

変革のリーダーシップ：求められる戦略の実践力



Contents

はじめに	1
第1章 変革のリーダー像	2
第2章 変革リーダーの行動	4
第3章 変革リーダーのマネジメントツール	7
おわりに	9

はじめに

不確実性の高い経営環境の下、企業の自己変革力がゲームの勝敗を決めている。日本の経営者は、失われた国際競争力を取り戻すため、これまでの改善・改革という「やり方を変える」取り組みから変革という「やることを変える」取り組みの必要性に気づき、今を変革の時代と捉えている。

しかしながら、すべての変革が期待通りの結果をもたらしたかというところでもない。ゲームの勝敗はどこにあったのか。ある企業変革を成功に導いたリーダーは、日本企業の経営者に対して「Ability to do(実践力)が残念ながら欠如していると苦言を呈している。素晴らしいビジョンや戦略を描くだけでは企業が直面している困難な課題を解決することはできない。企業変革を成功に導くためには、変革の時代にあったリーダーシップが必要とされる。戦略を実践できる真のリーダーシップが求められている。まず第1章で、変革のリーダーシップとは何か、変革のリーダー像を定義する。第2章では、変革を成功に導くリーダーの行動様式について述べる。そして最後に、そのリーダーシップを有効に機能させるためのマネジメントツールについて触れていく。



第1章 変革のリーダー像

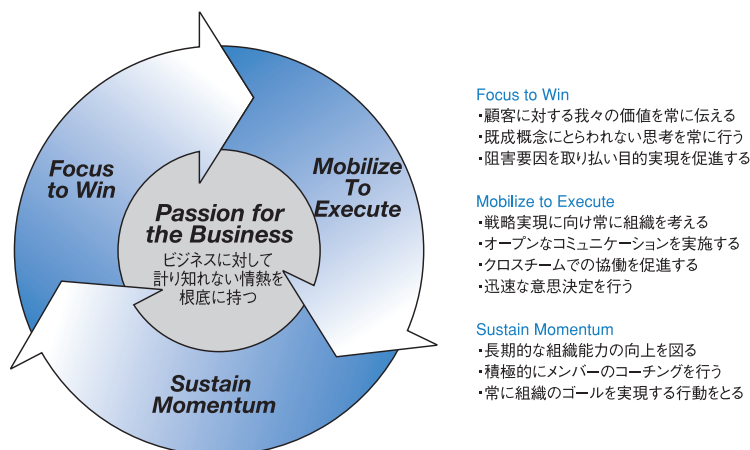
戦略の賞味期限をご存知だろうか？戦略立案にあまりの時間を費やしてしまうと外部環境の変化に対応できず、その戦略はすでに陳腐化してしまう。著しい技術革新や顧客ニーズの多様化などますます顕著になっていくことを勘案すると、その「うまみ」はさらに短命化すると容易に想像がつく。まさに戦略の立案力ではなく実践力が問われる時代である。

戦略を実践するには、リーダーの存在が不可欠である。なぜなら、リーダーとは、前例にとらわれず進むべき方向性を示し、人を動機付け、困難に立ち向かう仲間を鼓舞し、結果を出す人だからである。

変革のリーダーは、歴史に名を刻むような類まれな才を持つカリスマ性を持ち合わせた特別な人たちなのだろうか。組織規模の大きさに関わらず、変革を遂げて勝ち組となる企業のリーダーには共通する要素を見出すことができる。これらの要素は日本国内でも世界のビジネス界でも共通している。

変革を成功させるリーダーの人材要素は次の3つに集約される。

1. Focus to Win (勝利する姿を常に考えている)
2. Mobilize to Execute (人をやる気にさせて必ず実行させる)
3. Sustain Momentum(継続的に実践していく遺伝子を醸成する)



Focus to Win 勝利する姿を常に考えている

変革のリーダーは、どんなにビジネス環境が複雑であっても、潜在的な顧客ニーズを把握し、将来発展するビジネス要素を見出してその後の状況を予測する。また、ビジネス環境そのものに影響を与えるような行動をとって自ら予測した状況へ環境をも引っ張っていく。

