

SPECIAL ISSUE

特集：組織のクオリティとイノベーション

組織のクオリティを 高める 組織風土・体質変革



三好 博幸

(株)スコラ・コンサルト プロセスデザイナー

1 はじめに

組織の風土・体質というものが、組織のクオリティを左右するものとして、近年注目を集めはじめている。

相次ぐ企業不祥事をマスコミが取り上げる際にも、最終的には、その原因を「組織の質」ともいえる「体質」の問題として結論づけることが多い。

しかし、そこでいう組織風土・体質という言葉には、その企業が長年の間に蓄積、醸成してきた澱（おり）のようなもの、「手のつけようがないもの」といった諦めのニュアンスが多分に含まれている。

実際に、不祥事を起こした企業のその後の対応策を見ても、役員の交代、従業員教育、マニュアルの整備・強化といった対応はするものの、根本のところでは作用している組織風土・体質の問題についての深い洞察をすることはなく、対症療法的なものに終わってしまっていることがほとんどである。そのため、同じ企業が幾度も同じトラブルを繰り返すこともめずらしくない。組織の風土・体質の問題に直面する時、大半の場合は、問題構造の解明や根本的な問題解決に手が打たれることはなく、いわば「判断停止」状態に陥ってしまうのである。

これは、組織風土・体質というものの実体がつかみづらいことから、具体的に何を变えればよいのかといった

変革の「対象」と、どのようにして変革を進めていけばよいのかという変革の「方法論」がよくわからないということに起因している。

ここでは、組織の風土・体質をよくしていくために、何を变えればよいのかという変革の「対象」と、どのようにして变えていけばよいのかという変革の「方法論」について、実践論的な見地から解説していきたいと思う。

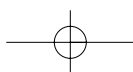
2 変革の対象は何か

風土・体質問題といっても、「部分最適な仕事の氾濫」「顧客よりも内部論理を重視する風潮」「情報流通の不全」など、その現れ方は組織によってさまざまである。

一般的に組織の「風土・体質」という場合には、組織に現れるこれらの問題、またはこれらの現象を生み出すものになっているものをさすが、「風土・体質」それ自体が実体として存在しているわけではなく、また直接それに手を加えて変えていくこともできない。

とはいえ、風土・体質と組織とを切り離して考えることはできない。組織があって、そこにその組織特有の風土・体質というものが存在する。風土・体質はその組織のあり方に大きく影響されている。

ここでいう「組織のあり方」とは、フラット型やマト



リックス型、あるいは事業部制やカンパニー制といった組織の形態のことだけをいっているのではない。組織が組織としての本来の機能と目的を果たせる状態になっているのか、組織を構成する基本単位であり組織活動の源泉である個人の状態がどうなっているのかといった、より本質的な意味での「組織のあり方」をさしている。

さらにさかのぼって、「組織」とは何かということについて考えてみよう。

「組織」に対してはさまざまな切り口での捉え方があがるが、もっとも基本的なものとして、「人の協働のシステム」として捉えることができる。

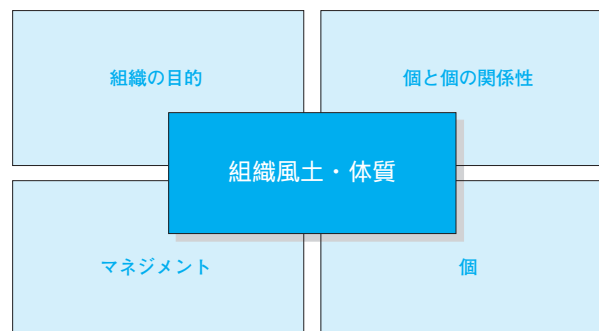
本来、組織とは人が1人ではできない大きな目的に向けて、メンバーの力を協力関係の中で最大化させ、全体としての統合性と推進力をコントロールしながら目的実現の活動を行っていくための協働のシステムである。したがって、以下のような

- ①実現しようとする組織としての目的
〔組織の目的〕
- ②目的実現の意志と原動力の主体である人
〔個〕
- ③目的をめざす人と人どうしの連携、協力関係
〔個と個の関係性〕
- ④目的実現に向けた活動の統合と推進のシステム
〔マネジメント〕

