

10Minutes

組織DNA



あなたの会社の組織DNA は、戦略を実行可能に するのか、もしくは妨げ しまうのか？

ハイライト

組織 DNA には 8 つの基本的な要素がある。これらは、経営モデルを補強し、戦略を実行するための支えとなる。

知識や情報を共有する仕組みをどのように設計するか、誰に意思決定権を与えるかは、組織再編よりも大変重要である。

目に見えないこと、つまり、規範意識やネットワークのような、組織に影響を与えるインフォーマルな要素を見落とさないことは重要である。

自身の組織 DNA を見極めることで、戦略を実行する上で最も影響を及ぼす障害を特定できる。

企業の実行能力および実行意欲は、戦略を実行する上で必要不可欠である。それを実現するための鍵は、企業のアイデンティティとパフォーマンスに影響を与えるフォーマルおよびインフォーマルな要素の組み合わせ、すなわち組織 DNA にある。組織 DNA の構成要素を分析できれば、戦略を実行および軌道に乗せる上での障害の根本原因を解明することができる。

上記の内容はあまり重要視されていないと思われる。過去数十年間にわたり 250 社を超える、220,000 人超の従業員を対象に実施した Strategy&¹ による Org DNA Profiler[®] の調査結果は、組織内部の理解および戦略実行における障害の根本原因の解明に役立つだろう。

上記調査結果から得られる知識を活用すれば、「どのように責任分担するのか」、「どのように従業員を組織へ貢献したいと動機づけるのか」といった、日常的に従業員が行う無意識の意思決定に影響を与える組織 DNA の要素にフォーカスして考えることができる。これらの従業員の行動を戦略目標に整合させることで、素晴らしい結果を生み出せるであろう。しかし、現実は「言うは易く行うは難し」である。

戦略と実行のギャップ

1. CEO によるギャップの認識 PwC が実施した世界 CEO 意識調査²によれば、78% のグローバル企業の CEO は、「組織に変革をもたらすことを期待している」と回答している。一方、「戦略的なビジョンを実行するための現状の能力に満足している」と回答している CEO は 54% にすぎない。

2. 組織再編の必要性の認識 80% の CEO は、「経営モデル改革の必要性を感じており、チェンジマネジメントプログラムの開発および実行が必要である³」と回答している。

3. 能力の欠如 最近の Strategy& の調査⁴によれば、上級経営管理者の 3 分の 2 は、「自身が市場に価値を生み出す上で必要な能力がない」と回答している。

4. 実行力の弱さ Strategy& の Org DNA Profiler[®] 調査⁵によれば、100,000 人以上のうち、「自社は経営上の重要な戦略および意思決定を、迅速に実践に落とし込むことができる」と回答した人はわずか 44% だった。

