

込まれても裁判所は対処できるはずだ、むしろ身の回りの犯罪をここでたたいておいたほうが、長い目で見れば取扱い件数は減るだろう、と歯切れよく説明した。それを聞いて市長は腰を上げる決意を固めた。

市長を軸としたブラットン陣営は、「裁判所が十分に機能しなければ、犯罪率は下がらないだろう」という明快なメッセージをマスコミを通して送り、敵方への攻勢を強めた。ブラットンが市長や主力紙と連携したため、裁判所は孤立していった。ニューヨークを住みやすい都市に変えるばかりか、いずれは裁判件数の減少につながる施策に、公に反対するわけにはいかない。市長がマスコミを前に、身の回りの犯罪に取り組む必要性を懸命に訴え、ニューヨークで最も尊敬されるリベラルな新聞も、ブラットンの新しい戦略を高く評価したため、これと闘うのはコストがあまりに大きかった。裁判所側が折れ、ブラットンは勝利した。そして犯罪率が実際に下がり、ブラットンは犯罪との闘いにも勝ったのである。

大敵に勝つためには、相手がどのような角度から攻めてきそうかを考え抜き、反論の余地のない事実や理屈をもとに対抗策を組み立てることである。NYPDの分署長たちも、「詳しい犯罪データと発生地図をとりまとめるように」との指示を最初に受けたときには、時間がかかりすぎるとして食ってかかったものである。だがブラットンは、こうした反応を予期して、実際にどの程度の時間がかかるかを試行によって確かめていた。そして、「一日に一八分もかからず、平均的な仕事量の1%未満にすぎない」と分署長たちに伝えた。ブラットンは、反論の余地のない情報で武装して、政治的なハードルをやすやすと乗り越え、闘わずして敵をひざまずかせたのである。

あなたの経営チームには、尊敬できるアドバイザーがいるだろうか。それとも、CFO（最高財務責任者）をはじめとして、各職能分野の専門家たちが名前を連ねているだけだろうか。新しい戦略に反発しそうな勢力、味方になってくれそうな人々について、それぞれ心当たりがついているだろうか。味方とスクラムを組んで、大敵の包囲を進めてきただろうか。最大の障壁を取り除くうえでアドバイザーの力を借りて、みずから奔走しなくてもすむようにしているだろうか。

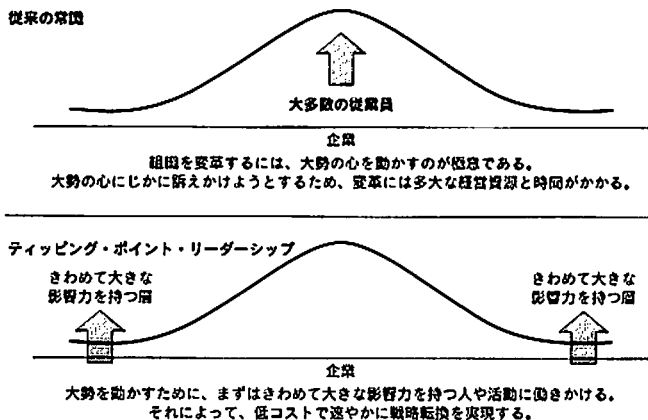
「常識」を書き換える

図表7-3にあるように、組織変革にまつわる従来の理論は、大勢の人々の心を動かすべきだとしている。この考え方のもとでは、大勢の心にじかに訴えかけようとするため、変革には多大な経営資源と時間を要すが、経営者にはそのような余裕がない場合が多い。ティッピング・ポイント・リーダーはこれとは逆の道を選ぶ。多くの人を動かすために、まずはきわめて大きな影響力を持った人、活動などに働きかける。こうすると、カギを握る層を少ないコストで速やかに変革へと駆り立て、新しい戦略の実現へとこぎ着けられる。

