

特集



変革をもたらす モチベーション・リーダーシップ

AIやネットワーク技術の進歩により、経営者を取り巻くビジネス環境は急速に変化しています。あらゆる場面で変革を求められる中で、組織が生き残る鍵は、現場の社員一人一人が誇りと自信を持って動く「モチベーション」にあります。

今月号では、社員の力を120%引き出すためのリーダーが磨くべき資質「モチベーション・リーダーシップ」とは何か。組織を成長に導く五つのステップについて、昨年開催したプロジェクト希望の平井一夫代表理事による講演の内容をご紹介します。

一般社団法人 プロジェクト希望 代表理事
元ソニー社長兼CEO

平井 一夫（ひらい かずお）氏

1984年に㈱CBS・ソニー（現 ㈱ソニー・ミュージックエンタテインメント）入社。1995年よりゲーム事業の北米責任者を務め、2007年に㈱ソニー・コンピュータエンタテインメント（現 ㈱ソニー・インタラクティブエンタテインメント）社長兼グループCEO就任。
2012年4月にソニー㈱社長兼CEOに就任し、ソニーグループ全体のビジネスをけん引。2018年4月より会長、2019年6月より2024年6月までソニーグループ㈱シニアアドバイザーを歴任する。
2021年4月、自ら代表理事を務める一般社団法人プロジェクト希望を設立。子どもたちの未来創造のきっかけとなる感動体験を提供するプロジェクトを推進している。



技術が変える競争環境

私たちはいま、極めて超競争のビジネス環境で仕事をしています。常にあらゆる分野で変革が求められる中で、皆さんも日々、会社を前に進めているのではないかと思います。競争相手と切磋琢磨（せつさくたくま）することは当然として、その上に技術がもたらすインパクトが波のように押し寄せています。少し前と言えばインターネットなどのネットワーク技術がそうでした。ビジネスモデルが全く変わった、利益を出していたやり方がひっくり返った、そうした経験をお持ちの方も多いはず。さらに直近では、AIがもたらすインパクトも大きく、変化は一段と早くなっています。

もう一つのトレンドは、異業種からの新規参入によって競争が激化することです。「まさかソニーがバッテリーEV（電気自動車）に参入するとは思わなかった」というように、想定外のプレーヤーが当たり前に入ってきます。だからこそ、常に変革が求められる環境なのだと思います。

こうした環境で戦略・戦術を実行して毎日ビジネスを進めるのは社員の皆さんです。そのために、社員には誇りと自信を感じながら、モチベーションを高め、キープしてもらう必要があります。同じゴールや目標に協力し合って向かう。バラバラではだめです。「どこに行くか」が分かっているなければなりません。同時に、常に変化

する時代ですから、「一定のリスクは取っても良いからどんどん前に進めてくれ」と言える環境で働いてもらうことが求められます。

そのためには、社員が恐れずにオープンに議論できる機会を用意することも欠かせません。現場が「リーダーに言っても無駄だ」と感じると、革新も改善も止まります。一定のリスクを取ることが許される風土をつくり、失敗を責めない。私はそこまで含めて、「モチベーション・リーダーシップ」だと思っています。いかに社員のモチベーションを高いところに上げ、そこで保ち、持てる力を100%、120%発揮してもらい、会社のビジネスを前に進めていくか。超競争の時代を勝ち抜くために、私が必要だと考える5箇条をお話しします。順番が重要です。

1 正しい人間になる — I・OよりEQを高める —

まず、最も大事だと思っているのが「正しい人間になる」ことです。正しい間違っているといった道徳判断をしたいのではありません。社長でも課長でもグループリーダーでも良いですが、管理職としてリーダーシップを担う人間として、基本的な要件を満たしているのか、という問いです。

多くの会社では、仕事ができる人が昇進します。営業なら売り上げを伸ばし、予算目標をクリアし、テクニクを駆使して成果を出す。これは間違いではありません。

ません。ただ、上司に期待することを尋ねたアンケートでは、「自分の意見や考えに耳を傾けてくれる」、「公平・公正に評価してくれる」、「明確な判断」、「具体的なアドバイス」、「気分が浮き沈みがない」といった項目が上位に來ます。つまり、成果を出す力そのものを、部下は上司に強く求めているのです。

ここで鍵になるのが「EQ（心の知能指数）」です。IQは仕事をする上で必要ですが、上に行けば行くほど、マネジメントする人数が増えるほど、求められるのはEQの高さです。名選手が必ずしも名監督にならないのと同じで、プレーがうまいことと、チームをまとめて勝利に導くことは別のスキルセットです。成功する監督は、過去の実績をいったん脇に置き、いかにチームのモチベーションを上げ、優勝に導くかに専念できる。リーダーも同じです。

