

# 高いパフォーマンスを生む企業カルチャー

——いかに構築し、持続させるか

《日本の読者の皆様へ》

日本の経営者に対して、企業カルチャーの重要性を説く必要はないかと思います。一方で、カルチャーをどうマネジメントするかについての理解にはばらつきが大きいようです。本論考で提示されている、カルチャーを具体的な行動のパターンとして捉え、狙った行動変化を起こしていくというアプローチは、日本企業でカルチャー変革を考える出発点になるでしょう。

本論考の大事なキーワードである「組織コンテキスト」について補足しておきます。社員の行動を左右する組織コンテキストには報酬や評価、組織構造といったさまざまなものが含まれますが、なかでも、最もインパクトが大きい要素はリーダーの行動です。リーダーがミーティングで何について議論するか。誰を褒めるのか、あるいは叱るのか。どんな指標に着目して、何に時間を使うのか。社員の行動を変えるためにリーダーの行動を変えていく。これがカルチャー変革のためのチェンジ・マネジメントの肝となります。

パートナー&マネージング・ディレクター  
西谷 洋介

今、さまざまな理由から企業のカルチャーが注目を集めている。自社のカルチャーを変えようとしているリーダーは、どうすればタコつぼを打破して、より協力的、あるいは革新的なカルチャーを醸成できるか模索している。戦略の実行に取り組むリーダーは、どうしたら顧客と強い絆を築けるか、あるいは新しい規制環境に積極的に順応するにはどうすればいいのか思案している。

大規模な構造改革を指揮するリーダーは、改革の期間内に結果を出すため、従業員に行動を起こさせ、その行動を持続させるにはどうすればよいか知りたいと考えている。合併後の統合に携わるリーダーは、2つのカルチャーと新しい業務モデルを調和させ、期待するシナジーを実現しようと奮闘している。また、業務の改善をめざすリーダーはしばしば自問する。どうすればもっと素早く組織を動かせるのか、意思決定のスピードを上げられるのか、持続的な改善へのあくなき追求心を組織全体に植えつけるにはどうすればいいのか。

どんな理由であれ、企業のカルチャーとは何か、またその重要性についての議論が交わされることは少ない。ほとんどのリーダーは、自社を成功に導くために高いパフォーマンスを生む企業カルチャーがどれほど重要かは理解している。しかし、多くは現状とめざすカルチャーの違いがあまりにも大きいため、あきらめてしまう。また、なぜ自社には高いパフォーマンスを生むカルチャーが欠けているのかわからず、あるいは、それを構築し、持続させていくためにどのような施策が必要か分からないため、苛立ちを募らせる。

私たちはクライアントのお手伝いをするなかで、企業カルチャーの改革は可能であり、しかも妥当な期間内で達成できることを学んだ。必要な努力を惜しまず、次の4つの問いに対する答えを探り、それをもとに変化を起こしていけば、めざす企業カルチャーを実現することができる。

- どのようなカルチャーを求めているか。
- 自社の現在のカルチャーにはどのような特徴があるか——それはなぜか。
- 求められる行動を生み出すには、組織コンテキスト（文脈・背景環境）のどんな面を変えなければならないか。
- どうすればこうした変化を実現できるか。

これらの問いはごくシンプルに感じられるだろうが、こうした疑問はある種の神話に覆われていることが多い。その神話が障害となって、高いパフォーマンスを生む企業カルチャーという目標を、分かりにくいものにしてしているのである。

### どんな企業カルチャーを求めているか

普遍的にあてはまる「良い」企業カルチャーというものがあると考え人もいる。確かにどんな企業にとっても理想的なカルチャーというものはある。たとえば従業員がやる気にあふれ、自分の行動に責任を持ち、仕事を大切にしている、といったことなどだ。しかし、これらの特性は多くの組織に必要ではあるものの、それ自体が高いパフォーマンスを生む企業カルチャーの構成要素だというわけではない。

