

# イノベーションにおける知識労働者に対する リーダーシップとそのマネジメント

山田 晃久

## 1 はじめに

商品・サービスの短命化, 急速なコモディティ化が否応もなく進んでいる。そのため, 優良企業であっても明日は不透明なものとなっている。

クリステンセン(1997)は優良企業がトップの座を守りきれない理由について, 競合他社が強くなったからではなく, さほど質の高くない商品・サービスを提供する新規参入企業が現れると, 顧客重視, 開発投資を行う経営手法を行ってきても競争力を維持することができず, 市場優位性を失っていくと述べた。

優良企業は, 一般的に要求度の高い顧客, 声の大きな顧客に応えるため商品開発に力を入れる。この製品・サービスの性能を高める絶え間ない努力により生み出された「新しい何か」をイノベーション<sup>1)</sup>という。しかし, この継続的イノベーションのバランスが崩れて顧客ニーズを超えてしまうと新規参入企業が安くて単純な商品・サービスを市場投入して低価格帯の市場に根を下してくる。このような努力を破壊的イノベーション<sup>2)</sup>という。この新規参入企業が低価格帯の市場に一度根をおろせば, 継続的イノベーションによって製品を改善してシェアを拡大し, 優良企業を追い落とすことがあり得る。

そのため, 一つの企業が継続的にイノベーションを保ち続けることは, 極めて重要であると理解されている<sup>3)</sup>。しかし, その継続方法の「解」は見つかっておらず, これからも試行錯誤が行われるテーマである。

本論は, マイクロソフトのビル・ゲイツや松下電器産業の松下幸之助が創業した時のような強いリーダーシップ<sup>4)</sup>の下に破壊的イノベーションを起こしていく事例ではなく, 既に事業を

1) イノベーションの研究は, シュムペーター(1950)による「新結合の遂行・創造的破壊」(経済学的定義), ドラッカー(1954)による「より良くてより経済的な商品・サービスを提供すること」(経営学的定義, マーチ, サイモン(1958)「組織のプログラムの変化」(組織論的定義)から始まっている。

本論文では, イノベーションを「商品・サービスの始まりや節目にある, 何か新しい萌芽」と定義する。

2) 短期的には製品・サービスの性能を引き下げるが, 全く新しい特性を生み出すイノベーションのこと。

3) 破壊的イノベーションは, 従来製品よりも性能が劣り顧客ニーズに合わないため市場規模が小さく, 企業の成長率には直ぐに結びつかないため, 継続的イノベーションを選択する。

行っている企業が継続的イノベーションを実現するための組織的必要条件を論じるものである。プロジェクトを率いるリーダー<sup>5)</sup>が重要な役割を果たしていると仮定し、プロジェクト組織におけるリーダーシップとそのマネジメントについて事例を用いてその関係と役割を考察していく。そして、イノベーション実施においてリーダーシップが重要であることを明らかにする。

## 2 マネジメントとリーダーシップ

ドラッカーでさえ、時代の流れと共にマネジメントの定義を変えてきた。「地位と権力を持つ者」、「部下を持つ者」、「部下の働きに責任を持つ者」、「知識を行動に具体化し、その責任を持つ者」とマネジャーからリーダーへと役割を変化させている。また、コッター（1990）は、マネジメントとリーダーシップについて表1のとおり説明している。

表1 マネジメントとリーダーシップの役割について

マネジメント	リーダーシップ
<b>計画立案と予算配分</b> 計画された成果を達成するため、詳しい行程表と手順を作り、プロジェクトに必要な資源を割り当てていく。	<b>ベクトルを設定する</b> 企業が進むべき中期的未来の方向性を定めてビジョンをまとめ、その達成に向けて必要な改革を実現するための戦略を策定する。
<b>組織化と人材措置</b> 計画からの要請を達成していくための組織構造を創る。そして、適切な人材配置を行い計画遂行の責任と権限を割り付けていく。人材を導くためのポリシーや規則を作り、実行過程をモニターする方法とシステムを作る。	<b>人材をビジョンに向けて一線化を図る</b> 協力を求めるべき人に対して、進むべき方向を言葉と行動を使ってコミュニケーションを図る。更にビジョンと戦略を理解させ、その組織と協力関係を作り上げていくことに努める。
<b>コントロールと問題解決</b> 計画に対する実績を詳しくモニターする。計画から逸脱している部分を探し、その問題を解決のために計画・組織を修正する。また、複雑な環境に対応する。	<b>モチベーションと意欲向上</b> 満たされていない人間のニーズに応えることによって、変革の前に立ちふさがる大きな障害（政治的、官僚的、資源上の問題）を乗り越えていくよう人材を勇気付ける。変革する意味を理解させ、人心を統合する。
↓	↓
確実性と秩序を築きあげる。株主や取引先等の利害関係者が期待する重要な成果をいつの場合にも実現していく能力を示す。	かなり大規模な変革を進め、極めて望ましい変化を生み出す。

