

デール・カーネギー・トレーニング白書

**態度と行動を変える：
シニア・リーダーはどうやって良い業績を生む
企業文化をつくるか**

近頃はどこでも企業の成功や失敗の理由を説明するのに「それが企業文化だから!」という言葉でひとくくりになされがちです。強い企業文化を持つことは市場競争で勝つための必須条件としてもはやされ、企業文化が弱いとそれだけでスタート・ラインにも立てないと見なされてしまうこともあります。しかし、説明するのは簡単かもしれませんが、実際「文化」そのものの話となるともっと複雑です。私たちはみな、「文化」という言葉の意味を知っているつもりで使っていますが、本当にそうでしょうか。

企業の文化を説明するとき、まず仕事の進め方や、企業でうたわれている理念などから始めるかもしれませんが、その本質は日々従業員の意思決定や行動を起こさせる無意識の思考なのです。そして、これらの思考は組織内で共有されてきたある仮定に基づいています。その仮定とは、たいていの場合、企業の創始者が作り、それが長年にわたって従業員に引き継がれ、内外の問題を解決するのに役立ってきたものです。この成功によって、その仮定が有効あることが確認され、最終的にそれがビジネスの世界における正しい考え方、感じ方、行動の仕方、そして解釈の仕方であるという、まとまった理解となります。

そして、その文化によって従業員が組織の中における自分の存在をどのように見るか、自分を顧客とどのように関連付けるか、権威と関わり合うか、問題解決に取り組むか、ビジネス全体をどのように理解するか、戦略的な決定を行うか、企業の目的を説明するか、などが決まってくるのです。

4ヶ国で行われた最近の調査では、自社の企業文化について「素晴らしい」と答えたのは、600人のシニア・リーダーのうち、わずか21%でした。

では、強い文化とはどういうことなのでしょう。巷に溢れるビジネス・ブログで言われているほど単純ではありません。実際は、不信感や不誠実、蔓延した否定的な姿勢、戦略の欠如といった壊滅的な要素に苦しんでいる人たちを除けば、どんな文化にも本質的には「正しい」も「悪い」もないのです。文化の強さは、競われる環境との関係で評価されなければなりません。つまり、各企業の状況によ

ては、現在および期待される将来のビジネス環境で成功を達成するのに十分に適した文化的要素があるものと、ないものがあるということです。

リーダーは、自分たちの文化の中で、自分たちが直面する問題を克服するのに適していない要素があるのではないかと疑ったら、それを改善するために行動を起こす必要があるのです。

4か国で行った最近の調査で¹、デール・カーネギー・トレーニングは、シニア・リーダーたちが持つ自社の企業文化の強さに対する認識、その重要性や影響に関する彼らの態度、そしてそれを改善するために彼らがとっている行動についての研究を実施しました。企業文化についての研究は珍しくはありませんが、たいていの場合、組織内の全レベルの従業員が対象に含まれます。デール・カーネギー・トレーニングでは、この重要な問題に対する組織のリーダーたちが持つ意識と、それを解決するために組織の最高レベルで行われている努力を理解するため、特にこのグループに注目しました。

リーダー・グループ全体からのデータを分析するのに加え、この中で特に成功している企業グループを識別し、彼らの態度と行動が他の企業とどのように違うかについても探りました。この小グループを特定するために、まず、リーダー自身に自社の企業文化の強さを評価してもらったところ、回答者の21%が企業文化を「素晴らしい」と評価していました。続いて、成功しているという点で本当に競合他社と一線を画している組織のみを選ぶために作られた、より客観的な測定基準を加えました。この業界最高グループ、つまりデール・カーネギー・トレーニングで称する「カルチャー・チャンピオン(CC)」と見なされる組織は、シニア・リーダーが「素晴らしい」企業文化を持っていると示していることのみでなく、財務目標を予測以上に上回り、競合他社に比べて従業員の離職率が低く、エンゲージメント・スコアが高いことが条件になります。

¹ インド、ドイツ、米国、インドネシア

優れた文化を構築する上での課題

文化がそれほど重要というのなら、なぜもっと多くの企業が正しいものにしようとしていないのでしょうか。急速に移り変わるビジネス環境の中では、ポジティブで統一した文化を作り、それを維持していくというのはいろいろな意味で難しいものです。そのはじめとして、それをいかに正確に評価できるかどうかという問題があります。

