

strategy&

Strategy& Foresight vol.10 — 2017 Winter

特集

変革期のリーダーシップ

&

巻頭言 企業経営とリーダーシップ 岸本 義之

変革期のリーダーシップ

唐木 明子

戦略的リーダーシップの10原則

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]

かつてなく戦略的重要性を増すインクルージョン

アート・クライナー、ポール・レインワンド

[監訳:井上 貴之]

何が組織をスマートにするのか

—マサチューセッツ工科大学 トーマス・マローン教授との対話—

回答者:トーマス・マローン、インタビュアー:ポール・マイケルマン

[監訳:玉越 豪]

戦略的リーダーシップの脳科学

ジェフリー・シュワルツ、ジョシー・トムソン、アート・クライナー

[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、
PwCネットワークの
戦略コンサルティングチーム
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 変革期のリーダーシップ

巻頭言 企業経営とリーダーシップ 岸本 義之	3
変革期のリーダーシップ 唐木 明子	4
戦略的リーダーシップの10原則 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]	16
かつてなく戦略的重要性を増すインクルージョン アート・クライナー、ポール・レインワンド [監訳：井上 貴之]	23
何が組織をスマートにするのか —マサチューセッツ工科大学 トーマス・マローン教授との対話— 回答者：トーマス・マローン、インタビュアー：ポール・マイケルマン [監訳：玉越 豪]	25
戦略的リーダーシップの脳科学 ジェフリー・シュワルツ、ジョシー・トムソン、アート・クライナー [監訳：吉田 泰博]	30

巻頭言

企業経営とリーダーシップ

岸本 義之

岸本 義之 (きしもと・よしゆき)

yoshiyuki.kishimoto@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・エグゼクティブアドバイザー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

日本で一般的にリーダーシップという言葉から想起される人物像は、体育会キャプテンのようなものではないだろうか。若い頃から「俺についてこい」というスタイルで自然と周りを引っ張る人物である。こうした人物は、「何をすべきか」(What to do)も「いかにすべきか」(How to do)も明確な場合にはリーダーとして適任なのであろう。ゲームのルールが明確で、倒すべき相手や破るべき記録という目標も明快で、戦術も日頃の練習を通じて監督やコーチからたたき込まれてきた。あとはいかに部員の意識をまとめるかだけである。

日本企業においても1980年代頃までのキャッチアップ型の時代は「何をすべきか」「いかにすべきか」が明確であり、体育会的なリーダーが適任であったのかもしれない。しかし、今日の経営環境においては、地理的な垣根も業界間の垣根もないボーダーレスな競争であり、過去の勝ちパターンでは通用しなくなってきている。こうした中で「何をすべきか」「何をすべきでないか」を決めることが、求められるリーダーシップの重要な要素になってきている。年功序列の前例踏襲では、リーダーの役割が果たせない時代である。

企業経営においてリーダーがなすべきことの第一は、「自社が何者であるか」(Who we are)を明確に定め、それを社内外に広く理解させることである。隣の同業他社とは何が違い、どの領域において唯一無二の力を発揮できるのか、そうしたアイデンティティを強く打ち出すことが必要なのである。その上で、自社の強みが最も生きる領域に経営資源を集中して戦略を実行し、究極的には自社に有利な形で業界の新秩序を形成していくことを目指す。本号の論考の1本目では、このような変革期におけるリーダーシップのあり方を解説している。

企業を変革していく上では、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、大局と局所の両方に同時に影響を及ぼすことができる、などの資質が必要になる。肩書や地位の力で部下に言うことを聞かせるのでは不十分である。このような資質は先天的に有するというよりは、社会経験の中で身に付け

るものである。本号の論考の2本目では、こうしたリーダーを育成し、定着させる10の原則について紹介している。

リーダーとしての資質を持った人材は、「日本人」「男性」「新卒入社」「年長者」以外にも当然いるはずである。しかし、伝統的大企業の役員紹介には、金太郎飴的な経歴の持ち主が入社年次順に並んでいる。少し前に「徒競走で順位をつけない」という学校教育のあり方が「ゆとり教育」として揶揄されたが、伝統的大企業の年功序列も似たようなものである。キャッチアップ型の時代はダイバーシティ(多様性)の低さが日本企業の強みであったのだが、グローバル競争の時代には通用しない。しかし表面的にダイバーシティを高めるだけでは、社内がバラバラになってしまう。本号の論考の3本目ではこうした多様性を一つにまとめ上げるインクルージョン(包含)の重要性について考察している。

また、組織におけるリーダーシップは必ずしも一人の人間のみが担うとは限らない。本号の論考の4本目のMITのトーマス・マローン教授へのインタビューでは、集合知が組織変革にもたらす意義について議論している。

そして本号の5本目の論考では、脳科学の観点から戦略的リーダーシップの能力について論じている。脳には高位経路と低位経路があり、高位経路では長期的な価値に注意を集中することで戦略的リーダーシップに関わっているという。

グローバル化やデジタル化の中で企業間の競争ルールは大きく変わってきており、そうした中でこの10~20年、日本企業の存在感がじりじりと低下してきている。キャッチアップ型の時代はとうに終わっている。新たな方向性を探り当て、自社独自の戦い方を明示し、組織内の活動を整合させていくためには、新たなスタイルのリーダーが登場してこなければならない。しかし「縦割り」「横並び」「前例踏襲」という中で序列にしたがって選ばれていては、こうしたリーダーは登場しにくい。就任時に60歳を超えていて、退任までに6年程度という人物でも、こうしたリーダーにはなりにくい。日本企業が乗り越えなければいけない壁は高い。

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るであろう。

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

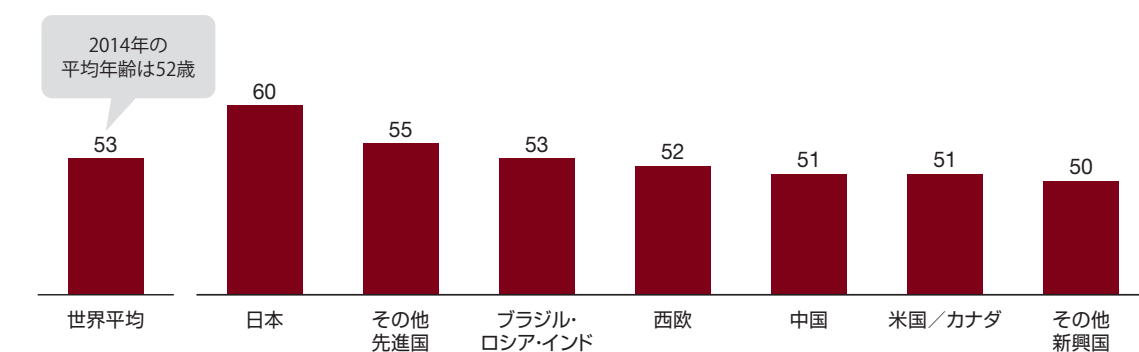
このように、従来型のリーダーシップのままではグローバルな競争環境に勝ち残ることが難しくなっており、今後は大きな変化が求められるようになっていく。日本の少子高齢化やそれに伴う内需市場の縮小、長引く経済低迷の影響による成長意欲の低下などが企業に明確に表れており、こうした閉塞状況を打破するには、ビジネスモデルのレベルでの大きな変革が必要になっている。加えて、テクノロジーや技術の進歩が起きているために、企業戦略やリーダーシップのあり方にも大きな変革が求められている。以下において、3つの重要な変化の要素をまとめてみる。

唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@
strategyand.jp.pwc.com

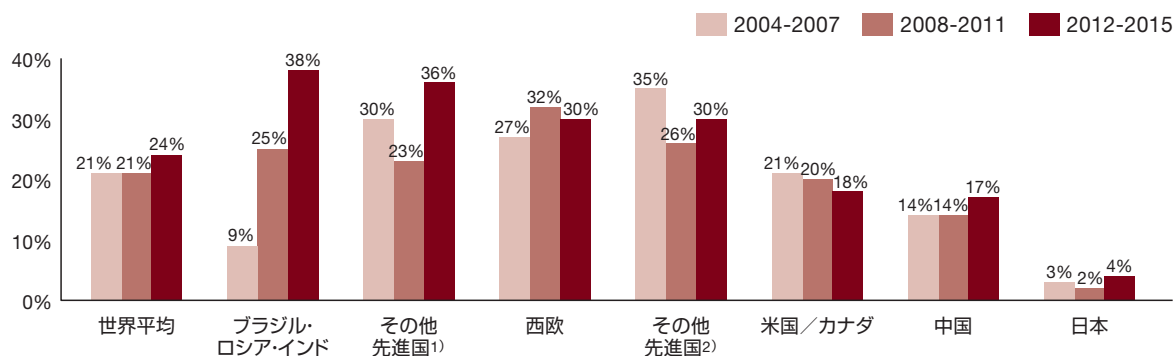
Strategy&東京オフィスのパートナー。
国内外のリテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略等のテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。

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。

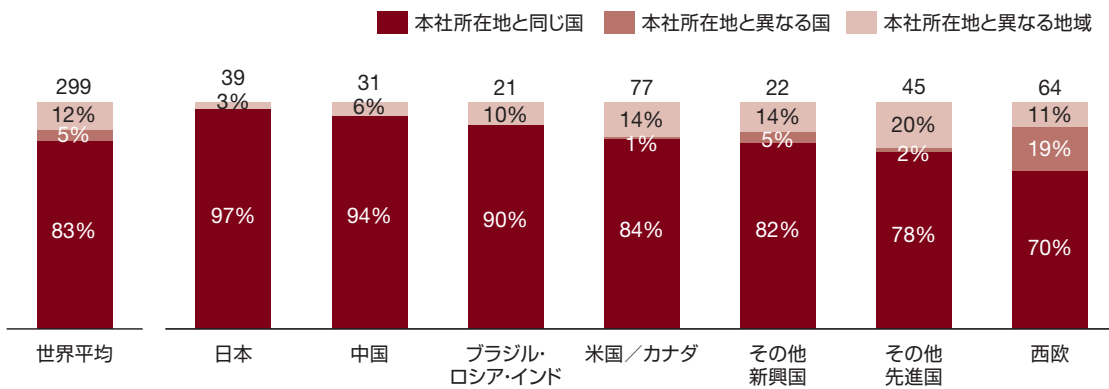
2) その他新興国：エジプト、カザフスタン、メキシコ、ナイジェリア、南アフリカ、トルコ、ベトナムなどを含む。

