

# 小規模組織におけるマネジメントと技術継承

奥村真一郎（日本スペースガード協会）

## 概要

美星スペースガードセンターでは日本スペースガード協会の職員6名が職務にあたっている。ここでの事例をあげながら、組織の形態について一般論も交えて調べた内容をまとめてみた。小規模組織における特色（メリット・デメリット）について紹介し、さらに小規模組織における技術継承に関して考慮すべき事柄について検討した。

### 1. 美星スペースガードセンターにおける組織構成

小規模組織の例として美星スペースガードセンターにおける組織構成を紹介する。現地勤務は6名で、うち2名がいわゆる管理職相当である。日々の勤務は11時から19時までの日勤1名と18時から翌朝6時までの夜勤2名を交代で勤める。メンバー全員がそろうのは月一回のミーティング時のみである。従って連絡・伝達手法としては口頭よりもメールやデジタル掲示板が主となる。小規模組織の例として考えるにはかなり特殊なケースであるがあくまでも一例として、一般的な組織の形態と比較しながら以下に説明する。

### 2. 組織の形態について（一般論）

ここでは一般的な組織の形態を説明する。組織の形態としては、「ライン型」、「ファンクショナル型」、「フラット型」と、ライン型とファンクショナル型のそれぞれの長所を併せ持つ形の「ライン・アンド・スタッフ型」がある。ライン型はいわゆるピラミッド型の組織で、上から下へ縦の伝達経路が主となる組織形態である。ファンクショナル型は業務内容によってそれぞれ専門家が存在し、別個の命令系統が存在する形である。フラット型は一人のリーダーがすべてを統括する形の組織である。ライン型、ファンクショナル型、フラット型におけるメリット・デメリットについて図1にまとめる。フラット型はメリットが多いが大人数の組織では成り立たず、小人数の組織であってもこの形が機能していくためにはリーダーの統率力とマネジメント能力が必要とされる。

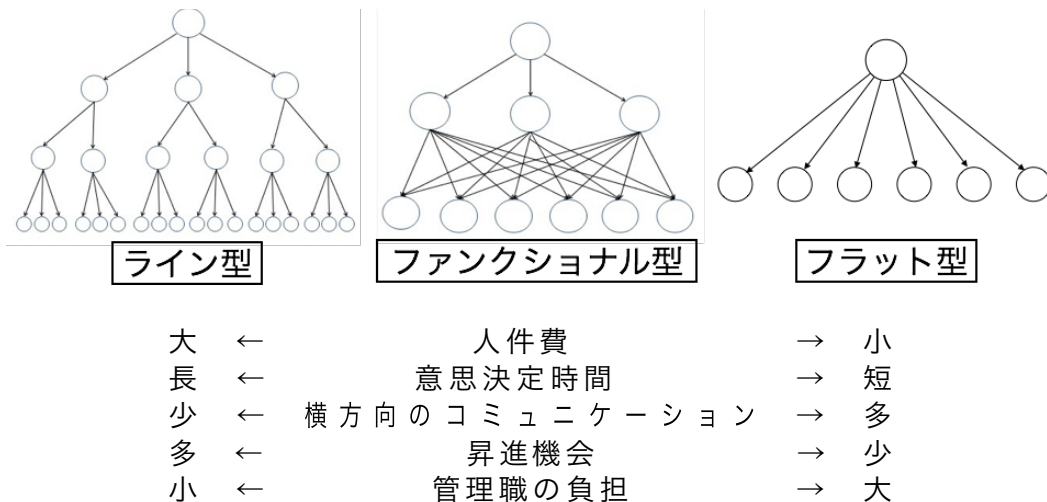


図1 ライン型、ファンクショナル型、フラット型の形態とそれぞれのメリット・デメリット。

図2はライン・アンド・スタッフ型を示す模式図である。実務に関してはライン型の縦の命令系統を維持しつつ（図2における実線）、補佐的な役割（図2の点線）を果たす専門「スタッフ」を設けた形式である。ある程度大きな組織は、この方式を取り入れている所が多い。

美星スペースガードセンターでは当初、スペースガード協会の初代理事長が強力なリーダーシップを発揮し、美星の現地に滞在することは少なかったものの一人で全員をとりまとめるフラット型組織に近い形であった。その後の変遷を経て、現在は現地のメンバーのみの構成によりいわゆるライン・アンド・スタッフ型に近い形をとっている

（図3）。リーダー（青印）を中心とする命令系統に加え、研究部門については別のスタッフ（赤印）から適宜助言、支援を行っている。

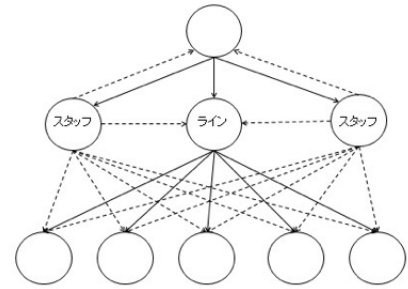


図2 ライン・アンド・スタッフ型を表す模式図。

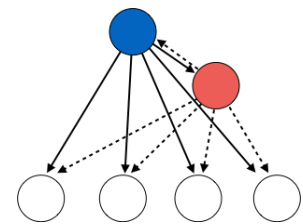


図3 現在の美星スペースガードセンターの組織図。

### 3. 小規模組織ゆえのメリット・デメリット

小規模であるゆえのメリットとしては、たとえばメンバー全員が集まる機会を作りやすい、管理者は全体に目が行き届く、(いろいろな面で) 融通が利く、というような事をあげることができる。デメリットとしてはそれぞれ一人一人に責任のある仕事が割り振られるケースが多く、個人個人の負担が大きくなること、少人数でいつも同じメンバーでいると業務にマンネリ化が生じ、情報の伝達経路、技術などの継承において影響が出る可能性が出てくる事などが考えられる。

### 4. 小規模組織における技術継承のために必要なこと

小規模組織における技術継承のために考慮すべき事項についてまとめてみた。以下、あくまでも個人的な考えに基づくものである。

#### 1. 教育・伝達

次世代のメンバーを教育し、必要な情報を伝達する。特に言うまでもない事である。

#### 2. 資料化（マニュアル化）

技術的な伝達事項についてドキュメントを作成し、資料化する。大規模の組織であれば当然のように実施されている事であろう。小規模ではつい口頭の説明で十分と思ってしまう事、伝えた気になってしまったり資料化を怠ってしまう事がありがちであるので、資料化については特に意識して取り組む必要がある。

#### 3. 責任所在の継承

技術を継承すると同時に責任所在（管理体制）も継承する必要がある。これがないとせっかくマニュアルを作成しても管理者不在となり継承が途絶えてしまう恐れがある。

#### 4. 担当の入れ替え

技術継承とは少し観点がずれるかもしれないが、組織の活性化という意味で時には担当を入れ替えてみるのも良い効果が出る可能性がある。但し実際の現場で実行しようとすると難しい面もある事は否めない。