

# 働き方改革のための組織文化の変更<sup>1)</sup>

古 川 靖 洋

## 要 旨

筆者は「働き方改革実行計画」に示されているイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上を図るためには、組織文化レベルでの改革が必要だと考える。本論では①革新的－保守的の特性、②水平的－垂直的の特性、③集团的－個人的の特性という3つの文化特性を用いて、アンケート調査に参加した企業で働く人々を7つのグループに分類し、その中で生産性指標（創造性、情報交換度、モラル）の値が他のグループの値よりも統計的に有意に高い文化特性グループを探索した。その結果、革新的かつ集团的な文化特性をもつグループが最も高い生産性を示していた。さらに、革新的かつ集团的な文化特性にプラスの影響をおよぼす要因は、コミュニケーション活性化や人事評価制度の変更、従業員相互間の高い信頼性などの組織的要因であるという知見が得られた。

キーワード：働き方改革（Workstyle Reform）、組織文化（Organizational Culture）、文化特性（Cultural Characteristics）、生産性（Productivity）、多変量解析（Multivariate Analysis）

## I 働き方改革と組織文化

デフレ脱却を目指す安倍政権は、いわゆるアベノミクスとして大胆な金融

---

1) 本研究およびアンケート調査は、2015年9月より株式会社エフエム・ソリューションと関西学院大学総合政策学部古川研究室、慶應義塾大学商学部佐藤研究室との共同研究の形で進められてきた研究成果の一部である。アンケート調査では、全面的に株式会社エフエム・ソリューションのご支援ご協力を賜りました。ここに感謝の意を表したいと思います。

政策や機動的な財政政策、民間投資を喚起する政策などを積極的に展開してきた。その間、名目 GDP の増加など一定の成果は見られたものの、生産性の低迷や革新的技術領域への投資不足などまだまだ解決していかなければならない問題も残っている。政府はこのような問題に対処し、日本経済の再生を実践するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と労働参加率の向上を図る必要がある、そのためには「働き方改革」が不可欠だとしている<sup>2)</sup>。

政府は「働き方改革」を、日本企業の組織文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手をつけていく改革と考えており<sup>3)</sup>、それを実現するための具体的な政策として、同一労働同一賃金の実現による非正規雇用の処遇改善、罰則付き時間外労働の上限規則の導入などによる長時間労働の是正、テレワークに代表される柔軟な働き方をしやすい労働環境の整備、女性が活躍しやすい労働環境の整備などを提示している。ただ、政府の提示する政策の中身は、法改正や法整備とガイドラインの整備、従来と異なる労働環境の整備などが中心である。このような法改正や法整備を中心とした諸施策は、日本企業で働く人々の働き方を変えていくための下支えとして必要不可欠であるが、これを行なっただけで「働き方改革」が全てうまくいくとは到底考えられない。働き方の根本に当たる組織文化レベルでの改善が行なわれない限り、日本人の働き方を改革していくことは難しいと考えられる<sup>4)</sup>。例えば、定常的な長時間労働が行なわれている企業では、それを否定しない組織文化が存在するため、その組織文化を是正しない限り、問題が改善されることはほとんどないだろう。

前述したように、「働き方改革」は日本企業の組織文化や働くということに対する考え方の改革でなければならない。シャイン（2016, 27頁）によると、文化とはグループが対外的課題をこなし、内部の人間関係に対処する中

2) 働き方改革実現会議決定（2017, 1頁）。

3) 働き方改革実現会議決定（2017, 1頁）、土田他編（2017, 13頁）。

4) Syafii *et al.* (2015, p. 1146) は、企業で働く人々の成果を高めるには、組織文化、リーダーシップスタイル、モチベーションを共に改める必要があると述べている。

で獲得してきた、集団内で共有された暗黙の仮定のことである。また Gardner (1985, p. 59) は、組織文化を組織構成員、組織構造、行動基準に相互に作用する共有された価値観や信念のシステムと考えている。Sapienza (1985, p. 68) も同様に、トップマネジメントが意思決定を行なう際に影響を受ける共有された信念のシステムと考えている。佐藤 (2009, 14頁) は、組織文化をその組織メンバーに共有された基本的価値観と、そこから生じる行動パターンと定義している。ラルー (2018, 377頁) は、組織文化を組織に属する人々に共有されている前提や規範や関心事のことを意味すると述べている。これらをまとめると、組織文化は組織メンバーに共有されている暗黙の価値観や規範といえるだろう。そして Denison (1990, p. 2) は、組織文化のような社会システムの基礎にある価値や信念、意味は、動機づけられた行動や調整された行動の主要な源であると述べている。

それ故、組織文化や働き方に対する考え方を変更するためには、組織メンバーに共有されている暗黙の価値観を明らかにし、彼ら自らが様々な変化に対して戦略的に対処し、内容を変更する必要がある<sup>5)</sup>。ただ、価値観や文化には慣性があるため、組織の現状を維持しようとし、たとえそれを変更しようとしても非常に長い時間がかかり、油断するとすぐに元の状態に戻ってしまうということもある<sup>6)</sup>。そしてこの慣性は一定の方向に活動を誘導するため、外部環境の変化に対する組織の対応を誤らせてしまう<sup>7)</sup>。そのため組織レベルでの変更を実現し、「働き方改革」を進めていくためには、それぞれの企業の組織メンバーがもっている価値観の変更を念頭においた施策の実行が必要なのである。

企業はそれぞれ異なった組織文化をもっているのであるが、日本企業の場合、その基礎となる価値観は、戦後の高度経済成長期における行動に根差したことが多い。当時の企業を取り巻く外部環境は、現在に比べて想定外の大

