

# 日本における 組織文化改革の 重要性

著者：三井健次

## はじめに

Strategy&は日本で約30年以上、またグローバルでは100年以上にわたり経営戦略コンサルティングサービスをクライアントに提供してきた。そのなかでの重要な気づきは「組織文化」が「企業戦略・事業戦略」、「業務遂行(オペレーション)」と並ぶ重要性を持っており、またそれら3つは相互に深い関係を持っている、ということである。その一方で、「戦略立案」や「業務改善」などが一般的なコンサルティングのテーマであるのと比較すると、「組織文化の変革」に正面から取り組むコンサルティングは非常に少ない実態がある。組織文化についての分析の方法論、改革アプローチなどについてしっかりとした研究が蓄積されていないことが一つの背景として挙げられるだろう。

本稿はStrategy&の東京オフィスの組織文化チームが2015年から進めている組織文化についての研究の中間的な報告である。

この研究では、日本企業あるいは外資系企業で経営トップあるいは経営層として活躍している経営者(日本人6人、外国人5人)にインタビューを行った。多くは弊社のクライアントでもあり、経営者としての経験・実績を積んだ(積みつつある)方々である。アカデミックな研究ではないが、組織文化に関心を有する方々には実務的で重要なヒント、インサイトが多く含まれていると考える。今回は現時点での11人の経営者の方々へのインタビュー成果から見えてきた幾つかの組織文化の要点や視点を提供したい。(図表1参照)

## 組織文化の重要性

本研究からの第一の要点は、多くの経営者は組織文化を戦略と同等あるいはそれ以上の重要性で捉えている、ということがある。インタビューでは「戦略、業務遂行、組織文化という組織能力を規定する3つの要素について、合計10ポイントを重要性に応じて配分

図表1：インタビューの基本構成

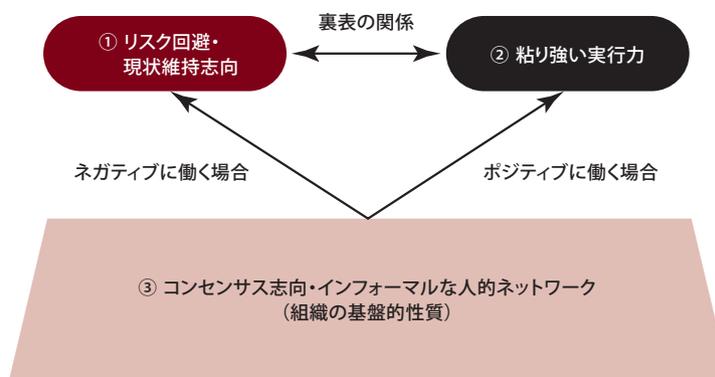
インタビュー項目	質問内容
1. 組織文化の重要性	• 戦略、業務遂行、組織文化の相対的重要度
2. 現状の組織文化の特徴・評価	• 組織文化の特性 • ポジティブ・ネガティブな側面
3. 組織文化変革アプローチ	• 組織文化の変革体験 • 組織文化の変革アプローチとその有効性

三井 健次 (みつい・けんじ)

kenji.mitsui@  
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。  
医薬品・医療機器、インフラ・エンジニアリ  
ング、エネルギー・化学、公的セクターな  
どの業界において、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  
ス改革などを中心にコンサルティングを  
行っている。

図表2：現状の日本的組織文化の特徴



出所：Strategy&分析

してほしい」という質問を行った。その結果、平均値としては組織文化4.0、戦略3.6、業務遂行2.4であった。実に11人中8人が「組織文化は戦略と同等あるいはそれ以上」、11人中10人が「組織文化は業務遂行と同等あるいはそれ以上」と回答している。

この回答についてその背景にある考え方を尋ねたところ、「戦略の前提・基礎としての組織文化」、「戦略の組織文化への依存性」を多くの経営者が指摘している。特に外資系企業において、日本を含めて複数国でグローバルな経験を積んできた経営者が組織文化の重要性を強く指摘していたことは興味深い。異なった文化的背景を持つ複数の国で経営経験を積む中で、戦略の組織文化への依存性というインサイトが得られたのではないかと考えられる。

