

0 1 6 Sense of Urgency ~「すぐやろう」という意識 [アナット・バード / 2001.5.1]

どんな戦略であろうと、成功のカギを握っているのは、実行（ Execution ）できるかである。# 013 で、私が CEO を務めるカリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズ（ CCB ）のミッション・ステートメントと戦略目標（ Strategic Initiatives ）を紹介した。読者のみなさんは「どの金融機関でも言っていることであり、変わりばえのしない戦略じゃないか」と思われたかもしれないが、確かにその通りである。金融という産業はそれほど複雑ではない。利鞘の改善・経費の圧縮・手数料収入の増強など、我々が直面している課題は非常に似通っているし、課題解決のための戦略も、時として全く同じであったりもする。では、なぜ差が生じ、勝ち組と負け組が生まれるのか。それは戦略を実行できるかどうかで決まるのである。

実行がすべてであるという一番のいい例が、「顧客とのリレーションシップの構築」という戦略目標である。「顧客とのリレーションシップの構築」は、多くの金融機関でマントラ（真言）のように唱えられ、アニュアル・レポートを見ればどこにでも登場する。CRM は一種のブームとも言えるツールとなり、金融機関は何億ドルもの経費を注ぎ込んでいる。しかし、残念ながら結果はついてこないし、きちんと効果測定もされていない。なぜか。実現するのが非常に難しい戦略だからである。顧客リレーションシップを構築するには、矛盾のない、信頼に値する経験を顧客に提供しなければならず、単に窓口のテラーや渉外担当者だけでなく、関係する社員・行員すべてが首尾一貫して効率よく機能しなければならない。これは、「言うは易し、行なうは難し」であり、多くの企業がお題目で終わってしまう理由である。

それではどうしたら戦略を実行（ Execution ）に移すことができるのだろうか。

ひとつの答えは「『すぐやろう』という意識」（ a sense of Urgency ）を醸成することである。しかし、これもまた So what ? であろう。具体的にどうすればいいのか、CCB の例をお話したい。CCB では、戦略目標を確実に、効率的に、首尾一貫して実行することに最大限のコミットメントをしている。

まず、バリューステートメント（ # 0 1 3 参照 ）にもあるように、信頼と責任（ Reliability and Accountability ）を最も重要な価値のひとつとして位置付け、行動や判断の基準としている。

RELIABILITY AND ACCOUNTABILITY (信頼と責任)

我々は、お互いを信頼し、約束したことをクオリティもタイミングも約束した通りに実行することに対して責任をもつ。我々はお互いにサポートし合い、アドバイスをを行い、問題を責任転嫁することなく自分自身のこととして捉え、問題の解決にすべての人間がコミットしている。

「信頼と責任」という基本的価値観を植え付けたうえで、実際に「すぐやろう」と思わせるための仕掛けは以下の通りである。

1. 意思決定ルールを明確にしプロセスをオープンにすること

まず、意思決定ルールが明確化された。意思決定を誰に求めればいいのか、どの会議に諮ればいいのか分からず無駄な時間を費やすことを排除したのである。傘下の複数の銀行に影響を及ぼす意思決定はすべて「頭取会 (Presidents ' Council)」に持ち込まれる。頭取会は、電話会議の形式で、少なくとも週に1回は行われ、傘下全銀行の頭取と CAO (Chief Administrative Officer) CFO (Chief Financial Officer)から成っている。同様に、それぞれの銀行で経営会議が週次で行われ、銀行単位で必要な意思決定がなされる。主要な意思決定が誰にも見えないところで行われたり、誰か一人によって行われたりすることはない。こうしてルールを明確にしプロセスをオープンにすることによって、

「なぜ」そう決まったのかという、全員にとって必要不可欠な情報を共有することができ、加えて自分も意思決定に参画したという意識が高まる。

いったん意思決定が下された後での無用な議論を減らすことができる。経営陣は誰も、その過程でどれだけもめようとも、いったん意思決定がなされれば、チーム一丸となってその決定を支持するということを認識している。

