



～組織文化の”見える化”からあるべき姿の実現に導く～
「組織文化変革」の進め方

目次

- 1. 組織文化とは
- 2. なぜ組織文化は重要なのか
-
- 3. なぜ組織文化の変革は難しいのか
-
- 4. 組織文化変革のステップ・アクション

1. 組織文化とは

組織文化とは・・・

「ある特定の集団が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、集団自身によって創られ、発見され、また発展させられた**基本的仮定のパターン**であり、それはよく機能して有効と認められ、したがって新しい成員にそうした問題に関する知覚、指向、感覚の正しい方法として教えこまれるもの」

E. シャイン

MIT(マサチューセッツ工科大学)にて組織開発、組織文化の分野で研究を行う

例えば・・・

上司から依頼がありました。
「新しい商品のアイデアを10個考えてみてくれ」

- ①じっくり考えて質の高いアイデアを3日後に出す
- ②とりあえず思いついたアイデアを翌日に出す

あなたの会社ではどちらが評価されますか？

組織文化とは

絶対的な解がないものに対して、
過去の様々な状況や問題への対処の中で作られ
発展してきた・・・

- 明確に言語化されていない価値観
- または行動に対する暗黙の前提

大切なのは、“文化は社員の行動を規定する”という認識

2. なぜ組織文化は重要なのか？

文化は戦略を食う

ありがちな例

「堅実・信頼」を大切にしてきた企業が変革を目指すが・・・

経営戦略
事業戦略



新規事業に
積極的に挑戦しよう！

組織文化
(堅実・信頼)

でも、失敗するリスクも
大きいし・・・

社員の行動

アイデアが産まれない
スピードが上がらない

戦略・施策と文化のミスマッチ

どれだけ良い戦略を描いても、
どれだけ良い施策を立案しても(実行しても)、

組織文化がそれと合っていないならば、
社員の行動は促進されず、成果は上がらない。

御社の今の文化は、今後の事業戦略とマッチしていますか？

なぜ組織文化が重要なのか？

- 文化は社員の意識や行動を強く規定する
 - ✓ どんな戦略も文化とマッチしなければ機能しない
- 文化は社員の生産性にも影響する
 - ✓ 文化を前提とした相互信頼によるルールの削減
- 採用活動にも影響する
 - ✓ 優秀人材ほど、会社選びに文化を重視する

