

〔論 文〕

ビジネスにおける危機の醸成と 克服のリーダーシップ

李 炳 夏
具 承 桓

目 次

- I はじめに
- II ビジネスにおける危機とリーダーシップ
- III ビジネスケースからみる危機の醸成と克服のリーダーシップ
- IV ディスカッション
- V おわりに

I はじめに

本稿は、ビジネスの現場で日常的に直面する「危機」について、その類型を整理し、それに関わるリーダーシップ問題を考えていこうとした試みである。「ビジネスにおける危機」とは、何らかの理由で企業の経営成果が悪くなる、あるいは経営目標を達成できない状況に陥ったことを意味しており、そういう場面でよく問われるのが、管理不全やトップのリーダーシップ問題である。しかし、企業におけるリーダーシップの問題は、トップ（CEO）だけではなく、あらゆる組織レベルで存在するものであり、延いてはセルフリーダーシップなど個人レベルのリーダーシップ問題まで議論することも可能なテーマである。本稿で注目したいのは、ビジネス単位（特定の製品やサービス）関連組織（開発部隊、営業部隊など）に訪れるビジネス上の危機と、それを乗り越えるために努力するメンバーたちのそれぞれの立場におけるリーダーシップのことである。要するに、ビジネス関連組織の目標達成が難しくなったという危機が訪れた後の対処に対する結果論的なリーダーシップの話よりは、どうすれば事前にそのような危機に対応できる準備態勢を構築できるのかという、新しい次元の危機対応策をリーダーシップ論の観点から考えていきたいのが本稿の目的である。

近年、「VUCA」という用語がビジネス界の常識になっているようである。VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとったものであり、元々は米軍の大学（US Army War College）で提唱された軍事用語で、冷戦後の世界を特徴づけたものである。この用語は、2010年代にはビジネス・コンファレンスなどで頻繁に言及されるようになり、「VUCA ワールド」の挑戦に組織として応戦していくためには、リーダーシップの変化が必要であるという（Soumyasanto Sen, 2020）。2020年のパンデミック（新型コロナウイルス事態）で、様々な企業が経営危機に陥ったが、その中で1つ浮き彫りになったのが「供給サイド」からの危機である。周知のように、20世紀初頭のフォーディズムに端を発した大量生産・大量消費の時代が始まって以来、世の中は「モノ」

が溢れるようになり、ビジネスにおける多くの危機は「需要サイド」の問題であった。企業側からすると、いままでは、生み出した製品やサービスが売れない可能性は懸念しても、サプライチェーンが崩れる可能性についてはそれほど気にしなかったはずである。しかし、今回のパンデミックで中国製のマスク輸入ができなく、大騒ぎになったこと等から、グローバル・サプライチェーンの安定性についての疑問が台頭した。さらに、第4次産業革命ともいわれているこれからの時代には、今までとは違う形で、供給と需要の両サイドから危機が訪れる可能性も高くなっている。まさに「VUCA ワールド」そのものになっているともいえよう。

ビジネスの現場には、パンデミックのような外部から突然訪れる危機（経営環境の病気）もあれば、内部のビジネスプロセスから起こる危機（組織自体の病気）もある。外部からの危機は予防しようとしても限界があるが、内部の危機はマネジメント次第でコントロールできるのが幸いである。しかし、組織内部の病気は需要サイドに問題がない限り、その症状が隠されて潜伏している可能性が高いため、それに気づかないまま新たな危機に直面する可能性も高い。万が一、そのような危機に気づいたとしても優先順位から外されてしまい、何かきっかけがない限りそのまま放置される可能性も高い。新たな病気に対する治療方法が多岐にわたることと同じく、事前にあらゆる病気を予防する方法にも、マスクの着用、手洗いの生活化、規則的な運動、サプリメントの服用など、様々である。ビジネスにおける危機も同じく、事業再編やリストラなどの事後措置だけではなく、どのような危機にも対応できるよう、危機に馴染む組織（集団免疫）に体質を変える事前対策もある。リストラの決断と実践に強力なリーダーシップが必要であることと同じく、組織体質を変えるためにはその企業独自のリーダーシップが必要である。通常のビジネス環境で、まだ訪れていない危機を想定し、それに対応できる組織に変えることは至難の業であるが、もし、それが可能になった場合、病気に予防対策が効くことと同じ効果がビジネス現場にも現れるはずである。

以下では、まず、ビジネスにおける危機とリーダーシップの問題を理論的な側面で整理してから、それに関わる具体的なビジネスケースをみていきたい。特に、ビジネス単位組織の目標達成と失敗の危機に直結するチーム（プロジェクト）リーダーシップの側面に注目しながら議論を展開していきたい。

II ビジネスにおける危機とリーダーシップ

1. ビジネスにおける危機の類型

まず、「危機」という用語に対する本稿での捉え方については、松下(2018)による危機(Crisis)とリスクの定義に対する文献調査結果に基づいて整理しておきたい。危機(Crisis)の語源は、分離するという意味のギリシャ語の「Krinein」に由来するが、伝統的な医学用語においては、危機は、結果が回復に向かうか、それとも死をもたらすか、その疾患の変化を示しているという。また、リスクの語源はイタリア語の「Risicare」であり、これは勇気をもって試みるという意味で、リスクも危機もこれまでその概念について深く考察してきた保険やリスクマネジメント研究の分野においてさえ、統一的な見解が存在しないという。保険やリスクマネジメントの分野で損失の可能性や期待値の変動に注目するというリスクの概念は、実際のビジネスプロセスを具体的に考えていこうとする本稿の方向性とは少し距離がある。したがって、ここでは、松下が引用した危機(Crisis)に対するBartonの定義をベースに考えていきたい。つまり、危機とはネガティブな結果をもたらしうる深刻で、予測できない事象であること、また、その事象と余波は、組織とその従業員、製品、サービス、財務状況、評判に重大な損害を与える可能性があるということである¹⁾。

次に、ビジネスにおける危機については、Linsu kim (1997) の議論をベースに類型化を図ってみたい。

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

〈図表 1〉ビジネスにおける危機の類型

外部	①企業生態的危機 (Ecological Crisis)	②賦課された危機 (Imposed Crisis) ー開発途上国の企業
	③加齢の危機 (Aged Crisis) ーコダックのフィルムカメラ	④醸成された危機 (Constructed Crisis) ーサムスンの危機経営
内部		
	無意図	意図的