という4つの要素で捉えると、本来の意味での組織のあり方が見えてくる。

風土・体質が実体として存在しないかぎり、それに直接手を打つことは不可能である。しかし、風土・体質に大きく影響している組織のあり方に手を加えることによって、風土・体質を変えることは可能なのだ（図1）。

つまり、風土・体質を変えるということは、実際には、組織のあり方をその本質的なところまで掘り下げて、「人の協働のシステムとしてのパフォーマンスを最大化できる状態にしていくこと」なのである。その意味で、組織風土・体質をよくしていくということは、組織のクオリティを高めることと同義と考えてよい。



組織風土・体質は組織のあり方を変えれば、変えられる

図1 組織の4つの要素と風土・体質

3 組織風土・体質変革でめざすクオリティの高い組織とはどういうものか

組織が本来、ある目的を実現するための人の協働のシステムであるならば、クオリティの高い組織の条件とは、個人個人が生き生きした状態で能力を発揮して、目的実現のためのエネルギーと知を生み出していること、個人間や部署間の協働関係がうまく機能して、組織としての力が個々の力の総和以上になっていること、これら2つのことに、統合と推進のシステムであるマネジメントがうまく促進機能を果たして、生産性と効率を高めていること

そして結果として組織の目的を実現できることであるということができる。

われわれが組織風土・体質変革の支援をする場合、組織がこのような状態になるように、クライアントとともに問題構造の探索をし、4つの要素に働きかけながら変革のプロセスをつくっていく。

4 従来の組織変革に欠落している視点

従来でも、組織変革を行う際、「組織ビジョンを明確にする」「評価制度を変える」「個人のモチベーション向上のための研修をする」といったことは、いろいろな企業で行われている。こういった対応策にも一定の効果が

期待できると思われるが、実際にそれだけで組織が大きく変わったという事例はあまり聞かない。むしろ逆に、今までとあまり変わらないという話をよく耳にする。

なぜ、従来の改革施策が効果を出せずに終わってしまうのだろうか。

それは、今までのやり方に以下の視点が欠落していたことによる。

(1) 組織のあり方に影響を及ぼしている複数の要素に働きかけていく

従来のやり方のほとんどは、「組織の目的」「個」「マネジメント」といった組織要素の特定部分だけに手を加えることで、組織全体のあり方を変えることができるという単純化された原因-結果モデルにもとづいている。

「評価制度を変えれば会社は変わる」「個人が強くなれば企業は強くなる」ということがいわれる。しかし、評価制度や1人ひとりの能力向上は、組織のクオリティを高めるための必要条件ではあっても十分条件ではない。それだけでは、先の4つの要素のうち「マネジメント」や「個」の領域の一部分だけを変えたにすぎないのだ。

組織全体のクオリティを高めていこうとする時、組織全体をシステムとして捉え、4つの領域すべてに目を配り、必要な働きかけをしていくことが重要である(図2)。

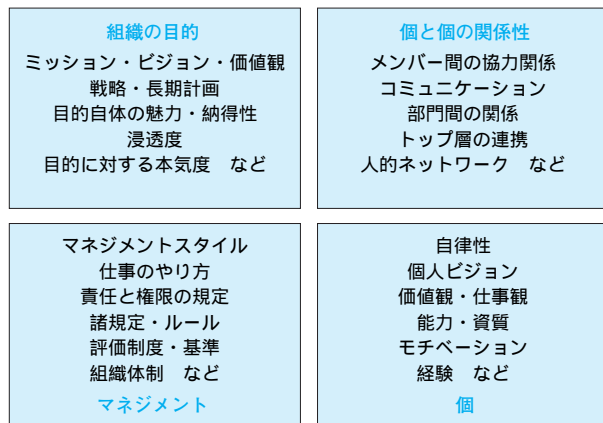


図2 組織のあり方を見るフレームワーク

(2) 「個と個の関係性」を重視する

組織全体を系統的に捉えるという点からいうと、従来のやり方では「個と個の関係性」への認識が欠落していたり低かったりしたことも、組織変革がうまく進まない大きな理由である。

