

組織文化の10原則

いくつかの重要な行動を変えることに焦点を合わせる事で、
企業に組織変革に向けて本来の優位性を生かすことができる。

著者：ジョン・カツェンバック、カロリン・エルシュレーゲル、
ジェームズ・トーマス

監訳：岡野 卓郎

日本企業にとって、企業買収、新規事業立ち上げ、大きく変化する市場、などに対応する場合、単なるビジネス戦略上の打ち手だけでなく、併せて「組織文化」についても検討の必要性が高まっている。そのような場合に、どのようなアプローチを検討するべきだろうか。本稿では、安易にトップダウンで組織図の大手術を謳い、目指すのではなく、キーとなるいくつかの行動に着目し、既存の文化をうまく使いながら、持っていきべき方向へと着実に歩む方法を紹介する。(岡野 卓郎)

例えば、組織の見直しの必要性について、新しいCEOやジャーナリスト、コンサルタント、リーダーシップの第一人者、同僚などが口にするのをどれくらいの頻度で耳にするだろうか。往々にして彼らは組織文化を世界レベルにすることを望み、その目的は、成長に向けて突き進もうという前向きな意思の妨げとなることや後ろ向きな姿勢をすべて排除すること、また、いきなり今までとは全く異なるアプローチを持ち込むことを提起している。

このような組織文化への言及はよくあることだが、一方で、効果について疑問が残る。「組織文化を変える」という崇高な向上心が実際に人々の行動様式や仕事の仕方を修正するまでに至った事例を目にする機会が、どの程度あっただろうか。そして、どれくらいの頻度で、顕著な長期的改善が実現していただろうか。

この2つの質問の答えが「めったにない」であったとしても、私たちは驚かない。私たちは、大規模な文化の変化を実現することができない、あるいはそれを目指すべきでもないと思っている。結局のところ、企業の文化は企業の基本的人格であり、人々がどのように交流し、仕事をするかを示す本質である。一方で文化は、とらえどころのない複雑な存在でもあり、大抵は、リーダーシップや戦略等の変化によって、組織文化もゆるやかに継続しつつ進化する。最も実用的かつシンプルな定義では、「組織文化」とは、物事の進め方を決める「行動の自立的パターン」なのだ。

直感的な反復する習慣と感情的な反応で構成される組織文化はまねることはできないし、また、簡単にその実態をとらえることもできない。組織文化は絶えず自己再生し、ゆっくりと進化する。つまり、人々が何を感じ、考え、信じているかがビジネスへの対応に反映され、逆にも影響を与える。文化を全く新しい、これまでとは異なるものに置き換えるために変えようと形式的に取り組んだとしても、人々を動機づけているもの、彼らの行動のきっかけとなっているものの核心に触れることができない。強い標語が並んだメモが上層部から回ってきても、数時間でその効果は消されてしまう。新しい価値観を示した横断幕を壁に貼ることもできるだろう。だが、人々の日常に変化はなく、そうした横断幕の真下で、慣れ親しんだ心地よい習慣が続いていくのである。

しかしながら、こうした本来の複雑さゆえに、リーダーが、文化をてことして利用しようとする試みを止めるようなことがあってはならない。単にしくみをそっくり交換すればよいというわけではないのであれば、有用な歯車の歯を一部調整することを考えなければならない。重要なのは、現在身を置いている文化の中で、変えることのできないものを感情の力も利用しつつ違う方法で変えていくことである。

以下、組織文化の3つの側面がその整合性に影響を与える：標語のように目に見えるものに対して、要となる行動(他の行動

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カ―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。

カロリン・エルシュレーゲル
carolin.oelschlegel@
strategyand.us.pwc.com

Strategy&サンフランシスコオフィスのカツェンバック・センター・ディレクター。同センターのグローバルオペレーションの指揮をとり、文化やリーダーシップといった題材について、世界中のクライアントにアドバイスを提供している。

ジェームズ・トーマス
james.thomas@
strategyand.ae.pwc.com

Strategy&ドバイオフィスのパートナー。組織文化のソートリーダーを務める。カツェンバック・センターの中東部門を率い、文化や組織分野のエキスパートとして活躍する。

岡野 卓郎 (おかの・たくろう)
takuro.okano@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのマネージャー。約10年にわたり幅広いクライアントへのコンサルティング経験を有する。最近では、日本企業のグローバル化戦略、組織改革などを中心としたプロジェクトを手掛ける。

