

# 戦略的リーダーシップの 10原則

根本的な変化の時代に組織を導いていけるリーダーを育成し、組織内に定着させる方法。

著者：ジェシカ・レイチ、デビッド・ランスフィールド、マーク・ドーソン  
監訳：岡崎 良

リーダー、と聞いて、何を思い浮かべるだろうか。従来、そして今現在も多くの企業では、ときに職階が高く組織における「声」が大きい、「出しゃばり」が自然とリーダーと呼ばれるようになってきているのではないだろうか。そのほとんどは、事業環境が急速に変わりつつある中で企業が迫られている変革を、効果的に指揮できる戦略的リーダーではない。本稿では、変革を迫られる企業が必要とする戦略的リーダーの候補を、「出しゃばり」でなくても見つけ、育てていくための原則を紹介したい。(岡崎 良)

大抵の企業には、現状の維持に必要な強いスキルを備えたリーダーがいる。しかしこうした企業は決定的な弱点を抱えている。すなわち、経営学者が「厄介な問題」と呼ぶ難題への取り組みに必要なノウハウ、経験、自信を備えた実力者がいない、ということである。こういう問題は理解不能とも思える原因があり、解決法も定かではなく、企業は業務方法そのものの変革が必要になる場合が多い。今日、どの企業もこうした難題を抱えている。

2015年にPwCは、ハートヒル・コンサルティングのデビッド・ルークとボストン大学のウィリアム・トーバートが開発した調査方法を用いて、6,000人の企業の経営者層を対象に調査を行った。そこで明らかになったのは、この弱点がいかに多くの企業に蔓延しているかということだった。調査は自由回答形式の質問で行った。その結果、回答者のうち、戦略的リーダー、すなわち先頭に立って変革を効果的に指揮できるリーダー(ルークとトーバートはこれを「ストラテジスト」リーダーと呼んでいる)は8%しかいないことが分かった。

この調査によると、女性の方が戦略的リーダーになりやすく(女性回答者のうち戦略的リーダーに分類されたのは10%、男性は7%)、戦略的リーダーの数は年齢と共に増加する(回答者のうち戦略的リーダーの割合が最も高い年齢層は45歳以上)。こうした

リーダーはいくつか共通の人格的特徴を持つ傾向が強い。例えば、相手の怒りや批判を招くことなく支配的な既存の考え方に挑戦できる、大局と局所の両方に同時に影響を及ぼすことができる、選んだ道が間違っていると分かったらコースを変更することができる、主張だけではなく問いかけによって、命令だけではなく合意によって相手を導くことができる、また終始、深い謙虚さと相手に対する敬意を忘れずに業務を行うことができる、などである。

このようなやり方で業務のできる上級幹部の割合がこれほど少ないのには、がっかりするかもしれない。だが、この傾向は今も昔もほとんど変わっていない。2005年に同じ調査を実施しているが、その時も戦略的リーダーとされたのはわずか7%にすぎなかった。言い換えると、この10年は、画期的な技術の登場、金融危機、人口動態の変化など、世界的に大きな動きが次々と同時発生した変革の時代であったにもかかわらず、リーダーシップの針はほとんど動いていないのである。

大規模な変化に対応できる能力を備えた経営者層の割合があまりに少ないため、企業は外からリーダーを招き入れざるを得ないケースがよくある。だが長年、数多くの組織を観察してきた経験から言うと、企業に大きな変化をもたらそうとする場合は、内部のリーダーが指揮する方が成功する可能性が高い。

ジェシカ・レイチ

jessica.leitch@  
au.pwc.com

PwC英国法人のシニアマネージャー。ロンドンを拠点とする。組織文化や従業員の変革の支援や、組織や社会に好影響を与えられるようにするためのリーダーへの支援を専門とする。

デビッド・ランスフィールド

david.lancefield@  
strategyand.uk.pwc.com

Strategy&ロンドンオフィスのパートナー。組織変革について、企業の経営者層にアドバイスをを行っている。メディア産業を中心に、企業の将来像の策定と、日常業務への戦略的意図の反映を支援している。

