

DXの時代に変化を生み出す 組織マネジメント、政策マネジメント② ～部下を信じる、期待をかける～



デジタル庁 統括官
村上 敬亮



株式会社サイバーエージェント
常務執行役員 CHO 曾山 哲人



ライフイズテック株式会社
取締役 CEO 讃井 康智

「前号に引き続き、DXの時代に変化を生み出す組織マネジメント、政策マネジメントというテーマでの対談企画をお届けします。」

「讃井」ここまで、組織を変えていく上でのポイントについてお話をしてきました。職員や社員一人一人がどう行動するかという人の変化の話があれば、経営の意思決定による構造的な変化（仕組み・アーキテクチャ）の話もあったかと思えます。組織の変化を促し、その変化を定着させていく上で必要な再現性のある仕掛けについて意識されてきたことはありますでしょうか。

「村上」人の側面では、部下を信じる。信じて任せることが大事だと思っっています。自分一人だけでできる仕事は限られています。他方で、人に任せられた仕事は、自分が思ったとおりには絶対になりません。自分が一〇〇人いるわけではありませんから、どうしても自分の思い通りに完璧にやりたければ、大人数がいなければできない仕事は諦めるしかないんです。ただ、残念ながら、組織を変える仕事とは、大人数がいなければできない仕事になってくると思います。

違う切り口の話で恐縮ですが、働き方改革が叫ばれるようになって久しいと思います。実は、働き方改革とは、会社が社員のことを、上司が部下のことを信じることなんだと僕は思っています。散々議論して気づいたのですが、多くの中小企業では、社長が社員のことを信用していない。俺が指示したとおりに作業すればいい作業員だと思っっている。逆に社員から見ると、社長が信じてくれていて、どこを指さなければならぬのかということが腹落ちしていると、就業規則とかあまり意識せず頑張ってくれるし、仕事とプライベートの両立も、自ら工夫してやってくれるようになる。

DXに限った話ではないですが、特に優秀と言われる人ほど自分は信じられるけれど部下は信じられないというようになりがちです。ですから逆に、できる人ほど部下を信じられるようになれば、いい組織作りにつながっていくように思います。

「曾山」私も人の側面のお話を先にしますと、期待をかけるという考え方がすごく大事であると思っています。様々な企業の人事関連の相談を受けたり、ディスカッションをさせていただく機会も多くありますが、褒めるといっていいことをやっていない、

もしくはその機会が少ない会社ほど、活性化されていない会社であることが多いと感じています。それらの会社に、何か表彰のようなものをしていきますかと聞くと、ほとんどされていません。やはり、期待をかけて認めてあげるとか、期待をかけて何かを任せるといふ風土が、会社の雰囲気をよくして組織を活性化させると思います。では、どのようにして期待をかければいいのか。私は、具体的に言葉で面と向かって言うことが大事だと思っています。そしてこの、期待をかけるという点で非常に重要なことは、これ、タダだということですよ（笑）。やっぱり絶対気分もいいはずですから、タダなのに、やらないのは本当にもったいない。会社内のみならず、社会においても期待をかけ合う社会は絶対にポジティブだと私は思っていますので、そのような風潮を作っていけたらいいなと、期待をかけるという啓蒙活動を一生懸命起こしています。

「村上」 もう一つ意識しているのは、取組のアーキテクチャです。少し前まで、多くの仕事は、よく練り込まれた産業組織の中で、その縦の系列の中だけで動いていました。業界慣行や物の作り方にしても既に決まったものがある。あえてアーキテク

チャを設計する必要もありませんでした。しかし、業界横断的な取組が必須となるDXの時代では、それを先に考えなくてはなりません。会議の進め方やスケジュールの組み方といった話から、連携していく事業の基本的な形まで、異なる文化を持った人が入ってきても全体として壊れない枠組みを先回りして作る能力が求められます。

