

## 組織設計 I

マックス・ウェーバーによって（①**官僚制組織**）はあらゆる組織体にとって最も合理的で効率的な組織構造であると主張されたが、むしろ（②**逆機能現象**）が強調されている。

（①**官僚制組織**）は、あたかも機械のように合理的に編成された組織である。職務が専門分化され、権限と責任が明確に限定された（③**指揮命令系**）を有し、厳格な規則に則って職務が遂行され（**公式性**）、文書による情報伝達（**文書主義**）を特徴とする。

（①**官僚制組織**）の（②**逆機能現象**）としては、規則の高度化から規則を守ること自体が自己目的となる（④**手段の目的化** or **手段と目的の転換**）、組織が硬直化し環境の変化に対応する能力が低下する（⑤**訓練された無能**）等が指摘される。

チャンドラーは（⑥組織）は（⑦戦略）に従うと指摘したが、アンゾフは（⑦戦略）は（⑥組織）に従うと指摘した。

組織の（⑧条件適合理論 or コンティンジェンシー理論）では、適合的な組織のあり方は環境条件によって異なるとする。

バーズとストーカーによると、権限と責任が明確に規定されている指令的な（⑨機械的組織）は、（安定的）な環境に適合的であり、自由で柔軟な特徴を有する参加的な（⑩有機的組織）は、（流動的）な環境に適合的である。

ローレンスとローシュは、同一の企業組織でも各部門毎に直面している環境が異なることから、もっとも安定的な技術環境に直面している（⑪製造部門）は公式化の程度が高い（⑨機械的組織）に適合的であり、もっとも流動的な科学環境に直面している（⑫研究開発部門）は公式化の程度が低い（⑩有機的組織）に適合的であるとした。

またローレンスとローシュは、組織を（⑬分化）と（⑭統合）のシステムと捉えており、ここで（⑬分化）とは各部門毎にその仕事に適した組織構造や組織文化が生み出され、部門間に相違が生じることをいい、（⑭統合）とは（⑬分化）している組織が協働を達成するために必要とされる部門間の協力関係をいう。

## 組織設計II

組織設計は、(①分業)と(②調整)の仕組みを規定する組織構造のデザインの決定である。

(①分業)とは、全体としての大きな仕事を部分作業に分割し、それぞれの作業を分担することである。

(①分業)のメリットには、(③学習効果 or 習熟効果)と(④バベイジ原理)が指摘される。

(③学習効果 or 習熟効果)とは、仕事の分割が従業員が担当する仕事の範囲を狭めることで期待される長期的な技能向上効果をいう。

(④バベイジ原理)とは、仕事の分割が熟練工を単純作業から解放し、高度な作業に集中的に活用することで、総支払賃金を節約できる効果をいう。

(①分業)のデメリットとして、組織全体の効率の低下や(⑤モチベーションの低下)が指摘される。

過度の(①分業)がもたらす問題の解決策として、既存の組織構造のもとで行う(⑥職務再設計)が考えられる。

(⑥職務再設計)には、職務を他の従業員と交代する(⑦職務転換 or ジョブ・ローテーション)、担当する職務の数を増やす(⑧職務拡大 or ジョブ・エンラージメント)、職務内容を計画や統制などに広げる(⑨職務充実 or ジョブ・エンリッチメント)がある。

(②調整)とは、分割された仕事を担う従業員の活動を、組織全体として連動して機能するように取りもつことである。

事前的に行われる(②調整)の手段には、(⑩公式化 or プログラム化)がある。(⑩公式化 or プログラム化)とは、組織メンバーが取るべき行動を規則等により予め定めておくことである。

一般的に、安定的な環境下や、日常的・反復的に生じ事前の想定が容易な事柄については(⑩公式化 or プログラム化)の程度は(高く)なり、不確実性の高い環境下や不測の事態が多く生じる事柄については(⑩公式化 or プログラム化)の程度は(低く)なる。

(⑩公式化 or プログラム化)の程度が(高い)ほど、組織としての調整コストは削減される。

事後的に行われる(②調整)の手段には、(⑪権限関係 or ヒエラルキー)がある。(⑪権限関係 or ヒエラルキー)とは、細分化された仕事や役割の間の指揮命令系統のことである。

(①分業)により細分化された職務も、お互いに関連性が判明した仕事は同じグループで作業した方が効率的であるため、(⑫部門化)が必要になる。

(⑬階層的な組織)では、より上位階層にある人が、より下位階層の人への命令権限を有することになる。

会社組織の中で行われる意思決定の権限を、より上位階層に集中することを(⑭集権化)、できるだけ下位階層に委譲することを(⑮分権化)という。

(⑭集権化)した組織では、比較的少数の人間に権限が集中するため、組織全体の(②調整)が行いやすいが、情報伝達の必要から意思決定が(遅く)、意思決定者が現場の事情に精通していない場合には意思決定の質が(低下)する。

(⑮分権化)した組織では、意思決定が(早く)、現場の従業員の意思決定への参画意識を高め、(⑯モチベーションの向上)が期待できるが、(⑰権限移譲)により下位のの管理者も意思決定権限を持つため、組織全体の(②調整)が困難となる。

(⑱フラット組織)は統制の幅が(広い)組織である。(①分業)の程度が(低い)ため、従業員のモチベーションが(高く)、管理者の数が(少ない)ことから意思決定のスピードが(早い)メリットがある。

(⑲ピラミッド組織)は統制の幅が(狭い)組織である。トップの統制が末端の従業員にまで行き届き綿密な管理が行えるメリットがある。