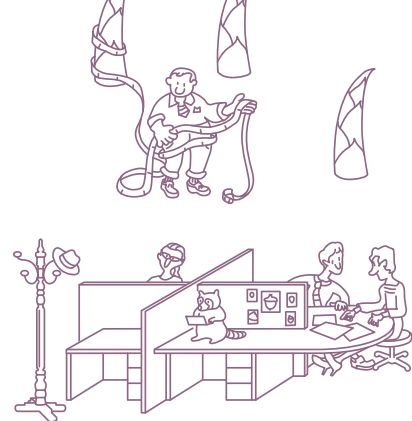


1-3 強い組織をつくる



Worksはどう語ってきたか

組織の強さを取り戻すため、注目を集めた「企業DNA」。
それは持続的な競争優位の源泉となるが、
守るだけでなく変化させることも重要



強い企業をつくるためには組織文化と育成と継承が鍵を握る。バブル崩壊後、かつての強さを取り戻そうと、多くの企業が組織文化に着目した。それらは別名、価値観、理念、ウェイ、企業DNAとも呼ばれた。そのきっかけをつくったのが1995年に発刊、ベストセラーになった『ビジョナリーカンパニー』（ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス、日経BP社）だった。

Worksは1997年11号「強い組織のつ

くり方」で価値観を浸透させることの重要性を説いた。主役はトップである。トップが熱い思いを持ち、それを言葉にする能力を持ち、しかもその思いを社内に伝える努力をする必要がある。

組織にはその思いを定着させる仕組みがあり、何より価値観を共有できる人材を採用できていなければならない。ただ、それだけでは組織が膠着してしまうので、異なる遺伝子を持った人材と、組織の構造をシャッフルする仕掛けが重要だ。

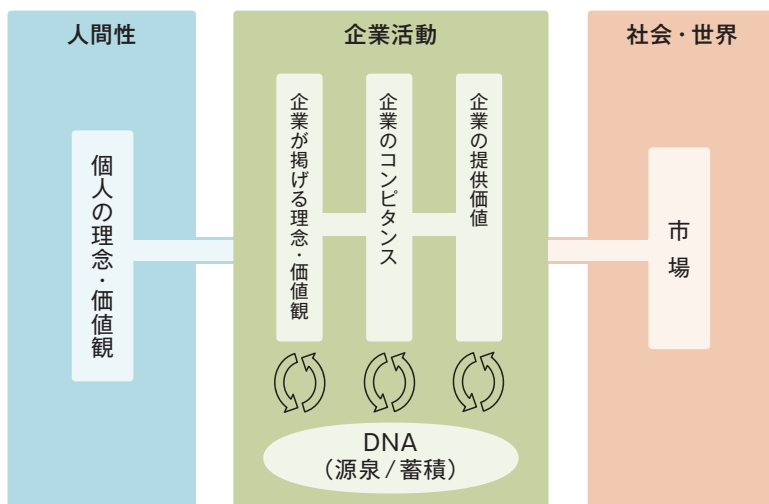
鍵を握るのが人事部である。人事部は企業の強みとなる価値観をチェックする機能を持つべきだ、と述べた。

企業DNAを5つに分類 ロマン探求型、教義伝承型…

この価値観を、後にWorksは「企業DNA」と言い換えた（2005年72号「企業組織のDNA」）。すなわち、「企業DNA＝創業から現在に至るまでに培われた、企業の持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義した。ただ、突然変異の要素を持つ「DNA」という言葉を使った通り、それは不変ではなく、時代や環境によって変わるもの、時には人為的な変更もあり得るとした。

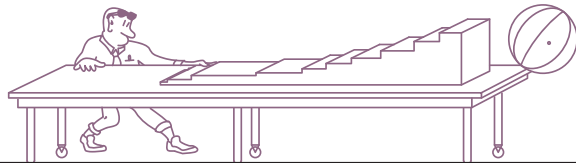
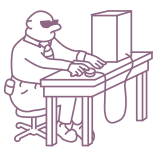
そのうえで企業30社調査を実施し、企業DNAを5つに分類した。①自社の強みを強調する「ロマン探求型」、②社員の行動指針の色彩の濃い「教義伝承型」、③顧客への提供価値を規定する「マーケット志向型」、④社会の公器としての自社を強調した「社会使命型」、⑤平易な言葉で自社や事業、商品のあり方を語る「ゼロベース思考型」の5つだ。企業DNAは墨守する対象ではなく、折に触れて変化させることが組織を強くし、企業を存続させる鍵になると述べた。

