

2023年度

組織下層を通じた組織文化の変革手法

—今日における組織の在り方—

2023年12月15日

早稲田大学 商学部 4年

1F200812-5 前田智哉

はしがき

卒業論文を書き終えることができた。谷本ゼミを振り返って、思い出すのは常に谷本先生やゼミテンに支えてもらっていたことだ。私は、割と忙しめのサークルに入っていたことを言い訳に、大学2年生までは壊滅的に勉学を疎かにしてきた。実際、谷本ゼミに最初に興味を持ったのも、面接時に成績による判断基準がなかったからという、非常に不純なものであった。そこから、このまま何も学ばずに、大学を卒業するのは忍びないという思いで、SDGSもCSRも全く理解しないまま、谷本ゼミに入ることを決めた。ゼミに入ったばかりの、3年春学期は毎週の課題に追われたり、サークル活動に追われていたりして頭が埋め尽くされていた。それでも、同期のゼミテンが不甲斐ない自分を助けてくれて、何とかしてくれていた。夏季休暇に入ると、今度は先輩たちとの夏プロジェクトが始まった。ここでも、大きく先輩たちの力を借りることとなり、テキパキと作業を進めていく姿をみて、色々なことを学べたように感じる。正直言って、谷本ゼミに入った1年目は、特にゼミ生だけに限らず、多くの人に助けてもらい、自分の力不足を日々、痛感する毎日であり、勉学にも精を出そうと考えていた自分の思いを打ち砕かれたようにも感じた。そして4年生に進級すると、ゼミでは卒論の執筆が始まり、3年時とは異なる個人作業の時間が増えた。ここで改めて、自身がどれほど同期に助けられていたのかを実感した。

このように自身のゼミ生活を振り返ると後悔、劣等感、罪悪感といったマイナスな言葉ばかりが浮かび上がってくる。これは、自身のネガティブで気分屋という最悪な組み合わせの性格を反映しているように思える。しかし、こんなお世辞にも胸を張れるゼミ生活を過ごしていない、私にも接してくれていたゼミテンと谷本先生には感謝をしてもしきれない。さらに今更になって、大学生活を通じて、他人と積極的に関わるべきであったという後悔も押し寄せてくる。私は今まで、交流範囲が狭く、1つの組織にばかり集中して時間を注いでいた。勿論、そこには居心地の良さがあり楽しい時間を過ごすことができていた。しかし、そこから一步出て、多くの人と関わることこそが、世界を深く知ることなのだなどと改めて感じている。自身の可能性を狭めているのは、常に自分自身なのだ気づけたことを糧にして、将来振り返って、あの経験があったから、今の自分がいるのだと胸を張って言えるように励んでいきたい。

卒業論文で、組織文化をテーマにしようと考えたのは、このような自身の思いや幼い頃からの経験に影響されている。私は幼い頃から、色々な組織に所属してきた。そこではリーダー、副リーダー、組織のメンバーであったりと、様々な役割をこなしてきた。その中で、組織を導くべきリーダー的な立場に立つことを何回も経験してきたが、確信をもって組織を引っ張れたと自信をもっていえる経験はなかった。毎日、どうすればより良い方向に進めるだろうかと悩むことも多くあり、その結果、体を壊して組織に迷惑をかけるという本末転倒で論外なこともしてきた。そんな毎日を過ごす中で、大学で所属しているアメリカンフットボールサークルが組織文化について考える契機を与えてくれた。そこではポジション毎に、ユニットが組まれており、各ユニットによって異なる組織文化を有していた。その点が非常にユニークであり、組織文化は面白いのではないかと考えるようになった。そして私は、そのユニットの1つをまとめるリーダーをしていたのだが、そこでは先輩、同期、先輩、全員が非常に優秀であり、逆に、私を支えてくれていた。しかし、それ

にも関わらず、私は組織を勝利に導くことはできなかったという、人生史上で最大の心残り、挫折、喪失感を味わうこととなり、落胆と自身の不甲斐なさばかりが残ることとなった。この経験から、組織をより良い方向に進めるためにはどうすればよいのだろうかを深く考えるようになり、組織文化に対して興味を持つようになった。調査をすればするほど、わからないことが出てきて、正直、卒論を書き終えた今の方がわからない事が増えている気さえしてくるが、それでも今の自分のモヤモヤを解消してくれる解答は出せたと思うので、良しとして欲しい。

このように至らない所が多すぎる私ではあったが、内気でネガティブで面倒くさい私に対して、めげずに優しく接してくれていた皆さんには本当に感謝をしています。谷本ゼミでの2年間は、もっとこうすれば良かったなど反省が多い日々ではありましたが、それ以上に、多くの人に対しての感謝を感じられた2年間であったと思います。私に関わってくれた人々が、これからも楽しい時間を過ごせるようにと心から願っています。そして日頃から支えてくれた同期、先輩、後輩、院生の方々、事務手続きなど多くの面でサポートして下さったアシスタントの方々、最後まで指導して下さった谷本先生、本当にありがとうございました。

目次

第1章 組織文化と変革	p. 1
第1節 組織と変革に対するイメージ	
第2節 組織文化の重要性	
第3節 本論文の構成	p. 2
第2章 従来の組織文化と限界	p. 3
第1節 組織文化の定義	
第2節 組織文化論の背景と限界	p. 4
第3節 組織文化とリーダーシップ	p. 7
第3章 不祥事を起こす組織文化	p. 10
第1節 日本における組織文化の変遷	
第2節 組織文化と不祥事の関係性	
(1) 事例研究の手法	
(2) 事例研究	p. 13
第3節 組織不祥事を通じた組織文化の考察	p. 17
第4章 組織文化変革に必要なものは何か	p. 21
第1節 組織文化の変革プロセス	
第2節 組織文化の変革に求められる要素	p. 25
(1) 変革に失敗した組織	
(2) 変革に成功した組織	p. 30
第3節 変革に求められる要素	p. 32
第5章 下層を通じた、組織文化変革のために	p. 34
第1節 相互的なリーダーシップ	
第2節 本論文の課題	p. 35
文献一覧	p. 36
URL	p. 38

第1章 組織文化と変革

第1節 組織と変革に対するイメージ

組織とは、共有の目的を持った人間の集合体である。この事を踏まえると、組織は非常に合理的あるいは無機質な存在だと考えられる。しかし、組織は非合理的な選択・行動を取る場合が往々にして存在する。その裏には、あくまで組織というものが非合理的な人間の集合体であるという事、組織の根底には組織文化という直接的には視認しづらいが、確かに組織の方向性や価値観を決定づけている、独自の文化が存在するということが理解できる。そして組織文化は、組織の方向性を形付け、悪い方向にも舵を切らせる事、そして良い方向にも組織を導いてくれる重要なものである。そして、この組織文化を深く理解する事こそが、組織との良好な関係を構築でき、組織だけにとどまらず、個人の生産性を向上させていくことができる。

本来、このように組織文化と上手く付き合っていく事は、組織をより良い方向へ導いてくれることだと理解されているはずであるが、企業不祥事に代表されるような問題が起ってしまう。この問題には様々な要素が絡み合っているが、その原因の1つとして組織文化が足枷となり、大きく関わっているのは様々な研究者が指摘しているところからも理解できる。この一連の流れでは、組織文化が正しく機能しておらず、組織文化が身動きを縛るものになってしまっている。このような状況を打破するためには、組織が置かれている文脈を紐解いていき、現状の組織文化を正しく理解しなくてはならない。その上で、組織文化を構築・再構築していく必要性、つまり組織文化を変革させていくことが求められている。

例えば、ある組織が組織文化に問題を抱えており、その状況を打破しなくてはならない状況に陥ってしまったとする。このような事態に陥ってしまい、危機を脱出する際に、多くの人がイメージするのは、1人のカリスマが革命的な手法を用いて、組織全体を塗替えていく様子ではないであろうか。しかし、これが当たり前だとするならば、一度失敗を犯してしまった組織というのは、永遠に自らを救ってくれるカリスマを待ち続ける事になってしまう。これは非常に合理的ではないように感じられるし、多くの組織構成員をまるでないがしろに捉えているようにも思える。全員に共有されているはずの組織文化なのに、それを変革し得るのは1人のカリスマのみである。この認識は間違っているのではないかという点に疑問を感じる。そして、カリスマではない組織構成員の多くが組織文化の変革に携わることは出来ないのかという疑問を抱くようになった。そこで本論文では、組織下層からでも、組織文化を変革することができるのではないであろうかという点に焦点を当てて、組織文化の変革手法を模索していく。

第2節 組織文化の重要性

前述の通り、組織文化は組織に大きな影響を与える。しかし、組織文化を理解すべきであるということは漠然としたイメージができて、具体性を欠くことになる。そこでシャイン(1985)の指摘を通じて、組織文化を理解する重要性について、改めて確認していく。シャイン(1985)は組織文化を理解すべきである基本的理由を3つあげており、それらは以下の通りである。

1. 組織文化は、よく「視覚できる」し「知覚できる」。われわれが、社会全体、職業、組織、組織内のグループ、あるいは単なる会議についてであれ、何について語ろうとも、文化の現象は、現実に存在し、重要なインパクトをもっている。これほどリアルな現象は、すべて正確に理解しなければならない。

2. 個人的組織的行動や組織内の人が組織に対して抱いている感情は、組織文化を考えに入れてはじめて理解できる。組織文化は、その「強み」か「種類」を通じて、組織の有効性の程度を決定できる、という主張が今日多くみられる。これらの主張はどのくらい有効か、どう「解釈」したらよいのか。インパクトとは実際何なのか、その概念を理解することがなぜ大事なのか、について深く考えるよい機会をもった。

3. 概念としての組織文化は、「風土」「理念」「イデオロギー」「スタイル」「人々がいかに管理されているか」などの他の概念と誤解され、混同されてきた。この概念から何らかの恩恵を引き出そうとするならば、第一に、分析のための一般的な枠組みを構築し、理論的に適切な方法でそれを使用しなければならない。

シャイン(1985)の指摘をまとめるとこのようになる。組織文化は組織内のあらゆる所に影響を及ぼしている。その組織文化は組織内の判断・行動に大きな影響を与えることになる。その組織文化を正しく解釈・理解することこそが組織を深く理解することに繋がると指摘している。このことから理解できるように、組織文化は組織を理解するための有効な手段であり、それを理解することは極めて重要なことであると言える。

第3節 本論文の構成

本論文は5つの章によって構成されている。まず第1章では導入として、組織下層を通じた組織文化の変革手法を研究しようと考えた経緯を述べる。続く第2章では、従来の組織文化に関する議論を参考にしつつ、本論文における組織文化の定義などの前提となる事柄の概要や定義を述べていく。そして、第3章で実際の組織不祥事を参考にしながら、企業が問題を起す際には、どのような要素が存在するのかに着目しながら、組織を悪い方向に導く文化要素とは何かを日本企業に注目しながらみていく。そして、第4章では前章を踏まえながら、組織の変革について考えていき、変革。最後に第5章では、各章で導いた答えを再度確認しながら、問題提起である「組織下層を通じた組織文化の変革」には何が必要になるのかをまとめていく。

第2章 従来の組織文化と限界

第1節 組織文化の定義

組織文化に関しては各研究者によって定義が異なり、明確な定義は存在していない。そのため、本論文における組織文化の定義はシャインを始めとした、著名な組織文化に関する研究者の定義を参考にして行っていく。

図表2-1 組織文化定義の諸々

エドガー・H・シャイン
・ある特定のグループ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、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン-それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる。
ディール&ケネディ
・理念、神話、英雄、象徴の合体。人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式な決まりの体系。文化には、①たくましい/男っぽい文化、②よく働き/よく遊ぶ文化、③会社を賭ける文化、④手続きの文化の4タイプがある。強い文化の形成・維持のためのシンボリックマネジメントは、管理者の重大な役割の一つ。
ジョン・P・コッター
・組織文化を「共有された価値観、信念、慣習、規範、および行動パターンの集合体」と定義している。つまり組織内で共有された思考や行動の傾向、およびそれに基づく規範やルールが組織文化を形成する。
ウィルキンス&オオウチ
・組織にとって特別な意味を持つ「奥深い」共有の社会的知識
グレゴリー
・過去の経験を手本として学びとられた様式。特定の生活様式を示す多くの行動や習慣を伴う意味体系。
シャール
・相対的に永続し、相互依存の関係にある1つの象徴的な価値、信念、そして理念の体系。そして、それらは、相互に作用し合う組織メンバーによって作り出され、不完全な形であるが共有されている。そのため行動についての説明、調整、評価を可能とし、また組織秩序のなかで生じる刺激に共通の意味づけをすることを可能とする。
シュルツ
・社会的に構築されたシンボルと意味のパターン
佐藤郁哉&山田真守留
・個々の組織における観念的・象徴的な意味のシステム。組織は文化を持つとともに、それ自体文化として存在し、かつ(組織内外の多様な)文化の網の目の中にある。要素として①儀礼②遊び③表象④共有価値⑤無自覚的前提を含む。