(出所)「*What Leaders Really Do*」(一部修正)

4) トム・ピーターズが言う「時代の転換期にはエネルギー溢るリーダーが必要である。」のリーダーが行うものを指す。

5) 組織のプロセスを管理して組織ワークを引き出し、その組織の成果が最大となるように支援する人。

このことからマネジメントとリーダーシップはイノベーションを創造することにおいて、それぞれの役割を持ち、相互に必要とする関係を保っていることが言える。このことから、企業はイノベーションを創造するプロジェクト組織において知識労働者<sup>6)</sup>の最大活用を考慮に入れたマネジャーとリーダーを選考し、図1のように配置することが望ましいと考える。

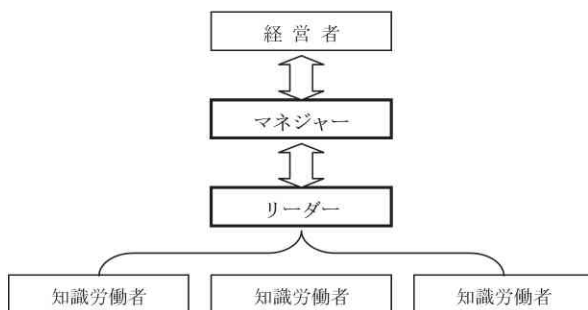


図1 マネジャーとリーダーの位置付け

この位置付けにおいて、リーダー役も1人でこなせるマネジャーの存在は否定しないが、多くのマネジャーはイノベーションを確実に実現するため、リーダーの役割を他人に任せたいと思う。その理由は、プロジェクト組織がリーダーシップ不足に陥るとビジョンが曖昧になってベクトルを失い、また、確実にマネジメントが出来なければプロジェクトはカオス的な状況に陥って自壊してしまうからである。もし、このようになると知識労働者の欲求、動機、啓発等は満たされずイノベーションの志向が減滅してしまい、継続的イノベーションを起こすことは難しくなるからである。

次節からは、継続的イノベーションにおいてマネジャーとリーダーがそれぞれの役割を果たし、企業の優位性を活用しながらプロジェクトを成功させたケースを取り上げていく。

### 3 ケーススタディ

NHKのテレビ番組「プロジェクトX」に出てくる“ヒーロー”は、「あの人がいなければこのプロジェクトは成功しなかった。」と言わしめるリーダーである。このことから知識労働者を最大限に活用するためには、プロジェクト組織におけるリーダーの存在が重要であると推察できる。

ここからは東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）の新商業施設 ecute<sup>7)</sup> と株式会社 NTT

6) 知識をもって何事かを成し遂げることを欲し、生計の糧だけの仕事では満足できない労働者。企業と対等な立場にあると捉えており、一方的に管理することは難しくやりがいを求めて転職を重ねる傾向がある。

7) JR 大宮駅の改札内に 2005 年 3 月 5 日に開業した「ecute 大宮」。約 2300m<sup>2</sup>の敷地内に、食品店、飲食店、

ドコモのiモードを取り上げ、これまでのイノベーションによって培われた経営資産を基本とし、継続的イノベーションが起こる際のマネジャーとリーダーのあり方を確認していく。

## 事例1：JR 東日本

### 新商業施設「ecute (エキュート)」について

国鉄時代、駅は純粹に列車の乗降をする場所として位置付けられていた。JR 東日本になってからは、生活サービス事業（小売、飲食業、ホテル等）を大きく展開していく考え方に変わった。そして、1997年に事業創造本部を創設し、2001～2005年の中期経営構想において、新しい駅づくり「ステーションルネッサンス」<sup>8)</sup>を掲げた。その理由は、早くから経営多角化を進めてきた大手私鉄とは違い、営業利益の70%を鉄道事業に頼っていることや利用客が1993年以降、少子高齢化や団塊世代の定年退職によって減少していることがあり、危機感を募らせていたためである。このようなことから鉄道事業は右肩上がりの収益拡大を見込めないため、鉄道以外の事業を拡大させていかなければならなかった。

