

企業文化の形質発現原理及び形質転換原理に関する一考察

三 木 國 愛

A Consideration on the Principle of Emerging and Changing Character of Corporate Culture.

Kunichika MIKI*

目 次

はじめに

1. 文化構造と企業文化
2. 企業文化と企業理念
3. 企業文化と経営戦略
4. 企業文化形質の発現・転換原理

むすび

はじめに

企業文化が、専ら既成の組織行動の体系を支え、維持するものとして認識され、とりわけそれが、組織行動に対して課す制約や足かせという taboo にまつわる諸関係に注目し、その構造を明らかにしようとする社会学的研究の立場がある。これに対して企業文化それ自体に内在する創造的な可能性に注目し、組織行動を営み、意味づける企業文化がいかにして生み出され維持されるのか、あるいは企業文化をいかにして革新し組み換えることで新しい組織行動の体系が生み出されるのかに関する文脈を考察し、かつ論ずる経営学的研究の立場がある。前者は存在としての企業文化の研究とも言え、後者は機能としての企業文化の研究とも言える。本稿は

存在としての企業文化の形態を静態的に論考するものではなく、機能としての企業文化に対して主に経営戦略の視点からアプローチし、その形質の動態的な形成過程と変革過程の考察を通じ、企業文化の形質発現構造の理論化を試みたものである。

1. 文化構造と企業文化

最初に、文化構造に於ける「入れ子」(box within box)の概念^{*1}と企業文化の位置づけを示すと企業文化は、人類文化・民族文化・産業文化・企業文化・生活文化の相補的關係の中に存在し、機能する。文化構造に於ける「入れ子」の概念は、文化を社会システムの中でのトータルな相互関連として認識することであり、その相互関連の基本はお互いが従属変数であると同

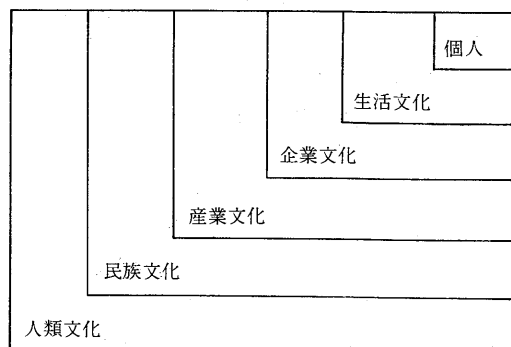


図1 文化構造に於ける「入れ子」の概念図

*経営情報学科—経営戦略論

(Department of Business Administration and Information Science -Business Strategy)

時に独立変数であることだ。従って、関数として固定的ではなく、可変的であることが特色の一つと言える。

特に近年、新しい文化概念である産業文化と企業文化への関心が顕著だ。産業文化とは「ある経済社会の地理的条件、歴史的な背景から形成された価値観・労働慣行・生産方式などであり、またそれらを取り巻く社会経済全体の環境条件を示している」(増田・1990)と概念化され、それぞれの国にはそれぞれの産業文化が存在・機能し、現代の産業は産業文化の上に成立している。産業文化の概念は、①社会的価値と労働倫理、②労働の組織・体制と技術開発・創造性など、③生活文化ともいえるユーザーないし消費活動という三つのセクターから構成される。また、産業文化の決定要因には、①その国の伝統および社会制度、②その国の集団もしくは組織の志向、③政府の政策等を含む社会制度そのもの、④教育制度と教育に関するその国の文化的伝統、⑤社会心理と個人のレベルの心理の五つがある。(F. Rauner・1990)

産業文化への関心が高まったのは、日本企業を含め世界中の主要な大企業がこの産業文化の概念を利用し、産業文化的な違いをよく認識すればするほど輸出を拡大し、多国籍活動が可能となることを実証してきたからである。この事実は競争力の概念の変更を意味する。一般的かつ伝統的な商業的通念から見れば競争力とは、その商品の競争力のことで、具体的には価格・品質・アイディア・マーケティング・サービス等が競争力要因である。こうした経済的な競争力の概念は今日、非常に狭義かつ一面的なものにすぎない競争概念になっている。量を競う競争から質を競う競争への転換が進展する中、競争力を産業文化の存在・機能と関連させて論考すべき要請が現実そのものの中にある。

