

組織の文化 参照③【5WAY戦略】現代の経営(上)P202

- ・ マネジメント(経営管理者)を動機づけ、彼らの献身と力を引き出すもの、彼らが最善を尽くすか適当にこなすだけに終わるかを決定するものが、組織の文化である。
- ・ 組織の目的は、「凡人をして非凡なことをなさしめる」ことにある。
- ・ 組織の文化を次の言葉が要約する、「おのれよりも優れた者に働いてもらう方法を知る男、ここに眠る」
「重要なことは、できないことではなく、できることである」。
- ・ 優れた文化は、人の強み、すなわちできないことではなく、できることに焦点を合わせる。
- ・ 組織は、問題ではなく機会に目を向けることによって、その精神を高く維持することができる。機会すなわち成果にエネルギーを集中するとき、興奮、挑戦、満足を得る。
- ・ 単に優れた組織と卓越した偉大な組織を分けるものは、仕事及要求するものを越えて貢献しようとする人たちの意欲にある。
- ・ 組織の文化とは、仲良くやっていくことか？ Y・N
⇒大切なことは、仲の良さではなく、仕事ぶりのよさである。そもそも、仕事から得られる満足や、仕事上の関係から得られる調和に基づかない人間関係は、うまくいっているように見えても貧しい関係であって、組織の文化を腐らせる。そのようなものは人を成長させず、単に順応させ委縮させる。
- ・ 卓越した者の強みが他の者にとって脅威となっていないか？⇒その仕事ぶりが他の者にとって問題や不安や障害となることほど、組織にとって深刻な事態はない。 Y・N
- ・ 人の強みではなく弱みに焦点を合わせてないか？⇒できることではなくできないことを中心に組織をつくることほど、組織の文化を破壊することはない。 Y・N

マネジメントが正しい組織の文化を確保しようと示す行動をとることは重要である。一人ひとりのマネジメントとその上司の行動について、常時点検させることが、組織の文化を向上させるうえで大きな役割を果たす。

① 「組織の文化は組織全体の問題である。自らが率いる部門において、優れた組織の文化をつくるために何をしているか？」

② 働く人に対して下記を問うているか？ Y・N
自らが属している部門において、「優れた組織の文化を生むために、部門全体のマネジメントが何ができるかを教えてほしい」

・ 正しい組織の文化を確立するには、行動規範として次の5つが求められる。

① 優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。【評価システム】

- ・ 「この会社なら、金にもならないがクビにもならない」と言われてないか？⇒企業の文化を損なう。 Y・N
- ・ 弱みに意味はあるか？⇒NO,重要なことは、さらによりよく行い、さらにより多くを知り、さらに成長していきたいという欲求である。それらの欲求が、より優れた、より強い、より成果をあげる人間をつくりあげる。 Y・N

② 仕事それ自体が働きがいのあるものであること。

- ・ 優れた仕事を行っているという自覚と、その仕事ぶりが認められている認識があるか？⇒あるべき Y・N

③ 昇進は合理的かつ公正であること。【昇進システム】【報酬システム】

- ・ 人に関わる決定は、個人的な事情に関わりを持つべきか？⇒持つべきではない。人に関わる決定は、仕事の必然性に基づいて行う必要がある。仕事ができなければ、その仕事からは動かさなければならない。仕事に不適切であることの最大の被害者は本人だからである。しかし、容赦なく解雇せよということではない。 Y・N

④ 個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。【昇進システム】

- ・ 人のキャリアと人生に影響を与える意思決定が、誰かの恣意や判断の間違いによる影響を受けないようになっているか？⇒受けないようにならない。 Y・N

⑤ 人事においては、真摯さを絶対の条件とすること。【マネジメントの適正・リーダーシップ】 ※次頁参照

- ・ 組織の文化が腐ってきてないか？⇒組織の文化は、トップから形成されていく。士気の高い組織はトップの士気が高い組織である。組織の文化が腐るのはトップが腐るからである。 Y・N
- ・ マネジメントの昇格人事で日頃いっていることを反映させているか？⇒反映させなければ、優れた組織の文化をつくることはできない。 Y・N

