

**なぜ今、
「お役立ち道の組織文化」なのか**

Just Excellent Core value Creator

『行動人』2011年夏号より抜粋

株式会社ジェック

Copyright JECC Co., Ltd.



なぜ今、 「お役立ち道の組織文化」 なのか？

市場環境が、その根底から大きく変わろうとしている。
このような変化の中で、企業のソフトなシステムとしての
「組織文化」も見直す必要があるのではないだろうか。
このような問題意識から、2011年度の「行動人」の年間テーマを、
「お役立ち道の組織文化を築く」に決定した。
これから一年間、さまざまな角度からジェックなりの
組織文化論を展開したいと考えている。

お役立ち道の 組織文化とは何か

「需要創造」にいそ 苦境克服の道

世界経済を混乱に陥れたリーマンショックからようやく立ち直りつつあったわが国の産業界は、東日本大震災という未曾有の大災害で衝撃を受けた。長期にわたる電力不足への不安、個人消費マインドの落ち込み、海外企業の参入機会の増大など、数え上げればキリがないほどの問題を生み出し、その結果、各業界や企業の存続の前提が変わる…、そんな兆しさえ見えつつある。

このような混沌とした状況の中で、「今までの延長線ではやがて淘汰される」、そんな不安感を感じる方も多いのではなからうか。まさに、「需要に対応する」経営から「新たな需要を創造する」経営へ、つまり「需要創造型経営」への変革が急がれる時代になったといえる。

ところで、「需要創造」とは、何をすることなのだろうか。

簡単に表現すれば、「社会、市場の問題を発見・創造し、その問題を解決することができる商品やサービスを開発し、市場に提供すること」となるだろう。産業界の前提が変わ

りつつある今、社会や市場に問題は山積されており、これから起こるだろう新たな問題も数多い。その問題を発見し、正面から向き合うことが、「需要創造」であり、これこそが、われわれの目の前にある苦境を乗り越える道なのである。

社会や市場の問題に 向き合う意味

大上段に社会や市場の問題解決を強調すると、「企業はポランティアではない。そんな難しいことを言わなくても、要はライバルとの競争に勝って利益を上げればいいんだ」という声が聞こえてきそうだ。しかし、社会や市場の問題に向き合う姿勢を保つことは、企業にとって単に目先の業績を上げて生き残るだけではなく、もつと大きな意味がある。

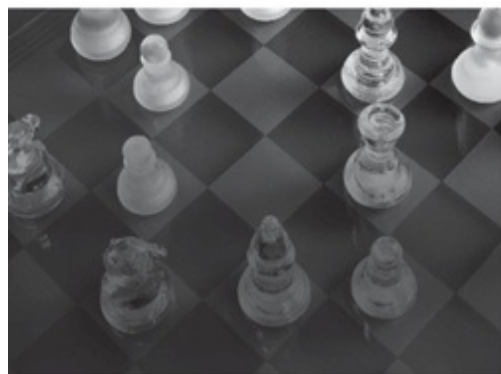
社会的問題と企業の利潤の関係については、古くは一九八六年にP・F・ドラッカーがその著書「マネジメント・フロンティア」の中で、当時の通説であった「企業の利潤は社会的責任と両立しないか、あるいは少なくとも関係はない」という考え方に対して、「これからの企業は社会的責任を事業としての機会とする

ことが必要である。そのためには社会的な問題を経済的な機会と利益に、さらには生産的な能力に、あるいは人間の力を発揮させる場に、報酬の良い仕事に、そしてさらには富に変えてしまうことである」と主張し、社会的な問題の解決を通じて利潤を上げることが企業としての事業である、と結論づけている。

その議論から二十数年を経過した今、マーケティング分野の第一人者であるフィリップ・コトラーは、これからの時代のマーケティングのあり方を説いた著書「マーケティング3・0」の中で、「これからの時代はソーシャルメディアの発達により、国境を越えたグローバルな市民社会が生まれ、その中で「良い社会を創りたい」という願いが広がる。

そしてその市民社会は「より良い社会」を創ろうとする企業、そのような価値を提供する企業を支持し、その商品やサービスを喜んで購入する。また、そのグローバルな市民としての社員は、そのような企業で自らの創造性を発揮しようとする」と説き、より良い社会をつくる企業こそが成功することを強調している。

