

変革期に求められるリーダーシップとは～キヤノンを事例として～

井関剛、中村仁美、三浦舞子

序章

1. 研究の動機と目的

企業はさらなる成長・発展を続けるために絶えず努力をしている。しかし、企業の中には、変革に成功している企業と失敗している企業がある。そこで、倒産する企業や低迷する企業がある一方で、どういった企業が好業績をあげ、収益をあげているのかという疑問を持った。

企業変革に関する文献を調べる中で、変革を促すトップのリーダーシップが大切であることを学んだ。さらに、リーダーシップ論全般について調べていく中で、経営環境が激化し、組織に価値や「変革」が求められるようになった「1980年代以降のトップマネジメントのリーダーシップ研究」に焦点を当てることにした。

また、「会社とは何か」シンポジウム³⁸を聴講する機会があり、キヤノンの御手洗富士夫社長の人間性と経営哲学に大変感銘を受けた。さらに、キヤノンが「優良企業ランキング 2005」で1位を獲得したこと、「平成の名経営者ランキング 2003」で御手洗富士夫社長が選ばれ、かつ日本経団連の次期会長に内定したことから、名実ともに日本経済界をリードして行くキヤノンと御手洗社長についてさらに関心を抱くようになった。そこで、研究目的を「キヤノンを事例として変革期に求められるトップのリーダーシップとはどのようなものを明らかにすること」とした。

2. 研究方法

リーダーシップ論の先行研究とキヤノンの現状を比較・検証
キヤノン広報室へアンケートを依頼
その他優良企業の変革と社長のリーダーシップの事例研究
文献・資料およびインターネット検索

第 章 先行研究

1. リーダーシップの定義³⁹

リーダーシップとは明確なビジョンを設定して戦略を作り上げ、その戦略の遂行に向けてメンバーの動機付けをし、メンバーの心を統合してビジョン実現に向けて組織集団を導く能力のこと。

2. リーダーシップ論の変遷⁴⁰

「特性論」・・・20世紀初めから1940年代までの研究。リーダーに共通して備わっている「特性」を模索するというものだった。しかし、調査が精緻になるほど、一般化することが困難であるということがわかった。

「行動論」・・・1950年代から60年頃にかけての研究。優れたリーダーシップのとり行動類型を明らかに

³⁸ 主催：日経新聞社、於：日経ホール、時：2005年7月14日、パネリスト：ジェームズ・アベグレン氏、御手洗富士夫氏、丹羽宇一郎氏、大楠泰治氏

³⁹ 『2002年度平澤ゼミ卒業研究』より

⁴⁰ リーダーシップ研究の変遷より <http://www.works-i.com/pdf/W47p4-8.pdf>

するというものだった。しかし、現実にはあらゆる状況において普遍的に有効なリーダーシップスタイルを追求することは困難であるということがわかった。

「**コンティンジェンシー理論**」・・・リーダーシップスタイルは、普遍的なものではなく、リーダーや部下のおかれた状況に依存するという考え方に基づいたものである。

「**交換・交流理論**」・・・リーダーと部下の関係に、リーダーシップの本質的源泉を見ようとするものである。すべて「公平な交換」が大前提で、リーダーは、部下の与えられるメリットの分だけ、有効なリーダーシップを発揮できる。

「**カリスマ的リーダーシップ理論**」・・・日々激変する環境で、組織の進むべき方向を指し示したり、将来のビジョンを描く資質がリーダーに求められる時代に出てきた。あたかも神から授かったような超人的才能を保持する人間こそがカリスマ型リーダーであり、その才能を保持することで、リーダーは部下から大きな服従心を得る、というものである。カリスマ性の中身が議論的的となり、いまだに論争が続いている。

「**変革的リーダーシップ理論**」・・・リーダーにおける最も重要な要素は、リーダーの掲げるビジョンであるとしたもの。ビジョンを形成、維持、達成するリーダーの役割を重視するものである。

また、変革的リーダーシップの研究がひとしきりなされた後でのリーダーシップの研究は行き詰まっているという現状がある。

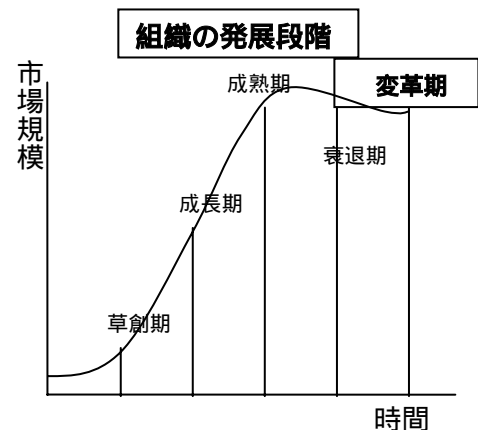
3. 経営における変革⁴¹

変革とは⁴²、「社会・制度など、変わり改まること。また、変え改めること。」である。変革は、変革期にのみ必要なのではなく、成熟期にも、衰退期にも適切な改革・変革は必要である。また成長期にも、成長の方向を是正したり、よりよい機会を求めて成長する行為も、選択と言う名の変革と考えられる。そのため「変革」といっても、内容は様々ではない。

