

第1章 組織活動と管理者の役割

1 組織活動の原則

企業は組織体として活動しており、その組織活動には原則がある。

組織とは、1人だけの力では達成することのできない目標を、2人以上の人間で、目標を達成するために必要な仕事を分担をし、力を合わせて遂行する仕組みをいう。必要な仕事は様々あり、仕事の性質に応じてタテとヨコで分業が行われる。このタテとヨコの仕事を体系づけ、それを担当する人とを組み合わせた仕組みである。分担される仕事のことを役割といい、力を合わせることを協力という。

したがって、組織活動には3つの要素がある。目標、役割、協力である。役割は組織に属する人に割り当てられるものであるから、組織とは、目標を達成するための役割と人との組み合わせでもある。

1.1 目標

組織活動では、まず目標が明確になっていなければならない。組織はなんらかの実現したい目標があって、それを実現するために作られるものだからである。

目標はつぎの2つに分けて考えられる。

最終的に達成したい目標（ゴール）＝目的

目的を達成するまでの中間段階で達成したい目標＝目標

目的とは最終的に達成したいことであるから、そう簡単には変わることはない。目標は目的を達成するのに必要な中間段階で達成すべきことなので、状況に応じて、その時々で変わることもある。どんな組織でもまず目的があって設けられ、その目的達成に必要な組織活動としての目標を定める。目的があるから組織があるのであって、組織があって後で目的ができたのではない。企業も、その一部である職場も、最初に達成したい目的があり、作られたのである。プロジェクトチームという組織はこのことをよく示している。

プロジェクトチーム：ある特定の目標（プロジェクト）を達成しようとする場合、一時的に、そのことに必要な仕事ができる者を集め、役割分担をして仕事をすすめる組織のことをいう。その目標を達成したらその組織は解散し、参加していたメンバーは元の職場に戻る。

我々が企業に入った時には、すでにその組織が存在しているので、どういう目的があってその組織が作られたのかを考えることはないし、組織の目的を教えられることもまずない。企業ができて長い期間が経過すると、いつの間にか組織としての目的が忘れられたり、あいまいになってしまっていることがある。目的がはっきりしない組織のまま、ただ目先の目標だけを設定して活動を続けているのは、目的地のはっきりしない船

の航行のようなもので、中途半端な活動をしていることになる。

組織は、はっきりとした目的の下に目標を設定して活動しなければならない。状況の変化で目的を変えるのであれば、その時点で、新たな目的を明確にし、それに合った組織に改めるのが組織活動の原則である。組織活動の中核にある管理者は、職場活動では、常に目的と目標を明確に分けて考えていなければならない。職場で目標を設定する場合には、目的に合致した内容で考える必要がある。目的を考えないで目標を設定していると、見当違いな目標を立ててしまうことが起きるからである。

1.2 役割

目標を達成するための方法、手段が仕事であり、組織活動の中で分担される仕事が役割であるから、組織においては必ず役割が明確になっていることが必要である。この役割がタテとヨコに体系的に組み合わされて組織が成り立っている。

したがって、組織活動では、組織に属するメンバーの役割が明確になっていなければならない。目標を達成するために、誰がどういう役割を引き受けるのかをはっきりさせ、各人にその役割をきちんと果たして貰う必要があるからである。組織のリーダーである管理者は、役割を明確に定め、それをメンバーそれぞれに与えることが重要である。

役割（やるべき仕事の内容）を明確に与えることによって、各人は自分は何をやり遂げなければならないかが分かるから、そのために、どういう能力を身につけなければならないかを自覚するし、どういう勉強をしなければならないかが分かり、その努力をする。したがって、役割をはっきり決めないで、「目標を達成するために皆で頑張ろう、力を合わせてやってくれ」と言っているだけでは、言われた方では何をどう頑張ればよいか分からないので、成果が上がらない。

組織活動で役割が明確になっていることの必要性は、野球、サッカー等の団体スポーツの例で理解できる。これらのスポーツでは様々な役割がはっきりしており、その役割がきちんと果されないと、団体としての成績が上がらない。野球の例をとれば、投手は先発完投型、中継ぎ型、ストッパーというように細かく役割を決めるまでになっている。