“文化を創る”重要性は非常に大きい

3.なぜ組織文化の変革は難しいのか？

“文化”が持つ3つの性質

① 目に見えない

目に見えなく、絶対的な解がない。

優良企業の文化(それを創る施策)が他社でも機能するとは限らない

② 当たり前すぎる

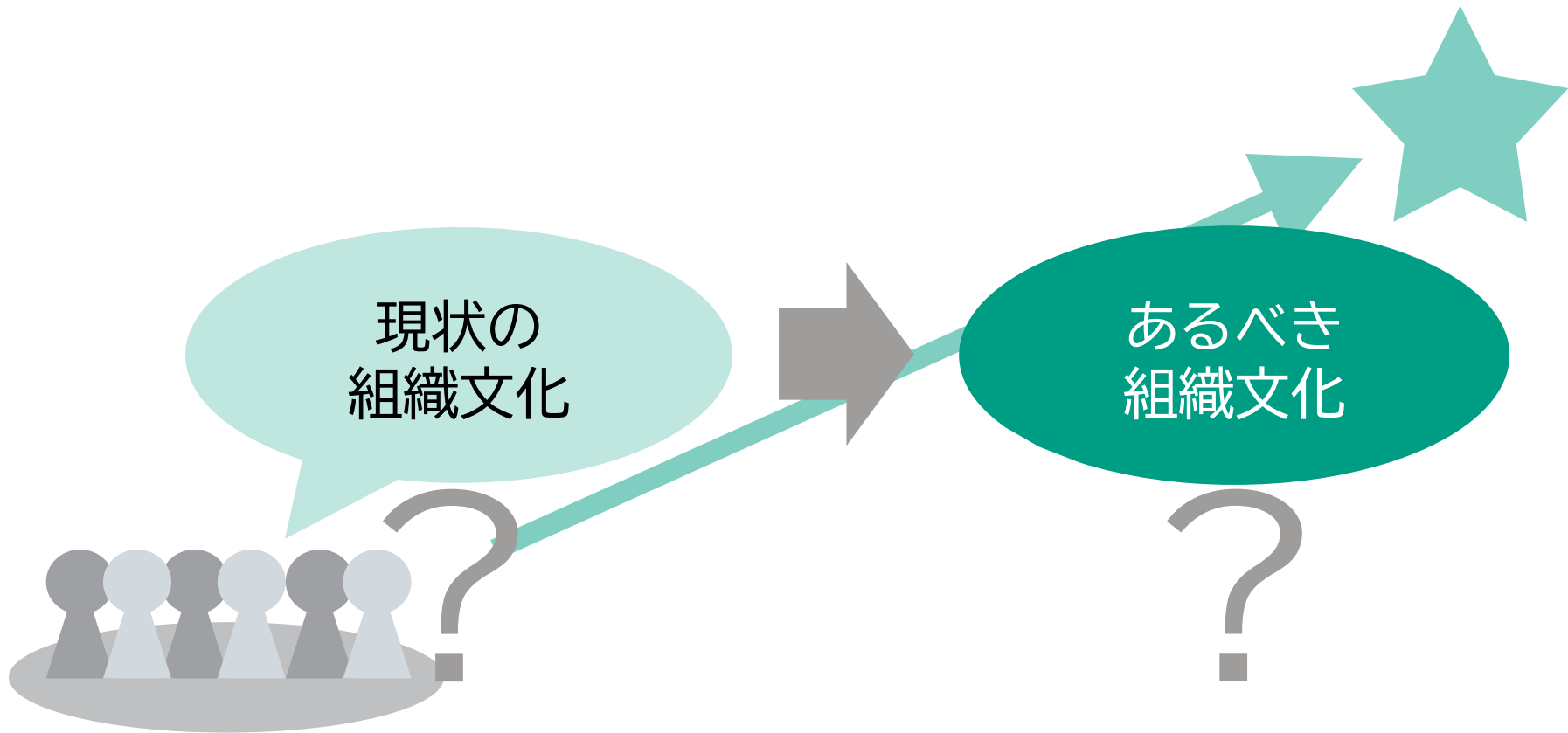
“当たり前すぎて”気づかれにくい。特に社歴が長い人ほど、「自社の文化が何か」について明確に認識していないことも多い

③ 上位者の影響力が強い

