

初学者のための経営戦略論第13回
経営組織などについて

*利害当事者でない、第三者としての資格者

- (1) 監査と公認会計士などの資格者
- (2) 自立した資格者 物言う資格者
- (3) 資格者にとって重要な倫理観

1. 企業の基本的組織形態

- (1) ライン組織（直系組織）
- (2) ファンクショナル組織（職能別組織）
- (3) ライン・アンド・スタッフ組織
- (4) 事業部制組織
- (5) マトリックス組織（動態的組織の一つ）
- (6) プロジェクト（課題）チーム（動態的組織の一つ）

2. 組織原則

- ① 専門化の原則
- ② 権限・責任一致の原則
 - * 権限について考える
- ③ 統制範囲の原則（スパン・オブ・コントロール）
- ④ 命令統一性の原則
- ⑤ 例外の原則
- ⑥ 階層短縮化の原則
 - * 『組織は戦略に従う』
 - * ボトムアップとトップダウン
 - * 分権的管理にみられる特質
 - * 組織のフラット化

3. 官僚制組織について

* マックス・ウェーバー

4. 分社経営について

- (1) 分社経営のメリット
- (2) 分社経営のデメリット

5. ワン・トゥ・ワン・マーケティングへの一視点

（別紙・拙文から）

1. 企業の基本的組織形態とその長所及び短所

(1) ライン組織（直系組織）

ラインとは、業務の遂行に直接関係した職能のこと。ライン組織とは、その業務の全体に能力のある上司が、部下を指揮し、管理する組織形態である。業務が拡大するのにともない、担当が分化されるので、ピラミッド型の組織になる

長所 ① 命令系統が明確で、責任と権限がはっきりしている

② 規律・秩序が守られやすい

短所 ① 他部門との連携が取りづらい

② 上位の社員の負担が大きすぎる傾向がある

③ 階層が多くなりやすく、組織としての意思決定に時間がかかりやすい

④ コミュニケーションに時間がかかる

(2) ファンクショナル組織（職能別組織）（中小企業は社員が少ないのでこれが多い）

（テイラーの発案、専門化の原則）

二つの意味がある。

(イ) 一人の作業者の生産性を向上させるために、多数の専門家がそれぞれの専門的立場から指示・命令や助言を行う組織形態

(ロ) 営業、製造、人事、財務など、機能別に分化した組織形態のこと

(イ) 長所 ① 上位者の負担を軽減できる

② それぞれの専門知識が生かせる

短所 ① 命令系統が複数で明確になりにくい

② 下位者の仕事の掌握がしにくい

③ 責任があいまいになりやすい

(ロ) 長所 ① 専門家集団なので生産性が高まる

② 専門家を育成しやすい

短所 ① 業務プロセスが細分化し、その間の調整が難しい

② 業務プロセスを経る間に生産性が低下しやすい

③ 個別の最適化になりやすい(部分最適化になりやすい)

(3) ライン・アンド・スタッフ組織

スタッフとは軍隊の参謀のこと。専門的な立場から、ラインの司令官の機能を補佐する役割を持つ。通常はラインへの命令権を持たない。企画部など、全社的な立場で経営者を補佐するスタッフをゼネラル・スタッフという。一般的に、大企業ではこの組織形態が採用される

長所 ① 命令の統一性が確保され、一方で専門家の活用ができるなど、ライン組織とファンクショナル組織の長所が生かせる

短所 ① ラインとスタッフのパワーバランスが問題となる

② ラインに対する助言が本来のスタッフの仕事だが、スタッフが命令するようになり、コンフリクトが生まれやすい

③ スタッフを軽視すると専門家立場からの助言が活用されない傾向を生む

(4) 事業部制組織

製品別、地域別といった事業単位ごとに、個別に利益責任を持つ組織形態。事業部ごとに業務遂行に必要な職能を持つような組織形態である。大企業に多く見られる形態で、これが発展すると、カンパニー制や分社化になることがある。

- 長所
- ① 経営上の権限が事業部長に任され、意思決定が迅速になる
 - ② 柔軟な対応や革新性が生まれやすく、機動性が高まる
 - ③ 製品ごとに生産・販売が専門化され、製品ごとの競争力が高まる
 - ④ 評価が明確になる
 - ⑤ 所属員の自発性が期待でき、モチベーションの向上が図られる
 - ⑥ 経営幹部の育成が可能である

- 短所
- ① 自分の事業部の利益を優先するようになり、企業の一体感が欠如しやすい
 - ② 視野が狭くなり、短期的な判断になりやすい
 - ③ 管理部門が重複し、コストが高くなりやすい
 - ④ 人事交流が少なくなり、人事が硬直化しやすい
 - ⑤ 不振部門に所属する従業員のモラルが低下しやすい

(5) マトリックス組織（動態的組織の一つ）

例えば、職能別と製品別からなるマトリックス組織では、それぞれの職能がそれぞれの製品に関する担当者を置くことになる。複数の目標を同時に実現するための組織形態である。職能ラインでの管理者と製品別のプロダクト・マネージャーからの二つの指揮・命令系統が存在することになる。

- 長所
- ① 戦略的仕事をしやすく、状況変化に柔軟に対応することができる
 - ② 人材の活用が進む
 - ③ 各社員の専門性を発揮しやすい
 - ④ セクショナリズムの排除ができる
 - ⑤ 組織を動態化でき、ダイナミックな組織となりやすい

