

CEO最初の100日 神話と現実

《日本の読者の皆様へ》

新任CEOに求められること——それは、まず自らの「経営アジェンダ」を決め、そのアジェンダや企業を取り巻く環境に適合する「経営スタイル」を固めること。そして、そのスタイルの持つ長所・短所を支え最高のパフォーマンスを発揮できる「経営チーム」を組成し、その経営スタイルとチームの持ち味を前提にした「CEOの時間の使い方」を定めること。さらに、これらすべてを柔軟性をもって磨きこんでいくこと、だと思います。

本稿で示される「CEO最初の100日の神話と現実」の根は実は一点のポイントにあるのかもしれませんが、すなわち、何が正しい選択であるかは、現在の自社がどういう経営ステージにあるのか、どういうチャレンジが求められているのか、そのなかで経営として最も重要な目的関数は何か、を見極めることなしにはありえないということです。こうした洞察をベースに、やるべきこと（経営アジェンダ）と、やり方（経営スタイル、チーム、時間の使い方）を決めていく必要があるのではないのでしょうか。

シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
杉田 浩章

経営トップを務めるのは難しいものだが、今日の激動するビジネス環境のなかでCEOの役割はかつてないほど複雑になっている。たとえば、CEOの評価に用いられる主要業績評価指標（KPI）の数は、「フォーチュン500」がつくられた1955年には4～7つだったが、今では約6倍にあたる25～40のKPIを用いるのが普通だ。新任のCEO——就任1年目のCEOが常にCEO全体の14～15%を占めているという——は、就任にともない多くの重要な課題をかかえることになるが、このような環境により、その難しさがいっそう増している。

一般に新任CEOにとって就任後100日間は蜜月期である。この準備期間中に課題を明らかにし、主要な目標を定め、スケジュール案を作成する。これらすべてを円滑に進めるために——できれば就任初日より前に——適切な100日プランを作成しておく必要がある。

私たちは長年、数多くの新任CEOのお手伝いをするなかで何度もこのようなプランを見てきたが、多くの場合に共通する5つの誤解が潜んでいることがわかってきた。この「最初の100日間についての5つの神話」は、ついやってみたくなくなってしまいかもしれないが、CEOのスタートを危うくする危険性がある。

神話と現実

以下、多様な業種のさまざまなクライアント企業のお手伝いをしてきた私たちの経験を基に、5つの神話と実際にうまくスタートできたCEOのやり方について、それぞれ事例をあげて考えてみたい。当然のことながら、これらの事例の詳細部分は変えてあり、いくつかの例を混ぜ合わせたところもある。

神話その1: 新任CEOは他者に注意を向け、何を変えるかを決めるために、これまでのやり方を調べるべきである

社外からCEOに就任した新リーダーの多くは、はじめに全精力を傾けてその企業を熱心に研究し、何はうまくいって、何はうまくいっていないかを見きわめようとする。成功を追い求めるあまり、その企業のこれまでの方向性を必要以上に変えてしまいたくなくなることがある。

業績が芳しくないある産業財企業の新任CEOは、就任直後、前任者の仕事を調べ、それを批判することにほとんどの時間を費やした。前CEOはスケールメリットが得られるようにプロセスを組み立てていたが、新しいCEOは分散型組織に再編した。前CEOは従業員の意欲を高める体系的なプログラムを導入していたが、新CEOは「社員のやり方を束縛しないように」それを廃止した。前CEOは事業計画の立案と評価を系統的に行っていたが、新CEOは事業目標について素早く合意を取り付けることをめざした。前CEOは公式の月例幹部・管理職会議を行うことを好んだが、新CEOはインフォーマルなやり方のほうが好きだった。

まもなく、新CEOはそれまでのやり方を覆すことだけを目的にいろいろなことを変えようとしているという見方が広がった。このCEOが就任してから1年経ったが、何がしたいのかいまだ明らかになっていなかった。この会社は明確で統一された方向性を欠いたまま漂っているように思われた。

現実: 新CEOがプランを立てるときに最初にしなければならないことのひとつは、自分自身の嗜好と動機を突きとめ、確認することである

最もうまく適応できる新任者とは、他者を精査すると同時に自らを省みることから始める者である。こうしたリーダーは一步下がって、どのように会社を率いていきたいのか、どのような印象を社内に植えつけたいのかを熟考する。

ある公益事業会社の新任CEOは、おおむね前任者の戦略を踏襲しつつ、いくつか小さな変更を加えることにした。しかし、リーダーシップ・スタイルだけは、がらりと変えた。そのCEOによると、彼は前任者のよ

