

CEOにとっての3つのキーワード: 関係性、カルチャー、連携とは

今はエキサイティングな時代ですが、ストレスの多い時代でもあります。世界は根本的に変化しており、CEOは大きなプレッシャーを感じています。貴社の取締役会においては、最近、CEOの置かれている状態を確認し、この未曾有の変化の時代にCEOをどのようにサポートできるかを確認しているでしょうか。

プロティビティが最近行ったグローバル調査では、リスク環境全般について、経営者層によってさまざまな見解があることが示されています¹。誰よりもCEOが2022年のビジネス環境の相対的なリスク度合を高く評価しており、その結果、リスク度合は2021年の最低評価から2022年では最高評価へと急上昇しています。また、CEOが「事業に重大な影響を及ぼす」と指摘したリスクは、調査した36件のうち2021年の4件から2022年には13件に増加しています。一方、取締役会では、2022年のリスク予想を2021年に比べて大幅に減少させ、36のリスクのうち「重大な影響」と評価したものはありませんでした。

CEOが「重大な影響」と評価したリスクの例としては、未来の仕事と職場のあり方、人材の獲得と維持、人件費の上昇、経済状況そのもの、サプライチェーンの混乱、資本へのアクセス、デジタルイノベーション、進行中のパンデミックの懸念、

新規市場参入者による市場シェアの喪失などが挙げられます。また、他の最近の世界的な調査では、72%のCEOが2022年に事業中断により職を失うことを懸念しています。

前述のプロティビティの調査と同様、この調査も前年の評価から顕著な上昇を反映しています。さらに、この調査では、94%の経営トップが3年以内にビジネスモデルの見直しが必要になると予想していることが指摘されています²。

もちろん、CEOによって異なりますが、この2つの調査は、CEOをグループとして理解するためのヒントを与えています。そして、どちらの調査でも、多くのCEOが手ごわい問題に直面していることを示唆しています。また、プロティビティの調査によると、CEOは、取締役会を含む他のビジネスリーダーよりも、現在のビジネス環境が、よりリスクが高いと考えていることが示されています。

1 「2022年と2031年のトップリスクに関する経営者の視点」プロティビティとNC州立大学のERMイニシアチブ(2021年12月): www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-top-risks-survey (日本語版: <https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/2022-and-2031-executive-perspectives-top-risk>)

2 “CEO Are Worried About Losing Their Jobs in 2022,” by Arianne Cohen, Bloomberg, December 27, 2021: www.bloomberg.com/news/articles/2021-12-27/fearing-the-ax-in-2022-ceos-sweat-supply-chain-more-than-covid

現実問題として、変化のスピードは容赦なく加速しています。「大量自主退職時代」の到来、職場環境の激変、デジタル化による徹底した変革、サプライチェーンの寸断、急激なインフレ、中央銀行の政策の不確実性、環境・社会・ガバナンス（ESG）への期待の高まり、そして、なかなか収まらないパンデミックなど、すべてが、捉えどころのない「新常态」（ニューノーマル）を求める世界の変化を表しています。ビジネスモデルの見直しが目前に迫り、変化に対する組織の抵抗が懸念される中³、CEOは、市場の不確実性に伴うプレッシャーを人一倍強く感じているようです。

取締役会は、この未曾有の変化の時代におけるCEOの心理状態を理解し、CEOの成功のために何ができるかを理解・認識する必要があります。次のことを自問自答する必要があります。

- 戦略のどの部分が企業にとって最大のリスクとなるのか認識されていますか。またその理由は、企業のステークホルダーとの間で、最も重要なビジネスリスクについてコンセンサスを得るためのプロセスはありますか。
- 会社が巨大なリスクを引き受けているにもかかわらず、取締役会が気づいていない分野はないでしょうか。例えば、今後2～3年の間に事業を中止させ、組織に「防戦態勢」を固めさせてダメージコントロールに取り組まざるを得ないような脅威がないでしょうか。CEOは、組織が効果的なリスク軽減策を利用できるように、適切なチームをシナリオプランニングに参加させていますか。
- CEOがビジネスプランにおいて責任を持つべき点は何ですか。極端でも、もっともらしいシナリオに対してストレステストが行われましたか。
- 機能不全に陥り、是正が必要な箇所は社内で認識していますか。
- CEOの成功を支援するために、取締役会はどのようなことができますか。取締役会は、CEOが本当に必要としているアドバイスや助言を提供していますか。取締役会は、従来の慣行や、現在、特定の分野に焦点を当てていることで、逆にCEOの不安を助長していないでしょうか。
- CEOと取締役会は、承認された戦略を実行するために必要な人材とリソースを有していますか。組織のカルチャーは、人材を惹きつけるものになっていますか。それをCEOが知る方法がありますか。

これらの質問に対する回答の方向性と内容によっては、取締役会は、自信を持って将来に立ち向かう方法について、CEOと同じ見解を持つことに焦点を当てる必要があるかもしれません。そのためには、適切で、独立したアドバイザーを招いて将来の理解と準備に関連する特定の事柄について定期的にセッションを行うことが有効でしょう。取締役会は、関係性、カルチャー、連携に焦点を当てながら、CEOとの対話を始めることができます。

お客様と従業員によって定義される関係性を持続させることは、時代の課題です。 関係性を維持するためのコミットメントは、変化を受け入れ、現在および予想される市場の流れにビジネスを適応させることです。CEOは、関係性を維持することに重点を置きながら、力強く着実に行動することで、「重要なことを優先させること」を強調し、将来への自信を育んでいくことができます。このプロセスは、変化のスピードに合わせて、市場やお客様を理解することに組織を集中させることから始まり、進化する市場の需要やお客様のニーズに独自の方法で効果的に対応するため、会社の顧客対応プロセスや提供商品の継続的な改善へと続きます。

