

クリティカル・フュー

真に価値ある企業文化を醸成するために必要な要素

教科書的な経営改革プログラムにとらわれずに、自社の企業文化からパフォーマンスを向上させる要素を見つけ出し、磨きをかけよう

著者: ジョン・カツツェンバック、ラトガー・フォン・ポスト、ジェームズ・トーマス
監訳: 松縄 恵理子

企業文化の重要性は古今東西広く経営陣から重要性を認識されており、さまざまな取り組みがなされてきている。企業の成功のために企業文化の刷新を試みる企業もあるが、あまり成果をあげられていないケースが多い。これに対して著者は「成功している企業は企業文化を刷新するのではなく3つの特定の要素に着目している」と指摘している。本稿では3つの要素がいかに関企業を成功に導いているのかを事例を交えて紹介している。(松縄 恵理子)

アメリカのサウスウエスト航空には「Culture Blitz (カルチャー・ブリッツ、企業文化を変革させるためのキャンペーン)」という取り組みがある。40年の歴史を誇る同社では文化がしっかりと根付いているが、この取り組みでは、有志が集い、他の従業員をねぎらうことでこの良き企業文化を活性化させようとしている。

サウスウエスト航空のメアリー・ワイデン氏はカルチャー・ブリッツのメンバーだ。彼女は初めて機内で客室乗務員の代わりにカーペット掃除をした時のことを決して忘れないだろうと言う。機内を清掃するのは伝統的にキャビンアテンダント(CA)の役目なのだが、時折カルチャー・ブリッツのメンバーがその仕事を代わり、CAに休憩と一袋のスナックを提供することがある。ワイデン氏は「CAは、まるでたくさんの宝石でももらったようにとても驚いていました。私が去った後も、いつまでも『ありがとう!』と叫んでいました。それは彼女たちにとって思いがけない素晴らしいひとときだったので。とても喜んで、こちら元気をもらいました。そのすがすがしい気分は機内清掃が終わった後も続き、その後も連絡を取り合うようになり、サウスウエストは本当の家族のようになったのです」と語っている。

強力な企業文化はこうした経験から生み出される。サウスウエスト航空をはじめとする企業は、企業文化を維持するには重要な

行動を積極的に管理し、目に見えるものにしなくてはならないと理解している。最も効果的な文化を持つ企業は、*The Power of Habit* (Random House, 2012)の著者チャールズ・デュヒッグが「要となる習慣(keystone habits)」と提唱するものを探し求め、継続的に強化している。デュヒッグは「要となる習慣」について、「連鎖反応を引き起こす力があり、組織内に広がるにつれて他者の習慣を変えていくパターン」と説明している。そうした習慣を認識し、促進させている企業は、企業文化を単なる従業員間の取り組みの範囲にとどめず、パフォーマンスを直接押し上げるような、強い影響力を持つ企業文化を作り上げようとする。

しかしそうした重要な行動の並外れた影響力を認識しているリーダーはあまりに少ない。認識していてもパフォーマンス改善を目指すリーダーの努力は的外れで、焦点も定まっていない。彼らが次から次へと指示を出したい気持ちを抑えることは難しく、たとえそれらの取り組みが最終目標に向けて足並みの揃ったものであったとしても、互いを弱めてしまうこともある。しかもそれが企業文化の重要な変革に焦点を当てたものだととしても、大抵の場合あまりに包括的かつプログラム化されており、難解で慌ただしい。リーダーは、企業文化が従業員の考え方や習慣にいかに関根付いているか正しく認識しておらず、従業員の行動を永続的に

ジョン・カツェンバック

jon.katzenbach@strategyand.us.pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。Strategy&内のカツェンバック・センターも共同で率いる。同センターのシニア・フェローであるジア・カン氏との共著『インフォーマル組織が組織を動かすリーダーの論理-』（税務経理協会、2011年、原著名'Leading Outside the Lines'）がある。

ラトガー・フォン・ポスト

Rutger.Vonpost@strategyand.us.pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのパートナー。組織と変化、リーダーシップの分野を担当しているほか、カツェンバック・センターの北米地域代表を務める。