4. 組織の発展段階⁴³

草創期 成長期 成熟期 衰退期

変革期があり、**各段階でリーダーシップの機能は劇的に異なる**。また、組織は成長段階によって戦略の特徴・組織のあり方が大きく異なるため、組織を率いるリーダーシップのあり方、そのリーダーシップを支えるスタッフの役割も大きく変わる。



5. 各発展段階に求められるリーダーシップ⁴⁴

草創期「何もないところに制度をつくる過程」

未知の可能性に賭けて事業を創設する時期である。そのため、リーダーはビジョンを明確に定義して人を糾合するエネルギーの発生地となり、冒険心、野心の固まりでなければならない。

成長期「事業展開に合わせて制度を拡充させる過程」

事業の領域拡大に伴いヒト、モノ、カネを調達し組織を整備する時期である。リーダーの機能は組織

⁴¹ 中原他(2004)

⁴² 『広辞苑』より

⁴³ 中原他(2004)

⁴⁴ 同上(2004)

構成員であるテクノクラート⁴⁵を養成し、管理機構を次々と整備する組織環境の整備が重要とされる。

成熟期「巨大化した諸制度の組み合わせの改廃微調整を進める過程」

同じ基本事業の中で選択と集中に、組織内部の不機能解消に、複雑な調整と部分的変革を持続的に進めることが要求される。そのためには、優れた状況判断能力、内部組織の不具合と対決し改善する意欲と遂行力が要求される。企業が日常直面する変革は「選択と集中」「戦略的な方向転換」「巨大組織の不機能の大幅是正」のような変革であり、多くは成熟期に見られる内外環境変化への対応の分野に属するものである。

衰退期「制度の縮小均衡の過程」

惰性に流されず厳しく成員を削減し、その中で成員の志気を維持しつつできるだけ長く事業を存続させ収益を上げ続ける「守勢のリーダー」としての合理的な判断力・実行力・先見能力が要求される。

変革期「前制度からの要因を引き継ぎつつ前制度の主要な部分にメスを入れ大幅に改編し、新しい目標やビジョンに合わせてデザインし直す過程」

「変革期」の変革は、抜本的な(あるいは革新的な)変革である。

変革期のリーダーシップは、新しい求心力の中核となる新事業を立ち上げるという点では草創期に似るが、大きな違いは、**既存のビジョンと価値観の元にこれまで成長・成熟してきた「現組織が存在する」**ことである。

そのため変革には

- (1) **新しい目標・ビジョンの創設**
- (2) **組織制度の抜本変革**
- (3) **リーダー自身の自己革新** という三重の課題を克服することが要求される。

変革のためのリーダーシップは、旧制度に依存しているメンバーの行動類型を流動化し、旧行動様式の否定、新しい行動タイプの形成へと人々を動員する過程であり、「運動を起こして人々を巻き込むこと」が変革のためのリーダーシップの重要なキーポイントとなる。

6. 日産自動車の失敗⁴⁶

1980年代後半から、1990年代前半の日産の第一の失敗要因は、**トップのリーダーシップの不適切さ**にあった。リーダーが備えるべき基礎的要件を欠いていたことであり、具体的にはトップの戦略・ビジョンが不適切で実行プロセスにも問題があったことである。

実現困難な目標が中心であり、再生への有効な実行戦略に向けてのビジョンがなかった。また、戦略・ビジョン以前にトップである辻社長にも問題があった。トップが率先してリスクを呈して戦略の遂行を宣言し、達成できなければ責任をとるということをせず社員のみ責任を求めるという姿勢は賛成できない。社員に本当の危機感を植え付けられなかった。第2の要因は、ミドルリーダーシップの不足である。第3の要因はトップとミドルの連携が適切ではなかったことである。これを象徴するのが久米社長で、モデルを見ても首を縦にも横にも振らずに帰り、開発したミドルを拍子抜けさせたことである。

この事実からも、企業を維持していくには、トップの適切なリーダーシップが必要であることが分かる。そして、現在どのようなリーダーシップが求められているのかを疑問に思い、この研究を始めるに至った。

⁴⁵ 高度の科学的知識や専門的技術を持って社会組織の管理・運営にたずさわり、意思決定と行政的執行に権力を行使する技術官僚。『広辞苑』より

⁴⁶ 河合(1999)

