

効果的な協調を推進して、ビジネスに真の影響を与える方法とは？

キャロリン・デュワー、スコット・ケラー、ヨハン・ラヴォワ、リー・ワイス

なぜこれが重要なのか？

協調は、組織が存在する中心的な理由である。企業が誕生したのは、特定の商品やサービスを生産するにあたって一連のリソースを展開する際に市場よりも効率的だったからである。しかし、企業が大きく複雑になるほど、事業部門、機能、または場所を単位としたサイロが出現し始める可能性が高くなる。そうすると、人々は組織全体ではなく、直属のグループの利益のために働き始め、一部門を超えた協調によって生み出される多くの価値の源の活用が防げられる。

- ・ 企業全体から複数の製品やサービスに、シームレスにアクセスするといった**顧客体験の向上**
- ・ 時間(迅速な意思決定を通じて)と費用(リソース共有、知識の伝達、少ない相互交流コストから)を節約する、**より効果的な実行**
- ・ アイデアの相互交流と企業間の不可解な境界の廃止で見込める、**より大きなイノベーションと大胆な戦略的活動**
- ・ 全体像を見て、チャンスを見極め、それらを捉える社内の連携を構築することができるリーダーを育成するといった、**才能のよりよい開発と保持**
- ・ 個人間の信頼の向上と、共通の目標に向かって取り組んでいるコミュニティへの帰属意識から生じる**モチベーションと士気の向上**

当社の調査によると、よりよい協調管理機能を持つ企業は、優れた財務実績を達成している。更に、学術研究によると、イノベーションには、生身の個人の才能よりもネットワーク内で協調する能力の方が重要である。また、その能力が従業員の全体的な業績と忠誠心を高める。しかし、2005年のマッキンゼーの調査によると、80%近くの上級幹部が、そのような協調が成長に不可欠であると認めているにも拘わらず、組織が境界を越えて知識を共有するくらい効果的であると説明する上級幹部はわずか25%だった。

社内の協調が不足している場合、経営陣は、組織再編、業務プロセスのリエンジニアリング、部門を超えたインセンティブ、チームワーク・トレーニングなどを改善するいくつかの同じような戦略に頼ることが多い。それで成功する場合もあるが、組織のサイロを解体したり、業績結果に大きな影響を与えることに力を注ぐ経営陣は殆どいない。実際、意図しない結果を招いたり、人々が行動を変えるのをやめてしまう根本的な問題を見落とししたりで、多くの経営陣が完全に失敗する。そこで私たちは、経営幹部が部門を超えた協調を劇的に改善できるよう、実用的なアプローチを提供することを目指している。

私は何を知る必要があるのか？

組織で価値創造の協調を推進しようとするリーダーは、4つの重要な洞察を認識すべきで

ある。

1. 協調は手段であり、目標ではない

協調は万能薬だと見なされる機会が多すぎる。「問題があるから、もっと協調する人たちが必要だ」しかし、より多くの協調が必ずしもよいとは限らない。協調は、適切な状況で適用され、そのアプローチが課題に適している場合にのみ、実質的なビジネス価値を提供する。では、協調があなたのビジネスに役立っていない場合、どのように見分ければよいだろうか？協調が上手くいかない理由は、おもに次の 3 つがある。

時間の無駄。 高く評価されているある企業では、いくつかの意思決定プロセスにおける相互交流の半分近くは価値がない。その文化は過度に開放的であり、役割と説明責任が不明瞭で、あまりにも多くの人々が生産性を低下させ、意思決定を遅らせる会議に多くの時間を無駄にしていた。私たちの経験では、相互交流の 30~45% は効果が認められない。

間違った領域の目標設定。 国が組織する有名なある金融機関では、抱き合わせ販売を改善するのに、各国の異なる製品分野間の協調が必要だと経営幹部は考えた。しかし、最大のチャンスは、国を越えた協調が重要となる多国籍の顧客に散らばっていた。各国の営業チームは連携を強めたものの、異なる国の製品分野間の協調は依然として効果がなく一顧客に焦点のぼけたメッセージを送信し、複雑なコストを押し上げた。