図表1：組織文化を動機づける10原則



出所：カツェンバック・センター
参照：strategy-business.com/10PrinciplesCulture
インフォグラフィック：オプトデザイン／ピーター・ステムラー

本稿には、ヴァリア・デビッドソン (Strategy&オーストラリアオフィスのパートナー)、三井健次 (Strategy&東京オフィスのパートナー)、ヘニング・ハーゲン (Strategy&ヒューストンオフィスのプリンシパル)、ラトガー・フォン・ポスト (Strategy&ニューヨークオフィスのプリンシパル)、ショーナ・エスペッカーマン (Strategy&マレーシアオフィスのシニアマネジャー)からも協力を得た。

の引き金となる反復的行為で、「はっきりと目に見えるもの」、「見えないもの」の両方がある)、考え方(広く共有される姿勢や信念だが、もっぱら目に見えないもののみ)。これらの中で、真の変化の最も強力な決定要因となるのは「行動」である。実際に人が何をやるかは、人が何を言うかや何を信じているかよりもはるかに重要だ。そこで、自分が置かれた組織からより多くのプラスの影響を引き出すには、「最も重要な行動」を変化させる取り組みから始めるのが望ましい。そうすれば、マインドセットもおのずと変わっていくだろう。その積み重ねとして、変化した行動パターンや習慣がより良い結果を生むようになるだろう。

文化を変えることがそれほどまでに難しいのであれば、なぜ私たちはわざわざそんなことに挑戦しなければならないのだろうか？ それは現在の組織文化には、感情的活力や影響力の宝庫と言えるものがいくつか存在しているからである。そうした宝庫を活用するエグゼクティブは、戦略上、経営上の必須課題への対応を大きく加速させることができる。プラスの文化力と戦略的優先事項が協調すれば、企業は人々の感情からエネルギーを引き出すことができる。この方法が、企業の競争力の、あるいは、失った優位性を取り戻そうとする動きを加速させる。

研究の結果、いくつかの具体的な文化的なアプローチを利用する企業、すなわち、非公式な感情も活用しつつ、行動に影響を与えようとする企業の方が、長続きする変化を実現できる確率が有意に高いことが判明している。Strategy&が2013年に行った、組織文化とチェンジマネジメントに関するグローバル調査では、文化的な要素を意図的に利用したと回答した企業のうち70%が、組織のプライドと感情的コミットメントにおいて持続可能な改善を達成したと述べている。これに対して、35%の企業が、てこととして文化を利用することはなかったと回答した。結果を保証するような魔法の公式や輝かしいアルゴリズム、数値方程式などは存在しないが、世界で最も成功した企業を含む数多くの企業を数十年にわたって研究し観察してきた結果、いくつかの貴重な洞察を集めることができた。以下の原則を採用することにより、あなたの組織は、組織文化を展開し改善しながら財務上、オペレーション上の成功可能性を高めるやり方を習得することができるだろう。

1. 現在の文化状況とともに、または、文化状況の中で取り組む。

深く根付いた組織文化を単にアップグレードしただけのものや大規模なオーバーホールに尽力することによって、取り換えることはできない。また、パソコンのOSやCPUであるかのように、文化を新しいものと交換することもできない。ある意味で、それがまさにあなたの文化状況を表す現実であり、そこには、本来の優位性を企業に与える要素と、ブレーキとしての役割を果たすかもしれない要素の両方が含まれている。悪いことばかりの文化や良いことばかりの文化など見たことがない。従って、文化とともに効果的に取り組むには、文化そのものを理解するとともに、どのような特徴が卓越し、一貫したものであるかを認識し、また、どのような条件下であれば、それらの特徴が役に立ちそうか、あるいは妨げになりそうかといったことを把握しておかなければならない。別の言い方をすれば、文化の特徴には陰と陽の両方が存在しているのだ。

例えば、ある欧州の製薬会社では、堅実な製品開発パイプラインを有しているものの、内向きになる傾向があった。実行力は高く、規制に対するコンプライアンスについても世界中で優秀な成績を残していた。ところが、新製品の上市の準備が整うと、医師をはじめとする医療サービス提供者へのマーケティングがうまくいかない。そこで、例えば、外部の専門家の意見よりも社内の同僚の意見を尊重する傾向が全体的に見られるといった、会社に染みついた偏狭さを嘆くよりも、リーダーたちは、このような文化の特徴を有利に利用することを決めたのである。従業員が顧客をサポートするために「求められている以上の働き」をすれば、同僚から感謝され、見返りが与えられるというプログラムを立ち上げた。新しいタイプの社内の権威を認識することで、会社は既に内在していた強力な感情の引き金を引き、新しく(また戦略的に重要な)行動を営業担当者間に生じさせたのである。

