

英国海兵隊から学ぶ 経済危機下のリーダーシップ

海兵隊出身者が創設した異色の組織コンサルティング会社マッキニー・ロジャーズ社のCEOダミアン・マッキニー氏へのインタビューです。経済危機下に我々がどう行動すべきか、英国海兵隊から学びます。



ダミアン・マッキニー (Damian McKinney)

東アフリカ、ケニア生まれ。元英国海兵隊 (Royal Marines) 将校。大英帝国五等勲爵士。英国海兵隊は1664年に創設された海軍の白兵戦部隊。現在は対テロ等の特殊部隊が中心。1999年に海兵隊の戦闘時の戦略遂行理論を企業に適用するコンサルティング会社マッキニー・ロジャーズを設立。ウォルマート等の世界の大手企業を始め、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、アフリカ等世界各国の多様な業種に対してコンサルティングを手がけ、経営トップに不可欠のパートナーと認められている。

権限ではなくミッションを考えよ！

— 軍隊というと「コマンド&コントロール」のイメージがあります。実際にはどのようにして危機的環境に対処しているのですか？

「軍隊は上官のコントロールどおりに動くだけ」と思われていますが、実は全く逆です。私の軍隊人生で、上官に事細かに管理されたことはほとんどありません。軍隊よりビジネス界の方が部下を管理したがる傾向があります。

欧米の軍隊の作戦行動は80年代以降、司令官が第一線の兵士の行動を管理する「コマンド&コントロール」から、第一線が自分で意思決定をする「ミッションコマンド」に変化しました。

この変化がもたらされたのはテロリズムの脅威のためです。正規軍同士の戦いでは、軍隊は、自分達がどこに向かうのか、何発の弾丸を持っているのか、どの程度の規模の敵が来襲するのか、といったことが定められた分厚い作戦計画書に基づいて行動していました。しかし、テロリストは正規軍と異なり古典的な戦い方はしてくれず、予期しない場所に突然現れます。テロリストを兵士が発

見しても、対応方針を司令官に仰いでいるうちにテロリストは目の前からいなくなってしまうのです。

そこで開発された新しい方法論が「ミッションコマンド」です。「ミッションコマンド」では、職務権限ではなく、「何を達成すべきか」という「ミッション」が重視されます。作戦立案に際して、司令官から第一線の兵士には、この作戦において何を達成すべきか(What)というミッションと、遂行時の制約条件(constraints)が伝えられます。しかし、どのように(How)という具体的な行動計画については大きな自由度が与えられるため、兵士が自分達で考えなければいけません。

「権限がないから意思決定できない」ではなく、「ミッションと制約条件を理解しているから、意思決定ができる」のです。ビジネスにおいても自分の権限ではなく、ミッションは何か、を考えてみることで行動の幅が広がっていくはずですよ。

ミッションに基づき、自ら考え、行動せよ！

— 「ミッションコマンド」の導入により、現場の兵士の行動にどんな変化が起こったのでしょうか？

職務権限ではなくミッションを重視することにより、兵士たちは自分達で考え、行動するようになりました。

具体例で説明しましょう。湾岸戦争後の1991年、私は150人の部下とともにトルコ南部にいました。突如、上官から「イラク北部の山脈地帯に24万人の難民がいる。明朝、現地に侵入し1ヶ月間で彼らを本国へ移送せよ。これは君のミッションだ。必要なサポートがあれば言って欲しい。」との指示を受けました。

私には難民移送の経験はありませんし、何より24万人という規模をどう扱えばよいか全く見当がつかず、途方に暮れました。私は、まず部下達に「イラク北部にいる24万人の難民を移送する作戦を行う。24時間以内に出発できる準備をせよ。5時間後に作戦説明のミーティングを行う。」とだけ伝えましたが、この時点ではどうすればよいか方向性を見出せませんでした。

悩んだ末、私は発想の転換から始めることにしました。24万人を想像することは難しいですが、その0.1%の240人なら可能です。また、経験不足を少しでも補うため、ヘリコプターで現地の視察も行いました。すると「彼らは兵士に怯え、寒さに凍えている。食料もなく病気が蔓延している」という具体的なイメージがわいてきたのです。

