

「組織文化」の要素

企業経営漫談士 岡野実空

「組織文化」とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、見方、感じ方。「組織風土」と呼ばれるものと本質的には同じで、全社の場合は「企業文化」や「社風」ともいわれます。その構成要素は「価値観」と「パラダイム」、さらにはそれらが具体化された「行動規範」です。

今回のコラムは、その3つについて、それぞれの意義や重要性を再確認すると同時に、社会や時代の変化に合わせ、それらを見直していくポイントを考えます。

その1: 価値観

人々が何に価値を置くか、何が大切か、組織の多くの人に共有されているものが、組織としての「価値観」。いま続発している日本企業の不祥事は、構成メンバーの内向きの「組織観」ばかりでなく、後れた「時代観」や閉鎖的な「世界観」を浮き彫りにし、顧客や社会を呆れさせています。

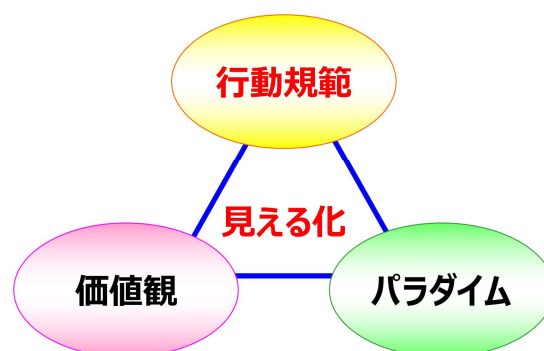
しかし上記の事態は「他山の石」。いま多くの企業が「価値観」絡みで組織的コンセンサスをとらねばならないのは、『品質』の再定義。まず『顧客の満足度』という本義を改めて確認した上で、「我々の顧客はだれか?」、「その求める価値はなにか?」、「その要求水準はどれほどか?」、それに「自分たちはどう応えるか」を職場でしっかり議論しなければなりません。それらを踏まえて集約される『品質』の再定義は、「モノの性質」という狭義を打ち破り、その提供に関わる「サービス」のあり方や「過剰品質」の排除などの気づきをもたらし、組織の「仕事観」を再構築してくれます。

その2: パラダイム

「パラダイム」とは、いわゆる規範や習慣などの認識・思考の枠組みのことで、先の「価値観」とは表裏一体の関係にあります。したがって、不祥事を起こした企業や激変する経営環境に苦しむ組織は、例外なくそれを見直さねばなりません。具体的には、先の『品質』に続き、競合も含む「市場」の変化とその影響の確認の議論から始めます。

そして次には、行き詰まりの理由を外部に求めず、組織内部の原因を掘り下げ、そこからどんな「前提」で自分たちが仕事に臨み、行動しているかを明らかにすることが非常に重要です。因みにその成否は、伝統や慣習という「暗黙」の世界の「見える化」にかかります。なぜならその多くは、経済が右肩上がり、テクノロジーの急速な進歩とは無縁の時代に定着した、無意識の遺物だからです。

KM 2-11 「組織文化」の内容



その3: 行動規範

「価値観」と「パラダイム」の議論の成果は、最終的に「行動規範」として具体化されます。したがってせっかく有意義な議論が展開されても、この行動への落とし込みに失敗すればすべてが水の泡。

それに関する私の苦い体験は、社会問題ともなった某自動車メーカーの不祥事の再発防止プロジェクトに関するもの。各工場のマネジャーたちと合宿を重ねて作成したマネジメント・マニュアルを基に、本部が作成した全社向けのポスター案は、「目くばり、気くばり、心くばり」というまったく的外れなもの。「社会」に向けた宣言ならまだしも、品質で「(無理を言う)トップに目配り、(それを請け負う)上司に気配り、(それを実行しようとする)同僚に心配り」したことによって、不祥事が起きたことを改めて確認し、その作成中止を進言しても、本部は馬耳東風。結局、顧客に見える場所にまで大量に貼られ、「人間音痴」の社員が揃った会社という皮肉な宣伝材料になってしまいました。

私が最も反省すべき点は、その制止を諦めたときの捨て台詞。「どうせならマメ・ヨイショ・プレゼントを追加しましょう」。その6つは、男が異性を口説くときの鉄則。冗談や皮肉がつうじない相手には、どうやらそれが助言に聞こえたようです。

平成30年11月19日 実空