ジェームズ・トーマス

james.thomas@strategyand.ae.pwc.com

Strategy& ドバイオフィスのディレクター。カツェンバック・センターの中東地域を統括している。能力主導の組織およびビジネス変革のスペシャリストであり、原油やガス業界で豊富な経験を持つ。企業文化と行動診断の最新アプローチに関する論稿の執筆も手掛ける。

松縄 恵理子（まつなわ・えりこ）

eriko.matsunawa@strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・アソシエイト。製造業、小売業、金融業など幅広いクライアントに向けた、全社戦略、グローバル化戦略、新規事業開拓などのプロジェクトに従事している。

トップダウン型のメッセージだけではそれがどんなに説得力があり、社員を鼓舞するものとしても、永続的な効果をもたらすことは滅多にない

変えることがどれほど難しいか理解しきれていない。

私たちはヒューレット・パカードやベル・カナダ、インド、オーストラリア、中東の主要企業に至るまで、多種多様な企業に向けてさまざまな企業文化に対する取り組みにかかわってきたが、それらの経験から、成功している企業は全面的に企業文化を刷新しようとせず、代わりに3つの特定分野（①『重要な行動』、②既存の企業文化特性、そして③影響力を持つ非公式なリーダー）に焦点を絞っていることがわかった。私たちはこれらを「クリティカル・フュー（critical few）」と呼んでいる。

①重要な行動

一人の従業員から他の従業員に容易に波及するような仕事の仕方である。それが習慣となり、従業員の間で広く行き渡った場合には、ビジネスに真の影響をもたらす可能性がある。また、組織内のさまざまなレベルにおいて、信頼されているリーダーが「重要な行動」を実践し始めれば、すぐに周囲に広まることになる。

②既存の企業文化特性

従来の企業文化に深く根ざして、感情に訴えかけ、かつ広く認識されているような際立った3つか4つの心理的な要素を指す。全ての要素が一緒になれば、組織の集団的な意味におけるアイデンティティを表すものとなる。これらは最も『重要な行動』を支える上で顕著な役割を果たしている。

③影響力を持つ非公式なリーダー

自らの行動ややり方で他の従業員のやる気を奮い立たせるような頼りになる希少な存在を指す。彼らは同僚から信頼され、実力

があると認識されており、彼ら自身も人々の行動を感化する術を心得ている。

私たちの経験に基づけば、クリティカル・フューに焦点を絞れば複雑さを減らすと同時に、ポジティブで、非公式な、持続性を伴う企業文化の影響をパフォーマンスに与えることができる。しかも、トップダウン型の指示や綿密に計画された試みよりも、はるかに早く効果が現れる。このアプローチは人間の行動の感情的な側面を考慮している。大半の人々は本能的に変化を拒み、特にそうした指示が大量に押し付けられた場合にその傾向が強まる。なぜなら、その指示はこれまでと異なるばかりか複雑だと受け止められ、従業員に不快感を持たせるからである。トップダウン型のメッセージだけではそれがどんなに説得力があり、社員を鼓舞するものとしても永続的な効果をもたらすことは滅多にない。

人間は合理的であると同時に感情的でもある。そのため、感情が思考を妨げてしまうことがある。複雑な問題に直面した時には、特にそうした傾向が強まる。何をするか、どのように行うかについて重要なことを変更する場合、誰でも単純なやり方を望むため、新しいことや未知のことに対して不安を示す。そのような状況で個人的にポジティブな実体験がない場合は、仲間や同僚のアドバイスやサポート、励ましが大いに役立つ。自分が信頼できる、あるいは尊敬している人が明確なモデルとなり、いくつかの『重要な行動』を奨励してくれれば、そうした行動ははるかに速く広がり持続することになる。

企業文化をしっかりと確立していない企業は、前述のサウスウエスト航空のような機内清掃を通じて企業文化を作り上げることもできないだろう。しかし、これら3つの重要な要素が同時にそろって

