

# シンフォニックな経営陣

## チームがチームをリードする

ビジネス環境がより競争的になり、デジタル化による破壊的変化が続く中、組織はよりチーム主体でネットワーク化され、アジャイル（俊敏）なものになっています。これらの取り組みが営業、オペレーション、およびその他の各部門で定着してきている一方、まだ大きな問題が残っています。それは、経営陣も同様に変わらなければならないということです。各管掌部門における経営の専門家として独立して行動するのではなく、今や経営陣が1つのチームとして機能しなければなりません。私たちは、このトレンドを「シンフォニックな経営陣」と呼んでいます。そして、本調査の回答者は、これを今日組織が直面しているヒューマン・キャピタル分野における最も喫緊の課題だと捉えています。

**過** 去2年間に私たちが全世界的に実施した調査において、回答者が最も重要なヒューマン・キャピタルのトレンドだと指摘したのは、組織内の機能的ヒエラルキーを壊し、よりネットワーク化されたチーム主体の組織を構築することでした。そして今年、このトレンドは経営陣にも及びました。シニアリーダーは今日、自らの管掌部門の役割を超えて、チームとして行動しなければならないことを認識しています。このような新しい概念においては、経営幹部はアジャイルなネットワークとして組織を運営するために、各ビジネスユニットおよび部門を、横断的に連携させる必要があります。

この課題は、緊急度が高いものとして認識されています。回答者の51%が、「経営陣のコラボレーション」を「非常に重要」と評価し、2018年度の本調査において最も重要な課題となっています（全体の85%が「重要」、もしくは「非常に重要」と回答）。さらに、経営陣による組織横断的なコラボレーションが最も高い組織に属する回答者は、自社の10%以上の成長を期待していることも明らかになりました。一方驚いたことに、73%の回答者

が、経営陣がプロジェクトや戦略的イニシアチブで協力することは極めて稀だと回答しました。

これは、シニアリーダーが各人の領域（サイロ）から抜け出し、お互いにもっと協力しあわなければならないことを明確に示しています。今日の絶え間なく変化するビジネス環境の中で舵を取り、分野横断的な課題に対処するには、企業におけるトップリーダーたちは一丸となって行動しなければなりません。

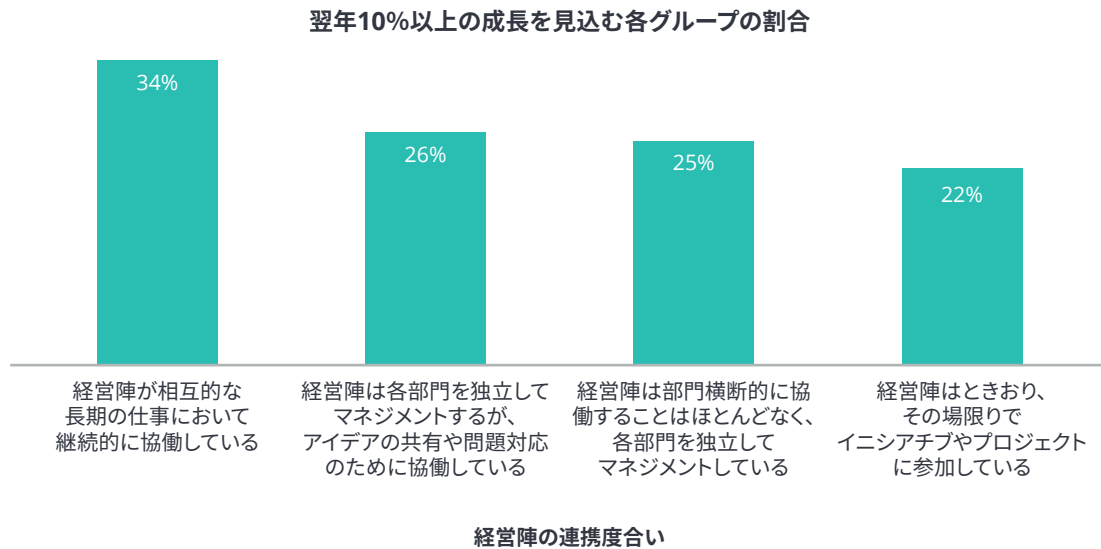
私たちは、この新しい協働的でチーム主体の経営幹部モデルを「シンフォニックな経営陣」と呼んでいます。素晴らしい交響楽団のオーケストラと同様に、「シンフォニックな経営陣」は多様な要素をまとめあげる必要があります。つまり、楽譜は企業戦略、異なる種類の楽器奏者はビジネスの各部門、首席奏者（ファースト・チェア）は各部門のリーダーたち、そして指揮者はCEOに例えることができます。このモデルでは、経営陣は自らの責任範囲をリードするだけではありません。彼らは他部門のリーダーたちとも協働し、企業の戦略的方向性に影響を与えるチームとして動くのと同時に、組織中に張り巡らされたチームのネットワークに影響を与

.....