また、その将来のビジネス環境の中で勝ち残っている自分の企業像が描けており、そのときの必勝ポイントとそこまでの道のりが明確に打ち出せる。例えば、あるハイテク企業をどん底から這い上がらせた経営者がいる。当時IT製品はより細分化されてパーツごとに製造・販売されていた。当時の時流に逆らい、断片的に生産販売されているITの各部分をまとめて総合価値に変え、顧客に実効性のあるソリューションを提供する役割をもつ企業に変革した。オンリーワンの立場を確立することを提唱し、自社をマーケットリーダーまで蘇らせた。

Mobilize to Execute 人をやる気にさせて必ず実行させる

変革のリーダーシップの3つの人材要素の中で、最も重要である。

変革は株主にとってもリスクがある。ビジネスパートナーや社員にとってもこれまで確保されてきたビジネスチャンスや地位を失う可能性を持つ。このように変革はほぼ全ての人にとって辛いものであるがために、人をやる気にさせなければ、変革は開始すらできない。

多くの企業は優秀な人材を集め、さらにその中から絞り込まれた一部のエリート達が企業の道筋を決めていく。しかし、そのエリート集団が陥りやすいのが、それなりに変革の道筋はできたが、実現しないで終わるといったものである。

これらの失敗例をみても、まず気がつくのは、企業の将来像やそのために今何をやるべきかという内容を、市場や顧客、社員、ビジネスパートナー達と共有できていない場合が多い。なぜこのような現象が多く起こるかといえば、それはエリート以外の人に理解力がなくてわからないのではなく、変革を実行していくリーダー集団が、その変革の中心人物となる人達に将来像とそのためにやるべきことを理解させる努力を怠っているのである。

明るい未来像をきちんと理解させることができれば、それがやる気となって人は変革に参画していく。また、逆境の中で適切な意思決定を下していくことで変革リーダーとしての信頼を築いていき、変革の実行集団が迷わず前進できるよう動かしていくのである。

Sustain Momentum :継続的に実践していく遺伝子を醸成する

真の変革リーダーは、継続的に変革を実践するDNAを組織内部に創造する。プロアクティブに組織構造や経営管理制度の見直しを実施する。また、社員の育成・最適配置に積極的に取り組む。継続的に変革できる組織は、変化の激しい経営環境や多様化する顧客ニーズに迅速に対応できるのである。

企業変革というのは、莫大なエネルギーを長い時間要するものであるため、その長期戦に耐えて次々と壁を打ち破っていけるような組織体質に鍛えていかなければならない。あるリーダー的存在である経営者は、「変化を楽しむ企業文化」を作り上げるための人材開発研究所を設立しており、変革を受け入れさせるためには社員一人一人との対話を惜しまず、適切なアドバイスを繰り返し行った。

このように、変革リーダーは忍耐強く適切なコミュニケーションを展開し、効果的な評価・報酬制度も利用しながら、継続的に変革を実践している遺伝子を組織へ植えつけていく。この遺伝子のもつ特性がその組織の標準となったとき、変革に強い組織体質ができあがる。

このような3つの人材要素に加え、変革リーダーシップを発揮させるもう一つの大きな留意点がある。それは、ビジネスに対して計り知れない情熱を根底に持っていることである(Passion for the Business)。

物事を成功させる人は、基本的に成果を重視し、成果を出すことに非常に強い情熱を持っているものである。つまり、変革を成功させるリーダーは、変革が実現してそれに対する成果が得られなければ自分自身に納得がいかない。変革の成果を出すためには長い時間と莫大なエネルギーを費やすことを惜しまない人物なのである。



第2章 変革リーダーの行動

戦略実践の時代には、優れたリーダーの存在に加えて、企業変革に効果的なプロセスも不可欠である。過去に成功と賞賛された変革は、同様のプロセスを実施している。真の変革リーダーは、戦略を実践するため自ら組織を率い、チャレンジングな課題に立ち向かい、成功に対してコミットする。