戦略を転換するのはけっして一筋縄ではいかない。まして経営資源と時間が限られた状況では、その難しさはいやがうえにも高まる。しかし、筆者たちの研究によれば、ティッピング・ポイント・リーダーシップを活かせば、それが成し遂げられる。各種のハードルに意識的に対処して、影響力の大きな要素に働きかければ、困難を克服して戦略転換を実現できる。これまでの常識に従ってはいけな

図表7-3

従来の「常規」vs.ティッピング・ポイント・リーダーシップ



い。あらゆる課題に同じだけの労力で対処する必要はない。影響力のとりわけ大きな要素に、集中的に働きかけるのである。これはブルー・オーシャン戦略を遂行しようとする際に、リーダーの心構えとして非常に重要な点である。この試みを通して、従業員たちを新しい戦略に従わせるのだ。

次の章ではさらに一歩踏み込んだ議論を展開する。信頼、献身、実行へ向けた自発的な協力、リーダーによる後押しといった組織風土を培い、人々の心を新しい戦略へと惹きつける、という課題に対処するのである。その際には、強制的に戦略を変えるのと、従業員の自由な意思で新しい戦略を取り入れるのは違う、という点が重要になる。

実行を見すえて戦略を立てる

企業は経営トップだけで成り立っているわけでもなければ、中間管理者層だけが支えているのではない。経営トップから最前線の従業員にいたるまで、一人ひとりが重要な役割を担っている。企業が戦略を絶えず円滑に実行していくためには、組織の全員が戦略に共鳴して、何があっても後押しするとの気概を持つことが欠かせない。この目標に近づくためには、組織のハードルを乗り越えるのも大切なステップである。ハードルが残ったままでは、どれほど素晴らしい戦略であっても、実行への歩みが止まりかねないのだから。

とはいえ結局のところ、行動の土台として何より重要なのは、組織の人々の姿勢や行動であり、そこに訴えかけることが重要である。従業員たちが言葉の上だけでなく、心から戦略の実行に熱意を抱くように、信頼と献身に満ちた企業文化を生み出すのだ。従業員たちには、新しい戦略に心の底から共鳴してもらわなくてはならない。しかたなく戦略の実行に携わるのではなく、自分たちから進んで

手を差し伸べてくれるようではなくてはいけない。

ブルー・オーシャン戦略を実行するに当たっては、以上はとりわけ難題である。従業員たちは、慣れ親しんだ手法を捨てて、仕事のやり方を変えようように求められると、不安に駆られる。変革の真のねらいは何だろうかといふかる。経営トップは「戦略を改めて成長への土台を築く」といつているが、果たして本音だろうか。それとも、余剰人員を整理したいという裏のねらいがあるのだろうか。経営トップから距離があつて、戦略立案にじかに携わらなかつた人々ほど、強い不安に駆られる傾向がある。戦略を日々実行するのは最前線で働く人々だが、彼らは自分たちの考えや思いに関係なく一方的に戦略を押しつけられると、憤りを覚えるかもしれない。戦略を立てた側が「すべてねらいどおりだ」と胸をなでおろした瞬間、最前線では突如として歯車が大きく狂いかねないのである。

だからこそ、ブルー・オーシャン戦略の第六の原則が重要になる。人々の信頼と献身を得て自発的な協力を引き出すためには、初めから実行を見ずえて戦略づくりをしておくべきなのだ。そうすれば、信頼や協力の欠如、妨害行為といったマネジメント・リスクを最小限に抑えられる。マネジメント・リスクは、ブルー・オーシャン、レッド・オーシャンともに存在するが、ブルー・オーシャン戦略のほうがえてして大きな変革をとまなうため、リスクも大きくなる。このため、ブルー・オーシャン戦略を実行しようとするなら、マネジメント・リスクを最小限に抑えることが欠かせない。それも、アメとムチを使い分けるといふありきたりのやり方では十分ではなく、戦略を公正なプロセスで策定・実行しなくてはいけないのだ。

