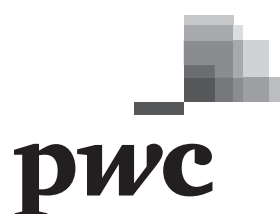


strategy&

グローバル組織文化調査
日本の組織における
文化変革

&



目次

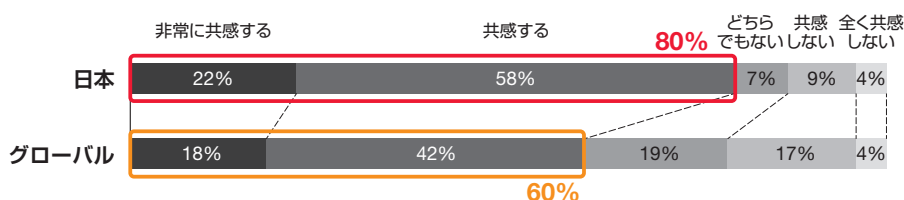
I 日本企業における組織文化の重要性の高まり	5
II 組織文化の目指す姿	7
III 組織文化の変革を阻む要因	10
IV 具体的なアプローチとサクセスストーリー	12

はじめに

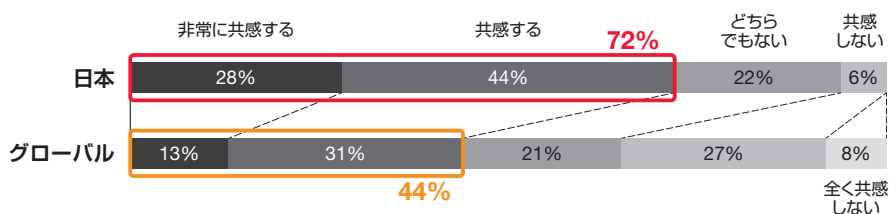
競争の激しいグローバル市場で日本の組織が生き残るためには、最高の人材を引きつける「ふさわしい」組織文化を持つことが、かつてないほど重要になっている。PwC Strategy&における組織文化の研究組織であるKatzenbach Center(カッツェンバック・センター)が2017～18年に行ったグローバル組織文化調査(回答:2,000件以上)によると、日本企業の回答者80%は、人材が働く企業を選ぶ重要な要素として組織文化を挙げ(グローバル:60%)、72%の回答者は人材が組織を離れる重要な理由として組織文化を挙げている(グローバル:44%、図表1)。本稿は、日本企業における組織文化の目指す姿と現在の姿について検討し、日本企業が持つ有益でユニークな組織文化の特徴を損なうことなく、目標とする状態に到達するための具体的なアプローチを提案しようとするものである。

図表1：組織文化—人材が働く企業を選ぶ要素、組織を離れる理由

組織文化は、人材が働く企業を選ぶ重要な要素である。



組織文化は、人材が組織を離れる重要な理由である。



出所:PwC Strategy& グローバル組織文化調査(2018)

I 日本企業における組織文化の重要性の高まり

～絶え間ない変化の時代に生き残るために～

世界中のビジネスリーダーが、組織文化を優先事項のひとつとして考えていると言われているが、その中でも日本の経営者層は組織文化を、非常に重要な検討課題と考えている。グローバル組織文化調査によると、日本企業の回答者87%が重要視するテーマだと答え、(図表2)「組織文化は企業戦略とオペレーティング・モデルよりも企業業績にとって重要である」かどうかの問いに対し、「非常に共感する」または「共感する」という回答が76%にも上る一方、グローバルの回答は65%だった(図表3)。組織文化の重要性を高く評価するだけでなく、将来成功し、優秀な人材を確保するためには、自社の組織文化を大幅に、またはかなり進化させなければならないと考える日本の回答者は96%に上る(グローバル:80%、図表4)。

ここでは組織文化を「組織の自己持続的な行動、感情、思考、信条のパターンであり、『うちでは、こうすることになっている』というやり方を決定づけるもの」と定義する。すなわち、組織文化は、企業やその組織に属するヒトの特性や価値観を通じてできたモノである。組織文化は曖昧なものと思われがちであるが、人に行動を起こさせ、行動に活力を吹き込み、行動を促進させる。そしてうまく活用すれば、業績を伸ばし、それを持続させることができる。しかしうまく活用できないと、生産性の足を大きく引っ張り、従業員のコミットメントをそいでしまうことがある。業績の伸び悩みにつながり、長期的な成功を損なう可能性もある¹。Strategy&が実施した組織DNAに関する調査²によると、独自文化を持つことが卓越した実行をもたらし、結果として業績向上につながる事が証明されている。

めまぐるしく変化するグローバル市場や、それに伴うテクノロジーの進歩、人口構造の変化など環境変化のもとで、日本の組織が競争力を保つために、私たちは絶えず進化し順応していく必要がある。わが国の経営者層は今、組織文化を改めて見直し、それが戦略目標を達成するのにふさわしいかどうか考える必要がある。

