

Title	組織マネジメントの理論と実践
Author(s)	吉田, 由美子
Citation	平成27年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書. 2016
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/54689
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

平成 27 年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書

ふりがな 氏名	よしだ ゆみこ 吉田 有美子	学部 学科	法学部国際 公共政策学 科	学年	3年
ふりがな 共同 研究者名	かいぬま しゅうへい 海沼 修平	学部 学科	法学部国際 公共政策学 科	学年	3年
	すがわら たいご 菅原 太伍				
アドバイザー教員 氏名	久保大作	所属	高等司法研究科		
研究課題名	組織マネジメントの理論と実践				
研究成果の概要	研究目的、研究計画、研究方法、研究経過、研究成果等について記述すること。必要に応じて用紙を追加してもよい。				

第1. 研究目的

本研究では、組織運営や組織での活動を行う際の組織マネジメント、つまり「組織をより良い方向に向かって効率よく運営するために、人の行動変容を促す」ためのメカニズムを、サークルという小規模な組織での実践を通して明らかにすることを目的とする。

1. 研究の背景・動機

『実況 組織マネジメント教室』（グロービス、PHP 研究所）を読み、個人では達成できない大きな成果を組織であげる方法を知った。加えて、個人単独で行動した場合と、チーム単位で行動した場合は、組織全体の最適化のためのマネジメントといった側面において必要とされる能力が異なる。

しかし、大学の学部では、個人の勉学に焦点を当てられ、チームで成し遂げる機会が少ない。そこで、サークル活動を通じ、授業では達成できないチームで何か 1 つの目標を成し遂げるために、どのような制度設計を構築し実行に移せばよいのかを考える。

2. 意義

本研究は、学生であり、かつサークルという小規模な単位で実践を試みるため、ビジネスとは異なる要素が多分に含まれる。例えば、コミュニケーション面では構成員が少数であるため個人の意見が届きやすい点、制度面では必要に応じて柔軟に意思決定の方法を変えることができる点などが挙げられる。このようなビジネスとは異なる要素が絡み合う中で、報酬の約束されない活動で人を動かす方法など組織のマネジメントのあり方を新たな角度から解明できる点

に本研究の意義がある。

3. 目標

本研究の目的を達成するために、次の3つを明らかにする。

- (1) 集団を運営していくにはどのようなスキルが必要で具体的に何をしなければならないのか。
- (2) 集団の変革や環境が変化した際にはどのように対応すべきなのか。
- (3) 集団で一つの目標を達成するためにはどのような戦略が必要でどうやって実行に移せばうまくいくのか

第2. 研究計画・研究方法

交渉・仲裁による対話的紛争解決能力を学ぶことを目的とするサークルで本研究を行う。本団体では、11月末に開催される交渉・仲裁の全国大会で優勝することを目標に、チーム単位での活動を行っているため、活動ごとにチームが編成される。そこで、研究計画に照らし、各期間に各チームの様子のヒアリングを行い、組織マネジメントのあり方を研究する。

7・8月は前期で行ったサークル活動の反省・分析を行うことで「この組織の問題点は何か」「今後どのように運営していくべきか」ということを特定する。9月は10・11月の活動の戦略を立案し、制度を設計する。そして10・11月は実際の活動を通してメンバーとコミュニケーションをとり戦略・制度を実行に移す。

(1) 7・8月

7・8月は、前期活動における集団マネジメントを反省する。反省する点としては主に制度設計と対人コミュニケーションの2点に絞り、前期の組織構造や決定の体制、メンバーにどのように指示や目標を伝え、どうやって成果を評価したかなどを詳しく洗い出し、①どのような組織構造をとるべきか②どのようなコミュニケーションが必要か、の2点について具体策を決定する。また、その反省・分析作業の際に書籍による学習も並行して行い、組織戦略の策定や効果的なコミュニケーションの取り方などについてインプットする。

(2) 9月

9月は、7・8月を通して決定した具体策を実行に移すための計画、戦略、制度を策定する。その際、計画においては実行に移す日付や予備日、評価基準となる数値、ランドマークなどできる限り詳細に決定し、目的が確実に達成されるように注意する。戦略や制度も失敗した時のための詳細な場合分けやメンバーへの評価方法など細かな事項について決定する。

