

# 創造的イノベーションを促進する 組織文化とリーダーシップ

近年、経営環境が大きく変化し、多くの企業が市場で生き残るためのイノベーションを模索している。そのようななか、職種や分野などの垣根を越えて、最大限に組織の創造的イノベーションを引き出すリーダーシップと組織文化を醸成してゆくにはどうすればよいのか。日本のリーダーシップ研究の第一人者である金井壽宏氏にお話を伺った。

## インタビュー

「神戸大学大学院経営学研究科教授」

### 金井壽宏

Kanai Toshio

大山直美 構成  
宮村政徳 撮影



方が、相手がまったく異なる業種やもしろい得意先を知っていて、思わぬ情報を提供してくれることもあるものです。

松下幸之助の言う「水道哲学」とは、ごく一部の裕福な家庭にしかなかったアイロンやテレビといった家電製品を、水道の蛇口をひねって水を使っているのと同じぐらい、誰でも使える普及品にするという思想でした。このように、イノベーションは単に起こすだけでなく、それをどう拡散させていくか（ディフュージョン）も重要です。

組織が新しいものを生み出し、それをどう培っていくかについては、組織文化によっていろいろなパターンがあります。堅実で無茶はしない会社もある。政治でも、これまでなかった新しい政策を試しに始めてみて、うまくいったら追加予算をつけるといったやり方がありますが、そんなふうには小さな実験から始めてだんだん実験を拡大していくという実験主義もひとつの方法でしょう。

組織文化に染まりすぎると、新しいイノベーションは起こりにくくなります。自分の研究開発に反対しているわが社の社長より、むしろ同じ分野の研究を推進しているライバル会社の人の方が気持ちが良いことはよくあるものです。実はライバルは最良の情報源になる。イノベーションが進んでいる企業の中には、ライバル企業にぎりぎりシェアしていいところまで自分の手の内を見せながら、お互いに切磋琢磨している会社もあります。

長く同じ会社にいると、自分の会社の特徴がどこにあるのか、わからなくなりがちです。たとえば、立って会議をやるとか、変わった会社がありますよね（笑）。同窓会で友達に話したら驚かれ

ると思いますが、新入社員になぜ立って会議をするのかと聞かれても上司は誰も答えられないし、「そんなめんどうくさい質問はするな。そういうことになってるんだ」で片づけてしまいます。

そうした組織の停滞を打開し、イノベーションが生まれやすい環境をつくるには、手始めに同業他社とディスカッションの場を設けるといいでしょう。わが社にできないことが得意で、逆にわが社に比べて弱そうなどころがあるといった具合に、情報交換すると双方にメリットがあるような相手を選び、1泊か2泊の部長クラスの交流会を企画する。リーダーシップを発揮するために何に注意しているかとか、リーダーは下向きだけでなく上向きの影響力も重要だが、そこはどうしているかなど、いろいろなテーマでセッションを行えば、きっと有意義な情報が得られるはずですよ。

## 変革や創造に大きな影響を及ぼす リーダーシップ

リーダーシップとは、こちらが語る夢に対し、最初はほかにとっている潜在的フォロワーのモチベーションに働きかけ、普通ならなかなか実現できない変革や創造と一緒に成し遂げる「対人的影響力」を指します。

エドガー・シャインは私自身も直接にマサチューセッツ工科大学時代に教わった偉大な経営学者ですが、早くから組織文化とリーダーシップの關係に着目し、組織文化を創造するうえで、リーダーが重要な役割を担うと考えました。

彼が、戦略の展開で行き詰まっているというある会社から相談を受けて、いろいろ検証していくにつれ、何を決めているかという中身より、創業者がワンマンすぎるなど、会社の方針の決め方や

## イノベーションを促進する 「新結合」という視点

有名な経済学者J・A・シュンペーターは、経済のしくみが発達していくプロセスにおいて、決定的に重要なのがイノベーションだと考えていました。個々の会社にとってイノベーションが大事なものはもちろんですが、たとえばパナソニックが発展すれば家電業界全体が栄え、門市を中心企業城下町ができて街も発展し、そこから雇用も生まれるからです。

