

Mission Leadership



ミッション・リーダーシップ



(**アシュリッジ・ジャーナル 2003年春号より抜粋**)

近年、不安定なビジネス環境はますます混迷を深めている。こうした中、考えたことを実行へ移すにはいったい何が必要なのか。スティーヴン・バンギーとダミアン・マッキニーは、軍隊における戦略遂行理論にその答えを見出す。

かつて、ビジネスの先行きをある程度見通すことのできる時代が存在した。企業の最も重要な情報は本部が管理し、各部署は明確な縦割り構造に組織され、権限移譲はもっぱら計画遂行の責任に関してのみ行われた。こうした時代、業績をあげるのに最も必要とされたのは、マネジメント力であった。

今日、ビジネス環境はめまぐるしく変化し、先の読めない状況にある。最重要情報が各部署に散在するため、複数部門にまたがるチーム作業でどのように相乗効果をあげたらよいのか、企業は常に頭を痛めている。今、業績向上のために最も必要なのはリーダーシップ力である。

過去の安定した時代には、社内の適切な上下関係と分業体制が効率を上げると考えられていた。今日なお、その古い思考から抜け出せずにいる企業は多い。彼らは、何か新しいことを起こすには気の遠くなるような時間がかかると考えている。社員は株主利益に関心を示さず、自分の仕事についても懐疑的である。社員の士気を高める必要を認めながらも、多くの企業は、彼らに会社への従順を求めるとどまっている。社内会議では高度な戦略が策定・発表されるものの、結局何の変化も起きない。戦略の実行は以前にも増して難しくなっている。

こうした状況に直面し、情報化時代に適した新しい組織の在り方を模索する企業も現れてきた。経営学者やビジネス・コンサルタントは、新しいアプローチやテクニックを盛んに提示する。しかし、これらはビジネスの現場で指揮を執る管理職にとって、必ずしも役に立つとは限らない。今日のビジネス社会で舵をとっていくのは、霧の中、猛スピードで車を走らせる状況にも似ている。ありあまる助言は、時に、かえってその霧を深めてしまう。では、ほんとうに重要なことは何だろうか。目下順調に見える企業を見習うのが賢明なのだろうか。あのエンロンでさえ、数年前までは優良企業とみなされていたのだ。

現在我々が直面している問題は、実のところ、けっして新しいものではない。過去にも似たような困難にぶつかりながら、見事にそれを解決してきた組織があった。ビジネスとは無縁の世界で、現代企業が抱えているのと酷似した問題に対処しなければならなかった組織 すなわち軍隊である。彼らが用いた打開策を探るため、19世紀のプロシア軍の話へさかのぼってみたい。

Mission Leadership

アウフトラグスタクティック（ミッションに基づいたリーダーシップ）からミッション・コマンドへ

1806年、プロシア軍はイエナでナポレオンに大敗を喫する。本部の指令を確実に実行する能力に長けたプロシア軍。これが破れたとき、軍は問題の在りかを求めて分析に乗り出した。そして、戦況が刻々と変化し予期できないものへとなっていたことを知るのである。したがって、指令決定権も現場に委ねなければならないということをプロシア軍は悟った。年長の司令官は更迭され、士官の採用が拡大された。昇進は実績に基づくものとされ、軍に新たな行動規範が展開し出す。上級士官たちは、目先の細かな命令というよりも、広い方向性を持った指令を出すことを奨励された。これに対して、下士官たちは、自らの判断において予期せぬ好機が舞いこんでくればそれを生かし、また仲間同士助け合うよう指導された。新たな軍の行動規範は次第に系統だったものになり、訓練にも取り入れられるようになる。下士官たちは「何を、どのようにやるのか」ではなく、「何を、なぜやるのか」という指令を受けた。そのため「どのようにやる」のかは下士官の決定に委ねられた。「命令」が「ミッション」へと置き換えられた。「ミッション」とは、達成すべきタスクとその目的に他ならない。アウフトラグスタクティック（ミッションに基づいたリーダーシップ）の誕生である。

上級司令官から下部への指示は、明瞭でわかりやすい言葉で行う。これによって軍の行動が首尾一貫したものとなる。下士官たちは、目標達成のために設定された制約の範囲内なら、自由に行動することを許された。これによって軍隊は柔軟な組織となり、新しい戦況に対しても、専門家が目を見張るほど素早く対処するようになった。自立性と連携行動という相反する要素がうまくかみあったのである。このミッション式リーダーシップは目に見えない秘密兵器の役割を果たした。これはその後も彼らの強さの源であり続けた。

