

## 【論 文】

## 組織文化・組織風土・社風の考察

Consideration of Organizational Culture, Organizational Climate, and  
Characteristics of the Company

渡部 正治\*

WATABE Masaharu

## 【要旨】

社会・経済の営みは、企業、社会福祉・医療・学校等の法人、社団・財団法人、NPO、NGOや任意団体、また国、地方公共団体など、さまざまな組織の事業活動によって成り立っている。その数多ある組織の個々について観察してみると、日常の業務運営の中では気づきにくい、長期間観察していると組織ごとに独特の雰囲気、醸し出される空気感といったものがあることに気づいたりもする。それは特に歴史のある組織に多い。その雰囲気、空気感はいわゆる組織文化、組織風土といわれる組織を覆う環境であり、企業においては企業文化、企業風土、社風というものである。これら組織文化、組織風土、社風はどのように形成され、認知され、定着するものであるかを、本稿では考察した。また、企業不祥事を起こした企業の経営トップの大多数が異口同音に、反省の弁として企業風土の改革の必要性を口にしてしている。なぜ不祥事の再発防止に風土改革が必要となるのか。不祥事発生後のその改革のあり方、平時において組織活性化のための変革の進め方について筆者の主宰する研究会<sup>(1)</sup>の調査等の成果を通じて考察した。

キーワード：組織文化、組織風土、社風、風土、文化

## 1. はじめに

わが国の事業・活動を行う法人および個人経営の事業所は、国および地方公共団体を除き385万余の企業等の組織がある<sup>(2)</sup>。今日でいう企業の始まりはわが国では578年創業の金剛組といわれている<sup>(3)(4)</sup>。それから現在まで約1,450年、数えきれない組織が創設され消滅していったであろう。今時活動する組織には江戸期創業の企業が少なくない。製薬会社、酒造会社、百貨店、建設会社などが主なそれである。明治維新以降、欧米諸国との交易や国内での工業化、商業の発展で近代化が推し進められた。大正から昭和初期にかけて都市化と大衆化が進む中、第二次世界大戦に参戦し、敗戦

\*立教大学大学院 21世紀社会デザイン研究科兼任講師

により国民生活は窮乏したが、驚異的な経済復興を果たし現代に至っている。近代化の中で、また現代において活動している企業等の組織で、日常の業務運営の中では気づきにくい、長期間観察していると組織ごとに独特の雰囲気、醸し出される空気感といったものがあることに気づいたりもする。その雰囲気、空気感はいわゆる組織文化、組織風土といわれる組織を覆う環境であり、企業にあつては企業文化、企業風土、社風というものである。本稿は、これら組織文化、組織風土、社風はどのように形成され、認知され、定着するものであるかを考察し、またこれらを改革する場合のあり方、組織活性化のための変革の進め方について論じたものである。

## 2. 組織とは何か

一般に、企業、社会福祉・医療・学校等の法人、社団・財団法人、NPO、NGO や任意団体、また国、地方公共団体など、さまざまな事業活動を行う統一構成された集団を組織という。

本稿でいう組織とは、ある目的を達成するために分化した役割を持つ個人や下位集団から構成される集団、または一定の共通目標を達成するために成員間の役割や機能が分化・統合されている集団であると規定する。したがって一例を挙げると、企業は組織であり、その企業内に設置されている部・課・係等の個別小集団も組織である。しかし本論では企業、法人、団体等として構成されている一つの独立した事業運営の集団を対象とした組織を論じることとする。

