

第2章

企業風土からみた組織評価の「見える化」について



藤田 泰一
山梨県支部

1. はじめに

組織に関する評価や分析については、さまざまな視点からとらえることができます。一般的には、たとえば、従業員1人あたりの利益や生産性など、財務を中心とした経営分析手法が多くみられますが、このほかにM&Aなどでよく使用されるデューデリジェンス分析や、従業員・役員などへの直接、あるいは間接的なモラルサーベイ分析、さらに内部監査・統制や第2者・第3者による監査、そのほかCSR報告書等の各種評価および分析手法があります。

ここでは、その中から人的側面、特に従業員を中心とした企業風土の視点より、組織評価の見える化について論じることとします。

2. 企業風土と見える化の概念

(1) 企業風土の概念

「企業の風土」の定義について、George H. Litwin & Robert A. Stringer, Jr は「組織環境の主観的な性格あるいは質を記述する概念である」と述べていますが、本稿でもこの定義を企業風土の概念として引用することとします。ちなみに、企業風土は一般的に企業文化と混同して使用される場合もありますので、その違いを述べておきます。

まず企業文化の概念ですが、筆者は「当該

企業が自らの存在意義を実行し、継続していくための無形のノウハウのすべて」と定義します。そして、この中に前述の企業風土の定義も含まれているものといえ、結果的に企業文化は企業風土を含むものと考えています。

(2) 見える化の概念

次に、経営活動における見える化に関する概念として、前章の平松氏の内容も踏まえて、本稿では以下の内容とします。

- ①人間の目でみることができること
- ②多くの人が理解できること
- ③物事の本質を表現していること
- ④PDCAで潜在化しているものを顕在化していること
- ⑤経営の役に立つこと
- ⑥シンプルであること

3. 「経営組織診断の理論と技法」の応用について

組織評価に関しては、前述のようにさまざまなアプローチがありますが、ここでは羽石寛寿ほか「経営組織診断の理論と技法」を応用して、人、特に従業員を対象とした企業風土、ならびに平均的個人属性をもとにした見える化を取り上げることとします。

同技法を応用した理由としては、以下の点を挙げることができます。

- ①中小企業の事例が豊富で、内容面においても事例に応用しやすいこと

- ②事例比較が可能であること
- ③組織のタイプ分類が明確であり、これを使用した組織変革など、組織活性化へのフィードバックが期待できること
- ④組織論のみでなく、心理学の分野等からの考察も踏まえての調査方法を作成しており、組織タイプの分類として現実的にとらえる可能性が強いこと

4. 具体的な組織評価アプローチ

(1) 見える化のフローについて

「経営組織診断の理論と技法」を応用した組織評価の見える化フローとその説明については、図表1のとおりです。

- ①アンケート対象者については、正社員のみとするか、それとも契約社員、パート、アルバイト、派遣社員なども含めるかどうかは、各企業の実態とあわせて決定します。要は、その企業の組織の現状が率直に表れることを目的とします。
- ②アンケートの質問内容は、企業風土関連については組織の管理面やコミュニケーション、働きやすさ、組織統制力、自由度などに関する質問を中心として、20項目実施します。また、自己統制や自己教育など個人属性に関する質問も、20項目実施する方法を採用します。
- ③次に、アンケート結果を数値化・因子化して、組織や平均的な個人属性を決定していきます。「経営組織診断の理論と技法」では1点、2点方式を採用していますが、同

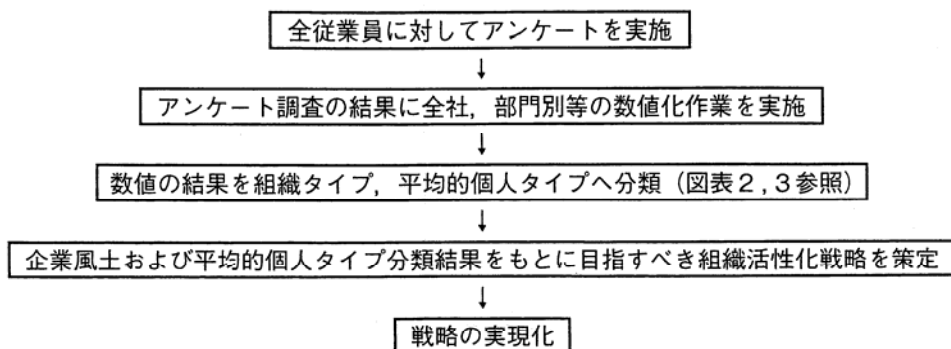
方法によると、これまでの筆者の事例では、特に全社調査の結果は、全体として把握されるためにかなり平均化されてしまい、結果的に企業間によるバラツキが少なくなり、特徴がみえにくいという傾向が出てしまいます。