7. 変革期のトップ・リーダーシップ論

変革期のトップ・リーダーシップ論について6研究者の理論の概要を示す。

【ウェーバー・マックス⁴⁷⁾】

人間的な魅力により、従業員の忠誠心を引き出す。集権的なリーダーシップである。

【ハウス・ロバート⁴⁸⁾】

リーダーの個人的な資質によって、リーダーの掲げるビジョンの重要性と価値の高さを感じさせ、集団を変容させる。従業員の熱狂的な支持を呼び込むが、カリスマ性がなくなったとき、リーダーシップも失われる。集団の状況をよく把握し、自己判断と能力に絶対的な自信をもっている。そして、斬新なビジョンをもち、達成するために、進んで常軌を逸脱した急進的変革の行動をとる。その行動力は高い個人的リスク・代償をいとわずに、成し遂げる並外れたものである。このリーダーシップは、他のリーダーへの継承ができない。

【コンガー・ジェイ・A=カヌゴ・ラビンドラ・N⁴⁹⁾】

カリスマ的リーダーは、基本的に一時的であり、現状否定である。共有する将来の見通しと理想化されたビジョンのために従業員に好かれ、同一視と模倣にあたいする尊敬すべき英雄となる。他のリーダーシップと明らかに違うのは、ビジョンの性質やそれをハッキリ伝える能力、それを達成するための方法である。現状とは矛盾する理想的なゴールを提示することで、変革へ向かう力があると思わせる。リーダーのビジョンが、フォロワーの考える将来の見通しを理想的な形で体現するとき、カリスマ性を帯びる。多大な個人リスクをも省みない情熱的唱道をし、実際に英雄的業績を達成する。

【ティシー・ノール⁵⁰⁾】

リーダーは強い価値観を持ち、困難な決断を好み、新しい環境にあった適切な対応策を見つけるためには、アイデアとリスクを厭わない。自分の抱くアイデアを明確に理解しているが、継続的にアイデアを見直し、もっと優れた適切なアイデアを探すのを怠らない。現状をあるがままに捉え適切な対応策をとる。また、リーダー自身が自らの行動を改め、他者も自分に続くように教えなければならない。リーダーは常に、組織の技術的・政治的・文化的システムに働きかける。また、価値観について熟考し、分かりやすく表現し、体現し、奨励しなければならない。従業員に価値観に従って行動するように促すことが重要である。従業員の心を動かすエネルギー、またそれを引き起こさせる才能が必要である。従業員のエネルギーをどれだけ高められることができるかを考慮して業務の遂行方法を考え出し、経営の進め方を設計する。従業員へ面と向かって厳しいフィードバックを与える。リーダーは次のリーダーを育成する必要がある。

⁴⁷⁾ 経済学・社会学を筆頭とする社会科学・歴史学のあらゆる分野に通じた社会学者・思想家。政治体制を支える正当性原理のひとつとして、カリスマ支配を挙げている。

⁴⁸⁾ 特定非営利活動法人：経営品質イニシアティブ(Management Quality Initiative)

⁴⁹⁾ コンガー・ジェイ・A=カヌゴ・ラビンドラ・N(1999)

⁵⁰⁾ ティシー・ノール・M(1999)

【コッター・ジョン・P⁵¹】

リーダーとしての仕事は、ビジョンと戦略を作り上げ、同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築き、社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行することである。目標に向けて組織メンバーの心を統一し、動機付けと啓発をする。価値観や感性といった欲求に訴えかけ、社員を導く。**緊急課題であるという認識の徹底、強力な推進チームの結成、ビジョンの策定、ビジョンの伝達、社員ビジョン実現へのサポート、短期的成果を上げるための計画策定・実行、改善成果の定着とさらなる変革の実現、新しいアプローチを根付かせるという段階を**おう。周囲の変化のスピードを上回る早さで自己改革を成し遂げられる企業には「変革を推進するリーダー」が不可欠である。

【ベニス・ウォーレン＝ナヌス・パート⁵²】

リーダーシップの本質は、目標に向かって従業員を率いていくことである。リーダーは**明確なビジョンにより関心や興味を喚起し、他者に伝え、多くの情報の中から新しい意味を見抜き、人々を目標に向けてコミュニケーションを使って動員する**。自己管理、自己規律、**自分の技能をよく知り、それを効果的に用いる。強烈な自尊心と、他の人間への配慮を統合する能力があり、エンパワメントを行う。**

第 章 御手洗富士夫社長による変革⁵³

【新人事制度】

・ 役割給制度

御手洗社長は、2000年2月に人事本部に対し、「定昇の廃止」「公正・公平の追求」「グローバルに通用する仕組みの導入」の3つを踏まえた新人事制度の構築を指令した。人事本部は、キヤノンの伝統である実力主義と人間尊重を生かし続けられる測定基準として、「役割給制度」を採用した。役割に上積みする評価は「成果」と「人」を判断基準とする。成果が出せたかを判断するために、既存の目標管理制度を基盤に、「役割達成度」「業務遂行度」「行動基準」を加味する。この3つの物差しは目標管理の欠点を補うために加えた。

