

琉球大学学術リポジトリ

マネジャーの管理責任行動に関する一考察

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2010-01-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 牛窪, 潔, Ushikubo, Kiyoshi メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002005268

マネジャーの管理責任行動に関する一考察

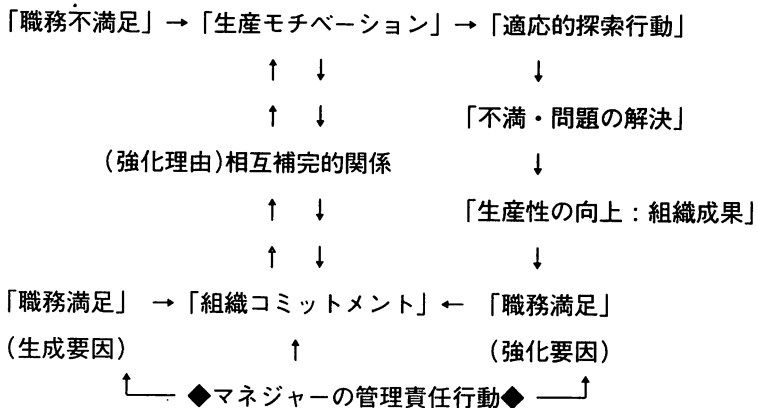
牛 窪 潔

1、はじめに

本研究は、日本の中小企業に内在する「マネジメントの独自性とその実践的本質」に焦点をあて、実証的なアプローチにもとづき、日本中小企業のマネジメント上の強みと弱みを体系的に究明していくことを目的としている。

先回この研究の皮切りとして、日本型マネジメントの独自性と実践の本質の一つとして考えられる「組織コミットメント⁽¹⁾と生産モチベーション⁽²⁾との関係」を、日本中小企業とフィリピン日系企業との比較考察にもとづき、それぞれの特徴と生成・強化理由との関連性を分析してみた。その結論的見解⁽³⁾は、下記図表に示す通りである。

組織コミットメントと生産モチベーションの生成・強化の仕組み



まず、組織コミットメントと生産モチベーションとの生成理由であるが、組織コミットメントについては、職務満足を抱く度合いが高ければ高いほど、組織に対するコミットメントは強くなる傾向がある。さらに、生産モチベーションの生成理由については、組織に対するコミットメントが強くなればなるほど、生産モチベーションを抱く度合いも強くなる傾向がある。

次に、組織コミットメントと生産モチベーションとの強化理由であるが、生産モチベーションは、仕事上の問題や不満足によって喚起され、自らが問題を解決していこうとする適応的探索行動を導き、不満や問題の段階的な解決により、生産性の向上ならびに組織成果をもたらすことになる。この組織の成果から得られる職務満足が、さらなる組織コミットメントの強化と、相互補完的な関係にある生産モチベーションの強化をもたらすことになる。

以上が、組織コミットメントと生産モチベーションの生成・強化理由の概要であるが、この二つの概念の生成・強化に強い影響力を与えていると考えられる「マネジャーの管理責任行動の本質」についての分析が、追跡課題として残されている。そこで、今回の研究では、「マネジャーの如何なる意思決定と行動が、メンバーの組織コミットメントと生産モチベーションの生成と強化に影響を与えているのか」という課題に焦点をあて、日本企業とフィリピン企業のマネジャーならびにワーカー（メンバー）に対して面接調査を実施し、その因果関係を明らかにすることにした。さらに、調査分析結果をバーナード経営学の理論的枠組みから考察することによって、マネジャーの管理責任行動の本質を理論と実践の立場から整理してみることにした。

2、研究課題

前章にて提示した「マネジャーの如何なる意思決定と行動が、メンバーの組織コミットメントと生産モチベーションの生成と強化に影響を与えているのか」という課題を、以下に記す3つの側面から調査・分析し、マネジャー

の管理責任行動の本質を究明することにする。なお、その分析内容の趣意については、次章より論じていくことにする。

- 1、マネジャー（上司）とメンバー（部下）とのコミュニケーション
- 2、マネジャーのリーダー的資質
- 3、マネジャーのメンバーに対する具体的指導内容
 - (1) 社会の期待・要求と自身の仕事(貢献)との関係
 - (2) イノベーションと経済的成果との関係

3、調査方法

前述した研究課題を上記3つの側面から分析・究明するために、1998年2月1日から3月31日までの2ヶ月間にて、3回にわたり面接調査を実施した。調査対象の概要は以下の通りである。

3-1、調査対象企業

- (1) 業種：プラスチック、フェノール樹脂、ラバーを主原料とする、主に自動車部品の製造と販売
- (2) 生産形態：多品種少量生産、金型をコア・テクノロジーとする生産手法
- (3) 従業員数：日本企業：約200人、 フィリピン企業：約200人

3-2、調査対象者

日本企業(本社)	マネジャー5人	メンバー10人
フィリピン企業(工場)	マネジャー3人	メンバー5人

4、結 果

4-1、マネジャーとメンバーとのコミュニケーション

「問題やトラブルに対するイメージの変革」

まずフィリピンにおけるマネジャーとメンバーとのコミュニケーションに関する特徴であるが、マネジャーがとりわけメンバーに対して指示・指摘していることは、直面している問題や課題の迅速なる報告であった。つまり、計画通り順調に進んでいることや成功した事柄よりも、現在問題になっているトラブルや課題をいち早く報告し、それらを効果的に解決することに仕事の重点をおかねばならないという指示・指摘である。

このマネジャーの指示・指摘の真意は、問題に対するメンバーのイメージ変革にある。すなわち、問題をネガティブで、諸悪の根元的な観点で捉えるのではなく、進歩や成功を導くためのチャンスとして把握して貰いたいという考え方が、この指示・指摘の中には包含されている。さらに、日本での問題や失敗を解決した方法論を対策的手段と位置づけ、フィリピンのメンバーとの協働によって諸問題を解決し、健全なる経営状態を創り上げることこそがわれわれ管理者の仕事であり、そのスタートが問題の報告というコミュニケーション機能にはじまることをマネジャーは強調している。

次に日本におけるマネジャーとメンバーとのコミュニケーションに関する特徴であるが、数々の諸問題を解決してきた経験があるにもかかわらず、それが体系的に整理されスタンダード化されていないため、過去の失敗を繰り返し、問題解決に追われているメンバーとマネジャーのコミュニケーションの実状が続いている。このことによって革新的な仕事に専念できる時間が奪われているケースが随所に見られ、付加価値を生まない行動とコミュニケーションが残存している。すなわち、潜在的な問題、あるいは予測する問題の解決に対する意思疎通のレベルに達しているマネジャーとメン

