

企業文化を口コミで広げよう

著者：クリスティ・ハル

監訳：瀬渡 奈津子

企業文化の変化と進展を促すようなクリティカル・フュー（重要な少数）の行動は、組織全体に伝播することで、戦略目標の達成に大きなインパクトをもたらす。しかし、多くの企業において、企業文化を浸透させるため、いまだに上意下達式のアプローチが採用され、そうしたクリティカル・フューの行動が効果的に拡散されない傾向にある。本稿では、企業の中で共有すべきクリティカル・フューの行動を素早く拡散させ、企業文化の進化を促進させる方法を、いくつかの事例を交えて紹介している。（瀬渡 奈津子）

「私たちの組織の業績に大きな影響を及ぼすクリティカル・フュー（重要な少数）の行動とは何かを知ることができたのは、とてもエキサイティングなことでした。で、これからどうすれば？」私たちのクライアントは皆いつでもこんなふうに見る。

カツエンバック・センターは、PwCの戦略コンサルティング部門であるStrategy&が運営する、組織文化とリーダーシップを研究する世界的研究機関である。カツエンバック・センターでは、組織文化の進化に重要な基本的原則のひとつとして、クリティカル・フューの行動を重視している。それはすなわち、具体的で見えやすく、再現や測定が可能で、組織の戦略目標や営業目標を達成するのに役立つ行動パターンのことである。過去の記事¹では、組織内で、企業文化の変化と進展を促すクリティカル・フューの行動をどのように特定し、選択するかを説明した。本稿では、次に想定される「で、これからどうすれば？」という疑問に答えている。

カツエンバック・センターのコンサルタントたちは、これまで、いろいろな形でこの質問を耳にしてきた。私たちは多くの場合、クライアントの組織に役立つ暫定的なアイデアをいくつか準備し、生産的な計画策定と実行に素早く移行できるように対応している。だが、「で、どうすれば？」という質問に十分答え

るためには、特定の行動がどのように広がるかを理解しなくてはならない。

行動はどのように広がるか

2010年、ソーシャルメディアネットワークの人气が急上昇し始めたころ、MITの社会学者のデモン・セントラ (Damon Centola) は、オンラインネットワークが行動にどれほど影響を与えるかについて実験を行った。その結果、「高度にクラスター化された」ネットワークの人々は、任意のネットワーク、またはつながりの薄いネットワークの人々に比べて、指定された行動に参加する傾向が、一貫して有意に高いことが示された。この実験の場合は、健康フォーラムへの申込みが指定された行動であった。

テクノロジーとアルゴリズムが支配するソーシャルメディアでは、イノベーションが爆発的に生まれているにもかかわらず、8年前のこの実験は、今なお広く支持されている。この実験はまた、カツエンバック・センターの企業文化に関する重要な原則を完璧に例証している。つまり、企業文化を素早く拡散させるには、組織横断的な方法を使うこと。なぜなら、人は仲

1: Kristy Hull, 2017. "Getting to the Critical Few Behaviors That Can Drive Cultural Change", strategy+business, May 22, 2017. <https://www.strategy-business.com/blog/Getting-to-the-Critical-Few-Behaviors-That-Can-Drive-Cultural-Change>

クリスティ・ハル
(Kristy Hull)

PwC Strategy&のディレクターで、ワシントンDCを拠点とする。企業文化の進化についてクライアント企業の支援を行っている。

瀬渡 奈津子 (せと・なつこ)
natsuko.seto@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のシニア・アソシエイト。金融業、製造業、小売業、官公庁など幅広いクライアントに向けた、新規事業開拓、組織再編、業務改善などの幅広い分野における戦略立案及び実行支援に数多く従事している。

間がうまくやっていることを見て、自分も同じようにする傾向があるからだ。

人気の高いオンラインのソーシャル「チャレンジ」について少し考えてみよう。何らかの意識啓発や募金のためにあるものもあれば(たとえば2014年のALSアイスバケツチャレンジや、2017年の「自分の誕生日をきっかけに、他の誰かへの寄付を募る企画」の流行)、特に明確な理由のないものもある(たとえば2016年のマネキンチャレンジや2013年のハーレムシェイク熱)。あなたも初めのうちはこれらを見て、おそらく首を振って他のことに移っただろう。だがあちらこちらで何度も目にし、そのうち友人が参加するのを見て、自分も一度はやってみたのではないだろうか。

