

# 人的資源管理における組織文化の最善と現状

## Optimization and Current State of Organizational Culture for Human Resource Management

信 川 景 子

Keiko Nobukawa

### 要旨

組織文化は創業者やリーダーから発出される場合が多いが、実際にその文化が浸透する過程で、従業員が「主役」となり組織文化が編成、強化されていく。この浸透の過程はHRMで管理された協働の中で行われるため、HRMにおいて組織文化は従業員因子として重要な役割を持つと考えられる。したがって、HRMにおける人間尊重実現の可能性は、HRMと組織文化が緊密関係を保持することにおいて見出すことができると言える。本稿では、この緊密関係を保持するために、HRMと組織文化の状態が、互いにとって最善を保つことが重要になると捉え考察した。その結果、HRMは、その形態がコンフィギュレーション・アプローチをとるときに、組織文化と緊密性を高めることが可能となり、組織文化においては、Scheinの提言する3層構造の文化が一貫していることが重要であることが示された。さらに、組織文化の一貫性が重要であることを示すために、米国のサウスウエスト航空を検証し、企業側と従業員側の文化における認識の一致が前提となることを導いた。この認識の一致に関し、日本における現状について、JALとANAを事例に挙げて検証した。

**キーワード：**人的資源管理、組織文化、コンフィギュレーション・アプローチ、認識の乖離

**Keywords：** Human Resource Management, Organizational Culture, Configurational Approach, Divergence in Perception

### 1. はじめに

企業における人的資源管理（以下HRM：Human Resource Management）は、近年、戦略的な視点が一層強化され、「経営戦略—HRMの施策—企業業績」の変数により議論が行われる場合が多く、企業業績に直結して捉えられる管理システムになっている。そのため、HRMが本来有している人的資源理念である「経済的資源としての人間重視」、「人間的存在としての人間重視」の二つの理念において、人的資源である従業員は、「経済的資源」としての要素が強められ、人的資源である前に人間であるという「人間的存在」としての人間重視については、軽視される現状がある。つまり、現在のHRMは企業側の視点

に偏りを持つ管理となり、従業員側の視点は看過されているのである。

筆者は先の研究において、企業経営を支えるHRMの有効な実践のためには、上述した二つの人的資源理念の両立が必要不可欠であり、企業側と従業員側の両視点を踏まえた管理の再構築が重要であることを指摘した。そして、両視点を結び付ける重要な役割を「組織文化」が担っており、企業の目的達成、従業員の人間尊重という二つの目的実現には、従業員側の因子として機能する組織文化とHRMが緊密関係を保つことが重要であるとした（信川，2016）。本来、HRMは組織文化と相互関係にあり（石井他，1985，p.153）、互いに影響を受け合いながら存在するものである。したがって、従業員側因子である組織文化と緊密な管理システムを構築することは、企業目的に偏った管理を緩和し、従業員の人間尊重実現が結びつくと考えられる。それは同時に、長期的な企業発展に貢献することにもつながる。

しかしながら、そのようなHRMの再構築が順調に進まないことも予想される。その理由として、HRM構築の際、緊密性をとる自社の組織文化の正確な把握が必要不可欠になるが、組織文化自体は視認できないものであり、明文化されにくく、且つ抽象的なものとして捉えられるため、文化の実態把握が極めて困難になることが考えられる。緊密性を取る組織文化自体の把握に誤認や問題が生じれば、HRMの施策策定等にも影響が及び、戦略や管理への運用が的確に実行できない可能性も危惧される。

以上を踏まえ、本稿では、HRMと組織文化の緊密関係において、最善の関係を結ぶことができるHRMと組織文化とは何かについて、組織文化の視座に立ち検討する。そして、組織文化の本質において、HRMの2つの人的資源理念の実現には、HRMが組織文化と緊密性を深める必要性があることを改めて明確にする。

## 2. 組織文化の機能とHRM

この章では、HRMが従業員側の因子となる組織文化と緊密関係を深めて構築されることにより、人的資源理念にある企業側と従業員側の目的実現の調和が取れるとする仮説<sup>1)</sup>において、組織文化が従業員側因子として機能する理由を、組織文化の側面から改めて考察する。さらに、それを踏まえ、組織文化と緊密関係を維持できるHRMの最善モデルについて検討する。

### 2-1. 組織文化の形成過程における従業員の関わり

組織文化について、石井ら（1985，p.152）は、「組織文化とは、企業の構成員によって共有・伝承されている価値観、行動規範、信念の集合体である」とし、Denison（1984，p.5）は、「価値観や信念、行動のパターンの集合である」と定義している。また、KonoとClegg（1998：邦訳，p.1）は、「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の（基本的仮定をふくむ）考え方、意思決定の仕方、および目に見える行動パターンの総和」と述べ、桑田と田

尾 (2010, p.188) は、「組織の中で、それを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは、習慣となった行動が絡みあって醸し出されたシステム」とした。そして、加護野 (1988, p.28) は、「ひとびとの観念のなかに、体系化された実践知識として存在している」と指摘している。このように、組織文化の概念や定義は研究者によって様々であるが、一定の方向性の合意はなされているようである。つまり、組織文化は目に見えないため、明文化されにくいものではあるが、その組織独自の信念や価値観であり、思考や行動のベースとなるものである。そして、最も注目したい点は、組織文化が従業員の共有により組織の中に内在し、従業員の協働過程において実行されているということである。

組織文化の発出の原点は、一般的には企業の創業時に見ることができる。組織は数人の個人、あるいは小さなチームからスタートする。創業者たちは、自分たちの信念、価値観、想定を雇った人々に植え付けていく。創業者に惹きつけられた人々はその企業に留まり、やがて彼らも同じ信念を持つようになる。その信念の実行により企業経営の成功が継続することができれば、その信念や価値観が従業員にとって当たり前のことになっていく (Schein, 2009: 邦訳, p.25)。つまり、創業者たちから創出された組織文化の芽は、従業員によって実行されることにより成長するのである。さらに、Schein (2009) は、創業者の価値観、仮定が組織の置かれた状況の許容範囲から外れていた場合、その組織は消えていく運命にあり、文化を形成することはできないという指摘もしている。また、Ouchi (1981: 邦訳, p.282) は、「独特の企業の“カルチャー”を長い間持っているということは、オーナーの動機や姿勢と組織形態の発展とがシステム的にかみあっていたことを示している」と述べている。つまり、信念や価値観は単なる共有や実行により文化が完成されるのではなく、共有され実行された結果が企業の業績向上へつながり、企業発展の継続がともなう場合、それらが組織文化として実を結び、実際に形成されうると考えられる。野中 (1985, p.104) も指摘するように、組織文化とは様々な要因が複合的に作用し合い、しかも長い時間を経て形成されているのである。すなわち、組織文化は創業時に発出された価値観や信念が短期間で形成されるのではなく、且つ無条件に伝承されているものでもない。組織の中において従業員によって実行され取捨選択され、独自の組織文化へと編成されているのである。さらに、組織文化の形成過程において、創業者の創造した信念や価値観を実際に実行する主役はやはり従業員であり、共有した組織文化をさらに編成して行くという重要な選別作業を、協働活動を通して従業員自らが行っているのである。