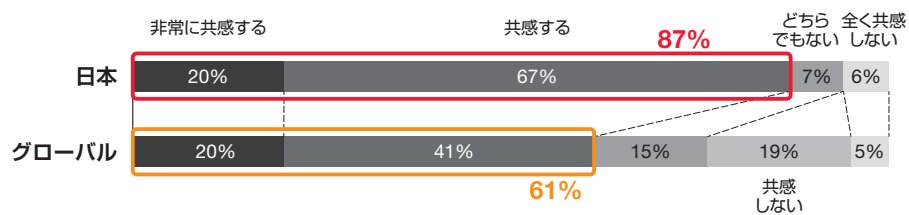
これまでも日本の組織はその文化を変えるために多大な時間と労力を投資してきたにもかかわらず、多くの組織がもがいている状況である。次の章以降で、成功例が少ない理由、そして将来好ましい変化を生み出すための方策について考える。

1: "Organizational Culture - Strategy - PwC." <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-Perspective-on-Organizational-Culture.pdf>.

2: Strategy& 組織DNAに関する調査 - 公的サイトおよび私的なデータセット: それぞれ27,000件および24,000件の回答(合計51,000件の回答): 2011-2015年

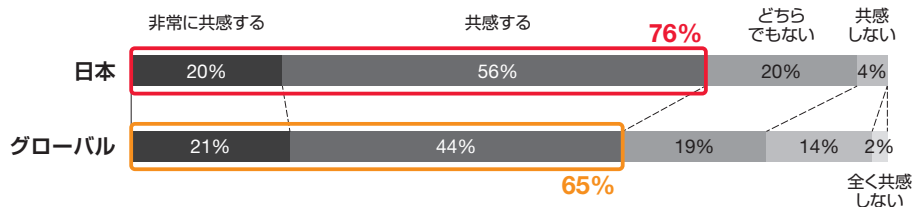
図表2：組織文化－経営幹部層が重要視するテーマか

組織文化は、貴社の経営幹部層が重要視するテーマである。



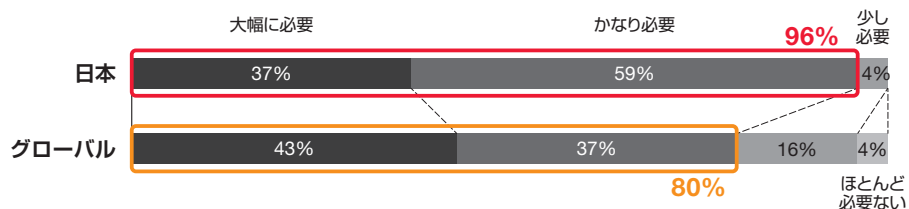
図表3：組織文化－企業業績にとって重要か

一般的に、組織文化は企業戦略とオペレーティング・モデルよりも企業業績にとって重要である。



図表4：組織文化－どれほど進化すべきか

貴社が成功し、成長し、優秀な人材を確保するには、今後3～5年間で組織カルチャーはどれほど進化すべきかで回答ください。



出所：PwC Strategy& グローバル組織文化調査（2018）

Ⅱ 組織文化の目指す姿

～3～5年後の組織文化の姿とは～

日本企業はどのような組織文化が望ましいと思っているのだろうか。また、現在の組織文化はどういうもので、3～5年後にこうでありたいと望む姿とのギャップはどれほど大きいのだろうか。

A 現在の日本における組織文化の独自性：

グローバルとの違いを理解する

日本の組織文化は、グローバルと比べるとリーダーシップ、意思決定のスタイル、人や問題との向き合い方、チームワーク意識などの面で、独自の特徴を持っている。調査の結果(図表5)を見ると、それが明確であることがわかる。日本の経営者層は、コンセンサスに基づく意思決定を行い(日本:76%、グローバル:57%)、個人よりチームのパフォーマンスを重視し(日本:74%、グローバル:55%)、深さより幅広い知識に価値を置く(日本:54%、グローバル:43%)傾向が強い。人との付き合いにおいては、異なる意見を戦わせることを避ける傾向が強く、いつでも相手の立場を考えた丁寧で誠意あるコミュニケーションが主流であり(日本:78%、グローバル:66%)、問題に対する向き合い方は、事前に細かな問題防止策を練ることで知られている(問題が起こってから対応する日本:37%、グローバル:68%)。こうした結果は、クライアントと行った数多くのカルチャー・ワークショップも含め、私たちPwCが実施した他の組織文化に対する調査とも一致している³。そしてこうした特徴は時間がたってもあまり変化せず、日本の組織の中に、深く根付いているのである。

日本企業の文化の良いところを生かしながら、グローバルの劇的な変化に効果的に順応するにはどうすればよいのか。効果的な変革を遂げるために、求められる具体的な行動はどのようなものなのか。まず、日本企業はどんな組織文化が望ましいと考えているのかを再検討する。

