

BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPANIES LETTER 2022 Vol.12

CLOSE
UP

特集 / INTERVIEW

ブラジルのサッカー選手育成に一石を投じる ブラジル×日本のJVの挑戦

SKYLIGHT CONSULTANT

「私たちが抜けたあとに、お客様企業が
さらに発展していくことを目指しています」

Maho Mizuno
Skylight Consulting Manager



CONTENTS

01 TREND NAVI

LISTEN — 「聴くこと」の意味

02 INTERVIEW

ブラジルのサッカー選手育成に一石を投じる
ブラジル×日本のJVの挑戦

03 COLUMN

適応課題を見逃すな

04 SKYLIGHT CONSULTANT

私たちが抜けたあとに、お客様企業が
さらに発展していくことを目指しています

05 TOPICS

01 TREND NAVI

LISTEN — 「聴くこと」の意味

ワンオンワン
上司・部下のコミュニケーションの一環として1on1を導入する企業が増えています。1on1とは、上司と部下による1対1の定期的な対話の時間のことです。もともとはシリコンバレー発祥の人材育成の手法ですが、日本でも2012年にヤフー株式会社(当時)が全面導入した頃から注目を集めはじめ、最近ではコミュニケーション強化の一環としても注目されています。

一般的な面談との大きな違いは「部下のための時間」だという点です。『シリコンバレー式 最強の育て方 — 人材マネジメントの新しい常識 1on1ミーティング』では、上司が部下の話を「聴くこと」に徹すること、部下の話を聴ききることの大切さが強調されています。例えば、部下の話を聴ききること、部下の「モヤモヤ」が外に出てやがて部下の中から消えていきモチベーションの向上につながる、部下に対する姿勢を「お前は分かってない」から「今考えていることを私に教えてくれないか?」に変えることで関係性が改善する、といったこと等が紹介されています。

一方で、「聴くこと」は他者のためだけではありません。ケイト・マーフィ氏は著書『LISTEN—知性豊かで創造力がある人になれる』で、自らの聴く経験、多くの研究資料、多様な人々へのインタビューをもとに、「聴くこと」は自身の経験や存在を豊かにし高めてくれると述べています。聴くことは聴き手自身に次のようなことをもたらします。

- ・ 聴いてみるまでは分からなかった自分にとってのチャンスを獲得する
 - ・ レッテルを貼ったり、先入観を持ったりという視野狭窄を回避する
 - ・ 白黒はっきりしない事象に耐えることを通じて、物事を捉える新たな視点を獲得する
 - ・ 相手に話しやすさを感じさせること等により信頼を得て、多くの人間関係を構築する
- そして聴く上で大事なことの一つは、興味・関心を持って耳を傾けること

だとも述べています。単に聞くだけでなく、相手の言葉の背後にあるものや、自分への響き方にも注意を払うということです。これは、部下との1on1に臨む上司に求められる姿勢としても大切でしょう。

私たちは「みんな違って、みんないい」という個を大事にする社会を生きています。それは一方で「違いを際立たせる」という分断の種が社会にちりばめられているとも言えます。「聴くこと」とは、マーフィのように広い意味で捉えると、その分断の種をなんとか発芽させずに、お互いがつながり続けるための一つの方法のようにも思えます。であるならば、「聴くこと」は、今後ますます重要になっていくのではないのでしょうか。

書籍紹介

『シリコンバレー式 最強の育て方
— 人材マネジメントの新しい常識
1on1ミーティング』

世古詞一 (著)
かんき出版 2017年



『LISTEN
— 知性豊かで創造力がある人になれる』

ケイト・マーフィ(著)、
篠田真貴子(監訳)、松丸さとみ(翻訳)
日経BP 2021年



ブラジルのサッカー選手育成に 一石を投じる ブラジル×日本のJVの挑戦

2019年6月、サッカー大国ブラジルのサンパウロ州に新しいサッカークラブが誕生しました。スカイライト コンサルティングが元サッカーブラジル代表のエジミウソンとともに、世界で活躍できる選手を育成するために立ち上げた『FC SKA Brasil』です。同クラブ立ち上げの経緯から今後の挑戦について、クラブ代表のエジミウソンと、スカイライト コンサルティング代表 羽物へのインタビューをお伝えします。