このように、組織文化は、発生、内部伝播、理解、淘汰、強化、浸透、定着というプロセスを、従業員を介して進展させることにより、強固な独自の組織文化として確立されていく。さらに、その一連の過程には、従業員の協働を調整する HRM の諸制度が直接的に関わっている。例えば、人材フロー管理における「採用」は、組織に必要な知識、能力、適性、またはそれらの素質を備えた人材を見極め雇うことが基本的な目的であり、その時点で独自の組織文化に共感する人材を選別し採用しているため、入社後の新人に対する文化の内部伝播は容易になると言える。また、モチベーション管理における「教育」の施策は、従業員

に文化の理解を促し浸透の素地を創り出す機会でもあると捉えることができる。さらに、それらのHRM施策の実施において、組織内で共有している価値観、考え方、行動などが実行された結果、成功体験を得ることができれば、組織文化の強化につながるのである。高田(2005, p.6)が、「組織メンバーにとっては『このような対応行動を行うと、このような好ましい結果を得ることができる』という学習をすることによって、その行動が強化されて最終的に行動の規則として定着する」と述べているように、HRMによって配属された職場の中で、従業員が成功の反復を重ねることにより、組織文化は相乗的に強化が促され、組織に深く浸透し定着していくのである。だからこそ、組織文化とHRMが緊密な関係を結ぶことは本質的な流れであり、HRMの円滑な推進につながると考えられる。

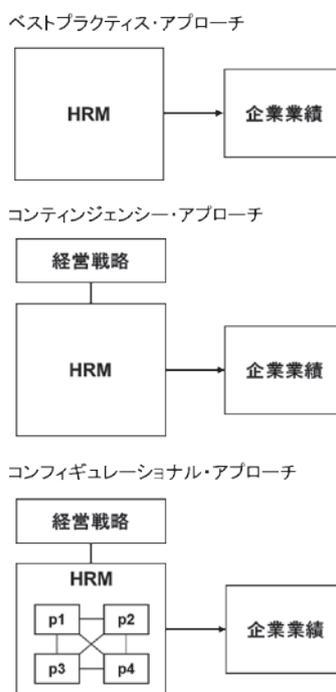
以上のように、組織文化の概念や形成の実行過程において、その「主役」となるのは従業員であった。すなわち、組織文化は、従業員を介して編成され確立される。そして、確立された組織文化は、従業員の価値観、考え方、行動などを教え導く道標として機能し、その機能により従業員は組織の一員としての一体感を感じ、協働への貢献を増していく。したがって、企業内部の協働を調整する役割を持つHRMにおいて、組織文化は従業員の意思を反映できる規定因子に成り得るといえることが言及できるのである。

## 2-2. 組織文化に適応するHRMの最善モデル

前節において、組織文化の形成実行プロセスにおいて、主役となるのは従業員であり、組織文化がHRMにおいて従業員因子としての機能を持つことを改めて確認した。加護野(1982, p.82)も、「組織文化は公式的な組織構造や管理システムとならんで、組織内の人びとの相互作用の規定因である」と述べ、組織内の構成員に対する影響力の強さを指摘している。その組織文化がHRMと緊密性を保つことにおいて、管理における従業員の人間尊重の実現を見出すならば、関係を結ぶHRM自体が組織文化の従業員因子機能を発揮できるシステムとして構築されているのか、ということにも注視する必要がある。つまり、HRMと組織文化の緊密関係には、両者の関係を深く結ぶことができるHRMのシステム構造自体も重要になるのである。そこで、本節では、HRM構築におけるアプローチを検討し、組織文化が適切な関係を築くことができるHRMモデルについて考察する。

図表1のように、戦略性が強化されたHRMにおいて、そのタイプは類型化<sup>2)</sup>されており、「ベストプラクティス・アプローチ(普遍的アプローチ)」、「コンティンジェンシー・アプローチ」、「コンフィギュレーション・アプローチ」の3つのタイプ分類を行う場合が多いとされる(岩出, 2013, p.66)。一つ目のベストプラクティス・アプローチは、最も優れている唯一のHRM施策を仮定し、すべての組織に採用できると主張されている。二つ目のコンティンジェンシー・アプローチは、組織における垂直的適合(外部適合)の観点から、経営戦略とHRM施策の整合性を重視する。三つ目のコンフィギュレーション・アプローチは、コンティンジェンシー・アプローチの垂直的適合を重視するとともに、HRM施策間に内的矛盾がないとする内的一貫性を目指す水平的適合(内部適合)も追求

していこうとするアプローチである。



図表1. 戦略性を強化したHRMのタイプ分類  
出所；岩出，2002，69頁

この3つの類型において、HRMが組織文化と緊密関係を保持するという観点から、HRMの類型を捉えると、一つ目のベストプラクティス・アプローチが全ての組織に採用可能であることには矛盾が生じる。組織文化は企業独自の文化として発達するため、企業によって異なる文化を有するという前提がある。その特性を持つ組織文化と緊密性を保ちHRの諸施策が構築される場合、HRMもその企業独自の特色を帯びるため、結果としてHRM自体も企業により変化する必要が求められるからである。したがって、普遍的HRMがすべての企業に最善となるというベストプラクティス・アプローチでは、企業独自の組織文化との緊密性保持ができる柔軟なHRMを構築することが実現できないと考えられる。