バーのコミュニケーションは非常に少なく、顕在的な問題処理に追われていることから、それが組織ストレスにつながり、マネジャーとメンバーとの信頼関係がうまく噛み合わず、メンバーの上司満足につながらない原因の一つとなっている。

「問題解決に対するオリジナリティ(解決策)の提示」

フィリピンの場合、原則的にメンバーが仕事上の問題に直面した場合、報告と同時に自分自身の考える解決策（オリジナリティ）を必ず提示することをマネジャーは要求している。つまり、考える仕事の尊重と同時に、自律的人間観に立脚した問題解決者として、またはそのような人間に成長しうる個人としてメンバーを把握しており、仕事上の革新は各々異なる個人の個性と創造性と独自性から生成されることを、マネジャーはことさら強調している。ただし、問題に直面したメンバーの状況によっては、解決策を見いだせない場合もあることは確かであり、自律性のみには偏るのではなく、他律性をも考慮したきめ細かい指導が必要とされることは言うまでもない。メンバー曰く「誉められることもあれば叱られることもあるし、声援をおくられることもあれば逆にマネジャーを励ますこともある。自分でやってみると言われることもあれば率先垂範して教えてくれることもある。」このように状況に応じた適切なるコミュニケーション機能の選択と実施が、問題解決と部下育成において重要な要素であることが考えられる。

日本の場合、知識・経験・ノウハウの面で、当然フィリピンよりも仕事そのもののレベルが高いため、それぞれの担当者が自己のオリジナリティによって問題解決に向けた行動を自ら展開しているケースは多い。しかしメンバーが自分だけの力で問題を解決できないと判断した場合、その助けをマネジャーに求めても、適切なる対策的指針を与えてくれるとは限らないという指摘が多く見受けられた。さらに、メンバーの直面している全体状況の考慮にもとづいた状況的なリーダーシップを取ることでできるマネジャーが少な

く、意思決定のメカニズムが機能せず、個人コンフリクト⁽⁴⁾に陥っているメンバーも見受けられた。

「仕事に対するメンバーの自由裁量と結果に対するマネジャーの評価」

仕事に関する意思決定に対し、メンバーはかなりの自由裁量権を与えられており、責任ある選択と行動を展開している。このことについては日本もフィリピンも同様であり、当該企業の強さを示す要因の一つであると判断する。

ただフィリピンにおいては、以前、マネジャーからの命令や指示に従って仕事を行い、その結果を報告することがコミュニケーションであるという先入観を抱いていたメンバーにとって、この自由裁量権を与えられるということは、導入時かなりの抵抗と戸惑いがあった。しかしながら、マネジャーはメンバーの初歩的な提案や意見にも、真剣に耳を傾け、グッドアイデアについては積極的なアクセプタンス（コミュニケーションの受容）を心掛けた。また、アイデアの具体的展開をしていくなかでメンバーが壁にぶつかったときは、メンバーたちと同じ水準で、同じ視線でコミュニケーションを図り、適切なるアドバイスによって、メンバーを成功に導いている。そして成功したときも失敗したときも、結果に対する評価を明確にし、メンバーの自信を喚起している。このような指摘をメンバーは特に強調していた。

日本の場合は逆にマネジャーの指示や提案に対するメンバーの受容に若干の問題がある。つまり、マネジャーがメンバーに対して指示・提案・命令を与えるときに、そのコミュニケーションの内容を受容していないケースがかなり存在している。このことは、メンバーのマネジャーに対する信頼に問題があるわけだが、このことについては後述することにして、職制上の権限によってメンバーを動かしているマネジャーが多いこと、さらにはメンバーの受容の重要性に気付いていないマネジャーが多いということが、特筆すべき問題である。当然のことながら、コンセンサスを抱いていないマネジャーの命令や指示に従うことは、メンバーの職務上のストレスにつながり、上司に

対する満足度も低くなることは予想がつく。

「マネジャーの上長に対する影響力」

メンバーの意見や提案、さらには革新的なアイデアや方法が全社的な目標にまで下意上達することは、紛れもなくマネジャーの上長（CEO）に対するオーソリティが付与されているからこそである。フィリピンのマネジャーは下へのコミュニケーションに加えて、上へのコミュニケーションに対して説得力を有しており、そのことがメンバーからの信頼と尊敬の念を生み出している。さらに、マネジャーは自分の専門外の事柄、あるいは分からない事柄については、メンバーに対して積極的に質問をしてくるし、そのようなマネジャーの姿勢に対して真剣に応えなければならないというモチベーションが喚起されている。つまり、メンバーからの指導、メンバーからの提案、メンバーからの指摘を受容することによって、メンバーのマネジャーに対するオーソリティを認めているということである。

これに対して日本では、CEOに対して影響力を及ぼすコミュニケーションのオーソリティを有するマネジャーが少なく、その影響力もフィリピンのマネジャーに比べて弱いのが実状である。つまりこのことは、メンバーの意見や提案、さらには革新的なアイデアがマネジャーを通してトップにまで、正確に下意上達しえない可能性があるということである。したがってメンバーはマネジャーに対して不満を抱き、このことがマネジャーに対する不信の原因にもつながっているわけである。

4-2、マネジャーのリーダー的資質

「リーダーとしての個人的資質」

フィリピンでは、まず第一にメンバーが指摘するリーダーの個人的資質は、人間的な魅力である。その人個人がもっている誠実さ、明るさ、包容力、豊

富な知識と経験、勇気、バイタリティといった要素をあげており、何でも相談したくなるし、話をするだけで勇気と元気がわいてくるという指摘が非常に多かった。ただし、メンバーの指摘はリーダーが有するポジティブな資質だけではなく、リーダー自身がメンバーに対して、自分の欠点やコンプレックス、さらには悩みまでも正直に話をしてきて、マネジャーとして自分たちと同じ人間なんだということを実感させている。また、マネジャーとして万能な人間ではないことは言うまでもなく、メンバーからの質問や相談に即断できないときには、率直かつ正直に分からないと答え、さらにその課題を迅速に調査・考察・分析し、その結果を確実にメンバーに報告している。このようにマネジャーが、同じ土俵の上で、同じ視線で、正直にコミュニケーションを図っていることが、メンバーのマネジャーに対する尊敬と信頼の念を形成しているということが考えられる。

