

目には見えない資産としての  
企業文化を耕し根づかせていくことで  
本当に活力ある企業が誕生する



人と情報の研究所 代表

## 北村三郎氏

**企業文化は知的資本を  
構成する大層な資産であり  
耕し育てていくもの**

**釘崎** 最近、企業価値を高めるマネジ

メントが志向されるようになってきています。いわゆる「価値創造経営」ですが、企業はその資本を使い、イノベーションを通じてキャッシュフローを生み出していく。そしてそのことによって市場価値ないし企業価値を高めていかなければなりません。ところで、その市場価値（時価総額＝株価×発行済株式数）と企業の資産価値（純資産）との間には乖離があるのが普通です。株式市場で評価の高い企業の市場価値は、資産価値の何倍あるいは何十倍にもなっています。そしてその差を説明しているのが、企業のもつ知的資本が将来生み出すであろうキャッシュフローに対する評価です。資産価値の何倍もの市場価値のある企業においては、「目には見えない知的資本」が高く評価されているわけです。

その知的資本を構成する要素には、技術力や営業上のノウハウ、顧客やサプライヤーとの関係、ブランドや工業所有権、企業としての知名度やイメージ、情報システムなどい

ろいろなものがありますが、おそらく最も重要なものの一つが「人的資本」です。人材こそが価値を創造していく主要な担い手であり、その能力は価値の実現にきわめて重要な役割を果たすということが出来ます。

しかしながら、人材の能力がキャッシュフローに変換していくためには、組織の助けが必要で、人的資本が価値を創造していくためには環境が整備されていなければならず、その環境整備の役割を担うのが組織的資本です。そして、その組織的資本を構成する主要なものが、「マネジメントシステム」と「企業文化」ではないかと私は考えています。その点において「マネジメントシステム」も、「企業文化」も、まきれもなく、「知的資本」を構成するものであり、企業の市場価値を決める要素だと言っているでしょう。本日は企業の風土改革をライフワークとされている北村さんとともに、目に見えない資産としての企業文化について語り合いたいと思います。

ところで、企業文化と類似の概念に組織風土がありますが、北村さんはこの企業文化と組織風土を同類のものとしておられるのでしょうか、それとも違うものとしておられる

のでしょうか。

北村 一般的にはあまりに使われていないのですが、重なりあっている部分もあるのですが、基本的には違うものではないかと。

企業文化（コーポレート・カルチャー）は創業者あるいは強烈な個性を持ったカリスマ性の高い経営者が経営哲学や理念を長年にわたって根づかせ、土壌のようにつくり上げていくものです。企業文化は遺伝子DNAのように脈々と受け継がれ、社内の人たちだけでなく社外の人たちにもそれとわかるもの、そしてその会社の個性として社会が認知しているものです。文化（カルチャー）というのは、その語源、カルティベートからもイメージできるように、こつこつと耕し根づかせてきたものという意味合いがあります。

このように説明すると、独自の企業文化を持っているいくつかの会社を具体的に思いだせますね。レジオナリーカンパニーとでもいうのでしょうか。ところが日本では個性・アイデンティティーにまで高められている企業文化を持っている会社はそれほど多くはないようです。経営理念などを額に掲げたり、カードに印刷して配っている会社がありますが

大部分はスローガンにすぎない。つい最近まで大方の企業は追いつき追い越せの価値観で経営してきたというのが本当のところでしょう。看板と中味とは違つことが多いようです。かたや組織風土（オーガニゼーション・クライメット）は、どこの会社にも存在するものです。

企業はどんなに大きな規模であっても、一〇人程度の対面小集団の集合体として成り立っています。その小集団の連鎖が部門をつくり、事業部をつくっていきます。そして、それぞれの組織がその仕事の内容、役割に応じて、暗黙のルールや習慣を本能的に作りだしていきます。その暗黙のルールや習慣の集積が組織風土になるのです。

日本の企業の現状をみると、右肩上がりの時代には「依存」と「責任回避」に染まった多数の人たちが育ちました。その人たちが組織風土をつくっています。もともと会社自体が「たご壺化」している上に、部門や事業部は「たご壺内たご壺」のようになつてきました。ですから大方の企業の組織風土には部門長やミドルの大多数にとつて都合の良いルールや規範があつても、社会一般に通用するよつな普遍的な思想や価値観

