

## 経営学 (5/29) ～組織の必要性～

### 組織論 (1)

#### Agenda

- 1.組織の定義 (復習)
- 2.なぜ組織 (企業組織) が必要なのか
- 3.組織をみる基本

#### 1-1 組織とは

##### ◎組織とは

- ＝C.I.バーナードが定義した「公式組織」とは
- ・お互いコミュニケーションが取れる人の集まり
  - \* 「コミュニケーション」
- ・同じ目的を持っている人の集まり
  - \* 「共通目的」
- ・自分なりに「役に立とう」と考えている人の集まり
  - \* 「貢献意欲」

#### 1-2 企業と組織

##### ◎企業と組織は異なる概念

- ・「企業は境界の概念、組織はネットワークの概念」(高橋：2000)

##### ◎現実には、企業と組織が密接に関係している

- ・それほど区別せずに使われることが多いが、企業と組織を意識的に使い分けることで現実をよりよく理解できる(「概念の役割」)
- ・企業の中にある「組織」
  - \* 事業部
  - \* 事業所
  - \* 部、課、チーム
- ・企業の「境界」を越えて成り立つ「組織」
  - \* 戦略的提携
  - \* 共同開発組織
  - \* クリエイターのネットワーク

◎本講義では、企業と組織の違いを踏まえつつ、企業の中、あるいは、企業の境界を越えて成立している「組織」を対象とする

### 1-3 組織は「いきもの」

◎企業の境界の中に留まるか、境界を越えるかを問わず、企業を経営する上で、

- ・組織を成立させ
- ・組織の参加者がその役割を果たす

ことが実現することが必要

◎組織の成立、活性化のためには、常に仕組みを作り、準備し、手直しすることが必要

- ・参加者同士のコミュニケーションを促す
- ・共通目的を持たせる
- ・参加者に貢献意欲を持たせる

### 2-1 組織の必要性

◎なぜ、組織を成り立たせる必要があるのか？

◎1人で全てできれば良いが…

- ・仕事の量が多すぎる
- ・できない仕事がある

↓

◎複数の人が協力して、何かを成し遂げることが必要になる

- ・複数の人が仕事を分け合うことで、1人あたりの仕事の量を少なくする
- ・複数の人が補い合うことで、できない仕事を少なくする

### 2-2 組織を考える必要性

◎複数の人が協力して、何かを成し遂げようとした場合に生じる問題

- ・複数の人が同じような仕事をしてしまい、1人あたりの仕事の量が減らない
- ・複数の人が同じような能力を持っているために、協力してもできない仕事が残る

↓

◎人の集まりが、無駄なく、無理なく仕事（業務）を分担し、何かを成し遂げる「工夫」が必要

= 「組織：について考える「組織論」の必要性

## 2-3 組織論

### ◎企業組織、組織の中で生じる問題とその解決方法について考える分野

- ・どのようにすれば、仕事（企業）を遂行する上で、問題が生じない仕組みができるのか
- ・仕事（業務）を遂行していく中で、問題が生じた場合、どのような解決策を講じればよいのか

### ◎組織、組織論と経営資源

- ・経営資源の中でも、仕事（業務）を遂行する主体であるヒトに、特に焦点をあてる
- ・ヒトが仕事（業務）を遂行するために欠かすことができない情報に、特に焦点をあてる
  - \*カネと物は他の分野で専門に扱う

## 3-1 組織作りの基本～分業～

### ◎組織に参加している人（個人）や下位組織に、仕事（業務）を割り振ること

#### ◎「分業」を行う際に考えること

- ・仕事（業務）の量は適切か
- ・その仕事（業務）は割り振られた人、下位組織が遂行できるのか
  - \*個人及び下位組織の能力と、仕事の内容
  - \*個人及び下位組織の能力開発の可能性
  - \*人材育成、人的資源管理
- ・分担した仕事を合わせた時に、組織全体として目的の成果をあげられるのか

## 3-2 組織作りの基本～調整～

### ◎組織に参加した人、下位組織に割り振った仕事をまとめ上げること

#### ◎「調整」の際に考えること①

- ・仕事が重複していないか
- ・仕事が矛盾していないか
- ・仕事の分担の仕方（「分業」）を見直す必要はないか

#### ◎「調整」の際に考えること②

- ・誰が仕事をまとめ上げるのか
- ・いつ仕事をまとめ上げるのか
- ・どのように仕事をまとめ上げるのか

### 3-3 組織作りの基本～指揮、命令、権限～

◎組織として仕事を進めていくと、対立や矛盾が生まれることがある

◎誰かが責任をもって、対立や矛盾を解決する必要がある

- ・決定（意思決定）
  - \*決定を下す人は誰なのか
  - \*「指揮、命令」の系統

◎どのような内容の決定を、どのレベルの人に決定させるのか

- ・権限の「集中」と「委譲」

### 4-1 現実の組織を読み解く基本概念～現場との関係～

◎「現場」

- ・実際に製品やサービスの提供に直接携わる場

◎「ライン」

- ・現場で働く人々
- ・製品やサービスの提供に携わる人々
- ・工場のライン、営業所など

◎スタッフ

- ・現場の活動、現場で働く人々をサポートする人々
- ・人事、総務、経理、企画、情報システム

### 4-2 現実の組織の基本的な形～役割に基づく分業～

◎企業の中に役割（機能）に基づく分業

◎機能別組織

- ・製品サービスを売る…営業
- ・製品を製造する、サービスを提供する…製造、提供
- ・製品サービスの提供に七用なモノを買う…調達
- ・企業活動に必要なカネを管理する…財務、経理
- ・企業活動に必要な人を管理する…人事、総務
- ・新しい製品サービスを創り出す…企画、開発
- ・市場の情報を得る、市場に製品やサービスを知らせる（市場と情報のやり取りをする）…マーケティング

