

ニューノーマルで求められる リーダーの要件

～創造的破壊を自ら生み出すリーダー～

コーン・フェリー・ジャパン
リワードソリューションリーダー
シニア プリンシパル
加藤 守和



新型コロナウイルスは、世界に大きな変化をもたらした。国境は分断され、人々は社会的距離を保つことを強いられた。ビジネスにも大きな影響を及ぼし、観光業界や外食業界は甚大な被害を受け、いまだ回復にはほど遠い状況である。一方で、世界中でオンライン化の流れは加速し、ICT関連の企業の躍進も目立った。ビデオ会議サービスを提供するZoomは、コロナ前後のわずか4カ月で会議参加者数が30倍に増え、1日3億人超が利用する巨大プラットフォームへと成長した。

コロナ禍は、世界中の企業に、生き残りをかけた猛スピードでの変化を促した。競合や異業種での提携など、今までにない動きも出てきた。医薬品業界では、ワクチン大手のサノフィ（仏）とグラクソ・スミスクライン（英）が共同でワクチン開発を進めている。製薬会社における新薬開発は生命線でもあり、従来の常識ではあり得ないレベルの提携といえよう。フォード・モーター（米）やゼネラルモーターズ（米）などの自動車業界では、医療機器メーカーと提携した人工呼吸器の製造にも取り組んでおり、今まででは考えられない産業を超えたパートナーシップも起きている。

日本でも、さまざまな産業で地殻変動ともいふべき大きな変化が起きている。感染者の広がりと同時に起きる外出自粛によって、大きな打撃を受けている外食産業では、従来にないスピードでデリバリーサービスが普及した。デリバリー大手の出前館では、苦境に立たされている飲食店従業員に対してデリバリースタッフとしての雇用を提供する従業員シェアを行い、大きな話題になった。ロボットによる配膳や配達などの非接触サービスも徐々に始まっており、ニューノーマルに向けて確実に変化が起きている。

新型コロナウイルスが人類にあらためて突き付けたのは、私たちビジネスパーソンはきわめて不確実な世

界の上で生きているという事実である。米中の対立をはじめとした国際情勢の緊張、人種問題や格差問題による政情不安など、世界中は混沌に満ちている。予測できないのは、世界情勢だけではない。レバノンの首都ベイルートでは倉庫の化学物質の大爆発により、都市全体に大きな被害をもたらした。日本も、地震や台風などの自然災害に常にさらされている国だ。

私たちビジネスパーソンが認識しなければならないことは、ポストコロナのニューノーマルにおいて、不確実性の高い事業環境の中でビジネスを行わなければならないということだ。ウイルスだけではなく、国際紛争や法規制の改定、自然災害や新たな技術革新など、ふとしたきっかけでビジネスが大きく暗転するリスクが常につきまとう。異業種からの参入が容易な現代においては、予想もつかない製品やサービスが業界を席卷することも少なくない。別の見方をすると、何かのきっかけを契機に大きく躍進する機会も同等にあるといえよう。

今までのリーダーシップの原則は、戦略や計画を示し、リソースを適切に配分し、うまく統制をはかっていくことであった。「PDCAサイクルを回す」ということが、企業マネジメントの王道であったことは、解説するまでもないだろう。しかし、事業環境や競合が著しく変化する状況においては、かつて立てた戦略や計画に固執すること自体が経営リスクとなる。環境変化を受け入れ、自ら立てた戦略・計画を捨て去り、新たな挑戦へ機敏に動き出さなければならない。コロナ禍は、まさに戦略・計画を前提から覆す出来事であったといえる。ポストコロナにおいても、予想もしないさまざまな変化が立て続けに起こり続けるだろう。

組織・人事コンサルティングファームであるコーン・フェリーがグローバルに行った調査で興味深い結

果が出ている。世界で活躍する795名の投資家やアナリストを対象に行った調査で、グローバルでは約67%の投資家が旧来型の伝統的リーダーシップでは今後の未来にフィットしないと回答したのだ。なかでも日本企業は、80%の投資家が伝統的リーダーシップに対して否定的な回答をしている。これは、世界中の投資家から、日本企業を取り巻く環境は変化に富んでおり、今までのリーダーシップでは勝ち残ることが難しいととらえられていることを示唆している。振り返ると、日本企業は平成の30年間で世界における存在感を失ってしまった。平成元年には世界の時価総額ランキングのトップ50社に32社がランクインしていたが、令和元年にはトヨタ自動車を残すのみになった。激動の平成の時代の中で、日本企業は変化に対応しきれずにズルズルと後退する歴史をたどってきた。これから先は、過去の成功の延長線上では勝ち残れない時代がきており、日本企業に対して向けられる投資家の視線が厳しいのは当然といえよう（図表1）。

