

組織文化のギャップを減らす

ビジネス改革においてレトリックと現実とを結びつけるには

著者：ディアン・アギール、バリア・デヴィッドソン、キャロリン・エルシュレーゲル
監訳：加藤 瑞樹

日本企業の経営者の多くは、自らの任期中に各事業を成功させるのはもちろんのこと、企業文化を変えたいと願う。そのためにユニークネスを追求し、自分のカラーを出そうと試みる。その源泉を自らの哲学に求める人、師に仰ぐ人、最先端と言われる企業からインスピレーションを得ようとする人、さまざまである。成功ケースに共通するのは、考え方をええさせるのではなく、行動を変えさせて考え方が変わる手順だ。新しい行動様式は成功体験を呼び、人の考え方をええ、結果として企業文化の進展を導く。では、その行動様式は何に基づいて提示されるべきか。本稿は、経営者が企業文化のええを進めるに際し、実践すべき四つの要素について提言する。(加藤 瑞樹)

組織文化は資産であり、しっかりした目的意識の下に、注意深く管理しなければならない。今日のリーダーはそのことをよく分かっている。問題は、そのための方法を明確に示した戦略がないことだ。どれほど優秀な最高経営責任者(CEO)でも、従業員の意欲を引き出す仕組みと実際の組織文化を十分結びつけて考えていないことがある。こうした重大なギャップ、すなわち従業員の関心事に対するリーダーの認識と、実際の企業文化との乖離は、企業が望ましい成果を上げる妨げになることがある。

幸い、このギャップはなくすることができる。企業文化と、それを形成している日常的な行動をより深く理解すれば、リーダーは事業目標を達成するための新たな機会、そして、その取り組みを後押ししてくれる新たな仲間を見出すことができる。

次のようなシナリオを考えてみよう。新興勢力に押され気味のホテルチェーンのCEO、アンドリューは、月曜日に全体会議を主催していた。目的は、新しい文化ええイニシアチブの発表である。アンドリューは自身のプレゼンテーションを通じ、企業の再活性化を図ろうと計画していた。アイデアが自由に行き交い、どの従業員からも革新的な解決法が飛び出してくるような会社。そんな企業のビジョンを打ち出そうと張り切っていた。今後の社内キャンペーンの綿密な計画も立てており、斬

新な揭示物や毎週のメール送信によって周知徹底をする。年末までに、社内の雰囲気、社員食堂やオフィスの会話は目に見えてええし、最終的に事業成績も確実に向上して行くだろうと確信していた。

しかし、アンドリューのプレゼンテーションへの反応は、予想とはかけ離れたものだった。反応は鈍く、壇上のアンドリューからは社員がスマートフォンをいじっているのが見えた。質疑応答も盛り上がらない。アンドリューが降壇した時、数名の経営陣が親指を立てて見せたが、アンドリューは意気消沈し困惑していた。何が間違っていたのだろうか？

会議後の休憩室での批評を聞いたら、アンドリューはさらに落ち込んだかもしれない。「何という時間の無駄だ」と、あるチームリーダーが言った。「美辞麗句を並べて素晴らしい未来像を描いていたけれど、それをどう実現するかは一言も触れていなかった」。

彼の部下は相槌を打った。「それに、実験やフェイルファスト(迅速に失敗を重ねることを奨励すると言っていたでしょう？ この会社で失敗しようものなら、評価は下がり賞与はゼロになるのが関の山ですよ」

「まあとにかく」とチームリーダーは続けた。「経営者がどこから光輝く新しい『文化ええイニシアチブ』を見つけてきて、

ディアン・アギール
(DeAnne Aguirre)

PwC Strategy&のプリンシパルでサンフランシスコを拠点とする。世界中のネットワークとともに、組織文化、リーダーシップ、チーム作りを研究するStrategy&の研究機関、カツエンバック・センターのグローバルリーダーでもある。大規模改革について世界的な企業の経営幹部を支援し、組織の効率性、企業文化、リーダーシップ、改革についての専門家でもある。

バリア・デヴィッドソン
(Varya Davidson)

