

実践、理論分析による統合的経営理論

1120361 此平 駿哉

高知工科大学マネジメント学部

1 背景

リーダーは人類が誕生してから今までなくてはならない存在として認知されている。良いリーダーがいた組織はとてつもない生産性を持っている。近年グローバル化、情報技術の進歩、ニーズの多様化、人の多様性により組織はどうすれば組織を維持、成長できるかに迷っている。そのためますますリーダーが必要とされている。学術的に論理的な説明ができたとしても、現場の意識や現状とかけ離れたものであれば、これをトップが採用すると途端に現場のモチベーションが下がるような場合もある。本論文では自分が実際にリーダーをとって設立しようとした会社の経験を振り返り、それにリーダーシップ論、経営学、組織行動学、経営戦略などの学問を取り入れて、統合的なリーダーシップ論を生み出そうとしたのが本論文である。

2 目的

自分の行なってきたリーダーとしての経験を様々な学術理論で分析を行い、今後リーダーとして組織を運営していく際に手助けとなるようなものを作る。

3 研究方法

研究方法は、実行、検証、統合の三段階で構成される。まず実行は自身の今まで行なってきた大学グッズ企画、販売会社で行って来たリーダーとしての活動を主とし、検証ではリーダーシップ論、組織行動学、経営学等を参考とし自身の行動を振り返る。統合では理論を通して、実践に基づき理論を再構築する。

4 今までの学術理論

リーダーシップ論は古くからある学問だが、混迷する社会から考えて今でも明確な答えが出ていない学問とも言える。マキャベリが記した「君主論」ではリーダーの資質は生まれ持ったものであるとされており今でもその考えは根強い。近年になってリーダーは生まれ持った資質ではなく、自分で成長させることが出来るものだと言われるようになってきた。しかしこうした研究の多くはインタビューをしてモデルを完成させる、複数のマネジャーに密着取材をして共通点を探しそれをリーダーシップに必要な要素だとしている。しかし、学術的に理論を導き出したとしても、学者自体がリーダーシップを取った経験が少ないことも影響して、実際に現場のマネジャーが実践してもうまくいかない場合が多い。

5 実行プロセス

5.1 設立時

これまで私は大学グッズ企画、販売会社の設立のためにたくさんの失敗を行なってきたそれをまとめたい。最初に自分自身が大学で何か一つやりきったことを残すために、もやもやしていた時に、那須先生と話し合いをし、会社を設立することになった。これが一年の十月のことである。それから先生方の話し合いが行われ三回生の春に具体的に「大学グッズを企画、販売会社の設立」を行うことが決定した。

5.2 オープンキャンパス

オープンキャンパスに試作品を展示しアンケートを行うことにした。そのために試作品を制作していただける会社を探した。試作品に関しては候補を社内で選定し、教員や一部の学生に協力いただき試作品を決定した。同時に広告方法や展示の方法を話し合いながら活動を行った。ここで活動時期を明確に設定していなかったため、進捗状況の把握が困難になる。社員それぞれの忙しさや能力によりバラバラになる。設立までのタイムスケジュール、トータルコストの計算などが機能せず、また一般的な試作品にかかる費用などを計算に入れてないために取引先との試作品制作費用や期間などの話に決断が鈍りに合わなくなる場面もあった。

5.3 学園祭

学園祭で株式会社として大学グッズ販売を目標に頑張っていたが、夏休み期間中が重なり社員の大半が帰省、アルバイト、インターンシップ、就職活動に時間を取られ思うように進行しない。社長の自分も夏休みが忙しく強いリーダーシップを発揮できない。8月がほぼ休止状態で9月から再開したが、3回生の招集が絶望的で4回生だけで行っていたが、事の大きさに各々が決断を躊躇してしまう。そのために行う予定だった会社の登記も教育研究審議会に間に合わない、販売予定だったタオルも納品予定が学園祭の開催日より遅くなってしまふなどの問題が発生する。その代替案としてたこ焼き販売を行う。準備は順調に進んでいたが、本番当日に社長として社員を取りまとめることに苦勞する。また売上についても予想よりも少ないものとなり失敗となる。リーダーと

して、長期休暇の際のリスクマネジメントを行なっていなかった。スケジュールに関しても全従業員の把握をしなげればならなかったし、全員での作業ができない場合、時間のある人間に作業を回すことができた。会議についても教授陣も忙しかったため意思決定が鈍くなったことが原因でもある。根回しを行なっていなかったことがスケジュールの遅延につながった。たこ焼きを販売後のステップを考えていなかった。また社員の求める社長像を崩してしまったのも原因であった。

5.4 学園祭後

学園祭後は主要メンバーである四回生が就職活動の本格始動で思うように集まらなくなった。三回生との連絡や作業の移譲にファクターを置かなければならぬがうまく行かない。三回生は指示待ちの状態、自分がすべき仕事について十分に理解していない、ビジョンを描いていないため遊びが生じたそのために三回生のモチベーションが下がっていきついには空中分解した。年明けから1回生も参画し卒業式、入学式に向けて準備をしていたが、それも長期休暇や就職活動で社員が動けなくなり計画は頓挫した。