さらに、競争戦略論の第一人者で



あるマイケル・ポーターは、ハーバードビジネスレビュー(二〇一一年六月号)の中で、「共通価値」という概念を示した。社会的問題を解決する社会的価値の創造を通じて経済的価値を実現する企業となることこそ、これからの時代の優位性であると説き、ライバルとの競争という狭い視野の中で、大切なものを忘れてしまった企業に対して警鐘を鳴らしている。そして顧客だけではなく、顧客その先の顧客に目を向けること、地域の問題に目を向け、共通価値を創り上げることの重要性を説いている。

需要創造のために 目指すべき組織文化

しかし、「社会や市場と向き合い、需要を創造する経営」への変革は、言葉で言うほど簡単ではない。なぜなら、社会や市場の問題を発見することや、これから起こるだろう問題を予見すること、その問題を解決で

きる商品やサービスを開発して市場に提供することは、決して簡単ではなく、また企業の中の一部の人たちだけで成し遂げられるものでもない。全社員が、目的に向かって知恵と力を結集して初めて成し遂げられるものだからである。

そこで重要となるのは、その集団の大多数のメンバーが、何に価値を置き、その価値観に根ざしたどのような行動様式を持っているのか、つまりどのような「組織文化」があるかだろうか。

社会や市場に目が向かず、それぞれが自分の利益しか考えない。また、困難に直面するとチャレンジ意欲を失い、すぐに投げ出す。さらに互いの信頼が失われ、結束できない。当たり前だが、このような組織文化では、需要創造は成し得ないだろう。

私もジェックでは、需要創造を実現し続ける組織文化のことを「お役立ち道の組織文化」と呼んでいる。

「お役立ち道の組織文化」とは

全社員が社会や市場の問題に目を向け、その解決に向けて結束してチャレンジし続ける文化、これこそが「お役立ち道の組織文化」だ。し

かし、やや抽象的な表現であるため、次にお役立ち道の組織文化の特徴をいくつか挙げておきたいと思う。

①「お役立ち道の組織文化」を持つ組織では、メンバーの目がお客様だけではなく、その先のお客様、その先の社会に向いている。したがって、自社の商品やサービスが最終的に社会でどのように役立っているのかを熟知しており、社会やお客様の先のお客様、そしてお客様の新たな問題を発見し、その解決の役に立つことがやりがいや喜びとなっている。その喜びが原動力となって、さらなるお役立ちに向かう。

②「お役立ち道の組織文化」を持つ組織では、お役立ちを実現するために決してあきらめない。なぜなら、新たな価値の創造には、不断の努力の積み重ねが必要だからだ。その挑戦の中でメンバーは成長し、自らの可能性を信じて、その可能性に挑戦し続ける。その挑戦の持続性もこの文化を持つ組織の特徴である。

③ 最後は、メンバー同士がお互いにお役立ちのためのパートナーとして認め合い、結束を引き出そうとすることである。

需要創造は、決して一人の力では成し遂げられない。お互いがその異質な力を認め合い、活用し合おうとすることが不可欠だ。このようなお互いの信頼関係をベースとしたコミュニティの中から、立場を越えた創発が生まれ、組織の力で価値創造を実現している。

このように「お役立ち道の組織文化」を表現すると、「組織文化は理想的ではあるが、現実離れしている」という印象を受けるかもしれない。

しかし、お役立ちの志を持って創業した企業の多くは、その創業期や第二創業期と呼ばれる時代に、このような組織文化を持っていたはずだ。これは企業研修やコンサルティングの際に、その企業の歴史を教えていただく中で抱くようになった私自身の実感である。

そして、その文化は各社の理念として現れ、伝説として伝えられ、その企業の社員一人ひとりの中に遺伝子のように組み込まれているはずのものである。決して理想論というわけではなく、誰もがそうありたいと願う組織文化であると思う。

しかし、組織文化は時代の流れの

中で徐々に変質していくというのも事実である。では、組織文化はどの様に変質していくのか、その一般的なケースについて触れておきたい。

変質する組織文化

創業期に価値ある商品やサービスを生み出した企業は、長期にわたってその恩恵を受け続けている間に、

新たな価値を生み出さなくても利益が上がると考え、社会や市場の問題を見る必要性を感じなくなってしまう。また、好景気の時にも社会や市場に目を向けなくても利益は上がるため、同じような状態になりやすい。

さらに、どの業界にも何度となく訪れた景気の悪化や収益を圧迫してしまうライバルとの競争の激化は、経営者を含めた全社員の関心を、いかにライバルに勝つか、そしていかに当期利益を確保するかに向かわせてしまう。

