

経営戦略策定の手引き（2022 年版）

事業×組織×人材の戦略統合による新時代の企業成長論

はじめに

本論考の問題意識と要約

1960～80年代は、日本企業が大きく成長し、世界から賞賛される時代でした。日本企業が世界からベンチマークされ、トヨタ生産方式に代表されるように、日本企業の経営のやり方が大いに学ばれました。この時代においては、経営者もそこで働く社員たちも自信に溢れていたことでしょう。

いまもう一度、日本で働く人々が皆、自信に満ち溢れて世界で勝っていくには、“戦略”がカギとなると考えています。そして、戦略は、どんな事業をするか、どんな組織で実現するか、そこでどんな人材が活躍すればよいか、の3拍子が調子よく備わる必要があります。

事業・組織・人材の戦略を統合し、いまの時代、そして来るべき未来に合わせて整合させていけば、日本企業は再び強さを取り戻すものと信じ、本論考としてまとめました。

本論考ではまず1章で、過去半世紀以上にわたる人類の経営戦略論の進化の過程を振り返り、現在地を確認します。日本企業がいかに世界に影響を与えていたかを感じながら、経営戦略において普遍的に重要なポイントを概観します。

続く2章では、2022年現在、経営リーダーの方々が自社の戦略を方向づけるにあたって、考慮すべき重要な社会の変化について明らかにします。最新テクノロジーの動向や、地政学的変化について概観します。また、コロナ禍で政府規制が企業経営に大きな影響を及ぼしている昨今です。これからの経営において、各国政府との付き合い方も非常に重要となるとの見立てから、政府規制の動向についてもまとめます。これらを重要な外部環境の変化のうねりと捉えることで、戦略の精度が高まるはずです。

3章では、それまでの内容を踏まえた上で、いま組織戦略はどのようにあるべきか、について論じます。流動性の高い組織作りと心理的安全性がキーワードとなっていますが、外部環境の変化に合わせて組織のあり方も抜本的に見直す必要性が生じていることを明らかにします。

最後の4章では、1～3章の内容を踏まえた、人材戦略のあり方を論じています。人材マネジメントの体系や人事制度もまた、社会の変化に応じて変化せざるを得ない状況にあること、これからの人材育成に求められることを論じています。

本論考は、企業経営者や企業の中で戦略の立案と実行に深く関わる方々のために書かれています。また、そうした方々を外部からサポートするコンサルタントや人材育成トレーナーやプロフェッショナルコーチの方々も対象として想定しています。もちろん、今後経営ポジションを目指す若手の方にも参考となることと思います。

本論考がこれから、2022年以降に、大きく成長されようとする日本企業のお役に立てることを願っています。

目次

はじめに.....	1
1 章 事業戦略策定の手引き	3
これまでの半世紀以上にわたる経営戦略論の進化の歴史	3
USJ にみる経営戦略論の有効性検証.....	8
2 章 2022 年の戦略策定における重要考慮事項.....	11
3 つの重要考慮事項：破壊的新技術・地政学・政府規制	11
①市場環境を一変しかねない「破壊的新技術」の動向.....	11
②不安定な地政学の動向	18
③強化される「政府規制」の動向	20
3 章 組織戦略策定の手引き	26
不確実性の高い時代に対応した流動性の高い組織体制	26
心理的安全性による組織の活性化とイノベーションの促進.....	34
4 章 人材戦略策定の手引き	38
人事制度を時代に適合させるための 4 つの方針	38
学びの欲求を刺激するポスト資本主義時代の組織運営	43

1 章 事業戦略策定の手引き

これまでの半世紀以上にわたる経営戦略論の進化の歴史

経営戦略の分析フレームワークは、半世紀以上にわたり進化してきた

事業戦略を形作る上で、歴史的に有用であることが証明されているフレームワーク（枠組み）について、多くの経営者や次世代リーダーたちが学び、実践したことがあるのではないのでしょうか。例えば、数々の企業再生を手掛け、経営戦略に関する著書でも有名な三枝匡氏（現・ミスミグループ名誉会長）は、「PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）」と呼ばれる、自身もかつて所属したボストンコンサルティンググループ（BCG）が開発した戦略分析フレームワークなどを駆使して、多くの企業再生、再成長を指導したことで知られています。

市場環境に変化が生じ、企業がそれに合わせて進化を遂げてきたように、経営戦略のフレームワークも進化してきた歴史があります。ここで、過去半世紀以上にわたる経営戦略論の進化の歴史を簡単にまとめた上で、現在有用なフレームワークについて考察してみたいと思います¹。

経営戦略論の派閥は「ポジショニング派」と「ケイパビリティ派」に分かれる

まず、経営コンサルティングという業態が定着し始めた 1960 年代から 80 年代頃までは、「ポジショニング派」と呼ばれる考え方が支配的でした。その後は、「ケイパビリティ派」が優勢となり、現在においては、両派が拮抗し、経営環境によって双方の考え方を使い分けるという考え方になってきていると言えるでしょう。

「ポジショニング派」とは、外部環境を重視し、自社がどのようなポジショニング（位置）を占めればよいのか、という考え方に重きを置きます。つまり、「儲けられる市場の中で、儲かる位置取りをする」という考え方です。BCG の開発した PPM も、市場成長率と相対シェア（業界 1 位との市場シェア比率）の 2 軸から、事業や製品が外部環境の中でどう位置付けられるかを分析するものでした。1969 年に PPM を開発した BCG だけが市場ポジショニングを重視していた訳ではありません。1975 年にファイブフォース分析を考案した、ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・ポーター教授は、ポジショニング派の象徴として挙げることができるでしょう。1960 年代から 80 年代前半頃までは、こうしたポジショニング派の考え方が支配的でした。

一方、「ケイパビリティ派」は、組織や人材、プロセスのあり方など、自社の内部環境を重視します。マッキンゼー・アンド・カンパニーが 1980 年に発表した「7S」がケイパビリティ派フレームワークの端緒と言えるでしょう。7S は、「①Strategy（戦略）、②Structure（組織構造）、③System（プロセス・制

¹ 本文記載の経営思想家たちの各書籍と共に三谷宏治（2013）「経営戦略全史」等を参考としています。

度)」で構成されるハード S と、「④人材（Staff）、⑤スキル（Skills）、⑥経営スタイル（Style）、⑦共通の価値観（Shared Values）」で構成されるソフト S の計 7 つの“S”によって企業を分析するフレームワークです。これを提唱したトム・ピーターズとロバート・ウォータマンが 1982 年に著した「エクセレント・カンパニー（In Search of Excellence）」という書籍が有名です。

日本企業の躍進が経営戦略論のパラダイムを変えた

ちょうど 70 年代頃以降、日本企業が、綿密なポジショニング戦略を持たないにも関わらず、造船、自動車、オートバイ、電子部品など、様々な業界でアメリカ市場のシェアを奪っていったことが、組織のケイパビリティに着目した 7S の背景にあります。ハーバード大学のエズラ・ヴォーゲルが「ジャパン・アズ・ナンバーワン」を 1979 年に発表したように、当時は日本企業が歴史上もっとも勢いを持った世の中で、盛んに日本脅威論がアメリカ国内で語られていた時期です。彼らが注目していたのは日本企業のポジショニングではなく、日本人の教育水準の高さや勤勉さ、労働組合との良好な関係、品質を追求した製造プロセスなど、組織の内部環境に目を向けたものでした。

実は、ウォータマンは、1970 年前後のマッキンゼーの日本進出 2 号案件として三和銀行（現・三菱 UFJ フィナンシャルグループ）のコンサルティングプロジェクトに参画しており、そこで組織内のミドルマネージャーたちから戦略方針への理解と納得を得ることの重要性を学んでいたと言われます。これが、7S やエクセレントカンパニーなど、組織の内面の重要性に目を向けるきっかけになったということが、世間に知られざる歴史的経緯です²。

続く 1984 年に、マッキンゼーのリチャード・パスカルが、ホンダ幹部らへのインタビューなどを元にまとめた論文「戦略の視点：ホンダの成功の背後にある本当の物語³」が発表されました。この論文では、60 年代以降の同社がスーパーカブでハーレーダビッドソンを追いやり、アメリカのバイク市場の首位に昇りつめた躍進劇の背後には、当初は確たるポジショニング戦略が無かった、という分析結果が示されました。当時のアメリカでは当然であった、マイケル・ポーターに代表されるポジショニング戦略⁴が、歌舞伎や相撲といった異文化の国、日本では全く重視されていないにも関わらず、アメリカ市場を席捲したとの指摘です。

パスカルのこのホンダに関する論文が、「ケイパビリティ派」が勢いづく端緒になったと K.I.T 虎ノ門大学院の三谷宏治教授は指摘しています⁵。その後、ヤンマーなどの日本企業の製造プロセスにかかる“時間”に着想を得た BCG の「タイムベース戦略」（1988 年）や、MIT のマイケル・ハマーらが 1993 年に発刊した「リエンジニアリング革命」で提唱された「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）」、ロンドンビジネススクールのゲイリー・ハメルが発表した「コア・コンピタンス経営」（1994 年）など、企業の内部環境、特に組織構造や人材、プロセスなどのケイパビリティ（能力）に注目した経営戦略論が続くことになりました。

2 ウォルター・キーチル 3 世（2010）「経営戦略の巨人たち」日本語版への序文(p. ix)

3 Richard T. Pascale (1984) “Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda’s Success”

4 ファイブフォース分析は 1975 年発表、その後ポーターの代表作の一つ「競争の戦略」は 1980 年発刊

5 三谷宏治（2013）「経営戦略全史」pp.163-164

このように、ポジショニング派が優勢となった背景には 60 年代～80 年代にかけての日本企業の躍進があります。

中道派を行くミンツバーグとイノベーションのクリステンセン

ポジショニング派とケイパビリティ派は互いに自身の主張の正しさを譲らず、論争が繰り広げられていました⁶が、両派のどちらが重要かという問いに、カナダ・マギル大学のミンツバーグらは、それまでの経営戦略論を 9 つの派閥に分類し直した上で、どの方法がよいかは、“適切な時と場合によって選択”されるべきとの主張を 1998 年刊行の「戦略サファリ」で展開しました。ミンツバーグらの主張は、企業の成長段階に応じて戦略や組織のあり方は変わるため、戦略はパターン化できず、状況次第で組み合わせるべきものであるというもので、これを「コンフィグレーション」という 10 番目の派閥として名付けました。

その一方で、戦略論の外の現実世界では、ポジショニング、ケイパビリティの両派がいつとき褒めたたたえた業界の優良企業たちが、その後凋落を迎えることがたびたび観察されていました。例えば、ケイパビリティ派勃興の端緒となった多くの日本企業も、1991 年のバブル崩壊以降、勢いを失っていきました。また、米国内でも小売、コンピュータなど様々な業界で、一世を風靡した優良企業が別の企業に追い落とされていくという現象が繰り返し発生していました。

これら優良企業の衰退に注目して原因を探ったのが、ハーバード・ビジネススクールのクレイトン・クリステンセン教授でした。「戦略サファリ」の前年の 1997 年に、「イノベーションのジレンマ」を刊行し、イノベーションを起こした優良企業のその後の凋落の原因を分析しました。業界大手の優良企業が、自社の持つ“価値基準”のために、既存顧客の声に耳を傾け過ぎたり、より収益性の高い既存事業への投資配分を優先してしまったりすることで、「破壊的技術（disruptive technology）」を持った新たな企業に追い落とされてしまうことを指摘しました。クリステンセンが、ポジショニングかケイパビリティか、というよりも、優良企業を貶める原因となる「技術」に着目した点にそれまでの戦略論からの発展が見られます。

クリステンセンは、“「技術」とは、組織が労働力、資本、原材料、情報を、価値の高い製品やサービスに変えるプロセスを意味する”と定義し、“すべての企業には技術がある”と主張しましたが、その後の 2000 年代以降、現在に至る GAFA を中心とした新たな「破壊的技術」を手にした IT・ウェブ企業の躍進は目覚ましく、クリステンセンの慧眼を裏付けるものとなりました。

クリステンセンの「破壊的技術」という視点で見れば、初期のグーグルは、イエローページなど電話帳に対する破壊的技術、アマゾン は 伝統的本屋に対する破壊的技術ということになります。もちろん両社がその後、それ以上に業態を拡大していることは言うまでもありません。クリステンセンの指摘以来、戦略とイノベーションを結び付けて考えることが 2000 年代以降、一般化していきました。

6 例えば、ポジショニング派のマイケル・ポーターは 1996 年にハーバード・ビジネス・レビューに寄せた論考「What Is Strategy?（戦略とは何か）」で、業務の効率化は戦略ではないこと、また他社が簡単に模倣できるものであるために競争力たりえず、あくまで戦略とは“ユニークで価値あるポジションを創造すること”である、などと説きました。ミンツバーグもまた、「戦略サファリ」の中で、“ポーターの「戦略とは何か」は戦略ではない”と糾弾しました。

イノベーションのジレンマは、現在の GAFA にもいずれ当てはまっていくはずのものです。彼らを追い落とす新たな破壊的技術が登場するのでしょうか。そうした期待が寄せられている技術に関する新しいパラダイムについては、後ほど 2 章で解説します。

さて、「イノベーションのジレンマ」でセンセーションを起こしたクリステンセンは、その後 2003 年に「イノベーションの解」を刊行します。そこでクリステンセンは戦略策定について、「意図的プロセス（deliberate process）」と「創発的プロセス（emergent process）」の 2 つがあることを指摘しています。前者は綿密な市場分析に基づくポジショニング派のやり方、後者は組織の内部から沸き上がってくるもので、ケイパビリティ派のやり方と言い換えることができるでしょう。その上で、“将来を予見することが難しく、何が正しいかはっきりしないような状況では、創発的プロセス主導で戦略を策定することが望ましい⁷”と論じます。この点、クリステンセンは、場合によって適切な戦略策定プロセスは異なるとの立場を取ったミンツバーグの「コンフィグレーション」と似た立場を取っています。

「ブルーオーシャン戦略」はあれど、企業の競争優位は続かない

2005 年になると、ヨーロッパから新たな戦略論が登場します。フランスのビジネススクール、INSEAD のチャン・キムとレネ・モボルニュが「ブルーオーシャン戦略」を刊行しました。これまでの伝統的な競争戦略は、競合がひしめき合うレッドオーシャンの戦略論であって、真に重要なのは、競争のない新たな市場を作り出し、競争を無意味にするブルーオーシャン戦略である、という指摘です。ブルーオーシャン戦略を採って成功した例に、既存のサーカスや舞台ではない新たな形式を作り出した、シルク・ド・ソレイユ、日本からは 10 分 1000 円の理髪店を始めた QB ハウスや、任天堂の Wii などが事例として挙げられています。

2013 年には、コロンビア大学ビジネススクールのリタ・マグレイスが「競争優位の終焉」を刊行します。マグレイスは同書の冒頭で、“ポーターのファイブフォース、BCG の PPM、ハメルのコア・コンピタンスの目的は、持続する競争優位の確立であるが、いまとなっては競争優位の確立そのものが時代遅れとなっている”という趣旨のことを指摘します。これはつまり、ポジショニング派、ケイパビリティ派の枠を超えた過去の戦略論そのものの否定です。

