

BCG

ボストン コンサルティング グループ



将来の組織 - 勝利の設計

組織能力の重要性



ボストン コンサルティング グループ(BCG)は、グローバルな経営コンサルティングファームとして、世界をリードするビジネス戦略アドバイザーである。あらゆる分野の公的部門、民間企業、非営利団体のクライアントと連携し、クライアントにとっての最高価値の機会を特定し、最も深刻な課題に取り組み、事業を変革させている。我々のカスタマイズ・アプローチは、企業や市場に対する深い洞察と、クライアント組織のあらゆるレベルにおける緊密な協働を結び付ける。これにより、クライアントは持続的競争優位を築き、組織能力を高め、継続的な成果を確保することができる。BCG は 1963 年に創設された民間企業であり、現在では 42 カ国に 74 の事務所を設置している。詳細についてはウェブサイト bcg.com を参照。

BCG

ボストン コンサルティング グループ

将来の組織—勝利の設計

組織能力の重要性

Fabrice Roghé、Andrew Toma、Julie Kilmann、Ralf Dicke、及び Rainer Strack

2012 年 1 月

概要

ボストン コンサルティング グループとパートナー組織による新たな調査では、組織能力が成功を推進することが判明した。行動面は重要な要素である。ただし、それには健全な構造能力が伴わなければならないことが明らかになっている。

重要性が高い能力の指摘

BCG は、極めて重要な構造・行動能力を浮き彫りにした 20 項目の組織能力の枠組みを作成した。これらの主題をビジネスリーダーにとっての最優先事項とすべきである。

行動面が極めて重要だが多くの組織では態勢が整っていない

我々のデータによると、行動能力、すなわち強力なリーダーシップ、意欲的な従業員、及び協力的文化が、成功に不可欠であることが明らかになっている。これらの能力と企業が価値を生み出せることとの間に有意な相関があることが判明している。しかし多くの組織では、このような能力は依然として不足している。

構築すべき能力、取るべき行動

我々の調査結果では、業績をかなり向上できる 3 つの優先事項が示されている。つまり、戦略実行と組織に関して行動を前面に押し出すこと、従業員の慣行を向上させること、構造をビジネス戦略に合わせることである。

表面上では、世界で最高の組織は競争相手の多くと変わらないように見えるかもしれない。製品は似たような種類であり、ビジネス戦略は同等であり、経営モデルは関連しているからだ。しかし、これらを比喩的な顕微鏡で観察すると、目に見えるのは勝利を招く属性の明確な組み合わせである。

BCG は近年、最も成功している組織の構成をより深く探る有効な方法を開発し適用してきた。この調査の目的は、財務実績にとって最も重要となる能力を指摘すること、ベストプラクティスの能力と今日の組織の典型的な能力とのギャップを見いだすこと、そして企業がこうしたギャップを埋めるのに役立つように優先事項を提示することであった。

我々の調査は包括的な範囲と規模で行われた。我々は 20 項目の能力の枠組みを作成し、非常に明確な方法で「組織」を定義した。そして、この枠組みを上級管理者の日々の体験にさらに関連付けた。我々は、この枠組みをオンラインの詳細なアンケートに組み入れた。その後、世界中の 12 のパートナー組織(17~20 頁参照)がこのオンライン調査へのリンクを 35 カ国以上の多数のメンバーに送信した^{註1}。合計 1,600 件の回答を受領し、あらゆる大陸や中国、インド亜大陸、ロシア、南米といった主要な経済ハブから、そして、日本、北米、英国、ドイツ、その他の西欧諸国からも情報を得た。

この調査はまた、広範な分野も対象にした。消費財や医療から金融サービスやエネルギーにわたるさまざまな業界、そして、HR や財務といった支援部門から製品開発、製造、マーケティングといったビジネス部門にわたるさまざまな部門を詳しく調査した。回答者の大半は経営幹部レベルの役員を含めた上級管理職であり、このトピックと企業の成功との関連性を強調している。

この調査自体は些細なものではなく、回答者は最大 30 分の時間を要した。質問は、今日の経済の緊急課題と組織の将来の成功を確保するために必要な内在的能力との双方に及んだ。アンケートは回答者の組織の強みとニーズを我々が分析するのに役立つように、また、多数の異なる次元で能力ギャップをより容易に指摘できるように作成された。大規模な調査の結果を補足する目的で、また、選択した主題のより深い洞察を得る目的で、国際企業の 20 名を超える上級管理者との対面インタビューも実施した。

調査結果は、この BCG フォーカスに提示するが、特筆すべき結論をもたらしている。組織能力が企業の成功を推進することが明確に示されている。

さらに明らかにされたのは、行動面は、ほとんど関係がないとみなされることが多いが、重要な差別化要因であるということだ。ただし、優れた組織設計や厳しい業務過程・管理といった構造能力を伴う場合に限られる。後続のフォーカス・レポートでは、再編という変革の道のりを探究する予定である。これは、多くの企業が現在の能力と今日のベストプラクティスである能力とのギャップを埋めるために必要としている。

重要な事柄：組織の属性

本書では今日の経済見通しを非常に悪化させている無数の要因を繰り返し論議しない。ビジネスに与える影響が絶大であるといえれば十分だろう。我々の調査では、需要パターンから才能の有用性まであらゆることを予測するのはますます困難になっていることが確認された。幹部は次々と問題を並べ立てる。BCGの調査の回答者のうち3分の1以上が、最大の懸念事項は競争の激化であると述べた^{注2}。ビジネスリーダーの30パーセント以上が経済情勢の不確実性に悩まされている一方、ほぼ同数が革新・変化の複雑さの増大や加速を懸念している。

いたるところにおいてもビジネスリーダーは、こうした懸念に対して類似した戦略的な対応を行っている。我々の調査によると、上位3つの優先事項は、顧客志向、市場の需要に直結した製品適合化、革新や製品品質におけるリーダーシップの確立に関するものである。「我が社の最重要目標は、競合他社よりも優れた方法で『顧客インサイト主導型』となることだ」と、家電製品の製造販売大手ワールプール・コーポレーション社の上級副社長兼ワールプール・ヨーロッパ社の社長ブラッケン・ダレル氏が述べた。

