

ハイパフォーマンスを実現する組織文化

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

はじめに

優先度

46%

の組織が企業文化を構築することは、重要な優先事項であると回答しています。

「どうしたら、私たちの企業文化がより良くなるのか？」
「リスク管理とコンプライアンス遵守ために、企業文化の問題をどのように解決すればいいのか？」
「どうしたらイノベーションを加速させるような企業文化を生み出すことができるのか？」等、多くの経営幹部から、これらの質問を頻繁に受けるようになりました。つまり、経営者にとって企業文化の強化が、経営戦略上の優先事項と認識されはじめています。CHROを対象としたリサーチによると、そのうちの46%がその企業独自の文化を構築することは、重要な優先事項であると回答しています。

これまで金融機関（特に証券会社や投資銀行）は、利益優先で、リスク管理が甘いという組織文化が理由となりコンプライアンス違反の罰金を支払い続けてきました。また多くのメーカーはオペレーションの安全性に致命的なダメージを与えかねない組織的な問題を見つけ出すことに必死でした。そして多くのCEOは、組織文化がうまく融合しないことでM&Aが失敗に終わることに悩まされており、現場リーダーたちは、ビジネスを成長させるためにコストとリスクの最小化に向けたマネジメントに日々取り組んでいます。

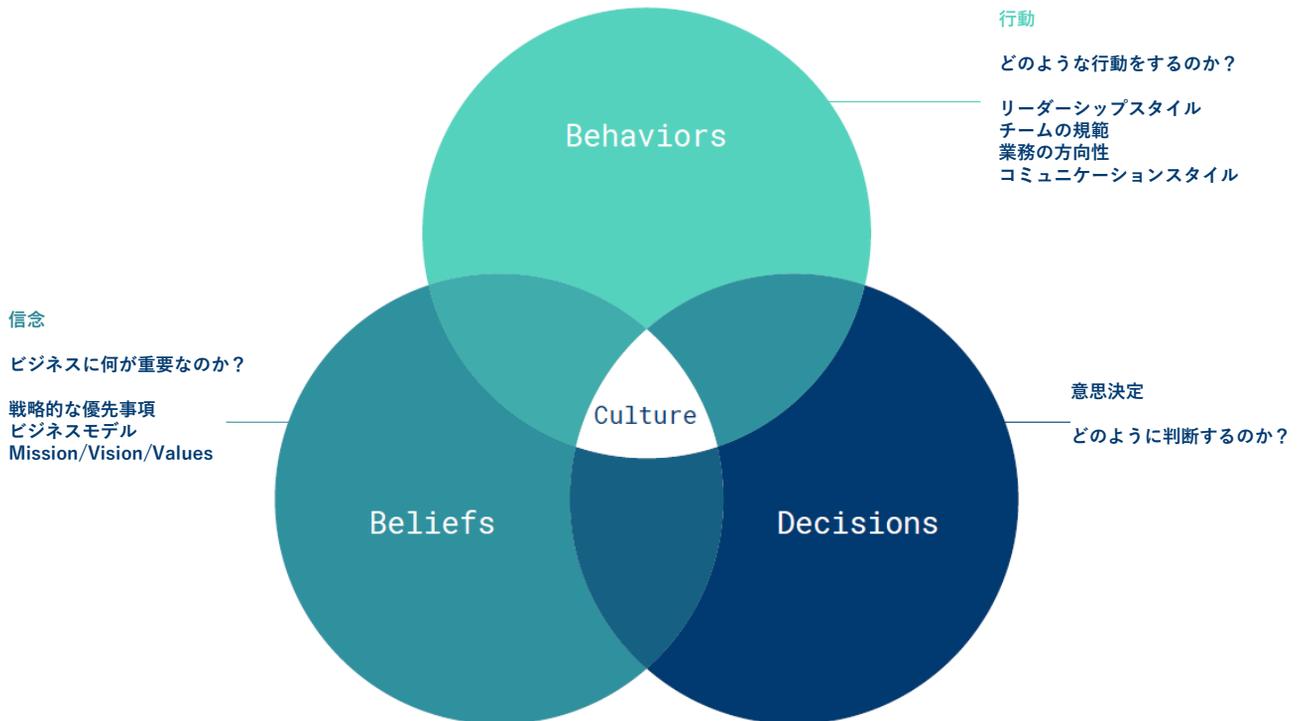
従業員のエンゲージメントが高い組織であっても、このように組織内に何らかの問題を抱えているケースが存在します。そして、こうした問題は、価値の創出と組織文化の関連性が十分に考慮されていないことが原因となっている可能性があります。

