

American Management Association



The Keys to
**STRATEGY
EXECUTION**

A Global Study of Current Trends and Future Possibilities
2006-2016

CMC
Canada

AMA
USA - Latin America - Asia - Pacific

MCE
Europe - Middle East - Africa

本レポートは米国AMAとHRI(Human Resource Institute)が行った調査結果の主な部分の抜粋です。

目 次

✚	はじめに	1
✚	ストラテジーエクゼキューション（戦略の実行）に影響を与える要因	4
	✓ 顧客ニーズ	
	✓ 従業員能力	
	✓ テクノロジーの変化	
	✓ 社内の創造性と革新性	
	✓ アラインメント（連動性）	
	✓ 企業文化	
	✓ リーダーシップ	
	✓ マネジメントの実行力	
✚	戦略実行力の障害となる要因	13
	✓ 適切なリソースの不足	
	✓ 政府による規制	
	✓ 競争の圧力と状況の変化	
	✓ 曖昧性	
✚	未来における戦略の実行	19
	✓ 未来の予測	19
	• グローバル化の理解	
	• 新しい企業構造の確立	
	• より完全な人事管理	
	• より強力な技術の利用	
	• 変化と混乱への対処	
✚	結論	23
✚	エピローグ	26

はじめに

ストラテジー エクセキューション(戦略の実行)に対する企業の関心は近年高まっており、今後も高まり続けると考えられます。Conference Boardが2005年に発行したグローバルレポートによれば、トップマネジメントによる一貫した戦略の実行は、CEOが直面する課題トップ10のうちの一つであり、回答者の3分の1はこれを「最大の関心事である」といいます。トップマネジメントによる一貫した戦略の実行は、91項目ある彼らの課題の中で3番目に位置付けられています (Conference Board、2005年、2006年)。戦略プランを実行に移す能力が世界中において共通の関心事であることがわかります。

さらに、エクセキューション(実行力)はビジネスにおいて注力すべき重要課題としてこれからも存続すると考えられます。strategy+business誌が2005年に購読者と次世代リーダーを対象に行った過去10年の間に取り上げたさまざまなコンセプトに関する調査では、「エクセキューション」が最も重要なテーマとして広く認識されており、またこの先10年においても変わらず最大の関心事となるであろうという結果が出ています (Kleiner、2005年)。

そもそも、「エクセキューション」とは具体的にはどういうことなのでしょう？ 企業が行う活動全てを指すのであれば、対象範囲が広すぎて手に負えません。アメリカン マネジメント アソシエーション(AMA)では戦略の実行に焦点を当てた関連文献の再吟味とグローバルな調査をHuman Resource Institute (HRI)*に委託しました。この調査において、AMAでは「戦略」を「企業がビジネスにおいて明確で肯定的な目標を達成するために策定する主要プラン」と定義し、また「ストラテジーエクセキューション(戦略実行力)」を「そのプランを実行し、設定した目標を達成するプロセス」と定義付けました。

AMA / HRIの共同調査チームは、特にエクセキューションの原動力は何か、またそれを構成する主な素は何かに焦点を置きました。また、ストラテジーエクセキューション(戦略の実行)において、業績の良い企業と悪い企業の間には顕著な違いがあるのかどうかについても調査を行いました。自己評価情報に基づき、どの企業が戦略実行力に長けており、どの企業が売上成長率、市場シェア占有率、収益性、顧客満足度の各領域で優れているのかを特定することに注力しました。どのような調査においても因果関係を特定することは不可能ですが、戦略実行のためのいくつかの手段は他の手段に比べて有効であり、また業績の良い企業の方が悪い企業に比べて有効な手段をより多く活用していることが調査結果からわかりました。以下に主な調査結果の概説を記します。

業績の良い企業ほど戦略実行力が高い。つまり、高い業績を達成している企業は、戦略実行力(2種類の異なった調査指標にも基づく)も高い傾向にある。

戦略の実行のためには「明確さ」が不可欠である。「明確な戦略の策定」が、戦略を実行する企業にとって最も重要な戦略行動として位置付けられている。さらには、戦略を実行するための57の異なるアプロー

チの中で、「戦略をサポートするための明確な目標の特定」は2番目に重要とされ、「明確な責任所在の徹底」が4番目、「戦略を実行するために焦点を明確にすること」が6番目に重要とされた。

全般的に、“明確さ”において企業は達成すべき基準に達していない。 明確な戦略と明確な目標は企業にとっての最重要要素であるにもかかわらず、実際に企業が手段を講じているという点においては、それぞれ11番目、10番目でしかない。企業が明確な戦略に見いだす価値とその戦略のために手段を講じることには大きなギャップがある。

業績の良い企業は悪い企業に比べ、明確さを持っているケースが圧倒的に多い。 実際に、業績の良い企業と悪い企業の違いが最も顕著に現れた上位6項目のうち、3項目(明確な戦略、明確な目標、明確な焦点)が“明確さ”に関連する分野であった。

様々な要素を連動させながら実践することは幅広く行われており、また非常に重視されている。 連動性の実践は、戦略実行のための手段として最もよく用いられる要素トップ10のうちの4番に位置した。また、それらは最も重視される実践項目トップ10の中にも含まれている。トップ10の中には「戦略を企業のビジョン/ミッションに連動させる」、「企業の目標を戦略に連動させる」、「事業単位の目標を企業全体の目標と連動させる」、「事業単位を戦略に連動させる」が含まれている。

業績の良い企業は悪い企業に比べ、連動して戦略を実行することを圧倒的に多く行っている。 具体的には、業績の良い企業はその目標を戦略と連動させ、さらにインセンティブ、報奨、表彰も戦略に連動させている。

スピードと適応力が差別化の要因となる。 業績の良い企業と悪い企業の実行内容における最も大きな違いは、「新しい戦略的好機がめぐってきた時に、戦略を迅速かつ効果的に実行する力を発揮できるか」であった。大きな違いを示したもう1つの戦略行動は、「適応できる企業インフラを持っているか」であった。これら2つの要素からは、適応力のある企業インフラを持ち、明確な戦略が伴えば、企業は新たな戦略実行の好機においてより迅速に対応できることがわかる。

意思決定のスピードが鍵を握る。 企業が戦略行動を実行する度合いとそれを重視する度合いとの差異が最も大きい分野は、「決断における適切なスピードの確保」であり、また「状況に適応できる企業インフラを持っているか」であった。これら2つの要素から、適応力のある企業インフラと明確な戦略が伴えば、企業は新しい戦略好機においてより迅速に対応できることがわかる。

従業員が参画しているかどうかは懸念すべき事項である。 現時点で「すべての従業員が戦略実行プロセスに参画していると感じ、動機づけされている」と回答した企業は57の質問項目のうち52番目であったが、全体の重要度においては25番目に位置づけられていた。

エクゼキューション(戦略の実行)において、リーダーシップの開発が不足していると思われる。「実行力に焦点を当てたリーダーシップ能力」の開発、「高い戦略実行力を持つリーダーの育成を行う後継者育成計画」の実施は相対的に重要だと考えられているにも関わらず、企業では十分に行われていない。また、業績の良い企業は悪い企業に比べ、リーダーシップ能力の開発を多く実践している。

「顧客のニーズ/需要」と「従業員の能力」は、実行力の最も重要な促進要因である。今後10年にわたって、ストラテジーエクゼキューション(戦略の実行)に影響を与える2番目の要因として、テクノロジーの変化が考えられ、これは従業員の能力を凌ぐと予測されている。

リソースの不足と法規制は、戦略を実行する上で大きな障害となっている。しかしながら、今後の10年間では経済情勢の沈下と激しい市場競争の圧力が主な障害になると予測される。