こうして産業文化への関心が高まる一方で、1980年代に入ると日米の主要企業の経営戦略は、分析的戦略に代わって組織論的文脈による企業文化の組み換えと言う企業革新を戦略の中心課題に据えるようになった。J. Schumpeter

は経済発展をもたらすのは非連続な結合、即ち、革新であると喝破し、その遂行は①新しい財貨、あるいは品質の財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現の五つであると論じた。組織論的文脈による企業文化の組み換えの企業革新は、⑤の新しい組織の実現によりもたらされる経済発展に結合し、その実現への個別企業の戦略形態と内容の転換をも意味するものだ。経営環境と経営資源の分析に企業文化の概念を利用することで企業の競争力を高める戦略が新しい企業戦略の一つの現実になっている。

企業文化(corporate culture)とは、「その企業に独特のものの見方、仕事のやり方、つまり、組織の構成員に共有された思考・行動様式」(野中・1985)「それぞれの企業に固有な価値体系、その価値が体現された存在と活動の様式、つまり、各企業なりの洗練された思考・行為様式」(梅澤・1990)と定義されるものである。企業文化の営みとしての組織行動は、社会や市場にとって価値あるものを生み出す営みである。生み出されるものには技術や情報のように抽象的な価値あるものもあるし、商品やサービスのように具体的な価値あるものもある。つまり、組織行動の背後には、その企業に固有な価値観が明確な文化的文法として構造化されて存在・機能し、経営上の一大鉄則になっている。これが経営の約束事としての企業理念である。

企業理念とは、企業文化のcodeであり、分析的な知に対する包括的な知、「暗黙知」(M. Polanyi・1966)の一種とも理解される。metaphorやanalogyの知も「暗黙知」との理解が可能だ。両者は、その客観的細目の事実を我々が語ることの出来ない知としての現象的構造を持つ。企業理念は「我々は語ることが出来るより多くのことを知っている」という人間の知識、即ち、「暗黙知」の力と構造と機能を持ち創造的な活動の源となる可能性を持っている。

2. 企業文化と企業理念

企業文化へのアプローチの出発点として企業理念という一種の「暗黙知」への commitment (主体的参画) が創発する組織行動の根本的な革新としての進化に着目し考察を深めたい。企業理念は、企業文化という文化的約束事の code であるが、それが組織行動として発現するには code の context を解読しなければならぬ。つまり code の解読装置がなければ企業理念の組織行動化は発現しないのだ。

例えば、「SUNKIST I presume」という店名の看板は、アメリカ人の血を一瞬にして沸かせる魔法の力を持つと言われる。この事例(能登路・1990)は、アメリカ人のある世代が共有する国民的文化遺産の文脈が解読装置によって瞬時に解読され了解されることを示している。この解読装置を持たない世代や外国人が、「SUNKIST I presume」の code を了解するには以下の事実の説明が必要になる。世界の歴史物語には名台詞を伴う名場面というものがある。19世紀の著名なイギリスの探検家・リヴィングストンがアフリカ奥地で行方不明になったとき、『ニューヨーク・ヘラルド』紙の特約記者・スタンリーが捜索にむかい、タンガニカ湖畔でリヴィングストンを発見した折に発した言葉は、「Dr. Livingstone, I presume」(リヴィングストン博士とお見受けしますが)という何とも悠長なものであった。この台詞は、暗黒大陸の中での劇的な対面の場面にはおよそ似つかわしくない気取った表現であり、遭難という生死にかかわる大事な際にもマナーを失わない英米紳士を象徴する言葉として、また世界的探検家との遭遇の逸話としても英米人の脳裏に深く刻み込まれ、一種のジョークの形にもなって現代に受け継がれている国民的文化遺産の一つだ。因みに、スタンリーは少年時代に英国からニューオーリンズに渡り、アメリカ人の商人の養子となったアメリカ市民である。

この事例は、解読装置を使えば、例えば看板の文字 (code) を一瞥しただけで一切の説明

(context の解説) が不要になり、了解が成立することを示しているが、同時に、解読装置が人々の間に十分浸透すると、その一部だけを取り出して別の言葉と組み合わせても本来の意味をとどめることをも示している。このことは企業文化の code である企業理念の価値体系、即ち、context の組み換えの可能性を示唆したものである。

