
Strategy& Foresight vol.21

2019 - IV -

特集

組織文化を通じた企業変革 —クリティカル・フュー—

巻頭言

日本企業の組織文化課題と
改革のアプローチ

卓越したチームが
卓越した企業文化を作る

企業文化は
ベンチマークでは測れない

組織文化の
ギャップを減らす

企業文化を
口コミで広げよう



Strategy& Foresight

ストラテジーアンド・フォーサイトは、
PwCネットワークの
戦略コンサルティングチーム
Strategy&が、
経営戦略についての
さまざまな課題をテーマに、
経営の基幹を担われている皆様に
向けて発行する定期刊行物です。

Contents

特集 組織文化を通じた企業変革 —クリティカル・フェー

巻頭言

日本企業の組織文化課題と改革のアプローチ 2
三井 健次

卓越したチームが
卓越した企業文化を作る 4

ジョン・カツエンバック
[監訳：安原 祐貴]

企業文化は
ベンチマークでは測れない 7

ジョン・カツエンバック、アリス・チョウ
[監訳：室井 浩気]

組織文化のギャップを減らす 11

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]

企業文化を口コミで広げよう 20

クリスティ・ハル
[監訳：瀬渡 奈津子]

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のだが、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)

卓越したチームが 卓越した企業文化を作る

著者：ジョン・カツエンバック

監訳：安原 祐貴

優れた企業文化の構築は、企業経営において戦略や業務遂行と並ぶ重要なテーマである。そしてイノベーションやデジタルイノベーションによって企業を変革させていくことが求められる今、それらを支える企業文化の重要性に対する認識は、以前にも増して高まってきている。では実際に企業文化の変革にチャレンジする際、検討すべきアプローチはどのようなものであろうか。本稿ではそのアプローチのひとつとして、チーム内のいくつかの習慣的な行動から企業文化へとその影響の輪を広げていく法を紹介する。(安原 祐貴)

共通の目的や目標にコミットしている人々は、互いに信頼しあえるための強力な基本原則を定め、企業文化の重要な要素を変えることができる。

拙書『「高業績チーム」の知恵 — 企業を革新する自己実現型組織』(ダイヤモンド社、1994年¹⁾)を読んで、卓越したチームの経験とそうでないチームの経験の違いがよく分かった、という感想を耳にすることがある。こうした読者は、私たちが「真のチーム」と呼ぶものの価値観を理解してくれたのである。「真のチーム」とはすなわち、共通の目的や目標にコミットする人々と、多様なスキルや視点を受け入れる働き方によって作られるチームである。「真のチーム」では、仕事とメンバー相互に対する感情的コミットメントによって、メンバーは自分自身とチームメイトに互いの責任を課し合う。彼らはこうして迅速かつ効果的に仕事をしている。

だが、規模が大きく、メンバーどうしや仕事に対する結びつきがほとんど、あるいはまったくない無関心な文化の企業では、こうしたチームは独立して機能することが非常に多い。

このような場合、チームの効果は常に限定的なものに留まる。実際、スタンフォード大学のベナム・タブリージ (Behnam Tabrizi) 教授による調査²で、部署の枠を超えたチームの75%は機能不全に陥るという調査結果が出ている。こうしたチームは目標と最終責任が明確でない。部署の枠を超えたチームは、特定の事業や部署の中にあるチームより苦戦することが多いが、それには理由がある。チームの基盤が幅広いため、個人に対する敬意を育むのがはるかに難しく、メンバーが互いの仕事を大切にしようという気になりづらいのである。

私たちの多くは、卓越したチームの一員でありながら、文化から孤立した結果感じる、絶望や挫折、慰みが組み合わさったような感情がどういふものかを知っている。このほろ苦い感情は、古典的現代小説などにも描かれている。たとえば、ジョゼフ・ヘラーの『キャッチ=22』やケン・キージーの『カッコウの巣の上で』などだ。こうした小説では、主人公は権利を剥奪された人々と一緒に独自のグループを作るが、彼らの属するより大きな文化がそのグループをつぶそうとする。彼らは実質的に、