B 望ましいのは「敏捷的な文化」：

日本の伝統的な組織文化の特性は、敏捷性(アジリティー)とどのように「合致する」のか？

調査によると、日本の企業41%が、今後5年以内に、もっとアジャイルな(敏捷性の高い)文化にしたいと望んでいることが分かる(グローバル:20%、図表6)。

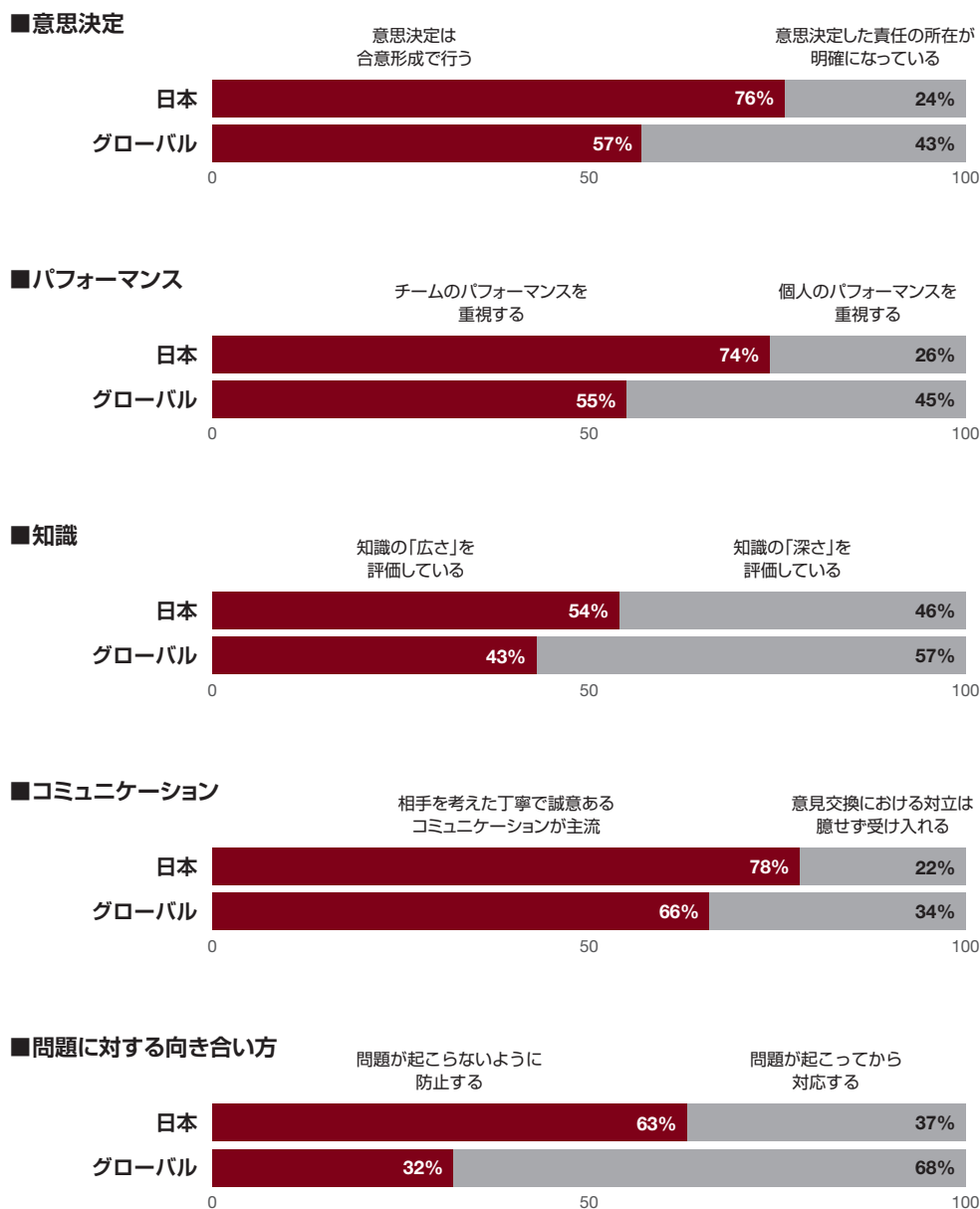
アジャイルな組織とは、「自社の顧客に対して価値を提供し続けるために、部署や役割の壁を越え共同作業しながら革新性高く活動するチームに重点をおく組織」と定義することができる。こうしたチームでは、スピード、コラボレーション、顧客価値へのフォーカス、そしてリスクを取る能力が求められる。アジリティーとは、効率的に仕事を進め多くの価値を生み出し、絶え間なく起きる複雑で曖昧な変化にも、組織がすぐに対応できることである。

こうしたアジャイルなチームの特徴と、多くの日本の組織文化における現在の姿を比較してみると、そこにギャップが存在するのは明らかである。コンセンサスに基づいて意思決定を行い、異なる意見に対して正面から取り組みにくい日本の組織文化の特性は、スピードに影響を及ぼす。さらに、アジャ

3: "Unlocking Japan's potential: How culture can drive success in post-merger integration - PwC Australia."
<https://www.pwc.com.au/publications/pdf/unlocking-japans-potential.pdf>.

