

変革期のリーダーシップ

著者：唐木 明子

日本の人口はいよいよ減少が始まる一方、デジタル化、テクノロジーの進歩や活用方法の広がりも著しい。日本企業も希少化する顧客への対応やデジタル化、多様性のある柔軟な職場の確保による成長の準備に余念がない。一方、日本の大企業のリーダーの多くもその行動を変える必要性に迫られている。本稿では、リーダーシップのあり方の変革を迫る要因を踏まえた上で、戦略と実行のギャップを埋めるためのリーダーシップの行動について考察する。

1. 従来型の大企業のリーダー

日本の大企業のリーダーの特徴については、多様な考察がされている。ポジティブに評価される点としては、自社を知り尽くし、自社内の経験で実力をつけたリーダーが組織を率いているという点が挙げられる。すなわち、自社とその事業、過去の経緯を熟知しているCEOである。一方、そのCEOは就任時点において年齢が既に高く(図表1参照)、一定の在任期間を経るとあまり時間をおかずに後輩に任を譲ることが多い。多くのリーダーは、従来の蓄積をベースに微調整を加えながら組織を成長させていくことをミッションとしているようである。逆に、長期的視点に立って大胆に戦略や方針を転換することが難しく、前例踏襲に陥りやすいというネガティブな要素を挙げることもできる

Strategy&では長期にわたって世界の上場企業上位2,500社に対してCEO承継調査を実施している。この調査では、企業の新しいリーダーであるCEOの承継にあたって各企業が行う決断を分析することにより、企業がCEOに求めているものを評価している。各国比較が可能であるため、日本企業がリーダーに求める特徴も浮き彫りになる。

第16回のCEO承継調査によると日本のCEOは以下の特徴を有する。これは、従来型のリーダーが持つと考えられている特徴に符合する。

日本は2015年新任CEOの97%が内部昇格者(世界平均は77%)で、日本企業での日本人以外のCEO就任は3%(世界平均

17%)にとどまり、これらの値はすべて世界で最も低い値である。(図表2,3参照)

日本国外での勤務経験のある新任CEOは18%(世界平均28%)、新任CEOのMBA保有率も3%と世界平均の30%に比べると低い。(図表4,5参照)

日本のCEOの計画的な承継は18.4%と、全世界平均およびヨーロッパの10%程度の倍近く、米国・カナダの7.7%の2.4倍程度のスピードである。(図表6参照)

過去の学びやネットワークの蓄積を最大限活用し、既存の調和の上に新しいものを積み上げ、また同時に、後進に可能な限り多くの機会を与えるのに適した仕組みであると言えそうである。

一方で、このリーダーのあり方には大きなデメリットがある。海外でのビジネスの経験が薄く国内中心でキャリアを形成してきた人材のため、グローバル市場に疎くなりがちであること、就任時に高齢で、残りの想定任期も短いことから長期的な視点を持ちにくいこと。これらの結果として企業全体が、大きな変革期への対応力が弱く、グローバル競争の中で沈没してしまうというリスクを抱えている。

2. 変革期に直面する日本企業

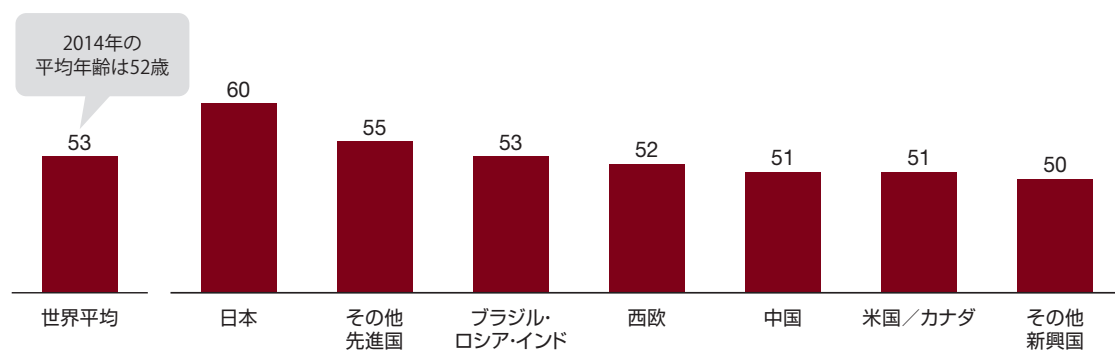
このように、従来型のリーダーシップのままではグローバルな競争環境に勝ち残ることが難しくなっており、今後は大きな変化が求められるようになっていく。日本の少子高齢化やそれに伴う内需市場の縮小、長引く経済低迷の影響による成長意欲の低下などが企業に明確に表れており、こうした閉塞状況を打破するには、ビジネスモデルのレベルでの大きな変革が必要になっている。加えて、テクノロジーや技術の進歩が起きているために、企業戦略やリーダーシップのあり方にも大きな変革が求められている。以下において、3つの重要な変化の要素をまとめてみる。

唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@
strategyand.jp.pwc.com

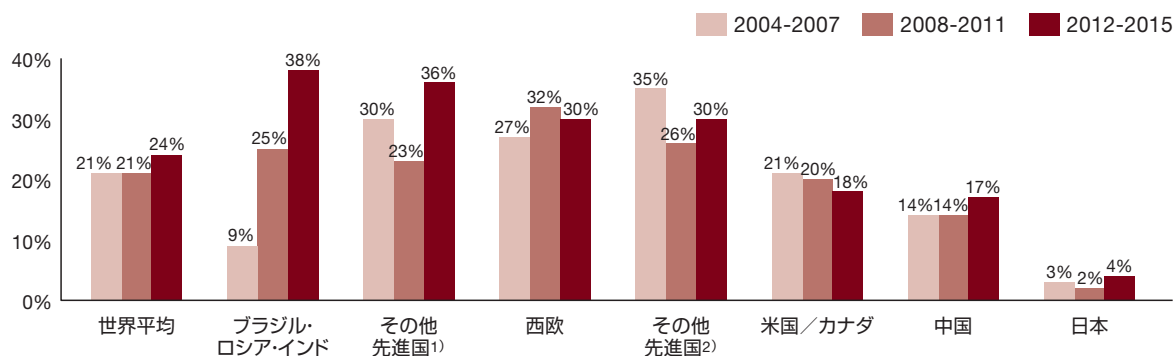
Strategy&東京オフィスのパートナー。
国内外のリテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略等のテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。

図表1：新任CEOの平均年齢(2015)



出所：Strategy&分析

図表2：外部招聘CEOの割合(本社所在地域別、2004-2015)



1) その他先進国: アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、チリ、チェコ、香港、ハンガリー、ニュージーランド、ポーランド、韓国などを含む。

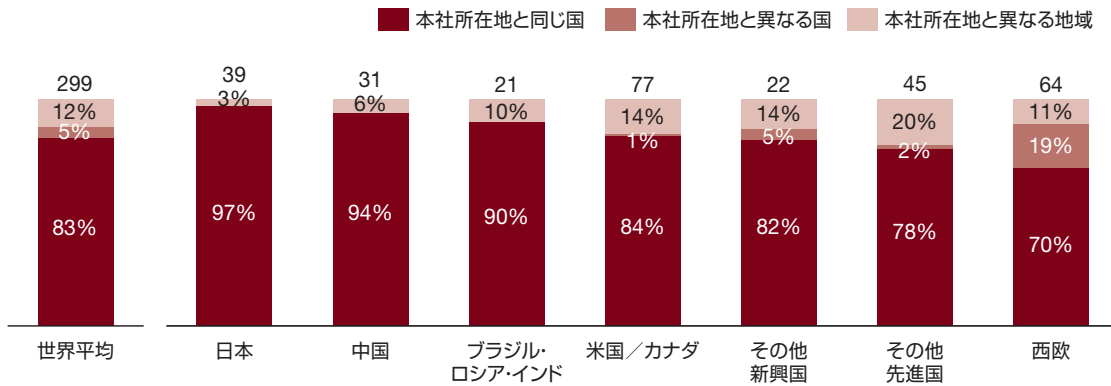
2) その他新興国: エジプト、カザフスタン、メキシコ、ナイジェリア、南アフリカ、トルコ、ベトナムなどを含む。

* : これらの区分けは国連開発計画 (UNDP) の人間開発指数 (HDI: Human Development Index) において、高い指標 (>0.80) を1)とし、それ以外を2)とした。

** : 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く

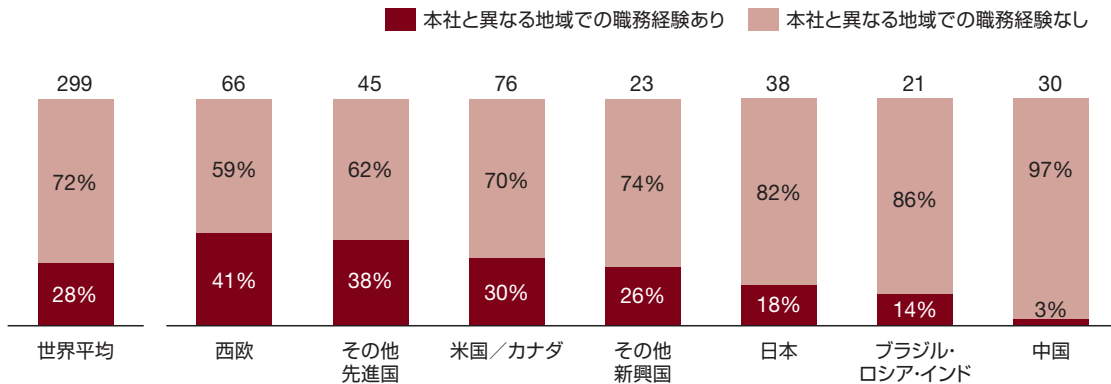
出所：Strategy&分析

図表3：新任CEOの国籍(本社所在地別、2015)



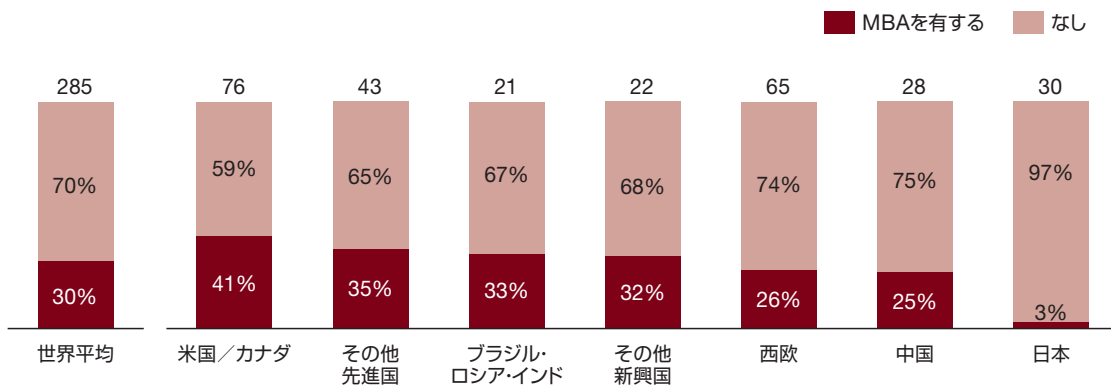
*：合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く
出所：Strategy&分析

