

# 組織文化診断で 社員の意識を「見える化」し 組織文化の改革を図る

企業の集団性格革新を唱えるジェックが新たに開発した「組織文化診断」は、企業の組織文化を調査し、評価するというもの。

組織の文化とは、何なのか。  
目に見えない文化を診断するとは、どういうことなのか。  
そして、診断結果の活用法とは。

「組織文化診断」の共同開発者である  
慶應義塾大学大学院の高野研一教授に聞く。

組織文化を診断するとは  
どういうことなのか

「まず、「組織文化」とは、そもそもどういうものなのでしょうか。」

組織文化の専門家といえば、エドガー・H・シャイン氏（マサチューセッツ工科大学名誉教授）ですが、彼は「組織文化は三つの層から成る（三層モデル）」と言っています。

第一層は、社是・社訓、組織の体制・管理規則とか、誰が社長でどういうサービス・商品を提供しているか、どのようなビジネスモデルを持っているか、どのようなマーケティング戦略で製品を売っているか…など、要するに会社を訪問すれば目に見えるものです。

次に第二層は、働いている人が所属する組織に対して持っている意識です。自分の所属する組織の雰囲気や人間関係をどのように見ているか、感じているか。例えば会社に対する忠誠心やモラルだとか、感じている価値観ですね。これは働いている人が自ら感じ、意識しているものです。

そして最後の第三層は、そこで働

いている人も自覚できていないもの。その組織にとってはあまりにも当たり前で、何かを判断する際、知らず知らずのうちに影響を与えているような要因。例えば創業からの仕事の作法、不文律や暗黙の了解といった部分のことです。

「では、組織文化を診断する「組織文化診断」とは、どんなものなのでしょうか。」

私たちが共同開発した「組織文化診断」では、「規範」を中心に測ります。この「規範」とは経営層や管理層からスタッフまで、そこで働いている多くの人が「自分の会社はこういう会社である」、「これが自分の会社のコミュニケーションのやり方だ」と認識している行動の基本や重視している価値観のようなもの。ここで、組織文化の三層モデルでいえば主に第二層に当たります。

例えばどんな組織にもルールがありますね。ルール自体は第一層ですが、そのルールに対して人々がどういう意識を持っているかが第二層であり、診断の対象となります。

つまり、ルールに対する認識は人それぞれですが、その違っている度合

いほどの程度なのかを測るのです。どちらかといえばルールを守る傾向なのか、それとも全く無視してもいいと考える傾向にあるのか。どのような傾向にあるのかを検証するのが「組織文化診断」です。

企業の組織文化が  
安全性にも影響を与える

私が組織の性格とか文化といったものを測る研究を始めたのは一九九六年です。いろいろな側面がある組織文化の中で、どの面から手を付けるか。私はまず、組織の安全文化\*に着目して安全診断を行いました。

例えば航空会社。事故の発生率が最も低い会社と高い会社では、実に四十二倍という違いがあります。同じ型式の飛行機を飛ばし、同じ法律の下で、同じ基準で検査をしているのに、これほどの差が出てしまう。

その原因を突き詰めると、航空会社の従業員は行動や考え方がそれぞれのパフォーマンスに影響を与え、結果として安全性に差が出ていると考えられます。つまり組織文化の第二層である規範が、安全文化に大きく影響しているのではないかとこの仮説が立てられるのです。

「大規模な事故を起こした組織に共通する要因は安全文化の欠如である」

これは国際原子力機関（IAEA）がチェルノブイリ原子力発電所事故後のレポートにおいて主張し始めたものです。私たちがこのレポートをベースに、世の中の企業のパフォーマンスに影響するような規範、文化や風土というものについて網羅的に調べました。

調査の手法はアンケートとインタビューが主体です。アンケートでは組織の安全文化を構成する、大きく分けて八つの軸から構成される百九項目の設問に答えてもらい、分析する形になっています。電気事業、建設、化学、一般の製造業、鉄鋼など、五百社ほどを調査しました。

そして企業ごとの回答の平均値と、その企業で起きている労働災害や設備災害といった事故の発生率の間にどのような関係があるかを調べると、有意な直線的関係があることが分かりました。働いている人たちの安全に対する意識、つまり第二層ですが、これを測った結果と事故率の高低が比例していたのです。