このような状況において、新たな収益源を求めて駅の改札内、いわゆる「エキナカ」に新商業施設エキュートのプロジェクトがスタートした。このプロジェクトは、駅の価値を顧客の視点から見直して駅全体で施設の最適配置を検討し、商業施設を作って利益を生み出そうというものである。プロジェクト発足当時（2001年12月）、鎌田由美子氏（現：JR 東日本ステーションリテイリング社長）は、この責任者で取締役だった新井良亮氏（現：JR 東日本常務取締役）から「駅はどうあるべきか、会社はどうあるべきか」について滔滔と聞かされ、朝から晩まで駅に立って人の流れ、人の動きを観察し続けた。

鎌田氏は駅で色々不満に思っていること、こうあったら良いと思うことを企画書にまとめて役員会に提出した。その内容は、「従来のように施設や機能を点在させるのではなく、コンコースを含めた駅全体で乗客利便性の向上を前提に開発するべきである。そして、駅全体を開発することによって商売の質が変わるため、ディベロッパーとしてトータルの構造づくりにチャレンジする必要がある。」という改革志向のビジョン<sup>9)</sup>であった。

この企画は、最初の段階では役員会の了承を得ることはできなかったが、精度を上げて再挑戦すると、大塚陸毅社長（現：JR 東日本取締役会長）から「やらせてみてもいいんじゃない

---

雑貨店、書店など68店舗を集めた。続いてJR品川駅の改札内に2005年10月1日にオープンさせた「ecute品川」。約1600m<sup>2</sup>の面積に46軒のお店を集めた。2007年にはJR立川駅で「ecute立川」がオープンする予定である。エキュート「ecute」は、eki（駅）、center（真ん中）、universal（総合）、together（一緒に）、enjoy（楽しむ）の造語である。

8) バリアフリー設備（エスカレーター、エレベーター等）やコンコースの拡幅等の駅設備改修工事に併せて駅施設の最適配置をゼロから見直し、新たな商業スペースを創出しつつ「駅を変える」ための構想。

9) 将来に向けて組織の指針となる目標、方向性、価値、イメージ等を優先順位をつけて明確な言葉で表現したもの。

ないか。」の一声があり、プロジェクトが決行されることになった。新井氏、鎌田氏に苫米地敦氏を加えた3人<sup>10)</sup>でスタートし、詳細なビジョン「(1)エキナカに店舗群を確保する。(2)店舗構成を統一的なコンセプトにまとめる。(3)乗降客以外に乗換客の多い場所に出店する。(4)新しい商品・サービスを提供する。」を示した。プロジェクト組織は図2のとおり組織され、知識労働者をJR東日本及び小売り、飲食、ホテル、駅ビル関連のグループ会社から公募して20代、30代の若手社員を中心に選抜した。

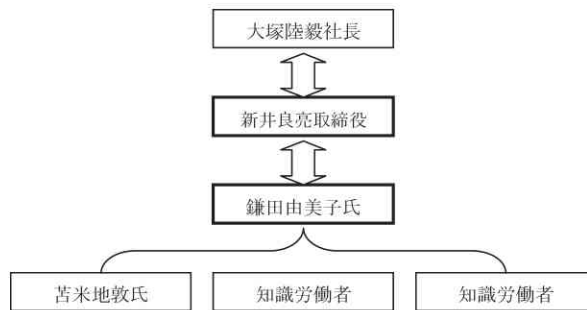


図2 マネジャーとリーダーの位置付け (JR東日本)

これまで改札内に店舗群ができなかった理由は、「エキナカに作るよりも外に面して作れば地域住民も利用できる。」という需要確保の側面と「駅構内は鉄道事業用施設が主体であるという先入観から店舗を作るスペースは無い、また店舗から出る苦情を駅務に持ち込まれたくない。」と言う駅側の事情があった。また、乗客は切符を買って駅に入れば目的地へ行く電車で急ぐため、駅に留まって買い物や用事を済ませたりはしないと言う先入観もあった。

もし、このような既成概念にとらわれ続けてプロジェクトを行っていたら成功しなかったはずである。しかし、鎌田氏は駅ナカを新しい空間に変えるという柔軟な発想で新しいタイプの商業施設をつくることができた。

このプロジェクト成功の最大要因は、ステーションルネッサンス構想と鎌田氏のビジョンによって知識労働者に進むべき新しい方向を示し、知識労働者の駅改札内スペースに対する既成概念を根本から変えさせたことである。そして、プロジェクト推進中における知識労働者の不安を取り払い、強い指導力を発揮してプロジェクトを引っ張ったことである。

