

組織文化のマネジメントについての研究ノート

高千穂大学 経営学部助教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 ビジネス・スクール非常勤講師

高田朝子

- 1) はじめに
- 2) 組織文化の定義と構造
- 3) 組織文化の発生
- 4) 組織文化の維持
- 5) 組織文化研究のはじまり
- 6) 組織文化の様々な視点
- 7) 組織文化を変革する

1. はじめに

MBAの学生がビジネススクールの教室で、「組織文化」を経営の巧拙の主要因としてあげ、その一言で回答とすることは一種のタブーとなっている。もしも不幸にして事情のわからない入学したばかりの学生が、討議している事例企業の経営失敗の原因を教授に問われて「それは組織文化が悪かったからです」と答えたならば、彼もしくは彼女は、「何故、組織文化が悪いと経営が失敗するのかね？組織文化が悪いとは具体的にどういうことかね？よし悪しは誰がどうやって決めるのかね？」と、教授から冷ややかな笑いととも矢継ぎ早に説明を求められるだろう。「組織文化」という概念が非常に広範囲を示し、同時に曖昧性をも多く含んでいるために、失敗の原因を組織文化のみに求めるのは、分析的であることをモットーとするビジネススクールにおいては好ましい態度ではないとみなされているからである。

ところが、一步ビジネススクールの外にでると、「組織文化」という言葉は非常に便利な言葉として様々な場面に使われる。そして、実際に「組織文化」によるものだという人間の変化を感じる場面に多くぶつかる。読者諸氏の中には大学を出て数年たった後の同窓会のことを覚えている方も多いただろう。学生時代同じように生活していた友人達が、数年たつとすっかり勤務先のカラーを身につけ変身してはいなかっただろうか。外見は勿論のこと、様々な場面で見せる意思決定のスタイルも、リスクを好むもの、好まないもの、議論を好むもの好まないもの、それぞれの勤務先を考えると納得する傾向が多く見られなかっただろうか。銀行の審査部にいるものと、ITベンチャーにいるものとは、その外見は勿論のこと行動パターンや意志決定パターンが違う。一般的に前者はリスクをとることに對して慎重であり、後者は積極的である

だろう。そして、これらの友人達の変化（変身ともいうべきか）を称して「組織文化の違い」に帰結させて納得した経験を多くの人々が持っているのではないだろうか。

経営の失敗原因においても、成功原因においても、組織文化という言葉を使って説明がなされると、多くの人々は何の抵抗なくその言葉を受け入れる。これは、先にもふれたように「組織文化」が示す事柄があまりに広範囲にわたり、そしてその内容に曖昧性が多く含まれること、そしてビジネスの現場で働く私たちが、体感的に組織の雰囲気や習性が経営に影響を与えることを知っていることに起因するからと考えられる。本章では、組織文化について様々な角度から考えていくことにする。

2．組織文化の定義と構造

組織文化という漠然としていて掴みどころがないものが、経営の成功や失敗を決める鍵となることは、ビジネスの現場にいる者は体験的に感じとっていた。例えば同じ業態、規模、業種の企業でも、ある企業は新規事業への挑戦に熱心で、社員も失敗を恐れない積極的な性質が多く見られる企業と、本業以外一切手を出さず、「公家体質」と呼ばれるぐらいにおっとりとした性質の社員で知られる企業があったとする。両者の違いやどうしてそうなったのかを理解する際に、組織文化の違いとして理解したほうが、数値を駆使して分析した結果よりも理解しやすい。

しかし、組織文化とは何なのかを具体的に定義しようとする、組織文化が示す事柄があまりに漠然として、示す範囲も広大であるために、定量的に測定するのが難しく様々なアプローチがとられた。結論的にいうと、組織文化の定義は二つの視点からなされる。一つは、組織文化そのものが何であるかを定義することである。もう一つは組織文化の特性について定義することである。つまり、最初に組織文化の構成要素は何なのかを大枠で捉えて、次にその特性を規定することによって、組織文化という漠然とした事象を捉えようとしたのである。