PwC Strategy&のパートナーで、オーストラリア、東南アジア、ニュージーランド地域を担当し、企業文化、リーダーシップ、ビジネス転換に関するチームのリーダー。カツエンバック・センターのアジア太平洋代表を務める。専門は戦略的改革で、人事や組織力学にも大きな関心を持つ。

キャロリン・エルシュレーゲル
(Carolyn Oelschlegel)

PwC Strategy&のカツエンバック・センターのディレクターでサンフランシスコを拠点とする。企業文化やリーダーシップに関して、世界中のクライアントの支援を行い、カツエンバック・センターのオペレーションの共同リーダーでもある。2018年に実施したグローバル組織文化調査のリーダー。

この記事には、カツエンバック・センターのGretchen Anderson、Reid Carpenter、Alice Zhou、Varun Bhatnagarからも協力を得た。

全社でそれに取り組もうと言っても、すぐに立ち消えになることだけは間違いないね」

失望を乗り越えて

リーダーとして、あなたはアンドリューと同じ立場になったことがあるだろうか。改善への取り組みを熱心に訴えても、それをどこから始めたらいいのかは実はよく分かっていない。あるいは、あなたは熱心な訴えを聞く従業員の側かも知れない。リーダーが「企業文化の改革」を得意げに発表しているのを見て、自分もそれを後押ししたいと思うが、心の中ではひそかに疑っている。組織文化に手を加える必要があるという点には同意するが、説明された道筋を辿っても、結局今いる場所

以外の所へ行けないのではないかと勘繰っている。

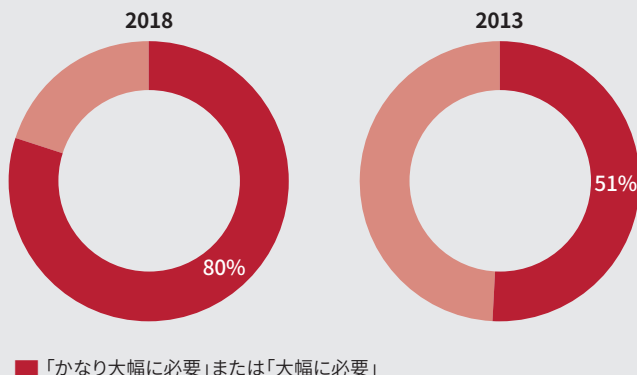
企業文化の向上という高い目標を設定したとしても、実際の成果につなげるためには持続的な変化を起こす必要がある。その理想と現実のギャップを埋めるために、組織として何を行えばよいのだろうか？

私たちはさまざまなレベルのリーダーと対話を重ねた結果、アンドリューのようなケースは珍しいものではないと認識した。高い目標を掲げて組織の大改革を提唱しても、その後に続く結果に失望するリーダーは多い。多くのリーダーは、目的を持って企業文化を変えることが、ビジネスの飛躍につながると考えており、それは実際のところ正しい。しかし、それをどのように実現するかを知っている者は少ない。グーグルでの検索上位を分析すると、「企業文化」というワードの検索が

図表1

職場の組織文化は進化する必要がある

自社の目標達成のためには職場の組織文化が進化する必要があると答えた回答者の割合は、過去5年間で大幅に増加した。



出所：PwC Strategy&「グローバル組織文化調査」(2018)

加藤 瑞樹 (かとう・みずき)
mizuki.kato@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。Strategy&における公共セクターの責任者。20年以上の戦略コンサルティング経験を有する。官公庁、民営化企業、交通・航空・電力などインフラ企業、金融機関、総合商社などに対し、政策立案、海外市場進出、事業戦略、組織改革といったテーマで120件以上のプロジェクトを手掛けてきた。

2013年から急増している。このトピックについて、数多くの書籍、記事、講演などが、読者の注意を引こうと競い合っている。Strategy&のカツツェンバック・センターが2018年に実施した「グローバル組織文化調査」においても、このトピックについて関心が寄せられていることが分かっている。約50カ国におけるさまざまな業種の企業に所属する方々を対象に、自社の目標を達成するために組織文化が大幅に進化する必要があると考えるかどうか質問したところ、2,000余りの回答者のうち80%が「そう考える」と回答した。

