

【URL アップ用】中村茂弘メルマガ・シリーズ 第13回：2014年4月14日

【第13回メルマガ】企業組織とマトリックス組織の診断

マトリックス組織は日産ゴーン社長のリバイバル計画を進める中で、クロスファンクションの名でその効果が再認識されました。また、洗剤などで有名なカオー(株)の新製品開発は縦と横組織の絶妙な体系の組み合わせで成功させています。研究の余地が多い対象です。一般に、組織が構成され活動すると、自然に組織の壁が生じ、連携の問題が生じます。このため、共同労働形態を持つ企業は全くのフラットで意思決定する対策をしてきました。この種の特殊な形態は除き、一般企業では、経営トップが中心となり組織間の連携を取りながら活動のスムーズ化に努力中です。そこで、今回、ある企業から組織診断を受けた事例を中心に、マトリックス組織の在り方について検討と評価法をまとめることにします。

協同労働・企業組合・NPOの違い

日刊工業 10年7月16日号より

区 分	協同労働の協業組合	NPO法人	企業組合
法人の目的	組合員の働く場の創出、地域社会の活性化、働く意志のある者の能力を有効に発揮できる社会の実現	特定の非営利活動を行うことにより、不特定かつ多数のものの利益の増進	組合員の働く場の確保、経営の合理化
事 業	物品の製造・販売、サービスの提供、組合員の福利厚生、活力のある地域社会の実現を図るために必要な事業など	医療福祉、まちづくり、環境保全など、法律で規定する17分野の事業	商業、工業、鉱業、運送業、サービス業、その他の事業
設立の手続き	行政庁の認可などは不要	都道府県知事などの認証	都道府県知事などの認可
組合などの資格	個人	制限無し	原則として個人。投資事業有限責任組合などの団体も一定の条件下で資格がある
法人への出資	あり	なし	あり
法人税	30% (小規模組合は22%)	・収益事業のみ課税 ・30% (小規模組合は22%)	30% (小規模組合は22%)

一般に、製造業は、常に、限られた人、技術、設備や時間等の資金を駆使して、顧客要求に合わせた製品提供と適正な利益確保や発展が求められます。どの企業集団も、それぞれ管理者や体制、陣容や文化などが異なる関係上、その活動に特性や成果、ライバル企業やお手本にすべき企業などと比較すると、特長と短所が混在しています。しかも、工場内部では、慣れと、歴史的な経過から問題があっても問題とされていない例があります。このため、産業界では外部機関を利用して、人事関係の専門機関を利用した『組織診断』という評価と対策の利用が多い実情です。では、早速、筆者が関与した組織診断～改善提言例を紹介することにします（以下は、既に URL : qcd.jp に掲載中の「製造トップキーマン育成マニュアル」の要点を掲載しました）。

