

ノーノーマル時代を生き抜く  
リーダーシップ  
の教科書

LEADERSHIP IN  
NO NORMAL ERA

山本紳也

## はじめに

私たちはすでにノーマル時代に生きています。

2020年以降、新型コロナウイルス騒動（以下、コロナ禍）の影響もあつて、「ニューノーマル」という言葉を目にすることが多くなりました。

実はニューノーマルとは過去にも使われたことのある言葉です。2008年リーマンショック時に「景気が戻っても以前と同じ状態には戻らない」という意味で、アメリカのエコノミスト、エラリーアン氏が提唱したことにより、広く使われるようになりました。

今回コロナの登場で働き方やコミュニケーションの取り方までが変わり、今までの常識が通用しなくなり、「ニューノーマル」という「新しい常識」が生きる上で必要となってきたという意味で、日本でも一般的に使われた経緯があります。

人々の努力が実りコロナ禍が過ぎ去っても、デジタルによる変革（DX）が世の中の常識を変え、これまでとは異なるニューノーマルをスタンダードとして生きていく世界がくる、と識者は説きます。

しかし、その考えは変えた方が良いでしょう。コロナ以外でも、世界規模で想定以上の気候変動が世界を襲い、世界規模の半導体不足で製造業が混乱し、想定外の出来事で株価が乱高下し、生成AIの登場で一気に仕事の効率性が高まるだけでなく、人の言動にも変化を与える時代、もう新しい常識の時代が来るのではなく、もはや常識というものが存在しない、変化し続ける時代、すなわち「ノーノーマル時代」に入ったと考えるべきでしょう。新しい常識を追い求めるのもう止めましょう。

私たちは、すでにノーノーマル時代に生きているのです。

ノーノーマル時代、日本企業が変わるために求められていることは2つ。

1. 社員一人ひとりが常に、どうすればよいか (how) ではなく、何のためにやるのか (why) を考えるようになること。まさにパーパス (purpose、目的) を持つこと。
2. 他人との違いを尊重した上で (DE&I)、対等に議論ができるようになること。

この2つで、高度成長期、高度安定ビジネスモデルの上でつくり上げられた常識を打破することができ、ノーノーマルの時代を楽しみながら乗り切ることができるようになります。そし

て、その「場」をつくるのがリーダーの役割であり、今求められているリーダーシップです。

その実現のためのインフラストラクチャでありツールなのが、パーパス経営であり、人的資本経営であり、そしてジョブ型人事の議論でもあります。これらの実行は目的ではなく、あくまで真に組織と個人が成長するためのツール（手段）でしかありません。これらが、また掛け声だけで終わったり、形だけの形骸化した空箱にならないためにも、一人ひとりのリーダーシップの重要性が増しています。

安倍政権で始まった「働き方改革」もこのノーマル時代の働き方に向けたインフラ整備のための政策だったはずでした。ところが、世の中は、「働きやすさ改革」の追求にばかり走り、肝心の「働きがい改革」が置き去りにされました。「働きやすさ」も社員が生き活きと働くのに必要な最低限の環境を提供するインフラとしては大切です。ただ、これは衛生要因でしかありません。社員を動機付け、組織をイキイキ・ワクワクと働く社員の集団とするためには、動機付け要因たる「働きがい」が不可欠です。

「働きやすさ」は法整備や人事部門による就業規則や人事制度の改正で実現することができます。しかし「働きがい」は現場でしか生まれません。働きがい、本当の意味でモチベーションやエンゲージメントにつながり、雇用獲得（退職防止）と成果創出につながります。この

「働きたい」のインフラ整備がリーダーの役割なのです。

「心理的安全性」も同じです。心理的安全性の真の意味は、遠慮や忖度なしで本音をぶつけ合い議論のできる場づくりです。優しさではなくリスペクト（相手を尊重する）の話です。人はみんな異なります。生い立ちや生活環境が異なれば、価値観や常識感が異なります。経験の違いから知識や知恵も異なります。だからこそ、心理的安全性の確保された場で、違いをぶつけ合い、議論を続ける中で新しいアイデアが生まれ、新しい発見があり、イノベーションや生産性向上につながるのです。