組織には、その組織の理想、価値観、存在意義、あるべき姿を表す理念が存在する。理念のない組織には、何のためにその組織が存在するのか組織の目的を具現化するための方向性、指針となる理念が求められる。組織は理念に基づき事業の健全で適切な運営がなされるべきものである。その組織を構成し運営しているのは「人」である。人は、一個人であれば単独の個性を持つのみであるが、組織を構成し集団化すると、理念に基づく事業活動、行動などにより、構成員の考え方、価値観、行動様式が融合、醸成されていく。それはその組織特有の無形の環境の総体である。この総体を大まかに「組織文化」「組織風土」と呼称し、また企業にあつては「社風」と言ったりもする。しかし、文化（culture）は人間が自然に手を加え、その精神的な働きによって生み出した思想・宗教・道徳・学問・科学・技術・芸術等、生活形成の様式と内容を含んだ成果の総体である。他方の風土（climate）は人間の思考や行動に影響を及ぼす自然環境や人為的・精神的な環境であることから、組織文化および組織風土は区別して論じる必要がある。また両者は人が構成し集団化することによって形成されるものであり、組織を創設、設置しただけで備わり出現してくるものではないことに留意しなければならない。

## 3. 組織文化・組織風土・社風の形成・認知・定着

### (1) 組織の目的と経営理念

組織は、どのような目的で何のために設立されたのか、明確でなくてはならない。

また、その目的を達成するためには、構成員の協働、すなわち一人ひとりが協力して働くことが重要となる。なぜなら、関係者の個別の考え方で業務遂行することは、組織の目的が達成できないのみならず、組織に関係するステークホルダー（利害関係者）に不都合が生じるからである。構成員は、常に組織の一員であることを自覚する必要があるのである。

組織の目的は、「理念」「経営理念」「企業理念」等（以下「経営理念」という）として成文化したものの中に書かれているものである。経営理念は、企業や組織・団体などの存在意義、使命、価値観を半普遍的に表した経営哲学であり、経営者（会社、組織・団体など）が経営活動を通じて実現しようと心に抱き考えている（会社、組織・団体などが抱懐している）信念、信条、理想、哲学、ビジョンなどである。経営理念は経営の意思決定をするときの判断基準の拠り所であり、組織の経営姿勢を示す最も重要な表現形態であり、事業運営の規範・基準・指針・規定・マニュアル類の最上位に位置する範例規準である（図1）。