企業文化に於ける最高の価値は、企業目的、即ち、企業のグランドデザインとしての企業ビジョンであり、その code である。企業理念は、その code の context であり、最高価値の体系化である。例えば、アサヒビールの企業ビジョンはビール事業を主体とし、酒類・飲料・食品・薬品・不動産及びこれ等に関連する分野において常に品質を最優先とする、お客様の心に応える行動に徹し、社会に信頼され限りなく発展しつづける企業を目指すという志である。その code は、「グッドカンパニー」である。「グッドカンパニー」の context は、ビッグカンパニーやナンバーワン企業ではなく、社会からの高い好感と高い共感が得られる企業であるとし、メーカーである限り商品が評価されなければならない、飲食品である限り美味しさで評価されなければならない、美味しさを実現するためには原材料に経費を惜しんではならない、そして、社会の好感と共感を得るためには常に礼儀正しい会社でなければならない、という四つの taboo をメッセージにして価値体系のヒエラルキーを構成している。更に、①いい品質の商品をつくるため原材料に金を惜しまない、②他社のものまねをしないで前例のない独創的なものをつくる、③健康志向の商品づくりに徹するという商品開発三原則を定め、context の補完をしている。これがアサヒビールの企業文化の code の解読装置である。

キリンビールの企業ビジョンの code は、「生活価値産業」である。それは、食・バイオ・サービス・エンジニアリング・情報システムの五分野の企業グループへの変身という志の code である。「生活価値産業」という code の文脈の解

読装置としてキリンビールは、従来からの企業理念である①品質第一、②堅実経営の価値体系に③価値創造を加えた。このように企業文化の構造に於ける最高価値の企業ビジョンは、code化されるが、それは一種の metaphor としても機能している。metaphor としての「生活価値産業」「グッドカンパニー」の機能は、例えば「総合飲料メーカー」といった企業ビジョンの simile との記号的意義の違いとして認識できる。つまり、metaphor が taboo への挑戦の可能性を内包しているのに対し simile は、その可能性を殆ど内包しないことによる可能性の大小としての理解が可能だ。metaphor の翻訳には新結合や革新を惹起する飛躍や突破を伴う解説が行われ、この飛躍や突破は taboo への挑戦と同義である。simile の理解それ自体には、飛躍や突破を伴わず、従って継承による連続性が taboo への挑戦を困難化する。このような文脈の中での metaphor は、J. Schumpeter の非連続な結合の促進を活性化し、innovation の誘発に絡み付き、「企業進化」(野中・1985)へのパラダイムとしても注目される。taboo への挑戦は、企業文化の革新への挑戦でもあり、新しい企業活動の前提となる新しい組織行動を活性化する。企業文化の中心に位置づけられる企業ビジョンの metaphor は、革新や活性化に実体を与え、方向づけをする経営戦略の実行を促進する機能になることにも注目したい。つまり、企業文化は metaphor を媒介して経営戦略と結合することで社会や市場とコミュニケーションすることになり、その結果、企業文化は企業の image をも形成することになる。

3. 企業文化と経営戦略

飛躍した視点から metaphor と simile に言及すると、metaphor が可燃物の性質を持つのに対し、simile は不燃物の性質を持つ。換言すれば、metaphor による想像は企業の将来像への夢やロマンになり、構成員の好意的共同感情の形成を促すが、simile による想像がある種の夢やロマンという共同感情に結合することは殆ど

ないといってよい。simile があまりにも現実には密着しているからだ。想像ということにとっての metaphor や simile は、遺伝子のようなものであるといってもよく、企業文化の形質の発現過程を規制し、方向づけるが、metaphor の「DNA 情報」は形質転換の発現過程、即ち、進化を創発するのに対し、simile の「DNA 情報」は自己と同一の形質の発現過程、即ち、複製という自己増殖を促進する。進化の概念は、自己と異なるものを創造することをいい、自己増殖の概念は、自己と同一のものを複製することをいう。進化も自己増殖も情報によって機能し、発現する。metaphor は進化の情報創発に関連し、simile は自己増殖の情報創発に関連している。

活性化とは、盛んに情報が創発される状態をいい、その情報によって様々なレベルの進化や自己増殖が発現する状態や現象のことでもある。情報には、自己革新(進化)を活性化する情報(I 情報 = innovative information)と自己増殖(成長)を活性化する情報(G 情報 = growth information)の区分が可能だ。これらの情報によって企業は、有機的組織としての耐性を保持しつつ成長し、進化することになる。そして、創発される情報の活性化を左右するのが、企業文化の存在であり、機能である。