マネジャー側の見解としては、あくまで仕事を通じて補佐・支援・教導していくことがマネジャーの仕事であり、マネジャーがメンバーのプライベートな側面まで介入すべきではないことを強調している。すなわち、プライベートな側面とプロとしての側面とのけじめをつけて行動することも、管理責任行動の重要な一側面ということになろう。また、できる限り現地の言葉（英語やタガログ語）でコミュニケーションを図り、さらには、フィリピンの文化や伝統を尊重し、現地の伝統的イベントや催しものには、理解と協力の手を施すようできる限り努力しているということである。

このようにフィリピンにおいては、マネジャーに寄せるメンバーの信頼と尊敬の念が非常に根強く、このことはマネジャーのもつリーダーとしての個人的資質に起因していることが伺える。

これに対して日本の場合は、仕事の内容がフィリピンに比べて複雑かつ多様化しているために、それぞれのメンバーが独自の責任のもとに専門化し、自主的な目標管理にもとづいて行動していることが仕事上の特性としてあげられる。つまり、マネジャーとメンバーとの関係は、マネジャーがフォーマ

ルな仕事上の指示をメンバーに与え、それに対してメンバーが行動した結果をマネジャーに報告するという、伝統的管理原則に準じた性格のものが多く見受けられ、そこには官僚制の逆機能現象⁽⁶⁾も一部発生している。すなわち、一専多能工的な資質をもつマネジャーが少ないため、自分の専門領域以外の問題や相談に関しては、積極的に補佐・支援・教導してくれないマネジャーが存在している。さらにルールや手続きに固執し、柔軟な適応を拒むマネジャーも存在している。このようなマネジャーの下で仕事をしているメンバーからは、上司に対する不満の声が多く、そのことがモラル・ダウンや不信、さらには組織に対する低いコミットメントに繋がっていることが考えられる。

4-3、マネジャーのメンバーに対する具体的指導内容

本節では、マネジャーがメンバーに対して具体的に何を指導することによって、組織コミットメントと生産モチベーションの強化に繋がったのかを分析・整理してみることにする。具体的指導内容としては、第一に「社会の要求と自身の仕事（貢献）との関係」、第二に「イノベーションと経済的成果との関係」以上二つの内容を明らかにしていくことにする。

①社会の要求と自身の仕事（貢献）との関係

フィリピンのメンバーたちは、入社当時、「自身の仕事とはマネジャーの指示や命令に従い、労働をもってして生産を施し、その代償として賃金を受け取り、自分たちの生活の質を向上させること」と捉えていた。そして、彼らは仕事を通じて以下のような職務満足を抱いていた。

- ・会社のおかげで車や電化製品が買えるようになったこと
- ・自分の国で働け、さらにはオフィスやファクトリーが近代的であること

- ・自分の仕事上の知識や能力が仕事を通じて啓発できること
- ・生活の糧となる賃金を家族に安定して提供できること
- ・日系企業で働けることに喜びと誇りをもっていること

以上のように、フィリピン企業においては、個人の基本的欲求、社会的欲求、さらには高次元の欲求が仕事を通じて徐々に充足され、このような職務満足の高さが組織コミットメントの生成に繋がっていったことが考えられる。

このような水準に到達したメンバーたちに対して、マネジャーが具体的に指導を施していった内容は、まず第一に、社会の期待や要求とプロとしての個人が貢献すべき仕事との関係であった。

まずビジネスの源泉であるが、これは社会の主人公、つまり社会を構成している個々人、とりわけ顧客の企業に寄せる期待と要求にはじまるということである。企業はこの顧客の期待と要求に適う優れた商品やサービスを開発し、製造し、それらを顧客に提供することによって、社会を経済的な側面から豊かにしていくために存在しているという考え方である。つまり、仕事とは言い換えれば社会の主人公の幸福に繋がる貢献であり、その担い手こそがわれわれプロとしての個人という解釈である。さらに企業内においても後工程は顧客であり、大切なことは顧客たる後工程が前工程たる自分に何を期待・要求しているかを察知し、その期待と要求の実現に繋がる貢献こそが仕事であるという捉え方である。そして、仕事上のモチベーションを喚起させる最も強い誘因は、他のメンバーが寄せる仕事上の期待であり、この期待を負担と感ずるようではプロとしての真の貢献(仕事)は果たせないと指摘している。

さらに、このような貢献なくしては、社会は企業に対して継続的な取引関係を結んでくれなくなるし、このことはわれわれの得ている給料の分配源泉である経済的利益が消滅することを、ことさら強調している。

以上のような社会の期待と自身の仕事との関連性を、マネジャーがきめ細かく指導することによって、メンバーの仕事に対する考え方や価値観そのも

のが変化してきたと考えられる。すなわち、顧客第一主義、顧客志向、マーケットインといったコンセプトを、社会システム観にもとづいた個の存在とその意義という側面から、メンバーの理解と意識変革を施していったことが、特筆すべきマネジャーの具体的指導内容である。

ただし、顧客を得意先企業としてしか捉えない先入観をもつメンバーが、日本にもフィリピンにも存在しており、エンドユーザーの期待や要求が仕事に直接反映されない点もあり、仕事上の意義や使命感に繋がらない課題も残存している。このことは受注メーカーとしての歴史をもつ系列企業の問題でもあるが、顧客の新規開拓に向けた革新的努力が積極的に展開されていないことも今後の大きな課題となりえよう。

②イノベーションと経済的成果との関係

第二に取り上げる具体的指導内容は、イノベーションと経済的成果との関係である。この二つのキーワードのうち、経済的成果は先に述べた社会の期待や要求に応えた貢献行為の結果もたらされる組織成果ということになるが、社会の要求水準と企業の総合的技術水準⁽⁶⁾の間には一般にギャップが存在しており、このギャップを克服していく手段がイノベーションということになる。つまり問題や不満があるからこそ、革新や進歩が生じてくるという考え方であり、これはまさに、生産モチベーションの喚起と密接なる関係をもっている。この基本的な考え方にに基づき、マネジャーは以下に示すイノベーションの真意を部下に指導している。

問題解決の科学的方法論として、仮説—検証的なイノベーション手法の重要性を指摘しており、マネジャーはそれを率先垂範することによって、その真意を部下に教導している。具体的には、まず先入観、思い込み、固定観念、技術的妥協といった概念を完全に払拭し、ハイブリッドであることのメリット、すなわち色々な角度から、斬新なアイデアやノウハウを建設的に提案す

