

# 組織マネジメント基礎理論

- 組織の生成・成長、組織が効率的に動くための仕組みを考える -

JA中核人材育成研修会  
ユニット5 講義資料

2009年8月3日(月)

9:30 ~ 16:30

JAとちぎ中央教育センター

林 明夫

Q：組織とは何ですか。組織論とは何ですか。

A：(1)人間の社会では何かの事を実行するために10人が集団をつくる場合、その10人分の能力の総和が集団の力として発揮されることはあまりありません。6～7人の合計分しか機能できないことが多い。

(2)なぜなら、人は皆、異なる考えや価値観にもとづき判断し、それぞれが勝手に行動するものだからです。そうすると、せっかく共通の目的のために集合したはずなのに、集団の力は分散。「烏合の衆(うごうのしゅう)」となってしまいます。

\*「烏合の衆」とは、規律も統制もない群衆、または軍勢(広辞苑)

(3)組織論とは、10人が集まったとき10の力を発揮させるばかりか、それを15にも、20にも拡大させられる知識をいいます。

バラバラに判断して行動する人々の能力を結集して、共通の目的に向かわせること。放っておけば分散してしまう集団の力を、各人の行動を整合させることで力の分散を回避する方法。

集団内で異なる能力を持った人々が協力したり、新たに教え合ったり、他人の目的のために自分の力を使ったりすることで、1の能力を持っていた人がその2倍、3倍の実力を発揮すること。

集団の中で最善の方法で個々人がお互いに知恵を出し合う基本的な行動原則が組織論。

渥美俊一著「チェーン・ストア、組織の基本—成長軌道を切り開く上手な分業の仕方—」

ダイヤモンド社 2008年11月28日刊 P18～20

#### <多様な組織観と人間観>

Q：「ハコとしての組織」と「ネットワークとしての組織」とは何ですか。

A：(1)「ハコ(組織図)としての組織」の見方とは、組織図に代表されるような、命令・指示、報告のフォーマルな経路を組織と考えます。(誰に直属しているのか、どの部下から報告を受けるのかを明確にする。)

組織図の中のハコとハコの間をつながり具合に注目します。

秩序を尊び、曖昧性を避けることが大事と考えます。

(2)「インフォーマルなネットワークとしての組織」の見方は、公式の組織図とは両立することとはしますが、別個のインフォーマルなネットワークも大事にする考え方です。「ハコ(組織図)」を組織の骨格と考えるなら、「インフォーマルなネットワークとしての組織」は、組織の神経系といえます。人とのつながりを自らつくり出していくネットワークが大切と考えます。

(3)「ハコ(組織図)」を、普段は原則的に用い、「インフォーマルなネットワーク」を状況に応じ例外的に最大活用することが求められます。

Q : 「協働の体系としての組織」とは何ですか。

A : (1) 「協働の体系として組織」を見る見方は、共通の目的に向かって、コミュニケーションを取りながら、意志をもって主体的選択により協働する人々のシステムを組織と考えます。

(2) 目的に対して自分の限界を知り、他の人々と協働することを人間として大切に考える考えです。

(3) 2人以上の人々の協働が生まれるための条件とは、  
何かを成し遂げようという「共通の目的」  
その目的に向かう「協働する意思」  
そのプロセスを支える「コミュニケーション」

—以上を「組織が成り立つために不可欠の3要素」(バーナード)という—

Q : 「多元的重複集団としての組織」とは何ですか。

A : (1) 「多元的重複集団として組織」を見る見方は、連結ピンで幾重にも重層的に連なった諸集団として組織を考えます。どんなに大きな組織も集団から成り立つことを注目します。

(2) 一人ひとり人間は、特に管理職は、組織に所属する前に集団に所属し、他の集団と連結を取りつける連結ピンの役割を期待されます。

(3) 職場のチームの人々がグループをなし、連結ピンの役割を果たす管理職を通じてつながり、全体としての組織はでき上がると考えます。

Q : 「情報システムとしての組織」とは何ですか。

A : (1) 「情報システムとして組織」を見る見方とは、激しく変化し続ける経営環境は不確実性の源泉で、それに対処するための情報処理システムとして組織を考えます。

(2) そこに所属するメンバーを、自らも情報処理者として振る舞うものと考えます。

(3) 組織に関する様々な現象に対して、情報処理という透徹した立場からアプローチ。

Q : 「知識創造の母体としての組織」とは何ですか。

A : (1) 「知識創造の母体として組織」を見る見方は、一人で行っているときは、暗黙のままでよい知識を他の人々に伝わる形で転換する場として組織を考えます。

これは、日本の組織の研究から生まれた組織についての見方です。

(2) そこで働く人は、知識を扱うという意味でナレッジ・エンジニア(Knowledge Engineer)、知識労働者・ナレッジ・ワーカー(Knowledge Worker)と考えます。

(3)自分でうまくできるのだがなかなか言葉にしきれない、体にノウハウが染みついているが言語化できない「知」を暗黙知(tacit knowledge)といいます。これをより明瞭な知識(形式知)にするのが組織といえます。(マニュアルなどによる「暗黙知から形式知への転換」)

(4)組織を、知識を創造する母体と考える。  
知の転換を組織活動として行う。

(5)内省(reflection リフレクション)や疑問提示、対話や議論を行うことで、実践している間に培われる「知」が目に見えるようになることもある。「内省的実践家(reflective practitioner リフレクティブ・プラクティショナー)」を目指すことも大事。

(6)「成功しているときにでき上がったパラダイム」(発想法や前提の固まり)がなかなか変わらないこと、既存のパラダイムの変革が迫られているのに、ついパラダイム内の謎解き(これまでのパターンで解ける問題だけを解こうとする罫)に陥ることも多い。

(7)もはや役立たなくなった知識の束(パラダイム)の破棄をどう行うかが課題となる。  
\*「パラダイム」一時代の支配的なものの見方(広辞苑)

Q:「資源の束としての組織」とは何ですか。

A:(1)「資源の束として組織」を見る見方は、ヒト・モノ・カネ情報などの資源の束がそこに存在し、その組み合わせ活用のいかんによって組織のダイナミズムや組織のコンピタンスが生まれると考えます。

(2)組織の束の構成要素のうちの能動的要因として人間を考えます。

(3) 組織の独自能力(distinctive competence ディスティンクティブ コンペタンス)  
組織能力(organizational capability オーガニゼイショナル ケイパビリティ)  
\*これらの実現は、資源のつながり方が問題。

(4)多角化

組織の中にある余剰(余裕、スラック slack ゆるい)資源の活用・動員のために「多角化」が起こる。

「戦略としての多角化」が起こると、組織内の関係の組み替え、(例・職能別組織から事業部制組織への移行)が起こる。

(5)重要な資源を外部に依存したままでは問題があれば、提携や合併などを通じて、組織間の関係にも組み替えが生じます。

(6)「組織に使われるのではない。いろいろな資源が存在している組織を活用。資源の間に新結合を起こす。とりわけ、中心的な能動的資源である人間のネットワーク(ヒューマン・ネットワーク)」を上手に構築し、想いを実現したい。」このような発想が大事。

Q : 「人間が生涯発達する活動の舞台としての組織」とは何ですか。

A : (1) 「人間が生涯発達する活動の舞台として組織」を見る見方は、人間の成長や発達が学校に  
いる間に完結しないとすれば、学校以外の組織も、人間が生涯にわたってキャリアを歩み  
ながら発達していくための舞台を提供すると考えるものです。