企業価値を高めるマネジメントが志向される中で、「目には見えない知的資本」が、市場価値に影響を与える重要な経営資源として注目されるようになってきた。そこで、企業風土の改革をライフワークとされている北村三郎氏に、知的資本の主要な構成要素であるとともに活力の源泉でもある「企業文化」を、いかに育て根づかせるかを聞いた。

聞き手 / 人事測定研究所 代表取締役社長 **釘崎広光**

といったものは入ってきにくいのです。「た」室内た「審」の中に「こ」この常識は世間では通用しない」という問題意識を持っている人たちがいます。ところが組織風土が足枷になって、そのような問題意識も封じ込められてしまいます。つまり組織風土は暗黙のうちに個人の行動を縛



っている面があるのです。

**釘崎** 企業文化は「価値と規範の体系」といわれるように、価値と理念の主導によって意図して作りあげられるものととらえられるのに対して、組織風土は、組織をとりまく諸々の環境や組織構成員の欲求・期待などさまざまな要因が複合的に作用し、時間的経過

の中で少しずつ形成されてきた組織の全体的性格な

いしは体質ともい

うべきものかもし

れませんね。

**北村** その通りで

す。日本では明確な企業文化を持たない会社が多いのです。もし企業文化があるとすれば、それは組織風土に優先される上位概念となります。だからこそ企業文化が大切なのです。二一世紀には会社のアイデンティティとしての企業文化が

重要な経営資源の一つになってくるでしょう。そこで今回の対談では企業文化を創造していくための考え方や方法を提示したいと思っております。またもな会社なら、二一世紀の存在を確かなものにするために、今会社をつくり直しているでしよ。つ。その際、どの会社でも手がけている戦略、仕組、制度の改革に加えて、その会社独自の企業文化を意図して創りあげていきたいのです。そのためには自立したミドルを中心に、組織風土の中に古今東西に存在するべく当たり前の価値観を持ち込み、それを企業文化にまで昇華、定着させていくことを提案したいのです。

### 誰が企業文化 変革の 担い手となるのか

**釘崎** 企業文化を形成ないし変革していくことによって組織風土を変えていくというところになるわけですが、とすると、風土改革においても経営トップの働きかけというものが重要になってきますね。

**北村** たしかに、企業文化でも組織風土でもその形成には、経営トップが果たすべき役割には大きなものがあります。

**釘崎** 経営トップとして、自分はこういう価値観を大切にしていきたいというのを打ち出さなくてはならないでしょうし、みずからあるべき企業文化について考え、そしてその形成のために実際に働きかけていかなければなりません。

**北村** ええ、理想的には釘崎さんの言われる通りです。ただ現実を直視すると、今の日本にそれができる経営トップがどれくらいいるか、という問題があります。

右肩上がりの時代を勝ち抜いてきた成功者である経営トップの多くは、当面の業績をあげるというところでは優れていても、経営哲学や経営思想となると、ちょっと疑問符がつくようです。また多くの経営トップはサラリーマンの出身で、創業者意識にも乏しい。たとえ、経営哲学や思想を持っている経営トップが現れても、数年で交代してしまふ。だから企業文化のレベルまで経営トップの哲学思想が浸透し、根づかせるまでには至らないのです。

また、企業文化は経営トップの主導で形成されていくと経営学の本に書いてありますが、浸透、定着という観点からみると、日本ではほとんど現実的ではない。

そこで私は日本の場合、企業文化

の形成に関しては、トップダウンとミドルアップアンドダウンの連携が有効であるという仮説を立てて、いくつかの企業の現場で実践してきました。私はとくにミドルアップアンドダウンの視点が重要だと思えます。ミドルアップアンドダウンは草の根の活動に近いイメージです。一万人の企業であるところ、五万人の企業であるところ、組織は二〇人程度の対面

