

「一読の価値ある新刊書」を紹介する



■ This Month's Best Reads

- | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------|
| 03 | パッキング・チャイナ 日本と南アジアが直接つながる時代 | 熊谷亮丸 |
| 07 | リ・インベンション | 三品和広+三品ゼミ |
| 11 | 脳科学がビジネスを変える | 萩原一平 |
| 15 | 未来企業は共に夢を見る | 石塚しのぶ |
| 19 | ムーブメント・マーケティング | スコット・グッドソン |
| 23 | 鈴木敏文「逆転発想」の言葉95 | 勝見明 |
| 27 | MBA流 チームが勝手に結果を出す仕組み | 若林計志 |
| 31 | 「弱さ」を「強さ」に変える心理学 | 加藤諒三 |
| 35 | いかにして人物となるか | 伊興田覺 |
| Longseller Collection | | |
| 39 | 父から若き息子へ贈る「実りある人生の鍵」45章 | フィリップ・チェスター・フィールド |

5

MAY.2013

未来企業は共に夢を見る

コア・バリュー経営

石塚しのぶ 著



東京図書出版

2013年4月1日発行／258頁
1,575円／ISBN978-4-86223-648-7

主要目次

1部 現躍する未来企業たち

1章 未来企業とは

2章 みんなが微笑んでいる会社

3章 会社の仲間と共に生きる

4章 働く人のやる気に火をつける

5章 感情という名の動力 他2章

2部 100年続く会社をつくる

1章 戦略的な企業文化の創造

2章 戦略的な企業文化にどう取り組むか

3部 今日から着手できるコア・バリュー経営

1章 コア・バリュー経営

2章 コア・バーバス

3章 コア・バリュー

4章 採用

5章 評価

他1章

著者紹介

いしづかしのぶ

Dyna-Search, Inc. 代表。日本間ビジネス・コンサルタント。南カリフォルニア大学オペレーション・リサーチ学科修士課程卒業。

in brief

働く人、顧客、そして社会と共に夢を見て、新しい世界を創り出す——。全員参加型経営を実現し、未来に羽ばたく「未来企業」になるための秘訣を説く。

●未来企業は、共に夢を見る。すなわち、共通の目標と価値観のもとに旗を立て、そこに働く人や顧客を集め、人々の共感を原動力としてビジネスの常識を変え、社会を変える企業、それが未来企業である。

●価値観に基づく企業文化が、未来企業の経営の柱だ。未来企業は、会社の使命を全うすることを目的とした企業文化を意図的につくりこむ、「戦略的な企業文化の構築」を行っている。

●戦略的な企業文化を築くには、次のことを行う必要がある。

・まず、企業の「社会的意義（コア・バーバス）」を定義する。コア・バーバスが満たすべき条件は、次の3つである。

- ①社会に貢献し、生活者が応援したくなるものであること
- ②働く人の心を奮い立たせ、誇りを持たせるようなものであること
- ③長期的視野に立ったものであること

・コア・バーバスの実現を推進するために、「共有すべき価値観（コア・バリュー）」を定義する。コア・バリューとは、会社の中で働く人たちに共有してもらうために、会社が戦略的に定める中核的価値観のことである。

・コア・バリューを基に、社内のあらゆる仕組みをつくる。その中でも、まず着手すべきのが「採用の仕組み」で、これによって「カルチャー・フィット（文化適性）」のある人——会社と同じ価値観を持つ人を採用する。このように、コア・バリューが働く人の意思決定の物差しとして用いられるようにすることを、「コア・バリュー経営」と呼ぶ。

未来企業とは？

未来に羽ばたく企業——「未来企業」の条件とは何だろうか。

私は、「共に夢を見ること」だと思っている。

それは第1に、働く人と共に夢を見ることだ。

未来企業は売上や利益を超える崇高な目標を掲げ、それに共感してくれる人を集めて、その人たちの協力を得ながら、目標を達成していく。

第2に、顧客と共に夢を見ること。

「こう生きたい」という顧客の願いを汲み、その実現に向けてひたすらに価値創造する。

第3に、社会と共に夢を見ることである。

「こんな世界に住みたい」という未来像を描き、そのビジョンに人々を巻き込んで、熱烈な支持を得るばかりでなく、新しい世界を共に創っていく。

こうした、共通の目標と価値観のもとに、働く人や顧客を集め、人々の共感を原動力としてビジネスの常識を変え、社会を変えつつある企業が、今、頭角を現してきている。例えば——

●ベリル・カンパニー

ベリル・カンパニーは、1985年に医療警報装置サービスのプロバイダーとして創設された。その後、医療機関を顧客としてコンタクトセンター業務代行など様々なサービスを提供し、今に至る。

米国でコンタクトセンター業務を外部委託している医療機関のなんと95%がベリルのサービスを利用しているといふ。

・「思いやり」を柱とした家族的な企业文化

ベリルの特殊性は、「思いやり」を柱とした企业文化にある。

悩みを持つ人、悲しみに沈む人が毎日のように同社に電話てくる。癌の宣告を受けた子供を持つ母親をはじめ、事情は様々だが、短時間になされる受け答えが、人の人生を一転させかねない。