BCGは基本的な差別化要因、すなわち、ビジネスを揺るぎない競争優位に適合させることになる企業の組織構造の要素を見いだそうとした。我々が回答を求めた核心的質問は次の通り：企業がより機敏であり、より明確に顧客に焦点を合わせ、より適切に革新に対応できるようにすることが必要であるとすると、経営陣の優先事項をどのように改めるべきか？

能力の包括的枠組み

これらの論点の詳細な検討を開始するために、我々は20項目の個別の組織能力の枠組みを作成した。この枠組みの6つのサブカテゴリーは、組織構造、管理の層・範囲、プロジェクト管理、ビジネス分析論といった構造能力、並びにリーダーシップの遂行、従業員の業績管理、企業の変更管理能力といった行動的能力に対応している(資料1参照)。

この枠組みは、BCGによる高業績組織の調査に基づいて作成された。我々は、同業者を定期的にしのいでいる組織に特有なものであると認められる特性から開始した(高業績組織：その成功の秘訣、BCGフォーカス、2011年9月を参照)。次に、組織能力の論点をより深く探究するためにこれらの特性のいくつかを詳しく説明し、実施した評価に細分性という重要な要素を追加した。我々の主張では、組織の業績を十分に勝ち取っている重要なトピックは20項目ある。

資料 1 | この調査で精査した組織の 20 項目の重要なトピック



構造設計

1. 組織構造
2. 中心部門の役割
3. 管理の層・範囲
4. 組織の費用対効果
5. 共有サービス、オフショアリング、アウトソーシング

説明

- 損益説明責任を含む報告ライン
- 関与とリーダーシップに関する企業の中心部門の役割
- 階層型組織における報告層数; 管理者に直接報告する従業員数
- 組織が実現できる費用対効果のレベル
- 社内のサービスプロバイダー; 海外への移転; 他社への業務委託



役割と協力体制

6. 役割の明確さ
7. 部門を超えた協力体制
8. 非公式/仮想ネットワーク

- 組織内の役割の責任の把握
- 職務や部門間の水平的協調努力
- 文化の強化と主要情報の伝達のための重要だが非公式のチャンネル



プロセスとツール

9. プロセスの卓越性/最適化
10. プロジェクト管理
11. ビジネス分析論と情報管理

- 高品質や短い処理時間、低コストのために最適化されたプロセス
- 例えば、役割やプロセス、ツールなど
- 事業計画を推進するためのスキルや技術、アプリケーション、手法



リーダーシップ

12. リーダーシップの遂行
13. リーダーシップのパイプライン
14. 中間管理職の有効性

- 有能かつ有用な個々の指導者と指揮部隊
- 次世代の指揮部隊に向けた準備
- 組織に戦略を持ち込む権限のある中間管理職



従業員と勤労意欲

15. 採用と確保
16. 従業員の業績管理
17. 従業員のモチベーション

- 戦略・成長目標の達成に必要な才能の用意
- 目標達成を確保できるように調整したシステムとプロセス
- 自発的に努力しようとする意欲



文化と変革

18. 変革管理能力
19. 適応性と融通性
20. 文化

- 組織の変革努力を管理する能力
- 外部の挑戦に適応できる柔軟な構造
- 組織における一連の共通の価値観

出典：BCG の分析

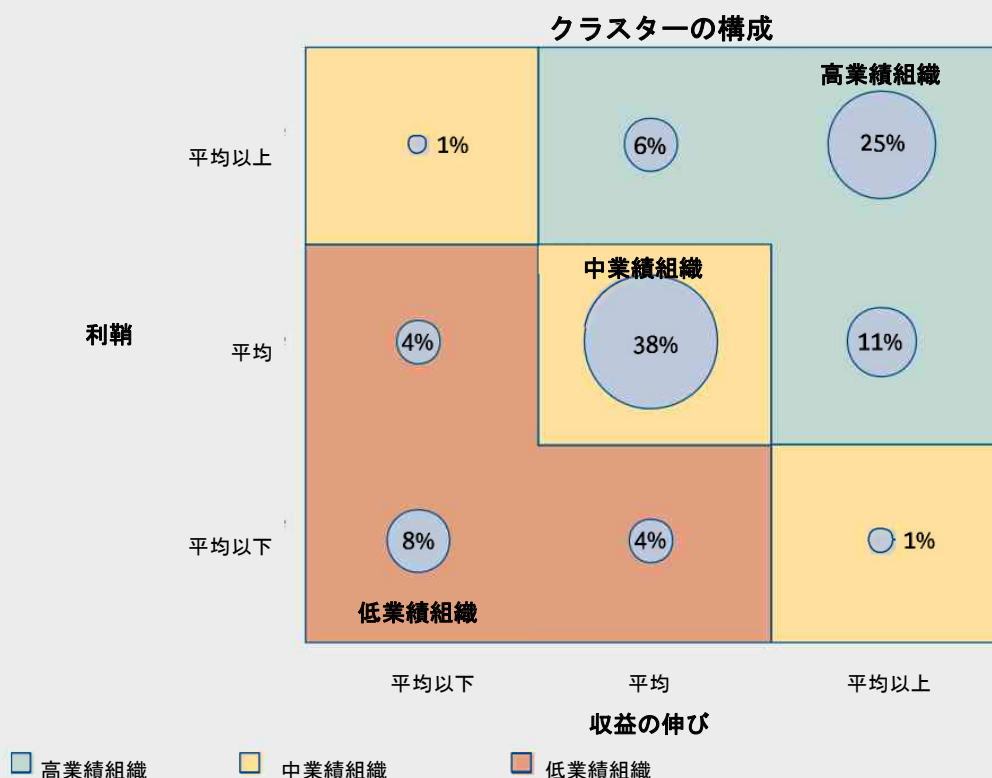
我々の最初のステップでは、特定の能力における企業の現在の力量と経済的成果との相関を分析した(自己申告の評価に基づき、同業者と対比した収益の伸びと利鞘の組合せの図表を作成)。これにより、経済的成功に最も関連のあるトピックを特定することができた。第2ステップでは、回答者が組織能力の将来の重要性をどのように評価しているかを調査し、それを現在の能力であると回答されたものと比較した。この対比によって、最高経営陣による大幅な改善と多大な傾注を要する必須能力を特定することができた。

