

第5回 戦略実行のためのティッピング・ポイント・リーダーシップ

■ブルー・オーシャン戦略にみるリーダーシップ論

INSEAD のキム教授らが提唱したブルー・オーシャン戦略とは、既存の競争市場が血で血を洗う「レッド・オーシャン」であることから、未開拓で競争のない市場である「ブルー・オーシャン」の発見、ないしは創造を目指す戦略であることはとても有名です。

学問としての成り立ちを簡単に説明すると、M・ポーターの競争戦略がミクロ経済学に属する産業組織論をベースにした産業構造派であることに対し、ブルー・オーシャン戦略はマクロ経済学に属する内生的成長理論がベースとなっている再構築派であることが大きな特徴といえます。たとえば、前者では「低価格戦略と差別化戦略の間で二者択一が必要」としていることに対し、後者では「低コストと顧客への高付加価値提供(差別化)は両立し得る」と主張しています。

このようなブルー・オーシャン戦略にはいくつかの重要な概念がありますが、一般には新市場創造の土台となる概念であるバリュー・イノベーションや、戦略策定のための具体的ツールである戦略キャンバスなどに注目が集まりがちです。

しかし、これらのフレームワークにより策定された戦略を実行するために、ブルー・オーシャン戦略では、ふたつの重要な概念が提示されています。すなわち、組織面のハードルを乗り越えるための大転換を実現する「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」と、戦略実行のために組織内の共鳴を導き出す「フェア・プロセス」です。

前置きが長くなりましたが、今回はリーダーシップ論への示唆を得るため、ブルー・オーシャン戦略の「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」について考えます。

■ティッピング・ポイント・リーダーシップとは

ティッピング・ポイント(tipping point)とは、転機という意味でターニング・ポイント(turning point)と同義語ですが、ティッピング・ポイントには大きな転換点というより強い変化の意味が加わります。もともとは半世紀前の社会学にルーツを持つこの概念は、マーケティング論におけるバイラル(口コミ)・マーケティングの中にも取り入れられています。

マーケティング論における定義としては「あるアイデアや流行もしくは社会的行動が、閾値(しきいち)を越えて一気に流れ出し、野火のように広がる劇的瞬間」ということになります。M・グラッドウェルは、売れなかったモノが突然爆発的に売れたり、犯罪率が著しく増減したりといった謎の多い社会現象を説明しようと、この概念を提唱しました。

一方、ブルー・オーシャン戦略では、組織における戦略実行の手段として「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」が位置付けられています。そのコアとなる「どのような組織でも、一定数を超える人々が信念を抱き、熱意を傾ければ、そのアイデアは大きな流行となって広がっていく」という考え方は、上述のティッピング・ポイントに基づいています。

組織の中でバリュー・イノベーションが起きたとき、多かれ少なかれ既存勢力からの抵抗が起こることは宿命といえます。それを抑えるため、「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」では、戦略の実行にまつわる4つの障害を乗り越えることがその要諦となります。

その4つの障害とは以下のとおりです。

1. 意識のハードル

レッド・オーシャンから抜け出さねばならないことを、数字ではなく現実を見せることでメンバーに気付かせ、戦略変更の必要性について目覚めさせる。

2. 経営資源のハードル

経営資源の膨張を目指すのではなく、限られた資源の価値を何倍にも高める。戦略キャンパスを利用して、重点領域に経営資源を集中し、非重点領域からは引き揚げ、必要な経営資源を交換により手に入れる。

3. 士気のハードル

組織に強い影響力を誇る中心人物だけに徹底して働きかけ、士気が高まった中心人物の行動を組織内で目立たせる(金魚鉢に入れるたとえから、金魚鉢マネジメントという)。その後目標を細分化することでメンバー全員に当事者意識を促し、やる気を引き出す。

4. 政治的なハードル

経営層の中から守護神となるアドバイザーを得て、大敵である改革反対派を孤立させるなどして沈黙させる。大敵に反論の余地を与えない準備が不可欠。

もともとは、キム教授らがブルー・オーシャン戦略をうまく実行した組織を調べてみたところ、これら4つのハードルを乗り越えた「ティッピング・ポイントを生み出すリーダーシップの発揮」が共通して発見されたことから、ブルー・オーシャン戦略の体系に組み入れられたとのこと。

■人を動かすレバレッジ効果

組織変革にまつわる従来の理論は、大勢のメンバーの心に直接訴えかけようとするため、経営資源の膨張を招きます。また、抵抗勢力に改革の存在を認識させ、その芽を早い段階で摘まれかねません。せっかくバリュー・イノベーションが起こせたとしても、組織においてそれを結実させるためには、人の問題と対峙することは不可避であると考えねばなりません。

人と組織に関わる人間が、戦略思考を備えたリーダーシップが発揮できなければ、戦略実行も覚束ないものとなります。今回取り上げた「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」を発揮することは、局地戦により仕掛けた変革を、最終的には組織全体へ波及させるという、ある意味「人を動かすレバレッジ効果を狙う戦略」ともいえます。こうした戦略思考のリーダーシップを備えることが、変革が必要とされる組織では重要となります。

参考文献

- Kim, W.C., and R. Mauborgne [2003], “Tipping Point Leadership,” Harvard Business Review, April 2003, pp.60–69. (「NY 市警の改革者に学ぶ ティッピング・ポイント・リーダーシップ」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年12月号。)
- W・チャン・キム, R・モボルニョ『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社。
- M・グラッドウェル『ティッピング・ポイント』飛鳥新社。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075