- ④このため、単一的な1点、2点方式から、より組織評価をみえやすくするために、質問項目による加重点を考える必要があります。
- ⑤以上の結果をもとに、図表2および図表3のように、企業ならびに全社平均的な個人属性タイプをプロットして、自社のタイプを見える化します。
- ⑥なお、企業風土のタイプ化にあたっては、調査項目をもとにして、主として組織の統制面やこれに伴う強制力・圧迫性などを横軸とした「組織の統制力・圧迫性(DO因子)」と、組織のマネジメント力が浸透し、PDSがなされ、コミュニケーションの円滑さなどを計る因子を中心に縦軸とした「組織環境・マネジメント力(PDS因子)」で決定します。そして、企業風土調査結果のDO因子とPDS因子を組み合わせ、2点方式の場合は1.5を理論平均値とし、これをもとに以下の4つのタイプに分類します。

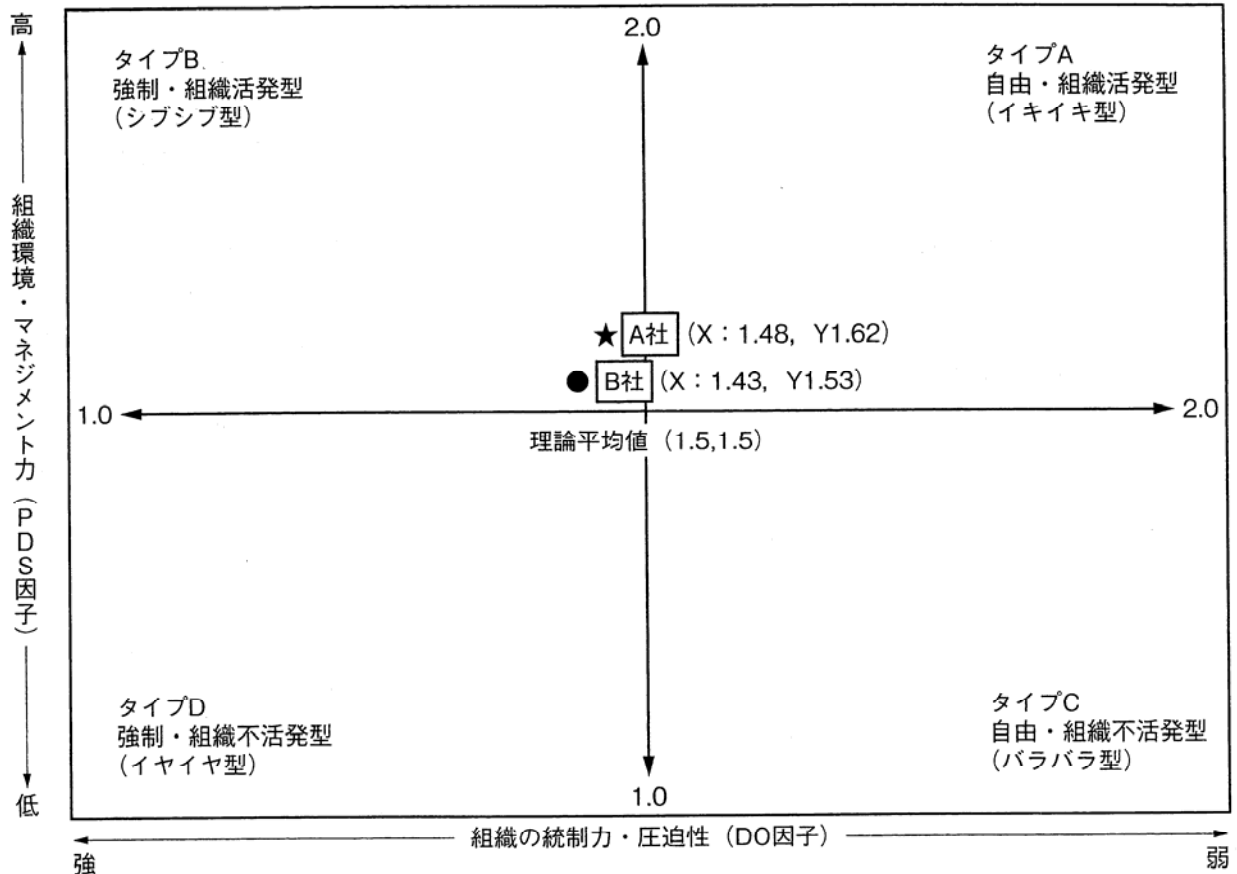
タイプA (自由・組織活発型；イキイキ型)
 タイプB (強制・組織活発型；シブシブ型)
 タイプC (自由・組織不活発型；バラバラ型)
 タイプD (強制・組織不活発型；イヤイヤ型)

