

Uncover 3 Hidden Change Levers to Successfully Execute your Strategy

戦略を成功裏に実行するための秘密の3つのチェンジレバーを明らかにする

翻訳：米山努 PMP

司会：皆さん、本日のウェビナーへようこそ。本日はプレゼンターとして、ジェローン・デ・フランダー氏をお迎えしています。ジェローン、今夜は我々にプロジェクトや戦略実行の成功の秘訣についてお話頂けるということで、誠にありがとうございます。ジェローン・デ・フランダー氏は、戦略実行における世界で最も影響力を持つ思想家の一人であり、基調講演者としても高い評価を受けています。マイケル・ポーターのような非常に卓越した戦略家の方々と共に登壇し、これまで40か国以上の国で3万人以上のリーダーに講演されています。彼の最初の著作である「strategy execution heroes（戦略実行のヒーローたち）」は、5か国でアマゾンベストセラーリストに入り、2012年のマネジメント・オブ・ザ・イヤーに選出されています。彼は現在、クラス最高の戦略実行を通じた個人や組織のパフォーマンス向上を支援することに特化した最先端の研究、トレーニング及び助言機関である、パフォーマンスファクトリーの共同創設者として活躍されています。ジェローン、本日はようこそいらっしゃいました。マイクを渡したいと思います。

ジェローン：モリツ、紹介ありがとうございます。会場の方、音声の方は大丈夫ですか？念のため2-3名の方確認させてください。大丈夫そうですね。現在私は、ブリュッセルにいます。時刻は夜8時です。さきほど私の娘がやってきて、父である私の講演に興味を持っていたかき、世界中から多くの方が参加くださっていることに非常に驚いておりました。さて、今回はまず40分程度講演し、その後20分の質疑応答時間をいたします。本日の講演の主題は変更管理、そして戦略実行との関連付けについてです。最初に申し上げておきたい一つのポイントは、企業が戦略実行の失敗によって数百万ドルも損失しているということです。ハーバード大学のいくつかの研究によると、戦略策定後の最初の2年間で40～60%の組織が失敗に至っているといえます。サッカーのベルギー代表チームのようですね。世界で1、2を争うチームなのに実際にはそれほどうまくいっておらず、決勝まで行ったことがないんです。戦略実行をもう少し詳細にみてみると、事業領域を認識することが重要ということがわかります。例えば次のようなものかもしれません。1930年代40年代にタレントマネジメントが成功のカギだと言われていました。笑われるかもしれませんが、すべての組織で人事マネジャーが任命されるようになったのは、その後15年もたってからだったのです。

1970年代のテクノロジーについても同様です。70年代にテクノロジーを取り入れるということは戦略的なことでしたが、多くの人々は当時「そんなことはない。ITというのは地下室に潜ってケーブルを引っ張ってるオタクだ」といって笑っていたものでした。しかし現在では、ITは実行レベルで最も重要な機能の一つといえるでしょう。戦略実行も同じような経緯をたどってきています。もしあなたが現在、戦略実行について語るとしたらそれは10～12番目の課題であり、経営トップは戦略にだけフォーカスしていればよいという人を多く目にするでしょう。幸いなことにこの状況は変わりつつあり、私の予想では2020年代にはすべての組織で戦略実行役員が備わることになると考えています。

状況が変わりつつある良い例として、ビジネススクールがコースの一つとして戦略実行を教えるようになってきていることが挙げられます。5年前は、本日お話ししているテーマを教えていたのは2つのビジネススクール、USのウォートンとフランスのインシアードだけでした。現在では、世界中のトップ100ビジネススクールのどこでも、戦略実行のコースを見つけることができます。つまり戦略実行がより一般的になってきているのです。戦略実行をより詳しく見てみると、私たちが世界中で行っている研究からいくつかの兆候があらわれており、我々が戦略実行の際に注力すべき8つの異なる構成要素が

存在するという事です。ここにご覧頂いているように、3個目の要素としてイニシアチブマネジメントが挙げられていますし、またプロジェクトマネジメントも非常に重要な要素の一つです。

これらの項目を一通り説明させて下さい。1つ目は戦略フォーカスです。これは、戦略に注目しつづける能力のことです。2つ目は組織の全ての人に戦略を伝える能力です。3つ目はプロジェクト、プログラム、ポートフォリオマネジメント。4つ目は個人目標設定、5つ目はマネジャーの能力、6つ目は文化です。7つ目はパフォーマンスに応じた報酬です。最後の8つ目であるマネジャー向け支援は、基本的に組織がプロジェクトやプログラム、戦略実行を成功裏に行うための基盤となるもので、例えばプロジェクトテンプレートを用意しておくことやKPIをダッシュボードに取り入れる方法などが挙げられます。

私はこれら8つの項目を戦略実行の筋力群と呼んでいます。例えばあなたがマーケティングを考える際に、ブランドマーケティングだったり、ソーシャルメディアマーケティングといった分割された異なる要素やコースを見る必要があるように、戦略実行においてもこれら8つの異なるコース、つまり筋力群があるのです。私はこれまで15年以上にわたって研究を行っており、2万5千人以上を対象として調査を行ってきました。ここで簡単な質問をしてみたいと思います。これら8つの筋力群のうち、どれが最も開発されていないと思いますか？もしあなたが、ご自分の街を歩いているとして3つの平均的な会社を見た時、どの要素が最も開発されていないと思いますか？