安全文化の高い組織は労働災害も設備災害も少ない。反対に低い組織

はどちらも多い。このことは一九九六年から調査をスタートして二〇〇〇年ぐらいにさまざまな産業界を対象に調査して初めて分かりました。

「そういった調査はそれまでなかったのでしょうか。」

もちろん、それまでにもいろいろな観点から調査されてきました。

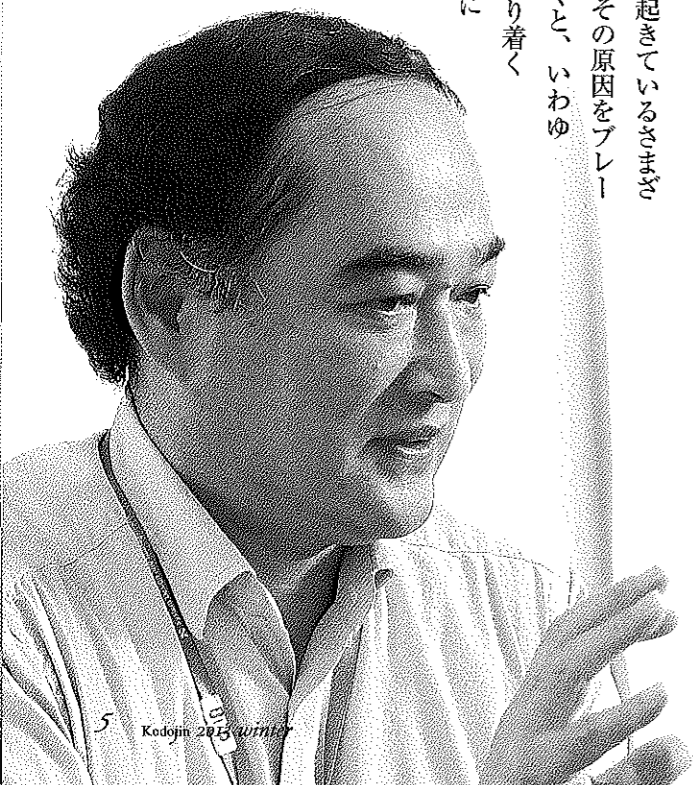
ただ、航空業界だけでなく、化学業界でも、建設業界でも、電力業界でも、業界の違いにかかわらず事故の少ない企業には共通点があることが私たちの調査で分かってきました。これは一つの業界に限らず、わが国の多くの業界を網羅的に調べた結果、分かっただけです。

加えて、世界で起きているさまざまな事故に対し、その原因をブレークダウンしていくと、いわゆる根本原因にたどり着くのですが、そこにも共通点が見つかりました。

どんな事故原因も、最後にたどりつく

慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・マネジメント研究科  
教授

たかのけんいち  
**高野研一**



先は組織要因なのです。例えばその会社では規則を守らないのが当たり前になってくるとか、社長が安全対策にお金を出していないとか、作業手順書の確認が習慣化されていないとか。組織としての姿勢や職場の問題、および個人の意識にさまざまな共通点が見えてきました。

これらの調査結果から、企業の安全文化のレベルで事故の大小が予測できることが分かります。だとすれば、組織文化を変えることができれば事故を防ぐこともできる可能性が高い。もちろん、そのためには正確に安全文化を診断する必要があります。この安全診断は、たかさんのデータとエビデンス（証拠）を集め、仮説を作り、検証するという、ごく一般的なアプローチから求めたものです。現在、五百社ほどのデータが蓄積されており、その結果は納得性・信頼性の高いものであると考えています。

さらにもう一つの重要な企業パフォーマンスとしては「業績を上げる」とことだと考えます。ジェックさんと共同開発した「組織文化診断」は、業績も含めた企業のパフォーマンスと組織文化とは関係があるという仮

説から出発しました。

ジェックさんが唱える企業の集団性格として「貢献」「挑戦」「協調」という三つの軸が重要であるという仮説の下、私たちが持っていた膨大な調査項目から要素を抽出し、インターネットによって約三千人のデータ調



た。また、実際の企業における調査でも、同様の結果が出ました。組織文化を変えれば、業績も良くなるし、安全水準も高まる。企業のパフォーマンスとして重要な二つの点について、改善を両立することが可能だと分かってきたのです。

査を行ったのです。

その結果から、私たちが抽出した三つの軸に組織の共通基盤（福利厚生など）を加えた四軸八十項目の設問の回答の平均値が、企業業績、社員満足度と有意な相関を示し、両者の関係をプロットすると非常にきれいに直線上に乗ることが分かりまし

