

21世紀に求められる生き生きした組織づくり The Vitality-filled Organization for the 21st century

高 木 工
Takumi Takaki

はじめに

21世紀を迎えて、これからの組織運営者は組織活性化のために如何にあるべきか？人間の能力をフルに発揮して、組織目標を達成するために何が大切なのであろうか？人間は何を思いどう行動するのか？行動科学の面からアプローチしてマネジメントを考えてみた。幸い筆者は企業組織と高等教育機関（以下学校と言う）組織の双方に勤務した経験をもつ。加えて企業組織では33年間実務の体験があり、理論の実践も行ってきた。今日までの長い間、人をやる気にさせる動機付けに何があるのか、それを組織目標達成へどう活用するのが良いのかを考え、行動してきた。

本論では、実務体験と学習した理論をかみ合わせることを第一に考え筆者の考えを述べる。まず組織目標の達成を目的にしているマネジメントについて簡単にふれ、続いて行動科学からみた人間の行動の基になるやる気の理論について論じる。次に行動科学から考えた理想のマネジメントについて述べ、最後にマネジメントの根幹であるマネージャーのあるべき姿について考える。また議論の過程で、企業組織と学校組織の比較をし、併せ企業倒産の道についてもふれる。企業と学校の組織活性化策を比較する中で、今後学校の組織運営をする上で参考となる事項が一つでもあれば筆者として望外の喜びである。

1. 組織目標の達成を目的にしているマネジメントとは

マネジメント（経営・管理）とは、「共通の目標を達成するために適切なことを、人を通じて可能にすること」と定義できる。マネジメントは組織目標達成が目的であり、そのために人・物・金等を有効に活用して行うが、なかでも人の活用がポイントであり、人の活用こそが目標達成の最大のカギとなる。

与えられた状況をどのように判断し、戦略を練り、計画を立て、組織に働きかけをするか、本章ではマネジメントサイクルとクリティーク（反省検討）の2つの観点から述べる。

I マネジメントサイクル

目標達成のためには、計画・実行・反省のプロセスが必要になる。この一連のプロセスを繰り返し行うので、マネジメントサイクルと呼ぶ。そしてマネジメントサイクルは、このプ

キーワード：1. マネジメント 2. マネージャー 3. 行動科学 4. 組織活性化
5. マネジメントスタイル 6. クリティーク

ロセスを年・月・週単位等で繰り返し実行する。

①長い目で見ること、②多面的に見ること、③根本的に見ることの三点を、考察の三原則という¹⁾。計画を立てる時、この考察の三原則が判断基準として大切である。「一利を興すも、一害を除くにせず²⁾」の言葉や、「戦略的失敗は戦術での成功では補えない³⁾」との先人の言葉をかみしめ、計画を立てることが大切である。

マネージメントサイクルは、細かく過程を区分すれば、多様なプロセスがある。計画—組織化—機構づくり—指導—管理というマネージメントプロセスもある⁴⁾。これはアメリカのリムラスクールの機関経営で活用されているサイクルである。これを一言で言えば、計画—統制（組織化・監督）となる。現在の状況をどのように判断し、目標達成可能な計画をどのように作成するかということが大切になる。計画達成のために職務を組織化し、組織の役割に応じ人を当て、動機づけや教育指導をし、これを実行に移し、これを監督し、万が一目標より誤差が生じた時は、早急に修正計画を立て直し、当初の目標達成を目指す行為である。

II クリティック（反省検討）

次にクリティック（反省検討）の考え方について述べる。クリティックはマネージメントプロセス最後のステップにあたる。すなわち成果を振り返り、反省検討から次の計画の立案に生かす過程を重視して、その過程を何回も繰り返して計画の内容を高める作業を言う⁵⁾。反省検討を繰り返すことで改善計画が前進し、目標達成が可能になる有効な考え方である。この考え方は、螺旋のように計画の内容を高めることの出来る手法である。

マネージメントの目的とプロセスを押さえておくことが、組織活性化の基本項目に位置づけられる。特にクリティックを実行して次の計画に生かすプロセスは、大事にせねばならない。

2. 行動科学からみた人間の行動の基になるやる気の理論について

「人は思う通り行い、行った通りの結果を得る⁶⁾」という先人の言葉に表現されている行動の原点は、思うこと、考えていること、すなわち人間の意思である。行動を人間的側面と業務の側面に分けて考察をするとわかりやすい。

