

成果をあげる組織の企業風土とは？

経営情報コンサルティング部

本田 宏文

■ はじめに

近年、成功するタイプ、金持ちになるタイプなど、個人をタイプ分けして、その性格や行動特性を明らかにした書籍が売れている。この背景にあるのは、成功する人のタイプには共通点があり、この秘訣を見いだして真似る事で成功できるといった考えではないだろうか。

さて、同じ事が企業についても言えるのであろうか？ NRIでは本年7月に、日本を代表するエクセレントカンパニーを主対象に50数社の協力を仰ぎ、企業風土を定量的に評価する社員アンケート調査を行なった。その結果を基に、成果をあげる組織の企業風土について紙面の許す範囲で紹介しよう。

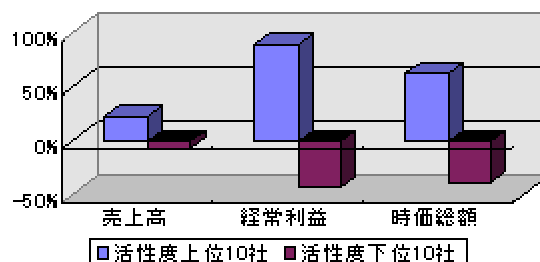
調査結果を示す前にNRIの企業風土の捉え方について触れておく。目に見えない風土を定量化するにあたり、二種類の活性度という評価軸を設定した。一つは、企業が戦略的に環境に対応してゆく能力がどの程度あるかを見る企業の活性度、“戦略活性度”である。もう一つは、そこで働く人々が生き生きと風通しよく働いているかどうかを見る社員の活性度、“組織活性度”である。

■ 業績へ影響を与える企業風土

まず最初に、この活性度という評価軸と業績の関係について見てみよう。二つの活性度の和の値と過去5

年間の業績の伸びを比較してみた。

図表1 活性度と業績（過去5年伸張率）

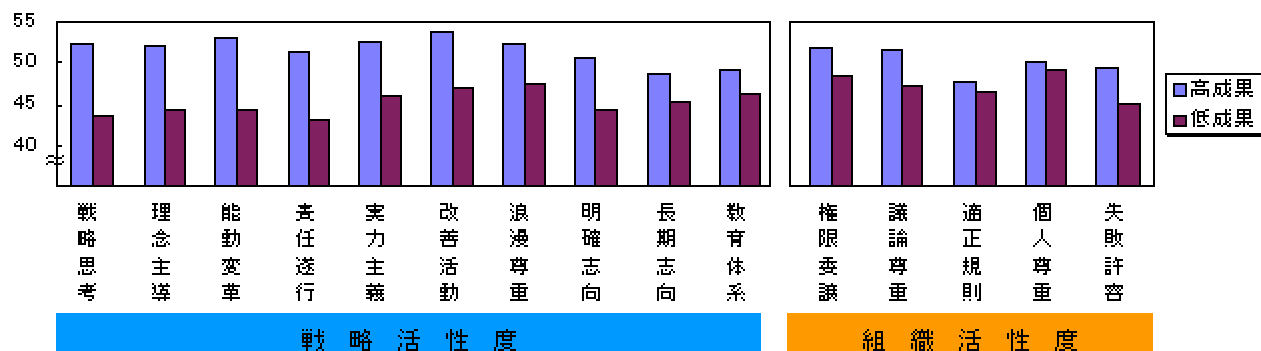


その結果、活性度上位企業と下位企業では、売上高、利益、時価総額に有意の差が確認された。つまり、企業の風土・活性度が中期的な業績へ有意な差・影響を与えていることを示唆している（図表1）。

■ 成果を出す組織の風土、そうでない風土

この二つの活性度を、各々、より詳細に分解し、企業風土の特徴を明らかにしたのが、下にあげる15の項目である。戦略活性度10、組織活性度を5項目に分解している。数値はいずれも偏差値（NRIが過去10年間蓄積してきた百数十社のデータの平均値を基に算出）を示す。この15項目は、アンケート対象となった社員個々人が自分の所属する職場（組織）に対して感じている特徴（風土）を評価したものである。