・ 給与体系

管理職の月給は役割で決定する基本部分、個人の業績評価が反映する個人業績分で決定する。賞与は、この2つに会社の業績が反映する会社業績分が加わる。役割給導入の当初は、制度移行によるショックを和らげるため、月給部分は原則として現行水準よりダウンしないように配慮していた。賞与については新制度を完全に適用するため、金額面でもかなりの違いが出ている。

人事本部は、2001年4月に、キヤノンとキヤノン販売の全管理職を対象に新制度を導入した。2002年4月からは、国内のグループ会社も含めた全社員に新制度を適用した。この新制度により、他社に類をみないくらい、透明性が増した。

【名匠制度、マイスター制度】

名匠制度は、レンズ研磨、塗装など製品組み立て以外の技術者を対象としている。各職場からの推薦

⁵¹ コッター・ジョン・P(1999)

⁵² 畑 彩土 ヴィーナスアソシエーション相談役

⁵³ 荒井 (2005)、中原他(2004)、山田(2004)、水島 (2005)、日本経済新聞社 (2004)、日刊工業新聞社 (2003)、宍戸 (2005)

で対象者を絞り込み、技能レベルにより 3 段階で評価する。知識技能ともにトップレベルと認定した技能者を、公的機関⁵⁴に申請する。公的機関で認定された技能者を改めて会社が「名匠」に認定する。認定された技能者は報奨金を受け取る一方で、後継者を育成する義務を負う。2 人程度の技能継承者を指名し、2 年間で自らの技能を教え込む。

マイスター制度は、複写機やカメラの組み立て担当者を対象としている。また、国内外の関連会社の従業員も対象にする。工程数の多い製品の組み立てを短時間でこなし、外注指導から治工具改良、製品検査までの複数作業をこなせる多能工を表彰する。

【事情部制の改正】

かつて、事業部制はボトムアップ型経営において効果をもたらした。しかし、各事業部の権限があまりに肥大することで、個々の事業部でのセクショナリズムが強まり、80 年代の半ばからキヤノン全体の経営に弊害をもたらす要因になり始めた。経営資源の無駄が発生し始めたのだ。御手洗社長は社長に就任すると各事業部に委譲されていた予算や人事権などをトップに集中するトップダウン型経営に転換し、事業部制の再構築を図った。その結果、不採算部門から撤退するなど、組織体制の整えることになった。

【不採算事業の撤退】

御手洗社長は不採算であったパソコン事業と FLC ディスプレイ事業から撤退をしたが、安易な形で不採算と位置づけているのではない。キヤノンでは社内に「事業審議会」を設定し、基礎研究を続けても製品化の見込みのないテーマは中止し、見込みのある場合は製品化することを決めている。

さらに仮に製品化を行っても 3 年で結果が出ないものには、さらに 2 年延長するという「3 年・5 年ルール」により事業や製品の判断を行っている。

【グローバル優良企業グループ構想フェーズ】

1996 年に「グローバル優良企業グループ構想フェーズ」を発表した。キーワードは「真のグローバルエクセレントカンパニー」である。基本方針は、「高付加価値事業のあくなき追求」、「グループグローバルゼーションの更なる発展」、「一人ひとりが夢を持ち、熱意と創意によってダイナミックに成長する社風の再確認」、「良き企業市民として社会人類への貢献に積極的に関わる」となっている。

2001 年から 2005 年の 5 年間で「グローバル優良企業グループ構想フェーズ」が実施された。基本方針は、「すべての主力事業が世界ナンバーワンである」、「次々と新しい事を創出できる研究開発力を持つこと」、「長期投資に耐えられる強靱な財務体質を持つこと」、「全社員が理想に向かって挑戦する気概、自らの仕事に誇りを持つこと」となっている。

2006 年からは、新たな挑戦として「健全なる拡大」をテーマとして「グローバル優良企業グループ構想フェーズ」を掲げている。具体的にはグローバル化、ブロードバンド化という大きな 2 つの潮流が世界を取り巻いているとする。

【セル方式】

利益優先主義の御手洗社長にとって、生産現場でのコストダウンおよび作業の能率化は早急に着手

⁵⁴ 国が認定する「現代の名工」や都道府県が認定する「卓越技能者」

すべき課題だった。そのため、セル方式⁵⁵の採用を決定した。導入当初は思ったように生産性が伸びず暗礁に乗り上げた場面もあったが、セル方式は社員の自発性を重んじるキヤノンの伝統にフィットしていたこともあり、次第に効果をあげてきた。1999年8月に経営革新委員会を開催し、各工場へのセル方式の導入が始まり2000年4月からは海外の生産拠点でもセル方式を展開した。

