

演習121：組織の「負の風土」を打破する意思決定

“外堀から埋める” 4つの打ち手

「挑戦と相互尊重」の新文化を妨げる“事なかれ主義”に、フォーマルな仕組みで対処します。



ケーススタディ | 組織の「負の風土」を打破する

“挑戦と相互尊重”の新文化 vs ベテランがつくる「事なかれ主義」

【ケース】創業40年の地方製造業A社。新社長は「挑戦と相互尊重」を掲げる新文化を浸透させようとしている。しかし現場では、15年選手のベテラン中堅 B氏 が強い影響力を持つ。高い技術と主要顧客の信頼を背景に、新社長の理念を「理想論だ」と公然と批判。自分に従わない若手には「仕事もできないのに権利ばかり主張するな」とマウントを取り、陰湿な嫌がらせを繰り返す。結果、将来を期待された若手が次々と離職。現場は B氏の顔色を伺う「事なかれ主義」の負の風土が定着してしまった。

問い：好ましい企業文化を守るために、あなたはどのような「**フォーマル（公式）な介入**」を行いますか？

打ち手1 評価軸を「完全フォーマル化」する

“外堀”から埋める —— 感情論ではなく、仕組みで権威を削ぐ

多くの中小企業では、「スキルの高さ」が態度の悪さの“免罪符”になりがちです。これを断つため、「文化への適合性」を数値化します。

① バリュースコア評価の導入

- ・「売上」だけでなく、行動指針（バリュー）に沿った行動を評価。
- ・給与・賞与の50%程度に反映させる。

② NG行動の明文化

- ・「マウント」「陰湿ないじめ」「問題のすり替え」を、
- ・“致命的なマイナス項目”として公式に定義する。

③ 文化に反する人を昇格させない

- ・仕事ができても文化を壊す人には“高い評価を与えない”。
- ・その姿勢を全社に示し、非公式な権威を削ぐ。

打ち手2・3 仕組み化と「権力の分散」

見えない被害をデータ化し、属人性という“弱み”を解消する

打ち手2 相談窓口と事実確認の「仕組み化」

(1) 360度フィードバック

経営層に見えない“現場の被害”を、公式アンケートや多面評価で吸い上げる。

(2) 客観的事実のログ

暴言・いじめ・業務妨害は、日時・場所・内容を記録し、改善命令の客観的証拠を揃える。

打ち手3 インフォーマルな権力の「分散」

(1) 業務の標準化（マニュアル化）

「その人しか分からない仕事」をなくし、誰でも代替可能に。“辞められたら困る”を解消する。

(2) 若手・中途への直接パイプ

経営者が若手と定期的にワンオンワンを行い、中堅を介さない信頼関係を築き、伝染を遮断する。

打ち手4 出口戦略と「経営者の心得」

短期的な混乱を覚悟してでも、長期的な“文化の純度”を守る

打ち手4 最終的な「出口戦略」の検討

改善が見られない場合、組織の健全性を守る厳しい決断も必要です。

(1) 配置転換

影響力を発揮しにくい部署へ異動、または部下を持たない専門職として隔離を検討。

(2) 退職勧奨の準備

労働法を遵守し、改善命令・評価結果に基づき、価値観の不一致を粘り強く伝える。法務・社労士と連携し合意退職を目指す。

経営者の心得 —— 「腐ったリンゴ」の法則

一人の強い負の影響は、善良な社員の意欲を根こそぎ奪い、**優秀な人から先に辞めていく**結果を招く。

“仕事に弊害が出る”ことを恐れて放置するのは、**会社全体の文化という資産をドブに捨てる**のと同じ。

長期的な「文化の純度」を守る姿勢こそ、地方中小企業が生き残る唯一の道です。

ワークシート：自社に置き換える

精神論で終わらず、仕組みとして書き出す

ここまでの4つの打ち手を、あなたの会社の話に置き換えます。ケースのB氏ではなく、あなたの現場を思い浮かべて書いてください。

項目	書き方のヒント	※記入
思い当たる「負の風土」	どんな場面で、誰の顔をうかがっているか 例：会議で誰も反対意見を言わない。ベテランの機嫌で段取りが変わる	
いま明文化すべきNG行動	マウント・問題のすり替えなど、自社の言葉で3つ 例：人前で若手を叱責する／「昔はこうだった」で話を止める／ミスを人のせいにする	
最初に着手する打ち手	打ち手1～4から1つ。いつ始めるか 例：打ち手2の相談窓口。来月の全体会議で設置を宣言する	
代替可能にする業務	「その人しか分からない仕事」を1つ 例：主要顧客の見積り作成。手順書を3か月で作る	