図表4：新任CEOのグローバル経験(本社所在地別、2015)



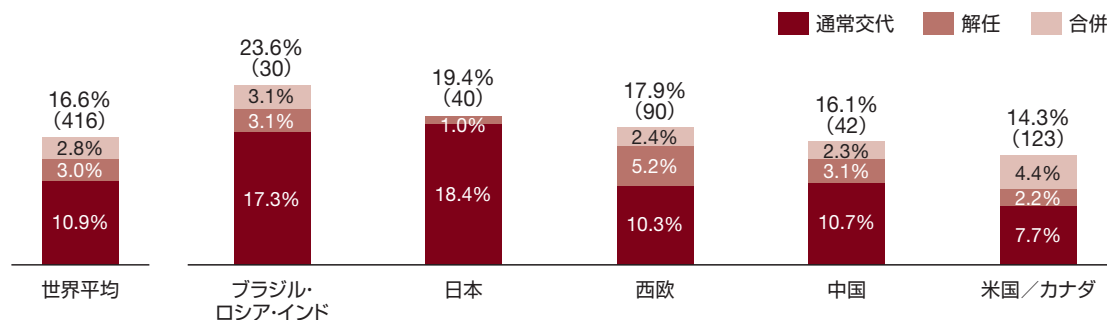
*：合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く
出所：Strategy&分析

図表5：新任CEOのMBA保有率(本社所在地別、2015)



*：合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く
出所：Strategy&分析

図表6：本社所在地域別CEO交代率(2015)



*：交代の理由が不明確な場合を除く
出所：Strategy&分析

カスタマーの時代

現在日本もカスタマーの時代に突入している。

人口が増加し、消費者が競うように生活を豊かにする物品を自宅に整備する時代はとうの昔に終わっている。かつては、大量生産、大量販売の手法で企業が市場を統制できた時代であり、いち早く流通を押さえた者が市場を席巻した。しかし、低成長の中、少子高齢化が進み、消費者は希少で多様化している。皆が揃って最低限の満足のいく暮らしを手に入れた後、買い替えや新しく物品を購入する顧客は少なくなり、生活において嗜好もニーズが多様化し、自分らしさを求めている。個人である消費者においては特にその傾向が顕著であるし、そうした消費者の傾向は生産財分野の企業顧客にも反映される。

このようにカスタマーが希少化し、多様化すると、企業は自社の顧客に対する提供価値を明確にしないと生き残れない。つまり、単にモノを作り、マス広告を行えば買い手はいくらでもいる時代ではなく、多様化する顧客のうち自社に最も大事な顧客に向けたモノを作り、その顧客に届くようにターゲティングをした丁寧なコミュニケーションを行って関係を構築していかないことには、自社を選んでもらうことは難しい時代である。

マスの時代からカスタマーの時代への変化により、企業のあり方も大きく変革することが求められる。従来は多くの企業にて、モノ作り至上のプロダクトアウトで、顧客に商品を届ける流通を支配することにより、できる限り多くの顧客に確実に販売をすることが勝ちパターンであった。今後は、自社にとって最も重要と選択した顧客(その他の顧客は一度捨てて)の声に耳を傾け、柔軟かつ臨

機応変に価値を具現化し伝達していくことが求められる。これに合わせて、組織のあり方も変化する。(図表7参照)

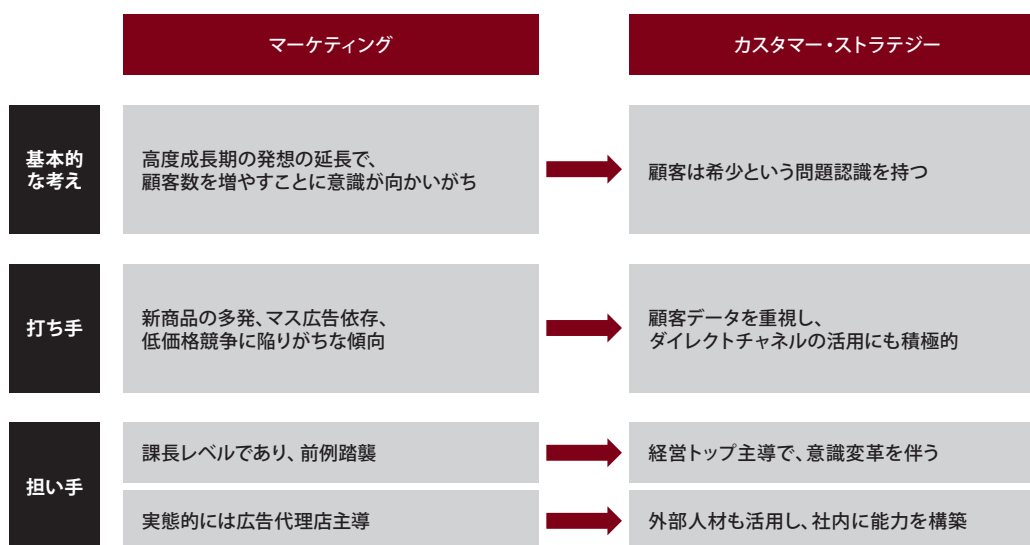
一連の新たな取り組みを推進するためには新たなケイパビリティシステムの構築、具体的には組織の前提としてのミッションとタスクの再設計、そのための人材やインフラの獲得や、業務プロセスの設計が必要となる。その大前提として、また、より大きなハードルとして、勇気を持って顧客を絞って対応する意識と行動をとることが必要となる。マーケティングという言葉が日本企業においては機能部門の名称として使われるようになり、すなわち中間管理職の仕事であるような位置づけになってきた。しかし、今後の競争環境において必要なのは、希少かつ重要な顧客にどう向き合うかというカスタマー戦略であり、経営トップも含めて変革を行わなければならないのである。

