

異能異才のマネジメント



郡司浩太郎

CONTENTS

- I デジタル変革に求められる異能異才
- II 異能異才を触媒とした変革事例
- III 異能異才のマネジメント
- IV 日本企業のデジタル変革に向けて

要約

- 1 大企業におけるデジタル変革には、自社にはない多様なスキル・専門性や非連続の発想が求められる。これら異能異才の価値をいかに自社変革に取り込んでいくか、そのマネジメントの巧拙が課題となる。
- 2 変革リーダーたちの取り組み事例を聞くと、①異能異才人材の確保、②自社組織と異能異才との融合、③活動成果の評価、と、各段階に難しさがある。デジタル変革の成否は、多くの場合、人的要因にあるといっても過言ではない。
- 3 異能異才のマネジメント上の本質的な課題は、人事制度、組織構造、企業風土にある。具体的には、自社の採用基準や雇用条件の制約、異能異才の専門能力を正当に評価して遇するルール、異能異才を受け入れる基本姿勢、既存事業を巻き込むための組織力学、変革リーダーの後ろ盾（経営の理解とコミット）などが挙げられる。
- 4 日本企業のデジタル変革には、異能異才をマネジメントするリーダーの存在が必要不可欠である。大企業であればなおさらである。異能異才の行動原理を理解し、専門性を束ね、目標に向かって邁進するリーダーを発掘し、引き上げていくべきである。

I デジタル変革に求められる 異能異才

日本企業のデジタル変革への取り組みが進展する中で、大企業におけるデジタル組織の組成や新たなサービス・プロダクトの企画、実証活動（POC：Proof of Concept）が進展している。しかしながら、その成果や手応えを享受できている企業ははまだ少ない。2019年度の一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と野村総合研究所（NRI）の共同調査によれば2割程度にとどまる（図1）。海外で開催されるデジタルトランスフォーメーション（DX）関連イベントでも、「DXプロジェクトの7割は失敗している」とされている。

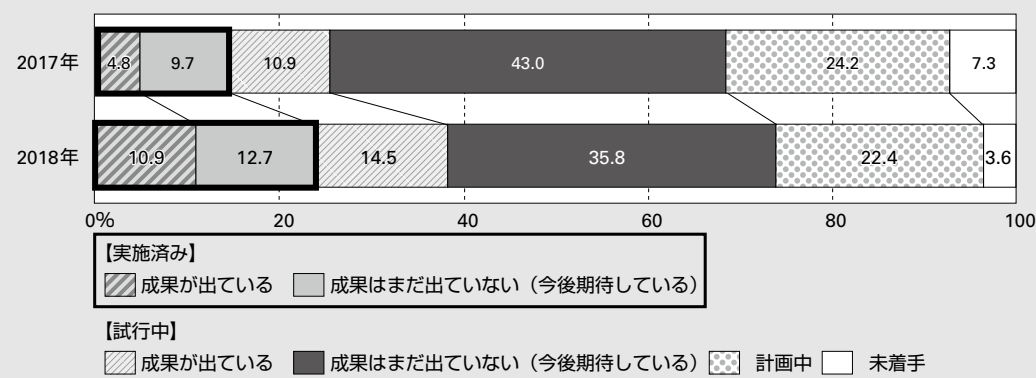
一方、世界経済フォーラムのDX部会（Digital Transformation Initiative）では、DXを担う人材が重要論点の一つとなっている。経営者の8割は、自社人材のスキル危機を感じており、多様なスキルや専門性の確保が課題であるとの調査結果がある（図2）。また、テクノロジー進化によって、思考（THINK）、学習（LEARN）、実行（DO）、感情（FEEL）の4領域の人間の専門能力が徐々に代替可能

となる一方で、創造力や共感力、関係構築力、勘といった感性要素については、まだまだ代替困難であることが指摘されている（図3）。企業としてこうした素養ある人材を確保、育成していくことが重要との議論がなされているのだ。

DXの本質は、ITやデジタル技術活用を背景に顧客起点で事業モデルを捉え直し、持続的に事業価値を高めていくことにある。事業モデルの変革は、業務プロセスや情報システムのみならず、それを実践していく組織、人材、風土にわたる変革のチャレンジである。それ故、デジタル変革の担い手となる人材のありようが問われているといえる。