変革を成功させるリーダーは、5つのステップを踏んで直面した困難に取り組んでいく。

1	変革のビジョンを策定し、明確に伝える
2	阻害要因を徹底的に排除する
3	クイックウィンを実現し、変革への信頼を勝ち取る
4	エンパワメントにより、変革のスピードを高める
5	継続的な変革を促進する仕組みを構築する

1. 変革のビジョンを策定し、明確に伝える

変革のビジョンの策定は、変革リーダーにとって極めて重要なプロセスである。変革ビジョンの中に自分の「WILL」を明確にし、社内のベクトルを同じ方向に向ける役割を持つ。また、変革のビジョンの中で、現状の厳しい経営環境や過去の業績などを明確にすることで危機感を醸成したり、機会を共有し、使命感を養成したりするのである。

変革ビジョンは、変革の背景や目的を3-5分で説明できるほどシンプルであり、共有できる3つほどのキーメッセージで構成されたわかりやすいものである。また、変革への意欲を引き出すような個人もしくは組織に対する価値を明確にする必要がある。ピフォー・アフターがはっきりしていると人の心に残りやすい。

また、変革は有能なリーダーひとりで実現できるほどやさしいものではない。変革を成功裏に導くリーダーは、いち早く変革に取り組むチームを編成する。変革を始めるにあたり、社内での賛同を得られない場合は、大規模なチームを作ることは難しいかもしれない。たとえ小人数でもそれぞれの役割を明確にしたチームングが必要となる。近い将来必ず発生する衝突に対して、根気よく取り組む渉外担当者や変革の進捗を管理し、問題解決に取り組むマネジャーがそれにあたる。ビジョンを示すだけでなく実際に組織編制やチームを組成することにより変革への取り組みが本気であるところを知らしめる。

2. 阻害要因を徹底的に排除する

すぐれたリーダーは、積極的に変革への阻害要因を排除する。阻害要因には、顕在化している組織構造であったり、報酬制度であったりする具体的に目に見えるものがある。一方、かなり厄介だが、人の頭の中に潜在的に存在する過去の成功体験であったり、変化を嫌う人間の特性であったりする「人」に関するものがある。

残念ながらある企業の経営幹部が、「企業の次世代を担う変革プロジェクトへの参画意識が極めて低い」と嘆いていた。とりわけ先進的な企業の場合、コスト削減などの取り組みはほとんど評価されない企業風土・文化になってしまっている。これは、社員に対する評価・報酬制度が旧態依然とした右肩上がりの時代のものであり、現在の不確実性の高い経営環境ではそぐわなくなってしまっている。

リーダーは、こうした阻害要因をいち早く突き止め、変革プロジェクト(群)が成功するために対応策を早急に打つべきである。

人に関することが原因で変革が失敗する確率は80%以上といわれている。変革のリーダーは、チェンジマネジャーとして、企業全体のチェンジマネジメントを積極的に関与・責任を持つ。優れた変革リーダーは、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを重要視し、抵抗勢力の敵を賛同者にしてしまう。また、それぞれの組織に特有のアメとムチをよく理解してそれらをきちんと使い分け、実行者には本当にやらなければいけないことだけに集中させる。

3. クイックウィンを実現し、変革への信頼を勝ち取る

早期に変革の実績を上げることで、変革の推進メンバーに対して自信を持たせる。また、いまだ傍観者である者に対して、変革への信頼、つまり「難しいことをあいつらは本気でやろうしている」「もしかしたら本当に成功してしまうかもしれない」という気持ちを抱かせる。1-2ヵ月で実績を上げるためには、変革計画時での見極めが重要になってくる。変革プロジェクトを期間・必要投下リソース・期待効果などで評価し、優先順位付けを行う。こうした変革シナリオを策定、明確に伝えることもまた、変革のビジョン策定・共有と同様に重要なプロセスとなる。また、長期的な効果を期待するプロジェクト活動においても、中間成果物をしっかり定義し、適宜成功をチームメンバーおよびステークホルダーへアピールする。

クイックウィンを成果として捉える制度も必要である。イントラネットなどで社長賞として表彰するような簡単なことから、昇給・昇格などの人事報酬制度に反映させることを行う。