デジタル化がもたらす変化

顧客と働き方の希少化と多様化を促進、加速させているのが、急速に進むデジタルのハードとソフトの技術である。これにより、担当者、顧客、取引先、場合によっては機器その他さまざまな対象の間で情報(データ)を授受し、事業に活用するとともに、その情報を分析し、分析結果を共有することで意思決定や業務フローにおける判断に活用するデジタル化が大きく進展する。もちろん、情報の分析や判断結果の抽出を人工知能に行わせることも、情報の授受、意思決定において人間の介在が大きく減少される伝統的な「機械化」の一部や、IoTもデジタル化の一部である。

デジタル化の進展により、企業はその判断や事業活動の量を

図表7：「カスタマー・ストラテジー」という考え方



出所：Strategy&分析

増加させることができ、また判断・活動の質を全般に向上させることが可能になる。従来でもファクトベースの判断を行うことができたが、そのために膨大な時間を情報の収集、クレンジング、分析に使う必要があった。デジタル化により、それらにかかる時間は大幅に短縮され、高回転で多くの分析を行うことが可能となる。デジタル化の初期に、担当者が膨大な時間を費やして行っていた作業の多くは、適切な環境を整備することで自動的に、早くできるようになるのである。またこれにより、従来現場の経験と勘に頼らざるを得なかった判断の多くは、データと分析結果に基づいて、より「見える」状態にて行うことができるようになる。希少かつ多様な顧客への対応力を飛躍的にあげてくれるのみならず、やはり希少な働き手が人間らしい作業に集中し得る環境を提供してくれるのである。

前述の「適切な環境を整備」するためには、既存の組織の常識を数多く打破する必要が出てくる。デジタル化のプロジェクトにおいてはデータの収集(営業、オペレーション、債権管理担当など)、蓄積管理(通例はIT担当)、分析(多くは市場調査担当)、分析結果のユーザー部門など、多くの関係部署が関与し、相互に連携しつ

つ、高回転で回る仕組みを構築する必要がある。データは可能な限り大事に格納し管理するべきであるというミッションを負っていたIT担当部署が、以降は、適切なガバナンスを整備して柔軟にデータを活用し得る環境を作るようにと言われる。あるいは、勘と経験をいかにすれば磨くことができるかという、訓練を受け続けた営業担当部署が、本部の提示するデータを信頼してまずは動いてみよ、と言われる。いかに万人に響くテレビ広告を打つかを考えてきたマーケティング担当部署が、狭い特定の顧客像のみを考えるようにと言われる。この変化に自然に適応できる、あるいは、自発的に適応するべきだとリスクを取る担当はさほど多くない。このことは、多くのデジタル推進担当者の悩みの種である。

デジタル化がもたらす変化は、マーケティング領域にとどまらない。多くの日本のメーカーは「作って、売って」中心のビジネスモデルになりがちであるが、この範囲内でIoTと言っても、製品に付随するデバイスが1個増えるだけの話にしかならない。しかし、「顧客の問題解決の手段として、製品とサービスの組み合わせを提供する」というサービス業型ビジネスモデルになっていると、メーカーが提供する機器を用いてメーカーが顧客の問題解決に

直接関与するという、新たなステージに踏み込むことができる。生産財におけるインダストリアルIoTの話はまさにこれである。消費財においても、顧客との接点を第三者に依存していたところ、自社でネット直販を行うなどして顧客接点を自ら押さえてサービス化していかなければならない。こうしたビジネスモデルの大転換は、前例踏襲ボトムアップのリーダーでは難しい。デジタル化においては、従来の自社が有していなかった専門的な経験や知識を必要とすることが多い。また、外部の企業を買収・提携したり、外部専門家を招いて、新しく大きな業務プロセスを既存事業に埋め込むなどが必要になる。こうした変革は大きな軋轢を生むものであり、明確なプランニングと入念な対話が必要とされる。デジタル化は、その効果測定が難しい中、既存の事業に波風を立てることを覚悟で、多額の費用と、人員と労力を割く必要に迫られるため、単に機械化する、という状態を超えた難しさがある。

しかしながら、現在の多くの企業のデジタル化は十分な資金や人材を投入したものとなっておらずに、表層的なものにとどまる。デジタル化を自社の根本的な課題を解決するものと捉えている企業、あるいは、デジタル化によって自社のビジネスモデルを根本的に転換することを目指す企業においては、デジタル化は進展している。ビジネスモデルのレベルでの大転換を目指すという決定を行うことが、本質的なデジタル化の推進においては極めて重要である。

働き手の希少化と多様化

顧客が希少化し多様化するのと同様に、働き手もそれ以上に希少化し多様化している。

生産年齢人口の減少は消費者の減少よりもさらに早い。高齢化や育児支援の社会的なインフラの整備が追い付かない中、生産年齢にある人が育児や介護にも大きく時間を割く必要もある。また、現在の多くの国内企業は、デジタル化に関連する分野、あるいは、従来型の事業からの脱皮にて成長戦略を描いているため、従来とは異なるタイプの人材が求められ、企業が求める働き手の希少化はさらに進む。