これらのことによって駅の使命を新たに高度化したビジョンに整理され駅務関係者の考え方を開墾することができた。そのため、既存サービスがレベルアップすることによって乗客利便、営業利益の向上につながるものとして受け入れられたのである。

10) 新井氏は事業創造本部担当部長を兼任しており、鎌田氏は立川駅ビルの百貨店「グランデュオ」を経験し、苫米地氏はJR東日本で不動産賃貸の業務に従事していた。

## 事例2：NTT ドコモ

### iモードについて

携帯電話のサービスは1987年に始まった。自動車電話と共用の設備を使ったアナログ方式であった。1993年にデジタル方式を採用した第2世代携帯電話がスタートし、通話以外のメールや画像の送受信（データ通信）を可能にした。

当時、NTTドコモ社長であった大星公二氏（現：NTTドコモ相談役）は、音声通信事業に代わるデータ通信事業の立ち上げに際して核になる人を探していた。当時NTTドコモのシェアは57%を占め、ユーザー数も倍、倍に増えている状況であったため、社内では未知な分野への進出に反対する者が多かった。つまり、成功している現状を守る保守的思考が飽和していることや無線によるデータ通信技術が確立できていない<sup>11)</sup>ことから、エリート人材（無線技術の専門家）よりも人間的に幅がありチャレンジ精神の旺盛な人材が適切であると考えていた。そして、「支店長会議で社長に噛み付いていた男（大星氏談）」である榎啓一氏（現：NTTドコモ東海社長）に音声以外の通信によるサービス開発の命が下った。

この事業の準備は、社長直轄で進められた。そして、「社員の潜在能力を引き出すために大きな方向付けだけをして、それ以外は絶対に口を出さない。」という方針の下、榎氏に権限と50億円の資金を与え、一から組織を創ることを許した。

特にデータ通信するコンテンツが特に重要になる<sup>12)</sup>と考えていた榎氏は、松永真理氏<sup>13)</sup>をコンテンツ担当として招聘し、その松永の紹介で夏野剛氏<sup>14)</sup>をインターネットビジネス担当として採用した。他の必要な人材は社内社外を問わず公募し、圧迫面接<sup>15)</sup>によって選抜して図3のとおり組織した。

NTTドコモは携帯電話のデータ通信をモバイルコンピューティング事業として価値を創造するため、自らはiモードのインフラ整備に専念した。そのコンテンツ制作はネットワークをオープンな環境<sup>16)</sup>で開放することにより、インターネット上で活躍している多くの事業者を取り込むことにした。そして、自らは課金システムの開発に力を注ぎ、iモードを利用して有料コンテンツを利用したときのサービス料<sup>17)</sup>を通話料金と一緒に回収で

11) 無線は電波が干渉したり、遮られることで通信が不安定になる。音声として聞き取ることが出来ても、データとしては化けてしまい使い物にならなかった。そのため、NTTドコモはiモードの導入を可能にするためパケット通信方式をNECや松下等のメーカーに示し、競わせることで開発を先導した。

12) iモードを成功させるために必要だったアイテムは5つある。それは、コンテンツ、ポータルサイト、課金システム、携帯電話（基地局・端末器）、通信ネットワークである。

13) リクルート「とらばーゆ」の編集長から招聘。

14) 東京ガス出身でインターネット系ベンチャー企業「ハイパーネット」で副社長から招聘。

15) 面接で受験者に対して、わざと意地悪で威圧的な内容の質問をしてその受け答えを評価する面接技法

16) HTML（WWW上にハイパーテキストを情報発信するためのマークアップ言語）、HTTP（Webサーバとクライアントがデータを送受信するのに使われるプロトコル）を採用した。

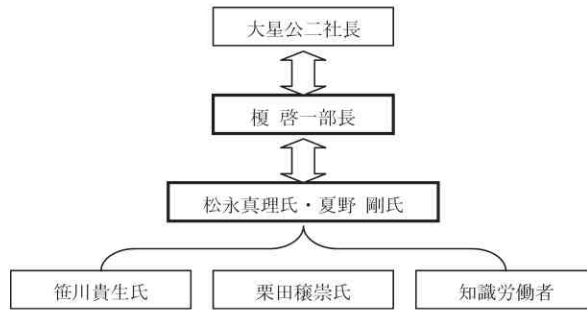


図3 マネジャーとリーダーの位置付け (NTT ドコモ)