### 現実：高いパフォーマンスを生む企業カルチャーは戦略にそったものでなければならない

高いパフォーマンスを生む企業カルチャーには、一般的な特徴を超えた何かが必要だ。業種や規模に関係なく、このようなカルチャーには共通した2つの特徴があることが分かった。

- **従業員の意欲の高さを表わす「良い」行動特性。** 従業員が自分の仕事や組織の目的・目標に深く関わり、熱意を持って取り組んでいる。
- **組織の戦略にそった固有の行動特性。** 組織のめざす目標と、それを実現するための戦略を推し進めるようなやりかたで仕事をしてい

る。たとえば、リスク選好の高さは、デザイン会社やベンチャーキャピタル企業には不可欠な特質だが、原子力発電に携わる企業にあっては致命的だ。

### 自社のめざす企業カルチャーを特定する

自社組織にどのようなカルチャーが必要かを判断するにはまず、自社の目的と一連の目標、およびそれらを実現するための戦略が明確になっていることが不可欠である。目標設定のプロセスには、戦略をその実行のために必要な特定の組織能力や行動特性という形に落としていく作業が含まれる。目標とする企業カルチャーとは、従業員の仕事への意欲に関わる行動特性と、戦略面で求められる各社固有の特性を組み合わせたものになる。

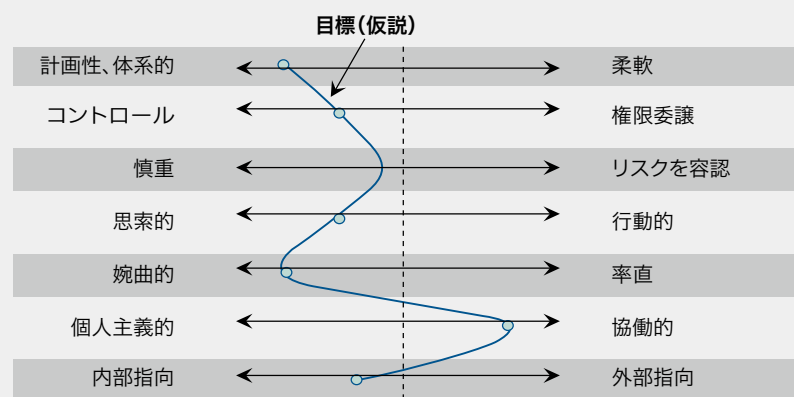
私たちの調査と経験から、意欲の高い従業員には、高い志、企業の目標や仕事の価値からの触発、結果志向、強い責任感、支援する姿勢、というような特徴があることが分かった。企業は自社の目標を達成するために従業員がこれらの特徴をどの程度備えているべきなのかを判断しなければならない(図表1)。

図表1 | 目標とする企業カルチャーの特定(1)：意欲に関わる行動特性各特性について求められる水準は、組織の目標により異なる

個人・チームの意欲の高さを示す特性	意欲の高さを示す各特性が企業カルチャーにどのように反映されるか(例)
• 高い志: 個人としても、組織全体としても高い目標を設定している	➡ 業界内で最高になると懸命に努力する
• 刺激、触発: 組織の目標と、自身の仕事の本質的価値を信じている	➡ 経営層が組織のビジョンを忠実にコミュニケーションする
• 結果志向: 困難な課題であっても、要求水準を満たす、もしくはそれを超える成果を出す	➡ 優れた業績を上げた従業員に報い、業績不振は見過ごさない
• 強い責任感: 組織および個人の目標を達成することに責任を負う	➡ 組織のマイルストーンを常に守ろうという強い思いがある
• 支援する姿勢: 部下やそのほかの従業員のよき指導者・相談相手となる	➡ 教え、導くことを高く評価する