高いパフォーマンスを生み出す組織文化を創るために、経営層はまず組織文化を定義することから始めなければなりません。つまり、企業の価値創出の根底にある独自の文化を見つけ出し、組織に求められる文化を明確にします。そして何より重要なのが、企業の成長のために必要な文化を生み出し、維持するために具体的な実行計画を立てることです。現在では、「人」によって多くの素晴らしい価値が多くの企業で生み出されている一方で、「人」によってそれらの価値がいつも簡単に失われてしまう可能性も秘めています。今こそ、企業が高いパフォーマンスを生み出す組織文化に着目し、確固たる組織文化を生み出す時**なのです。**

我々が北アメリカ、ヨーロッパ、アジアで実施した、経営層と従業員を対象とした調査を基に、本稿では世界中の企業の組織文化構築の取り組みを明らかにし、組織の価値創出に向けた変革への道筋を提示します。

組織文化とは

組織文化 = 組織内で仕事が成し遂げられるまでのスタイル



一般的に組織文化は、その組織において共有されている、考え方・感じ方・動き方と言った規範だと定義されます。しかし現実的に考えれば、それは、組織内で仕事が成し遂げられるまでのスタイルと言い換えることもできます。我々が実施したリーダー向けのアンケートにおいて、「あなたの組織文化を説明してください」という質問の回答から判明したことは、人は性格特性に基づいて行動する、ということでした。

