

## 悪い組織の症状

- ① マネジメントの階層が増加していないか？ Y・N  
 【例】必要な階層の数については、カトリック教会が参考になる。ローマ法王と最下層の教区司祭の間には、権限と責任に関わる階層は一つだけ存在するだけである。司教である。
- ② 組織構造に関わる問題が頻繁に発生していないか？ Y・N  
 問題の解決は、活動分析、貢献分析、決定分析、関係分析以外にない。
- ③ 要となる者の注意を重要でない問題、的外れな問題、縄張り争い、態度、礼儀、手続きに関心を向けさせていないか？ Y・N  
 成果ではなく、組織図上の形に焦点を合わせてないか？⇒重要なのは組織図でなく組織である。 Y・N
- ④ マネジメントの人間の多くが、自らの時間の25%近くを会議に使っていないか？ Y・N  
 ⇒理想的な組織とは会議なしに動く組織である。  
 ⇒何事をなすにも、人が集まることは最小限とすることを原則としなければならない。  
 【例外】GMのトップマネジメントの会議、デュポンの取締役会は例外である。これらは、決定する機関でも実行する機関でもない。それらは方向性を示し点検する機関である。最も重要な機能は、現業のマネジメントを同席させ、それぞれの方向、ニーズ、機会について考えさせることにある。
- 人の気持ちを気にしなければならない状況か？人の感情や好き嫌いに気を使う組織か？⇒この Y・N  
 ような症状を持つ組織は、大体が人員過剰となっている。特に助言活動に精を出している人が過剰な組織では、成果は生まれず仕事ばかり増える。
- ⑤ 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するようになっていないか？ Y・N  
 ⇒活動や仕事が細分化されすぎている証拠である。
- ⑥ 常にどこかで、次から次へと組織改革が試みられていないか？ Y・N  
 ⇒組織改革は手軽に行ってはならない。危険が伴う。安易な組織改革は退けなければならない。  
 ⇒完全無欠の組織はない。ある程度の摩擦、不調和、混乱は覚悟しておくべきである。

## 組織構造の設計

【現代の経営】17章

## 【組織構造が重大な問題になるとき】

- ① われわれは、小企業が中企業へと育つときか？ Y・N
- ② われわれは、シンプルな企業が若干複雑な企業へと育つときか？ Y・N

## 【満足させるべき要件】

- ① 組織の構造は成果のためのものとなっているか？ Y・N
- ② 必要とされるマネジメントの数を最小限にし、命令系統を最短にしているか？ Y・N  
 機能別部門の経営管理者の階層を2つに限定しているか？ Y・N  
 ⇒ ドラッカーの経験では、機能別部門の経営管理者の仕事が著しく滞るのは、マネジメントの階層が3つ以上になったときである。
- ③ 明日のトップマネジメントの育成と評価を可能にしているか？ ⇒ 新しい経験から学ぶことで Y・N  
 きるうちに、自立的な部門においてマネジメントの責任を経験させるべき。  
 ただし、その失敗が企業全体の繁栄や存続を危うくすることのない小さなものか？ Y・N  
 ⇒ 補佐や助手としての仕事では、信頼できかつ仕事のできる者が独り立ちさせられると失敗する例は極めて多い。

## 【組織原理】

- ① 組織の構造は可能なかぎり、連邦型の組織によって活動をまとめるべきである。  
 連邦型の組織とは、事業活動をそれぞれ自らの市場と製品をもつ独立採算的な事業ごとに組織するもの。
- ② この連邦型の組織を適用できない場合に限って機能別の組織を使うべきである。  
 機能別組織とは、事業プロセスの主要な段階ごとに組織をつくるものである。
- (注)“マネジメント(中)P201では、連邦分権組織が万能のモデルとされた時代は終わった。”と訂正されている。