聞き手: BRIGHTENING YOUR WAY編集部

羽物 俊樹

スカイライト コンサルティング株式会社
代表取締役

SKYLIGHT

エジミウソン・ジョゼ・ゴメス・
ジ・モラエス

FC SKA Brasil代表

MOVE FORWARD

なぜ、ブラジルのサッカー選手育成を再興しなければならないのか。

ー 育成特化型のクラブを立ち上げようとした背景を教えてください。

エジミウソン：サッカー選手としての第一線を退いてから、母国ブラジルのサッカー選手を育てたいという想いが強くなっていました。技術的な能力は高いものの、人間性や社会性が伴わないがゆえに成功できないブラジル人選手が少なからずいることを目の当たりにしてきたからです。

現代において、サッカー選手の移籍は若年化の流れが強くなっています。ブラジルでは、近視眼的かつ商業的な視点での選手発掘と輩出に傾倒するようになり、選手たちに悪い影響を与えていると考えています。この現状を打破し、ブラジルのサッカー選手育成を再興するために、私は育成に特化したクラブを自ら立ち上げるという結論に達しました。

ー 育成の方針はどのようなものでしょうか？

エジミウソン：サッカー選手を多数輩出しているブラジルですが、全ての選手がプロになれるわけではありません。多くの選手は志半ばにして、サッカー選手ではない新たな人生を歩むこととなります。また、注目されて欧州に渡った若手選手の中には、人間性や社会性が伴わず、活躍できない人も少なくありません。

私のクラブでは、一人の人間として人間性や社会性を養うことで新たな人生を歩む選択肢を拡げていくことも大事にしています。そのために学習施設の充実や地域貢献活動などサッカー以外の育成・教育も行っています。

育成クラブは中長期的視点を持って、かつ持続しなければならない。

ー 一人でクラブを立ち上げるのではなく、共同パートナーを探した理由をお聞かせください。

エジミウソン：これは非常に重要な質問です。

今回のクラブを立ち上げるプロジェクトは、自分自身の第二の人生をかけた新たな挑戦でした。そしてこのプロジェクトは、短期的な選手の移籍を目的としたものではなく、中長期的視点で、かつ持続するものにしなければ、私の描いたブラジルサッカーの選手育成の再興は実現しません。

私個人のみで運営するのでは限界があります。私のプロジェクトのビジョンに対する理解を持ち一緒に歩んでくれるパートナーを見つけることは、成功に向けて時間を要するこのプロジェクトにとって重要なことでした。

ー なぜ日本の企業であるスカイライトをパートナーに選ばれたのですか？

エジミウソン：スカイライトと出会う前、様々な投資家や企業にこのプロジェクトの考えを説明していました。一定の理解を示してくれる方々は多くいましたが、同じ歩幅でともに歩んでくれると実感できることはありませんでした。

そんなとき、『FL-UX Football®(以下FL-UX)』というサービスの開発および展開サポートの件*で、スカイライトと出会いました。その後、時間を共有する中でこのプロジェクトの企画書をスカイライトへ送り、東京で説明を行い、その後も欧州やブラジルで時間を共にし、一緒に歩いてくれると感じ

*FL-UXは富士通株式会社から新設分割により設立されたRUN.EDGE株式会社が提供するスポーツ映像解析サービスです。スカイライトはRUN.EDGE株式会社の設立前からFL-UXのサービス企画をサポートし、設立直後から出資しています。エジミウソン氏は同社のアンバサダーを務めており、協働する関係にありました。



ました。

ブラジルに招いた際はスカイライトが地球の反対側にあるブラジルに来てくれるのか、これは一つの相互理解の尺度を測る賭けだったのかもしれませんが。

ー エジミウソンから提案されたとき、どう思われましたか？

羽物：まず、いきなりポルトガル語の企画書が送られてきたときは、びっくりしました。というより、そもそも何の資料か分からなかったので、翻訳ソフトを使って読んでみると、どうやらアカデミーを運営する企画書で、詳細なコスト試算も記載されていました。ただエジミウソンが来日した際に説明を聞いても、最初は自分たちがこれと一緒に取り組むことには、疑問しかなかったです。

