

組織文化のイノベーション に関する一考察

—組織文化における現状診断と変革方向性の理解—

A Study on Innovation of Organizational Culture :
Diagnosing and Understanding Direction of Change in Organizational Culture

小沢 一郎

Ichiro Ozawa

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

イノベーション, 組織文化, 組織変革, 組織開発, ケーススタディ

■要約

本稿は組織文化の変革に際しての組織文化の現状診断と変革の方向性の理解について論じたものである。組織文化は理解が難しい為に、組織変革をおこなう構成メンバーが直感的にも理解し易い方法で組織文化を「見える化」することは極めて重要な事項である。Cameron and Quinnの組織文化診断のメソッドロジーとフレームワークを利用して実際の事例分析を実施し、上記の要件を満たす方法を考案した。

■Key Words

innovation, organizational culture, organizational change, organizational development, case study

■Abstract

The purpose of this paper is to discuss about diagnosing and understanding direction of change in organizational culture. Organizational culture is very difficult concept to understand, it is therefore significantly important issue to make organizational culture "visualization" for organizational members by the method they can understand with intuition. The author worked out a case study applying the methodology and the framework created by Cameron and Quinn, and devised the method filling the requirement above.

受付日 2013年11月22日

受理日 2013年12月10日

Received 22 November 2013

Accepted 10 December 2013

1 はじめに

Schumpeter (1934) は、イノベーションとは「新結合の遂行」であり以下の5つを含んでいるとした。①新しい財貨、或いは新しい品質の財貨、②新しい生産方法、③新しい販路（市場は既存でも可）、④原料・半製品の新しい供給源（原料・半製品は既存でも可）、⑤新しい組織の実現、である。本稿では、第5の要素である組織のイノベーションに関して考察を進めたい。

組織をイノベートする際には、組織の構成要素とそれら要素間の整合性を勘案することが必要だが、小沢 (2008a) で検討した各種組織モデルの構成要素の中から、組織文化の重要性に着目したい。どの組織モデルにおいても組織文化は重要な一要素であり、組織のイノベーションに際しては慎重に対処する必要があると考えるからである。なお、各種組織モデルとは以下の4つである。

① Peters and Waterman (1982) の「7S's モデル」。

組織の構成要素としては、機構 (Structure)、戦略 (Strategy)、システム (Systems)、共通の価値観 (Shared Value)、スタイル (Style)、スタッフ (Stuff)、スキル (Skills) の7つであり、共通の価値観とは企業文化とも言えると説明している。

② Galbraith (2002, 2005) の「スターモデル」。

組織の構成要素としては、戦略 (Strategy)、構造 (Structure)、プロセス (Process)、褒賞システム (Reward Systems)、人材 (People/Human Resource) ポリシーであり、人材の中に文化を含むとしている。

③ Nadler and Tushman (1992) の「組織の整合性モデル」。

組織の構成要素としては、「重要課題 (Main Issues)」、「公式組織 (Formal Structure)」、「人材 (Human Resource)」、「文化 (Culture)」としている。

④ Govindarajan and Trimble (2005) の「組織的DNAの4要素モデル」。

組織の構成要素としては、「スタッフ (Stuff)」、「組織構造 (Structure)」、「システム (Systems)」、「組織文化 (Culture)」としている。

組織変革に対しては多くの先行研究がなされているが、Kotter (1996, 2002, 2005) による「組織変革の8段階」は主要研究成果のひとつであろう。8段階とは、①危機意識を高める、②変革推進チームをつくる、③適切なビジョンを掲げる（ビジョンと戦略を立てる）、④変革のビジョンを周知徹底する、⑤自発的な行動を促す（メンバーが行動しやすい環境を整える）、⑥短期的な成果を生む、⑦さらなる変革を進める、⑧変革を根づかせる（新しいやり方を文化として根づかせる）である。

一方、本稿でフォーカスしている組織文化には、「3つのレベル」があることをSchein (1999, 2010) は指摘している。すなわち、①可視的で触れることができる構造とプロセスである「人工の産物 (artifact)」のレベル、②その一段階深い所に存在する、理想像・価値観・願望・イデオロギー（理念）などを含む「信奉された信条と価値観 (espoused belief and values)」のレベル、③さらに基本的な深いところに保たれて意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観としての「前提認識 (assumption)」のレベル、という3つである。

このように複雑で捉えるのが難しい組織文化の変革に際しては、組織変革の8段階における第3段階と第4段階で、いかに上手く組織文化の現状認識に基づく適切なゴールを設定し、その組織文化変革ベクトルを組織構成メンバーが理解し易い形にいかにか上手く「見える化」して周知徹底するか、そして第5段階であるメンバーが行動しやすい環境整備としての制度設計等へ進むことができるかが重要と考えられる。

本研究においては（概念的に深耕していく前に）、まずは実際の組織において組織文化の診断（現状）と変革方向性（理想）に対する調査を実施し、データ分析を進めながら考察を深めていくというアプローチを採用することとした。そこで、