*：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

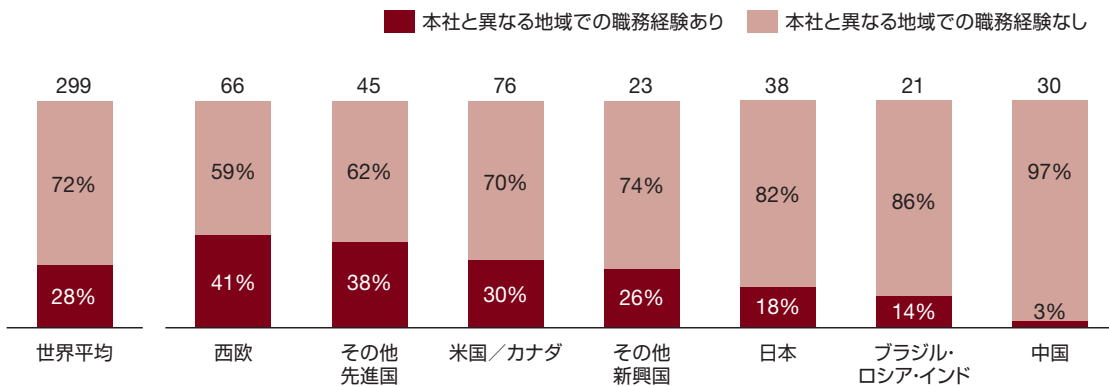
出所：Strategy&分析

図表3：新任CEOの国籍（本社所在地別、2015）



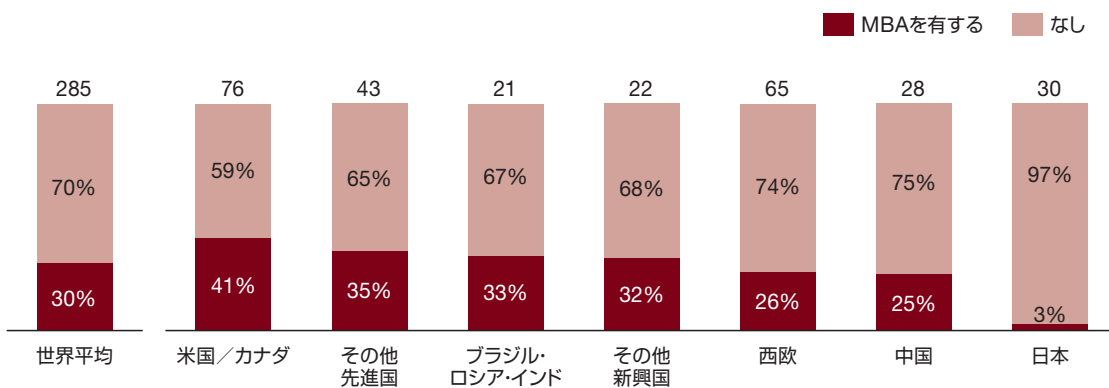
*：合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く
出所：Strategy&分析

図表4：新任CEOのグローバル経験（本社所在地別、2015）



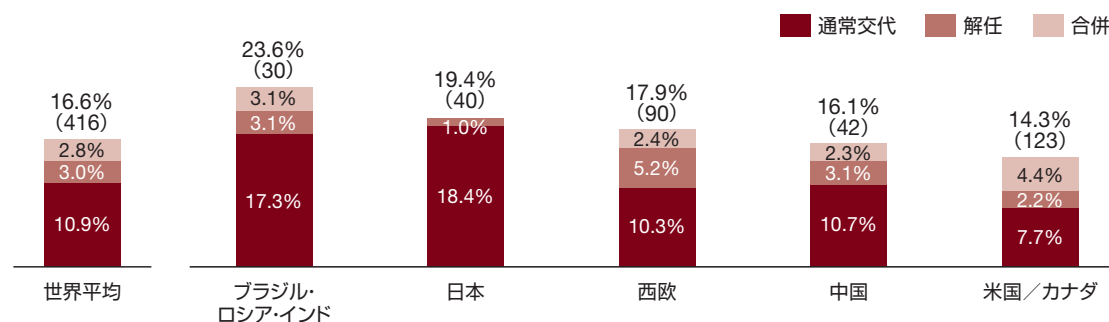
*：合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く
出所：Strategy&分析

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けないことには、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)

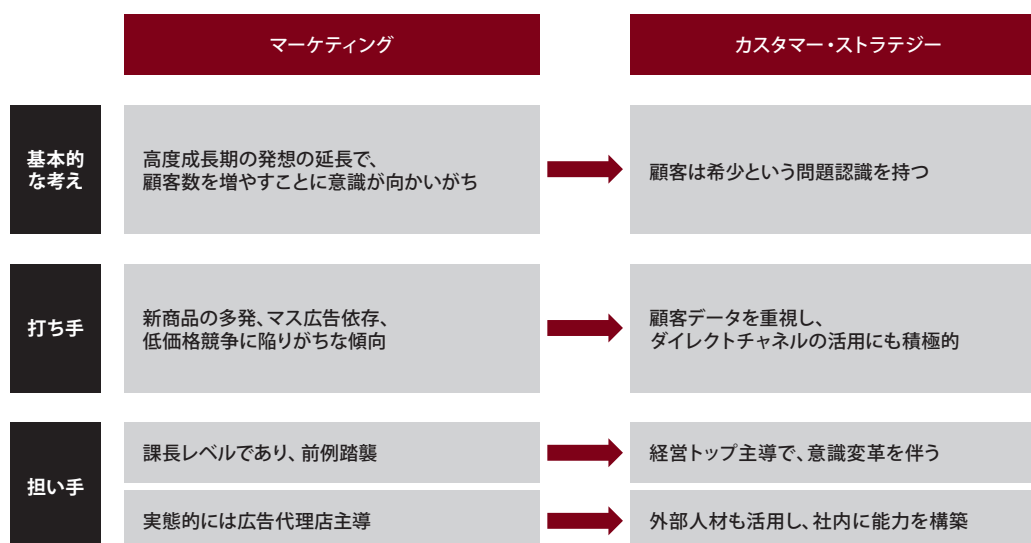
一連の新たな取り組みを推進するためには新たなケイパビリティシステムの構築、具体的には組織の前提としてのミッションとタスクの再設計、そのための人材やインフラの獲得や、業務プロセスの設計が必要となる。その大前提として、また、より大きなハードルとして、勇気を持って顧客を絞って対応する意識と行動をとることが必要となる。マーケティングという言葉が日本企業においては機能部門の名称として使われるようになり、すなわち中間管理職の仕事であるような位置づけになってきた。しかし、今後の競争環境において必要なのは、希少かつ重要な顧客にどう向き合うかというカスタマー戦略であり、経営トップも含めて変革を行わなければならな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

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應できる、あるいは、自発的に適應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3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。

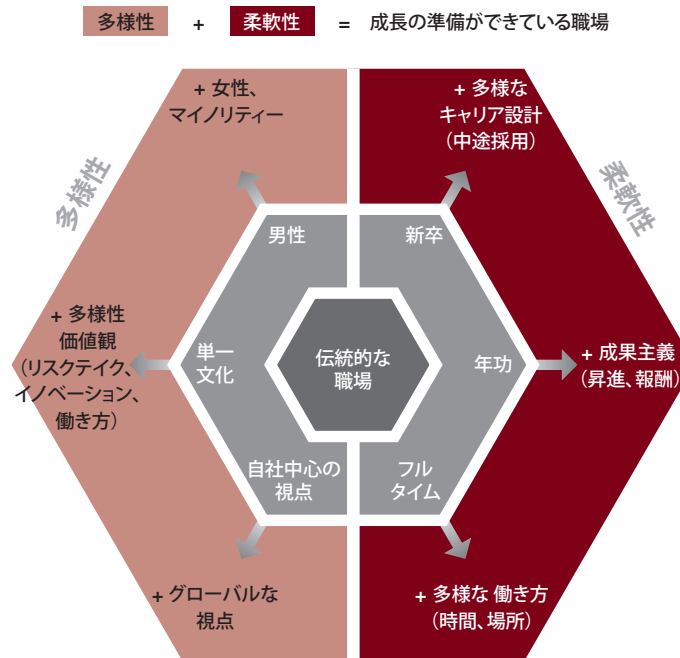
次章で、変革期に立ち向かうこれからのリーダーに求められる行動を考えたい。

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。

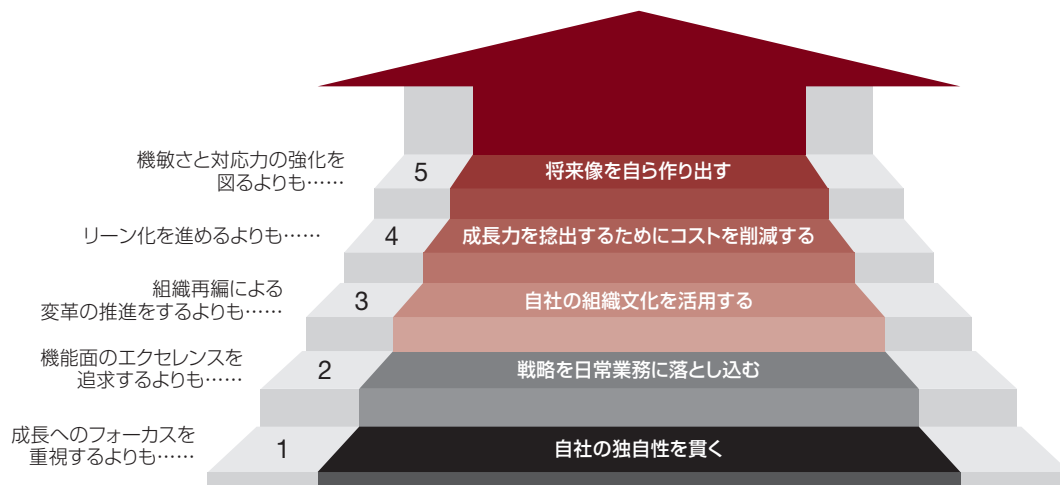
詳細は同書に譲るとして、5つの実践法とは以下の通りである。（図表9参照）

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、その後に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与する

