

活力のある企業へ

—JR九州の企業文化を事例として—

河野好恵

キーワード：企業文化、JR九州、活性化、企業文化の変化

1 はじめに

企業文化 (Corporate Culture) あるいは組織文化 (Organizational Culture) に関する研究は 1970 年代後半のアメリカで盛んになった。それ以降、さまざまな研究者が企業文化の定義付けを行ってきた。以下にそのいくつかの定義を示す。T・ピーターズと R・ウォーターマンは『エクセレント・カンパニー』(1982) で「共有された価値観」、T・ディールと A・ケネディは『シンボリック・マネジャー』(1987) で「人間の行動の総合的な形態」と定義している。また E・H・シャインは『組織文化とリーダーシップ』(1989) で「組織文化とは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、発見された、または、発展させられた基本的仮定のパターン」と定義した。加護野 (1993) は上記 3 つの定義を組み合わせたような「組織のメンバーに共有された価値観、信念、行動規範のパターン」という定義付けを行っている。

企業文化に対する関心が高まった背景のひとつに、経営業績の改善や向上との関連性がある。河野 (1988) は企業文化の活性化は業績に影響していると指摘している¹。高業績企業と低業績企業の企業文化の要素には差違がみられ、高業績企業は活性化した文化を持っていることを示した。

本稿では近年好調な経営を行う JR九州の企業文化を河野・クレグ (1999) の企業文化の類型にあてはめて、同社がどのような企業文化の変化を辿り、どのような点が組織の活性化に結びついているのかを明らかにする。

本稿の構成は以下の通りである。第 2 節では河野・クレグ (1999) の企業文化の類型を中心に企業文化の理論を示す。第 3 節では JR九州の概要について述べ、企業文化の理論に JR九州の事例を当てはめてケース分析を行う。最後に第 4 節で結論と今後の

¹ 河野豊弘 (1988) 『変革の企業文化』講談社

課題を述べる。

2 企業文化

2-1 企業文化研究のアプローチ²

目に見えない文化を捉えるために、類型化し分類することで可視化することは有効な手段である。若林（1995）は、今までの企業文化研究は静態的アプローチと動態的アプローチに分けることが出来るとしている。静態的アプローチは、「企業文化は組織の機能の一部であり、組織の現状や均衡を維持するメカニズムを意味し、基本的に変化を思考するものではない」としている。そしてこれまでの大半の研究がこのアプローチを用いていると指摘している。また静態的アプローチは分類的アプローチ、事例的アプローチ、構造機能アプローチに細分化出来る。一方、動態的アプローチは「文化的価値が創造され、それが組織の内部へと浸透し、その結果として組織風土や人々の意識や行動が変化していく組織システムの動態的過程」を課題としている。以下で各アプローチの概要を簡潔に述べる。

分類的アプローチでは企業文化概念を用いて組織の分類を試みている。代表的な研究にG・ホフステッド（1980）の価値次元からの分類研究がある。まず全ての企業文化に適用可能な4つの普遍的価値次元「power distance（権力距離）、uncertainty avoidance（不確実性回避）、individualism（個人主義）、masculinity（男性性）」を想定した。そしてこれらの価値次元上での相対的位置関係から、世界各国の企業文化を分類した研究である。

事例的アプローチとは優良企業、いわゆるエクセレント・カンパニーの企業文化事例を紹介するアプローチである。米国企業の場合、各企業の独特な「社内制度や慣行」が企業文化として取り上げられることが多い。そして日本企業の場合は、しばし個人的な経営者や創業者の経営理念・経営哲学という「独自の企業風土」が企業文化の実態として取り上げられることが多い。

構造機能アプローチにおいては、W・オオウチの『セオリーZ』（1981）とT・ピーターズとR・ウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』（1982）でそれぞれ「Z型」、「エクセレント・カンパニー」と名付けられた優良企業には優れた企業文化あるいは価値体系を有しているとした。ここから「優れた企業文化（価値）→エクセレント・カンパニー」という仮説が生まれた。その結果、概念の一般化に伴い、企業文化のも

² 若林（1995）「IV-3 企業文化形成の方法論」梅澤正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社、pp. 225-246.