いれば、企業文化がもたらす好ましい影響が予想以上に早く利益に反映されることになる。

「重要な行動」を特定する

最初に行うべきなのは、いくつかの「重要な行動」を具体的に特定することである。ひとたび、企業が求める企業文化面の優先課題を反映する行動が特定され、明確に示され、幅広い支持が得られるようになれば、既存の企業文化を強化したり改良したりすることに集中できる。だが、たとえ最初から「重要な行動」そのものに焦点を当てたとしても、クリティカル・フューの3つの要素がいかに入り混じったものとなっているか知るようになるだけだ。

パフォーマンスに最も大きな違いをもたらす得る「重要な行動」を見つけ出し、その優先順位付けの作業に着手しているうちに、自分を抑えつけているような問題に真っ向から取り組みたくなるかもしれない。それは最も変えたい行動、あるいは排除したいと思っている阻害要因だ。また、最も頭を悩ませている問題に取り組みたいと思うかもしれない。その問題はイノベーションの欠如かもしれないし、同僚に正直なフィードバックを行わない人物、あるいは自分のチーム以外の人への協力を拒んでいる社員のことかもしれない。

しかしそのような問題点に着手するのではなく、むしろ、現在の企業文化の優れた面を調べ、最も追求したい行動を促すにはどの要素が利用できるかを検討すべきである。同時に、次のような問いを自分に投げかけてみると良い。

- 経営陣や信頼できる非公式なリーダーが「重要な行動」を取り始めた場合、どれほど目に見えるものになるか？(組織の至るところでその変化を見ることができるか?)
- それらの行動はソーシャル・ネットワークや同僚との関係を通じて十分な広がりを見せるだろうか？(中核となる人々がそれを羨み、模倣し始めるか?)

- それらの行動は、ビジネスにどの程度現実的で測定可能なインパクトをもたらす可能性があるか？(早い段階でそのインパクトを測り、追跡する方法を見つけられるか?)

サウスウエスト航空が起業した初期段階においては、共同創設者のハーブ・ケレハー氏と経営幹部らは、低コスト路線という戦略に沿った、非常にシンプルで一貫性のある行動に基づくカルチャーを維持しようと決意した。具体的には(1)全社を通じて協力的で楽しい交流を育む、(2)全ての旅行客に心地よさを提供し、サウスウエストのスタッフとの個人的な交流を楽しんでもらう、(3)旅行客のあらゆる不安に寄り添い、予期せぬことが起こった場合はありのままを伝える、(4)それら全てを低コストで実施する、というものだった。

サウスウエスト航空にとって、ケレハー氏のシンプルな戦略と経営モデルは、本質的な企業文化にすぐに馴染んでいった。その戦略は社員に対して他者を気遣う行動を促し、ターゲット顧客を喜ばせ、早い時期に株主となった投資家に恩恵をもたらした。ケレハー氏は(彼の後継者も)社員とどう接するか次第で、社員が顧客にどのように接するかが決まり、顧客満足は長期にわたって株主への利益還元を支える役割を果たすと考えていた。サウスウエストは大半の企業が踏襲するヒラエルキー、つまり株主第一、次に顧客、最後に社員という優先順位を逆転させた。サウスウエストの企業文化は時間とともに変化し続けるが、今でもこのシンプルな公式をしっかりと踏襲している。

ケレハー氏がサウスウエスト航空の企業文化の土台を築いたように、企業が創設間もなく小規模なうちの方が、企業文化を作り上げるのは容易である。しかし、組織の規模や成熟度合いがどうであれ、企業文化を作り上げるにはさまざまなレベルのリーダーによる洞察力や粘り強さ、勇気が必要である。企業文化を成長の原動力としたい場合にはなおさらだ。ケレハー氏のように、企業文化に関するリーダーの意図がシンプルで、行動も明確な場合には、効果を発揮する。ケレハー氏は根っから友好的で楽しい人を雇い入れ、彼らに顧客と建設的な関係を築く方法を学ばせ、繰り返し節約を心掛けるよう教え込んだ。振り返れば、そうした行動

既存の企業文化において、 『重要な行動』をどのように具体的なアクションへと変換させればよいのかを心得た、 信用のおける精鋭たちに協力を求めよう

こそが、サウスウエスト航空を米国の航空業界の中で40年近くに渡って最も安い運賃を実現し、顧客満足度や顧客のロイヤルティが最も高い企業に育て上げた『重要な行動』であったのだ。