## (2) 旧三大財閥に見る組織文化・組織風土・社風

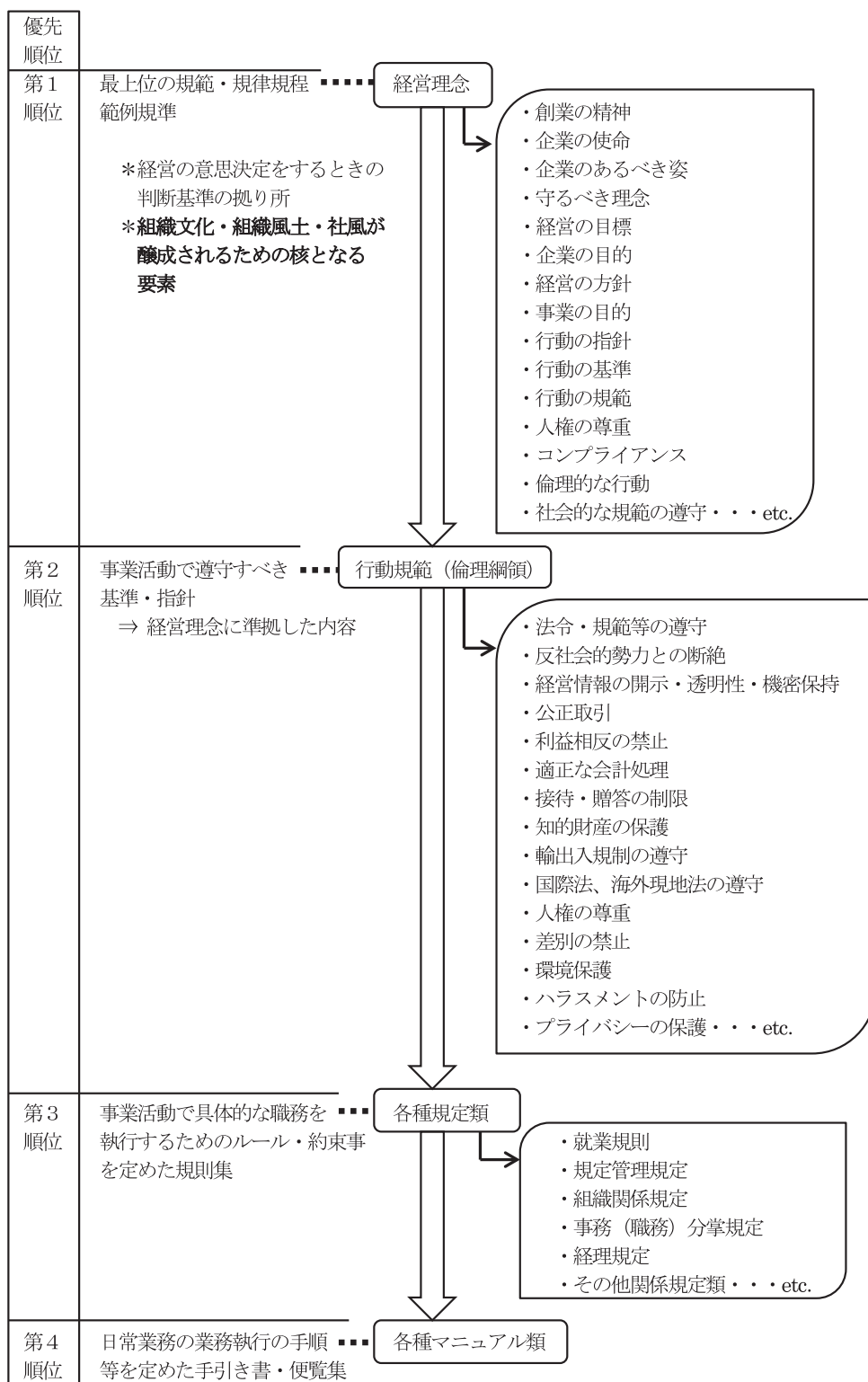
明治維新の時代に勃興し、その後の日本経済において支配的な役割を果たしていた三井、三菱、住友の財閥は、第二次世界大戦終結後、わが国の敗戦により、連合軍総司令部（GHQ）から解体を命じられて現存はしない。しかし、財閥としては途絶えたものの1960年代～1970年代前半（昭和30年代半ば～昭和40年代後半）の高度経済成長期に旧財閥系などと呼ばれ、グループ化し、わが国経済を牽引してきた。1993年の日米包括経済協議ではグループ化した旧財閥系の取引慣行等が「系列」と称され、日米交渉の標的の一つとなった。現在ではこれらグループも一部で離合集散し、特に金融分野では三井と住友の合併や経営統合が見られるようになった。

このように旧財閥は存在しないかに見られるが、「組織の三菱、人の三井、結束の住友」と現在でも言われ続けている。さらに言えば三菱は公家、三井は豪商、住友は民間の商人<sup>(5)</sup>なのだそうである。組織内の自分たちが感じ、外部の者や世間もそのように感じていることから旧三大財閥系のこの呼称は、長い年月を経て培われ形成され、認知され、定着してきた社風とってよいであろう。

三菱の起源は1870（明治3）年、土佐藩出身の岩崎彌太郎が海運事業を興したことに始まる<sup>(6)</sup>。以降、四代の社長が三菱グループの基礎を築き、第四代社長岩崎小彌太がグループ内で経営の根本理念といわれる「三綱領」を1930年代に記した。いわく、所期奉公＝期するところは社会への貢献、処事光明＝フェアプレイに徹する、立業貿易＝グローバルな視野で、である。現在まで、その精神、価値観は脈々と生きており、三菱グループの企業活動の指針となっていて、150年の経過の中で企業文化、企業風土、社風が醸成されてきたものと考えられる。