つ「価値ある機能」を研究するアプローチが活発になった。

動態的アプローチは、企業文化はどのようにして創られ、企業内部に浸透し、構成員の意識や行動へと転化されていくかを問題としている。若林・卢（1993）は4社の事例研究から「第1段階：環境変化の知覚と改革の決断、第2段階：新しい価値の創造、第3段階：シンボルの形成と組織コミュニケーション、第4段階：組織構造の改革、第5段階：組織成員の意識と行動の変化」という5段階のプロセスモデルを構築した。

本稿では JR 九州の企業文化を分析するにあたって、以下に紹介する河野・クレグ（1999）企業文化の類型を用いる。選択理由は2点ある。1つは彼らの研究では企業文化を類型化しているだけでなく、企業文化の変化という動態的なアプローチも行っている点である。前述したように今までの研究は静態的なアプローチが多かった。彼らの研究は静態的である分類化アプローチに加え、動態的な企業文化の変化も兼ね備えている。もう1つはアイデアや実行といった目に見える企業文化の要素も明確化している点である。従って目に見える事実からも企業文化がある程度推測しやすいという利点がある。

2-2 河野・クレグ（1999）の企業文化の要素と類型³

河野・クレグ（1999）はまず企業文化の概念の基本的要素を実態調査によって抽出した。それが共有された価値観、意思決定パターン、目に見える行動パターンの3つである。（図1）共有された価値観とは、「メンバー一同が正しく、良いと信じている価値観」のことである。意思決定パターンとは、「情報収集やアイデアの創造や代替案の評価に用いられる一貫した方法」のことである。ここでは、情報収集が外部指向あるいは内部指向であるか、リスク評価の方法、上司や部下、同僚などと協力的か否かという3つの差違が意思決定パターンの特徴となる。そして、目に見える行動パターンは「計画実行の段階で見ることができる」としている。具体的には、計画の実行が早いか遅いか、新しいことに積極的に挑むのかそうでないのか、そして仕事や組織にどれだけコミットメントしているかという点が行動パターンの要素となる。

³ 河野豊弘、S・R・クレグ（1999）『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化—』白桃書房 参照

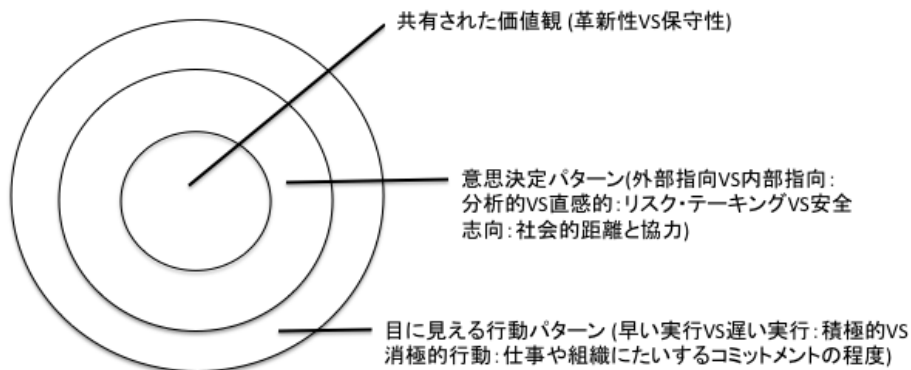


図1 企業文化の要素

(出所) 河野豊弘、S・R・クレグ (1999)『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化—』白桃書房、p. 2

そして抽出した基本的要素をもとに、企業文化を「活力型」、「専制者追随型」、「官僚型」、「沈滞している類型」、「停滞的かつ専制者追随型」の5つに類型化した(表1)。