ることにより、問題解決案たる複数の仮説を設定する。次にタイムリミットを必ず決めてトライアルを施し、実際の結果を事実として仮説設定者全員で捉え、それぞれの仮説を評価する。そして成功の場合はその情報を必ず技術標準にフィードバックし、そのプログラムを入力することによって総合的技術水準の向上をはかる。また失敗の場合は、その対策案を再度仮説にフィードバックし、上記と同じ手続きを踏むことによって成功へ導く行動をとることになる。そしてこの成功によって、問題の源泉たる社会の要求水準と自社の総合的技術水準とのギャップは克服され、経済的成果を達成することができることになる。

このような問題の認識、イノベーションに基づく仮説-検証型アプローチ、そして経済的成果との関わり合いを、仕事とその成果を通じてマネジャーはメンバーに指導する努力を試みているのが実状である。さらにマネジャーはこのような「仮説-検証の論理」によって客観的なコンセンサス(客観的合意性)を創り上げ、プロとしての協働の絆をインクリメンタルに創り上げており、このことが組織コミットメントの強化と、さらなる生産モチベーションの強化にも繋がっていると考えられる。

また、革新の源泉は現場にあるという基本原則を徹底させ、事実による判断と行動によって真実が発見できることをQC活動の実践に基づき率先垂範的な指導を行っている。また品質管理を原価という視点から捉え、改善や改良に対する計量的な評価の算出法を実践させ、データや数値に基づく管理を徹底させている。

さらに、日本の失敗をフィリピンで活かすという考え方を基軸に、事務管理や人の問題に関する解決施策を、カウンセリング形式にて状況に応じて紹介、活用し、類似問題への有効活用を図ると共に、その手法を個人の財産とするのではなく、組織の財産として整理し、問題解決の合理性を高めようと試みている。

このような問題解決的な考え方と方法がメンバーに浸透する以前において

は、メンバーはなるべく問題や不満をマネジャーに隠そうと試みていた。その理由は、マネジャーへの問題や不満の報告は、マネジャーを困らせることになってしまい、フィリピンやメンバーへのコミットメントが無くなってしまふことを彼らは恐れていた。ところが、マネジャー曰く、「私たちは同じ仲間として、このフィリピンで共通する問題を、お互いの力で、事実と技術力をもってして、一つ一つ解決し、健全なる経営に発展・成長させるために働きに来ている。不満や問題があればこそ企業の成長は可能になる。そのチャンスたる不満や問題を隠すということは、革新や進歩を自ら放棄しているということだ」このような考え方を提示し、メンバーの発想を転換させている。それまでの常識ではネガティブであると思こんでいた事象に対して、全く異なったアングルからその事象を捉え、ポジティブな解釈で取り組んでいこうとする考え方と方向性にメンバーは理解と受容を示している。そして、このことが彼らに対して仕事への意欲と勇気を与え、自律的人間観に立脚した意思決定者、問題解決者となりうる個人的成長を導いていると考えられる。

日本の場合は、イノベーションを基軸とする仮説－検証型の問題解決アプローチは、原則的には組織的にそれぞれの役割が分担されており、専門化と協業というシステムで展開されることになっている。具体的には、川上業務を担当する製品技術部門、生産技術部門、原価企画部門、生産部門、の4つの機能が、現行の技術標準を基盤として、得意先の要求水準にキャッチアップしうるイノベーションを立ち上がり業務として協力して推進し、量産体制（川下業務）への橋掛けを担うことになっている。ところが、業務の実態としては、それぞれの部門の協働が効果的に推進されておらず、それぞれの担当者は各部門でのルーティンワークに追われてしまい、問題解決的かつ革新的な協働による業務が後回しにされているのが実状である。したがって、顧客の要求水準に達しない技術水準で量産がスタートするケースが多く、このことによって川下業務にそのしわ寄せがまわり、多くのトラブルを発生せしめている。このような実状をもたらししている根本的な原因は、業務の正常化に

向けた具体的な対策を講ずる指導者の存在と、そのような資質を有するマネジャーが、相対的な比較において不足していることが考えられる。すなわち、顕在的な問題解決の歯止めを確実にを行い、潜在的な問題解決、あるいは予測しうる問題解決のレベルに到達しうるような川上業務の充実とその推進をもたらすマネジャーの育成が今後の大きな日本企業の課題となりうると判断する。

5、マネジャーの管理責任行動の本質

前章での調査・分析結果を、本章ではバーナード経営学の理論的枠組みから考察することによって、マネジャーの管理責任行動の本質を理論と実践の両側面から明らかにしていくことにする。なお、本章での考察は以下に示す3つの側面から行っていくことにする。

「実践：調査結果」

「理論：経営学的枠組み」

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| (1) マネジャーとメンバーとの
コミュニケーション | 権威の理論にもとづく管理と教育 |
| (2) マネジャーのリーダー的資質 | 管理責任行動に必要なリーダーとしての資質 |
| (3) 具体的指導内容 | |
| ・ 社会の要求と自身の仕事との関係 | 組織成果と組織均衡論 |
| ・ イノベーションと経済的成果との関係 | |

5-1、権威の理論にもとづく管理と教育

（マネジャーとメンバーとのコミュニケーション）

まず前章の第1節にて整理した「マネジャーとメンバーとのコミュニケーション」についての実践的見解を、バーナードの名著である『経営者の役割』の公式組織の諸要素を構成する「権威の理論」のフレームワークを通じて考察し、その共通点あるいは相違点を以下に論じてみることにする。

バーナードは、権威を次のように定義している。「権威とは、公式組織におけるコミュニケーションの性格であって、それによって、組織の貢献者ないし構成員が、コミュニケーションを、自己の貢献を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、受容するのである。」⁽⁷⁾このバーナードの権威論は、(1)権威の主観的側面（個人的側面）と(2)権威の客観的側面（組織的側面）との二つの側面から成り立っている。前者は「権限受容説」を基調とした考え方であり、権限は、上司が下した命令（コミュニケーション）が部下に受容されてはじめて上司に付与されることになり、もしその命令を部下が受容しなければ、上司の権限は成立しないことになる。つまり、命令が権限をもつかどうかの決定は、命令を出す上司にあるのではなく、命令を出される部下の側にあるという考え方である。そして後者は伝統的組織論に準拠した「上位権限説」を基調とした考え方であり、ここでの権限とは、職務の遂行責任を行使していく際に必要となる意思決定の範囲とその影響力をフォーマルに定め認めたもの、ということになる。そしてバーナード権威論の特徴は、双方の側面の調和と統合にマネジメントの重要性がおかれていることであり、この実践こそが管理責任行動に繋がる一要素と考えられる。