ボトムアップで変えようとしても、上位役職者の振る舞いや態度が文化変革を妨げていることがよくある

文化の変革が難しい最大の理由

「目に見えない」「当たり前」「上位者の影響」
⇒変革の「Before→After」を明確に描くことが難しい



組織文化変革のポイントは、文化の「見える化」

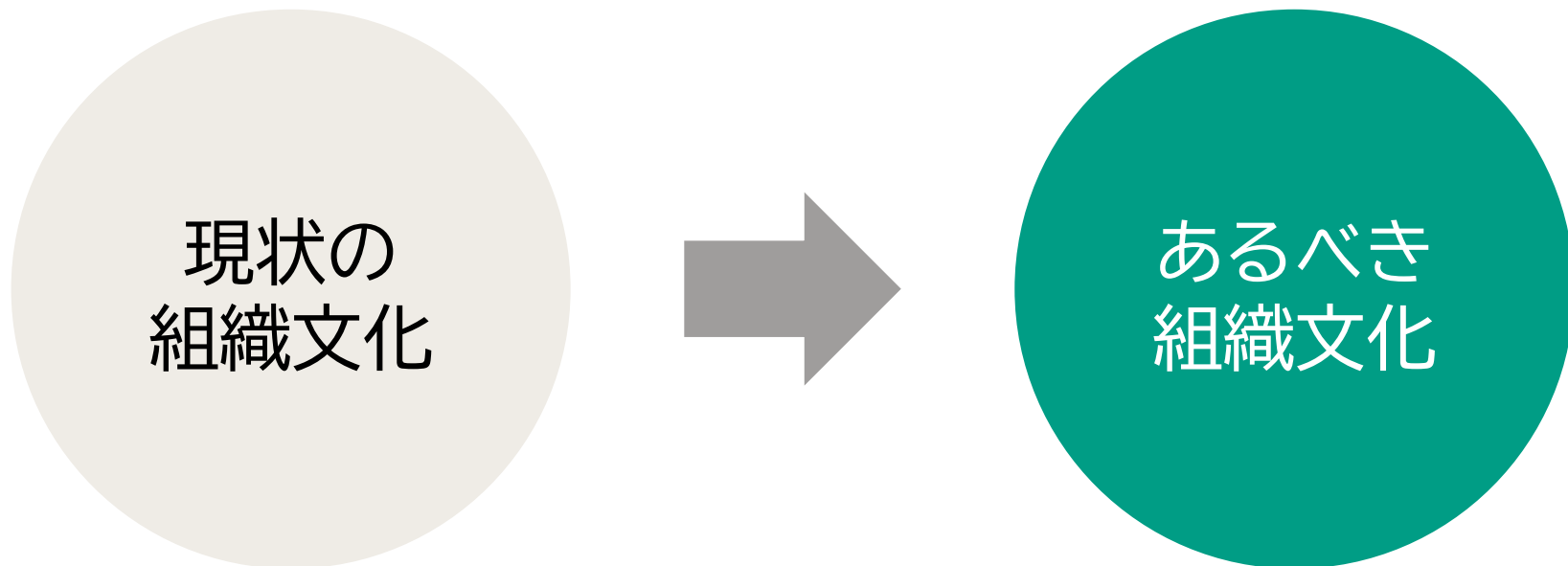
- 文化が持つ3つの性質
 - ✓ 目に見えない
 - ✓ 当たり前すぎる
 - ✓ 上位者の影響力が強い
- 「文化変革のBefore⇒Afterを描くことが難しい」ことが最大のボトルネック