本稿では異能異才を「自分とは異なる発想、異なるスキルを持った人材」という相対的な概念として捉えている。すなわち、現在の収益源である既存事業部門だけでは及ばない、新たな発想や創造性を刺激する素養を持った人材を指している。とりわけDXの推進において異能異才が求められる背景には、「事業、IT、技術を俯瞰し、トライ&エラーの実践・実装を繰り返しながら変革していく突破力」が求められるからだ。ベンチャー企業とは異なり、さまざまな意思決定プロセスや組織構

図1 デジタル化の取り組みに関する進捗・評価（N=165）



出所) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の取り組みに関する調査2019」(2019年4月)より作成

図2 DXに対するCEOの危機感



造が複雑な大企業や大組織にとって、自ら変革することは容易ではない。大企業による社外ベンチャーなどとの協業事例もこうした問題意識が背景にあるといえよう。もちろん、異能異才がいればDXが実現できるというものでもない。自組織にはない素養や才能を受け入れ、自ら変革していくことが大切である。

II 異能異才を触媒とした変革事例

デジタル化を契機に事業モデル転換や新たな

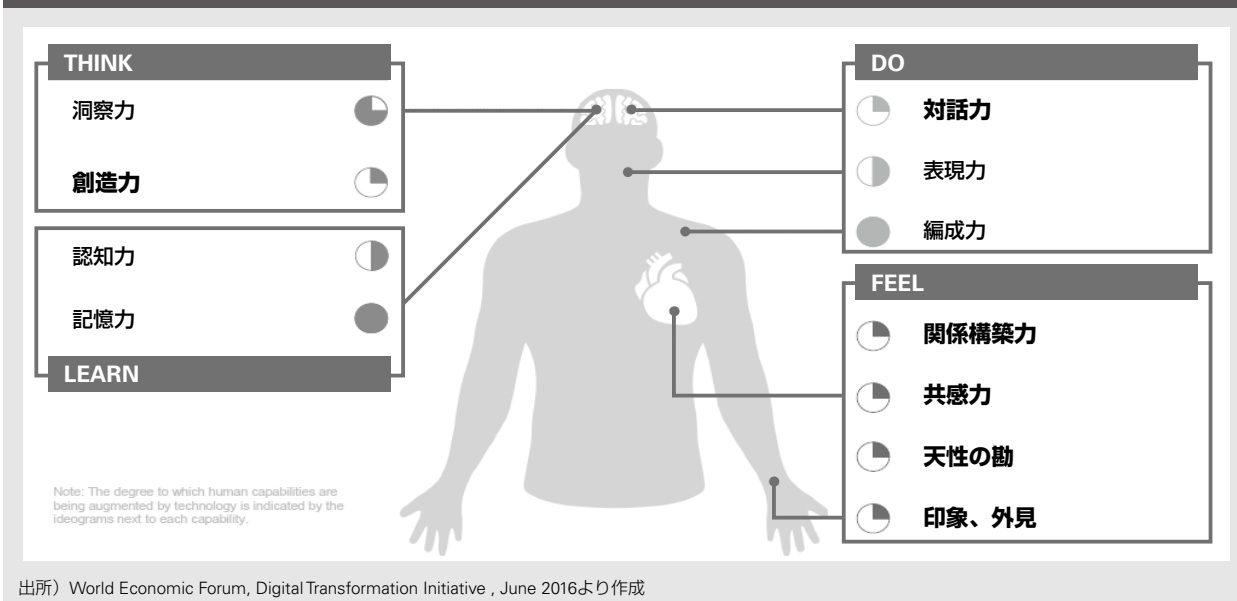
なサービス・プロダクト開発に取り組んだりリーダーたちの経験談を聞くと、異能異才の活用に関する多くの示唆が得られた。異能異才の確保、自社組織との融合策、専門能力の引き出し方、その活動成果の評価といった局面ごとに難しさがある。以下、その一部を紹介する。

1 BTグループ

(1) 変革の背景

通信業界は、2000年代初頭よりデジタル化の影響を真っ先に受け、事業変革を迫られた。次世代オープンネットワーク投資を果したBTグループを取り巻く事業環境も、従来のそれとは異なるものであった。Retail、Wholesale、Global、Open Reachという4つの顧客セグメントで事業展開していたBTグループのキャリア事業では、ノキア、エリクソンといったユーザー企業自身が、BTネットワーク上で、デジタルサービスを開発、提供し始めるなど、サービス開発競争が繰り広げられたのだ。キャリア事業がコスト競争圧

