

## 巻頭言

# 組織に固有の強みを どう活かすべきか

今井 俊哉

今井 俊哉 (いまい・としや)

toshiya.imai@  
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのリーダー。  
約25年にわたり、コンピュータ・メーカー、  
ITサービスプロバイダー、電子部品メー  
カー、自動車メーカーに対し、全社戦略、  
営業マーケティング戦略、グローバル戦  
略、IT戦略などの立案、組織・風土改革、  
ターンアラウンドの実行支援などのプロ  
ジェクトを多数手掛けてきた。

Strategy&\*は、1995年に(前身である旧ブーズ・アレン・ハミルトンとして)、『strategy+business』という季刊の経営雑誌(英語版)を発行開始し、このたび20周年を迎えた。その内容の一部は邦訳の上、本冊子でも紹介してきた。本号では、その20周年を記念した特集として「ビジネスリーダーに重要な20の質問」を掲載した。リーダーの重要な資質の一つとは、正しい質問を設定することにあると言われているが、それに対する古今の経営者、経営学者らの答えがまとめられている。

「いかにして変化を実現するのか」というのは、そうした正しい質問の一つである。大企業の多くは、かなりの人員と業容、そして歴史を備えており、その中に明示的であれ非明示的であれ「文化」や「しきたり」、「伝統」が存在している。しかしながら、経営環境の大きな変化に晒されたり、従来の殻を破ったレベルの成長を実現していこうとすると、これらの「しきたり」や「伝統」がしばしば企業の行動力を妨げてしまうことになる。

巨大な組織において大多数の従業員の行動原理を変えていくために必要となる原動力は、「若さ」と「異質性」ではないだろうか?何十年もその組織に根付いて努力を繰り返してきた人達に突然違った行動原理で働き出せと言っても酷な話である。一方で、これらの異分子による瞬発力を使いながら組織全体を注意深くガイドしていく老練さも必要であり、このため、組織変革を実現していくためのタスクフォースなどでの人選では積極さとバランス感覚は極めて重要となる。また同じくらい重要なのは、トップマネジメントによる戦略や変革へのコミットメントと丁寧なコミュニケーションであろう。トップ自らが新たな組織文化のエバンジェリストとして変革に邁進をしていく覚悟が伝わった時、組織全体が本当の意味で動き出すのである。

本号の「日本における組織文化改革の重要性」は、組織・企業文化の変革および醸成について東京オフィスで行ったインタビュー調査をもとにした論考であり、「クリティカル・フェュー」は同様の課題に関するグローバルの視点からの論考である。

「どうやって成長するか」も、リーダーの問うべき質問の一つであるが、これに関しては、「自社の強みを原動力とする成長戦略」という論考を紹介している。自社の優れたケイパビリティを起点としてこそ、他社に対する競争優位が生み出しやすいのであり、その上にどうやって新たなケイパビリティを組み合わせるかを考えるべきである。

\*: 日本におけるStrategy&の、2016年3月以降の新たな組織に関するアナウンスについては、P.34を参照。