行動的要素の重要性の増大

相関は啓示的であった。一部の項目が他の項目に比べてはるかに大きい影響を与えることが明らかではあるが、20項目すべての組織能力が総合的業績に影響を与えることが一目瞭然だった。さらに興味深いことには、特にリーダーシップ、従業員の意欲、部門を超えた協力体制といった行動的要素の項目の影響がより大きいことが明らかである。

分析のために、調査の回答者を経済的成果の測度である収益の伸びと利鞘の両方について「平均以下」、「平均」、「平均以上」に区分した。次に、回答者を「高業績組織」「中業績組織」「低業績組織」という3つの区分に分類した(資料2参照)。回答者の組織のおよそ40パーセントが収益の伸びと利鞘について「高業績組織」であることが判明した。

資料2 | 収益の伸びと利鞘で測定された業績



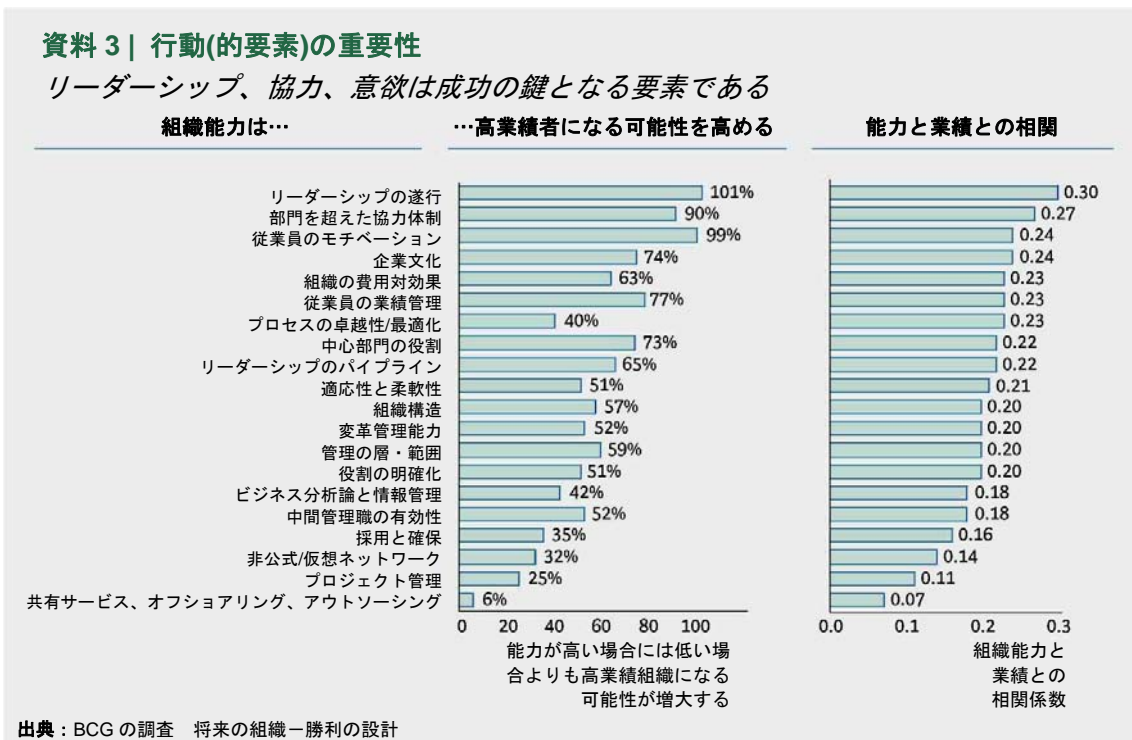
出典：BCGの調査 将来の組織—勝利の設計

38パーセントが「中業績組織」と評価され、約20パーセントが「低業績組織」と指定された。これは標本にわずかな偏りがあることを反映しているが、我々の主張では、組織能力と総合的業績間の意味のある相関分析を可能にするのに十分に統計的分布のバランスが取れている。

我々は、3つの業績バケットで構成される枠組みを用い、20項目の各能力について経済的成果と自己申告の力量との相関を分析した。一例として、自らをリーダーシップの遂行について高く評価した企業が高業績のバケットに入る確率は、この能力について自らを低く評価した企業に比べて2倍以上高い(資料3参照)。同様に、部門を超えた有効な協力や意欲のある従業員もまた高業績の可能性を押し上げる。これらの調査結果は、回答者による能力の評価と業績との追加の相関分析の結果によって裏付けられた。3項目すべての能力は、組織の総合的業績と高度に相関していた。

従ってベストプラクティスの顕著な特徴がぴったりと焦点に入る。組織が成功を収めることを可能にする最善の要素は、極めて有能で適応性かつ先見の明のある経営陣に率いられる、モチベーションが高く部門を超えて協力する従業員である。こうした能力を開発する取り組みは、競合他社をしのご業績をもたらす可能性がある。

我々の統計的分析は、回答者による自らの組織に関する認識とかなり合致している。我々は回答者に対し、さまざまな組織能力の将来の重要性の認識について質問した。この結果は、我々の分析によって明らかになった結果と全く同じ方向を向いている(資料4参照)。

