

# 企業文化の未来

## 企業文化の変化と その重要性





## サマリー

企業文化は、組織の日常的な運営と長期的な成功にとって重要な側面です。企業文化は、ビジネスの成功に不可欠なものです。最近では、企業文化がこれまで以上に危機に瀕しています。COVID-19の大流行による影響、リモートワークへの移行、サプライチェーンやビジネスプロセスへの影響などが、企業文化に深刻な影響を及ぼしてしています。2020年からの2年間に見られた多くの変化が現在も続いており、また永久に続く可能性もあるため、組織は従業員の定着率、エンゲージメント、生産性を最大化するために企業文化を修復する、あるいは再構築しなければなりません。

本稿では、そのためのアプローチとして、以下について考えていきます。

- ・ パーパスの確立と浸透
- ・ 心理的安全性が確保された職場環境
- ・ 継続的な学習に重点を置くこと
- ・ 管理職の育成を優先させること

## 企業文化とは

企業文化とは、組織で物事がどのように行われるかについての暗黙の了解を指します。企業文化は、ビジネス環境における考え方、感じ方、行動、解釈のあり方について、時間をかけて培われた集団的理解に基づいたものです。企業文化には、従業員の意思決定や行動を促す意識的・無意識的な思考を含みます。

Edgar Scheinは企業文化の有名なモデルを開発し、組織文化を3つに分類しました。

### 1. 人工物

例えば建築物、家具、ドレスコード、オフィスジョークなど、組織外の人間からも認識できるものです。

### 2. 価値観の共有

価値観とは、組織の公式な行動原則やルールを表します。通常、ミッション・ステートメントなどの形で社内外に公表されます。

### 3. 基本的な前提条件の共有

基本的な前提条件とは、組織の考え方や行動の仕方に組み込まれている無意識の期待や推論です。これらは、組織内からは認識しにくいものです。

## なぜ、企業文化が重要なのか？

James Heskettによれば、企業間の収益の差の半分ほどは、各々の企業文化の有効性と関連しているそうです。

### 企業文化：

- 企業文化は、次のことに影響を与えます。従業員とその組織との関係性の見方、組織のパーパスの捉え方、組織の階層と関わり方、問題解決への取り組み方、ビジネスへの理解の仕方、意思決定の仕方、顧客との関わり方などが挙げられます。
- 企業文化は、リーダーの働き方、他者とコミュニケーションの取り方、およびリーダーへの信頼性に反映されます。
- 企業文化は、人材の採用と維持に影響を及ぼします。ある調査では、回答者の半数以上が、より良い企業文化を求めて競合他社に転職したいと考えています。企業文化に対する期待の変化と重要性が高まっていることがわかります。



## なぜ今、企業文化が危機に瀕しているのか？

COVID-19の大流行やその他の社会経済的な要因が、企業文化に大きな影響を与えました。この影響は、一時的なものなのか、長期的あるいは永久的なものなのか、はっきりわかりません。いずれにせよ、リーダーは、企業文化を維持し強化するために、対応しなければなりません。

### 新しい勤務形態

ハイブリッドワークやリモートワークをプラスと見るか、マイナスと見るかは別として、新しい勤務形態が企業文化に影響を与えたことは明らです。この変化を次の2つの重要な観点から考察してみます。

- **対人関係:** ある研究によると、リモートワークの結果、強いつながり（ほぼ毎日話す人との関係）が強くなる一方で、弱いつながり（あまり付き合いのない人との関係）が弱くなっていることが分かりました。弱いつながりは、あまり交流のない人同士をつなぐだけでなく、創造的なアイデアや解決策を生み出すためにも重要であることが分かっています。
- **ソーシャル・キャピタル:** ソーシャル・キャピタルとは、長年にわたる公式・非公式な交流関係を通じてできた人間関係のネットワークを意味します。会議や仕事帰りの社交行事や休憩時のおしゃべりといった対面での交流は、すべてソーシャル・キャピタルです。新しく入社した人は、リモートで働き、既存の人々はリモートまたはハイブリッドで働き続けています。このような状況の中で、ソーシャル・キャピタルが、最適なパフォーマンスを実現するのに十分なものであるかについては、まだ分かっていません。

### VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

多くの企業は、パンデミックを乗り切るために戦略を変更しなければならず、現在、その変更のいくつかを恒久化するかどうかの決定に対処しています。VUCA時代、組織はサプライチェーン、人材、工

ネルギー不足、地政学的リスク、その他の外部要因がいつどのように変化するのがわかりません。

変化や混乱は、企業文化にとって重要な組織の価値を維持するための課題です。例えば、競争力を維持するために、リストラという厳しい決断を下すことは、リーダーシップを発揮する上でプレッシャーとなり、信頼と透明性を維持することが難しくなります。このような決断は、どんなに健全な企業文化でもストレスを与えます。

### 従業員の進化

文化は時間をかけて発展し、強化されるものです。その継続は人々次第です。現在、従業員の変化にはいくつかの要因があります。

- 多くの国々で、労働力の高齢化が進み、退職者が急増しています。また、従業員が転職したり、起業したりすることで、企業文化が変化したり、弱まったりすることが考えられます。
- ギグワーカーや請負社員への依存度が高まると、これらの労働者と正社員の双方が、組織との関係の感じ方に影響を与える可能性があります。また、複数のクライアント企業と仕事をするギグワーカーや請負社員は、各組織の文化になじまない場合もあります。
- すでに退職した従業員の数は過去最高であるにもかかわらず、さらに多くの従業員が今後1年以内に今の職場を辞める予定があるという調査結果があります。
- 従業員はワークライフバランスを優先して転職先を選ぶ傾向があります。LinkedInの最近のレポートによると、グローバルに活躍するプロフェッショナルの3人に2人（59%）が、ワークライフバランスを転職先選びの最優先事項としていることが明らかになりました。また、「同僚と文化」（47%）を、報酬や福利厚生（47%）と同等に重要視していることもわかりました。

