



strategy&

Strategy& Foresight vol.4 — 2015 Summer

特集

企業文化の改革

&

巻頭言 企業文化の改革への3つの視点 三井 健次

組織設計のための10の原則

ゲイリー・L・ニールソン、ジェイミー・エストロピニャン、ブシャン・セティ
[監訳:北川 友彦]

チェンジ・マネジメントをリードする10の原則

ディアン・アギール、ミカ・アルパーン
[監訳:井上 貴之]

日本のサード・ビリオン:勝ち抜くための組織変革
~女性活躍に向けた5つの優先施策~

ヴァネッサ・ウォレス、唐木 明子

CEO承継計画策定の重要性

ケン・ファヴァーロ、パーオラ・カールソン、ゲイリー・L・ニールソン
[監訳:吉田 泰博]



pwc

Strategy& Foresight

ストラテジーアンド・フォーサイトは、
経営コンサルティングを行う
グローバルなチーム
Strategy&が、
経営戦略についての
さまざまな課題をテーマに、
経営の基幹を担われている皆様に
向けて発行する季刊誌です。

Contents

特集 企業文化の改革

巻頭言 企業文化の改革への3つの視点 三井 健次	3
組織設計のための10の原則 ゲイリー・L・ニールソン、ジェイミー・エストロピニャン、ブシャン・セティ [監訳：北川 友彦]	4
チェンジ・マネジメントをリードする10の原則 ディアン・アギール、ミカ・アルパーン [監訳：井上 貴之]	11
日本のサード・ビリオン：勝ち抜くための組織変革 ～女性活躍に向けた5つの優先施策～ ヴァネッサ・ウォレス、唐木 明子	17
CEO承継計画策定の重要性 ケン・ファヴァーロ、パーオラ・カールソン、ゲイリー・L・ニールソン [監訳：吉田 泰博]	25

巻頭言

企業文化の改革への3つの視点

三井 健次

三井 健次 (みつい・けんじ)

kenji.mitsui@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。
医薬品・医療機器、インフラ・エンジニア
リング、エネルギー・化学、公的セクター
などの業界において、企業・事業戦略、
マーケティング戦略、組織および業務プ
ロセス改革などを中心にコンサルティ
ングを行っている。カツツェンバックセン
ターのグローバルリーダーシップチー
ムのメンバー。

企業の特徴を語る上で「企業文化」は最も曖昧模糊としていて、それでいて最も本質的に重要な要素の一つといえるだろう。実際、私たちが経営者とディスカッションする中で企業文化の重要性を問うと、多くの経営者はその重要性を認める一方で、「御社の企業文化の特徴は何ですか？」と問いかけても明確な答えが返ってくることはあまりない。また私たち経営コンサルタントの仕事としても、企業文化の改革はいわゆる論理的・演繹的思考だけではクライアントに最善の価値を提供できないという難しさを持っている。そういった意味で、企業文化の改革は、まだまだ未開の領域であり、またそれだけ大きな可能性を秘めている領域であると考えている。

ここで改めて「企業文化を改革する」ことの重要性を幾つかの視点から確認しておきたい。

第一の視点は企業活動のグローバル化に伴う企業文化改革の重要性だ。企業文化の定義はさまざまあるが、ここでは「ある企業のなかで事業活動の前提として共有されている信念、常識、価値観とそれに基づく行動様式・パターン」と仮に置こう。その定義自体から容易に想定されるように、もともと社員の同質性が高かつ終身雇用を前提としている多くの伝統的日本企業は、固有の企業文化が自然と育まれる環境にあったといえるだろう。ところが、これまで内需型と目されていた産業セクターを含め、わが国企業によるM&A等本格的なグローバル化が進む中で、これまでの企業文化の前提であった社員の同質性、さらに経営陣の同質性は急速に崩れつつある。さらに事業を展開する地域も拡大しており、これまでの企業文化の前提である「市場の常識」も変化しつつある。企業文化は「放っておいても自然と最適化されるもの」ではなく、「放っておくとグローバル化の障害になってしまうもの」になってきているのだ。「経営の意思としてより良いものに変化させ、作り上げていく」ことが求められている。

第二の視点は企業活動の高付加価値化に伴う企業文化改革の重要性だ。多くの日本企業がそれぞれの産業セクターにおいて

付加価値の高い事業モデルを追求する中で、付加価値の源泉はますます社員個々の能力と創造力に移行している。そのような環境下で社員個々の能力を発揮させながら、市場に対する訴求価値を結晶化させていくためには、組織構造や業務プロセス、インセンティブといった外形的な制度・仕組みを適切に設計するだけでは不十分だ。個々のモチベーションを最大化し、また個々人の活動を組織パフォーマンスに結び付けていくために、「前提となる価値感とそれに伴う行動様式・パターン」を共有する組織としての文化を作り上げる重要性が高まってくることは当然だろう。世界で最も尊敬されるイノベティブな企業の多くが、際立った企業文化を持っていることは決して偶然ではないのだ。

第三の視点は企業活動におけるリスク管理面からの企業文化改革の重要性だ。外形的な仕組みを整えるだけではリスクを最小化することはできない。ましてや企業活動がグローバル化する中で仕組みだけに頼っていては、リスク管理はできない。「事業活動の前提として共有される信念、常識、価値観」のなかで不適切な行動が起こらない、あるいは不適切な行動を許容しない文化を作っていくことが必要なのだ。

Strategy&では上記のような問題意識の下で、企業文化の改革を支援すべく、研究活動とコンサルティングを通じたクライアントへの価値提供を行っている。本号ではStrategy&のグローバルの研究拠点であるカツツェンバック・センター (Katzenbach Center*) の主要メンバーによる組織設計、チェンジマネジメントについての最新の論考に加え、日本固有の課題としての女性活躍に向けた提案、さらに日本でも重要性を増しつつあるCEO承継計画策定についての研究成果を紹介する。これらの論考が読者の皆様の「企業文化の改革」に向けてのヒントとなれば幸いである。

*詳細参照: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/katzenbach-center>

組織設計のための 10の原則

著者：ゲイリー・L・ニールソン、ジェイミー・エストウピニャン、ブシャン・セティ
監訳：北川 友彦

市場の変化に対して、企業は取るべき戦略を継続的に再構築・軌道修正していく必要がある。それに合わせて、その実行を支える組織も進化させ続けなければならない。組織の設計は、構造（「箱と線」）や意思決定権などの有形（フォーマル）の要素だけではなく、規範意識やマインドセットなどの無形（インフォーマル）の要素も考慮して実施することで大きな効果が得られる。本稿で紹介する多数の経験に基づいた基本指針を取り入れることで、あなたの組織を戦略に適したものと変革することができるだろう。（北川 友彦）

あるグローバル電子機器メーカーでは、組織改編が延々と繰り返されてきた。アジア市場に新たな通信機器の製品ラインナップを導入するために、営業、マーケティング、サポート機能を変更する必要があった。クラウドによるビジネスアプリケーションへの移行のため、IT組織を変える必要も生じた。過去10年間で行った組織の再編成は合計6回に上っていた。

しかし突如、この会社は新たな課題に直面していることに気がついた。新しい技術が入り込んできたことや、顧客の期待が大きく変化したのを背景に、CEO（最高経営責任者）は製品を基盤としたビジネスモデルから、顧客中心のものへと変えることを決めた。組織を再度編成する必要があるが、今回は組織図にある線や箱を動かすだけではだめで、これまでとは違う変革を行わなければならない。組織の最も基本的な構成要素、つまり、社内の意思決定、新たな行動様式の導入、業績に応じた報奨、コミットメントの形成、情報の管理と活用、責任の割り当て、そして互いの連携に関する方法を変更する必要が生じるかもしれない。しかし、経営陣はその青写真がないだけでなく、どこから手を付けていいのかわからなかった。

このような状況は珍しいものではなくなっている。2014年にCEOを対象に行ったPwCによる第18回世界CEO意識調査（※1）

において、多くのCEOがグローバルトレンドの結果として、今後5年間に自社のビジネスに破壊的な変化が生じる可能性があると回答した。トレンドの一つとして、回答者の61%が「競争相手の増加」と「顧客行動の変化」が破壊的な変化を引き起こすと予測し、また50%が「販売チャネルに変化」が生じると回答した。しかし再編を成功させるには、自社の戦略と適合させ、従業員を鼓舞し、新たな能力を構築し、顧客を惹きつけられるよう、変化はできる限り効果的で痛みを伴わないものにしなければならない。

今日のグローバル企業のCEOの任期は平均約5年であり、リーダーの任期中に大掛かりな組織改編が行われるのはほぼ1度限りであり、そこで成功させなければならない。同じ企業は2つとしてなく、適切な組織設計を決める公式はない。しかし、我々はどの企業にも当てはまる10の原則を特定した。PwCとStrategy&が長年にわたり行ってきた共同研究と実践の中で、様々な産業と地域にまたがる400社以上の業績を組織改革により向上させてきた経験から見出したものである。企業リーダーの取るべき戦略が今日とは異なる組織を必要としている場合、方向性を示すだろう。

※1 www.pwc.com/jp/ceosurvey

ゲイリー・L・ニールソン
gary.neilson@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのシニア
パートナー。経営モデルと組織改革を
専門とする

ジェイミー・エストゥピニャン
jaime.estupinan@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのパー
トナー。ヘルスケア産業の消費者戦略
の改革と組織作りを実施している。

ブشان・セティ
bhushan.sethi@
us.pwc.com

PwC米国法人ニューヨークオフィスの
アドバイザリーサービスのパートナー。
PwCグローバルネットワークの金融
サービスにおける人事・チェンジマネジ
メントサービスを担当している。

北川 友彦 (きたがわ・ともひこ)
tomohiko.kitagawa@
strategyand.th.pwc.com

Strategy& バンコクオフィスのディレ
クター。15年以上にわたり、自動車・機
械製造業などを中心に、事業戦略、営
業・マーケティング、組織設計などのプ
ロジェクトを数多く手がけてきた。近年
は、日系企業の東南アジア戦略の支援
に注力している。

図表1：組織設計の8つの要素

4つの階層を持つ相補的な2つのグループを組み合わせることで、どの
企業にも適した設計を実現できる。組織の再設計に着手する際は、
これらの要素のうち4つか5つから始めるとよい。



出所：Strategy&

1. 過去を忘れることを宣言する

組織設計は内省から始めるべきである。自社の目的意識は何か。顧客、従業員、投資家に、どのような変化をもたらすか。現在や将来においていかに差別化するか。今後2〜5年間で、自社の提供価値を実現する差別化能力は何か。

多くのビジネスリーダーが、これらに答えるには快適な領域から抜け出すことが必要だ。大胆に方向性を定め、ゴールに向け組織を整理し、自身の行動すべてに優先順位を決める必要がある。将来を見据えた視点を維持することが極めて重要である。

私たちはこれまでに、経営陣が過去の組織のプラス面とマイナス面についての議論に埋没し、組織設計が効果をもたらすに至らなかった例を多く見てきた。「過去を忘れる」と宣言することによって、このような状況を回避すべきである。今日ある組織設計や過去になされたものを非難も正当化もしないことを、全員で明確に決意し、前に進むべきである。単純に聞こえるかもしれないが、新たな戦略へ集中していくうえで驚くべき効果がある。

2. 「DNA」に基づいて設計する

組織設計は必要以上に複雑に見えるかもしれない。しかし、適切な枠組みを用いることで必要な要素を理解し、優先順位を設定できる。我々は、産業、地域、ビジネスモデルを問わず、どの企業にも当てはまる普遍的な8つの構成要素を特定した。これらを組織設計にあたり考慮して欲しい（図表1参照）。

構成要素は4つの相補的なペアに分かれる。それぞれのペアは有形（フォーマル）の要素1つと無形（インフォーマル）の要素1つで成り立つ。意思決定は規範（人々の行動を規定）と、動機づけはコミットメント（自身の仕事に対する考え方を規定）と、情報はマインドセット（知識と意味合いを処理する方法を規定）と、構造はネットワーク（人と連携する方法を規定）とペアになる。これらの要素を用い、各ペアが必要な変化を検討することで、会社全体を分断するのではなく、統合する設計を実現できる。

8つの構成要素全てを同時に用いて変化を起こしたくなくかもしれないが、あまりに多くのものを一度に変更した場合、予測もしない影響がもたらされ、不幸な副作用が生じる可能性がある。最初に最大の効果をもたらすと考えられる少数（最大で5つ）

の変化を取り上げるべきである。少数の変化であっても多くのバリエーションが考えられる。例えば、動機づけの設計は職務によって変える必要がある。営業スタッフは金銭的報酬により強く影響されるかもしれないが、研究開発スタッフは自らが指揮を執るプロジェクトや外部連携・教育の機会が盛り込まれたキャリア・モデルを好むかもしれない。

3. 組織改編は最初ではなく、最後にする

企業リーダーは現在の組織構造が必ずしも業務遂行に適したものではないと認識しているが「組織構造を変えると事業が抱える問題を解決できる」というありがちな罠に陥ることがある。

彼らを非難する事はできない。なぜなら、組織図は一見したところ最も力強いコミュニケーション手段だからだ。組織内の上下関係を規定するものであり、好む好まざるにかかわらず心理的影響も大きい。しかし、組織変更が他の変更とは無関係に行われた場合は特に、元に戻る傾向にある。管理者の階層を大幅に取り除き、一時的にコストを押し下げることができるが、あつという間に階層は復元され、短期的なメリットは消えてしまう。

組織の再設計とは、新たな体制を一気に立ち上げることでない。会社を過去から未来へと導く一連の施策を講じることである。組織構造の変更は最後に行うべきことで、一連の施策の第一歩ではなく到達点であり、さもなくば変化は持続しない。

