

臨床検査部門の 監理運営

第 3 回 経営資源 “ヒト” I



組織

組織の原理

(1) 組織の本質

組織は、「2人以上の人間が共通の目的を達成するために協働するとき生まれる」といわれる。

デーレ(Dele,E.)は、組織の目的は、人間集団が1つの単位として共通の目的に向かって機能させるようにすることであるという。具体的には、

- ① 共通目的の達成に必要な仕事を分割して、それぞれひとりひとりが分担するようにする。
- ② 分担される各仕事が重複しないようにする。
- ③ 各人の努力が共通の達成に向けられるようにする。

ことだという。

事業体が目的を遂行するためには、必要な行動内容を定め、これを分担し、協力して遂行するための従事者の組織をつくる必要がある。

組織を構成する職員が、何をしなければならないか、担当する行動内容を示すのが「職務」(duties)である。職務が複数の職員に割りあてられたとき、個人個人が占める組織上の位置を職位(position)という。

職員は、職務遂行の責任すなわち「職責」[responsibility]を負うことになる。

さらに職務の遂行において、特定の職員に対し、他の職員に行動を要求することを認める「権限」(authority)を与える。

組織化にあたっては、仕事中心に業務を分解し、それぞれの業務の担当者を機械的に決める仕事主体の組織の作り方と、職員の個人的能力や経験を尊重して、それぞれに適応した職務を与える人間中心の作り方がある。現実には両者を折衷し調整することによって組織が作られる。

(2) 組織化における原則

組織化を行う場合、複数の職員が互いに平等の立場において協力して仕事をするような協力関係を基盤として構成する場合と、指揮命令するものと隷属して命令に従って行動する者とを分け、上下関係、支配関係を作って仕事をさせる場合とがある。前者を「機能化」といい、後者を「階層化」という。それぞれに次のような原則がある。

A. 機能化に関する原則

① 専門化の原則 (分業の原則)

類似した職務に分割をすることにより専門能力が向上して効率的に業務が遂行でき、部や課などの体系がこれにあたる。

② 業務分担明確化の原則

業務を複数の職員に分担させた場合、業務内容が重複したり、逆に脱落した部分がないように設定しなければならない。

③ 業務分担適量均衡の原則

仕事を割りあてる場合、その量は部下の能力や経験等にふさわしく、一人一人にとって適量であることが必要であるが、同時に、分かち与えられた業務量が、それぞれに均衡していることが必要である。

B. 階層化に関する原則

① 統制範囲の原則 (管理スパンの原則)

仕事の性質によって違うが、一般的には5~6人であり、上級者のように仕事の範囲が広く複雑な場合では3人くらい、仕事が決定的で管理者の目の前でやるようなものでは、部下の数は多くても良いとされている。

② 委任の原則、例外の原則

階層組織では、上級者は自分に委任された仕事において、日常的に発生する定型的常例的なものについては、その処理の仕方を標準化し明確に示して部下に任せる。

③ 権限責任一致の原則

仕事を命ずる場合には、執行に必要な権限を与え、責任を明確にしておく必要がある。

④ 命令一元性の原則

組織上の各員に対して、直接に命令する上司は一人でないといけない。もし二人以上の直接命令者があると、矛盾した命令が出る可能性があり、部下は実行できないばかりか、組織の混乱を招きかねない。

組織文化

(1) 組織文化のとらえ方

組織文化は何らかの目的をもつ組織で仕事をしている人たちが、日常の行動や協働作業をつうじて、事後にしかも無意識のうちに、どちらかという自然発生的に生成される性質をもっている。言い換えれば言葉や文章にはなりにくい暗黙の了解事項のような、人間の深層心理の部分にかかわっている。しかも一度形成されると、やっかいなことに変わりにくいのである。西洋文化や東洋文化というイメージが変わりにくいということを想定すれば、いかにやっかいであるかが明らかであろう。

このように組織文化は、気になる存在なので、無視や軽視してもよいけれども、決して無視や軽視のできない、悩ましい存在なのである。共通の特性を整理すると、以下のようである。

- ① 意識していてもいなくても、暗黙のうちに定着し、認知されている。
- ② 個別にはその暗黙の共通認識とは異なった判断・価値・行動様式をもっている、その雰囲気には流されやすい。
- ③ 歴史を積み重ねるのに伴い、その雰囲気は一層強固になる傾向がある。
- ④ 環境適応力として、プラスにもマイナスにも作用する。正誤や善悪の判断基準ではなく、“癖”や“性格”に近い性質をもつ。

(2) 組織文化の概念

文化それ自体、価値や概念、規範、伝統、宗教なども関係しており、広範囲かつ抽象度の高い概念である。

- ・ 一連のマネジメントの実践や行動を具現化し強化すると同様、組織のマネジメントシステムの基盤として機能する価値や信念、原則のこと (Denison, 1990)。
- ・ 組織の成員によって共有され無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかについて、基本的に当然のこととしてみなされた方法で展開される基本的仮定や信念のこと (Schein, 1985)。
- ・ ある集団が他の集団と区別できるように精神を集合的にプログラム化したもの(Hofstede, 1991)。

文化は人間が本来もつ主体や主観とかかわっている。言い換えると文化は「社会を構成するヒトによって習得・共有・伝達される行動様式ないし生活様式の総体のことであり、主として精神活動から生み出されるもの」である。このことからわれわれの組織文化は「組織内における個人や集団行動の大枠を規定する共有化された規範や価値、信念のこと」と規定することができる。

【町田幸雄】

以下、次号…