

『組織文化のマネジメント——行為の共有と文化』

著者／出口将人(白桃書房 2200円税別)

近年、「ウェイ」や「バリュー」など企業理念や文化を重視する経営が目立ってきている。組織文化と企業業績にはある種の相関関係が存在するという認識があるからだ。

私たちも本誌72号で、「企業組織のDNA」という特集を組み、この問題にアプローチしたが、その際、大いに得るものがあったのが本書である。

「生活協同組合コープこうべ(以下、コープこうべ)」に関する数年にわたる丹念な調査を基礎にした、組織文化の形成過程に関する実証的な研究である。

共有された行為としての組織文化

伝統的な組織文化論では、組織文化の本質は、「組織のメンバーに共有された信念、価値観、規範のセットである」と説明される。この説明は直感的に理解しやすく、納得しやすい。だが著者はこの論に懐疑の目を向ける。

「コープこうべの新入職員が、組織文化を身につけて職員らしく行動できるようにするまでの過程を調査しました。

そこで分かったのは、通常の仕事をつつがなくこなせるようになったとき、本人も含めて多くの人々が「組織文化を共有できた」と認識していたということでした(出口談、以下同) こうした調査結果から、出口

氏は「組織文化の観念としての側面が強調されすぎてきたのではないか」と考えた。

出口氏は組織文化を、しばしば企業理念などに表現される信念や価値観といった「観念」と、目に見える具体的な「行為」の二層から成ると考える。観念と行為の関係は、特定の観念に一つの行為が対応するという単純なものではない。観念には本質的にあいまいさがあり、多様な解釈や行為を許容するからだ。

「組合員のために」という理念をどう解釈し、どんな行為に表すかは、販売員、経理担当者、商品配達者などでは異なるため、同じコープこうべ内でも、さまざまな「行為」が存在します。逆に、同じ職種で同じような「行為」をしていても、理念の解釈に微妙な違いがあることもあります」

このように見てくると、組織文化について考えるとき、理念などに表現された価値観などの観念だけではなく、目に見える具体的な行為にも着目すべきだということがわかる。

「新入社員であれば、とにかく型どおりにやらせてみることで。そして、先輩や上司がその行為の意味を、理念に即して後から解釈してやればいい。

理念を押し付けるのはかえってよくありません。洗脳じみて拒絶されかねませんし、理念と目の前の仕事が矛盾するとき、

無用な混乱が生じてしまうからです」

逆に、理念の解釈に責任を持つマネジャーにこそ、理念教育が必要だと出口氏は言う。理念と行為について部下に問われたとき、自分の言葉で理念を語れなければ、仕事(行為)の指示もできないからだ。

組織文化の二面性を認識せよ

そもそも組織文化が共有されると、何が起るのだろうか。著者はそのメリットとして、情報のやり取りが簡単になること、不要な情報を排除できるため、情報処理の負荷を軽減できることなどを上げる。またデメリットとして、都合が悪い情報が入らなくなり、異質なもののぶつかり合いが減り、革新が起こりにくくなると指摘する。

「組織の『理念』は大事ですが、昨今、重要性を強調しすぎではないでしょうか。それよりも、まずはもっと素朴に目に見える『行為』を共有することこそ、大切にすべきです。またそもそも自社にどの程度、強い文化が必要なのかについても、きちんと考えるべきでしょう」

組織に深くコミットし、組織文化を体現したような人を、「○らしい人」として賞賛しがちであるが、われわれは「らしき」の怖さも認識すべきではないだろうか。

プロフィール
出口将人
でぐち・まさと

名古屋市立大学大学院経済学研究科助教授。1971年生まれ。同志社大学商学部、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。専門は経営戦略論、経営組織論。



『団塊・シニアビジネス「7つの発想転換」』

——多様性市場の壁を突き破れ!——

著者/村田裕之(ダイヤモンド社 1600円税別)

「2007年問題」として団塊世代の1斉定年退職に関心が集まっていますが、私は1斉退職は起きないと見ています。雇用延長制度の導入や早期退職者の増加、団塊世代の半分が女性であることを考えれば、実際には2005年から10年にかけて徐々に退職しているからです。