コーン・フェリーが独自にもつ15万人ものリーダーシップのデータから、不確実な事業環境を勝ち抜くための、従来とは全く異なるリーダー像が見えてきた。将来においては、どのような産業においても、必ず外部からのディスラプション（破壊）を受ける。ディス

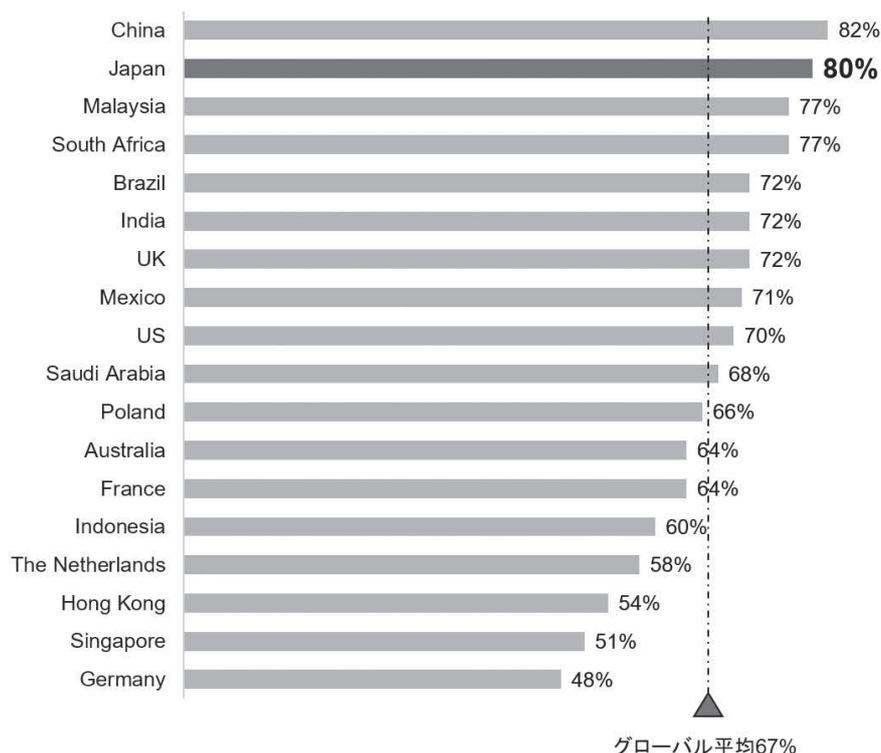
ラプションに単に対応するだけでは、生き残ることはできない。当面を凌ぐことはできても、ディスラプションは産業構造やビジネスモデルを大きく変えてしまうことが多々あるからだ。これを乗り切っていくためには、ディスラプションをリーダーが受け止め、自身の考えや価値観を見直し、変化に適応し、戦略や組織を抜本的につくりかえ、俊敏に行動へ移さなければならない。コーン・フェリーでは、このように創造的破壊を自ら起こせる新たなリーダーをセルフ・ディスラプティブ・リーダー（創造的破壊を自ら生み出すリーダー）と名付けた。

富士フィルムの古森重隆会長はお手本のような好例ともいえる。2000年代の富士フィルムはまさに破壊的イノベーションにさらされている企業であった。富士フィルムの売上げの6割を占めるコア事業であった写真フィルム事業は、デジタルカメラの普及により急激に市場が縮小していった。その縮小のスピードは凄まじく、年率2～3割の勢いであり、まさに本業消失の危機であった。そこで、自社の保有する技術の棚卸を行い、戦略の転換を断行した。フィルム事業で培った技術を転用し、スキンケア化粧品や液晶用フィルム、医薬品など新たな事業ポートフォリオに大転換したのだ。古森会長は当時、「トヨタは車がなくなったらどう

なるのか、新日鉄は鉄がなくなったらどうなるのか。われわれはそれほど危機に直面しているのかわからないのか」と檄を飛ばしたという。一方で、フィルム業界の巨人、コダックは市場の変化の脅威は感じていたが、株主価値や利益の最大化を求め、コスト削減などに取り組んだものの、時代の波に飲み込まれ、倒産の憂き目にあった。リーダーがディスラプションをどのようにとらえるかによって、企業の生死が分かれるといっても大袈裟ではないだろう。

この危機的な状況下で日本電産の永守重信会長は、日経新聞で次のようにコメントしている。「どんなに経済が落ち込んでも、リーマンショックの際は『会社のために働こう』と言いつづけた。だが、今回は自分と家族を守り、それから

