はじめに

最近の若者にとって、組織というと何か遠い存在のように感じられるようだ。実際には、何らかの組織に属してその恩恵を受けていても、意識することが少ないのかもしれない。あるいは、個人ばかりが注目される世の中だからなのかもしれない。いずれにしても、教壇に立っていて、学生たちの組織に対する関心が薄れてきていると感じるようになった。

一方,社会人 MBA (経営学修士) の授業などをしていると,会社の実務に携わる人たちは,組織を日々身近に感じていることが伝わってくる。しかし,自分の職場での経験がすべてなので歪曲した理解をしてしまうことも多い。とくに,職場がうまくいってない場合などは「組織=制約するもの」という一面ばかりがクローズ・アップされる。「自分が働く組織が大好きだし,組織ってすばらしい」と言う実務家にはほとんどお目にかかったことがない。

われわれは、このような組織に対する無関心と誤解が蔓延することを危惧している。組織というのは人類史上で最もすばらしい社会的発明の1つである。これまで人類の発展に貢献してきたし、今後もわれわれの活動の可能性を高めてくれるであろう。それにもかかわらず組織に対する関心や理解が薄らいでいるとしたら、それは大変残念なことだ。組織論が存立する基盤が揺らいでいるとも言える。

もちろん,「組織論」の伝道者として,誤解や無関心を引き起こ してきた原因に心当たりがないわけではない。もともと,組織論と いうのは外からその構造や機能を観察する学問であるから,そこで 働く人々の視点が抜け落ちていた。身近であるはずの組織が、遠い 抽象的な理論体系のみによって語られてきたのである。

そこでわれわれは、新しい視点の「組織論」をそこで働く人たちに捧げる。本書は身近な組織の出来事を、読者であるあなた視点の組織論として再構築し、身近な感覚を残したまま体系的に説明する。すなわち、観察者視点の組織論を当事者視点に引き戻して表現するという試みである。

あなた視点の組織論を描くにあたって、われわれが最も気をつけたことは、立場の変化である。立場や役職が変われば、組織へのコミットも違ってくる。新人のときは働く個人としての立場が何よりも優先されたとしても、管理職になって組織の責任を負うようになるにつれて、いつの間にか組織の立場でものを見るようになっていく。また、役職が上がるにつれて権限が拡大し、自分ができることの範囲が広がっていくため、自然に視野も広がっていく。会社に入りたての新入社員と、会社の責任を一身に背負っている社長とでは、直面する問題や組織に対する向き合い方が異なる。

これはつまり、読者であるあなた自身の立場が変わるごとに、組織の見え方や必要とされる組織論の内容が変わることを意味する。 そこで、われわれは、ありがちな想定を架空の話としてつくり、読者である「あなた」を主人公として登場させることにした。仕事選びに始まり、会長を経て引退する物語である。各章では、それぞれのキャリア・ステージで生まれそうな疑問や直面するであろう経営課題を、あなたの疑問という形で示した。たとえば、会社に入ったあなたは、「なぜ杓子定規にルールに従わなければならないのか?」という疑問を抱くことになる。このような個人視点の疑問に対しては、組織運営の視点から「ルールを定めず、みんなが好き勝手に仕事をすると全体としてかえって非効率になるから」と応えている。 このように、個人の論理と組織の論理を呼応させた。

上記のような個人と組織の関係は、両者の利害の不一致として古くから組織論では問題になってきた。本書では、キャリア・ステージに沿って、このような不一致から生じる疑問を示している。入社から管理職になるまでをキャリア初期(第1~4章)、会社組織の中堅として活躍する期間をキャリア中期(第5~8章)、トップに立ってから引退するまでをキャリア後期(第9~12章)として、それぞれの時期に感じやすい疑問と役立ちそうな理論を紹介している。

まず、学生目線で自分のキャリアを考えるところから物語はスタートする。主人公であるあなたは、「人はなぜ働くのか? 会社とは一体何をするところか?」という疑問を抱く。第1章「キャリアを考える」、ではこれらの素朴な疑問に答えながら、本書を読み進めるのに必要な前提知識を学ぶ。

続くキャリア初期の第2~4章では、入社したあなたが、職場で 仕事をすることに慣れるのに四苦八苦する様子が描かれる。「こん なはずじゃなかった」と期待が裏切られたり、会社の仕事の進め方 に疑問を抱くようになったりする。杓子定規な規則に嫌気がさし、 渡された異動の辞令に対しても「どうして会社は人を異動させるの か?」と疑問を持つようになる。

これらの疑問はいずれも働く個人の立場をストレートに示したものである。組織の立場からすると、規則がなければかえって効率は落ちるし、適材適所によって働く個人にとっても十分なメリットがある。組織の論理を理解したあなたは、組織と個人との関係についてより深く考えるようになる。

キャリア中期の第5~8章では、中間管理職となったあなたは、 これまでとは逆に会社の立場でものを見るようになる。部下を持 つことになったあなたは、自分以外の人に仕事をしてもらう難し さや、部内をまとめて適切な意思決定をすることの大切さを実感する。自分の管理する部署におけるもめごとにさいなまれ、いかにしてコンフリクトを解消すればよいのかを考える。また、経営企画室のスタッフの一員として適切な組織デザインについて思い悩んだりもする。

この段階では、会社の立場に立ったといっても、実際には自分が 責任を持つ部署レベルが問題となる。リーダーシップ、意思決定、 ならびにコンフリクト・マネジメントなどはその典型である。これ らの問題にしっかりと取り組むことによって、あなたは組織内部の マネジメントに精通することになる。

キャリア後期の第9~12章では、トップ・マネジメントになったあなたが事業や会社を背負うことになる。トップともなれば、内向きの仕事よりも外向きの仕事に多くの時間を割かなければならない。なぜ組織が外部の環境に目を向ける必要があるのか。いかにして外部との関係を構築していけばよいのか。周囲と関係をうまく構築して、共に価値を生み出していくことが大切だ。

この段階では、文字どおり、あなたは会社を代表して立ち回ることになる。環境への適応や価値創造のマネジメントなどを通じて、 組織外部のマネジメントに取り組むことになる。

そして、会長に退いたあなたは、社会貢献を考えるようになる。 経営は、決して金儲けのツールというだけではない。経営や組織を 活用した社会問題の解決——ソーシャル・イノベーション——につ いて考えるようになる。