I 人間的側面から見る：人はどう行動するか？

人間の行動には一定の法則がある。レヴィンによって立てられたこの法則は、次の式で表される⁷⁾。

$$B = f(P \cdot E)$$

ここでBはbehavior(行動)、fはfunction(関数)、Pはperson(個人の意思)、Eはenvironment(環境)を示す。この式から理解出来るように、人間の行動は人間の考えていることと環境条件により定まる。したがって働きやすく良い環境の中でやる気のある人間がいることで、行動は活性化する。PとEは相乗効果で働く。したがって、一方が悪ければ行動はにぶる。この法則は行動科学の基本である。

行動を興すには、PとEの二つの条件が必要になる。そして人の考えていること（意思）の方がウェイトは高い。たとえ環境条件に難点があったとしても、考えていること（意思）が強くと深ければ、行動は興る。

次に人間をやる気にさせるきっかけについて述べる。ハーシー、ブランチャードの「管理者

のための行動科学入門⁸⁾」でマズローは、欲求には5段階あり、生理的欲求—安全の欲求—社会的欲求—尊敬の欲求と順次欲求が満たされれば、欲求のレベルが高まっていき、最後に人間の最高の欲求である自己実現の欲求に行き着くと述べている。したがってこの考えによると、組織目標が自己実現の欲求と一致すれば、最高の行動につながることになる。

人間観の視点から考察した人間の行動でマグレガーは、X理論、Y理論と二つの見方があると主張した⁹⁾。X理論は、人間の性悪説的思考方を基にする。すなわち大多数の人は命令される方を好み、自ら責任をとりたがらず、なによりも安全を欲していると考ええる。この考え方は、人間は金銭や福利厚生への欲求、あるいは罪へのおそれなどによって動機づけられるという信念が付随している。

一方Y理論は、人間の性善説的思考方に基づく。すなわち人間の本性は、信頼出来るものである。人間は適切に動機づけられると、基本的には仕事においても自律的であり、かつ創造的であるとする考え方である。したがって、人間のなかのこの潜在力を触発することこそ、マネージャーの本質的な業務でなければならない。適切に動機づけられた組織構成員は、自分自身の努力目標を組織目標の達成に向けてることによって、最もよく組織目標を達成できることになる。

それではやる気を興すのは何か？またやる気をそこなうものは何か？このことに関する有名なハーズバークの動機づけと衛生理論¹⁰⁾を次に紹介する。

人をやる気にさせる動機として重要かつ高いものから順に並べると、達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進となる。一方やる気を失う原因を高い順に挙げれば、組織の政策と経営・監督の仕方・給与・人間関係・労働条件と続く。このやる気を損なう原因を衛生要因という。

それでは次に人間行動を別の角度から検討してみよう。

愛・利益・恐怖がきっかけになって、人間は行動する¹¹⁾。その中で最も効率的なきっかけは愛である。業務と人間の両面への愛情を注ぐことである。愛情は単に動機づけ効果が高いばかりでなく活性化状態が長期にわたって継続する。これはY理論の考え方に近い。次に利益を与えて行動を興す方法であるが、利益を与えなければ、行動は興らない。典型的な方法は、金や地位を与えて人を動かすことであるが、この場合は利益がないと人が判断すれば、行動は弱まる。したがって常に利益を与え続ける必要が生じる。恐怖は、命を取られるから、あるいは怖いから行動をするのであり、恐怖を与えられた時は死にもの狂いで行動をするが、それが去れば行動は止まる。この考え方は、X理論に近い。

実際の組織運営では、愛・利益・恐怖が混ざり合っており、どの分野が強いかににより、行動にも差が生じる。愛の分野を多くすることで行動のレベルを高められる反面、恐怖にかられての行動では、本音での発言がしにくくなって活性化がそがれ、最後には有用な人材が自分の能力発揮の場を求めてその組織から逃げ出すことにもなりかねない。そうなればその組織は消滅の方向に向かう。

釈迦は何のために生きるのか？と問われ、四求と答えた。「愛情（愛されたい）・認識（認められたい）・賞賛（誉められたい）・活用（役に立ちたい）」が釈迦の答えである¹²⁾。この四求こそY理論に立つ考え方である。人間の行動は、自己説得でしか動かないということであろう。

