

管理者のための
**組織活性化を
考える45章**

村上元彦



JPC選書

管理者のための
**組織活性化を
考える45章**

村上元彦



JPC選書

〈著者略歴〉

村上元彦（むらかみ・もとひこ）

一九一九年生まれ。

東京大学文学部心理学科卒業。

海軍技術研究所実験心理研究部・日本経済新聞記者・日本生産性本部を経て、現在、経営評論家。

（著訳書）『会議』、『管理者よ、若者を生かせ』、『生産性とは何か』、『人間理解46章』、『聴き方と聞き方』、『何のために働くのか』、『職場とは何か』以上、（日本生産性本部刊）『伸びるリーダーの条件』（実務教育出版刊）等。

JPC選書／組織活性化を考える45章

昭和五十三年十一月二十五日 第1刷発行◎

著者／村上元彦

発行者／中村昇太郎

発行所／（財）日本生産性本部／東京都渋谷区渋谷

三丁目一番一号／電話（〇三）四〇九一一一一

本文印刷・富士美術印刷 カバー印刷・真生印刷
製本・イマキ製本所

は し が き

職場は組織を構成する単位であり、組織の原点である。公式組織として組織図の中に位置づけられる。しかし同時に、職場は非公式組織としての性格を色濃く備えている。

サテリーマンが「会社に行く」というとき、彼は、〇〇株式会社ではなく、太郎や花子がいて机の上に書類が置いてある場所を、念頭に浮べる。職場はスポーツ・チームのような集団であり、したがって人間関係の渦そのものであり、問題の固まりであり、コミュニケーションの飛び交う空間である。さらにいえば、職場は、働く場所、生活の場、コミュニケーション、戦場、学校、クラブ、社会的貢献の場、人間が作る作品……といったさまざまな機能ないし内容を持っている。

管理・監督者は、自分の預かる職場を、このようなものとして運営して行かなければならない。しかし困ったことに、その運営は就業規則や管理技術のテクニックを機械的にあてはめるだけで処理できるものではない。

なぜならそこにはさまざまな種類の問題がつきからつきに発生し、しかもそれらの問題は、ほとん

どすべてが未経験の例外事項であり、どういふ解決方法が正しいか判断に苦しむような問題ばかりだからである。セミナーで学んだ知識を引っぱり出してみても、一つ条件が違えば適用できない。しかも、その解決はタイミングがおくれるとほとんど効果がなくなってしまうことが多い。

そういう意味で管理・監督者にとって、職場とは常に問題解決に努力を続ける場なのである。問題の解決を通して、公式組織としての姿を崩さず、かつ非公式組織としての風土を作って行かなければならない。そのため管理・監督者は、問題の洞察、判断、分析、解決、行動といった資質を備えることが要求されるのである。

職場で起る問題、それもなるべく分野を限定できないような問題を拾い集め、これをどういふ論理でどう分析するか、といったことを勉強するために、私は本書を書いた。したがって、すべての種類の問題を網羅して、体系立てて論じるという行き方はしていない。それどころか、複雑微妙な職場の問題に、理論やテクニックを機械的に杓子定規に当てはめてはならないことを強調した。

したがって体系立った組織論を期待されては困る。むしろ問題集と考えていただきたい。ただし「職場の風土の育ち方」、「非公式組織の生き死に」、「非公式組織と公式組織の重なり合い」といった組織の生きた側面については、各章の行間から、その見方を受けとっていただけたらと思う。

本書は日本生産性新聞、先見労務管理その他に連載したもののの中から、職場の活性化に関係ある問題だけを選び、若干追加してまとめたものである。二つの部分に分け、第一部には組織の中で起る問題を集め、第二部では管理・監督者ご自身の管理のあり方を考えている。

