

不透明な時代に 生き残る組織とは！

文 柴田一樹 サックストラテジー代表取締役

今回はデジタルから少し離れて、DXの柱となる組織の改革について深掘りしたいと思います。まずは、なぜ会社の変革が必要なのかを振り返りながら考えてみます。

「VUCA時代」の到来。VUCAとはビジネス環境や市場、組織、個人などあらゆる環境が変化し、将来の予測が困難になっている状況を意味します。「Volatility: 変動性」「Uncertainty: 不確実性」「Complexity: 複雑性」「Ambiguity: 曖昧性」の4つの単語の頭文字からとってVUCAです。

会社の中を見回してもハラスメントや働き方改革、給与体系、環境問題対策、ガバナンス、サステイナビリティ等、社会環境の変化に対応を進めていかなければならないことだらけです。さらにはビジネス

においてもグローバル化、デジタル化で新たな競合が国や業界を超えて、新しいユーザー価値という想定外の方法で登場する時代です。

このような状況でも企業は変化に適応しながら前進しなければなりません。しかし、残念ながら30年前に確立された日本の従来の組織の在り方では、始まった大きな変化には適応できないことがわかってきました。

日本の組織は一つの物やサービスを高効率(高品質、低価格、大量、迅速)に提供することで成功を収めてきました。組織は効率を追求するなかで決められたことをより正確に確実にこなす上で最適な体制が構築されてきました。2000年代に入ると日本の大手企業はこのままでは立ち

行かなくなる状況がくることを予測し始めます。

多くの大手企業はイノベーションの創出を目指し、組織改革や経営改革を断行しましたが、なかなか成果の上からない中でVUCAの時代が到来したわけです。1998年に創業したサイバーエージェントという会社があります。アメブロやアパマTVでご存じの方も多いのではないのでしょうか。2021年度の売上は6664億円、従業員は6000人強、年間1000億円以上の利益を生み出す会社になりました。

この会社の強みの一つに、会社全体が新しいことにチャレンジする風土が挙げられます。

それまでの当たり前から脱却する覚悟

を持ち、イノベーションを生み出すことに力を注ぎます。藤田晋社長はNHKの就活ニュースのインタビュアーで「リーダーはみんなを同じ方向に向かわせて、結果を出して

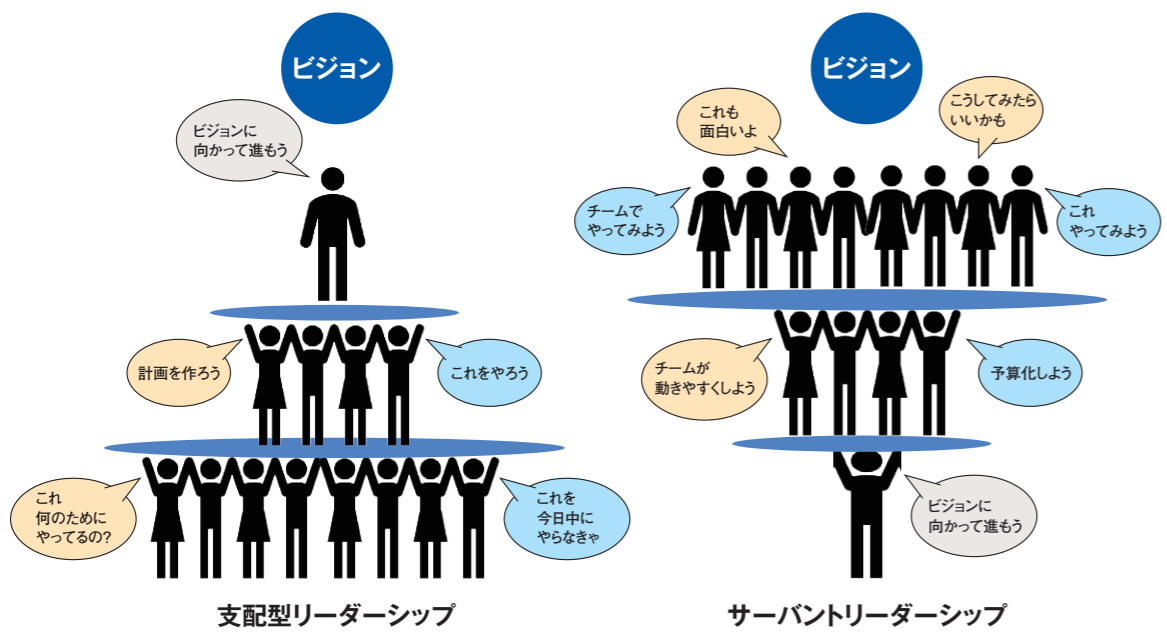
いくのが仕事。しかし今はトップダウンが非常にやりづらい時代なのでサーバント・リーダーシップ(支援型リーダーシップ)をとっている」という話をしていました。

これによって、全員が働きやすく、能力を発揮しやすい環境を作り、従業員の力を引き出して結果を出していくと言います。近年、シリコンバレーの企業ではこのサーバント・リーダーシップをとる企業が多いそうです。新しい事業やイノベーションを創出していくには、少しでも多くの社員の知恵と行動を回転させる。つまり、発想と実行の大きな原動力が必要だからです。

その要諦は個人も組織も主体的で社員相互が理解し合いシナジーを生み出すことにあります。さて、現在の状態であるあなたは自身はこれらのことに取り組めるでしょうか？ 具体的な方法が提示されても私には関係ない、私にはできない、様子見、あるいは変えるのは無理、変えるのは嫌とほとんどの人がマイナスの方向に捉えるのではないのでしょうか。

まさしく、このマイナスの意識の総和が大手企業でも長年とりにくむ組織改革がうまく進まない理由です。では仮にあなたがこれらのことに主体的に取り組み、組織を変え活動ができたらどうでしょう。その姿を想像すると、今までとは全く違う自分の姿が浮かんでくるのではないのでしょうか。このように、ものの方を変えることが自身の改革の第一歩であり、組織変革のエネルギー源となるわけです。

「それまでの当たり前から脱却する覚悟を持つ」。私も自分に言い聞かせていきたいと思っています。ちなみにサイバーエージェントでは社員の87%が働き甲斐のある会社であると思っているそうです。



サーバントリーダーシップ
2022 ZAK.strategy

1 個人も組織も自分たちが本来に望むことを思い描き、それに向かって自ら望んで変化していくための意識と能力を養うこと

2 個人も組織に根強く存在する無意識の前提を振り返り、ともに創造的に考え、話し合うための意識と能力を養うこと

3 自分の理解と他の人の理解を重ねあわせてさまざまなつながりで作られるシステムの全体像とその作用を理解する意識と能力を養うこと



しばたかすき
1989年エフソフ販売株式会社入社。営業、販売推進、企画を経て2011年サックストラテジー株式会社を設立。趣味は読書、座右の銘は「本気挑戦思いやり」。