私たちはこのアプローチの価値を、ある工業製品メーカーで目の当たりにした。同社はほぼ組織構造のみに焦点を当てた再編成を過去に行っていたが、経営陣が期待した改善を実現したことはなくその後さらに危機感が高まった。アジアで競合が急速に成長し、技術進歩により製品サイクルが短縮され、流通業者を中抜きする新たなビジネスモデルが登場したためである。今度は組織図の線と箱を書き直すだけでなく、過去に反応を遅らせた組織的な要因を理解しようとし、意思決定の仕方やその実行方法、情報の流れに課題も発見した。まず最初にこれらの構成要素に関する変更を行った。非生産的な会議を廃止し（情報活用）、マトリックス構造における最終責任を明確化し（意思決定権と規範意識）、報奨の方法を変更した（動機づけ）。結果、組織の改編準備が整ったときには、ほとんどの課題要因は解決した。

4. トップ人材を最大活用する

組織設計において人材は非常に重要でありながら見過ごされることが多い。既存の幹部メンバーが持つ個性と能力が組織設計に与える影響はさほど大きくないと考えられているのかもしれないが、人材の長所を最大限に活かせるような役職の設計を行う必要がある。言い換えれば主要な人材のスキルと経営力を考慮し、部下との連携や権限委譲を促進できるようにしなければならない。必要とする能力とリーダー人材はうまく整合させなければならない。例えば、イノベーションと市場の変化に迅速に対応する能力に基づいて事業を構築するのであれば、CMO（最高マーケティング責任者）には幅広いバックグラウンドをもった人材を選ばなければならない。逆に従来型のマーケティングのバックグラウンドを持ち、低コスト価格設定や幅広い流通対応を主な得意分野とする人材はこの役割には適切ではなく、他のメンバーが能力のギャップを埋め合わせることもできるかもしれない。CFOが、優れた専門家ではあるがリーダーとしてのカリスマ性に欠けるのであれば、COO（最高執行責任者）にはそれに秀でた人材を据えることでバランスを取り、アナリストとの面談など外部と接触する役割を担わすことができる。

戦略のために幹部チームを構成するに当たって、上級幹部に最適な管理範囲（直属の部下の数）を検討する必要がある。ジュリー・ワルフ準教授が行ったハーバードビジネススクールの研究によると、CEOの管理範囲は過去20年間で2倍に拡大しているという。幹部が持つ直属の部下の数は7人という例が多いが、マジックナンバーと言えるような数字はない。CEOにとって、最適な管理範囲は4つの要因、すなわち、①そのCEOが在職期間のどのあたりにいるか、②事業部門間の協力はどのくらい必要とされるのか、③直属の部下と共に働くこと以外に注がれている活動はどのくらいあるのか、④取締役会の会長を兼任しているかどうか、に左右される。（我々は目標とすべき管理範囲を決定するためのCレベル管理範囲診断システムを策定した。詳しくは strategyand.pwc.com/spanofcontrol）

5. 変えることができるものに焦点を当てる

あなたの組織の足を引っ張っている要因として、恒常的に不足

しているものと制約となっているものをリストアップしてみるとよい。実際の状況における制約要因を整理することで、新たな組織設計を実行し、維持することができる。

例えば、あなたの会社のコア製品の製造とマーケティングについて最も知識を持っている人材（製品展開スタッフ）の20%が規制関連プロジェクトのために3年間現場を離れることになった場合の影響を考えてみよう。このような優れた人材の不足が製品展開能力にどのように影響するのだろうか。特に顧客に関するインサイトを発見し、それに取り組むことが求められる場合はどうか。どのようにこの不足を補えばよいのか。典型的に不足している状態、あるいは「十分でないもの」をより深刻に考えることで、組織変更において何を優先すべきかが明確になる。効果的な製品展開方法を知っている人材の不足に対応するため、製品展開の中核センターを構築することになるかもしれない。

政府規制、供給不足、需要の変化といったビジネス上の制約条件は、あなたにとって制御不可能なものだろう。しかし、変えることのできないものを変えようとして泥沼にはまるのではなく、変えることのできるものに焦点を当てることが重要である。例えば、世界的な消費財メーカーの場合、ブランド確立方針、使用ガイドラインについて意思決定権を明確に設定した世界レベルで単一の組織構造を作りたいと考えるかもしれない。その方が世界規模の確立においては効率的だからである。しかし製品に対する消費者の嗜好が世界各地で異なる場合、意思決定権を各地域のリーダーに委譲できる組織構造を取り入れる方がうまくいくかもしれない。

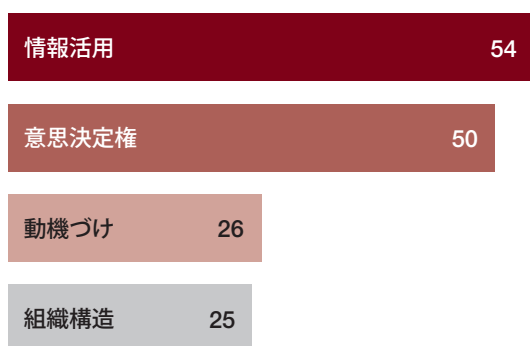
6. アカウンタビリティ（最終責任）を奨励する

組織設計は、人々が事細かく管理されることなく、業務における自らの役割についてアカウンタビリティを持ちやすくすべきである。意思決定権を明確にし、経営委員会から事業部門、各機能、各部署へと情報が迅速かつ明確に伝わる必要がある。我々の調査では、この要素の重要性が強調されている。我々は強い実行力を持つ企業数十社の分析を行い、フォーマルな構成要素の中で、情報の流れと意思決定権が戦略の実行を向上させる上で最も大きな影響を持っていることを特定した。これら2つの構成要素は組織構造や動機づけの約2倍の効果を持っている

図表2：アカウンタビリティ(最終責任)の重要性

私たちが行った分析によると、情報の流れと意思決定権は、組織構造や動機づけの2倍の効果を持っている。

平均的な強さ指数(100点中)



出所：Strategy&によるOrg DNA Profiler[®]調査の分析

(図表2参照)。

あるグローバル電子機器メーカーは、戦略実行の遅さとアカウンタビリティの欠如という問題を抱えていた。これらを解決すべく、同社は過去数年間で誰が重要な意思決定を行っていたのかを明確にするマトリクスを作成し、会社として目指すゴールにより整合した意思決定権と動機づけを明確に設定した。各地域のセールス担当幹部にその地域のディーラーについてのアカウンタビリティを課し、ディーラーの販売実績に基づいて幹部の評価を行うと、双方におけるオーナーシップと業績が向上し、メーカーの保証機能を始め、非常に重要でありながらかつては見過ごされがちであった機能も強化できた。予算に関して必要な権限、意思決定会議、コミュニケーションを確立することで、新たな意思決定権の運用を開始した。

意思決定権と動機づけが確立されると、アカウンタビリティも根付く。徐々に、人々はフォーマルに強制されることなく、コミットメントを遂行し続けるという習慣がつくのである。これが会社の

文化の一部となった後も、新たなアカウンタビリティを継続的に育み、奨励していかななくてはならない。例えば、その企業に新たに加わった者がコミットメントを尊重しなかったり、期待されている行動を妨げる形でインセンティブを変更した場合、アカウンタビリティを育む文化は続かないだろう。

7. 他社比較は慎重に行う

よくある間違いに「ベスト・プラクティス」を探すことが挙げられる。競合他社が何をしているのかを探ることは理屈では役に立つが、それは自らの組織設計の参考としたり、気になる問題を明らかにすることが目的である場合に限ってであり、実際にはこのアプローチにはいくつかの問題がある。

第一に、あなたの組織特有の能力システム、つまり、あなたの組織だけが持っており、他社には模倣出来ない結果を生む強みを無視している。競合はたとえ同じ業界にいても、差別化するために同じ能力を必要とする可能性は低い。表面的には同じように見える2つの銀行を例に取ろう。2行は、複数の地域で隣り合わせに支店を持っていることもある。しかし、一方は低コストと革新的なオンラインバンキングに魅力を感じる新世代を対象顧客とする国立銀行であり、もう一方は地域指向で高齢層の顧客ベースを対象とし、地域とのつながりを重視して顧客に合わせたサービスを提供している地方銀行かもしれない。これらの異なる提供価値には、異なる能力が必要であり、結果として組織設計は異なる。テクノロジーを駆使している前者は、主に顧客セグメントごとに組織されており、オンラインと対面でのアクセスの相互作用をシームレスにすることを目指し、すべての地域と市場を網羅する最先端技術に投資することが容易になる。一方、地域に根付いた後者は、主に地域ごとに組織されており、地場の有力者や企業とより良い関係を築くためにマネージャーを配置しているかもしれない。間違った例をベンチマークにした場合、模倣した組織モデルは後退するだけである。

第二に、あなたの企業が競合と同じ戦略を持っていたとしても、それが適したものであるとは限らない。もし競合があなたの企業とは異なる提供価値や能力システムを持っているのであれば、比較対象とするのは過ちとなりかねない。

それでも他社比較する必要があると感じるならば、あなたの

業界に関連するすべての要素で一番を目指すよりも、むしろ少数の比較要素を選び、それぞれについて適切な競合企業に焦点を当てるべきである。どの企業に追随するか、どの指標を参照し分析するか判断は、あなたが将来の方向性を決める上で優先した能力と正確にマッチしていなくてはならない。例えば、新興市場に進出しようとするなら、その地域の主要企業が現地オフィスに調達や流通に関する意思決定権をどの程度与えているのか、をベンチマークするのがよいかもしれない。

8. 「線と箱」を企業の目的に沿ったものにする

どの企業にも、最適な階層関係のパターン、すなわち中庸となる「線と箱」がある。これは企業によって異なり、あなたが選んだ戦略を反映し、企業を特徴づける最も重要な能力を支えるものでなければならない。たとえ同じ業界でも、ある企業にとって適切な組織構造は、他社にとっては適切でないのである。

特に、組織図の中で管理範囲（直属の部下の人数）と階層（CEOと現場従業員がどれだけ離れているか）を設計する際、目的をよく考える必要がある。これらは組織全体で一貫していなければならない。

階層を減らすことで情報の流れを加速化し、より大きなアカウントビリティを作り出すことができる。しかし組織構造が平坦すぎると、幹部は極めて多くの従業員を管理しなくてはならない。人員を増やすことで管理にかかる時間を省くことはできるが、ピラミッドがあまりに急傾斜になれば、底辺から頂点までメッセージが明確に伝わりにくくなる。そこで、あなたの会社の性質を考慮する必要がある。会社の業務には詳細な管理が必要なのか。テクノロジーはどのような役割を担っているか。どの程度の共同作業が行われているか。社員は地理的にどの程度広範囲に配置されているか。社員が望む管理スタイルとはどのようなものか。

あるコールセンターでは、1人のマネージャーが直属の部下15～20人を管理している。これは作業が定型的で、自動化がかなり進んでいるため可能である。専門知識を持つ人員で構成されている企業向けソフトウェアの導入チームであれば、管理範囲は例えば6～8人と少数である必要があるだろう。社員が恒常的にチャレンジの多い仕事に取り組み、意思決定に幅広く関与している場合、直属の部下を多数持つマネージャーを置くよりも、階層の幅

を小さくし、少数の部下を持つマネージャーを多く置く方がよいかもしれない。

9. インフォーマルの要素を強調する

組織構造や情報の流れなどのフォーマルの要素は具体性があるため、着目されがちである。これらは変更したり、評価しやすいが、全体の半分でしかない。意思決定権の割り当てを変更したり、組織図を作り直したり、あるいはナレッジマネジメントシステムを立ち上げたりしたもの、期待した結果を得られていない企業は多い。

それはインフォーマルで無形の構成要素を無視してきたからである。規範意識、コミットメント、マインドセット、ネットワークは物事を成し遂げるために欠かせない。人の考え方、感じ方、コミュニケーションの取り方、振る舞い方を象徴し、また、影響を与えるものである。この無形の要素が互いに同期していなかったり、有形の要素と連携していない場合、組織はしかるべく機能しないのである。

あるテクノロジー企業では「会議の前に何度もの会議」を、「会議の後に何度もの会議」を行うのが慣習となっていた。言い換えれば、実質的な討議と企画は「公式会議」と呼ばれる正式なプレゼンテーションとは別のところで行われていたのである。同社はかねてよりインフォーマルなネットワークに依存しており、人々が多くのフォーマルなルールに対する回避策を必要としていたからだった。現在、組織再設計の一環として、この会社の経営陣はこのインフォーマルな性質を尊重し、流動的に動ける新たな意思決定権と規範意識を取り入れ、フォーマルなルートを可能な限り排除している。

10. 自社の強みを土台とする

組織を再構築することはCEOや部門リーダーにとって最も困難なことの1つである。業績の悪い企業の再建を負っている場合はなおさらである。しかし既存の慣習の中に、そして企業文化の中に、土台とすべき強みは常にある。例えば、あなたの会社は顧客に対する強いコミットメントと規範を有しているでしょう。従業員は必要であれば顧客のために一層の努力をすることを

いわず、任務の範囲を超えたり、スケジュール前倒しで業務を行ったりする。大抵の場合、これは従業員が、顧客が直面している問題を重視しているからである。このような行動に関する討議グループを立ち上げることで関心を高め、フォーマルなインセンティブにより報酬を与えることで、奨励したり、全社に拡大させることもできる。

あなたの会社では意思決定権が明確に定義されており、各人が担うべき判断と行動についてしっかりとした考えをもっているかもしれない。しかし現在の組織設計では、適切なものに焦点が当てられていない可能性もある。アカウンタビリティに対する強い意識を用いて、新たな戦略を遂行するのに正しい判断を下せるよう、方向性を示すことができるだろう。

おわりに

2014年に行ったStrategy&の調査では、経営者の42%が自身の組織が戦略に沿ったものになっていないと感じており、組織の一部が戦略を受け入れないか、理解していないと回答している。本記事で紹介した原則は、企業が持つ特徴ある能力を支え、その戦略を効果的に実行するための組織設計を後押しするものである。