うな「大勢の前で」演説するカリスマ型の能弁家とはまったく異なり、小グループで話す方がはるかにやりやすいのだという。そういう考えから、彼は第2層、第3層のリーダーたちによる、全体で200名くらいの委員会を設置し、定期的にミーティングを行った。そして、彼らを通じて、より密に直接伝えるやり方で組織全体にコミュニケーションを広げていった。するとあっという間に、これらの幹部・管理職たちが、企業戦略にこれまで以上に強力に取り組み、注力する兆しが見られるようになった。

神話その2: 新任のCEOは直ちに大胆な打ち手を取ることでやる気を証明する

新しいCEOのなかには、何らかの「素早い成果」を出し、できるだけ早くインパクトを与えることを義務と感じている者もいる。しかし、社内の状況に十分注意を払わずに、これをやろうとしてしまうケースも見られる。

外資系テクノロジー企業の新任CEOを引き継いだ、北米出身のある経営幹部の例をあげよう。彼は就任後数週間もたたないうちに、事業を方向転換し、組織も再編し、再活性化する計画を発表した。このCEOは、企業の状況について理解が不十分で、なかでも変化に対する従業員の抵抗を過小評価していた。彼は、イノベーション戦略、主要施設2か所の閉鎖、組織再編などを盛り込んだ構造改革プランをただちに実行に移した。取締役会や経営幹部はこのようなCEOの行動を強引で無神経だと考えた。その反動で計画の実行が遅れ、信頼性が失われ、それを取り戻すまでに大変な時間がかかってしまった。

現実: 洞察力のある新任CEOは、行動を起こす前に、社内の状況をしっかり把握する

早期に最大のインパクトをもたらす新任CEOはたいてい、何が会社を動かしているかを理解している。先見の明のあるCEOは、会社の中期的なニーズや自社特有の組織的背景への配慮を怠らない。これは大胆な打ち手を取るなどといったのではなく、予想外の結果が生じるのを避けるためによく考えることをお勧めしているのである。

ある大手メディア企業のCEOは就任までの8か月間、こうした面での危険性に留意し、自由になる時間をすべて、組織内の主なリーダーや外部のステークホルダーとの話し合いに費やした。彼らの意見を分析することで、イノベーションを追求すべき領域や成長領域を見きわめた。彼は、自分のビジョンに合うと思われる人を慎重に選び、経営チームをつくっていった。その根気は報われ、社内に信頼を植えつけ、士気を高める結果となった。

神話その3: 新CEOは、最高の人材を集めて経営陣を編成すべきである

新任CEOのなかには、経営陣の選考とはすなわち、最高レベルの人材を見つけ採用することだと考えている人もいる。

このような考えにもとづき、ある消費財企業の新CEOはずばぬけた幹部ばかりを経営陣に任命した。そのなかにはライバル企業から引き抜いた者も数名入っていた。しかしやがて、このグループはチームではなく、非常に高い能力を持った個人の集まりであり、自分自身の能力に対する認識以外ほとんど共通点はないことがわかってきた。そこから生まれたのは相乗効果ではなく縦割り型の弊害だった。全社最適というよりも個々の部署や事業部門のプラスになるように資源が配分された。その結果このCEOは、自分はリーダーとはいうものの、実際は幹部同士の妥協を求めて歩く役目を担っていることに気づいた。

現実: チームは部分の合計よりまさるものである。バランス、そして、相互に補強しあうことが必要だ 傑出した個人の力量があるだけでは、経営陣の一員となる資格として十分とはいえない。適合性という要素が必要になる。最適なチームのメンバーは相互に補完し合うスキルとスタイルを備えている。

明らかにこの教訓を十分に学んだと思われるある企業幹部が、ヨーロッパの大手輸送会社の新しいCEOに就任した。彼女は経営陣の選考にあたり、メンバー構成が、リーダーとしての経験、能力、人柄・スタイル、出身地域の各面で適切なバランスになるようにしたいと考えた。また、現在の人事考課では、連携への取り組みが個人の業績と同じくら

い重視されている。さらにこのCEOは、役員相互の信頼を深め、共通の目的意識を高めるために、定期的に役員合宿を行っている。

神話その4: 新CEOは直ちに、全役員・社員に対して厳しい基準を定めるべきである

新しいリーダーのなかには、あえて最初から非常に厳しい基準を設け、厳密な評価スケジュールを設定する者もいる。

アジア・パシフィック地域のあるエンターテインメント企業の新CEOは、野心的な成長戦略を策定して、管理職に詳細な目標を設定し、頻繁に進捗状況の報告を求めた。部下のなかには、目標が非現実的で、絶え間ない監視と社内報告が価値の実現より重視されるようになってきたと不満を言う者もいた。