彼は、技術革新のドライバーとしての危機 (Crisis) に注目し、幾つかの先行研究結果を踏まえて、企業を取り巻く危機の類型について説明したことがある。次の〈図表 1〉は、その内容をベースにビジネスにおける危機の源泉が企業の外部にあるのか、企業組織の内部にあるのか、また、その危機に誰かの意図が介在されたかどうかという側面から、筆者たちが改めて分類したものである。

第一に考えられるのは、企業の外部からの要因で、誰かの意図があるわけではなく、ビジネスを行う上で自然発生的に訪れる、生態的危機である。このような危機には、新型コロナウイルスや天災地変によるものも含まれるが、主には、マーケットで競争力を失った場合がこれに当てはまる。言わば、市場という環境で生き残りをかける「企業生態系」における危機 (Ecological Crisis) で、「適者生存」の世界である。

第二は、企業外部からの要因ではあるが、経済主体の意図があって、計画的に訪れる危機である。例えば、開発途上国で政府が産業政策の調整役を担当する場合のように、外部の機関 (政府、クライアント) などから提示された挑戦的な目標 (Imposed Crisis) がそれである。このようなタイプの危機は、上手く対応しないと市場から退けられる可能性が高いので、企業の存亡にかかる危機になりかねない。代表的な例としては、何もなかった状態でゼロからスタートした韓国の造船産業や半導体産業などがある。政府の経済開発資金の支援を受けて進められる開発途上国のビジネスは概ねこのタイプの危機に該当する。日本の場合、日産自動車売却されたときに日産自動車の部品などを供給していた系列子会社や協力会社に賦課された危機も同じ類型のものである。

第三は、企業組織の内部要因で、何もしなくても経年効果によってどんどん危機状態に落ちていくこと (Aged Crisis) である。例えば、ビジネスの規模が大きくなると、組織の肥大化により、いわゆる「大企業病」にかかったり、同じ仕事が続くなかで自然にマンネリズムに陥ったりすることである。代表的な例は、世界で初めてポータブル・フィルムカメラ時代を開いたコダック社が自社の成功体験に埋もれてしまい、デジタルカメラ市場に手遅れ、つぶれてしまったケースであろう。コダック社の場合、デジタル

カメラ市場への手遅れだけをみると第一の「企業生態的危機」にも当てはまると思われるが、デジタルカメラビジネスの企画が組織内で潰されたことに注目するとやはりこの加齢の危機に該当すると考えられる。

第四は、企業の内部で、経営者がビジョンのある企業を作るために、意図的に醸成する危機(Constructed Crisis)である。つまり、望ましい組織への変身を目指して危機を戦略的な学習の手段として活用するケースである。効果的な学習組織は、こういった危機の醸成に長けており、組織構造や仕事のプロセスに制度化させることで危機をチャンスに変えるという。代表的な例は、韓国サムスングループの「新経営」や「危機経営」である。サムスンの高速成長の背景には組織構成員の誰もが不可能であると思った果敢な目標を提示したり、史上最高の経営成果を挙げているにもかかわらずいつも危機を強調したりする経営陣のリーダーシップがある。もちろん、高い目標を提示したり、危機を強調したりするだけでは、イソップ寓話の「羊飼いと狼」のような状況になりかねないので、リーダーシップの実現できる適切なマネジメントがついていく必要がある。

こういった類型別の危機を論じる上で重要なのは、そのような危機をもたらした要因について企業組織のメンバーたちがコントロールできるかどうかという問題である。一般的には、企業外部からの要因はコントロールできないが、企業内部からその要因に対応していくプロセスはコントロール可能であると考えられる。つまり、企業内部からの要因の場合、意図のなかった加齢の危機であっても、リーダーとしての自覚をもっている人には気づかれるはずで、当然コントロールもできるだろうという認識である。しかし、現状に安住して危機に鈍感なメンバーで構成されている組織では、多くの場合メンバー各自に自分の担当仕事に対するリーダーとしての自覚を期待することは無理である。本稿では、組織メンバーのリーダーシップによって、あらゆる危機に対するコントロールの可能性が変動することになるということ的前提に、第四の危機、つまり、意図的に醸成された危機(Constructed Crisis)にフォーカスを当てていきたい。

2. リーダーシップについての神話と真実

世の中に「○○リーダーシップ」という表現が乱立しているように、現代はリーダーシップの「百家争鳴」時代である。よって、リーダーシップの定義も様々であり、学際的にも専門分野により注目するポイントがそれぞれ違う。Susan. R. K.他(2013)の説明を借りる必要もないが、リーダーシップというのは、様々な枠組みで把握することができる。たとえば、政治学では「権力と影響」について、経営学では「良いマネジメントと成果の効果性」、「監督者と従者の関係性」などに焦点を合わせる。人類学では「文化的影響と象徴や概念のような要因」として認識される。歴史学では重要な時期や重要な社会的ムーブメントにおける「鍵となる人物の影響や経験」に焦点を合わせ、心理学や社会学では「社会的地位や資本を含む個人や集団の関わり」について検討するという。まさに、盲目の人たちが象を語っていることと同じであるような状況であるともいえよう。

一般的に、リーダーシップというと、物語に登場する英雄や苦境を乗り越えたある集団のリーダーのエピソードなどが印象に残り、一種の神話みたいなイメージが形成されている。幸いに、多くの研究者たちによって、そのような神話は現実的にいろいろと問題があり、真実は違うということが明らかになっている。次の〈図表2〉はそれを整理したものである。

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

〈図表 2〉リーダーシップについての神話と真実

神話 (Myth)	真実 (Truth)
<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーは生まれながらのものであり、作られるものではない ・リーダーシップは階層的なものであり、リーダーとみなされるためには公的な地位（肩書や権力）が必要である ・有能なリーダーになるためには、カリスマ性が必要である ・人々を導く標準的な方法は1つである ・マネジャーとリーダーを同時に兼ねることはできない ・有能なリーダーになるためには常識さえあればいい 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーは作られるものであり、生まれながらのものではない ・今日の流動的な組織において、リーダーシップはどの階層でも起こる ・カリスマ性はリーダーシップの必要条件ではない ・組織や集団を動かすための唯一正しい方法はない ・リーダーやリーダーシップ研究者のなかには、マネジメントとリーダーシップのプロセスを区別することは重要であると信じる者がいる ・リーダーシップは教えることができる学問分野である