4. エンパワメントにより、変革のスピードを高める

クイックウィンで成功を味わったことから、さらなる変革を進めることができる。セカンドウィンを次々と狙う数多くの変革の「波」を創造し、大きなうねりとなって変革を推し進める。そのためには、権限委譲を大胆に行い、社員のやる気を起こさせ、「変革の同志」を増やすことが必要である。また、変革ビジョンを実現する社員の採用・登用や育成などを行う。

こうした「変革の同志」を増やすことで今まで取り組むことが困難とされた施策に挑戦することができる。旧来の制度や組織を変革のビジョンに沿ったものに革新することによって、さらなる変革のスピードが増す。

5. 継続的な変革を促進する仕組みを構築する

リーダーは、組織の中での新たな変革のリーダーが輩出される企業文化を醸成する。優れた組織は、優れたリーダーを輩出する。大企業や社歴の古い企業などは、その企業文化を変えることは不可能だと思われるかもしれない。しかしながら、企業文化とは、社員の行動様式で徐々に変化するものであるし、その行動様式はマネジメント手法によって変えることができる。

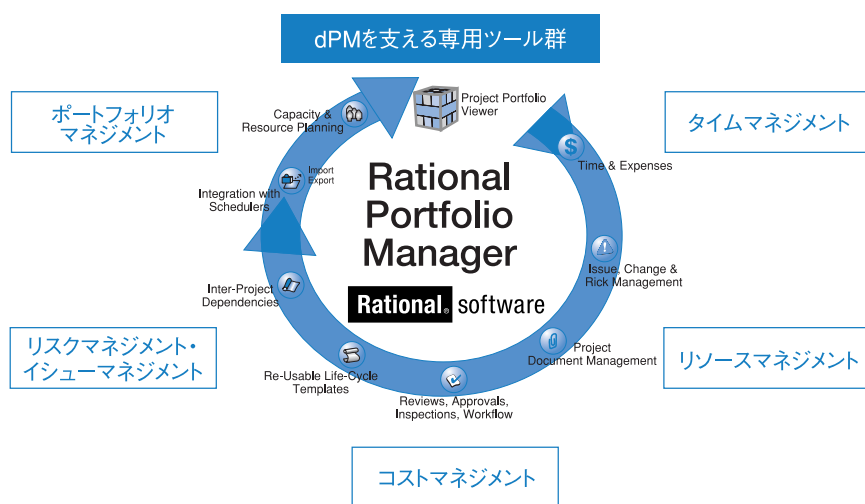
EPM(エンタープライズ・プロジェクトマネジメント)の考え方を導入し、プロジェクト中心の組織を作り上げる。P.C. ディンスモアの定義によると、EPMとは、「特定の戦略的意図のもとで、同時並行的に進められる複数のプロジェクトによって企業目的を達成しようとする経営管理思想」としている。つまり、ビジョンや戦略を実現するための施策であるプロジェクトを有機的に結びつけ、時に数百にもおよぶプロジェクトをシナジーの創造をさせながら、実施・コントロールしていく手法である。

また、ダイナミック・プログラムマネジメント(dPM)の経営手法を取り入れ、組織レベルでの変革受容度を向上させていく必要がある。ダイナミック・プログラムマネジメントでは、組織における精鋭が集まり、変革リーダーとともにビジョンを策定したり、ビジョンと整合性の取れたプロジェク



トを創造したりする。また、自社の変革効果シミュレーションを行い、最適な経営資源の配分を行う。

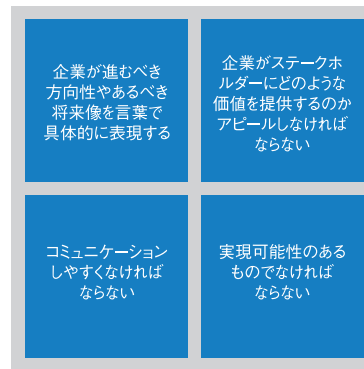
プロジェクトマネジャーとして、Q(Quality:品質)C(Cost:コスト)D(Delivery:納期)の観点からマネジメント経験を積み重ね、さらに複数のプロジェクトを同時並行にマネジメントし、プロジェクトの中断・縮小や創造・拡大などの意思決定を支援するプログラムマネジャーの役割を担うことにより、真の変革リーダーとしての資質を磨くことが可能となる。



