

# 震災後の企業の魅力的な対応について

## ～シャインの組織文化論を用いて～

a8eb1199 野津郁弥

### 目次

#### 第1章 はじめに

- 1-1 問題背景
- 1-2 問題提起
- 1-3 研究意義

#### ・理論編

#### 第2章 CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）とは

#### 第3章 シャインの組織文化論

#### ・ケース編

#### 第4章 震災後の企業の魅力的な対応

- 4-1 企業名想起調査
- 4-2 ソフトバンク
- 4-3 ヤマト運輸
- 4-4 日産自動車
- 4-5 ディズニーリゾート

#### 第5章 終わりに

#### 参考文献

# 第1章 はじめに

## 1-1 問題背景

2011年（平成23年）3月11日、宮城県牡鹿半島の東南東沖130kmの海底を震源として東北地方太平洋沖地震が発生した。これは日本における観測史上最大の規模、マグニチュード(Mw)9.0を記録し、これに伴って発生した津波やその後の余震により引き起こされた東日本大震災は、日本全体に深い悲しみと甚大な経済的損失をもたらした。

これを乗り越えるためには今後とも日本全体で力を合わせて取り組んでいかなければならない。現在、政府や企業、NPO法人など様々な組織が復興に向けた取り組みや被災地救済の手立てを講じ、尽力している。震災直後の寝る間を惜しんで作業にあたった人たちの数は計り知れないだろう。現在はかなり落ち着いてきたと思われるが、まだ完全に復興したとはとても言えないだろう。「がんばろう！日本」のスローガンを見るたび、一日も早い復興がなされることを心から祈っている。

## 1-2 問題提起

この東日本大震災へのさまざまな対応がある中、私は企業の果たす役割について考えることにした。CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) という概念は、現在広く知られており、多くの企業がこれに取り組んでいる。今回の東日本大震災においても多くの企業がCSR活動として被災地への支援をさまざまな形で取り組んできた。その企業のCSR活動の中でもどのようなものが高評価をされたのかを調べ、どのようなCSR活動が望ましいのかを考えてみようと思う。

本論ではCSR活動についての理論について触れ、その後日経BPコンサルティングが調査した「企業名想起調査」をもとに震災後高い評価を得た企業を分析していく。最後にどのような対応が望ましいか、このような不測の事態にどのように備えておくべきか結論を述べている。

## 1-3 研究意義

大震災の時のように助け合っていかなければ生きていくことも難しい事態では、CSR活動を通して企業の質が問われている。企業のどのような対応が評価されたかを分析し、どのような行動が企業に求められているかを考え、営利目的の活動だけでなく企業の社会的責任を考慮した企業の在り方を考える。今後企業は今回の東日本大震災のような緊急事態に備えどのような対応をしていくべきか、また緊急事態でどのような対応を取るべきかの参考になるだろう。

## 第2章 CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) とは

CSR とは持続可能な社会を目指すために、企業も責任を持つべきであるという考えのもとに成立した概念であるが、国や地域によって、さまざまな考え方があり、まずこの論文における CSR についての考え方を示していく。おおまかな定義として経済産業省の「企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会」の中間報告書を参考にする。

CSR とは、今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味するものである。(経済産業省「企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会」中間報告書)

企業が経済活動を行うにあたって、その基盤にある社会や環境が崩れてしまえば、企業の経済活動が成り立たない。企業が持続的に発展していくためには、企業自身が社会的な役割や責任を積極的に果たしていくことが必要である。

またヨーロッパにおいては、消費者に対するイメージアップを狙い、顧客誘引力の上昇を図ろうという考えによって行われる活動はCSRとして評価されていない。しかし今回の論文では、利益度外視の社会貢献活動も、イメージアップを図った戦略的なCSR活動も企業の持続的運営、発展を目指したものとしてCSR活動の中にも含める。経済・社会・環境のバランスをとるという考え方 (トリプル・ボトムライン) があり、これは経済面だけでなく、社会面、環境面のパフォーマンスも高めてトータルでプラスにするというものが、これを目指す事が持続可能な発展を目指すことにもつながる。持続可能な発展については、将来の世代への配慮や地球環境問題、社会問題と広く議論されるようになっており、その中で企業の果たすべき役割や責任が問われている。このように社会と企業自身の発展のために、CSRは重要な経営課題となっているのである。