■企業DNAモデル



企業DNAは「企業の提供価値」「企業のコンピタンス」「企業が掲げる理念・価値観」の源泉であると同時に、それぞれの影響を企業内に蓄積する。企業活動は一方で「市場」、他方で社員「個人の理念・価値観」につながっている。

出典：Works 2005年72号



私の結論 日置 政克氏 コマツ 顧問

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

企業DNAは時代や環境によって変化する。 自らの経験から、その主張に共感

コマツがDNAという言葉を意識して使ったのが2001年です。創立80周年にあたり、坂根正弘が社長になった年でもありました。世界中のお客さまと販売代理店を招いてお祝いをする事になり、創業者の竹内明太郎のエピソードを中心に、コマツの歴史を振り返る内容を坂根が話すことにしたのです。

調べていくと、竹内が海外への雄飛を説き、人材育成や技術革新の重要性に言及していることがわかりました。驚きでした。そうした創業当初から綿々と受け継がれてきた企業風土をコマツのDNAと言い始めたのです。

その坂根がDNAを明文化したものをつくろうと言い出し、私がワーキングチームのリーダーに任命されました。メンバーの1人が真っ先にコマツの強みは何かを定年退職したOBに聞きに行きました。彼はオーストラリア勤務が長く、コマツのことを外国人社員に説明する材料がないといつもこぼしていたからです。

出来上がったのがコマツウェイで、2006年のことです。「失敗をあえて責めない」「なぜを5回繰り返し」「汗をかかなければ知恵は出ない」といった行動基準的な内容となりました。

そういう経験がありましたので、Worksの特集は興味深く読み

ました。特に創業者の意思や創業理念をDNAととらえるのではなくて、働く人たちがすべてが形成に関与するのが本来のDNAであり、時代や環境によって変化し得るという主張は納得感があります。というのも、われわれも同じことを経験したからです。

このコマツウェイがいちばん真価を発揮するのが海外です。外国人は本当によく理解し、吸収してくれます。外国人はコマツの強みとは何ぞや、という定義に飢えていたのでしょうか。第二版から海外の意見も取り入れ、よりわかりやすい内容に改訂しました。

さらに海外でコマツウェイを普及させていくと、褒める文化が急速にコマツに入ってきました。海外ではいいところは徹底的に褒め、感謝したら、何度も「ありがとう」を言うからです。つまり、コマツのDNAが変化したわけです。

また、「強みを磨いて弱みを克服する」というのが、坂根が進めた構造改革のスローガンでした。そこから他社が追いつけない先進性を持つ「ダントツ商品」というコンセプトも生まれました。コマツウェイには書いていませんが、これもコマツのDNAとなってきました。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



この頃から、企業DNAのうち、社員がとるべき行動規範を示した「ウェイ」を明文化する企業が出てきた。代表例がトヨタ自動車でありコマツである。

Worksは企業DNAの「見える化」にも取り組んだ(2006年76号「人材マネジメントを視覚化する」)。リクルートワークス研究所の基幹調査の1つ、人材マネジメント調査によって、各社の人事制度の背後にある12の「価値軸」を抽出、企業を10のグループに分類した。

自社の価値軸を理解したうえで、新たな人事制度を導入する際は、組織をどう動かそうとしているのか、全体への波及効果を意識することが重要だと述べる。

組織を強くするオフィスのあり方にも着目し(2007年84号「イデオロギーとしてのワークプレイス」)、経営理念と職場のあり方を一致させる効用を説いた。ワークプレイスは設計の仕方次第で社員の意識づけと日々の成長の場となる。オフィスづくりとは会社づくりであり、人づくりだ、というわけだ。

そして今、こうとらえる

DNAは変化させるべき グローバル経営で真価発揮

強い組織をつくるために企業DNAの継承が大切であるとWorksは繰り返し

述べてきた。その内容は今振り返っても正鵠を射ている。

ただし、当時と今とでは企業DNAが重要となる場面が大きく変わった。グローバル経営の進展によるものである。コマツの例が示すように、行動基準を表すウェイの策定と共有、浸透が海外で活発に行われ、重宝されているのだ。

DNAは変化するべきだし、させるべきだ。その場合、何を守り、何を付け加え、何を改編すべきか。グローバル経営との掛け合わせで探してみたい。