以上見てきて、人間をやる気にさせるきっかけは愛・達成・承認等動機づけ要因とY理論は

共通しており、反面、やる気を損なうきっかけも監督の仕方・人間関係・給与・職場環境等衛生要因とX理論は共通している。監督の仕方・職場環境・労働条件や給与等も大切であるが、特にY理論に基づく人間観に立っての動機付け要因「達成・責任・承認・敬愛等」を活用し、人をしてやる気を出し続けるマネジメントの実行が求められる。筆者の体験でも、組織内外での信頼関係が強く、かつ次々と目標達成がされて賞賛の声が周囲からあがる時がやる気満々になった。反面人間関係が悪く、不信感とやっても認められない状況が続く時は、やる気がなくなり守りの業務遂行となりがちになった。そのうえ人を多数の面前で罵倒するような環境になれば、人は口を噤んで活性化の余地はなくなってしまう。このような組織の活性化がそがれる組織風土にだけはしてはならない。

II 業務の側面からみる：業績に結びつく行動とは

それでは業務を行う上で基本になる項目として何があるだろう。業務を達成するために大切なポイントは、理念・目標・計画・問題発見・問題解決である。

理念がまずあって目標が次のステップになる。この理念が社会と組織構成員に受け入れられる必要がある。しかも組織構成員に感動をもって受け入れられることが望ましい。理念は全てに優先する。そして全ての組織構成員は理念を心の支えとし、理念にそって業務を遂行していく。

次に理念にそって目標を決める。目標も長期目標から短期目標までいろいろあるので、目標の決め方は大切である。それには状況判断をして目標を決めていく方法と、あらかじめ目標を決め、現状との差を掴みながら対策を練る形で考える方法とがある。目標は、ギリギリ高い所に置くが良いと言われる。なぜなら動機づけに有効であり、達成感も最高に上がるからである。この事は、「人は思う通り行い、行った通りの結果を得る」との格言にも繋がる。

続いて目標―方針―具体化の順で計画を立てる。どんな考え方で目標を達成するかを考えて方針を立て、それを具体化する。そのとき、方針を間違わないことが大事である。方針の具体化にあたっては、5W1H (who, what, why, where, when, how) を目安とする。すなわち「誰が、何を、何故、どこで、いつ、どのようにして」と具体化して行動計画を樹立する。

最後に問題発見と問題解決についてまとめる。問題は、目標と現状の差を言う¹³⁾。したがって具体的に計画された行動計画と実際の行為の差を明らかにすることが、問題を把握することにつながる。その差を生んだ原因を突き詰めてゆけば、最後に行き着く所は、やり方が悪いか、やる気が無かった事かのどちらかに落ちつく。やり方が悪ければ、対策を立て目標達成へ結びつける。やる気のない場合は、再度動機付けが必要になる。

以上人間的側面と業務の側面を見てきて、この両面をいかにして統合するかで目標達成が可能になり、組織の活性化も可能となる。人と業務を統合していく上で、理念・目標の共有や役割の徹底等がいかに重要か、繰り返す必要はあるまい。そのためには、業務の側面と同様に人間に対してY理論に基づく深い関心を持ち続けて行くことが、成果につながる道であると筆者は考える。

3. 行動科学から考えた理想のマネジメント

マネジメントの成果は、組織目標達成である。目標達成を実現するために、マネージャーのマネジメント能力が求められる。すなわち人間的側面と業務（業績）の側面との両面に関心を持ち続けるマネージャーが求められるということになる。本章では、そのためのマネジメントスタイルはどうあるべきかを考え、そして理想のマネジメントスタイルを明らかにする。

I グリッド理論から見た各種マネジメントスタイル

まず、ブレイク、ムートンのグリッド理論¹⁴⁾を紹介する。マネジメントスタイルを明らかにするために、縦軸に人間への関心を、横軸に業務への関心を置き、関心の度合いを1—9迄の数字で表す。その時関心の一番高い状況を9、関心の最も低い状況を1とする。数字はマネージャーの価値観に基づく見方であり、マネージャーは9・9型で対応しても組織構成員の成熟状況により、現象面は9・9型以外にも映ることがある。すなわち、組織構成員から見ると5・5型や1・9型等に映る場合もある。

マネジメントスタイルはさまざまに分類出来るが、便宜上これを図のように次の5つのスタイルに大別する。

1・1型：人間と業務（業績）に対する関心が最も低く、業績も上がりず成果の出ないスタイル。（無関心型）

1・9型：人間への関心は高いが業務への関心は低い。良い雰囲気にはなるが、業績も成果も出にくいスタイル。（カントリ・クラブ型）

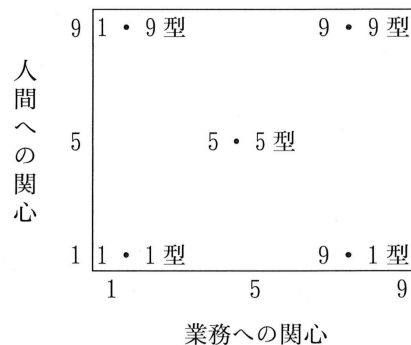
9・1型：人間への関心は低いが業績や業務への関心は高い。人間関係には問題が生じやすいが業績は上がり、業務の成果も一時的には出るスタイル。（権威・服従型）

