

組織風土に応じた業績を高める組織マネジメント施策とは

本合 暁詩（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

渡辺 かおり（株式会社リクルート）

山田 香（株式会社リクルート）

1. はじめに

高い業績を上げる企業の秘密を探る研究は、学界・実務界を問わず古くから行われてきた。ベストセラーとなった「エクセレントカンパニー」や「ビジョナリーカンパニー」のような書籍のほか、日本企業を対象にした類似の研究としては新原(2006)、三品(2004)、三品(2007)、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)などがある。

中でも、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)は、定量・定性調査分析により、組織・人材マネジメントの普遍的なモデルを探ることを試みている。そこで日本の「持続的成長企業」として取り上げられた企業の定性情報を確認していくと、企業の強みはそれぞれ異なっており、企業独自の「らしさ」あるいは「勝ちパターン」があることが推察された。

勝ちパターンは、企業が採用する戦略やポジショニング、組織風土、経営資源などの要素が単独で成り立つのではなく、それらが組み合わせることによって有効となると考えられる。前述の調査では、業績を高める組織の行動能力として「ビジョン共有力」「横断展開力」「意思疎通力」「知の交流力」「実行力」「変革力」という6つの要素とモデルを設定し、業績との関係性を共分散構造分析で確認したところ、6つの要素が相互に影響しあいながら、企業の業績を高めているという構造を示

す結果が得られている。

関連する海外の特徴的な研究では、Burton, Lauridsen, and Obe I(2004)があり、デンマークの中小企業175社のCEOへの質問表の結果を分析し、組織風土と企業の戦略の組み合わせが業績に影響を与える可能性を示す結果を得ている。

本研究では、組織風土と、企業の組織・人事マネジメント施策やトップマネジメントの特徴の組み合わせが、財務業績に影響を与える可能性があるのか、どのような組み合わせが業績向上に有効なのかを探ることを試みる。なお、組織風土や企業の特徴の把握には、リクルートとリクルートマネジメントソリューションズが共同開発した企業DNAサーベイを用いる。

2. 組織調査 企業DNAサーベイ

2.1. 企業DNAサーベイの特徴

企業DNAサーベイは、企業が採用活動時の広報コンセプトの企画検討のための参考情報として、組織風土や企業の強みとなる魅力要素を把握することを目的に開発された。このサーベイは組織風土の特徴を把握するためのAパーツと、事業・取組姿勢、仕事内容、制度・環境、トップマネジメントの4つの側面に関する自社の魅力要素を抽出するためのBパーツの2部から構成されている。Aパーツは160の形容詞(キーワード)に対して、その特徴が自社にあてはまるかどうかを回答

者に問う形式であり、形容詞の意味内容の近さに基づき 12 の尺度得点が算出される。尺度得点は標準化された 1 から 7 までの得点で報告され、平均は 4 となっている。12 尺度の背後には、「創造・開拓 完遂・探究」「協調・親和 競争・自立」という 2 軸が設定されており、それぞれを縦軸、横軸として布置されるレーダーチャートで結果が表示される。B パーツは、事業、仕事内容、制度・環境、トップマネジメントの魅力を表す計 41 の項目について、自社にあてはまるかどうかを回答者に問うものである。各項目それぞれについて 0 ~ 100% の選択率で報告される。

2.2. 組織の 4 タイプ

2005 年 3 月から 2005 年 10 月までの期間に実施されたデータを用いて、多様な組織風土をいくつかのタイプに分類して把握することができないかを検討した（リクルートマネジメントソリューションズ, 2006）。組織風土のタイプ抽出には企業 DNA サーベイの A パーツの 12 尺度の得点を用いてクラスタ分析を行った。この結果、5 つのクラスタを抽出したが、このうちひとつのクラスタは 12 尺度の得点すべてが低いということ以外に際立った特徴が見られなかったため対象から外し、残りの 4 つを組織風土のタイプの原型とした。

4 つのクラスタへのあてはまりがよい企業（計 53 社）に絞って再集計したものを対象に特徴を確認した。得られた 4 つのクラスタを、風通しがよく型にはまらない創造的な組織風土である「パイオニア風土」、スピード感があり競争的な組織風土である「チャレンジャー風土」、堅実さと真面目さを兼ね備えた組織風土である「オフィサー風土」、組織の中での調和を重んじ、なごやかな組織風土である「コーディネーター風土」と名づけた。各タイプの特徴とそれに紐づく特徴的なキーワードは図表 1、2 に示す。

