

経営管理の根幹をなす基本概念

日本的経営/ リーダーシップ

1. 日本的経営/リーダーシップとは

人に始まって人に終わるのが日本的経営。人間を事業経営の中心にすえ、人間尊重を貫くことが日本的経営の根幹である。現在はグローバル化の進展によって、高度成長期に機能した日本的経営は変質しているが、人間尊重の姿勢は不変で、新時代に適合したリーダーシップが求められている。

2. 新時代の日本的経営/リーダーシップを必要とする背景

若年労働者が多数を占め、経済が右肩上がりであった高度経済成長期は、日本的経営が生んだいくつもの制度は順調に機能した。バブルがはじけた1990年以降は各制度にひずみが生じ、修正されてきている。

高度成長期に機能した日本的経営と、現在の状況を比較した内容を表1に示す。

表1 日本の経営の特徴

従来の日本的経営	現在の日本的経営
①終身雇用制	①長期雇用の精神は維持
②年功序列制(長幼の序、経験重視)	②実力主義(成果重視、目標管理)
③企業内労働組合(組合幹部の管理職登用)	③組合組織率の低下(組合依存の低下)
④稟議制度(根回し)	④提案制度(個の主張)
⑤ボトムアップ経営(戦術重視型)	⑤トップの方針管理強化(戦略重視型)
⑥合議制(常務会、部長会など)	⑥執行役員による意思決定の迅速化

企業の人材育成の熱意は変わらないし、リーダー育成の重要性も変わらない。企業がどんな環境変化にも対応し、労使が一体になり生成発展を目指す。

3. 有効活用のポイント

部下をうまく導くには新時代に合った①ヘッドシップと②リーダーシップが必要である。ヘッドシップは、上司が上長としての地位や権威で命令・指示を出して部下を強制して付き従わせるの

に対して、リーダーシップは部下を信頼させ、納得させて上司の意思決定を受容させる点で大きな違いがある。

日本的経営におけるリーダーシップのスタイルには、非常時、異常時以外では、民主型(双方参画型)が推奨できる。そのために上司のリーダーシップ能力は重要視され、大きな価値がある(図1)。

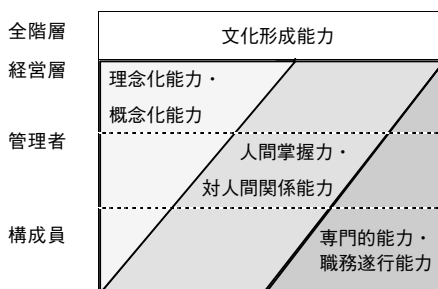
図1 リーダーシップの内容

人間力=人間性+力量+判断力+統率力
① 人間性とは「素養」「教養」「人格」「人柄」 →人間的な魅力
② 力量とは「職務知識」「業務遂行力」→ プロフェッショナルとしての能力
③ 判断力とは「情報収集力」「長期的な視座」「認識力」 →物事をより正しく見る能力
④ 統率力とは「説明力」「交渉力」「説得力」 「吸引力」→まわりのモチベーションを高める能力

4. 「現場カダントツ化」のポイント

日本的経営の中核はリーダーシップである。リーダーが指導者として素養、力量、統率力を発揮すること。そして、まわりの人達に対して自分の考えを浸透させ、自分の意図する方向へ行動を起こしてくれるように影響力を発揮することが求められている。

図2 リーダーシップのスキル



リーダーシップ・スキルには、①カルチュラル・スキル(文化形成・維持能力)②コンセプチュアル・スキル(理念化・概念化能力)③ヒューマン・スキル(対人間関係力)④テクニカル・スキル(専門的能力)の4つがある。図2に示したように、カルチュラル・スキルは全階層で、全社員が持つべきものである。

(加藤 靖慶)