出所：間嶋(2007) p. 15より引用

彼らの組織文化に関する定義を踏まえると、組織文化とは内部適合や外部適合というような、組織内外の問題に対処していく上での培われた経験を基に、組織内で形成されていた共通の価値体系・行動パターンの事を組織文化として捉えていることが理解できる。

また本研究においては組織文化を、組織が活動する上で直接的な視認はしづらいものの、確かに存在しており、組織の方向性を決定づける一要因と捉えているため、組織文化

を「組織内外の問題に適合していく中で醸成されていった、組織、組織構成員の行動や価値判断基準を支えているもの」と定義する。

第2節 組織文化論の背景と限界

組織文化が広く議論されるようになったのは1970年代後半からであった。その背景としては複数の要因が挙げられるが、主に3つの要因が存在している。1つ目は「組織構造の複雑化」が挙げられる。1970年代に入り、組織は多角的なビジネス構造やグローバル化が進み、複雑な組織が求められてきた。このような環境下で、組織を容易に把握可能である組織文化を明確にしておくことが、メンバーの方向性や行動の一致性を高められると考えられるようになり、組織文化の重要性が増加していった。2つ目に「法令遵守意識の向上」が挙げられる。1970年代以降、公害問題等が多く取り上げられるようになり企業の法令遵守意識が向上していく流れとなった。そして組織全体が共有する倫理的価値観や行動規範の必要性が高まっていった。この結果、組織文化の重要性が一層上がっていくことになった。3つ目に「世界的な不景気」が挙げられる。富田(1993)によると、1970年代当時、世界中では1971年に起きたニクソンショックや、1973、1978年に起きた2度のオイルショックが深く影響し、欧米を中心とした企業は雇用を削減し、この局面を乗り切ろうとしていた。しかし欧米企業に反した雇用維持や品質向上、価格の抑制を軸とした日本企業が世界的に類を見ない経済的発展に成功していくことになる。このことを契機に世界中から、日本的経営に注目が集まり、経営の文化的側面に関する議論が発展していくことになった。

以上の3つ「組織の複雑化」、「法令遵守意識の向上」、「世界的な不景気」が組織文化を求めるようになってきた背景として挙げられる。以下に、より詳細な組織文化論が議論されてきた流れを年代毎にまとめていく。

1970年代

先の組織文化が求められてきた背景でも述べているが、1970年代には組織文化論の必要性が高まり、多くの研究者が研究するようになった時代であった。具体的な研究内容としては組織内の価値観やノルマ、慣習等の集合的な要素が、組織の業績や行動に影響を与えるという考え方に関してが中心的であり、現在の組織文化論の基礎部分となる要素の研究が進んでいった。

またこの時期に組織文化論の研究に対するアプローチとして「機能主義的アプローチ」「解釈主義的アプローチ」という2つの有効的な手法かつ、分類できる考え方も誕生した。

1つ目は「機能主義的アプローチ」である。出口(2004)曰く機能主義的な組織文化とは、組織は環境に適応して変化していく有機体もしくは目的達成のための手段や機会のようなものであるとする考え方である。そして、機能主義的な組織文化観とは、組織文化はそのような組織を構成する変数の1つであり、組織がもっているもの(something anorganizational)とする考え方である。つまり機能主義的アプローチにおいては、組織がどのように機能し、成功するかに焦点を置く考え方と言える。

2つ目は、「解釈主義的アプローチ」である。出口(2004)は、この2つ目の「解釈主義的アプローチ」に関しても、以下の様に説明している。解釈主義的な組織観とは、組織は組織のメンバーによって主観的に構成された社会的な実在であるとする考え方である。そし

て、解釈主義的な組織文化観とは、Smircichの言葉をかりれば、組織文化は組織そのもののメタファーであり、組織そのもののありよう（something anorganizationis）であるとする考え方である。つまり解釈主義的アプローチとは、社員が組織内でどのような意味を共有しているのかに焦点を当て、組織文化を研究する上で言語や象徴的な行動などの文化的要素に注目しているアプローチ方法であると言える。

1980年代

1970年代以降の組織文化の勢いは更に勢いを増していき、1980年代に組織文化に関する研究は隆盛をより高めていった。その背景にあるのはピーターズとウオーターマンによる『エクセレント・カンパニー』や、ディールとケネディによる『シンボリック・マネージャー』などが出版され、大きな話題を呼んだ事が影響している。また1980年代では1970年までの議論を基により発展させた内容の議論が進んでいき、様々な組織文化に関する概念が誕生することになる。代表的な例としては「強い文化と弱い文化」が挙げられる。「強い文化と弱い文化」とはシャイン等が提唱した概念であり、強い組織文化とは、ある組織文化が上から下に至るまで一貫して浸透して、全員がある組織文化に基づいた組織文化に基づいて行動している状態である。一方で、弱い文化は組織文化が曖昧で不明瞭であるため、組織の混乱を招く可能性が大きい。このように見ると、強い文化こそが正義であり、目指すべき姿のように感じる。しかし、弱い文化にも利点は存在している。その利点に関して横尾(2014)は以下のように指摘している。「強い文化」論のように、単に組織構成員間の同質性を高めることのみを強調する経営のあり方は、組織の創造性発揮においては逆効果となる。組織構成員間の価値観が似通っている場合や組織行動の一貫性が強調される状況では、創造性の発揮に重要となる気づきの機会が限定されるためである。このように組織においては、ただ強い組織文化が求められている訳ではないことが理解できる。1980年代にはこのような「強い文化と弱い文化」に代表されるような組織文化と組織構造・階層に関する研究が多くなされてきた。

1990年代以降

1990年代は、1980年代までと比べて組織文化の議論が陰を潜め始めるようになった。また世界的にグローバリゼーションが進む中で、組織の規模はより拡大化され組織構造の複雑化が進んでいった。その結果、組織文化論はより多様な社会の価値観や文化的背景、性別、人種、宗教などの要素を考慮する必要性が出てきた。この流れは、多様性が組織の成功に不可欠であることを強調する事へと繋がった。またグローバリゼーションが進んだ結果、組織はより、多くの階層の組織文化を持つようになった。

組織文化論は、このような背景で議論が進められてきた。これらを見ると、組織文化の重要性と複雑性を理解することができる。そして、また同時に、このような流れが、組織文化に対する、人々の捉え方を表している。次節では、これらの流れを踏まえている、組織文化論が、今現在どのような課題を抱えているのかについて考えていく。

上述のようにして、組織文化は1970年代から注目が集まるようになり、多くの研究がなされてきた。しかし、これらの組織文化に関する研究は幾つかの限界・問題点を抱えてい

る。まず組織文化研究の類型について出口（2004）と山田（1990）の指摘を基に述べていく。主に組織文化研究の分類には4つの基準が存在するとされている。1つ目は、「機能主義的観点」と「解釈主義的観点」である。「機能主義的観点」とは、組織文化はその組織が持つものの1つである、つまり、組織文化を組織の1変数として捉える観点である。「解釈主義的観点」とは組織文化は組織そのもののありようである、つまり、組織文化は組織のメタファーであるとして捉える観点である。2つ目は、分析視点の基準である。これは、組織文化に関するデータを外部者の視点から見るか、内部者の視点から見るかの分類である。3つ目は、データ収集やデータ性質の基準である。質問表などによる調査で収集された定量的データを分析するか、インタビューや参加観察による定性的データを分析するかの基準である。4つ目は、研究目的による基準である。これは、組織文化と組織内外の環境との適応・適合環境を明らかにすることを目的とするか、組織文化創造・変革のためのモデルや方法の提示を目的とするか、組織文化を組織そのもののメタファーとすることによって組織文化を解釈することを目的とするかの基準である。

組織文化研究においては、以上4つの類型が挙げられている。これらを踏まえると、組織文化研究は以下の4つに分類することができる。1つ目は、機能主義的な組織観/組織文化観に基づき、質問票調査などの方法で収集された定量的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって、組織文化を類型化したり、組織文化と組織内外の環境との適合関係を明らかにすること目的とした研究である。2つ目は、機能主義的な組織観/組織文化観に基づき、公表された資料や参加観察、インタビュー調査などで収集された定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって、組織文化を類型化しようとした研究である。組織文化に対する人々の関心を喚起するのに大きな役割を果たした初期の組織文化研究のなかには、このタイプの研究が多い。3つ目は、機能主義的な組織観/組織文化観に基づき、参加観察やインタビュー調査などで収集された定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって、マネジメントのツールとしての組織文化の機能を明らかにしたり、組織文化を創造、変革するためのモデルや方法論を提示することを目的とした研究である。1980年代においては、このタイプの研究が組織文化論の主流であった。4つ目は、解釈主義的な組織観/組織文化観に基づき、参加観察やインタビュー調査などで収集された定性的なデータを内部者の視点から主観的に解釈することによって、組織のメタファーとしての組織文化を解釈しようとした研究である。

以上を理解した上で、伝統的な組織文化論の問題点と限界に関して述べていく。出口（2004）は、上述の様な類型から生じる混乱について以下の2点を指摘している。1つ目が伝統的な組織文化論では、多種多様な研究が存在する事で混乱が起きており、また多くの組織文化研究において、様々な理論や方法論が折衷的に用いられているという2つの側面において混乱が生じている点である。2つ目は、その一方で組織文化論にはメインストリームを形成する一連の研究があり、このように多種多様な研究とメインストリームを形成するという、相反する性質を持つ2つの特性が内在しているため、組織文化をどのように理解するべきかという根本的な問題を覆い隠してきたと指摘している。

またそれ以外にも出口（2004）は、伝統的な組織文化論の問題点を以下の様に指摘している。第一に、組織におけるコンフリクトや下位文化の存在を十分に説明することができないということ、第二に、組織文化の潜在的、漸進的な変化を説明することができないとい

うこと、そして第三に、組織のメンバーがものごとを主体的に解釈し、行動するという側面が軽視されている。逆にいえば、組織のメンバーの行動が構造やそれに組みこまれた組織文化に規定されるという側面が過度に強調されているということ、そして第四に。その結果として、組織のメンバーがいかにして状況に応じて、柔軟に行動するのかを説明できないことが問題点として指摘されるようになった。また前回も少し述べたが出口(2004)は、伝統的な組織文化論では、いかにして人々に組織のメンバーとして共有すべき観念を伝達、注入するかが基本的な問題となっており、新しい観念を注入する側のリーダーやマネジャーの能力や役割が大きく取りあげられるのにたいして、新しい観念を注入される側の人々を受動的な存在として捉え、その主体的な意味づけのプロセスを軽視する問題も指摘している。

以上の様に伝統的な組織文化論は、組織文化を単純化しすぎた結果として、下位文化等の詳細な点に関して説明ができていなかったり、組織構成員を受動的な存在として軽視しすぎている問題が存在している事が理解できる。本論文では、特にこの組織構成員を受動的な存在として軽視しすぎている点を重視して考えていきたい。問題提起でも触れているように、本論文では、組織下層を通じた組織文化の変革に焦点を当てているためである。

第3節 組織文化とリーダーシップの関係

また組織文化論と深い関係性を持つ要素として、リーダーシップ論が挙げられる。本論文の後半では、リーダーシップも絡んでくるため、事前にリーダーシップ論に関する流れも簡易的にはあるが述べておく。

リーダーシップ論の研究は、1900年代初頭を機に多く行われることとなった。初期のリーダーシップ研究である特性理論、行動理論では、主にリーダーが有する資質、能力、行動に焦点が当てられており、あくまでリーダーシップは個人に元来備わっているものであり、絶対的なものであるという考えが強く存在していた。

図表2-1 リーダーシップ理論の変遷

リーダーシップ特性理論【1900年代初頭~1940年代】
優れたリーダーは何らかの共通する「個人的資質」や「特性」を有するという考えに基づく古典的な理論。
リーダーシップ行動理論【1940年~1970年代】
リーダーシップ特性論に対する反動的な立場から、リーダーの行動、スタイルからリーダーシップを探求した。
リーダーシップ条件適応理論【1960年~1970年】
唯一最善のリーダーシップ・タイプは存在せず、集団の状況が変化すれば、有効なリーダーシップも変化するはずであり、状況に応じて求められるリーダーシップが異なると主張する理論がリーダーシップ条件適応理論。
リーダーとフォロワーの交換 (LMX) 理論【1970年代前半】

