

企業文化は ベンチマークでは測れない

あなたの会社にとって強みとなる理想の行動はあなたの会社独自のもので、
他企業からの借り物や真似であってはならない。
たとえ高い業績を生み出す企業のものであっても。

著者：ジョン・カツツェンバック、アリス・チョウ
監訳：室井 浩気

自社の競争力向上のため、優れた他社に範を取る。このベンチマークという考え方・手法は、製品・サービス、業務から企業戦略まで、幅広く用いられている。市場競争に身を置くあらゆる企業にとって、ほとんど不可避で当たり前にすら思えるが、果たしてこの考え方・手法は万能なのだろうか。長年組織論を研究してきた著者は、少なくとも企業文化を強化する上では有効でないと言く。では、どうすれば良いのだろうか。本稿では、ある企業のストーリーを引きながら、競争力強化につながる企業文化への道筋が示される。(室井 浩気)

つい先ごろ、大手石油化学会社ペトロケム（仮称）がエネルギー新興企業（仮にポリマープラスとする）を買収した。ところがその結果、ペトロケムには損失が出てしまった。そもそもペトロケムがこの買収を進めたのは、ポリマープラスが自社より主体的な企業文化を持っていたからだ。公式のルールと非公式の慣行によって、従業員に、たとえ業界のやり方に逆行するものであっても、独自の創造的な解決法を生み出すように後押ししていた。ペトロケムの幹部は、ポリマープラスを買収することで、企業文化に新風を吹き込みたいと考えていた。統合後は、従業員がこれまでより制約されずに機敏に行動できるようになるだろうと考えていた。つまり、急成長する化学企業に見られるような、高い業績を生み出す企業文化を根付かせたかったのである。

しかし、買収締結から数カ月後、統合会社ペトロケム・プラスの幹部はがっかりしていた。旧ポリマープラス出身の従業員たちは、旧ペトロケムの厳格なプロセス志向の企業文化に染まってしまっていたのだ。

あれほどポリマープラスに値打ちがあると思えたそもそもの理由は、その新しい行動様式だったのに、それは失われてしまった。まさに「金の卵を産むガチョウを殺してしまった」のである。

それがようやく分かってくると、経営陣は企業文化の基本をもう一度自問し始めた。私たちはここで従業員にどんな行動を取ってもらいたいのか？ 私たちの理想とする、高い業績を生み出す企業文化とはどういうものか？ そして、興味をそそる企業モデルとしてすぐさま皆の認識が一致したのが、Googleだった。要するにペトロケム・プラスは、この現代のサーチエンジンの草分け企業と同じように、自社の従業員が自主的でイノベーションあふれる人材になることを望んだのである。

だが、Googleから借りたアイデア、たとえば、臨機応変な対応を促し、決まったプロセスを避け、まだバグのある製品やサービスでも「ベータ版（試用版）」としてリリースしてしまうといったやり方を自社に植え付けようとしても、それはほとんど不可能であることが分かった。ソフトウェア産業で優位を保つ

ジョン・カツェンバック
(Jon Katzenbach)

PwC Strategy&のマネージングディレクターで、ニューヨークオフィスを拠点とする。組織文化とリーダーシップを研究・実践するStrategy&の研究機関、カツェンバック・センターの創始者でもある。組織文化、リーダーシップ、チーム作りに関する著書多数。新刊書『最高の企業文化を育む「少数」の法則』(The Critical Few)の著者。

アリス・チョウ
(Alice Zhou)

PwC Strategy&のマネージャーでフィラデルフィアオフィスを拠点とする。組織文化とリーダーシップを研究・実践するStrategy&の研究機関、カツェンバック・センターに所属し、企業文化や組織についてのプロジェクトに従事している。

室井 浩気 (むろい・こうき)
koki.muroi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のマネージャー。自動車、産業材など製造業分野を中心に、成長戦略、新事業開発、アライアンス、組織・オペレーション改革などのテーマで、数多くのプロジェクト実績を持つ。

には、工業分野の信頼性や安全性に求められるものとは異なる企業文化の価値観が必要だったからである。工業分野に求められる価値観とは、たとえば、常に一貫性を持って、厳格に基準を順守し、近道を避け、製品発売前に徹底的な試験と検証を行うことである。ペトロケム・プラスは徐々に、グーグルから借りたアイデアを取り入れるのではなく、独自の企業文化の現状をもっとじっくり見つめるようになった。ペトロケム・プラスとして競争力を高めるには、どの要素を強化する必要があったのだろうか。

