

組織における
分業の仕組みは
どのように形作られているのか？

第6回

組織構造と組織デザイン

組織の構造とデザイン

- キーワード=分業体系
- 分業体系の仕組みと設計の論理は何か？
 - 分業体系の構造とは？
 - 組織構造の概念
 - 規模が大きくなるとなぜ動きづらくなるのか？
 - 規模と組織デザイン
 - 分業体系をどのように設計するのか？
 - 組織をデザインする要素
 - 現代企業の分業体系はどう変わっているのか？
 - 官僚制組織からネットワーク組織へ

フォード社とGM社

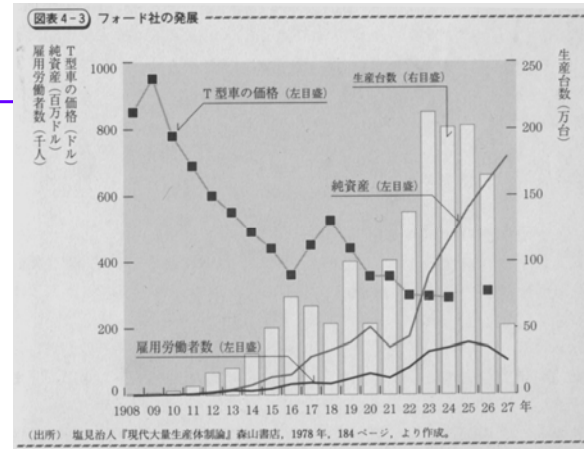
事例1

環境・戦略・組織

- 企業は戦略に従って組織構造を作る
 - 環境 戦略 組織
- 2大アメリカ自動車会社の成長を事例に
 - 組織嫌いのフォード:機能別組織
 - 多角化志向のスローン:事業部制組織

(1)フォードの成長

- 自動車王ヘンリー・フォード
- T型フォード1車種で1900年代に大成功
 - 1500万台・シェア55%
- 大量生産・大量販売の組織体制
 - 職能別組織の設計
- 自動車市場の成熟化:モデル・チェンジへの期待



職能別組織の利用

- 組織嫌いのヘンリー・フォード
 - 必要最低限の組織づくり
- 職能別組織の設計
 - 職能別に部門化を行う組織
 - 開発・生産・販売
- 少数品種の大量生産・大量販売に向く

戦略による勝敗

- 経営の仕方の違い
 - フォード : T型車1車種
 - GM : 所得階層に応じて市場を区分
- 戦略
 - 企業が市場を開拓したり、競争するときに持つ独自の考え方と方向性
- 戦略による競争とそれにあつた組織設計

Discussing Points

- フォード社の職能別組織は限界にきたのはなぜであろうか
- 事業部制組織はどのような局面で有効なのであろうか
- 現代でも事業部制組織は有効なのだろうか

概念編 組織構造とその設計

目次

1. 組織構造とは何か
 2. 組織構造の機能
 3. 組織デザインの基本的な考え方
 4. 流動的な組織構造
 5. 組織の構造形態の変化
- ダフト(2001 = 訳2002)

1. 組織構造とは何か

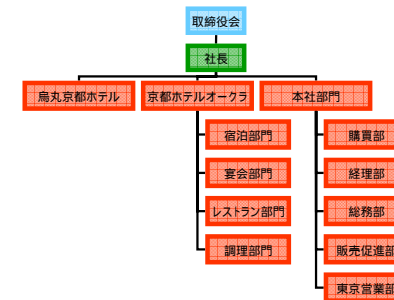
● 組織構造

- 組織の中で安定した相互依存関係のパターンをある一時点でとらえた安定的な部分
分業体系: 職務・責任・権限の構造

● 組織図に表される

- 組織図: 組織における権限関係を図式化
- 基礎となる活動やプロセスを目に見える形に

組織図の例: 京都ホテル株式会社(02)



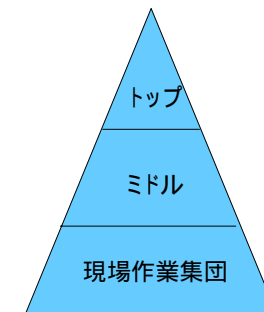
規定する3つの構成要素

1. 公式の職制関係
 - 階層構造の階層数やSpan of Control
 2. 人々の部門化
 - 事業部門として組織化する
 3. コミュニケーション
 - 人々や事業部門間を調整し、活力を統合するためのシステムの設計
- 組織の垂直方向と水平方向の双方に関わる

組織の基本構造

● 基本的な構造

- ミンツバーグの構造モデル
 - トップ・マネジメント
 - ミドル・マネジメント
 - 現場作業集団
 - +
 - 技術支援スタッフ
 - 管理支援スタッフ
- 縦のライン
 - + 横のスタッフ