【利益優先主義】

この考えの根幹にあるのが、御手洗社長のアメリカキヤノン販売の経験である。御手洗社長は、利益優先主義について 従業員の生活の向上と安定 投資家への利益の還元 社会貢献 長期投資に耐える資本の蓄積 の4つを実現しなければ、企業の持続的発展は望めないし、存続し続けることすらできない。そのために必要なのは、売上ではなく、利益である。不採算事業の切り捨てを行った。借入金に頼らず、自己資本で経営していくという考えである。ちなみに、この改革によって、御手洗社長の約10年で、8000億円以上の借金を返したことになる。

【キャッシュフロー経営】

企業を損益ベースでなく、キャッシュフローベースで考え、評価していくという考え方。キャッシュフロー計算書から、企業の現金の流れを見ることができる。

キヤノンの1995年から2004年の推移		
フリーキャッシュフロー	2兆859億	3兆4,679億
有利子負債	8,432億	385億
現金預金	492億	6,902億
営業利益	1,494億	5,438億

企業は、常に事業の維持や競争に負けないための先行投資をしなければならない。そのためには資金がないと借入金にたよる脆弱な体質になってしまう。自己資本で安定的に投資する企業であるのが望ましい。そのためには利益⁵⁶を出さなければいけない。利益を出す一番の方法は、利益の高い商品に取り組むこと、それから原価を下げることである。キヤノンでは高収益を目指しキャッシュフロー経営を行っている。

【トップダウン】

御手洗社長だけでなく、各役員・幹部社員すべてがトップダウンで仕事をするのがキヤノン流である。このトップダウンは、盛んな議論とコミュニケーションの浸透によって意識改革を行うことと、どんな単位でも組織のトップは明確な方向性を示し、自主的で責任を持って指示を出すというスタイルである。トップダウン経営を成功させるには、相手への理解、説得と承諾のコミュニケーションが欠かせない。企業や組織のトップは、誰よりも現場のことを知った上で、自らが経営戦略や、事業計画を作らなければならない。現場を一番知っている人間が計画を作ることに意味があるからである。自ら目標設定ができず、部下の意見を吸い上げたという無責任なリーダーはふさわしくない。御手洗社長は合議制の名の下、誰が決めたか分からないような無責任でスピードの遅い方針の策定ではなく、トップダウンのリーダーシップへの改革を進

⁵⁵ セル(細胞)と呼ばれる少人数のチームが、それぞれ役割分担をしながら複数の工程をこなして一つの製品を作り上げていく生産方式

⁵⁶ 営業キャッシュフロー

めた。

【現場主義】

御手洗社長は、「帰納と演繹」、つまり考えたことを確かめるために、常に生産や開発の現場に足を運ぶ。目標や計画が実績を挙げているか自分の目で確認し、現場と意見を交換する。また、年初に一ヶ月かけ、国内十数カ所の事業所を見て回るが、これも現場主義の考えによるものである。

【終身雇用】

御手洗社長は、終身雇用による運命共同体意識が社員の団結力になり、企業の競争力を引き上げるとの信念を持ち、日本流の終身雇用の堅持を主張している。その一方で、年功序列を排し、実力主義の徹底にこだわっている。終身雇用と実力主義の共存が御手洗流の根幹である。

【愛社精神】

社員一人ひとりが会社を愛する精神のことである。御手洗社長は就任以来10年間、前幹部とグループ会社の役員全社1000人に、年に2回のボーナスを直接手渡しで握手を交わすことを続けている。さらに12ヶ所の工場や事業所を回って社員に直接、経営方針を伝えるといったコミュニケーションを通して愛社精神というものを社員に浸透させている。これら社長自らの行為により社員の信頼関係や連帯感が強まり、社内に知識や経験が蓄積されている。また、社長が決めた目標の理解や行動を速くすることができる。終身雇用制度を維持していることから愛社精神を伺い知ることができる。

【全体最適】

御手洗社長は部長や課長も、自分の部や課の部分最適でなく、事業部全体、会社全体の利益を求める「全体最適」を考えることを習慣づけさせている。御手洗氏が社長主任当初、事業部制の行き過ぎの弊害が顕在化していた。経営資源の無駄が随所に見られたのだ。しかし、連結経営の導入、事業部門の枠を超えた経営委員会の設置等、事業部の「部分最適」から、会社の「全体最適」経営へと大きく変わった。

第 章 アンケート結果

アンケートの目的は、文献・インターネット調査で、分からなかったところをキヤノン広報室から直接情報を得ることである。ここではアンケートの中で、トップのリーダーシップ理論とキヤノンの現状とで必ずしも一致していない点を紹介したい。