5・5型：人間への関心も業績や業務への関心も程々にある。したがってある程度の成果は期待できるスタイル。実際このスタイルが多いと言われている。（常識人型）

9・9型：人間に対する関心も業績や業務への関心も最も高いもので、業績も成果も上がり、良好な人間関係が出来る理想のスタイルである。（チーム・マネジメント型）

マネージャーの考えをトップダウンで行動につなげる場合は、9・1型になる事が多い。勿論その時の状況に応じてマネージャーの現象として現れるスタイルは様々に映ったとしても、マネージャーの価値観としては9・9型で対応して行くことで、ベストの成果に繋がる。9・9型が、理想的なマネジメントスタイルと言われる所以である。

その後ブレイク、マッケンズにより、上記5つのスタイルに1・9と9・1を組み合わせた「温情主義」と、自分の利益のためにあらゆるスタイルを使いわけ「日和見主義」がつけ加えられた¹⁵⁾。別名複合あるいは合成型と言われるスタイルである。この二つのスタイルは一



見 9・9 型スタイルと間違われるが、異なるものであり、長期的には成果に繋がりにくいスタイルである。

II 参画型マネジメントスタイル

マネジメントスタイルの一つである参画型スタイルについても、少し触れておこう。参画型スタイルは、通常委員会等を運営する時に用いられる手法であるが、マネジメントの推進にも優れた方法である。村の衆が物事を決定する時に用いたやり方で、江戸時代に天領の自治統治のように、我が国の歴史上にもその例が見られる。このスタイルは衆知を集めること、和を大切に出来るなどの長所がある。また情報の伝達についても、スムーズに運ぶ。同じ土俵でコミュニケーションが出来るために目標の共有化が可能で、かつ役割にみあった機能の発揮が容易で、目標達成がスムーズに行われる良い面を持っている。但し、スピードに欠ける点と責任を取る人が明確でないという難点が残る。したがって組織維持が危機に瀕しているような時にこの手法にのみたよるのは、問題であろう。トップダウンを交えながらの運営が望ましい。

III 理想のマネジメントスタイル

マネジメントスタイルのなかでの理想のスタイルについて、改めて以下にまとめる。

9・9 型マネジメントスタイルがベストであることは申すまでもない。それでは 9・9 型マネジメントスタイルにおいて組織構成員に対するマネージャーの位置としてどこに置くべきであろうか？責任はマネージャーにあるので、上位に置いて威圧し指示するよりも、横に置いている方が支援しやすく人の側面と業務の側面が把握しやすく良い位置と言われている¹⁶⁾。実はこの横につく対応方法も、9・9 型マネジメントスタイルである。衆知を集め、主体性を重んじ、和を持って尊しとする経営は、松下幸之助の運営方針であったが、これこそ 9・9 型スタイルを取り入れた理想のマネジメントスタイルそのものである。

9・9 型スタイルの継続が、組織を活性化させ組織構成員を成長し続けさせるマネジメントである。ドラッカーは、人間のエネルギーの発生と方向づけこそマネジメントの課題だと言いきった¹⁷⁾。筆者は、かつて企業組織で松下幸之助の運営方針を活用して 5 支社の組織運営を実践し組織活性化の実現を図った。そして一定の成果を示すことが出来た。したがってその経験からいっても人間のエネルギーの発生と方向づけに有効なスタイルであると確信する。

4. マネージャーのあるべき姿について

マネジメントを行うマネージャーこそが、組織目標達成のカギを握る人である。従ってマネージャーの言動が、組織活性化の決め手になる。マネージャーの中でも影響力の最も大きいのは、トップマネージャーである。企業組織では、社長の言動が組織の運命を握っている。もちろんトップ、ミドル等によりマネージャーの権限や責任に違いがあり、組織活性化に及ぼす影響力にも違いはあるが、本章では組織を動かす仕事をする一般的なマネージャーのあるべき姿について考察する。

中国の古典（孫子）では、マネージャーのあるべき姿として知・勇・仁・嚴・信という 5 つの条件を挙げている。知恵があり、勇気があり、仁（愛情）があり、信賞必罰・規範に厳しく、信用・信頼のある 5 条件をそなえれば、マネージャーとして十分であると言っている。

