



良いリーダーと偉大な リーダーの違いとは？

Stephen Orban、アマゾン ウェブ サービスゼネラルマネージャー

「明瞭性のない所に、混沌と不満が生まれる。それらの感情は、目標を達成するうえでの毒である」

Steve Maraboli

リーダーが他者をリードする方法は多種多様です。恐怖によって牽引するリーダーもいれば、身をもって模範を示すリーダーもいます。カリスマ性を備えたリーダーや、他人の力を借りてリードするリーダーもいます。このように、リーダーのスタイルはそれぞれ少しずつ異なりますが、私は経験によって1つの法則を学びました。それは、人は自分が理解できる人に従う可能性が高いということです。

人は、理解できるものを信じます。管理体制が変わったとき、人は自分が導かれている方向がわからなければ、大抵の場合、自分にとって快適な場所に戻ります。つまり、現状に留まろうとするのです。リーダーは、このようなジレンマを、明確かつ簡潔な指示を与えることで解決できます。目的に明確さを付与する能力が、良いリーダーと偉大なリーダーを分けます。

先日、私は、現代のテクノロジー部門の幹部は、組織のクラウド移行プロセスをリードする際に、自分を最高変更管理責任者 (Chief Change Management Officer: CCMO™) であると考えべきだと書きました。CCMO は、ビジネスとテクノロジーの融合を担うのみでなく、目的に明確さを付与する責務も負います。つまり、自分の戦略、チームにとってその戦略が適していると言える理由、柔軟性がある箇所とない箇所、曲げてよい所と貫くべき所、耐えるべき要素とそうでない要素を明確に説明する能力が必要です。

組織がクラウドに移行する理由はさまざまです。コスト削減、グローバル化、セキュリティ体制や俊敏性の向上などはその一例です。私は、経験によっ

て、ビジネスの核心にリソースを集中させるうえでクラウドが役立つことを理解した企業は、組織全体のプラットフォームとしてクラウドを採用し始めることがわかりました。ここでのビジネスの核心とは、顧客や関係者にとって最重要な活動のことです。インフラストラクチャプロバイダーでない限り、このような活動をインフラストラクチャ管理と関連付けて考えることはありません。

しかし、クラウド化する短期的または長期的な動機が何であれ、顧客や関係者にクラウド化を推進していることを伝え、その成果を測定可能なものとするをお勧めします。動機と目標をチームや関係者に明確に説明し、チームが正しい方向に変化していることについて、すべてのスタッフに説明責任を課してください。

私は、リーダーになりたてのころ、何もわかっておらず、私が上司なのだから、部下は私の言うことを聞くものだと考えていました。当然のことながら、リーダーシップとはそんなに単純なものではないことを思い知らされました。自分たちの戦略にとって重要なことは何かを明確に説明しなければ、チームの行動は変わりませんでした。新しいアイデアや目標をチームに提示する前には、各スタッフがこの戦略にどのように適合するか、この戦略がビジネスやスタッフのキャリアにどのように結び付くかを考慮する必要があります。その後、これらの点を強化するために、あらゆる機会を活用する必要があります。

「

人は自分が理解できる人に従う可能性が高い」

つまり、四半期ごとの対話集会、社内ブログ、スプリントプランニングのセッションで戦略について話し、話し合った内容をチームの戦略に関連付ける機会として毎回のミーティングを利用しました。時にはまどろっこしく感じることもありましたが、チームが大きくなればなるほど、各スタッフがリーダーと定期的に話し合う機会は減るものです。鍵となることは、断固としていることと、言動が一貫していることです。

どのような変更管理プログラムにおいても、未知に対する恐怖は摩擦を引き起こす最大の要因です。このような摩擦への優れた対処方法は、チームの各スタッフの役割がどのように変化するかをリーダーが明確に示すことです。

変化の方向を提示しつつ各スタッフの選択肢を明確にすることで、戦略に参画する方法を明確に理解してもらい、安心感をいくらか与えることもできます。私がDow JonesのCIOを務めていたとき、私たちは部署内のスタッフ全員にトレーニングを実施し、社内で新しい役職に異動する機会を与えました。私たちは全員が移行プロセスに参加することを望んでいること、時としてそれは何か新しいことを始める機会となることを、明確に伝えました。組織で蓄積された豊富な知識を活用することは誰にとっても最高の楽しみであり、こうした知識が異なる分野や領域に対して発揮される時、いっそう価値のあるものになることがよくありました。蓄積された知識はかけがえのないものです。そのような人材を、リーダーはどんな努力を払ってでも確保する必要があります。

変化を伴う戦略には、ほとんどの場合、固執すべき要素と、そうではない示唆的な要素が存在します。これらの要素についてチームに明確な指針を示せば、適切な分野で限界に挑戦し続ける機会を各スタッフに与えつつ、組織が引き続きアイデアや意見を求めていることを示すことができます。

Dow Jonesでは、今までやってきた作業をすべて自動化するというのを、移行プロセスの当初から厳格な要件として掲げました。クラウド運用の十分なスキルを獲得した後は、多数のデータセンターをAWSに移行するうえで、財務上、魅力的なビジネスケースを創り出すことができました。この時点で、これらの目標を達成するために、"リフト、ティンカー、シフト"戦略が適していました。この戦略をうまく軌道に乗せるためには、目的を明確にする必要があります。何度も話し合う必要がありました。しかし、自動化の制約を緩和し、さまざまな移行技法を適用すると、プロジェクトは大幅に加速しました。

どんな企業でも、クラウド移行プロセスでは、いくつかの障害に直面します。すべてが完璧に進んでおり、クラウド化のそれぞれの段階で各企業がすべきことを規定する方法を業界内で把握できている、などと言えれば良いのですが、現実はそのもいけません。AWSでは、お客様に必要なものを見極めたくて、クラウド化に向けたより良い規範を示すことができるよう努力していますが、プロセス全体が当初から完璧な状態になることはまずありません。直面した障害を学習機会と見なし、チームがおかした失敗を叱責することなく(同じミスの繰り返しを許容するべきではありませんが)、目的に対する懐疑的な意見に迅速に対処することが最善です。現状回帰で快適に過ごそうという人たちが、ビジョンの可能性に影響を及ぼさないようにしてください。必ずしも簡単なことではありませんが、根気強く進めれば、必ず成功します。

著者について

Stephen Orban は、アマゾンウェブサービスのゼネラルマネージャーです。著書に『[Ahead in the Cloud](#)』があります。