組織を戦略に沿って変革することは、経営トップだけが指揮を取れるプロジェクトである。CEOが日常の詳細までを管理するのは現実的ではないが、経営トップは大きな課題や岐路にのぞむ場に出向き、組織設計を行うチームを将来にフォーカスさせ、新組織への移行について最終責任を負わなければならない。CEOは将来の変革に向けても方向性を示す必要がある。技術、顧客の嗜好、その他の混乱要因の変化により、あなたのビジネスモデルは常に試されることになる。

これら10の原則は、規模の大小を問わずどの組織にとっても指針となるものである。これらの教訓を踏まえれば、ありがちな失敗を回避し、あなたのビジネスに適した青写真に向かって進むことができるのである。

“10 Principles of Organization Design”, by Gary L. Neilson, Jaime Estupiñán, and Bhushan Sethi, strategy+business, Issue 79 Summer 2015

チェンジ・マネジメントを リードする10の原則

昔ながらのツールとテクニックは、今も変わらず
企業の速やかな変革をもたらすのに役立つ。

著者：ディアン・アギール、ミカ・アルパーン
監訳：井上 貴之

企業買収や合併、顧客志向の強化、グローバル化に伴う組織変革など、様々な局面において、企業は主体的であるかを問わず大きな「変革」を求められる。このような組織による「自己変革」は、その企業の未来を決める重要な取り組みであるにもかかわらず、個人の禁煙やダイエットと同様、いとも簡単に失敗に終わってしまう。本稿では、失敗を回避し、変革を成功に導くための王道かつ普遍的なルールについて改めて整理を行う。（井上 貴之）

2000年代半ば以降、巨大な新市場や労働力プールの開拓が進み、かつて主流となっていたビジネスモデルは革新的な技術により存亡の危機にさらされ、資本の流れや投資家の需要を予測するのが困難になっている。環境の変化に立ち向かうために、企業は組織のチェンジ・マネジメントにおいて文化が果たす役割に対して、これまでよりもはるかに敏感に反応し、より強く意識し、同時にうまく実績を残すことが求められている。

しかし、2013年にStrategy&とカツエンバック・センターが、世界中のシニアエグゼクティブを対象に文化とチェンジ・マネジメントに関する調査を行ったところ、変革の取り組みが成功する確率は、わずか54%であることが明らかになった。この数字はあまりにも低く、残り46%の変化に向けた努力が実を結ばなかった場合の代償は大きい。金銭的なコストだけではなく、現場が混乱し、機会の喪失やリソースの浪費、士気の低下を招いてしまう。激変の荒波に耐え、残業に長い時間を費やしてきた従業員が、鳴り物入りで大々的に発表された取り組みのために、簡単に立ち消えてしまう様を目の当たりにすると、皮肉な感情しか湧いて

こないだろう。

組織のチェンジ・マネジメントに関する私たちの経験から、克服しなければならないハードルが大きく3つ挙げられる。1つ目は「変化による疲労」、すなわち、人があまりにも多くのことを一度に変えなければならないプレッシャーを感じたときに生じる、疲弊感のことである。カツエンバック・センターの調査回答者の65%が、このような状況を問題として挙げている。変化による疲労は、深い考えなしに急に実施が決まり、準備も不十分な中で始まったような取り組みにおいて増しやすい。特に「すべてを白紙に戻し、1からやり直す」ような派手な取り組みをトップから強要された場合に、疲労は急激に大きくなり、実行の妨げとなる。

2つ目のハードルは、回答者の48%によると「実現までの道のりの長さ」だ。背景には、企業は、変化を長く持続できるスキルが欠けていると考えられる。このような問題を解決する優れた方法とは、プロセス設計や研修といったオペレーションの改善に投資することであり、また、新しい実践的なアプローチを浸透させて、従業員に彼らが必要とする知識や文化面でのサポートを提供する

ディアン・アギール

deanne.aguirre@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& サンフランシスコオフィスのシニアパートナー。Strategy& カッツェンバック・センターの共同リーダーを務め、文化、リーダーシップ、人材の有効性、組織のチェンジ・マネジメントを専門とする。組織関連のトピックについて、世界中のシニアエグゼクティブに助言をしている。

ミカ・アルパーン

micah.alpern@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのシニアアソシエイト。カッツェンバック・センターのオペレーティング・チームのメンバー。文化の変革および組織のチェンジ・マネジメントを専門とする。

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)

takayuki.inoue@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。業務変革、ITトランスフォーメーション、全社組織変革、PMI、新規事業戦略支援などを得意とする。保険プラクティスおよびオペレーションプラクティスの共同リーダー。

本稿は、Strategy&がグローバルで発行するビジネス誌『strategy+business』2004年夏号掲載のジョン・ジョーンズ、ディアン・アギール、マシュー・カルドロンの著「10 Principles of Change Management」の改定・更新版である。

本稿にはまた、s+bの寄稿編集者、サリー・ヘルゲセンも協力している。

ことである。

3つ目は、変革の取り組みは、一般的に、経営層によって決定、計画、実行され、下のレベルで働く従業員たちの意見がほとんど反映されていないことである。これでは取り組みを策定する上で役立つ情報が排除され、一方で、現場に変化の主導権を握らせる機会が制限される。回答者の44%が、自分たちで起こすよう期待された変化がどのようなものかを理解していなかったと回答し、38%がそうした変化に同意していなかったと述べている。

これらを踏まえた上で、過去の経験に照らし合わせると変革の取り組みを成功へと導くために必要なことは、以下の10の原則として整理できる。

1. 文化とともにリードする

ルー・ガースナーは、IBMの最高経営責任者として史上最大の成功を収めたビジネス変革を率いた人物だが、当時学んだ最も重要な教訓は、「文化がすべてだ」ということだったと語っている。今日の経営者はこのことを理解している。カッツェンバック・センターの調査では、84%が、チェンジ・マネジメントを成功させるには、組織の文化が極めて重要と述べており、64%が、戦略またはオペレーティングモデルよりも、組織の文化が重要とみなしている。それにもかかわらず、文化的な抵抗を克服する、または、文化的なサポートを最大限に活用するという観点から、チェンジ・リーダーたちが文化に対処できないケースが多い。変化を長く持続させられなかった企業の回答者では、驚くことに76%が、変革の取り組み方を決める際にエグゼクティブたちが既存の文化を考慮しなかったと述べている。

文化の重要性が広く認識されているならば、なぜこのようなことが実際に起こるのか。おそらくチェンジ・マネジメントの策定者たちは、自社の文化を過去の遺産ととらえ、そこから先へ進むことを望んでいるからだろう。もしくは文化が無形の「柔らかな」ものであることから、明確な注意を向けなくても、適応できるだけの

順応性を持ち合わせていると想定しているからかもしれない。

一方、組織変革のベストプラクティスを熟知するチェンジ・マネージャーたちは、常に自社の既存の文化を最大限に活用している。文化そのものを変えようと試みるのではなく、文化からエネルギーとなる前向きな感情を引き出そうとするのである。人々の既存の考え方や行動様式、仕事の進め方、感じ方などをうまく活用することで、変化の取り組みに弾みをつけようとする。このようなエネルギーを利用するために、リーダーたちは、変化に沿った文化的要素を見出し前面に押し出すことで、変化の影響を受ける人の関心を集めなければならない。

合併に向けての準備が進められていた医療関連の2つの企業で、合併合意後の統合を先導したのは文化であった。チェンジ・マネジメントチームは、合併によって生まれる強みと課題を浮き彫りにするため文化についての社内調査を用いて、それぞれの会社の運営スタイルを明らかにしようとした。結果、一方の企業には、収益の結果に左右される文化があり、他方には、プロセスに焦点を当てる傾向が、明らかになった。最適な方法を取るには、合併後の新しい企業が、プロセスを巧みに利用して明確な結果を出さなければならないだろう。最初に時間をかけて、それぞれの企業の根底にある文化を認識し受け入れることで、合併後の会社のリーダーたちは、深く根付いた強みを生かして変化を活発にし、また、無意識かつ無神経に再設計を進めていれば生じたであろう支離滅裂な状況を回避したのである。

2. トップから始める

早い段階ですべてのレベルの従業員が関わりを持つことが重要であるが、成功したチェンジ・マネジメントの取り組みはすべてトップから始まっており、トップにはエグゼクティブで構成された献身的で統制のよく取れたグループが存在し、CEOが強力にサポートしている。このような一致協力体制を当然と考えてはならない。むしろ、変化を必要とする状況と変化を実行するための細かな取り決めに全員が同意できるよう、根回しが

必要なのである。

臨床研究を行うある会社では、競争力を高めるために、今後10年間で会社の規模を3倍にするという目標を掲げ、全力で取り組んでいた。同社では、25年を経ても、まだ創業当時のような運営が行われていたことから、広範囲に組織の再設計を進める必要があった。設計段階に至るまでに、財務担当のリーダーたちが社外ミーティングに集結し、協力しながら厳しい演習に臨んだ。その演習では、リーダーシップチームの有効性に関する調査等が行われ、リーダーは、自分たちのことをチームと呼んでいるが、実際にはそのように思っていないことが明らかにされた。それどころか、彼らはほとんどの場合、一匹狼として、すなわち、創業時のやり方で組織運営に従事していたのである。

グループのメンバーである役員が一人ずつ、変化を必要とする状況について、心のこもったプレゼンテーションを披露した。急成長を遂げるために会社が向かうべき全体的な方向性については、ほぼ全員が賛同していた。しかし、第一段階として具体的に何をすべきかなど、どうやってその方向に舵を取るかについての説明に関しては、意見がばらばらであった。変化を必要とする状況に対して一人一人がサポートできるとすれば、それはどのような状況であるかを、互いに協力して考え出すという課題が与えられた。

経営層たちは、全員の意見を一致させるために、互いの主張に注意深く耳を傾け、対立する見解を比較検討しなければならなかった。この演習は、要求レベルが高かったが、10年後に会社がどうなっているべきかについての一貫したビジョンをめぐって、一体感が生まれるようになった。さらに最も重要なのは、この演習で、密接に協力し合うという経験をしたことで、役員たちは協力的で献身的なチームとして行動できるようになったのである。社外ミーティングが終わる頃には、全員が同じ表現で会社が何をすべきかを説明できるようになっていた。ある参加者によれば、この経験は「自分自身を変えた」。すなわち、互いに力を合わせれば、ヒエラルキーの他のレベルに属する他のグループにも、プランを伝授できるという自信が与えられたのである。

3. すべての階層が関わる

戦略を考える際、中間層および現場の従業員たちが、変化の取り組みの成否にどの程度影響を与えるかについては軽視されがちである。こうした従業員たちの仕事に影響を及ぼすことが予測される問題に情報提供してもらうため、早い段階から彼らを

活用すれば、変化を生み出すのが計り知れないほどスムーズになる。どこでトラブルが発生する可能性があるか、また、技術や物流に関してどのような問題に対処すべきか、顧客が変化にどのような反応を示すかについて、現場で働く従業員は知識の宝庫のような存在なのである。さらに、彼らが誠意を持って取り組んでくれば、複雑な変化の取り組みが成功に至るまでの道筋をスムーズにできるが、逆に彼らの反発を招くようなことになれば、実行は困難を極めてしまう。

さまざまなヒエラルキーのレベルの人たちが早い段階から関与することに抵抗がある場合、「プランニングに関わる人数が少ないほどプロセスの効率が向上する」と考え、抵抗する理由になることが多い。しかし、初期段階では時間がかかるが、幅広い人材による関与を確保できれば、後に起こり得る筆舌に尽くしがたい苦勞に直面せずに済むのである。こうした人たちがプランの策定に参加することで、より多くの情報が表面化するだけでなく、彼らにも利益となる。チェンジ・マネジメントに共通する格言の1つが、「急がば回れ」だ。

IBMが、このようなアプローチの必要性を認識したのは、文化に関する新しいイニシアティブが生まれた2003年であった。リーダーシップチームは、組織が前進する過程で必要となる文化的特性を明確に定義するために、集中的にミーティングを実施し、「values jam」の開催も宣言した。72時間限定で設置されたウェブサイトで、社員であれば誰でもコメントや反応、提案、問題点を投稿することができた。リーダーたちは、受け取ったフィードバックに基づいて、変化を実行し、受け取った情報がどのように組み入れられたかを明確に伝えた。

4. 理性と感情を一体化させる

リーダーは、「新規市場に参入する」または「今後3年間、年率20%の成長を遂げる」など、戦略的ビジネス目標を立てるという根拠だけで、大きな変化の必要性を訴えることがよくあるだろう。目標だけを見れば素晴らしいが、その大義に純粋にコミットできる形で、目標が人々の感情に届くことはめったにない。人間は、知性だけでなく心も動かし、自らを何か必然的なものの一部であるかのように感じさせてくれるような行動喚起に反応を示すのである。

ヒューレット・パッカード社（以下「HP」）のCEO、メグ・ホイットマンと同氏のシニアエグゼクティブ・チームは、変革への取り

組みの中で、この原則に従っている。両者とも、会社の文化的な歴史や伝統を直接引き合いに出すことで、HPと従業員との強力な人間関係の活性化に尽力してきた。例えば、エグゼクティブ専用の駐車場を囲っていたフェンスを撤去する、トップ・エグゼクティブをパーティションで区切られた狭いスペースで働かせるといった、象徴的な行動に出ることで、本質的な仕事の質はヒエラルキーの位置と同様に重要であるとする、独自の理念「HP Way」の強化を図ってきたのである（ホイットマンは、2013年4月付けのLinkedInのブログ記事「透明なコミュニケーションの力」の中で語っている）。この戦略は「会社の核となっているアイデンティティを捨てる時がきた」と宣言した、ホイットマンの前任者の戦略とは対照的だ。いかなる組織であれ、困難な環境に直面したときは、上記のような行動で感情的な関係を培うことで、大きな効果を生むことができるようだ。

5. 自分の行動を通して新しい考え方に移行する

変化の取り組みの多くが、指示や動機付けといったフォーマルなコミュニケーションを行えば、人は行動を変化すると想定している。機能横断型のチームでともに働く従業員が協力し合うようになるのは、計画案の文言に示されているからである。マネージャーたちは明瞭な意思伝達者になると考えられるが、それは新しい戦略のメッセージを伝える権限を付託されているからだ。

