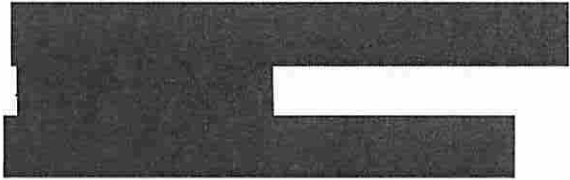




司法研修所支部長研究会・裁判所職員総合研修所管理者研究会

マネジメントの基礎理論

2018年5月22日 0950-1150



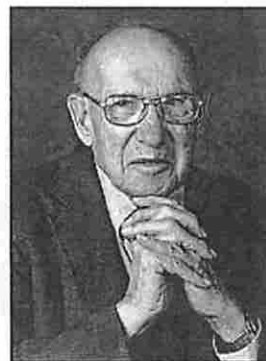
●自己紹介

研究分野:組織論、戦略論、ナレッジ
マネジメント。



教養としてのマネジメント理論

- ドラッカー 『マネジメントは教養である』
 - 教養とは
 - 世の中を正しく見るための基礎。特定の人ではない皆が知るべきもの。社会正義や倫理性を含んだ知識。
 - 見方・考え方（フレーム）を学ぶことの必要性
 - フレーム=ものごとを感得して判断する視点
 - 実践スキルではなく枠組み（フレーム）を学ぶ



組織を見る眼



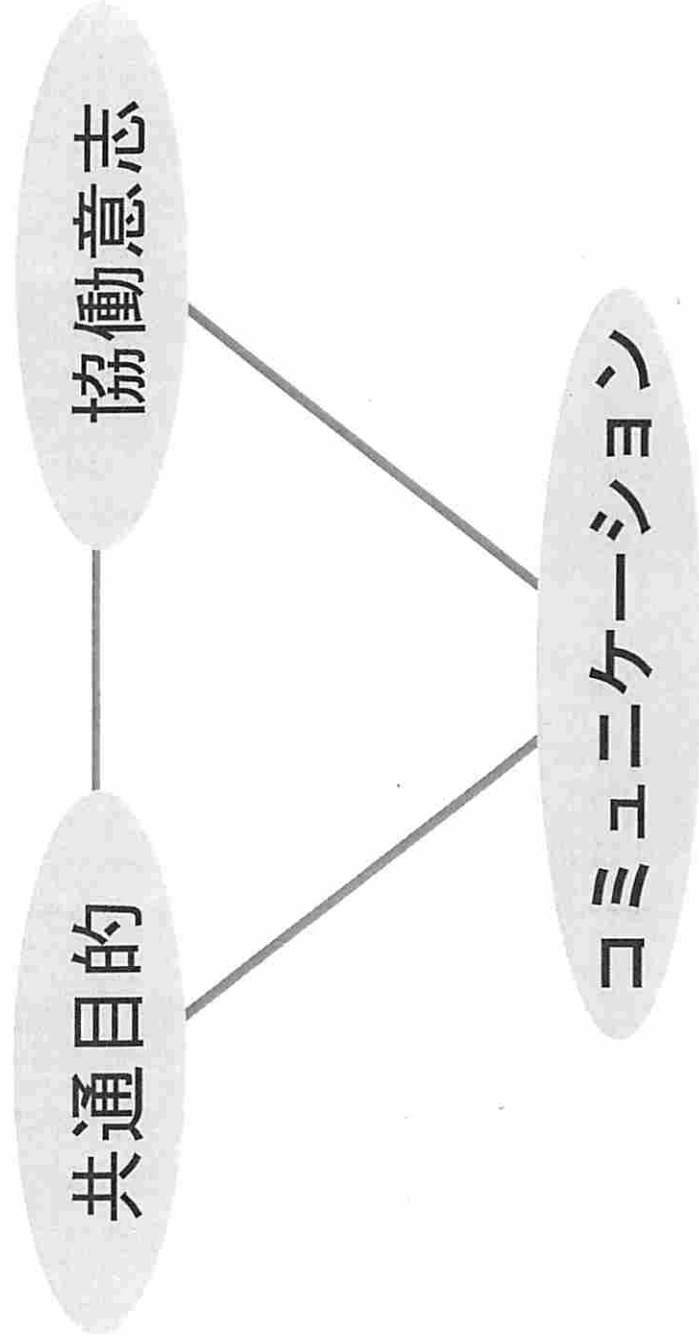
組織とは

- 協働体としての組織
 - 個人の制約を突破してある目的を達成しようとするときに生じる他人と協働するシステム
- 組織のメリット：1+1を3以上にする基本
 - 分業
 - 専門化による集中によるメリット
 - 調整
 - win-winの交換 and/or シナジー効果
 - 構造化
 - コンフリクトの削減、自動化(ルーティン)によるコストの削減