組織のリーダーとしてメンバーに役割を与えることの重要性は、つぎの4つがある。

- a. 仕事上の責任を与える。
- b. 期待を示している。
- c. 信頼を示している。
- d. 仕事を良くやったかどうかの評価の基準を与えている。

これらのことは、メンバーがやる気を起こす重要な動機づけとなる。

- a 役割というのは、そのことをきちんとやり遂げる責任を伴っている。したがって、役割を与えるのは責任を与えたことである。ただし、その内容を明確にしていなければ、責任の範囲をはっきり示していないことになる。「この仕事を君にまかせるから

「適当にやっておいて貰いたい」という指示をしたとすると、仕事の内容を明確にしていないので、受けた者の責任ははっきりしていない。責任を持たせるのならば、役割の内容を明確に与えなければならない。

- d 部下が仕事を良くやったかどうかを評価する基準は何か。与えた仕事（役割）を期待どおりきちんとやり遂げたかどうかである。自分の考えているとおりのやり方をしたか、まじめにやっていたか、ということは仕事をよくやったかどうかの評価基準にはならない。もちろん別のことを評価する基準にはなる。したがって、部下が仕事を良くやったかどうか評価するために、役割を明確にして、与える必要がある。部下の方も評価される基準がはっきりと示されたので、やる気を起こして頑張ることになる。

この役割は固定的なものではない。目標が変わった時や状況が変化した時は、やるべき仕事の内容が変わるから、役割が変わるといってより変えなければならない。常に役割の内容は柔軟に考えて、変えるべき時には変え、明確に与える必要がある。また、各人の役割の内容を全員に対し理解させることが重要である。メンバーそれぞれが他の者の役割をよく理解していることによって、他の者が役割を効果的に果たせるように、自分がどう協力すればよいか分かるからである。

1.3 協 力

役割は目標を達成するためのものであるから、役割同士間の連携が必ずある。その連携がうまくできないと目標達成の障害になる。連携を上手にするということは、お互いが協力し合うことである。協力とは他の者が役割をうまく果たせるように、自分の役割の中で考えて行動することである。各人が自分の役割さえ果たしていればよいと、他の者の役割を考えずに勝手な行動をしていたのでは、組織活動にまとまりがなくなり、組織の目標を効果的に達成することが難しい。したがって、協力は組織活動には欠かせないものであり、これがないと組織活動はバラバラになってしまう。このように自分が属する組織の目標達成のために、他の者の役割も考えながら、自分の役割を果たしている状況のことをチームワークといい、組織活動の中核となるものである。

協力は、さらに幅広く考えなければならない。役割を定めるのに、すべての状況をカバーできるように細かく完全に内容を決めることは難しい。職場の状況が変化すれば、役割で決められていないような仕事が発生する。どちらの役割にも属さないすき間の仕事やお互いの役割に重複する仕事が出てくる。こういう時に、役割間で全体の仕事がうまくいくように上手に調整をし処理するのも協力なのである。