図表5：組織の特徴—日本とグローバルの差

貴社の組織の特徴を表すものを二つの選択肢のうちから最適な回答を一つをお選びください



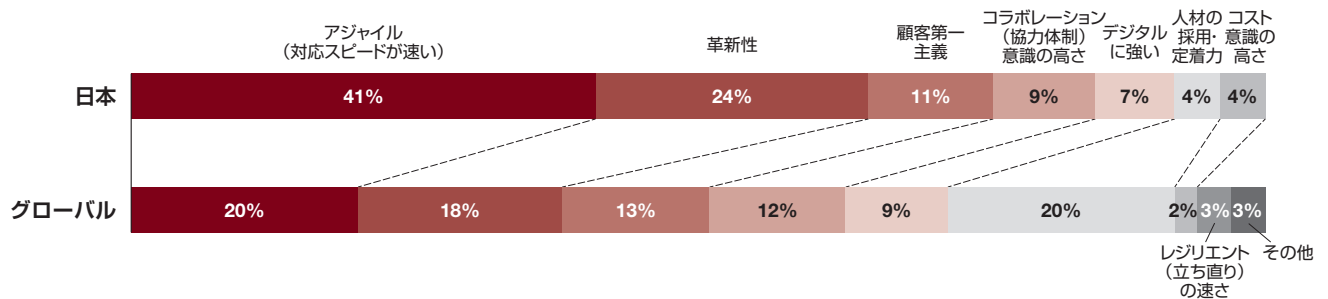
出所：PwC Strategy& グローバル組織文化調査（2018）

イルな組織の特徴である「リスクを取るチャレンジ精神」が日本で受け入れにくいことは、調査でも立証されている。「問題が起これってから対応する」という考えに「同意する」と答えたのは、グローバルは68%であったのに対して、日本ではわずか37%だった。これは、問題が起これないように対策する日本の組織が事前に詳しい分析を行った上で計画を立て、できるだけリスクを避けようとする保守的なアプローチである。

だが、日本の組織の中にも、アジリティーを高める特性は存在する。それは日本人の強い共同体意

図表6：組織文化—新たに植え付けたい特徴・目標達成のために植え付けたい特徴

今後3～5年で貴社の組織文化に新しい特徴を「植え付ける」ことができるとしたら、どれを選びますか？
貴社の業績目標を達成するために、どのような特徴を「植え付ける」ことが望ましいと思いますか？



出所：PwC Strategy& グローバル組織文化調査 (2018)

識で、これもまた組織に深く根付いた特徴である。多くの場合、否定的にとらえられやすい特徴であるが、望ましい方向性に誘導することができる。例えば、共通の目標を達成するための共同作業は組織内のコラボレーションを強固にするものである。さらに、日本の組織は極めて顧客中心主義であり、顧客ニーズの変化に対して非常に敏感である。このような変化への対応力という点においても、アジリティーを高める特性と考える。

Ⅲ 組織文化の変革を阻む要因

～これまでの取り組みから学ぶ～

組織文化の変革において多くの日本企業をサポートしてきた私たちのこれまでの経験や、調査の結果(図表7)から、組織文化を変えようとするときにぶつかるさまざまな問題の根本的要因が見えてきた。組織文化の変革において日本企業が直面した課題は、主に以下の三つである。

① 第一線に立つ社員と中間管理職のコミットメントの欠如

「中間管理職やラインリーダーの参画が弱かった」が最大の障害だと回答した日本企業は38%

② 組織内におけるコミットメントの温度差

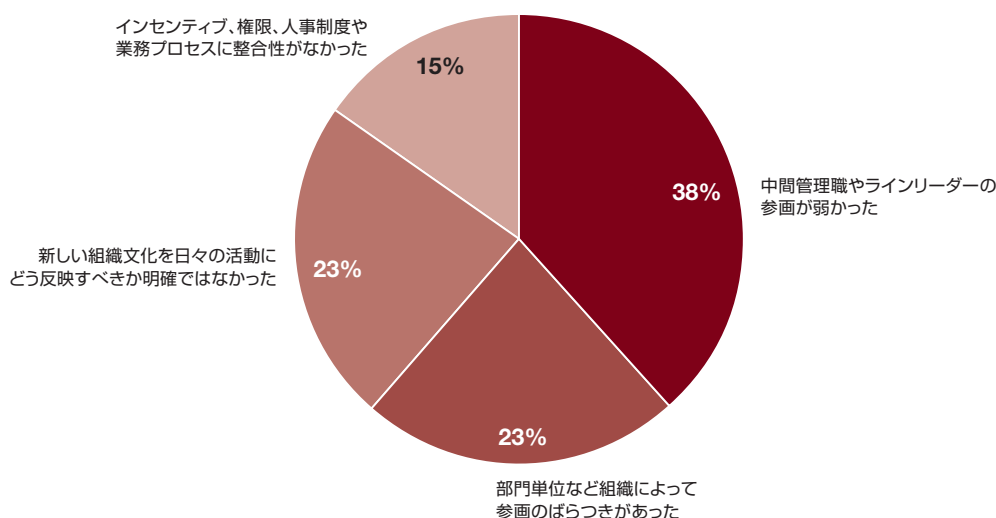
「部門単位など組織によって参画のばらつきが大きかった」が最大の障害である日本企業は23%

