

組織風土改革の意義を、 「ハビトゥス」で読み解く

— 内閣府レポートが掲げたオープンイノベーションに好適な組織風土要件を参照して —

株式会社 博報堂 BID局 ディレクター

森 泰規

要約

組織風土改革に向けた活動は投資に対して実証性の説明が難しいとの指摘がしばしばなされる。しかしその価値は社会的ディシプリンに基づく限り、ホフステード (Hofstede, 1991=1995) が、ブルデュー (Bourdieu, 1979=1990, 1980=1988) の「ハビトゥス」概念を参照しながら、「個々人の価値観」が集合的に「組織の業務慣行」として表出するという企業文化の構造を解析したことによって1980年代から実証されている。今回筆者は内閣府が公開 (2019) した「オープンイノベーションに好適な組織風土」として示される指標20個のすべてに対し、筆者が指標として掲げるクリエイティブな組織風土「美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している」ことが、有意な影響 (χ^2 乗検定 1%水準で有意) をもたらすことを、日本の勤労者3000名 (有効回答2813名) に対して行った意識調査を通じて解明した。このことは何らかの形で企業組織の風土を自然や芸術などを媒介してよりクリエイティブな方向へ改革していくことで、オープンイノベーションを起こしやすい組織へと変質させることができると示唆する。またそのことにより組織風土改革の実証的意味を示したものである。

キーワード

組織風土, ハビトゥス, オープンイノベーション

I. 研究の目的

筆者は広告会社でブランドマネジメント・組織開発の分野に携わっている。しかし現業において、「組織風土改革は、投資に対して実証性の説明が難しい」という指摘をされることが多い。本稿の目的は、この指摘に対し、過去の研究体系と、筆者による実証研究を編み上げて答えることである。まず筆者の思考軸と、それに対応する先行研究を整理していく。

1. 問題意識と既存研究の参照：ハビトゥスとしての組織風土

(1) 社会学的ディシプリン

筆者は、「生活者は経済的メリットのみならず価値規範にも影響を受けて意思決定する」(Colemann, 1988), という社会学的思考軸 (社会学的ディシプリン) を持ち、この前提自体を分離させることがやはり難しいため、これを所与として検討を進めている。今回は特にこの「価値規範」とい

うものについて、社会学の分野より、ブルデューの概念モデル「ハビトゥス」を参照して全体の議論を方向付ける。

「ハビトゥス」とは「ある個人が獲得し所有しているもろもろの特性・資質の総体」であり、ブルデューはこれが「個人レベルにとどまらず、集団全体を規定する規範システムとして機能する」*ことを述べ (Bourdieu, 1979=1990 下線部は筆者), Coleman (1988) の主張に対し、より源流的である。

社会学分野ではこの「ハビトゥス」のもたらす効果について検証研究に長い蓄積がある。たとえば、「あるステイタスグループの文化に参加することが教育的地位にもたらす効果」の研究は、ブルデュー以降1980年代から存在し、国内外で代表的なものがすでにある (DiMaggio, 1982; Ganzeboom, 1982; DiMaggio, & Mohr, 1985; De Graaf, 1986, 1988; Katsillis, & Rubinson, 1990; 宮島・藤田, 1991; 片岡, 1992, 2001a, 2001b, 2001c, 2019; 荻谷, 1995; 中澤, 2010; 松岡・中室・乾, 2014; 大前・石黒・

知念, 2015)。

これらはいわゆる「地位達成研究」として、ハビトゥスの効果を様々に実証したものである。

(2) ホフステードによる企業内研究

さて、それでは、<ある個人の特性・資質の総体が、個人レベルにとどまらず、集団全体を規定する規範システムとなる>とき、すなわちハビトゥスが影響力を持つとき、企業にはどのような影響があるのだろうか。これについては、具体的に企業内部から提言を行わない限り進展をみないと考えられるが、IBMの人事部門出身者であるオランダの経営学者ホフステードが自身の体験とIBM社員の価値観を題材として行った研究 (Hofstede 1991=1995) は、その里程標であった。

