

CHANGE LEADER

「多様性」と「全員参加」を実現させる
リーダーシップの身につけ方

————— ムーンブライド株式会社 —————

中村基樹
MOTOKI NAKAMURA

西村聖司
SEIJI NISHIMURA

河上祐毅
YUKI KAWAKAMI

はじめに

今こそ、チェンジ・リーダーが必要だ

時代の変革がスピード感を増している昨今では、その加速度もさらにあがっています。

あらゆる技術革新が社会を変え、例えば自動車の自動運転技術は実用化に手が届くところまで来ています。スマートフォンの普及率は9割を超え、スマートデバイスを含めた家電との連携は急速に普及し、朝起きてから寝るまで、ITサービスの恩恵なしでは過ごせないほどです。

それに加えて、環境の変化も大きく注目されています。新型コロナウイルス感染症による世界的な混乱を、誰が予測できたでしょうか。飲食業や旅行業をはじめ、あらゆる業界にその影を落とし、倒産・廃業する事業者も増えています。企業においては「働き方改革」がここ数年で法制度化され、多様なワークスタイルや副業など、30年前のビジネス界

では考えられなかったことが当たり前になりつつあります。今回のコロナ禍で、リモートワーク、オンライン会議も日常の風景になってきました。

かつて優秀だといわれていたようなビジネスパーソンが、もし3年間別世界に行き、2021年の現代に戻ってきたとしたら、もはや簡単にはリカバリーできないような世界になっているのではないのでしょうか。これは経営者にもいえることで、小さな状況の変化を見逃せば、大きな後れを取ることにつながる。そんな時代を私たちは生きています。

いつの世も、未来の予測は誰もできません。経営学者のピーター・F・ドラッカーは、「すでに起こった未来を探せ」と語りましたが、その主張のベースには「未来のことは誰も分からない」という考えがありました。

このような社会で、これからも生きるためには、何をし、どのようなキャリアを積み上げていかなければならないのでしょうか。

その1つの答えとして本書で述べたいのが、「チェンジ・リーダー（Change leader）を目指す」ということです。ここでいう「チェンジ・リーダー」とは、日々の小さな状況の変化に気づき、広い視野で先を見越して次の一手を素早く判断し、自分1人ではなく、周囲を巻き込みながら道を切り開いていくマインドと技術を持った人です。

これからの時代では、経営者や部長職、課長職にある人はもちろんですが、一般社員として働く個人にもそうしたマインドが必要です。なぜなら、意思や目的の違う個人が集まる組織で、このような時代の変化に反応し、スキルや役割を変えていくには、組織のプレイヤー全てが当事者意識を持った「全員参加」の視座がなければ難しいからです。

私たちは本書を通じて、この全員参加のあるべき形と、それをなし得るチェンジ・リーダーの養成に欠かせないものをご提案していきます。

高度経済成長の時代から現在に至るまで、ビジネスの常識やノウハウはあらゆる面で進化を遂げています。しかしながら、実際の仕事では、例えば中期計画を作成するにしても、すでに会社にある計画を少し改変して使う、というような、いわば「現行を踏襲したスタ

イル」がいまだにあるのではないでしょうか。これは私たちがコンサルティングに携わる中でも、よく感じることです。

現在の変革の時代において、このスタイルだけの解決はますます難しく、これまでの常識にとらわれないような発想を持たなくてはなりません。

「私たちの顧客は誰か」

「私たちが提供している価値はなにか」

このような根本的なところから見直しを求められているといってもいいでしょう。例えば金融機関向けのITサービスを提供する会社なら、これまでは金融機関にだけ目を向けていればよかったですかもしれませんが、ですが、今後は自動車メーカーや衣料品メーカーなど、金融系でない会社が金融サービスに参入するかもしれないため、それらにも目を向けてビジネスを行う必要があります。

トヨタ自動車の豊田章男社長が「『自動車をつくる会社』から、『モビリティカンパニー』に転換すること、そして、世界中の人々の『移動』に関わるあらゆるサービスを提

「供する会社になる」と宣言したように、長く携わってきたサービス自体を抜本的に再定義する企業も増えています。

チエンジ・リーダーに必要なこと

かつては、「仕事は背中を見て覚えろ」「自分について来い」というような、牽引型のリーダーが多く存在していました。しかし、これからの時代、少しの変化によって大きく道を誤ることもなりかねません。だからこそ、柔軟に状況を判断しながら、全てのメンバーの多様性を認め、強みを活かせる経営手法が必要です。そのためには、「全員参加」がカギを握ります。

その全員参加を成し遂げるには、まずは「強い気持ち」が欠かせません。さらに、組織のメンバーの心を束ね、共に課題を解決していくこうとする思いを共有するには、本人が誠実に、謙虚でなければいけません。そして、完璧なリーダーでないにしても、素直に「失敗した」ことをいえる度量を持った人間でなければならぬのではないのでしょうか。

また社内でのコミュニケーションだけでなく、外部の協力会社やビジネスパートナーとの

つながりも大切にしていくなかで、目標達成につながるイノベーションや新たなビジネスが生まれていきます。そこでは得意先のお客様だけを大切にするような世界ではなく、目の利益を度外視した、多様な交流というものが重要になってくるでしょう。

