

Research and Insights

for **Talent  
Development**

# 人材開発白書 2011

## 戦略実行力

メンバーの戦略実行を促進するための  
ミドルマネジャーのマネジメントを考える

## 人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた小林陽太郎(弊社元会長)の意向で、(株)富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。

1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。

# はじめに MESSAGE

ここ数年、企業を取り巻く経営環境は、過去経験したことのない猛スピードで変貌を遂げています。その変化の質がグローバル化、技術革新、規制改革など複合的な要素が相互に作用し、業界の境界まで塗り替えられることを、我々は目の当たりにしてきました。同時に社会や組織メンバーの価値観も多様化し、あらためて中長期的な視点で経営のあり方、自社のあり方を見つめ直す時期にきているといっても過言ではありません。

このような不安定な環境変化を前提とすると、戦略策定のあり方もより動的なものが問われます。また、一度策定した戦略を粛々と実行するだけでは、企業は変化に機動的に対応できなくなっています。戦略実行のプロセスで刻々と変わる状況に応じて、微調整、軌道修正しながら進むことが求められています。それには、現場の力が不可欠です。

かつて「日本企業には戦略がない」といわれた時代にも、創意工夫を凝らし企業成長の実現に貢献してきた現場、世界が注目したミドルアップダウンというマネジメントは、日本企業を支えるエンジンでした。

今日の乱気流のような変化のなかで、現場は、戦略をどう実行するかというHowだけではなく、むしろ戦略のWhatに大きな影響を与えるものと考えます。本調査研究では、戦略を実行する現場の心の声を聞き、その本質を明らかにすることでマネジャーとメンバーの実像に迫ることを試みました。

調査にご協力いただいた企業の皆様に心より感謝申し上げるとともに、本書が皆様の企業経営や人材開発、戦略の策定・実行のお役に立てれば望外の幸せでございます。

2011年1月  
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所  
代表取締役社長 立山健治



# contents

はじめに	01
調査研究にあたって	04
調査フレームと調査目的	06
調査概要	07
提言	10
Coffee Break:先人の英知に学ぶ	12

調査結果1 メンバーの戦略実行度	13
01 実態:部門戦略の理解度・納得度	14
02 実態:部門戦略の実行度・定着度	16
03 実態:戦略実行度の職種別比較	18
04 分析:理解度・納得度が戦略実行に与える影響	20
Opinion:メンバーが喜ぶ戦略を策定すべきか	22

調査結果2 ミドルマネジャーのマネジメント	23
01 分析:ミドルマネジャーのマネジメントと戦略実行度	24
02 実態:ミドルマネジャーのマネジメント状況の概観	26
03 実態:部門戦略の策定と展開	28
04 実態:部門戦略の実行	29
05 実態:部門戦略の継続・軌道修正とレビュー	30
06 分析:戦略実行を促すマネジメントとは	32
Opinion:ミドルマネジャーだけが責められるべきなのか	34

ディスカッション 戦略実行力強化のためのマネジメント再考	35
01 戦略展開における個人目標設定のあり方を考える	36
02 戦略実行を促す成果主義のあり方を考える	38
03 部門内・部門間協力が戦略実行に与える効果を考える	40
04 不確実な環境下での戦略実行力を考える	42
05 戦略実行力を高める組織・業務デザインを考える	44

寄稿:戦略のコモディティ化再考	46
おわりに	48



# 調査研究にあたって

図1をご覧いただきたい。所属会社やビジネスユニットの戦略が独自のかどうかを調査した結果である。実に7割以上の方が、競合他社との類似性が高いと感じている。

この調査結果から、次の2つの課題を導き出すことができる。1つ目は、もっと独自の戦略を構築しなければならないこと、そして2つ目は、戦略が類似しているのであれば、実行力で差をつけなければならないことである。我々は後者のスタンスに立ち、戦略を実行させるためのミドルマネジャーの役割について調査研究を進めた。

なぜ戦略策定ではなく実行なのか、なぜミドルマネジャーなのか。その理由を以下で説明する。

## なぜ戦略実行力か

戦略論の大家であるハーバード大学のM.E. ポーターは、企業が業績をあげるためには2つの方法があることを示している。1つ目は、オペレーションの効率化であり、これは競合他社と同様の活動を、より上手く、徹底して行うことである。もう一つが戦略的ポジショニングであり、これは競合企業とは異なる活動を行うことによって独自の価値を提供すること、つまり提供価値と活動を選択することである。そしてポーターは戦略とは後者のことであり、オペレーションの効率化を頼りに競争に勝ち続けることは極めて困難だという見解を示している。

これと異なる主張をする人は、実務家の中に多く見られる。例えば、IBMを再建したL. V. ガースナーや、GEなどの経営に携わってきたL. A. ボジティ、日本ではミスミの経営者として手腕

を振るった三枝匡やコンサルタント出身の学者である清水勝彦などである。ガースナーいわく、独自の戦略を開発することは極めて困難であり、開発できたとしてもすぐに模倣されてしまうという。そして、ほとんどの企業が数パターンの戦略の中で戦うことになり、結果として実行力こそが、企業業績の差をもたらすと説明している。清水は同様のことを“戦略のコモディティ化”と表現している。

もちろん、戦略的ポジショニングの重要性を否定するわけではない。しかしながら、ある戦略を意思決定したとしても、実行できなければ意味がない。戦略実行領域の数少ない研究者であるスタンフォード大学のJ. フェファーは、戦略的意思決定に関する3つの指摘をしている。1つ目は、決定するだけでは何も変わらないこと、2つ目は、決定された時点では、その内容が良いのか悪いのかは恐らく誰にもわからないこと、そして最後は、我々は決定にかかる時間より決定の後に費やす時間の方が長いということである。つまり当たり前のことであるが、戦略が重要だとしても、実行がおろそかであれば果実を得ることはできない。例えば、長期的な収益性向上のために商品を絞り込む戦略を決定しても、当面の売上減少を受け入れられない現場がフルライン商品を扱い続けるなどということは、よく聞かれることである。

このように戦略実行力は企業業績にとって重要であるにもかかわらず、戦略自体の議論に比べると注目度は低く、また研究蓄積も多くない。そこで本調査研究では、戦略実行力に焦点を絞ることとした。

## なぜミドルマネジャーか

戦略実行のためのマネジメントは、やや乱暴な区分かもしれないが、経営者による経営の枠組みづくりと、働きかけの主体はともかく、社員一人ひとりの行動への働きかけに分けることができる。前者は組織構造のデザインや意思決定システム、業績管理制度や報酬制度などによって間接的に社員の行動に影響を与えるものであり、後者は社員のモチベーションや行動変容に直接的に働きかけるものである（詳細は12ページを参照）。

さて、本研究で扱っているミドルマネジャーのマネジメントは、社員一人ひとりに対する働きかけという意味では後者に近いかもしれない。ただし、単に行動を起こさせるだけでなく、戦略に連動した行動を促すという点では前者の視点も含まれている。

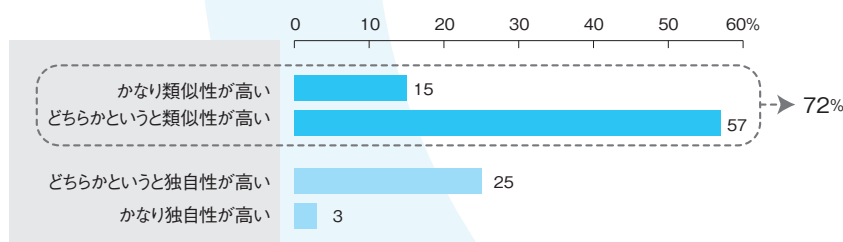
このような“ミドル”に焦点を当てた理由はこうである。ポーターに並ぶ戦略論の大家であるマギル大学のH. ミンツバーグは、戦略というものは現場で日々環境対応していく過程で事後的に生じることが多いとして、創発戦略という考えを示した。戦

略を創発すること、つまり実行しながら臨機応変に修正していくことは、昨今のように将来の環境動向が読みにくくなるなかでは、より重要になるだろう。そして、この軌道修正を担うのは、トップの意図と現場の状況をつなぎ合わせるミドルマネジャーだからである。

どんなにトップダウンの傾向が強い組織であっても、ミドルマネジャーの重要性は変わることはない。極端な例を持ち出せば、軍隊でもそうである。大逆転を成しえた数々の戦争を分析した一橋大学名誉教授の野中郁次郎らは、現地の特性をすばやく理解し、刻々と変化する戦闘状況を読みながら、構成メンバーから最大限の努力を引き出すことができる現場指揮官のリーダーシップこそが、実際の戦闘行動を左右すると指摘している。

こうした先行研究を持ち出すまでもなく、そもそも戦略実行を担う第一線の社員を束ね、指揮し、動機づけるミドルマネジャーの役割に触れない理由はないだろう。

図1:戦略の独自性の程度



n=1677 「答えがわからない」と回答した493人を除く



# 調査フレームと調査目的

## 調査フレーム

この調査研究は、図2の調査フレームを用いて進められた。

### ● 戦略実行度

成果変数は、ミドルマネジャーの部下(以下、メンバーと称す)の戦略実行度である。戦略実行度の構造は、E. M. ロジャースのイノベーション普及理論を参考にした。ロジャースは新しいアイデアが普及するまでには、①理解(アイデアに関する知識の獲得)、②態度(好意的な態度の形成)、③決定(採用するという選択)、④導入(アイデアの使用)、⑤確認(自己の決定の正しさの補強)、という5段階の経路をたどることを発見した。これを参考にして次の4段階の構造をつくった。

- ◆ 理解(期初に部門戦略を理解する)
  - ◆ 納得(期初に部門戦略に納得する)
  - ◆ 実行(部門戦略を伝えられて間もなく、行動に移す)
  - ◆ 定着(6カ月目に入った時点でもその行動を継続している)
- なお、本稿では「実行」と「定着」に対して、「戦略実行度」という用語を用いている。

### ● ミドルマネジャーのマネジメント

これまで実施したマネジメントに関する調査研究の結果、および今回の予備調査結果をもとに、PDS(Plan-Do-See)サイクルに沿った次の構造をつくった。

- ◆ 部門戦略の策定と展開(部門戦略の策定・伝達、施策や個人への展開)
- ◆ 部門戦略の実行(メンバーの戦略実行を促すための支援や部門運営、戦略の継続と軌道修正)
- ◆ 部門戦略のレビュー(部門単位および個人単位での戦略遂行結果のレビュー)

また、このマネジメント方法に影響を及ぼすと思われる要素として、組織特性と業務特性を取り上げている。

## 調査対象と調査目的

図3のように、ミドルマネジャーを頂点とした組織を対象に、メンバーに対する調査を進めた。また、主に以下の3つを定量的に明らかにすることを目的とした。

1. メンバーの戦略実行度の実態
2. ミドルマネジャーのマネジメントの実態
3. 戦略実行を促すミドルマネジャーのマネジメントのあり方

図2:調査フレーム

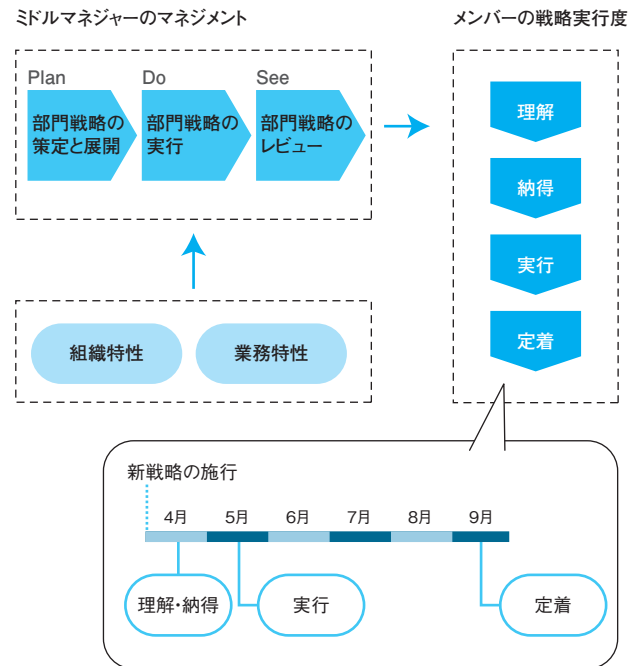
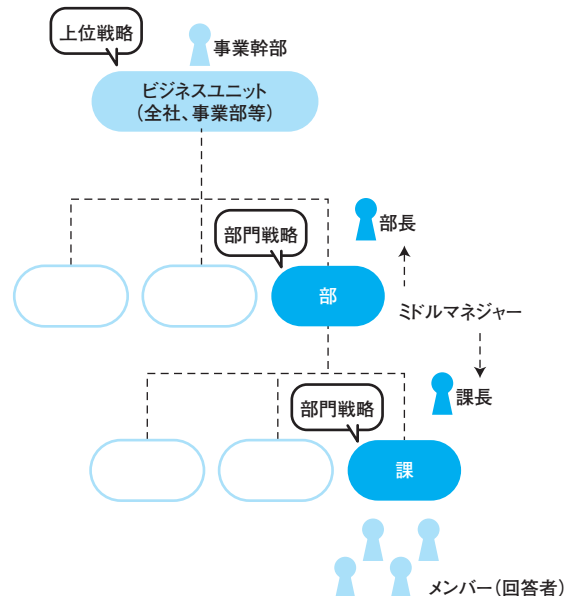


図3:調査対象組織と回答者







# 調査概要

## 予備調査

本調査における定量調査項目を設計するために、表1の左側に示す定性調査を実施し、メンバーとミドルマネジャーの双方から、戦略実行の促進要因、阻害要因に関する幅広い意見を拾い上げた。

収集された多種多様な意見を意味を有する最小のコメント(要素)に分解し、KJ法の要領で同種のをまとめて、階層構造を成すいくつかのまとまりをつくった。そして各要素の重要度を捉えるために、要素ごとの回答件数を集計した。この結果に加え、既存の各種理論を加味しつつ、本調査での調査フレームと調査票を設計した。

なお、予備調査結果は、「なぜ戦略は実行されないのか—実行する側、させる側への定性調査結果からの考察—」と題する報告書にまとめている。ご興味のある方は、弊社ホームページより参照いただきたい。(http://www.fxli.co.jp/co\_creation/archives/000430.html)

## 本調査

表1右側に示す定量調査を実施した。分析方法については、当該のページで説明する。また、本調査の回答者属性を、8~9ページに示している。

表1:調査概要

	予備調査		本調査(定量調査)
	メンバーへの調査(定性調査)	ミドルマネジャーへの調査(定性調査)	
調査対象	民間企業の主任・係長、一般社員で、3年以上の社会人経験のある方	民間企業のミドルマネジャー(部長、課長層)で、部下を持った経験のある方	民間企業の主任・係長、一般社員で、3年以上の社会人経験のある方 対象者全員もしくは無作為抽出にて、1社当たり、80人~300人の範囲で選定いただく
回答期間	2010年5月10日~5月24日	2010年5月10日~5月24日	2010年9月1日~9月22日
調査方法	Web調査 企業の窓口の方に10名の回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼	Web調査 メールマガジンおよびお客様への個別の依頼。回答画面のURLが記載された調査案内メールを配信	Web調査 企業の窓口の方に、回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼
有効回答数	70人 依頼数107人、回収率65.4% (11社)	32人 依頼数は特定できず	2,170人 依頼数3,347人、回収率64.8% (27社、49ビジネスユニット)
調査項目	部門戦略に理解・納得できなかった理由、実行できなかった理由に関する自由回答質問6問	部門戦略を理解・納得させられなかった理由、実行させられなかった理由に関する自由回答質問6問	自分自身の理解・納得度、実行・定着度、およびミドルマネジャーのマネジメントに関する選択式の質問100問

# 調査概要

## 回答者の属性(本調査分のみ)

### ●回答者の属性

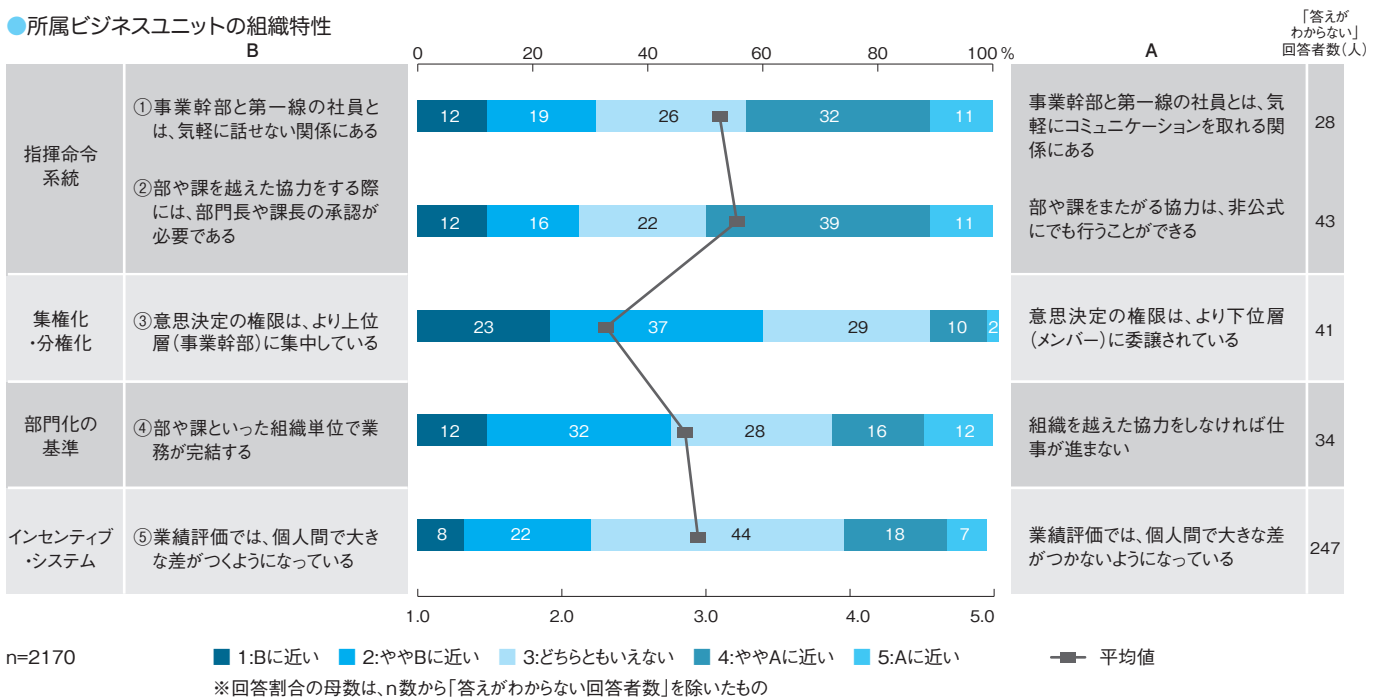
	区分	人数(人)	割合
年齢	24歳以下	28	1.3%
	25~29歳	269	12.4%
	30~34歳	501	23.1%
	35~39歳	538	24.8%
	40歳以上	834	38.4%
性別	男性	1,815	83.6%
	女性	355	16.4%
役職	一般社員	1,119	51.6%
	主任・係長相当	787	36.3%
	課長相当以上	264	12.2%
職種	企画・マーケティング職	44	2.0%
	総務・人事・経理・法務職	30	1.4%
	一般事務職	83	3.8%
	研究・開発職	173	8.0%
	技術・SE職	518	23.9%
	営業・販売職	828	38.2%
	サービス職	87	4.0%
	技能職	313	14.4%
	購買・商品管理・物流職	17	0.8%
	その他	77	3.5%