その他の特記すべき調査結果は次の通りでした。

- CEOの在籍期間が5年以上である企業の方が、高い戦略実行力を持つ傾向にある。
- グローバル企業の方が多国籍企業や国内企業よりも高い戦略実行力を持つ。
- 戦略の実行に関するプランニングの多くは企業レベルで行われるが、事業単位レベルでも同様に行われている。
- 企業は複数の戦略を同時に実行する傾向にある。回答企業の48%が2~3の戦略を同時に実行していると答えている。
- 戦略の実行における主要な目標は、より顧客志向に、より革新的に、そしてより品質の高い製品を供給する企業となることであった。

調査結果と関連文献を再吟味した結果、そしてAMA/HRIの調査チームの経験から戦略の実行とは多次元プロセスであることがわかります。成功を獲得するための万能薬などありません。戦略の実行とは経営上の統合能力を試す究極のテストともいえるのです。

「ストラテジーエクゼキューション(戦略実行力)」は進化するテクニックでもあります。戦略実行力において卓越した水準に到達するための方法は、ビジネス環境が変わると同様に変化しています。AMA/HRIの調査チームは、テクノロジーや測定ツールによって企業の戦略実行力は将来的に向上はしても、どんな企業においても成功できるかどうかは常にその基盤を形成する「人」の力に左右されると考えます。

ストラテジーエクセキューション(戦略の実行)に影響を与える要因

当セクションでは、戦略実行の原動力となる主な要因と共に、その障害となる要因を明らかにします。この分析は「AMA/HRI Strategy Execution Survey 2006」およびHRIの戦略実行力に関連する文献の環境調査に基づいています。

AMA/HRIの共同調査では、企業が戦略を実行するに当たり影響を及ぼす要因について、回答者に評価してもらいました。調査回答者には各要因について、5点満点を最高に5段階(1点 = ほとんどない、5点 = 非常にある)評価をお願いしました。下表では、それぞれの要因が企業の戦略実行力に影響を与える度合いを現在と10年後に分けて回答していただいた結果を表しています。

戦略実行力に影響を与える要因トップ10 - 現在および10年後

要因	現在	10年後
顧客ニーズと需要	4.08	4.42
従業員能力	3.64	4.06
テクノロジーの変化	3.60	4.08
社内の創造性と革新性	3.51	4.06
組織の対応力	3.50	3.97
従業員の行動と姿勢	3.48	4.04
明確なCI(企業イメージ)	3.48	3.85
責任の共有	3.46	4.06
マネジメントの反応	3.43	4.05
リーダーシップに対する従業員の信頼	3.43	4.05

1点 = ほとんどない、5点 = 非常にある

このセクションの後半では、顧客志向、従業員能力、テクノロジーの変化などのさまざまな要因が戦略実行力に与える影響について、調査結果と関連文献に基づいて分析されています。

戦略の実行に影響を与える要因

顧客ニーズと需要

AMA/HRIによる調査「Strategy Execution Survey 2006」によれば、顧客ニーズは現在においても10年後においても、企業の戦略実行力に影響を与える要因のトップでした。顧客ニーズは、5点満点で現在は4.08点、10年後は4.42点という結果でした。

市場や顧客ニーズの変化は、企業が採用する戦略の種類とその戦略を実行する方法の両方に影響を与えます。例えば混乱している市場では、企業が市場の需要を満たすためには複数の戦略プロジェクトが必要かもしれません。このような場合、戦略の策定はさらに複雑となり、ひいては実行をさらに困難にします。

しかし、変化する顧客ニーズを無視するわけにはいきません。アクセンチュアが行った米国の1000人以上の消費者を対象としたカスタマーロイヤリティに関する調査では、過半数の消費者が企業のサービスまたは商品について、その満足度、不満足度を「他人と共有する」といいます（「Customer Loyalty」、2005年）。顧客主導型の戦略の実行に失敗するという事は、その戦略がいかに困難なものであれ、最終的には企業の消滅という結果につながりかねないのです。

顧客に焦点を当てなければならないということは、他の戦略プロジェクトの実行をも、より困難なものにします。企業はやはり、時間、労力、資金、人材を含めたりソースを顧客の好む戦略に割り当てたいと考えます。「他の事業単位とリソースの取り合いになった時、最も強力な論拠として提示できるのは、大切な顧客がそれを欲しており、コミットメントも取れているということである」とJoseph L. Bower（From Resource Allocation to Strategy (Lagace, 2006)をClark G. Gilbert と共著）は述べています。そのため、もし企業が顧客へのサービスに直結しない戦略を実行したい場合には、その戦略実行のためのリソースを確保することに苦労する可能性があります。事実、AMA/HRIの調査結果から、「適切なリソースの不足」が今日の戦略実行において主要な障害となっていることが明らかにわかります。

従業員能力

AMA/HRIによる「Strategy Execution Survey 2006」調査によれば、従業員能力は現在においても10年後においても企業の戦略実行力に影響を与えるもう1つの主要要因でした。従業員能力は、現在は平均3.64点、10年後は4.06点という結果でした。

なぜ従業員能力がそれほどまで重要なのでしょうか？ 戦略の実行において才能があり、業務に没頭できる人材で構成される労働力は、非常に有利なものです。しかし、従業員の存在は、見方を変えればリスクにもなります。Leaders誌によるインタビューの中で、Towers Perrinの会長兼CEOであるMark V. Mactasは、「高い戦略実行力を持つために、組織は”人”がリスクの根本要素であり、またリスク統制の重要な手段の1つでもあることを理解しなければならない」と述べています（「Turning Risk」、2006年）。

特に今日の知識経済において、多くの企業が複数の戦略策定を追求する中で、従業員が戦略について理解し、戦略を実行する技術と才能を持ち、戦略を実行する意欲を持たない限り、戦略実行は失敗する運命にあります。高い人件費や離職率といった要因が引き起こすリスクによっても経営はつまづく可能性があります。「科学技術者が人工知能開発の暗号を解読するまで、成功を目指す企業は人間の知能、革新、ひらめきにますます依存しなければならない」とMactasは述べています。

テクノロジーの変化

テクノロジーの変化もまた、現在においても10年後においても企業の戦略実行力に影響を与えるトップ要因の1つでした。テクノロジーの変化は、現在は平均3.60点、10年後は4.08点という結果でした。つまり、テクノロジーの変化は、10年後には顧客ニーズに次ぐ重要性を持つと予測されています。

他の調査でもテクノロジーの変化は、企業が新しいビジネス・モデルを採用し、戦略を実行するための鍵を握る要因になることを裏付ける結果が出ています。今日の企業は、競争に勝つための単なる新しい商品よりも、新しいビジネス・モデルに目を向けるようになっていきます。このような環境の中で、23カ国4,000社のビジネスリーダーを対象にした調査結果によれば、「IT」はますます不可欠なツールとなると予測されています。SAPからの委託でEconomist Intelligence Unitが行った調査によれば、回答者の80%以上が、企業がビジネス・モデルを採用し、戦略を実行するための鍵を握る要因として、テクノロジーについて言及しました（「Survey Shows」、2005年）。そして、回答者の過半数（54%）が「新商品ではなく、新しいビジネス・モデルに競争上の優位性への活路を求めると答えています。また、回答者は今後5年間における第一の課題として、戦略実行のスピードと革新に言及しました。SAPのCEOであるHenning Kagermannは、「我々は、ITが単なる経費削減のためのツールではなく、ビジネスと連動することで競争上の優位性を獲得するきっかけとなると考える。コンピューターの使用に関しては次のステージに入り始めている」と述べています。

社内の創造性と革新性

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」調査によれば、企業の創造性と革新性は現在においても10年後においても戦略実行力の重要な原動力と考えられていることが読み取れます。社内の創造性と革新性は、5点満点で現在は平均3.51点、10年後は平均4.06点という結果でした。