「組織文化診断」によって問題点を「見える化」する

「組織文化診断」を、どのような企業に活用すべきとお考えですか。

企業に診断結果を伝えると、「やっぱりね」「なんとなく分かっていた

けれど……」といった反応が返ってきます。皆さん、うすうすとは気付いている。けれど、「なんとなく」では駄目なんです。

もともと、組織の文化や風土といったものは目に見えませんが、雰囲気は感じるかもしれないけれど、本当にそうなのかは分からない。それを「組織文化診断」によって「見える化」すると、なんとなく感じていたことが、ちゃんと診断結果として数字で出てくる。そうすれば、「ほら、ここがこんなに弱いでしょう」と指摘することも可能です。

自分たちが答えたアンケートから診断結果が得られたわけですから、その結果を素直に認めざるを得ません。組織の問題点は、目に見えて、初めて議論ができるのです。

「組織文化診断」は同じ業界の平均値と比べて評価をします。ですから平均より下回っていても、ベンチマークをすれば実践的に平均まで上げることは可能なはずなんです。

「組織文化診断」の最終的な目標は、組織文化を変化させ、その組織をより良く導くことです。そのためにはまず、診断によって悪い部分を自覚してもらおう。特に経営者や管理者といった

人たちに自分たちの弱点を知ってもらいたい。そうすれば、あとはどうするかを考えればよいのです。自分たちでできることも、研修やコンサルティングなど外部の力を借りることもあるでしょうが、何よりもまず問題意識を持つこと。「組織文化診断」は、組織文化改革の入り口であり、一つのツールにすぎません。

### 日本の企業に最も適した改革手法

それに、「組織文化診断」を基にした組織文化の改革は、日本の企業に最も適した改革手法なのではないかと思っています。

例えば外資系の企業では、組織文化を変えようと思えば、経営の専門家を外から連れてきて組織文化の第三層、いわゆる目に見えない部分にまでズバツと切り込み、根本的に変えようとしています。

もちろん、日本企業でも同様の成功例はあります。日産のカルロス・ゴーン氏などは良い例といえるでしょう。ただし、この手法は効果も高いが、リスクも高い。

一方、日本企業の経営者は皆のコ

ンセンサスを得ながら上がってくる、おみこし型の人が多いですね。そうすると経営者になっても、それを崩すようなことは難しい。強力なガバナンスを発揮しようとする必ず、頑強な抵抗に遭うのです。そういった日本的な組織環境の中で組織を変えるには、徐々に変えていくしかありません。少しずつ第二層を変えていき、結果的に第三層を変えようという戦略がなじむのではないかと思うのです。

トップダウンだけではなく、一番下からボトムアップも加えて、組織のコンセンサスを得ながら変えていく。そのためには組織構成員の全体で「問題認識」を共有し、共通の目標を据えて徐々に、そして大胆に取り組んでいく。経営者は、取り組みのプロセスの要所でインセンティブを与えるだけでいい。変化を経営者に喜んでもらえれば、従業員は自分たちのやり方は正しかったという成功体験を積みあげながら、さらに変わっていくでしょう。

どのような組織文化に変えていくことが望ましいとお考えですか。

組織文化を変えることで、従業員

一人一人が共通の価値観を持つようにする。皆のベクトルを合わせやすくしていくことだと思います。事故を減らそうとか、業績を上げようとか、同じ価値観を持ってさえいれば、一致団結して事に当たることが出来ます。

一致団結の「協調」、新たな取り組みを始める「挑戦」、そして業績を上げて社会や企業全体に「貢献」する。

組織文化を変えることによって、集団性格をより良く革新し、ジェックさんが提唱する三つの柱に波及していきます。

組織文化の改革は、時間はかかりませんが、日本企業がこれからも発展し続けるために必要な第一歩であると考えています。



高野研一(たかの けんいち)

1980年、名古屋大学工学研究科修士課程修了、1995年に同大学工学博士。同年から一年間、英国マンチェスター大学客員フェローを務める。2007年、慶應義塾大学大学院先端研究センター教授。2008年より現職。電気事業および化学業界の事業所の安全診断、安全改善提案、インタビュー調査、コンサルティングなどを手掛ける。

\*安全文化：一九八六年のチェルノブイリ原子力発電所事故を契機に使われ始める。トップから現場の一人一人に至るまで、すべての人が安全最優先の意識を持ち、組織として安全の確保に取り組み意識を持つこと。現在、すべての産業分野で事故防止のために不可欠の取り組みとなっている。