次に、コンティンジェンシー・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチを検討する。この二つのアプローチが先のベストプラクティス・アプローチと大きく異なる点は、「適合」を重視している点である。まず、コンティンジェンシー・アプローチは、戦略とHRMの垂直的適合（外部適合）を追求しており、竹内（2011，p.102）によると、「企業は高い複雑性・不確実性を帯びた外部の経営環境に対処し得るよう、自らの準拠枠（frame of reference）を学習ないしは学習放棄していくことで、環境とともに進化（co-evolve）していく視点を強調する」というアプローチである。つまり、企業は外部の環境変化に適応し生き残りをかけて戦略を模索し、HRMはその戦略と適合関係をもつという

視点を重視しているのである。したがって、コンティンジェンシー・アプローチは、企業の取る戦略によってHRMが異なることが前提であり、垂直的適合（外部適合）を強調する。しかしながら、そこには不安定要素が生じると考えられる。それは、HRMの本質を垂直的適合（外部適合）だけでは捉えることができないからである。HRMの施策は、単発的な集合体ではなく、実施においても単体で行われるものではない。企業の目的達成のために諸施策が相互性を持って結合しているというHRMの本質において、垂直的適合のみでは、HRMの最大効果を見出すことはできないのである。

このように、垂直的適合（外部適合）の重視だけではなく、各施策が互いの効果を高めるためには、施策間における整合性、つまり内部環境における水平的適合（内部適合）も追求することが必要である。木村（2007, p.75）が指摘するように、戦略が同じ企業でも、内部環境の違いにより、戦略達成のために必要な行動は異なっている。したがって、垂直的適合（外部適合）だけではなく、水平的適合（内部適合）の両方の視点を重視したコンフィギュレーション・アプローチを採用することが、HRMシステムの効果を高めることができると考えられる。コンフィギュレーション・アプローチは、三つのアプローチの中で最も後発に位置<sup>3)</sup>している。これらのアプローチの生成段階について、江（2004, p.123）が「理論的概念要素を加法的に加え、進化している」と述べるように、後発にあるコンフィギュレーション・アプローチは、垂直的適合と水平的適合という二つの要素を取り入れるという、コンテキストを含めた全体的な視点へ発展しているのである。

さらに、二つの「適合」を重視するコンフィギュレーション・アプローチを取るHRM構造は、組織文化との緊密関係が最も深くなると考えられる。組織文化について、本多（2009, p.122）は、外部適合と内部適合という多元的な適合関係を維持強化するとし、またSchein（1984, p.9）は、組織文化は本来、組織における外的適応と内的統合の機能を持つとする。このように、組織文化は、コンフィギュレーション・アプローチの二つの適合と相似機能を根本に有することから、このアプローチには組織文化が関わっていることが推測できる。つまり、HRMにおける垂直的適合・水平的適合を推進する機能的役割は、組織文化が担うと考えられ、組織文化と緊密性を強めることにより、二つの適合が円滑に進み、HRMがより有効に働くと考えられるのである。

本来、HRMは、伊藤（2008, p.107）が指摘するように、人的資源のもつ能力を最大限に引き出し、企業目標の達成を目指すシステムである。したがって、従業員因子機能を持つ組織文化と緊密関係をより深く築くことができるコンフィギュレーション・アプローチを採用することは、最終的には、企業と従業員の双方の目的実現を遂行できるHRM構築につながると考えられるのである。

### 3. 組織文化の構造と従業員の認識

前章では、HRMと組織文化が緊密性を保持することにおいて、HRMがコンフィギュ

レーショナル・アプローチを採用することが重要であることを論じたが、同時に、緊密性を取る組織文化をいかに捉えたらよいのか、についても明らかにすることが必要である。そこで、組織文化の構造を考察し、認識すべき組織文化の実態を検討する。その上で、HRMと組織文化が緊密性を結ぶ際の要諦や企業における現状について分析する。

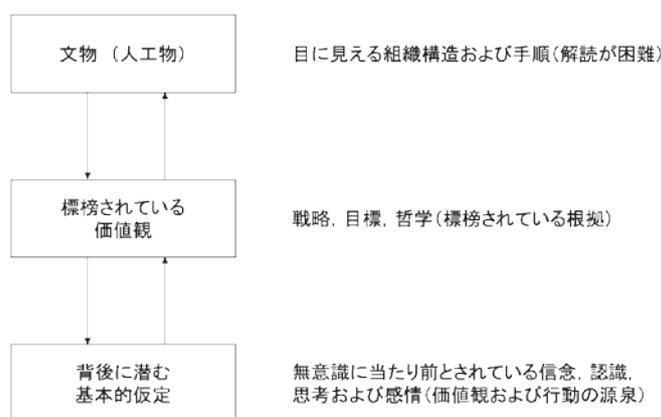
### 3-1. 組織文化の構成レベル

組織文化は明文化されにくいものであるが、HRMと緊密関係を結ぶためには、その本質を理解し、企業独自の文化を明確に把握する必要がある。先述したように、組織文化の形成過程における主役は従業員であり、ゆえにHRMにおいて、組織文化は従業員側の因子として働くことができると考えられる。Schein (2010, p.18) は、「グループの文化は、グループが外部適合と内部統合の問題を解決した際に学習した、皆に共有された基本的仮定のパターンであり、それは有効とみなされ良く機能し、だからこそ、それらの問題に関しての認識、思考、感覚の正しい方法として、新しいメンバーに教えられていくものであると定義される」とする。このように、組織文化は従業員が関わり形成されていくとする、Scheinの理論<sup>4)</sup>に依拠し、組織文化の実態について考察する。

Scheinは、組織文化は3層構造を成すとし、その構造は図表2のように構成されているとしている。最初のレベル1の文化は、人工物のレベルであり、文化が最も視覚的に把握できるレベルである。すなわち、創り出された物理的・社会的環境であるという。このレベルの文化は、物理的空間、技術的な成果、書く・話すなどの言葉、明白な行動からも観察することができる。しかしながら、この人工物は観察が容易ではあるが、この文化が何を意味し、どのように相互に関係し合い、どのような深いパターンを反映しているかを理解することは難しいと指摘されている (1985: 邦訳, p.20, 2009: 邦訳, p.22)。人工物はいつでも観察できるが、文化の内部にいる従業員にとって、気が付いている人工物がそれぞれ異なっている場合もあれば、その感じ方も様々であるため、比較することも難しく、文化の本質にたどりつくことは簡単ではないのである。したがって、レベル1の解説は実は容易ではなく、人工物の原理を提供する中心価値を見出すことが、その理解には必要となるのである。その中心価値において、レベル2を分析することにより、文化のさらに深い理解に到達することができると考えられる (Schein, 1985: 邦訳, p.20)。

