

## ■□要旨■□

### 1. イノベーションにまつわる誤解

日本人はイノベーションが出来ないと思われがちであるが、文化、美術、映画等の分野においても、多くの国際的な受賞を獲得している。また、現在、自然科学の分野でのノーベル賞受賞者数においても、世界4位の地位を築いている。したがってイノベーションが出来ない理由は、「個」ではなく組織にある。

### 2. リーダーシップのスタイル

現在の日本企業のリーダーシップの特徴としては、部下に対して、明確なビジョンを示唆せず、自分自身が率先して何でもやってしまう「率先垂範」の特徴がある。これはイノベティブできない会社の傾向で、世界的に見ても日本は不動のピリである。イノベティブな会社にするためには、組織の方向性と目標を明確にすることと、上司に頼らず、自分が会社を動かす強い意志が必要。

### 3. 人材の多様性と創造性

創造するためには、様々な年齢、職種、性別等の違った人材を結びつけることが重要。過去のイノベーションのケースの多くが、違った性質を組み合わせ、それぞれの持つ知識を流入させ、それらがぶつかり合いながら攪拌されることで新しい価値を生み出してきた。だから多様性が求められる。

そのために、リーダーは、反対意見を促すような言動・風土づくりを行い、その多様性が保たれるように配慮しなければならない

### 4. 上下間の風通し

現在の日本は、権力較差指標において、世界的に見ても、上司に提案(特に反対意見)をしにくいというデータがある。また、過去の日本では、50代から60代までの人口が少なく、分布もピラミッド型になっており、見通しも良い。しかし、現在では、中堅(30代)に対して、50代と60代が多く、管理職の肥大化が進み、極めてイノベーションが起こりづらい状態といえる。リーダーは、「聞く」というスタイルに変更し、部下が声を出して発言できるような文化作りが必要である。

### 5. ネットワークの密度

アイデアのクオリティは目利きすることが出来ない。そのため、捨て去られたアイデアが後に大きなヒット商品となり得た事例も多い。リーダー自身は、目利き力の「過信」を戒めるとともに、他の目利きを紹介するなど、より多くの人に評価してもらうことがカギとなり、そのためには、ネットワークの形成、橋渡しが課題となる。

### 6. 柔軟な人員登用

創造性を促すためには、アメとムチではなく、「内発的なモチベーション」を向上させることが重要であり、リーダーは、本音で挑戦したがる人に対してリスクをとって任せる。

## ■□今回の学び ひとことという■□

日本人はイノベーションに向いているが、組織がそれを阻害している傾向が強い。

イノベティブな組織にするためには、若手の反対意見を促し、空気に流されない組織風土作りや、アイデアの目利き、判断を向上させるための、多様性をリーダー自ら築いていく必要がある。



### ■□感想■□

管理職を任される中で、一番難しいのがこの「人と組織」ではないかと常々感じます。

山口先生より、組織風土を向上させるために、リーダーとして何をしないといけないのか、その課題を項目別に説明されていて非常に分かりやすい講義でした。その様々な項目と課題で思ったことは、部下の「意見を聞く」・「部下のコーチング」がすべてに関連する一つのキーワードではないかと思いました。