伊丹敬之「経営を見る眼 第3部 リーダーのあり方」【中川隆哉】(08.09.22)

*** 本稿は、伊丹敬之著「経営を見る眼」(東洋経済新報社)を読んで、
筆者の意見を取りまとめたものです。**

東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科(MOT)の伊丹教授が、経営する人の側ではなく、働く人の側から企業経営について著した本書の第3部「リーダーのあり方」の要旨を紹介し、あわせて筆者の見識を述べてみたい。

伊丹教授は、第3部以降、経営について論じているが、まず手始めとしてリーダーのあり方から述べている。これは、人を動かすことが経営の本質であるという主張にもとづくものであるが、人を動かすための要諦、すなわち経営の要諦、「リーダーの要諦」は、次の3点を適切に行なうことと定義している。

- ・ 部下に仕事全体の方向性を指し示す
- ・ 部下が仕事をしたくなる、やりやすくなる環境を整備する
- ・ 部下自身が自ら積極的に仕事をするプロセスを刺激、応援する

また、「リーダーの基礎条件」として2点をあげている。

- ・ リーダーに従う根拠となる正当性
- ・ 暖かな人間性を主とした人格的魅力とぶれない決断からなる信頼感

筆者は「合理性」と「組織成熟度」の担保が企業の経営革新実現に必要と考えている。これを伊丹教授のリーダー論と照合すると、「リーダーの要諦」が「合理性」に該当し、「リーダーの基礎条件」が「組織成熟度」(正確には「個人成熟度」)に該当するといえる。コンサルティングで実際に経営計画策定のプロジェクト支援をさせていただくと、理に適った計画だけでトップマネジメントが未成熟であると、従業員がシナリオに沿って主体的・自律的に動かないためうまく行かないことが多い。逆に、トップマネジメントがリーダーとしての正当性と信頼感を勝ち得ていても、経営計画に合理性が欠けると従業員がいくら頑張っても十分に実行できないか、あるいは実行された場合かえって間違った方向に突っ走ってしまうことさえある。

本コラムの読者は経営企画部門の方々、つまりトップマネジメントを補佐するの方々が多いと考えているが、皆さんが担ぐ神輿に乗っているのは「リーダーとしての要諦と基礎条件」を十分に備えた方々であろうか。