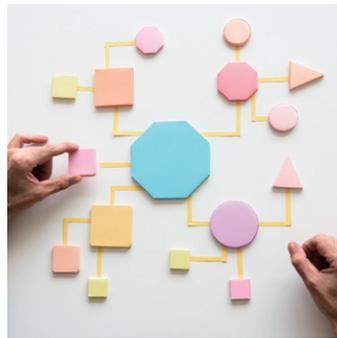




Management  
Consulting  
Issues  
2020 Summer



# 「リーダーシップ」から 「マネジメント」へ

COVID-19以降の組織運営に求められる力



## 本論の要旨

企業や政府がCOVID-19の初期段階の混乱から正常化に向けて動き出したいま、組織運営に求められる能力が強い「リーダーシップ」から、多数の事柄の変化を成功に導く「マネジメント」に重点が移っていくと考えられる。

COVID-19は多くの不幸をもたらしたことに加えて、成熟が進んだ現代社会においてわずか数年のスパンでかつてない規模の変化をもたらすことになると考えられる。その変化においては、ニューノーマルといわれる新しい生活様式や新しい組織と個人の関係などに対応するために、企業や政府は多面的／複合的な取組みを全体の仕組みが破綻することなく推進していくことが求められる。

このような不確実性が高い環境下での短期間での多面的／複合的な変化は、企業や政府などに対してこれまで以上に選択と集中を求め、混乱が収まるまでの限られた期間の中で経営リソースの回転率を高めることで、確実に起きる予定外の変化に適応して時間あたりの成果を最大化することが求められる。不確実な環境下での変革推進は、これまでの日本企業が不得意としていたものであり、急ぎ変革の「マネジメント」の仕組みを構築することが求められる。

また、これまではハラスメントやメンタルヘルスなど組織のメンバが新しいことに気づき、それを作り出すクリエイティビティを發揮させる、あるいは少なくとも阻害しないことを組織的に取り組むことが求められる。さらには、従来からの発想の転換を求められる中で組織のメンバに新しいことに気づきそれを作り出すクリエイティビティを發揮させる、あるいは少なくとも阻害しないことを組織的に取り組むことが求められる。

時間あたりの成果を最大化する仕組みやプロセスと、人間のパフォーマンスを最大化する仕掛けの両者を組み込んだ変革期における「マネジメントメカニズム」の構築と運用を確立した企業が、今後の勝者となる可能性が高いと考えられる。

株式会社マネジメントソリューションズ  
マネジメントコンサルティング事業部長

**和田 智之**

## 主要な論点

- 組織的な道具、機能、機関としての「マネジメント」の必要性の高まり
- ニューノーマルへの転換は100年に一度のチャンス
- DX（デジタル変革）も含め各種取り組みに求められる時間当たりの成果の最大化
- 人間の重要性への回帰と、人間を動かすための仕掛け
- トータルシステム（メカニズム）としての「マネジメント」

## 目次

リーダーシップからマネジメントへ	3
マネジメント整備を促す変化① 変革リソース回転率の重要性	4
マネジメント整備を促す変化② 人間性の重要度の高まり	7
なぜマネジメントに関する話が分かりにくいのか ～シンプルなマネジメントメカニズムのフレームワークの必要性	8



## リーダーシップからマネジメントへ

最近、非常時のリーダーシップ論が盛況である。但し、リーダーシップは興味深い議論であり示唆も得られるが多分に属人的／属組織的であり、汎化して企業や公的組織などに展開するような答えがないというのが定説である。(例えば、最近流行ったサーバントリーダーシップもあらゆる場面であらゆる人が行うという話ではない)

一方で、COVID-19における状況が言わば初戦時の混乱から戦中/戦後体制に変わっていく中でリーダーシップ(Doing the right things)と対になる、P.ドラッカーが問題提起したマネジメント(Doing the things right)の重要性が増していると考えられる。日本では英語の「Management」を「管理」と訳しているためマネジメントは第三者(特に上位者)の立場から監視や指導を行うというイメージが強いが、本来のマネジメントは管理を含むもっと大きな概念である。(図1) 論旨の混乱を避けるために、初めに本論で扱うマネジメントについて簡単に整理したい。但し、本論はマネジメント論ではなく、COVID-19を乗り越

えるために求められるマネジメントとはどのようなものを論じるものであり、マネジメントとは何かという深淵な議論を展開するものではない。

ここではドラッカーが端的に定義した「組織をして成果をあげさせるための道具、機能、機関」をマネジメントと呼ぶことにする。もう少しかみ砕いて記述すると、マネジメントはモニタリングやチェックまでの狭義の「管理」ではなく、成功させるために社内外のリソースをやり繰りして柔軟に取捨選択や変更を行うなどのあらゆる手段を含むもので、成功に対して主体的に取り組む存在であり仕組み(道具、機能、機関)である。