サッカー大国ブラジルで、日本人の我々ができることなんて無いのではないかと 企画書を読んでも、説明を聞いても、最初の頃はそう思っていました。

ー それが変わったのはいつ、なぜですか？

羽物：FL-UXの件で、東京や欧州で打合せを持つのと並行して、このプロジェクトの話もしていきました。ただ、エジミウソンの想いは理解しても、やはりブラジルの選手育成の現状を見ないことには判断ができないと思いました。それで、ブラジルを訪問することになりました。このときが私個人として初のブラジル訪問でした。

実際にブラジルに赴いて印象に残ったのは、トップチームの維持で手一杯となった中堅クラブの中に、若手選手の育成をやめてしまったところがあるという状況でした。若手選手を育成するのは時間もお金もかかる投資であり、中長期の視点が必要です。それをやめてしまった。これまで数多くの

選手を輩出してきて育成で有名だったチームを訪問した際、若手選手の寮が廃墟のように朽ち果てていたのが、まさに印象的でした。エジミウソンが話していた問題を目の当たりにした瞬間でした。

それで思ったのが、日本人がサッカー自体を教えることはできなくとも、組織運営をしていくことで大きな貢献ができるのではないかと。エジミウソンが「時間を共にしていく中で一緒にできると実感」したことを、私も感じたということです。

エジミウソン：スカイライトの皆さんには、ブラジルまで来ていただき、様々な育成の環境やクラブを紹介し、改めて私のこのプロジェクトへの想いを伝えました。この訪問から約1年後のクラブの立ち上げまでは、まさに思い描いていたパートナーシップの第一歩であり、スカイライトの様々な知見の助けを借り、クラブの立ち上げに至りました。

ー パートナーシップとしてスカイライトはどのような部分を担っているのでしょうか？

羽物：エジミウソンの掲げるビジョンを実現するにあたり、彼が必要としていたのは、この育成クラブを事業として成り立たせ、しっかりと中長期での運営を担うパートナーだと考えました。そういったことであれば、我々もパートナーとしての責務を果たすことができる。「サッカー大国ブラジルで日本人が貢献できること」を見出したと言えるでしょう。その後、プロジェクトに対する詳細な調査を行って、体制を構築し、エジミウソンはブラジルでの拠点とスタッフ探しを、我々は運営会社の現地立ち上げや事業契約、運営資金の確保をと、双方が動き出しました。

2018年10月のエジミウソン来日時に弊社の会議室で、クラブ事業の収益化において、私たちがエジミウソン自身のブランド価値を最大限に活用



する必要があると伝えると、エジミウソンが「私はチームスカイライトの一員。私を活用することに何一つ躊躇する必要はありません」と言い切ってくれたのが強く印象に残っています。

パンデミック禍でのクラブ運営

ー クラブ立ち上げの半年後に発生したパンデミック禍は大きかったのでは？

エジミウソン：COVID-19のパンデミックは、立ち上げたばかりのクラブにとても大きな影響を及ぼしました。ほぼ1年間、クラブは活動できない状態でした。この難しい状況では、何をすべきかの真価が問われたと考えています。試合ができない状態であっても、クラブの価値を高めるために、施設の拡充、トレーニングメソッドの洗練などをやり続けることで、収益を上げることが先送りになってクラブの価値を高めることができました。

その努力の甲斐もあり、2021年には選手の移籍も実現し、この2022年はさらなる移籍でのリターンについても見込めるようになってきました。困難な状況ではありましたが、私自身は自分の信念を持ってこのパンデミックに立ち向かっていたと思います。

羽物：我々もこの事業には覚悟を決めて臨んでいました。従って、パンデミックだから事業を撤退するという選択はなく、どうやったらクラブを継続できるのかということに注力しました。エジミウソンをはじめとしてクラブのメンバーにはコスト削減をかなりお願いし、必要な運営資金の追加も行いました。現在は、当初予定したU15（15歳以下）、U17の2つのカテゴリだけでなく、U20、U23や女子チームも活動に加わっています。パンデミックはまだ収束していませんが、事業としての再スタートができています。

ー これまでのパートナーシップによる事業運営で期待以上だったこと、今後期待したいことを教えてください。

羽物：まず期待以上だったのは、2021年の公式戦でのチームの強さと移籍オファーの数の多さです。今回の事業は選手の育成がメインです。育成には時間がかかるもので、チームとしての結果や移籍については数年先になると考えていました。しかし、それぞれのカテゴリが現地の強豪ビッグクラブに伍する戦いを演じたのは驚きでした。そして活躍する選手がいると、すぐに移籍オファーが来るというブラジルでのスピード感も驚きです。対戦相手からもすぐにオファーが来るのにはびっくりしました。