図3 テクノロジー進化による人の代替可能性



力にさらされる状況に危機感を持ち、BTグループ自身もサービス開発競争に飲み込まれていったのである。

(2) 変革の器を作る

新たなサービス事業開発に際しては、既存事業部門を横断して、BTグループの顧客企業のさらにその先のユーザーを含む顧客体験（カスタマージャーニー）を描き、具体的なソリューションを企画、提供していくことが求められた。そのためには、マーケティングの専門家、デザイナーなど、従前のBTグループの伝統的な人材プロフィールとは異なる人材が必要不可欠であった。しかし、こうした新たな異能異才を柔軟に採用するには、自社の採用基準や雇用条件では実現困難であった。専門会社を買収する案もあったが、BTグループの伝統や社風、大企業の組織カルチャーが「異能異才の強みを殺してしまう」という懸念があった。

そこで、外部に3年半の期間限定による改革目的会社を設置することとし、当該会社を異能異才を採用する器とした（図4）。そこ

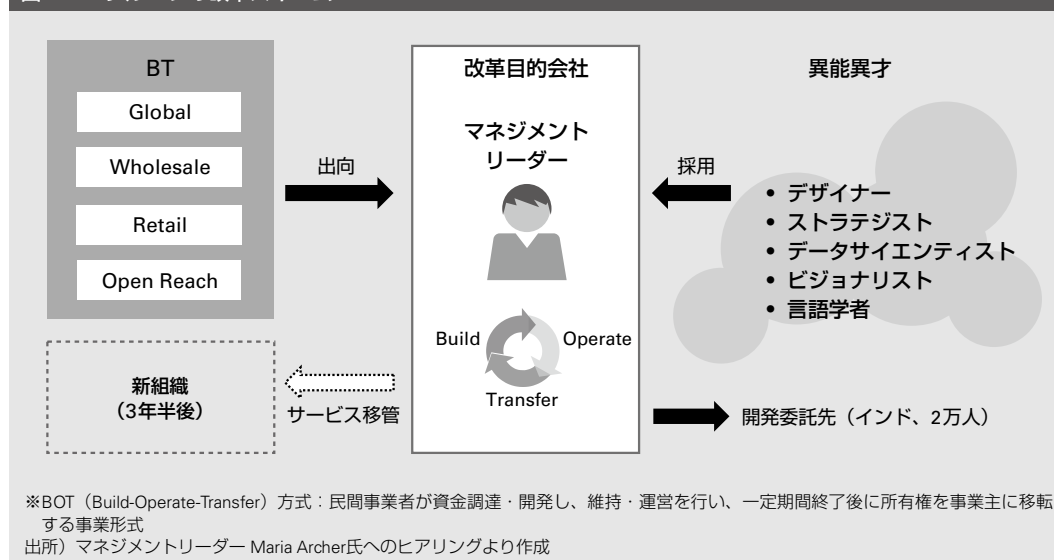
に当該活動をマネジメントするリーダーとしてマーケティングに強い専門家を抜擢し、さらに、ビジュアルデザイナー、データ分析専門家、言語学者など、さまざまな異能異才を採用していった。一方、BTグループ側からは、会社の命を受けたシニアマネジャー以下が、IT部門や各事業部門から出向し、およそ70人の変革チームが組成された。

(3) 異能異才との融合策

実際の活動推進に当たってはさまざまな問題が生じた。中でも、外部採用した異能異才とBTグループ社員の考え方や仕事の進め方が折り合わず、相互のコミュニケーション問題が活動の支障になったのだ。このため、両者が融合する対策を打ちながら、活動を進めていった。

第一に、BTグループ側を異能異才の仕事の流儀（デジタルウェイ）に近づけるための施策である。BTグループのCIOや担当役員の基本姿勢が指示・命令的なものであったため、その配下で仕事をしてきた出向社員も、多かれ少なかれ同様のコミュニケーションス

図4 BTグループの改革スキーム



タイトルであった。これが両者のコミュニケーション問題の発端であった。そこで、BTグループの上司たちに対して、リバーズメンタリングを実施し、コミュニケーションに対する意識とデジタルに関する知識のギャップを埋めていった。リバーズメンタリングとは、通常ベテラン社員が部下や若者から助言を受ける逆方向のメンター制度であるが、ここでの狙いは、異能異才との対話を通じてその価値を認め合うことにあった。