ここで初めて、私は、「難民に食料と水を与える」「テントキャンプを設置し医療サービスを提供する」「安全な移送手段を確保する」「地雷を除去し安全を確保する」という計画を立てて部下に伝達しました。私は「難民の安全な移送」というミッションに対して、何をすべきか自分自身で考え、最大限の努力をしたことで、具体的な行動を起こすことができたのです。

ミーティングのため基地に戻ってみると、積荷を積んだ5台の大きなトラックから若い曹長が飛び降りてきて、言いました。「テントを調達してきました。我々はこれから大勢の難民を救わねばなりません、彼らはまず今日寝るところが欲しいでしょうから。」また、上級曹長からは「ヘリコプターの発信準備は完了。難民の移送はいつでも可能です。」と報告がありました。チームのメンバーも私と同様に、ミッションを共有するだけで、詳細な指示がなくとも自分が何をすればよいかを考えたのです。

難民を移送する上で、我々のチームに欠けていたのは医療スタッフでした。そこで、我々が行っているミッション

を他国やNGO等にも伝え、参加を募りました。その結果、国境なき医師団、ケア・インターナショナル、児童救済基金、ルクセンブルク軍、2人の仏僧など多くの支援団体が集まってきました。もちろん彼らは軍隊ではないため、私の指揮権限は及びません。しかしここでも、「難民の安全な移送」というミッションを共有することで、それぞれの団体がどのような支援をすればよいのかを考え、大勢の医師・看護師を世界中から集めるなどの協力をしてくれました。難民の100人以上がコレラを発症するという困難な状況であったにも関わらず、ひとりの死者も出さずに済んだのです。

こうして最終的に30日後には24万人すべての難民の移送に成功しました。常にミッションに基礎を置いて部下への指示や他組織への協力依頼を行ったことで、私も部下も、他組織も、自分達で考え、行動できたことが成功に大きく貢献しました。

ビジネスの世界でもミッションに基礎を置くことで、メンバーの自律的な行動を触発することができるはずです。そして、イラクでの作戦のように、組織としてより大きな成果を達成することができるのです。

何をすべきか一言でいえるまで簡潔にせよ！

— 第一線の兵士が自律的に考え、行動するにはどうすればよいのでしょうか？

ミッションを簡潔に伝えることです。

海兵隊では、ミッションを伝える際にできるだけ簡潔にすることにこだわります。簡潔なものは理解され、理解されたものは実行されるのです。誰かにある依頼をするとき、その内容が簡潔であれば受け手は理解し、行動に移してくれます。簡潔でなければその場では「はい」というかもしれませんが、行動には移されません。

先ほどの難民移送ミッションは、一言でいうと「1ヶ月以内に難民を移送せよ」です。このように一言でいえるように簡潔だったからこそ、上官、部下、関係者とのコミュニケーションにぶれがなく、各自がそれぞれどうすべきかを考え、実施されたのです。

物事を簡潔にするというのは決して簡単ではありませんし、指示する側からしてみると、解釈の余地を残しておくなど曖昧なほうが便利な点もあります。このためつい曖昧な指示が行われがちです。しかし簡潔な指示でしか組織は動かさません。特に戦場ではなおさらです。

「ビジネスの世界は軍隊と違って複雑だ」という方もいるでしょう。本当にそうでしょうか？ 予測不可能な敵の動き、想定外の事故、死傷による兵士の離脱など、軍事作戦遂行の複雑さは想像を絶するものがあります。つまり、ビジネスも軍隊も、複雑な状況に対処しなければならないのは同じなのです。そして、状況を変える事は不可能ですが、自分たちのミッションを簡潔にすることは可能です。「自分のミッションは一言でいうと何なのか」「一言でいうと何をすべきなのか」を考えることにより、組織としての業務遂行能力は飛躍的に高まるはずですよ。

情報をインテリジェンスに昇華させよ！

— 英国海兵隊では、どのように情報を活用していますか？

英国海兵隊では、単なる情報ではなく分析され示唆が抽出された情報をインテリジェンスと呼びます。インテリジェンスは、いわば玉石混交である情報の中から見つけ出したダイヤモンドです。海兵隊ではこのインテリジェンスをとっても重視します。