③ 具体的に日常業務にどう取り入れていくのかが不明瞭

「新しい組織文化を日々の活動にどう反映すべきか明確ではなかった」が最大の障害である日本企業は23%

図表7：組織文化—日本における障害

組織文化の改革にあたり、貴社はどのような問題に直面しましたか。(単一回答)——日本



出所：PwC Strategy& グローバル組織文化調査（2018）

※グラフで表示された項目以外の選択肢「経営層メンバーの意見に相違があった」「組織カルチャー改革を実行するために必要なスキルが不足していた」「その他」

私たちの経験上、多くの日本企業では、中間管理職が大きな影響力を持っていることが多い。彼らは組織のさまざまな事情に精通しており、新しいアイデアやプロジェクトの牽引役になることが多い。しかし、組織文化となると、経営者層からの組織文化に関するコミュニケーション不足により、たいいていの中間管理職は、組織文化変革の必要性やその変革における自分の役割、そしてその変革がもたらす自分へのメリットを理解せず、納得していないケースが多い。これにより、中間管理職自身のコミットメントの欠如につながる。また、彼らが変化の必要性などに納得していないという事は、彼らの配下にいる社員に対し共鳴できるような「組織文化における変革ストーリー」を伝える事が難しく、その結果組織全体のコミットメント・レベルにも影響を及ぼす。さらなる組織文化の変革を阻む要因は、その変化を日常業務にどう取り入れていくのかが不明瞭なことである。経営者層から伝えられる組織文化の「目指す姿」は概念的な言葉が意欲的にまとめられていて従業員の頭に残るが、実用的でないため、日々の活動に取り入れることが難しい。

では、どうすればいいのか。変革をおこしたい日本企業は、こうした変革を阻む要因を前にして、まず何をすべきなのか。

IV 具体的なアプローチとサクセスストーリー ～PwCが得た教訓からの提案～

図表8：組織文化を変革するための手順



出所：PwC Strategy&



ステップ1：組織文化の目指す姿を定義する

組織文化変革における最初のステップは、目指す組織文化の姿やビジョンを明確に定義する事である。つまり、組織変革の成功の先に企業はどうあるべきなのかということである。例えばアジリティの高い組織文化を目指す場合、企業は、人材構造、システム、顧客との関係などにおいて「アジャイルな組織とはどういうものか」という問いに答えることができないなければならない。それぞれの組織が、自分たちに合った事業戦略の支えとなる独自の組織文化を見つける必要がある。

また、どんな変革を起こす場合でも、初期段階から中間管理職を参加させ、権限を与えることが主な成功要因になる。したがって、目指す文化の姿を定義する場合も、さまざまな部門や事業部の中から適切な中間管理職の代表者を確保すべきである。彼らを効果的に引きつけ積極的に変革へ参加してもらうために、変革の背景と目的は時間をかけて説明する必要がある。その際、「私たちの思考を形成しているものは何だろうか」「私たちは今どんな難問を解決しようとしているのだろうか」「これを誰のためにやろうとしているのだろうか」「それはあなたに何をもたらすだろうか」といった彼らの疑問に対して丁寧に答え、目指す姿を一緒に定義すべきである。経営者層は中間管理職と共にワークショップを複数回実施し、組織文化の目指す姿の定義および具体的に「何を、どのように、なぜ変革するのか」について

議論を進めていく事が求められる。

私たちの経験によると、日本企業における意思決定プロセスは、社内にいる多くの関係者に同意を得る必要があるため、進行が遅い傾向にあるが、目指す姿の方向性が決定し実行する段階になると、非常にスピーディーである。いったん同意が得られると、全社員が共通の目標に対して着実かつ迅速に行動できる。日本の組織はチーム志向が強いという事実が、実行プロセスをいっそう加速させる。そのような環境で中間管理職の心をつかめば、変化を促すさまざまなレバーが素早く引かれ、目に見える変革が期待できるのである。