しょせん、限られたスペースで組織論のトピックを網羅することはできない。それぞれの章末には、読者であるあなたが、さらに学ぶのに役立つ文献案内を示した。*Column*(コラム)として、知っておいてほしい組織論研究を紹介しただけでなく、組織論的に見て興味

深い映画も Movie (ムービー) として紹介しておいた。組織論をもっと身近に感じてほしい,組織についてもっと深く考えてほしい,というのが著者たちの願いである。当事者の疑問を軸にした展開は読み進めやすいし,解説の大部分はオーソドクスである。経営組織論,組織行動論はもちろん,制度面を補えば経営学入門などでも活用できる。本書が,組織論に興味を持っていただくきっかけとなれば望外の喜びである。

* * *

最後に、ともすれば「遊び過ぎ」とおしかりを受けかねない企画に賛同してくださった有斐閣、4人の著者たちのスケジュール管理とばらばらのパーツだった原稿をとりまとめる苦労を一手に引き受けてくださった書籍編集第二部の尾崎大輔氏、読者目線の鋭いコメントで原稿のブラッシュアップを促してくださった井上由貴さんと早稲田大学井上ゼミの諸君に感謝の気持ちを表したい。

そして大学という組織を研究教育のみならず,運営面でも支えて おられる職場の諸先輩方に敬意を表して本書を上梓したい。

2010年3月

著者一同

稲葉 祐之 (いなば・ゆうし) 【第1・9・12章】

1970 年生まれ

2003年、ケンブリッジ大学ジャッジ・ビジネススクール博士課程修了

現 職:国際基督教大学教養学部上級准教授, Ph.D. (Management Studies)

主 著: Japan's New Local Industry Creation: Joint Entrepreneurship, Inter-Organizational Collaboration, and Regional Regeneration. (Alternative Views Publishing, 2009);「共同企業家――複雑な問題の解決者としての企業家」宮本又郎・加護野忠男/企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』(有斐閣, 2014年);エドガー・H・シャイン『新しい人間管理と問題解決――プロセス・コンサルテーションが組織を変える』(共訳,産能大学出版部,1993年);エドガー・H・シャイン『組織セラピー――組織感情への臨床アプローチ』(共訳,白桃書房,2014年)

井上達彦(いのうえ・たつひこ) 【第8・10・11章, 全体調整】

1968 年生まれ

1997年,神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了

現 職:早稲田大学商学学術院教授,博士(経営学)

主 著:『情報技術と事業システムの進化』(白桃書房, 1998年);『事業システム戦略——事業の仕組みと競争優位』(共著, 有斐閣, 2004年);『日本企業の戦略インフラの変貌』(共編著, 白桃書房, 2004),『収益エンジンの論理——技術を収益化する仕組みづくり』(編著, 白桃書房, 2006年);『模倣の経営学——偉大なる会社はマネから生まれる』(日経 BP 社, 2012年);『ブラックスワンの経営学——通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』(日経 BP 社, 2014年)

鈴木 竜太 (すずき・りゅうた) 【第1・2・6・7章】

1971 年生まれ

1999年,神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了

現 職:神戸大学大学院経営学研究科教授,博士(経営学)

主 著:『組織と個人――キャリアの発達と組織コミットメントの変化』 (白桃書房,2002年);『自律する組織人――組織コミットメントとキャリア論からの展望』(生産性出版,2006年);「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」(共著,『一橋ビジネスレビュー』第56巻1号,76-92頁,2008年);「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究――クロスレベル分析を通じて」(共著,『組織科学』第41巻2号,106-116頁,2007年);『関わりあう職場のマネジメント』(有悲閣,2013年,第56回日経・経済図書文化賞受賞)

山 下 勝 (やました・まさる) 【第 3・4・5 章, Movie ①~⑫】 1972 年生まれ。

2001年, 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了

現 職:青山学院大学経営学部教授,博士(経営学)

主 著: 『プロデューサーのキャリア連帯 ――映画産業における創造的 個人の組織化戦略』(共著,白桃書房,2010年);「日本の映画産業の『ダークサイド』 ――企画志向と信頼志向の間で」(『一橋ビジネスレビュー』第53巻3号,22-35頁,2005年);「革新へとつながる企業家の意図 ――コンテンツ開発に見るパートナーシップの役割」(共著,『組織科学』第39巻3号,61-70頁,2006年); "Boundaryless Career and Adaptive HR Practices in Japan's Hotel Industry" (共著, Career Development International, 11, 230-242, 2006)

目 次

-	80 C ···································
第1	章 キャリアを考える
1	●個人の欲求と会社の目的 個人の欲求と働き方 2
,	人間の欲求と行動(3) 働き方と仕事の多様性(5)
2	八間の飲水と11期(3) 関きガと11事の多様性(5)会社とは何か 7
_	· ·
	会社・企業とは (7) 価値を生み出す (10)
3	付加価値を生むプロセス13
	経営資源(14) 大きな付加価値を生む分業(15)
4	会社で働くキャリア20
	会社で働くことと個人で働くこと (20) 会社と個人の関係 (23)
第 2	_章 入社する
1	組織社会化と組織社会化プロセス28
	組織社会化 (28) 組織社会化のメリット (31) 社会化プロセスでの学習内容と手段 (33)
2	リアリティ・ショックと RJP37
	リアリティ・ショック(₃ 8) 社会化のプロセス(₄₂) RJP (₄₃)
3	組織文化

	組織文化とは何か(46) 組織文化の機能(48)	
4	同質性の怖さと過剰な社会化4	.9
	組織文化の逆機能(50) 過剰な社会化の問題(52)	
w. 2		
弟)	章 会社と仕事に慣れる ●モチベーションと規則の問	59 耳核
1		可尔 0
	ルールの本質:安定性の確保 (6 _I) 他部門との調整 (6 ₄) 材育成 (6 ₅)	人
2	仕事に対する欲求	8
	達成欲求(70) 成長に関する欲求(72)	
3	内発的動機づけ 7	75
	自律性を守る(77) 有能感を獲得する(79)	
4	会社のなかでの自律性 8	32
	職務特性モデル (83) 制約の意味 (85)	
	·	
至 4	章 人事異動	89
77 ■	■ 会社のなかでのキャリア	
1	会社の人材管理	0
	会社から見た人事異動の意義 (g1) 3 つの適材適所 (g2)	
2	組織と個人の関係	6
	無関心圏 (96) 長期勤続がもたらすもの (100)	
3	個人のキャリア・マネジメント)5
	満足化原理 (105) キャリア・アンカー (107) 計画的偶発 (110)	-