正しいこと(Right things)は何かを考えるのは戦略であり、リーダーシップの役割であるといえる。これは、極論すると一人の卓越した人物がイノベーションのアイデアを考えればできなくはない。(AppleのS.ジョブズや、AmazonのJ.ベゾスのように) 一方で、紆余曲折を経て戦略を実現する、あるいは多数のイノベーションのアイデアを取捨選択して成果を得るためには、正しく組織のメ

ンバを動かす(Doing the things right)ためのマネジメントの仕組みが求められる。

COVID-19初期の混乱は、医療活動におけるトリアージのように、リーダーシップによる重要事項に対する鉦で割ったようなシンプルで思い切ったアクションが中心となり、最重要項目の的を外していなければ細かい齟齬や失敗はあまり問題にならない。しかしながら、ウィズコロナやアフターコロナにおいては、複雑な組織活動全般、例えばチャネル戦略や製品戦略のようなビジネスのハード面の変化に加えて新しいワークスタイルとそれに伴う人事労務の変更などソフト面も含めた新しい環境への適合(リバランス)が求められる。つまり、現行の考え方や組織文化、組織運営の仕組みなどの延長線上にない様々な取組みが同時並行的に発生することに対して、目論見通りにいかないことを前提にして回していくこと、つまり「組織をして成果をあげさせるため」のマネジメントを行うことが求められる。

### リーダーシップとマネジメント

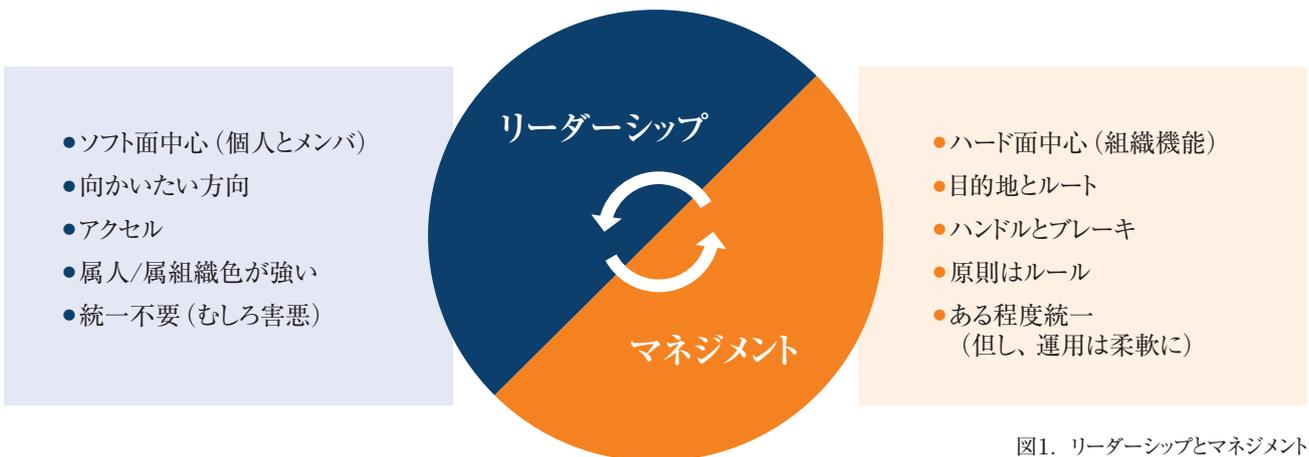


図1. リーダーシップとマネジメント

## マネジメント整備を促す変化① ニューノーマルは100年に一度のチャンス

まず前提認識を合わせたい。COVID-19克服の過程で、企業や官公庁、教育機関などあらゆる組織にとってこれらを取り巻く環境は、完全には元通りにならないということである。現時点で着地点は見えていないし、多くの有識者が言及しているように、対応のスピードが求められ、かつ、非常に不確実性が高い状況下で個別組織が「詳細な」未来予測を行うのはあまり効率的／生産的ではないと考える。しかしながら、ニューノーマルという言葉が出てきているように社会が組織に対して事業の在り方や仕事のやり方、雇用主と被雇用者の関係の新しい姿を求めているからには、何もせずにいることが組織にとって巨大なリスクとなることは概ね社会でコンセンサスを得られていると考えてよいと思われる。まずは、勝ち残るためには変化を強要されるということを前提に話を進める。

最近、制限経済下では平時の7割程度の消費や人出になるという意味で「7割経済」という言葉がよく使われている。さらに、その後に経済のリセッションや雇用悪化が予測され、世界全体の経済が、元通りの姿になるかはわからないが、正常化するまでに何年もかかると予想されている。