単年で見ても高い選択率だが、これまでの調査結果との違いにも驚かされる。5年前の同様の質問に対しては、「そう考える」とした回答者は51%にすぎなかったのである(図表1参照)。また、2018年の調査においては、企業文化への取り組みは失敗すると答えた人の割合は非常に高かった。今までに自分の会社が企業文化を高めようという取り組みをしたことがあるかという問いには、大多数が「ある」と回答していた。さらにその中の4分の1が、そうした取り組みをしても、従業員の行動に目に見える変化はなかったと回答している。

このような企業文化への関心と、それに取り組もうとする決断を、効果的な成果に導くにはどうすればいいか。私たちは研究や調査の結果、企業文化についての美辞麗句を持続可能な行動の変化へと変換できるのは、従業員との真の感情的な結びつきであると考えに至った。そして、自社の組織文化を理解し、その中で仕事をすることが、こうした感情的なつながりを持つ秘訣であるという結論に達した。

認識のギャップ

どんなリーダーも必ず、自己認識はさておき、ある程度の近視眼的なものの見方をしている。具体的には、所属するレイ

ヤーの視点だけで物事を捉えがちであるという傾向があるということだ。前出の調査では、「企業文化は経営陣の重要な検討事項として捉えられていると思うか」を尋ねたところ、経営幹部のうち71%は「そう思う」と回答した。一方、一般従業員で同様の回答を選択したのは48%に過ぎなかった(図表2参照)。この調査が50カ国以上の企業を対象にしていることから考えれば、企業文化に関する経営幹部の能力の自己評価は、地理的な相違や業界の違いによらず、一般従業員の評価よりはるかに高いということになる。この結果からも、組織文化に対し認識のギャップが蔓延していること、そしてその解消を行うことが急務であることが分かる。リーダーは組織や従業員と感情レベルで結びついていなければ、いくら文化変革イニシアチブを提案しても成果を期待することはできない。すでに従業員に身につけている考え方、感じ方、行動様式を理解し、それに合わせていかなくてはならない。

近視眼的にならないようにするために必要なこと

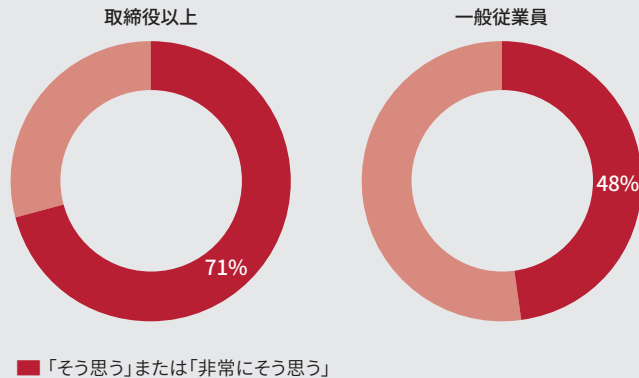
会議終了後、アンドリューは経営幹部の一人、サンドラに連絡を取った。サンドラは、アンドリューが降壇した時、明るい笑顔を見せ親指を立てた幹部の中には入っていなかった。むしろアンドリューの落胆に対し共感の表情を浮かべ「私に連絡して」という合図を送っていた。アンドリューは電話をし、次の日二人はコーヒーを飲みながら話をした。

サンドラは最近入社し、数カ月前に経営幹部の一員に加わった。前職では、文化変革イニシアチブチームのリーダーを務めていたというサンドラは、自分の体験を話してくれた。どれほど良かれと思ってしたことでも、どんなに潤沢な資金があっても、経営幹部の言葉と日常の行動がかけ離れていて

図表2

企業文化に関する職位間の認識の食い違い

企業文化は経営陣の重要な検討事項として捉えられていると思うかという質問に、一般従業員よりはるかに多くの経営層が「そう思う」と回答した



出所：PwC Strategy&「グローバル組織文化調査」(2018)