創造というゼロからの創造を思い浮かべがちですが、シュンペーターはそれまで結びつかなかったものどうしを結びつける「新結合」の重要性を説きました。もともと強いつながりのある関係、信頼度の高い心地よい関係も大切ですが、イノベーションを起こすには、自分と発想のタイプや専門領域、強みなどの持ち味が異なる人とのつながりをつくっていくことが大切だということです。

一方、アメリカの社会学者マーク・グラノヴェッターは「弱い紐帯の強み」を提唱したことで知られます。グラノヴェッターが大勢の労働者に対して、今の職を得る際に誰から情報を得たかを調査したところ、ほとんどの人の情報源が、決して親や親友などの親しい相手ではなく、めったに会わない友人や単なる知人だったことがわかったのです。

近い人は自分と交流の範囲や情報源が似通っているため、なかなか新しい情報は得られません。同窓会で久々に会ったような顔見知り程度の人に「実は今の会社はピンと来ないから、ほかのいいところがないか、転職先を探している」と言ったプロジェクトの進め方に問題があることがわかり、そこから組織文化を生み出し変えるリーダーシップに興味を持つようになったのです。

私自身も社外取締役として、いろいろな会社の取締役会に出席することがありますが、中には実際に「おれがやりたいと言ったらやるんだ！」と言い放つオーナー経営者もいて驚かされます。同族経営であっても、他の会社で修業をしたうえで苦労してトップになり、かつ会社の業績も伸ばしている社長だと、それが一概に悪いリーダーだともいえません。リーダーには、それぞれの業種や環境、時代の巡り合わせにふさわしいタイプがありますから。

ただ、ひとつ言えることは、宅急便を始めたヤマト運輸の小倉昌男さんのように、役員が全員反対しても自分の信念を貫き通すのが真のリーダーであり、最終的にはブレない「軸」と独自の持論があることがリーダーシップを発揮するうえで最も大切だということです。とはいえ、軸が多すぎて、がんじがらめになるとイノベーションが起こりにくくなってしまいうので、軸の数はほどほどに少ない方がいい。これさえ守っていれば他の自由度は高いといった柔軟性も重要です。

## サーバント・リーダーシップとは何か

10年ほど前に、かつて資生堂の社長を務めた池田守男さんと共著『サーバントリーダーシップ入門』を出版し、予想以上に反響を呼びました。「サーバント・リーダー」とは、アメリカの通信会社AT&Tのマネジメント研究センター長を務めたロバート・グリーンリーフが提唱したもので、組織やチームをぐいぐい力づくで引っ張る

「支配型」のリーダーではなく、自分が実現したいミッションを掲げ、それを遂行しようと動き出したメンバーを、リヤカーを後ろから押すように支える「奉仕型」のリーダーのことです。

私は早くからこのグリーンリーフの考え方に注目していましたが、それを広める本をまとめるには、日本における実例なくしては説得力ある内容にならないと思っていたところ、池田守男さんと出会う機会に恵まれたのです。

池田さんは5人の歴代社長のもとで秘書を務め、優秀な創業家一族の福原義春社長から太鼓判を押されて社長に就任し、資生堂の経営改革を断行した人物です。サーバント・リーダーシップにおける奉仕の考え方は多分にキリスト教的ですが、池田さんはグリーンリーフと同様に、敬虔なクリスチャンだったこともあり、長年「奉仕と献身」を生活信条とし、それを経営にも生かしておられたので、まさにうってつけの実践者でした。

サーバント・リーダーという言葉を聞くと、一見、異質な単語が並んでいてドキッとさせられます。そこがこの考え方が広く浸透した成功理由のひとつで、グリーンリーフの慧眼ぶりがうかがえますが、サーバントを日本語の「召し使い」と捉えてしまうと、とかく誤解が生じがちです。