115 /)章 │ 部 ↑ を持つ	117
	●リーダ-	ーシップ
1	リーダーシップの意義	118
	職場をまとめるリーダーの役割 (IIg) 部門と組織をつな ダーの役割 (I2I)	ぐリー
2	優れたリーダー行動	125
	権限委譲のリーダー行動(126) 権限委譲の落とし穴(128 スク指向と人間関係指向(130) High-High の考え方の (131)	
3	臨機応変のリーダー行動	133
	SL 理論(133) 状況適応理論の問題点(136)	
4	長期的視点のリーダー行動	137
	展望と育成のリーダー行動(138) 長期的視点の獲得(14	_T)
第6	○ 章 部内をまとめる ●集団のダイン	I45 ナミブル
1	● 未回 (シティー) まま決定のプロセス	
•	心心のたうグロビハ	•
	意思決定の完全合理モデル(₁₄₇) 限定された合理性 (₁₅₃)	モデル
2	(153)	
2	(153)	155
<i>2 3</i>	(153) 集団の意思決定はどのようになされるのか 集団の意思決定と個人の意思決定のメリット (156) 意思 ゴミ箱モデル (160)	··· 155 決定の
_	(153) 集団の意思決定はどのようになされるのか 集団の意思決定と個人の意思決定のメリット (156) 意思 ゴミ箱モデル (160)	··· 155 決定の ··· 163

	●コンフリクト・マネジメント
1	コンフリクトとは何か
	コンフリクトの定義・タイプ・レベル(179) コンフリクトの源 泉(183)
2	コンフリクトのプロセス
3	コンフリクトのない集団はどのようにつくるのか ₁₉₃
	組織コミットメントの概念(195) 組織コミットメントのマネジメント:同質性マネジメント(196)
4	コンフリクトとダイバシティ・マネジメント
	コンフリクトに関する 3 つの見解(200) ダイバシティ・マネ
	ジメント:異質性マネジメント(203)
₩ Q	き あこがれの経営企画客へ av
第8	章 あこがれの経営企画室へ 211
	●組織デザイン
第 8 1	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス212
1	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス212 組織の足腰 (213) 組織のリフォーム (213)
	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス212
1	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス212 組織の足腰 (213) 組織のリフォーム (213)
1	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス 212 組織の足腰 (213) 組織のリフォーム (213) 組織における分業 214 分業のない世界 (215) 階層別の分業 (216) 機能別分業 (217)
1	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス 212 組織の足腰 (213) 組織のリフォーム (213) 組織における分業 214 分業のない世界 (215) 階層別の分業 (216) 機能別分業 (217) 並行分業 (218)
1	●組織デザイン 組織デザインの基本スタンス 212 組織の足腰 (213) 組織のリフォーム (213) 組織における分業 214 分業のない世界 (215) 階層別の分業 (216) 機能別分業 (217) 並行分業 (218) 分業されたタスクの調整方法 219 事前の調整方法としての標準化 (219) 事後の調整方法としての

組織(227) グルーピングの基本(229)

処理能力の向上(232) 処理負荷の削減(234)

6	働く人々の視点 235
	個人から見た分業(236) 組織デザインの難しさ(239)
第9	章 部長たちの奮闘 241
	●環境のマネジメント
1	環境とは242
2	環境を見る視点——クローズド or オープン? 246
	クローズド・システム(₂₄₆) オープン・システム(₂₄₈)
3	制度・市場・利害者集団と企業250
	制度(250) 市場(252) 利害者集団(254)
4	利害者集団との関係の生成因 255
	互酬性 (256) 非対称性 (258) 効率性 (260) 学習 (261) 安定性 (262) 正当性 (263) 必要性 (263)
5	内と外をつなぐ視点——クローズド but オープン 265
第1	0章 事業を背負う 273
713 —	■組織変革とトップの役割
1	組織の変革 274
	成長のライフサイクル(275) 環境による淘汰(276)
2	トップによる働きかけ278
	決定論の問題(278) 戦略的変革アプローチ(279) 戦略的変
	革アプローチの限界(280)
3	ミドルによる試行錯誤281
	進化論的変革モデル(282) 進化論アプローチの特徴と限界 (284) 変革型ミドルの登場(285) 変革型ミドルの限界 (286)
4	トップがつくった舞台にミドルが立つ 288
	レバレッジ・モデル(290) レバレッジ・モデルの限界(298)

5	経営のスタイルと原理 299
	変化の怖さ (301) 制度と原理 (302)
⇔1	1章 ついに社長就任 307
弗 ▲	■章 ついに仕x帆仕 307 ●経営理念とビジネスシステム
1	経営者を取り巻く利害関係者
	制度的な埋め込み (310) ネットワークにおける埋め込み (310)
2	経営者のビジョンとリーダーシップ 314
	ビジョナリー・カンパニー (_{3I4})
3	経営者の役割
	ビジネスシステム (317) 価値創造のプレイヤー (318) プレイヤー間の結びつき (320) 価値の創造と獲得と分配 (321) 価値獲得の働きかけ (323) 自社の担当範囲と他社との関係性 (324)
4	価値の創出326
	価値の生み出し方(326) スピードの経済(327) 組合せの経済(328) 集中化と外部化の経済(329) 組織戦略としてのビジネスシステム(329)
5	ビジョンと事後合理性
	ビジネスシステム生成のプロセス($_{33\mathrm{I}}$) 理念に支えられた仕組み($_{332}$) 事後合理性と制度的叡智($_{333}$)
第1	2章 ビジネスのさらに先へ 339
	●経営にできること
	はじめに
2	企業の長期的存続に必要なもの ₃₄ I
	コンプライアンス:企業と法(₃₄₂) 企業の社会的責任(CSR) (₃₄₅)