文化の“見える化”によって「Before⇒After」を描き、
変革のイメージを具体化させることが有効

まずは現状の組織文化を把握する

現状の組織文化をきちんと把握することで変革が進めやすくなる



把握する観点

- 社員から見た組織文化のイメージ・特徴は？
 - 上記の部署別の特徴は？
 - 上記の役職別の特徴は？
- 等

組織文化を“見える化”する

組織文化を定量的に把握することで変革が進めやすくなる

※下図は弊社サービス「組織文化調査」のアウトプット例

現状の組織文化

今回順位	前回順位	現状の組織文化	今回	前回との差分
1	1	優柔不断な	42.4	-4.4
2	2	継続性がない	38.8	4.7
3	2	振り返らない	38.2	4.1
4	5	停滞している	32.4	4.2
5	4	チャレンジ精神のある	31.8	0.0
6	10	ぬるい	28.8	7.3
6	5	馴れ合いがある	28.8	0.7
8	7	受身な	28.2	2.5
9	8	前向きな	26.5	1.3
10	12	柔軟でない	24.1	4.4
11	12	失敗を繰り返す	21.8	2.0

社員が期待する組織文化

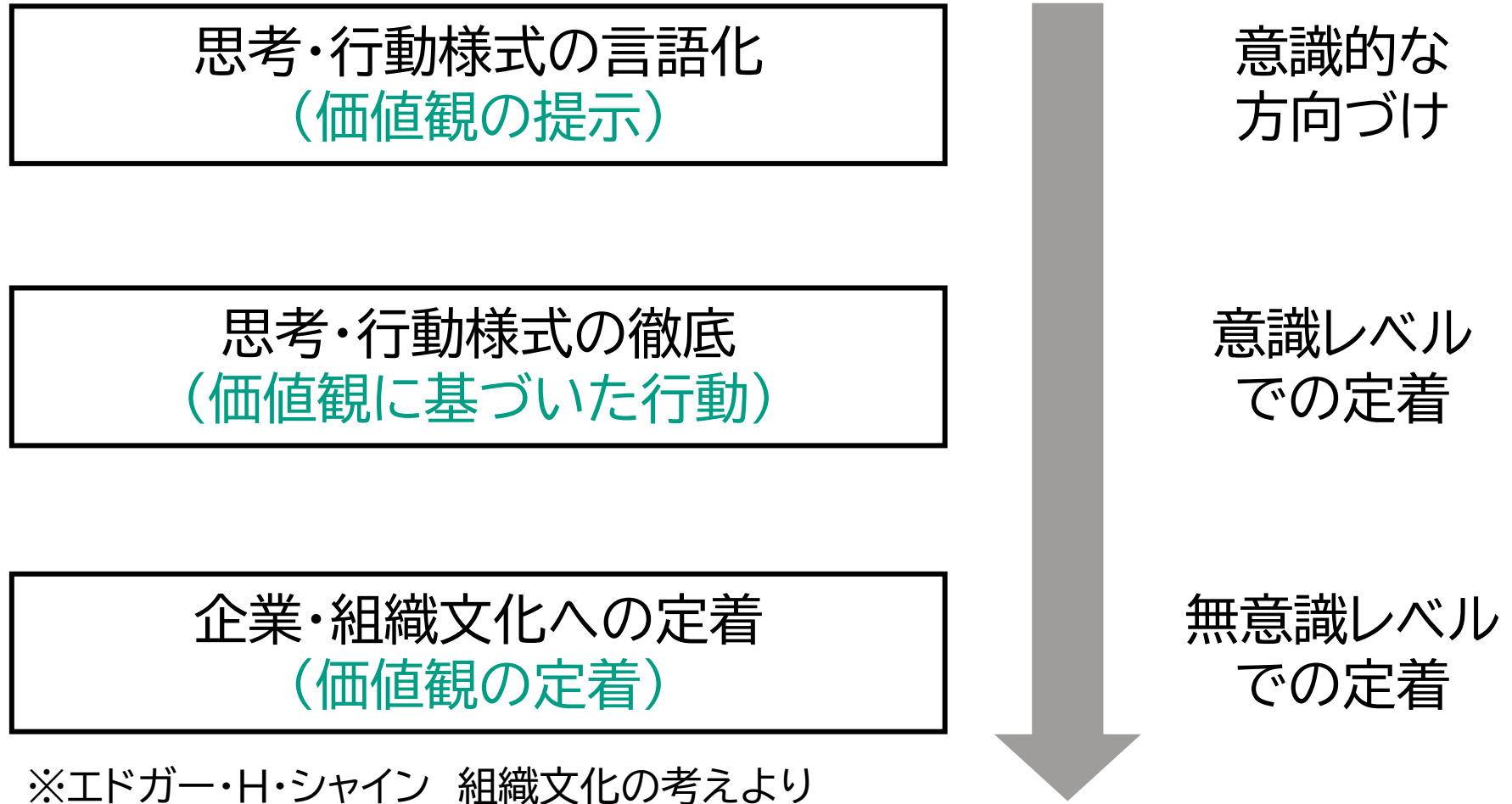
今回順位	前回順位	期待する組織文化	【期待】 %	前回との 差分	【現状】 %	【差分】 現状-期待
1	1	オープンな	45.3	-2.6	0.6	-44.7
2	5	チャレンジ精神のある	38.8	8.9	31.8	-7.0
3	3	ボトムアップな	34.7	0.6	12.4	-22.4
4	2	スピード感あふれる	32.4	-3.0	13.5	-18.8
4	4	自由闊達な	32.4	1.2	8.8	-23.5
6	10	思いやりのある	28.2	6.7	10.6	-17.6
7	12	前向きな	27.1	7.3	26.5	-0.6
8	6	視野の広い	25.9	-1.7	1.8	-24.1
9	7	協調性のある	25.3	1.9	7.6	-17.6
10	8	誠実な	22.9	0.2	5.9	-17.1
10	11	顧客志向のある	22.9	2.6	2.4	-20.6

※数値はサンプル

4.組織文化変革のステップ・アクションは？

組織に文化が定着していくステップ

形成したい組織文化の方向性を示すことから始まる



ステップ①思考・行動様式の言語化

形成したい組織文化の方向性を示すことから始まる

思考・行動様式の言語化
(価値観の提示)

思考・行動様式の徹底
(価値観に基づいた行動)

企業・組織文化への定着
(価値観の定着)

