

デジタル時代のリーダーシップ&コミュニケーション

—デジタルトランスフォーメーションにより、
求められる能力やコミュニケーションはどのように変化するのか？—



EQ パートナーズ株式会社 代表取締役社長
立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 (ビジネススクール) 教授
聖心女子大学 国際交流学科 非常勤講師
安部 哲也 (あべ てつや)

中央大学法学部法律学科卒業。経営管理学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック (当時 松下電器産業) 入社。2002 年 EQ パートナーズ株式会社を設立し、同社代表取締役社長。主な著書に『ワールドクラスリーダーシップ』(同友館)、『WORLD-CLASS LEADERSHIP』(World Scientific Publishing Co Pte Ltd)、『課長の心得』(総合法令出版) 等がある。専門分野はリーダーシップ育成、グローバル人材育成、起業家育成など。

EQ パートナーズ ホームページ: <http://eqpartners.com/>
立教大学大学院 <https://business-school.rikkyo.ac.jp/index.html>
E-mail: abe@eqpartners.com

Point

- ① デジタルトランスフォーメーションがビジネスに与える影響は？
- ② デジタル時代に求められる6つのリーダーシップ能力について
- ③ デジタルネイティブ世代の特徴
- ④ デジタル時代のデジタル+アナログコミュニケーションの重要性

1) はじめに

AI、IoT、ビッグデータなどによるデジタルトランスフォーメーション (デジタル化による変革) が加速し、企業や組織のビジネスのあり方、戦略やマーケティングにも大きな影響を与えている。自動車業界における自動運転車の開発や、カーシェアリングの拡大などもその例である。

米国のGAFA (グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン) などのデジタルを中心としたビジネスモデルや、中国におけるBATH (バイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ) の発展など、デジタルを駆使したビジネスが世界を席巻している。

それらに比べると、日本企業はデジタルトランスフォーメーションにおいて、米国・中国などに対し、かなり後れを取っていると言わざるを得ない。

それでは、このデジタルトランスフォーメーションがビジネスに与える影響と、またどのようなリーダーシップ力やコミュニケーション力が求められるかなどについて、述べていくこととする。

2) デジタルトランスフォーメーションが ビジネスに与える影響

米国では、アマゾンなどのデジタル企業の影響で、2018年には、米国を代表する百貨店であるシアーズ、玩具量販店最大手のトイザラスが、相次

いで倒産した。いわゆる“デス・バイ・アマゾン”（アマゾンによる死）と呼ばれる現象である。それまで業界をリードしてきたトップ企業やNo.2企業が、デジタル企業の台頭によって経営危機に追い込まれるケースが増えている。世界最大の小売業である米国ウォルマートですら、このような状況に危機感を募らせ、デジタル戦略を急速に展開しようとしている。

中国では、アリババが、従来型のスーパーをデジタル化することにより、アナログとデジタルの世界を融合するOMO（Online Merges with Offline）を積極的に進めている。例えば、スーパー「フーマー」の店舗で商品のQRコードをスマートフォンで読み取ることで、原材料や産地などの詳細データ、商品の口コミ評価などを見ることができ、店舗から3km圏内であれば、店内に並んでいる商品はどれでも、30分以内に自宅まで無料で配達可能となる。このようにリアルとデジタルとの融合により、顧客への価値提供を最大化することで事業を急拡大してきている。

このようなデジタル企業に対抗するためには、既存企業はデータを経営やビジネスに取り入れるデータドリブン経営・ビジネスが重要である。その成功例を挙げると、中国平安保険は、従来型の生命保険ビジネスから、“平安グッドドクター”としてAIなどのデジタル技術を活用した顧客の健康支援サービスの提供により、事業を拡大している。このサービスでは、過去3年間で、中国全土で3億件以上の診察をオンラインで提供した。

日本においては、建設機械メーカーのコマツがデジタル技術を活用し、建設現場での機械の稼働・故障などの情報を遠隔で確認操作するためのコマトラックシステムを導入し、オーストラリアの鉱山におけるトラックの遠隔操作による無人運転などを行っている。工作機械メーカーのファナックは、AIを駆使して工場の自動化を進めるためにAIベンチャーのプリファードネットワークなどと提携し、デジタルを活用したファクトリーオートメーション（工場の自動化）を進めている。

新興企業にとっても既存企業にとっても、好むと好まざるとにかかわらず、デジタルトランスフォーメーションが今後の事業の成否を握る重要な要素の一つとなりつつある。

デジタルトランスフォーメーションにより、下記のような変化が起こっている。

1) ビジネスモデル・戦略の変化

デジタル化したビジネスモデルを成功させた企業は勝ち残り、デジタル化でビジネスモデルを変革できなかった企業は、衰退または倒産に追い込まれてきている。

2) 社内外コミュニケーションスピードの加速、コミュニケーションスタイルの変化

従来型の面談やメールを中心としたコミュニケーションから、LINEやSlackなどのSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）ツールを活用したコミュニケーションの比重が多くなってきている。