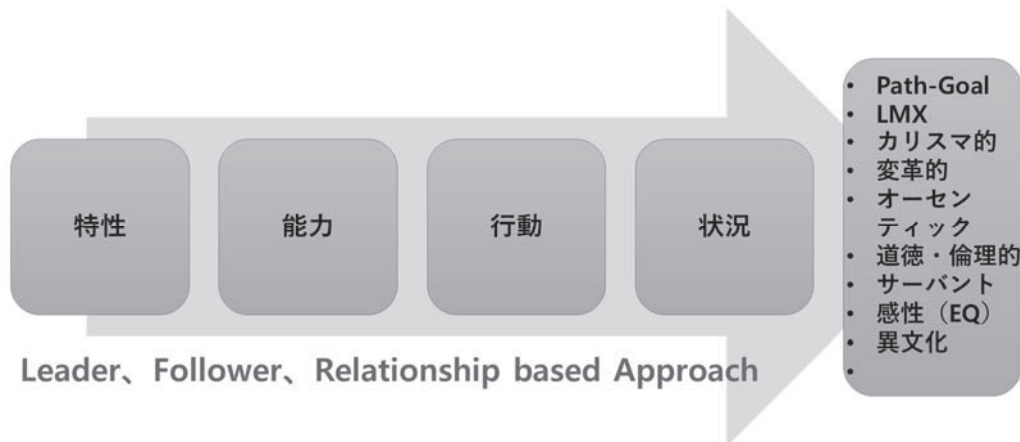
出所) Susan R. Komives, Nance Lucas and Timothy R. McMahon (2013)

ここで重要なのは、リーダーシップが組織の責任者や特定の個人に特有のものではなく、「影響を及ぼすプロセスの中で生まれるもの」であり、それは、誰でも教えたり学んだりすることができるという現実認識である。つまり、企業組織メンバーの誰でも自分の担当している仕事のプロセスにおいては影響力を発揮する存在であり、それは、リーダーシップが介在できる状況だということである。Susan. R. K.他(2013)は、リーダーに対して2つの種類があることを適示している。1つは、変化に向けて活動する集団の責任を担う選出・採用された人を指し、このリーダーは自分の意思決定と行動に、明確な責任を担っている。このような立場的(Positional)なリーダーは、通常、管理者、将官・キャプテン、会長、副社長などの肩書を持っている。もうひとつは、変化をもたらすために、積極的に他者に関与する、あらゆる人物を意味する。立場的なリーダーであれ、参加者、協同者、メンバーであれ、集団を肯定的な変化へと向かわせる働きかけにおいて主導権を取り、変化を起こすことによって、誰でもリーダーになれるという。本稿で考えるリーダー像は、当然ながら後者である。リーダーに相応しいリーダーシップのイメージも個人特有のもの(Traits)よりは、リーダーとフォロワー、さらに言うと、企業組織のメンバー同士でお互いに影響を与えることに注目したい。つまり、リーダーシップは、仕事(目標や課題)を巡るインタラクション(Interaction)の中で生まれるもので、その影響力(リーダーシップ)は自分の仕事だけではなく全社規模に広がる可能性があるという考え方である。

3. 危機の克服とリーダーシップ

昨今の新型コロナウイルス関連の諸現象は組織変革にも応用できる。Kurt Lewin(1947)の変化に対する古典的3段階モデルはこれにも当てはまる。まず、新型コロナウイルスの出現によって、外出の時にマスクが必須になり、国境が閉鎖されるなど、いままでにない新たな状況に置かれることが①解凍(Unfreezing)段階だとしよう。その影響を受けて、個人の間で社会的に距離を置こうとする動きが出て

〈図表 3〉リーダーシップ理論の進化



おり、企業組織の中でもテレワークが増えるなど、様々な②変化 (Changing) が起きているのが現実である。このような変化が日常的なものになり、仕事や生活の定型的なパターンが形成されたのであれば、③再凍結 (Re-freezing) の段階に入ったと判断して良いだろう。つまり、パンデミックという危機状況により今までのパラダイムが崩れて、危機を克服しようとする新たな変化が起こり、その成果によって状況が安定し、望ましい状態になると、1つのパラダイムシフトが一段落されるのである。もちろん、このプロセスによって到達した新しいパラダイムは、また何かのきっかけがあれば、すぐ解凍状態になり、さらなるパラダイムに向けて変化していくことになるだろう。

ここで注目したいのは、「変化」の段階におけるリーダーシップの役割である。比較的に最新のリーダーシップ論テキスト (Peter G. Northouse, 2019) からわかるように、リーダーシップに関連する理論は、〈図表 3〉で示されているように、おおむね4つのアプローチで発展してきた。第一は、特性 (Trait) に注目する理論で、「Big Five」モデルで知られているような個人の性格など、リーダーとしての資質がその研究対象になる。第二は、リーダーの能力 (Skill) に注目するアプローチで、「テクニカル、ヒューマン、コンセプチュアル・スキル」がキーワードになった時期もあるが、近年は「問題解決、社会的判断、知識」という3つのコンピテンシーにたどり着いた。第三は、優れたリーダーシップを発揮するリーダーの行動 (Behavioral) を分析し、誰でもそのような行動を見習えば同じリーダーシップの発揮ができると主張するもので、多くの企業におけるリーダーシップ訓練のベースになっている。第四は、それぞれの置かれている状況 (Situational) によって必要なリーダーシップも違ってくるという議論である。

現在溢れているリーダーシップ論は、大体この4つのアプローチの組み合わせから成り立つもので、本稿のテーマもそこから離れてないが、ビジネス現場を訪れる様々な「危機」に注目している部分が違う。つまり、本稿のメインテーマは、現在流行の変革的リーダーシップやオーセンティック (自分らしさの) リーダーシップなどと同じく、「危機の醸成と克服のリーダーシップ」という、新しいタイプのリーダーシップについて模索しようとするものである。危機に注目する理由は、危機の時に解凍段階が上手く進み、変化に対する抵抗力が弱くなるからである。また、危機状況では、リーダーシップの発揮が目立つ可能性が高いし、それを様々な角度から分析してみることで、危機を乗り越えるリーダーシップのパターン化もできるのではないかと考えられる。当然ながら、こういった考え方には、リーダーの特性や状況、リーダーシップの発揮具合により、変化の方向性も、その結果もたされた再凍結の様子も違ってくるといえる前提がある。

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

外部環境であれ、内部事情であれ、何かの変化が起こったときに上手く適応（変化）していかないと危機に曝されることは、誰でも予想できる話である。実際に、ほとんどの企業組織は従業員に対して常に激変する経営環境に対応していくよう、変化やチャレンジを訴えている。しかし、残念なことに人々の変化への抵抗は根強いもので、それを根絶することは至難の業である。James R. Bailey (SAGE Publishing, 2016) は、従業員たちが変化に抵抗する主要因として①恐怖 (Fear of loss) ②お馴染み (Familiarity) ③準備 (Preparation) ④文化と遺伝という4つのことを挙げているが、効果的に変化を進める（危機を克服する）ためには、これらの要因を克服、または克服させるリーダーシップが必要である。以下では、実際のビジネス・ケースをベースにビジネス単位組織に訪れる危機の様々な場面と、それを乗り越える多様なリーダーシップの側面について考えていきたい。