<p>直属の上司こそがまさに組織内の個人に対して役割を付与する存在であり、新しいメンバーを組織に同化させる過程においてメンバーの役割を修正していくメカニズムの中では、上司（リーダー）と部下（フォロワー）との交換関係が最重要視されるという考え方に着目した理論。</p>
<p align="center">変革型リーダーシップ論 【1970年代後半~1980年代前半】</p>
<p>日本企業の強さの源泉は強い組織文化にあるという研究結果に基づき、強い組織文化への変革を求める動きが巻き起こった。組織文化を変革するために強固なリーダーシップが必要であるという着想から提唱された理論。リーダーシップに求められる役割の中でも、特にビジョンの構築と浸透が最も重視されている。</p>
<p align="center">暗黙のリーダーシップ理論 【1970年代後半以降】</p>
<p>フォロワーはリーダーのリーダーシップを評価するにあたり、リーダーの行動の観察から直接的に評価するのではなく、フォロワーが既に暗黙知として認識している自身の理想とするリーダーシップ像と照らし合わせて評価すると考える理論。リーダーシップの主体はリーダーの行動そのものではなく、あくまでもフォロワーの認知に委ねられる。</p>
<p align="center">リーダーシップのロマンス論 【1980年代後半以降】</p>
<p>組織においてリーダーがカリスマ性を発揮することは、リーダーがフォロワーに対していかに影響力を行使したかではなく、リーダーを取り巻く環境をフォロワーがどのように認知しているかに依存すると主張する理論。ある目標を実現する際には、リーダーのみではなくフォロワーで構成される集団の認知と協力及びリーダーシップの発揮が必要不可欠であるとし、リーダーの性格や行動の把握よりも、フォロワーの置かれている組織状況の究明こそが重要であると主張した。</p>
<p align="center">リーダーシップの社会的アイデンティティ理論 【1990年代後半以降】</p>
<p>社会的アイデンティティ理論を基礎として、社会的カテゴリー化、非人格化、社会的誘因という過程を通して、内集団のフォロワー達に集団認知されたリーダーのみに、内集団のフォロワー達によって、内集団のプロトタイプに適合したリーダーシップが提供されると考える理論。</p>

出所：中山(2016) p. 57, 58より引用

しかし1940年代頃から、そのアンチテーゼとして「行動理論」が流行し、リーダーの資質とは、生来のものではなく、環境的に自然発生するものであると考えられるようになった。更に議論は進んでいき、「暗黙のリーダーシップ理論」や「社会的アイデンティティ理論」などの台頭もあり、リーダーだけでなく下層部、フォロワーにも少しずつ注目がされるようになってきた。

以上のように、リーダーシップ論を巡る研究は、当初リーダー個人の資質のみに注目が集まっていたが、1900年代後半になるにつれて次第にリーダーの周りのフォロワーに注目した研究がなされるようになった事が理解できる。この流れは組織文化論の流れに似通っており、やはり組織文化とリーダーシップが密接に関係している事が理解できる。そしてリーダーがフォロワーの援助を行い、フォロワーが自らの意思で組織を形作っていくよ

うなリーダーシップは、伝統的な組織文化論の問題点である「組織文化を注入される客体」に注目した考え方に近いものであると感じられる。

第3章 不祥事を起こす組織文化

第1節 日本における組織文化の変遷

前章までの、本論文内における、組織文化への定義や、基本的な理解を確認した上で、リサーチクエスチョン1として「問題が起きるときの組織文化はどのような状態か」という問いを立て、組織不祥事の事例を通じて、その解を考えていく。また本論文内では、日本の組織のみを題材として取り扱う。理由としては海外企業など、グローバルに展開している組織は、非常に多層的な組織文化を持ち、その解読作業は非常に困難だからである。また組織文化を紐解く前に、その国毎がもつ民俗文化、宗教文化、政治文化など多くのことを考慮しなくてはならない。このような点を考慮して、本論文では多様な階層を持つ組織文化を紐解く困難さを危惧して、あえて日本組織の組織文化に限定して不祥事研究を進めていく。また前章でも述べているように、多層的な組織文化を解読するに有効な手法が少ないというのは組織文化論における、大きな課題であると言えるが、その問題は本論文からの主旨からは逸脱してしまうため、本論文では触れないでおく。

日本の組織に限定して、組織文化を考えていく中で、日本の組織が辿ってきたコンテキストを理解しておくことは重要である。そこで第1節では、日本における組織文化の変遷を整理していく。最初に、注目すべきなのは戦後に確立され、高度成長期の日本を支えたとされている日本的経営である。そこで日本的経営の特徴としてよく指摘されている「集団主義」である。「集団主義」とは、個人が集団と心理的な一体感をもつとともに集団の目標や利害を自分のものよりも優先させていく考え方を指すとされている。

日本はこの「集団主義」が強く、競争よりも組織の和を大切にする組織文化を持つと考えられる。このような、日本的経営のエッセンスを取り出し、最初に日本の「集団主義」を指摘したのは、アベグレンと伊丹の2名とされている。アベグレンは最初に、日本的経営の根底には「集団主義」が存在すると指摘した人物であり、欧米と比較して、稟議制などの日本の組織文化が持つ特殊性を指摘しており、一般的に、これらをアベグレン的解釈と呼ぶ。その中でも、アベグレンは「雇用制」、「年功序列」、「企業別組合」を、日本的経営の「三種の神器」と指摘している。そして1980年代後半には、伊丹が「集団主義」の考え方をより一般的、普遍化していき「人本主義」という概念(=「カネのネットワーク」を重視した英米型の資本主義企業に対して、「人のネットワーク」を編成の原理とする日本の企業システムの特徴を表現した概念)で表し、体系的に整理している。これらをまとめると、以下の通りである。日本には、戦後の高度経済成長期を支えてきた日本的経営が存在しており、それは、現在における日本の組織文化を支える骨組みとなっている。そして、この日本的経営を形成する3つの大きな要素として「雇用制」、「年功序列」、「企業別組合」が存在する。この日本的経営の強みとしては、以下の点が挙げられる。まず終身雇用制から来る、労働者の組織に対する帰属意識の高まりである。また年功序列からくる上下の階層と、それを通じた円滑なコミュニケーションが生まれる。この事を通じて、組織に属する個人は、組織の一員であり集団的な自意識が他文化の組織と比較して高い点が特徴として挙げられ、世界からも注目を浴びている。

第2節 組織文化と不祥事の関係性

(1) 事例研究の手法

前節までの調査で、日本には「集団主義」を始めとした組織文化が存在しており、欧米と比較して、組織に強い帰属意識が存在する事が判明した。それらを踏まえた上で、本節では、組織不祥事に関する事例を研究していき、リサーチクエスチョン1に対する解を考えていく。

事例研究の手法は前章までで述べているように、組織文化に関する研究アプローチは、機能主義的アプローチ、シンボリック解釈主義的アプローチの大きく2つに分類できる。しかし、その一方で、両者ともにデメリットがあり、機能主義アプローチでは組織文化をマネジメントツールとしか捉えられない点、シンボリック解釈主義的アプローチでは主観的立場に留まってしまう危険性があると間嶋(2007)は指摘する。

機能主義アプローチの問題点

機能主義アプローチには、組織文化をマネジメントツールとして扱うが故か、組織構成員による自生的な組織文化生成の過程が抜け落ちている。同アプローチでは、組織文化の形成は、トップマネジメント主導で行なわれる傾向にある。特にシャインの組織文化の「埋め込み」メカニズムにおいてそれは明白である。組織文化の形成プロセスは、学習のプロセスであるといってもトップマネジメント以外の構成員たちにとっては、トップが施す埋め込みメカニズムに従って行動することでトップの意図する組織文化を身に付けていく、つまり社会化 (Socialization) という側面が非常に強いプロセスであるという考えである。また、その理論にあって組織文化は、組織の創業成長期に確立してしまうものであるため、それ以降組織に参加する者にとっては社会化するものという傾向がいつそう強くなる。機能主義アプローチにあって組織文化は、トップマネジメント (特に創業トップ) が意図した内容が即、組織の文化となり、それ以外の構成員たちにとっては与えられるものでしかないということになる。

シンボリック解釈主義的アプローチの問題点

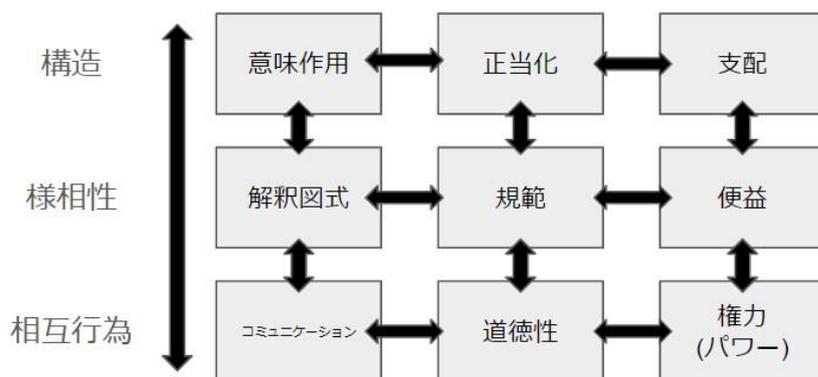
解釈主義的アプローチの問題点は2つ指摘されている。

1つ目に、シンボリック解釈主義的アプローチの主観性に基づく曖昧さに関してである。元々、シンボリック解釈主義的アプローチは先に述べた機能主義的アプローチに反してマネジメント的側面を抜いた、組織構成員が組織文化をより自生的に構成していく様を描こうとしている。しかし、その点に着目する余りマネジメント、客観性を軽視してしまう傾向にある。2つ目は、パワー及びポリティクス概念への意識の希薄さが挙げられる。またシンボリック解釈主義的アプローチは上述の様に主観的側面が強い事から、再帰的影響力に不足している。それ故、シンボリック解釈主義的アプローチは二次的権力、三次的権力の説明についても弱弱しい。これでは理不尽さを感じながらも抑圧され不祥事に繋がる行為や考え方を受け入れていく個人を感じなくなる危険性が存在する。その結果、倫理感が麻痺していく様、上述の様な「倫理の死角」を描く事が出来ない。このようにシンボリック解釈主義的アプローチは幾つかの問題点を抱えている。

そこで、本論文では、この両者の欠点を認めながらも仕分ける事が出来る可能性がある
と間嶋(2007)が提唱する、ギデنزの構造化理論を応用した第三のアプローチを通じて事
例研究を進めていく。

構造化理論はギデنزが機能主義、シンボリック解釈主義的アプローチのように、主観
ないしは、客観のどちらかに寄った見方に対して、その歪さから来る二元論の問題を克服
しようとする理論である。まず構造化理論の特徴として挙げられるのが、人と社会構造
(組織)の二重化である。つまり社会構造は、個人行為によって創られるものであると捉
えている。一方で、同時にそのような社会構造を創る個人行為を再帰的に創り出す構造の
二重性を持つことを指摘している。そしてギデنزは、この構造化を実現するにあたり、
個人と社会構造の橋渡しとして様相(modality)という概念を提示する。間嶋(2007)の言葉
を借りると、この構造化の様相とは「行為者が相互行為を発生させる際に依拠するもの」
であり、同時に「相互行為システムの構造的構成要素を再生産する媒体でもある」もので
あると述べており、個人行為(相互行為)、様相と構造の三者の関係性を以下の図に示して
いる。

図表3-1 ギデنزの構造化理論



出所：間嶋崇(2007) p. 79より引用

間嶋(2007)は、この個人行為と構造、更に様相の3つから創られる関係性を社会システム
として捉えている。その上で、この構造化理論アプローチの有効性を説明している。1つ目
は、構造化理論が保有する構造の二重性から来る、ミクロ・マクロ・リンクへの対応であ
る。つまり、構造化理論アプローチはその二重性から機能主義的アプローチに備わって
いる組織文化におけるマネジメント(マクロ)とシンボリック解釈主義的アプローチに備わ
っている、組織員の主体性(ミクロ)の両立が為されているのである。2つ目は、シンボ
リック解釈主義的アプローチに欠けていたパワー及びポリティクス概念を重要視出来て
いる点である。このように、従来の組織文化論の課題を解決する可能性がある構造化理
論を応用した組織文化の分析手法を用いて事例研究を行っていく。

また組織不祥事を通じた事例研究は以下の3つの段階を経て、行っていく。

- (1) 企業概要
- (2) 不祥事の特定

(3)組織文化の特定

これらを踏まえた上で、「問題が起きるときの組織文化はどのような状態か」というリサーチクエスチョン1に対しての解を求めていく。

(2)事例研究

1) 株式会社東芝による粉飾決算(2015)

①企業概要

会社名 株式会社東芝 (TOSHIBA CORPORATION)

本社所在地 東京都港区芝浦1-1-1

創業 1875年(明治8年)7月

資本金 2,008億6,900万円(2022年度)

年間売上高(連結) 3兆3,617億円(2022年度)

従業員数(連結) 106,648名(2022年度)