現実: 新任のCEOは自分自身が評価の対象になる。その評価の基準が明らかになって初めて、CEOはどうしたら他者を最も効果的に評価できるかを判断することができる 新任CEOは就任前に、自分自身に対する期待と成功の指標について率直に話し合っておくべきである。そうすれば、他の者の評価指標を決めるときにその基準を考慮に入れることができる。

このような考えから、ある世界的メーカーの新任CEOはさまざまなステークホルダーの代表者に話を聞いて、彼らが自分がCEOになることでどんな結果を望んでいるかを理解しようとした。その結果彼女は、成長の重要な基盤として質の高い統合サプライチェーンを構築することを、主な目標とすべきだと納得した。また経営陣に提案していた要求水準をゆるめるとともに、人事考課ではトライ・アンド・エラーを高く評価すると説明した。経営陣は、このような自由が与えられたことを励みに、今まで試みたことのない手法をいくつか試行した。その結果、同社は世界有数のサプライチェーンを持つ企業として頭角を現すようになった。

神話その5: 新任CEOは社内で誰よりも知識にたけていなければならない

新しいCEOのなかには、幅広い専門知識こそ意思決定の最善の基盤であると考え、問題のあらゆる側面に完全に習熟しようとする者もいる。

あるヘルスケア企業で成績トップの幹部が、自分より年長で勤務年数も長い幹部たちを飛び越えてCEOに抜擢された。これらの幹部のうち2人は研究開発と財務畑の出身で、新CEOは両分野の経験がほとんどなかった。彼は脅威を感じ、対応策としてこの2科目についての短期集中コースを受講した。幹部たちが建設的な提案をするたびに、CEOは自分の方がもっとよくわかっているという対応をした。しかし実際にはわかっていた。部門責任者の一人の言葉を借りれば「CEOはどんなテーマについても、自分はよくわかっていると想像している。実際はそうでもないのに」という状況だった。

現実: 専門知識は役に立つが、不可欠なのは、基本的な知識・洞察と相手の言うことに耳を傾ける能力である 前述の例とは逆に、社外から登用されたラテンアメリカのある金融サービス企業の新任CEOは、さまざまな専門分野についてそこそこの勉強をした——その結果、専門知識を誇るほどではないが、適切な質問ができるようになった。その後、各機能部門の責任者との1対1の対話で、現在の問題と今後生じる可能性のある問題について協議した。彼は部門責任者たちのすぐれた専門知識を認め、その意見に従ったが、自己満足や安易な思い込みに疑問を投げかける程度の知識は十分持ち合わせていた。

あらゆるCEOに求められること

すべてのなかでおそらく最も危険な神話は、最初の100日間にCEOの成功を保証する何らかの秘策が——多分まだ見つからないだけで——あるに違いないということだ。そんな考えは捨ててしまおう。絶対確実な方法などあるはずがない。

とはいうものの、やはりすべての新任CEOがおさえるべき普遍的なことがある。新CEOは当座の時間を使って調査したり、相談したり、内省したりして、新たな職務に万全の準備をする必要がある。ステーク

ホルダーからの厳しい、しばしば敵意に満ちた視線や、さまざまな経営上の重要課題についてのプレッシャー、相反する要求に耐えられるよう覚悟を決めなければならない。またどんなときでも柔軟性を保つべきである。

最も知識が豊富で決断力のあるリーダーがCEOとして最も大きな成功を収めるとは限らない。最高のチームをつくり、組織のミッションにそって一貫性のあるビジョンをそのチームに染み込ませ、そのビジョンを実現しようという意欲を引き出すリーダーこそ、CEOとして最大の成功を収められることが多いのである。

Roseline Torres
Peter Tollman

本稿は、BCGレポート“*Debunking the Myths of the First 100 Days: The Right Way and the Wrong Way for New CEOs to Approach Their Role*” (2013年1月)を抜粋・翻訳したものです。

Roseline Torres
BCG ニューヨーク・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター、
ピープル&オーガニゼーション・プラクティス リーダーシップ・トピックのグローバル・リーダー

Peter Tollman
BCG ボストン・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター、
ピープル&オーガニゼーション・プラクティス アメリカ地区リーダー