Ⅲ ビジネスケースからみる危機の醸成と克服のリーダーシップ

ビジネス現場における様々な危機状況についてわかりやすい例は、NHKがシリーズで放送した「プロジェクトX」の世界である。「プロジェクトX」は、基本的に成功物語なので、ヒーロー作りや美化された部分もあるだろうが、公営放送局が実際の取材をベースに作ったものなので、粗筋はファクトであると考え、議論を展開していきたい。本稿の対象にしたのは、NHKプロジェクトX製作班が出版したシリーズ物語からオーディオ・ビデオ関連ビジネスケースである。現在我々が日常的に享受している音楽や映像の楽しみは、戦後日本企業の努力、つまり、組織内プロジェクトチームの危機克服によって生み出された贈り物であると思ったからである。具体的には、まず、実際のビジネスにおける様々な場面でリーダーシップ関連内容の確認が可能なTDKの磁気テープビジネス・ケースをベースに、リーダーの性向と危機克服のパターンを明らかにする。次に、ソニーのトランジスタラジオ販売、コニカのオートフォーカスカメラの開発、日本ビクタービデオ事業部のデファクトスタンダード戦略などのケースにおけるリーダーシップの問題を探っていきたい。

1. TDKの磁気テープビジネス

TDK（東京電機化学工業）は、日本が世界で初めて開発したフェライト（磁性材料）の事業化に成功した企業である。このフェライトにより電気の流れを制御することが可能になり、現代のような記録社会への扉を開いたとも言われている。後にTDKの磁気テープは、米国の宇宙船「アポロ11号」に搭載され、人類初の月面着陸に挑んだ宇宙飛行士たちの肉声を録音したことで有名になる。以下では、TDKの磁気テープ事業部に訪れたビジネス上の様々な危機と、それを乗り越えていくプロセスに注目しながら、それに関連する多様なリーダーシップについてみていきたい。

まず、第一の危機は、量産体制に入った高性能磁気テープの売れ行き低迷で赤字ビジネスになったことである。放送局のプロにも認められたTDKの磁気テープだが、放送局は使い終わったテープを何度も上書きして再利用していたし、一般人には高価なレコーダー自体が買えないという事情があり、売れなくなったのである。この危機克服のドラマに登場する主要人物（Actor）は、事業部長の大歳と開発リーダーの伊藤、そして、新入エンジニアの保月である。

大歳は、次のような3つのエピソードから自社の製品に強いプライドを持ち、その将来についてのブレない信念を持っている人物であると考えられる。

「下請け意識から脱却せよ。重要なのは開発能力だ。カセットテープの性能を高めれば、新たな市場は必ず開ける。このままでは一般家庭に広く普及することは期待できない。カセットテープ自体が大量に必要とされるためには、我々が新たな用途を提示できなければ（高性能磁気テープ開発前の大歳の

言葉)」

「絶対に値下げません。品質が落ちます（部品メーカーを下請け扱いにしていた家電メーカーの値下げ要求に対して）」

「営業に行っても、現場の人たちとよく話し込んでいましたけれども、あれだけ熱心に情報収集する人もいなかった。考える力ということでは、誰もかいませんでしたけれども、そういう思考の中から『磁気テープ事業は絶対に将来性がある』という強い信念が大歳の中に生まれたのではないか（部下の吉田の話）」

これに対して、開発リーダーの伊藤は、エンジニアらしく、次のような話からもわかるように、磁気テープ技術に惚れ込んでいる。

「蓄電はレコードを再生するだけでですが、磁気テープという素材は記録ができて、再生ができて、しかも、切ったり、つなぎ合わせたりすることで自由に編集もできる。これはもう、天職といってもいいくらい、面白い仕事にめぐり合ったという気がしました」

その内に知り合いが出張先でフィリップス社が開発した小型レコーダーを見つけて、伊藤に紹介し、それが大きなプロジェクトのきっかけになる。

「これは将来のテープ産業にとって、大変なものになると、ほんの1、2秒で感じ取りました。そして、この小さなテープを国産化するのが私の仕事だと、瞬間的に決意していましたね」

「そのときは私も必死でした。自分の手でカセットテープを作って、一刻も早く世の中に名乗りを上げたいという気持ちでいっぱいだったんです」

カセットテープの開発において大きな障壁は、正確に動作できるように磁気テープを切る作業であったが、開発チームの新入社員である保月が挑戦し、専用のスリッターを導入せず、手作業で6ミリ幅のルールテープを3.81ミリ幅に切ることに成功した。

「日本で磁気テープを3.81ミリの幅に切ったことがある人間は、まだ一人もいないだろう。だったら、俺が日本で最初に切ってやる、と。そんな気持ちでした」

「煙の粒子には静電気の電荷を中和させる動きがあるということを、どこかで聞いたことがあった。それで、タバコの煙を吹きつけながらデッキを回してみると、テープは絡まずにきれいに裁断できたんです」

以上のようなケースを〈図表1〉で示した危機の類型を題材にして考えてみると、事業部長の大歳は、企業生態の危機を感じ、遠くない将来に録音機も必ず家庭に入る時代が来るという信念の下でそれを持ち越えようとしたと思われ、伊藤と保月の場合は、自ら醸成した危機にチャレンジし、クリアしたといえよう。言い換えれば、大歳は事業部の損益に責任を持っている者として立場的 (Positional) リーダーシップから出発したかもしれないが、自らの経験から生み出した信念のもとで変化への方向性を明確にイメージし、部下たちにきちんと伝え、伊藤の企画を積極的に支援することで、「危機克服のための変化に影響力を発揮」したと考えられる。伊藤は、自ら設定した「失敗するかもしれない危険な開発目標」をクリアするため、保月は、自分が設定した目標ではないが、それが「自分の使命だと認識」した段階で、同じく醸成された危機状況に置かれることになる。つまり、大歳は公式組織のリーダー、伊藤はプロジェクトリーダー、保月は担当のジョブリーダーとして、それぞれのインタラクションのなかで、変化へのリーダーシップを発揮したと見なしていいだろう。