日本でチームワークに何が大切かと聞くと「和」というような答えがよく聞かれます。一方、多様性が当たり前のアメリカで、チームワークに何が一番大切かと問うと「リスペクト（尊重）」という言葉が返ってきます。相手との違いを理解し尊重した上で、議論を戦わせるのがチームワークだと答えます。実は、「和」は結果であり、プロセスではありません。多様で複雑な時代に求められている、まさにダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）な組織が、心理的安全性につながります。このような場づくりが、リーダーに求められています。

友人のアメリカでも活躍したフォトグラファーから聞いた話を紹介しましょう。例えば、ファッションコーディネイター、メイクアップアーティスト、フォトグラファーなどプロフェッショナルが集まって作品をつくり上げるコマースシャル撮影の場で、アメリカだとそれぞれのプロが意見をぶつけ合い、お互いが納得するまで議論して作品をつくる一方で、日本では意見が対立すると何となくスポンサー（作品制作の素人）に判断を求めそれに従うと言います。結果、無難な作品はできるものの、革新的な、あるいは世界に通用するような作品はできにくいということです。

過去の常識や正解のあった時代ではなく、将来が誰にもわからない、常識（ノーマル）の存在しないノーマルの時代には、プロフェッショナル一人ひとりが考え、議論して意思決定に繋げるような場が求められます。

過去の常識や雰囲気を通り切り、参加者全員が真剣に生き活きと働ける場をつくることのできるリーダーシップが必要なのです。

コロナ禍という想定外の事象によって、2020年、世界中で生活環境が変わり、それまで

の常識が大きく変わりました。しかし、これはある日突然起こったことで多くの人が戸惑い困惑したただけであり、少し考えてみると、実はここ10年で、私たちの生活では多くの常識の変化が起こっています。スマホの登場だけでも、どれだけ私たちの生活が変わり、私たちの常識が変わったか考えればおわかりでしょう。待ち合わせがなくなりました。現金を使うことが激減しました。いつでもどこでも情報が取れるようになりました。あつという間にローカル情報が世界に拡散されるようになりました。

VUCAという言葉を耳にされたことのある方も多いでしょう。英語の世界ではリーマンショック後の2010年くらいから頻繁に使われるようになりました。VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を並べたアクロニムですが、語源は1990年代後半、全く先の読めないアフガン戦争の野戦の中で生まれた軍事用語とされています。これが、2010年代になって急にビジネスの世界でも使われるようになりました。我々はVUCAの時代に生きています。英語の世界では、最近VUCAに変わり、BANI(Brittle(脆弱性)Anxious(不安)Non-Linear(非線形性)Incomprehensible(不可解々))という言葉も使われます。本書では、現時点ではより一般的なVUCAという言葉を使うことにします。

振り返ると、我々を取り巻くビジネス環境でも、グローバル化が加速し、多様な文化や歴史を背負った多様な人や多様な会社との付き合いが増えています。デジタル技術の進歩により急激な環境変化や過去の延長線上にはない変化が起こるようになりました。そのような時代に生まれ育った世代が出てくると、個人の価値観や考え方の多様性がさらに広がりました。今年売れている商品が来年以降売れ続ける保証が全くない時代。来月、突然新たな技術や商品が登場し、ビジネスの前提をゼロクリアされてしまうかもしれない時代。新しい技術の出現で日常のコミュニケーションの取り方まで変わってしまう時代。私たちの生きている現代は、まさにVUCAな時代。ノーノーノーマル時代になったといえるでしょう。

この本の構想をしていたタイミング（2021年1月末）で、それまでの情報交換・発信や写真や映像の保存・交換を基本としていたSNSとは全く異なる、Clubhouseという音声みのSNSが登場しました。数日で大騒ぎになり、参加した人たちが、色々な使い方を模索し、わずか1週間で大ブームになりました。テレビなどのマスコミでも取り上げられ、Clubhouseが人間関係の在り方を変えるのではないかという説までありました。しかしその年の夏には、ほとんどの人が利用しないうまく影を潜め、Clubhouseは限定された一部の人のためのコ