しかし、計画案の文言にも力強い趣意書にも、限られた影響力しかない。いかなる変化の取り組みであれ、成功のためにははるかに重要とされているのが、人々の日常的な行動が変化の絶対的な必要性を反映することである。そのためには、取り組みの成功にとって不可欠な、極めて重要な行動をいくつか定義することから始めるとよい。次に、そうした行動を軸にして日常の業務を行う。シニアリーダーには最初から、これらの新しい行動そのものを目に見えるよう具現化することが求められる。というのも、企業のトップで変化が起こっていることを自分の目で確かめられない限り、従業員は、真の変化が起こっていると確信できないからだ。

ある世界的な大手メーカーのリーダーたちは倒産を回避するための努力を重ねていたが、会社が顧客との接点を失った原因は、企業文化の慢性的な問題にあると考えていた。マネージャーたちは十分な説明責任を果たすことなく、何層もの複雑な構造を有するシステムの中で仕事に従事していた。思うように身動きが取れない状況の中で、リスク回避に余念がなく、偏狭な考えに

執着し、承認を与えることと社内の駆け引きばかりに時間を費やしていたのである。チェンジ・チームは、劇的で本格的な方向転換を実行に移すのではなく、リーダーたちに以下の3つの具体的な行動を採用するよう要求した。

- 週単位や月単位ではなく、日単位で重要で明白な意思決定を行う。
- 現場のリーダー（監督）レベルにある人たちとともに過ごすことで、彼らに情報提供を要求し、また、率直な意見交換の場に参加してもらう。
- 中・低ランクに属する人が、実際の顧客と直接接触できるようにする。

これらの行動の変化は、限定的であるとともに、わかりやすく詳細が説明されていたことから、速やかに実行された。リーダーたちには、旧来の在り方から脱却する方法を考えるのではなく、「まるで」組織がこのような方法で物事を進めてきたかのように振る舞うことが要求された。これらの行動で事態の進行が加速し、会社は、予定よりも早く倒産の危機から抜け出すことができたのである。

6. 意図的に巻き込みを図る

リーダーは、取り組みを開始した時に変化の必要性を訴える強力なメッセージを伝えれば、人は何をすべきかを理解してくれるだろうと想像してしまうが、それはまったくの見当違いである。強い影響力を持ち、かつ、持続する変化を起こすには、着手したばかりの初期段階だけでなく、プランの主要要素が整った後も含めて、絶えずコミュニケーションを図っておかなければならない。採用されるコミュニケーションの種類が多ければ多いほど、効果は高まるのである。前出のHPの例でフェンスの撤去が非常に重要な意味を持った理由はここにある。象徴的な出来事は、言葉の影響力を強めるのだ。

ある世界的な出版社が、重要な変革に着手しデジタル化を進め、大規模な構造改革に乗り出そうとしていた。トップリーダーらは、会社全体のさまざまなレベルの人を関与させることを決定した。最初に、タウンホールミーティングを招集して、大規模のグループにニュースを伝達し、全社を挙げて方向転換を行うことによる影響について質問の場を設けた。続いて職能別のミーティングを開催し、参加者は、例えば財務や人事に与えることが予想される影響を学ぶことができた。同社ではまた、「PIE談話」（PIE=performance innovation executionの

略語)と呼ばれる炉辺会談のような機会も設けた。最終的に社内では発表会が計画され、さまざまなチームによる同社のデジタル化を進めるための取り組みが紹介された。このように多面的なコミュニケーションを継続して図るという取り組みで、常に生きたメッセージを届けることが可能になり、すべての従業員に変化、とまた、その成果から生じる利害関係について理解する機会を与えられたのである。

7. 従来の枠を超えてリードする

権威と影響力を有するすべての人が関われば、確実に変化を組織全体に行き渡らせることができる。権力を有する公式な地位に就く人たち、つまり会社がリーダーと認めた人たちだけでなく、そうした人たちに比べて権力は非公式なものであるが、専門知識やネットワークの広さ、信頼を生む個人の資質といったことに関わりを持つ人たちがいる。

私たちは、このような影のリーダーのことを「特殊部隊」と呼んでいる。どのような組織にも、あちらこちらにこうした人たちが存在しているはずである。尊敬に値する現場監督、革新的なプロジェクト・マネージャー、勤続25年の受付係なども影のリーダーに該当すると言ってよいだろう。大きな変化の実行に成功した企業では、早い段階でこうした影のリーダーを特定し、参加者や指導者として関わらせる方法を模索する。そのようなリーダーには、以下のとおり主に3つのタイプがある。

- 他者のモチベーションを上げて、自分の仕事に誇りを持たせることに秀でたプライド・ビルダー。プライド・ビルダーの影響を受けた人たちは、気持ちよく組織のために働くことができ、期待以上の成果を上げたいという願望を抱く。
- 頼りになる、信頼される結び目的存在。組織文化の生き字引とも言える。例えば、変化のイニシアティブを進める人たちが、本当に最後までやり遂げられるかどうかを見極めようとしたときに、実際に組織内でどんなことが起こっているのかを知りたければ、彼らに接触を図ればよい。
- 組織が推し進める変化について、どうすれば日々実践していくことができるかを、まるで直感的に理解しているような、変化または文化の大使的存在。模範と意思伝達者の両方の役割を果たし、変化が重要とされている理由について広く伝える。

リーダーを見極めるためには、規模の大きな組織の場合、

ネットワーク分析が必要となる。関係性を綿密に分析し、人々が誰に対して話をしているか確認することで、フォーマルな組織図を補足でき、従来の枠を超えてリードすることが可能になるだろう。

8. 正式な仕組みを整備する

行動を改めるよう人を説得するだけでは、変革の実現に十分ではない。組織構造、報奨制度、運営方針、研修、開発といった正式な制度、仕組みを再設計することで、彼らをサポートすることが必要である。この点で、多くの企業が十分な取り組みを行っていない。

ある法律事務所が、クライアントからは内向きで排他的であるとみなされていたアマチュアクラブ的な文化を、プロフェッショナルなものにしようとしていた。リードパートナーのグループは、従業員にはもっとフォーマルな指導や人材育成が必要であると認識していた。既存のシステム下では、プラクティスグループを率いたパートナーが、すべての研修を実施してきたのだが、このシステムでは、一様の結果を出すことができなかった。そこで、変革担当チームが、開発委員会を創設し、新規雇用者と一緒に仕事をする意志のある経験豊富なスタッフに参加を呼びかけた。貢献度の高いメンバーで構成された強力なグループから参加の申し出があり、チームとしては満足であった。そして、時間をかけて強固な人材開発プログラムを作り上げ、同僚たちの参加を促した。

しかし、好スタートを切ったものの、この取り組みは行き詰まってしまった。熱心だった人たちが離脱したのである。参加者からの報告を受けることで、リーダーたちは問題を特定した。つまり、こうした取り組みへの参加をサポートするための、あるいは、参加に報いるための正式な仕組みが機能していなかったのである。賞与の計算では、人材開発に関わったことは考慮されず、シニアパートナーは開発委員会がしていることに対して、「素晴らしい仕事」であると口先だけの評価はしていたが、実際には、メンバーを社内ボランティアとみなしていたようであった。このような問題が認識されると、この法律事務所のリーダーたちは、大幅な方針変更を決定した。最初に行ったのは、報酬委員会が他者の研修に携わった人たちの貢献度を考慮に入れるように、メカニズムを整えることであった。

9. 日常の活動へ働きかける

変化に必要とされる正式な仕組みが揃っていても、人々が意識することなく長年維持してきた行動様式に立ち返るようなことがあれば、定着した文化によってそうした要素が弱体化してしまう可能性がある。

あるトップクラスの技術系企業では、コスト削減に邁進していた10年間を経て、これまでよりもさらに顧客中心の考え方を植え付けようとしていた。調査診断の結果、同社製品の品質に対して顧客に著しく不満があることがわかった。つまり、重大な欠陥を持ったまま製品が頻繁に市場に出回っていたのである。製品開発、プロセス品質管理、現場での横断的なチーム編成において、何が欠落しているかを特定するための測定基準とともに、一連の新しい手順が導入された。

ところが、最も強力なソリューションの1つとなったのは、純粋に文化的で非公式なもの、すなわち、現場の意思決定を支配していた非公式なモットーを変更することであった。コスト削減時代の「何が何でも出荷しよう」というスローガンを、「駄目なら出荷するな」という新しい格言に変更したのである。プライド・ビルダーが参加して、欠陥のある製品が外に出ないようにするために、すべての従業員にそのメッセージを浸透させた。たとえ、製品を分解して調べなければならない、または、生産のスピードを落とさなければならないといった事態につながるとしても伝えなくてはならなかった。すべてのレベルで、従業員に品質に責任を持つよう促し、改善が実現すれば、称賛しその努力に報いた結果で、チェンジ・リーダーたちは製品を自分のものとして扱うという倫理観を構築し、「言われたことをやっているだけ」という古い倫理観を捨てられたのである。

10. 評価し順応する

Strategy&とカツエンバック・センターの調査によって、変革の取り組みに従事する組織の多くが、次に進む前に、どの程度成功したか測定していないことが明らかになった。リーダーたちは、勝利を宣言したいという気持ちがあまりにも強いために、何が上手く機能し、何がしていないかを見極め、それに応じて取るべき次のステップの調整を図るための時間を設けていなかったのである。徹底した取り組みを行わないため、結果は一貫性を欠き、また組織は変化のプロセスを、そのライフサイ

クル全体を通してサポートするための必要な情報を得られなくなっている。

ある世界的な消費財を扱う企業は、広範なコミットメントを掲げてコスト削減に取り組んでいた。リーダーたちは、変化のためのしっかりとしたひな型を作成し、広範囲にわたって実行した。測定基準は成功していることを示していたが、会社は従業員がこの進行中のコミットメントの性質を理解していると確信できなければならないと考えた。そこで、一連の意識調査に着手し、変化を必要とする状況、および、一人一人に要求される新たな行動について説明した。

1回目の調査では、メッセージを理解しているのは回答者のわずか60%であるという結果が出た。続いて同社はリーダーに『変革の伝達』というさらに大きな役割を果たすよう呼びかけた。スタッフの圧倒的多数が、心構えができていると示せられるまで、これらの調査およびフォーカスグループインタビューを実施して結果の測定を続けた。

以上、指針となる10の原則は、持続的な変革による変化の遂行に全力で取り組むリーダーたちに、強力なひな型を提供するものである。与えられた任務は、困難で厳しいものだろう。しかし、重要な変化のイニシアティブに対する必要性は、緊急性を増すばかりである。うまくやり遂げることは、私たち全員に課せられた義務なのである。

“10 Principles of Leading Change Management”, by Deanne Aguirre and Micah Alpern, strategy+business, Issue 75 Summer 2014

日本のサード・ビリオン： 勝ち抜くための組織変革

～女性活躍に向けた5つの優先施策～

日本の政府および企業は直ちに、人材、意識、グローバルな見識・経験など多面的に、多様性を取り入れる手段を講じなければならない。また、より柔軟なキャリアパス、仕事の仕方、成果に応じた評価・昇進制度を構築するべきである。

著者：ヴァネッサ・ウォレス、唐木 明子

近年日本国内でも女性の活躍できる環境の整備の重要性が指摘され、各種の取り組みが進んでいる。女性の活躍できる環境とは、即ち、多様かつ柔軟な組織が実現されていることであるが、これはまさに、多くの日本企業の今後の成長にとって必須なものである。本稿は、企業のみならず、国として、女性の活躍できる環境を整え、将来の豊かさの前提条件を整えるために、優先的に取り組むべき課題を明らかにするものである。

日本の経済構造は今、大きく変容しつつある。自然災害からの復興と、20年にわたる経済停滞を断ち切るため、日本は経済成長重視の方向へと舵を切った。日本は、その目標を達成するために、これまで長きにわたって守り実践してきた様々な慣例も、再考しようとしている。このような空気の中、職場における女性の役割を問い直すことも、喫緊の課題として浮上してきている。

Strategy&が行った、世界での女性の社会進出に関する調査の結果、日本の変革に女性の活躍が寄与し得ることが判明した。日本の女性の教育水準は既に高く、社会進出するための下地は整っている。女性の大学・短大への進学率は56%で、男性と同水準である。また、大学院修了者も男性の15%よりは低いものの、6%存在している（※1）。しかし、ビジネス界となると話は別となる。日本の女性はキャリアの早い段階で離職し、その後は非正規の従業員として働くケースが多く、組織において重要な責任のある地位にはほとんど就かないというのが現状である。

我々の推計では、女性の社会進出を男性と同水準まで高められれば、日本のGDPを9%増やすことができる。しかしそれ以上に、より多くの女性が責任と権限を伴う高い地位に就くようになれば、創出できる価値は計り知れないほど大きい。

日本企業はこれまで、同質性の高さ（ダイバーシティの少なさ）による意思疎通の良さを強みの源泉と考えてきたが、日本がグローバルなビジネスチャンスをとらえて新たな経済成長軌道に乗るためには、組織の構成員の多様性、組織の柔軟性を高めていかなければならない。日本企業は今後、さらにグローバル化を推進することに加えて、生産性を高め、健全なリスク・テイクを行い、起業家精神とイノベーションを強化する必要がある。そのすべてにおいて、企業内に多様な観点を取り入れることが重要であり、女性の声だけでなく、その他高齢者、障がい者などの少数派（マイノリティ）、若年層、海外経験者、中途採用者などの声も、積極的に取り入れていく必要がある。

政府は、アベノミクスにおいて「女性が輝く日本」を提唱、安倍首相が2014年1月の世界経済フォーラムでの演説で、「いまだに活用されていない資源の最たるもの。それが女性の力ですから、日本は女性に、輝く機会を与える場でなくてはなりません」と述べている。そして、2020年までに政府と民間企業における