第二の危機は、OEMカセットテープレコーダーの走行不良で返品が続出したことである。苦情と返品が増え続けて損害額が2,500万円に達したので開発責任者の伊藤は「ただでさえ赤字の部署で、また赤字をつくったわけですから、責任をとって会社を辞めろと言われれば、自分の技術者としての人生は、もうそれっきりだ」と思ったという。ここで役割を果たしたのは事業部長の大歳である。大歳はクビを覚

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

悟していた伊藤を呼んで、「テープだけに問題があるとは限らない。各メーカーのレコーダーを調べてみる」と言い、世界中から50種類300台のレコーダーを手配したのである。テストの結果、テープの問題ではないことを究明したが、「部品の俺たちが大手の家電メーカーに文句をつけたら、下手をすると、契約を打ち切られる可能性もある」と営業マンたちが躊躇した。ここで活躍したのは生産管理を担当していた吉田という人物であった。吉田は直接家電メーカーに出かけて担当者を説得することに成功し、レコーダーを改良してもらったのである。

この場面で問題解決のカギを提供したのは、テープではないレコーダーを調べろと言い出し、テストを実質的に支援した大歳のリーダーシップだが、ここでもっと注目したいのは、営業マンでもないのに取引先に向かって、テストの結果をみせながら自分たちの間違いでないことを訴えて成功した吉田の役割である。一見すると生産管理とは違う営業の領域に手を伸ばした形だが、プロセス観点から見ると営業は生産の後工程になるので自分の仕事の延長線上で影響力を果たしたことになる。優れたジョブ・リーダーシップの発揮であるが、なぜそのような行動ができたのかについては「レコーダーの問題点が明らかになったのだから、それを指摘して改善を求めることが、製品を買ってくれるお客さんへのサービスになるんだと、僕は信じていました」という吉田が残した言葉からその要因の一端が窺える。

第三の危機は、競争相手の登場である。アメリカの3M社がカセットテープ市場に参入し、大量生産で価格競争を仕掛けたし、ソニーも自社開発で圧倒的な販売力と知名度を武器に市場に参入してきたのである。ここで活躍したのは事業部長の大歳のリーダーシップである。カセットテープビジネスからの撤退を強いられた大歳は、カメラとフィルムの関係に注目し、下請け意識から脱却して新たな用途を提示しないといけないという「発想の転換」を引き出したのである。「家電メーカー頼みの戦略は、もうやめた。カセットテープはレコーダーの付属品ではない。カセットテープそのものの魅力で、多くの人から買ってもらえる製品にする」と言い、会話だけではなく音楽の録音ができる高性能のテープ開発に乗り出した。発想の転換は技術者や営業マンたちにも広がった。開発を任された音楽好きの栃原は磁性素材のNとS極の大きさから長さへ注目し、世界初の音楽用カセットテープ(SD:スーパー・ダイナミック)開発に成功した。「非常に難しいテーマですから、最初は不安を覚えましたが、実現したときのことを考えたら、こんなに夢のある挑戦はないと思えたんです。会社にとって起死回生というだけでなく、世界中の人にとって、音楽が身近なものになる。よし、やってやろうという気持ちに、すぐになりました」という栃原の話が示唆することは多い。また、宣伝企画課長の沖山の提案によるアメリカに先行発売してから逆輸入する作戦が成功し、B2BからB2Cへ見事に転換したのである。沖山のこの提案の裏には新聞社出身という異色の経歴があると指摘されたが、それは必要条件でも充分条件でもない。

第四の危機は、第三の危機と似ているが、ソニーとの競争である。技術者たちは目に見えない世界でのコストダウン(材料費の削減と製造時間の短縮、磁性層と塗りの速度)にチャレンジした。一方で、ストライプパターンのデザインとプラスチックケースで競争製品との差別化を図り、ブランドイメージを築いた。問題は、ソニーがクロムテープを開発したことにあった。クロムテープは、それまでの酸化鉄を使ったテープに比べて、ノイズが少なく高域特性に優れていて高級音楽の代名詞となったのである。同じクロムテープでは勝ち目がないと考えたTDKは、発想を転換し、自分たちの培ってきた技術から解決策を探って成功する。つまり、二酸化クロムに匹敵する保磁力のある磁性素材の性能アップを図り、米国の著名なミュージックアーティストであるスティービー・ワンダーを起用するなどマーケティングにも成功したのである。

以上で、TDKの磁気テープ事業部が直面したビジネス上の危機について、4つの局面に分けて、その内容と克服のプロセスを簡単にみてきた。ここで1つ注目したいのは、そのプロセスの中で活躍した人物(Actor)の「性向」である。本稿で考える人物の性向とは、リーダーの特質論でよく議論される「ビッ

〈図表 4〉リーダーの性向と危機克服



ク 5」みたいな個人の性格の話ではなく、組織の中の役割についての自己認識の傾向である。組織の中でメンバー（アクター）の性向は、その個人が組織生活をする目的とも関係があり、危機克服の手段が自分の内的・外的欲求のどちらの側面とより深く関係があるのかによって仕事へ挑む態度が変わると考えられる。次の〈図表 4〉は、このようなアクターの性向と危機克服の関係を示したものである。

まず、「説明責任（Accountability）」とは、アクターの外的欲求と関係があり、組織内で自分の存在意義に関わる話である。言い換えると、自分の仕事に対する組織的責任感で、仲間意識とも関係がある。次に、「自己満足」は、個人の将来への夢や自分の仕事へのプライドなどと関係がある。説明責任は、組織の責任者に要求されるものだと思うがちだが、組織生活をするすべてのメンバーが果たさないといけないことで、その重さに対する認識に個人差があるだけである。事業部長の大歳は、磁気テープビジネスと組織構成員の成長に説明責任があり、伊藤、保月、栃原などのアクターたちもそれぞれの立場で同じく説明責任を持っていると考えた方がいいだろう。

しかし、危機克服のためには、自分の組織的位置づけ、つまり、自分の役割についての説明責任だけでは物足りない。もし、伊藤、保月が技術者としての根性ともいべき野望がなかったらカセットテープ開発の成功は難しくなっただろうし、栃原が音楽好きでなければ音楽鑑賞用テープ開発は遅れたかもしれない。こういった話は、組織の目標と個人の目標の統合という、古くて新しいテーマにも関係があるが、どちらも、それぞれの領域における危機意識と密接に関係がある。つまり、「自分の組織的役割がなくなるかもしれないという説明責任の危機と、自分の個人的な成長ビジョンの危機に対する認識」がビジネスにおける危機の克服に影響を及ぼす要因になると考えられるのである。