「行動規範として、どのようなことを行っているか？」

- ・ 企業の精神は、どのような人たちを高い地位につけるかによって決まる。範とすることのできない者を高い地位に就けてはならない。
- ・ 人事においては、断固、人格的な真摯さを評価すること。リーダーシップが発揮されるのは人格においてだからである。真摯さは習得できない、ごまかしがきかない、部下たちは真摯さの欠如だけは許さない。
- ・ 真摯さはすでに身につけているべきものであって、後日身につければよいというものではない。
- ・ 真摯さに欠ける者は、いかに知識があり、仕事ができようとも、人材を台無しにする。組織の文化を破壊する。業績を低下させる。

マネジメントの地位にあることを不適とする真摯さの欠如のある者はいるか？ Y・N
 人の強みよりも弱みに目のいく者、できることは何も見ず、できないことはすべて正確に知っているのは誰か？
 ただし、部下の限界を正確に把握している必要はある。

何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心をもつ者は誰か？
 ”誰が正しいか”を問題にするならば、間違いを犯したとき、対策を講ずるのではなく、隠そうとする。保身に走る。

真摯さよりも頭の良さを重視する者は誰か？

できる部下に脅威を感じる事が明らかな者は誰か？

自らの仕事に高い基準を設定しない者は誰か？

実践家でなければならない、評論家は誰か？
 仕事やマネジメントの能力に対する侮りの風潮を招く。

リーダーシップを実践している者は誰か？

- リーダーシップとは、人のビジョンを高め、成果の水準を高め、通常限界を超えて人格を高めることである。
- ・ マネジメントがリーダーをつくることはできない。リーダーの資質を備える者はあまりに稀である。マネジメントは、日常の仕事においてこれを実現することが必要である。たとえ平凡なものであろうとも、日常の仕事なら適正、個性、姿勢の如何にかかわらず実行することができる。
 - ・ リーダーシップとは人を惹きつけることではない。仲間をつくり、人に影響を与えることでもない。
- ① ”行動と責任についての厳格な原則”とは何か？日常の仕事において、これを実践している者は誰か？
 - ② ”成果についての高度な基準とは何か？”日常の仕事において、これを実践している者は誰か？
 - ③ ”人と仕事に対する敬意”とは何か？日常の仕事において、これを実践している者は誰か？
 - ④ 部下や共に働く者の自己啓発努力を助けることを実践している者は誰か？

組織の良否

組織の良否

- 「人の卓越性を見出したならば、それを認め、助け、報いているか？」 Y・N
- ⇒ 組織の良否は、人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並みの人に優れた仕事ができるようにすること。人の弱みを意味のないものにする。
- 「そして他の人の仕事に貢献するように導いているか？」 Y・N
- ⇒ 組織の文化とは、仲良くやっていくことではない。仕事から得られる満足や、仕事上の関係から得られる調和に基づかない人間関係は、うまくいっているようにみえても人を成長させない。
- 「間違いや失敗を許す余地があるか？」 Y・N
- ⇒ 成果とは常に成功することではない。それは打率である。自己満足と低い基準はあってはならない。
- 「人の強み、すなわち出来ないことではなく、出来ることに焦点を合わせているか？」 Y・N
- 「傑出した者の強みが他の者の脅威となり、その仕事ぶりが他の者の不安となっていないか？」 Y・N
- ⇒ 仕事の基準については厳格であること、人についての決定は人に対する配慮を必要とする。
- 「自らが仕事についての高い基準を設定しているか？」 Y・N
- 「平凡な仕事を褒めることはもちろん許したりしていないか？」 Y・N
- 「目標を低く設定する者、仕事ぶりが基準に達しない者を、その仕事に留めてないか？」 Y・N
- 「マネジメントの階層で、廃止できるポストそのものはないか？」⇒ポストは自動的に増えていく。 Y・N