このことは、今まで誰かの売上であったものが一時的に消失して市場の所有者が不在になったのちに復帰するということだが、あえて単純化して言うと、個別の企業にとって7割経済により3割縮小した分は時間がたつて元に戻るのかというその保証はない。例えば、Uber Eatsやネットスーパーが急成長しているが、コロナ禍が一段落したとして消費者がその利便性をすべて捨てるとは考えにくい。この場合、飲食や生鮮食品の市場は回復するがプレイヤーの分布

は変わるということである。(図2)

ここでは既に顕在化しているものを例として挙げたが、B2CだけではなくB2Bにおいても同様のことが起こる可能性が高い。現状レベルまでの回復に3年～5年かかるとしても、わずか数年で広範囲な市場のプレイヤーが大きく入れ替わるような不連続かつ集中的な変革期は、少なくとも筆者が生まれてから一度もなかったように思う。

また、Uber Eatsやネットスーパーの例でもそうであったように高い確率でDX(デジタルトランスフォーメーション、デジタル変革)とセットで市場を変えていくことになるが、DXの進展も大きな影響を受けると考える。これまでDXは玉石混濁、百家争鳴状態で様々な企業が様々なソリューションに手を出して数えきれないくらいのPOC(概念検証)が行われ、その多くが成功せず次のステップに発