足りなかったと感じている点は、日本の外部投資家をあまり集められなかったこと、日本企業向けのスポンサー営業が実を結んでいない部分です。我々が伝え足りなかった点もあるかと思いますが、外部からの協力をもっと得たかったです。

ブラジルをはじめとした南米はベンチャー市場も含めてものすごく成長しており、かつポテンシャルも高いにもかかわらず、日本で南米の話をする、遠い、危ない、といった話で終わってしまうのがもったいないと感じています。

エジミウソン：パートナーとして期待以上だったのは、スカイライトとの関係です。もちろんクラブのパートナーではありませんが、このプロジェクトに関わるメンバーとも個人として素晴らしいパートナーシップを構築できています。また、ブラジルと日本の関係は深く、ブラジルで日本ブランドには絶対的な信用があることから、クラブのオーナーが日本人というのはブラジルにおいて大きな影響力があります。今後に期待したいこととしては、いまの信頼関係をしっかりお互いが信じてともに歩み続けることです。



羽物：あ、あとですね、エジミウソンが大変勤勉で意欲的に働く姿は大きな発見であり、一流の人間とはこういうものなのだとも再認識しました。日本人以上によく働くというか……。

エジミウソン：（笑）

ー クラブのこれからの挑戦についてお話しください。

エジミウソン：まず選手育成における今年のチャレンジは、初めて全てのカテゴリがシーズンを戦うことです。しっかりと戦えるチーム、選手を育成し、結果も追求していく。特に一番上のカテゴリであるU23では、リーグのディビジョンを一つ昇格させることにチャレンジをしていく。

また、クラブのビジネス面においては、育成メソッドを軸に『FC SKA Academy』をブラジル全土、日本を対象にフランチャイズ展開し、オウンドメディアである『SKA TV』を活用して、よりクラブの価値を向上させることに挑戦していく。そう考えています。

羽物：クラブ自身の活動が軌道に乗り、価値が高まっていくことはとても大事なことです。エジミウソンを中心に、我々もサポートして、実現したい。

さらにその上で、このクラブでの実績をてこに、様々なビジネスプレイヤーと連携して事業を拡げていきたいです。具体的には、ブラジル国内外のクラブと提携することや、このクラブのモデルをベースにフランチャイズとして拡げることです。別のビジネスプレイヤーと連携したオープンイノベーション的な視点で事業を拡げていくことは、結果として、大本のクラブの価値が高まることにつながっていくと考えています。

世界をつなげる

ー 最後に、エジミウソンから日本のビジネスパーソンに向けたメッセージをお願いします。

エジミウソン：プロジェクトに日本の方を含め、多くの方々がサポートしてくれていることに感謝しています。クラブの代表としてお伝えしたいのは、ブラジルにおいてサッカーは非常に大きいマーケットであり、さらなる成長の可能性を持っているということです。また、羽物さんのコメントにもありましたが、ブラジルはサッカー以外でも成長する可能性を持っています。このプロジェクトを通じてサッカーを知ってもらうことと、さらにサッカー以外のビジネスチャンスを皆さんに知ってもらえるとうれしいです。

また、サッカーというツールやクラブの活動を通じて、世界の企業とのつながりを持っています。私は世界をつなげることができ、その価値を理解して活用しています。みなさんもクラブを通じて、私を活用していただくこともぜひご検討ください。

私は第二の人生をこのプロジェクトにかけています。自分ができることを最大限に行うことで、成功すると信じています。



エジミウソン・ジョゼ・ゴメス・ジ・モラエス

1976年、ブラジル・サンパウロ州タクアリチンガ生まれ。キンゼデジャウーを経て、サンパウロFC（ともにブラジル）で活躍。2000年リヨン（フランス）へ。2002年日韓W杯での優勝メンバーになった後、2004シーズンからFCバルセロナ（スペイン）に移籍。その後、ビジャレアル（スペイン）、バルメイラス（ブラジル）、レアル・サラゴサ（スペイン）、セアラー（ブラジル）に所属し、2011年に選手を引退。