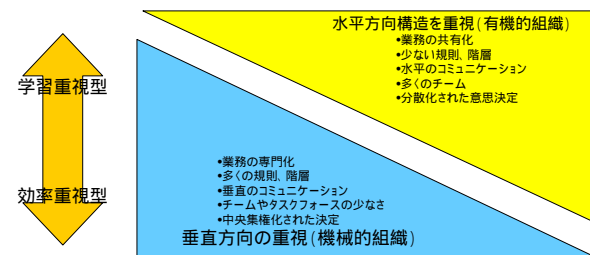
近代的組織構造:官僚制構造

- 「合理的」組織構造 = 官僚制システム
 - 大規模組織における合理的管理や運営の機構
 - Max=Weberが指摘、大企業化に対応
 - 特徴
 1. 規則と手続き
 2. 専門化と分業
 3. ヒエラルキー
 4. 専門的な知識や技術を持つ個人の採用
 5. 文書による伝達と記録

2. 組織構造の機能

- 組織構造の重要な機能
 - 情報処理の機能
 - 全体的な目標を達成するのに必要な、垂直と水平の方向で情報の流れがうまく流れる
 - = > そのように設計する必要
- コミュニケーションの2つの方向性
 - 垂直 = > 組織のタテの階層間での統制
 - 水平 = > 組織でのヨコの部門や人間の調整

効率重視型と学習重視型の構造の比較



出所:ダフト、2001=2002,訳57,図表3-2を修正。

垂直方向のコミュニケーション

- 階層による伝達
 - 指揮命令系統
- 規則と計画
 - 問題や意思決定の解決の規則や手順の事前決定を行い、コミュニケーションを節約
- 垂直方向の情報システム
 - 上下間での様々な情報処理システム

水平方向のコミュニケーション

= > 部門間で障壁を超え、調整する機会を作り目的への一体化

- 水平的情報システム
 - 電子メールや掲示板による情報共有
- 直接のコンタクト
 - コーヒーブレイク
- タスクフォース
 - 複数の部門を結んで作られる問題解決型の一時的グループ
- 専任の統合担当者
 - 調整担当者
- プロジェクト・チーム
 - 常設のタスク・フォース

3. 組織デザインの考え方

● 3つのデザインの切り口

範囲明確化された職務

直属関係

事業部門としてのくくり方

= > その基準

- 機能別による部門編成 = 職能部門制組織
- 事業別による部門編成 = 事業部制組織
- 地域別による部門編成 = 地域事業部組織
- マルチ・フォーカスによる部門編成 = マトリックス組織

縦のデザイン(階層関係)

1) 階層数

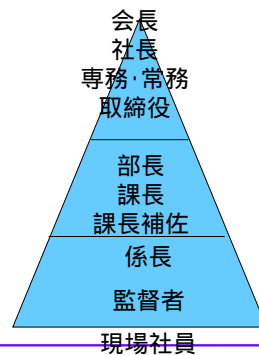
2) 分業化

部門編成

3) 統制範囲(スパン)

10 - 25人

組織編成に



(1) 職能部門制組織

● 定義

- 生産・販売・経理・人事などの職能毎に部門を編成している組織
- = > 同種の専門的な知識を必要とする活動毎にくらべている

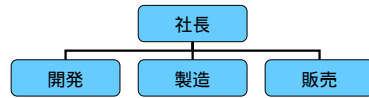
長所

1. 機能毎に規模の経済性
2. 知識・技能の開発が深化
3. 職能別に目標達成
4. 少ない製品数で効果的

短所

1. 環境変化への遅れ
2. トップに意思決定が集中
3. 部門間の調整が不備に
4. イノベーションが困難
5. 目標の全体像がつかめない

職能部門制組織の構造



(2) 事業部制組織

- 定義
 - 製品、サービス、製品グループ(もしくは地域)ごとに、プロフィット・センター(利益責任単位)として部門を編成した組織
 - 事業部制組織には基本的に製品別と地域別があるが、ここでは製品別に焦点。その場合には、地域別事業部制組織はこの変形バージョン

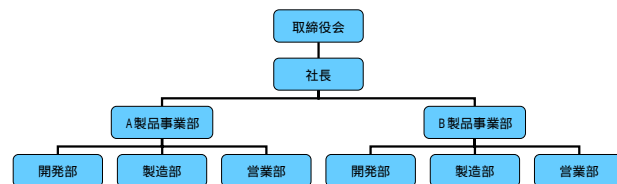
長所

1. 不安定な環境に適応可能
2. 製品についての責任と連絡先が明確で顧客満足
3. 職能間での調整がよい
4. 各組織単位が製品・地域・顧客の違いに対応
5. 複数製品の規模組織で有効
6. 意思決定の分散