こうした教訓を組織にあてはめる

この現象は組織の中にも存在する。たとえば、英国ファイザーでは、営業部長が約60名の「行動チャンピオン²」を指名し、組織が従来の上意下達式コミュニケーションから脱却できるよう取り組んだ。この行動チャンピオンらは互いに協力し、同社の企業理念である「業績最優先」が職場での行動に適用された場合、何を意味するのかを定義した。そして、他の同僚をこれらの行動に関する議論に巻き込み、組織全体にサクセスストーリーを広めていった。この実験が始まって18カ月後、行動チャンピオンのネットワークは2倍に増え、企業理念以外の経営上の優先事項に関する行動についても定義し、広め、称えるための全社的な取り組みを行った。

クリティカル・フューの行動を広めるというような難題に直面すると、多くの組織は変化を促すため、上意下達式コミュニケーションを採用してしまう。従業員が集まる場所に人事部が

作ったポスターを貼ったり、改革構想を紹介するメールを全社員に送ったりすることもある。だが、本当に行動改革を促進するのに、こうした方法で十分ということはほとんどない。オンラインの行動拡散の教訓を思い出し、前述のソーシャルチャレンジに見られるような、より素早く拡散する、組織横断的な方法を考えてみよう。

本当に口コミで素早く拡散できるような企業文化改革運動を組織内に起こすには、現状に最も効果的なメカニズムを選ぶことが非常に重要である。最適なメカニズムは、さまざまな要素により異なる。たとえば、組織の特性や、現状の企業文化の強みと課題、また、企業の戦略や進化の目的、クリティカル・フューの行動などの要素である。ストーリーを語ることは関係重視の組織では説得力があるかもしれないが、データ依存度の高い企業ではそうではない。オンライン上にある多量のアイデアは、イノベーションに関する行動を推進するにはふさわしいかもしれないが、人材開発にはふさわしくない。自社の組織では何が有効かを把握することが大切である。

しかし、ほぼすべての状況に有効な、公式・非公式なメカニズムは存在する。

真の非公式リーダー (Authentic Informal Leader: AIL) :

正式な権限を与えられているからではなく、非公式のリーダーの強みを示すという理由で、仲間やチームに影響を与えられる人がいる。非公式のリーダーの強みとは、たとえば皆の手本になる人であること、ネットワーカー(随所に人脈を持つ人)であること、アーリーアダプター(革新的なものを早期に取り入れる人)であること、プライドビルダー(誇りを持たせてくれる人)であることなどである。自社のAILとの協力は、ほぼ間違いなく、クリティカル・フューの行動を広めるのに役立つ良いメ

2: <https://viralchange.files.wordpress.com/2010/03/business-digest-vc-dossier-english.pdf>

カニズムとして機能する。なぜなら、人は皆に尊敬される仲間がうまくやっていることを見て、自分も同じようにする傾向があるからだ。この傾向は、オンライン上での行動と同様である。

AILを使って、行動を具体的に示し、仲間やチームにその行動を取り入れるよう動機付けることができる。AILのネットワークを慎重に選べば、自社組織に行動を拡散する上で、どのようなメカニズムや行為が最も有効かについて、非常に貴重な洞察を得ることもできる。

たとえば、ある国営石油ガス企業のクリティカル・フューの行動のひとつは、望ましい行動と結果を外部に向けて評価し、それを強化することだった。同社のAILたちは、他の重要な行動（この企業の重要な行動とは、協力、結果責任、有言実行に関する行動）を取っている者を見たら、自分のチーム内で意図的にコメントするようにした。すると、またたく間にAILのチームメンバーたちも、チーム外のステークホルダーとのやり取りの中で同じことをするようになった。数カ月もたないうちに、そうした行動を実行しようと努力し成功している者を評価する習慣が、他のチームや他の部署のステークホルダー、さらには社外のパートナーにも急速に広まった。