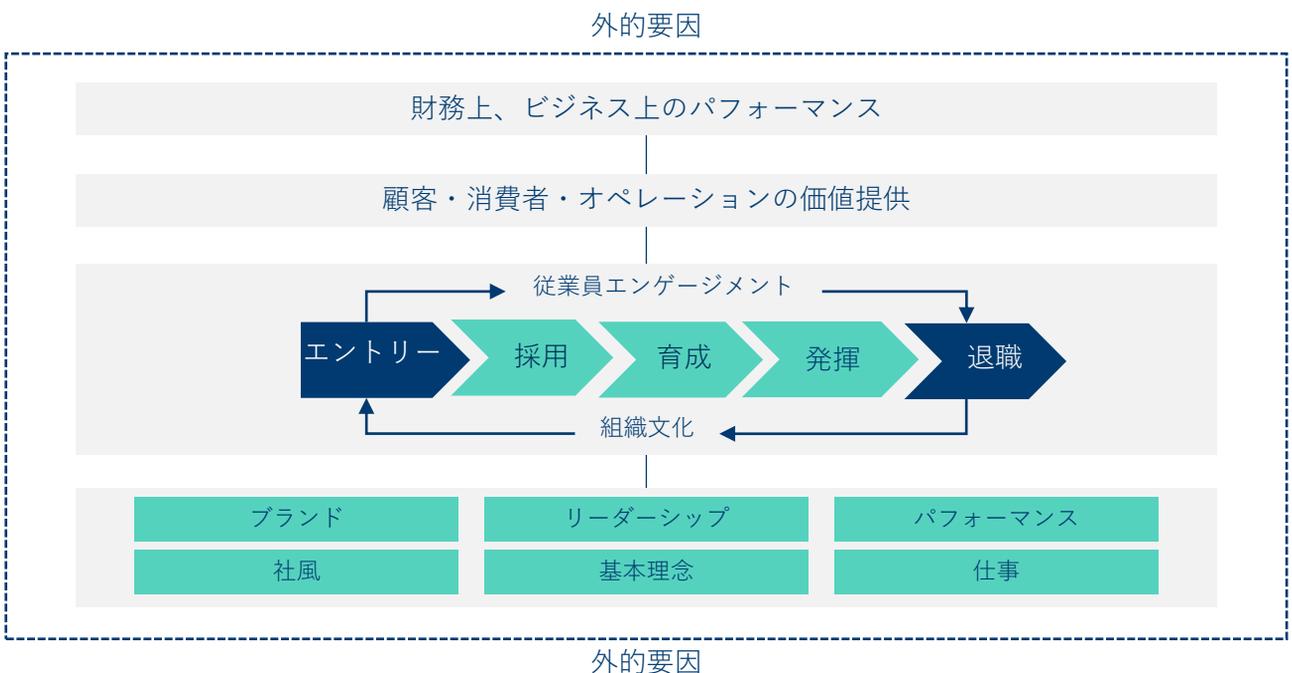
それらの性格特性は、以下の3つのテーマと相関性がありました。

- ビジネス戦略に対するこだわりや信念
(例：大胆かつ革新的、リスク許容力、コスト意識)
- 意思決定スタイル
(例：合意形成型、分析型、官僚型)
- 行動と交流のスタイル
(例：協力的、率直さ、政治的、受動的、能動的)

組織文化と高いパフォーマンスはどのように結びつくのか

以下のフレームワークは、組織文化が企業の大きなバリューチェーンの一部であることを示しています。前ページで示した3項目、「信念」、「意思決定」、「行動」が、顧客への価値創出プロセスと融合した時、高いパフォーマンスを生み出せる組織が誕生します。組織文化とは、その組織内における「人」とその人たちがキャリアを通して発揮する「行動」との関数なのです。そして、組織文化とエンゲージメントは、従業員が採用され、仕事に慣れ、能力を伸ばし、成果を出し、そして企業を去っていくというループの中で、フィードバックが繰り返されながら醸成されていくのです。そのため、企業文化を論ずる上では、人そのものとエンゲージメントの高さが、非常に重要な役割を担っていると言えます。

組織文化 = 組織内で仕事が成し遂げられるまでのスタイル

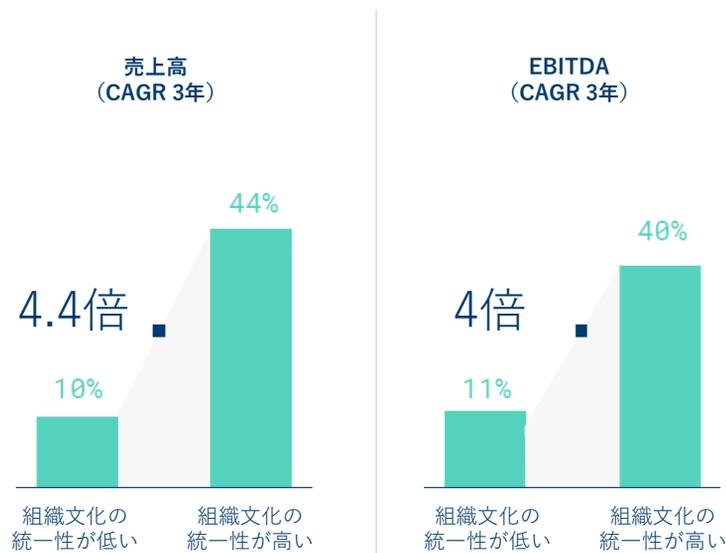


企業文化と経営戦略が強く結びついている企業では、44%以上の従業員が高いエンゲージメントを示しており、離職率は一般的な企業と比較して、2分の1となっています。

従業員のエンゲージメントと企業文化は深い関係性があり、エンゲージメントの高低によって、組織文化は良くも悪くにもなりえます。組織文化と経営戦略が強く結びついている企業では、従業員のエンゲージメントが、44%以上と高く、一般的な企業と比較して、離職率は2分の1となっています。一方で、組織文化と経営戦略のミスマッチがある企業では、71%の従業員が、「エンゲージしていない」または「ややエンゲージしている」という低い状態となっており、75%の従業員に離職のリスクがあります。逆説的に考えれば、従業員のエンゲージメントレベルによって、企業文化の方向性が決まるとも言えるのです。つまり、経営戦略と企業文化の整合性の如何が、優れた価値を生み出すような、最適な組織文化を作ってくれる場合もあれば、従業員のエンゲージメントを低下させ、離職率や価値破壊を増幅させるような、有害な企業文化を作り上げてしまう場合もあるのです。