マグレイスは、“競争優位とは一時的にしか続かないものなのだから、安定性とアジリティのバランスを取って継続的に変わり続けること、事業の衰退の前兆をつかんで撤退すること”を念頭に置いた新たな戦略論を説きました。こうした一連の主張は、100 年に 1 度の金融危機とも言われたリーマンショックが 2008 年に起きたことが関係しているでしょう。キムらも 2015 年に刊行したブルーオーシャン戦略の改訂版で、“永遠のエクセレントカンパニーは存在しない”と言い、もはや伝統的な競争戦略のフレームワークが、普遍的に通用しないという考えが戦略論の主流になったと言えます。

7 クレイトン・クリステンセン（2003）「イノベーションの解」p.260

ちなみに、世界の優れた経営思想家を2年に一度表彰する Thinkers50 の最新 2021 年は、第 2 位がマグレイス、第 3 位がチャン・キムとレネ・モボルニュが占めています。第 1 位の方には、3 章でご登場いただきます。尚、ポーターは 2018 年に、クリステンセンは、2019 年に殿堂入りを果たしています。

BCG の「戦略パレット」

さて、PPM を生んだ BCG もまた 2015 年に『戦略にこそ「戦略」が必要だ』を刊行し、現代的な戦略論へのアップデートを図っています。新たに提唱された「戦略パレット」というフレームワークでは、“自社や協業先の働きかけにより市場を作り変えることができるか（改変可能性：malleability）”という軸と、“市場環境の予測可能性”との 2 軸によって、相応しい戦略タイプを使い分けることを説いています。

“改変可能性：低・予測可能性：高” ⇒ 「クラシカル戦略」（伝統型）

“改変可能性：低・予測可能性：低” ⇒ 「アダプティブ戦略」（適応型）

“改変可能性：高・予測可能性：高” ⇒ 「ビジョナリー戦略」（ビジョン牽引型）

“改変可能性：高・予測可能性：低” ⇒ 「シェーピング戦略」（共創型）

さらに、環境の「過酷さ」という軸を加えて、事業がシビアな状況においては、「リニューアル戦略」（再生型）を取ります。

戦略パレットは、これら 5 つの戦略を状況に応じて使い分けるもので、クラシカル戦略は、伝統的なポジショニング派的な分析フレームワークを用いた戦略論です。アダプティブ戦略は、市場の不確実性が高い状況ですから、継続的に実験を行い、新たなオプションを見定めて変化に適応する考え方です。ビジョナリー戦略は、ブルーオーシャン戦略のように、競争のない新たな市場を作り出すアプローチ。シェーピング戦略は、他社との協業によりエコシステムを作り上げる戦い方です。最後に、リニューアル戦略は、存続の危機に晒された企業の再生戦略で、コストカット、資産売却によるキャッシュ確保など危機を乗り越えるための戦略です。「戦略パレット」もまた、ポジショニングか、ケイパビリティか、といった 2 項対立でない、新たな戦略論を説いたものです。BCG は、5 つの戦略アプローチのどれか一つを選択するのではなく、組み合わせたり（「戦略コラージュ」）、時間軸によって使い分けることを推奨しています。また、うまく戦略を使い分けることを“両利き”と呼んでいます。

既存事業と新規事業の「両利きの経営」が大事

スタンフォード大学ビジネススクールのチャールズ・オリリー、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ツシュマンは、2016 年に“Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator’s Dilemma”（リードし、破壊する～イノベーションのジレンマの解決法、という意味）を刊行し、日本語版では、「両利きの経営」というタイトルで 2019 年に発刊されました。“探索”による、新たな破壊的イノベーション（新事業創出）と、“深化”による継続的なイノベーション（既存事業の持続的改善）の両方をバランスを取って行うべし、という考え方です。この考えの前提にも、競争優位は持続しない、過去のイノベーションはほかのイノベーションに取って代わられてしまう、ということがあります。

現代経営において、いかに不確実な状況に対応するか、普遍的な正解はなく、環境が常に変化することが戦略策定の前提となってきたいるかが、よくわかりになると思います。

琵琶法師が平家物語を語ってから遅れること約 800 年。ようやく欧米ビジネス界も“盛者必衰”と“諸行無常”の考え方に対応しようとしているのが 2022 年現在です。

以上、過去半世紀以上にわたる戦略論の変遷から、現代の経営リーダーが戦略策定において、前提として重視すべきことは、大きく 3 つです。

- ① 勝つための戦略的ポジショニングも、それを実行する組織・人材も、双方共に重要であること
- ② 競争優位は持続しないため、新事業創出と既存事業の改善の両利きが重要であること
- ③ 市場の不確実性が高いため、新事業創出にあたっては、探索的に実験しながら試すことも考慮すべきであること（つまり、ある程度の失敗は許容する必要があること）

USJ にみる経営戦略論の有効性検証

V 字回復を果たした USJ がとった王道を行く常勝戦略

さて、過去半世紀以上の経営戦略論の進化について見てきましたが、実際に生きた事例を通してこれらの戦略論の有効性を確認してみましょう。現在、日本を代表する経営戦略家としては、USJ を V 字回復させ、現在は、株式会社刀の CEO を務める森岡毅氏の名をあげることができます。森岡氏とチームの戦略は、氏の数々の著書やテレビ、ウェブ記事などでも知ることができますが、これまで述べてきた経営戦略論に当てはめて考察します。結果として言えることは、現在までの様々な経営戦略論を組み合わせることで成功を収めている、ということです。

まず森岡氏が、マイケル・ポーター流のポジショニング戦略をとったことを指摘できます。USJ は、“ハリウッド映画のテーマパーク”としてスタートしましたが、これでは集客可能な母数が小さいため、“総合エンタテインメントのテーマパーク”へとポジショニング変更しています。これにより、スパイダーマン、JAWS、ジュラシックパークといった映画コンテンツを元にしたアトラクション構成から脱皮を果たしています。これまでに USJ では、ワンピースや進撃の巨人、名探偵コナン、ルパン三世、ドラゴンボールなどの日本のアニメコンテンツに加え、AKB48、ドリームズカムトゥルーやきゃりーぱみゅぱみゅなどのアーティストを題材としたアトラクションやショーなど、総合的なエンタテインメントのテーマパークへと変貌を遂げ、大きく集客を伸ばしました。

また、ケイパビリティ派的な発想も行っています。ポジショニングを総合エンタテインメントに変えただけでなく、既にパーク内にあったアトラクション（既に社内にある“ケイパビリティ”）を使い大きく集客を伸ばしています。同氏の著書「USJ のジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか」のタイトル通り、既存のアトラクションという内部に存在したケイパビリティにひとひねりを加え、後ろ向きに走らせ、大規模投資をすることなく、大きく集客を伸ばしました。これが、ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップというアトラクションです。同じ設備を使って、前向きに走るハリウッド・ドリーム・ザ・ライドと交互に運行されています。

こうした施策で食いつなぎ、満を持した 450 億円の大規模投資で実現させたのが、ハリーポッター・ア
ンド・ザ・フォービドゥン・ジャーニーという映画コンテンツのアトラクションです。このように、大玉の投資とそれ
に向けた各種施策を“両利き”でうまく使いこなしていることがよくわかります。

さらに、クリステンセンのいう、内部から沸き起こる「創発的な戦略」もうまく生かしています。地磁気
を利用したセンサー技術で測定した入場者のパーク内での位置情報を活かした、データドリブンなマーケ
ティングは、社内のマーケターからの提案で進められ、新たな集客効果を生んでいます⁸。

またさらに、この位置情報を使って、新たな企画も実行されました。ハロウィンの時期にパーク内にゾン
ビが練り歩く、ハロウィン・ホラー・ナイトという定番のイベントがあります。それにパーク内の携帯アプリ利用
者の位置情報を組み合わせて、ゾンビの位置を確認しながら捕獲するアプリ上のゲームも展開されまし
た。

さて森岡氏は、ハリーポッターに続く大玉の成長戦略として、沖縄にテーマパークを設立する構想を練
っていましたが、これは意思決定直前に株主が変わったことで、頓挫してしまいました。しかしながら、現
在、刀として沖縄県内の企業との協業によりこの構想の実現に向けて計画が進んでいることが知られて
います。これは、豊富な自然のある沖縄にアジア各国から観光客を呼び込もうという計画です。テーマパ
ーク競争の無い沖縄に、青い海という自然資源を使った新たな市場作りを行う、文字通りの「ブルーオー
シャン戦略」と言えます。

以上みてきたように、優れた戦略家は、あの手この手のできることは何でもやって企業を成長させてい
ます。森岡氏がいかにも、過去に登場した戦略論に当てはめて理解し直しても、常勝の戦略を取っ
ているかもよく理解できたかと思います。

データドリブン経営が、新たな経営戦略論の研究対象になる可能性

経営思想家たちは、すぐれた経営の事例を元に、その抽象度を上げて理解することで、経営戦略論
としてフレームワーク化します。こうしたフレームワークを理解することは、過去の何万社もの成功と失敗か
らの知恵が詰まったものですから、道具として使いこなさない手はないのです。

森岡氏の功績が、過去の戦略論の歴史に足すことができるのは、データに基づく意思決定を非常に
重視し、それによって大きな成功を収めている点です。数学と統計論に基づく、精緻な需要予測の手法
により、打ち手の成功確率を高めている点は、今後の経営学者たちが題材として取り上げていくことにな
るでしょう。

森岡氏の功績も踏まえ、経営リーダーがいま戦略策定において、前提として重視すべきことは、大きく
4 つです。さきほどの 3 点を再掲し、4 点目として追記します。

8 Web 担当者フォーラム『USJ 柿丸氏が語る、データドリブンマーケティングに必要なコト「経営層を巻き込む力」「やりきる覚悟」』
(<https://webtan.impress.co.jp/e/2018/12/04/30926>)

(経営リーダーが重視すべき、戦略策定の前提)

- ① 勝つための戦略的ポジショニングも、それを実行する組織・人材も、双方共に重要であること
- ② 競争優位は持続しないため、新事業創出と既存事業の改善の両利きが重要であること
- ③ 市場の不確実性が高いため、新事業創出にあたっては、探索的に実験しながら試すことも考慮すべきであること（つまり、ある程度の失敗は許容する必要があること）
- ④ 数学・統計学などを駆使しながら、定量データによる市場分析を綿密に行うことで、事業の成功確率を飛躍的に高めることができること（追記）

2 章 2022 年の戦略策定における重要考慮事項

3 つの重要考慮事項：破壊的新技术・地政学・政府規制

現在、企業経営の難易度を上げている要因としては、市場環境の不確実性の高さ（予測可能性の低さ）にあります。この章では、2022 年の戦略的方向性を考える上で、経営リーダーが押さえておくべき 3 つの要素の動向と、それに企業組織がどのように対応していくべきか、について解説します。

すなわち、①市場環境を一変しかねない「破壊的新技术」の動向、②「不安定な地政学」の動向、③強化される「政府規制」の動向、の 3 点です。今後の戦略立案の際に、外部環境の大きな方向性として考慮すべき重要な事項です。

①市場環境を一変しかねない「破壊的新技术」の動向

社会を一変させるはずの AI 技術の進化は踊り場

—AI やデータの力で、社会が一変する。こう言われて久しく、日本国も国家戦略として、Society5.0 を謳い、AI、データ、IoT などの新しいデジタル技術の活用による社会課題の解決と新たな社会の創出に取り組んでいます。

歴史的な経緯としては、2016 年に現・グーグル傘下の DeepMind 社が開発した AlphaGo が、当時の囲碁世界チャンピオンのイ・セドル氏を破ったことから、深層学習を始めとする機械学習を中心とした現代 AI 技術の産業実装に弾みがかかったと言えるでしょう。また、機械に人間が破れたことで、AI 脅威論も浮上し、2045 年には人工知能の能力が人間を凌駕するシンギュラリティが起こる、という予測も注目を集めました。

2020 年の東京オリンピックにおける開会式では、周辺機との位置関係を考慮できる 2000 機近くの自律飛行型ドローンが、また大会期間中の選手村では、トヨタ自動車の自動運転バスが運行したことも記憶に新しく、社会の様々な場面で機械学習などの AI 技術活用が進みつつあります。

こうした新たな社会を形作っていく AI を目の当たりにすると、“AI 技術が日々進化している”と多くの方が感じるようですが、実はそうではありません。人工知能研究の最前線は、実は進化の踊り場を迎えているのです。

深層学習の限界突破に苦戦する世界の AI 研究者たち

現代 AI の中心技術は、2012 年にトロント大学のジェフリー・ヒントン教授が論文発表した、畳み込みニューラルネットワークという手法に代表される深層学習（ディープラーニング）などの機械学習（マシ

ンラーニング) です。深層学習が画像や音声、自然言語の認識精度を飛躍的に高めたことは間違いありません。しかしながら、多くの限界もこの 10 年で明らかになってきています。

現代 AI 技術の限界は次のようなものです。AI には大量のデータを学習させる必要がありますが、産業のあらゆる場面で利用していくには、その大量データそのものが用意できないケースが多くあること。大量データを学習させる計算処理に時間がかかること。想定外の状況での振舞いがわからないこと。判断結果の理由の説明が難しいこと、などが挙げられます。

また、過去の学習データを元に統計的に判断結果を導出しているに過ぎず、人間のように直観やひらめきによって新たな発想を得るといったこともできません。AlphaGo の棋譜は囲碁の戦略そのものに新たな影響を与えていますが、それとて、何百万局分も試行錯誤した“過去”のデータの中に、人間が思いつかなかった新たなアプローチを見出ただけで、これまでの人間の実戦経験が AlphaGo よりも少なかつただけのことです。また、囲碁は完全情報といって、場面の状況が完全に碁盤上で把握可能ですが、そうではない不完全情報のゲームでは、まだ人間に圧倒的に勝利を収めるほどにはなっていません。例えば東京大学で、不完全情報ゲームの一つである人狼ゲームというカードゲームで、人間に常勝する AI を研究開発する講座が 2022 年に開講される予定があるのも、こうした現代 AI の数ある限界に挑戦する動きのひとつです。

以上述べてきた現代 AI 技術の様々な限界を突破するために、日本の人工知能研究の世界では“コネクショニズムとシンボリズムの融合”ということが言われ始めています。

「コネクショニズム」とは、深層学習を含むニューラルネットワークを用いる人工知能技術のアプローチで、2022 年現在、主流となっています。これは過去データを学習させることで機械に知的な処理を行わせる「帰納型」のアプローチです。ディープラーニングによってこの精度が飛躍的に向上した一方で、限界が見えてきたことは上述した通りです。

一方、「シンボリズム」とは、1980 年代頃の前回の AI ブーム時に主流であったもので、「演繹型」のアプローチです。大量の知識を AI に覚え込ませていけば高度な知的処理を行えるようになると考えられたアプローチです。前回の AI ブーム時には、知識を構造化することが難しかったこと、また大量に知識を投入する必要があり、限界を迎えました。

いま、コネクショニズム側の機械学習に限界が見えたことで、その限界をシンボリズムのアプローチによって補完することができないか、と日本の人工知能研究者たちは考えています。国立の産業総合技術研究所の人工知能研究センターでも、このようなコネクショニズム（帰納型）とシンボリズム（演繹型）の融合による、新たな人工知能技術の発明・発見を目指して、様々なアプローチが提唱され議論されています。