1: 原著: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press

2: Behnam Tabrizi, 2015. "75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional", Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional>

ジョン・カッツェンバック
(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、カッツェンバック・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)の主著者。

安原 祐貴 (やすはら・ゆうき)
yuki.yasuhara@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のシニアアソシエイト。小売・流通業、製造業を中心に、全社・事業戦略策定、営業組織変革、新組織体制設計などの幅広いプロジェクトに携わる。

「真のチーム」である。感情的なエネルギーがあふれ、目標に全力でコミットしているが、彼らは大きな組織と対峙しているので、たいてい生き残ることだけが目標になってしまう。この手の本は悲劇がかった結末になることが多く、チームは解消し、メンバーは散り散りばらばらになり、大きな組織の文化は変わらない。

しかし、現実の組織ではもっと実りの多いことが起きる可能性があるのではないか。大企業も、従業員が「真のチーム」で働く経験を通じて彼らの感情的なコミットメントを引き出すことができるだろう。だが、それに適した雰囲気を作るにあたり、チーム内での相互の友好関係は必要になったときに存在しているもの、と置いてはいけぬ。そうした雰囲気は、組織全体で醸成していく必要がある。『キャッチ=22』の飛行士のように企業に対抗する受動攻撃的な姿勢を取ったり、『カッコーの巣の上で』の入院患者のように、大きな組織と戦ったりするのは、チームの活動を企業全体にとっての感情的エネルギー源と見なす必要がある。

最近ニューヨーク・タイムズ紙に掲載されたチャールズ・デュヒッグ(Charles Duhigg)の記事³は、チームがよりよい文化を育むのに役立つ資質のひとつをうまく捉えていた。この記事では、グーグルなどによって行われた、チームの特徴的なケイパビリティに関する研究について詳述されている。その研究では、うまく機能しているチームが持つ、ある基本指標が発見された。その基本指標とは、チームメンバーどうしがいくつかの行動規範によって互いに協調していることだという。こうした規範は暗黙的に、たとえば、会議の仕方を決定したりする

(順番に話すか、それとも重要なアイデアを思い付いたら話に割り込むか)。これは私たちが『「高業績チーム」の知恵』の中で、「働き方」の詳細へのコミットメントと呼んでいたものだ。

ここで重要なのは、詳細な規範が大切なのではなく、互いに信頼し合えるための強力な基本原則があることが大切ということである。言い換えると、この研究で明らかになったのは、(ハーバード・ビジネススクールのエイミー・エドモンドソン(Amy Edmondson)教授⁴が示すように)優れたチームとは「安全な場所」、つまりどんなチームメンバーも自由にアイデアを出すことができ、非難される恐れを持たない場所であるということだった。チームメンバーはリスクを取ることができ、そうすることによって速く革新的にかつ大きな決意をもって、機会をフル活用できる。一方、機能不全のチームでは、メンバーが他のメンバーのアイデアを受け入れない。メンバーは、リスクを取ることやオープンに語ることを恐れ、また必ずしも論理的ではないかもしれないが有益な洞察を提案することを恐れていた。

この「安全な場所」という要素に比べると、チームの能力の中の純粋に機能的な側面、たとえば、メンバーの職歴、経験、意欲、知能などは、成功にはそれほど関係がなかった。さらに、こうしたチームがスムーズに活動し始めると、上位の自社の企業文化に対しても、効果的に貢献できるようになった。

つまり、チームの感情的エネルギーがいくつかの明確な活動を通じて強化されると、チームはその熟達度と相互コミットメントを向上させ続けていくのである。このようなチームは、感情的エネルギーの源を形成して持続させ、周りの組織文化へも

3: Charles Duhigg, 2016. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team", The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