コミュニケーションツールとして定着した感があります。

一方で、コロナ禍に利用の広まったZoomやTeamsのようなオンラインビデオコミュニケーションツールは、当初ビジネスユースだったものが個人ユースにも広がり、遠方にいる家族や海外にいる友人と気軽に話せるツールとして定着しました。このように、毎日の生活の最も基本であるコミュニケーションのあり方ひとつでも、数年前には想像もしなかった変化が起こっています。そして2022年にChatGPTの登場で生成AIという技術が身近になると、何かを調べることにとどまらず、文章を書いたり絵を描く手伝いや、行動や人生をAIに相談する人も増えました。

今後を考えると、仕事でもプライベートでも、かなりの活動が仮想空間メタバースの世界の中で行われるようになる可能性もあります。ただ、それがどういう世界なのか、それによって我々の生活にどのような変化が起こるのか、なかなか想像が付きません。多分、想像していてもその想像を超えることが起こるでしょう。

明らかに環境が変わるだろうことはわかる。でもどう変わるのかは全く想像できない。あるいは、想像を超えた何かが起こる。このように先が見えない、先の読めないノーノーマル時代

には、どのような組織を目指すのが正解なのか。どのようなリーダーシップを発揮するのが正解なのか。

いや、正解などという言葉を使うこと自体が間違っていると考えるべきでしょう。世の中、先が見えないのだから正解などないと考える時代に入っています。ということは、これまでのように、中長期で目標を設定し、一致団結してその目標達成を目指して行動する、リーダーはその方向性を指し示し、引かれた線路から外れないようにマネジメントする。そのような組織マネジメントやリーダーシップのあり方はもう通用しないのかもしれないかもしれません。常に多様な視点から議論が起こり、その結果、新しいアイデアが生まれイノベーションが起こる。でもそのイノベーションもすぐに陳腐化することさえ視野に入れておかなければならない。ひとつの絶対的な目標や解ではなく、ビジョンや強い想いを共有し、環境の変化にも常に柔軟に対応できる、そのようなしなやかな組織が、そしてそのしなやかな組織をつくることのできるリーダーが求められています。

本書では、ゴールの见えないノーノーマル時代に、身につけるべき10のリーダーシップコンピテンシーを解説しています。

- コンピューテンシー① 好奇心／Curiosity
- コンピューテンシー② 多様性／Diversity、Equity & Inclusion
- コンピューテンシー③ 謙虚／Humble
- コンピューテンシー④ 傾聴／Active Listening
- コンピューテンシー⑤ 倫理観／Ethical
- コンピューテンシー⑥ 公平性／Fairness
- コンピューテンシー⑦ 透明性／Transparency
- コンピューテンシー⑧ 適応性／Adaptability
- コンピューテンシー⑨ 俊敏性／Agility
- コンピューテンシー⑩ ビジネスマン／Visionary

これら10のコンピューテンシーは、これまでの時代でも必要と言われてきたものです。特に目新しいものではないかもしれませんが、しかし、正解の見えないノーノーマル時代になり、より必要とされます。皆さんは、この中のいくつ身についているでしょうか。10個すべてにおいて、自信がありますと言える人は少ないでしょう。でも、振り返ってみてください。今までに「こ

の人はすごいな。こんな人になりたいな」と思った上司。「この人の下で自分は成長したな。また、この人と仕事をしたいな」と思う先輩。あるいは仕事上の関係性ではなくても「こんな人になりたいな」と思った尊敬できる人。それらの人たちは、この10のコンピテンシーの多くを發揮していたのではないだろうか。

この本を読むことで、少しでも自分自身のリーダーシップを振り返り、これからの自身のキャリアを考えるきっかけになれば幸いです。各コンピテンシーを解説する章末に、簡単な質問を設けました。ご自分のリーダーシップコンピテンシーの棚卸にお使いください。自分はすでに身につけている、と考えているコンピテンシーも含め、新たな視点で再点検をしてみてください。