きるようにした。

この戦略は、「NTT ドコモが自社サービスを普及させようと努力するには限界がある。そのため、サービスを他事業者から提供してもらい自らの利益になる仕組みとすれば、そのパワーは何倍にも増幅される。」という夏野氏のビジョンによるものであった。つまり、情報を提供してくれる企業にとってiモードのメディアに載ることは新たなサービスの可能性が開き、NTT ドコモにとってはそのサービスが魅力的になればなるほど契約者数を増やすことができるのである。それまでのNTT ドコモにはない他社と同等の立場に立つて不足するものを補うという新しい発想の導入であった。

この過程でコンサルティング会社<sup>18)</sup>は、「夏野氏のプランに賛成できない。初心なドコモの若手社員(知識労働者)が彼に巻き込まれやしないか心配している。」と松永氏に相談した。その際、松永氏は外界を知らないで育った知識労働者には夏野氏のパワーは刺激が強すぎるかもしれないが、コンサルティング会社には夏野氏に対する偏見を捨てて、温室にいるドコモの知識労働者に対して外の空気を持ち込んで欲しいと考えていた<sup>19)</sup>。

松永氏は夏野氏のプランを支持し、松永氏と栗田氏が、夏野氏と笹川氏がペアを組んで情報を提供してくれる企業を開拓していくこととなった。そして、松永氏らが外部との生きた交渉を見せることで手本となり知識労働者は仕事の仕方を学んでいった。

成長していく中で知識労働者は、定例会議の司会進行をコンサルティング会社が行うことに疑問を持ち、自らの課題を共有するために自らが司会進行することを提案した。これ

17) パソコン上のインターネットが普及して多くの事業者がコンテンツ事業を展開していたが、料金回収機能を構築しなければならなかったため、有料コンテンツは普及していなかった。

18) iモードの開発にあたり、NTT ドコモはマッキンゼー社にコンサルティングを委託している。

19) 松永の提案で社内の一室に作られたリラックススペースがある。低いソファで、時にはアルコールを飲むことができ、リラックスした雰囲気ですべてのものが言える場所を提供した。また、気軽に外部の人にも来てもらえる場所としても使えるようにした。松永は、こうした場所には新しい情報やアイデアが集まり、新鮮な空気が注がれることを知っていた。

をきっかけに会議の雰囲気は一変し、お互いが進捗状況を知って課題を共有するようになった。これまで事務的な連絡の場であった会議が活発な議論の場となって思わぬ提案が出てくる充実したものとなった。そして、コンサルティング会社は、議論が間違った方向に進みそうになると松永氏にアドバイスのメモを渡すという役割に変化していった。

技術部門の社長賞（R & D 賞）を松永氏が受賞したとき、「松永氏はどんな技術を開発したのか？」という質問に榎氏は「これまでにないサービスを開発した。」と答えたエピソードがある。これは松永氏のビジョンとその誘導を評価しているものである。そのビジョンとは、「エンジニアはiモードの技術面ばかりに気を取られているが、ユーザーはその技術が何を提供してくれるかに関心がある。つまり、iモードの基本はコンシェルジュであって（携帯電話音痴である）私でも使えるものにしなければならない。そして、そのサービスは時間の隙間に週刊誌をめくる感覚で楽しめるものが必要である。」であった。

これらのことから、松永氏、夏野氏はiモード成功に向けた必須条件をビジョンに示すことによって知識労働者が進むべき方向を示しているといえる。

そして、プロジェクト成功に必要な要素を手に入れるため、経験を積ませて成長させる等のリーダーシップを発揮して知識労働者を引っ張った。

#### 4 ケースからの知見等

これらのケースにおいて、プロジェクトに影響力を発揮したリーダーが存在し、その上役がその全体をマネジメントしているマネジャーの存在が明らかになった。そして、そのリーダーはリード・ユーザー<sup>20)</sup>としての視点から消費者が持つ情報や苦情を的確に捉えて課題とし、必要となる技術等をビジョンに盛り込んでサービス開発につなげている。つまり、市場、技術、それらを取り巻く環境に関する知識を踏まえて今ある状況を洞察して分析し、異なる視点から既存の制約を打破していくための知恵と思考をプロジェクト組織に提供して活性化させている。

プロジェクトがスタートした時点では、社運をかけるようなバックアップはなく、どちらかと言えば経営陣から懐疑的に見られていた雰囲気であったが、リーダーはプロジェクトを会社から与えられたものとして捉えるのではなく、自らの夢を実現させるために全ての情熱を注いでリーダーシップを発揮した。プロジェクトがスタートする際に明確なビジョンを示して、それに呼応する知識労働者を社内外から公募し、圧迫面接によって人材を選抜した。