既存の企業文化を尊重する

企業文化には多くの賞賛すべき特性があるかもしれないが、その中から、従来の企業文化に深く根ざし、感情に訴えかけ、広く認識されているような3つか4つの特性に焦点を当てる必要がある。また、それ以上絞り込もうとすると、リターンが急速に低下するばかりか、最も強力な特性ですら薄っぺらに見え、全体のプロセスに対する信頼感が失われかねない。

既存の企業文化が持つ特性のうち何を守り、何を積み重ねていくかを決めるのはリーダーの責任である。あるメーカーでは、CEOがシニア・カルチャー・チームを組成し、彼らの協力を仰いで既存文化の重要な特性を高めるための助力を得た。それらの特性は、多くの企業が目指しているのと同様にスピード、適切なリスク管理、説明責任、顧客中心主義であった。米国のある大手エネルギー会社の事例では、マネジメントチームによる幅広いディスカッションにより重要な特性が明らかになった、それは機知に富んだ業務執行、企業規模の視点、積極的なアカウンタビリティ、そして人材育成であった。

どのような組織でも、際立ってポジティブで希少な企業文化の特性を有している。それらの要素が通路に貼られたポスターに描かれていようが机の飾りに記されていようが、あるいは目に見えるところに全く表示されていないとしても、それらは企業文化の真の側面を示す重要な部分である。それが適切に認識および利用されれば、社員は一種のプライドや目的を感じ取ることができる。

しかし、優先的な特性が定められたとしても、直ちに適切な行動を適切な方法で適切な時期に影響をもたらすものと当てにすることはできない。社員が特性について耳にしたら、それらを認識し、自分のものとして消化できなくてはならないし、日々実務と向き合う人々にとってじっくり腹に落ちるものでなければならない。そこにたどり着くまでには過程を経る必要がある。

まず、妥当性、重要性、そして早急に活かせるものなのかという基準に基づき、既存の企業文化の特性の優先順位を決めることから始めなくてはならない。さらに、重要な非公式リーダーの意見や考えを踏まえて特性を具体化し、有効性を確認し、精度を高めることも肝要である。非公式リーダーは最前線かそれに近い職場で見つかることが多く、他の従業員との間に強力な真のつながりを築いている。この結束したリーダーシップの英知を、最も早急に成し遂げたいことを決定するために活用し、企業のライフサイクルにおける各段階で何が妥当であるかを慎重に検討しなくてはならない。これらの問題に取り組むことで、その時点で企業が注目すべき最も重要な文化特性にたどり着ける。

影響力を持つ非公式リーダーに注目する

変える、あるいは活性化すべき行動が決まったとしよう。そして、求めている新たな行動を広げるために、既存の企業文化のどの側面が役立つかを理解しているとしよう。次にすべきは、変革をもたらす、持続させることのできる組織内の重要な少数のグループや特定の人物に焦点を当てることである。

企業文化というのは人々の行動、思考、信念、感覚の自立的なパターンであるため、それを急激かつ大幅に変えることは難しい。また、あなたが成し遂げようとしていることに最も強く反対している人から対処し始めようとするれば、苛立ちを感じるに違いない。そうではなく、むしろ企業文化において対処が望まれ必要とされる問題に取り組む意欲を持ち、同時に『重要な行動』が広がることによって実際に事業インパクトをもたらす可能性のある分野を特定し、そこに焦点を絞るべきである。そして、そのことをよく理解し、必要としていて、求めているマネージャーやチームを探すのである。

次に、そのチーム内の同僚から信頼され、非公式なリーダーとみなされている人や、一つ以上の「重要な行動」に相当する行動を取っているような何人かの精鋭たちに協力を求めよう。彼らはすでに「暗号」を解読できている、つまり既存の企業文化や事業運営モデルの中で、「重要な行動」をどのように具体的なアクションへと変換させればよいのかを心得ている。多くの場合、彼らは他人の意欲を引き

