

MARKETING

HORIZON

— 今を見つめる。未来を描く。 —

3

力まない



マーケティングホライズン
2016 VOL. 3

 公益社団法人 日本マーケティング協会

<http://www.jma-jp.org>

「力まないミッションリーダーシップ理論に学ぶ、

これからの新しいリーダーの育成法

岩本 仁 氏インタビュー

ミッションリーダーシップとは何か

本 庄 欧米では、近年、軍隊上がりのエリート将校を企業の幹部に採用しようとする動きが活発化しているという話を聞いたことがあります。軍隊というと、トップダウンのピラミッド型の組織で、上官

マッキニーロジャーズ ジャパン株式会社
代表取締役 アジア太平洋代表パートナー

岩本 仁 氏

Jin Iwamoto



ブーズ・アレン & ハミルトンを経て、シック米国本社グローバルビジネスディレクター、シック・アジア太平洋担当 VP 兼シックジャパン社長、MHD ディアジオ・モエ・ヘネシー社長兼 CEO 等、15 年に渡り経営最前線を指揮。2008 年 10 月より現職。グローバル企業の組織変革のプロフェッショナルとして、特に M&A 後、JV 等、複雑な組織のマネジメントに精通。
東京工業大学空手部コーチ (1988-1996)、世田谷区立八幡小学校 PTA 会長 (2007 - 2009) など、コミュニティ活動にも積極的に関与。東京工業大学情報科学科卒業。
HP <http://www.mckinneyrogers.co.jp/>

の命令は絶対といった指揮命令系統が整備されているとイメージされることが多いでしょうが、近代の軍隊ではそのようなガチガチの統制によるマネジメントでなく、「ミッションコマンド」という権限移譲型のマネジメント手法が採用されているそうですね。この新たな軍隊式マネジメントをビジネスにも活かそうという動きがあるのでしょうか。

岩本 ミッションコマンドは軍隊用語から来ています。いま欧米では最新式の軍隊の手法をビジネスに応用し、強いリーダーを育成するという動きができています。我々は、そのミッションコマンドをミッションリーダーシップとして、ビジネスに応用する啓蒙活動をしています。かみ砕いていえば、従来の上位下達から権限移譲で信頼に基づいたリーダーシップのことです。本日は実際にそれをやるためのヒントをお話したいと思います。

近年、技術革新、為替変動、規制緩和、異業種参入、消費者動向といった変化は加速的に激しくなり、企業の継続的成長にはグローバル規模でのビジネス展開、M&A、事業提携などが不可欠となっています。企業の生き残りには、こうした環境変化に対応し、異文化を包容できるリーダーの育成が急務になっています。

元英国海兵隊将校ダミアン・マッキニーは、自身の経験から、軍隊におけるリーダーシップ理論およびリーダー育成方法が今日のビジネスが抱える諸問題に広く応用できると考え、1999 年英国にてその研究と実践を専門とするマッキニーロジャーズを興しました。そして、ダミアンとそのパートナー達によって開発されたリーダーシップ理論「ミッションリーダーシップ」は、現在ウォルマート、ロイヤルバンク・オブ・スコットランド、ファイザーをはじめとする世界の企業、また日本

ミッションリーダーシップの考え方は、もともと軍隊が目標遂行するための「ミッションコマンド」の手法から生まれたものである。

ミッションリーダーシップは、企業の目標であるビジョンの実現に向け、実現のためのステップであるミッションを一つ一つ達成するために、全メンバーがリーダーシップを発揮しながら個人やチーム、組織のパフォーマンスを格段に向上させるマネジメント手法である。

現在、この手法を日本で推進しているのが、マッキンゼーロジャーズの岩本氏である。この手法は海外では、ウォルマート、ファイザーなどで取り入れられ高い効果をあげている。そこで、これからの日本における企業の力まないリーダーシップ育成の課題と可能性について同氏より話をうかがった。

ではローソン、昭和シェル石油などに導入されています。

本庄 その導入の背景ですが、やはりこれまでのやり方では通用しなくなっているからなのでしょう。そもそも軍隊のリーダーシップ理論が企業のリーダーシップ育成にどのように役に立つのでしょうか。「ミッションリーダーシップ」の基となった軍隊における組織マネジメントの変遷と、それと対比して日本企業のリーダー育成における課題とはどのようなものなのでしょうか。

岩本 まず、なぜ軍隊の理論が応用できるかといいますと、冷戦終結以降、先進国の軍隊は、予測不能な対テロ戦の増加という変化に加え、多国籍軍での活動が常態化する国際情勢に直面しています。そうしたなか、世界各国・地域の紛争解決を担う指揮官たちに求められる資質とその養成方法は、グローバル化に対応しようとする企業にとってさまざまな示唆を与えるものです。