しかし、今までは、よく練り込まれた業界内のルールの中だけで仕事をすればよかったので、いきなり、仕事のやり方も慣行も異なる業界をまたいだ枠組みを予め新しく設定しろといわれても、まだよく訓練されていないことについて、最初からものすごく細かい詳細設計までしようとしてしまう人がいますが、それは間違い。建物建築を例に例えるなら、日本家屋を作る場合は、良い大工の棟梁がいれば、アーキテクチャは必ずしも必要でなく、部下たちに一つ一つ、詳細な点まで具体的な指示をすること、素晴らしい日本家屋ができるだろうと思えます。しかし、今求められているのは、文化の違う人たちが力を合わせて、五〇階建ての高層ビルを建てるような作業です。高層ビルは分業を前提に、予め作業フレームを決めておかなければ、どんなに腕のい

い大工の棟梁であっても建てられません。

ここで必要なのが、皆がそれを信じてくれさえすれば、各々が各々の思いで作業したとしても、五〇階建てのビルがちゃんと作れるというアーキテクチャです。それは高層ビルの内装の詳細まで予め決めることではない。和風の内装が好きな人も、インド風の内装が得意な人も、エレベーターを担当する人も、周囲の公園を整備する人も、皆このアーキテクチャさえ見て仕事をすれば、各自がやりたいように作ってもなお堅牢で素晴らしい五〇階建ての高層ビルができあがる。これがいいアーキテクチャだと思います。こうしたアーキテクチャの設計作業ですが、我が国では、慣れている人が少ないことに加えて、向き不向きで言うところに向いている人がせつかくいても、組織の中で評価されず眠っていることが多いと感じています。細かいことはいいいので、みんながジョイントワークしても倒れない仕事の進め方とか、業務のフレームとか、資金調達の方法とか、それぞれの事業が共通して使うベースとなるクラウドサービスだとかを上手に決められる、そういう能力が、今後、ますます重要になってくると思います。

「讚井」 ありがとうございます。まさに



讚井 康智 Profile

ライフイズテック株式会社 取締役 最高教育戦略責任者 (CESO)

2010年7月に中高生向けITキャンプのライフイズテックを設立。

現在、取締役 CESO (最高教育戦略責任者) として、自治体・公共部門事業統括&採用部門責任者。

経産省 産業構造審議会「教育イノベーション小委員会」委員、「未来の教室」とEdTech研究会 専門委員ほか、NewsPicks プロピッカー (教育領域) としても活躍中。

DXとは業界や社会での役割を超えたジョイントワークであり、同じ目的を成し遂げるための共通言語であったり、共通のフレーム作りこそが、今後より重要になる再現性あるアーキテクチャなのだと理解しました。曾山さんもサイバーエージェントにおいて人事のポリシーや制度も含め、様々

な業界の様々なバックグラウンドを持つ人材を一つのチームとして動かして来られたと思いますが、組織変化を起こす中で意識されてきた仕組みはありますか。

「曾山」 私の会社の具体例をお話しすると、「あした会議」という仕組みがあります。この仕掛けの根底にある考え方は、リーダーが率先垂範することです。リスクリングであっても企業風土変革であっても組織変革であっても、とにかくリーダーが率先垂範しない限り変化は起きないという思いがあります。この会議では、よくある従業員全員参加の社内コンペとは異なり、経営陣が新規事業コンテストを行い、社長に提案をします。これは二〇〇六年から毎年一回行ってきていますが、今までで三〇社以上の新会社ができ、多くの売り上げや営業利益を記録してきています。その中には、クラウドファンディングサービスの運営企業として国内で初めて上場した企業もあります。スマートフォンのゲーム事業もこの会議をきっかけとして生まれました。もちろん、社員の新規事業コンテスト

もあるのですが、経験のある幹部が自ら最前線で考えて動くということ、より納得性や現実味が高く、インパクトも大きい事

業を生むことができると思っています。

「讚井」 「あした会議」という仕組みについてお話いただきましたが、私はその仕組みができあがっていった過程に特に関心があります。すぐにはうまく機能せずに、試行錯誤してきた過去もあるのではないかと思います。この最適化に至るプロセスについて、どのような工夫をされてきたのでしょうか。