※1 文部科学省の「2012年度学校基本調査」

ヴァネッサ・ウォレス
vanessa.wallace@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・
ヴァイス・プレジデントで東京オフィス
の会長。25年以上にわたり、金融サー
ビス分野を中心に、消費財やヘルスケ
アなど多様な業界の、ポートフォリオや
事業部戦略、戦略的リスクマネジメント、ガバナンス、組織リーダーシップや
成果マネジメントなどの課題に取り組
んでいる。

唐木 明子 (からき・あきこ)
akiko.karaki@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレク
ター。国内外の金融サービス業、リ
テール、ヘルスケア、その他事業会社
のプロジェクトを手がけている。新規
事業・成長戦略、商品・マーケティング
戦略、価格戦略、データ分析に基づく
営業改革、組織改革といったテーマに
取り組んでいる。

指導的立場の3割を女性にするという目標を掲げて、決意を再
表明した。

Strategy&では、日本がこの大きな目標を達成するために何
が必要かを明らかにするために、役員・部長クラスの女性たちへ
のインタビューを行った。その結果、成功を阻害する最大の要因
は、典型的な日本の職場にいまだに根深く残る硬直性であると
判明した。

今回のインタビュー結果を受けて、労働力の柔軟性を高め、
女性たちがその能力を最大限に活用できるようにするために日本
企業が行うべき、次の5つの優先施策分野を特定した。

「経営トップのリーダーシップ」

「組織の変革への取り組み」

「指標の共有」

「先入観を排除する」

「他の組織との協働」

各々の企業が率先して施策を推進しなければ、日本がその目標
を達成することはできない。日本全体が経済的に繁栄するような
変革を実現するには、企業が行動を起こさなければならない。

より多様で柔軟な職場作りに成功を収めた企業が、新たな競争
優位性を確立できるのであり、その優位性がさらに、今後10年間
の持続可能な成長の基盤となるのである。

発揮されていない潜在能力

2012年、Strategy&は世界128ヶ国における女性の社会進出
状況を分析した「Empowering the Third Billion(第三の10億
人のエンパワーメント)」（※2）という報告書を発表した。この報
告書では、経済的繁栄と女性の社会進出の間に相互関係があるこ

とを確認し、女性が仕事を通じて経済に貢献できる能力を指標化
し、各国をランク付けした。

女性の実際の社会進出状況を示す「アウトプット」指標におい
て、日本は128ヶ国中78位と、ボリビア、コスタリカ、グルジア、韓
国といった国々と同程度であった（図表1参照）。

その一方で重要なのは、日本は、女性の経済的地位を向上させ
るために国が導入している施策の充実度合いを示す「インプット」
指標においては、128ヶ国中29位と、ずっと高い結果となっている
ことである（図表2参照）。

この調査からは、日本では、女性の準備が整っているだけでな
く、女性が働きその能力を発揮するために、必要かつ意味のある
対策が講じられていることも示唆される。しかしながら、結果が
伴っていない。日本の女性は優れた人材となる可能性が十分あり
ながら、実際にはその能力を発揮する機会を与えられていないの
である。

インクルージョンの3つのレベル

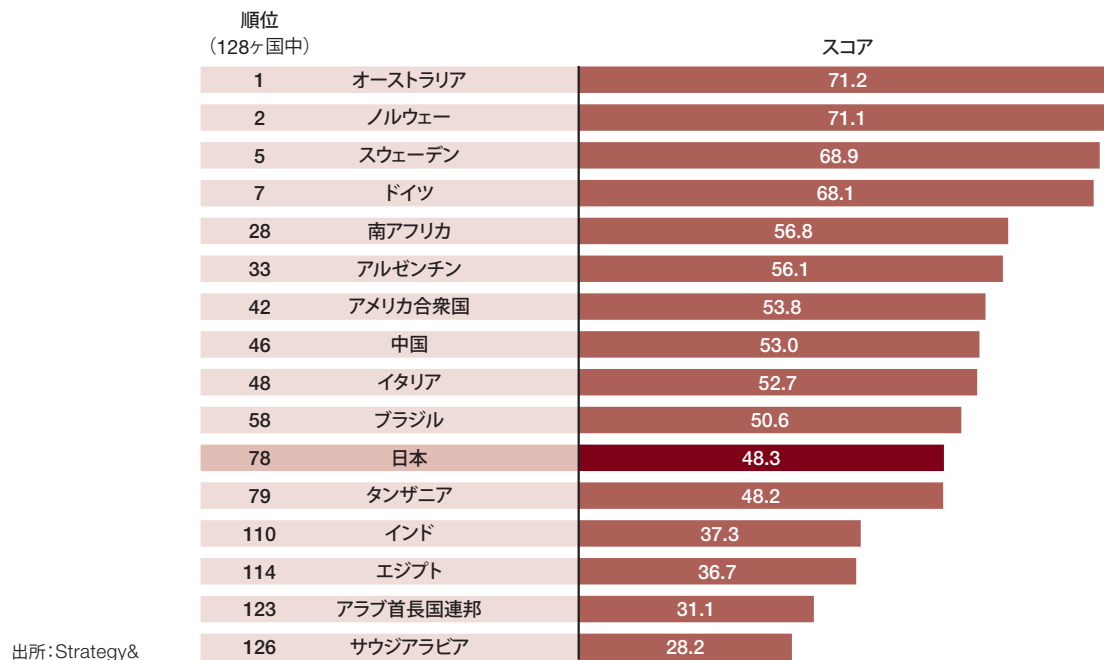
教育水準が高く、高い潜在能力をもつ日本の女性を「人材」とし
て十分に活用するためには、日本企業は職場における女性のイン
クルージョン（受け入れ度）を向上させていかねばならない。イン
クルージョンには、「雇用」「キャリア開発」「意思決定への参画」の
3つのレベルに分解して考えることが有効である。

※2 この報告書によると、世界では2020年までに、2012年と比べてさら
に10億人の女性が経済活動に関与するようになる。我々は、このグルー
プを「Third Billion(第三の10億人)」と名付けた。なぜなら、このグループ
の持つ経済力は、中国やインドという、10億人強の人口を持つ国家のもの
と同等となるからである。Strategy&の「サード・ビリオン」専用ページは、以
下のURLからアクセスできる [http://www.strategyand.pwc.com/jp/
home/publications/third_billion-jp](http://www.strategyand.pwc.com/jp/home/publications/third_billion-jp) 出所: Strategy&

図表1：女性の実際の社会進出状況

サード・ビリオン「アウトプット」インデックス
主要国のランキングとスコア

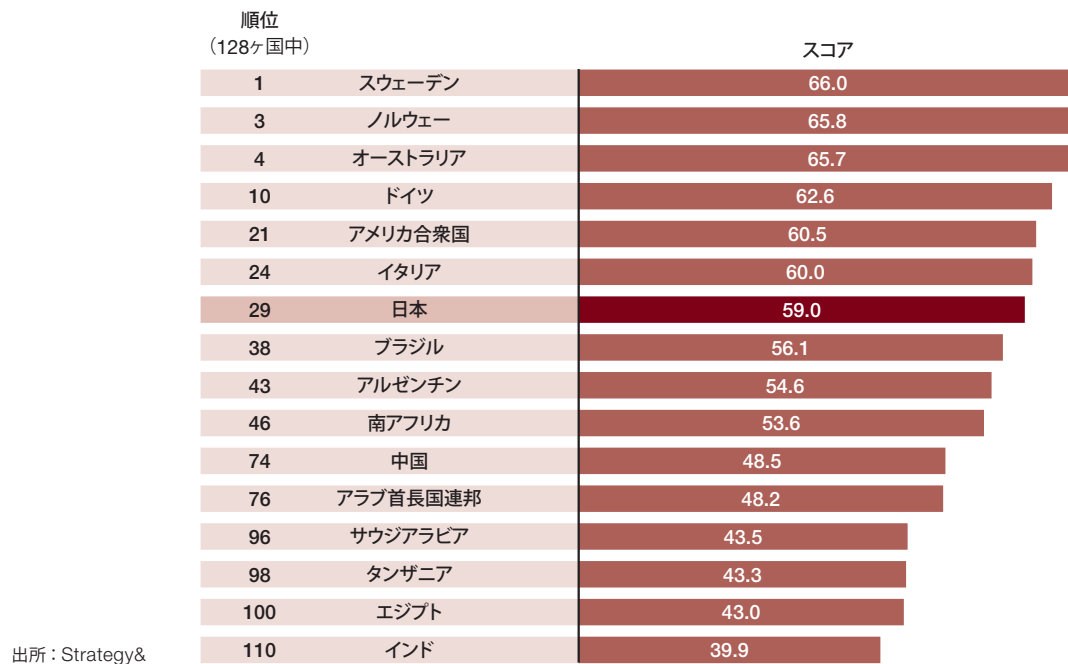
アウトプット指標では、労働力全体における男女比率、指導的地位における男女比率、男女の賃金水準等の要因を考慮に入れた。



図表2：女性の社会進出の支援状況

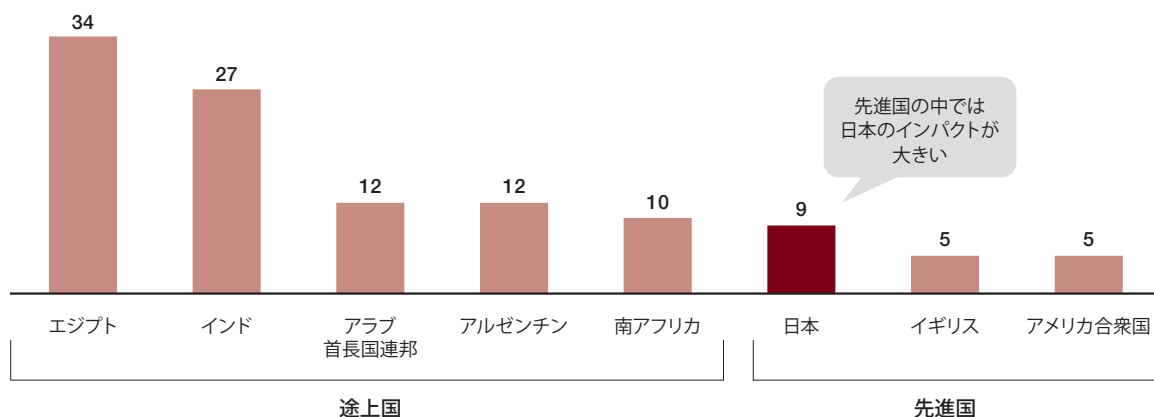
サード・ビリオン「インプット」インデックス
主要国のランキングとスコア

インプット指標では、教育機会、教育水準に関する統計、女性に就労機会を与える政策の有無、女性起業家の支援制度の有無などの要因を考慮した。



図表3：男女同等の雇用が与えるGDPへの影響

女性の雇用水準を男性並みに引き上げた場合のインパクト（GDP、%）



出所：Strategy&

雇用

日本の女性は、サービス業・小売業では既に比較的高い就労率に達しているが、技術、工学、理学系の専門知識が必要な業種での就労率は低い。また、業種によらず多くの企業が、女性社員はいつか離職するという先入観をいまだに持っており、多くの企業が女性の採用を一定割合に抑えるなど深刻な影響を与えている。

冒頭でも述べたように、このことは日本の経済全体に深刻な影響を及ぼしている。女性の就労を、男性と同じ水準へと増やすだけで、GDPが最低でも9%増加すると推計されている。この潜在的增加幅は、日本は先進国の中で最も大きい（図表3参照）。

キャリア開発

日本企業でも、既に女性は、勤勉にルーティン作業をこなす優秀な事務職として重宝されている。しかし、先進的な企業においては、女性も幹部育成の対象として研修の対象に優先的に加え、積極的に育成に努めている。また、リスクや家庭とのバランスに決断を迫るようなキャリア上の選択肢も、暗黙のうちに機会を奪わずに、積極的に与えている。

優秀な女性を採用しても、キャリア開発を行わないことには、次のステップにはつながらないことを明確に認識しているのである。

意思決定への参画

女性は昇進の機会がほとんど無く、重要な意思決定に参加する機会が限られていることが多い。女性の活用に先進的と言われる日本のリーディングカンパニーを対象としても、女性が男性と同程度

に管理職に昇進しているケースは無い（図表4参照）。また、多くの日本企業において、女性の側も昇進への期待をほとんどしていない。

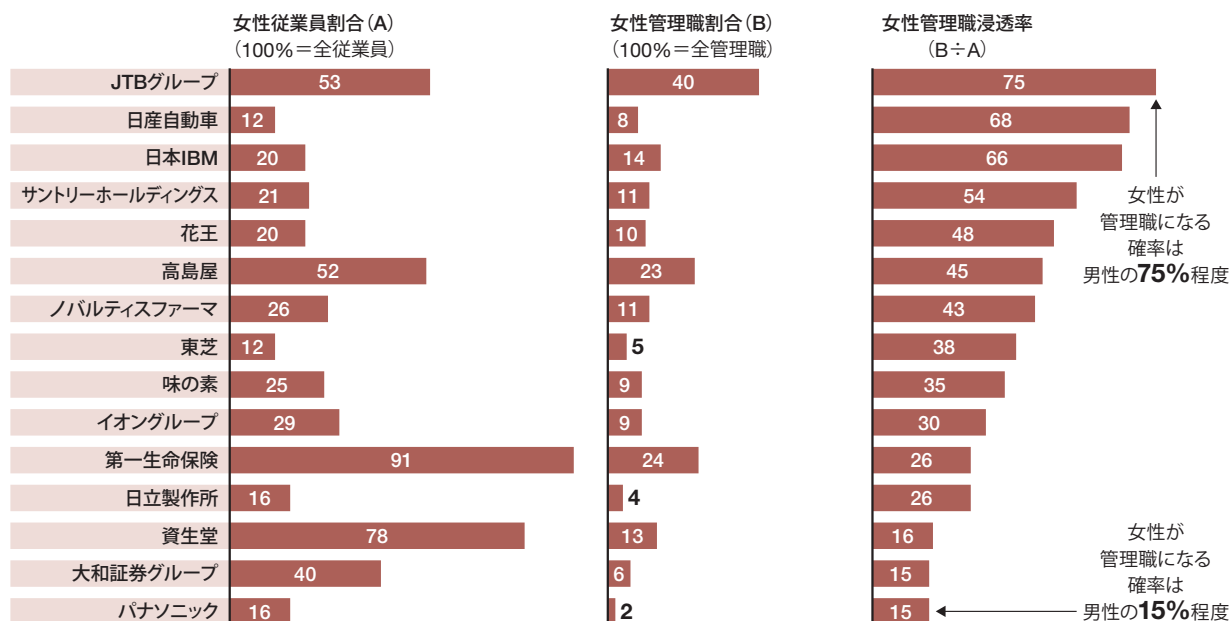
さらに、女性は平均して、同等の職を持つ同僚男性に比べて賃金が30%少ない。子どもを持つ女性にとっての状況はさらに悪い。出産後、再就労を望む女性のうち希望がかなうのはわずか43%であり、何らかの職を確保できた場合でも44%が以前よりも低い賃金で雇用されている。