現役時代から、自身の財団「エジミウソン財団」を設立し、社会貢献事業を行う。また、FCバルセロナのレジェンドマッチへの出場やバルサ財団での活動も行っている。2019年よりスカイライト コンサルティングと共同でサンパウロ州サンタナ・デ・パルナイーバにて、育成型のクラブFC SKA Brasilを立ち上げ、代表に就任、現在に至る。

03 COLUMN

適応課題を見逃すな

どんなに素晴らしい施策でも適応課題を見逃すと真の改善には至らない

スカイライト コンサルティング プリンシパル 下津浦 剛

ADAPTIVE CHALLENGES

退職者を減らす施策の効果が出ない

とある業界のリーディングカンパニーは、中途採用の応募者が多くありましたが、採用担当者の悩みは尽きませんでした。

入社即日から第一線の戦力として活躍できる優秀な人材も集まる一方で、すぐには十分にパフォーマンスを発揮できずに退職してしまう人も多くいました。企業の成長スピードが速い上に、一定数の中途採用者が脱落していく結果、終わりのない採用活動が続いており、この状況をどうにか変えたいと、中途採用者の育成強化に向けて以下のような施策に取り組みはじめたのは2年前のことでした。

1. コンピテンシーに基づいた入社年数や役職に応じた研修プログラム提供
2. 全社員向けOJTのトレーニング提供
3. 1on1(上司と部下が1対1で行う、定期的な面談)の実施の義務化
4. 役職者向けエグゼクティブコーチング提供
5. フィードバックカルチャーの醸成へ向け、役員や人事から様々なメッセージを配信

しかし、2年間、策を講じ続けても、退職者数に大きな変化は見られず、むしろ企業規模がさらに大きくなっていったため、数だけで見れば退職者はさらに増加し、より一層の採用数増加を求められる状況になっていました。

技術的問題と適応課題の違い

多くの企業が、様々な課題に応じて仕組みや制度、システム、リソース等を投入し、解決に向けて取り組まれていると思います。しかし、この事例

のように効果が出ないことも少なくありません。なぜでしょうか？ 効果が出ない理由の一つに、「適応課題」を「技術的問題」として扱ってしまうことが挙げられます。

技術的問題とは、仕組みや制度、システム、ノウハウやスキル等の人的パワーで解決、または改善できる課題です。冒頭の事例に記載した施策は、いずれも技術的問題として捉えたがゆえに取られたものです。

一方で、組織内における対人関係上のリスクから触れられていないことや、問題だと認識しているがうまく説明できないために置き去りにしているケースも多々見受けられます。これらが適応課題であり、実はここに組織の課題を解決するための重要なポイントがあるのです。

適応課題は、課題に関わる当事者によって引き起こされている課題です。トップダウンで、仕組みを変えたり、制度を導入したりしても、組織内の個々人の価値観や思い込みによって一筋縄では解決できません。解決するには、直接または間接的にそこに関わる当事者同士の対話が必要です。適応課題として識別せずに技術的問題として対応した場合、サボタージュが起きるケースもあれば、サボタージュしないまでも放置され、そのことがさらなる課題を発生させるケースもあります。

適応課題は、図(次ページ)のように大きく4つの種類に分類されます。一見すると技術的問題であっても、組織の状態をより深掘りしていくと、これら4つの適応課題の1つや複数に該当しているケースがあります。また、技術的問題と適応課題の2つが融合しているケースもあります。