「曾山」 おっしゃるとおり、二〇〇六年から始まりましたが、最初は形も全然ピンときていませんでした。ですので、その年の会議が終わったら何が良くて何がダメだったか洗い出して次は必ず変えています。私はよく高速軌道修正という言葉を使いますが、速く軌道修正をして他の人が一回チャレンジしている間に我々が二回チャレンジできれば、勝てる可能性は二倍になります。自分たちの領域でチャレンジできるものを高速でどんどんやっていく、だからこそ常に変え続けてきた、という思いがあります。

「讚井」 高速軌道修正という言葉、とても共感します。私が携わる教育政策分野に

おいても今、アジャイルの考え方がとても重要になっていると思っっています。アジャイルというと、ともすると雑でもいいから一回やってみよう、ということだと捉えられがちですが、正しくは、先ほど曾山さんがおっしゃった高速軌道修正ということな

んだと考えています。仮説を立ててやってみて修正をして、というサイクルをいかに回していくか。ただ、やはり、事業や組織によっては村上さんがおっしゃった無謬主義が働いてなかなか失敗が許されない。そういう前提になってしまうとガチガチに計画を立てるわけですが、その分スタートが遅くなって、なおかつガチガチに決めたものは否定をしづらいので、問題が起きたとしても、正しく把握して調査して修正するということができなくなってしまう。こういったことが企業にしても行政にしても、大きな組織であるほど起こりがちです。ただ、だからこそ、そうした中で先ほどお二人から共通して「信じて任せる、期待する」という言葉が出たことはすごく大切なことだと思っっています。私自身、アジャイルとはつまり、うまくいっていないことを認めることから始まるのだと考えています。それができなければPDCAは回りません。いわゆる心理的安全性とか高信頼性組織と

いう言葉がありますが、間違っただけを言っってもいいんだという信頼関係がないことにはそのプロセスが回り始めないわけです。企業においても行政においても、DXが進む中でより大切になってくる観点なんだと改めて感じました。

「曾山」 はい。そういった関係がプロセスを回す上でも必要だと思っいます。ただ一方で、組織における心理的安全性の担保というのは決して簡単な話ではないというのもポイントだと私は思っっています。それはなぜかという点、人によってその心理的安全性のポイントが全く違うからです。金銭報酬と対をなす意味で感情報酬という言葉は私に使ったりするのですが、この感情報酬が高まると心理的安全性も高まるとというのが私の考えです。ではその感情報酬と考えられるものは何かと社員にアンケートを取ると、回答はバラバラなんです。例えば、大きなビジョンの下で働けることが良いという人もいれば、優秀な仲間と働けることが良いという人も、ただありがとうと感謝を言われていけばそれだけで良いという人もいて、人によって全然違うのです。ですので、心理的安全性という言葉はシンプルで便利な言葉だと思っいますが、私はど

ちらかという点、まず目の前の一人の感情報酬が何かを聞き出すことがすごく大事だと思っっています。私がよくする質問としては、どういうときに楽しいと感じるか、そして逆に仕事上でどういうときに嫌だと思っうか。この二つの問い、ポジとネガを自分の部下から聞き出してまとめておきます。これに配慮をして会話をするだけで、個人としての心理的安全性はとても高まります。ですので、組織として抽象的に捉えるより、まずは一対一に向き合っただ関係性の中で作り上げていく方が効果的だと思っっています。

◇対談を終えて

最後に、本日の対談の感想や、パブリックセクターや人事部門に関係している方が多くいらっしやると思われる読者の皆さんへのメッセージをお願っします。

「讚井」 ありがとうございました。私自身が今日お二人と話して思っったことの一つ目は、最近のホットイシューとも言えるDXやリスキングなども結局、組織課題として捉えることがとても重要ということ。それこそDXは、ただツールを入れれば良いんでしょ、といった姿勢では上

手くはいかない。組織としてのビジョンや目的を設定して、上司と部下といった個の関係性にも十分に踏み込んだ上で、組織の風土ごとアップデートしていくことがDXにおいても不可欠だと思いました。

