

人置き、総計として人数を増やす方法。この方法は、メーカーA社のSE部門に代表されるように、すでに研究開発部門では実現されている。実は新しい話ではない。すでに先の金融B社のように、営業部門で試みることを始めている企業もある。1+1が2にとどまらない組織の形である。

本稿は、課長の管理人数の長期的なリスクの可能性を議論することで、現代的なスパンオブコントロール研究につなげていきたいという意図で記したものだ。それに向けて研究の発展の可能性という観点で、二つだけ記しておきたい。

第一に、本稿における管理人数。つまりスパンオブコントロールの概念の再検討と精査がある。本稿では課長のマネジメントへの時間の配分、課員の雇用形態（正社員とパートの違い）、役割の大きさなどの諸要素は捨象し、管理人数の拡大にフォーカスしたが、本来のスパンオブコントロールは管理人数の拡大ではない。先行研究においても、絶えず議論されたスパンオブコントロールの数値概念については、未だ議論の余地が大きい。また、先行研究では影響の対象外であった従業員の成長も、新たな論点として検討に値しよう。ギョリックの時代とは異なる現代的なスパンオブコントロール研究の可能性を強く感じている。

第二に、スパンオブコントロールと人事制度の整合性の検討がある。本稿では、能力開発に責任を負う係長ポストを提案したが、それはポスト以外では実現できないのか。また課長同士の、課員同士の水平コミュニケーションを検討するにあたって、成果主義を要因とした機会主義的活動と員数の関係を検討することにも価値を感じている。組織構造とHRMの整合性の研究である。

一方、本稿には多くの課題が残された。調査方法やサンプル数の問題、モデルの妥当性、尺度・変数の合理性など多々あるが、喫緊の3点を特に記しておきたい。

第一に調査方法・対象の問題である。今回のデータは、企業単位のアンケートの回答結果で、その中で営業部門の人数を分析対象とした。職種による差異の排除がそれだけでできたとは考えてい

ない。ルートと新規、法人と個人など、営業の中でも様々な条件の差がある。この点については先行研究に従い、職場単位でのデータを収集すべきだったと反省している。企業間比較よりも、同一企業内職場間比較の検討の方が、合理的な分析が可能になると考えている。また、その条件をクリアした上で、今後の研究において、管理人数の拡大に留まらないスパンオブコントロールとしての概念そして尺度の検討が真の意味を持つと考えられる。また、統計を主たる分析手法で用いるには、潤沢なサンプル数の確保は必須であろう。

第二にモデルに採用した変数間の階層性の検討である。本稿で回帰モデルの従属変数として使った変数は、すべて並列で扱っているのだが、本来それぞれの変数間の関係を明らかにして使うべきであったと反省している。一時的な影響二次的な影響、相互作用としての影響をほぼ捨象したモデルゆえの単純さは、両刃の剣になりかねない。

第三に質問紙の精査と質問の概念の精査である。質問の量は、回答者の負担が大きい。また人事部門の責任者に会社の状況を平均した回答をもらうことになるので、その時点で、問題が底上げされたものになってしまう。調査方法のさらなる検討と合わせて、進化の形で解決すべき課題である。様々な課題が複合的に関係し合っているので一つの解決がそれだけでは解決たりえないが、引き続きより真実に迫る努力を自らに課すつもりだ。

最後に、フラット化について再度考えてみたい。「従来の組織は、軍をモデルにしている。ところが、情報型組織は、オーケストラに似ている」（ドラッカー、2000）。オーケストラ型組織が語られる時、その組織構造のみに視線が集まりがちであるが、真に見るべきは演奏者である。一人ひとりが自律したプロフェッショナルなのだ。本稿で注目している‘課’が、オーケストラ型組織であるためには、課員一人ひとりがプロフェッショナルでなければならない。そのために、組織が留意すべきは、課員がプロフェッショナルたることの支援。つまり従業員の能力開発である。これこそがオーケストラ型組織への近道と言えよう。冒頭で、

現在の状況を踊り場と表現したが、否定的な意味ではない。平坦な地にいる今こそ、さらなる頂きを目指すため、安全地帯でしっかり自らの資源と計画を点検すべきであろう。そして、そのような環境でこそ、従業員一人ひとりがプロフェッショナルになることを支援するために、能力開発への注力の必要性を改め認識し、行動に移すべき時であると主張するものである。

注

1フラット化は非常に曖昧な言葉であり、定義は存在しない。ピラミッド型組織と比較してフラットであるゆえの呼称に過ぎず、言葉の使い手により全く意味が異なる。したがって本稿におけるフラット化は、組織構造上の階層を少なくするフラット化と、人事制度上の等級制度を大括りにするフラット化を指しフラット化と定義している。ただし、事業部長階層以上の階層のフラット化については、今回は分析の対象には含まない。

