トピックス

組織のソフトな側面「組織文化」の重要性
―情報システム活用の前提条件として―

情報通信システム研究室研究官　　川井　かおる

1　情報システム（ハード）の活用…その前に

組織文化が注目される契機となったのが、1980年代初めのエクセレント・カンパニー・ブームだと言われる。1982年に提唱されたエクセレント企業の特徴として、組織文化や価値観といった目に見えない組織のソフトな側面の重要性が強調されたのである。

また、研究者の間でも、競争の激しい環境においては、企業文化という「ソフト面」が業績・収益に及ぼす影響の方が組織構造やシステム、戦略といった「ハード面」の影響よりもむしろ強いと考えられるようになりつつある。（Virginia　O'Brien［1996］）

情報システムは、企業組織における「ハード面」である。

ハード面とソフト面の両面が密接に関係し合って企業組織が構成されており、ハード面の活用は、ソフト面の在り方に大きく左右される。

そこで、ここでは、情報システム（ハード面）の活用についての前提条件として、ソフト面の重要性に触れることとする。

2　組織文化（ソフト）の定義

初めに、企業文化という言葉については、「組織文化とは、ときに企業文化と呼ばれ、あるいは、組織風土や社風といわれるものと本質的に同じであるといっていい。（伊丹・加護野［1989］）」により、以下、「組織文化」で統一して記述することとする。

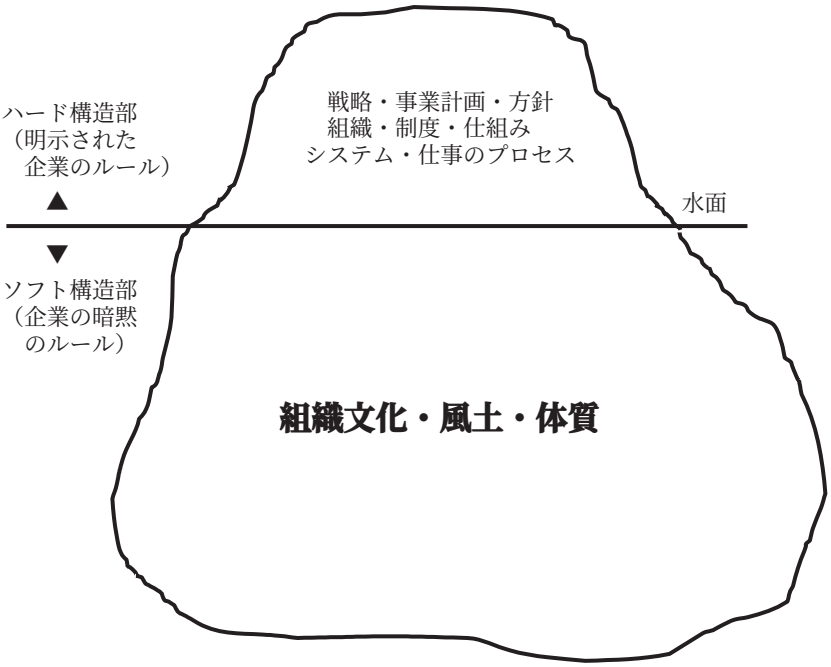
Virginia O'Brienは「THE FAST FORWARD MBA IN BUSINESS」［1996］の中で、目には見えずとも大切な要素として、組織文化について次のように定義している。

組織文化とは、意味を共有するシステムである。それによって、社員が結びつき、生活・労働の背景となる文脈が与えられるのである。文化的に共有された「意味」は、公式にも非公式にも、あるいは具体的な文書としても暗黙の了解としても、さまざまな形で表現される。こうした「意味」は、組織の運営、メンバーの任務の達成、社員同士の相互作用に影響を与えている。組織文化は、いわば氷山のようなものである。価値観や信念、前提や解釈は水面下に沈んだままで、目に見えるのは、慣例や実践、行動などの部分だ。

このVirginia O'Brienの言う「氷山のようなもの」という概念を、柴田昌治［1993］は、氷山モデルとして提唱している。水面下を「見えざる企業秩序」として、組織文化を定義している。（図表１）

その他、Edgar H. Scheinは、組織文化は、形はなく、システムとして、一気に構築できないとして、「組織の大半の成員が自明視し、もはや疑問に思われることのなくなった、仮定、前提、思い

図表１　氷山モデル（企業組織のハード・ソフト構造）



（出所）　柴田昌治［1998］,「なぜ会社は変われないのか　危機突破の企業風土改革」日本経済新聞社．柴田昌治［1994］,「コアネットワーク変革する哲学」ダイヤモンド社.