さらに、このBTグループの上司たちに言語コーチングを実施し、彼らの高圧的な口調を矯正指導していった。指示・命令口調ではなく、「質問して、提案を求めるコミュニケーションスタイル」に矯正し、会話の雰囲気をもよりオープンで友好的なスタイルに改善していったのだ。実際、上司のコミュニケーションスタイルが変わることで、シニアマネジャー以下の雰囲気も少しずつ変わっていったという。また、現場でも、異なる職種、経歴のメンバー同士の「言葉合わせ」が必要であったため、文字通り両者の言葉の意味を定義し、辞書を作って、共有していった。こうした地道なコミュニケーション改革を通じて、「デジタルウェイ」で仕事ができるように互いの目線と意識を合わせていった。

第二の対策は、異能異才とBTグループのメンバーとのコミュニケーション量を増やす環境を作ることだった。そのために、ガラスのパーティションで仕切られ、柔軟にフロアレイアウトを変えられる「アジャイルオフィス」を用意した。BTグループ社内の環境や利害から切り離し、誰がどこで何をしているかを見渡せ、気軽に会話ができる、そんなフラットな関係作りを企図したのだ。また、

CIOを含むBTグループの責任者も、できるだけこのフロアに座らせた。普段は個室と秘書を付け、専用駐車場もあるエグゼクティブにとっては相当なカルチャーショックだったが、出向社員からすれば自分たちのボスが同じ空間で見ている、ボスもこの取り組みにコミットしているという「心理的安全性」を確保することができた。また、異能異才側にとっても、さまざまな判断が早くできるメリットがあった。

第三の対策は、両者の表現方法の「感覚を合わせる」ために、ビジュアルに訴える報告スタイルを駆使したことである。BTグループの報告スタイルは、巨大なエクセルや分厚い技術報告を多用するものだったが、一方の異能異才側は、直感的でデザイン性の高いパワーポイントを多用していた。両者の考えていることを伝える表現方法が異なっていたため、新サービスの検討成果をデザイナーがスケッチにし、デジタルビジョナリストが端的に伝える動画を作成するなど、両者の感性や右脳に訴えかける報告スタイルを導入していった。

以上の3つの融合策を重ねながら、新サービス検討を進め、同時に、顧客や業界に向けてデジタル化のビジョンを発信していった。自らが高い志を掲げて外部にメッセージを発信することで、変革チームに対しても、「われわれが」変えていくのだという、やる気や仕事の意味付けを高める工夫を施した。デジタル変革には、こういった志やビジョンを示し続けることがとても大事である。

(4) 異能異才の評価

3年半の改革活動の間、異能異才をどのよ

うに評価・処遇していたのだろうか。リーダーだったMaria Archer氏の回答は「多くの自律性を与える代わりに、結果にコミットさせた」というシンプルなものであった。失敗を許容しつつ、いったん任せ後は口を出さない、ということであり、その代わり、成果を計測・評価する、いわゆるマイクロマネジメントはしないということだ。BTグループの株主や経営陣からのプレッシャーの防波堤となりつつ、変革チームをマネジメントしていたArcher氏の苦労が相当なものだったことは想像に難くないが、同時にメンバーの成長が楽しかったとも振り返っていた。

この70人の変革チームによる活動は、3年半の活動の後、BTグループ本体に移管され、各部門に戻った出向メンバーが核となって、その後の社内変革を脈々と継続していった。その間、さまざまなサービスやソリューションプロダクトを開発、提供し、顧客からの信頼や評判も上がっていった。そして現在のBTグループのソリューション開発を担う数千人規模のグループ横断組織の組成に至ったのである。

2 Visa

消費者決済領域におけるデジタル化の潮流が加速する中で、クレジットカード業界の大手Visaの経営陣は、消費者の決済行動を理解できなくなっていた。ところが、当時のVisaの人材採用基準は、伝統的に既存の金融事業に最適化された人事プロファイルだったため、金融業界のシニア人材を採用することが慣例となっていた。その結果、社内には、消費者マーケティング、モバイル開発技術などの必要スキルが欠如していたのだ。