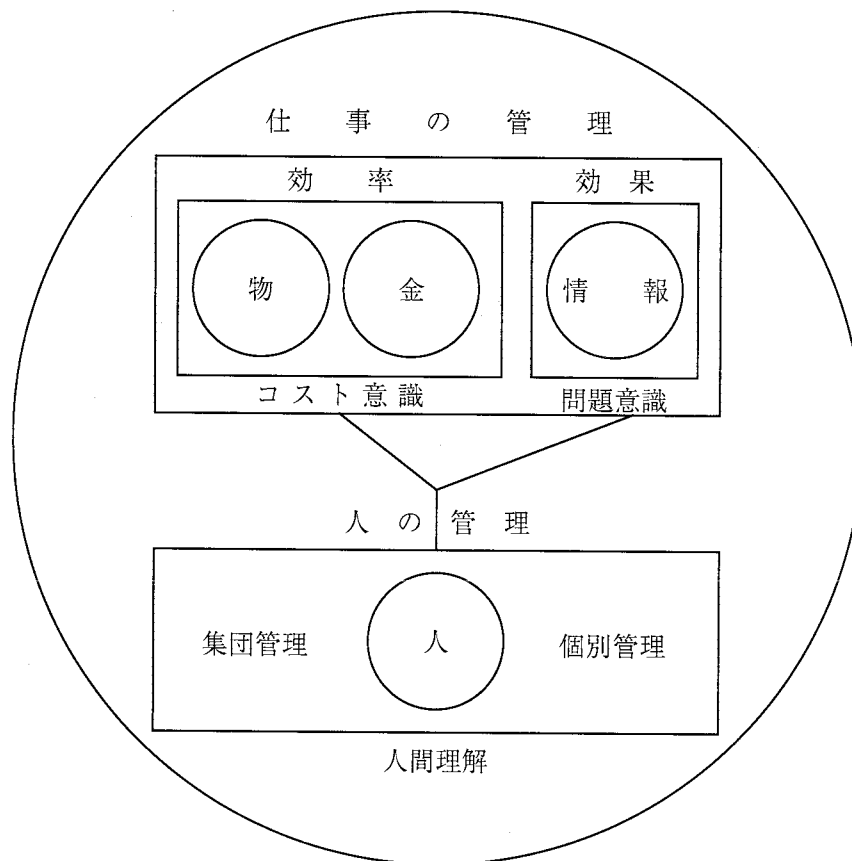
2 組織活動における管理

組織活動で目標を達成するための仕事をすすめていく場合、分業で行われている様々な活動を節目、節目で全体的な立場からまとまりをつける（管理する）ことが必要になってくる。英語でこれをマネジメント（management）という。

企業として管理を考える場合には、経営管理の面からと組織の責任者である管理者の立場からの2つの視点がある。

図表1-2 企業活動における管理

- * 経営管理の視点：人、物、金、情報（経営の4資源という）を効率的、経済的に活用して、組織の目標を達成すること。
- * 管理者の視点：人（その組織に属する自分以外の人）を動かし、自分に課せられた仕事、または自分の属する組織の目標を達成すること。「部下を通じて仕事をなしとげること」



2.1 経営管理の視点

企業としての組織活動が経営といわれるが、経営をすすめていく上での必要な資源には人、物、金、情報の4つがある。この中で物と金は効率的に活用しなければならない。

効率的とは、最小の資源を投入し最大の効果を上げることである。その場合に投入した資源の費用を原価（コスト）として把握し、それと比較をして成果が大きい程効率が高いという。したがって、投下した費用＝コスト意識が常にないと物、金の効率的な活用はできない。

情報の場合は物、金と異なり効果的に活用されなければならない。今の社会には大量の情報が溢れている。それらの中から、経営にとって役に立つ情報を選択し仕事に活用していくことが重要になっている。これができるためには、当事者に現在の状況の中で何をしなければならないかの意識＝問題意識が必要である。この意識があってはじめて役に立つ情報を選択でき、効果的に活用できる。

以上の3つの資源を活用し、仕事をすすめていくのが仕事の管理である。

これらの仕事をやるのは人である。したがって、人の管理が上手にできないと仕事の管理も効果的にできないことになるから、経営管理の中で人の管理は極めて重要である。つまり人の管理が仕事の管理を支えているのである。ところが、人には大変複雑な働きをする心というものがあり、その行動を支配している。人を管理する立場の者は、そういう心をもった人間の理解ができていなければならない。

組織活動の中での人の管理には集団管理と個別管理がある。

職場は集団で活動しているから、集団として人をまとめていく管理＝集団管理がある。もう1つは、そこで働く人はそれぞれものの考え方が違い、性格が異なり、能力のレベルも違う。それらの人を一律に同じような方法で管理をしてもうまくいくわけがないので、それぞれの人の状況に合わせて個別に管理していく＝個別管理がある。