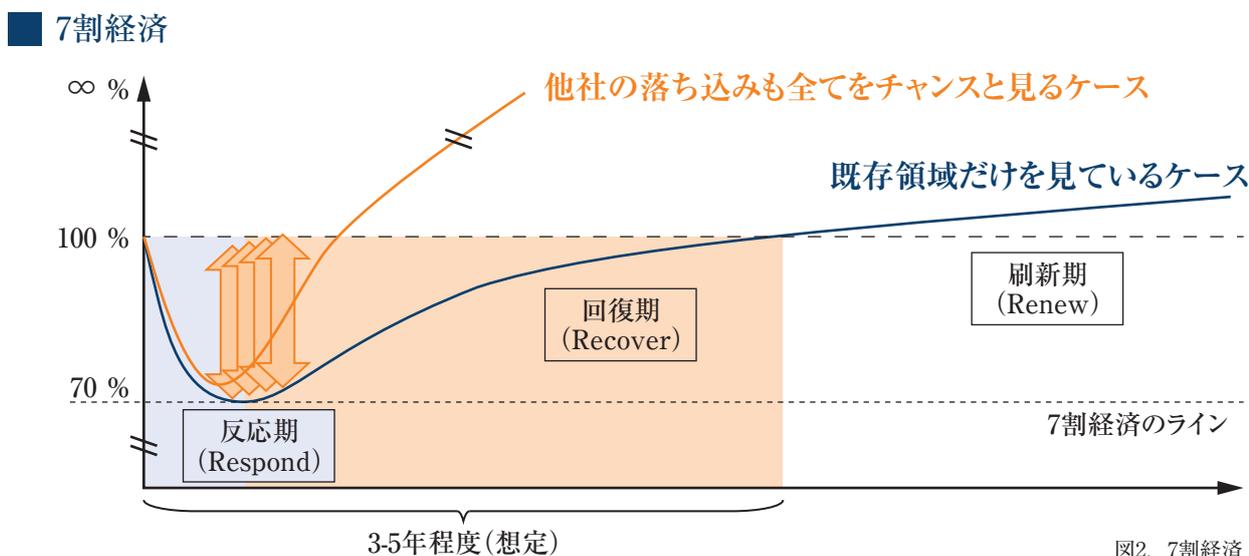


図2. 7割経済

## ■ 時期とゴールの明確性による違い

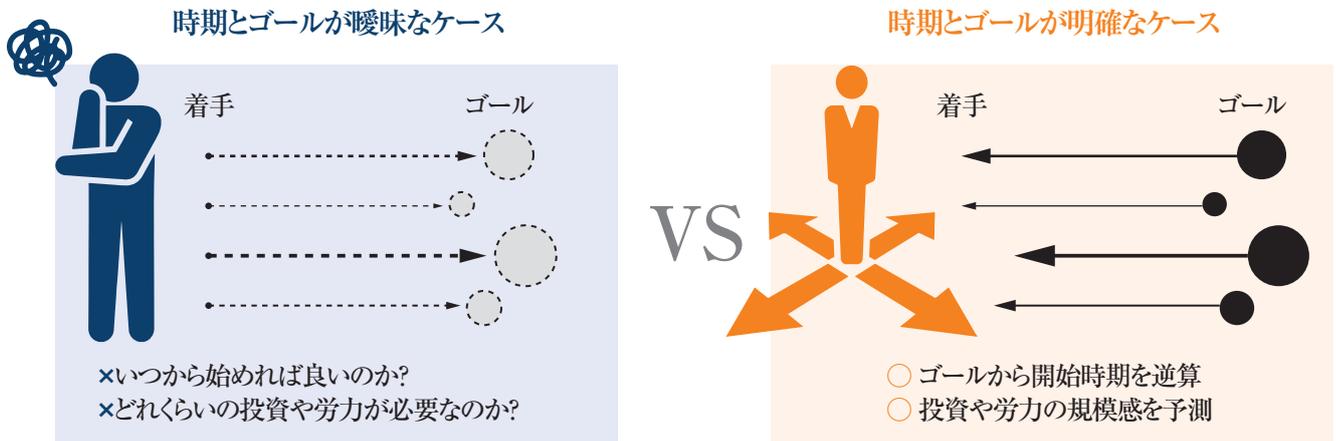


図3. 時期とゴールの明確性による違い

展もしないことが多かった。筆者が直近2年ほどネットベンチャーとAIベンチャーに参画した時の経験からは、多くの大企業においてシナリオなしにトップからの命令で手あたり次第、かつ本質的なゴール設定なしにPOCをやることを目的にPOCを行っていたケースが多かった。また、2018年以降はAIやIoTの具体的な姿が形になるにつれてDXに関してもROIを求められることが多くなり、概念検証であるPOCにビジネス成果（リターン）を含めることを求められ、やりたいことが成立するのかを検証する概念検証なのか、それに対する事業性を確認するトライアルやテストマーケティングなのか立ち位置が不明瞭な案件も多かった。

こういったDX狂想曲とでもいべき状態になっていた大きな理由の一つはDXの変革完了期限（タイムリミット）が決まっていない一方で、取り残されると市場を失うという恐怖感にかられてある意味手当たり次第にトライしていたという側面が

あったと見受けられる。弊社では、それが今回のCOVID-19禍により大きく変わると考えている。前述したように3年～5年程度で様々な変化が起きて結果に至ることになれば、これまでのタイムリミットなし／明確なゴールなしの競争から、ニューノーマルが求める新しいニーズに基づいた数年先までに実現可能なゴール（価値）に向けて、無駄をそぎ落として最短距離／最速で競争に臨むスタイルに変化せざるを得ない。それに適応するためには、数年内に結果を出すためのゴールから逆算して必要十分なアクションを行うタイプの早期回収型を目指す投資と、長期的な社会環境の変化を見据えた先行投資型の投資に峻別されていくと思われる。（図3）

これはDXに限ったことではなく、設備投資や社内改革なども含めた全体が必ず達成すべきゴールに向かって進める短期～中期投資と将来に向けた布石の中長期投資に分かれ、短期～中期

投資と中長期投資、短期～中期投資を構成する取り組み、中長期投資を構成する取り組みなどについて、優先順位付けして投資配分を行い常に最新のものに保つことが求められる。これは金融業から始まった「ポートフォリオ管理」という概念で、日本では短期～長期にわたる多数の案件をかかえるIT領域において経産省が2000年代中頃にガイドラインを公開しているが、知識としては広まっても日本企業／組織においては実運用レベルのものはあまり定着していないように思われる。

## 経営リソースの回転率を高めることが最大の対処法

さらに近年、不確実性の時代やVUCA (図4) などと言われており頑張っても成功するとは限らず、日本人が得意とする「成功するまで頑張る」が強みでなくなっている。その状況に加えて、COVID-19禍により変化のぶれ幅やスピードが大きくなっていくことが予想される。戦略的な大方針の変更が必要となる、あるいは戦略の変更はなくても戦術的な打ち手は状況を見て頻繁に変更することを求められるようになる。それらに対応するためには、M&Aなどを含めても限りある経営リソース（ヒト、モノ、カネ）を最大活用して時間当たりの成果を最大化する、つまりリソースの回転

### 不確実な世界: VUCA (ブーカ)



図4. 不確実な世界

率を高めることが企業や組織のマネジメントとして非常に重要になってくる。具体的には、全体の戦略→大小さまざまな打ち手／プロジェクト（戦術）の最適化→個別の打ち手／プロジェクトの成功確率の向上といった多階層のマネジメントメカニズムの確立が求められる。ここ