本書では、私たちがコンサルタントとして培ってきた経験から、今後どのようなマイルドで組織を運営すべきか、個人として生きていくべきかという指針を示していきます。この考えのベースには、かつて私たちが所属していたコンサルティング会社、アクセンチュアで学んだことが多く含まれています。

アクセンチュアのコアバリューには、「インテグリティ (Integrity)」というものがあります。日本語に訳すと「誠実」という意味で、周りを巻き込み、全員の視線を同じ方向に向ける、という思想です。みんなで知恵を出し合い、みんなで答えを考えていくという参加型経営では、この誠実さが不可欠です。

私たちの会社は、アクセンチュアの卒業生3人で起業しました。そして社員は増やさず、パートナーのネットワークを活用することで勝負してきました。今も創業メンバー、顧問、

バックオフィスメンバーのみで、他は全て個人事業主や起業家とネットワークを構築し、より多様化した運営を目指しています。この考えに賛同して仕事を任せてくれるお客様も多く、コロナ禍においても、多くのお客様にお声がけいただいています。

私たちは、前述のような変化に生き残る経営をお手伝いしたいと思っていますが、決して傍観者としてのアドバイスや、レポートイングのみに終始することは望んでいません。企業の多様性の1つとして、一緒になって組織の進むべき道を探っていく、そんな役割を果たしたいのです。

本書を読んでくださった方々が、チェンジ・リーダーの考え方、技術を身につけ、それぞれの持ち場で存分に力を発揮できることを願っていますし、私たちも引き続き、そのような存在を目指していきます。

はじめに 002

第1章

世の中はどうか変わったのか？

- 01 未来のチェンジ・リーダーが押さえない、ビジネス環境の変化 016
- 02 日々の仕事も暮らしも、後戻りはしない 023
- 03 デジタル技術なしでは、仕事も暮らしも成り立たない 027
- 04 業績を伸ばし続ける「GAFAM」 031
- 05 デジタル化が進む世界の現在地 035
- 06 カギを握る「データ活用」 042
- 07 データの覇権を巡る戦い 047

第2章

会社はこれから どう変わるのか？

- | | | | | | |
|----|-------------------------|-----|----|------------------|-----|
| 01 | 成功体験が通用しなくなった | 066 | 08 | 新技術のハイブ・サイクル | 050 |
| 02 | 多様性を企業・組織が単独で追求する難しさ | 074 | 09 | デジタル化の未来 | 056 |
| 03 | 顧客と会えない営業 | 083 | 10 | 目指すべきは「脅威にも強い社会」 | 059 |
| 04 | 社員がいない会社の価値 | 086 | 11 | 自分らしく生きる | 063 |
| 05 | 「社内の多様性＋社外エコシステム」が活路を拓く | 094 | | | |

第3章

リーダーはこれから どう変わるのか？

- | | | | | | |
|----|------------------------------|-----|----|-------------------|-----|
| 01 | 多様なリーダー像 | 116 | 06 | 顧客と共に創り出す | 100 |
| 02 | 危機を乗り越えられるのは「全員参加」を実現できるリーダー | 121 | 07 | 社外・異業種パートナーとつくる世界 | 106 |
| 03 | 多様な組織をつくろう | 125 | 08 | 自律性を高めた強い組織に | 108 |
| 04 | 新しいチェンジ・リーダーとは | 129 | 09 | アリがゾウを倒す | 112 |
| 05 | 「変えたい」という強い思い | 134 | | | |

第4章

会社員は

これからどう変わるのか？

- | | | |
|----|-------------------|-----|
| 06 | 誠実さ、謙虚さ、強い意思 | 139 |
| 07 | お客様 ✓ 私たち ✓ 私 | 143 |
| 08 | 多様な環境に身を置く | 146 |
| 09 | 振り返りを大切に | 151 |
| 10 | 自分の弱みを認め、他者の力を借りる | 159 |
| 11 | あなたが目指すべき姿 | 163 |
| 01 | 会社という居場所 | 166 |
| 02 | 組織に属することで得られる安心感 | 169 |
| 03 | 出社しない会社への帰属意識 | 176 |

第5章

スキル・働き方は これからどう変わるのか？

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| 01 | 10年間でコアコンピタンスをつくる | 204 |
| 02 | ロジカルシンキングはあらゆる仕事の土台 | 209 |
| 03 | 10年に1度のフルモデルチェンジ | 212 |
| 04 | 「働く」とは、他者と共に生きること | 181 |
| 05 | 短サイクル化するキャリア | 184 |
| 06 | 60年働く私たち | 191 |
| 07 | キャリアは自分でしかつくられない | 194 |
| 08 | グローバルへのチャンスと脅威は表裏一体 | 198 |
| 09 | 中学生のアプリがヒットする時代 | 201 |

04	毎年アップデート.....	219
05	右脳が刺激されるような活動を.....	222
06	組織で多様に働く.....	225
07	共感できる仲間と起業.....	230
08	「働き方」は二の次に考えよう.....	233
09	自分らしく働くために.....	236