3	企業から社会への働きかけ347
	市場による社会問題の解決($_{349}$) 政府による社会問題の解決($_{351}$) 慈善による社会問題の解決($_{353}$)
4	事業による社会問題の解決354
	あるケース (355) ソーシャル・イノベーション:事業による社会問題の解決 (357)
5	新たなステップへ ₃₆₅
おち	りに
	参考文献一覧374
索	引
Colum	~ 一覧
1	n 一覧
① ② ③	《一覧— 企業と会社(8) 正統的周辺参加(39) 官僚制の逆機能(67)
① ② ③ ④	《一覧- 企業と会社(8) 正統的周辺参加(39) 官僚制の逆機能(67) 心理的契約(104)
① ② ③ ④ ⑤	w 一覧 企業と会社 (8) 正統的周辺参加 (39) 官僚制の逆機能 (67) 心理的契約 (104) 期待理論 (122)
① ② ③ ④ ⑤	で一覧 企業と会社(8) 正統的周辺参加(39) 官僚制の逆機能(67) 心理的契約(104) 期待理論(122) 集団圧力(168)
① ② ③ ④ ⑤ ⑥	ル一覧 企業と会社(8) 正統的周辺参加(39) 官僚制の逆機能(67) 心理的契約(104) 期待理論(122) 集団圧力(168) 弱連結の強み(264)
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ②	企業と会社 (8) 正統的周辺参加 (39) 官僚制の逆機能 (67) 心理的契約 (104) 期待理論 (122) 集団圧力 (168) 弱連結の強み (264) 環境と組織構造の対応関係:最小有効多様性の原則 (266)
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧	企業と会社(8) 正統的周辺参加(39) 官僚制の逆機能(67) 心理的契約(104) 期待理論(122) 集団圧力(168) 弱連結の強み(264) 環境と組織構造の対応関係:最小有効多様性の原則(266) 変革型ミドルの特徴(287)
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ②	企業と会社 (8) 正統的周辺参加 (39) 官僚制の逆機能 (67) 心理的契約 (104) 期待理論 (122) 集団圧力 (168) 弱連結の強み (264) 環境と組織構造の対応関係:最小有効多様性の原則 (266)

Movie 一覧———

① 「遠い空の向こうに」(18)

- ② 「プラダを着た悪魔」(55)
- ③ 「ひみつの花園 | (81)
- ④ 「フォレスト・ガンプ/一期一会」(II3)
- ⑤ 「ポセイドン・アドベンチャー」(₁₃₉)
- ⑥ 「十二人の怒れる男」と「12人の優しい日本人」(170)
- ⑦ 「ラヂオの時間」(205)
- ⑧ 「突入せよ! 『あさま山荘』事件」(238)
- ⑨ 「ゴッドファーザー」(269)
- ⑦ 「フラガール」(303)
- ① 「幸福のスイッチ」(334)
- ② 「シンドラーのリスト」(364)

「疑問」一覧——

- **1-1** 人はなぜ働くのだろうか?(3)
- 1-2 会社とはいったい何をするところか? (¬)
- 1-3 付加価値をどのようにして大きくするのか?(14)
- 1-4 会社で働くことと個人で働くことの違いはどこにあるのか? (20)
- **2-1** なぜ就職した先輩たちは雰囲気が変わっていくのだろうか?(28)
- 2-2 なぜ会社は新人(新入社員)を積極的に社会化するのか?(31)
- 2-3 本当に誰もがすんなりと組織と仕事に適応できるのだろうか?(38)
- 2-4 組織や職場の価値観とはいったいどのようなものか? (46)
- 2-5 組織文化がメンバーに深く共有されていることは本当によいこと なのか ? (50)
- 2-6 本当に新入社員を社会化することはよいことなのだろうか? (52)
- 3-1 会社のルールは守らなければいけないのか? (6o)
- **3-2** なぜ仕事意欲が下がってしまうのか?(6g)
- **3-3** どうすればそれほど仕事にのめり込めるのだろうか?(75)
- 3-4 会社のなかで自律的に働くことができるのだろうか?(83)
- **4-1** なぜ会社は人を異動させるのか?(go)
- **4-2** なぜみんな辞令に従うのだろうか?(96)
- 4-3 自分のキャリアをどのようにして管理すればよいのか? (ros)
- 5-1 なぜ会社のなかにリーダーシップが必要になるのか?($\pi 8$)
- **5-2** 具体的にどのような行動が部下に影響を与えるのか?(125)
- 5-3 優れたリーダー行動のはずなのになぜ通用しないことがあるのか? (x_{33})

- 5-4 部下をイキイキさせるためにはどのようなリーダーシップが必要なのか?(138)
- 6-1 完璧な意思決定は本当にできるのか? (150)
- 6-2 実際のビジネスの場面では、意思決定はどのようになされるのだろうか?(153)
- 6-3 集団の意思決定は個人の意思決定と同じように行うことができる のか?(160)
- 6-4 なぜ集団は時にひどい意思決定をしてしまうのか? (163)
- 6-5 どのようにして集団の意思決定のよさを引き出せるだろうか? (172)
- 7-1 コンフリクトにはどのようなタイプがあり、どこで起こるのだろうか? (170)
- 7-2 コンフリクトはなぜ起こってしまうのだろうか?(183)
- **7-3** コンフリクトは解消することができるのか?(188)
- **7-4** コンフリクトのない組織はつくれるのか?(IQ4)
- 7-5 情緒的コミットメントが強い組織や集団はいかにしてつくるのだろうか?(IO6)
- **7-6** 本当にコンフリクトはないほうがよいのだろうか?(200)
- 8-1 いったいどこから手をつければよいのだろうか? (213)
- 8-2 日常の業務をしっかりこなすためにはどうしたらよいか? (215)
- 8-3 箱をつくって割り振れば、それで十分か?(219)
- **8-4** ヒエラルヒーの設計のポイントはどこか?(223)
- 8-5 標準化とヒエラルヒーで処理しきれない場合どうすればよいのか?(231)
- 8-6 理想的な組織デザインが難しいのはなぜか? (236)
- 9-1 なぜ外に目を向けなければならないのか?(243)
- 9-2 それぞれの企業にとっての環境から受ける影響は同じなのだろうか?(246)
- 9-3 わが社をめぐる実際の環境とはどのようなものだろうか? (250)
- 9-4 なぜわれわれは、ここまで相手に気を遣わなければならないのだろうか?(256)
- 9-5 内部統合と外部適応をこなすためには、何が必要なのだろうか? (266)
- 10-1 組織は変わっていくものなのか、変えられるものなのか?(275)
- 10-2 組織をどのようにして変えればよいのか?(278)
- **10-3** 本当にトップだけで組織は変わるのか?(281)