大学のゼミでもよく勘違いした学生が、「僕もサーバント・リーダーを実践します。貯めたバイト代をつぎ込んで、好きになった相手が行きたいところへ連れて行くし、食べたい料理があればおごるし」と言ったりします(笑)。「おまえ、それはただのサーバント・サーバントだろう。肝心なところではリードするか、せめてリーダーシップをふたりで共有しなければ、サーバント・リーダーとは言えない」と指摘すると、やっとなわかっ

間でシェアしていけばいいのです。

## 「コミュニケーションを円滑にする」「アサーション」

私はリーダーシップもイノベーションも組織改革も、結局いけばん大事なのはコミュニケーションだと思っています。ただ、コミュニケーションというあまりにも茫洋としたテーマで、研修のタイトルになるとピンとこなくて、「おれは会話が下手だとも言えるのか」と誤解する人もいます。リーダーシップの方が自信がない人が多く興味を引きやすいので、研修のテーマにする機会が多いだけで、実際は広く企業におけるコミュニケーションの重要性を伝えているといっても過言ではありません。

組織の中でコミュニケーションや人間関係がうまくいっていないと感じたら、サーバント・リーダーシップと合わせ鏡で「アサーション」を学ぶこともおすすすめします。

日本におけるこの分野の第一人者は、臨床心理学者で家族療法の専門家でもある平木典子さんです。アサーションとはカウンセリングの技法の一種で、英語の辞書を引くと、主張、断言、断定などと訳されており、それだと強く冷たいイメージなので、平木さんは「自分も相手も大切にすること自己表現法」と呼んでいます。

アサーションを身につけることは、ビジネスの現場においても大きな効果があります。

たとえば、郷里から出てきた友人と夕食の約束をしているのに、急に上司から「部長が得意先に提出した資料にデータを追加してほしいと言ってきた。担当者のあなたにお願いしたい。2時間あればできると思うから、残業して今日じゅうに

てもらえます。

サーバント・リーダーシップに不可欠なのは、リーダーの側に深く信じるミッション(使命)があるということです。なんでも下手に出て相手に尽くすわけではなく、まず自分がミッションを明確に掲げ、それを実現するために自発的に歩みはじめた人を後押しする。サーバント・リーダーシップとは使命感に基づく高貴な行動であり、それゆえ組織やチームに目標を達成させる大きな力となるのです。

サーバント・リーダーの概念を知って、母親を連想する人も多いのではないのでしょうか。普段は自分をケアしてくれて、叱るべきときは叱るけど思いやりもあり、自分がやっていることが正しければ応援もしてくれる。従来型のぐいぐい引っぱるリーダーは、どちらかというと男性原理のように捉えられがちでしたが、サーバント・リーダーの方が男女どちらもそれぞれのスタイルでリーダーシップを取りやすいのではないかと思います。

## リーダーシップはシェアできる

私がサーバント・リーダーと並んで大切にしているのは、シェアード・リーダーシップ、またはリーダーシップ・シェアリング——つまり「リーダーシップをシェアする」という考え方です。

リーダーにもさまざまなタイプがあり、適材適所ですから、破天荒でスケールの大きな発想をすることはできなくても、部下を巻き込みながら、そのアイデアを着実に形にすることは得意だという人がいれば、サブリーダー役に起用すればいいわけです。

たとえば、会長と社長の組み合わせで、外との

仕上げてくれないか」と頼まれたとします。これに対して、内心参ったなあ、友達になんと言おうと思いつながら「はい、わかりました」と引き受けてしまったり、「急に言われても無理です」と即座に断ってしまうのではなく、「急なんです。実は今日は郷里から出てきた友人と約束があります。明日の朝まで待っていただけよう、部長に頼んでいただけませんか。間に合いませんので」と、自分の気持ちも相手の言い分も尊重した表現によって、両者に可能な妥協案を見つける——これがアサーションです。