**経営幹部の協働は、従業員の高い成長率への期待と相関関係がある**

経営陣が、相互的な長期の仕事において継続的に協働している組織に属する回答者は、自社の10%以上の成長を期待している割合が高い。

**図1. 経営陣のリーダーシップスタイルが企業の成長に与える影響**



n= 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

**グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ (英語)** でさらに詳しいデータをご参照ください。

.....

え、鼓舞します。つまり、その目的は調和のとれた各分野の専門家が交響曲を演奏することであって、独奏は素晴らしくても、協働するとうまくいかない専門家たちによる演奏ではないのです。

**経営陣の進化におけるターニングポイント**

かつて、経営陣にこのような機能は求められていませんでした。1800年代から1900年代初頭にかけて、CEOは組織の頂点に君臨し、重要な意思決定の大半を担い、各部門における幹部たちに責任を委任していました。このモデルはのちに拡張し、チーフ・ファイナンス・オフィサー (CFO)、チーフ・インフォメーション・オフィサー (CIO)、チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー (CHRO) など、肩書きの頭に「C (Chief)」がついた「専門家のヒー

ロー」を生み出しました。そして、各リーダーには「分割統治」モデルのもとで機能するため、自分の担当分野を「所有」する責任が付与されました<sup>1</sup>。

しかし、こうした専門分化が進んだことで、新たな動きが表面化しました。一般的に各経営幹部は、緊密に連携しなかったのです。これは、比較的变化が少なく予測可能なビジネス環境、つまりほとんどの問題の根本原因が容易に特定可能で、その範囲が限定され、解決のために同分野に明るい専門家を必要とした状況では理にかなっていません。

しかし、現在のビジネス環境は1980年代のものとはまったく異なり、経営陣の機能的役割の数と種類が大幅に増加しています<sup>2</sup>。頻繁に起こる市場の破壊的变化、グローバル経済、そしてますます加速する技術の変化は、今日企業が直面している問題がこれまで以上に難解かつ複雑、そして多次元であることを意味しています。「たちの悪い」さまざまな問題、つまり一部門だけでは効果的に解

これは、経営幹部が各人の領域 (サイロ) から抜け出し、お互いにもっと協力しあわなければならないことを明確に示しています。今日の絶え間なく変化するビジネス環境の中で舵を取り、分野横断的な課題に対処するには、経営幹部たちは一丸となって行動しなければなりません。

決できない、複数の根本原因と要因を持つ問題がますます増えているのです。

部門横断的な協働と管掌部門に関する高い専門性の両方が求められる変化の激しい環境では、経営陣が「シンフォニック」に機能することは非常に意味があり、1つの部門だけでは十分に対処できない課題に取り組むことが可能です。例えば、今日の消費者はデジタル分野に精通し、十分な情報を持っています。彼らは良質な製品だけでなく、製品のことを知ってから、その製品ライフサイクルの終わりに至るまでのすべての局面において、エンド・ツー・エンドの顧客体験を企業に求めています。この課題に立ち向かうためには、顧客とのあらゆる接点で彼らのニーズを理解し、それを満たすため、組織は自社内の各部門を超えて協働することが必要なのです。

その他の例として、急速に変化する市場、技術、競合、そして顧客の期待に迅速に対応するための「アジリティ (俊敏さ)」の必要性について考えてみましょう。もし経営陣が統合された1つの意思決定機関として機能しなければ、組織は期待されるスピード感と役割にアジャイルに対応できないリスクが高まります。例えば、HPの事業分割に関する意思決定は経営陣の間でしっかりと集約されており、同社は市場のニーズの変化に対して素早く対応することができました<sup>3</sup>。このようなアプローチは、長期計画策定にも役立ちます。エネルギーと電力システムのリーダー的な企業であるCummins Power