三井の起源は1673年、三井家家祖の三井高利が伊勢から江戸に出て越後屋三井呉服店を創業したことに始まる。三井委員会<sup>(7)</sup>によると、高利の遺志を長男高平が「宗竺遺書」としてまとめ三井家の家憲とした。いわく、一族の和を心がけよ。利益は一族に分配せよ。一族の長を選出せよ。儉約に努めよ。人材登用に最大の注意を払うこと。一族の子供も奉公人として扱うこと。全店の会計をよく掌握し、絶対に乱脈にならぬ

図1 経営理念を最上位とする規範・基準・指針・規定類の相関関係



出所：筆者作成

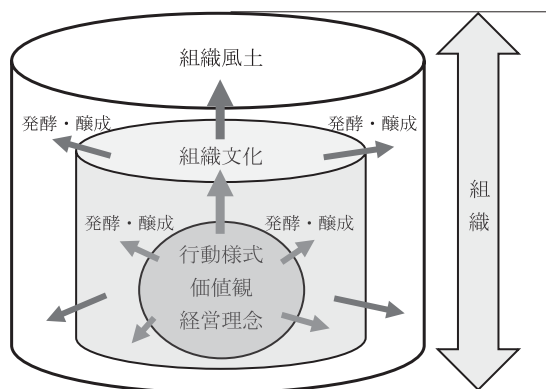
よう努力すること。決断力は何ごとにも必要である。特に商売では一時の損失になっても不利と分かった時はすばやく見切ること。有能な者を選んで昇進させ、新進の人物を採用しなければならない、と説いている。この考えは現代に継承され、三井は商業中心でいい人材を抜擢することを重視、個人の裁量が大きく、個人を中心に仕事を組み立てる社風があるとされている<sup>(5)</sup>。江戸期創業から340年余、醸成され世間に認知されてきた企業文化、企業風土、社風と考えられる。

住友の起源は1630年頃、住友家家祖の住友正友が京都仏光寺烏丸に書物と薬の店を営んだのが始まりである<sup>(8)</sup>。正直、慈悲、清浄を基本に、神仏を敬い、慎重確実を旨とし、儉約を怠らないという精神は、「住友家法」として永く受け継がれ、現在も住友各社の経営指針として企業精神の根幹となっている。いわく、我営業は信用を重じ、確実を旨とし、以て一家の鞏固隆盛を期す。我営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廢することあるべしと雖も、苟も浮利に趨り、軽進すべからず、と記している。能力主義で分け隔てなく処遇する平等主義であるという結束の住友もまた、390年の歴史で醸成されてきた企業文化、企業風土、社風と考えられる。

### (3) 経営理念が醸し出す組織文化・組織風土・社風

三菱の「三綱領」、三井の「宗竺遺書」、住友の「住友家法」はそれぞれ時代の流れに流されることなく現代の経営の礎となっている。悠久の時を超えて息づいている経営理念とってよいであろう。一例として挙げた三菱、三井、住友の類似の事例は多数あり披露したいところであるが、限られた紙幅であることから一々の例示は割愛する。一般に経営理念は組織内に形骸化することなく浸透し、周知徹底された場合、構成員のもつ価値観となり、その考え方や行動様式は一定のレベルで統一されたものとなる。経営理念が崇高で構成員の士気を高めるものであり、最適環境と要件が整えば、日が経過するとともに酒や味噌が発酵、熟成するように環境は徐々に醸成される。一方、経営理念が組織内に浸透することなく形骸化し、構成員の士気が高まることな

図2 経営理念・価値観・行動様式と組織文化・組織風土の相関関係



- ・経営理念・価値観・行動様式が発酵・醸成され組織文化を形成
- ・組織文化が発酵・醸成し組織風土を形成

出所：筆者作成



く月日が経つと、ともすれば環境次第で負の発酵、腐敗へと向かうこととなり、ひいては不祥事発生の温床ともなりかねない。また、経営理念を持たない組織においても同様のことがいえるであろう。