肩書で仕事をして、「部長が言うことを聞け」と言っても、人は動きません。年功や肩書ではなく、高いEQに基づくリーダーシップが必要です。言ってしまうと、一人の人間として尊敬できるかどうかです。尊敬というコンセプトがなければ、どんなに偉い肩書があっても「この人のために頑張ろう」とはなりません。私自身、意見を聞かず、助言もなく、気分の浮き沈みがある上司の下ではモチベーションが上がりませんでした。逆に、話を聞き、公正に評価し、責任も取ってくれる上司の下では「この人のためなら頑張れる」

と思えました。リスペクトがなければ、この後の四つがどんなに正しくても、建前だと受け取られて終わってしまいます。

2 高いI・Oを持った マネジメントチームを組成する

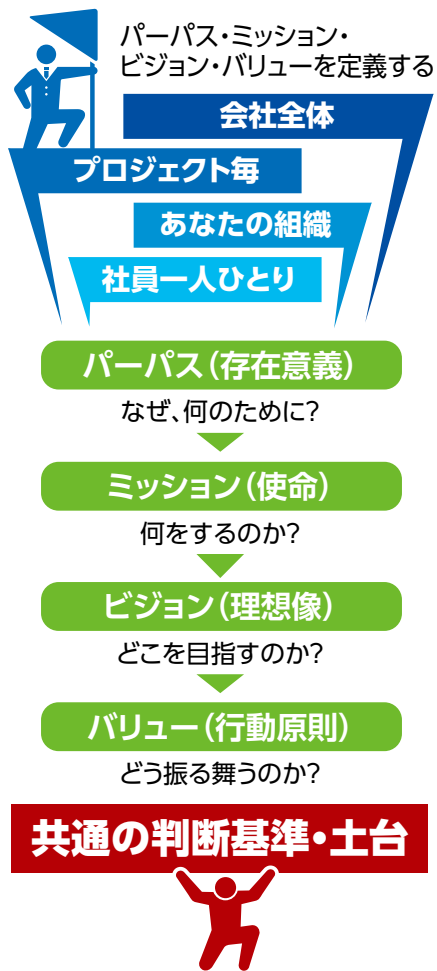
EQが高いリーダーの下には、できる社員が集まってきます。そうすると、リーダー一人で抱え込むのではなく、IQが高いマネジメントチームで議論し、ベストな経営判断ができる環境を自ら作ることもできます。EQが高いリーダーは意見を聞き、良いアイデアは採用します。結果として、正しい判断をする確率が上がります。

社員は、会社がどうやって意思決定しているのかを見ています。ワンマンで決めているのか、側近と付度なく議論して決めているのか。後者が見えると、社員のモチベーションは上がります。「こうやって議論した上で決めるんだ」という姿そのものが、組織の学びになります。

3 パーパス・ミッション・ビジョン・ バリューを定義し、語り、行動する

次がパーパス（存在意義）・ミッション（使命・ビジョン（理想像）・バリュー（行動原則）の定義です。これは非常に大事ですが、残念ながら他人任せで作り、ウェブサイトに載せて終わり、という例を時々見ます。人任せで作った言葉にはハートが入らず、組織に浸透させて文化にするパワーも生まれません。単なるスローガンになっってしまうのは、実にもったいない話だと思います。

また、この言葉は階層が一つではありません。まず会社全体のパーパス・ミッション・ビジョン・バリューがあります。次に、DXやAI活用、新規事業など、プロジェクトごとの目的と価値観があります。さらに、部・本部など「あなたの組織」のパーパス・ミッション・ビジョン・バリューがあり、最後に社員一人一人にもそれがあります。会社の言葉が上にあるだけでは、社員は



「何のためにやっているのですか」となりま
す。会社の方向性と、目の前の取り組み
がどうひもづくのかを、階層ごとに説明
し、同じ方向に向けることが必要です。

そして大事なものは、リーダーが毎日の
ように語ることです。「またですか」と言わ
れるぐらい語って初めて文化になります。
さらに、自ら行動で示さなければいけま
せん。言葉と行動が一致したとき、社員は
「本気なのだ」と受け取り、前に進めます。

4 戦略立案——1・2・3があつて 初めて生きた戦略になる

私は今日、戦略立案そのものを詳しく
話しに來たわけではありません。ただ一
点、強調したいのは、これまでお話しした
1・2・3ができて初めて「生きた戦略」が
立てられるということです。EQが高い
リーダーがいて、忖度なく議論できるマ
ネジメントチームがあつて、会社が何のた
めに存在し、どこに向かうのが文化と
して浸透している。そういう土台がある
会社は、変化が起きても具体的な行動や
施策に結び付けることができます。逆に
土台が弱いまま戦略を作っても、現場の
社員は腹落ちせず、実行が続きません。
戦略は状況に合わせて変えるべきもので
すが、変えるたびに軸がぶれないよう、
1・2・3が先に必要だと思ひます。