冒頭の事例では、その後、第一線のマネジャーへのインタビューを行った結果から課題が浮き彫りになってきました。長期的な視点を持って部下を教

【適応課題:4つの分類】

	パターン	詳細	具体例	大切な問い
1	ギャップ	大切にしている価値観と行動のギャップ	●企業理念に協調を掲げているが個人業績の評価ウェイトが高い ●顧客重視と言いながら、収益が優先され決断される	●価値観に反する行動をとる人々は、その行動によって何を満たすことができているのか？ ●その人々が価値観に合った行動をとると何を失うのか？
2	対立	組織におけるコミットメントの対立	●営業部門と製造部門間において一方が優先される ●意見の強い役員の管掌部門が優先される	●メンバーは、この状況にどのように対処しているのか？ ●その対処法によって得られている結果、得られていない結果は何か？
3	抑圧	言いにくいことを言わない	●発言することで対立が顕在化する ●経営陣が望んでいない結果を指摘すると評価を下げられる	●言いにくいことを敢えて発言したとして、何がその発言を引き出したのか？ ●その結果、何が起こったのか？ ●言いにくいことを言わないことでどのような結果が起きたのか？ ●どちらが組織にとって有益なのか？
4	回避	問題のすり替えや責任転嫁	●責任者が問題の顕在化を恐れ一般論に置き換える ●自部門の責任とせず、社外環境の変化を理由にする	●問題に向き合うことから生じるストレスを回避するためにやっていることは？ ●向き合わずにすぐに行動に移すための手段としては何かがあるか？

『最難関のリーダーシップ—変革をやり遂げる意志とスキル—』ロナルド・A・ハイフェッツ、マーティ・リンスキー、アレクサンダー・グラショウ(共著)、水上雅人(翻訳)、英治出版、2017年 を参考に作成

育する必要性を感じていない、もしくは優先順位として低かったのです。短期の売上目標が設定され、その達成が求められている状況では、自身のパフォーマンスを発揮することと自チーム・自組織の結果を出すことが最優先になり、トレーニングの受講や1on1の制度が業務で活用されることはありませんでした。

つまり、退職者が多いことを自身の課題としてとらえ、施策を実践することに対して“腹落ち”していなかったわけです。教育制度を導入するという策を講じる前に、なぜ教育が必要なのか、教育する時間をどう扱うのか、教育を重視する代わりに短期的な業績があがらないことに対して企業としてどう考えるのか、等も含めて話し合いを行い、しっかりとマネジャーが理解し、合意することが必要でした。

適応課題の解決策

同一企業、同一組織に所属し、企業理念やミッションを追っていても、その解釈には必ず相違が生まれます。適応課題の解決には、それぞれが大切にしている価値観や信念を明らかにし、個々人が変化に適應できるように組織が対処することが求められます。個々人の想いや信念についてどちらが正しいかを問うのではなく、聞き手の価値観で判断せずに話を“対話”を通じて関係性を構築することが必要です。聞き手の価値観で判断をすると同意や共感が生まれる一方で、批判や反感、拒絶も生まれやすく、これによって適応課題の根本的な原因が引き起こされることもあるためです。

さらに、対話の際に最も重要で、最も難しいことは、その場が“安心・安全の場”であること、そのために場のリスクを取り払うことです。対話では、自己開示されたものを当事者間で共有することが相互理解につながります。その場で、評価されたり、否定されたり、現状のポジションや役割に影響するようでは、保身を優先して、開示することができなくなってしまいます。そんな

らないように、対話参加者が対話の場への理解を持ち一定のルールの上でコミュニケーションを維持し続けることが肝心です。当事者ではない第三者(メタな存在)が介入することで、より確実に、より迅速に、安心・安全の場を形成し、維持し続けることが可能になります。

対話の場で、当事者同士が共通認識を持ち、相手を受容することを試みることで、それぞれの立場や立ち位置から描いている解釈を理解できるようになります。通常の業務をこなしながら相互理解へ向けた対話の時間を持つことはなかなか困難ですが、この状態になって初めて適応課題の解決へ向けた取り組みが可能になり、組織が一丸となって動き出すことになるのです。

下津浦 剛 Takeshi Shimotsuura

スカイライト コンサルティング株式会社 プリンシパル
一般社団法人ビジネスコーチ・チームコーチ連盟 理事
PHP研究所認定 上級ビジネスコーチ/エグゼクティブコーチ/チームコーチ

会計事務所、外資系コンサルティングファーム、ベンチャー企業の経営を経て、2012年にスカイライト コンサルティングに参画。

企業変革の支援として、IT戦略立案や方針策定、業務プロセスの改革や各種制度設計、IT導入等の支援を行う。組織開発や組織風土変革の支援として、チームコーチングやグループプロセスコンサルテーション、リーダーシップ開発等、ハード・ソフト両面における支援を得意とする。エグゼクティブコーチングやパーソナルコーチングを同時に展開し、変革スピードのさらなる加速を実現する。

スカイライト コンサルティングでは、技術的問題の解決の支援だけでなく、適応課題の解決へ向けた支援も行っています。適応課題としてそもそも何が起きているのか、その識別からご支援していますので是非ご相談ください。