醸成された経営理念、価値観、行動様式は、構成員の考え方、倫理・道徳、知識、技術、教養が混ざり合い、共有され昇華され、やがて組織文化として形成される。組織文化がさらに発酵、醸成され、組織の構成員の考え方、価値観、行動様式等が自然発生的に定着し慣習化され、暗黙のルールや習慣となり、組織内で無意識に伝承されることにより無形の環境の総体として組織風土が形成されるのである。さらに、組織の構成員が無意識のうちに感じている組織の雰囲気、気分、空気感などの積年の活動で、肌で感じている様式、外部に感じさせる独特の雰囲気が社風として形成される（図2）。

組織文化・組織風土・社風は組織内、組織外における当該組織に対する共通認識と世論形成の蓄積により認知、定着が図られていくものと考えられる。

#### （4）組織文化・組織風土・社風の定義

組織文化と組織風土は共に同一の組織内で醸成され、また変化していくものであるが、次に定義するような違いがある。また組織文化、組織風土の類義語として用いられている社風の定義は下記のとおりである。

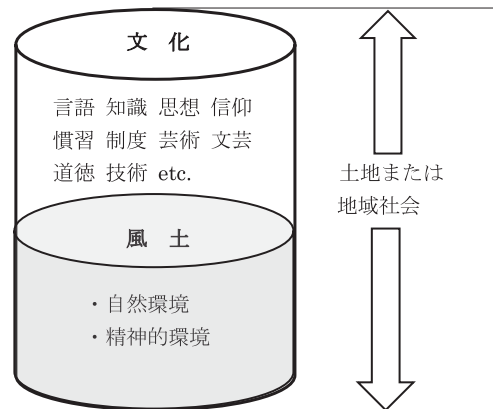
- ・組織文化とは、組織および組織の構成員が考え方、価値観、行動様式等を共有し、積年にわたり醸成してきた無形の環境の総体である。
- ・組織風土とは、組織および組織の構成員の考え方、価値観、行動様式等が自然発生的に定着し慣習化した暗黙のルールや習慣であり、組織内で無意識に伝承されてきた無形の環境の総体である。
- ・社風とは、組織および組織の構成員が無意識のうちに感じている組織の雰囲気であり、気分、空気感などの積年の活動で肌で感じている様式であり、また外部に感じさせる独特の雰囲気である。

#### （5）風土と文化

組織文化・組織風土・社風の形成は、前記3.（3）に論述したとおりであるが、一般にいわれる風土と文化について触れておきたい。風土とは、主として土地または地域における環境であり、気候・気象・地勢（地形・地質・山・川・海・平野）・土壌・景観などの自然環境や文化への影響を及ぼす精神的環境のありさまの総体をいうものである。和辻哲郎が「風土の現象は人間が己を見いだす仕方として規定」<sup>(9)</sup>としたように単なる自然現象ではない。一方の文化とは、土地または地域社会における構成員が共有している価値観や行動様式であり、言語、知識、思想、信仰、慣習、制度、芸術、文芸、道徳、技術などが複合的に混ざり合い構成され、風土に根差した環境のありさまの総体である。すなわち文化の形成には風土が影響を及ぼし、風土を基盤として文化が成り立つのである（図3）。

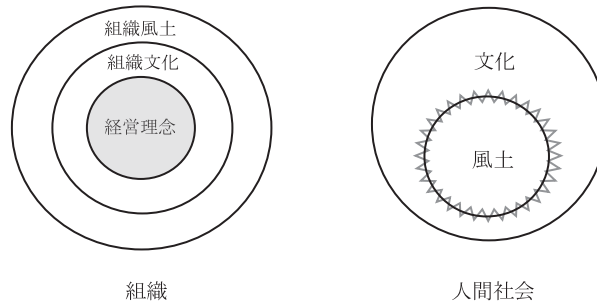
組織では組織文化が形成された後に組織風土が形成されるのに対して、人間社会で

図3 風土を基盤とした文化の成り立ち



出所：筆者作成

図4 組織風土の形成と文化の創出



出所：筆者作成

は土着的風土の環境から文化が育まれ創出されることに留意する必要がある（図4）。

#### 4. 組織風土の改革と変革

今ある組織風土が円滑な組織運営に寄与し、構成員が闊達に職務に励めるような環境となっているのであれば改革も変革も不要と思われる。ではどのような場合に現状の改革や、組織活性化のための変革が必要となるのであろうか。