意識的な
方向づけ

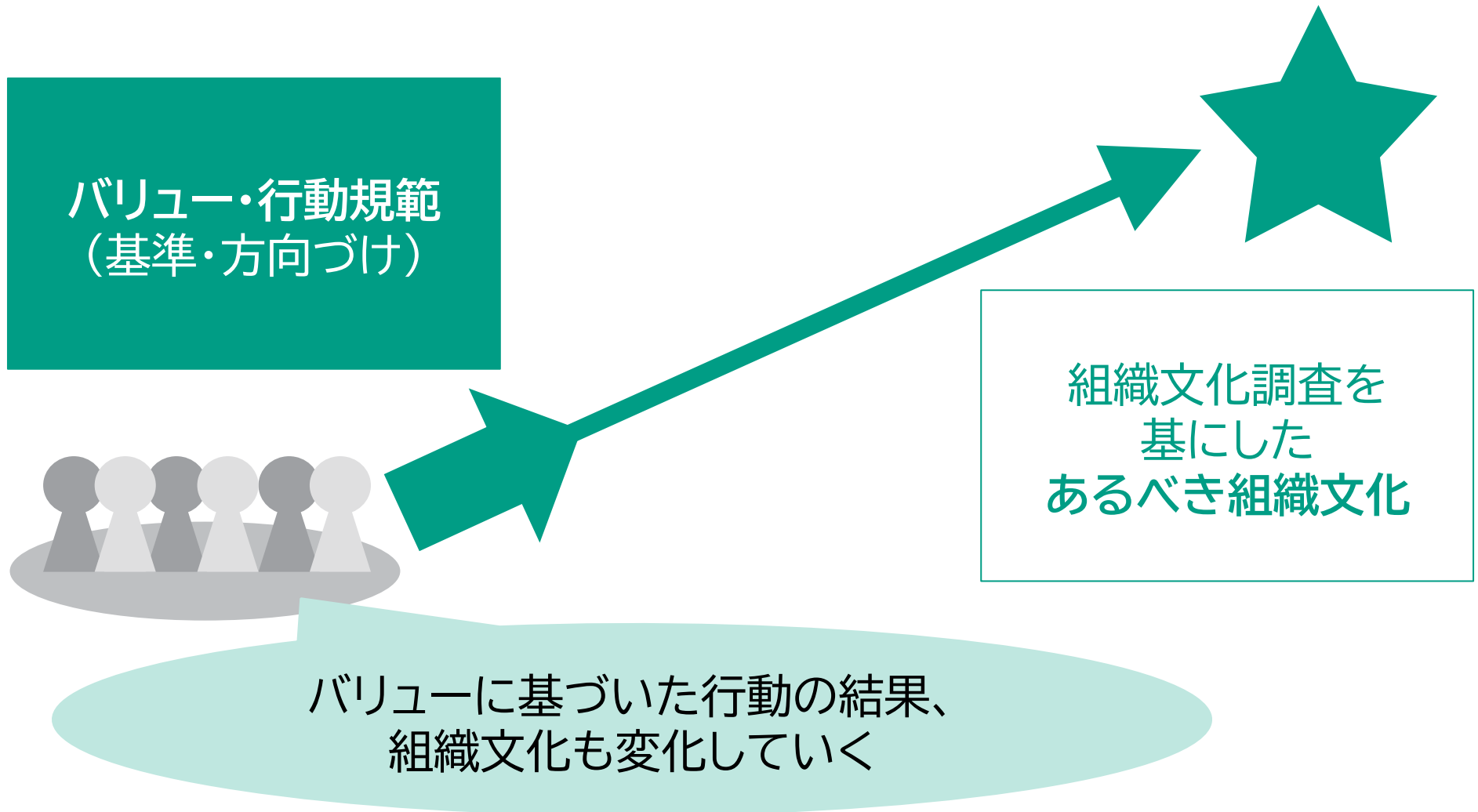
意識レベル
での定着

無意識レベル
での定着

※エドガー・H・シャイン 組織文化の考えより

思考・行動様式の言語化と提示

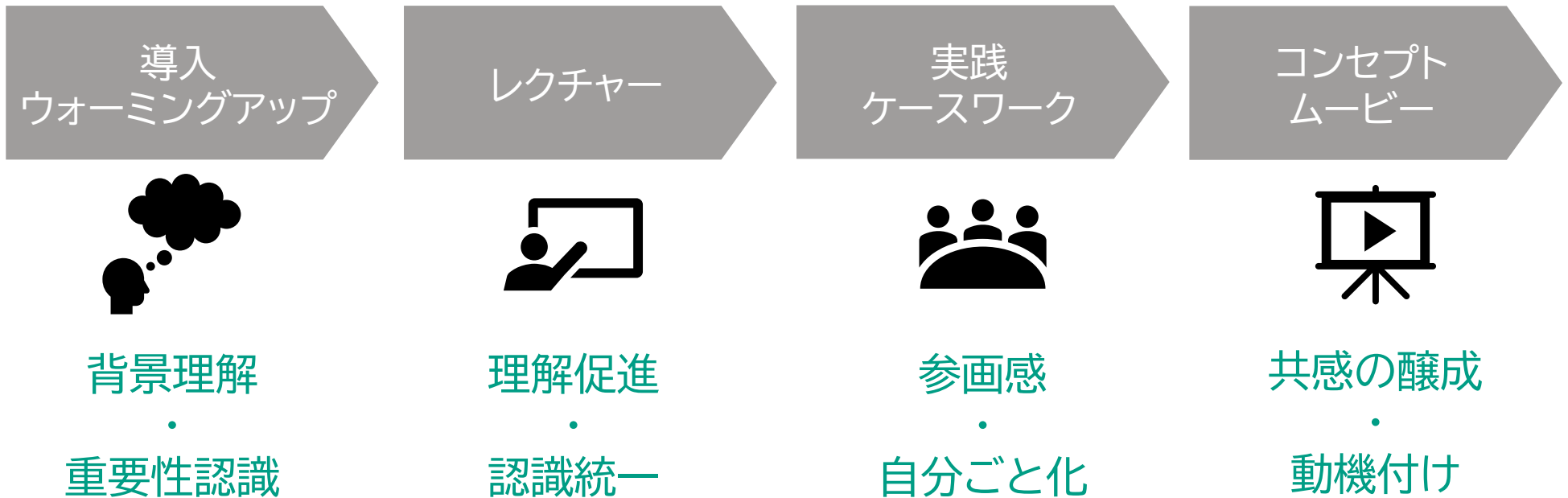
「あるべき組織文化」に向けた、「バリュー」による行動の方向づけ