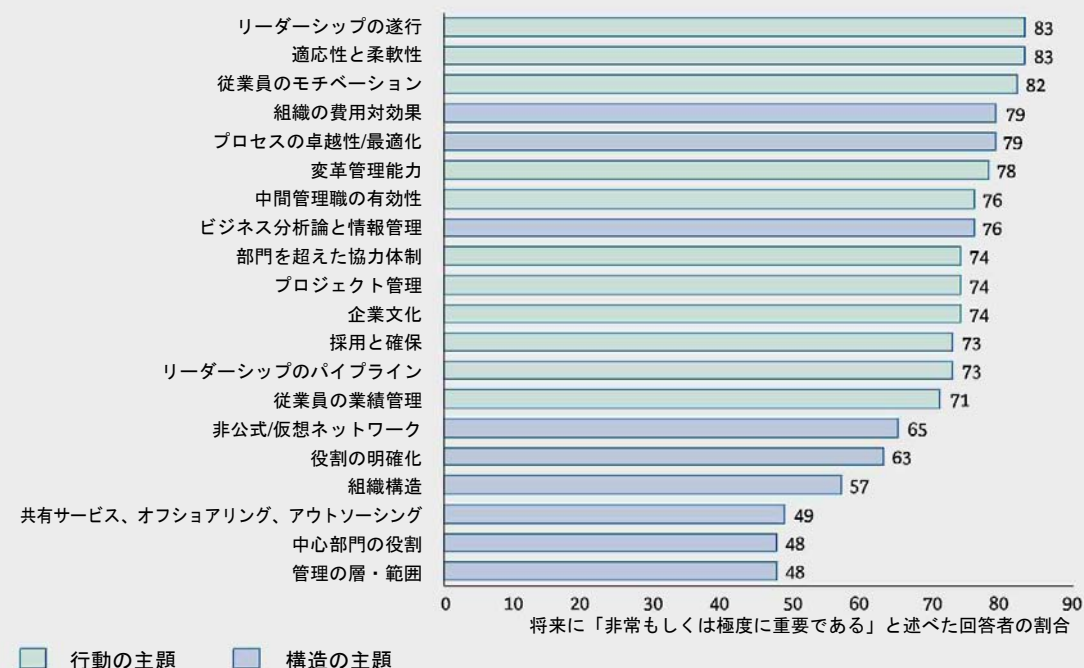


全体で、回答者の77パーセントが行動の主題を今後数年間にわたり非常もしくは極度に重要であるとみなしている一方、63パーセントが構造の主題の重要性を強調している。企業は明らかに、変化に柔軟に対応することが極めて重要だと考えている。回答者の80パーセント超が適応性と柔軟性を重要視し、78パーセントが変革管理能力を重んじている。同様に、回答者は、モチベーションが高く効果的に導かれる従業員の将来の重要性を指摘した(重要な主題として82パーセントが「従業員のモチベーション」を挙げ、83パーセントが「リーダーシップの遂行」を挙げた)。

特に興味深いのは、管理の層・範囲、中心部門の役割、共有サービス、組織構造といった、いくつかの伝統的な構造能力に置かれた重要性がより低いことである。調査の回答者がこれらの能力の大半について認識した組織の業績に対する重要性は、業績との統計的相関によって測定された実際の重要性よりも低い。

我々が行った役員へのインタビューは、伝統的な構造の主題についてのこうした潜在的な「過小評価」の原因となり得ることを理解するのに役立った。インタビューを受けた役員は、構造能力をそれ自体としては差別化要因ではなく実現要因とみなしていることを明らかにした。簡単に言えば、組織構造や費用対効果といった構造要素がなければ、行動要素は有効性が著しく低くなる。実際に、我々は構造能力と行動能力との有意な相関関係を見いだした。従って、構造能力は自社を同業他社と差別化する行動能力を展開するために必要な基盤としての役割を果たすと言える。

資料4 | 将来の重要性のランキングの上位を占める行動能力

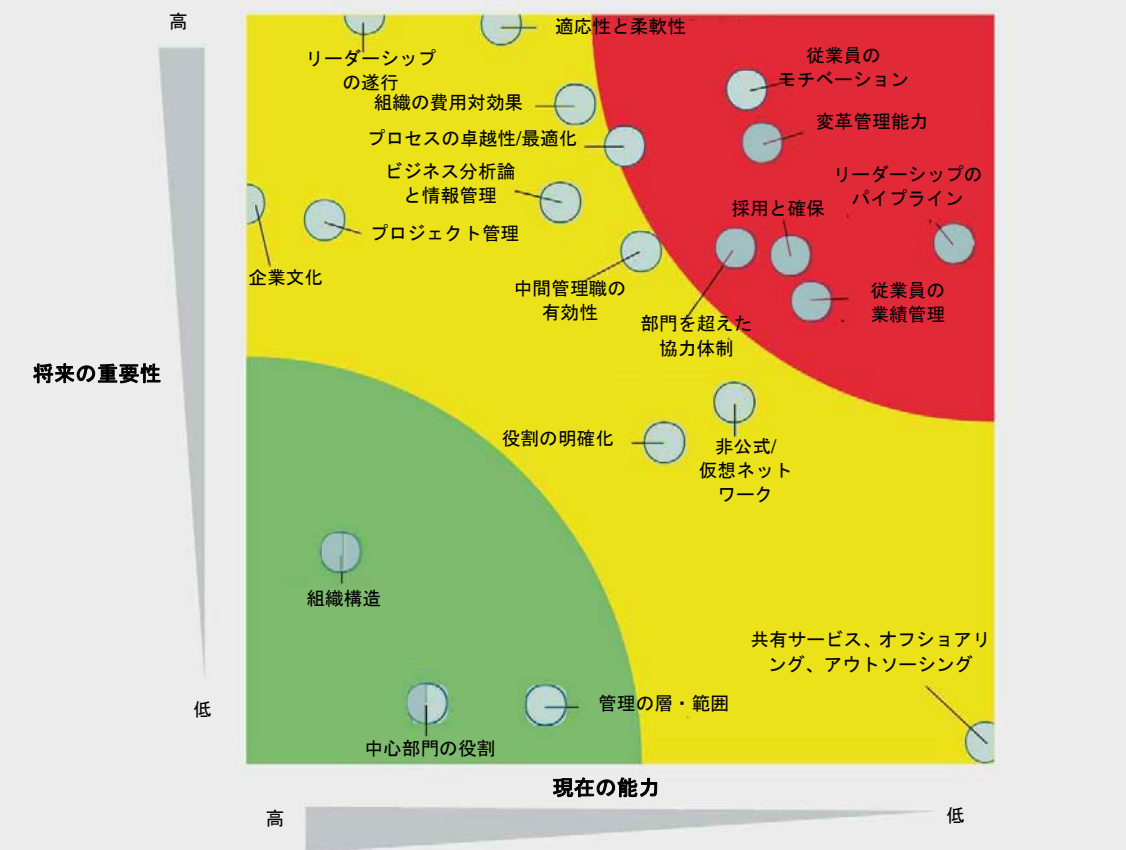


出典：BCGの調査 将来の組織－勝利の設計
注：回答者の総数=1,609名

我々の分析の別の部分には、20 項目の能力が将来の重要性に与える影響を回答者の組織の現在の能力に対して作図することが含まれた(資料 5 参照)。赤のゾーンは、将来の高い重要性と現在の低い能力を表示しており、改善の必要性を示唆していることが明らかだ。興味深いことに、このエリアに含まれているのは、主としてモチベーション、協力、変革管理といった中核の行動能力である。また、採用、確保、業績管理といった従業員の管理に関する主題も含まれている。