さて、1番、6番、4番を挙げていらっしゃる方がいるようですね。大体同じくらいの割合で分かれていますでしょうか。調査結果をお見せしましょう。このページの下にある項目ほど、開発されていないのです。つまり、平均的な組織において、イニシアチブマネジメントや戦略コミュニケーションが最も悪い戦略実行筋力群の2つなのです。したがって、もしあなたがご自身や同僚や上司に挑戦してみたいと思ったら、これら2つが最初に取り掛かるのにふさわしいテーマだといえます。戦略実行の効率を高めたいと思ったら、そのプロセス、つまりこの8つの項目に目をむけることが重要なのです。これら8つの項目は、基本的に戦略実行上の構造であり、あなたが他の方々とコミュニケーションを図る際に利用できます。このスライドに注目して頂くと、ほとんどの筋力群をここに見つけることができるでしょう。トップからスタートする場合、最初のステップは戦略を更新することで、次にその戦略を組織の他の人々に伝えることでしょう。目標は細分化する必要があります。バランススコアカードの手法がよく用いられます。そしてプロジェクト、プログラム、ポートフォリオマネジメントに移ります。みなさんの多くはこのトピックに関心をお持ちだと思いますが、これは上の円と下の円を結ぶ主要なレバーです。さらに、あなたのKPIを比較検証してみましょう。下部には個人目標へのリンクがあります。これは、年間を通じて人々のパフォーマンスを監視しコーチングする際の伝統的なパフォーマンス管理サイクルで、最終的にパフォーマンスを測定する際にも用いられます。これにより戦略実行がどのようなものかについての非常に高いレベルの概要が得られます。

このセッションの準備中に「それでは変更管理に注目し、それを戦略実行に関連づけるなら、観衆の方々はまだ一般的になっていないヒントをいくつか共有して頂くことはできますか？」という質問が出てきました。そこで、おそらく皆さんがまだご存知でない3つのヒントを紹介させていただきたいと思います。1つ目はコミュニケーションをとる際に3Hアプローチを使うものです。2つ目はKPIを見直す際に使えるいくつかの工夫とトリックについてです。最後の1つは、なぜ人々が想像よりずっと早く飽きてしまうのかについて説明したいと思います。米国の教授による有名な実験で、一部屋に20人を集めこれを120回行いました。この20人のうち1名をミュージシャンに設定し、ドラムを与えます。そして、その人がドラムを一分間演奏し、ほかの人が演奏した曲名を当てるといいます。この実験の興味深いところなのですが、音楽を演奏し他の参加者が曲目を当てる前に毎回教授は、音楽を聴く参加者に対しどのくらいの割合で曲名を当てることができるか尋ねるのです。0が「なんの曲かさっぱりわからない」、10が「曲名を知っている」とした場合、みなさんの程度と答えたと思いますか？0から10で点数をつけるとして、どの程度だと思いますか？9の方、7の方、何名か5や8と

答えていますね。結果は驚くべきものでした。なんと、たった10分の1の参加者がこれから演奏される曲を知っているだろうと答えたのです。次に教授は同じ質問をミュージシャンに対して行いましたが、どのように答えたと思いますか？ミュージシャンは全く違う回答をしたのです。50%が正解すると答えたのです。つまり演奏する人は2回に1回は曲名を答えられると考えているということですね。実際には120回のうちたった3回だけ正解だったのです。正解率は2.5%ということですね。結論として、我々はコミュニケーションの有効性を20倍も多く見積もっているということなのです。2、3か月後、あなたが帰宅して、取り組んでいるプロジェクトや戦略について「ついに終わった。説明会もしたし、必要なことはすべて伝えたい。」とパートナーに話しても、結局は観衆の3%以下にしか伝わっていないのです。このようなことが脳内で起こるのには理由があり、それはコンテキストを管理していないからなのです。このポッドキャストを聞いた後テーブルや壁で試して頂いて結構なのですが、あなたの好きな曲をテーブルでたたいてみてください。その際頭の中で歌わずにタップするのは不可能だと気付くと思います。一旦曲を知ってしまえば頭の中に残るのですが、あなたがたたいている音だけを聴いている人にとっては、頭の中にはその曲が流れておらず、音を聞いているだけなのです。これが、コミュニケーションにおけるチャレンジです。したがって、コンテキストと核心部を共有しない場合、コミュニケーションはとても不十分なものになるでしょう。さらに悪いことに、人々はそれを認識していないのです。たとえば、あなたが頭の中で歌いながら曲を叩いたら、その曲を当てるのはとても簡単なことに思えるように。今回私が伝えたい最初の重要なメッセージは（もしかしら初め聞くものかもしれませんが）、知識の呪いと呼ばれる悪役です。

