

# 経営戦略理論の分析

— カルチャー学派に注目して —

出 川 淳

## はじめに

本稿では、ヘンリー・ミンツバーグの提唱した経営戦略論の10学派のうち、カルチャー学派に分類される理論を分析し、考察する。考察の目的は、経営戦略<sup>1)</sup>を立案するための各種理論の有効性の確認と、それぞれの理論を実践的に活用するための問題点や課題等を明らかにする事である。

分析に先立って、ミンツバーグのカルチャー学派の前提条件等を確認したのち、分析対象理論の要約を示す。

なお、分析は、主に次の5つの観点に注目して行う。

- 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方。
- 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール。
- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方。
- 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類。

上記した5つの観点で対象とする経営戦略理論の有する機能を分析する理由は、それぞれの経営戦略理論の活用者である経営者やビジネスパーソンが自社

---

1) 本稿では“経営戦略”という用語を、企業戦略（企業として実施する複数の事業の中長期的な計画等）、事業戦略（各事業の運営を成功させるために必要となる事業別の戦略）、および、職能戦略（各事業を構成する職能毎の戦略）のいずれかを意味するものとして用いている。

や自組織の経営戦略の立案という作業を行う場合の使い勝手や使いやすさ、および、課題等を明らかにするためである<sup>i)</sup>。

## 1. カルチャー学派の概要

### (1) カルチャーの考え方とカルチャー・スクールの前提

ミンツバーグによると、カルチャーが戦略マネジメントの分野で発見されその重要性が認識されたきっかけは1980年代の日本企業の成功とのことである<sup>ii)</sup>が、カールワイクは1970年代初期のバリー・ターナーの著作が既に、組織化に果たす文化の重要性に言及していることを指摘している。具体的には、“組織文化のもたらす盲点”と、経済合理的で強力で多くの人が同意してしまう“似通った”考え方の双方を生み出す可能性であり、これらは、文化の素材と言える“価値観”，“行動規範”，“認識の共有”から生み出されるとしている<sup>iii)</sup>。この文化の素材や文化についての認識は、ミンツバーグも同様であり、組織が対峙している世界・環境に対する解釈と行動の結合が密になればなるほど、共有化された信念は強化され、伝統・習慣、行動スタイル、当該企業あるいは組織の伝説的なストーリーやシンボル、そして製品に色濃く反映され、企業文化、場合によっては組織成員が熱意をもって支持する“イデオロギー”と呼ばれるレベルに達する場合もあるとしている。

しかしミンツバーグは、カルチャーの本質と、それがどのように組織成員の行動に影響をおよぼしているかについての説明は、必ずしも十分に行なっておらず、もしかしたら、カルチャーなるものの本質的な実態は、人間の意識レベルではなく、無意識レベルに存在している可能性も否定していないようである。

つまり文化（主に組織の文化）によると考えられる組織経営や戦略への影響力を及ぼすメカニズムについては、依然として十分に解明されていないにもかかわらず、現実の現象として、非常に大きな影響がもたらされるということである。

そのうえでミンツバーグは、戦略形成におよぼすカルチャー・スクールの前

提条件を、次の5項目にまとめている<sup>iv)</sup>。

- ① 戦略形成は、社会的な相互作用のプロセスであり、組織のメンバーによって共有される信念や理解に基づく。
- ② 個人は、新たな文化に対する適応（文化変容）や社会化のプロセスを通じて、こうした信念を手に入れる。
- ③ 組織のメンバーは、そのカルチャーを支える信念については断片的にしか説明することができず、またその起源や説明に関しても曖昧なままである。
- ④ 結果として戦略は、ポジションというよりも、特にパースペクティブ（将来展望）の形をとることになる。そのパースペクティブは、必ずしも十分に具体的ではないが、多くの成員の集団的な意図に基づいており影響力は大きい。そしてその影響力によって、深く埋め込まれた組織の資源や能力が維持・保存され、場合によっては進化を促進し、競争優位のために活用され、戦略を生み出す。
- ⑤ カルチャー、特にイデオロギーは戦略的变化を促すことはせずに、むしろ既存の戦略を永続させることを推し進める。そして、組織全体の戦略的なパースペクティブの中でポジションの変更を促す程度にとどまると考えられる。

## (2) 支配的な組織文化（価値観）の登場

組織文化の研究が始まって間もない1982年<sup>2)</sup>にピーターズとウォーターマンによって発表された『エクセレント・カンパニー（In Search of Excellence）』では、成功している企業に共通している価値観が重要なテーマとなった。その結果、成功している優良企業（エクセレントカンパニー）が掲げている“上位目標（Superordinate Goals）”，あるいは“（当該組織の）共通価値観（Shared Values）”と呼ばれている価値観は、以下の3つから構成されることが多いと

---

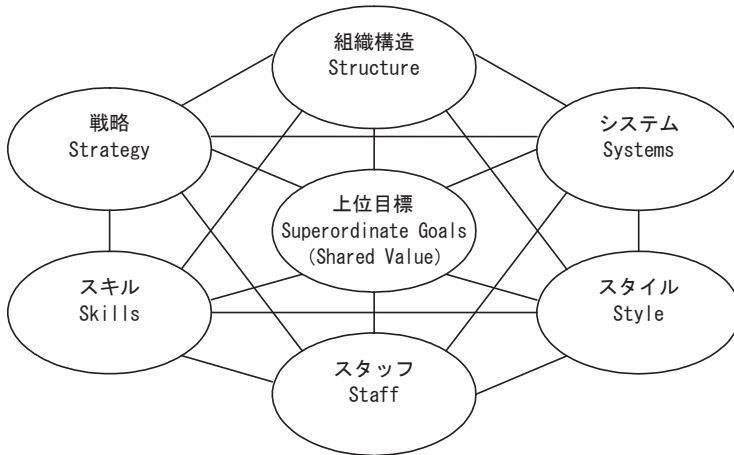
2) 『エクセレント・カンパニー』の日本語訳版の出版年は1986年

のことである。

- サービス
- 品質
- 革新

そしてこの3つの上位目標を実現するために多くの企業で重要視されるようになったのが、以下の6項目である。これらは上位目標（1つと数える）と合わせて、マッキンゼーの7-Sで有名になったものである。

- ① 組織構造 (Structure)
- ② システム (Systems)
- ③ スタイル (Style)
- ④ スタッフ (Staff)
- ⑤ スキル (Skills)
- ⑥ 戦略 (Strategy)
- ⑦ 上位目標 (Superordinate Goals) (サービス, 品質, 革新)



図表1 マッキンゼーの7-S

### (3) 競争優位の経営資源としての組織文化<sup>v)</sup>

組織文化を無形の経営資源と見なすべきか否かについては、多くの研究が行われたようであるが、少なくともミンツバーグらは、意図的に、資源基礎理論としての“ラーニング・スクール”とは一線を画すべきものと位置づけた。その理由は、ラーニング・スクールの主たるミッションは、組織の発展段階において、内部能力の水準を意図的に向上させて行くことと見なしたからである。一方、“カルチャー・スクール”のミッションは、外部環境の変化などに依存して変化・進歩させるべき「ダイナミック・ケイパビリティ」として、組織文化を位置づけたと考えられる。

このカルチャー・スクールとの線引きは、非常に微妙であり、組織文化もまたカルチャー・スクールのように、何らかの学習あるいはそれに類似する活動を通じて、変化・進歩すると考えられる。しかし、ミンツバーグは、“学習するための能力”と“カルチャーに根付く能力”は異質であり、同一視すべきではないと整理したうえで、最終的には異質な複数のスクールが、それぞれを異質のものと認識しながら統合することの重要性を強調しているようである。

なお、カルチャー・スクールはラーニング・スクールと一線を画す学派として位置付けられたものの、カルチャーそのものは重要な無形の経営資源であることは明らかであり、経営資源としての価値を維持するためには、ジェイ・バーニーの資源を基礎とする経営理論を援用し、次の2点が重要としている。

- ① カルチャーは、独自性のあるものを創りだすべきであること。
- ② カルチャーには、そもそも本質的な曖昧さが含まれているので、自組織であっても適切な理解から離れていってしまう可能性があり、場合によってはリーダーの不適切な改革などによって当該組織文化を破壊してしまう可能性もある。そのような事態を招かないこと、そして逆説的には、このカルチャーの持つ曖昧性の存在によって、極めて高い模倣困難性が実現されるということ。

なお、上記2点に関連して、資源を基礎とする理論は、カルチャー・スクール、ラーニング・スクールを問わず、次の課題と向き合わなければならないこ

とをミンツバーグは明記している。

- ① 組織は、どのようにして企業の特有の能力を開発するのだろうか？
- ② 組織は、どのようにして既存の能力を補完もしくは代替する新しい能力を、開発することができるのだろうか？
- ③ 何が成功に結びつく開発への道筋を、決定するのか？
- ④ 企業の集合的な能力は、どのように判断し、あるいは評価することができるのか？

#### (4) 本稿における分析対象理論について

本稿では、組織文化に関する有力な理論として、以下の3理論を取り上げ、それぞれの理論構造や上記したカルチャー・スクールの前提や要件、課題、そして、経営戦略への影響などについて分析していく。

- ◆ エドガー・H・シャインの組織文化に関する理論<sup>vi)</sup>
- ◆ カール・E・ワイクの組織文化に関する理論<sup>vii)</sup>
- ◆ リチャード・バレットの組織文化に関する理論<sup>viii)</sup>

## 2. エドガー・H・シャインの組織文化に関連する理論

本章ではエドガー・H・シャイン（以降、シャインと記す）の組織文化に関連する理論について分析する。

### (1) 文化という概念の定義

シャインは文化という概念を図表2の4つの類型として定義したうえで、一般的な定義として、文化を「外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループが何らかの学習などを通じて獲得し、皆で共有している“前提認識”のパターン」としている。

図表2. 文化の類型

文 化	類 型
マクロカルチャー	国家、民族や宗教グループ、世界中に存在する一般的な職業分類毎の文化
組織文化	個別の私企業、公営、非営利、行政組織毎の文化
サブカルチャー	ひとつの組織内に存在する複数の業務別などの括りで存在する文化
マイクロカルチャー	組織内外の個別作業や業務要素に固有の文化

シャインによると文化は“抽象概念”であり、これが役に立つとするならば、その文化が観察可能であると同時に、簡単に理解できないという意味で神秘的であり、理解できない部分に関する深い理解を促すものでなければならないとしている。この考え方を前提とするならば、文化とは皮相的なものではなく、奥深く、複雑な内容を包含している文化人類学モデルに基づいて、構築されるべきとも述べている。その際、文化に含まれる“観察可能な事柄”として、以下のようなものを挙げている。

- 人材が交流する際に観察される行動の一貫した傾向
- グループの規範や、職場で形成される暗黙の基準、価値観
- 信奉された価値観
- 株主、従業員、顧客、その他利害関係者に向けた組織の活動をガイドするポリシーや理念的な原則。
- 組織内でうまく機能するための暗黙の、不文律のルール
- グループ内で保たれている感情や顧客等の外部の人たちと交流する際の手順、マナー
- 物事を達成するために特定グループのメンバーによって発揮される技能や能力
- 思考の習慣や精神的モデル
- グループ内などで皆に共有されている意味