企業は働き手の希少化と多様化にいくつかのレイヤーで対応する必要がある。

まず、省人化等による生産性の向上。既に人手不足が深刻となっている土木建設現場、トラックドライバー（宅配便含む）、深夜勤務の店員（外食やコンビニ）などが該当する。ここでは、必ずしも人間が行う必要がない仕事、あるいは無駄である仕事を減らす取り組みが進んでいる。宅配業者において、世帯の在宅時間や配送の好み（隣室への配送を希望するか否かなど）をきめ細かく把握することで持ち帰り、再配送の無駄を削減しようとしているのはこの一例である。

また今後は、いわゆる事務を行う職場の環境も労働人口減少に見舞われる。ここでは、既存の働き手が働き続けることができるように、再構築する必要がある。退職までフルタイムで、定められた就労場所・時間にて働くという前提が大きく見直されつつある。自社のOB・OGの再雇用を促進する仕組みの構築、働く場所や時間の柔軟性を大きく高める、兼業を前向きに認める、年功序列からの能力に応じた昇進・報酬制度への転換、長時間労働を是正するための各人のミッションとタスクの再設計と明確化、その他多くの検討や取り組みが推進されている。

そして、新しいタイプの人材の獲得への対応が必要となる。多くの企業では働き手は、生産年齢人口のうち男性にのみ依存してきたが、女性にまで雇用の枠を広げれば対象は2倍に拡大する。また、多くの企業では、従来型の人材のみでは、自社の大きな変革が難しいことに気づいている。新しい事業を立ち上げるだけではなく、暗黙知を打ち破る前向きな摩擦を巻き起こし、イノベーションの原動力となれる人材は特に必要性が高い。求められる人材の要件は高く、性別、人種などの属性で暗黙のうちに対象を狭めていては獲得が望めない。中途の即戦力の採用を受け入れる素地のある組織で、かつ魅力のある多様性と柔軟性のある職場でないとその獲得は望めない。このような職場は同時に成長の準備ができていく職場でもある。（図表8参照）

これらの対応は、当然、今までの働き方や、企業としての働き方に大きな影響を与える。長期的にはメリットのあるものであるが、変革の壁は高く、リスクや決断が伴うことは想像に難くない。

企業が大きな変革をする中、改善を中心に事業を組み立ててきた時代のリーダーシップでは、今後は舵取りが難しくなっていくのである。具体的には、環境の変化に対応し、新しい道を示し、その道を進むことができるリーダーが求められる。

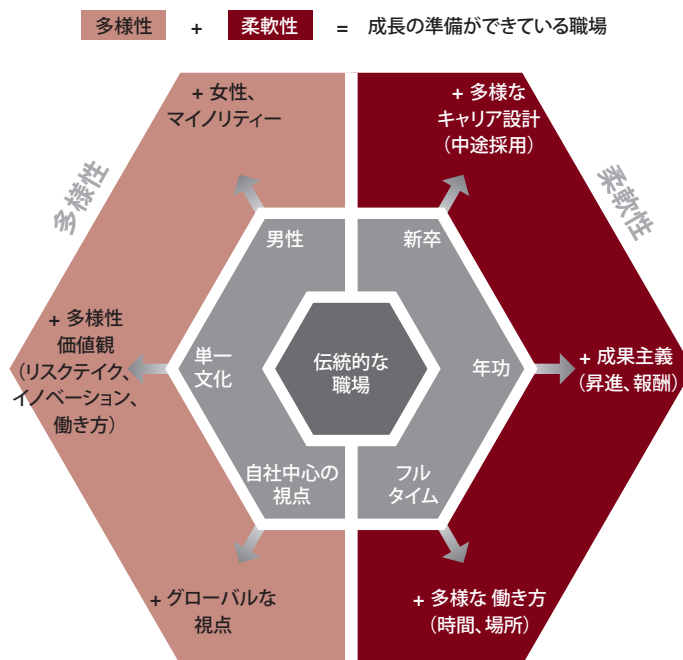
次章で、変革期に立ち向かうこれからのリーダーに求められる行動を考えたい。

3. これからのリーダーに求められること

以上のように、日本の多くの企業が大きな変革に直面する中、以前にもまして、戦略と実行を密接に結びつけて考えることが重要になる。昨日、今日との連続性のある戦略は既に実行されている可能性が高いため、そこには戦略と実行とのギャップは見られないが、非連続な戦略を立案推進する必要が出てくると、戦略と実行のギャップを埋めることの重要性が極めて大きくなっていく。

Strategy&では、『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法』（原著*Strategy That Works*）という書籍を2016年12月に出版した。この本はグローバルのStrategy&にて執筆されたものを、日本にて翻訳の上出版し

図表8：成長を可能にする職場は多様かつ柔軟である



出所：Strategy&分析

たものである。素晴らしいと思われた戦略はなぜ往々にして実行に移されないのか、戦略と実行のギャップを埋めるためには何をすべきなのか、高収益企業の実例から5つの実践法を推奨している。