経営管理の視点からは、以上2つの管理がある。

2.2 管理者の視点

事例研究 管理者としての管理とは

【資料 1】

狙い 管理者としての職場における管理とは、どういう行動をすることなのか

5人の課長の発言をとおして考える。

管理者の視点による管理は以下のとおりである。

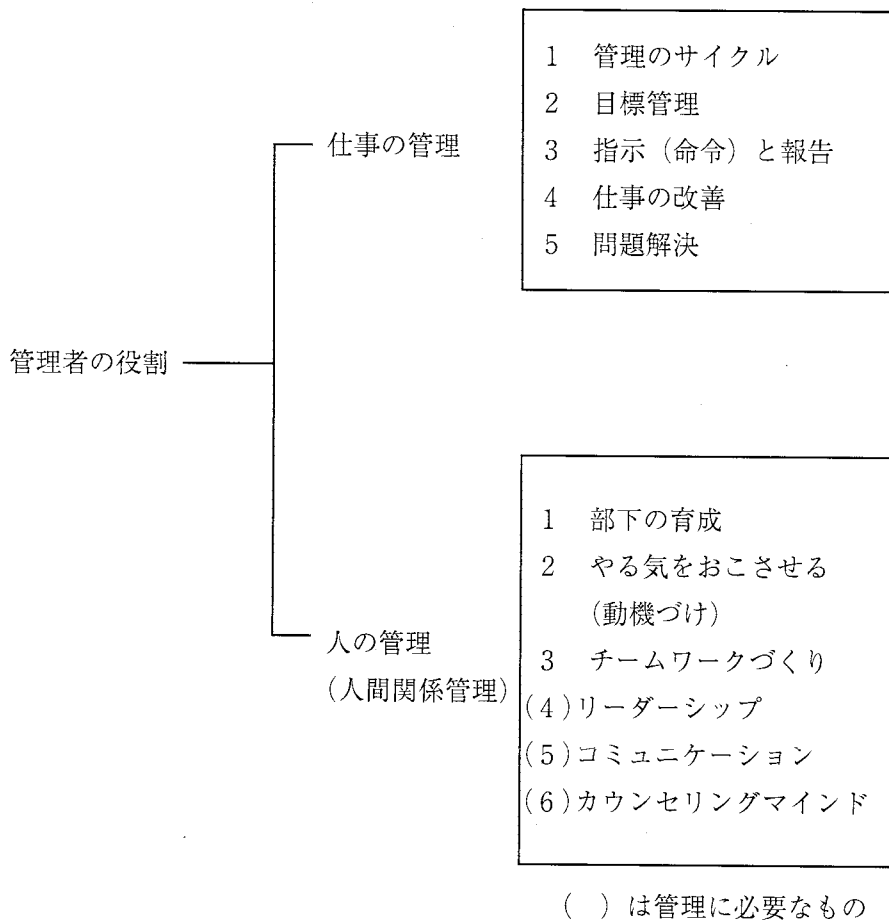
組織は1つの単位＝職場ごとに目標を達成するための仕事の成果を上げる仕組みになっている。その職場のリーダーである管理者にとって、まず職場全体としての仕事の成果を上げることが重要な役割である。職場はそのメンバー各人に役割を果たして貰うことで、全体の仕事の成果が上がる。管理者の管理は、部下それぞれに仕事の成果を上げて貰うよう支援、援助することが中心になる。これが「部下を通じて組織の仕事の成果を上げること」の意味である。部下に適切な役割を与え、一人ひとりの部下が能力を発

揮でき、仕事をやりやすい状況づくりをして、仕事の成果を上げさせることが管理である。部下の仕事に関心を払わず、自分一人の力だけで職場の仕事の成果を上げようとするのではない。

3 仕事の管理と人の管理

組織活動において管理者の行うべき管理の内容が仕事の管理と人の管理であることは前項で説明したとおりである。その具体的な内容は図表1-3のとおりとなる。

図表1-3 仕事の管理と人の管理



3.1 仕事の管理

仕事の管理の主なものには、「管理のサイクル」「目標管理」「指示、命令と報告」「仕事の改善」「問題解決」の5つがある。

(1) 管理のサイクル

仕事の管理の基本となるものである。仕事を効率よくすすめるには、まずしっかり

とした計画がなければならない。仕事は段取りの立て方の上手、下手によって効率に大きく影響する。計画とはこの段取りをきちんと定めたものである。達成しなければならない目標の達成方法をいろいろと考え、必要な方法の組み合わせとそれを実行する順序、およびそれぞれの方法にどれだけの時間をかけるのかの時間配分をまとめたものが計画である。この計画がしっかりしていないと、仕事の実行がスムーズにゆかなくなるし、良い結果が出ない。例えば、以下のことが起き効率が悪くなる。

目標を達成するのに必要以上の方法を選んでいると、仕事のムダが生じる。

目標を達成するための方法が不十分だと、仕事のすすめ方にムリが生じる。

目標を達成するための方法が統一されていないと、すすめ方にムラが生じる。

計画がまとめれば、それに従って実施する。具体的には計画の中で決めた仕事を割り当てる。指示をする。仕事をすすめていく条件を整える。さらに、進行途中でのおすすめ具合の調整を行うことである。

計画した仕事が終了した段階で、その結果（実績）について目標および計画と比較し、評価をする必要がある。設定された目標がきちんと達成できたか、計画の内容が適切であったか、途中で何か問題が起きなかったか等々を評価し、良かった点と反省すべき点をまとめ、つぎの計画立案の際に活かさなければならない。

