

ケース・スタディ：回転の速い消費財の開発におけるリーダーシップ

業 界

回転の速い消費財 (Fast Moving Consumer Goods FMCG)

スタッフ総数

100

診断ツール

ライフ・スタイル・インベントリー™ (LSI 1 & 及び2)

はじめに

このケース・スタディーの対象は、FMCG業界の非食品部門の評判の高い多国籍企業で、米国に本拠をおく会社です。同社は韓国で30年間操業して参りました。最初は、小さな駐在員事務所でしたが、系統的な成長と企業合併を通じて、中規模の、独立採算の、子会社に変身致しました。1997のアジア経済危機の直後に現地人社長が辞任した後、本国から派遣された社長達の下で業績不振が続いた結果、同社はある種の危機状態に陥って居りました。- 業績不良、社員のモラル低下、社員の成績を上げるための手段の欠如などです。2005年以降、同社はヒューマン・シナジステックス社のLSI 1 及び 2を利用して、最近就任した社長のリーダーシップ行動を評価し、その部下に対する社長の行動の影響を評定することと致しました。

チャレンジ

2003年後半に本国から派遣された新社長にとってのチャレンジは、業績を成功裡、また継続的に、維持し、現地人社員にも、本国の本社にも、受け入れられる組織文化を確立することでした。

主要問題点

FMCG業界では急速かつ連続的な変化が特徴ですが、同社のビジネスは、更に、集中力の劣るリーダーであれば容易に収益改善の目標を見失わせてしまうような、追加の問題点に直面して居りました。注目に値する主要な問題は次の通りです。

1. 適切な業務運営のために、最初の18ヶ月の間に6名の部長の内3名を交代させねばならなかったこと。
2. 地域統合の結果、現地工場を閉鎖することとなり、現地人スタッフの25%の人員整理が必要となったこと、及び、その業務の70%について原料コストが40%増となったこと。
3. グローバルな構造改革の結果、幾つかの主要部門(マーケティング、財務、流通チェーン) の20-30%に及ぶ縮小が必要となったこと。
4. 外部市場要因がその主要製品すべてに影響を与えたこと。気象条件が、売上げの3分の2、利益の80%を占める季節商品群に悪影響を与えたこと。無責任なマスコミの報道の結果、同社第二位の商品群の売上げ規模が40%減少したこと。そして、競争相手の活動増の結果、同社の第三位の商品群が影響を蒙ったこと。(12ヶ月の間に、強力な競争相手の数が2社から7社に増加した。)

重要な問題点は、これらすべてのマイナスの要因にも拘らず、米国本社は尚現地子会社の売上げ、利益幅、及び純益の増大を期待したことです。極めて短期間に、社員の動機付け、成果を上げるための努力、生産性を改善することが絶対に必要だったのです。

プロセス

生産性向上を達成するための最善の方法は、比較的最近に結成されたリーダーシップ・チームのリーダーシップ・スキルを改善し、組織全体に涉って建設的な、業績指向の環境を創出するために、全社を挙げて、トップダウンのアプローチを取ることであると決定されました。然しながら、全組織内に変革推進を成功させるために肝要なことは、新任の社長が変革の触媒として受け入れられ、尊敬されることでした。

変革のプロセスを開始し、モメンタムを継続するために、この社長は、マネジメント・チームがリーダーシップ改革を貫徹することが出来るように、LSIの活用と行動上のコーチングを併せて行なうことと致しました。