短所

1. 職能別の規模の経済性が崩れる
2. 製品ライン間の調整が不備
3. 技能や知識の専門性が高めにくい
4. 製品間の統合や標準化難しい

製品別事業部制組織の構造



(3) 地域別事業部制組織

- 定義
 - 地域ごとに、プロフィット・センター(利益責任単位)として部門を編成した組織
 - 地域ごとに異なる志向やニーズに対応していく。一般的に多角化した多国籍企業によく見られる

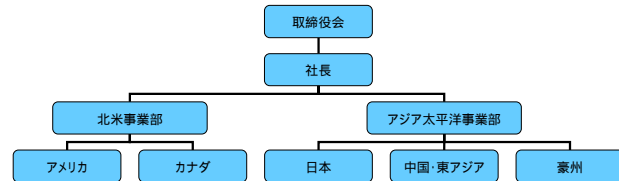
長所

- 製品別事業部制と同じ

短所

- 製品別事業部制と同じ

製品別事業部制組織の構造



4. マトリックス組織

● 定義

- 製品別と職能別、もしくは製品別と地域別を同時に重視できるように、組織の構造を複数の焦点にあてて編成した組織(ダフト、2001=2002, 訳、76)。

● 特性

- 通常の垂直的階層の上に水平的な影響力、コミュニケーションを重ね合わせたものであり、メンバーは単一のグループでなく二重(多重)の作業グループに所属する。そのために、二重の影響力に従う役割が含まれる。部門間にまたがる水平的な関係を通しての調整が強調される組織。

● 応用される領域

- 航空宇宙産業、化学産業、インターネット産業などの新たな製品とニーズが起こっているエリア

マトリックス組織の構造

図表3-9 マトリックス組織の二重組織構造

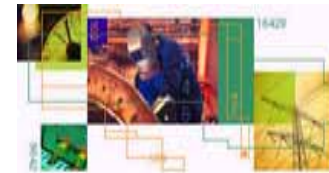


出所:ダフト、2001=2002, 訳77頁, 図表3-9を修正。

ケース: 国際マトリックス組織 ABB(1) Profile of ABB

- 企業理念:
「グローバルに考え、ローカルに行動する」
- 1988年合併
- 事業: 電力設備、輸送機器、産業機器のエンジニアリング
- 売上高: 315億ドル
- 営業利益: 21億ドル
- 従業員数: 21万人
- 140カ国: 1000社

ABB



ケース:国際マトリクス組織 ABB (2) Globalization of ABB

- 欧州最大の重電メーカー
- 変えた人物:
会長兼CEO パーシー・バーネヴィック
- アセア社(スウェーデン) + ブラウン・簿縁社(スイス)が1988年に国境を越え合併
- 欧州における電力プラント事業の再編
- M & Aを通じて米国事業への展開
- 多国籍化の進展

図表9-1 ABBのマトリクス組織の構造

ビジネス・セグメント担当と事業領域			
社長兼 CEO パーシー・バーネビク (59歳, スウェーデン人, アセア)	発電プラント 事業部門 ヨラン・リンダール (53歳, スウェーデン人, アセア)	送変電・配電事業部門 ヨラン・リンダール (48歳, スウェーデン人, アセア)	産業用機器・建設システム 事業部門 スネ・カールソン (47歳, デンマーク人, アセア)
欧州 エバード・ホーン・カマー (55歳, ドイツ人, ブラウン・簿縁)	①ガスタービン発電プラント ②水力発電プラント ③産業用発電プラント	④ケーブル ⑤配電用変圧器 ⑥高圧開閉装置 ⑦ネットワーク制御	①オートメーション・駆動装置 ②ロボット ③プロセス・エンジニアリング ④計測器装置 ⑤巻巻機 ⑥低圧配電機器 ⑦換気装置 ⑧冷却装置 ⑨過給機 ⑩炉排 ⑪設備運送付け ⑫建築サービス など18事業領域
米州 ロバート・ドマン (52歳, 米国人, ブラウン・簿縁)	④PFBC(加圧成動機発電プラント) ⑤水力発電プラント ⑥原子力発電プラント	⑤電力システム ⑥電力用変圧器 ⑦中圧配電機器 ⑧送電線 ⑨エネルギー事業	③複合輸送車両・地下鉄 ④軽量鉄道車両 ⑤その他車両製造 ⑥鉄道敷設 ⑦顧客サービス ⑧信号システム
アジア・太平洋 アレクシス・ブリーズ (58歳, スイス人, ブラウン・簿縁)	⑦発電プラント制御 ⑧火力発電関連システム・サービス ⑨発電所建設 ⑩資源回収 ⑪大気汚染防止		