##### (1) 改革・変革の必要性

構成員の組織のあり方や職務に対する考え方、価値観が大きく違っていたり、経営トップの考え方・ビジョンが組織に浸透していない、また経営理念が十分共有されず形骸化しているなどの場合は、現在の組織風土を確認、精査し、見直す必要があると思われる。組織風土は暗黙のルールや習慣が、組織内で無意識に伝承されてきた無形の環境の総体であるため、特に日常組織内では自組織の組織風土には気づきにくい。構成員が関心を持つことは稀であり半ば不感症でもあることから、不祥事が発生し原因究明をする過程で明らかになるという実態がしばしば見られる。

経営トップですら気づけず2017年に発覚したK社の品質データ改ざん事件では、同社社長が「法令や規則を守るコンプライアンス意識が低く、組織風土、役員、社員まで根深い問題を抱えている」と会見で謝罪した。同社不適切行為報告書では「経営管理構造が、『工場で起きている問題』について現場が声を上げられない、声を上げてもしかないという閉鎖的な組織風土を生んだ主要因と認識する。当社の信頼回復には、このような構造の改革とそれにより培われた組織風土の変革が必須である」<sup>(10)</sup>と再発防止策に組織風土の変革をあげている。また同じ2017年にはS社の自動車完成車検査不祥事件が明らかになった。同社社長は記者会見で「コンプライアンス上、到底許容されない問題として認識している。(中略) 根っこの問題は社内風土。明日にでも変えなければいけない。企業風土改革を喫緊の課題として取り組む」と謝罪し、同年12月に企業風土とコンプライアンスの重要性に関する意識改革トップメッセージを公表している<sup>(11)</sup>。

不祥事が発覚することにより組織風土を確認、精査せざるを得ない状況となり、結果として自組織のそれを知ることとなるが、これは非常事態により知り得たものである。組織のあるべき姿は、常日頃から自組織の組織風土のあり方を概観し、見直す必要があるか否かを検証する態勢を構築しておくべきものである。

## (2) 改革・変革のための手がかりとなる事象

組織に何らかの支障や欠陥が認められ、組織風土に問題があるのではないかと疑われるときは、主に次のような事態が発生し組織内に浸潤している。

- ・経営理念が形骸化している。
- ・経営トップの考え方、ビジョンが組織内に浸透していない。
- ・組織の価値観が構成員間で大きな違いがあると認められる。
- ・組織に対する考え方、職務に対する考え方が構成員間で大きな隔たりがある。
- ・組織内で構成員間の意思疎通が円滑に図れていない。
- ・ハラスメントが組織内で頻発している。
- ・組織内ルールを軽視する風潮がある。
- ・無言の圧力、建設的意見への無視・排除、忤度、しがらみなどに起因する閉塞感。
- ・構成員の心の病の罹患。
- ・雇用形態の多様化に起因する構成員の職務への責任感の希薄化。 etc.