➤ 公式の習慣やお祝いの方法

(2) 文化に伴う3つのレベル

シャインは、文化を図表3の3つのレベルでとらえたうえで、文化や価値観などを理解するためには、図表3の3番目、“前提認識”に注目する必要があるとしている。この前提認識や前提条件を理解しないと、観察される行動を解釈することが不可能となってしまうからである。

図表3. 文化の3つのレベルと特徴

1. 人工の産物	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 可視的で触ることができる構造物や明確に認識できる業務や作業のプロセス</li> <li>➤ 観察された行動</li> </ul>
2. 信奉された信条や価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 理想像, ゴール, 価値観, 願望</li> <li>➤ イデオロギー (理念)</li> <li>➤ 合理化</li> </ul>
3. 基本的な深い部分に保たれている前提認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 意識されずに当然のものとして抱かれている心情や価値観</li> </ul>

(3) 旧態依然とした事業組織の3つの普遍的なサブカルチャー

シャインは、公的機関、私企業を問わず、旧態依然とした組織において存在する(存在した)3つの普遍的なサブカルチャーを明らかにした(図表4参照)。このようなサブカルチャーを持つ事業体は、破壊的な対立を最小に抑えるために、効果的なマネジメントが実践されなければならないとしている。

図表4. 旧態依然とした事業組織のもつ3つサブカルチャー

分 類	サブカルチャーの内容
現場従事者 (オペレーター) に伴う前提認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 現場の活動は究極的には人材による活動なので、人材こそが不可欠のリソースであり、事実として、人材が現場を運営している。</li> <li>➤ したがって、企業の成功は、人材の持つ知識、スキル、学習能力、コミットメントに依存している。</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 人材に求められる知識やスキルは「現場」に必要とされ、組織のコア・テクノロジーと具体的な経験に基づいて築かれる。</li> <li>➤ 製造プロセスがいかに注意深く組み立てられ、ルールや作業内容（ルーティン）がいかに注意深く明確化されていても、我々は常に予測不可能な緊急事態に対応しなければならない。</li> <li>➤ したがって我々は、学習し、革新し、不測の事態に対応する能力を身につけなければならない。</li> <li>➤ ほとんどのオペレーションはプロセス内のさまざまな側面の間の相互依存関係を含んでいる。したがって、我々は協調的なチームで働く能力を身につけなければならない。ここではコミュニケーション、オープンさ、相互信頼、コミットメントが尊重される。</li> <li>➤ 我々は、職務を完遂するために必要とされる適切なリソース、訓練、支援をマネジメントが提供してくれることを期待している</li> </ul>
<p>エンジニアリング・サブカルチャーに伴う前提認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 理想的な状態は、人間による介在なしに精密な機械とプロセスが完璧な正確さと調和の形で機能している状態である。</li> <li>➤ 人間は間違いを犯すので、可能な限りシステムに含めない形でデザインを進める必要がある。</li> <li>➤ 自然は統制可能なので、統制すべきである。つまり「可能なものは何でも実現すべきである」（前向きな楽天主義）</li> <li>➤ ソリューションは科学と入手可能なテクノロジーに基づいたものでなければならない。</li> <li>➤ 仕事は混乱を解決し、問題を克服することを目指す</li> </ul>
<p>エグゼクティブ・サブカルチャーに伴う前提認識</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務に対するフォーカス             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 財務的な活力と成長なしには、株主や社会に対するリターンは生まれない</li> <li>➤ 財務的な活力とは競合企業との永遠の戦いを意味する</li> </ul> </li> <li>2. セルフイメージ：「戦いに備える孤高の英雄」             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 経済環境は永久に競争が続き、敵意に満ちたものである。「戦いにおいては誰も信用することはできない」。したがってCEOは「孤高の英雄」でなければならない。また全知全能、完全なコントロールが不可欠の存在であることをアピールしなければならない</li> <li>➤ 部下からは信頼できるデータを得ることはできない。何故なら彼らはあなたが聞いたがることしか伝えてくれないからである。したがってCEOは自らの判断にますます頼らざるを得ない（つまり正確なフィードバックが得られないことがリーダーにとっての真実と全知全能の感覚を増強する）</li> <li>➤ 組織とマネジメントは本来的に階層的なものである。つまり階層は地位と成功の尺度でありコントロール保全のための主要な手段となる。</li> <li>➤ 人材は必要である。しかし彼らは必要悪であって、本質的な価値は備えていない。人材は獲得しマネジメントすべきリソースのひとつであり、それ自身が目的とはなりえない。</li> <li>➤ 問題なく機能している組織は人材の全人格は必要としていない。彼らが契約している活動をこなしてくれれば十分なのである。</li> </ul> </li> </ol>

#### (4) 外的適応に関する前提認識

シャインは、新たな組織文化を形成する過程を理解するのに役立つモデルは社会心理学とグループ・ダイナミクスの理論にヒントがあることに気づき、次の課題に取り組んだ。

- ① 外的環境の変化に対応する生存と適応
- ② 生存と適応を可能にする内的進化のプロセス

社会心理学とグループ・ダイナミクスなどに基づいて、この課題に取り組んだ結果として、次のような結論をえた。

「文化形成の過程とは、グループ形成のプロセスであり、特にその“グループらしさ”や“グループの独自性”というエッセンスを醸成していくプロセスそのものである。つまり、経験と学習の共有による一連の思考、信条、感情、価値観の様式の共有から始まり、前提認識への共有へと進む。これこそが“文化”である」

この理論は、文化人類学者のアプローチとは基本的に異なっており、そのまずは、単なる現存する文化の理解に留まるのではなく、“新たな文化の形成”、“文化の進化”、そして時に、“文化の破綻”、にも向けられたことになる。このダイナミックな取り組みは、文化が機能を重視することを反映している。つまり、“文化とは何か”という静的な研究ではなく、文化による進化や発展といった動的な働きや機能に注目することになる。その結果、外部環境に適応し、生存し続けるための要件が常に追求され、課題が図表5のように明らかになる。

図表5. 外的適応と生存の課題

使命と戦略	コアとなる使命、主要な課題、明示された機能と隠れた機能についての理解を共有すること。
ゴ ー ル	コアミッションに基づくゴールであることへのコンセンサスを高めること。

手段／方法	ゴール達成のための手段、方法についてのコンセンサスを高めること。たとえば組織構成、労働の分業における格差、褒賞制度、権限規定など。
測定／評価	ゴール達成に向けてのグループの取組を測定、評価する基準についてのコンセンサスを高めること。たとえば情報や統制のシステム。
修正／訂正	ゴール達成が難しいとき、適切な修正、修復の方策についてのコンセンサスを高めること

(5) 内部的統合のマネジメントに関する前提認識

グループは、組織内部の複雑な種々の時間とともに変化する関係性をマネジメントできなければ、課題解決、生存、成長・進歩を果たすことは難しい。内的マネジメント方法の習得は、グループの課題解決・達成と同意となる。図表6に、シャインが示した内部統合と生存の課題を示す。

図表6. 内部統合とその課題

共通言語と概念分類の創出	メンバーがお互いにコミュニケーションできず、目的を理解し合えなければグループは存在できない。
グループの境界線の規定	グループは自身を規定できなくてはならない。
メンバーの新規参入・除外の基準の規定	グループは当該グループのメンバーシップの基準は規定できなければならない。
権力、権限、地位の委譲	権限委譲の順位基準、地位とその取得、維持、返還等の明文化など、メンバーによる挑戦のマネジメントのためのコンセンサスが不可欠である。
信頼感、親密さ、仲間意識、恋愛感情の前提認識などに関する基準	仲間関係、異性関係に関するルール作り、および、組織課題をマネジメントするに当たって、個人的オープンさと親密性に関するマナーの確立といった、友好感情と恋愛感情の区分のためのコンセンサスが不可欠である。
賞罰に関する規定と適用	模範的行為と不道徳的行為についてのコンセンサスが必要となる。
説明困難なことの説明	説明の困難な意思決定や出来事（一般常識に反していたり、理不尽と思える施策など）について、少なくともその出来事の意味の説明が必要となる。それによってメンバーは反応を考え、無用の心配を避けることができる。

## (6) 深い部分の文化の前提認識

困難な環境での外的適応と内的統合に成功しながら、組織やグループが進化するにつれて、外的適応と内部統合に関する“前提認識”も進化していく。つまり、より抽象的で普遍的な問題に対する新たな“前提認識”を生み出していくのである。このような過程を通じて、対象文化は、より深く、より広くなっていくため、組織文化のレベルから図表2に示したマクロカルチャーのレベルに近づいていく。

シャインは、マクロカルチャーレベルの前提認識の研究を進め、図表7のように示した。

図表7. 深い部分のマクロカルチャーの前提認識

### ① 現実と真実の本質に関する前提認識

発生した事象に対して「何が現実か、現実をどう規定するか、どう見極めるか」の見極めに関する前提認識。同じ事象であっても、組織によって認識の仕方が異なることは珍しくない。

### ② 時間の本質に関する前提認識

時間に関する認識は、通常意識の外側にあることが多いが、その認識によって大きな違いが生まれる。具体的に言うと、過去・現在・近未来・中長期的未来を、それぞれどのような価値観で認識するかということになる。組織によって、過去・現在・近未来・中長期的未来のどれを最も重視するかについても異なる。例えば、過去を最も重視するのであれば“前例主義”が強いということなり、中長期的未来を最も重視するのであれば、“当面の利益より長期的なマーケット・シェアなどを重視”ということになる。

### ③ 空間の本質に関する前提認識

空間に関する認識も、時間と同様に、通常意識の外側にあるが、組織文化に微妙ではあるが大きな感情的影響を及ぼす可能性がある。具体的には、組織成員それぞれの障地や領分、権限範囲といった縄張り意識である。一般的にこの意識は、地位が高くなればなるほど強くなり、厄介な問題の原因となる。

### ④ 人間性、人間行動、人間関係の本質に関する前提認識

人間性の本質に関わる基本的な前提認識は、ワーカーやマネジャーたちをどう見るかという点にもっとも明らかに表われ、具体的には以下のような4つに類型されることが多い。

- 合理的、経済的な人間性
- 社会的ニーズを重視する人間性

- 挑戦を受け止め自分の才能を活かして問題を解決し、自己実現を求める人間性

- 色々な場面での適応性ととんだ人間性

人間行動に関する本質は、志向する内容に基づいて“行動することに意義を見出す指向性”、“存在することに意義を見出す指向性”“開発に意義を見出す指向性”のような類型が明らかとなっている。

3つ目の人間関係の本質に関する前提認識は、複数の人間がお互いを関係づけ、自分の属するグループを安全で、居心地が良く、生産的にするための前提認識であり、コンセンサスを他者との間で確立させなくてはならず、各自が以下のような問題を解決しようとする。

- アイデンティティと役割（自分がこのグループにいる目的・意義）
- 自分の役割の明確化
- 自分の影響力や統制力の幅と大きさ
- グループのゴールと自分のゴールの一致度
- 受容と親密性（自分は受け容れられているか、尊敬されているか、好かれているか、関係性は良好か）

