

伝えることの重要性

最近、お客さまとの議論の中で「バックキャスト」「ムーンショット」という言葉をよく耳にするようになった。バックキャストとは、将来のあるべき姿を起点に今何をすべきかを考える未来起点の発想法であり、ムーンショットとは非常に困難で独創的だが、実現すれば大きなインパクトをもたらすイノベーションを生む、壮大な計画や挑戦、目標のことを言う。私たちがお付き合いさせていただいている組織のリーダーの方々には、「デジタルトランスフォーメーションにより競争環境が大きく変化する中で、今と同じことを続けていても持続的な成長を実現することはできない」「ビジネスモデルや組織の在り方を抜本的に再構築しなければならない」という強い危機感や「このような組織にしていきたい」というビジョンが明らかに存在しており、それを伝えるために、上述したような言葉をあえて使っているように思える。

一方で、中堅層以下の退職者の増加が話題に上ることも近年多くなったように思う。「自分の能力を発揮する場は、現在所属している組織に限らない。より魅力的な環境があれば、ちゅうちょなく新しい環境にチャレンジする」という考え方が明らかに強くなっている。しかし、そういった決断をする人たちの中には、現在所属している組織のビジョンや戦略を十分に理解しないまま選択を行っている方が少なからず存在する。退職者の話題になると、「転職先でやろうとしていることは、当社でも取り組んでいるのに」といった会話が多くなされる。組織としての方針が、まったく伝わっていないのである。

処遇や安定ではなく、社会課題の解決など何のために働くかが求められる時代になりつつある。また、そのために自分は何ができるかが重視されるようになってきている。自分たちは何を成そうとしているのか、自分たちは何のために社会に存在しているのかといった、ビジョンが極めて重要な役割を果たすようになってきている。

実際には、多くの企業においてビジョンに相当する企業理念や社是社訓のようなものは存在している。また、中期計画等戦略についても可能な範囲で公開されている。問題は、それが組織の中に伝わっていないことにある。多様なステークホルダーを意識することが求められる昨今の組織経営において、明確なビジョンを打ち出し、広く理解を得て、浸透させていくことがどんどん難しくなっている。ダボス会議の議論を見ても、地球環境問題という誰もが重視する課題への取り組みでさえ、各国の思惑や、世代間の意識ギャップが鮮明になった。

本当に難しい時代である。しかし、こういう時代であるからこそ、伝えるということをもう一度強く意識すべきである。組織のリーダーには高い目線で誇りをもって、強い意志を示し、折れることなく組織内にそれを伝え続け、組織を変えていくという、真のリーダーシップが求められている。

株式会社 野村総合研究所
経営役
コンサルティング事業本部 副本部長
森沢 伊智郎