

4-7 第4章の総括

一連の分析結果から、職場の組織力を高めるために管理者がとるべき行動としては、管理行動よりもビジョン行動のほうが重要であることがわかる。ビジョン行動は、シェアド・メンタルモデルとフォローシップを高めることで、職場の競争力を高める。特に今回の分析からわかったことは、ビジョン行動は単純に職場の競争力を高めるのではなく、シェアド・メンタルモデルやフォローシップを刺激することで職場の組織化を促進し、競争力を高めるといふ込み入った作用（仕組み）である（図4-7-1参照）。

マネジャーは、単に部下の業務管理を行ってればよいというのではなく、どのようにしてメンバー一人ひとりの力をまとめ、職場の組織化を図っていくかを考えなければならぬ。本調査では、組織化に必要なビジョン行動をマネジャーが得意とはしていないことが浮き彫りとなった。自由記述欄を見れば、「なぜ組織が特定の方向に向かっているかをわかるように説明して欲しい」など、管理職のビジョンの示し方について多くのコメントが寄せられていた。上司にビジョン行動を伸ばすトレーニングの機会を与え、実際に行動に移せるかが、今後の課題として残されている。

最後に強調すべきは、本調査では「管理行動は重要でない」と結論づけているわけではないことである。いうまでもなく、職場の中心となる管理監督者にとって管理行動は重要である。ただし、管理行動とビジョン行動とは、影響の方向性が異なるのである。管理行動は、あくまでも部下の個人業務の支援を目的とした行動であり、管理行動の量を増やしたとしても、職場をまとめて組織化することは難しい。だから、組織化を促すビジョン行動が必要となるのだ。一方で、管理行動を敬遠して、エンパワメントを強調して部下を自由放任し、ビジョン行動ばかりに力を入れるのも勧められない。管理行動なきビジョン行動では、部下個人の業務遂行のサポートを十分に行うことができず、日常業務やプロジェクトの破綻を招くことにもなりかねないからだ。

図4-7-1

全体の分析結果まとめ