レベル2は価値レベルの文化である。組織がどうあるべきか、任務や諸問題に対し、どのように対処するべきかなどの組織における価値観である。このレベル2の文化は、企業の戦略、目標、哲学などにおいて標榜されている (Schein, 2009: 邦訳, p.23)。つまり、組織が重視している価値観を、レベル2によって知ることができるのである。しかしながら、標榜されている価値観の文化、レベル2が、全く同じ企業であっても、レベル1は違うという企業が存在する場合もある。また、一つの企業内においても、レベル2で見られる価値観と、レベル1の従業員から観察される行動が一致しないこともある (Schein, 2009: 邦訳, p.25)。2つのレベルの文化が意味しているものを把握するため

に、さらにレベル3の文化を知る必要がある。つまり、より深いレベルの思考や認識を知ることにより、レベル1からレベル3を通して一貫性がある、組織文化の本質に辿り着けると考えられる。



図表2. 文化の3つのレベル  
出所；Schein, 2009：邦訳, 21頁

Scheinによると、レベル3の文化は、背後に潜む基本的仮定である。この基本的仮定とは、企業の深層にある共有された暗黙の仮定である。Schein (1985, 2009, 2010) は、この基本的仮定、レベル3の文化こそが、文化の本質であるとする。前述したように、従業員はこの共有された基本的仮定によって、協働における認識、思考、感覚などを学ぶ。レベル2の文化は標榜される価値観であり、どうあるべきかを従業員に示してくれるが、すべての価値観が当たり前の感覚となり、従業員に支持されるようになるかが決まっているわけでない。それらは、組織が成功し続けることで、組織内でさらに共有され認められていき、実行される中で当たり前の感覚に変化し、暗黙の仮定になっていくのである。換言すれば、文化の本質とは、集団で学習した価値観や信念であり、このやり方ならばうまくいくということが認められ、譲れないものになったものである (Schein, 2009：邦訳, p.26)。

このように、組織文化は、目に見えるレベル1の文化、こうあるべきだとする価値観のレベル2の文化、深層にある文化の本質を成す基本的仮定のレベル3の文化という、3つの文化で構成されている。したがって、一つのレベルの文化だけを捉え、文化全体を簡単に理解しようとすることは、非常に危険である。また、深層にある本質、レベル3の文化だけを即座に取り出すことも不可能である。なぜならば、3つのレベルの文化は相互に深く関わり、作用し合い、長時間を経て、企業独自の文化の本質を形成しているからである。つまり、3層構造を丁寧に観察、分析することにより、3層に一貫した本質的な文化を明確に特定することが可能になる。従業員が形成過程に関わり強化している文化であるからこそ、3つのレベルから企業独自の文化を注意深く見極め理解し、3層構造の

本質を把握することが、HRMにおける従業員因子としての機能を最大限に発揮することができると言える。

### 3-2. サウスウエスト航空の事例

HRMと緊密関係を築く組織文化を把握するためには、3つのレベルにある文化を丁寧に理解し、深層にある一貫した文化の本質を見極める必要がある。逆に言えば、組織は内部において、一貫性のある文化を確実に構築する必要があると言える。しかしながら、文化の形成には長期間を要する上、組織の規模が拡大したり、文化の形成過程の主役となる従業員の数が増減したり、文化の一貫性を構築、維持することは、実は容易ではない。実際に明確な一貫性を持つ組織文化を保持する企業から、HRMと組織文化と従業員の関係性や、その文化構築の仕組みなどを把握できれば、HRMと緊密関係を結ぶ文化における要諦の理解につながると考えられる。

中川（2006, p.167）によれば、米国のサウスウエスト航空（以下SWA: Southwest Airlines）の組織文化のユニークさと強固さは、右に出る企業がないという。そして、SWAの企業成長に組織文化が重大なかかわりがあることは多くの論者の指摘するところである。企業と組織文化の重要な関係性の議論において、ロールモデルとして常に名前が挙げられるSWAは、企業内で組織文化の本質の理解が正確に行われていることが推測でき、文化の明確な一貫性が図られていることが考えられる。そこで、Scheinの3つのレベルの文化を踏まえて、SWAの組織文化における一貫性の構築について考察する。

SWAは、アメリカのテキサス州に1967年に設立された航空会社である。草創期において、就航許可取得までの困難や、ライバル会社の圧力や訴訟など、数々の苦闘を乗り越え、ようやく1971年にわずか3機のボーイング737型機で国内短距離路線の就航を開始した。その後、1989年には売上高が10億ドルを超え、2004年には417機のボーイング機でアメリカ国内約60都市間を運行するまでに業績を伸ばした。SWA社のホームページによると、2017年（6月30日）現在では、ボーイング機を735機保有し、国内101路線・国外8路線を運航するなど、着実に成長を続けている。2001年9月の同時多発テロ以降、利益を上げることが難しくなっている航空業界において、1973年の黒字化以降の44年間、一度も赤字に転落したことがなく、米国の航空業界における最も高い利益率を誇っている。さらに、顧客満足度も高く、J.D.Power社の調査によると、2017年北米エアライン顧客満足度のLCC部門で第1位となっている<sup>5)</sup>。同時に、従業員満足度も非常に高く、Forbes社の調査ではワーク・ライフ・バランスを最適にできる可能性が高い企業として2016年に全米1位に選ばれている<sup>6)</sup>。従業員の離職率も7%以下であり、業界の最低水準である。また、レイオフを実施しない企業としても知られ、70年代初頭の資金難時代に三人の従業員をレイオフにしたが、すぐに復帰させており、それ以降、一人のレイオフも行っていない。現在55,000人以上の従業員を抱えているが、SWAの創業者の一人であり、現CEOのKelleherは、レイオフは短期的な解決策でしかないと言っている（Freiberg & Freiberg,