二点目として、私が身を置く教育の領域に関連して、次世代の可能性を活かす組織や社会をどう作っていくかを今こそ考えるべきだと思いました。

ポストGIGAスクールの時代に教育を受けてきた子どもたち、若い人たちは、一体どういう考えや特徴を持っているのか、ということを理解した上で組織や社会を変えていかないといけないタイミングが来ているということ。つまり、プログラミング教育やGIGAスクール構想が始まる前、学校でパソコンにそこまでは触れていなかった二〇二〇年より前の子どもたちと、それより後の子どもたちは、ITのリテラシー、スキル、それを使ってできることまで、当たり前がガラッと変わっているはずなんです。その大きな変化の波が社会や組織に流れ込んできたときに、いや、それよりも前から、私たち大人は彼らの新しい当たり前をしっかりと認識する必要があると思っています。私たちの時代とは異なる大きなポテンシャルやスキルを持った彼

らが、社会や組織に入ってきたときに一番やっつけてはいけないのが、低い天井をつけてしまうことです。それ以前の時代の当たり前で判断して、そんな難しいことはできないとか、何も知らない新入りが解決できるはずがないとか、思い込みで低い天井をつけて可能性を阻害してしまう。これまでであれば通用したその考えは既に古い考え方になってしまっているかもしれないわけです。このポストGIGAスクール、あるいはクラウドネイティブ世代とも表現できませんが、今まさにPCやスマートフォンを使っていろいろなアプリをすぐ作って、各分野で自由に課題解決をしている大学生のような、そういった世代が私たちの組織、皆さんの組織にも入ってきます。ここで、低い天井をつけることなくいかにして彼らの可能性を引き出すか。私を含めてですが、組織にいる大人たちがそういったことを特に重視をしなければいけない、変化をしていかなければいけないタイミングが来たと思います。その意味でも「部下を信じる、期待する」、「様々な長所を持った人が各々の能力を十分に発揮できるアーキテクチャを作る」というお話は、非常に重要な示唆になると感じました。

「曾山」 今日ありがとうございます。ちょうど今、讃井さんのお話にあった、若い世代を活かすということ。間違った受け取られ方をすると、甘やかすべきではないのではないかと、いきなり反発を買ってしまうパターンもあると思います。ですので、ここで大切だと私が思うのは、若い人が活躍できない状態は組織にとって損失であるという意思決定がリーダーや幹部の中でなされて、若い力を大事にするんだという言語化が行われることです。そもそもですが、若い人の力を活かさずとも伸びるのであればそれでいいんです。ではそれで伸びることができると改めて問えば、やはりそうではない。企業にしても国にしても、伸ばすとか成長しようと思えば、現状だけでは嫌でも足りない。やはり、若い人たちの成長が全体の成長にもつながるので、合理的に考えたら若い人を活かした方がいい、という結論が確認されるはず。その上で初めて、ではどのように活かそうかという議論が建設的に進んでいきます。この点、具体的な上司の行動として私が大事だと思うことは、大きな仕事をした、やりがいのあることをしたい、成長したいという部下の話をよく聞くということです。期待を明示的に伝えるだけでなく、本人の考えを



そやま てつひと
曾山 哲人 Profile

株式会社サイバーエージェント 常務執行役員CHO

1999年に当時社員数20名程度だった株式会社サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業部門の営業統括を経て、2005年人事本部長に就任。現在は常務執行役員CHOとして人事全般を統括。ビジネス系YouTuber「人事部長ソヤマン」としてSNSで情報発信しているほか、「若手育成の教科書」「クリエイティブ人事」「強みを活かす」などの著作がある。

きちんと聞くということが重要です。あなたの発想や才能には価値がある、素晴らしいものだと思っている、意見を聞かせてほしい。これはすごく熱意が伝わりますし、これもまさに期待をかけることなのだと思います。これをするだけでも、若い人が一緒にやろうと思ったり、頑張ってくれ