- ⑦個人属性タイプについては、企業風土タイ

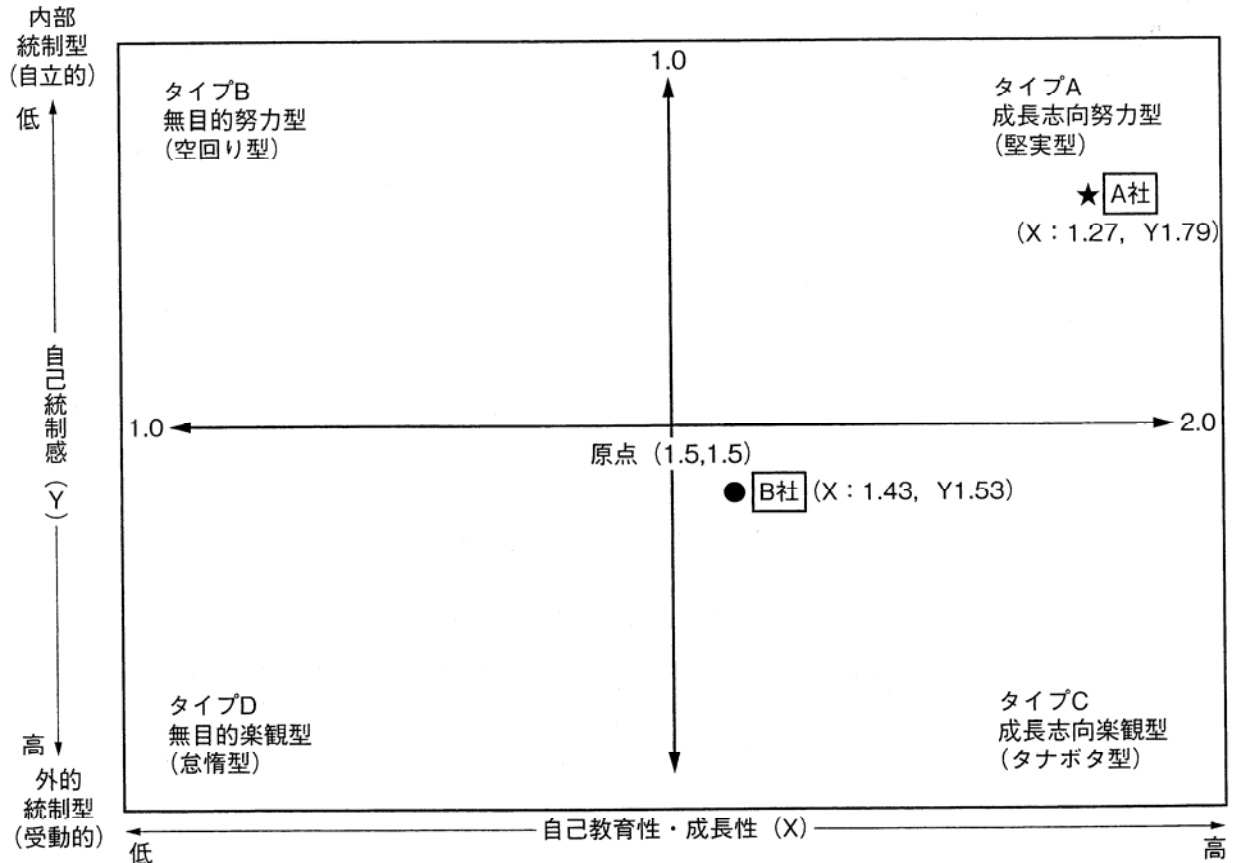
図表1 組織評価の見える化フロー



図表2 企業風土タイプ分類表例



図表3 個人タイプ分類表例



プと同様にアンケート調査項目をもとにして、縦軸に「自己統制感 (Y)」、横軸に「自己教育性・成長性 (X)」尺度を使用し、やはり2点方式の場合は平均値1.5をもとにマトリクスを作成していく方法とします。

そして、自己統制感尺度と自己教育性・成長性尺度の2軸からなる組み合わせをもとにして、以下の4つのタイプに分類します。

タイプA (成長志向努力型；堅実型)
 タイプB (無目的努力型；空回り型)
 タイプC (成長志向楽観型；タナボタ型)
 タイプD (無目的楽観型；怠惰型)

5. <参考事例> A社とB社にみる 組織評価の見える化を使用した 組織活性化戦略策定への考え方

(1) A社とB社の組織評価の分析結果

- ①A社とB社の特徴としては、A社は男性社員、B社は女性社員の比率が高い会社であり、さらにA社は同族企業、B社は親会社の支配による非同族企業ということです。
- ②企業風土の調査結果においては、両社ともタイプBに属し、マネジメント力はしっかりと機能しているが、かなりトップダウンの色彩が強く、草創期や急成長期などカリスマ的リーダーに統率されている組織の型と分析されます。
- ③そのうえで、A社のほうが若干タイプAへの傾斜度が高いのは、B社と比較して各部門(長)への責任ならびに権限の移譲が進んでいることが原因といえます。要するに、A社はB社と比べて組織としての完成度が高く、管理度、計画性の高い企業であるといえます。
- ④個人属性からみたタイプ分析としては、全社平均値ながらA社はタイプA、B社はタイプCと分かれました。