ご依頼を受けた仮称 A 社は化学装置系の製造工場集団でした。お話は、「数年間取り組ん

できた幾つかある工場運動を統合して、新たな展開と共に経営効果の拡大化を図りたい。については、組織診断からお願いしたい。・・・」というご相談内容でした。

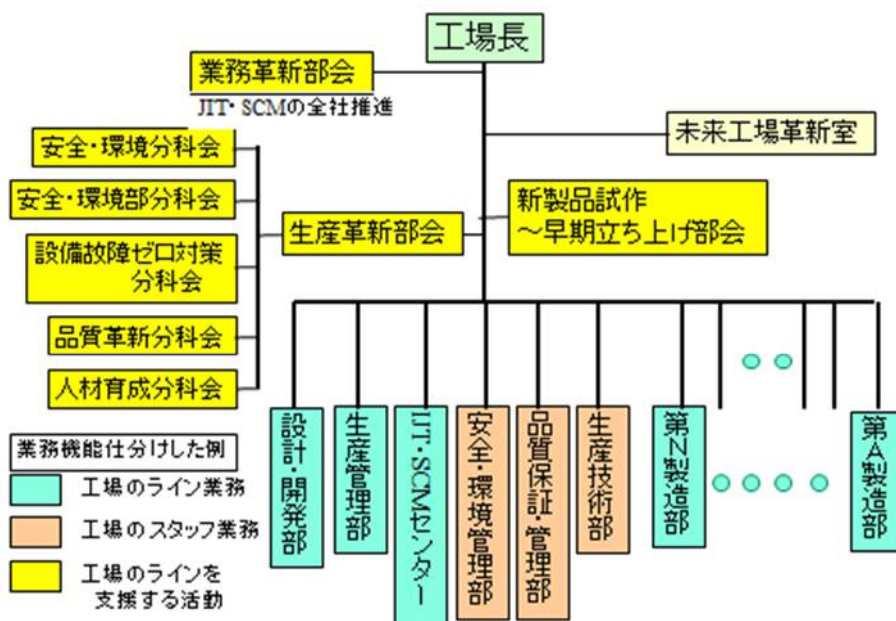


図4-21 A工場における組織診断の検討依頼時の資料

上図をご覧願うと判りますが、A社も、一見、立派な組織と運営に見えます。だが、誰が何の責任を持って進めるかが曖昧です。そこで、「組織を見直し新たな展開を活性化するためには現状分析が必要ですが、今まで活動してきた内容と活動のネックになっている事例を全体のまとめということでお見せいただけますか？」という質問をしたわけですが、多くの小集団に分けた活動と、製造現場の問題点をデータの形で送ってききましたので、それを拝見すると、品質上の問題と安全・衛生（事故やケガ）に関するデータには問題がなく、設備故障とプロセス・トラブルが、目標値の未達と問題の増加傾向でした。工場経営は時代と、社内が抱える状況によって対応を変化させるべきです。そのような観点で現状の問題解決体制を拝見すると、安全と品質に大げさな組織も人材育成や管理業務も必要は無い状況でした。経営改善上、設備故障とプロセス・トラブルにしぼり、徹底的、また、集中した対策を進める組織編成だけがが必要な状況でした。後の品質管理や安全に全く問題が無い状態ないわけですから、この種の経営課題は、リスク対策と監査などを定期的に行えばこと足りるはずで。そこで、産業界がお手本にしてきたマトリックス組織の利用と共に、次ページに示した体系の提示をしました。すると、A社の皆様から、「経営改善という具体的なテーマに基づく実務的な組織ですね！」となりました。

