

# 経営 Management



## 「組織文化②(望ましい組織文化)」

外部環境が急速に変化するなか、社会から求められる企業の役割や果たすべき使命は、日々刻々と変化します。経営者は、社会の期待に応えられるよう自問し、勇気をもって変革への一步を踏み出さなければなりません。しかし、組織を動かそうにも、成員の行動は、組織文化に縛られますので、それが足かせとなり適応不全を起こすことも十分あり得ます。そこで今回は、組織文化を類型化し、望ましい組織文化について考察致します。

### 望ましい組織文化(諸説)

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(『MIE TOPICS』,2018.4)。私たちは、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を点検し、将来に向けて、変革すべき点を洗い出し、時代を生き抜く企業となるべく組織文化を再構築しなければなりません。

さて、企業にとって望ましい組織文化とは如何なるもののでしょうか。考察するに当たり、加護野忠男(『企業の戦略』,2003)に従い、学説を分類すると、2つの立場に大別できます。一つは、「望ましい文化はある共通の特徴を持っており、その状態に近づけることによって業績を向上させることができる」という立場(ワン・ベスト・ウェイ理論)で、もう一つは、「ある条件に対して適した組織文化があり、望ましい文化は複数存在する」という立場(条件適応理論)です。前者には、革新性に富んだ超優良企業に共通する8つの基本的特質が存在すると主張する「強い文化」論(ピーターズ=ウォーターマン,1982)や企業文化を5つに分類し活性化の道筋を説く「文化の活性化度」モデル(河野=クレグ,1998)があります。後者には、事業に関するリスクの大きさと結果が出る迄の時間で産業特性を分類した「産業特性

4類型」モデル(ディール=ケネディ,1982)や環境への適応の仕方と組織編成方法の組合せで分類する「VHSB」モデル(加護野忠男他,1983)があります。

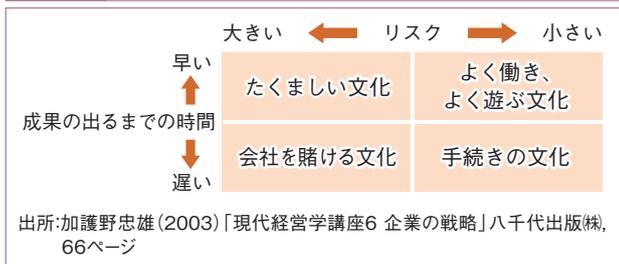
### 望ましい組織文化の考察

筆者は、30年の長きに亘り、様々な業種・業態の企業に数多く接し、それらがバブル景気や崩壊、その後の失われた20年、ITバブルやリーマンショックなど様々な環境変化に対応し、力強く生き抜く姿を目の当たりにしてきました。その経験を通して、各企業の組織文化は、業種・業態特有の産業特性をベースに、ライフサイクルのステージに応じた特徴を保有しつつ、各々が直面する環境変化に対して、時代を生き抜く企業となるべく独自の修正を加え進化を遂げていたと確信しています。そこで、前項の諸説を引用しつつ、自説に基づいて解説致します。

#### (1)ベースとなる産業特性

皆様も普段、良い悪いは別として、「官僚っぽい」、「商社的発想」などの会話を交わしていることと思います。つまり、業種・業態に応じたベースとなる「産業特性」は、明確に存在しているのです。ディール=ケネディは、「産業特性4類型」モデル(次頁図表1)の中で、組織文化を四つの象限に分類し定義しています。