## (7) 文化の測定方法について

シャインは、組織文化の測定方法に関連する問題と課題を図表8のように整理している。

図表8. 組織文化のサーベイ法の活用に伴う問題・課題

- ① 何を尋ねるべきかを理解していない
- ② 社員は正直に回答することにモチベートされていないとは限らない
- ③ 社員は質問の意味が理解できなかったり、狙いを逸脱した解釈をすることもあ  
る
- ④ 測定結果はたとえ正確であっても皮相的なものに終わる
- ⑤ 調査されるサンプルの社員がその組織の中心的文化の代表とは限らない
- ⑥ 次元ごとのプロフィールは、各次元間の関係を示すことができず、ひとつの全  
体システムとしてのパターンを示すこともできない
- ⑦ 次元ごとのプロフィールは、各次元間の関係を示すことができず、ひとつの全  
体システムとしてのパターンを示すこともできない
- ⑧ サーベイを受けることから生じる影響には予測不可能な結果が含まれ、結果の  
なかには望ましくない、破壊的なものも含まれる

**(8) 組織文化のサーベイを実施すべき場面**

組織文化のサーベイには図表8に示したような問題・課題も存在するが、サーベイ結果が有効な場合も少なくない。図表9に組織文化のサーベイが有効な場面を示す。

**図表9. 組織文化のサーベイが有効な場面**

① 文化におけるある特定の次元が、業績の一部の要素にシステムティックに関連しているか否かを検証する時
② 特定の組織に対して、その組織の文化の深い分析を促すために文化のプロフィールを提供する時
③ 合併、買収、ジョイントベンチャーに備えて選択した次元ごとに組織間の比較を行う時
④ われわれがその存在を予測しているサブカルチャーは、このサーベイが解き明かそうとしている文化の次元において、客観的に区別され、定義可能かを確認する時
⑤ マネジメントが追求したいと考えている重要な次元において社員を教育する時

**(9) 「前提認識」や「組織文化」の代表的類型**

図表10に、シャインが確認した前提認識や組織文化の幾つかの代表的類型について示す。

**図表 10. 前提認識や組織文化に関する類型**

権威と親密についての前提認識に基づく類型	① 威圧的組織 ② 功利主義的組織 ③ 規範的組織
組織内の権威の多様性に対応するための類型	① 専制的 ② 父権的 ③ 支援的・民主的 ④ 参画的権限共有 ⑤ 権限移譲的 ⑥ 権限放棄的

企業特性と文化の類型	① パワー志向：カリスマ的で専制的な創業者が支配する組織 ② 達成志向：タスクの成果が重視される組織 ③ 役割志向：公共機関の官僚型組織 ④ 支援志向：非営利または宗教組織
組織のタイプ	① ゼウス：クラブのような文化 ② アテーネ：タスク志向の文化 ③ アポロ：役割重視の文化 ④ デイオニソス：実存的な文化
連帯性と社交性に基づく4区分 (ゴフィーとジョーンズ)	① 分離型：連帯性も社交性も低い ② 傭兵型：連帯性は高く、社交性は低い ③ コミューン型：連帯性は低く、社交性は高い ④ ネットワーク型：連帯性も社交性も高い
組織の構造に基づく類型化 (安定／柔軟、内向／外向) (キャメロンとクイン)	① 階層型：内向き志向で安定的。高度に構造化され、調整が行き届いている。 ② クラン型：内向き志向で柔軟。協動的で、仲良しだが、限られた氏族尊重。 ③ マーケット型：外向き志向で安定的。競争が激しく成果重視。 ④ 政治団体型：外向き志向で柔軟。革新的、ダイナミック、起業家的。

(10) 文化に関するサーベイのための代表的項目と属性の例

図表11にシャインが有効性を確認した、文化に関するサーベイのための代表的項目・属性の例を示す。

図表 11. 文化に関するサーベイのための項目・属性の例

デニソンによって提案された測定項目	① ミッション	1) 戦略の方向性と目的 2) ゴールと目標 3) ビジョン
	② 一貫性	1) コアの価値観 2) 合意事項 3) 調整と統合
	③ 参画	1) エンパワーメント 2) チーム志向 3) 能力開発

	④ 適応性	1) 変革推進 2) カスタマーへのフォーカス 3) 組織としての学習
ヒューマン・シナジステイック・インターナショナル社が開発した測定次元	① 建設的スタイル	1) 達成 2) 自己実現 3) 人間性尊重の奨励 4) 同盟
	② 攻撃的	1) 敵対的 2) パワー重視 3) 競争的 4) 完璧志向
	③ 受動的／防衛的	1) 回避的 2) 依存的 3) 因襲的 4) 承認確保

#### (11) リーダーはいかに文化を定着させ、浸透させるのか

シャインは、リーダーが文化を定着させ、浸透させるためのメカニズムを、第一義的な定着メカニズムと、第二義的な補強的メカニズムに分類して図表12のように示している。

図表 12. 文化定着のためのメカニズム

第一義的な定着メカニズム	① リーダーが定例的に関心を寄せ、測定し、コントロールしていること ② 重要な出来事、組織の危機にいかに関リーダーが反応するか ③ リーダーはどのようにリソースを配分しているか ④ 意識的なロールモデリング（役割分担）、ティーチング、コーチング ⑤ リーダーはどのように褒賞と地位を配分しているか ⑥ リーダーは人材をいかに採用し、選考し、昇進させ、退職させているか
第二義的な明確化と補強のためのメカニズム	① 組織のデザインと構造 ② 組織のシステムと手続き ③ 組織の伝統と慣習 ④ 物理的なスペース、様式、建物のデザイン ⑤ 重要な出来事や人物に関するストーリー ⑥ 組織の哲学、信条（クレド）、憲章（チャーター）などの公式的な記述



(12) 組織文化の経年変化への対応

シャインは、組織文化を変化させる方法、あるいは、変革させる方法は、組織が到達している段階によってほぼ決まってくることを、図表13のような、組織の段階と組織文化の変革のためのメカニズムとして示している。

図表 13. 組織文化の変革メカニズム

組織の段階	変革のためのメカニズム
創成と初期の成長期	① 全体的または具体的な進化を通じた漸進的変革 ② インサイト（洞察）による自律的変革 ③ 当該組織に存在している多様な文化の活用による漸進的変革
中年期	④ 特定のサブカルチャー（部門、職能など）からの体系的な昇進・登用による文化変革 ⑤ 新しく導入したテクノロジーからの誘発を通じた文化変革 ⑥ アウトサイダーの導入を通じた文化の変革
成熟と衰退期	⑦ スキャンダルや老化によって崩壊しつつある文化の変革 ⑧ 前提認識などの転換を通じた文化の変革 ⑨ 合併や買収（による前提認識などの転換）を通じた文化の変革 ⑩ 意図的な文化の放棄・破棄・破壊を通じた文化の変革（再構築）（スックラップ&ビルド）

(13) 組織文化の変革のマネジメント

人間のシステムにおける根本的な前提認識の起源は、クルト・レヴィンの三段階説とのことであるが、シャインは、この三段階説に対応した、組織文化の変革モデルを図表14のように示している。

図表 14. レヴィンの3段階説に基づく組織文化の変革モデル

段 階	変 革 の 要 件
第1段階（解凍）	変革へのモチベーションを生み出す。 > 旧文化の不当性の証明（事業戦略への影響、経営成果の指標での証明） > 生き残りのための不安感や罰意識の醸成（変革への原動力となる覚悟） > 学習に対する不安感を克服するために心理的な安心感を提供 ◆ 力強いビジョン ◆ 公式のトレーニング ◆ 学習機会の提供

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ インフォーマルトレーニング, 実習, コーチング, 勉強会</li> <li>◆ 有効性の高いロールモデルの導入と調整</li> <li>◆ 新しい思考・仕事の進め方と一貫し整合したシステムの構築</li> </ul>
第2段階 (変革)	<p>新しい考え方, 古い考え方における新しい意義, 判断のための新しい基準などを学習する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 変革のための既存ロールモデルの模倣と自社に適合したモデルへのカスタマイズ</li> <li>➢ 変革のためのソリューションの選択と試行錯誤による学習とソリューションの修正</li> </ul>
第3段階 (再凍結)	<p>新しい考え方, 意義, 基準の内面化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社の新たな文化としての定着</li> <li>➢ 継続・維持のために, 他の関連制度との整合性確保と統合</li> </ul>

#### (14) シャイン理論の要約

本章で説明したシャインの組織文化に関連する理論を要約すると図表15の通りである。

図表 15. シャイン理論の要約

基本的考え方	組織文化の分析・活用に関する包括的な理論を提示している
文化の概念の定義	マクロカルチャー, 組織文化, サブカルチャー, マイクロカルチャーの定義
観察可能な文化の事象	行動の傾向, 価値観, 不文律のルール, 交流の手順, 思考の習慣や精神的モデル, 共有されている意味, 公式の習慣
文化に伴う3つレベル	人工の産物, 信奉された信条と価値観, 基本的な深い部分に保たれている前提認識
旧態依然とした事業組織の3つのサブカルチャー	現場従事者に伴う前提認識, エンジニアリング・サブカルチャー, エグゼクティブ・サブカルチャー
外部適応に関する前提認識	外的環境の変化に対応する生存と適応 生存と適応を可能にする内的進化のプロセス 外的適応と生存の課題
内部的統合のマネジメントにおける前提認識	内部統合とその課題 (共通言語と概念分類の創出), グループの境界性の規定, メンバーの新規参入・除外の基準の設定, 権力・権限・地位の異常, 信頼感・親密さ・仲間意識, 恋愛感情などに関する基準

深い部分の文化の前提認識	現実と真実の本質の前提認識, 時間の本質に関する前提認識, 空間の本質に関する前提認識
文化の測定方法	組織文化のサーベイ法の活用にもなう問題・課題
文化のサーベイを実施すべき場面	図表9参照
前提認識や組織文化の代表的類型	図表10参照
文化に関するサーベイのための代表的項目と属性の例	図表11参照
リーダーはいかに文化を定着させ、浸透させるか	<p>第一義的メカニズム：リーダーの定期的な関わり、危機の状態におけるリーダーの対応・反応、リーダーによるリソースの配分、意図的なロールモデル・ティーチング・コーチング、リーダーの褒賞と地位の配分、リーダーによる人材の採用・選考・昇進・退職。</p> <p>第二義的メカニズム：組織のデザインと構造、組織のシステムとプロシージャー（手続き）、組織の伝統と習慣、物理的なスペース・様式・デザイン、重要な出来事や人材に関するストーリー、組織の哲学・信条・憲章などの公式的記述</p>
組織文化の経年変化への対応	<p>創成と初期の成長期の変革メカニズム(漸進的変革, 自律的変革, 多様な文化の活用による漸進的変革), 中年期の変革メカニズム(特定のサブカルチャーからの昇進・登用による文化変革, 新しいテクノロジーによる文化の変革, アウトサイダーの導入を通じた文化の変革), 成熟と衰退期の変革のメカニズム(スキャンダルや老化によって崩壊しつつある文化の変革, 前提認識の変換による文化の変革, 合併や合併を通じた文化の変革, 意図的な文化の放棄・破棄・破壊を通じた文化の変革)</p>
組織文化の変革のマネジメント (レヴィンモデル版)	<p>段階1 解凍, 変革へのモチベーションを生み出す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 不当性の証明</li> <li>➢ 生残りのために不安感や罰意識の創成</li> <li>➢ 学習に対する不安感を克服するために心理的な安心感の創成</li> </ul> <p>段階2 新しい考え方, 古い考え方における新しい意義, 判断のための新しい基準を学習する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ロールモデルの模倣と同一化</li> <li>➢ ソリユーション間の選択と試行錯誤による学習</li> </ul> <p>段階3 新しい考え方, 意義, 基準の内面化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自己イメージ, 自己同一性への統合</li> <li>➢ 共存・継続する諸関係への統合</li> </ul>