### ●所属ビジネスユニットの属性

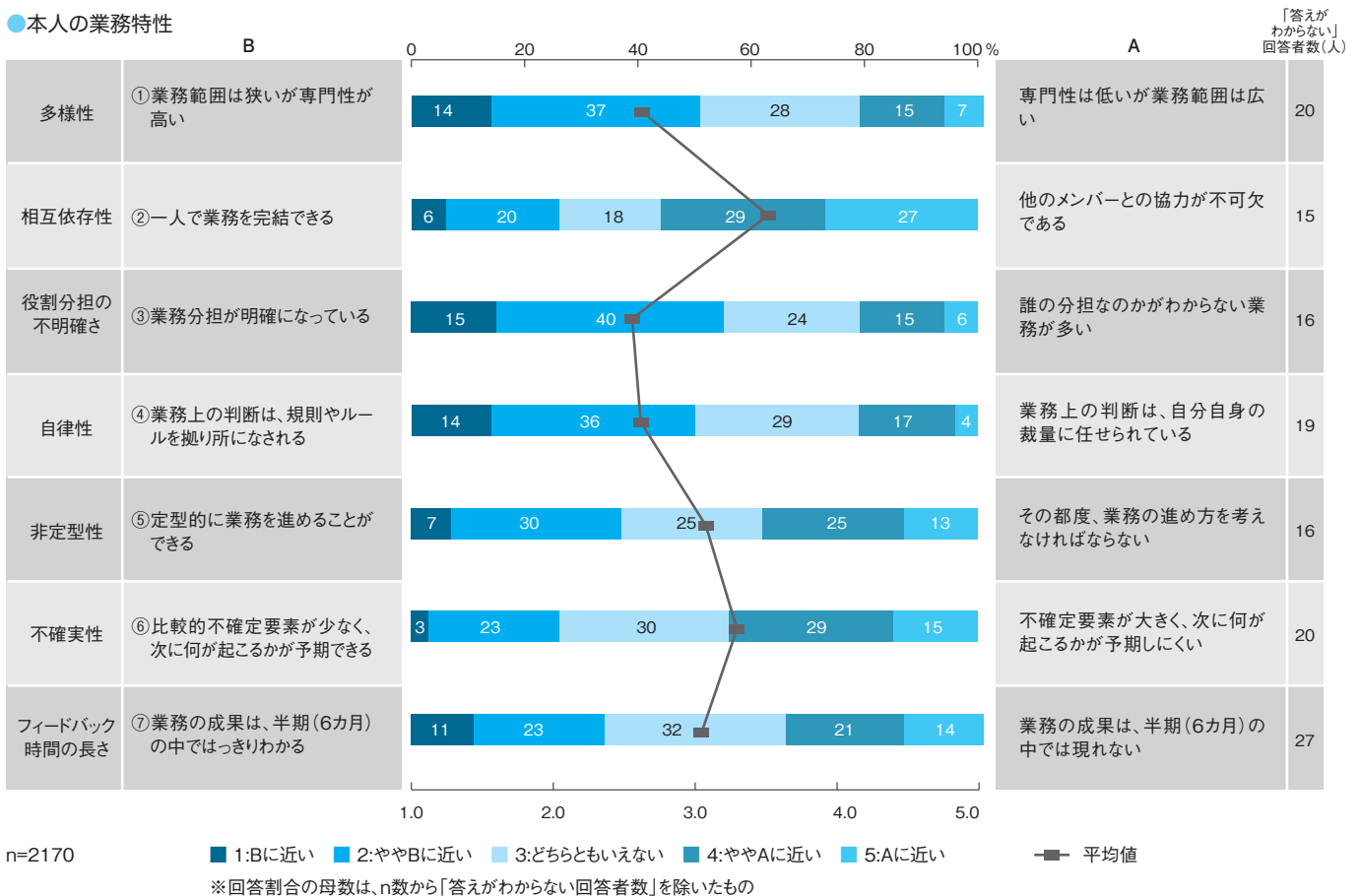
	区分	人数(人)	割合
業種	電気機器	100	4.6%
	精密機器	32	1.5%
	輸送用機器	138	6.4%
	機械	74	3.4%
	鉄鋼・非鉄・金属	5	0.2%
	化学	17	0.8%
	医薬品	158	7.3%
	食料品	0	0.0%
	繊維	0	0.0%
	建設	186	8.6%
	その他製造業	83	3.8%
	通信・電気・ガス	305	14.1%
	運輸・倉庫	31	1.4%
	不動産	8	0.4%
	金融・保険	61	2.8%
	商社・卸売	174	8.0%
	小売	10	0.5%
	情報サービス	322	14.8%
	その他のサービス	296	13.6%
	その他	170	7.8%
従業員規模	50人未満	177	8.2%
	50~100人未満	145	6.7%
	100~300人未満	663	30.6%
	300~500人未満	283	13.0%
	500~1,000人未満	393	18.1%
1,000人以上	509	23.5%	

## 組織特性・業務特性

### ●所属ビジネスユニットの組織特性



### ●本人の業務特性





# PROPOSAL

## 提言

### 1. 「戦略のマネジメント」と「人・組織のマネジメント」を両輪に据え、これらの同時追求によって戦略を実行する

メンバーの戦略実行を促す要因にはさまざまなものがある。中でも大きな影響を与えるものは、やはりミドルマネジャーであろう。ミドルマネジャーにはどのようなマネジメントが求められているのだろうか。

調査分析の結果、戦略実行を促すためのミドルマネジャーのマネジメントは、3つに分類されることがわかった。1つ目は「戦略のマネジメント」である。これは、期初に部門の戦略を策定・展開し、期中には戦略を持続する努力をするとともに必要に応じて修正し、期末には戦略のレビューをするというものである。2つ目は「人・組織のマネジメント」であり、戦略を実行するために、メンバーを直接的に支援し、またメンバーが行動しやすいように部門内協力や部門間協力を働きかけるといったものである。そして3つ目が「個人業績評価」であり、メンバーが戦略に沿った行動をとり、また結果をだしたかを、個人単位で評価するものである。このなかでは、「個人業績評価」の影響はそれほど大きくなかった。業績評価は重要であることに違いないが、それだけで人はなかなか動かないのだろう。戦略実行を促すためには、まずは「戦略のマネジメント」と「人・組織のマネジメント」に取り組み、「個人業績評価」で補足するのがよいと考える。

「戦略のマネジメント」は、戦略のPDS(Plan-Do-See)サイクルを確実に回す機能を担っている。この機能がなければ、組織は混とんとしたものになってしまうだろう。また「人・組織のマネジメント」は、戦略実行に推進力を与える機能を担っている。この機能がなければ力強さが失われてしまうだろう。これら2つは戦略実行を支える両輪である。どちらか一方に頼ることなく、両者の同時追求を目指さなければならない。

### 2. 戦略を最後までやり抜くために、戦略に対するメンバーの納得度を高める

本調査の調査フレームでも参考にしたイノベーション普及理論では、新しいアイデアは何らかの不確実性を伴っているため、導入に際しては、人は自身の態度を強化しようとするとしている。つまり、導入前に「納得」という段階を経ることになる。その一方で、実際には納得せずに行動がなされることも多いと補足さ

れている。組織行動学におけるさまざまな研究でも、態度と行動との関係は、わずかだという結果が報告されている。そして、外部からの強制的圧力がかかる場合には、納得しなくても行動に移すとも説明されている。

それでは、戦略実行においてはどのようなのだろうか。メンバーは戦略に納得していなくても、戦略を実行するのだろうか。メンバーに戦略を納得させることは、それほど意味がないのだろうか。

調査データを見ると、確かに、戦略に納得していなくても自分に与えられた役割を果たそうと考えるメンバーが少なからずいた。しかし調査分析によって、戦略を納得させることは意味がないわけではなく、むしろ重要だということがわかった。というのも、戦略に納得していないメンバーよりも戦略に納得しているメンバーの方が、戦略を実行する努力が持続する傾向が見られたのである。

戦略に納得していなくても、強制的圧力によって戦略を実行させることはできるであろう。しかし、長期に渡って強制的圧力をかけ続けては、組織内にさまざまな歪みを生み出すことになる。戦略を最後までやり抜かせるためには、戦略に納得感を持たせることが大切なのである。

### 3. 高い水準での戦略実行を目指すために、メンバーにストレッチ目標を与え、実行支援と能力開発を怠らない

今日の目標設定理論の基礎となる研究結果がある。それは、目標を設定することは個人の成果に影響を与えるが、それはその目標に到達できるほどの本人のスキル・能力が備わっている場合に限られること、そしてそうでない場合は、単に「ベストを尽くせ」と伝えた方が効果的であるというものである。

この研究からもうかがえるように、本人のスキル・能力をはるかに超えるようなストレッチ目標を与えれば、初めからやる気を失わせることになり、戦略実行度が低下してしまう恐れがある。だからといって達成容易な目標を設定しては、本末転倒である。

この問題に対しては、目標設定後のミドルマネジャーの関与によって対処できる可能性が見出された。分析したところ、期初において目標を遂行できるスキル・能力が備わっていなかったメンバーよりも、備わっていたメンバーの方が当然のことながら戦略実行度は高かった。しかし、スキル・能力が備わっていなくても、期中にミドルマネジャーが支援や能力開発を行った場合は、も

メンバーの戦略実行を促すために、ミドルマネジャーは何をすべきなのだろうか。調査データをさまざまな角度から解釈して導き出した5つの提言を以下に示す。

ともスキル・能力が備わっていたメンバーと同等の戦略実行度を示した。多少高すぎるストレッチ目標を与えたとしても、事後的に適切な実行支援や能力開発をすることで、戦略実行度が高まるのである。さらにいえば、初めからスキル・能力があったメンバーが、達成容易な目標に対する実行度であることを考えれば、実質的な効果ははるかに大きいといえる。

予備調査として実施したミドルマネジャーに対する定性調査では、部門戦略を個人目標に展開すれば十分だと思っている回答が少なからず見受けられた。しかし、それだけではミドルマネジャーの役割を果たしているとはいえない。メンバーに対してストレッチ目標を設定すると同時に、その目標を達成させる責任を負わなければならない。

#### 4.より効果的に戦略を実行するために、部門内協力を促進し、他組織に働きかける

1980年代におけるアメリカ企業の競争力低下の原因を究明したベストセラー『Made in America』では、アメリカ企業における職務間や機能間の協力体制の欠如が指摘されるとともに、日本企業のチームワークに称賛が寄せられていた。しかし、昨今はどうだろうか。部門にしても、個人や業務にしても、業務効率を最優先させた細分化、専門分化が進んでいる。そして、業務が複雑になることを避けるために、できるだけ他者や他組織とのやり取りを排除する傾向すらうかがえる。今回の調査でも、「部や課といった組織単位で業務が完結する」に4割程度が肯定し、「一人で業務を完結できる」についても3割弱が肯定している。

このように、個人や部門で自己完結できるようにデザインされた組織では、部門内で協力することや部門を越えて協力することは、戦略実行にとって意味をなさなくなるのだろうか。

調査分析の結果、自己完結型の業務や組織においても、ミドルマネジャーによる部門内協力の促進や他組織への働きかけが、メンバーの戦略実行度の向上に影響を及ぼしていることがわかった。しかもその効果は、相互依存型の業務や組織の場合とほぼ同じであった。つまり、どのような組織であれ、部門内協力や部門間協力は、メンバーの戦略実行度を向上させるのである。

企業は外部のお客さまに価値を提供するために存在し、そしてその価値は、個人や各部門の仕事の集大成である。細分化や専門分化が進んだからこそ、お客さまへの価値提供のために補完し合う必要が生じるのだろう。「うちの部門は、一人ひとり

が全く違う仕事をしているから」、「うちは隣の部門と全く別の業務をしているから」という理由で、部門内・部門間協力が必要ないと考えている場合は、その前提が正しいかどうかを疑ってみる必要がある。

#### 5.不確実な環境下で戦略を実行するために、仮説検証を短サイクルで回して戦略を推し進めることができる人や組織をつくる

経営戦略が学問の世界に登場した1960年代には、事前に合理的な戦略を策定することが可能だという前提のもとに、戦略を策定するための分析手法や手順が開発された。しかし、今日ではその前提は通用しなくなっている。戦略はあくまでも仮説であり、やってみなければ正しいかどうかはわからないのである。

戦略が仮説だという前提に立ったからこそ浮かび上がる問題もある。一つは実行途中で間違いだとわかった場合の対処である。そのままやり抜いてしまえば逆効果であるが、途中で戦略を修正することは混乱を来すことも考えられる。もう一つは、戦略が正しいかわからないなかで、期初に重点施策を明示すべきかという問題である。正しいとわかるまで重点施策の明示を先送りしなければ、メンバーに無駄な努力を強いることになってしまうかもしれないからである。

しかし調査分析によって、そのような懸念は払拭された。期中において部門戦略を軌道修正した場合は、修正しない場合に比べて、戦略実行度がかなり高いという結果になった。また、たとえ戦略を期中修正する場合でも、期初に重点施策を明示する方が、戦略実行度が高いという結果も示された。仮説を持っていなければ原因究明や軌道修正の検討もできないのだろう。

不確実性の高い環境下で求められる戦略実行力とは、「正しい戦略を実行する力」でもなければ、ましてや「誤った戦略を実行する力」でもない。仮説であってもまずは信じて重点施策を明示し、状況を見ながら軌道修正するという、「仮説検証を短サイクルで回しながら、戦略を推し進める力」なのであろう。そしてこの戦略実行力を高めるために必要なものは、環境変化に迅速に対応できる柔軟で非官僚的な組織である。こうした組織をつくるためにも、ミドルマネジャーには、メンバーの自律性や創意工夫を促すことが求められる。

# Coffee BREAK

## 先人の英知に学ぶ

戦略実行という学問領域は存在しないものの、さまざまな学問分野のなかで議論がなされている。それらを“経営層によるアプローチ”と“社員一人ひとりに対するアプローチ”に分け、これまでの研究蓄積をたどっていきたい。

### 経営層によるアプローチ

「組織は戦略に従う」という命題を聞いたことがある人は少なくないだろう。歴史家のA. D. チャンドラーは、デュボン等の複数の米国大企業における成長過程を詳細に調査し、1970年代までに、成長戦略の種類ごとに異なる組織構造が採用されることを発見した。そして、組織構造は戦略によって決まるという仮説を提示した。この戦略－組織構造の適合という問題は、その後まもなくして組織論のなかで発展していくことになる。1970年代終わりには、組織デザインにおける権威であるJ. R. ガルブレイスが、組織構造以外にも意思決定システムや報酬システム、社員の選抜・採用や能力開発等の多様な組織デザイン変数を用いて、戦略を業績に結び付けるための体系的フ

レームを構築している。

1990年代になると、管理会計の分野でも、戦略実行をサポートするための業績評価制度や管理制度の検討が進んだ。ハーバード大学のR. S. キャプランらが戦略実行を管理・評価するための非財務指標の開発に取り組み、1992年にバランス・スコアカードという経営手法を発表した。また2000年代に入ると、同大学のR. L. サイモンズによって、財務管理に留まらない、統合的な管理システムに発展している。

### 社員一人ひとりに対するアプローチ

以上の議論は、どちらかといえば経営層による、経営の枠組みづくりに関するものである。それに対して社員一人ひとりの行動に着目した議論は、組織行動学の1つの分野として整理されている。産業組織心理学における権威であるG. レイサムによれば、古くより「職務上の業績 = 能力 × モチベーション」という方程式のもと、業績向上のためのモチベーションの知見が積み重ねられていったという。

その出発点は期待理論である。1964年にV. ブルームは、努力の発揮量は「報酬の誘因性 × 報酬獲得の確率」で表わされるとする仮説を提示した。そしてこの“報酬”という概念は、1975年に発表されたE. デシの自己決定理論を契機に深耕され、金銭のような外発的なものに留まらず、活動に取り組むこと自体に報酬を見出すという内発的動機付け理論をもたらした。

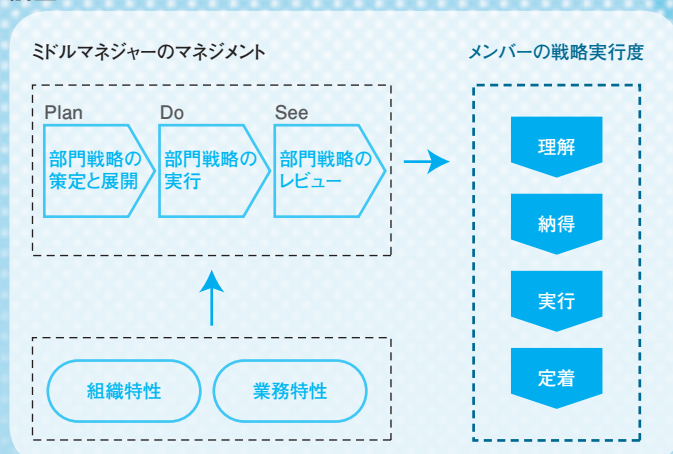
また、期待理論から展開される形で目標設定理論が1980年代に登場し、目標の具体性、難易度、インセンティブの有無、決定への参画の有無、フィードバックの有無などと目標達成行動との関係性が分析されていった。さらに1990年代になると、心理学者のA. バンドューラが人の認知に着目し、自己効力感、つまり自分はその仕事を上手くやれそうだという感覚が高い人ほど、より高い目標を設定し、その実行にコミットすることを示した。個人の業務成果との関係性をうまく実証できない理論が多いなかで、この自己効力感は、多くの実証研究によって成果との関係性が支持されている。

# 調査結果1

## メンバーの戦略実行度

# research

### 調査フレーム



ミドルマネジャーがいくら素晴らしい部門戦略を策定したとしても、メンバーがその戦略に沿った行動を起こさなければ業績向上には結び付かない。メンバーは部門戦略をどのくらい理解し、実行しているのだろうか。ここではメンバーの理解度、納得度、実行度、定着度の実態を調査した。また、理解度・納得度が、戦略実行度（実行・定着）に与える影響を分析した。実態調査の結果、概ね7～8割のメンバーが部門戦略を理解しており、6～7割のメンバーが部門戦略に沿った行動を起こしていた。また分析の結果、戦略の理解度・納得度が、戦略実行度を高めることが明らかになり、特に納得度が高いメンバーには、最後までやり抜く傾向が見られた。

実態

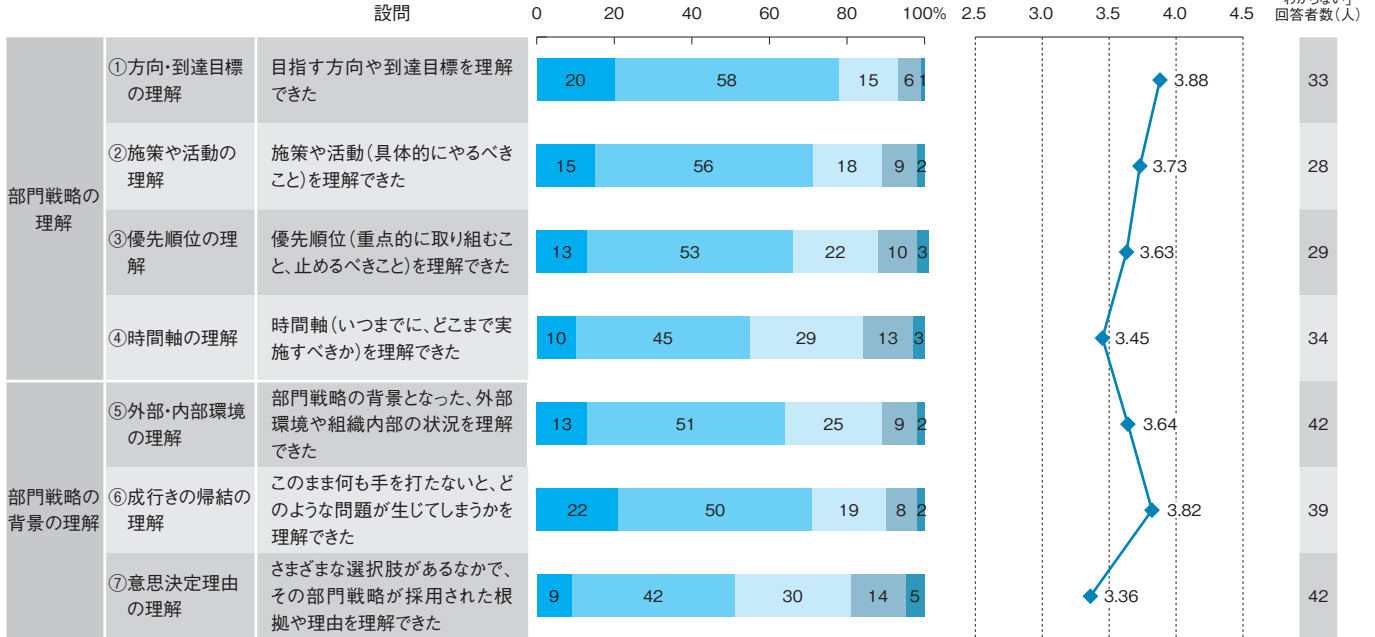
# 01

## 部門戦略の理解度・納得度

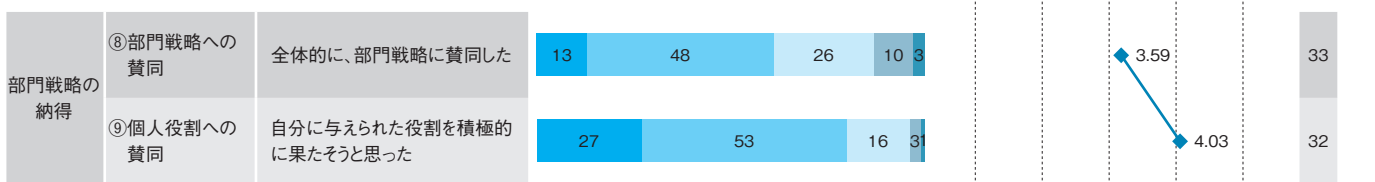
7～8割のメンバーが、部門戦略の方向や到達目標、具体的にやるべきことを理解している。しかし、その部門戦略に賛同しているメンバーは6割に低下する。

部門戦略の理解度・納得度の実態:回答割合と平均値

●理解度



●納得度



n=2170

■ 5:よくあてはまる ■ 4:わりとあてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あまりあてはまらない ■ 1:ほとんどあてはまらない ◆ 平均値  
※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

ここでは、部門戦略に対するメンバーの理解度と納得度を調査している。期初での理解度、納得度のみをたずねており、期中や期末については調査していない。なお、回答者によってミドルマネジャーを“部長”と想定する場合もあれば“課長”と想定する場合もある。前者の場合は“部の戦略”が、後者の場合は“課の戦略”が部門戦略になる。

