

第3章 人の働く組織をどのようにつくるのか

演習問題

- ① 職務とは何かについて説明し、働く人々のモチベーションが上がるような職務を設計するための手法についてまとめてみましょう。
- ② あなたの所属しているクラブ活動やサークル活動、大学のゼミナールまたはアルバイト先の職場で、どのような役割分担（分業）があるか調べ、それぞれの役割分担の間が組織全体でどのように調整されているか、相互のコミュニケーション、権限関係、公式化の程度の3点に着目して考えてみましょう。
- ③ フラット組織では、ピラミッド組織に比べて分業の程度は低いはずですが。組織は分業を追求することで作業効率を上げることが可能であることを学習しましたが、フラット組織ではどのようにして作業効率を上げているのでしょうか。いくつかの具体例をもとに考えてみましょう。

さらに進んだ学習のために

- 〔1〕 沼上 幹 [2004]『組織デザイン』日本経済新聞社。

組織設計の鍵概念となる分業と調整についてわかりやすく解説された入門書です。分業の基本形として機能別組織・事業部別組織・マトリクス組織の3つの組織形態を、調整については階層と水平関係という2つの視点から、それぞれのメリットやデメリットが解説されています。

- 〔2〕 ガルブレイス, J.R. 著, 梅津祐良訳 [2002]『組織設計のマネジメント——競争優位の組織づくり』生産性出版。

経営戦略を受けて、どのような組織づくりを行うとよいかについて、多くの事例を含めながらわかりやすく紹介されています。多様化・多元化するビジネス環境を意識し、顧客重視の視点や調整のIT化の手法などが解説されています。

- 〔3〕 森永雄太 [2023]『ジョブ・クラフティングのマネジメント』千倉書房。

古典的な職務設計論を、従業員個人による仕事境界や仕事相互間の関係性の捉え方に焦点を当てたジョブ・クラフティングという新概念から捉え直した書籍です。職務は組織から与えられるものですが、個人サイドから主体的に捉え直すことの重要性が説かれています。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 第2節で学習したように、職務とは組織全体の仕事を細分化して、個々の従業員に割り当てられた仕事を指します。

この職務を、従業員にとってやりがいのあるおもしろいものにするためには、第4節で学習した職務設計（職務再設計）を通じ、分業を少し緩め、職務を他の従業員と時々交代したり（職務転換）、普段より少し多めの職務を担当するよう職務を拡張したり（職務拡大）、普段より少し難しめの職務を担当するように縦方向に職務拡大を行ったり（職務充実）といった工夫を加えることが必要です（65 ページ、図 3-3）。「セル生産システム」や「チーム作業方式」がその具体的方策となります。

- ② 例えば、大学でのゼミナールを例に挙げてみましょう。ゼミには、必ずゼミを指導する指導教員がいますが、大概の場合、学生全体のまとめ役として「ゼミ幹事」がどのゼミでも決まっているはずです。ゼミ幹事は、指導教員からの伝達事項や要望などを同ゼミの他メンバーに伝えることが期待されています。ゼミによっては、副ゼミ幹事や、飲み会の世話をする宴会係、またおカネを集める会計係を決めているゼミもあるかもしれません。ゼミは大学での教育組織であり、通常は多くても 20 名程度の少人数の組織ですから、調整の仕方としては「相互のコミュニケーション」がとられ、権限関係としては、全体のまとめ役であるゼミ幹事から、副ゼミ幹事や宴会係、会計係へ連絡が行く体制にしているケースが多いでしょう。あるいは、指導教員からゼミ時以外のタイミングで届く情報は、ゼミ幹事がメーリングリストをつくって流す、というように決めているゼミもあるかもしれません。これは「公式化」の一つです。

- ③ まずは、第3節を読み直し、ピラミッド組織とフラット組織のそれぞれの組織原理や特徴を正確に押さえてください。フラット組織では、一人あたりの上司が管理監督する部下の人数が多い（すなわち「管理の幅」が相対的に広い）ことを学習しましたが、多くの部下を管理監督するためには、まずは上司が相対的に高いマネジメント能力を持っていることが前提となります。上司に管理監督される部下についても、そのまた部下を（ピラミッド組織よりも）多く抱えているはずですから、マネジメント能力が高くなければなりません。このように、フラット組織においては、組織全体の従業員が、ピラミッド組織よりも高いマネジメント能力を有していないと、組織が成り立たないのです。また、フラット組織では、マネジメント能力に限らず、業務遂行上必要となる他の諸能力についても高くなければなりません。このことは、フラット組織では下位の従業員に権限が多く委譲されており、相対的に難しめの業務を常時こなしていなければならない点に鑑みれば、理解できるはずです。