ISRのグローバル・リサーチ・ディレクターであるPatrick Kulesa（2005年）は、革新的なアイデアの創造を尊重し、アイデアを行動に繋げるための「統制のとれたアプローチ」を活用する企業文化が、戦略実行を成功させるチャンスを高めると述べています。Patrick Kulesaは「成功している革新的な企業は、新しいアイデアを創造するための舞台を設定することに長けており、またそれらの新しいアイデアを市場に導入するために必要なビジネス統制力とプロセスを持っている」とも述べています。ISRの調査結果では、成功している革新的な企業は成功していない革新的な企業に比べ、ワークチームがアイデアのもとに協力し合い、活発にアイデアや情報を交換し、議論の場を前向きに活用し、起業家精神を持ち、試行錯誤を奨励する企業文化を持っていることがわかりました。

アラインメント(連動性)

「アラインメント(連動性)」とは、企業の目標が上層部から下層部まで全組織に連鎖的に行き渡っていること、事業単位間で情報が共有されること、そしてビジネス環境の微妙な差異を認識し、それを十分に利用する企業の能力のことです。AccentureのExecutive Issues 2005の調査報告では、企業の基礎を構成する3つの要素「市場でのポジション」、「独自性」、「高い成果を上げようとする意識」を連動させることのできる組織こそが「本質的に競争力がある」と言及しています。

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」調査において、企業が連動性のある行動をどの程度重視

するのか、その度合いを調査したところ、連動性のある行動はすべての戦略的な行動の中でも最も上位に位置付けられていることがわかりました。企業が重要視する行動の中で最も高く位置付けられているのは、企業の目標を戦略に連動させること、戦略を企業のビジョン/ミッションに連動させること、事業単位を戦略に連動させること、そして事業単位の目標を企業の目標に連動させることでした。

しかしこの調査では、企業の認識と実際に行動する度合いとの間には深刻な隔たりがあることも明らかになりました。最も大きな隔たりが見られた項目は、「高い戦略実行力を持つリーダーを育成するための後継者育成計画を立てる」、「戦略を策定するための目的の矛盾点を取り除く」、「企業の目標を実用的な成果物に変える」、そして「インセンティブ、報奨、表彰を戦略に連動させる」でした。

「企業のリーダーは従業員の活動と企業の目標を十分に連動させているか」について尋ねた別の調査もあります。米国の6万人以上の従業員を対象に行われた2005年のTowers Perrinの調査では、「改善の余地あり」との結果がでています。「企業のリーダーは長期目標達成のための明確なビジョンを伝えているか」については、従業員の約半数(51%)が肯定的な回答をしています(Towers Perrin, 2005年)。また同調査では、企業の業績がインセンティブに正しく反映されているかどうかについても尋ねていますが、多くの従業員が否定的であり、従業員の3分の1(34%)のみが肯定的に感じていることが明らかになっています。

アラインメント(連動性)を確実にするためには、人事担当者も重要な役割を担っているといえます。戦略的人事マネジメントに関する過去の文献では、人事を企業の戦略と連動させる考え方を推奨しているものがあります。これは、「タテの連動(人事活動と戦略を関連づけること)」、または「ヨコの連動(マクロ的目標を達成するためにさまざまな人事機能を連動させること)」のいずれかによって実行できます(Allen and Wright, 2006年)。このような人事との連動によって、企業が定めた目標を達成する能力と意欲を持つ有能な人材の雇用およびマネジメントを促進することができます。こうした従業員の意欲を支援するプログラムとして、福利厚生、給与や報奨金、トレーニングや能力開発、仕事・生活両面におけるプロジェクト、通信手段、柔軟な就労形態などがあげられます。

企業文化

戦略の実行をサポートする企業文化には、明確でオープンなコミュニケーション、アイデアの尊重、失敗に対する寛容さ、そして企業のミッションを達成しようとする従業員の熱意が必要です。リーダーがこのような環境作りに従事する一方で、実際の企業文化は1人の個人によって、もしくはある1つの決定事項によって、あるいはある1つの行動によって形成されていきます。

まずはじめに、戦略の実行を促す企業文化を形成するために、コミュニケーションの持つ役割を見てみましょう。前述のTowers Perrin(2005年)の調査によれば、「あなたのリーダーは重要な業務決定の理由を効果的にコミュニケーションできていますか?」という質問に対する回答は、40%の従業員が肯定的に評価

しましたが、27%が肯定・否定が入り交じった評価、さらに3分の1(33%)が否定的でした。企業が特定の戦略・アプローチを実行する上で、その戦略に従業員が理解し、納得していることはその後の成果に非常に大きな影響を与えるのです。

しかし、不明瞭な決断よりもさらに当惑を招くのは決断のない環境です。2005年のWall Street Journal Onlineでは、「ほとんどの従業員は決断が全くない状態よりも、まずい決断でも決断がある状態を好む」という内容の記事を掲載しました。さまざまな理由で、マネジャーは意思決定のために苦悶したり、意思決定を避けたりしたとしても、結果は同じです。つまりパットン将軍が的確に名づけた「ready-aim-aim-aim-aim症候群(構え、狙え、狙え、狙え、狙え:「撃て」までたどり着かない)」(Sandberg、2005年)に陥るのです。準備ばかりしすぎて実行することが少ないような企業文化は、戦略実行力を形成、推進する文化ではありません。

企業文化に関する考え方として長くはびこる「できる人が策定し、下が実行する」という考えは、変えられなければならないと“*Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*”の著者であるLawrence G. Hrebiniakは、2005年のKnowledge@Whartonでのインタビューで述べています。戦略を策定する方が戦略を実行することよりも優れている作業だ、という前提に立った考え方は時代遅れで間違っています。Hrebiniakは、より多くの人間が関わり、より多くの時間を要する今日の戦略実行は、かつてないほど複雑になっていると断言します。さらに、「エグゼクティブの戦略は、すべてのレベルにおいてオーナーシップを要求される」と言い、戦略の策定と実行を同時に熟考する必要があると言います(“Got a Good Strategy?”、2005年)。また、「実行する人と策定する人が重複すればするほど、成功の確率が高くなる」と述べます。Hrebiniakは、ビジネス・トレーニングのプログラム内容について、戦略策定の方法はしばしばテーマとして取り上げられるが、「競争力を産むビジネス・アドバンテージ」である戦略実行については、もっと一般的に学ばなければならないと嘆きます。

リーダーシップ

もしリーダーにとって戦略の実行方法を学ぶ場所が実際の業務上だというのであれば、戦略実行の失敗は絶えず存在するリスクであり、厳しい結果を伴うリスクとなります。Leadership IQのCEOであるMike Murphyは、その著書“*Leadership Excellence*”(2005年)で、「CEOが戦略実行力の欠如によってその経歴が受けるダメージは、ビジョンの欠如によって受けるダメージよりも大きい」と書いています。286社の取締役会メンバーに自社CEOを退任に追い込んだ理由について取材したところ、共通の回答として、「変更(変化)の管理を誤ったから」、「顧客軽視」、「業績低迷部門の容認」、「現実逃避」、そして「口先ばかりで行動が伴わない」という結果でした。

具体的にどのようなリーダーシップの特性が戦略実行力をサポートしているのかを明確にするために、American Management Association(AMA)とHuman Resource Institute(HRI)は、2005年にグローバルリーダーシップに関する包括的な調査を行い、戦略実行力をサポートするための最も重要なリーダーシッ

ブ特性は「変化に対する寛容さ」であると結論付けました。戦略実行力をサポートするその他のリーダーシップ特性として認識されたのは、「対人コミュニケーション」、「革新の促進」、「柔軟性」、そして「グループ・コミュニケーション」でした(AMA/HRI、2005年)。

企業のリーダーに指名される人間にはもちろん、コア・コンピテンシー(業績達成能力)が求められるが、戦略的リーダーシップはさらなる能力開発でしか得られないとイギリスの人材開発コンサルタント企業BrathayのDeputy Chief ExecutiveであるGodfrey Owenは言います(Pollitt、2005年)。Owenは、戦略のリーダーは「(外部)環境を把握し、適切な戦略を策定し、その戦略を実行に移す」ことができなければならないと述べています。Owenは、この課題を乗り越えるには知性と適性、思いやり、エネルギー、そしてリーダーが全ての答えを持ち合わせてはいないことを十分認識できるだけの謙虚さ、という4つのコンピテンシーが求められると言います。