(2) 20代、30代、40代、50代、60代、70代、80代、90代、100代といくつになっても生涯に  
わたって発達課題をもつことが個人として大切と考えます。

(3) 組織が資源の束であるとしたら、そして、それを上手に活用するのが人であるとしたら、  
組織は個人が成長していく上での舞台として重要。

(4) 人のキャリアを考える3つの問い。

一体何が得意なのか

一体何がしたいのか

何をしている時に、意味や価値を感じるのか。

(5) 職場(企業・役所・病院・教育組織・JA など)は、人が学校を出た後も生涯にわたってキ  
ャリアを歩みながら発達していくための舞台を提供する。

\* NPO、NGO、地域社会の活動も同様

Q : 「政治システムとしての組織」とは何ですか。

A : (1) 「政治システムとして組織」を見る見方は、目的の設定や目的に至る手段の選択において  
支配的連合体を中心に政治的な駆け引きの過程が生じる場として組織を考えます。一見過激  
だが、組織変更やイノベーションが生じるときには見逃せない側面です。

(2) 相手に影響力を振るうために結びついたり、駆け引きをすることが求められます。

(3) 組織の目的をつくり出したり、それに関して合意する主体はあくまで個人。そのため、力  
をもつ一団の人々(支配的連合体 dominant coalition ドミナント・コーリション)、例えば、  
部長会、執行役会や取締役会が目的を絞り込むのが現実。

経営の方針、経営戦略、新規事業への参入、既存事業からの撤退など、一定の結論を組織  
内の意見の違いを乗り越えて出さねばならない場面は多い。

Q : 「センス・メイキング(意味生成)としての組織化」とは何ですか。

A : (1) 「センス・メイキング(意味生成)として組織」を見る見方は、かっちりとした形として組  
織を連想するのではなく、不断の組織化の過程として捉えます。

構成員の相互接触やそれを通じての世界の見方、意味づけを注目します。進化論的な見方  
でもあります。

(2) 皆とともにやっていることを意味づける「地図」を見出そうとする意味探索する人を大切  
にします。

(3)そこで働くこと、活動することとはどのようなことなのかが、少しずつ「わかってくる」  
「腑(ふ)に落ちる」(make sense of ~ ~を理解する)ことは組織の本質。世界の見方がだんだん似てくるのが組織。

(4)「組織化」とは、自分たちの世界をどう見せるかについて相互接触と進化の過程を経て頭の発想法にすり合わせが起こること。みんなで世界を制作・創造していくこと。

曖昧なままの環境からのインプット(入力)を意味づけ、自分たちの環境を創造すること。

Q：以上の組織について見る見方を知った上でどうすればよいのですか。

A：自分が経験している現実と照らし合わせる事が大切です。自分自身を映し出す鏡として活用することです。自分の組織はどのような組織なのか、自分は組織についてどう考えるのかを内省(reflect リフレクト)するのに御活用下さい。

組み合わせることも興味深いと思います。

<組織論における人間モデルとは>

Q：組織論における人間モデルとは何ですか。

A：組織の中で働く人の側から組織論を展開するときに考えられた人間のモデル(型・型式)のことです。4つあります。

(1)「経済人モデル」

(2)「社会人モデル」

(3)「自己実現人モデル」

(4)「複雑人モデル」

Q：「経済人モデル」とは何ですか。

A：(1)「経済人モデル」とは、経済的報酬によって人々の行動は変わるというものです。

(2)がんばって標準以上の成果を上げれば、それだけ見返りがあり、標準に達しない場合には、その分ロスが生じるようにすれば人はがんばるものだと考えます。

(3)「一流の人の作業のやり方・仕事のやり方を標準化。一流のやり方をより多くの人の間で再現しよう。標準を上回る仕事が達成できたかどうかによって報酬に違いを出そう。<差異出来高給与制度>」

(4)IE(Industrial Engineering インダストリアル・エンジニアリング)

どうせ学ぶのなら一流の人から学ぶ。(FW・テイラーの組織論)

Q : 「社会人モデル」とは何ですか。

A : (1)人は、経済的報酬だけで活動するのではなく、グループに所属していたいという欲求をもつというものです。

(2)人は会社でなく、グループに所属するもの。職場の人間関係がよく、感情よく活動できれば十分な活動をする。期待に応えられるような職場が大切。

Q : 「自己実現人モデル」とは何ですか。

A : (1)人は他律的に行動するのではなく、自律的に行動し、自分らしく生きたいと考えるものです。「社会人モデル」ですと、人はあるグループに所属することから満足を得るだけなら他律的にすぎる、依存的だからです。

(2)「マクレガーのY理論」と「マズローの自己実現の概念」が大切です。

Q : 「マクレガーのY理論」とは何ですか。

A : マクレガーが「X理論」、「Y理論」として対比してあげているのは次のものです。

<X理論の前提>

(1)ふつうの人間は生来仕事がきらいで、できることなら仕事などしたくないと思っている。

(2)たいていの人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞと脅かされたりしなければ、企業目標達成のためにキチンと働かない。

(3)ふつうの人間は命令される方が好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、何よりもまず安全を望んでいるものである。

<Y理論の前提>

(1)仕事で身体を使うのはごく当たり前のことであり、遊びや休暇の場合と変わらない。

(2)外から強制したり、脅かしたりすることだけが、企業目標達成に向けて人にきちんと働いてもらう手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自らにムチを打って働くものである。

(3)献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得られる報酬次第だが、中でも、自我の欲求や自己実現の欲求が重要である。

(4)ふつうの人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任を取ろうとする。

(5)企業内の問題を解決しようと比較的高度の創造力を駆使し、手練を尽くし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人間に備わっているものであり、一部の人間だけのものではない。

(6)企業においては日常、従業員の知的能力の一部しか生かされていない。

<X理論・Y理論>

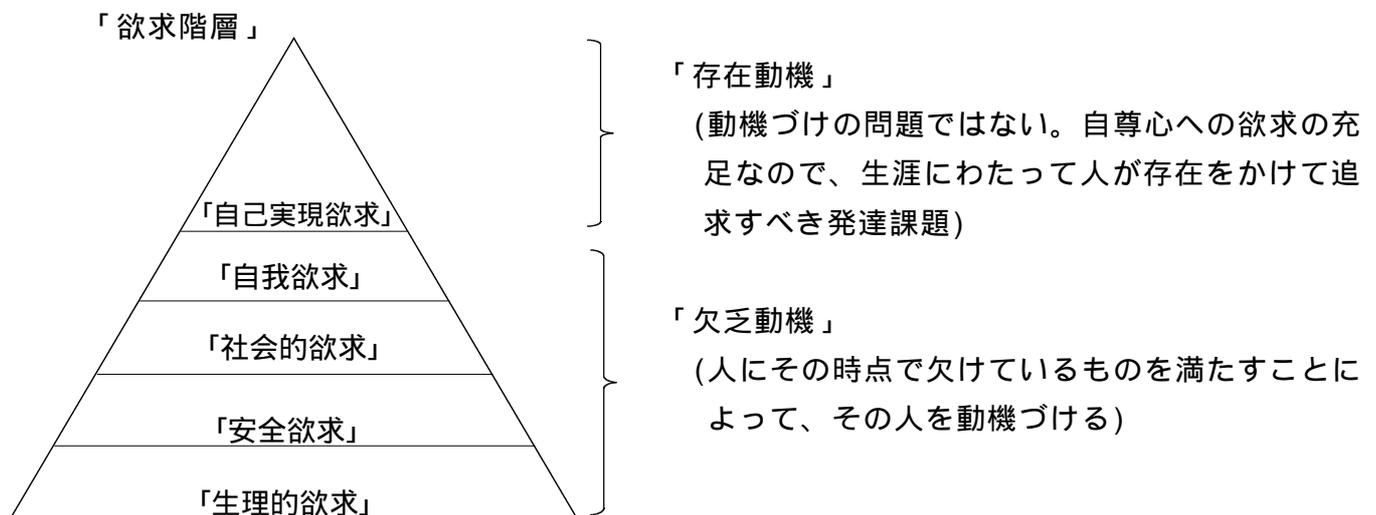
(1)人はなぜ働くのかについて極めて対照的な考え方が存在、それぞれの見方は、内的に首尾一貫したものとなっている。それは管理職の「持論」にまでなっており、人に働いてもらう場合の前提となっていることも多い。