「私たちが抜けたあとに、
お客様企業がさらに発展していくことを
目指しています」



DEVELOPMENT

水野 真歩 Maho Mizuno

スカイライト コンサルティング株式会社
マネジャー

大手ERPパッケージベンダーでERP導入・BPRコンサルタントを経験した後、スカイライト コンサルティングに2015年に参画。大手企業から中堅企業まで、30社以上のコンサルティングを実施。ERPの企画構想から導入・定着化支援、営業戦略立案、企業合併支援、DX推進など、ITを中心とした幅広い部門・領域のプロジェクトに携わる。

印象に残っているプロジェクト

我々が関わらせていただくプロジェクトは全て、お客様にとって重要なものですが、特に感慨深かったのは、グループ内の2社が合併するまでの1年間をご支援したプロジェクトです。

「合併する」という経営的な意思決定のみが下されたところからご支援をはじめ、そこから両社の部署、業務、システムを全て統合し、意思決定を変えずに無事に合併当日を迎えることができました。絶対にスケジュールを遅らせることができないものだったので、プロジェクトメンバーの方々も非常に重いプレッシャーの中にいらっしゃいました。合併した日に社長が社員の方々に向けて、新しい会社に生まれ変わったことと、全社員を鼓舞するメッセージを発信されたのですが、そういう場に立ち会えたことはコンサルタント冥利に尽きます。

合併するまでは、合併することをゴールとして、ともに走って進んできました。しかし、いざその日を迎えると、ここからが本番で、お客様企業の発展と皆様のますますのご活躍を祈りたい、そういう気持ちになりました。

このプロジェクトには弊社からは上司と私一人が入りましたが、特に合併となると、両社の業務・文化・使用する言葉が異なるため、乗り越えるべき壁は高く、また、対象となる領域も広いものでした。経営指標の検討、人事・給与制度の統合、営業管理から生産・販売・会計までの基幹システムの統合、合併のこまごまとした手続きまで。私はマイルストーンや要所所の課題をおさえて、一部の領域には深く入りながら、お客様と連携して、プロジェクトを管理・遂行しました。お客様のご予算の中で、自分の工数をどう振り分ければ最も効率がよくなるか、成功できるかを常に考えて進めました。

仕事を進める上で一番大事にしていることは 「お客様の納得感」

プロジェクトは、お客様と我々が協力し合えなければ成功に導けません。そのため一方的に話してパワープレイで動かすのではなく、お客様がきちんと納得できるまで、お客様それぞれの立場に立って、お話を伺い、ご説明することを一番大切にしています。これができるのは、我々がお客様の社内で机を並べて、顔も部署もご事情もいろいろ分かっているからこそだと思っています。潤滑油的な存在と言えるでしょ

うか。そのために、我々は、お客様の社内を文字通り縦横無尽に駆け回ります。お客様側から、チームの一員として認めていただくと、プロジェクトのスピードが加速します。向かい合わせの関係ではなく、隣で、少し前を、同じ方向を向いて走っている関係性だと感じています。

プロジェクトは複数の部署から、立場、役割、考え方、あらゆるものが異なる人たちが集まって、一つのチームになり進めていきますが、お互いに守るものが違うので、全員のおっしゃっていることが正しいと思いつながりながらお話を伺います。お話を聞いていくと、相反すると思われていたものが、実は同じゴールを目指していた、ということもあります。このような場合も、片方が見ている景色を、きちんと論理的に、相手方の立場に立ってご説明をして、お互いの橋渡しをします。経営の意思も念頭に置き着地点を考えながら、社員の方々のお互いの理解を促進する手助けをして、一緒に第三の新しい未来の形を考えましょう、というスタンスで対話を繰り返します。

コンサルタントが抜けたあとも お客様の成長が加速することを目指しています

コンサルタントが一定期間プロジェクトに入り、集中して取り組めば、前に進むことはある意味当たり前だと思います。完了したあと、進捗がなかったり、反動が来てしまったりしたら、非常にもったいないことです。プロジェクトを進める上で、我々が抜けたあとも、そこから事業の成長速度が加速できるような社内改革を心がけています。