フィリピン企業のマネジャーとメンバーとのコミュニケーションには、このバーナードの権威論、特に権限受容説の考え方に準拠したケースが随所に見られる。重要な点は、マネジャーの指示や命令（コミュニケーション）が、

如何にすればメンバーに受容してもらえるかを考え、それを実践していることである。つまり、日本のマネジメント上の強みを実践によって教導し、ポジティブなインパクトをメンバーに与えることによってもたらされるメンバーの意識改革をマネージャーは目指している。

具体的には、「日本ででの失敗をフィリピンで活かすという考え方や方法論を基軸とし、マネージャーとメンバーとが協働によって諸問題を解決し、健全なる経営状態を自らの手によって創り上げ、協働の作品をお互いに享受し合う」このような問題解決的な意思決定と行動およびその成果によって、問題やトラブルに対する考え方やイメージの変革を教導していることである。つまり問題や不満があればこそイノベーションが生まれ、それによって個人と企業の成長が図られるという考え方である。

このような先入観や固定観念や常識にとらわれない発想がインパクトとなって、メンバーのモチベーションを喚起すると同時に、マネージャーへの尊敬と信頼が強化され、コミュニケーションの受容に繋がっているということが考えられる。

さらに、マネージャーがメンバーを自律的人間観に立脚した意思決定者あるいは問題解決者として、またはそのような人間に成長しうる個人として把握していることも、コミュニケーションの受容に大きな影響力を及ぼしている。仕事上の革新は、各々異なる個々人の個性・独自性・創造性、つまりオリジナリティーから生成されることをメンバー達は実践の中で体得している。このようなマネージャーのメンバーへの信頼と期待が、プロとしての自信、誇り、勇気に繋がり、マネージャーに対する信頼と尊敬が強化されていると考えられる。

ただし、マネージャーはメンバーの「自律性」のみに傾いたマネジメントをしているわけではない。仕事を効果的に推進していく上で必要となる知識やノウハウや経験が不足しているため、不安や自信喪失あるいは自己嫌悪にさえ陥る場合もある。このようなときにマネージャーは「他律性」に準じた考慮

ときめ細かい指導、説得、カウンセリング等を施しているし、また組織の行動準則から判断してメンバーが間違った言動をしているときは、厳しい指導的な処置をもとめている。すなわちマネジャーは、状況に応じた適切なるコミュニケーション機能を選択することによって、メンバーに対する管理と教育を実践している。

コミュニケーションの類型

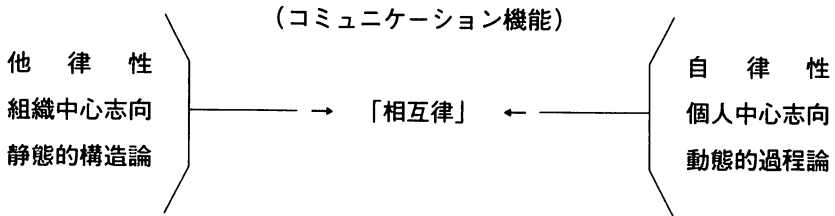
伝統的管理論

行動科学論

「権限」

「責任」

命令 指示 説得 説明 教導 示唆 提案 カウンセリング 支持 支援



伝統的管理論の基本的な考え方は、外在性を基軸とする他律的な人間観を想定しており、組織はフォーマルな原理・原則・ルールにもとづく静態的な構造とみなされ、管理の視点は組織中心的な志向に向けられているのが特徴である。これに対して行動科学論では、内在性を基軸とする自律的人間観によって個人を捉えており、組織は原理・原則・ルールというよりはむしろ、変化する環境に適応しうる動態的な存在としてみなされており、管理の視点は個人の能力や活動に向けられていることが特徴である。

上記の図表に示したごとく伝統的管理論を左極に、行動科学論を右極に位置づけた場合、バーナード経営学の位置づけは、「相互律」、つまり双方の立場を受け入れることが必要であるとされている。すなわち「いかなる条件のもとで、いかなる関連において、またいかなる目的において、この二つの立

場のいずれかが有効に用いられるのかを、いかにして双方が同時に適用可能なものと考えられるかをしめすことにある」⁽⁹⁾、としている。このようなバーナードの基本的な考え方に立脚した場合、リーダーのコミュニケーション機能は、命令や指示といった単独の機能に傾注することではなく、全体状況を考慮し、かつ部下の意向を尊重しうる適切なコミュニケーション機能を選択し、実践することにあると考えられる。

当該企業のマネジャーとメンバーとのコミュニケーション機能の特徴は、まさにこの考え方に即応したものであり、自律的人間観に立脚した意思決定者・問題解決者として個人を捉えつつも、全体状況に応じてメンバーのセンチメントは変化しうるものであり、そのようなメンバーの状況を考慮し、時には厳しく叱り、時には声援を送り、時にはきめ細かい教導を施すといった、コミュニケーション機能の適切な選択と行動が展開されており、このことがメンバーの受容に繋がっているのではないかと考えられる。

最後にコミュニケーションの権威とは、上から下へのコミュニケーションにのみ適用される考え方ではなく、メンバーが発信するマネジャーへの提案や意見といった下から上へのコミュニケーションと、関連部門の担当者やスタッフからのアドバイスや指示といった横へのコミュニケーションも含まれている。このようにコミュニケーションの方向性が何であれ、発信側のコミュ

上長



スタッフ ← マネジャー → 関連部門



部下

「コミュニケーションの権威の方向性」

ニケーションが受信側に受容された場合、発信側にコミュニケーションの権威が付与されることになる。当該企業のマネジャーの場合、特に上長に対する影響力が強いことを前章で取り上げたが、コミュニケーション・センター（連結ピン）としての機能を有するマネジャーの権威は、彼の上長へのコミュニケーションの権威が成立すると、彼へのメンバーの受容度はさらに増加する傾向にある。