さらに、この評価の結果に基づいて、つぎに何をするか、課題（仕事のテーマ）を決める。

これらの一連の活動を計画（plan）、実行（do）、評価（check）、課題選定（action）と表現し、この順序に基づいて仕事をすすめることが管理の基本となっている。この順序を正しく回しながら管理を行うという意味で管理のサイクルと呼ばれる。QC活動でもPlan、Do、Check、Action（PDCAと略称する）といって、管理の基本的考え方として強調されている。

（2）目標管理

仕事の成果重視という考え方に立って、一人ひとりの部下の目標をきちんと設け、それが達成できるよう指導していく管理方法である。

部下それぞれに割り当ててある職務について、一定期間において達成すべき目標を部下と話し合い、本人が納得したものいくつかを個人目標として決定する。目標を決定したらその達成に必要な方針を示し、後は部下自身にその達成方法を考えさせ、そして実行させる。その実行結果についての評価は部下との話し合いの中で行い、指導すべき点を指導し、次期の目標を決めるのが目標管理のすすめ方の大筋である。

この方法の狙いは、部下の仕事の目標を自分で考えさせることと、その達成方法としてのPDCAは部下の自主管理のもとに行わせることで、部下の仕事の意欲を高めさせ、かつ、能力の向上を図るところにある。

この管理方式は、制度として会社全体で統一して行われるのが普通であるが、管理者が個別に、部下に仕事の成果を上げさせる方法としても効果が高い。

この目標設定にあたって、特に注意すべきことはつぎのとおりである。

- a. 個人目標が職場全体の目標と繋がっていること（自分の目標達成が職場の目標達成に貢献することがよく分かること）。
- b. 本人の能力のレベルに合った目標または、レベルより少し高めのチャレンジさせる目標とし、かつ、本人への押しつけ（ノルマ）とならならず、納得したものにすること。

（3）指示、命令と報告

仕事の管理では、決まった計画に基づいて部下に対しやるべき仕事の指示、命令が行われる。あるいは、仕事の進行状況に応じて個別に仕事上の指示がなされる。この場合、与えた仕事に対し実施した結果については、部下に必ず報告をさせることが仕事の管理では重要である。指示、命令と報告はセットになっている。

指示、命令をする場合、部下に対しやらせる仕事の内容を正確に伝えることが必要である。それには管理者は自分が期待し、意図していることを部下に的確に理解されるように指示、命令ができなければならない。この場合の大切なことは、自分がどのように指示したかではなく、自分が指示した内容や意図を部下が正確に理解したかどうかである。また、部下の能力のレベルに応じて、指示の仕方や内容を考えることも大切である。こんなことは言わなくても察して分かって貰えるだろうと省略するのは禁物である。その上で、何等かの形で内容を確認させる習慣をつけることが、大変重要である。

つぎに、指示、命令に対する結果の報告を部下に確実に実行させることの重要性がある。仕事の管理では、必ず結果の評価を行わなければならないのと、部下が仕事を良くやったかどうかの評価も報告に基づいて行うからである。さらに、報告を受ける際は部下を指導する良い機会になる。

良い結果が出ていれば何も報告をしなくてもよいのではないかという考えがある。しかし、この考えは間違っている。たとえ結果が良くても、管理者はどのように良かったのかきちんと把握し、その内容を評価しなければならない。したがって、どんな場合でも報告は必要である。

（4）仕事の改善

企業をめぐる状況は常に変化している。特に最近はそのスピードが大変早い。状況が変わると仕事の目的が変わる。目的は変わらなくても達成のための方法、手段が変わってくるのが普通である。このような状況のもとでは、従来はそれでよかった仕事のやり方が、いまの状況では不適切になっていることがあるし、マイナスになっていることさえある。したがって、管理者は現在の仕事のやり方について、なぜそのこと

が必要か反省の眼（問題意識）をもって常にチェックをしていなければならない。目的に対し必要以上のことをやっていたら、それはムダである。ムダを見つけ、なくす改善は仕事の管理の中での重要なテーマである。

また、こんな状態でよいのかという現状に不満を持つ意識も必要である。不満を感じればより良い状態を求める考えが生まれ、現状の改善へと考えを発展させることができる。

仕事の改善は自分だけで考えるより、部下にも常に問題意識を持たせる指導をし、積極的に改善を提案させる職場風土をつくることもまた重要である。

（5）問題解決

職場で日常仕事をすすめていく過程では様々な問題が発生する。管理者としてはこれらの問題を効果的に解決しなければならない。仕事の管理とは問題解決であるといわれるぐらい重要である。仕事を改善することも問題解決である。