結 果

変革プロセス開始から2年後の2007年初期期までに、素晴らしい結果が得られました。

- 社員一人当たりの売上高32%増
- 社員一人当たりの利益80%増
- 利益率の30%増
- 間接費の15%減

リーダーシップ・スタイルの測定と管理上の変化

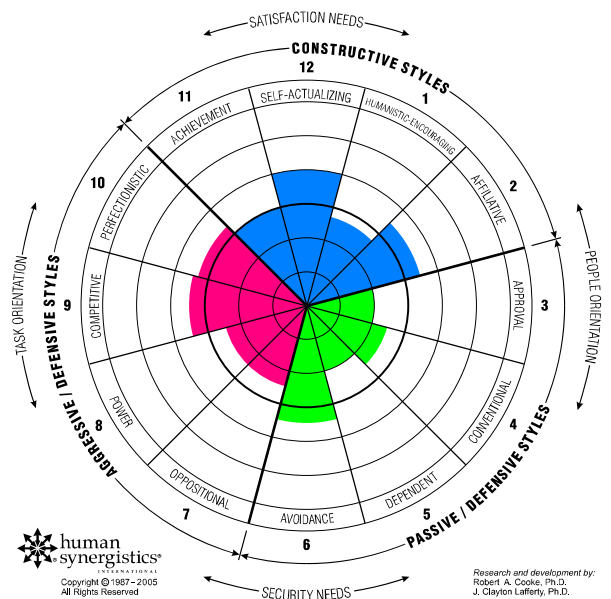
ヒューマン・シナジステックス社の「ライフスタイル・インベントリー™ 1 及び 2 (LSI 1 & 2)」が同社長の現在のリーダーシップ・スタイル及び行動についての理解を測定し、組織の他のメンバーからの社長のリーダーシップについてのフィードバックを社長に提供するために利用されました。LSI-1は思考スタイルを測定するための自己報告方式の調査です。LSI-2は行動スタイルを測定するための他の人々からのフィードバックの要素です。LSIの結果は円環図に示され、測定された12の行動スタイルは、建設的、受身的/防衛的、及び攻撃的/防衛的の3つのスタイルに分別されます。この2つのLSIフィードバック結果を活用して、同社長のためにより建設的で、成功を収めるリーダーシップを作り上げるための啓発行動が創出されました。これを社長は組織内にカスケード・ダウンすることが出来たのです。社長のベースラインとなるLSI-2の結果は以下の図1に示されています。

第1段階 リーダーシップ変革のための方向を診断する

変革プロセスの開始に当って、この社長は第一義的スタイルとして自己実現型スタイル(12時)とバックアップスタイルとして回避型スタイル(6時)を持っていました。(図1参照：一番目と2番目に伸びている部分)一方でこの社長は自己実現型(12時)であると見られていました。それは彼のしっかりした個性、自信、楽観主義、個人的品位、他人から尊敬されていること、及び明敏な判断から見て当然と思われることでした。他方、彼の回避型(6時)も高いものでした。人々はこの社長に計算されたリスクをとり、新規のアイデアを支持しつつ、より強力な実行を期待したのでした。

上記の分析及びこの社長の自然な人々への関心に基づいて、当初彼のリーダーシップ改革の焦点は「他の人々をコーチし、支援して、その目的を達成せしめること」及び「行動に於いてより企業家的となること」とされました。これにより、結果として回避型(6時)が減殺され、人間尊重型(1時)が増進されることとなります。それにより、この社長及び他の人々がよりよい結果を達成することが出来るようになったのです。

図1 - LSI-2 2005: 他の人々からのフィードバック

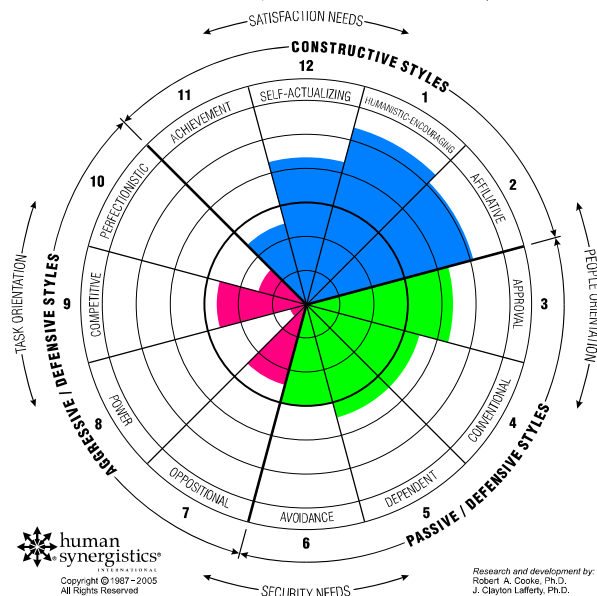


第2段階 - 変革を測定し、影響力を増大させる

変革プロセスの1年目に、LSIを利用して進展を再度検討したところ、この社長のLSIは、はっきりとした素晴らしい変化を示しました。図2は社長の2006年のLSI-2の結果を示しています。彼の第1義的スタイルは人間尊重型(1時)に移行し、バックアップスタイルは協調型(2時)となっていました。全体として、人々の管理における建設的スタイルが著しく増大して居り、これが今や彼の圧倒的なリーダーシップ・スタイルとなっていました。また、顕著だったのは、回避型(6時)が大きく減少したことです。この社長が継続して「他の人々をコーチングし、支援してその目的を達成せしめること」及び「行動に於いてより企業家的となること」に焦点を絞ってきた結果として、人々が彼の強力な努力と支援を経験するという意図された結果が産み出されたのです。この社長は、ビジネス上の問題点と行動の進捗について、彼の直属の部下の夫々と毎週(または二週間に一回)1対1の権限委譲会議を始めたのでした。