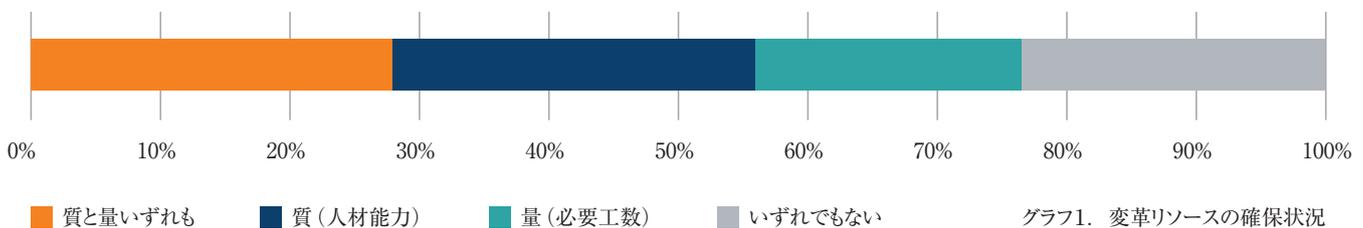
でマネジメントの定義の「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関」に立ち戻りたい。ここでいう「道具、機能、機関」が全体戦略～個別戦術までの複数の階層をまたがって総合的／包括的に運営されるマネジメントのメカニズムなのである。

## 日本の企業／組織の決定的な弱点 = 人的リソース配置の軽視

### 変革リソースの確保状況

2019/11 「東洋経済新報社 チェンジマネジメントフォーラム」

n=153



グラフ1. 変革リソースの確保状況

この章の最後に、マネジメントの対象として非常に重要である一方でほとんどの日本企業や組織において科学的／合理的に行われていないリソースマネジ

メントの実態について紹介したい。2019年に弊社が153人（うち経営層93名）を対象に実施したアンケートでは、実に回答者の74%が「プロジェクトに必要十分

な能力を洗い出していない」または「質・量ともに必要十分なリソースがアサインされているかを確認していない」と答えていた。（グラフ1）これはスタート時点からプ

プロジェクトを成功させるための最低条件を確認していないことを示している。

また、筆者は大企業を中心に100社以上の企業とお付き合いさせていただいたが、人事上の所属部門をまたがった全社レベルでのプロジェクトや変革活動を行う社員の各種プロジェクト／変革に要する稼働と定常業務に要する稼働の合計、つまり個人の稼働負荷の総量を把握して適正化を行っている日本企業を目にしたことがない。例えば、戦略の実

行力に対して強い問題意識を持っているグローバルで成功している日本の大企業ですら、中期経営計画の重要キーワードとしてエグゼキューション（実行）を掲げているものの各種プロジェクトに参画する社員の稼働負荷のマネジメントができておらず多くのプロジェクトが中途半端な結果に終わっている。また、日本企業／組織の特徴として「一度始めた取り組みは非常に止めづらい」ということがあり、優秀な人材（特に、価値を創出するク

リエイティブ人材）がいわゆる「火消し要員」として投入されて長期間拘束される塩漬け状態になっていることが多く、本来は新しい価値を大量に創出してくれるはずの人材を全く生かしていないことが多いと思われる。あるいは優秀な人材にあまりに多種多様な仕事が集中し作業のハンドリングに手一杯になってしまい、まとまった成果に至らないことも多いと思われる。

## マネジメント整備を促す変化② 人間性の重要度の高まり

COVID-19がもたらしたもう一つの大きな変化は人間の内面に関する注目度の向上であろう。リモートワークや非接触などの人の生活や働き方の変化が話題に上っているが、業務のタイプや国（米国など）によってはかなり進んでいるところもあり、どうすればリモートワークができるのか、衛生面の確保ができるのかといったハード面での手法論は早々に収束すると思われる。今後の論点は、A. 急激、かつ人間の本来持つ社会性に反する変化への対応、B. モチベーションのさらに先にあるクリエイティビティをいかに発揮させるかに移ると考えられる。

Aに関しては、巣ごもりによるストレス問題やマインドフルネスなどの観点から広く論じられており、また、現在の人事労務部門が比較的得意としている領域であり、着地点は遠からず見えてくると思われる。但し、着地点に到達するまでの道のりは平坦ではない。例えば日本の住

宅環境の特性も考慮が必要となる。弊社ではリモートワークのストレス状況をモニタリングしているが、小さい子供がいる共働き世帯や部屋数が少なく仕事に専念できる場所がない社員のストレスが高い傾向にある。平成15年のデータだが、国土交通省の調査によると一人当たり住宅面積は米国が59平米、英仏独が約45平米、日本が36平米で関東大都市圏の借家に限ると22平米しかなく、日本のリモートワークの完成には何かイノベーションが必要であろう。

Bに関しては、米国を中心にR.フロリダの「クリエイティブクラス」やD.ピンクの「モチベーション3.0」など、イノベーション（革新）を生み出すクリエイティビティ（創造性）に関する科学的な研究が進んでおり、さらには2種類以上の評価にさらされると急激に低下するなどクリエイティビティに対する影響要因の特定も進んでいる。海外の先進企業においてはこれらの科