企業文化をビジネスの目指すべき方向と結びつけることは、従業員のエンゲージメントが高まる、という範囲にとどまらず、従業員が価値を生み出すようになる、という素晴らしい結果をもたらします。我々の調査では、企業文化の統一性が高い企業は、統一性が低い企業よりも、全体の離職率が29%低く、早期の離職率は35%低いことがわかっています。またこのような企業文化の統一性が高い企業は、従業員のeNPS（転職を希望している人に自社をどれだけ勧めるか）も27%高くなっています。そして最終的には、以下のグラフが示すように、企業文化と経営戦略が結びついている企業では、売上高と利益にも大きな影響が出ています。

年平均成長率（CAGR） 統一性が高い vs 統一性が低い



企業文化の統一が進んでいる企業は、そうでない企業と比べ、売上高に**4倍以上の差**が見られます。

組織文化はいつ機能不全に陥るのか

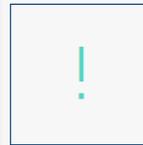
3分の2の企業が、組織文化が自社のビジネスの目的と結びついていないと回答しています。我々はこのような文化のことを「機能不全の組織文化」と定義しています。そしてこのような組織の従業員には、短期志向、優柔不断、秘密主義、作業中心、はっきりものを言わない、責任感が低い、といった特徴が見られます。組織の文化が一夜にして機能不全に陥ることはなく、その変化は発見しづらいものです。多くのケースで、経営戦略が行動レベルに落とし込まれていない組織ほど、機能不全に陥っていることがわかっています。

例えば、会社から経営戦略が発表された際、従業員に対して、それをどうやって達成していくのか、という行動指針が明確に提示されなかった場合、従業員はこれまでのやり慣れた方法を取り続けたり、ひどい場合には、不確実性への恐れから生じるような行動（例えば、批判的であったり、様子見と言ったマイナスの行動）をとってしまいます。そしてこれらの思考・行動は組織に拡散し、組織文化の機能不全を拡大させてしまうことになるのです。

更には、市場などの外部環境がその企業の既存のビジネスモデルを脅かしている際にも注意が必要です。自社の企業文化がその流れに適応することができず、信念・意思決定・行動は従来のもままであるが故に、顧客の求める価値と提供できる価値との間にギャップが生まれてしまうのです。例えば、従来の単純な機能を持った折りたたみ式の携帯電話に慣れていた顧客層が、音楽、インターネット、地図などのアプリケーションの詰まった高性能の電話を求めるようになった時、これまで市場を独占してきた企業の多くが、企業文化の変革に失敗し、大きな打撃を受け荒廃していったのは記憶に新しい出来事です。

また、金融機関についても、これまで成功をもたらしていた信念・意思決定・行動が、あまりにも多くのリスクを生み出したのだと監督官庁は考えるようになり、昨今、金融機関に対して大きな変革を求めたり、より重い罰金を課そうとしています。

さらに、組織文化の機能不全は、M&Aが行われた際にも露見します。2つの異なったビジネスモデルと文化、そして従業員が一緒になるため、問題はより複雑です。例えば、完全吸収を目的とした合併を例に考えてみると、企業Aが企業Bを買収した場合、企業Bには、買収されるに値する一定の価値があるビジネスモデルと企業文化が存在します。一方、企業Aの傘下に入ると、それらは、もはや正当なものとは見なされなくなり、企業Bは企業Aのやり方に従わなければなりません。このように、M&A後の企業では、組織文化の機能不全が引き起こされるのです。



明確な行動指針がないと、従業員は、これまでのやり慣れた方法を取り続けたり、ひどい場合、不確実性への恐れから生じるような行動をとってしまいます。

高いパフォーマンスを生み出す組織文化とは

高いパフォーマンスを生み出す組織文化の定義は様々です。組織文化の姿は、各社の企業の経営戦略における優先度に大きく左右されます。例えば、ある企業が、組織文化について「プロセス中心主義」や「リスク回避主義」と説明すると、それは、まるで全く望ましくない特徴のように聞こえます。しかし、安全が優先される航空会社や軍隊などでは、このような組織文化の特徴は、企業価値を守る大切な役割を果たしています。同じように「革新的」という企業文化は、良い意味で捉えられがちですが、金融業界で流行した、サブプライムローンのような革新的手法が金融危機を招き、未だに金融機関が厳しい監視下に置かれている状況を考えると、各会社の社会的提供価値と企業文化の特徴を理解しやすくなるでしょう。