人間尊重型(1時)と組み合わせられた行動には、他人を支援し、動機付け、忍耐深くなることも含まれていました。更に、社長の第二義的またはバックアップスタイルは協調型(2時)であり、友好で、暖かく、信頼性のある行動を推進するものとなりました。

図2 - LSI-2 2006: 他の人々からのフィードバック



然しながら、業務成績を更に改善するためには、組織内部でのモチベーションの度合いと結果への努力を増大し、真に業績に基礎をおく文化を創出することが必要で、そのためには、達成型(11時)の建設的スタイルが強化されねばならないことが明らかとなりました。また、究極のビジネス及び組織のチャレンジに立ち向かうためには、慣習型(4時)及び回避型(6時)のような受身的/防衛的行動の幾つかもまた更に減殺されることが必要でしょう。(例:ある種の文化的リスクをとり、新規の事柄を試みる。)

- こうした初期の知見に基づき、この社長は、彼のリーダーシップ行動改善とその結果生じる組織に対するインパクトに焦点を絞った一連のイニシアチブを実施に移すことを開始致しました。それには次の各項が含まれていました。
- 達成型スタイルを増進することに関連した特定のリーダーシップ行動への自分の努力について、彼の直属の部下からの定期的なフィードバックを受けることにより、彼の達成型(11時)の改善に焦点を絞ること。
 - 結果への焦点絞り込みを増大することにより、達成型(11時)増進に焦点を絞ること。会社の目的と目標を絞り込み、組織全体に於いてそれがはっきり見えるようにし、理解されるようにした結果、プロセスの集中、社員の献身の増大が図られるようになりました。会社の夫々の目標並びに会社の目的に対する進展についての簡単で、理解しやすい手段、及び毎月のフィードバックが全社員に提供されました。四半期毎の社員会議が開催され、全社員をビジネスに対する発議に参画せしめたことの結果、戦略、及び行動計画が提出されるようになりました。
 - 組織全体に涉っての権限委譲の度合いを増大することによって、承認型(3時)及び依存型(5時)のスタイルを減少することに焦点を絞ること。
 - 社員に対する社長主催の各種報償、表彰プログラムを通じて、達成型(11時)の増大を奨励すること。全部門、全レベルにわたって、結果に結びつく報償と行動を規準としたインセンティブ計画が組み合わされて実施されました。
 - 社長の指揮下の人々の殆どのLSI結果に顕著なスタイルとして現れている競争型(9時)行動の減少に焦点を絞ります。それは「競争相手は社内ではなく、社外にある」という論理に基づくものなのです。顧客、供給元及び販売チームと費やす時間を増やし、ビジネス環境に関する直接のフィードバックを得るようにしたことによって、会社自身のイニシアチブが現実的なものとなり、適切に的を絞ったものとなることを確実に実現したのみでなく、チームの協調をも促進致しました。すべての部門の長が、顧客や現場を訪問することも実行に移されました。
 - 社長の協調型(2時)及び人間尊重型(1時)は既に強力なものでしたが、社員との朝のコーヒータムを実施することによって更に強化されました。この朝のコーヒータムは、各機能を網羅した社員のグループが、社長に非公式に会い、主要な話題について話し合い、見解を分かち合い、新しいイニシアチブを示唆する月次の機会となりました。