組織文化そのものについての定義

組織文化そのものが何であるのかについては様々な研究者が様々な角度から討議している。例えば、ピーターズら(1982)は組織文化を「従業員達が持つ共通の価値観」としているし、デールら(1982)は「どのように行動すべきかをしめす非公式な決まりの体系」としている。又、シャイン(1989)は「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習したグループ自身によって、作られ、発見され、又は発展させられた基本的仮定のパターン」と定義している。

加護野(1988)は「組織構成員によって共有された、価値、信念、規範のセット」としているし、野中(1985)は組織文化を「社員の行動様式であり、仕事の進め方である」と

し、高木（1995）は「組織自らが活動の仕方や規則の体系をつくりだしているもの」として捉えている。

多くの研究者は組織文化を従業員が共通して持つ何らかの「決まり」「価値観」もしくは「規則の体系」として捉えてきた。「私はわが社の社員としてこのように行動すべきだ」、「わが社の社員はこのような場面でこのような態度をとることを求められている」などの、全ての組織メンバーが、場面ごとに共通して描く「とるべき行動」や「行われるべき意思決定」の集合体が組織文化を形成していると考えてきた。

企業活動は、組織の構成メンバーが、それぞれの業務、仕事のやり方、とるべき行動などを形成し、実行することによって成り立っている。そして、組織には組織特有の「こうあるべきだ」という様々な「とるべき行動の規則」が存在し、それを参考にしてメンバーが意思決定を行うと考えてきたといえる。

行動の規則にはその基盤となる理想図がある。つまり、「自分達の組織はこうあるべきだ」という図式、即ち理想図があって、その実現のために、組織メンバーがとるべき行動の規則がセットになったものが組織文化である。本書では、組織文化を「メンバーが共通してもつ『自分達の組織はこうあるべきだ』を示す理想図と、それを実現するための行動の規則の集合体」と定義することにする。

特性からみた組織文化

組織の構成メンバーが共通してもつ「理想図とそれに伴う行動の規則の集合」として組織文化を考えると、それがどのような傾向にあるのかを捉えることで、その組織文化の特性を知ることが出来る。重要な点は、ある特定の行動の規則の中でもどの要素が他に比べて高く、どの要素が低いのかを知ることによって、その組織が取りやすい行動に対してのある程度の予測が可能になることである。組織メンバーがある環境のもとで何を重視して行動するのかをある程度予測することが出来ることである。何か新しいことを始めるときに、又、相手企業の態度を理解する際に、どのような組織文化をもつ企業であるのか判別することは非常に重要なことである。

組織文化の特性については、多くの研究者が様々な視点から研究を行っている。⁰ Reilly, Chatman & Caldwell（1991）は今までなされてきた組織文化の研究をレビューし、組織文化の本質を形成する七つの主要特性を以下の通り指摘している。

- 1) 革新およびリスク志向性：従業員がリスクを恐れずに革新的に行動することが奨励されているか
- 2) 綿密性：細部に対してどの程度の綿密さと分析力を期待するのか
- 3) 結果志向性：結果に到達するプロセスや方法と、結果そのものではどちらをどの程度重視

しているのか

- 4) 従業員志向性：意思決定の場面で組織内の従業員への影響についてどの程度考慮されているのか
- 5) チーム志向性：組織内の職務活動がチームを中心としているか、それがどの程度組織化されているのか
- 6) 積極性：従業員はどの程度積極的で競争的な態度を組織内で保っているのか
- 7) 安定性：成長より現状維持を好む態度がどの程度組織で好まれるのか

O Reilly, Chatman らはこれらの特性は、それぞれレベルの高低があって、この7要因を分析することによって、その組織文化の全体像や特徴をみることが出来るとしている。組織文化という漠然としたものに対して、観察者の側が恣意的に視座を固定して現象を観察し、その視点からどうみえるのかを考えることで組織文化を定義しようとしたものである。

例えば同じ製造業でも、伝統的な装置産業型製造業とIT関連の製造業ではその組織文化特性に大きな違いがあると考えられる。おそらく、前者は安定性、綿密性が強く支持される組織文化を持つことに対して、後者は積極性やリスク志向性を強く指示される組織文化をもつといえる。

組織文化の構造

組織文化は寄せ集めの構造をしていると考えられている。組織文化は決して一つの企業に一つの組織文化だけが存在するのではなく、組織内に様々なサブカルチャー（下位文化）が存在し、それらが並立していると考えられている。