経験豊かなリーダーでさえも、時には対抗勢力によって戦略の実行がままならない場合があります。AccentureのエグゼクティブであるTim BreeneとPaul F. Nunes(2005年)によれば、企業をより業績の優れた競争力のある組織に成長させようとするリーダーは、進むべき方向と逆の方向に引っ張られるような数多くの課題に直面します。たとえば、速やかに結果を出さなければいけない中で将来のビジネス環境を見越した戦略を策定する必要性とのバランスをとらなければならない状況、があげられます。別の例としては、明確な企業目標を設定する一方で、状況の変化に応じて戦略の方向性をすばやく修正できるようにしなければいけない状況、などです。

しかし、人材評価会社であるPsyMax Solutionsによれば、リーダーは必ずしもこのような課題に単独で取り組まなくてはならないわけではなく、実行のためにはほとんどの場合、チームのサポートに頼っているのだといいます。PsyMaxは240人以上のエグゼクティブを対象に、その行動特性に関する調査を行いました。その結果、多くのCEO、CFO、CIOといったトップレベルのエグゼクティブのビジネス・スタイルの特徴として、高い創造性、革新性、リスクテイキングといった側面があげられる一方で、物事をまとめる力では部下に遅れをとっていることがわかりました。PsyMaxのCEOであるWayne Nemeroffは、「彼ら創造力のあるエグゼクティブは、戦略実行のためにおそらくは他の人間からのサポートを多く必要としている」と述べています。

マネジメントの実行力

コミュニケーション - マネジャーは、戦略実行を確実にするための優れたコミュニケーション能力を持っていなければなりません。「従業員が企業戦略を理解し、彼らの業務がどのように貢献するのかを理解する上で、戦略を伝達する際の上級マネジメントの関与は特に重要な要因である」、と国際コミュニケーション・コンサルタント企業であるSinickas Communications, Incの社長Angela Sinickasは言います。しかしながら、彼女の最近の監査分析では、多くの改善余地があることが示されています。平均すると、「企業戦略について良く教えられている、または非常に良く教えられている」との回答を記したのは、わずか38%の従

業員でした。この結果は、2002年からほとんど変わっていません (Sinickas, 2006年)。また、43%の従業員が「自分の業務が企業の目標を達成するためにどのように貢献するのかをよく教えられている、または非常に良く教えられている」と回答していますが、これもほとんど2002年から変化が見られない回答結果です。コミュニケーションの評価点が高い企業と低い企業を比較した場合、特定の行動が点差の原因となっていることをSinickasは発見しました。それは、上級マネジメントが頻繁に戦略を説明する、頻繁にイントラネットへアクセスする、頻繁に紙媒体または電子媒体にアクセスする、上司から企業戦略についての頻繁な説明、スタッフ・ミーティングへの参加、といった内容でした。

意思決定 戦略実行力はまた、企業の意思決定能力と意思決定の速さに左右されます。意思決定の有無は、好機をとらえたり、脅威に対処したりするための企業の能力に影響を与える、企業が成功するための主要要素です。London s Bain & Company の共同経営者であるPaul RogersとMarcia Blenkoは、Harvard Business Review誌(2006年 P.54)で、「迅速に実行される良い決定は、ゆっくりと実行される卓越した決定よりも優れている」と述べています。グローバル企業350社を対象にしたBainによる調査では、最も業績の高い企業の特長として、「意思決定の質、スピード、実行」があげられました (Rogers and Blenko, 2006年)。しかし、意思決定の責任所在の不明確さから起こる混乱により、しばしば意思決定が妨げられます。この意思決定に関わる混乱は、海外と国内、本社と事業単位、事業部と事業部、そして社内と社外パートナーという4つの領域で最も頻繁に表面化するように思われます。RogersとBlenkoは、明確な役割を定義することで、この障害を取り除けると提言しています。

さらに、戦略決定は、使用するツール、意思決定者の考え方、採用されているリスク/報奨制度、という「知的失敗」を引き起こすこともある3要素の影響を受ける、とAdvanced Competitive Strategies, Incの創業者でCEOでもある戦略家Mark Chussilは言います(2005年)。一方で、想定への誤りや過信、企業と意思決定者間の相反する動機を生み出す報奨制度はすべて、意思決定における「萎縮的效果」を引き起こす要因となりえます。しかし他方で、リーダーは大胆な意思決定が報われることがあることにも気付いています。Chussilは「実行のない熟考は報われないが、熟考のない実行が報われることがある」と述べています (p30)。言いかえれば、少なくとも短期間においては、迅速な決定は、たとえまずい決定であったとしても、時に報われることがあるのです。

戦略策定 マネジメントによる最も基本的な決定で、戦略実行力に影響を及ぼすものの1つは、戦略プランの見直し方法とタイミングです。戦略プランはほとんどの場合1年毎に、一般的には事業単位レベルで見直されますが、この2点が見直し失敗につながる原因だとコンサルティング企業Marakon Associatesの共同経営者であるMichael C.MankinsとRichard Steele(2006年)は述べています。エグゼクティブによる意思決定は年間を通してなされる必要があり、決定は事業構造によって制限されるべきものではありません。買収の好機や新商品の販売といった重要な決定事項の機会が起きるタイミングは、たいていは通常の策定サイクルから外れています。こういった場合には、きめ細かな分析を行った場合の利点を活かさずに意思決定を行うこととなります。MankinsとSteeleは「この策定作業と意思決定方法の食い違いが、ほとんど

のエグゼクティブが戦略策定に対して感じるストレス(もし明白な嫌悪感でなければ)の原因だ」(p78)と述べています。

Marakon AssociatesがEconomist Intelligence Unitと共同で行った2005年の調査によれば、継続的に戦略プランの見直しを行い、事業単位よりも課題に重点を置く企業の方が、1年毎に戦略を見直して事業単位に重点を置く企業に比べて、年間を通して戦略上の大きな決定をより頻繁に行うという結果が出ています。世界の大手企業156社のエグゼクティブを対象に戦略策定と意思決定プロセスについて、調査を行った結果では、「年間計画表を基に事業を進める企業が戦略開発に費やす時間は、年間で9週間未満である」ことがわかりました(Mankins and Steele, 2006年)。また、戦略プランを継続的に見直し、課題に重点を置く企業は、定期的に戦略会議を持ち、戦略プランを1年毎に見直し、事業単位に重点を置く企業に比べ、年間で2倍以上の戦略上の決定機会を持っていることが調査結果からわかりました。

戦略策定 / 意思決定から実行段階へ迅速に移行することは企業のアドバンテージにつながるといえるでしょう。Booz Allen Hamiltonの「Org DNA Profiler」を使用した調査では、企業の適応・実行能力の有無は、平均以上の収益性を得られるかどうかに関係していることがわかりました。このオンライン調査は、2003年12月から2005年11月まで2年間にわたって行われ、100カ国以上、30,000人以上の個人から回答を得ました。調査によれば、平均以上の収益性を達成している企業では、回答者の約半数(49%)が、「戦略上、オペレーション上の重要な決定は迅速に実行へと移されている」と答えています。平均未満の収益性しか達成していない企業では、回答者の11%のみが同様に答えています(Aguirre, 2005年)。

戦略実行力の障害となる要因

しっかりした戦略を策定できた時点で、やっと戦いの半分まで到達です。リーダーにとって、さらに困難な作業は戦略実行の妨げとなる障害に取り組むことです。戦略の策定と実行はされても、期待通りの成果を得られない理由の説明はいくらでも可能です。Marakon Associatesによる調査では、企業は戦略プランで見込まれる財務実績の63%しか実現できていないことが示唆されています(Mankins and Steele, 2005年)。2004年の調査には、5億ドル以上の売上がある世界の200社近くの企業が参加しました。成果が出なかった最大の要因の中で想定されるものには、リソースの不足、戦略内容の伝達が十分でない、実行のための行動定義が曖昧である、責任の所在が不明確である、などがあげられました。

