

経営 Management



「組織文化③(組織文化の変革)」

望ましい組織文化の実現は、経営者にとって、成し遂げなければならない経営上の重要課題です。今回は、どのようにして組織文化を望ましい方向に変えて行くか、組織価値創造のためのダイバーシティ・マネジメントについて検討を加えつつ、組織文化の変革モデルを考察致します。

はじめに

このところ、メーカーのデータ改ざんやアマチュアスポーツ界を廻る大学・連盟のスキャンダルなど、組織の同質性に端を発すると思われる不祥事が後を絶ちません。本来であれば、内部から異論や意見が噴出して然るべきですが、上司・組織の意向に逆らうことによる排除の危惧などから行動へと繋がらず、自浄作用が効かない硬直化した組織になっているところに問題の根元がありそうです。近年、企業経営においては、コーポレートガバナンス・コードやスチュワート・コードが導入され、社外取締役制度や顧問・相談役の廃止など様々な対策を行っているところですが、今のところ決定打には至っていません。従いまして、私たちは、自らの責任で、組織内面に巣食うマイナスの組織文化の有無を点検し、将来に向けて、変革すべき点を洗い出し、望ましい組織文化の再構築に立ち向かう覚悟と実行力が必要です。しかし、言葉で表現することはできても、実際には、人間の慣性から同質化は避けられず、無意識の内に組織の硬直化は進行します。その有力な解決策の一つとしてダイバーシティ(多様性)の組織内への取り込みについて考察致します。

ダイバーシティ・マネジメント

「ダイバーシティとは、ワークユニットの中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類のことを指す」と定義されています。そして

「その属性とは、たやすく目に付く年齢、性別、人種・民族という特徴だけでなく、よりその人を知った上で明らかになる属性、個性、知識、価値観、さらには教育や勤続年数、職歴といった仕事に直接関連のあるものなどもその属性に含まれる」(Jackson, Aparma and Nicolas, 2003)とします。さらに、この属性を分類すると、外見から識別可能な表層的なもの(性別、年齢、人種等)と外見からは判断しにくい深層的なもの(パーソナリティ、考え方、習慣、趣味、職歴、スキルレベル等)に大別されます(谷口真美, 2005)。

このダイバーシティを、有益なものとして企業のマネジメントに活かさないかという命題に対して、米国における研究成果を紹介致します。結論として、Jones et al.(1989)は、多様性を重視することで、多様な労働力をもつことができ、この多様性がうまくマネジメントされれば、企業にとって有益となり得るとします。また、1990年代初頭、ミシガン大学のCox and Blakeは、ダイバーシティが企業の競争優位を生み出す領域として、コスト、資源獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムのフレキシビリティを挙げています。さらに、Bowl(2001)は、米国人材マネジメント協会の調査結果から、ダイバーシティの取組みが、組織文化、従業員の雇用、顧客との関係、創造性、生産性を改善するとします。また、ダイバーシティが、環境変化に対応する上での組織変革のツールになり得るかという観点から、Rosener(Harvard Business Review, 1990)は、指揮命令型の従来の男性的リーダーシップスタ

イルは新しい組織には適合しなくなっており、女性的リーダーシップ(「参画を促す」「権限と情報を共有する」「部下の自己認識を高める」「人を活性化する」)が非伝統的な中規模企業の中で成果を出しつつあることを調査結果から示しました。つまり、人を巻き込み、持てる能力をフルに発揮させることが、貢献度を最大にする方法だとしています。ダイバーシティを組織変革のツールとした著名な事例に、米国IBMのガースナー改革があります。人材の多様性をこれまで以上に劇的に増加させ、新規事業で莫大な利益を生み出しました。同社は1990年代半ば、中核事業をハード主体からトータルソリューションへと転換を果たしましたが、その過程で、従業員の市場に対する考え方の変革が必要と考え、「市場の多様性に社員の多様性で応える」ことを目指して、8つのタスクフォースを編成し、ニーズや課題を調査しました。そして、全社員を巻き込みながら、顧客への理解と自主的な行動変容を促したのです。我が国におけるダイバーシティの取り組みは2000年以降で、松下電器産業(現パナソニック)をはじめトヨタ自動車や日産自動車に取り組んでいるものの、上記米国IBMのような組織変革には至っていません(谷口真美, 2008)。それどころか、相次ぐ企業不祥事の報道に触れ、同質的で閉鎖的になり自浄作用が効かなくなった「日本企業のもろさ」を組織文化の中に見るにつけ、ダイバーシティを融合することで組織の活性化を図り、経営基盤を強化する「ダイバーシティ・マネジメント」の重要性を痛感しています。

変革モデル

ダイバーシティ・マネジメントを企業変革のツールとするためには、トップマネジメントの関与が欠かせません。本項では、組織文化の変革モデルとして、代表的なモデルである「トップダウンによる変革モデル」と「トップとミドルの相互作用による変革モデル」について、加護野(企業の戦略)に従い説明致します。

一つ目の「トップダウンによる変革モデル」は、経営者の強力なリーダーシップをもとに組織文

化の変革がなされる場合です。経営者の具体的な役割としては、新しいビジョンの提示、長期計画の策定など、組織成員の進むべき道筋を明確に示すことです。具体的には、新たな経営理念やビジョン、行動指針の策定及び浸透の為の工夫(理念・指針の掲示や朝礼等での唱和、クレドカードの配布、CIや改善等の小集団活動の実施等)が必要になります。二つ目の「トップとミドルの相互作用による変革モデル」は、トップとミドル(プロジェクトチーム)の相互作用によるモデルです。このモデルでは、ミドルが作り出した変革の種を経営者が育てて行くという形になります。経営者は、全社的に危機感を煽るとともに、社内政治の圧力からミドルを守り、変革の種を全社的に広げ大きく育てて行く必要があります。

望ましい組織文化実現に向けて、組織価値創造のためのダイバーシティ・マネジメントの取り組みとして、経営者は、「認識の変革」と「システムの変革」に取り組む必要があります。一つ目の「認識の変革」は、経営者自身が、社長室を出て現場や顧客との面談頻度を意識的に増やし、柔軟な意思決定ができる環境を整え、様々な多様性を肯定的・積極的に受け入れる態勢を構築することです。二つ目の「システムの変革」は、採用基準や採用方法の見直し、昇進昇格基準や登用方法の見直し及び登用後のアシスト制度の充実、様々なテーマによるプロジェクトチームの組成や活用など従来のやり方を再考し、固定観念に囚われないシステムの構築と運用を実現することです。

結びに

「硬直化の罨」は人間である以上誰もががはまり得る罨で、そのリスクは組織の大きさや自身の影響力の大きさに比例して増大する可能性があります。防止策として、日頃から内省の機会を増やし、自身を客観的に見つめ、評価・制御する「メタ認知能力の涵養」を図ること及び組織成員が経営者に気兼ねなく意見の言える「環境の構築」が必要です。是非この機会にダイバーシティ・マネジメントの活用策をご検討下さい。

三十三総研 専務取締役 伊藤 公昭
(学術博士 三重大学大学院 客員教授)