込みや発想法の塊」と定義している。暗黙の了解事項となっていることである。

組織の体質だからとか、組織とはこんなものだなどと、変えることのできないものとして、あきらめてきたようなこと、または、新人のころ慣れ親しんでいなかった前提や不文律のせいで戸惑ったことである。

また、Stephen P. Robbinsは、「組織文化とは、その構成員が共有する意味のシステム・組織の構成員が持つ共通の見方」と定義している。

以上にように、組織文化の定義は、組織文化を議論する学者の数だけ存在する（David Ulrich［1997］）といわれるほど、捉えどころがないものである。

３　組織文化を理解するために

組織文化を解読するための体系的で唯一実践的な方法は存在しないが、多くの研究者がいろいろな方法を提唱している。

例えば、David Ulrichは、組織文化に関する議論はきわめて単純な仮説、すなわち組織は行動せず、人々が行動するという前提から開始されることが多いとしている。

つまり、組織文化を理解するためには、その組織に属する人々によって共有されているマインドセットを判別することが求められるとしているのである。共有されるマインドセットとは、組織内の人々に共通して存在する無意識の内に行われる自然の思考法を意味する。この自然の思考法は、組織内の人々に、意識的な行動や思考に依らず、自然に行動し、思考することを促す。

この自然の思考法は、図表２の４つの組織プロセスに根ざしたものと考えることができる。すなわち、４つの組織プロセスを理解することが、組織文化を理解することにつながっているのである。

以上４つのプロセスは、それぞれ相互に複雑に

図表２　組織文化を構成する主要な組織プロセス

ワークフロー	組織内で仕事がどのように配分され、遂行されているか
コミュニケーションと情報の流れ	組織内で情報がどのように形成され共有されているか
意思決定と権限の流れ	いかに意思決定が進められ、どこに権限が属するか
人材フロー	組織内の人々がどのように扱われているか

（出所）　David. Ulrich［1997］,「HUMAN RESOURCE CHAMPIONS」（梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター1997）より抜粋.

図表３　情報に関する価値観の転換

右肩上がりの時代 ⇒ 創造と自立の21世紀

情報はお上が持っている ⟶ 情報は現場に転がっている
情報は文字で伝えるもの ⟶ 情報は膝詰めで伝えるもの
情報とは機密と同義語である ⟶ 競争相手を利する情報だけが機密
情報は職制を通じて流すもの ⟶ 必要とするネットワークで流すもの

関係しているが、ここでは、情報システム活用の前提条件として、組織文化の在り方を探っていることから、特に「情報の流れ」に着目する。

４　情報の流れと質

David Ulrichは、組織文化を構成する主要な組織プロセスの「情報の流れ」を決定する主な課題として「組織内で情報がどの程度共有されているか」「組織内の情報共有の形はどんなものか。トップダウンの一方向で共有されるのか、それとも全方向か」をあげている。

これらの重要性は、柴田昌治氏も「情報の流れ方と質を変える」ことがハードの改革を成功させる前提条件としてのソフト改革として強調している。

つまり、情報の流れ方だけでなく、情報の質も変えることが、ハードのより有効な活用につながるとしているのである。これは、情報システムにも通じることである。

企業の体質を変えていきながらうまく情報システムを導入するのであれば、その効果は強大なものになる。（柴田［1993］）

企業の体質、つまり、組織文化のことである。

それでは、具体的に「情報の流れ方と質」がどのようなものであれば良いのかだろうか。明快な答えはない。

そこで、日本のある大手企業が組織文化改革として、社員一人ひとりの意識に浸透してしまった情報観を変えていくことに取り組んでいる例を取り上げる。どのように変えたのかは図表３に示す通りである。

図表３の現場に転がっている情報や膝詰めで伝える情報を柴田昌治氏は、「現場感覚系の情報」と定義している。これに対して、書類に載りやすい情報を「データ系の情報」と定義し、情報の種類を大きく２種類に分類している。