その結果、いつの間にか事業の本質である大志を忘れて目先の利益を第一として全員が視野狭窄に陥り、社会や市場の問題解決という企業の発展の土台をつくってきた組織文化が蝕まれ、知らず知らずのうちに需要を創造する力をも失わせてしまう。

このような状況に陥っている企業も少なくないだろう。

そのような企業に必要なことは、いま一度組織文化に目を向け、「お役立ち道の組織文化」を再度構築することだ。なぜなら、「お役立ち道の組織文化」は、需要創造型経営への変革の鍵だからである。

現在わが国は、行政、産業界を含むあらゆる分野の人たちが結束しなければ、乗り越えられないほどの苦境にある。しかし、産業界に属するすべての企業が、社会や市場の問題に目を向け、その解決を事業機会ととらえてチャレンジすれば、わが国の復興とその後の発展は必ず実現できると確信している。お役立ち道の組織文化は、その歩みを支える土台となるだろう。

私どもジェックも、「お役立ち道の組織文化」を築く支援に全力を挙げて取り組んでいきたいと考えている。

(文責/ジェック・インストラクター 浜村好明)

*「お役立ち道」とは、お役立ちの精神と技量を極め続けること、つまり、ビジネスにおいて、社会や市場にお役に立つことを喜びとし、そのために自らの可能性に挑戦し続ける姿勢のこと。

組織文化を どのようにとらえるか

図①：組織文化の定義例

参考：『知恵が出る組織』海老澤栄一、寺本明彦、行時博幸（共著）／岡友館

<p>特定のタイプの戦略行動に対する選好を決定する社会的なグループの規範と価値をそのグループの戦略的な風土となづけることにしよう。</p> <p>アンソフ (H.I.Ansoff, 1978)</p>	<p>「製品の品質」や「価格リーダーシップ」のような、組織にとって信奉される支配的な価値。</p> <p>ディール、ケネディ (T.E.Deal & A.A.Kennedy, 1982)</p>
<p>企業文化とは、制度としての組織の成員に意味を与え、行動のルールを提供する、共有された信念および価値のパターンである。</p> <p>デービス (S.M.Davis, 1984)</p>	<p>企業文化とは企業のメンバーに信じ込まれた価値観と考え方と行動パターンとである。それは公式の戦略や公式の組織などと異なり、組織の構成員の本音であり、実際の行動である。</p> <p>河野豊弘 (1985)</p>
<p>一連のマネジメントの実践や行動を具現化し強化すると同様、組織のマネジメントシステムの基盤として機能する価値や信念、原則のこと。</p> <p>デニソン (D.R.Denison, 1990)</p>	<p>文化というもの、ある一つの集合体に共通して見いだせる相互に関連しあう価値観と行動方法のセットと定義する。</p> <p>コッター、ヘスケット (J.P.Kotter & J.L.Heskett, 1992)</p>
<p>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創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン、それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関する知覚、思考、感性の正しい方法として教え込まれる。</p> <p>E. H. シャイン (E.H.Schein, 1985)</p>	

組織文化とは、組織のメンバーに共有された 価値観や仮定、および行動様式のこと

「組織文化とは、組織のメンバーに共有された価値観や仮定、および行動様式のこと」と言える。

第一に、組織文化と人間の性格の定義がよく似ている点が挙げられる。組織文化の定義のいくつかを、図①に列挙した。ここでは、企業文化や組織風土などといった表現があるが、すべて組織文化と読んでほしい。これらの定義の共通する項目をまとめると、図①の下にあるように、「組織文化とは、組織のメンバーに共有された価値観や仮定、および行動様式のこと」と言える。

度から説明しよう。

組織文化の概念が理解しにくいのは、組織文化が目には見えないものだからである。組織文化をわかりやすく例えるなら、人間の「性格」がピッタリだ。その理由を、四つの角度から説明しよう。

組織文化を 人間の性格に例える

組織文化の概念が理解しにくいのは、組織文化が目には見えないものだからである。組織文化をわかりやすく例えるなら、人間の「性格」がピッタリだ。その理由を、四つの角度から説明しよう。