(3) 10・11月

10・11月は、7～9月にわたって決定した組織マネジメント方法を実行する。適宜現状を確認し修正を行い、より良い組織運営を目指す。他大学へのヒアリング調査も行い、参考にできる点は積極的に取り入れる。

第3. 研究経過

前期活動について反省を行い、後期活動に向け組織の反省点とマネジメントの方向性に関する修正を行った。

(1) 前期活動の集団マネジメントの反省（7・8月）

ア. 前記のサークル活動の内容

前記の活動では、各チームで交渉・仲裁の紛争解決理論の定着を目的とする勉強と実践の活動を行った。交渉では、交渉当事者の双方が、自己の利害に着目し win-win の関係を築くためには何が要求されるかの理論を学んだ。そして、各チームで交渉の場面を問題文として作成し、実際に他チームにその問題を題材に交渉をしてもらうという実践形式での活動も行った。仲裁では、当事者の合意により第三者の判断による法的紛争解決手段について京都大学と対戦形式によって学んだ。

イ. 組織マネジメントの反省点

これら活動を決定するに際しては、サークルの幹部、すなわち組織をマネジメントする者が活動企画の内容を決定し、その後サークルの構成員に企画の狙いや内容を説明するという手順で行った。しかし、決定された内容に至った理由や、その活動の結果サークル目標に照らしどれほどの進歩が得られるかの説明が欠けていたため、集団の共通認識の構成というマネジメントの意識が足りないという反省点が見つかった。また、構成員が抱える問題意識を土台に企画が練られていたということで、個人の意見を吸い上げた組織運営を一定程度はできていたが、吸い上げられる意見については、活動を中心に関わるメンバーに偏るといった反省点も見つかった。これらのことから、組織マネジメントの反省点として①決定をするにあたって判断基準が何であるか、決定に至る理由 ②決定内容の構成員への伝え方の2つに課題があることが判明した。

ウ. 反省点に照らした具体策の決定

これらの反省点を踏まえ、サークルの幹部の活動の決定にあたり、サークルの構成員から意見を広く募ること、決定された内容についてわかりやすく伝えることを、今後の組織マネジメントの具体化の方向性として確認した。この方向性を実現するために、定期的な集会の開催を通じ、活動の企画や幹部に対して意見できる場を設けること、各人へのヒアリングの機会を増やすこと、企画の説明では資料を作成しプレゼンとして発表するという具体策を決定した。

(2) 前期活動の反省を反映した組織戦略の策定（9月）

9月18日から準備期間が開始され、11月21,22日まで開催される交渉・仲裁の全国大会への優勝という目標に照らし、現在の組織の課題を踏まえ、組織マネジメントとしてどのような計画、戦略・制度を策定すべきかを決定した。まず、組織が何を目標としているかの共通認識を作り、そのためにどのような課題を抱え、その課題を解決するために組織全体でどのような解決手段を講じるかを決定した。

ア. 組織の目標確認と問題意識の発掘

組織が目標とすること、つまり、全国大会での優勝を確認したうえで、組織の課題点について個別のヒアリングを通じて意見を募集した。その結果、目標に向かって、各自で受け持つ役割が共有されていないこと、ゴールに対してどのような動きを取るべきであるかが不明瞭なことが課題点として挙げられ、構成員が同じ問題意識を持っているという共通認識を作ることができた。

イ. 解決手段

前期活動の反省と共有された各人の問題意識に照らし、組織マネジメントの手段として役割分担の決定、スケジュール、並びに、それらの共有方法について決定を行った。

まず役割分担については、各人の過去の経験といった背景に着目し、適性という理由から役割分担を決定した。またスケジュールについては大会期間中に何をなすべきかのリストアップを行い、行うべきことを時系列にあてはめ進捗度合いを図るための基準を設けた。基準は、週に1度の模擬実践の場を確保し組織の課題・不足点を逐一確認すること、目標に向けて各人の気持ちを駆り立てるための場を設けることの2つが決定された。そして、これら決定はその内容と理由について、文字だけでなく図式を交えた資料として作成した。

(3) 組織マネジメント方法の実行と他大学のリサーチ(10・11月)

