

取締役会のリスク監視：Risk Oversight

組織が自信を持って 不確実な未来に立ち向かえるようにする

多くの企業は未来に対する不確実性に直面していますが、自らの戦略を成功裏に遂行することにどれだけの自信を持っているのでしょうか。より具体的には、如何にして取締役会は、自らが監督する企業が自信を持って未来に立ち向かえるようにできるのでしょうか。

ISSUE

84

自信とは、決まり文句でもなければ、単なる楽観主義の表明でもありません。自信とは、企業のリーダーと企業を前へと動かす、人の気持ちのありようです。人が努力する際に自信を持つことは重要であり、今日の急速に変化している環境においてはなおさらです。以下では、持続的な競争優位を可能にする一連の活動を推進するために、経営者と取締役が組織の能力を評価し、増強する上で活用できる自信のあり方について考察します。

主要な考慮事項

オックスフォード辞典によると、自信とは、「ある事柄が真実であることについて確信を持っている状態」、および「自身の能力あるいは特質を自らが認識することから生じる自身に対する確信」のことです。この定義は、企業の集団的能力の観点からすると、まさに経営者および取締役の認識に焦点を当てたものと言えます。「ある事柄」とは組織のビジョンを示しているものと言えます。未来に立ち向かうための真の自信とは、組織の視点からは、結果に対して大きな説明責任を有する有能な人々が、共通の目的を追求する上での、成熟した能力のことを意味します。上記の定義は、以下の3つの基本的な問いを投げかけています。

1. 組織として、自らがどこに向かっているのか、なぜそこに向かっているのかを認識しているか。組織を構成する人々は、共通のビジョンの達成にコミットしているか。ビジョンは明確で、有意義であり、期待を抱かせるものであるか。

2. そこに向かう準備ができているか。自らの戦略を実行する能力を有しているか。そこに到達するための優秀なチーム、強固なロードマップ、および必要なプロセスとシステム、外部との連携、十分なリソースを有しているか。
3. 何があっても目的地に到達するために、途中の変化に対応する能力、意思、および規律を有しているか。進み続けるための精神力を有しているか。経営陣は、市場の機会と新たなリスクを認識し、戦略と能力を適時に調整することにより、それらを利用し、耐え忍び、または克服するための十分な敏捷さと適応性を有しているか。

これらの問いに対する明確かつ肯定的な回答—取締役会もまた正しいと認識している回答—によって、未来に自信を持って立ち向かうための自信を組織全体が持つことができよう。

上記で考察したように、自信は、なぜビジネスにおいてそれほど重要性を持つのでしょうか。息つく間もないほど速い変化のため、企業は絶えまない、破壊的ですがある変化に対応するために、積極的であり、かつ備えをする必要があります。成功している企業と協働してきたプロテिवィティの総体的な経験から、不確実な未来—取締役と企業がより激しい競争と避けがたい破壊的な変化に直面する未来—に立ち向かうために、組織が保有しなければならない以下の7つの特徴が存在すると考えられます。

自信の土台

自信を持つ企業は、ビジョンに対するコミットメントを共有している — ビジョンに対してコミットすることにより、活気づけと動機づけの両面に影響をもたらします。このような認識は、企業全体にわたって、学習に対する焦点を定め、学習に

対する意欲を刺激することにより、参加を促進し、利他的な仲間意識を生じさせます。そのような企業では、全ての階層の人々が、企業の成功と自らの個人的な成功が切り離せないほど結びついていることを理解しています。

自信を持つ企業は、事業環境に対して高い意識を持っている — より徹底的に事業環境を理解し、意思決定のためにより信頼性のある情報を得ることにより、目標に向かって歩み始めかつ目標に向かっていく間、経営者はより情報に通じるようになります。