は、企業文化の改革推進はうまくいかない。「一般従業員に比べると、リーダーは文化変革イニシアチブを過大評価することが多いのです。それを知っておく必要があります。それが最初の一步です」とサンドラは言った。アンドリューとサンドラは共同で計画を練り始めた。アンドリューの以前の計画では社内のおちこちに「企業文化を変えよう!」という掲示物を出そうとしていたが、今回は人と人との実際のやりとりに重点を置いたアプローチを採用することにした。

幅広く、そして深く:「クリティカル・フュー」

新刊書『最高の企業文化を育む「少数」の法則』(*The Critical Few: Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters*)の中で、ジョン・カツツェンバック他は、企業文化の進化を育む確実な方法を紹介している。このプロセスの根幹は、「取り入れ、選択する」ことである。まずは幅広い情報、異なる視点を収集する。そこから、実行性を伴う目的と手段を絞り込む。その後は、各自の行動と戦略目標に結び付けて、どれほど成果が出たかを測定するのである。

最初に取り組むべきことは、組織において「クリティカル・フュー(重要な少数)」の行動様式を定めることだ。企業組織において核となる特徴を有し、従業員の共感を呼び、さまざまな取り組みを促進することにつながる行動様式を特定する。次に行うのは、そうした行動様式を現実の仕事の中で実践し

ていくことだ。より多くの従業員がそれを習慣的に行えば、戦略目標や業務目標に結び付く。こうした行動は具体的で、反復可能で、観察され、測定できるものでなければならない。それをクリティカル(重要)と呼ぶ理由は、大勢の従業員がそうした行動を取れば、業績に大きな影響を及ぼすからである。それがフュー(少数)であるべき理由は、人が一度に覚えて変えられる主要な行動は3〜5種類しかないからである。

この実践に際しては、推進役となる少数の従業員を選抜き、インフルエンサーとして機能させてゆく。カツツェンバック・センターの方法論やこの記事では、その方々を「真の非公式リーダー」と呼ぶ。この真の非公式リーダーたちが伝道者として機能できるようにし、後押しする。彼らはリーダーが自社の企業文化を診断して理解できるように手助けし、公式・非公式問わずあるべき行動と矛盾する組織の要素を見つけ、自社の企業文化とビジネスの双方にとって最善策がとれるよう企業文化を変えていく。

実際の活動は、特定の部門や事業分野を指定して行うことが望ましい。指定された部門では、組織の中で新しい働き方に対して摩擦や抵抗を生じる要素を特定する。各部門では、特定された対立要素をめぐる、新たな行動様式を定着化するための工夫を考え出す。規律と忍耐を持って取り組まれた結果、新しい行動様式は戦略目標や業務目標の面で結果を生み出す。従業員の意欲を高める最善の方法は、新しい行動がどれほど大きな違いを生み出すかを、従業員自身に見て感じてもらうことである。

組織の文化的洞察を得る

by Jon Katzenbach, Gretchen Anderson, James Thomas

あなたが本当に会社を変えたいと思っているのであれば、つまり、会社のために尽力する幅広い層の社員を擁する、業績の良い会社にしたいのであれば、社内に息づく感情や行動、深く根づいた姿勢を熟知しなければならない。社員が何を好み何を好まないか、その感情を知る必要がある。私たちはこの知識を「文化的洞察」と呼ぶ。

それをはっきりさせることで、何が社員を動機づけているかが見えてくる。

書籍『最高の企業文化を育む「少数」の法則』からの下記抜粋は、文化的洞察につながる対話を示す。

書籍における架空の小売企業イントレピッドのCEOであるアレックスは、共著者のジョン・カツェンバックにアドバイスを求めた。

アレックスは、組織全体に感情的に前向きなエネルギーの余地があることを認識しているが、社員がなぜ新しい文化変革イニシアチブに抵抗しているのか見極めるために助けを求めている。

