解説

多国籍軍に学ぶグローバルリーダーの育成

マッキニーロジャーズ　アジア太平洋代表パートナー
岩本 仁（いわもと じん）

シック米国本社ディレクター、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 年にわた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マネジメントに精通。東京工業大学空手部コーチ、世田谷区立八幡小学校 PTA 会長など、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。

ポイント

❶ 冷戦終結後の先進国の軍隊では、予測不能な対テロ戦の増加や多様な背景を持つ多国籍軍での活動が常態化している。そうした組織においては、指揮官による硬直的な中央集権的なマネジメントでは刻々と変化する状況に対応できない。それに替わるのが「ビジョン」と「ミッション」と「リーダーシップ」による組織運営である。ビジネスにおいても、この 3 要素が組織運営のカギを握っている。

❷ ビジョンとは「組織全体の最終的なゴール」、ミッションは「ビジョン実現のためのステップとして、各部、各人が達成すべき戦略目標」である。「どのように達成するか」という具体的な行動計画については前線のリーダーに大きな自由度が与えられ、メンバー各人が自分の頭で考え、判断して行動することが重要である。

❸ グローバル化という厳しい環境変化に対応できるリーダーを計画的に輩出するには、緻密に設計されたプログラムに基づく長期的視野に立った教育・訓練が不可欠である。

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環境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た。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る。

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先に挙げたような今日のビジネスが抱える諸問題に広く応用できるものと考え、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、また日本ではローソン、昭和シェル石油などに導入されている。

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環境変化に加え、多国籍軍での活動が常態化する国際情勢に直面している。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ある。

ここでは、まず「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について簡単に触れ、次に「ミッションリーダーシップ」のエッセンスの紹介とビジネスへの効果に言及するとともに、今日の日本企業のリーダー育成における課題とその克服を目指したプログラムの概要を提示したい。

最新の軍隊の組織マネジメントとそのビジネスへの応用

(1) 軍隊における組織マネジメントの変化

「軍隊の組織マネジメント」という言葉から想起

されるのはどんなイメージだろうか。上司の命令は絶対、兵士たちは一糸乱れぬ行動をとるといったイメージを持つ人も多いだろう。実際、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」、すなわち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あった。

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る。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ある。

テロリストやゲリラは予期しない場所に突然現れる。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う。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ない。

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あり、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た。

ここでいうビジョンとは「軍が実現を目指すもの、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」である。そのなかで「どのように達成すべきか」という具体的行動計画については兵士に大きな自由度が与えられるのである。総司令官から前線の一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、判断して行動する。これはまさに、多国籍軍のような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えよう。

⑵ ビジネスへの応用

以上のように、ここ30年ほどの間に主流となった「ミッションコマンド」理論だが、その原型は19世紀初頭ナポレオンと戦ったプロイセン軍大敗の反省に遡り、150年以上の間に実戦で検証・改良され続けた手法の集大成といえよう。どんな経営理論より過酷な条件の下で長期間にわたり試され続けてきたこの「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」である。

ミッションリーダーシップ：エッセンス

⑴ ビジョンは簡潔明快で夢があること

簡潔明快であるということは、誰にでも理解しやすいということ。夢があるとは、誰もが成功、つまり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。

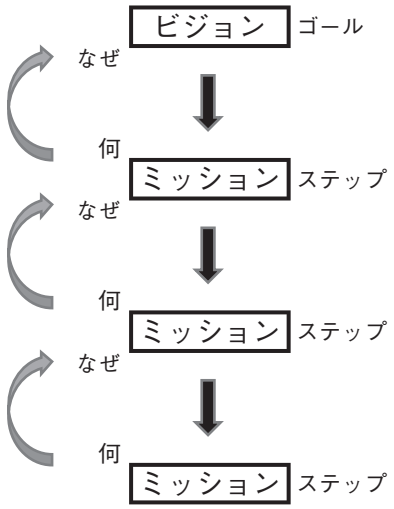
以前ならば「売上日本一を目指す」、「世界シェア30%獲得」と言っていればよかったかもしれない。しかしより複雑な組織となった現在のグローバル企業においては、「人々の健康を実現する」とか「コミュニケーションを通じて未来を創造する」といった普遍的で高い志のあるビジョンが求められるのである。

