

# 社内コミュニケーション

既存の事業を取り巻く環境が変化し、あらゆるビジネスモデルの革新が求められている。変化を敏感に感じるのは現場であり、革新を生むアイデアも現場にあるのかもしれない。そうしたアイデアが生まれる環境はどうつくればいいのか。重要な要素の1つに「社内コミュニケーションの活性化」がある。

取材・文 稲泉 連



## Interview

### 挑戦する組織を 導くリーダーシップとは

社内コミュニケーションの活性化によって現場からアイデアの生まれやすい環境がつけられたとき、その組織を引っ張るリーダーには何が求められるのだろうか？ 日本の組織マネジメントを研究する神戸大学の鈴木教授に聞いた。

神戸大学大学院経営学専攻教授

鈴木 竜太

#### 「余白」を用意し、「良い問い」を発する

今という時代は不確実で先の見えない環境が会社組織のリーダーを取り巻いています。グローバル化が進み、二、三〇年前と比べて変化のスピードは圧倒的に速くなりました。とりわけ資源の限られた中小企業では、先手を打つにせよ、防衛策を練るにせよ、リーダーには常に難しい判断が求められています。

そうした不透明な時代におけるリーダーの資質は、置かれた組織や環境によってもちろん異なります。その上で一つ挙げるとすれば、フォロワー（従業員）に「自律的な

協働」を促す力でしょう。「自律的な協働」とは、社員が自分たちで考え、自分たちの主導で仕事を進めていくことです。また、「シェアード・リーダーシップ」という概念があります。これは小さなチームにおいて、一人ひとりがリーダーシップを取るという考えです。会社の「カルチャー」に近いもので、社員同士がお互いを助け合い、引っ張り合うことで、日々の小さな改善も含めて自らをより良くしていく——そうした組織をつくるのがリーダーの役割なのです。では、そのためには何が必要なのか。

まず重要なのは、リーダーが「余白」を用意することです。社員が仕事に対するポジティブな感情を持っていても、目の前の仕事をこなすだけで精いっぱい環境で

## 社内

は、自律的な協働は生じにくくなります。そこでリーダーは業務の無駄や余分なものを排除するなど、仕事における時間的な余裕を積極的につくっていく視点を持つべきです。ただ、「言われたことだけをやればいい」という雰囲気（まなえ）が蔓延している組織では、こうした「余白」をつくる前にその雰囲気を

変える施策を打つ必要もあるのです、その点には注意が必要です。

次に、優れたリーダーは「良い問い」を発する存在でなければなりません。会社組織に

は問題を解く人と作る人がいます。どんなに優秀な社員でも、一人の力で解ける範囲には限界があります。社員同士が話し合い、助け合うことで、より大きな問題を解くことができる。そのとき、リーダーが「どのような問いを設定したか」が大切になるのです。

例えば、「どうすれば月に行けるか」という問いがあれば、フォロワーたちは夢やその組織で働く動機を喚起されるかもしれません。「人を月に運ぶには」「そのために必要なロケットブースターとはどういうものか」とフォロウカスを絞る問いもあるでしょう。フォロワーたちの置かれた状況に応じて、何に着眼し、何に取り組みばいいのかを見極めていく。つまり彼らのさまざまな資源や能力を集中させる場所を、「問い」によって明確にするわけです。

#### 「人への理解」が 良いリーダーを生む

このように「余白」をつくり、「良い問い」を発するためには、つまるところ「想像力」と「人への理解」が必要不可欠だと私は思います。フォロワーが今、どのような状態にあるのか。その「問い」によって、フォロワーがどのように動くのか。リーダーシップと

は、業績に導くようにフォロワーの能力や資源や行動を引き出していく力ですから、何をすればリーダーが望む結果に彼らが向かっていくかを常に考えなければなりません。さまざまな個性が集まった組織において、リーダーである自分の発言や作った仕組みによって、どのような動きが生じるか。その動きを二手、三手先まで予見して働きかける。リーダーの想像力とはそのようなものです。そこで大事なのが「人への理解」です。「共感」ではなく「理解」であるのがポイントです。多種多様な人々がいる中で、すべての人に対して共感できるとは限りません。ただ「この人はこういうふうに見えるのか」「こういう考えを持つ人もいるんだ」と人間を多面的に理解することに対して、ポジティブな態度を取れるかどうか。そうした姿勢が想像力を鍛え、結果的に良いリーダーとしての力を育んでいくのです。



すずき・りゅうた  
1971年静岡県生まれ。94年神戸大学経営学部卒業、99年同大学院博士後期課程修了。97年静岡県立大学経営情報学部助手、2001年専任講師、05年神戸大学経営学専攻科助教授、07年准教授、13年教授となる。『関わりあう職場のマネジメント』で日経・経済図書文化賞受賞