CSR活動を行うことでの利点は、さまざまなものがある。コンプライアンスの徹底は各側面に生じるリスクを十分に検討分析し、実態を把握するとともに事前に対策を講ずることにつながり、リスクマネジメントとしての効果がある。また企業倫理の徹底は、企業姿勢の明確化、従業員の誇りや社内団結力の強化につながり、顧客のブランドロイヤリティーを高め、SRI (社会的責任投資) からの評価を通じ、株価に影響を与える可能性がある。そのほかにもCSR活動で他社との差別化を積極的に図っていくことも可能である。このようにCSRの重要性は非常に高いものであり、自社の利益だけを追求していくような経営は評価されない。企業の社会的な役割や責任を意識した経営が求められている。

### 第3章 シャインの組織文化論

それぞれの組織には固有の文化がある。組織文化とは、一般には組織構成員の間で共有化された考え方に基づく組織全体の行動原理や思考様式の事である。この組織文化が組織のメンバーの中に浸透していくと、ある価値観や考え方の枠組みの中で組織構成員の行動をコントロールすることができるようになる。組織文化を共有すること、価値観を持つことの強みをピーターズ＝ウォーターマン（1986）は「それさえ共有していれば、個々の構成メンバーに対しては、現実的かつ具体的な創意工夫によって、その精神を最大限生かすシステムが構築できる」と言っている。それはつまり神戸大学の加護野教授によると、

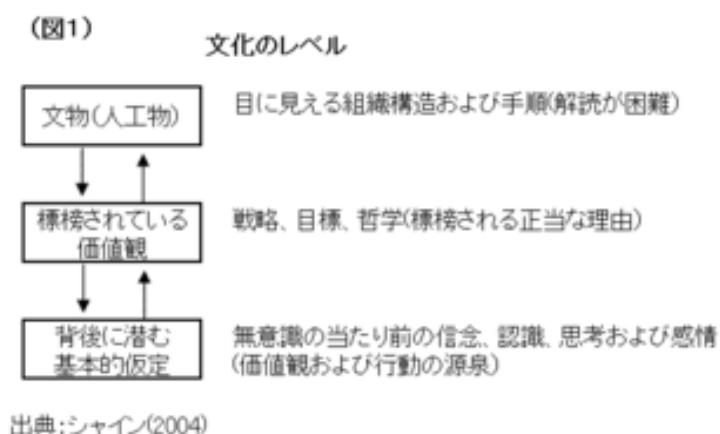
- (1) 強い心理的エネルギーを引出す
- (2) 公式的な情報伝達およびコントロールの負荷を低減する
- (3) 組織の弾力的な行動を可能にする
- (4) 組織の外部の人に対して一定の企業イメージや信頼を形成する、という機能があるということだ。この組織文化について考えるためにマサチューセッツ工科大学（MIT）名誉教授の E・H・シャインの組織文化論を使用する。シャインの組織文化論の中で文化というものは次のように定義されている。

「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本家庭のパターン。それはよく機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーに、そうした問題に関する知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる。」（E.H シャイン著・清水紀彦／浜田幸雄訳「組織文化とリーダーシップ」1989年）

つまり過去の成功体験や失敗体験がその組織の文化のもととなっているということである。さらに創業者の考え方や想いが文化に反映されていることが多い。

また文化には非常に可視的なものから暗黙の目に見えないものまで、図 1 のように3つのレベルがあるとシャイン(2004)は言っている。レベル 1 は「文物(人工物)」である。これらは建物（建て方など）、服装、視聴可能なメンバーの明白な行動パターンなどであり、同じ組織のメンバー以外である部外者にも容易に観察することができる。レベル 2 は標榜されている「価値観」で、グループ内の共有されている「どうあるべきか」という感覚を反映している。社訓や社是、倫理規範などに表れている。例えば「私たちは、オープンで活力溢れる職場をつくり、自らを磨き成長します」といったような行動指針を示すようなものはこれに当てはまる。ただこれはメンバー全員の行動に反映されていないこともあり、あまり深くは浸透していないものである。レベル 3 は、背後に潜む「基本的な仮定」である。これは組織の中で繰り返し有効に機能した信念や価値観が、組織の歴史の中でメンバーに共有され、繰り返し機能することで当たり前のこととなり、意識にものぼらなくなり

