

変革をもたらすモチベーショナル・リーダーシップ

ソニーグループ株式会社 シニアアドバイザー
一般社団法人プロジェクト希望
代表理事

平井 一夫 (ひらい かずお)



変革が求められる「超競争」の時代

私は、現在のビジネス環境をあらゆる分野で変革が求められる「超競争」の時代と捉えています。超競争時代においては、戦略を実行する現場の従業員が誇りと自信を感じながら高いモチベーションを保ち、同じゴールや目的に向かって協力し合い、恐れずオープンに議論する機会が与えられ、常に革新的であり一定のリスクを取ることが許されるべきです。

このためにリーダーに必要なとされるのが「モチベーショナル・リーダーシップ」です。

モチベーショナル・リーダーがすべき5か条

5か条は、以下で説明する順番どおりに実行することが極めて重要です。

①正しい人間になる

一丁目一番地は、リーダーの要件を満たしているか否かです。一般的に評価される上司とは、業績を上げている人や豊富な専門知識を有する人ですが、それは

会社やリーダー側から見たロジックであり、部下から見たロジックとは違います。部下は上司にIQの高さを求めているのではなく、EQ（心の知能指数）を求めています。話を聞き、公平に評価し、うまく行かない場合にも責任を取ることでリーダーは人として尊敬され、部下のモチベーションが120%まで上がります。リーダーが肩書等でリスペクトされることはなく、EQが高く、人としてリスペクトされること無しにどれだけ素晴らしい戦略を語っても部下には浸透しません。

②高いIQを持ったマネジメントチームを組成する

EQの高いリーダーには良い人材が集りますから、忸度なく議論できる場が作り出され、二つのインパクトをもたらします。一つ目は、一人で抱え込んで悩むのではなく、チームで議論してベストなアイデアを採用することから、正しい判断を下す確率が上がります。

二つ目は、ワンマンではなくチームとしてベストな方向を決めていくことでモチベーションが上がります。私も周りのスタッフには忸度なく「異見」を言って

ほしいとお願いしていました。最初は戸惑う人もいますが、議論し、良いアイデアが採用され、発言の安全性が確保されれば、高いIQを持ったマネジメントチームが組成されます。

③ Purpose、Mission、Vision、Value (PMVV) を定義する

すばらしいPMVVはどの会社にもありますが、残念ながら企業文化には至っていないケースを見ることがあります。

特に大きな組織の場合、本社でPMVVを高々と掲げても、個々の現場では冷めた目で見えてしまうことがあります。各プロジェクトが組織全体のPMVVとどうつながるかというストーリーを示さなければ社員は腹落ちしません。社員一人一人がPMVVについて議論するような文化になるまでリーダーが自ら語り、毎日の行動で示さなければなりません。

④ 戦略立案

そして、飽くまでも戦略立案は4番目です。超競争の時代であるからこそ、EQの高いリーダー、IQの高いマネジメントチームがあり、明確なPMVVが定義され、それが企業文化になって初めて戦略立案が生きてきます。

⑤ 現場に行く

変革の際には必ず自ら現場に行き、社員に腹落ちしてもらう必要があります。もし現場に赴いて説明する者がナンバーツー以下であれば、所詮他人任せだと思われるものです。全社に関係するプロジェクトであれば社長が自ら足を運び、原稿を読まずハートで語り、パッションをもっ

て説明する。現場の社員はリーダー自らが語りたいことを直接伝えてほしいと思っています。

またプラス面だけではなく、変革には必ず生じるマイナス面についても語る必要があります。マイナスのインパクトをこのリーダーはどう考え、どうミニマイズするかを社員は聞きたいと思っています。社長という肩書は脇に置き、一個人として対等な目線で対話をすることで全くインパクトは異なります。

リーダーに必要な三つの勇気と自信

一つ目は、自分より良いアイデアを認め、失敗しても自分が責任を取るという勇気と自信。プライドが優先して自分以外のアイデアを採用しないケースを社員は見ています。

二つ目は、分からないことを教えてほしいと言える勇気と自信。社員は分からないと言われるよりも、知ったかぶりで判断されることの方がよほど迷惑です。

三つ目は「ごめん、間違えた」と言える勇気と自信。リーダーが考え直すべきか心配になる頃には、既に社員は間違いではないかと気付いています。社員は早く軌道修正してほしいのに、プライドが邪魔をして間違いを認めず失敗すれば、後始末をするのは社員です。

是非、皆様の会社のリーダー、そして次世代のリーダーには、この超競争の時代においてモチベーショナル・リーダーシップを発揮していただきたいと思います。