筆者たちの研究によれば、この公正なプロセスこそがブルー・オーシャン戦略の成否を握るカギで

ある。公正なプロセスの有無しだいで、成否が分かれるのである。

プロセスがお粗末では戦略の実行はおぼつかない

これから紹介するのは、金属加工業界向け液体冷却剤のリーディング企業である。グローバルに事業展開するこの企業を、ここではかりに「ラバー」と呼ぶ。金属加工にはさまざまな処理条件がからむため、一口に冷却剤といっても何百もの複雑な種類に分かれており、適切な冷却剤を選ぶには慎重を要する。購入に先立って生産用機械で試すのだが、判断のよりどころは往々にしてあいまいだ。この間、機械を生産に使うことができず、試供品の費用もかかるため、顧客とラバーの両者にとって高くつく。

ラバーは、顧客により大きな価値を提供するために、冷却剤の試用にともなうコストと複雑なプロセスを取り除こうとの戦略を立てた。業界平均では、誤った冷却剤を選んでしまう確率は五〇%に達しているのだが、ラバーはAI（人工知能）を駆使したエキスパート・システムを構築して、これを一〇%未満にまで低減させた。このシステムによって機械の停止時間が短縮され、冷却剤の管理が楽になり、製品の品質が全体として向上した。ラバーにとっても、販売プロセスが大幅に簡素化するため、新規受注に向けてより多くの時間を割けるようになり、販売コストも減少するはずだった。

ところが、顧客と自社の両方にとってよいことづくめのこのバリュー・イノベーションは、当初から先行きに暗雲が垂れ込めた。戦略に不備があったわけでも、エキスパート・システムがうまく機能

しなかったわけでもない。むしろ、エキスパート・システムはこのほかうまく働いた。この戦略にケチがついたのは、セールス部隊の反発に遭ったからである。

セールス担当者たちは、戦略の策定に関与せず、そもそも戦略を改める必要性も感じていなかったため、設計チームや経営陣が想像もしなかった視点からエキスパート・システムを眺めた。セールス担当者は、膨大な種類の冷却剤の中から最もふさわしいものを選び出す能力こそが、自分たちの真骨頂だと考えており、自分たちの最大の貢献機会を奪い取る「敵」としてエキスパート・システムをとらえた。適切な冷却剤を選ぶという骨の折れる作業から解放される、受注獲得のためにより多くの時間を費やせる、他社にないサービスをテコに売上を伸ばせる、といったすばらしい利点はまったく評価しなかったのである。

セールス部隊が戦々恐々として、顧客の前でエキスパート・システムの有効性への疑問を口にすることも少なくなかったため、売上は上向かなかった。ラバーは自分たちの思い上がりを呪い、「最初から公正なプロセスに沿ってマネジメント・リスクに対処しておくべきだった」という苦い教訓を学んだ後、エキスパート・システムの使用をとりやめ、セールス部隊とのあいだで信頼関係を築き直すなくてはならなかった。

公正なプロセスの威力

では、公正なプロセスとはいったい何をさすのだろうか。公正なプロセスがあると、実行を見ずえ

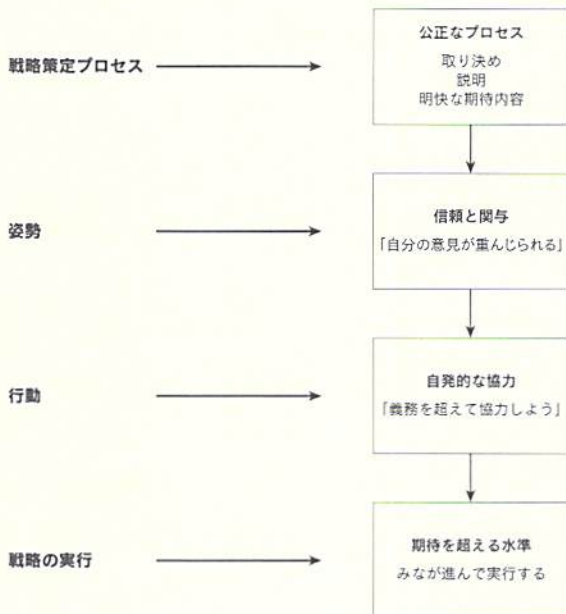
て戦略を立てられるというのは、どういうことか。公正さとは何かについては、古いにしえの時代から著述家や哲学者がしきりに知恵をめぐらせてきた。だが、公正なプロセスに関する理論は、ジョン・W・チボー、ローレンス・ウォーカー、二人の社会学者によって生み出されたといつてよいだろう。一九七〇年代半ば、両氏は公正をめぐる心理をプロセス研究と結びつけて、**手続き的正義 (procedural justice)** という言葉をつくった。⁽¹⁾ 法的環境に関心を向けて、人々が法律制度を信頼してみずから進んでそれに従うのは、何の力によるものであるかを理解しようとした。その研究によれば、人々は成果そのものと同じくらい、成果にいたるプロセスを気にかけるという。手続き的正義が保たれば、成果への献身と満足も大きくなる。⁽²⁾