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」およびHRIの調査でも、Marakon Associatesによる調査結果と同様に、今日の第1の障害要因として、「適切なリソースの不足」があげられました。その他の主要な障害としては、「政府による規制」、「計画遂行力の不足」、「競争の圧力」、「不適切なコミュニケーション/フィードバック」、があげられました。将来的には、不景気が最大の障害要因になると予測されています。下表では、調査の回答内容と、各要因が企業の戦略実行力に影響を与える度合いを、現在と10年後それぞれについての結果を表しています。評価は5点満点基準(1点 = ほとんどない、5点 = 非常にある)で行われました。

戦略実行力の障害となる要因トップ10 - 現在および10年後

	要因	現在	10年後
1.	適切なリソースの不足	3.18	3.00
2.	政府による規制	3.09	3.17
3.	計画遂行力の欠如	3.08	2.85
4.	競争の圧力	3.06	3.24
5.	不適切なコミュニケーション/フィードバック	3.06	2.88
6.	結果に連結した成果管理の欠如	3.03	2.75
7.	変化の用意ができていない企業文化	3.02	2.74
8.	不景気	3.01	3.33
9.	目標や見込みに関する混乱	2.99	2.78
10.	責任所在の矛盾	2.98	2.86

1点 = ほとんどない、5点 = 非常にある

企業活動の障害となる法律例としてサーベインズ・オクスレー法(SOX法)、米国愛国者法(反テロ法)をあげる専門家もいます。

HRIによる関連文献の再吟味の結果、戦略実行の障害となる数々の内的、外的要因が浮かび上がりました。新しい戦略を追求するために新しい戦術を使っている企業を対象に、2005年に行われたeePulseによる調査では、戦略実行において最も問題となるのは外的要因であることがわかりました。この調査には、世界の企業のエグゼクティブが多く参加しましたが、「政府による規制」、「取締役会による介入」、「顧客需要の変化」、「適切なパートナーとの取引や提携を行うことの難しさ」などが戦略実行を阻害する要因としてあげられました。

しかし、障害となる内的要因も見過ごすことはできません。戦略に関する方向性、目標、責任における企業の明確さの欠如など、企業の内的要因が、戦略実行がうまく運ばない原因となっているケースも多く見られます。企業によっては、方向性にほとんど寄与しないミッションや売上予測を「戦略」だと信じてこんでいるところもある、とKepner-TregoeのExecutive Director of Business SolutionsであるAlan Brachelは言います(“Is Your Strategy” 2006年)。戦略は、不明確な想定に基づいていたり、主要株主の賛同が得られなかったり、いつまでも古いままであったり、効果的に伝達されなかったりするケースが非常に多くあります。新しい市場への参入、新商品の発売、オペレーション施設の移転など、新しいプロジェクトを立ち上げる時に明確な戦略を持っていることは特に重要です。さもなければ、プロジェクトの成否はリソース不足、同時進行プロジェクトとの競合、予算目標の未達成や日程の遅延などの影響を受けかねません。Brachelは、「企業は、提供する商品とサービスを説明し、対象とする市場と顧客、行う予定である投資、競合の分析、そして正しい道を進んでいるかどうかをリーダーが判断するための財務的指標・その他の指標を説明できる、現実に即した戦略プランを実行することでプロジェクト管理を行い、戦略実行の障害を減らさなければいけない。」と述べています(p.66)。

Right Management Consultants(McKnight、2005年)は戦略の実行が阻害される可能性のある状況をいくつか挙げています。

- マネジャー間、部門間の調整が不十分である
- 戦略に従業員を関与させていない：単に従業員が戦略を理解していないだけでなく、自己の業務に関連付けて考えられない。また、エグゼクティブが抱く緊急性の意識や意欲を共有できない上に、それによって物事が変わらぬと思っていない。
- ライン・マネジャーが本来は必要な変更・変化への対応を実行する気がない
- 物事が適正かどうかを測るための適正な測定基準がない

戦略がうまく運ばないもう1つの原因には、報奨制度が効果的に連動されていないことがあげられます。Mercer Human Resource Consultingが19カ国367社の企業を対象に行った2005年の調査では、ヨーロッ

パ企業の43%が「会社全体の報奨戦略と事業戦略とが結び付いていない」と答えています (Mercer Human Resource Consulting, 2005年)。回答者は、このズレの大きな原因は、最高の成果を達成した者と平均的な成果を達成している者との全体の報奨差が不適切であること、従業員の目標と全社的な事業戦略との関連性が脆弱であることを示唆しました。他の問題としては、「従業員とのコミュニケーションが役に立っていないこと」、「上級マネジメントが報奨戦略に十分に関与していないこと」があげられました。

戦略実行の障害要因について、さらに広い視点からの解説を以下に記します。ここでは、AMA/HRIの調査において確認された要因と共に、関連文献の再吟味によって明らかとなった要因が含まれます。

適切なリソースの不足

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」では、今日の企業の戦略実行の障害となる最大の要因は、十分なりソースがないことであることがわかりました。トップマネジャーの目指す戦略的目標が、想定しているリソースの規模、または確保可能なリソースの規模を凌いでしまうケースが多く起きすぎているようです。リソースの不足という問題に加えて、限られたリソースの割り当て方法が戦略実行を左右するもう1つの要因となりえます。企業がリソースをどのように割り当てるかによって、意図しない形で戦略実行に影響を与える場合があります (Lagace, 2006年)。例えば、1つの研究プロジェクトにリソースを割り当てすぎると、気付かないうちに企業はこの研究から派生する新機軸に最大限の努力を傾ける方向に流される可能性があります。そして、この新機軸が、企業のミッションやその他の戦略目標にうまく連動していない場合でもそうなってしまいます。実際、あるアイデアにリソースを割り当てることにより、企業の戦略が動き出すこともあります。

政府による規制

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」の回答者は、政府による規制が企業の戦略実行の主要な障害になっていると見ており、これはリソース不足に次いで2番目の要因でした。さらに、回答者は10年後も政府規制が主要要因の1つとして残り続けると予測しています。

企業活動の障害となる法律例としてサーベインズ・オクスレー法(SOX法)、米国愛国者法(反テロ法)をあげる専門家もいます。取締役会は、規制当局者が期待する活動と決定に伴う潜在的責任を理解しようと熱心になってきています。法律事務所の共同経営者であるThomas P. Vartanianは、「取締役会は企業が直面する実質的な課題を監視し、疑問を呈し、克服しなければならない」と述べ、安心を得るために第三者によるアドバイスをますます求める傾向がある、と言います。(Vartanian, 2006年)。しかし多くの取締役が、SOX法は企業成長の促進を妨げていると感じています。Korn/Ferry Internationalが2006年2月に発表した第32回年次取締役会調査によれば、取締役の半数以上(58%)が、SOX法は企業を過度に注意深くさせ、活動の停滞を余儀なくするため、法の要件を弱めるか、改正するべきだと回答しています。

競争の圧力と社会状況の変化

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」では、競争と景気の圧力が今日の戦略実行力を阻害する要因を引き起こすことがあり、この課題は10年後にはより困難なものになると予測されています。10年後には不景気が戦略実行を阻む最大の障害になると予測され、競争の圧力は将来的に戦略実行を阻む2番目に大きな障害になると予測されます。

これらの要因は、急激に変化するビジネス環境の一部であり、複雑なものです。変化は戦略実行力を左右します。なぜなら、急速に変化する競争状況により戦略に変更が必要となったり、状況の変化に応じて適切な戦略変更ができなかったり、気付かない間に戦略が本筋からはずれてしまったりするからです。例えば、新規参入の競合B社によって業界に変化をもたらすような画期的な商品が導入されれば、A社の長期戦略プランが予定していた道筋から外れてしまう可能性があります。A社が見込んでいる売上シェアにB社が食い込むことで、A社の当初の戦略実行が困難となるためです。また、競合他社が予期しなかった方法（例えば驚くべき低価格で商品を販売する）で新しい戦略に対応したために、企業の当初の戦略を実行する余地がなくなってしまう可能性もあります。これらは、競争によって戦略実行が阻害される例のほんの一部です。