勝海舟は氷川清話のなかで、余裕・思慮・胆力の三要素を人材の条件に挙げている¹⁸⁾。城野

宏は、マネージャーとしての人間を評価する基準として、理論をもっている・確定事実で判断する・意気込みがある・成果をあげている・人の話を聞く力があるの5つをあげている¹⁹⁾。一方呂新吾は、「呻吟語」から引用した人物評価で、深沈厚重を一等の人物とし、磊落豪勇を二等に、聡明才弁を三等の人物と位置づけている²⁰⁾。深く物事を考える重厚な性格の一等の人物がいるだけで事はうまく収まるという。現在は三等の人物をリーダーとして選ぶことが多くなっているが、聡明才弁の人が人格を備えているかは疑問である。その上成長するマネージャーの条件としては、健康、事実の把握、組織構成員の目標を明確に示せる、適材適所で思い切って任せる、事に当たって逃げないが挙げられる。中でも健康は、正しい判断と明るい雰囲気を進進させるための最低条件でもある。健康は事に当たり逃げない体力や気力の基にもなる。

マネージャーの資質として求められるものは、いつの時代も変わらない。時代の流れが対立から統合へ、競争から共生へと変化していく時、21世紀に求められるマネージャーの備える資質として哲学者の芳村思風は、雑誌致知「念じよう、感性型リーダーの出現を²¹⁾」の中でこう書いてある。感性型リーダーの備えるべき能力資質として①教育力、活人力②魅力的な個性と人望③勇気ある行動力④先見力⑤情熱を持って夢と理想を語る⑥マフィロソフィー（信念、自分の生き方を支える哲学）⑦人間としての成長意欲⑧変化を創り出す勇気⑨文化力⑩人間的豊かさと包容力の10項目をあげている。

以上見てきてわかる事は、マネージャーの人間性とマネジメント能力が如何に重要かということであろう。中国宋代の哲学者蘇老泉の「一国は一人を以て興り、一人を以て亡ぶ」の言葉通りである。

21世紀を迎えてもマネージャーの基本資質（知・勇・仁・嚴・信）等は変わらないであろうが、芳村思風があげた項目の中の教育力、活人力は、今後のマネージャーに求められる最も重要な資質なるにちがいない。なぜなら21世紀型マネージャーには、教育力で人を活性化させる要素が大切になるからである。そのためにマネージャーとして学ぶ場を提供し、組織構成員の学ぶ心を刺激することが大切になる。情報化社会になり知識は豊富になるため、知っていることの価値が下がり、判断すること・考えていること・洞察することの価値が上がるからである。

5. 企業倒産への道

これまで健全な組織のあるべき姿を中心に論じてきたが、次に悪い例として不健全な企業組織が倒産に到る道筋について考察する。そこで筆者が実際に見聞した事実をもとにして企業組織が活性化を失い倒産への道を歩む状況を述べることになるので、当然ある特定の企業を想定している。しかしここで述べる事実にはある程度の普遍性はあると筆者は信じている。

企業倒産原因を大別すると、①は戦略的政策の失敗②は組織機能を喪失して不活性化する場合の2つになる。実際は②が先に来て、①に繋がるケースが多いのであろう。

①戦略的政策の失敗

戦略的な失敗を、財務運用を誤ったケースと商品政策を誤ったケースの2つにわけて述べる。

財務運用を誤ったケースは、財務経験の全くない人間がいきなり財務組織のトップの座につき、従来の運用方針を変更して当面の利益のみを追い求め、専門家から見ても貸してはいけな

い企業に通常より少し金利が高いことを理由に多額の貸し付けを実行した場合である。その結果多額の不良債権をかかえることになったばかりでなく、そのことで会社の信用の喪失にも繋がり販売不振となった。考察の三原則の理解も出来なかった人物を当てたミス人事が原因である。

一方商品政策の失敗のケースは、運用利息以上の高利の商品を販売し、その商品が売れすぎたために、財務運用面で行き詰まったケースである。時代の流れを見あやまったケースである。「戦略の失敗は、戦術の成功では補えない」例である。状況判断間違えず、考察の三原則を守って計画を立てておれば、問題は生じなかったであろう。