- 10-4 どこまでミドルに任せてしまってよいのだろうか?(285)
- 10-5 それぞれの限界を克服するためにはどうすればよいか? (288)
- **10-6** 本当に組織は変わらなければならないのか?(300)
- 11-1 経営者になったのに、やりたいこと、やるべきことがやれる気が しないのはなぜか?(308)
- **11-2** 経営者として自分はどうあるべきか?(314)
- 11-3 どうやってビジネスシステムを設計すればよいのだろうか? (318)
- 11-4 自社の担当範囲と他社との関係性を見直すことで何が変わるのか? (326)
- **11-5** そもそも、ビジネスシステムというのは設計できるものか? (330)
- **12-1** 企業の長期的な存続に必要なものは何だろうか? (34I)
- 12-2 企業と社会との関わりは、ビジネスだけだろうか? (348)
- **12-3** 社会問題はどのように解決すればよいのだろうか? (349)
- 12-4 事業による社会問題の解決とは?(355)
- **12-5** 企業経営の第一線を退いた人々のその後のキャリアは? (366)

章扉イラスト オカダケイコ

第1章

キャリアを考える

個人の欲求と会社の目的



プロローグ

小学生や中学生のとき、「将来の夢」といったテーマの作文をよく書かされ、自分の将来に思いを馳せた。しかしその将来が近づいている最近では、あまり考えなくなった。というより考えるのを避けている気がする。テレビや新聞で経済や企業のニュースが流れていても、どこか自分とは遠い話のように聞こえ、あまり関心が持てないでいた。しかし、小学生、中学生のときに考えていた将来は着実に近づいてきている。

仕事はどうやって選んだらよいのか、そもそもなぜ働くのか、会社とは何をするところだろうか、どこで自分は働くのだろうか、そんな問いが頭のなかでときどき浮かぶのも事実である。

何事もいろいろ調べてから。そう思ってあなたは書店へ行き、この本を買った。ほかにもいろいろな本があったが、たまたま開いたページにあった「人はなぜ働くのだろうか?」という問いが頭に引っかかり、「経営組織」と書かれたこの本を買って、ぱらぱらとめくってみた。

1 個人の欲求と働き方

仕事のことを考えるときに、あなたが必ず思うことは「なぜ仕事をするのだろうか?」という疑問である。働いたことがなくとも、それはお金のため、と多くの人が答えるだろう。あなたはこんな状況を考えてみた。十分なお金をもらえるが、勤務中何もしないで1人で個室に閉じ込められ、座っていなくてはならないという仕事だったら引き受けるだろうか。自分だったら、何かやることがなか

「あなた」もついに社長になり、会長にまでなってしまったのか、 最後まで読み終わったあなたはそう思ったかもしれない。キャリア の進展に沿って、キャリアに関わる経営組織の理論を紹介していく ことが本書の特徴の1つである。言い換えれば、当事者の目線で 経営組織を眺めてみようと考えているところに本書の特徴がある。

本書に登場する「あなた」は、本書を手に取るところから、会社に入り、順調に出世し、最後は社長・会長にまでなり、1つの会社でキャリアを終わることとなっている。組織にとらわれないキャリアや転職することが特別なことではなくなってきている昨今の状況から考えれば、古いスタイルのキャリアかもしれない。本書を読んでわかるとおり、キャリアが進展していくなかで、立場や役割も変わってくる。そして、立場が変われば見えてくるものや考えなければならないことが変わる。部下は部下の見えている範囲で考えているし、上司は上司の見えている範囲で考えることになる。

筆者の1人が以前行ったキャリアに関するインタビューで、あるベテラン社員は、若い頃は組織が自分の向こう側にあったけれども、知らぬ間に自分が組織の側に立っていたということを話してくれたことがある。また若い頃は会社のやり方に対して不満や疑問をもっていたが、知らぬ間にそれを若い人に言われる立場になり、今度は逆にそれについて若い人に説明する役割になっていたともおっしゃっていた。

そしてそれぞれの立場における疑問をスタートに,経営組織のさまざまな理論を紹介することで、地に足のついた経営組織論を紹介

しようというのが著者たちの意図でもある。

このようなあなた視点から導かれる疑問に対して、本書では異なる視点からの回答を用意した。たとえば、マニュアルがなぜ必要なのか、という新人視点からの疑問に対しては、組織にとってのマニュアルの必要性を理論とともに紹介した。会社のなかにはさまざまな視点や立場があるが、その最も大きなものは個人(ミクロ)の視点と組織(マクロ)の視点であろう。疑問を挟みながら、この2つの視点を意図的に対比させて紹介することが本書の2つめの特徴であろう。

通常、個人(ミクロ)の視点の組織論と組織(マクロ)視点の組織論の内容が同じ章に書かれることはほとんどない。多くの場合、それぞれ別々の章あるいは本で書かれる。2つの視点が同時に書かれない理由は、視点が異なるために両者の理論の間に齟齬が生まれるからである。本書を読み終えた人ならば、実感できると思うが、たとえばモチベーションの理論は、個々人のやる気についての理論であり、個々人のやる気を高めることで個人の生産性が上がると考えている。しかしながら、そこでは組織内部における効率性の議論はなされない。個々人のモチベーションを上げるのに組織全体でどれほどのコストや資源を費やすのかということは議論がされないのである。一方、分業の理論では、組織の生産性を上げるための効率性からの議論はなされるが、その分業のあり方による個々人のやる気についての議論はほとんどなされない。

しかし実際の経営の現場では、異なる立場、異なる視点の問題が同時に考えられているはずである。本書では、それぞれの理論の持つ視点の間に齟齬が浮き彫りになることを承知で、このような異なる視点の理論を1つの章で紹介している。経営の現場では、コストがかかりすぎるようでは、たとえ個々人のモチベーションが上が

ることがわかる施策があっても実行はできないだろう。一方、効率的であってもそれを担当する人々が疲弊したり、モチベーションが著しく低下したりするような仕事のやり方も実行されないはずである。経営の現場では、どちらの視点からの考察もある意味では正しいが、「あちらを立てればこちらが立たず」といったジレンマを抱えた問題がほとんどである。このような経営現象を捉える複数の視点の齟齬から生まれるジレンマこそ、筆者たちは組織経営の本質ではないかと考えている。

ジレンマは、さまざまな視点の違いから生まれる。このよう視点の違いによるジレンマは、経営組織における、多様で簡単に取捨できないスタンスの違いとして理解できる。1 つは、部分最適と全体最適の違いである。個人は自分あるいは自分の回りの集団の最適を考えるが、その部分最適を集めることが必ずしも、全体として最適になるわけではない。たとえば、A さんにやる気を出してもらう最善の方法が、魅力的な仕事を与えることだとしても、A さんにそれを与えれば、同じような問題を抱える B さんにはそれを与えることができなくなってしまう。全体の最適を考えれば、B さんに与えるほうが効果的であることもあるだろうし、あるいは別の方法を考えねばならないかもしれない。

