経営組織論

組織のフラット化（そしきのふらっとか）

「社長 － 取締役 － 事業部長 － 部長 － 課長 － 一般社員」といったかたちで、組織のトップの傘下に、複数の階層が重なり、構造化された組織をピラミッド型組織といい、トップの下に連なる階層が少ない組織を文鎮型組織という。組織のフラット化とは、高階層のピラミッド型組織から、階層の少ない文鎮型組織へと移行することを指す。

ピラミッド型組織は、管理可能範囲（スパン・オブ・コントロール）が狭い上司と部下が幾重にも積み重なっていくため、組織が拡大すると高階層になる。こうした組織では、組織内の分業がトップの指示通りに進められていくため、製造業など分業を前提とした組織を効率的に管理するためには有効な組織構造であった。

しかし、ピラミッド型組織は、組織構造が高階層であるため、組織的意思決定に多くの時間を要し、今日のような変化の時代において、企業がその変化に機動的かつ柔軟に対応していくには適さないという欠点も持っていた。さらに、電子メール等、情報技術の普及に伴って、階層構造を問わず、一斉に情報を伝達・共有することが可能となったため、組織階層によって伝達・共有する情報に制限をかける機能を果たしていたピラミッド型組織構造の意味合いが減少した。

こうして、環境変化に柔軟に対応するため、より現場に近いところに意思決定権限を持たせる必要性が増したこと、情報技術の進展に伴い組織内コミュニケーションのあり方が変質してきたことなどを背景に、企業において高階層のピラミッド型組織から文鎮型組織へ移行（組織のフラット化）が進展した。

但し、一方で組織のフラット化は、組織階層を少なくすることで管理職の数を減らし、人件費を抑制しようとするなど、コスト削減の効果が期待できることから進展した側面もある。

上述の通り、組織のフラット化が進展することは、現場に近いところに意思決定権限が委ねられることになり、その意味で、組織のフラット化は、単に組織の階層が減ることを意味するだけでなく、マネジャーの意思決定の範囲や裁量の変化、組織メンバーに求められる行動の変化をもたらす部分もある。したがって、組織のフラット化が仕事の仕方や組織メンバーの働き方にどのような影響を与えるか、組織のフラット化を進めるためにどのような人事制度を運用すべきか、といった点も重要課題となっている。

組織開発（そしきかいはつ）

組織の持続的発展に向け、組織に対し様々な変革を行っていこうとする試みを総称して組織変革（organization change）といい、組織変革をめぐる様々な理論や実践的な手法の体系を総称して、組織開発（organization development,略してOD）

という。

日本の産業界には1960 年代に導入され、1970 年代には様々な企業で職場改善運動や小集団活動などの形で組織開発が実践されたが、1980 年代以降、組織開発をめぐる国内の研究や企業での実践活動は低調となった。しかし、2000 年代以降、人員削減による多忙化やIT 導入による組織メンバー間のコミュニケーション不全、人材育成不全などの問題が様々な企業で指摘されるようになり、こうした問題の解決を得意とする組織開発をめぐる研究と実践が再び注目を集め始めている。

組織開発には様々な定義があるが、各定義に共通する要素として、1) 行動科学の知見を用いること、2) 組織の効果や健全性を高めることを目的にすること、3) 組織内のプロセスを中心に働きかけること、4) 計画的な実践であること、などが挙げられる。

1970 年以前の組織開発では、組織内の人の価値観や態度、組織風土、組織メンバー同士の関係性、仕事への動機づけなど、組織内のコミュニケーションや人間関係をよりよい方向に変革していく「人的プロセスへの介入」が中心であったが、今日では、「技術・構造的側面（組織構造や業務デザイン等）への介入」、「人材マネジメント（目標による管理、人事考課・評価制度、報酬制度等）への介入」、「戦略的側面（提携・合併・統合、知的財産マネジメント等）への介入」なども組織開発の介入方法とされるなど、組織を変革するための様々な手法が組織開発の介入方法として捉えられている。

1990 年代以降の組織開発の潮流としては、組織内外の大人数の関係者を一同に集め、大規模な対話を通して組織の方向性について合意することを目指す「ラージ・グループ介入」や、組織やその組織で働く個人の強みや可能性（ポジティブな側面）に着目し、それを伸ばすことで組織の問題解決を図ろうとする「ポジティブ・アプローチ」の台頭が挙げられる。

実践共同体（じっせんきょうどうたい）

実践共同体とは「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」のことを指す（ウェンガーほか 2002）。この概念は、1991 年にウェンガーとレイブという研究者が発表した概念である。ウェンガーは、文化人類学的な手法を用いて、伝統的な徒弟制について観察、分析を行った。その結果、どんな組織にも必ず「人々が学び合うコミュニティ」があることを発見した。この研究をもとに、実践共同体という概念を作り上げた。