### 3. カール・E・ワイクの組織文化に関連する理論

本章ではカール・E・ワイク（以降、ワイクと記す）の組織文化に関連する理論について分析する。

#### (1) ワイクの問題意識

ワイクは、『不確実性のマネジメント (Managing the Unexpected)』において、不測の事態における被害や損失を最小限に抑えるための理論として、組織文化を活用した理論を提唱している。

ワイクはミンツバーグと同様に、バリー・ターナーの言葉を引用して組織文化の不測事態に対する脆弱さ、つまり、組織文化は経済的で強力な「共通する考え方」を生み出すが、同時に、誰も気に留めない部分、つまり、盲点も生じさせる可能性があるとして述べている。

「組織がもたらす効果の一つは、多数の人間をまとめ、取り組み方や見方、課題の優先順位を十分時間をかけて似通ったものとし、集団として持続的に対応できるようにするところにある。組織化されていない個人の集まりであれば、同様の問題に直面してもそうした対応は不可能である。だが、この特性には危険も伴い、一部の重要な要素が、組織の視野から脱落し、だれも重大問題に気づかないということが起こり得る」<sup>ix)</sup>

#### (2) 組織文化の特性

ワイクは組織文化の主要特性については、シャインの研究結果を、自身の理論展開において援用・活用している。

「組織文化とは外部環境適応と内部統合に関するさまざまな問題処理を学習する過程で、発明・発見・開発され共有された基本的仮定や想定であり、特定の問題に対処するためには有効であると認められ、期待されるほど、うまく機能する。それゆえ、同じような問題をどうとらえ、どう考え、どう感じるべきかについて、集団内の新しいメンバーにも教えていくことができる」<sup>x)</sup>

つまり、組織文化とは、何らかの状況に対処した経験から得た“教訓”を保持・維持するための“仮定”から導かれる「価値観」、そしてその価値を具現化し実体を与える「人工物（具体的には創作的成果物や行為）」、つまり、目に見える特徴や活動ということである。

なお、ワイクは、シャインの簡潔な定義「組織文化とは組織における物事のやり方」を「組織文化とは（当該組織の同じ組織文化を持つ）人々が期待するもの」と言い換えている。

### (3) 組織文化のコントロール

ワイクは組織文化のコントロールについては、トム・ピーターズ等の『エクセレント・カンパニー (In Search of Excellence)』の理論に従って、主要な3つか4つの価値観にコミットし、その価値観を内在化し、組織成員で共有することができれば、皆がおのずと似通った、望ましい意思決定を行うようになり、結果的に望ましい状態を維持できるという意味で、コントロール可能になるとしている。

主要な3つか4つの価値観とは、本稿第1章第2節で述べた“サービス”、“品質”、“革新”といったものである。

### (4) 組織文化をどのようにして変えていくか

ワイクは組織文化の変更についても、(2)の組織文化の特性と同様に、シャインの理論を援用しており、「組織文化を変革するのは時間を要する困難な作業であるが、元に戻るのはいったいいつかの間である」と考えている。ちなみにワイクは、シャインの著作から以下のような引用を行っている。

「組織文化を変革しようなどという考えを最初から持つのは禁物である。まずは組織が直面する課題に目を向け、そうした事業上の課題が明確になっている場合にのみ、文化が課題の解決に寄与するか、逆に妨げとなるか自問するとよい。文化は自らの強みの源泉と見なすことがまず必要だ。組織文化は自分の過去の成功から生まれたものである。いくつかの要素が機能していないように

見えたとしても、それはほんの一部分にすぎず、その他の大部分は長所として機能し続けていることを忘れてはならない。組織運営に変革の必要性が認められる場合、欠陥と思われる要素を変えようとするのではなく、既存の文化の長所をさらに伸ばすことに努力を傾けるべきである<sup>xi)</sup>

#### (5) マインドのある文化の重要性

ワイクは組織文化の変化の方向性として、上述のシャインの理論に従った変化の方向性として、“マインドのある文化”を提唱したものと考えられる。

ワイクによる“マインド”を定義する場合の主要な要素は図表16の通りである<sup>xii)</sup>。

図表 16. ワイクの“マインド”を定義する主要な要素

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① マインドとは、現状の予想に対する反復的チェック</li> <li>② 最新の経験に基づく予想の絶え間ない精緻化と差異化</li> <li>③ 前例のない出来事を意味づけるような新たな予想を生み出す意志と能力</li> <li>④ 状況の示す意味合いとそれへの対処法に対する繊細な評価</li> <li>⑤ 洞察力や従来の機能の改善につながるような新たな意味合いの発見</li> </ul> |
|---|

現実的な問題として、大きく複雑な現象をとらえるには、広くかつ複雑な考え方が必要となる。複雑な問題に対して対応策が簡単という場合は、極めて稀ということである。したがって、不測の事態が発生したときの複雑な状況に対処できるのは、複雑に組織化しようとする彼らの意志と能力ということになる。

換言すると、マインドのある文化とは、上記した①～⑤を日常的に実施し、大事故などの発生を未然に防いだり、あるいは大事故が発生したとしても、その被害を最小限に抑えるために必要となる能力を備えるための文化と言える。

#### (6) 不測の事態を回避するための安全文化のための理論

ワイクの説明によると“安全文化”の概念は、チェルノブイリ原子力発電所の爆発事故以降、急速に知れわたったとのことである。端的に言えば、最悪の

事態を回避し、被害を最小限に抑えることを可能にする文化、つまり、フェイル・セーフ、フェイル・ソフトを人的能力、組織的能力によって実現するための文化と言える。なお、これを実現するためには、(5)で述べた“マインドのある文化”という要件も満たさなければならない。

ここではワイクは、ヒューマンファクターの研究者ジェームズ・リースンの研究成果を援用して“安全文化”について、次のように述べている。

「組織の安全文化は、個人および集団の持つ価値観、姿勢、能力および行動パターンから生まれるものであり、それによって組織の健全性・安全性向上プログラムへの参画度、やり方、浸透度が決まる。ポジティブな安全文化を持つ組織は、相互信頼に基づくコミュニケーション、安全の重要性に関する共通認識、予防手段の有効性に対する信頼を特徴とする」

そして安全文化を実現するための組織文化の要件（必要条件）として、以下のマイクロカルチャーを実現する必要があるとしている<sup>xiii)</sup>。

- ① 報告する文化
- ② 公正な文化
- ③ 柔軟な文化
- ④ 学習する文化

#### (7) マインドのある文化に基づくマネジメントを創造するノウハウ

ワイクの分析によると、不測の事態というのは多くの場合、何の前触れもなく突然いたるところに現れて、業務停止などの大事故を引き起こすような“やっかいもの”ではなく、むしろ、企業あるいは人間の手によって作り出されている側面が強いとのことである。したがって、企業が自ら今後起こり得ることを予想することを始めれば、不測の事態は予想を超えた事態なので、消去法的に不測の事態を減らしていくことができる。言い換えると、一度起きた不測の事態は、その後、不測の事態にはなり得ないということである。したがって、不測の事態のマネジメントとは、予想された事柄と、予想されていない事柄との両方に注意を払うマネジメントであるともいえる。このマネジメントを実践し

ていくためには、“何一つとして、きわめて些細な異常・変化も見逃さない”ことが重要な成功要因となる。

このようなマネジメントを可能にするためには、図表15に示した“マインド”に必要となる要素を実施、実現できるかということにかかってくる。図表15の要素を実現していくために実践すべき事柄は、ワイク理論によると以下の通りである<sup>xiv)</sup>。

- a) 悪い知らせを追跡すること
- b) 立証責任を明確化すること
- c) 異常な現象を探し求めるほどの注意を払うこと
- d) 間一髪で事故を免れたケース（ニアミスなど）からその原因を学習すること
- e) 常にその状況を適切に把握し、論理的に説明をできるようにすること（今、なぜこのような状態になっているかを分析し説明可能にすること）
- f) 対象となるシステムを支配するための信念や考え方、知識を関係者と共有すること
- g) 自身の経験や気づきなどを関係者各位にフィードバックすること
- h) 自身の活動や認識を変更・変化させるための新たな価値観を（個人ではなく）組織の価値観として生み出すこと。
- i) 組織の成員が組織文化に対して抱く「感情」を無視せず明らかにし、許容や理解、文化や制度、規範の変更などの対応を適切に行うこと
- j) 組織の成員一人一人に、自身の理解に基づく組織文化の中心概念を明確にしてもらい、その情報をお互いに開示し、理解を深めたり、規範などの修正を行うこと
- k) 組織文化を象徴するシンボルを設定し、組織文化を明確化すること
- l) 中長期的な対応として組織文化やその価値観の浸透を通じたコントロールやマネジメントを実施すること
- m) 文化を充実・成熟させるためのコストを、中長期的なコントロールやマネジメントを可能にするための投資と考えること



- n) 組織文化を十分に定着・浸透させるまでの間は、継続的な努力が不可欠となり、この活動は決して何らかの節目（例えば、ライバルに対する勝利や目標の達成）で終了するものではなく、果てしなく続くゲリラ戦（日常のおよび突発的な努力）が必要なことを覚悟すること

## (8) ワイク理論の要約

本章で説明したワイクの組織文化に関連する理論を要約すると図表17の通りである。

図表 17. ワイク理論の要約

基本的考え方	不測の事態における被害や損失を最小限の抑えるための理論として、組織文化の活用を提唱している。
組織文化の特性	何らかの状況に対処した経験から得た“教訓”を保持・維持するための「仮定」、その「仮定」から導かれる価値観、その価値を実現するための「目に見える特徴や活動」
組織文化のコントロール	主要な3～4の価値観にコミットし、その価値観を内在化し、組織成員で共有できれば、皆がおのずと似通った望ましい意思決定を行うようになり、結果的に望ましい状態の維持に関するコントロールが可能になる
組織文化をどのように変えていくか	シャイン理論に基づく理論化
マインドのある文化の重要性	シャイン理論に基づく理論化
不測の事態を回避するための安全文化の理論	報告する文化、公正な文化、柔軟な文化、学習する文化
マインドのある文化に基づくマネジメントを創造するノウハウ	シャイン理論の援用

#### 4. リチャード・バレットの組織文化に関する理論

本章ではリチャード・バレット（以降、バレットと記す）の組織文化に関連する理論について分析する。

##### (1) バレットの問題意識

バレットの問題意識は非常に大きい。著者の独断で極端な書き方をすると、バレットは、宇宙船地球号を健全に保つためには、全ての企業がエコロジーといった言葉などで代表・象徴されるような効益的な正義や健全さを実現するための価値観を持ち、その価値観に基づく経営を実践すべき、といった考え方を持っているようである。

バレットの著書『バリュー・マネジメント：価値観と組織文化の経営革新』の序論には以下のような記述がある。

「価値観が今、強調される理由は二つある。一つは現代社会の原則となっている基本的な仮説がグローバリゼーションに影響を受けていること、もう一つは急速に増加する地球規模の環境問題や社会問題と企業理念との関係性に対し、関心が高まっていること、である。