1、「『**変革**』について、キヤノンでは、企業の『**目的**』を正しく設定し、それを企業を構成する全ての人々が共有した上で、企業の置かれた時代、状況、環境を正しく分析し、「目的」を達成するための『**手段**』を最適なものに換えてゆくことである」と考えている。私たちのイメージしていた変革よりも、手段と目的をはっきりと意識していることがわかった。

2、私たちは、コッターの理論により、プロジェクトチームの推進によって、より変革を再活性化しているのではないかと考えた。実際、キヤノンでは、トップの経営方針により定着した変革を再活性化させている。キヤノンでは経営方針を全社員に正しく理解してもらうため、トップが常に新たに高い目標をトップが提示することから繰り返し発信することを怠りなく行ってきた。よって、再活性化には、新たな目標を提示する

ことが必要であることがわかった。

3、私たちは、マックス・ウェーバーの理論により、リーダー自身の資質、人間的魅力により、従業員の忠誠心が引き出されていると考えた。実際、キヤノンでは、企業理念⁵⁷、行動指針⁵⁸、方針⁵⁹を明確にすることにより、従業員の忠誠心が引き出されていると考える。このことから、従業員の忠誠心を引き出すには、企業理念が人間的魅力以上に大切であることがわかった。

4、コッターの理論より、変革を進めるために人間関係を築くことにおいて同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築くことが必要と考えた。実際、キヤノンでは、面と向かったコミュニケーションを最重視し、人間関係の構築の基本はコミュニケーションと考えられていた。同じ考えを持つ人脈を背景に揃えるのではなく、徹底的なコミュニケーションによる説得によって実行力を構築し、行動に移すことの必要性を再確認した。

- 5、 変革に求められるリーダーシップでは新しいビジョンを示し、組織を統合していく、「**統率力・指導力**」は不可欠なものであると考えていた。キヤノンでは統率力・指導力が一番重要であると考えており、以下の4つはこれを達成するための具体的な能力ととらえている。
- 御手洗社長のリーダーシップの資質には、「**決断力・判断力**」があり、リーダーシップの理論と一致した。やはり組織が機能するためには大変重要であると考えられる。
- 御手洗社長のリーダーシップの資質には、「**先見性**」があり、リーダーシップの理論とこれも一致した。経営において変革を継続していくためには重要であると考えられる。
- 御手洗社長のリーダーシップの資質には、「**使命感・哲学**」があった。しかし私たちはリーダーに求められるものは具体的な行動と考えていたため、「使命感・哲学」は予想外であった。
- 御手洗社長のリーダーシップの資質には、「**勇気**」があった。決断力・判断力は不可欠なキーポイントであると予想していたが、その元となる勇気がより必要であるようだ。

第 章 他社の事例研究の結果

キヤノンでは内部昇進でリーダーを採用していくが、日産のゴーン社長の例や、イトーヨーカ堂の鈴木敏文社長は、リーダーを外部から採用しない限り、「緊急課題であるという認識の徹底」は、成果をもたらさないとしている。⁶⁰変革に立ち足る障害物を除去するというキーポイントについては、日産は企業系列の切り離しを行い、変革を推進した。また、ヤマト運輸は、政府の権力の壁を打ち破り、事業を開拓するという変革を行った。

トップマネジメントがアイデアを採用し、優れたアイデアを抱くように他者を激励するというキーポイン

⁵⁷ 「共生」 キヤノンでは、人間尊重主義の考え方を基に「世界人類との共生」という企業理念を明示している。

⁵⁸ 「三自(自発・自治・自覚)の精神」 キヤノン創立以来の行動指針。自発は何事に対してもアグレッシブに挑戦する。自治は自分を厳しく管理する、自己責任。自覚は、自分の立場、役割、状況をわかまえる。自分の人生は自分で切り開いてほしいということ。

⁵⁹ 「実力終身雇用」 終身雇用を維持しながら、実力主義を反映した賃金体制を行っている。終身雇用と実力主義の人事がセットで、最も社員の能力を引き出すという信念が背景にある。

⁶⁰ 江口(2000)、勝見(2002)、永川(2000)

トについては、キヤノンには部下にアイデアを出させるのではなく、トップ自らが進んでアイデアを出すという社風がある。トヨタ自動車は、開発段階から部品会社のアイデアを積極的に取り入れている。

第 章 検証結果

トップ・リーダーシップ論とキヤノンの実際を比較し、変革期に求められるリーダーシップのキーワードを出した。そこで、以下の7つに分類した。

資質

エネルギーに満ちあふれ、自分の信念に基づき、リスクを厭わない勇気がある。従業員の心を動かし、忠誠心を引き出す、エネルギー、才能、人間的魅力、信頼性が必要である。よりよい将来のために現在の安泰、個人的リスク・代償もいとわずに、目的を成し遂げる並はずれた行動力と決断力を持っている。

