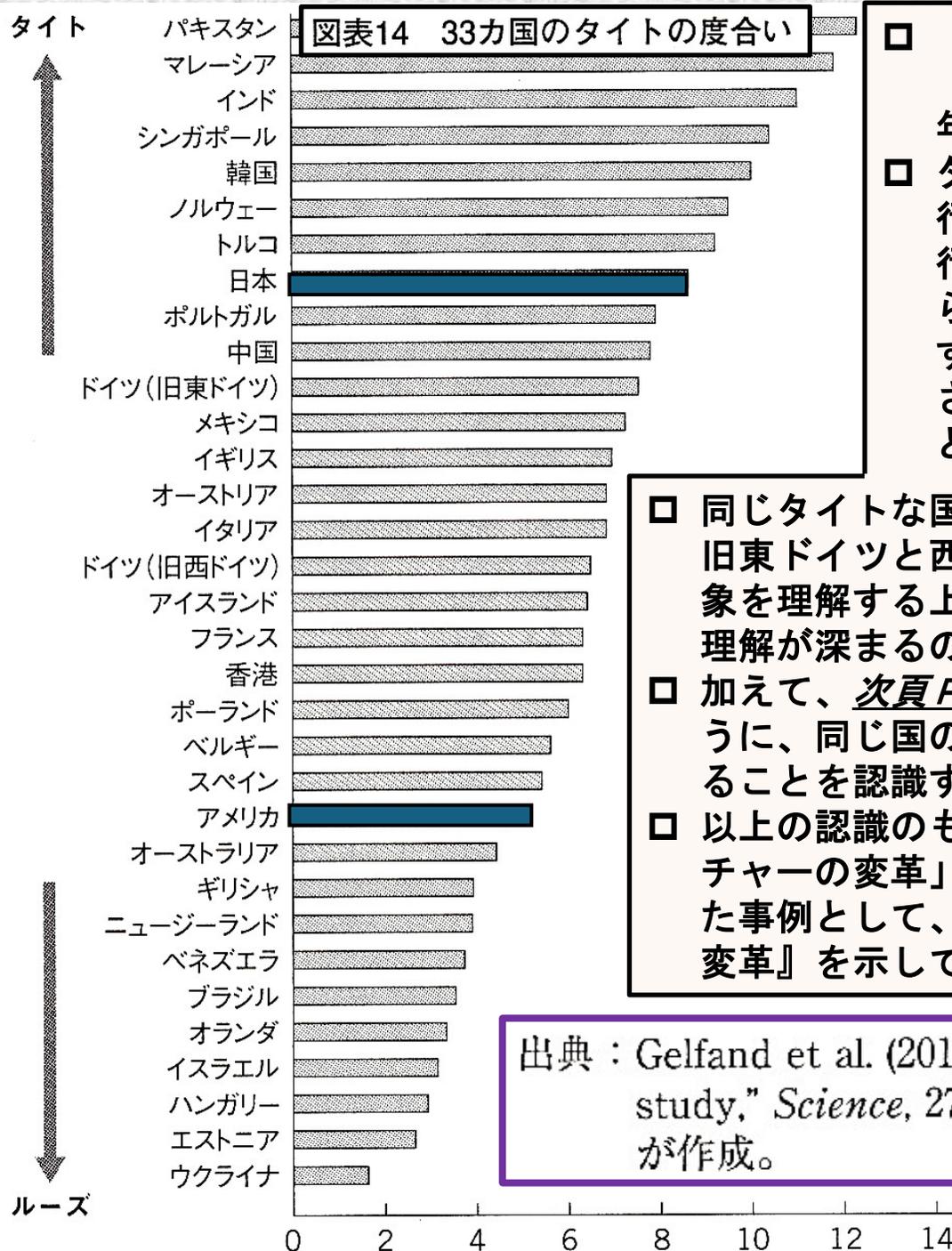


『33ヶ国の「タイトの度合い」』
及び
『「タイトな国」で変革を進めるに必要な「企業カルチャーの変革」』

「シン・日本の経営」の
6章『日本の「タイト」なカルチャー』
7章『日本の企業カルチャー；「タイト」な国でいかに変革を進めるか』
より引用

33ヶ国のタイトの度合い



□ 「ルーズな文化とタイトな文化」論は、ミッシェル・ゲルファード（スタンフォード大学経営大学院の組織行動学教授）により、2011年に発表されました。

□ タイト・ルーズは、①何が「正しい行動」か（内容）、②「正しい行動」とされることに、人々が同意する程度（合意）、③「正しい行動」からの逸脱に対する寛容・非寛容（強度）、の三つにより測られるとします。因みに、日本は、多数のルールと正しい行動に対する合意があり、逸脱に対し余り寛容ではない、タイトな国に分類されます。一方、アメリカは、個人主義が良しとされ、変な行動をとる人がいてもやり過ごす、ルーズな国に分類されます。

□ 同じタイトな国のインドと日本では、「正しい行動」の内容が異なります。また、旧東ドイツと西ドイツの違いにも注目です。要は、世界で起こる様々な社会的現象を理解する上で、その背景にある「タイト・ルーズ文化」を知ることで、より理解が深まるのです。