1996：邦訳, p.20)。

このように、SWAは理想的な企業像や驚異的な成長率を可能にするとともに、他の企業から見れば、かなり異質な価値観を持っていることでも知られている。Freiberg (1996)によると、SWAは創業当時から、顧客より従業員を優先するという、「従業員第一主義」を公言している。CEOのKelleherは「従業員、顧客、株主のうち、誰が第一に優先されるべきであるか？」は、経営上の難問と考えられてきた。それは私にとっては問題でも何でもなかった。従業員が第一に優先されるべきに決まっている。もし従業員がハッピーで、満足し、献身的で、精力的であるならば、彼らは親身になって顧客のお世話をするであろう。顧客がハッピーならば、彼らはまた乗りに来てくれる。そして、株主もハッピーになるというものである。」と語っている（中川, 2002, p.553）。実際に、従業員を侮辱する顧客がいれば、Kelleherは躊躇することなく他の飛行機に乗るように伝えるという。このように、SWAでは何よりも従業員を大切にするという価値観に基づいた行動を、CEO自らが率先して行っている企業なのである。

また、Freiberg (1996：邦訳, pp.184-189) は、このSWAの組織文化を規定する価値の要素を13項目、「①利益率 ②低コスト ③家族主義 ④楽しさ ⑤愛情 ⑥勤勉さ ⑦個性の尊重 ⑧従業員持株制度 ⑨伝説的なサービス ⑩平等主義 ⑪常識/適切な判断 ⑫単純化 ⑬利他主義」に特定することができるとしている。この文化の規定要素は、Scheinの言うレベル1（目に見える文物、組織構造、手順）と、レベル2の文化（標榜された価値、目標、哲学）に相当すると考えられる。そして、その各要素において、企業側の実践、従業員側の実践が、「従業員第一主義」に基づいて行われているのがわかる（図表3）。例えば、「①利益率」は、一般的に企業がその向上を目指すのと同じであるように見えるが、SWAでは利益の向上を、従業員の収入の確保、仕事の保障のためであると捉えている。だからこそ従業員自身も会社の信頼性を高める重要な要素である利益の向上に対し、自覚を持ち協働活動に精進するのである。また、「⑥勤勉さ」の要素においては、例えば、SWAは航空機の機種を、長い間、ボーイングの737型機に単一化していたが、それは整備の統一や、パイロットの訓練費削減とも考えられるが、現実的に従業員の負担を軽減できるものであり、業務への集中を図るための援助であると捉える。企業側が機材の単一化を整えることにより、結果として従業員の意欲の向上、勤勉さにつながっているのである。これらの実践が継続される中、企業は成長を続け、「従業員第一主義」という価値観がSWAにとって譲れないものになっているのである。つまり、CEOであるKelleher自らが率先して実践している「従業員第一主義」は、この13要素の基底にあり、SWAの根源的な価値観になっていると言える。換言すれば、SWAにおいて、Scheinが指摘する第3の文化、すなわち暗黙の仮定の文化は、「従業員第一主義」なのである。

このように、SWAは従業員第一主義という、「一貫性」を持つ文化を形成している。O'ReillyとPfeffer (2000：邦訳, p.86)によれば、強固な組織文化を保持しているSWAの成功の秘密は、同社の価値観と制度や実践との間を貫く整合性にもあるという。企業側が

従業員を第一に捉え実践するとともに、従業員側もその暗黙の仮定に基づいた行動を実践することがSWAへの貢献になることを理解している。つまり、企業側と従業員側の双方が、従業員第一主義という暗黙の仮定に基づいた実践を重ねることにより、一貫性ある組織文化を企業全体で強化していると言える（図表3）。SWAの例を踏まえると、文化の一貫性に重要なのは、企業側と従業員側の双方が、第3レベルの文化である暗黙の仮定を明確に理解し、その理解が一致していることである。暗黙の仮定における双方の理解の一致があるからこそ、それに基づいた互いの実践行動によって、組織文化の一貫性が創出されているのである。換言すれば、組織文化の一貫性の構築には、企業側と従業員側の暗黙の仮定における理解の一致が必要不可欠なのである。

企業側の実践	文化の規定要素	従業員側の実践
従業員へ還元	利益率	SWAの信頼を高める
大衆に飛行機を	低コスト	サービスの質の工夫
従業員の家族も支援	家族主義	強固な人間関係
ユーモアのある環境創造	楽しさ	真摯な労働へ
従業員への愛	愛情	同僚や顧客への愛
労働環境の整備	勤勉さ	業界随一の生産性
多彩な人材を尊重	個性の尊重	才能の発揮
貢献の利益配分	従業員持株制度	企業家精神が成長
従業員への信頼	伝説的なサービス (ユーモア・温かいサービス)	顧客への誠意
社内の平等意識	平等主義	顧客への平等意識
規則よりも従業員	常識／適切な判断	顧客重視
理解促進	単純化 (物的・心情的)	発展的・満足感
長期的な良好関係	利他主義	同僚・顧客・地域への愛

図表3. SWA：文化の規定要素における「企業」と「従業員」の実践行動  
出所；Freiberg & Freiberg, 1996：邦訳, Part 3 第11章から筆者作成

### 3-3. 企業と従業員における認識の乖離

HRMと緊密関係を保つ組織文化は、一貫性のある文化であることが重要である。このことは、企業側と従業員側における組織文化の本質に対する認識が一致することが前提となることが示された。しかし、例えば、組織文化において、企業側が一方向的に構造や価値観の共有や実践を従業員へ課すことによって、文化の一貫性を保つことはできるかもしれないが、そのような文化の一貫性にはコンフリクトが生じる可能性があり、SWAのように強固な組織文化を長期間に渡り保つことは不可能であると考えられる。すなわち、双方が経営活動の中で、好意的に組織文化への認識を一致させることが、文化の一貫性の安定

化を可能にするのである。以上を踏まえ、本節では、日本の企業における組織文化の認識の現状を検証するため、SWAと同じ航空会社を例に挙げて考察する。

日本の航空業界において、企業規模や業績などを踏まえると、日本航空株式会社（以下JAL）と全日本空輸株式会社（以下ANA）の2社が業界を牽引している。また、一般的な知名度もあり、公開情報の量からも、組織文化が外部から捉えやすいと考えられるため、その2社においてアンケートによる調査を実施した。