行動

コミュニケーションによって、組織の技術的・政治的・文化的システムに働きかける。人間関係をうまく構築する。現実を直視し、集団の状況をよく把握する。従業員を尊重し、自分たちの行動を説明し、理解させ、危機感を高め、目標に向け従業員の心を統一する。問題点、課題を理解したら、戦略を決め、確実に実施されるようにとり計らう。組織をよりよくするための変革を推進する。

新しい行動モードと企業全体の成功の因果関係を明確にする。リーダーの引き継ぎ方法を確立する。

育成

リーダー自身が従業員の行動を改め、慢心を避けようと努力させる。また、手本となり新しい行動モードを伝達し、他者も自分に続くように教える。次のリーダーの教育的指導者となる。

ビジョン

現実を直視し問題点や課題を理解したら、強力な推進チームを結成し、明確なビジョンや対処法を決断し、確実に実施されるようにとり計らい、ビジョンを実現する。変革が成功したら、成功の因果関係を明確にし、さらに、ビジョンに沿わない制度や組織を改める。確実に実施するために、あらゆる手段を利用し、推進チームが手本となりビジョンや行動モードを伝達し、従業員に変革が緊急課題であるという認識を徹底させ、関心や興味を喚起する。

価値観

組織を統合するような価値観を確立するために、価値観を熟考し、明確に行動などで表現する。また、常に価値観についての検討を怠らない。価値観を確立したら、従業員に価値観に従って行動するように促す。リーダーは、日常生活の中で同じ価値観を何度も取り上げる。

動機付け

リーダーは、価値観に基づいて自ら決断したり行動したりするように、従業員を励まし、啓発する。従業員のやる気をどれだけ高められることができるかを慎重に考慮して日常業務の遂行方法を考え出し、経営の進め方を設計する。どんな時でも従業員の危機感を高め、緊急課題であるという認識の徹底をすすめる、推進チームが手本となり新しい行動モードを伝達する。

改善に貢献した従業員を表彰し、報奨を支給する。仕事が楽しく、心そそるものとなり、従業員が自分の存在意義を確かなものと感じさせる。

アイデア

リーダーは、自分の抱くアイデアを明確に理解しているが、それに固執しない。刻々と変化する状況に対応するためにアイデアを見直し、もっと優れた適切なアイデアを探すのを怠らない。従業員がアイデアを共有する手助けをする。目に見える業績改善計画を策定し、多くの情報の中から新しい意味を見抜く。集団の状況をよく把握し、聞き手の教養を高め、琴線にふれるストーリーを語ることで自分のアイデアを聞き手のものとして消化させる。

第 章 結論と課題

私たちは、トップマネジメント論の研究に基づいて、変革期に求められるリーダーシップのキーポイントを出した。そして、御手洗富士夫社長のリーダーシップと変革の実際を事例に仮説・検証した。私たちは、変革期に求められるリーダーシップについて以下にまとめた。

「自分の信念に基づき、リスクを厭わない勇気が資質として必要である。自分の抱くアイデアを明確に理解しつつ、適切なアイデアを探すのを怠らない。価値観を常に熟考し、日常生活の中で何度も取り上げ従業員に価値観に従って行動するように促す。明確なビジョンや対処法を決断し、実現する。さらに従業員に変革が緊急課題であるという認識を徹底させ、説得する。従業員を励まし、啓発する。従業員のやる気をどれだけ高められるか考慮して、経営の進め方を設計する。また、率先垂範を行い、次のリーダーの教育的指導者とならなければならない。これらをふまえて、従業員の心を統一する。問題点、課題を理解したら、戦略を決め、確実に実施されるようにとり計らう。」

事例研究により、殆どの企業は生え抜きのリーダーで成功しているが、リーダーを外部から採用しない限り、「緊急課題であるという認識の徹底」は、成果をもたらさない例外があることが分かった。トップリーダーがアイデアを採用し、優れたアイデアを抱くように他者を激励することは、状況によっては必要である。

【今後の課題】

トップ・リーダーシップ論はアメリカの企業を中心とした研究であり、哲学や倫理など日本企業の特徴があまり組み込まれていないものであった。御手洗富士夫社長のリーダーシップに関するアンケートを行い、「制度や法令で多少の改善はできても最終的には**経営者の倫理観の問題だ**。」という返答を得た。

御手洗社長の経営哲学としては、愛社精神・利益優先主義・実力終身雇用の考えなどがあげられる。この背景には、御手洗毅初代会長の「新家族主義」「実力主義」「健康第一主義」「三自の精神」や、世界人類との「共生」を掲げた賀来龍三郎元会長の影響がある。

このように、御手洗社長は、愛社精神などの、創業からの考えを大切にしつつ、利益優先主義などの今までに無い考えを取り入れている。両者をバランス良く組み込み、環境の変化に柔軟に適應している。

