

悪い組織の症状はないか？（Ｙが悪い症状）		
① マネジメントの階層が増えすぎていないか？ ⇒組織の原則は、階層の数を少なくし指揮系統を短くすることでなければならない。	Y	N
② 組織構造に関わる問題が頻繁に発生してないか？ ⇒問題の解決は、正しい分析（活動分析、貢献分析、決定分析、関係分析）以外にない。	Y	N
③ 要となる者の注意を重要でない問題や的外れの問題（就業態度、礼儀作法、手続き、縄張り）に向けさせてないか？ ⇒成果ではなく、組織構造そのものに焦点を合わせるからである。重要な問題、基本活動、成果、業績に関心を向けさせるものでなければならない。	Y	N
④ 大勢の人間を集める会議を頻繁に開かざるをえなくなっているか？ ⇒取締役会のような審議機関の場合は別として、理想的な組織とは、会議なしに動く組織である。	Y	N
⑤ 人の感情や好き嫌いに気を使うようになってないか？ ⇒だいたい人員過剰である。人が過剰な組織では、成果は生まれず仕事ばかりが増える。	Y	N
⑥ 調整役や補佐役など実際の仕事をしない人たちを必要としてないか？ ⇒仕事が細分化されすぎている証拠である。もともと一つであるべきものを一つにまとめるために、自分は何もしない調整役なる者が必要となってくる。	Y	N
⑦ 常にどこかで組織改革を行ってないか？ ⇒組織病という病にかかっている。	Y	N

組織の条件を満たしているか？（Ｙであること）		
① われわれの組織構造は明快か？ ⇒明快と単純は同じではない。組織マニュアルの助けなしでは、自らの所属や行くべきところ、自らの位置がわからない組織構造は、障害となる。	Y	N
② われわれの組織構造は、マネジメント、管理、コミュニケーション、人事など、組織を動かすことに時間を使うことが少なくなっているか？ ⇒人を成果に向けて動かすために必要なものは少なければ少ないほどよい。優れた組織構造とは、自らをマネジメントし、自らを動機づけられる組織である。	Y	N
③ われわれの組織構造は、組織の中の人間や組織単位の関心を、努力ではなく成果に向けさせているか？ ⇒成果こそ、すべての活動の目的である。管理の技能や専門的な能力によってでなく成果や業績によって評価される者の数を可能な限り増やさなければならない。	Y	N
④ われわれの組織構造は、あらゆる人間が自らに与えられた仕事を容易にできるようになっているか？仕事は常に具体的かつ個別的になっているか？ ⇒誰もが理解できるのは、明確に定義できる仕事、何をなすべきかが自ら明らかな仕事だけである。組織全体の仕事を理解できるようになっていなければならない。	Y	N
⑤ 正しい問題について、正しいレベルで意思決定は行われているか？ ⇒常に高いレベルで意思決定を行わざるをえなくなっている組織構造は、障害である。	Y	N
⑥ 組織は、周囲の世界が混乱の渦中にあっても活動を続けることができるか？ ⇒新しい状況、条件、顔、性格に適応できない組織構造は永続できない。	Y	N
⑦ 組織は永続できるか？同時に新陳代謝できるか？ ⇒組織は、明日のリーダーを内部から調達できなければならない。	Y	N

組織には、人をまちがった方向へ持っていく要因がある。（Ｙは間違った要因）		
① 技能の分化によって、専門知識、技能事態が目的となっていないか？	Y	N
② 組織の階級的な構造が、上司の言動、些細な言葉尻、癖や習慣に焦点を合わさせてないか？⇒全員の目を仕事に要求するものに向けさせる必要がある。	Y	N
③ 階層の分離によって、階層ごとにももの見方があまりに違うか？	Y	N
④ 報酬の意味づけが、マネジメントの価値観を反映せずに行われてないか？ ⇒報酬の意味づけは、成果に対する評価のみならず、人間に対する評価を表す。	Y	N

1 組織構造の分析

- ・ 組織の分析は組織の構造から入ってはならない。事業そのものの分析から入ることが必要である。組織の構造は、事業目標を達成するものでなければならない。

(STEP1) 基幹活動分析 成果をあげるために重要な事業活動を知る。

目的: 目標達成に欠くことのできない重要な事業活動を明らかにし、この活動を組織の中心に置く。
 ・ 組織の目標を達成するには、いかなる仕事が必要であり、いかなる仕事の一つにまとめられ、組織構造の中でいかなるアクセントをつけられるべきかを明らかにする。

【例】 「労働者階級のために上流階級の商品を開発する」ことをミッションとしたマークス & スペーサーでは、いかなる商品を開発するかを決め、テストし、生産を決めるのは、この商品試験部である。商品試験部のトップが、トップマネジメントの一員として実質的な事業責任者となっている。