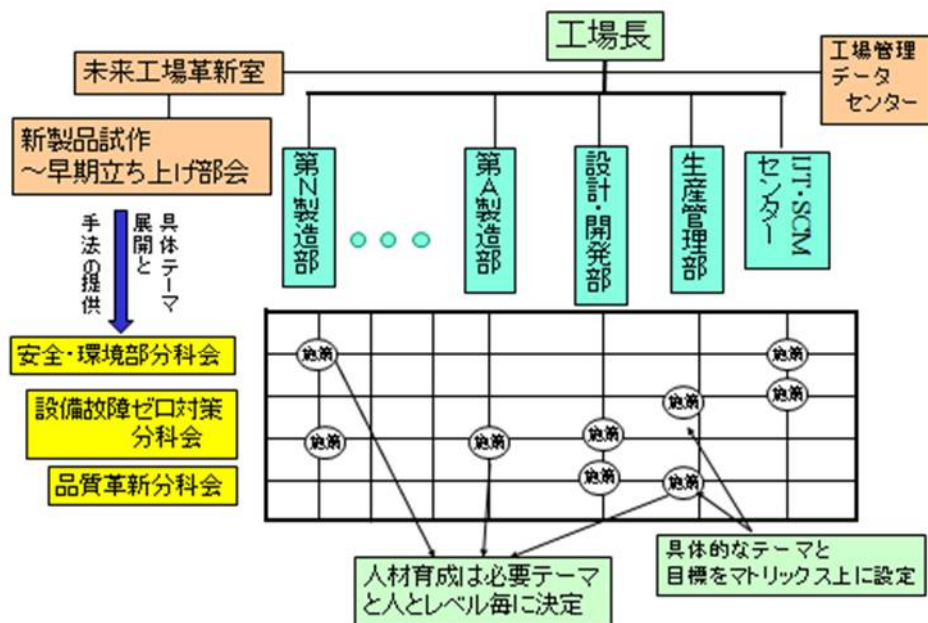


図4-22 A工場のマトリックス組織案

【A社の組織診断～対策に対する提言】

1, 経営トップの指揮と、各種部会の活動について

一般企業と比較した場合、工場長がトップ、第A工場から第N工場と設計・開発部までがラインであり、その他、部会と管理組織は、工場長の支援という形で位置づけされる組織形態を取るべきです。そうしないと、職制活動、予算/実算管理が別扱いになり、経営トップ指導と、個々の管理部署の責務が薄くなるかです。

2, ラインとスタッフ業務の明確化について

生産革新部会などを工場のスタッフとするなら、生産革新部会の下に各分科会が位置すべきです。生産革新部会の中に兼務でも良いが、各・生産分科会の主査を決め、部会長に昇格として、(1)安全、(2)保全、(3)品質の3つの部会長がテーマを担当する。人材育成は補助的な支援なので、(1)~(3)の内容に応じて行う。生産革新部会の事務部門が(1)~(3)のニーズを受けて行うべき内容と考えます。また、生産力革新部会が、もし、技術伝承や設備投資の審議部会の機能でなく、(1)~(3)が進むことで得られる生産性向上のアウトプットを管理するだけの部門なら、やはり、業務革新部会などで資料をまとめ、(1)~(3)の部会を補佐する程度の活動が良いと思います。一般に、ラインの長が部会の主査をしない部会や委員会は責任も権限も無く、単なる情報交換会になってしまうこと、さらに、部会や分科会が多くなると、会議が多い割に、責任を持ったテーマとアウトプット(成果)が薄くなるためです。経営の重要テーマは3点に絞られる方式をお勧めします。

3, 生産革新部会と業務革新部会の位置づけについて

組織にJIT・SCMセンターがありますが、サプライチェーン分科会そのものではないかと思われます。また、技術革新部会は開発部の機能ではないかと思えます。他も、品質保

証部は品質革新分科会、環境安全室は安全環境分科会の業務そのものであり、一般企業では、物づくりのラインではなく、スタッフ業務の専門問題解決部隊です。一般企業では、ラインは社長直属、スタッフは横に線を出し、各部門の調整と支援を図る形態がとられ、責任と支援を区分していますが、御社の組織はこの点が大きく異なります。

以上が、A工場における提言の要点ですが、実際に、現在かかえている問題と活動や責任、権限と支援を分ける面から判断すると、提言としては、第A工場～第N工場、JIT・SCMセンター、生産管理部、開発部はライン、生産技術部、品質保証室、環境安全室はスタッフという区分がよろしいかと思えます。ラインは物づくりや専門業務に予算達成責務を持ち活動する。スタッフは、部門間にまたがる重点課題を専門的に支援するためプロジェクト活動を進めるという形態です。このプロジェクト＝問題解決集団に最も適した方を投入して、短期間で問題解決を図る活動が新・改善タスク実現部隊となる構成です。このような構成の例を下図に例示しますので工場組織の見直しにご参考ください。