暗黙のルールとなるということである。この基本的仮定がメンバー内で強く保持されれば、そのメンバーは、他の前提に立った行動など想像もできなくなるほどである。このレベル3の基本的仮定が、レベル2の価値観や、レベル1の顕在的な行動などのもととなっており、組織文化の根幹である。また組織として最もまとまりが生まれるのは、レベル3の基本的仮定の組織文化が構築された場合であるが、この3つが共存しないと組織文化は生まれず、その関係性が強いほど、強固な組織文化があるとされている。



組織文化との関連性が高いのはリーダーシップの役割である。組織文化はリーダーの考え方や行動規範が色濃く反映されていく。リーダーの果たす役割で倫理的な組織文化に最も影響を与える要因上位5項目は、AMA(American Management Association)が発表した"The Ethical Enterprise"のグローバル調査結果によると

1. リーダーが倫理的な行動を遵守しモデルとなっている。
2. すべてのリーダーたちから、首尾一貫したコミュニケーションが届けられている。
3. 組織の目標、ビジネスプロセスや戦略が倫理に則って構築されている。
4. 倫理的規範が、パフォーマンス管理制度に組み込まれている。
5. 倫理的規範が、採用プロセスや選定基準に組み込まれている

となっている。リーダーシップは組織文化と倫理行動に最も影響を与える要因の一つだといえる。リーダーシップは文化の形成、進化、変容、破壊に深い関係があるのだ。またその役割は組織の成長段階でも変わる。創業時は自らの「基本的仮定」を具現化し文化を植え付け強化していく役割。中年期には組織がより良い形になるためにはどのように援助していくかを洞察していく役割。成熟期には悪しき文化を一転させる行動力が求められる。シャイン(1989)は優れたリーダーシップのカギは組織文化の変化をマネジメントすることだと主張している。

## 組織文化変革のメカニズムについて

組織の成長期における組織文化は、創業者の抱く思想によって作り上げられる。よってリーダーが交代するというのは文化を変革することのできる大きなイベントである。また組織の生き残りに重点が置かれるため、組織を守るために外的環境に対して自然と形を変えながら進化していく。またこの時点では文化を維持するという圧力はあまり強くはない。

組織が成熟期に入ると文化の変革はされにくい。「基本的仮定」は過去の成功・失敗の積み重ねであるので簡単には変えることができない。これは、変化する外部環境に直面した時に、適応を妨げることにもなる。変革を迫られた組織が変われない慣性を持つことも組織文化の特徴である。

組織文化変革の方法としてまず、「強制的説得」というものがある。古い「仮定」を否認する力を強めるために、新しい「仮定」を受け入れざるを得ない環境作りをしていく。インセンティブを用いることなどがこれにあたる。新しい「仮定」を支持する行動には報奨を与え、それに反するような行為には罰を与える。こうして新しい「仮定」に沿った行動が求められるようになる。絶対服従的なリーダーの存在と正しいインセンティブを用いることが必要となる。

次に「方向転換」である。管理者の新しい洞察と計画、プログラムにより構成員に過去の価値観や仕事のやり方を変えていかなければならないと認めさせていく方法である。この変革プロセスには次の五つの条件が必要である。①組織文化を解凍させるための動機づけ②方向転換に従事する管理者あるいはチームが存在すること③この人たちが組織の進むべき方向について明確な感覚を備えていること④そこに到達するため文化をどう変革すべきかに関するモデルがあること⑤そのモデルを実行すべき実力を備えていること。上記の強制的説得とは違い、組織のメンバー全員の参画が必要とされている。そのための有効な手段としては教育、指導などがあり、徐々に文化を変革していくプロセスが方向転換である。

最後に「再生と新生」であるが、組織を物理的に破壊しそこに新たな文化を作るものである。合併や買収などで組織が破壊されることによって同時に文化も破壊される。その後誕生する組織では新しい文化も生まれるといったプロセスである。

