

組織・人材パフォーマンスグループ

# 困難な状況下でも 企業が強く生き残るには

組織健康度 (OHI – Organizational Health Index) からみえてきたこと

著者: 久家紀子、マッキンゼー東京オフィスパートナー



## はじめに

近年、コロナ禍ほど、戦略という言葉が無意味に感じられた時代はなかったのではないであろうか。大多数の企業の成長戦略が白紙となり、投資や支出を控える動きが広がった。特に社会の同調圧力が強い日本文化にさらされている企業は、いかに耐え忍ぶか、生き抜くかという方に目が行きがちになっていたのではないだろうか<sup>1</sup>。これもやむを得ないことと考えられる。リスクは取らずに、社員の雇用確保に努めることは経営者の重要な使命でもある。会社の存続をかけて、経営者・経営陣が現在保有している有形・無形の資産を最大限活用し、顧客が認める付加価値を創出する手法を、全力を挙げて模索することも1つの選択肢といえる。一方で、このような状況下においても、あえてリスクを取り、投資を行うことで、経済が縮む中でも成長を遂げる企業が存在した<sup>2</sup>。

いずれにしても、問題は、コロナ禍以降は変化のスピードや不確実性は増し、以前にも増して先行きを読むことが困難になったことから、戦略上の目標を具体的に設定しづらくなっていることである。売上げや利益の数字目標はある程度立てられたとしても、刻々と変化する状況に応じて、変更を迫られることになる。このような予測困難で不透明な時代を乗り越え、生き残るにはどのような取り組みが必要となるのか。第1には、複数のシナリオを設定し、各シナリオに応じた戦略を策定すること、そして従来よりも高い頻度で見直すことである。そして第2には、そのように高頻度で変更される方向性に対して、組織が柔軟に対応し、戦略を遂行していくことである。組織は戦略に従うことを原則とする説を採るならば<sup>3</sup>、第1、第2、とステップを踏んだ動きが基本となる。

これら2つのステップは、日本の伝統企業を率いる経営者の視点からすると、どちらも相当な困難が伴うように感じられるかもしれない。なぜなら、第1のステップである戦略や戦術の策定・変更については、伝統企業では、一般的に合意形成に現場をある程度巻き込み、各所で合意を取り付けた上で導入や変更を承認する形態を取ることが多く、時間と労力のかかるプロセスとなるからである。戦略に関する情報の収集力に関しては、情報へのアクセス性が向上し、情報の取得コストが低下した現在では、以前ほど差別化の要因にはなりにくくなってはいるものの、戦略を最終的に策定するまでには前述の「組織的」合意形成のプロセスを経る必要があるため、いまだに企業間の能力や実力の差が現れる分野といえる。

また、第2のステップについても同様である。雇用については生計・人生を長期的に保証してくれるものに対してコミットメントを示すように動く日本のビジネスパーソンは、トップのメッセージや方向性にすぐさま従うというより、自らの信念や価値観に基づいて行動を取るように動機づけられている部分があり<sup>4</sup>、策定した戦略・戦術通りに数千～数万人が動くようになるには時間がかかる。このように、戦略の変更に組織全体が納得し、その戦略が日々の活動に落とし込まれるようになるまで一筋縄ではいかない。

では、どのような組織であれば、この2つのステップを効果的に遂行できるのだろうか。マッキンゼーにおいては、このような組織の性質やあり方について長年にわたり研究を続けている。困難な状況下においても、戦略を定め、それを完遂するような組織にはある程度の共通点が存在する。本稿では、我々が「組織健康度(Organizational Health)」と呼んでいる考え方を紹介し、日本企業に対する意味合いを論じたい。

# 困難な状況下においても、戦略を定め、それを完遂するような組織にはある程度の共通点が存在する

<sup>1</sup> Hofstede insights

<sup>2</sup> "An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis" (マッキンゼー、2020年)

<sup>3</sup> Alfred Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial (1962年)、Kleinman, S., "Bridging the gap between a company's strategy and operating model" (マッキンゼー、2019年)