第二次世界大戦まで大国対大国が何万人対何万人で砂漠とか平原で対戦していました。ということは、何日にどこでこういう敵と戦うというのがある程度は分かっているのです。しかし今あるのは市街地のテロリスト戦です。一言でいいますと、次に何が起こるのか予測がつかない状況です。これは現代ビジネスにおいてもまったく一緒です。

本庄 軍隊におけるマネジメントといいますと、兵士たちは一糸乱れぬ行動をとるといったイメージがありますが。

岩本 実際に多くの方々がそう思っていますね。確かに、20世紀半ばまで各国軍隊で主流を占めていた組織運営方法は、「コマンド・アンド・コントロール」でした。これは、指揮官が第一線の兵士の行動を管理する中央集権型の発想に立ったもの

です。ところが1980年代以降、軍隊におけるマネジメント手法は大きな方向転換を余儀なくされました。ベトナム戦争を境に、戦争が国家間の正規軍同士の戦いから対ゲリラ戦や対テロリスト戦へと変化し、そうした戦いの多くに多国籍軍が関わるようになったためです。テロリストやゲリラは予

本庄事務所
代表

本庄 修二 氏

Shuji Honjo



新事業を中心に、イノベーションやマーケティング、IT関連などの経営コンサルティングを手掛ける。日米の大企業、ベンチャー企業、投資会社などのアドバイザーや社外役員を務める。

500 Startups、Alchemist Accelerator、ドコモ・イノベーションビレッジ、福岡県他のメンターを務め、起業家育成、コミュニティづくりに取り組む。

多摩大学大学院経営情報学研究所(MBA) 客員教授
「マーケティングホライズン」誌編集委員

期しない場所に突然現れます。そこで、兵士が敵を発見しても、対応方針を指揮官に仰いでいるうちに敵は目の前から消えてしまいます。また、多国籍軍によるオペレーションは、各国部隊の硬直的な縦割行動を寄せ集めるだけでは到底実行に移せるものではありません。

そこで、英米軍を中心に研究され開発された新しい方法論が「ミッションコマンド」、すなわち、ビジョンとミッションとリーダーシップによる組織運営という考え方で、これは90年代にNATO軍の公式理論として採用されるに至っています。

ここでいうビジョンとは軍が実現を目指すものの、最終的なゴール、そしてミッションとはビジョン実現のためのステップとして各部隊、各兵士が達成すべき戦略目標です。そのなかで「どのように達成すべきか」という具体的な行動計画については兵士に大きな自由度が与えられるわけです。ここでは、総司令官から前線の兵士に至るまでビジョンという最終的なゴールを共有する一方で、その実現のために設定された各々のミッションを達成するにあたっては、各人が自分の頭で考え、判断して行動します。

ミッションリーダーシップを ビジネスでどのように活かすか

本荘 なるほど。多国籍軍のように様々な言語や文化の集団で複雑に構成された大部隊が、混沌とした戦場で、敏速かつ的確に団結力を失うことなく行動できるよう構築された理論というわけですね。このミッションコマンドをどのようにビジネスに応用するのでしょうか。

岩本 このミッションコマンドを、ビジネス版として再構築したものが「ミッションリーダーシップ理論」なのです。まず、ミッションリーダーシップ理論におけるビジョンは、簡潔明快で、誰にでも理解しやすいということが大事です。組織の目指す将来像を頭に思い描くことができると言い換えてもよいかもしれません。

そして、ビジョンの実現に向けてのステップとなるミッションも、簡潔明快でなければいけません。ただし、ビジョンが長期的視野に立ち、組織全

体が目指す夢であるのに対し、ミッションは各部署、各個人が短期的に達成すべきものです。

本荘 現場の各個人が自分で判断するにあたってはどのようなポイントがあるのでしょうか。

岩本 それは3つあります。具体的なミッションの設定において、まず1つが「何を(What)」、2つ目が「なぜ(Why)」達成すべきかを明記する必要があります。

しかし3つ目の「どのように(How)」はあらかじめ決めません。ミッションをどのように達成するかは、現場の担当者に任せるのです。これによって、状況の変化に応じて迅速に最適な行動がとれる組織が可能となります。