自信を持つ組織は、自らの市場に対する理解についての「現実性テスト」を絶え間なく行います。例えば、そのような組織は、継続的な改善の実行を目的として、顧客、サプライヤー、従業員、およびその他のステークホルダーの声にきちんと耳を傾けることを奨励し、新たな学習材料を生み出し、周囲からのフィードバックを掘り下げかつ行動する上での体系的な思考を促進するためのプロセスを策定します。そのような組織は、反動を恐れることなく人々が自らの考えと反対意見を表明することを奨励する、開かれた、共有を是とする企業文化を促進します。

最後に、自信を持つ組織は、組織を平坦にし、顧客により近づき、準備を怠らない意識を促すために、公式および非公式の継続的なフィードバックの循環を後押しします。

自信を持つ組織

どこに向かっているのか、
なぜそこに向かっているのかを明確にする

1. ビジョンに対するコミットメントを共有している

そこに向かう準備をする

2. 事業環境に対して高い意識を持っている
3. 求められる能力の整合性を確保している

変化に対応する能力、
意思および規律を有している

4. リスクに対する判断力を持っている
5. 積極的に学習している
6. 創造性を重視している
7. 揺るぎない弾力性を持っている

自信を持つ企業は、求められる能力の整合性を確保している — 自信を持つ組織にとって、市場における差別化を達成し、戦略を成功裏に実行する上で、必要とされる適切な才能と能力を確実に備えることは、決して終わることのない

優先事項です。能力には、企業の優れたノウハウ、革新的なプロセス、商標システム、特色を持ったブランド、協調的な企業文化、およびその企業特有のサプライヤーおよび顧客との関係が含まれます。

自信を持つ組織では、企業戦略を踏まえて、適切な方針、プロセスおよびガバナンスが設定されます。企業の規模に見合った、必要な報告、システム、およびデータが整備されます。さらに、有効性と効率性を最適化するために、組織、プロセス、および人々のレベルにおける業績指標の整合性が図られます。リーダー達は、整合性を図ることが組織の戦略の実行の成功の鍵であることを認識しているため、それによって自信が促進されます。整合性を図ることによって、顧客、重要な業績目標、およびビジョンの実現により大きな焦点を当てることが可能になります。

自信の維持

上述の特徴によって達成される基本レベルの自信は、必要ではあっても十分ではなく、十分であるためには自信を維持するための協調的な努力が必要です。明敏な取締役や経営者は、目的に向かって進むためには、変化に対応するための能力、意思、および規律も必要とされることを知っています。変化に対応するための能力は組織内から生み出されるものであり、ビジョンに対するコミットメントに確固たる信念を持ち、事業環境の理解に対する自らの能力に自信を持ち、自らの能力を十分に認識している、創造的かつ弾力性のある人々が必要とされます。

自信を持つ企業は、リスクに対する判断力を持っている —

自信を持つ組織は、戦略の実行と目標の達成に対するリスク、ならびにそれから生じるリスクを常に識別します。リスクに対する最も重要なエクスポージャーは、上級経営者と取締役会の議論の対象となります。どのような考えやどのような人に対しても反論が認められ、逆説的な視点は歓迎されます。

自信を持つ組織がリスクに対して判断力を持つのは、以下の事項を明確に認識しているからです：全ての妥当なシナリオが検討されていること；極端なシナリオの事象が生じるブレイクポイントを理解していること；状況によっては戦略を中断するという計画を含む、実効的な対応計画を整備していること；そして、最も重要な事項としては、戦略の重要な前提事項の有効性に影響を与える市場の関連するトレンドと変化について意思決定者の注意を促す、実効性のある早期警戒能力を整備していること。つまり、自信のある組織は、現状を取り巻く危険性を理解しているのです。

自信を持つ企業は、積極的に学習している — 積極的に学習することは、集団としての知識と企業全体の卓越した能力をもたらす、真に自信を持つ組織の土台を形成します。

前向きに学習する文化は、開かれた考え方、批判的な思考、そして斬新な発想を受け入れ、促進します。学習は新たな市場機会の追究につながり、かつ戦略的な必須事項を推進するので、業績の達成という観点から大変重要です。