2. 行動を変える、そうすれば、おのずと考え方も変わる。

昼が来れば必ず夜が来るように、精神的な切り替えさえできれば行動は変化するというのが共通認識である。だからこそ、組織はよく価値観を伝え、豪華なパンフレットにその価値観を記載する

神経科学の研究から、人は考えてから行動するというより、行動してから信じるようになるということが示されている。

ことによって、考え方(そして最終的には行動)を変えようとする。この手法は、粉飾決算や会計スキャンダルが日常化していたエンロンには通用しなかった。エンロンが掲げていた卓越、尊重、誠実、コミュニケーションといった価値観が、ヒューストンにある世界の本社屋の吹き抜けの大理石の床に刻まれていたにもかかわらずである。実際のところ、文化においては、何を言うかよりも、何をするかの方がはるかに大きな意味を持つ。ただ単にトップダウンでメッセージを伝え、研修や開発プログラムを実施し、分かりやすいきっかけを与えることで文化を変えようとしても、人々の信念や行動を変えることはまずできない。実際、神経科学の研究から、人は考えてから行動するというより、行動してから信じるようになるということが示されている。そういうわけで、主要な行動を変えること、すなわち、具体的で実行可能かつ繰り返し実行可能であり、さらには、観察と測定が可能な変化を起こすことが、出発点にならない。多くの企業で行動の変化の好例を見てきたが、その中には、エンパワメント(意思決定に必要な承認の数を減らすこと)、協働(簡単に共同プロジェクトを招集できる方法を構築すること)、人間関係(論争を起こす問題や不満が生じた場合に備えて互いに尊敬し合うことを習慣づけること)に関係しているものがある。

ある通信企業が、顧客サービスの改善を図ろうとしていた。例えば、標語を使って不満を持つ顧客への丁寧な対応を従業員に促す、あるいは、共感を養う研修を従業員に受講させるといった、考え方に影響を及ぼそうとするやり方ではなく、この会社では、心理学者が「前兆行動」と呼ぶもの、すなわち、問題行動の発生前に必ず起こる、一見害がないように思われる行動に注目した。リーダーは、チーム編成と連携が不十分なために、顧客サービスが行き届いていないことに気づいていたのである。そこで、会社は、コールセンター内のチーム編成と連携をより効果的なものに改善する計画を実施した。同僚からより大きな支援を受けて、従業員自身も満足できるチームの一員であると感じることで、彼らの顧客対応も改善し始めたのである。

3. 「クリティカルフュー」(少数の重要な行動)に焦点を合わせる。

世間一般の通念では、より包括的なアプローチが推奨される。すなわち、完璧ではないすべてのことをみんなに変えなければならないというわけだ。しかし、行動を取り上げるとなると、企業には徹底した絞り込みが求められる。鍵は、かなりの数の人が実践すれば多大な影響を及ぼすと考えられる、「クリティカルフュー(critical few)」と呼ばれる少数の重要な行動に照準を合わせることである。例えば、ミーティングの始め方や顧客への対応の仕方といった、会社中で人々が行うことによって業績にプラスの影響を及ぼすいくつかの事柄を見極めなければならないのである。また、それらの事柄は必ず、会社全体の戦略と合致していなければならない。さらに、感情的コミットメントを活用するために、人々がそれらの事柄に気分よく従事できるかどうかを確認することも必要である。次に、それらを体系化する。つまり、クリティカルフューを、誰もが毎日実践できる単純で実用的なステップに置き換えるのである。続いて、クリティカルフューに対する準備が整った、すなわち、新しい行動にしっかりと対応することができ、それらを実践して広めていけそうな従業員のグループを選ぶ。