価値の破壊。 経営幹部は、協調には他の取り組みを諦める機会費用が発生することを認識する必要がある。また、意思決定を遅らせ、品質の低下、人と人の対立、モチベーションの低下といったドミノ効果を発生させる可能性のある高い相互交流コストが生じることがあり得る。ある組織では、2 つの異なる事業部門のリーダーに協力を求めることが災いの元になった。リーダーらは、自分のビジネスを運営することから気をそらされ、彼らの些細な言い争いが、どちらの事業部門でも従業員の士気に影響を与えた。

2. 線や箱よりも人が大事

リーダーが部下にサイロを越えて働くことを奨励したければ、まず最初の対応は多くの場合、組織構造を調整して、従業員間で望ましい連携を強固にしようとするものである。しかし、リストラの結果は、よくても失望する可能性がある。最悪の場合、再編成の定期的な打撃から来る激動、混乱、皮肉を通じて、その価値を破壊する可能性がある。これは、組織図の線や箱が、実際にどのように機能しているのかを正確に示していないために起こる。現代の企業は、人々の振る舞い方に影響を与える非公式の仕事関係の複雑なネットワークを通じて運営されている。このネットワーク内には、特別な注意を払うべき 2 つのグループが存在する。

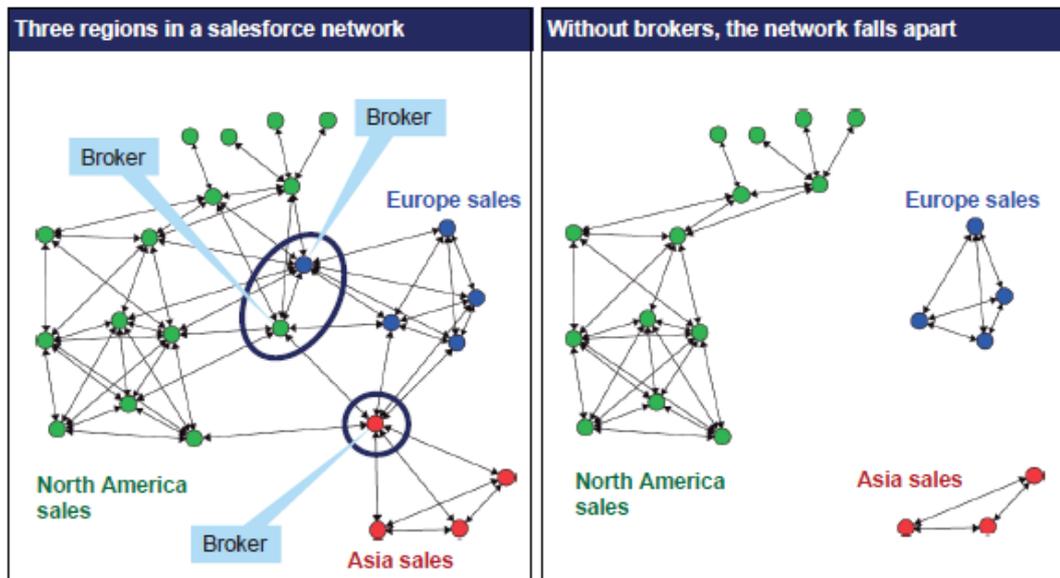
仲介者。 殆どの企業は、何人かの"仲介者"がいる。組織内で非公式で活動的な繋がりを維持し、サブグループ間の橋渡し役を務め、時にはネットワーク全体と一緒に編み上げる

人たちのことである(図1)。これらの日の当たらないヒーローたちは、組織図の"空白"部分で活躍する傾向があるため、見逃されやすい可能性があるが、その人物を知り、彼らの関与を管理し、確保していく必要がある。科学者の80%を異動させようと目論んでいるある製薬会社は、他の従業員の間でタスクを再分配したり、新しい人員を雇ったりすることで、異動後の補填が可能だと考えている。しかし、その製薬会社は、何人かの主要な科学者が外部の学者と築き上げた関係の重要性を見落としていた。2人の科学者が去ったとき、その関係は悪化し、科学者1人当たりの会社のイノベーション率は急激に低下した。

Exhibit 1

How brokers integrate a network

Example: sales networks at a consumer company



ボトルネック。 協調を促進する個人もいれば、それを抑制する個人もいる。アウトソーシング、及びITコンサルティング・サービスの大手プロバイダーは、成長が柔軟性を失うことを発見した。冗長な専門知識、ソリューション、テクノロジーがはびこって、コストが膨れ上がっていた。分析の結果、10人の主要幹部（副社長または取締役を除く全員）がボトルネックになっていたことが明らかになった。50人以上の従業員が情報リソース、または意思決定のために定期的に各幹部の元にやってきたが、多くの人が会うこともできなかった。もし会社がこれらのボトルネックを取り除かずには構造を変えていたら、ほぼ確実に残念な結果になっていたであろう。