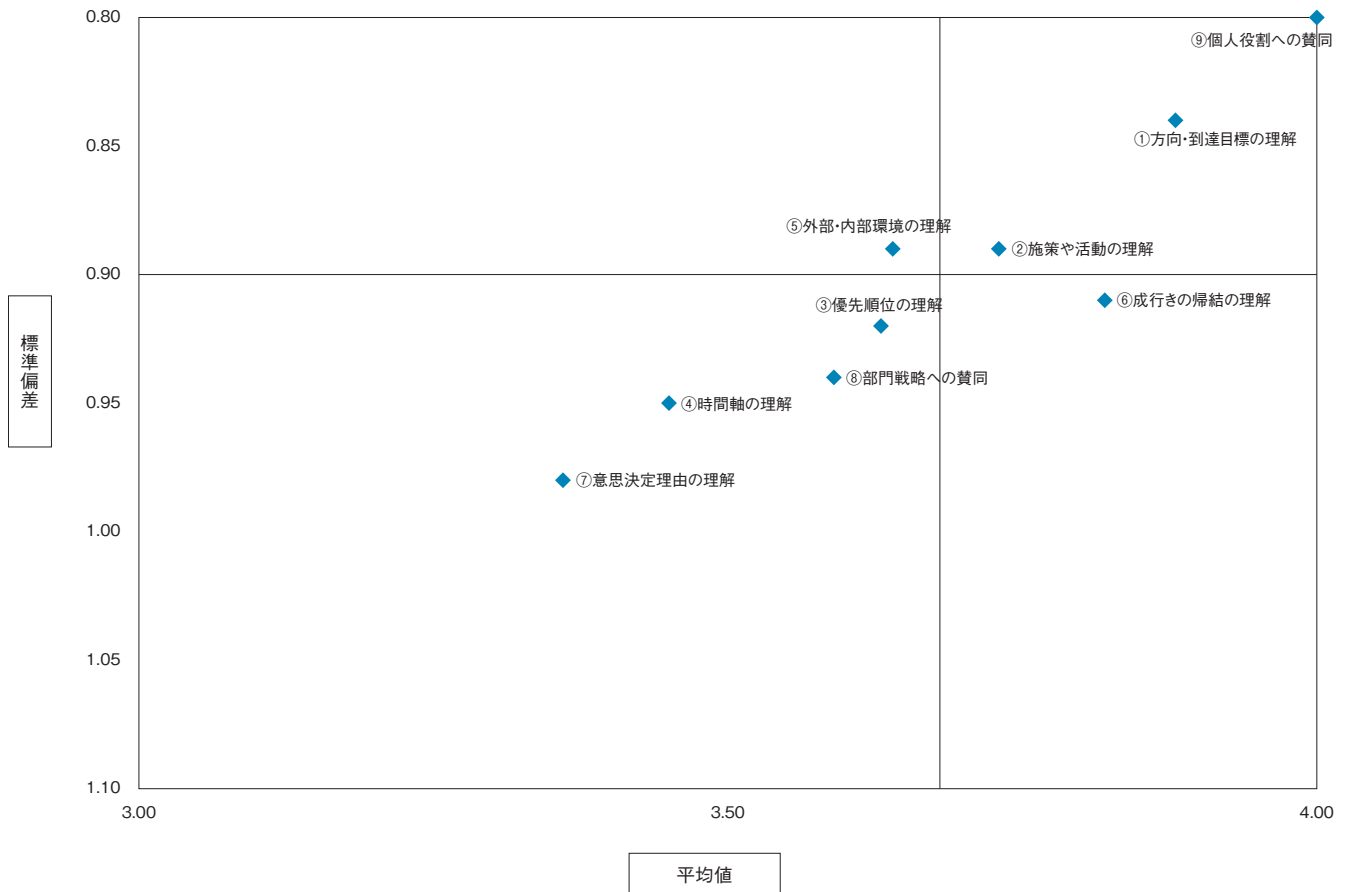
まずは理解度である。方向や到達目標を理解しているメンバー(①)の割合は8割にもものぼっており、具体的施策や活動を理解しているメンバー(②)は7割を超えている(「5.よくあてはまる」と「4.わりとあてはまる」の回答割合の合計を肯定的とみなしている。以降も同様)。しかしながら、いつまでに何をすべきかまで理

解できているメンバー(④)は6割を下回る。施策は示されているものの、それぞれの納期が伝えられていない状況もうかがえる。

部門戦略の背景の理解については、興味深い傾向が示されている。外部環境や内部環境を理解し(⑤)、また何も手を打たなかった場合の帰結について理解しているメンバー(⑥)は7～8割にのぼるものの、「⑦意思決定理由の理解」は5割にとどまっている。この結果はどう解釈できるだろうか。ある経営学者によれば、日本のマネジャーは、収集した情報を分析フレームに当てはめるものの、深く解釈して論理的に結論を導き出そうとする人は少なく、結論に飛躍する傾向があるという。このような思考パターンが調査結果に表れているのかもしれない。あるいは、深く考えて



## 部門戦略の理解度・納得度の実態:標準偏差と平均値の散布図



軸の交点は、理解度・納得度の全質問についての平均値・標準偏差を単純平均したものである。

いるものの、メンバーは理解してくれるだろうという思い込みのもと、きちんと伝えることを怠っているのかもしれない。

次は納得度である。ここでの調査結果は、我々の予想を裏切った。調査票設計段階では、部門戦略には賛同していても(⑧)、自分に与えられた役割には賛同しない(⑨)という、いわば総論賛成、各論反対のメンバーが少なからずいることを想定していた。しかし、結果はその反対であった。たとえ部門戦略には賛同してなくても、自分の役割は果たそうと思う傾向が見られるのである。日本企業の現場力は、このような責任感に支えられている部分が大いなのかもしれない。あるいは別の見方をすれば、部門全体への貢献をおろそかにして、個人目標だけに没頭する姿を映し

出しているのかもしれない。

右ページは標準偏差と平均値からなる散布図である。標準偏差とは回答のばらつきのことである。散布図の上方に位置するほど、ばらついていないことを示している。右上の象限にある「⑨個人役割への賛同」と「①方向・到達目標の理解」は、平均値が高く、ばらつきも少ないため、非常に望ましいといえる。一方「⑦意思決定理由の理解」は、ばらつきがやや大きい。つまり、意思決定に至った理由をある程度は説明できているミドルマネジャーもいれば、そうでない人もいるということがうかがえる。

実態

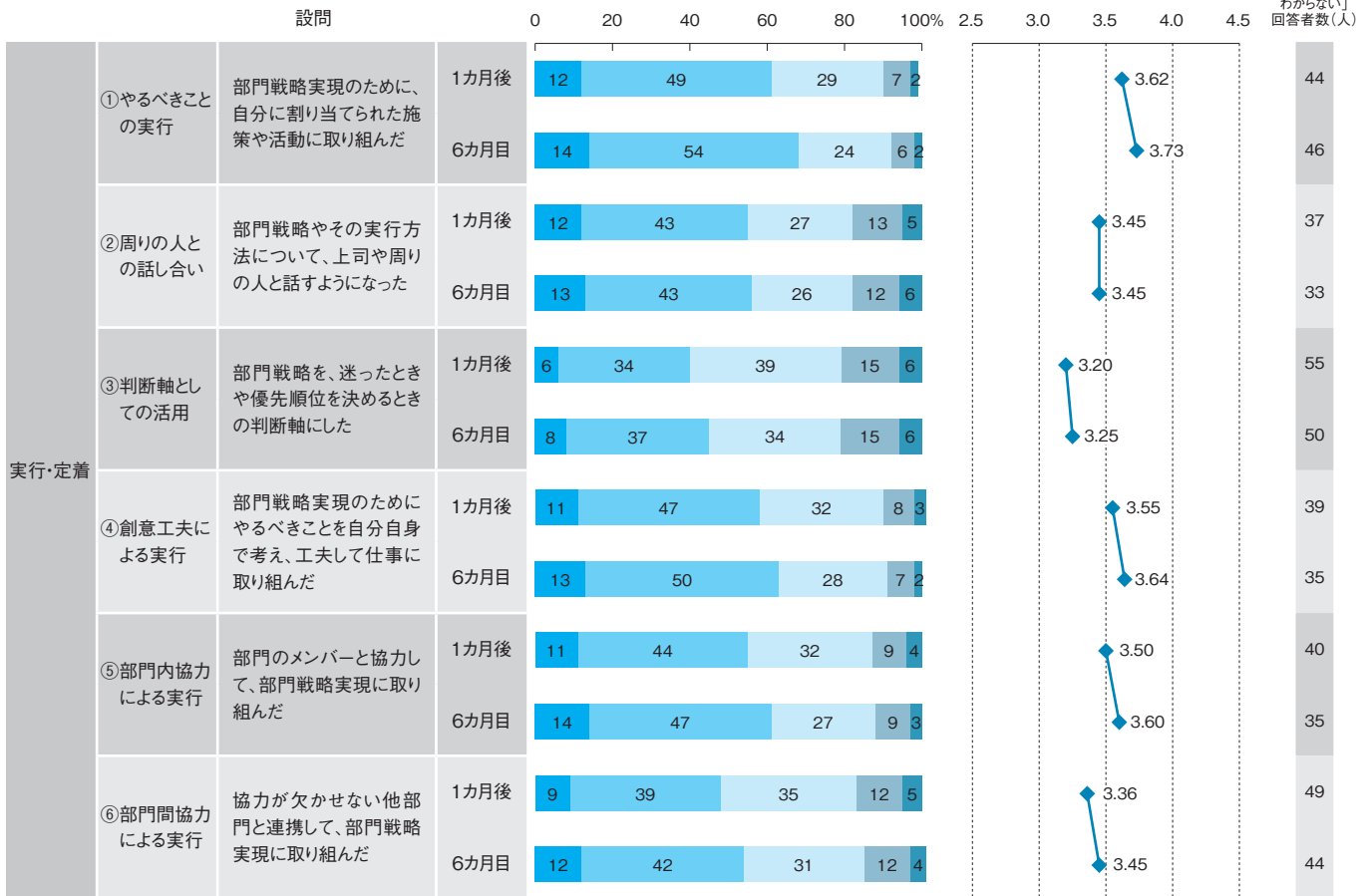
# 02

## 部門戦略の実行度・定着度

部門戦略に沿った行動を期初に起こしたメンバーは6割にとどまっているが、半年経った時点では7割に増加する。

部門戦略の実行度・定着度の実態:回答割合と平均値

● 実行度:上段/定着度:下段



n=2170

■ 5:よくあてはまる ■ 4:わりとあてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あまりあてはまらない ■ 1:ほとんどあてはまらない ◆ 平均値  
 ※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

ここでは、部門戦略に対するメンバーの実行度と定着度を調査している。実行度では期初から1カ月程度たった時点でのことを、定着度では6カ月目に入った時点のことを回答してもらった。なお、両者とも同じ設問を用いている。

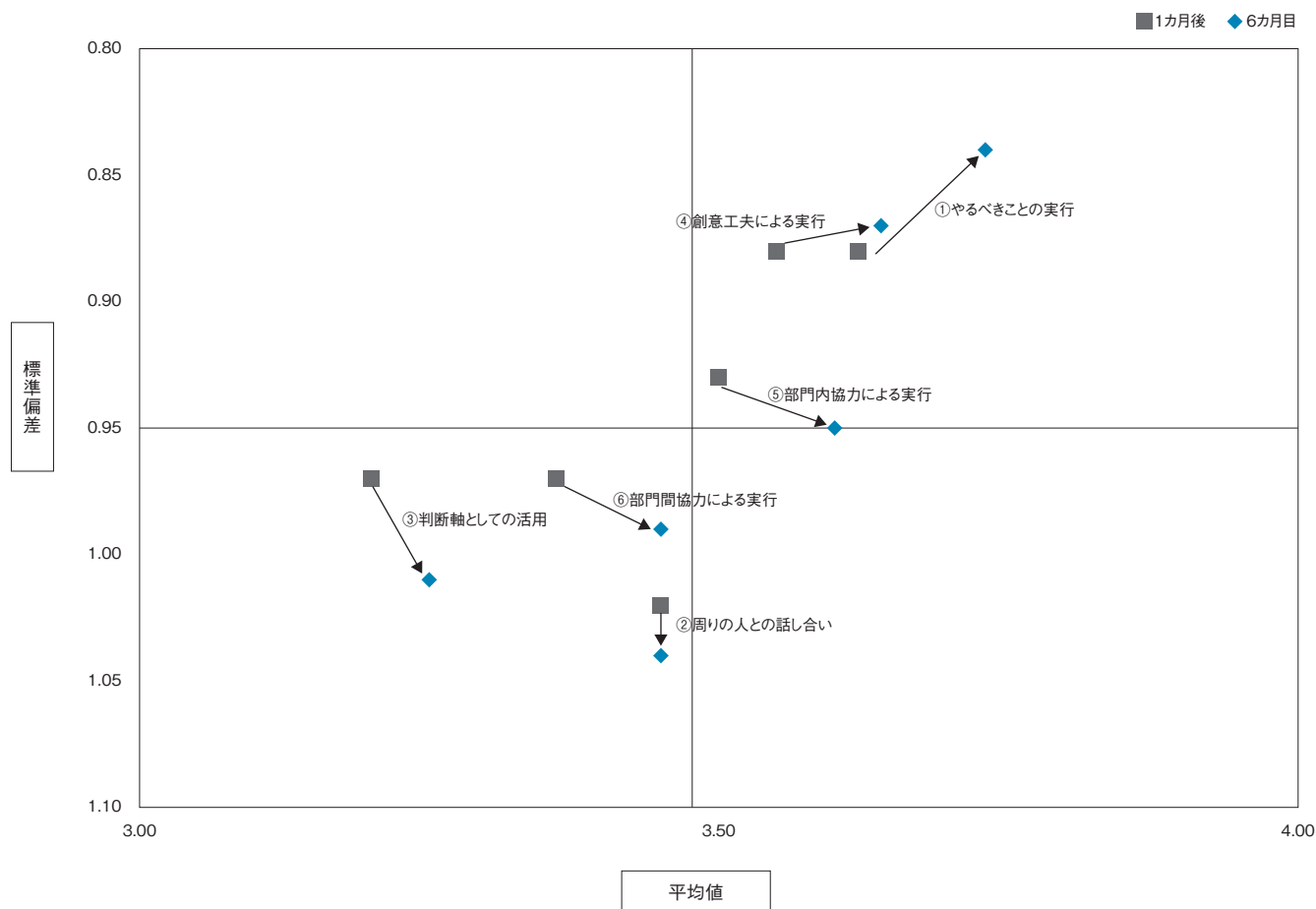
戦略実行度を最も端的に表す設問項目は、「①やるべきことの実行」である。自分に割り当てられた施策や活動に対して、1カ月後に取り組み始めたメンバーは6割強であり、6カ月目では7割に増加している。

本調査では、意図的に含めた設問項目が3つある。そのうちの2つは、「⑤部門内協力による実行」と「⑥部門間協力による実行」である。過去2年間の我々の調査研究からは、部門内や部門間の

協力関係が少なくなっている傾向がうかがえたからである(40ページ参照)。部門内の他のメンバーと協力して部門戦略実現に取り組んでいるメンバー(⑤)は1カ月後で6割弱、6カ月目では6割程度と、「①やるべきことの実行」よりやや少ないものの極端な差は見られない。一方、協力が欠かせない他部門と連携して部門戦略の実現に取り組んでいるメンバー(⑥)は、1カ月後で5割弱、6カ月目でも5割強と、やや少ない。そもそも他部門間と連携する必要がないと思っている人がいるからかもしれない。

意図的に含めた設問項目の3つ目は、「④創意工夫による実行」である。戦略が仮説であるという前提に立った場合、現場での創意工夫が業績向上の鍵となるからである(44ページ参照)。

部門戦略の実行度・定着度の実態:標準偏差と平均値の散布図



軸の交点は、実行度・定着度についての平均値・標準偏差を単純平均したものである。

ここでも「①やるべきことの実行」と同等であり、日本企業における現場の強さを再確認する結果となった。

右ページ掲載の散布図では、ほとんどの設問項目で、1カ月後よりも6カ月目の方が平均値が高くなっている。調査票設計時点では、時間が経つにつれて息切れしてしまうのではと考えていたが、「戦略実行は減速する」のではなく、「戦略実行は加速する」という結果になった。イノベーション普及理論(6ページ参照)でも、人はアイデアを採用後も、そのアイデアの効果に関するさまざまな情報を探し求めることで、自分の行動を強化するという。もしそうだとしたら、期中に部門戦略の意図を改めて伝達した

り、成功事例の共有によって戦略の有効性を伝えたりすることをおろそかにしてはいけないだろう。

次に、ばらつきを踏まえて考察する。「①やるべきことの実行」は、時間の経過とともに平均値もばらつきも改善している。一方、「⑤部門内協力による実行」と「⑥部門間協力による実行」は、平均値は高くなっているものの、ばらつきも大きくなっている。業務や組織の特性上、協力が必要なメンバーとそうでないメンバーの間で、実行度の差が大きくなったからだと推察される。ただし、我々の分析では、協力が必要ではないと思われるメンバーでも協力による効果があるという結果になっている(40ページ参照)。ばらつきの改善が期待される。

実態

# 03

## 戦略実行度の職種別比較

部門戦略の理解度、納得度、実行度、定着度ともに、営業職が総じて高い。反対に、技能職は総じて低く、研究・開発職、技術・SE職には特徴が見られる。

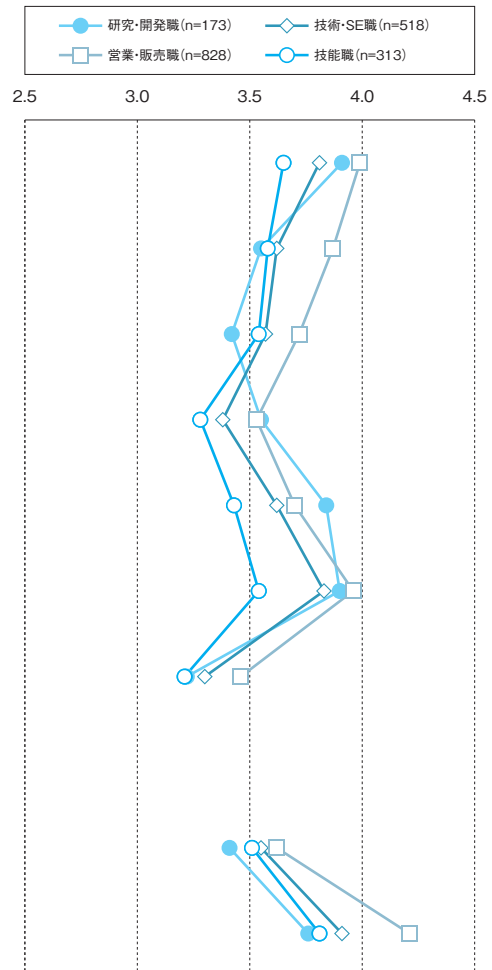
部門戦略の理解度・納得度の実態:職種別平均値の比較

●理解度

		設問
部門戦略の理解	①方向・到達目標の理解	目指す方向や到達目標を理解できた
	②施策や活動の理解	施策や活動(具体的にやるべきこと)を理解できた
	③優先順位の理解	優先順位(重点的に取り組むこと、止めるべきこと)を理解できた
	④時間軸の理解	時間軸(いつまでに、どこまで実施すべきか)を理解できた
部門戦略の背景の理解	⑤外部・内部環境の理解	部門戦略の背景となった、外部環境や組織内部の状況を理解できた
	⑥成行きか帰結の理解	このまま何も手を打たないと、どのような問題が生じてしまうかを理解できた
	⑦意思決定理由の理解	さまざまな選択肢があるなかで、その部門戦略が採用された根拠や理由を理解できた

●納得度

部門戦略の納得	⑧部門戦略への賛同	全体的に、部門戦略に賛同した
	⑨個人役割への賛同	自分に与えられた役割を積極的に果たそうと思った



これまで説明した部門戦略の理解度、納得度、実行度、定着度について、職種別に違いがあるかを分析する。調査票では9種類の区分を設定して、最も近い区分を回答者に選択してもらっている。そのなかで回答数が多かった4区分(研究・開発職、技術・SE職、営業・販売職、技能職)を取り上げ、グラフ化した。