なぜ他社の企業文化を真似しても 上手いかわからないのか

ペトロケム・プラスの幹部が、グーグルの企業文化を見習いたいと思ったのは、別段驚くことではない。事実、グーグルの成功(およびその他の高い業績を追求する企業文化の成功)を伝えるビジネス誌の影響を受けて、多くの企業が同じような経験をしている。しかし、ペトロケム・プラスが、もっと「グーグルのような」会社になれるよう後押しするのはとても勧められない。いや、むしろ不可能と言ってもよいだろう。なぜなら、グーグルは変化の激しい業界のリーダーであり、そこでは破壊(disruption)と再発明(reinvention)が決して珍しいものではなく、むしろ当たり前のことだからである。こうした業界で成功するには、リスクテイクや実証・実験を認め、フェイルファスト(迅速に失敗を重ねる)を奨励する企業文化が必要である。こうした考え方は、高度に規制された業界には実になじみにくい。なぜなら、そのような業界において、ミスは大きなコストをとる可能性があるばかりか、命にかかわることさえあるからだ。ペトロケム・プラスは、それが犠牲者が出るような工場爆発であっても、フェイルファストを奨励することがで

きるだろうか。

ペトロケム・プラスで起きた問題は、業界の変化を示すものであり、同社は競合相手に後れをとらないため、あるいは先んじるために、企業文化を進化させなければならない状況だった。だが、企業文化とは、組織内の人間の一般的な感じ方、考え方、行動、互いの関わり方であって、そう簡単には変えられない。こうした習慣はその企業に非常に深く浸透しているからである。しかし、複雑な文化の中の重要な要素を、最大の力を発揮できるような方向へ徐々に変えていくことはできる。ペトロケム・プラスの幹部は、自社の企業文化の価値が分かっていたが、それらはすでに企業に深く浸透していて、戦略目標達成の助けになりうるものだったのである。破壊的な競合相手を恐れ、迅速で劇的な変化が必要だという思い込みによって、とにかく高い業績を生み出すやり方を始めることにした。そして、まずポリマープラス、次にはグーグルという他社の基準で自社を評価しようとした。

しかし、他社を基準に企業文化のベンチマークをしても上手いかわからない。基準を定めて自社を評価するとすると、他社のすることを分析し、その真似をすることになる(なお、企業は自社の過去業績に照らして現在の業績を評価する形でベンチマークを行うこともできる)。しかし、他社を基準にするやり方は、企業文化に関しては適用できない。なぜならどの企業文化も、指紋のようにそれぞれ固有のものだからである。それは、感情的な共鳴を呼び起こし、気持ちの中に深く組み込まれた考え方や習慣であって、長年の課題や経験の積み重ねによって確立されてきたものである。こうした考え方や習慣は、互いに密接不可分で簡単に切り離すことはできない。さらに、こうした要素はその企業の戦略やコアコンピタンスに適合しているはずであり、さもないと企業は価値を実現し続けることができない。ある企業で重視されるはずの行動や感性が、別の企業

では完全な妨げになることもあるのだ。

たとえば、ペトロケムの幹部は、ポリマープラスやグーグルの新しい行動様式を見習おうとした。不完全な製品でも速やかに発売し、販売後に改善を加えていくというやり方である。残念ながら、これは、顧客に安全を保証するというペトロケムがこれまで築いてきた戦略的な価値提供とは矛盾していた。ペトロケムは従来、どんな新製品でも発売前に十分に試験を行い、入念な検査を繰り返してきた。この二つの行動様式はかみ合わない。

それを認識した幹部チームは、両方のいいところを取って、自社の企業文化を「革新的」で「安全」なものにすることにした。しかし、最高の成績を上げられる優秀な人材を雇いたいが3週間以内に空いているポストをすべて埋めなければならないとか、市場で最も値段が安く最も贅沢なブランド価値を持った製品にしたい、といった、矛盾を含んだ取り組みは常にそうであるように、今回のケースもうまくいかなかった。革新的で安全なやり方を見つけるように言われた従業員は、黙って元のやり方へ戻っていった。つまり、高い業績を生み出す理想的な企業文化を持とうとした結果、企業は当初より悪い状態に陥ってしまった。

自社文化の強みを見つける

高い業績を生み出す企業文化を他社から持ってきて、自社の問題を解決できないのなら、前へ進むにはどうすればいいのだろうか。ひとつ方法がある。それは、自社がおかれた固有の文化的条件の中で、自社独自の企業文化の強みを生かし、従業員が進んで行う取り組みを支え、その感情的エネルギーを引き出す要素を見つけることである。