同じ企業であっても、それぞれの部門独自のサブカルチャーが存在する。組織のどの部署で測っても先にあげた7要因が均等に存在するのではなくて、ある部署ではリスク志向が高く、ある部署では結果志向性が極端に低いというような不ぞろいな結果が出ることもありえる。サブカルチャーは、組織内の複数の人間が共通して持つ問題や、経験した状況によって形成される傾向がある。そして、部門であるとか、部署であるとか、組織内のあるグループ毎に発生し並存している。

読者諸氏の会社を思い出してほしい。同じ会社でも経理部の社員と営業部の社員はまるで違う行動の規則を持っていないだろうか。経理部の人間は、経費においてもきちんと収支があうことを当然と考えているのに対して、営業部の人間は「どんぶり勘定」で金額が多少合わなくても可とする傾向が無かったらどうか。前者の行動の規則は「収支をあわせること」であるのに対し、後者の行動の規則は「お金を稼ぐこと」でありそのために多少の経費の曖昧さを可としている。経理部の人間が営業部に行くと、雑然として就業規則を無視して営業活動をする営業部の人間をだらし無いと思い、逆に営業部の人間は経理部は細かすぎると感じる。同じ企

業の中でもこのようなサブカルチャーの違いはいたるところに見ることができる。

組織文化は均質的ではなく、様々な性質の寄せ集めの構造をしている為に、組織の中でそれぞれ異なるサブカルチャーや、場合によっては組織文化と相対する性質のカウンターカルチャーが共存することが可能なのである。同じ理想図を共有したとしても、その解釈の仕方が各部署や部門によって違うため、バラエティに富んだ行動の規則、バラエティに富んだサブカルチャーが発生する。むしろ様々なサブカルチャーやカウンターカルチャーを含有し、これらが並存していることが組織としての強みに繋がる可能性も高い。

組織文化はサブカルチャーやカウンターカルチャーを並存させながら、不均等に何層にも重なり合い、その上で、一つの組織としての組織文化の基盤とも言うべきものが存在し、維持され、共有化されているのと考えられる。

3. 組織文化の発生

何故、組織文化が発生するのであろうか。一般に組織文化の発生は二種類の要素の影響をうけるとされている。組織メンバーの影響と、外的環境の影響である。

組織メンバーと組織文化

純粋な意味での組織文化の発生は、起業の際にみられる。最も強く組織文化の生成に影響を及ぼすのは創業者である。創業者は自分の会社に対するビジネスモデルなり、強い意志や、会社がこうあるべきだという強い理想図を強く持って起業する。よって、創業者の理想図を実現するために、様々な行動の規則が生成され実行され、その際に組織文化が形成される。

組織文化を生成するための要素は二つある。一つはメンバーが、「自分達はこういう企業になりたい」という強い理想図を共有することである。「自分達はこうになりたい」という強い理想図は、おのずと進むべき方向性を明示する。そして、それを実行するための行動の規則も形成されていくのである。

例えば、いまやスポーツ衣料には不可欠な繊維となったゴアテックスを開発した W・L・ゴア・アンド・アソシエーツ社の創業者であったゴア会長（故人）は、ゴア社のあり方に対して二つの理想図があった。「楽しみながらもうけること」と「全ての社員が会社を所有している」である。彼は会社経営のどの場面でもその理想図を社員に浸透させるように振舞った。その結果、自由な組織文化を持つ会社として知られる。何でも楽しんで、何でも挑戦してみることが同社の組織文化の根本をなし、社員達は自由闊達に自分の意見や考えを表現し、話し合うことを好む。そして、同社の経営スタイルは「無管理」といわれている。その結果、ゴア社は肩書きや階層のない組織となった。これは、創業者の同社のあり方に対する強い信条が、様々な行動の規則を派生的に生み出した結果と考えられる。

二つ目はメンバーが共通の成功体験をもつことである。これは、既存の組織に新しい組織文化が生成されていく場合も同様である。あるやり方、即ちある行動の規則セットを実行して得た成功体験はその後の組織の行動の規則そのものを強く規定する。別の言い方をすると、組織が自分達をとりまく環境に条件適応するために、様々な対応を行い、その中で成功した対応を積み重ねた結果、組織文化が生まれる。組織メンバーにとっては「このような対応行動を行うと、このような好ましい結果を得ることが出来る」という学習をすることによって、その行動が強化されて最終的には行動の規則として定着するのである。