R.リッカートは連結ピン機能について次のように論じている。「管理者がその管理職能を満身に遂行しようとするならば、上向きの影響力を行使する能力が必須不可欠なものである」⁽⁹⁾。すなわち、トップマネジメントからの信頼や期待を有しているマネジャーは、メンバーからの提案や革新案を全社的な意思決定にボトムアップしうる可能性が非常に高まることになり、このことによって、メンバーはマネジャーに対してさらなる信頼と期待を寄せ、結果として受容度も高くなることになる。

5-2、管理責任行動に必要なリーダーとしての資質

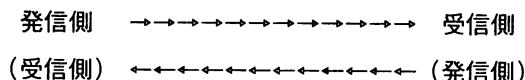
（マネジャーのリーダー的資質）

バーナードは主著第17章「管理責任の性質」のなかで、リーダーシップを技術的側面と道徳的側面の二側面から捉えている。「技術的側面」とは、局部的、個人的、特殊的、一時的なものであり、体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力といった個人的優越性の側面である。これは直接的な側面であり、時と場所のいかんによって異なり、特定の状況にうまく適合する要因である。したがって、この側面は、条件づけや教育・訓練によって形成され、育成されることになる。次に「道徳的側面」とは、決断力、不屈の精神、耐久力、勇氣といった個人的優越性の側面である。それはより一般的で、より不変的な性質をもち、社会の態度と理想、そしてその社会の一般的な諸制度を反映しながらも、より絶対的で主観的なものである。このリーダーシッ

プの道徳的側面は、行動の質を決定するものであり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である。⁽¹⁰⁾

このように、管理責任行動を展開していくリーダーには、数多くの資質が要求されることになるわけだが、特に道徳的側面における資質が先天的なものなのか、後天的な努力で啓発できるものなのかについては特に言及されていない。本研究では、特にコミュニケーションの受容を可能ならしめている「信頼と尊敬」というリーダー的資質に着目し、これらの資質が本人の後天的な努力によって育成される立場をとり、それが仕事上のコミュニケーションを通じてどのように生成・強化されるのかを明らかにしてみることにする。

企業組織は、共通目的の効果的な達成に向けて、それぞれのメンバーが目的と手段の連鎖原則に準じた個別目的をもち、その目的達成に向けた行為を協働によって展開している組織体である。この協働による展開とは、協働を構成する各個人の目的は、それぞれ異なった独自の役割と機能を有しながらも、それぞれが有機的な関連性も結び、相互に補完し合いながら組織目的の達成に貢献するという、いわばシステムとしての活動を意味している。この有機的関連性の繋がりこそがコミュニケーションということになるが、分析の焦点は、コミュニケーションの発信側と受信側を結びつけている双方向的なベクトルが、具体的に何なのかをまず明らかにすることである。



この双方向的なベクトルを、必要情報の発信と受信を可能にする媒体と捉えた場合、それはメモ、報告書、電話回線、パソコンによる通信回線、あるいは口頭での伝達ということになる。すなわち情報ネットワークを構成するコミュニケーションシステムである。公式組織には、この情報ネットワークに加えて、とりわけ協働とコミュニケーションの関係に不可欠なもう一つの

要素が存在している。それは人的ネットワークの存在である。この人的ネットワークを結びつけている双方向的なベクトルは、まさにメンバー相互の期待とそれに対する貢献であり、この関係が仕事上では「プロミス：約束」によって結ばれることになる。

各個人相互のコミュニケーションは、約束（promise）という絆で有機的な関連性が結ばれ、お互いがその約束を遵守し合うことによって、各個人の貢献行為すなわち仕事が推進されることになる。つまり、自分の仕事は相手が自分との約束を守ってくれることによってはじめて遂行することができ、反対に相手の仕事は自分が相手との約束を守ることによってはじめて遂行できるという相互補完的な関係である。

今回の調査によれば、マネジャーは仕事上の約束が非常に多く、重要な約束から簡単な約束を含めると一日に50から100近い約束を交わしていることになる。ここで重要なことは、マネジャーにとっては数多くの約束でも、相手にとっては大切な一つの約束であり、それらの約束を確実に遵守していくことこそが責任ある行動ということになる。

- 1、Making Promise → 協働 → 組織目的の達成
- 2、Keeping Promise → 協働 → 信頼・尊敬と組織目的の達成



Human Networkの生成・強化

上記流れのごとく、個々のメンバーはフォーマルな約束遵守によってそれぞれの仕事を推進し、協働の成果として組織目的が達成されることになる。重要な点は、約束の継続的遵守である。これによってプロとしての信頼と尊敬を外部から受けるようになり、人的ネットワークの確立すなわち人と人を結びつける太いパイプたるプロとしての信頼関係が生成・強化されていくことになる。つまり、自分のために、あるいは自分の仕事のために動いてくれ

る人々が存在しているということであるが、これこそがプロとして最も重要で力強い資質ではないかと考えられる。

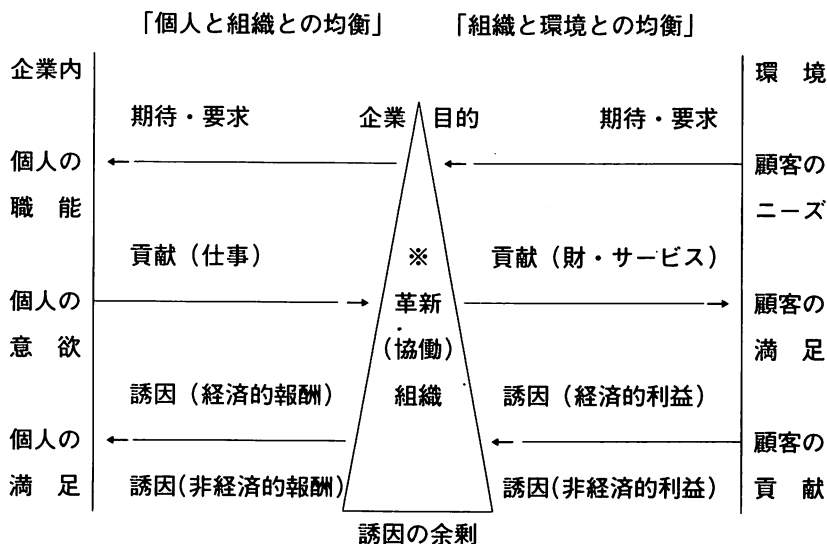
今回の調査でコミュニケーションの高い受容度をもつマネジャーや、メンバーや上長に信頼され尊敬を担っているマネジャーに共通して云えることは、まさに約束の遵守という地道な努力を継続的に行っている人材であり、このことは信頼と尊敬というリーダーとしての資質が、後天的な努力によって育成・啓発できるという考え方に、一つの説得性を与えることができるのではないかと判断する。さらにこのことは、仕事を通じた個人的努力の継続によって、誰にでも育成・啓発できうる資質（外部からの信頼と尊敬）であるということ、マネジャーはメンバーにことさら強調し、メンバーの自信と勇気を促している。