市民団体のリーダー、地域社会の代表者、環境保護団体などのリーダーは、企業による大気・水質・土壌などの汚染防止を要求している。同時に企業が工場の縮小や閉鎖、移転を行う際にはより強く社会的責任に留意するよう求めている。無責任な活動を営む企業の株式購入を敬遠する投資家が増えている。社会的責任を果たしている企業の製品を選ぶ消費者が増えている。さらに、仕事の中に意義を見出し何らかの貢献ができるような、価値観を中心とする文化を持つ企業でキャリアを積みたいと願う社員が増えている。

自分が扱っている製品と同様に、自分の存在や信念が重要なものになりつつある。政府や地域社会は、企業の利己的な態度が地球の生命に関わるシステムや社会構造を崩壊に導くと考えている。企業による独裁政治の時代は終

焉に近づいている。さもなくば地球は存亡の危機に瀕してしまうのだ。リーバイストラウスのCEOであるロバート・ハースはこのように言っている。

『21世紀には、企業はその価値観によって存続も崩壊もするだろう。』

バレットは、このような問題を解決するためには、新たな規範や価値観を組織文化という形で多くの会社が導入し、社会正義を実践するようにならなければならないと、考えているようである。

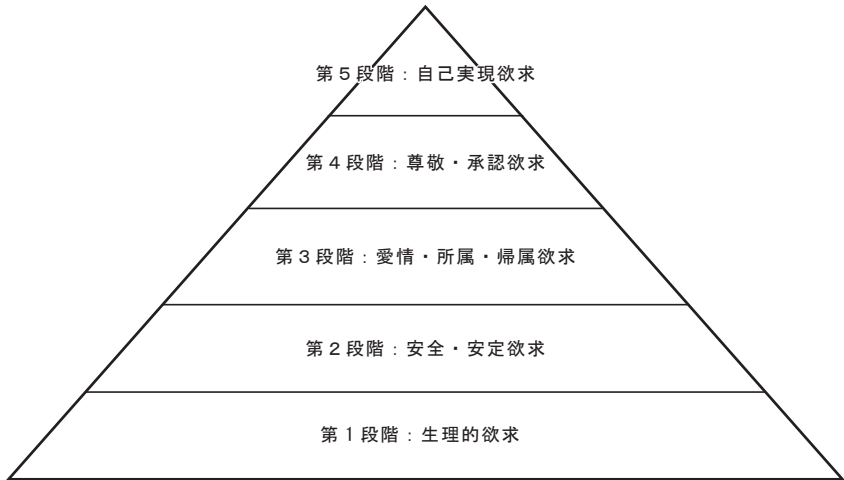
バレット理論は多岐にわたっているが、以降で主な理論は以下の通りである。

(2) 新たな価値規範としての意識に関する個人と組織の7段階理論

バレットは人が備えるべき動機や意識の段階説を、マズローの欲求5段階説を拡張する形で構築している。バレットが提示した7段階を図表18に、マズローの欲求5段階を図表19に示す。なお、バレットの「個人の意識の7段階」の第1段階「安全」がマズローの第2段階「安全・安定欲求」、バレットの第2段階「人間関係」がマズローの第3段階「愛情・所属・帰属欲求」、バレットの第3段階の「自負・自尊」が、マズローの第4段階「尊敬・承認」に対応しており、4～7段階が、バレットによる拡張部分である。

図表 18. バレットの個人と組織の意識の7段階

人間のニーズ	段階	個人の意識の7段階	組織の意識の7段階		
精神	7	社 会	社 会	公 益 的	
	6	コミュニティ	コミュニティ		
	5	組 織	組 織		
意識	4	自己成長	変 換	折 衷	(効益的)
		達 成			(利己的)
情緒	3	自負・自尊	自負・自尊	利 己 的	
	2	人間関係	人間関係		
身体	1	安 全	生存・安全		



図表 19. マズローの欲求5段階説

なお、組織の意識の7段階も個人の意識の7段階とほぼ同じ考え方であるが、バレットによる説明は下位から順に以下の通りである<sup>xv)</sup>。

#### ① 生存・安全の意識

組織の最初のニーズは財務的に生存することである。利益を上げ継続的に資金を生み出すことができないと、組織はすぐに死んでしまう。

どんな組織であっても、財務的健康に第一の関心を持つ必要がある。しかしながら生存・安全の意識にあまりに執着すると、組織は財務的結果を出すことだけに没頭し、将来に対して深い不安を抱くことになる。

不安を和らげるために過剰に統制を行い、縄張り意識の強い行動を取る。この段階の意識によって運営されている組織は、外部との戦略的な提携には興味がない。それよりも乗っ取りの方が自らスタイルに合っている。企業を買収し、その資産を略奪する。

人間も地球も、利益を生むために搾取する対象でしかない。規則に従うよう要請されても最低限のことしか行わない。従うことを好まない傾向がある。どんな規則であっても、自分たちの利益を生む自由が制限されるの

ではないかと被害妄想を抱く。この段階の意識に集中すると、財務的結果を出すことだけに没頭し、組織としての大きな問題を抱えてしまうことが多い。

## ② 人間関係の意識

組織の第二のニーズは調和的な人間関係を保つことである。従業員、顧客、供給者と良い関係が築けなければ、組織の生存は危うくなる。

この意識の段階にあまりに執着すると、人間関係といっても、自分が何を提供できるかではなく、自分が何を得られるかを重要視してしまう。こういった組織は、人間関係を単純に自分のニーズを満たすものとして捉える。

このような組織が人間関係を重要視するのは、単に、自分が何かを得られると考えていることに基づいている。この段階の組織には強い伝統や慣習があり、柔軟性、起業家精神が弱い。信頼関係はほとんどないので、規則が重要となる。規律と、従業員がそれに服従することを要求する。同族経営の企業運営は概して、親戚という人間関係に基づいて行われる。そのような企業は経営の立場にある外部者を信頼することができないため、自らの成功可能性を制限してしまっている。同族経営の企業が成長し成功するには、より上位段階の意識を持たなければならない。

## ③ 自負・自尊の意識

組織の第三のニーズは自負・自尊である。自負・自尊の意識は素晴らしさへの欲求として表われる。この段階に基づいて運営されている組織は、自分たちの活動において最も大きな成果、あるいは最高の成果をあげたいと望んでいる。結果として競争的で、常にコストの効果を高める方法を探ることになる。この段階の組織はマネジメントを科学として捉えている。組織の適性（生産性、効率性、時間管理、品質管理）の改善に集中する。トレーニングが最終結果に直接的な影響をもたらす限り、従業員のトレーニングを惜しまない。統制は階層的なパワー構造に支えられ、地位や特権、周囲の認知といったマネジャーのニーズを満たす以外に何も機能しないこ

とがある。主にこの意識の段階に集中している企業は、簡単に官僚主義に陥ってしまう。そうなると組織が変換を行えない場合、最終的に失敗したり倒壊したりしてしまう可能性が高い。

#### ④ 変換の意識

この段階は、組織内の結束や信念体系を利己心から公益心へと変換させるために、通らなければならない段階である。この段階の意識の原則は自己理解と刷新である。

組織が変換プロセスに入るのは、それが次のステップへ進化するための自然な流れだからであり、あるいは自らの生存が危機にさらされているからである。どちらの場合でも、プロセスは従業員の参画と巻き込みから始まる。変換が行われている間に

- 組織文化は統制から信頼へ、
- 罰則から刺激要因へ、
- 搾取と被搾取から協働意識へ、
- 恐怖心から真実へ

と変化する。組織構造は革新と学習を促進するためのものとなる。様々な指標によって成功が示されてくるにつれ、財務結果による圧政はなくなり始める。ビジョン・使命・価値観は、中核となる明確な組織のアイデンティティと内部の結束を開発するための手段として認識される。

#### ⑤ 組織の意識

この段階の意識の基本的な焦点は内部の結びつきである。

これは、従業員の充実を支援するポジティブな組織文化が醸成されることで達成される。組織は従業員のニーズに焦点を当てることで、より高い生産性と創造性の発揮を後押しすることになる。これは信頼、コミュニティを大切に思う精神、内部での結束などにより当然の副産物として生まれる。透明性や公平さといった価値観が重要となる。リスクに挑戦することが奨励され、失敗は学びとなり、仕事は喜びに変わる。この段階の意識では、組織は従業員が仕事を通して意義と目的を見出すことの重要性を認識して

いる。従業員の個人的な動機と組織のビジョンや使命の合致が奨励され、専門性の向上と自己成長を通して自らが希望する姿になれるための支援が行われる。

#### ⑥ コミュニティの意識

この段階の組織の基本的な焦点は外部との結びつきである。顧客や供給者とのパートナーシップを築き、地域社会を支援する。

コミュニティの意識を取り入れた組織は、次の2点の重要性を認識している。

- 戦略的な提携や地域社会から尊敬を受ける存在となること、
- 良い地球市民になること

地場産業との協力による地域社会経済への支援や、環境監査・社会監査を自発的に行おうとする。単なる義務以上に自らの責任を全うする。従業員が仕事に充実感を見出し、地域社会に貢献する機会を創造する。この段階の意識では、組織は従業員の身体・情緒・意識・精神面の全体にわたって気にかける。

#### ⑦ 社会の意識

この段階の意識での組織の基本的な焦点は、人類と地球への奉仕である。全生命体の相互関連性と、人類や自然環境など全体の繁栄に責任を負うことの重要性を認識している。この段階の意識では、組織は倫理、正義、人権、平和、次世代にもたらされる今日の活動の影響（持続的な発展）を深く気にかけている。社会的活動と奉仕活動への意識的な関与は、組織戦略の一部として見なされるようになる。成功する組織を作り出すために必要な社会的信用の重要性を理解している。最も倫理的な原理・原則を掲げ、常に意思決定と行動の長期的な影響を気にかける。非常に道徳的な姿勢を保つことで、広く従業員と社会の尊敬と信用を勝ち取ることができる。

### (3) 価値観中心の文化を築くための要件

バレットは、価値観中心の組織文化を実現するためには、現時点におけるほ

とんどの組織において、利己的な価値観に重点を置いた世界観から、効益に重点を置いた世界観へと、組織の意識を変換させる必要があるとしている。そして、この変換を実現するためには、組織に務める各個人の意識の変換と、組織全体としての意識（組織文化）の変換が不可欠と考えており、これを実現するためには、以下の3つの変革が、避けて通れない絶対的な必要条件と考えている。

- ① 組織のあり方を利益中心から価値観中心に移行させる
- ② 身体・情緒・意識・精神面での健康という観点で成功を評価する
- ③ マネジャーの主な役割を、統制から動機づけへと変化させる

#### (4) 組織のあり方を利益中心から価値観中心に移行させる

組織のあり方を利益中心から価値観中心に移行させるということは、利益の重要性を下げるという意味ではなく、利益は依然として基本的な達成目標として変わらぬ重要度を維持する。従来と異なるのは、価値観中心の組織においては、利益に関する動機づけが、倫理的な枠組みの中に位置づけられるということである。

言い換えると、組織は利益をあげるために“何をしないか？”ということであり、具体的に言うと、低い段階の意識で運営されている組織は、道徳的な行為、態度、考え方よりも、直接的に利益を得られる行為、態度、考え方を優先してしまうということである。

