

組織論(説明9)

第4部 組織レベル

I 組織デザイン-2

城西国際大学
大学院ビジネスデザイン研究科
経営学博士：伊東俊彦

Mail: toko-ito-yama@k5.dion.ne.jp

Web: <http://ito-yamato-lab.com/>

教科書：『よくわかる組織論』田尾雅夫、ミネルヴァ書房、2010年

6 ルース・カップリング-1

□ 1 ルース・カップリング・システム-1

- 複数のサブシステムが**共通の変数をほとんどもたない**か、**共通の変数をもつ**が、その変数がサブシステムに与える**影響が小さい**ようなシステム(ウェイク)
- 大田区、東大阪市、シリコンバレーのように、自ら専門とする仕事に特化し、以外の仕事は他企業に依頼し、一つの**事業を共同で完結させる組織構造**
- このシステムの特徴-1
 - ① サブシステムの**自律性が高い**
 - ② 全体システムの中に**異質性を担保する**

6 ルース・カップリング-2

□ 1 ルース・カップリング・システム-2

■ システムの特徴-2

- ③ サブシステムごとの環境に対する反応性や適応度が高い
- ④ サブシステムごとの持続性が高い
- ⑤ サブシステムの不調が、他のサブシステムに移転しにくい
- ⑥ サブシステム間の調整が非効率的

□ 2 タイト・カップリング・システム-1

- 複数のサブシステムが共通の変数を多数もつか、共通の変数を持ち、その変数がサブシステムに与える影響が強いようなシステム

6 ルース・カップリング-3

□ 2 タイト・カップリング・システム-2

- 事例: 日系製造業の系列企業のように継続的で閉鎖的な取引関係の組織構造

■ システムの特徴

- ① 全体システムの統一性が高い
- ② サブシステム間の同質性が高い
- ③ 全体システムの環境への反応性が高い
- ④ 全体システムの持続性が高い
- ⑤ 変化がサブシステム間で伝達しやすい
- ⑥ サブシステム間の調整が効率的

6 ルース・カップリング-4

- 3 二つのシステムの関係とシステムのデザイン-1
 - 二つのシステムは同一線上に並ぶシステムのバリエーション
 - ルース・カップリング・システムと適用範囲
 - 個々のサブシステムが自律性を発揮し、異質性を活かし、環境に対して敏感に反応し、学習が進むため、多様性のある斬新なシステム変革を促進
 - 変化が流動的で、不確実性の高い環境に適用

6 ルース・カップリング-5

□ 3 二つのシステムの関係とシステムのデザイン-2

■ タイト・カップリング・システムと適用範囲

- 全体としての統一性や持続性、サブシステム間の効率的な調整が漸進的なシステム変革を促進し、トップダウンによる断続的なシステム変革を促進
- 安定的で、不確実性が低い環境とは真逆で、変化が激しく、不確実性が極めて高い環境に適応

■ 戦略的なシステムデザイン: 学習タスクのコンティンジェンシー

- システムが遭遇する環境に対応して、複数のサブシステムのもつ共通の変数や、その変数がサブシステムに与える影響を管理・調整し、環境に適合的なシステムの構築が求められる

7 コミュニケーション-1

- 1 コミュニケーションの難しさ
 - コミュニケーションは組織成立の3要件の1つ(バーナード)である
 - 上下、水平の様々なコミュニケーションがスムーズに行われるのは難しい
- 2 コミュニケーションの障害
 - 伝達過程での内容の変容
 - 伝達内容が短く単純に変化
 - 一部が強調して伝達
 - e-mailでは受け手の経験や知識により正確に意図が伝わらない

7 コミュニケーション-2

□ 3 インフォーマル・コミュニケーション

- 葡萄のツタのように曲がりくねって伝わる
- 曖昧な情報、オープンにされない情報が事前に関係者に伝達
- 根回しやクッションの効果がある
- 制御不能に陥ることもある
- フォーマル・コミュニケーションの補完が理想

□ 4 非言語コミュニケーション

- 非言語的コミュニケーションがメインとする主張もある
- 非言語的な手がかりは重要
- e-mailでは非言語的な手掛かりが抜け落ちる
- 顔文字や感情を伝える略語が非言語を補う手段