4: "Amy C. Edmondson - Faculty - Harvard Business School", <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facid=6451>

そのエネルギーを広げていく。そうして他のチームはその感情的エネルギーを利用できるようになり、企業文化自体も、もっと熟練しエネルギーで、断固たるものに成長していくのである。

新刊書『最高の企業文化を育む「少数」の法則』（日経BP、2019年）では、前述したようなやり方で、チームの感情と習慣を大規模な組織のそれらと合わせるための、効果的で検証された手法について詳しく説明している。企業が文化の再構成を成し遂げるには、いったん認識されたらグループ間を超えて広がる重要な少数の行動に注目することが肝要である。それらは個人的な行動、たとえば、仕事の電話の相手に丁寧に対応する、などかもしれないが、それがチームの行動になると大きな効果を発揮し、業績の向上につながるのである。たとえば会議を開くとき、リーダーはいつでも「チェックイン方式（会議の冒頭にひとり一言ずつ話す時間を設ける）」を取ることがあるかもしれない。それは会議で必ず全員に自分の考えを発言させるためである。あるいは、チームのミーティングで問題が生じると、メンバーたちははっきりした解決法がなくても、なんらかの規範（多くの企業にとっては異文化的な規範）を定めることがあるかもしれない。自分たちにあったやり方を見つけ、繰り返しそのやり方に従うよう要求することでそのやり方を強化していくチームは、さらに大きな影響力を持ち創造性を高めていく。簡単に言えば、チームメンバーは互いに最終責任を課してこうした行動にこだわるのである。さらにこういったチームは、他のグループの手本になることができる。

あなたの企業でも、最も効果的な仕事をするチームの中に、間違いなくこうした実践例があるはずである。このような具体例を見つけ、それについて話し、明確な形で実行し始めれば、自社の企業文化の優れた側面が良い方向に強化され

ていく。そして何カ月もたたないうちに、こうしたやり方は加速していき、社内の他のメンバーにも影響を与えるようになる。こうして、チーム固有の特徴を企業文化に組み込み、最高の業績を生み出すチームを育成し、チームそのものより大きな組織の両方の感情的エネルギーを高めていくのである。

“Great Teams Build Great Cultures” by Jon Katzenbach, strategy+business, May 17, 2016

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・カツエンバック、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、グーグルだった。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、グーグル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)の主著者。

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 上手くないのか

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、リスクテイキングや実証・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まなう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くない。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ビリティに適合しているはずであり、さもないとすればその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つとした結果、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も、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ための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。数カ月にはわたって、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

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

新た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改善し、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
(Carolin 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。

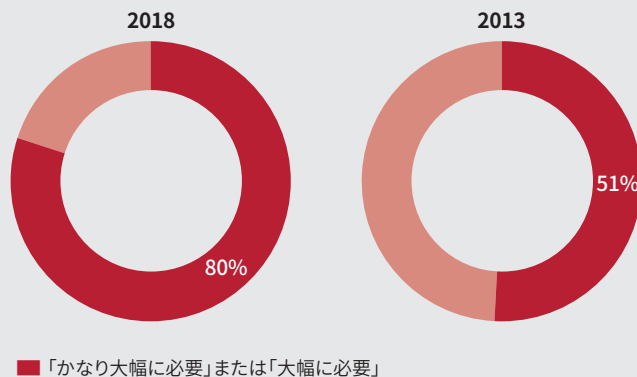
企業文化の向上という高い目標を設定したとしても、実際の成果につなげるためには持続的な変化を起こす必要がある。その理想と現実のギャップを埋めるために、組織として何を行えばよいのだろうか？

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を質問したところ、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てに至った。そして、自社の組織文化を理解し、その中で仕事をするのが、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