パイオニア風土は「オープンなコミュニケ

ーション」「理想に向かう情熱と意欲」「変化への機敏で柔軟な対応」「自由と個性の尊重」といった特徴が強く、開放的で環境変化に対する柔軟性が高い一方、着実に課題を進めるといった特徴は弱く、情熱や勢いを感じさせる。

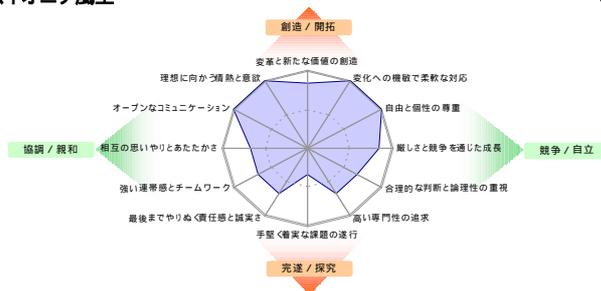
チャレンジャー風土はパイオニア風土と似ているが「理想に向かう情熱と意欲」「変化への機敏で柔軟な対応」「厳しさと競争を通じた成長」といった特徴が際立っており、厳しい競争風土の中で互いに切磋琢磨しあいながらスピーディーに決断していく傾向がみられる。「オープンなコミュニケーション」「相互の思いやりとあたたかさ」といった協調/親和系の特徴が弱いところがパイオニア風土との違いである。このタイプも「手堅く着実な課題の遂行」が弱いことから、確実に物事を進めるといっても、目標に向かって邁進する組織風土といえる。

オフィサー風土はどの特徴もバランスよく一定レベルを有しているが、その中で際立っているのが「手堅く着実な課題の遂行」「最後までやりぬく責任感と誠実さ」である。実直に手堅く課題を進めるため、安定感が感じられるものの、変革性や事業のスピード感についてはあまり目立たない。

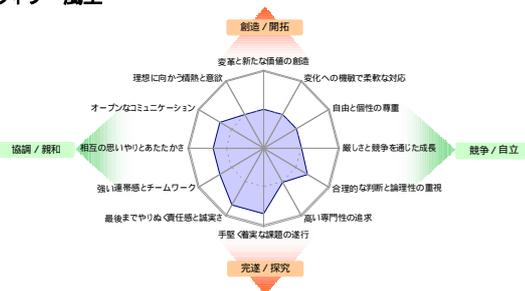
最後に、コーディネーター風土であるが、「相互の思いやりとあたたかさ」が際立った特徴であり、職場や会社で互いを尊重しながらアットホームな雰囲気の中で働いている様子が感じられ、組織の調和を重視する価値観が強いため、「厳しさと競争を通じた成長」や「変化への機敏で柔軟な対応」といった特徴が弱く、環境変化に対しても、ゆったりとしている様子がうかがえる。

図表 1 各タイプの特徴

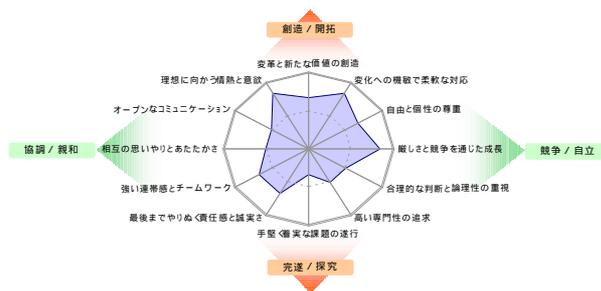
バイオニア風土



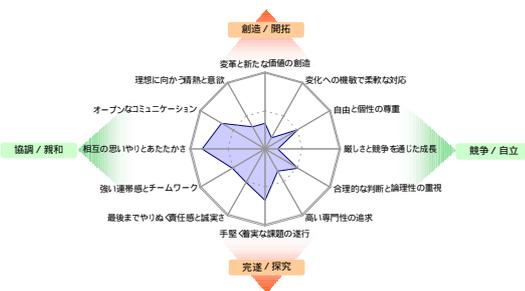
オフィサー風土



チャレンジャー風土



コーディネーター風土



図表 2 各タイプに特徴的なキーワード

組織の4タイプ	特徴的なキーワード
バイオニア風土	熱い、情熱的な、喜びを分かち合う、フランクな、思い切りのよい、モチベーションの高い、スピード感あふれる、バイタリティにあふれた、ポジティブな、エネルギーが強い
チャレンジャー風土	熱い、変化の激しい、スピード感あふれる、情熱的な、決断の速い、攻める、エネルギーが強い、がむしゃらな、刺激し合う、ハードな
オフィサー風土	石橋をたたいて渡る、用意周到な、勤勉な、堅実な、誠実な、真面目な、物の筋道を重視する、論理的な、秩序だった、懐が深い
コーディネーター風土	寛容な、のんびりとした、温かい、やさしい、フランクな、あいまいさを残す、居心地のいい、和気あいあいとした、なごやかな、保守的な