<sup>4</sup> OECD Jobs Strategy (2018年)、Matanle, P. and Matsui, K., "Lifetime employment in 21st century Japan: Stability and Resilience Under Pressure in the Japanese Management System" (2011年)

## 組織健康度とは

組織健康度とは、企業が持続的に成長し、生き残るために求められる要素がどの程度備わっているかを示すものである。通常、組織の健康度といった抽象的な概念は、業績評価の指標と異なり、数値で測れるものではないために自社の現状評価は主観的なものになりやすい。そのため、「去年よりは、少なくともここが解決した、改善した」というように、自社内において相対評価で語られることとなる。他社のお話を聞いたとしても、語る人の主観にも影響されるため、具体的な施策は理解できたとしても、それらがもたらす効果の程度については評価が困難である。

一方、「企業が持続的に成長し、生き残るために求められる要素がどの程度備わっているか」、すなわち、自社の組織健康度がどういう状態なのか—これは、企業人であれば誰しもが抱く関心と思われる。また、企業の更なる成長に向け、変革活動に着手する企業も多数存在するが、それらのほとんどが失敗に終わることからも、策定した戦略・戦術を日々変化する情勢に適應して完遂し、自社を成功に導ける企業の特徴を捉えることも、共通の課題のようにみえる<sup>5</sup>(図表1)。

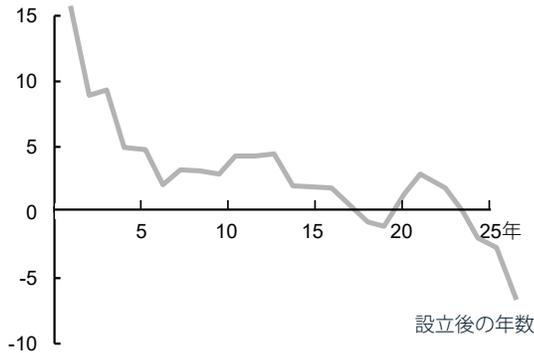
図表1

### 組織健康度創出のきっかけとなった2つの課題

概念図

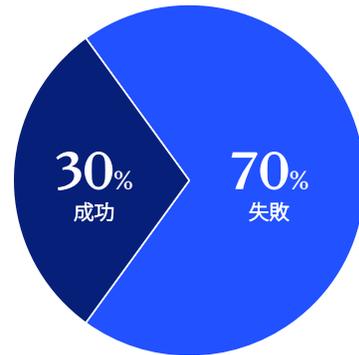
#### 高い業績を維持することは難しい

株主総利回り (TSR) vs. 業界平均



何がその背景にあるのか？

#### 多くの変革は失敗に終わる



その理由は？

資料: McKinsey & Company

<sup>5</sup> Tasler, N., Stop Using the Excuse "Organizational Change Is Hard" (2017年)

これらの課題認識に基づき、マッキンゼーはクライアント企業や学術研究者を含めた広範な調査・討議を行い、長期的に成功を収め、生き残る企業の特徴を定義しようと試みた<sup>6</sup>。ここで生まれたのが、組織健康度である。この考え方が生まれたのは、約25年前にさかのぼる。

さらに、組織健康度を定量化できるよう、組織健康度調査を開発した。本調査では、社員から100問程度の設問に対する回答を収集し、グローバルのベンチマークと比較して組織健康度を測定する。それら結果から、他社と比較した自社の立ち位置を偏差値に近い形で把握できる。その上で、変革すべき点や進化させるべき点を特定し、解決・改善の機会がある課題として整理し、行動計画に落とし込むのに活用していくものだ。

これまでに、2,500社超の社員800万人以上に対して調査を行っており<sup>7</sup>、現在も組織健康度と、長期的な業績との相関を分析し続けている<sup>8</sup>。例えば、2000年代前半の調査では、組織健康度が上位25%にランクインしている企業は、下位25%の企業よりも約3倍高い株主総利回り(TRS)を生み出していることが判明した<sup>9</sup>。なお、日本企業についても一定程度の検証が進んでおり、本稿でその一部を紹介していく。