Systemsでは、経営陣は緊密に連携し、製品、サービス、ビジネスモデルに関する15カ年計画を策定しています。HR、IT、およびその他のサポートチームは、この計画をもとに各自の15カ年計画を作成しています。

このプロセスによって、同社は何十年の間、市場におけるリーダーシップと有名な採用ブランドを維持することができています<sup>4</sup>。

ある意味、シンフォニックな経営陣の進化は、これまで組織の低い階層やマクロ経済、および社会で起こってきた、チームネットワークのトレンドの当然の成り行きだと捉えることができます。機能ユニットは、チーム、イニシアチブ、プロジェクトに応じて組織されています。つまり、企業はエコシステムとネットワークを構築し、公的機関さえも組織内に新たな連携を形成しています。こうした状況では、機能横断チームはサイロ化したトップダウンのアプローチよりも、より迅速かつ効果的に仕事を進められることが明らかになっています。どうして、経営陣だけがこの影響を受けずに済むでしょうか？

## 「シンフォニックな経営陣」とはどのようなものか？

当然、すべての問題に経営陣の関与が必要なわけではありません。General Electricからは、CEO、CHRO、CFOの「G3」の重要性が示されて

今後数年で、より多くの機能横断的な協働の必要性が、経営陣、および経営陣に人材を供給するリーダーシップ開発においても、継続的な進化をもたらさだろうと期待されます。



いる一方<sup>5</sup>、他の専門家はCFO、CMO、CIOの「黄金三角形」の重要性を強調しています<sup>6</sup>。何人かのプロフェッショナルサービス会社のリーダーたちは、「リーダーシップ・ダイアド(相互関係)」、つまり紛争解決に重点を置いた2人の上級幹部による緊密なチームの重要性を強調しています<sup>7</sup>。CMOと他部門のリーダーとの提携は、デジタルビジネスでのマーケティングの成功を決定付けるでしょう<sup>8</sup>。

シンフォニックな経営陣がさまざまなタイプの課題に対処するために、自らの協働を構成、もしくは再構成するいくつかの具体的な方法を以下にご紹介します。

・**デジタルビジネスモデル**：デジタルビジネスモデルへの移行は、今日多くの企業にとって戦略的アジェンダのトップに位置付けられています。好業績のデジタル企業は、まとまった経験として顧客に自社の製品とサービスを提供することを目指しています。この実現には、チーフ・マーケティング・オフィサー(CMO)、およびチーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)が協力してフロント、ミドル、そしてバックオフィスのシステムを統合し、切れ目のない顧客体験を提供する必要があります。中古車販売会社のCarMaxは、CMOとCIOがデジタル体験構築のために協働し、顧客が会話方式のオンラインツールを使って車を選べるだけでなく、彼らがより満足できる総合的な体験を提供しています<sup>9</sup>。

・**労働の未来**：ロボティクスやAI技術を統合し、

ギグ・ワーカーやクラウドワーカーなどの新しい雇用モデルを活用するために、仕事と労働力の再設計をすることで、業界や部門を超えて成長することができるでしょう。CIOとCFOはお互い協力しつつ、ビジネスリーダー、サプライチェーンの幹部、CHROとも協力し、オートメーションソリューションの舵取りと実行、そして人々にとって有意義な雇用、キャリア、能力開発の機会を創出することで新しいプラットフォームに関する仕事の再設計を行います。

・**ブランドの保護**：相互に繋がった透明性の高い世界では、従業員が自社の顧客であることが多々あり、消費者と従業員は企業ブランドと密接に結びついています。チーフ・リスク・オフィサーとともに、CMOとCHROは、社内外の総合的なブランドをマネジメントするために協働する必要があります。

・**イノベーション**：チーフ・イノベーション・オフィサー、およびチーフ・リサーチ・オフィサーは、イノベーションをその他の部門間や企業全体で推進するうえで重要な役割を果たします。1つのチームがイノベーションを起こすと、それらのイノベーションは他のチームの仕事に影響を与え、すべてのチームが一緒になって学習できるようになります。

## シンフォニックな経営陣の養成

経営陣が完全に「シンフォニック」な状態へと移行するには、まだまだ課題が多いようです。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの回答者のうち、54%が今日求められるような経営幹部チームの協働レベルに達するには、「準備が整っていない」あるいは「わずかしが整っていない」と回答しました。