最初に、自社の企業文化の棚卸し（見直し）を行う。従業員

はどんな形質を使ってそれを表現しているか、心の底にどんな目標を秘めているか、いつもどんな行動を取っているか観察してみよう（私たちはこれを調べるのに、企業文化調査を行うことが多い）。自社の文化を見直すと、たいてい自社の目的に合った価値観や行動様式が見つかる。たとえば、イノベーション志向の企業は、外部顧客の重視、チームの成績をもとにした業績基準、リスクに対する高い許容度、矛盾も容認する臨機応変的な管理スタイルといった形質を持つ傾向がある。こうした企業では、どちらかといえば若手のほうが革新的な考えを持っているため、若手の貢献が高く評価されることが多い。安全志向の企業は、社内業務の改善によって問題を解決し、一人一人の従業員に安全性についての責任を課し、業務のバラツキを減らすために、明確な指揮系統と所定のプロセスを厳守する傾向が強い。

要するに、安全性の高い企業で重視される形質は、革新的な企業におけるそれとは反対のものが多い。革新的な企業に、革新性と安全性を兼ね備えた企業になるよう求めることは、互いに相容れない行動パターンを求めているだけでなく、これまで業績を支えてきた感情的エネルギーの源を破壊することになる。では、安全性の高い企業は革新的になれないということだろうか。まったくそんなことはない。必要なのは、現在の企業となりたい企業のギャップを埋める文化的要素を見つけることである。また、共通の文化的要素がほとんどない場合は、今ある企業文化の中で、企業をよりよく効果的にする方法を見つけなくてはならない。すなわち、従業員が安全性を確保するための重要な行動のみならず、革新的な成果を生み出すために重要な行動を、自ら進んで継続できる方法を見つけることである。

一見矛盾する二つの目標を効果的に取り入れた企業が、サウスウェスト航空である。サウスウェストは、優れた顧客サービ

スと格安運賃の航空会社として有名である。同社は、自分たちにとって顧客サービスとは何かを定義することで、この二つの目標において優れた企業文化を育ててきた。顧客重視の小売企業であるノードストロームに返品や交換の便宜を期待する顧客は多いが、サウスウェストに同じことを期待する顧客はいない。航空会社は別のやり方で顧客サービスを行うのである。二つの目標が自然に補完し合ってバランスを取ることが不可能な場合は、妥協という方法がある。このとき、企業は目標について慎重かつ現実的に考える必要がある。

他にも、さまざまな企業が革新的な企業を見習おうとする理由としては、その企業が従業員を惹きつけているから、という点が挙げられる。こうした革新的な企業では楽しく仕事ができる。

ペトロケム・プラスのような企業も同じことができるだろうか。臨機応変な新製品の発売はできないかもしれないが、使いやすく、従業員の時間の無駄を減らせるソフトウェアシステムを作り出すことはできる。必要な承認の数を減らすこともできる。特に形ばかりの承認はなくてもよい。また、製品ラインを重視し、現在従業員がプロジェクトに取り組んでいる最中なら、早く次のプロジェクトに取り掛かるよう急かすのではなく、今のプロジェクトを完結させることで、満足感を得られるようにすることもできる。ペトロケムの従業員にとっては、まるでテーブルサッカーでもしているように短期間に次々といくつも会議を開くことより、その方がエネルギーを与えられるかもしれない。結局のところ、効果的な企業文化とは、従業員にエネルギーを与える要素が組織の戦略を支える要素にもなるような文化のことである。こうした「文化エネルギーの源」は、企業やその業界、あるいはそれぞれの戦略的なプレースタイルに固有のもので、真似のできるものではない。

ペトロケム・プラスの幹部が最後に悟ったのは、前述のよう

なことだった。数カ月間にわたって、企業文化だけではなく、戦略目標についても考えをめぐらした結果、グーグルのようなやり方で革新的な企業になろうとしても、競争優位を築くことはできないと分かったのである。ペトロケム・プラスの強みは、従業員や顧客の時間を無駄にせず、材料ベースの現実的な問題解決の方法を他の業界に提供し、規律正しく継続的に改善を続ける化学事業を行っていることだ。継続的な改善という考え方は、旧ペトロケムの企業文化にもじっくり当てはまり、同社出身の従業員にも受け入れられるものだった。旧ポリマープラスの従業員は、規律の向上という概念を自分たちに取り入れることができ、むしろ歓迎したほどである。最も重要な点として、買収後、全従業員が新しい共通のアイデンティティのもとに結集する必要があった。これらに留意し、幹部チームは、両社の強みを取り入れた「最善の組み合わせ」による、新たな共通の行動様式を確認した。これこそが、統合したペトロケム・プラスの、高い業績を生み出す真の企業文化となり、他の化学会社には決して真似の出来ない企業の生き方となったのである。

“You can’t benchmark culture” by Jon Katzenbach and Alice Zhou, strategy+business, February 25, 2019