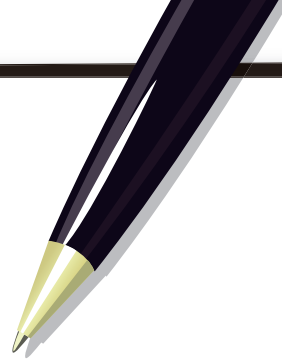


# 経営 Management



## 「組織文化①(形成と機能)」

1990年以降グローバリゼーションは、急速に進展しました。茲許、ポピュリズムの台頭で、反グローバリゼーションを唱える政治指導者の言動から一部に混乱も見られますが、ICT・IoT等情報通信分野の技術革新やAI・データベースの活用等を加えた第4次産業革命により、グローバリゼーションは、加速度的に個々人の生活レベルにも重大な影響を及ぼすものへと深化していくことでしょう。このように外部環境が急速に変化していく中、その流れに柔軟かつ機敏に対応できるか否かが企業の将来を決定づける分水嶺になります。そこで今回は、企業経営に良くも悪くも大きな影響を及ぼす組織文化について考えてみたいと思います。

### はじめに

筆者は、仕事柄様々な業種の企業を数多く訪問し、経営者と面談する機会を持ちます。その際、企業の不祥事など新聞紙上を賑わす最近の事例等を話題にしますが、業種及び個々の企業で、その受け止め方は大きく異なります。このことは、製品の仕上がりや納め方、工場・事務所の整理整頓や来客者への挨拶等物事への拘りも同様で、その違いには驚かされます。

さて、皆様ご承知のように、企業は経営理念を掲げ、経営目標を達成するべく戦略を練り、計画へと落とし込んでいきます。この戦略を練る際には、SWOT分析つまり外的要因・内的要因分析を行い、自社の強み・弱みを把握した上で、強みが活かせる分野に経営資源を投入していきます。この一連の流れの中で、経営者は意思決定を行い企業活動として実践していく訳ですが、そもそも情報を感知する段階で入手すべき情報の不足や誤った感じ方をしていたら、正しい意思決定には結びつきません。つまり、企業特有のもの見方や考え方がプラスに作用すれば繁栄へと繋がりますが、万が一マイナスに作用すると衰退へと向かう可能性は大いにあるのです。また、同じレベルで情報を感知できたとしても、即断即決の上直ちに行動する企業もあれば、議論

ばかりで全く行動に移せない企業もあります。もし、このような対応の差異が組織文化の違いにより起こり得るのなら、環境の変化が著しい現代において、改めてこの分野に焦点を当てる意義は大いにあります。以下では、加護野忠男の組織文化論(『企業の戦略』,2003年)を参考に、長い期間を経て育つ「組織文化」についての理解を深め、経営者の為すべきことを再考します。

### 組織文化の意義

組織文化を定義するに際し、様々な先行研究がなされていますが、本稿では、加護野に倣って、「組織のメンバーに共有された信念、価値観、規範の総体」と定義します。「信念」は、世界観であり、人間とは、社会とはいかなるものかなどの根本的な問題に対する基本的な考え方です。「価値観」は、物事の善悪・大切さなどの基準を表し、「規範」は、成員が如何に行動すべきかに関わるルールのことです。信念は、価値観や規範をより深いレベルで正当化する根拠になり、価値観や規範は、信念を具体化したものとして妥当性を示す根拠になります。組織文化は、これら抽象度の異なる三つの概念の総体です。

また、成員が組織文化を完全に共有することはあり得ず、その染まり方は、個々人で異なり、

グループで濃淡もあります。このように、組織文化の共有度合いに違いはあるものの、組織文化が存在しない企業はありません。なお、組織文化と類似の意味合いで日常的に使用している言葉に「組織風土」があります。あえて二つの概念を分類すると、組織風土は組織文化が顕在化したものと位置づけられます。加えて、組織風土は組織の表面的な特徴を表し必要に応じて変えることができるのに対し、組織文化は長い期間を経て育つ組織の価値観そのものですので、簡単に変えることはできません(福岡隆康:「組織風土研究の発展の歴史」,2006)。

## 組織文化の形成

組織文化を形成する要因は、大きく分けて外的要因と内的要因の二つがあります。前者は、組織が存在する国や地域あるいは時代の文化、法律、社会制度、習慣や風土などのことです。これらの要因は、組織文化の形成に一定の枠組みを与えます。

次に後者の主なものを以下に例示します。一つ目は、経営者らによって作られ、折に触れて説かれる経営理念、基本方針、スローガンや行動基準などです。これらは組織目標やあるべき姿として成員の価値観や規範となり、組織文化の形成に直接的な影響を与えます。二つ目は、組織の創業者、経営者や管理者の日常行動です。これらは、成員に上記経営理念や規範等を具体的に示すモデルとして、組織文化の形成に大きく影響を及ぼします。三つ目は成功体験です。過去の成功体験は成功をもたらした考え方や行動パターンなどを正当化します。その成功のパターンから、成員として共有すべき信念、価値観や規範が醸成されます。また、過去の成功のパターンは、伝説や武勇伝となって組織内で広く語り継がれると組織文化の形成に大きな役割を果たします。四つ目は、儀式・儀礼です。入社式、研修、祝賀会や表彰式から朝礼に至る迄様々なものがあります。これらは、それ自体が組織文化の形成に寄与するのみならず、成員間で価値観や規範を共有する良い機会になります。五つ目は、採用、教育、評価などの人事諸制度です。採用では、組織文化に適応し易い人が採用され、成員には教育の機会を通じて教え込まれ、それに従って評価

されることで、より組織文化が強固なものとして深く内面化していきます。

## 組織文化の機能

組織文化は、企業経営を実践していく上で、経営戦略の策定から成員の行動に至る迄様々な影響を与えます。

以下では組織文化の重要な機能について解説します。一つ目は、「組織内のマネジメントを容易にする機能」です。組織文化が共有されていると、成員は状況に応じて合目的に行動するので、経営者が細部に亘る指示・命令や監視をする負担は軽減されます。二つ目は、「組織内の情報伝達をスムーズにする機能」です。組織文化の共有化により、成員間の暗黙の了解が醸成され、迅速かつ正確な情報伝達が可能となり不確実性も軽減されます。三つ目は、「成員を内面的に動機付ける機能」です。人は理想や正しいことをしているという自己認識で動機付けられます。組織文化は組織の目標・理想を示し、その行動を正当化するロジックとして、成員の行動を内面的に動機付ける重要な役割を果たします。四つ目は、「組織に対する信用、信頼を形成する機能」です。組織文化が共有されていると、組織の行動は一貫したものとなり、組織内外から信用や信頼を得ることになります。このように有効な機能がある反面、「組織の環境適応や変革を妨げる逆の機能」が存在します。成員の思考や行動パターンが均一化されていると、情報の取捨選択や分析にバイアスがかかり、環境の変化を認識できない又は多様性が失われて、新たな環境に適した新たな考え方や行動が困難となってしまいます。

## 結びに

人は一般的に保守的で挑戦には億劫になりがちです。組織の内面に巣食うマイナスの組織文化が強固になってはいないか、是非この機会に検証してください。そして、将来に向けて、変革すべき点を洗い出し、時代に合った組織文化を構築すべく行動に移して頂きたいと思います。

三重銀総研 専務取締役 伊藤 公昭  
(学術博士 三重大学大学院 客員教授)