組織生成の基本的3要素（0）

- すべての組織に見出される3つの要素



組織生成の基本的3要素（1）

- 共通目的 (a common purpose)
 - 明確な目的無しに協働は生じない
 - 目的なしには環境も認識できないし、手段も選択できない
- ① 組織目的はメンバーに理解・受容されなければならない
- ② メンバーによる組織目的の理解には矛盾が生じやすい
- ③ 個人的目的と組織的目的は区別される
- ④ 環境変化によって組織目的は変更される



組織生成の基本的3要素（2）

- 協働意志 (willingness to co-operate)

組織の目的に個人の努力を貢献しようとする意志
個人の行為の非個人化

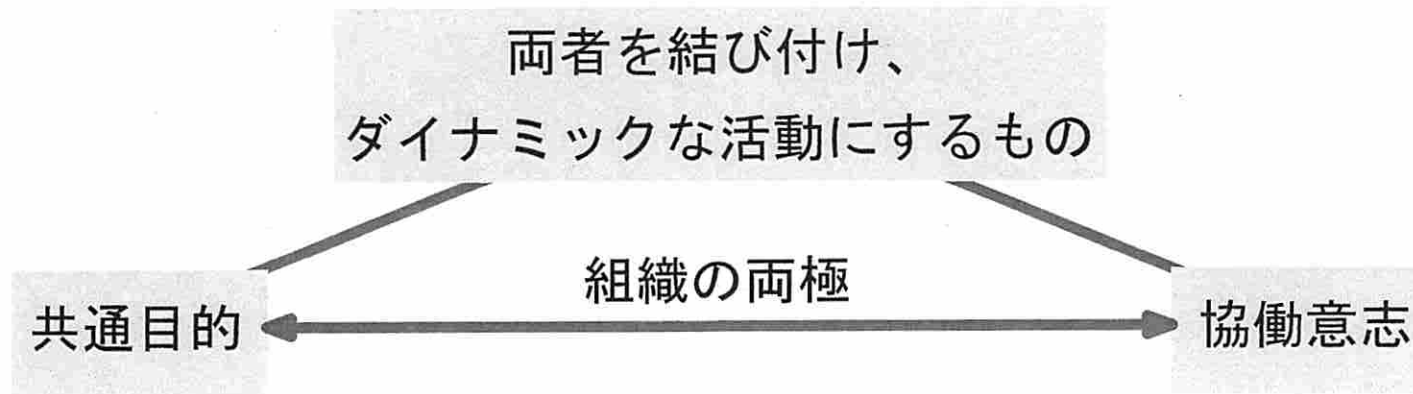


メンバーが組織から受け取るものと与えるものの
比較考量＝合理主義的な論理思考の重視

- ①メンバー間の差(全員積極的前提の否定)
- ②協働意志の強度は変動する
- ③協働意志は個々人の決定

組織生成の基本的3要素（3）

・ コミュニケーション



- ① コミュニケーションは組織論の中心的位置にある
- ② コミュニケーションのあり方は組織の形態や構造を規定する
- ③ 重要なのは内容ではなく、その存在や視点