柔軟性のない職場モデル

日本は終身雇用制が失われつつあると言われるものの、真面目で忠誠心が高い労働力と、安全、快適かつ健康な暮らしを支える各種の制度的なインフラや、強い団結力をなお有している。実際に1人当たりGDPは今も増加中である。ならば、なぜ日本は変革する必要があるのか？

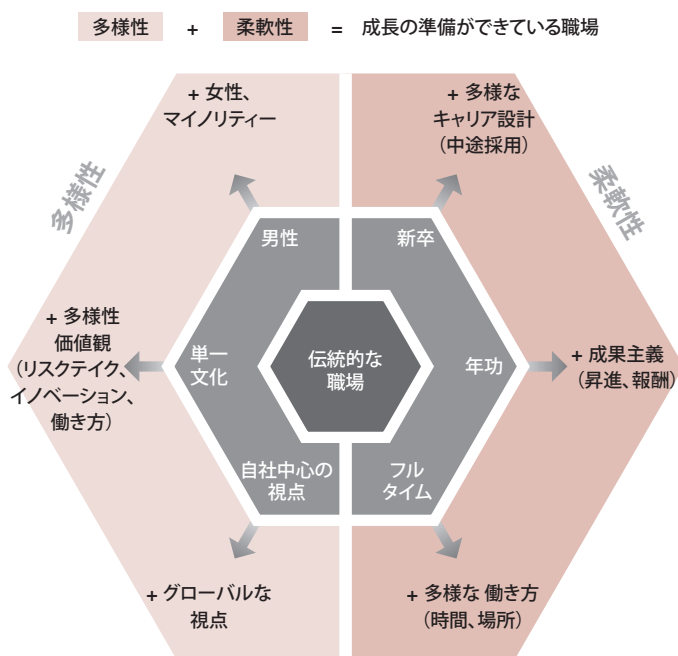
実は、日本の1人当たりGDPが上昇しているのは、経済が成長しているからではない。日本の人口が減少しているためである。ゆくゆくは、マクロGDPの縮小に起因して、一人当たりGDPの縮小ももたらされる。実際に、世界における日本の競争力は既に低下していると言われている。日本における製造コストは高く、ホワイトカラーの生産性は低い。国内需要がせいぜい横ばいであるため、日本企業は海外市場に成長を求めざるを得ない。しかし近年では、日本は、隣国の韓国や中国に、技術や生産プロセスのイノベーションにおいても、グローバル展開においても後れを取っている

図表4：管理職へ登用される女性は少ない



出所：日経BP社 (2013)、Strategy&

図表5：成長を可能にする職場は多様かつ柔軟である



出所：Strategy&

と言われるようになってきた。

日本は成長するために、人材を全面活用していかねばならない。女性、中途採用者、若年層に積極的に機会を与え、能力を遺憾なく発揮できるようサポートする必要がある。そのためには、同質性の高さに依存してきた伝統的な日本の職場モデルを変革し、特に「多様性(ダイバーシティ)の欠如」と、「組織の硬直性」という、相互に関連した、しかし独立した課題を解決することが必要である(図表5参照)。

多様性の欠如

多くの日本の大企業は見事なまでの均質性を保っている。役員はおろか、管理職も、年功序列の頂点に立つ新卒生え抜きの日本人男性が占めている。一部には、女性や中途採用者、外国人などがいるものの、組織の均質性に調和できる人材に限られる。年功序列なので当然のことながら、新卒生え抜きの日本人男性であったとしても、20-30代の「若者」が公式にリーダー的な地位に就くことはほとんどない。長い勤続年数の中で組織内の調和を重んじてきた人材が重用される結果、リスクを避ける風潮は強くなり、一定のリスクをとることが前提となるイノベーション文化は育たなくなる。伝統ある大企業では、会社の未来を担う「エリート」と認定されると、むしろ経歴に傷がつくリスクのある(逆に言うと、イノベーションの機会もある)ような地位に就かせなくなってしまう、まして社外への流出の原因となり得る海外赴任や、他社へは出向させない傾向にある。そうして保たれた均質性の結果として、消費者の大多数を占める女性や若年層などについての洞察が弱いものになってしまう。海外顧客や海外パートナーに対する洞察は、さらに浅いものになってしまう。

組織の硬直性

日本の「サラリーマン」は、極めて画一的な会社員人生を送る。多くの大企業では、特定の大学から新卒の学生を毎年採用し、社員は定年までその会社、あるいは子会社に勤め続ける。給与や昇進は通常、年功序列で決定され、日本人男性であっても、若いうちには重要な権限を与えられず、企業における年次に応じた昇進・

昇給を待つしかない。業績連動の賞与はあっても微々たるものであるため、高い業績を挙げようとするインセンティブも働かない。それにも関わらず、会社での長時間労働は当然のことと期待され、(家庭や社会、趣味などの)仕事以外のことに時間を使うことは難しい。日本企業における「多方面への過剰な根回し」、つきあい残業、時間外の「飲みニケーション」など“直接、顔を合わせる時間を取る”ことの重要性は、海外現地法人に採用された外国人社員などから見て、常軌を逸していると映る。

このように長時間労働を求められる慣習があるため、子どものいる女性のように、在宅勤務などの柔軟な勤務制度を活用する必要がある社員にとって、キャリアを続けることが特に難しい問題となってしまう。

これらの状況から鑑みれば、キャリアを築いた日本人の女性たちが、働きやすい会社として挙げた上位10社のうち5社が外資系であることは驚くに値しない。多国籍で展開する外資系企業は、日本人女性が提供する価値を確実に認めており、今後も女性たちの中でも最も才能ある人材は外資系企業に流出し続けるであろう。

多様性確立のための5つの優先施策

我々は、役員・部長クラスの日本人の女性たちにインタビューし、彼女達の経験と、より多くの女性が活躍するために何をすべきかを尋ねた。これらのインタビューの結果、女性が活躍できる環境を整えるための、5つの優先施策の分野が特定された。

これらの優先施策は企業のとるべき施策である。なぜなら日本企業の多くは、本来あるべき姿から遠い上に、職場こそが、女性が輝くべき現場そのものだからである。

とはいえ、日本企業でも第一歩を踏み出している事例はいくつもある。例えば、ユニクロを傘下に持つ株式会社ファーストリテイリングは、完全実力主義や世界同一賃金を導入し、上の職位になればなるほど高い成果を求める一方、長時間労働を是正するべく本部で週4日のノー残業デーを設定している。また、パナソ

ニックやサントリーホールディングスなど、フレキシブルな勤務時間や在宅勤務制度を整える大企業も増えている。また、サイバーエージェント、DeNA、スタートトゥデイ、楽天など、急成長している日本企業は、中途採用の人材を惹きつけることでその成長を支えてきた。多様な人材が活躍できるかどうかは、企業自身がその人材の潜在能力を活用するための意志と能力がある場合に限られている。

以下に、日本企業が、組織内の多様性と柔軟性を向上させるために必要な施策分野のうち、優先順位の高いものを提言する。既に指摘したように、将来的な成長のためには、これらを重大な戦略的至上命題として取り組んでいかねばならない。女性が活躍する企業は、グローバル化した市場で成功するために不可欠な多様性、柔軟性を兼ね備え、成長に向けて最適な人材が存分に活躍しうる環境を整えた企業であるとも言えるだろう。

経営トップのリーダーシップ

経営トップ、特に社長、CEO自身が、なぜ女性が活躍するべきかを明確に説明し、その目標を確実に実現していくことをコミット（確約）しなければ、変革が起きる可能性は低い。経営トップは、より多くの女性を重要な役割に登用するだけでなく成功事例を広く伝えなければならない。また、幅広く各階層の社員に、最終目標は多様かつ柔軟な組織への変革で、長期的戦略的課題の重要な礎だと明確に説明しなければならない。また、宣言した目標の実現に向けては、十分な人員と資金を割り当てるなど具体的な取り組みを進め、より確実に結果を出すため、進捗状況をモニタリングするべきである。

例えば、日産自動車株式会社のカルロス・ゴーンCEOは、日産の組織的な均質性、硬直性を打破するためにより多くの女性管理職が必要との認識から、2003年からダイバーシティを組織的に推進し、2012年までに同社における女性管理職の数は4倍に増えた。その際、ゴーンCEOはダイバーシティ推進のための仕組み構築を任務とする、独立した常設の推進組織を設置した。取り組みの一環として、人脈作りやコミュニケーションの機会が提供されるとともに、組織全体に多様性のあるマインドセットを醸成

するためのプログラムも実施された。

組織の変革への取り組み

女性の活躍できる職場の整備と言っても、その実現のために取り組むべきことは多岐にわたる。まずは、評価制度の見直しが必要となる。上司のお気に入りという馴れ合いの評価制度から脱し、制度の均質性と透明性の向上がされないと、どの女性が評価されるべきかが不明確である。

また、限られたポストを前提に女性の活躍を論ずれば必ずその直接の競争相手となる（優秀な）男性がおりをうけることとなる。既に「あがった」（優秀ではない）男性が管理職ポストに就いたままであるのに、である。先進的な企業の多くは、女性の活躍を論じる際には、業績連動と降格制度を同時に導入し、若手の男性も十分に登用される道を用意している。

これらの取り組みは組織とその構成員の行動に大きな変革をもたらすものとなる。この変革を成功させるためには、男女を問わず、インフルエンサー（影響力の大きい人材）と、ロールモデルを活用するべきである。具体的には、役員、部長クラスの女性に加え、女性の幹部候補を育成してきた男性の努力を表立って称えて、変革に向けた推進力とする。従来型の均質さから逸脱した人材（女性のみならず、外国人や中途採用者なども含め）を割り当てられたリーダーは、時に、当の人材自身以上に、大きな障壁を感じ、解決のための努力をしてきている。

指標の共有

施策の成功度を測るための指標を設定し、目標に向けての進捗度も測るべきである。目標の例としては、会社における女性管理職の人数だけではなく、各部署内におけるワーキングマザーの正社員に占める比率などでも良い。こうした目標は、対外的に公表しなくてもよいし、「必達」でなくともよいが、結果が出る取り組みのため設定することが有効である。

日本コカ・コーラ株式会社は、女性がより活躍できるように会社全体の目標を設定している。特に同社は、女性社員は、女性消費者のニーズについて重要な洞察をもたらしてくれると考えて

いるためである。同社はその目標を達成するために、各種の社内のネットワーキングの機会を提供しており、自発的な相互の啓発や、課題の解決が多くなされ、社内の空気が変わりつつある。ある幹部は「我々の顧客の70-80%は女性である。我々は管理職の少なくとも40%を女性にする目標の達成を喫緊の課題と考えている」と述べている。

先入観を排除する

思い込みからかたくなに抜け出さない、ただそれだけの理由で、女性の活躍が阻まれることは多い。管理職の立場からは、女性の部下の昇進や転属を、家庭との両立などを先回りして配慮して見送るケースもあるかもしれない。こういう「配慮」は、思いやりの反面、先入観により本人の機会を奪っている可能性があり、企業にとっては人材の最大限の活用を阻害してしまう。

このジレンマは、実は簡単に解決することができる。ただ本人に聞いてみるだけで良い。「大阪工場の工場長になってみたいか?」「半年間米国で新規事業立ち上げを指揮する気はないか?」。もし、彼女にその気がなければ、自分で意思表示をするはずである。しかし、上司が何も聞かずに勝手に決めてしまえば、上司も部下も機会を逃してしまう。男性にも、女性にも、どういうキャリアを望むのかを、きちんと直接聞くことが重要である。

他の組織との協働

ほとんどの日本企業は、多様性と、組織の柔軟性を高めるためには、どこも似たような課題に直面することであろう。これらの課題を解決するために互いに手を組むことで、多くの恩恵を得ることができる。中でも、ベストプラクティスや、育児などのサポートサービス、人材管理の共有化などの3つの領域が考えられる。

*

*

*

日本は、自らを経済成長の軌道に再び乗せられる立場にあり、今、日本にとっての追い風も吹いている。国は女性たちがより経済に貢献できるようにする政策策定も行っている。ここから

何をするかは、企業の取り組みにかかっている。日本企業は、グローバル市場で成功するために、自社の多様性を向上させ、より柔軟な組織へと生まれ変わらなければならない。日本企業が成功するには、女性（のみならず、若手、中途採用者、外国人など含む多様な人材）が活躍し得る環境を整えなければならない。そのために企業が取る施策は、組織全般に多様性、柔軟性をより浸透させ、新たな機会の創出につながるのである。

CEO承継計画 策定の重要性

企業がトップの承継に失敗すれば、大きな代償を払う。
適切な承継を実施することは、想像以上に高い価値がある。

著者：ケン・ファヴァーロ、パーオラ・カールソン、ゲイリー・L・ニールソン
監訳：吉田 泰博

トップの交代は企業に大きな影響を与える。Strategy&では毎年CEO承継についての調査を実施している。本稿では、調査結果から見てきたCEO承継の重要性と、適切な承継を実施するために必要な取り組みについて論じている。また、近年のCEO就任者における女性の増加等のトレンドについても紹介する。（吉田 泰博）