2つめは短期的視点と長期的視点の違いである。短期的な成果は 重要であるが,短期的な成果を追い求めることが長期的な成果を失 うことにつながることもある。また,いまおもしろいと思えない仕 事をしっかりこなすことが長期的なキャリアの成功に結実すること もあるし,先のことを考えすぎていまがおろそかになってしまうよ うな愚行もあるだろう。組織であっても個人であっても,短期的な 成果も長期的な成果もどちらもおろそかにはできない。

3つめは、自由を重んじる視点と管理を重んじる視点の違いであ

る。個人にとっても部門にとっても、自由に振る舞えることは活性 化を促すが、その振る舞いが同じ組織に属す他の人や部門に影響を 及ぼすことがある。また組織のメンバーが自由に振る舞うことは不 確実なものへの柔軟な対応を促すが、多くの無駄を生んでしまうこ ともある。一方で、管理を重視すれば、組織は効率的に動くことが できるが、環境の変化への対応が遅れたり不適合を起こしたりして しまうこともある。しかし簡単に自由を抑制することも、管理を放 棄することもできない。

このように、経営組織の内部ではさまざまな視点が複雑に交差しているために、ジレンマから根本的に逃げることができない。また残念ながら経営学や経営組織論は、このジレンマに対して根本的な解決を十分に用意できているわけでもない。しかし、筆者たちはこのようなジレンマを乗り越え、解決しようと試みるところに経営のダイナミックな部分があるとも考えている。

黒澤明監督の映画「隠し砦の三悪人」は、お家再興のために敵地から友好国へなんとか逃げようとする姫と従者たちが、次から次へとやってくる絶体絶命の窮地をしのいでいくストーリーである。シナリオを書くにあたっては、あえて無理難題の窮地を設定して黒沢を含めた4人の脚本家が知恵を絞ってその解決策をみつけるという手法をとったと言われる。映画と同様に次から次へとやってくる困難で解決不能な難題を多くの人の知恵を用いて乗り越えていくところに経営のダイナミズムがあるのではないだろうか。また、そこに経営学を学ぶ知的好奇心があり、そこから実践につながる知が生まれると考えている。

* * *

思えば、3年前に本書の企画が立ち上がった当初、筆者たちは、

初学者にもとっつきやすく大学院生も参考になるもの、経営がわからない大学生にもわかりやすく、実務家にも実感を持って読んでもらえる本、そしてこれまで経営学を教えてきた先生方にも引き続き教えやすく、それでいてこれまでとは違う教科書、といった欲張りな教科書を書けないものかと議論をした。新しい理論を取り入れれば、スタンダードな理論を紹介する紙幅が減る、実例を多くすればわかりやすくなるが、紹介できる理論が減ってくる、根本的には解決できないいくつものジレンマを筆者たちなりに解決しようと試みたものが本書である。これらの欲張りなねらいがどこまでうまく達成できているかどうかは読者の判断に委ねたいと思う。

【事 項】

◆ アルファベット

CI (コーポレート・アイデンティティ) 46 (CCD (企業の基本の) 240

CSR(企業の社会的責任) 342, 345-347

NGO(非政府組織) 348, 353 NPO(非営利組織) 348, 353 POS(point of sales) 262 RJP(realistic job preview) 43, 44

SL 理論 133-135 —の問題点 136

◆あ 行

遊び 46 安定性 256, 262 暗黙の規範 310 育成 138, 141, 142 意思決定 147 運命決定論 276 横断的調整 232, 233 オハイオ研究 130 オープン・システム(論) 246, 248, 249 お役所仕事 187 オランダ東インド会社 8

◆ か 行

会 社 7,8,10,13 ---と個人の関係 23

---の生産活動 12

階層制 →ヒエラルヒー

外的適応 48

外的報酬 71, 122

回避―回避コンフリクト 181

外部性 351

外部適応 266, 268

科学的管理(法) 66, 68, 247

課業管理 68

架橋連結 264

学 習 256, 261

学習手段 36

学習性無力感 53,80

過剰適応 52

価値相関図 318-321, 323, 324

価値創造のプレイヤー 318, 321

価値の生み出し方 326

株式会社 8,309

株 主 309

カリスマ型リーダー 314,315

環境 243, 250

—のコントロール 265

—のマネジメント 234

環境決定論 249, 297

関係の生成因 256

関係レント 256, 257 感情コンフリクト 180 間接金融 253 完全合理的意思決定プロセス 148, 149 完全合理モデル 147, 150 ---の前提 151 管理の幅 223-225 官僚制 61, 221, 247 ---の逆機能 67 ---の特徴 61 官僚的組織 189 機械的組織 67, 248 基幹部品 258, 260 企業 7-10 ——の社会的責任 → CSR —のもろさ 342 企業家 357, 358 期待理論 122 機能部門 225 機能別組織 225, 226, 230 機能別分業 215, 217 寄 付 353 規模の経済 327 基本理念 315-317 キャリア 24, 25 キャリア・アンカー 109, 112 111, 114 キャリア・ドリフト 108, 109, 111, 114 境界連結単位 268 供給業者 321, 326, 329 競争相手 318, 320, 321, 326, 328

共同企業家 358, 359 協働参加者 357 共同問題解決 358-361 共有価値 47 強連結 264 儀 礼 46 金融市場 253 組合せの経済 327, 328 グルーピング 223, 225, 229, 230 グループ・シフト 164, 169 グループ・シンク 164, 166, 167, 172, 173 ---の症状 165 クローズド・システム(論) 246. 247, 249クロス・ライセンス契約 257 経 営 13,344 経営原理 302 経営資源 14 経営者 309, 315 ---の役割 317 計画経済システム 250 計画的偶発性 111 経済的自由 251 経済的スタッフィング 217 継続的コミットメント 195 継続的取引関係 261 ゲート・キーパー 254, 264 権限委譲 126, 127 ---の落とし穴 126 原材料市場 253 限定された合理性 105, 265 限定された合理性モデル 153-155, 160