雇用関係

- 「働く人の人格を変えようとしていないか？」 Y・N
- ⇒ 雇用関係は特定の成果を要求する契約にすぎない。雇用主たる組織の側には、人の性格をとやかくいう権利はない。被用者は、忠誠、愛情、行動様式について何も要求されない。
- 「あるがままに、もてるものを使って成果をあげてもらおうとしているか？」 Y・N
- ⇒ 人の任命にあたっては仕事の仕方を中心に置いてはならない。唯一満たす条件は、成果である。
- ・ 絶対に認めることのできない姿勢と行動については明確な理解が必要である。それらの限度内であれば、働く者が、自らの資質と個性に従って、自由に仕事を行うことができなければならない。
- 「許しえない行動、人に対する許しえない言動、組織の内部においては従業員そして外部においては客先と取引先に対する許さざる言動は何か？」

エリート育成

- ・ 組織がなしうる最悪のことは、エリートを育成すべく他の者を放っておくことである。放っておかれた人たちは軽んじられたことを知っている。成果はあがらず、生産性は低い。
 - ・ 育成が最も必要なのは、後任候補や昇進候補という花形ではない。昇進させるほど優れてはいないが、解雇するほど劣ってもない人たちである。組織の中の人間のほとんどが彼らである。
 - ・ エリート探しは無駄である。見込みなどというものは当てにならない。大事なものは現実の仕事ぶりである。
 - ・ 最悪の後任育成が「王子様探し」である。世襲による絶対の保証がないがきり、王子として指名された者は挫折する。選に洩れた者全員が結束して足を引っ張る。
- 「王子様探し、エリート探し、エリート育成を行っていないか？」 Y・N

人事管理論と人間関係論の業績は偉大であっても、十分ではなかった。

- ・ 人事部長は、事業に対する自らの貢献をほとんど証明できないことで悩んでいないか？ Y・N
- 人事部は、経営管理者のマネジメント、仕事の組織と人の組織の問題に取り組む必要がある。
- ・ 人は働きたがらないという考えを前提にしているか？⇒人事管理論では、人は働きたがらないという考えを前提にしている。当然のこととして仕事以外の満足に重点を置く過ちを犯す。 Y・N
- ・ 人事の仕事を本来円滑であるべき生産活動を妨げる問題や頭痛の種を処理すべきものと見て Y・N
- いるか？ ⇒ 問題に焦点を合わせていたのでは、人や仕事のマネジメントはできない。
- ・ 「恐怖」を除けば人は働くと考えているか？ ⇒ 人間関係論ではそう考えているが、積極的な動機付けにはならない。積極的な動機付けは、仕事を中心に位置付ける必要がある。 Y・N
- ・ 働く人一人ひとりの態度や行動や成果は、仕事とは関係なく、他の人との人間関係だけによって Y・N
- 決まると考えていないか？⇒企業の仕事は、働く人の幸せをつくることではなく靴をつくって売る Y・N
- ことである。働く人たちにしても、仕事から離れた観念的なことでは幸せになれない。

育成するマネジメント(経営管理者)は誰か？		
①-1 実績を体系的に分析し、評価する ①-2 部下はいかなる能力をもっているか？		
②部下を最大の貢献をなしうる仕事につけているか？ それは何か？	Y・N	Y・N
③(育成の具体的方法) 強みと能力を発揮させるためには、何を学ばせ、いかなる弱みを克服させなければならないか？		
④育成のための具体的方法は何か？ 例) 担当を変えさせることか？ 例) 学ぶために学校へ行かせることか？ 例) 具体的な問題に取り組ませることか？ 例) 新しい方針や投資計画を検討させるか？ 例) 仕事の範囲を広げることか？ 例) 空いている仕事、空席の補充か？ 例) 一つ上の階層に配置する検討は？		
この決定に本人自身の参画は行われたか？	Y・N	Y・N
育成するマネジメント(経営管理者)は誰か？		
①-1 実績を体系的に分析し、評価する ①-2 部下はいかなる能力をもっているか？		
②部下を最大の貢献をなしうる仕事につけているか？ それは何か？	Y・N	Y・N
③(育成の具体的方法) 強みと能力を発揮させるためには、何を学ばせ、いかなる弱みを克服させなければならないか？		
④育成のための具体的方法は何か？ 例) 担当を変えさせることか？ 例) 学ぶために学校へ行かせることか？ 例) 具体的な問題に取り組ませることか？ 例) 新しい方針や投資計画を検討させるか？ 例) 仕事の範囲を広げることか？ 例) 空いている仕事、空席の補充か？ 例) 一つ上の階層に配置する検討は？		
この決定に本人自身の参画は行われたか？	Y・N	Y・N