手続き的正義をマネジメントの文脈に置き換えたのが、公正なプロセスである。法律制度について述べたのと同じように、公正なプロセスを用いると、最初から従業員を巻き込んで、実行を見ずえた戦略を立てられる。従業員たちは平等に扱われると感じて、みずから進んで戦略の実行に力を尽くそうとする。

従業員による自発的な協力は、ただしかたなく協力するのとはわけが違う。義務だから命じられたとおりにするというのではなく、熱意と積極性を発揮して——あるいは自分の利益さえ犠牲にして——持てる力を出しきって戦略を実行しようとするのだ。⁽³⁾ 公正なプロセス、従業員の姿勢、行動の因果関係を図表8-1に示してある。

図表8-1

公正なプロセスは人々の姿勢や行動にこう影響する



公正なプロセスを支える三つのE

公正なプロセスは関与 (Engagement)、説明 (Explanation)、明快な期待内容 (Clarity of Expectation) という、互いに支え合う三つの要素で成り立っている。上級エグゼクティブであろうが、最前線の従業員であろうが、誰もがこの三つに注目している。ここではこれらを公正なプロセスを支える三つの E (Three E principles of fair process) と呼ぶ。

「関与」とは、従業員に意見を求めたり、他者のアイデアや仮説に反論する機会を与えたりして、戦略の策定にかかわる機会を用意することを意味する。これによって、一人ひとりの従業員とその考え方を経営陣が重視している旨を、みなに伝えられる。反論の機会を設けると、各人の考え方が研ぎ澄まされ、全体としてよりよい発想が生まれる。従業員を関与させると、経営陣は判断の質を高められ、従業員は戦略の実行に深く関与する。

「説明」とは、戦略を決めるにいたった理由を関係者すべてに説明して、理解を引き出すことをさす。どのような考えに基づいて判断が下されたかについて説明がなされると、従業員たちは、経営陣が自分たちの意見も考慮したうえで、もっぱら会社の利益を重んじて判断を下したのだと信じる。かりに自分たちの意見が通らなかつたとしても、説明を受ければ、経営者の意図に信頼を寄せられるのだ。説明はまた、心強いフィードバック・ループを生み出して、学習を促すという効果も持つ。

「明快な期待内容」とは、戦略が決まった後で、経営陣が従業員への期待内容を明快に述べることをさす。期待水準は高いかもしれないが、いずれにせよ、どのような基準で評価がなされるのか、実績

が期待に届かなかった場合にはどのようなペナルティがあるのかについて、従業員にあらかじめ知らせておくべきである。新しい戦略は何をめざしているのか。目標と途中のマイルストーンは何か。誰が何に責任を負うのか。公正なプロセスであるためには、新しい目標、期待内容、責任の所在が重要であるのもちろんだが、それらのはつきりと理解されているかどうか、より大きな意味を持つ。何が期待されているかを従業員がはつきりと理解していれば、駆け引きやえこひいきなどは影を潜め、みながいち早く戦略の実行に注意を向ける。