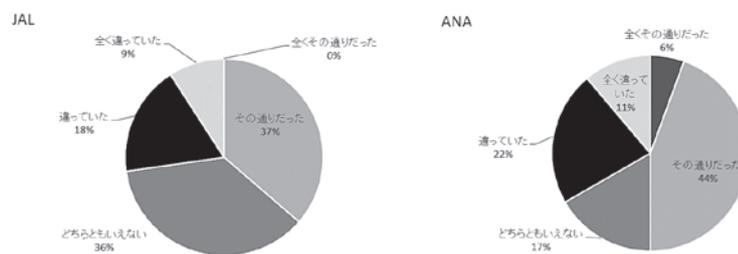
まず、各企業の概要について説明する。JALグループは、2016年度売上高1兆2,889億円、総資産1兆7,287億円、従業員数32,753人（2016年度決算データと2017年3月1日時点のデータによる）である。1951年に日本航空株式会社（旧会社）が資本金1億円で設立された後、1953年に政府の出資と合わせ半官半民体制の日本航空が設立される。1954年には、日本初の国際線定期輸送（東京—ホノルル—サンフランシスコ線）を開始する。1987年には完全民営化となるが、1990年代より経営状況が徐々に悪化していく。2004年には日本エアシステムを事実上統合し、2007年には、グローバルアライアンスであるワンワールドに加盟するが、2010年に会社更生手続を申請し、事実上倒産した。同年、稲盛和夫氏を会長に迎え根本的な経営再建を開始するとともに、公的資金も投入される（加藤，2014，pp.141-145）。2年8か月後の2012年には、驚異的な早さで営業利益を確保し、東京証券取引所市場第一部の再上場を果たしている。

次に、ANAグループは、2016年度売上高1兆7652億円、総資産2兆3,144億円、従業員数39,243人（2016年度決算データと2017年3月1日時点のデータによる）である。1952年に前身である日本ヘリコプター輸送株式会社が設立され、1957年には社名を現在の全日本空輸株式会社へ変更した。国内線を中心に運行する中、常にJALを意識し追従し、1986年に国際線定期便（東京—グアム線）の運航を開始する。1999年には国際的な航空連合スターアライアンスに加盟、海外展開を強化し、SKYTRAX社のワールド・エアライン・レーティングにて世界最高評価5スターを5年連続で認定（2017年現在）されている。また、2011年には関西を拠点とするA&F・Aviation株式会社（現 Peach Aviation株式会社）を設立するなど、LCCビジネスにも進出している。

このように、現在、2社は同じような規模の航空会社ではあるが、その歴史や背景、戦略などが全く違うことから、2社の組織文化には大きな違いがあることは明らかである。しかし、この調査の目的は、2社それぞれの組織文化における本質を明確に捉えることではなく、従業員側と企業側が捉えている組織文化の認識について調査することである。2社における文化の本質が違おうとしても、企業内で文化の認識に対する双方の一致が重要であることは同じである。そこで、従業員を対象とし、企業内の現状における調査を実施した。また、本調査では対象者の職種を客室乗務員に限定している。通常、航空会社の客室乗務員は就職試験において職種別採用試験が導入されており、職種が確定しているため、就職する「企業」に対する選択基準を慎重に検討している。そのため、就業前から、組織文化も含めた企業への理解が深いと考えられるからである。

本調査は、無記名式のWEBアンケートでの調査を実施した。2017年8月上旬から末日に、2つの団体<sup>7)</sup>を通して、JALとANAに勤める客室乗務員（経験者含む）686名に、アンケートを添付したメールを配信した。航空会社別の属性は、JALが367名、ANAが319名である。その結果、回収数は35回答あり、所属企業の適正理由から有効回答数は29回答（JAL：11回答、ANA：18回答）となった。このアンケート結果を踏まえ、各企業における組織文化に対する従業員と企業の認識を分析する。

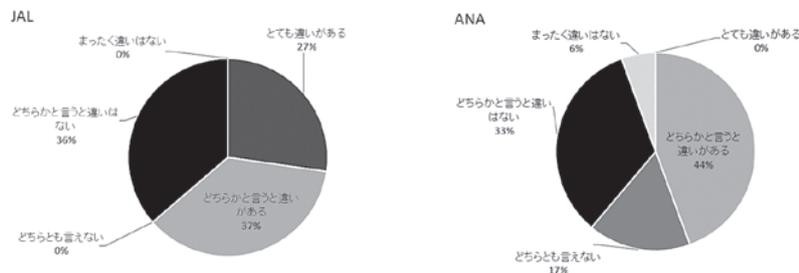
質問a：働く中で感じた組織文化は、入社前に思い描いていたものでしたか。（5段階回答）



図表4. 入社前後における組織文化に対する認識の相違

はじめに、質問a(図表4)は、入社前後において、従業員の捉える組織文化の認識の相違に関する質問になる。JALは、「全くその通りだった」の回答は0%ではあるが、「その通りだった」が37%の回答であった。ANAは、「全くその通りだった」6%と「その通りだった」44%を合わせると、入社前後で文化の認識に相違はなかったと50%が回答している。しかし、逆に考えると、「どちらともいえない」を含めると、2社とも半数以上が、何らかの相違点があると感じていることがわかった。

質問b：会社が外部へ発信している組織文化と、あなたが感じた社内の組織文化に違いがありますか(5段階回答)

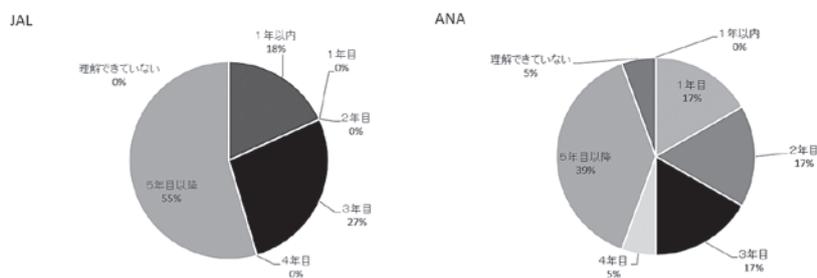


図表5. 従業員と企業が捉える組織文化の相違

次に、質問b(図表5)は、働く中で従業員が認識する組織文化と、企業が認識し公開する組織文化に対する相違の有無についての質問である。JALは、「とても違いがある」

27%と「どちらかと言うと違いがある」37%で、合わせると64%が従業員と企業側の捉える組織文化に違いがあると回答している。ANAは、「とても違いがある」は0%であるが、「どちらかと言うと違いがある」44%と「どちらとも言えない」17%を含めると、61%と半数以上が何らかの相違があると感じている。このように、従業員側が協働活動の中で認識する組織文化と、企業側が認識し戦略や施策に組み込んでいく組織文化には乖離が生じている結果となった。

質問c.: 会社のことを深く理解できたと感じたのは、入社後何年目でしょうか。(7段階回答)