5-3、組織成果と組織均衡論

（社会の要求と自身の仕事との関係・革新と経済的成果との関係）

本節では、前章第3節にて整理した「社会の要求と自身の仕事との関係」ならびに「革新と経済的成果との関係」に関する実践的見解を、バーナード・サイモン理論の中核的な理論的枠組みである「組織均衡論 theory of organization equilibrium」⁽¹¹⁾の考え方に準拠し、その内容を体系化してみることにする。

オープン・システムとしての組織が存続と成長を遂げていくためには、「組織の外的均衡」が必要となるが、この均衡は二元的側面をもっている。すなわち「組織と環境との均衡」と「組織と個人との均衡」である。この両側面のバランスによって組織の均衡が成り立ち、組織の長期的な存続と成長が可能になるというのが、組織均衡論の基本的な考え方である。



この組織均衡論の考え方にもとづき、具体的指導内容の一つである「社会（顧客）の要求と自身の仕事の関係」を上図に示したごとく理論的に体系化してみた。

まず、ビジネスの出発点は顧客のニーズにはじまる。この顧客のニーズの中で、優れた経済財の提供という期待と要求が企業に寄せられる。そして企業は顧客の期待と要求に応えるために企業目的を設定し、組織成果の達成に向けた企業活動を展開していくことになる。

この企業活動の担い手は個人であり、顧客の期待と要求および企業目的達成への期待や要求が個人に向けられることによって、個人の果たすべき役割と機能が明確化する。個人はこの期待と要求に適う貢献を仕事を通じて展開し、協働による革新によって優れた財やサービスを創造し、それらを顧客に提供する。

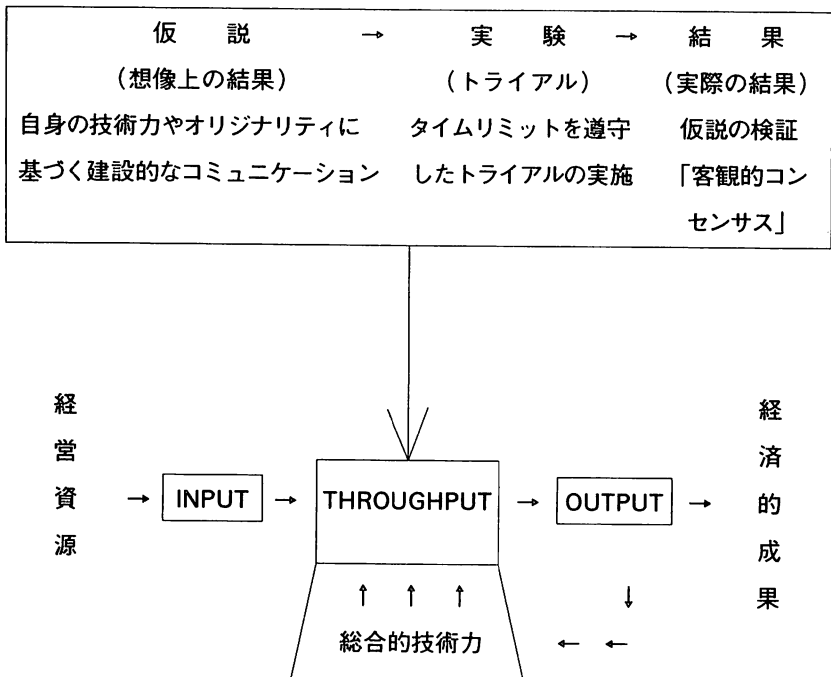
顧客は企業から提供された財やサービスを受け取り、それによって満足を抱いた場合、その代償としての代金を企業に対して支払うことになる。この

代償として支払われた代金は企業にとっての経済的利益となり、経済的な誘因の余剰として蓄積されることになる。

このような取引関係が継続すると、顧客はその満足感から企業に対し、人気と信用を抱くようになり、さらなる期待と要求を寄せるようになる。この人気、信用、さらなる期待とは、企業側にとっては非経済的利益となり、非経済的な誘因の余剰として蓄積されることになる。

そして、企業は個人に対して、この誘因の余剰の中から、個人の貢献に見合う誘因（経済的・非経済的）を分配することによって個人の満足を充足させ、さらなる貢献意欲を喚起させることになる。

以上のような仕組みと流れによって、社会の要求と個人の要求とを両立せしめる組織活動の在り方と意義を、当該企業のマネジャーは説明・説得し、



仕事の本質をメンバーに教導している。このようなマネジャーの教育努力によって、メンバーは自律的人間観に立脚した意思決定者・問題解決者として成長を遂げており、マネジャーに対する信頼と同時に、組織に対するコミットメントが強化させていると考えられる。

次にもう一つの具体的指導内容である「革新と経済的成果の関係」であるが、企業は優れた経済財を顧客に提供し、顧客の要求や期待を充足させることによってはじめて経済的成果を達成したことになる。ただし、通常、顧客の要求水準と企業の達成水準（総合的技術水準）の間にはギャップが存在しており、このギャップを克服する手段がイノベーションということになる。

当該企業の上司は、このイノベーションに管理の焦点をおき、戦略的問題解決手法として、以下に示すようなマネジメント・サイクルの必要性を部下たちに教導し、目標達成に向けた活動を協働によって展開している⁽¹²⁾。

- 1、外部（社会、顧客、得意先）の要求水準と、自己（自社、自部門、チーム、自分自身）の達成水準とのギャップを問題と把握する。
- 2、このギャップの克服を自己の具体的目標として設定する。
- 3、問題解決の手段として「仮説－検証型イノベーション手法」にもとづき対策的活動を協働で展開する。
- 4、失敗要因と成功要因を体系的に整理し、スタンダーディゼーション化（標準化・プログラム化）する。