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、自分自身が変わる(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含めて、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とも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な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。

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

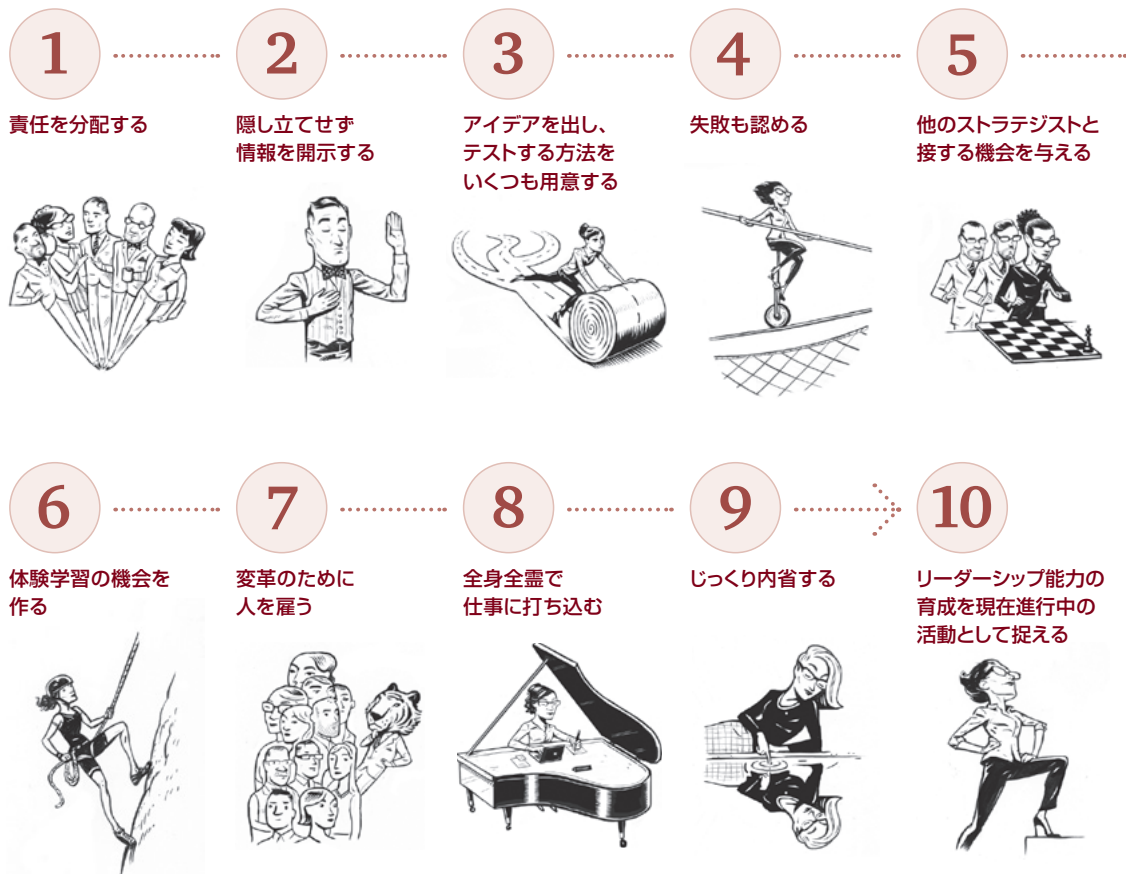
PwC英国法人のパートナーで、ロンドンを拠点としている。PwC英国法人の人事および組織コンサルティングの責任者。変革型リーダーシップや組織効果、戦略・組織・行動の整合などについて、小売り、消費者、金融を中心としたクライアントを支援してきた。

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 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本田は、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・グイツ財団や、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はいなければならず、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わかるために「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。何と言っても、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つたかもしれないが、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、チームが協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くよくよ考え、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

かつてなく 戦略的重要性を増す インクルージョン

著者：アート・クライナー、ポール・レインワンド
監訳：井上 貴之

昨今「ダイバーシティ」(多様性)と併用される形で「インクルージョン」(包含)という言葉も使われるようになってきている。この言葉により、多様性を認識したうえで、より「対等」に「一体感」を持つ組織にしていくことが必要であるということが強調されている。本稿では、世界の社会・経済構造が変化する中、戦略の実行主体である会社の組織において、この「インクルージョン」がどのような意味合いを持つのか、について考察を進めていく。(井上 貴之)

戦略的一貫性(コヒーレンス)の欠如というテーマを扱うなかで、より一貫性のある企業になるには、どのような文化的価値が重要かという質問もよく受ける。その答えは、企業に特有の事情によって左右される場合が多い。しかしながら、米国の大統領選や英国のEU離脱に関する国民投票に代表される2016年の政治的事象、さらには、ナショナリズムや「反グローバル化」を掲げる政治の顕在化から、ある一つの重要な文化的価値の存在が明確になっている。すなわち、ダイバーシティとインクルージョン(多様性の受け入れ)である。

あなたがグローバルに拡大を続ける企業のリーダーだったとしよう。あなたの成功は成長にかかっている。成功している多くの企業は、自社の特徴となり、また、自社のアイデンティティの定義づけを可能にするような複雑なケイパビリティを構築して展開している。利益率の高い成長への持続可能な道のりは、他には決して見つからないのである。複雑なケイパビリティ構築の検討の例として、製品の設計・製造方法や、顧客ニーズのサービスへの転換、サプライヤーとの協働、カスタマーエクスペリエンスの創造、周りのコミュニティとの関わり方等を挙げることができる。

特徴あるケイパビリティとは本質的に複雑なものであり、他者がまねをすることは容易ではない。プロセスや組織構造、テクノロジー、また、(ここでは最も関連の深い)人的スキルや行動を組み合わせで構成されている。そうしたケイパビリティを創出するには、焦点を明確にした人々の協力が欠かせない。そして、その協力とはほぼ常に、さまざまなバックグラウンドを持つ人たちを集めた、機能横断的な協力でなければならない。実際に、書籍『なぜよ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』(ダイヤモンド社、2016)の調査・研究対象となった優れた企業の多くは、チームのダイバーシティを重要な成功要因とみなしており、このことは他の研究によっても裏づけられている。(p25「何が組織をスマートにするのか」参照)

もし会社のトップがそうした成長と自社のケイパビリティの関連性を認識しているならば、その会社は、既にインクルージョンや協力の体制が整っている。つまり、次のような約束が従業員に対して暗に示されているのである。彼らは職場で互いに信頼し合うことができる。彼らは敬意を持った扱いを受ける。会社は成功のために彼らの才能を必要としている。どのようなバックグラウンドを

アート・クライナー

kleiner_art@
strategy-business.com

strategy+businessの編集長。2008年からシュワルツ、トムソンと協力して調査を行い、本稿のもとになる考え方をまとめている。

ポール・レインワンド

paul.leinwand@
strategyand.us.pwc.com

Strategy&シカゴオフィスのグローバル・マネージング・ディレクター。ケイパビリティに基づく戦略と成長というCDSアプローチを主導する。「なぜよ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」(ダイヤモンド社、2016)の原著者。

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。グローバルFit for Growthチームのコアメンバーとして、成長のためのコスト最適化アジェンダのリードも行っている。

持つ人であっても、条件さえ揃えば、貢献者や協力者、またはリーダーとして高いレベルに登る可能性がある。そもそも、大企業では元来、多様な才能を結集させて困難な問題を解決しており、事業が成立する基本要件であると言えるだろう。

2016年の政治的事象は、このような暗黙の約束と矛盾しているように見えるかもしれない。バックグラウンドや政治的信念によっては、相当数の従業員が同僚に受け入れられないのではないかと、あるいは、経営者層からも受け入れられないのではないかと不安になっている可能性がある。あなたは、そうした懸念を理屈に合わない、もしくは大げさだと言って、退けたいかもしれない。しかし、彼らは心からそのように感じていると言ってよい。トラウマ的事象(多くの人にとって、今回のような分裂を生じる政治的経験は実際にトラウマになっている)に対する脳の反応の本質として、人が他者に不信感を抱く傾向が強まってしまう。こうした状況が、政治的スペクトルの左側か右側かを問わず、すべてのグループに影響を及ぼすことを認識することが極めて重要である。すなわち、私たちは皆、潜在意識の中で偏見を抱きやすく、そのために、特に、論争を起こすような出来事の後には、誰とでも協力するということが難しくなるのである。

組織に属する人たちが、一緒に働く準備が整っていて、一緒に働くことに前向きであり、一緒に働くことができると確実に感じられるようにするために、リーダーは何ができるだろうか。まずは、企業理念として、ダイバーシティとインクルージョンをあなたが支持していることを、従業員に対しては自社内のコミュニケーションを通じて、また、世界全体に対しては公式な声明として、表明することから始めるのがよいだろう(社内ステートメントはリークされる可能性があるため、結局はすべてが公になると想定しなければならない)。これは単なる道徳的問題ではない。リーダーが作り出す雰囲気や公の場での、または、従業員に向けた話し方が、経済的な業績に影響を与えることになるのである。また、主要な人材の雇用、効果的なチームの構築、経営層の評判の維持、経営陣の効果

的なチーム運営に影響を及ぼすだろう。自社内の対立を解決するために多くの時間を費やせば、それだけ戦略とその実行に向ける時間がなくなってしまうのである。

その内容は、バックグラウンドまたは考え方がどのようなものであれ、現在のスタッフに対しては雇用状態が継続するという、約束を確認することから始めよう。従業員の中には、他者が自分に対して根深い反感を抱いていると感じている人がいるかもしれない。そうした人たちには、互いの行動の根底にある理由を理解する時、誰もが利益を享受するのだということを気づかせるとよいだろう。ダライ・ラマが指摘しているように、敵は寛容を教えてくれる最良の師なのである。私たちは皆、そもそもなぜ対立が存在するのかという理由を理解しなければならない。そして、ただ単に怒りを表すのではなく、問題の根本的原因について、もっと明瞭に考えなければならないのである。