これにより採用された知識労働者はプロジェクトに参加することを望んでいるため、チャンスが与えられたと感じて高いモチベーションを持って臨んでいる。そのため、リーダーのビジョンを実践していくにはどうしたら良いかを自発的に考え、プロジェクト組織としての価値

20) ニーズを明確に表現でき、製品の試作品まで作成できるほどの知識を持ったユーザーのこと。効率的にニーズを見つけ出す手法としてリード・ユーザー法がある。



観を共有していった。そして、情報、着眼点、洞察などを共有することによって、ソーシャル・アーキテクチャーが芽生えて一体の行動（1つのベクトル）ができる組織に作り上げられた。これにより知識労働者の協同の貢献を通じて多くの成果<sup>21)</sup>が生み出された。

ここでの大きなポイントは、リーダーが自らのビジョンを掲げて、プロジェクト組織を感化する先導力を発揮し、そのビジョンから感化を受けた知識労働者が自らの中で新たな目標を設定した。そして、異なる技術、事業分野の知識の壁を越えて協力し合えるようにコミュニケーションを促進したことである。

この結果、リーダーのビジョンは多くの知識労働者に磨かれたことによって醸成され、組織全体の新しいビジョンに変革されている。組織全体に何とかしなくてはという考えが広がり、組織全員のプロジェクトとなって大きな力を発揮する結果となっている<sup>22)</sup>。

このビジョンの改革においてリーダーは知識労働者を活躍させるために、またマネジャーはそのリーダーを活躍させるために下支えする存在であるといえる。

## 5 リーダーの資質

リーダーは知識労働者と同じナレッジを持つ必要はないが、異なるナレッジを持つ複数の知識労働者をプロジェクト組織にまとめ、ブレインとして活躍できる体制を作る能力が求められる。そのため、知識労働者であり自分の腹心となる人材を持ち、プロジェクト組織を構成する知識労働者を圧迫面接等により人選する眼力が必要である。また、採用した知識労働者の特性・個性を踏まえながら進むべき方向性を合わせて、創造的な相互刺激を醸し出すための組織運営力、コミュニケーション能力<sup>23)</sup>が必要である。そして、知識労働者に意見を公平に聞くというチャンスを与えなければならない。併せて、何故そのような意思決定を下したのか、その決定事項をどのように実行すべきかについて理解できるように説明する責任がある。

継続的イノベーションを実現するために、リーダーはプロジェクト組織に対して企業戦略と合致したビジョンを示し、そのビジョンが見出す意味を知識労働者に伝達する能力が求められる。

また、そのビジョンを作成する際には、誠実で深遠な思考と現実を天秤にかけるクリティカルな判断が必要である。そして、このビジョンで行くと決めたら周囲が尻込みしてもプロジェクトをスタートさせる勇気と覚悟を具え、いざスタートしたらビジョンの細部は知識労働者に委ねて、社内からの批判が浴びせられる時や知識労働者が不安がる時は、リーダーシップを発

---

21) 個々の知識労働者が生み出した成果の総和以上の成果のこと。

22) オーケストラ型の作用ではなく、ジャズバンド型の作用を実現している。

23) 知識労働者が集まるコミュニティにおいて、リーダーは暗黙知の共有化や知識の創造、移転を行う場を提供し、自らは触媒役にならなければならない。

揮して自ら前に立ちプロジェクト全体を支え、グイグイ引っ張る推進役でなければならない。ただし、不得意な領域の判断を迫られる場合は、組織の中で得意とする者の知識を十分に活用して判断しなければならない。

強いリーダーシップでメンバーを鼓舞していくためには、当事者意識を持ち、責任感と忍耐を兼ね備えた芯の強さが必要であり、決して希望を失わず、悲惨な状況をも乗り越えることによってそれを糧へと変えることができる人間味が必要である。

これらの素養を備えるための要因は先天的な部分もあるだろうが、鎌田氏や松永氏の例を鑑みると社会で育った環境が大きな影響を与えると考えられる。

入社して素養が固まらないうちに、大きな試練や修羅場を必死に打開した経験によって、1人で出来ることの限界を知り、周囲の様々な能力を持った人材を活用することを学ぶことができる。

つまり、途方も無い試練に直面してもそこから何かを紡ぎ出す、何かを学び取るというように、逆境に意味を見出してこそ傑出したリーダーになれる。その時の上役や先輩がリーダーの素養を備えていると、彼らからの影響や薫陶を得ることができ、リーダーになる必要条件を身に付け易くなる。

このような経験により自らを内省して真に大切なものは何かを見極める機会となる。そうすることによって、人間としての厚みを増し、自分自身がそのポジションに置かれている目的について自信を深めることができる。