それでは、人間の振る舞いをどのように管理するのかについてお話したいと思います。まず我々は、人間の振る舞いが存在することを認識する必要があります。次回あなたが自分の考えを伝えたいと思うとき、あなたの脳があなたをだまそうとして、コミュニケーションがまだ終了していない早い段階であなたが自分のコミュニケーションに満足してしまうことに注意してください。知識の呪いを避けるために有効なヒントとして、3Hアプローチの利用があります。残念ながら、今回はこの3Hのうち1つだけしか紹介できませんが、少し考えてみてください。この3つのうち、どれが一番望むものだと思いますか？一番上、正解です。頭です。これがトッドの言っていることですPowerPointはよく好んで使われますが、PowerPoint自体は、基本的にはヘッドアプローチでしかありません。でも本当に我々が最初に望まなくてはならないのはハートなのです。

有名なコマーシャルで、確かミラーによるものだったと思いますが、私が基調講演を行っていた時によく使っていたものです。今では放送するのは難しいと思いますが、それはある大男が冷蔵庫を開けてビールを取り出し、テーブルに置きます。そして、その男がテーブルの上のビールを見つめ踊り始めるのです。たったそれだけなのですが、彼はとても寂しそうに見えて、そしてさらに踊るのです。それ以外何も起こらないのですが、カメラがビールボトルの上部にズームインされると、その上部には「回して（ツイストして）開ける」と書いてあったのです。

もしこれが、本当にエンジニアがボトルを開ける新しい方法を思いついたのだったら、おそらく違った開け方をする最初のビール瓶になったのでしょね。我々は常に頭脳に注目し、そしてどのように働くのかを説明しようと思いますが、もし聞いている側が話題の対象に興味を持っていない場合、それがどのように働くのかについて聞こうとはしません。ですので、もし誰かをプロジェクトに参加するように説得したり、戦略や考えを理解してもらおう場合、最初にしなくてはならないのは、相手が心から注目しているかどうかを確認することです。

まず、相手の気をひかなくてはなりません。今私は皆さんのことが実際に見えないので、皆さんの心に届くようにするのは困難なことですが、基本的に使うことができる唯一のテクニックとして、ストーリーの使用が挙げられます。ストーリーは心に伝えるための非常に有効な手段の一つです。次回あなたの考えをグループに伝える必要があるときには、PowerPointは一旦忘れて、ストーリーを使うことを考えてみてください。ストーリーは人々を引き込み、正しい心構えになるように手助けします。次のステップは、PowerPointをうまく使用できることを認識することです。ですが、もしもつと

上手になりたいのなら、私がずっと昔に習った良いトリックまたはテクニックの一つなのですが、ピラミッドの原則を使うことです。みなさんがピラミッドの原則についてご存知かどうかわかりませんが、これは自分の考えをよりきちんと構造化し、聞き手があなたの考えを簡単に吸収できるようにするテクニックです。

1つ目のステップは人々の気を引くこと、これが最初のHです。つまりHeart（心）です。次のステップはHead（頭）で、人々に認識してもらうことです。あなたは情報をより簡単な形式とテクニックで伝えたいと考えるでしょう。それがピラミッドの原則です。これは、シャーロックホームズの推理小説をPowerPointに埋め組むのではなく、弁護士が事実を論理立てて伝えるように、あなたが情報を伝えることを助けるものです。最後のステップは、Hand（手）に注目させます。ここが本当の意味でコンテキストがフィットするところです。人々の日常生活に必要なことを変換するのを助けることは、非常に重要なことです。なぜなら人々が戦略について話す際、「で、結局私にとって何が良いの？」と言うのによく出くわすからです。ですが私はこの質問は、ほとんどの人が本当に聞いていることではないと考えています。ほとんどの人が本当に聞きたいのは「このチームを成功させるために私には何ができますか？」ということだと思います。従って、全体戦略を聞き手個人にとって意味のあるものに変換することは非常に重要なことです。

一例を挙げましょう。私の息子はサッカーをするのですが、今12歳で今年から新しいトレーナーが見つかることになりました。トレーナーが明確化した主要戦略の一つが、より攻撃的なサッカーをすることでした。彼はミッドフィールダーの私の息子に対して、常に前線にプレスをかけるよう要求しました。しかし私の正直な12歳の息子は、何をしたら良いか全くわかりませんでした。それは、私たちがその戦略を彼が理解できるコンテキストに変換し「すべての試合で君の前でプレーしているマックスに最低10回パスをするように」と伝えたと、彼は理解できたのです。つまりストーリー全体を聞き手が理解できるストーリーに変換することが必要なのです。変更管理をよりうまく行いたいのなら、私が皆さんに与えられる最初のステップはコミュニケーションの方法を再考することです。頭脳ばかりに注目するのではなく、3Hアプローチをとることを考えてください。