危機感を持ったCEOは、デジタルペイメント事業の推進リーダーとして、異業種のマーケティング専門家を招聘し、史上最年少役員に就任させ、この問題に当たらせた。このリーダーは、自社の人事部門との激しい交渉の末、ついに業を煮やし、自らの責任権限で異能異才人材の確保に動いた。仕事の魅力と、通常より高い給与条件を示し、最先端のデジタル企業などから、50人の異能異才を確保することに成功し、デジタルペイメント事業の遅れを挽回する活動に着手していった。

この50人は、現在も当該事業を支える重要なメンバーとして活躍しているが、副作用として、これら外部雇用者と既存社員の処遇体系の整合性を図るために、自社の処遇体系を見直さざるを得なくなった。それでも、デジタル化への対応は不可避の経営判断であったといえる。

3 COTY

異能異才との融合策については苦労話が多い。前述のBTグループでは、期間限定の目的会社という器の中で、一気に変革機運を高め、自社と異能異才の融合を果たしていった。化粧品業界のグローバルメジャーの一つであるCOTYでは、社内の改革推進者が、地道に各部署に変革の火を灯して回り、時間をかけて内部から機運を高めていくアプローチを採った。

COTYはM&Aを経て成長を果たしてきた経緯があり、事業ごとに異なる企業文化が存在し、縦割りの組織構造であった。こうした社内環境の中で、ビューティサロン事業のデジタル化を実現する志を持った社内変革者が、そのキーマンとなっていった。

彼は、ITやマーケティング、営業などの部署を転々とする中で、組織の壁を越えて、太い社内人脈を作り上げ、既存事業部門との信頼関係を築いていった。同時に、業界の発展のために、スタイリスト学校、デザイナー、Webエンジニアなど、外部のさまざまな異能異才とのネットワークも作っていった。彼が異能異才を束ねて、既存事業部門との融合を果たすハブとなったのだ。こうした苦労の結果、6年かけて社長直轄のデジタル推進組織を立ち上げるに至った。

4 Orange

異能異才の評価については、BTグループでは、多くの自律性を与える一方で結果主義を徹底していた。Orange（旧フランステレコム、フランス）は、この考え方に加えて、異能異才を遇するために、自社の評価制度も見直していった。

異能異才は、専門家個人としての学習や成長への意欲が高い傾向がある。とはいえ、仕事やプロダクトはチームで創り上げていくものだ。一方で、チーム成果に責任を持つマネジャーは、通常彼らの専門能力を見極めるだけの評価基準を必ずしも持ち合わせていない。異能異才の専門性を正当に評価できないとなると、彼ら彼女らを引きとめていくことも難しい。最悪の場合、チームを去っていくことになる。

このためOrangeでは、専門家は専門家が評価し、チーム成果をマネジャーが判断する新たな評価制度を構築し、全社的に移行していった。この評価制度を定着させていく中で、「当社は専門家を遇する企業である」という考え方を積極的に発信し、結果として以前より

も優秀な専門家を採用できるようになった。

III 異能異才のマネジメント

第II章で紹介した変革リーダーの経験談は、デジタル変革を進める人材のマネジメントを考える上で、学ぶべき点が多い。デジタル変革の成否は、人的要因にあるといっても過言ではない（表1）。

1 異能異才の採用・確保

各社がデジタル化、DXの推進に当たって異能異才を採用・確保する段階では、自社の採用基準や人事制度が足かせになることがある。年功制を前提とした給与体系や画一的な働き方が制約となり、自社で雇用しようにも応募者がそもそも集まらないのだ。このため、自社の外側に「出島」を作り、本体とは異なる採用条件で人材確保することが有効になる。前述のBTグループが採ったBOT方式もその手段の一つである。

近年、日本企業でもデジタル子会社を設置し、先鋭的なデータサイエンティストやテクノロジスト、マーケッターなどの異能異才を採用、確保する事例があるが、外部専門組織の設置には一長一短がある。外部化すれば採用の自由度は上がるが、逆に本体事業とどう融合させていくが課題となる。一方、Visaの事例のように、異能異才を大量に自社雇用する選択肢もあるが、人材争奪戦の中で高いコスト負担を覚悟するなど、経営トップの強い危機感の下で進めることが必要だ。