CEO承継の失敗は大きな損失となる

大企業のCEOが解任されたり、社内の承継者を明確に定めることなく突然離職したりした場合、大きな損失が発生する可能性がある。数百万ドルに及び退職金、役員クラスの人材紹介会社に払う数十万ドルの報酬などは、ほんの始まりに過ぎない。役員たちを直ちに渡航させて緊急会議を開く必要があるかもしれない。広報コンサルタント、雇用専門の弁護士など、高単価の専門家グループが動員される。そして、時間がかかればかかるほど、メーターの料金も跳ね上がっていく。

しかしそれらは比較的単純な、容易に定量化できるインパクトに過ぎない。より見えづらいコストに比べれば些細なものだ。トップ層に混乱が生じれば、直ちに組織の下層へと波及していき、成長のための取り組みを停止させ、重要な取引の成立を阻害し、一部の社員が転職を考え始めるまでに至る。予期せぬトップ交代は、最もうまく機能している企業ですら麻痺させる一大事であり、企業の売上や利益、株価にまで深刻な打撃を与える可能性がある。

Strategy&はCEO承継に関する第15回となる年次調査において「経営課題としてのCEO承継」に焦点を当てた。適切な承継計画にはどれほどの価値があるのだろうか？ 逆に失敗した際の損失はどの程度だろうか？

その答えは、「巨額」であった。近年、CEOを解任した大企業各社は、CEO交代がもし計画的なものであったなら、交代前後の2年間で、平均1,120億ドル多くの市場価値を生むことができていたであろうと推定する。これは巨額の価値である。また、たとえ承継計画が実施されていたとしても、CEO交代の前後2年間は財務業績にマイナス影響が出るのが普通である（図表1参照）。つまり、トップ交代には常に損失が伴うが、CEO解任でしか問題解決できないような状況に追い込まれた企業は、さらに大きな代償を支払わねばならないということだ。

また、2000年から2014年までの株主リターンと承継状況の相関性を調べたところ、リターンの低い企業ほど、CEO解任、CEOの外部招聘、複数回の承継が起きていた割合が高かった。

結論として、CEOを解任して後任を社外から招聘することは、ある種の状況において取締役会が取る適切な手段かもしれない

ケン・ファヴァーロ
ken.favaro@
strategyand.pwc.com

Strategy&ニューヨークオフィスのパート
ナー。Strategy&の企業戦略・財務活
動をリードしている。

パーオラ・カールソン
per-ola.karlsson@
strategyand.pwc.com

Strategy&ドバイオフィスのパート
ナー。組織、変革、リーダーシップ関連
の課題について欧州・中東の顧客へアド
バイスを提供している。

ゲイリー・L・ニールソン
gary.neilson @
strategyand.us.pwc.com

Strategy&シカゴオフィスのパート
ナー。事業運営モデル、組織変革に注力
している。

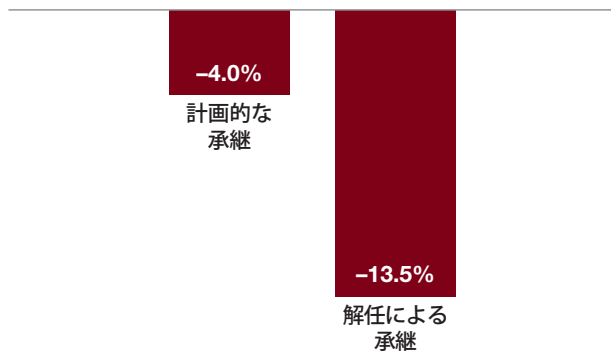
吉田 泰博 (よしだ・やすひろ)
yasuhiro.yoshida@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレク
ター。金融機関・製造業界に対し事業戦
略立案、大規模ITシステムの企画・開発
マネジメントなどのコンサルティングを
数多く経験。

図表1：CEO承継と株価の関係性

CEOの交代時、株価は低迷しやすく、解任の場合は特に低迷する。

CEO承継の前後2年間における株主リターンの中央値を、関連
する地域のインデックス株価と比較(%)

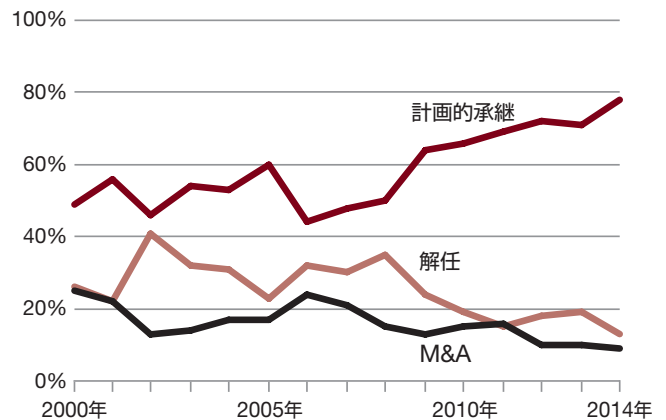


出所：Strategy&

図表2：計画的なCEO承継の増加

2014年、計画的承継の割合が史上最高となる一方、解任による
交代は史上最低となった。

世界のCEO交代に占める割合(%)



出所：Strategy&

が、株主は、それによってとてつもなく高い代償を払わされるリスク
がある。CEOを解雇せざるを得ない企業は、内部または外部の
いずれから後任者を指名するかに関わらず、計画的に承継を行う
企業に比べて、平均18億ドルの株主価値を逸失している。CEO
承継を適切に行うことで得られるリターンは、非常に大きい。これ
だけの影響がある以上、CEO承継は企業にとってコアな戦略的
課題として位置付けられねばならない。

幸運にも近年この分野で大きな進歩がみられている。当社が
CEO承継についてデータを収集してきたこの15年間、企業各社の
取締役会や経営層は、CEO承継についての習熟度を大幅に向
上させてきた。2000年代初め、計画的なCEO承継は全体の約
半数であり、その割合は、2010年までの10年間ほぼ横ばいで
あった。しかし2009年頃から計画的承継は着実に増加し、2014

年には全承継の78%と史上最高値を記録(図表2参照)。それに
伴いCEO解任の発生件数は大幅に減少した。2000年には、
離職するCEOの26%が解任であったが、2014年には13%と
史上最低値を記録した(毎年、少数ながらM&AによるCEO交代も
起きており、2014年は約9%)。データからはまた、女性CEO
の増加や、高学歴者の増加も見られる。これらの傾向は、コー
ポレートガバナンスの全般的向上を反映していると考えられる
(「2014年CEO就任者の傾向」30ページを参照)。

適切な承継計画に必要な4つの要素

CEO承継の失敗は、取締役会の議題に承継計画を含めなかつ
たことが原因である場合が多く、頻繁に発生している。なぜなら、

本稿は、Strategy&がグローバルで発行
するビジネス誌『strategy+business』
編集者であるロブ・ノートン、Strategy&
シニア・マネジャーのジョスリン・シンプ
ソン、アソシエイトのヴェロニカ・ピロー
ラ、同シニア・アナリストのスペンサー・
ハービストも協力した。

多くの企業の取締役会が承継をプロセスではなく単独のイベントとみなし、承継計画の策定に関する権限を特定の個人（通常はCEO本人）に過剰に集中させているからである。また、取締役会も経営層も、将来のCEO候補となる人材の能力を開発するために十分な注意を払っていないことが多い。また、取締役会はCEO候補者の過去の実績を重視しすぎ、企業にとって将来求められる経営ではなく、過去求められてきた経営を実行できる人材を選定しがちでもある。

承継の失敗による多大な損失を避けるために、あなたの会社における承継に関する取り組みが、正しい姿かどうかまず評価することを推奨する。評価は、次の4つの鍵となる問いによって行う。

1. 取締役会が承継プロセスに責任を負っているか？

多くの企業において、承継に関わる言説の多くは、現職CEOに関して発せられる。CEOはいつ辞めるのか？ 彼が後継者として育てているのは誰か？ しかし、そのような考え方はコーポレートガバナンスの要件である、“取締役会が会社の理論上の最高統治機関である”という要件を無視している。取締役会こそが、次期CEOを選ぶ責任とアカウントビリティを負うべきなのである。

当然、現職CEOの判断も、取締役会による意思決定の重要な要素として考慮されるが、次期CEOの人選を現職CEOに全面的に委ねるのは間違っている。なぜなら、現職CEOが潜在的な後継者を特定し育成するということには、内在的な利益相反性があるからである。ほとんどのCEOは交代を望んでいないが、後継候補者リストが充実していればいるほど、取締役会やCEO本人にとって「CEOは代替不可能な人材ではない」ことが明白となってしまう。この利益相反性は、会社の幹部層の中から誰がCEO候補として選定され、次期CEOに相応しい業務や職責を与えられるべきかについての意思決定にも影響する。現職CEOにとって最も有利な選択が、後継者の能力開発にとっては必ずしもベストでないこともある。

承継プロセスをうまくコントロールするにあたっての難点は、その話題を持ち出すことで、気まずい雰囲気や緊張が生まれることである。実際、取締役会の議題に「CEOの承継について」と

いう項目を加えて関係者に送信しただけで、組織全体に緊張が走りかねない。だからこそ取締役会は、CEO承継計画を日常的に、繰り返し率直に議論される話題へと変革しなくてはならないのだ。

取締役会の慣習は会社によって異なるが、承継計画が議題から確実にこぼれ落ちないようにする簡単な方法は、取締役会における戦略的アジェンダとして、毎回議論すべき項目にしておくことである。最も望ましいのは、毎回の取締役会議の中で、社外取締役が議長を務めるCEO不在のセッションも行うことである。

取締役会が、次期CEO候補となり得る上級幹部に、担当事業部門の状況や課題について報告するよう求めることはよく行われている。社内の次期CEO候補者達の強みと弱みを取締役らが把握できるよう、直接話をする定期的な機会を設けることがその意図だが、残念ながら、幹部たちの真の実力が試され評価される場というより、分かり切った内容の報告会へと形骸化しがちである。そのため、議題として「戦略的課題」を設定し、将来の重要な脅威や機会について、有力なCEO候補者にプレゼンテーションさせている企業もある。この方法は2つ利点があり、候補者の能力を見極めることもできるし、同時に将来の課題への対応策を立案することもできる。

2. 取締役会は承継計画を立てているか？ その機密性は保たれているか？

世界最上位企業のトップ層にとっても、時として人生は冷酷で不確実なものとなることもある。CEOであっても、脳梗塞で倒れたり、事故にあったり、急に公職に立候補しようとか、今すぐ退職しようとか決意したりすることもある。取締役会のメンバー達は、いついかなる時でも、承継計画の概要と、直ちに会社の舵取り役を任せられる幹部のリストを入れた「秘密の封筒」を用意しておかねばならない。実際にそのような封筒がある必要はないが、同等物を用意しておくべきである。

取締役会は、この候補者リストに誰の名が含まれているかを極秘にしておく必要がある。主要幹部が（自分の名前がリストにないと知って）離職してしまうリスクを回避するのと、現職CEO

の権威を損なわないようにするためだ。これまで、一部の企業においては、次期CEO候補者を、まずはCOO（最高運営責任者）に昇格させ、近いうちにCEO交代が起きることを、意図せず漏らしてしまっていた。しかし、このような慣習は着実に減少している（「COOの衰退」ゲイリー・L・ニールソン、s+b、2015年夏を参照）。このような「段階的」昇進には負の側面も多いため、CEOとCOOは別のポジションとして明確に分ける方が望ましい。

承継計画を秘密にしておくことは困難である。会社において秘密を保つのは難しい。株主や、他の利害関係者も知る権利を主張するし、金融関連のメディアは常に好ましい承継物語を求めている。例えばパークシャー・ハサウェイで、84歳を迎えるウォーレン・バフェットの後継者となるのはどの重役かについて、10年以上もメディアは憶測してきた。また、計画的承継に先立って、複数の上級幹部に最終候補者であることを知らせて、CEOの地位をめぐって競争させる「CEOレース」を行って、世間の注目を集めた大企業もある。このようなプロセスを通じて、極めて有能なCEOが登場したケースもあるが、対立を煽った結果として有能な人材が流出してしまう可能性も高い。取締役会が強い決断力を持って行動し、次期CEOについての不確実性を無くす方が、よほど会社にとって有益である。

承継計画がない場合、いざ交代が必要となった際に、取締役会は行き当たりばったりの対応しかできない。その結果としての不適切な人選や、暫定CEOの任命が頻繁に発生している。例えば、ヤフー社は2011年秋にカルロス・バーツCEOを解任、秘密裏に新たなCEO候補者を探す一方で、当時CFOだったティム・モーズを暫定CEOに任命した。不透明な状態のまま4ヶ月が過ぎたところで、取締役会は外部から、元ペイパルの重役だったスコット・トンブソンを新CEOとして招聘した。ところが、一部の投資家が、トンブソンの学歴やCEOへの適格性について疑問を呈したため、トンブソンも数週間後には解任されるに至った。この事例では、十分な計画策定を怠ったことが、明らかな混乱状態を招いたのである。

3. 将来のCEO候補者の育成に積極的に取り組んでいるか？

社外からCEOを招聘することによる混乱を回避する最善の方法は、社内の人材育成に注力することである。取締役会は、CEO

承継を、1-2週間で意思決定すべき事柄ではなく、数年かけてじっくり取り組むべきプロセスとして扱うことで、大きな見返りを得られる。取締役会、CEO、最高人事責任者、幹部チームが一丸となって、次期CEO候補者をリーダーシップ開発プロセスによって育成するとともに、さらに下層の幹部候補生たちが、今後空きとなる幹部ポストに就任できるような成長を遂げる環境を確保すべきである。なお、取締役会が直接関与するのは、トップ経営者の人選だけである。つまり次期CEO候補となる2-3名の幹部達、および、2-3代後のCEO候補として順調にキャリアを伸ばしている数十名の上級管理職たちである。それより一段下の層のリーダー達のキャリア開発（大半の大企業においては50-100名の管理職）は、CEOと経営層の責務である。