1 Strategy& は PwC ネットワークの一員です

2 PwC Global Performance Alignment Survey Database, 2013.

3 PwCによる第17回世界CEO意識調査、2014年

4 Strategy&, Capabilities-Driven Strategy Survey, 2014.

5 Strategy&, Org DNA Profiler[®] survey, 2003-2014.

概要

組織DNAを構成する8つの基本的な要素を理解し最適化することは、より実効力がある経営モデルの構築に寄与する。

フォーマル

意思決定の方法

- ガバナンスフォーラム
- 決定権
- 決定過程
- 決定の分析

従業員を業績向上に向かわせる方法

- 金銭的報酬
- キャリアモデル
- 能力開発

組織がデータと知識を処理するフォーマルな方法

- 主要業績指標および評価基準
- 知識管理システム
- 情報の流れ

業務と責任を配分する方法

- 組織設計
- 業務と職責
- ビジネスプロセス

意思決定権

動機づけ

情報活用

組織構造



規範意識

コミットメント

マインドセット

ネットワーク

インフォーマル

従業員が本能的に行動する方法

- 値値と基準
- 期待および「不文律」・行動

従業員に貢献の意欲を持たせる方法

- ビジョンと目的の共有
- 個個人的なゴールと熱意
- プライドの源泉

従業員が仕事に意味を見出す方法

- アイデンティティ、共通言語および信念
- 推測と先入観
- 精神的モデル

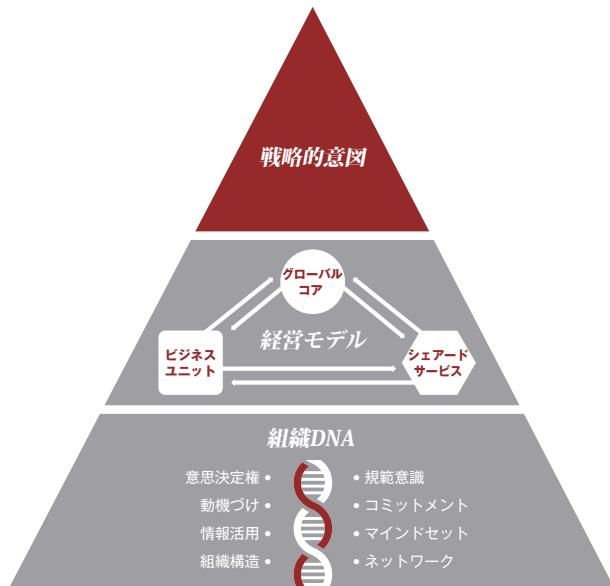
従業員が組織の境界を超えて交流する方法

- つながりと協力
- チームとその他の作業単位
- 組織の影響

能力を基点とした戦略 および経営モデル

戦略、そして経営モデル

競争が激化するに伴い、企業は戦略的意図を効果的に進めるために、経営モデルや組織DNAを再考する必要がある。



出典：Strategy& および PwC

競争が激しい市場や規制が厳しい環境下において、現代の企業は以前よりもグローバル化し、劇的に複雑性を増している。人口構造の変化、資源の制約、テクノロジーの進歩、そして市場の激しい変化により築かれた環境において、企業は傑出した能力を生かした戦略を有することを求められている。

「能力」という視点

傑出した能力とは、関連するビジネスのシステムやツール、知識、スキル、行動および組織を適切に連携させ、意図した結果を確実に導くことである。他の誰よりも優れている能力を他者がまねすることは難しい。例えば、サプライチェーンマネジメント、最先端の臨床試験および人間工学に基づき設計されたデザインが挙げられる。最も差別化できる能力を見いだし、シナジー効果を生み出す体制や仕組みを整える。そして、それらを取り巻く戦略、製品・サービスのポートフォリオ、資源にフォーカスを当てる⁶。

上記のようなある1つのことを実行できる適切な経営モデルを策定できれば、継続的な成功が期待できるだろう。言い換えれば、「誰が」、「何ができるのか」を明確に定義し、「実行する方法」を決めることが重要である。組織設計は行動を決定づける。組織DNAを構成しているさまざまな構成要素が組織の事業目的に沿っていない状況下では、従業員の日々の行動にネガティブな影響を与えるであろう。一方、戦略に沿った経営モデルを実践している企業においては、組織全体が活性化されるだろう。

競合他社と同じことをしない

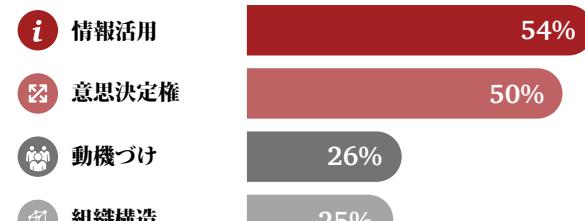
ある企業において素晴らしいと思われる経営モデルが、他社においても必ずしも良いとは限らない。顧客に価値を提供する方法は、企業次第である。競合他社が組織再編しているからといって、必ずしも同じ事をする必要はない。例えば、ある小売業者は1店舗に絞った経営に注力するかもしれないし、24時間営業のフランチャイズ化に焦点を当てるかもしれない。別の中小売業者は、人とのつながりを大切にする接客やフルサービスといったカスタマーエクスペリエンスの提供を熱心に行うかもしれない。これらの戦略は、さまざまな異なる経営モデルを必要とするだろう。ある企業は、本社の強力な意思決定権や厳格なポリシーと手続きの整備により、中央集権的な運営を行うだろう。他の企業は、地域社会と上手に付き合うため、地域密着型の方法で店舗レベルの情報管理と意思決定を推し進め、店舗マネージャーのやる気を起こすだろう。

⁶ Cesare Mainardi and Paul Leinwand, *The Essential Advantage: How to Win With a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Press, 2011.