東芝株式会社(以下東芝)は、日本を代表する総合電機メーカーの1つである。1875年に創業され、電気機械の生産を行っていた田中製造所と、1890年に創業され、白熱電灯の生産を中心に行っていた白熱舎を源流に持つ。その後1930年代に入ると、日本は戦時中であり、鉄・鋼材が貴重な資源となり、家庭電化製品の生産が禁止されるなど苦しい時代を過ごすことになる。その中で、当時同じ三井財閥(銀行)の系列下であった両社が互いに株式を持ち合い、提携関係を結ぶことになった。こうして1939年に両社が合併して東京芝浦電気株式会社が発足した。その後1984年に、社名を現在の東芝に変更する。1999年には社内カンパニー制を導入し、8つのカンパニーを誕生させ、各社内カンパニーに権限を委譲し、自主責任体制の確立と迅速な経営判断を行うとしている。そして、不祥事が発覚した2015年、東芝は企業理念として(1)人(顧客、株主、従業員)を大切にします、(2)豊かな価値を創造します、(3)社会に貢献します、の3つを掲げていた。このような企業理念を掲げているにも関わらず、粉飾決算という組織不祥事を起こしてしまった。この背景に存在している原因は何なのかを明らかにしていく。

②不祥事の特徴

2015年2月に東芝が会計を不正に操作していた事が発覚した。不祥事が発覚した経緯としては、証券取引等監視委員会にきた東芝関係者の内部通報であり、2015年2月に監視委員会が開示検査を行った事に由来する。そして同年5月に東芝は外部による第三者委員会を設置して、調査を行った。第三者委員会からの調査報告によると、不正会計は2008年から起きていたとしており、以下の通りに不祥事の発生原因を挙げている。全ての項目を掲載するが、情報量が多いので一部抜粋して考えていく。

図表3-2 東芝不祥事の直接的な原因

不祥事発生の直接的な原因

1. 経営トップらの関与を含めた組織的な関与
2. 経営トップらにおける意図的な「当期利益の（実力以上の）嵩上げ」の目的
3. 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー
4. 上司の意向に逆らうことができないという企業風土
5. 経営者における適切な会計処理に向けての意識又は知識の欠如
6. 東芝における会計処理基準又はその運用に問題があったこと
7. 不適切な会計処理が、外部からは発見しにくい巧妙な形で行われていたこと

出所：株式会社東芝(2015) pp. 276-281を参考に作成

図表3-3 東芝不祥事の間接的な原因

不祥事発生の間接的な原因
1. 各カンパニーにおける内部統制が機能していなかったこと
2. コーポレートにおける内部統制が機能していなかったこと
3. 取締役会による内部統制（監督機能）が機能していなかったこと
4. 監査委員会による内部統制（監査機能）が機能していなかったこと
5. 会計監査人による監査
6. 業績評価制度
7. 人事ローテーション
8. 内部通報制度が十分に活用されていなかったこと

出所：株式会社東芝(2015) pp. 281-287を参考に作成

東芝における適切な会計処理がなされているか否かをチェックするための内部統制としては、各カンパニーにおける内部統制、コーポレート各部門における内部統制、取締役会による内部統制（監督機能）、監査委員会による内部統制（監査機能）等が考えられるが、実際の内部統制機能は、以下述べる通り、これらはいずれも十分に機能していなかったものと認められる。

第三者委員会は以上の原因を挙げており、それらをまとめると以下の4点が本不祥事における原因であると言える。

図表3-4 東芝の不祥事原因(まとめ)

東芝の不祥事発生原因
1. 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー
2. 外部から分かりにくい方法で行われていること
3. 経営トップらの適切な会計処理に向けての意識の欠如
4. 経営トップらの適切な会計処理に向けての意識の欠如

出所：株式会社東芝(2015) pp. 276-287を参考に作成

③組織文化の特定

以上の事柄を踏まえて、東芝の組織文化を特定していくと以下ようになる。まず、PC事業部門を中心に赤字が続いている前提が存在していた。これが原因となり、東芝は外部適合の手段として、東芝は無謀なチャレンジ、目標を掲げる事となった。そして、チャレンジを達成できない、現場では不正会計をしてでも、事業が順調に進んでいると見せかけても良いという雰囲気蔓延する事に繋がった。そして、組織上層を中心に不正会計を行ってしまうなど、会計処理にあたって順次、上司の承認を必要とする異例な規則が誕生する事となった。これは構造化理論の相互行為に該当する。そして不正会計の相互行為が始まった結果として、現場では不正への罪悪感が薄まり、上司達の命令に従っているだけといったような様相が広がっていったであろう事が考えられる。そのような様相が広まった結果として、次第に東芝では道徳的な行為よりも、成果を挙げることを優先する組織文化が出来あがってしまった。またチャレンジの設定等が現場の枷となり、それに従う必要から上司に逆らえないトップダウン型の組織文化が醸成されていった事が考察できる。このことから、東芝では次第に不正に対する意識が希薄化し、不正会計は10年近くの長期間に渡って行われる事になったと理解できる。これらの事から、組織の上層部には強い倫理観の重要性、内部統制システムが存在するだけでは不十分な取り組みである事が理解できる。つまり、組織内で大きな権限を持つ者は、常に自己を客観的に見返す機会が必要であり、それらを正しく機能させる重要性が理解できる。

このような組織形態が組織不祥事へと繋がるのは日本の組織不祥事の典型的な流れのように感じられる。実際に、次に取り扱う事例である三菱電機も、古くから続く財閥系企業であり、彼らが起こした組織不祥事も同様なトップダウン型の組織文化を原因としている。このような、過度なトップダウン型の組織は1900年代後半以降は、前述で述べているような、日本的経営の弊害であると考えられる。そして日本の組織を変革するためには、この強いトップダウン型組織の組織文化の枠を取り払う必要性があり、先述のような日本の経営の三種の神器を見直す必要があるのではないだろうか。

2) 三菱電機による品質不正試験

①企業概要

会社名 三菱電機株式会社

本社所在地 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル

創業 1921年1月15日

資本金 175,820百万円(2022年度)

年間売上高(連結) 5,003,694百万円(2022年度)

従業員数(連結) 149,655人(2022年度)

三菱電機株式会社(以下三菱電機)は1921年に三菱造船・電機製作所を母体に、三菱の9番目の直轄会社として創業された。これは、当時、近代工業化が進んでいき、電気機械の需要が増大しつつあり、その将来性を期待されたという背景に由来する。そこから今日に至るまで、一般消費者向けの家電から重電、人工衛星まで幅広い製品を取り扱い、日本を牽引してきた。

②不祥事の特定

本不祥事は、2021年7月大手総合電機メーカーの三菱電機による組織不祥事で、2021年6月14日に行われた社内調査で発覚した。明らかになった不祥事の内容としては、鉄道車両用の空調装置、およびブレーキやドアを動かす上で必要な空気圧縮装置について、不正な品質検査を実施し、虚偽の結果を行っていたという問題である。本不祥事を受けて、第三者委員会は不祥事が起きた原因を、以下の7点指摘している。

図表3-5 三菱電機の不祥事発生原因

三菱電機の不祥事発生原因
1. 手続による品質証明の不徹底
2. 品質部門の脆弱性
3. ミドル・マネジメントの機能不全
4. 本部・コーポレートと現場との間の距離・断絶
5. 拠点単位の内向きな組織風土
6. 事業本部制の影響
7. 経営陣の決意の「本気度」に課題

出所：三菱電機株式会社(2022) pp.184-187を参考に作成

これら7つの問題点が指摘されている。また、報告書では長崎製作所には「言ったもん負け」の文化が醸成されていたと指摘しており、三菱電機では、内向きの閉鎖的な組織文化を有していたことが指摘されている。

③組織文化の特定

上記の原因を東芝の事例と同じく、ギデンズの構造化理論に当てはめると、以下のようになる。

まず、三菱電機には自社製品に対して過度な自信が存在していた。そこから、さらに納期逼迫等の外部的要因が合わさり「性能に実質的に問題ない」ならば、製品に対する適切な品質試験を行わなくても良いという正当化が行なわれていた。また報告書内では、多くの事案で顧客説明の負担や手間から、顧客説明の回避があった事を指摘している。この事から、三菱電機内では、手続き軽視の雰囲気蔓延していた事が理解できる。また本件において、組織不祥事は4年以上という長期間に渡って行なわれていた。この原因を調査報告書内では「管理職や従業員は、これらの品質不正は長期にわたって組織的に行われたものもあり、今更不正を申告することはできないと考え、不正を申告しなかった。また、一部の従業員は、長期間にわたって不正を継続してきた結果として、不正を行うことが慣例となり、不正を行っているという認識が希薄になっていたため、不正を申告しなかった。そのため、これらの不正は上記点検において問題として抽出されなかった。」と記載されている。この事から、先ほどの東芝の事例と同様に、意識の希薄化が生じていた事が理解できる。また、このような無責任な行動に対して、赤穂工場では従業員や協力会社から不正を辞めたいという旨を、管理職などに相談されていたという報告も存在している。しかし管理職は「いずれ改善する」と述べるだけで、具体的な措置は何ら講じず、不正は継続された。上記協力会社は、声を上げたのに何の措置もとられなかったことにあきらめを感じ、変圧器製造部の管理職の指示に従って、その後も不正を継続していたことが調査報告書に記載されており、従業員側の訴えを組織上層が適切に対処していなかった事が明かされている。この事から、当時の三菱電機では、自身の意見が通らないという諦念が蔓延し、風通しの悪い組織文化が形成されていた事が理解できる。

以上の事から、三菱電機の組織文化を特定すると以下のようになる。まず、三菱電機では、自社製品に対する過剰な自信から製品点検に対する手続き軽視の雰囲気蔓延していた。そこから、さらに納期逼迫などの外部的要因も合わさり、三菱電機内では倫理感の麻痺が生じており、品質よりも生産性を優先する利益主義的な組織文化が存在していたと考えられる。また、このような不祥事に対して、大多数の従業員は無言を貫いていたと指摘されている。この原因は、昔から三菱電機に蔓延していた「言ったもん負け」、つまり事なかれ主義という閉塞的な組織文化が関わっていると指摘されている。また一部の者は、不祥事に対して異議を唱えていたものの、管理職などの上層部が意見を封殺したため、不祥事は続き、最終的に不祥事が、外部に発覚するまで継続的に行われていた。この事もまた、三菱電機の閉鎖的でトップダウン的な組織文化を象徴しているように考えられる。

第3節 組織不祥事を通じた組織文化の考察

以上の事例研究を踏まえて、考察を行っていく。まず両社の組織不祥事における原因は、再掲ではあるが、下図の通りである。

図表3-4 東芝の不祥事原因(まとめ)

東芝の不祥事発生原因

1. 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー
2. 外部から分かりにくい方法で行われていること
3. 経営トップらの適切な会計処理に向けての意識の欠如
4. 経営トップらの適切な会計処理に向けての意識の欠如

出所：株式会社東芝(2015) pp. 276-287を参考に作成

図表3-5 三菱電機の不祥事発生原因

三菱電機の不祥事発生原因
1. 手続による品質証明の不徹底
2. 品質部門の脆弱性
3. ミドル・マネジメントの機能不全
4. 本部・コーポレートと現場との間の距離・断絶
5. 拠点単位の内向きな組織風土
6. 事業本部制の影響
7. 経営陣の決意の「本気度」に課題。

出所：三菱電機株式会社(2022) pp. 184-187を参考に作成

このように比較してみると、両社の組織不祥事には幾つかの共通事項が見られる。

1つ目は「過度な利益至上主義」である。東芝はPC事業部門を中心に赤字が続いており、上司から無謀な目標を定められていた。同様に、三菱電機は過度な利益主義から来る、生産量に追いつかず、結果として適切な品質試験を行っていない製品を生産するといった不祥事の原因となっている。このような「過度な利益至上主義」は様々な影響を与え、組織に悪影響を及ぼす。それらは2つ目以降の両社に共通している組織不祥事の原因にも表れている。

2つ目は「倫理観の麻痺」である。両社ともに、組織不祥事の中で、「過度な利益至上主義」を掲げていたのは前述の通りであるが、それに伴い両社では「倫理観の麻痺」が起これ、目標を達成するために、組織不祥事に繋がる行動をとってしまう、非常に近視眼的な行動に陥ってしまう。アンら(2011)は、人間は自己の倫理観を過大評価する傾向にあるとして、組織が陥りやすいギャップを3点挙げている。

図表3-6 三段階の倫理ギャップ

個人レベルでの倫理ギャップ

倫理上のジレンマを見落としていることが原因。
組織レベルでの倫理ギャップ
自分の判断が他者にどのような影響を与えているかを理解できていない。
社会レベルでの倫理ギャップ
主観的に物事を判断してしまう側面が存在する。

Bazerman, Max H. , Tenbrunsel, Ann E. (2012)、池村千秋(2013) pp. 20-28から引用

例えば、東芝の事例であれば業績目標が最優先事項であり、そのためには不正をいとわないという倫理ギャップが生まれていた。これは組織レベルでの倫理ギャップに該当する。また三菱電機の事例では、自社製品は高い品質を持っており、十分な検査など行わなくても問題ないという考えが蔓延していた。これは組織レベルと社会レベルでの倫理ギャップに該当する。また上司が、下層メンバーの意見を封殺していたのは個人レベルでの倫理ギャップに該当しており、やはり企業不祥事に倫理ギャップが関わっていることが理解できる。