では、簡単なテストを行ってみたいと思います。みなさん、ペンは使わずに指で額に「E」の文字を描いていただけますか？20秒差し上げます。大丈夫ですか？ご想像いただけると思うのですが、2種類の「E」を描くことができます。それは、左側が空いたもの（ヨ）と右側が空いたもの（E）です。驚くべきことに、活動的な、精力的なと言ってもよいかもしれませんが、皆さんの組織にもいらっしゃるそのような方は、3倍もの割合で自分に向けた「E」を描く方が多いのです。つまり、彼らは基本的に自分に向けたコミュニケーションをとる傾向にあるのです。私の調査では、例えば高校の先生の場合は、70%から80%の割合で観衆に向けた「ヨ」を描きます。つまり彼らは落ち着いていて、観客に注目する傾向にあるのです。CEOの方々に同じテストを行ったのですが、恐らく、皆さんのご想像の通りほとんどのCEOが自分向けの「E」を描きました。この実験で、みなさんが自分向けの「E」を描いたとしたら、知識の呪いにとらわれる可能性が高く、3Hアプローチにより注意を払うこと、またご自身のコミュニケーションについて指摘してくれる方々を自分の周りに置くことに考慮してください。

変更管理に関する二つ目のヒントは、KPI（Key Performance Indicators）の見方について再考いただきたいということです。思い出してください、バランススコアカードが有名になった15年ほど前、世界中の数多くのソフトウェア会社がダッシュボードに注目し推奨していました。なぜか。それは彼らのソフトウェア製品の中核だったからです。それから何年もの間、我々が聞いてきたコアメッセージは「測定できるものは、成し遂げられる」というもので、これは有名なピーター・ドラッカー氏の言葉です。しかし、それは評価され過ぎています。なぜなら、KPIは正しく用いられる必要があり、現在我々が携帯電話で利用できるアプリほどうまく扱えないからです。我々が最初に注目すべきKPIは、私がフィニッシュラインと呼んでいるものです。このフィニッシュラインは、最も重要なKPIです。基本的には、皆さんのプロジェクトや戦略の成功がどのようなものになるか特定するものです。KPIは、組織全員にメールで毎週達成状況を報告できるような形式で定義されるのが理想的です。例えばある組織が、100万件の新規顧客ベースを達成したいと考えているとして、

組織全員にメールで毎週その目標に近づいているか否かを報告するのです。私は様々な活動を行っていますが、そのうちのひとつとしてプロの講演者です。その活動における私のフィニッシュラインは、50歳になるまでに50か国5万人以上の方に接触するという事です。

それでは、私の場合はメールを毎週送ることはしていませんが、Excelシートに進捗をトラックしております。毎週測定できるものの他に何かインスピレーションになるようなものを探しているかもしれません。もし、あなたが資本利益率を業界平均より1%高くするというKPIフィニッシュラインを設定している場合、あなたは恐らくそのKPIを測定することができるでしょうし、毎週そのKPIについてコミュニケーションすることが可能でしょうが、問題はほとんどの人がそれを気にしていないということなのです。一度プロジェクトや戦略で用いられているKPIを洗い出して、その中で最も包括的なフィニッシュラインを選んでください。それが全員が認識すべき、そしてあなたが注力すべき1つ目のKPIです。次のステップは、指標を特定することです。遅行指標と先行指標の違いについて聞いたことがある方もいらっしゃると思いますが、遅行指標とは過去を対象とする指標です。会計士は、あなたに先月はよくやったねというかもしれませんが、それに基づいてあなたが行動を変えることは基本的にできません。対して先行指標は、未来を予測するためのものです。例えば、販売におけるもっともよく知られている先行指標に、見込客への電話回数があります。もしあなたが見込み客への電話回数を増やせば、訪問回数が増えるでしょう。訪問回数が増えれば、提案書を書く回数が増え売り上げも増加するでしょう。スポーツの世界でいうと、良い遅行指標が無いという意味でマラソン選手はかなり不利といえます。1年に2、3回しかマラソンに参加できず、リスクを負って3か月トレーニングを行った後、マラソンを走り、その段階になって初めて今回のトレーニングはあまり正しくなかったとわかるからです。そこで彼らは未来の成功を予測するために、いくつかの特徴的な先行指標を編み出しました。私はベルギーのマラソンコーチであるトーマス・ホーカーと仕事をしたことがあるのですが、彼はマラソンタイムを向上させたいと考えているアマチュアのうちのエリートグループを訓練していました。彼はいつも3つの質問をしていたのですが、それが何かわかりますか？1分間差し上げますので、彼が興味を持つ事柄とは何なのか、考えてみてください。1つ目の質問は非常に基本的なもので、それは体重です。マラソン競技では、トレーニングスケジュールを変えなくても、1キロ痩せるだけでタイムが4～5分縮むからです。つまり体重が最初の先行指標、マラソン競技における最初の指標だといえます。2つ目の質問は、1週間の間何キロ、何マイル走ったかというものです。そのデータをもとにグラフを描きます。Googleで2分も探せば、次のような非常に興味深い結論を導くようなグラフを見つけることができるでしょう。1週間により多く走れば走るほど、次のマラソン競技のタイムは落ちてしまうのです。しかしながら、1つ目の指標と同様に限界があります。数キロ落としてもいいのですが、私は太ったマラソン選手を見たことがありません。一週間あたりの平均走行距離を10～20%伸ばしたとしましょう。もし、超過トレーニングを行った場合、あなたの身体は悲鳴を上げ始めるでしょう。3つ目の指標は、YASSO指標というもので、考え出したアメリカ人の方の名前に由来しています。少し特殊なのですが、ランナーとしてあなたがやらなくてはならないことは、2周を1セットとして10回行う必要があり、各2周の間に回復時間があります。1周を例えば3分20秒で走ったとしたら、同じ3分20秒の回復時間をとり、それを繰り返すのです。そして10回走った平均をとり、例えばそれが3分25秒であったとしたら、予想タイムは3時間25分となります。ですので、ゴールまでの総距離の2%以下の距離を用いて、良い状態でトラックにいるか否かを判定する非常によい指標といえます。