## 第4章 震災後の企業の魅力的な対応

### 4-1 企業名想起調査

企業が行った様々な被災地救済や日本経済の復興のための活動や支援があるが、それがどのような評価がされたかを調べるために日経BPコンサルティングが行った「企業名想起調査」というものを利用する。これは、被災地救済や日本経済の復興のための企業による活動や支援、また、この事態に応じた形での広告や宣伝・広報活動を見聞きした結果、「好感を持った、魅力的に映った、高く評価した」企業を尋ね、思い浮かぶ企業を5つまで自由記入するといったインターネット調査である。この調査では「ブランド・ジャパン」のプレ調査として毎年9月に行う「ブランド想起調査」を、震災後の消費者意識の変化を追い、また、有事の時の企業の広報のあり方を研究する時の基礎資料の収集を目的として、2011年4月から8月まで計5回毎月行われた。また、「ブランド・ジャパン」とは国内のブランドを消費者とビジネス・パーソンが評価する、日本最大のブランド評価調査プロジェクトであり、2001年から行われている。

「企業名想起率」ランキング TOP15

一 日経BPコンサルティング「企業名想起調査」(6月度)より抜粋

順位	企業名	企業名想起率 (%)
1	ソフトバンク	34.8
2	ユニクロ	14.3
3	ローソン	10.3
4	ヤマト運輸	9.6
5	サントリー	6.4
6	イオン	4.9
7	JR東日本	3.3
8	日産自動車	3.1
8	東京ディズニーリゾート	3.1
8	パナソニック	3.1
11	トヨタ自動車	2.7
12	セブン&アイ・ホールディングス	2.5
13	NTTドコモ	2.4
14	伊藤園	2.3
14	NTT東日本	2.3

全体を通して、支援活動に「迅速に」取り組んだ企業がランキングの上位に来ている。そこには、経営トップの行動力や、風通しの良い組織風土がある。震災後の復興に向けて全社をあげて立ち向かっている姿が見える企業の、魅力度が高まった。

## 4-2 ソフトバンク

企業名想起ランキング全てで一位をとり続けたソフトバンクは、企業名想起率でほぼ全てで 30%以上を超えた。災害用伝言版の設置や復興支援ポータルサイトの立ち上げ、また被災地での携帯電話の無料化などの復興支援活動をいち早く行ったこと、自治体と協力して推進する「大規模太陽光発電所（メガソーラー）建設計画」の発表や、行政への提言に加え、孫社長の個人資産寄付などその行動力の高さが評価された。ソフトバンクグループの東日本大震災に対する寄付金は 10 億円で、被災地復興および被災者救済のため、日本赤十字社や赤い羽根共同募金などを通じた寄付のほか、NPO やボランティア団体への支援、震災遺児への中長期的な支援に使用された。また孫正義社長による個人資産寄付は 100 億円という莫大な額で、そのうち 60 億円の内訳は日本赤十字社、中央共同募金会に各 10 億円、震災遺児の支援を目的に日本ユニセフ協会などの公益法人に 6 億円、岩手、宮城、福島各県に 10 億円ずつ、茨城、千葉の両県に 2 億円ずつとなっている。残りの 40 億円は「東日本大震災復興支援財団」の設立に利用し、遺児・孤児への支援（奨学金、留学支援など）や被災地での NPO 活動への支援、そのほか中長期にわたる被災者への支援活動に役立てるとしている。

このようにソフトバンクは孫正義社長の素晴らしいリーダーシップが発揮されている会社だと思うが、魅力的な組織文化が根付いているかという疑問が残る。孫正義社長は迅速な対応と、高い決断力、行動力、機動力を持ち合わせており、倫理的な行動を遵守している魅力的な人物である。しかしソフトバンクはこの孫正義社長のワンマン経営で成り立ち、一方的なトップダウン型の経営であり、社員の主体性やボトムアップの姿をあまり感じない。それはアフターサービスの悪さなど、末端にまで配慮が行き届いていないことからもうかがえる。このような組織文化が成熟していないままだと、孫社長の加齢による肉体的、思考的衰えや、引退後の思考や判断、決断する人材が育たないという欠点を抱えたままである。孫社長は素晴らしい能力を持った人物だと思うので、その能力を組織文化の形成、発展という方面にまで向け優れた社風や文化を形成し、引退後も優れた会社の存続につなげてほしい。