バリューの伝達・理解促進(バリュー共有会・浸透ワークショップなど)

バリューを伝え・考えさせる「場」を設けることが効果的
「伝える」ではなく、「伝わる」発想で設計することがポイント

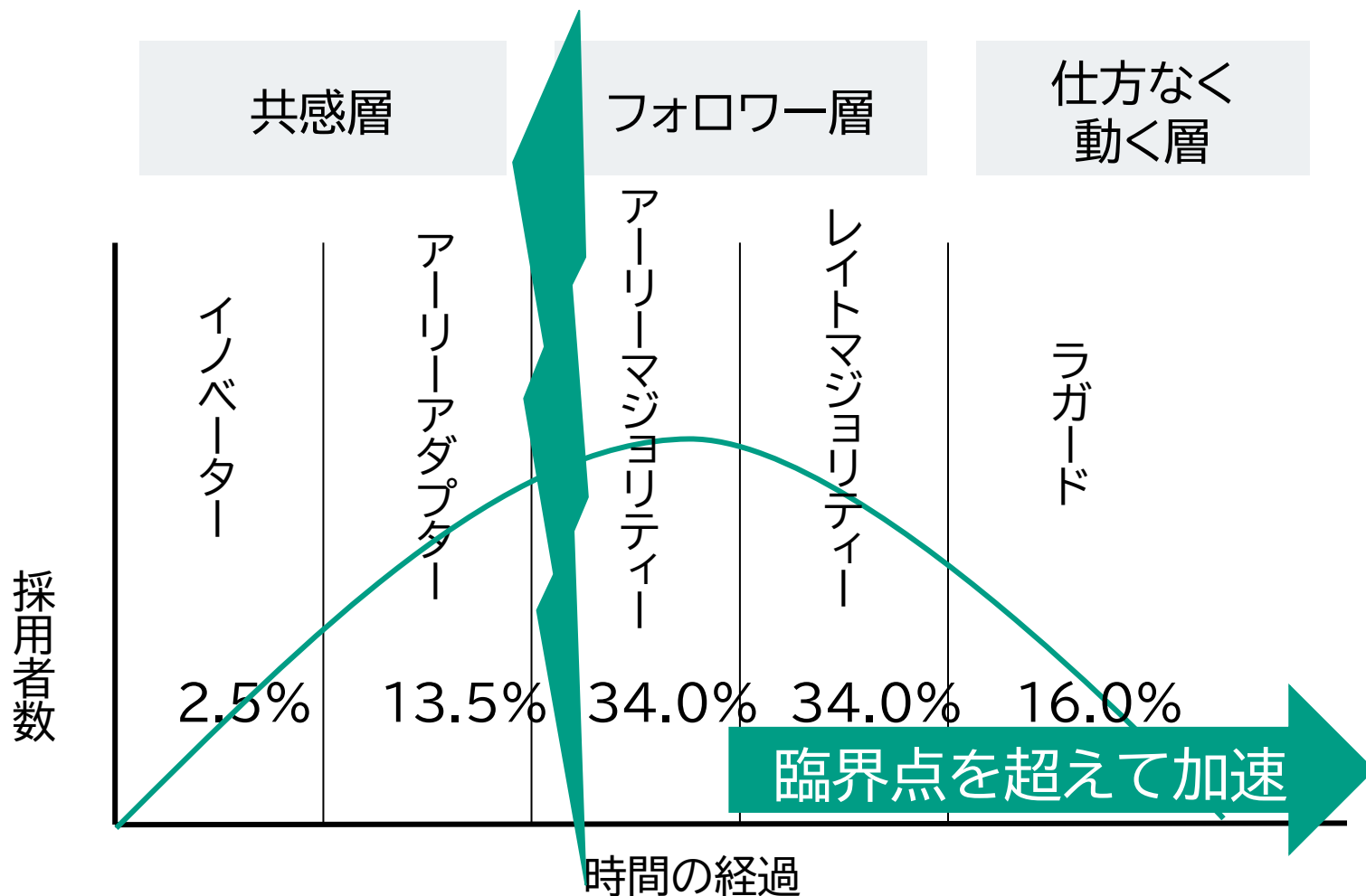
▼ミッション・ビジョン共有会 進行・コンテンツイメージ ※全社総会などのイベントに組み込むことも多い