出所：BCG分析

図表2 | 目標とする企業カルチャーの特定(2): 自社の戦略を支える行動特性7つの側面で、自社の戦略にそったポジションを選ぶ



出所: BCG分析

さらに組織のリーダーは、次にあげる7つの側面で、自社の戦略に合致する行動のパターンを選ばなければならない(図表2)。

- **計画性、体系的 VS 柔軟:** プロセスや行動基準をどれくらい具体的に定義しているか。それをどの程度忠実に守っているか。
- **コントロール VS 権限委譲:** 権限と意思決定がどの程度トップに集中しているか、あるいは組織全体に拡散しているか。
- **慎重 VS リスクを容認:** どの程度リスクを取ることを支持しているか。
- **思案的 VS 行動的:** 社員は構想や企画の立案と、実際にそれを実行することに、それぞれどの程度時間を使っているか。
- **婉曲的 VS 率直:** 同僚や上司とのやりとりやコミュニケーションの透明性はどの程度か。
- **個人主義的 VS 協働的:** 従業員は、自分自身の業績と共通の目標にそれぞれどの程度関心を払っているか。

- **内部指向 VS 外部指向:** プロセスや行動特性は、社外の視点をどの程度意識しているか、あるいはどの程度社内環境に合わせたものか。

リーダーは、組織の戦略をその実行に必要な一連の組織能力と行動パターンに落とし込んでいくことを通じてこれらの選択を行う。従業員がこの7つの側面においてどのポジションをめざすべきか、は戦略によって決まる。

### 自社の現在の企業カルチャーにはどのような特徴があるか——それはなぜか

2つめの神話は、企業カルチャーは主にマインドセットによって決まるというものである。この誤解の原因の一つが、技術者はプロセス改善を通じた技術による解決を好み、営業担当者は好奇心が足りない、というような、見せかけの診断法で従業員を特徴づける、企業カルチャー評価アプローチである。

### 現実: 企業カルチャーは主に組織コンテキストによって決まる

組織のリーダーシップ、組織構造、システム、報酬制度——こうした要素が従業員にどれだけ影響を与えているのか、リーダーがまったく気づいていないと思われる企業が多い。企業カルチャーを形成し持続させているのは、マインドセットではなく、こうした組織コンテキストなのである。コンテキストが変われば、自然に望ましい行動が現れる可能性がある。

### 企業カルチャーの現状診断を行う

なぜ現在の企業カルチャーが生まれたのかを診断するには、従業員の行動パターンを明らかにし、その根底にある原因を見つける必要がある。

**行動スタイルを評価する** 企業は、カルチャーの主要特性についての調査を行うことで、自社のカルチャーを特徴づける主な行動パターンを特定できる。結果は図表2に示した7つの側面にそってマッピングできる。

従業員の行動スタイルはなぜ生まれたか 組織社会学の最新の研究により、人間の行動の根本原因を分析する多くの手法が編み出されている。各手法にはそれぞれ異なる特長があるため、複数のレンズを用いるのが有益である。

## 目標とする企業カルチャーを醸成するには組織コンテキストのどんな面を変えるべきか

3つめの神話は、従業員の行動パターンを変えるために、どこでどのような介入（インターベンション）を行えばよいのか分かりにくいというものである。あまりにも多くの要素があり、各要素間の関係、そしてそれら要素と組織カルチャーとの関係は複雑すぎる。

### 現実：何を変えるべきかは、論理的なプロセスで、完全に実行可能である

ダイナミックな行動システムがみなそうであるように、組織は本質的に複雑なものである。しかし、だからといって理解不能なわけではない。組織コンテキストの構成要素はすべてあいまって機能している。行動の影響を増幅するものもあれば、中和するものもあり、どの要素が有効かは状況によって異なる。組織コンテキストとその構成要素間の相互作用を理解していれば、効果的に企業カルチャーを変えることができる。

### 介入のしかたを設計する

リーダーは、従業員が戦略にそった行動をするよう促すためのレバーをいくつも持っている。これらのレバーにはソフト面のアプローチとハード面のアプローチがあり、単独で、あるいは複数の組み合わせで行動を変えることができる。これらによって組織は、現在の企業カルチャーがどのような力によって形成されているのかを理解できるうえ、望ましいカルチャーの実現と持続のために、何を変える必要があるのか明らかにできる。