あなたが行うべきこと、つまり2つ目のヒントはあなたとKPIの関係を再構築することです。どのように行うのでしょうか？最初のステップは、フィニッシュラインと呼ばれる包括的なKPIを一つ選びだすことです。そして正しい先行指標を探します。インスピレーションを得るために、マラソン選手を想像してみてください。3つ目に行うのは、すべてのKPIを洗い出し、それをExcelシートにまとめることです。遅行指標を1列目に、先行指標を2列目に書き出してください。恐らく、1列目は非常に長いリストになっているが、2列目が非常に短いのではと予想しています。ほとんどのダッシュボードが（過去に焦点をあてる）バックミラーになっていて、未来を予測するものはあまりないものです。ここまで終わったら、1列目に書き出した遅行指標のそれぞれについて「この指標は、自分が意思決定を行う上でどのような助けになるか」と

自分自身に問いかけてみてください。もし、この問いに明確に答えられないとしたら別の指標に注目すべきです。これはiPhoneにインストールしているアプリのようなもので、これらのアプリを持っているのはいいですが、あなたが正しい意思決定をする助けにならないのであれば、あなたの戦略ダッシュボードには合っていないのです。

これが変更管理に関する2つ目の、恐らくあまり一般的でないヒントです。1つ目のヒントとしてご紹介したのは、ご自身のコミュニケーションのアプローチを再考し、3Hアプローチを用いて知識の呪いを克服することでした。2つ目のヒントは、測定方法を再考することでした。測定方法の再考は最も重要なKPIを特定し、2つか3つの重要な先行指標を選定し、それ以外の不必要なものを排除することを通して行われます。最後のステップは、意志の力の枯渇と呼ばれる別の悪者に関連するものです。

クッキー実験と呼ばれる有名な実験があるのですが、そこでは朝参加者が集められ、彼らには何も食べないように伝えられます。そして参加者は2つのグループに分けられ、あるグループはクッキーを好きなだけ食べてもよい、もう一方のグループは、大根、野菜ですね、を最低10本食べるように指示されます。30分後、参加者全員に2つ目の課題が与えられ、それはペンで紙の上の線をなぞるものでした。参加者はこの課題を完了させてもよいし、もし分からなければやらなくてもよいとされました。しかしこの2つ目の課題には解答が無いことは誰にも知らせていませんでした。つまり、この実験で検証したかったのは、人々がどれだけ長い時間パズルに取り組み、解こうとするかということでした。結果はどうだったと思いますか？クッキーを食べた最初のグループのほうが勝ったのでしょうか？そちらはグループ1。それとも大根を食べたほうのグループが勝ったのでしょうか？どちらのグループのほうが、長い時間取り組んだのでしょうか？グループ1でしょうか、2でしょうか？皆さんの意見は、大体半分半分くらいに分かれているようです。

クッキーを食べたグループのほうが勝ちました。彼らは、平均18分くらい課題に取り組みました。大根を食べたグループは、平均9分しか取り組みませんでした。そうだった半分です。この実験は、何度も設定を変えて繰り返し行われましたが、この結果は人々はやる気を持たなくてはならないが、大根を食べた人たちの様に、ほとんどの人はお腹がすいたとき、クッキーも素晴らしい料理とは言えませんが、空腹の時は努力しなくても早い段階で食べるのをやめてしまうという結論でした。

人と自動車と比較すると、自動車はガソリンを燃料として走るのに対し、人は意志の力を燃料として活動するのです。私たちは燃料である意志の力を貯蔵するタンクを持っており、朝起きたときには満タンになっていて、合理的な判断を下す度に意志の力が消費されます。そして一日が終わるまでに意志の力は枯渇するのです。これはどのような意味なのでしょう？これは、人々が戦略実行工程を進めたり、プロジェクトで何かを行う必要があった場合、我々は、彼らに意志決定や何か新しいことを行うように依頼する度に、エネルギーを必要とし、しばらくして、行動をとるのをやめてしまうのです。クリスマス時期に3千人を集めて行われた有名な実験があります。そこでは、3千人の参加者に自分の個人的な目標に対する進捗を記録するように求めたのですが、なんと88%の参加者が6週間以内にやめてしまったのです。その理由は、やる気がなくなってしまったのです。トレーニングジムに通ったり、ダイエットをしたり、何かを達成したいと考えたときのことを想像して頂くとわかりやすいと思うのですが、新しい習慣を身に着けるにはエネルギーが必要で、人々はすぐにやめてしまうのです。しかし幸運なことにこれには解決策があります。「implementation invention」と呼ばれているもので、病院で発見されたものです。臀部外科手術後の回復中の患者に対する実験でした。皆さんはご存知かどうか分かりませんが、臀部外科手術からの回復はとても痛いものらしく、そこにはジレンマが発生します。それは、回復を早めるためにできるだけたくさん動かなければならない一方、動くのはとても痛いのでやりたくないということなのです。ある病院では、臀部外科手術を受けたすべての患者に小冊子を配布し、いつ、どこで、だれと、散歩をしたかを記録するよう、医師が患者に依頼しました。結果は驚くべきもので、小冊子を使った患者はほかの人よりも二倍早く回復したのです。この実験を詳細にみてみると、脳の非常に面白い働きを発見したのです。それは小さな意思決定を行うと、その意思決定に従う可能性が非常に高いというものです。自分の意思決定を前もって組み込んでいる場合、そう