ここで各類型の特徴を述べる。「活力型」は活性型文化の理念類型であり、多くの優れた特徴を持っている。「専制者追随型」の特徴はメンバーが強力な専制者(リーダー)に追随しているという点である。トップが適切に意思決定を行っているときにはこの類型はうまく機能する。しかし、上層部の人々の高齢化が進み、組織や環境変化の实情に疎くなってしまうと、意思決定がうまくいかなくなり、以下に記す「停滞的かつ専制者追随型」に変化する可能性もある。「官僚型」の企業文化をもつ企業では規則や規範が多く、こうした規則がメンバーの行動を抑制してしまう。そのため、メンバーはリスクを冒そうとはせず、非常に堅実で用心深く、まじめで保守的である。社歴を重ねた企業に見られる。「沈滞している類型」は、市場を独占している企業や公組織によく見られる文化である。この「沈滞した類型」の文化を持っているは、競争を勝ち抜くことは出来ない。「停滞的かつ専制者追随型」は、トップ・マネジメントが専制的であるというだけでなく、彼らの決定が間違っているということが多いという特徴を持っている。また「専制者追随型」の企業でトップが長年代わらない場合、この類型になることがある。

さらにこの研究の特徴は、企業文化を類型化するだけでなく、時間とともに変化していると指摘していることである。彼らによれば、企業文化は「専制者追随型」からスタートし、「専制者追随型」→「活力型」→「官僚型」→「沈滞している類型」・「停滞的かつ専制者追随型」の順にシフトするとしている。

表 1 企業文化の要素と類型

| | | 活力型 | 専制者追随型 | 官僚型 | 沈滞している類型 | 停滞的かつ専制者に追随 |
|-------------|---|----------------------------|----------------------------|---|---------------------------|---------------------------|
| | 一般的特徴 | 革新に価値 新しいアイデアが多い | リーダーに追随 | 手続き、規則を重視 | 慣習的 | リーダーに追随 |
| A. 共有された価値観 | (1) 価値観 革新or安全第一 | 革新指向 | リーダーに追随 革新的 | 手続き指向 安全第一 | 安全第一 | 自分の保身 安全第一 |
| B. 意志決定パターン | (2) 情報収集 外部指向or内部指向 | 外部指向の情報 収集 | 情報は上から 外部の情報も | 技術的知識指向 | 内部指向 | 上から下のみ |
| | (3) アイデア 多いor少ない | 自発的に改善 アイデア 対立意見も | 言われたことを 主に行う 対立意見も出ず | 完全主義 分業的 | 慣習的、アイデア 少ない 対立意見なし | アイデア少ない、 言われたことのみ |
| | (4) 評価 リスクテイキング or失敗を恐れる | 失敗を恐れず行動 | 失敗は上の責任 と考える 失敗を恐れず | 失敗を恐れる | 失敗を恐れる | 失敗を恐れる |
| | (5) 協力 社会的距離と協力 緊密かつ協力的 orそうではない | 上下平等 チームワークが 良い | 上に追随 互いに協力的 | 階層化は当然責任、 権限は明瞭 | 上を信頼出来ない 互いに分離 | 上を恐れる互いに 分離 |
| C. 行動パターン | (6.1) 実行 早いor遅い | 新しい機会への 反応早い | 新しい機会への 反応早い | 十分に情報が集まる まで実行しない 終身雇用で働く、 規則に従う | 反応と実行遅い | 反応と実行遅い |
| | (6.2) 組織と仕事 に対する忠誠心 | 終身雇用で働く、 仕事への責任感 は強い | 終身雇用で働く 責任感は低い | | 有利な機会があれば 動く 責任感は低い | 有利な機会があれば 動く 責任感は低い |

(出所) 同上 p. 26 図表 2.1 企業文化の要素と類型を一部加筆修正。

3 ケース分析

3-1 JR九州の概要

JR九州は1987年4月1日に設立され、福岡県福岡市博多区に本社を置く鉄道会社である⁴。資本金は160億円、社員数は9,390人(2013年4月1日現在)である。事業は鉄道事業、旅行事業、事業開発や新規事業など25種の多様な事業を行っている。また鉄道事業においては22線区、2,273.0km営業キロ、駅数は566駅そして車両は1,704両保有している。JR九州グループとしては、運輸サービスや建設、駅ビル、流通・外