では、海外に目を転じてみましょう。AlphaGo を生み出した DeepMind のデミス・ハサビスらは、「Neuroscience-Inspired AI（脳科学に着想した AI）」を提唱し、人工知能研究が再び脳科学と接近すべきである、ということを説いています。これは、深層学習を中心とした現在のアプローチでの限界を意識してのことです。原点回帰し、人間の脳の仕組みをもっと学ぼう、というものです。

また、Facebook の人工知能研究センター所長のヤン・ルカンは、「人工知能をケーキに例えるならば、・・・教師あり学習はケーキの飾り、強化学習はケーキ上のサクランボぐらいである。私たちはケーキの飾りやサクランボの作り方は分かってきたがケーキ本体の作り方はわかっていない」と 2016 年のカンファレンスで述べています。ちなみに、ケーキ本体は教師なし学習のことで、つまりデータを使って何かを教え込まなくても勝手に学習するような AI の開発には目途が立っていないことを言っています。

コネクショニズムによる人工知能研究は、1980 年代の前回ブームにおいても行われていましたが、ディープラーニングとして花開くまでに 30 年ほどかかっています。現在、世界の人工知能研究者たちは、コネクショニズムの限界を十分に理解しつつも、それを打ち破る新たな手法を見出すことに躍起になっています。しかしながら、その研究成果としての新たなイノベーション創出には苦戦しています。

誰でも試せるコモディティとなってきた AI 技術

こうした状況を踏まえると、ディープラーニングの限界を超える新たな AI の出現はここ 3~5 年といった短中期的な期間で実現されるとは考えづらいでしょう。コネクショニズムが花開くのに 30 年かかっていることを考えると、10 年、20 年といった単位の時間がかかる可能性の方が高いのではないのでしょうか。

経営リーダーの皆さんが企業戦略に AI を取り込む上では、AI が日々抜本的な進化をしている、と捉えるのではなく、現在企業経営において利用できる AI 技術は、現在までにそろそろ、かつ既に実績の出た技術群に対象がほとんど絞られることを、まず認識されるとよいでしょう。

基本的には、Amazon、マイクロソフト、Google 等のクラウドサービス提供者がツールキットとして用意している学習済の画像識別、音声識別、自然言語処理、機械翻訳等の技術活用や、オープンソース技術を活用していくことが近道です。これらはここ数年で、専門的な知識を有した AI エンジニアだけでなく、一般的なソフトウェアエンジニアが比較的簡単に試しながら使っていくことのできる「コモディティ化」が進んでいます。書籍やウェブ上の記事などを参考にソフトウェアエンジニアならば誰でも試せる汎用技術となりつつあるのです。

グーグルは、「AI の民主化」を戦略として掲げています。グーグルのような大量データを持ったプレイヤーだけが AI を使いこなすのではなく、あらゆる企業の普通のエンジニアが使いこなせるものとしていく方向性が既に示されています。マイクロソフト社長のサティア・ナデラもグーグルと同時期の 2017 年に、AI を民主化していく方向性を語っています。これらの方針から 5 年経ち、既にあらゆるソフトウェアエンジニアが、容易に現代 AI 技術を使いこなす土壌が整っています。

破壊的イノベーションの“種”に注意が必要

以上の状況を踏まえると、自社の現在の主力事業を脅かしかねない破壊的イノベーションは、既に世界のどこかで誰かが取り組んでいるかもしれない、ということに経営リーダーたちは注意すべきでしょう。現代 AI 技術の実装のハードルが下がった以上、これらの技術を活用した新たなベンチャー企業の存在や、既存市場では意識されないまだ見ぬ競合が、自社事業の追い落としを狙っているかもしれません。

また、競争優位を確立した既存の事業は、AI 技術だけでなく、それが組み合わされたソフトウェア技術、またその他のゲームチェンジを起こす仕掛けと組み合わされて脅威にさらされるリスクがあります。

テスラがもたらす脅威に学ぶ“両利き”の経営の重要性

2022 年 1 月現在、テスラの時価総額は既にトヨタの 5 倍近くになっています。テスラが既存の自動車業界を脅かしているのは、納車後も新たな機能が加わっていくソフトウェア改善の力と、ガソリンが当たり前であった既存業界にリチウムイオン電池という新たなエネルギー利用を提案することを組み合わせることによって起こっています。また、充電ステーションの整備など、単なる車販売に留まらない都市単位でのサービスの勝負をも仕掛けています。

また、テスラ車に搭載されているオートパイロット（自動運転）機能は、現代 AI 技術によってもたらされていますが、それがソフトウェアとして、継続的に機能更新がされていくことが、完成時点におけるソフトウェアから改善のない既存メーカーにとっての脅威となっています。充電ステーションの整備は今後の都市の作り方そのものにも考慮されるべきことになるでしょうし、充電をよりクリーンな電力によって行う必要性など、都市計画やエネルギー政策とも混ぜ合わさった勝負となっています。また走行時の CO2 排出をセーブした分、それを排出権として、他社の自動車メーカーに権利販売することもしています。

このように、自動車業界に限らずあらゆる経営リーダーの方々は、AI 技術だけでなく、その他の様々な技術や政策などが組み合わされた破壊的イノベーションに注意すべきです。また脅威への対策にとどまることなく、むしろ日本発の世界に向けた破壊的イノベーションを生み出すチャンスが眠っています。まさに既存事業の継続イノベーションと、新たな破壊的イノベーション創出の二兎を追う“両利き”の経営が求められています。

インターネットの新世代「web3」の動向を注視する必要性

テスラがトヨタなど既存の自動車産業にもたらしている脅威は、web2.0 の世界の脅威です。実はいま、シリコンバレーでは、web3（ウェブスリー）というインターネットの進化の第三世代について語られ始め、議論を呼んでいます。

web3 を主に主張しているのは、GAFA など現在のシリコンバレーのテックジャイアントに初期から投資家として成長を後押ししてきたベンチャーキャピタルです。最初期のインターネットブラウザ「NetScape」の創業者、マーク・アンドリーセンが経営するベンチャーキャピタル、Andreessen Horowitz（アンドリーセン・ホロウィッツ、a16z が短縮表記）を、web3 を提唱する筆頭に挙げることができます。

マーク・アンドリーセンは、今から遡ること 10 年以上前の 2011 年にウォール・ストリートジャーナルに寄稿した論考「Why Software Is Eating the World（なぜ、ソフトウェアは世界を食い尽くしつつあるのか）」で、2022 年現在の社会を見事に言い当てています。

曰く、「私の考えでは、今は技術的にも経済的にも劇的で大きな変化の真っ只中にあり、ソフトウェア企業が経済の大部分を支配しようとしていると考えています。…今後 10 年の間に、より多くの産業が

ソフトウェアによって破壊され、シリコンバレーの世界的な新企業がその破壊を行うケースが増えてくると思います」。11 年前のこの予測の通り、テレビや映画館はネットフリックスにより浸食され、自動車業界はテスラによる浸食を受け、時価総額は既に自動車メーカーの圧倒的トップとなっているのが現在です。

そのマーク・アンドリーセン率いる a16z が、2020 年になって強化しているのが web3 概念の普及です。a16z では web3 を「ブロックチェーン、暗号化プロトコル、デジタル資産、非中央集権型の金融・ソーシャルプラットフォーム、NFT、自律分散型組織（DAO）を包含する一連のテクノロジーで、第三世代のインターネット」であると定義しています。

Web3 とは何なのか、背景とともに、一般ビジネスマン向けに平たく解説します。インターネットの第二世代（web 2、もしくは web2.0）は、巨大なテック企業を生み出したものの、プライバシーに関する弊害も一方で問題視されることがあります。例えばソーシャルプラットフォームは、友人や有名人の近況を知るのにとても有用である一方で、表示順を決めるアルゴリズムは中央で制御され、ある種の情報統制も可能な状況となっています。また、ユーザーのプライバシーの扱いについても問題視され、各国で規制が強化されつつあります。一方で、ビットコインに代表される暗号通貨が、投資対象としての市民権を得た感もあり、ブロックチェーンに代表される中央集権的でない情報管理の在り方も考え方として定着しつつあります。

このように、web2 の世界での課題を克服し、暗号通貨や NFT などのデジタル資産も包含しながら、ユーザー側にこそパワーをもたらす、非中央集権型のインターネットビジネスのあり方が「web3」と呼ばれるようになっています。web3 は、単なる概念ですので、明確な技術定義がなされることは、恐らく今後もないものと思われます。そのため、上記の解釈についても議論の余地は、個人の見解によってさまざまあり得ます。

実際、シリコンバレーにおいても、様々な議論を呼んでいます。例えば、テスラ CEO のイーロン・マスクは Twitter に「誰か web3 を見たことがあるか？ 私には見つからない」と投稿し、Twitter 創業者のジャック・ドーシーが「それは a から z の間のどこかにある」とリプライしたのが、2021 年 12 月の年末頃です。「a から z の間のどこか」、とは、a16z のことを指していると考えられます。

このように、web3 は、ベンチャーキャピタルが宣伝しているだけだ、といった指摘もありますが、a16z は、ホワイトハウス関係者ら規制当局と、web3 についての会合をもったと報道されており、米国政府も十分に察知しているアメリカの動向です。

いま、日本企業の経営者の多くの方は、GAFA、ネットフリックス、テスラなど、web2 世界で起きている破壊の動向を注視していることと思います。特にビッグデータや AI などを中心としたデジタル技術活用を検討・実行している、あるいは、既存のマニュアルオペレーションを RPA や SaaS などのアプリケーションによって、電子化・自動化することを進めているかもしれません。

しかしながら、米国では既に、さらに先の次世代インターネットである、web3 におけるインターネットビジネスの議論が進み始めています。web3 が、2022 年の内に、自社ビジネスに破壊的脅威をもたらすリスクは考えにくいかもしれませんが、中長期の戦略を立案するにあたって、注視しておくべき動向です。また、web3 世界はまだまだ提唱が始まって間もなく、この概念に従った新規ビジネスを創出し、新たなプラ

ットフォームサービスを創造できる可能性は十分にあります。GAFA やネットフリックス、テスラに、気づいたときにはやられてしまっていた、と思う経営者の方は、web3 世界でのビジネス創出を模索することで大きなチャンスを手にする可能性があります。

Metaverse が拓く新たなインターネット社会への投資価値

web3 と並んで、中長期的に注目すべき技術パラダイムは、「Metaverse（メタバース）」です。Facebook が 2021 年 10 月に社名を Meta（メタ）に変更したことが象徴的な出来事です。Meta CEO のマーク・ザッカーバーグは、「今日、私たちはソーシャルメディア企業として見られているが、人々をつなげるためのテクノロジーを構築する企業としての DNA があり、メタバースはソーシャルネットワークが始まった頃と同じような次のフロンティアです」と話しています。Meta は今後、メタバースに 1 兆円規模の投資を行っていくことを発表しています。

メタバースは、1992 年の SF 小説「スノウ・クラッシュ」で描かれた概念で、インターネット上の仮想空間のことです。VR（仮想現実）、AR（拡張現実）などの技術により、ユーザーが没入する仮想世界を作り出します。既に VR ゲームが、人々に受け入れられていますし、先述した USJ にも VR アトラクションが複数ありますが、仮想空間において、人々がつながり、仕事や生活を共にしたりするのが「メタバース」という概念で構想されていることです。

web3 もメタバースも、何か根本的に新しい要素技術そのものを生み出す動きというよりも、既にあるブロックチェーン、暗号通貨、VR などの技術を使ってインターネット上に新たな社会を構築するような動きです。

Meta 社がメタバース上で、どのように収益を得るのかもいまのところ不明ですが、次のようなことが考えられます。メタバース上の仮想スペース（土地や建物）の販売や賃料、メタバース内のユーザーの取引に対するトランザクション料、企業広告収入、ユーザーからの利用料などです。仮想スペース内の土地の値上がりを期待した投機なども起きてくるでしょう。web3 同様、インターネット、モバイルの世界で先を越されてしまったと感じている企業経営者の方は、メタバース世界でのプラットフォーマーとしてのチャレンジに賭けてみることも検討する価値があります。例えば、アニメ・漫画などのコンテンツ業界やゲーム業界とメタバースの相性はよいはずです。

GAFA やネットフリックス、テスラなどのテックジャイアントも、つい 10 年程前には、まだまだ海千山千と認識されていました。web3 やメタバースをいま真剣に議論する日本の企業経営者はまれだと思われますが、またしても知らぬ間に新たなビジネス空間を占有されかねません。世界では既に先行している企業もありますが、まだ市場形成の一角を成すことができるのではないのでしょうか。その意味で、web3 もメタバースも、「ブルーオーシャン戦略」を描き市場創出を狙うチャンスです。もちろん、web3 もメタバースも、数年後に下火になって忘れ去られてしまう可能性すらあります。不確実性が高い市場環境下では、ある程度実験的な取り組みをしながら、事業化を模索する「アダプティブ戦略」が有効です。

デジタルトランスフォーメーション（DX）は、ただの気休めに過ぎない

こうした先端的な次世代に関する議論よりも、目下多くの日本の企業で取り組まれているのは、デジタルトランスフォーメーション（DX）ではないでしょうか。まず理解すべきは、DX を小手先で取り組んでも大した成果は上がらないということです。ましてや本質的な競争優位の源泉たりえません。

GAFA からテックジャイアントで DX をスローガンに改革に勤しんでいる企業はありません。彼らの中では、仕事の改善とは日々行われることであり、それが既にプロセスやインフラ、行動規範の中に埋め込まれています。DevOps（デブオプス）や DevSecOps（デブセックオプス）といった、彼らの富の源泉たるソフトウェアを開発するプロセスの自動化を主軸とした、高速の機能改善サイクルが象徴的です。これが 1 日に何万ものサービス機能改善を可能にし、顧客に新たな提供価値を届けているのです。

そこには、絶え間ない kaizen サイクルがあります。70~80 年代の米国産業の敗北から学び、トヨタ生産方式が製造プロセスでやってきたことが、ソフトウェア開発の現場で行われています。

例えば、テスラの車は納車後も機能アップデートがインターネット経由で配信されます。テスラにとって車の販売契約はゴールではなく、ソフトウェア改善という別の価値提供のスタートであり、そこに終わりはありません。

DX と銘打って、“改革プロジェクト”と位置付けると、それは“プロジェクト”ですから、目的や期限が設定されます。そして、12 か月や 18 か月の期間をかけて、DX に勤しみます。GAFA やテスラがやっているのは絶え間ない継続的な改善で、期限はありません。

日本企業がデジタルの力を真に競争力に転換するにはそもそもの収益の源泉のデジタル化と、それを可能にする既存の事業構造そのものの転換です。そして、それを“やるべきである・可能である・やりたい”と思うような「企業文化」の転換に他なりません。流行りの SaaS やクラウドや、機械学習・深層学習の実装されたデジタルツールを導入することで終わらせてしまっただけは、それはただの“気休め”の DX にしかなりません。