組織図の枠を越えた 組織再編

最も重要なフォーマル要素

戦略実行時に、組織がどのようにしてデータとナレッジを活用し、意思決定に役立てるのか。



出典：Strategy&による Org DNA Profiler®調査に係る分析、“The Secrets of Successful Strategy Execution,” Harvard Business Review, 2008
調査ベース：31カ国、26,743人の回答者

多くの組織再編は、以下のような組織構造の変更にとどまっている。組織図の変更、レポートラインの変更および組織階層を変更する。しかし、結果的に変化が組織内で定着しないと分かれれば、1年以内に従来の姿に戻るであろう。効果的に持続的な行動の変化をもたらすためには、組織DNAを構成する全ての基本的な構成要素に対して対応すべきである。

組織DNAのフォーマルな要素

組織DNAのフォーマルな要素は、経営モデルを戦略に整合させる（明確化、関連づけ、測定）ための有益なツールとなる。ここでは、2社の戦略を実現するためのアプローチを紹介する。ある会社は優れた顧客洞察力に着目した戦略を追求し、一方の会社はワールドクラスのイノベーションに焦点を当てている⁷。

意思決定権 顧客洞察型の企業は、顧客を来店させるため、あらゆることに着手する。特に、経営層は、顧客と売上データの徹底的な分析およびマーケティング、IT、経理部門との情報連携を行い、製品戦略と投資の意思決定を行っている。一方で、イノベーション型の企業は、できるだけ素早く人々の生活にアイデアをもたらすために“plan-do-learn”サイクルを活用し、製品の改善を繰り返している。

動機づけ 顧客洞察型の企業は、顧客の獲得・維持・満足度を結びつけた成果型の報酬制度を採用している。例えば、顧客に提供する価値と顧客のロイヤリティを向上させるアイデアを提案した従業員は称賛される制度を採用している。イノベーション型の企業は、ヒット製品の発売や製品のライフサイクルに応じたパフォーマンスと結びつけた報酬やキャリア開発制度を採用している。例えば、提言、創造性、試行、マーケットへの製品またはサービス投入のスピード、新しいマーケットの開拓などの行為に

対して、インセンティブを与える制度を採用している。

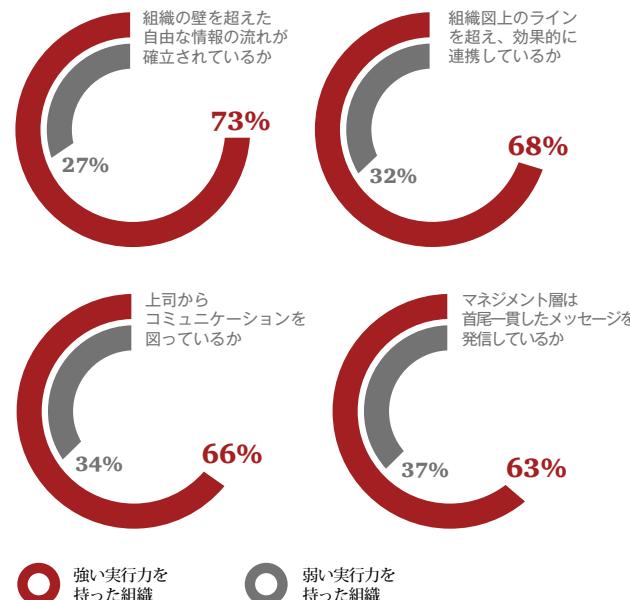
情報活用 顧客洞察型の企業は、多次元のビッグデータを収集・活用し、顧客中心の組織を作り上げている。このタイプの企業の生命線である洞察力を洗練するために確立された技術的なプラットフォームを活用し、さまざまな情報はバリューチェーンを通じ収集、統合および分析される。イノベーション型の企業は、パイプラインや製品のライフサイクルのあらゆる段階で精密で粒度の細かい情報を活用し、組織内外の境界を越えたコラボレーションをサポートするために、情報インフラを整備している。

組織構造 イノベーション型の企業は、技術領域と営業領域が相互連携できる、比較的フラットなBU型の組織を採用している。営業、マーケティング、製品開発および財務出身の従業員により構成された顧客対応チームにより、その相互連携はサポートされている。

⁷ Ashok Divakaran, Gary L. Neilson, Jaya Pandrangi, “How to Design a Winning Company,” *strategy+business*, Autumn 2013.