6 事実の分析と理論との比較

トップとして必要なスキルは承知の通りリーダーシップとマネジメントである。マネジメントはシステムを構築しシステムをコントロールすることである。今ある資源を活かして計画を実行し最大の生産性をあげることがマネジメントの目的である。リーダーシップはシステムが無い場合でも組織を構築しコントロールすることである。今ある資源を将来どのように生産性を上げるかがリーダーシップの目的である。リーダーシップもマネジメントも根幹は目的、目標である。その両翼を自分自身の言葉で、自分自身のやりたいことで表現を怠った時点で失敗は見えていた。成功させたいと思って行動することと、成功させなければならぬと思って行動するのでは思いにすでに差がある。

7 結論

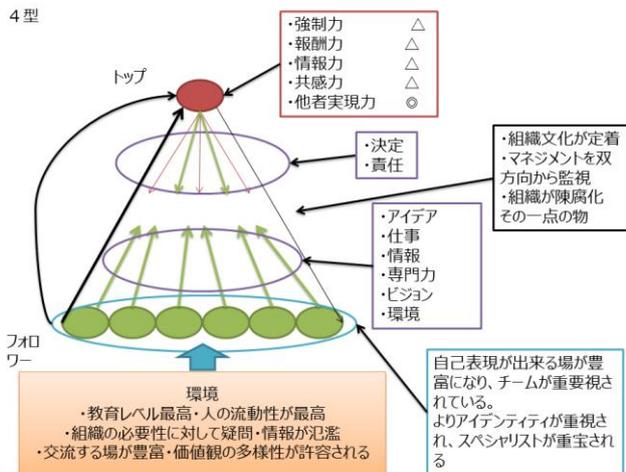


図1 4型の組織と環境との関係性
今の人々が求める組織やリーダーはこの表の通りで

ある。外的環境が変化し、今やリーダーは全知全能の神のような存在ではなく、多くの専門的な知識やアイデア今ではビジョン一部あるいは全てを、部下に委ねている。ここまで進んでくるとリーダーに求められることは仕事を任せ、決定と責任だけを担うことである。社員がやりたいことを1つ以上任せ、決断だけを行うことが重要である。そのため社員が自分の意見を言える風土を作り、委任する環境を作ることが重要である。

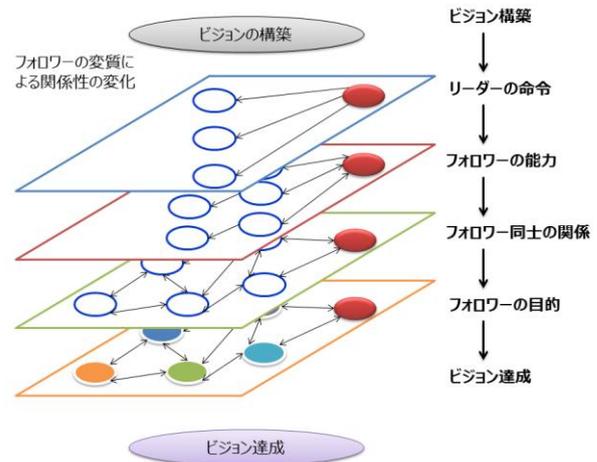


図2 フォロワーの変質による関係性の変化

現代の組織はフォロワーの意識の変化によりトップとフォロワーの関係性が変化している。従来はリーダーの命令だけで組織が動いていたが、現代や成熟した組織では通用しない。そのためリーダーは図2のようなフォロワーとの関係性の変化を意識しそれぞれの組織の形態にあったフォロワーとの関係性を築かなければならない。トップは組織をできるだけ現実的、客観的、多面的に見て全体をImaginationする能力を身につけなければならない。

参考文献

- [1] John.p.kotter、黒田 由貴子：リーダーシップ論—いま何をすべきか
- [2] Henry,Mintzberg、奥村哲史/須貝栄訳：マネジャーの仕事
- [3] Peter・F・Druker,上田惇生訳：マネジメント 基本と原則
- [4] 金井壽宏：リーダーシップ入門
- [5] 金井壽宏：経営組織
- [6] Stephen・P・Robbins,高木晴夫訳：【新版】組織行動のマネジメント
- [7] 前川 洋一郎、末包厚喜、後藤佳菜子、本谷るり、瀧上 清二、久保田 典男、吉川 智教、池澤 威郎：老舗学
- [8] Daniel・Goldman、Richard・Boyatzis、Annie・Mckee、土屋 京子訳：EQ リーダーシップ
- [9] 小杉俊哉：Pen with New Attitude 2012 No.306 P32～37 記載 いまリーダーは、どう在るべきなのか？