「シニア世代は時間もちでお金もち」というのも平均値にとらわれた一面的な見方です。団塊世代は、個性的な生き方を選ぶ人が増え始めた世代です。これからの団塊・シニア市場は「均質なマス・マーケット」ではなく「多様なミクロ市場の集合体」と捉えるべきです。

シニア向けのビジネスを展開する企業は多くは、「市場調査の壁」「顧客開拓の壁」「商品開発の壁」などにぶつかっています。その壁を乗り越えるヒントを本書では7つの発想転換としてまとめました。

例えば、急成長している世界最大の中老年女性専用のフィットネス・チェーンは、加盟店オーナーの9割を元の顧客が占めています。顧客として来店し、オーナーの体験談を聞くうちに自分もやってみようと思った人たちです。これは商品に惚れた「消費者」に、今度は新たな顧客への「語り部」になってもらうという発想の転換から生まれたものです。

また、年間20万人以上が参加

するシニア向け体験学習を提供する旅行会社は、リピーターを「使い手」ではなく、無償の世話役という「担い手」の立場で旅行に参加してもらうことで、顧客ニーズが直接反映した商品を生み出し、集客につなげています。

スマートシニアが日本の未来を明るくする

私は、賢く知的で格好よく老後を生きるスマートシニアが日本でも増える予想しています。団塊世代にはスマートシニアとして、豊かな生き方をしている世代になってほしい。前の世代の姿を、次の世代はしっかり見たい。先に行く世代が凜として生きる姿を見せることは、次の世代に希望を与え、日本の未来を明るくするのです。

(村田談)



村田裕之 むらた・ひろゆき

村田アソシエイツ代表。財団法人社会開発研究センター理事長室長。東北大学特任教授。著書に「シニアビジネス」「多様性市場」で成功する10の鉄則(ダイヤモンド社)他。

『グラミン銀行を知っていますか』

著者/坪井ひろみ(東洋経済新報社 1800円税別)

大抵の人は、貧しい人に物やお金を与えても、お金を貸すことは考えないでしょう。ところが貧しい人々を対象に無担保で融資をする銀行があります。それが1976年、バングラデシュに誕生したグラミン銀行です。融資を受けた人に返済の連帯責任を負う5人グループを作らせるのが特徴です。

10年前、来日したバングラデシュの学生からその存在を知った私は、お金を借りた5人グループが毎週、集会に参加していることに大きな興味を持ちました。なぜお金を借りて返すために毎週同じ時間の集会に年50回も通うのか。なかには20年以上も通い続ける人がいる理由を知りたいと思ったのです。

99年に現地を訪れてわかったその理由は、グループ内の結束が強くない場合でも、信頼に値する、別の5人グループのメンバーや銀行員と話をしたいがために、通い続けているということでした。

それまでお金に触れたことすらない女性たちは、わずか数ドル相当の融資を元手に事業を始め、同時に個人としても自立していきます。男性中心社会のこの国では、女性が自由に動けるのは家の敷地内に限られます。そんな女性たちが家の外に出て行き、他の人と出会うことで成長し、人前で自分の意見を堂々と伝えるようにまでなるのです。

経済的、人間的自立の両立を目指す

グラミン銀行は現在566万人に融資をし、驚くべきことに返済率はほぼ100%です。お金を貸すことは、与えることと違って返済の義務が生じるため、本人に責任感を植えつけます。これらの成功が世界に知られ、先進国でもNGOなどが貧困層向けの融資に取り組み始めました。

こうした取り組みは、「経済的自立と人間的自立の両立を目指すし、人々の可能性を高め、選択肢を増やそう」というノーベル賞経済学者、アマルティア・センの思想で捉えられるのではないのでしょうか。その考え方は途上国に限らず、日本など先進国にも無縁ではないはずです。

(坪井談)



坪井ひろみ つぼい・ひろみ

秋田大学工学資源学部助教授。青山学院大学卒業。山口県立大学大学院国際文化学研究所修了、山口大学大学院東アジア研究科修了。