

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。

<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カーが大切と考えます。

(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同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することを考えます。

(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の組織」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) 一人ひとりの人間は、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の組織」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の組織」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) 「資源の束としての組織」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)としての組織」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、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ことが大切です。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。

組み合わせて考え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中で再現しよう。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)

どうぞ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。

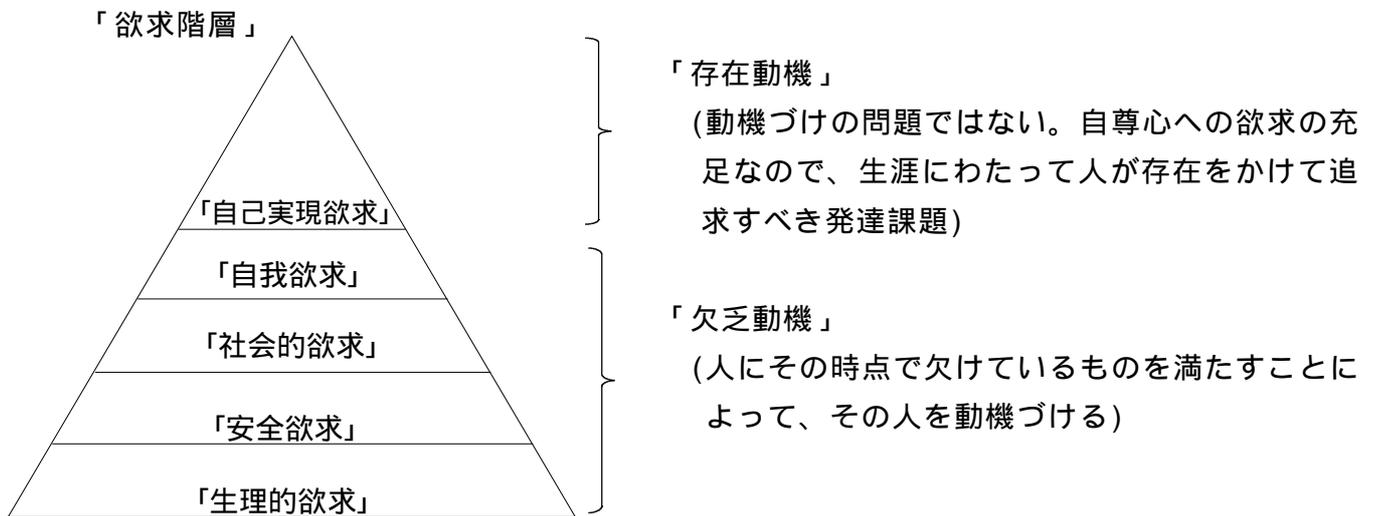
(6)企業においては日常、従業員の知的能力の一部しか生かされていない。

<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、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方がましだと思う。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の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