## 現状の組織文化の特徴・評価

組織文化の重要性に対する認識と裏腹に、ほとんどの回答者の

現状の組織文化に対するコメント、評価は決して高いものではない。これは回答いただいた多くの企業が業界のトッププレイヤーであり高いパフォーマンスを有していることを勘案すると驚きでもある。

また、業種・業界あるいは日系・外資系といった企業特性による組織文化の違いはそれほどなかったが、外国人経営者からの日本人主体の組織に対するコメントにはかなり共通性があったことも特筆すべきである。(現時点ではインタビュー数も限定的であることから、業種・業界特性などによる分析は別稿に譲ることとしたい)

コメントのなかから日本固有の組織文化的特性として以下の共通項が浮かび上がってきている。(図表2参照)

### ① リスク回避・現状維持志向

リスク回避、現状維持志向という特性は、今回インタビューを行った外国人経営者全員が日本の組織の特徴・弱点として共通に挙げていた点である。外部経営環境の急速な変化に対応し戦略や業務を

常に見直し、またリスクを取りながら事業を運営していくことが求められる立場にある経営者にとって、この変化を嫌う特徴は大きな組織文化上の弱点として認識されるようだ。

## ②粘り強い実行力

一方、ポジティブな側面として、複数の経営者が挙げている強みは、一旦「やる」と決めたことがあると、それを「誠実」、「地道」に継続して推進していくという点がある。これはおそらく先に挙げたリスク回避・現状維持志向という弱点の裏返しということもできるであろう。何人かの日本人経営者はこの点を強みとして挙げている点に興味深い。

## ③コンセンサス志向・インフォーマルな人的ネットワーク

三番目の特性としては組織のなかでのコンセンサス構築とそのためのインフォーマルな人的ネットワークの重要性である。特にコンセンサスを構築するための「根回し/Nemawashi」などのプロセスのなかで個人個人の参加意識が高まり、結果として粘り強い実行力に結び付いている、と解釈することができる。

また逆に、このような個人個人の関係性が網のごとく張り巡らされ、コンセンサスを重視した意思決定のあり方は、突出したリスクテイクの妨げになっているのではないかとある。ある外国人経営者が指摘しているように「日本人ビジネスマンの多くはロジカル思考力が鍛えられておらず」、ロジックよりもコンセンサスに依存する意思決定アプローチを採っていることが、合理的なリスクを取る意識決定が出来ない元凶ではないかと、筆者は考えている。コンセンサス依存の裏返しでもある責任の所在の不明確さ、ロジックよりも全体の空気を読む(≒コンセンサス志向)ことによる経営、という特性は、日本の文化についてかねて指摘されてきた特性がいまだに根強く残っていることを示しているようである。この濃密なインフォーマルな人的ネットワークの存在とコンセンサス志向という特性こそが、日本企業の強み・弱みを生み出す本質であるのかも知れない。

## 組織文化の変革に向けての取り組み

組織文化を変えることについては、多くのインタビューは時間

はかかるものの可能である、と考えている。では、組織文化を変えていくために、経営者たちはどのような取り組みをこれまで行ってきたのか、またどのような方法が有効であると考えているのだろうか？

インタビューのなかではそれぞれの経営者が実際に手掛けてきたさまざまなストーリーを伺うことが出来たが、そのなかで浮かび上がってきた幾つかの共通のアプローチを紹介したい。(図表3参照)

## ①トップダウンでの丁寧で一貫したコミュニケーション

組織文化変革を進めていくうえでほぼ全ての経営者が指摘したのは、変革の必要性、方向性をトップからリーダー、現場へと落とし込むための、丁寧で一貫したコミュニケーションであった。特に何人かの経営者が強調していた「簡潔なメッセージを繰り返し伝える」ことは重要なポイントであると考えられる。