ここで重要なのは、説明責任と自己満足の要素は、普段の日常的な仕事のなかでマネジメントできるということである。実際のビジネス上の危機でなくても、目標や役割の調整、個人の成長ビジョンに対するモチベーションのマネジメントは可能である。これを本稿では、「危機の醸成と克服のプロセス」として定義しておきたい。つまり、日常の業務目標や仕事のプロセスがすべて危機醸成の実験場になり、それを上手くクリアしていく習慣を組織のメンバーたちが身に付けたら、予測のつかない危機が訪れて

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

も克服できるのではないかということである。危機の醸成と克服に関連して参考になるのは、韓国サムスン電子のケースである。サムスン電子の場合、1992年までにはグローバル市場で存在感がなく、同社の製品は米国量販店の片隅にほこりをかぶっていたが、1993年の「新経営宣言」により組織の中で危機意識を浸透させ、「グローバル超一流企業になろう」という目標を掲げ、「妻と子供以外はすべて変えよう」というキャチコピーのもとで組織の中の危機醸成に成功した。その結果、1997年末に訪れたアジア通貨危機という会社存亡の危機にも上手く対応でき、グローバル企業に生まれ変わったのである（李炳夏, 2012）。

2. ソニーのトランジスタラジオ販売

トランジスタは、米国のベル研究所で1948年に開発された半導体素子で、当時の真空管を代替できるものとして注目を集めた。ソニーは、このトランジスタを利用した世界初のポケットブルラジオを作って、欧米市場で成功を収めたのである。ソニーのトランジスタラジオは、当時「粗悪品」の代名詞であった「メイド・イン・ジャパン」のイメージを変えるくらいの画期的な製品として人気を集めたが、その成功を牽引したのは、優れた営業戦略であると考えられる。ソニーのトランジスタラジオ営業戦略は、始めから次のような点で他の日本企業とは一線を画していた。

第一に、国内での成功より海外での成功を目指して日本の社名（東京通信工業株式会社）まで変えてチャレンジしたことである。どこの国でも同じ発音で読まれ、しかも感じよく耳に響く名前であることを目指して決められた「SONY」は、その意図通りに世界の人々から親しまれることになる。

第二に、最初からOEM（委託者商標による受託生産：Original Equipment Manufacturing）などの誘惑に陥ることなく、自社ブランドの確立に徹底したことである。米国のブローバー社から2年間10万台のOEM注文を断ったことは有名な話である。10万台の注文は当時の東京通信工業のトランジスタラジオ生産数のおよそ1年半分に相当し、これを受ければ東京通信工業は一躍、トランジスタラジオの世界的なメーカーになれるかもしれない状況の中、「ブランド確立」という「海外戦略の基本」を守った当時の営業マン（盛田）の決断がソニーの将来を決めたと考えて良いだろう。ブローバー社のOEM申し出を断る旨を告げた盛田は、「50年後には、必ずおたくより有名になってみせます」という話を残したという。

ソニーのトランジスタラジオビジネスケースは、〈図表4〉の②の部分に当てはまると考えられる。ソニーの海外進出を主導した盛田は、自分の仕事に対する組織的責任感で、仲間たちの努力を無駄にしてはいけないという強い「説明責任」の持ち主で、自分自身の将来への夢や仕事へのプライドを捨てない「自己満足」を追求するリーダーであったと言える。

3. コニカのオートフォーカスカメラ開発

人間の目と同じく一瞬でピントを合わせるオートフォーカス（AF：自動焦点装置）カメラは、コニカの百瀬治彦というエンジニアによって実用化され、経営陣の要求で小型化された。高校時代からカメラを作っていたという夢を見てコニカ（旧社名は小西六）に入社した百瀬は、たった一人でオートフォーカス研究に励み、約10年かけて試作品を作るようになったという。途中で会社の経営状態悪化による業態変更などの改革が進み、カメラ部門は縮小され、オートフォーカス関連の基礎研究に没頭する百瀬の居場所はなくなったが、上司（内田）の了解のもとで、会社には内密で研究費を捻出し、時間外や休日返上という「ヤミ研」の形で試作1号機を作ったという。当時の心境について百瀬は次のように語っている。

「当時は、蟻地獄に吸い込まれる蟻のような心境でした。地獄を見ながら地獄まで歩いていっている、難しい研究とわかっていながら、そこに自ら吸い込まれていくような、そんな妙な感じでした。ここ

で歩みを止めれば楽になるだろうが、きっと将来悔いがのこるだろうと」

しかし、百瀬の試作機はレンズの重量だけで約2キロもあり、また、センサーの精度が追いつかずピントの合う確率も低く、商品化できるものではなかった。あいにく、同じ時期に米国のハネウェル社が距離検出用センサーのモジュール(IC:集積回路)化に成功した。百瀬はせいぜいトランジスタ回路を組み込む段階であったので、上司の内田は、ハネウェル社とのライセンスを提案、当時の富岡社長から次のような2つの条件付きで許可をもらった。

「一つは、必ず世界で最小に商品化すること、もう一つは売り上げを伸ばしているコンパクトカメラにオートフォーカス機能を組み込むこと」

内田からすれば「いちばん価格が安くて、一番小型化しなければいけないカメラに、さらに最新の技術を載せるというのは、カメラ技術者にしては最も避けて通りたい道」であったが、富岡社長は、「まだ一度も世に出ていないオートフォーカスカメラを売ることになれば、それは販売的にもリスクの大きい挑戦になる。そのリスクを最小限に抑えるためには、いまいちばん競争力のある商品に積むこと」であると考えたという。

社内でも指折りのアマチュアカメラマンで通っていた内田は、実はオートフォーカス自体「好きにならない機能」だったという。

「写真を撮っている方は理解できると思うんですけど、ピント・グラスの上に自分が狙っている被写体の像を合わせて、レンズを回しながらシャープな像にしていくプロセス、あれが楽しいんですよ。だから、写真を撮る楽しみの非常に重要な部分を機械に任せるなんて」

しかし、内田は、プロのカメラマンや、自分のようなカメラ好きにはオートフォーカス機能はむしろ必要ないものかもしれないが、ピント合わせができないため、カメラを使いこなせていない人たちがたくさんいるので、そういう人たちにこそオートフォーカスカメラは提供されるべきだと考えたという。

以上のことから、〈図表4〉のことを考えると、エンジニアの百瀬は説明責任より自己満足を追求する④のタイプで、彼にとって最大の危機は、カメラを作りたいという自分の夢が叶わないことであろう。中間管理者の内田は自己満足より説明責任を優先する①のタイプであると思われるが、彼にとっての危機は10年以上見守ってきた百瀬の研究結果がビジネスに繋がらないことであったのかもしれない。社長の富岡の場合は微妙だが、世界最初などの文言が自己満足にあたるのであれば、説明責任も自己満足も強く求める②のタイプに当てはまると考えられる。競合他社より競争優位に立つかどうかは富岡社長の危機意識だろうが、より注目したいのは、内田と百瀬に危機を賦課したことである。これを〈図表1〉からすると、④の醸成された危機に当てはまると考えられる。