ある調査研究では、同じ組織内でも部署や場所によって従業員の企業文化に対する認識は異なることが多いということが示されています²。また、単に文化があまりにも深く浸透していて、馴染まれているために、その中にいるとそれを明確に捉えるのは容易でないこともあります。

たとえリーダーが包括的かつ客観的に企業の文化を把握できたとしても、必要に応じて変革をもたらすことは決して単純なことではありません。企業文化とは根深いものです。組織の思考や行動のほぼあらゆるところに埋め込まれているという事実から見て、企業文化というものはあまりにも強いので、変革をもたらすのはとても難しいのです。

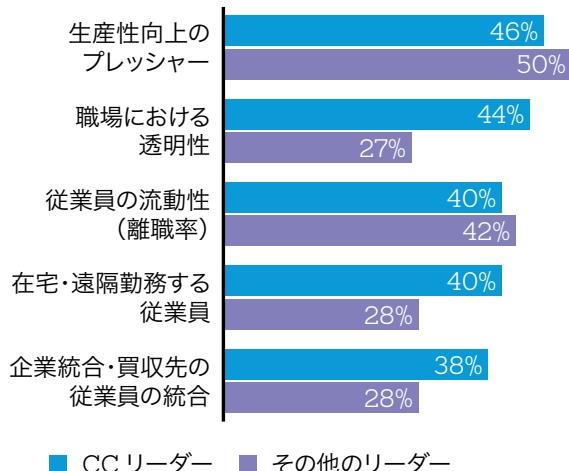
さらに、成功そのものが変化に対する抵抗を生むこともあり、企業文化の中で、組織を繁栄させることに貢献した要素自体が、ビジネス環境が進化していく中で障害となることもあります。企業統合・買収に関わった企業は、複数の企業文化の統合に対応しなければならず、また、国際的に展開する組織の場合は、各社会の文化、すなわち多様な人々や国の慣習、思考、行動があるため、さらに複雑さは増します。

テクノロジーにより新しい業務の遂行方法が出現したことも、企業文化の管理をさらに複雑なものにしています。文化は共通の学習から生まれますが、多くの場合、その学習を生み出す人間同士の交流の性質自体が変わってきています。仕事上の人間関係は一時的なもの（臨時に結成されたチームや契約社員）になっていたり、信頼関係の構築を早めるはずの直接の親密さが欠如している場合があります（従業員がリモートで働いている場合）。それに加え、今や企業に対する従業員の意識は、人事部やその直接の上司からのコミュニケーションなどだけではなく、ソーシャルメディア、さらには企業のメッセージやイメージをコントロールすることが難しい GlassDoor、LinkedIn といった外部フォーラムによっても形成されるようになりました。CC 企業のシニア・リーダーは、この変化にとりわけ敏感なようです。実際、CC の 44% が「職場における透明性」を良い業績を生む文化を維持するための課題として挙げているのに対し、それ以外のグループの場合はわずか 27% です。

また、生産性や従業員の定着といった、強い企業文化を持つことの重要性を認識させた望ましい結果のいくつかは、回答者がその文化を維持することにおける課題として挙げた問題のいくつかと直接関係しています。シニア・リーダーは、「生産性向上のプレッシャー」をポジティブな企業文化を作り維持する上での最大の課題として挙げ、その次に「従業員の流動性」と「要求の厳しい従業員の増加」の傾向を挙げています。