従って、上級管理職が行動能力や従業員管理能力の重要性をどのように認識しているかとこれらの能力について自らの組織をどのように評価しているかの間には明らかに大きいギャップが存在する。こうしたギャップは多くの企業にとって重大な問題となる。組織の卓越性は、形式的な体制の最適化、新しい規則の設定、組織の役割分担の詳述だけでは実現できない。企業は今や、協力、ベストプラクティスのアイデアの交換、従業員の意欲を促

資料 5 | 組織の成功を可能にするのは有能なリーダーシップの下でモチベーションが高く部門を超えて協力する従業員である



出典：BCG の調査 将来の組織－勝利の設計
 注：現在の能力に関する回答の総数=1,641 件；将来の重要性に関する回答の総数=1,609 件

進することによって形式的体制を活力で満たさなければならない。安定性の獲得を目指した単発イニシアティブを重視するのではなく、たゆまぬ努力によって行動パターンがニーズに合致することを確保する必要がある。我々は、後続のフォーカス・レポートで変革のロードマップを取り上げる予定である。

現在の慣行とベストプラクティスとのギャップ

調査で明らかになったのは、大半の企業にとっては、自らの組織能力とベストプラクティスである能力、すなわち高業績者が将来に重要であると評する能力の間にはかなりのギャップがあることだ。熱望と実施の間には大きな隔たりがあることが明らかだ。組織能力が重要だというビジネスリーダーの認識は、自らの組織がどのように行動するかにそのままつながっているわけではない。

我々のデータでは、多くの企業の行動能力がこの先の激変に対し依然として不十分であることが示されている。リーダーシップのパイプラインは細くて散在している。従業員は、仕事に対する意欲が高まるどころではなく、職場において不満であり居心地が良くないと感じる傾向がますます高まっている^{注3}。同時に、組織は HR の役割にもっと期待すべきである。HR は、組織の発展について話し合う際に管理テーブルに就いていなければならないパートナーに含まれる。しかし、最近の BCG の調査では、HR はこの挑戦を受けて立つ前に改善すべきことがたくさんあることが示されている(人材アドバンテージの構築(2011 年版)：行動すべき時；不確実な時代における HR の確実性、BCG 及び欧州人材マネジメント協会によるレポート、2011 年 9 月参照)。

前進する方法：構築すべき能力、取るべき行動

それでは、企業はいかにして認識と行動とのギャップを埋めることができるのか。組織の業績を向上させる新たなアプローチが必要だ。我々の調査結果では、3つの優先事項すなわち、行動を前面に押し出すこと、従業員の取り組みを連携・向上させること、そして企業の構造とビジネス戦略との合致を確保することが示されている。これらの事項は、評価され適切な行動が取られた場合に業績を大幅に向上させるであろう。個々の事項を精査する価値がある。

行動を前面に押し出すこと

我々の調査では、リーダーシップ、従業員の意欲、協力という 3つの行動面に早急に対応する価値があることが判定された。

我々の調査では、あらゆる業界、企業規模、地理的領域にわたってリーダーシップの遂行が組織の最も重要なトピックの 1つであることが一貫して認識された。これは、経済が混乱してビジネス環境の複雑さが増している時代において一層重要である。このような状況においては、形式的で厳しい規則よりも有効な役割モデルの方が重要である。とりわけ適応性は、組織中に滝のように伝わるようにするために、最高経営陣が実践し意識的に模範となる必要がある。

他社よりも良い業績を上げている企業でも、リーダーシップのパイプラインの潜在的な弱点に特別な注意を払う必要がある。我々の調査の回答者の少なくとも 37 パーセントが、必須であるリーダーシップとサクセッション・プール(後継候補者の人材プール)の育成がなければ、質の高いリーダーシップの遂行を確保できないと述べた。BCG によるリーダーシップの調査では、中核的なリーダーシップのスキルは次世代リーダーの能力を把握して漸進的に強化する力量であることが指摘されている(「新たなリーダーシップのルール：将来の必要条件」、BCG の論説、2010 年 5 月)。

行動を前面に押し出すことの第 2 の側面は、従業員の高い意欲を獲得することである。生産性、製品品質、革新、顧客サービス、確保の容易さ等のほとんどすべての算定によると、真に意欲的な従業員はより良い業績を上げるといことは信念である。さらにまた、意欲的であって熱心に勧誘された従業員が存在しなければ、企業は、例えばプロジェクト管理といった他の能力を存分に活用できないであろう。実際、変動に適応し複雑さに対処することを企業が従業員にもっと当てにできるためには、意欲が不可欠である。

BCG の調査では、真のリーダーシップと従業員の高いモチベーション間に強い相関があることが判明した。リーダーシップの属性がより弱いと認めている企業に比べると「トップレベルのリーダーシップ能力」があると自己評価した組織において高業績企業の比率がより高いのと同様に、従業員のモチベーションについてもそうである。この連関は、企業が双方の面において同時に優れていることが差し迫って必要であることを示している。

第 3 の側面、すなわち協力では、企業の適応性のあるリーダーが企業のステークホルダーのため並びに企業自身のために持続可能な成功に専念できることに焦点が当てられる(補足記事「ヘンケルの接着技術：革新のパイプラインを強化する協調能力の構築」を参照)。こうしたリーダーたちは、協調プラットフォームを構築し、技術の活用により、組織、地理、時間の境界を越えて大規模な集団が製品革新などの複雑なタスクに取り組めるようにする。ソフトウェアとサービスのプロバイダーであるサンガード社のクリストバル・コンデ(Cristóbal Conde)前 CEO は次のように表現した。「CEO は協調を実現するプラットフォームにさらに重点を置く必要がある。なぜなら、従業員はすでにあらゆるデータを保持しているからだ」^{注4}。

同時に、協力体制は、構造の複雑性を追加する必要性を低減する行動を生じさせる。協力をもたらし環境を整えることにより企業は組織図に点線を加えずに済む。このようにして複雑性を軽減することにより、企業はさらに自由に市場の変化により容易に対応することができる。