実践共同体は必ず３つの構造を持っている。それは「領域（domain ）」、「コミュニティ（community）」、「実践（practice）」である。「領域」とは、メンバーが相互に関心を寄せる特定の知識や領域、問題やテーマのことを指す。「コミュニティ」とは、メンバーの相互交流や関係性のことを指す。「実践」とは、メンバーが共有する一連の枠組みやアイデアやツール、情報、様式、専門用語、物語、文章のことを指す。企業における具体的な例としては、企業内の部門を横断して行う自主的な勉強会や研究会などが当てはまる。一方、企業内の「部署」など、組織の中で決められたフォーマルな枠組みは、一見

実践共同体のように思えるが、メンバーが相互に関心を寄せる「領域」があるとは限らないため、実践共同体とは言わない。

実践共同体の形態はさまざまである。企業内の部門を横断して行う自主的な勉強会や研究会以外にも、顧客や取引先など社外のメンバーを含めた実践共同体もある。さらに、実践共同体はリアルな対面の場だけに限らず、インターネットを活用したコミュニティも含む。

実践共同体の概念が注目された背景には、企業における「知識の活用」に関する関心の高まりが挙げられる。組織の中で実践共同体を育成することが、既存の組織の枠組みにとらわれず、共通する専門性や関心をもとに問題解決や知識の創造をおこなうことにつながると考えられたからである。

【参考文献】
E. ウェンガー, R. マクダーモット, W. スナイダー (2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス：ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』, 櫻井祐子 (訳), 翔泳社.

熟達化（じゅくたつか）

熟達化とは、ある領域での長期の経験に基づいて、まとまりのある知識・技能を習得し、有能さを獲得していくプロセスを意味する。主に認知科学（cognitive science）の中核的分野である認知心理学において研究が進められ、その成果が経営分野、特に、人材育成において応用されている。

熟達者の主だった特徴としては、以下のような点が挙げられる。

1) 熟達者は、自分の領域においてのみ優れている。（これを熟達者の領域固有性という。）
2) 熟達者は、重要な概念や解決方法に関する構造化された知識（よく整理された知識）を持っているため、必要なときに必要な知識を取り出すことができる。
3) 熟達者は、解決すべき問題を深いレベルで理解し、「素早く、正確に」問題を解決する能力を身に付けている。
4) 熟達者は、優れた自己モニタリングスキルを持つ。

また、熟達者には「定型的熟達者(routine expert)」と「適応的熟達者（adaptive expert)」の２つのタイプがあり、前者は「決まった手続きを、早く、正確に、自動的に行える人」を指し、後者は「変化しうる状況のなかで、一定の手続きがない課題に対して、柔軟に、確実に対処できる人」を指す。レジ打ちなどは前者のタイプの有能さを必要とし、為替ディーラーは相対的に後者に近いタイプの有能さを必要とするなど、職種によって求められる有能さは異なっている点に注意をはらう必要がある。

一方、熟達化（有能さを獲得していくプロセス）に関する研究を通じて、ある領域で熟達者になるには最低でも 10 年の経験が必要になるという、「10 年ルール」が明らかになってきたが、熟達者に至る段階としては、1) 初心者、2) 見習い、3) 一人前、4) 上級者、5) 熟達者、という 5 段階が想定されている (松尾 2006)。また、ある領域における熟達者の段階に至るには、「注意を必要とする練習（deliberate practice)」が必要であることも指摘されている。

【参考文献】

松尾睦（2006）『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』、同文舘出版.

越境学習（えっきょうがくしゅう）

越境学習とは「個人が、所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について、学習・内省すること」を指す（中原 2012)。具体的な例としては、社外で行われる勉強会や研究会などに参加して学ぶこと等が挙げられる。近年、社外の勉強会に参加するビジネスパーソンが増加する等、組織を越境して学ぶ人が増えてきているが、越境学習が社会的に注目される背景には、大きく２つの理由があると考えられる。

１つ目はイノベーションへの期待である。イノベーションを起こすためには、普段当然視していることを疑ったり、見直したりする必要がある。越境学習は、普段自分が所属している組織を一度離れ、多様な他者と出会い学ぶため、自分が当たり前だと思っていた組織の文化などについて内省する機会になる。これがイノベーションの契機になり得るという点から越境学習が注目されている。