総じていえば、ほとんどの設問項目において営業・販売職の平均値が高く、技能職の平均値が低いという結果になっている。以下で細かく見ていきたい。

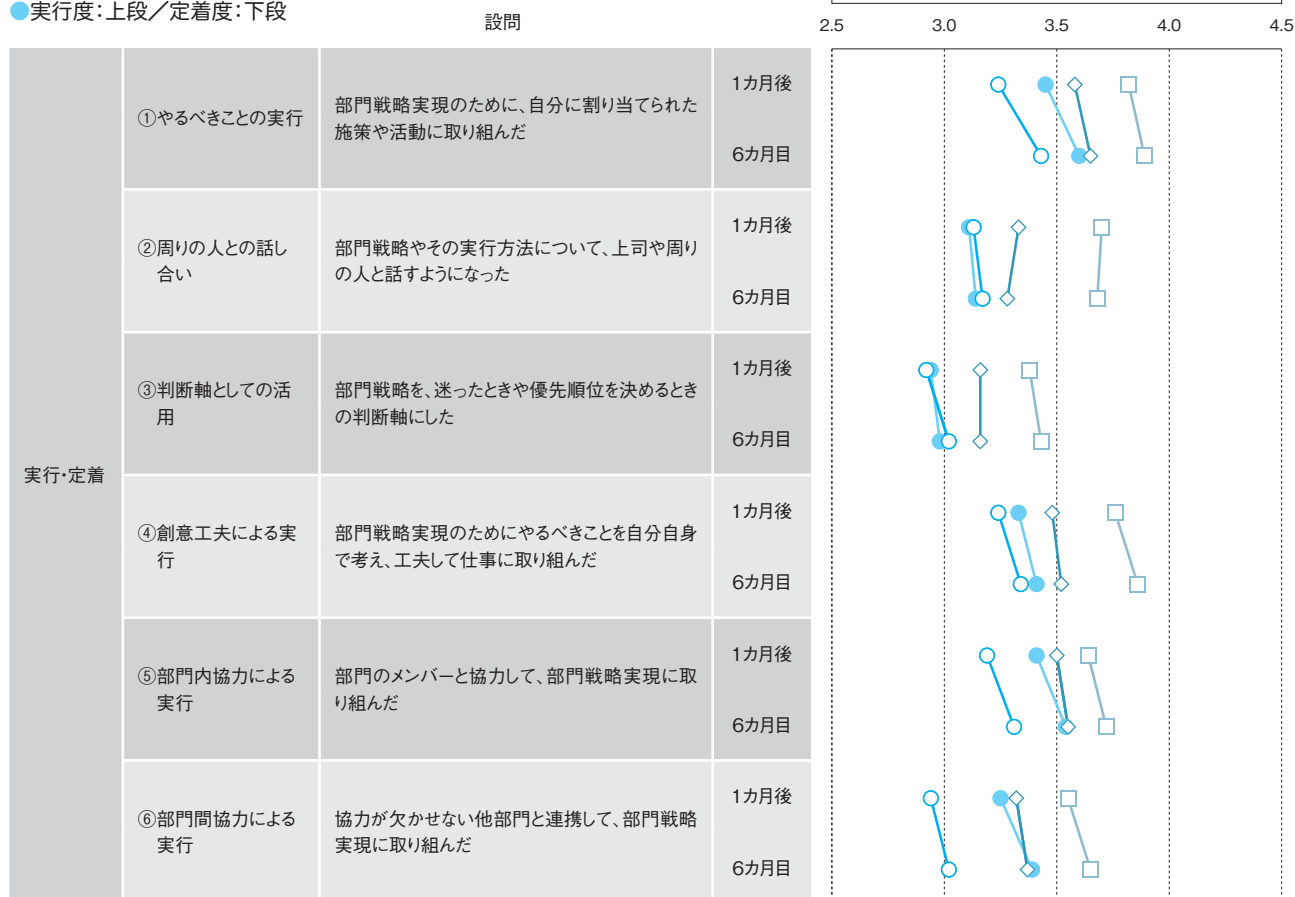
まずは理解度・納得度についてである。部門戦略の理解度においては、研究・開発職に特徴的な傾向が見られる。「①方向や到達目標の理解」は、営業職に遜色ないくらい高い。しかし、「②

施策や活動の理解」や「③優先順位の理解」は最も低い。ところが「④時間軸の理解」は最も高い。研究開発は試行錯誤の要素が多く、事前に進め方を決定することが難しいという職種特性が影響しているものと思われる。到達目標と最終納期だけはしっかり伝え、どのように実行するかは、メンバーに任せているのだろう。

また、技能職で全体的に低くなっているのは、どのような戦略であろうが、品質、コスト、納期という普遍の目標があるため、戦略変更にあまり敏感になれないのかもしれない。ちなみに「技能職」とは、加工・組立作業、監視・検査作業に従事するものである。今回の調査では現場で工事をするものや、病院の看護師

部門戦略の実行度・定着度の実態:職種別平均値の比較

● 実行度:上段/定着度:下段



も技能職を選択している。

部門戦略の納得度については、営業・販売職において、「⑥部門戦略への賛同」と「⑨個人役割への賛同」との乖離がかなり大きいところが特筆すべき点である。この乖離が日本企業の現場力の源泉かもしれないと先ほど説明したものの、ここまで乖離が大きすぎると健全な状態とは考えにくい。あくまでも推測だが、過度な売上目標などによって、強制的圧力が働いている可能性も否定できない(21ページ参照)。

ここで、図表に記載されていない職種の特徴を簡単に説明する。まず総務・人事・経理・法務職および一般事務職の理解度が総じて低いことが挙げられる。その理由は、技能職と同様に、戦

略変更によって業務内容が大きく変わらないからかもしれない。反対に、企画・マーケティング職の理解度は高い。戦略を策定する立場にあるからだろう。

次は実行度・定着度についてである。部門戦略の実行度および定着度については、技術・SE職にやや特徴が見られる。他の職種に比べて、1カ月後の実行度と6カ月目の実行度の差が小さい。技術・SE職という職種の特性に起因するものなのか、それとも技術・SE職のミドルマネージャーが継続的に戦略実行を促していないからなのか、その理由は分からないが、課題として認識すべきであろう。

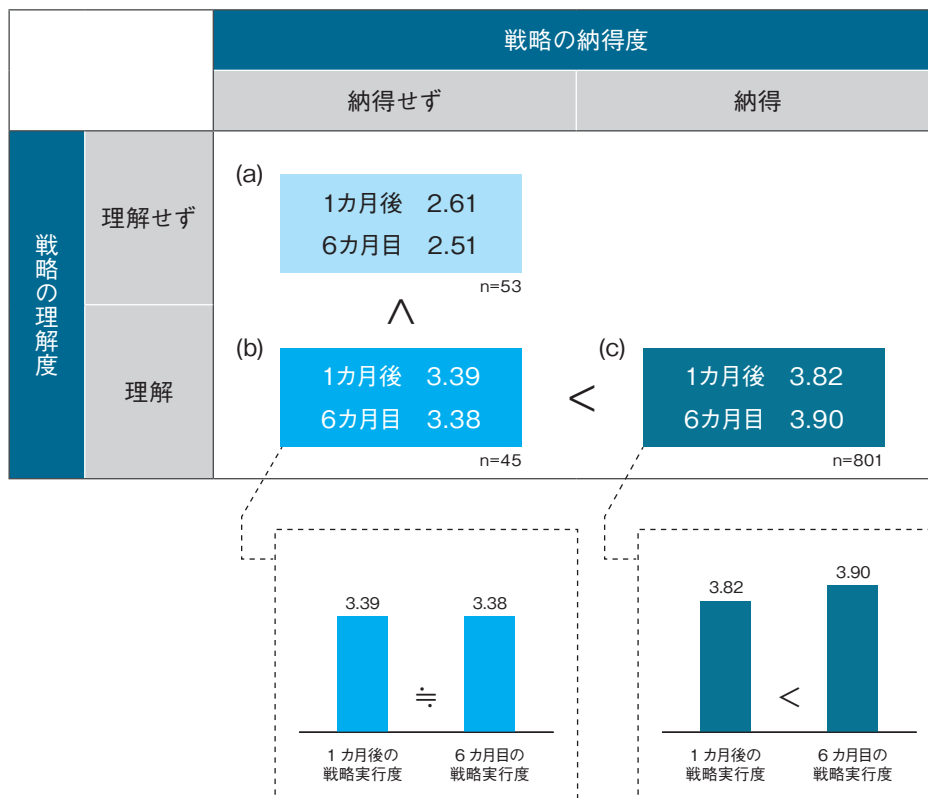
分析

# 04

## 理解度・納得度が戦略実行に与える影響

部門戦略を理解し、納得しているメンバーほど、戦略実行度が高い。特に、納得度が高い人は、最後までやり切る傾向が見られる。

### 理解度・納得度別の戦略実行度の比較



図中の数値は1カ月後(上段)および6カ月目(下段)の戦略実行度を示している。戦略実行度とは部門戦略の実行および定着に関する6つの設問から作った尺度である。なお、尺度の信頼性を表すクロンバックのα係数はそれぞれ0.874、0.872である。

戦略の理解度については、部門戦略の理解に関する4つの設問からつくった尺度を用い(α係数は0.860)、その平均値が4以上を“理解”、2以下を“理解せず”とした。戦略の納得度については、部門戦略の納得に関する2つの設問からつくった尺度(α係数は0.681)を用いて同様の手順を踏んだ。

図中2カ所の不等号は、t検定の結果、1カ月後も6カ月目も統計的に有意(1%水準)。理解も納得もしているグループについては、1カ月後と6カ月目の間の違いも有意(1%水準)。

本調査の調査フレームではロジャースのイノベーション普及理論(6ページ参照)を参考にしている。その理論では、新しいアイデアは何らかの不確実性を伴っているため、導入に際しては、人は自身の態度を強化しようとするとしている。つまり、導入前に“納得”という段階を経ることになる。その一方で、実際には納得せずに行動がなされることも多いとも説明している。

組織行動学においても同様の研究結果が得られている。ここでも当初は態度が行動を決めると想定されていたが、1960年代末以降から、態度と行動との関係は、あったとしてもわずかだという研究結果が報告され始めた。組織行動学の世界的権威であるE. H. シャインによれば、外部からの強制的圧力がかかる場合などは、納得せずとも行動が起こされるという。

それでは、戦略実行に対しては、理解度や納得度はどのような影響を与えるのであろうか。納得度は重要ではないのだろうか。

### 分析方法と分析結果

部門戦略を理解しているメンバーとしていないメンバー、納得しているメンバーとしていないメンバーという2軸で回答者を4つのグループに分け、戦略実行度に違いがあるかを分析した。なお、理解度も納得度も、期初における状態を尋ねたものである。

まずは、部門戦略の理解度の影響についてであるが、部門戦略に理解も納得もしていなかったグループに比べ、納得はしていないものの理解はしていたグループの戦略実行度はかなり高いという結果になった(aとbの比較)。納得せずとも理解するだけで、ある程度の実行が期待できるということである。

次に部門戦略の納得度の影響を分析したところ、理解するだけでなく納得もしていたメンバーの戦略実行度はさらに高かった(bとcの比較)。当然のことであるが、理解させるだけでなく、納得させることも重要だということである。

ここで、期初から1カ月後の実行度と、6カ月目の実行度を比較してみたい。理解だけしかしていないグループでは1カ月後でも6カ月目でも実行度に違いが見られないのに対して、納得もしているグループでは、6カ月目の戦略実行度が高いことがわかる。ちなみに、重回帰分析という統計手法を用いて分析した場合でも、同様の結果が得られている。これらの結果を整理すれば、部門戦略を理解しているだけでも戦略実行力は高まるものの、納得もしていれば、持続力が増すということになる。

### 考察

チェンジ・マネジメント分野の第一人者であるハーバード大学のJ. P. コッターは、1995年に「企業変革の落とし穴」と題する論文をハーバード・ビジネスレビュー誌に寄せ、大反響を巻き起こした。その論文では、変革の初期段階での危機感の醸成が強調されており、人為的に赤字をつくることで危機感を醸成する方法なども紹介している。しかし、納得させることには触れられていない。これは強制的圧力に近く、我々の分析結果にもとづけば、戦略実行が持続しないことになる(コッターは、別の方法で持続させることを提唱しており、持続力を軽視しているわけではないことを付け加えておく)。

コッターの論文発表から10年後にあたる2005年に、同じくハーバード大学のD. A. ガービンも同誌に「説得が変革の土壌をつくる」という論文を寄せ、納得させることの重要性を強調した。

企業の実情を考慮すれば、現実的にはメンバーが納得するまで待てない状況もあり、強制的圧力の必要性も否定できない。だからといって、そのような手段を多用すれば、どこかに歪みが生じてしまう。どんな状況でも、メンバーを納得させる努力を怠ってはいけないうらう。

## Opinion

# メンバーが喜ぶ戦略を策定すべきか

予備調査では、部門戦略実行を阻害する要因を幅広く収集した。当然、ミドルマネジャーのマネジメント以外の要因も挙げられた。そのなかで多かったものが、部門戦略の内容そのものについてである。その意見にもとづいて作成したものが、下図の設問である。なお、④から⑥は否定的な文になっているが、回答データを反転して(5と1、2と4を入れ替えて)集計したため、平均値が高いほど肯定的であることを示している。

いずれも部門戦略の納得度と相関があることを確認できたが、なかでも①と②における関係性がやや強かった。

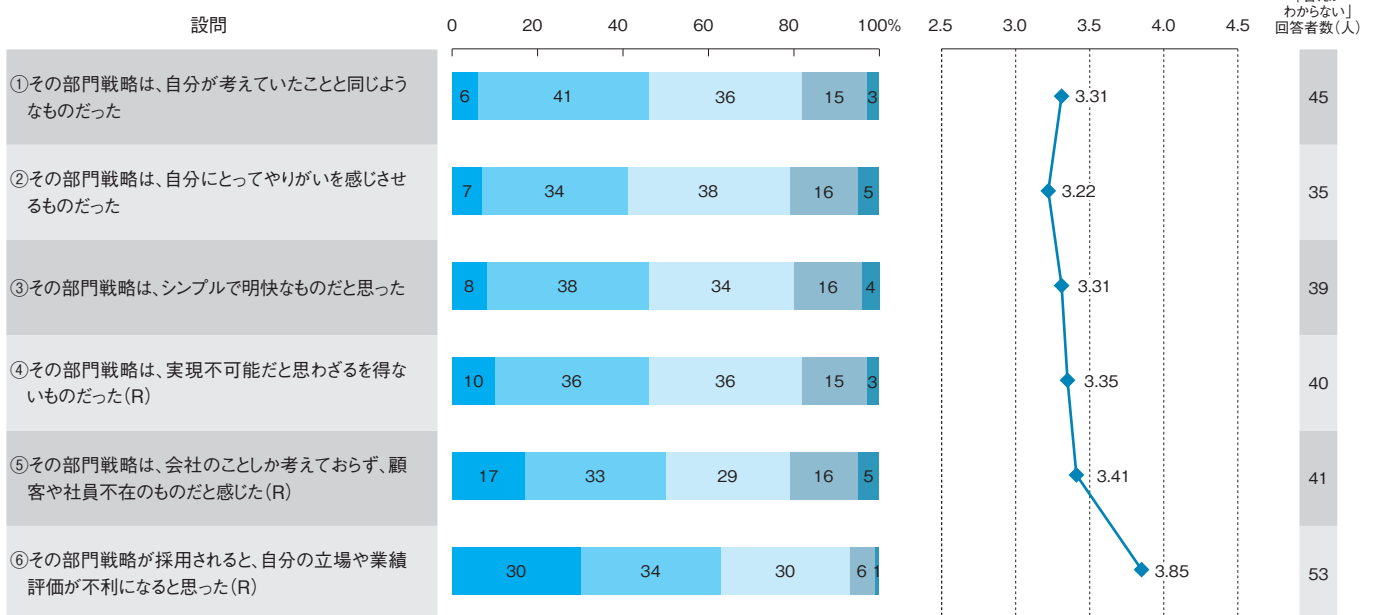
それでは納得度を高めるために、メンバーの考えと同じような部門戦略をつくり、またメンバーがやりがいを感じるような部門戦略をつくるべきなのだろうか。そうとは思わない。現場の状況

を反映させることが大切だとはいえ、現場目線だけで部門戦略を策定しては、全社方針や関連組織との不整合を起こし、部分最適になってしまう危険もある。また事業にはさまざまなステークホルダーが取り巻いており、メンバーに十分なやりがいを感じさせることのできない戦略を選択しなければならないときもある。

そのことを理解しているメンバーもいるようである。下図の①、②について肯定的に捉えているメンバーが4~5割しかいないのに、14ページで示した通り、部門戦略には6割以上が納得しているのである。

メンバーが喜ぶ部門戦略をつくるよりも、納得するように説明する方が鍵なのではないだろうか。

部門戦略に対する感想:回答割合と平均値



(R):反転項目。得点を逆転させて計算。

n=2170

■ 5:よくあてはまる ■ 4:わりとあてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あまりあてはまらない ■ 1:ほとんどあてはまらない ◆ 平均値

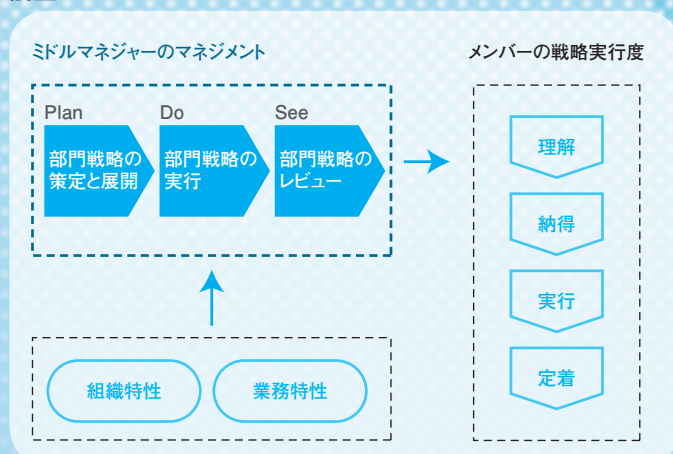
※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの



## 調査結果2 ミドルマネジャーのマネジメント

# research

### 調査フレーム



どのようなマネジメントが、メンバーの戦略実行を促すのだろうか。また、そのマネジメントは適切になされているのだろうか。ここではミドルマネジャーのマネジメントを「部門戦略の策定と展開」、「部門戦略の実行」、「部門戦略のレビュー」に分け、メンバーの戦略実行度への影響を分析した。さらにはマネジメントの実態を調査した。

分析の結果、ミドルマネジャーのマネジメントは3因子に分けられ、特に「戦略のマネジメント」因子が影響していることがわかった。さらに細かい領域で分析したところ、進捗管理の影響が大きかった。また実態調査では、部門戦略の伝達、部門内協力の促進については、メンバーは概ね肯定的な回答をしているものの、個人への展開や能力開発、個人単位のレビューはやや低いという結果になった。

分析

# 01

## ミドルマネジャーのマネジメントと戦略実行度

戦略実行のためのミドルマネジャーのマネジメントは、「戦略のマネジメント」、「人・組織のマネジメント」、「個人業績評価」の3つに分けられる。

ミドルマネジャーのマネジメント:因子分析の結果

因子名	設問の要約	領域	因子負荷量		
			因子1	因子2	因子3
因子1 戦略のマネジメント	背景や理由の伝達	戦略の伝達	.773	.300	.171
	全体像の伝達	戦略の伝達	.765	.312	.210
	自分の言葉での伝達	戦略の伝達	.743	.327	.142
	重点施策への展開	施策への展開	.723	.363	.211
	メンバーの意見の考慮	戦略の策定	.706	.377	.186
	上位層への徹底確認	戦略の策定	.698	.324	.209
	意見交換の機会の設定	戦略の伝達	.664	.359	.171
	個人々人への意味の伝達	個人への展開	.642	.451	.251
	従来業務の見直し	施策への展開	.571	.374	.214
	指標・目標値の設定	施策への展開	.562	.356	.306
	特性を考慮した個人展開	個人への展開	.561	.458	.253
	継続的な戦略発信	継続的取り組み	.543	.541	.287
	個人業務目標の設定	個人への展開	.541	.417	.287
	戦略の評価	部門単位のレビュー	.527	.387	.392
	部門戦略の実行確認	部門単位のレビュー	.496	.383	.398
矛盾のない指示や言動	継続的取り組み	.492	.453	.269	
因子2 人・組織のマネジメント	一緒に考える	実行支援	.392	.736	.124
	手助け・助言	実行支援	.413	.711	.179
	認めてあげる	進捗確認	.284	.710	.265
	動機づけ	実行支援	.356	.702	.209
	前進していることの伝達	進捗確認	.339	.689	.291
	メンバー相互の支援促進	部門内協力の促進	.357	.644	.280
	他部門への働きかけ	他組織への働きかけ	.448	.604	.214
	メンバー協力の促進	部門内協力の促進	.406	.592	.243
	顧客・取引先への働きかけ	他組織への働きかけ	.446	.587	.241
	教育・OJT	能力開発	.267	.585	.239
	戦略の進捗確認	進捗確認	.397	.582	.260
	途絶えることのない進捗管理	継続的取り組み	.538	.576	.289
	上位組織への働きかけ	他組織への働きかけ	.471	.573	.262
	成功事例の共有・横展開	部門内協力の促進	.421	.562	.299
	より良い方法の探究	軌道修正	.495	.552	.286
機動的な戦略修正	軌道修正	.517	.539	.324	
任せる	実行支援	.183	.437	.161	
因子3 個人業績評価	戦略に連動した個人評価	個人単位のレビュー	.157	.163	.737
	他者協力を加味した個人評価	個人単位のレビュー	.210	.223	.632
	結果に基づく個人評価	個人単位のレビュー	.140	.198	.591
	プロセスに基づく個人評価	個人単位のレビュー	.300	.361	.548