公正なプロセスが実現しているかどうかは、以上三つの要素（三つのE）があいまって決まる。これは忘れてはならない点である。というのも、どれか一つが欠けても公正なプロセスにはならないのだ。

二つの工場物語

公正なプロセスを支える三つのEは、戦略の実行にどのような影響を及ぼすのだろうか。あるエレベーター・メーカー（かりに「エルコ」とする）の例を通して考えてみたい。エレベーター業界は、一九八〇年代末に売上の減少に見舞われた。アメリカではオフィスピルの供給が過剰で、一部の大都市ではオフィスピルの空室率が二〇%に達していた。

国内需要の冷え込みを受けてエルコは、製品の値下げと価値増大を同時に成し遂げて新しい需要を喚起し、競争の泥沼を抜け出そうとした。ブルー・オーシャン戦略を策定・実行しようとする過程

で、それまでのバッチ生産をやめて、自律的チームが高い成果を上げられる、セル生産方式への切り替えが必要だと判明した。経営陣のあいだでは意見が一致して、あとは新しい手法を導入するだけだった。戦略の柱ともいえるこの新手法を導入するに当たって、経営チームは最も迅速で効果的と思えるやり方を選んだ。

最初にチエスター工場、次にハイパーク工場に導入するというやり方である。理由は簡単だった。チエスター工場は労使関係がきわめて良好で、従業員たちがみずから労働組合を廃止してしまったほどである。経営陣は、この工場なら製造面での戦略転換に従業員の協力が得られるに違いない、と信じて疑わなかった。「この工場は模範的な従業員であふれていますから」というのだった。次のハイパーク工場は、労働組合が大きな力をふるっており、変革と名のつくものには片っ端から反対すると予想された。経営陣としてはチエスター工場で実績を上げ、それをよりどころにして、ハイパークでも何とか変革を成し遂げたい、とのねらいだった。

これは理にかなったやり方だと思われた。ところが蓋を開けてみると、予想外の展開が待っていた。チエスター工場はたちどころに混乱に陥り、強い反対運動が起きた。わずか数カ月で、コスト、品質の両面で業績が落ち、目を覆うばかりだった。従業員は、労働組合を復活すべきではないかと話し始めていた。事態の收拾に失敗した工場長は途方に暮れて、産業心理のエキスパートに助けを求め、るありさまだった。

対照的に、反発の予想されていたハイパーク工場のほうは、製造プロセスを改めるという戦略転換を受け入れた。ハイパークの工場長は、「今日こそ悶着が起きるだろう」と来る日も来る日も固唾を

呑んでいたが、結局は何も起きなかった。従業員たちは決定そのものには不服だったが、公正な扱いを受けていると感じたため、新しい戦略の柱である製造プロセスを早く立ち上げようと、努力を惜しまなかった。

これら二工場での戦略転換をつぶさに振り返ったところ、なぜこれほど奇妙な結果になったのかが見えてきた。チェスター工場では、上層部は公正なプロセスの三つの要件をすべて無視していた。まず、従業員にじかに影響するにもかかわらず、戦略を決める際に彼らに関与させなかった。セル生産方式についての専門知識に乏しかったため、コンサルティング・ファームに依頼して、戦略転換のマスタープランを作成してもらったのだが、コンサルタントには、できるだけ従業員をわずらわせず短期間で作業を完了し、円滑にしかも速やかに新手法を導入してほしい、と伝えてあった。コンサルタントたちはこの指示に従った。チェスター工場の従業員たちは、ある朝出勤すると、見知らぬ人々がいるのを発見した。みなダークスーツに白のワイシャツ、ネクタイという場違いな服装をしているばかりか、低い声で何やらひそひそ話をしている。現場の邪魔にならないようにとの配慮から、コンサルタントたちは従業員には話しかけなかった。その代わりに、従業員たちの背後に素早く寄ってきては何やらメモをとり、図表を描いている。工場内には噂が飛び交った。従業員が帰宅した後、あの見知らぬ人々がいっせいに工場内に散らばって、みなワークステーションをのぞいて回り、熱い議論を戦わせるのだろうか。