組織メンバーがお互いに協力関係で結ばれているということやチームワークに優れているということは、かつての日本企業がもつ強みであった。しかし、これらの強みがあまりにも日本企業にとっては自然なものであったため、バブル崩壊以降の度重なるリストラやワークスタイルの変化などにより、意図的な維持策も施されぬまま、急速に企業から失われてしまっているのである。

一方、この間米国では今まで未開拓であった「個と個の関係性」の領域に対する研究を積極的に進め、ソーシャル・キャピタル (social capital)、学習する組織 (learning organization)、ネットワーク研究などの切り口から組織の質を高める努力が現在でもつづけられている。

近年、日本でもこの「個と個の関係性」領域の重要性が認識され、積極的に投資して再構築・強化に取り組みはじめる企業が増えつつあるが、手のつけやすい「マネジメント」や「個」の領域の部分的な改善だけで組織を変えようとする企業があとを絶たないのも現状である。

また、「個と個の関係性」領域の重要性を認識している企業でも、「コミュニケーションがよくなれば組織はよくなる」といった短絡的な思い込みが根強く残っている場合がある。「個と個の関係性」に対する認識と手立てが必要であることは確かだが、この部分だけを変えても組織全体が変わるということではない。やはり、全体観にもとづいた組織変革が必要なことはいうまでもない。

(3) 個のエネルギーと知を引き出す

企業で行われるさまざまな変革活動は、トップあるいは経営企画部や改革推進室が「推進」役となって、「全社一律一斉」の運動として行われることが多く、たとえば当初はメンバーの自主性を掲げていた活動であっても

「やらせる」活動に変質してしまう事例であふれている。

推進役にとっては変革をとにかく前に進めることが「任務」となり、全社一律一斉での進捗を維持するために「管理・統制」しようとする意思が働くためである。

そこから「やらせる側」と「やらされる側」の構造が生じ、「やらされる側」のコミットメントと意欲が減退してだけでなく、やらされることに慣れた組織メンバーはしだいに主体的に考える力と行動力を失っていくという悪循環に陥ってしまう。

本来、人は主体性と自発性を発揮して行動する時にもっともエネルギーにあふれ、能力と知恵を出しやすい。この個人がもっとも活性化した状態をつくり、組織のエネルギーと知の出力を最大にしていくことも、組織クオリティを高めるための本来の目的であるはずだが、変革を推進すること自体を目的と勘違いしてしまうことによって、結果的に個がもつ力を殺してしまうようなことが、現実では非常に多く行われているのである。

では、組織のクオリティを高める風土・体質変革を実効性のあるものにし、成功に導くためには、どのように変革を進めていけばよいのだろうか。

ここでは変革を戦略レベルの視点で見た時、実践におけるとくに重要なポイントである以下の3点を紹介しておく。

5 変革方法論の実践におけるポイント

(1) 組織全体をシステムとして捉えて変革していく

組織全体をシステムとして捉えて変革の手を打っていくためには、常に全体的な視点から組織がもつ不具合部分を捉えること、要素間の関連性や整合性を系統的に捉えることがともに必要である。

まず、4つの各要素に含まれるさらに細分化された個々の要素のどこに問題があるのかを探索し、変革の手を打っていく。たとえば、「組織のミッションが明確でない」といったことが課題としてあげられる場合、トップ層を中心にミッションの再定義を実施するというよう

なアプローチの仕方である。

これは非常に一般的なアプローチであるが、とくに組織風土・体質といった目に見えないものの問題原因を探索する場合、目先の課題だけに取り組んでしまったり、本来重要であるはずの問題点を見落としてしまったりすることが実際の変革現場で多く見受けられる。漏れやかたよりがないように、全体の中のどこどこに問題があるのかを捉えることが重要である。

あわせて、「要素間の関連性」や「全体の整合性」といった視点にもとづくアプローチをする必要がある。たとえば、組織として標榜する価値観と人事評価の基準が食い違っているような場合では、個々の要素に問題がなくても、それぞれの間の不整合性が問題を引き起こしている。このような問題構造は、個々の要素だけに目を向けても見えてこない。システム的な視点と問題構造の把握、スタンドアロンではないシステムティックな打ち手がなければ、組織全体を変えていくことはできない。