ツール(ブックなど)に頼った一方通行の説明はNG

イノベーター理論を用いた浸透促進

共有できれば、2割は共感(やりたい)してくれる
共感層とフォロワー層の「キャズム」を超えるまで注力する



ステップ②思考・行動様式の徹底

行動を徹底し、「あたりまえ」な状況を作る

思考・行動様式の言語化
(価値観の提示)

思考・行動様式の徹底
(価値観に基づいた行動)

企業・組織文化への定着
(価値観の定着)

意識的な
方向づけ

意識レベル
での定着

無意識レベル
での定着

※エドガー・H・シャイン 組織文化の考えより

人事施策による行動変革の促進

人事制度・ルールに意識させたい観点を反映させる(運用面を特に注意！)

メインルール
等級・評価・報酬

評価項目の一部に組み込む
(給与やインセンティブも連動)

表彰

価値観・文化体現度合いが高い人材の
定期的な表彰

資格

価値観・文化体現の基準を作り、
資格制度にする

会社の本気度を伝える
メッセージとしても機能

行動へのモチベーションを喚起する観点

文化変革・行動変革を促すためには、
「やりたい×やれそう」の観点に沿った表現手法を取ることが必要

やりたい

×

やれそう

- 目指す文化やバリューを体現した際のイメージ
- 環境変化に適応できない場合のリスク訴求

- 目指す文化やバリューと部署・個人業務の接続
- 身近な社員、業務における成功パターンの共有

社内外メディアの活用 例)メルカリ社

インターネットビジネスで「勝つためのエッセンス」がバリューに落とし込まれている

※一見普遍的な概念に見えるが、「なぜ？」を腹落ちさせることが大事

▼メルカリ社のバリュー

事業環境・特性

- 「Winner take all」: インターネットビジネスは勝者総取りの世界(トップを目指すしかない)
- メルカリ社は後発の参入
- メディア・デバイス・技術など環境変化が早く激しい



行動指針(バリュー)

- 「Go Bold」(大胆に)
- 「All For One」(チームワーク & 全てに魂を込める)
- 「Be Professional」(高い専門性)

社内外メディアの活用 例)メルカリ社

採用を目的としたメディア「メルカン」(社内報の外部発信)

行動指針体现のロールモデルとなるような事例やインタビュー等を掲載

【やりたい】

「バリュー」体现で表彰された
メンバーのインタビュー

【やれそう】

中途入社者が文化の違いに
よる葛藤を乗り越えた話

広報と連携して「やりたい」「やれそう」を刺激する

共通言語や“口ぐせ”をつくる

よく使われる「会話・口ぐせ」や、会社特有の「共通言語」は無意識的に思考や行動様式を規定していく

言葉自体は一般的だが、
使用頻度で文化を創っていく

リクルート社

「で、きみはどうしたいの？」
という会話が非常に多い



当事者意識
(圧倒的当事者意識)