アジアのある銀行では、急速な買収の結果、事業単位や地域ごとにそれぞれ異なる方法で仕事を進めるようになっていた。チーム作り、顧客成果、そして、相乗効果を生み出す能力の改善に焦点を合わせるために、CEOをはじめとするリーダーたちが、組織文化主導の発展プログラムに乗り出した。対象にしたのはたった3つのクリティカルフュー、すなわち、顧客を喜ばせるために追加的な措置を講じる、年功序列よりも業績に価値を置く、互いにバックアップして支え合う、であった。続いて、彼らは会社の各部署に対し、それら3つの一般的な行動の具体的な内容を示した。例えば、顧客を喜ばせるという行動の場合、最前線で働く従業員に対して、同僚と協力しながら顧客の問題解決にあたり、顧客成果に影響を与えるプロセスの改善の実行を優先させるといった具体的な行動に変換したのである。これら3つの行動について、リーダーたちは人々が並外れた努力を傾注した事例を評価し、称賛した。シニアリーダーは手本となって、これら3つの新しい行動の模範を分かりやすく示した。会社はまた、これらの新しい行動を仕事の中で

示すことができた従業員で、最前線で顧客対応を担当し、大きな影響力を持つ者を特定した。

4. 信頼できる非公式リーダーを配置する。

正式な地位によって与えられる権威とリーダーシップを混同してはならない。リーダーシップとは自然発生的な性質を持つものであり、組織図に記載された役職や地位には関係なく、非公式に行使され、示されるものである。どの組織にも存在する信頼できる非公式リーダーは、そのような認識がなされていないことがよくあるため、文化を推進するという話になったときに、見過ごされ、十分に活用されないことが多い。そうしたリーダーについては、インタビューや調査、また、企業が、電子メール統計の分析や記録の照合によって、複雑な社内の社会的関係を示したマップを作成することを可能にする、組織ネットワーク分析等のツールを通じて、見極めることができる。リーダーが特定されると、彼らは「何かをすることで示す」ことにより、行動に影響を及ぼすことのできる強力な味方となる。実際、企業が組織を綿密に計画することによって、さまざまな種類の核となるリーダーシップの強みを示すリーダーを見極めることができるようになるのである。

5. 公式リーダーに責任逃れをさせない。

多くの組織は、文化については人事部の専門家に任せきりで、他の部署から見えないようにしてしまう傾向がある。しかし、望ましい行動を保護、擁護し、個人の感情に活力を与え、文化の整合性を強化するには、会社のあらゆる部署・領域のリーダーの存在が重要となる。感情的コミットメントを発信することで、他者が追随する雰囲気生まれる。組織が広めようとする文化と公式リーダーが追随しようとする文化の間に断絶があることに社員が気づけば、社員の心はあつという間に明確に提示された文化から離れ、上の人たちの行動を単に模倣するだけになってしまうだろう。トップの地位にある人は、自身が望む変化をはっきりと示さなければならぬ。ここでも、クリティカルフューが関わっている。一握りのリーダーにふさわしい人たちが一丸となってプロセスを開始しなければならないのである。

ジム・ロジャーズがインディアナ州フォートウェインにあるGEモーターズのCEOを務めていたとき、彼はいら立っていた。とい

うのも、15名以上のリーダーで構成されたシニア・リーダー・グループが、「真のチーム」として1つになって機能することがほとんどなかったからである。ジョン・カツェンバックとダグラス・K・スミスが『「高業績チーム」の知恵:企業を革新する自己実現型組織』(ハーバード・ビジネススクール・プレス、1993)の中で説明しているように、「真のチーム」は高いレベルの感情的コミットメントを必要とする。また、組織の地位にしばられず適材適所にメンバー間でリーダーの役割交代が迅速に行われる。共同作業のクオリティーに関しては、互いに責任を負う。興味深いことに、GEモーターズでは、シニア・リーダー・グループのメンバーが大人数ではない個別の事業単位や機能の運営では、真のチームとして能力を発揮する場面がよく見られていた。そこで、ロジャーズは、彼らを3人または4人のメンバーから成るサブチームに分けることで、より大きなグループが直面する特定の組織横断的な問題に対処するという方法を採用することを決意したのである。やがて、新たな問題に合わせてサブグループの組み換えを行うようになった。さまざまな形態のサブグループに参加することで、エグゼクティブたちの間に仲間意識が生まれ、このことが、グループ全体としての効果性の向上につながった。