5) ハイフェッツ他 (2017, 3頁)。

6) Denison (1990, p. 190)、清水 (1999, 18-19頁)、小沢 (2014, 65-66頁)。

7) 佐藤 (2009, 25頁)。

きな変化が起こらず、情報の伝達速度もそれほど速いものではなかった。それ故、各企業は需要予測に基づき、詳細な経営計画を立て、それをいかに正確かつ効率的に実施していくかということに注力したのである。そのため、この時代の価値基準は徹底的なリスク排除であり、価値の源泉は効率性の追求であった<sup>8)</sup>。もちろん人々は、計画達成のために残業をいとわず、猛烈に働くというのが常であった。その後、企業の外部環境は絶えず流動化する時代になり、その変化の速度も非常に速いものとなった。インターネットの普及により、その傾向はより顕著なものとなっている。にもかかわらず、多くの日本企業は、効率性にウエイトを置いた組織文化を現在まで引きずっているのである。

このように外部環境が大きく変化する状況に対処するためには、企業はその状況に合った価値観とそれに基づく組織文化を形成していかなければならない。Sørensen (2002, p. 88) が、組織全体を通して広く共有・保持されている一連の規範や価値観である組織文化は、外部環境が比較的安定している場合、安定した成果に貢献するが、変動性が大きくなるとこの便益は大幅に減ってしまうと述べているように、かつて成功した時期の組織文化はその後の環境変化に際して成果に貢献しないのである。また Denison (1990, p. 84) は、一貫性の強い組織文化は、短期の業績に貢献するが、長期の高業績とは関係しないと述べている。このように組織文化には行動を導く慣性があり、いつまでも従来の価値観を踏襲してしまう傾向がある。政府の「働き方改革実行計画」で取り上げられている生産性の考え方も同様であり、考えられている内容は、かつて重視された効率性を中心にしたものである。

生産性は、一般的に産出／投入で測られるのであるが、効率性に焦点を当てて問題解決を図れば、定義しにくい産出部分を工夫するよりも、定義しやすい投入部分を削減することで生産性の向上を目指すことになる。具体的には、生産コストや間接費、人件費の削減などがこれに当たる<sup>9)</sup>。ただ、投入

8) 土田他編 (2017, 21頁)。

9) 古川靖洋 (2006, 19-25頁)。

量を削減した上で、従来通りの算出を求めるため、サービス残業なども多発することになる。しかし、イノベーションの促進を目指す場合、投入部分を削減していたのでは十分な成果が出るとは到底思えない。そして、もちろんこれでは働き方改革にはつながらない。そこで筆者が従来から主張しているのが有効性に焦点を当てた生産性の考えへのシフトである。具体的には、企業で働く人々の創造性、情報交換度、モラルがその指標となる<sup>10)</sup>。これらが高まることで、イノベーションを促進する機会が増大し、それが実際の成果に結びつけば、効率性に焦点を当てた生産性や財務業績も向上することになる。つまり、イノベーションを促す生産性向上を目指すのであれば、生産性の考え方自体も効率性に焦点を当てたものから有効性に焦点を当てたものに変更する必要があり、人々の価値観もこの方向へ変える必要がある。問題をステレオタイプ的な観点や価値観に基づいて考えていたのでは、新たな解決策は出てこないのである。

本論では、「働き方改革」を行なうためには、組織文化を変更しなければならぬと考えている。どのような組織文化に変更するかといえば、それは有効性に焦点を当てた生産性向上に最も適した組織文化ということになる。企業で働く人々（具体的にはホワイトカラー）を対象としたアンケート調査において、3つの文化特性指標を用いて企業で働く人々を分類し、有効性に焦点を当てた生産性向上に適した組織文化がどのような文化特性をもっているのかをまず明らかにしていく。そして、生産性向上をもたらす文化特性にプラスの影響をおよぼす組織的要因と個人的要因を明らかにしていく。これらの要因が明らかになれば、その内容を反映する諸施策を企業が継続的に行なうことにより、徐々にではあるが、組織文化の内容は働き方改革にとって理想的なものへ変わっていくことになるのである。

10) 古川靖洋（2006，25-29頁）。本論において、生産性に関して特に言及しない場合、有効性に焦点を当てた生産性を意味する。

## II 生産性向上をもたらす組織の文化特性

組織文化の内容を特徴づける文化特性に関する研究は、1980年代から90年代にかけて数多く存在している。例えば Sathe (1983, pp. 15-16) は、組織文化を特徴づける文化特性として個人の行動において文化がどの程度見てとれるかという文化的知覚の度合いと個人が文化の価値観や信念をどの程度保持しているかという文化的調和の度合いを挙げている。またディールとケネディ (1983, 149-151頁) は、文化の違いを決定する市場の要素として企業の活動に伴うリスクの程度と意思決定や戦略の結果が現れる速さを挙げている。ピーターズとウォーターマン (1983, 46-49頁) は、革新的な超優良企業を特徴づけるものとして、行動の重視、顧客への密着、自主性と企業家精神、ひとを通じての生産性向上、価値観に基づく実践、基軸から離れない、単純な組織・小さな本社、厳しさと緩やかさを同時にもつという8つの基本的文化特性を挙げている。Gordon (1985, pp. 106-107) は、組織の方向の明瞭性、組織目標への到達度、組織の統合性、トップマネジメントとの親密性、個々のメンバーの主導権の促進、コンフリクトの解決策、業績の明瞭性、個人業績の重視性、行動の実現性、報酬、人材開発の8項目を文化特性として挙げている。ホフステード (1995, 188-218頁) は、組織内で権力格差の程度、個人主義か集団主義か、男性的価値観か女性的価値観か、不確実性回避の程度という文化特性を挙げている。