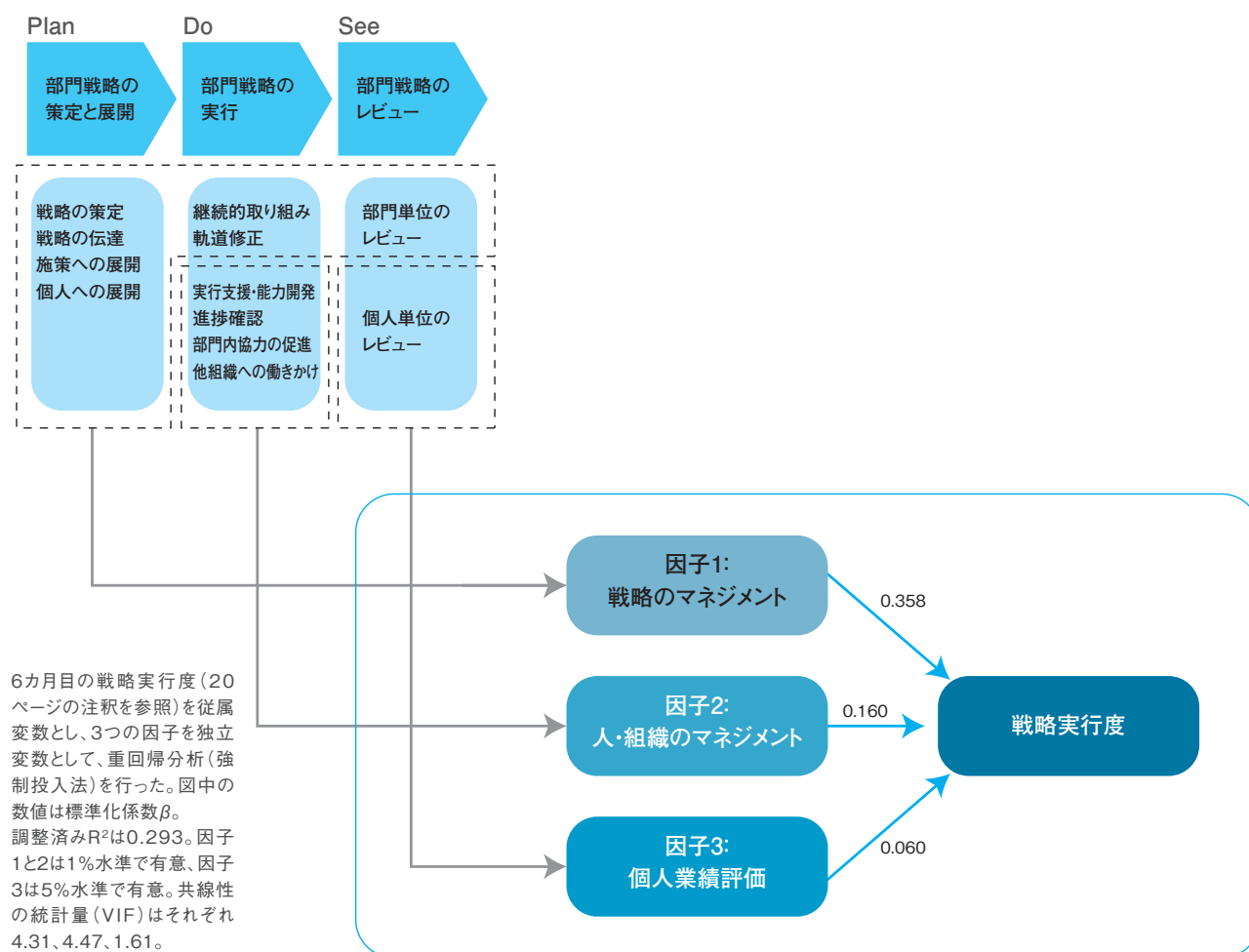
クローンバックのα係数 .960 .958 .798

紙幅の都合で設問内容そのものは掲載していない。28～30ページを参照いただきたい。

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因(潜在的変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、バリマックス回転を用い、以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときにα係数が大きく増加する項目の除去、3. α係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クローンバックのα係数)が0.7以上になった時点で終了する。

戦略実行度への影響は「戦略のマネジメント」が最も強く、「人・組織のマネジメント」がそれに続く。「個人業績評価」の影響はそれほど大きくない。

#### ミドルマネジャーのマネジメントが戦略実行度に与える影響:重回帰分析の結果



ミドルマネジャーのマネジメント項目を因子分析という手法を用いて分析したところ、3つに分類された。1つ目は「戦略のマネジメント」である。これは、期初に部門の戦略を策定・展開し、期中には戦略を持続する努力をするとともに必要に応じて修正し、期末に実行結果をレビューするというものである。2つ目は「人・組織のマネジメント」である。これは戦略を実行するために、メンバーを直接的に支援し、またメンバーが行動しやすいように部門内協力や部門間協力を働きかけるというものである。3つ目が「個人業績評価」である。これは戦略に沿った行動をとり、また結果をだしたかを個人単位で評価するものである。

重回帰分析の結果、「戦略のマネジメント」がメンバーの戦略

実行度に対して最も影響を与えており、「人・組織のマネジメント」がそれに続いた。なお、図中の数値は標準化係数 $\beta$ と呼ばれるものであり、この数値が大きいほど、影響度も大きいことを示す（重回帰分析および標準化係数 $\beta$ は33ページを参照）。

一方、「個人業績評価」が与える影響はそれほど大きくない。業績評価制度は重要であることに違いないが、それだけではなかなか人を動かせないことを示唆しているのだろう。ちなみに、予備調査にて戦略実行を促す要因をたずねたところ、個人業績評価を挙げるマネジャーが多かったのに対し、メンバーではほとんど挙がっていなかった。

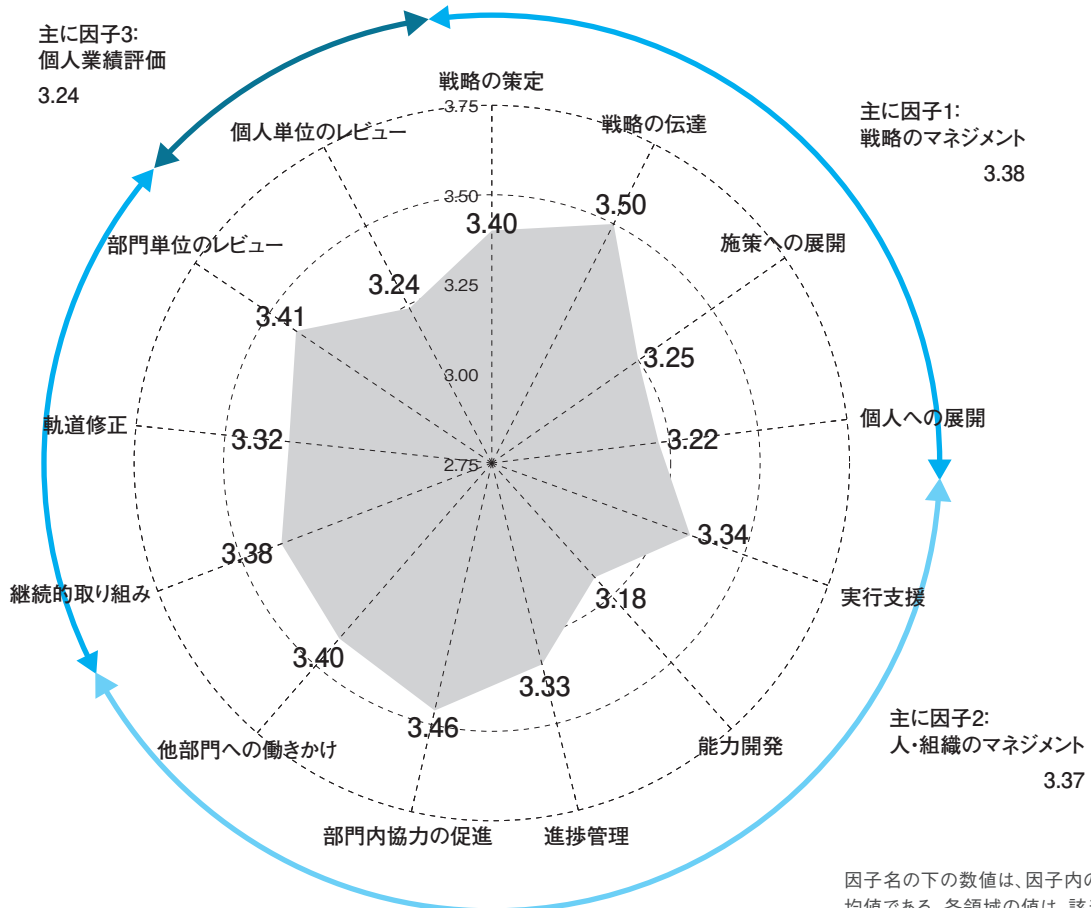
実態

# 02

## ミドルマネジャーのマネジメント状況の概観

ミドルマネジャーによる部門戦略の伝達、部門内協力の促進については、メンバーは概ね肯定的な回答をしているものの、個人への展開や能力開発、個人単位のレビューはやや少ない。

領域別のマネジメント状況の実態:平均値



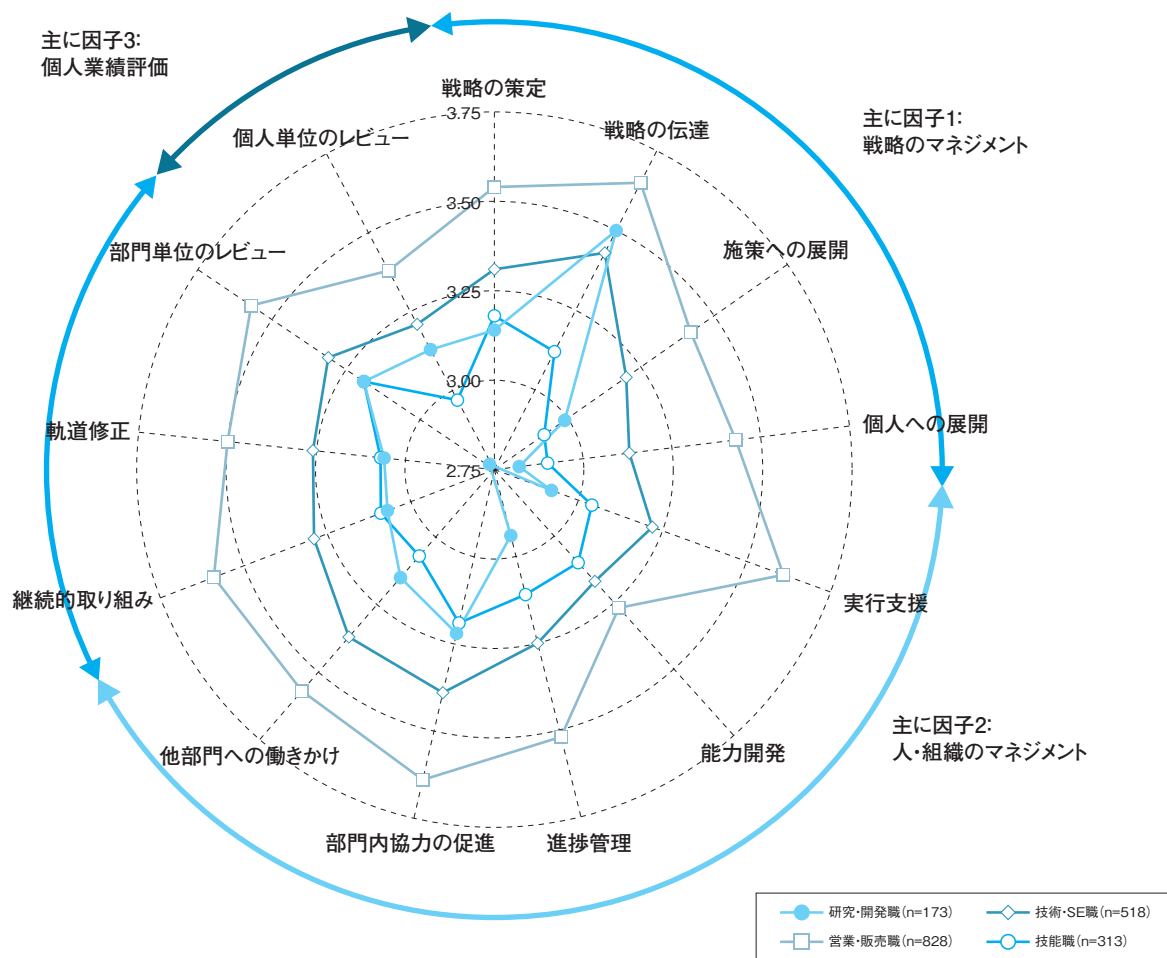
因子名下の数値は、因子内の全設問の平均値である。各領域の値は、該当する設問の平均値である。なお、尺度の内的整合性を高めるために、実行支援④「任せる」と部門単位のレビュー③「翌期への反映」は除去。

ここでは3因子別のマネジメント実態ではなく、より詳細なレベルでの実態を示している。調査フレーム(6ページ参照)で示した「部門戦略の策定と展開」、「部門戦略の実行」、「部門戦略のレビュー」という区分より、もう一段分解した領域で実態を整理した。それぞれの領域がどのような設問で構成されているかは、28~31ページを参照いただきたい。また、設問レベルの実態も同ページを参照いただきたい。

グラフの目盛りは、領域内全設問の回答を平均した値を表している。「戦略の伝達」や「部門内協力の促進」については、ミドルマネジャーのマネジメントを肯定的に捉えているメンバーが多いことがわかる。その一方で、「個人への展開」、「能力開発」、

「個人単位のレビュー」についての肯定的な回答はやや少ないという結果になっている。部門全体に対する関与よりも、個人に対する関与の方がなされていないようである。

領域別のマネジメント状況の実態:職種別平均値の比較



肯定的な回答が少ない原因は、職種別に掘り下げることで追求できる。「個人への展開」の低さは、研究・開発職および技能職で肯定的な回答が少ないことの影響を受けていることがわかる。また、「能力開発」については、研究・開発職、営業・販売職の影響を受けている。

その他の職種別傾向を簡単に説明すると、営業・販売職では、すべての領域において、メンバーの肯定的な回答が多い。その一方で、技能職ではすべての領域で肯定的な回答が少ない。技術・SE職がその中間に位置している。また、研究・開発職のミドルマネジャーは、部門戦略を適切に伝達しているものの、施策展開や個人展開はあまりなされていないことがうかがえる。このことに

対する解釈は、「戦略実行度の職種別比較」(18ページ)で示したものと同様に、研究開発は試行錯誤の要素が多く、事前に進め方を決めることが難しいからだと考えられる。

実態

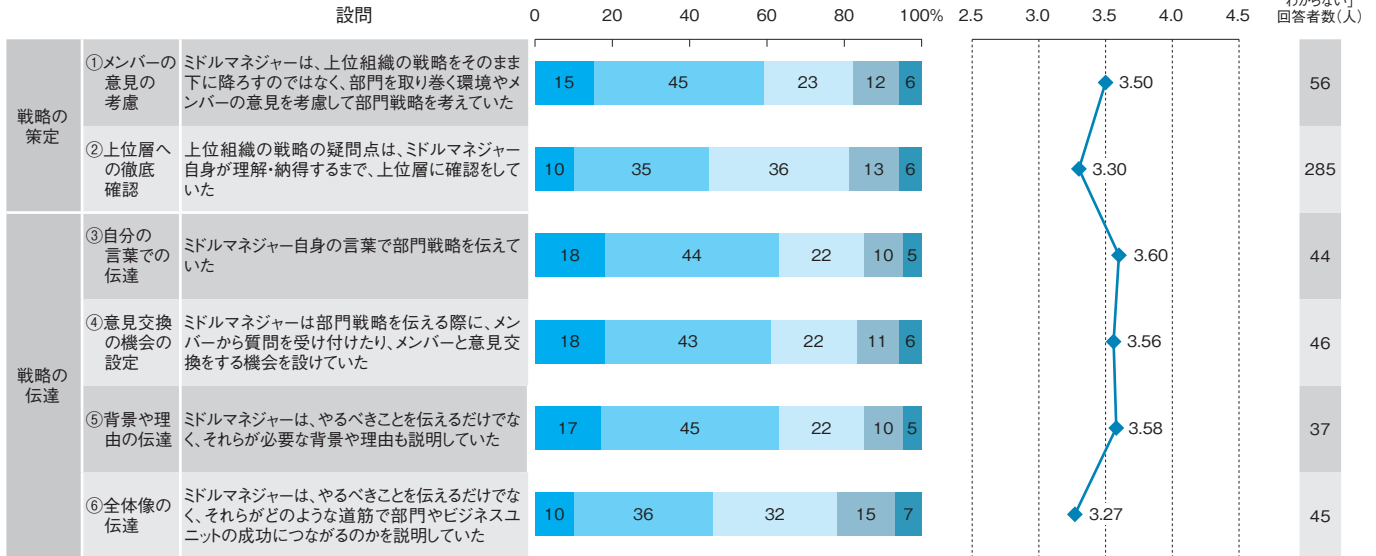
# 03

## 部門戦略の策定と展開

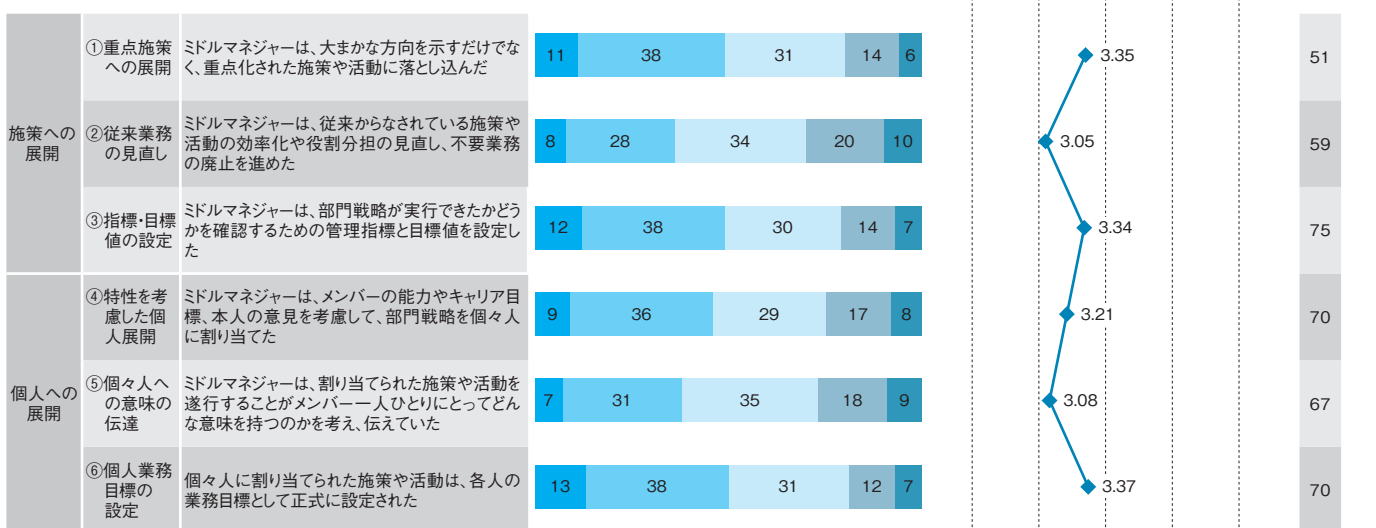
ミドルマネジャーによる部門戦略の策定・伝達については、概ね6割のメンバーが肯定的に捉えているが、施策への展開、個人への展開に対しては、その割合はやや低下する。