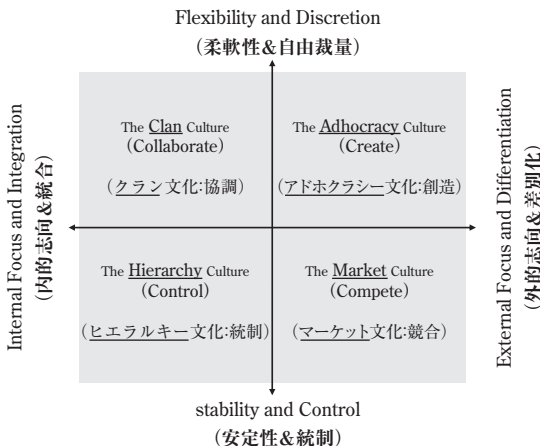
組織文化理論をベースに具体的な診断・分析方法も提供されている, Cameron and Quinn (2006, 2011) による組織文化診断メソッドを利用し, 実際にA社B営業本部(契約により匿名扱い)の協力を得て調査を実施し, 結果分析をおこなった。本稿は, その過程において考案した組織文化変革ベクトルの発見と見える化を実現するメソッドに関して報告するものである。

なお, 本稿の構成は以下の通りとなっている。第2節においてはベースとするCameron and Quinnによる組織文化理論をレビューし, 第3節においては, A社B営業本部で実施した組織文化診断の結果をまとめる。第4節において, 組織文化変革ベクトルの発見と見える化のための組織文化分析の新たな追加的メソッドを探索し, 第5節でその方法を用いたA社のケースに対する分析結果を示すと共に, どのように現状から理想像へ向けて組織文化変革の方向付けを明らかにするか説明する。最後に, 今回の新メソッドの意義をまとめて総括したい。

2 | Cameron and Quinn による組織文化理論

本節では, Cameron and Quinn (2006, 2011) による組織文化理論をレビューしておく。

図表1 組織文化 (2つの軸, 4つの文化)



出所: Cameron and Quinn (2011), p. 39. より筆者作成

彼らは, 「組織文化には, ある組織を他の組織と異なるものとする価値観, 支配的なリーダーシップスタイル, 言語あるいは組織を象徴するシンボル, 仕事の進め方, 日常業務, 成功についての定義, といったものが反映される¹⁾」とした上で, 組織文化を2つの軸で4つに類型化している。その「競合価値観フレームワーク (The competing values framework)」を図表1に示すが, 横軸の右側には「外的志向&差別化」を, 左側には「内的志向&統合」をとり, 縦軸の上側には「柔軟性&自由裁量」を, 下側には「安定性&統制」を設定している。その2つの軸によって形成される4つの文化とは, 統制 (control) を志向する「ヒエラルキー文化 (The Hierarchy Culture)」, 競合 (compete) を志向する「マーケット文化 (The Market Culture)」, 協調 (collaborate) を志向する「クラン文化 (The Clan Culture)」, 創造 (create) を志向する「アドホクラシー文化 (The Adhocracy Culture)」である。紙幅の関係上, 詳細な説明は差し控えるが, 4つの組織文化の特徴を図表2に示しておく。

3 | 組織文化の調査結果(A社B営業本部)

A社B営業本部は約200名からなる組織であるが, サブリーダー級以上の営業職45名に対して, Cameron and Quinn (2006, 2011) の設問²⁾によるアンケート調査を実施³⁾し, 同様に操作手順に従って集計処理⁴⁾して現状の組織文化と理想の組織文化という両方の分析結果を得た。なお, 45名の内訳としては, 組織階層の上位から順に, 本部長:1名, 本部長を含む主要幹部4名(トップ4名なので便宜的に「T-4」と表記), 部長:11名, グループリーダー(G-Lと表記):13名, グループサブリーダー(G-SLと表記):17名である。

まず, 調査結果を一覧表で, 図表3に示す。この組織文化測定は, 4つの組織文化の割合を相対的に評価するものなので, 階層ごとに4つの文化の合計値は100となっている⁵⁾。

図表 2 各組織文化の特徴



出所：Cameron and Quinn (2006), 訳書, p. 67 を基に筆者加筆修正

また、5つの階層における現状の組織文化と理想の組織文化を、各々図表4から図表8の5つに示す。

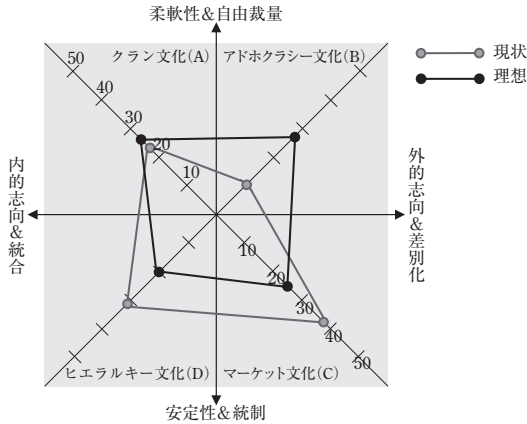
興味深いことに、職務の階層が下位になる程、現状の組織文化と理想の組織文化の乖離が大きくなっていること、階層の変化に応じて一定の方向(現状認識は大きくマーケット文化方向へ、理想

は少々だがクラン文化方向へ、斜めに引き延ばされていくことが読み取れる。そこで各階層の各時点での比較をおこなう為に、現状の組織文化と理想の組織文化という2枚のチャートに5階層のデータを重ねて表示してみると、図表9と図表10の様に変化の方向性が際立ってくる。