対 TOPIX 株価上昇倍率は、一定の期間において株価の上昇が TOPIX の上昇を上回っていれば 1 より大きくなり、株価の上昇が TOPIX の上昇に満たない場合には、1 より小さくなる。今回の分析においては、ある程度長期的な業績として、15 年間の株価の変化に注目する。株価上昇倍率は 2010 年の各月末の平均株価を、1995 年の各月末の平均株価で割って算出する。TOPIX 上昇倍率も同様の計算による。なお、財務数値データは Datastream から入手した。

3. 財務業績指標

本研究では業績をあらわす指標として株価に基づく数値を用いた。株式市場全体の指数である TOPIX に対し、企業の株価がどれだけ上回って上昇したのか（あるいは下降したのか）を把握するために以下のような対 TOPIX 株価上昇倍率を算出した。

対 TOPIX 株価上昇倍率
 = 株価上昇倍率 ÷ TOPIX 上昇倍率

4. 分析と考察

4.1. 記述統計

本研究においては、2005 年から 2011 年 3 月までに得られた 493 社の DNA サーベイの結果に基づき、493 社を前述の 4 タイプのいずれかに割り当てた。

DNA サーベイの B パーツは組織の魅力度を測る項目として、事業・取組姿勢、仕事、制度・環境、トップマネジメントに関する項目が用意されているが、本研究においては人事マネジメント施策に関連する、制度・環境

およびトップマネジメントの魅力に関する項目のみを使用した。

株式を上場しており、15年間の株価データが入手可能な企業は88社7130名(パイオニア風土2社、チャレンジャー風土20社、オフィサー風土49社、コーディネーター風土17社)であった。パイオニア風土は2社32名と少なかったため、以降の分析から除いた。図表3では後に紹介する比率検定に使用したデータの記述統計を示す。選択率平均は各質問項目に「自社の風土にあてはまる」と回答された選択率をあらわしている。

図表3 記述統計

選択率平均 (標準偏差)		チャレンジャー風土 20社 1647名	オフィサー風土 49社 4527名	コーディネーター風土 17社 1194名
制度・環境	実力に応じて仕事やポストを任される	0.52(0.19)	0.43(0.14)	0.32(0.10)
	仕事の成績や業績の評価に納得感がある	0.22(0.13)	0.22(0.11)	0.09(0.06)
	若手の意見が重視されている	0.30(0.16)	0.28(0.14)	0.23(0.11)
	有給休暇が取得しやすい	0.19(0.21)	0.37(0.21)	0.43(0.18)
	女性が働きやすい	0.29(0.19)	0.30(0.21)	0.24(0.13)
	雇用が安定している	0.35(0.19)	0.62(0.17)	0.40(0.14)
	オフィス環境が快適である	0.16(0.10)	0.25(0.14)	0.16(0.09)
	給与水準が高い	0.23(0.24)	0.25(0.25)	0.09(0.14)
	幅広いキャリアの選択肢がある	0.16(0.11)	0.17(0.12)	0.06(0.07)
	希望するキャリアコースや職種への異動がしやすい	0.07(0.07)	0.09(0.09)	0.05(0.04)
	希望する地域での勤務が認められやすい	0.16(0.06)	0.14(0.12)	0.16(0.08)
	教育研修制度が充実している	0.27(0.20)	0.32(0.15)	0.17(0.10)
	福利厚生が充実している	0.25(0.17)	0.37(0.23)	0.24(0.14)
就業時間の自由度が高い	0.13(0.11)	0.23(0.16)	0.26(0.15)	
トップマネジメント	優れた企業戦略やビジョンが発信されている	0.37(0.19)	0.35(0.17)	0.12(0.08)
	経営の意思決定がスピーディーである	0.42(0.22)	0.21(0.12)	0.08(0.05)
	経営陣と社員との距離が近い	0.33(0.16)	0.35(0.20)	0.33(0.12)
	トップが魅力的である	0.35(0.20)	0.24(0.15)	0.13(0.12)

各風土に共通して得点が高い項目は、「実力に応じて仕事やポストを任される」「雇用が安定している」であり、実力主義が浸透する一方で、雇用を守るといふ日本企業のスタンスが示されているといえる。