6. 行動をビジネスの目的につなげる。

感情やモチベーション、価値観はいずれも強力な文化に不可欠な要素であるが、これらについて話し合う場合、その内容は、抽象的な概念に陥りがちである。その結果、市場で成功するには何が重要かという主題から遠く離れてしまうことがある。多くの従業員が、アドバイスをどうすれば実際に自分の仕事に反映させられるのだろうかという疑問に思い、文化に焦点を当てたタウン・ホール・ミーティングや価値観についての議論の場を避けてしまう。このような断絶を回避するには、文化的介入が業績や成果の改善にどのようにつながるかを示すことのできる、明確に定義された具体例を提示しなければならない。また、特に、企業の業績の改善を目指し、時間の経過に伴ってその成果を測定できるような行動を選ぶことが必要である。

石油会社がある産業設備のメンテナンスコストの削減に乗り出したことで、このようなアプローチの重要性が浮き彫りになった。クリティカルフューには、エンパワメントや正しい意思決定が含ま

れていた。同社のエグゼンプラー（例を示して人を引っ張る従業員）の一人が、働く人たちに対してコストを可視化することが賢明な手段になると判断した。そこで、彼は、機械設備のさまざまな部品に値札をつけた。これらの値札は、設備を修理するか交換するかに関わる行動の変化を動機づけるきっかけとなった。労働者とマネージャーが、高価な設備については交換よりも修理を推奨するようになったのである。コスト削減の実現を従業員が確認し、会社は高く評価してこれを公表した。このような行動は、焦点と考え方の変化を引き起こした。冬にファンが機械を冷却していることにある従業員が気づいたとき、その従業員は、声を上げて、機械の冷却が必要か否かを尋ねる権限が与えられていると感じたのである。結局、冷却の必要はないということになり、その結果、会社は年間750,000USドルの電力料金を節約することができた。

7. 速やかに効果を実証する。

残念ながら、現代は注目が長続きしない時代といえる。このことは、人々によるメディアの消費習慣同様、組織文化にも当てはまる。人目を引くような新しいイニシアティブや取り組みについて聞いたものの、数カ月たっても何の動きもなかった場合、人々の心は離れ、皮肉な見方すらするようになるだろう。だからこそ、文化的な取り組みがビジネスの結果に及ぼす影響を、できるだけ早く示すことが極めて重要なのである。そのための効果的な方法の1つに、パフォーマンス的な要素をとり入れ人目を引くようなパイロットプロジェクトを立ち上げるというわけだ。パイロットプロジェクトは、評価や測定が可能な具体的な行動を紹介する比較的リスクの低い取り組みである。パイロットでは、望まれる効果、使用した戦術、採用される具体的な測定基準を事前に定義した「ダッシュボード」を活用することが多い。

ベル・カナダが最前線で新しい行動を活用して、顧客サービスと収益性を改善する方法を探っていたとき、当初、リーダークラスの人たちの間では、信じる人よりも懐疑的な見方をする人の方が多かった。そのような戦術が機能することを示す数値的証拠が全く存在しなかったからである。そこで、CEOのマイケル・サビアは、トロント近郊の販売拠点でパイロットテストを実施することを決めた。テストを請け負った業者は、8カ月間というタイトなスケジュール

にこだわることなく、行動の変化や顧客の反応、実際の売り上げ、マージン実績を測定する現実的な方法を構築した。それらすべてでプラスの結果を出すことができた。例えば、小売店の顧客満足度は29%上昇し、コールセンターでは、電話1回あたりの収益が31%増加した。その結果続けて、会社は、こうした取り組みの他の地域の最前線や、機能、事業への横展開を加速させることができた。

8. 急速に伝播するよう、組織横断的な方法を採用する。

トップダウンであれボトムアップであれ、アイデアは組織の各部署、機能を横断してウイルスのように拡散する。アイデアを広める強力な方法の1つとして、ソーシャルメディアを経由するというのがある。すなわち、経営陣のみならず、原則4で述べた信頼できる非公式リーダーのブログや、フェイスブックまたはリンクトインへの投稿、ツイートを利用するのである。

今では、情報やニュース、音楽を広める際に、ソーシャルメディアの方が従来の流通方法よりも効果的であるという考え方が定着している。同じことが重要な行動についても言える。人は、多くの場合、「身近なところでのやり方」に対する変化の方が受け入れやすいのだが、特に、そうした変化について、友人や同僚、仲間等から勧められた場合、あるいは、そうした人たちと変化を共有することになる場合はなおさらである。このような信頼できるソーシャルな証拠の方が、何かを売ることを仕事にしている誰かの意見よりも説得力がある。