下記は会話の一部である。

カツェンバック：

問題の核心は、きみの会社の文化にあるのだ。前進を阻むものは、社員たちの感じ方、考え方、振る舞い、互いとの関わり

方だ。別の言い方をすれば、彼らの協力の仕方に問題がある。誰もが、そう、きみさえも、苛立っているのはそのためだ。

変革について話すきみの口調は曖昧だ。解雇することになるでしょうか、組織再編を検討していますとか。自分の決断が真の変化につながると確信しているようには思えないね。

アレックス：

前にも同じようなことがありました。楽天的に考えたくても、心のどこかでうまくいくはずがないと思ってしまうのです。

カツェンバック：

その通りだ。うまくいくはずがないよ。なぜなら、率直に言って、きみは当座の反応ばかり気にして、真の変革につながる継続的な反応を見ようとしていないからだ。

いいかね、きみの会社は老舗だ。社員の大半が長く勤めている。彼らは、自分の仕事の内容ややり方を容易に変えようとはしない。悪い習慣は続く。

アレックス：

企業文化と闘うのは無理だとおっしゃるのですか？ それはどういう意味でしょう。

我が社はゆっくりと消えていくしかないのでしょうか。

カツェンバック：

そうではないよ。今の企業文化の中に、感情に訴えかける重要な要素を見つけ出そう。

柔術のように、既存の勢いをてこの力

にする必要がある。この場合、それは合理的であるのと同じくらい感情的な勢いなのだ。

多くの社員がイントレピッドに対して強いコミットメントを抱いているが、それについてきみはまだあまり語っていない。しかし必ずあるはずだ。人々が毎日出社するのは、ただ給料をもらいたいからだけではない。現在の企業文化のどこかに「プラスの感情的なエネルギー」が眠っているはずだ。それを見つけ出して、活用しよう。

アレックス：

一万人もの社員と感情的な絆を結ぶとは思えないのですが。

カツェンバック：

もしかするときみは、狙いのつけどころや、社内で話を聞くべき相手を間違っているのかもしれないね。これまでに、一般社員の話に耳を傾けたことはあるだろうか？ 彼らが何に関心があり、毎朝なぜ出社してくるのかを知っているかい？ 彼らがその仕事を自分の子どもたちにどう説明しているか、きみは知っているだろうか？ 信じられないかもしれないが、きみに彼らの話を聴く気があれば、彼らはきっと心を開く。もちろん全社員の話聞く必要はないよ。「ここで仕事がどのように行われているか」を直感的に理解している人々だけで十分だ。変化を起こしたいのであれば、きみにできる最善策は、社員たちが自らの問題に取り組み、それを解決できるよう、彼らを励まし、後押しすることだよ。

その後、3時間のランチミーティングで率直に意見交換した結果、アンドリューはサンドラの視点が徐々に理解できるようになり、企業文化の改革に、自分があまりにも命令的なやり方で取り組もうとしていたことを理解した。それは、サンドラの言葉を借りれば「魂」が欠落した教科書的アプローチだった。二人はこの2度目のミーティングで、コールセンターの職員や、フロントのスタッフも参加させてはどうかなど、色々なアイデアを考えながら、共通の疑問を論じた。「この会社でイノベーションが本当に起きているのはどこなのだろう。どうすればそれを引き出し、もっと見えるようにできるのだろう」

こうした疑問を日々持っているリーダー層は少なくないであろう。私たちは、クライアントとの議論や独自の調査をもとに、リーダーと従業員を隔てているギャップを解消するための四つの実践手法を考案した。

1. 身の丈に合うことを 企業文化の目標にする

組織文化を改革したいと願うリーダーは、まず現状を正確に把握し、変化あるいは変更が戦略目標をどう支えるかについての明確な考え方を打ち立てていかなければならない。戦略や営業モデルと合わない企業文化を進展させようとしても、決して根付くことはない。

アンドリューとサンドラは最初に、二人でブレインストーミングを行った。「まずは、この組織がすでに持っている長所と、私たちの戦略目標は何かをリストアップしましょう。それから、どの目標が最も重要か、私たちが構築しようとしている企業文化と矛盾するのはどの目標かを考えましょう」。サンドラは、革新的なアイデアを追求する企業文化にしたいというアンドリューの願望と、制度・プロセスの順守が基調となっている実際の報酬ガイドラインとの食い違いを引き合いに出した。「従業員にフェイルファストを受け入れてもらいたければ、ミスをした従業員を罰する報酬システムは使えません」とサンドラは指摘した。