このような問題に直面する中で、企業文化の効果的な管理は、組織のシニア・リーダーの態度に大きく依存しています。

優れた文化を作るという点で問題となる 職場開発の要素

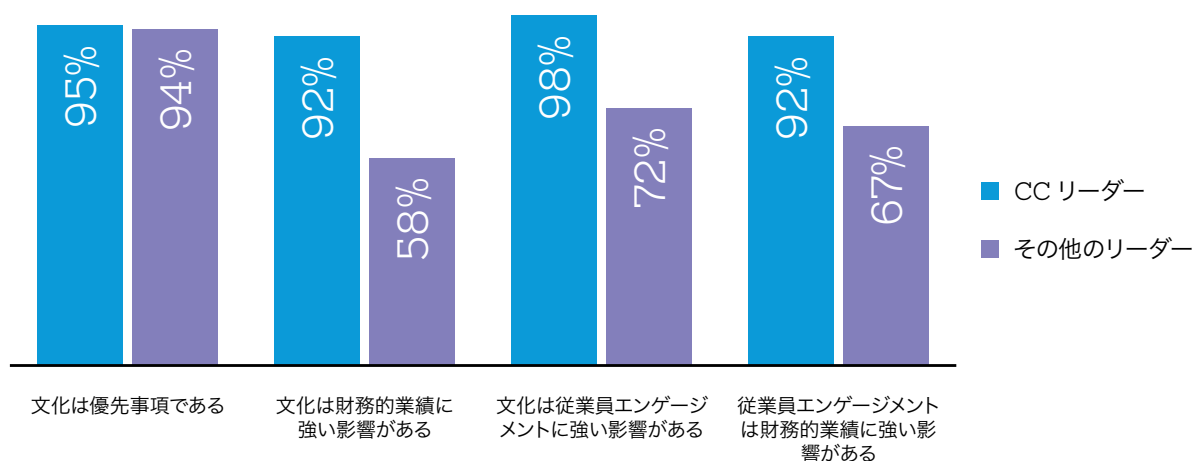


² 『The Workforce Institute at Kronos and WorkplaceTrends Employee Engagement Lifecycle Series: Who's the Boss of Workplace Culture?』。(2016 年 3 月 9 日)。2017 年 7 月 30 日に <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/whos-boss-workplace-culture-hr-managers-and-employees-disagree-says-new-workforce> より取得。

態度

「私たちの考えが今の私たちをつくるのだ」というデール・カーネギーの名言にあるように、企業文化に対する CC リーダーの考えと態度は、そうでないリーダーとは異なっています。成功は、リーダーが企業文化の重要性を信じ、組織の最終的な利益に対するその影響について確信することから始まります。良い業績を生む文化を支持することに対する企業のコミットメントについてエグゼクティブに尋ねると、企業文化は優先事項ではないと答える人はほとんどいません。しかし、さらに深く掘り下げると、態度に違いが見られます。

企業文化の影響に対するシニア・リーダーたちの態度



デール・カーネギー・トレーニングの調査研究では、ほとんどすべての CC リーダー（92%）が、文化が業績に大きな影響を与えるか、または財務目標を達成するために不可欠であると考えています。それに対し、その他のリーダーの場合はわずか 58% しか重要な影響があると信じていません。リーダーの多くにとって、主に財務的業績に重点を置く株主に答えなければならないため、この関係を理解することは必要不可欠です。ハーバード大学のジェームズ・ヘスケット名誉教授による画期的な研究では、「組織間の営業利益の差の半分は、効果的な文化によるものである」ということが示されています³。

従業員にやる気があって、最高の仕事をしようという意欲がある、すなわち従業員がエンゲージしている環境を確立することによって、ポジティブで健康的な文化が高い財務的業績を生み出します。デール・カーネギー・トレーニングの研究調査では、文化は従業員エンゲージメントに対し、ある程度またはわずかし、あるいはまったく影響しないと答えたのは、成功している組織のわずか 2% であったのに対し、その他の組織では 28% でした。別の言い方をすると、CC グループの基準を満たしていない 10 組織のうち 3 組織近くが、従業員エンゲージメントにおいて文化は実際にはそれほど重要ではないという考えを持っているためにハンデを負っているということなのです。