②組織の不活性化

このケースに関しては、軽度の場合と重度の場合に区分して論じる。

前者は、組織命令系統に乱れが生じた場合である。組織構成員が上の意向に目が行きすぎて、下や顧客に目を向けなくなる。したがって下から意見が上に上がりにくくなる。また社長にごまをする人間が集まり、人事も学閥人事や情実人事が横行する。経費の活用も不透明になる。やる気のある人間は意見具申をしても受け入れられなくなる。いわゆる風通しが悪くなる。

一方後者の場合は、組織内に相互に不信感が現われ、決定されたことが真剣味をもっては行われなくなり、勿論下からの声があがらなくなるケースである。提案も出なくなり、資格等を持っている優秀な人材はスカウトされて組織を去り、別の組織で活躍をする道を選ぶ。大幅リストラが行われる場合も、上位者には比較的甘い対応になる。内部告発が頻繁に行われ、新聞・週刊誌などの記事に取り上げられる。組織構成員には良い情報のみを流すようになり、正確な情報が流れなくなる。顧客の方が正確な情報をつかんでおり、販売不振に繋がっていく。そして上からの叱咤激励が多くなるが、組織内には秋風が吹いている。

原因は何か？必ずしも一つではないが、戦略ミスにつながる不適切な人事配置が一つの要因になったと考える。長期政権になれば社長に権力が集中して、都合の良い情報のみを入れるごますり人間が社長周辺に集まり、社長は裸の王様となり、管理者として正確な判断が出来づらくなる。その結果これが人事配置でのミスや、戦略のミスにつながり、能力ある人材が働く場を失い、組織内で腐っているか、企業を去って行く等で組織不活性化につながる。そして業績は低下していく。以上のような徴候が現われないように、重要ポストの人事は特に大切になる。現場からの情報の収集や人材の活用は特に大切にする等の基本にそったマネジメントの遂行が求められる。また軽度の不活性化現象が現われれば、ただちに原因の追求をして、正しいマネジメントに戻すことが大切になる。マネージャーには9・9型スタイルの対応出来る素質のある人材の配置は欠かせない条件となる。人の意見を聞かなくて自分の意見のみを押し付ける人物・人の欠点のみを突いてえらぶる人物等は、重要なポストにつかせないことである。理由は、Y理論に基づく信頼関係が組織内に保てないからである。企業は人なりと言われる所以である。

6. 企業と学校組織の比較

企業と学校組織を比較する上でまず考慮しなければならない点は、学校は企業以上に公器であると言うことである。すなわち、人を育てる重要な使命を負う。そして国から補助金を得て、

かつ税金面での恩典も受けている。利益を第一に考える企業との違いはここにある。

I 組織制度から見たマネジメントスタイルの相違点

組織運営をして行く上では、企業も学校も原則的には変わらない。経営理念・目標・方針・計画の流れでマネジメントを推進して行く点では同じである。しかし実際のマネジメントになれば、組織のあり方と構成員の違いにより運営に差が見られる。

上場企業レベルの企業では、たとえ事業部制などがあっても、組織としては命令系統が明確になっており、トップの意思の反映が行われやすい組織体制、すなわちワンマン、ワンボス体制の確立が出来ている。人の採用・異動等で人材を当てること、又異動を通じ能力アップにつなげて行くこと、成果中心の待遇、すなわち信賞必罰が出来やすく、動機づけや衛生要因を活用しやすい環境にある。それは人の採用数が毎年一定数公募等でおこなわれ、同一内容の業務にたずさはる組織構成員が多数存在するため、業務の成果も掴みやすく、それにそった人事評価を容易にしているためである。その上完備した研修制度で人材の育成をし、業務ばかりでなく人物評価も適正評価しているからだと考えられる。

一方学校組織には、教学と事務の二つの組織があり、加えて私立学校には別に法人組織がある。したがって命令系統が錯綜している。また教学では専門性が強く求められ、かつ人の入れ替えが出来にくい事が障害になって、当初計画からの大なり小なり人事配置のズレが生じやすい。また教学組織は専門集団のため、物事は委員会で決めることが多く、決定に時間がかかるばかりでなく、トップダウンが出来にくい組織になっている。しかも最高議決機関は教授会あるいは評議会であり、構成員の全員一致に近い賛成多数で決められるために、公平な判断がなされるのは良いのだが、逆に構成員が専門集団のために、教育力や業績の成果を客観的に把握しにくい。そこで年齢や勤続年数を基にしての年功や役職中心に待遇が決められていることが多い。このような場合、主に動機づけ要因を活用することで成果につなげる事が必要になる。そこで専門家の自負心に訴えたり、一人一人の能力を積極的に評価すると良い。反面衛生要因に当たる政策・監督の仕方や給与・労働条件に配慮を怠ると、組織の活性化が妨げられるばかりか、組織の存在さえ危いことになりかねない。