第3章 変革リーダーのマネジメントツール

変革ビジョン

近年の変革を果たした企業を見ると、まず変革に向けた方向性やゴールを鮮烈なメッセージ=変革ビジョンとしてステークホルダーに発信している。そのビジョンはあらゆるステークホルダーが見て理解できるほど簡潔かつ明瞭なメッセージである。そのような優れたメッセージを作るにはどうすればよいのだろうか。



1. 企業が進むべき方向性やあるべき将来像を言葉で具体的に表現する

企業がどのような姿に変革し、ステークホルダーに対し価値を提供していくのか。まずこれをビジョンとして明確に示す必要がある。コストセンターであった工場部門がプロフィットセンターになる、などといった具体的な変革後の将来像が描けるものである必要がある。例えば、1960年当時の池田勇人首相は施政方針演説で「所得倍増計画」という言葉で日本の将来像を明確に打ち出した。これが、「所得倍増」ではなく「豊かな生活」などという抽象的なものだったらどうだっただろうか。

2. 企業がステークホルダーにどのような価値を提供するのかアピールしなければならない

変革後の進むべき方向性や求める将来像によって、ステークホルダーに対してどのような価値を提供するのか。それも変革ビジョンで明確に示す必要がある。例えば、富士山レーダー建設プロジェクトを実施した大手建設会社では、「巨大台風から日本を守るため、富士山に世界最大の気象レーダーを完成させることより、台風の上陸を24時間以上前に捉えることができるようにする」というスローガンを掲げた。変革による具体的な提供価値をこのように明確なメッセージとして送ることが重要である。

3. コミュニケーションしやすくしなければならない

ビジョンとは全てのステークホルダーにインパクトのあるメッセージを効果的に送るものでなければならない。それは企業とステークホルダー間でコミュニケーションしやすいメッセージである必要がある。そのために変革ビジョンをキーワード化し、図や比喩などを取り入れてイメージしやすくすることも有効である。例えば、変革を成功させた自動車会社では、3年後のあるべき姿を180(1:グローバル販売台数 100万台増加、8:営業利益率 8%、0:負債ゼロ)と称して浸透させた。このように、キーワード化することによりステークホルダーとのコミュニケーションが更に図りやすくなる。

4. 実現可能性のあるものでなければならない

ステークホルダーが見てビジョンが非現実的なものであれば、ビジョン本来の意味を成すことはない。企業にとって送るべきメッセージは「こんなことができればよい」といった根拠のない希望を示すものであってはならない。ビジョンとは達成可能な目標から生み出された、ステークホルダーの意欲を引き出すようなメッセージである必要がある。

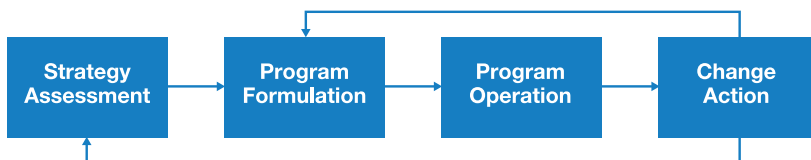
企業がどのような方向性や将来像を持ち、それによってどのような価値を提供できるのか。それを変革におけるあらゆるステークホルダーに理解してもらい、協力してもらおう。そんなアピール性をもつ鮮烈なメッセージを簡潔かつ明瞭に示すものが変革ビジョンなのである。そして優れたビジョンを策定するには上記の4つのポイントを押さえることが必須であろう。そのような変革ビジョンがなければ変革をスタートすることが難しい。

ダイナミック・プログラムマネジメント

プロジェクトの本来の目的は何か。企業のビジョン達成に向けた戦略を実行することである。しかしその目的が「プロジェクトをやり遂げること」になってしまっているケースが多い。昨今の企業においてよく見かける光景である。問題は何か。一旦プロジェクトが始まってしまうと、戦略実行に向けそのプロジェクトがいつどのくらいの効果をもたらすのかを追求しなくなってしまうことである。