3) 人の思考、行動スタイルの変化

デジタル化によって外部・内部環境が変化し、人の思考や行動のスタイルが変化し、デジタルネイティブ世代とそうでない世代の世代間の格差もより大きくなっている。

3) デジタル時代のリーダーシップに求められる能力は？

それでは、デジタル時代のリーダーやマネジャーにはどのような能力が求められるのだろうか？

世界のトップビジネススクールの一つであるスイスのIMDでは、昨今の変化の激しいビジネス環境において求められるリーダーシップの要素を「HAVEモデル」として提唱している。

H：Humility 謙虚さ。リーダーですら、変化の激しい現在では、すべてを知っているわけではないという謙虚さを持つこと。

A：Adaptability 適応力。社内外のビジネス環境変化に柔軟かつ迅速に適応すること。

V：Vision ビジョン構築力。将来の目指すべ

きビジョンを示し、メンバーと共有できること。

E : Engagement エンゲージメント。人とのつながり、ネットワークを実践・活用できること。

筆者は、シンガポール国立大学ビジネススクールのプレム・シャムサダニ教授の協力も得ながら、デジタル時代のリーダーシップコンピテンシーとして、下記にまとめた。

IQ : Intelligence Quotient (ビジネス知識、問題解決力) & Imagination Quotient (構想力・創造力)

以前から求められてきた経営やビジネスに関する知識、ノウハウ、問題発見、解決能力などの Intelligence Quotient は、デジタル時代においても引き続き求められる。加えて、デジタル時代には、従来のアナログビジネスとデジタルとを融合する、従来の枠を超えた Imagination (イマジネーション、創造力) が求められる。前述のアリババや平安保険のデジタルビジネスがその例である。

EQ : Emotional Quotient (他者理解・影響力) & Engagement Quotient (エンゲージメント力)
 他人の感情を理解・共感したり前向きな影響を

及ぼしたりする力は、従来も必要であったが、デジタル時代では、さらに人間関係や信頼関係に重きが置かれる傾向が強くなるので、より重要度が増してくる。さらに、デジタル化した組織環境においては、社内でも部門を超えて連携したり、ビジネスモデルを再構築したりする能力が求められる。

CDO (Chief Digital Officer 最高デジタル責任者) やデジタルトランスフォーメーションチームには、社内外のさまざまな部門と連携し、新しいビジネスモデルやビジネスプロセスを作っていくエンゲージメント能力が重要である。また社内のみならず、社外のデジタルプレイヤーなどと連携し、オープンイノベーションを推進する力も求められる。

AQ : Adversity Quotient (逆境対応力) & Agility Quotient (機敏な適応力)

従来はさまざまな困難・逆境に立ち向かい、乗り越える能力や実践力が求められてきた。この逆境対応力や実践力はデジタル時代にも引き続き求められるが、デジタル化時代にはさらに Agility Quotient (機敏な適応力) が求められる。デジタル時代には、社内外のビジネス環境が変化することが日常的となる。よってその変化を柔軟にとらえ、迅速に適応していく必要がある。従来型の、

図表 デジタル時代に求められる能力

	以前から求められていた能力	さらにデジタル時代に求められる能力
IQ	Intelligence Quotient 問題発見・解決能力	Imagination Quotient 創造力・構想力
EQ	Emotional Quotient 他者の感情理解力・影響力	Engagement Quotient (社内外) 人脈構築・ネットワーク力
AQ	Adversity Quotient 逆境対応力、実践力	Agility Quotient 機敏な適応力、柔軟性
DQ		Digital Quotient デジタルに関する知識、応用力
HQ	Human Quotient 人間力	Humble Quotient 謙虚さ、学習力
MQ	Mission Quotient 経営理念、使命感、倫理観	

出所：シンガポール国立大学プレム・シャムサダニ教授の協力を得て、筆者作成

長時間をかけて綿密な計画を立て実行していくスタイルよりも、いち早くビジネスモデルを考案し、プロトタイプ的な商品・サービスを市場に出し、トライアンドエラーを繰り返す、リーンスタートアップ（スピーディーで無駄のない）的な対応が求められている。

DQ : Digital Quotient (デジタルリテラシー、デジタルに関する知識・ノウハウ)

新しいデジタル技術や動きに常にアンテナを張り、積極的に活用していく必要がある。前述のコマツのデジタル化したビジネスはその事例である。

各自の職場でのビジネスにおいて、デジタル化により、合理化できないか、さらに付加価値を高めることができないかなど、日々検討することによって、デジタル化の価値を享受できるようになる。

従来はこのようなデジタルに関する知識やノウハウなどはあまり求められなかったが、デジタル時代には、経営陣のみならず、管理職を含む全社員層全員に求められるようになってくる。

HQ : Human Quotient (人間力) & Humble Quotient (謙虚さ)