## 【企業全体に共同体意識を育てる】

- ① 事業全体やその将来に影響を与える意思決定の権限と、全体の利益を部門の野心やプライドに優先させる権限をトップマネジメントにのみ付与しているか？ Y・N
- ② 組織を超えて、経営管理者を出身部門以外のポストへ移動ないし昇進させているか？ Y・N
- ③ 経営管理者に共通の原則、すなわち共通の目的と信条をもたせているか？ Y・N

## 【組織構造の設計の手順】

- ① 組織の設計について最初に考えるべき、組織の基本単位の設計をしたか？ Y・N  
 すなわち組織の構造上の負荷を支えるべき基幹活動を明らかにしたか？ Y・N  
 しかるのちに、その基幹活動を可能な限りシンプルに組み立てたか？ Y・N
- ② 組織構造の設計は、組織の設計原理から入ったか？ Y・N  
 同時に事業の目的、目標、戦略、優先順位、基幹活動を検討したか？ Y・N  
 組織の設計原理をそのまま現実のものとするのは困難である、常に妥協、譲歩、例外を必要とする。

組織構造の設計原理

A 機能別組織

【すべての仕事は3通りの方法で組織できる】

- ① 仕事はプロセスの段階ごとに必要な活動をまとめることによって組織できる。  
【例】製造やマーケティングには各種のスキルが入っている。これらは仕事の段階を示すコンセプトである。
- ② 仕事は類似スキルのまとまりに、類似の機能ごとに組織できる。  
【例】会計や人事は機能別の組織である。
- ③ 異なるスキルとツールをもつ人たちをチーム編成して仕事へと動かす。  
・ 機能別組織では、仕事の段階(製造、マーケティングなど)とスキル(会計、人事など)は動かず、それらの間を仕事が動く。

- ・ 機能別組織を、類似のスキルごとのまとまりにしてないか？⇒それは誤りである。 Y · N
- ・ 機能別組織は、事業のプロセスの段階ごとに必要な活動をまとめることによって組織されているか？ Y · N  
⇒ 機能別組織は、プロセスの段階ごとの組織である。
- ・ 機能別組織の目標は、事業の成功という観点ではなく専門家としての基準に沿って設定されているか？⇒ それは誤りである。 Y · N

【具体例】100年前の当時の工場では、ねじ切り盤、リーマー盤、など同じ種類の機械をまとめて設置していたが、今や仕事の流れを仕事の論理に従わせたほうが、あちこちに置かれた機械のところまで原材料や資材を運搬して回るよりも安上がりである。

- ・ ”優れた生産組織の第一の原理は、機械中心に仕事を運ぶのではなく、仕事中心に機械を配置することである”ことを理解しているか？ Y · N
- ・ 仕事をスキルに合わせるのではなく、スキルを仕事に合わせているか？ Y · N

【特徴】

- ・ 機能別に組織する。

【メリット】

- ・ 誰もが自らの仕事を理解する。

【デメリット】

- ・ 組織全体の目的を理解し、各人の仕事をそれに結びつけることが難しい。
- ・ 新しいアイデアや新しい方法を進んで受け入れる気風に欠けやすい。
- ・ 自らの職能が最も重要と考え、他の職能を犠牲にしようとする。
- ・ 人の育成に適していない。
- ・ 本当にトップの仕事をしているのは社長だけにすぎない。

【適用範囲】

- ・ 単一製品、単一市場。
- ・ 小規模である間はうまく機能する。中規模に成長した途端に機能しなくなる。
- ・ 現業の仕事に限られる。
- ・ トップマネジメントの仕事、イノベーションの仕事に適用するのは間違いである。

【例】1900年頃のドイツの企業では、トップマネジメントが機能別に組織されていた。本当にトップの仕事をしているのは社長だけである。他のメンバーは、みなそれぞれ機能別部門の長であるにすぎない。その結果、トップマネジメントは不在であって、機能別部門のそれぞれがそれぞれに勝手なことをしている。あるいは、社長が独裁者である。