また、外部組織化するにせよ自社雇用にせよ、DX人材の採用に関しては、職務要件（Job Description）に対する適合性を判断す

表1 異能異才のマネジメント

	典型的な悩み	マネジメント上の工夫
採用・確保	<ul style="list-style-type: none"> • そもそもデジタル人材を採用できない • 社内デジタル組織が機能していないように見える • 求める人材像が異なるのか… • 儲かるか分からない中で、雇用するのか／外部活用するかの判断が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> • 自社の人事・雇用制度からの分離 (例：出島を作って柔軟な採用を推進) • 対話重視の人材採用、確保 (例：面談方法の工夫、基本姿勢を見極める質問など) • 人事部門のマインドシフトと変革 (例：人材プロフィールの見直し、採用責任者の外部登用)
受入・融合	<ul style="list-style-type: none"> • トップダウンでDXを推進するも、経営層も経験が少なく、難しい • 受入事業部側の動きが遅い／採用後に配属できる部署がない • データサイエンティストを雇用したが、結局辞めてしまった 	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーション改革 (例：リバーズメンタリング、コーチング、ビジュアルプレゼンテーションなど) • 適材適所の人材配置に目を配る (例：One-on-Oneミーティング) • ビジョンや志を示して「自分事化」する (例：部門長、リーダーが自ら伝える)
活躍・評価	<ul style="list-style-type: none"> • 社長直轄のデジタル組織に期待したが、無難で丸まった結果ばかり… • デジタル専門部署の成果が出ず、他部署から白い目で見られている • 外部登用した専門家をどう評価すべきか悩む 	<ul style="list-style-type: none"> • 既存事業部門に横串を刺す (例：経営トップの「虎の威」を借りる) • 現場に最大限の自律性と結果責任を与える (例：脱マイクロマネジメント、活動量の計測) • 専門家を遇する評価制度 (例：専門性評価とチーム業績評価の組み合わせ)

出所) 日系企業のCIO、CEOとの対話より作成

だけでなく、対象者の基本姿勢を見極めることが肝要だ(表2)。デジタル変革チームを組成するには、各メンバーの専門性(何ができるか)も大事な要素だが、「誰と仕事するか」に留意することが重要なのだ。実際、事例紹介した変革リーダーたちも、個人の行動特性、思考性、価値基準(何を大事にしているかなど)を見極めるために、採用時だけでなく採用後も一対一の対話を重視していた。

2 異能異才の受け入れ・融合

異なる専門スキルを束ねていくには、個々人の基本姿勢を見極め、適材適所でチーム組成しつつも、状況次第で柔軟に変更していくなど、丁寧な人間理解が大切だ。受け入れ側の組織長自身がデジタルウェイを理解し、その価値を認め合う環境を整えることが必要で

ある。そのためには、既存人材と異能異才の融合を図るコミュニケーション改革も必要となる。リバーズメンタリング手法やコーチングによって、人々の言動を変えること、同じ目線で会話しやすいオフィス空間を用意することなどは、解決手法の一つとして有効だ

表2 DX人材に求める基本姿勢

	重視する基本姿勢	望ましくない例
① Customer Focus	顧客への関心	社内(上司)を忖度する
② Empathy	共感性	異なる価値観を認めない
③ Adaptability	適合性	環境変化を避ける
④ Communication	口調や表現	高圧的な口調、対話方法
⑤ Curiosity	好奇心、探求心	批判的、評論家
⑥ Team Work	貢献意欲	協調性が低い、唯我独尊
⑦ Innovation	変革意識	現状踏襲、前例主義
⑧ Open Mind	中立、広い視野	偏見、視野狭窄

出所) 欧米企業のCDO、DXリーダーへのヒアリングより作成

う。人々の基本姿勢は頭で考えてもなかなか変わらない。言動を変えることから始めることが大切である。

3 異能異才の活躍・評価

特定の専門スキルを有する異能異才の人材が活躍する場を、どう作っていくかに悩む企業は多い。そもそも受け入れる組織や上司が、異能異才の価値を評価できないことが本質的な問題になる。このような組織に異能異才の人物を配置しても、お互い不幸な結果になるだけだ。また、新事業やデジタルプロジェクトは、当初は業績に直接貢献しないことも多く、既存事業側から冷ややかな目で見られる場面もあると聞く。経営レベルの強いコミットメントがないまま、現場内で進めるDXプロジェクトや、トップダウンで始めたものの現場任せのDXプロジェクトは、いずれもうまくいかない。