かかる事態が認められるときは、事態の発生源、原因、要因を確認、検証し、速やかに改善を図らなければならない。

## (3) 改革・変革の実施

検証結果から組織の問題点を正確に把握し、最適の組織とするために現状の改革・組織活性化に向けた変革を果敢に実施する。実施の要諦は次のとおりである。

- ・経営トップが率先垂範して、組織全体で組織風土の改革・変革を実施するという



メッセージを発表する：経営トップの本気度が構成員に伝わることにより士気が高まる。

- ・現組織風土のどこが、何が問題であるのか明確にして組織内に公表する：組織全体の問題と個別具体的な問題を明らかにする。
- ・何のために組織風土改革・変革を行う必要があるのか組織内で共有する：理由を具体的に明示する。
- ・なぜ変えなければいけないのかという危機感を共有する：組織および構成員の問題であることを具体的に明示する。
- ・検証し洗い出した問題点は、整理して組織全体で共有する：問題の発生源、原因、要因を犯人探しに陥ることなく明らかにする。
- ・組織文化に問題の発生源、原因、要因があるか否かを検証する：組織文化による問題であれば、組織全体で共有し改善を図る。
- ・組織風土の改革・変革を実施することにより、組織がどのように変わるのかビジョンを明確にし、組織内で共有する：現組織が改革・変革することにより、このように変わるという展望を明示して構成員の士気を高める。

組織風土の改革・変革を実施することにより、組織の現状の問題が解決され、活性化が図られるものと期待される。改められた組織風土は、経営理念が浸透し、価値観が共有された構成員の考え方と行動様式によって伝承されていくものと考えられる。

#### ■註

- (1) 一般社団法人経営倫理実践研究センター（略称：BERC）の会員向けに2012年4月26日より毎月定期開催している企業不祥事研究会
- (2) 総務省統計局、「産業別企業等数と売上（収入）金額（2016（平成28）年6月1日現在）」  
URL：<https://www.stat.go.jp/data/nihon/07.html>（最終アクセス日：2020年9月24日）
- (3) 金剛組ホームページ「我々の歴史」  
URL：<https://kongogumi.co.jp/enkaku.html>（最終アクセス日：2020年9月24日）
- (4) 大澤真、2009年「ファミリービジネスと地方再生／地域経営の観点からの地方再生に関する調査研究」『研究会報告書等 No.41』p.32、内閣府経済社会総合研究所
- (5) 朝日新聞社、2012年「『三大財閥』の研究」『週刊朝日』2012年6月22日号、朝日新聞社
- (6) 三菱ホームページ委員会 [mitsubishi.com](http://mitsubishi.com) 「三菱のあゆみ」  
URL：<https://www.mitsubishi.com/ja/profile/history/>（最終アクセス日：2020年9月24日）
- (7) 三井委員会、「三井家の家憲『宗竺遺書』」  
URL：<https://www.mitsuipr.com/history/edo/05/>（最終アクセス日：2020年9月24日）
- (8) 住友グループ広報委員会、「住友の歴史」  
URL：<https://www.sumitomo.gr.jp/history/index.html>（最終アクセス日：2020年9月24日）
- (9) 和辻哲郎、1979年『風土—人間学的考察』p.18、岩波書店（岩波文庫）
- (10) 株式会社神戸製鋼所、2017年「当社グループにおける不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書」、2017年11月10日、株式会社神戸製鋼所
- (11) 株式会社SUBARU、2017年「当社群馬製作所における完成検査に係る不適切事項に関する実態調査および再発防止策検討結果について」、2017年12月19日、株式会社SUBARU

■参考文献

- 吉森賢、2008年『企業戦略と企業文化』放送大学教育振興会  
小原久美子、2014年『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房  
E.H. シャイン、2016年『企業文化〔改訂版〕』（邦訳）白桃書房  
伊木稔、2016年『文化を支えた企業家たち』ミネルヴァ書房  
佐藤和、2009年『日本型企業文化論—水平的集団主義の理論と実証』慶應義塾大学出版会  
村山元英、2008年『企業文化原論—経営の芸術力—』文真堂  
小原久美子、2007年『現代組織文化論研究』白桃書房  
松村洋平、2006年『企業文化 コーポレートカルチャー』学文社  
梅澤正、2003年『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版  
海野素央、鈴木了符子、2002年『企業合併と「異文化」』学文社  
斎藤実、2001年『図解 企業風土革新』東洋経済新報社  
堤清二、1996年『消費社会批判』岩波書店  
菊地浩之、2009年『日本の15大財閥—現代企業のルーツをひもとく』平凡社  
——、2019年『日本の15大財閥』KADOKAWA  
和辻哲郎、1979年『風土—人間学的考察』岩波書店（岩波文庫）