



第 16-12 号 米国の企業カルチャー

1. 企業カルチャーとは

企業カルチャー、または企業文化というのは、規定として必ずしも明文化されていなくても、組織や役職員が従う行動規範または暗黙のルールのようなものです。例えば、日本企業の多くでは、特に就業規則で定められているわけではないのに、業務終了後に会社の上司や同僚とお酒を飲みに行くことがあると思いますが、それも一種の企業文化です。1995年にビジネス書としてベストセラーになったコリンズ氏・ポラス氏の共著による Built to Last (日本語版は「ビジョナリー・カンパニー」)によりますと、長期間繁栄している会社には、いくつかの特徴があります。そのうちのひとつが「カルトといえるほど強い企業文化を持っていること」となっています。企業文化というのはその企業が目指すべき方向に、各従業員の行動を一致させるために有効なのです。つまり、企業の方向性と、各従業員の行動の方向性を同じ方向に向け、束ねる力を持つのが企業文化です。ですから、その束ねる力がある意味カルトといえるほど強いほど、会社としての力が強くなるわけです。

2. ノードストロムデパートの例

ノードストロムは強い企業文化を持つ企業として、米国ではとても有名な高級デパートです。同社の企業文化は、「抜群の顧客サービスを提供する」、というものであり、従業員は顧客満足のために、各人の判断で可能な限りあらゆる努力をするように期待されています。例えば、私は先日そのデパートでワイシャツを買ったのですが、その時に、店員の方に「アイロンをおかけしましょうか？」と聞かれました。「新品のシャツにアイロン？」と最初は驚いたのですが、確かに、新品とはいえ、たたんであれば折り目がついているわけですから、すぐに着るのであればアイロンをかけてもらえればありがたいわけです。さらに、2～3日後には、その従業員の方から手書きのお礼の手紙が着ました。さすがにそこまでされると、次からも何かあればそのデパートで買わなければ悪いかな、という気になってしまいます。このように、強い企業文化があれば、上司がいちいち指示しなくても、会社が期待する行動を各従業員が自発的にとってくれるのです。

3. 企業文化はいかにしてつくられるのか

企業文化の強い企業は、採用の時に自社のカルチャーに合わない人は優秀な候補者であっても採用しません。知識や技能を教えることはできますが、行動を変えさせることはとても難しいからです。従業員の採用後は仕事はもちろん、公式・非公式の研修や行事などを通して、従業員に企業文化を身につけさせます。さらに、企業文化にそった行動をして、実績をあげただけが社

内で昇進・出世できるわけです。このようにして、カルトといえるほど強い企業文化が出来上がるのです。一方、そうした強いカルチャーに馴染めない人は、他の会社に転職するしかありません。米国において、いい会社というのは、誰にとってもいい会社と言う意味ではなく、その会社の文化に合っている人にとってはいい会社、という意味なのです。

80年代の日本企業の黄金時代には、特に日本企業の一種独特のカルチャーが注目されることもありました。ただ、日本経済の停滞と共に、そうした独特の企業文化も薄れてきたようにも感じます。新しい時代に合った企業文化を持ち、しかもカルトといえるほど強い企業文化を持っている企業が増えてくれば、日本経済回復の牽引役になってくれるのかもしれませんが。



徹底した顧客サービスの企業カルチャーを持つノードストロムデパート

(文責：ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武)

[戻る](#)

参考文献：

Collins, J. and Porras, J, *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publishers, New York, 1994

Spector, R. and McCarthy, P, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company*, John Wiley & Sons, New York, 1995

(文中意見にわたる部分は筆者の個人的意見であり、必ずしも信金中央金庫の見解を反映させたものではありません。本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。また、本稿は、執筆者が信頼できると考える各種データ等に基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。)