このようなタイミングにおいて、会社が行うダイバーシティないしはインクルージョンのための取り組みには果たすべき新たな役割がある。ダイバーシティマネジメントという分野は未成熟であるが、この分野への投資が経済的な成果を上げることがわかってきている。というのも、高いスキルを有する人材を引きつけ、確保することに効果があるからである。しかし、ダイバーシティやインクルージョンを扱うプログラムの多くが、もっと戦略的な明瞭さを必要としている。そうしたプログラムでは、ダイバーシティの目標と組織の戦略がリンクしておらず、さらには、アップルのデザインやイケアのサプライチェーン、スターバックスのカスタマーエクスペリエンスのように、多様なスキルセットと優れたケイパビリティの関係性が明白になっていないことも多い(『Strategy That Works』で取り上げた上記3社のリーダーが、2016年、インクルージョンを支持する発言をしていたことは、おそらく偶然の一致ではないだろう)。このようなケイパビリティは複雑である。会社において望むべき成長を実現するためには、幅広いスキルセットを結集させなければならない。それらのスキルセットを集める

には、すべての人の独自のスキルを引き出せるような方法で、多くの多種多様な人材同士が高いレベルで協力し合うことが欠かせない。さまざまな境界線を越えてより効果的に仕事をするために必要なスキルを、チームメンバーに提示するための「デモンストレーター」プロジェクトとして、複雑なケイパビリティの構築を利用することによっても、ダイバーシティプログラムと戦略目標をもっと密接に結びつけることができる。

新たなプレッシャーを切り抜けるにはおそらくこれでは十分ではないだろう。しかし、ここが出発点なのである。政治や人的資本指向の新たなスキルを構築することが必要になる。他にどんなことが起ころうと、企業が前進する中で、これらのスキルは企業に資するものとなるだろう。今こそ始める時である。

*“Inclusion Is More Strategic Than Ever” by Art Kleiner and Paul
Leinwand, strategy+business, November 30, 2016*

何が組織を スマートにするのか

—マサチューセッツ工科大学
トーマス・マローン教授との対話—

MIT教授のトーマス・マローンが、何が組織をスマートにするのか、なぜ女性は組織の集合知を上げるのか、などについてstrategy+businessの独占インタビューで語った。

回答者：トーマス・マローン
インタビュアー：ポール・マイケルマン
監訳：玉越 豪

優秀な人材を多く抱えながらも、組織の各構成員の知恵を十分に生かしきれていないと感じる日本企業の経営者の方々の悩みがよく聞かれる。分権的な組織構造を採用することで集団としての成果最大化を目指す場合、いかなる点に留意すべきであろうか。本稿は、集団の中にも存在する知性を指す「集合知」という概念に触れながら、メンバーの社会的知性、メンバーの議論への参加度合いの平等性、グループ内の女性の割合が集合知と有意に相関することを紹介している。（玉越 豪）

ポール・マイケルマン：こんにちは。strategy+businessのポール・マイケルマンです。今、マサチューセッツ工科大学(MIT)のトーマス・マローン教授を訪ねて、同校のキャンパスにお邪魔しています。マローン教授はMITにおける集合知研究センター(MIT Center for Collective Intelligence)の所長で『フューチャー・オブ・ワーク』(The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life)の著者としても有名です。マローン教授、今日はお時間を取っていただき、どうもありがとうございます。

トーマス・マローン：こちらこそ。

ポール・マイケルマン：では最初に一番基本的な質問をしたいと思います。集合知とはどういうものですか。

トーマス・マローン：知性というのは、あなたや私のような個人の頭の中だけに生じるものではない、と認識することが大切だと思います。それは個人の寄り集まった集合体の中にも生じるのです。実際、私は集合知を「集合的に知的だと思える行動を取る個人の集合体」と定義しています。この定義によると、集合知はずっと以前から存在していたことになります。企業や国や家族や軍隊などこれらはすべて、少なくとも時々々は知的だと思える方法で協力してきた人々の集合体の例と言えましょう。しかしここ数年、インターネットをはじめとする新技術全般によって、まったく新しいタイプの集合知が登場してきました。

例えばグーグルを考えてみましょう。何百万もの人がウェブページを作り、そのウェブページを互いにリンクさせています。そして、グーグルのアルゴリズムによって、そこに掲載されているあらゆる知識を収集することができるのです。ですから、グーグルの検索バーに質問を打ち込むと、驚くほど知的な、少なくともその言

トーマス・マローン

マサチューセッツ工科大学集合知研究センター (MIT Center for Collective Intelligence) の所長で「フューチャー・オブ・ワーク」の著者

ポール・マイケルマン

michelman_paul@strategy-business.com

Safari Books Online の編集長。strategy+business の前編集責任者。

玉越 豪 (たまこし・こう)

go.tamakoshi@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのマネージャー。自動車、ヘルスケア、消費財・産業財などの製造業およびプライベートエクイティを中心に、M&A、PMI、R&D戦略、マーケティング戦略、組織設計など数多くのプロジェクトに従事してきた。

葉のいくつかの意味において知的な答えを得られることがよくあります。またウィキペディアもそうです。世界中の何千もの人々が集団で、一元管理もほとんどなく、たいていは無報酬で、非常に大きく驚くほど質の高い知的生成物を作り上げています。

こうした新しい集合知の事例は、それで終わりのではなく、まだ始まったばかりだと思います。これから何十年にもわたって、IT による集合知の事例がさらに登場してくると思います。これから何が起きるのか予想したければ、特に今後起きることをうまく活用したければ、その可能性を今までよりはるかに深く理解する必要があります。

ポール・マイケルマン：トム、何が集団を知的にするのですか。

トーマス・マローン：実は、まさにその質問の答えが知りたくて調査をしたんです。基本的には、心理学者が個人の知性を測定するのと同じ統計テクニックを使ったのですが、私たちはそれで集団の知性を測定しました。その結果、非常に幅広い多様な種類の仕事を集団がどれほどうまくできるか予想する統計因子は、集団でも、個人と同じくたった一つしかないことが分かりました。私たちはその因子を集団知と呼んでいます。このような測定方法で、何によってグループが集団知を持てるようになるのか調べたところ、平均、つまりグループメンバーの最高レベルの知性とそのグループの集団知と相関関係にあるものの、その相関程度はあまり高くないことが分かりました。言い換えると、グループの中に頭のいい人がたくさんいても、そのグループが必ずしも頭がいいとは限らないということです。

グループの中に頭のいい人がたくさんいることが、そのグループの知的レベルの高さにつながらないとすると、他にどんな要素があるのでしょうか。私たちは影響を与える可能性のあるものをいろいろ調べ、グループの集合知と有意な相関関係があるものは三つしかないことが分かりました。第1は、平均的な社会的知覚で、これはグループメンバーの社会的知性と呼ばれることもあります。これは被験者に他の人の目の写真を見せて、写真の中の人はどんな感情を持っていると思うか尋ねて測定しました。その結果、グループの中にそれが得意な人がたくさんいると、そのグループ

は平均的に、集合知が高いことが分かりました。

第2は、グループのディスカッションにいろいろな人がおおむね平等に参加しているかどうか、その度合いが、グループの集合知と相関関係があることが分かりました。グループの話し合いで一人か二人だけが話を独占しているグループは、グループメンバー全員がもっと平等に話しているグループより、平均的に知性が低いことが分かりました。

第3は、グループ内の女性の割合とそのグループの集合知に有意な相関関係があることが分かりました。女性の多さとグループの知性の高さは相関関係にあったということです。

ポール・マイケルマン：グループの中の女性の数、または女性の割合が多いほど、グループは知的なのですね。それはどうしてだと思われませんか。

トーマス・マローン：私はまず科学者として正確を期すため、あなたの仰ったような因果関係は必ずしも正しくないと申し上げたいと思います。女性が多いグループの知性が高いということが完全に明らかになったわけではなく、少なくとも一つの相関関係としてそれが分かったということです。さて面白いことに、統計的に言うと、その結果は社会的知覚に関する最初の結果によってほぼ説明がつくものでした。言い換えると、社会的知覚すなわち社会的知性という尺度で見ると、平均的に女性のスコアは男性より高いことは、この調査をする前から分かっていたのです。

どういうことかと言うと、私たちの調査結果は、グループが集団的に知的であるために必要なものは、おそらくグループ内に社会的知覚または社会的知性の高い人が大勢いることだというふうに解釈することもできます。その人たちが男性か女性かはそれほど問題ではないでしょう。しかしその人たちについて性別以外に何も分からない場合、グループ内に女性がたくさんいることが要因だと認識しがちなのです。

ポール・マイケルマン：今後、職場で女性の役割が進化していくとすると、どのように進化していくと思いますか。

トーマス・マローン：私たちは今、職場における女性の役割という

点で、大きな変革の時期にいると思います。それも、今変革が始まったのではなく、すでに非常に大きな変革期の真っただ中にあるのです。30年前私がこの仕事を始めた時、まだ多くの職場で女性はいずれかと云うと稀な存在でし、多くの点で明らかに同等の役割を担ってはいませんでした。ところが今日、あちこちで劇的な変化が生じており、今後もそれは続いていくと思われます。私自身は、われわれは利用可能な働き手をできるかぎり最大活用すべきであると考えています。われわれというのは、組織を作る者や管理する者のことです。長年、私たちの組織は潜在能力、つまり組織のために働くことのできる女性の能力を活用してきませんでした。今ではそれがどんどん進んでいると思います。先に述べた調査では、もっと多くの仕事のグループに女性を増やせば、思いもよらないメリットが生まれる可能性が示唆されていると思います。私たちが完全に理解できない何らかの理由、社会的知性か何か分かりませんが、それが、おそらく以前には分からなかった方法でグループ内のやりとりの効果を高めているのかもしれない。

私は、女性だからというだけの理由で女性を雇ったり、昇進させたりすべきではなく、どんな人もその能力に応じて昇進させるべきだと思います。しかしその場合は、性別や人種やその他のいろいろな特徴に目を惑わされず、そうしたことを気にせずにできることが非常に大切だと思います。現在、働く女性の将来は、例えば30年前の働く女性の将来に比べると、大変明るいと思います。