組織の4つの要素をフレームワークとして、それぞれの要素の状態や、要素間あるいは全体の整合性を見ることによって、協働のシステムとしての組織クオリティの良し悪し、組織全体のパフォーマンスやその組織の風土・体質といったものに影響を及ぼしている問題構造とそれに対する打ち手が何なのかを把握しやすくなる。

(2) 変革の基礎を自主性、自発性、自律性におく

人は、自主性と自発性、自律性を発揮できる環境で一番エネルギーを生み出す。

とくに、組織の風土・体質にまで影響を与えるような根底からの組織変革には、非常に大きなエネルギーが必要である。そこでは目に見える課題だけでなく、暗黙のルールや価値観、時には自分自身の心の中に存在する制約条件に対しても闘いを挑むことが必要になってくる。また、多くの障害や抵抗にもひんばんに遭遇する。

このようなリスクを冒せるほどのエネルギーとは、自分自身にとって変革の優先順位が第一でなければとても生まれにくいほど大きなものである。評論家的な「変えた

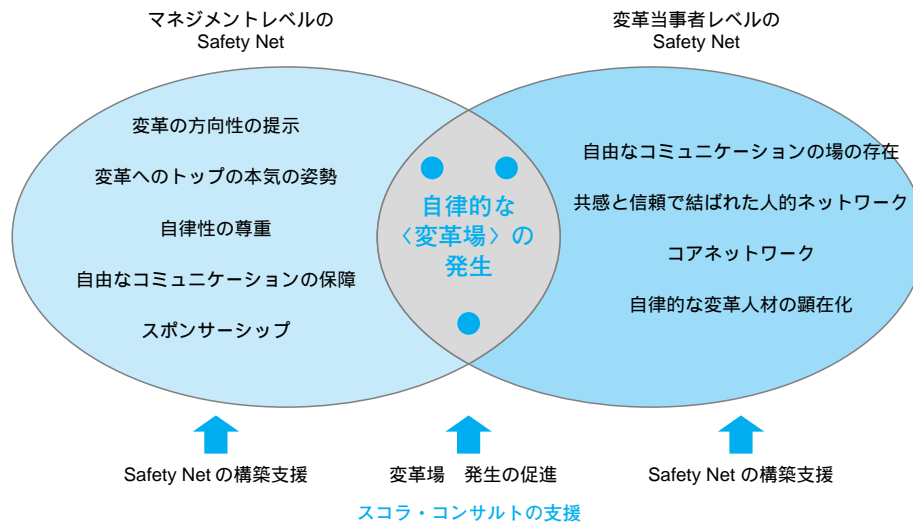


図3 自律的な変革を生み出す Safety Net 構造

ほうがいい」といった程度感覚や建て前の「あるべき論」では、変革は決して起こすことができない。

われわれの長年の実践経験からいえることだが、どんな組織の中にも「今のままではダメだ」「何とか変えたい」と思っている人間は必ずいる。このような内発的動機にもとづいた潜在的なエネルギーを、変革に向けて組織することが非常に重要である。だが、従来型の管理や指示命令、やらせを基本とした推進方法では、このような潜在的なエネルギーを引き出すことができない。

それゆえに、変革の方法論自体の根底にあるパラダイムを「自主性、自発性、自律性を組織する」ことに転換させることがまず必要なのだ。

(3) 自律的な変革を起こす組織条件を整備する

自律的な変革行動が組織の中で起こるためのもっとも重要なポイントは、組織メンバーにとって自分たちの行動がつぶされない、支援してもらえる「安心して変革に取り組める環境」がつけられていることである。そのためには、まずマネジメントの領域で「変革に対する安全保障構造（Safety Net構造）」を構築していく必要がある（図3）。

とくに変革のスタート時点から重要になるのは、トッ

プ・マネジメント層の役割である。

トップ自らが「こうしたい」という思いを自分の言葉で語り、変革への取組みを組織メンバーに宣言すると同時に、自らが本気の姿勢を示すこと、そして組織メンバーの自律性の尊重と自由なコミュニケーションの保障がなされ、自発的な変革行動の容認姿勢を一貫してとりつづけることが、変革への安心感を生み出す第一歩になる。