２つ目はキャリア開発への期待である。近年グローバル化の影響などを受けて、雇用の流動性が高まり、個人のキャリアのあり方が変化してきている。具体的には、一つの組織の中で昇進をしていくのではなく、組織の枠組みにとらわれずに、個人が自律的にキャリアを発達させていくことが求められるようになった。こうした背景から、個人が自らの組織を越境して自らのキャリアを確立していく手段として、越境学習が注目されるようになった。

以上のように、越境学習は「イノベーション論」や「キャリア論」の視点で近年特に注目されている概念である。越境学習は、組織外における個人の学びを扱っているため、これまで経営学や組織論の中で主要なトピックとして扱われてこなかったが、今後の発展が期待されている。

【参考文献】

中原淳（2012）『経営学習論：人材育成を科学する』、東京大学出版会

対話（たいわ）

近年の組織開発の実践においては、組織メンバーが物事への理解を深め、理念やビジョンを共有するための手段として「対話（ダイアローグ；dialogue)」を用いたアプローチの有効性に注目が集まっている。

組織内外の大人数の関係者を一同に集め、大規模な対話を通して組織の方向性について合意することを目指す「ラージ・グループ介入」や、組織や個人の強み・可能性（ポジティブな側面）に着目し、それを伸ばすことで組織の問題解決を図ろうとする「ポジティブ・アプローチ」はその典型である。これらは、「対話的組織開発（dialogic OD)」と呼ばれ、組織の中の個々のメンバーが対話を通してそれぞれの捉える現実（リアリティ）を共有し、変革に向けたアイデアを出し合い、合意形成をすることを重視している点に特徴がある。

つまり、組織開発の実践において活用される「対話」とは、話し合いによって

既存の選択肢の中に共通点を見つけ出そうとするのではなく、対話を行う者同士がそれぞれの立場や意見、価値観の差異を認識し、互いを本当に理解し合うことで、状況に対する多様な意味づけを行い、お互いが気付いていない新しい選択肢を探し出そうとするコミュニケーション行為であり、きわめて創造的なものであると言うことができる。

このように、組織メンバー間の相互理解を深め、一人では達成できない理解へと到達することを目指す「対話」のプロセスは、今日の企業組織において様々な問題解決の可能性を示唆している。例えば、今日のビジネスの現場では、多くの企業で縦割り組織の弊害が指摘されているが、異なる専門性や経験を持ったメンバーを集め、各メンバーがお互いの違いを理解し、相互理解を深めながら部門横断的に組織の問題を解決していく場面などにおいて、「対話」のアプローチは有用であろう。この他、ナレッジ（知識）や組織理念、ビジョンの共有、組織内の人材育成などにおいても、「対話」によるアプローチが有用であることが指摘されている。

ナレッジ・ワーカー

今日の社会は、資本や労働が重要な要素であった工業社会に対し、知識が社会・経済の発展を駆動する基本的な要素となる「知識社会」であるとされる。工業社会では効率性を追求することが重視されたため、求められる人材像は「同質･均質」な「半熟練労働者」であり、いつでも代替が可能な存在として認識された。一方、知識社会は、資本と労働に加え、知識が生産の革新や競争力の源泉として重要な位置を占める社会であり、社会を発展させるためには、新たな知識、技術の創造や活用、次世代への継承が重要となる。つまり、創造性を実現することを重視する知識社会において、人材は知識創造活動を行う主体として見なされ、個々人がそれぞれ異なる能力や価値を持つ代替不能な存在として認識されるようになる。

P. ドラッガーは、こうした知識社会に求められる労働者像を「ナレッジ・ワーカー（知識労働者)」と呼んだ（ドラッガー 1993)。「ナレッジ・ワーカー」の具体的な例としては、医師、弁護士、会計士、研究者などの伝統的プロフェッショナルに加え、ソフトウェア技術者や経営コンサルタントなど、近年急激に増加した新興専門職、企業などの組織の中で経営企画や事業創造に従事するホワイトカラーなどが含まれ、以下のような点がその特徴として挙げられる。

1) 現代社会において、「知識」は重要な生産手段であると認識している。
2) 知識は専門化して初めて有効となると考え、自らを「専門家」と見なす。
3) 組織においても、「自立した存在」としての処遇を求める。
4) 忠誠は自らの専門分野にあり、組織に愛着はもつが、組織を変わることに抵抗はない。
5) 仕事が生きがいであり、お金は重要であるが、絶対的な価値があるとは思わない。

このように、ナレッジ・ワーカーのモチベーションの源泉は、仕事の対価としての経済的報酬だけではなく、その仕事自体に意味があるかどうかが重要な要素

となる。こうした価値観を持つナレッジ・ワーカーをマネジメントしていくためには、統制を基軸とした「指示・命令型」のスタイルではなく、創造性や専門性、内なるやる気を引き出し、活用するスタイルが求められることになると考えられている。

【参考文献】
P. ドラッガー（1993)『ポスト資本主義社会：21 世紀の組織と人間はどう変わるか』、上田惇生・田代正美・佐々木実智男(訳)、ダイヤモンド社.