小集団の連鎖ですから、組織の連結ポイントであるミドルの存在はきわめて大きい。そこで企業文化創造のパラダイムを逆転させて、ミクロである

職場風土を変えながら、マクロの企業文化を創造するというシナリオを

実践しているのです。まず組織の核であるミドルがリマインディング

(意識改革)によって自立しながら、

自分自身の価値観を点検していきま

す。**釘崎** たしかに、経営トップが従業員に対して新たな文脈を提示し、これまでとは違う判断と行動をとるよう求めるといったとしても、従業員がその新たな価値観を受け容れて内面化し、深いレベルで意味を共有するようになるまでには多くのエネルギーを必要とします。そこでミドルが果たすべき役割には大きなものがありますね。  
**北村** そうです。ですからミドルは意識を大きく変えていかなければなりません。ミドルというのは会社を変えていくうえで中心的な存在なんです。  
右肩上がりの時代は中央集権のほうが効率が良かったのです。ところがどんなに有効な社会システムも時代が変われば有効性を失い、逆に負の遺産をもたらします。その一つがミドルの意識、つまり依存と責任回避の姿勢です。これまで組織に忠実な多くのミドルは、組織が困難に直面したり問題が発生するとその責任を経営トップや上役に転嫁する傾向がありました。思いつくことに行かないことの原因を他人に求めて自分を納得させる習性を身につけてきたのです。

人間は本来、主体性をもって問題や課題に取り組んでいる時に、幸せを感じるものです。主体性を持って行動すれば、えてして障害が出てくるものですが、同時に、その障害を乗り越える意欲と創造力も生まれてきます。その体験の積み重ねは、やがてその人の価値や財産となり、ひいては会社にも貢献することになっていきます。自立とは自分の頭で考え、自分の心で判断することですね。そつした自立し、自己責任を引き受けることのできるミドルに支えられてこそ、健全な企業文化が生まれ、そして企業も発展していくことになると考えています。

### いかなる文化を 形成することが 求められているのか

**釘崎** 企業をとりまく環境を支配する価値観と、現在の企業文化によって共有されている価値観とが一致しなくなってきたときには、これまでの良き文化がえって重荷になることもありうるわけですが、そのためにはしっかりと目的を定めたうえで、企業文化を環境の変化に適應させていかなければなりません。企業文化は従業員の判断や行動に重要な影響を

及ぼすものですから、いま北村さんが言われたように、健全な文化を意識的に形成していかなければならないわけですが、どのような努力が求められることになるのでしょうか。  
**北村** まず、目指すべき山の頂上を見定めることが大事です。企業の中にはいろいろな価値観が渦巻いています。世間では非常識なことも企業の中では幅をきかせています。たとえば、個人としては本意なことでも組織のためにつじつま合わせをやる。不具合や失敗を組織ぐるみで隠してしまふ、自分で考えないで権力のある人のいいなりに仕事をすることといった行動や、出世のためになら自己背信をも厭わないという価値観が蔓延していたら、それは改革しなければならぬ企業風土であり文化でもあります。

私は、企業が目指すべき山の頂上をどことんつきつめていくと、「真」「善」「美」になっていくと考えています。「真」は、会社は何のために存在するのか、人は何のために働くのか、という原点であり、経営哲学でもあります。「善」は、企業は社会に反することを絶対しないという企業倫理のことです。そして、「美」は、会社も従業員もつじつま美しい存

在になれるかという美意識です。

この「真」「善」「美」の山の頂上を目指そうとしている企業であれば、たとえその企業が山の頂上まで到達できていなくても、従業員はその方向性に共感し、そして社会もその存在を認めます。それが昨今の新聞をにぎわしたいくつもの有名企業のように、方向がまったく逆の方に行く、社会から大きなしっぺ返しを受けてしまっています。

先ほど、経営トップの企業文化形成における役割について触れましたが、環境が大きく変わっていつているときには、経営者がまず、「これからうちの会社は、こういう価値を大事にしたい」というメッセージを従業員によくわかるようにはっきりと打ち出すことが大事でしょう。

### 絶対差を生み出す 企業文化は 強い競争力の源泉となる

釘崎 認識上の真なるもの、倫理上の善なるもの、そして審美上の美なるものを追求していくことにより、良質な知識を生み出していくべきというのは、私もまったく同じ思いです。ところで私は冒頭で、企業文化は企業の市場価値を決定する一つの



北村三郎氏

要素ではないかと申しましたが、北村さんは、企業文化と業績との関係についてどのようにお考えでしょうか。北村 企業文化と業績との間に直結した因果関係があるとはいいないでしようが、良い企業文化と好業績との間にはやはりつながりがあると思います。