マイクロソフトは、事業モデルを PC を主軸としたものから、クラウド・SaaS 主軸への転換を図った際に、社員に“成長し続けるマインドセット”を埋め込む、文化の改革を実施しました⁹。変化の必要性、成長の必要性を一人ひとりに植え付け、2021 年 10 月には一時的に時価総額で世界トップに復帰しました。

いま、多くの日本企業で取り組まれている DX は、1990 年代に流行した「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）」と同じ轍を踏んでしまうことが懸念されます。BPR の多くは本質的な成果が出ず、リエンジニアリングの提唱者の一人だったトーマス・ダベンポートは「リエンジニアリングの取り組みの 67% は平凡、もしくは最低限の結果しか生んでいないか、失敗した」と述懐したと言います¹⁰。

9 HRD グループ YouTube チャンネル「マイクロソフトはいかにカルチャー改革を実現したか GAFAM の人事戦略から学ぶ人を活かすマネジメント」(<https://youtu.be/GTPqmu-ROic>)

10 三谷宏治（2013）「経営戦略全史」p.192

デジタル時代に合わせた事業モデルや収益構造の転換こそが真に競争力を生みます。そしてそれを可能にするのは企業の文化の転換です。残念なことに、デジタルツールを導入するだけではイノベーションは創出されません。

②不安定な地政学の動向

米中の争いによるサプライチェーンリスクの高まり

2022 年の経営戦略を考える上で、考慮すべき重要事項の 2 点目は、不安定な地政学の動向です。

米中が世界を巻き込んで政治的に争うことにより、既に企業経営にも影響をもたらしています。2021 年には、ユニクロなどを展開するファーストリテイリングが、米国の関税当局からウイグル綿を使用した一部製品の輸入を差し止められたことなどが報道されています。このように、ウイグルにおける人権問題への批判の高まりから、日本のアパレルメーカーでも、ウイグル綿の使用を再考せざるを得なくなった企業があることは記憶に新しいでしょう。このような地政学動向のもたらすサプライチェーンリスクの高まりは、経済産業省が発行している通商白書（2021 年）などでも指摘されるなど、重大な課題となってきています。

経営リーダーの方々が、2022 年とそれ以降の中長期の経営戦略を策定する上では、今後の米中二大国の争いの行く末を注視していくべきでしょう。

台湾有事を考慮したシナリオプランニングの重要性

中でも特に考慮すべきは「台湾有事」です。日本では、安倍元総理が「台湾有事、それは日本有事です。すなわち日米同盟の有事でもあります。この点の認識を北京の人々は、とりわけ習近平主席は断じて見誤るべきではありません¹¹」と 2021 年 12 月に台湾のシンクタンクが主催したオンラインフォーラムにおける講演で発言しました。発言の是非はともかく、このように歴代最も在任歴の長い首相経験者が、すぐそこで起こり得る危機として台湾有事をあげ、それを起こさないよう牽制する発言がされていることは、企業経営者にとっても注目すべきことです。

米国ではバイデン大統領が、「台湾の独立については、台湾が決めるべき問題であり、米国は台湾の独立を促しているわけではない」という趣旨の発言を 2021 年 11 月の習近平国家主席との対談後にしています。しかしその一方で、2021 年 10 月まで国防総省の空軍と宇宙軍の最高ソフトウェア責任者を務めていたニコラス・シャラン氏は、「もし、明日中国が台湾に攻撃するならば、まずは米国（軍基地）の電力を奪うだろう」と 2021 年 12 月の DevSecOps Days Tokyo というオンラインイベントで発言しています。直近まで国防総省で要職を務めていた人物のこの発言は、国防総省内で台湾有事の可能性がかなり真剣に議論されていることを示唆しています。

11 YouTube (https://www.youtube.com/watch?v=nM3v_TMB2D0)

台湾有事が起きた場合に備え、日本の企業経営としては、サプライチェーンの寸断リスクを考慮する必要があります。台湾から日本への主な輸入品目は、機械および電気機器、卑金属および同製品、プラスチック・ゴムおよび同製品が上位に並びます。

仮に有事が現実化してしまった場合にはとりわけ、半導体製品の供給が大きな混乱を起こすことになるでしょう。既に 2020 年には、自動車やゲーム機が深刻な半導体の供給不足により、品薄状態となりました。コロナ禍の巣ごもり需要だけでなく、台湾が深刻な水不足に陥り、製造に大量の水を必要とする半導体製品の供給に影響を及ぼしました。

また、仮に有事が起きた場合、中国と台湾の間の台湾海峡は、海運の航路でもあり、ヨーロッパ・アジアから日本への貨物船が、この海域を通ることを考えると、迂回による輸送コスト増や遅延なども生じるでしょう。2020 年にはスエズ運河で、日本のコンテナ船が座礁し世界の物流が大きく混乱しました。コンテナ船は、約 100 日ほどで撤去されましたが、台湾有事の際にはより長い期間、周辺海域の航路が不安定になることが予想されます。

企業経営者は、台湾有事が起きた場合に、自社にとってどのようなリスクが生じるのか、事前に中長期戦略の実行上の備えとして織り込んでおくべきでしょう。サプライチェーンの機能不全だけでなく、当然、日本の国土への脅威も増し、為替や日本企業株への影響もあるでしょう。戦闘機や軍艦を用いた物理的な作戦には、石油資源が必要で、原油価格にも影響が出るでしょう。

一企業が有事の有無そのものに影響を与えることができる可能性は低いものの、起きた場合にどのような影響があるのか、それを最小限に抑えるために予め準備しておくことで、有事の際の混乱を小さくすることができます。

シナリオプランニングを行い、どのような影響があるのかを分析し、どのような対処法があり得るのか予め机上でシミュレーションしておくことが有効です。シナリオプランニングは、実際にそれが起きるか、起きないかといったことを主眼とするものではなく、仮に起きた場合にどのような影響があるのか、という“幅”を予め見定めておくための手法です。有事に備えるには、非常に効果的な手法です。

ロシアによるハイブリッド戦争脅威

現代における戦争は、陸海空の物理的戦争だけでなく、サイバー攻撃や敵対する相手国民の思想の変容を狙う認知戦争に、宇宙空間も交えたハイブリッド戦争の形式を取ります。中国による台湾への進攻も、短中期的な期間であれば武力制圧が考えられますが、より長期間をかけて思想的に台湾を支配することも想定されます。

このハイブリッド戦争を最も巧みに操り、地政学的優位を得ることに長けているのがロシアです。2022 年 1 月現在、ロシア軍勢力がウクライナ国境付近に兵力を集中させているとして、緊張感が高まっています。ロシアは 2014 年にクリミアをハイブリッド戦により支配下に置きました。これをオーストラリア軍はマジシャンに例えて「プーチンのイリュージョン」とまで言い、世界の戦争のパラダイムを一変させました¹²。

12 韮原祐介（2021）「サイバー攻撃への抗体獲得法」

ウクライナと日本の間には、台湾ほど緊密な貿易関係はありませんが、自動車などの輸出相手国でもあり、ビジネス上、関係する企業の経営リーダーたちにとっては、注視すべき地政学的動向です。

③強化される「政府規制」の動向

コロナ対策という政府規制によって翻弄された飲食・観光・旅客・交通業

2022 年の経営戦略を考える上で、考慮すべき重要事項の 3 点目は、“強化される「政府規制」の動向”です。

企業経営上、政府規制の動向に注目する理由に、ピンとこない方が大半かもしれません。しかし、経営戦略を策定するにあたり、近年非常に重要な要素となってきています。2020 年と 21 年はある意味で多くの企業が戦後もっとも政府規制によって翻弄された 2 年であったと言えるのではないのでしょうか。この期間、世界中で新型コロナウイルスによるパンデミックによって混乱しました。一般的には“パンデミックの影響”で、外食や旅行、観光、旅客・交通などの各業界が不調に陥ったと理解されています。しかしながら、より厳密に事象を見れば、直接的には政府から企業や個人店、市民に対して行われた「規制」によって経営に大きな影響が出たといえるでしょう。緊急事態宣言の発令有無や期間、飲食店の時短要請などを決めるのは国や自治体など政府機関です。コロナの蔓延の実態以上に、政府規制によって企業経営に影響がもたらされます。

カーボンニュートラル政策が自動車業界に与えている影響

カーボンニュートラルへの対応にも政府規制の方向性が重要な役割を果たしています。菅義偉・前首相が 2020 年秋の所信表明演説で、2050 年の温室効果ガスを全体としてゼロにする方針を打ち出し、その後 2020 年 12 月には、経済産業省が 2030 年代半ばに新車販売を全てハイブリッド車や電気自動車などの電動車に切り替える目標を設ける方向で調整に入った、との報道がありました。2021 年 1 月には、菅・前首相による施政方針演説で 2035 年までに乗用車の新車販売を全て電動車とする方針が宣言されました。

こうした状況に、日本自動車工業会の会長で、トヨタ自動車社長の豊田章夫氏は、「一部の政治家からは、全てを電気自動車にすればいいんだとか、製造業は時代遅れだという声を聞くこともあるが、違うと思う」、政府の温室効果削減目標については、「目標値を示すだけで、日本の実情を踏まえて決められたものではなく、欧州の流れに沿ったやり方だ¹³」と方針への疑問を投げかけています。また豊田社長は、EV 化をしても、燃料電池の生産時には大量の二酸化炭素排出が伴うこと、日本の電源構成上、火力発電が 75%を占めており、自動車を電動化するだけでは、カーボンニュートラルにはならない、

13 ITmedia ビジネスオンライン (<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2109/24/news152.html>)

と指摘しています¹⁴。カーボンニュートラルについても、温暖化の進行そのもの以上に、政府の規制の動向によって、企業経営の長期戦略に重大な影響を与えます。やはり、企業経営にとって、政府規制の動向は非常に重要な要素となっています。

グローバル企業と伍す中で改めて社会善を追求したパーパス経営が問い直される

一連のカーボンニュートラルに向かう政策は、テスラなどの電気自動車メーカーやリチウムイオン電池メーカーに非常に有利な方向性とも言えます。実は、テスラの社外取締役役に就任した人物が、2020年5月から翌年1月頃まで経済産業省の参与としても活動していた時期がありました。ガソリン車廃止の方針を政府が発表した時期と重なります。政府や経済産業省におけるカーボンニュートラル政策に実際にどれだけの関与をしたかは不明ですが、テスラのようにゲームチェンジを仕掛ける企業は、政府の内部から影響を行使しようとする点について、経営リーダーたちは目を配るべきでしょう。

2017年には浜松市の下水道の長期運営権売却（コンセッション）において、フランスのヴェオリア社を中心とする企業連合が正式契約しましたが、同時期に内閣府に政策調査員として同社から出向社員が派遣されています。国会においても、野党議員が「受験生が採点者になって、自分の答案をこっそり採点しているようなものではないか」と批判したと報道されています¹⁵。ことの是非は置いておいても、このような省庁内部側からの影響工作を、グローバルメジャー企業が行っていることを日本企業の経営リーダーたちは理解すべきでしょう。

日本の大手企業も省庁に数多くの出向者を派遣している場合がありますが、政策への影響度合いなど実質的な利益について再点検してみる価値は十分にあると考えられます。また、政策への影響行使を狙ったロビーイング活動の強化についても戦略として検討する価値があります。

しかしながら、一企業の私利を追求した政策への影響工作は、消費者への印象が非常に悪いため、慎重な判断を要します。日本を代表する経営学者の野中郁次郎（一橋大学名誉教授）、竹中弘高（ハーバード大学ビジネススクール教授）の両氏は、2020年刊行の「ワイズカンパニー」において、「社会の共通善」を追求することで成功した経営リーダーのあり方に焦点を当てました。長年、日本企業のイノベーションの力学を、知識・知恵の獲得の観点から研究してこられた両氏は、「ビジネスリーダーは資本主義の担い手としては、自社にとってよいことをして、利益をあげ、株主価値の最大化を図らなくてはならない。しかし同時に、常に社会にとってよいこと、全人類にとってよいこともしなくてはならない¹⁶」と述べています。

これまで述べてきたように、AI技術、web3、メタバースなど新たなデジタル市場の創出の可能性、不安定な地政学、強化されつつある政府規制など、将来の不確実性が高く、また自社により市場をコントロールする影響力が限定的であるという不安定な経営環境において、経営リーダーと社員の考える社会

14 文春オンライン（<https://bunshun.jp/articles/-/50476>）

15 東洋経済オンライン（<https://toyokeizai.net/articles/-/253769?page=2>）

16 野中郁次郎・竹中弘高（2020）「ワイズカンパニー」pp.167-168

善とは何なのか、が改めて問い直されています。近年、“パーパス経営”が話題になり、実際にミッション（企業の使命）やバリュー（企業の価値観）を再定義する動きが見られます。企業の戦略策定において、依って立つパーパス（企業経営の目的）が重視され直しているということでしょう。

GAFA などプラットフォーマーに対する規制強化の動向

さて、政府規制強化の動向の重要性について、さらに指摘したいと思います。コロナ対応、カーボンニュートラルだけでなく、GAFA なども近年、政府による規制対象となってきています。

2019 年 7 月には Facebook（現・Meta）と米・連邦取引委員会が、同社によるユーザーへのプライバシー侵害をめぐり、50 億ドル（約 5,750 億円）という巨額の制裁金の支払いで合意しました。2017 年 6 月に欧州委員会は、Google に対して競争法（独占禁止法）違反で、24 億 2000 万ユーロ（約 3100 億円）の制裁金を科しました。その後 EU の司法裁判所で争われましたが、2021 年 11 月 Google の訴えが退けられています。イタリアの規制当局は、Amazon に特権的地位乱用で、11 億 3000 万ユーロ（約 1400 億円）の制裁金を科した、と 2021 年 12 月に発表しています。現在、web2 の覇者であるテックジャイアント企業は、ユーザープライバシーの侵害、独占禁止法への抵触の疑いで様々な国で制裁金を科せられたり、それを不服として裁判係争中となっています。

こうしたウェブ・モバイルのプラットフォーム企業の規制強化のきっかけは、2016 年の米国の大統領選挙です。その際にロシアが SNS を通して選挙戦に介入を行ったとされています。ロシアの得意とする認知戦争の一環です。また、勝利したトランプ共和党サイドも、ケンブリッジ・アナリティカというビッグデータを用いた選挙コンサルティング企業が、Facebook 上の 8700 万人ものユーザーのデータを利用して、SNS 上で効果的に選挙キャンペーンを行ったことが問題視されました。同様の手法は同じく 2016 年のイギリスによる EU 離脱（Brexit）を決める投票においても問題視されました。

これらの出来事がきっかけで、近年プラットフォーマーへの規制強化が、プライバシー保護と公正取引（独占禁止）の文脈で行われるようになってきました。

規制の流れは、人権保護を重視する EU に続き、米国の特にカリフォルニア州での法整備が先行しています。ヨーロッパには、1789 年のフランス革命で、王政に反対した市民たちが政治犯などを収容していたバステューユ監獄を襲撃し、やがて人権宣言を制定したこともあるように、歴史的に人権の保護と大権力による不当な搾取を嫌う風土があることが関係しているようです。カリフォルニアは Facebook や Google、Apple、Uber などのお膝元ですが、彼らテックジャイアント企業が地元経済を潤す一方で、家賃高騰など元々の住民の生活への影響が問題視される土地柄が関係しているようです。