マイクロソフト社は新しい製品を誰よりも先に市場に出し、いわゆる「早い者勝ち」で市場のスタンダードを作り出し、市場を自分達の望む方向に転換してきた。OSソフトのMS-DOSやウィンドウズはその顕著な例である。これは、技術革新が猛烈なスピードですすむ市場環境の中で成功するためにとってきたいわば「成功のための方程式」である。同社の初期の時点で「早いもの勝ち」戦略で得た成功体験が基盤となって、同社の行動の規則は作られていると言ってよい。その為に、リスクを好み積極的に挑戦していく組織文化を持っている。「大きくリスクをとって大きく勝とう」は同社の組織文化を表現した言葉であり、時には失敗の経験も持つが、他の大きな成功体験によってこの組織文化は強化されているといえる。

組織文化と環境適応

組織文化の発生に大きな影響を与えるのはその組織が置かれている経営環境である。企業活動を行う上で、環境との相互作用は不可欠である。組織が自分達を取り巻く環境との間で相互作用を行い、そして条件適応していくプロセスの中で組織文化は生成されていく。組織メンバーが自分をとりまく環境を認知し、環境とのやり取りの中で組織として存続するために、自分達の持つ組織の理想図なり行動の規則なりを適応させて対応するのである

ディール&ケネディ（1982）は、環境条件を1）会社の活動に伴うリスクの程度、2）行動に対するフィードバックの速度の二つを軸に取って、組織文化を分類しその特徴をあげている。

フィードバック特性	高	勤勉文化 量を重視する	男性型文化 高いリスク、迅速な結果反応
	低	手続き文化 仕事の進め方重視、結果無関心	高リスク文化 リスクは高いが結果がでない
		低	高
リスク程度			

図1 企業文化の類型《ディール&ケネディ（1982）ならびに高木（1995）を参考に作成》

自分達の行った対応のフィードバックが速く、かつリスク程度が高い環境にある組織は、ギャンブル性が高い行動を厭わず、積極的で押し出しの強い人間であることを求める「男性型文化」が発生しやすい。対照的にフィードバックが速くても、リスク程度が低い環境にある組織は、よく働き、よく遊ぶという「勤勉型文化」が発生しやすい。結果が直ぐに判明しやすいため、活動の価値はどのくらいの量をこなしたのかという量が重視の文化である。

リスク程度が高く、フィードバックが遅い環境にある「高リスク型」組織では、高ストレスをもともしない強くタフな人間を好む組織文化が発生しやすい。失敗したときのリスクを考慮に入れて、意思決定は慎重であることが望まれる。

リスク程度も低く、フィードバックも遅い環境では、仕事の進め方には関心が強いけれども結果には無関心な傾向が強い「手続き型文化」が発生しやすい。ここで重視されるのは、決められたことを決められた期間と方法で正確に行うことであり、そのプロセスそのものが重視される。

4. 組織文化の維持

組織は、自分の組織文化を維持するための仕組みを様々な内包している。採用時において組織文化に馴化しやすい人物を採用し、それを強化、社会化するというしくみである。

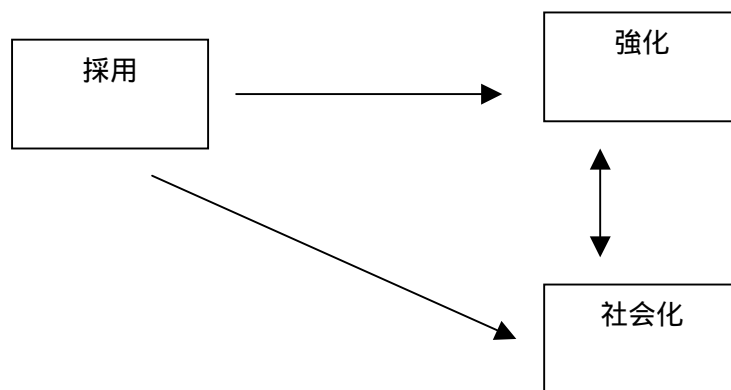


図2 組織文化の維持のしくみ

採用

多くの読者諸氏は、就職活動の際に何社も、場合によっては何十社も企業を回り、試験や面接を受け、職を得たことだろう（一社の経験しかない場合もあるであろう）。その際に「何であいつがあのか社の内定をもらって、自分は落とされたのか」とあるとか、「競争率の比較的低い企業の試験に落ちて、明らかに難関の優良企業といわれる企業にだけ内定をもらった」とあるというような経験があるに違いない。