コンテンツを急速に広める技が存在するように、行動を急速に広める術も存在している。例えば、いくつかの状況において成功を収めたモデルでは、会社が最初に、3つか4つの異なる部署で、慎重に選んだ12~15名の非公式リーダーで構成されたいくつかのグループを結成する。数週間後、非公式リーダーのグループをさらに10~15結成し、すべての事業単位に配置する。約3カ月を経て、既存のグループに新しいメンバーを加えて規模を拡大するよう促す。さらに3~6カ月経過すると、これらのグループは自主性が高まり、自分たちの規模の拡大をコントロールできるようになる。その間に会社は、学習したことや洞察を共有できるよう、グループ間のつながりを助長する。行動が広まるに伴って、会社のリーダーたちは、同僚やリーダーシップについて認識するだけでなく、業績の

向上についても目を向けるようになるのである。

9. 公式な組織の取り組みを行動と整合させる。

本稿ではアイデアを急速に広めるために「非公式リーダー」が果たすことのできる役割に重点を置いてきたが、新しい文化の方向性と既存のビジネスの進め方を一致させることも同様に重要である。非公式なメカニズムや文化の介入は、より一般的で「公式な組織」の構成要素を補完し統合するものでなければならず、双方の間に行き違いがあってはならない。組織のデザインや分析論、人的資源、無駄のないプロセスの改善といった規律を通じて、人々が働く仕組みを提示することにより、公式な組織は従業員の活動に対して合理的な動機づけを与える。一方、非公式な組織は、最高のパフォーマンスを特徴づける感情的コミットメントを掲げることを可能にする。

10. 時間をかけて文化状況を積極的にマネジメントする。

非常にうまく文化とともに歩むことができた企業は、自社の文化に対して、積極的にモニタリングやマネジメントを行い、注意を払い、更新に努めている。なぜだろうか？ 最初に述べたように、戦略上、経営上の優先事項と合致したときに、文化は隠れた活力源となって、公式なプロセスやプログラムよりも速いスピードで変化を加速させることのできるモチベーションを与えることができるからである。今日は非常に効果的な文化があったとしても、明日はそれで十分だとは限らないのである。

サウスウエスト航空は、文化マネジメントに取り組んできた企業の一例である。大手航空会社であっても倒産が日常茶飯事であった業界において、長期的な成功を収めたことで知られるサウスウエスト航空にとっての活力源は、40年間変わらず、すべての従業員に深く浸透した自尊心であった。同社は、顧客やオーナーよりも従業員第一主義を掲げた環境を作り上げることで、感情的コミットメントや自尊心が生まれ、卓越した顧客サービスの提供につながることを見いだしたのである。しかし、サウスウエスト航空において、文化への取り組みが終わることは決してない。同社の戦略や戦術、技術が、変化する外的環境に対処できるよう進化を遂げているのと同様に、非公式な行動を含む具体的な人的資源の活用法についても、時代とともに変化しているのである。

文化とともに

企業の文化状況は、チャレンジングで多角的であり、また、対応が難しい場合も多いが、強力な感情の力をリソースとして必要とする。人的、技術的、財務的といった他のリソース同様、感情のリソースから最大限に価値を引き出すよう努力することは、リーダーの義務である。

文化を根本的に変えることもできない。しかし、それらを尊重し、最大限に活用する方法が分かれば、そして、ともに歩み、その隠れた力をうまく利用することができれば、活力源となって、強力なサポートを提供してくれるだろう。

手始めに、自分自身に一連の問いかけをしてみるとよい。あなたの周りの人たちが何をすべきかを決定する、最も重要な感情の力とは何だろうか？ 戦略上、経営上の必須課題を満たす上で、最も重要になると思われる行動の変化をいくつか挙げるならば、それはどのようなものだろうか？ 協力を仰ぐことのできる信頼できる非公式リーダーとは誰だろうか？ これらの重要な行動を発信し、強化するために、あなたや仲間のシニアリーダーたちは、それぞれ何ができるだろうか？と。あなたの会社が置かれた環境として、尊敬の念と知性を持って文化にアプローチすれば、文化を利用して競争力に弾みをつけることができるだろう。今こそ始めるときである。

“10 Principles of Organizational Culture” by Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel, and James Thomas, strategy+business, Issue 82, Spring 2016