この期間、工場長は留守がちだった。本社でコンサルタントとの会議に参加していたのである。工場の従業員の気を逸らさないように、あえて工場外で会議を設定してあった。ところが工場長の不在

は逆の効果をもたらした。従業員たちは、船長が自分たちを見放したのではないかと不安に駆られ、噂が噂を呼ぶ始末だった。そして誰もが、コンサルタントたちは工場の人員を削減するつもりだと信じるにいたった。そうなれば、自分たちは解雇される。工場長が何の説明もなく工場を空けてばかりいるのは、みなをだまし討ちにするつもりだからだ。工場長は自分たちを避けているに違いない……。こうしてチエスター工場では、信頼や献身がたちどころに失われていった。

ほどなく従業員たちは、コンサルタントの提言をもとに工場が閉鎖されたという、他社をめぐる新聞記事をいくつも持ち寄った。経営陣には工場を合理化して人減らしをするという隠れた意図があり、自分たちはいまにもその犠牲になろうとしている、との思いにとらわれていた。しかし実際には、経営陣にはチエスター工場を閉鎖するつもりなどなかった。ただむだをなくして、低コストで迅速に高品質のエレベーターを製造し、競合他社を追い抜きたい、と考えていただけである。従業員たちは、そのような経営陣の本心など知るよしもなかった。

チエスター工場の上層部は、なぜ戦略転換を推し進めているのか、それが従業員の雇用・昇進や仕事の進め方にどう影響するか、といった点についても説明を怠った。従業員との三〇分の会議で、変革のマスタープランを一応は披露した。だが、従業員たちが耳にしたのは、長年の実績ある手法をやめて「セル生産方式」に切り替える、という内容だけだった。なぜ戦略を改める必要があるのか、競争を避けて新しい需要を刺激すべきなのはなぜか、なぜ生産方法を刷新するのが戦略上重要なのか、といった点については、誰からも説明がなかった。従業員たちは変革の理由を理解できないまま、呆然とその場に座っていた。上層部はこれを、従業員たちは変革を受け入れたのだらう、と誤解した。

それまで「セル生産方式を導入して新しい戦略を実行する」との考えに自分たちが慣れるのに、どれだけ長い時間を要したかなど、すっかり忘れていたのである。

マスタープランが完成すると、上層部はすかさず工場の改装にとりかかった。従業員が新しいレイアウトのねらいを尋ねると、「効率アップ」という答えが返ってきた。工場長やマネジャーたちは、なぜ効率アップが求められるのかを説明するだけの時間がなく、従業員に気をもませたくない、とも考えた。しかし従業員たちは、自分たちの身に何が起ころうとしているのかわけがわからず、出勤すると気分が悪くなる者もいた。

上層部は、新しい製造プロセスのもとで従業員に何を期待するのかも、明快に説明するのを怠った。個人別の成果ではなく、セルごとの成果をもとに業績を評価する、との通知は行った。経験が豊富で仕事の早い者が、そうでない者の後れをカバーしなくてはいけないという。だが詳しい説明はなかった。新しいセル生産方式がどのように運用されるのかは、雲をつかむようなものだった。

公正なプロセスの要件が満たされなかったため、従業員は新しい戦略と上層部への信頼を失ってしまった。現実にはセル生産方式は、従業員にもおびただしきメリットを及ぼすものだった。休暇の予定を立てやすく、技能を増やして仕事の幅を広げる機会ともなった。にもかかわらず、従業員たちの目には欠点しか映らず、彼らは互いに不安や怒りをぶつけ合った。「自分の仕事を終わらせられない怠け者」を助けるのはご免だ、という従業員が現れたり、助け舟をおせっかいだとみなして「これは俺の仕事だ。お前は自分のワークステーションの面倒を見ていればいい」などという者がいたりして、工場では従業員どうしのいがみ合いが激しくなった。