以前から、リーダーのみならずメンバーにも人間力が重要であると言われてきた。デジタル時代には、デジタルを中心とした社内外環境の変化が激しくなり、そのため、何でも自分が知っている、分かっているという状況ではなくなってくる。日々、変化や新しいことが起こってくるため、リーダーもメンバーも「自分には知らないことがある」「他者の持つ情報や意見に耳を傾ける」というような謙虚さが求められる。

MQ : Mission Quotient (経営理念、使命感、倫理観など)

デジタル化の変化には柔軟に対応・適応していく必要があるが、何のために経営を行っているかというミッションや将来的に何をを目指すのかというビジョンがさらに重要となる。

例えば、アマゾン「地球上で最もお客様を大切にしている企業であること」をミッション・ビジョンとしている。アマゾンが顧客に提供するさまざまなサービスは、すべてこのミッションを実現するためのものである。デジタル環境は変化の激しいものであるがゆえに、組織の存在意義である経営理念などのミッションや将来の目指す方向性あるビジョンを「明確に示すこと」と「共有すること」が、より重要になってくる。

また、デジタルビジネスの世界では、まだ各国のデジタルデータのプライバシーなどに関する法律制度が整っておらず、ルールが決められていない状態であることが多い。このような状況で、良心を持って考え、判断する倫理観や社会的責任感などの能力も従来以上に求められてくる。

4) デジタルネイティブ世代 (ミレニアル世代、Z世代) の特徴

筆者が2018年5月に、米国サンフランシスコ、シリコンバレーのAirbnbなどのデジタル企業を視察し、またサンディエゴでの世界最大級の人材開発組織ATD (Association for Talent Development) に参加した際、デジタル企業の社員の中心となるいわゆるミレニアル世代 (2000年代に成人する1981年～1995年生まれ) がいかに力を発揮できる環境を整えるのかが、企業のひとつの重要な課題となっていた。

ミレニアル世代の特徴は、①デジタルネイティブであること ②個人主義傾向が強いが、同時にネットワーキングにも強い関心を持つ などがあ

る。さらには、Z世代 (1996年～2012年生まれ) というその下の年世代がある。このZ世代は、ミレニアル世代以上にデジタルコミュニケーション能力に加え、起業家意識や変革志向が強いといわれている。

ロンドンビジネススクールのゲイリー・ハメル教授は、著書『経営は何をすべきか』の中で、こ

これらの世代は SNS の影響を受けているため、下記のような特徴をもっていると述べている。

- 1) すべてのアイデアは対等である。地位や資格の上下によらない
- 2) 階層は、基本的にトップダウンではなく、フラットに築かれる
- 3) リーダーの役割は支配することではなく、奉仕することである
- 4) 力や情報は、個人で蓄えるのではなく、他者と共有する
- 5) 金銭や地位などの外発的動機づけ以上に、内発的な動機づけが重要である

ミレニアル世代や Z 世代は、リアル（アナログ）のビジネスを、デジタルを活用して進化させて創造することを得意とする。これからは、彼らより上の世代のやり方に従わせるだけではなく、彼らのデジタルネイティブとしての強みを活かしながら活躍してもらうためのリーダーシップが求められる。

5) デジタル時代のデジタル+アナログコミュニケーションの重要性

デジタル時代のリーダーシップ、コミュニケーションとしては、社内外において、例えば、LINE、Facebook メッセンジャー、Slack などの SNS を活用し、スピーディーかつタイムリーなデジタルコミュニケーションを行うことが効果的である。SNS ツールはメールなど従来のツールと比

較し、即時性が高く、双方向性が高まるなどのメリットがあるので、大手日系 IT 企業では、Slack を導入し、社内コミュニケーションの効率化を進めている。

しかしながら、デジタル時代といえども、このようなデジタルコミュニケーションだけでは、信頼関係の構築や人の動機づけが難しい。よって、デジタル時代においても、フェイストゥーフェイスのミーティングや面談などのアナログコミュニケーションが効果的である。

デジタル企業が多いシリコンバレーでは、1on1 ミーティングとして、2 週間に 1 回 30 分以上など定期的に上司が部下と 1 対 1 のミーティングの場を設け、部下の仕事や成長のサポートをすることが普及している。またヤフージャパンでは、毎週 1 回 30 分以上部下との 1on1 ミーティングの時間を取り、部下の育成を行っている。

また、イノベーションに関しても、デジタルコミュニケーションのみに頼るのではなく、複数名が集まって対話することにより、新しい創造的なアイデアが生まれたりすることもある。

デジタル化すればするほど、信頼関係や人間関係構築のため、またイノベーションを起こす上でも、このようなアナログコミュニケーションの重要性が増してくる。

以上のように今後ますます進化するデジタル時代の変化を理解し、求められる能力を理解し、日々学習しながら、リーダーシップやコミュニケーションをとっていくことがますます重要となってくる。