

## 専門解説

## 強い「企業文化」の創り方

## ～「究極の競争力」を生む3要素と実践への7提言～

綱島 邦夫

## ■組織の人格を高めるために

組織は人間の集団ですが、得体の知れない存在です。個々の人間は血の通った生き物ですが、組織は組織としての無機質な人格を持ちます。個々の社員の意志とは別に勝手に振る舞い、行動をするわがままな存在でもあります。本論では組織の人格を企業文化と呼びます。強い企業文化は企業の業績をドライブし、競争力の源泉になります。一方、企業の業績を妨げ、不祥事の温床になる弱い企業文化も存在します。企業文化は絶大な権限を持つ経営者が命令しても変わるものではありません。

どうすれば弱い企業文化の発達を抑え、強い企業文化を創ることができるのか。本稿は経営者と人事パーソンに求められる思考のフレームワークと着眼点を示すことを目的にしています。企業文化を構成する3つの要素を明らかにし、どのような取り組みをすればよいのか、を明らかにします。そのうえで、経営者の心構えに始まり、人事的な施策の検討に至る7つの具体的な提言をしています。

## 目次

## 第一章：企業文化は究極の競争力

## 第二章：弱い企業文化

- ① 仕事主義
- ② サイロ化
- ③ 悪平等

## 第三章：強い企業文化を創る3つの要素

- ① 存在理由・使命の伝承
- ② 成果を生む企業風土
- ③ 戦略を支える文化

## 第四章：強い企業文化の事例

- ① J&J (使命の伝承)
- ② ネスレ (使命の伝承)
- ③ IBM (成果を生む企業風土)
- ④ GE (戦略を支える文化)

## 第五章：実践への7つの提言

- 提言1：企業文化に取り組む意義の確認
- 提言2：自社の企業文化の定期的な観測
- 提言3：心に染みるメッセージの発信
- 提言4：リーダーや社員の規範への組み込み
- 提言5：研修プログラムへの組み込み
- 提言6：社員の採用基準とプロセスへのこだわり
- 提言7：人事システムとの連動



● 綱島 邦夫 (つなしま くにお)

慶應義塾大学経済学部卒業、ペンシルベニア大学経営大学院(ウォートンスクール)でMBAを取得。野村證券を経てマッキンゼー・アンド・カンパニーのNY事務所に入社。経営コンサルタントとして国内外の主要企業の戦略と組織体制の策定に従事。その後、ラッセル・レイノルズ、CSCインデックスの日本支社長を経てハイグループ(現在はコーン・フェリー・ハイグループ)に参加。グローバル企業における組織・人材能力開発、および経営リーダーの発掘・育成をテーマに世界各国で活動。Wharton School, Executive Education Board Memberを兼務。主な著書に『社員力革命』『エグゼクティブの悪いくせ』『役員になる課長の仕事術』『事業を創る人事』がある。