ポール・マイケルマン：今日、集合知理論を適用している組織はあるのでしょうか。もしあれば、いくつか例を挙げてくださいませんか。

トーマス・マローン：先にも述べたように、ある意味では集合知はずっと昔から存在していたわけですし、またある意味では、程度の差こそあれどんな組織も集合知の実例といえるのです。ここで重要なのは、集合知の存在が可能ないように、とても愚かなことをする人々のグループも存在しうることの理解しておかねばなりません。集合知と同じくらい集合痴も存在しうるのです。しかし今日、普段から集合的に知的であることに長けた組織がいくつかあると思います。無作為にいくつか例を挙げましょう。多くの人々が知的な組織だという一つの例は、アップルコンピューターです。彼ら

は会社全体を、パーソナルコンピュータから音楽へ、携帯電話へと何度も変化させてきました。それには幸運やいろんなことが関係していたのでしょうか。おそらくそうでしょう。しかし、それは彼らの組織の知性もある程度関係しているように私には思えるのです。

もう一つの例として挙げられるのはゼネラルエレクトリックです。同社は1896年ごろの創立ですが、その時からダウジョーンズ平均株価の構成銘柄の一つに入り、今なおその地位を保っている唯一の組織、唯一の会社です。ゼネラルエレクトリックは何十年にもわたって、極めて多種多様なビジネス環境で、また事実上異なる産業において、成功を収めてきました。これも集合的に知的な組織と呼ばれるものの一つの姿だと思います。

事実、ゼネラルエレクトリックは最近、非常に興味深い取り組みを始めました。それは、クラウドの力を生かした新しいタイプの集合知を活用し、それでいろいろなことをする、というものです。例えば、自分たちが抱えている技術的、工学的な問題を解決するために、クラウドに対していくつもコンテストを行っています。最近では、カーキーという会社との提携関係を発表しました。この会社はネット上の90万以上の人々のコミュニティを利用して、革新的な製品アイデアを出してもらい、場合によってはそれを開発し、ゼネラルエレクトリックに販売してもらうことになっています。

またもうひとつ、集合的に知的な組織だといえる例は、1年と少し前に起きたボストンマラソン爆破事件の問題解決に取り組んだ法執行機関グループです。覚えているでしょうか。これらの法執行機関は事件後わずか2、3日のうちに、犯罪現場の何千、何万もの写真やビデオを分析し、わずかの期間で爆破犯とされる人物を割り出しました。これは会社ではありませんが、ある意味で同じ組織といえるでしょう。彼らも同じ集合知を示していると思います。

ポール・マイケルマン：アップルやゼネラルエレクトリックなどの組織は、自分たちが集合知を意味しているという事実を意識しているのでしょうか。それとも、自分たちがその集合知を活用しているのを観察されると、それを引っ込めるようなところがあるのでしょうか。

トーマス・マローン：ええ、それはとても面白い質問ですね。なぜ

なら私は集合知という考え方は、オブザーバーやアナリストがあるシステムに適用する考え方だと思っているからです。もう一つの例として、生産性やあるいは正味現在価値というコンセプトが考えられると思います。こうしたコンセプトは、会社内で何が起きているか分析するのに大変有益です。今日、多くの企業はこうした考え方があることを知っていますし、自社の業務や業績を把握し、多くの場合は改善のために、非常に意識的にそれらを使っています。

集合知は、先に述べたように大昔からある現象ですが、それでもこの考え方は、分析的な考え方としては比較的新しいものです。はっきり集合知という言葉自体は使わなくても、そのように行動する企業がいくつもあると思います。しかし私は、これは正味現在価値や生産性などと同じ考え方だと思っています。こうした組織を理解し改善するのに役立つ考え方なのです。

ポール・マイケルマン：トム、今後職場はどのようになっていくと思いますか。

トーマス・マローン：将来の職場に生じる最も重要なことの一つは、はるかに大きな自由が与えられることだと思います。ビジネスにおいて人間ははるかに自由に振る舞えるようになるでしょう。事実、私たちはもう、ビジネスにおける人間の自由拡大の初期段階にいます。これはやがて、政府が民主主義へ変化していったのと同じように、ビジネスにとっても重要な変化になるかもしれません。そういうことが今起きつつあると私が思う理由は、現在、人間の歴史において初めて、規模の経済といった巨大組織の経済的利益と、柔軟性、自由、創造性、モチベーションといった、非常に小さな組織の持つ人間的なメリットの両方を手にすることができるようになったからです。

今このふたつを同時に手にすることができるのは、新世代の情報技術、メール、ウェブ、インターネット全般、こうしたあらゆるもののおかげで通信費が非常に安くなり、巨大組織であっても非常に多くの人が、もっと多くの情報を持っている上部からの命令に従うだけでなく、独力で良識ある決定を下せるようになったからです。

ですからある意味では、技術こそが立役者だといえるでしょう。通信費を下げ、多くの人が多くの情報を入手できるようにし、多くの人が独力で多くの決定を下せるようにしたのは、技術だからです。

ポール・マイケルマン：経済や産業の中で、こうした変化が最も起こりやすい、あるいは今やこうした変化の機が熟したと思う部分はどこですか。

トーマス・マローン：こうした変化はまず、分権的意思決定のメリットが最も重視される場所、非常に意欲的で革新的で創造的な働き手が重視される場所で生じやすいと思います。そういうことが他より重視される産業はいくつかあります。例えばソフトウェア産業やハイテク産業、出版業や知識ベースの産業全般がそうでしょう。しかしどんな産業でも、意欲に満ちた働き手を特に重視する企業や、非常に画期的なアプローチでビジネスを行う企業なら、こうした変化が生まれる可能性があると思います。

ポール・マイケルマン：より分権的な意思決定を行う組織構造によって生じる問題があるとすれば、どういうものですか。

トーマス・マローン：分権的意思決定は組織構造に多くの影響を与えます。ちょっと例を挙げてみましょう。真っ先に思い浮かぶ、ある意味で最も分かりやすいケースは、私はまったく面白みを感じないのですが、管理体制を簡素化し、管理の範囲をさらに広げ、組織内の階層を減らすことです。これはあまり目新しいものではありません。私は自著『フューチャー・オブ・ワーク』の中で、もっと分権的な意思決定が行われる現代の世界で、それよりはるかに一般的になると思われる三つの組織構造について論じています。それは、ゆるやかなヒエラルキー、民主主義、市場の三つです。

『フューチャー・オブ・ワーク』を出版してから数年のうちに、今までとはまったく別の、クラウドを巻き込んだ分権的な組織構造とも言うべきものの実例がいくつも生まれてきました。言い換えると、一つのヒエラルキー組織の中の人々に、より大きな自由を与えるだけでなく、インターネットによってアクセスできる世界中の人々の集合知を活用するという現象です。例えばウィキペディアや、リナックスのオープンソース基本ソフト、あるいはeベイを生み出した人々の活動がそれにあたります。いずれも非常に分権的な組織ともいえるコミュニティの事例です。それは相手に対してあまり命令しないだけでなく、このコミュニティや組織の一部として働きたいかどうかさえ自分で決定し、働きたければ何がしたい

のかも決定できるという意味で、極めて分権的だと言えます。

ポール・マイケルマン：トム、『フューチャー・オブ・ワーク』が最初に出版されてから10年の間に、新しい仕事の秩序はどのように進化してきたのでしょうか。

トーマス・マローン：一つ胸を張れることは、基本的に2004年に私が『フューチャー・オブ・ワーク』で言ったことは、すべて10年前と同じく今でも当てはまるということです。あの本を今書き直すなら、違った例を用いると思いますが、当時私が指摘した考え方のポイントや歴史的な類似性はすべて今でも当てはまります。MIT集合知研究センターにおける私たちの研究の中心的な質問は、これまでのどんな人物やグループ、あるいはコンピューターより集合として知的に行動するために、どうすれば人とコンピューターを結び付けられるか、ということでした。

この問題から初めて、それを真剣に考えれば、時として出てくる答えはおそらくこれまでの組織の答えとはまったく違ったものになると思います。この5年から10年、それが私の考えの原動力でした。どんな方法でもいいから人とコンピューターを結び付け、想像できる限りの知的な組織を作るにはどうすればいいか。しかしこの数年、ウィキペディアやグーグルイノセンティブやリナックスなど、非常に面白い集合知がたくさん登場してきたと思います。これらは非常にバーチャルな組織で、個人のゆるやかな集合体と言うか、おそらくコミュニティと呼んでもいいと思いますが、そこで驚くほど知的なことを行っているのです。しかし、こうしたクラウドベースの知性、クラウドベースの組織は、将来の組織の非常に重要な部分、多くの人が考えているよりはるかに重要な部分を占める可能性が高いと思います。

ポール・マイケルマン：今取り組んでいる研究で、特に面白いと感じているものはありますか。

トーマス・マローン：すでにお話したことに加えて、もうひとつプロジェクトを行っています。このプロジェクトは非常に面白く、その長期的な可能性に大いに期待しています。それは、地球の気候変動の問題に関するプロジェクトです。気候変動は、今日、人間が種

として直面する最も重大な問題の一つであり、非常に大きく困難で複雑な問題だと言われています。それは上層大気の物理学から海洋科学、技術開発の経済、さらには人間の意思決定の心理学まで、ありとあらゆる専門知識を必要としています。こうしたことがすべて含まれる非常に難しく複雑な問題で、どうすればいいか簡単に解決できるようなものではありません。

これまでは、国際協定の話し合いとか、国の法律制定の話し合いなど、この問題には主にトップダウン方式で臨んできたわけですが、そうしたトップダウン方式は、この問題を扱う上であまり効果がなかったと考える人も多く、そうしたことが悲観的なムードを生んでいます。しかし私は、楽観的になれる理由が少なくとも一つはあると思っています。それは15年前でもありえなかった、本当に大きく困難で複雑な問題に取り組む新たな方法を、今私たちは持っているということです。グーグルやウィキペディアやリナックスの例を考えると、原則的にインターネットを使って、世界中の何千もの人々の集合知を活用し、これまで人類の歴史にありえなかったほど大規模かつ密接に協力して、大きく困難で複雑な問題を共同で解決することが可能だということが分かるではありませんか。