### 企業の持続的成長および存続に必要な要素

組織健康度の開発を通じ、企業が持続的に成長し、生き残るために求められる要素は、3つの領域に集約されることが明らかとなった。それは、「整合性 (Alignment)」「実行力 (Execution)」「進化適応力 (Renewal)」である。まず1つ目の「整合性」とは、企業としての方向性が経営陣および社員全体で共有・合意されており、それを各層のリーダーシップが意思決定や日々の行動で体現し、最終的には企業の風土・文化に根付いているかということである。日本企業でいえば、忖度という形でのリーダーシップの発現も含むといえる。企業の持つ固有の風土や文化が、方向性と「整合」するという考え方は、長寿企業の多い日本<sup>10</sup>では特に馴染みやすいのではないであろうか。

2つ目の「実行力」については、日々クライアント企業の方々と対話する際に、自信のある声を聞くことが多い部分となる。「うちの企業は、結局なんだかんだ言って最後はやり切るんです」「一旦決めれば必ずやる、素直で真面目な社員ばかりです」など、業界を跨いで一度は聞かれる発言である。しかし、このような文脈で語られる実行力は、生き残りに必要な要素の実行力としては、ごく一部分となる。企業を長期的に成功に導く実行力とは、役割や権限を適切に設計し、しかるべき業績管理・結果指標でリスク管理を行い、組織に必要なスキルが備わっている、または不足している場合は速やかに補充し、効果的かつ多面的な動機づけにより社員のモチベーションを高い状態に保てる力のことを指す。企業を存続させる実行力を構築するにあたっては、「実行」という言葉の意味するところを徹底的に要素分解し、検討する必要がある。日本の企業文化において、「実行」という簡潔で分かりやすい言葉があるがゆえに、単に「決められたことを行うだけ」と思われがちであるので留意する必要がある。

3つ目の「進化適応力」とは、外的環境を理解し、顧客を含めた幅広いステークホルダーの声に耳を傾け、学習し、新しいやり方を取り入れていく力である。イノベーションを起こすということも、この領域に含まれる要素となるが、ここでのポイントは、自らを進化させる部分にも焦点を当てるということである。何かヒット商品・サービスを生み出すということのみならず、そのような活動を継続し、競争優位性を築いていくという視点である。

<sup>6</sup> Keller, S. et al., "How do I transform my organization's performance?" (マッキンゼー, 2011年)

<sup>7</sup> "Camp, A. et al., "Organizational health is (still) the key to long-term performance" (マッキンゼー, 2024年2月12日)

<sup>8</sup> Price, C. and Keller, S., Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage (John Wiley & Sons, 2011年)

<sup>9</sup> Smet, A. et al., "The hidden value of organizational health—and how to capture it" (マッキンゼークォーターリー, 2014年4月1日)

<sup>10</sup> 日経BPコンサルティング「世界の長寿企業ランキング」(2020年4月6日)

以上の3つの領域におけるスコアについて、組織健康度調査を実施した日本企業の状況をグローバル企業と比較してみると、各社間の違いも大きいために一概には言えないが、全体的に低い結果となっている。その中でも、最も低い値となっているのは「進化適応力」である。

これらの3領域は、さらに、9つの指標に分解されている。これらは、組織健康度を高めるために優先されるべき要素であると、組織健康度開発・分析の過程で見出されたものである。具体的には、リーダーシップ、方向性、企業風土、アカウントビリティ、モチベーション、組織スキル、業績・リスク管理、外部志向、イノベーション・学習能力の9つである(図表2)。

これらについて1つの鍵となっているのは、3領域すべてにリーダーシップが含まれているということである。ここでいうリーダーシップとは、必ずしも経営陣や上級管理職層のことを指しているわけではない。事業に関する意思決定を行い、成功に導き、会社として相応しい価値観を自らの言動を通じて表現できる人材のことである。したがって、あらゆるレベルで「上司」と呼ばれる人達が該当し、また単独で動いている人にも当てはまる場合があるといえる。「リード (lead)」という言葉の語源は、「導く、生み出す」を意味する古英語「lædan」とする説があり、さらにさかのぼると、インド・ヨーロッパ語で「境界線を越えて足を踏み出す」を意味する「leith」にルーツを持つともいわれている<sup>11</sup>。つまり、個人の姿勢を示すものであって、立場や役職を示すものではない。組織健康度の中核に位置付けられ、企業として生き残る力の要とも捉えられるリーダーシップが、このような個人の姿勢の集合体であるということは、留意すべき点であろう。