ステップ2: 現在の組織文化の姿を評価する

次のステップは、「現在の組織文化にはどんな特性があるか」を評価することである。現在組織全体に見られる文化をきちんと把握できるように、量的な情報（例：従業員エンゲージメント調査、顧客満足度データなど）と質的な情報（例：管理職との面談、社内から影響力をもつメンバーを選んだグループインタビューなど）の両方を入手する。現在の組織文化の姿を把握することによって、私たちは望ましい姿とのギャップを確認できるだけでなく、組織が現在持つ文化の望ましい特性についてよく考えることができる。こうした特性は組織文化の変革を後押しし、組織文化が望ましい状態になった後も存続することがある。組織文化の変革とは、機械的に、今持っているものをすべて投げ捨て、全く新しいものを形成するということではない。それは「革命ではなく進化」なのである。

目標とする組織文化と現在の組織文化を定義した後、両者のギャップを評価し、そのギャップをなくすために何をしなければならないのかを検討する必要がある。「私たちはアジャイルな文化からどれほどかけ離れているか?」「現在社内ですごくうまく行っているものは何か、それを変えるべきか?」「組織がよりアジャイルになるのを妨げているのは、どんなプロセス・方針・行動か?」といった質問に一つ一つ答えていく必要がある。



ステップ3: 行動の優先順位を明らかにする

ステップ2で明らかになったギャップをなくすには、まず行動の変革が必要である。ステップ3では、組織が目指す文化の姿を達成できるように促す「Critical Few（クリティカル・フュー、少数の重大な影響を与える行動）」を定義する。Critical Fewの行動とは、変革の円滑かつスピーディーな進展と成功を後押し、もし全従業員が実践すれば事業に目に見えるメリットがある行動をさす。それは、目標とする文化に最も大きな影響を与える行動であり、組織文化変革における重要な関係者、特に中間管理職と何度も話し合った上でもたらされるものである。また、求められる行動はチームや階層によって異なるため、組織におけるCritical Fewの行動はさらなる議論の基、チーム・階層ごとにかみ砕く必要がある。

組織はまず、次の観点から行動（Critical Behavior）について自由に討論（ブレインストーミング）を始めるとよい。例えばアジャイルな組織を目指すのであれば、中間管理職からは図表9のような行動が例として求められる。

Critical Behaviorを討論した後、「行動の実効性」および「行動がもたらす成果」という軸から行動に優先順位をつけ、Critical Fewを定義する。行動を変えるのは簡単ではなく、粘り強い努力が必要であるため、まずは小さくてもわかりやすい成果を早く出すことから始めることを推奨する。中間管理職は、「簡単に示せて、組織内に広めることができる行動とは何か」また「最も大きな影響を与える行動とは何か」などの行動計画に関するワークショップを開き、組織内でタスクフォースのリーダーとなり、こうした行動を実行に移して各チームへ浸透させるために中心的役割を果たすことが求められる。変革のプロセスに合わせて進歩を観察するのに用いる、明確で現実的なロードマップの策定には、中間管理職が必ず関わる必要がある。また、こうしたロードマップで定めた指標は、常にシンプルで測定しやすく、何よりもサクセスストーリーを示すために活用することができる。そしてロードマップで定められた目標を達成できた場合、あるいはできなかった場合、説明責任を担うのも中間管理職である。

図表9：Critical Fewの行動について討論すべき観点と
アジャイルな組織文化を目指した場合の中間管理職に求められる行動の例

観点	アジャイルな組織文化における具体的な行動例
リーダーシップ	可能な限り権限を譲渡する 失敗を許容し次につなげる教材として生かす
関係性	事業部の枠を超えた会議を実施する コラボレーションの機会を積極的に見つける
意思決定	迅速に意思決定をする 可能な限り意思決定の権限を譲渡する
情報共有	チームとインフォーマルな(堅苦しくない)場でアイデアを共有する タイムリーに直接的・間接的にフィードバックを提供する
業務	他者の新しい意見やアイデアを促す 積極的に顧客の声を収集する

出所：PwC Strategy&分析



ステップ4：組織文化の目指す姿と行動についてのメッセージを作り 組織全体に知らせる

組織の文化を変えるには、経営者層だけではなく、組織のあらゆるレベルで、その変化を理解し取り入れる必要がある。よって、組織文化の目指す姿と従業員に求められる行動についてのメッセージを作成し、伝達することが、変革を成功させるためには非常に重要となる。

組織文化の変革に関する効果的なメッセージを作るために、次のような指針を提案する。

- **初期の作成プロセスに中間管理職を参加させる**：主要なメッセージは中間管理職の協力を得て、共同で作成し、中間管理職が組織の他の従業員とのやり取りによって得た現実的な視点も反映させる。
- **組織文化変革のストーリーを現行のビジネスと関連づけ、組み入れる**：組織文化の変革に関するストーリーを、現在のビジネスの方向性や今後の目指す姿などと紐づけて、状況を説明する。すなわち、組織文化変革のストーリーを単独で伝えないようにする。
- **従業員全員に語るストーリーを作成する**：このストーリーは経営者層のものだけでなく、従業員全員が理解し、納得し、行動を起こすきっかけになれるようにする。経営者層から熱心にメッセージを繰り返し伝え、そのコミットメントの高さを示す必要がある。
- **メッセージを翻訳する際、しっかりと基の意図を反映させる**：日本における外資系企業の外国人経営者層は、英語で作成したメッセージを直訳したものをそのまま日本の従業員へ一斉に伝えがちである。本来そのメッセージは、経営者層の意図を明確に反映していることを確認した上で、組織の文化に合致した適切な状況説明が加えられる必要がある。