このように例を少し挙げただけでも、組織文化の内容を特徴づける文化特性には非常に多くのものがあり、その範囲も非常に広い。キャメロンとクイン (2009, 49頁) が主張するように、組織の文化特性は「複雑で相互に関係をもち、関連する要素全てを含む包括的なものであり、かつ一つひとつはあいまいでわかりにくい」のである。そして、どんなに包括的に関連するものを取り込んだとしても、他のものがさらに関係してくるとも主張している。

このような状況にあるのだが、何らかの分類基準を決めないと、組織文化を分類することはできない。文化特性の項目数が多ければ、組織文化を分類

するためにこれらを集約することも必要になる。Quinn & Rohrbaugh (1983, pp. 365-374) は Campbell (1977, pp. 36-39) が示した30項目からなる有効性指標を個人差多次元尺度構成法 (INDSCAL) によって外交的-内向的、柔軟的-統制的、手段志向的-目的志向的という3つの文化特性(分類軸)に集約している。そしてその後、キャメロンとクイン (2009, 51-55頁) は同様の手法を用いて、①柔軟性と裁量性や独立性に富んでいるという極と安定性と統制という極からなる文化特性と、②組織外部に注目する傾向と差別化という極と組織内部に注目する傾向と調和という極からなる2つの文化特性を見出し、この2つの組織の文化特性(分類軸)を用いて組織文化をイノベーション文化、マーケット文化、家族文化、官僚文化の4つに分類している。

また佐藤 (2009, 65-93頁) は、日本の非上場企業330社に対するアンケート調査から得られたデータを用いて因子分析を行ない、組織文化を特徴づける文化特性(分類軸)を3つ見出している。具体的には、①革新的-保守的の特性、②水平的-垂直的の特性、③集団的-個人的の特性である。彼はこの特性(因子得点)を用いてクラスタ分析を行ない、組織文化を6つのグループに分類している。

本研究では、日本企業で働く人々の「働き方改革」の根幹となる生産性向上に適した組織文化を見出すことを目的とするため、その対象を日本企業で働く人々とする。それ故、佐藤の研究で見出された3つの文化特性を用いて組織文化の分類を試みたい。佐藤の研究は企業レベルで行なわれていたが、有効性に焦点を当てた生産性指標は個人々々を対象とするため、本研究では個人レベルのデータを用いる。個人レベルのデータにおいても、組織文化の分類に3つの文化特性を用いることが妥当であれば、分析対象となった個人はこの文化特性に従っていくつかの意味のあるグループに分類されるであろう。それ故、以下の仮説が導出できる。

仮説1：企業で働く人々は、組織文化を特徴づける3つの文化特性を用いることで、文化特性に関して意味のあるいくつかのグループに分類できる。

3つの文化特性を用いて、企業で働く人々がいくつかのグループに分類された場合、それぞれのグループの文化特性は異なっており、その相違が個々人の属している組織の文化的特徴を反映していることになる。そして、それぞれのグループに属する人々の生産性は、その組織の文化特性の影響を大きく受け、さらにそれが働き方にも影響をおよぼす。そのため、特定の文化特性をもつグループの生産性指標の値が他のグループよりも高いということや低いということが見られると予想される。それ故、以下の仮説を設定できる。仮説2：3つの文化特性に基づいて分類された企業で働く人々のグループ間には、有効性に焦点を当てた生産性指標に関して、統計的に有意な差が存在する。

特定のグループの生産性指標の値が他のグループよりも有意に高い場合、そのグループの文化特性が人々の生産性向上にプラスの影響をおよぼしたと考えられる。それ故、生産性を向上させ、働き方改革を実現したい企業は、その組織文化を生産性向上にプラスの影響をおよぼす文化特性をもつものへ変更していく必要がある。

生産性向上にプラスの影響をおよぼす文化特性が明らかになり、その文化特性をもつ状況に変えていこうとする場合、それぞれの文化特性に影響をおよぼす要因を見出さねばならない。文化特性は、基本的に組織構成員に対する組織のさまざまな施策や、人々のもつ個人的なモノの考え方や行動様式などが影響をおよぼしていると考えられる。例えば、業務の権限委譲や裁量権は働き方、そしてさらに文化特性に影響をおよぼすだろう。太田（2017，46頁，99頁）は「仕事の分担」が残業の多寡に深く関係していることを見出し、権限委譲をすることで個人を集団から分化することができると主張している。ラルー（2018，46-47頁）は、競争相手よりも早くイノベーションを進めるためには権限委譲が必要と述べている。つまり、業務上の自由裁量や権限委譲は、3つの文化特性全てに影響をおよぼすと考えられる。

また、上司や部下、同僚との信頼関係も文化特性に影響をおよぼすだろう。

例えばピーターソンとカプラン（2017，6-8頁）は、革新や提携、協力チームワークなどは全て信頼から得られると述べている。そして、信頼ある組織にするためには、権限委譲と良好なコミュニケーションが必要だと主張している（ピーターソン・カプラン 2017，63頁）。また佐藤（2009，261-290頁）は、情報社会の進展により水平的な対人関係が従来よりも重要になるにつれ、人々の信頼関係が重要な役割を果たすと述べ、加えてこの信頼は革新的な文化特性に影響をおよぼすと主張している。そしてザック（2017，347-348頁）によると、信頼は従業員の親近感を高め、それによって従業員同士の絆が強まる。つまり、メンバー相互の信頼関係は、3つの文化特性全てに影響をおよぼすと考えられる。

さらに、組織内の垂直方向並びに水平方向のコミュニケーションの状況も文化特性に影響をおよぼすと考えられる。佐藤（2009，35頁）は、価値観などの異なる組織メンバーがコミュニケーションを繰り返すことで、組織における共通の意味、つまり文化特性を形成することになると述べている。またロビンス（2009，444頁）は、学習する組織の特徴の1つとして、組織内の縦横の境界線を越えたオープンなコミュニケーションを挙げている。大沼（2017，33頁）も、革新性の基礎となる他部門メンバーの知識共有の源として、部門間の対面コミュニケーションを挙げている。そしてアレンとヘン（2008，39頁）は、知識生産性を重視する組織にするためには、「連絡調整型のコミュニケーション」「情報収集型のコミュニケーション」「インスピレーション誘発型のコミュニケーション」という3種類のコミュニケーションを全て実践する必要があると述べている。このように、企業内の様々なコミュニケーションが活性化した状況は、3つの文化特性、特に革新性の文化特性に影響をおよぼすと考えられる。