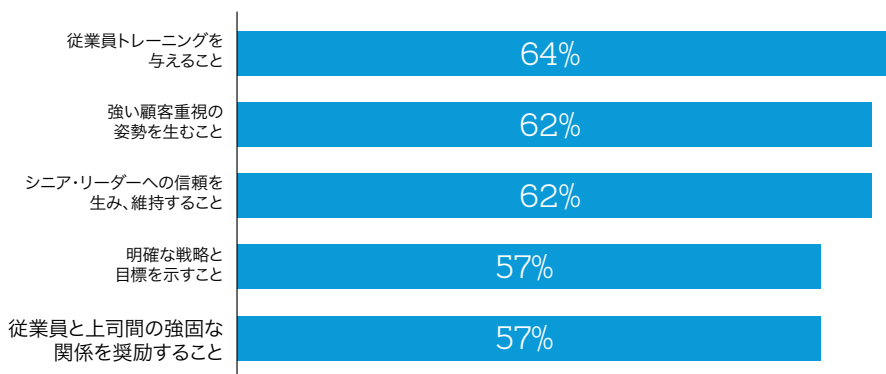
従業員エンゲージメントの財務的な影響について、態度の点でも同様の格差が見られました。CC グループのエグゼクティブの 92% が、エンゲージメント・レベルが高い従業員を持つことは、財務的業績に強い影響がある、または財務目標を達成するのに重要であると考えています。

³ Heskett, J. L. (2012). 『The Culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance』。アッパー・サドル・リバー、ニュージャージー : FT Press。

論理的に見て、影響があることは確かでしょう。デール・カーネギー・トレーニングの従業員エンゲージメントに関する調査研究で、従業員はディスエンゲージしているほど不安や退屈、いらだちを感じるということが示されています。このような感情があっては、彼らが仕事で最大の努力をするということはほぼ期待できません。しかし、このように重要な証拠が多く出されているにもかかわらず、同調査研究では、良い業績を出していない企業の 3 分の 1 が、エンゲージメントは財務的業績に対して、ある程度またはわずかしかな、あるいはまったく影響しないと答えています。

さらに良い業績を生む文化を作ることが非常に重要であると見なしているという点でも、CC リーダーは他のシニア・リーダーとは明らかに異なっています。彼らは、重点を置くべき領域として、従業員トレーニング（CC リーダーの 64% に対してその他のリーダーは 32%）、シニア・リーダーへの信頼（62% 対 35%）、強い顧客重視の姿勢（62% 対 34%）、明確な戦略および目標（57% 対 34%）、従業員と上司間の強固な関係の奨励（57% 対 30%）を挙げています。

良い業績を生む企業文化を生むためには必ず重点を置くべきであると CC リーダーが見なしている領域



このほか、調査研究で明らかにされたことは、CC 企業のシニア・リーダーは、望ましい企業文化を築き、維持していくということにはまさしく終わりのない、継続的なプロセスであると認識している点です。このようなリーダーは、定義上、「素晴らしい」文化を持っていると言っても、彼らの 3 分の 1（35%）以上は、さらに向上の余地があると言っています。

行動

行動は態度に続きます。ですから、文化は重要であると知っている CC リーダーが、自社の文化を向上するために何かに「取り組んでいる」ということは驚くべきことではありません。ここでも、デール・カーネギーの時間を超越した洞察の1つ、「知識は実践されてはじめて威力を発揮する」が関係してきます。

具体的には、トップ組織のエグゼクティブの約 84% は自社の文化を向上させるために現在何かに取り組んでいます、その他の組織のリーダーの場合はわずか 66% です。カルチャー・チャンピオンは、組織の成功を助ける要素を常に強調し、競争環境が変化する中で、もはや生産的でなくなったものは変える方法を探っています。もちろん、状況は組織ごとに違うため、必要とされる行動も違ってくるでしょう。

CC 企業は、文化を促進する重要な要素として先に挙げた点で、常に他のグループを勝っています。CC リーダーの 60% は、「従業員トレーニングを与えること」（その他は 20%）という点で優れていると言い、また、彼らは「強い顧客重視の姿勢を生むこと」（52% 対 20%）、「明確な戦略と目標を示すこと」（49% 対 17%）、「従業員と上司間の強固な関係の奨励すること」（51% 対 17%）でも優れているとも言っています。さらに、CC 組織は、従業員が彼らの日常業務でこれらの重要な領域に影響を与えることができるようにするための「必要な支援プロセスや手順を確立する」という点でもたいてい成功しています（56% 対 17%）。