従業員の慣行の協調と向上

全体的には、従業員の慣行はいたるところで向上の機が熟している。我々の調査では、HR 部門が全部門の中で最も効率が悪いものとして挙げられることが多かった。これは、高業績組織を推進する従業員のスキルや能力の育成を HR が支援できることについて疑問を提起している。主としてライン管理者がリーダーシップの能力や従業員の意欲に責任を負うが、HR の現行の標準よりも低い働きは、経営幹部の注目に値する。

ヘンケルの粘着技術

革新のパイプラインを強化する協調能力の構築

ヘンケルの接着技術部門は世界の工業用接着剤市場で年間 100 億ドルの売上を誇るリーダーであり、接着剤、シーリング剤、表面処理剤などの製品を広範囲の業界に供給している。

同社は、数多くの技術的な諸問題並びに健康・環境の要求事項の増大に直面している。このため、全体として製品やアプリケーションのポートフォリオがさらに複雑になっている。また、ヘンケルは多数の分野で競争にさらされている。資産の強度が低く応用の専門技術が高くなければならない特殊接着剤部門では、同社は多数の小規模で機敏な競合他社と互角の勝負をしている。こうした競合他社の大半は高度に専門的で地元で定着している企業である。また、そのうち数社は特に新興市場における新たな企業である。さらに、ヘンケルは一般用接着剤(バルクポリウレーム)部門において垂直的に統合された化学薬品会社と張り合っている。こうした競合企業は、下流の接着剤事業に進出するために揮発性原材料市場を開拓している。

ヘンケルは対応策として、強力な革新戦略を策定・展開してきた。この戦略は、短期の製

品改造と長期の「画期的革新」プロジェクト間のリバランスを求めている。戦略的な再優先順位付けによって新たな標的行動が生み出された。これらの行動は、指揮部隊に対し、短期のプロジェクトと顧客サポートに集中し続けると同時により大きい賭けをする意欲と結合した、さらにリスクをいとわない、さらに企業家的な思考を求めた。

上記の行動はまた、新たな機会を特定して新たなアイデアを生み出すためにあらゆるレベル及びあらゆる職務の従業員のさらなる意欲を要求した。さらに、新たなアイデアを容易に共有でき、そのようなアイデアを推進・実施するための提携を結べるように、職務、地域、事業部門を超えた協力の拡大を指示した。

ヘンケルは、必要な変革を起こすための一連の広範な組織能力を特定して起動させた。同社は事業部門を超えた新たな研究プラットフォームを構築し、何百もの研究者が転入した。この新たなプラットフォームの目的は、大規模な長期の画期的プロジェクトを指揮し、事業部門を超えた技術のさらなる活用を可能にすることだった。部門内にとどまって

我々は人材アドバンテージの構築(2011 年版)の中で、HR が使命をさらに明確にし、組織をスリム化し、才能を高め、ガバナンスを強化するためにさらに多くのことを実行できると述べた。経済的成功にとって行動・従業員管理能力が非常に重要であることを考えると、HR リーダーが行動を取る緊急の必要性がある。

もう 1 つの行動の推進力は、HR の部外者が HR 自身よりも不利な条件でその役割を判断しているという我々の調査結果である。最大の違いは、最も優秀な人材を引き付け、熟練した従業員を育成し、従業員が優れた業績を上げるように持続的に意欲を引き起こすという HR の認識された能力にある。こうした結果は、このような HR の重要なプロセスが目標を

いた研究は、特定の製品開発、とりわけ短期の改良、商品化、適応化に焦点を定め直した。クリティカルマスを生み出して協力を高めるために製品開発現場が統合された。

同時にヘンケルは、事業部門が高価値の革新パイプラインの維持の責任を負うようにするために革新管理体制と予算の責任を再定義した。事業部門は、長期のプロジェクトを進めるために研究プラットフォームに関する人員を個々に雇うことになった。そして、各部門の革新管理者が自らの部門のプラットフォームの進捗を監視することになった。さらに、事業部門の研究活動の範囲を優に超える種類の素材である次世代素材の研究を推進するために、独立した先進技術グループが設置された。計画プロセス、KPI、追跡体制が再定義された。同社はまた変革カスケードを開始し、新たな戦略や体制を説明して指

導者や研究者に要求する行動を提示するためにワークショップを活用した。アイデアの交換や協力のための新たなプラットフォームが整備され、成功談が幅広く伝えられた。新たな役割を定義することと適材適所を行うことに多くの注意が払われた。能力の重大なギャップが特定され、訓練、指導、採用によって対応がなされた。

革新イニシアティブの結果として、ヘンケルは何百もの将来性の低い小規模のプロジェクトを断念し、新技術にいくつかの大規模な賭けをした。革新が経営監査と執行委員会の中心トピックになり、困難かつ異論のある構造変化にもかかわらず研究開発組織の士気が大いに高まった。同社の本業の成長は加速しており、革新パイプラインの質は劇的に向上している。

下回っており組織に付加価値を与えていないことが示されている BCG の他の調査結果と一致している。

人材獲得・管理の再活性化から、キャリア・パス(昇進経路)やインセンティブ・システム(奨励制度)の見直しまで、HR には従業員のありとあらゆる能力を増強する十分な余地がある。また、組織が従業員の知力や精力を適切に生かすこと、要するに、はるかにより高いレベルの意欲を刺激することも必要である。

構造とビジネス戦略の合致の確保

前に述べたように、行動と従業員管理の要素は、組織の業績に大きな影響を与える。しかし構造能力に確固たる基盤がなければ、行動特性単独での感嘆すべき向上を期待できない。適切な構造機構が存在しない組織において浮上し得る問題を想像してみよう。組織の明確な境界やプロセスがなければ、極めてネガティブであるといえるまで非建設的になる企業文化が生まれることになる。従業員の精力は、秩序を構築しようとすることや恐らくは苦境を他者のせいにすることに使い果たされるであろう。

組織も同様に、市場環境の変化に伴いリーダーシップのさまざまなアーキタイプ(元型)に適応する構造基盤を提供しなければならない。例えば、産業が成熟してより安定的になった場合には、組織はリーダーシップのより分析的なスタイルを支えるために必要な検出・情報システムを配備できる必要がある。しかし、より不安定な時期においては、より実験的なリーダーシップのスタイルが要求されるため、組織はパートナーのゆるく結合されたネットワークを構築できる必要があろう(「適応型リーダーシップ」、BCG パースペクティブ、2010年12月を参照)。