#### 4-3 現実の組織の基本的なカタチ（続）～目的に基づく分業～

◎企業の特定の活動達成することを目指した分業

◎製品別、サービス別組織

- ・ある製品やサービスを提供するための組織

◎プロジェクトチーム

- ・企業の変革などのための組織

◎製品やサービス、プロジェクトの遂行のために必要な複数の機能（の集団）を組織の中に集める

#### 4-4 現実の組織で生じるトレードオフ

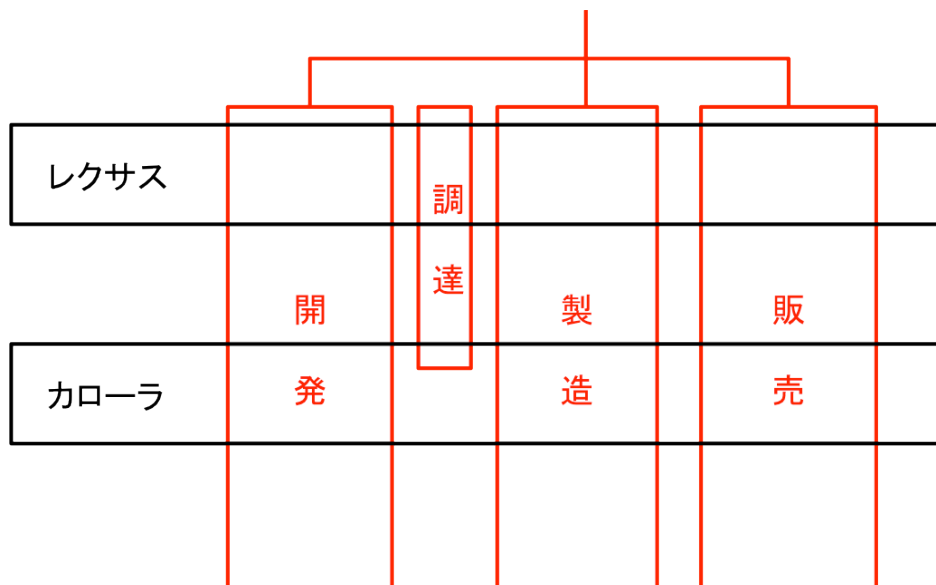
◎組織は、その役割を果たす中で、情報や組織を蓄積していく

- ・組織学習

- ・組織の中の機能を強調しすぎると、製品やサービス、企業全体に対する知識が蓄積しにくくなる

- ・組織の中の目的を強調しすぎると、機能ごとの知識が蓄積しにくくなる

◎「縦串（機能）」と「横串（役割 [目的か? : 筆者注] ; 製品、サービス、プロジェクト)」のバランスを取ることが必要



#### 4-5 企業組織の具体像

◎実際の企業組織は、複雑

◎機能別組織、製品・サービス別組織、プロジェクトチームなどの組み合わせ

◎組織図を読む

ソニーなど

#### 4-6 組織を機能させるために～リーダーシップ、動機付け～

- ◎組織図だけでは、わからないことがある
- ◎ヒトは計画された通りに仕事をするとは限らない
- ◎誰が指揮を執り、命令を下すのか
  - ・リーダーの任命
  - ・リーダーシップ
- ◎命令を受けた人が期待された働きをするためにはどうすべきか
  - ・動機付け

#### 4-7 組織の変化

- ◎経営資源の変化（情報や知識を蓄積・喪失）、環境の変化に応じて、組織は変化する
  - ・環境への対応
  - ・組織学習
  - ・組織能力
- ◎経営資源（ヒト、情報や知識）を蓄える・失うことに伴う組織の変革
- ◎環境に対応するための組織の変革
  - ・組織慣性
  - ・組織変革

#### 5-1 組織論の諸分野（1）

- ◎マクロ組織論
  - ・組織を一つのまとまりとみて、組織全体と環境との関係を明らかにする
    - \*コンティンジェンシー理論
    - [フィードラーが提唱したリーダーシップの分類に関する理論：筆者注]
- ◎ミクロ組織論
  - ・組織を構成する人の着目して、その活動の内容、合成の結果としての組織の動きを明らかにする
- ◎意思決定論（実験経済学に関連）
  - ・組織の中で繰り返される決定（意思決定）を明らかにする

#### 5-2 組織論の諸分野（2）

- ◎人的資源管理（Human Resource Management）
  - ・組織を構成するヒトの採用、育成、報酬などの望ましいあり方を明らかにする

◎動機付け（心理学に関連）

- ・組織働くヒトに、より良く役割を果たさせるためにどうすればよいかを明らかにする

◎リーダーシップ

- ・組織の中で意思決定、指揮・命令、動機付けなどで重要な役割を果たすリーダーのあり方を明らかにする

5-3 組織論の諸分野（3）

◎組織文化

- ・組織の中で働くヒトが共有する、一定の考え方やモノの見方（文化）の形成過程、役割などを明らかにする

◎組織学習

- ・組織が情報や知識を蓄積していく過程、望ましい蓄積の仕方を明らかにする。