図表2

## 組織健康度の柱となる「整合性」「実行力」「進化適応力」の3つの領域を、9つの要素で測定する

### 組織健康度で重要な3領域を...

#### 整合性 (Alignment)

ビジョン・戦略の方向性は明確になっているか。また、リーダーの行動が組織の価値観・企業風土と整合しているか

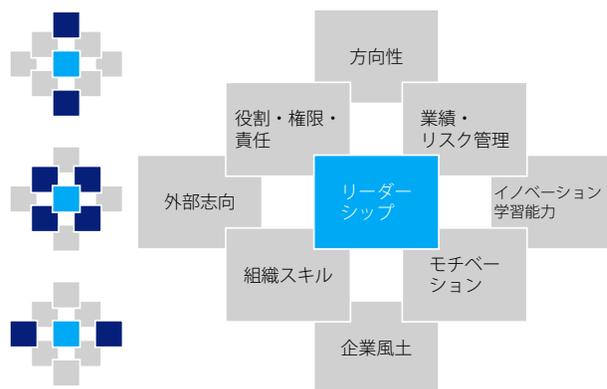
#### 実行力 (Execution)

役割・権限を明確にし、ビジョン・戦略を迅速かつ確実に実行しているか  
業績管理・結果指標でリスク管理を行っているか  
組織に必要なスキルが充足しているか  
社員のモチベーションは高いか

#### 進化適応力 (Renewal)

自社の状況および外的環境を理解し、適切に対応・適応しているか

### ... 9つの要素を組み合わせて測定する



リーダーシップは、「整合性」「実行力」「進化適応力」のすべての領域に含まれる

資料: McKinsey & Company

<sup>11</sup> Peter Senge, Hal Hamilton & John Kania, "The Dawn of System Leadership" (2015年), Middle English Compendium

ただ、「だから組織は人なのだ」と結論づけるのは早計である。組織健康度には、仕組みやプロセスに関するものなど、他にも8つの要素がある。以下に、整合性、実行力、進化適応力の3領域において、それぞれの評価指標となっている要素につき、日本企業に特有の状況も交えながら解説していく。

### 組織健康度: 整合性

「整合性」は、前述のリーダーシップ (Leadership) に加えて、方向性 (Direction)、企業風土 (Work Environment) の3つの要素で測定する。この領域は、どのようなことを実施するにしても、最初に取り組むべきものとしてクライアント企業にアドバイスすることが多い。ビジョンに沿った戦略を立案・策定し、社員に適切にコミュニケーションを取っているかを「方向性」と呼んでおり、各社の状況により必ずしも当てはまるわけではないが、これを一丁目一番地として抑えておく必要がある場合が多い。

もう1つの要素、「企業風土」は、社員が企業文化や職場環境を魅力的と考えているか、また実際にプラスの影響があるかといった観点である。向上させるには最も時間がかかる要素であることから、取り組みは早期に行い、長丁場で取り組むことが望ましいケースが多い。

### 組織健康度: 実行力

「実行力」は、リーダーシップ (Leadership)、アカウントビリティ (Accountability)、モチベーション (Motivation)、組織スキル (Capabilities)、業績・リスク管理 (Coordination & Control) の5つの要素から成る。前述の通り、ここでは各要素をさらに細分化して検討すべき領域となる。まず、日本の企業文化として最も馴染みにくい部分と考えられる「アカウントビリティ」を取り上げる。日本語で、この概念そのものを適切に一言で言い表すことは難しく、「説明責任」という言葉が近いようにも思えるが、組織健康度でアカウントビリティの意味するところは、各個人が自身の役割を明確に把握し、その役割の遂行に必要な権限が付与されており、責任を持って自身の役割を果たすことを指す。日本の企