リーダーは、現実を把握することがあまりに少ない。自らが

望む企業文化や戦略目標ありきで、従業員の働き方の方を変更させてそれらの目標に合わせようとする。だが、従業員は望み通りには行動せず、期待する企業文化も進展してはいかない。企業文化の要素の中には、特定の戦略目標を支えるものもあれば、弱体化させるものもある。

たとえば、ある公益事業会社を例に考えてみよう。この会社は最近、もっと革新的な企業文化を進展させようとした。幹部は、イノベーションで有名なテクノロジー企業の例に倣って、その働き方を「拝借」できると考えた。だが、その後、非現実的な理想を望むより、元々持っている独自の強みに集中すべきであり、またそうすることができると悟った。テクノロジーは、時として従来の業務のやり方を破壊的に変えてしまう。新興企業の企業文化をモデルにした公益事業は長続きせず、信頼性が薄らぎ、顧客や従業員にリスクをもたらし、規制当局から制裁を加えられる可能性もある。この公益事業の場合、社内に目を向け、継続的な生産性の向上に誇りを持つなど、その中核事業の文化の強みを理解したほうが、はるかに企業としての存在意義にかなっているはずである。

2. 感情に訴えギャップを埋める

企業文化の進展には結びつき、すなわち戦略と企業文化の結びつき、組織の経営陣と従業員との結びつきが必要である。リーダーは、どうすれば自分たちの目標と、他者の懸念との関連を深めることができるのか。それには、従業員の感情を理解し、その感情に呼びかけることである。

多くのリーダーは、感情的エネルギーを使って企業文化の進展を後押しすることが難しいと感じる。彼らが教わってきたのは合理的な分析と、理路整然とした説得であり、感情的な結びつきと言われてもピンとこない。しかし、従業員の間に前向きな感情的反応を起こすことができれば、重要な行動を体現するインフルエンサーたる真の非公式リーダーが登場し、その基礎づくりを手伝ってくれる。

こうした組織内の感情的な面に働きかけることは、見かけほど難しくない。マンハイム大学の心理学者、アナ・ブルーク

(Anna Bruk)はこれを「美しき混乱効果」と呼んでいる。自分の弱点を、他者が見るよりはるかにマイナスに捉えてしまう傾向のことである。あなたがリーダーとしての弱みを見せると、他の人はそれを弱さではなく勇気のしるしと考えることを覚えておいてほしい。あなたがそうすれば、従業員もまた、実は自分の弱みを過剰に意識していたことに気づく。

先ごろ、ある金融サービス企業の経営陣が、同じように頭を悩ませていた。彼らは傘下の地方銀行が顧客の情報履歴を閲覧し把握できるよう、多大な資本投資を行って技術プラットフォームを改善した。こうして新プラットフォームを構築・展開したのに、その後も地方銀行の従業員らはこの新システムを使わず、これまでの効率の低い手段や働き方に頼っていることが分かり、経営陣は憤った。同社の経営陣はこの抵抗を企業文化の問題と考えた。

面接調査やフォーカスグループでの議論の結果、抵抗の原因が明らかになった。それは「恐れ」というシンプルな人間感情だった。「データによると、私たちのやり方は間違っていることが分かったのですが、やり方を変えることに対する上層部からの支援が感じられなかったため、従来の方法を変えることができませんでした」と、地方銀行の従業員たちは報告している。

「間違ったときにサポートしてもらえるとこの気がしませんでした」。この問題に取り組むため、経営陣は「美しき混乱効果」を活用した。地方銀行の各店を回り、現地は何を変えなければならないかではなく、自分たちの挫折や失敗について率直に話をした。最初はごちなかったが、やがて自分たちの話が第一線の従業員との絆作りに役立ち、彼らの恐れも解消したことが分かった。

この事例の「恐れ」のように、変化に対する感情的な抵抗は、イニシアチブを中止に追い込む可能性がある。プラスの感情エネルギーは、報酬や手当などの外的インセンティブの有無にかかわらず、従業員に期待をはるかに越えた働きをするよう促すため、必要不可欠なものである。従業員の誇りの源泉となっている特定の強みは、この感情エネルギーをさらに増大させ、ひいては組織をよりよくするためもっと頑張ろうと