ところで学校組織の中では、教学と事務組織の関係がとりわけ重要である。両者は役割的には対等の立場にありながらも、どちらかというと教学の方が重んじられる傾向がある。そのため、事務組織の職務に負担がかかることが多い。教学と事務の勤務形態が異なる点も、対応に時間がかかる要因となる。

以上の状況を踏まえ、重要ポイントを整理すると、以下5点のようになる。

- ① マネジメントスタイルは、企業は9・1型スタイルでも可能な場合が多いが、学校は人が育つにふさわしい環境のためにも9・9型スタイルが最も望ましい。
- ② 人事関係では、会社は同一職務が多いため広く人材が求めやすいが、学校の教学組織では専門性が高く、かつ現存の人材を外しにくい状況がある。事務組織ではその点企業組織に近い。
- ③ 人事評価制度については、会社は同一職務が多いため評価が公平に出来やすい。学校は特に教学では専門性のために評価が困難で時間がかかる。一方事務組織では、評価制度の導入は容易である。いずれ教学も工夫して導入が必要となろう。
- ④ 情報の公開については、上場企業では「四季報」等で行われており、しかも毎日の株価の変

動でも評価されている。学校も偏差値によるランクづけが進んできているが、教育内容等に踏み込んだ評価はこれからになるであろう。

- ⑤顧客満足度を高めるためには、企業は常に満足度調査を実施して消費者ニーズにマッチする製品の開発やサービスの提供に生かしている。そして超優良企業では、組織構成員の満足度が顧客の満足度につながる点まで目を向けている。学校も学生満足度調査、学生による授業評価、各種アンケート、投書箱等で学生のニーズを把握するようになった。益々推進の必要があろう。

II 今後の方向

公器である学校として、人が育つ環境を大切にす等の必要な機能は守らなければならない。しかし時代の流れから見れば、企業の良い面は学校も取り入れて行かざるをえないであろう。教職員の採用のオープン化、人事評価制度の導入、授業評価、第三者評価、情報公開の一層の推進等へ向かうであろう。ありのままの教育内容を情報公開して行く中で、明るく生き生きと働いている教職員が存在する学校が、学生から選ばれ、学生を集め繁栄するであろう。すなわち、研究業績を誇り、教育力があり、人間として尊敬に値する教員と、明るく生き生きと学生の支援が出来る専門分野にも強い職員の存在する大学が選ばれる時代がもうそこまで来ているといえる。

7. まとめ

マネージャーの器以上の組織は出来ないといわれる、組織を活性化するには、マネジメント能力と人間的資質を持ったマネージャーが任務に当たることにつきる。人間は一人一人個性を持っており、また長所を持っている。組織構成員の長所や潜在能力を掴み、その力を仕事に結びつけ成果を挙げていくことが出来るのは、マネージャーである。従ってマネージャーの器量により組織は活性化し発展する。それだからこそマネージャーの責任は重いといわれるのである。したがって、マネージャーには、マネジメントの基本を理解した上での運営とマネージャー自身の器量を大きくし続ける不断努力の両面が求められる。一方組織不活性化につながるマネジメントにならないようにしなければならない。企業倒産へ繋がる現象が現われれば、すぐ手を打たなければならない。

最後にリーダーシップの本質と成長するマネージャーの条件を述べる。9・9型スタイルのマネジメントの出来るマネージャーが、理想の姿であることは言うまでもない。そしてマネージャーは、理念、目標、方針を持ち、それを断固実行する決意を持つ人間である。聞く耳を持った松下幸之助は、他人に対し優越感を持つとうとしなかったと言われている。

稲盛和夫は、「人間として何が正しいのか、自分の良心に照らして何が正しいのかを基準にして決断した」と言う。また「私心を否定した極致のところに至ると、己の口から出るのは、己の言葉ではなく、天や神の言葉のごとくである」とも言っている²²⁾。

成長するマネージャーの条件としては、健康である・事実の把握・組織の人々に目標を明確に示せる・適材適所で思い切って任せる・事に当たって逃げないが挙げられるであろう。そして本物の人物に会った時は、後味が良い。そんなマネージャーの下でこそ成長し続ける組織が出来ると信じる。筆者はまた企業・学校と組織は異なってもマネジメントは同じであると考