(2)「最近の若い者はダメだ。指示待ち族だ」と思い込んでしまうと、若手を信じない行動に出る。その結果、若手は指示のあったことだけやっただけの方がましだと思ってしまう。指示を出す方は更に厳しさを増す。

(3)このサイクルを断ち切るために、「X理論・Y理論」の考え方を自省(reflection リフレクション)の大切なツール(道具)とすべき。

Q:「マズローの自己実現の概念」とは何ですか。

A:マズローが想定した「人間のもの欲求」は「5つの階層性」をなしています。



Q:「複雑人モデル」とは何ですか。

A:「複雑人モデル」とは、人々の欲求の多様性と同じ人間の中にある欲求の重層性を前提にします。

いろいろな人がいるのだから、管理職になるころには、部下がどのような気持ちで働いているのかを診断する力が重要。

状況にふさわしい行動をとるために、部下の特性、自分の持ち味、課題の特性などを診断する目が、人を引っ張る人には必要。<組織の臨床家の目をもつこと。>

Q:「内省的実践家」とは何ですか。「意味探索人」とは何ですか。

A:(1)「内省的実践家」とは、実践しながらもやっていることの意味、なぜ特定の仕事のやり方がうまくいくのかについて内省(reflect リフレクト)できる人のことです。

(2)ごく自然に自分がうまくできるようになっていることについて、自分がどうしてそれを実践できるかを対話や内省を通じてその勘所を語れる人のことを「内省的実践家」といいます。

- (3) 「人は何故働くか」について、Y理論のような持論をよどみなく語れる人のこと。  
\* 「実践家の持論」を「実際に使われている理論、theory-in-use(セオリー・イン・ユース)、または theory in practice(セオリー・イン・プラクティス)」とよびます。
- (4) 「人は何故働くか」という問いに、自分なりの思い、ロマン、望みを含めてしっかりと答えられる個人であることが、持続的、長期的にその人を働かす原動力となります。
- (5) 人は、どんな大変なときにも意味を求める生き物。やっていることの意味、価値、社会への役立ちを考えるのが人間。意味が感じられるからがんばる気になるというのも人間。  
期間の限られた極限状況でも生きる意味を探すのが人間。まして、長い仕事生活の中で働く意味を考えない方がおかしい。働く個人は「意味探索人」といえる。
- (6) 節目や変革期には「Return To Basic(リターン・トゥ・ベーシック)基本にもどり、何のために働くか」を深く考えるとよいでしょう。

#### <ワーク・モチベーション(仕事意欲)を考える>

Q：モチベーションの内容理論とは何ですか。モチベーションの過程理論とは何ですか。

A：(1) 「ワーク・モチベーションの内容理論」とは、ワーク・モチベーション(仕事意欲)を解明するために、まず人がそもそもどのような欲求をもっているかを知る必要があるという立場から、人が仕事の場に持ち込む欲求の内容を特定化していくことを主眼にした理論です。

(2) これに対して「ワーク・モチベーションの過程理論」とは、人が仕事の場面で動機づけられていくメカニズムを過程(プロセス)を追って説明する理論です。

(3) マズローの欲求階層説は、5通りの欲求の内容を提示しているという意味では、「ワーク・モチベーションの内容理論」です。同時に、より下位の欲求が満たされる度に更に上位の欲求が顕現化するというメカニズムを捉えているという側面からは、「ワーク・モチベーションの過程理論」ともいえます。

(4) 「ワーク・モチベーションの内容理論」として「2要因理論」と「達成モチベーション」があります。

「ワーク・モチベーションの過程理論」として「期待理論」があります。両者をつなぐものとして「職務特性モデル」があります。

Q：「ワーク・モチベーションの内容理論」の1つである「2要因理論」とは何ですか。

A：(1) 「2要因理論」とは、仕事に関してこれ以上いい経験はなかったという「満足促進要因」と、これ以上嫌なことはなかったという「不満足促進要因」をインタビューして得られました。

インタビューの結果、よかったと感じた経験を特徴づけているのは、「仕事の達成、達成の承認、仕事そのものの責任」など仕事そのものにかかわっている内容、つまり「職務内容要因」でした。

わかったと感じた経験の特徴づけているのは、「会社の方針と経営、監督のあり方、上司との人間関係、同僚との人間関係、作業条件」など仕事そのものにかかわるといよりは、作業を取り巻く要因、つまり「職務脈絡要因(衛生要因)」でした。

(2)「2 要因理論」とは、仕事そのものから人は満足を感じる、そのため「職務内容要因」こそが仕事へのモチベータ(動機づけ)要因である。仕事を取り巻く「職務脈絡要因(衛生要因)」にいくら配慮してもそれは不満を緩和できるだけで、積極的に満足を増進させるわけではないと考えます。

(3)仕事にまつわる具体的なストーリーをインタビューし、最もよかったと感じた経験をしっかり聞くことで、会社で働く人にもっと生き生きとしてもらうべき。

Q:「ワーク・モチベーションの内容理論」の1つである「達成モチベーション」とは何ですか。

A:(1)人の欲求には3つあります。

達成欲求 (例. うまく仕事をしたい)

親和欲求 (例. 職場の仲間と親しくしたい)

パワー(権力)欲求 (例. 人に影響力を及ぼして場を仕切りたい)