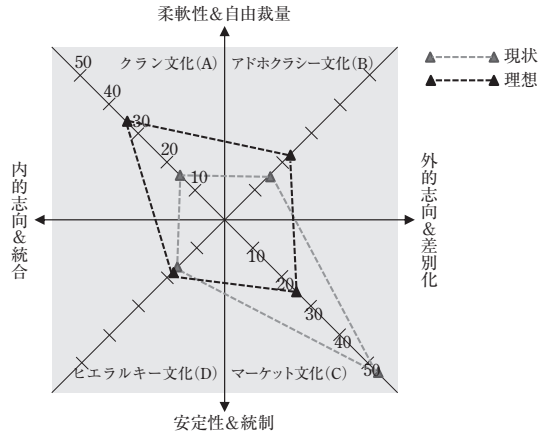
図表 3 4つの組織文化 (単純集計結果)

	現状					理想				
	クラン A	アドホ クラシー B	マー ケット C	ヒエラ ルキー D	合計	クラン A	アドホ クラシー B	マー ケット C	ヒエラ ルキー D	合計
本部長	21.7	10.0	37.5	30.8	100	26.7	27.5	25.8	20.0	100
T-4	19.4	12.1	45.2	23.3	100	28.5	27.7	29.6	14.2	100
部長	19.0	14.2	46.0	20.8	100	30.2	21.7	29.2	18.9	100
G-L	14.6	14.7	53.7	17.1	100	32.8	21.8	26.4	19.0	100
G-SL	13.8	14.3	55.5	16.4	100	29.8	19.6	28.6	22.1	100

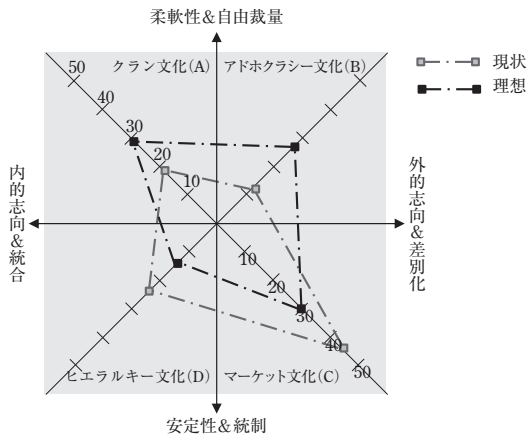
図表 4 現状と理想の組織文化（本部長）



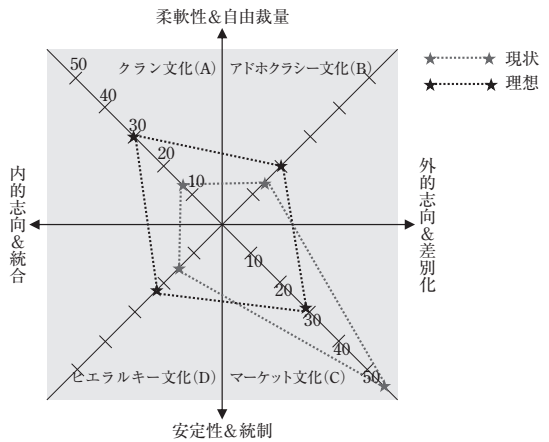
図表 7 現状と理想の組織文化（G-L）



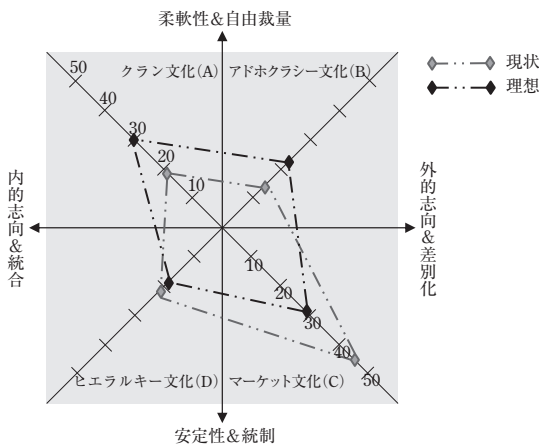
図表 5 現状と理想の組織文化（T-4）



図表 8 現状と理想の組織文化（G-SL）



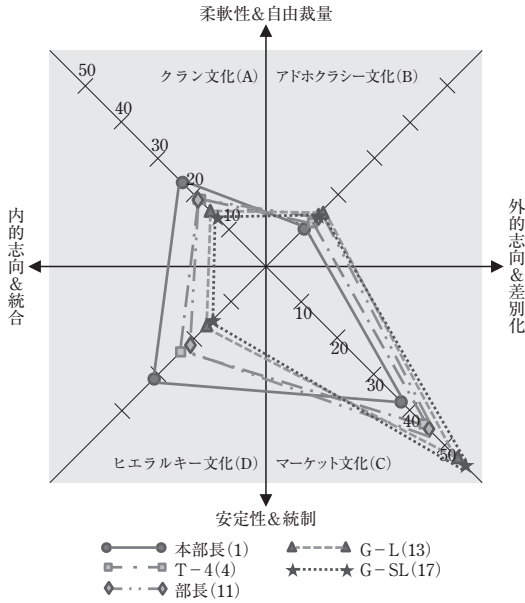
図表 6 現状と理想の組織文化（部長）



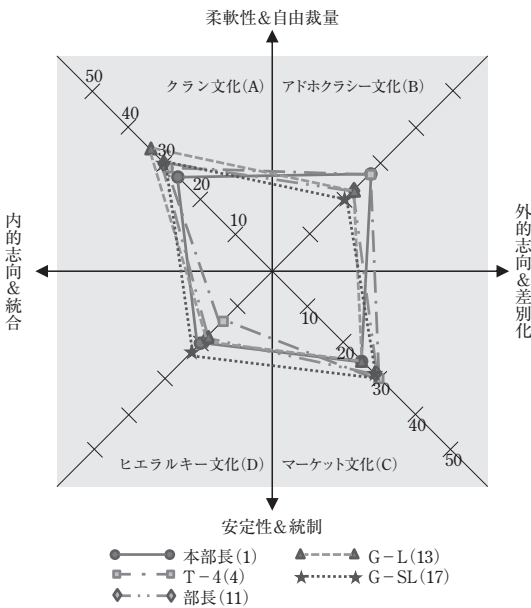
つまり、現状の組織文化に対して、上位の階層ではマーケット文化に加えてヒエラルキー文化が強いと認識しているが、下位の階層にいくにつれて、マーケット文化だけが強調された極端な形へ移行していく様に認識されている。G-SLクラスではマーケット文化が55.5ポイントであり、毎日数字に追われている現場の悲鳴にも近い状況が伺える。