破壊的な変化が急速に進む環境では、関係性の追求は、得意分野で卓越した業績を上げている歴史の長い既存企業にとって難題となります⁴。これに対して、機敏さは、組織の関係性を維持するために不可欠です。機敏さは、製品のイノベーション以上に、進化する顧客体験に適応した新しいビジネスモデルやチャネルを通じて製品を市場に送り出すために必要です。それは、信頼性の高い洞察に満ちたデータに基づき、予測される需要に先んじたソリューションを市場に提供することによって可能となります。

CEOは、関係性を追求する上で、いくつかの根本的な問題に直面しています。

- 現在の市場動向と予想される市場動向から見て、戦略は正しいものでしょうか。また、適切な成果に焦点を合わせていますか。戦略の基礎となる重要な仮説が、時間の経過とともに変化する市場動向に対して有効であるかどうかを監視することは、戦略の関係性を「現実的に検証」する方法です。
- それを実行するための戦略やビジネスモデルは、軌道に乗っていますか。計画に対する実際のパフォーマンスはどのようなもので、組織が対処すべき逆風はないでしょうか。効果的な測定基準、対策、モニタリングにより、組織の継続的な関係性に対するCEOの信頼が得られます。

以上が、CEOのダッシュボード（計器盤）が示すべき分野です。

3 2022年と2031年の経営者のトップリスクへの視点

4 “The Essential Clayton Christensen Articles”, The Editors, Harvard Business Review, January 24, 2020: <https://hbr.org/2020/01/the-essential-clayton-christensen-articles>.

信頼と価値観に基づいた組織カルチャーは、重要な差異化要因になります。人材とカルチャーは、すべてのCEOにとって最重要事項であるべきです。先に述べたグローバル調査のひとつは、従業員のエンゲージメントと経験を通じて、人材の維持を倍増させることの重要性を指摘しています⁵。仕事と職場の未来は、スキルアップと再教育に対する大規模な投資の必要性を促しています。

また、競合他社に熟練工や再教育を受けた熟練工を奪われなためにも、維持は重要です。そのためには、戦略を実行するために必要な人材にとって魅力の核となる価値観を受け入れる、信頼に根ざしたカルチャーが必要です。多様性、公平性、DEI、そして人権、安全と福祉、誠実さと公正さへのコミットメントは、信頼を築きます。また、人々やその家族が暮らし、働き、遊ぶ場所への投資を通じて、地域社会にインパクトを与えることもできます。

CEOにとって、強力な企業カルチャーを構築し、維持することは、率直な対話と透明性から始まる、まさに地に足を付けた旅路です。リーダーは、秘密厳守を徹底した匿名調査によって従業員の本音を知り、その率直な思いを組織全体で共有し、その思いの大きさに応じて企業カルチャーや職場での体験を改善することを約束する必要があります。

従業員がしっかりと関係性を築き、リーダーが彼らのフィードバックに耳を傾け、彼らの体験を継続的に改善することに真にコミットしていることを理解すれば、信頼関係を構築し、核となる価値観を浸透させるプロセスによって、時間をかけて、CEOから定期的な戦略的なコミュニケーションを繰り返し取ることで自ずとうまくいくようになるのです。

CEOの最も重要な課題は「連携」です。CEOの連携への探求は、多くの分野に及んでいます。特に、大規模な変革の取り組みにおいては、最高経営責任者の直属の部下全員が同じ方向に引っ張られるように、経営陣から始める必要があります。市場や顧客ニーズのモニタリングを通じて関係性に焦点を当て、戦略、人材、プロセス、報告、テクノロジー、データを連携させる「プロ

ク・アンド・タックル」の側面から、経営陣の連携を実現します。

幹部レベルの連携は、常に重要視されてきた「トップの姿勢」を強化します。しかし、一般社員は、CEOや経営陣の発言よりも、直属の上司の影響を強く受けます。だからこそ、「中間層のムード」と「トップの姿勢」を一致させることが、最高責任者には欠かせないのです。この点では、戦略と連動した業績予想と報酬制度、効果的なエスカレーションプロセス、中間層のムードや「底辺のざわめき」の定期的な評価が重要なツールとなります。また、取締役やCEOは、独立したリスク管理部門が揭示し、監査報告書に記された警告の前兆に注意を払う必要があります。

また、核となる価値観を取り入れることも必要です。これは、望ましい行動の模範となるリーダーを中心としたトップから始まります。リーダーは、あることを言いながら、別のことをすることは許されません。方針を決めて、それを守らないということはありません。CEOは、自社を差別化し、購買者の共感を得るために、ブランドを代表する行動を決定し、その行動を意図的かつ誠実に組織全体で推進する必要があります。これらの行動は、敬意と尊厳をもって他者に接することを訴えるべきです。

要約すると、不確実性と高まる期待という前例のない環境の中で、CEOたちはプレッシャーを感じているのです。もし、関係性、カルチャー、連携のうち1つ以上がCEOが懸念していることの根底にある場合、取締役会はそれに応じて焦点を変え、忠実義務に見合った価値を取締役会として提供できるようにしなければならぬのです。

プロテビティの支援

プロテビティは、上場企業や非上場企業の役員を対象に、漸進的な変化や破壊的な変化に関連するリスクなど、組織の主要リスクの特定と管理を支援しています。企業内部とは別の問題について、経験豊かで公平な視点と、企業のリスクの特性に沿った分析的な評価アプローチを提供します。

5 2022年と2031年の経営者のトップリスクへの視点

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロテビティとその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。プロテビティは、1948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。