「この組織構造の原理を適用するか？」 Y · N

「どのように組織単位を組織化するか」


**B チーム型組織 - 特定の仕事を果たすためにともに働く人の集まりである。**

**【特徴】**

- ・ 異なるスキル、知識をもつ人、異なる分野に属しながら、ともに働く人の集まりである。
- ・ チームにはリーダーがいる。仕事の段階ごとに意思決定と指揮命令の権限をもつ者が誰であるかを定めるリーダーである。
- ・ チームの構成はミッションによって変わる。
- ・ 組織の中の人間の拠点としての機能別組織と、仕事の場としてのチーム型組織の双方を使い分けることが必要。

**【メリット】**

- ・ メンバーは全員、チーム全体の仕事は何であり、自分の責任が何であるかを知っている。
- ・ 新しい方法やアイデアも容易に受け入れ、事態の変化にも容易に適応する。

**【デメリット】**

- ・ エネルギーの相当部分が、仕事を進めること(人間関係、分担、説明、会議、コミュニケーション)に費やされる。
- ・ 行ってはならない決定、組織全体にとって取り返しのつかない決定を行う危険がある。

**【適用範囲】**

- ・ メンバーの数が少ないときは有効に働く。(7人～15人)。
- ・ トップマネジメントの仕事には最高の組織構造。
- ・ イノベーションのための組織にも最適。
- ・ 大量生産システムにおいては、機能別組織の設計原理によって仕事を生産的にして、チーム型組織によって働く人たちに自己実現させることを両立させようとする。

**【課題】**

- ・ 高度の知識が成果に結びつくのはチーム型組織においてである。専門知識は、他の人の知識と結合するとき、初めて生産的な存在となる。
- ・ チームは自己規律と自己責任を要求する。
- ・ メンバーはお互いの役割と貢献については知らなければならない。
- ・ メンバーはそれぞれの能力と知識によって貢献する。
- ・ 明確な目標がなければならない。チーム全体およびメンバーの一人ひとりについて、目標と現実のフィードバックがなければならない。
- ・ 成果をあげることはチーム全体の責任である。

「この組織構造の原理を適用するか？」

Y ・ N

「どのように組織単位を組織化するか」




## C 連邦分権組織－組織はいくつかの自立した部門に分割できる。

## 【特徴】

- ・ 大規模かつ複雑な組織を小規模かつ単純な複数の事業に分割する。
- ・ 組織はいくつかの自立した部門に組織される。それぞれがマネジメントをもつ。(分権制、事業部制)
- ・ 各事業部の内部は職能別組織によって組織される。チーム型組織もそれを補完するものとして適用される。
- ・ 市場において成果をあげるうえで最適な事業部門をつくる。しかるのちに、「その事業部門の内部にかなる仕事、課題、活動が必要か」を考える。
- ・ 各事業単位の長がトップマネジメントである。資金調達以外の仕事は、独立した企業のトップマネジメントと同じである
- ・ 全体が共通のビジョンをもったうえで、各部門は自立はしている。しかし独立はしていない。
- ・ 各事業部門の利益の総和が経理上の操作を抜きにして、全社の利益となる。
- ・ それぞれの事業部門が、それぞれの市場をもち、成果に責任をもっていることが事業の基準である。製品や部品の調達は社内の他の事業部門からであってよい。

## 【メリット】

- ・ 利益のあがらない事業を続けるようなことはなくなる。
- ・ 事業部門のそれぞれの人間が、自らや自らの属する部門全体の課題を容易に理解することができる。
- ・ あらゆる職能の間でコミュニケーションが助長される。
- ・ 意思決定も適切なレベルで行われる。
- ・ やがてトップマネジメントの責任を担うべき者を育成できる。
- ・ 成果に焦点を合わせることが容易である。