ホフステードは「心のプログラム (Mental Software) としての文化」が組織成員を拘束する原理として働くものと整理し、この文化が企業にとって影響をもたらす過程を、いわゆる「玉ねぎ型モデル」—— すなわち価値観を中核に、組織内の業務慣行の形をとって儀礼、ヒーロー、シンボルが重層的に表出する —— で表現したうえで、それら文化は国ごとに異なることが多く、その差異に配慮しなければ様々な支障を生むことを提唱した。

ただ、ここでは<文化は、個人の価値観をもとに組織慣行として表出する>、という説明の過程で、<個々人の>意識が<組織の>成果となって表出するという、主語の置き換え (個人→組織) が起こっているように、ホフステード自身がまさに当時の先端研究を行っていた社会学者 ブルデュー (Bourdieu, 1980=1988) を参照しており、「人の心を集合的にプログラミングする、という概念はブルデューのハビトゥス概念そのものだ」と述べているのである。すなわちホフステードの研究は、ブルデューの概念モデルを企業社会内部の分析に同化し、発展させたものと考えことができ、その意味で、社会学的ディシプリンに立つ、筆者の今回の議論における里程標となるのである。

(3) 企業のハビトゥス 同族経営研究を通じて

ホフステードの主旨が企業の事例を対象に検証されたものとして、同族系企業の運営で、この「文化」(≡ハビトゥス)

の及ぼす影響について扱ったものが多くみられる。

2010年以降に限っても、同族経営企業については、「労働についての満足度が高く、その変動率が低い」(Carmon et al., 2010)、「イノベーションが漸進的でリスク回避的」(De Massis et al., 2015)、「家族に関する非経済的な目標が存在するので、より複雑で異質な企業行動をとる」(Chrisman, & Patel, 2012)。とくに「企業の競争優位性を高める暗黙知の共有がされやすく、伝承されやすく、維持しやすい」(Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001)といった姿として研究されてきた。これらの特徴は皆、まさしく「玉ねぎ型モデル」で「文化」が「業務慣行」の水準で顕在化したものである。

2. 本稿における論点の射程と実証の狙い

さて、ここで説明されている文化 (≡ハビトゥス) というものは、日本でよく用いられる「組織風土」という表現に置き換えることができる。そこでこれより本稿では、以上の研究成果の蓄積を基に、「ハビトゥス」概念 —— これが企業文化・組織風土に相似するという前提で —— を参照し、<ある特定の方向へ組織風土を転換していくことが、具体的な効果を生むかどうか>を射程に据え、実証を行う。この実証により組織風土改革の具体的な効果を明らかにする。

なお本稿は、ここまで述べてきた「社会学的ディシプリン」に次いで、筆者が広告会社に勤務する現実から「クリエイティビティを重視する態度 (クリエイティビティ・ディシプリン)」に影響を受けている。これら2つの偏りを前提にし、「クリエイティブな要素」をハビトゥスとして持つ企業の活動に何らかの特徴があるかをみていく。

II. 検討手法と結果

1. 検討の概略

(1) 手法選択の背景

先に、「企業経営にもたらす効果」としたが、このように定義すると「効果」とは、それ自体が議論の対象であり、もう一段の絞り込みを要する。そこで、<何らかの議論の結果

「効果指標として妥当であろう」とある程度合意を経て提言されたもの>を参照点とする。また、筆者は職務上クライアント企業の機密事項に触れることが多く、かつまた顧客のレピュテーションにも十分配慮すべき組織に所属することから、実在の企業・組織について公開の場で題材として取り扱うことは（特別に当事者の許可を得た場合を除き）できない。よって研究手法選択に当たり、以下の3点の制約がある：

第一に「公的な目的のために実施された公開情報」を題材とすること。

第二に「特定の個人・組織に関係づけられない」こと。

第三に「成果の出やすい方向性を傾向として示すことはあっても、特定個人・組織を評価する試みとはしない」こと。

(2) 前節第一の前提に基づく研究の実施方法・データの収集方法

前節第一の前提に基づき、筆者が実施する企業幹部へのインタビュー、企業組織成員の意識調査などは採用できない。そこで代替的な手法として、内閣府レポート（2019）による「オープンイノベーションに適合的な風土・日常行動・状態」（p.36）（以下「OI組織風土」と略記する）を、「達成指標」として設定する。次いで、ある一定の方向へ、クライアント企業の企業風土を変革していくことが、これらの要素を形成する方向へ向かうかどうかを検討する。ここでは、筆者の偏りである「クリエイティビティ・ディシプリン」に従い、自然や芸術などになじみのない組織が、「美しいもの」に触れる組織性向を持っているかどうかを説明変数として採用する。