(2)自分で事業を起こす起業家は、成し遂げたいという高い「達成欲求」をもつ。国の経済発展も達成欲求の強さによって証明される。

(3)達成欲求の高い人の特徴

成功するか失敗するかの確率が5分5分くらいの最も不確実な課題に燃える。

達成の水準が運に左右されるのではなく、自分の努力によって自己責任で決まるような課題を好む。

うまくいったかどうかのフィード・バックを求める。

\*新規顧客の開拓、提案営業では大切な考え。ルートセールでも売り上げを増やすには必要。

Q:「ワーク・モチベーションの内容理論」と「ワーク・モチベーションの過程理論」をつなぐものとしての「職務特性モデル」とは何ですか。

A:(1)「職務特性モデル」とは、仕事の性質、特性そのものがワーク・モチベーション(仕事意欲)に深くかかわっていると考えます。

(2)人は、昇進・昇給、ボーナス、上司の承認、仲間による受容といった報酬(「外発的報酬」とよばれます)によって動機づけられるだけではありません。

やっていること自体がおもしろい、でき上がったときの達成感や、自分の成長感がうれしく思えるので、がんばることがあります。これを「内発的モチベーション」といいます。

「職務特性モデル」は、「達成モチベーション論」とともにより広くは「内発的モチベーション論」の1つとして考えられます。

### (3) 5つの「職場特性」

「技術多様性(skill variety、V)」

各々の仕事を遂行するには、多様なスキル(技術)が求められます。

「タスク完結性(task identity、I)」

仕事の流れの全体にタッチすること。

「タスク重要性(task significance、S)」

その職務の出来映えのいかんが社内の人々に、また、顧客にどれほどのインパクトをもたらすか、どれほどその仕事が重要か。

\* 一見、単調な部分的な仕事でも、例えば乗り物のブレーキの組み立て作業はその乗り物を利用する人々の生命にまでかかわる。

・スーパーのレジ係は「スーパーの顔」

・銀行の窓口業務は「銀行の顔」

「自律性(autonomy、A)」

自分のやっている仕事の中に、自分なりに工夫して仕事のやり方を決められる度合い。裁量の大きな仕事は自律性が高い。

\* マニュアルが整備されている仕事でも「改善」はできる。マニュアルの改善への参加は可能で望まれる。

「フィード・バック(feed back、F)」

仕事の遂行それ自体を通じてのフィード・バック

Q : 「ワーク・モチベーション(仕事意欲)の過程理論」である「期待理論」とは何ですか。

A : (1) 「期待理論」とは、人は、仕事に投入した努力のレベルに応じて、どの程度の業績を上げられそうかについて期待をもつと考えます。

(2) 業績を上げれば、その水準に従って報酬が生まれると期待する。これらの期待には「努力業績期待」と「業績報酬期待」がある。あわせて「努力報酬期待」ともいう。

### (3) 「報酬」

内発的報酬

(ア) 仕事の達成そのものから生じるやりがい

(イ) 達成感

(ウ) 成長感

外発的報酬 — 組織の中のシステムや他者を介して入る報酬

(ア) 給与

(イ) ボーナス

(ウ) 昇進・昇給

(エ) 承認

### 参考文献

金井壽宏著「経営組織」日経文庫、日本経済新聞社 1999年1月12日 P13 ~ 64

OECD編「キー・コンピテンシー 国際標準の学力をめざして」

明石書店 2006年5月31日刊を読む

キー・コンピテンシーとは

コンピテンシーの3つのカテゴリー(キー・コンピテンシーには次の3つのカテゴリーがあります。<林>)

### カテゴリー1 相互作用的に道具を用いる(能力)

グローバルな経済や情報社会の社会的専門的な需要として求められているのは、コンピュータのような物理的な道具(tool)と同様に、言語、情報、知識といった相互作用のための社会文化的な道具の熟達である。

相互作用的な道具の活用において求められるのは、(たとえば、文章を読む、ソフトウェアを使用するなどのように)それを使いこなすために必要な技術的なスキルとその道具を自由に使うこと以上のものである。人々には、知識や技能を創造し、応用することが期待されている。求められているのは、道具それ自体に親しむこととともに、人が世界と相互作用する方法を道具がどのように変化させるか、またいっそう大きな目標を達成するためにどのようにいつも使うことができるかを理解することである。この意味で、道具は、単なる受動的なメディア装置ではなく、その人のまわりの環境とその人が積極的な対話を行う装置なのである。

各個人は、認知的、社会文化的、物理的なツールを通して世界と出会う。この出会いはさらに、個人がどのように意味を理解し、世界で有能となり、変容や変化に対応し、長期的な挑戦に応える方法を形作っていく。相互作用的なツールの活用は、個人が世界を知覚し、世界と関係を作る方法という点で新たな可能性を拓ける。

現在の国際的な調査、特に PISA と、カナダ統計局によって行われてきた成人のリテラシーとライフスキル調査(ALL)は、書かれた文章のように相互作用できる能力に関するキー・コンピテンシーの特徴についての経験的証拠を提供してくれる。

#### ——コンピテンシー 1A：言語、シンボル、テキストを相互作用的に用いる能力

このキー・コンピテンシーは、さまざまな状況において、話して書くと言った言語的なスキルや、コンピュータまたは図表を用いるといった他の数学的なスキルを有効に利用するものである。これは、社会や職場でよりよく働き、他の人々との効果的な対話に参加するための必須の道具である。「コミュニケーション能力」や「リテラシー」という用語は、このキー・コンピテンシーと関係する。

PISA の読解力(reading literacy)と数学リテラシー(mathematical literacy)、および ALL で定義された計算リテラシー(numeracy)は、このキー・コンピテンシーを具体化したものである。

#### 必要な理由

- ・ 技術を最新のものにし続ける
- ・ 自分の目的に道具を合わせる
- ・ 世界と活発な対話をする

#### コンピテンシーの内容

- A 言語、シンボル、テキストを相互作用的に用いる
- B 知識や情報を相互作用的に用いる
- C 技術を相互作用的に用いる

## ——コンピテンシー 1B：知識や情報を相互作用的に用いる能力

サービスおよび情報産業分野の役割の増大と、現代社会における知識管理の核心的役割は、知識と情報の相互作用的な活用能力を人々にとって不可欠なものにしている。

このキー・コンピテンシーに必要なのは、情報そのものの性質、つまり、その技術的基盤や社会的、文化的、思想的な背景と影響についてのよく考える力である。情報能力は、選択肢の理解、意見の形成、意思決定や情報に基づき責任をもって行ういろいろな活動の基礎として必要なものなのである。知識と情報の相が長用的な活用には次のことが求められる。

- ・何がわかっていないかを知り、決定する
- ・適切な情報源を特定し、位置づけ、アクセラする(サイバースペースでの知識と情報の収集を含む)
- ・情報源に加えてその情報の質、適切さ、価値を評価する
- ・知識と情報を整理する

この具体的なキー・コンピテンシーは科学的にリテラシーであり、2006年のPISA調査の枠組みへと発展させている。生徒たちが科学的な探求活動にどれだけ進んで参加し交流しているかをこの調査では調べている。そこで求められるのは、認知的なスキルを用いる能力よりはむしろ、科学的な疑問にどれだけ関心を持っているかという点である。

## ——コンピテンシー 1C：技術を相互作用的に用いる能力

技術革新は職場の内外で新たな要求を個人に求めてきた。同時に、技術の進歩は、新しい違った手法でこうした要求に効果的に応じる新しい機会を人々に提供している。

対話などの相互作用に技術を用いることは、新しい手法に気づくことを私たち個人に求めるだけでなく、その手法を通じて、毎日の生活に技術を活用できることを示している。情報やコミュニケーションの技術は次のような可能性を秘めている。たとえば、どこにいるかにはかかえりなく共に働く方法を変え、膨大な量の情報資源をたやすく利用できることで情報利用の機会を与え、いつもの場所にいながらにして世界中の人々とのつながりやネットワークを促進することで、他の人と対話する可能性である。そうした可能性を活かすためにも、単にインターネットや e-mail を使うのに必要とされる基礎的なスキル以上のものが人にはこれから求められるのである。

他の道具と同じように、利用者が技術の性質を理解してその潜在的な可能性について考えれば、技術はいっそう相互作用的に用いることができる。もっと重要な点は、こうした技術的な道具に眠る可能性を人が自分たちの共通の実践の中に技術を組み込んでいくことであり、そうすれば技術への親近感を高めてその活用の幅をいっそう大きなものにしていくことができよう。