プロジェクト組織内で交わされるコミュニケーションが具体的に変わると、知識労働者間に建設的な対立が発生する場合がある。この場合にはビジョンを達成するための理解度を把握した上で知識労働者がどのような反応をするかを見通し、知識労働者に貢献する批判や客観性を提示して相互の理解を高めるようにしなければならない<sup>24)</sup>。つまり、疑わしい点を善意に解釈して成果を認めることによって新たな成果を引き出させるのである。そして、ビジョンに向ってどのくらい近づいているかをアナウンスする。なお、その知識労働者が成長するための要件として、年齢にかかわらず飽くなき学習意欲を抱き続けていることが不可欠である。つまり、新しい何かを学びたい、自分の能力を伸ばしたいといった欲求や好奇心、情熱という資質を強く持っていることが必要である。

リーダーの人生観として、プロジェクトのために転職をして収入が下がったとしても、社会に貢献できる価値と自分を磨く価値のほうが大きいと考える思考がある。そして、リーダーの役割を十分に理解しており、組織の力が効率的に発現されることで自己実現ができるを理解している。つまり、リーダーは自らを高めるために絶え間ない努力を惜しまず、プロジェクトが学習の場になることを期待している。そして、当事者意識を持って業務を遂行するが、プロジェ

---

24) その際、決して多数決による選択をして水引してはならない。

クトが終了すると自らの置かれた環境を変え、より挑戦できるプロジェクトに身をおくことを身上としている。

## 6 リーダーのマネジメント

マネジャーもリーダーや知識労働者と同じナレッジを必要はない。マネジャーは詳細なビジョンの立案に参画せずプロジェクト全体のグランドデザイン策定に活動範囲を止め、ビジョンが企業戦略や倫理に矛盾していないかを監視しなければならない。また必要に応じて、プロジェクトの進捗を経営者への確に上申し、企業全体の戦略やポジショニングに変更がないかを確認しなければならない。そして、プロジェクトが成功するとは限らないため、事業を継続するのか引き際なのかを決定する判断力が必要である。

マネジャーはリーダーをマネジメントするという片道のケアではなく、相互に協調して機能的にWIN-WINの関係を築かなくてはならない。

ガバロとコッター（1993）は、リーダーは最善を得るために頭を使いながら上役と仕事を進めていくプロセスを持っていると言っており、マネジャーはこれに応えることでリーダーのモチベーション<sup>25)</sup>を誘発することができる。つまり、フェア・プロセス<sup>26)</sup>によって信頼とコミットメントを築き、更なる自発的な協力を引き出すことによりビジョンの共有や創造力の発揚を促して一段高いレベルへ引き上げていくのである。

そして、リーダーに対する明確な期待を表明し、望むべき成果の達成度をチェックする仕組みを設けておく必要がある。そうすることによりリーダーの能力を最大限に発揮させつつ、リーダーの強み、伸ばすべき領域、知識・情報が足りない領域を明らかにし、リーダー自らの能力を向上させるための努力目標を感じさせることが重要である。

また、プロジェクト組織が最大の力を発揮するため、リーダーにその組織を自由に構成できる裁量とプロジェクトを進める裁量を与えなければならない。そして、リーダーがその組織内の実践<sup>27)</sup>により、有効な知識を知識労働者同士で効果的に波及することができるように場のマネジメントをしなければならない。この場合、リーダーの決定によって何らかの影響を受ける組織や人がいないかをリサーチし、反対勢力とならないようにその意思決定の必要性、重要性を理解させておく必要がある。また、組織が社内圧力によって集団浅慮に巻き込まれることやリーダーと集団凝縮<sup>28)</sup>しないように配慮しなければならない。つまり、マネジャーはスキルと

---

25) 努力により何らかのメリットをもたらす期待とそのメリットの主観的価値の大きさ（期待×誘意性）をいう。

26) 意思決定及びその実行における公正さをいう。

27) 暗黙知を形式知に変えて組織内で共有すること。

28) 知識労働者に対してプロジェクトに留まり続けるよう働きかけるもの。

影響力を備えた人材であるリーダーを投入することで、プロジェクトを進めながら社内外の悪影響を排除しなければならない。

## 7 ま と め

専門的知識や技能を持つ人材の重要性が増して、MBA、MOT が取得できる大学院が多く設立された。

企業はイノベーションを怠ると衰退の道を歩み始めるため、これらを取得した知識労働者を継続的イノベーションの実現に向けて活躍させることが極めて重要になっている。そのためには、経営資産である知識労働者を有効に活躍させるインタラクティブな組織<sup>29)</sup>を構成することが必要である。