一方で理想の組織文化は、現状に対する認識ほどの差はなく比較的バランスのとれた状況を各階層共に想定していると考えられる。階層の下位になるほどクラシカル文化の志向が少しずつ強いのは、現状認識として相対するマーケット文化が強いということからの反動が含まれている可能性もある。

図表 9 現状の組織文化 (5階層)



図表 10 理想の組織文化 (5階層)

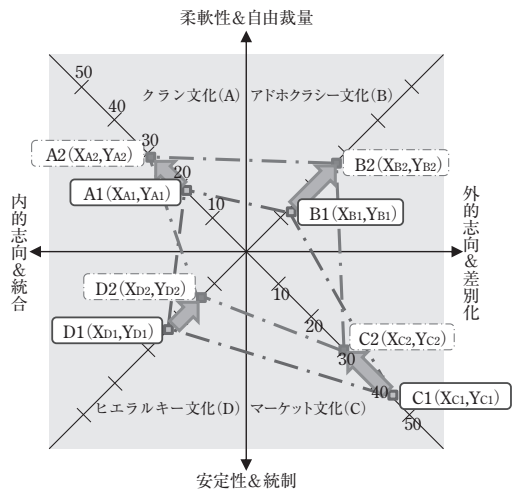


ギャップはある程度つかめてきたが、具体的な制度設計等へリンクさせる為に、階層ごとの現状と理想の関係が相対的にどのようなになっているのか、すなわち何が同じで何がどの程度異なるのか、ということをしてできるだけ数値的に明確化できないであろうか。また、多くの組織構成メンバーが理解し易い形で、この分析を表現できないであろうか。組織文化変革に取り組む場合、当初のショック療法などは別としても、構成メンバー（少なくとも管理職クラス以上）の理解を得ながら進めなければ、魂を籠めて地に足の着いた取組みを継続的に実施していくことは難しい。その為に、直感的にも理解し易く、制度設計等にも資するようなメソッドを追加すべく検討を試みてみたい。

まず、現状と理想という2つの時点における4点の移動を一般化して、図表11の様に表現して検討を進めたい。すなわち、「時点1」の4点、 $A1(X_{A1}, Y_{A1})$, $B1(X_{B1}, Y_{B1})$, $C1(X_{C1}, Y_{C1})$, $D1(X_{D1}, Y_{D1})$ が、それぞれ「時点2」の4点、 $A2(X_{A2}, Y_{A2})$, $B2(X_{B2}, Y_{B2})$, $C2(X_{C2}, Y_{C2})$, $D2(X_{D2}, Y_{D2})$ へ移動する一般的な図である（この「競合価値観フレームワーク」は4つの文化を合計すると100%になるので、4点全部が外側に移動するようなことは無い）。

さて、4つの文化を規定した2つの軸を基本に

図表 11 2つの時点における4点の移動



4 | 新たな分析方法の探索

このように、組織文化に対する現状と理想の

考え、その X 軸及び Y 軸に対して 4 点は平均的に「どちらの方向へどれだけの距離」を移動しているかを計算してみることが有効であろう。その算出式は以下の通りである。

$$\begin{aligned} X \text{ 軸} : & \{(X_{A2} - X_{A1}) + (X_{B2} - X_{B1}) + \\ & (X_{C2} - X_{C1}) + (X_{D2} - X_{D1})\} * 1/4 \\ Y \text{ 軸} : & \{(Y_{A2} - Y_{A1}) + (Y_{B2} - Y_{B1}) + \\ & (Y_{C2} - Y_{C1}) + (Y_{D2} - Y_{D1})\} * 1/4 \end{aligned}$$

ここで、それぞれは以下のように変形できる。

$$\begin{aligned} X \text{ 軸} : & \{(X_{A2} + X_{B2} + X_{C2} + X_{D2}) \\ & - (X_{A1} + X_{B1} + X_{C1} + X_{D1})\} * 1/4 \\ & = (X_{A2} + X_{B2} + X_{C2} + X_{D2}) * 1/4 \\ & - (X_{A1} + X_{B1} + X_{C1} + X_{D1}) * 1/4 \dots \text{式①} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y \text{ 軸} : & \{(Y_{A2} + Y_{B2} + Y_{C2} + Y_{D2}) \\ & - (Y_{A1} + Y_{B1} + Y_{C1} + Y_{D1})\} * 1/4 \\ & = (Y_{A2} + Y_{B2} + Y_{C2} + Y_{D2}) * 1/4 \\ & - (Y_{A1} + Y_{B1} + Y_{C1} + Y_{D1}) * 1/4 \dots \text{式②} \end{aligned}$$