企業文化を向上させるために現在取り組んでいると答えたシニア・リーダーの割合



成功している企業でも苦労している領域が1つあります。それは「シニア・リーダーに対する信頼を築き、それを維持する」という点です。

しかし、CC 企業であっても多くが苦労している領域が1つあります。それは「シニア・リーダーに対する信頼を築き、それを維持する」という点です。CC 企業の 5 社のうちわずか 2 社（38%）しか、この点で優れていると答えておらず、他の組織の場合、これに取り組んでいると答えたのはその半数以下（18%）です。企業が良い意味で自分たちの理念を高らかにうたっているが、実際にはシニア・リーダーの意思決定や行動がまさしくその理念と一貫しない点が多かれ少なかれあったとしても、それには目をつぶる、といった話を聞きますが、そのことから、なぜ、この分野における問題が根強く残っているかが説明できるでしょう。

従業員のエンゲージメントに直接関連している努力については、CC 組織とそれ以外の組織の間では、相違点よりも共通点の方が多いという結果が出ています。調査研究の対象となった全企業のエグゼクティブたちによると、企業が従業員のエンゲージメントを通じて文化を向上するために行っている努力の中で最も一般的なのは、「人材開発のトレーニングを提供すること」(43%)、「職場環境を向上させること」(37%)、そして「明確なキャリア・パスを作ること」(30%)です。CC リーダーは、その他に比べてはるかに高い確率で「勤務場所について柔軟性を与えること」(その他の 22% に対し 38%)と「明確なキャリア・パスを作ること」(その他の 22% に対し 44%)に力を入れています。

ただ、その有効性については、予期したとおり結果はまちまちです。しかし、概して一部の取り組みは他のものよりも価値があるという点でリーダーは同意する傾向が見られました。最も成功している取り組みには、「人材開発のトレーニングを提供すること」、「職場環境を向上させること」、「水準以上の給与・報酬を与えること」、「明確なキャリア・パスを作ること」、そして「勤務時間について柔軟性を与えること」が挙げられています。

CC リーダーは、その他に比べてはるかに高い確率で「勤務場所について柔軟性を与えること」と「明確なキャリア・パスを作ること」に力を入れています。

また、カルチャー・チャンピオン (CC) は、自社の文化を強化するためにどのような取り組みを行うにしても、自分たちだけではできないことを自覚しています。確かにシニア・リーダーは自分たちの言葉と行動を通じて文化に影響を与えますが、それを強化するのは組織内の各リーダーたちです。下のレベルのリーダーが道からそれると、文化のサイロができてしまいます。事実、デール・カーネギー・トレーニングの調査研究では、CC リーダーの 46% が、(シニア・リーダー自身または第一線に立っている従業員と比べ) 実際に企業の文化に最も影響力を持っているのはミドル・マネージャーか直接の上司のいずれかであると答えています。組織の文化を強化するのであれば、あらゆるレベルのリーダーを関与させなければなりません。

しかし、たとえ態度が整い、行動が計画され、あらゆるレベルのリーダーが関与していても、企業が進歩を測定することの重要性を見過ごしてしまったら、変化の努力は失敗します。人材指標の追跡や従業員に対する意識調査の結果により一定期間の進歩を測ることなしには、リーダーはその取り組みによって望んだ結果がもたらされるであろうと誤った仮定をしてしまう恐れがあります。従業員エンゲージメントの測定が CC 組織のリーダーの基準の 1 つであるにもかかわらず、その他のリーダーでそれを行っているとは約半分 (51%) です。

結局のところ・・・

良い業績を生み、エンゲージメント・レベルの高い企業文化をつくるのが容易であれば、ビジネスの世界でこの話はとっくの昔に過去のものとなってしまっていることでしょう。しかし、企業文化に注目することは誤っていないことはますます明白となっており、実際、さらに強調されるべきです。戦略から従業員エンゲージメントや財務的業績に至るまで、あらゆる点に影響があることを考えると、シニア・リーダーが競争に勝つことを望むのであれば、企業文化の重要性を見過ごすことはできません。組織はそれを優先事項にすることが十分可能です。たとえ、優れた文化の創出に向けて各企業とも独自の道を進んでいかなければならないにしても、正しい態度を奨励し、それを正しく行える能力を示す人の効果的な行動を研究することで、得られることは多いのです。