日本は、こうした世界の動きに合わせて、やや遅れて法整備がなされていくという順番です。次の図は、日本の各省庁・政府機関別の規制の数を示しています。ウェブ・モバイル上のプラットフォームが、市民生活を支える重要なインフラに既になっているにも関わらず、情報保護に関する規制が突出して少ないことが一目瞭然です。先進国もみな同様の状況ですが、今後ウェブ・モバイルなどのテクノロジー利用に関する規制が強化されていくことは必然でしょう。交通、労働、医療、金融取引などに関する規制が

2000 以上あることを考えると、情報保護に関して 11、公正取引（独占禁止）に関しては 20 という規制の数には、今後相当数の追加的な規制強化の余地が存在していると考えられます。

考えてみれば、食品や医療、鉄道、車、飛行機、金融など市民の安全や安心を守るために様々な規制があるのは当然のことで、インターネット社会においても同じ目的で規制が強化されることもまた必然の流れと言えるでしょう。道路に出たら、赤信号で止まらなければならない、という規制があるように、インターネット社会を安全・安心に利用するための規制が増えていくのが世界的な流れとなっています。

情報保護、独占禁止に関する法規制はまだ極めて少ない

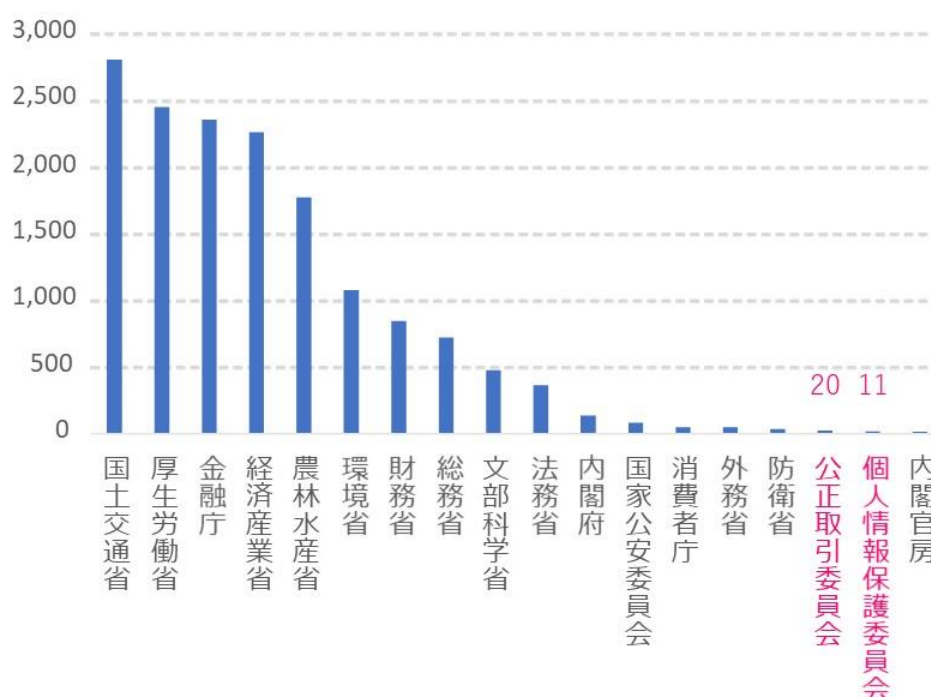


図) 各政府機関の規制の数 (2017 年)

ソース) 総務省行政評価局 (平成 30 年 6 月)「許認可等の統一的把握の結果について」

個人情報管理がビジネスのアキレス腱となる

大規模にウェブ・モバイルプラットフォームを展開する企業の数には、日本においては限られますが、消費財や家電メーカーなどにおいても、EC サイトや会員用サイトを設け、運営している企業は多く、デジタル化に伴い、消費者とダイレクトにつながっていくことで個人情報扱う機会が増えてきました。

2014 年に通信教育大手のベネッセで、最大 3504 万件の個人情報流出が発生し、1 件あたり 500 円 (計 175 億円) の補償を行いました。事件がきっかけで、顧客への信頼が失われ、業績の低迷に陥りました。規制強化もさることながら、個人情報の適切な管理が、企業経営の生命線となっていることも、現代の企業経営リーダーたちが強く意識する必要のあることです。

尚、この事件は、同社への外部委託企業の社員が、インターネット接続のない端末にアクセスした際に、ハードディスク等への書き出しはできないながらも、携帯電話端末へはデータの書き出しが可能であ

ることをたまたま携帯を充電したことから発見し、顧客データを窃取したとされています。個人情報とは外部の名簿業者やダークウェブ（インターネット上の闇サイト）で換金することができてしまいますので、金銭目的に魔が差したということだったのでしょう。

このような出入り業者や社員によるサイバー攻撃が、世界でもたびたび起きており、内部脅威（Insider Threat）と呼ばれています。ネットフリックスなどでは、社員の入退館記録やメール、社内 SNS 等の行動データの解析（Behavioral Analytics）を行い、内部犯行を未然に防止する取り組みを行っています。

海外の法規制による自社への脅威と対策の重要性

さらに、自民党政調会長の高市早苗氏らが警鐘を鳴らしていることですが、中国の法規制による日本企業への脅威も見逃せません。2017 年 6 月に施行された中国の「国家情報法」では、中国国民が同国の工作活動に協力することが義務付けられています。

中国・国家情報法第 7 条「いかなる組織及び公民も、国家情報工作を法に基づき支持、協助、協力し、知り得た国家情報工作の秘密を守らなければならない。国家は、国家情報工作を支持、協助、協力した個人と組織に対して、保護を与える」。

同・第 14 条「国家情報工作機構が法に基づき展開する情報工作は、関係機関、組織及び公民に必要な支持、協助、協力を提供するように要求することができる」

2010 年に施行された「国防動員法」では「満 18 歳から満 60 歳までの男性公民及び満 18 歳から満 55 歳までの女性公民は、国防勤務を担わなければならない」、「公民及び組織は、平時には、法により国防動員準備業務を完遂しなければならない」と規定されており、日本を含む外国在住の中国人も免除対象ではなく国防勤務の対象者です¹⁷。

台湾有事の可能性について先述しましたが、こうした既に日本企業にも存在しているリスクの状況を踏まえ、自社企業においてどのような影響が起こりうるのかの点検も中長期戦略を立案する際の重要な考慮事項となっています。

例えば、大連など日本語に堪能な人材の多い都市に、システム開発や運用を外注しているような企業では、上記の中国の国内法に則り、自社のソースコードを法的に奪われたり、システムの本番環境への不正なサイバー攻撃などが懸念されます。直接、発注していなくても、再委託先にそうした企業が含まれている可能性もありますし、気づいていないだけで既に起きているかもしれません。

先ほどの国家情報法では「国家は、国家情報工作を支持、協助、協力した個人と組織に対して、保護を与える」とありますので、このような民間企業間の契約違反行為があっても、国家によって保護されることになるでしょう。

改めて、自社のシステム開発・運用を含む業務プロセスについて、社員はもちろん委託先や再委託先まで含めたサプライチェーン全体の中での脅威の有無を点検する必要があります。経済産業省も

17 高市早苗氏ウェブサイト (https://www.sanae.gr.jp/column_detail1318.html)

SBOM（エスボム）といって、システムの製造過程まで含めた安全性考慮の必要性について、警鐘を鳴らし始めています。既存の委託先企業側から懸念として報告されることは、ビジネス上考えにくいため、自社の経営リーダーたちが自己判断で対処していくべき事項です。

このようなことも 2022 年現在の企業戦略を考える上で、重要な考慮事項となっています。

3 章 組織戦略策定の手引き

不確実性の高い時代に対応した流動性の高い組織体制

不確実性の時代は普遍的に続く

これまで、事業全体にわたる経営戦略について、その策定方法と、AI、web3、メタバースについてのチャンスと脅威の両方の可能性、地政学的リスクの高まり、各国における規制強化によるリスクの高まりなどについて述べてきました。どれも、必ずこういうチャンスがある、必ず脅威があると言い切れるものではなく、可能性として十分あり得る話だとしか言えない状況です。少なくとも、リスクについては総点検を、チャンスの有無について深掘って検討してみるべきではありますが、ともかく経営における「不確実性」が非常に高いのが 2022 年現在の経営環境です。

不確実性は何も近年、突然言われ始めた訳ではなく、ハーバード大学教授で経済学の巨人と呼ばれたジョン・K・ガルブレイスが BBC で「不確実性の時代」という有名なドキュメンタリー番組を制作したのが、1977 年のことです。少し時代を下って、日本の経営学の大家、野中郁次郎・竹内弘高の両教授が、1995 年に刊行した「知識創造企業」では、『過去 50 年もの間、日本企業は、「確実なのは不確実の連続だけ」という環境の中で生きてきた』と記されています。戦後ずっと不確実であったという指摘ですが、もちろん戦時中も非常に不確実であったことと思います。こうした過去における指摘をみると、企業経営とは常に不確実性につきあっていくものであるようです。

しかしながら一方で、近年不確実性をもたらす変化のスピードがウェブ・モバイル化、また AI・IoT 化などによって急速に増していることは事実です。例えば、米国の上場企業の平均上場年数は、1950 年には 50 年ほどあったものが、2010 年代以降では、20 数年になっています¹⁸。新規上場の数もさることながら、老舗企業の退出も見受けられ、変化のスピードが以前と比べ増えています。

不確実性時代に対応した組織戦略「流動性組織（Liquid Organization）」

マイアミ大学ビジネススクール副学長のアルーン・シャーマ教授は、2021 年 7 月に発表した「Liquid Organization（流動性組織）¹⁹」という論考で、こうした不確実性の高い経営環境における有効な組織のあり方を提言しています。

「流動性組織」とは、事業の置かれた環境に応じて、“スピード”、“柔軟性”、“スケーラビリティ（拡張可能性）”、“加速/減速”、“両利き経営”に対応した組織のあり方を言います。特に近年の不確

18 マーティン・リーブス（2015）『戦略にこそ「戦略」が必要だ』p.262

19 Arun Sharma (2021) “The Liquid Organization: Liquidity will define the next generation competitiveness”

実性の高さ、パンデミックによる混乱で、こうした組織の「流動性（liquidity）」の重要性が増したと指摘されています。

シャーマ教授の調査では、企業の流動性を定量的に測定し、流動性の度合いと、顧客満足度や利益との強い相関関係が示されています。組織が流動性を保っていないための結末は、以下の通りです。

- GM（ゼネラル・モーターズ）：日本の自動車メーカー各社との競争の結果、米国市場のシェアが、1975 年の 40% から、2000 年に 27%、2019 年に 17% にまで下落。
- シアーズ：1960 年代に世界最大の小売業を展開していたが、ウォルマート、その後 Amazon に追い落とされ、現在は廃業。
- ノキア：2008 年に世界最大のマーケットシェアを持った携帯電話機器メーカー。ブラックベリー、その後 Apple に攻撃され、2020 年はわずか 0.7% のマーケットシェアに下落。

前述した通り、最新の経営戦略論の考え方には、ブルーオーシャン戦略、アダプティブ戦略などの組み合わせによる戦略パレット、両利きの経営などがありますが、アルフレッド・チャンドラー（MIT、ジョンズ・ホプキンス・ハーバードビジネススクール等の教授）が、1962 年刊行の「Strategy and Structure」（戦略と組織、の意）で説いているように、組織と戦略は相互に深く関わっていることはもはや自明です。同書の日本版のタイトルが、「組織は戦略に従う」であったために、あたかも戦略を立てて、組織はそれを忠実に実行すればよい、という誤解がされがちですが、実際には、チャンドラーが元々つけていたタイトルが、「Structure and Strategy（組織と戦略）」であったように、どちらも相互に深く関わり重要です。

シャーマ教授の流動性組織の考え方は、不確実性の高い環境下において生き残り、成長する戦略を実行するために、重要なものです。既にみたように、「盛者必衰」が経営の理（ことわり）ですから、あらゆる組織において、流動性の高い組織を作り上げることが必要であると言えます。事業の外部環境もまた「諸行無常」ですから、それに合わせて組織も常ならぬ変化をもたらす流動性が必須になります。

“3R”による流動性の高い組織の作り方①：小規模チームによる機動性の確保

組織の流動性を高める方法は、3 つの R に集約されます。すなわち、①Restructure（組織の再構成）、②Reskill（社員の再教育・継続教育）、③Rescale（時間と予算の伸縮性確保）です。順に説明していきます。

Restructure（リストラクチャ）は伝統的な事業部制組織やマトリクス型組織を、小規模のチーム単位で機動的に動く組織に再構成することを意味します。これにより、組織が最終的に顧客に価値を届けるために必要なタスクを完遂するスピードを速めます。官僚的で手続きに時間のかかる大規模組織を小さく小分けにしたチームで運営していく、ということです。

これは日本にもある、京セラ創業者の稲森和夫氏が提唱する「アメーバ経営」と似た考え方です。稲盛氏のオフィシャルサイトによると、“アメーバ経営では、組織をアメーバと呼ぶ小集団に分けます。各アメーバのリーダーは、それぞれが中心となって自らのアメーバの計画を立て、メンバー全員が知恵を絞り、努

力することで、アメーバの目標を達成していきます。そうすることで、現場の社員ひとりひとりが主役となり、自主的に経営に参加する「全員参加経営」を実現しています。”とのことです。

シャーマ教授は、小規模チーム制を採り入れた米国組織として最も早かったのが、自動車や電子機器などのメーカーにおける製造組織であったと指摘しています。1970 年代、80 年代に日本の自動車メーカーや電子機器メーカーの低価格・高品質に押された際に、アメリカの製造業は、官僚的な階層組織であった一方で、日本企業の製造組織が小規模のチーム単位で運営されていることに気が付きました。MIT のポール・オスターマンの調査では、1992 年までにアメリカの 694 社（54.5%）の組織で、チーム制が導入されたといえます²⁰。このような日米の製造組織における小チーム制をオフィスで働く非定型的なナレッジワーカー業務も含めて全社的に導入し、絶え間ない Kaizen プロセスが回るようにせよ、ということもシャーマ教授の指摘することです。

小規模チームで運営される GAFA のエンジニア・営業組織

Amazon のエンジニア組織には、“Two Pizza Rule（ピザ 2 枚ルール）”というものがあります。ピザ 2 枚でチームメンバーのお腹が膨れるぐらいまでのチームの大きさに制限しましょう、というルールです。これにより、何万人ものエンジニア組織が、機動的に動ける状態を確保しています。

同様に小規模チームによるエンジニア組織の運営は、北米のテクノロジー企業では、「マイクロサービス」と呼ばれる細かく小分けにした機能単位で構成されるソフトウェア・アーキテクチャと共に、常識となっています。マイクロサービスの単位でチームを構成し、スピーディな機能変更を可能としています。Google ではこれにより、1 日に 4 万 5000 以上の機能改善を行っているといわれます。例えば、年末年始とゴールデンウィークぐらいしか、大規模なシステム更改ができない日本のメガバンクとの差は歴然でしょう。

