

巻頭言

日本企業の組織文化課題と改革のアプローチ

三井 健次

本号は、米国で2019年1月に出版された“The Critical Few : Energize Your Company’s Culture by Choosing What Really Matters”の日本語版『最高の企業文化を育む「少数」の法則』のエッセンスを紹介する特集号である。「The Critical Few (クリティカル・フュー)」はPwC Strategy&における企業文化変革研究・実践の中心拠点であるカツエンバック・センターで蓄積してきた企業文化の取り組み成果を取りまとめたものだ。書籍の主著者ジョン・カツエンバックは約50年にわたるキャリアにおいて、一貫して企業文化とその進化について取り組んできたパイオニアの一人であり、今なお企業変革の現場でクライアントとともに汗を流している現役の経営コンサルタントでもある。

企業文化というと、国・地域ごとのビジネスの進め方やマネジメントスタイル、その文化的背景などの違いが強調されがちだが、「クリティカル・フュー」は世界中の企業に対するコンサルティング活動のなかで実践され、磨き上げられたものであり、日本企業にとっても極めて示唆に富んだものだ。この考え方やツール、アプローチなどは、これまでも日本におけるStrategy&のコンサルティングの現場において実践され、成果を挙げてきた。そこから得られた深い洞察、実践的なアプローチは、読者の皆様に全く新しい「考えるヒント」、「進むべき方向性」を提供するものと確信している。

「クリティカル・フュー」とは、一言でいえば「企業の変革をもたらすために、戦略的に的を絞って選択された少数の『社員の感情に訴える形質』『重要な行動』『真の非公式なリーダー』を中心とする要素」だ。著者の長年の研究と実践から、これらの少数で重要な要素を引き出し活用することは、企業文化を進化させるために不可欠であることを導き出した。では何故、「少数の要素」に絞り込むべきなのだろうか。もっと包括的なアプローチはないのか、と疑問を持たれるかもしれない。

本書で一貫したメッセージの一つは「どのような企業に

も独自の文化があるが、それを一から作り直すことは極めて難しい。むしろ既存の文化の良いところを生かし、変革の目的に沿った形で的を絞って再構成するべき」というものだ。企業文化の抜本改革方法を期待されている皆様には肩透かしかもしれないが、これが著者たちがこれまで蓄積してきた経験からの洞察だ。何事にもしっかりと事前に計画を立てて臨むことをよしとする経営者は包括的なアプローチをとりがちなが、カツエンバックは「包括的なアプローチによって物事がうまくいくようになったと語るリーダーにはまだ会ったことがない」という。

日本における企業変革の現場からの経験からみると、このクリティカル・フューの考え方は実は日本企業との「相性が良い」のではないだろうか。海外と比較して人材の流動性が低い日本の企業社会では、各社にその事業環境や事業特性などに適合するように独特の企業文化が育まれている傾向が強い。独特の企業文化には、社員であれば何の疑問も持たずに日々行っている、しかし外部者から見れば非常に特徴的な際立った「行動」パターンや価値観などが伴っている。また人材の流動性が低いがゆえに、組織の中で一目置かれるミドル層、中間管理職などが「非公式なリーダー」として存在していることも多い。このような日本企業の特徴からすれば、本アプローチはとても「腑に落ちる」ものではないだろうか。

ここで改めて日本企業にとって企業文化を考えることの意義を確認したい。カツエンバック・センターが2018年に実施した「グローバル組織文化調査」によれば、日本の回答者の87%が組織文化を重要視するテーマと回答しており、「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」ことへの共感も76%にのぼる。これはグローバルの回答の65%を大幅に上回る水準だ。さらに「将来会社が成功し、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%にのぼる。これらの結果は、日本企業の経営者

三井 健次 (みつい・けんじ)
kenji.mitsui@pwc.com

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・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う。

にとって企業文化が最も重要な経営課題の一つになっていることを明確に示している。

一方、日本企業が望む企業文化については、日本の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(グローバルでは20%)、次いで24%が革新性のある文化を望んでいると回答している。これは、変化のスピードが速く、競争が激しいグローバル市場において勝つ、あるいは生き残るための要件として「アジリティ(敏捷性)」「革新性」の重要性が日本企業の間で高まっていることを反映している。これらは、日本の回答者が自社の特徴として挙げる「コンセンサス重視の意思決定」や「事前計画重視・リスク回避志向」などはギャップがあり、それがゆえに日本企業の経営者は危機感を持って企業文化の改革を経営課題として認識しているという解釈も成り立つ。

とはいえ、企業文化の変革は容易ではない。同調査によれば過去5年間に企業文化改革が行われたという回答は54%に達しているが、先に述べた経営課題としての重要性の回答結果に照らせば、まだまだ低い水準ともいえるだろう。このように取り組みが進んでいないことは、そもそも企業文化の重要性を認識してはいても、どのようにその企業文化を再構成し、また生かすことが出来るか、という方法論が見えないことが要因ではないだろうか。

また企業文化の改革に取り組んだ場合においても、成果を上げることは容易ではない。同調査で「組織文化の改革にあたり、どのような問題に直面したか」を尋ねたところ、「中間管理職やラインリーダーの参画が弱かった」(38%)が最も多く、次いで「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」(23%)、「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」(23%)という回答であった。

「クリティカル・フュー」のアプローチはこのような日本企業の企業文化への取り組みに対する一つの「方向性」を示している。例えば、「真の非公式リーダー」を生かすことは、「改

革にあたって直面した問題」に挙げられている「中間管理職やラインリーダーの参画が弱かった」や「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」ことに対する一つの解決策といえるだろう。また、「重要な行動」は「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」という問題に対する解決策なのだ。変革に向けて企業文化の重要性が語られる日本企業にとって、本書での考え方やツール、アプローチなどは親和性が高く、有効性が極めて高いと確信している。

本特集では、書籍で紹介するクリティカル・フューのアプローチを簡単に紹介する論考を四つ紹介している。具体的な取り組み方法や事例については書籍に詳しく紹介しているので手に取っていただければ幸いである。



本特集は、2019年11月に発行の『最高の企業文化を育む「少数」の法則』(日経BP社)のエッセンスをまとめたものである。(原著“The Critical Few”、2019年1月発行)