企業構造の役割 景気の変化と市場勢力図は企業構造を左右し、ひいては組織を戦略に連動する企業の能力にも次々と影響を及ぼします。2006年のHarvard Business Reviewの記事では、バランス・スコアカードの専門家であるRobert S. KaplanとDavid P. Nortonが、過去数十年間で企業構造がどのように変化してきたか、つまりいかに中央集権型から分散型、マトリクス型からプロセス中心型を経て「ネットワーク型」へと変化してきたかを分析しました。知識労働者や研究開発部門といった企業の無形資産は、企業を成功に導くためにますます大きな役割を担っており、グローバル化によって、これらの資産は世界中に分散しています（Kaplan and Norton、2006年）。物理的リソースと知的リソース両方を、社内にも社外にも、そして全世界にも連動できる時、企業は競争力を持つことができます。

既存のプログラムや方針を新しい戦略イニシアチブに順応させることが困難なために、連動が妨げられることがあります。例えば、福利厚生や給与制度の形態は容易に変更することができません。ロンドン・ビジネススクールの教授であり、Strategic Human Resource Managementの著者の一人であるLynda Grattonは、「ビジネス戦略は急速に変化する中で、福利厚生や給与制度を変化に追いつかせるために少しずつ変更することは難しいため、人事戦略をビジネス戦略に連動させることは非常に困難である」と述べています（Hammonds、2005年）。しかし、企業戦略と人事戦略の連動がうまくいかない原因が、人事担当者の「企業の将来性や組織のあり方の変化に対するビジョンの欠如」にある場合もあるとGrattonは警告しています。

「ある場所で成功した戦略も、異なる場所では別のアプローチを必要とすることがあります。企業内の事業単位毎の差異、例えばマーケティングが2年サイクルで動いているのにオペレーションが5年サイクルで動いているというような差異は、進行遅延につながります。」 *“Three Reasons” (2005年)*

変更への抵抗とその他の要因 Knowledge@Whartonに、戦略実行の障害となるコンセプトの分析に関する記事が掲載されました。良く見られる障害の1つは、変更に抵抗がある者によって戦略実行が妨げられるケースです。別の良く見られる問題は、戦略の同期化、あるいは時間の経過と共に戦略をシフトさせることの困難さです。戦略プランがあるレベルでは理にかなっていても、企業全体への影響を考えた時に適切でないかもしれません。文化の違いもその一因となりえます。ある場所で成功した戦略も、異なる場所では別のアプローチを必要とすることがあります。企業内の事業単位毎の差異、例えばマーケティングが2年サイクルで動いているのにオペレーションが5年サイクルで動いているというような差異は、進行遅延につながります。(「Three Reasons」、2005年)。このような社内の考慮すべき事項の対処には、戦略の策定や実行における柔軟性が必要です。

ある調査によると、ビジネス戦略を成功裡に実行する上での最大の障害は、変化ではなく、従来のやり方を変えられないことだとわかりました。2005年4月に全世界の300人以上のエグゼクティブを対象に行われた Leadership Pulseの調査によれば、回答者の3分の1以上(35%)が戦略実行の障害トップ15の第1位に「過去の実績や慣習」をあげました(eePulse、2005年)。その他の回答には、景気または予算(29%)、企業文化(23%)、共同作業の方法(20%)、顧客(14%)、自信の不足(13%)、技術(11%)、風評(7%)があげられました。また、上級社員の方がより大きな批判を受けています。回答者の18%および13%が、それぞれ上級マネジメントおよびCEO / 社長が戦略の実行を困難にしていると回答しており、9%が中間管理職に責任があると回答し、7%が人事部長や従業員に原因があると回答しました。

曖昧性

AMA/HRIの「Strategy Execution Survey 2006」では、曖昧性を示す要因もまた今日の企業の戦略実行の障害としてあげています。これらの要因には、不適切・不十分なコミュニケーションやフィードバック、目標や見込みへの混乱、責任所在の矛盾などがあげられました。この調査結果は、企業の戦略をサポートするための目標を達成しようとする時に、従業員が必ず直面するであろう混乱を示唆しています。朗報なのは、これらの各要因は10年後にはその度合いが減ると予測されていることです。

Lawrence G. Hrebiniakの調査でも、不透明性と明確さの欠如が、戦略実行の障害として表面化しました。“Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change”の著者であるHrebiniakは、エグゼ

クティブが戦略を実行しようとする際に直面する主な障害を、研究とコンサルタントとしての経験、さらに2つの調査結果をもとに特定しました。調査の1つは、Wharton and Gartner Group, Inc.が行った合同プロジェクトの調査で、戦略に携わる243名のマネジャーから回答を得た調査でした。もう1つは、HrebiniakがWhartonで長年にわたって行ってきたエグゼクティブ教育プログラムを通して実施された調査で、200名のマネジャーから回答を得た結果、戦略実行の12の障害を順位付けるに至りました。両方の調査結果で上位に位置づけられた障害としては、「不明確な戦略」、「戦略実行モデルの欠如」、「戦略実行に携わる関係者間の情報共有不足」、「権限を持たない者によってサポートされた戦略を実行しようとしたこと」、そして「活動や実行の決定責任に関する曖昧性」があげられました(Hrebiniak、2006年)。

未来における戦略実行

AMA/HRIのプロジェクトチームは、未来について大まかに5つの予測にたどり着きました。これらの予測には、未来の戦略の実行力に影響を与えると思われる要因が含まれています。今後10年またはそれ以後において戦略の実行がどのように進化するかについて考える際に、プロジェクトチームはこれらの予測を考慮に入れました。

未来の予測

グローバル化の理解

グローバル化によって、戦略実行はより複雑になると同時に、企業は魅力的な新しい機会にめぐり合えるでしょう。大規模な戦略は、複数の時間帯、場所、言語、文化、商慣習、慣行、法規制を踏まえて実行されなければならないため、より複雑なものとなります。同時に、グローバル化により企業は戦略を実行する方法と場所に関して、選択肢の幅が広がります。例えば、企業は新しいグローバルマーケットをさらに深く探求したり、労働コストの差異を利用したり、新しいサプライチェーンやグローバルパートナーを開拓したり、グローバルな市場からの人材を有効利用できるようになります。

グローバル化したプロセスに頼っている戦略を成功裡に実行するためには、経験が必要になります。例えばグローバル展開している小売業者に関する調査では、グローバルな戦略実行の成功は、学習能力と意思に左右されることが示唆されています。コンサルティング企業、A. T. KearneyのトップであるFadi Farra およびHarvard Business SchoolのDavid Bell教授(2006年)は、「第1に、海外では事業を始めて数年間はそこでの売上をベースにした経営を望まないこと、第2に、その国のフォーマットで実験をするつもりで始めること、つまり現地マネジャーに十分な権限を与えること」を勧めています。

新しい企業構造の確立

企業構造の変化もまた、戦略実行に多大な影響を与えます。言うまでもなく、グローバルレベルでマネジメントを行うために、多くの企業がグローバルな規模でサプライチェーン、戦略の連動、請負業者、サプライヤーを活用しています。このような環境では、戦略実行のためには優れた情報共有とロジスティクスの連携が必要となります(Martin, 2006年)。企業間の組織構造はより形式化されるかもしれませんが、組織の境界はより曖昧でより不明瞭なものとなる可能性があります。企業は、パートナー企業が、代わりにその戦略をしっかりと実行してくれることを確実にしなければなりません。しかしながら、企業は戦略を通して業務の境界を広げすぎると、さまざまなリスクに直面する可能性があります。