我々が世界中で60以上の企業と、10万人以上の従業員を対象に実施した調査結果によると、高いパフォーマンスを生み出す組織文化は、各々の企業の戦略やビジネスモデルに関わらず、いくつかの共通の特徴を持っていることがわかりました。この「Kincentric's Global Culture & Engagement」調査において、我々は企業文化についての差別化要因を調査しました。その結果、パフォーマンスが高い企業の従業員は、一般的な企業の従業員に比べ、自分たちの会社を、よりオープンで壁がなく、決断力があり、人間中心で、長期的視点を持ち、積極的であると回答しています。

パフォーマンスが高い企業の多くは、企業戦略の優先順位の違いに関わらず似た特徴がありますが、一方で各企業がどのような戦略を優先するのか（例えば、イノベーション、顧客中心主義、コストリーダーシップ、リスクマネジメントなど）によって、その特徴の重要性の意味が変わってきます。更には、特定の戦略を推進している企業は、独特の文化的特徴が見られました。例えば、パフォーマンスが高い革新的な会社は、リスク許容力があり、成長志向で、決断力がある、という共通の特徴がありました。それとは逆に、コストリーダーシップ戦略をとるパフォーマンスが高い企業は、企業全体主義、結果主義、コスト主義という特徴がありました。

パフォーマンスが高い企業の特徴（優先戦略別）

<p>行動重視</p>	<p>顧客重視</p>	<p>コストリーダーシップ重視</p>
<p>決断力 長期的な視点 リスク許容力 積極性 成長への集中</p>	<p>決断力 透明性 人間中心 長期的な視点 行動中心</p>	<p>企業中心 長期的な視点 結果中心 コストへの集中 決断力</p>
<p>品質重視</p>	<p>リスク重視</p>	<p>共通項</p>
<p>人間中心 透明性 決断力 積極性 長期的な視点</p>	<p>長期的な視点 人間中心 積極性 決断力 透明性</p>	<p>透明性 決断力 人間中心 長期的な視点 積極性</p>

高いパフォーマンスを生み出す組織文化は1つの特徴で表すことはできません。

しかし、パフォーマンスの高い企業が持つ共通の特徴と戦略によって違いが出る特徴を典型的にまとめたものが上記の一覧表です。例えば、決断力はどの戦略カテゴリーでも見られます。しかし、パフォーマンスが高い、行動重視の革新的な企業では、決断力と長期的視点、リスク許容力の組み合わせがその違いを生み出しています。我々がコンサルティングを行った、ある製薬会社は、ROIが高くなりそうな少数のプロジェクトに注力するために、進行中の新薬開発プロジェクトの数を減らすという、リスクの高い決断をしました。他の事例では、コストリーダーシップを採用し、グローバルに展開している小売企業は、コスト削減が低価格を実現するという信念の下に、全社のシナジーやコスト意識に基づいた様々な決断を下しています。

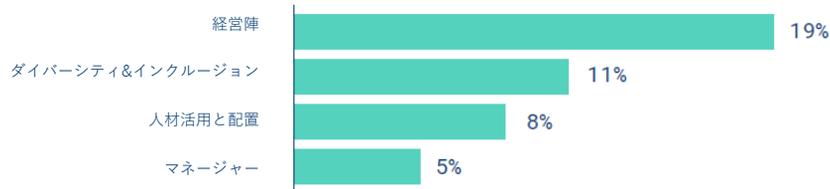
高いパフォーマンスを生み出す組織文化を どのようにしてつくり、維持するのか

1回限りの研修や特別手当などでは、従業員の行動を変えることはできません。必要なのは総合的なアプローチです。我々の調査によると、以下のとおり高いパフォーマンスを生み出す組織文化をつくるために最も重要になるのは、**リーダーシップと人材、従業員向けプログラム、生産的な業務環境**の3つの要素でした。