さて内閣府レポートは以下リストに述べる指標を掲げ、これらの指標に該当する組織は、よりオープンイノベーションを起しやすいと提言した。これらは先述した、いわゆる「ハビトゥス」ないし、「文化が組織慣行の形で顕在化したもの」に該当している。なお1から20までは内閣府レポートが明文化して提示した（p.35-44）ものだが、21番目については「クリエイティビティ・ディシプリン」に従い、「日常と異なる文化に接したり体験したり、自然や芸術に接したりする」ことを

個人に望まれるアクションとして掲げた（p.31）レポートの文脈より筆者が独自に加えたものである。

1. 従業員は指示がなくても自律的に行動している
2. 意思決定権限が現場に委譲されている
3. 動機や目的などそもそも論を問い直すことがよく行われている
4. 現在の経営の強みを覆すようなアイデアや発想が頻繁に議論されている
5. 部署内だけでなく、異なる部署、外部企業の人も自由な話がしやすい
6. 経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者がいる
7. 従来と異なる考え方が提案されたときは一度採り入れてみて、予め定めた徹底基準（予算、期限等）を超えるまで挑戦を続ける
8. 既存事業部門の組織・制度をイノベーション部門にそのまま提供しない
9. 一度決定された事項についても柔軟に見直され、見直された決定についてはそれが明示される
10. イノベーション部門と既存事業部門の間のヒト、情報等資源の行き来がよくある
11. イノベーション部門に既存事業部門のリソースを出している
12. メンバーが達成したい大きな目的を共有し、その達成に向けた情熱がある
13. 自らの存在目的に向けて進化し続けようという意識がある
14. メンバーの多様性が尊重される
15. 主体性が尊重される
16. 感性が尊重される
17. 挑戦が奨励され、失敗が許される
18. 自由な発言、行動を阻害するようなヒエラルキー・権威や否定的態度がない
19. 言いたいことが言える
20. 参加者が自分は完全だと思わず、新しいことや奇異

なことにも関心を向ける

21. 美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している

(3) 前節第二・第三の前提に基づく研究の実施方法・データの収集方法

検証手法は、生活者（勤労者）を対象とした定量的な意識調査を行うものとする。これは先述した筆者の業務上の制約、とくに第二・第三の理由から、<この手法でなければ検討を進めることができない>ためであり、定量的な分析手法そのものに関心があるわけではない。

(4) 集計方法・調査の詳細

2020年3月27-30日の間、調査会社パネルの登録者の

うち、18-69歳の日本全国に在住する勤労者3000名を対象としてインターネット経由で調査を実施した。対象者には、上記内閣府調査レポートにある設問を、自組織に当てはまるかという意味でそのまま示した。これらに対し、21番として筆者が独自に掲げた、クリエイティブな組織風土のハビトゥスに連関性があるか、について、検証する。

2. 結果

項目q21と、q1-20の回答間に χ^2 乗検定を行った結果、すべての組み合わせにおいて1%水準で（2つの指標間が独立であるという）帰無仮説が棄却された。紙幅の関係でq21とq11とのクロス表および χ^2 乗値、検定値を抜粋する。

表—1 回答結果一覧 (%)