業文化から遠いところにあると思われるこのアカウントビリティが、成功し生き残っていく組織に必要な要素の1つではあり、向上させるには様々な打ち手が必要となる。

日本企業でも、外資系企業に買収・統合された企業などでは、誰に責任が所在するのかについては明確になりつつあるようであるが、その責任を全うするのに必要な権限が与えられていないなど、体制が不十分なケースも見受けられることがある。ジョブ型人事制度を導入したり、成果主義を取り入れたりすることもアカウントビリティを向上させる打ち手となり得るが、それらが効果を発揮するには、社員一人ひとりに対してやりがいのある目標を設定し、評価、処遇、給与などとの関連づけが十分に行われている必要がある。

一方で、実行力の中で最も分かりやすいといえる要素は「モチベーション」である。企業組織について語られる時、モチベーションやエンゲージメントといった要素が、組織を動かす重要な鍵とみなされていることが多いと思われる。ここで重要なのは、戦略を実行するにあたり、それは1つの要素に過ぎないということ認識することである。組織健康度の考え方であれば、他に8つの要素があるため、全体の九分の一の役割ということになる。仕事への熱意だけでは、当然のことながら生き残るには不十分である。更には、このモチベーションを生み出す要因探求や要因分解についても、日本企業ではあまり実施されてこなかったのではないだろうか。日本で普及してきた終身雇用という制度は、モチベーションと一対一の関係ではないものの、多くの影響を与えている<sup>12</sup>。それゆえ、何がどのようにモチベーションの向上に効果があるのかについて、体系的に検証した事例は少ないように思われる。

組織健康度の研究では、モチベーションに影響を与える主な要素として、次の5つが高い相関を見出している:「会社の価値観の伝達」「魅力的なリーダー・ロールモデル」「キャリア機会・評価」「金銭的インセンティブ」「非金銭的インセンティブ」。終身雇用を、職業人生において給与を保証するものと定義すると、

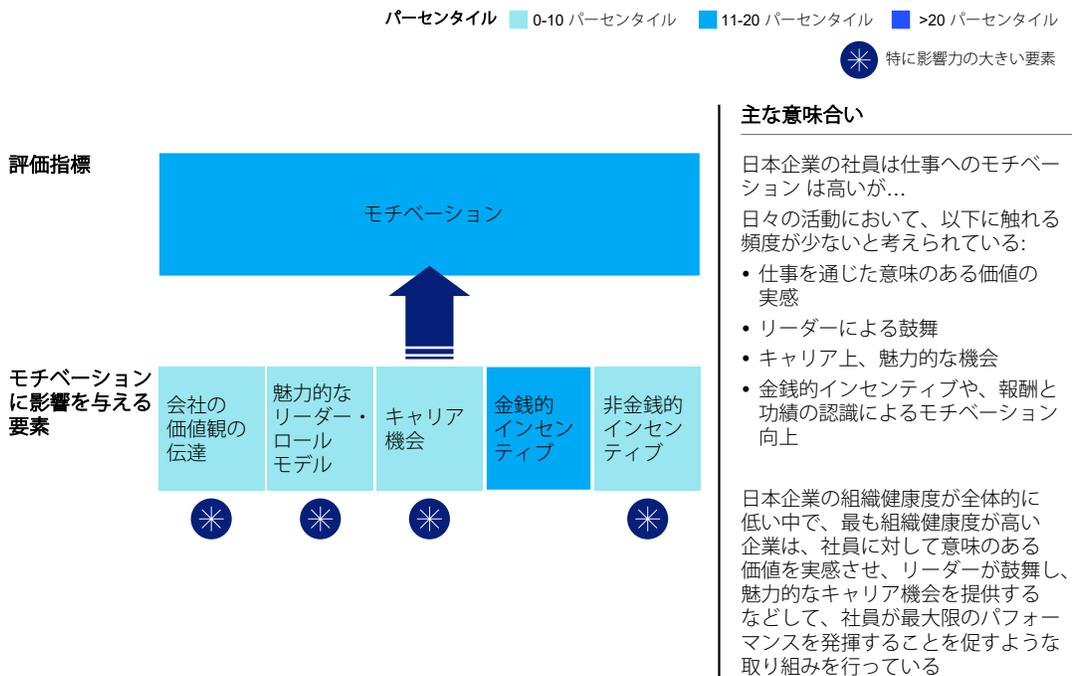
<sup>12</sup> 辻本臣哉「継続された失敗—日本的組織の問題—」『社会システム研究』第37号 (2018年)、土田道夫「従業員のモチベーションをめぐる法的課題」『日本労働研究雑誌』No.684 (2017年)