では、経営陣は何から始めればよいのでしょうか

か?最初のステップは、CEOが各経営幹部のために優先事項を見直し、各人がどのようにして組織に対してより広範囲に影響を与えられるかを判断することです。

次に、経営陣が特定の連携をし、成功を促進するために努力できるよう、部門横断プロジェクトに優先順位を付けるべきです。そして最後に、経営陣はそれらの部門を横断したプロジェクトを行動計画化する必要があります。これは自分たちのためだけでなく、経営陣の協働状況を可視化することで、「従うべきモデル」をその他の従業員に示すためでもあります。

これを実行する際には、チームワーク、影響力、専門知識がその価値を発揮します。経営幹部は、もはや権威のみで成功することはできません。彼らは、経営幹部同士でフォローシップを醸成しなければなりません。これができる経営陣へのニーズの

高まりは、潜在的なリーダーを発掘するための新たな評価項目だといえます。

経営陣の協働を実現するには、幹部クラスにチーム作りや部門を横断した仕事の経験を評価する仕組みが、業績評価制度やキャリアパスにおいても求められます。例えば、L'Oréal Groupはチームワークの重要性を浸透させるために業績評価制度を再構築し、新しいクレド“The team is the new hero (チームは新しいヒーロー)”を採用しました<sup>10</sup>。私たちの調査によると、現在の地位につく前により多くの部門を経験した経営陣は、より頻繁に社内でも協働して仕事を進める可能性が高くなることが分かりました。

今後数年で、より多くの部門横断的な協働の必要性が、経営陣、そして経営陣に人材を供給するリーダーシップ開発においても、継続的な進化をもたらすだろうと期待されています。

### まとめ

「シンフォニックな経営陣」に関するトレンドは、世界中の組織にとって最も重要で喫緊の課題の1つであることは間違いありません。先進的な企業の経営陣は、チームとしての仕事、協働、および交流が不可欠であることを理解し、このモデルを中心に組織を再編成しています。「シンフォニックな経営陣」、つまり「チームをリードするチーム」を推進することが、今日企業が直面している複雑な課題に取り組むための最も効果的な方法であることを各組織が認識し、このトレンドが今後より加速することが期待されています。

表1. 1つのチームとして、経営陣はどのような役割を担えるか?各従業員は、どのようにそれに適応できるか?

すべての経営幹部	協働とチームワークを日常業務に組み込み、交流、情報共有、および機能全体に及ぶリアルタイムの意思決定に関する優先順位付けを行う。集約されたアイデアや機能横断的な連携を推進するため、独自のダイレクトレポートへのインセンティブを導入する。
CHRO	リーダーシップのプロファイルを更新し、将来のために準備ができていない経営幹部のパイプラインを構築する。さらに、ビジネスユニット、部門、地域間の協力関係強化を目指して、組織文化を変革する。イノベーションや破壊的变化を必要とする分野において、「チームのネットワーク」を最大限利用することを検討する。
各従業員	リーダーやマネージャーとして、部門、サイロ、および組織の境界を越えて、チームでの業務時間を確保する方法を検討する。経営幹部同士の、より幅広い部門横断的な連携を促進する。

Source: Deloitte analysis.

## ENDNOTES

1. Eamonn Kelly, *The C-suite: Time for version 3.0?*, Deloitte University Press, March 31, 2014.
2. Ibid.
3. Josh Bersin, conversations with HP executives.
4. Josh Bersin, conversations with Cummins CEO and CHRO.
5. Ram Charan, Dominic Barton, and Dennis Carey, "People before strategy: A new role for the CHRO," *Harvard Business Review*, July–August 2015.
6. Karen dela Torre, "Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs," Oracle, accessed January 24, 2018.
7. Laura Empson, "Leadership dyads: The ideal leader is two people," Thomson Reuters, May 2, 2017.
8. Laura McLellan, "Five reasons CMO alliances with C-suite peers fail, part 1," Gartner for Marketers, July 25, 2014.
9. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, Timothy Murphy, "Redefining the CMO," *Deloitte Review* 22, January 22, 2018.
10. Jérôme Tixier (CHRO, L'Oréal Group), interview with the authors, March 8, 2018.