ここまで述べてきた業務上の自由裁量や権限委譲の状況、上司や部下、同僚との信頼関係の状況、組織内における様々なコミュニケーションの状況は、組織が意図的に施策を実行できる組織的要因である。ここで挙げたような組織的要因が文化特性に影響をおよぼすのはもちろんであるが、この他、個々

のメンバーがもつ能力や専門知識などの個人的要因も文化特性に影響をおよぼすと考えられる。例えばロビンス（2009，145頁）は、個人の創造性発揮のためには、個々の専門能力や創造的思考能力、内発的タスクモチベーションが不可欠であると述べている。太田（2017，69頁）は、今後重視されるクリエイティブな仕事には、創造性や感性、ユニークな個性といった人間特有の能力や資質が重要だと述べている。

また、組織に対する個人のコミットメントや経営理念に対する共感度の高さも文化特性に影響をおよぼすと考えられる。Ulrich（1998，p. 67）は、組織メンバーのもつ能力に加えて、彼らの組織に対するコミットメントの高さも知的資本に影響すると述べ、知的資本＝能力（Competence）×コミットメント（Commitment）というモデルを提唱している。古川（久）（2003，70-71頁）は、今日の組織に求められる新規の発想や創造的知識の根幹をなすのは、組織メンバーが経営理念の価値観や目標へ共感することであると述べている。このように、個々のメンバーがもっている専門能力や知識、資質、組織に対するコミットメントの強さ、経営理念に対する共感度の高さなどの個人的要因は、特に革新性の文化特性に影響をおよぼすと考えられる。

以上で示してきたように、特定の組織的要因と個人的要因が組織の文化特性に影響をおよぼすと考えられる。それ故、以下のような仮説を設定できる。仮説3：3つの文化特性にプラスの影響をおよぼす特定の組織的要因と個人的要因が存在する。

次節では、本節で挙げた仮説1～3を検証するために、企業で働く人々を対象としたアンケートデータに基づく多変量解析を実施し、その分析結果を示していく。

### Ⅲ 実証分析

#### Ⅲ-1. 調査概要と分析の流れ

企業で働く個々の人々が所属する企業組織の文化特性の状況と生産性指標

との関係、さらには文化特性へプラスの影響をおよぼすと考えられる組織的要因と個人的要因についての仮説1～3を検証するために、企業で働く人々（ホワイトカラー）を対象にしたアンケート調査を行なった。アンケートは2015年11月中旬のオカムラ展示会にて、来場者の方々に直接手渡す形で配布すると同時に、(株)エフエム・ソリューションの顧客の方々にインターネット経由で依頼する形で実施した。アンケート配布数は約5000件であった。

回収したアンケートの総数は808件で、記述統計量の算出・チェックを行なった結果、有効サンプル数は789件となった。サンプルの性別構成比は、男性83.1%、女性16.9%となっていた。年齢別の構成比は、20歳代8.7%、30歳代18.0%、40歳代25.1%、50歳代34.6%、60歳以上13.5%、不明0.1%となっていた。また、役職別の構成比は、一般職クラス24.4%、主任・係長クラス16.5%、課長・次長クラス24.7%、部長クラス17.5%、本部長・執行役員クラス3.3%、役員クラス12.0%、不明1.6%であった。

### Ⅲ－２．組織の文化特性に基づく人々の分類

まず、佐藤（2009, p. 84）の示す組織文化の3つの文化特性（分類軸）に基づき、主にオフィスで勤務している人々（ホワイトカラー）を分類するためにK平均クラスタ分析（K-means clustering）を行なった<sup>11)</sup>。その際、あまり極端なグループ分けにならないように、各クラスタ（分類された人々のグループ）が極端に小さなグループ（全サンプル数789の5%未満）にならないこと、グループの数が1つ少ないK平均クラスタ分析の結果からのトレサビリティがあることという基準を設けた。その結果、調査に参加した人々は表1のように7つのグループに分類された。分析に用いたサンプルは、様々な企業で働く人々から成り立っているため、分類されたそれぞれのグループは、同一組織で働く人々から構成されているのではなく、同様の組織文化を示す企業で働いている人々で構成されている。それ故、それぞれのグループ

11) 使用した統計ソフトは IBM SPSS Statistics 25 である。

の文化特性は、企業レベルでの文化特性を示すものではなく、個人レベルの文化特性を示していることに留意されたい。

表1 K平均クラスタ分析による分類結果

	I	II	III	IV	V	VI	VII	全平均
保守－革新	2.0	1.9	2.4	5.0	2.0	3.4	4.7	2.8
水平－階層	2.3	5.0	2.7	3.8	5.1	3.8	3.0	3.9
個人－集団	2.1	4.9	4.6	4.9	2.2	3.5	2.4	3.5
サンプル数	97	163	72	89	135	170	63	789