3つ目は「組織上層に意見できない環境」である。両社ともに第三者委員会の報告でも指摘されているように、不祥事が起きている際に率先して組織上層部が関わっている本来、組織を管理する立場である組織上層がこのような行動をとることは不可解である。これは、上層に権力が集中しすぎている結果、誤った判断をしても下層が指摘できない、あるいは指摘しても意見を取り入れないという、2つ目に取り上げている「倫理観の麻痺」と関係していると考えられる。また、このことに関してシャイン(2018)も「意見できない環境は、上層と下層との分離を促し、それが組織不祥事に繋がる」と指摘している。

また上記の、組織が不祥事などの問題を抱えている時に陥りやすい状況として挙げている「過度な利益至上主義」、「倫理観の麻痺」「組織上層に意見できない環境」の3点は、それぞれが独立する問題ではなく、相互に関係している問題だと考えている。

① 「過度な利益至上主義」と「倫理観の麻痺」の関係

「過度な利益至上主義」は「倫理観の麻痺」を促進させる起爆剤という側面が存在する。三菱電機の事例を振り返ると理解できる。三菱電機は、納期逼迫により正規に品質試験に合格した製品を生産することが困難な状況に陥っていた。これが原因となり、三菱電機の社内では「品質に実質的に問題がなければよい」という様相が展開されるようになった。これは「過度な利益至上主義」からくる生産体制、及びそれに間に合わせるために品質を二の次にしてもよいという「倫理観の麻痺」が生じていると考えられる。このことから「過度な利益至上主義」と「倫理観の麻痺」は相互に関係していると考えられる。

② 「倫理観の麻痺」と「組織上層に意見できない環境」の関係

「倫理観の麻痺」と「組織上層に意見できない環境」も、また相互的な関係にある。組織上層に意見できない環境では、倫理観の麻痺が生じていても、注意できる人物が組織に存

在せず、間違いを修正することができない。そして「倫理観の麻痺」が起きている上層では、自身こそが正しいという、倫理の死角が誕生してしまう。この流れも、三菱電機の事例で確認することができる。三菱電機の事例では、組織下層の人物が、品質不正試験の中止を訴えているが、組織上層がそれを聞き入れていない結果、間違いが修正されることなく、不祥事は長期間に渡って行なわれていた。

③ 「過度な利益至上主義」と「組織上層に意見できない環境」の関係

「過度な利益至上主義」と「組織上層に意見できない環境」は以下のような関係である。過度な利益至上主義の原因としては、組織上層が現場を見ていない、あるいは見えていないという状況が存在することが挙げられる。もし現場の状況が、理解できていれば、組織に見合った目標を設定し、過度な利益至上主義を取りやめることができるはずである。

このように、組織に問題が起きる際に共通する3点はお互いに関係しあっている。つまり、「過度な利益至上主義」は「倫理観の麻痺」を招き、いずれ誤った価値観を持つ組織内では適切なコミュニケーションを取ることが出来ずに「組織上層に意見できない環境」が出来上がっていく。そして「組織上層に意見できない環境」は、一層の歯止めが効かなくなり「過度な利益至上主義」、「倫理観の麻痺」を引き起こす事になる。これらの要因を引き起こす理由を考えた際に、組織文化を形作る重要な要素であるリーダーシップに注目していきたい。なぜならばシャイン(2012)が指摘するように「文化とリーダーシップは相互関係的な関係にあり、文化の創造、再現、強化に関わっている成功した方法が企業にとっての、正しい方法となる」と考えているためである。そして、更にシャイン(2018)は『リーダーシップとは絶対的なものではなく、ダイナミックな対人関係及びグループ・プロセスにおいて成り立つものであり、リーダーシップとは「関係性」に他ならない』とも指摘している。つまり、リーダーシップとは、リーダー個人の資質のみに左右されるものではなく、組織内で醸成されていくものである。そのためにも、組織内での相互的な信頼関係を構築することこそが、組織においては重要である。例えば、相互的な理解度があれば、組織下層から上層への進言も行う事が出来る。こうする事で、現場とマネジメントの乖離を防ぐことが可能である。さらに、上層だけではない意見を取り入れることで、多様な考えを取り込むことができ、世間需要との乖離を防ぐことも可能であり、組織は流動的に進化・変革し続けられるようになる。また、組織文化の変革として、新しい要素を取り入れる際にも、従業員が組織文化を理解できない、あるいは矛盾するものだと感じ、抵抗反応が見られた時にも、相互的なリーダーシップを採用することで、両者のすり合わせが容易に行えるというメリットが存在する。

これらを踏まえると、リサーチクエスチョン1の解である「問題が起きるときの組織文化はどのような状態か」は、以下ようになる。組織文化が問題を抱えているときは、大きく3つの特徴があり、「過度な利益至上主義」、「倫理観の麻痺」、「上層に意見できない環境」である。これらはお互いに関係しあっており、1つを単独的に解決できるという訳ではない。そして、この問題を解決するためには、組織上層だけに依存しない、相互的なリーダーシップが重要ではないかと考える。

第4章 組織下層を通じた、組織文化変革に必要なものは何か

第1節 組織文化の変革プロセス

前章では、組織に問題が起きる際に共通する3点の組織要素が判明した。そして、時には本来は組織不祥事を止めるべきである組織上層部が組織不祥事に率先して参加する場合すら存在することが理解できた。このような場合において、組織下層の人間の意見を取り入れることが、組織不祥事を未然に防ぎ、組織文化を変革する一助であると考察し、改めて組織下層からの組織文化変革の有用性を理解できた。そこで本章では、リサーチクエスション2として「組織文化の変革に求められる要素」について焦点を当てて考えていく。そのような前章までを踏まえて、本章では、組織文化を変革する際に求められるものについて考えていく。そこでまず最初に、組織が変革していく、変革プロセスを理解する必要がある。

コッター(2002)が指摘する組織文化の変革プロセスは以下の八段階である。

第一段階： 危機意識の誕生

組織文化を変革することは困難なことであり、多くの人間がそのことに気づいている。しかし、その一方で変革を伴う危機意識を生み出す作業の困難さに気付く人間は稀である。リーダー一人が危機感を抱いていたとして、多くのフォロワーが現状に満足してしまい、変革に協力しなければ、変革を実現することはできない。人間は、明確な危機的状況が目前に存在しないと、危機感を抱きづらいのである。

第二段階： 変革を進めるための連帯

前述の通り、組織文化の変革をリーダー一人で成し遂げることは不可能である。そこで、組織文化を変革するためには、変革を推進する強力な連帯チームの存在が不可欠である。そして、反対にコッター(2002)は、連帯チームに参画させてはいけない二種類の人材を挙げている。一人目は、他人に入り込む隙を与えないほどの、大きなエゴを示す人材である。二人目は、チームワークを殺すような、不信感を生み出す人材である。このような人材を避け、適切な連帯チームを組んでいくことが組織文化の変革には不可欠である。

第三段階： ビジョンと戦略の作成

ビジョンは組織文化の変革において、重要な三つの役割を果たす。第一に変革の目指す方向を示し、自身の現状・立ち位置を示すことになる。第二にビジョンは、人材が正しい方向を目指して、行動を取っていくことを促す。第三に、ビジョンは無数の人材が参加している場合でも、迅速に効率的に、様々な人材の行動をまとめ上げることが可能である。以上3点において、ビジョンは変革に有用であり、作成する必要がある。

第四段階： ビジョンの周知徹底

前述のように作成されたビジョンは、わずかな重要人物に理解されるだけでも効果は存在する。しかし、それではビジョンが持つ、本来のパワーを発揮することはできない。ビジョンに示された目標と方向を組織上層と下層が共通した認識を持つことで、より効果的な変革がなされる。もし仮に、ビジョンが組織下層まで伝わっていないと変革の力が停滞してしまう。この失敗要因としては大きく2つ存在する。1つ目は、組織下層がビジョンを理解する知的能力を十分に備えていない場合である。2つ目は、組織下層が変革に対して、もともと抵抗を示している場合がある。コッター(2002)は、このような場合には、第二段階で作られた連帯チームが、情報を収集、分析していく、繰り返しのコミュニケーションの

必要があると指摘している。またシャイン(2018)は、組織下層が抵抗を示している場合は、組織下層が声を挙げられる環境を整え、互いに歩み寄ることが重要であるとも指摘している。

第五段階： 障害の取り除き

第四段階までで、組織は危機感を高め、目標・ビジョンを定め、組織構成員が自発的に変革に取り組める環境を整えてきた。しかし変革に向かつて、懸命に努力しても、行く手には多くの障害があり、それらを取り除く必要がある。こうすることで、組織メンバーの自発を促すことが可能である。

第六段階： 短期的な成功の創造

大規模な組織文化の変革には、長期間のスパンが必要である。その途中で、人々は何か目に見える成果を欲しがり、自身の正当性を証明したいと願うようになる。実際にコッター(2002)は、短期的成果があった企業と、逆に短期的成果を挙げられなかった企業とを比較して、短期的成果を多く挙げている組織ほど、将来的に高い成果を挙げていることを指摘している。その上で、短期的成果は、「はっきりと眼で確認できる」、「具体的な成果」であり、「変革の方向づけに関連する」という3つの特徴を備えている必要があると指摘する。

第七段階： 成果を活かした変革の推進

第六段階でも触れているように、大規模な変革を行う際には、長期間の時間を要する。その際には、変革の流れを止めずに危機感の低下を防ぐ必要がある。もし変革の流れが止まってしまうと、危機感の低下が起きれば、かつて存在した伝統的勢力が目覚ましい力とスピードで勢い盛り返してしまう。そのため、常に自分たちを振り返る必要があるとコッター(2002)は指摘する。そこで短期的成果をテコにして、加速的に組織は変革を推し進める必要がある。

第八段階： 新しい方法と企業文化

最終段階では、新しい組織文化を組織に根付かせていかなくてはいけない。第七段階でも述べているように、新しい組織文化は、些細なきっかけで古い組織文化に戻ってしまう可能性があり、組織文化が人々に深く根ざしているものであることを忘れてはいけない。

次に、シャイン(2009)の考える変革手法を見ていく。シャイン(2009)は組織文化の変革プロセスを三段階に分けて捉えている。

第一段階： 解凍—変化の動機づけを行う

第二段階： 古い概念にとって代わる新しい概念及び新たな意味を学習する

第三段階： 再凍結—新しい概念や意味、基準の内面化

① 第一段階 解凍—変化の動機づけを行う

シャイン(2009)は動機づけが、変革の第一歩として必要であると説明する。そして、その動機づけには否定的確認が有効である。最も理解しやすいのは、事故やスキャンダルなどの組織不祥事である。組織不祥事のようなマイナス要素が、組織に対して生き残りの不安感、危機感を抱かせる。それにより、組織は変革の必要性や古い慣習や考え方を捨てて、

新しい信念や価値観を受け入れる態勢ができ上がっていくのである。そして、心理的安全を確保するために時系列順に以下の八つのプロセスを経る必要があると指摘する。

図表4-1 解凍に伴う八つのプロセス

1. 説得力のある積極的ビジョン
2. 公式なトレーニング
3. 学習者の参加
4. 関連する「身内」グループ及びチームの非公式訓練
5. 練習の場、コーチ、フィードバック
6. 明確な役割モデル
7. 支援グループ
8. 望ましい変化に一致したシステムと構造変化

出所：Edgar H. Schein(2009)、尾川丈一、松本美央(2016)より引用

② 第二段階 古い概念にとって代わる新しい概念及び新たな意味を学習する

第一段階では、組織文化の変革の準備を行った。第二段階では、組織文化を、実際に組織構成員に学習させなくてはならない。これは新しい組織文化に即した行動は、組織メンバーにとって恐怖の対象であり、学習して内面化できるまでは既存の古い組織文化が残り続けるからである。シャイン(2009)は、この学習について2種類の方法があるとしている。1つ目は、役割モデルを模倣し、その人と心理的に同一化する方法である。2つ目は、自分に合っている自分なりの解決方法をいくつも出し続ける方法である。この2つはどちらが優れているかという問題ではなく、それぞれに長所短所があり、どちらの方法を選択するかは各組織に委ねられる。例えば、1つ目の方法では訓練プログラムの一環として、事例、映像、ロールプレイ、シミュレーションを通じて役割モデルを提供することができる。新しい仕事のやり方がどうなるかが明白で、学習すべき概念自体も明確である場合に、この方法は非常に有効である。しかし、時には模倣を通じて学んだものの、それが自分たちの個性や組織構造に根本的に合っていない場合は古い組織文化に戻ってしまう可能性があるため注意する必要がある。代わりに、自分たちの個性に合わせたいのであれば、模倣するのではなく2つ目のように自分たちで解決方法を試行錯誤して、模索していく必要がある。