我々は昨日の作戦ではなく、明日の作戦を検討します。インテリジェンスは、現在の情報ではなく、将来の方向性を指し示す必要があるのです。敵地で効果的に動くには、敵はこれからどこに動くのか、というインテリジェンスが重要なのです。

海兵隊では情報をインテリジェンスに昇華させるために、情報から示唆を抽出する思考法を叩き込みます。どのような情報を見ても「Why＝なぜこの事態が起きたのか」と「So What＝この事態が起きたとすると、我々にはどんな影響があるのか」を考え抜くよう訓練します。この「Why」と「So What」により、情報がインテリジェンスに磨き上げられていきます。また、情報を分析しインテリジェンスにするフルタイムの専門スタッフ、インテリジェンス・オフィサーを

置いています。こうして、情報を正確に分析し常に最新のインテリジェンスが利用できるようになっていきます。

インテリジェンスは生き物で、常に進化していきます。古いインテリジェンスに縛られていると非常に危険な状態に陥ります。ある作戦では、我々は敵に大きな打撃を与えていると思っていました。作戦室の大きな地図の上に、敵を赤い点で表示するのですが、その数は次第に減っていました。私は長らく寝ていなかったので少し休憩を取りました。戻ってきたら、地図は真っ赤になっていました。インテリジェンス・オフィサーに聞いてみると「我々が見つかったインテリジェンスは古かった。これが本当の状況だ。敵は我々を取り囲んでいる。」と。

ビジネス界では表層的な分析しかされていない情報や、収集時点が古く有効性に疑問がある情報に基づいて意思決定をしている例がまま見られます。情報の「Why」と「So What」を考え、未来に役立つインテリジェンスに昇華させ、常に進化させていくことが重要なのです。

プル型アクセスでインテリジェンスを見つけ出せ！

— ビジネス界では情報過多による判断能力の低下が問題になっています。海兵隊では情報が多すぎるという状況にどのように対処していますか？

ビジネス界でも軍隊でも、我々は常に情報過多の状況にいます。問題はどやうやって雑多な石の中からダイヤモンドを見つけるか、すなわち種々雑多な情報の中から示唆を含むもの—「インテリジェンス」をどう見出すかです。ダイヤモンドを見つけて出すためには、プッシュ型ではなくプル型のアクセスを行うスタイルに変えていくことが欠かせません。

プッシュ型とは「このような情報があります。これをすべきです。」と受け手に情報を送りつけるスタイルです。こうした受動的なスタイルでは、人はその情報を重視せず活用に至りません。これに対してプル型とは、受け手が意図を持って情報を探しに行く能動的なスタイルです。こうして入手した情報に人は確信を持ち、更により深い情報を手に入れようと能動的に動き、最終的に行動につながります。

例えば「君の部隊が戦っている敵について、インテリジェンスを入手したので伝えよう。将来、君の部隊が敵に作戦を仕掛けるときに必要になるはずだ。」と情報をプッシュされても、その時は中味を見ないでしょう。ところが、2～3週間後に実際に敵に作戦を仕掛けるときになれば、私の方から「この間伝えてくれたインテリジェンスはとても興味深い。もっと深い情報をもらえないか？」と働きかけると思います。こうして自ら求めて手に入れた情報は行動を変えます。更に、この作戦が結果的に成功すれば、情報を活用するというリズムが身につく、最終的には情報なしでは怖くて作戦が実行できなくなるはずですよ。

自ら考え、行動する「ミッションコマンド」の仕組みの中では、プル型アクセスが求められます。自ら能動的に考え、行動すればおのずと雑多な石の中からダイヤモンドが見えてくるはずですよ。

謙虚さを忘れず学び続けよ！

— 海兵隊では過去の作戦における成功・失敗からどのように学んでいるのでしょうか？

英国海兵隊では、作戦での成功・失敗を「教訓を引き出し」、「新たな戦い方を創出する」という2段階で活用しています。

まず、教訓を引き出す仕組みは、作戦終了後の二つのミーティングです。1つ目は、作戦直後に迅速に情報共有をするために行われる「ホット・デブリーフ(報告)」です。体が汚れていても、寝ていなくてもとにかく情報が目に焼きついているうちにやります。2つ目が、作戦の推移を振り返り、教訓を抽出するために行われる「アフター・アクション・セッション」です。ここではチームメンバー同士で、何がうまくいったか、それはなぜなのか、何がうまくいかなかったか、それはなぜなのかを議論します。必要に応じて、情報将校や、専門スタッフを呼び、「Why」や「So What」を考え、情報を教訓(intelligence)に昇華させるのです。