それでは、それぞれのグループの文化特性を見ていくことにする。保守的－革新的特性を測る変数は数値が大きいほど革新的、水平的－階層（垂直）的特性を測る変数は数値が大きいほど階層的、個人的－集団的特性を測る変数は数値が大きいほど集団的という特性を示している。それに従えば、表1より第Iグループは保守的・水平的・個人的、第IIグループは保守的・階層的・集団的、第IIIグループは保守的・水平的・集団的、第IVグループは革新的・集団的、第Vグループは保守的・階層的・個人的、第VIグループは3つの変数が全て中程度（平均値）、第VIIグループは革新的・水平的・個人的という文化特性をもつグループであった。最も大きなグループは第VIグループ（サンプル数170）でいずれの変数もほぼ平均値のため、これといった文化特性を見出すことができなかった。また、次に大きな第IIグループ（サンプル数163）は、保守的、階層的、集団的という文化特性をもっていた。この第IIグループは、その文化特性より、典型的な日本企業で働く人々のグループと考えられる<sup>12)</sup>。以上で示したように、3つの文化特性を用いることで、企業で働く人々は文化特性に関して意味のある複数のグループに分類された。それ故、仮説1は検証されたといえる。

12) ホフステード（1995，22-186頁）。

### Ⅲ-3. 文化特性に基づき分類されたグループと生産性

次に、各グループ間で生産性指標に差があるか否かを検証するために、一元配置分散分析を行なった。表2は3つの生産性指標に関する分散分析表であるが、いずれも5%の有意水準で統計的に有意な差があるという結果になっている。つまり、創造性、情報交換度、モラルという生産性指標に関して、全てのグループの平均が同じではないということが検証された。さらに、それぞれのグループ間に差があるか否かを検証するために、3つの生産性指標に対して、多重比較を行なった。その際、まず指標ごとにグループの等分散性を見るために Levene 検定を行なった。その結果、5%の有意水準で情報交換度とモラルに関しては等分散性を仮定できたが、創造性に関しては仮定できなかった<sup>13)</sup>。それ故、多重比較を行ないグループ間に差があるか否かを検証する際に、創造性に関しては、Games-Howell の検定を、情報交換度とモラルに関しては、Tukey の HSD 検定を用いた。

表2 生産性指標に関する分散分析表

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
創造性	グループ間	34.059	6	5.677	5.188	0.000
	グループ内	855.724	782	1.094		
	合計	889.784	788			
情報交換度	グループ間	47.469	6	7.961	7.171	0.000
	グループ内	868.190	782	1.110		
	合計	915.958	788			
モラル	グループ間	66.564	6	11.094	12.932	0.000
	グループ内	670.024	782	0.858		
	合計	736.589	788			

13) 3つの生産性指標の Levene 統計量 (括弧内の数値は有意確率) は、創造性が1.847 (0.087)、情報交換度が4.219 (0.000)、モラルが3.059 (0.006) であった。

表3 グループごとの生産性指標の平均値

	I	II	III	IV	V	VI	VII	全平均
創造性	3.959	3.939	4.000	4.551	3.889	4.118	4.333	4.077
情報交換度	3.495	3.613	3.903	4.270	3.430	3.697	3.810	3.702
モラル	3.737	3.920	4.097	4.614	3.641	3.924	4.333	3.977

太文字はそれぞれの生産性指標がグループ間で最大値、斜体字は最小値を示している。また、網掛けのあるグループは3つの指標の平均値が最も大きいグループⅣと5%水準で統計的に有意な差があることを示している。

まず創造性に関してであるが、第Ⅳグループの平均値が第Ⅶグループを除く他の全てのグループよりも5%の有意水準で統計的に有意に高い値を示していた(表3)。つまり、第Ⅳグループのように革新的かつ集団的な文化特性をもつ企業で働く人々のグループは、高い創造性を発揮し、一方で第Ⅱグループや第Ⅴグループのように保守的かつ階層的な文化特性をもつ企業で働く人々のグループは、あまり創造性を発揮していないといえる。これより、創造性に関して仮説2は採択された。

次に情報交換度に関してであるが、第Ⅳグループの平均値は、第Ⅲグループと第Ⅶグループを除く他のグループよりも5%の有意水準で統計的に有意に高い値を示していた(表3)。つまり、第Ⅳグループのように革新的かつ集団的な文化特性をもつ企業で働く人々のグループは、他のグループよりも積極的に情報交換を行ない、一方で第Ⅰグループや第Ⅴグループのように保守的かつ個人的な文化特性をもつ企業で働く人々のグループは、あまり積極的に情報交換を行っていないといえる。これより、情報交換度に関して仮説2は採択された。

最後に企業で働く人々のモラルに関してであるが、第Ⅳグループの平均値は第Ⅶグループを除く他の全てのグループよりも、また第Ⅶグループの平均値は第Ⅲグループと第Ⅳグループを除く他のグループよりも5%の有意水準で統計的に有意に高い値を示していた。一方、第Ⅴグループは第Ⅲグループ、第Ⅳグループ、第Ⅶグループよりも低い値を、そして第Ⅰグループは第Ⅳグループ、第Ⅶグループよりも低い値を示していた(表3)。つまり、第

Ⅳグループや第Ⅶグループのように革新的な文化特性をもつ企業で働く人々のモラルは非常に高く、第Ⅰグループや第Ⅴグループのように保守的かつ個人的な文化特性をもつ企業で働く人々のモラルは低いといえる。これより、モラルに関して仮説2は採択された。

以上、3つの生産性指標に関して、文化特性に基づいて分類された企業で働く人々のグループ間に有意な差があるか否かを見てきたわけであるが、いずれの指標においても特定のグループ間に統計的に有意な差があることが検証された。それ故、仮説2は採択されたといえる。

#### Ⅲ－4．組織の文化特性に影響をおよぼす要因

続いて、仮説3を検証するためQAQF（定性要因のための定量分析）のD値分析を行なった<sup>14)</sup>。結果は表4～表6の通りで、組織の文化特性である保守的－革新的の特性、水平的－階層的の特性、個人的－集団的の特性のそれぞれに対して影響をおよぼす組織的要因と個人的要因が存在することが確認できた。それ故、仮説3は採択されたといえる。