組織文化を維持するために「採用」は大きな役割を果たす。採用試験の面接官の経験をも

つ読者諸氏は思い出してみると納得がいくであろう。面接官の視点の一つは「受験者はわが社に合うか」という点である。この「わが社に合う」というのは、組織文化の視点から言い換えれば、同じような理想図を共有し、同じ行動の規則を持つことができるということである。その企業の組織文化に馴化しやすい人物を選ぶわけである(無論それだけが選定基準ではないが)、一方で受験者の側も「この会社は自分に合わない」という意思決定を一連の採用プロセスの中で行うことも大いにありえる。

簡単に言えば採用という行為そのものが、組織文化の維持を損なう人物の入社を防御するためのスクリーニングプロセスになっている。例えば、ある社の組織文化が、「激しい競争に勝って自分で仕事を切り開く」と言われている会社に、「指示を待ってそれを実行する方が自分には合っている」と思う人物や、「決められた仕事をこつこつとのんびりやる事を好む」という人物は、自分の意志、もしくは会社の意志で採用を見送られることになるだろう。

組織スタッフの社会化と強化

一方で、採用された個人は、自分の中で組織文化を馴化し、共有化を行う。つまり個人が組織文化を受け入れ組織に社会化していくことによって、組織文化は維持されていくのである。勿論、様々な反復によって組織文化が強化されることも忘れてはならない。

組織文化はそれを維持し強化する仕組みを自ら持つといえる。その仕組みの一つが組織目標の共有化である。朝礼や成績優秀社員の表彰会など各種ミーティングに出席することで、自分達の共有する目標や組織としての理想図を反復し、それを様々な行動の基盤にしようとする。

組織独特の符丁や習慣などの存在は、組織の一員としての意識を高め組織に社会化していくことへ大きな影響をおよぼす。読者諸氏は新入社員の頃、その会社独特の略語や隠語に最初は驚いたが、その後積極的に、もしくは無意識のうちに、それらの言語を使っていた経験があるだろう。その組織でしか使えない独特の符号のような言語を理解し、自分でも使うことによって、組織の一員としての個人を確認し、社会化が進んでいくのである。

組織で共有されている理想図を理解し、行動の規則を受け入れ、自分の仕事として活動し、それを反復していくことが、組織文化が個人の中で社会化し強化されていくことである。

5. 「組織文化」研究のはじまり

実は「組織文化」の概念は、経営学の世界では比較的新しい種類の概念である。それまでの経営学は経営戦略を主体として様々な経営事象を考えるという傾向が強かった。どちらかというと、人や組織というソフト面よりも、マーケットシェアや利益率のような数字を重視し、目標の達成の為に組織構造をどのように弄ればよいかという視点で考えられていた。経営の成功や失敗の大きな要因の一つとして、組織文化の存在がクローズアップされたのは、1982

年に発表された二冊の本からである。

それはピーターズ&ウオーターマンの「エクセレント・カンパニー」とディール&ケネディの「シンボリック・マネージャー」である。爆発的に売れたこれらの本が組織文化の重要性を世の経営者と経営学者達に知らしめる契機となった。それまでの経営学の主流であった「経営上の様々な事象について、定量的な調査と分析をもって明らかにしていく」というスタンスが大きく変化したといつてよい。

ピーターズ&ウオーターマンはアメリカの6つの財務指標をもとに抽出した43社の「エクセレント・カンパニー」に綿密なインタビュー・調査をおこなった結果、財務的に優良企業であり続けている会社は、その組織のメンバーに共通の価値観、即ち組織文化が存在し、重要な役割を果たしていることを指摘した。つまり、革新的な仕事を続けている企業には、それをよしとする組織文化が存在し、旧態依然として進歩が少ない企業はやはりそれなりの組織文化が存在するというのである。