学的な分析に基づいてモチベーションやクリエイティビティを高める様々な仕組みや仕掛けが経営に取り入れられ始めている。また、海外の先進企業では厳格な評価と高額な報酬でメンバを誘導することがクリエイティビティの源泉である心の底から湧き上がる内的動機を損なうことが分かってきており、単純な成果主義からの脱却が進んできている。日本企業においては、協創環境を取り入れたオフィスレイアウトなど一部取り入れられているが、人事制度に関わる領域については1990年代から2000年代に流行した成果主義と目標管理制度（MBO）以降はあまり進んでいないように見受けられる。イノベティブな人材の確保が叫ばれている今後は、これらの取り組みが重視されてくるとと思われる。

# なぜマネジメントに関する話が分かりにくいのか ～シンプルなマネジメントメカニズムのフレームワークの必要性

ここまで読み進めてこられた読者においては、本論で取り上げた個々の事象についてはあまり目新しいものはなかったと感じられたかもしれない。一方で、一つのストーリーの中でこれほど多岐にわたりテーマがまとめられたものはあまりなかったのではなかろうか。「マネジメント+フレームワーク」や「マネジメント+モデル」のキーワードで調べてみると分かるが、マネジメントは概念的な話が多くて事象を分類して説明するために使えるモデルやフレームワークは散見されても、具体的にどのようなメカニズムやプロセスとして整備すれば良いのかがイメージできるものはなかなか見当たらない。

弊社では、COVID-19以前から不確実な時代に日本企業／組織が勝ち残っていくために日本に受け入れられるマネジメントの仕組みの構築が不可欠だと考

えてマネジメントコンサルティング事業部を立ち上げ、同時に変化適応型の「マネジメントメカニズム」(図6)とその「ベースフレームワーク」(図7)を構築している。今回COVID-19禍にあたってフレームワークの改定の要否を検証する過程で、少なくとも日本に求められるマネジメントの基本的な考え方は変わらないという結論に達して本論の執筆に至った。なお、この「マネジメントメカニズム」はリーダーシップ(Doing the right things)と対になるもので、リーダーシップとしてやるべきと考える、あるいはやりたいことが既にあり、それらを評価し優先順位付けしリソースの選択と集中を行うためのものであり、戦略そのものを策定するのではなく戦略を実現するための戦略計画の策定と変化への対応のマネジメントを行うものであることを先にお断りしておく。

変化適応型「マネジメントメカニズム」は大きく2つの設計思想に基づいて策定されている。一つ目の設計思想は、不確実性を所与のものとして変革活動の回転率を高めて時間当たりの成果を最大化する『「完璧」を求めない漸進型マネジメント』である。二つ目の設計思想は、誰よりも早くクリエイティブなアイデアを想像し後顧の憂いなく全力でイノベーションに取り組めるようにする『「クリエイティビティ」を最大限発揮させる仕掛け』である。(図5)

前述の2つの設計思想について実行プロセスを意識して3層のフレームワークとして整理したものが図6である。上の2層は前述の一つ目の設計思想に該当し、『「完璧」を求めない漸進型マネジメント』として意思決定層とプロジェクトなどの実行層のコンビネーションにより時