マーク・ドーン

mark.j.dawson@  
uk.pwc.com

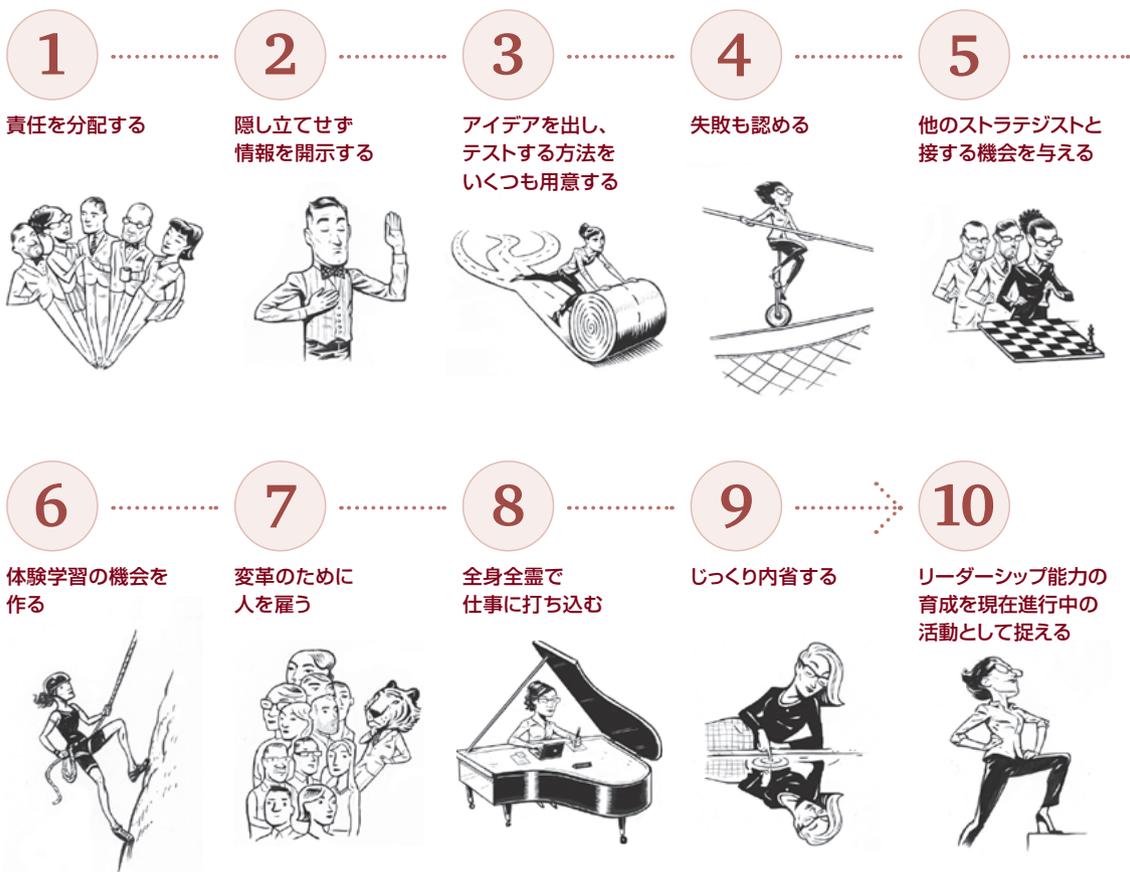
PwC英国法人のパートナーで、ロンドンを拠点としている。PwC英国法人の人事および組織コンサルティングの責任者。変革型リーダーシップや組織効果、戦略・組織・行動の整合などについて、小売り、消費者、金融を中心としたクライアントを支援してきた。

岡崎 良 (おかざき・りょう)

ryo.okazaki@  
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのマネージャー。消費財・小売、製造業、金融などの企業に対し、全社戦略・事業戦略、事業評価、ビジネスデューデリジェンス、調達改善などのプロジェクトを行ってきた。

図表1：戦略的リーダーシップの10原則



詳細は [strategy-business.com/10principlesstrategy](http://strategy-business.com/10principlesstrategy) を参照  
情報画像: Opto Design/Lars Leetaru

幸い、企業は戦略的リーダーシップ能力を構築することができる。まず、組織内にはすでに間違いなく戦略的リーダーが生まれつつあるが、そのスキルを見過ごしている、あるいは押しつぶそうとさえしていることを認めることである。その問題の原因は、組織がこれまでリーダーを昇進させ育成してきた方法にさかのぼることができる。多くの企業の最高幹部は、優秀な成績、たゆまぬ野心、当面の問題を解決する能力を示すことでトップを極めている。こうした特性も大切だが、戦略的リーダーのスキルではない。