ここしばらく、日本の企業は欧米の知識やノウハウを身につけることで精一杯であった。その結果、社員の心を捉え、その価値観を訴えるという大切なことをおろそかにしてきた。

最近の例としてライブドアの堀江貴文前社長の例が挙げられる。堀江前社長は、マネーや市場が主とする、アメリカ的な経営を重視しすぎてしまい、日本の経営環境の変化に適應しきれず、問題を起こしてしまった。ライブドア事件の原因として、「**経営トップの法令順守意識の欠如**」が一番にあげられる⁶¹。特定

⁶¹ 読売新聞 2005/2/4 P13

の経営者の暴走により引き起こされた側面が強いものの、背景には、それを防止する制度的な手立ての不足があると感じている。「法令遵守、企業倫理の徹底は、競争力を弱める」という危惧を持っている経営のトップもまだ多い。

それに対応し、日本経団連が「企業の社会的責任(CSR)推進に当たっての基本的考え方」を公表したのをはじめ、多数の企業が失われた企業倫理を回復させるため CSR を導入し始めている。また、マネーや市場が主ではなく、人間が主体の社会でなければならない。そのためには、やはり**企業のトップには倫理観が必要で、常に持っていなければならないものである。それは、変革を起こす際に企業の中心である経営者が、倫理観に基づいた行動を起こさなければならないため、特に変革期に必要である。**

御手洗社長は、私心無き経営を目指している。実際、倫理観を持って社員に改革を求める御手洗社長の姿勢が社員への説得につながった。よって、変革期に求められるリーダーシップのキーポイントとして、トップの倫理観が重要であるといえる。

参考文献

- Harvard Business Review 編『リーダーシップ』ダイヤモンド社,2002
 アンダーセン『人事制度改革』東洋経済新報社,2001
 荒井裕之『キヤノンの高収益システム』ぱる出版,2005
 井上文夫、井上和子、小野能文、西垣悦代『よりよい社会調査をめざして』創元社,2003
 梅沢正邦『カリスマたちは上機嫌』東洋経済新報社,2001
 江口克彦『鈴木敏文経営を語る』PHP 研究所,2000
 賀来龍三郎『新しい国造りの構図』東洋経済,1992
 勝見明『鈴木敏文の「統計心理学」』プレジデント社,2002
 河合忠彦『複雑適応型リーダーシップ』有斐社,1999
 小池和男『聞きとりの作法』東洋経済新報社,2000
 コッター、ジョン・P『リーダーシップ論』ダイヤモンド社,1999
 コリンズ、ジェームズ・C=ボラス、ジェリー・I『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版センター,1995
 ゴーン、カルロス『ルネッサンス』ダイヤモンド社,2001
 穴戸啓一『語録でたどる キヤノンの秘密御手洗“力”』世界文化社,2005
 秀和システム『革新カンパニーキヤノンの挑戦と成功』秀和システム,2003
 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『コミュニケーション戦略スキル』ダイヤモンド社,2002
 高木晴夫『組織戦略マネジメント』有斐社,2005
 多田稔『変革型リーダーシップ』鳥影社,2003
 ティシー、ノール・M『リーダーシップ・エンジン』東洋経済新報,1999
 デブリー、マックス『リーダーシップの真髄』経済界,1999
 永川幸樹『セブンイレブン鈴木敏文に何を学ぶか』河出書房,2000
 中原淳、小川剛、溝上憲文、岡村繁雄、長田章仁、後正武『キヤノンの掟』プレジデント社,2004
 『キヤノンの大常識』日刊工業新聞社,2003
 『キヤノン式』日本経済新聞社,2004
 日経新聞社『奥田イズムの挑戦』日経新聞社,1999
 マギー、デビッド『ターンアラウンド』東洋経済新報社,2003
 水島愛一郎『キヤノン人づくりの極意』日本実業出版社,2005
 ロンドン・ビジネス・スクール、IMD、ウォートンスクール『リーダーシップと倫理』ダイヤモンド社,1999
 山田正和『がぶり！キヤノン』明日香出版社,2004
 早稲田大学出版部『卒論・ゼミ論の書き方』,2002
 カリスマ型リーダーシップ <http://www.mqi.jp/2kouno3.html>
 キヤノン HP <http://web.canon.jp/corp/index.html>
 コンプライアンス経営研究会 HP <http://compliance.milkcafe.to/index.htm>
 ビジネスマンの自己啓発サイト <http://tokupapa.gozaru.jp/nikkei/20040114.htm>
 変革型リーダーシップ <http://saido.at.infoseek.co.jp/visionleader.html>
 リーダーシップ研究の変遷 <http://www.works-i.com/pdf/W47p4-8.pdf>
 『2002 年度平澤ゼミ卒業研究』
 『2003 年度平澤ゼミ卒業研究』