大組織というものはえてして部分最適化し、官僚化していくものです。族役員や社内官僚が跋扈している企業もあります。良き企業文化が確立されていない会社では、部門利害を優先させたり、足の引っ張り合いも行われます。すると効率が極端に低下します。

ところが、根源的な価値を共有している企業の従業員、特にミドルは、「この会社は何のために存在す

るのか」「組織は何のためにあるのか」「何のために仕事をするのか」がわかっていきます。だから組織がどうた、これまでの決まりがどうだという前に、より大きな目的に向かつて互いに協力しようとする

気持ち湧いてくる。その結果、効率よくスムーズに仕事が進むことになり。もし誰かがどこかで新しいチャレンジに取り組み動きを起せば、協力が現れて応援するので実現の可能性も高まります。そのような文化が企業に活力を生み出し、環境の変化にも素早く対応できる体質になって、優れた業績へとつながっていきます。

釘崎 業績向上にむけた戦略を推進していくうえで、そのために必要とされる価値観すなわち企業文化を確立していかなければならないということでしょうか。

北村 その通りです。戦略の実行を従業員が共感して支えていくような企業文化を創りたいのです。戦略と企業文化はいわばコインの両面みたいな

ものです。ところが企業文化を視野に入れない経営でも、戦略を変えれば、一時的に業績が上がることがあります。例えばリストラという名目で、人員削減をして人件費を減らすか、あるいは収益の上がついていない事業から撤退すれば、利益が出ます。ですから、利益が出ているからといって、良い企業文化があるとは限らないのです。

たしかにミドルが主導して土壌を耕すように企業文化を創りあげていくという運動は、たいへんな時間と手間がかかります。だからこそ企業文化という知的資産は他社が簡単に追いつくことができない絶対差をつくりだすのでしようね。

釘崎 これからの時代、好業績をもたらす企業文化の主要特性は何であるかと北村さんはお考えでしょうか。北村 一つは顧客を重視するという文化です。

現在、成熟市場で先頭を走っている企業はCS（カスタマーサティスファクション、顧客満足）からCE（カスタマーエンゲージメント、顧客感動）の方向へと顧客重視の努力が続けられています。例えば会社組織も逆ピラミッドにして、顧客を最上位に位置づけている企業も現れてき

### 文化は定期的に評価され 環境の変化とともに 見直されなくてはならない

釘崎 従業員を重視するという文化は、普遍的なものとして不易のものとして確立していくべきものであると私も考えますが、では、これまでの経営システムは、従業員重視の文化を維持し強化するものでは必ずしもなかつたのでしょうか。

北村 過去の経営システムはその時代に必要とされたからできあがったのだと思います。ただ将来に向けて経営システムを変えるためには、歴史を冷静に見ておく必要があります。右肩上がりの時代は、数量など目に見える部分での成長至上主義で経営されてきました。努力すれば誰でも

出世できるような気がするシステム。また出世をしなれば給与が上がらないシステムがつくられました。ですからまず従業員は会社中心、減私奉公の価値観を持つようになり、ひいては多数の依存、均質の企業戦士を生み出してきました。実際のところ、このような企業戦士が日本経済の発展を支えたのだと思います。研修では目に見える即効性のある知識、スキルが重点で教育され、目に見えない部分、例えば考え方や価値観の教育は軽視されました。「おかしいことをおかしい」と言わないで、ただ中央を向いて兵隊のように頑張るといつのころかこれを支配してきた価値観でした。そして、人と違つたことをしないこと、上から言われた通りに行動するのが、一番安全で

あり、生き延びる方法であるという価値観を浸透させていきました。

今の日本的システムの根っこは戦前からあったものです。隣組のような相互扶助と監視システム、源泉徴収制度、国家総動

員法などです。このようなシステムは国をあげての軍事体制を支えたものでした。そして軍事バブルがはじけて敗戦を迎え、戦後は経済戦争に国民が一丸となりました。かつて有無を言わず国のために国民を戦わせたシステムは、追いつき追い越せの掛け声のもと、今度は会社のために戦う企業戦士を生み出すシステムへと変容していきました。単身赴任も厭わず、家族は父親不在の生活を強いられました。みんなで朝礼をし、同じ制服を着て、……と、とにかく同じになるということが求められました。