職場として問題解決を効果的にできるためには、専門能力が必要であるが、もう1つ問題解決能力が必要である。その能力とは問題解決のすすめ方についての基本的な手順（定石）を覚え、手順を誤らずに実行していけることと、その中でのいろいろな分析技法を上手に使いこなせることである。まず管理者がこの問題解決力を持たなければならない。つぎに、職場の皆がこの能力を持つよう指導することである。全員がこの能力を持てば、職場の問題解決を効果的にすすめることができる。

問題解決の基本的な手順は以下のとおりである。

- a. 解決をしなければならない問題は何かを明確に決めること。
 - b. その問題の真の原因を明確に掴むこと。
 - c. その原因を解消する解決策を決めること。
 - d. 解決策の実行計画を作り、きちんと実行すること。
- a. これは簡単なことのように思われるが意外に難しい。問題が起きている状況は複雑なことが多い。表面的な現象だけを見て、単純にこれが問題だと決めてしまうと的確に問題を把握できていないことが起きる。本当に解決しなければならないことは何かを明確にすることが問題は何かを決めることである。そのためには全体の状況とその本質を正確に掴まなければならない。「問題が何かははっきりすれば、問題は半分解決した」といわれるぐらい、まず、このことに努力を集中することが重要である。
- ところが、問題は何かを明確にする前に、どうすべきかと考える傾向が強い。先に、どうすべきかと考えてしまうことは、何が問題なのか分かっていないのに解決方法を考えていることである。これでは見当違いの問題解決になってしまう。
- b. 問題がはっきりしたら、つぎにその問題が起きた原因を掴まなければならない。

この場合に、重要なことは真の原因を明確にすることである。ややもすると、表面的な当たり前の原因で終わらせてしまうことが多い。また、自分の職場以外のところにある原因（他職場にある原因）や自分の職場ではどうにもならない原因（不可抗力の原因）を考えることも多い。それでは問題を正しく解決できないことになる。

原因は様々な現象の中から正確に掴まなければならないから、それを追求するための技法を使った方が効果的である。したがって、これらの技法の使い方に習熟している必要がある。

- c. 原因が明確になったら、それを解消する対策（解決策）を考える。その場合、まずどういう状態になったら問題が解決したと見なすのかの目標を定めなければならない。問題の状況はいつも完全な形で解消できるとは限らないから、どこまでの状態にするのかを明確にして解決目標とするのである。当然、この目標のたて方によって解決策が変わってくる。

解決策の決定ではできれば複数の案を考え、その中から最適案を選ぶ方法が好ましい。単一の案しか考えないのでは、解決の考え方の幅が狭くなるからである。

- d. 解決策を決めただけでは問題を解決したことにはならない。その実行をして結果を出さなければならない。解決策を実行するにはいろいろな役割があるはずである。この役割を担当する者を決め実行することで、初めて問題解決ができる。そのためには、きちんとした実行計画を作る必要がある。実行の結果、目標とした状態になった時に、問題が解決したことになる。

3.2 人の管理

人には理屈どおりには動かない大変複雑な働きをする心（感情）がある。人の管理は人間対人間の関係の中で行っていくのであるから、このことをよく心得て対応しないとうまくいかない。管理者に対人関係能力が重要視されるのはこの理由からである。人の管理には個別管理と集団管理がある。

(1) 個別管理

部下それぞれの性格が異なる、価値観が違う、能力のレベルが違う、その人達に対し一律に同じ対応の管理をしていたのでは、うまくいくわけがない。一人ひとりの状況に合わせて異なった対応をしていかなければならない。個別管理の目的は、部下一人ひとりに個人として仕事の成果を上げて貰うことである。そのために管理者としてどういうことが必要か、下記の式で示される2つの要素がある。

個人としての仕事の成果 = (各人の) 能力 × やる気

まず、仕事上の高い能力が必要である。能力が高いほど仕事の成果が上がる。しかし、高い能力がありさえすれば、仕事の成果が上がるかといえばそうはならない。もう1つ必要なものが本人のやる気である。やる気がなければいくら高い能力があっても、その能力を発揮しようとしなから、仕事の成果は上がらない。しかし、いくらやる気が高くても、肝心の能力がなければ、仕事の成果は上がらないことになる。この両方が揃ってはじめて、個人としての仕事の成果が期待できる。したがって、個別管理は、この両面にわたって部下への対応が行われなければならない。