特に、内部統制型(自立性)においてA社は自立度が高く、B社は受動的タイプという差が出ましたが、この両社の企業特質

からみて、筆者の知る限り、A社のほうがB社より積極的に長期的視点から社員教育に取り組んでおり、それは組織整備の成熟度、さらには業務面における自社開発・製造型と単純作業請負型の相違などに関連しているといえます。

(2) タイプ別分類からみた

両社の組織活性化に向けた基本戦略

今回の企業風土および個人属性からみた両社の今後の基本的な組織戦略としては、以下のような指摘ができます。

- ①A社については、組織としての完成度は高く、また、従業員の自己教育性も積極的であるが、創業家のワンマン経営という組織への無言の圧力は、DO因子において1.5を下回っていることから明らかです。

このため、ワンマン経営のよいところを伸ばし、さらに、従業員による自発性を活かしていくことが、今後の組織力を高めていくこととなります。

- ②B社も一応の自由性や自己教育面における社員の向上意識はあるものの、会社としての圧力の強さと従業員の受動性タイプにおいて明確な数値が表れています。

A社と同様、ワンマン経営はすべて悪いわけではなく、かえって中小企業にとっては必要といえることもあります。従業員を活かすような経営者の積極的な行動が求められます。

藤田 泰一

(ふじた たいいち)

㈱サン・グローバル総合研究所代表取締役、高千穂大学経営学部准教授。1951年山梨県生まれ。明治大学大学院修了、東京大学大学院単位取得。損保会社勤務後、大手企業調査会社で16年間にわたって延べ数千社にわたる企業経営の実態調査に従事。1992年退職後、経営コンサルタントとして独立。自身起業家として3つの個人、法人企業を創業した経験をもとに、これまでスタートアップ段階から経営再建まで数多くの実践的経営指導を実施中。

E-Mail: t-fujita@takachiho.ac.jp