これらの5要素の中で最も結びつきが強いのは金銭的インセンティブということになる。「日本人はお金では動かない」「金銭的インセンティブは弊社にそぐわない」「やっぱり会社を良くしたいという気持ちで社員は動く」といった発言がよく聞かれる。これらの表現の裏には「職業人生の給与を保証されるという圧倒的な金銭的インセンティブがある中、その他の要素、例えばキャリア機会・評価や、非金銭的インセンティブ、魅力的なロールモデルといった分野は力を入れずともよく、現場発の自己発生的な動きに任せるだけでよかった」という具体的な意味合いもあると考えられる。実際、社員のモチベーションを向上させる活動は、一般的に日本企業は海外企業より少ないようであるが、モチベーション自体は相対的に高い結果となっている(図表3)。

実行力を構成するその他の要素は「組織スキル」である。検討すべきポイントは、組織に現在の戦略を実行し得るスキルがあるかどうかである。多くの場合、組織スキルというと、工場や店舗の現場力、前線の営業力、本社の生産性などに焦点が当てられ、長年にわたりずっと磨き込んでいくような能力であると認識されているのではないであろうか。もちろんこれらも重要な組織スキルであるが、全社戦略・経営視点で考えると、不足しているスキルを迅速に補充することも同様に重要なスキルとなる。社外から採用した人材を活用できない、デジタル人材の確保も活用も難しい、という課題がよく取り上げられるが<sup>13</sup>、戦略を実行するにあたり、必要なスキルを獲得することは不可欠な取り組みとなる。適材を確保するには人事部や各事業部に任せるのではなく、組織のリーダーがトップダウンで迅速に実行しなければ、戦略が要求するスピードについていけない場合が多い。

図表3

日本企業では、社員の仕事に対するモチベーションは相対的に高いが、モチベーションを向上させるための活動は一般的に海外企業より少ない



資料: McKinsey & Company

<sup>13</sup> 情報処理推進機構『IT人材白書2020: 今こそDXを加速せよ～選ばれる“企業”、選べる“人”になる～』(2020年)

しかしながら、人材確保に限ったことではなく、日本企業ではトップダウンで実行し、成功に導くことが難しく、頓挫する、または中途半端に終わるといった事例が散見される。様々なしがらみから、働き方や社員の評価のあり方などをトップの一存で抜本的に変えることが困難であることが多いからである。日本の伝統的企業が、社長や経営陣を内部昇格ではなく、社外や海外から招くケースでは、この問題を打破することも目的の1つになっていると考えられる。また別の例では、これまで実施が難しいと思われていたリモートワークや在宅勤務も、コロナ禍によって、日本でもいや応なく一気に広がりを見せた。これらのように、日本で組織の改革を行うには、しがらみのない人でないと出来ない、天災などの大きなきっかけが必要、などという考え方は、厳しい表現をすればリーダーの職務放棄である。組織スキルで重要な鍵を握る人材確保に関する取り組みの巧拙は、ある意味、リーダーの経営姿勢およびコミットメントを表しているともいえる。

実行力の最後に挙げるものは、「業績・リスク管理」である。これは、業績を正確に把握し、計画した活動の修正を行い、業績・活動結果に応じて適切に人事評価を行うことである。日本の企業人の特性として、比較的得意な領域に見えるかもしれない。しかし、ここも成長の余地がある分野である場合も散見される。例えば、予算管理の手法である。一般的には、1年に1度予算を立て、その予算の執行状況を確実に追っていくという手法を取っているのではないだろうか。一旦計画し、合意された数字を達成できない場合には相当の説明が必要となることから、万が一に備えて隠し球として予算計画には入れない計画を持つておくことや、元々のターゲットを低めに設定しておくことなどの動きが当然のことながら発生する。一方で、最近のベストプラクティスではこれらの問題を回避し、いかに高い目標を目指していくのかということを議論・実践している<sup>14</sup>。先進事例においては、四半期毎に戦略のそもそもの方向性を見直す仕組みを取り入れて柔軟性を担保しており、近年、業績・リスク管理は以前よりも動的に行われるようになってきている<sup>15</sup>。