4. 日本ビクタービデオ事業部のデファクトスタンダード戦略

家庭用VTR(Video Tape Recorder)の世界で、先発のソニーを抜いてスタンダードになった日本ビクターVTR事業部のビジネスケースは、いわゆる「デファクトスタンダード(De Facto Standard)」戦略の勝利の見本である。デファクトスタンダードとは、「事実上の標準」を意味する言葉で、ある標準を創出して市場を先制すると競合他社が技術的優位にあってもその標準を変えることができなくなることである。

日本ビクタービデオ事業部のプロジェクトチームがVHS(Vertical Helical Scan; 同社が開発した記録方式)方式のVTRを完成(最終試作機)した1975年8月は、既にソニーが「ベータマックス」と名付けられたベータ方式のVTRを発売してから3ヶ月が経っていた。それに、このVHS方式のVTRは、ソニーのそれに比べて長時間録画できるというメリットはあったものの、カセットテープも大きかったし、画質も良いとは言えなかったもので、そのまま市場に出すだけでは成功の可能性が不明確であった。そこ

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

で、事業部長の高野がとった戦略が「試作機を無条件で競合他社に公開する」ということである。高野がそのような決断を下した背景には次のような過去の失敗があったという。1958年、日本ビクターは高柳技師長の主導で業務用VTRの開発を手がけ、世界に先駆けて製品の開発に成功したが、放送用VTRの事実上の標準を握ることに成功した米国のアンペックス社の製品との「交換性」がなかったため、使えなくなった経験である。

高野は大手メーカーを次々と訪問し、VHSを普及させるため、企業を超えたプロジェクトの結成を呼びかけた。無条件に公開するのは試作機だけにとどまらず、望む企業には量産型の生産ラインまで公開した。その結果、ソニーのベータマックスに1年5ヶ月遅れて発売開始になったVHS第1号機には、VHS陣営に参加した各社の技術が総動員され、新しい機能が次々に追加されたという。テープを前から入れる「フロントローディング」の技術はシャープが、映像を「早送り再生」できる機能は三菱電機が提供した。日立は小型化を進めるIC技術、松下はオーディオHiFiの技術を提供するなど、関連各社の技術が結集されたのである。今風に言うと、まさに、「オープンイノベーション」の結実である。技術を公開し、ともに規格を育てようという高野の姿勢は海外でも変わることなく、VHS方式VTR発売から7年後にはヨーロッパで独自方式のVTRを展開していたフィリップス社がVHSの取り扱いを開始することになった。いよいよ日本ビクターのVHSが、ソニーのベータマックスを大逆転して、事実上の世界標準規格へと上がり詰めたのである。

〈図表4〉からすると、高野の場合②の部分に当てはまると考えられる。長い間夢見ていた家庭用VTRの普及は自己満足の結果になるだろうし、数々の苦境を乗り越えてビジネス的に成功を取めたのは、一人のリストラも行わず、従業員全員を守り抜いた説明責任を果たせた結果になると考えられる。

Ⅳ ディスカッション

以上で、ビジネス上の危機とリーダーシップの観点からTDKのカセットテープビジネスなど4つのケースをベースにビジネス目標未達成の危機とその対応についてみてきたが、やはりこれだけの限られたケースをベースに一般化を図ることには無理があることを認めざるを得ない。特に、組織の中で醸成された危機である「仕事の目標」は、その目標自体の特性と参加者（アクター）の特性によって変わる可能性が高いので一概には言えないのである。つまり、設定された目標（醸成された危機）が誰にでも確認できる目に見えるものなのか、見えないものなのか、また、その目標をクリアすることに参加すべきメンバーの危機に対する認識レベルによって、危機への対応は違ってくる。もちろん、そのプロセスで働くリーダーシップも、メンバーたちの努力強度も変わる可能性が高いだろう。これを示したのが次の〈図表5〉である。

〈図表5〉でみる①の場合、組織から賦課された目標が不明確で、どうすればいいのかわからないのに、メンバーたちも目標の未達成が自分の危機であることさえ認識していない状況であれば、組織は知らないうちにその危機に吸い込まれてしまうだろう。②は、具体的に何をどうすればいいのかわからないが、危機意識は強い場合で、皆の努力によって何とか乗り越えていく可能性が高い。③は、何をどうすればいいのか目に見える状況なのに、自分でなくても誰かがやってくれるだろうというような雰囲気、そのような組織は減じていく可能性が高い。④は、具体的な克服目標があり、自ら挑戦的な目標に共感して努力していく状況なので、危機はクリアされる可能性が高い。TDKの場合、自分たちの目で確認したフィリップス社の製品、つまり、カセットテープ開発という明確な目標があり、ケースに登場する3人の行為者の危機意識も強かったことから④のケースに当てはまると考えられる。

〈図表 5〉危機と対応のリーダーシップ

目 標	見えない	① 対応不能（消滅）	② 事前対応のリーダーシップ （持続的成長）
	見える	③ 放置か対応不足（衰退）	④ 事後対応のリーダーシップ （当面の危機克服） －TDKのカセットテープ－
		弱	強
		危機意識 （立場）	

本稿のテーマである危機の醸成と克服のリーダーシップは、②と④のケースと関係があるが、それにも問題がないわけではない。Linsu Kim (1997) は、企業の経営者が意図的に危機を醸成することについて、マイナスの側面があることを指摘したことがある。最高意思決定者たちによる挑戦的な目標の賦課などは、場合によっては中間管理者たちに突発的で避けられない災難として認識されることがあり、経営の失敗や面子の損傷につながる可能性が高いという。つまり、メンバーたちからどうしようもないと思われる目に見えない目標が賦課されたり、目に見える目標であってもそれにチャレンジしようとするモチベーションがなかったりした場合、そういったリーダーシップは失敗におわる可能性が高いのである。