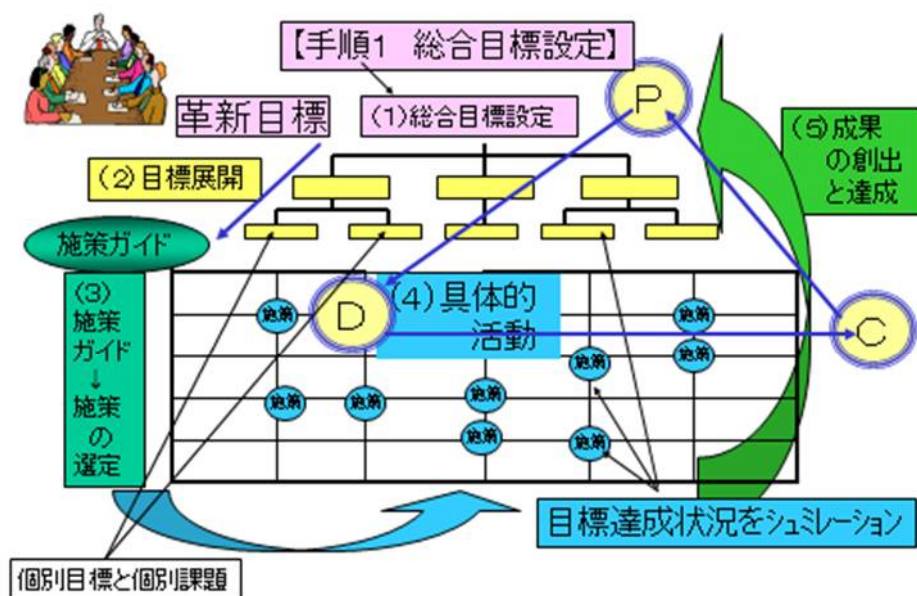


図2-81 全員参画目標達成活動に活用するTP展開図とは(基本形)

このような組織形態になれば、ライン業務を横軸として、縦軸に部会並べたマトリックスを構成させた後、各ラインのどこでどのような問題があるので、どのような新・改善タスク実現部隊が、どのような技術とタスクを持ち活動するかが、位置づけられます。また、部会長は、一番重いテーマを横串の形をつなぎ、自ら陣頭指揮した成功例を波及して、各ラインの問題解決が上手な方を支援に降り向けるための部門間調整業務などを進めれば、スタッフ的な支援が進むはずです。なお、ここで生じた技術革新課題の評価と相談、外部の専門家のチャーターが必要なら、その支援を、人財育成として行う、といった内容や、

各ラインの部門間と部会間の調整は、業務革新部会や部会を統合する事務局の活動となります。以上が A 社の組織診断の例ですが、見直しに大変役立ったようです。

このよう、ここで示したにマトリックス組織とは、網の目型の組織形態で、従来の職能別組織にそれら各機能を横断するプロジェクトまたは製品別事業などを交差させた組織形態を意味します。重要な点は縦組織に分かれたラインという生産タスクや業務革新を専門的に期限内で行う部門の活動に対して横串や職場間の枠を超えた形で、技術支援や人的応援、成功事例の波及や相互指導から、さらに、最適手法の提供や問題の評価から社内で問題解決が遅い、または、補強が必要になる場合、外部委託を図る決定を行うという連携を進めるための組織的活動です。この種の機能は工場内の活動に装備することは、今や、多くの企業で欠かせない活動になっているため、先の A 工場における組織診断でも、同種対策を例示した次第です。なお、マトリックス組織の欠点は「構成員が自己の専門とする職能部門と特定の事業を遂行する部門の両方に所属する組織であり、情報の流通が大きくなる一方、各組織構成員が複数の上司から指示を受けるワンマン・ツーボス・システムのため、命令の一元化の原則に反し、組織が混乱することがある」とされてきました。だが、最初から欠点を知って問題を管理（人選や運用をチェック）して行くことが、この種の方式を有効活用する要件です。そこで、読者の皆様には、以下のような設問を設けて、マトリックス組織の欠点解除の方法を創案願うことにしたいと思います。

【設問】マトリックス組織に伴う問題解決策法の記載をお願いします。

- ① 職制の仕事と他部門の改善を兼務する例では、どちら就かずの仕事となる例がある。
- ② 横の支援組織が強力だと、担当者は、縦の職制からの指示や指令とマルチヘッドになり、意見が異なる場合の選択に困ることがある。
- ③ 委員会式の場合、単なる情報交換会議の繰り返しで成果があがらない。