③ 第三段階 再凍結—新しい概念や意味、基準の内面化

変革プロセスの最終段階は、新しい行動を自然に導くことができるように、新しい組織文化を内面化することである。なぜなら第二段階で、変革が止まってしまうと、組織内では古い組織文化に振り戻されてしまう場合が存在するからである。そのため、新しい組織文化を内面化できるまで、継続的な取り組みが求められるとシャイン(2009)は指摘している。

これまでコッター(2002)とシャイン(2009)、2人の組織文化の変革プロセスに対するモデルをみてきた。その中で、両者の変革プロセスには、いくつかの類似点があり、変革プロセスのエッセンスを要所で感じ取れる。そのエッセンスを抽出しながら、本論文内での変革プロセスを定義づけていく。その後、変革に失敗した東芝、三菱電機の事例と、新たに不祥事後に業績回復に成功した組織としてマクドナルド株式会社の事例を研究していく。

まず最初に理解できるのは、両者が危機感を持つことを変革の第一歩として捉えていることである。これは比較的、容易に理解できる。組織を変革する必要があるということは、現状に対して何かしらの問題を抱えており、その問題に適合する必要があるからというのは、組織文化の定義段階で述べている通りだからである。そして反対に、問題に対して、順調に解決できるのであれば、組織の活動は滞りなく進んでいくからである。また、仮に危機感を抱く場合でも、組織の数名が危機感を抱くのではなく、組織全体で共有する必要がある。前述の通り、個人の能力には限界があり、組織全体を動かすことは不可能だからである。そこで組織は、個人ではなく連帯的なチームで行動しなくてはならない。また、数名が危機感を抱いているだけでは、組織内でギャップを生むことにも繋がってしまい、孤立化あるいは対立関係を作ることにさえ繋がってしまう。その後、危機感を抱いた連帯する集団が発生した後は、組織内で首尾一貫するビジョンの作成が求められる。そしてビジョンを作成したならば、新しいビジョンが組織内部に暗黙の仮定として根付くまで、繰り返し学習をする必要がある。また、この際に、注意しなくてはならない点が存在する。それは、新しいビジョン・組織文化に組織下層が抵抗を示している場合は、随時修正をしないといけない点である。シャイン(2018)が指摘しているように、変革が上手くいかない要因の一つとして、組織構成員が新たな組織文化に対して、何かしらの疑念や矛盾を感じ取り抵抗を示している場合が考えられる。このような時に、新しい組織文化が、組織に浸透することはありえない。そのためにも、組織はコミュニケーションを相互的に取れる環境を整えていく必要がある。例えば、組織のコミュニケーションミスでよく確認できる事例として、組織の機能の仕方の中に品質と安全性の問題が見える時に、組織メンバーが声を上げるのをためらう場合が存在しており、これが原因で重大な事故に繋がる事例も多く存在する。このような事例は、前述の三菱電機の実例をみても明らかであろう。そして最後に、新しい組織文化を経験・実践する場が必要である。新しい組織文化に変革していくにあたり、多かれ少なかれ、組織構成員の中には、戸惑いが生じてしまう。それを払拭する方法をコッター(2002)は短期的成果、シャイン(2009)は練習の場、コーチ、フィードバックを設ける事で解決しようとしている。つまり、組織文化を変革する際には、組織構成員に新しい組織文化を刷り込む過程が必要であると考えられる。

以上のことから、鑑みるに組織文化の変革には四つの段階を踏む必要があると考える。

- 第一段階 危機感の誕生
- 第二段階 危機感の共有
- 第三段階 首尾一貫するビジョンの作成
- 第四段階 内面化に至るまでの反復的な学習

以上の四段階が、組織文化の変革プロセスであると考えられる。次節以降では、これらの変革プロセスの正当性を確認するために、第三章で紹介した東芝と三菱電機は、なぜ組織不祥事後も業績回復ができていないのか、なぜ再度不祥事を引き起こしてしまったのかを、組織文化の変革という側面からみていく。その後は、反対に組織文化の変革を通じて、業績回復に成功した企業であるキリンホールディングス株式会社を通じて、上記の変革プロセスを確認していく。

第2節 組織文化の変革に求められる要素

前節までを踏まえて、本節では不祥事という組織文化を変革するための危機感を強烈に煽るカンフル剤があったにも関わらず、組織文化の変革に失敗した、東芝と三菱電機を考察していき、なぜ組織文化の変革に失敗したのかを考察していく。次いで、組織文化の変革に成功した企業としてキリンビール株式会社(以下キリンビール)の事例を通じて、組織文化の変革に有効である要素を考察していく。

(1) 変革に失敗した組織

1) 東芝

最初に組織不祥事が起きた後の、東芝の様子からみていく。不祥事が起きたのと同様2015年7月21日、当時の東芝社長であった田中久雄、佐々木則夫副会長、西田厚聡相談役の3名は引責辞任を発表した。その他にも、全取締役16人のうち、8人が引責し、8月に新体制が決まるまでは暫定的に室町正志会長が社長を兼務する異例の事態が起こった。このようにして、新体制として再出発した東芝であったが、翌年の2016年には、米国ウエスチングハウスの巨額損失の影響もあり依然として巨額の赤字を抱えることになり、2017年には6000億円の第三者割当増資を決定するなどの苦しい状況下に立たされる事になった。

この大きな痛みを伴う事件を乗り越えて、東芝は変革に成功しなかったどころか、新たな組織不祥事の火種へと変化していった。東芝は、上述のような理由もあり業績回復が見込めない冬の時代を過ごしていた。そんな中で、2020年に東芝の上層部が経済産業省を通じて、特定の外国人投資家たちに圧力をかけていたという新たな不祥事が発覚したのである。本不祥事を調査するために、そこで新たに第三委員会が発足し、本定時株主総会が公正に運営されたか否かに関する調査が行われるまでに至った。この事からも理解できるように、東芝は粉飾決算から建て直せなかっただけでなく、新たな不祥事が生じるほどに、組織文化の変革に失敗したのである。

ここからは、なぜ東芝は再び不祥事を契機に変革できなかったのか、不祥事後の対応から紐解いていく。東芝の再発防止策として、第三者委員会が提言を行うにあたっての基本的な考え方としては、前述した本不祥事の直接的な原因については原因それ自体の除去を目的とするとともに、本不祥事の間接的な原因についてはハード面及びソフト面の双方から是正を行うことを目的とするという考え方を採用しており、直接的な原因と間接的な原因、両方の原因除去を提唱している。それらを端的にまとめると以下の通りである。

図表4-2 東芝不祥事、直接的な原因の除去

直接的な原因の除去

1. 不適切な会計処理に関与等した経営陣の責任の自覚促進
2. 関与者の責任の明確化
3. 経営トップ等の意識改革
4. 企業の実力に即した予算の策定と「チャレンジ」の廃止等
5. 企業風土の改革
6. 会計処理基準全般の見直しと厳格な運用

出所：東芝(2015) pp. 288-290を参考に作成

図表4-3 東芝不祥事、直接的な原因の除去

間接的な原因の除去
1. ハード面からの再発防止策
a. 強力な内部統制部門の新設
b. 取締役会による内部統制（監督機能）の強化
c. 監査委員会による内部統制（監査機能）の強化
d内部通報窓口の活用
2. ソフト面からの再発防止策
a. 社外取締役の増員及び構成員の見直し
b. 適切な人事ローテーション等

出所：東芝(2015) pp. 290-292を参考に作成

上記の直接的な原因の除去では、主に組織上層の意識改革について触れていることが理解できる。これは、本不祥事が組織上層からの無謀な目標の設定、上層からの圧力を伴った、積極的な不祥事への関与を断ち切るための意図であると理解できる。東芝は、この是正のためには、組織上層の倫理観の乖離を解消し、上記のような責任の自覚促進などの対処をとっていることが理解できる。一方で間接的な原因の除去では、内部統制機能の強化に重点を置いている。

それでは、より具体的には東芝はどのような施策をとったのであろうか。東芝のアンニュアルレポート2016によると、東芝はコーポレートガバナンス、内部統制機能、マネジメント・現場での変革の3点に関する変革を主に行っている。ただし今回、変革プロセスに主に

関わってくるのはマネジメント・現場での変革であるため、その点のみに注目する。東芝が取り組んだマネジメント・現場での変革では以下のような旨が掲載されていた。

意識改革・コンプライアンス強化を目的として、執行役社長から、全従業員に対してメッセージを発信し、全社一丸となった取り組みで再生を試みることである。また、全社的に取り組むために、従業員アンケートの実施と経営トップの意識改革のため、役員および上級管理職を対象とした意識改革研修を2015年10月、12月、2016年3月、および6月に実施し、今後も継続していく予定とのことである。

これらを踏まえると、東芝が不祥事に対して危機感を抱き、意識改革を中心とした取り組みを行おうとしていたことが理解できる。また従業員からの意見を募るために、従業員アンケートの実施をしていたことから、危機感の連帯を、全社的に募らせようという動きをしていたことも理解できる。これを順当に考えると、東芝は組織変革プロセスの第一段階である危機意識の誕生、第二段階である危機感の連帯までは行おうとしていたと考えられる。しかし、これらの組織不祥事への対応は、前回の不祥事への対応と、ほぼ同様であるように感じられ、組織上層が空回っているようにも見てとれる。また組織文化の変革に関する、具体的な取り組みに対する記述は、アニュアルレポート2016には上記の内容しか記載されておらず、変革に対する危機感が不足しているとも捉えられる。それを端的に表しているのが、アニュアルレポート2016内で記載されている、当時取締役会議長の前田新造氏の「昨年9月に取締役会議長を拝命し1年が経過しましたが、取締役会メンバーをはじめ、東芝グループ社員一人ひとりの懸命な努力によってスピード感のある改革を実行できたと思います」というコメントであるように思える。東芝は日本有数の大企業であり、本来は大規模な組織文化の変革には長期間のスパンが求められるはずである。それにも関わらず、不祥事発覚からわずか1年程で、変革が実行できたと発言しているのである。これは、東芝が組織不祥事に関する問題を表層的に捉えており、ガバナンス強化などの取り組みだけに満足しているようにも感じられる。そして実際には、十分な組織文化の変革のための、危機感の連帯はとれておらず、組織上層と下層で、未だに分断がされているのではないであろうか。また、このような意識から、変革プロセスの第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」が行なわれていたとは考え難い。このような姿勢が、東芝株主圧力事件に繋がったのではないであろうか。

東芝株主圧力事件の流れは以下のようなものであった。東芝では2015年に粉飾決算が発覚したことから、同社株が特設注意市場銘柄に指定された。さらに2017年3月末に原子力事業関連の米国子会社ウェスティングハウス・エレクトリック社が経営破綻したため、2017年3月期には2,757億円の債務超過に陥ってしまう。東芝は2017年8月に東証二部に指定替えとなり、2018年3月期末までに債務超過を解消できなければ、上場廃止基準に抵触する事態に陥ってしまったのである。そこで、東芝経営陣は、上場廃止を避けるため、2017年に第三者割当増資（新株発行）で6,000億円を調達したのである。この結果、東芝の株主の約25%が物言う株主となり、高い配当や経営陣の受け入れなどを絶えず要求されることになった。このことに不満を抱いた東芝経営陣は経済産業省を通じて、物言う株主たちへの圧力をかけていたのである。

以上が、東芝株主圧力事件の概要である。この事件から理解できるのは、東芝上層の意識は変革されておらず、粉飾決算時と同じような過ちを繰り返していることである。結

局、東芝は変革プロセスの第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」に失敗したことが読み取れる。

2) 三菱電機

三菱電機も、組織文化の変革に失敗した企業事例といえる。前章で述べているように、三菱電機は2021年に品質不正問題という不祥事が発覚した。当時、三菱電機の一連の不祥事は世間を大きく騒がせたこともあり、三菱電機を揺るがす大騒動となった。このことを契機に三菱電機は、従来の組織文化に対して、大きな危機感を抱いたはずである。それにも関わらず、三菱電機はすぐに同様の品質不正問題が再度、発覚してしまった。三菱電機はなぜ、変革に失敗したのであろうか。東芝の事例と同じように、考察を行っていく。まず三菱電機が2021年の不祥事発覚を受けて、行った変革施策は以下のものであった。

三菱電機は、本不祥事を反省し3つの改革を推進すると発表している。

①品質風土改革 ～エンジニアリングプロセスの変革～

- ・設計や品質管理のリソースと負荷の見える化に基づく人材の増強や作業効率化、管理スパンの適正化など、現場マネジメントを確実に実行できる環境の整備
- ・レビュー配置拡充やレビュー実効性の向上など開発設計のフロントローディングの推進

- ・データに基づく品質管理と手続きの実行、経営層による顧客との会話

上記の取り組みを通じて、顧客に対しては、技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築するとともに、経営層自ら顧客と対話・交渉することで現場の負担を軽減し、「そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組み」の構築。