人事部門も時代の要請を受けて、指定校制度で採用を行い、粒揃いの人材を選び、企業内教育と人事評価によって没個性の戦闘集団をつくりあげてきました。あのバブルの真つ盛り時代、人事部門は、きつい言い方をすれば、学生に尻尾を振って採用をするような狂乱採用をやりました。それが一〇年たったらリストラという大義名分で雇用調整に血眼になる。人事部門もただ時代に流され、ふり回されて仕事をするのはなく、人事の仕事の本質は何かという軸足を持ちたいですね。これまでの人事部門はどのような価値観を持

人間にはいろいろな特性がありますから、限りなく適材適所を実現できる企業、能力を伸ばせる、能力を活かせるマネジメントが存在する企業、そのことを何よりも重視するという文化を共有している企業こそ強く、また生き残る企業です。



釘崎広光

**釘崎** たしかにそうですね。企業文化は制度やマネジメントやコミュニケーションに影響を与えますが、それらもまた企業文化に影響を与えます。つまり両者は相互に影響しあつて関係にあります。そして、人事制度の変革は企業文化の変革を先導するものともなります。あるべき文化へと変革していくために、確固とした哲学をもって人事制度の再構築を図っていくかなければなりません。

**北村** そうです。そしてその際には、人事部門の人たちも、同じ従業員なのです。同じ目線に立つて現場の声を聞き、その声を評価制度や給与制度に反映させていって欲しい。

人事部門が特権意識をもって密室で人事の施策を練り上げ、文書で通達、実施するよつなやり方があったとしたら、新しい時代にそぐわないはず。ある程度の骨格をもった案ができた段階で現場に説明をし、意見を聞いてまとめていくというプロセスが大事であり、そこからオープンで、新しい時代にふさわしい企業文化が育っていくのではないかと思います。オープンさを重視する、人と人との目線を合わせることを重視するというのが、今後あるべき企業文化の主要特性の一つです。そ

れは従業員重視の文化につながっていきます。今後、人事でいちばん大切なことは、従業員が安心して気持ちよく働き、創造力を発揮できる環境、そして能力を活かせるシステムをつくることでしょう。

人事部門の皆さんの役割は重要だし、期待も大きいのですから、これから先、大いに活躍していただきたいですね。そうすれば、日本企業も生まれ変わることができそうです。心からエールを送らせていただきます。

**釘崎** 実は昨年、私が委員として参加しました労働省委託の研究会で、人事制度等に関するアンケート調査を実施したのですが、その中で企業文化と組織の健全性及び業績、そして人事諸制度との関係について分析を行いました。その結果、これらはお互いに有意な関係にあることが確認できました(本誌30ページ「企業文化が企業組織の活力に及ぼす影響」を参照ください)。そのようなこともあって本日は、北村さんとともに企業文化について考えてきたわけですが、たいへん貴重な時間を過ごすことができました。

長時間にわたって熱いお話をいただき、本当にありがとうございました。



**きたむら・さぶろう氏 プロフィール**  
1936年、東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。61年にいすゞ自動車入社。人事部を経て、北米部長、事務合理化推進室長(株)いすゞ能力開発センター社長を歴任。いすゞ自動車の再建にあたって風土改革の参謀を務めた。現在は(株)コア取締役副社長、(有)人と情報の研究所代表として、「組織風土改革の考え方と方法」をテーマに講演・執筆活動を展開している。主な著書に『窓際に立てば会社がよく見える』『第二海援隊』『心の革命』共著/第二海援隊 などがある。

っていたのか、そして自らは何のよな文化をつくってきたのか、考えてみて欲しいと思います。

**釘崎** 現在の企業文化がどのような特性によって形成されているのかを正確に把握していかなければなりませんね。そしてそのうえで、何が企業の成長と業績向上を促進し何がその妨げ

となっているかを明らかにしていかなければなりません。つまりは企業文化を測定するという試みが積極的に展開されていかなければなりません。

「価値創造経営」の観点からも、企業文化を優良資産として保ち続けるためのたえざる努力が必要であると言えそうです。けつして、不良資産

企業文化を適切にマネジメントしていくことが求められますね

**釘崎** 企業文化は企業の戦略展開の支えになることもあれば桎梏となることもあります。プラスにも働けばマイナスに働くこともあります。なぜならば企業文化は仕事の進め方に直接の影響を与えるからです。

優れた企業文化はビジネスアプローチの原動力ともなります。そうしますと、たとえ困難なことであっても、たまたま企業文化はマネジメントの対象としていかなければなりません。そしてそのとき、人事部門が果たすべき役割には大きなものがあるのではないのでしょうか。