企業文化は企業の組織行動を貫く価値体系であり、社風あるいは企業風土のように明文化されていない不文律のものと、意図的・計画的・戦略的に明文化されたものがある。前者は主として記述の対象として把握されるが、後者は設計の対象としての構造を保有する。前者の研究(松浦・1983)がいわば企業文化現象の記述であるのに対し、後者の研究(Davis, S. M., 1984)は、企業文化と経営戦略の適合を基本テーマとする立場の違いがある。特に後者の立場に立つ研究は、ヒト・モノ・カネという伝統的経営資源観とは異なる次元の企業文化が企業の存立・成長・競争戦略に影響を与え得るという新しい視点が注目され、その概念化と手法化が経営の現場で行われた。これにより戦略を論ずる issue は、「組織構造が戦略に従う」(Chandler,

Jr.)から「戦略が組織構造に従う」(I, Ansoff),そして「戦略が企業文化に従う」へと移行した。企業文化は戦略や組織構造よりアブリアリな機能であり、組織行動の基盤としての組織構造に影響を与え、組織行動に意義を与える戦略策定を導き出すと共に、戦略を迅速に実行に移す能力としても機能し、しかも、戦略の独自性と競争優位性の確保に対しても機能する。前二者のissueが、経営戦略の環境への対応や適応を基本とする環境適応的あるいは環境決定論的性格を持つのにに対し、第三のissueは経営戦略に於ける主体性の回復という自己組織化的性格を持つ。

CI (Corporate Identification) アプローチとは、デザインや色彩が組織行動に統一された、社会と調和した美しい企業をつくることへの内外の共同感情の形成過程を企業の将来像に結合する計画と活動のことである。CIアプローチの構造は、① MI (mind identity), ② VI (visual identity), ③ BI (behavior identity)のシステム化による新しい企業文化の創造と経営戦略の統合により構成される。MIは、組織行動を誘発する価値体系の設計と共有化であり、VIはimage体系の開発と象徴的視覚化であり、BIは組織の行動体系の規範化である。新しい企業文化は、伝統的企業文化に対する対抗文化(counter culture)であるため、CIアプローチは対抗文化の共有化・象徴的視覚化・規範化の過程でもあるとの理解が可能だ。

例えば、1982年にアサヒビール社長に就任した村井勉(現会長)がトップマネジメントとして取り組んだ中心課題は、『流れを変える』こと、即ち、対抗文化の形成による構成員の意識革命であった。そのためアサヒビールの新憲法とも言える経営理念が制定され、社員の新しい行動を開発する行動規範を成文化し提示した。これは1985年の「センチュリー計画」の策定とCI計画の導入に結実し、これを受けて1986年、社長に就任した樋口廣太郎は、トップマネジメントとしての中心課題に『世界一の材料で最高のビールをつくる』ことを据え、1987年の「スー

パー DRY」を生んだ。

4. 企業文化形質の発現・転換原理

動物行動学の始祖、K. Lorenz は、ハイロガンの雛およびいろいろな種類のカモの雛は、自分の親(種族)を極めて短時間の内に後天的に学ぶことを明らかにし、その認知過程を imprinting (刷り込み)と呼んだが、CI アプローチを企業文化の構成員への刷り込み過程として捉えると、その特徴は刷り込みに要する時間が極めて短時間であることと順番を変えることが出来ないことの二点だ。換言するとCIアプローチは短期集中と展開ステップに則するという二原則に基づく計画であり活動であるとも言える。

対抗文化の最高価値は corporate vision であり、その概念は、事業活動の① domain, ② position, ③ mission の三要素を metaphor 化したものである。対抗文化の刷り込み過程では、corporate vision の策定を起点とする企業理念体系の設計が最優先される。それにより G 情報と I 情報の創発が活性化し、企業理念の自己再生と自己組織化が進む。企業理念は組織行動の選択・判断・方向づけの意思決定に於いて、その拠り所となる基本的価値の体系のことであり、その analogy は「遺伝子」である。

「遺伝子」としての企業理念モデルの仮説^{*2}は、「複製」(level-1), 「転写」(level-2), 「翻訳」(level-3)の自己組織化過程を経て corporate vision の実現に必要な企業文化の形質を組織行動として発現する構造である。「複製」とは、その企業が社会に対してどのような意味で有用な存在であるのかを corporate vision として明らかにし、社会システムの中での自らの社会的使命を明示する過程である。