厳しい競争風土の中で切磋琢磨することが求められるチャレンジャー風土においては「実力に応じて仕事やポストを任される」が際立って高くなっている。一方で「有給休暇が取得しやすい」「就業時間の自由度が高い」は低くなっており、目標に向かって邁進する

風土においては、業務を遂行させることの優先度が高くなることが示されていると考えられる。また、「経営の意思決定がスピーディーである」のようなトップマネジメントに関する項目の得点が高くなっており、企業が一丸となってスピーディーに物事を進める風土においては、経営トップの役割が大きいことが示唆されている。

各風土に共通して高い得点であった「雇用が安定している」は、オフィサー風土においては際立って高くなっている。この結果は、安定を志向する組織風土と整合しているといえる。

コーディネーター風土においては、ほかの風土と比較して特に際立って高いものはみられない。コーディネーター風土の中での特徴を確認すると、「有給休暇が取得しやすい」「雇用が安定している」「経営陣と社員との距離が近い」が高くなっており、アットホームな組織風土をあらわしているといえる。

なお、スペースの関係で記載していないが、株価データが入手できない企業を含めた全てのデータでの得点も同じような傾向が示された。

4.2. 比率検定

次に、企業の業績に結びつく組織の特徴を探るために比率検定を行う。比率検定は2つのグループ間の比率が等しいかどうかを検定する方法である。対TOPIX株価上昇倍率が1以上をG群、1未満をP群として企業を分け、組織の魅力に関する各項目に差があるのか検定を行った。

分析の結果を図表4に示す。**は1%水準、*は5%水準で統計的に2群の差が有意であり、業績と正の関係であることを示している。一方、は1%水準、は5%水準で統計的に有意であり、業績と負の関係であることを示す。

チャレンジャー風土は、得点の低かった「有給休暇が取得しやすい」「就業時間の自由

度が高い」(図表3参照)についてGP群間で有意な差が出ており、また「福利厚生が充実している」でも同様の結果であった。仕事優先になりがちな風土であっても、高業績な企業においては福利厚生もおざなりにせず、自律的に働ける環境が用意されていることが示唆される。また、総じて高かったトップマネジメントに関する項目では「優れた企業戦略やビジョンが発信されている」「経営の意思決定がスピーディーである」「トップが魅力的である」でG群のほうが有意に高くなっていた。これらの結果は経営トップの姿勢と業績との関係性を示しており、厳しい競争環境下においてトップの魅力・ビジョン発信・スピーディーな経営が業績に大きな影響を与えることを示唆している。

オフィサー風土においては、制度・環境に関してGP群間で有意な差を示した項目が数多いが、中でも「仕事の成績や業績の評価に納得感がある」と業績との関係が見られたことが特徴的といえる。評価の正当性やそれに対する納得感は、上司部下間の良好なコミュニケーションや目標管理制度の有効性による

図表4 G、P群の平均選択率と比率検定結果

	チャレンジャー風土			オフィサー風土			コーディネーター風土			
	G群 13社 1015名	P群 7社 632 名	検定	G群 35社 334名	P群 14社 910 名	検定	G群 4社 226 名	P群 13社 968名	検定	
** 1%水準で有意 (平均 G群 > P群) * 5%水準で有意 (平均 G群 > P群) * 1%水準で有意 (平均 G群 < P群) 5%水準で有意 (平均 G群 < P群)										
制度・環境	実力に応じて仕事やポストを任される	0.52	0.51		0.43	0.40		0.35	0.31	
	仕事の成績や業績の評価に納得感がある	0.23	0.20		0.24	0.19	**	0.08	0.10	
	若手の意見が重視されている	0.31	0.29		0.29	0.25	*	0.15	0.25	
	有給休暇が取得しやすい	0.24	0.10	**	0.43	0.24	**	0.46	0.43	
	女性が働きやすい	0.28	0.32		0.33	0.25	**	0.29	0.22	*
	雇用が安定している	0.38	0.29	**	0.67	0.49	**	0.42	0.39	
	オフィス環境が快適である	0.16	0.15		0.27	0.21	**	0.16	0.16	
	給与水準が高い	0.28	0.14	**	0.29	0.17	**	0.09	0.09	
	幅広いキャリアの選択肢がある	0.12	0.21		0.17	0.17		0.07	0.06	
	希望するキャリアコースや職種への異動がしやすい	0.06	0.08		0.08	0.11		0.04	0.05	
	希望する地域での勤務が認められやすい	0.16	0.14		0.12	0.17		0.22	0.14	**
	教育研修制度が充実している	0.27	0.27		0.33	0.29	**	0.21	0.16	
	福利厚生が充実している	0.27	0.22	*	0.39	0.30	**	0.21	0.24	
就業時間の自由度が高い	0.16	0.08	**	0.25	0.17	**	0.18	0.28		
トップマネジメント	優れた企業戦略やビジョンが発信されている	0.42	0.26	**	0.36	0.31	**	0.08	0.13	
	経営の意思決定がスピーディーである	0.44	0.38	**	0.22	0.21		0.05	0.09	
	経営陣と社員との距離が近い	0.33	0.32		0.37	0.33	*	0.34	0.32	
	トップが魅力的である	0.39	0.27	**	0.25	0.22		0.19	0.11	**