図表6. 従業員の企業に対する理解の深化

最後に、質問c(図表6)は、所属する企業への理解に要する時間について質問している。回答選択肢は、「1年以内、1年目、2年目、3年目、4年目、5年目以降、理解できていない」の7段階を設定した。JALでは「理解できていない」は0%であったが、「5年目以降」が最も多く、55%であった。ANAでは「5年目以降」39%が最も多く、「理解できていない」の回答も5%存在した。この結果を踏まえると、自分が所属する企業を深く理解できないまま、働いているという事実が示された。

アンケート結果を踏まえると、まず、質問aにおいて、入社前と入社後の従業員の認識する文化に相違が生じていた。それは、レベル1の目に見える文化や、レベル2の企業が大切にしている価値について、Scheinが指摘するように外部からの理解が難解であることを示した結果でもありと考えられる。しかしながら、組織文化の一貫性を実現していたSWAには、CEOのKelleherが率先して組織の価値観を公言していたり、組織全体で文化の強化に成功するなど、外部からもSWAの価値観の本質を理解することが容易となる仕組みがあった。したがって、SWAでは文化に賛同する人材が集まりやすく、一貫性ある文化の継承へつながっていると考えられる。その仕組みの一環として、SWAは創業以来、採用選考において非常に厳格な試験を実施している。2015年には28万7422件の応募があったが、採用に至ったのは、全体のわずか2%の6582人であったという。SWAの価値観に賛同した応募者の中から、さらに協働の精神と使命感に基づく組織文化を築くことができる人材を慎重に採用しているのである(Weber, 2015)。つまり、SWAは最初から組織と同じ価値観を持つ人を雇う重要性を捉え実行している。このように、質問aで示された初

期段階での文化の認識の相違は、企業側の取り組み次第で解決可能であると考えられる。

次に、質問bの結果から、従業員が協働活動の中で認識している組織文化を、企業が同じように認識していないことがわかった。つまり、組織文化のレベル3である本質的な文化、暗黙の仮定となる文化について、従業員側と企業側の捉え方が異なっていると考えられる。本来、レベル3の暗黙の仮定は、企業側から発出した価値観や信念であっても、従業員がそれを実践することにより企業全体に浸透して行く。従業員が浸透に貢献しても、企業がその文化の本質を取り違えれば、戦略や施策などは本質的な価値観から遠いものとなり、本来の効果を発揮することができない。さらに、質問cの結果も、従業員と企業の認識する文化に相違があること示唆している。就業して5年目以降に、企業への深い理解ができたとする回答が一番多いという結果は、企業への理解が大変困難であるということを示唆している。ここで捉える企業への深い理解には、業務内容や企業戦略など、さまざまな理解の要素を含むと考えられるが、同時に組織文化の本質である暗黙の仮定が理解できている場合、各要素に対する理解は速いと考えられる。すなわち、企業への深い理解が進まないのは、企業側と従業員の認識する文化に相違があり、文化の本質の理解を混迷させているためであると推測される。

本調査から、JALとANAにおいて、企業側と従業員側の組織文化への認識に乖離の傾向があることが示唆された。現時点では、2社の認識の乖離について断定的に捉えることはできないが、企業側と従業員側において、組織文化の本質に対する認識の十分な一致が見られないという傾向を把握することができたと言える。本章を通して、HRMと組織文化が緊密性を保持するためには、組織文化自体が3層構造において文化が一貫していることが重要であり、その一貫性の安定を保つには企業と従業員における文化の認識の一致が前提であると論じてきた。今回の調査結果によって示された、内部における組織文化の認識の乖離を踏まえると、企業は戦略や施策を立てる前に、この根本的な前提における対策を講じる必要性に気付かなければならない。

#### 4. 終わりに

人的資源管理（HRM）における企業側と従業員側の目的実現の両立のためには、HRMと組織文化の緊密性の保持が必要である。この緊密性は、特に、従業員の人間尊重実現において重要である。これらを踏まえ、本稿では、緊密関係を維持できるHRMと組織文化の最善について検討した。その結果、HRMは、その形態がコンフィギュレーション・アプローチをとるときに、組織文化と緊密性を高めることが可能となり、この緊密関係を結ぶ上では、組織文化において、Scheinが提言する3層構造の文化の一貫性が重要であることが示された。さらに、組織文化の一貫性の前提として、企業側と従業員側の文化における認識の一致が必要不可欠であることが明らかとなった。

HRMにおいて、戦略的視点から業績向上のためのシステム性が強化されると、従業員

の人的存在としての人間重視は看過される傾向となる。業績向上と人間重視の二つの調和のためには、従業員側の因子として機能する組織文化とHRMが緊密関係を保持することが重要なのである。KonoとClegg (1998: 邦訳, p.90) が指摘するように、企業の構成員が交代しても組織文化自体は変化しない。一貫性のある組織文化はHRMとの緊密関係に最善であるため、組織の構成員が入れ替わる中でも、常にその一貫性を保持することが必要になる。その一貫性の前提となる企業側と従業員側の文化における認識の一致において、企業は、サウスウエスト航空 (SWA) のKelleherのような有能なリーダーを探すという手段だけではなく、柔軟で効果的な施策を講じ、認識の一致に相対していかなければならない。

本稿では、HRMにおける人間重視の実現へ向かうための一つの仮定として、HRMと組織文化の緊密性について考察してきたが、組織文化の認識の一致に対する実際の施策については更なる検討が求められる。また、今回はSWAと同様の航空会社での調査を実施したが、他業界についても詳細な考察が必要である。

## 謝辞

本研究におけるアンケート調査を進めるにあたり、JCAA日本キャビンアテンダント協会“スチュワーデス塾”塾長川井利夫様、そしてANA:CA93期グループの皆様をはじめ、ご協力いただきました航空会社の客室乗務員の皆様に感謝申し上げます。

