

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、退けたくなるかもしれない。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ってしまうのである。

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た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感じさせるのがよいだろう。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*