最高レベルの業績を上げている企業は、適切な行動能力があることと構造に明確な基盤があることとの関連性を理解している。我々のデータでは、構造の領域で優れている企業は行動能力の点でも常に優勢であることが示されている。一般的に言えば、健全な構造はリーダーシップ、協力、意欲を推進できる。ほんの一例として、高業績組織は、組織設計を補足部とみなすことは決してない。構造、個々の能力、役割・協力という組織設計の3要素間の相互作用をしっかりと理解している(組織設計の分かりやすい説明：重要な3要素の把握、BCG ホワイトペーパー、2010年6月を参照)。

明確な説明責任、明白な意思決定権、無駄がなく費用効率の高いプロセスによって、従業員は意欲を高めて協力できるようになり、官僚的なもつれや社内の縄張り争いから解放される。管理の層ができるだけ少なく範囲がより広い構造を維持することにより、マイクロマネジメントが減少して従業員、特に中間管理職に権限が与えられる。役割と説明責任の明確化により、重複した作業が減少し、意思決定が迅速化し、責任感が高まる。プロセスの統制は、精力に焦点を当て、調整費用を削減し、意思決定に重要な情報のフローを向上させる道を提供する。

心強いことに、我々がインタビューした役員の大半は、行動面と構造的介入の双方を結合する重要性を認識し、構造的な問題に注意を要することを明確に理解している。回答者の79パーセント超が、組織の将来の費用効果やプロセスの卓越性などの重要性を挙げた。しかし、管理者が行動の必要性を過小評価して自らの能力を過大評価するというリスクがある。大半の回答者は、組織構造、管理の層・範囲、及び企業を中心部門の役割といった伝統的な構造の主題は、企業における改善を必要としないと述べた。同様に、プロジェクト管理やプロセスの卓越性は十分であると認識された。

このような評価が真実を反映している場合もあれば、管理者が組織にあまりに自己満足しているか寛大であり過ぎる場合もある。行動的要素に引き続き注意を払うことが必要であるのと同様に、堅実性や頑健性を確保するために組織の業績の構造基盤そのものも定期的な「検診」を必要とする。さもなければ、組織の業績が徐々に悪化する恐れがある。

明らかに、必要な組織能力の特定は、一夜にしてできることではない。ましてやその増強や遂行などなおさらである。適切に混成された組織能力の開発・維持は、決してこの四半期内あるいは会計年度全体の期間内にも実現できることではない。これは特に行動能力に当てはまる。従ってビジネスリーダーは、必要な変革を何らかの安定状態の獲得を目指した単発プロジェクトではなく旅とみなさなければならない。

また、あらゆる業界のあらゆる企業に適用する 1 つの真の主題セットは存在しない。一例として、ブラジルの中堅小売業者にとって有効であるものが日本の大手工作機械メーカーにとって有効であることはめったにないであろう。

しかし、このために組織能力の問題を先送りにできるということではない。BCG の調査結果は、堅牢でうまく統合された組織能力と業績間に確固たる関連性があることを極めて明白にしている。こうした関連性は株主にも分かるであろう。この問題を経営幹部レベルの次期会合における議題項目に盛り込む必要がある。

もちろん、意思から実施への移行は依然として大きな飛躍である。だが、今や組織の業績の要素を理解するためのより優れたプラットフォームが存在するため、それを実現するためにいかにして組織を実際に変革するかという問題に取り組める。本シリーズの第 2 レポートでは、BCG の新たな調査をさらに深く活用することにより、そのような変革を成功させることに関与するものを説明する。

注

1. コンファレンスボード(グローバルパートナー)；アジア経営学会(AAoM)；米国経営者協会(AMA)；インド工業連盟(CII)；英国公認経営協会(CMI)；ドイツ組織学会(gfo) e.V. (GFO)；ブラジル・コーポレート・ガバナンス研究所(IBGC)；オーストリア組織経営協会(OVO)；スイス組織経営協会(SGO/ASO)；フランス企業組織研究所(afope)；ロシア経営者協会(RMA)；日本能率協会(JMA)。
2. 「キャタピラー社はそれを完全に押しつぶそうとしている(Caterpillar Is Absolutely Crushing It)」、フォーチュン、2011 年 5 月 12 日
(<http://management.fortune.cnn.com/2011/05/12/caterpillar-is-absolutely-crushing-it/>)。
3. ギャラップ・ヘルスウェイズ幸福指数(<http://www.well-beingindex.com/>)。
4. 「構造？ 平らであればあるほど良い(Structure? The Flatter, the Better)」、サンガード社のクリストバル・コンデ前 CEO とのインタビュー、2010 年 1 月 16 日。

執筆者について

Fabrice Roghé は、ボストン コンサルティング グループのデュッセルドルフ事務所のパートナー兼マネージング・ディレクターを務め、支援機能の卓越性に関するトピックのリーダーである。連絡先：roghe.facrice@bcg.com

Andrew Toma は、BCG のニューヨーク事務所のパートナー兼マネージング・ディレクターを務め、組織設計に関するトピックのリーダーである。連絡先：toma.andrew@bcg.com

Julie Kilmann は、BCG のロサンゼルス事務所の組織設計に関するトピックのスペシャリストである。連絡先：kilmann.julie@bcg.com

Ralf Dicke は、BCG のパース事務所のプリンシパルである。連絡先：dicke.ralf@bcg.com

Rainer Strack は、BCG のデュッセルドルフ事務所のシニア・パートナー兼マネージング・ディレクターを務め、欧州、中東、アフリカ地域における組織慣行のリーダーである。連絡先：strack.rainer@bcg.com

謝辞

執筆者一同は、洞察の提供並びにこのフォーカス・レポート起草の支援に対し、Tim Horlacher 氏、Sebastian Kempf 氏、Max Kneissl 氏、Cleo Race 氏、Steve Richardson 氏、Teresa St Clair 氏、Willes Tayler 氏、Nora Tophof 氏その他の BCG の同僚に心より感謝の意を表す。また、編集・執筆援助に対して John Kerr 氏に、並びにレポートの編集、デザイン、作成に対して Rachel Brundige 氏、Gary Callahan 氏、Kim Friedman 氏、Sharon Slodki 氏、Sara Strassenreiter 氏に謝意を表明する。