ここで、「時点 1」における A1, B1, C1, D1 という 4 点（同等の質量を想定した場合）の物理的重心を G1 (X_{G1}, Y_{G1}) とすると、重心 G1 の座標は以下の数式で算出する。

$$\left. \begin{aligned} X_{G1} &= (X_{A1} + X_{B1} + X_{C1} + X_{D1}) * 1/4 \\ Y_{G1} &= (Y_{A1} + Y_{B1} + Y_{C1} + Y_{D1}) * 1/4 \end{aligned} \right\} \dots \text{式③}$$

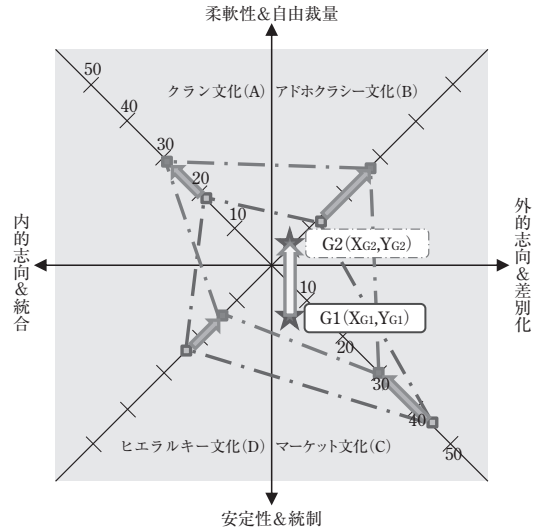
同様に、「時点 2」における A2, B2, C2, D2 という 4 点（同等の質量を想定した場合）の物理的重心を G2 (X_{G2}, Y_{G2}) とすると、重心 G2 の座標は以下の数式で算出する。

$$\left. \begin{aligned} X_{G2} &= (X_{A2} + X_{B2} + X_{C2} + X_{D2}) * 1/4 \\ Y_{G2} &= (Y_{A2} + Y_{B2} + Y_{C2} + Y_{D2}) * 1/4 \end{aligned} \right\} \dots \text{式④}$$

そこで式①に式③を、式②に式④を導入すると、X 軸及び Y 軸に対して平均的に「どちらの方向へどれだけの距離」を移動するかの算出式は、すっきりと以下のように表現できる。

$$\begin{aligned} X \text{ 軸} : & X_{G2} - X_{G1} \\ Y \text{ 軸} : & Y_{G2} - Y_{G1} \end{aligned}$$

図表 12 2つの時点における重心の移動と 4 点の移動



すなわち、A, B, C, D という 4 点について「各時点における各点を個別に観察して総合的に考察する」事と、「各時点における各点の重心を算出し、その 1 点の動きを観察して考察する」事が同値であるとすれば、後者の方がよりシンプルであろう。

そこで、実際に各時点の重心を計算して図に表記すると、図表 12 の様になる。

現状の 4 点から理想の 4 点への移動を総合的に分析して構成メンバーに解説するよりも、重心の移動に着目すれば、(このケースを例にとると) X 軸方向の変革では無く、まずは Y 軸に沿って上向きの変革をメンバーは望んでいることが容易に理解できる。つまり、現状に対して「柔軟性&自由裁量」を増加させるような具体的な施策や制度設計の検討をするべきであることが容易く納得できるであろう。

5 組織文化分析の深耕 (A 社 B 営業本部)

本来は適切なゴールを設定した後に変革ベクトルを設定すべきであるが、本稿では各階層の理想像が似通っていることと、現実的な統一ゴール設定はマネジメントの意思決定を要する難しさとの

両面から、まずは各階層が想定している理想像をゴールとして組織文化変革ベクトルを描くこととする。

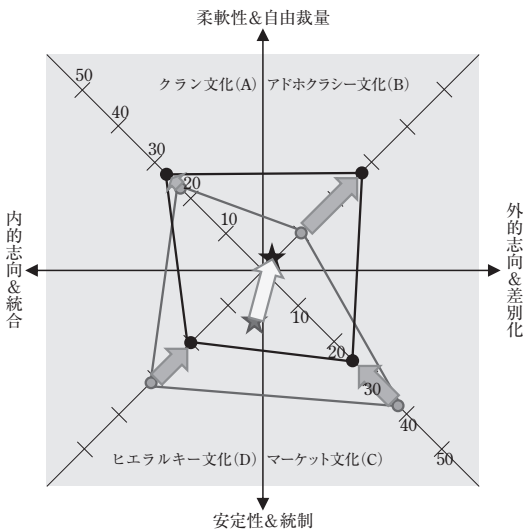
まず、現状と理想という2つの時点における重心の座標を前節の方法で計算すると、図表13のようになる。そこで図表4から図表8の5つに、2つの重心と移動の矢印(ベクトル)を記載すると、図表14から図表18の5つの様になる。

このように、図表14から図表18にかけて、重心移動ベクトルに着目しつつパラパラ漫画のように眺めていくと、階層が下位になるに連れて、反時計回りに方向が回っていくことに気が付く。矢印の長さはさほど変化のないままに。このように、これらの5つの図において5階層が望む組織文化

図表13 重心の座標(現状・理想)

	重心(現状)		重心(理想)	
	X	Y	X	Y
本部長	-1.8	-13	2.4	2.9
T-4	5.2	-13	5.2	4.4
部長	7.2	-12	0.6	1.3
G-L	13.0	-15	-1.3	3.3
G-SL	14.0	-15	-1.3	-0.5