⑵ ミッションは明確で達成可能なものであること

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ならない。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ある。

具体的なミッションの設定においては、「何を(What)」、「なぜ(Why)」達成すべきかを明記する。しかし「どのように(How)」はあらかじめ決めない。

図表１　ビジョンとミッションの連動



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ある。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となる。

⑶　ビジョン、ミッションが段階を踏み連動していること

ビジョンを実現するためのステップとしてのミッションは、組織内で連動していなくてはならない。ここでいう連動とは直属の上司と部下の各々のミッションが「何」と「なぜ」の関係になっていることをいう。ちなみに最上位のミッションはビジョンとの間で「何」と「なぜ」の関係になる。こうすることで、各自のミッションの達成が組織全体のミッション、ひいてはビジョンの達成につながっていく（**図表１**）。

例えば、ビジョンが「人々の健康を実現する（＝何）」であれば、そのすぐ下のミッションは「2015年までに革新的な新薬を３個市場に送る（＝何）ことにより、人々の健康の実現に貢献する（＝なぜ）」といった具合である。

⑷　ミッション遂行時の制約が明らかになっていること

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るが、同時に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る。

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」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る。「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のである。

⑸　リーダーに求められる言動

以上のビジョン、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ある。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る。

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ある。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、組織はまったく動かない。

ミッションリーダーシップ：ビジネスへの効果

これまでミッションリーダーシップを導入した企業の業種、規模は多岐にわたるが、その効果がほぼ同じパターンで現れてくることはたいへん興味深い。

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ることである。舵を取る者が進路変更を行う際、当初生じたわずかなずれが、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る。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らない。取締役会の一段下のレベルでは、しばしば混同が生じる。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つ。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ある。

第２の変化は、スピードと効率の上昇である。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る。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ある。

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ある。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る。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る。

しかし、最も大きな効果は社員の士気が上がることだろう。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るのである。

グローバル化時代の人材育成
―企業向け選抜リーダー養成プログラム

このようにグローバル企業にとって非常に有効な「ミッションリーダーシップ」の手法であるが、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・教育が不可欠だ。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る。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。

軍隊でこの役割を担うのが、英国のサンドハースト、米国のウェストポイントなどに代表される士官学校である。厳しい選抜をくぐりぬけて入学した士官候補生を訓練する教官は、卒業生であるエリート現役軍人達が定期的に交代しながら務める。そして、訓練を通じてさらに段階的な選抜が行われる。戦地に出れば失われる命があるのは当然だが、戦争は次の士官の養成を待ってくれはしない。士官学校は、継続的に大量のリーダーを輩出していくという使命を帯びている。

マッキニーロジャーズが開発、提供する企業向け研修の１つが、こうした士官学校での教育に示唆を得た、選抜リーダー養成プログラムである。米国企業ウォルマートでは、2009年より上記リーダー養成プログラムを採用した‘Leadership Academy’が開講され、これまでに社内で数百人にのぼる管理職が同‘Academy’を修了している。

(1) 日本企業におけるリーダー育成の課題

冒頭にも述べたように、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た。リーダー育成方法について次のような課題を抱える企業も多いのではないだろうか。

・リーダー育成が偶然に依存している

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。

・リーダー育成と人事政策が合致していない

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。

・リーダー教育を施す時間的余裕がない

リーダー育成には時間がかかる。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」と考えがちである。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。

・教育内容と日常業務が乖離しているため、受講内容を3日で忘れる

プログラムが本人の業務に関係のないケースで作られている。仮に業務に関係した内容でもすぐに実践できる形で提供されていない。学んだ内容を日常業務で継続的に実践する仕掛けがない。

・そもそも、求めるリーダーの定義が不明確

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。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。