### 4-3 ヤマト運輸

宅急便1個につき10円を義援金に回す活動や、物流網復旧に向けて現地のセールスドライバーが尽力したことなどが想起理由として挙げられた。また2011年7月25日には、財団法人経済広報センターが、広報活動が優れている企業への「企業広報賞」の大賞をヤマトホールディングスに贈っている。この賞の選考基準は、「社会から期待され求められているものを見極め、それを経営に反映させるとともにステークホルダーに対し企業活動の的確な情報を発信・伝達し、社会に貢献している企業」である。授賞理由は次のようなものだ。

「ヤマト運輸と密に連携・協力し、社会・企業向けだけでなく17万人のグループ社員を対象に積極的なグループ広報・コミュニケーション活動を展開している。グループ各社並びに社員によるCSR、社会貢献活動の評価は高く、社員一人一人の広報マインドは社会に広く受け入れられている。また、東日本大震災の際にも復興支援や関連情報提供等を行い、企業イメージの向上と社会への貢献を果たしている。」(財団法人経済広報センター 第27回「企業広報賞」より)

震災後、被災地では自治体が自衛隊の助けを借りながら支援物資を運んでいたが、人手不足と物流のノウハウ不足で支援物資が被災者に届きにくい状況が続いていた。そのとき地元で働くヤマト運輸の社員達が無償で援助に名乗りを上げ、支援物資の管理と避難所の把握を行い情報の共有化を図り、集めた情報を元に9台のトラックを使って計90ヶ所あった避難所に対し、出来るだけ要望に沿う支援物資を運ぶ体制を築きあげた。さらに最初に援助を申し出た時は、会社の許可を得ずに社員達の独自の判断で行っており、後日それを聞いた本社が支援に動いた。1931年(昭和6年)に制定されたヤマト運輸の「社訓」には、今そしてこれからの時代において尊ぶべき貴重な教訓がさまざまに込められている。この「社訓」を、創業の精神として原点にすえ、先輩方の志と気概をさらに継承していきたいとヤマトグループは考えている。

- 一、 ヤマトは我なり
  - 一、 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
  - 一、 思想を堅実に礼節を重んずべし
- (ヤマトホールディングス社訓より)

社会生活に欠くことのできない公共性の高いサービスに従事するヤマトグループの社員は、一人ひとりが、“いかに社会や生活の役に立てるか?”ということ、常に念頭におき、

そのために「礼節（礼儀と節度）」を重んじ、社会の一員としてコンプライアンス（法令、企業倫理等の遵守）を実践している。この思いは今回の緊急事態の社員の対応から見てもわかるように社員一人一人にきちんと根付いている。

またヤマト運輸は「宅急便」の始まりからずっと、規制と戦い、世の中により高い価値を提供してきた。宅急便が生まれたのは1976年だが、その後郵便局や各地域の運送会社の力が強く、運輸省からの路線免許がなかなかもらえずに全国展開に苦労した。全国ネットワークが完成したのは1997年であり、20年間以上も既得権益を持つ各企業や監督官庁と戦い続けていたともいえる。その後の「メール便」の普及に基づく、郵政省との戦いも有名である。しかしヤマト運輸は規制や業界慣行と戦って、既得権益を壊していき世の中の人々に高い価値を提供してきた。このような規制や権益と戦うイノベーティブな要素も社員たちに浸透している。今回の例でいうと、会社の許可を得ていないにもかかわらず、主体的に判断し、会社のトラックや燃料を使って支援を名乗り出たことからわかる。そしてそれをバックアップした会社からもわかるように、会社の判断と同じ判断を社員一人一人ができていることから「価値観」や「基本的な仮定」の共有、組織文化の共有がなされているといえるだろう。そして今回の緊急事態で見事優れた組織文化を発揮したことにより企業の質を世に示したといえる。緊急事態だからこそ平時よりもより明確に社風は表れるものだと思う。組織文化がしっかりと根付いていたおかげで今回のような結果を生み出すことができ、評価につながったといえる。