「重要な行動」がうまく機能していることを示す4つのサイン

真の競争力を維持するには、ビジネスのパフォーマンスを加速させる企業文化が重要であり、それが『クリティカル・フュー』の最終的な目標である。企業文化がビジネスを押し上げていることを示すサインとして、以下の4項目が挙げられる。

1. 多くの社員の潜在能力が企業文化によって引き出されているか

もし企業文化が成果に焦点を当てたものであり、社員がそれを受け入れているとすれば、社員は形式張らずにお互いに助け合おうとし始める。簡単に言えば、社員はしなければならないことについて、互いに満足いくように手助けし合うのだ。その結果、最も重要な仕事に対する貢献意欲が高まることになる。

2. 企業文化が意思決定をしっかりと導いているか

強力な企業文化があれば些細な状況変化に合わせていちいち規定を設ける必要がなくなる。社員はなすべきことを決める上で企業文化の威光に信頼を寄せ、迅速に率先して行動できる。企業文化から適切なサポートを受けられれば、正式な承認手続きなど必要ない。その場に承認を与える人がいなくても、強力な企業文化は一人一人がどのように行動すべきかを導いてくれる。

3. 企業文化が持続性のある執行能力を構築しているか

「重要な行動」は長い時間をかけて何度も繰り返されるうちに習慣となり、社員はより速く、適切に業務執行ができる。顧客忠実度の向上や成果を出す上で重要な社員のエンゲージメントレ

ベルの向上、組織の注力分野に対する貢献意欲の高まり、持続的な改善を目指す積極的な姿勢、状況が悪化した場合においても抵抗力の高まりとしてのその証しを見て取れるだろう。

4. 平時でも有事に発揮されるような積極的な行動がとれるか

危機に直面した際、社員が協力的になり、無私無欲で精力的な行動を取ることを企業幹部がしばしば称賛する声を聞く。同時に平時はそうした行動が見られないことを嘆く声もある。この違いは、危機的状態においては企業文化のパワーが活性化されることでおおむね説明することができる。こうしたパワーを常に活性化できるよう焦点を当てれば、いつでも「並外れた」パフォーマンスを発揮することができる。

出す天性の能力を持っている(私たちは彼らを『プライド・ビルダー』と名付けている)。またあるときには、有益な情報ネットワークの結節点となり、組織内の各部門を自然とつなぐことができる。彼らはその洞察力や特別なスキルを通じ、通常の人ではできない方法で物事を成し遂げる能力を持っている。

クリティカル・フューを用いたアプローチと昔ながらの変革管理にはもう一つ大きな違いがある。それは、信頼されているリーダーたちを、自分の考えを伝えたり、計画されたプログラムで他人を訓練したり、目標の達成状況について報告させるためのメッセンジャーや変化を促す代理人として使ってはならないという点である。むしろ、彼らから感情レベルで同僚に訴えかけるためどんな点で他者と異なる行動を取り、何をし、何をしていないのかを学ぶのである。その上で他の社員についてきてもらうための具体的な手段と一緒に作り上げていくべきである。

非公式リーダーを仲間に加えれば、彼らは精神的エネルギーを持っていることに気が付くだろう。彼らと話す時間をとり、何が彼らに

エネルギーやモチベーションを与えているかを学ぶことが重要である。プライド・ビルダーやコネクター(人々を繋ぐ役割を担う人)たちは建設的な考え方を持っている。彼らは悪いことに焦点を当てたりせず、改善につながる協調的な方法を自然と模索している。

その好例が、景気後退による深刻な業績の落ち込みから回復している前述のメーカーである。前述したように、同社のCEOは企業文化について4つの優先項目(スピード、適切なリスク管理、説明責任、顧客中心主義)を定めた。彼はシニア・カルチャー・チームを編成し、メンバーに対し、これらの優先項目が社内各部門にどのように反映されているかを把握するよう指示した。それを受け、メンバーは少数の同僚から最も信頼されている非公式なリーダーを特定し、彼らとの話に多くの時間を費やした。誰が非公式なリーダーであるかを見極めるため、シニア・カルチャー・チームは人事記録や毎年の業務評価などの公式情報も参考にしたが、それ以上にさまざまな組織内の同僚による示唆に富む判断や経験と、自らの経験や判断を重視した。彼らは、CEOが優先項目と定めた企業文化の特性を行動で体現して