また、日本企業において、自社事業のDXを推進するために、デジタル組織やチームを設置するケースが増加している。2019年9月に実施したNRI調査では、約3割の企業が専門組織を設置し、担当役員を配置している。こうした企業に実情を聞くと、「DXの推進は既存事業部門と連携が必要だが、なかなか『横串』を通せない」という悩みが多い。たとえば、既存事業の部門長（専務役員）よりデジタル組織長の役位が低いと、事業部門を突破することに苦勞する。また、同じ役位同士であっても必ずしもうまくいかない。互いに付度が働き、こぢんまりとした無難な活動に帰結してしまいがちだ。一般論としても、収益源である既存事業部門における縦割りの力学が強いため、デジタル化に向けて事業部

門を動かす（横串を指す）には、社長もしくは副社長クラスの権限で、多少強引にでもデジタル化への舵を切ることが必要だ。

建設業界A社でデジタル化を強力に推進している室長は、「虎の威を借りることが秘訣」だと仰っていたが、本質であろう。DXを推進し、その活動成果を刈り取るには、自社の組織構造、社内力学を踏まえて、上手に事業部門を巻き込んでいくことが必要不可欠だ。

IV 日本企業の デジタル変革に向けて

1 正解のない時代の変革アプローチ

経営環境がVUCA化する中では、将来予測（Forecast）に基づく演繹的思考や帰納的思考は通用しない。正解を見つけにくい時代には、未来を洞察（Foresight）し、非線形的思考によって、変革のゴールや進むべき道を見いだすアプローチが必要だと言われる。こうした「仮説推論型（アブダクション）思考」には、想像力や感性が不可欠だ。

誤解を恐れずに言えば、従来の企業変革では、「あるべき姿を客観的視点で描き、その実現に向けた課題を解決していく実務家としての能力と強い使命感」が重視された。デジタル変革では、まずはじめに「なりたい姿を主観的に抱き、トライ&エラーを繰り返し、批判されてもやり続ける耐性（鈍感力）と自らのブレない信念、美学」が重視されるといえる。論理的に考えるだけでなく、自らの直感や美意識に基づいて行動する、いわば右脳のなアプローチである。

筆者が異能異才の重要性をことさら強調す

るのも、異能異才が変革の触媒となって活躍できる、そんな事業部門を作ることが、デジタル時代の変革アプローチと考えるからである。

2 異能異才をマネジメントする リーダーに光を当てる

異能異才の活用については、ダイバーシティや個人主義が進んでいる欧州企業に一日の長があるという見方もある。日本は終身雇用で労働市場の流動性が低いいため、そう簡単ではないという指摘もあるだろう。しかし、今後のデジタル時代を担うリーダー層（20代後半～30代前半）の仕事観は、現在の経営層（40代以上）のそれとは明らかに異なる。あるキャリア採用エージェントの調査によれば、雇用市場の流動性も高まる中、転職意向者の6割は、経済処遇よりも仕事のやりがいや自分自身の成長や、自己実現を得たいと回答しているようだ。裏を返せば、6割が自社の仕事では適わないと感じているということである。日本企業は、異能異才を受け入れる基本姿勢を整え、自らの持続的変革能力を高めていくことが必要であり、それは可能と確信する。

異能異才の採用・確保、融合、活躍、評価

は、同質的な組織・文化の企業内では、なかなか容易ではない。大企業であればなおさらである。異能異才を触媒として自社変革を実現した企業では、各社の事業構造や社風に応じてさまざまな工夫を重ねていた。一方で共通するのは、異能異才の行動原理を理解し、専門性を束ね、目標に向かって邁進するリーダーの存在である。例えるならば「動物園の園長」のようなリーダー像だ。異能異才を束ねるには、自身が多少なりとも異能異才の思考性や行動特性に理解がなければ務まらない。彼ら自身もある意味、異能異才の人物なのだ。こうしたマネジメントリーダーは、社内の既存組織に埋もれている。その存在に着目し、発掘し、変革リーダーとして抜擢していくことが、デジタル時代の経営者の役割である。

著者

郡司浩太郎（ぐんじこうたろう）

野村総合研究所（NRI）経営役システムコンサルティング事業本部副本部長

専門は企業変革、サプライチェーン管理、ビジネスアナリティクスなど