

「マン・ツーマン」の目

組織化の勧め

（中小企業におけるリーダーシップのあり方）

従業員が三十人を越える規模になつていながら社長一人で頑張っている企業が余りにも多い。そのような企業をみていると、何から何まで社長が細かい指示を出している。甚だしい場合には、従業員は社長の指示が無いと勝手に動けないようになっていっている。それでいて当社の社長自身は「経営者の意思が末端まで浸透している。」と、えらくご満悦なのである。ならば労働生産性はさぞかし良好であろうと、「一人当たり売上高」などを試算してみると「業界平均に対してそれほど良くない」というのが大半である。

マン・ツーマンには
限界がある

中小企業にとって代表者である社長はその企業の顔であり実体そのものである。だから「社長の動ける限り全て自ら表に立つべきであり、従業員は社長の手足で在ればよい。」というのは一理ある。ま

た「社長一人で無理ならば、右腕となる番頭を育て二人三脚でやれば良い。」という考え方もある。しかしマン・ツーマンで完全に統制が取れるのは十人〜二十人が限度であり、管理限界とか「統制範囲の原則」と呼ばれているものがそれである。それゆえ、社長一人が三十人を越える従業員の行動を全てコントロールすることは管理原則から見ても無理があるのであるが、問題はそれだけではない。従業員にとって、会社の規範（物事の判断基準）は社長とか常務といった「人間そのもの」であり、「フェイス・ツー・フェイスで当人の意思を確認しなければ自身の判断や行動に自信が持てない」ということに変わりが無いからである。

会社の業績は従業員の
貢献意欲に掛かっている

会社のような利益社会が効率良く機能するためには、「共通目的」

「貢献意欲」「コミュニケーション」の三つが必要十分条件であり、このどれが欠けてもうまく行かないと言われている。特に社長が頑張っている中小企業にとっては、「従業員の意欲をいかに引き出せるか？」が企業業績を左右する最大のネットワークポイントであると言っても過言ではない。それには物事を従業員の側から考え直して見る必要がある。

人を行動に駆り立てる要素には内的条件と外的条件の二つがあり、前者を動因、後者を誘因と呼んでいる。動因とは「或ることから達成したい」という体内から込み上げてくる根源的欲求であり、具体的には「仕事の面白さ」とか「顧客に喜んで貰いたい」「仲間もしくは上司に認められたい」といったものであり、誘因とは「ある物事を引き起こす直接の原因」をいい、具体的には目前にある事象や掲げられた目標である。この両者を結びつけ、行動を駆り立てる状態へ

と人を方向付けることが「動機付け」である。また効果的な動機付けによって部下の育成を図るとともに、組織としての協働体制を作り上げ、業績を達成するよう仕向けるのが「管理者のリーダーシップ」である。通常、動因を刺激するには魅力的でかつ説得力のある目標等を掲げる必要がある、社長がいかに魅力溢れる人物であったとしても、一般的に、「時々の細かな指示自体が適切な誘因として機能することを期待するのは極めて難しい」ということになる。

価値ある制度やビジョン・計画は、行動指針・規範となつて人の情熱を駆り立てる

具体的な指示の裏側にある意味や思想を口頭で分からせることが難しいとしたら、それらに共通した概念を文章や形にして従業員に示すとともに、教育・徹底させることが効果的である。そのような

概念が例えば精神的な規範たる社訓であり、また行動規範たる各種の制度である。社長の思想が一度成文化されると、それらは人格から離れ、独立した存在として価値を持つようになる。幸いにしてそれらが従業員の支持を得、行動規範として機能するようになると、彼等は具体的な指示が無くとも自律的にその規範に沿った判断をし、行為を選択できるようになる。そして社長自身もその規範に従わざるを得なくなる。フランス革命やアメリカ独立宣言がその後の世界の歴史を大きく変えたことを思い起こして欲しい。このような無形の文化は、中小企業にとっても大きな効果をもたらすのである。

実効性のある経営計画は 企業の格付けさえも変える

具体的な経営計画を示すことで、社長は先ず個々の従業員に細かな指示をする業務から解放され、浮いた時間を営業開拓や経営革新といった前向きな仕事に振り向けることができる。次には、そしてこの方がより重要な効果なのであるが、外からの見る目が違ってくるのである。会社の経営姿勢や営業実体

に関する透明性が高まり、会社に対する社会的信用が高まるメリットがある。多くの利害関係者特に金融機関など債権者は貸付先の将来に常時不安と期待の念を抱いており、透明性を高めるだけで良い評価を与えるものである。そして、時には積極的に援助の手を差し伸べてくることも決して珍しくは無いのである。

制度に伴って 組織は生まれる

制度は問題解決の手順を定めたものであり、それ故、制度の存在は「経営管理の存在」と受け取られ、信用が高まるのである。「制度は経営管理における意思決定のプロセスを定めている。」と言っても良い。すなわち、意思決定には「事実を調べ」「経営目的に則して問題解決の代替案を立案し」「最適案を選択する」というプロセスが存在し、そうした機能を担う部署や人間が必要となる。中でも「機能別組織」は、経営活動を幾つかの職能に分けて夫々に管理者を配した最も単純な組織形態である。この場合、管理者を置くことによってセクシヨナリズムを生むようであれば却って致命的なマイナスとなる。中小企業にとつては、「経営職能」といっても独立した権限を以って責任を担えるほどの規模にはないからであり、また、職能間の相互依存性が高く互いに調整をとらない限り問題を解決することが不可能だからである。この場合における管理者

「組織化」に期待する主な機能

	中小企業	大企業
「組織」への期待	貢献意欲の喚起 (ボトム・アップ)	企業秩序の維持 (トップ・ダウン)
「制度」への期待	経営目的の明確化	意識・行動の統制
「管理者」への期待	積極的なコミュニケーション	責任・権限の割付もしくは分担

の役割は、正に「部下に対する動機付け」とそれによる組織目的の達成、すなわち「リーダーシップ」でなくてはならない。そして、そのための手段が「積極的なコミュニケーション」である。

また、理想的な管理者のあり方としては、行動科学的組織論にお

ける「連結ピン」の考え方が当てはまる。つまり、組織は複数の小さな単位集団から成り、それらは明確な目標と自己コントロール能力を持ち、集団として問題解決に取り組む。その際、管理者は単位集団のリーダーであると共に、全体組織の一員でもあって、単位集団間のコミュニケーションを有機的に結び付ける「連結ピン」の役割を果たす。すなわち、各集団は管理者を通じて自主管理を行いながら全体組織に貢献する。

リーダーシップのあり方は 集団の性格によって異なる

管理者の採るコミュニケーション手段には、「傾聴」「説明」「援助」「話し」「評価」といったものがある。そして管理者自身も固有のリーダーシップ・スタイルを持っているのであるが、それが各単位集団に適合しているとは限らない。リーダーシップは、管理者の価値観や部下の能力、その組織の風土次第で変化していくものであり、それ故、管理者はその都度場面に合ったリーダーシップを見出ししていく必要がある。

(中小企業診断士 新井将平)