このプロジェクトでは、地球の気候変動についてどうするべきかという問題に、クラウドソーシング型のアプローチを適用しました。そのために「クライメイトコラボ(Climate CoLab)」というオンラインプラットフォームを立ち上げています。このプラットフォームを利用する人々のコミュニティには、地球の気候変動の科学や政策で世界をリードする専門家もいますが、学生や事業家、技術者、NGOのメンバーなど、文字通り世界中の1万人を超える人々からなる世界コミュニティもその中に入っており、全員が力を合わせて、地球の気候変動について人間が何ができるかを提案し、その提案を分析しています。

ポール・マイケルマン：トーマス・マローン教授、どうもありがとうございました。

トーマス・マローン：ありがとうございました。

“In conversation with Thomas Malone” by Thomas Malone and Paul Michelman, strategy+business, May 14, 2014

戦略的リーダーシップ の脳科学

脳の活動に二つのパターン「高位経路」「低位経路」があることが分かってきた。
「高位経路」の使い方を学ぶことで戦略的意思決定力を磨くことができる。

著者：ジェフリー・シュワルツ、ジョシー・トムソン、アート・クライナー
監訳：吉田 泰博

組織のリーダーは多くの高度な意思決定を行うことが求められている。迅速な判断や短期的な利益が求められる現代のビジネス環境において、短期的・局所最適思考に陥ることを避け、客観的な状況認識に基づく本質的・戦略的な意思決定を行う能力を身に付けることができれば個人としても組織としても大きな力となるだろう。本稿では、意思決定に関わる脳の働きを脳科学の観点から概観し、広い視野から戦略的な洞察に基づいた意思決定を行うのに適した脳の使い方とそのための訓練について論じている。(吉田 泰博)

あなたは責任者として難しい決断を迫られたことがあるだろうか。どの選択肢が最善なのかははっきりしない、倫理的に問題があるかどうか分からない、しかしその影響は何百人、何千人にも及ぶ可能性がある、というたぐいの決断である。どれが正しい行動なのか、どうしたら分かるのだろうか。難しく不確かな状況において、繰り返し適切な決断を下せる習慣を身に着けるにはどうすればいいのか。

脳科学者や心理学者は、決断の瞬間に、人間の心(精神活動の中心)と脳(その活動と関連のある身体器官)の内部で何が起きているのかを明らかにしつつある。こうした動きを理解し、それが自分や周りの人にどんな影響を与えるかが分かれば、より効果的な思考や行動のパターンを身に着けることができる。規模を拡大すれば、組織でもこうしたパターンを再現することができる。このような実践を重ねていけば、やがて質の高い戦略的リーダーシップを身に着けられるようになる。すなわち、他者を導き、組織が限界を超えて進むための力となり、高い目標に向かって企業を導いていけるようになる。

ある専門サービス組織の人事担当取締役の実話を例にとって考えてみよう。(エピソードを紹介する許可は得ているが、本名を使うことはできないので)この取締役を仮に「ナタリー」と呼ぶことにしよう。40歳代の女性で、CEOの直属だった。会社の収益は長期間減少を続けており、ナタリーには状況改善のための様々なアイデアがあったが、経営戦略会議には呼ばれなかった。代わりに、人事に関するあらゆる問題(セクシュアルハラスメント、いじめの問題、一時解雇など)はすべて彼女に委ねられた。ある年、ナタリーは会社の財務会計業務を海外へ移転せざるを得なくなり、30人規模のスタッフが職を失った。それはつらい決断だったが、会社の存続のためには必要なことだった。

それから数年間、大きなストレスを抱えながらナタリーは週70時間以上働いた。結婚生活は暗礁に乗り上げ、仕事をしていても不安でたまらず、慢性的ないらだちを隠すことができなくなった。そのためナタリーの勤務成績は悪化し、パニック状態になっているのが自分でも分かるほどだった。(今の状態がこれ以上続けば、もう対処できなくなって、仕事を失ってしまう)。

ジェフリー・シュワルツ

jmschwar@
ucla.edu

カリフォルニア大学ロサンゼルス校の精神分析研究者。著書および共同著書にBrain Lock(ハーバー・コリンズ、1996年)、The Mind and the Brain(ハーバー・コリンズ、2002年)、You Are Not Your Brain(エイブリー、2011年)がある。

ジョシー・トムソン

jodie@
josiethomson.com

オーストラリアのブリスベンを拠点に活動するリーダーシップ・コーチで、数々の受賞歴がある。2度のがんを克服。シュワルツと密接に協力し、神経科学の原則にもとづくリーダーシップ・コーチング演習法を開発している。

アート・クライナー

kleiner_art@
strategy-business.com

strategy+businessの編集長。2008年からシュワルツ、トムソンと協力して調査を行い、本稿のもとになる考え方をまとめている。

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、総合商社、自動車、半導体、消費財、政府、民営化企業等の業界に対し、事業戦略立案、オペレーション改革、ITシステムの企画・開発マネジメント等のプロジェクトを数多くリードしている。IT領域においては、基本構想策定・開発方式検討、ベンダー調達支援・開発管理・導入支援・定着支援等の幅広い範囲を支援。Strategy&東京オフィスのITプラクティスの共同リーダー、サービスオペレーションおよびパブリックセクターのコアメンバーも務める。

ナタリーにとって幸いだったのは、エグゼクティブコーチはじめ、状況を正しく認識できるように助けてくれるスタッフがいたことである。ナタリーはマインドフルネスなどの実践療法を取り入れることにした。最初はためらいもあったが、次第に熱心実践するようになった。毎日起床後30分間、一人だけの時間を過ごし、ストレスの根幹にある脳からの虚偽のメッセージに注意を集中させる。例えばナタリーは、自分以外は誰もがミスをしがちだと考える傾向が自分にあることを知っている。(たいていの人は間違いばかりするので、厳しく管理する必要がある。また、会社のリーダーたちは自分に敬意を払っていないと考えている。私はただの人事責任者にすぎない。本当の仕事が行われているところは営業や財務だ)。以前はこれらを正しい状況認識だと思っていたが、今では単なる脳からのメッセージだと考えるようになったので、こうした考えが意識の中に生まれても冷静に観察できるようになった。

一人で内省する時、彼女はこうしたメッセージを見直し、自分の状況を別の方向から見るようにする。それは、いつのまにかできるようになったのではなく、訓練のたまものである。ナタリーは、人員募集や研修のように精通した分野の問題だけでなく、あまり詳しくない合併や成長などの分野の問題もじっくり考え戦略的アプローチを提案する訓練を積んでいる。こういった別の視点にあらためて注意を集中し、どうすれば貴重な貢献ができるかを繰り返し考える。重要な会議の前には、社内の各部門のリーダーが、自分の主張にどう反応するかを考える。重要な決断を下す場合は、他の人がどう反応するかに注意を払い、フォローアップすることを心掛けていく。こうしたすべての場合に、彼女は心の中に作り上げた概念、すなわち「賢明なる助言者(Wise Advocate)」に呼びかけている。「賢明なる助言者」とは、指導や意見を求めることのできる、公正なオブザーバーのようなものである。

ナタリーはこの訓練を2013年ごろから開始したが、徐々に彼女の話し方や話の内容に影響を及ぼすようになった。ナタリーは今

では必ず経営戦略会議に招かれる。危機的状況が生じた場合、まるでナタリーが会社の「賢明なる助言者」であるかのように、皆が彼女を頼りにする。ナタリーが好機を指摘したことも一因となり、会社の見通しも明るくなり、今では一時解雇ではなく人員募集をしている。また人事部におけるミスの減少も達成した。ナタリーはもう毎週70時間働く必要はない。

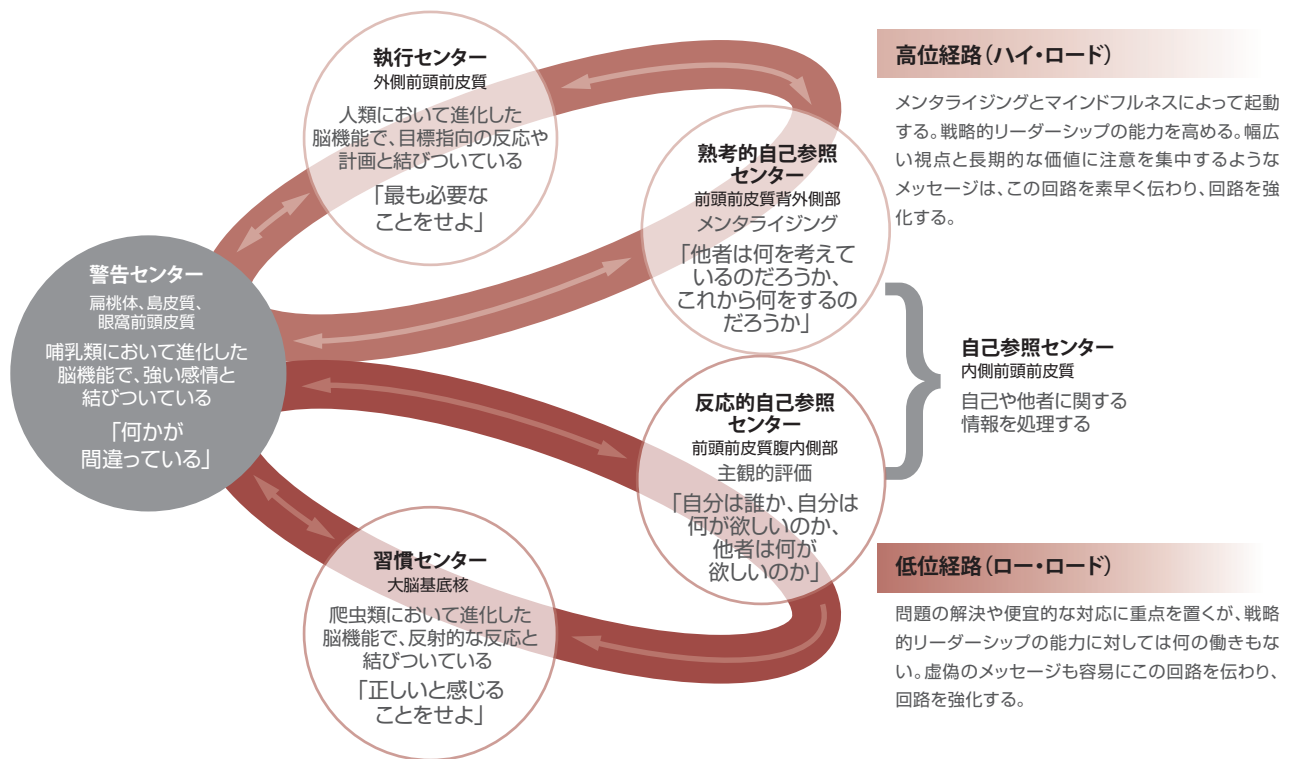
これはただ適切な経営管理を実践しているだけで、特別なケースではないと思うかもしれない。確かにそうかもしれない。だがそれは、4年前のナタリーではできないことであった。彼女は、上司を喜ばせようとして疲れはてた社員から、戦略的視野を持った影響力のあるリーダーへ、着実に変化を遂げていった。こうした変化の可能性は常に存在していたものの、奨励や報奨や脅し、あるいは「足元に火が付いた」というたぐいの外部の圧力ではナタリーを変えることはできなかった。彼女が変わったのは、その考え方が変化したからだ。注意を集中し直すことで、ナタリーは会社に必要となるリーダーになれたのである。