次に挙げた10の原則は、あなたの企業に潜む戦略的リーダーを明らかにするのに役立つものである。これらの原則は、組織のシステムと個人の能力の組み合わせ、すなわち変化のハードとソフトの組み合わせである。すでにそのいくつかを取り入れていて、これで十分と思っている企業もあるかもしれない。だが、10項目すべてをひとつのシステムとして実施しなければ、これまで捉えられなかった戦略的リーダーを引きつけ、育成し、社内に定着させることはできない。

## システムと構造

戦略的リーダーシップの10原則の初めの3つは、意思決定、透明性、イノベーションについて、従来のやり方とは異なるが非常に効果的なアプローチを提示している。

**1. 責任を分配する。** 戦略的リーダーは実際の活動によってスキルを身に着けるが、その活動にはかなりの自主性が必要となる。トップリーダーは下の者に権力を振り分けて組織全体に配分し、あらゆるレベルの者に決定の権限を与える必要がある。責任の配分によって、戦略的リーダー候補者にリスクを取ればどうなるかを知る機会を与えるのである。また、従来の意思決定ヒエラルキーに属さない者たちの知恵を生かすことによって、時間の経過とともに適応力と回復力が高まる。

米国西海岸のある石油精製所で処理施設の機械が故障し、操業が3週間停止する恐れがあった。通常なら、工場閉鎖の決定に異議を差しさむ者はいないのだが、この企業は最近、責任配分

方針を取り入れたところで、一人の工場オペレーターが、解決法を提案した。実は彼女は長年、より効果的な精製技術の管理方法があることを知っていたのだが、自分の責任ではないと考え、何も発言してこなかったのだ。最初、その考えはエンジニアたちの反対にあったが、彼女は一步も引かなかった。やがて作業長たちも納得し、最終的にその精製工場はわずか1時間さえも生産を停止せずにすんだのである。

この工場オペレーターのような人物に責任と権限を与えれば、その自信やスキルは一層向上する。そして、現状改善の機会が組織全体に増えれば、意欲の高さが組織のアイデンティティの一部になり、所属する団体のリーダーとしてだけでなく、コミュニティーのリーダーとしてのスキルも身に着けていく。

**2. 隠し立てせず情報を開示する。** 大きな組織が採用している経営構造は従来、軍隊を原型としたもので、特に情報の流れを制限するように作られている。このモデルにおいては、まさに情報は力である。問題は、特定の個人に、知る必要のある情報だけが開示されるので、人は暗闇の中で意思決定をせねばならないということである。企業の戦略にとって重要な要素は何か分からないので、推測しなければならない。さらに、情報がないと自信を持ってリーダーに異論を述べたり、リーダーと違うアイデアを提案したりすることができなくなる。

競争上の秘密事項(例えば開発中の製品について)の中には、隠しておかねばならないものもあるが、戦略的リーダーになるうとする従業員には、幅広い情報が必要である。これこそ、「オープンブックマネジメント」の基本原則のひとつである。つまり、企業の性質についての情報を体系的に共有するのである。こうした方法を採用している企業には、サウスウェスト航空、ハーレー・ダビッドソン、ホールフーズ・マーケットなどがある。これらの企業はいずれも、情報開示の方針を明確に打ち出してから持続的な成長を遂げている。

透明性が高まると、情報の意味についての会話が生まれ、日常の活動が改善される。例えば、生産性を示す値が急激に低下した時こそ、改革を実行するチャンスと言えよう。チームとしての努力

がなければ、その問題をより正確に理解することはできないかもしれない。それには、全員がデータについて、隠し立てせず率直に話し合わなければならない。情報の真の力とは、情報をためこんでおくことではなく、情報を使って成長の新たなチャンスを見つけ、生み出すことである。戦略的リーダーはそのことをよく知っている。

**3. アイデアを出し、テストする方法をいくつも用意する。** アイデアを生み出し、発表することは、戦略的リーダーのひとつの重要なスキルである。だがそれよりさらに重要なのは、そのアイデアを企業の価値を創出する方法に結び付けることができる能力である。画期的な考えを表す経路を準備してあげれば、自分自身の創造性をどうすれば最大限に生かせるかを学ぶ一助にもなる。

従来の企業文化では、新しいアイデアを表明する一般的なチャネルは直属の上司に限定されるのだが、このアプローチはそれとは明らかに異なる。上司はそのアイデアの価値を正しく評価できない場合もあり、アイデアを出した部下の熱意を押さえつけることもあるかもしれない。もちろん、見境なくアイデアを出してもよいというのも非生産的なことである。そんなことになれば、いくつものアイデアが、多数の重複した形で提起され、ほとんど収拾がつかなくなる恐れもあり、その混乱の中で、最善のチャンスが失われる可能性がある。

