

設問番号	(1)
解答又は 解答例	(解答例) 機能別組織とは、営業、製造、研究開発、人事、経理など、同じ機能を担当する人々を一つの部門にまとめる組織形態である。最大のメリットは、同じ種類の仕事を集約することで専門性を高められることである。例えば、営業担当者を営業部に集めることで、営業に関する知識やノウハウを共有し、人材を効率的に育成できる。また、類似した業務を一つの部門で行うため、設備や人員の重複を避け、規模の経済を実現しやすい。一方、デメリットは、各部門が自部門の目標を優先し、部門間の調整が難しくなることである。特に企業が多様な製品や事業を扱うようになると、一つの製品に関する意思決定に複数の機能部門が関係するため、意思決定が遅くなりやすい。 事業部制組織とは、製品、地域、顧客などを基準として事業部を設置し、それぞれの事業部に営業や製造などの必要な機能を配置する組織形態である。メリットは、各事業部が担当する事業について一定の権限と責任を持つため、顧客や市場の変化に迅速に対応できることである。また、事業部ごとに売上や利益などの成果を把握できるため、責任の所在も明確になる。一方、各事業部が営業や製造などの機能を個別に保有するため、企業全体では人員や設備が重複し、経営資源の利用効率が低下する可能性がある。また、各事業部が自らの利益を優先し、事業部間の協力が進みにくくなることもある。 マトリクス組織とは、機能別組織と事業部制組織の二つの編成原理を組み合わせた組織形態である。例えば、従業員が研究開発部門に所属すると同時に、特定の製品プロジェクトにも所属する。そのメリットは、機能別組織が持つ専門性や経営資源の効率的利用と、事業部制組織が持つ市場への柔軟な対応という双方の長所を活用できる点にある。また、異なる専門分野の人々が協働することで、部門を越えた情報共有や問題解決も促進される。しかし、一人の従業員が機能部門の責任者と事業・プロジェクトの責任者という複数の上司から指示を受けるため、命令系統が複雑になる。両者の方針が対立した場合には、従業員がどちらを優先すべきか分からなくなったり、責任の所在が曖昧になったりする可能性もある。
出題の意図	本問は、代表的な組織形態である機能別組織、事業部制組織、マトリクス組織について、それぞれの基本的な特徴を正確に理解しているかを確認することを目的としている。さらに、各組織形態のメリットとデメリットを比較することを通じて、組織構造の違いが、専門性、効率性、部門間の調整、市場への対応、権限・責任関係などにどのような影響を及ぼすのかを論理的に説明する能力を評価する。

設問番号	(2)
解答又は 解答例	(解答例) 新制度派組織論では、同じ組織フィールドに属する組織は、時間の経過とともに互いに類似した構造や制度、慣行を持つようになると考えられる。この現象を「制度的同型

	化」という。このような同型化は、必ずしも最も効率的な組織形態を選択した結果として生じるのではなく、組織が社会的な正統性を獲得し、その環境の中で存続するためにさまざまな制度的圧力に対応した結果として生じる。同型化をもたらす圧力は、強制的圧力、模倣的圧力、規範的圧力の三つに分類される。 第一の強制的圧力とは、組織が依存している他の組織からの要求や、政府による法律・規制などによって生じる公式・非公式の圧力である。組織は、自らにとって望ましいかどうかにかかわらず、存続や資源の獲得のためにこうした外部からの要求に従わざるを得ない場合がある。例えば、政府が法律によって企業に一定の情報開示を義務づければ、対象となる企業はそれに対応するための社内制度や担当部署を整備することになる。多くの企業が同じ法律や規制に対応する結果、それらの組織構造や制度が類似することになる。 第二の模倣的圧力とは、組織が直面する環境や問題が不確実で、どのような対応が適切なのか分からない場合に、他の組織をモデルとして、その組織構造や制度、行動を模倣する圧力である。特に、成功している企業や社会的評価の高い企業は模倣の対象となりやすい。例えば、ある有名企業が新しい人事評価制度を導入して注目を集めると、他の企業もその制度が自社にとって本当に効率的であるかを十分に検討しないまま、類似した制度を導入することがある。このような模倣が広がることで、組織フィールド内の企業が次第に似た制度を持つようになる。 第三の規範的圧力とは、主として専門職化によって生じる圧力である。同じ大学や専門教育機関で教育を受けたり、同じ専門職団体に所属したりする人々は、何が専門的に適切な方法であるかについて共通した価値観、知識、行動様式を身につける。そのような専門家が異なる組織で働くことで、各組織にも共通した制度や慣行が導入される。例えば、MBAなどで同じような経営教育を受けた経営者がさまざまな企業で共通する経営管理手法を導入すれば、それぞれの企業の管理制度は類似していく。
出題の意図	本問は、新制度派組織論における制度的同型化の考え方を理解し、組織フィールド内の組織を類似させる強制的圧力、模倣的圧力、規範的圧力という三つのメカニズムについて正確に説明できるかを確認することを目的としている。さらに、それぞれの圧力について適切な具体例を示すことを通じて、理論的概念を単に知識として記憶するだけでなく、現実の組織現象と結びつけて理解し、説明する能力を評価する。

設問番号	(3)
解答又は解答例	(解答例) 意思決定に関する「経済人モデル」と「経営人モデル」の最も重要な違いは、意思決定を行う人間の合理性についての前提にある。経済人モデルでは、人間は完全な合理性を持つ存在であると想定されるのに対し、サイモンが提示した経営人モデルでは、人間の合理性には限界があると考えられる。この違いによって、経済人モデルでは「最適化」、経営人モデルでは「満足化」という異なる意思決定が想定される。 経済人モデルでは、意思決定者は、達成すべき目的を明確に把握するとともに、そ