図表1 投資家の予測
旧来の伝統的リーダーシップが今後の未来にフィットしないとする割合



© 2020 Korn Ferry. All rights reserved

会社だと。従業員は12万人以上いる。人命についてこれほど真剣に考えたことはない。(中略) 自国にサプライチェーンを戻すのはリスクを増すだけだ。40カ国以上に工場を持ち、リスクを分散したと思っていたが、部品のサプライチェーンにまで思いが完全には至ってなかった。猛省している。もう一回コロナ感染が広がったらどうするのかを考え、数年かけて作り替える」まさに、ディスラプションを受け入れ、自らの考えを見直し、戦略やオペレーションモデルを変革しようと取り組んでいる姿を見て取ることができる。

セルフ・ディスラプティブ・リーダーがこれからの変化に富んだ不確実な時代を導く新たなリーダー像であることは言うまでもない。コーン・フェリーでは、15万人のリーダーのデータ分析を進めるなかで、セルフ・ディスラプティブ・リーダーに共通する5つの重要な特質を特定した。それは、Anticipate (先見性)、Drive (活性化)、Accelerate (加速)、Partner (連携)、Trust (信頼) の5つの特性である(図表2)。簡単に言うと、環境変化を素早く察知し(Anticipate)、人々を活気づけ(Drive)、迅速かつ機動的に情報をつかんで行動し(Accelerate)、社内外とうまく連携し(Partner)、社員と信頼ある関係を構築し(Trust)、危機を乗り越えていく特質である。コーン・フェリーでは、この5つの特質の頭文字をとり、ADAPTモデルと呼んでいる。ADAPTの英単語は、「適応する」といった意味であるが、危機的状況にいち早く適応するセルフ・ディスラプティブ・リーダーの特質を表現

しているともいえる。進化論を提唱したダーウィンは、「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは変化に最もよく適応したものである」と言ったとされている。不確実な事業環境を生き抜くためには、適応(ADAPT)がカギというのは、生物も企業も同じであろう。

セルフ・ディスラプティブ・リーダーの特性をすべて備えていることが理想的な状態ではある。しかし、すべての特性を備えているリーダーは稀だ。リーダーシップは、国ごとに異なる特徴がある。国によって価値観や環境が大きく変わるからだ(図表3/図表4)。

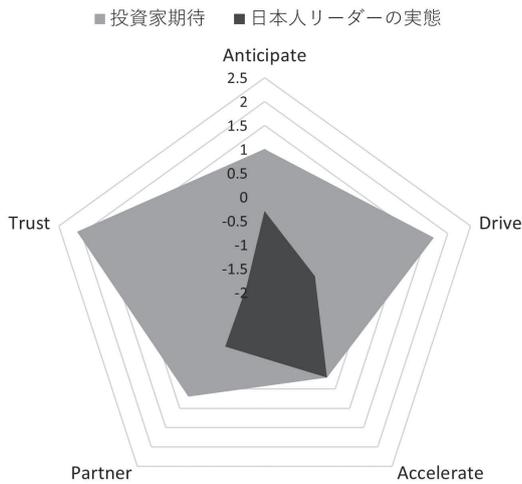
日本のリーダーは、AccelerateとAnticipateに比較的優れていることがわかる。日本企業は長きにわたり、二番手としてうまく立ち回ってきた。米国企業に追いつけ追い越せと改善を積み重ね、廉価で高品質な製品で世界中の市場を席卷した。しかし、この二番手戦略で今後も勝ち抜き続けることは難しいだろう。GAFAがよい例といえるが、トップランナーはあっとい間に市場を占有し、業界や市場のルールすらつくるようになる。一番手と二番手では、天と地ほどの差が出てくるのだ。また、中国企業をはじめとして、より低価格で手ごろな製品・サービスが次々と市場に投入され、競争は激化していく。二番手戦略をとっていると、次第に集団に埋もれ、過酷な競争を強いられるようになるのだ。

図表2 セルフ・ディスラプティブ・リーダーの特質 ADAPTモデル

<p>ANTICIPATE 先見性</p>	<p>環境変化を察知し、迅速に判断をおこない、機会を創出する 社会的要請をくみ取り、企業が果たすべき責任や方向性を明確に示す</p>
<p>DRIVE 活性化</p>	<p>存在意義や目的(パーパス)を示し、人々に勇気と活力を与える 人々が希望を持ち、内発的に動機づくための、前向きな環境を育む</p>
<p>ACCCELERATE 加速</p>	<p>新たな技術革新や事業モデルに関するノウハウや情報を素早く取り入れる 様々なアプローチや手法を機動的かつ柔軟に実行し、いち早く事業化に結び付ける</p>
<p>PARTNER 連携</p>	<p>社内外の連携を力強く促進し、強固なパートナーシップを築き上げる パートナーと相互に能力を補完しあい、高いシナジーを創出する</p>
<p>TRUST 信頼</p>	<p>組織と個人の間で相互成長に向けた強い信頼関係を構築する 多様な価値観を尊重し、個々人が目的意識を持ち、内発的な組織貢献ができる関係性をつくる</p>