## 組織健康度: 進化適応力

「進化適応力」は、リーダーシップ (Leadership)、外部志向 (External Orientation)、イノベーション・学習能力 (Innovation and learning) の3つの要素で測定する。「外部志向」とは、顧客、競合を含めた、複数のステークホルダーの動向を把握し、自社の行動に落とし込んでいるかということである。顧客や競合の動向を捉えるのは企業として当然の行為に思えるが、その調査結果を実際に自社の行動を適応させるまでに消化できているかについては、企業間で差があるように見受けられる。調査を実施し、報告会を開催したとしても、報告書は書類棚に放置されたままとなり、自社の動きに何の変化も起こらなかったということや、どの企業も一度は経験したことがあるのではないであろうか。また、そもそも社外の声を聞かず、内向きになっている企業も存在する。市場が成長していると、競合や業界の動向に目を向けずとも、売上げ・利益目標は達成できるので、目の前の課題解決に集中してしまうのである。日本ではマネジメント人材の流動性が低いことも影響しているのであるが、貪欲に顧客、競合、サプライヤーを理解し、適応しようとすることは、自社のみならず、業界を力強く成長させることにもつながる。

最後の要素となる「イノベーション・学習能力」とは、圧倒的に革新的な商品やサービスを創出する能力そのものというより、組織健康度では、社員の考え方、意識、日々の活動が、革新を産み出す土壌を醸成するようなものであるかに着目している。日本では、業界を問わずどのような企業でも、日々の改善活動といったものを社史の中のいずれかの時期で盛んに実施していたことがあると思われるが、そのような取り組みも含まれる。ただ、現場発の発想のみならず、外部環境や競争環境の変化を意識した上で活動が行われているかもポイントとなる。

<sup>14</sup> “Meeting the future: Dynamic risk management for uncertain times” (マッキンゼー、2020年)

<sup>15</sup> “Quarterly Business Review: How to extract benefits beyond transparency” (マッキンゼー、2020年)

## 日本企業の組織健康度

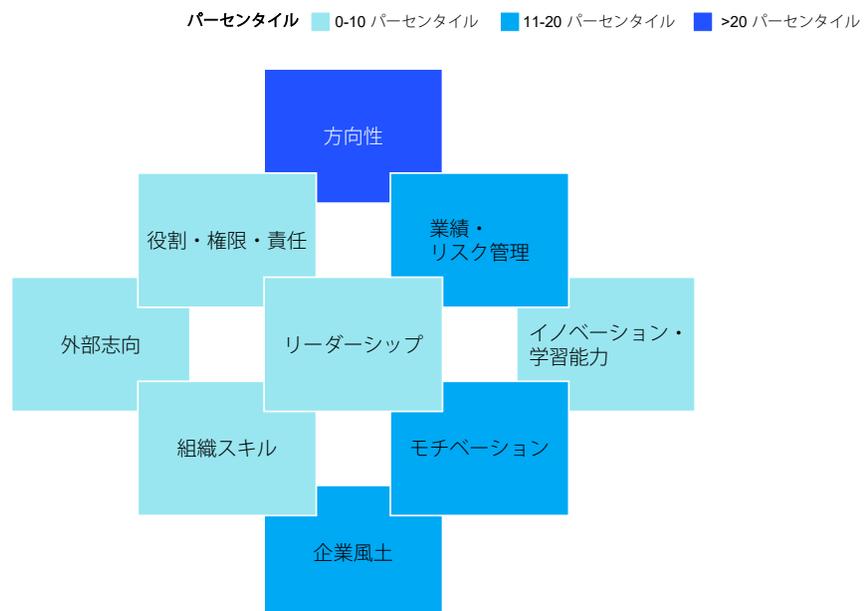
これまでに、日本でも組織健康度調査を実施している。組織健康度は、グローバルベンチマークと比較すると全体的に低く、総合スコアでは10パーセンタイル以下に位置している(図表4)。これは、調査に対して中立的または謙虚に答える日本人の傾向<sup>16</sup>を踏まえても、有意に低いと捉えられると考える。

