

## 組織論

佐々木 利 廣

### 1. 組織論の関連科目の変遷

組織論は、学問領域としては非常に広範囲であり、他の領域とも密接な関連性をもっていることから、経営学部のカリキュラムとして数多くの配当科目を設置してきている。現在は、経営組織論（ミクロ）、経営組織論（マクロ）、組織間関係論、企業間関係論などの他に情報組織論や産業組織心理学や経営組織ケース分析などの科目が設置されている。

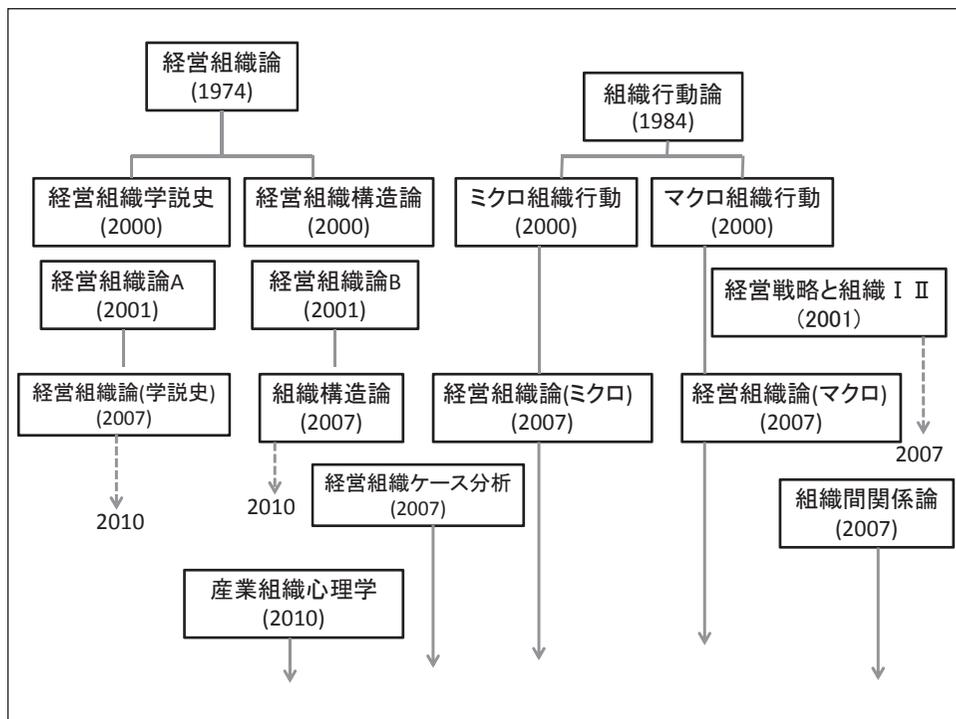
経営学部のカリキュラムの中に経営組織論という科目が配置されたのは、経営学部開設7年後の1974年である（図表1参照）。開設初期は、経営管理総論、労務管理論、企業形態論などの科目で、組織に関わる内容が講義されていたと思われる。そして1980年代半ばまでは、本学経営学部では組織論関係の科目は経営組織論のみであった。この当時の状況を考えれば、経営学部の基本科目として経営組織論が配置されていることは自然な成り行きであった。科目内容は、古典的組織論から新古典的組織論を経て近代的組織論、さらには現代的組織論に至る経営組織の考え方を学説史的にフォローしながら、企業という組織が解決すべき組織原則、組織構造、権限と責任、などの課題を列挙していくという流れである。1970年代から80年代は、バーナード、サイモン、マーチ＝サイモン、サイアート＝マーチなどの近代組織論を基本にして、様々な組織の動的現象をテーマにした議論が盛んに行われた時期であった。たとえば組織コンフリクト、イノベーション、組織コミットメント、環境適応などである。また1950年から60年代にかけて一世を風靡したコンティンジェンシー・アプローチを日本でさらに展開しようとする研究も盛んに行われた。