図表1 産業特性と組織文化



一つ目の「たくましい文化」の特徴は、持久力よりもスピードが重視され、内部競争が激しく、協調よりも個人主義的な行動が尊ばれます。例示すると、娯楽産業、警察、建設業、出版、広告業などです。二つ目の「よく働き、よく学ぶ文化」は、努力に価値を置き、個人プレーよりもチームプレーによる一体感の醸成が尊ばれます。例示すると、訪問販売業、小売業、不動産業などです。三つ目の「会社を賭ける文化」は、意思決定が非常に慎重に行われ、会議が重視されると共に決定には十分な時間がかかります。従いまして、粘り強く物事をやり遂げていく人が評価されます。一般的には大企業、業種で例示すると、石油業、採鉱・精錬業などです。四つ目の「手続きの文化」は、与えられた仕事を如何に完璧に仕上げるかが重視されます。例示すると、官公庁、銀行、保険、電力などです。

## (2) ライフサイクルのステージに応じた特徴

(1)の組織文化は、企業のライフサイクルのステージに応じた特徴を有します。河野=クレグは、「文化の活性度」モデルに従い、共有された価値観、情報収集、アイデア、評価、社会的距離、実行の6つの側面から、5つの類型に分類しています。一つ目は「活力ある文化(I)」です。この文化の特徴は、トップのみならずミドルからも提案があり、顧客志向的で革新性に富んでいます。二つ目は「専制者に追随しつつ活力ある文化(II)」です。この文化の特徴は、トップの強力な意思決定の基に組織が動き、成員は追随します。トップは創業者であることが多く、比較的新しい組織に多いタイプです。三つ目は「官僚型文化(III)」です。この文化の特徴は、非常に堅実で保守的です。規則等が多く存在し、成員の行動は抑制的です。四つ目は「沈滞型文化(IV)」です。この文化の特徴は、過去のルーティーンに終始し、計画の実行も遅く、成員から新しいアイデアが提案されることはありません。五つ目は「専制者に追随している沈滞文化(V)」です。この文化の特徴は、上層部にイエスマンがおり、恐怖政治が行わ

れるため、成員からの新しいアイデアの提案はありません。多くの場合、II→I→III→IVの順でシフトすることが多く、この変化を回避するため、組織文化の再構築が必要となってくるのです。

## (3) 望ましい組織文化の形成に向けて

前述の通り、組織文化は、ベースとなる業種・業態による産業特性と自社のライフサイクルのステージに大きく影響されます。各企業は、それぞれが直面する環境変化に対し、時代を生き抜く企業となるべく組織文化の再構築を行う必要があります。ピーターズ=ウォーターマンは、「強い文化」論の中で、8つの特徴から望ましい組織文化を考察しています。この説では、①行動重視、②顧客密着、③自主性と企業家精神、④人を通じた生産性向上、⑤価値観の実践、⑥基軸から離れない、⑦単純組織・小さな本社、⑧厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ、を挙げています。一つ目の「行動重視」は、文字通り行動が重んじられ、分析に時間を掛け過ぎて行動が後手に回ることはありません。二つ目の「顧客密着」は、顧客の声に耳を傾け革新的な製品を生み出します。三つ目の「自主性」は、リスクへの挑戦を奨励し惜しい失敗を支援します。四つ目の「生産性向上」は、末端の成員迄もがアイデアの源泉と位置づけられます。五つ目の「価値観実践」では、企業行動・成員の評価を、価値観で行います。六つ目の「基軸」は、本業とかけ離れたビジネスは行いません。七つ目の「組織」は、文鎮型を希求します。八つ目の「厳しさ」は、メリハリを重視し、価値観共有の厳格さと自主性の尊重を兼ね備えています。

筆者は、推進レベルを2つに分類し、②「顧客密着」、④「生産性向上」、⑤「価値観実践」、⑥「基軸」の徹底的な推進と、①「行動重視」、③「自主性」、⑦「組織」、⑧「厳しさ」の業種・業態、各企業のライフサイクルステージ及び直面する環境変化の違いに応じた弾力的な推進で望ましい組織文化が形成されて行くものと考えます。

## 結びに

皆様は、望ましい組織文化を具体的にイメージしていますか？それは、どうすれば実現可能となりますか？今回は、変革モデルについて解説致します。

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)