ここで、「組織文化とは何か。どのようにとらえたらよいのか」という疑問に、焦点を当ててみよう。

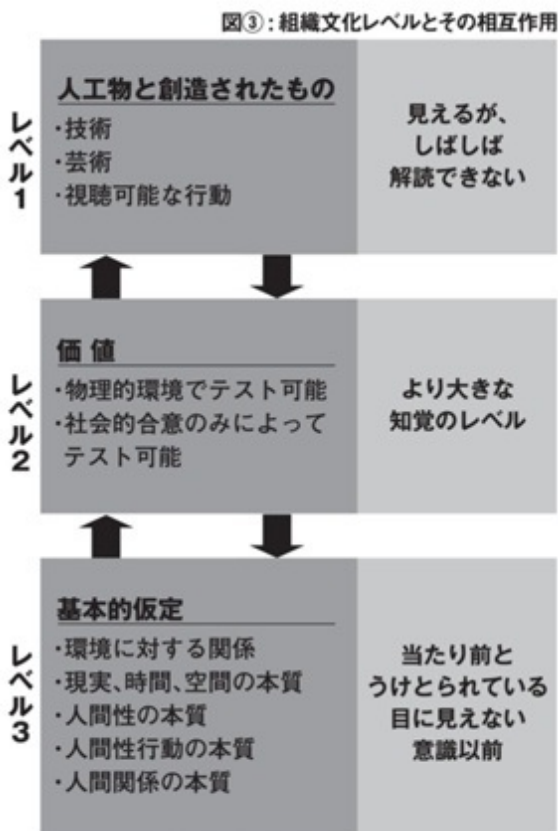
研修を担当していると、組織文化についてさまざまな質問を受ける。中でも代表的なのが、次の三つだ。

① 組織文化・企業文化・組織風土など、さまざまな表現があるが、同じものなのか？

② 組織文化を変えるには、どのような方法があるのか？

③ 組織文化について、何となくイメージはわかるが、自分では説明ができない。

三つの疑問の中で最も重要なのは、



出典：『組織文化とリーダーシップ』E・H・シャイン著／ダイヤモンド社



一方、人間の性格の定義はどのようになっているのだろうか。辞書には「性格とは、その人特有の行動の仕方、ならびにそれを支える心理的な特性」（大辞林）とある。

さて、組織文化の定義にある「価値観や仮定」とは、何に価値を感じ、どのような考え方があるかということであり、性格の定義にある「心理的な特性」と同じような意味だ。

このように、組織文化と人間の性格の定義には、共通する点が多く見られる。

組織文化と性格の類似性

第二に、組織文化と人間の性格の構造面における共通点についてだ。

図②に、一般的にいわれている人間の性格の構造をまとめた。また、図③はE・H・シャインが主張している組織文化レベルの図だ。

この二つの図の共通点は、その構造が階層になっていること。そして、図②では右下に向かうほど、図③では下に向かうほど、どちらも認識されにくく、変えにくいという性質がある（シャインは、組織文化的な問題の解決で失敗する大きな要因は、この階層構造の認識不足にあることを指摘している）。

第三の共通点は、性格にも組織文化にも内面と外面があることだ。

この内面とは家族や内輪の人にさせる顔つきや態度であり、外面とは外部の人に見せるそれである。

図④にある「組織風土」が内面になり、「社風」は外面にあたる。したがって外面から受けるその組織の印象と、内面である組織の実態とが大きく異なる可能性がある。

さて、人間の性格と組織文化の類似性の第四は、両者とも常に変化する性質を持っている点だ。

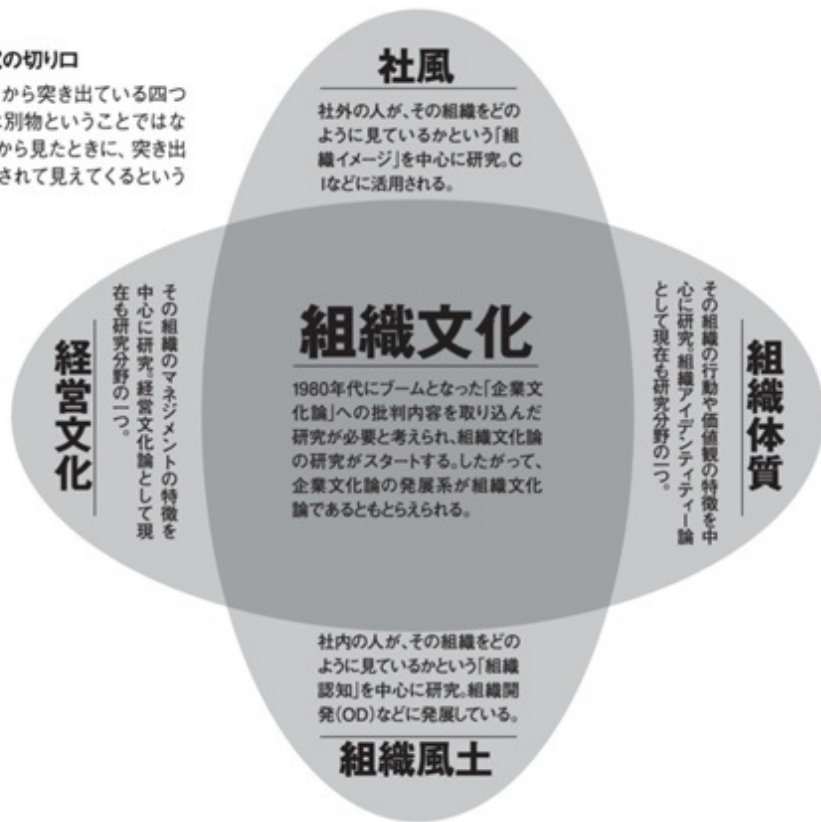
人間はさまざまな理由から、その行動の仕方や心理的な特性を変化させる（変化しないと、成長していきいととらえられることもある）。Parlettで述べたように、組織文化もその特性は常に変化し続ける。