特筆すべきことは、問題解決の方法論として「仮説－検証的なイノベーション手法」によって、客観的合意性をつくりあげていることである。

前頁の図に示したごとく、経営資源を投入し優れた財やサービスを産出するフローのなかで、最も重要な部分が付加価値を創造するスループットということになる。このスループットは企業のもつ総合的技術力を示すものであり、

それは現行企業の達成水準でもある。この達成水準を企業は自らの努力で高めていかなければならないわけだが、このレベルアップのための戦略的手段が「仮説－検証的なイノベーション手法」ということになる。この手法の概要は以下の通りである。

問題の解決は自己の成長と発展に繋がるという発想に基づき、協働のハイブリッド性をメリットとして捉え、様々な角度から建設的なコミュニケーションを押し進め、さらに情報を収集・分析し、複数の仮説を煮つめる。



次に設定された諸仮説を必ずタイムリミットを決めて実験によって検証し、実験結果を客観的事実としてメンバー全員で評価・確認・調整する。このことによって客観的な合意性がメンバー相互に形成されることになる。



採択された仮説は、その経緯や内容を分かりやすく体系化し、スタンダード化することによって総合的技術水準の向上を図る。棄却された仮説は、その原因を事実として把握し、対策的仮説を先の原則に準じて煮つめ、さらなる検証をする。

この仮説－検証型イノベーション手法による、問題解決と総合的技術水準の向上をマネジャーは「協働の作品」と称しているが、この職務満足から導かれる客観的コンセンサスによって、メンバー相互のプロとしての信頼関係と自信が生成され、生産モチベーションのさらなる強化に繋がっていると考えられる。

結びにかえて

組織コミットメントと生産モチベーションの生成・強化に強い影響力を与

えているマネジャーの管理責任行動に焦点をあて、その本質の究明を理論的枠組みにもとづく実践的見解の検証という形で論じてきたわけであるが、前章にて整理した3つの結論的見解、すなわち「権威の理論にもとづく管理と教育：上司と部下とのコミュニケーション」、「管理責任行動に必要なリーダーとしての資質：マネジャーのリーダー的資質」、「組織成果と組織均衡論：社会の要求と自身の仕事との関係・革新と経済的成果との関係」に共通している管理責任行動の要素が、「客観的合意性」というコンセプトである。バーナード曰く「協働や組織は、観察、経験、されるように、対立する事実の具体的な統合物であり、人間の対立する思考や感情の具体的な統合物である。管理者の機能は、具体的行動において矛盾する諸力の統合を促進し、対立する諸力、本能、利害、条件、立場、理想を調整することである。」⁽¹³⁾として、協働成立に関する困難性を指摘している。衝突、矛盾、コンフリクト、葛藤といった言葉で言い表せる「協働」の成立を、マネジャーは権限受容にもとづくコミュニケーションによって、約束の継続的遵守によってもたらされる尊敬と信頼によって、社会の主人公たる顧客のニーズによって導かれる貢献行為によって、さらには科学的な根拠にもとづく仮説－検証型イノベーション手法を手段とした問題解決とその職務満足によって、客観的合意性を創り上げ、それによって協働を成立させていることが考えられる。

ビジネスのボーダレス化の進展に伴い、ますます異文化のマネジメントの重要性が問われる時代となってきている。このような背景を鑑みても、如何なるマネジメントによって協働を生成・強化させていけばよいか、という課題が残されている。この「客観的合意性と協働との関係」を、さらに分析・究明していくことを次回の研究課題とすることにし、本稿の結びとすることにする。

注

- (1) 「組織コミットメント」とは、組織行動学者のPorter,W.によれば「個人が自己の組織に同一化している程度であり、組織目標や価値観を受け入れ、組織のためにかかなりの犠牲を進んで払い、社員としての地位を強く求めること」⁽²⁾としている。さらに、この概念に類似する呼称としては、忠誠心(loyalty)、一体感(identification)、所属(belonginess)、依存感(invovement)、帰属感(commitment)、といったものがあり、どの概念もが、ある組織に対して抱く成員の個人的な特定の感情ということになる。

Porter, W., Steers, M., Mowday, R, T, & Boulian, P.V.1974 Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- (2) マーチ・サイモンは、生産従業員が不満足を知覚した場合、以下のに示す三つの代替案が考えられ、第2の代替案を選択した場合、生産モチベーションが喚起されるとしている。

- ①生産従業員が当該組織を離脱する代替案
- ②生産従業員が当該組織の生産ノルムに適応していく代替案
- ③生産制限を行うインフォーマル・グループのノルムに適応する代替案

March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, pp.34-82.

土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、pp.53-126。

- (3) 牛窪 潔「組織コミットメントと生産モチベーションとの関係」『経済研究』琉球大学、第55号、1998年3月、pp.143-145.
- (4) マーチ・サイモンは、「コンフリクトという概念は、個人もしくは集団が、行為の代替的選択肢の中から一つを選ぶのに困難を経験する原因となるような、意思決定の標準メカニズムの故障(機能停止)」として捉えており、日本企業のメンバーが陥っている個人コンフリクトも、同じ意味で捉えられる。

March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, pp.112-117.

土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、pp.169-177。

- (5) マートン、セルズニック、グルドナーといったネオ官僚制組織論者による「意図されなかった機能」を指している。官僚制組織の合理性に対して、今日の現代社会でとりわけ批判の対象になっている非能率性、規則第一主義、顧客無視、派閥性、レッドテープ主義といったものが、官僚制の逆機能的な現象に相当する。

R.K.Merton, *Social Theory and Social Structure*, 1957. P.Selznick, *TVA and the Grass Roots*, 1949; *Leadership in Administration*, 1957.

A.W.Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954.

- (6) 「総合的技術水準」とは、企業行動の達成水準を総合的技術力によって示すものであり、過去における失敗を成功に導いたアイデア、ノウハウ、情報、考え方を、体系的に整理した蓄積である。
- (7) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938. pp.161-184.

山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、168-192頁。

- (8) Barnard, *ibid.*, p.21. (前掲書、22頁。)
- (9) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, the McGraw-Hill Book Co., Inc, 1961. 三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社、1964年、152-155頁。
- (10) Barnard, *ibid.*, pp.258-261. (前掲書、269-272頁。)
- (11) Barnard, *ibid.*, pp.91-95. (前掲書、95-99頁。)
- (12) 牛窪 潔「組織コミットメントと生産モチベーションとの関係」『経済研究』琉球大学、第55号、1998年3月、pp.143-145.
- (13) Barnard, *ibid.*, p.21. (前掲書、22頁。)