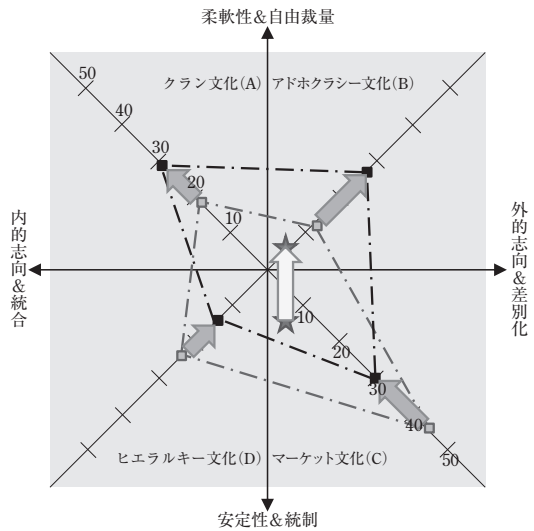
図表14 組織文化変革ベクトル(本部長)



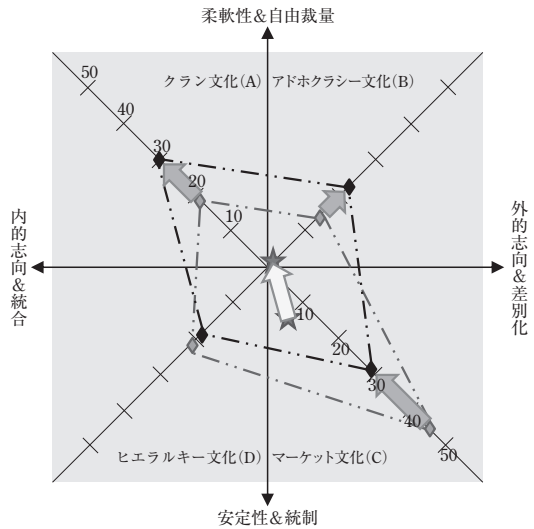
変革のベクトルが明らかとなったが、重心移動ベクトルをX軸方向の部分ベクトルとY軸方向の部分ベクトルから成る合成ベクトルと考えると、着目すべき視点は3点であろう。

- ① X軸方向ベクトル(方向&長さ):
(+方向)は外的志向&差別化の増加, (-方向)は内的志向&統合の増加, であり長さはその度合いである。
- ② Y軸方向ベクトル(方向&長さ):

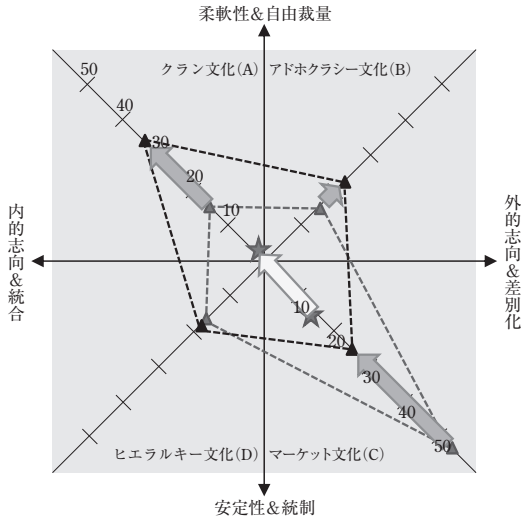
図表15 組織文化変革ベクトル(T-4)



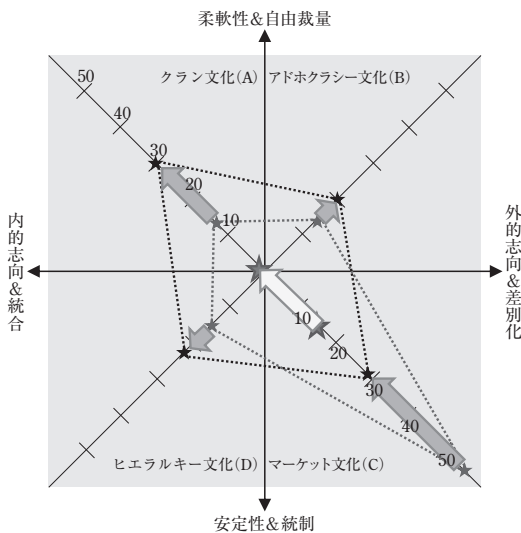
図表16 組織文化変革ベクトル(部長)



図表 17 組織文化変革ベクトル (G-L)



図表 18 組織文化変革ベクトル (G-SL)



(+方向)は柔軟性&自由裁量の増加, (-方向)は安定性&統制の増加, であり長さはその度合いである。

③ 合成ベクトル (方向&長さ) :

方向は組織文化変革の総合的な方向性であり, 長さはその変革量を表す。

上記で①と②の解釈方法は前節で述べたが, ここで指摘すべき重要な追加点が③合成ベクトルの特に「長さ」に関して, であろう。これは各構成

メンバーが(覚悟しているとは言えないまでも)意識している「組織文化変革の変革量」を表しているからである。いわばどの程度の震度を伴う変革を意識しているのかを, 上記の合成ベクトルの図から感覚的にでも把握できることはまず重要である。

その合成ベクトルの長さは, X方向ベクトルの長さ&Y方向ベクトルの長さから, ピタゴラスの定理で算出可能である。しかし, この長さの数値を以って「変革量」と言われてもなかなか実感できない。そこで, 相対化した指標を参考値として併記することを検討したい。