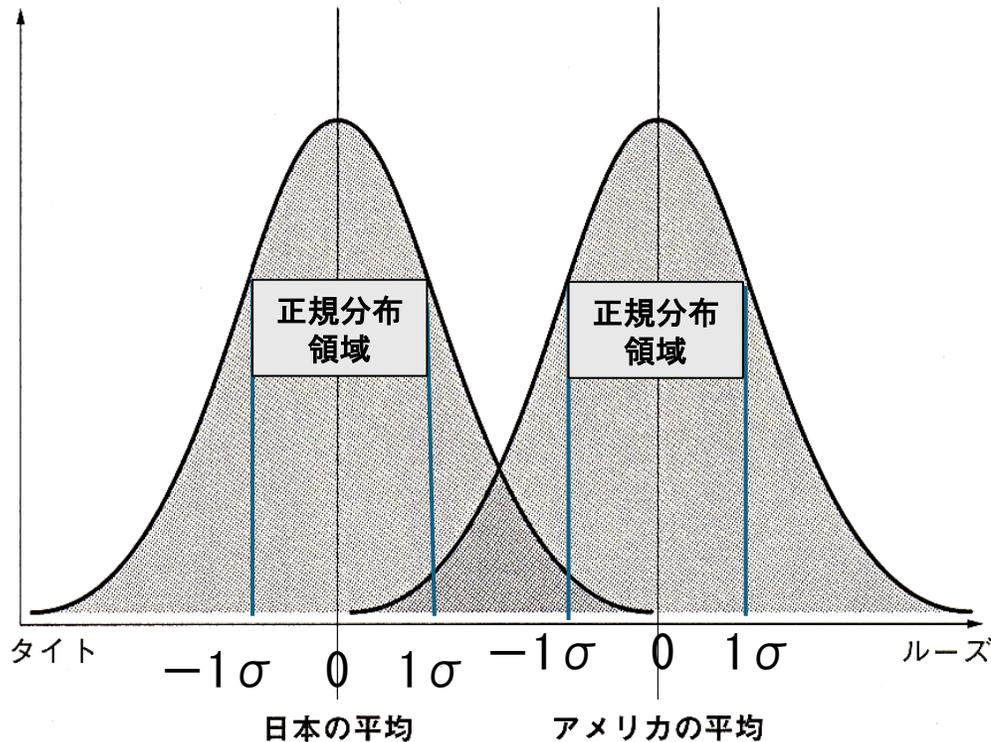
□ 加えて、次頁P3の「タイトな人とルーズな人が重なり合う正規分布」が示すように、同じ国の中でも、企業、家庭、学校などの集団単位で“差異・違い”があることを認識する必要があります。

□ 以上の認識のもと、著者は、『「タイトな国」で変革を進めるための「企業カルチャーの変革」』が必要として、コモディティー企業から先端素材企業に変貌した事例として、『AGC(旭硝子)が行った「7P」企業になるためのカルチャー変革』を示しています。 次頁P4を参照ください。

出典：Gelfand et al. (2011), "Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study," *Science*, 27 May 2011 Vol 332, Issue 6033, pp. 1100-1104のデータより筆者が作成。

タイトな人とルーズな人が重なり合って分布している —多様性を纏める「企業カルチャーの変革」が必要—

図表15 タイトな人とルーズな人が重なり合う正規分布



- タイトかルーズかで国民を分類すると、生まれ育ち、地理的条件、世代、社会的階級職業、性格特性などによって、個々人は、生まれつき、タイト寄りであったり、ルーズ寄りだったりします。（ $<\pm 1\sigma \Leftrightarrow 0$; 正規分布 $>$ の内だけではなく、外側の $\pm 6\sigma$ まで幅広く分布します。）
- 同じ国内であっても、こうした個人の多様性は、進歩や変化の原動力となるので、かかる認識をすることは、重要です。
- 変革の先頭に立つ改革者や、新しいリーダーにとって、タイト・ルーズ文化の理解・対処が重要になってきます。
- また、企業が、21世紀の競争に欠かせない新しいイノベーション戦略や手順を構築し、この変革を上手く進めるために、広く分布する人々を、一つに纏める、「企業カルチャーの変革」が必要です。
- その為（企業カルチャーの変革）のフレームワークである、「LEASHモデル（チャールズ・オライリー開発）」は企業変革を進める、有効なツールとなります。次頁P4を参照ください。

（「シン・日本の経営」P149、150より引用）

「タイトな国」で変革を進めるに必要な「企業カルチャーの変革」

AGC(旭硝子)が行った

『「7P」企業になるためのカルチャー変革』

- AGCは、バブル崩壊（1990年）前までは日本の板ガラス市場を独占する企業であった。しかし東アジアで新しい競争相手が台頭し、苦戦し、中核分野の応用品への移行を余儀なくされ、不安定で変動しやすい市場への依存度が高く、将来に向けた新しいビジョンを求められるようになった。（2001年には創業以来初めての赤字。2014年は営業利益がピーク時の3分の1に落ち込む。）
- 2015年、CEOに新たに就任した島村は、短期的な結果を強く意識する社内のカルチャーから、事業ポートフォリオのリバランスと同時に、新規事業にチャレンジするための仕組みとしての「企業カルチャーの変革」に着手しました。
- 具体的には、「[図表13](#)のボックス4」の「未来」事業を探索し投資する計画を立案し、「[図表16](#)；LEASHモデル」の5つのレバーを全て引き、自社のアイデンティティと性格を変えていったのでした。（詳細は「シン・日本の経営」P130, 131及び、P170～180をお読み下さい。）
- この様な変革を経て、AGCはコモディティー化したガラス・化学品メーカーから、先端素材メーカーへと変貌を遂げ、世界最大のガラス・素材メーカーとなり、2025年（予測）には過去最高の売り上げを達成するに至ったのです。

図表16 企業カルチャー変革のLEASHモデル

LEASHモデル

- L リーダーの行動 (Leader Actions)
- E 従業員の参画 (Employee Involvement)
- A 連動した報酬 (Aligned Rewards)
- S ストーリーと象徴 (Stories and Symbols)
- H 人事制度の改革 (HR System Alignment)

出所：O'Reilly III, Charles A., "How Microsoft Transformed Its Culture: Five Levers for Organizational Cultural Change", *Management Business Review*, Volume 4, Winter 2024.

図表13 AGCの再興