また、主要な意思決定が少なくとも週に1回は行われるしくみを作ることによって、決定権者の時間が取れないから実行できないという言い訳は成り立たなくなった。

2. 意思決定にどんな判断材料が必要かを明確にすること

我々の従業員は、経営陣に何か意思決定を求める際に何を用意すればいいかを知っている。たとえば、総務担当者が電話システムの導入について経営陣の意思決定を欲している場合は、いくつかのベンダーから提案を受け、10個の主要なポイントについて優劣をつけた比較表を提示すればよいのである。彼らが用意したものが説得力をもって作られており、選択肢それぞれの Pros & Cons が明確に述べられてさえいれば、意思決定にはほとんど時間を要さない。

3. 進捗状況をオープンにすること

CCB の主要なプロジェクトは、私自身が担当しているものも含めてすべて、簡単なフォーマットに落とし込まれ、進捗状況が共有管理されている。プラン自体が経営陣全員で共有されていると同時に、週次の会議で進捗状況が発表されるのである。このプロセスは責任感を強く意識させると同時に、実際にプロジェクトを予定通りに進めるのに非常に効果的である。相応の理由もなくプロジェクトが遅れているということを、会議の席で堂々と発表できる人はいないだろう。この一種の「規律 (Discipline)」は、「すぐやろう」という意識を高めるのに必要不可欠である。すべての経営陣の責任分野を明確にするとともに、一度決めたスケジュール通りに進めるということを半ば強制しているからである。言い換えれば、7レベルのワープ・スピードに達するまでは誰も満足してくれはしない。主要なプロジェクトの進捗を週次で測定する道具を我々は持っているのだ。

4. 短いサイクルで実績を管理すること

「すぐやろう」という意識を階層を超えて組織の中に浸透させるには、プロジェクトの進捗管理を厳しく行なうだけでなく、現場のセールス・フォースへのより頻繁なレポートイングも大いに役に立つはずである。CCB では、今月末までには、担当者ひとりひとりおよび支店単位・市場単位の業績が日次で報告されるようになる。こうしたレポートイングの仕組みは金と時間がかかり過ぎるからという理由で二の足を踏む経営者も多いが、私の経験から言えば有能なシステム会社を選びさえすれば、ほんの少しプログラミングを変更するだけで、たいした費用もかけずに日次の数字を得ることは可能である。短いサイクルで実績を管理するメリットは2つある。ひとつは、チーム全員の意識を、日々の活動へフォーカスさせ集中力を高めることである。そしてもうひとつは、目標未達が取り返しのつかない大きな数字にならないうちに素早く認識し、対策をとることが可能になることである。たとえ目標が達成できなかったとしても、1日たてば、上司にコーチングしてもらうなどして方向修正することができるのである。将来的にはサイクルは3時間にまで短縮

したいと考えている。

こうした仕掛けをうまく機能させるためのポイントのひとつは、経営陣が自分の役割を理解し実践することである。トップマネジメントの使命とは何か、それは「タイムリーに」意思決定をすることである。安全確実な意思決定をするために、情報や判断材料を要求しただけならば、従業員の「すぐやろう」という意識は萎えてしまうだろう。データに基づいて意思決定することは必要であるが、データが充分でないから意思決定を遅らせるというのは理由にならない。データが充分でないのは、どのようなデータがあれば意思決定できるのかを従業員に伝えることを怠っていると認識しなければならないのである。

もうひとつは、トップ自らが「すぐやろう」という意識を率先して見せることである。CCB では、私自身も他の人たちと同じように、いくつかのプロジェクトを自ら率いている。従って、私自身プロジェクトのメーカや成果物に説明責任(*Accountability*)を負っている。これもまた、「すぐやろう」という意識を組織全体に浸透させるよい機会となっている。私自身もまた、会議で進捗状況を発表しなければならないからだ。たとえば、以前このコラムで(# 009 参照) CEO 就任後 100 日間のプランを紹介したが、先日の会議で 30 日時点での経過報告を行なった。トップである私自身が、少し背伸びしているが頑張れば実現可能なスケジュールを設定しその実行に責任をもっているということを目にすれば、従業員の意識も高まるものと信じている。