⁴ JR九州ホームページ 会社案内 <http://www.jrkyushu.co.jp/profile/company.jsp> 2014年1月31日アクセス

食、観光レジャー、ビジネスサービスといった 35 のグループ会社がある。

JR 九州は他の鉄道会社とは少し異なった事業展開で業績を伸ばしてきた。具体的には、デザイナーの水戸岡鋭治が手掛けた「D&S 列車⁵」と呼ばれる観光列車を九州各地で運行させたり、2013 年には日本初のクルーズトレイン「ななつ星 in 九州」の運行を開始させたりしている。さらに農業をおこなったり、九州という営業エリアを飛び越えて東京や上海で飲食業を展開したりもしている。その結果、不採算路線を多く抱え民営化以降赤字続きであった JR 北海道、JR 四国、JR 九州の 3 社のなかで初めて黒字化を果たした。

以下の項では河野・クレグ（1999）企業文化の類型に基づいて JR 九州の企業文化の考察を行う。資料は書籍やインターネット記事などの二次データを使用した。今回の分析で明らかになった JR 九州の企業文化と近年表れている企業文化の変化の兆候をまとめる。

3-2 考察

JR 九州は「専制者追従型」中心の企業文化を築き、国鉄時代の「官僚型」を払拭した。そして近年では「専制者追従型」に加え「活力型」の要素も一部も見られ、活力のある企業文化を形成している。表 2 は今回の分析の結果、JR 九州の企業文化の類型とその変化をまとめたものである。

以下では事例を交えながら国鉄時代の「官僚型」文化から JR 九州の「専制者追従型」文化への変化、そして近年見られる「活力型」の要素を詳しく考察する。

表 2 JR 九州の企業文化の変化

| 類型 | 国鉄時代 | JR九州 | |
|-------------|------------|-------------|----------------|
| | ③.官僚型 | ②.専制者追従型 | ①.活力型 |
| 1 価値観 | 安全第一、部内優先 | お客さま第一、地域密着 | ↓ |
| 2 情報収集 | 消極的 | 外部から収集 | ↓ |
| 3 アイデア | 安定性や前例を重視 | トップ主体のアイデア | → ップ・ミドル両者から提案 |
| 4 評価 | 系統、規定、形式本位 | 失敗を恐れず実行 | ↓ |
| 5 協力 | ストライキが頻発 | 上下間で信頼を築く | ↓ |
| 6-1 実行 | 新しいことに挑まない | トップ主導の改革 | → 現場の判断で実行可能 |
| 6-2 コミットメント | 低い | 高い | ↓ |

（出所） 筆者作成

⁵ JR 九州の観光列車は D&S 列車 (D=デザイン、S=ストーリーの略でデザインと物語のある列車) と総称される。

3-3-1 国鉄時代末期の企業文化

国鉄が赤字に転落したのは1964年東海道新幹線が開業した年であった。以降23年間赤字を改善することが出来ず、国鉄は解体することとなった。石井（2001）は赤字に転落してからの国鉄組織には5つの特徴があったと指摘している⁶。それは中央管理体制、縦割り組織によるセクショナリズムの横行、前例主義・予算消化主義、国頼みの経営、マスコミや世間への事実の隠蔽の5つである。国鉄では人事や財務などの権限は中央の本社が握っており、地方では何かを行っても評価されず実質的に何も実行することができない状態であった。加えて本社と地方の鉄道管理局は縦割り組織で、地方の組織は本社の指令で動くだけで自主性はなかった。そして前例がないことはやらない、やれない体質だったので、高速道路や飛行機など外部環境の変化に迅速に対応出来なかった。また予算も含めた経営の重要事項には国会の承認が必要であった。その結果、予算確保のため予算が余れば無理をしてでも使い切る非合理的な体質が身に付いたり、国頼り政治頼りの経営になり企業として自己責任の意識が希薄になったりしていった。さらに小さな事故が起こってもマル（問題ない）としてなかったことにしようという発想がはびこっていた。この考え方により問題が起きても外に対してはもちろん内部でもごく一部の関係者以外には伝わらず、職員の士気の緩みと改善の遅れにつながっていた。

このような特徴から、国鉄末期の企業文化は「官僚型」の企業文化を持っていたことが分かる。規則や形式を重視し、保身のための安全を第一とする価値観を持っており、小さな事故は隠蔽するという考え方を持った職員が多くいた。また本社が権限をもっており地方で努力しても評価されず、本社の指示に従うだけであった。そして失敗しないよう前例を踏襲し、絶対確実なアイデアしか実行しなかった。さらに労働組合が強くストライキが頻繁に起こっていたことから、協力関係はなくコミットメントも低かったことが言える。