- 簡潔なメッセージ
- 多様なコミュニケーション方法による繰り返し

## ②具体的な行動(ビヘイビア)変革への落とし込み

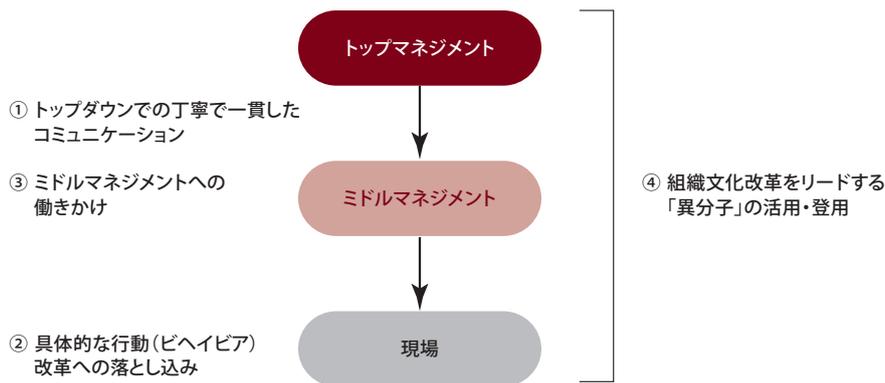
コミュニケーションと同様、ほぼ全員の経営者が指摘していたのは、行動(ビヘイビア)レベルへの落とし込みの重要性だ。これは、経営者自らが率先して行動(ビヘイビア)で示すことと、目指す組織文化を行動(ビヘイビア)レベルで定義し、社員がそのような行動(ビヘイビア)を起こし、積み重ねていくことを促していくことを意味している。「結局は経営者がどのように行動するか、で本気度が分かる」というコメントもあった。

## ③ミドルマネジメントへの働きかけ

このようなコミュニケーションと行動(ビヘイビア)変革を進めるうえで経営者の多くが指摘していたのは、ミドルマネジメント層の重要性だ。具体的には現場で組織変革の必要性をしっかりと理解している人材を巻き込んだり、あるいはミドルマネジメント層に焦点をあてて変革への働きかけを行うことだ。

このようなミドルマネジメントの重要性の背景としては、「若手の方が変えることが容易」ということだけでなく、多くのわが国企業では、ミドルマネジメントこそが現場を変えるためのカギを握って

図表3：組織文化変革へのアプローチ



出所：Strategy&分析

いる、という状況がある。そのため、コミュニケーションのフォーカスをミドルマネジメントとし、彼らに「腹落ち」してもらうために手間暇をかけたたり、トレーニングなどを通じて実行に結び付ける、というコメントもあった。

- 変革の必要性に共感しているミドルマネジメントの巻き込み
- ミドルマネジメント層全体への働きかけ

#### ④組織文化変革をリードする「異分子」の活用・登用

多くの経営者が共通に指摘していたのは、目指す組織文化への変革を誘導するためには、その変革を体現するような「異分子」を取り込むことの有効性だ。これは依然として雇用の安定性の高い日本企業においては劇薬的な方法ではある。しかし、濃密なインフォーマルネットワークが破るべき組織文化を育てている要因であるならば、そのネットワークの外側にあつて、目指す組織文化を体現するような人材の活用・登用は組織文化を変革するアプローチとして理に適っている、ということではあろう。「異分子」としては例として下記

などが挙げられた。

- 取締役への外国人登用によるリーダーシップの変化
- 組織外の人を登用することによる変化
- 外国での教育あるいはビジネス経験のある人材登用
- 女性の登用

上記①から③は次項『クリティカル・フュー』にもつながるアプローチである。

本稿では、インタビューでお話を伺った個々の生々しい組織文化改革に向けてのストーリーの詳細に踏み込まず、共通項として見出した点に着目してみた。そのため個々の経営者の方々が試みているユニークな取り組みなどについての紹介が出来なかった。それらについては、今後一層の研究を進めてゆきつつ、私たちのコンサルティング活動のなかでのアイデアとして応用していきたいと考えている。