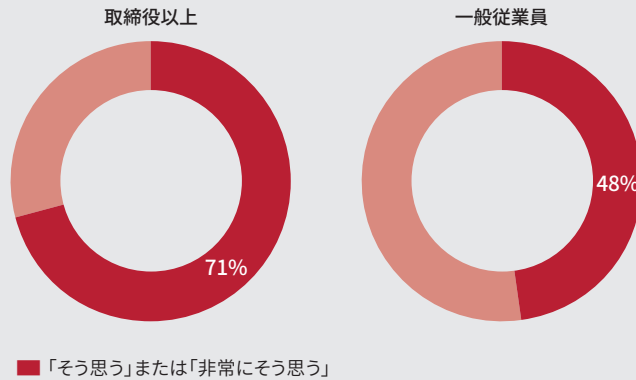
会議終了後、アンドリューは経営幹部の一人、サンドラに連絡を取った。サンドラは、アンドリューが降壇した時、明るい笑顔を見せ親指を立てた幹部の中には入っていなかった。むしろアンドリューの落胆に対し共感の表情を浮かべ「私に連絡して」という合図を送っていた。アンドリューは電話をし、次の日二人はコーヒーを飲みながら話をした。

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し、インフルエンサーとして機能させてゆく。カツェンバック・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り、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か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。人々が毎日出勤するのは、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、一般社員の話を耳を傾けたことはあるだろうか？ 彼らが何に関心があり、毎朝なぜ出勤してくるのかを知っているかい？ 彼らと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か」

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え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かと悟った。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す、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。最初はぎこちなかったが、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。

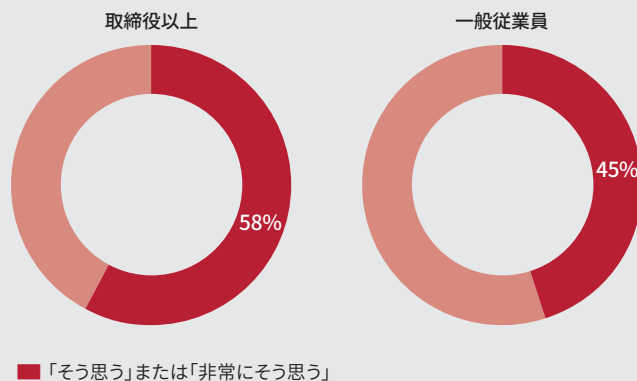
文化変革イニシアチブに関する二度目のミーティングの終わり近く、サンドラはアンドリューに、他に誰がこの問題について相談している者はいるか、社内の真の非公式リーダーに連絡を取れるように手配したかと尋ねた。アンドリューは、主に経営陣と数名の人事担当者と話ただけで、行き詰まっていると告白した。「正直なところ、知らない人から自分自身の会社について助言をもらうというのは、まったく経験がないものだから」

「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り抵抗にあったりし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書くことである。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

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つける。

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

MEDIA HIGHLIGHTS

最新書籍のご案内

2019年11月

『最高の企業文化を育む「少数」の法則』発刊

2019年11月、日経BP社より『最高の企業文化を育む「少数」の法則』を発刊いたします。同書は、グローバルで同年1月に発行した書籍“The Critical Few”の日本語版です。

著者の50年にわたる研究と実践に基づいて、企業文化を進化させるために不可欠な少数で重要な要素(クリティカル・フュー)についてご紹介する本です。その要素とは、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』を指します。企業の変革をもたらすためにはそれらを育み、再構成することが必要となります。抜本的な企業変革ではなく、既存の文化を活用して意義ある変革を起こすためのアプローチは日本企業にも非常に親和性が高いものになっています。



◆Strategy&のウェブサイトでは、クリティカル・フューのコンセプトをご紹介するページをご用意しておりますので、企業文化の変革へのヒントにぜひご覧ください。

<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/the-critical-few.html>

Strategy&について

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテ일러メイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

経営課題に関するご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

strategy&

Part of the PwC Network

www.strategyand.pwc.com/jp/



© 2019 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.