部門戦略の策定と伝達・展開段階におけるマネジメント状況の実態:回答割合と平均値

● 部門戦略の策定・伝達



● 部門戦略の展開



n=2170

■ 5:よくあてはまる
 ■ 4:わりとあてはまる
 ■ 3:どちらともいえない
 ■ 2:あまりあてはまらない
 ■ 1:ほとんどあてはまらない
 ◆ 平均値

※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

図表の説明は、31ページに掲載。

実態

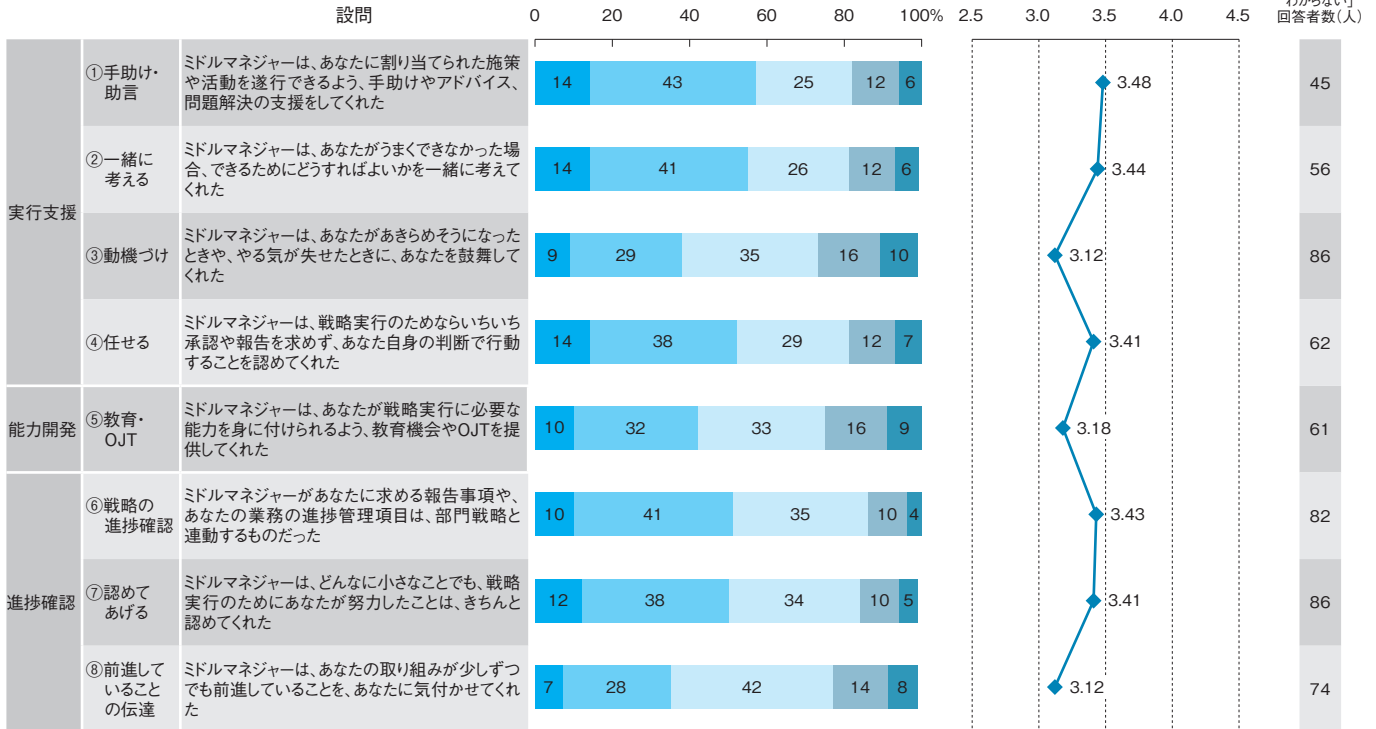
# 04

## 部門戦略の実行

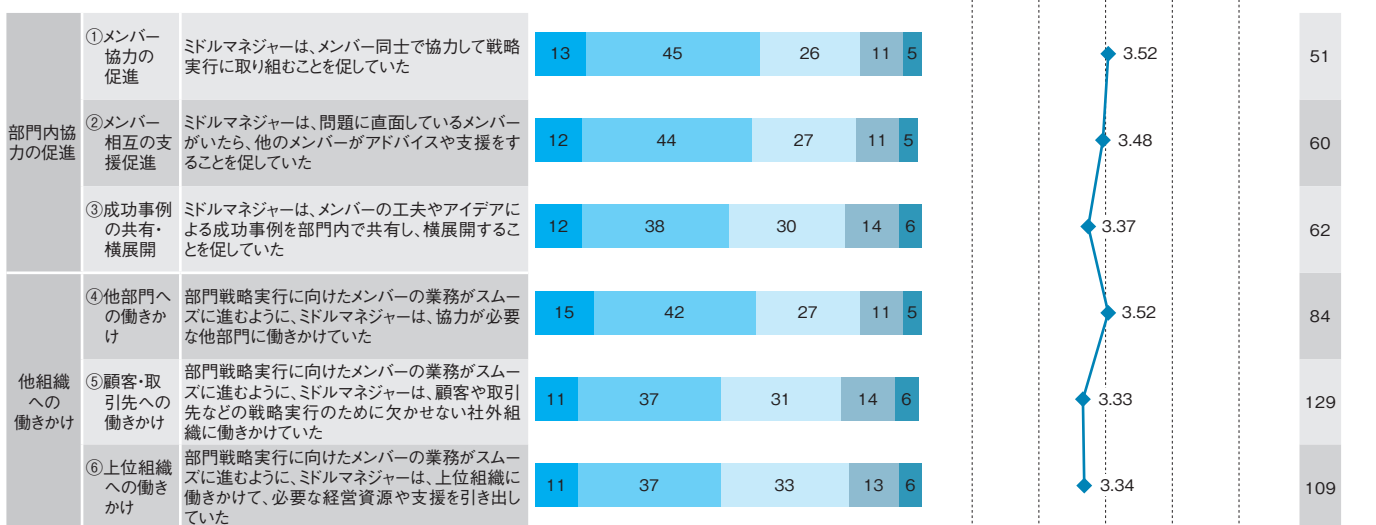
部門戦略の実行段階でのミドルマネジャーによる各種の働きかけについて、肯定的に捉えているメンバーは5割程度である。

### 部門戦略の実行段階におけるマネジメント状況の実態:回答割合と平均値

#### ●メンバーに対するマネジメント



#### ●部門運営



n=2170

■ 5:よくあてはまる ■ 4:わりとあてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あまりあてはまらない ■ 1:ほとんどあてはまらない ◆ 平均値

※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

図表の説明は、31ページに掲載。

実態

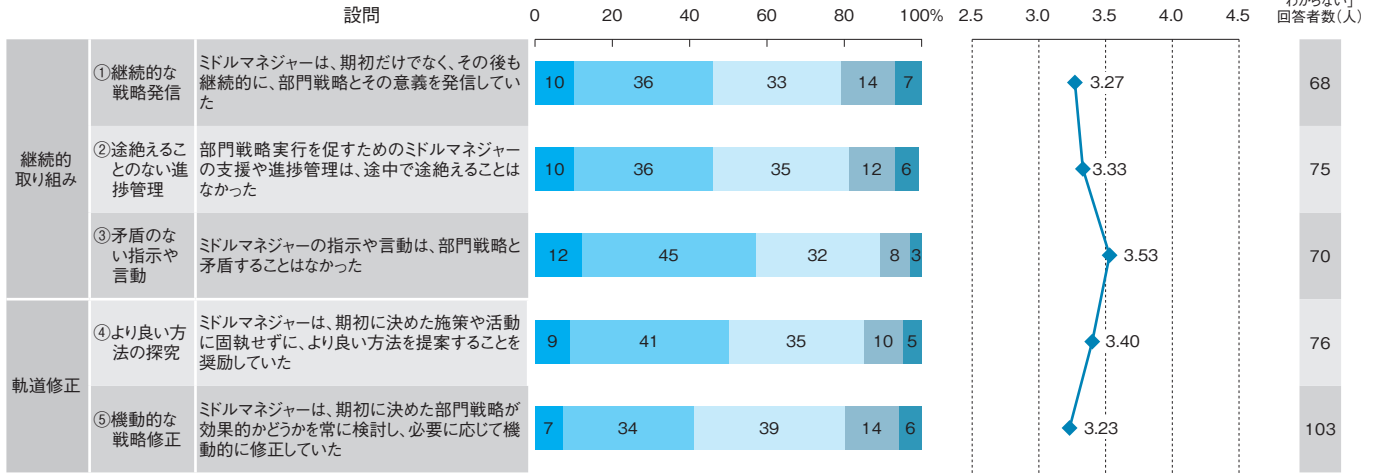
# 05

## 部門戦略の継続・軌道修正とレビュー

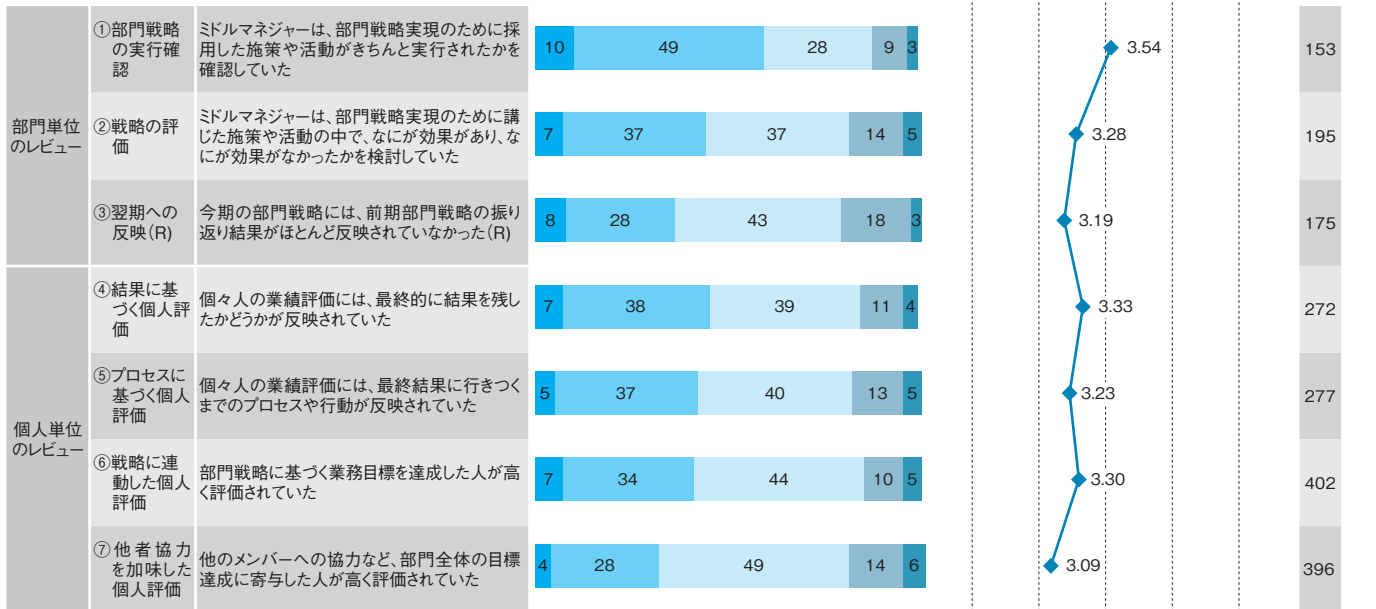
ミドルマネジャーの継続的取り組みや軌道修正について肯定的に捉えているメンバーは5割に満たず、部門戦略の評価と翌期への反映については4割にとどまる。

部門戦略の継続・軌道修正とレビュー段階におけるマネジメント状況の実態:回答割合と平均値

● 部門戦略の継続と軌道修正



● 部門戦略のレビュー



(R):反転項目。得点を逆転させて計算。

n=2170

■ 5:よくあてはまる ■ 4:わりとあてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あまりあてはまらない ■ 1:ほとんどあてはまらない ◆ 平均値

※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

図表の説明は、31ページに掲載。



### 部門戦略の策定と展開

ここでは、部門戦略を策定し、メンバーに伝達し、さらには施策や個人に展開するまでのミドルマネジャーのマネジメントを扱っている。なお誤解のないように繰り返すが、ミドルマネジャー自身による評価ではなく、メンバーによる評価である。

戦略の策定段階では、メンバーの意見は聞いているものの、上位層への確認はあまりしていないという結果になっている。しかし、上位層に確認している行為にメンバーが気づいていないだけかもしれない。

施策への展開段階では、「②従来業務の見直し」に対する肯定的な回答が4割程度だということに注目すべきである。予備調査として実施したメンバーへの定性調査では、戦略実行を阻害する要因としてこの項目を挙げる人がきわめて多かった。従来業務や前期からの施策を見直さないままに、新たな施策だけが追加されていると感じているメンバーが多いのである。さらにいえば、そのことに気づいているミドルマネジャーはほとんどいなかった。再認識が必要であろう。

個人への展開では、「⑤各々人への意味の伝達」が低くなっている。メンバーはやりがいがある戦略を求めているため(22ページ参照)、少しでもやりがいを見出せるよう、一人ひとりにとっての意味合いを丁寧に説明することが求められるだろう。

### 部門戦略の実行

ここではメンバーが部門戦略を実行しやすくするための、ミドルマネジャーの働きかけを扱っている。ミドルマネジャーの働きかけは、メンバー個人に対する働きかけと、組織を通じての働きかけの2つに分けている。

メンバーに対するマネジメントでは、「③動機づけ」と「⑧前進していることの伝達」に対するメンバーの肯定的な回答が少ない。いわゆる“ヒューマンスキル”が必要とされる設問項目が低いようである。

部門運営では、すべての設問項目で5～6割のメンバーが肯定的な回答をしている。これを高いとみるか、低いとみるかは分からない。戦略実行において他者や他組織との協力がより重要になっているなかでは(40ページ参照)、より高い水準をめざしてもいいのかもしれない。

### 部門戦略の継続・軌道修正とレビュー

ここでは2つのことを扱っている。1つ目は、戦略の実行段階で継続的に取り組むとともに必要に応じて軌道修正することである。2つ目は戦略のレビュー段階であり、部門単位と個人単位のレビューに分かれている。

1つ目についての調査結果からは、ミドルマネジャーからの指示や言動は部門戦略とし矛盾ないものの、その部門戦略を常に発信し、進捗管理をすることにはそれほど積極的になっていないという様子が見える。また、環境の不確実性が高まるなかでは、戦略の軌道修正は重要なことであるにもかかわらず(42ページ参照)、「④機動的な戦略修正」に対する肯定的な回答は4割程度である。さらなる取り組みが期待される。

次は2つ目についてである。部門単位のレビューでは、実行されたかどうかは確認するものの、総括がなされていない傾向が見える。個人単位のレビューでは、「⑤プロセスに基づく個人評価」を肯定的に捉える割合が「④結果に基づく個人評価」よりも少ない。戦略実行度への影響はプロセス評価の方が強い(38ページ参照)、検討の余地があるだろう。また、部門内協力を促すためには(40ページ参照)、「⑦他者協力を加味した個人評価」も望まれる。

さらには、個人単位のレビューだけが「3.どちらともいえない」の回答割合が多いことに着目すべきである。評価基準が明確になっていないか、明確になっていても曖昧に運用されている状況が見える。

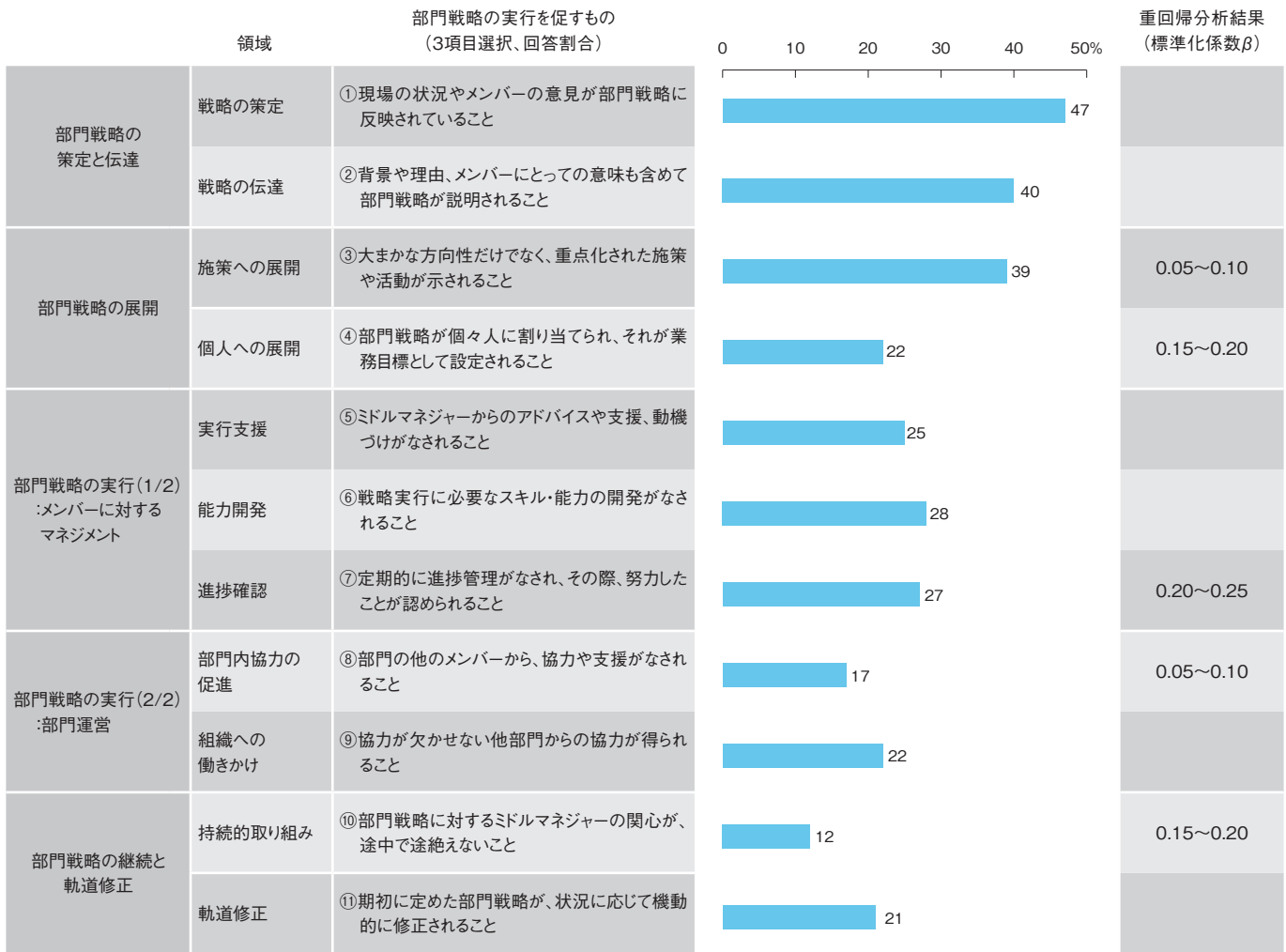
分析

# 06

## 戦略実行を促すマネジメントとは

メンバー自身は、部門戦略に現場の意見が反映されることが戦略実行度を高めると思っている。しかしながら、実際に影響しているのは、日々の進捗管理である。

戦略実行を促す要因:メンバーの回答状況および重回帰分析の結果



n=2170

マネジメント各段階の設問を参考に、できるだけそれらを包含するような説明文を作成して選択肢とした。回答者に、自分の戦略実行を促すもの上位3つを選択してもらった結果が、図表の棒グラフである。なお上位3つには順序を付けていないため、3つの重要度は等しく扱っている。

図表右側は重回帰分析の結果である。6カ月目の戦略実行度(20ページの注釈を参照)を従属変数とし、独立変数はマネジメントの各段階の設問からなる尺度を用いた。なお、すべての尺度の信頼性係数(クロンバックのα係数)は0.8以上である。数値は標準化係数βである。幅を持たせているのは、尺度間の相関が高かったためにいくつかの方法で分析したからである。強制投入法とステップワイズ法の両方で分析したほか、各尺度についても内的整合性が高くなるように設問を除去するなどした。いずれにおいても同様の傾向を示した。これらの結果が得られた時の調整済みR<sup>2</sup>はいずれも0.3程度、共線性の統計量(VIF)はいずれも5未満である。

ここ数年、“課長本”がブームである。2008年に『はじめての課長の教科書』が“課長職への指南書市場”とも呼ぶべき未開の鉱脈を掘り当ててから、さまざまな書籍が発売されている。課長にとっての重要な役割の一つは、課の方針達成のために部下を動かすことである。それら指南書でも実体験にもとづく豊富な秘訣が紹介されている。

いずれもバラエティーに富み、とても興味深い内容であるが、本稿に期待されている点は、客観的な分析結果を示すことであろう。そこで、特にどのようなマネジメントが、メンバーの戦略実行を促すのかを分析する。

### 分析方法と分析結果

25ページでは因子レベルで戦略実行度への影響を分析したが、ここではもう少し細かいレベルでの分析を試みたい。ミドルマネジャーのマネジメントサイクルをいくつかのマネジメント領域に分け、メンバーの戦略実行への影響を、2つのアプローチによって分析した。なお、この領域は26ページでの分類と同じである。

1つ目のアプローチは、メンバーに直接確認する方法である。各マネジメント領域のうち、メンバー自身の戦略実行を促すもの上位3つを選択してもらった。最も多い意見は「戦略の策定」領域の設問に対してであり、「戦略の伝達」がそれに続く。現場の状況が部門戦略に反映され、背景も含めて伝えられるほど、戦略実行度が高まるとメンバーは認識している。その次に多いのが「施策への展開」である。

これらが重要であることはメンバーが思っているだけであり、実際に戦略実行に影響を与えているかどうかは分からない。そこで2つ目のアプローチとして、重回帰分析を実施した。