図表3 日本のビジネスリーダーにおけるADAPTモデルの充足度

日本人リーダーの実態と投資家期待の分布



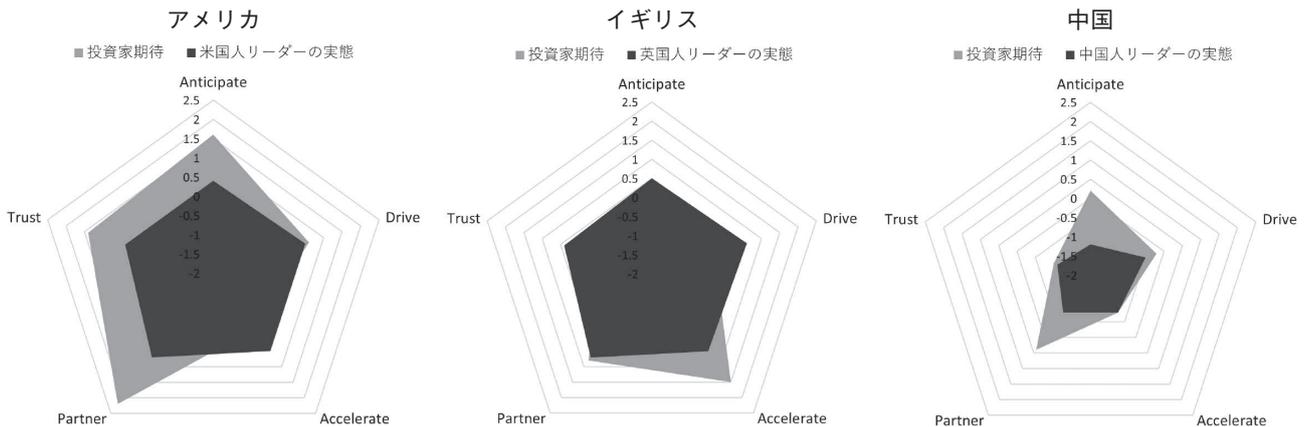
(出典) コーン・フェリー 調査結果より
※ゼロをグローバルアベレージとして、標準偏差をとったもの

各要素の相対的順位

	投資家期待	日本人リーダー実態
Anticipate (先見性)	3位	2位
Drive (活性化)	2位	4位
Accelerate (加速)	5位	1位
Partner (連携)	4位	3位
Trust (信頼)	1位	5位

© 2020 Korn Ferry, All rights reserved

図表4 参考) 他国でのビジネスリーダーにおけるADAPTモデルの充足度



(出典) コーン・フェリー 調査結果より
※ゼロをグローバルアベレージとして、標準偏差をとったもの

© 2020 Korn Ferry, All rights reserved

EV (電気自動車) のパイオニアであるテスラが時価総額でトヨタ自動車を抜いて自動車産業で世界のトップに躍り出た。世界の販売台数では、トヨタの10分の1であるが、市場の期待がそれだけ大きいということを意味している。高品質で廉価な製品を全世界にいきわたらせるトヨタより、新たな技術で社会インフラを変えていく可能性を感じさせるテスラを市場は評価しているといえるだろう。事実、コーン・フェリーの調査結果をみても、日本人リーダーはAccelerateが得意だが、投資家は最も優先度の低い項目としてみていることがわかる。

一方で、日本企業は、DriveとTrustが苦手というデータが出ている。これは、先行者を追いかけるのは得意だが、イノベーションは苦手という日本企業の実

態と重ね合わせることができる。イノベーションは、往々にして、異なるアイデアや分野の人たちがつながり、相互に意見を交わし合い、創発していくことで生まれることが多い。シリコンバレーのオフィスが色鮮やかで、無料のスナックや思わず足を止めたくなる休憩ブースが作られたりするのは、異なる分野の社員の偶発的な出会いを意図的に創り出すためでもある。しかし、そもそも社員の意欲が低く組織全体が不活性化の場合や、多様性が認められず、組織と個人に信頼関係が築けていない場合であれば、創発によるイノベーションを期待することは到底できない。これは、クリエイション (創造) が弱いということでもある。不確実な経営環境においては、今後、ディスラプションは何らかの形で必ず起こる。DriveとTrustが無ければ、