昇進システム 参照③【5WAY戦略】現代の経営(上)P212

作成者: 承認者:

- 昇進など人事についての決定は、常に一段上位のマネジメントによってチェックする必要がある。
- 昇進、降格、解雇、給与など人事異動の対象となった者は、誰が決定を行ったかを知らされる必要がある。そして異議を申し立てる権利をもつ必要がある。
- 昇進の機会に偏りはなくか？⇒事務系など特定の分野の昇進が特に早いと士気がそがれる。 Y・N
もしも重要でない仕事がある場合には、意識的に並みの人たちを採用し、彼らのキャリアにおいて将来期待できることを最初から素直に説明しておくべきである。

昇進を強調しすぎないようにする方法

- 昇進できるものは一部である。あまりに昇進を強調するならば、5人のうち3人～4人は不満をもち、士気を失う。あるいは、同僚を犠牲にしてでも昇進したいという間違った競争心を生む。
- 現在の仕事において抜群の成果をあげた者に対しては、たとえ昇進ができなくとも二段階特進に匹敵する給与を与える機会を与えることである。

「抜群の成果をあげた者はだれか？その者にどのような給与を与えるか？」

部長への人事、トップマネジメントの人事

- 基幹的な人事には、トップマネジメントが直接の関わりをもたなければならない。
- 基幹的な人事とは、トップマネジメントへの人事とトップマネジメント直下の人事、すなわち機能別部門の部長のポスト、研究所長、軍であれば大佐である。その地位へは40人から50人のうち一人が上がる。
- 部長への人事こそが、組織全体にメッセージを伝える人事である。

「最も重要な地位を補充するにあたっては、経済的な業績をあげる能力を重視しているか？」 Y・N

「機能別部門の部長への昇進人事によって、どのようなメッセージを組織に伝えるか？」

長年真摯に働いてきたがもはや貢献できなくなった者の処遇

- 職を解かなければならない。「動かすことはできない。古株なので」との考え方は通用しない。
 - 処遇は配慮と親身さと誠意を込めた人間的なものにしなければならない。クビにするのは間違いである。
- 「優れた成果をあげられない者をどこに配置替えさせるか？どのように真摯さに報いるか？」

社会的な地位と誇りという形での報奨

- その責任と重要性にふさわしい肩書きを与える必要がある。専門職についても、その地位を認知し動機づけを与える必要がある。

例) 事業部長をプレジデントと呼び、事業部のトップマネジメントのメンバーをバイアスプレジデントと呼んでいる。
「誰に対して、どのような肩書きを与えるか？」

「どのような人材を、外部から招き入れる必要があるか？」

- 人事は社内の人材だけで行ってはならないか？ Y・N
⇒マネジメントには外の血を入れる必要がある。独善や社会からの隔離を防ぐためである。
- マネジメントの高い地位にさえ外部から人を招くこと、そして招き入れたからには内部から昇進してきた者と待遇を同じにすることを、組織中に理解させてあるか？⇒理解させておくこと。 Y・N

例) シアーズ・ローバックにおいて、通信販売事業で育った者では、その後の成長をもたらした小売事業への展開を行うことはできなかった。

「誰について、どのような実績に基づいて昇進を行うか？」

- 仕事のできない者を移動させるために棚上げ式に昇進させてはならない。
- 仕事のできる者を「いなくなったら困る」という理由で昇進させなかったりしてはならない。