【解答例】は次のようになります。

当然、この種の問題に正解はありません。性善説と放っておいても、自主的な活動がスムーズに行われる企業に、マトリックス組織の欠点は発生し難いようです。だが、多忙、他部門との協力体制のメリットを経験したことが無い人や、工場の歴史や風潮、担当者の意欲や人生観が関与する場合、マトリックス組織の活動少なく、形だけ立派な内容として留まる例が多い状況です。だが、このような企業や工場でも、マトリックス組織を活用して成果を得ている例は多いようです。その理由は、官庁の問題として指摘される縦割り組織だけの活動は、全体を考えない状況で予算の確保に走ったり、職場間に壁を設けて、自分たちに特にならない問題や手間のかかる仕事には支援しないという形態（組織文化）が生まれ、定着してゆく傾向があるためです。以上、ここまでの解説に加え、今まで多くの優良先進企業では、「人を見て・・・」という前提に立ち、下に記載した対策を進めてきたので、以下、この考え方で問題解決を進めてきた例を、ご参考願うと、この種の問題を置か抱えの企業には、問題解決のヒントになると考えます。

A, 支援グループ機関専従式：

各組織の課題と改善目標値、担当責任者と実施項目を決めてもらった後、工場長へテーマ登録、期間限定で横組織の支援に最適な人材を専従させる。この方達は、工場長付きとして、部屋や在席する場所を固定。支援グループの形で、縦側の組織（職制）の長が行うべきと定めたテーマを支援する方式です。この方式で何らかの支障が出る場合、または、出そうな場合、時には、工場長出席の会議で判定する対策が重要です。なお、この時、工場長は、行司役の形で全体の活動を管理するという立場で活動します。

B、部会・委員会方式：

この方式は、縦組織の中で、テーマを最も急ぎ、責任のかかった方のテーマを見て、工場長出席のもとで横組織の長を決める方式です。ここでは、自分の関与するテーマを、他の部門から知恵や技術、指導や支援を借りて仕上げた後、他の縦組織へ波及を図ることに努力します。縦・横の活動経過や問題点などは、個別面談や経営会議の場で進捗報告や調整を図る、という運用が必要な例が多い状況です。

C、縦横責任者の活動評価式

どのように有効な組織編成をつくっても、実施内容が自分や自分の仲間に良い影響を及ぼさない。個人が他の部門に支援しても、喜ばれるが、結局、自職場の長の評価（得点）にならない場合、ムダ働きとなるため、1回は努力しても、次は手をつけない、という例は多いものです。そこで、成果報酬の形で、得た成果に基準を設け、工場としてテーマ毎に賞金を出し、個人に還元する方式を運用する方式があります。この方式は、工場として成果や努力を評価する方式を決め、工場長が直接表彰しますが、組織編成後は、各課題を解決するプロジェクトチームだけを評価し、その成果を縦・横に刺激・波及する方式です。

D、その他：

研修方式で、横側は問題解決手法が主体になるので、外部機関や運用する。社内・外のコンサルタント（本社からの支援部隊を含む）を入れ、運営して、縦組織側で成果を得る方式もあります。研修などで自主性が高まり、委員会や部会形式で情報交換する程度で進む環境まで、この種の外部支援を図る方式です。しかし、依頼したコンサルタントの思いや人格、企業支援の方針などに注意する必要があります。逆に、企業の中に被害感をもち、時には、とんでも無い活動に動く例となる危険があるためです（徳丸壯也著「日本的経営の興亡」ダイヤモンド社にはTQCが企業に及ぼした被害が詳説されている。また、ルイス・ピーノルト著「コンサルティングの悪魔」徳間書店には、日本企業を食い荒らすコンサルタントの行動分析が如実に記載されるなどの例があります）。この種の例は、特にカリスマ性が高い儲け主義式コンサルタントの方きた場合に多いようです。オレオレ詐欺に似て、はっきり言って頼った企業が問題なわけですが、企業は「この種の方が単なる支援である」という仕事の依頼だったことを忘れ、コンサルタントの方が企業トップの意思決定を左右する例です。その場合、決まって、その企業管理トップがコンサルタントの指導内容を盲信した結果、自分の管理責任を丸投げしてしまう例もあり、この種の例の場合、コンサルタントの指導で一時期は栄えることもあるのですが、その後、経営は悪化します。その理由は、

改善の方式が正道を外れているためや、限界に達しているのに無理を強いるためです。そうで無い場合も、一時期、企業が手薄な技術の導入や応援にチャーターした外部要請者なので、人づきあいや、話上手だといって、いつまでもコンサルタントの訪問が続くと、似たトラップに落ち込みます。外部支援は、あくまでアウトプットと期限を定めて行うべきであり、企業は自力で活動力を強化すべきです。