バレットは、この価値観中心への意向を促進するためには、以下の3つの文書を整備し、流布させることが欠かせないとしている。

##### ① ビジョン記述書

ビジョン記述書とは、組織などのようにして充実感、満足感、達成感を得ようとしているのかを言葉で明示したものである。これは、基本的に社員に向けて作成されるものである。

##### ② 使命（ミッション）記述書

使命記述書とは、利益・収益の源泉となる、中核事業に集中するための



エネルギーを湧き立たせ、社員、株主などの利害関係者を動機付けることを目的としている。

### ③ 価値観記述書

価値観記述書は、どのような生き方や活動の仕方を、その他の生き方や活動の仕方よりも選好し、重視するかという、深い信念を表明したものである。これは、具体的な生き方や活動の仕方を記述するので、内容は、外面的な行動となり、リーダーやマネジャーも含めて、一人の例外もなく、組織に所属している全ての人間に期待する活動や生き方を示したものとなる。

価値観記述書によって期待される効果は、その名の通り“価値観”の統一であり、信頼関係の醸成であり、思惑通りにこれが機能すれば、組織に“結束”と“一体感”をもたらすことが期待される。

## (5) 人的資源の変換を実現するために必要となる文化

組織が人的資源の水準を高めて、意識を転換・高次元化させるためには、社員の身体（健康状態）、情緒（感情状態）、意識、精神的（メンタル的）ニーズに応え、十分な充実感を得られるように支援しなければならない。人を動機付けるためには、それぞれの人生の意義や貢献などが実感できることが不可欠となる。これが実現されたときに、社員（組織成員）の生産性や創造性は最大限に発揮される。このような状況を実現するために必要となる文化は、組織の意識の上位段階にその基盤が確立され、価値観が全社員と共有されなければならない。そして、共有された価値観に基づいて行動できるようになると、真の意味でのコミュニティ（広辞苑によると“共属感情を持つ人々の集団、共同体”）が実現される。この段階に至ると、確固たる次の文化（マイクロカルチャー）が確立されることになるが、逆説的に言うと、以下のような文化（マイクロカルチャー）の確立を促進することによって、コミュニティの実現も早まる。それによって、結果的に、人的資源の意識の転換・高次元化も早まると考えられる。

### ① 信頼の文化

信頼の文化と呼ばれるマイクロカルチャーは、前述のとおり価値観の共有から生まれる。実際に、異なる文化を持つグループと、たとえ低いレベルであっても同じ文化を共有しているグループの比較検証によると、低いレベルで同じ文化を共有しているグループの方が、強い信頼感を構築できるとのことである。この具体的な例は、単なる同郷者同士が、それだけの理由で一定の信頼感を感じられることなどから明らかである。

信頼の文化を構築するためには、個人と組織との間の“不信感”や“何らかの価値観のギャップ”といったものを全て払拭する必要がある。この問題は、現代社会において、世界中の組織で共通した、組織が直面している最も普遍的な問題と考えられる。

なぜなら、利己的な考え方に基づく組織が成功するためには、その組織の成員は、自分の価値観を犠牲にし、心地よくない環境・雰囲気の中で生きることを学ばざるを得ない。なぜなら、そこには信頼が無く、励ましも無く、動機付けもほとんど存在しないからである。したがって、誰も安心感を抱くことができなくなり、信頼の文化などは、絵空事、空想の理想世界の出来事となってしまう。

### ② 意義の文化

我々は仕事を通じて何らかの意義を見出すことがあるが、多くの場合は自分の情熱と努力、創造性が仕事を通じて適切に発揮され、十分に満足できる結果が出たときである。

人間は誰でも、自分が本当に満足できるような、愛すべき活動を行って、対価として給料がもらえるのであれば、毎日喜んで、うきうきしながら、出勤するであろう。このような状況が実現すれば、外部からの動機付けは、もはや不要であり、内発的に十分な動機付けが行われる。

逆に、意義を見出す仕事に就けないとしたら、外部からの動機付け（身体的、情緒的、意識、報酬などに関する外部からの動機付け）が必要となる。

内部からの十分な動機付けを可能にするためには、“自己理解”も重要な要件となる。自分が大きな満足感を得られる特定の活動がどういったものなのかについては、自分自身で探究する必要がある。そして、本当に自分が満足できる目的（バレットは、これを“魂の目的”と呼称している）を見つけ出したいと願うのであれば、最初に行うべきことは、これまでの経験において自分が最も満足した経験を思い起こすことである。この“魂の目的”を探し出し、それを十分に活用できれば、例外なく、人間社会や人類に対する奉仕を実践することになるはずである。このレベルに達すると、仕事は、単なるキャリアではなく、その人固有の“使命”となる。

このような“意義の文化”というマイクロカルチャーの実現に注力することは言うまでもなく、大きな意識の転換につながる可能性が高いと考えられる。

### ③ コミュニティの文化

組織文化を、“信頼”と“意義”に満ちたものにするためには、上述したそれぞれの要件に加えて、真のコミュニティを実現した場合である。コミュニティについても既に本項の冒頭述べているが、真のコミュニティを築くということは、組織全体を一体化することである。そのためには、社会性（誠実な友情）や団結性（共有された目標を効率的に遂行する能力）を磨く必要がある。団結性は、共通の目標が組織全体（コミュニティ全体）で共有できる利益をもたらす場合に強化される。また団結性は、以下のような、組織制度に内在する障壁を排除することによっても強化される。

- 1) 垂直型障壁：地位や権力、パワーを区別する階層制度に基づく障壁（差別など）。
- 2) 水平型障壁：仕事内容、生産ライン、職場に基づく障壁（部署間の壁）。
- 3) 外部的障壁：供給者、顧客、政府機関、特定の利益集団などの組織や立場によって異なる地位や権力、意義によって生み出される障壁。

4) 地理的障壁：グローバルな企業が運営する地域や国ごとの文化の違いに基づく障壁。

④ オーナーシップの文化

コミュニティには心理的オーナーシップや財務的オーナーシップの意識を生み出すため、これらの管理が透明性をもって行なわれることにより、上記した“信頼”“意義”“コミュニティ”の意識が高まる。通常、心理的オーナーシップは当該コミュニティの運営・経営への参画により、財務的オーナーシップは持ち株制度やそれらの透明性及び情報公開などによって、高め、強化することができる。つまり、運営に関わる意思決定に参画は成員に対し、自らが成長し、組織を発展させたいという意識を醸成するため、意義を生み、貢献し、奉仕するという精神を喚起する。

(6) 組織のあり方を価値中心に転換させるためにバレットが提案したその他のツール

① CTT

CTTとはCorporate Transformation Toolsの略で、組織が文化的資本を築き、人的資源の能力を高め、価値観中心のリーダーシップを開発し、価値中心に転換するための活動を持続するための一連の調査プログラムの総称である。

具体的には、以下のようなプログラムが開発・提案されている。

- 1) 組織（及びチーム）の価値観に関する診断プログラム
- 2) リーダーの価値観診断プログラム
- 3) 退職者の価値観診断プログラム
- 4) 採用者の価値観診断プログラム
- 5) 顧客のための価値観診断プログラム
- 6) M&A（買収・合併）のための価値観診断プログラム

② 「4つのなぜ」

既に存在しているビジョン・使命・価値観に関する記述書の狙い、対象

者、期待される影響について、“組織の意識の7段階（図表18参照）”との関連性を踏まえて、今後の社員、顧客、社会の特定のニーズに対応する記述書の作成方法が「4つのなぜ」と呼ばれるものである。

なお、バレットが提案しているこの記述書作成方法には、以下の3つの特徴がある。

- 1) 組織の内的動機と外的動機を明確に区別すること。
  - 2) 社員、組織、会社のニーズに対応すること。
  - 3) 社員個人の動機と組織の動機を関連付けて作成する。
- ③ バランス・ニーズ・スコアカード

バランス・ニーズ・スコアカードとは、組織の意識の7段階における“変換”の段階における折衷的な状態、あるいは、いろいろな価値観が渾沌とした段階の状態を正しく把握し、コントロールして最適化するための診断ツールである。

変換段階の意識の状態は、以下の6つの活動領域によって把握される仕組みとなっている。

#### 1) 組織の生存

この領域での活動成果は財務、あるいは成長指標によって測定される。

#### 2) 組織の適性

この領域での活動成果はシステムや業務プロセスに関連したスピード、サイクルタイム、品質、生産性、効率といった指標によって測定される。

#### 3) 顧客・供給者との関係

この領域での活動成果は市場でのシェア、ブランド・ロイヤリティ、顧客満足度、顧客との協働といった指標によって測定される。

#### 4) 組織の進化

この領域での活動成果は、製品や業務プロセスの革新（新製品・サービスを生み、既存の製品・サービスに適用させ、組織内の業務プロセスを改善するアイデアを生み出す）につながる提案を、どれだけうまく生

み出しているかということに関する指標によって測定される。

#### 5) 組織文化

この領域での活動成果はビジョン・使命・価値観、従業員の充実感に関する指標によって測定される。価値観診断プログラムでは「個人の価値観」「現在の組織の価値観」「希望する組織の価値観」「実際の価値観」「支持された価値観」、また核となる文化の強さとタイプの整合性を測定することができる。

#### 6) 社会・コミュニティへの貢献

この領域での活動成果は社会と環境に対する責任に関する指標によって測定される。

#### ④ リーダーシップの意識の7段階

組織の意識の7段階に応じた価値観の変換・進歩を実現するために必要となるリーダーシップの意識を整理したものであり、それぞれの段階に達するため必要となるリーダーの資質や特質などを明らかにしている。具体的には図表20の通りである。

リーダーシップの意識の7段階も、組織の意識と同じように、どのようなリーダーであろうと、7段階の数段階にまたがっている。唯一特定の段

図表 20. 個人と組織とリーダーシップの「意識の7段階」

段階	個人の意識の7段階	組織の意識の7段階	リーダーシップの意識の7段階
7	社 会	社 会	見識者／ビジョナリー・リーダー
6	コミュニティ	コミュニティ	パートナー／サーバント
5	組 織	組 織	コラボレーター
4	自己成長	変 換	ファシリテーター
	達 成		
3	自負・自尊	自負・自尊	マネジャー
2	人間関係	人間関係	家父長主義者
1	安 全	生存・安全	権威主義者

階に位置しているということはありません。ただし傾向としては、リーダーたちの価値観は、組織の意識の7段階の上位意識（主に公益、図表18参照）の2つから3つの段階にまたがることが多いようである。

#### 1) 見識者／ビジョナリーリーダー

見識者／ビジョナリー・リーダーは、世の中に奉仕するというニーズに動機づけられる。彼らは常に「どうしたら手助けできるだろうか？」と自問している。ビジョンは地球規模である。自らの使命も組織の使命も、社会的な観点から抱いている。彼らにとって、世の中は複雑に絡み合った連結体であり、自分が重要な役割を担っていることに気づいている。自分の役割は謙虚に果たす。寛大で、他者を許し、慈悲深く、そしてどの段階の人とも関係を築くことができる。彼らが気にかけるのは世の中の状態（平和、正義、倫理、生態系）であり、次世代（人類の将来）に関心を抱いている。短期的な利得のために長期的な結果を犠牲にすることはしない。独りでいることも好み、不確実な状況でも落ち着いている。ビジョナリー・リーダーは彼らの知性、ビジョン、そして倫理への刺激と影響によって敬愛される。