ディスラプションを目前にし、「会社のために皆で知恵を出し合って、新しい取り組みをやってみよう」という動きにつながりにくい。改善・改良に長けていても、不測の事態に陥ったときに、環境変化に合わせてしなやかに方向転換できなければ、生き残っていくことは難しいだろう。

日本人ビジネスリーダーのDriveやTrustが弱いということは、別の調査結果からもわかっている。米国の調査会社ギャラップによれば、エンゲージメントの高い「熱意あふれる社員」の割合は米国の32%に対して、日本企業はわずか6%に過ぎないという調査結果が出ている。また、日本企業の「やる気のない社員」は約70%にのぼるようだ。エンゲージメント調査については、コーン・フェリーでも支援しているが、世界のエンゲージメントレベルに比べて日本企業のエンゲージメントレベルは低い傾向にある。これは、会社が社員を活性化できていない、あるいは社員と十分な信頼関係を築けていないということを示唆している。

日本社会は、雇用の保全性が高く、まだまだ労働市場の流動性が不高いため、不活性な人材が社内に滞留してしまうという側面があり、仕方がない部分もある。しかし、日本人ビジネスパーソンエンゲージメントが低くてよいということでは決してない。

ディスラプションが起きた際に、エンゲージメントの高低は企業の成否を分ける。エンゲージメントの高い企業では、社員自らできることを探して、問題を乗り越えようとする。エンゲージメントの低い企業では、社員はトップからの指示を待つだけで、動きを止めてしまう。企業の業績は社員1人ひとりの成果の集積であり、この違いはとてつもなく大きい。

コロナ禍で多くの社員がテレワークを余儀なくされた際に、企業によって適応の度合いは大きく分かれた。適応度の高い企業は、現場の最前線に立つ社員の意見を取り入れ、さまざまな施策を次々と行っていった。いち早くイベントなどの中止を決め、それに代替する施策を行ったり、顧客や社員の安全確保のためにさまざまな手段を講じたりした。しかし、一方で会社全体の機能不全が起きてしまった企業も多い。顧客対応や安全確保などが後手に回ってしまう企業も多く出た。また、社員が上層部からの方針を「待ち」の姿勢でのぞみ、上層部からの方針がなかな

か出ないために停滞してしまう企業も多かった。危機下において、生存確率が高い企業がどちらかと問われれば、前者の適応力の高い企業であることは間違いない。そのような企業にするためには、平時からリーダーがDriveやTrustに努め、社員が会社に信頼感をもって自立的に動く組織をつくることが重要である。

ポストコロナのニューノーマルの世界では、一層、不確実性が増す一方である。何が起こるかかわからないVUCAな事業環境の中で、企業ができる備えは、「変化に強い組織」をつくることに尽きる。このような組織をつくれるリーダーは、従来の伝統的なリーダー像ではない。自身の考えや価値観を見直し、変化に適応し、戦略や組織を抜本的につくりかえ、俊敏に行動へ移せるセルフ・ディスラプティブ・リーダーである。常日頃から組織に活気と信頼をもたらし、いざという事態においては、状況を冷静に受け止め、新たな前提のもとで戦略や組織を再構築する俊敏さをもつ人が、これからの時代を切り開くリーダーである。企業にとっては、新たなリーダーモデルを理解し、計画的にこれらの素養をもつ人材を発掘し、育成・登用していくことが必要になってくるだろう。

あるグローバル企業では、いち早くセルフ・ディスラプティブ・リーダーの発掘と育成に取り組んでいる。次世代のリーダー人材に対して、オンラインでインタビューなどを行い、各人のコンピテンシーや性格特性などを把握し、ADAPTモデルと比較することで、セルフ・ディスラプティブ・リーダーの素養を持ち合わせているかを可視化するのだ。そのうえで、個々人の特性をフィードバックし、研修やコーチングなどの学びの機会を提供したり、修羅場経験としてのタフアサインメントを行ったりすることで、将来のセルフ・ディスラプティブ・リーダー候補者を徹底的に鍛えていくのだ。同社では、アフターコロナの変化に富んだ経営環境を乗り越えるのは組織と人の力に尽きると考えている。1人でも多くのセルフ・ディスラプティブ・リーダーを創り出していくことが、今後の企業の成否を分けると言っても過言ではないだろう。本稿が、ニューノーマルのビジネス環境を見据えて、変化に強い組織や人材をつくるうえでの大きな気づきにつながることを願っている。