本荘 単に決められた計画の線上で力んで頑張るぞ!じゃなくて、状況にあわせて力まない柔軟な対応ができるわけですね。また、その際の上司の役割は何なのでしょうか。

岩本 ミッションを「どのように」達成すべきかについては各自に大きな自由が与えられていますが、上司はミッション遂行時の制約を明確に提示する必要があります。

例えば、予算が30万円なのに上司がそれを伝えず、「あまり無駄するなよ」となどという指示を出したのでは、部下は身動きがとれなくなります。そこで「必ず30万円以内でやってくれ。あとは君に任せるから、一番有効な使い方をしてくれ」と言われれば、制約の範囲内で最大の自由を与えられた部下のモチベーションは上がり、思い切ったアクションをとることができるわけです。

ビジョン、ミッション、連動、制約といった概念は、権限委譲型組織マネジメントの骨子となるプロセスです。ただし、これを実際に機能させるためには、各リーダーに常に正しい言動が求められます。

つまり、「夢を語る」、「簡潔な言葉で話す」、「部下に自由を与える」、「部下からの具申に耳を傾ける」といったリーダーの言動が伴って初めてビジョン、ミッションは達成されるのです。どんなに素晴らしいビジョンやミッションが掲げられていても、部下から信頼、尊敬されるリーダーが存在しなくては、組織は機能しません。

本荘 実際の企業にこれを適用するならばどこまでできるのでしょうか。また導入した会社の効果

はどうでしょうか。

岩本 我々はまさにそれを仕事としてやっていますが、面白いことに、導入した結果、その効果がほぼ同じパターンで現れてきます。

まず、最初に見られる変化は、会社の方針に明確さが増し、その結果、全社員にその方針が一貫して共有されるようになります。舵を取る者が進路変更を行う際、当初生じたわずかなズレが、時間の経過とともに大きな違いとなってしまうことがあります。取締役会レベルでさえも、明らかに合意済みとされた新しい戦略が、その本質において役員全員に正しく理解されているとは限りません。取締役会の一段下のレベルでは、しばしば混乱が生じる。二段下ともなれば、戦略の変更が自分たちの日常業務にどんな意味を持つのかさえ分からなくなっている。ミッションリーダーシップは、こうした戦略と実践行動のギャップを埋める効果を持ちます。全社員が戦略を知るだけでなく、それを自分の行動にどう結びつけるかを考えるようになるからです。

第2の変化は、スピードと効率の上昇ですね。社員は、自分の時間はもちろん、他の社員の時間を無駄にするのを止めます。ミッションリーダーシップのプロセスの利用により、自分のミッションのみに集中し、すばやく決断できるからです。

第3の変化は、社員が自分に与えられた自由を自在に使い始めることです。社員は自分のミッションの「なぜ」を理解しているので、上司や組織に追い立てられるように行動するのではなく、自ら率先して動くようになります。業務を取り巻く環境が変化した際にも、自分自身で「どうやって」対処するかを変えることができます。

本庄 その過程で目に見える大きな変化はありますか。

岩本 最も大きな効果は社員の士気が上がることです。ミッションリーダーシップが与えてくれる解放感に気づいた社員は、それが厳めしいイメージの「軍隊」起源であることも忘れ、与えられた自由を謳歌することでやる気を増し、熱意をもって仕事に取り組むようになってきます。

昔は、むしろそういうのを避けていて階層別研修や新人管理職研修ばかりでしたが、現代のグ

ローバル競争の中ではそんなことを言ってもらえない状況になっています。

本庄 これまでのやり方とは全く違う方法を導入するわけですから、根付かせるためにはかなりの準備が必要となるのではないのでしょうか。

岩本 企業にとって非常に有効な「ミッションリーダーシップ」の手法ですが、これを組織内に根づかせるためには、緻密に設計されたプログラムに基づく訓練・教育が不可欠です。また、中央集権型の組織に比べ、権限移譲型の組織ではより多くのリーダーが必要とされます。そして、グローバル化時代の人材育成は、質はもちろん数も求められるのです。

日本企業におけるリーダー育成の課題

本庄 日本企業におけるリーダー育成の課題は何でしょうか。市場が激変するなか、日本企業においても世界で戦えるリーダーが大量に必要な時代を迎えています。リーダー育成方法について課題を抱える企業も多いのではないのでしょうか。

岩本 そうですね。実際に当社のプログラムを推進するにあたって見受けられるのが、まずリーダー育成が偶然に依存しているケースがあります。そこでは良い上司、良い仕事に恵まれると、良いリーダーが育つ。逆に言えば、上司や仕事に恵まれないとリーダーは育たない。

また、リーダー育成と人事政策が合致していないこともあります。それはリーダー育成に必要な選抜→育成→抜擢というサイクルにおいて、それぞれのステージが分断されている。例えば、真に育成すべき人材が選抜されていない。あるいは、せっかく育成した人材が抜擢されていないため、その能力を生かすことができないなどです。