**北村** まったく同感ですね。人事部門の方々にはまず、企業文化が経営資源として大事なものであるということを確認してもらいたいです。そのうえで、ミドルの人たちがそうした企業文化を確立していく主役であるという考えにたつて、ミドルをサポートするという役割に徹して欲しいと思います。

教育のあり方も、変わらなければなりません。研修といえは階層別研

修だというふうに、「誰もが一律に教育を受ける」から、「勉強したい人が勉強をする」に変えていきたいのです。学び場を提供する、あるいは学ばせる仕組みを考えるというふうに、自発的に自律的に学習できるシステムを開発していくことが大事です。

いわば、これまでの人事部門のイメージは管理・統制でした。しかし新しい時代の価値を体現したこれらの人事部門は、オープン・サポートへと変わっていくべきでしょう。

評価基準の見直しも大事です。これまでの評価は同質従業員のマジョリティに重きを置き、異質従業員のマイノリティを評価してきませんでした。今後はマイノリティが大事だという評価基準を明確に打ち出すのもひとつの方法でしょう。実際のところ変革はマジョリティからではなく、マイノリティから起こるからです。そして実際にマイノリティをマネジメントすることに成功した人を昇進、昇格させるなどのモデルをたくさん生み出せば、企業文化は変わっていくことになります。制度やマネジメントやコミュニケーションのありようによって、企業文化は変えていくことができるのです。

HRR性格類型検査IIによる

北村三郎氏の性格タイプ

北村さんの性格タイプは「ENFP(外向・直観・感情・知覚)」型であるが、このタイプは、物事や人間に対する感受性が強く、人の能力をうまく引き出したり、成長を手助けしたりすることを得意とする。

好奇心が旺盛で、新しい出会いや経験を重ねることに喜びを感じ、そして興味をかきたてられた仕事や課題には情熱をもって精力的に取り組む。その一方で、優しく思いやりがあり、友好的で調和のとれた人間関係を築こうとする。仕事に際しては周囲の支持や承認を求めるが、相手に対しても賛同と協力を惜みず、できるかぎり相手の要望に応えていこうとする。また、表現力が豊かで共感性が高く、率直で誠意のある人間関係を大切にす。

NF(直観・感情)型はカウンセラー、心理学者、芸術家やデザイナー、聖職者、教員などにおいて出現率が高いが、これらはいずれも人間をテーマとしており、人の心や精神に対する深い洞察と、その成長に対する関心の高さを問われる仕事である。そして北村さんの活動目的もまた、人の幸福を希求するところにある。

北村さんは、人々の願いや幸福の実現のために努力し貢献することに価値をおき、企業風土・企業文化の改革に向けて、日々、熱意を持って周囲を巻き込みながら精力的に活動しておられるが、それはENFP型の基本的な特徴の表われともいえる。

ほかから見てバイタリティにあふれ、人との関わりを重視する北村さんの交友関係は幅広い。そして、北村さんの情熱に周囲の人々は惹かれ動かされる。人の持つ潜在的な成長の可能性を信じて、人の個性や長所が引き出されるような環境づくりを呼びかける北村さんは、定年後もばりばりの現役である。

(釘崎広光)

ENFP ▶ このタイプの人に多くみられる特徴

想像力が豊かで、形式にとらわれない自由な発想ができる柔軟なタイプである。興味の幅が広く、いろいろなことにエネルギーを立ち向かう。人間に対する関心が強く、人の気持ちを敏感に感じとり、他人の立場をくみとって行動していることとする。自己の感情や考えを気軽に表現し、状況の変化に順応しながら臨機応変に行動していく。変化や刺激を好み、新しい考え方や可能性に関心が強く、好奇心が旺盛である。

注) 性格類型検査IIは、ユングの性格タイプ論にもとづき、興味関心の方向、ものの見方、判断の仕方、環境への接し方の4尺度の各2タイプ(外向E)内向(I)、感覚(S)直観(N)、思考(T)感情(F)、知覚(P)判断(J)を組み合わせて性格類型を16のタイプに分類している。