継続的イノベーションを成功させるためのプロジェクト組織を構成する場合、これまでの議論を踏まえるとその組織のマネジャーとリーダーが重要な役割を果たしていると言うことができる。そして、プロジェクト組織の知識労働者を先導するリーダーに求められる成果は、最初に掲げたビジョンをその知識労働者に理解させ、共感させて高いモチベーションを持ったプロジェクト組織にまとめ、組織全体でそのビジョンを醸成して高位のビジョンに変革できるように導くことである。

これによって、「何とかしなくてはいけない。」というポジティブな考え方がプロジェクト組織全体に広がり、知識労働者が持つ「知識をもって成し遂げる欲求」を最大限にして大きな組織力を発揮できるのである。つまり、継続的イノベーションを成功させるためには、このようにビジョンを変革していくことが必須要件である。この場合、知識労働者をエンパワーメントによるフラット組織に置き、その牽引役としてリーダーを配置し、経営者とプロジェクト組織を調整するマネジャーをその上役として配置する必要がある。併せて、プロジェクト組織が企業の管理部門から干渉を受けない独立した組織と予算を確保しておく必要がある。

マネジャーはリーダーとのコミュニケーションを円滑にして、常にリーダーの活躍が成果につながるように後ろ盾となるマネジメントをしなければならない。そして、現存するものは全て陳腐化すると仮定し、イノベーションの発見、人材の選出と規模、撤退の瞬間を見極めるだけの力量を備えていなければならない。

今後の課題として、プロジェクト組織における意思決定や改革の提案を議論する「場」において最高の成果を導くため、リーダーとそのマネジャーにどのような役割があるかを明らかにしなければならない。

---

29) イノベーションを継続的に起こす制度的な仕組みを持つ企業もある。例えば、3Mの「15%ルール」、テクニカルフォーラム、ソニーの「ソニー大学」及びGEの「GE大学」がある。

## 〈参考文献〉

- [1] Bennis W. & Thomas R. Crucibles of Leadership, *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 39-45
- [2] Christensen C., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997. (伊豆原弓訳, 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』, 翔泳社, 2001年, pp. 27-58)
- [3] Drucker P. *The Practice of Management*, Harper & Row, Harper Business New York 1954. (現代経営研究会訳, 『現代の経営』, 自由国民社, 1956年, pp. 199-210)
- [4] Drucker P. What Makes an Effective Executive, *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 58-63
- [5] Hippel E. Democratizing Innovation, The MIT Press, Boston, 2005. (サイコム・インターナショナル訳, 『民主化するイノベーションの時代』, ファーストプレス, 2006年, pp. 158-171)
- [6] Gabarro J. & Kotter J. Managing Your Boss, *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 150-157
- [7] 伊丹敬之『場の理論とマネジメント』, 東洋経済新報社, 2005年, pp. 151-193
- [8] 金井壽宏「リーダーとマネジャー」, 『国民経済雑誌』, 第177巻第4号, 1998年, pp. 65-78
- [9] Katzenbach J. & Smith D. The Discipline of Teams, *Harvard Business Review*, March-April 1993, pp. 111-120
- [10] Kotter J. What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 103-111
- [11] 橘川武郎, 「ドコモの奇跡(上)」, 『エコノミスト』, 2004年1月20日号, pp. 68-71
- [12] 橘川武郎, 「ドコモの奇跡(下)」, 『エコノミスト』, 2004年1月27日号, pp. 76-80
- [13] Kim C. & Mauborgne R. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, *Harvard Business Review*, July-August 1997, pp. 65-75
- [14] March J. G. & Simon H. A. Organizations 2nd ed., *Blackwell Pub* Cambridge, 1993, pp. 236-275
- [15] 松永真理『iモード事件』, 角川書店, 2000年, pp. 30-120
- [16] 夏野 剛『iモード・ストラテジー』, 日経BP企画, 2000年, pp. 231-236
- [17] 小川 進『イノベーションの発生理論』, 千倉書房, 2000年, pp. 263-275
- [18] Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy 3rd ed., Harper & Row, London, 1950. (中山伊知郎・東畑精一訳(1962), 『資本主義・社会主義・民主主義(上)』, 東洋経済新報社, pp. 143-151)
- [19] Wenger, E, McDermott, R, Snyder, W. M. *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston 2002. (野村恭彦監修, 野中郁次郎解説, 櫻井祐子訳, 『コミュニティ・オブ・プラクティス』, 翔泳社, 2002年, pp. 29-110)

(2006年11月28日受領)