いう気にさせる。それが達成されると、さらに大きな誇りが生まれ、感情エネルギーが高まり、いっそう大きな成功へ向かって従業員のやる気が引き出されるのである。

3. 非公式なリーダーを決め、権限を与える

組織の核心部分の声を聞くには、真の非公式リーダーを活用するのが最も効果的である。こうした従業員は現場レベルの力学や仕組みについてよく理解している、かけがえのない仲間である。彼らは社内の重要な少数の行動を明らかにし、こうした行動を具体的な働き方に転換するのを助けてくれる。また、草の根の取り組みによって、タブーを破り、行動の変化を急速に拡散する上で貴重な役割を果たす。

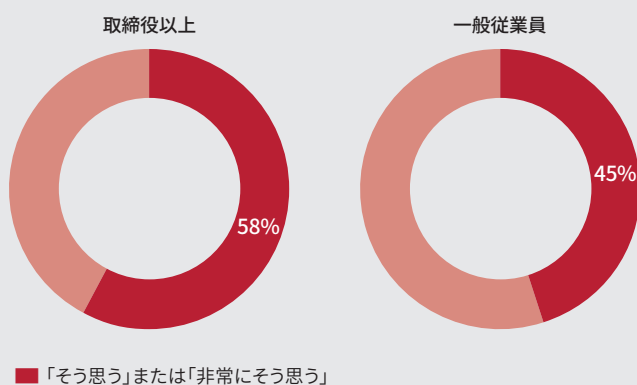
文化変革イニシアチブに関する二度目のミーティングの終わり近く、サンドラはアンドリューに、他に誰がこの問題について相談している者はいるか、社内の真の非公式リーダーに連絡を取れるように手配したかと尋ねた。アンドリューは、主に経営陣と数名の人事担当者と話しただけで、行き詰まっていると告白した。「正直なところ、知らない人から自分自身の会社について助言をもらうというのは、まったく経験がないものだから」

「それでは、この際、不慣れなことに慣れていただき、社内の非公式ネットワークを探すことにしましょう。自主的に協力する人たちはどこにいますか？ 社内行事の幹事になるのは誰？ イン트라ネットで最も大きな声を上げているのは誰？ 危機の時に皆が頼るのは誰？ こうした人たちと協力し、その助けを借りて、疑いの目で見られたい抵抗にあたりしなない取り組みを考案する必要があります」

非公式ネットワークを重視するサンドラの考えを裏付けるため、Strategy&が実施した「グローバル組織文化調査」を紹介しよう。私たちは、回答者の企業で定められている公式の仕事のやり方と、非公式なやり方の間に齟齬はないかと質問した。それに対して、全回答者のほぼ半数(48%)が「社内では、公式の組織図にきちんと沿って仕事が行われることはあまり

図表3
本当の組織図

公式の組織図は仕事がどのように行われているかを反映しているかという質問に対し、「そう思う」と答えた回答者は、一般従業員より経営層の方がはるかに多かった。



出所：PwC Strategy&「グローバル組織文化調査」(2018)

ない」と答え、サンドラの考えが正しかったことが確認された。また従業員レベルでこの結果を見ると、リーダーと部下とでは、組織に対する見方にギャップがあることが再確認された。経営幹部の回答者の58%は、仕事は組織図に沿って行われていると回答しているが、一般従業員でそう答えた者は45%にすぎなかった(図表3参照)。幅広い業種のクライアントと仕事をしてきた私たちの経験から、この結果には確証が持てる。組織全体にめぐらされている非公式の個人ネットワークが、公式の権限はなくとも、チームや部署内にリーダーが存在していることをクリアに示している。私たちは、組織ネットワークの分析、調査、インタビューなどによって、そのことを幾度となく目にしている。

非公式のリーダーの意見を求めるのは不安なものだ。非公式のリーダーは、おそらく現場レベルの視点に立って観察し、どう行動すべきか提案するだろうが、それは公式のリーダーの思いもつかない内容で、相反することも多い。こうしたある意味での抵抗はリーダーにとって予想外であり、不愉快に感