3-3-2 JR九州の企業文化の形成

JR九州ではまず1987年4月の第1回経営会議にて、「国鉄流10の反省⁷」をまとめ、企業文化の方向性を定めた（表3）。これは国鉄時代を振り返り当時の官僚的な風土を反省し、社員の意識を「お客さま第一」に変えるためのものである。（石井・石原、2001）国鉄時代の文化を払拭するため、トップ・マネジメントが企業理念を形づくり、国鉄

⁶ 石井幸孝・上山信一ほか（2001）『自治体DNA革命—日本型組織を超えて』東洋経済新報社

⁷ 同上

時代とは違う新しい価値観を形成していった。

表3 「国鉄流10の反省」

| | |
|----------------|---------------------------|
| 1. 部内本位→お客さま本位 | 6. 安定主義→変化主義 |
| 2. 系統本位→会社本位 | 7. 失点主義→得点主義 |
| 3. 予算本位→収支本位 | 8. 全員賛成主義→賛否両論主義 |
| 4. 規定本位→行動本位 | 9. 前例踏襲主義→前例ばかりやらない主義 |
| 5. 形式本位→内容本位 | 10. 100点×1実行主義→70点×10実行主義 |

(出所) 石井幸孝・上山信一ほか(2001)『自治体DNA革命—日本型組織を超えて』東洋経済新報社、p.133

企業理念を定着させるために行った取り組みの一つに他の民間会社への出向⁸がある。グループ関連会社以外の企業にも依頼し、ホテル、小売り、飲食、金融機関、建設業などに出向させた。出向した社員たちは民営会社としての意識や自覚を身体で覚えていき、まだまだJR九州は甘いと言うことを痛感した。このように外部の民間企業のノウハウや情報を積極的に得ていった。

そして不採算路線を抱え、鉄道事業だけでは経営が成り立たないJR九州は、設立初期からベーカリーショップやアイスクリーム店、ゴルフ場経営など鉄道事業以外の関連事業も積極的に行っていた。このうち、アイスクリーム店はあまり上手くいかず数年で撤退している。新しいことに挑むにおいて初代社長の石井幸孝はこのように失敗を評している⁹。

「失敗は成功のもとといいます。関連事業でも鉄道事業でも、前向きに一生懸命まじめに取り組んだことで失敗しても、あまりとがめないことにしています。失敗をとやかく言うと、会社に活力がなくなります。何もしないでじっとしていることの方が、会社にとってマイナスです。」

トップ自らも積極的にアイデアを出し、失敗を恐れず新しいことに挑む様をみせる

⁸ 石井幸孝・上山信一ほか(2001)『自治体DNA革命—日本型組織を超えて』東洋経済新報社

⁹ 同上

ことで活力のある企業文化を作っていった。

また新規事業のひとつに国際航路計画¹⁰がある。1991年に博多～釜山間の国際航路を開始している。外部シンクタンクが計画し、誰もが上手く行くと信じて始めた国内航路（博多、平戸、長崎オランダ村）とは反対に、当初国際航路計画は賛否両論だった。ところが国内航路は見込みの5割～7割ほどしかなく結果的に撤退した。一方、国際航路は利用者が420万人（2011年4月1日現在）を超え、JR九州の経営を支える柱の一つになっている。

この国際航路立ち上げに関わったのが現在の代表取締役社長の唐池浩二であった。鉄道会社が今までと全く違う船舶事業を行うにあたって、将来のリーダー候補として唯一船舶免許を持っていた社員に白羽の矢を立てた。しかし彼は就職難のため船舶会社を諦め鉄道会社に就職し管理職を目指し仕事に従事しているという経歴を持っており、今更船舶事業を行うことに躊躇していた。辞令を出せば否応なしに業務を遂行しなければいけないのが会社員の宿命である。だが唐池は自らの意志でやりたいと思わなければ事業もうまくいかないと考え、彼の説得にあたった。彼と食事をしたり、上司に根回しをしたりと相手の懐に飛び込んで信頼関係を築いていった。結果、彼は唐池の説得に応じ、現在では分社化したJR九州高速船の取締役企画部長兼運行部長として活躍している。このようにトップ・マネジメントが進んで現場の人間と対峙し、信頼関係を築いてきた。