以上、マトリックス組織化をした場合、スムーズな運営を進める方式の例を紹介した。なお、先に解説したように、この種の組織という集団活動の運営がスムーズに進むか否かは目標設定と、その参画形態との連携が大きい。そのため、この種の活動をスムーズに行う活動面の対策をTPマネジメントで研究してきた構成を例示しました。では、以下、その要点を紹介することにします。

【TP マネジメントによる工場組織活性化の要点】

- ① 全体と各部門の活動目標：実践内容が直結しているか？
- ② トップが経営改善上で定めた目標が展開され、浸透し、理解されているか？なお、この際、経営課題のカバー度は十分か？
- ③ 経営の重点課題を一元化して、工場全体の方々が理解しやすい形態で「見える化」させ、共有化しているか？
- ④ トップダウン+ボトムアップで整合した総合目標と個々の展開目標や課題を客観的、鳥瞰的に評価した場合、内・外の環境変化や対応を十分配慮した内容に組み上げられた内容か？
- ⑤ 経営が未来に向けて進む、長・中期経営計画や、中期の理想目標達成の一里塚になる活動内容になっているか？
- ⑥ 厳しく、早く変化する経済、技術環境に対し、リスク対策面での備えをしているか？また、目標・施策・活動体系やシステムの変更などが迅速に（情報収集や判別、準備を含めて）対応可能か？
- ⑦ 経営の本質的な課題を攻める施策が十分盛り込まれているか？
- ⑧ トータルの範囲が明確に定められていて、発展性のある目標や計画・施策の列挙となっているか？人材育成計画は具体的な施策具体化とリンクして、成功体験や、成功に至る途中で発生する失敗体験を含めた設定と運営がされているか？
- ⑨ 総合目標達成で得た教訓・技術手段やノウハウなどが体系化され、他部門でも活用可能な形でパタン化（ベストウエイの標準化まで）がなされているか？
- ⑩ 以上、経営直結型で改善を組織的活動に行う要件を整理しました。なお、この種の活動には5段階の評価を定めるべきです。そこで、次ページに、TP賞を企業に出しながら、優良企業の参画を得て具体化させた、評価基準を記載することにします。

TP 奨励賞審査 5段階評価のガイド（案）（4点以上は内容を自由に変更可能とします）

1. 「経営方針とTPマネジメント、戦略的な総合目標とマネジメント体系」の項目
(Managing Target Settings and Strategy Making)
 - 1点：目標はあるがトップダウン目標やお題目程度
 - 2点：今期のみ目標が設定されているが、単発的である。一応の範囲で認められる内容。
 - 3点：目標設定に対して他社一流、中期目標を参考に設定している。一応論理性はあるが改良点が多い。
 - 4点：Q, C, D、CS、ESなどの内容と共に中期計画との関連を考慮しつつある。
 - 5点：経営革新、技術革新、製品革新戦略と共にTPマネジメント目標としてストーリー性があり、4点の内容共にウエルバランス、重点思考が明確で納得性が高い内容と認められる。
2. 「目標展開内容と施策、段階的目標と寄与率」の項目
(Target Deployments and Contribution Check)
 - 1点：TP展開図らしきものがあるが目標展開に問題が多い。例えば、施策と目標が混在している。
 - 2点：目標展開はなされているが、局部的であったり、総合目標との関連や数値的な展開に矛盾やアンバランスがあり、TP展開図としてはまだ完全な内容になっていない構成である。時に、トップや事務局だけのTP活動に留まっている。
 - 3点：目標展開と施策の混同がなく、論理的、実務的である。ただし、経営の重点課題の網羅性からみると一つの課題を展開、実践するひな型が出来た程度である。だが、寄与率の明示など、TP展開図としては評価できる形態を持っている。
なお、目標達成に対する従業員の理解と参画意欲は高い状況である。
 - 4点：経営課題の重点目標を考慮し、展開した内容がトップダウンで状態目標と数値目標との関連で構成され、日常活動と一体化した取り組みが理解できる。
 - 5点：一流との対比を始め、客観評価による目標値の評価がなされベンチマークの様な評価基準を設定して経営目標の達成ストーリーの明確化へつなげている。
3. 「施策選定のプロセスと成果予測と実績管理」の項目
(Idea bank & Projects Registration)
 - 1点：施策は思いつきでもとにかく目標達成のために集め、何とか活動できる状況にある。
 - 2点：施策創出のガイドが用意されアイデアがボトムアップの形で集積し、総合目標達成のための努力が払われている。しかし、全員参画の形態とは言えない状況が見られたり、単なる、小集団活動の提案制度をTPと結び付けた程度の内容に終わっている。
 - 3点：アイデアバンクの様なシステムを運用し、日常活動の中でTPの施策抽出を行ったり、職場間の壁を越えた活動などがなされ、目標達成に全員が参画して行く体制がつけられつつある。
 - 4点：アイデアバンク以外に状態目標や業界、他社調査と共に目標達成のために何らかのシステムを工夫して案の創出に努力している。
 - 5点：アイデアはTPシュミレーションと共に検討される仕組みが不可され、目標達成に対するリスク対策を考慮するなど、総合目標達成を確実にするための技術的な手段や人材育成などの工夫がTP活動とリンクする形で進んでいる。
施策がコンピュータネットワーク上に登録され情報一元化と共に変化する経営環境への対応が図られる仕組みがあれば最高であるが、この範囲までは望まないが、この方向へ向かへる多くの可能性が確認出来る状況がある。