組織コンテキストの7つのレバー BCGでは、行動パターンの7つの側面に影響を与え、組織のカルチャーを形成していく7つのレバーを特定した。

- **リーダーシップ:** リーダーのロールモデルとなる行動、コミュニケーションのスタイル、時間の使い方/優先順位のつけ方/直属の部下との接し方、リーダーが尊敬し言及する英雄や伝説のリーダー
- **人材と能力開発:** 採用される従業員のタイプ、組織内でどのようなキャリアパスや個人的な成長が実現できるか、有能な人材をどのように昇進させ定着させているか、上司の指導、研修・能力開発プログラム
- **業績管理:** 主要な業績評価指標 (KPI)。および、報酬、手当、評価、昇進、報奨、ペナルティに関する方針・慣行
- **インフォーマルなインタラクション(やりとり):** ネットワーク、同僚との交流のしかた、集会やイベント(活発なコミュニティが存在するか、社員は各部門について知りたい場合に誰に連絡を取ればいいのか知っているか)
- **組織設計:** 組織の構造/プロセスと役割/意思決定権、連携プロセス、部門と本部との関係、オフィスの配置と設計
- **経営資源とツール:** 予算がつけられているプロジェクト、人的資源へのアクセス、マネジメントシステム、分析ツール
- **価値観:** 従業員の行動指針となり、特にジレンマに陥ったときに優先すべき原則を貫く助けとなる共有理念、理想、規範

組織コンテキストの分析で明らかになったギャップのひとつひとつについて、適切なレバーを選び、介入のための施策を考案し、それを適用する時期を決定しなければならない。表彰制度の導入など、すぐに効果を出せる施策もあれば、組織再編のように時間がかかるものもある——しかしいずれにせよ、施策に優先順位をつけることが重要である。80:20の法則にのっとって、影響が大きいと思われる2割の施策を優先的に行うことを検討するとよい。

## どうすれば変革を実現できるか

4つ目の神話は、従業員の行動パターンや企業カルチャーを変えることは賭けに等しいというものである。プロセスが複雑なため、企業カルチャーの変化は予想がつかない。さまざまな側面を取り組みを進めても、求める結果を出せるとは確信できない——適切なレバーを動かせば必ず変化が起きるとさえ言いきれない。

### 現実：行動と企業カルチャーの変革は予想可能なプロセスである——そして、全体を統合し、求める結果を実現することが可能だ

私たちの経験では、企業カルチャーの変革をうまく統合することはもちろん可能だ。徹底的な診断を行い、適切な施策を特定し、設計・実行すれば、予測した期間内に予測に近い結果を上げることができる。しかしそうするためには、幹部が主体的に現場で陣頭指揮を取り、体系的に改革を進めるとともに、チェンジ・マネジメントにかなりの注意を払う必要がある。

### カルチャーの改革を実行する

いくつかのツボをおさえることで、選択した施策により目標を達成できる可能性を最大限に高めることができる。

**組織内に変革を主導するリーダーを見つけ、支持する** 成功する確率を高めるためには、変革の先頭に立つリーダーを養成し、その役割を果たしてくれたことに対してきちんと報いることが重要となる。

**パイロットプログラムを実施する** パイロットプログラムを通じていくつかの施策をテストすることは非常に重要なステップである。パイロットプログラムの対象に何を选ぶかは慎重に検討しなければならない。たとえば、他の部門や分野と幅広い接触のある部門のように、多くの変数があるグループでパイロットテストはしない方がよい。このような場合、パイロットの結果の解釈が困難になるおそれがある。