②組織風土改革 ～双方向コミュニケーションの確立～

- ・経営層自らの変革を図るべく、幹部へのコーチングや現場と目線を合わせたタウンミーティング、執行役による社内SNSを通じた情報発信などの継続的な実行

- ・事業所や部門を跨るローテーションや1on1ミーティング、「心理的安全性／雑談・相談ガイドライン」の発行など、部門内外で人が繋がり、組織の自走化に資するコミュニケーション活性化策の積極的な展開

- ・職場の諸課題に対しては、報告を待つのではなく、管理者側から積極的に傾聴、把握し組織的解決に繋げるような行動変容の徹底

上記の取り組みを通じて、双方向コミュニケーションを確立し、“上にモノが言える”、“課題解決に向けて皆で知恵を出し合える”風土の醸成。

③ガバナンス改革 ～予防重視のコンプライアンスシステムの構築～

- ・この1年で実現した取締役会構成の見直しを踏まえて、特に社外取締役との重要情報の共有を徹底する仕組みを構築し、取締役会の経営モニタリング機能をさらに強化

- ・全社的な横ぐし機能を強化し、予兆把握と予防を重視した内部統制システムを構築、全社リスク制御機能を強化

- ・社外取締役過半となった取締役会によるステークホルダー視点を重視したモニタリングによる3つの改革を持続的に加速・改善

上記の取り組みを通じて、より効率的で実効性の高い予兆把握と予防重視のガバナンス体制の構築。

三菱電機は大きく3つの側面から、組織変革を試みていることが理解できる。1つ目が、品質風土改革である。ここでは品質を改善するために、人材配置や業務の見直しであったり、顧客との対話を重要視していく旨が述べられている。2つ目が、組織風土改革である。前述の通り、三菱電機では上層からの一方的かつ威圧的な関係性が成り立っていた。その点を改善するために、現場目線に立ち、話し合いの機会を増やしていくことが述べられている。3つ目の、ガバナンス改革では再発防止策としての、今後の予防策について述べられており、内部統制システムの強化を図ろうとしていることが理解できる。

上記を踏まえて、変革プロセスを参照しつつ、三菱電機には何が不足していたのかを考察していく。前述の通り、三菱電機上層部は、本不祥事を受けて危機感を抱いていたことは間違いなく考えられる。それでは第二段階である、危機感の共有はどうかであったのであろうか。結論から述べると、三菱電機は、この第二段階である危機感の共有ができていなかったと考えられる。これは不祥事発覚後にも関わらず、品質不正試験を引き続き行っていた赤穂工場から読み取れる。三菱電機の系統変電システム製作所である赤穂工場は、不祥事発覚後であり、かつ調査報告書が進展している中でも、変わらずに品質不正試験を行っていたのは、変革の第二段階である危機感の共有が不足していると捉えられるであろう。また三菱電機は、今まで本論文内で触れてきている以外にも、多くの組織不祥事を起こしている。それにも関わらず、組織が変革しないのは第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」が行われていないからではないかと考える。

これまで、東芝と三菱電機の不祥事発覚後の動向を追いながら、組織文化の変革プロセスの失敗原因と困難さが理解できた。両社ともに、不祥事という大きな危機感を抱く機会を得ながらも、組織文化の変革に失敗して、その後も組織不祥事を起こしている。両社ともに第二段階である「危機感の共有」と第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」が不足していることが判明した。そして両社ともに組織上層に強い権限が与えられており、下層の意見を取り込むということが出来ていないところに問題があるのではないかと考察する。例えば、東芝が組織文化の変革に1年足らずという短い期間で成功していると思いついていて、実際の組織上層と下層の乖離が生じているからではないであろうか。組織上層は、表面的な組織の構造を変えることで問題は全て解決したと思いついて、それは実際の現場で起きている問題とは異なるというケースも少なくはないであろう。また特定の株主への圧力をかけるという行為も、組織上層が暴走した上での行動である。これをせき止めるための、ストッパーとしての役割も、多様な意見を取り入れることで起こりえなかったのではないであろうか。また三菱電機も、不祥事発覚直後にも関わらず、継続的に品質不正試験を行っていたのは、明らかに危機感の共有が不足しており、現場とマネジメントの乖離が見られる。これらの問題は、組織が一体となり、変革に取り組むことの重要性を表している。このことから、やはり組織変革には一方向性のリーダーシップではなく、双方向的なリーダーシップこそが求められるのではないであろうか。次の第3節では、反対に組織文化の変革に成功していく過程を通じて考えていく。

(2) 変革に成功した組織

前節では組織文化の変革に失敗した事例として、東芝と三菱電機を通じて、述べてきた。今節では、反対に組織文化の変革に成功して、業績を上げた組織はどのような変革プロセスを踏んできたのであろうかという点に注目して、組織文化の変革を通じて、業界シェア1位の座を獲得した、麒麟ビールの事例を研究していく。

3) キリンホールディングス株式会社

企業概要

会社名： キリンホールディングス株式会社

本社所在地： 東京都中野区中野4丁目10-2

創業： 1907年2月

資本金： 1,020万円(2022年度)

年間売上高(連結)： 1兆9,895億円(2022年度)

従業員数(連結)： 30,538名(2022年度)

1885年に、麒麟ビールの前身であるジャパン・ブルワリー・カンパニー(以下ではブルワリー社)は、イギリス人であるジェームズ・ドッズを初代チェアマンとして迎え入れ、設立された。これは、日本でのビールの広まりを受けて、在留外国人の間でこの跡地に新会社を設立するブームが起きた影響である。このように設立された、ブルワリー社は関西市場を中心に進出しており、日本ビール社や、多くの中小のビール製造業者も交えた競争を展開していくこととなる。このような創業当初である明治期から大正時代まで、ビール業界は全体として、シェアを拡大していくこととなった。その中で、麒麟ビールも順調に売上を伸ばしていき、現在のような日本有数のビールメーカーとしての立場を確立していくこととなる。その後、世界は戦争を経験し、日本は不景気となり、一時的にビール業界は冬の時代を過ごすことになるが、1960年代には一般家庭への冷蔵庫普及も相まって、市場は大きく成長していく。その中で、麒麟ビールは1970年代にはビール業界全体で60%以上のシェアを獲得し、業績1位の立場を奪取することに成功する。

このように市場が拡大していったビール業界では、価格競争が起きていた。1990年頃から国内市場は縮小が始まり、ビール業界に変化が生じていたのである。1980年代後半まで、一定速度で上昇していた麒麟ビールの売上高が下降傾向に転じたのである。反対に、アサヒビールは新商品である「スーパードライ」の登場を契機に、売上高を一気に上昇させていくこととなる。そして2001年には、アサヒビールが麒麟ビールを売上高で追い越すこととなる。その後も、麒麟ビールは長期間に渡り、ビール業界でシェア1位に返り咲くことは出来ずに苦しい時代を過ごすこととなる。また2000年代の麒麟ビールは、「ビールなら麒麟」という驕りがあり、自身が何もしなくても売上が伸びていくという思想が存在していた。また麒麟ビールは1970年代には、60%という高いシェア率を誇っていたことは前述の通りであるが、それが影響して、独占禁止法に抵触する懸念があり、むしろ売上を抑える必要があった背景がある。これらが影響して、麒麟ビールの営業の仕事は「売り込み」ではなく、どこの問屋にどのくらいの数を割り当てるかという「調

整」、決定した数量の「通達」がその仕事となってしまっている側面が存在する。このことから、キリンビールは殿様商売に陥ってしまうこととなった。

これらを整理すると、以下のようなになる。キリンビールは非常に高い売上を持っており、1970年代にはビール業界でのシェア率が60%を超えるほどの状況であった。しかし、1980年代から徐々に、下降傾向になってしまい2001年にはアサヒビールに売上高で追い抜かれてしまう。この原因は、以下の2つが挙げられる。1つ目が、アサヒビールという強力なライバルの台頭である。2つ目は、キリンビールの長期間にわたる好業績からくる、驕り、慢心である。

そのようなキリンビールであったが2020年から、翌年の2021年まで連続でシェア率1位を獲得し、業績の回復に成功した。これにはキリンビールが組織文化の変革に成功したという背景が存在しており、当時のキリンビール社長であった布施社長が精神的に組織変革に取り組んでいたことから布施改革と呼ばれている。

2015年に布施氏が社長に就任した時は、社内には成果が出ないことを人のせいにする他責の文化が蔓延していた。会社の歴史を振り返ってみると、ヒット商品のビールである「一番搾り」がヒットし、その後しばらくしてまた低迷、1998年の発泡酒「淡麗」、2005年の第3のビール「のどごし〈生〉」も同じようにヒットしてまた低迷と、良い波と悪い波を繰り返していたことが関係している。その中で、何かあると自らの手柄、上手くいかなければどこが悪いという様相を呈するようになってしまい、他責文化が蔓延していたのである。

この「他責文化の蔓延」と「一時的なヒット商品による安心、慢心」を繰り返す状況を打破するために、布施元社長はいくつかの行動を起こした。1つ目が、現状を社員に説明し、危機感の共有を図ることである。前述の通り、キリンビールには他責思考の文化や殿様商売がもたらした危機感の薄さが存在していた。そこで布施元社長は、繰り返し「自分たちが負け戦の中にいる」ことや、目先の利益に縛られないお客様第一の姿勢を訴えかけていった。こうして、第二段階である変革プロセスの「危機感の共有」を図ることに布施社長は成功した。また布施元社長はシンプルなメッセージを打ち出すことに注力しており、「お客様のことを一番考える」「世のため人のために取り組み、儲ける」ことを徹底的に社員に訴えかけていた。これは変革プロセスの第三段階である「首尾一貫するビジョンの作成」に該当している。これらを繰り返し、行うことでキリンビールは変革プロセスの第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」も達成し、組織文化の変革に成功することとなった。また布施元社長はお客様ファーストを掲げており、「会社一丸となってお客様のことを一番に考える会社になろう」と繰り返し、発信を行っており、現場が主役、本社はサポートで、本社から現場という組織ピラミッドをひっくり返そうという試みを行っていた。キリンビールの組織変革が成功していった背景には、このような組織上層と下層の分断がない取り組みがあり、組織一体となり取り組むことの重要性が理解できる。

キリンビールは布施元社長の改革もあり、先述の変革プロセスを全て遂行していった。この結果もあり、キリンビールは2020年に業界シェア1位の座を奪還し、翌年の2021年も継続的にシェア1位の座を獲得することに成功している。

第3節 変革に求められる要素

先述の通り、キリンビールが両社と異なる点は変革プロセスの第二段階である「危機感の共有」と第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」にある。

まず最初に第二段階である「危機感の共有」から考える。「危機感の共有」が不足していたのがわかりやすいのは三菱電機の事例である。先述の通り、三菱電機の系統変電システム製作所である赤穂工場は、不祥事発覚後であり、かつ調査報告書が進展している中にも関わらず、品質不正試験を引き続き行っており、「危機感の共有」が不足している。これは組織上層と下層が分離しては、変革は成功しないという事例に該当すると考えられる。次に第四段階である「内面化に至るまでの反復的な学習」に関しては東芝とキリンビールの事例を比較すれば見えてくる。東芝は不祥事発覚から1年ほどで、当時の取締役である前田氏がスピード感のある改革を実行できたと述べており、継続的な改革に対して疑問点が残っていた。それを証明するかのように、組織不祥事から数年後には、特定の株主への圧力をかける組織不祥事が発覚している。これは一度、目に見える形で変革を実行したことにより脅威は去ったという思い込みをしてしまい、繰り返しの学習がされていなかったことに変革失敗の原因があると読み取れる。

なぜキリンビールは変革に成功したのであろうか。上記を踏まえると、キリンビールが変革プロセスを東芝、三菱電機とは異なり、実践できたからであると考察できる。ここに本論文のテーマである、組織下層との関わりがあると考えている。振り返ってみると、東芝は組織上層が変革に満足してしまい、その結果として変革に失敗している。これは現場の声を知っており、実情を理解していたなら回避できたはずである。また株主への圧力をかけていた組織不祥事も、第3章で取り上げているように、「倫理観の麻痺」からくるものである。これも組織内が上層と下層で分断されている結果の出来事であると考えられる。このような組織上層が誤った判断を下すときには、組織下層こそが最終的なストッパーになり得るのではないであろうか。実際に、現場重視の社風を作ったキリンビールは変革に成功しており業績を伸ばしている。これを踏まえると、組織文化の変革には、組織一体となった取り組みが必要であり、組織上層と下層が一体となった取り組みが、組織文化の変革に必要であると結論付けられる。

そこでリサーチクエスチョン2である「組織文化の変革に求められるもの」の解を出すと、以下のようにになると結論付ける。まず組織文化の変革には、特定のプロセスが求められる。その変革プロセスは以下の通りである。

- 第一段階 危機感の誕生
- 第二段階 危機感の共有
- 第三段階 首尾一貫するビジョンの作成
- 第四段階 内面化に至るまでの反復的な学習

まず第一段階として、既存の組織文化ではいけないという危機感を抱くところから始まる。そして、第二段階として、危機感を組織全体に共有して、連帯をつくること。これが組織文化の変革の下準備として求められる。それらを行った上で、組織に首尾一貫するビジョンの作成が求められる。これは、新たな組織文化の方向性をわかりやすく広めるため