#### 4-4 日産自動車

工場で働く人々を中心に企業の復旧、復興に向けた強い思いは、「今こそ、モノづくりの底力を。」と題された日産自動車のテレビやラジオのCMやWebサイトなどで紹介された。また日産自動車CEOのカルロス・ゴーン氏は、3月29日に被災した福島県いわき工場に入り、福島から撤退しないことを表明し、工場の復旧に向けて精力的に活動する現場の従業員を力強く激励した。復旧・復興へ向けた強い決意、意気込みとゴーン氏のリーダーシップ力が高く評価された。無償提供された電気自動車の「リーフ」が支援活動に役立てられたという意見もあった。支援の具体的な活動内容や、復旧・復興に向けた意気込みをあまり多くは発信せず、したとしても企業名を大きく見せないようにする企業が多かったが、この事例をみると、被災された方や日本全体を元気づけるという目的で会社のメッセージをきちんと伝えることが重要なことだとわかる。

ゴーン氏のリーダーシップ力はとても高く、倒産寸前にまでなった日産自動車を業界屈指伊の高収益企業によみがえらせたゴーン氏の改革の神髄は、「自ら高い目標を設定し、何があっても達成する」という企業風土を植え付けたことである。1999年10月、ゴーン氏は「日産リバイバルプラン」(NPP)を発表し、「公約を達成できなかつたら責任をとって辞任する」と宣言し目標を達成。その後も「日産180」で世界百万台増販や負債ゼロなど難しい公約を掲げた中期計画を進めてきて、これまで全ての目標を達成してきた。日産の中堅社員によると、「昔の日産ならば、経営計画など達成できなくて当然という会社だった」という。そしてゴーン氏は社内で「コミットメント」(公約)を、社長から課長まで全員が持つようにし、全社員に明確な責任を持たせた。日産不振の原因となっていたゆるゆるした雰囲気を払拭して新たな価値観の共有、変革に取り組んだのだ。

このように宣言した目標を達成し続けてきたゴーン氏によるメッセージは心に強く響き、「技術の日産」と評される企業の「今こそ、モノづくりの底力を。」というメッセージにはただの気休めではない説得力がある。それはゴーン氏や日産自動車が今までに積み重ねてきた功績や考え方、価値観の賜物である。組織の特徴や社風、文化が広く認識されている場合、それを活かしたメッセージは説得力を伴い、聞いたものの心に深く届くことにつながる。

#### 4-5 ディズニーリゾート

東京ディズニーリゾートの地震発生時の様子がメディアなどで多く取り上げられ、現場で働くキャスト達の適切なゲスト対応が話題となった。日経BPコンサルティングの「ブランド・ジャパン 2011」の結果では、運営元のオリエンタルランドが「企業の人材力」ランキングで第1位となっている。トップの決断力から従業員一人ひとりの取り組みまで高い評価を得ている。

東京ディズニーリゾートのスタッフであるキャストの約9割は、高校生や大学生を中心としたアルバイトである。しかし未曾有の震災直後であっても、自分たちの7倍もの人数である7万人のお客様に、普段と同じように落ち着いて一人ひとりが自ら判断し適切な行動をとることがなぜ可能だったのだろうか。それには高い組織文化が根付いていることが要因となっている。キャスト全員が同一の価値観を持っていて、それに基づいて主体的に判断していくことが可能になっているからである。