## 【注】

- 1) 筆者は「人的資源管理論と組織文化の関係性」(2016)の中で、戦略性強化が進むHRMにおいて、人間尊重の軽視傾向が見られるのは、HRMが企業側因子(戦略・HR施策・業績)のみで構築されている影響であることを指摘した。HRMが従業員側の因子となる組織文化とも緊密性を取り再構築されることにより、人的資源理念にある企業側と従業員側の目的実現の調和が取れるとしている。
- 2) 戦略性が強化されたHRMは、1980年代前後には戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management: SHRM) として議論されはじめ、岩出 (2002, pp.66-68) によると、その類型については必ずしも合意がなされているとは言えないとしている。しかしながら、HRMやSHRMの導入を促してきたアメリカ産業界において、経営戦略、HRM、企業業績といった3変数間の関係の理解の仕方から、その類型は3タイプに分類されることが多いとする。本研究では、上記3変数で構成されたHRMに争点を当てているため、この3分類を用いて検討を行うものである。
- 3) 3つのタイプの生成時期について、岩出 (2013, p.66) は、ベストプラクティス・アプローチは1980年代初め、コンティンジェンシー・アプローチは1980年代半ば、コンフィギュレーション・アプローチは1990年代半ば頃としている。
- 4) Schein, E. H. の論文や著書において、組織文化の3層構造における理論の記載は多数あるが、この章では特に、① *Organizational Culture and Leadership* (1985)、② *The Corporate Culture*

*Survival Guide, New and Revised Edition* (2009)、③ *Organizational Culture and Leadership 4<sup>th</sup> Edition* (2010) を引用している。①理論の定義、②企業における実例、③組織と従業員の関わり、について深く示されている。

- 5) J.D.Power社による北米エアライン顧客満足度調査は、北米の航空会社を「運賃・手数料」、「機内サービス」、「航空機」、「搭乗・降機・手荷物」、「乗務員」、「チェックイン」、「予約」の7つのファクターから判断し、満足度は1,000ポイント満点で計算される。2017年発表の調査は、2016年4月から2017年3月にかけて実施され、SWAは、7つすべてのファクターで評価が高かった。
- 6) Forbes社のこの調査は、企業レビューが1000万件以上集まる大手求職サイトのインディード社の協力により、社員が効率的かつ楽しく仕事とプライベートをやりくりできる企業を特定するため、社員からのワーク・ライフ・バランスに関する評価が高い米国内の企業をまとめたものである。
- 7) 一般社団法人JCAA日本キャビンアテンダント協会と、ANA: CA93期グループの協力を得てアンケートを配信。

## 【引用文献】

- Denison, D. R. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. *Organizational dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Freiberg, K. and Freiberg, J. (1996). *Nuts! : Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Broadway. 小幡照雄訳 (1997) 『破天荒! サウスウエスト航空—驚愕の経営』日経BP社
- Kono, T. and Clegg, S. (1998). *Transformations of corporate culture: Experiences of Japanese enterprises* (Vol. 83). Walter de Gruyter. 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳 (1999) 『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化』白桃書房
- O'Reilly, C. and Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Harvard Business School Press 長谷川喜一郎監修 廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値』翔泳社
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading, Mass. 徳山二郎監訳 (1981) 『セオリー Z』CBSソニー出版
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan management review*, 25 (2) , 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., San Francisco. 清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition*. John Wiley & Sons. 尾川丈一監訳・松本美央訳 (2016) 『企業文化 改訂版』白桃書房
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership 4th Edition*. John Wiley & Sons.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦略論』有斐閣
- 伊藤健市 (2008) 『ヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂
- 岩出博 (2013) 「戦略人材マネジメントの非人間的側面」*経済集志*, 83 (2), pp.63-83.

- 加護野忠男 (1982) 「組織文化の測定」国民経済雑誌, 146 (2), pp.82-98.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』千倉書房
- 加藤靖慶 (2014) 『松下幸之助と稲盛和夫に学ぶリーダーシップの本質』中央経済社
- 木村琢磨 (2007) 「戦略的人的資源管理論の再検討」日本労働研究雑誌, 559, pp.66-78.
- 楠奥繁則 (2007) 「採用および組織行動における支援的ユーモア—サウスウエスト航空の人的資源管理を事例に一」立命館経営学, 46 (2), 63-83.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010) 『組織論』有斐閣アルマ
- 江春華 (2004) 「戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察」現代社会文化研究, 30, pp.113-130.
- 清水洋 (2006) ビジネス・ケースNo.047 「サウスウエスト航空 —ポイント・システムの経営戦略—」一橋ビジネスレビュー, 53 (4), 112-122.
- 高田朝子 (2005) 「組織文化のマネジメントについての研究ノート」慶応MCC通信 vol.29, pp.1-12.
- 竹内規彦 (2011) 「人材マネジメント施策と経営戦略の適合関係」青山経営論集, 46 (2), pp.99-115.
- 中川誠士 (2002) 「サウスウエスト航空における企業文化と戦略的人的資源管理の間のアライメント」福岡大学商学論叢, 46 (3), 553-587.
- 中川誠士 (2006) 「サウスウエスト航空の人的資源管理」, 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会
- 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社
- 信川景子 (2016) 「人的資源管理論と組織文化の関係性」星稜論苑, 45, pp.1-16.
- 本多毅 (2009) 「コンフィギュレーション・アプローチと組織転換」安井國雄教授 畑明郎教授 亀田速穂教授退任記念号 経営研究, 59 (4), 121-138.
- ANAグループ アニュアルレポート 2017 (統合報告書)  
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/> (閲覧日: 2017年9月17日)
- DIAMOND online 「ハープ・ケレハー (サウスウエスト航空創業者) 世界が驚愕した非常識経営」  
<http://diamond.jp/articles/-/5059?page=4> (閲覧日: 2017年9月22日)
- Forbes JAPAN 「ワークライフバランスに協力的な米企業は」 Kathryn Dill  
<https://forbesjapan.com/articles/detail/13080> (閲覧日: 2017年9月2日)
- JALグループ 平成29年3月期連結業績 (2017年04月28日) 第17017号 <http://press.jal.co.jp/ja/release/201704/004271.html> (閲覧日: 2017年9月17日)
- Julie Weber (2015) “*How Southwest Airlines Hires Such Dedicated People*”  
December 02, 2015, Harvard Business Review  
<https://hbr.org/2015/12/how-southwest-airlines-hires-such-dedicated-people>  
(閲覧日: 2017年9月28日)
- Power, J. D., *Despite Inflammatory Incidents, Airline Customer Satisfaction Keeps Improving*, J.D. Power Finds  
<http://www.jdpower.com/press-releases/jd-power-2017-north-america-airline-satisfaction-study>  
(閲覧日: 2017年10月19日)
- Southwest Airlines, Southwest Corporate Fact Sheet,  
<https://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet> Southwest.com (閲覧日: 2017年10月7日)