ここで重回帰分析について簡単に説明する。重回帰分析とは

1つの“結果( $y$ )”と複数の“原因( $x_1, x_2, x_3 \dots$ )”からなる方程式( $y = a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2 + a_3 \times x_3 + \dots + b$ )を解くことで、それぞれの原因が結果に与える影響の強さを調べるものである。上記方程式の係数( $a_1, a_2, a_3 \dots$ )の値が大きいものほど、結果への影響が強いことになる。この係数を標準化したものが、図表右端に記載されている標準化係数 $\beta$ である。いくつかの方法で分析したため、ここでは幅を持たせている。方程式からも分かるように、例えば、「施策への展開」の得点が1増加したら、戦略実行度の得点は0.05~0.10の増加が予測されるということの意味している。

この重回帰分析の結果からは、「進捗確認」が最も強い影響を与えていることがわかる。ミドルマネジャーによって定期的に進捗確認がなされ、進捗したことをきちんと認めてもらっている人ほど、実際の戦略実行度が高まっている。次に影響が強いものは「個人への展開」と「持続的取り組み」になっている。

### 考察

この2つの分析結果の違いをどう解釈すべきだろうか。統計分析によれば、現場の意見を聞いて部門戦略を策定することや、背景等も含めてメンバーに説明するよりも、「個人への展開」や「進捗確認」の方が、効果が大きいことになる。

しかし、21ページの分析結果を重ね合わせてみると、留意すべき点が見えてくる。「個人への展開」や「進捗確認」は、“強制的圧力”になってしまう可能性がある。もし強制的圧力の側面が強くなりすぎれば、いずれはやらされ感が蔓延し、組織のどこかに歪みが生じてしまう。「個人への展開」では、個々人にとっても意味を説明してあげたり、「進捗管理」では進んだことを認めてあげるなど、メンバーの主体性を助長するための働きかけも忘れてはいけない。

## Opinion

# ミドルマネジャーだけが責められるべきなのか

予備調査では、部門戦略実行を阻害するさまざまな要因が挙げられたことは既に説明した通りだが、そのなかにミドルマネジャーの態度に関するものも多く見られた。それらを集約したものが下図の設問である。

ここで3つ目の設問「③ミドルマネジャーは、上位戦略を否定するようなところがあった」に注目していただきたい。予備調査でのメンバーへの定性調査では、この項目を挙げる人はそれほど多いというわけではなかった。しかしながら、ミドルマネジャーへの定性調査では、これを挙げる人がとても多く、実に35%の人が挙げていた。選択式の設問ではなく自由回答形式の設問であることを考えると、35%という値は極めて多いと考えられる。

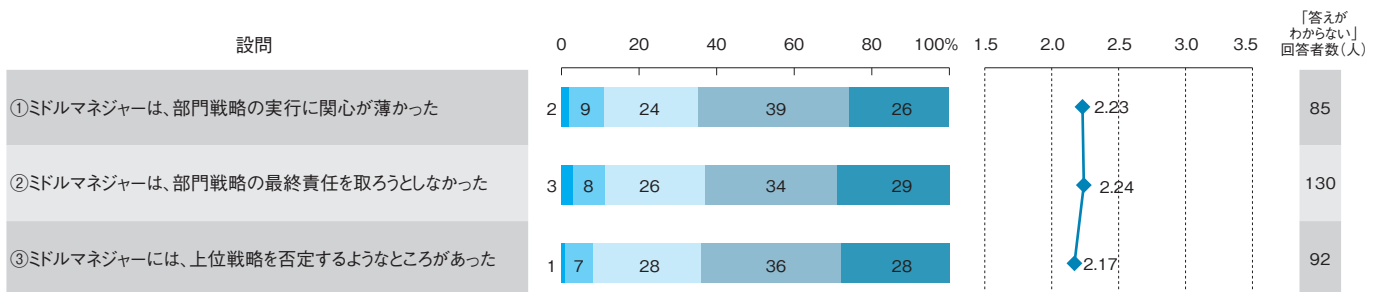
具体的には、次のようなコメントが見られた。

「上位方針に納得できなかったが、割り切ってメンバーに説明した。しかし気持ちを込めることができず、共感してもらえなかった」  
 「シニアマネジャーに説明を求めたが、『決まったことだから』と取り扱ってもらえなかった」

自分自身でも納得できないなかでメンバーに展開しなければならない辛さ、上位層に訴えても解決できない苦悩が伝わってくる。トップとボトムの間で板ばさみになって、ミドルマネジャーは苦しんでいるのである。

今回の調査研究では、ミドルマネジャーとメンバーの関係を取り上げているが、ミドルマネジャーと事業幹部の関係の方にこそ、根本的な問題が隠れているのかもしれない。

### 戦略実行に対するミドルマネジャーの態度:回答割合と平均値



n=2170

■ 5:よくあてはまる ■ 4:わりとあてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あまりあてはまらない ■ 1:ほとんどあてはまらない ◆ 平均値  
 ※ 回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

# discussion

## ディスカッション 戦略実行力強化のためのマネジメント再考

ここでは、いくつかのトピックスを取り上げ、データ分析結果をもとに議論する。日本企業が直面しているであろう課題のなかから、5つのトピックスを選んだ。

この5つは、大きく2つの領域に分かれる。1つ目は、メンバー個人に焦点を当てたものである。メンバーが戦略を実行しやすくなるような目標設定の方法、成果主義の運用方法、部門内・部門間協力関係についてである。

2つ目は、ややマクロ的な視点になる。環境の不確実性が高まるなかで、戦略のマネジメントはどうあるべきか、またどのような組織・業務をデザインすべきかを議論したい。

## 01

## 戦略展開における個人目標設定のあり方を考える

ストレッチした目標を与えるだけでは十分とはいえない。それとともに、ミドルマネジャーがメンバーを支援し、能力開発をすることで、戦略実行度は大きく高まる。

いまでは多くの企業で目標管理制度が導入されていることだろう。目標管理の発端は、1950年代にP.F.ドラッカーが提唱したMBO(Management by Objectives、目標による管理)だといわれている。そこには、仕事のやり方を細かく指示・命令するような管理ではなく、目標によって(by Objectives)社員が自らの仕事ぶりを統制すべきだというメッセージが込められていた。その後、導入企業によってさまざまな形で発展していった今日の目標管理制度には、企業によってさまざまな意図が込められている。もちろんそれらすべてを考慮して分析することはできない。ここでは戦略を実行させるという目的に限定して、目標管理のあり方を考える。

目標設定が社員の行動や成果に与える影響についての研究は、1935年にまでさかのぼる。イギリスの産業心理学者であり哲学者でもあったC.A.メイスが、その後の目標設定理論の基礎となる研究結果を発表した。ここでの結論は、目標(その発表では“標準”)を設定することは個人の成果に影響を与えるが、それはその目標に到達できるほどの本人のスキル・能力が備わっている場合に限られること、そしてそうでない場合は、単に「ベストを尽くせ」と伝えた方が効果的であるというものである。

この研究からもうかがえるように、本人のスキル・能力をはるかに超えるようなストレッチ目標を与えれば、初めからやる気を失わせることになり、戦略実行度が低下してしまう恐れがある。だからといって達成容易な目標を設定しては、本末転倒である。この問題にどう対処すればいいのだろうか。我々は、目標設定後の関与によってこの問題に対処できるのではという仮説のもと、分析を進めた。

期初における目標を遂行できるスキル・能力が備わっていた

かどうか、およびその後のミドルマネジャーの支援・能力開発があったかどうかという分類別に、戦略実行度を比較した。

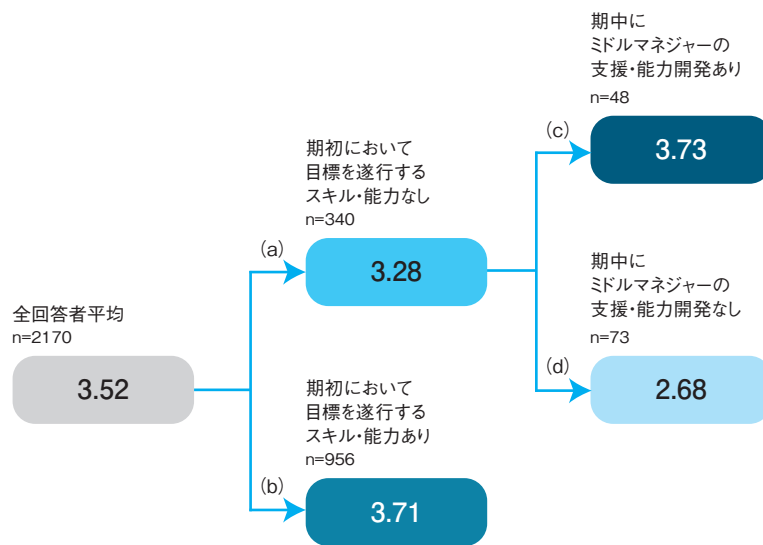
まず、スキル・能力が備わっていたメンバーと備わっていなかったメンバーの戦略実行度を比較すると、備わっていたメンバーの戦略実行度がかかなり高いという結果になった(aとbの比較)。次に、スキル・能力が備わっていなかったメンバーに限定して、期中にミドルマネジャーからの支援や能力開発があったメンバーと、なかったメンバーの戦略実行度を比較した。すると、支援や能力開発があったメンバーの戦略実行度がかかなり高いという結果になった(cとdの比較)。

さて、ここまでは当然の結果だが、興味深い結果はこの次である。期初にその目標を遂行するスキル・能力がなかったメンバーでも、ミドルマネジャーの支援・能力開発があれば、初めからスキル・能力があったメンバーと同等の戦略実行度を示しているのである(bとcの比較)。初めからスキル・能力があったメンバーでは、達成容易な目標に対する実行度であることを考慮すれば、実質的な効果の差は、数字の差よりはるかに大きいといえるだろう。

ちなみに、あらかじめスキルや能力が備わっていたメンバーに対する支援・能力開発の影響も分析したところ、戦略実行度にはそれほど影響していなかった。

多少高すぎるストレッチ目標を与えたとしても、事後的に適切な支援・能力開発をすることで、戦略実行度が高まり、メンバーの能力も向上する。こうしたマネジメントは、会社側に立っても本人側に立っても非常に効果的だといえる。さらには、目標管理制度とは期初の目標設定と期末の評価だけでなされるものではなく、期中の支援や能力開発も含めて統合的に運用されるべきだということも示唆しているだろう。

スキル・能力の有無および支援・能力開発の有無と、戦略実行度



図中の数値は6カ月目の戦略実行度である(20ページの注釈を参照)。

スキル・能力の有無については、「自分に割り当てられた施策や活動を遂行できるスキルや能力が、期初時点で自分に備わっていたと思う」という設問に対して否定を表す1、2を回答した人を「スキル・能力なし」とし、肯定を表す4、5を回答した人を「スキル・能力あり」とした。ミドルマネジャーの支援・能力開発の有無については、実行支援と能力開発に関する4つの設問からつくった尺度を用い( $\alpha$ 係数は0.879、内的整合性を高めるために実行支援④「任せる」は除去)、同様の手順を踏んだ。

図中の2カ所の分岐における戦略実行度の違いは、いずれもt検定で統計的に有意(1%水準)。

## 02

## 戦略実行を促す成果主義のあり方を考える

メンバーに課せられた活動や施策の最終結果を評価することによって、戦略実行度は高まる。プロセスを評価することによる効果は、それ以上に大きい。

バブル崩壊後の失われた10年の間に、日本企業において成果主義が注目されるようになった。早い企業では1990年代後半から導入を進め、2001年には日本経済新聞に「止まらない実力主義」というテーマで特集が組まれるまでになった。この成果主義の反動は、2004年頃から顕在化し始める。電気メーカーにおける成果主義の暴露本が発刊されたのもこの年であり、また東京大学の高橋伸夫が『虚妄の成果主義』にて賃金による動機付けを痛烈に批判したのもこの年である。

さまざまな批判はあるものの、成果主義は日本企業に定着しているといっていいただろう。というよりも、高橋によればバブル崩壊以前から日本企業には成果主義が導入されていたという。ただ、賃金によって報いていたのではなく、“次の仕事”によって報いていたのである。

きちんと成果を挙げた人に対して何らかの方法で報いるという基本スタンス自体は否定することはできない。むしろ正しいことだと考える。ここでは成果主義の良し悪しについての議論はせず、戦略を実行させるために成果主義をどう運用すべきかを考える。

誤解を避けるために、用語の定義から始めたい。成果主義を“結果主義”と同様に扱っている議論もあるようだが、成果と結果は完全に一致する概念ではない。最終結果、すなわち営業職でいえば売上高、開発職でいえば開発に成功したかどうかなどは、もちろん“成果”の一つである。それとともに、結果に至るまでのさまざまな活動が上手く行われたことも“成果”である。ここでは“成果”を、最終結果における成果とプロセスにおける成果の両方と捉えている。

この2種類の成果それぞれに対する評価の有無によって回答者を4つのグループに分け、戦略実行度の違いを比較した。

まず、結果評価が戦略実行度に与える影響から説明する。結果もプロセスも評価されていないグループに比べて結果だけでも評価されているグループの方が、戦略実行度が高いという結果になった(aとdの比較)。結果評価だけでも効果があるということである。

では、プロセス評価の影響はどうだろうか。結果を評価されていなくてもプロセスを評価されているグループの戦略実行度は、結果もプロセスも評価されていないグループよりも高いことはもちろんのこと(cとdの比較)、結果だけを評価されているグループと比較しても高いという結果になった(cとaの比較)。

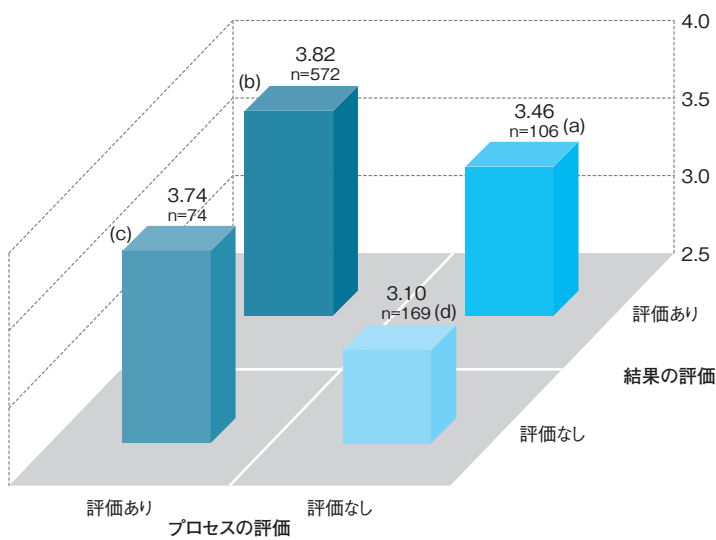
もちろん、結果とプロセスの両方を評価することが大切だということは明白であるが、どちらにより重点を置くべきかといわれれば、プロセスの評価だということである。上位層は結果責任を負い、下位層はプロセス責任を負うべきだといわれることがあるが、戦略実行の観点からも理にかなっているといえる。

しかしながら、今回の分析にはいくつかの課題が残されている。1つは金銭的な報酬との結びつきの強さを考慮していないことである。金銭的報酬の功罪は、いろいろな研究で明らかになっており、もしその変数を加えた場合は、異なる結果になるかもしれない。また、業務特性別に分析する必要があると思われるものの、サンプル数の関係で叶わなかった。

さらにいえば、業績評価制度だけではなかなか人を動かすことはできないことが考えられるため(25ページ参照)、ストレッチした目標設定と期中での支援・能力開発を伴った運用が求められることも付け加えておく(36ページ参照)。



結果評価・プロセス評価の有無と、戦略実行度



グループ間の平均の差の検定(t検定)結果

	(a)	(b)	(c)	(d)
(a)		**	*	**
(b)			—	**
(c)				**
(d)				

\*\* : 1%水準で有意  
 \* : 5%水準で有意  
 — : 5%水準で有意性が認められない

図中の数値は6カ月目の戦略実行度である(20ページの注釈を参照)。

結果の評価については、「個々の業績評価には、最終的に結果を残したかどうかが反映されていた」という設問に対して肯定を表す4、5を回答した人を“評価あり”とし、否定を表す1、2を回答した人を“評価なし”とした。プロセスの評価については、「個々の業績評価には、最終結果に行きつくまでのプロセスや行動が反映されていた」という設問に関して同様の手順を踏んだ。

各グループ間の戦略実行度の差についての統計的有意性は、右表にまとめている。

## 03

## 部門内・部門間協力が戦略実行に与える効果を考える

メンバー間や組織間の協力促進を働きかけることは、メンバーに対して直接的に支援することと同等の効果をもたらす。

1986年、マサチューセッツ工科大学(MIT)の教授陣で構成される、MIT産業生産性委員会が発足された。1980年代といえば、ちょうど日本企業が世界を席巻していた時代であり、アメリカ企業の競争力が著しく低下した時代でもあった。その要因を分析すべく、同委員会が2年の歳月をかけて日米欧の200社を訪問調査した結果は、1989年のベストセラー『Made in America』に結実された。そこで抽出された6つの要因の1つが「協力体制の欠如」である。同書では、日本企業でのチームワークへの称賛とともに、次のような報告がなされている。

「アメリカ企業では、人間と組織の壁がさまざまな機能を分離してしまっているように見える。マーケティングから研究開発へ、研究開発から生産への情報の流れは、遅かったり、適切でなかったりする。職務は分野によって細分化され、人為的な境界線がつくられている。各専門部門内の業務は完璧に行われるかもしれないが、全体の成果となると、不十分で無駄も多いだろう。」

アメリカの優良企業は、この報告書が発表される前から問題に気づいていた。モトローラがTQM(全社をあげての品質管理活動)によって国家品質賞を受賞したのが1988年であり、GEでバウンダリーレス(境界のない企業)という方針のもと、ワークアウトと呼ばれる組織横断の改善活動が始まったのが1989年である。

一方、日本企業はどうであろうか。過去2年間の我々の調査結果、そして各社とのディスカッションからは、部門にしても、個人業務にしても、業務効率を最優先させた組織の細分化、専門分化が進んでいることがうかがえる。多くの業務範囲を手がけるのではなく、ある範囲だけでも、専門性の高い業務ができるようにするためである。今回の調査でも、「部や課と

いった組織単位で業務が完結する」に肯定的な人は4割程度、「一人で業務を完結できる」についても3割弱が肯定している(9ページ参照)。

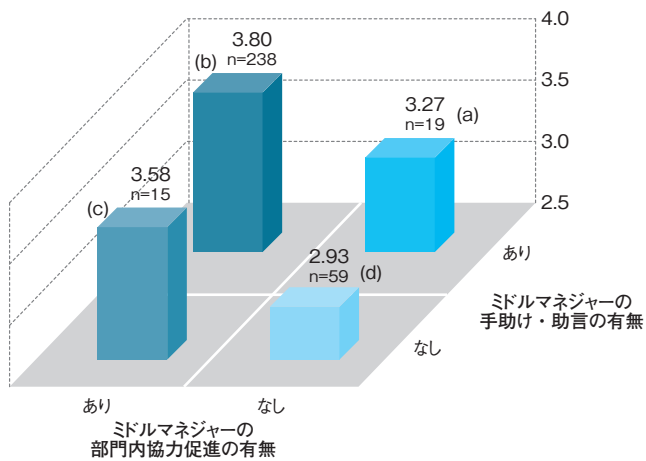
しかし、社外に提供する価値は、個人や各部門の仕事の集大成である。細分化や専門分化が進んだからこそ、補完し合うことが重要になるのではないだろうか。このようなことから、ミドルマネジャーによる部門内協力の促進、および他組織への働きかけが戦略実行度へ与える影響を分析した。

はじめに、相互依存型業務および相互依存型部門のメンバー、つまり業務・組織特性上、他者との協力が欠かせないメンバーの回答に限定して進めた。詳しい説明は避けるが、戦略実行度との相関分析や重回帰分析では疑似相関を排除できないという統計分析上の制約があったため、メンバー個人への手助けや助言の効果を比較対象とした。その結果、部門内協力を促進したり、他組織に働きかけることでメンバーの戦略実行を間接的に支援することの効果は、メンバーへの手助けや助言などで直接的に支援することと同等の効果をもたらすことがわかった(図表には掲載していない)。

この結果は当たり前かもしれない。そこで次に、自己完結型業務、自己完結型部門のメンバーの回答を使って分析した。すると、相互依存型と同様の傾向を示した(cとaの比較)。つまり、協力が不要と思われるメンバーに対してでも、部門内協力を促進したり他組織に働きかけることは、効果があるのである。

「うちの部門は、一人ひとりが全く違う業務をしているから」、「うちは隣の部門と全く別の仕事をしているから」という理由で、部門内・部門間協力が不要だと考えている場合は、その前提が正しいかどうかを疑ってみる必要があるだろう。