しかしながら、つい2、30年前まで、この強力な秘密兵器は詳しく研究されることも、また、他で使用されることもなかった。80年代になり、主に英米軍により議論が重ねられ、NATOの公式理論に採用されたのは90年代のことである。イギリス海峡、そして、大西洋を越えたアウフトラグスタクティック（ミッションに基づいたリーダーシップ）は「ミッション・コマンド」として知られるようになる。

ミッション・コマンドからミッション・リーダーシップへ

150年という時間をかけて改良され続けたミッション・コマンドは、理論というより一連の実践行動である。ミッション・コマンドを体現する原則が、ローマ軍に始まりイギリス特殊部隊SASに至るまで、歴史上最も成功をおさめた軍のほとんどにすべてに影響を与えていることに異論を持つ軍事歴史家はほとんどいないだろう。こうした原則は、複雑に構成された大部隊が、混沌とした戦場で、敏速に、団結を失うことなく行動できることを目的として発展してきた。上層部で採択された戦略が、下部組織の隅々において実践行動へと転換する仕組みになっている。下位リーダーたちの行動を制限・管理するのではなく、彼らの能力を引き出しその方向づけをす

Mission Leadership

る。これは選り抜かれた秀才たちを惹きつけるだけでなく、ごく平均的な人間の成績も向上させる。組織全体としての目標達成のために、自分はいかなる貢献ができるかということ認識させることによって、ひとりひとりのやる気を最大限に引き出すのである。

現実には混沌としているが、実践行動は常に単純明快である

過去200年間、戦場は混沌の場であり続けたが、軍隊はその打開策としてミッション・コマンドを考案した。果たしてこれを、現在よく似た状況にあるビジネスの場に応用することは可能だろうか。体系的であり、より厳しい条件のもと、

どんな経営理論よりもはるかに長期間にわたり試され続けた軍隊の手法ではあるが、これは実際に試してみるより他なかった。しかし、これまでの実績を見る限り、ミッション・コマンドはビジネスの場でもかわりなくその力を発揮している。我々は、このビジネス版ミッション・コマンドを、「ミッション・リーダーシップ」と名付けた。

ミッション・リーダーシップには、二つの側面がある。一つは行動規範を作り上げていくこと、そして、もう一つは一連のプロセスを利用することである。そして、この二つは互いに関連しあう。

行動規範により、上司は自分たちの意図するところをよく理解し、また部下へ干渉しないよう十分訓練される。また部下は、責任を引き受けることをよしとし、いったん引き受けたものを再び上司へ戻すことはせず、そして、与えられた自由を活用することを求められる。こうした行動原理にリスクが伴うのは当然である。しかし、このリスクに上手く対処することによって、徐々に信頼が生まれていく。そして、信頼が高まるにつれ、組織全体の業績も向上するのである。

一方プロセスを利用することにより、組織は意図するものを具体的な活動に転換することができる。幹部クラスに始まりその部下である中間管理職に至るまで、全員が「ミッション分析」を行う。ミッション分析には、現状の評価に始まり、一段階あるいは二段階上の指標となる目的、関連タスク、自由な行動が許される境界の設定等が含まれている。これにより、企業がその主要目的をどこに置くか、つまり戦略が生まれるのである。ミッション分析には簡潔性、明確性、機敏性が必要とされるが、まさにこれこそが戦略を実行に移そうと格闘する大企業が遭遇しがちな、社内の無気力に対する突破口を開く。考えることと行動することが一致し始めるのである。明確であるかどうかは「バック・ブリーフ」、つまりフィードバックを受けることにより確認する。こうしてフィードバックと細部調整を交互に繰り返し行うというプロセスができあがり、ミッション分析は一つの自立したシステムとなるのである。

ミッション・リーダーシップという手法が非常に有効だとされる理由の一つは、知的な思考の訓練を余儀なくされるからである。これこそ経営幹部に最も必要とされるスキルなのであるが、通常我々はこれを経験によって身につけていかねばならない。我々の多くは、論理的思考法を学ぶが、その目的は、過去にさかのぼって原因を探る作業を通じて現実を理解することである。論理的思考の大きな特徴は違いを認識することにある。それに対して、実践的思考の目的は、これから起こる結果を見越して、意思決定を下していくことである。実践論の特徴は、簡潔化を求め