## いま求められるマネジメントの考え方

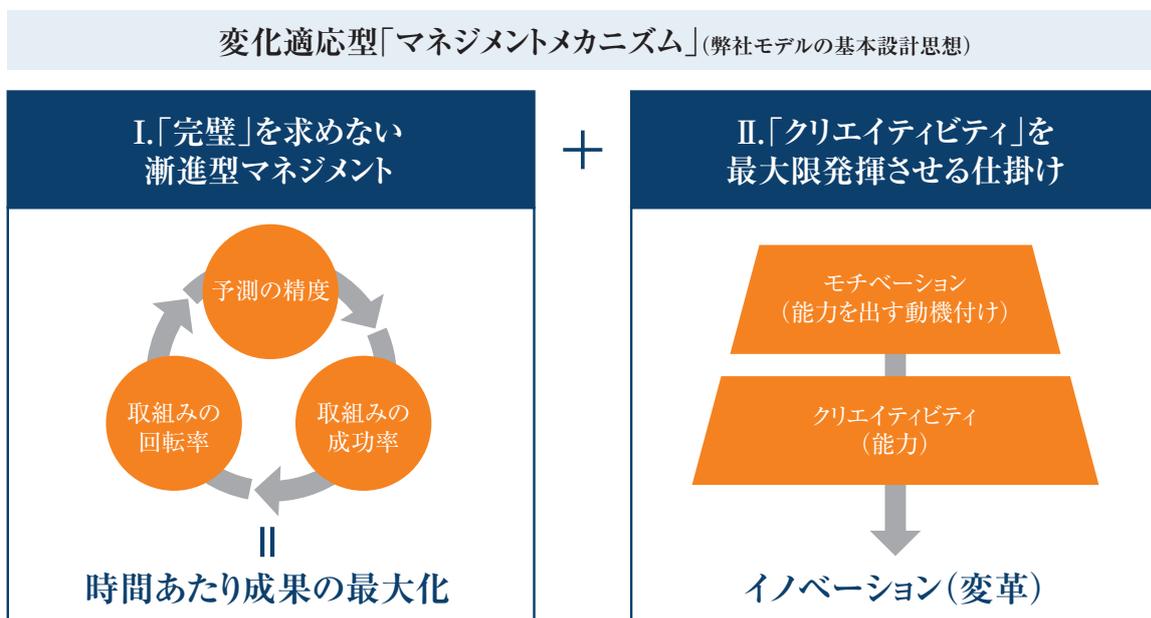


図5. いま求められるマネジメントの考え方

間当たりの成果を最大化（投資回転率を最大化）することを目指すもので、最下層は二つ目の大きな変化に該当し、『「クリエイティビティ」を最大限発揮させる仕掛け』として組織全体に対して人間のパフォーマンスを発揮させることを目指すものである。ここで重要なことはトータルバランスが取れたメカニズムとして整備すること。一点豪華主義でも、理想的な全体像でもダメだということである。自社／自組織のリテラシーに合わせた現実的なものにすることが最低条件とも言え、理想的でも現実的に運用しきれない「道具、機能、機関」はかえってマイナスになる。

次の図7は図6の3層モデルをもう一段ブレイクダウンしたもので、ここにあげられた9つの要素が戦略の具体化や日々の変革マネジメントにバランスよく組み込まれていることが求められる。ここで紹介したものはあくまでもフレームワーク（検討の枠組み）であり骨格標本に

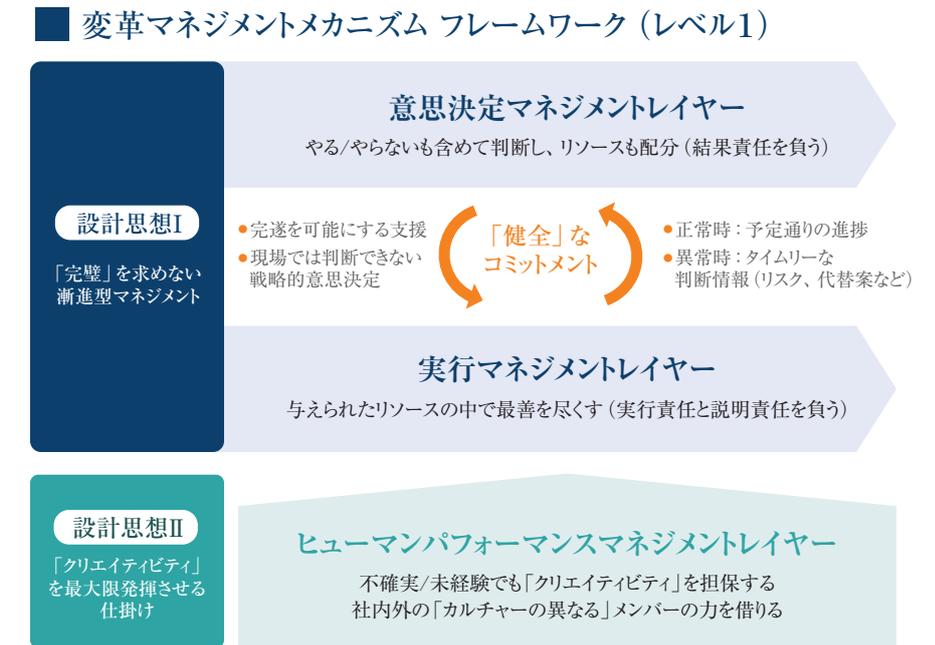


図6. 弊社変革マネジメントメカニズム フレームワーク (レベル1)