5 現場へ行く——ハートで語り、 マイナス面も語り、対話する

最後は「現場に行く」です。改革や新規

事業、DXなど、難しいテーマほど、社員
に腹落ちしてもらわなければいけませ
ん。社長がビデオメッセージを1回出し
ただけ、現場説明はナンバー2や現地法
人に任せ、という話をよく聞きますが、
それでは反対勢力を自ら作っているよう
なものです。全社にとって大事なことな
ら、責任者であるトップが自ら現場に行
き、何度でも説明する。人に振らない。腹
落ちしてもらう作業は、社長にしかでき
ません。社員は誰が來たかを見ています。

現場では、原稿を棒読みせず、完璧で
はなくてもいいのでハートから語ってくだ
さい。社員が知りたいのは、なぜ今やらな
ければいけないのかということ。さら
に、プラス面だけを語るの逆効果にな
りかねません。社員が本当に聞きたいの
は、「マイナスの影響があり、それをどう
考えているのか」です。私は話の3割がプ
ラス面、7割はマイナス面を直視した上
での考え方の説明、というくらいが腹落
ちにつながると思っています。加えて、筋
書きに寄せ過ぎず、質疑応答を十分に取
り、人間と人間の対話を重視する。これ
が現場訪問の要点です。社員はリーダー
の一挙手一投足を見ているから、現場に
立つ姿そのものがメッセージになります。

信頼を育てる振る舞い

最後に、私が付け加えておきたいこと
がいくつかあります。第一にリーダーとし

てプラス思考のリーダーシップを発揮で
きているか、です。売り上げが届かない、
新商品が思ったほど受けない、ネガティブ
なインタビュー記事が出る。そういうとき
社員は「社長はどんな顔で会社に來るだ
ろう」と見えています。ネガティブな記事が
一つ出ただけで愚痴を言い続けるリー
ダーがいたら、危機のときに「この人で大
丈夫だろうか」と思われます。そのため、
「あの記事のことは仕方がない。そんなこ
とより今日は何をやるんだっけ？」と切
り替える姿を見せる。マイナスな状況は、
EQの高さや器の大きさを印象付ける
チャンスだと捉えてください。

第二に弱みは弱みではなく強みになり
得る、ということです。例えば「分からな
いから教えてくれる？」と言える勇気と
自信。説明を受けて判断する姿勢は、社
員の「聞いてくれてよかった」に結びつき
ます。次に、部下のアイデアが自分より良
いなら即採用する。「うまくいけばあなた
の手柄、うまくいかなければ私が説明す
る」と言えるのは、器の大きさでありEQ
の高さです。そして「ごめん、間違えた」と
言える勇気も同じです。理由を示して軌
道修正を指示できるリーダーを、社員は
「ひどい」とは思いません。むしろ信頼し
ます。

第三にアジェンダの優先順位です。改
革のプロジェクトを進めるとき、「自分の
株がどう上がるか」を前に出すと、社員

はすぐに見抜きます。「結局自分のため
だ」と見られた瞬間、モチベーションは下
がります。「自分」はいったん置き、影響を
受けるお客さまや株主、ビジネスパート
ナー、そして社員がどう影響を受けるか
を考え、手を打つ。モチベーション・リー
ダーシップは、その姿勢を日常で示すこ
とから始まります。

実行を支える考え方

私の経験上、ここを外さずに積み重ね
れば、難しい改革やプロジェクトを成功に
導く確率は少しずつ上がっていきます。
自分を前に出さなくても、周りが成果を
出せば「あの難しいプロジェクトは誰が
やったの?」「Aさんです」「さすがだね」
と、自然に評価はついてきます。だからこ
そ私は、変革をもたらすモチベーション・
リーダーになっていただきたいと思っ
ています。

今日の話が皆さんの会社の一つのピン
トになればうれしいですし、幹部候補生
や次世代のリーダーにも「このようなマ
ネジメントのスタイルがある」と伝えてい
ただければと思います。若い時点からモ
チベーション・リーダーシップを意識し
てもらふことで、ステップアップの過程で
より効果的なリーダーシップが発揮で
き、組織の力は確実に強くなるはずです。

※本記事は、2025年10月7日に開催した当所全部会合同
総会・記念講演会における講演の内容を要約したものです。