でない場合と比べて40%も成功率が上がるのです。そして、それをする際の良い方法は、自分で課題を使うことです。それはしばしば見過ごされています。もしあなたが、変更管理についての取り組みを改善したいのなら、あなたが課題を管理する方法や自分のチームメンバーが彼らの課題を管理する方法をさらに吟味することが重要です。例えば私が、その日の生産的なやり方ではないという理由で、電子メールで何かを行うのを避けたいと考えていて、その日がより生産的になるよう自分で再構成できる場合、成功する可能性は高いと言えます。「どんな戦略も文化を変えることはできない」ため、定期的に行うべきことなのです。これは私がマネジメントに関する引用の中で最も好きなもののひとつです。私の周りの人々も私が引用文が好きなものを使っているのですが、この引用の意味がわかりますか？

基本的に文化は、ある特定のグループで共有された自動化された意思決定（習慣）以外の何物でもありません。あなたが日常的に行うことのうち40%はこの自動化された意思決定によるものです。自動車のハンドルを握る方法や、靴ひもの結び方、あなたが部屋に入り座る際、二度目も同じ場所に座りたいと考えることを想像してみてください。我々の肉体は意志の力、エネルギー、燃料を節約しようとしているのです。そしてそのためには、習慣づけるのが非常に良いのです。

重要なことの一つで、私が皆さんにお伝えしたい最後のヒントは、個人であれチームであれ、成功への距離を縮めたいと考えるのなら、エネルギーは限りある資源で、ただがむしゃらに取り組むことは常に解決策であるとは限らないということに気づく必要があります。賢く取り組むことが解決策なのですが、賢く取り組むとはどういうことでしょうか？それは、我々が反復的な行動様式を持つことを踏まえて、課題を構成する方法について考える必要があるということなのです。ジェリー・サインフェルドに関する有名な話があります。彼は有名なコメディアンなので、ご存知かと思います。ある日彼が講演を行っていた際に、若いコメディアンがサインフェルドに「あなたのように面白くなるにはどうしたらいいでしょうか？」と質問したのです。するとサインフェルドは「それは簡単なことだよ。」と答え、こう続けました。一日の終わりに、思いついた一番面白いジョークを書き留めて、紙に丸を書く。そして翌朝、少し早起きして、机に一時間ほど向かい、できるだけ面白ろいことを考える。その一時間が終わったときに思いついたジョークを書き出し、壁に向かいまた丸を書く。本当に面白くなるまでこれを続けるのさ。この彼のメッセージは、面白いというのは生まれつきのものではなく、ジョークに取り組むと同様に時間をかけて物事に取り組むことだということも示しています。コメディアンとしての取り組みは、毎日忘れず習慣化するというところにほかなりません。私はこれは非常に優れたアドバイスだと思いますし、自分自身に対しても用いています。私の最初の著作である「strategy execution heroes」に関するアイデアを思いついたのは、1999年のことでした。その7年後、私はまだ5ページ程度しか書いていませんでした。当時私は言い訳ばかりで実際に物事を進めていませんでした。意思の力のトリックを使うようになって、毎朝一時間、平日でも休日でも、毎日座るようにしたところ、6か月で私の本は完成しました。考えてみましょう。もしあなたが変更というモンスターを打ち負かしたいのなら、あなたの一週間の課題を体系立てる方法を違った目で見ることが重要です。付加価値を与えていないものを捨て、あなたをフィッシュラインに近づけるような反復的な行動に注力することです。

今回の講演の概要を簡単に整理した後、質疑応答に移りたいと思います。変更への取り組みを改善したいなら、3つの恐らくあまり一般的ではないレバーを利用することです。1つ目のレバーは、自分のコミュニケーションアプローチを再考することです。PowerPointから離れて、3Hに注力してください。最初にやらなくてはいけないのは、ストーリーを用いて心に訴えかけることです。これは、現代のマネジャーにとって最も過小評価されている技量のひとつです。その次に頭脳に対してより情報が分かりやすくなるように構造化します。ここで使えるテクニックとしては、ピラミッドの原則と呼ばれるものがあります。最後に実感として伝えるということ。例えば、サッカーチームにいる私の息子に前線からプレスをかけると言うのではなく、マックスと言うプレイヤーに10回パスをするように、と伝えるという話を紹介しました。