フォーマル、インフォーマルな要素の連携

強い実行力を持っている組織はインフォーマルな要素に気付き、活用している。
(上記内容に同意している回答者率)



組織文化の中には、組織 DNA のフォーマルなそれぞれの要素に対し、インフォーマルな要素が存在する。組織のインフォーマルな要素は、フォーマルな要素ほど明確ではなく捉えにくいが、直接的に職場の習慣と人間関係に影響を与えるため、戦略実行において、さらに甚大な影響を与える可能性がある。意思決定権の付与、動機づけの調整、情報の流れの設計、組織構造の再配置を行い、その変革活動を持続的に推進するには、インフォーマルなメカニズムを機能させる必要がある。従業員のパフォーマンスおよび戦略実効性を高めるには、最大かつ最も深いインパクトを与える行動に焦点を当て、少人数のインフォーマルリーダーの信頼を獲得することが求められる。前述のように、顧客洞察型の企業とイノベーション型の企業を比較することにより、インフォーマルな要素に対する理解を深めることができるであろう。

捉えにくく、影響が大きなもの（インフォーマルな要素）

規範意識 「その職場においては当たり前のこと」とは、公に認められたものではないが、組織内に確かに根付いているものである。規範意識は体系化されたものではなく、教えられるものでもなく、測定されるものでもないものの、従業員全員が「その職場においては当たり前のこと」を理解している。また、規範意識を変えることは難しく、働き方への強い影響を与え、行動を特徴づける。例えば、顧客洞察型の企業の規範意識は「全ては顧客のために」であったり、イノベーション型の企業の規範意識は「素晴らしいアイデアの発掘のために」であったりする。

コミットメント コミットメントとは、組織や自分自身に対する強い志である。動機づけを補完する役割を果たすものであり、ポジティブ、ネガティブ両面の要素を持ち合わせている。顧客洞察型の企業のコミットメントとは、「飽くなき顧客ニーズの探求」であったり、イノベーション型の企業のコミットメントとは、「未開拓領域への挑戦」であったりする。

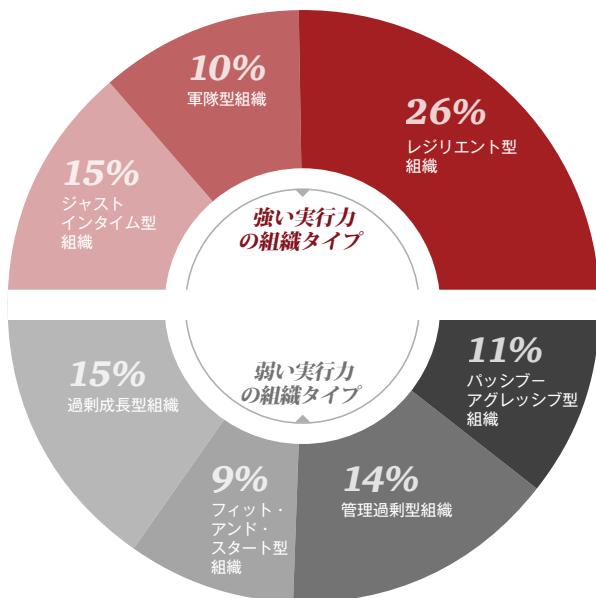
マインドセット 考え方、深い信念、暗黙のルールはあらゆる組織に根付いている。それらは情報を理解する上で役立つが、「グループの考え方」にも影響を与える。顧客洞察型の企業のマインドセットとは、「顧客の期待を超える素晴らしいサービスを提供すること」であったり、イノベーション型の企業のマインドセットとは、「競合に先立ち未開拓領域へ進出すること」であったりする。

ネットワーク 一緒にランチに行く友人、スポーツチーム、趣味のグループ、同期といった個人的なネットワークは、組織図上のつながりよりも強固になる場合が多い。顧客洞察型の企業は、販売、マーケティング、製品、財務の全ての領域において、顧客理解を深め、アイデアを共有するために、インフォーマルなネットワークを活用している。イノベーション型の企業は、同じ分野で活躍する他の研究者やエンジニアとのコラボレーションを推進するために、企業の壁を越えたグローバルなネットワークを活用している。