と考えられることから、人材マネジメントの巧拙が業績に関係することを示す結果といえる。誠実・チームワークを重視する風土においては、より評価の納得性が重要な要素となると考えられる。また、「若手の意見が重視されている」も業績と正の関係にあり、評価の納得感につながっている可能性がある。さらに、「女性が働きやすい」「オフィス環境が快適である」「教育研修制度が充実している」「福利厚生が充実している」といった働きやすさを表す項目もG群のほうが有意に高くなっており、業績との正の関係性が示されている。一方で、「希望するキャリアコースや職種への異動がしやすい」「希望する地域での勤務が認められやすい」といった項目は業績と負の関係があることが示された。合理性を重視するオフィサー風土において業績の高い企業は、個人の希望をきめ細かく斟酌するよりも組織的な理由での全体最適な配置配属が行われがちである可能性を示している。

得点が全体的に低かったコーディネーター風土は、ほかの風土とは逆に、「若手の意見が重視されている」「就業時間の自由度が高

い」といった項目で、業績と負の関係があることが示された。社内の調和を重んじる風土において、比較的高業績な企業では規律や伝統が重視されている可能性を示唆する結果である。また、「希望する地域での勤務が認められやすい」が業績と正に関係しており、「女性が働きやすい」とともに、家族主義的な特徴を持つコーディネーター風土の中で業績の高い企業では、際立って居心地の良い職場環境が整えられていることを示す結果であるといえる。さらに、「トップが魅力的である」ことは業績と関係性が見られるが、「優れた企業戦略やビジョンが発信されている」「経営の意思決定がスピーディーである」は業績とは負の関係性が示されている。和気あいあいと安定性を重視する風土においては、トップが魅力的なことは業績と関係しているものの、強いトップダウンによるすばやい意思決定が業績に与える影響が少ない可能性を示している。職場、会社の調和を重視する風土において高業績な企業は、意思決定にも組織全体の合意が重視されることが示唆されている結果といえる。

5. おわりに

企業には固有の風土があり、企業が業績向上に向けて行う組織マネジメント施策にも様々なものがある。本研究の結果はデータ数が限られて入るものの、企業が持つ組織風土によって注力すべきことが異なる可能性を示した。例えば、変化を恐れず競争に挑む組織風土においては、強い経営トップによるスピーディーな意思決定が業績向上に有効であるが、家族主義的で調和を重視する組織風土においては、それほど有効ではないかもしれない。また、誠実で手堅く合理的な組織風土においては、評価の納得性が特に重要と考えられるが、個人の希望を重視した人事異動は業績向上にはつながらない、といったことであ

る。

風土によって業績に有効な社内制度・環境が異なることは、企業が良かれと思って導入した施策であっても、あるいは他社で成功を収めた「ベストプラクティス」を転用したとしても、その企業にとって必ずしも有効な施策とならないことがあることと整合している。組織マネジメントにおいて新たな施策を導入する際には、自組織の風土を把握しておくことが重要であるといえる。

本研究では株価データの入手可能性により、パイオニア風土に関する分析が十分に行えなかった。また、企業の設立年度や規模などの要素も影響していると考えられる。今後データが蓄積していけば、さらに詳細な分析も可能になるだろう。加えて、今回は業績指標として株価を使用した。会計上のデータなどを分析に加えることも可能であろう。これらに関する分析は今後の課題である。

参考文献：

- Burton, Richard M., Lauridsen, Jorgen, and Obel, Borge 2004 The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance, Human Resource Management Vol43-1, pp,67-82
- 新原浩朗 2006 日本の優秀企業研究 企業経営の原点 6つの条件 日経ビジネス人文庫
- 三品和弘 2004 戦略不全の論理 東洋経済出版社
- 三品和弘 2007 戦略不全の因果 1013社の明暗はどこで分かれたのか 東洋経済出版社
- リクルートマネジメントソリューションズ 2006 Message vol.08
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 2010 日本の持続的成長企業 東洋経済新報社