たりすることが増えると思います。

また、経済産業省で委員を務めているコンソーシアムをはじめ、実際に私も行政官の方々とお話しする機会が多くありますが、そこで感じることは、皆さんからはやはり、国全体をよくするとか、社会全体をよくしたいという想いがとても伝わってきます。未来を明るくしていきたいという想いと一緒で一歩ずつ前進していければ、絶対に社会が良くなっていくんだなと、私も自然にそういう感情になります。私たち、企業側としてもできる限りその想いを支えて、一緒に日本という国を盛り上げていきたいと、そのように思っている人間もおりますので、パブリックに関わる皆さんには頑張っていただけかなと思います。私も、頑張ります。

「村上」ありがとうございます。官民という垣根を越え、よりよい社会を実現できるように努めていきたいと思えます。読者には行政に近い方が多いということでしたので、政策を作り動かしていくために僕がポイントだと思ふことを二点お話しさせていただきます。

一つ目は、先の「芯を喰った各論」の最後に、「芯を喰った一枚紙」にたどり着く

と世の中が変わる、ということなんです。議論に議論を重ねて散々七転八倒する中で、もう何百枚という紙を書いては直し、書いては直しするわけですが、最後、芯を喰った一枚が抽出できると、気がつけば皆、日本中がその紙を持っているんです。例えば、僕が担当していたスーパードライという取組のケースで言うと、最初にオリジナルで書いてくれたスタッフがピンクと青というカラーリングでデザインしてくれて、それがそのまま日本で使われるようになりました。実は今でも、デジタル田園都市構想の議論を地元で説明していると、ふとしたときにその紙が出てきます。やはり我々行政官の仕事は、最後には紙に表わさなければなりません。芯を喰った一枚紙は、作成者の手元から離れた後も、社会を動かしていく。恐るべしです。ですから、抽象論の自己満足で終わってしまう紙を量産するのではなく、芯を喰った一枚紙にたどり着くことが大事です。

もう一点、その過程にも必要なことだと思いますが、大切なのは諦めないことです。政策を進めていく中で上下左右から散々に叩かれて、めげてしまいうことになることもあると思います。そういうときには僕は、偉人の伝記を結末を知らない振りをして読



むらかみ けいすけ
村上 敬亮

Profile

デジタル庁統括官 国民向けサービスグループ グループ長

1990年、通商産業省入省。IT政策、クールジャパン戦略の立ち上げ、COP15、16等の温暖化国際交渉、再エネの固定価格買取制度創設等に従事。

2014年より内閣官房・内閣府で、地方創生業務に従事し2020年7月より中小企業庁経営支援部長。2021年7月より内閣官房IT総合戦略室内閣審議官、9月より現職。

むとどうだろうと想像してみることを勧められています。後世に名を残すリーダーの人生って大抵は悲惨なんです。生きている間は厳しい時間の連続である場合が大半です。最後の瞬間、あるいは死んだ後に素晴らしいと評価される。芯を喰った各論にたどり着くまでにも、必ずくじけそうになる

場面があります。そういうときにこうした伝記から偉人たちの人生と比べて、そこまでつらい目には遭ってないかと想像してください。そうまでしてでも自分のモチベーションを崩さずに最後までやりきれぬ能力を持った人が、時代を変えるリーダーになるのだと思います。これも自分の部下によく伝えるのですが、二分の一步でも三分の一步でも、毎日毎日進んでいるものは必ず実現すると思っています。もちろん、勇気ある撤退が必要な場面もありますので、ただがむしゃらに進めばいいということでもないですが、言い始めてから芯を喰った各論にたどり着いて動き出すまで、僕の経験からすればおよそ二、三年かかると感じています。ですので、すぐ撤退するのはおおよそ何事も実現しません。二、三年かかって、誰が言い出したのか出所不明になるまで広がったら大丈夫。それと不思議なことに、芯を喰った各論は人を巻き込んで、いつの間にか皆、自分がやりたいと言いつつ出るのです。なので、苦労して作った紙も、必ずしも自分の成果にはならないので、名前を売りたいという人には向かない生き様かもしれませんが、うまくいけば、自分の想いが社会を動かしていくようになります。これは、行政官の醍醐味でもあります。

ます。前に進んでいるものは必ず実現しますから、皆で諦めないで、一緒に芯を喰った各論を目指していけたらと思っています。

—ありがとうございます。