経営モデルを設計する際の主要な検討事項

7つの組織タイプーあなたの組織はどのタイプ？

Org DNA Profiler® 調査を活用することで、7つの組織タイプの内、どのタイプに属するのかが分かる。
(www.strategyand.pwc.com/orgdna)



出典：Strategy&によるOrg DNA Profiler®調査に係る分析、2014年
調査ベース：強い実行力を持った組織 9,162、弱い実行力を持った組織 9,085、どちらの組織か結論に達しない組織 2,259（非表示）

世界中の経営者は、今日の激しい競争環境において、より効果的に戦略を実行に移す必要性を認識している。それを実現するための鍵は、従業員へのエンパワーメント（権限委譲や主体的行動を生み出す環境づくり）にある。本資料で説明する組織DNAの8つの要素は、その潜在的な生産力と創造力を発揮させることができる。あなたの会社ではどのように始めるのがよいだろうか。

組織DNAの識別

組織DNAを識別するための1つの方法は、Org DNA Profiler®の活用である。これは5分間のオンライン調査であり、組織の実態を7つのプロファイルに分類するものである。レジリエントな組織は、外部環境の変化に迅速に適応させる十分な柔軟性があり、一貫した事業戦略を実行することができる。これとは対照的に、レジリエンスが低い組織は、容易にコンセンサスを得ることができるが、承認された計画を実行に移すのに労力がかかる。

本調査の質問項目は、フォーマルな要素（意思決定権、動機づけ、情報活用、組織構造）とインフォーマルな要素（規範意識、コミットメント、マインドセット、ネットワーク）の両方において、組織および従業員がどのように行動するかに焦点を当てている。これは、より高い組織効果性やパフォーマンスを築くための計画策定ツールとして、役立つであろう。2003年12月に公開ウェブサイトを立ち上げて以来、222,000を超える世界中の人々がOrg DNA Profiler®を使用して自らの組織DNAを診断している。

根本原因の特定と分析

分析ツールなどを活用し、所属部署や階層などの属性別の統計分析を行っている組織は、戦略を効果的に実行するにあたり、障壁がどこにあるかを特定することができる。8つの構成の全てにおいて、変革を行う必要はない。いくつかの要素はポジティブに機能することもあるが、他の要素がネガティブに機能することもある。その際、それらがもたらす影響を考慮し、対策を練る必要があるだろう。

経営モデルの再設計

戦略実行を妨げる根本原因を突き止めることにより、それに対するチェンジマネジメントプログラムを設計することができる。多くの企業は組織再編を行うにあたり、フォーマルな要素に大きく依存しているが、われわれの調査では、どちらかの構成要素に依存するのではなく、フォーマルおよびインフォーマルな要素のバランスを保つ企業の方が、効果的な組織再編を実現していることが明らかになっている。

共通言語づくり・機能横断的なチームの設置

継続的に顧客との対話を深め、新しい経営モデルを築き上げるための組織横断的なチームを設置することにより、組織内外の壁を越えることができる。組織DNAは、組織が抱える問題点を明らかにし、各問題点に対する対策を検討する上で大変役立つであろう。組織DNAを活用することで、組織および各従業員が同じ目標に向かって前進することができるだろう。

お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社
Strategy&

三井 健次
パートナー
03-6757-8600
kenji.mitsui@strategyand.jp.pwc.com

PwCあらた監査法人
リスク・アシュアランス システム・プロセス・アシュアランス

宮村 和谷
パートナー
080-3445-1982
kazu.miyamura@jp.pwc.com

辻 信行
ディレクター
080-3445-2034
nobuyuki.tsuji@jp.pwc.com

関 達也
シニアアソシエイト
080-3246-4627
tatsuya.seki@jp.pwc.com

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバー ファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーター ハウスクーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。

各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバー ファームが2014年7月に発行した『10Minutes on organizational DNA』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/us/en/10minutes/organizational-dna.jhtml

日本語版発刊月: 2015年8月 管理番号: I201502-8

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.
Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.