地域密着志向

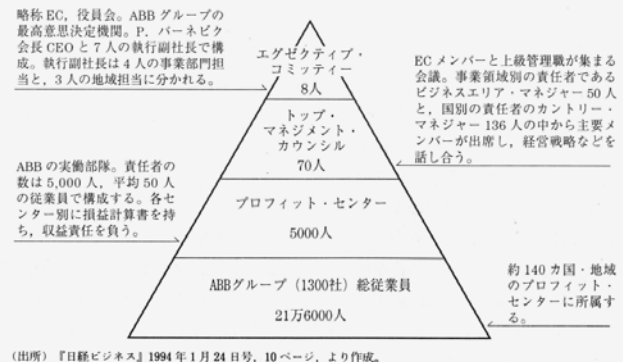
(注) 氏名は担当執行副社長。カッコ内の企業名は出身企業。このほかには、リース、保険などの事業を管轄する金融サービス事業部門がある。
(出所) 『日経ビジネス』1994年1月24日号、15ページ、より作成。

出所: 東北大学経営学グループ、1998、『ケースに学ぶ経営学』、145頁、図表9-1。

ケース:国際マトリクス組織 ABB (3) Multi-domestic Company

- 世界をめぐる事業ネットワーク
 - 140の国と4つの事業を組織するグローバル・マトリクス組織構造
 - 小さな本社と5000プロフィットセンター
 - トップ・マネジメント・フォーラム
- 経営の重要な課題:
 - 多国籍企業におけるスピードの確保

図表9-2 ABBの主な組織構造



出所: 東北大学経営学グループ、1998、『ケースに学ぶ経営学』、147頁、図表9-2。

ケース:国際マトリクス組織 ABB (4) Global Managers

- マトリクス問題:複数マネージャーの対立
 - 事業(ビジネスエリア)マネージャーと地域(カントリー)マネージャーの相互理解と調整
 - 調整の徹底+トップによる解決:「2回以上来た者はクビ」
- グローバル・マネージャー
 - 公用語=英語、オープンな精神、異文化の尊重、高い理解力、文化の相違による障害の打破
 - グローバル・ローテーションによる育成

長所と短所

長所

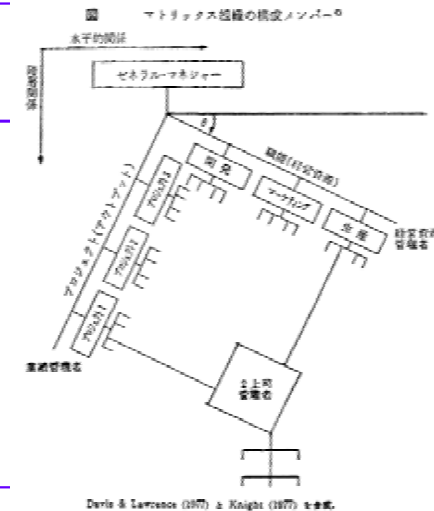
1. 顧客から2通りの要求に応えるのに必要な調整が容易
2. 人的資源を複数の製品間で融通
3. 複雑もしくは不安定な環境の頻繁な変化に対応
4. スキル開発の機会に恵まれる
5. 複数の製品を開発し作る中規模組織に適

短所

1. 二重の権限下におきフラストレーションがたまりやすい
2. 対人スキルや集中的トレーニングが必要
3. 頻繁なコンフリクト処理
4. 従業員がシステムをよく理解する必要
5. パワーバランスの維持

マトリクス・マネージャー

- マトリクスマネージャー
 - 経営資源管理者(職能スペシャリスト)と業績管理者(製品、プロジェクト、市場、地域)
- 2上司管理者
 - マトリクスのマネージャーの接点となって、事業計画の実施を管理
 - 専門職の見地から、業績管理者のもとでの新製品計画や事業計画の立案の補佐



5. 組織構造の変動

- 組織デザインは状況によって異なる
 - 環境、目標、文化、技術、規模 組織構造 影響
- 構造上の欠陥から起こる病理現象
 - 意思決定の遅れと決定内容の劣化
 - イノベーションが出来なくなる
 - 葛藤の多さ

規模の影響(1)

- 大規模化
 - = > 官僚制化
 - 集権化
 - 分散化と管理問題
 - 規則的:非人格化
 - = 普遍主義的
 - コミュニケーション非効率
- 「大企業病」=Dino
 - 遅い意思決定
 - 非効率な活動
 - 鈍い環境適応
- パーキンソンの法則
 - 官僚は仕事と人員を増やしたがる



規模の影響(2)

- サイズの小さい組織
 - メリット
 - 環境変化に迅速に対応
 - コミュニケーション効率大
 - 組織改革のコスト小
 - デメリット
 - 管理職・事務職の比率大
 - スケール・メリットがない
- サイズの大きい組織
 - メリット
 - スケールメリット
 - 活動の多角化・複雑化
 - 様々な能力を持つ人材をもてる
 - デメリット
 - 経営権限の上位集中
 - 公式化の進行
 - 非人格的な管理