ここで想起すべきは, この「競合価値観フレームワーク」においては, 変革量の最大値を特定することが可能であるという点である。すなわち, 或る1つの文化が100である現状から, 対角線上に位置する他の文化が100となることを理想として変革するというケースである。これが(現実的には有り得ないであろうが)理論上の最大値となり, その値は合成ベクトル量が200, X軸及びY軸の方向ベクトル量は共に141.4(角度が45°なので200を $\sqrt{2}$ で除す)となるので, それぞれを100%とにおいて相対指数化すれば, 最大の変革量と比較してどの程度の度合いとしての変革なのかを数値からでもイメージすることが可能となる。

これら組織文化変革・3つのベクトルに関する数値を図表19に掲げておく。すなわち, X軸方向ベクトルは「変革量(外的志向/内的志向)」、Y軸方向ベクトルは「変革量(自由裁量/統制)」、合成ベクトルは「変革量(総合)」となり, それぞれの相対指数を併記したものである。

内容を見てみると, A社B営業本部のケースにおいては3項目の中で, 「変革量(自由裁量/統制)」の向きも量も, 「変革量(総合)」もそれほど5階層で開きが無いことが解る。残りの1項目である「変革量(外的志向/内的志向)」の向きと量だけが階層別に異なると考えれば良いのである。

一般に, 組織変革を実施する際に, 様々な立場によって見解が異なることに注目が集まり, 時と

図表 19 組織文化変革ベクトルの三要素（総括表）

	変革量（外的志向／内的志向）				変革量（自由裁量／統制）				変革量（総合）	
	現状位置	理想位置	X軸方向ベクトル	相対指数 (Max=100)	現状位置	理想位置	Y軸方向ベクトル	相対指数 (Max=100)	合成ベクトル	相対指数 (Max=100)
本部長	-1.8	2.4	4.1	2.9%	-13.0	2.9	15.9	11.3%	16.4	8.2%
T-4	5.2	5.2	0.0	0.0%	-13.1	4.4	17.5	12.4%	17.5	8.8%
部長	7.2	0.6	-6.6	-4.7%	-11.8	1.3	13.2	9.3%	14.7	7.4%
G-L	13.0	-1.3	-14.2	-10.1%	-14.6	3.3	17.9	12.7%	22.9	11.4%
G-SL	14.0	-1.3	-15.2	-10.8%	-15.5	-0.5	15.0	10.6%	21.4	10.7%

して軋轢を生み障害に発展して変革の大きな妨げとなる。そのような時に考えるべきは、様々に立場は違えども何が同じかである。今回のケースに対して論ずるならば、当初は階層によって異なるように思えた変革ベクトルが、このように分析を進めてくると、実に3項目の中で2項目まではおおそ同じ方向性と変革量であることに注目すれば良い。そして、全階層の方向性と変革量が類似である「自由裁量の増加」の為に具体的な検討をスタートさせることが肝要であろう。まずは、コンセンサスを得て動かすことである。残る1項目に対しては、階層ごとに異なる制度の導入を図るなどの工夫を盛り込んでいくことによって、変革をコントロールしていくことが可能となることが理解できよう。

このように、現状認識として4つの組織文化のバランスを反映している4点が、理想としての4つの組織文化のバランスを示す4点へと組織文化変革をおこなう場合、現状の組織文化の重心から理想の組織文化の重心へ向かう重心移動ベクトルとして「組織文化変革ベクトル」を表現することができた。また、それを2つの部分ベクトルに分解することにより合計3つの要素として考察することが可能となった。さらに、それぞれの最大値を100とする指数化表示をすることにより、直感的イメージのみならず数値的にも容易に把握することが可能となったのである。

6 | まとめ

最後に、今回のワークによって得られたメリット5点についてまとめて総括としたい。

1. 「重心概念とその移動」という意味ある簡略化の導入により、組織文化の現状と理想から成る「組織文化変革ベクトル」（方向と量）を、一般的な組織人が感覚的にも理解し易い表現方法として得たこと。
2. これは、組織イノベーションを達成する為に、組織メンバー（少なくとも管理職クラス以上）の「合意を得るためのツール」として活用しうること。そして、この組織メンバーの合意こそが、組織イノベーションにおいて大きなパワーを生み出し継続させるためには必要である。
3. 合成ベクトルの「変革量（総合）」からは、組織メンバーが、今回の組織イノベーションの方向性と度合いを理解できること。
4. X軸方向ベクトルの「変革量（外的志向／内的志向）」と、Y軸方向ベクトルの「変革量（自由裁量／統制）」から、具体的な制度改革の方向性と度合いを掌握でき、新たな制度設計を早期に実行することが可能となること。
5. 比較的簡易的に測定可能なメソッドなので、適時にモニターを実施して、組織変革の舵取りが可能であること。

●調査に利用した設問項目（注意書き含む）は以下である。

*以下のA・B・C・Dの合計がそれぞれ100になるように記載してください。

1. 顕著に見られる特徴

現在 理想

A	我々の組織は非常に人間的な場所であり、家族の延長のような存在である。この組織では皆、価値観・考えを共有している。		
B	我々の組織は非常に変化が激しく、起業家精神に溢れた場所である。皆あえて危険を冒し、進んでリスクをとる傾向にある。		
C	我々の組織は極めて結果至上主義であり、業務遂行が最大の関心事である。皆は競争心旺盛で、目標達成を最重要視している。		
D	我々の組織はとても良く統制され、構造化されている。概して、形式的な手続きが人々の仕事を規定している。		
合計		100	100