Google は営業組織も小規模チーム制です。ポッド（エンドウ豆などの“さや”や蚕の“まゆ”などの意味）と呼ばれる 3 人程度のチーム構成の集まりで、営業組織を運営しています。例えば、Google のクラウドサービスの営業チームは、ビジネス担当の営業 1 名、それを技術的に支える 2 名のカスタマーエンジニアの 3 人構成で、担当顧客への営業にあたっています。この小規模チームにより、機動性を確保しています。

BtoB のソリューションセールスでは、よくある組織構成として機能別の組織構成があります。これは顧客担当の営業がリード（見込み顧客・案件）をみつけてきて、技術的要素なども含んだ、より詳細な提案が必要になった場合に都度、担当するエンジニアなどの専門家をアサインするようなやり方です。Google では予めこれをチーム化して、担当や目標を明確にしています。また、定期的にこのチームのメンバーをシャッフルして、知識の共有が営業組織全体に促されるようにしています。

伝統的な日本の大手企業であればあるほど、組織構造は事業部制やファンクション制など大きな単位で括られ、その中が何段階にもある階層構造で構成され、ひとつの意思決定をするのに、たくさんのハ

20 Arun Sharma (2021) “The Liquid Organization: Liquidity will define the next generation competitiveness”
p.47

ンコを取る行脚プロセスがあるのではないのでしょうか。ガバナンス上、承認プロセスは重要ですが、組織の機動性は損なっています。ましてや、外部環境の変化のスピードについていくには、役割と責任が明確化された小規模チームへの移行が必要です。

また、既存事業を進化させながら、新規事業も行う両利きの経営を行っていく上で、足枷となるのが、伝統的な既存事業の意思決定プロセスをそのまま引き継いでしまうことです。「イノベーションのジレンマ」のクリステンセンは、新しいイノベーションを生み出す方法のひとつとして、組織運営における「価値基準」（目標や収益性に対する考え方、意思決定プロセス、評価基準など）の異なる別組織を立ち上げることが有効であると説きました。

小規模チーム運営は、既存事業の機動性や柔軟性を高めるだけでなく、ブルーオーシャンを目指す新規事業においても有用である運営体制でしょう。

いま経営リーダーは、戦略を明確にした上で、その実行組織として小規模単位のチームに組織機能を再構成（Restructure）していく必要があります。

“3R”による流動性の高い組織の作り方②：社員の再教育・継続教育

流動性の高い組織を作るための3つのRの2つ目は、Reskill（社員の再教育・継続教育）です。組織の変化に対する柔軟性や対応力を高めるには、個々の社員が外部環境に適応したスキルを持っている必要があり、そのために再教育、継続的に教育をしていく、という考え方です。

シャーマ教授は、社員ひとりひとりが、I型のスキルセットからT型のスキルセットへと転換する必要があると説きます。I型が一つの専門性に対して深い知識・スキルを持つ一方で、これではその知識・スキルが陳腐化した際に役に立たなくなってしまう、変化に対応できなくなってしまう。一つの深い専門性の他に、周辺領域にそれよりは浅くてもよいので別の専門性も持っている状態を、T型のスキルセットと言います。日本でも、ジェネラリストとしてのスキルに加えて、深い専門性を身に着けるという意味で、T型のスキルセットということは言われて久しく、馴染み深い考え方です。既にそのような社員を多く抱えている企業も多いでしょう。

シャーマ教授は、イノベーションやデジタル時代に必要な新たなスキルセットとしてこのT字をさらに広げ、テクノロジーに関する専門性とイノベーションに関する専門性（「拡張T字型」）を、標準スキルとして、より多くの従業員が身に着ける必要性を説きます。

以上述べたような「リスキル」の考え方は、「ライフシフト」などの著書で知られるロンドンビジネススクールのリンダ・グラットン教授が、人生100年時代やデジタル化に対応した再教育の重要性を説いていることで日本でもよく知られています。

シャーマ教授やグラットン教授の指摘を実践に移す企業も見られ始めています。2021年12月にはヤフージャパンが、2023年度までに、全従業員約8,000人を再教育し、データやAIに関連したスキルを使いこなせるようにする、と報じられました²¹。日経新聞の記事によると、“アルゴリズムを構築する「デ

21 日本経済新聞（2021年12月21日）「ヤフー、全社8000人を先端IT人材に 再教育で転換」

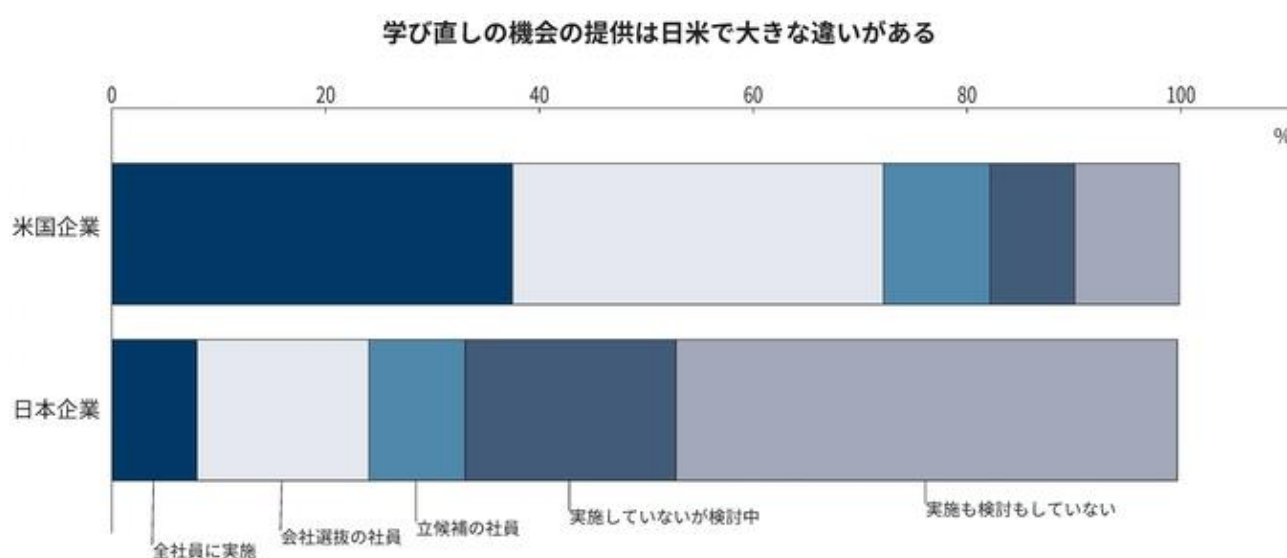
ータサイエンティスト」、アルゴリズムをサービスや社内業務に組み入れる「データアナリスト」、「AIを実務で活用できる人材」の3タイプに分けて、教育を行うとされています。ヤフージャパン CSO の安宅和人氏は、データサイエンティスト協会理事でスキル委員長として、この分野のスキル定義を推進してきただけでなく、著書「シン・ニホン」などでも AI・データのビジネス活用を提唱してきています。こうした経緯を考えるとヤフーでの再教育は当然かもしれませんが、日本を代表するインターネット企業においてさえ、こうした先端的なテクノロジーを使いこなすための教育を、例外なく全社員に行うというのは意外かもしれません。

かつてネット時代に先駆けてイノベーションを起こしたインターネット企業でも、新しいデータ・AI 時代への組織的対応が必須であるということであり、危機感の表れでもあるのでしょう。さらにその先には、分散型エコノミーや VR・AR などの web3、メタバースが待ち受けていることは先述した通りです。

さて、日本企業では、他にもキヤノンが工場従業員を含む 1,500 人を対象にクラウドや AI に関する研修を実施しており、組織の流動性を高めるために、従業員ひとりひとりの基礎スキルをアップデートすることが必須と認識している企業が徐々に現れています。

しかしながら、情報処理推進機構（IPA）の 2021 年の調査では、リスキル（学び直し）の機会の提供は、日本ではまだまだ、という状況のようです。米国企業では、リスキリングを実施しているのが 82%であったのに対して、日本では 33%に留まり、実施していないし、検討もしていない企業も 46%あったということです。ヤフーのように全社員に実施しているのは、10%に届かない数字で、4 割近くある米国企業との認識の差が歴然としています。

2022 年、経営リーダーは社員のリスキリングを一気呵成に進めていく必要があります。社員だけではなく、経営リーダーたち自身のリスキリングから必要であると、シャーマ教授は説きますが、それについては、少し詳しく後述します。



（出所）情報処理推進機構（IPA）『DX白書2021』

引用元）日経新聞 2021 年 12 月 9 日『「リスキリング格差」に懸念 企業も個人も出遅れ鮮明』

Iでもない、Tでもない「蕐」型人材を志向するメルカリ

メルカリは、モバイル・インターネット時代に対応した CtoC 取引サービスの運営企業として大成功していることで有名な企業です。メルカリでは、I 型、T 型でもない、「蕐（にら）」型の人材の重要性が説かれています。同社のコーポレート部門において人材の「蕐化（にらか）」の重要性を説く CFO の横田 淳氏によると、「蕐型人材とは、縦にも横にも強いスキルを持つ人材のことです。専門分野でのプロフェッショナルを深めるだけでなく、他分野での仕事を経験することが組織力の強化につながっていくと考え、この言葉を提唱し始めました。²²」とのこと。「蕐」という漢字の見た目の通り、深い専門領域をいくつも持ち、さらに周辺に派生する専門領域を持つ、多様な個人スキルを持った人材のことを表現しています。

メルカリの「蕐型」もシャーマ教授の「拡張 T 型」（デジタルやイノベーションの専門性で T 型を拡張させる）も、同じことを意味しており、複数の専門領域を持つようなリスキリングの必要性は待ったなしです。先述しましたが、AI の要素技術進化は踊り場を迎え、また現代 AI スキルはもはやコモディティ（汎用）のスキルとなっています。さらに、言うは易し行うは難しである側面は否めませんが、イノベーション創出についても、どのようにすれば成功確率が高いのか、知見が体系化されてきています。そのため、こうした知識・スキルの習得が遅れば遅れるほど、競合は既に同様のスキルを身に着けた社員であふれることになり、デジタル化や新たな事業の創出でも出遅れてしまいます。

経営リーダーとして例外ではないリスキリングの必要性

リスキリングを一般従業員の受ける「社員研修」として捉えてしまうのは、やや狭小な見方です。シャーマ教授は流動性の高い組織作りのためのリスキリングの対象に、エグゼクティブも含めています。むしろ米国では、エグゼクティブがどのようなスキルを身に着け直せばよいのかをよく問われると言い、自身の成長に貪欲な経営者たちの存在を伺わせます。

シャーマ教授の論では、流動性の高い組織のエグゼクティブの最重要スキルは、「認知スキル」です。一般的には読み・書き・そろばんのようなスキルを想起しがちですが、同教授の定義は、“学びに対する意欲”、“変化を快適に感じる”、“両利き性”、“自発性”など広範な能力や特性を指しています。

2 番目に重要なスキルは、「対人関係能力」。“リーダーシップ”、“効果的なコミュニケーション能力”、“社会的・感情的知性”、“創造性”、“クリティカル・シンキング”、“問題解決能力”などこちらも多岐にわたる能力や特性を指しています。3 番目は、「ファンクショナル・スキル」です。複数のファンクション（機能）に渡る専門能力、デザインシンキングやデータアナリティクス等のスキルを挙げています。

経営思想家たちが定義した経営リーダーの役割

ここで、先述した様々な経営戦略論を提唱する思想家たちがトップマネジメントに必要な役割として求めていることを一通り整理してみたいと思います。先述した経営戦略家たちが研究する中で、いま、ど

22 Forbes Japan 「メルカリと ZOZO、成長企業の裏側——責任者たちが語った、コーポレート部門のリアル」
(<https://forbesjapan.com/articles/detail/31576/2/1/1>)

のような役割を経営リーダーが担うべきなのか、研究成果がまとめられています。ご自身の実際の仕事上の役割と照らして点検してみることで、有益な示唆が得られることでしょう。

- リタ・マグレイス（コロンビア大学ビジネススクール教授・著書「競争優位の終焉」）
 - “（新規事業の）イノベーションを進める力と、（既存事業の）安定性を保つ力のあいだの相補性を維持できる組織体制を守ること²³”
- チャン・キム、レネ・モボルニュ（INSEAD 教授・著書「ブルーオーシャン戦略」）
 - ブルーオーシャン戦略を実行に移すためにリーダーシップが果たす役割は以下の 4 つのハードルを克服することであると記されています²⁴
 - ◇ ①大胆な変革の必要性を従業員に理解させるうえでの、意識のハードル
 - ◇ ②企業にはつきものの、経営資源のハードル
 - ◇ ③従業員がやる気を損なう、士気のハードル
 - ◇ ④社内外からの変革への抵抗という、政治のハードル
- チャールズ・オリリー他（スタンフォードビジネススクール教授・著書「両利きの経営」）
 - “私たちが見つけた、両利きの経営の成功と失敗にかかわるリーダーシップの原則は次の通りだ²⁵”
 - ◇ ①心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む
 - ◇ ②どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する
 - ◇ ③幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る
 - ◇ ④「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する（引用者補：両利きのそれぞれでダブルスタンダードとなることを指して矛盾と表現されている）
 - ◇ ⑤探索事業や深化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く
- マーティン・リーブス（BCG ブルースヘンダーソン研究所所長・著書『戦略にこそ「戦略」が必要だ』）
 - “移り変わる環境の中で成功を積み重ねていくために、リーダーには次に示すような 8 つの役割が求められる²⁶”
 - ◇ 診断する：常に外向きの視点を保ち、各事業環境の予測可能性、改変可能性、過酷さを評価し、それに基づいて社内の各部門に必要な戦略アプローチを選択する
 - ◇ セグメンテーションする：組織の各部分で環境に適合した戦略アプローチがとれるよう、緻密さと複雑さのバランスがとれた適切なレベルで組織をセグメンテーションし、組織構造を設計する

23 リタ・マグレイス（2014）「競争優位の終焉」p.59

24 チャン・キム、レネ・モボルニュ（2015）「（新版）ブルーオーシャン戦略」p.220

25 チャールズ・オリリー他（2019）「両利きの経営」pp.312-313

26 マーティン・リーブス他（2016）『戦略にこそ「戦略」が重要だ』pp.347-348

- ◇ 自己破壊する：環境の変化に応じて診断とセグメンテーションを恒常的に見直し、組織が硬直化するのを防ぎつつ、戦略アプローチを調整もしくは変更する
 - ◇ コーチングする：メンバーの能力に応じて、コラージュ（引用者補：戦略アプローチの組み合わせ）のそれぞれのパートをマネジメントする最適な人材を選び、彼らが知識および経験の両面から戦略パレットに習熟するよう支援する
 - ◇ 売り込む：投資家や従業員に対し、戦略的選択の全体像を明快でわかりやすいストーリーでコミュニケーションする
 - ◇ 問いかける：答えを与えるのではなく、各アプローチに適した思考の流れを誘発する質問を投げかけることで、個々の戦略アプローチにふさわしいコンテキストを設定したり、コンテキストを再調整したりする
 - ◇ アンテナをはる：常に外部環境を観察して、各ユニットが移り変わる環境に対して調和した状態を保てるよう、重要なサインを捉え、大きく取り上げる
 - ◇ 相談させる：重要性の高い戦略的取り組みを支援し、実行を加速したり、強化したりする。このような役割は、アプローチを変更する場合や、新しいアプローチに対して組織が不慣れな場合、反発が大きい場合には特に重要である
- 野中郁次郎（一橋大学名誉教授）・竹内弘高（ハーバードビジネススクール教授）著書「ワイズカンパニー」
 - 知識と知恵の創造と実践のスパイラルが循環するワイズカンパニーを率いるワイズリーダーが行っている6つの実践について次のように記されています²⁷。
 - ◇ 何が善かを判断する
 - ◇ 本質をつかむ
 - ◇ 「場」を創出する
 - ◇ 本質を伝える
 - ◇ 政治力を行使する
 - ◇ 社員の実践知を育む