新たな戦い方を創出する仕組みとして、英国海兵隊のメンバーが叩き込まれるのが「前と同じようにやったら失敗する」という原則です。私がアメリカとイギリスの連合



チームを指揮していたときのことで、米軍兵士が「これが作戦マニュアルです。今後全ての作戦はこのマニュアルに基づいて実施しましょう。」と提案してきました。私は彼からマニュアルを受け取り「敵はこのマニュアルを読んだことがあるか？」と聞きました。彼は「多分あると思います。」と答えたので、私は次のように言いました。「マニュアルはゴミ箱に捨てる。賢い敵ならばこのマニュアルを全て読み、それに基づき我々の行動を予測しているはずだ。我々は作戦が終わる度に報告を行い、何がうまくいき、何がうまくいかなかったかを分析する。そして、次回は別のやり方で戦う。そうすれば敵は我々が次に何をするかを予測できず、我々は常に彼らよりも一歩先を行き、絶対に追いつかれることはないはずだ。」と。

人間は一度成功した作戦を繰り返してしまう傾向があります。そのほうが安心だし、楽でもあるからです。別のやり方を試すことはリスクも伴い、事前の準備にも手がかかります。しかし、状況は変わり、敵も学び成長します。過去に成功した作戦もいつかは大失敗に終わります。

この失敗を避けるためには、私は「謙虚さ」が重要だと考えています。「我々は全てを知っている」というエゴを持てば、学びは止まります。それは既に戦いに負けているということです。

成功・失敗に謙虚に学び、新たな挑戦を続けることで、敵よりも速く学ぶこと。これが敵に勝ち続けるための必須条件です。ビジネスの世界でも、過去に安住していればいつかは負けるでしょう。学び続け、挑戦し続ける謙虚さを忘れてはいけません。

自由を与える勇気を持つ！

ー 海兵隊の指揮官に求められるものは何でしょうか？

第一線の兵士に自由を与える勇気を持つことです。

海兵隊では、優れた指揮官が部下に指示を与えるときは次のように話します。「私は君に簡潔なミッションを与え、制約条件も伝えた。君はこのミッションを達成する自信があると聞いたのでそれを信用しよう。私の仕事は君を管理することではなく、支援することだ。」

兵士に自由を与えるのは大変難しいことです。兵士は指揮官が考えるようには動いてくれないのではないかと、そのためミッションが達成しないのではないかと心配になるのは自然なことです。

しかし、ここで「君は間違った方向に行っている」と行動を管理・制約してしまうと、兵士は常に「それでは私は次にどこに行けばいいのでしょうか？」と指示を待つようになってしまいます。このようにコントロールされた環境下では100%の成果を出すことはできません。指揮官が第一線の兵士に自由を与えれば、結果として責任感が生まれます。「指揮官から自由を与えられ、信頼を得たのだから、自分で行き先を見つけねばならない。」と思うのです。兵士は自由を与えられたとき、自律性を発揮し100%以上の成果を出すことができるのです。

私は25歳の時、ある国の麻薬組織に関する情報を入手し、その撲滅作戦をレポートにして提出しました。すると後日上官に呼ばれ、「君のレポートは首相まで上がり、作戦実施の許可がでた。我々は本作戦のミッションを君に託し、実行面の裁量を与える。我々は君に全幅の信頼を置く。本作戦は極めて重要であり私のキャリアも君の双肩にかかっている。」といわれました。上官は私より20歳年上で経験豊富だったので「本作戦は重要なので私が進める。君は私のいうとおりに動けばよい。」ということは簡単だったでしょう。しかし、そうしなかったことで、私にはとてつもない大きな責任感が生まれ、結果的にミッションは大成功し、女王陛下から表彰をいただくことになりました。上官には自由を与える勇気があったのです。

海兵隊が戦場で生き残るために、指揮官は第一線の兵士に自由を与える勇気を持つことが求められるのです。人を動かしたいときは、ミッションと制約条件を示したら、とにかく自由を与えてやらせてみる。そうすることで、すばらしい結果が出ます。