【例】 「アメリカの一般家庭のためのバイヤー」たることを目指したシアーズ・ローバックでは、商品試験部は仕入れた商品のテストをするだけの部署だった。組織的には補完的な位置づけだった。

①「事業目標を達成するために、いかなる活動が必要か？」

「組織の目的を達成するには、いかなる分野において卓越性が必要か？」

成功している企業は、その基幹活動、特に卓越性が求められる活動を組織の中心に位置づける。

【例】 婦人服産業ではデザイン、大手紙パルプメーカーでは長期的な森林管理が最も重要な機能である。AT&Tでは金融市場における資本調達を、大手電球メーカーでは、照明の用途と習慣の拡大が事業の発展にとって重要であるとし、広報活動を独立した機能として組織している。

②「いかなる分野において成果があがらない時、深刻な打撃となるか」

【例】 1969年の有力証券会社の多くを破滅させた危機の最大の原因が、顧客とその注文の面倒を見るバックオフィスを基幹活動として位置付けていなかったことにあった。メリルリンチは、バックオフィスを基幹活動として組織していたために、証券危機のあと証券界の巨人として浮上した。

③「わが社にとって重要な価値は何か」

製品や工程の安全性か、製品の品質か、ディーラー網のサービスの充実か
 これらに必要な活動について責任を負う組織をつくらなければならない。

④「わが社にとっての基幹活動は何か」「目標達成に欠くことのできない重要な事業活動は何か。」

⑤ わが社の基幹活動は、独立した機能として組織されているか？ Y ・ N

⇒ほかの機能の一部にしておいたのでは、軽視され、期待する成果もあげられない。

・ 重要な活動が面倒を見られず放置され、場当たりに扱われていないか？ Y ・ N

・ かつては重要であったが今は無意味になっている活動が、今も重要なものとして組織されていないか？ Y ・ N

(STEP2) 貢献分析 事業活動を貢献によって位置づけ、組織の基本単位にまとめる。
 目的: 「いずれの活動を一緒にし、いずれの活動を分けるか」。組織の基本単位を知る。
 原則: 同一の貢献を果たす活動は同一の部門にまとめ、同一のマネジメントの下に置く。
 その活動を、A成果活動、Bインプット活動、C家事活動に分類し、担当者と担当マネジャーを決める。

① 成果活動 : 組織全体の成果に対し関わりをもつ、測定可能な成果を生み出す活動。

- (A) 直接成果活動 直接成果をもたらす活動。
例) 財務活動、資金調達、マーケティング、イノベーション
- (B) 成果貢献活動 企業全体の成果や主要な部門の成果に貢献する活動。
例) 製造、調達、物流、エンジニアリング、求人活動
- (C) 情報活動 組織のあらゆる者が必要とする情報を生み出す活動。
この活動は特定のプロセスではなく、全体のプロセスに関わる。
この活動は、集権化していると同時に分権化している必要がある。
例) 経理

② インプット活動 : 自らはいかなる成果も生まれないが、他の活動に対してインプットとなる活動

- ・ 良識活動 組織が行うべきことで、行っていないことに注意を向けさせるための活動。
- ・ 助言活動 組織の基幹活動を行う人たちの能力を増大させるための活動。
 ・ この活動は事業の成果と直接関わりがないため、力を入れられないでいる。
 ・ 自らの目標と優先順位を設定し、成果を評価するという自己規律が必要。
 ・ 助言活動は同一の部局にまとめるが、独占的な地位を与えてはならない。外注も活用できるようにしておく。
 例) 現業の部門が共通に必要なとするスペシャリスト。
- ・ 関係活動 例) 法務部門、特許部門

③ 家事活動 : この活動は軽視されがち、他の活動からは分けておく。

従業員のための活動は、従業員の自治として任せるべき。
 例) 保険、清掃、食堂、年金、退職金積み立て運用、規制機関への報告

④ トップ活動

活動の分類	分類名	活動内容	担当する マネジメント
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			
①A・B・C ・② ・③ ・④			

(STEP3) 決定分析 組織の基本単位の位置づけを決定する。 参照: マネジャーのマネジメント (意思決定)

【目的】 決定をいかなるレベルで行うか。決定に参画すべき者、結果を知らされるべき者の範囲を明らかにする。
 ・ 意思決定に関わる権限と責任を正しく位置づけるには、それらの意思決定を種類と性格によって分類することが必要である。現場の各階層のマネジメントはいかなる権限と責任を持つべきかを明らかにする。

【例】 事業が倒産しないまでも縮小していく最大の原因は、もはや社長が行うべきでない意思決定をいつまでも社長自らがやっていることにある。

【例】 大量生産工場における部品の在庫管理の変更は、部品の生産、組み立て部門、顧客への納入、マーケティングや価格政策といった事業全体に影響をもたらすものである。このような決定は、工場より高いレベルで行うか、関係する部門との緊密な協議のうえで行う必要がある。