あなたの仲介者とボトルネックが誰であるかを特定することは、見かけほど簡単ではないかもしれない。小売企業がこの課題に構造化されたアプローチを適用したとき、上級リーダーは、最初の推測が5つのケースのうち3つのケースで間違っていることを発見した。

3. 真の協調は、説明責任と対立を受け入れる

協調は、行動の結果の責任逃れを意味するものではない。また、常に同僚と調和を保つことでもない。人々は他の人と協調することができるが、結果に対して責任を負う—そして、共通の目標に向かって一緒に働く能力に対する信頼を失うことなく、自分の信念とは異なる意見に反対することができる(そして、反対するべきである)。

説明責任は維持できる。 経営幹部は、より多くの協調を推し進めると、結果を促進するために必要となる明確で単一の説明責任ポイントが損なわれるだろう、という点をしばしば恐れる。しかし、説明責任と協調をトレードオフする必要はない。代わりに、それらはお互いを補うことができる。ある企業は、上級リーダーが自身の結果に対してしっかりと責任を負うメカニズムとして、80以上の個々のP&Lに分割したが、この構造は、企業全体の成長指標の達成に弛まずフォーカスしてバランスを取った。インセンティブも同様にバランスが取れていた。もし会社全体が目標に達しなかった場合、たとえ個々の事業部門の業績がよくても、経営幹部は最大限のボーナスを受け取らなかった。

対立は健全なことで、必要である。 真の協調は、個人的な責任なしには存在できないし、健全な対立や議論に従事する可能性抜きに責任は存在し得ない。私が会議に行っても、反対の意見に対して自分の見解を評価するチャンスがなければ、私はその意見に個人的な責任を感じることなく、取り組みに対して"はい"と言って部屋を出してしまうかもしれない。健全な議論を行う前に、あなたは、反対意見を出しても安全だと思える信頼のベースラインを確立する必要がある。また、アイデアを個人化しない方法、すべての人の見解にちゃんと耳を傾ける方法、議論が終わったら、自分の見解が採用されていない場合でも、その決定には参加したすべての人が義務を負うことを明確にする方法など、あなたは人々のスキルを開発する必要もあるかもしれない。

4. 協調は個人的な場合にのみ機能する

協調について話すだけでなく、企業は次の方法でリーダーが協調を個人的なものにする必要がある。

協調の測定を個々の360度フィードバックと個人開発に組み込むこと。 勤勉で善意のリーダーが、自分たちはすでに協力的であり、協調の壁は別の場所にあると想像するのは簡単だが、彼らは、それとは反対の個人的振る舞いをしているという、具体的な例に直面する。協調を改善するなら、企業は、それを支援する行動が、リーダーシップ基準と、個人の有効性を測定、開発するためのプロセスとを組み込んでいかどうか確認した方がよい。

有意義な報酬と結果を以て、協調に関する質問を個々の業績評価に組み込むこと。 これらの質問には以下が含まれる。他の事業部門にどのくらいの"支援"を提供したか?他の分野のベスト・プラクティスは、あなたの事業部門にいくつ導入されたか?協調によってど

のような価値を生み出したか?ジャック・ウェルチは、ゼネラル・エレクトリックの CEO 時代、"GE 盗難賞"を創設し、他の事業から最もたくさんアイデアを導入したリーダーへ個人的に表彰していた。今では、調査ベースのアプローチを使用して、事業部門や他の境界を越えた協調によって節約された時間を定量化し、その利益を関係者に結び付ける組織も出てきている。

組織全体で、優れた協調とはどんなものを共有すること。企業は、イントラネット・サイト、社内のニュースレター、タウン・ホール、タレント・フォーラムなどのチャンネルを使用して、サイロ間で共同作業を行う際に得ることができる顧客への影響、効率の向上、戦略的な勝利を示すストーリーを伝えることができる。ある運送会社は、従業員ニュースレター内の境界を越えて、イントラネットを経由して、或いは会社全体で生中継された四半期ごとの CEO レビューを介して、効果的なチームワークのストーリーを描いた。