

特集



変革をもたらす モチベーショナル・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「モチベーショナル・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。



平井 一夫 (ひらい かずお) 氏

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

1984年に株CBS・ソニー(現 株ソニー・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年に株ソニー・コンピュータエンタテインメント(現 株ソニー・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月にソニー株社長兼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(株)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。

する時代ですから、「一定のリスクは取つ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「リーダーに言つても無駄だ」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、「モチベーショナル・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箇条をお話します。順番が重要です。

1 正しい人間になる―― EQ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

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」、「気分に浮き沈みがない」といった項目が上位に来ます。つまり、成果を出す力そのものを、部下は上司に強く求めではないのです。

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、過去の実績をいつたん脇に置き、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」と言つても、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。言つてしまえば、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つても「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、責任も取つてくれる上司の下では「この人のためなら頑張れる」

パーパス・ミッション・ビジョン・バリューを定義する

会社全体

プロジェクト毎

あなたの組織

社員一人ひとり

パーパス(存在意義)

なぜ、何のために?

ミッション(使命)

何をするのか?

ビジョン(理想像)

どこを目指すのか?

バリュー(行動原則)

どう振る舞うのか?

共通の判断基準・土台



技術が変える競争環境

私たちいま、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ありませんかと思います。競争相手と切磋琢磨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した。少し前で言えばインターネットも直近では、AIがもたらすインパクトも大きくなり方があつくり返つた、そうした経験をお持ちの方も多いはずです。さらには、モチベーションは、異業種からの新規参入によって競争が激化することで、「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つた」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、常に変化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、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。同じゴルフ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」が分かっていなければなりません。同時に、常に変化

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、テクニックを駆使して成果を出す。これは間違いではありません。

する時代ですから、「一定のリスクは取つ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ブ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「リーダーに言つても無駄だ」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、「モチベーショナル・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箇条をお話します。順番が重要です。

1 正しい人間になる―― EQ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。

私は、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

「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。

そして大事なのは、リーダーが毎日のように語ることです。「まだですか」と言われるぐらい語つ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 戰略立案——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来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、どこに向かうのかが文化として浸透している。そういう土台がある会社は、変化が起きたとき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つても、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が先に必要だと思います。

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

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

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や現地法人に任せた、という話をよく聞きますが、それでは反対勢力を自ら作つているようなものです。全社にとつて大事なことなら、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。社員は誰が来たかを見ています。

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つてください。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です。さらに、プラス面だけを語るのは逆効果になります。社員が本当に聞きたいのは、「マイナスの影響があり、それをどう考へているのか」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ますから、現場に立つ姿そのものがメッセージになります。

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

てプラス思考のリーダーシップを発揮で

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」はいつん置き、影響を受けるお客様や株主、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づつ上がつてきます。自分を前に出さなくとも、周りが成果を出せば「あの難しいプロジェクトは誰がやつたの?」「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・リーダーになつていただきたいと思つています。

今日の話が皆さんの会社の一つのヒ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」と伝えていなければと思います。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うことで、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会合会総会記念講演会における講演の内容を要約したもので