## コンピテンシーの3つのカテゴリーの第2

### **カテゴリー2** 異質な集団で交流する(能力)

人生を通じて、人間は物質的・心理的に生存するためにも、そこで社会的なアイデンティティの獲得という面でも、他の人々とのつながりに依存しているためにも。そして社会的なアイデンティティの獲得という面でも、他の人々とのつながりに依存している。社会がいろいろな点でいっそう断片化し、多様化するようになってきている時に、個人間の人間関係をうまく管理することは、個人の利益からも

#### 必要な理由

- ・多元的社会の多様性に対応する
- ・思いやりの重要性
- ・社会的資本の重要性

#### コンピテンシーの内容

- A 他人と良い関係を作る
- B 協力する。チームで働く
- C 争いを処理し、解決する

新しい形の協力関係を作る上でもいっそう重要になってきている。既存の社会的な絆が弱められつつある時、強い絆を形作る能力をもつ人々が新しい絆を作りだすように、人間関係のような社会的資本の構築が重要なのである。

将来における不公平な資源配分の 1 つの可能性は、社会関係を作りそこから利益を得る能力がいろいろなグループで異なることだろう。

このカテゴリーのキー・コンピテンシーは、他の人々と共に学び、生活し、働くことを個人に求める。「社会的能力」、「ソーシャルスキル」、「異文化間能力」、「柔軟な能力」といった用語を関係した多くの特徴にこのキー・コンピテンシーはあてはまる。

#### ——コンピテンシー 2A：他人と良い関係を作る能力

その第一のキー・コンピテンシーは、知人や同僚、顧客との間で個人的な関係を持ち始めることから、それを維持し、管理する力である。良好な関係作りは、社会的な団結のためだけでなく、だんだんと経済的な成功の必要条件ともなっていており、変化する企業や経済は情動的な知能にも重要な価値を置くようになりつつある。

このコンピテンシーが仮定しているのは、人が自分がよいと感じる環境を創り出すためには他の人の価値観、信念、文化や歴史を尊敬し評価できるだけでなく、それらを取り入れて成長するということである。他の人々とうまく協力していく必要条件是次の点である。

- ・ 共感性—他人の立場に立ち、その人の観点から状況を想像する。これは内省を促し、広い範囲の意見や思念を考える時、自分にとって当然だと思ふような状況が他の人に必ずしも共有されるわけではないことに気づく
- ・ 情動と意欲の状態と他の人の状態を効果的に読み取る

#### ——コンピテンシー 2B：協力する能力

多くの要求と目標は個人単独では対処することができないが、代わりに作業チームや市民運動、経営グループ、政党もしくは労働組合などのように、グループで力を合わせて同じ利害を共有する人々にはそうした要求や目標を求めることができる。

協力に必要なのは、個々人が一定の資質を持つことである。その個々人に求められるのは、自分自身の優先順序の中でグループを分け合い他者を支援することができなければならない。

このコンピテンシーの特定の構成要素としては次のものがある。

- ・ 共自分のアイデアを出し、他の人のアイデアを傾聴する力
- ・ 討議の力関係を解し、基本方針に従うこと
- ・ 戦略的若しくは持続可能な協力関係を作る力
- ・ 交渉する力
- ・ 異なる反対意見を考慮して決定できる包容力

#### ——コンピテンシー 2C：争いを処理し、解決する能力

家庭や職場、あるいはより大きな地域共同体や社会を含め、争いは生活のあらゆる局面で生じる。争いは釈迦的実現の一部であり、人間関係に固有の部分でもある。2人あるいはそれ以上の個人やグループが多様な要求、利害、目標あるいは価値観を理由に互いに対立するとき争いが生じる。

建設的な方法で争いに取り組む鍵は、争いを否定しようとするよりも、何かを行うための 1 つのプロセスとして争いを認識することである。そのために必要とされるのは、他方のニーズと利害を考慮しながら両方が利益を得られるような解決策の工夫である。

個人が争いを処理し解決する積極的な役割を担うために、以下の能力が必要となる。

- ・できるだけ異なる立場があることを知り、現状の課題と危機にさらされている利害(たとえば、権力、メリットの認識、仕事の配分、公正)、すべての面から争いの原因と理由を分析する
- ・合意できる領域と理由を分析する
- ・問題を再構成する
- ・進んで妥協できる部分とその条件を決めながら、要求と目標の優先順位をつける

### コンピテンシーの3つのカテゴリーの第3

#### **カテゴリー3** 自律的に活動する(能力)

自律的に活動するとは、社会的に孤立して働くことを意味するのではない。反対に、個人が、自分の社会的な関係や自分が果たしている役割と果たした知役割といった自分の環境に気づくことが求められる。自分の生活と労働条件にわたる調整を行いながら自分生活を意味あるものにして責任をもつことが人に求められるのである。社会の発展に効果的に参加し、職場や家庭生活、社会生活を含む生活のそれぞれの面でよりよく働くためにも、個人は自律的に活動しなければならない。その理由は、大勢に従うだけではなく、むしろ独立した自己を成長させ、選択を行う必要からである。

そうすることで、人は自分の価値と活動について考えようとする。

現代社会はそれぞれの人の立場が伝統的な社会の場合のように明確に定義されていないから、自律的に活動することが特に重要なのである。自分たちの生活に意味を与え、社会にうまく適応する仕方を決めていくためにも、個人的なアイデンティティを創り出そうとする。その1つの例を仕事にみるなら、1人の雇用者のもとで働くような安定した生涯にわたる職業などほとんどない。

一般に、自律性は要求するのは、自分が果たしている役割と果たしたい役割、そして社会的関係といった自分の環境への気づきと将来への方向性である。しっかりした自己概念を持ち、意思を持った行為、つまり決定や選択、そして実際の活動に欲求や要求を置きかえる能力を、この自律性は前提としている。

#### ——コンピテンシー 3A：大きな展望の中で活動する能力

このキー・コンピテンシーが個人に求めるのは、自分の行為や決定をいっそう広い文脈で理解し考える力である。つまり、自分たちが他のものとどのように関係しているかを考慮すること、たとえば社会的なルールや社会的、経済的な組織、そして過去の起こった出来事との関係を考えることが求められる。人は、自分自身の行為や決定がこうした広い図のどこにどのようにあてはまるかを知る必要がある。

たとえば、このコンピテンシーとしては次のようなものがある。

- ・パターンの認識
- ・自分たちが存在しているシステムについての理想を持つ(たとえば、その構造や文化、実践、公式・非公式なルールや期待、その中で果たす役割を理解し、法律や規則、また文書化されて

#### 必要な理由

- ・複雑な社会で自分のアイデンティティを実現し、目標を設定する
- ・権利を行使して責任を取る
- ・自分の環境を理解してその働きを知る

#### コンピテンシーの内容

- A 大きな展望の中で活動する
- B 人生計画や個人的プロジェクトを設計し実行する
- C 自らの権利、利害、限界やニーズを表明する

いない社会的規範や道徳作法、マナーや習慣を理解する)。こうした行為を制約する知識をもつことで権利についての理解を補う

- ・自分の行為の直接的・間接的な結果を知る
- ・個人及び共通の規範や目標に照らして起こりうる結果を考えながら、違う道に至る行為から選択を行う

#### ——コンピテンシー 3B：人生計画や個人的プロジェクトを設計し実行する能力

このコンピテンシーは個人の活動計画を考えるために役立つ。自分の人生をまとめた物語と見なし、バラバラになりがちな人生について、変化する環境の中でそこに意味と目的を与えることが求められる。