図表2 高成果方組織と低成果型組織の企業風土（活性度）



高成果：この職場は成果をあげていると答えた回答者組織の活性度平均

低成果：成果をあげていないと答えた回答者組織の活性度平均

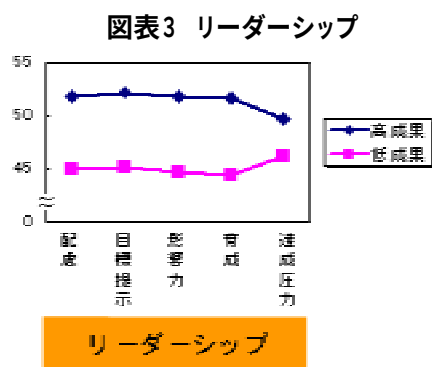
そして、これらのデータと同時に、今回のアンケートでは“この職場は会社から期待された成果を出しているかどうか”を聞いた。業績値は企業単位に限定されるため、同設問のクロス分析により職場単位での成果と企業風土の関係を探った(図表2)。結果、高成果と低成果型組織の偏差値では“長期志向”を除く全項目で有意差($p<0.05$)が確認された。

■ 失敗を許容し能動性を伸ばす組織が高成果

差の大きい項目と、項目間の高低バランスに注目すると、戦略思考、理念主導、能動変革、改善活動では7.9～8.8ポイントの差がつき、成果をあげるのは“戦略的な思考が共通言語となり、外部環境に対して能動的に対応し、理念や浪漫を大切にす社風”であり、また組織活性度より、権限が委譲され、十分なコミュニケーションを保っていることがポイントとなっている事がわかる。特に失敗許容の差が組織活性度の中でも4.3と大きく、減点主義ではなく、ミスが許容される風土(上司のフォローがある、ミスを責めるより、次にどのような修正を行うかが重視される)が能動的なチャレンジを生む源泉となるものと考えられる。

一方、成果を出していない組織は、戦略思考や能動変革が偏差値43～44と特に低く、“昔からやっているからやる”といったように疑問を持つことなく従来からの業務を漫然とこなす大企業病的風土である。また失敗許容が特に低いことから、社員自らが戦略的・論理的に考え、能動的にチャレンジする意欲を奪っているものと推察される。

ちなみに、このような分析・比較を行う事で、企業風土について、例えば、職種(営業、研究開発、企画)や業種(製造、金融、サービス等)についてもベンチマークを示す事が可能となる。



■ 鞭より飴型のマネジメント・スタイル

続いて、図表3は活性度とは別に、上司のマネジメントスタイルについて評価したものである。組織の長のリーダーシップが企業風土に与える影響は大きい。ここから成果を出す組織のマネージャーのマネジメント・スタイルの特徴を分析すると、達成圧力の強い鞭型よりも、配慮、目標提示等4項目で示される飴を豊富にもっている飴型の方が成果をあげていることがわかる。ポイントは“率先垂範”ではないだろうか。部下をいくら厳しくつめても、言うだけでなく、自分がマネージャーとしてできる事・サポートを行わないと組織はついてこないであろう。逆に率先して発揮していれば、つめることなく、下は動き出すのである。

■ ミドルがいきいきと活躍している組織

最後にマネージャーの活性度の分布を職位別に詳細に(二つの活性度の各値の総合値として戦略活性度、組織活性度を二軸にプロット)見てみると、高成果型組織の場合、ミドルマネージャーである課長クラスが生き活きとしていることがわかる。下図(図表4)で、相対的な形状に着目すると、高成果型組織では、課長層の横軸、組織活性度が高くなっており担当から部長までの分布が菱形を形成している。一方、低成果型組織では、課長の位置づけが係長クラスとさほど変わらない。従来より、ミドルマネージャーが現場で力を発揮するというのが日本企業の特徴であると言われていたがそれが証明された形である。つまり、権限を与えられて、ミドル層が生き活きと采配をふるい活躍しているかどうか成果を出す組織の鍵となっている。

図表4 職位別活性度分布

