

# 今こそ求められる組織文化のルネサンス

株式会社 野村総合研究所  
アーバンイノベーションコンサルティング部長  
若菜 高博

経営戦略の領域で、組織文化に再注目する動きが強まっている。変化が速くなり、将来の予見性が下がる一方、足元の人材の流動性が高まる中で、マネジメントやリーダーシップのあり方が変わってきたからだ。目先で、実態不詳の“DX”が、変化を嫌う組織文化のカベにぶち当たり、なかなか成果が上がらないこともある。

実際のところ、同質なモノやサービスを大量かつ計画的・効率的に提供する際のマネジメント・リーダーシップと、多様なモノやサービスを臨機応変に提供する際のそれでは、求められるものが全く違う。組織の上位で戦略を練り上げるよりも、顧客に近いところで外部の変化に柔軟に対応できるダイナミックケイパビリティ（変化に適応する自己変革能力）が、より重要になっている。そして、ミッションやパーパスといった大義に照らし、一体感を保ちながらも、自律的に変化していくには、組織メンバーの言動を暗黙裏に規定する文化の強靱（きょうじん）さこそが、要となってきたのだ。

世界最高の職場として知られる Google において、素晴らしい組織文化を保ち続ける成功要因は、①自分の仕事が重要なミッションを持つ天職だと考えること、②社員に与える責任、自由、権威の程度を、安心して与えられる範囲よりもやや大きくすること、にあるそうだ。「これからの数十年間、地球上で最も才能があり、最も勤勉な人々を引き寄せるのは、社員が有意義な仕事に携わり、所属する組織の運命を左右できる職場だろう」（『ワーク・ルールズ!』ラズロ・ボック著、東洋経済新報社刊）の見立てに、深く共感する。

答えの見えない社会の中では、ミッションやパーパスに加え、組織文化を可視化し、共有することに、これまで以上に価値が出てくる。それらの「ビジョナリーさ」に加えて、組織文化に根付きながらも、他者の思考習慣を変えられる「文化の設計者」を持続的に生み出すことが、組織のダイナミックケイパビリティを高める鍵になる。

『文化の設計者』は組織の目や耳として形式にとらわれずに活動し、組織を待ち受ける課題への対処法について他のメンバーとフィードバックを交換しながら、上級管理者たちにもフィードバックを提供する。（中略）組織に何人の『文化の設計者』がいるかは、変革のたびにメンバーをどれだけ没頭させられるかに直接かかわってくる」（『FC バルセロナ常勝の組織学』ダミアン・ヒューズ著、日経 BP 刊）これは、実は、日本の経営が元来得意としてきた「ミドル・アップ・ダウン」マネジメント<sup>\*1</sup>を再発見・再構築することに他ならない。文化を再発見し、組織競争力を再構築する、そんな「経営ルネサンス」に私たちも一層貢献していきたい。

\*1 ミドルマネジメント（中間管理職）が、現地現物の情報を吸い上げながら、経営の理想を、実行可能な知識や概念、アクションに落とし込んで、組織運営や変革実現を具現化していくこと（『知識創造企業』野中郁次郎/竹内弘高著、東洋経済新報社刊）