まず行動指針の優先順位が明確になっているおかげでキャストは迷うことなくどのキャストであっても同じ対応をすることができ、それは英語の頭文字をとってSCSEと呼ばれていて、「Safety(安全)」「Courtesy(礼儀正しさ)」「Show(ショー)」「Efficiency(効率)」の順である。ディズニーランドといえば、一般的にはショーのイメージが強いが、安全性が保たれてはじめてゲストはパークを楽しむことができるし、キャストも最高のショーを提供することができるという考え方にに基づき、安全性が第1にきている。また効率に関しても、ほかの3つを心掛けてチームワークを発揮し、ゲストが楽しむための効率を高めるといった意味で使われている。この行動指針には、「全てのゲストにハピネスを提供する」というミッションがその根幹にある。これらは全てキャスト達の中で「基本的仮定」となっていて、アルバイト一人ひとりにまでしっかりと浸透している。それは教育のノウハウがしっかりと確立されており、レベル2の「価値観」の共有もレベル3の「基本的仮定」の共有も教育の中でキャストが自然と学んでいくことができるようになっているからである。後輩の指導に当たる先輩たちも、正社員ではなくほとんどがアルバイトだということも驚きであるが、自主的、主体的に相手を思いやる「ホスピタリティ・マインド」というものをもって、自分たちが後輩の模範となるように接することで、後輩たちも先輩たちの素晴らしい文化を継承していつているのである。そして組織文化がしっかりとしているおかげで、今回のような緊急事態においても素晴らしい対応にブレが生じることがなかったのである。

## 第5章 終わりに

これまでいろいろなケースを見てきたが、いかに組織文化が重要かお分かりいただけたでしょうか。特に今回の震災のような緊急事態では迅速な対応が要求される。そこでパニックになったりせずに社員一人ひとりが主体的に判断し、迅速で的確な行動をとることができるのは、培ってきた組織文化があってこそのものである。また組織風土や文化としてその企業の特徴が周知されている場合、そのメッセージ性は高まり、信頼、説得力を持ち、人々の心の深いところまで届くことができる。社員一人ひとりに根付いた信念や思い、行動規範などの価値は計り知れない。それは時に多くの感動を呼び、評価され、企業の質の向上につながり、社員の誇りとなり、さらに優れた組織文化の構築、継承と続いていくことだろう。

組織文化は一朝一夕に身につけられるものではなく、企業ごとに異なり、ほかの企業のまねをして成功するといったものでもない。組織文化を浸透させるにはディズニーリゾートのような優れた教育が必要である。また組織文化を変容させるには日産自動車のゴーン氏のような高いリーダーシップを発揮し、組織の方向修正をして目標を達成するための舵取りをしていく必要がある。それは口で言うほど容易なものではなく、本当に文化を共有しているといえるくらいに文化を浸透させるには長い時間と労力が必要である。しかしそれに見合うだけの十分な価値があると私は思う。それは今回の「企業名想起調査」を見ても明白である。組織の経営者が緊急事態に備えてやるべきことは、緊急事態対応マニュアルを作ることよりも、リーダーシップを発揮し企業の強みとなる優れた組織文化を構築していくことである。

## 参考文献

- 日経BPコンサルティング HP <http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/> 2011/12/29
- 気象庁 <http://www.jma.go.jp/jma/index.html> 2011/12/29
- 岡本享二著 (2004) 『CSR入門』 日本経済新聞社
- 経済産業省 (2004) 「企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会」 中間報告書
- 伊吹栄子著 (2005) 『CSR経営戦略』 東洋経済新報社
- 谷本寛治著 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版
- 高巖著 (2004) 『CSR 企業価値をどう高めるか』、日経CSRプロジェクト
- ピーターズ＝ウォーターマン著(1986) 『エクセレント・カンパニー(上・下)』 講談社文庫
- E・H・シャイン著・清水紀彦/浜田幸雄訳(1989) 『組織文化とリーダーシップ』 ダイヤモンド社
- E・H・シャイン(2003) 『キャリア・アンカー』 白桃社
- E・H・シャイン (2004) 『企業文化ー生き残りの指針』 白桃社
- 福島文二郎著 (2010) 『9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方』 中経出版
- AMA(American Management Association) "The Ethical Enterprise"
- ソフトバンク株式会社 HP <http://www.softbank.co.jp/ja/> 2011/12/29
- NTT ドコモ HP <http://www.nttdocomo.co.jp/> 2011/12/29
- au by KDDI HP <http://www.au.kddi.com/> 2011/12/29
- 財団法人経済広報センター HP <http://www.kkc.or.jp/> 2011/12/29
- ヤマトホールディングス HP <http://www.yamato-hd.co.jp/index.html> 2011/12/29
- 日産自動車 HP <http://www.nissan.co.jp/> 2011/12/29