注意を集中させることで生まれる力

ナタリーの変化は意識的なものであり、再現も可能である。本稿の読者は誰でも同じ変化を遂げることができる。ナタリーのエピソードは、大きな組織で、特に混乱と変化の時期に、力を発揮できるリーダーになる方法についての仮説を実証している。この仮説は、見過ごされがちな二つの認知行動、すなわちマインドフルネス(自分自身の精神活動をはっきりと認識すること)とメンタライジング(他の人の考えや行動に細心の注意を払うこと)を組み合わせることで、優れた戦略的なリーダーシップを育成できることを示唆している。この仮説は、つきつめると一つの中核原理に要約することができる。すなわち、(重要な選択局面で意識を集中すれば、力を発揮できるリーダーとしての能力を構築することがで

図表1：高位経路（ハイ・ロード）と低位経路（ロー・ロード）

この二つの繰り返し発生する精神活動のパターンは、脳の回路と密接に関係している。
円はそれぞれ脳の機能を表し、カッコ内の記述は関連する精神活動を表している。



出典：ジェフリー・シュワルツ、ジョシー・トムソン、アート・クライナー、およびワイズ・アドボケイト・エンタープライゼス

きる)ということである。

業務上の意思決定を行う際、人はたいてい二つの基本的な方法のうちどちらかに意識を集中しがちである。それを略図で示したのが図表1である。

一つ目の精神活動のパターンは「低位経路（ロー・ロード）」と呼ばれる。このパターンは、可能な限り素早く効率的に自分や他人が求めているものを得ることを目的とした迅速な行動を好む。もう一つのパターンは「高位経路（ハイ・ロード）」と呼ばれるが、こちらは、私たちが「賢明なる助言者」と呼ぶ脳内概念、すなわち長期的で幅広いメリットを持った根本的な解決を重視する心の中の声として現れることが多い。低位経路は急場しのぎの対応をもたらすが、高位経路は思慮深い戦略的な対応を生む。

偶然にもこの二つの精神活動のパターンは、前頭前皮質の二つの面、つまり高位経路は背部（高部）、低位経路は腹部（低部）と関連している。人が頭をまっすぐに上げると、脳内では前頭前皮質

の背部が腹部の上に位置する。私たちが、高位経路と低位経路という名称がふさわしいと考える理由の一つはそこにある。高位経路と低位経路は、精神活動や脳内回路と結びついているので、どちらも習慣性がある。我々の仮説が正しければ、精神活動と脳内回路の関係によって戦略的リーダーシップの根源を説明することができる。

この仮説の最も重要なポイントは、心と脳の相互関係である。被験者に特定の方法で注意を払うように促すと、脳のある部分の血流が増し活性化するのが観察できる。例えば人に怖い写真を見せると扁桃体が活性化し、fMRIスキャンによって確認できる。この活性化は物理的で受動的なものであり、人は自分が味わう感情や、脳内で生じる活性化を意識的に選択できない。

だが、脳内活動は精神活動と同じではない。精神活動は、脳内の物理的回路と結びついていることが多いが、別の存在でもある。その証拠に、脳に障害を負った人が、再び注意を集中できるよ

う訓練を受けると、障害を受けた部分の機能が、脳の他の部分へ移動するという事実がある。他の証拠として、依存症、うつ病、強迫性障害などの精神疾患に対して、純粋に物理的な治療法を避けることが多いことが挙げられる。また、心を活性化する方法は脳の活性化とは異なる。人は何に注意を集中するかを意識的に選択することができ、その選択は心の中で行うが、それはやがて脳の物理的構造に影響を与えることになる。この現象は自律的神経可塑性と呼ばれる。

カナダの科学者ドナルド・ヘップは、1950年代に神経可塑性の重要な原則の一つを発見した。「ともに発火したニューロンは結合が強まる」というものであり、「ヘップの法則」として知られている。言い換えると、脳のいくつかの部分が一緒に活性化を繰り返していると、やがて互いに物理的に結合するということである。心の中で、あるパターンの精神活動が頻繁に起きれば起きるほど、脳内ではその精神活動に関連した神経回路が固定化され、やがて神経はその回路をすぐ伝わるようになる。それどころか完全に自動化されることもある。

このプロセスは、強力な検索エンジンの活動と似ている。例えばグーグルで、ある言葉や言い回しを検索する時、検索エンジンはそれに注意を払う。また、クリックされた検索結果を追跡し記録する。次回、検索エンジンを使う時には、その人が前に選んだ言葉や検索結果を目立つように表示する。なぜなら、それが求めるものに近いと想定するよう設計されているからである。こうして以前の検索時より多くの結果を得ることができる。未来の結果は過去の選択を反映するのである。

脳内回路もそれと少し似ている。あなたが何かに注意を払う時、あなたは何にどう注意を払うかを選択している。その選択によって脳内回路は強化される。この現象は人間の欠点とも関係しており、特に依存症や強迫性障害はこうして強められていく。しかし、自律的神経可塑性を使って、建設的な目的のために脳を訓練し、リーダーシップを強化することもできる。最初は、低位経路の方が居心地がよく、高位経路を使うことは少ない。だが、心の中で高位経路の方を優先して選択するようになれば、そうした選択が脳内の関連回路を強化する。こうなると、高位経路をいつでも簡単に使えるようになり、リーダーとしての才能と素養を身に着けられるようになる。

低位経路による思考

現代生活には、難問が次から次へと登場する。いくつもの約束を守らなければならないし、多くの問題を解決しなければならない。試験は合格しなければならないし、いろいろな状況に対応しなければならない。低位経路とは、こうした問題に迅速・便宜的に対

応する精神活動のパターンであり、それに結びついた脳内回路である。誰かと取引する時、褒賞や奨励金を設けようとする時、あるいは組織の中で自分や他者のニーズを満たそうと思う時、あなたはおそらく低位経路を進んでいる。この活動は、欲望、心配、恐怖、いら立ち、高揚、安心といった、強い感情を引き起こすことが多い。日常の仕事では、たいていの人がほとんどいつも低位経路を使用している。

低位経路は脳の中で次の三つの主要な機能につながっている。それは「反応的自己参照センター」「警告センター」「習慣センター」で、それぞれ個人の主観的評価、恐怖感や本能的な反応、そして動物の初期の進化に基づく反復的で意識的な注意を必要としない基本行動をつかさどる。

才能にあふれたカリスマのある自己陶醉型のリーダーの中には、低位経路を使うのが非常に巧みな人がいる。こういう人たちは、「空気を読み」、力強くきっぱりと「人が望むものを与える」ことができるので、優れた競争者という印象を受ける。しかし、低位経路からのシグナルは、それを本当たと信じがちだが、必ずしも正確ではない。低位経路からは、オール・オア・ナッシングの思考（この会社では勝者になるか敗者になるか、どちらかしかない）から自己満足（当社の大手顧客が他の企業に寝返るはずがない）まで、虚偽の脳内メッセージが発せられることが多い。ナタリーの慢性的な不安（私はこの企業では絶対にリーダーとしてまともに受け止められることはない）は、低位経路の虚偽のメッセージだった。同じように、短絡的な多くのメッセージも虚偽である。その中には、倫理的な一線を越えることを正当化するメッセージもある（この数字を改ざんしても誰も気づかない）。

ビジネス上の問いは、低位経路に関連した問いが多いため、低位経路はビジネスと親和性があり深く感情に訴える力がある。（消費者は当社の製品にいくらなら払うだろうか。賞与がいくらなら従業員は満足するだろうか。今、上司は何を求めているのだろうか。次の四半期までに何を生産しなければならないのか。株価をいくりにするべきか）。こうした質問が低位経路を活性化し、こうした質問に抜け目なく答えられれば華々しいキャリアが待っている。だが、低位経路ばかり使っているビジネスリーダーは、その企業の社会通念を打ち破ることは難しい。戦略的洞察、すなわち企業の目的と、それが世界にもたらす長期的な価値についての考えは高位経路を使う時の方が生まれやすい。

高位経路を使って意思決定を行う

18世紀の経済哲学者で、国富論の著者として有名なアダム・スミスは、生涯最後の20年間で資本主義の美点を考えることに費やした。工業化社会の活力は、個人として活動する、エネルギッシュ

で創造的な人々の誠意によって生み出されている。しかし、腐敗や搾取の誘惑に打ち勝つことのできた人間社会はこれまで一つもなかった。資本主義はどのように生き残れるのだろうか。スミスは、明らかな二つの手段、すなわち法的規制と社会の批判だけでは、十分ではないと述べている。なぜなら使い方を誤ったり、膨大な費用がかかったり、生産性が低下したり、企業の活力が減少することが多いからである。では、腐敗や搾取を回避するにはどうすればいいのか。