上記の事例を踏まえJR九州の企業文化を河野・クレグ（1999）の企業文化類型にあてはめると次のようになる。(1) 価値観：トップ・マネジメントが中心となって企業理念を形成。(2) 情報収集：外部からの積極的な情報収集。(3) アイデア：トップが中心となりアイデアを提案。(4) 評価：失敗を恐れず新しいことに挑むことをトップが推奨。(5) 協力：トップ・マネジメントが進んで現場の人間と対峙し信頼関係を築く。(6) 実行・コミットメント：賛否両論のアイデアもトップの判断で素早く実行し、アイデアを成功させるためミドルは懸命に取り組む。

このような要素を持つJR九州は、国鉄時代の「官僚型」からトップが中心の「専制者追従型」への変化を遂げていると言える。

3-3-3 活力型文化への変化の兆し

近年JR九州は「専制者追従型」文化に加え「活力型」文化の要素も見られるように

¹⁰ NHK テレビテキスト（2012）『NHK 仕事学のすすめ—唐池恒二 お客さまに誠実であれ—』NHK 出版

なった。その事例のひとつとしてフリーペーパー『鉄聞』を紹介する。トップ主導による意思決定や行動だけでなく、社員が率先してアイデアを出したり、社員が主体となりそのアイデアを実行したりしている。

JR九州東京支社の社員による手描きのフリーペーパー『鉄聞』は2011年に1号が発行され、現在は18号まで発行されている。毎号手描きのイラストや文章による観光列車の紹介や沿線情報が掲載されている。企業の広報誌としては珍しい手作り感が話題になり、日本フリーペーパー大賞2013で読者投票部門第1位になった。

『鉄聞』制作者である保戸田氏とその上司の宮野原副支店長は発行のきっかけについてインターネット記事のインタビュー¹¹で、それぞれ以下のように答えている。

「渋谷にあるフリーペーパーの専門店 Only Free Paper にパンフレットを持っていったら、『手描きだったら置けるんですけど…』という話になりまして。早速、上司（宮野原さん）に『手描きのフリーペーパーを作りたいです』と相談したら、『面白そう』ということですぐにOKが出たんです。ちょうど、イラストの上手な社員がいたので2人で作ることにしました。1人は春に退職してしまったので、今は1人で作っています」¹²

「JR九州が発行している『Please』というフリーペーパーはあるのですが、手描きのものはありませんでしたし、若い世代の方々に、九州にはこういう列車が走っているんだということを知ってもらうためには、手描きのイラストを中心にした『鉄聞』は、良い機会になるのではないかと思います。『鉄聞』を作るにあたって、さすがに社長の決裁はとっていませんが、社長が『鉄聞』を目にする機会があって、その時は『良いね！こういうのがお客さまに伝わるんだ！』と、ベタ褒めされました（笑）」¹³

上記の2人の発言から「活力型文化」の3番目の要素であるアイデアと6番目の要素である実行・コミットメントの特徴が表れているといえる。それはアイデアの源泉はトップだけでなくミドルからも提案され、実行の際はトップ・マネジメントの判断を必ずしも必要とせず、現場の判断だけで素早く実行出来るということである。

¹¹ 限定50部！JR九州東京支店の女性社員が作る、超手作りフリーペーパー「鉄聞」
<http://www.excite.co.jp/News/bit/E1353390237720.html> 2014年1月31日アクセス