いかがでしたでしょうか。これら全ての実践に満点をつけられると、紛れもなく現代を生きる伝説的経営リーダーと言えるのでしょうか。しかしながら、著者たちでさえ、やってみると言われて実際には難しいと思われます。ご自身や自社組織についての変化の必要性に気づいた方は、2022年に何らかの昨年までとは違う行動を新たに起こしてみたいかがでしょうか。

27 野中郁次郎・竹内弘高（2020）「ワイズカンパニー」pp.163-164

“3R”による流動性の高い組織の作り方③：時間と予算の伸縮性確保

さて、流動性の高い組織を作るための 3 つの R のいよいよ最後は、Rescaling（リスケーリング）です。つまり、組織内のリソースを拡張させたり、逆に縮小させたりする「伸縮性」のことです。シャーマ教授は、特に組織の中で使われる“時間”と“予算”に着目し、そのシフトを促します。

まず時間については、エグゼクティブであれば、より外部環境を観察し、深い思考を行う時間を増やすことです。また組織内の労働力の確保も、需要に応じた形で行うこととします。需要に応じた労働力確保とは、つまりトヨタのかんばん方式のように、組織リソースについても必要なときに必要な分だけ確保し、余剰人員を抱えないことを意味し、バックオフィスなどの共通的な基本業務はアウトソースを活用することをも意味します。

“予算”については、既存事業の運営に 8 割を割り、残りの 2 割を研究開発や設備投資など、既存事業の改善に投資するのがせいぜい、もしくはもっと前者の割合が高いケースさえ多くあるでしょうが、流動性を高めた組織の中には、予算配分を 50:35:15 のルールに沿っている企業があると指摘します。すなわち、50%を既存事業の運営、35%を既存事業の改善、15%はフレキシブルに新しいビジネスの種のための実験に用いる予算を確保している企業もあるとされています。どのような比率が絶対的な正解ということはないでしょうが、新しいビジネスの種や、ある程度の失敗も想定される全く新しい実験的な試みにも明確に予算配分をする、というのがポイントです。

Rescaling（リスケーリング）とは要するに、時間と予算、つまりヒトとカネという経営資源を新規ビジネスのための研究開発や実験的な試みに意識的に割いておくことで、結果として経営環境の変化に強い組織になることを目指す、というのがポイントです。

心理的安全性による組織の活性化とイノベーションの促進

いま、最も注目を浴びる経営思想「心理的安全性」

2021 年の経営思想家ランキング「Thinkers50」の 2 位は「競争優位の終焉」著者のリタ・マグレイス、3 位が「ブルーオーシャン戦略」著者のチャン・キムとレネ・モボルニュであることは先述した通りです。

彼らをおさえて、1 位に選出されたのは、エイミー・エドモンソンというハーバードビジネススクールの教授です。2011 年以来、Thinkers50 に連続してランクインしていましたが、2021 年についに 1 位となり、世界を代表する経営思想家として広く認識されました。

エドモンソン教授は、Fearless Organization（恐れのない組織）と、Psychological Safety（心理的安全性）の観点から、学習やイノベーション、成長をもたらす組織について研究しています。原著では 2019 年に刊行されていましたが、2021 年になって日本語版の著書『恐れのない組織：「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』が刊行されました。

同教授が 20 年にわたる研究を通して明らかにしてきたことは、組織のメンバーが心理的に安全を感じていれば、ミスの報告や改善のアイデアなどの忌憚ない意見が組織内に広く共有され、結果として組織全体が学習したり、新たなイノベーションを起こしたり、成長することができる、というものです。また、“心理的安全性が欠けていると、うまくいっているという錯覚が生まれ、やがてビジネス上の失敗を引き起こすことにもつながる”とも指摘しています。

エドモンソンは、「心理的安全性」を次のように定義しています。“心理的安全性とは、率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境のことである²⁸”。この心理的安全性が、複雑性の高い環境の中で、組織が成功するために必要なものであることを明らかにしました。

Google でも重視される心理的安全性

Google は 1999 年のエドモンソン教授の心理的安全性に関する初めての論文をもとに、自社でも心理的安全性についての調査・研究を行い、効果的なチームを構成する最も大切な要素であることを突き止めました。Google は成功している Google 社内のチームの 5 つの特徴²⁹の筆頭に、心理的安全性を挙げています。

（成功している Google 社内のチームの特徴）

- ① 心理的安全性：このチームの中で、不安や恥ずかしさを感じずに、リスクを取ることができるか？
- ② 依存性：高品質の仕事を期限内に終わらすために互いを頼ることができるか？
- ③ 構造と明確性：ゴール・役割・実行計画は明確か？
- ④ 仕事の意味：チームメンバーのそれぞれにとって個人的に重要な仕事をしているか？
- ⑤ 仕事のインパクト：自分たちのしている仕事が根本的に重要であると信じているか？

心理的安全性の欠如は、組織における学習を阻む課題と認識されており、特に重要視されています。Google のエンジニアは著書で、「心理的安全性は、学びの環境を促進する上で決定的に重要である。学ぶには、まず自分が理解していないものがあることを認めなければならない。そのような正直さを罰するのではなく、歓迎すべきである。学びの極めて大きな部分を構成しているのは、物事を試せることと、失敗しても安全であると感じられることだ。健全な環境では人は、質問をしたり間違ったり新しい物事を学んだりすることを気楽にできると感じる。³⁰」

28 エイミー・エドモンソン（2021）『恐れのない組織：「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』p.49

29 Rovosky, et al. (2015) “The five keys to a successful Google team”
(<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>)

30 タイタス・ウィンタース他（2021）『Google のソフトウェアエンジニアリング』pp.56-57

イノベーション創出にも重要な心理的安全性

なお、「イノベーションのジレンマ」のクリステンセンも、英語版発刊が 2011 年の著書「イノベーションの DNA」において、安心してイノベーションを起こす場作りの重要性に触れ、「イノベーションは全員の仕事である」という哲学を定着させるために、心理的安全性が重要であると説きました。そして、社員が安心してイノベーションに取り組める場を作る第一歩は、質問を歓迎することであると分析しています³¹。

心理的安全性の定量的な測定方法

組織のメンバーがどれほど、心理的安全性を感じているかは、サーベイやインタビューによって測定可能です。エドモンソン教授の著書で紹介されているサーベイ項目は以下の 7 項目で、これをチームメンバーに 5 段階ないし 7 段階の得点で回答してもらい、集計するだけです。

- このチームでミスをしたら、きまって咎められる（低い方が高得点）
- このチームでは、メンバーが困難や課題を提起することができる
- このチームの人々は、他と違っていることを認めない（低い方が高得点）
- このチームでは、安心してリスクを取ることができる
- このチームのメンバーには支援を求めにくい（低い方が高得点）
- このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない
- このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている

たった 7 問の質問で非常に簡単に組織内の各チームの心理的安全性の状態を横断比較することができますので、まずは実験としてやってみることをお勧めします。回答内容が何ら不利益を被らないことを十分に理解してもらうか、匿名で回答してもらってもよいでしょう。各チームを横断で比較した際に、著しくスコアの低いチームには、手当てが必要でしょう。スコアの高いチームのリーダーがどのようなリーダーシップやマネジメントを発揮しているのかを調査すれば、組織全体のパフォーマンスを上げるヒントが得られるでしょう。

メンバーひとりひとりの感情面への配慮が重要に

エドモンソン教授は、心理的安全性さえあれば、万事うまくいく、とは言っていませんが、「心理的安全性があれば、可能であるはずのことが不可能になることを減らせる³²」と主張します。流動性の高い組織の 3R の観点とは、違う角度の切り口ですが、経営リーダーの方には、ぜひ意識して頂きたいポイントです。

31 クレイトン・クリステンセン（2012）「イノベーションの DNA」p.246

32 エイミー・エドモンソン（2021）『恐れのない組織：「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』p.48

3R が組織のありよう、人材のありように目を向けた切り口である一方、心理的安全性は組織を構成するひとりひとりの人材が抱える“内部的な感情・心情”に目を向けたものです。現在、組織のダイバーシティ化が進んでいるために、画一的でない人材をマネージする必要性が生じていますが、そのためにひとりひとりの“感情面への配慮”が組織パフォーマンスにとって重要であることを、経営リーダーの方々が強く意識することが重要です。

4 章 人材戦略策定の手引き

人事制度を時代に適合させるための 4 つの方針

事業×組織×人材の戦略統合の必要性

組織を構成するのは一人ひとりの社員です。一人ひとりの社員や、経営リーダー自身の力を最大限に引き出すためにはどのような人材戦略を持てばよいのでしょうか。

本論考におけるこれまでの考察で明らかになったことは、事業戦略においては不確実性への対処が、組織戦略においては、不確実性に対応するために、組織の流動性と心理的安全性が重要である、ということです。組織の心理的安全性を保つこととは、社員個々人の感情面への配慮が欠かせないということであり、役員・社員の誰もが、自分が理解していないことがある、だとか、これにはリスクがあると言える、という環境が重要です。

日本の企業では、中期計画ではデジタル化や AI・IoT 化や新規事業創出を掲げながら、人材の研修については、相変わらず毎年同じ内容が行われている、ということも珍しくありません。また、時代に適応するために、ヤフージャパンのように全社員に再教育を行うというのは、まだ稀です。

等級や評価、報酬体系などの人事制度についても同様で、経営戦略のシフトに合わせて、制度をうまく適応させるというよりも、既存の制度を堅持してその中でなんとかやりくりしようとする、というのがまだまだ一般的です。このために新しい時代の成長に合わせたプロフェッショナル人材を外部から採用しようとしても、給与水準が合わないといった理由でうまくいかないといったことが起きています。

いま、経営上必要なことは、これまで述べてきたような、事業全体に関する戦略、組織に関する戦略、人材に関する戦略それぞれの整合性を確保する形で統合した戦略体系として実行していくことです。

2022 年に着手すべき 4 つの人材戦略方針

不確実性の高さに対応して、流動性の高い組織を作ったり、一人ひとりの心理的安全性を確保し、継続的な事業の成長や新たなイノベーションを実現していくには、人材戦略について以下 4 点が必要となります。経営リーダーの方々にぜひ、2022 年に着手して頂きたい方針です。

- ① 事業戦略・組織戦略と統合された流動的な人材戦略の立案・実行：
人材マネジメントの体系を事業・組織の戦略に合わせて、流動的に適応させる
- ② 人材マネジメントのパーソナライズ化とマイクロフィードバック：
社員一人ひとりの違いに着目し、個々に合ったマネジメントや育成機会をタイムリーに提供し、達成した成果について即時に評価フィードバックをする

- ③ 人材マネジメントの確実性を上げるためのデータ活用：
社員個々の特性や素質・趣向をデータとして可視化することで、人事施策の成功確率を高める
- ④ 経営層のリスクリングをきっかけとする「学習する組織文化」の醸成：
経営トップや役員自らがリスクリング（学び直し）を実践することで、組織全体が絶え間なく学習する文化を醸成する

人材戦略方針①事業戦略・組織戦略と統合された流動的な人材戦略の立案・実行

これまでも述べてきたように、時代が激変しており、不確実性の高い外部環境があります。この外部環境に合わせた事業や組織の戦略を立案し、それと整合する人材戦略を実行していく必要があります。

インターネット・モバイル、AI・IoT の時代に合わせて、各国政府がプライバシー保護の規制を強化している流れが加速していることは既に述べました。社会の実態に合わせて国の法制度が変わっていった中で、企業が内部のルールを変更せずに、そのままでは不自然なことです。企業においても、いまの時代とこれから到来する時代に合わせた、評価・報酬・等級・育成などの各種人材マネジメントの体系や制度を再整備していくべきです。これは、スピードが遅いと言われがちな国でさえ、法改正という形で、時代に合わせた制度変更をしている世の中ですから、企業において社内の人事制度をよりスピーディに整備できないはずはありません。

経営リーダーの方々は、以下の観点での各種人事制度の総点検をすることが効果的でしょう。

- そもそも、最新の中期計画で示された事業戦略と統合・整合された人材戦略や人材ポートフォリオについての計画があるか？
- 事業戦略に適応した研修制度や研修メニュー、イノベーションを促しつつも失敗を許容する評価制度や昇格基準、外部環境の中で優位な報酬体系、これらと整合した等級制度があるか？
- 「組織の流動性」を高めたり、「心理的安全性」を高めるような施策が計画されているか？
- 事業の戦略に従って必要となる新たな職種の人材や既存社員と異なるバックグラウンドを持った人材にとって、魅力的な制度や現場の受け入れ体制が整備されているか？
- 人事部が人事制度を改良していくことに積極的になるような動機付けがなされているか？
(少なくとも、人事部が新たな人事制度や施策の失敗を恐れていないか？)

これらのポイントの点検を、既に示した戦略策定における 3 つの重要考慮事項に照らし合わせながら行ってみるとよいでしょう。3 点とはすなわち、①市場環境を一変しかねない「破壊的新技術」の動向、②「不安定な地政学」の動向、③強化される「政府規制」の動向、でした。こうした中長期の経営環境に思いを巡らせながら、いまの人事制度を外部環境に合わせた形に機動的に改定していきます。

人材戦略方針②人材マネジメントのパーソナライズ化とマイクロフィードバック

日常的に、Amazon や Netflix など、「あなたへのおすすめ」が提示されることが常識であるインターネット・モバイル社会にあって、人材マネジメントが画一的であるのは、もはや時代に適しているとは言えません。社員たちは、Instagram や Twitter などの SNS で投稿をすれば、世界中のユーザーからすぐに、Like のフィードバックをもらうことができます。会社の外では、すぐにフィードバックがもらえるにも関わらず、社内の評価制度はどうでしょうか。

年に 1 回の評価で、1 年前、半年前の仕事に対してあれはどうだった、これはどうだった、というようなことをフィードバックしていないでしょうか。また、1 年に一度の評価期間の前に、ハロー効果（直近の事象に左右されてしまうこと）に気を付けましょう、といったガイドを評価者にしていないでしょうか。

これらは運営側の都合でしかなく、社員一人ひとりが外部で過ごす環境と同じように社内環境を整えるには、パーソナライズされ、都度都度タイムリーなフィードバックのできる、新たな制度や仕組みの整備が必要です。慶応義塾大学特任教授で、「リーダーシップ 3.0」、「起業家のように企業で働く」などの著書でも知られる小杉俊哉氏も同様の指摘をしています。