D値分析の結果をより詳しく見てみると、表4より革新的な文化特性に最も大きなプラスの影響をおよぼしていたのは「自由な雰囲気での意見交換度」で、「成果主義評価のウエイト」や「職場での改善点実現度」「新たな挑戦に対する積極的な評価」「部門間（水平方向）のフォーマルコミュニケーションの活発性」が順次続いていた。また、「業務上の自由裁量度」や「従業員相互間の信頼関係」の項目の貢献度も高かった。これらの他、表4に挙げられている項目は、個人的要因である「経営理念に対する共感度」以外全て組織的要因であった。つまり、表4に挙げられている項目に焦点を当てた組織的施策を積極的に展開することで、当該企業の組織文化特性は、より革新的なものへ変化していくと考えられる。

14) QAQFのD値分析については岡本他（2012，289-290頁）を参照のこと。

表4 保守的-革新的の文化特性に貢献する項目とD値

順位	保守-革新	D値
1	自由な雰囲気での意見交換度	1.115
2	成果主義のウエイト	1.106
3	職場での改善点実現度	1.021
4	挑戦に対する評価	1.008
5	水平フォーマルコミュニケーション	0.994
6	水平インフォーマルコミュニケーション	0.970
7	知識・技術の積極的活用	0.923
8	業務上の自由裁量度	0.911
9	垂直フォーマルコミュニケーション	0.876
10	オープンイノベーションのために他社との意見交換・情報共有	0.812
11	振り返りや効果検証の重視度	0.791
12	従業員相互間の信頼関係	0.782
13	専門知識の学習機会充実度	0.763
14	経営理念共感度	0.749
15	多様な価値観の受け入れ	0.749

いずれの項目もその程度が高いほど革新的な文化特性にプラスに貢献していた。

次に、表5より水平的な文化特性に最も大きなプラスの影響をおよぼしていたのは、「知識・技術の積極的活用」で、「部門間（水平方向）のフォーマルコミュニケーションの活発性」「業務上の自由裁量度」「新しい取り組みに対する振り返りや効果検証の重視度」「権限委譲度」がそれに続いていた。これらの項目はいずれも組織的要因であった。これらの項目に加えて、表5に挙がっている項目は個人的要因である「経営理念に対する共感度」以外全て組織的要因であり、それらに焦点を当てた組織的施策を積極的に展開することで、当該企業の組織文化特性はより水平的なものへ変化していくと考えられる。

最後に、表6より集団的な文化特性に最も大きなプラスの影響をおよぼしていたのは、「担当部署内の上下間（垂直方向）のフォーマルコミュニケー

表5 水平的一階層的の文化特性に貢献する項目とD値

順位	水平一階層	D値
1	知識・技術の積極的活用	0.568
2	水平インフォーマルコミュニケーション	0.555
3	水平フォーマルコミュニケーション	0.530
4	業務上の自由裁量度	0.499
5	振り返りや効果検証の重視度	0.486
6	権限委譲度	0.445
7	多様な価値観の受け入れ	0.427
8	自由な雰囲気での意見交換度	0.414
9	経営理念共感度	0.409
10	職場での改善点実現度	0.350
11	専門知識の学習機会充実度	0.275

いずれの項目もその程度が高いほど水平的な文化特性にプラスに貢献していた。

ションの活発性」で、「部門間（水平方向）のフォーマルコミュニケーションの活発性」「経営理念に対する共感度」「新しい取り組みに対する振り返りや効果検証の重視度」「オープンイノベーションのための他社との情報交換・情報共有」「従業員相互間の信頼関係」がそれに続いていた。この中で「経営理念に対する共感度」は個人的要因であったが、他の項目は組織的要因であった。ただ、他の文化的特性とは異なり表6に挙がっている項目の中には、「他部門との情報、ノウハウの交換」や「仲間・上司からの期待度」、「疲勞なく働くことができる程度」という個人的要因に該当する項目が含まれている。これは、この分類軸が個人的—集団的という文化特性を測るものであるため、その内容を反映する個人的要因項目の影響が他の文化特性に対するものより大きかったと思われる。以上のことより、表6に挙がっている項目に焦点を当てた組織的施策の実施に加え、集団的な文化特性にプラスの影響をおよぼすような個人的要因をもつ人材を積極的に登用することで、当該企業の組織文化特性はより集団的なものへ変化していくと考えられる。

表 6 個人的-集団的の文化特性に貢献する項目とD値

順位	個人-集団	D値
1	垂直フォーマルコミュニケーション	0.605
2	水平フォーマルコミュニケーション	0.585
3	経営理念共感度	0.564
4	振り返りや効果検証の重視度	0.561
5	オープンイノベーションのために他社との意見交換・情報共有	0.550
6	水平インフォーマルコミュニケーション	0.463
7	従業員相互間の信頼関係	0.456
8	他部門との情報・ノウハウの交換	0.453
9	職場での改善点実現度	0.453
10	専門知識の学習機会充実度	0.444
11	自由な雰囲気での意見交換度	0.416
12	仲間・上司からの期待度	0.388
13	疲労なく働くことができる	0.359
14	挑戦に対する評価	0.356
15	成果主義のウエイト	0.348

いずれの項目もその程度が高いほど集団的な文化特性にプラスに貢献していた。

#### IV 考察

前節で述べたように、調査に参加した人々は、佐藤（2009, p. 84）の示した組織文化の3つの文化特性に基づき、K平均クラスタ分析によって7つのグループに分類された。そして、そのグループ間には有効性に焦点を当てた生産性指標（創造性、情報交換度、モラル）に関して統計的に有意な差が存在していた。7つのグループの中で、この3つの生産性指標の値が最も高かったのは第IVグループであり、その組織文化特性は革新的かつ集団的というものであった。また、創造性とモラルに関しては革新的・水平的・個人的という特性をもつ第VIIグループの値も第IVグループに次いで高かった。一方、保守的・階層的・個人的という文化特性をもつ第Vグループは、3つの指標全てにおいて最も低い値を示していた。保守的・階層的・集団的という