Mission Leadership

ることでもある。現実には白、黒で割りきれものではない。しかし、実践行動は常に白か、黒か単純明快である。現実の灰色部分を簡潔にし、白黒つけるというのは非常に難しい知的作業であり、習慣的な思考プロセスの多くを逆転させなければならない。高い知性を持った経営幹部はたくさんいる。しかし、彼らが複雑な問題について何週間もかけて議論を重ね、様々な側面を掘り起こし、そして問題の核心に到達した頃には、組織はすっかり麻痺してしまっているのはなぜか。それは、経営幹部たちが自分の知性を正しく運用していないからである。必要なのは簡潔にすることである。大きな組織においては、簡潔でないことは不明瞭を意味するのであり、不明瞭なことが行動に移されることはない。ミッション分析を通じて必死に思考をめぐらせば、何事も簡潔にせざるを得なくなる。これは最初かなりきつい作業だが、練習を重ねるうち楽になり、やがてごく自然にできるようになる。

ミッション・リーダーシップ： ビジネスへの効果

ミッション・リーダーシップの効果は、段階的に現われる。これは、開始時期によって多少異なる場合もあるが、ほぼ同じパターンで現れてくるようだ。

通常最初に見られる効果は、明確性と一貫性が増してくる点である。方針転換を行う際、出発点で生じた極わずかなずれであっても、やがて時間の経過とともに大きな違いとなってしまう。我々の経験によれば、取締役会レベルでさえも、明らかに合意済みである戦略が、その本質について明確に理解されていることはまれである。取締役会の一段下のレベルでは、しばしば混同が生ずる。二段下ともなれば、方針転換が当人たちにとってどんな意味があるのかさえわからなくなっている。ミッション・リーダーシップは、こうした思考と実践行動のギャップを埋める。社員すべてが戦略を理解するだけでなく、それを自分たちの行動にどう結びつけるのかを考えさせるのである。

第二に現れる効果は、スピードと効率の上昇である。社員は自分の時間、そして、他の社員の時間を無駄にすることを止める。プロセスの利用により、社員は自分の主要目的のみに集中できるからである。新たな行動の数々は、社員それぞれの優先事項順に実行され、それが集成して企業全体の主要目的となる。おのおのがタスクに十分な注意をはらうことができる。決断が必要なとき、躊躇することが少ない。人材が集中的に投入される。こうして一連のサイクルにかかる時間が短縮されるのである。

第三の効果は、社員が自分たちに与えられた自由を使い始めることである。組織はもはや追い立てられるように実践行動に移るのではなく、自ら率先して動くようになる。社員は、「なぜか」という理由がわかっているので、環境変化を受け入れ自分のタスクを変えることができる。業績管理システムがミッションと連動するので、企業は、本来の目的から外れて本質をつかみそこねている評定を使用しなくなる。優秀な社員が、それぞれ自分自身の活動スペースを築き始めるのである。

ミッション・リーダーシップが単なる機械的なテクニックの集成ではなく、「仕事のやり方」

Mission Leadership

として組織に定着してしまえば、以後、組織は方針転換を素早く行えるようになる。超大型タンカーに例えるなら、タンカーのエンジン室から甲板のブリッジにいる者まで、すべての人間が自分の役割を果たしながら目指す方角を向き、タンカーを操縦するのである。

ミッション・リーダーシップの驚くべき特徴の一つは、管理職たちの熱意を呼び起こすことであろう。「軍隊式」が何の役に立つのか。もちろん当初、ミッション・リーダーシップに対して懐疑的な社員も存在する。しかしやがて、誰もが「軍隊式」が解放感を与えてくれることに気づく。明確な目的を持つとき、社員の士気は上がる。自分に与えられた自由を発見し、社員はやる気を増す。時を経て、ミッション・リーダーシップが自分の会社独自の「やり方」として確立されたとき、それが軍隊に起源をもつものだという事実は忘れ去られ、ただ「理にかなったやり方」だからという理由で継続されるのである。

経験

ミッション・リーダーシップなど常識だ、たいしたことではない。そんな意見もあろう。しかし、知識として当たり前のことも、実践するとなると当たり前どころか非常に困難を伴うものである。

組織において、簡潔でないことは不明瞭を意味するのであり、不明瞭なことが行動に移されることはない。

ある。

ディアジオ社は、世界をリードする消費財製造・販売会社であるが、また、ミッション・リーダーシップをいち早く取り入れた会社でもある。一連の大型合併の結果、ディアジオ社には統一された社風が失われていた。経営陣は、各部署の管理職たちに、責任をもって会社全体として一つの「大きな絵」を完成させる必要があること、そのためには自分の部署の利益を優先させるだけではうまくいかないかもしれないことを説いた。