プロジェクト開始後も刻一刻と事業環境は変化している。その間、規制・経済状況といった外部環境の変化によって戦略の変更を余儀なくされ、新たなプロジェクトの必要性が出てくるかもしれない。もしくは、取り組んでいるプロジェクトはもはや不要なものになってしまうかもしれない。プロジェクトを見直す必要があるにもかかわらず、放置してしまっているのである。

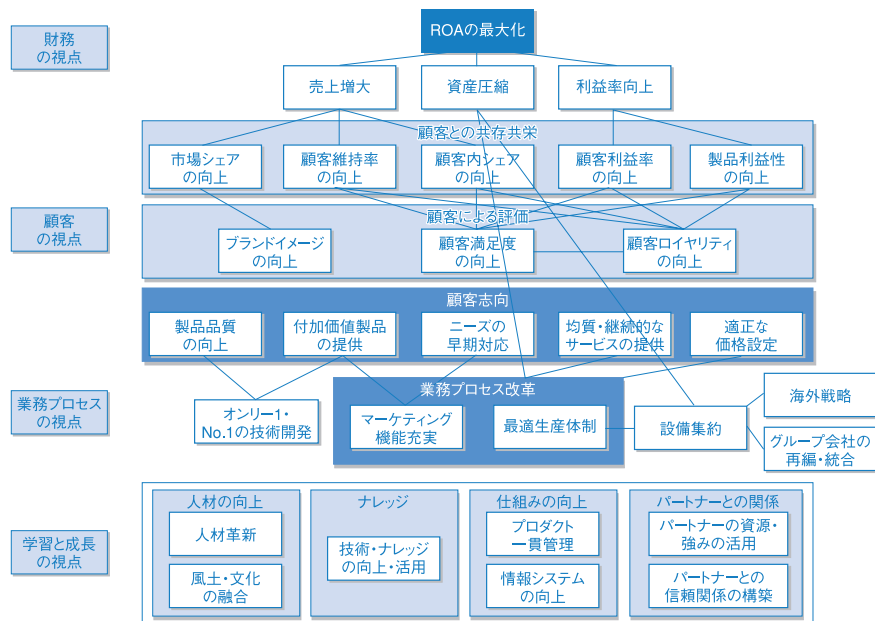
このような問題解決においてダイナミック・プログラムマネジメントは有効な手法である。ダイナミック・プログラムマネジメントは大きく4つの要素から構成される。



1. 常にビジョン 戦略と多岐にわたるプロジェクトの整合をとる(Strategy Assessment)
2. 制約条件下で優先順位付けされたプロジェクト群を編成する(Program Formulation)
3. プログラム全体のクリティカルパスを適宜再構築する(Program Operation)
4. プロジェクトの中断・縮小・創造・拡大など経営資源を再配分する(Change Action)

ダイナミック・プログラムマネジメントではこの4つの要素を循環的に実施する。重要なことは、クリティカルパスを常時にらみながら、経営資源の再配分をビジョン達成までダイナミックに実施することである。プロジェクトを切り出した当初の事業環境がその後プロジェクト実施中に変化しない保障はない。またプロジェクトも予定通りに進行し予定通りの結果を生み出す保障もないのである。

具体的には、多岐にわたる現行プロジェクトの進捗を構造的、定量的に把握し、プロジェクトの位置付けを施策マップで明確にする。各プロジェクトを収益性や実行容易性などの軸で評価する。そして各プロジェクトの戦略実行に向けたインパクトの大きさを洗い出す。そのプロジェクトのインパクトの大きさと変革のシナリオに基づいてプロジェクトの中断・縮小・創造・拡大などの意思決定を下す。この際、必要に応じ変革シナリオも作りなおす。そしてこのステップをビジョン達成まで繰り返し実施するのである。



ダイナミック・プログラムマネジメントにより、ビジョン達成に向けたクリティカルパスの見出しと、経営資源をどこに、どれだけ、どのように投入するのかの決定がシームレスにできるようになる。プロジェクトの本来の目的を失わず、ビジョン達成に向け奮進できるのである。