さらにメッセージが組織変革に持続的な影響を与えるためには、全社に浸透させる事が重要である。経営者層のメッセージは、チーム・ミーティングやメール、組織変革のために集められたフォーカス・グループなどを通じて、中間管理職から組織の他の従業員へ、順々に伝えなくてはならない。中間管理職が経営者層のメッセージをかみ砕いて「それは実際のところ、私たちのチームにとってどういう意味になるのか」「私たちのチームが組織文化の変革をサポートするために、どんな行動を取ることが特に重要か」といったメッセージを明確に伝えることが必要である。メッセージを浸透させる際、「オーセンティック・インフォーマル・リーダー (Authentic Informal Leader、肩書に依存せず組織の中で影響を持つ個人)」を活用する事も重要である。

経営者層、中間管理職およびオーセンティック・インフォーマル・リーダーは「有言実行」でなくてはならない。言葉だけではなく、行動が重要なのである。彼らは自分自身の行動を変え、その行動の変化を幅広いネットワークを通じて組織の縦横に見えるように示す必要がある。

また、そのメッセージが一方通行にならないようにするため、中間管理職やオーセンティック・インフォーマル・リーダーは、従業員のフィードバックや意見を組織変革のためのグループメール、社内のソーシャル・ネットワークキング・サービス、匿名のQ&Aツールを活用しながら収集し、経営者層に報告する役割を担う。彼らは変革のプロセスで効果的だったことや、改める必要があることをきちんと把握する必要がある。上述したように、組織文化の目指す姿を日常業務に反映させるため、中間管理職はオーセンティック・インフォーマル・リーダーと共に、ここで再び重要な役割を果たすのである。

伝統的に、中間管理職は経営者層のメッセンジャーとして、単にメッセージを伝えるために繰り返し状況説明を行う傾向が強いが、組織文化を効果的に変革させるためには、中間管理職が変革のリーダーになる必要があり、組織文化の目指す姿を定義するステップ1から変革プロセスに参加する機会を与える必要がある。そして、経営者層は、中間管理職にオープンかつ正直に話し、貴重なインプットを共有する場を提供し、変革課程へ影響を及ぼす機会を与えるべきである。

事例：中間管理職を変革リーダーへ

私たちPwCのクライアントである企業との経験を通じて、中間管理職が変革のリーダーとして組織文化変革に貢献した事例を共有したい。日本のある大手技術会社A社の最高経営責任者は、昨今のデジタル化の時代に生き残るため、次世代のリーダーである中間管理職と協力して、組織文化をよりアジャイルなものに変えようとしている。そこで私たちは、「A社がデジタル化を進める顧客とどのように協業するか(対外的な自分たちのあり方)」と「デジタル時代の変革リーダーになる方法(対内的な自分たちのあり方)」について、数年にわたるリーダーシップ教育プロ

グラムを実施している。教育コースの最大の目的は、1) 中間管理職がリーダー意識と責任感を身に着け、現在の組織文化を変え、今後の組織を成功に導くこと、2) 中間管理職が、部下に企業のビジョン、戦略を自分の言葉で語れるように促すことである。当初、この教育プログラムに出席するよう指名されていた中間管理職は、変革のリーダーという自分の役割と、企業のビジョンや戦略をチームに伝える役割の影響について、十分理解していなかった。しかし、変革のためのプログラムを数回受けると、変革の必要性や、組織の文化を変える上で自分たちの果たす役割の重要

性を理解し、実際に多くの中間管理職はチーム・ミーティングを開いて企業のビジョンや戦略を伝えるときにも、チームのフィードバックを集めていた。今では、彼らは積極的に変革に参加し、変革のリーダーになろうとしている。このことが従業員の実践行動にも影響を与え、部署の枠を超えた協力活動の増加、意思決定スピードの加速化、従業員の考え方の進歩による高い目標設定などを、以前より多く見るようになった。中間管理職を変革プロセスの最初から参加させ、経営者層と同じ方向に目を向けさせることで、組織全体に行動と影響が生じたのである。