このコンピテンシーの前提は、楽観主義と自分の可能性、そして実現可能な領域での堅実な土台をも含んだ将来への展望である。各個人に求められるものとしては次のようなものがある。

- ・計画を決め、目標を定める
- ・自分が利用できる資源と必要な資源を知り、現状評価する(時間、お金など)
- ・目標の優先順位を決め、整理する
- ・多様な目標に照らして必要な資源のバランスを取る
- ・過去の行いから学び、将来の成果を計画する
- ・進歩をチェックし、計画の進展に応じて必要な調整を行う

#### ——コンピテンシー 3C：自らの権利、利害、限界やニーズを表明する能力

このコンピテンシーは、高度の制度化された法的な事項から、個人的な利害の主張を含む日常的な事例にいたるまでの広い状況で重要となる。多くの権利や要求は法律や契約が作られ譲渡されているが、他の人々のものと同じように個人がその権利や要求、利益を知って自ら評価し、また積極的に主張して守るのは、最終的には個人しだいである。

他方、このコンピテンシーは、その人自身の権利や要求に関わるものだが、一方では集団のメンバーとしての権利や要求にも関係している。たとえば、民主的な団体や地方と国の政治活動への積極的な参加など。このコンピテンシーが求める能力としては次のものがある。

- ・選挙などのように自分の利害関心を理解する
- ・ここのケースの基礎となる文書化された規則や原則を知る
- ・承認された権利や要求を自分のもとするための根拠を持つ
- ・処理法や代替的な解決策を指示する

#### キー・コンピテンシーと生涯学習

(1)これまで述べてきた考え方は、学校で習得されるべきコンピテンシーと人生のそれぞれの段階で発達させるべきコンピテンシーに等しくあてはまる。学校を基盤とした調査研究にも成人のコンピテンシーの調査研究にもこの1つの枠組みを提供することができる。生涯学習という考え方の中心には、生活に関連したコンピテンシーのすべてを学校教育だけでは提供できないという主張がある。

(2)その理由は、以下のとおりである。

コンピテンシーは、生涯にわたり成長し変化する。年をとるにしたがって、コンピテンスを得ていく可能性と失っていく可能性を伴いながら

各個人への社会的要求は、技術や社会経済的な構造の変化の結果として成人の人生を通じて変化することが予想される

コンピテンスの発達は、青年期だけで終わるのではなく、成人期を通じても継続することを発達心理学の研究が示している。特に、枠組みの中心となる、考える能力と思慮をもって活動する能力は、成熟に伴って成長する

(3)コンピテンシーの発達の理解は、教育と評価研究にとって重要な意味がある。人間の発達の進化的モデルは、成人教育の目的のための理論的な基礎を提供する。さらに、共通の一般的な基準に対して人生を通じての各個人のコンピテンシーを評価する説得力のある理由を提供するとともに、青年期と成人期にわたる首尾一貫した全体的な評価戦略のデザインを提供する。

P210 ~ 221

#### [ コメント ]

OECD の PISA(15 歳時の国際標準学力調査)の基底となっている学力観に 3 つの「キー・コンピテンシーズ」があります。この「キー・コンピテンシーズ」は学校時代だけでなく、生涯にわたって少しずつ自分なりの方法で身につけるべきものと考えます。仕事や社会活動、家庭生活、個人生活など人間の「人生の成功」と「正常に機能する社会」にとり必要不可欠な能力だからです。

この「キー・コンピテンシーズ」を身につけるためには、幅広い読書による熟慮、熟考、省察を重ね、「思慮深さ」を身につけること、及び「Learning To Learn ラーニング・トゥ・ラーン」つまり「学び方を学ぶ」スキル・能力が大切な条件として考えられます。

私はこのキー・コンピテンシーズとその 2 つの前提条件を人数の大切な「宝物」、「知的資産」と考え、この世の中に住む一人ひとりが少しずつでもいいから、生涯にわたって身につける努力をしたらよいと考えます。

- 2009 年 7 月 7 日林明夫記 -

「自分で勉強する」時の効果の上がる方法を考える

開倫塾  
塾長 林 明夫

<はじめに>

1. 大切な科目を確実に、うんなるほどよくわかる、腑に落ちる、つまり、「理解」し、身につける、つまり、「定着」させ、自分のものとして自由自在に活用できる、つまり、「応用」力をつけるために、自分自身で本や教科書やテキストにあたるものを勉強しなければならないことが多いと思われま

す。どのような方法で一人で机に向かい、本を読み、内容を理解し、定着させ、応用力を身につけたらよいのかを本日は考えます。

<勉強の目的を明確にする>

2. 何のために今、この勉強をするのか、その目的を明確にすることです。

授業の予習のためにするのか、復習のためにするのか、定期テストのためにするのか、入学試験や資格試験のためにするのか、その目的によって勉強の仕方は全く変わってきます。

<時間を大切に>

3. この瞬間は今しかない。今、この勉強をしないと一生できないと考えて机に向かうことです。

10分後、このページはこの世から消滅する、世界から無くなってしまおうと考えて、目の前にあるテキストのそのページに取り組むと勉強にスピードが出ます。

<勉強すべき内容の全体像をつかむ>

4. 一体これからどのような勉強をするのか、その流れをつかむためにテキストの項目だけでもザーと目を通すことです。大きな流れを頭に入れることが大事です。

<とりあえず、うんなるほど「理解」する>

5. その上で、学ぶべきテキストの内容を一心不乱に集中して一語一句確実に、これはどのようなことかを考えながら読むこと。よくわからなければ同じところを2回、3回、4回、5回と繰り返し読むこと。

語句の意味がわからなければ辞書を引いて意味を確かめる。その確かめた意味をテキストやノートに書き残しておくこと。

<定義は覚えること>

6. 「～は だ」という定義は確実に覚えること。「ノート」に書き残しておくこと。書きながら覚えること。

7. <同じテキストは6回勉強しなおす>

<おわりに>

8. 仕事や社会で活動する上での知識を身につけるときにもこの方法は役に立ちます。活用して下さいね。

Q：組織図とは何ですか。

A：(1)一人ごとの職位がはっきり明記されて、組織全体の分業の状態を職位で示したものが組織図です。

(2)企業の組織管理のしくみを説明し、組織開発の軌道を示す最も重要な道具。

(3)一つの職位に対して上司は一人だけが原則。

(4)階層の上の人ほど部下を増やすことが原則。

\*社長の部下は副社長だけ、副社長の部下は専務一人だけと言うのでは・・・。

<組織図から読み取れる企業の問題点>(小売り・サービス業 case)

(1)直属の部下の数が上の階層ほど少数

(トップや専務、取締役の部下が一人か二人に過ぎない)

(2)営業企画・業務システム・店舗開発担当が不在

(3)店長のシフト代行役が不在

(4)上位階級に秘書(事務サービス係)がついていない

(5)仕入担当の階層が低すぎる(若輩が多すぎる)

(6)一つの店が狭く少人数なのに「スーパー・インテント制」を採らない。

一つの店で従業員が例えば20名以下だと稼働計画が立てにくい、つまり週2日の休暇を完全に取らせることが難しい。

そこで、4～6店分をまとめて一人のスーパー・インテントというマネジャーが管理する。

このスーパー・インテンドントがいる企業では、そのお店にストア・マネジャー(店長)は存在しない。その変わり、ストア・チーフという熟練ワーカー(完全な仕事・完全な作業が出来る人)が存在する。ストア・チーフはスーパー・インテンドントから店段階の「定期的報告義務」と言った一部の職務以上を受ける。ストア・チーフは義務のみを果たす。数値責任は負わない。改善提案(ムダ・ムリ・ムラと不当の発見とその変更対応策の的確さ)は求められる。

(7)同族が上位階層を独占。

(8)職務と命令系統の曖昧な会長・副社長・専務・常務が存在する。

(9)マーチャンダイザーが製品の開発の専門家でない。

(10)やたら片仮名職位名を使う。(本来の業務をしないのに・・・)

(11)次長(サブ)の職位が曖昧。(店段階の次長はシフトとして必要だが、他の次長は本当に必要なのか)

(12)全く同じ職名の人が複数いて、職務上の分担が不明。

(13)「ゾーン・マネジャー」と「エリア・マネジャー」の職務が区別されていない。

「エリア・マネジャー」は、エリア毎のストア・マネジャー5～30人の上司。

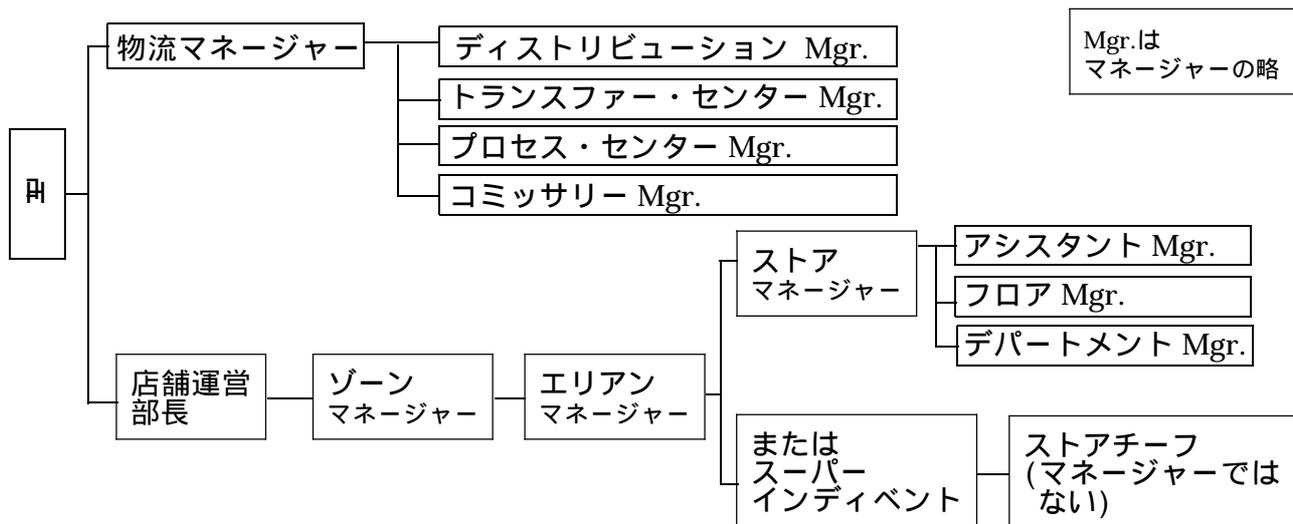
(ア)第1の特務は、これらの部下がオペレーション・テイン・マネジャーとしての職務を遂行するための監督と指導。

(イ)第2の特務は、他社との競争対策のための調査と対策と実行を任務とする職位。

↳ チェーン展開している小売店・サービス業はエリアを1単位として他社を相手に競争するもの。そこで、競争対策という職務は、ストア・マネジャー(店長)ではなく、エリア・マネジャーの職務。一店ごとの闘いをしない。その目指すところは、我が社の扱う商品の部門の価格帯の中で、地域住民の購買力の65%までを我が社で寡占(かせん)しようとするもの。

「ゾーン・マネジャー」は、担当するゾーンに属するすべてのエリア・マネジャーの上司。その地域の品揃えの季節的調整と特別な競争価格対策を行う。

「ゾーン」とは、気象条件がほぼ同じ地理的な範囲のこと。



(14) コンピュータ関係の職位名に「システム」という言葉を使っている。

(コンピュータ関連は経営システムのごく一部に過ぎない)

(15) 人事(事務)担当の下に「教育」や「能力(組織)開発」担当職位を置いている。

(16) 未来対策と取り組む職位はスタッフ職能としていて独立すべきなのに、日常対策の事務職能の中に含まれている。

Q：本部と職場(店舗、物量や加工センター)分業はどうあるべきですか。

A：(1)本部は、工事に例えれば、青写真を作る設計者。

現場は { 設計図の通りに作業を行う。  
作業所に設計図の通りの作業をさせるべく指揮をする人。  
そのトータルコストを削減させる監督者という管理者。

(2)本部は、演劇・映画に例えれば、劇作家・脚本家(シナリオ作成者)、現場は現場の監督と役者。

(3)本部は、音楽に例えれば、作曲家・編曲家、現場は演奏者・指揮者。

まとめ 本部は、現場におけるキマリを決める、しくみを作る役割。  
現場は、 { そのしくみを完全に実行にする役割  
コスト削減を任務とする

Q：本部が決定すべきことは何ですか。

A：(1)管理(マネジメント)制度づくり

目標と軌道(長期・中期・短期経営計画)の明示  
対策の決定  
インフォメーションとコミュニケーションのシステムづくり  
教育手段の決定と組織計画(採用・人事)の策定、実施  
係数・帳票制度づくり

(2) 資金繰り対策

資金の調達と運用  
投資と回収  
法務と財務と寄付行為の実施  
パブリック・リレーションズ(広報)と社外交渉  
監査

(3) 賞品と営業活動とのキマリを決めること

品揃え  
商品開発  
仕入  
店舗と SC 開発(設計・施工)  
広告と販促  
作業・物量システム  
規定(規則・マニュアル・書式)  
労務管理

(4) チェーン・ストアの場合には、組織分業とは、以上の課題について本部のスペシャリストそれぞれ異なる決定権を持つ。

だから、その人々は現場の問題点をいち早く発見し、対策を実行しなければならない。  
本部のスペシャリストは、正しい決定を行うことで職責を果たすために職場から情報を引き出す(pull プル)ことが重要。  
果たす職務上の役割を現場に押しつける(push プッシュ)してはならない。

Q : 命令とは何ですか。

A : (1) 「命令」とは、「職務の目標(ゴール)」と「方法」の 2 種類を正確に伝えること。その命令通り完全に実行されることでのみ職務は果たされる。

(2) なぜ職務は完全に果たされないか。

それは、職務を与えられた人(部下)自身が目標(ゴール)と「方法」の 2 点について具体的に知らないから。  
それを知らないのは、命令をした上司が正確に職務の果たし方を教えていなかったから。  
(なぜ上司が教えないか。2 点について知らないから、または、教え方の技術がないから。)

これは、日本の企業にとって最も深刻な組織運営上の欠陥。

(3)多くの企業では命令を行う際の手続きについて厳密な制度がない。

思いつきのアイデアで作業命令が出される。

<例>電話・社内便・電子メールによる膨大な数の作業命令が、本部の異なる部署から店舗やセンターの特定の個人に、または、全員にどっさり届けられる。送り出す方は簡単でも、現場のマネジャーはどれを優先すべきか分からなくて困る。

それが職務命令なのか、個人的な頼み事なのか、やった方が望ましいとする心がけ的提案なのか不明瞭。受け取った方は、そうした比重について暗中模索を余儀なくされ、その中から実際に報道すべきなのは何かを判断しなければならない。

Q：命令の与え方の原則とは何ですか。

A：(1)原則

直接に(責任または義務を持つ相手先が判る)

一人ごとに(集団に対して同時にはダメ)

目的明示(ねらいをはっきり判らせる)

(ア)「ワーカー」には予め決められた職務内の単一作業をそれだけやればよいと。

(イ)「スペシャリスト」には、複数の作業でもよいが、優先順位は明示すること。

(ウ)複雑で項目が多すぎるのはダメ。

(エ)作業の包括委任はダメ。

職務の最終段階では報告を求める。報告がないと次の命令が出せない、遊んでしまう。

(2)技術

「道具と動作と手順」とを明示。方法を判らせる。道徳的な表現はダメ。

結果は科学的に表現させる。

期限をつける(日時と時刻)計画をさせる。

途中確認をする(OJT教育を考課に入れる)。

果たせないときは、反省させる(悪いクセをつけない)。

↳ やらなくてもすむムードをなくす。

Q：マニュアルとは何ですか。

A：(1)正しい言葉で命令を行う前提として、そもそもどのような道具や消耗品を使えばよいか、どのような手つき・腰つき・目付き(目線の方向)で実行すべきなのか、それらの動作をどの順番で実行するのかといったキマリを、言葉や図表を使って誰にでもわかるように示したものが「作業マニュアル」。

(2)(マニュアル)とは、「命令を完全に表現した文章や図面、映像」のこと。

(3)組織管理に欠かすことの出来ない道具(tool ツール)。

(4)通常は、マニュアルを基本原則通りに作らなければ、職務が完全に果たされる状態を築くことはできない。

(5)部下に命令を正しく発令するためには、マニュアルの整備、今あるものが欠陥のあるものならマニュアルの改革と刷新が不可欠。

(6)マニュアルがあるからこそ、最適で最善の作業方法がはっきりわかり、マスターすればあとは楽に仕事が進められる。そうして一つ一つの作業ごとにマニュアル通りの完全作業の方法を学んだ結果として、後日新しく創造性を発揮する能力が身につく。

Q：トップマネジメント(企業経営責任者)の条件とは何ですか。

A：(1)取締役や理事に任されたトップマネジメントの主な任務は、わが社の経営内容が前向きに変化するために、何を重点的に実行すべきなのか人々に明示すること。

(2)組織の5年後、10年後、さらに20年後のために現状のどの部分を否定し、どの部分を制度化すべきかを具体的に決める。

(3)「未来のあり方を示し、リードしていく」とは「経営軌道づくり」のこと、これを「経営管理(Asministratiion アドミニストレーション)」という。

#### <トップマネジメントにとっての必要条件>

(1)トップマネジメント本人に企業の10年後、20年後はこうありたいという明確なビジョンがあること。

トップマネジメントの地位にはあるが、目先の営業上のことばかりに関心があって、将来のために今、果たすべき課題を理解しようとしていない場合、企業が前向きに変化していくことはありえない。消滅に向かわざるを得ない。

(2)部長、失業、課長級や様々なスペシャリストたちに何をさせるかを決める。オーガナイザーとして努めていること。

方向  
課題  
基本対策

} の明示がその内容

その命令を部下が具体的に実行できないときは、別の人へ交換させることを決定するのがトップマネジメントの役割。

(3)現在進行中の経営対策についてダメなものをできるだけ早く止める決断ができること。

取締役のことを英語で Executive(エグゼクティブ)という。

この語源である execution(エクゼキューション)という言葉の意味は、「処刑する」つまり「止める決断をする」という意味。

トップマネジメントは、進行中のまずい対策を止める決断ができなければその資格はない。

- (4) 自分一人の責任で経営上の最終意思決定が行えること。  
反対や陳情を含めて他人の意見を一人ごとに十分聴き取り理解する態度をもった上で、自ら最終的決定を下す際には一人で繰り返し考えつめること。  
他人との意見交換と討論の時間を十分に費やし、誰よりもよく学習し、誰よりも常にハードワークを実行し、人々から自然と敬服される状態、つまり「リーダー・シップ」をつくれること。
- (5) 数字に強いこと。
- (6) 誰よりもストア・コンパリソンをしていること。  
サム・ウォルトン(ウォルマート創業者)のことは。  
Q. あなたが誰にも負けないと自慢に思うことは何か。  
A. 他の誰よりも多くの店を見学していることだ。  
既に他人が経験し、明らかにした成功と失敗の定石を学び、良い例はそのまま真似ること。  
「学習すること」  
参照文献 渥美俊一著「チェーンストア、組織の基本」ダイヤモンド社 2008年11月28日刊

<御参考>

1. ディストリビューション・センター distribution center  
商品を大量に動かすのに必要な、商品管理施設 D.C.と略称する。
- (1) 第1の目的は各店舗(事業所)に欠品をなくすことであり、従って品目毎に適時適品適量在庫を確保するための機関である。
- (2) 第2の目的は商品または材料の品質(または鮮度)を均質に維持することである。その後で
- (3) 第3にトータル・コスト(原価)を引下げることだ。
- (4) この場合のコストは D.C.内における直接経費そのものではなくて、それによって店舗(事業所)段階の作業コストが大巾に減少することを前提にしており、そのためにはまず D.C.によって店段階の作業の種類と量とが一挙に減少することが必要なのである。
- (5) 従って D.C.のない時よりも D.C.コストそのものがかさんでも、会社全体のトータル・コストの下がる方が、額は大きいから有益と考えるのである。
- (6) 日本ではこれらの目的と手段とを間違えていることが多い。欧米では本当の合理化策として1店段階からでも取組むべきものとされている。
- (7) 値づけをする場合もあり、包装作業のほか、若干の仕上加工をするときもある。戦略物資の貯蔵庫や、熟成を待つときの倉庫や冷蔵、冷凍倉庫が含まれる場合もある。配送トラックの修理工場と大駐車場も不可欠。
- (8) 配送センター(depot)は単なる仕分け施設。倉庫は保管だけだから、ディストリビューション・センターとは別物。

(9) 急所は

商勢圏の中央に立地すること。

倉庫マネジャーあるいは配車マネジャーと社内ディストリビューターなどのすぐれたスペシャリストが配置されること。

少なくとも10年後までの必要量があらかじめ想定されていること。

主要幹線道路や、時には鉄道引込線や船つき場との関連も大事。

2. トランスファー・センター transfer center

デポ(depot)のこと。ベンダーが納品した製品や仕掛品や材料・消耗品を一括して検品(特に検質)をしたあと、各店のその日の売場補充数量だけを、店ごと、市場通路ごとにピックアップしてトラック配送をる施設。

3. コミッサリー commissary

(1) 食品加工工場、フードサービス業には不可欠の施設だが、日本でいうセントラル・キッチン(単純作業を集中的に行なう施設)とは全く異質な施設である。

(2) 目撃は

人時生産性の飛躍的向上のために、店舗段階の調理作業種類の大巾削減。

均質な商品の提供(食材の検質を含む)。

トータル・コストの削減。

ロス消滅

の4つだ。

4. プロセス・センター process center

食品の一次加工と二次加工工場、プリ・パッケージや値付けなどを一括して行なう処理場。スーパー・スーパー・マーケットの15～40店ごとに1か所必要とされている。