問合せ先

このレポートについてのご意見は、執筆者のいずれかに連絡していただきたい。



グローバルスタディ・パートナー：コンファレンスボード

コンファレンスボードは、グローバルな独立したビジネスメンバーシップであり、公益のために活動する研究協会である。我々の使命は独特であり、世界をリードする組織に、業績向上そしてより良い社会貢献に必要とされる実用知識を提供することである。コンファレンスボードは、内国歳入法典第 501 条 C 項 3 号に基づき免税対象となる権利を有する中立的な非営利事業体である。コンファレンスボードにおける人的資本の研究が焦点を合わせているのは、有能で意欲的な従業員の育成によって株主の価値や社会への利益を押し上げることになる、人とかわりのある研究やアイデアである。



AAoM—アジア経営学会

アジア経営学会は、アジアと関連性のある経営問題に関心のあるアジア系と非アジア系双方の研究者や経営者を受け入れる世界的組織である。アジア経営学会の使命は、アジアと関連性のある経営理論や研究、教育の推進において世界的なリーダーシップを取ることである。



AMA—米国経営者協会

米国経営者協会(www.amanet.org)は、人材開発における世界的リーダーであり、ビジネスの成功を推進するために個人のスキルを向上させている。AMA による業績向上アプローチでは、実験的学習、すなわち実際に行うことによって学ぶことと、個々のキャリアのあらゆるステップにおけるプロフェッショナルとしての継続的成長の機会を結び付けている。フォーチュン 500 の大半を含めた世界中の組織が、プロフェッショナルとしての成長の信頼できるパートナーとして AMA に頼り、その経験を参考にし、スキルや能力、知識を高めることにより、初日から注目に値する成果を上げている。



Confederation of Indian Industry

CII—インド工業連盟

インド工業連盟(CII)は、諮問・協議プロセスを通じて産業界・政府を問わず連携し、インド国内の産業成長を助長する環境の創出・維持を目指して活動している。CII は、非政府、非営利、産業主導型の民営組織であり、インドの成長プロセスに積極的な役割を果たしている。116 年以上前に設立されたインドで最初のビジネス団体であり、直接メンバーとして中小企業(SME)や多国籍企業(MNC)を含む 8,100 を超える官民の団体、間接メンバーとして約 400 の全国・地域の分野別団体を擁している。



CMIー英国公認経営協会

CMIは、英国の商工業のあらゆる分野にわたるマネジメントとリーダーシップの水準の向上に専念している唯一の公認専門機関である。CMIはマネジメントとリーダーシップに関する全国職能基準(National Occupational Standards for Management and Leadership)の創設者であり、他者が従う標準を設定している。メンバー組織として、CMIは50年以上にわたり個人と企業に先進的な助言や支援を提供してきた。CMIは、並外れた管理者やリーダーになるためのスキルや知識を個人に身につけさせることに専心している。9万人の個人メンバーと450社の法人メンバーの徹底的な研究と方針調査により、CMIは重要なマネジメントとリーダーシップの問題に関する首位の機関としての地位を維持している。詳細については www.managers.org.uk を参照。



GFOードイツ組織学会

この研究におけるドイツの協カパートナーはドイツ組織学会であり、ドイツ語では Gesellschaft für Organisation (gfo) e.V.である。GFOは、その専門家会合や展示会、会議、オンラインのナレッジベース、定期刊行物により、そのメンバーに限らず、組織や経営に関心のあるすべての人々に対する主要なプラットフォームとなっている。詳細については www.gfo-web.de を参照。



IBGCーブラジル・コーポレート・ガバナンス研究所

ブラジル・コーポレート・ガバナンス研究所(IBGC)は、非営利団体として1995年11月27日に設立された。企業統治における卓越性の向上を目指してブラジル国内外で活動している。この主題に関するナレッジセンターとしての活動を通じて、企業統治の分野における数ある活動の中で、とりわけ講座や調査、講演、公開討論会、年次会議を運営している。IBGCの本部はサンパウロにあり、ミナスジェライス(MG)、パラナ、リオ、サウスの4支部によって地域別に活動している。詳細については www.ibgc.org.br を参照。



ÖVOーオーストリア組織経営協会

オーストリア組織経営協会、ドイツ語では Österreichische Vereinigung für Organisation und Management(ÖVO)は、組織的作業のイメージの形成・構築を目指す民間非営利団体である。1981年に設立され、専門家討論会やワークショップ、セミナーを通して組織的知識を広めることと、科学と実践を結び付けるという2本立ての目標がある。詳細については www.oevo.at を参照。



SGOースイス組織経営協会

スイス組織経営協会、ドイツ語では Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)は、スイスのいくつかの主要な企業や組織の代表によって1967年に設立された。現在の所在地はチューリッヒであり、メンバーは1,600名を超えている。ASIO(Associazione Svizzera Italiana d'Organizzazione e Management)並びに ASO (Association Suisse d'Organizzazione et de Management)とともに、SGOは2,300名を超えるスイスのメンバーとつながっている。詳細については www.sgo.ch を参照。



Afopeーフランス企業組織研究所

フランス企業組織研究所 L'Afope は、組織の強化と、それによる企業の業績向上のために組織専門家、社内コンサルタント、管理者に貢献している。企業における組織の役割を促進・向上させ、企業内の管理者や組織専門家のスキルと専門知識を高めると同時に、組織の業績も向上させている。



RMAーロシア経営者協会

ロシア経営者協会(RMA)は独立非政府組織であり、ロシアの経営幹部コミュニティの最大の利益のために活動している。RMAはマネジメントのベストプラクティスや最高の知識の収集・普及により、ロシア企業が国際のビジネスの基準や倫理規定に合致するよう支援している。官民の建設的な対話を通じ、ロシア企業のイメージを向上させて世界経済へのロシアの統合を促進している。詳細については www.amr.ru を参照。



JMA－日本能率協会

JMAは、産業から組織まで、さまざまな分野におけるマネジメントの革新を支援している。メンバー、取締役会、諮問委員会、理事を通じて、あらゆる当事者のニーズの確認に努め、日本企業の発展に貢献している。現在では、4つの主題に沿って、組織だけでなく、自治体、教育機関、病院その他の公共機関のためにも、さまざまな分野におけるマネジメントの革新に注力している。詳細については www.jma.or.jp を参照。