アクセンチュアの 67 万人もの社員が受けるマイクロフィードバック

もちろん、既にグローバル企業では、こうした取り組みが始まっています。世界 120 か国以上に 67 万人以上のコンサルタントやエンジニアを抱えるアクセンチュアの前・会長の故ピエール・ナンターム氏は、2015 年にワシントンポストへの取材に次のように答えています。

「1 年に 1 度“あなたについて思っていることをお話ししましょう”。こんなことは全く無意味です。パフォーマンスとは継続的なもので、毎日のことです。社員が知りたいことは、日々“自分は正しい仕事ができているだろうか、正しい方向に向かっているだろうか、成長していると思われているか”といったことです。瞬時のパフォーマンス管理が必要なのです³³。」

アクセンチュアは、毎年の評価に膨大な時間をかけていましたが、そこから得られる成果が十分ではないこと、社員のニーズに合致していないことから、制度を改めました。このような判断ができたのは、全社員が何にどれぐらいの時間を使っているのか、2 週間に 1 度報告させ、集計しているためです。

シャーマ教授がリスケーリングという言葉で“時間”を生産的な使い方にシフトすることを指摘していることは既に述べました。アクセンチュアにとって、社員に適時の評価を行う「マイクロフィードバック」は評価の話でもありますが、生産的な時間管理の話でもあるのです。

この制度が開始された 2015 年にアクセンチュアの社員は 33 万人ほどでしたが、2021 年には 67 万人となり 6 年間で倍増しています。アクセンチュアでは、事業と組織の成長戦略に適合させた形で流動的に人事制度を改善している、ということです。

33 Washington Post “In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings”
(<https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/>)

「あなたへのおすすめ」キャリア提案で、社員と会社の Win-Win 関係を再構築

また、Amazon や楽天はもちろん、ふるさと納税のウェブサイトでも「あなたへのおすすめ」が提案されている中で、社員一人ひとりのキャリア形成に、「あなたへのおすすめ」は無くてもよいのでしょうか。不確実性の高い世の中、新卒で勤め始めた社員たちは、自分が 35 年以上先に定年するまで会社が存続していることを信じ切ることはできません。自社に足りないケイパビリティを中途の即戦力で補うことができますが、彼らは他社を辞めて自社に加入した人材です。高い採用費を負担したにも関わらず、またいつ辞めるかもわかりません。

こうしたことを踏まえると、会社は、会社が戦略の実行に必要な仕事を社員に与える一方で、それが社員の長期的なキャリア形成として望むものである必要があります。つまり、“会社のさせたい仕事”と“社員のやりたい仕事”のマッチングが益々重要になってきているということです。

このマッチングの精度が仕事のパフォーマンスの精度に関わってきます。もちろん、心理的安全性をベースとして確保する必要がありますが、そのうえで、社員が持つ長期的なキャリア観の中で、いま意味ある仕事につけているのか、を会社としても確認し、個々人の長期的なキャリアにとってよい仕事を提案する必要が出てきています。

これまで典型的には、会社と社員の関係は、社員が会社に従属する関係でした。いわば、丁稚奉公の徒弟関係が伝統的です。是非のともかくはおいても、いま必要となっているのは、社員と会社がお互いにベネフィットを享受しあう、win-win の関係性です。これは、会社が与えた仕事を社員に忠実にこなさせ、その忠実さに評価を与えるといった従来の人材マネジメントからの大きな発想転換となります。

会社が、社員に「あなたへのおすすめ」キャリアを提案する必要があり、魅力的なおすすめを提示するには、会社自体が新たなチャレンジや真に社会善になることなどに取り組み続けている必要があります。

両利きの経営や社会善を追求した経営は会社の生き残りの戦略でもありながら、社員にとって継続的に魅力的な会社であるためにも重要なことなのです。

MIT ビジネススクールのピーター・センゲが 1990 年に刊行した「学習する組織」は、組織戦略論の名著として知られています。その学習する組織に必要な 5 つのディシプリンの一つにセンゲは、組織内のメンバーの「共有ビジョン」を挙げています。共有ビジョンは「個人ビジョン」の集合体です。組織全体にわたる共有ビジョンを作るためには、「個人ビジョンを築くよう絶えずメンバーを励ます³⁴」ことが重要だとセンゲは言います。社員個人のキャリア観(ビジョン)を会社として把握することの重要性は何も今の時代に初めて求められていることではないのです。

人材戦略方針③人材マネジメントの確実性を上げるためのデータ活用

元 USJ の森岡氏が卓越した戦略の組み合わせと、数学と統計を駆使したデータの活用により、常勝戦略を作り上げたことは既に述べました。人材マネジメントもデータを活用すれば、施策の成功確率を高めることができます。

34 ピーター・センゲ (2011) 「学習する組織」p.289

エンゲージメントサーベイによって、社員の満足度や職場環境の状態を定量的に把握することは随分と定着してきました。データを元に改善アクションを取って、また振り返るというような好循環のサイクルが回っている企業もあります。また、前述した心理的安全性を測定するサーベイを実施すれば、各チームの状況が簡単に把握できるでしょう。しかし、これらは職場の全体のマクロ的な把握であって、個々の社員に目を向けたデータの把握ではありません。

前述した社員一人ひとりへのおすすめキャリアを提案するには、会社が社員の資質や興味などをデータとして把握する必要が生じます。社員側も自分の向き・不向きや、やりたい仕事を言ってみろ、キャリア観を話してみろ、と言われても明確に思い描いて言語化できている人たちはばかりではありません。

また、心理的安全性を感じる環境が個性によって違うことから、社員一人ひとりが、どのようなモチベーションやコミュニケーションスタイルにおける特徴を持っているのかを、定量的に比較可能な状態で把握しておくことも必要になります。

こうした社員の資質や興味、モチベーション、コミュニケーションスタイルなどは、既に何十年も前から、統計学と心理学を組み合わせることで練り上げられたパーソナリティ・アセスメントによって測定可能です。また、十分な実績のある信頼度の高いものも存在し、世界中の多くの企業で効果が実感されています。

いまパーソナリティ・アセスメントは、データドリブンな意思決定が求められる風潮や、心理的安全性のように社員一人ひとりの感情が重視されるようになってきていることで、注目を集めています。研修や採用、選抜の場面、定期的な 1on1 や、日々の OJT にも活用ができ、非常に有用です。また、社員が自身の強みや他者との違いについて、発見する学びの機会としても機能します。

人材戦略方針④経営層のリスキングをきっかけとする「学習する組織文化」の醸成

最後に最も重要なのは、経営層自身が、新しい時代に合わせたリスキング（学び直し）を率先して行うことです。これまで述べてきた事業環境の変化やそれに合わせた組織や人材マネジメントの変化に適応していくためには、経営層自らが新たな知識・スキルを積極的に身に付けていく必要があります。

先述した小杉俊哉氏は、コロナによってマネジメントに最も影響を与えたことは、「リーダーもただの人であることが露呈したことだ」と喝破します。つまり、一国の首相も、大企業の社長もみな一様に未体験のパンデミックを前に右往左往した点では、自分たち社員と何ら変わらない存在である、ということを社員一人ひとりに見透かされてしまった、ということです。残念ながら、いまは経営リーダーの威光が社員にとっては霞んでみえているのかもしれない。

そうであるならば、社長も役員も部長も一般社員も、ただの役割の違いであると割り切り、経営層自らが率先して時代に合わせたリスキングを推進していくべきでしょう。

いま、リーダーに求められる役割は、様々な経営思想家の見解を先にまとめ通りです。全てを満点にできずとも、自身が学びたいと思うところから学び始めてみてはいかがでしょうか。シャーマ教授の言う拡張 T 字のように、デジタルやイノベーションについてから学んでみるのもよいでしょう。そうした学びに対する積極的なトップの姿は、社員が真似をして組織全体が学習する文化へと発展させることができるでしょう。

クリステンセンが明らかにした「イノベーターの DNA」

シリコンバレーや世界の巨大企業の創業者たちはどのような能力を活かしてイノベーションを創出したのでしょうか。「イノベーションのジレンマ」を研究したクリステンセンの興味は、その後どのようなリーダーの特性がイノベーションを生むのか、というテーマに向かいました。

Amazon のジェフ・ベゾス、セールスフォースのマーク・ベニオフ、PayPal のピーター・ティール、Skype のニコラス・ゼンストローム、タタ・グループのラタン・タタなど世界のイノベーター経営者たちを研究対象とし、イノベーションが創出される過程をモデル化しました。

クリステンセンの「イノベーター DNA モデル」では、まず前提として「イノベーションに取り組む勇氣（や情熱）」として、“現状に異議を唱える”、“リスクを取る”という 2 つの行動を指摘します。そのうえで、4 つの「行動的スキル」として、“質問力”、“観察力”、“ネットワーク力”、“実験力”を挙げています。この 4 つにより、洞察に必要なインプットを得ます。これを突き動かすものは好奇心と情熱です。

そしてイノベーターたちは、「斬新なインプットを組み合わせる認知的スキル」として、“関連づけ思考力”を発揮します。様々なインプットを関連づけて構造化・統合化する能力のことです。これらのプロセスが確信的なビジネスアイデアを生み出します。

クリステンセンはまた、これらのイノベーションを起こす能力は、生まれ持った才能ではないと説きます。誰もが後天的に身に着けることができると言い、様々な実践的な方法が挙げられています。詳しくは著書「イノベーションの DNA」に譲りますが、あえて短く要約すると、たくさんの多様な人の話を聞き、よく事象を観察し、自ら手を動かす実験をし、よく考え、考えを多様な人と議論すればよい、ということを行っています。そのたくさんの人と議論をする中には、社員も含まれ、彼らが心理的安全性を感じて自由に意見できることも重要であると指摘したのは、先述の通りです。

学びの欲求を刺激するポスト資本主義時代の組織運営

「好奇心」がもたらす「学習する能力」が不確実性時代を生き抜くカギ

経済産業省の産業人材政策室で参事官を務められた伊藤禎則氏が、カーネギーメロン大学で長年機械学習研究をしてきた、トム・ミッチェル教授に、「これからの子供は何を学ばいいか」尋ねたことがあるそうです。以下、2018 年の荏原祐介との対談記事からの抜粋です³⁵。

「彼はしばらく考えてから、3 つあると言いました。1 つめは、リベラル・アーツだったんです。2 つめは、チームでコラボレーションするスキルが大事だということです。そして 3 つめは、“Learn how to learn”、学び方を学ぶ、つまり学び続けることが大事だと。含蓄がある言葉だなと思いました。アプリケーションは学ばば身につきますが、OS は簡単には身につかないと。これからの AI 人材教育における大きな課題だと思います。」

35 伊藤禎則・荏原祐介（2018）「特別対談：AI 時代に求められる人事のあり方とは」（https://www.hrd-inc.co.jp/topics_3.html）

約 6800 万人いる日本の労働力人口全体の人材力をいかに高めるべきかを考えてこられた伊藤氏の最も印象に残ったのが、「Learn how to learn : 学習する能力」です。

これはいまの時代、子どもたちだけでなく、大人にとっても共通に最も重要なスキルです。変化のスピードが激しく、不確実性が高い時代には、新しいスキルを身に着けても陳腐化してしまいかねません。かつてのインターネット界のイノベーターであるヤフーが全社員にリスクリを行う時代ですが、既に述べたように、AI・IoT 化の次は、web3 やメタバースがやってきます。それに合わせて必要なスキルは間違いなく変わるため、ファンダメンタルな学習する能力そのものが実は最も重要なスキルです。

これは、「競争優位の終焉」著者、リタ・マグレイスが指摘していることでもあります。マグレイスによると、インドの IT コンサルティングサービス大手のインフォシスの CEO は、「われわれは学習能力のある人を雇います。——新しいことを学ぶ能力のある人を慎重に選ぶのです。³⁶」と語っています。

これを受けマグレイスは「学習能力という概念は、企業の人的資源構成において、主として既存のスキルによる雇用から、新しいスキルを獲得する能力による雇用へと重心を移すものだ。一時的優位性の世界では、どんな人材が必要になるかがつねにわかるとは限らないため、いまいる人材を再構成できればとても助かるのだ³⁷」と指摘します。

この「学習する能力」そのものの高低に大きく影響を及ぼすのは、「好奇心」です。誰でも自分の興味の強い関心事に対しては高い好奇心を持って貪欲に知識を求めます。先述したセンゲの「学習する組織」にならっていえば「個人ビジョン」に関わる事項については、誰でも高い好奇心を持つ、ということです。やはり、個人ビジョンの集合を組織全体の共有ビジョンとすることが組織にとって重要であると言えます。

しかしそれ以上に、新しいことを知ったり、身に着けるといった学びの体験は、本来的に大きな喜びを伴うものです。現代の科学技術は、資本主義のお金の論理によってもたらされたのでしょうか。赤ちゃんは、お金欲しさに言葉を覚えたり、歩き方を学ぶのでしょうか。人間の生来的に備わった、わからないことをわかりたいという欲求と、それを知ったときの快感や、できなかったことができるようになったときの喜びに突き動かされているだけではないでしょうか。

日本の経営思想家の大御所である野中郁次郎・竹内弘高の両教授は、「コロナ後の資本主義のあり方」を次の研究領域としているようです。「ROE 偏重などの行き過ぎた資本主義から脱却して、日本発のワイズキャピタリズムに関して世界に発信していきたい³⁸」と著書「ワイズカンパニー」を結んでいるように、そろそろ 100 年以上続く資本主義の論理に依らない、新しい価値観に基づく会社組織の運営方法が生み出されてくるのではないのでしょうか。人間を中心として組織の参加メンバー一人ひとりの“生来的喜び”に根差した組織運営や人材マネジメントが長期的には主流となっていくのではないのでしょうか。「好奇心」を刺激することは、その際の重要なカギとなるでしょう。

36 リタ・マグレイス (2014) 「競争優位の終焉」p.43

37 リタ・マグレイス (2014) 「競争優位の終焉」p.185

38 野中郁次郎・竹内弘高 (2020) 「ワイズカンパニー」p.470

執筆者



HRD グループ
HRD 株式会社・プロファイルズ株式会社 取締役
東京大学非常勤講師

荳原 祐介

Nirahara Yusuke

経営コンサルティングファームにて国内外の戦略・組織・人事、システムなどの改革に幅広く従事した後、データサイエンス専業のブレインパッドに参画し、経営企画部長として立案を主導した中期経営計画では、売上 2 倍、経常利益 12 倍を達成。現在は、HRD グループにて、人事・組織領域を始め、デジタル領域のデータ・AI 活用、サイバーレジリエンス強化を強みとしたコンサルタントとして活動するかたわら、東京大学工学部・工学系研究科にて、経営工学の講義を担当。また、東進デジタルユニバーシティで、AI 開発に関する講座を担当。著書に「いちばんやさしい機械学習プロジェクトの教本」（2018 年）、「サイバー攻撃への抗体獲得法 ～レジリエンスと DevSecOps による DX 時代のサバイバルガイド」（2021 年）がある。

戦略・組織・人材に関するお悩み・ご相談はこちらまで



Profiles  International ^{Japan}
imagine great people®

HRD 株式会社 プロファイルズ株式会社
東京都江東区牡丹 1-14-1
KDX 門前仲町ビル 4F

 **03-5620-4851**

平日 9 時 - 18 時 土日祝定休
メール : info@hrd-inc.co.jp