部下一人ひとりについて能力を高めるために、日常の仕事の中で指導、育成することがある。社員の能力を高めるには、会社が教育をすればよいのであって、管理者はそういう能力をもった者を上手に使っていけばよいのだという意見がある。会社として教育、訓練をすることはもちろん必要であるが、各人の能力を高めるのに最も効果があるのは、日常の仕事の中で個別に上司が指導することである。その場合の指導法がOJT (on the job training) と呼ばれている。この指導法は部下が仕事をやっている中で気がついたことを教えるというものではなく、能力育成のための計画を個別にきちんと立てて指導することに特徴がある。こうした方法で部下の能力を育成することは、管理者の重要な役割なのである。

もう1つ、やる気を高めることがある。部下に対しやる気を出せ、もっと頑張れと気合いをかければ、部下がやる気を起こすかというところはいかない。人は他者から強制をされてやる気を起こすものではない。本当にやる気を起こすのは、本人が自主的にそうしなければならないと思った時である。したがって、仕事でやる気を起こさせようとするのなら、部下自身がそうしなければならないと思うような状況をつくらなければならない。この状況づくりのことを動機づけといい、管理者の重要な役割である。

(2) 集団管理

職場は人が集まり集団で活動している。集団管理の目的は、職場として仕事の成果を上げることであるから、管理者は集団活動のまとまりをよくし、全体としての力が発揮でき、仕事の成果が上がるよう人の管理をしなければならない。その場合には人間理解と同時に集団における人の行動心理を心得ている必要がある。一例をあげると人が集団で行動する時は、個人個人の考えとは別の行動心理が生まれ、個人ならばやらないようなことを、集団になると平気でやるようになる。「赤信号皆で渡ればこわくない」という言葉はこのことを端的に表している。たまたま悪い例をあげたが、職場においては良い面にも悪い面にも同じようなことが起きる。集団をまとめていくのには、このような集団心理を心得て、指導することが重要である。

集団管理には3つの内容がある。

- a. 会社のルールを基準とする
- b. チームワークづくり
- c. 職場風土づくり

- a. 会社では就業規則その他運営上の規則を定めている。これらの規則に基づいて、集団活動をまとめていくのが集団管理の基本である。これをおろそかにしていると職場の規律が乱れる。
- b. 集団として仕事の成果を上げるためには、個人として成果をあげて貰うのに必要であった2つの要素の他に、もう1つの要素＝協力が加わる。

集団として仕事の成果＝（各人の）能力×やる気×協力

個人がいくら高い能力を持ち、やる気があっても各人が自分中心の勝手な考え方しかせず、他の者の役割のことを考えない仕事のやり方をしたのでは、集団としての仕事の成果は上がらない。役割間での協力の意識が必要である。組織では役割の間には連携があり、他の者の役割がうまく果たせるように自分の仕事をやることは、集団活動＝職場では極めて重要である。この協力をし合うことがチームワークである。集団活動のやる気と言える。

職場で一人ひとりの能力が少々低くても、チームワークの優れている職場は、高い仕事の成果を上げることができる。管理者はこのチームワークづくりのために強いリーダーシップの発揮を心がけなければならない。

- c. 職場は長年同じ人間が集団で行動している。そうすると、自然の間にその職場独特の共通のものの考え方、行動習慣、仕事のやり方ができてくる。例えば、挨拶の仕方、休憩のとり方、仕事の連絡等のコミュニケーションの方法など様々な職場独特のやり方ができる。こういう一連の習慣的行動を職場風土と呼んでいる。

これらの職場風土は公式に決められたものではないにもかかわらず、暗黙のうちに集団規範として職場の皆の行動を支配するようになる。場合によっては会社で定めている規則より優先することさえ起きる。それが良いものであろうと悪いものであろうと職場風土になってしまうと、皆はそれに従って行動するのである。

職場風土は1度できてしまうと、それが悪いことであっても改めるのはなかなか難しい。管理者は自分の職場にどういう職場風土があるか掴んでいる必要がある。管理者の意思に反する職場風土が存在する場合もあるからである。もちろん良いものもある。良い行動習慣は助長するようにし、悪いものは改めるよう積極的に対策を講じることが、集団管理の重要なポイントである。