だから、顧客対応する人は「他者の苦しみに共感を示し、それを和らげる努力を怠らない人」であるべきだとベリルでは信じている。

そんなベリルでは、毎年、社員の働きをねぎらい、家族のサポートに感謝の意を示すために、盛

大なホリデー・パーティを催す。

同僚と食事やゲームを楽しむのだが、中でも社員全員が待ち望んでいる余興は、CEOのポール・スピーゲルマンをはじめ、役員たちが俳優として出演するビデオだ。毎年、筋書きは異なるが、共通しているのは「社員を笑わせ、楽しませるもの」であること。ポールは言う。

——どんなに社員に「楽しくやりなさい、自由にやりなさい」と言ったところで、反応が得られるかというとそうではない。リーダーの役割は「空気をつくる」こと。皆をリードし、「楽しい会社をつくる」という目的に自分も心から賛同し、参加していることを行動で示さねばならない。

・ベリルの「思いやり」の仕組み

ベリルが社内で運営している仕組みに、「ベリル・ケアーズ（ベリルはあなたのことを気にかけていますよ）」というものがある。

これは、社内イントラネット上の報告システムであり、社員が自分や同僚の身の回りで起こっている「出来事」について報告するためのものだ。

この出来事には喜ぶべきもの、悲しむべきもの、あらゆる種類のものが含まれるが、ポイントは社員の身の回りの出来事を経営陣やリーダーが知り、然るべき対応が取れるようにするということだ。

州外に住む母親が癌で余命いくばくもないことを知らされた社員に航空券を贈り、残された日々と一緒に過ごせるようにした話など、同社では思いやりの伝統が毎日のように創造されている。

●ザッポス

ザッポスはネット通販の会社である。靴の販売から始まり、今日ではアパレルやバッグ、キッチン用品などにも取り扱い商品カテゴリーを広げている。

同社には、同僚間の連帯感を育むことを意図した、「ウイッシュユーズ」という仕組みがある。ウィッシュとは、「願いごと」のこと。

ザッポスのイントラネットに行くと、ウィッシュユーズのプログラム・ポータルがあり、社員なら誰でも自分の願いごとを書き込めるようになっている。そして、社員なら誰でも願いごとの投稿を閲覧し「これだったら自分がかなえることができ

る」という投稿に対して手を挙げることができる。

願いごとの投稿は全て匿名なので、願いごとをかなえる側には誰の願いごとのかはわからない。

願いごとには「手作りのパイが食べたい」というものから「車が買えなくて困っています」などというものまである。願いの大きさや深刻さはそれぞれ異なっても、共通しているのは、「社員同志が願いをかなえあう」ということだ。

●ラックスペース・ホスティング

ラックスペース・ホスティングは、クラウド・サービスというIT業界の中でも今日、最もホットな事業を展開し、急成長している企業だ。

・働く意義

同社の本社には、創設者グラハム・ウェ斯顿の言葉が記された垂れ幕が掲げられている。

「人間誰もが望むのは、心を奮い立たせてくれるような崇高な使命を掲げる組織の、価値ある一員として働くことだ」

ハーバード、エールなど、米国の名門大学の卒業生を最も多く雇用する組織はどこか知っているだろうか。グーグル？ アマゾン？ アップル？

正解は、米国各地の主に貧しい学校区に教師を派遣する非営利団体「ティーチ・フォー・アメリカ」。2010年の記録によれば、4500人の求人にに対し、その10倍以上の4万6000人が応募、その18%がハーバード大学の卒業生だったという。

この団体の就労条件は良いとはいえない。最も貧しい地区に住み、学業に構う余裕もない子供たちを教えねばならない。初任給は、有名校の卒業生が通常得られるものの半分かそれ以下だろう。

にもかかわらず、エリートたちが集まってくれる。それは、ウェ斯顿の言葉にもあるように、「皆、心を奮い立たせてくれるような使命を持って働くことを望んでいるから」だ。

ティーチ・フォー・アメリカは非営利団体だが、営利を目的とする一般企業についても同じことがいえる、とウェ斯顿は主張する。

2005年8月、大型ハリケーン・カトリーナが米国南東部を襲った。ニュースでこれを知ったウェ斯顿は、自分が所有するショッピング・セン

ターの建物を避難所に提供。社員やその家族ら有志200人が力を合わせ、建物の環境を整えた。

同社は、テクノロジーの会社ならではの様々なソリューションも開発した。例えば、被災者の情報を全てデータベース化し、バーコードのついたIDを発行した。このシステムのおかげで、バーコードをスキャンするだけでID確認ができるようになり、配給の手順がスピード化された。