ステップ5: 方針、システム、プロセスを通じて変革をサポートする

組織文化が企業に対して大きな影響を持つためには、行動の変革と方針、システム、プロセスの変化を同時に起こす必要がある。将来、従業員のアジリティーと革新性の向上を期待している企業は、従業員が新しいことを試すために十分な時間を提供する必要があり、それを例えば業績評価システムや新しいアイデアに報酬を与える仕組みによってサポートする。グローバルで最も革新的な企業のひとつとして有名なグーグルには、「20%プロジェクト」として知られるイニシアチブがあり、従業員は新しいことを生み出すために、自分の業務時間の20%（週に1日で、日常業務にプラスするのではない）を使ってサイドプロジェクトを行うことが認められている。このイニシアチブは、生み出すアイデアが必ず企業戦略と合致していること、といった明確な規則によって管理されている。常に新しいことを試行する行動がグーグルの従業員の中に根付き、こうした行動をさらに支え奨励するサポートシステムがきちんと整備されていれば、革新的な組織文化はまさしく最大の効果を発揮する。そしてこれは、近年グーグルがグローバルに提供してきた革新的な製品やサービスの数を見れば明らかといえよう。

これまで説明してきたステップは、組織のあらゆるレベルから多くのコミットメントを得る必要があり、深い思考、計画、方向性の調整や実行するための調整が必要となる。



ステップ6: 進捗状況をモニタリングし、 サクセスストーリーを素早く伝え、評価する

最後のステップは、組織文化の目指す姿に対してどれほど進歩したかを把握し、サクセスストーリーを共有することである。すなわち「ロードマップに対して、どのくらい進んだか」「予想した結果からどれほどかけ離れているか」などの進捗状況をモニタリングし、ここに至るまでのサクセスストーリーを明確に把握し、それを組織全体に伝え、組織変革の重要な節目を達成した従業員の功績をたたえることである。また、今後期待する行動を再度明確化し、変革が今後の日常業務にどんな影響を与えるかを従業員に改めて理解させる。モニタリング・プロセスとそれに用いる関連指標は、変革プロセスを通じて進展させることができる。中間管理職が変革プロセスに今後も従事し、引き続き新しい組織文化と歩調を合わせ、いくつかの特定された重要な行動を示せるよう、中間管理職の仕事を評価することが大切である。

最後に、「これさえあれば簡単に組織文化を変えられる」といったソリューションはない。組織文化は実に複雑である。それは独自の感性を持っていて、効果的に変えるには粘り強い取り組みが必要になる。しかし、複雑さは差別化を可能にする。組織文化の目指す姿を達成し、それが組織の人々の中に根付くと、その組織の可能性が解き放たれ、他の組織とは明確に区別されるようになる。それが競争の激しいグローバル市場で生き残るための土台となるのである。

著者紹介

三井 健次 (みつい・けんじ)

PwCコンサルティング、Strategy&のリーダー。医薬品・医療機器、インフラ・建設・エンジニアリング・不動産、プライベート・エクイティなどの業界を中心に、企業・事業戦略、マーケティング戦略、組織および業務プロセス改革、企業再生などといったテーマで豊富なコンサルティング経験を有する。

佐々木 亮輔 (ささき・りょうすけ)

PwCコンサルティングのパートナー。15年以上にわたり日系グローバル企業の本社と海外拠点において日本人および外国人経営幹部を巻き込む変革コンサルティングに従事。本社機能の再編、地域統括会社の機能強化、バックオフィス機能の組織再編と業務改革、海外営業組織の再編と能力強化、M&A(デューデリジェンス・PMI)、海外経営幹部の選抜と育成、チェンジマネジメント、組織文化改革など国内外のさまざまな変革プロジェクトの経験を持つ。

中嶋 由美子 (なかじま・ゆみこ)

PwCコンサルティングのシニアアソシエイト。トランスフォーメーション・デザイン(変革・改革の立案)およびチェンジマネジメントを主に専門とし、複数のクライアントを分析から施策導入まで支援。オーストラリアにおける在任期間が長く、その経験を生かし、これまでに組織設計、文化融合ワークショップ、リーダーシップ研修、グローバルモビリティ設計など幅広いクロスボーダー組織・人材案件に携わる。

クレマンس・クレポ (Clémence Crépeau)

PwCコンサルティングのアソシエイト。海外経験が豊富で、ヨーロッパおよび北米において幅広い業界のクライアントに対しトランスフォーメーションの支援を行ってきた。主な専門領域はチェンジマネジメント、組織文化変革、組織設計および組織再設計。

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行う
グローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、
大きな機会を実現するお手伝いをし、
本質的な競争優位を獲得することを支援しています。
私たちが解決の支援を行う問題とは、
複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを
一変させるような変革を伴うものです。私たちの
100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、
PwCネットワークの持つ比類のない
業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や
事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、
私たちはクライアントの求める価値を、
スピードと自信とインパクトを持って
実現することを支援します。

世界158カ国に250,000人以上のスタッフを擁し、
高品質な監査、税務、アドバイザリーの
サービスを提供しているPwCネットワークの一員です。
詳しい情報については、
www.strategyand.pwc.com/jpをご覧ください。