マッキニーロジャーズが日本で提供している養成プログラムでは、このような課題に十分に応えられるよう種々の工夫をこらしている。以下、そのモデルケースの概要である。

⑵　日本企業向け選抜リーダー養成プログラム

・約20人のメンバーが約1年間、共に切磋琢磨する

長期的、継続的視点に立ったリーダー養成を行う。また、高いレベルの人材同士がお互い競争することで多くの気づきを得、組織内での横断的なネットワークの形成にも資する。

・受講者の選抜は、業務実績と共に、人間性を基準に行う

受講者の選抜とその成長を測る過程においては、「リーダーアイデンティティ＝どんなときも全員で高い目標を達成する覚悟」を基準にする。リーダーとしての覚悟なしには、組織全体としてのパフォーマンスをあげることができない。

・最高の業績を達成することが要求される

選抜メンバーが、優越感ではなく責任感をもつことが重要である。いわゆる「将来が約束されたエリート」のためのプログラムだと勘違いすることがないよう、受講者に「どんな環境にあっても他の人よりも高い業績を達成するのが当然」という意識を持たせる。

・集合研修と日常業務での徹底の反復を通じ、学んだ内容の習慣化を図る

「人は繰り返し行うことの集大成である。だから優秀さとは、行為ではなく習慣なのだ」とアリストテレスも言っているように、習慣化するまで徹底的に訓練を行う。具体的には2日間からなる集合研修とそれに続く日常業務での徹底訓練を1セットとし、少しずつ内容を進化させながら年間で3セット行う。日常業務での徹底においては、現場での定期的な振り返りを重視し、最初の1週間は日毎のチェック、次の1カ月間は週に1度のチェック、その後は月に1度のチェックといったスケジュールを組む（**図表2**）。

・誤ったリーダーシップのイメージを破壊し、組織力を最大化するリーダーとしての基本を徹底的に学ぶ

「命令絶対服従」といったステレオタイプのイメージを捨て、リーダーに求められる普遍的な言動

図表2　プログラムスケジュール（例）

学習内容		1年間
1	強いチームを作るための言動を学ぶ 【間違った思い込みを破壊する】	集合研修 ／ 日常業務での徹底 ／ 習慣化
2	いかなる困難をも乗り越えて チーム目標を達成する手法を学ぶ 【基本を徹底的に習慣化する】	集合研修 ／ 日常業務での徹底 ／ 習慣化
3	自らのスタイルを確立し リーダーを育てるリーダーとなる 【自分を超えるリーダーを創る】	集合研修 ／ 日常業務での徹底 ／ 習慣化

集合研修　　：1～3の内容の研修（各2日）を、連続あるいは間隔を空けて行う（計6日）
日常業務での徹底：集合研修でコミットしたことを、日々の業務で振り返り、自らの進化を確認する
習慣化　　：自律管理と周囲からのフィードバックを通じ、常に自分自身と組織を成長させる（6～9カ月）

と組織力を高める手法の基本を学習する。

・基本をベースに、自らのリーダーシップスタイルを確立する

リーダーアイデンティティを堅固なものにし基本的な言動を身につけたうえで、人まねではない、個々の性格や持ち味に応じた自身のスタイルを創り上げる。

・経営陣、上司、部下、同僚から、継続的にフィードバックを受ける

本人がコミットしたリーダーとしての課題に対して、その成長度合いに関するフィードバックを２、３カ月に一度、複数かつ立場の異なる社内の人間から受け取る。

・部下の潜在能力を引き出す力をつける

部下の強み、弱み（現在達しているレベル）を理解して適材適所の配置を行うだけでは不十分。その人が本来持っている力を引き出せるような判断力、指導力をつける。

・事業環境の変化に対応し、プログラム自体も常に改良される

新事業の買収、あるいは規制緩和といった事業環境の変化があった場合には、期中であってもプログラムの内容をその変化に合わせて改良していく。

・トップマネジメントがリーダー育成に強い覚悟を持つことを明確化する

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る。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ある。

最後に

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うこともできるだろう。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だ。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ない。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、まだまだ多いのではないだろうか。