行動を示唆するリーダー：

行動を取り入れることに対するコミットメントと支持をはっきり示すために、リーダーが非常に目立つふるまいをすることがある。行動を示唆するリーダーは、クリティカル・フューの行動を広めるのに有効であることが多い。なぜなら変化が常態化している環境では、新しいアイデアが「今週のおすすめ」のように感じられることもあるため、特定のイニシアチブが実際にどれほど重要かを知りたい時はリーダーの合図を求めるからだ。自社組織のリーダーが、クリティカル・フューの行動が重要であることを、目に見える方法で強力に示すことができれば、それをきっかけに他の者たちにもその行動を急速に広めることができる。

効果的な「行動を示唆するリーダー」には、クリティカル・フューの行動のひとつに直接テコ入れする、組織内の大勢のグループにすぐ注目される、「これは今までとは違うやり方

だ」ということを明確に示す、など、いくつかの際立った特徴がある。

たとえば、社内重視の傾向がある、ある世界的なテクノロジー企業では、外部への意識を高めるために、最高経営責任者が、職場で話をした者に誰彼となく、市場の製品サービスグループの中で1位、2位、3位はどこだと思うか必ず尋ねることにした。このリーダーの示唆する行動は、競争に関するクリティカル・フューの行動で、すぐに注目を引き、従業員が市場や社外の競争相手について意識を高める独特で強力な動機付けになった。

公式システムの再構成：

これは組織の公式の側面、たとえば業績管理、褒賞、競争などが、クリティカル・フューの行動と整合性を保ち、全員の体験がばらばらではなく統一が取れるようにすることである。組織の方針やシステムが、クリティカル・フューの行動とは逆の行動を奨励するようなことがあれば、行動を取り入れようとする動きはびたりとストップしてしまう。

公式のシステムを再構成しようとする、長年の方針や手順を一新しなければならぬことがあり、組織にとっては困難なことが多い。しかし、それが成功には欠かせない場合がある。組織内で実際に行動を促進するものを正確かつ客観的にテストすること、そして間違った行動を推進しているあらゆるシステムを調整しなおす誠実な意思という、この両方が必要なのである。

ある医療保険会社のクリティカル・フューの行動のひとつは「組織の枠を超えた協力」だったが、リーダーの賞与は個人目標を達成しなければ与えられないことになっていた。同社がクリティカル・フューの行動を反映するよう賞与システムを再構成しなければ、協力行動を広めるのは非常に難しいことが分かった。なぜなら、それが組織の成功にどれほど重要であっても、個人的な報酬を犠牲にしてまで不本意な行動を取ろうとする者はあまりいないからだ。

前進する

これであなとも、自社の置かれている状況に最も効果的な公式・非公式のメカニズムを選ぶことができるようになったので、そろそろ計画を仕上げ、実行に移ることにしよう。まず「必要だが不十分な」メカニズムを付け加えること。たとえばメール、研修、ニュースレター、イントラネットポータルなど、いずれも必要だが、それだけでは持続的な行動改革を実際に推進することができない。次に、進捗状況と成功を測定する方法を決めること。社員がクリティカル・フューの行動を取り入れているかどうかを明確に示し、その行動が戦略目標や営業目標に与える影響の評価にも役立つ、いくつかの主要な尺度を選ぶ。その後、クリティカル・フューの行動を推進する公式・非公式の協力者が、常に積極的に取り組めるように戦術計画を策定する。そしていよいよ活動開始である。実行しつつ、じっくり時間をかけて学び、調整することを忘れてはならない。

オンラインのソーシャル「チャレンジ」の教訓を生かせば、組織は加速的に行動を取り入れ広めることができる。クリティカル・フューの行動を広めるメカニズムを慎重に選び実行することによって、持続的な行動改革を推進するのに必要な熱意や動きを生み出すことができる。実際、私たちも自分自身のチャレンジを始めるといいかもしれない。

“Make your company’s culture go viral” by Kristy Hull, strategy+business, July 17, 2018