そうではなく、画期的な考えを表明するために、さまざまなチャネルを作っておくことだ。例えば、職能上の枠を越えた討論会などがあれば、自分と同じような考えを持つ仲間アイデアを発表し、互いの推論をもとにそのアイデアをテストすることができる。また、徒弟制度という方法もある。ここでは、有望な若手のアイデアマンが、指導能力のあるリーダーから助言を受ける「メンタープログラム」に入会し、そのスキルを育成する。組織によっては、内部で講座を開いたり、大学のプログラムの受講を後援したりするところもある。若手のスタッフが、中堅のスタッフとの協働の一環として、新しい技術に関する知識を伝える「逆メンター」も効果的である。

グーグルはイノベーションを推進するため、さまざまなチャネ

ルを活用している。例えば、従業員は社内のどのリーダーにも直接メールを送ることができる。また、会話をするきっかけになるよう、社内に「グーグルカフェ」が設けられており、従業員間やチーム間の対話を推奨している。さらに、幹部は毎週1回全員参加の会議（TGIFとして知られている）に出席し、あらゆるレベルの従業員が、上級幹部に直接話ができるようにしている。もちろん会話をするのはたやすくはないが、本当に価値のある画期的なアイデアは認められ、報いられるため、グーグルの社員はこうした機会を最大限活用することを学ぶのである。

## 人、方針、実践

次の4つの原則は、評価、雇用、トレーニングに関する、従来とは異なる考え方を示すものである。

**4. 失敗も認める。** 企業の信奉する職務行動規範では、従業員に「早く失敗」し、その失敗から学ぶよう推奨している。この規範は非常に役に立つが、実際に失敗し、それが本物の損失につながるような場合には何の役にも立たない。大きな失敗は絶対に許されない。たいていの組織ではそうである。

失敗してもそれを容認すること、そして早いうちの失敗は快く認めることを、評価や昇進の手続きも含めた、企業の活動や手続きの中に明記しておかねばならない。戦略的リーダーは、成功した取り組みから学ぶだけではない。どういう失敗が成功につながるのかを認識する必要がある。また、どうすれば不確実なものに伴う緊張にうまく対処できるか、どうすれば失敗から回復し、新しい冒険に再び打って出ることができるかを学ぶ必要がある。

このアプローチの重要性を痛感している企業の一つを自動車業界を例に紹介したい。

タカタのエアバッグに欠陥が見つかり、それを取り付けていた自動車各社はリコールを余儀なくされた。そのうちの一つであるホンダは、今日までにおよそ850万台の車両をリコールしなければならなくなった。责任担当幹部が責任を問われたが、同社の首脳陣は、欠陥の原因を早期に解明できていればはるかに容易

に改善できたはずなのに、それが解明できなかったことがその理由だと言及した。ホンダのある幹部は、「ホンダを運転して：世界で最も画期的な自動車会社の内側」(*Driving Honda: Inside the World's Most Innovative Car Company*)の筆者(およびstrategy+businessに寄稿している編集者)であるジェフリー・ロスフィーダーに、次のように語っている。「失敗は容認できる結果ではなく、容認できる結果にするための手段であることを忘れていました」

組織によっては、失敗を従業員育成の重要な一環として受け入れ始めたところもある。例えば、ビル・アンド・メリング・ゲイツ財団や、イノベーションに関わる活動を助成している英国国立科学・技術・芸術基金(ネスタ)はその例である。こうした組織では、従業員がうまくいかなかった決定について話し合い、それから教訓を引き出す「失敗大会」を開いている。こうした討論会を設ける他、マネージャーに小さな改革プロジェクトを監督する機会を与えてもよい。中にはうまくいかないものもあるかもしれないが、それによって、将来大規模な変革を指揮するのに必要なスキルを養うことができる。

**5. 他のストラテジストと接する機会を与える。** 戦略的リーダー候補者には、組織内の仲間と出会い、一緒に仕事をする機会を与えよう。そうしなければ、互いに見知らぬままでいなければならず、孤立感や孤独を感じるかもしれない。他にも自分と同じ性質を持った者が社内にいることが分かれば、もっとオープンになり、自分の活動の戦略的価値を上手に高めることができるようになる。