大会という舞台上で、実際に策定した組織マネジメント方法を実行した。計画が実行されているかの進捗を図ると同時に、その進捗に応じて組織マネジメントのテコ入れとして臨時集会等を行った。また、大会当日には、他大学がどのような組織マネジメントで大会準備を行ったかのリサーチを行い、参考にできる点は今後の組織運営に反映させるものとした。

ア. 進捗の評価

概ね予定されていた計画の通り進めることができた。まず、今後の動きについて作成した資料を用いて選手一同で動き方の土台となる共通認識を持った。定期的な進捗確認の場である週に1度の模擬実践も全て行い計画に照らした活動を行うことができた。

途中、行った役割分担によって負担の集中している人が存在しているという事態が発生したが、役割を他の人に分け合うといった方法で組織マネジメントを考えなおすことで解決を図った。

イ. 他大学へのリサーチ

他大学は大会に臨むにあたって、サークルによって年間を通じて組織マネジメントを行っている大学と、大会期間中の2か月のみ組織マネジメントを行っているという団体が見受けられた。九州大学は、大阪大学のように意見のみでサークルの構成員からの声を募集するだけでなく、決定に際しサークルの構成員全員を関与させているといった意見を聞くこともできた。また、一橋大学と上智大学は、スケジュールの決定に際し、東京大学の関東圏の他大学と合同企画として、模擬大会として仲裁・交渉を実践する場を設けることで構成員の競争意識を高めているといった方法についても聞くことができた。

第4. 研究成果

交渉・仲裁という対話型紛争解決手段の定着を図るサークルを母体に、組織マネジメントのあり方について研究を行った。本研究について次の2つの観点から研究成果として考察する。

1. 大会結果からの考察

実行した組織マネジメントの結果を図る場面である、交渉・仲裁の全国大会については、交渉・仲裁の総合結果3位、及びチームワーク賞を受賞することができた。特に、チームワーク賞は国内外の全21校の参加大学中最もチームワークのよかった大学に与えられる賞であり、国内の他の大学を抑えるだけでなく、シンガポール国立大学や台湾大学を抑えて受賞することができた。

チームワーク賞を受賞できたことは、大会当日に各人が成すべきことをできていたことの表れであることから、準備期間中から、組織マネジメントとして構成員の役割分担や動き方について意識できていたが実を結んだものだと考えられる。

2. 全体を通じた考察

組織を運営していくためには、発生している意見に対して真摯に耳を傾け、意見に対して排他的にならない姿勢が必要であると考え。組織は何かを成し遂げるために存在するが、その過程で構成員の抱える問題意識を聞き流しては、成し遂げたい目標にとって何が課題として挙がっているかがわからず、問題に対する適切なアプローチが難しくなる。そこで、各人の問題意識を重視し、組織マネジメントとして戦略的にどのような解決を図るかを考える重要性がわかった。

集団で1つの目標を達成するためには、戦略として、組織の目標とそれをかなえるためにどのようなアプローチの方法を取るかを全体で共有することが必要であることがわかった。その理由としては、組織について共通認識を作ることによって、自分の立ち位置が明確になり、何をどこまで行動すべきか責任も明確になるからである。また、学生による団体では、給与といった報酬がないため、行動を動機づける要因に欠ける。だからこそ、自分の立ち位置や役割として成すべきことを明らかにすることで、組織の目標達成に対して価値を発揮しているという存在感を認識することに繋がり、行動を動機づける要因になることがわかった。

集団の変革や環境が変化した際にどのように対応するかという、集団の変革という内部環境、及び周辺環境という外部環境の変化については、上述した2つを再整理・再構築することが必要であるとわかった。今回の研究を通して、はじめから完璧な組織マネジメントは不可能であるため、反省と指摘に照らし必要に応じて何度も組織の戦略について確認・変更することが重要であった。

個人では達成できないチームでの目標に照らして、その取組内容だけでなく、どのように組織の最適化を図るかも考えるべき重要な要素の1つである。この組織マネジメントといわれる

領域について、今回の研究成果を得るための研究母体となった団体だけでなく、構成員が所属する他団体においてもその重要性と定着を今後も図っていく。