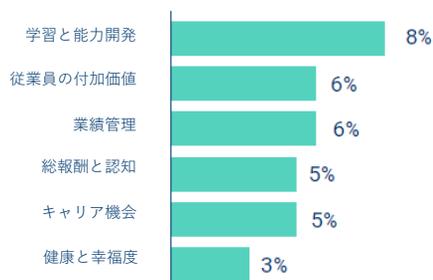
経営層のリーダーシップは、企業文化に一定の影響を与えることができますが、リーダー1人だけでは、本当に求められている企業文化を生み出し、維持し続けることはできません。もし組織文化を変革したいなら、従業員の行動を変えるか、もしくは従業員そのものを変える必要があります。

高いパフォーマンスを生み出す企業の組織文化に影響を与える要素

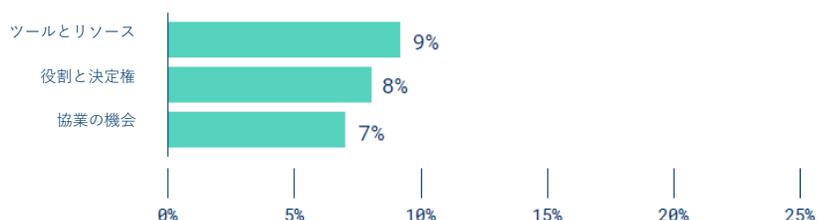
A. リーダーシップと人材



B. 従業員向けプログラム



C. 生産的な業務環境



A. リーダーシップと人材

経営層のリーダーシップは、高いパフォーマンスを生み出す組織文化の創出に大きな影響を与えます。特にリーダーの言動は、組織に求められている信念・意思決定・行動の方向性を示します。リーダーは戦略の方向性とそれが従業員にとってどのような意味を持つのかを明らかにしなければなりません。そして、そのことが、決断力を持ち、長期的な視点を持つ成長に集中できる組織の前提条件となります。そして次に、経営層は人材に焦点を当てなければなりません。思いやり、認知力の高さ、親しみやすさがなければ、人間中心、積極的、オープンで透明性がある組織文化を生み出すことができません。管理職層の役割も重要ですが、経営層に比べると影響力は小さくなります。これは驚くべきことではありません。経営層にはリーダーシップと人材、従業員向けプログラム、生産的な業務環境の3つの要素を自在に動かせる力があるからです。

管理職以下の社員の能力も組織にとっては重要な要素の一つです。採用された人、昇進した人、会社に残った人、解雇された人が、大きな文化的な意味を持ち、社内にシグナルを送るのです。私たちがサポートしたある高業績企業は、明確な文化的特性に基づいたリーダーシップ・コンピテンシー・モデルを作成しました。このモデルは、能力開発、昇格、報酬に関する意思決定を助けるための原動力となりました。

行動と期待値が明確になっていないと、高いパフォーマンスを生み出す組織文化をつくることは不可能です。

B. 従業員向けプログラム

従業員向けプログラムは、2つの重要な役割を果たします。**1つ目はキャリアと学習機会を通して従業員の能力を開発すること、2つ目は報酬システムを駆使して優秀人材のモチベーションを高めることです。**組織文化を創り出すためには、従業員に対して、適切なスキルと成長機会を提供しなければなりません。また、明確なバリュープロポジション（ライフサイクル全般にわたって会社が従業員に提供する価値）、ゴール設定、相応の報酬がなければ、組織文化が求めるような行動をとろうとは思いません。そのために、パフォーマンスマネジメントがこれらを統合する役割を果たすのです。つまり、パフォーマンスマネジメントを通して、期待されているコンピテンシーと言動が従業員にとって明確になるのです。また、コンピテンシーと給与、ボーナス、或いは、研修目的とキャリアゴールを結びつける役割も果たします。言動とその期待値が明確になっていないと、パフォーマンスを高めるような組織文化を生み出すことは不可能だと言えるでしょう。