一方、ディール&ケネディも「シンボリック・マネージャー」において多数の好業績企業を調査した結果、これらの企業が「強い文化」を持つことを指摘した。彼らは「強い文化は人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式なきまりの体系」と組織文化を定義した上で、本来、経営者は数字を重視する「管理者」になるのではなく、組織に強い文化を創造し、維持させる役割を果たすべきだと主張した。

これら二冊の本は、企業組織にはそれぞれ固有の文化が存在し、その企業固有の考え方や、仕事のやり方が存在し、維持されていて、それが経営に大きな影響を与えるということを示した。これは数字を駆使して経営環境を綿密に分析し、どのように経営戦略をたてるかに重点をおいたそれまでの経営学に対する強烈なアンチテーゼとなった。そして、組織文化という漠然としたものの存在が、経営に大きな影響を与えるということの発見は、その後の経営学の方向性を大きく変えることとなった。

6. 組織文化への様々な視点

ピーターズらが指摘した競争力としての組織文化の重要性は、組織文化研究を大いに発展させた。その後、組織文化が持つ様々な特性が指摘された。

強い文化と弱い文化

組織文化を「強い文化」「弱い文化」として表現することは一般によくみられる。一般に組織文化の中核をなす行動の規則が、組織内で幅広くそして強くメンバー個人に保持され、共有されていることを「強い文化」とし、反対にこれらの浸透度、共有度が低いこと「弱い文化」と呼んでいる。強い文化は組織メンバー個人への影響力が強い。これは、数値的な強弱を示し

ているのではない。組織文化は多層的多次元的な構造をしているため、数値で比較することは困難である。

非常に強い文化を持つ組織の極端な例はカルト集団である。教義が組織としての行動の規則の基盤となる。たとえそれが一般常識から外れたことであっても、カルト内においてはそれが優先されるべき行動の規則となり、その行動の規則を個人が実行することを求められる。ビジネスの現場においても、強い文化をもつ企業は多く見られる。前述したエクセレント・カンパニーと呼ばれる企業においては、多かれ少なかれ強い文化が存在する。同書では強い文化の一例として、IBMを取り上げている。

「(『IBMはサービスそのもの』という社是に対して)一定の企業文化の中では、こうした標語そのものが、驚くほどの広がりを持つのである。同社では、一事務員にいたるまで誰もが、顧客サービスの向上に役立つならば何でも考えるように求められている」(ピーターズ&ウオーターマン、『エクセレント・カンパニー(上)』P204)

個人にとっての組織文化

個人にとって組織文化は組織メンバーに他の組織との強い境界を示す役割を果たしている。そして、他との境界を明らかにすることによって、組織のメンバーとしてのアイデンティティを得ることになる。

銀行に属するものと、広告代理店に属するものとは、外見はもとより、新しいことに対するリスクの志向性においても、全く違う組織文化を持つであろう。個人差はあるであろうが、一般的に前者は保守的でリスクを取らないことを是とし、後者は創造的であること、その為には多少のリスクは構わないと考える傾向があるであろう。

両者が同じ状況下で意思決定をしなくてはいけない場合に、行った意思決定の違いによって、お互いが違う組織文化を持った組織に属していることを明確に理解するだろう。その上で自分達の意思決定を何故したのかについて考えた際に、自分の属している組織への帰属意識を強く感じるに違いない。又、自分達の組織文化を認識することによって、組織としての行動や意思決定についてのある程度の予測が可能になるといえる。予測可能性を形成する要素としても組織文化は重大な役割をもつといえる。

競争力としての組織文化

組織文化は「こうあるべきだという理想図を実現するための行動の規則の集合体」である。これは違う角度からすれば、理想図を共有しその実現のための行動の規則を実行することによって、組織メンバーの考え方や物事に対する態度、行動のコントロールがある程度可能であるということである。つまり、強い組織文化を持った場合に、メンバーの組織目標へのコミット