リーダー育成にはある程度時間がかかります。しかし、多くの社員が短期業績を上げることを優先させるため、受講者本人もその上司も、「研修＝時間の無駄」と考えがちです。その根底に「短期業績さえ上げれば優秀なリーダーになれる」という思い込みが存在することが多いです。

そしていま現在、そして将来にわたって求められるリーダー像が、社内で明確になっていないこ

ともあります。あるいは明確にしようと努力していても、その定義が社内で共有されていない場合もある。

受講者が真剣に研修を受けていても、企業トップの理解がなければすべての効果が失われます。トップマネジメントがリーダー育成の重要性を深く理解し、ときには研修の現場に足を運び受講者に声をかけるなど、サポートの姿勢を明確に示すことが重要です。

本庄 適用しやすい組織などはあるのでしょうか。

岩本 業種では実際に危機的な問題に直面しているところ。また変化のスピードが速い業種ほど体感できます。

社内的には経営者が本当にこれをやらないといけないと思っているかどうかです。逆にこの2つが同時に起こったときは想像以上のスピードで変わります。

本庄 欧米の組織と日本の組織でチャレンジの違う点などありますか。

岩本 基本的にはありません。本質は一緒ですから。日本は任せることに対して直観的な受容度は高いと思います。トップがすべて決めるという発想に対する違和感は、日本人には強いですね。

本庄 組織変革ではトップがリーダーシップをとるのが前提となると思いますが、そのトップ自身がボトルネックにはならないのでしょうか。

岩本 そこがキーです。逆にいうとトップや役員が変わってもあまり意味はないです。要は現場が変わらないと何も変わらないのです。我々の最終目的は現場のスタッフを変えるのが目的です。しかし現場の全部のスタッフを変えられるかというところではないので、一つ上のところを変えるのがキーです。課長やブランドマネージャーがそれにあたります。

しかし課長クラスでも大企業になると何百人もいますよね。そうするとそこから選抜して行います。この人たちが変わるそのときに、社長がそれに対して100%賛同してくれる。その課長の下の人たちが変わる。その人たちの影響力は高いですから、トップと影響力のあるマネージャーが変わると組織の意識も自ずと変わってきます。

本庄 最近あらためてリーダーの本質が問われる

ようになったのは、グローバル化によってリーダーシップのあり方が変化しているからでしょうか。

岩本 経済のグローバル化によって企業におけるリーダーシップのあり方やそのスキルが大きく変化したというよりは、グローバル化という不透明で複雑な環境への劇的な変化により、これまで見過ごされがちだったリーダーの質がより厳しく問われるようになったといえます。そのように考えると、明治初期や終戦直後に、世界と渡り合うリーダーが日本の政治やビジネスで輩出されたことも偶然ではないはずです。いずれにせよ、日本企業にとって、どんな環境にあっても通じるような、普遍的リーダーシップスキルを持った人材の育成が大きな課題であることに間違いはありません。そしてこのような時代だからこそ、元来人間を極限状態に置くことを想定し開発されてきた軍隊の組織マネジメント、リーダーシップ手法から学べることは、多いのではないのでしょうか。

岩本氏が語るベトナム戦争の有様に、今の企業を重ね合わせてイメージした。

ゲリラ戦で必死に戦うベトナム兵に対して、従来からのコマンド・アンド・コントロールで戦う米軍。米国将校は最前線に立ち、部隊はそれに続いて進行する。その将校の何割かは後ろの米兵から撃ち殺されたという。コマンドに従うだけの将校を見て、このままでは俺たちは殺されると必死になったのだ。

こうした惨状を知り将校の中には、後ろから撃たれないように弾薬を配備したり、兵を先に行かせて自分は後方から続くような輩が続出したという。

ベトナム戦争ではこういう事態に直面し軍のマネジメントの猛反省が生まれたのだ。

いまの大企業にも似たようなことは見られないだろうか。もちろん生死がかかっている戦場と異なり、社員は上司を撃ったりしない。それゆえ、そのままの経営から転ずることなく、市場(戦場)の実態とはズレてしまい、戦に勝てない状況になってはいないか。

一方で、以前からミッションリーダーシップ的な実践をしている企業や上司はいる。岩本氏がマーケティングのリーダーになった時に、「テレビCMにどのタレントを使うか、口出しせずに任せることだ」と言われたそう。うかつに何か言えば、自らベストの選択を考えずに岩本氏の指示待ちになりかねない。

ミッションリーダーシップは、今そしてこれから必要度が高いものだが、長きに渡りマネジメントのエッセンスであったと言える。