本書が、ノーノーマル時代の羅針盤になれば幸甚です。

2024年12月

山本紳也

目次

はじめに.....002

CHAPTER

1

ノーノーマル時代に求められる組織

業績のいい会社の社員は元気がいい.....020  
心理的安全性を高める.....021  
心理的安全性が高い職場をつくるには.....023  
心理的安全性がなかなか根付かない日本の組織文化.....025  
ウォーミングアップ 多様性視点の練習.....034

CHAPTER

2

ノーノーマル時代における  
10のリーダーシップコンピテンシー

オーセンティックリーダー.....040  
10のコンピテンシー.....045

## 3

## コンピテンシー① 好奇心／Curiosity

好奇心がすべての入口……………	050
好奇心から生まれたビジネス……………	055
好奇心をどう開発するか……………	056

コラム① リーダーが場をつくる……………	061
----------------------	-----

## 4

コンピテンシー② 多様性の受容／  
Diversity, Equity & Inclusion

DE&Iって何？なぜ必要？本当に必要？……………	064
ビジネスにおけるDE&Iの事例……………	065
世代間のダイバーシティ……………	067
日常生活のDE&I……………	071
エクイティ／Equityとは何か……………	073
多様性を受け入れる姿勢の身につけ方……………	075
組織で多様性を考えて議論する……………	076
多様性のある企業で働くということ……………	080
コラム② 異論を受け入れられない日本人……………	083

## コンピテンシー③ 謙虚さ／Humble

謙虚さがなぜ必要なのか	086
謙虚な上司	088
「もうやったことがある」	089
謙虚さを身につける	092

## コンピテンシー④ 傾聴／Active Listening

傾聴力で情報が自ずと集まる	096
傾聴のスキル	097
傾聴時の三原則	102
人を育てる傾聴	103
コラム⑤ 聴くことで伝えるリーダー	108

## コンピテンシー⑤ 倫理観／Ethical

今、倫理観を重視する理由	112
若者の倫理観についていけるのか	113
倫理観には多数の正解がある	116

## コンピテンシー⑥ 公平性／Fairness

重要だが難しい公平性	1	2	2
人事評価の公平性	1	2	3
公平 (Fair) と平等 (Equal) の違い	1	2	5
公平性理論	1	2	6
「公平に扱われている」と思われる状態をつくる	1	2	7
アンコンシャスバイアス	1	3	0
職場における公平性をいかに保つか	1	3	2

## コンピテンシー⑦ 透明性／Transparency

トランスペアレントな会社	1	3	8
トランスペアレントなリーダー	1	4	0
トランスペアレントでない日本の会社	1	4	3
トランスペアレントな個人	1	4	5
日本人は冷たい？	1	4	7
まずは自分から	1	5	0
コロナ禍でわかった透明性の重要度	1	5	2
コラム④ 若者が働きたい会社	1	5	5

## コンピテンシー⑧ 適応性／Adaptability

硬直性から適応性へ	1
適応性を身につける	1 6 2
この世に行き残る種とは	1 6 4

## コンピテンシー⑨ 俊敏性／Agility

将来が見えず目標を定められない世の中	1 6 8
朝令暮改上等	1 7 0
石橋を叩く前に渡ってみる、Fail Fast	1 7 3
アジャイルとサンクコストの話	1 7 5
コラム⑤ 目の当たりにした「日本人」	1 7 8

## コンピテンシー⑩ ビジヨナリー／Visionary

ビジヨナリーとは、圧倒的な強い想いと信念	1 8 8
ビジョンを語る部長と他人ごとを語る部長	1 8 9
「自分のビジョン」を語る	1 9 1

優しく厳しいリーダーを目指して

コラム⑥ ジョブ型から考えるグローバルリーダー…………… 203

ノーマル時代から求められるビジョン…………… 194

今までに出会ったビジョナリーリーダー…………… 197

シンプルに「あなたは何かしたいのか？」…………… 200

ビジネスは厳しいもの…………… 208

ビジネスの場で求められるリーダー…………… 209

おわりにく笑顔が絶えず、成長し続ける組織を目指して…………… 212