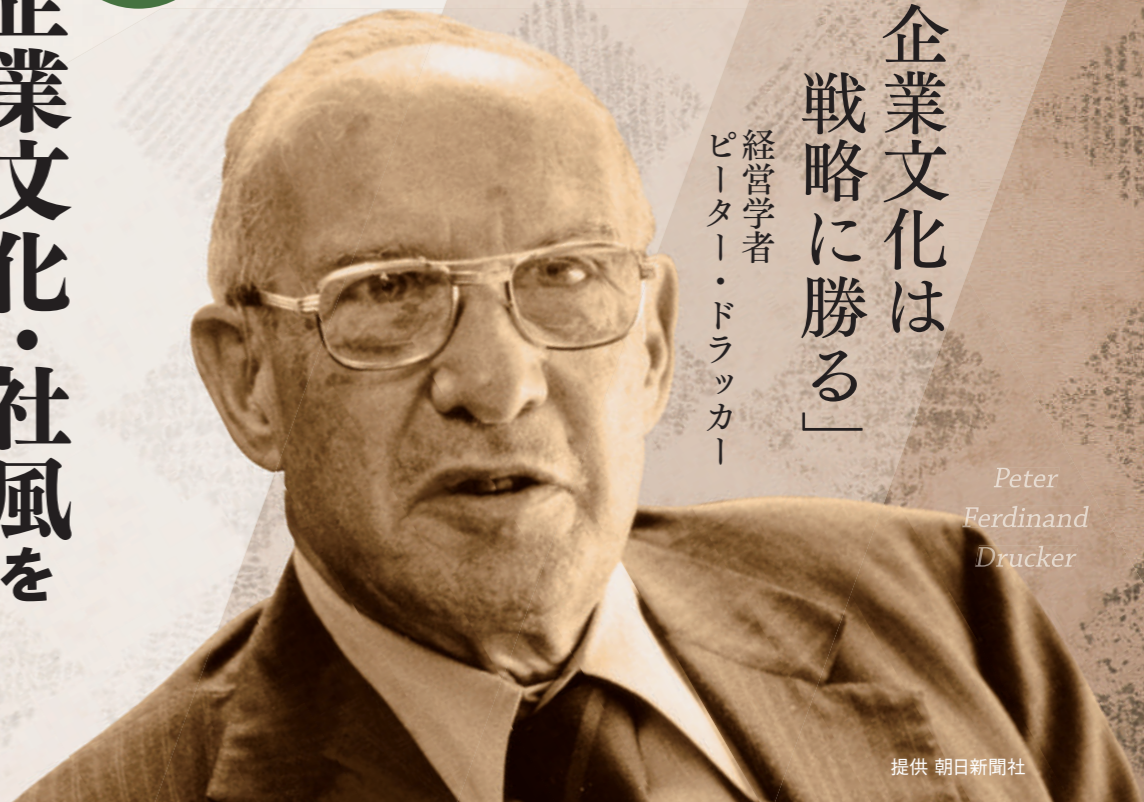


「企業文化は戦略に勝る」

経営学者
ピーター・ドラッカー

Peter Ferdinand Drucker



提供 朝日新聞社

「企業文化・社風を

価値に！」

企業文化や社風は目に見えない。だが、企業価値にまで高めることができればそれは戦略以上の会社の「強み」となり、ドラッカーの言葉通り結果的に業績アップにつながるのではないか。事例から検証した。

P21

「うちは面白法人なので、毎日つらそうな顔をしている人とかは上司にしません(笑)」
面白法人カヤック(株式会社カヤック代表取締役CEO 柳澤大輔)

P26

「いい風土があると、みんなに会社愛が生まれます。その上で任せ切ると、完全に自分ごとになるんです」
株式会社エターナルCEO 宮村浩気

P28

「人づくりは余裕がないときこそ、自らの存続をかけて取り組まなければならぬもの」という信念を持っています」
株式会社アポロガス会長 篠木雄司

社風・文化とは何か

経済・ビジネス評論家 植村修一

その文化は時代に合っているか

私は「社風」をテーマにした著書を上梓しています。思うことは、企業文化・社風というものは、目には見えませんが、確実に存在するということだと思います。それは社員たちに大きな影響を与え、企業の在り方を左右する力となります。