これに応えるために、管理職たちは自分たちの責任を負うだけでなく、自分たちがその大きな絵の中でどこに位置するのかを正確に知る必要があった。

グローバル・イノベーション部長のスティーブ・ウィルソン氏は、「最も必要とされていた事は行動でした。しかし、それを変えるのはなかなか難しかった。」と強調する。これには絶え間ない努力が必要であった。ディアジオ経営陣は当初より、戦略面で新機軸を打ち出すのではなく、新しい「仕事のやり方」を確立したいと考えていた。そして実際ここ2、3年の間、彼らはそれに取り組み続けている。

ウィルソン氏は、以下の3点を特に重要なこととして挙げている。1点目は、権限移譲に意味をもたせること。これには、目標を明確にし、適材を適所に配し、その人材を信頼することが必要である。2点目は、チームワークの重要性を高め、縦割り構造を取り壊すこと。誰にどんな意思決定権があり、それを行使する、あるいは行使しないことによって、他にどのような影響を及ぼすかということを明確にしなければならない。3点目は、意思決定の訓練を徹底すること。訓練自体は簡単である。例えば、会議の招集があれば、当然そこでは何かが決定されなければならない

Mission Leadership

ない。意思決定を行う人間は、会議に出席するかもしくは代理人を立てる。後者の場合は、代理人に意思決定権がすべて委ねられなければならない。

我々は、リーダーシップがあらゆる場所に存在し得るということに気づいた。今や、適切な時に、適切な場所で、適切な人間が決定を下すようになった。

理論としては実に単純明快であるが、実行に伴う難しさは尋常ではない。しかし、これによって迅速性と質の高さを手に入れることができる。事実、「質の高い決定が敏速になされる組織が実現しました」とウィルソン氏は語る。これまで新商品投入に必要とされた2年以上の期間が、その4

分の1に短縮され、新ブランドの「アーチャーズ・アクア」はスタートから7ヶ月で売り出しとなった。ウィルソン氏は語る。「我々は、この点で競争相手を大きく引き離しました。迅速性と質の高さが我々の仕事の進め方、行動に根付いたのです。したがって、他社に簡単に真似されることもなくなり、我々自身は常に向上しています。社外からの協力を得て、我が社のすべての管理職をコーチとするべく訓練しています。ここまで続けてきてほんとうに良かったと思っています。はたから見れば、我々はあれこれやっているように思われるかもしれないが、ミッション・リーダーシップを実践したこと、これこそが我々の成功の鍵だと私は思っています。」

ディアジオ社とモエ・ヘネシー社の合弁企業であるシェフリン・アンド・サマセットは、アメリカ合衆国で、高級ブランド飲料輸入元として長年の業績を誇る会社である。従業員数は225人と、ディアジオ社の比ではないが、ミッション・リーダーシップを導入しているという点で共通している。

シェフリン最高経営責任者ジョン・エスポジート氏は語る。「ミッション・リーダーシップを導入した本当の理由はスピードでした。我々が、社員一人一人に、ああしろ、こうしろと指示を出すことなど不可能ですし、何よりもそれでは遅すぎます。」ディアジオ社同様、シェフリン社の場合も、部下から上がってくる意思決定の要求に上層部が対処しきれなくなっていた。そして、電子メールがさらに事態を悪化させた。エスポジート氏は続ける。「あちこちから指示を仰ぐメールが送られてくるのです。しかし、すべてに決定を下す時間など到底ありませんし、私とその最適任者というわけでもありませんでした。しかし我々は、リーダーシップがあらゆる場所に存在し得るということに気づいたのです。今や、適切な時に、適切な場所で、適切な人間が決定を下すようになりました。」

ウィルソン氏同様、エスポジート氏も行動の訓練の重要性を強調する。「自分の意思決定が他の多くの社員、そして、他の部署に影響を及ぼします。だから、皆、自分の意思決定が関係者にどのような影響を与えるのかということを理解していなければなりません。これが、グループとしての活動を促すことにもなります。私は、ミッション・リーダーシップは権限移譲のツールだと考えています。むかしから権限移譲はありました。しかし、社員はそれを使うことができませんでした。会社全体のミッションの中で、自分の仕事がどこに位置するのかを理解していなかったからです。No(ノー)と社員が言えるようになったのも大きな成果だと思います。社員は、

Mission Leadership

自分のミッションに集中して仕事をしますが、それは組織の中で上下、左右に連動しています。ですから、ミッションから外れるような出来事に遭遇した際には、それが重要でないという判断ができるのです。社員は、自分たちがプレイしているグラウンドは思っていたより広いのだ、と気づいたのです。」