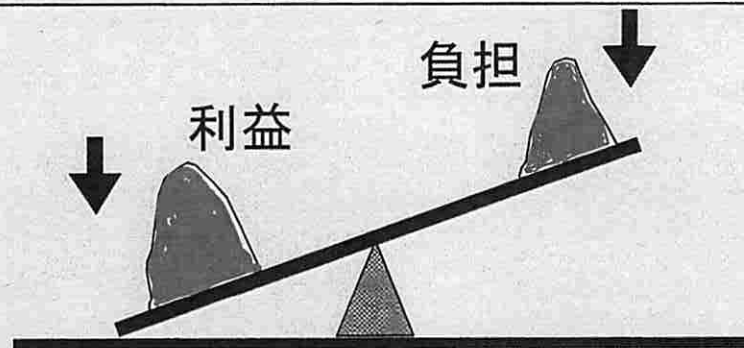
組織均衡論（組織の存続）

- 組織均衡論のテーマ

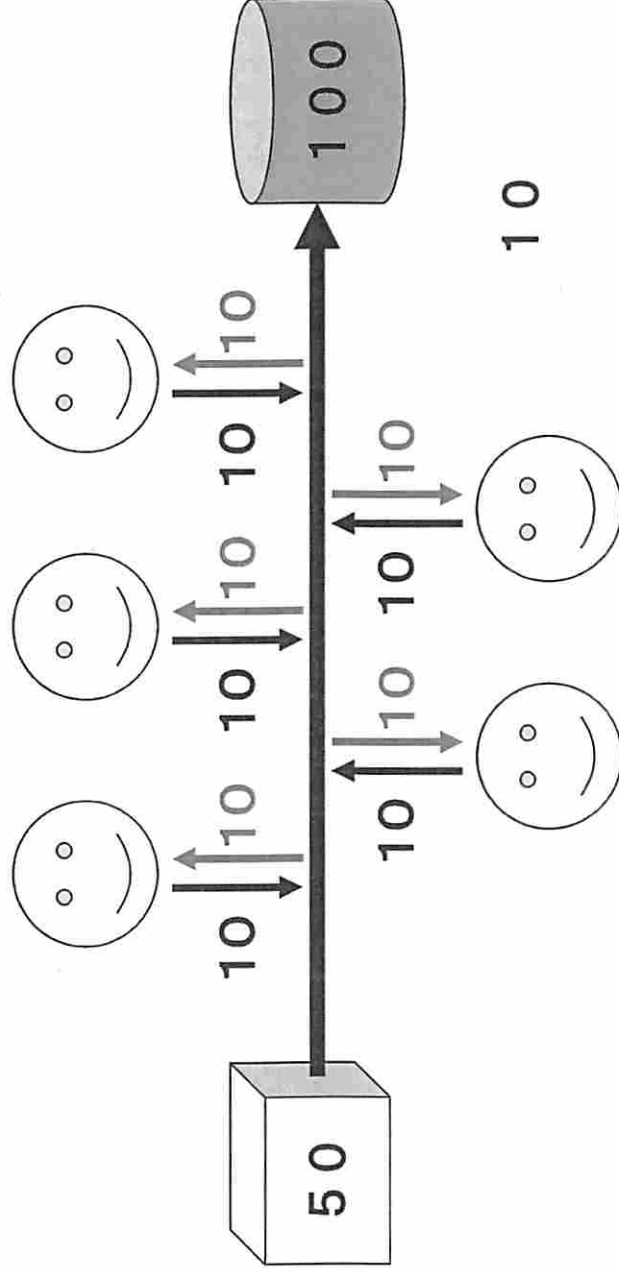
貢献 \leq 誘因 \rightarrow 組織の存続と成長

- 貢献：組織の目的達成に寄与する個人の活動
- 誘因：組織が各個人の動機を満足するために提供する効用

個人の側から見た個人と組織の取引



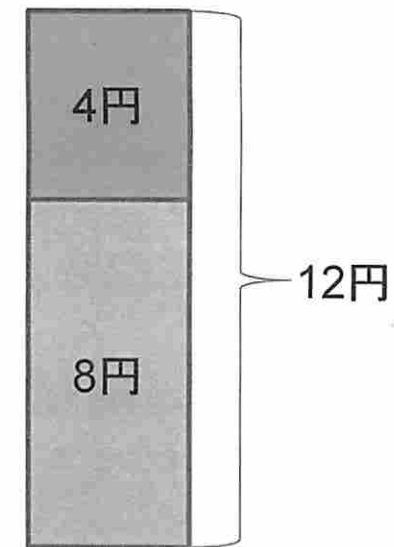
組織均衡論の「なぞなぞ」



- 利益(利潤)である10円はどこから出てくるのでしょうか？

バーナードの組織均衡

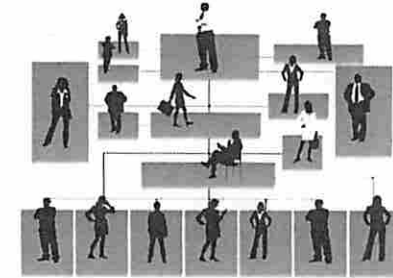
- (当時の)経済学にはないユニークな解答
 - 個人には還元できない、5人で一緒に働くことから生まれる価値 = 組織力
- 余剰の創造
 - 目的の工夫(分業)による相乗効果
 - 非経済的価値の創造
 - その会社に働くことによって得られる、賃金以外の価値(社会的ステータス、楽しさ、安心感など)
 - こうした価値は経営者やリーダーの道徳準則から生まれる(優れた経営理念、哲学)