メントが高まり、その達成の原動力となるわけである。

重要な点は組織文化は競争力に大きく寄与するという点である。企業にとって好ましい組織文化は、メンバーの組織への関与を高め、企業目標の達成に貢献する（例えば Kotter & Heskett 1992）。

多くの研究において、組織の変革は組織文化の変革と同義と考えられている。組織文化を強い文化へと変化させることが、組織を好ましい方向へ変革するための不可欠な要素なのである。

7. 組織文化を変革する

組織文化は組織メンバーの意思決定、物事への態度について、非常に大きな影響を及ぼす。好ましい組織文化をもった企業は高い競争力を持つことになる。しかしながら、一度根付いてしまった組織文化を全く違う方向に変化させることは大変難しく、大きな努力が必要となる。最も好ましい状態は、組織メンバーが自律的に好ましい組織文化を作り上げ、又、環境の変化に伴って調整を加えていくことであろう。

現実的には外部環境の変化などの何らかの危機的状況や、「このままの状態で行くと、わが社は近い将来危機的状況に陥ることになる」というようなリーダーの未来予測観によって、組織文化を変革する必要に迫られることが大半である。この際に企画、実行、評価、再び企画というような従来のマネジメントで用いられてきた手法をもって、組織文化をマネジメントしようとしても、そもそも組織文化そのものの構造が多面的な重層構造をしているためにうまく機能しない。組織文化の直接的なコントロールは困難である。しかしながら、時間を有するが多面的な方法で組織文化に影響を与えることは可能である。

リーダーのコミットメント

組織文化変革をマネジメントするために不可欠な要素として、リーダーがその変革活動に積極的にコミットメントすることがあげられる。リーダーが何らかの形で、自分がどのような理想図を組織に描いているのかを明確に他の組織メンバーに提示し、継続的にその実行を行うことを行動においても、言語においても表明することが必要である。言語で表現することは比較的簡単であるが、それに実行が伴うことは難しい。しかし、実行が伴わない理想図や行動の規則は決して組織メンバーから支持されることはない。

密接で絶え間ないコミュニケーション

リーダーとその他組織メンバーの間は勿論、横のつながりにおいても密接で緊密なコミュニケーションを取りつづけ、自分達はどのような組織になりたいのか。その為にはどうすれば

よいのか、を具体的な言語で表現し、それを共有することが重要である。

特に、昨今コミュニケーションの媒体は、声や紙等の従来のものに加え、電子メディア・コミュニケーションの発達が目覚ましい。電子メディア・コミュニケーションは時間と空間をこえていつでも自分の思うときに情報を発信し受信することができるという特性がある。これらを利用し、理想図や行動手順の共有化を密接に図っていくことが求められる。

報酬とペナルティの仕組みをつくる

新しい組織文化の形成に必要であると思われる行動を組織メンバーが取ったときに、彼/彼女が物質的もしくは、心理的な報酬を得ることができる仕組みを作る必要がある。反対に、望まれない行動をしたときには何らかの形でペナルティを与える仕組みも必要である。

参考文献

ディール,T &ケネディ,A 1982 『シンボリック・マネージャー』城山三郎訳 新潮社

ゲイツ,ビル 1999 『ビル・ゲイツ@思考スピードの経営』日本経済新聞社 大原進訳

加護野忠男,1988 『組織認識論』千倉書房

Kotter,J.P & Heskett,J.L,1992 *Corporate Culture and Performance*, Free Press 邦訳 梅

津祐良訳 『企業文化が高業績を生む 競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」 207 社の実証研究』ダイヤモンド社

Lewin,K,1952 “ Group Decision and Social Change ” *Readings in Social Psychology,22nd ed*, Ed Swanson,G.E, Newcome,T.M, and Hartley,E.L. Haltz

野中郁次郎,1985, 『企業進化論』日本経済新聞社

O Reilly,C.A, Chatman,J and Caldwell,D.F “ People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organizational Fit ” *Academy of Management Journal*, September 1991, 487-516

ピーターズT. & ウォーターマン,R 1982 『エクセレント・カンパニー』大前建一監訳 講談社
シャイン,E 1985 『組織文化とリーダーシップ』 清水紀彦・浜田幸雄訳 ダイヤモンド社

高木晴夫,1995, 『ネットワークリーダーシップ』日科技連