



次代を生き抜く組織を創るために、経営者は、外部環境情報を収集のうえ仮説を立て、SWOT分析により自社の強みが発揮できる分野に経営資源を投入する。情報の扱いは、受け取る側の感度や関心度で変わり、入手不足や誤理解があれば正しい経営判断には至らない。また、仮に情報入手が適切でも、即断即決・即行動に移せる組織と、議論・先送りに終始し行動に移せない組織では、全く異なった結果を導くことになる。これらの差異が組織文化の違いによりもたらされるのならば、改めてこの分野に焦点を当てる意義は大きく、組織文化の再構築は、経営者の行うべき重要

な責務と位置付けられる。組織文化は、組織のメンバーに共有された信念、価値観規範の総体（加護野忠男）と定義されるが、成員が完全に共有することはあり得ず、個人で異なり、グループによる濃淡もある。加えて、長い期間を経て育つ組織の価値そのもので、簡単に変えることはできない（福間隆康）。組織文化を形成する要因は、外的要因と内的要因に大別できる。前者は、国や地域あるいは時代の文化、法律、社会制度、習慣や風土が、後者は、経営理念・基本方針・行動基準、組織の創立者や経営者の日常行動、過去の成功体験、入社式・朝礼など、さまざま儀式・儀礼、採用・教育・評価など人事諸制度などが該当する。

組織文化は、組織内のマネ

次代生き抜く強い組織を創る

組織文化の再構築に向けて(上)

ジメントを容易にする機能など多くの正面、組織の環境適応や変革を妨げる負の機能も有する。この負の機能は、情報の取捨選択や分析にバリエーションがかかることで、環境変化を認識できない、または多様性の喪失で新たな環境に適した考え方や行動を困難にしてしまうため、経営上の大問題である。経営者は、組織の内面に巣食う負の組織文化の洗い出し、例えば、明確な基本方針を定める、価値基準に基づく人事処遇やマネジメントを実施するなど、内的要因に関わる要素の変革を強力に押し進める必要がある。さて、企業にとって望ましい組織文化とは如何なるものだろうか。ピーターズ

「ウォーターマンは「強い文化」論の中で望ましい組織文化として、八つの特徴を示す。①行動重視②行動重視で分析に時間を掛けすぎて行動が後手に回ることはない。③顧客密着④顧客の声を傾け革新的な製品を生み出す。⑤自主性と起業家精神⑥リスクへの挑戦を奨励し惜しい失敗を支援する。⑦人を通じて生産性向上⑧末端の成員までもがアイデアの源泉と位置付けられる。⑨価値観の実践⑩企業行動・成員の評価を価値観で行う。⑪基軸から離れない⑫本業とかけ離れたビジネスは行わない。⑬単純組織・小さな本社⑭文鎮型組織を希求する。⑮厳しさと緩やかさの面を持つ⑯メリハリを重視し、価値観共有の厳しさ⑰自主性の尊重を兼ね備える。」

もとより、業種・業態による産業特性や自社のライフサイクルステージに応じた特徴はベースとして存在する。そのうえで、各企業が直面する環境変化に対応できる個別の組織文化の再構築が求められることから、八つの特徴を念頭に、自社にあった強い組織文化の再構築に向けて邁進されることを期待する。