組織とリーダー



組織とは、リーダーとは！



- 組織とは、分業と調整によって、一人ではできないことを協働で成し遂げる仕掛け
 - 適切な構造を設けることで、半ば自動的に協働を実現し、継続的で安定的な成果をあげる
- リーダーとは、組織を率いて、継続して成果を出し、結果に対して責任をとれる人
 - リーダーの持つ属人的能力がリーダーシップ
- 組織が完璧ならばリーダー(シップ)は不要

組織の苦手なこととリーダーシップ



- 組織メンバーをinspireすること
 - バーナード: リーダーの道徳(理念、哲学)
- リーダーシップ
 - 部下の心に火を点し(inspire: 鼓舞)、やる気にさせ(motivate: 動機付け)、まとめあげ(alignment: 団結)させ、結果(results)を出す能力

部下は何を求めているのか？

- 豊かさ
 - 経済的、時間的、社会的豊かさ、心の豊かさ
- ワクワクする仕事
 - 「意味のある仕事」×「自律性のある仕事」×「結果(成果)のわかる仕事」
 - 意味ある仕事を最後まで任せる
- 仕事を通じた成長

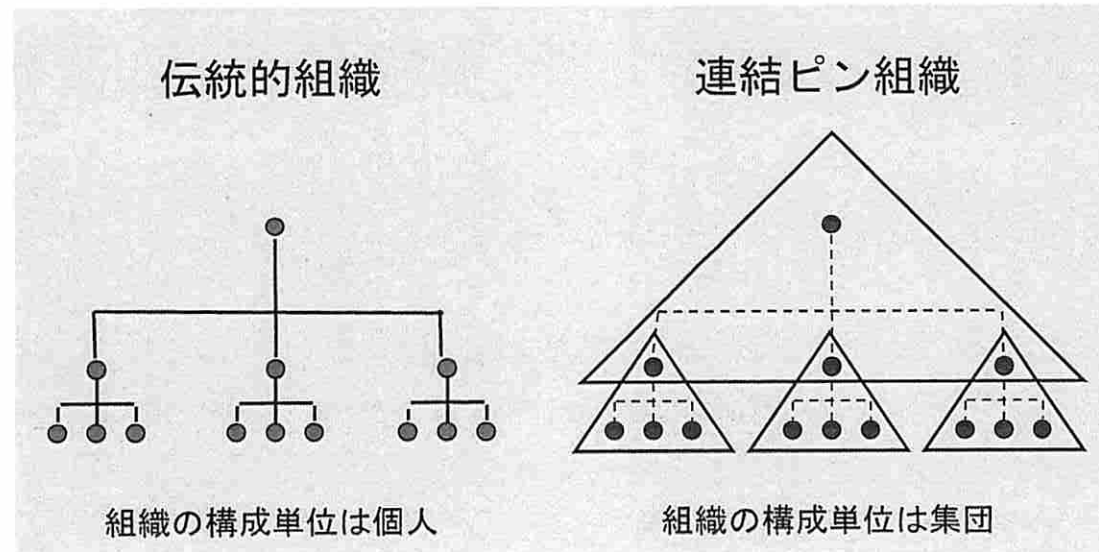


シェアリーダーシップ



- 部下がついていく条件
 - 意思決定への信頼性
 - ← 実績(圧倒的実績)、論理(知識)、人徳
 - 3つすべてが完璧なんて人はいない
- 全員がリーダーシップを分担する
 - 専門、状況(攻守)、仕事と人間的フォローなどなど
- エッセンスは権限委譲による全員参画経営
 - 完璧な上司(人間)などいない
 - 部下は意味ある仕事を任せたい
 - リーダー体験による人材育成効果
 - 雑感: 皆さんのお仕事には合っているかも??

大規模組織のシェアードリーダーシップ



- 組織は集団から成り立つ(リッカート)
 - 大規模組織の問題(大企業病)は上位集団の断絶にある

おわりに：リーダーとして

спасибо 谢谢
GRACIAS
THANK YOU
ありがとうございました MERCI
DANKE धन्यवाद
شُكراً OBRIGADO

- シェアドリーダーシップの弱点
 - 指揮責任系統の混乱：シェアドリーダーを仕切る（見守る）正統派リーダーの必要性
- リーダーとして（成果を出した部下へ）
 - ありがとうって言ってますか？（感謝）
 - みんなの前で褒めていますか？（承認）
 - 報いていますか？（報酬：これは難しいかも）

以上、ご静聴ありがとうございました。