②と④の間にグレーゾーンもある。確実には見えないがデータや環境分析によってある程度の予想ができる状況で、メンバーたちが危機意識も適当に持っている場合である。代表的な例としては、オイルショックを乗り越えたシェル石油のケースから始まったいわゆる「シナリオ経営」という議論がそれに当てはまる。ただし、ここにはシナリオを描く頭脳集団として戦略企画スタッフが必須であり、このスタッフを支持する最高意思決定者の存在も欠かせない。これでは、テイラーリズム時代の産業能率技師集団と、現場で働く人に考える力を認めない最高経営者の話とそれほど変わった話ではない。本稿で強調したいのは、予測できなかった危機が訪れても、経営者やスタッフであれ、現場の労働者であれ、経営プロセスに参加するすべてのメンバー（アクター）が、それぞれの立場で自分の役割を十二分に果たしながら、その危機を乗り越えることである。そのためには、組織的な目標管理などを通じて意図的に目に見える危機を作り出し、日常的に克服していく仕事習慣が必要である。これは、「ストレッチゴール」の話とも似ているが、上からの指示ではなく参加者が自主的に目標を設定してチャレンジしていくことに、リーダーシップを語る意義がある。

前節でみてきた4社のビジネスケースから、④からグレーゾーンを経て②に至るプロセスで重要な幾つかのマネジメントポイントが見いだされた。次の4のポイントをクリアすることは、事前に危機に対応できる組織体質を作ることに繋がり、結果的には事前に危機状況のマネジメントが可能であることを意味する。

Oct. 2021

ビジネスにおける危機の醸成と克服のリーダーシップ

第一に、組織のミッションとビジョンをメンバー同士で共有することである。リーダー個人の夢であっても、それがメンバーたちに共有され、皆の夢になったときに、それは、諦められない組織の目標になる。

第二に、目標管理による説明責任のマネジメントである。組織的目標の達成が難しくなった状況をメンバーたちがそれぞれの担当領域で自分の危機として自覚するように組織雰囲気を調整することは危機克服の第一歩である。場合によっては、組織内の居場所がなくなる危機意識の付与も薬になるケースもある。

第三に、個人の夢や成長ビジョン（キャリア形成）を確認することである。よく忘れがちだが、組織のミッションとビジョンを皆で共有するといっても、人それぞれなので、共感レベルに個人差があるし、総論では同意しながらも自分独自の夢を追求するのが普通の人間であろう。長期的な観点でその隔たりを調節するのがリーダーの責任でもある。

第四に、発想の転換による日常の問題解決体験である。ビジネス目標の達成がスムーズに進むなど、組織的に安定的な状況が続くと、日常的に慣れてないことに対しては恐怖感や抵抗を感じるかもしれない。日常的な仕事のなかで、なるべく前例に縛られない業務処理慣習を根付かせると、危機が訪れた時の対応に困惑を感じないはずである。

V おわりに

本稿では、ストレッチゴールに似たような目標の提示や目標未達成に対する危機意識を持たせることを「危機の醸成」としてみなし、その克服、つまり、達成が難しくなった目標をクリアしていくためのリーダーシップのことにについて探ってきた。この観点からすると、新型コロナウイルス事態による経営状況悪化もこのままでは当初の目標を達成できないという意味で、メンバーたちにビジネス上の目標未達成の危機に置き換えられる。コロナ禍のなかでも業績を伸ばしている企業の中では、e-Biz.や宅配などの生活スタイルの変化に便乗したビジネスもあるだろうが、前節でみたようなマネジメントポイントを日常的にクリアしてきた企業の存在感も大きいだろう。周知のように、トヨタ自動車は、他の同業他社の業績不振のなかで、中古車ビジネスとの連携など新しい販路を開拓し、2020年の自動車生産台数で世界No.1になった。これは、10年前の米国発レキサス危機に対応しながら組織的な危機醸成に努力してきたことと深く関係があると考えられる。ここ数年、史上最大の利益を上げる度に豊田章男社長がインタビューなどで危機感を披露することはその証である。

一つ注意しておきたいのは、バーンアウト (Burnout) のことである。組織内の危機醸成を通じてメンバーたちのテンションアップを期待することは、組織力を高める上で決して悪い話ではないが、それが「燃え尽き症候群」に繋がってしまうと困るからである。久保 (2021) によると、バーンアウトを定義する3つの症状があるという。情緒的消耗感 (emotional exhaustion)、脱人格化 (depersonalization)、個人的達成感の低下 (lack of personal accomplishment) などがそれだが、問題は、このような症状がそれまでに質の高い仕事をしてきた人たちに現れる可能性が高いということである。危機の醸成にも緩急調節が必要な所以である。

ともあれ、組織のメンバー全員がそれぞれの立場で自分の役割を認識し、意図された様々な仕事上の危機に対応していくことを「危機の醸成と克服のリーダーシップ」という、リーダーシップの1つのパターンとして認識していいだろう。組織の中で意図された危機は、当然ながら上長から賦与されるケースが多いだろうが、メンバー自ら危機を設定し、チャレンジしていくことも可能である。「VUCA」という言葉に相応しい今こそ、個人を含む組織のあらゆる階層で「危機の醸成と克服のリーダーシップ」が求

められる時期ではないだろうか。

注

- 1) 松下が引用した North (1963), Bernstein (1996), Dorfman (1998), Barton (1993) の議論をまとめて整理

参考文献

- Kurt Lewin (1947) Group decision and social change *Readings in social psychology* Henry Holt & Co.
Linsu Kim (1997) *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning* Harvard Business School Press
NHK プロジェクト X 製作班 (2000)『プロジェクト X 挑戦者たち 1』日本放送出版協会
NHK プロジェクト X 製作班 (2001)『プロジェクト X 挑戦者たち 4』日本放送出版協会
NHK プロジェクト X 製作班 (2001)『プロジェクト X 挑戦者たち 6』日本放送出版協会
NHK プロジェクト X 製作班 (2005)『プロジェクト X 挑戦者たち 27』日本放送出版協会
Peter G. Northouse (2019) *Leadership - Theory & Practice* SAGE Publications
SAGE Publishing (2016)「Licensed Video」<https://bookshelf.vitalsource.com>
Susan R. K., Nance L. and Timothy R. M. (2013) *Exploring Leadership* John Wiley & Sons 日本語訳 日向野幹也・泉谷道子・丸山智子・安野舞子 (2015)『リーダーシップの探求』早稲田大学出版部
Soumyasanto Sen (2020) *Digital HR Strategy* Kogan Page
久保真人 (2021)「バーンアウト：使命感の喪失が引き起こす病」『Diamond ハーバードビジネスレビュー』2021 年 7 月号ダイヤモンド社
松下幸史朗 (2018)「危機回避の理論構造—リスクおよび重大損失との関係性を中心に—」『危険と管理』第 49 号 日本リスクマネジメント学会
李 炳夏 (2012)『サムソンの戦略人事』日本経済新聞出版社

(2021 年 7 月 16 日掲載決定)