そして、「現場感覚系の情報」が不足すると、情報の質が低下するとしている。

この大手企業は、図表３のように価値観を転換することで情報の流れと質を向上することにそれなりの成果をあげている。

５　組織文化の重要性と今後の展望

日産自動車とルノーの資本提携が発表された。

そして、その際の問題として、第一番目に「企業の体質の違いと文化の違い」があげられていた。いかに、組織経営にとって、組織文化が重要であるかを示している。

また、これを裏付けるものとして、J.D. エドワーズ社のCEOであるマグヴェイニーの「組織文化、企業風土というものが企業の中で最も強力な要素であり、これは企業の指導者よりも強力なものである」という発言があげられる。

組織文化は、ある企業の長期的な業績にかなりの影響を与える場合がある（John P. Kotter and James L. Heskett ［1992］）としている研究もある。

Stephen P. Robbinsも組織文化の変革を重視している。

「歴史的に成功してきた多くの大手企業組織は、組織文化が時代遅れになり、それが変化する環境への適応を大きく妨害することを痛みとともに学んだ。より柔軟に、敏感に、そして顧客ニーズ、サービス、品質にもっと焦点を当てる組織文化が強調される傾向が強まっている。」

このように組織文化の重要性は、さまざまに指摘されている。

しかしながら、差し迫った事態に直面した組織はハードに目を据えて、ソフトはまったく省みられなくなる場合が多い。（David. A. Nadler）

環境が劇的に変化している現在こそ、捉えにくく、扱いにくい「組織文化」に注目すべき時なのである。

最後に、今後の組織文化の在り方について簡単に触れる。

David. A. Nadlerは、唯一つ本当に成功をもたらせる組織文化は「組織が環境の変化を予測し適応できるもの」であるとしている。

そのような組織文化に変革するために情報の流れや質は重要な要素である。

また、J.P. Kotterは、組織文化の今後のあり方について、図表４のように展望している。

図表４　組織文化についての展望

これまでの組織	⇒	21世紀の新しい組織
内向き	→	外向き
中央集権的	→	下位をエンパワー
遅い意思決定	→	迅速な意思決定
社内政治を伴う	→	オープンで率直
リスク回避的	→	リスクにより寛容

出所：J.P. Kotter（1996）Leading Change, Harvard Business School Press.
金井壽宏（1998）「経営組織」日本経済新聞社から抜粋

参考文献

柴田昌治［1998］,「なぜ会社は変われないのか　危機突破の企業風土改革」日本経済新聞社.

柴田昌治［1994］,「コアネットワーク変革する哲学」ダイヤモンド社.

Virginia O 'Brien［1996］,「THE FAST FORWARD MBA IN BUSINESS」John Wiley & Sons, Inc.
（吉川明希訳・奥村昭博監訳『MBAの経営』日本経済新聞社1996）

伊丹敬之・加護野忠男［1989］,「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞社.

桑田耕太郎・田尾雅夫［1998］,「組織論」有斐閣.

プレジデント1998年10月号「踊り場企業が生き残るための企業DNAという発想」プレジデント社.

プレジデント1998年８月号「EPR大手J.D. エドワード社CEO・マグヴェイニー氏に聞く」プレジデン

ト社.
高木晴夫［1998],「第14回コミュニケーション・フォーラムプログラム発言要旨「束の間」社会におけるネットワーク組織行動」主催：財団法人情報通信学会・郵政省郵政研究所.
柴田昌治［1993],「日経ビジネス　1993年５月17日号」日経BP社.
柴田昌治［1994],「日経ビジネス　1994年８月８日・15日号」日経BP社.
John P. Kotter and James L. Heskett［1992],「Corporate Culture and Performance」, New York: The Free Press.
金井壽宏［1993],「ニューウエーブマネジメント」創元社.
Stephen P. Robbins［1984],「Essentials of Organizational Behavior」
（高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社1997).
金井壽宏［1999],「経営組織」日本経済新聞社.
加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・㈶関西生産性本部［1993],「リストラクチャリングと組織文化」白桃書房.
David A. Nadler［1998],「CHAMPIONS OF CHANGE How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change」（斎藤彰悟監訳　平野和子訳『組織変革のチャンピオン』ダイヤモンド社1998).
David. Ulrich［1997],「HUMAN RESOURCE CHAMPIONS」（梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター1997).