えている。「世の中で一番多いのは人、また一番少ないのも人」と言われる。このことから適材を求めることがいかに難しいことがわかる。

21世紀は、教育力のあるマネージャーが求められる。今後その様な人材を多数教育する必要がある事を考えれば、教育に携わる人間の将来は益々やりがいのある時代である。またこれからは女性の活躍する時代である。女性が男性と肩を並べてマネージャーとなって社会で活躍出来る時代がすでに到来している。だからこそ自己確立の出来た考える力のある女性の育成こそが大切になるであろう。女子大学ではすべて行事を女子のみで行うため、リーダーシップを身につけるには最高の場である。そのためには知識・技術の提供のみでなく、長所を気づかせ支援して行く姿勢が大切なのである。

最後に同じ条件の場合は、運の良いマネージャーに恵まれる方が活性化につながる。運の良いマネージャーとは何だろう。それはプラス思考で前向きに、明るく生きることをモットーとするマネージャーである。鏡の原則（誉めたら、誉め返す）と愛情の原則（大事にすること）をモットーとして生きる人間である。そのようなマネージャーは人相が良くなり、その人の周囲に暖かく明るい雰囲気が漂うようになる。そのようなマネージャーに恵まれて初めて組織の活性化が達成される。

謝 辞

十文字学園女子大学社会情報学部長・理学博士高山俊昭教授、同学部高倉佐和助手には原稿を読んでいただき、終始有益な指導とアドバイスを頂いた。また2名の匿名の査読者からは、有益なご指摘を頂いた。記して深く感謝する。

参考文献

- 1) 安岡正篤, 「活眼・活学」, PHP, 219, p.85~87, 1985.
- 2) 安岡正篤, 「先哲講座」, 竹井出版, 264, p.195~196, 1988.
- 3) 堺屋太一・渡部昇一, 「競争の原理」竹井出版, 219, p.65~72, 1987.
- 4) 高木 工, 「機関長読本・機関経営成功への道」, インシュアランス, 第2823号, 1978.
- 5) ブレーク, R. R., ムートン, J. S., 「期待される管理者像」, 産能大出版, 422, 1975.
- 6) 中村天風, 「運命を拓く」, 講談社, 306, p.63, 1994.
- 7) 杉村 健, 「こころと行動科学」, 小林出版, 200, 1986.
- 8) ハーシー, P., ブランチャード, K. H., 「管理者のための行動科学入門」, 日本生産性本部, 295, p35~41, 1974.
- 9) マグレガー, D., 「企業の人間側面」, 産能大出版, 285, p.38~66, 1970.
- 10) ハーズバーク, F., 「仕事と人間性」, 東洋経済, 224, 1968.
- 11) 堺屋太一・渡部昇一, 「競争の原理」, 竹井出版, 219, p.84~87, 1987.
- 12) 井上日宏, 「新春特別講座」法句経160番, 「今に生きる心」, 21. 1. 1978, ホテル・オオクラ, 東京JC会員開発室主催。
- 13) ケプナー, C. H., トリゴー, B. B., 「管理者の判断力」, 産能大出版, 261, 1965.
- 14) ブレーク, R. R., ムートン, J. S., 「新・期待される管理者像」, 産能大出版, 396, 1979.

- 15) ブレーク, R. R. , A. A. マッケーンズ, 「期待される管理者像：新グリット理論」, 産能大出版, 418, p 32~33, 1992.
- 16) ブレーク, R. R. , ムートン, J. S. 「新・期待される管理者像」, 産能大出版, 396, 1979.
- 17) ドラッカー, P. F. , 「名言集」, ダイアモンド社, 200, 1978.
- 18) 勝部真長, 「氷川清話」, 角川文庫, 380, p.224~226, 1972.
- 19) 城野 宏, 「東西古今人間学」, 竹井出版, 231, p.128~137, 1985.
- 20) 稲盛和夫・溝口雄三, 「深沈厚重こそリーダーの第一等の資質」, 致知, 313号, p.6-17, 2001.
- 21) 芳村思風, 「念じよう, 感性型リーダーの出現を」, 致知, 313号, p.60-65, 2001.
- 22) 稲盛和夫・溝口雄三, 「深沈厚重こそリーダーの第一等の資質」, 致知, 313号, p.6-17, 2001.

The Vitality-filled Organization for the 21st century

According to my experience at a company and a university, I compared the 'vitality-filled' or 'active' organization with the 'vitality-lost' or 'inactive' one. I made it clear how the ideal management and manager should be from the viewpoint of behavioral science and why it is important to train managers to be capable of training their subordinates.