#### 2) サーバント／パートナー

サーバント／パートナーは、貢献すること、自分が率いている人々に奉仕するというニーズに動機づけされる。外部組織とパートナーシップや戦略的提携を結ぶことで、組織に奉仕する。同時に部下へも配慮し、社員が確実に自分の仕事を通して充実感を得られる道を探す。悪い状況を見るときも誰が被害者で誰が加害者かという狭い境界線を引かず、体系的な視点を持つ。社員を支える体制を築き、供給者や顧客と相互に利益があるような提携を組もうとする。地域社会でも活動的で、好意を生むような関係を築く。環境や社会への責務の重要性を認識し、法律で定められた以上に環境にやさしい運営を行おうとする。彼らは親身になり、配慮してくれる聞き手である。また助言者でも指導者でもある。サーバント／パートナーは指導者からの刺激と影響と好意を生む、援助的な内

外の絆を築く。

### 3) コラボレーター

コラボレーターは、意義を見出すというニーズに動機づけされる。意義を見出す方法の一つは、コミュニティを築くということである。彼らは人的資源を扱うエンジニアであり、信頼の絆を築く。自分自身の利己心よりも、全員にとっての最高の結果を得ることに関心を持っている。柔軟性、順応性があり、価値観に集中する。有言実行である。問題解決に関して創造的である。すべての答えを手に入れる必要はないということが分かっている。傷つくことを恐れない。正直で誠実であり、恐怖心がないので部下や上司とも対決する。どんな状況にも対応できるという自信がある。この自信と開放性が、諸問題をチャンスだと捉え直させるのである。彼らは信頼がおけ、民主的で情熱的である。直感的で創造的である。優先順位を明確にし、長期的なビジョンや計画を伝える。知性と同じように情緒も表現する。コラボレーターは、部下の最高の力を引き出すことが上手である。

### 4) ファシリテーター

ファシリテーターは利己心と公益の分岐点にいるリーダーである。恐怖心を解放することを学んでいるので、外向き（自我のニーズを満たすために外部に目を向ける）から内向き（魂のニーズを満たすために自分の内部に目を向ける）へ移行することができる。自己理解のプロセスの途中にいるのである。外向きのニーズを解き放つにつれ、本当の自分を見つけ始める。統制のニーズを解き放つにつれ、参画と合意形成に取り組む。彼らは援助者（イネイプラー、他者が自分自身を表現するのを助ける人）になる。もはや自分のキャリアには執着しない。自分のビジョンを發展させ、使命に従って活動することを望む。自分の内面にある情熱につながる活動をしたいと望み、自己成長に焦点を当てた教育訓練を通して、自分自身について学びたいと願う。より開放的に、革新的になり、生活のバランスを求め始める。バランスは公平さと独立心を生み、



自分の強さと弱さについて客観的になることができる。対人コミュニケーション、葛藤解決、チームビルディングに集中する。ファシリテーターは、マネジャーがリーダーになるプロセスの途中にある。

#### 5) マネジャー

マネジャーは、秩序と敬意のニーズに動機づけされる。彼らは自分の為すことを科学だと認識している。構造、測定、理論的分析を好む。彼らは知性を磨くことに非常に興味がある。内省的マネジャーは情報を組化すること、結果を観察することがうまい。活動的なマネジャーは仕事の流れに潜む問題を予測し、物事をやり遂げる。生産的で、目標を達成する。仕事を計画し、優先順位をつけ、安定性と継続性をもたらす。スケジュールを立て、それに従う。教育に参加し、最新のマネジメント・テクニックを学びたいと望む。マネジャーとして敬意を払われるというニーズは潜在的な恐怖によってもたらされている。結果として野望を抱き、競争的になる。社内で政治的駆け引きを行い、自分の望むものを手に入れ、上司に悪い情報は報告しない。秩序というニーズが彼らを留まらせ、現状維持をさせかねない。報酬というニーズによって長時間働き、家族を省みなくなる。マネジャーは生産的で効率的な環境を築くことができるが、バランスが取れていない場合、非常に大きな被害を組織にもたらすこともある。

#### 6) 家父長主義者

家父長主義者は、人間関係を築くことのニーズに動機づけされる。基本的に、好かれるというニーズを抱いている権威主義者である。残念なことに好かれるというニーズは、統制するというニーズを打ち負かすことができない。従って、彼らは親切な独裁者となる。自分の部下を守るが、忠誠や規律、敬意を見返りとして求める。配慮していることを示すために周りの意見を聞いてはみるが、実際は自分のやりたいことを進める。この意味では彼らは操作的である。家父長主義者が抱く恐怖とは、他者を信頼できないというものである。このタイプの意識は同族経営の

組織でよく見られる。同族以外の間人は信頼されない。シャインの言うクラン型である(図表10参照)。これは、組織が活用することのできる能力の蓄積を大幅に制限してしまう。家父長主義者は、社員の企業家精神を殺す環境を作ってしまう。

#### 7) 権威主義者

権威主義者は、統制のニーズに強く動機づけられる。彼らは自分が望むものを独裁的なスタイルを用いて手に入れるが、それは彼らにとって人と開放的に、配慮ある方法で接することが困難だからである。自分の情緒を恐れている。彼らは人に頼むことをしない。命令するだけである。他者を信用することができないので、パワーの手綱を緩めることを恐れている。恐れが増すほど、リスク回避指向が強くなる。すぐに怒り、情緒について話し合うことを居心地悪く感じる。経済的な不安があると、自分のために他者から搾取する。権威主義者は情緒面で不健康な風土を職場に創ってしまうことがある。

#### ⑤ リーダーシップのアセスメントとトレーニング

リーダーになるためのトレーニングを受ける際、重要なのは、どの段階のリーダーシップ開発プログラムを受けるのが適切であるかを見極めることである。既にCTTの中で紹介した“リーダーの価値観診断プログラム”がこのアセスメントにも活用できる。

なお、バレットは、リーダーシップ開発プログラムの基本原則を以下のように設定している。

##### 1) プログラムの標準化

2) 既にリーダーあるいはマネジャーあるいは幹部等の地位にある者も、同じトレーニングを体験すること。これによって、若いリーダー、マネジャーの考え方や行為を、上級リーダー、幹部が正しく理解できるからである。

3) バランス・ニーズ・スコアカードを用いたプログラムについては、各自にそれぞれの結果や全体の結果などを公開することで、自分の使命・

ビジョン・価値観との関わりを理解できるようになる。

- 4) 人事制度におけるインセンティブシステム等は、リーダーシップに関するトレーニングと整合していること。これによって、特定の価値観が、その時点の組織にとって重要であることを広く知らしめることができる。

⑥ 価値観に基づく組織の意識や文化を発展させるためのプロセス

〔第1段階：準備〕

- 1) ステップ1：価値観中心の文化を発展させるために、リーダーチームの意識を高める。
- 2) ステップ2：組織文化の詳細な診断を実施する。
- 3) ステップ3：リーダーチーム内での価値観に関する相互理解を十分に行う。
- 4) ステップ4：使命・ビジョン・価値観などを見直し、バランス・ニーズ・スコアカードを作成し、新しい文化を実現するための枠組みや、実施計画（プロセス・スケジュール）などを作成するとともに、組織にその必要性を十分に訴求する。

〔第2段階：実施〕

- 5) ステップ5：組織全体のビジョン・使命・価値観、バランス・ニーズ・スコアカードそのものに対するオーナーシップの意識を醸成する。
- 6) ステップ6：文化と革新の発展を推進する体制を作る。具体的には、組織横断的に次の2つの委員会を編成し、具体的な対策などを検討する。
  - 新しい文化の実施と維持を推進するための文化委員会
  - 革新的なアイデアの探究を制度化する革新委員会
- 7) ステップ7：支持された価値観を人事制度に組み込む
- 8) ステップ8：新しい文化を支えるためのトレーニング・プログラムを実施する。具体的には、次の3つトレーニングが必要となる。
  - 仕事上で各自の使命と、組織のビジョン・使命・価値観の整合性を確保し、従業員が仕事を通じて意義を見出すことができるように支援するトレーニング

- 各社員の仕事が、バランス・ニーズ・スコアカードで評価される現場目標、部門目標、組織目標といった組織の成功に、どのような貢献をしているかを、社員一人一人に理解されるためのトレーニング
- マネジャーをリーダーに育成するトレーニング（組織内の全マネジャーが対象）

〔第3段階：維持〕

- 9) ステップ9：バランス・ニーズ・スコアカードの目標達成の状況を評価する
  - 10) ステップ10：組織内外の経営環境の変化を査定する
  - 11) ステップ11：バランス・ニーズ・スコアカードとビジョン・使命・価値観を見直し、調整する
  - 12) ステップ12：進捗状況に応じて経営方針を修正する
- ⑦ ビジネスの新しい理論

バレットは価値観と言う新しいパラダイムに基づくビジネスの理論の前提となる7原則を示している。

- 1) 原則1：自分が扱っている製品と同様に、自分の存在や信念も重要である。
- 2) 原則2：好業績をあげるには、充実感への投資が不可欠である。
- 3) 原則3：人間関係が、成功の推進力である。
- 4) 原則4：長期的な成功をもたらすのは、ビジョン、進化、変換である。
- 5) 原則5：組織の変換はトップから始めなければならない（変換するのは組織ではなく人間である）
- 6) 原則6：公益に対するオーナーシップの意識を共有する
- 7) 原則7：内部および外部との絆や結束、提携は強さを生む

(7) バレット理論の要約

本章で説明したワイクの組織文化に関連する理論を要約すると図表21の通りである。

図表 21. バレット理論の要約

<p>基本的考え方</p>	<p>全ての企業がエコロジーや公益と言った言葉で代表・象徴されるような正義や健全さを実現するための価値観を持ち、その価値観に基づく経営を実践すべきで、そのための個人と組織の意識の向上・進化の段階を明示し、組織文化を活用して、実践する方法を示している。</p>
<p>新たな価値規範としての意識に関する個人と組織の7段階</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 個人の意識の7段階                     <ul style="list-style-type: none"> <li>第1段階：安全</li> <li>第2段階：人間関係</li> <li>第3段階：自負・自尊</li> <li>第4段階：達成／自己成長</li> <li>第5段階：組織</li> <li>第6段階：コミュニティ</li> <li>第7段階：社会</li> </ul> </li> <li>➢ 組織の意識の7段階                     <ul style="list-style-type: none"> <li>第1段階：生存・安全</li> <li>第2段階：人間関係</li> <li>第3段階：自負・自尊</li> <li>第4段階：変換</li> <li>第5段階：組織</li> <li>第6段階：コミュニティ</li> <li>第7段階：社会</li> </ul> </li> </ul>
<p>価値観中心の文化を築くための要件</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 組織のあり方を利益中心から価値観中心に移行させる</li> <li>➢ 身体・情緒・意識・精神面での健康という観点で成功を評価する</li> <li>➢ マネジャーの主な役割を、統制から動機付けへと変化させる</li> </ul>
<p>組織のあり方を利益中心から価値中心に移行させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ビジョン記述書</li> <li>➢ 使命（ミッション）記述書</li> <li>➢ 価値観記述書</li> </ul>
<p>人的資源の変換を実現するために必要となる文化（マイクロカルチャー）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 信頼の文化</li> <li>➢ 意義の文化</li> <li>➢ コミュニティの文化</li> <li>➢ オーナーシップの文化</li> </ul>
<p>組織のあり方を価値中心に転換させるためにバレットが提唱したその他のツール</p>	<p>CTT (Corporate Transformation Tools)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4つのなぜ</li> <li>バランス・ニーズ・スコアカード</li> <li>リーダーシップの7段階</li> </ul>