- 短所
- ① 命令系統が複雑になり混乱する
 - ② 例えば製品別の間での、優秀な社員の奪い合いになることがある

(6) プロジェクト（課題）チーム（動態的組織の一つ）

ある課題が生じたとき、複数の部門から適切な人材を集めてチームを編成する形態である。チームへの参加には、現在所属する部門の業務を離れてプロジェクトに専任することもあれば、兼任になることもある。プロジェクトではプロジェクト・リーダーの指揮・命令の下で行動するので、ワンマン・ツーボスとなる。マトリックス組織と似ているが、プロジェクト・チームは、プロジェクトが完了すれば解散するという、臨時的組織が特徴である。

2. 組織原則

① 専門化の原則

組織の構成員の担当する職務は、技術、知識、経験について類似した職務によって構成される。担当者はより早く職務に習熟することができ、安定的で標準的な成果を生むことができる

② 権限・責任一致の原則

組織構成員に与えられる権限の大きさは、担当する職務に相応しているとともに、それと同等の責任を負わなくてはならない

* 権限について考える

- ① 権限職能説(権限というのは仕事であり、職能である)
- ② 権限法定説(管理者から与えられ、定められたものである)
- ③ 権限受容説(下位者の受容、認定によって成立するものである)

③ 統制範囲の原則(スパン・オブ・コントロール)

一人の管理者が直接的に管理できる部下の人数には一定の限界があり、これを超えて部下を持つと管理効率が低下する

④ 命令統一性の原則

職位(職務の遂行に必要な権限と責任を割り当てられた組織上の地位)の上下関係においては、組織構成員は常に特定の一人の上司からだけ命令を受けるようにしなければならない。これが守られないと組織の統一的行動の維持が困難となる
(以上四つはアージリスの組織論から)

⑤ 例外の原則

経営者は日常反復的な業務の処理を下位レベルの者に委譲し、例外的な業務の処理(戦略的意思決定や非定型的な意思決定)に専念すべきである

⑥ 階層短縮化の原則

組織階層が重なると情報伝達が不正確になりがちで時間もかかることから、可能な限り階層を少なくするような組織構造にする

*『組織は戦略に従う』アルフレッド D.チャンドラー ダイアモンド社 2004年

*ボトムアップとトップダウン

*分権的管理にみられる特質

- ① 画一性の排除
- ② 独立採算制
- ③ 成果報酬の導入
- ④ 競争原理の企業内部への導入

*組織のフラット化

3. 官僚制

比較的規模の大きい社会集団や組織における管理・支配のシステム。官僚制の「官僚」という用語のイメージから、国家および行政機構に特徴的なシステムと思われがちだが、政党などの政治団体のほか、企業、労働組合、福祉団体などの民間団体にも見られるヒエラルキー(位階、階層)構造を持ったシステムである。

『広辞苑』より

官僚制 専門化・階層化された職務体系、明確な権限の委任、合理的規則による管理運営の体系。合理的運営を可能とする反面、硬直化の危険もはらむ。

官僚制という用語を組織論で使い始めたのは、マックス・ウェーバーである。ウェーバーは、「感情を排除されたそれぞれの組織構成員が規則や手続に従って行動することによって、もたらされる結果が予測できるだろう、そのため、組織はもっとも能率的かつ合理的に機能することになるだろう」と考えた。そのような組織を「官僚制組織」と呼んだ。

*マックス・ウェーバー(1864年～1920年、ドイツの社会学者、経済学者)

- 特徴
- ① 規則による経営
 - ② 権限内での運営]
 - ③ 階層性の原則
 - ④ 専門的訓練
 - ⑤ 公私の分離
 - ⑥ 文書主義

- 短所
- ① 組織が硬直化しやすい
 - ② セクショナリズムに陥りやすい
 - ③ 前例踏襲主義になりやすい
 - ④ 事なかれ主義になりやすい
 - ⑤ 形式主義になりやすい
 - ⑥ 権威主義になりやすい

マーティンの「官僚制の逆機能」

- ① 訓練された無能(規則に固執することにより変化した状況に対応できない)
- ② 最低許容行動(組織構成員が処罰を逃れるための規則に従って行動し、最低限許される行動しかとらなくなる)
- ③ 顧客の不満足(顧客のニーズに対応した行動をとらなくなる)
- ④ 目標置換(目的と手段が逆転してしまい、規則を守ること自体が目的になる)
- ⑤ 個人的成長の否定(効率性が要求されることによって、コストのかかる「個人の成長」という側面が軽視されてしまう)
- ⑥ 革新の阻害(官僚制組織は保守的な傾向があり、新しいことを行おうとした場合には、既存の規則を大きく変革しなければならないが、既得権益を失うとの意識から、その革新ができない)

4. 分社経営について

(1) 分社経営のメリット

- ① 経営感覚を社員が持つことができ、経営能力が向上する
- ② 新規の事業展開に有効に働く
- ③ 独立採算制になり、人事・賃金制度を個別にできる
- ④ 社員のモラルが向上し、社内の活性化に寄与する
- ⑤ 地域・業種などの特性に浅瀬テーマ、有能な人材を確保できる

(2) 分社経営のデメリット

- ① 信用力が認められづらい
- ② グループ各社間にセクショナリズムが台頭しやすい
- ③ グループ内での競合が起きやすい
- ④ 管理業務が重複し、非効率になりやすい
- ⑤ 株式公開に不利になることがある

5. ワン・トゥ・ワン・マーケティングへの一視点

(別紙・拙文から)