「転写」とは、「複製」の過程を踏まえ、その企業が何を志として掲げ、どのような目標を持って組織行動を行っていくのかについての企業経営の基本方針を明示する過程である。「翻訳」とは、「複製」と「転写」の過程を日常的に具現化するため構成員の行動の心構えと守則を明示する過程である。これらの自己組織化過

理論化は課題として残されたままである。本稿はそれを試みたものであるが、とても十分とは言えない。その不十分さは今後の研究で克服し、稿を改めて発表したい。また、企業文化力は、それぞれの個別企業に固有の企業文化の様式を生み出すことになるが、それは道德意識の反映により真・善・美の価値基準で評価されることになり、更に、その過程には知性が行使されるため、人間の人格に相当する企業文化の格が問われることにもなる。企業文化との関連で企業の過失や邪悪な存在としての企業が責めを受ける所以がここにある。こうした諸点については稿を改めて言及したい。

【参 考 文 献】

- (1) 情報文化研究フォーラム『情報と文化』, NTT 出版, 1986.
- (2) 情報文化研究フォーラム『リストラクチャリング』, NTT 出版, 1989.
- (3) 中野幹隆『エピステーメー 2 号』, 朝日出版社, 1986.
- (4) 『経済評論』(第39巻第8号), 日本評論社, 1990.
- (5) 野中郁次郎『企業進化論』, 日本経済新聞社, 1985.
- (6) 梅澤 正『企業文化の創造』, 有斐閣, 1986.
- (7) 梅澤 正『企業文化の革新と創造』, 有斐閣, 1990.
- (8) 河野豊弘『変革の企業文化』, 講談社, 1988.
- (9) 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己変革』, 中央公論社, 1986.
- (10) 加護野忠男『企業のパラダイム変革』, 講談社, 1988.
- (11) 伊丹敬之『経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1980.
- (12) 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』, 岩波書店, 1988.
- (13) 今井賢一・塩原 勉『ネットワーク時代の組織戦略』, 第一法規出版, 1988.
- (14) デコマス委員会『経営戦略としてのデザイン統合』, 三省堂, 1971.
- (15) 境 忠弘『企業変革と CI 計画』, 電通, 1990.
- (16) 中西元男『個業化の時代』, 徳間書店, 1987.
- (17) 中西元男『価値創造する美的経営』, PHP 研究所, 1989.
- (18) 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社, 1989.
- (19) 今田高俊『自己組織性』創文社, 1986.
- (20) 吉田民人『情報と自己組織性の理論』, 東京大学出版会, 1990.
- (21) 能登路雅子『ディズニーランドという聖地』, 岩波書店, 1990.
- (22) 池上嘉彦『記号論への招待』, 岩波書店, 1984.
- (23) 柳田充弘『DNA 学のすすめ』, 講談社, 1984.
- (24) 三浦謹一郎『DNA と遺伝情報』, 岩波書店, 1984.
- (25) 立花 隆『精神と物質』, 文芸春秋, 1990.
- (26) 林 周二『経営と文化』, 中央公論社, 1984.
- (27) H. Igor Ansoff., Corporate Strategy. McGraw-Hill, Inc., 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969)
- (28) Alfred D. Chandler, Jr. STRATEGY AND STRUCTURE. The M. I. T. Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967)
- (29) H. Igor Ansoff., STRATEGIC MANAGEMENT The Macmillan Press Ltd., 1978 (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1980)
- (30) Stanley M. Davis., MANAGING CORPORATE CULTURE, Harper & Row, Publishers, Inc 1984 (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社, 1985)
- (31) Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy., CORPORATE CULTURE, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983)
- (32) J. T. Peters and R. H. Waterman., IN SEARCH OF EXCELLENCE, Harper &

- Row, Publishers, Inc., 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983)
- (33) Koestler, A., JANUS. Hunchingson & Co. 1978 (田中三彦・吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎, 1983)
- (34) N. Tinbergen, SOCIAL BEHAVIOUR IN ANIMALS, Methuen & Co. Ltd., 1953 (渡辺宗孝・日高敏隆・宇野弘之訳『動物のことば』みすず書房, 1955)
- (35) Michael Polanyi, THE TACIT DIMENSION Routledge & Kegan Paul Ltd., 1966 (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店, 1980)