模範的だったはずのチェスター工場の従業員たちは、すっかり結束を失っていた。工場長は、指示を出しても「たとえクビになっても、それだけは嫌です」などと拒まれるという、かつてない事態に遭遇した。従業員たちは工場長に抱いていた厚い信頼をかなぐり捨てて、本社にじかに工場長への不満をぶつけた。公正なプロセスが踏まれなかったため、チェスター工場の従業員たちは変革に背を向け、新戦略の実行にも協力しなかった。

これとは対照的に、ハイパーク工場の幹部は、戦略転換を図る際に公正なプロセスの要件をすべて忠実に守った。コンサルタントが工場を訪れた折には、工場長が彼らを全従業員に紹介した。工場内で何度も会議を開いて誰でも自由に参加できるようにして、厳しい事業の現状を包み隠さずに述べるとともに、競争を避けて低コストでより大きな価値を生み出すために、戦略転換が求められる旨を説明した。他社の工場を訪れて、セル生産方式のもとで生産性が向上する様子を視察してきたことを紹介して、新戦略を実現できるかどうかのカギを握るのがセル生産方式だとも説明した。従業員がレイオフの不安におびえるのは無理もないと理解する幹部は、そうした不安を鎮めるために、従業員にも意見やアイデアを求めた。それまでの業績尺度を廃止する際には、従業員たちとともに新しい尺度を設け、各セル・チームの新しい責務を定めた。目標、期待内容ともに実に明快に示したのである。

ハイパーク工場の幹部たちは、公正なプロセスの三つの要件を同時に満たし、従業員の理解と後押しを勝ち取った。従業員たちは工場長について誇らしげに語り、セル生産方式を導入して新戦略を実行するのがいかに大変であるか、経営陣に同情を示した。そして、一連の経験は必要で価値あるものだった、経験できてよかった、と言葉を締めくくるのだった。

だが、エルコの経営陣にとっては、この件は最も苦しい思い出の一つとなっているようである。彼らは、最前線の従業員が自分たちと同じくらい物事のプロセスを気にかけていると、思い知らされた。戦略を実行に移す際に公正なプロセスを踏むのを怠れば、模範的な従業員から手ひどい反逆に遭う。戦略の実行には従業員の協力が欠かせないにもかかわらず、彼らの不信を買い、抵抗を受けることになる。しかし公正なプロセスに従えば、問題児と見られていた従業員が模範生へと早変わりする。そして上司や会社を信頼して、骨の折れる戦略転換にも熱心に取り組むのだ。

なぜ公正なプロセスが重要なのか

従業員の姿勢や振る舞いを決めるうえで、なぜ公正なプロセスが重要なのだろうか。とりわけ、戦略を策定する段階で公正なプロセスを守るか否かが実行の成否を分けるのは、いったいなぜだろうか。これらはすべて、知性・感性面での評価という問題にかかわってくる。

感性については、人は誰でも「労働力」「頭数」「人的資源」としてではなく、人間として価値を認めてもらいたいと考えている。組織内での地位にかかわらず尊敬されたいし、個性や持ち味を評価してほしいのである。知性についていえば、自分の考えを聞いてもらいたい、検討の対象にしてほしい、との思いがある。筆者たちは「これは誰にでも当てはまる」「誰でも感情を大切にしているもの」というフレーズをよく耳にする。「人々」「人間」という言葉にも絶えず接する。これらの事実からも、公正なプロセスが従業員の知性、感性を認め評価することにつながり、それが普遍的な価値を持

つ、という点に経営者が目を向けることの重要性が、改めて浮き彫りになってくる。

知性や感性を認める

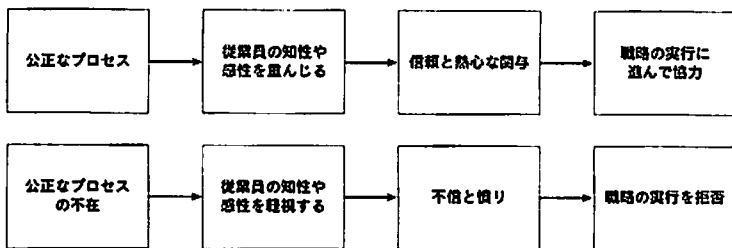
戦略を策定する際に公正なプロセスを用いると、従業員の知性や感性を認めることにつながる。行動を通して、一人ひとりを信頼し大切にしている点や、知識、才能、専門性を高く評価している点が伝わる。