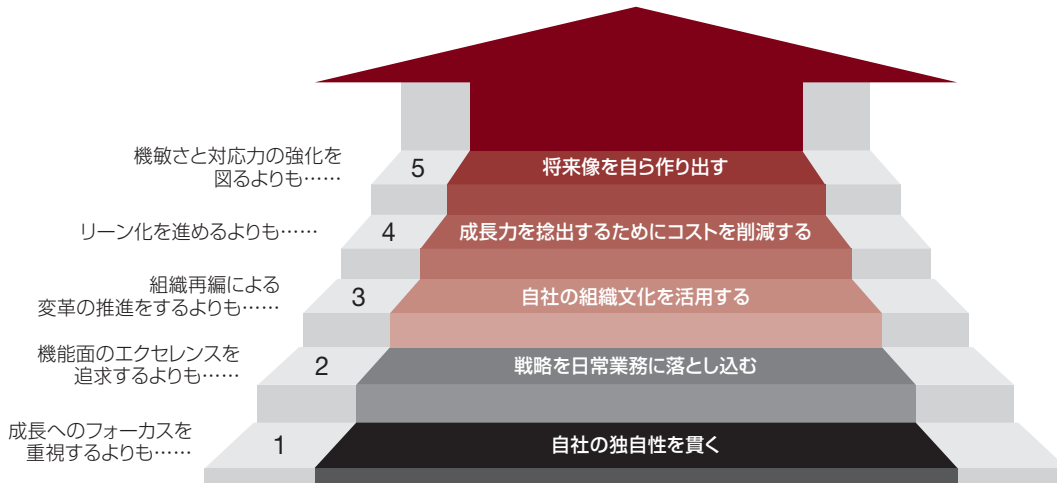
詳細は同書に譲るとして、5つの実践法とは以下の通りである。(図表9参照)

1. **自社の独自性を貫く：** 企業はあらゆる機会を捉えて成長する姿勢をとるべきと言われてきた。その結果、日本国内では大企業による零細ブランドの乱立や、多角化が進み、自らがどの顧客層に、どのように、何を提供する存在であったのか、自社のアイデンティティ、独自性が分かりにくくなっている。変革期においては、自社のアイデンティティが特に重要となるのである。
2. **戦略を日常業務に落とし込む：** 戦略を資料や号令で表現するだけでは実現されることは難しい。提案型、顧客中心という戦略を多く目にするが、その意味するところが日常業務にまで落とし込まれなければ、号令は短期間でその効力を失い、現場は従来通りの取り組みを続けることになる。新しいことは特に、日

常業務への埋め込みが重要なのである。

3. **自社の組織文化を活用する：** 新しいことに挑戦しようとする場合、組織構造を変えることで大きな変化が起きると信じられることが多い。しかし、文化は長年の多くの人の行動や意識の蓄積であるため、一朝一夕に変えるのは難しい。むしろ、企業文化をテコのように活用して新しい挑戦のために活用するのが望ましい。
4. **成長力を捻出するためにコストを削減する：** 日本企業は長いデフレの経験からコスト削減には熱心である。一方で何かを始める場合には、新しい方向性と整合しない既存業務をやめて一貫性を保ち、投資資金や労力を捻出することがより有益である。コツコツと切り詰めるタイプのコスト削減をするのではなく、成長力を捻出するために、選択と集中によるコスト削減を行うべきである。
5. **将来像を自ら作り出す：** 多くの企業では、何か新しいアイデアや業界のディスラプターが出てきたら対応しようと考えている。しかし、それは常に後追いでゲームのルールを自ら決定することができない横並びの作戦に自社を追い込むことになる。

図表9：戦略と実行を結びつけるための5つの行動様式



出所：Strategy That Works

自らの将来像を想定し、妄想し、将来像を先行して実現していくことが求められている。

以上を典型的な日本企業に当てはめると、横並び、縦割り、前例踏襲を改めない限り、戦略と実行のギャップを埋めるのに大変に苦労すると想定される。これは同時に、企業を導くリーダーが、実際に自社を率いる際に求められる行動にも当てはまる。これからのリーダーは、自社を横並び、縦割り、前例踏襲から抜け出させるために、5つのリーダーとしての行動様式が重要となる。

- 横並びを改め、**ぶれずに自社のアイデンティティの具現者であり続ける**
- 縦割りから抜け出し、**全社的な戦略の立案とその実現に関与する**
- 組織体制を超え、**行動レベルの変革を起こす**
- 受け身ではなく、**意識的に時間と労力を配分する**
- 前例踏襲から脱し、**自ら変わりチームを作る**

横並びを改め、ぶれずに自社のアイデンティティの具現者であり続ける

企業は自らの提供価値などで定義されるアイデンティティや強みを認識し、意識的にありたい姿を選択し、その選択に忠実にある必要がある。自社のアイデンティティに反する戦略はいくら取り組んでも実することは難しいからである。

変革期においては、アイデンティティの重要性はさらに高まる。リーダーはその行動、決断において、常に自社のアイデンティティに照らして行う必要があり、その頻度と重要性が高まる。また、これは一方でアイデンティティに沿わないことは行わないということでもあり、「捨てる」という大変に勇気の要る行動も必要となる。

日本企業の多くはふと気づくと、横並びに陥りがちである。隣の同業他社とは違う独自性をどのように打ち出すのか、変革期のリーダーの大きな役割である。組織全体にアイデンティティを浸透させるためにも、リーダーは、自社のアイデンティティを自ら体現し、ぶれずに前進することの重要性を説き続け、信念に従う勇気を示すことが重要である。そのためには、総花的にすべての顧客層に対応しようとするのではなく、自社ならではの強みを発揮で

きる顧客層とそのニーズがどこにあるかを特定し、その後周辺市場も押さえていくというようなメリハリが重要となる。

縦割りから抜け出し、全社的な戦略の立案とその実現に関する

企業は自社の提供価値を実現するために必要なケイパビリティの青写真を作成し、構築し、規模を拡大する。この作業は機能の境界を越えて進められる。安定的な事業を推進するにあたっては、やるべきことが固定的なために、縦割りであっても想定される程度横の連携は予め確保され、大きな課題は生じない。この中で、リーダーは縦割りの組織に任せて、順調に業務が推進されているかを把握していればよかった。