そのためにはまず、戦略的リーダーの候補者を見つけることである。戦略的リーダー候補者は、自分が際立って特徴的であることをはっきり自覚していないことがある。しかし同じチームのメンバーや上司は、その独特の才能に気づきやすい。その人のことを、「あの人は理解が早い」「いつでもものを射た質問をする」「自分の仕事のことだけ考え実行するやり方を絶対に認めない」などと表現することもある。どこに候補者がいるのか知るために「組織が必要なもの、そして、そこに到達する手助けの仕方を本当に理解していると思われるのは誰ですか」と尋ねてみるとよい。もしかした

らそれは、従来の見方ではあまり人気のなかった人たちかもしれない。既存の秩序に疑問を呈したり、異議を差しはさんだり、またはそれを破壊したりする性質が、特に同じレベルの者たちを不安な気持ちにさせるからである。

もちろん、一部の人が特別扱いされているという印象を与えてはならない。そうではなく、多くのマネージャーが(いやむしろほとんどのマネージャーが)戦略的リーダーになる可能性を秘めている、という考えを広めることである。それから最初のグループを集め、互いに学び合うよう勧め、企業の他の部分でもっと戦略的な環境を醸成するにはどうすればよいか考えるよう奨励する。

**6. 体験学習の機会を作る。** 職業上のリーダーシップは、体験ではなく情報によって育成されるケースが圧倒的に多い。何と云っても、教室でのトレーニングを行う方が通常は簡単で、実施費用も安いからである。これこそリーダーシップの育成に、長期的な投資ではなく、短期的な見方が用いられている何よりの証左である。従来のリーダーシップトレーニングは、管理スキルの上達には効果があったかもしれないが、ストラテジストにはその潜在能力を発揮できる体験が必要になる。

リーダーシップを体験するひとつの方法として、組織学習理論家のピーター・センゲの言う、職能上の枠を超えた「演習フィールド」というものがある。戦略的リーダー候補者を集めてチームを作り、集団として取り組む課題を与える。例えば、ひとつの問題に十分検討を重ねた解答を考え出してもらおう。あるいは重要なケイパビリティや、それを生み出す方法を新たにデザインしてもらおう。少額の予算を与え、初期的な期限を定めておく。その解決法について計画を作成し、資金の見積りを出させる。しかるのち、その見積もりを詳細に分析する。経験豊かなメンターを割り当て、チームが脇道にそれることなく、その取り組みを最大限に生かし、学べるように手助けを与えるのである。

実際のものでシミュレーションでも、プロジェクトを決めたら、次のステップは同じである。すなわち、結果についての集中議論を行うスケジュールを決め、なぜこのような結果になったのか、どの点で違うやり方ができたか、いくつかの点を変更した場合、状況

は将来どのように変わる可能性があるか、などを調べる。目標は、こういう反省がなければ分からなかった事柄についての理解を深めることであり、その理解を今後の取り組みの基盤として用いることである。

**7. 変革のために人を雇う。**雇用の決定については、ケイパビリティと経験を慎重に検討する必要がある。またマネージャーは本来、自分と同じような人を選ぶ傾向があるが、その傾向を抑え、多様な人材の雇用を目標としなければならない。

候補者が現実の具体的な状況にどう対応するかをテストし、以前に勤めていた組織での働きぶりを詳しく調査する。また、候補者の精神状態や能力を通常より詳しく調べ、共感力や問題の再構成スキル、あるいは大局的な質問や分析データについて素早く考えられる能力をテストする。いずれのケースにおいても、森と木の両方を見る能力、すなわち具体的なスキルや実践活動の細かい点に対処する能力と同時に、戦略目標についての明確なビジョンがあるかどうかに注意する。いつでも巨視的、微視的な考え方が同時にできる人ほど、戦略的リーダーになる素質が高いと言えよう。

こうして雇用された者にとって、入社後の研修は、「ここでは実験してもよい」「もっと多くの責任を引き受けることができる」「前の仕事より組織の変革に腕を振るうことができる」という明確なメッセージを発信するものでなくてはならない。この企業には、変革や多様な考え方を受け入れる風土があると感じてもらう必要がある。

## 自己を注視する

最後の3つの原則は、戦略的リーダー候補者自身に対するものである。これらの原則を守ることは、個人的な成長への備えにもなる。

**8. 全身全霊で仕事に打ち込む。**戦略的リーダーは、非常に困難な状況や問題に取り組むためには、これまでの人生で学んだすべてを注ぎ込まねばならないことを承知している。戦略的リーダー

は、持てるすべてのケイパビリティ、関心、経験、情熱を注ぎ込んで、画期的な解決法を生み出したいと思っている。しかし、自分の価値観に合わない状況(あるいは組織)で自分の時間を浪費したくはない。