自己完結型業務において  
部門内協力の有無が戦略実行に与える影響

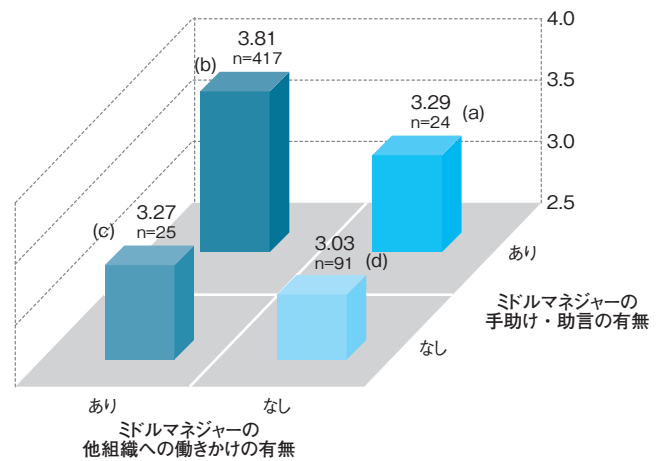


グループ間の平均の差の検定 (t検定) 結果

	(a)	(b)	(c)	(d)
(a)		*	-	-
(b)			-	**
(c)				*
(d)				

\*\* : 1%水準で有意  
\* : 5%水準で有意  
- : 5%水準で有意性が認められない

自己完結型部門において  
他組織への働きかけの有無が戦略実行に与える影響



グループ間の平均の差の検定 (t検定) 結果

	(a)	(b)	(c)	(d)
(a)		**	-	*
(b)			**	**
(c)				-
(d)				

\*\* : 1%水準で有意  
\* : 5%水準で有意  
- : 5%水準で有意性が認められない

業務特性の設問において、「他のメンバーとの協力が不可欠である」より「一人で業務を完結できる」の方が近いことを表す1、2を回答した人を自己完結型業務とし、その回答者を抽出した(n=554)。同様に組織特性の設問において、「組織を越えた協力をしなければ仕事が進まない」よりも「部や課といった組織単位で業務が完結する」の方が近いことを表す1、2を回答した人を自己完結型部門に属するとし、その回答者を抽出した(n=930)。

図中の数値は6カ月目の戦略実行度である(20ページの注釈を参照)。

ミドルマネジャーの手助け・助言の有無については、「ミドルマネジャーは、あなたに割り当てられた施策や活動を遂行できるよう、手助けやアドバイス、問題解決の支援をしてくれた」という設問に対して肯定を表す4、5を回答した人を「あり」とし、否定を表す1、2を回答した人を「なし」とした。ミドルマネジャーの部門内協力促進については「ミドルマネジャーは、メンバー同士で協力して戦略実行に取り組むことを促していた」という設問に関して、またミドルマネジャーの他組織への働きかけについては「部門戦略実行に向けたメンバーの業務がスムーズに進むように、ミドルマネジャーは、協力が必要な他部門に働きかけていた」という設問に関して同様の手順を踏んだ。

各グループ間の戦略実行度の差についての統計的有意性は、下表にまとめている。

## 04

## 不確実な環境下での戦略実行力を考える

不確実な環境のなか、期中に臨機応変に部門戦略を修正する方が戦略実行度が高まる。その場合でも、期初においては重点施策を曖昧なままにすべきではない。

経営戦略が学問の世界に登場したのは1960年代である。1965年に、経営戦略の父と呼ばれたH. I. アンゾフが『企業戦略論』を著し、G. A. スタイナーによる『戦略計画論』は1969年に発表された。この頃の戦略論では事前に合理的な戦略を策定することの重要性が強調されており、戦略を策定するための分析手法や手順が開発されていった。

このようなスタンスに異議を唱えたのがミンツバーグであり、戦略というものは現場で日々環境対応していく過程で事後的に生じることが多いという考えを示した。実際、優れているとされている戦略にも、実は事後的に形成されたものは少なくない。例えば、サウスウェスト航空のビジネスモデルも、想定外の状況変化に仕方なく対応していった結果として形成された部分から少なくないといわれており、またインテルのMPU(マイクロプロセッサ)進出という意思決定も、事前に何らかの分析をしたからではなく、IBMが自社PCのMPUをインテルに外注することに決めたからだという。

戦略は仮説であり、やってみなければ正しいかどうかはわからない。途中で間違いに気づくこともあるが、間違いと分かっているがやり抜いてしまっただけは逆効果である。本調査研究でも、期中であっても軌道修正すべきだというスタンスに立ち、調査票を設計した。

戦略が仮説だという前提に立ったからこそ浮かび上がる問題もある。一つは実行途中で間違いだとわかった場合の対処である。そのままやり抜いてしまっただけは逆効果であるが、期中で戦略を修正することは混乱を来すことも考えられる。もう一つは、戦略が正しいかわからないなかで、期初に重点施策を明示すべきかという問題である。正しいとわかるまで重点施策の明示を先送りしなければ、メンバーに無駄な努力を強いることになってしまうかもしれないからである。

期中の軌道修正は、戦略実行度を低下させてしまうのだろう

か。正しいかわからないなかでも重点施策を明示すべきなのだろうか。このような問題意識のもと、戦略実行度に与える影響を分析した。

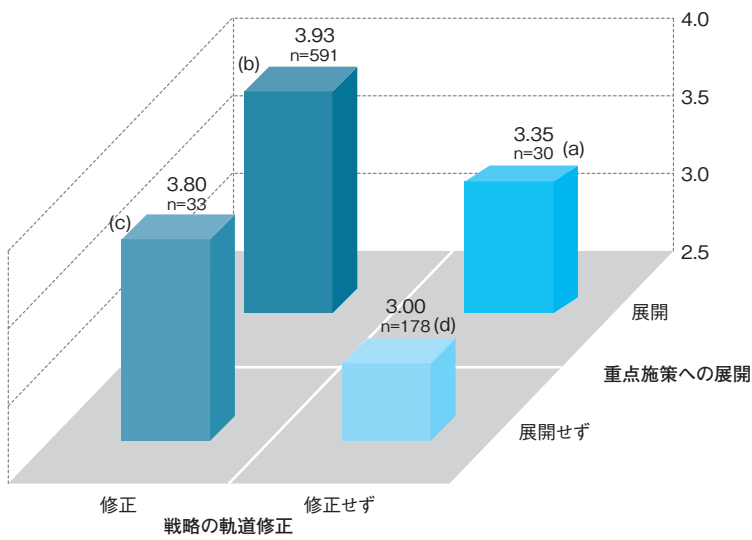
戦略の軌道修正の有無、重点施策への展開の有無という2軸で回答者を4つのグループに分け、戦略実行度の違いを比較した。なお、本調査では“戦略”を「目指すべき方向や到達目標と、そのための施策や活動」と定義している。そのため“戦略の軌道修正”とは、抜本的な修正というよりも、施策や活動レベルでの修正と理解していただきたい。

まず、軌道修正についての影響を分析したところ、期中において部門戦略を軌道修正した場合は、修正しない場合に比べて、戦略実行度がかなり高いという結果になった(cとdおよびbとaの比較)。間違っているとわかった戦略を強要すればメンバーのやる気が下がるのかもしれないし、あるいは軌道修正自体よりも、そのアナウンスメント効果が大きいかもしれない。どのような理由であれ、必要に応じて期中に軌道修正することは、戦略実行度に対してプラスの影響をもたらすことがわかった。

次に、期初から重点施策を明示することの影響を分析したところ、たとえ戦略を期中修正する場合でも、期初に重点施策を明示する方が、戦略実行度が高いという結果になった(bとcの比較)。不確かだからといって重点施策を明示しないことは、戦略実行度に対してマイナスの影響をもたらしてしまう。仮説を持っていなければ、戦略の是非も判断できなければ原因追究もできないのだろう。

不確実性の高い環境下で求められる戦略実行力とは、「正しい戦略を実行する力」でもなければ、ましてや「誤った戦略を実行する力」でもない。仮説であってもまずは信じて重点施策を明示し、状況を見ながら軌道修正するという、「仮説検証を短サイクルで回しながら、戦略を推し進める力」なのだと考える。

重点施策の展開・軌道修正の有無と、戦略実行度



グループ間の平均の差の検定 (t検定) 結果

	(a)	(b)	(c)	(d)
(a)		**	*	*
(b)			—	**
(c)				**
(d)				

\*\* : 1%水準で有意  
 \* : 5%水準で有意  
 — : 5%水準で有意性が認められない

図中の数値は6カ月目の戦略実行度である(20ページの注釈を参照)。

重点施策への展開については、「ミドルマネジャーは、大まかな方向を示すだけでなく、重点化された施策や活動に落とし込んだ」という設問に対して肯定を表す4、5を回答した人を「展開」とし、否定を表す1、2を回答した人を「展開せず」とした。戦略の軌道修正については、軌道修正に関する2つの設問から作った尺度を用い(α係数は0.864)、その平均値が4以上を「修正」、2以下を「修正せず」とした。

各グループ間の戦略実行度の差についての統計的有意性は、右表にまとめている。

# 05

## 戦略実行力を高める組織・業務デザインを考える

機械的な組織の方が戦略実行度は高い。しかし、そのような組織を目指すのではなく、柔軟性と戦略実行度の両立に挑戦すべきである。

最後は組織・業務のデザイン方法について考察する。ここでの議論は、ミドルマネジャーのコントロール範囲を超えるかもしれないが、お許しいたきたい。

組織構造をはじめ、組織デザインの各要素のあり方には、唯一絶対のものはない。置かれている環境状況によって、望ましい組織管理のシステムは異なる。これを組織のコンティンジェンシー理論という。

この理論を生み出すきっかけとなった発見の1つは、イギリスの社会学者であるT. バーンズとG. M. ストーカーによって1961年に発表された研究結果である。バーンズ&ストーカーはイギリス企業十数社を調査した結果、環境変化が大きい産業における高業績企業と、環境変化が低い産業における高業績企業とでは、組織や業務のあり方が異なることを発見した。そしてその発見にもとづき、環境変化が大きい場合と小さい場合それぞれに適する組織の特徴をまとめた(下表参照)。

前者の特徴は、組織の公式化の程度が低く、分権的であり、メンバー同士の水平的相互作用が高いことであり、これを「有機的管理システム」と称した。一方後者の特徴は、組織の公式化の程度が高く、集権的であり、上司からの指揮命令が強いことであり、これを「機械的管理システム」と称した。一言でいえば、非官僚制・柔軟的と官僚制・硬直的という違いである。

さて、右ページの図をご覧ください。左側の特徴が有機的管理システムに近く、右側が機械的管理システムに近いといえるだろう。どちらの特徴を持つ組織の方がメンバーの戦略実行度が高いかを分析したところ、右側だという結果になった。つまり「役割分担が明確」であり、業務上の判断は「規則・ルールで判断」され、「業務進行が定型的」であり、「次に生じることが確実」に予期することができ、「成果が表れるまで半期以内」という特徴を持つ業務の方が、戦略実行度が高いのである。

この分析結果から、“戦略実行度を高めるためには、官僚的・硬直的にすべき”という結論を出すべきだろうか。そうは思わない。非官僚的で柔軟的であることの効果がデータに表れていないのは、そのような組織・業務デザインのもとで戦略実行度を高めることが難しいことを示しているだけであり、だからといってその重要性が否定されるわけではない。

ここでの議論は、戦略は仮説に過ぎないという前提に立っている。その理由は、環境変化が高いために、事前に合理的な戦略を策定することが困難だということである(42ページ参照)。このようななかで官僚的で硬直的な組織・業務をデザインすれば、「誤った戦略を実行する」ことになりかねない。

仮説検証を短サイクルで回すためには、メンバーの自律性や創意工夫が大切であり、そのためには非官僚的で柔軟的である方が適しているといえる。より高い業績を目指すためには、組織・業務に柔軟性を持たせつつ、戦略実行度を向上させるというトレードオフへのチャレンジが求められるだろう。

### 有機的管理システムと機械的管理システムの違い(抜粋要約)

有機的管理システム	機械的管理システム
異なる知識・経験を含む業務編成	特定の機能を基準とした専門分化
横の相互作用を通じた業務の調整	直属の上司による業務の調整
職務・権限の柔軟性	職務・権限の明確化
ネットワーク構造の伝達経路	階層構造の伝達経路
情報の分散	階層トップへの情報集中
水平的な情報提供とアドバイス	上司による垂直的な指揮・命令
仕事への忠誠	組織と上司への忠誠

業務特性と戦略実行度



図中の数値は6カ月目の戦略実行度である(20ページの注釈を参照)。

業務特性に関する2種類の選択肢(AとB)のうち、どちらが近いかを答える7つの設問それぞれについて、Aに近いことを表す4、5を回答した人を左側のグループに、Bに近いことを表す1、2を回答した人を右側のグループに分類した。設問の詳細は、9ページを参照のこと。

それぞれについて、左右のグループ間の戦略実行度の違いをt検定し、統計的に有意な違いがあるものにアスタリスクを付けている。\*\*が1%水準、\*が5%水準である。

# R eview

## 寄稿：戦略のコモディティ化再考

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 清水勝彦

戦略が国にとっても企業にとって重要であることは間違いありません。しかし、考えてみれば、ポーターの『競争戦略 (Competitive strategy)』が世に出てすでに30年を過ぎています。日本でもMBAが珍しくなくなった今、「戦略」はむしろあって当たり前、なければマイナスの時代になりつつあるといっただいでしょう。私は、これをある本で「戦略のコモディティ化(日用品化)」と呼びました\*1。そもそも差別化するための戦略が、どの企業も同じような情報を使って同じような戦略を立てるため、戦略だけでは差別化ができなくなっているという意味です。

しかし、その本を書いて3年後、14年ぶりに本格帰国して日本で暮らしてみると、実は「戦略のコモディティ化」とは、自分が指摘したこととは少し意味が違うのではないかと思うようになりました。その原因は3つあります。1つは「戦略」という言葉は確かにあちこちであふれるように使われているものの、「計画」と同じような意味で使われている場合が大半で、時々正しい意味で使われると、それは「戦略がない」という文脈であること。そして、もう1つは、久しぶりの日本で「優秀な現場」と「戦略」のギャップを強く認識したことです。外食などの店員さんの質は、バブルの時期、そして「失われた10年」前に比べ、格段にすくなくなっ

て感じます。言葉遣い、接客態度だけではなく、少人数で猛烈に注文をこなす働き振りを見ると感動すら覚えます。一方で、そうした「優秀な現場」を組織が、企業が十分に生かしているかとなると、疑問を持たざるを得ません。他社との差別化を目指す「戦略」が見えない場合が多いのです。そして3つ目は、最近話す機会のあった外資系ファンドの責任者の言葉です。「日本には、技術や商品力はあってもundermanagement(経営が十分にされていない)の中小企業が山のようにある」。優れた現場と、それを競争力や業績につなげることのできない多くの企業を見ると、それは大企業についてもあながち間違いとはいえないのではな

くしょうか。こう考えてみると、実は「戦略がコモディティ化」したのではなく、「戦略」という言葉が、十分理解されないまま軽く、何でもかんでも枕詞のように使われるという意味でコモディティ化してしまったのではないかと思わざるを得ません。そして、あまりよくわからないまま「戦略」に対して資源が投入され、現場へ押し付けてはいないでしょうか。本来は強みであるはずの現場にするべき投資をせず、逆に現場を酷使することで何とか利益を上げているように見えることが多い

です。コストによる差別化といいながら、結局は「競争相手よりも少ない人数で量をこなす」ことが中心になっており、現場が疲弊している。顧客により高い「価値」を提供すると言いながら、結局は少し良いものをお買得に提供することが中心になって、現場が疲弊している。そんな事例ばかりが目に入ってくるのです。本白書で「部門戦略には納得していないが、自分の役割は積極的に果たそう」という傾向が象徴的に示すように、多くの日本企業の現場は真面目、そして器用です。相当な負荷、無理も何とか歯を食いしばってこなしてきたのですが、そろそろ限界に近づいていないでしょうか？

さらにいえば、日本(企業)もかつて「戦略はいまいちだが、実行力は抜群」といわれた時期がありましたが、本当に「組織的な実行力」はあったのでしょうか？ 最近の政府の外交、さらにサリン事件や阪神大震災に関して、現場にいた人々が命をかけて頑張っているのに、政府、警察や消防、関係省庁が最も大切な初期対応に関してほとんど機能しなかったという話を思い出すと、「組織の力」とは何かともう一度考えざるを得ません。日本の企業が長く誇ってきたのは実は「個人や現場での実行力」であり、コスト削減を一生懸命して現場を疲弊させているなら、実行力がさらに低下する理



由も良く分かります。

何を言っているんだ、現場の「やる気」と言うのは企業が最も重視をしてきており、例えば多くの企業が成果主義などに取り組んで苦勞しているのもそのためだ…かも知れません。しかし、よく考えてみてください。成果主義の基本的な考え方は、成果を上げたら、その成果に応じた報酬を与えることで「やる気」を出させることです。逆に言えば、人間と言うものは、にんじんをぶら下げればよく働くものだという、きわめて単純な論理から成り立っています。

成果主義に対して、さまざまな議論がありました。いや「仕事の報酬は仕事だ」といった声も聞こえます。気になるのは、こうした反論も結局「人は報酬の多寡によって働きが違う」「働きにあった報酬が与えられるべきだ」という仕事＝契約、人間＝合理的、経済的生き物という前提は同じにしたまま「何を報酬にするべきか」について違うことを言っているだけではないのかという点です。どうもそこにあるのは「戦略のコモディティ化」の副作用、「戦略＝仕組み」を持ち込めば全て問題は解決するという、一見論理的ですが、人間と組織の本質を浅くしか把握していない考えのように思われます。

組織では「制度」を作っただけでは、決して物事は達成されません。制度を運用するとは、そうした「フォーマルなルール」を個別事例にあわせ、しかし基本原則からは逸脱しないという「インフォーマルな微調整」です。

「微調整」ほど難しいものはありません。細部に宿る神を探しての、高度なバランス感覚が必要だからです。結局運用とは、「コミュニケーションを通じて納得を培う作業」です。ここでは深くは述べませんが、コミュニケーションとは情報交換のことではありません。送り手が受け手と意味を共有することです。あることが「重要だ」と本当に共有するには、単に事実をメールで流すのではなく、なぜその事実が重要だと判断するのかという、見方、考え方から話し合う必要があります。本白書で「意思決定理由の理解」が低いのは、そうしたコミュニケーションがなされていないこと、さらにいえば本来さまざまな情報を持っているはずの現場の力が生かされていないことを示しているといえないでしょうか？

「戦略の実行には戦略と整合性のある組織体制、評価体制が不可欠である」とはよく指摘されることですが、「整合性を持たせる運用のためのコミュニケーション」が見落とされているとしか思えないケースが良くあります。そして、その背景

にあるのは、価値観やビジョンを共有することを怠っているという経営の怠慢、あるいは共有できる明確なビジョンがないという、もっと大きな問題かもしれません。

経営の答えは外にあるもの、だれかが教えてくれるものではありません。自分の中、自社の中にこそあるのです。そして、そうした内側に埋もれた答えを探す第一歩は、自分、自社をもう一度振り返り、この会社は何のためにあるのだろう、何が強みだろう、何をしたいのだろうということ突き詰めることです。

地に足の着いた戦略を立て、それを組織として実行していくためには、組織におけるコミュニケーション、とくに現場とトップが(ミドルを通じて)お互いを理解するとはどういうことか、それにはどれだけの努力がいるのかという点について、根本的に見直す必要があるのではないかと感じます。

\*1 清水勝彦 2007年『なぜ新しい戦略はいつも行き詰るのか』(東洋経済新報社)

## おわりに

私が『人材開発白書』を担当するようになってから3回目になります。これまでの2回では、職場経験を通じた若手・中堅社員の成長を探りました。今回は全く新しいテーマです。これまでが“人の成長”を扱っていたのに対し、今回は“事業の成長”に焦点を当てました。しかしながら、事業の成長という文脈の中で、事業成長を支える人の重要性や、戦略実行を通じた人の成長にも言及したつもりです。

ミドルマネジャーのマネジメントに絞って、大規模定量調査によって戦略実行力を分析した調査研究は、私の知る限りはほとんどありません。このような調査を実施することができたのは、ひとえに貴重な時間を割いていただいた回答者の方々、そしてさまざまな調整にご尽力いただいた協力企業各社のご担当の皆さまのおかげです。清水勝彦先生（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）との意見交換も、報告書を作成する上で大変参考になりました。心より感謝申し上げます。

また、前回までの2回の経験がなければ、今回の調査研究は遂行できませんでした。過去2回の調査研究にて、調査票の設計や統計処理方法をご指導いただいた中原淳先生（東京大学大学総合教育研究センター准教授）、松尾睦先生（神戸大学大学院経営学研究科教授）にも改めて御礼申し上げます。

そして、さまざまな協力をしてくれただけでなく、いつも温かく励ましてくれた同僚、全面的な支援をしてくれた会社への感謝も記させていただきます。

最後までお読みいただきありがとうございました。本報告書が、みなさまの企業における戦略実行力強化に少しでもお役にたてることを、切に願います。

（坂本雅明）

### 編著者

坂本雅明

富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長  
博士（技術経営）

### 編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

### 調査協力

北村直也

富士ゼロックス総合教育研究所 リサーチコンサルティング課



ISBN978-4-9900778-4-6

C3034 ¥5000E



9784990077846



1923034050003

発行者 立山健治

編集責任 小串記代

発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階

TEL 03-5574-1511(代表) FAX 03-5574-1500

2011年1月発行

定価(5,000円+税)

©2011 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.