日本の企業文化は、住友家や三井家のような、江戸時代からある豪商・財閥の「家風」にまでさかのぼることができます。昔からあるものが、なぜ今クローズアップされているのか？それは、今がかつてないほど激しい変革期だからです。

AI(人工知能)の急速な進歩に象徴されるように、技術進歩のスピードがすごく早まっている。また、グローバル化もますます本格化してきている。環境の激変に応じてビジネスの在り方も変わらざるを得ないからこそ、企業文化も変えないと生き残れない時代なのです。

「企業文化は長年の間に自然に培われてきたものだから、変えられない」

企業文化はトップが変える

リーダーシップ論の大家ジョン・コッターは、企業文化は「リーダーシップの領域に属するもの」だと述べています。この言葉の通り、何よりも大切なのは、経営者自らが率先垂範で変わり、変わった姿を社員たちに見せることです。そこそが企業文化を変える第一歩です。企業文化を誰よりも体現すべき存在がトップなのですから……。

逆に、いくら社員たちに「変われ！」と号令をかけても、経営者の行動が旧態依然であったなら「笛吹けど踊らず」になるでしょう。

その意味で、中小企業の事業承継は、企業文化を変えるためのビッグチャンスと言えます。トップが代わった以上、大胆な改革をしても周囲が納得しやすいからです。

また、企業文化を変えるためには、若手や女性、新入社員の意見に耳を傾けることが大切です。勤務歴の長い社員は、その会社の企業文化にどっぷり染まっているので、よい方向に変える意見が出ていくからです。

そもそも、社長に対して社員が自由に意見を言えるということが、よ

と思い込んでいる人も多いでしょう。しかし、企業文化は変えられます。ただ、それを変えるのはたやすいことではありません。

まず、自社がどんな企業文化を持っているかを正確に把握することから始めましょう。そして、気をつけなければならないのは、企業理念が企業文化と乖離している場合も多いということです。どんなに崇高な理念を掲げていても、その理念が社員たちに実感されていなければ、それはその会社の企業文化とは言えないのです。そのことに注意して自社の企業文化をじっくり見直します。さらに、それが今の時代に合っているか否かを検討しましょう。

その上で、「わが社の企業文化を変える必要はない」という結論に達することも、当然あり得ます。しかし、「企業文化を変えなくてもよいか？」という検討自体をしないことは問題でしょう。

では、「企業文化を変えるべきだ」という結論になったら、どうすればよいか？

「企業文化を変えるべきだ」という結論に達したら、どうすればよいか？

会社の業績には他社の動向などが複雑に絡むので、「企業文化を変えれば業績が上がる」と一概には言えません。しかし、イノベーションが生まれやすいか否かは、企業文化とストレートに結びついています。

大企業に比べれば、中小企業ははるかに企業文化を変えやすいでしょう。特に、オーナー社長の場合は裁量範囲が広いので、トップが本気になるれば、短期間で一気に企業文化を変えることも可能です。

一般的には、危機に陥ってから企業文化改革に乗り出す事例が多いでしょう。しかしほんとうは、業績もよく、余力がたっぷりあるうちに企業文化を変えたほうが、スムーズにいくものです。すべての中小企業に、「自社の企業文化の見直し」を勧めたいと思います。

構成 前原政之

うえむら・しゅういち 1956年福岡県生まれ。東京大学法学部卒業後、日本銀行入行。調査統計局経済調査課長、大分支店長、金融機構局審議役などを経て退職。独立行政法人経済産業研究所などに勤務の後、2013年より大分県立芸術文化短期大学教授。18年退職。近著に『世界を支配する運と偶然の謎』(日本経済新聞出版社)がある。