2トヨタの事例は井上悦次, 1994, 「トヨタのフラット化組織改革について」『組織科学』, 27 (4) :66-71 より引用。

ベネッセの事例は横田絵里, 1998, 『フラット化組織の管理と心理-変化の時代のマネジメント・コントロール』 pp108-129 より引用。

3人材マネジメント調査 2007 個人編による。個人目標を持っている課長の割合 79.4%, 個人目標を持っている部長の割合 60.8%。

4オオウチ研究における 4つのスパンオブコントロールの概念は、1:販売員の総数÷売り場名メネージャーの総数、2:販売員の総数÷(売り場名メネージャーの総数×売り場メネージャーが売り場で費やす時間)、3:販売員の総数×次の二つの積の和(売り場メネージャーの総数×売り場メネージャーが売り場で費やす時間) + (バイヤーの総数×バイヤーが毎日販売員の監督に費やしている時間)、4:販売員のフルタイム相当人数×次の二つの積の和(売り場メネージャーの総数×売り場メネージャーが売り場で費やす時間) + (バイヤーの総数×バイヤーが毎日販売員の監督に費やしている時間)。本研究は、人事責任者による回答で作成した変数ゆえ、メネージャーがマネジメントに費やす時間の把握ができず、1の概念を採用した。

5どのような数値をスパンオブコントロールの指標とするか。先行研究を見るまでもなく、その指標の取り方で結果を大きく左右する。実際のマネジメントの現場は、最適指標を要請することは言うまでもない。人数か時間か。人数にしても、評価人数か業務上の関与人数か、正社員と非正社員は同じ計算でいいのか。接触時間であれば単に頭割りの時間なのか、1対1の対面時間なのか、会議時間は含めるのか。また被管理の立場を主体で分析する場合は、直属の上司のみか、非直属でも関与があれば含めるのか。あるいは一階層上の管理者はどう考えるのか。また、これら数学的な指標の取り方に留まらず、正社員、非正社員、派遣など構成員の多様性や個人の特性をどのように考慮するのか。など様々な考え方が存在する。本稿においては、本文III-3-1中でも触れているように、企業間の差異や、多様性の吸収に配慮し、持てるデータの中で最善の策として試行錯誤の末、超過人数の絶対値を用いた。もちろんこれは本研究における最善であり、今後も検討の余地は大きい。ギュリックの研究で対象にした時代の組織の状況と、現代とでは、その多様さや複雑さにおいて、大きな変化があり、当時と同様のスパンオブコントロールの概念では通用しないことも推しはかれる。そのような観点でスパンオブコントロールを考えると、スパンオブコントロールそのものが、現代的に何なのかという探求は、別稿にて改めて明らかにしたい。

6質問紙において、1:経営ボードの意思決定の背景や意図が伝わりにくい、2: 職場のコミュニケーションの量が減少した、3:ビジョンや戦略などの共有・浸透の程度が弱くなっている、4:業績不振が続いたり、不祥事が起きたりしている、5:心身の健康に、より注意を払う必要がある、これら5設問へのon (○)の数の総計をスコアとして用いている。

7ダフトの組織特性を分類するフレームを応用し、タスクの特性を次の6設問で確認。1. タスクの専門性=一律性、2. タスクの厳密性=調整の可能性、3. 指示命令権限の厳格性、4. タスクの関する知識の集中の度合い、5. 水平=垂直コミュニケーションの重視の程度、6. 個人作業重視=協働作業重視

参考文献

- Blau, Peter M., Wolf V. Hydebrand, and Robert E. Stauffer 1966 "The structure of small bureaucracies." *American Sociological Review*, 31: 179-191.
- Burke, R. (1996). "Unit size, work experiences and satisfactions: An exploratory study". *Psychological Reports*, 78 (3), 763-768.
- Filley, Alan C. 1963 "Decisions and research on staff utilization". *Journal of Academy of Management*, 6: 220-231.
- Gittell, J. (2001). "Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory" *Organization Science*, 12(4), 468-483.
- Gulick, L. (1937). "Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 191-195). NY: Institute of Public.
- Hechanova Alampay, R., & Beehr, T. (2001). "Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction". *J of Occupational Health Psychology*, 6(4), 275-282.
- 井上悦次, 1994, 「トヨタのフラット化組織改革について」『組織科学』, 27 (4) :66-71.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill
- Meier, K., & Bohte, J. (2000). "Ode to Uther Gulick: Span of control and organizational performance". *Administration & Society*, 32(2), 115-137.
- 沼上幹, 2004, 『組織デザイン』, 日本経済出版社。
- 奥林康司・平野光俊, 2004, フラット型組織の人事制度, 中央経済社。
- Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler, III 1965 "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior." *Psychological Bulletin*, 64: 23-51.
- Rand McNally, Ouchi, William G. 1973 "A Novel Approach to Organizational Control". *Research Paper Series No. 1 59*, Graduate School of Business, Stanford University.
- Richard L. Daft, 1991, *Organization Theory and Design 4th ed*, West Group (=2002 高木晴夫訳『組織の経営学—戦略と意思決定を支える』, ダイアモンド社。)
- Simon, Herbert A. 1945 *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Steiglitz, Harold 1962 "Optimizing the span of control." *Management Record*, 24: 25-29.
- Tannenbaum, Arnold S. (1968). *Control in Organizations*. McGraw-Hill.
- Urwick, Lyndall F. 1956 "The manager's span of control." *Harvard Business Review*, 34: 39-47.
- Woodward, Joan (ed.) 1970 *Industrial Organization: Behavior and Control*. New York: Oxford University Press.
- 横田絵里, 1998, 『フラット化組織の管理と心理-変化の時代のマネジメント・コントロール』, 慶応義塾大学出版会。