企業はコンピテンシーモデルに基づいて、期待するコンピテンシーや成果を明確にし、それらをパフォーマンスマネジメントに反映し、評価内容に応じて報酬を支払い、能力開発を支援しなければなりません。残念ながら、我々は多くの企業が既存の人事評価制度に悩まされているのを見てきました。「Kincentric's Workforce Mindset study」によると、パフォーマンスマネジメントが有効であると考えている従業員の割合は46%でした。パフォーマンスの高い組織は、結果とプロセスをそれぞれ評価することで、高業績者への報酬配分の差別化を効果的に行っています。そうすることで、求められる文化を創り、継続していくために必要な行動を促進しているのです。

C. 生産的な業務環境

生産的な業務環境とは、従業員が求められている能力を十分に発揮するための条件となるプロセス、方針、組織体制、技術のことを表しています。ここで最も重要になるのが、ツールとリソースがあるかどうかを確認することです。企業は従業員に対して、社内環境が整っているかどうかを問い続けなければならないのです。明確な役割と、管理体制、意思決定機関もまた重要です。これらは透明性、決断力、積極性とといった組織文化の特徴を生み出す上での前提条件となります。我々がコンサルティングを行ったある金融機関では、人材育成プログラムをビジネス戦略に整合させる中で、全社視点、決断力、積極性に関する組織文化のギャップを埋める必要があることに気づきました。そして、その後のさらなる調査によって、そのギャップの原因が、「人」を中心として設計されていない組織体制とプロセス、そして経営層の利害関係によって決定が覆ってしまう不透明な管理体制にあることがわかりました。組織体制、プロセス、そして意思決定を戦略上の目的と合致させることは、組織のリーダーたちが、組織文化の障壁を打ち破るのに大きな助けとなるでしょう。

実行に移しましょう



実行する

ビジネスと関連性
を持たせる

実用性を高める

定着させる

高いパフォーマンスを生み出す組織文化を築こうとすると、リーダーはその難易度に圧倒されて、取り組むことに躊躇し、組織文化を変革することは、あまりにも無謀だと怖気づいてしまうかもしれません。しかし、これまでに述べて来たように、組織の文化は組織の従業員とその人々の言動の関数なのです。組織内に正しい行いをする従業員が増えないことには、組織はハイパフォーマンスな文化をつくることはできません。適切な人員の入れ替えと、これまでとは異なる採用条件など、意図的な手段をとることによって、組織文化は3年以内に変えることが可能なのです。

企業文化を変革するには、企業には割り切った考え方が必要になります。では、どこから始めるべきなのでしょう。まず第一に、経営戦略とビジネスモデルに基づいて、必要とされる組織文化の特徴を定義しましょう。「私たちは何に挑戦するのか」「顧客への価値提供のために、私たちは何に注力すべきなのか」といった、従業員からの問いに応えられるように準備しましょう。「誠実さ」「顧客第一」など、壁に飾られているようなスローガンはやめましょう。第二に、実用性を高めましょう。もし求められている組織文化が、「決断力がある・・・」「リスク準拠型の・・・」といった性質のものであるならば、経営層にとって、また調達、R&D、営業、カスタマーサービスなどの各組織にとって、それがどういう意味を持つのかを実用的なレベルで明らかにしてください。そして最後に、しっかりと定着させてください。我々が定義した「リーダーシップと人材」、「従業員向けプログラム」、「生産的な業務環境」という3つの「てこ」を用いて、求められる行動をいっそう強固なものにしてください。リーダーシップ、パフォーマンス・マネジメント、報酬、トレーニング、人事ポリシー、タレントマネジメントシステム、リソースが統合されることで、組織文化が求めている信念、意思決定、行動というメッセージが従業員に届くでしょう。このような組織的な一貫性を持つことで、求める人材を採用し、育成し、昇格させて、留まらせることができ、結果として、高いパフォーマンスを生み出す組織文化やビジネス上の成果を創出できるのです。

Kincentric について

Kincentric（日本法人名：Kincentric Japan 合同会社）は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサーズ チュアート・グループの一員として、新たな一步を踏み出しました。スペンサーズチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど。こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示についてはpermissions@kincentric.comにお問合せください。