	該当数	あてはまる	どちらかという とあてはまる	どちらか という とあてはまらない	あてはまらない
q1 従業員は指示がなくても自律的に行動している	2813	9.8	46.4	33.7	10.2
q2 意思決定権限が現場に委譲されている	2813	7.9	37.9	38.3	15.9
q3 動機や目的などそもそも論を問い直すことがよく行われている	2813	6.6	36.4	41.1	15.9
q4 現在の経営の強みを覆すようなアイデアや発想が頻繁に議論されている	2813	6.0	31.7	43.3	19.1
q5 部署内だけでなく、異なる部署、外部企業の人とも自由な話がしやすい	2813	9.7	40.9	35.4	14.0
q6 経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者がいる	2813	4.6	26.7	37.5	31.1
q7 従来と異なる考え方が提案されたときは一度採り入れてみて、予め定めた徹底基準（予算、期限等）を超えるまで挑戦を続ける	2813	6.2	34.8	42.2	16.8
q8 既存事業部門の組織・制度をイノベーション部門にそのまま提供しない	2813	5.7	32.4	43.8	18.1
q9 一度決定された事項についても柔軟に見直され、見直された決定についてはそれが明示される	2813	7.2	41.0	37.8	14.1
q10 イノベーション部門と既存事業部門間のヒト、情報等資源の行き来がよくある	2813	5.3	31.2	43.7	19.7
q11 イノベーション部門に既存事業部門のリソースを出している	2813	5.0	29.3	44.4	21.3
q12 メンバーが達成したい大きな目的を共有し、その達成に向けた情熱がある	2813	8.2	38.7	39.0	14.0
q13 自らの存在目的に向けて進化し続けようという意識がある	2813	7.7	38.6	39.7	13.9
q14 メンバーの多様性が尊重される	2813	10.0	43.2	34.0	12.8

組織風土改革の意義を「ハビトゥス」で読み解く — 内閣府レポートが掲げたオープンイノベーションに好適な組織風土要件を参照して —

q15	主体性が尊重される	2813	11.3	44.5	33.5	10.7
q16	感性が尊重される	2813	8.5	35.9	39.8	15.7
q17	挑戦が奨励され、失敗が許される	2813	7.5	36.9	39.1	16.6
q18	自由な発言、行動を阻害するようなヒエラルキー・権威や否定的態度がない	2813	8.3	39.8	37.6	14.3
q19	言いたいことが言える	2813	12.0	42.8	32.6	12.6
q20	参加者が自分は完全だと思わず、新しいことや奇異なことにも関心を向ける	2813	6.6	38.3	41.1	14.0
q21	美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している	2813	5.7	30.3	40.5	23.5

*対象者 3000 名に対し、回答時の欠損値を除き 2813 サンプルに対して実施

表—2 q21 と q1 から 20 までに対する有意差の検定（クロス表の抜粋掲載）

		q11					
		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計	
q21	あてはまる	度数	89	38	22	11	160
		期待度数	8.0	46.9	71.1	34.0	160.0
		q21 の %	55.6%	23.8%	13.8%	6.9%	100.0%
	ややあてはまる	度数	28	565	215	45	853
		期待度数	42.8	249.9	379.0	181.3	853.0
		q21 の %	3.3%	66.2%	25.2%	5.3%	100.0%
	あまりあてはまらない	度数	12	187	840	99	1138
		期待度数	57.0	333.3	505.7	241.9	1138.0
		q21 の %	1.1%	16.4%	73.8%	8.7%	100.0%
	あてはまらない	度数	12	34	173	443	662
		期待度数	33.2	193.9	294.2	140.7	662.0
		q21 の %	1.8%	5.1%	26.1%	66.9%	100.0%
合計	度数	141	824	1250	598	2813	
	期待度数	141.0	824.0	1250.0	598.0	2813.0	
	q21 の %	5.0%	29.3%	44.4%	21.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	2694.691 ^a	9	0.000
尤度比	1976.577	9	0.000
線型と線型による連関	1177.065	1	0.000
有効なケースの数	2813		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 8.02 です。

III. 考察と議論

1. 問題の再提示・概略のまとめ

内閣府レポートで示された「オープンイノベーションに適合する組織風土の指標」の20個すべてに対し、筆者が独自に設定した、「クリエイティブな組織風土」の指標との間には関係性が示唆された。よって内閣府の提言を所与として受容する判断を行う範囲では、美しい自然や芸術を媒介項としてクリエイティブな組織風土を形成することは、何らかの形で、オープンイノベーションを生み出しやすい組織をつくることを通じ、企業経営にプラスの効果をもたらすと考えられる。