また、被災者が家族、友人、知人の安否を確認できるよう、ウェブ上に存在する被災者情報を集積し、コンピューターで検索できるようにした。

・世界で最も偉大なサービス組織になる

これらのシステムは全て、避難所でボランティアとして働く社員から考案され、社員の手によって遂行された。

これは、もし仮に、ラックスペースが売上や市場シェアを経営目標として掲げる企業だったら、あり得ないことだっただろう。

同社は、「顧客サービス」というコンセプトには無縁だったIT業界に、ファンティカル・サポート（熱狂的なサポート）を導入することを使命に掲げてきた企業だ。「世界で最も偉大なサービス組織として知られること」を目的としている。

そして、その目的は、顧客に限られたものではない。同僚、地域社会、社会全般に向けて、「熱狂的なサポート」を提供することを意味している。

「偉大な仕事」というものは命令や権威によって強いられるものではない。個々人が、損得勘定抜きで、「やりたい」と心から望むからこそ生まれるものなのだ、とウェ斯顿は言う。

●「会社と社員」「部下と上司」、そして「同僚」を超えて

ザッポス、ペリル、ラックスペースを見ていると、共通しているのは、会社で働く人の間に、「会社と社員」「部下と上司」、そして「同僚」を超えたつながりがあるということだ。

会社とその中で働く人の関係を、ただ単に「会社と社員」の関係として捉えてしまうと、規則や階層がどうしても前面に出てしまう。

会社と社員は契約で結ばれた関係であり、会社は社員の時間をお金で買う。そんなメンタリティ

からは、創造性や超越したサービスは生まれない。

●「やりたいからやる」ことのパワー

ザッポスを初めて訪問した時、私の心に強い印象を残したのは、コンタクトセンターで働く人たちの自信と誇りに満ち溢れた姿だった。

ただ電話を取るのが自分の仕事ではない。顧客にハッピーを届けること、そしてそれは世の中を良くする重要な仕事だ、ということを全員が理解しているのは、社内の空気からも明白だった。

同じく、ペリルでも同じ空気を感じた。

では、なぜ、彼らは楽しそうなのか。

それは、ザッポスもペリルも、働く人が心からやりたいことを、自己裁量でやっているからだ。

両社とも、人間の本性は基本的に善であるとする「性善説」に立つ。誰でも、人を幸せにすること、人を喜ばせることに喜びを見いだすものだ。だから、会社はできるだけその邪魔をしないようになる、それがザッポスやペリルの考え方なのだ。

コア・バリュー経営

未来企業とは、社内の誰もが自律の精神を持ち、会社の目的達成に向けて自ら考え、日々、価値創造している企業である。

そして、その未来企業の経営の柱になっているのが、価値観をベースとした企业文化である。

企业文化はどの会社にも存在し、組織の構成員にとって、毎日の活動の判断基準となるものだ。

だから、経営者としては、会社の使命や社会的意義をより良く全うすることを目的とした企业文化を意図的につくりこんでいくことが必要になる。

私はそれを、従来型の「自然発生的な企业文化」と対比し、「戦略的な企业文化の構築」と呼んでいる。

戦略的な企业文化を構築する上で、まず、やらなければならないのは、企業が「なぜ存在するのか」「社会にどんな価値をもたらすのか」という企業の「社会的意義（コア・バリュー）」と、その実現を推し進めるために「共有すべき価値観（コア・バリュー）」を定義することである。

●コア・バリュー

コア・バリューとは、「中核的目的」。言い換えれば「存在意義」のこと、会社が「何のために存在するのか」を定義したものだ。

「企業使命」というのは昔からあるが、「最も優れた商品やサービスを提供する」などといったものが多い。こういったものは、企業が自らを主体として、自らに対して掲げる目標にすぎない。

これに対して、コア・バリューが満たすべき条件は、次の3つである。

- ・社会に貢献し、生活者が応援したくなるようなものであること
- ・働く人の心を奮い立たせ、誇りを持たせるようなものであること
- ・長期的視野に立ったものであること

つまり、コア・バリューは他者主体である。コア・バリューの中には、他者への価値創造の要素が含まれていなくてはならない。

●コア・バリュー

コア・バリューとは、会社の中で働く人たちに共有してもらうために、会社が戦略的に定める中核的価値観を指す。

コア・バリューに基づき、採用、評価など社内のあらゆる仕組みをつくり、コア・バリューが働く人たちの意思決定の物差しとして用いられるようにすることを、「コア・バリュー経営」と呼ぶ。

●カルチャー・フィット（文化適性）を重視する

コア・バリューとコア・バリューの定義を終えたら、次にやるべきことはコア・バリューに基づく仕組みの構築である。

その仕組みの中でも、真っ先に着手すべきものは「採用の仕組み」だ。企业文化をつくるのは人。同じ価値観を持つ仲間を集められなければ、会社が目指す文化をつくることはできない。

何より、「カルチャー・フィット（文化適性）」のある人——会社が「こうありたい」と決めた姿に共感し、同じ価値観を持って働く人を採用しなければならない。

技能を教えることはできても、心を教えることはできないからである。