## 人間を中心とした企業文化へと進む

多くの企業では、企業文化が抱える課題を解決するために、従業員を「人」として捉え、第一に扱う「思いやり文化」の創造に取り組んでいます。LinkedInのレポートによると

「思いやりのある文化は、世界中の企業にとって極めて重要な資産となった」という報告もあります。では、このような文化を実現するために、組織は何をすればよいのでしょうか。

### パーパスを確立し伝えていく

企業文化にとって、組織のパーパスとの結びつきは重要です。そのパーパスが本物でなければ、モチベーションを上げることはできません。従業員が本物だと感じられるかどうかは、それが企業文化の価値観や態度と一致しているかどうかで決まります。

質問します。

- リーダーが、どのように組織のパーパスを従業員と共有し、実践していると感じますか？
- どのような点がうまくいっているのか、そうでないのかについて、リーダー以外の社員はどのように答えますか？

### 共感を重視する

人間中心の文化は、従業員の幸福を支援し、従業員一人一人が組織にもたらす価値を尊重します。共感、思いやり、傾聴の文化は、人間中心の文化の特徴です。ある研究では、管理職にとって、共感の仕事の成果につながる事が明らかになりました。共感する文化は、従業員だけでなく、顧客、地域社会、ビジネスパートナーにも及びます。

質問します。

- リーダーシップは、従業員や顧客、地域社会に対して共感を示すために何をしてきましたか？
- リーダーシップの研修や育成において、共感することに重点を置いてきましたか？

### 心理的安全性の構築

心理的安全性とは、危険を冒して発言し、職場で恥をかかずに自分らしさを発揮できることです。心理的安全性がなければ、従業員は難しい問題を提起し、オープンに議論することをためらいます。また、心理的安全性は、多様性、公平性、包括性、帰属性(DEI&B)、チームの有効性、イノベーション、業績全体を向上させるための重要な戦略でもあります。

質問します。

- 心理的安全性を評価し、作り出すためにどのようなステップを踏んでいますか？
- あなたの組織では、心理的安全性はどのようなものですか？

## 継続的な学習の推進

継続的に学習する文化がある所では、従業員が継続的にスキルや知識を学び、向上させることができるよう、公式・非公式で手段を講じています。上司が直属の部下に研修や教育を受けることを奨励するか否かは、組織全体が従業員の能力開発を支援しているか否かを示していると考えられます。

学習と能力開発の支援は、特にZ世代の人材を引きつけ、定着させるための重要な要素です。これは、従業員が大切にされていること、会社が従業員に投資する意思があることを示す強いメッセージとなります。

また、仕事の変化に伴う将来の需要に対応するために、従業員が適応し、新たな役割を担うことが重要であると認識されています。このため、継続的な学習を支援しなければなりません。

質問します。

- あなたの会社では、採用候補者（あるいは優秀な人材）に対して、どのような研修や能力開発の機会を提供していますか？どのようなテーマで、どれくらいの頻度で行っていますか？

## 管理職の重要性を認識する

2022 Microsoft Work Trend Indexによると、「過去2年間で、文化は管理職によって左右される」ことがわかりました。組織が企業文化を変えようと、管理職を対象としたリーダーシップ研修と能力開発を計画するのは当然です。管理職は、組織が文化の一部としたい態度や規範を翻訳し、モデル化し、強化する立場にあります。管理職がこのようなことを効果的に行うことで、従業員のモチベーションを高めることができます。

質問します。

- 管理職研修の中心となるスキルや行動を教えてください。
- 研修では、どのような方法で、思いやりのある文化を創造し、チームの革新的な可能性を最大化することに注力していますか？

## 結論

この2年間、企業文化はかつてないほど大きなダメージを受けました。現在、そして将来的にも企業文化への挑戦が続く中、あらゆるレベルの企業リーダーが、組織が発展するための企業文化をどのように定義し、実施するかが重要です。



従業員が帰属意識を持ち、  
学び、リードし、力を発揮できる  
ような人間中心の企業文化を  
つくる支援をAMAは行っています。

AMAの強みを生かして、組織の戦略的  
目標の達成を支援します。

- 100年の経験
- 世界標準のカリキュラム
- 研究開発型ソリューション
- 実績のある顧客関与と実施
- 顧客志向と成果主義
- ビジネスの専門家による講師陣

AMA (American Management Association)とは、1923年、ニューヨークの実務家たちの熱い想いから誕生した世界有数の人材育成組織です。グローバルに活躍できる人材の育成に特化し、クライアントの業績向上や個々の社員の能力向上に国境を越えて貢献しています。

クインテグラルは、世界有数の人材育成コンサルティング組織であるAMA (American Management Association)の日本支社として営業を開始して以来30以上、日本およびASEANでAMAプログラムを提供し続けております。

企業内研修の設計やワークショップの実施に関するご相談がございましたら、お気軽にお問合せください。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>  
[PR@quintegral.co.jp](mailto:PR@quintegral.co.jp)

A Member of the  AMA Global Network