収録を快よく了承して下さった各紙・誌と、これらの記事をきれいにまとめられた日本生産性本部の皆様には謝意を表する。

一九七八年十月

村 上 元 彦

目

次

はし
が
き

第一部 組織の中に問題を探る

Ⅰ 生きている組織……………11

1 組織生産性を向上しよう……………13

2 管理の生産性を考える……………17

3 小集団は集団主義の脱皮……………21

4 小集団成功のポイント……………25

5 おみこしかつぎと参加……………29

Ⅱ 人事と職務を考える……………33

6 混乱する課長・係長概念……………37

7 ジョブ・ローテーションの意義と問題点……………41

8 チャレンジ昇進の制度化……………45

9	能力主義の成否は組織風土次第……………	49
10	精神公害を克服しよう……………	53

3

	管理・監督者のあり方……………	57
--	-----------------	----

11	知らぬは所長ばかりなり……………	61
12	パイプ役とはどんな働きか……………	65
13	事務引き継ぎとは何か……………	69
14	権限を委譲したが行使されない……………	73
15	パートの戦力化の方向……………	77

4

	若者気質を理解しよう……………	81
--	-----------------	----

16	議論を拒む白け世代……………	85
17	恥ずかしがる若者……………	89
18	愛車に空しさを感じた若者……………	93
19	「なぜこんなにボーナスが多いのか」……………	97
20	挫折して人生を知る……………	101

第二部 自分の行動の仕方を考える

5 リーダーシップと動機づけ……………107

21 「うちの管理者にはリーダーシップがない」……………111

22 リーダーシップは人間的なもの……………115

23 賃金はやる気にどう影響するか……………119

24 やる気とモラルはどう違うか……………123

25 精神主義より人間主義で……………127

6 コミュニケーションに論理性を……………131

26 基本原則を守れ……………135

27 言葉の奥の意味を考えよ……………139

28 浪花節的な日本の会議……………143

29 何のために討論するのか……………147

30 劇画をビジネスに使ったら……………151

7 部下指導は管理・監督者の最重要業務

- 31 基本技能を教えよ……………157
- 32 マニユアルを守らない部下……………161
- 33 遅刻者から罰金をとる……………165
- 34 競馬狂いをどう説得するか……………169
- 35 敬語は心が大切……………173

8 ああ、日本的な人間関係

- 36 以前の部下が相談に来た……………181
- 37 「係長はえこひいきする」……………185
- 38 男女の違いにどう対処するか……………189
- 39 会社コミュニティ……………193
- 40 冠婚葬祭にどうかかわるか……………197

9 相互啓発と一体感

- 41 組織活動で読書の効率を上げる……………203
- 42 課長勉強会の効果……………207

43	「一億総歌手」の時代……………	211
44	会社のシンボル・スポーツを制定……………	215
45	誇りを持つ……………	219

装 丁 和田 豊

イラスト 牧 らん子

第1部

組織の中に問題を探る

現場管理は、規則や制度や管理技法だけでは処理できない。むしろ、難問題はそういうツールの及ばないところに発生することが多い。その場合、管理・監督者として大切なことは、問題の本質を探り当てることである。

組織に関する問題は、一面的判断や過去の常識や先入観で理解してはならない。広い教養、柔軟な思考、自由な発想、はっきりした哲学を駆使して、的確で深い理解に達することが必要である。

Ⅰ 生きている組織

能力よりもチーム・ワーク

いくら高い戦闘能力を持っている兵士でも、闘う気がなければ戦いに勝てない。しかし高い戦闘能力と闘う気を持っていても、チーム・ワークがうまくいかなければ、やっぱり戦いに勝てない。

その場合、メンバーが未熟なためにチーム・ワークが悪いということならばまだよいが、人間関係が悪いとか、その組織の中にリーダーシップがないとか、その集団のモラルが低いというような条件がある場合には、戦いに勝てないばかりか、メンバーにとってその組織は不愉快で嫌なものになる。そんなとき、メンバーにとっては、戦いに勝つことよりも、住みよい組織かどうかが問題になる。