シンボリック・マネジャー

シンボリック・マネジャーとは、1982年に発表されたT. ディールとA. ケネディの共著『シンボリック・マネジャー』からの用語である。同書では、組織文化の創造と伝承を行う組織内の管理者を「シンボリック・マネジャー」と命名し、その管理行動の特徴を明らかにしている。

組織文化論が経営学においてクローズアップされてきたのは、1980 年代からである。それ以前の経営学では経営戦略論が中心であり、組織文化のような「組織のソフトな側面」に注目した研究は主流ではなかった。こうした中、戦略経営や分析的戦略論といった、経営戦略を主体に経営事象を捉えようとする傾向に対するアンチテーゼとして、1982 年に2冊の書籍が刊行される。その1 冊がT. ピーターズとR. ウォーターマンの共著『エクセレント・カンパニー』であり、もう1 冊が前掲書『シンボリック・マネジャー』である。

『エクセレント・カンパニー』では、組織の価値観が組織の末端にまで浸透している「強い文化」を持つ企業ほど高業績をあげていることが調査を基に主張されるなど、経営学の中に「強い文化」という論点を創出した。この論点は、こうした「強い文化」を創造するためにマネジャーはどのような管理行動をすべきか、という新たな論点を生み出した。後者の『シンボリック・マネジャー』はこの点を論じた書籍であり、「強い文化」を「人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式なきまりの体系」と定義した上で、組織の中に「強い文化」を創造し、維持させることこそ企業経営者の役割と主張した。そして、組織の中で重視される価値観や行動規範を創造し、それをシンボリックな行動を通して組織メンバーに共有させるための意図的な働きかけを行う管理者を「シンボリック・マネジャー」と呼称した。

【参考文献】
T. ディール,A. ケネディ（1987)『シンボリック・マネジャー』、城山三郎（訳)、新潮文庫.
T. ピーターズ, R. ウォーターマン（2003)『エクセレント・カンパニー』、大前研一(訳)、英治出版 .

組織エスノグラフィー（そしきえすのぐらふぃー）

エスノグラフィー（ethnography；民族誌)とは､ギリシア語のethnos(民族､人々)とgraphein（書くこと）から構成された言葉であり、調査対象への参与観察やインフォーマルな聞き取りなどのフィールドワークの過程と、その成果としての報告書（モノグラフ、論文、著書等）の双方を指す言葉である。

エスノグラフィーが目的とすることは、調査対象へのフィールドワークを通して、調査対象内部の関係者（内部者）が共有する考えや文化を読み解くことにある。民族誌という言葉からも連想されるように、学問的にはこれまで、特に文化人類学の領域において、未開民族を対象としたフィールドワークが行われ、未開民族のネイティブの考えや文化・習俗の意味を読み解く研究が数多く蓄積されてきた。

こうした調査対象への深い関わりを伴う文化人類学的な調査・研究手法を、現代社会における組織や組織の中の集団、制度、コミュニティなどに適用したものが組織エスノグラフィーである。代表的な組織エスノグラフィー（組織や集団を調査対象とした民族誌）に、京都の右京連合という暴走族集団を対象としたフィールドワークをまとめた『暴走族のエスノグラフィー』（佐藤 1984）や、アメリカの有力ハイテク企業を対象としたフィールドワークをまとめた『洗脳するマネジメント』（クンダ 2006）などがある。また、1920 年代半ばから 1930 年代初めにかけて、アメリカ・イリノイ州のホーソン工場において、ハーバード大学ビジネススクールの関係者によって行われた、いわゆる「ホーソン研究」にも組織エスノグラフィー的な視点を見いだすことができる。

組織エスノグラフィーの目的は文化人類学におけるエスノグラフィックな研究と同様、調査対象組織の内部者が共有する考えや当該組織・職場集団の文化を読み解くことにあるため、1980 年代以降、経営学において主要な研究テーマの一つとなっている組織文化論とは密接な関係性を持っている。

【参考文献】

金井壽宏、佐藤郁哉、G. クンダ、J. ヴァン－マーネン（2010）『組織エスノグラフィー』有斐閣 .

佐藤郁哉（1984）『暴走族のエスノグラフィー：モードの叛乱と文化の呪縛』、新曜社 .

G. クンダ（2006）『洗脳するマネジメント:企業文化を操作せよ』、樫村志保（訳）、日経 BP 社.