典型的な日本企業の文化特性をもつ第Ⅱグループの生産性指標や保守的・水平的・個人的という文化特性をもつ第Ⅰグループの生産性指標もグループⅤと同様に低い値であった。

上述したように、3つの生産性指標の値が他のグループと比べて有意に高かった第Ⅳグループ、第Ⅶグループの文化特性はいずれも革新的な文化特性を有していた。水平的一階層的特性に関しては、どちらかの特性が強い場合に生産性指標の値が高いというような明確な傾向は見られず、中庸な状況の場合に3つの生産性指標が高い傾向にあった。ただ、極度に高い階層的特性をもつ場合、3つの生産性指標は低い傾向にあった。また、個人の一集団的特性に関しては、情報交換度においてどちらかといえば集団的特性を有するグループの方が生産性指標で高い値を示していたが、はっきりとした傾向は見出せなかった。一方、個人的特性が強い場合でも、同時に革新的特性が強い場合は、3つの生産性指標はいずれも高い傾向にあった。

これらのことより、3つの生産性指標を向上させていくためには、まず組織文化の面で保守的な文化特性を脱し、革新的な文化特性へ移行・保持することが何よりも求められる。これに加えて、第Ⅳグループのようにより集団的な文化特性をあわせもつことができれば、さらなる生産性の向上を達成できるようになると考えられる。調査に参加した人々の約70%が保守的な文化特性をもつ企業で働いていたことから見ても、働き方改革を抜本的に進めていくためには、日本企業は組織文化を保守的な文化特性から革新的な文化特性をもつものへ変えていくことが必要である。

ただ、組織文化は長い企業経営の歴史の間に蓄積されたものなので、変えようと思っても、一朝一夕には変わらない<sup>15)</sup>。それ故、革新的な組織文化へ変えていくためには、革新的な文化特性にプラスの影響をおよぼすと考えられる諸施策を継続的に実施していくことが重要である。表4よりその内容を具体的に見てみると、自由な雰囲気の中で意見交換を行なったり、水平方向

15) 清水龍瑩 (1990, p. 6)。

のフォーマルコミュニケーションやインフォーマルコミュニケーション、垂直方向のフォーマルコミュニケーションを活発化させたり、オープンイノベーションのために他社と情報交換を積極的に行なうといった、企業内外におけるコミュニケーション活性化の施策の貢献度が最も高かった。これに加えて、過去に実施したことの内容をきちんと振り返り、その効果を検証した上で、新たなことに積極的に取り組む人を高く評価したり、成果主義による評価のウエイトを高めるという「人事評価制度の変更や改善」や新たな挑戦のために必要となる「個々人の専門知識を学習する機会の充実」といった施策も革新的な文化特性を醸成することに効果を発揮すると考えられる。さらに、フレックスタイム制や裁量労働制などを導入することで人々の業務の幅を広げたり、従業員相互間の信頼性を積極的に高めるような施策も革新的な文化特性を醸成していくことに貢献すると考えられる。そして、このような今まであまり行なわれてこなかった新たな施策を展開するに当たって、それらの施策が従来とは異なる新たな経営理念に基づき、その内容に対して全社的に高い共感が得られていることも革新的な文化特性醸成のために重要である。

以上で述べてきた諸施策は、組織文化において革新的な文化特性を醸成することに大きな影響をおよぼすと考えられるが、表6を見れば、これらは同時に、集団的な文化特性の醸成にも大きな影響をおよぼすと考えられる。前述したように、有効性に焦点を当てた生産性向上に最も有効な組織の文化特性は革新的特性なのであるが、集団的特性も同様にプラスに貢献する傾向は見てとれた。それ故、前述してきた諸施策を、地道にそして継続的に行なっていけば、当該組織の組織文化は次第に第Ⅳグループのような革新的・集団的な特性をもつ高い生産性を達成できる文化へ変化していくと考えられる。

また表5を見ると、前述してきた革新的な文化特性を醸成するのに有効な諸施策は水平的な特性をもつ組織文化の醸成にも貢献していることがわかる。本研究では水平的な組織文化特性は高い生産性にあまり貢献していなかったが、その対極にある階層的な特性をもつ組織文化の下では、明らかに生産性が低かった。それ故、前述してきた諸施策の実施によって水平的な文化特性

が醸成されたとしても、生産性の低下を導くようなことにはならないと考えられる。

## V まとめ

安倍内閣の示す「働き方改革実行計画」では、労働生産性を改善するために、働く人々の視点に立って、労働制度の抜本的改革を行ない、組織文化や風土も含めて変えることを目指している。ただ、労働生産性の改善といった場合、どうしてもコスト削減を中心とした効率性に焦点を当てた改善が前面に出てしまう。そのため、人員カットなどが行なわれれば、同じ量の業務を少ない人数で対処することになり、長時間労働の見直しにはつながりにくいだろう。そのため「働き方改革実行計画」に示されているイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上を図るためには、筆者が主張してきた有効性に焦点を当てた生産性の向上が必要だと考える。

本論では①革新的－保守的の特性、②水平的－垂直的の特性、③集团的－個人的の特性という3つの文化特性を用いて、調査に参加した企業で働く人々を7つのグループに分類し、その中で、革新的かつ集団的な文化特性をもつ第Ⅳグループの生産性指標（創造性、情報交換度、モラル）の値が他のグループの値よりも統計的に有意に高いという結果を得た。そして、革新的かつ集団的な文化特性にプラスの影響をおよぼす要因をさらに探索した。