米国のビジネス史上で最も成功を収めた企業の1社であるゼネラル・エレクトリック社は、社内の人材開発によって整然と承継計画を実行してきた典型例である。その117年の歴史において、GEでは約10名の経営トップが交代してきた。過去34年においては、たった2名のCEOしか存在していない。2001年に、19年前にGEに入社以来、着実に社内の階層を上がってきたジェフ・イメルトがジャック・ウェルチの後任としてCEOに就任した。ウェルチCEOもまた勤続21年の古株社員として社内の階層を少しずつ上がってきた後、1981年にCEOに就任し、21年間その地位を占めていた。幹部候補生の能力開発に継続的に取り組んできたGEは、他社のCEOに就任したトップクラスのOBも多数輩出している。このことは、優秀な人材がGEに魅力を感じる要因の一つとなっている。

しかしながら、多くの企業でCEO候補者の人材開発はおざなりとなっている。各管理職が、人事考課の際に、万一の場合に後任を任せられる人材をリストアップし、一定条件をクリアしているかをチェックするような形式で扱われているケースもある。しかし、本来ならば、CEO候補者の人材開発はより積極的なものであるべきであり、社員が段階的に、徐々に大きな責任を伴うポジションに就けるよう、能力開発に注力しなければならない。多くの場合、リーダーシップ開発モデルは特定の部門・機能の中での能力開発に焦点を合わせすぎであり、例えば海外勤務などの、将来の幹部候補の経験を補完する横方向への異動を軽視しがちである。

当社のデータからは、業績の高い企業のCEOほど、海外赴任を経験していた傾向が見られる。今年新たに就任したCEOのうち、海外経験があったのは33%に過ぎないが、近い将来、海外勤務の経験が重役の地位へと昇進するための必須条件となるであろうことは想像に難くない。2015年初めに米マクドナルド社CEOに就任したスティーブン・イースターブルックは、1993年に英国マクドナルド社に入社し、英国、欧州で重要な幹部ポジションを歴任後、2013年に最高ブランド責任者に任命された。

最適候補者を特定することは難しい。なぜなら、社内に先入観があることが多いからだ。より親しい関係の人を信頼できると考える傾向があり、それが人選に影響する傾向に取締役会は抵抗すべきである。ほとんどの取締役会は、CEOの上級幹部の任命に対して承認権限を有している。そのような場合CEOに適切な質問を投げかけ、人材選定の是非を問うことによって、これらの任命に関して大きな影響力を持つことができる。

また、将来のCEO候補の能力開発プログラムの状況を把握することで、取締役会と経営層は、現在および将来の経営陣の構成の弱点を特定することが可能となる。将来の企業の変革を進められるようなCEO適任者が上級幹部の中に誰もいない、将来のCEOとして能力開発に励んでいる候補者の数が十分でないなどと結論が出るかもしれない。その場合は不足しているトップ層の人材を補うために、素早く積極的に動くことが重要である。取締役会が迅速に動くことによって外部から招聘した幹部が会社にいち早く溶け込んで能力を発揮し、適切な時期が来ればCEOに就任できる可能性もある。管理職の第2層目のポストに空白ができそうなときも、経営陣は同様の取り組みを実施すべきである。

4. 承継計画は過去志向か未来志向か？

取締役会がCEO後継候補を選ぶにあたっては、企業が将来どのような人材を必要とするか、それは過去のニーズとどう違うかを問うことから始めるべきである。しかしながら、実際には、多くの企業が、候補者の実績の評価から始めてしまう。

過去の実績は、候補者の真の能力よりもわかりやすい情報であり、上場企業の取締役会の立場からすれば、わかりやすい情報に基づいて人材を昇進させる方が容易である。しかしこのような

「過去志向」では、取締役会は企業が過去に追求してきたビジネスモデルの下で成功できた候補者を、次期CEOに選んでしまいがちである。そのような候補者は、過去の事業環境においては最優秀だったかもしれないが、業界、市場、技術が変化する中で企業が将来成功するためには、異なる能力が必要な場合もある。フォード社が2006年に新CEOを探した際には、ボーイング社の民間航空機部門の元CEOであるアラン・ムラリーを外部招聘したが、これは閉鎖的な自動車業界の因習を打ち破る意思を示すものであった。8年の在職期間中に、ムラリーは困難な局面を巧みに経営し、見事な業績回復へと導いた。フォード社内には、卓越した業績を上げて成果を実現してきた、有能な幹部が大勢いたはずである。しかしフォードの取締役会は、それらの幹部は、同社が現在直面する難局を打開するのに必要なスキルは備えていないと判断したのであり、その判断は適切であった。

今日、多くの企業は、自らの確立されたビジネスモデルに対する重大な脅威にさらされている。遅かれ早かれ、いずれはすべての企業がそのような局面に立たされる。それらの企業の幹部達は、過去からの確立されたビジネスモデルの枠内でなら、継続して優れた業績を残し続けられるであろう。しかしそれだけでは、企業の将来を担保するために必要な変革を起こしつつ、企業の舵取り役を務めるのは難しい場合もある。

たとえ取締役会で率直かつ頻繁に議論されたとしても、承継という話題には常に、ある種の不快感が伴うものである。また、適切な承継計画の策定・実現には、かなりの時間と資源の投資が必要となる。しかし承継に失敗した際の損失は数十億ドルに及ぶため、投資するだけの価値は十分にある。加えて、企業のCEO承継計画の策定方法は、その企業の経営手法も映し出す。CEO承継は、企業が自らの運命をコントロールできる一つの重要な要素なのである。

“The \$112 Billion CEO Succession Problem”, by Ken Favaro, Per-Ola Karlsson, and Gary L. Neilson, strategy + business, Issue79 Summer 2015

2014年CEO就任者の傾向

2014年にCEOに就任した330名の重役達がどのようにしてCEOの地位に到達したかを見ると、調査対象である世界の上位2500社において、コーポレートガバナンスが継続的に改善していることが分かる。好ましくない承継プロセスの兆候とされる解任は、継続的に減少している。2014年就任組のうち17名(約5%)が女性であったことも、ダイバーシティが引き続き拡大していることを示している。また、2014年組の属性データからは、企業は引き続き、自社にとってなじみ深い背景を持つ人材をCEOに任命していることが分かる。ほとんどのCEOは、企業の本社所在国の国籍を持ち(85%)、1つの地域でしか働いたことがなく(67%)、同一業界からその会社へ転職した(57%)。

全般的に見ると、2014年に就任したCEOに占める計画的承継の割合は、史上最高の78%と、2013年の71%から上昇するとともに2006年の44%に比べて大幅増加している。また、内部昇格CEOの割合も、2012年には71%と低かったが2014年は

78%に上昇した。これらの傾向から、今後CEO承継手法がさらに改善することが予想され、これに伴って財務業績も向上すると予測される。

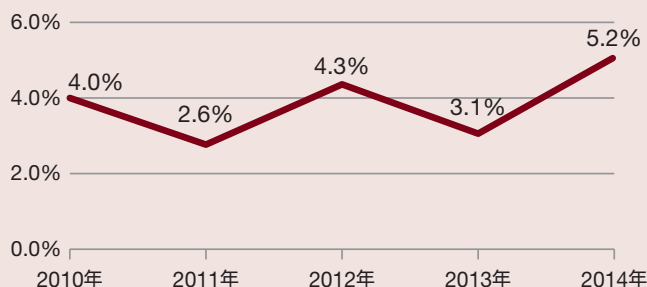
前述のとおり、2014年に就任したCEOのうち5%が女性で、2013年の3%から増加した。昨年度調査で指摘されたように、徐々にではあるが着実に女性CEOの割合が増加している傾向が続いている(図表A参照)。また、昨年度に引き続き、女性CEOは、より逆境にさらされる確率が高い傾向も続いている。女性CEOは外部招聘者率(2004年から2014年までの11年間で33%、男性は22%)、解任率(女性32%、男性25%)がともに高い。

国籍、平均年齢、学歴

2014年、企業の本社所在国の出身であるCEOの割合は、過去5年間平均の82%と同水準だったが、地域別に見ると大きな差異がみられた。西欧企業は、過去5年間に外国人CEOを任命した率が最も高く、全就任CEOの約3分の1であった。日本と中国が最もその割合が低く、外国人

図表A：女性の増加

未だ低いものの、2014年に就任したCEOに占める女性の割合は、2013年よりも明らかに増加している。



出所：Strategy&

CEOを任命した割合は、それぞれ2%と1%に過ぎなかった。西欧の企業はまた、海外経験を持つCEOを任命した割合も53%と最も高かったが、米国とカナダでは24%、中国では0%であった(図表B参照)。

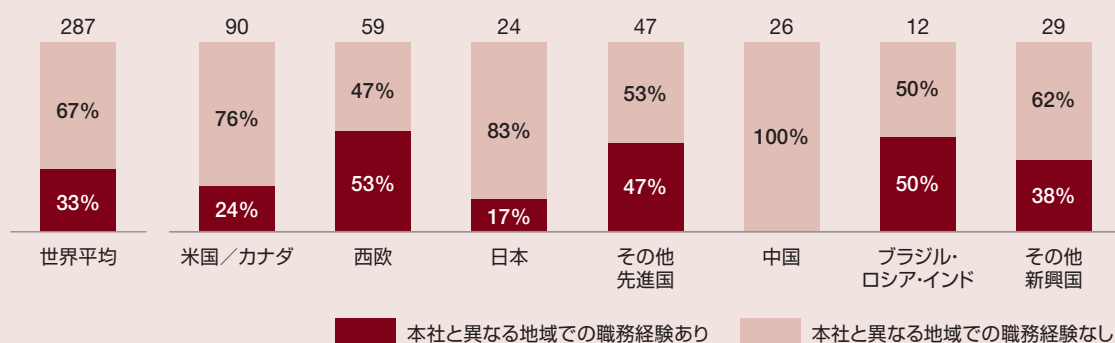
年齢に関しては、若干の若年化が見られる。2014年に就任したCEOの年齢の中央値は52歳で、過去2年間に就任したCEOの年齢の中央値よりも1歳若い。国・地域別に見ると、日本企業の新任CEOの平均年齢は62歳と

最も高く、世界平均の52歳に比べて10歳も高かった。

新CEO達は以前よりも高学歴となっている。2014年に就任したCEOに占めるMBA保持者の割合は史上最高の34%で、11年前に比べると75%増である。加えて、2014年に就任したCEOの10.5%はPhD(博士号)取得者である。

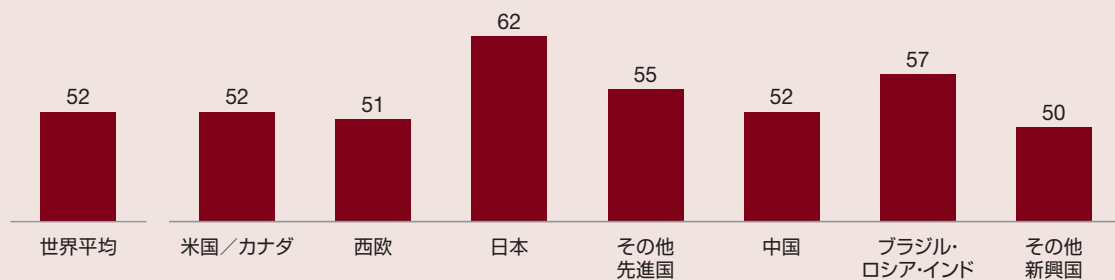
図表B：新任CEOのグローバル体験（本社所在地別、2014）

2014年に西欧で就任したCEOの半分以上が、海外での勤務経験を有する。



注：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&

図表C：新任CEOの平均年齢（2014）



注：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&

Media highlights

新刊書籍の ご案内

日本経済新聞社[編] 岸本 義之 他[著]
『戦略・マーケティングの名著を読む』(日経文庫)
(日本経済新聞出版社) 2015年8月19日発刊

ポーターやコトラーといった大御所から、『良い戦略 悪い戦略』のルメルト、行動観察や行動経済学の知見をマーケティングに活かした話題の書まで、コンサルタントや経営学者が紹介。弊社岸本は第1章でマイケル・E・ポーターの『競争の戦略』をケーススタディとともに実践的に解説しています。

最新講座の ご案内

ビジネス・ブレイクスルーCh
『企業の未来とジェンダーダイバーシティ』
講師 唐木 明子



今号で『日本のサード・ビリオン』を執筆した唐木明子が本年7月よりオンライン教育プログラム、ビジネス・ブレイクスルーChにて全5回の講座を担当しております。

昨今、アベノミクスの第三の矢の目玉の一つとして、女性の企業経営における更なる活躍が求められています。日本は、世界的に見ても女性の活躍のための各種制度などの仕組みは整う一方で、実際の活躍はというと先進各国と比較してかなり後れをとっている現状があり、また、今後の少子高齢化社会の一層の進展を考えると女性が「働く」ということはさらに一般的になることは確実です。

本講座では、日本企業がどのような観点から女性の活躍を実現し、長期的な成長戦略の礎とするべきかのヒントを提供します。

Strategy& について

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。世界157カ国に195,000人以上のスタッフを擁し、監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

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

〒106-6127

東京都港区六本木 6-10-1 六本木ヒルズ森タワー 27 階

電話：03-6757-8600 (代表) Fax：03-6757-8667

担当：須田・藤松

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行う
グローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、
大きな機会を実現するお手伝いをし、
本質的な競争優位を獲得することを支援しています。
私たちが解決の支援を行う問題とは、
複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを
一変させるような変革を伴うものです。私たちの
100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、
PwCネットワークの持つ比類のない
業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や
事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、
私たちはクライアントの求める価値を、
スピードと自信とインパクトを持って
実現することを支援します。

世界157カ国に195,000人以上のスタッフを擁し、
高品質な監査、税務、アドバイザリーの
サービスを提供しているPwCネットワークの一員です。
詳しい情報については、
www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com