チームを信頼せよ！

ー 全ての海兵隊員がスーパーマンでないですし、訓練されていない兵士もいるでしょう。本当に全てを任せられるのでしょうか？

兵士がスーパーマンでない、訓練されていないということは制約条件の一つに過ぎません。戦場では準備ができないことが日常茶飯事なので、こうした状況は普通です。私は海兵隊だけでなく、世界中の準軍事的組織での任務をしてきたため、様々なレベルの兵士と仕事をしました。どんなに訓練されていない兵士であっても、正しい方向でミッションと自由を与えれば、驚くほど高い成果を上げます。

軍隊には「最初の弾丸が飛び交った時点で当初の計画は無意味になる(No plan survives the first bullet)」ということわざがあります。いったん交戦が始まれば、兵力の損耗が予想より激しい、ボートが時間通りに到着しない、ヘリコプターが計画した場所に着陸できない、「120%伏兵はいない」といわれていた場所に多くの伏兵がいる、といった不測の事態が発生します。こうした状況では、計画は全く役に立ちません。第一線の兵士に判断を任せることが、作戦成功の確率を最も高める方法なのです。

判断を任せするためには、信頼が必要です。自分のチームがどれだけ訓練されていなくても、信頼しなければなりません。彼らと長い時間を一緒に過ごすことで強い絆を築き、彼らを信頼します。そして、彼らに全てを任せている自分も信頼します。そうすれば、成功にいたるのです。皆さんにとってもチームとの信頼関係が全てのスタートになるはずですよ。

塹壕から出でよ！

ー 日本のビジネスパーソンに対してメッセージをお願いします。

1つ目は、現在私たちが置かれている世界的不況という危機は、他の企業にとっても同じだということです。私は、厳しい海兵隊の訓練の間、常に「苦しいのは私だけではない。仲間達も苦しいのだ」と言い聞かせ、自分を奮い立たせていました。自社だけでなく、競合も厳しい状況にあるということを認識するだけで、競合よりも一歩優れた立場に立つことができるのです。

2つ目は、常に自分だけが正しい答えを持っているわけではないということです。チームを信じましょう。リーダーを、そして部下を信じましょう。誰かが答えを持っています。彼らの声に耳を傾け一緒に考え抜きましょう。

マッキニー・ロジャーズ

元英国海兵隊将校ダミアン・マッキニーが1999年にロンドンで設立した少数精鋭のビジネスコンサルティング会社。戦闘時の戦略遂行理論を応用した手法は、ウォルマート等欧米企業に加え、日本の上場企業でも導入が始まっている。



M c k i n n e y R o g e r s

主要パートナー略歴

ダミアン・マッキニー CEO
元英国海兵隊将校。大英帝国五等勲爵士(MBE)。1999年マッキニー・ロジャーズ設立。東アフリカ、ケニア生まれ。

リチャード・ワッツ 英国代表パートナー
元英国海兵隊将校。大英帝国四等勲爵士(OBE)。アシュリッジ・ビジネススクール、マンチェスター・ビジネススクール修了。イラク戦争に於ける多国籍軍司令官。

ジェームズ・キャメロン アカデミー担当パートナー
元英国陸軍将校。大英帝国三等勲爵士(CBE)。英国陸軍参謀本部最優秀将校(受賞2回)。最年少でサンドハースト王立陸軍士官学校教官就任。元英国国防省テロ対策部長補佐。2005年のロンドン市内テロ発生時の政府の危機管理対策委員会(COBRA)メンバー。

岩本 仁 日本代表パートナー
MHD デイアジオ・モエ・ヘネシー(株)社長兼 CEO (2004-2008)。シック・アジア太平洋担当ヴァイス・プレジデント兼シック・ジャパン(株)社長(2000-2003)。ブーズ・アレン&ハミルトン(1988-1993)。東京工業大学情報科学科卒。同大学空手部コーチ(1988-1996)。

連絡先

マッキニー・ロジャーズ・インターナショナル
〒101-0051
東京都千代田区神田神保町3-17 吉田 FG ビル 801
Tel:03-5211-4470 Fax:03-5211-4476
メール: mrjapan@mckinneyrogers.com
ホームページ: www.mckinneyrogers.com