分析の結果、革新的な文化特性にプラスの影響をおよぼす要因は、企業内外における様々なコミュニケーション活性化や人事評価制度の変更や改善、フレックスタイム制や裁量労働制などの柔軟な働き方、そして従業員相互間の高い信頼性などの組織的要因であった。このような要因を踏まえた施策を企業が継続的に行なうことによって、文化特性は次第に革新的なものになっていくと考えられる。そして、このような要因を踏まえた施策は同時に、集団的な文化特性にもプラスの影響をおよぼすことも確認できた。つまり、このような施策を継続して実施することで、当該企業の組織文化は次第に革新的・集団的な文化特性をもつものに変化し、そのような状況になれば有効性

に焦点を当てた生産性も順次向上していくことになるのである。

今回の分析において、調査に参加したホワイトカラーが既にこのような組織の文化特性をもつ企業で働いているが故に、前述のような結果になったのではないかという考え方もある。いわゆる「にわとりと卵」の議論である。今回の調査では、どちらが原因でどちらが結果という調査は行っていない。しかし、すでに革新的な特性の組織文化をもつ企業であれば、コミュニケーションを活発化させ、成果主義評価や能力開発を促し、権限委譲や自由裁量性を充実させ、従業員相互間の信頼関係を高める施策を積極的に実施することで、他社に比べてより高い生産性を達成できるだろう。この因果関係については、今後改めて調査を行ないたい。

(筆者は関西学院大学総合政策学部教授)

#### 参考文献

- アレン, T. J. ・ ヘン, G. W. 『知的創造の現場』 梶谷利雄・富樫経廣 (訳)、ダイヤモンド社、2008。
- 太田肇 『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』 新潮選書、2017。
- 大沼沙樹 「チーム・メンタルモデルが組織成果におよぼす影響」 『日本経営学会誌』 第38号、29-41頁、2017。
- 岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫 『深化する日本の経営』 千倉書房、2012。
- 小沢和彦 「組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響」 『日本経営学会誌』 第34号、63-74頁、2014。
- 小野寺孝義・山本嘉一郎 (編) 『SPSS 事典 BASE 編』 ナカニシヤ出版、2004。
- キャメロン, K. S. ・ クイン, R. E. 『組織文化を変える「競合価値観フレームワーク」技法』 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)、ファーストプレス、2009。
- ザック, P. J. 『トラスト・ファクター』 白川部君江 (訳)、キノブックス、2017。
- 佐藤和 『日本型企業文化論』 慶應義塾大学出版会、2009。
- 清水龍瑩 『大企業の活性化と経営者の役割』 千倉書房、1990。
- 清水龍瑩 『社長のための経営学』 千倉書房、1999。
- シャイン, E. H. 『組織文化とリーダーシップ』 清水紀彦・浜田幸雄 (訳)、ダイヤモンド社、1989。
- シャイン, E. H. 『企業文化』 尾川丈一 (監訳)、松本美英 (訳)、白桃書房、2016。
- 土田昭夫・デロイト トーマツ コンサルティング (編) 『働き方改革7つのデザイン』 日

- 本経済新聞社、2017。
- ディール, T. E.・ケネディ, A. A.『シンボリック・マネジャー』城山三郎(訳)、新潮社、1983。
- ハイフェッツ, R. A.・リンスキー, M.・グラシヨウ, A.『最難関のリーダーシップ』栄治出版、2017。
- 働き方改革実現会議決定『働き方改革実行計画』  
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/01.pdf> (2018.5.3.閲覧)
- ピーターズ, T. J.・ウォーターマン, Jr., R. H.『エクセレント・カンパニー』大前健一(訳)、講談社、1983。
- ピーターソン, J.・カプラン, D. A.『信頼の原則』ダイヤモンド社、2017。
- 古川久敬「目標による管理の新たな展開—モチベーション、学習、チームワークの観点から—」『組織科学』Vol. 37, No. 1、10-22頁、2003。
- 古川靖洋『創造的オフィス環境』千倉書房、2002。
- 古川靖洋『情報化社会の生産性向上戦略』千倉書房、2006。
- ホフステード, G.『多文化社会』岩井桃子・岩井八郎(訳)、有斐閣、1995。
- ラルー, F.『ティール組織』鈴木立哉(訳)、英治出版、2018。
- ロビンス, S. P.『組織行動のマネジメント』高木晴夫(訳)、ダイヤモンド社、2009。
- Campbell, J. P., “On the Nature of Organizational Effectiveness,” in *New Perspective on Organizational Effectiveness*, Goodman, P. S., Pennings, J. M. & Associates, Jossey-Bass Publishers Inc., pp. 13-55, 1977.
- Denison, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990.
- Gardner, M. P., “Creating a Corporate Culture for the Eighties,” *Business Horizon*, Vol. 28, No. 1, pp. 59-63, 1985.
- Gordon, G. G., “The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance,” in *Gaining Control of the Corporate Culture*, Killmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. & Associates, Jossey-Bass Inc., pp. 103-125, 1985.
- Killmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. & Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., 1985.
- Quinn, R. T. & Rohrbaugh, J., “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards Competing Values Approach to Organizational Analysis,” *Management Science*, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377, 1983.
- Sapienza, A. M., “Believing is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make,” in *Gaining Control of the Corporate Culture*, Killmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. & Associates, Jossey-Bass Inc., pp. 66-83, 1985.
- Sathe, V., “Implications of Corporate Culture: A Manager’s Guide to Action,” *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Issue2, pp. 5-23, 1983.
- Schein, E. H., “Coming to a New Awareness of Organizational Culture,” *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 3-16, 1984.

- Sørensen, J. B., “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance,” *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 70-91, 2002.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U. & Djumahir, “The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani),” *Social and Behavioral Sciences*, 211, pp. 1142-1147, 2015.
- Ulrich, D., “Intellectual Capital=Competence×Commitment,” *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 15-26, 1998.