

変革の時代を迎え
企業文化の360度評価を

『企業文化——生き残りの指針』

紹介者／田沼泰輔氏
株式会社博報堂
人材開発戦略室 室長代理



マサチューセッツ工科大学スローン経営学大学院の上級講師である著者は、「文化は重要である。なぜならば知らないうちに意思決定に文化的な力が作用して、予期せぬあるいは好ましくない結果がもたらされることがあるからである」と主張する。

本書は、企業文化という本来抽象的なテーマを、様々なケーススタディを用いながら、誰にでもわかりやすく解説してある。「100年に一度という不況期を迎え、あまねく企業に変革が求められるのではないかと思います。この時期に、何が必要で何が必要でないのか、企業文化を見直すことは重要な要素ではないでしょうか」と田沼氏。

また、著者は、スタートアップ企業、中年期企業、老舗企業と組織進化の段階に応じて、文化の重要性も変わってくると主張する。田沼氏は、「例えば、100年近い老舗企業であれば、長く生き残ってきたからには有効な企業文化があるはずですが。しかし、今となっては役に立たない、むしろ弊害になってしまっている企業文化もあるかもしれません。そのような部分を整理していくうえで、この本はマニュアルとして参考になると思います」と語る。

「企業文化は、個々の企業が付加価値を生み出していくための源泉です。文化は、肌に染み付いており、どうしても客観的に見るのが難しい。変革の時代を迎え、この本を参考にして企業文化の360度評価を試みるのも大切かもしれません」



著者／E・H・シャイン
金井壽宏（監訳）
尾川丈一、片山佳代子（訳）
白桃書房
2800円（税別）
2004年9月刊行

仕事の報酬とは
人間として成長すること

『仕事の思想』

紹介者／西川広子氏
日本テキサス・インスツルメンツ株式会社
人事本部 ビジネス人事部 WWビジネス/
ワイヤレス・ターミナルズビジネス マネージャ



なぜ我々は働くのか。本書は、思想、成長、目標、顧客、共感、格闘、地位、友人、仲間、未来という10のキーワードを通じて、「自分」という作品を残すための生き方を、深く問いかける。「なぜ我々は働くのか。これは非常にシンプルな問いですが、人の働く環境や年齢によって様々な答えが出てくると思います。本の中で、著者の田坂氏は、人間として成長することが仕事の報酬であると定義しています。この言葉に感銘を受けました」と西川氏。

また著者は、人間として成長するためには「本気」で夢の実現を信じて力を尽くし歩むことが重要だと述べている。しかしながら人生とは描いた夢が必ずしも実現する世界ではない。かなわぬこともある。「だから私たちに問われるものはその夢を実現したかではありません。夢を実現するために、力を尽くして歩んだか、ということなのです」

西川氏は、日々の仕事の中で悩みや疑問を抱えたときに読んで欲しいという。「この本を読むと、本来の自分の心の声や真の思いが自然と浮き上がってきます。まさにそれが一人ひとりの仕事の思想であり、『碇』なのかもしれません。例えば、今回の不況のように急激に自分の周りの環境が変化し、転職をしてそれまでのポジションを失ったときに、何が残るのだろうかと考えると、消えずに残るのは自分にとっての仕事の思想を心に刻み、歩み続けることのできる人間としての成長ではないでしょうか」



著者／田坂広志
PHP文庫
533円（税別）
2003年9月刊行

株主様第一経営は終わりを告げ 社員様第一経営が今後の主流になるか

『強い会社は社員が偉い』

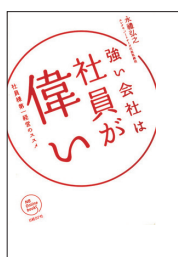
紹介者／川並 剛氏
株式会社あおぞら銀行
人事部 担当部長（人事制度・研修担当）



著者の永禮氏は、大量の資金調達が至上命題だった20世紀の産業資本主義の時代には資金の提供者を最優先する「株主様第一経営」が合理的だったが、これからの「知恵や技をもった人がどれだけいるか」が勝負の知的資本主義の21世紀には、社員の頭脳をフル活用して、新しい価値を生み出すことが、国や企業が発展するカギになると主張する。

「戦後から現在まで、日本企業は、アメリカ企業の経営モデルに追随してきたように感じます。しかし、株主・収益至上主義に走りすぎた結果として、リーマンショックが起きました。金融のプロでも正確な毀損額がわからないほど、金融商品の価値が膨らんでしまっていたのです。それがまさに弾けました。今後は、いかに新しい価値を生み出せるかが重要になります。次の経営モデルは『社員の意思を尊重して経営する』が主流になるかもしれません。当然、社員の先にはお客様がいます」と川並氏。

また、著者は、バブル経済崩壊後、経営者が短期志向に陥ったときでも、本来人事部は、苦境を乗り越えた後の成長の時代に備えて、次の時代を引っ張るリーダーの育成にもっと配慮すべきだったと述べている。「バブル崩壊の影響で、時間や予算に余裕がなかったことを言い訳に、どの企業も会社を引っ張っていくようなリーダーを育ててきませんでした。今回の不況ではそのような失敗を繰り返してはならないと思います」



著者／永禮弘之
日経BP社
1600円（税別）
2008年10月刊行

役割や場が人材を創る 優秀な人材を埋もれさせていないか

『社長が変われば会社は変わる！』

紹介者／田中 潤氏
株式会社ぐるなび
管理本部 総務部門
副部門長（人事担当）



本書は、ここ数年、すっかりイメージチェンジを果たしたホッピービバレッジ社の三代目跡取り娘が経営改革に取り組んだ日々を綴った奮闘記である。実は、著者の石渡氏は、田中氏の前勤務先である大手食品メーカーに一般職として新卒入社し、人事部でともに働いていた時期がある。「当時の彼女は、社交的で仲間作りが上手なことから人には慕われていましたが、仕事のスキル的には普通。特別、経営センスがあるとは感じませんでした」と田中氏。

しかし、そんな石渡氏が、ホッピービバレッジ社がここ5年で年商3倍、年30%の増益をたたき出す原動力となった。その要因とは何だったのだろうか。田中氏は次のように語る。「彼女を見ていて思うのは、役割や場が人材を創るということです。この本を読んで、工場長の辞表提出や新卒採用の導入など、多くの苦勞をしたんだと改めて知りました。経営の師匠でもある小山昇氏のアドバイスを愚直に素直に実行して様々な苦勞を乗り越えたことで、経営者としての腹括りができたのでしょう」

役割や場が人材を創る。裏を返せば、優秀な人材も役割や場を与えられなければ力を発揮できなくなってしまふ可能性があるということだ。「大企業は人材の層が厚いため、優秀な人材も控えに回ってしまいます。そのような社員たちに、日常的に仕事の中でストレッチができるような役割や場をどう作ってあげられるかも人事部の仕事だと思います」



著者／石渡美奈
阪急コミュニケーションズ
1500円（税別）
2007年9月刊行