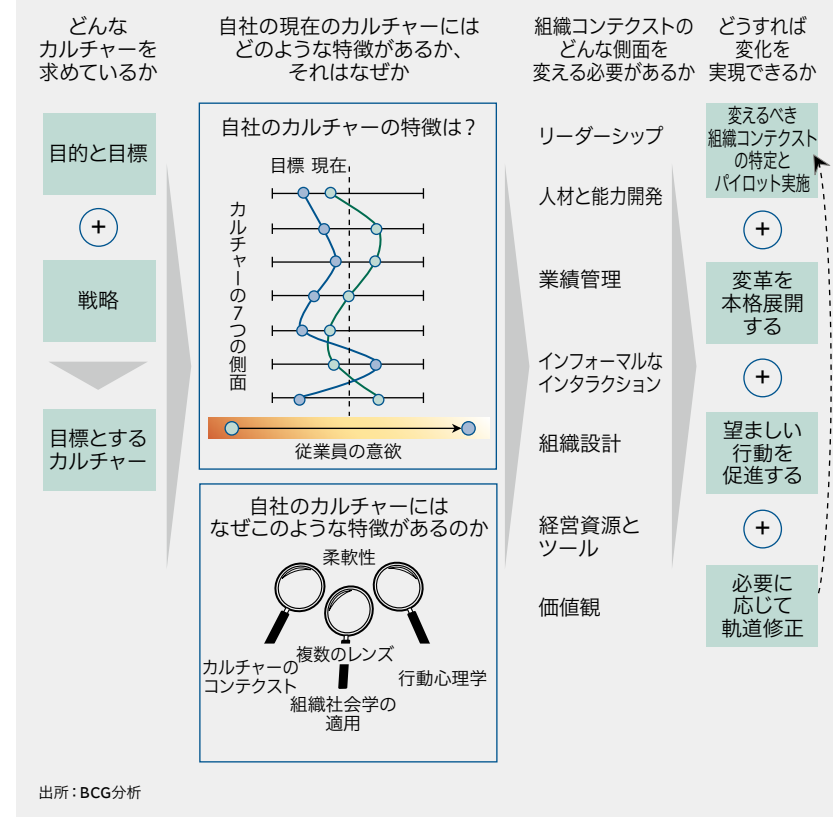
**パイロット実施後、施策を本格展開する** 経営陣は、どのように変革を展開していくかを決めなければならない。どのレバーと施策を、ど

のような順序で導入するか、どのようなスケジュールが妥当か。変化を測定する指標と仕組みを作る必要がある。

**具体的で透明性の高いコミュニケーションをこまめに行う** コミュニケーションプログラムの目標は、企業カルチャーをできるかぎり具体的に示し、影響を受ける従業員が、それがどんな意味を持つかを納得できるようにすることである。

**進捗状況を測定し、必要に応じて施策を修正する** 企業カルチャーの変革は予測可能だが、混乱は避けられない。組織コンテキストを適切な方向へ変化させれば、望ましい行動が増えるのは言うまでもない。

図表3 | 企業カルチャーの変革を推進するために考えるべき4つの問い



しかし従業員も人間であり、彼らの選択は多くの影響要因に基づいて決まる。このため、進捗状況をモニターし、望ましい結果が実際に達成されつつあるかどうかを評価することが重要である。

## 企業カルチャー変革への心構え

適切な企業カルチャーを備えていなければ、事業の成功を持続させることは困難である。また、望ましい行動を生み出したくても、それを妨げるような組織コンテキストであれば、変化は期待できない。適切な企業カルチャーがあれば、合併後の統合であれ、構造改革であれ、どんな課題でも成功する確率は格段に上昇する。

企業カルチャーを効果的に変革するには、規律あるチェンジ・マネジメントに取り組む必要がある。目標設定から実際に変革を実現するまで、経営陣が先頭に立ち、幅広いリーダーシップチームを立ち上げ、鼓舞し、いくつもの管理層を通じて変化を浸透させ、この取り組みに組織全体を巻き込むことができるよう、準備を整えておく必要がある(図表3)。

企業カルチャーを変革する取り組みは思い通りにならない場合もあるが、いつもそうとは限らない。ここに示した4つの問いに答え、企業カルチャーの神話の実体を把握すれば、いつも願っていた企業カルチャーを構築し、持続させることができると自信を持てるはずだ。

Jim Hemerling  
Julie Kilmann

本稿はBCGレポート“*High-Performance Culture: Getting It, Keeping It*” (2013年6月)を抜粋、翻訳したものです。

Jim Hemerling

BCGサンフランシスコ・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Julie Kilmann

BCGサンフランシスコ・オフィス トピック・スペシャリスト(組織設計・企業カルチャー)