## 【適用範囲】

- ・ 自立した部門の大きさには上限がある。  
J&Jでは、各事業部門の人員を250人までに限ってきた。限度を超えるときには事業の分割を行っている。デュポンでは、自立した部門が成長して大きくなると二分することになっている。
- ・ 事業部門内の職能別部門は、常に小さな規模に抑えられている。
- ・ 自立した部門のトップマネジメントの数人が、組織図、マニュアル、人事ファイルを参照することなしに、その部門で要となっている者が誰であり、どこにおり、何を担当し、どのような仕事の仕方をし、どのような経歴をもって、どのような方向に進んでいきそうかを把握できるようでなければならないことを意味する。
- ・ 自立した組織は、自らのマネジメントを養いきれるほどには大きくなければならない。
- ・ 小規模の事業を連邦分権組織の自立した部門にするには、それらの部門内の組織は、職能別組織ではなくチーム型組織とすべきである。
- ・ 目的はトップマネジメントを強化することにある。
- ・ イノベーションの仕事にも適用することができる。

## 【連邦型組織】 参照【現代の経営】17章

① 企業全体の観点から、中央が明確な目標設定を行うことによって、単位組織に強力な方向づけをおこなえるか？

Y・N

客観的な評価測定による管理を行えるか？

Y・N

評価の尺度は、単位組織の経営管理者とその仕事ぶりを評価できるものか？

Y・N

② 単位組織は、自らのマネジメントを維持できるだけの規模をもてるか？

Y・N

可能なかぎり単位組織の数を多くし、それらの規模を小さくするようにしているか？

Y・N

③ 単位組織は、それ自体が成長の可能性をもてるか？

Y・N

④ 単位組織の経営管理者には、広い活動領域と挑戦の機会を与えているか？

Y・N

特にイノベーションのための責任を与えているか？⇒さもなければ日常の定型的な仕事しかなくなる。

Y・N

⑤ あらゆる単位組織が、自らの事業、市場、製品をもち、対等の立場に立てるか？

Y・N

⇒例外的な場合を除き、共同して事業を行ってはならない。あくまでも取引関係でなければならない。

【具体例】GEの電灯事業部のうち、組立工場は、ガラスや部品を部品工場から市場価格で買っている。ただし生産した電球は、事業部が決めた価格で販売担当の単位組織に売っている。

・ マネジメントを組織できるだけの独立的な製品があるか？⇒ないならば、機能別の組織とする。 Y・N

・ 連邦型組織に馴染まない機能別の活動も各単位組織の長に最大限の責任と権限を与えるよう組織しているか？ Y・N

・ 可能なかぎり、独立した製品やサービスがある場合と同じように組織しているか？ Y・N

Y・N

【例】GEのある単位組織では、製品の仕入れ価格や販売価格は事業部によって決められているが、販売量、製品構成、販売経費は負担されている。

・ 連邦組織では、企業全体に利益をもたらすために、単位組織は自らの市場をもっているか？ Y・N  
⇒それは地域別の市場でも、製品別の市場でもよい。

Y・N

【例】ある家具メーカーは、同じイスであっても、法人顧客向けの市場と一般消費者向けの市場は別の市場であって、小売用と法人用のそれぞれについて別の事業部を組織している。



**D 疑似分権組織－事業でないものを事業であるかのように組織する。**

【特徴】

- ・ 事業でないものを事業であるかのように組織する。分権化した組織単体に自立性を与え、自立したマネジメントをもたせ、少なくとも疑似的な損益について責任をもたせる。
- ・ 各組織単位は、市場価格ではなく、便宜上定めた内部価格によって互いに取引する。
- ・ 利益はそのコストにどれだけの上乗せするかにかかっている。

【メリット】

・

【デメリット】

- ・ 成果に焦点を合わせることが難しい。
- ・ 組織の中の人間一人ひとりが、自らの仕事の意味を理解することが難しい。
- ・ 組織全体の仕事を理解することが困難である。
- ・ 成果は、市場でなく、組織内の移転価格やコスト配分の意思決定によって左右される。
- ・ コミュニケーション、部門間の交渉、協力、調整、順位づけなどに時間とエネルギーをとられる。