プロジェクトワークで、ある一定期間お客様とご一緒すると、お客様の社内にも、会社をリードするような方が生まれたり、新しい仕事を生み出す方が出てきたりします。そういうキーパーソンの方々活躍される土壌や仕組みを作った上で我々が抜けるのがきれいな形だと思っています。常に前回よりも良い終わり方を意識して、プロジェクトに携わっていきたいです。

社会の仕組みの変容に伴い、自走する企業が増えれば、既存のコンサルタントという職種は必要なくなると考えています。お客様も新しいステージにチャレンジし続けている方が多いので、コンサルタントとしての私も、常に新しい領域にチャレンジしていくことが目標です。お互い切磋琢磨していきたくて考えています。

05 TOPICS

スカイライト コンサルティングの最近のトピックスをご紹介します。

「SHOWCASE AFRICA 2022」協賛とケニアにおけるバイクレンタル事業



<https://showcase-uncovered-fund.com/>

2022年3月4日に開催されたスタートアップカンファレンス「SHOWCASE - AFRICA 2022 - アフリカデジタル革命の逆輸入、未開の「知」から日本の未来を。」(株式会社アンカバードファンド主催)に協賛しました。カンファレンスでは、アフリカ各国の現地スタートアップによって、金融・医療・脱炭素・小売・モビリティ・VC等のテーマで、数々の最前線事例が紹介されました。日本からアフリカ進出を果たした企業によるセッションでは、スカイライト コンサルティング取締役の平林潤一とリードエキスパートの小川育男、ケニアの合弁会社Unchorlight Kenya Limitedの代表 盛田連司もスピーカーを務めました。

株式会社アンカバードファンドは、アフリカスタートアップ企業に特化したベンチャーキャピタルです。同社とスカイライト コンサルティングは、アフリカなどの新興国進出支援を行う合弁会社を設立し、その現地法人Unchorlight Kenya Limitedは、ケニアの首都ナイロビで、ギグワーカー向けRent to Own型バイクレンタル事業を展開しております。

スカイライト コンサルティングは、パートナー企業と連携し、クライアントご支援において、また自社事業として、グローバル・オープンイノベーションを進めてまいります。

当社ホームページ:グローバルビジネス <https://www.skylight.co.jp/service6>

第4回「ベトナム日本 国際ユースカップ U-13」大会の協賛



大会表彰式の模様

2022年3月18日から20日にかけて「第4回 ベトナム日本 国際ユースカップU-13大会」が、ベトナム南東部のピンズン省で開催されました。この大会は、13歳未満の選手が参加するサッカー大会で、2013年に開催された、川崎フロンターレとベカメックスピンズンFCの国際親善試合がきっかけとなっています。両クラブの交流が、サッカー教室や交流戦などの活動を通じて続き、日越外交関係樹立45周年を迎えた2018年に、国際交流大会として第1回大会が開催されました。

スカイライト コンサルティングは、「スポーツビジネス」「グローバルビジネス」を事業として行っています。コロナ禍でも日越のサッカー交流を継続し、若い才能のあるアスリートに対しチャレンジする機会を作り、夢を持つ若い選手と社会に希望を届けようという本大会の意義に賛同し、前大会に引き続き、協賛を行いました。

大会Facebookページ(ベトナム語): <https://www.facebook.com/VNJP13>

大会サイト: <https://vietnam-japan-u13.com/>

当社ニュースページ: <https://www.skylight.co.jp/news/55>

スカイライトDAYの開催



キックインセレモニー

©東京ヴェルディ

スカイライト コンサルティングは、女子プロサッカーリーグYogibo WEリーグの日テレ・東京ヴェルディベレーザを支援しています。ご支援の一環として、2022年4月3日に行われたYogibo WEリーグ第16節 INAC神戸レオネッサ戦を「スカイライトDAY」として開催させていただきました。

日テレ・東京ヴェルディベレーザ Webサイト

<https://www.verdy.co.jp/beleza/>

CONTENTS

01 TREND NAVI

LISTEN — 「聴くこと」の意味

02 INTERVIEW

ブラジルのサッカー選手育成に一石を投じる
ブラジル×日本のJVの挑戦

03 COLUMN

適応課題を見逃すな

04 SKYLIGHT CONSULTANT

私たちが抜けたあとに、お客様企業が
さらに発展していくことを目指しています

05 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー

Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp