



奥村 哲史氏

オープン カレッジ

「人を動かす」能力、と聞くと、あなたはど

ろつか。マネジメン
トの仕事に向き合
っている人なら、
事業規模や責務の
大小を問わず、あ
るいは学級委員や
班長

.....
おくむらてし 経営学、組織行動論。早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。1959年生まれ。

をしている小学生でも、その機能の必要性と、実行のプロセスに潜む難関を思うはずだ。

他方、人を動かすための道具の中に含まれる、権力、権限、権威を連想して一種の不快感を抱く人もいるだろう。

交渉とリーダーシップ (1)

そこには、自分の意志や希望にそぐわないことをさせられる強制の要素があるからだ。では「人に動いてもらう」と表現を変えてみると、どうだろうか。少しおだやかに。それとも、いわゆるア

メとムチで、強制という鞭を隠して、甘いアメによって人を操ろうとする、やはりどこかいがわしい行為なのか。

言葉は大切だが、用語でイメージを糊塗(こと)するとは避けなければならぬ。スタンフォード大学のジェ

フリー・フェファー教授は著書『影響力のマネジメント』で、複数の人々でものごとを

実行するには3つの方式がある、と述べている。第一は、上役に公式の権限を与えて、その命令や指揮に

話し合いこそが人を動かす

部下が従う、という形式で、官僚制がその典型になる。組織のかたちも上下関係の階層を重ねたピラミッド型になる。第二は、公式の権限関係

がなくても、メンバーが自律的に仕事をこなしていく強力な組織文化によるマネジメン

ただ、公式の権限に従うという約束事は、民主主義が成熟し、教育水準の向上した社会では、設計図通りには機能しなくなりやすい。また、強力な組織文化というものは、組織の規模によっては確立し

浸透させるのに時間がかかったり、醸成すること自体が難しいこともある。

現実的には、非公式の影響を培い、活用する必要がある。これが、フェファー教授のいう、ものごとを実行するための第三の道だ。複数の人間で協力して行っほうが効果的で効果的な仕事を、人を動かす、あるいは、人に動いてもらい、実行していくために、

マネジャー(管理職)がいる。マネジャーは組織から肩書きと公式の権限を与えられて職務を遂行するのだが、実際には公式の権限の範囲を超えたところでも、さまざま働きが要求される。伝統的リーダーシップ研究では、マネジャーのあり方は、仕事に厳しく、人にあたたく、であ

った。現代では、神戸大学金井壽宏教授のいう現状変革型の機能の重みが加わっている。