2. リーダーシップ・スタイル

現在 理想

A	我々の組織のリーダーシップとは、部下を育て、人々を助けることと考えられている。		
B	我々の組織のリーダーシップとは、起業家精神を発揮し、革新的であり、リスクを進んでとることと考えられている。		
C	我々の組織のリーダーシップとは、現実的で、活動的で、結果至上主義であることと考えられている。		
D	我々の組織のリーダーシップとは、調整を行い、組織化し、効率的なことと考えられている。		
合計		100	100

3. 従業員管理

現在 理想

A	我々の組織の従業員管理の方法は、チームワーク、コンセンサス、組織への参加によって特徴づけられる。		
B	我々の組織の従業員管理の方法は、リスクをとること、革新的であること、自由であること、独創的であることによって特徴づけられる。		
C	我々の組織の従業員管理の方法は、マーケット志向なこと、高い要求、達成、によって特徴づけられる。		
D	我々の組織の従業員管理の方法は、在職の保証、規則への服従、予測可能なこと、安定した関係や業務の流れ、によって特徴づけられる。		
合計		100	100

4. 組織を団結させるもの

現在 理想

A	我々の組織は、忠誠心と相互信頼によって団結している。この組織への献身的な態度は高い。		
B	我々の組織は、革新と新規開発へ全力を注ぐことで団結している。業界の最先端であることが、この組織では重要である。		
C	我々の組織は、ゴールや目標の達成によって団結している。		
D	我々の組織は、形式的なルールと方針によって束ねられている。円滑な業務活動をおこなう組織を維持することが大事なことである。		
合計		100	100

5. 戦略的に重視するもの

現在 理想

A	我々の組織は、人材開発に重きをおいている。高い信頼、オープンなコミュニケーション、そして組織活動への参加が重要と見なされる。		
B	我々の組織は、新しい資源の獲得と、次にチャレンジするテーマを自身がつくりだすことに重きをおいている。新しいことへの挑戦と機会を探ることが重要と見なされる。		
C	我々の組織は、競争することと目標の達成に重きをおいている。高い目標を達成することと、市場で勝つことが重要と見なされる。		
D	我々の組織は、変わらない永続性と安定性の確保に重きをおいている。効率性、統制、円滑な業務活動が重要と見なされる。		
合計		100	100

6. 成功の基準

現在 理想

A	我々の組織は、人材開発、チームワーク、従業員が組織に献身的であることを、組織の成功と定義する。		
B	我々の組織は、最も独創的または最新の商品を持っていることを、組織の成功と定義する。		
C	我々の組織は、市場で勝つこと、ライバル企業をしのぐことを、組織の成功と定義する。		
D	我々の組織は、効率性が高いことを、組織の成功と定義する。信頼できる配達、円滑なスケジュール活動、低コストの生産が重要である。		
合計		100	100

●謝辞

本研究は、平成 25 年度専修大学長期国内研究員としての研究成果の一部である。ここに記して感謝の意を表したい。

●注

- 1) Cameron and Quinn (2006), 訳書, p.42.
- 2) 本稿文末に掲載。
Cameron and Quinn (2011), Premium Content, (<http://www.josseybass.com/go/cameron>. より DL, 2013.09.12) 及び, Cameron and Quinn (2006), 訳書, 付録 A, p.4. (<http://www.firstpress.co.jp/>より DL, 2013.09.12) より筆者作成。
- 3) 調査実施日は 2013 年 9 月 20 日である。
- 4) Cameron and Quinn (2006), 訳書, 付録 A 及び付録 B (<http://www.firstpress.co.jp/>より DL, 2013.09.12) を参考に実施・集計。
- 5) 小数点以下二桁で四捨五入の関係上, 表上の数値合計が 100.1 になる箇所がある。

●参考文献

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley and Sons (中島豊監訳, 鈴木ヨシモト直美・木村貴浩・寺本光・糠谷文孝・村田智幸訳 (2009) 『組織文化を変える—「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス).

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Compet-*

ing Values Framework, 3rd ed., John Wiley and Sons.

Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations*, Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2005) *Designing the Customer-Centric Organizations*, John Wiley & Sons (梅津祐良訳 (2006) 『顧客中心組織のマネジメント』生産性出版).

Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション—新事業成功への条件』ランダムハウス講談社).

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳 (1997) 『21 世紀の経営リーダーシップ』日経 BP 社, 梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』日経 BP 社).

Kotter, J. P. and Cohen, D. S. (2002) *The Heart of Change*, Harvard Business School Press (高遠裕子訳 (2003) 『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経 BP 社).

Kotter, J. P. and Rathgeber, H. (2005) *Our Iceberg Is Melting*, St. Martin's Press (藤原和博訳, 野村辰寿絵 (2007) 『カモメになったペンギン』ダイヤモンド社).

Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1992) "Designing Organizations That Have Good Fit," Nadler, D. A. ed. *Organizational Architecture*, Jossey-Bass.

Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Warner Books (大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー (復刊版)』英治出版).

Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture: Survival Guide*, Jossey-bass (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳 (2004) 『企業文化—生き残りの指針』白桃書房).

Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*,

- 4th ed., John Wiley and Sons (梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房).
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上・下)』岩波書店).
- 小沢一郎 (2008a) 「イノベーションと組織能力に関する考察 (その1)」『専修大学経営研究所報』第175号, pp. 1-24。
- 小沢一郎 (2008b) 「イノベーションと組織能力に関する考察 (その2)」『専修経営学論集』第86号, pp. 45-87。