である。そして、最後にこの新しい組織文化が、組織に定着し内面化するまで、繰り返しの学習を行うことである。そして、この変革プロセスを達成するためには、組織上層だけに留まらない、組織全体としての取り組みが求められる。組織文化の変革には、一部の組織メンバーだけの力ではなく、組織全体の力が求められることが理解できる。また新しい組織文化に対して、組織メンバーが抵抗を示している場合は、なぜ抵抗しているのかを明らかにしなくてはならない。そのためにも変革には、一方向的な関係性を持つのではなく、双方向的な関係性を構築する必要がある。

第5章 下層を通じた、組織文化変革のために

第1節 相互的なリーダーシップ

本章を総括の場として、下層を通じた組織文化変革のためには何が求められるのかを考えていく。まず、本論文で明らかにしてきたことを振り返っていく。

第1章では、組織文化の重要性を述べた上で、組織は上層以外からでも変革できないであろうかと考え、本論文が焦点を当てるポイントである「組織下層から組織文化の変革に対して、どのようにすればよいのか」という問題提起を立てた。

続く第2章では、本論文内での組織文化の定義を説明した上で、組織文化論に関する議論の背景を調査し、従来の組織文化論を整理した。その中で、従来の組織文化論には幾つかの問題点があり、本論文のテーマである「組織構成員を受動的な存在として軽視しすぎている問題が存在している事」が問題として浮かび上がってきた。以上の第2章までで、本論文のテーマ選定理由や基礎的な知識に関する定義づけ、共有を行ってきた。

第3章ではリサーチクエスション1として「問題が起きるときの組織文化はどのような状態か」という主題に対して、間嶋(2007)が提唱するギデنزの構造化理論を応用した、分析手法を用いて、東芝と三菱電機の組織不祥事に関する事例を通じて考えてきた。この事例研究を通じて組織不祥事が起きる際には「過度な利益至上主義」「倫理観の麻痺」「組織上層に意見できない環境」の3点こそが、組織不祥事が起きる時に蔓延している組織文化であることを明らかにした。このことから組織におけるリーダーシップとは絶対的なものではなく、相互的なものであり、関係性のうえに構築されるものであると考察した。

第4章では「組織文化の変革に求められるものは何か」というリサーチクエスション2に対する解を求めていった。そのために、コッター(2002)とシャイン(2009)の組織文化の変革プロセスを参考に、本論文内で考える組織文化の変革プロセスを定義した。そこで組織文化の変革プロセスは、第一段階：危機意識の誕生、第二段階：危機感の共有、第三段階：首尾一貫するビジョンの作成、第四段階：内面化に至るまでの反復的な学習の四段階を踏まえていく必要があるとした。その後、変革に失敗した組織事例として、東芝と三菱電機を前章から引き続き取り扱った。その結果、変革に失敗している組織は、変革プロセスを実行できておらず、その根底には上層と下層の分離が根本的な原因として存在していることを明らかにした。

以上のことを踏まえて、組織下層を通じた組織文化の変革には、組織一体となった取り組みが必要であることは明らかである。そのために、組織は変革が必要であるという危機感を共有しなくてはならない。しかし、それらを阻害するのが、第3章で挙げている「過度な利益至上主義」「倫理観の麻痺」「組織上層に意見できない環境」の3つである。組織変革を行うにあたり、これらの要素は阻害する要因として組織に立ちはだかる。これらを取り払うために、組織は前時代的な個人に依存するリーダーシップから脱却して、相互的なリーダーシップという関係性を築き上げることが組織文化の変革には欠かせない。組織文化が多様な様相を示し、多数の階層を持つ今日においてこそ、組織は下層の意見を重んじて活動していかななくてはならない。グローバル化が進んでいる現代であるからこそ、ローカルな場に対して、理解している下層を中心に据えることが求められるはずである。そして、そのためにも組織は慢心することなく、自己を顧みて、組織の危機に対するアンテナを敏感にしておく必要がある。このようにして、相互的なリーダーシップを一体化した組

組織においてリーダーシップとは組織メンバー全員が持つものであり、組織上層は下層が活躍できる場を整える調整役としての役割が重要になるはずである。つまり、組織を変革するためには、組織上層の管理、バランスをとる力と、組織下層が押し上げていく力、この両者が機能することで、組織は大きく活躍することができる。

第2節 本論文の課題

ここまでの結論を踏まえて、本論文には課題があると感じている。そこで最後に、本論文の課題について言及していく。本論文の課題は、大きく2点あると考えている。

1つ目は、事例研究を通じて、組織文化を紐解いていく過程で、使用しているものには一次情報がなく、第三者委員会の調査報告書や、新聞記事などの二次情報を通じて、組織文化を紐解いている点である。これらの二次情報には限界があり、実際の現場の声を反映している訳ではないので、そのため一次情報と比較して、情報の正確性が落ちてしまうという問題が挙げられる。本来の組織文化というのは、非常に繊細なニュアンスを含んでいるので、本論文で使用している、二次情報では汲み取れていない、あるいは筆者自身が読み違えてしまっている可能性を否定できない点において、大きな課題が残っていると言える。

2つ目は、結論が抽象的なものになってしまっている点である。先述の通り、組織文化は本来、非常に繊細なニュアンスを含んでいるものであり、一見同じように見える組織文化であっても、実情は異なる場合がある。そのため、一概に全ての場合に対して、このようにすれば全て解決するといったように断言するのは非常に困難である。そのため、最終的な結論が抽象的なものとなってしまった点は課題であると感じている。また組織下層が変革に関わる効果は本論文で説明できたが、組織下層から主体的に取り組んでいるかと言われれば疑問点が残ってしまうのは、心残りである。

しかし、以上2つの課題が浮かび上がっているからこそ、組織文化とは非常に繊細であり、組織という文脈の中で、重要な意味を持っていることが実感できる。それ故に、組織に身を置く人々は、自身を内省し、顧みる機会を持たなくてはいけない。変化が加速している、現代であるからこそ、立ち止まり考える機会が必要である。そして組織文化を味方につけることこそが、現代のリーダーシップであり、それらを個々に行うことで、初めて組織は相互的なリーダーシップを持ち、真の力を発揮できるはずである。

文献一覧

1. Bazerman, Max H. , Tenbrunsel, Ann E. (2012) “ Blind Spots ” : (『倫理の死角』池村千秋訳、谷本寛治解説 NTT出版、2013 年)
2. 出口将人(2004)「組織文化にかんする根本的問題」『オイコノミカ』第40巻 第3・4号, pp. 43-60
3. 出口将人(2004)『組織文化のマネジメント: 行為の共有と分化』白桃書房
4. Edgar H. Schein(1985) “ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP” :Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社、1989 年)
5. Edgar H. Schein(1999) “The Corporate Culture Survival Guide” :Jossey-Bass Inc. (金井寿宏・尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化—生き残りの指針—』白桃書房、2004 年)
6. Edgar H. Schein(2009) “ The Corporate Culture Survival Guide ” : JosseyBass (尾川丈一監修 松本美央訳『企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房、2016 年)
7. Edgar H. Schein (2010) “ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP” : John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房、2012 年)
8. Edgar H. Schein, Peter A. Schein(2009) “ Humble Leadership ” : (『謙虚なリーダーシップ—一人のリーダーシップに依存しない組織をつくる—』野津智子訳 英治出版、2020 年)
9. Frederic・Laloux (2014) “Reinventing Organizations” (鈴木立哉訳『ティール組織』英治出版、2018年)
10. 藤原雅俊「国内ビール市場における競争逆転」『一橋研究』第29巻4号pp. 1-15
11. 福間隆康「組織風土研究の発展の歴史—組織風土と組織文化の比較」
12. 伊丹敬之(2002)『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』日本経済新聞出版
13. 伊藤秀史・小林創・宮原泰之(2019)『組織の経済学』有斐閣
14. John・P・Kotter, Dan・S・Cohen “The Heart of Change” (2002) (高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社、2003年)
15. James Christian Abegglen(1958) “The Japanese factory” (山岡洋一訳『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社、2004年)
16. 加藤靖慶(2019)「日本的経営の考察」『中京経営研究』 第19巻第2号pp. 1-14
17. 勝部伸夫(2019)「日本的経営の現在」『専修ビジネス・レビュー』14巻1号pp. 23-34
18. 株式会社東芝(2015)「第三者委員会の調査報告書全文の公表及び当社の今後の対応並びに経営責任の明確化についてのお知らせ」
19. 株式会社東芝(2016)「アニュアルレポート2016」
20. 株式会社東芝(2017)「アニュアルレポート2017」
21. 株式会社東芝(2020)「統合報告書2020」
22. 株式会社東芝(2021)「調査報告書」
23. 株式会社東芝(2021)「統合報告書2021」

24. 唐沢昌敬・井原久光・長坂敏史・円城寺大樹・栗原正樹・井上修(2010)『現代の経営課題』八千代出版
25. 河合篤男(2006)「強い文化を持つ企業の革新 プロセスに関する分析視覚—相互作用モデルを基盤として—」『オイコノミカ』 第43巻2号, pp. 17-41
26. キリンホールディングス株式会社(2015)「KIRIN REPORT 2015」
27. キリンホールディングス株式会社(2016)「KIRIN REPORT 2016」
28. キリンホールディングス株式会社(2019)「KIRIN REPORT 2019」
29. キリンホールディングス株式会社(2019)「キリンビールの成長戦略 ～ 布施改革のこれまで と これから ～」
30. キリンホールディングス株式会社(2020)「KIRIN REPORT 2020」
31. キリンホールディングス株式会社(2021)「KIRIN REPORT 2021」
32. キリンホールディングス株式会社(2022)「KIRIN REPORT 2022」
33. 間嶋崇(2003)「ギデンズ構造化論の組織文化論への応用に関する一考察」
34. 間嶋崇(2007)『組織不祥事—組織文化論による分析—』文眞堂
35. 三菱電機株式会社(2020)「調査報告書(第4報・最終報告)」
36. 三菱電機株式会社(2020)『アニュアルレポート2020』
37. 三菱電機株式会社(2021)『アニュアルレポート2021』
38. 三菱電機株式会社(2022)『アニュアルレポート2022』
39. 三菱電機株式会社(2022)「当社における品質不適切行為に関する調査結果について(第4報・最終報告)」
40. 中山敬介(2016)「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」『近畿大学商学論究』第15巻第1号pp. 57-58
41. 日経ビジネスオンライン(2021)「追悼 キリンビール布施前社長が最後に語った風土改革への思い」(2021, 9, 28)
42. 大城朝子(2008)「「日本の経営」に関する先行研究について—アベグレン, 伊丹, 加護野を中心として—」『名城論叢』pp. 111-123
43. 咲川孝(1998)『組織文化とイノベーション』千倉書房
44. 佐久間信夫・坪井順一(2011)『現代経営組織論の基礎』学文社
45. 鈴木良始(2019)「ボトムアップ型組織における業績評価と報酬」『同志社商学』第70巻第6号
46. 竹中克久(2018)「組織文化研究における批判的経営研究(CMS)の可能性—組織文化の「負」の側面の分析に向けて—」『現代社会学理論研究』, pp. 107-119
47. 竹中克久(2018)「組織文化論から組織シンボリズムへ〈シンボルとしての組織〉概念の提唱」『社会学評論』第53巻2号, pp. 36-52
48. 富田光彦(1993)「文化と企業文化」『傳田功教授退官記念論文集』第285・286号, p. 249-263
49. 東芝(2015)「第三者委員会の調査報告書全文の公表及び当社の今後の対応並びに経営責任の明確化についてのお知らせ」
50. 津田眞激(1976)『日本的経営の擁護』東洋経済新報社
51. 山田真茂留(1990)「組織文化の社会学的意味」『ソシオロゴス』No. 14, pp. 72-86

52. 横尾陽道(2014) 「企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動態的プロセスに着目して」 『社会イノベーション研究』 第9巻2号, pp. 181-196
53. 渡部正治(2020) 「組織文化・組織風土・社風の考察」 『21 世紀社会デザイン研究』 第 19号

URL 一覧

1. 株式会社東芝 <https://www.global.toshiba/jp/top.html>
2. キリンホールディングス株式会社 <https://www.kirinholdings.com/jp/>
3. 三菱電機株式会社 <https://www.mitsubishielectric.co.jp/>
4. 日本経済新聞オンライン(2016) 「東芝、不適切会計で再発防止策「改善計画・状況報告書」発表」 (2016, 3, 15) https://www.nikkei.com/article/DGXLASFL15HVK_V10C16A3000000/
5. 日本経済新聞オンライン(2021) 「三菱電機、止まらない不祥事「不正検査問題まとめ読み」」 (2021, 7, 11) <https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC103KF0Q1A710C2000000/>