公式組織と非公式組織

組織とは、元来、目的達成のために必要な人や物などの投入諸要素をうまく組合せ、効率的に運営するための手段なのだが、その中に組込まれた人間にとっては、自分を入れる容れ物であり、生活の

場所になる。ことに、組織の原点としての職場は、働く者にとって、さまざまな意味ないし役割を持っている。それを列挙すると、①働く場所、②コミュニティ、③生活の場、④戦場、⑤道場、⑥学校、⑦クラブ、⑧奉仕の場、⑨作品、などが挙げられる。

①「働く場所」、③「生活の場」ということは説明するまでもないだろう。②「コミュニティ」についていうと、都市化の進んだ地域ではコミュニティが崩壊し、地域の一員という意識が失なわれる。職場はそういうコミュニティの機能を肩代りするものとして期待される。また、④「戦場」というのは、競争が存在するという意味と、自分との闘いの場だという二つの意味がある。⑤「道場」とは自己修業の場だという意味である。自分を鍛えるのに最も適した場所は職場である。⑥「学校」というのは、われわれが仕事を通じて自己啓発して行くという事実から判断される。⑦「クラブ」は仲間がいて楽しい交際をする場所であり、職場はそういう条件を備えている。⑧「奉仕の場」という意味は、仕事というものの本質からきている。労働や仕事は、誰かのために有用でなければならぬ。⑨「作品」というのは、メンバーにとって職場は自分たちが作り上げるものだという意味である。とくに管理者は「自分が預っている部門は自分の作品だ」とみるべきである。

さて、これらの機能は、非公式組織としての職場の性格を形成している。職場は組織図に描かれた公式組織の末端であると同時に、人間関係、グループ、サークル、リーダーシップ、コミュニケーションなどを含んだものである。組織の活性化は、この職場の活性化から始まる。

1 組織生産性を向上しよう

▼問題提起

「組織生産性」とは耳馴れない言葉であるが、いま企業の中に残された生産性向上の余地として最大なものは、組織のあり方ではないだろうか。生産性の見地で組織を見直す必要がある。

突破口はどこに

石油ショック以来、日本は低成長経済への道を進んでいる。資源・エネルギーの枯渇が成長の歯止めになる可能性が現実に出てきているわけで、その結果として、企業レベルでも、設備拡大による生産増加という形で労働生産性を上げて行く余地が、高度成長時代に比べてはるかに少なくなっている。また、技術革新の点でも、たとえば家庭電器は、テレビ、クーラー、冷蔵庫、洗濯機とほとんど出尽して、新しい画期的な分野がちょっと見当たらない現状である。

このようにみると、どうもこれからは高度成長時代のような生産性向上は困難であり、もっと別の

道に突破口を探さなければならぬことがわかる。そこで新しい道として考えられる分野が、組織の効率である。とくに昨今、組織の効率を逆に下げような条件が生まれているので、われわれは、そういう条件を克服して生産性を上げる必要に迫られていると思う。

まず第一に、企業内では、高度成長時代にふくれ上がった年齢層が中高年化して、賃金や配置の上で経営を圧迫する要因となっている。そしてさらに、終身雇用制によって雇用の安定が保たれているにもかかわらず、若者の間に、組織離れ派、あるいは白け派、ノンポリ派が育ってきている。

また一般に、高度成長時代に培われた日本人の価値観、すなわち「豊富な物的生活を追求する意欲」が、低成長時代に入っても変わっていない。これが低成長社会の中で欲求不満となってウツ積しつつある。また、生活水準の高度化とともに、単純反復作業や肉体的不快・苦情を伴う労働が、たとえ賃金が高くても忌避されるようになり、韓国や台湾の攻勢に対して、それが日本の弱点としてクローズアップされてきた。

各企業で組織開発、職場の活性化が叫ばれるようになった背景には、右のような現象があるわけがある。

忙しいことはよいことか

そこで、組織の生産性に視点をおいて職場の活性化を図ることが課題になるが、その場合注意すべきポイントを列挙しよう。