長々と述べてきたが、今回主張したいのはただ一点。それは「組織文化を人間の性格に例えてみると、イメージしやすい」ということ。

もちろん、一人の人間の性格と複数の人間がつくり出す組織文化では、違う点もある。

図④：「組織文化」研究の切り口

中心にある「組織文化」から突き出ている四つの箇所は、組織文化とは別物ということではなく、組織文化をある角度から見たときに、突き出た部分がクローズアップされて見えてくるということである。



参考：「組織文化 経営文化 企業文化」梅澤正著／同文館出版

組織文化の見方を変える

この章の冒頭で挙げた疑問について、筆者なりの回答を試みたい。

まず、企業文化と組織風土との違いについてであるが、すでに図④にも記したとおり、組織文化・企業文化・組織風土の三つは、アプローチの角度が違うだけで、みな同じものを研究している、という回答になる。したがって、組織風土の知識を組織文化に活用することができるし、その逆も同じである。

次に、組織文化の変革方法だが、この点に関しては、いくつか変革の留意点を挙げよう。

- ① 組織文化の変革の方向性を見極めて、個人のパーソナリティーを変えるのと同じように、長期的姿勢で臨むこと。
- ② 行動様式だけではなく、それを生み出している価値観や仮定の変革を狙うこと。そのためには、組織構造や評価制度など環境要因全般の変革も行うこと（パーソナリティー変革のために、環境を変えることと同じである）。
- ③ もともと持っている要素を強化する

ることで、現在の不具合を解消する、いわば「内科的な方法」と、不具合を生じさせている組織文化の要素を入れ替える、いわば「外科的な方法」のいずれを取るか、そのアプローチ方法を決めておくこと。これも、人間のパーソナリティーを変える時の基本的アプローチと同じである。

現在ジェックでは、お役立ち道の組織文化を構築するために、集団性格理論のリニューアルを図っている。近期中にこの「行動人」でも発表する予定である。

（文責／ジェック・インストラクター 高橋宏司）

お役立ち道

あなたの毎日のビジネスは楽しい？

「仕事を楽しみならば人生は極楽だ。仕事が義務ならば人生は地獄だ」

マクシム・ゴリキー

旧ロシアの作家ゴリキーの有名な言葉だ。経営者も社員も日々の仕事に対して、できることなら「楽しみ」として取り組んでいきたいと願っ

お役立ちに満ちた 経済社会への道

ていることだろう。しかし、ビジネスは、必ずしも楽しみばかりとは言えないことが多いのも一面だ。その本質的な原因にはどんなことがあるのだろうか？

「奪い合いの経済社会」は？

ビジネスにおいて「勝つか負けるか」が重要になる場合はさまざまある。マイクロの視点では、「提案のコンペでライバルに勝つか負けるか」

「社内ライバルに……」「取引先やお客様との条件交渉で……」、などだ。それぞれの局面では、多くの人が「勝つこと」に執念を燃やし、勝てば喜び、負ければ悲しむ。このこと自体は健全な感情だ。「競い合って成長するプロセス」自体を「楽しみ」ととらえているビジネス・パーソンがハイパフォーマンスを上げていても不思議ではない。