¹² 保戸田氏の発言 同上より

¹³ 宮野原副支店長の発言 同上より

4 結論

今回のJR九州のケースは一度停滞した企業文化を活性化させた興味深い事例である。JR九州の企業文化には2つの変化がみられた。第一の変化は、国鉄時代の「官僚型」から「専制者追随型」への変化である。第二の変化は「専制者追随型」に加え、「活力型」の企業文化の要素も一部見られていることである。第一の変化には3つの要素が影響していると考えられる。1つ目は官僚的な組織を「国鉄流10の反省」で価値観を目に見える形で共有し、従業員の行動の方向性を明確にしたこと。2つ目は新規事業を展開するなどトップが従来と違う行動を自ら積極的に行ったこと。そして3つ目は、たとえ失敗しても挑戦する方が高評価であることを示したことである。第二の変化には2つの要素が影響していると考えられる。1つ目はトップだけでなくミドルも巻き込み行動することで、さらにもっと良くしていこうと従業員が一丸となること。2つ目は本稿では検証出来なかったが、「お客さまの第一」という意識が社員に浸透しつつあることである。

本稿の残された課題としてデータの限界が挙げられる。今回は主に歴代代表取締役社長の著書などの二次データを使用し分析している。すべての要素を考察出来る十分なデータを集められたとは言えない。したがってJR九州の企業文化をより正確に捉えるためには、今後アンケートやインタビューなどの一次データの使用も必要であろう。

最後に企業文化からみたJR九州の経営課題を指摘したい。それは今後官僚的な企業文化に陥ってしまう可能性が否定出来ないことである。今は活性化しているJR九州だが、少しずつ国鉄時代を知らない社員が増えているからである。いつかはそういった人が幹部となっていくであろう。そうなると国鉄時代の文化の停滞が起こるかもしれない。しかし国鉄時代の停滞した文化から脱却し、さらに活力のある企業文化を形成してきたJR九州には同じ過ちを繰り返してほしくないと願っている。JR九州と密接な関係があり内部事情を熟知しているであろう、デザイナーの水戸岡鋭治の以下の発言は傾聴に値する¹⁴。

「先に情熱が大きい人間が仕事の主導権を握るという話をしましたが、JR九州にも、組織としてそういう特性があります。一般的に大企業といわれる会社では、情熱よりも事務能力が高い人が上になっていくのですが、この九州ではわずかで

¹⁴ 水戸岡鋭治 (2009)『水戸岡鋭治の「正しい」鉄道デザイナー—私はなぜ九州新幹線に金箔を貼ったのか—』交通新聞社、p. 142

すが情熱のある人間が上になっている傾向があります。(中略) JR九州の今までの社長たちも、博多の街で「あの人は面白い」と言われている人たちでした。」

水戸岡氏の発言のように、このような情熱を持つ面白い人々が居続ける会社であれば、更なる企業文化の活性化が期待出来るであろう。

参考文献

- スタンレー・M・デービス著 河野豊弘、浜田幸雄訳 (1985) 『企業文化の変革―「社風」をどう管理するか―』ダイヤモンド社
- 石井幸孝、上山信一ほか (2001) 『自治体DNA革命―日本型組織を超えて』東洋経済新報社
- 加護野忠男ほか編著 (2004) 『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房
- 河野豊弘 (1985) 『現代の経営戦略―企業文化と戦略の適合―』ダイヤモンド社
- 河野豊弘 (1988) 『変革の企業文化』講談社
- 河野豊弘、S・R・クレグ (1999) 『経営戦略と企業文化―企業文化の活性化―』白桃書房
- 水戸岡鋭治 (2009) 『水戸岡鋭治の「正しい」鉄道デザイン―私はなぜ九州新幹線に金箔を貼ったのか―』交通新聞社
- NHK テレビテキスト (2012) 『NHK 仕事学のすすめ―唐池恒二 お客さまに誠実であれ―』NHK 出版
- T・ピーターズ、R・ウォーターマン著、大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』講談社
- エドガー・H・シャイン著 尾川丈一、片山佳代子訳 (2004) 『企業文化―生き残りの指針―』白桃書房
- 田中浩二 (2008) 『八分の運二分の運』熊本日日新聞社
- 梅澤正、上野征洋編 (1995) 『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社

参考ホームページ

- JR九州ホームページ会社案内 <http://www.jrkyushu.co.jp/profile/company.jsp>
2014年1月31日アクセス
- 限定50部! JR九州東京支店の女性社員が作る、超手作りフリーペーパー「鉄聞」
<http://www.excite.co.jp/News/bit/E1353390237720.html> 2014年1月31日アクセス