信頼も普遍的なテーマである。信頼はリスクを伴うし、人は過ちを犯すものである。「我々の仕事のやり方では、チームとして働くことで日ごろから互いの間違いを見つけ、見つけたらすぐにそれを訂正しています。」とエスポジート氏は言う。

シェフリン社は、行動と人事管理に長時間費やした後、近年になり、ミッション分析を導入した。エスポジート氏は説明する。「行動の変革に関しては、我が社は7割方成功していたと言えるでしょう。しかし、我々は小さな会社ですから、社員全員がすべての力を出しきらないとやっていけません。だから、残り30パーセントがどうしても必要でした。そこで、採用プロセスと業績管理を見直し、我が社が望ましいと考える行動に連動させることにしました。これで社員も、我々が真剣なのだと理解しました。」

3年前、シェフリン社では大人事異動があった。今、人事異動は20パーセントにまで下がっており、しかも、その大半は慎重に協議を重ねた結果の選択である。エスポジート氏は語る。「現在、社員の意気込みが以前とは比べ物にならないくらい高いのです。理由は簡単です。3年前、社員は自分の役割がわかっていませんでした。でも今は、これまでになく会社で何が起きているのかということをよく知っています。社員全員が、自分の位置をしっかりと認識し、会社にどう貢献するのかもわかっています。コミュニケーションを過剰なほどもつ、それが我が社のやり方として浸透しています。」

それで、業績に変化はあったのだろうか。昨年、シェフリン社は、市場低迷の中、11~13パーセントの増益を達成した。同時に、販売ネットワークを再編し、3つの新ブランド戦略を導入した。これら成功の陰には多くの要因があり、このうち一つだけ選び出すというのは難しい。しかし、エスポジート氏は次のように指摘している。「我々は、とにかく多くのことを成し遂げました。それは、社員が自分のミッションを明確に理解し、重要でないことは切り捨て、そして、時間を無駄にしなかったからです。ミッションは、社員の職務リストではありません。成功をおさめるには何をしなければならないかということ社員に考えさせるのです。だから、今、指示を待つ者など誰もいません。社員はいつも動き、試し、学び、調整しています。我々は絶え間なく前進しているのです。」

展望

ビジネスを軍隊から学ぶ。一見したところ奇妙に思えるであろう。ビジネスは戦争ではないし、軍隊の中には史上最悪といってよいほどの組織的失敗を露呈したものもある。しかし、これらの壊滅的な失敗があったからこそ、軍隊は、現代に生きる多くの企業にはない、極めて本質的な教訓を得ることができた、とは言えないだろうか。

Mission Leadership

では、ミッション・リーダーシップが解決できるのは、どんな問題だろうか。たとえば次のようなものが考えられる。効果のない権限移譲、ペースの遅さ、硬直した縦割り構造組織、甘い意思決定などである。延々と続く会議、信頼の欠如、やる気といった非常にわかりやすい例をあげることでもできるであろう。ジョン・エスポジート氏の場合は「担当者の必要性」であった。ミッション・リーダーシップを通し、何に神経を集中させて仕事をすればよいのかがわかれば、手持ちの札が何であれ、それを元により高い目標を達成することができる。ミッション・リーダーシップは、長く放置されたままの「生産性」という宝箱を開ける鍵だとも言える。遠い昔、アウトラグスタクティック(ミッションに基づいたリーダーシップ)を編み出した陸軍元帥たちの考えから生まれたこの手法は、なかなか示唆に富むものなのである。

過去を検証すればするほど、未来を見通すことができる。ミッション・リーダーシップは些細な経営上の雑音をかいくぐって本質的なものへと向かう。それは歴史を通じて高い業績をあげた組織に共通の特徴である。これまでの実績に照らせば、ミッション・リーダーシップを日々の実践に取り入れようと粘り強く歩む21世紀の企業組織も、また例外ではないだろう。

** アシュリッジ・ジャーナル 2003年春号より抜粋 **

スティーヴン・バンギー

アシュリッジ・ビジネススクール 戦略的経営センター理事

ミッション・コマンドとビジネスにおけるその価値についての本を執筆中。また、マッキニーロジャーズ社の特別顧問を務める。

ボストン・コンサルティング・グループに長く籍を置く。第二次世界大戦中の英国本土航空決戦およびエル・アラメインの戦いについての著作あり。

ダミアン・マッキニー

ハイ・パフォーマンス・チームの構築とミッション・リーダーシップをビジネスに実践応用させることに特化したコンサルティング会社である、マッキニーロジャーズの最高経営責任者。ビジネス界に転じる以前は、英国海兵隊将校として、作戦任務と参謀部門の両面においてミッション・コマンドの広範囲にわたる経験を積んだ。