【原則①】 決定は、できるかぎり低いレベル、現場に近いレベルで行う。いかに低いレベルで「決定すべきか」

【原則②】 決定は、影響を受けるすべてを見通せる高さのレベルで行う。いかに低いレベルで「決定できるか」

① 「その決定によって、どの程度の期間にわたって組織は影響を受けるか。どの程度速やかに戻せるか。」

- A) 長い影響: 高いレベルでの意思決定。
- B) 短い影響: 低いレベルでの意思決定。

② 「その決定には価値的な要因が含まれるか」

- 【例】** 人に関わる価値観、論理的価値観、社会的信念、政治的信条など
- A) 価値が含まれる: 高いレベルでの意思決定。
 - B) 価値が含まれない: 低いレベルでの意思決定。

③ 「その決定は繰り返し出てくる問題か、稀にしか出てこない問題か」

- A) 稀な問題: 高いレベルでの意思決定。
- B) 繰り返しの問題: (i) 一般的な原則・ルールを決定する: 高いレベル
(ii) 一般的な原則・ルールを適用する: 低いレベル

④ 「その決定によって、他の部門に影響を与えるか。自らの部門内の影響にどどまるか。」

- A) 他の部門に影響: 高いレベルでの意思決定。
- B) 自らの部門のみ: 低いレベルでの意思決定。

事業の目標を達成するには、いかなる意思決定が必要か？	高いレベル	低いレベル	高いレベル	低いレベル
① 決定によって長期間影響を受けるか	長い期間	短い期間	長い期間	短い期間
② 決定には価値的な要因を含むか	含む	含まない	含む	含まない
③ 稀な問題か、繰り返しの問題か	稀	繰り返し	稀	繰り返し
④ 決定は他部門へ影響を与えるか	ある	ない	ある	ない
⑤ 組織のいかなるレベルで決定されるべきか				
⑤ いかなるマネジメントが決定に参加すべきか				
⑤ いかなるマネジメントに決定を知らすべきか				
事業の目標を達成するには、いかなる意思決定が必要か？	高いレベル	低いレベル	高いレベル	低いレベル
① 決定によって長期間影響を受けるか	長い期間	短い期間	長い期間	短い期間
② 決定には価値的な要因を含むか	含む	含まない	含む	含まない
③ 稀な問題か、繰り返しの問題か	稀	繰り返し	稀	繰り返し
④ 決定は他部門へ影響を与えるか	ある	ない	ある	ない
⑤ 組織のいかなるレベルで決定されるべきか				
⑤ いかなるマネジメントが決定に参加すべきか				
⑤ いかなるマネジメントに決定を知らすべきか				
事業の目標を達成するには、いかなる意思決定が必要か？	高いレベル	低いレベル	高いレベル	低いレベル
① 決定によって長期間影響を受けるか	長い期間	短い期間	長い期間	短い期間
② 決定には価値的な要因を含むか	含む	含まない	含む	含まない
③ 稀な問題か、繰り返しの問題か	稀	繰り返し	稀	繰り返し
④ 決定は他部門へ影響を与えるか	ある	ない	ある	ない
⑤ 組織のいかなるレベルで決定されるべきか				
⑤ いかなるマネジメントが決定に参加すべきか				
⑤ いかなるマネジメントに決定を知らすべきか				

(STEP4) 関係分析 組織の基本単位の関係づけを決定する。

目的: 組織単位の位置づけを決定する。
 ・ いかにより人員を配置するかという人事を、適切に行いかつ成功させることができる。

原則①: 活動間の関係を重要な意味のある最小限に絞る。
原則②: 決定に重要な関係は、円滑、密接、中心的关系とする。
 関係しあう活動、協力しあう活動を明確にする。
原則③: 決定分析による活動の位置づけよりも、関係分析の結果に従う。

【具体例】 マーケティング部門担当のマネジメントの仕事は、下からの関係を見ると受注のために働く営業部門を管理する販売担当部門の仕事である。しかしエンジニアリング部門も、生産部門も、購買部門さえ、マーケティング部門が提供する情報に大きく依存している。
 マーケティング部門の横との関係があまりに重要なものとなったため、多くの企業が販売部門の経営管理者をマーケティング部門担当の経営管理者の下に置くか、あるいはマーケティング部門と販売部門という二つの同格の部門に分けている。

組織単位名:		
①	それぞれのマネジメントは誰と協力するべきか	
②	他の活動を担当するマネジメントのために、いかなる貢献を行うべきか	
③	他の活動を担当するマネジメントからいかなる貢献を受けるべきか	
組織単位名:		
①	それぞれのマネジメントは誰と協力するべきか	
②	他の活動を担当するマネジメントのために、いかなる貢献を行うべきか	
③	他の活動を担当するマネジメントからいかなる貢献を受けるべきか	

導いた関係図					