第3段階3 – 引き続いての改善– 測定出来ることを管理出来ます。

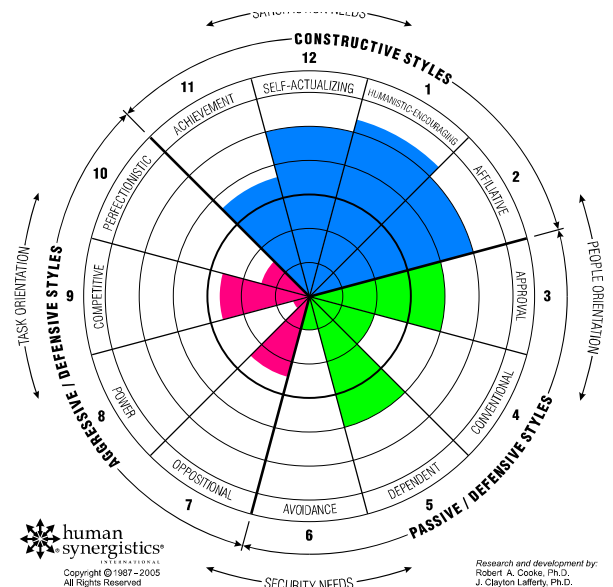
変革プロセスが2年経過した2007年に、同社は、進捗状況を検討し、同社長に対する更なるリーダーシップ変革の必要度を決定するために、LSI 1及び2を再び実施致しました。LSI-2の円環図が図3に示されています。

この社長にとって特筆すべきことは、2007年のLSI 円環図では、一方では、人間尊重型(1時)及び協調型(2時)で既に高い得点を得ているのですが、達成型(11時)及び自己実現型(12時)(建設的方法で結果を追求する)スタイルにおいても増大が示されたことです。また、回避型(6時)及び慣習型(4時)はかなりの減少を示しました。このことは、組織内での権限委譲と取組みのレベルの増大したことを示しているのです。然しながら、依存型(5時)がやや上昇していることは、一部の人々が、多くの新しいイニシアチブを、開かれた形での討議と問題解決としてではなくて、むしろ承認プロセスの構築と見なしていることを意味しているのかも知れません。

LSI-2の結果から見て、この社長は、付加価値のない活動を除去し、優れてはいるが充分達成されていない一部の活動を推進し、少数の新規活動を追加するプロセスが、本当に社員の行動を指導し、業績がこれを反映し始めていることについて、あらためて確信を持つことが出来たのです。

この社長は、これまで実施されてきた成功を収めているイニシアチブ、プログラム、プロセスを更に修正致しました。また、自分及び直属の部下並びにその他の組織メンバーの依存型行動を減殺するために、権限委譲プロセスを強化するステップを取りました。

図3 – LSI-2 2007: 他の人々からのフィードバック



結 論

1. LSIによって、比較的簡単で、理解しやすい方法で、リーダーシップ行動の考察が出来るようになります。つまり、マネジャー達は、彼らが時間を掛けて実施した実際の変革の結果を容易に見ることが出来るということです。LSI 円環図は、リーダーがどのような立場にあるのか、そしてどこを変革しなければならないのかについて、理解しやすく、頭脳に描かれる図として捉えがたい、包括的な、目に見えるイメージを提供してくれるのです。
2. LSIに信頼性と有効性があり、またそれが規範を提供することから、リーダー達が建設的なフィードバックを受け入れやすくなり、社内その他の主観的なタイプの行動ベンチマークを超えて動くことが可能となります。ビジネス環境における急速な変化に拘わらず、LSIというツールは、リーダー達が集中し、安定するのを助けて呉れます。例えば、マネジャー達は主要なリーダーシップ行動変革に焦点を絞り、時間の経過とともに、変化の度合いを正確に測定することが出来るようになります。
3. 円環図はリーダーシップの損益計算書またはバランスシートに相当するサイコメトリー（心理測定）の手段です。それまでとられた行動を、各時点で、一つずつ、正確に測定し、反映するものといえます。また上述の財務諸表と同様に、円環図は、事実、マネジャーが起こったと直感的に考えることの正式な確認となるのです。変化のスケールを正確に表してくれるのです。

補 足

社長の年次LSIプロセスに加えて、すべての部門長もそれぞれのLSIプログラムに参加し、同社はヒューマン・シナジステックス社の **Organizational Culture Inventory (組織文化調査)**®及び **Organizational Effectiveness Inventory (組織活性化調査)**™ を活用して、行動スタイル、規範、結果について、全組織に涉って、定期的な文化及び活性化度調査を行ないました。個人及び組織レベルで終始変わらずLSIが達成した結果に鑑み、多くの主要なイニシアティブが高い確信をもって実施されました。この結果、組織のリーダーシップにとって、全組織にとっての最も肝要で緊急なニーズに対して真の焦点を絞ること、並びに、個々のマネージャーに対しての改善計画を構成することが可能となりました。この結果、これらすべてのイニシアティブを、勝ち勝ちの結果に確実に収斂することが出来たのです。