【適用範囲】

- ・ 多様な知識のもとに多様な製品を開発し、多様な原材料から多様な製品を生産し、多様な顧客のために多様な製品を供給する化学産業、素材産業に見ることができる。
- ・ 複雑な単一製品を扱う大メーカーにも適用できる。
- ・ 現業の仕事だけに適用できる。
- ・ トップマネジメントの仕事には使えない。イノベーションの仕事についても使えない。
- ・ 組織が小さく、機能別組織とチーム型組織の組み合わせで十分なときは、疑似分権組織を採用すべきではない。
- ・ 組織が大きい時には、まず最初は連邦分権組織を試みるべきである。疑似分権組織は最後の手段であるとの認識である。
- ・ 各部門間の連携が必要でありながら、分離して責任を持たせなければならないとき、組織構造として有効である。
- ・ 複雑かつ大規模でありながら、製品やサービスが単一である事業の組織に向いている。(鉄道会社、航空会社、政府機関)

【課題】

「この組織構造の原理を適用するか？」

Y ・ N

「どのように組織単位を組織化するか」


**E システム型組織**

**【特徴】**

- ・ アメリカの宇宙開発のために組織構造として発展した。  
 【例】 チュースマンハッタン銀行が世界に張り巡らせたネットワークが良い例である。中規模のしっかりした現地銀行に若干の資本出資を行うことによって、事業を展開している。それらの銀行を所有もしていなければ、支配もしていない。トップマネジメントに人を送り込んでいない。しかしそれらの銀行は、現地社会に根を下ろしたまま、チュースの世界的規模のシステムに参画している。
- ・ チーム型組織では構成単位は個人だが、システム型組織では構成単位は様々な組織と個人である。チーム型組織では、それらの企業を所有してもしなければ支配もしていない。トップマネジメントに人も送り込んでいない。  
 しかしチーム型組織では、それらの企業を自らのシステムに組み込んでいる。それらの企業は独立したままでありながら統合されている。
- ・ 問題と状況に応じて、機能別組織、チーム型組織、連邦分権組織、疑似分権組織を駆使する。

**【メリット】**

- ・ 多様な文化と価値観を統合して行動を一体化する。
- ・ 新しいアイデアを受け入れる能力があり、きわめて柔軟性に富む。
- ・ トップマネジメントとなるべき人間を育成することはできない。

**【デメリット】**

- ・ 働く者は、自らの仕事を知り、組織全体の仕事を理解し、両者の関係を把握することが難しい。
- ・ コミュニケーションも問題となる。
- ・ 誰が意思決定を行うべきかも、何が重要な意思決定かも明らかにしにくい。
- ・ 組織内部の経済性に著しく反する。

**【適用範囲】**

- ・ 適用例としては、日本の大企業とその下請けや商社との関係に似ている。大企業を中心とする一つのシステムが組み込まれている。日本の大企業は、自らが必要とする原材料、技術の供給、そして市場、投資家、パートナーとしてのグローバル経済との統合を日本の商社が架け橋となった。

**【課題】**

- ・ システム型組織を構成するものは、すべて共通の目標に向けて仕事をしなければならない。自らに課された役割を理解し、受け入れ、行動する必要がある。
- ・ 絆と信頼が、強固であって、初めて可能となる。
- ・ 対人関係、会議、意思決定への参加が重要となる。システム型組織の分解を防ぐものは、人間関係だけである。
- ・ 重要なポストにある者は、自らの任務や職務規定には関係なく、組織を動かすこと自体にそのほとんどの時間を費やす。
- ・ 組織の目標なるものが、よく変化する。それでも目標は明確にしなければならない。  
 例えとして「1970年までに月へ人を送る」「日本を経済大国にする」ことであつてもよい。
- ・ 組織の構成単位のすべてが、自らの目標以外のことにも責任をもたなければならない。
- ・ 責任を伴う高度の裁量権、イノベーションを行う機会、計画を変更する権限をもたなければならない。
- ・ あらゆる者が、システム全体で何が行われているかを知らなければならない。
- ・ より単純で適用の容易な組織構造で十分な場合にはシステム型組織を使うべきではない。

「この組織構造の原理を適用するか？」

Y ・ N

「どのように組織単位を組織化するか」