	リーダーシップのアセスメントとトレーニング
	価値観に基づく組織の意識や文化を発展させるためのプロセス
	ビジネスの新しい理論

## 5. 組織文化に関連する3理論の分析

本章では、本稿で取り上げたシャイン、ワイク、バレットの組織文化に関する理論の内容と経営戦略立案との関わりについて分析する。なお、この分析において、組織文化の位置づけ方によっては、結果が大きく変わることが予想されるが、第1章で述べたように、“組織文化”は“経営資源”として位置付ける。したがって、経営資源である以上、経営戦略における位置づけは、どのような経営資源を、どの程度活用すべきか、という関係性になる。

### (1) 観点1：それぞれの理論の基本的考え方

基本的考え方については、既に、各理論の要約で示しているが、再掲すると図表22の通りで、大きく異なっている。

図表 22. シャイン、ワイク、バレット理論の基本的考え方

シャイン理論の基本的考え方	組織文化の分析・活用に関する包括的な理論を提示している。
ワイク理論の基本的考え方	不測の事態における被害や損失を最小限の抑えるための理論として、組織文化の活用を提唱している。
バレット理論の基本的考え方	全ての企業がエコロジーと言った言葉で代表・象徴されるような正義や健全さを実現するための価値観を持ち、その価値観に基づく経営を実践すべきで、そのための個人と組織の意識の向上・進化の段階を明示し、組織文化を活用して、実践する方法を示している。

(2) 観点2：それぞれの理論に添った分析を行うための手法・ツール

それぞれの理論に添った分析を行うための手法やツールについては、図表23の通りである。

図表 23. シャイン、ワイク、バレット理論に添った分析を行うための手法やツール

<p>シャイン理論の手法・ツール</p>	<p>シャインの理論は組織文化に関する包括的な理論を構成していることもあり、具体的な分析等を行うための手法やツールが含まれている。具体的には以下の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 文化の測定方法</li> <li>➢ 文化に関するサーベイのための代表的項目と属性の提示</li> </ul>
<p>ワイク理論の手法・ツール</p>	<p>ワイク理論は、不測の事態の回避や被害の最小化を目的としており、そのために組織文化を活用しようとしており、具体的な手法・ツールとしては、以下のようなものが該当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 組織文化を不測の事態に対応できる内容に変更するための理論（ただし、シャイン理論の援用）</li> <li>➢ 不測の事態に対応できる文化を構築するためのマインドのある文化の理論（ただし、シャイン理論の援用）</li> <li>➢ 不測の事態を回避するための安全文化を実現するための理論（報告の文化、公正な文化、柔軟な文化、学習する文化）</li> </ul>
<p>バレット理論の手法・ツール</p>	<p>バレット理論はエコロジーや公益を実現する企業経営を実現することを目的としており、そのための組織文化を活用しようとしており、具体的な手法・ツールとしては、以下のようなものが該当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ マズローの欲求五段階説を拡張した、個人と組織の意識に関する7段階の理論に基づく、評価や分析のためのツールが多く提示されている。具体的には、CTT、「4つのなぜ」、バランス・ニーズ・スコアカードなどである。</li> </ul>

(3) 観点3：分析の手法・ツールを適切に使うためのガイドラインや考え方

それぞれの理論に添った分析を行うための手法やツールを適切に活用するためのガイドラインや考え方については、図表24の通りである。

図表 24. シャイン、ワイク、バレット理論の分析を行うための手法やツールを適切に活用するためのガイドラインや考え方

<p>シャイン理論の手法・ツールを正しく使うためのガイドラインや考え方</p>	<p>シャインの理論は組織文化に関する包括的な理論を構成していることもあり、分析ツールなどを適切に活用するためのガイドラインや考え方も多く示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 文化に伴う3つのレベル</li> <li>➤ 旧態依然とした組織に特有な3つのサブカルチャー（現場の前提認識、エンジニアリング・サブカルチャー、エグゼクティブ・サブカルチャー）</li> <li>➤ 文化のサーベイを実施すべき場面の提示</li> <li>➤ 前提認識や組織文化の代表的種類の提示</li> <li>➤ 文化に関するサーベイのための代表的項目と属性の提示</li> </ul>
<p>ワイク理論の手法・ツールを正しく使うためのガイドラインや考え方</p>	<p>ワイク理論では、分析の手法やツールは、シャインの理論を援用したものが多いため、具体的なガイドラインは示されていない。しかし、報告する文化、公正な文化、柔軟な文化、学習する文化についての考え方は説明されている。</p>
<p>バレット理論の手法・ツールを正しく使うためのガイドラインや考え方</p>	<p>バレット理論では、エコロジーや公益を実現する企業経営を実現することを目的としており、そのために組織文化を活用しようとしている。そのため、具体的な手法・ツールが多く示され、考え方やガイドラインもある程度明示されている。具体的には、個人と組織の意識に関する7段階理論のガイドラインと考え方、および、バランス・ニーズ・スコアカードの考え方とガイドラインについては、バレットのオリジナルツール・手法として、詳細に示されている。</p>

(4) 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方

それぞれの理論の分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方については、図表25の通りである。



図表 25. シャイン、ワイク、バレット理論に基づいて具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方

<p>シャイン理論の具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方</p>	<p>シャインの理論は組織文化の分析・活用・定着などのための網羅的な複数の理論で構成されており、経営資源としての組織文化のマネジメントへの有効性は高いと考えられる。しかし、いわゆる事業戦略などの具体的な経営戦略を立案するためのガイドラインや考え方については述べられていない。</p>
<p>ワイク理論の具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方</p>	<p>ワイクの理論は、不測の事態における被害や損失の最小化のために確立すべき組織文化に関する理論となっており、不測の事態を回避するために有効な経営資源を生み出すため施策については、具体的に述べられているが、シャイン理論と同様に、事業戦略などの具体的な経営戦略を立案するためのガイドラインや考え方については述べられていない。</p>
<p>バレット理論の具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方</p>	<p>バレットの理論は、組織が意識のレベルを高め、公益性や社会正義に富んだ経営を行うための組織文化を構築することを目指した基本理論や各種の診断ツール、実施手順などが明示されている。しかし、事業戦略などの具体的な経営戦略を立案するためのガイドラインや考え方については述べられていない。</p>

(5) 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類。

既に(4)で述べたとおり、シャイン理論、ワイク理論、バレット理論ともに、具体的な経営戦略の立案については触れておらず、戦略の遂行を支援するための優れた経営資源の実現として、組織文化に関する種々の理論を展開している。

## 6. 考 察

本稿では、ミンツバーグの提唱したカルチャー・スクールについて、その内容を分析し、経営戦略との関わりを明らかにしようとしたが、既述の通り、組織文化を“経営資源”と見なしている以上、機能的な経営戦略としての仕組や

メカニズムとしての直接的効果といったものではなく、ミンツバーグが述べているように、経営戦略立案者の意識のなかに根付いた信念や考え方を通じて及ぼされる影響や効果と考えられる。

なお、ラーニング・スクールとカルチャー・スクールは、一見するとどちらも経営資源を提供する学派としての位置づけと言う意味で、類似していると考えられるが、ミンツバーグの主張では、この2つの学派の間には明確は一線を画すべきとのことである。その理由は、組織文化は必ずしも、経営者や幹部やマネジャーの意図した通りに進化・変換しない可能性が大きいとしていることにあると考えられる。

ミンツバーグが、組織文化は外部環境等の変化に依存して変化・進歩する“ダイナミック・ケイパビリティ”とすべきと主張している理由は、もしかしたら、バレットが目指すべきとしている公益性や社会正義を追求するような意識の変化は、企業にとっての外部環境である社会環境が変化することによって、自ずとその方向に進むということを見越している可能性もあるように思われる。

しかし、ワイクが目指した“不測事態の回避”について考えると、おそらく、自然発生的な力によって適切な方向に誘導される可能性は低いと考えられるため、意図的な政策や戦略（経営戦略と呼ぶべきものではないかもしれないが、従業員の意識を変える戦略）が不可欠となるであろう。それによって“不測事態の回避”が実現する可能性があるのであれば、バレットが目指した“公益性や社会正義を実現”についても、何らかの意図的な政策が有効に機能するのではないかと考えられる。だとすれば、カルチャー・スクールとラーニング・スクールの境界線は曖昧な方向に動いていくことになる。実際に、今回分析した理論においても、シャインやワイクは組織文化構築における“学習”の重要性を強く主張している。

堂々巡りの議論を回避するためには、我々が文化と呼んでいるもの、特に組織文化は、意図的にコントロールできるのかどうかということについて結論が必要になると考えられる。著者としては、組織文化のコントロールは中長期的課題かもしれないが、解決し、実現すべき目標と考えたい。

なお、組織文化に関わる多くの理論（特にワイクの理論）は、間違いなくシャインが構築した理論に影響を受けていることが明らかとなり、シャインの大きな功績を再確認することができた。

## 参 考 文 献

- i) 出川淳, 「経営戦略理論の比較分析－ポジショニング理論とラーニング理論に注目して－」, 『商学討究』第62巻第4号合併号, 2012年3月
- ii) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル (著), 齋藤嘉則 (監訳), 『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999年, 第9章, 第1節カルチャーの本質より
- iii) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳), 『不確実性のマネジメント (危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する)』, ダイヤモンド社, 2002, 第5章, 第2節カルチャー・スクールの前提条件
- iv) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル (著), 齋藤嘉則 (監訳), 『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999年, 第9章, 第2節カルチャー・スクールの前提条件より, 一部修正のうえ引用。
- v) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル (著), 齋藤嘉則 (監訳), 『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999年, 第9章, 第5節競争優位の基盤としての資源, より
- vi) 主に, “エドガー H. シャイン (著), 梅津裕良, 横山哲夫 (訳), 『組織文化とリーダーシップ』, 白鳳書房, 2012” に記載された理論より
- vii) 主に, “カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012” に記載された理論より。
- viii) 主に, “リチャード・バレット (著), 齋藤彰吾 (監訳), 駒沢康子 (訳), 『バリュー・マネジメント－価値観と組織文化の経営革新』, 春秋社, 2005” に記載された理論より。
- ix) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012, 第5章, 第1節 組織文化の特性, より引用
- x) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012, 第5章, 第1節 組織文化の特性, より一部修正のうえ引用
- xi) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012, 第5章, 第1節 組織文化の特性, より一部修正のうえ引用
- xii) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012, 第2章, 第3節 マインドとは何か, より一部修正のうえ引用
- xiii) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012, 第5章, 第2節 マインドのある文

化としての安全文化, より一部修正のうえ引用

xiv) カールE. ワイク, キャスリーンM. サトクリフ (著), 西村行功 (訳) 『不確実性のマネジメント』, ダイヤモンド社, 2012, 第5章, 第4節 マインドのある文化を創造するノウハウ, より一部修正のうえ引用

xv) リチャード・バレット (著), 斉藤彰吾 (監訳), 駒沢康子 (訳), 『バリュー・マネジメント: 価値観と組織文化の経営革新』, 2005, 春秋社, 第4章 第3節 組織の意識の7段階より一部修正のうえ引用