企業構造もまた、実際のチームとバーチャルチームの両方で構成される知識労働者で成り立つケースがさらに高まり、これに対応する必要性が出てくるでしょう。さらに、多くのプランが自己管理で成り立ってい

る共同制作の専門家を介して実行されるようになります。McKinseyのコンサルタントであるLowell BryanとClaudia Joyce(2005年)は、「ラインマネジメント形態の合理化、分野を特化した専門家で構成される小グループの『動的管理』、そして『プロ』が知識を交換し合ったり、他のプロを探したり、他のプロと協力作業を行ったり、無形資産を創造するコミュニティを開発しやすくしたりするネットワークや知識市場といった「組織的な重複」の開発」に賛同しています。戦略実行を成功させるには、企業はこれらの進化する企業構造に取り残されずについていく必要があります。

将来的には、人種、年齢、性別、国籍といった点だけでなく雇用関係の点でも、より多様性のある労働力が生まれるでしょう。つまり、フリーランス、契約社員、サプライヤー、パートタイマー、定年退職者といった労働形態で働く人々が増えるということです。

より完全な人事管理

戦略の実行は、才能と人材管理の良し悪しに左右されます。言うまでもなく、企業が労働力を戦略目標に連動させることが戦略の実行のために必要であることは、既成の事実です。目標を達成するためには、従業員は適切なスキル、戦略目標の正しい理解、目標を達成するための動機づけがなければなりません。戦略の実行がより複雑になり、実行するための時間が減少するにつれ、これらの領域にはより一層重点が置かれることになるでしょう。

正式なプロセス(例えば、戦略実行の度合いを測るプロセス、給与制度、成果管理システムなど)の最善の体系を設計するだけでなく、従業員からの信頼感をあげ、従業員の関与レベルを引き上げることも必要になります。従業員には、企業が策定した戦略を自信と誇りをもって追求する思いを持たせなければなりません。

将来的には、人種、年齢、性別、国籍といった点だけでなく、雇用関係の点でもより多様性のある労働力が生まれるでしょう。つまり、フリーランス、契約社員、サプライヤー、パートタイマー、定年退職者といった労働形態で働く人々が増えるでしょう。これにより、強力でさらに順応性のある成果管理システムとコミュニケーションシステムが必要になります。また、確証に基づくマネジメントに、新たに重点を置く必要が出てきそうです。つまり、一時的なものではなく、認識科学、心理学、そしてマネジメントの領域において経験に裏付けられた科学的な結果に基づく従業員管理技術ベースのマネジメントの実施です。

今日の「ベストプラクティス」がさらに発展し、以下に示す要素を含んださらに統合的なシステムが出来上がると我々は強く感じています。

- **戦略実行モデル** 戦略実行モデルは、戦略を「顧客志向」、「リーダーシップ行動」、「企業文化」、

「組織構造」、「ビジネスプロセス(人事プロセスを含む)」に連動させます。このモデルには、戦略実行を評価し、導くための強力な計器盤としての機能が含まれます。

- **コンピテンシー・モデル** 職務ごとに戦略実行に必要な行動、スキル、知識の基準を含む確証に基づいたコンピテンシー・モデルが存在する。このモデルは、例えば今日あるオンライン査定プロセスツールよりも優れているので、選考プロセスに利用することができます。
- **才能の評価と開発** 精巧な査定ツールは、各事業単位や各個人に必要とされる経験とスキルのギャップを特定するために利用されます。企業は戦略実行のために、外部から人材を投入してその隔たりを埋めるのか、それとも既存スタッフを育成するのかを決定します。企業では業務グループや個人を支援する為のジャストインタイムのトレーニング法をさらに使うようになるでしょう。
- **パフォーマンスマネジメント** パフォーマンスマネジメントとタレントマネジメントシステムは、テクノロジーと精査されたマネジメントプロセスによってさらに統合されるでしょう。戦略目標は、個人、業務チーム、業務グループ毎に明確に定義され、評価されます。実績評価は、目標達成だけでなく、共同作業上の能力や関与の仕方など、求められる業務従事態度にも基づいて行われます。
- **給与、報奨、表彰** 企業は戦略目標を給与制度や報奨制度にもっと有効に連動させるために最大限の努力をするようになります。企業は、目標の達成だけでなく、深い心尽くしのリスクテイキングに対して、表彰したり報奨を与える機会を増やします。
- **従業員の関与** 企業が持つ文化や評価制度によって、戦略の実行や変化に対する従業員のコミットメントの大きさや深さを引き出すことができます。従業員は自身に必要な目標の設定作業に携わることで、より多くを学習し、より良い成果を出せるようになります。リーダー向けのアラインメントセッションは、積極的な協力を徹底し、必要に応じて行動計画の修正を行う場となります。戦略に関するコミュニケーションが戦略の発案から策定完成段階まで行われます。コミュニケーションによって各事業単位の役割が明確にされます。現場レベルと企業レベル両方における複数の事業単位プロセスにより、戦略を実行する者と戦略実行によって影響を受ける者からの生のフィードバックを可能にします。

より強力な技術の利用

テクノロジーはかねてより戦略実行のための重要な要素ですが、グローバル市場がより複雑になるにつれ、テクノロジーはより精巧なものとなるでしょう。言うに及ばず、ITによって、リーダーは企業の最新情報を得られるようになり、継続的な計画の見直し、軌道修正、新しい好機が現れた時にその他の補足的戦略をすばやく構築することが可能になります。従来のに1度の戦略策定プロセスは、より稀なものになるでしょう。戦略の実行はまた、モバイルコンピューター、高周波識別、ロボット工学、人工知能、そしてその他数々の効率性を高める新機軸の技術改良によってサポートされることになると思われます。

新しいテクノロジーはまた、変化のスピードを加速し、結果としてさらに動きが激しく、予測が難しいビジネス環境をもたらすでしょう。このような状況は、戦略の実行がさらに困難となる企業を生み出すと同時に、

抜け目のない戦略の開発と実行によって、圧倒的な優位性を誇る企業を生み出します。

「機動力のある企業は迅速で柔軟性があり、決断力ある行動を通して好機を引き出し、利用する点で優れているだけでなく、事象との「衝突」を避ける点でも非常に優れているのです。」(McCann, 2004年; McCann他, 2006年)

変化と混乱への対処

戦略の実行はビジネス環境の変化の多さ、スピード、複雑さが増すことにも影響を受けることになります。これには、新たな競争、景気の変動、顧客ニーズの変化、革新による圧力だけでなく、地政学的条件、環境条件、文化条件の変化も含まれます。これらのうちのいくつかは、戦略プランに大きな混乱をもたらす可能性があります。さらに、ガバナンス、国家安全、貿易協定、環境、その他の課題に関する法規制は、戦略の策定と実行に大きな影響を与えます。例えば、国際的な環境協定は、エネルギーや交通といった特定の業界における長期的戦略の実行に影響を与える可能性があります。同様に、地球規模での主要な紛争、世界的な流行病、テロ活動などにより、サプライチェーンや労働力が混乱をきたした場合に、戦略実行は顕著な影響を受けかねません。

企業は、顧客の新しいニーズやその進化に特に気をつけて目を向けていなければなりません。より激しい競争は、より多様な商品やサービスを生み出します。また、技術の進歩により、発展途上国の企業は、特に価格の安さ、商品の革新性といった点で優位性を持っていれば、確立された企業に早急に追いつくことが可能となります。

企業は機動力と弾力性を持ち合わせていなければなりません。以前に行われたAMA/HRIの調査の結果では、「企業内の機会と脅威に関する早急かつ効果的な認識をサポートするという点で、機動力は急速な変化の管理に最適であるように思われます。機動力のある企業は、迅速で柔軟性があり、決断力ある行動を通して好機を引き出し、利用する点で優れているだけでなく、事象との「衝突」を避ける点でも非常に優れているのです。」(McCann, 2004年; McCann他, 2006年)