ゴーイング・コンサーン 7 交 換 350 公共財 350-352 行動コンフリクト 180 高揚儀礼 46 合理性 247 効率性 247, 256, 260 顧客 317, 320, 326, 329 互酬性 256, 257 個人間コンフリクト 181 個人内コンフリクト 181 個人の意思決定のメリット 158. 159 個性の喪失 52 個体群生態モデル 277 コーポレート・アイデンティティ CIコミットメント効果 44 ゴミ箱モデル 160-162 コミュニケーションのチャネル数 222, 223 コンソーシアム 257 コンティンジェンシー理論 248, 249 コンプライアンス 342, 345, 347コンフリクト 178, 179, 200 ――の解消方法 190, 191 ---の源泉 183 ――の構造的要因 185, 186 一の個人的要因 185 *─*のタイプ 179, 182, 183 **--**のプロセス 188, 189, 193 回避—回避—— 181 感情— 180 行動—— 180

個人間— 181 個人内— 181 生産的— 202, 203 接近—回避— 181 接近—接近— 181 組織間— 182 組織内— 181, 182 認知— 179, 180 非生産的— 202, 203 目標— 179 コンフリクト・マネジメント 195, 203

◆ さ 行

最小有効多様性の原則 266 最低許容行動 67 残余問題 361, 362 自営業 8 時間動作研究 67 事業部制組織 227-231 資金 14,15 資源依存 258, 259 事後合理性 333 自己責任 252 仕事の把握感 84 仕事の有意味感 84 自社の担当範囲 324, 326, 327, 329 自主研究会 261 市 場 250, 252, 253, 349 ——と組織の対応関係 253 ---の失敗 351 市場規模 318, 321 市場リスク 7

システム 246

慈善 353 集団の意思決定のデメリット 慈善団体 353, 354 157, 158 思想 196 集団の意思決定のメリット 156, シナジー 257 159 支配 62,63 集団の力学 164 カリスマ的—— 62 集中化と外部化の経済 329 合法的—— 63 主体決定論 297 伝統的—— 62 情緒的コミットメント 195-199 シビル・ミニマム 352 情報処理パラダイム 266 社会化 28 情報的経営資源 14, 15 社会化プロセス 30, 31, 42 職能別組織 226 職務拡大 235 社会起業家 →ソーシャル・アントレ プレナー 職務充実 235 社会性 360 職務特性モデル 83 社会的学習 37 所得再配分 352 ジョブ・ローテーション 237 社会的企業 →ソーシャル・エンター プライズ 処理能力の向上 232 処理負荷の削減 234 社会ネットワーク論 264 社会問題 348 自律性 77, 78, 83, 84 社会問題の解決 349 進化論 297 ダーウィンの--- 276 事業による―― 357, 362 市場による—— 349 進化論アプローチ 282, 284, 285 慈善による—— 353, 354 進化論的変革モデル 282, 289 政府による―― 351人材育成 102 弱連結 264 人事異動の意義 91 ジャストインタイム・システム 人的経営資源 14, 15 258 人的資源モデル 129 社 長 309 心理的契約 104 収益性 垂直分業 215, 216 360 水平分業 215, 217 宗 教 196 自由競争 251, 343 スキルの多様性 83 自由主義経済システム 250, 343 スタッフ部門の創設 232 集団圧力 168 スパン・オブ・コントロール →管理 集団傾向 →グループ・シフト の幅 集団浅慮 →グループ・シンク スピードの経済 327,328

スラック 234, 235 生産的コンフリクト 202, 203 制 度 250, 302正当性 256, 263, 347 正統的周辺参加 39 制度的叡智 333 制度的環境 263 ---からのプレッシャー 347 制度的な埋め込み 310 製品市場 253 政 府 351 責任の認識 84 接近―回避コンフリクト 181 接近-接近コンフリクト 181 設計思想 332, 333 セルフ・スクリーニング効果 44 全体最適 93.94 戦略的突出 292 戦略的なゆさぶり 291 戦略的変革アプローチ 279, 280 ---の限界 280 戦略ビジョンの具体化 295 組織 10,253 組織間コンフリクト 182 組織コミットメント 194, 195, 198 ---を強くする方法 197 組織社会化 28, 29, 42 一のメリット 31 組織戦略 330 組織デザイン 212, 214, 239 組織内コンフリクト 181, 182 組織文化 46,49 ---の機能 48

—の3つのレベル 47.48 組織変革の 4 タイプ 297 ソーシャル・アントレプレナー ソーシャル・イノベーション 357 ソーシャル・エンタープライズ 357ソリューション 349 ---の提供 350 ◆ た 行 対境担当者 →ゲート・キーパー ダイバシティ・マネジメント 204, 207 サラダボウル型—— 204, 206, 207るつぼ型--204, 206, 207 ダーウィンの進化論 276 多角化 227, 229, 230 他社との関係性 325-327 多主体変化 297 タスク・アイデンティティ 83 タスク環境 244, 250 タスクの有意味性 84 単一変化 297 チャリティ 353 中核組織 357, 359, 361 中間管理職のコミュニケーション機能 121, 124 長期勤続 100-102 長期雇用 101 長期的視点のリーダー行動 138, 141

長期にわたる人材評価 102

長寿企業 302

---の逆機能 50

調 整 220, 221 直接金融 253 通過儀礼 42 2ボス・システム 234 適 応 33-36, 42, 54 適材適所 92 —の3つのパターン 93 適者生存 276, 277 テクニカル・コア 267, 268 展望 138, 141, 142 統合儀礼 46 同質性マネジメント 198, 199, 203 統 制 77, 78, 80 自律性を奪う—— 78 時をつくる人 315 時を告げる人 315 独占禁止法 310 特許のライセンス供与 257 ドナー 353, 354

◆な 行

内的統合 48 内的報酬 71,122 内発的動機づけ 76,79-81 内部統合 265,268 内部留保 9,346 ナショナル・ミニマム 352 人間関係モデル 129 認知コンフリクト 179,180 ネットワーク 264,311 ――における埋め込み 310 ――の中心性 312

――の密度 312, 313

トリプル・ボトムライン 345

◆は 行

ハイアラーキー →ヒエラルヒー パートナーシップ バリューチェーン 317 パワー 259 ヒエラルヒー 221-225 ―の設計 223, 225 ビジネスシステム 317.318. 320, 324, 327, 333 —の生成プロセス 331 ―の設計 318, 330 ビジョナリー・カンパニー 315、 312, 329, 333 ビジョン 286 非生産的コンフリクト 202, 203 非対称性 256, 258 必要性 256, 263 標準化 220, 221 表 象 46 フィードバック 84 付加価値 12, 13, 15-17, 19 不確実性 249 複雜性 249 物的経営資源 14.15 部分最適 93 プロフェッショナル・ボランティア 356 分 業 16, 17, 19, 215, 232 過度の―― 236 並行分業 215, 218 併存とシフト 299 変 革 275 変革型ミドル 285-288 変革型リーダーシップ 285