部下の話をよく聴く上司、会議でひとりひとりの発言を重視するリーダーがいて、自由なディスカッションのある職場では、相互作用による新しいアイデアや創造性が発揮されやすくなり、社員の喜びと自信が創造性をさらに高めてくれます。

## リーダーシップは偉人の専売特許ではない

企業の間管理職を対象にした講演や研修を行うたびに感じるのは、リーダーシップは生まれ持った特別な資質で、自分にはないと思っている人が非常に多いことです。

しかし、多くの調査結果から明らかになっているのは、リーダーシップを発揮している人がどこで身につけたかという点、経験から学んだ人が7割、先輩に鍛えられた人が2割、理論から学んだ人が1割。つまり、生まれつきの能力ではないという結果です。

ラグビー部でキャプテンをやっていたといった経験があれば、自分にはある程度リーダーシップがあるという自負もあるでしょうが、そういう経験がまったくなく、自分にはリーダーシップのか

つながりをつくるのがうまい人と内部をかためるのがうまい人、タスクに強い人と人間関係に強い人など、得意分野が異なるふたりがリーダーシップを分担するという例もしばしば見受けられます。よく「社長は孤独だ」と言う経営者がいますが、そんな孤高を気取った台詞を言う必要はありません。優秀なナンバー2がいれば、リーダーは何もひとりでがんばらなくてもいいのです。長年日本GEやLIXILなどで人事の最高責任者を歴任し、各社のCEOを補佐してきた八木洋介さんは、自分が支える社長が孤独だと寂しいとこぼすたびに、その社長を揺さぶって「何をおっしゃるんですか。それなら、ここにいる僕は何なんですか」と鼓舞してきたそうです。僕がいつも一緒にリーダーシップをシェアしてるじゃないですか、ということですね。

企業の歴史を振り返っても、ひとりでぐいぐい組織を引っばっているように見えるカリスマ経営者には、必ず有能な参謀がいるものです。ソニーの井深大氏と盛田昭夫氏、松下電器産業の松下幸之助氏と高橋荒太郎氏、ホンダの本田宗一郎氏と藤沢武夫氏などはすべてリーダーシップを共有していた例といえます。

ちなみに、子どもに対する両親の役割も、実はリーダーシップ・シェアリングです。最近の子どもの数も少なくなり、一人っ子を育てている夫婦に「ふたりでリーダーシップをシェアしている」という意識はないかもしれません、子育てがうまくいくかどうかは半ば、親がどんなリーダーシップを発揮するかにかかっています。場合によっては、母親より父親の方が奉仕型のサーバント・リーダーに向いているという家庭もあるでしょう。それぞれに合ったリーダーシップを夫婦

けらもないと思いつている人にはいつもこう話します。「子どもの頃、『○○ごっこする人、この指止まれ』と言ったら、一緒に遊んでいる複数の友達自分の指に止まってくれたという瞬間、1回も経験したことありませんか」と。それなら何回もあるかもしれないと、たいていの人は答えます。自分がこんな遊びをしないかと提案して、それに乗ってくれた友達が何人かいたということは、自分がビジョンを実現する一歩に影響力を発揮したということ、立派なリーダーシップです。

これまでお話したように、リーダーシップにもさまざまな形があります。理論を学び、自分なりのリーダーシップ論を深め、ひとりひとりがそれを実践につなげることは、風通しのよい組織文化を維持し、組織のイノベーションを引き出す牽引力になるのではないのでしょうか。



金井 壽宏

かない・としひろ

1954年神戸生まれ。京都大学教育学部卒業、神戸大学博士課程前期課程修了後、M.I.T経営大学院博士課程修了。現在神戸大学大学院経営学研究科教授。専門は経営管理・経営行動科学。著書に、『リーダーシップ入門』(日経文庫)、『サーバントリーダーシップ入門』(共著、かんき出版)、『組織変革のビジョン』(光文社新書)、『監訳書にシャイン』(謙虚なコンサルティング) (英治出版) など多数。