

「組織構造」から考える経営課題

企業経営漫談士 岡野実空

現在企業が採用している経営組織の大半は、「職能別組織」か、あるいは分社制を含む「事業部制組織」。また後者の弊害を防ぐために、多くの大企業がさまざまな「マトリックス組織」を取り入れています。しかしながら、その「運用」が思うようにいかず、現場でさまざまな軋轢や問題が生じているのも現実。今回のコラムは、その改善策としての組織変更を言い出す前に、現場をよく知るミドルが主導し、トップが支援して対処すべき組織課題とその解決法を考えます。

類型1：職能別組織

「職能別組織」とは、企業の主要職能をもとに組織を編成する方法。メーカーであれば、モノの生産、販売に加え、研究開発や購買、物流、カネの財務会計、ヒトの総務人事などの職能ごとに分化した組織です。その主な理由は、個々人の専門性が高まり、生産性の向上が期待できるから。しかしその一方で、個人や組織が変化に無関心になり、広い視野で部門横断的な問題に対処できないなど、「タコツボ化」という弊害が起きがちです。

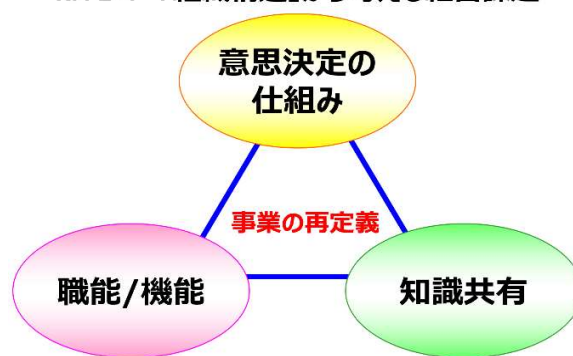
因みに一定の規模ながら、この構造を維持する多くはオーナー企業。トップがすべて細部に至るまで意思決定するため。その方々が老いを感じて宣言するのは、55歳での引退。しかし公約の時期が近づくと、異口同音に現役続行。その理由は、この組織の弱点、「後継者が育っていない」です。

類型2：事業部制組織

「事業部制組織」とは、製品あるいは地域、ときには顧客を単位として、複数の職能をもつ組織を部門化する方法。ナポレオン時代の「師団」に起源をもち、本来はすべての機能を揃えた独立組織ですが、我が国では人事などを除く、擬似事業部制が大半です。その長所はまず、現場に近いところでの的確な意思決定。それによって各事業の業務的な意思決定からトップマネジメントが開放され、全社的かつ長期的な意思決定に専念できるから！？また「職能別組織」が苦手とする、経営者の後継者育成という重要な機能も見逃すことができません。

その一方で、共通化できる職能や機能の重複という弊害の発生は必定。ところが昨今、情報技術の目覚ましい発達はその兼務や統合を可能にしました。中でも特に急がねばならないのは、社内に分散している「情報」「知識」の共有化。複雑化する社会に向けて事業のシステム化が進む中で、事業を「再定義」し、必要な「ノウハウ」と「ノウフウ」を整備、活用することは、企業が「知識社会」に生き残るための最優先課題になっているからです。

KM 2-4 「組織構造」から考える経営課題



類型3：マトリックス組織

「マトリックス組織」とは、事業部制の欠点を補正するためのもので、組織の編成原理を「事業」に絞らず、「職能」などとの二軸で考える方法。しかしこの組織は、複雑性への対処には優れるものの、複数のポストが発生するという弱点をもっています。

私がこれを知ったのは、約30年前の「百貨店の動き。すなわち専門大店の集合」という、従来のモノ中心のコンセプトから、「コト」という新たな体験や時間を求める顧客に対応する、この新組織の導入。具体的には従来の指示命令システムに加え、フローや商品を跨ぐマネジャーの設置でしたが、結果は予想を上回る大混乱。しばらく運用を休止し、指示命令システムの再整理と、重複した場合の「優先順位」を決定して再出発することになりました。

「事業の再定義」を起点に、いま企業が内部から「組織」を見直すポイントは3つ。人工知能という強力なライバルが出現した「職能」、ICT活用による「知識共有」、そして事業のシステム化に対応する「意思決定」の仕組み。これらはミドルの大車輪の活躍が必須。そのためトップがまずすべきことは、年収のミドル・アップ↑トップ・ダウン↓です。

平成30年6月11日 実空