スミスのもう一つの代表作である『道徳情操論』の中でスミスは、彼が「公平な観察者」と呼んだ人間観を基盤とした解決法を提案している。スミスの人間観によれば、人の心の中の声は、ただ欲望やニーズや成功に向けられるだけではなく、社会全体の長期的な価値そのものにも向けられている。それは、明敏な心を持った観察者の公正な視点で、他者の目に映る自分自身や自分の行動を見ることができるようを手助けしてくれる。はっきり見えないかもしれないが、内なる指導者は常にそこにいて、さらにその能力に磨きをかける用意ができています。その声を心にとどめて行動すれば、一番好都合な結果を求めたり、全員を満足させようと考えたりしなくなる。好ましい結果を長期的に幅広く生み出すために必要であれば、短期的につらい思いをする者が発生する手段も検討することもある。

このような精神活動が高位経路に典型的な精神活動である。低位経路と同じく、高位経路も三つの重要な心のセンターと、それに関連した脳の部位を結んでいる。低位経路にも結びついている「警告センター」、そして他者の考えを検討し、他者が今後どのような行動をとるかを評価することで活性化する「熟考的自己参照センター」、最後に様々な情報を使って意識的注意を働かせる「執行センター」である。

高位経路に関する脳の研究は今も進行中であり、その影響は検証中である。高位経路は、人について抽象的に考える時に活性化することが多いようである。他者の考えや、動機や、今後の行動について100%正確に知覚する必要はなく、他者が何を考えているのだろう、これからどうするのだろうと問いかけ、考えるだけで高位経路は活性化する。低位経路が主観的評価に基づく価値に関心を持つとすれば、高位経路は純粋な価値に関心を持つ。すなわち、非常に重要で、緊密で持続的な注意を受けるのにふさわしいものがあるかどうかに関心を持つのである。

高位経路との関係を考えて、私たちの仮説は「賢明なる助言者」が単なる比喻ではないことを示している。それは実際に繰り返し起こっている精神現象である。それに繰り返し注意を払っていると、自律的神経可塑性のおかげで、視点を大きく広げるように脳の回路が作り直される。人類の歴史の曙から今日に至るまで、最も熟達したリーダーはそのことを理解していたようである。さらに

重要な目標を達成する方向へ自分の注意を向けることで高位経路へ心を向ける回数が増え、その結果「賢明なる助言者」を強化しているのである。

高位経路の訓練

ーメンタライジングとマインドフルネス

低位経路と高位経路はどちらも目標の達成を目指しており、どちらもあなたがこの世界をどう進んでいくか、ということに関係している。二つの経路を切り離して考えるのが難しい場合もあるが、これらのパターンを選択できるようになれば、リーダーとしての能力や成功に大きな違いが生まれる可能性がある。

どうすれば自分自身の、また組織の、高位経路の能力を高めることができるのだろう。二つの精神活動が高位経路を活性化するとされる。一つは心の理論とも呼ばれるメンタライジングであり、他者の考えや行動に思いを巡らすことである。メンタライジングをする時は、自分自身の欲望や問題に注意を集中する代わりに、他人について、あたかも彼らが小説や映画の登場人物であるかのように、自分自身の感情を切り離し、彼らを理解しようと努めるようにする。(彼らを動かしているのは何だろう。彼らはこれから何をやるのだろう。彼らは本当は何を考えているのだろう。それはなぜだろう)。

社会脳科学者はメンタライジングについてかなり詳しく研究している。典型的な実験では、簡単な物語を描いた絵を見せたり、簡単な状況について述べた文章を読んでもらい、その後、これらの絵や文章の中でどんな行動が行われているか説明してもらう。メンタライジングを起こすために考案されたこのようなエクササイズは、高位経路の一部である「熟考的自己参照センター」を継続的に活性化する。中には、こうしたエクササイズを他の人よりたやすくこなす人もいます。うまくできるようになると、他者を深く理解する能力が高まり、それによって他者の管理がより効果的にできるようになる。ペンシルバニア大学のエミリー・フォーク氏は、メンタライジングにともなう脳の各部の活動と、影響力のあるアイデアに相関関係があることも明らかにしている。

メンタライジングのメリットを考えると、企業の幹部はそれをリーダーシップへの道であると考え、熱心に追求するだろうと思うかもしれないが、実際はそういうことはあまりない。「他者がどう考え、感じ、行動するかを認知すること」に気を配り、よくメンタライジングしているのは、自分を地位の低い人物と考える傾向が強い人なのである。例えば、他の人にサービスしなければならぬ仕事に付いている人(助手、介護者、営業職員など)は、常に相手についてメンタライズする傾向が高い。逆に、昇進して影響力のある地位につくと、メンタライジングは難しい作業であることもあ

り、そのような思考をやめてしまう人もいる。しかし、大きな責任や権限を任される地位に昇進したリーダーにとって、メンタライジングは非常に重要である。非常に有能なエグゼクティブの中には、メンタライジング能力が極めて高い人もいて、他者が何を考えているのか、これから何をしようとしているのか、なぜそれが重要なのかをはっきり言うことができる。また他の人の考えに心から関心があるという印象を受ける。なぜなら会話にかける集中力が非常に強いからである。

高位経路に基づくリーダーシップを身に着けるには、メンタライジングだけでは十分ではない。もう一つ、必ず行わなければならないエクササイズがある。それはマインドフルネスである。何百万人もの人々が、瞑想の場でこの基本エクササイズを行っている。楽にしてよいが、背筋はまっすぐ伸ばして座る。足は組んでもよい。これまで経験したごく普通のことながらに注意を集中させる、例えば、ごくありふれた、極めて有益なことがらとして、自分の呼吸に注意を集中するとよい。気がそれても、そのたびに自分を取り戻し、再び呼吸に意識を集中させる。これを定期的に行うと、新たな認知スキルを育てることができる。例えば、ふと心をよぎった考えを、これまでよりはっきり認識することができる。このエクササイズも自律的神経可塑性を誘発し、脳の回路を変えるものである。

現在、マサチューセッツ州のマインド・アンド・ライフ・インスティテュートの科学部長を務めているウェンディ・ヘイセンカンブ氏が、エモリー大学で行った研究によると、この基本の呼吸エクササイズによって、人々は「執行センター」の機能を使えるようになり、高位経路を使えるようになったという（特に脳内では、外側前頭前皮質の背部が活性化された）。だが、人はどうしても気がそれることがある。その日の活動や義務、希望や恐れなど、呼吸以外のことながらを考え始めた時の脳のスキャンは、低位経路と結ばれた前頭前皮質腹内側部が活動していることを示している。だが、瞑想の訓練のように、再び呼吸に意識を集中させると、その精神活動は高位経路へ戻るのである。

集中に関するヘイセンカンブ氏の研究や、マインドフルネスに関する他の研究を参照すると、こうしたエクササイズがなぜストレスの低減やEQの増加に関係しているのか説明できる。一般に、マインドフルネスは、「執行センター」と、感情ベースの「警告センター」間のつながりを強化し、低位経路に基づく思考や感情を切り離す能力を高め、高位経路を強化すると考えられる。

マインドフルネスとメンタライジングを組み合わせると、どちらのエクササイズも日常活動になるくらい行くと、自分自身についてのメンタライジングをし始めるようになる。（私は何をしようとしているのか。私は一体何者なのか。なぜこんなふうに考えているのか）。こうした質問は高位経路と強く結びついており、業務に関係のある一般の質問（この問題をどうすれば解決できるか。誰を仲

間に入れればよいのか。どうすれば勝利を収められるか）より、本物のリーダーシップに近い場合がある。

あなたはリーダーとして、すでに自分の「賢明なる助言者」に何度も相談したかもしれない。だが、あなたがよほどの例外でない限り、脳内の低位経路は必要以上に活発に活動している。低位経路から高位経路へ活動を切り替えるように頭を使えば使うほど、リーダーとして効果的な意思決定をできるようになる。ナタリーのように、組織の中でリーダーシップの役割を果たすよう求められていると感じられるようになる。さらに、ここで述べた原則を適用すると、「賢明なる助言者」があなた自身の心に与えてくれたのと同じ指導を、企業にも与えることができる。

高位経路を起動するのは、それほど大変なことではない。それは富や成功、昇進や、その他の物的、社会的な利点への確かな経路ではないが、リーダーシップの見識を身に着ける確実なプロセスのように思われる。心の中での対話が進むとともに、心の中の対話によって、今までよりも好機に敏感に気づき、その好機を実行に移せるようになり、もっとうまくできるようになる。定期的な訓練によって、組織の中でも個人的な生活の中でも、どんな状況においても一歩下がって状況を把握することが習慣になるのである。

“The Neuroscience of Strategic Leadership” by Jeffrey Schwartz, Josie Thomson, and Art Kleiner, strategy + business, December 5, 2016

Media highlights

最新書籍の ご案内

2016年12月9日 「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか」発刊

前号でもお知らせしておりましたが、2016年12月9日、ダイヤモンド社
ハーバード・ビジネス・レビューより『なぜ良い戦略が利益に結びつか
ないのか』が発刊されました。

原著者ポール・レインワンド氏のインタビュー記事が、ハーバード・ビ
ジネス・レビューのサイトよりご覧いただけます。

自社独自のケイパビリティと市場ニーズをマッチさせる

<http://www.dhbr.net/articles/-/4606>

自社独自のケイパビリティを改善し、需要を創造する

<http://www.dhbr.net/articles/-/4607>



最新レポートの ご案内

2017 Industry Perspective (英語)

Strategy&が多業界にわたり、最新データや各業界のプロフェッショナルとディスカッションをもとに、
2017年以降に検討すべき主要なトレンド、課題および機会についてまとめております。

詳細はStrategy&のグローバルウェブサイトからご覧ください。

<http://www.strategyand.pwc.com/industry-perspectives>

2017 Industry Trends



2017 Aerospace and Defense Trends

After decades of being the big
players in a global pond, defense
contractors must reinvent
themselves as local businesses
around the world.



2017 Chemicals Industry Trends

Chemicals companies face a
formidable challenge: delivering
profitable growth in a
hypercompetitive, low-growth
world.



2017 Industrial Manufacturing Trends

To take advantage of digitization,
industrial manufacturers need new
operating models, aggressive
hiring, smart partnerships, and
targeted investments.

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

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 (代表) Fax：03-6250-1201

担当：須田・眞鍋

<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223,000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/jp/