変化の拡散・増幅 293 報 酬 70 法 人 8 法人格 10 法令遵守 →コンプライアンス 補完的生産者 318, 322, 323, 326, 328, 329 ボランティア 353 本社管理スタッフ 227

●ま 行

マトリックス組織 233 満足化原理 106 見えざる出資 101, 103 ミシガン研究 126, 127 密造酒づくり 293 ミドル・マネジャー 281, 282, 285, 286 未来最適 93, 95 無関心圏 97 無限責任 8 無自覚的前提 47 目的論 297 目標コンフリクト 179 目標志向 280 モデリング 37 →社会的学習

◆ や 行

役割管理 42 誘 因 69,80 有機的組織 248 有限責任 8 有能感 79,80,82 予期的社会化 42 欲 求 3,69,80

安全—— 3,4 欠乏—— 5 自己実現—— 3,4 自尊—— 3, 4 社会的—— 3,4 新和—— 70,71 成長に関する --- 72 生理的—— 3,4 達成—— 70.71 欲求階層説 3 ◆ ら、わ行 ライフサイクル・モデル 275. 276 ライフサイクル論 297 リアリティ・ショック 38, 40,41.45仕事における--- 40 組織に対する — 40 利 益 12 利害関係者 309-312, 318 ―の圧力への反応 313

一の圧力への反応 313利害者集団 250, 254-256リスク及び腰の一 301

つまみ食いの—— 301 リーダー

一の役割 119, 121カリスマ型 314, 315リーダー行動

一の二大要因 132タスク指向の一 130-132,135

長期的視点の— 138, 141 人間関係指向の— 130-132, 135 リーダーシップ 118, 119, 125, 314 —のシェアリング 132, 137 変革型— 285 ルール 86, 87 レシピエント 353 レバレッジ・モデル 290, 295297 —の限界 298 逆— 296 連結の強さ 264 連結ピン(機能) 125, 142 労働市場 253 ワクチン効果 44

【人名】

アージリス (Argyris, C.) 73 アッシュ (Asch, S. E.) 168 アレン (Allen, N. J.) 195 伊丹敬之 301, 304 稲葉元吉 250 稲葉祐之 358 井上達彦 299, 331 ヴァン・デ・ヴェン (Van de Ven, A. H.) 280, 283, 297 ウェーバー (Weber, M.) 247ウェンガー (Wenger, E.) オーダム (Oldham, G. R.) 84 オリバー (Oliver, C.) 256 オルセン (Olsen, J. P.) 160 加護野忠男 101, 102, 284, 292, 302, 331 **金井壽宏** 287 ガルブレイス (Galbraith, J. R.) 233 グラノベッター (Granovetter, M.) 264 クランボルツ (Krumboltz, J. D.) 111 グレイナー (Greiner, L.) 275

小林孝雄 101, 102 $\neg \neg \sim \nu$ (Cohen, M. D) 160 コリンズ (Collins, J. C.) 315.316 サイモン (Simon, H. A.) 106. 155, 266 サランシック (Salancik, G. R.) 259 シャイン (Schein, E. H.) 24. 48, 109 ジョンソン (Johnson, D. E.) 134 ストーカー (Stalker, G. M.) 248 ストッディル (Stogdill, R. M.) 130 スミス (Smith, A.) 215竹内弘高 290 デシ (Deci, E. L.) チャンドラー (Chandler, Jr., A. D.) 227 テイラー (Taylor, F. W.) 66, 247 トンプソン (Thompson, J. D.)

243, 244, 267 沼上幹 213, 214, 220, 229 ネイルバフ (Nalebuff, B. J.) 318 バーゲルマン (Burgelman, R. A.) 282 バダラッコ (Badaracco, Jr., J. L.) 256 ハックマン (Hackman, J. R.) 84 ハーシィ (Hersey, P.) 133 バーナード (Barnard, C. I.) 10, 96, 97 バーンズ (Burns, T.) 248 フェファー (Pfeffer, J.) 259 フェルドマン (Feldman, D. C.) 43 ブラウン (Brown, L. D.) 204 フラスト (Flaste, R.) ブランチャード (Blanchard, K. H.) 134 ブランデンバーガー (Brandenburger, A. M.) 318

プール (Poole,M. S.) 280, 283, 297 ポラス (Porras, J. I.) 315, 316 マクレランド (McClelland, D.) 70 マズロー (Maslow, A.H.) マートン (Merton, R. K.) マーチ (March, J. G.) 160 ミッチェル (Mitchell, K. E.) 111 メイヤー (Meyer, J. P.) 195 リッカート (Likert, R.) 125ルソー (Rousseau, D. M.) 104 レヴィン (Levin, A. S.) 111 レイヴ (Lave, J.) 39 ロウレイ (Rawley, T. J.) 309 ローシュ (Lorsch, J. W.) 249 ロビンズ (Robbins, S. P.) 150, 189 ローラー (Lawler, E. E.) 122 ローレンス (Lawrence, P. R.) 249 ワイク (Weick, K. E.) 282



キャリアで語る 経営組織—個人の論理と組織の論理 Management Theories at Each Career Stage: Individual and Organizational Aspects

2010 年 5 月 10 日 初版第 1 刷発行 2016 年 6 月 30 日 初版第 7 刷発行

著者	は稲い井 が鈴き山	ば葉え上き木は下	がなった。	し之び彦な太き勝
発 行 者	江	草	貞	治
発 行 所	株式 イ会社 イ	Ħ	斐	閣

郵便番号 101-0051 東京都千代田区神田神保町 2-17 電話 (03) 3264-1315 [編集] (03) 3265-6811 [営業] http://www.yuhikaku.co.jp/

印刷・大日本法令印刷株式会社/製本・牧製本印刷株式会社 ⑥2010, Y. Inaba, T. Inoue, R. Suzuki, M. Yamashita. Printed in Japan 落丁・乱丁ネはお取替えいたします。 ★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-12393-9

□ A 書の無断複写 (コピー) は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。 複写される場合は、そのつど事前に、(社) 出版者著作権管理機構 (電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail info@jcopy.or.jp) の許諾を得てください。