ミドルマネジメント層でもまた、自ら変革行動を起こすことと並行して、組織メンバーの自発性が発揮できる職場環境を整え、必要な支援をしていくという新たなリーダーシップへの転換の取組みを行うことが必要である。一般的に、ボトムの変革行動においてはミドルの姿勢や言動が障害になることが多く、早い時期にそれが障害となる可能性をつぶしておくことが必要だ。

われわれはこの新たなリーダーシップの形態を「スポンサーシップ」と呼んでいるが、このスポンサーシップ構造が個人の自律性を最大限に引き出すための重要なKFS（Key Factor for Success）となっている。

初期段階でこのような環境がつけられると、現状に問題意識をもっているメンバーや「こうしたい」という強い思いで主体的に変革を起こしていこうとするメンバー（変革コア）を中心に、自由な話し合いの場が進んでもた

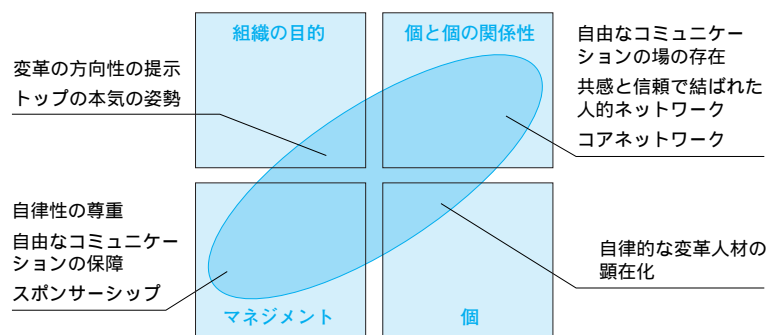


図4 Safety Net 構築における働きかけの領域

れるようになり、そこでの対話を通じて、変革に向けた共感と信頼で結ばれた協働のネットワーク、すなわち「コアネットワーク」が形成されていく。

現状を変えていく活動は1人で行うことは困難であり、また、変革途上で遭遇する多くの障害を克服するためにも、協力や支援をしてくれる人的ネットワークが形成されていることが不可欠である。コアネットワークを中心とする信頼関係で結ばれた協働のネットワークや、意見交換と生きた情報のやりとりがなされる自由なコミュニケーションの場の存在が、変革当事者レベルでの自律的な変革行動を支えるためのSafety Netとなる。

この変革当事者レベルのSafety Net構築は、先の4つの組織要素でいう「個と個の関係性」領域への働きかけであるが、今までわれわれがこの領域の必要性をとくに強調してきたことから、コミュニケーションの場やコアネットワークさえ構築すれば、組織は変わるという認識をもたれることがある。たしかに、「個と個の関係性」の改善が進むことによって変革当事者周辺の活性度が高まることも事実であるが、それだけでは組織全体にまで及ぶ変革に至らず、変化の持続性も期待できない。

組織全体のクオリティを高め、環境の変化にあわせて常に自己変化させることができる組織に変えていくためには、マネジメントレベルでのSafety Net と変革当事者レベルでのSafety Netの両方が組織内にできていることが不可欠なのである（図4）。

6 おわりに

以上、組織のもつ「人の協働のシステム」という側面から、組織のあり方を変えることによって、その影響を受けている組織特有の風土・体質を変え、組織のクオリティを高めることができるということを述べてきた。

多くの組織改革が部分最適的なもので終わっているということから、システム的なアプローチを強調してきたが、組織を単に無機質なシステムという捉え方をしているわけではない。それでは旧態とした「機械的な」組織観の、「機械」と「システム」という言葉を入れ換えただけのことになってしまう。

本稿でも、あえて組織を「人の」協働のシステムであるといっているように、組織のもっとも基本的な単位は「人」であり、「人がどういう状態で働いているのか」ということが組織のクオリティにもっとも影響を与えている。たとえ、組織全体として一時的に高いパフォーマンスを上げていたとしても、「人」が単なる労働力として捉えられていたり、「人」に対する信頼がなかったり、あるいは本来「人」がもつ自律性が抑圧されて「やりがい」が生まれにくいような組織は、決してクオリティの高い組織とはいえないということを、最後にあらためて強調しておきたい。

(Hiroyuki MIYOSHI)