9 柔構造化-1

□ 1 柔構造化

- 組織構造は環境の変動に応じて変えていかなければならない
- 環境に対応出来るために柔構造化が採用される
- 柔構造化のためには
 - 権限委譲(エンパワーメント)
 - 中間管理層(中間管理職の数)を減らすこと(フラット化)
 - 専門化の活用(タスクフォース、プロジェクト・チームの活用)

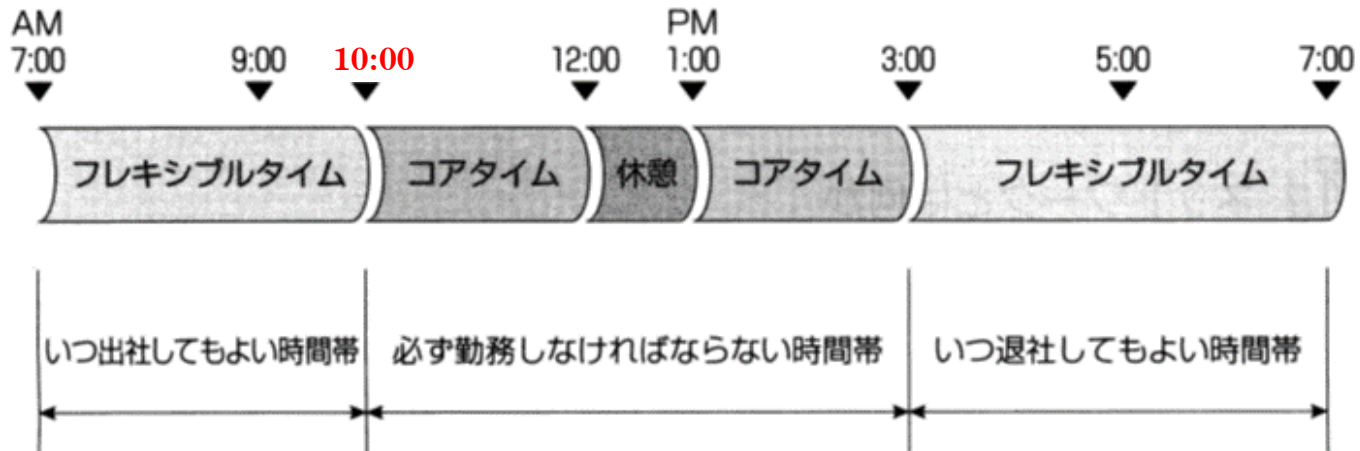
□ 2 柔構造化とIT技術

- フレックス・タイム制
- 在宅勤務
- ITの発達とその採用で柔構造化が進展

9 柔構造化-2

□ 3 柔構造化の技法

- 柔構造化はワーク・ライフ・バランスの達成に寄与する
- ワーク・バランス: 仕事と個人の調和
- ワーク・ライフ・バランス
 - 仕事と子育ての両立
 - 仕事と余暇の充実
 - 仕事と個人生活のバランス



9 柔構造化-3

- 4 組織構造にもたらす変化
 - 官僚制の逆機能の解消 ⇒ 柔構造化
 - システムの硬直化 ⇒ 組織構造の変化への要請
 - 組織のヒエラルキーを少なくする
 - ピラミッド型組織の脱却
 - フラット化
 - 情報伝達の迅速化
 - 権限委譲
 - 組織成員の自律性の向上
 - 規制の緩和
 - 柔構造化の技法としての人事制度

10 ネットワーク-1

□ 1 ネットワークとは何か-1

- 組織や個人などの結合関係の構造
- 組織論のネットワーク
 - 人的ネットワーク: 人間同士のつながり
 - 情報通信ネットワーク: 情報機器、通信網からなるつながり
 - 知識ネットワーク: 知識のつながり
- 人的ネットワークの例
 - 個人間ネットワーク
 - 集団間ネットワーク
 - 組織間ネットワーク
 - 複合的ネットワーク