じられるかもしれない。だが、それは強力なアイデアの源泉でもあるのだ。

真の非公式リーダーが、公式のリーダーの企業文化の目標と、日常の業務を結び付ける手助けをするには、どうすればよいか。第一に、リーダーが真の非公式リーダーの話を聞くことである。ある大手医療会社は、組織に点在する非公式リーダーを一堂に集めるために、ネットワークイベントを開催した。リーダーは、互いによく知らない者同士25名が、どれほど打ち解けられるか心配していた。だが、CEOが最初に「あなたのアイデアの源泉は？」と投げかけたところ、多くの熱のこもった回答が返ってきた。仕事に誇りを感じたことや、他の人が大変な時に医療制度の利用の仕方を助言したことを話し合い、自分自身の経験や問題を思い出すことができた。組織図や営業マニュアルでは捉えられない方法で、従業員が組織にどのように貢献しているかをじっくり聞くことができ、企業幹部は組織内の本当の思い、改革を推進するために活用すべき感情を汲み取ることができた。

4. 自分自身が行動の見本になる

文化変革イニシアチブにおける真の非公式リーダーの重要な役割を強調してきたが、公式のリーダーの重要性を軽視しているわけではない。リーダーがこれまでと違う行動を取ると、やはり人は注目する。リーダー自身も口先だけでなく、重要な少数の行動を実証しなければならない。今すぐ行動し、あなた自身の働き方に目に見える具体的な変化を起こし、あなたが従業員に望む行動とはこういうものだとか知らせることが重要だ。非公式のリーダーが見本を示す行動に、公式のリーダーが同調しなければ、組織文化の進展に不調和を生じさせてしまう。

サンドラの励ましによって、アンドリューは自分自身と自我について率直に話す方法を考え出した。社内の技術チームのプログラマーたちが、ホテルの宿泊客により良い宿泊体験をしてもらえるような新しいアプリを考える、ハッカソン(集中的にプログラムを開発するイベント)を企画していた。それを耳にしたアンドリューは、プログラミングについては基本的な知識しかなかったが、アイデアを出して参加することにした。彼のアプリのアイデアは受賞しなかったが、そこに出て参加しようという姿勢、そして他の競争者や受賞者の才能と専門知識を認めることが、組織の中の多くの人の心にアピールする重要な一歩となった。ちょっとした習慣の変化、たとえばプレゼンテーションが終わった後、あなたが普段は最初にコメントするのなら、最後にコメントするよう行動を変えてみるとよい。それが会議室の空気を一変させ、企業文化の取り組みは本物だという合図になることもある。

将来を見据えて

この四つの手段をすべて遂行すれば、あなたは自然と企業文化に高い意識を持ったリーダーになれるであろう。それらの継続的な実践を通じ、あなたは組織における人間関係や感情の奥深い問題を理解することができ、自身が作り出そうとしている企業文化の模範になることができる。

事業の成功には、企業文化による並外れた貢献があることが広く知られるようになってきた。いま、多くの企業において企業文化をめぐる取り組みはトレンドである。しかし気を付けてほしいのは、企業文化を新しいマネジメントワードのように流行的に扱い、本格的な組織改革を実行せず、現れては消えるようなイニシアチブだけを作っているのではない。企業文化が、人々の感情に共鳴する基本的な少数の真実にしっかりと根差していれば、それは組織を改革し、最大の可能性を解き放つことができる。

リーダーがこの指針に従って実行する、すなわち①身の丈に合うことを目標に据え、②相手の感情を理解し、③真の非公式リーダーに権限を与え、④常に自分自身が見本を示せば、企業文化への取り組みは単なるリップサービスではなく、永続的なものとなる。それこそが、企業文化の改革と呼ぶべきことであり、活気にあふれ、絶え間なく進化する組織へと続く道である。

“Closing the Culture Gap” by DeAnne Aguirre, Varya Davidson, and Carolin Oelschlegel, strategy+business, December 6, 2018