私たちは自分の知性が評価されていると感じると、進んで知識を差し出そうとする。アイデアや知識の共有を積極化してはどうかと提案して、知性への期待に応えたいと感じる。同じように、感性を高く評価されると、戦略に共鳴してできるかぎりの貢献をしたいと願う。フレデリック・ハーズバーグによる古典的なモチベーション研究でも、周囲からの評価は強いモチベーションを生み出すとされている。義務感で動くのではなく、自分から進んで協力しようとするのだ。⁴このように、公正なプロセスによって知性や感性を評価されると、従業員は持てる知識や専門性を駆使して、戦略の円滑な実行に向けて自発的に協力してくれる。

ただし、公正なプロセスを踏みにじり、人々の知性や感性の価値を軽んじるとどうなるかも、忘れてはならない。このような事態は、以下のような発想や行動を引き起こす。自分の知識がないがしろにされた人は、憤りを感じてアイデアや専門性を抱え込む。優れた発想や創意工夫を誰にも紹介せず、目の目を見ないままにしてしまう。そのうえ、仲間の知的価値からも目を逸らそうとする。「私

図表8-2

戦略策定時に公正なプロセスを用いるvs.用いない



のアイデアが評価されなかったから、周囲のアイデアも評価するものか。戦略が決まっても、関心もないし、信頼もしない」というわけである。

同じように、自分の感性がないがしろにされると、人は怒りを覚え、行動への熱意を失う。それどころか、エルコのチエスター工場のように、時間稼ぎをして妨害行為にまで及びかねない。不当なやり方で押しつけられた戦略などつぶしてやろう、という考えに往々にしてつながる。たとえ戦略そのものが優れていて、会社の繁栄にとって欠かせなかったり、従業員や経営者に利益をもたらすものだったとしても、そのようなことはおかまいなしだ。策定プロセスにいかかわしきを感じると、できあがった戦略も信頼できないものである。裏を返せば、公正なプロセスを踏めば、すさまじい感情のバナーを味方につけられる。このあたりの因果関係を図表8-2にまとめてある。

公正なプロセスとブルー・オーシャン戦略

献身、信頼、自発的な協力などは、単なる姿勢や行動にとどまらない意味を持つ。これらは、いわば無形資本なのである。信頼感に突き動かされた人は、周囲の意図や行動を強く信じる。献身への意欲にあふれる人は、自分の利益さえ犠牲にして会社のために努力しようとする。

ブルー・オーシャン戦略を策定して、首尾よく実行した企業に尋ねてみるとよい。経営者たちは、成功を勝ち取るうえでこの無形資本がいかに重要か、よどみなく語るだろう。逆に、ブルー・オーシャン戦略の実行にまずいた企業の経営者は、この無形資本がなかったのが敗因だと述べるはずである。従業員の信頼や献身を引き出せなかったため、戦略転換に向けて組織を動かせなかったのだ。献身、信頼、自発的な協力などが得られれば、卓越した質とスピードで矛盾なく戦略を実行して、短期間に低コストで戦略転換を成し遂げられる。

そこで企業にとっての課題は、組織のここかしこでいかに信頼、献身、自発的な協力などを引き出すかである。戦略の策定と実行を切り離したのでは、これはできない。大多数の企業はこの両者を切り離しているかもしれないが、それでは実行を遅らせ、成果をも損なうおそれがある。従業員は、単に機械的に戦略を実行するのがせいぜいだろう。もちろん、権力や金銭といった昔ながらのインセンティブ——アメとムチ——に効果がないわけではない。だが、あくまでも自己利益のための行動を引き出すだけで、それ以上の献身は望めない。目を離せば、手抜きや妨害が起きる余地はおおいにある。