2つ目のレバーは、KPIとの関係を考え直すということです。まず、フィニッシュラインと呼ばれる最も重要なものを選びだし、そしていくつかの先行指標を設定します。マラソン選手の話思い出してください。ダッシュボードを見つけ出し整理することは、あなたが考えるよりずっと難しいことです。あなたの携帯電話のアプリのようにクールだがあまり必要が無いように見えるものはすべて処分してください。

最後に知っておく必要があるのは、我々は燃料で動いていて、その燃料は意志の力と呼ばれるものであるということです。私たち自身やチームメンバーが止まらないように、習慣に注目することを確認してください。習慣とは基本的に反復的意思決定で、そのためには、我々がもつ課題との関係を再評価する必要があります。ジェリー・サインフェルドの話思い出してください。あなたの課題を見直して、物事を進めるために重要な反復的行動につながっていることを確認してください。夜ではなく朝起きて最初にするようにしてください。もしあなたがより大きなグループの習慣を兼ね備えれば、それは結果的に文化になります。

なぜ「どんな戦略でも文化を変えることはできない」のでしょうか？それは、文化は意志の力を必要としないからです。文化は自動化されていて、テレビを見たり、毎日のルーティーンを行うようなものです。それはエネルギーを必要とせず、そして全ての組織には多くのルーティーンがあり、戦略は基本的に新しい選択の一つですが、実行するにはエネルギーが必要なのです。文化はエネルギーをあまり必要としないという意味で、常に有利と言えます。

エイプリル・ギブスからの質問：どのような種類のストーリーを用いるべきでしょうか？対象となる聞き手になんらか関係するものであるべきでしょうか？

その通りです。ストーリーを特定する非常に効率的な方法は、職種によって行うことです。もし組織で働いているとして、販売やマーケティング、ITや人事などに分割して、その職種にとって意味のあるストーリーを用いるのです。私の息子の話ですが、彼に伝わるようにマックスに10回パスをだすように指示しましたが、もしこれがゴールキーパーが相手だったとしたら、この指示はあまり意味を持たないですね。つまり、対象となる聞き手に合うようにストーリーを用いる必要があるのです。

質問：サインフェルドの話ですが、丸は何のためにつけるものですか？

彼のコアメッセージは、もし目的を達成したいのなら小さな（簡単な）ステップをとることが成功のための一番良い方法だということです。彼のケースでは、まず一時間座って思い浮かんだ面白いことを書き留め、それを何度も何度も繰り返すということでした。丸を並べて書いていくと、最終的には鎖のようになります。彼が最終的に伝えたいことは、もし何かを成し遂げたいと思うのなら、あなたが毎日繰り返すことを選びその連続した鎖が切れないように確認することです。

インジャライからの質問：新しい戦略の効果が表れるまで一般的にどの程度時間がかかりますか？

率直に言うと、そのご質問に対する答えは持ち合わせておりません。私が言えることは平均的な戦略で、それが正しく策定された場合、その効果は3年から7年持ちこたえるでしょう。一般的な業界では、戦略は3年から7年存続するということです。もしあなたがソフトウェアのような資本集約的でない業界にいる場合は、より3年に近いでしょうし、エネルギーのような資本集約的な業界にいる場合はより7年に近くなるでしょう。効果が出るまでにどのくらい時間がかかるかということについては、これもどの業界にいるかということやあなたの顧客がどの程度早く反応するかということに依存すると考えています。戦略を立ち上げる前の段階に関する1つのヒントですが、最初から全力を傾けるのではなく、特定の構成要素が効果を発揮するかどうか確かめるためのインキュベーション（孵化）フェーズを設けて、その効果を発揮できることが確認できた段階で、前に進めるということです。

ブルースからの質問：戦術と長期戦略計画との違いについて教えてください。

戦略の中核は、選択です。言い換えれば戦略は対象にしたい顧客を識別し、その顧客を幸せにする優れた方法を特定するのを助けるものです。今風にいうとビジネスモデルと呼ばれるものです。あなたがいる業界に応じて、3年～7年ごとに行うもので、組織がよく5か年計画を策定するのはこれが理由です。その中間に上手くはまるのです。長期計画で行く必要があります。ビジネスモデルとは別に経営モデルというものがありますが、多くの人はこのビジネスモデルと経営モデルを混同していますが、その違いは非常に明確です。ビジネスモデルは戦略であり、あなたが達成したいことです。経営モデルはあなたが自分自身を構造化する方法についての選択です。私は個人的に戦術という言葉は使いません。多くの方々が混乱するからです。それは地域によって捉え方が少し異なるからです。ビジネスモデルと経営モデルについて少しお話ししますが、経営モデルでは短期ステップは予算に変換でき、典型的な周期は5か年計画です。そしてこの5か年計画は、経営モデルに変換できるのです。今日の大規模な組織で現在最も有名な経営モデルはマトリクス体系で、これには長所も短所もありますが、年間計画が予算に変換されます。ですので、基本的にあなたの予算は戦術的計画として参照することができます、もしその言葉を使いたいのであれば。

用語について少しお話しすると、このほかにもよく混同されがちな2つの定義があります。それは、ミッションステートメント（社是）とビジョンです。この二つを識別するのに最も良い方法は、ミッションはあなたがプレーしたいスポーツ種目と考えることです。例えばあなたが金融業界で活躍したい、少し意匠をこらしたいと考えている場合、金融業界があなたがプレーしたいスポーツ種目にあたります。そして二つ目がビジョン。それは基本的にあなたが自分のビジネスプラン、5か年計画で金メダルを獲りたいと考えるものです。例えば、オリンピックで金メダルと獲りたいということですね、あなたの目指すメダルはどれでしょう。組織の場合いくつかの構成要素が必要です。一つは戦略で、これは選択でビジネスモデルとも呼ばれます。もう一つは経営モデルで、マトリクス体系や地域別体系をとります。ミッションを持つことはできますが、これは業界を差し示すだけなので、個人的にはあまり好みではありません。そしてビジョンですが、あなたのフィニッシュラインと言い換えることができます。あなたがビジョンという言葉をもどの程度使いたいかによりますが、ミッションとビジョンは互いに変換可能です。私の場合ビジョンステートメントは曖昧すぎるので、極力ビジョンという言葉を使うことを避けるようにしています。ビジョンステートメントのテストはフィニッシュラインのテストと同じです。もしあなたが、あなたの組織のすべてのメンバーに毎週進捗状況を示すためにメールを送ることができ、それが組織を鼓舞するようなものである場合、それは良いビジョンであるといえます。もしあなたのビジョンがそれができないなら、ビジョンをより一層具体化する必要があります。

マルシア・ハワードからの質問：まだ企業家モードの小さな非営利団体に対するアドバイスはどのようなものでしょうか？何か違いはあるのでしょうか？

そうですね。戦略自体の考え方は組織の大小や、営利か非営利かに関わらず一般的には同じです。ですので、その他の組織に対して行うのと同じアプローチを用いることができます。これがご質問に対する答えです。

次の質問は、この質問に関連しています。

質問：組織が政府機関の場合、このような変化はどのように発生しますか？

基本的には同じです。私もよく政府機関と仕事をしますが、彼らは「我々は国民に仕える」と言っています。確かにそうでしょうが、あなたがしたいのは、現在自分がいる国や10～15年の間に出てくる課題に応じて、特定のセグメンテーションを作成したいのです。あなたが注力したいある特定のグループがあるのかもしれませんが。例えば、私はベルギー政府

と仕事をしましたが、彼らは今、大きな組織から離れ自分の組織を作りたいと考えている人々に注目しています。2週間前、私はオーストラリアで当地の政府と仕事をしていたが、彼らの関心は成長企業でした。5か月前はクウェートにおりましたが、彼らの注目はイノベーション、技術革新に関するすべてでした。コンセプトは同じで、あなたが政府機関にいて選択をするときも自分を強制する必要があるのです。もしあなたが何の選択もしなければ、それは上手くいかないのです。あなたの役に立つかも知れないヒントですが、あなたがやろうとしていないことを特定することです。なぜなら、予算は誰もが限られているからです、政府もです。それにも焦点をあてる必要があります。彼女が次の質問を選ぶのを待っています。恐らくそろそろ終わりの時間が近づいていると思います。

質問：意志の力の枯渇（への対処）はなぜ困難なのか、そして私たちのタンクを増大させることはできますか？

そうですね。我々が米国ウェストポイントの陸軍で行った実験では、兵士に対して意志の力を増やすことができないか検証してみました。その結果は、基本的には可能、つまり意志の力のタンクを増大させることはできるが、それには限界があるというものでした。ですので、ご質問に簡潔にお答えするとすると、自分の課題を管理する方法を再考する習慣に注力するほうがより賢明で、意志の力のタンクを増大させることに注力するのはその次であるということです。

みなさんご質問ありがとうございます。皆さんもこの質疑応答を楽しんで頂けたのであれば幸いです。もしこの話題についてより一層知りたい場合は、私宛にお気軽にご連絡ください。このURL(<https://jeroen-de-flander.com/>)で、毎週金曜日にブログを書いていますので、そこから繋がれます。変更管理または戦略実行の要素についてお話しています。LinkedInを使用している場合は、そちらで繋がることもできます。モリツ、マイクをお返します。

司会：ジェローン、プレゼンテーションをありがとうございました。チャットよりたくさんの素晴らしいフィードバックと多くの質問をいただきました。最後に多くの時間をとっていただいて質問にお答え頂き感謝します。ブログのサインアップについての提案についてもご協力させていただきます。私自身も今回のプレゼンテーション開催に向けて準備作業を行う中でサインアップさせて頂きました。今回はお時間をいただき、我々と1時間共有して下さい、ありがとうございました。参加者の皆さんも、今夜のセッションを楽しんでいただけたものと思います。またお会いできることを楽しみにしております。良い一日または夜をお過ごしください。ジェローン、重ね重ねありがとうございました。良い夜を。