自信を持つ組織は、以下の方法によって学習能力を改善します：卓越した教育拠点の設置；ビジョンを推進する最先端のテクノロジーの受け入れ；継続的なナレッジシェアリング、ネットワーキング、コラボレーション、およびチーム学習の実施に向けての開かれたかつ透明性のある環境の推進；誤りを認めることは強さであり、誤りから学ぶことは必要であるとの考え方；および教訓のプロセス改善への活用。今日の急速に変化する環境においては、個人が全てを知ることではできないため、協調的な学習環境は自信を持つ組織を構築する上で重要となるのです。

自信を持つ企業は、創造性を重視している — イノベーションとは、自信を持つ企業のDNAの不可欠な要素を成す、起業家的活動です。結果に対する説明責任を明確にし、かつ、創造性を促進し、それに報いるためのイノベーションに関連する指標を組織、プロセス、および人々のレベルで設定することにより、創造性を高く評価していることが明確に示されます。

市場の機会について優位性を確保し、かつ新たなリスクに対応するための創造的な手法を生み出す能力を有していることを認識しているため、イノベーションにコミットしている企業は未来に立ち向かう自信を持っています。創造性を高く評価する企業は、市場シェアの増加やブランド・レピュテーションの向上を実現し、それは自社のビジョンの実現への助けとなります。イノベーションは戦略的な必須事項であるため、そのような企業は、成功しなかった場合の影響について恐怖心を抱かせることなく新たなアイデアを実現する上で、適切なリスクを取る権限を従業員に与え、かつ従業員のリスクテイクに報います。

自信を持つ企業は、揺るぎない弾力性を持っている — 自信を持つ組織は、「組織的弾力性」の獲得と実行を追求します。このことは、そのような組織は状況が厳しくなった場合でも踏みとどまり、あるいは、変化する市場の現実に対応するために戦略的計画を見直し、競合他社に優位性を与えないようにするための能力と規律を持っていることを意味します。そのような組織は、強固な意思決定の規律に裏付けられた適応プロセスと、先行者として継続的かつ破壊的な変化に適応することへのコミットメントを有しています。その

ような組織は、多額の資本準備金を有し、債権者との良好な関係や顧客、サプライヤー、および株主との信頼関係を持っています。

弾力性のある組織における戦略には、特定のあらかじめ予想された事象や状況が発生した際に実施することを取締役と経営者が決定しているコンティンジェンシー・プランの発動が含まれます。そのような企業は、変化した戦略的前提事項に関する情報を、確立した戦略と事業計画の実行可能な見直しに転用することを促進します。

要約すると、変化の速度は高まり続けており、未来の展開と結果について一層の不確実性が生み出されています。取締役会が組織の自信について評価を行うべき時があるとなれば、それは今です。自信があるCEOを有していることも必要ですが、企業の中の人々が自信を欠いているのであれば、勝利する戦略を維持するために必要な創造性と弾力性を組織自体は有していないかもしれません。

取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 上記の7つの特徴に対して、組織はどのように採点されるか。
- これらのテーマとそれらが指摘する行動に照らして、将来に備えるために経営者がなすべき修正点はあるか。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会と経営者が、企業全体または様々な業務ユニットにおける戦略と事業計画に内在する機会とリスクを評価し、それらを管理する能力を評価するのを支援しています。プロティビティは、組織がレピュテーションとブランドイメージを損ない、企業戦略を成功裏に実施できないリスクを識別し、優先順位付けすることを支援しています。重要なリスクと機会についての検討および対応の適切な実施を確実にすることに焦点を当てることにより、経営者と取締役会は、企業の戦略を実行し、企業のビジョンを実現する上で、より優位な位置に自らを置くことができます。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティと独立したメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1984年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。