	の目的を達成するために利用可能なすべての代替案を知っており、さらに、それぞれの代替案を選択した場合に生じる結果についても正確に予測できると想定される。また、それぞれの結果を一定の基準にしたがって比較し、どの結果が最も望ましいかについて一貫した順位をつけることができると思う。したがって、意思決定者はすべての代替案とその結果を比較したうえで、目的を最もよく達成する最善の代替案を選択することができる。このような意思決定を「最適化」と呼ぶ。 これに対して、サイモンは、現実の人間が経済人モデルで想定されるような完全な合理性を持っているわけではないと考え、「限定された合理性」という考え方を提示した。人間が処理できる情報の量や計算能力には限界があり、将来について完全に予測することもできない。そのため、現実の意思決定者は、考えられるすべての代替案を発見したり、それらがもたらすすべての結果を正確に比較したりすることはできない。これが経営人モデルにおける人間についての基本的な前提である。 その結果、経営人モデルにおける意思決定者は、最善の選択肢を発見するまであらゆる代替案を探索するのではなく、一定の「満足できる水準」を設定し、代替案を順番に探索して、その水準を満たす選択肢が発見された時点で探索を終了して、その選択肢を採用する。このような意思決定を「満足化」という。例えば、新しい従業員を採用する場合、世の中に存在するすべての候補者を比較して最も優れた一人を選ぶことは現実には不可能である。そのため、企業は必要な能力や経験などについて一定の基準を設定し、採用活動の中でその基準を十分に満たす候補者を発見すれば、その人物を採用することになる。 このように、経済人モデルが完全な情報と無制限の認知能力を持つ合理的人間を前提として「最適な選択」を説明するのに対し、経営人モデルは、人間の情報収集能力や認知能力には限界があるという現実的な人間観に立ち、「十分に満足できる選択」が行われると考える点に、両者の基本的な違いがある。
出題の意図	本問は、意思決定論における経済人モデルと経営人モデルについて、それぞれが想定する人間の合理性に関する前提の違いを正確に理解しているかを確認することを目的としている。さらに、完全合理性と限定された合理性という人間観の違いが、最適化と満足化という意思決定の違いにどのようにつながるのかを理解し、両モデルを比較しながら論理的に説明する能力を評価する。

設問番号	(4)
解答又は解答例	(解答例) 官僚制組織とは、一定の規則と権限の体系に基づいて職務を分業し、階層的に組織された管理組織である。ウェーバーは、近代社会において官僚制が発達した理由を、その合理性や効率性に求めた。一方で、官僚制が実際に運用されると、その特徴がかって組織の目的達成を妨げる場合がある。このような問題は官僚制の「逆機能」と呼ばれる。 官僚制組織の第一の特徴は、職務が専門的に分業され、それぞれの職位について権

	限と責任の範囲が明確に定められていることである。第二に、職位が階層的に配置され、上位者が下位者を監督する権限のヒエラルキーが形成されている。第三に、組織活動が明文化された規則や手続きに基づいて行われる。第四に、職務の遂行において個人的な感情や人間関係ではなく、客観的な規則に従う非人格性が重視される。また、職員の採用や昇進についても、専門的な資格や能力など一定の基準に基づいて行われることが原則となる。 こうした特徴は、組織を合理的かつ安定的に運営するという機能を持つ。職務の専門化によって、各成員は特定の仕事に習熟することができ、効率的な業務遂行が可能になる。また、権限と責任を明確にし、階層的な指揮命令システムを設けることで、大規模な組織でも多数の人々の活動を体系的に調整できる。さらに、明文化された規則に従って同じような事例を同じように処理することで、意思決定の一貫性、公平性、予測可能性が高まる。担当者の個人的な好き嫌いや恣意的な判断に左右されにくいことも重要な利点である。このため、官僚制は大規模で複雑な組織を継続的かつ安定的に運営するうえで有効な組織形態となる。 しかし、官僚制の特徴は同時に逆機能を生み出す可能性がある。代表的なものが、マートンの指摘した「目標の転移」である。本来、規則は組織の目的を効率的に達成するための手段である。しかし、規則を厳格に守ることが強調されると、規則の遵守そのものが目的となり、組織本来の目的に適さない場合でも規則通りに行動するようになる。また、特定の職務に専門化することによって、自分の担当業務だけを重視し、組織全体の目的を見失う可能性もある。さらに、階層的な意思決定や多数の手続きが必要になることで、環境の変化や予想外の問題に対して迅速かつ柔軟に対応できなくなることもある。 このように、官僚制は、分業、階層性、規則、非人格性などによって効率性、公平性、安定性を実現する一方、それらの特徴が過度に強調されると、目標の転移、セクショナリズム、硬直性などの逆機能を生み出す可能性を持つ組織形態である。
出題の意図	本問は、官僚制組織について、その定義と基本的特徴を正確に理解しているかを確認するとともに、それらの特徴が組織の効率性、安定性、公平性などにどのように貢献するのかを理解しているかを評価することを目的としている。さらに、官僚制の特徴が、目標の転移、セクショナリズム、硬直性などの逆機能を生み出す可能性について説明させることで、官僚制の機能と逆機能を関連づけて論理的に理解する能力を評価する。