言葉自体にオリジナリティがあり
インパクトで文化を創る

サイバーエージェント社

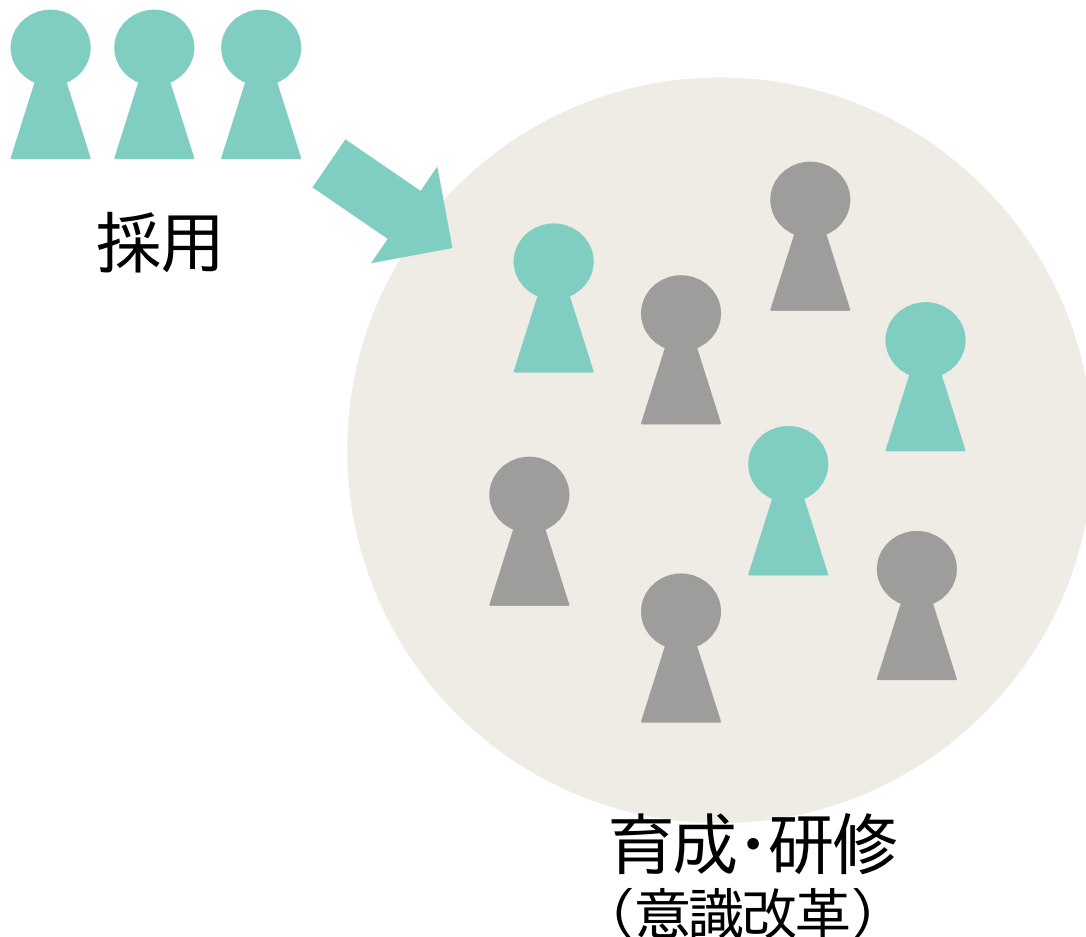
「暗闇の中でジャンプ」
という言葉がよく使われる



先が見えない中でも
勇気をもって挑戦しよう

人材採用からのアプローチ

組織内で、求める価値観にあった人の割合を増やすうえでは、採用基準・プロセスを変えることも有効



求める価値観を
持った人が組織内に
増えることで、
風土も変わってくる

例:スターバックス

スターバックスのスタッフは、マニュアルもない中でなぜ自主的に高いホスピタリティを発揮できるのか？

例えば・・・

- システムがわからず、喫茶店のようにそのまま席に座っていた老夫婦に、席までメニューを聞きに行きコーヒーを運んであげていた
- エスプレッソマシンが故障の為、フラペチーノを頼んだら、飲みたかったドリンクを後からサービスで持ってきてくれた
- 雨の日に外で転倒した老人を迅速に介助し、店内に招いてお水とコーヒーを提供していた
- リピーターの方たちといっしょに絵本の朗読会を企画したり、ハロウィンパーティーを開催する店舗もある



例:スターバックス

コンセプト

私たちは一人ひとりのお客様の日常に心豊かで活力をもたらす瞬間を創り出します

バリュー・ 行動指針 (一部抜粋)

「歓迎する(BE WELCOME)」
「心を込めて(BE GENUINE)」
「豊富な知識を蓄える(BE KNOWLEDGE)」
「思いやりを持つ(BE CONSIDARATE)」
「参加する(BE INVOLVED)」

組織文化 風土

- 人を一番大切にする文化
- お金を稼ぐことも大事だけれど、それよりも“人との繋がり”、
具体的には”人にどんな価値を提供できるか”を常に考える
- 従業員が自らお客様の好みや望みに対応する柔軟性や自律性を重視
- ランク(地位や立場)の力を排除する、失敗にレッテルを貼らない

結果

マニュアルがなくても自主的に高いホスピタリティが発揮され、
顧客満足度が高める

まとめ:組織文化変革において行うべきアクション

1. 変革の「Before⇒After」を明確に描く(社内調査の実施)
2. あるべき文化を実現する「思考・行動様式」を言語化し、伝達する(バリュー・行動指針の策定～共有会)
3. 上記を人事施策によって、浸透させる(等級・評価・報酬・表彰・研修など)
4. 広報や経営企画と連動し成功事例や体現イメージを流通させる(社内報など)