おわりに

リーダーシップを論じる文献は数多く存在する。世にリーダーとして認められた人々からリーダーの特性を見出し、カリスマ性などのパーソナリティに重きをおいた研究がある。一方で、リーダーの行動研究によって、リーダーシップの本質を特定することに注力している。前者の研究では、リーダーは生まれながらにリーダーであるとしている。つまりリーダーシップはある特別の人にしかないとしている。本当であろうか。答えは、NOである。リーダーは育成できる。リーダーシップは、トレーニングすれば習得できるスキルである。

変革の時代、真のリーダーの登場がますます期待されている。真のリーダーは、「イノベーションのジレンマ」で衰退した企業に対して新たな方向を設定し、社員の心を掌握・動機付けを行い、結果を出す。時間とコストをかけてできのよいビジョンや戦略を策定するだけの時代ではない。真のリーダーは、描いたビジョンや戦略を実践する力こそが必要なのである。

<参考文献>

1. 「図解 プロジェクトマネジメント」 上窪政久/小野弘貴 共著 東洋経済新報社
2. 「リーダーシップ論」 J.P.コッター著 黒田由貴子訳 ダイヤモンド社
3. 「企業変革のプロフェッショナル」 一條和生著 ダイヤモンド社
4. 「エンタープライズ・プロジェクトマネジメント」 P.C. デインスマア著
東洋ビジネスエンジニアリング/中本・アンド・アソシエイツ監訳 ダイヤモンド社
5. 「ルネッサンス 再生への挑戦」カルロスゴーン著 ダイヤモンド社
6. 「ミッション」 今北純一 著 新潮社
7. 「プロジェクトX リーダーたちの言葉」文藝春秋

共著

戦略コンサルティング・サービス シニア・コンサルタント

小野 弘貴(おの ひろき)

ロヨラ大学シカゴ校経営学修士号(MBA)取得。企業変革プログラムマネジメント、プロジェクトマネジメント、チェンジマネジメント、組織戦略・設計などのコンサルティングに従事。プロジェクトマネジメント資格認定センター講師。

戦略コンサルティング・サービス コンサルタント

石川 恭子(いしかわ きょうこ)

イリノイ大学経営学修士号(MBA)取得。企業変革プログラムマネジメント、チェンジマネジメント、組織戦略・設計、人材開発、などのコンサルティングに従事。

戦略コンサルティング・サービス コンサルタント

入山 隆(いりやま たかし)

早稲田大学理工学部卒業。南カリフォルニア大学 Marshall School of Business MBA 取得。企業変革プログラムマネジメント、新会社事業性評価、ワークスタイル変革などのコンサルティングに従事。

IBM ビジネスコンサルティング サービス

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、160 を超える国と地域において60,000 人以上のコンサルタントと専門スタッフを擁する、世界最大のコンサルティングサービス集団です。日本においては、日本 IBM の「ビジネスイノベーションサービス」と PwC コンサルティングが統合し、IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社として新たに発足しました。

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、経営革新に求められるビジネスプロセスや業界知識に加えて、業界に特化した問題解決を可能にする技術的なソリューションを深く理解し、実質的なビジネスの価値を生み出すソリューションの設計・構築・実行する能力をお客様に提供いたします。

戦略コンサルティング・サービス

戦略コンサルティング・サービスは4 つの分野から構成されており、グローバルでの豊富な経験と各業界や IT に関する深い知識をもって、お客様の企業価値の最大化をご支援しています。

また、戦略に基づく変革をスピーディに行なうためのプロセス改善、システム導入等の諸サービスも提供できる体制を整えており、質の高いトータルソリューションでお客様のビジネスをご支援いたします。

- ・Business Strategy (事業戦略)
- ・Operation Strategy (業務戦略)
- ・Information Technology Strategy (情報技術戦略)
- ・Organization & Change Strategy (組織戦略)

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社 戦略コンサルティング
100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階
Tel. 03-6250-8500 (代表)
<http://www.ibm.com/bcs/jp>
E-mail: ibcsmtg@jp.ibm.com