過ぎない。これを自社／自組織に合うように肉付けして水膨れした肥満体でもなく、立つことも覚束ない虚弱な体でもないマネジメントメカニズムとして整備して

いくことが求められる。ウイズコロナ／アフターコロナへの変革を行うにあたって皆様の検討に一助になれば幸いである。

### 変革マネジメントメカニズム フレームワーク (レベル2)

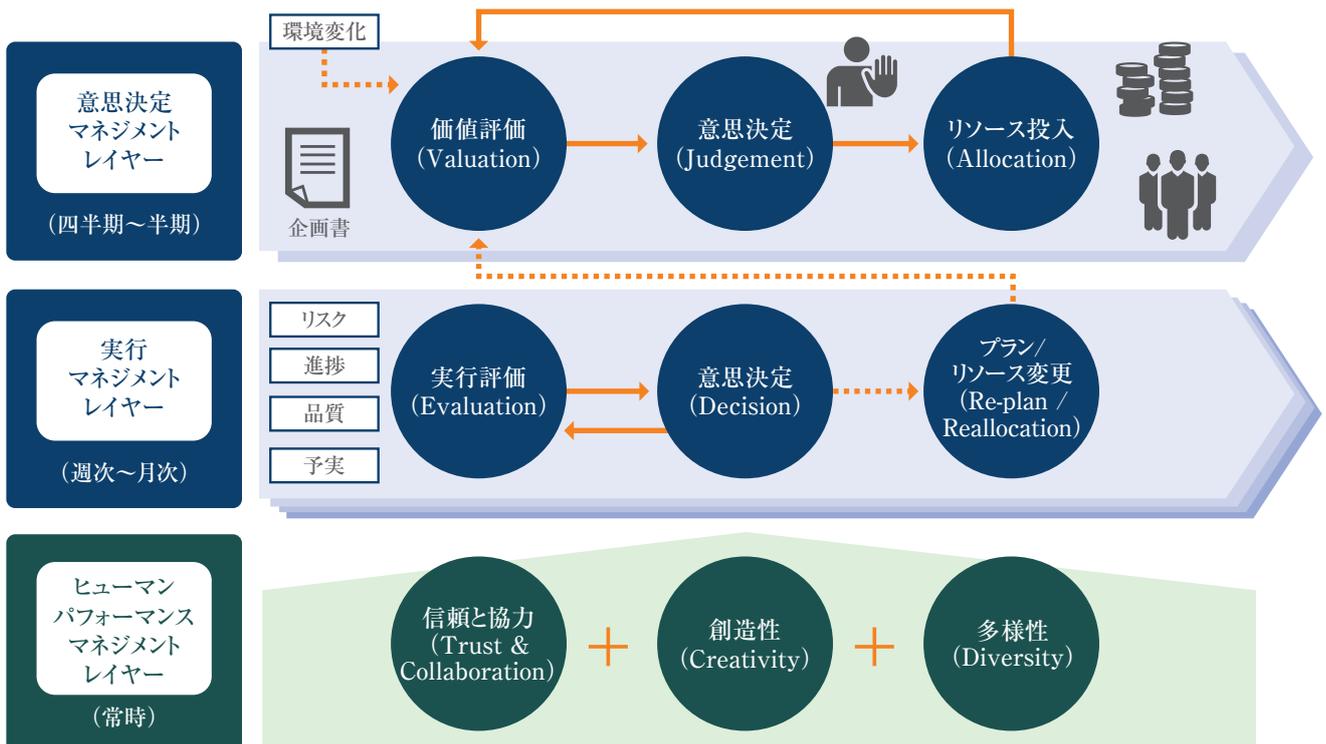


図7. 弊社変革マネジメントメカニズム フレームワーク (レベル2)

## Management Consulting Issues

「マネジメントとは組織をして成果をあげさせるための、道具、機能、機関」(P.F.ドラッカー)という視点から、「戦略」ではなく「マネジメント」をテーマとして、企業や組織が変革活動を成功させるために考慮すべき視点や、変革をうまく動かすためのマネジメントのあり方を示します。

### 著者略歴

株式会社マネジメントソリューションズ  
マネジメントコンサルティング事業部長

### 和田 智之

アクセンチュア、IBMビジネスコンサルティングサービス、ガートナー ジャパンで22年間コンサルティングに携わり、各種戦略をはじめ、新規事業立ち上げ、チェンジマネジメントや人事評価制度、MOTやサービス／製品マネジメント、ITマネジメントなど広範囲に経験。業種では、製造、流通、金融、エネルギー、通信、政府など多くの産業のプロジェクトに従事。また、直近2年間は製造業プラットフォームベンチャーやAIベンチャーで事業企画や事業戦略を担当。日本IBMの事業企画部門への出向や、ガートナージャパン コンサルティング Co-Leaderとして海外企業のマネジメントを経験。

株式会社マネジメントソリューションズ  
マネジメントコンサルティング事業部  
Management Solutions co.,ltd.

<https://www.msols.com/>  
〒107-6229 東京都港区赤坂 9-7-1 ミッドタウン・タワー 29F  
TEL : 03-5413-8808(代表) Email : [info@msols.com](mailto:info@msols.com)



マネジメントを、世界を動かすエンジンに。

<https://www.msols.com/>