

組織と人のマネジメント③

「良い組織を

つくる原則」

から、「組織のまとまりを高めるリーダーシップの研究」、「組織の状況と成果に関する研究」へと発展してきました。

前回はホーソン実験と経営における人間の発見について述べてきました。この実験の成果は、その後の経営にとって大きな影響を与えました。経営者が方針ややり方を考えてそれを命令、指示すれば組織はうまく動くと考えていたメンタルモデルを、大きく変えることになったのです。指示

こうした組織のあり方で忘れてはならないのは、チエスター・バーナードの組織に関する考え方です。この考え方は今日でも色あせることなく、良い組織の本質的な原則を述べています。そして、組織の経営品質を高める上でも重要な考え方です。

と命令、飴と鞭による管理よりも、従業員に興味を持ち、彼らの仕事への関心と創意工夫を高めるほうが大きな成果を生む。そういうことを経営の中心に据えるきっかけとなったと理解していいでしょう。

ホーソン実験の後、組織

は会社など公式の組織を意識的で、計画的で、目的を持つような人々の相互間の協働システムと位置づけました。つまり、一人では成し遂げられないことを一緒にやって実現するために、意図をもち計画的に進めるシステムが組織だと考えたわけ

について多くの研究がなされてきました。組織の中の個人の扱いに関する研究

です。そしてこのシステムを成立させるには「共通の目的」、「貢献意欲」、「コミュニケーション」という三つの重要な要素を欠くことができないと主張したので

「コミュニケーション」と位置づけたのです。「貢献意欲」とは役割意識ととらえていいでしょう。

「三つの原則」を高める組織が価値を創造

自分の仕事が組織の生み出す価値とどう関係し、その仕事に誇りをもって日々創意工夫することを意味しています。組織のメンバーが、自分がこうすればもっと高い価値が創れるという考えを持つことです。

みんなで力を合わせて行動していくためには、何のために何を目的として行うのかという共通の目的を認識していなければなりません。この共通の目的を明確にすることが組織の成立の第一の要件になります。そして、目的と

「コミュニケーション」とは協働のインフラと位置づけられます。組織のメンバー誰もが仕事をする上でコミュニケーション経路を理解し、それにアクセスできなくてはなりません。「このことは君に関係ないから知らなくてよい」ということでは、共通目的も貢献意欲も無くなってしまいます。そして、コミュニケーション経路はできるだけわかりやすい方がよいことは言うまでもありません。

その中の価値を創り出すことが経営者の重要な仕事と位置づけたのです。

同じ組織であってもこの三つの原則を高めている組織は、そのまとまりが高く、メンバーの創意工夫が日常的に行われます。その結果、顧客に価値ある製品・サービスが次々と生まれてくるのです。良い組織の原則に立ち戻って組織を見直してみることが重要かもしれせん。