変革期においては自社の立ち位置、戦略が変化し、その実現のためのケイパビリティを再構築する必要がある。リーダーは方向性である戦略の立案を率先して指導し、また、その実現も従来の組織の枠を超えて進められる必要があるため、実現についても率先して関与する必要がある。

日本企業は、暗黙知による横連携を重要視する一方で縦割り組織が極めて強い。トップはその中であって慮り、譲り合い、可能な限り権限を委譲するのが良しとされているため、戦略にも、実現にも関与を控える傾向にあるリーダーが多い。今後、大きな変革を乗り越えようとする際には、リーダーの位置づけや関与を大きく変える必要がある。

組織体制に依存せず、行動レベルの変革を起こす

多くの企業は、市場環境が変化し、自社の戦略を再考しようとする際に、組織再編を行い、自社の企業文化を否定し変えようとする。しかし、組織再編のみで戦略を成功に導くことは難しい。また、企業文化は多くの人と長い時間の結実であり、その変革は容易ではない。むしろ企業は文化的な強みを尊重し、活用するべきである。こうすることにより、組織の構成員は「ここでの私たちのやり方」と一致するやり方で、戦略の実現に即した行動を取りやすくなる。

リーダーは自社の文化の最大の理解者となり、愛着を持ち、一人一人の従業員の成功が自社と自身のために重要であるという認識を持たなくてはならない。自社の文化を肯定的に受け入れることにより初めて、その独自の文化特性に根差したケイパビリティの体系の整理を行うことができる。外部から招へいされたリーダーはその理解に時間がかかる可能性があり、内部でしか時間を過ごしたことの無い優れたリーダーも自社の対比がかえって見えにくいことがある。いずれのケースも、顧客や外部の第三者との意見交換の機会を持つなど、自社の文化の特徴を外部的な視点から捉える工夫を凝らしている。

自社の組織文化を全否定することは非現実的であるが、全肯定しては何も変化が起きない。既存の文化が厚いことを認識しつつ、その良い点をいくつか見つけ出し、それを軌道修正しつつ伸ばしていくという方針を明示的に浸透させていくための努力が必要である。

受け身ではなく、意識的に時間と労力を配分する

企業がその将来のために必要なケイパビリティの構築など自社の重要事項への投資を増やすためには、それ以外に対する支出を打ち切って原資とする必要がある。一貫して戦略的な優先度を念頭に置いてリソースを割り当てるのである。

リーダーは、自分自身のリソース(具体的には時間と関心)にも同じことを行う必要がある。私たちは、戦略とその実現に必要なケイパビリティ体系に十分に注力しているだろうか。他者の重要事項に振り回されて、目先の要望に時間や関心を費やし過ぎていないだろうか。既述の通り、変革期のリーダーは、戦略の構築から実現まで積極的かつ主体的に関与することが必要となる。その時間や関心は、従来事業の対応に用いていたものから捻出する必要がある。無駄な会議を排除し、効率的なコミュニケーションや生産性の向上によって捻出できる時間もあろう。さらに、組織の方向感や戦略がリーダーの行動(つまり、時間の使い方と関心の厚さ)と矛盾しないように、リーダーには非注力事業には投資配分を少なく

するのと同様に、抜本的な時間と関心の再配分も求められる。

前例踏襲から脱し、自ら変わりチームを作る

成熟段階に達した企業は、定期的にケイパビリティを見直し、需要を生み出し、自ら業界再編を巻き起こす。外部の変化に合わせて自らを定義するのではなく、スーパーコンペティターとなって、自社がコントロールする世界に他社を引きつける。

良いリーダーは環境変化に真っ先に対応し、自分自身の変わる(変えるではなく)必要があることを認識する勇敢さ(と謙虚さ)を持ち合わせている。また、いかに次世代のリーダーを育成するかが最終的には将来を決める鍵だということを理解し、極めて有能なチームを構築する。この場合、象徴的な意味合いも込めて、若手、女性、外部登用者、外国人などを「抜擢」する例もある。もちろん、単なる象徴にとどまらず、優秀な人材の能力を最大限に活用するためにはこうした抜擢が有効に機能するはずであり、年功序列の心地よさを上回るだけのメリットが認められるはずである。特に日本は、国を挙げて戦後から脱しようとした高度成長期の社会、組織構造からようやく抜け出そうとしている。やるべきことが明確であり、不測の事態があまり起きない時代は、一糸乱れずに整然と物事を進める前例踏襲のモノカルチャーの組織が効率がよかった。しかし、モノカルチャーのシステムにおいては、変わることも、環境の変化に応じて将来を担う新しいタイプのチームを作ること難しいと言わざるを得ない。前例は踏襲するべきものではなく、塗り替えるものとなるのである。

また、モノカルチャーであることが日本企業の生産性の低さの原因になっているとも考えられる。組織の構成員の行うべきタスクが極めて即物的に、かつ細分化されて定義されているために、従来と異なる不測の事態、あるいは、新しいフローへの対応は常に厚い組織の壁をまたがるイレギュラーとして非効率な対応とならざるを得ない。さらに、イレギュラー、新しいことを可能な限り排除するような組織、プロセスとなっているため、「うっかり」や「思いつき」による発見、大きな発見になればイノベーションも起きに

くくなっている。固定化されたタスクへの対応力と生産性を高めきった結果、新しい環境においては、生産性が低くなり、イノベーションも生まれにくいという結果をもたらしているのである。