2. 個々の研究結果の検討、先行研究との比較、限界の提示

手法選択時に記したように、本稿には大きく三つの限界がある。第一に、内閣府レポートが提言した指標自体の妥当性は検討していない。将来これらが本当に機能するのか、どういう場合に機能し、どういう場合にはしないのか、といった検討も求められる。第二に、どのような手法によってクリエイティブな組織風土を形成することができるのか、機能する場合、しない場合の種別といったことについても解明が必要である。第三に、どのような手法を選択する場合でも、所属組織の事情により、筆者の研究では個別組織・企業について言及できない、つまり「ケース・スタディ」を実証例として参照できないという限界はついてまわる。

将来的にはこれら第一・第二のいずれかに対しより進化した検討を加えることを企図する。しかし第三の点については、筆者の置かれた組織内の立場が変わらない限り対処が難しい。

*補：ブルデューの「ハビトゥス」概念については特に以下の個所を参照した。

«Nécessité incorporée, convertie en disposition génératrice de pratiques sensées et de perceptions capables de donner sens aux pratiques ainsi engendrées, l'habitus, en tant que disposition générale

et transposable, réalise une application systématique et universelle, étendue au-delà des limites de ce qui a été directement acquis, de la nécessité inhérente aux conditions d'apprentissage : il est ce qui fait que l'ensemble des pratiques d'un agent (ou de l'ensemble des agents qui sont le produit de conditions semblables) sont à la fois systématiques en tant qu'elles sont le produit de l'application de schèmes identiques (ou mutuellement convertibles) et systématiquement distinctes des pratiques constitutives d'un autre style de vie » (Bourdieu, P. 1979, p190)

引用文献

- 内閣府 知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会 価値デザイン社会実現に資する 実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース (2019) 『ワタシから始めるオープンイノベーション』最終参照 2020年6月 cited on https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2019/openinov_tf/torimatome/siryous3.pdf
- 片岡栄美 (1992). 「社会階層と文化的再生産」『理論と方法』(数理社会学会) 7(1), 33-55.
- 片岡栄美 (2001). 「教育達成過程における家族の教育戦略：文化資本効果と学校外教育投資効果のジェンダー差を中心に」『教育学研究』68(3), 259-273
- 片岡栄美 (2019). 『趣味の社会学』青弓社.
- 荻谷剛彦 (1995). 『大衆教育社会のゆくえ：学歴主義と平等神話の戦後史』(Vol. 1249) 中央公論新社
- 松岡亮二・中室牧子・乾友彦 (2014). 「縦断データを用いた文化資本相続過程の実証的検討」. 『教育社会学研究』95, 89-110.
- 宮島喬・藤田英典 (1991). 『文化と社会：差異化・構造化・再生産』有信堂
- 中澤渉 (2010). 「学歴の世代間移動の潜在構造分析」『社会学評論』61(2), 112-129.
- 大前敦巳・石黒万里子・知念渉 (2015). 「文化的再生産をめぐる経験的研究の展開」『教育社会学研究』97, 125-164.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction critique sociale du jugement*. Paris: Editions de minuit (石井洋二郎 (訳))

- (1990). 『ディスタンクシオン——社会判断力批判2』藤原書店)
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de minuit (今村仁司・港道隆 (訳) (1988). 『実践感覚』有斐閣)
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). *Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis*. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>.
- DiMaggio, P. (1982). Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of US high school students. *American sociological review*, 189-201.
- DiMaggio, P., & Mohr, J. (1985). Cultural capital, educational attainment, and marital selection. *American journal of sociology*, 90(6), 1231-1261.
- De Graaf, P. M. (1986). The impact of financial and cultural resources on educational attainment in the Netherlands. *Sociology of education*, 237-246.
- De Graaf, P. M. (1988). Parents' financial and cultural resources, grades, and transition to secondary school in the Federal Republic of Germany. *European sociological review*, 4(3), 209-221.
- Ganzeboom, H. (1982). Explaining differential participation in high-cultural activities: a confrontation of information-processing and status-seeking theories. *Theoretical models and empirical analyses*, 186-205.
- Geert, Hofstede., & Jan, H. G. (1991). Cultures and organizations: *Software of the mind*. McGrawHill USA (岩井紀子・岩井八郎 (訳) (1995). 『多文化世界』(第二版)有斐閣)
- Katsillis, J., & Rubinson, R. (1990). Cultural capital, student achievement, and educational reproduction: The case of Greece. *American sociological review*, 270-279.