こうした流れと並行して、欧米では1980年代には組織と個人の関係を分析の中心にする組織行動論（OB）が注目されるようになり、組織と外部環境を中心にしたマクロ組織論との棲み分けが明確化するにつれて、本学経営学部でも1984年に経営組織論に加えて組織行動論（3年配当）という専門科目が新設された。他大学でも組織行動論という科目が新設されるケースが少なかった状況を考えると、組織学説史や組織構造論を中心にした経営組織論に加えて、組織内人間行動や集団行動を中心にした組織行動論が新規に開講されたことの意味は大きい。

そして、その後のカリキュラム変更で組織行動論はミクロ組織行動とマクロ組織行動に分割され、現在では経営組織論（ミクロ）、経営組織論（マクロ）の2科目が2年生配当科目として定着することになる。ここ数年は、経営組織論（ミクロ）と経営組織論（マクロ）をそれぞれ2名の教員、計4名の教員で担当している。また2007年からは、複数組織間の関係のダイナミクスを扱う組織間関係

論や経営戦略ケース分析とともに経営組織ケース分析という科目も新設されている。さらにソーシャル・マネジメント学科の専門科目である組織間関係論が、企業とNPO、さらには企業とNPOと行政などの異種組織間のクロスセクター関係を中心にするのに対して、2016年からは企業間の関係を中心にした企業間関係論という科目も経営学科専門科目として新設されている。また戦略論との関連を重視するという趣旨から、2001年には経営戦略と組織ⅠⅡという科目が新設されたこともある。経営学部教員のなかで組織学会に所属する教員が多数いることからわかるように、組織論を専門領域の一つにする教員が増加しつつある。2007年6月2日～3日には、経営学部開設40周年を記念して組織学会研究発表大会を本学で開催した。

以上のように経営学部における組織論関連科目の変遷をみると、組織論が一方で他組織との関係や外部環境との関係を重視するマクロ志向へと展開しながら、他方で個人の心理的・認知的・情緒的側面を重視するミクロ志向へと展開してきたことが伺える。さらに理論志向の科目とケース分析など実践志向の科目を常に並列して配置することが必要であるという共通認識が学部内で定着してきたことも伺える。



図表 1 経営学部における組織論の関連科目の変遷

## 2. 組織論という科目の知的面白さ

組織という言葉に対して、マイナスのイメージを抱く学生がここ数年増加しているように感じる。たとえば授業スタート日の最初に、組織という言葉聞いて最初にイメージする形容詞を挙げてもらうと、大半の学生は面倒くさそう、ややこしそう、冷たそう、暗そう、果ては怖いというイメージを抱いていることがわかる。組織という言葉に対して、力強く、ダイナミックに、柔軟に動くなど、プラスのイメージを持つ学生はさほど多くない。過去10年以上にわたり、最初の授業日に同じ質問を続けているが、学生のもつ組織へのマイナスイメージはほとんど変わらないように見える。なぜこうしたイメージを持つに至ったかを探ること自体、組織論の面白い研究テーマであるが、ここではこれ以上の検討は避けたい。少なくとも戦略という言葉に対する能動的でプラスのイメージとは正反対の感情である。

このマイナスのイメージを払拭しながら、組織論を学ぶことが楽しいことであり、場合によって日常生活の問題解決の役に立つこともあることを授業のなかで知ってもらうことを常に意識している。こうした点を踏まえて、組織論という科目の知的面白さを整理しておくことにする。

学生にとっての面白さの第一は、日々の学生生活のなかに組織論のテーマが数多く眠っているという点である。たとえば部員のやる気を高めながら目標達成に向けてリーダーは何をすればいいのか、という問題はクラブやサークル、さらにはゼミのリーダーであれば常に頭を悩ますテーマである。このテーマは、組織論でもモチベーションやリーダーシップとして長い間議論され続けている。また凝集性の高い集団で決定を行うときに、その集団の結束力を乱すまいとして逆に誤った決定をしてしまう集団浅慮という現象も、リーダーであれば一度は経験することである。こうした集団意思決定や集団浅慮というテーマも、組織論の大きなテーマの一つである。さらに組織の中に目に見えない風土や文化が一度形成されると、その風土や文化を計画的に変えるためには膨大なエネルギーが必要であるという点もリーダーが日々体験することである。もちろんモチベーションやリーダーシップ、集団浅慮、組織風土の変革などのテーマは、企業という組織の専売特許ではなく、どんな組織にも共通するテーマである。組織論が身近な学問であることの証左である。