結論

この調査からさまざまな教訓を学び取ることができます。まず第1に戦略の実行は将来、より重要になるであろうということです。変化の速い市場では、大胆で斬新なアイデアが必要となりますが、アイデアだけでは不十分です。企業は、効果的に、そしてしばしば迅速に、アイデアを実行する方法を知っていなければなりません。

改善の余地はまだあります。5点満点基準(1点 = 全然成功していない、5点 = 非常に成功している)で、「勤めている企業が戦略実行において非常に成功している」と回答したのはわずか3%だけでした。35%の回答者が5点満点で4点の評価を行い、回答者の過半数が勤めている企業が戦略実行において、可もなく不可もない、またはそれ以下だと考えていることがわかりました。

それでは戦略実行のカギとは何なのでしょう？ 唯一無二の秘訣というものはありませんが、1つの重要な教訓は、明確な戦略とその戦略をサポートする明確な目標が戦略実行力を推進するということです。これにより、連動という重大なプロセスを実行しやすくなり、企業内の全従業員に「共通の理解をもたせる」手助けとなります。AMA/HRIの調査では、市場で良い業績を残している企業は、明確さにおいても他の企業よりも優れている傾向にあることが示されています。

調査から学び取れるもう1つの教訓は、「リーダーシップが重要である」ということです。同じCEOが5年以上在籍している企業の方が、高い戦略実行力を持っていると認識している傾向があります。同調査における戦略実行指標の分析でも、同じ傾向を示しています。そのため、安定したリーダーシップは戦略の実行に有利といえます。これは、CEOの交代頻度がかつてないほど高い現代においては、認識すべき重要なポイントといえるでしょう。同じデータの別の解釈の仕方として、戦略実行に長けているリーダーは、トップの地位を長期間にわたって維持できる傾向にあるともいえます。これは、リーダーの良し悪しは「ビジョン」が全てではなく、戦略の実行に焦点をあてたリーダーシップ能力の方がむしろ重要であるのかもしれない。

4番目の教訓は、企業には戦略実行のための十分なスキルと実行しようという意欲を持つ従業員が必要であるということです。調査では、一般論として、企業は戦略をサポートするための新たな労働力のスキル開発にもっと力を入れなければならないと、また従業員の関与についても力を入れなければならないことが示唆されています。多くの企業で従業員の関与は軽んじられているようですが、従業員の関与なしに企業が成功を望むことは未だ難しい状況だといえます。

5番目の教訓は、企業は戦略実行のプロセスを滞らせてはならないということです。AMA/HRIの調査で判明し、その他の調査でも裏付けられていることですが、企業が戦略を実行する際に直面する最大の障害は、「適切なリソースの不足」です。リーダーは、主要な戦略の重要性については、言葉だけでなく行動でも伝達しなければなりません。そして、リソースを割り当てるといった行動は、ビジネス社会では大きな「意味」を持ちます。

最後に、一般的に何事も規模が大きければ大きいほど、有利だと考えられます。調査では、3,500人以上の従業員を擁する企業は、より規模の小さい企業よりも戦略実行力が高いことがわかりました。この理由を解明する作業は、きっと興味深いものとなるでしょう。規模の大きさが、戦略を実行させる力として働くので

しょうか？ それとも、戦略の実行力が高いから結果として企業が成長するのでしょうか？あるいは、規模の経済が戦略を実行しやすくするのでしょうか？原因と結果がどうあれ、以上の考察を考えると「物事を成し遂げる」能力については、“小さな企業ほど有利なのは当たり前である”というこれまでの社会通念を覆すことになるかもしれません。

もちろん、企業によって抱えている戦略の実行における課題は異なります。この調査では、戦略の実行力について解明すべき事柄は、まだまだたくさんあることがわかりました。しかしながら、明確さ、連動性、コンピテンシー、関与性、リーダーシップ、そしてリソースといった基本的要素を押さえることは、企業が策定した最善の戦略プランを企業の成功につなげるための大きな役割を果たすこともわかりました。

エピソード

戦略の策定に関する書籍は多く存在します。最近になってようやく、戦略の実行が着目されるようになりました。つまり、策定した戦略を実行することが本当の試練であることに人々は気づき始めたのです。

Michael Porterが述べたように、「卓越した戦略が上手く実行されないことよりも、それほど優れていない戦略であっても上手く実行される方が常により良い結果につながる」のです。

AMA/HRIによる調査である“The Keys to Strategy Execution”からのリーダーシップメッセージがあるとなれば、戦略の実行は運任せであってはならないということです。調査の結果、多くの企業が戦略の策定には長けていても、戦略を迅速かつ効率的に実行に移していく方法についての知識に乏しいことがわかりました。

調査では、素晴らしい戦略プランが効果的に実行されなかったために失敗に終わってしまった例を紹介しました。同様に、戦略実行力の高い企業の方がいかに成功しているかについても調査結果から明らかになっています。また、戦略の適切な実行における障害がいくつか特定されました。すなわち、コミュニケーション不足、焦点の欠如、変更に対する抵抗を克服する能力の不足、そして戦略プランと日常業務の連動不足です。同時に、マネジャーが習得できる技術、能力、知識と戦略の実行を推進するために企業内に取り入れることができるプロセス、システム、手順が調査によって明らかにされました。

これらを修正することは、今日のリーダーにとって最優先課題です。ほとんどのマネジャーは彼らが直面しているグローバルで、透明性があり、急激に変化する環境で成功するためには、企業は顧客に焦点をあて、より革新的で、品質志向でなければならないと強く思っています。概念的には、彼らの戦略プランは、これら諸問題に対処できています。ただ、戦略を成功させるためには、目標を実現するための戦略の実行力とそれに伴うべき採算性の達成方法を習得する必要があります。

戦略実行力とは貴社が成長するために必須のものです。この調査により、貴社がその戦略を現実のものとし、競争上の優位性を実現するための手助けとなる解決策が明確にされれば幸いです。

アメリカン マネジメント アソシエーション
プレジデント兼CEO
エドワード T. ライリー

American Management Association International (AMA)

AMAは、1923年にニューヨークで設立されたマネジメント研修の分野で世界を代表する 国際教育研修機関です。80年の歴史と800以上のプログラムをワールドワイドに提供し 世界において10万人以上の個人クライアントと約1万社もの法人クライアントから高い 評価を受けています。

AMA ジャパンは AMA アジア・パシフィック地域の拠点のひとつとしてグローバル企業、国内企業向けに人材教育サービスを提供しています。一般管理職からトップマネジメントを対象に、戦略の実行、リーダーシップ、マネジメント、ファイナンス、マーケティング、セールス等各種教育プログラムを提供し、グローバルリーダーの育成に貢献しています。

所在地:東京都港区北青山 2-12-16 北青山吉川ビル 3F

代表者:在日代表 福田俊夫

Tel 代表:03-5786-3800 Fax 03-5786-3808 <http://www.amajapan.co.jp/>

The Human Resource Institute (HRI)

30年以上にわたり人材マネジメントの分野において世界規模での市場調査を実施。フロリダ州タンパ大学と提携関係にある非営利組織です。HRIは100以上の企業会員向けに正確でタイムリーな調査結果と、今日多くの企業が直面する人材マネジメントに関連する情報や市場動向を提供しています。

本レポートは世界における 1,526 名のビジネスパーソンの回答を受け、専門家やリサーチャーの分析によって作成されました。

AMA(American Management Association)の依頼により HRI(Human Resource Institute)が実施したものです。

Copyright 2007, American Management Association

AMA(アメリカン マネジメント アソシエーション インターナショナル)
〒107-0061 東京都港区北青山 2-12-16 北青山吉川ビル 3F
Tel:03-5786-3800 Fax:03-5786-3808 www.amajapan.co.jp

American Management Association • New York
Management Centre Europe • Brussels
Canadian Management Centre • Toronto
American Management Association • Mexico City
American Management Association-Japan • Tokyo
American Management Association China • Shanghai