戦略的リーダーの重要な点は、部下にも同じことをするよう奨励することである。そうすることで、ストレスの少ない環境を生み出せている。なぜなら本当の自分を偽る必要がないからである。ありのままの自分に責任を持つことによって、自分のモチベーションやケイパビリティだけでなく、人生におけるさまざまな事柄の実現要因や制約要因も共有できる、隠しごとのない信頼に満ちた環境を生み出すのである。

**9. じっくり内省する。**戦略的リーダーは、組織理論学者のクリス・アージリスやドナルド・ショーンの言う「ダブルループ学習」にたけている。シングルループ学習とは、ある状況とそこに内在する問題について深く考えることであるが、ダブルループ学習とは、その状況についての自分自身の考え、すなわち、自分の持っている偏見や思い込み、難しすぎて提示できない「協議不能事項」をじっくり精査することである。

こうした内省の目的は、自分の思考回路をダブルループ学習のフィルターにかけることである。自分がどんな風に物事に疑問を感じるかを自分に問いかけてみる。自分が問題を解決するやり方に内在する問題を解決してみる。シングルループ学習から初めて、ダブルループ学習へと移動し、じっくりと時間をかけて思考する。なぜこのような決定を下したのか。それにどんな意味があるのか。次に違う方法を採用するとすればどんな風にするか。この学習を今後どう生かしていくか。

内省は自分の失敗から学ぶことにも役立つが、また、自分の熱望していることにどれほどの価値があるのか、その価値を高めることができるかどうかを考える時間にもなる。すでに実行していることや、生活の中でずっと続けていることを使って、素晴らしいアイデアを見つけるチャンスもある。マネージャーは、そのときだけのプレッシャーに捕らわれてしまうことが多い。ひとつのミスや、プレッシャーのきついプロジェクトに圧倒されることもある。だが、少

し時間を取って、こうした問題をじっくり考えてみると、心に余裕が生まれ、正しくできたことが見えてくる。

内省には生産的なものもあれば、そうでないものもある。心理学者は「反芻」、つまり自分自身の能力不足や、問題が手に負えないことについての心を迷わせるメッセージをよくよく考え、行き詰まった気持ちに輪をかけることについて注意するよう警告を発している。このパターンを回避するには、意識して自分自身に建設的な質問を投げかけ、それについて熟考することである。例えば、次はどんなケイパビリティを構築しなくてはならないか。自分がそれに最も適切な方法で貢献するにはどうすればいいか。こうした演習で個人をトレーニングし、すべてのマネージャーが部下の内省をサポートできるようにするには、人事部の助けが役に立つ。

#### 10. リーダーシップ能力の育成を現在進行中の活動として捉える。

どれほど経験豊かであろうと、ストラテジストは、自分の学習や能力開発に終わりはないことを認識する謙虚さと知性を持ち合わせている。自分には弱点があり、どんな質問にも答えられるわけではないと認めている。こうした特徴は、状況によっては他の者が専門知識を発揮できるという、さらなるメリットになる。このように、戦略的リーダーは新たな考え方を促し、はっきりと助言を求めて、他者とアイデアを共有しやすい状況を作り出すのである。

ストラテジスト候補者は学習意欲が高いため、あまりはっきりと出世につながるわけではない仕事、例えば新たな業界、異なる役割、横滑り人事、ストレッチされた業務、出向などでも、自分の能力を発揮できるものであれば、受け入れる心の余裕がある。

あなたが戦略的リーダーとしての自分自身の役割だけでなく、他者のためのチャンスを広げたいと考える時が、いつか来るかもしれない。その場合はよく考え、周りの人材をしっかりと見極める必要がある。社内の他の者たちに十分な能力がないと認めるのは、どんなリーダーにとってもたやすいことではない。また、リーダーシップを発揮できる可能性のある者たちが現在の組織のやり方に不自由を感じ、他の組織へ移ろうとしているのを知るのは、リーダーにとって一層つらいことである。

だが、現実がどれほど不快なものでも、それを受け入れることが

できれば、あなたは変化を手助けできる立場にいる。ここで説明した10の原則を守れば、自分自身がスキルと影響力を持ち、他の人が後に続くための道を整えることができる。それは実に幸運なことである。なぜなら、社会やビジネスの難題や混乱のさなかで変革できる能力は、企業が成功を収め、そしておそらく生き残るためにも不可欠なものだからである。

*“10 Principles of Strategic Leadership” by Jessica Leitch, David Lancefield and Mark Dawson, strategy+business, Issue 84 Autumn 2016*