学生にとっての面白さの第二は、こうしたテーマに対して主体的に関わりながら学生視点から解決策や改善策を考えることができるという点である。たとえばやる気の低い部員を対象に、なぜやる気が低いのかを分析しながらやる気を高めるための多様な選択肢を考えること、組織の構造的文化的特徴や部員の成熟度に合わせて自らのリーダーシップパターンをどのように変化させていくべきかを考えること、集団浅慮の兆候を類型化しながら、集団浅慮に陥らないための予防策を考えること、さらには組織風土を変革していくための手順や陥りやすい陥穽を見つけ出すこと、などは学生同士が議論しながら主体的に学修していく恰好のテーマでもある。アクティブ・ラーニングの重要性が叫ばれているが、身近な現象を固有の視点や用語をもとに協働で考え実行するためのフィールドを提供してくれるのが組織論である。

学生にとっての面白さの第三は、組織論の学びを通じて組織の中でいかに働くか、他人とどのように関係を創っていくか、働きやすい組織へとどのように変革していくかを考えることができるという点である。自分を活かし他人を活かしながら組織全体の向かうべき目標に近づいていくための行動スタイルを考えることは、社会人になる前の登竜門として必要不可欠である。職業人として働く企業と自分との最適な関係がどうあるべきかを考えるキッカケを掴むことができるという意味でも組織論を学ぶ意味は大きい。ただ組織に使われるという意識や個性を阻害するのが組織であるという意識から、組織をうまく活用し使いこなすという意識への転換である。そして組織には自ら主体的に活用できる多くの資源が眠っていて、自分の夢を叶えるための宝の宝庫が組織であるという意識を在学中に持ってもらうことも必要であると考え、こうした意識の転換を進める機会を提供するのが組織論という科目であるともいえる。

### 3. 組織論科目の授業シナリオ

授業シナリオを考える上での出発点は、組織に関わる現象は我々日常の生活の中にも常に見つけることができるという点である。そうした現象を固有の言葉で説明し、組織に関する課題を解決するためのヒントを提供してくれるのが組織論である。組織論の多様な視点を理解しながら、複眼的視点で組織を見ることができるようになることが到達目標であるとシラバスに明記していることから明らかのように、組織現象を多様な視点で見ることのできる力を養うこと、そして複雑な組織現象に内在する課題を発見し、その課題を解決するための方法を考える力を身につけることが科目本来の目的である。

さらに組織論に関する科目を教える上での基本的スタンスとしては、第一は企業組織だけが組織ではないという当たり前の事実からスタートしている点である。クラブやサークル、ゼミなども組織であり、その身近な組織での体験もまた組織論を考える上で重要なヒントを提供してくれることを強調している。さらにアルバイト体験もまた組織問題を考える貴重な材料を提供してくれる。

基本的スタンスの第二は、組織問題の解決方法に唯一最善の方法は存在しないという立場である。課題の発見も解決方法も多様であり、one best way はなく状況に応じた解決策を考えることが重要であるという立場である。

基本的スタンスの第三として、組織を常に社会との関わりを念頭に置きながら考えることで、卒業後自ら社会人としてどう働き続けるか、ひいては社会のなかでどう生き抜くかを考えることの重要性である。この点は組織論という専門科目のなかでキャリア教育をどう位置づけるかという視点とも関連する問題である。

こうした点を考えると、ケースメソッドのような疑似体験型手法、良質のケース素材を含むビデオなどの映像資料を材料にしながらのペアワークやグループワークによる相互討論、モデルに数値を入れながらシミュレーションを行う実習、マネジメントゲームやビジネスゲーム、さらには社会

人との質疑や対話をもとにした学習，などの方法を授業内で導入し工夫することで主体的で積極的な学修へとつながることとなる。こうした方法の導入方法や結果の検証方法などを考えることが今後のFDの重要なステップであると思われる。