現在の経営陣は自らの引退後の会社の状況までは考えてくれないという、若手社員の嘆きをよく耳にする。まだ来ぬと考えている未来は意外とすぐ近くにまで、あるいは、既に足元にまで来ている。自ら変わり、将来を担う新しいチームをゼロベースで作ることは喫緊の課題なのである。

4. おわりに

日本と日本企業を取り巻く環境が、顧客の希少化かつ多様化、働き手の希少化かつ多様化、デジタル化など大きく変化する中、これからのリーダーには、今まで以上に、勇気と、大胆で恐れぬ姿勢が必要だ。とはいえ、多くのグローバル、そして日本企業の経営陣は既にその姿勢で自社を導こうという意識を持っている、いわば、多くの仲間がいるのである。

Strategy&がグローバルで親交のあるCEO(日本企業のCEOを含め)のほぼ全員が、業界を一変させ、組織が直面する制約を乗り越え、末長い成長をもたらすような会社を築きたいという夢を描いている。また、多くのCEOは自社の製品、サービスや、組織自体とその構成員が好きでたまらず、最もロイヤルな顧客であり、まさに寝ても覚めても、惜しみない愛を注いでいる。好奇心と、勇気と野望、大胆で恐れぬ姿勢は、この夢と愛情があるからこそだと思われる。

前述のような優れたリーダーの行動を真に実践すれば、戦略と実行をスムーズに、かつ、シンプルに一致させることができる。これにより、自社にとって最も重要な事柄に注力し続け、自社が関与して作り出す将来の世界を定義できるようになり、自社をよりよい場所に導くことができるようになる。

日本企業が多彩な、のびやかなリーダーシップにあふれ、自社らしく、自らの将来を生み出し続けることを願ってやまない。

ツール：リーダーのための質問と行動

▼リーダーの質問

5つの行動様式① 自社の独自性を貫く

- 戦略の基本的な部分は明確か：当社はどのような企業で、どのような企業を目指し、どのような方法を選んで市場で価値を生み出すか。
- 本当に重要なケイパビリティに投資しているか。
- 大半の商品やサービスがケイパビリティ体系にフィットしているか。
- 選んだ市場で勝つ権利があるか。

5つの行動様式② 戦略を日常業務に落とし込む

- 各ケイパビリティは、当社の価値の創出や獲得にどのように役立つか。
- 各ケイパビリティは、どのように相互に強化し合うか。
- 成功の測定基準は何か。
- 早急に埋める必要があるギャップは何か。長期的にケイパビリティをどのように発展させていくか。

5つの行動様式③ 自社の組織文化を活用する

- 自社の独自性を貫き、それを体現するという点で最も力を発揮してくれるクリティカル・フューの非公式リーダーは誰か。
- 自社のアイデンティティと最も密接に結び付く、心情的な共感を生むクリティカル・フューの文化特性は何か。
- 組織全体に浸透させるべきクリティカル・フューの行動とは何か。

5つの行動様式④ 成長力を捻出するためにコストを削減する

- どれだけの予算を特徴あるケイパビリティに充てているか。
- 現在のイニシアチブやプロジェクトのどれが戦略に合致しているか。合致していないものはどれか。
- 予算策定や持続的改善のプロセスは、どの程度戦略に合致しているか。

5つの行動様式⑤ 将来像を自ら作り出す

- 変化に直面したときにケイパビリティ体系をどのように再充電、拡張できるか。
- 既知／未知の顧客のニーズにより的確に対応するために、顧客との関係をどのように利用できるか。
- どのようにして目の前の業界から一歩前進し、当社の強みを中心にして業界を再構築できるか。

▼リーダーの行動

- 健全な成長を追求し、自社が勝つ権利のない市場機会を追うことをやめる。
- 自社の選択したアイデンティティに対するコミットメントの根本となる。
- 規律のある戦略策定と実行のための選択を行う。
- 特徴あるケイパビリティの構築と展開について、目に見える形で関心を注ぐ。
- あらゆる機会をとらえてアイデンティティを明確に伝え、選んだ道が成功に結び付くのだという信念を共有する。
- コミットする者に報酬を与え、コミットしない者に対処する。

- 自社が今持っているもの（ブランドや資産）ではなく、自社が他のどの企業よりも得意なことにフォーカスを当てる。
- 機能ではなくケイパビリティについて考えたり議論したりし、社内の全員に機能部門の境界を越えることを奨励する。
- ケイパビリティ体系の詳細を理解できるように実行面に密接に関与しつつ、将来に向けた長期的な青写真を常に視野に入れておく。
- 戦略を損なうような実行時のトレードオフについて、どちらを取るかを判断する最終決定者になる。

- クリティカル・フューの行動を一貫して積極的に説明し、体現し、戦略を強化する文化特性を支援する。
- 心情的コミットメントを支援する。
- 機能や事業ユニットにおける相互の結果責任を促進する。
- 集合的な熟練性を支援するための学習や指導を行い、自分自身を成長させるように努める。

- 自社のケイパビリティ体系にとって重要なコスト領域を明確にし、その領域に目に見える形で重点的に投資する。
- その他の支出の役割についても、同じように明確にする。
- 挑戦的なコスト削減目標を立てて、重要ではない領域への投資を減らす。
- 自分の時間と関心を最も重要なことにつぎ込むことで、コヒーレンスを実践する。

- スーパーコンペティターになるという目標を率先して支持し、同僚を啓発して実現可能な道筋を決定する。
- 市場の変動に逐一反応することをやめ、変化を利用してアイデンティティを進化させる。
- 同じ目標を共有するリーダーと後継者の育成に投資する。