ただし、スコアは9つの組織健康度の要素ごとに違いがある。「方向性」は比較的高く、「外部志向」が最も低い。方向性では、重要な意思決定プロセスに社員も関与できることが多い点がプラスに働いていることが判明している。外部志向については、そもそも必要であるとの認識が低く、顧客や競合を理解するという活動そのものが積極的に行われていないことを把握している。実際、組織健康度が高いグループと低いグループを比較すると、外部志向に関する活動量の違いが、総合的なスコアの差異をもたらす1つの要因となっている。

それでは、日本企業の組織健康度を向上させるには、何が最も効果的なのか – 長年にわたり調査を続けているが、各社で様々な点において状況が大きく異なっていることもあり、絶対的な正解といったものはいまだ特定するに至っていない。ただし、少なくともこの数年間に関しては、自社の価値観を社員の共感を呼ぶような形で伝え、そのことが社員の評価につながっているかという点が、組織健康度のスコアの差を生む最大の要因となっているということを述べておきたい。

図表4

### 日本企業の組織健康度は、グローバルベンチマークと比較して全体的に低い



資料: McKinsey & Company

<sup>16</sup> Chen et al., Response Style and Cross-Cultural Comparisons of Rating Scales Among East Asian and North American Students (1995年)

## おわりに

以上、組織健康度を軸として、企業が持続的に成長し、長きにわたって存続するために必要な要素について論じた。日本企業に対する意味合いや、日本企業に実施した組織健康度の調査データも一部紹介した。無論、各社間の違いも大きく、これらは最終的に完全にひとくりにすることはできないが、一般的な傾向と改善の機会を示唆するものとなれば幸いである。

日本企業では、終身雇用を前提としたメンバーシップ型雇用が主流となっており、多くのビジネスパーソンは長期にわたり1つの企業に在籍し、様々な部署を経験する。日本は、自社組織のことを何よりも皮膚感覚で把握しているリーダーが、経営者の大半を占めている国である。したがって、日本の多くの経営者は、変革に向けて戦略を立案する時に、星の数ほどの乗り越えなければならない自社特有の壁や落とし穴が見えてしまう。そのような困難な状況が予想される時に、動機づけが弱い経営者であれば、現状に甘んじて変革することを諦めるであろうし、動機づけが強い場合

は時間がかかっても1つずつ課題を克服し、着実に変革を実行していくであろう。オーナー社長のようなトップダウン型の指揮命令系統が機能する会社であれば、上層部が決定した戦略を迅速に社員に指示・伝達し、組織はストレッチさせられながらも指示された戦略を実行していくであろう。

しかし、これは極めて属人的である。当然のことながら、属人性や経験知を一切排除する組織論は有り得ないが、経営者としてあるべき組織の青写真を描き、社員を導くには、自身の特性に頼るだけでは不十分である。組織が長期的に成長し、成功するには、組織全体が「組織健康度の高い」必要がある。組織健康度の考え方を活用し、自社組織を分析的視点で見える化し、財務諸表には表れない組織の強みと弱みを把握することが、自社に対する組織面での科学的な検証の一助となると考える。このような取り組みを通じて更に企業としての優位性を高め、どれほど厳しい状況に置かれても成長を遂げ、力強く生き残る企業の仲間入りを果たしてほしいと切に願う。

著者について：久家紀子はマッキンゼー東京オフィスのパートナー、組織・人材パフォーマンスグループのリーダー。

本稿の執筆にあたりご協力いただいた、OHIエキスパートPriyanjali Arora、マッキンゼー・トランスフォーメーションバイスプレジデント美甘政門、およびエクスターナルリレーションズチームに感謝の意を表す。

Designed by Visual Graphics Team Japan  
Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.