10 ネットワーク-2

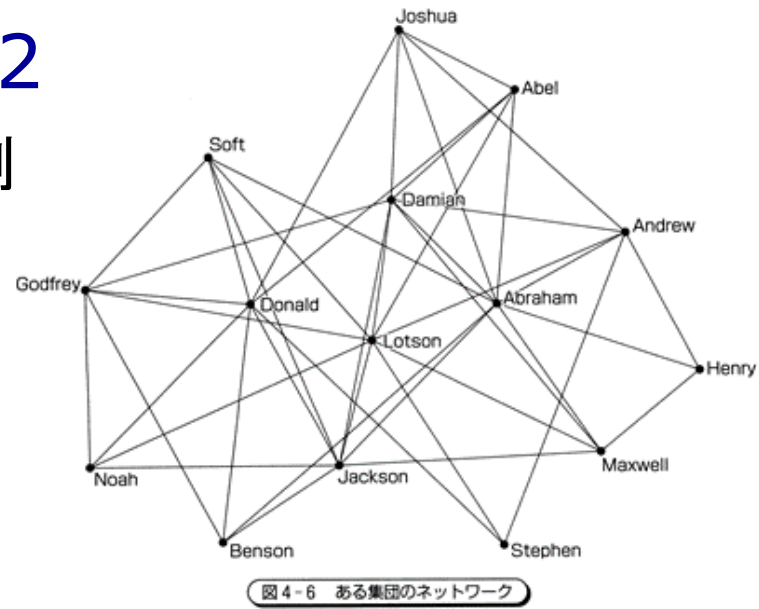
□ 1 ネットワークとは何か-2

■ 人間関係ネットワークの例

- アフリカの工場の
人的ネットワーク

□ 2 ネットワークと組織-1

- 水平的、自律的、対等的、
分散的で環境に合わせ、
柔軟で自己組織的に変化する
- ネットワークは人事、情報、資源の獲得・流通の回路となる
- 組織はネットワークを通じて社会に埋め込まれている



10 ネットワーク-2

□ 2 ネットワークと組織-2

- 効果的なネットワークにより組織学習が促進
- ⇒ 改善やイノベーションが進む
- ⇒ 経済的に高い成果を生む
- ⇒ 組織にとってソーシャル・キャピタル(社会関係資本)である

□ 3 ネットワークのもつ組織への効果

- 社会ネットワーク理論の組織論への影響
 - キャリア、 企業間関係
 - 組織学習促進、 イノベーション
 - 組織統合、ベンチャー創業

11 ネットワーク組織-1

□ 1 ネットワークと組織とは何か

- 複数の個人、集団、組織が**組織の壁を越えて**共通目的を果たすためにネットワークを媒介とし**水平的で柔軟に**結合した組織形態
- **分権的・自律的に協働**するので**イノベーション**が起きやすい

□ 2 ネットワーク組織の形態-1

- **有機的組織**(**バーンズ=ストーカー**)のモデルからの**展開**
- **組織内部の例**
 - **フラットな低階層組織**
 - **プロジェクト・チーム**主体で編成される組織
 - **マトリックス組織**
 - **環境の変化に合わせて変動しやすい**

11 ネットワーク組織-2

□ 2 ネットワーク組織の形態-2

■ 組織間の例

- 企業グループ、系列、戦略的提携、
仮想的企業体（バーチャル・カンパニー）

□ 3 ネットワーク組織のもつ強み-1

- ① 社会ネットワークを媒介とする低階層で水平的で緩やかな結合
- ② 特定の目的の共有と、共通の情報、規範、ガバナンスの共有で
分権的、自律的な協働関係
- ③ 組織の壁を越えて組織内外部の人材、情報、経営資源の動員
が可能
- ④ 市場や外部の環境を基準にした意思決定が行える
- ⑤ 自己組織的に柔軟な変化が可能

11 ネットワーク組織-3

□ 3 ネットワーク組織のもつ強み-2

■ メリット

- 主体間でのネットワークを通じた新しい情報や異質な知識の交流 ⇒ 新たな知識や行動パターンの学習が可能
- 認知度の低い企業が社会的評価が高い企業との提携で正当性が高まり生存率が上がる
- ネットワークを介した情報交換により明確な状況認識をもち問題対応が容易になる
- 取引費用削減効果
- 主体的なネットワーキングが経済活動に大きな意味をもたらす

11 ネットワーク組織-4

□ 3 ネットワーク組織のもつ強み-3

■ デメリット

- 複数の主体の緩やかな結合 ⇒ 不安定性、不確実性が高い
- ネットワークが崩れると学習成果が散逸する
- 組織の不安定性のため長期的な発展が困難
- 他の組織への依存が高まると他の組織への従属や吸収の危険性がある