4、「運営体制の整備、従業員一人ひとりの活動内容」の項目

(Actions and Follow up)

- 1点：一部の方々がTPを重視している。成果は出ているが、運営体制は本物とは言えない状況が目だつ。トップも自分の仕事と考えず事務局任せの取り組みとなっている内容が多い。
- 2点：TP展開図と各種施策が登録されているが、押しつけ方式が目だち、施策の実行も一部の工程や職場での活動が見られるがボトムアップで意欲的な内容には至っていないと判断される。派手な表示は多いが、施策の達成内容に言い訳が多く、まだ、TPの理解と運営に工夫が必要な段階にある。
- 3点：重点施策にトップ自らの働きかけがあり、担当者たちも重要性と意義を深く理解している。また、このような活動が伸ばせのばせ主義と共に運営されつつあり、一人一人の努力を無駄にしない活動・運営の努力が見られる。
- 4点：現在のテーマの対策と共に人材育成、リスク対策が図られつつあり、テーマの達成率向上や問題発生時の対応のフレキシブル化がなされつつある。
- 5点：TPの活動を通して、経営・製品・技術革新システムに改善が加えられ、人が育ち、将来もTPが発展展開し、ものにしつつある状況が期待できる内容が出ている。

5、「業績向上と活動の継続性」の項目

(Results & Continuous Development for future)

- 1点：TPの活動があるように見えるが経営の重点課題が別にあり、目標達成や内容に対して疑問が多い。このため、熱心な活動がなされておらず、目標達成に納得性が少ない。
- 2点：TP展開図を用いて活動したが、活動の内容に何か不十分な点があり、目標達成に難や無理が目だつ内容である。
- 3点：充分とは言えないが、TP展開図を用いた活動で当面目指した成果は得た状況である。今後改良点は目だつが、一応は活動内容と成果の関連が理解される状況であり、今後に期待が持てる状況である。
- 4点：目標達成に全員参画の努力が認められる。また、TP活動に自信を持ち、次の課題や目標達成に努力が開始されつつあったり、中期や次の活動を考慮に入れた内容が認められる。
- 5点：項目1の内容評点5とリンクした内容で活動がなされつつある。今後も得た成果と共にTPを継続して行くであろうことが感じられる内容で成果や活動を評価している。

以上、日本の総合生産性をリードする特徴的な内容にいたらないが、3点までの内容はTPマネジメントの基本要素を備えたと認められる項目としてTP奨励賞の評価項目案とさせていただきます。

【お願い】メルマガを送る kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、ご連絡の場合は、
s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp の方へお願いします。