ただし、これらの「勝つこと」は、

の「理念」はこの方向にある。

しかし、私たちは激烈な企業間競争の渦中で「本来の目的」を見失ってしまいがち。「他者社」に勝つこと」や「数値の達成そのもの」を、「目標」のレベルではなく、「目的」として意識してしまい、砂を噛むような味気ない仕事の日に陥ってしまうケースに遭遇することも少なくない。

さらに、このような「仕事のあり方」が、組織の仕事全体、果ては広くマクロの経済社会で支配的な力を持つてしまうと、どんなことが起こってしまうのか？

実は、私たちはそれをすでに体験しているのである。具体的には、世界同時不況を引き起こし、私たちのビジネスにも大きな影響を与えた、サブプライム・ローン問題や金融危機だ。知らず知らずのうちに、金融の世界での「ゼロ・サムゲーム」の理論や、「誰かが得をすると必ず誰かが損をする(Win-Lose)」というビジネス観が、私たちのメンタルや判断基準に強い影響力を持ってしまっていることはないだろうか？

「お役立ちに満ちた経済社会」を創る方向性

このような経済社会の「あり方」の問題について、三十万部のロングセラー「会計のことが面白いほどわかる本」(中経出版)の著者である天野敦之氏も次のような見識を述べている。

「金融危機だけではなく、戦争や環境破壊、貧困や格差などの問題の構造はすべて共通している。「競い合い奪い合う」考え方から、「価値を創造し与え合う」考え方に転換することが、様々な問題を解決するための重要なカギとなる」(「みんなが幸せになる「お金」と「経済」の話」天野敦之著/すばる舎)

仕事を楽しみ謳歌し、本来の醍醐味を味わい続けていくためにも、私たちは足元を見つめ、自分自身の根っここのビジネス観を定期的に点検してみる必要がある。あなたの本音のビジネス観は、「ビジネスとは、本質的に競い合い奪い合うもの」に近いのか？それとも「ビジネスとは、本質的に価値を創造し与え合うもの」に近いのか？ 私たちは、後者のビジネス観で、「お役立ちに満ちた経済社会」を創っていききたいものだ。

ジェック・常務
渡辺晶三
Shozo Watanabe

※ゼロ・サムゲーム：全体の利益と損失の合計(SUM)が必ずゼロになり、価値が創出されない状況。

『行動人』のご紹介

「需要創造型経営(CPM 経営)の現場成果を促進するためのフォロー誌」というコンセプトの『行動人』
 需要創造の問題を解決するヒントが見つからない…。
 もっと効率的な業務のあり方を見つけたい…。

このような悩みを持つ皆様の問題を解決するヒントが満載の『行動人』。
 書店では手に入らない、豊富なお役立ちの知恵が『行動人』にはあります。

1年間購読料 3,000円(税込み)
 お届け:1年間4冊(25% off)

または

1冊 1,000円(税込み)

↓バックナンバーの購入は↓

■ 『行動人』2012年春号

特集:流通の常識を変えた!! スーパーマーケット ロピア 大躍進の秘密を探る

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6546/>

■ 『行動人』2011年冬号

特集:着眼大局・着手小局の組織風土改革 —JA あいち尾東

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6381/>

■ 『行動人』2011年秋号

特集1:経営理念を実践する! イノベティブな人と組織への変革

特集2:人財育成を通して「お役立ちの組織文化」を形成する

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6380/>

■『行動人』2011 年夏号

特集 1: 新たな需要の場を作る「共創」へのコンセプトチェンジ

東京ガス株式会社「With!! ソリューション」

特集2: なぜ今、「お役立ち道の組織文化」なのか？

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6379/>

■『行動人』2011 年春号

◆特集テーマ: エプソン販売におけるパートナー戦略とは

第1章 サービスパートナー戦略の概要

第2章 現場の自己革新が戦略を創造する

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6378/>

■『行動人』2011 年新年号

◆特集テーマ: 数の戦略から質の戦略へ

第1章 群馬ヤクルト販売株式会社事例編 第2章 経営変革理論編

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6377/>

■『行動人』2010 年秋号

経営の原理・原則は自社でも実現可能なのか～

特集テーマ: ゆとり世代の新人育成を再考する

第1章 「ゆとり世代」を知る／第2章「ゆとり世代」の育成を考える

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6375/>

■『行動人』2010年夏号

特集テーマ:顧客接点を革新する『問題解決 OJT』のススメ

第1章 ダイキン工業が『問題解決 OJT』を選んだ理由

第2章 『OFF - JT と OJT』連動ツール活用のススメ

お申込みは⇒ <http://jinjibu.jp/service/detl/6584/>