いるような真の非公式リーダーを求めていた(大半の組織では、最も優れている人たちはよく知られた存在ではあるものの大抵は十分に活用されていなかった)。シニア・カルチャー・チームのメンバーは候補者について、彼らと一緒に働いていた人や個人的に候補者をよく知っている人たちと自分たちの判断を繰り返し照会した。また、非公式なリーダーが無意識に習慣化している行動を明らかにするような情報やエピソードを収集した。実際に、非公式なリーダーによるこれらの行動は企業の戦略的優先課題を推し進めるに当たって非常に重要であることが分かった。

シニア・カルチャー・チームのメンバーはそうした作業を通じ、北米地域全体で会社が求める行動を取っている非公式リーダーを招集し、企業文化や行動に関する彼らの考え方を組織全体に広める手助けをしてもらった。これらの非公式リーダーが忌憚なく意見を言える場を設け、彼らの捉えている問題点とそれらに対する彼らの対処の仕方について率直に話をしてもらった。また、シニア・カルチャー・チームはしばしばその集いに会社の役員やCEOを呼び入れたが、ここでは「上司」として振る舞わないよう求めた。役員らの役割は話を聞いて学ぶことであり、うまく聞き役に徹すれば、非公式なリーダーと率直な会話をすることができた。

前述のメーカーのCEOや他のシニアリーダーは、企業文化や行動に関する優先課題を達成する上で障害となっている日常的な問題について、現場レベルの信頼できる情報を得ることができた。一方、これまで一部のリーダーとしか会ったことがなく、テレビでしかCEOを見たことがなかった現場の社員はシニアリーダーの存在によって活気づけられるようになった。最初に選ばれた非公式リーダーが信頼感を集め、社員からの認知度が上がるにつれ、会社は彼らのアイデアやエネルギーを組織全体に活用できるようになった。そして、さらに別の非公式リーダーを発掘し、北米における別の重要な地域でさらなる議論の場を設けることにより、そのプロセスを繰り返した。シニア・カルチャー・チームはまた、仲間や同僚がオンラインでお互いに「成功体験」を共有できるネットワークを活用した。そうした動きは連鎖的に広がり、あっという間に社内に浸透して、その結果迅速に財政難から立ち直り安定することができた。

私たちは行動しようとするときには周りの人を見習う。「周囲が物

事にどのように対処しているのか」という実例は、上から降ってくるよそよそしい指示よりも大きな意味がある。社会で実際に認められた行動は説得力と持続性がある。

感情に寄り添う

組織内においてクリティカル・フューの行動を広げるには、精神的な支えについても注意を向け続けなくてはならない。これは「企業文化の変革や管理において従来のアプローチ(プログラムの一貫性、プロセスの正確性、進捗の確認など)にとらわれ過ぎる」という落とし穴を回避する上でとりわけ重要である。また、理論的な議論や共通の価値観にとらわれ過ぎ、階層的なチャンネルに依存したり「背伸びした目標」を通じて意欲をかき立てたりしないよう留意する必要もある。

そうしたアプローチが魅力的に見えるのは、単にそれが非文化的な問題解決の場合にうまくいくからに過ぎない。しかし直接企業文化に当てはめた場合、永続的な影響の基盤となる一種の感情的なコミットメントが見過ごされる。

これらの落とし穴を避け、「重要な行動」とともに社員固有の精神的なパワーに焦点を当てよう(P.21コラム「『重要な行動』がうまく機能していることを示す4つのサイン」参照)。すでに組織内で影響力を及ぼし、活気をもたらしている人物を見つけ出そう。彼らは熱意やリーダーシップから容易に見分けられるだろう。そしてビジネスを前進させる企業文化の要素を大切に守っていこう。

“The Critical Few: Components of a Truly Effective Culture”, by Jon Katzenbach, Rutger von Post, and James Thomas, strategy+business, Issue 74 Spring 2014