

## 組織が機能していない

**Q.**組織がうまく機能していないが、どうすればよいか？

**要旨** 組織図はあるもののうまく機能していないことがあります。基本的にはメンバーの固定化、手続きの複雑化など、組織体制が長い間見直されていないことに起因しています。そのような内容について、解決のための切り口を示します。

### 解説

#### 1. 組織の機能

組織の機能は、①分業：事業が役割に分けられ、ある役割について業務を追求することで事業にとってメリットが得られること、例えば、製造ラインで大量に効率的に生産するなど、②ヒト：ある役割を担う人材の能力によって役割の範囲が規定され、それぞれの役割について適切に統合・調整されることで、事業全体が一つにまとまって動いていくこと、といえます。

事業全体が一つにまとまって動いていくためには、業務をルーチン化、プログラム化し、そのプログラムの中で対応できないイレギュラーな対応をその重要度に応じて上位の階層が考えて処理することが必要です。これがいわゆる理想的な官僚制組織であり組織の基本型といえます。

#### 2. 機能不全の組織の影響

組織がうまく機能しない原因としては、既存の分業方法でスケールメリットの追求に悪影響が出ている、人材の能力を超えた業務量、役割範囲が不明確、調整機能不全など種々の原因が考えられます。そして、以下のような事態を招いていることが懸念されます。

①能力に応じた要員の配置ができていない  
(スキルがある人材が現業に埋もれてい

る)。

- ②分業体制に重複や不足があり、コスト面のメリットが薄れている。
- ③熟練形成・知識の専門化の追求ができる構造になっていない。
- ④仕事が規定されてしまい、視野の狭い人材になりがちである。
- ⑤本部コスト等、共通コストの削減効果が薄れている。
- ⑥働く人のモチベーションが低下している。
- ⑦意思決定のスピードが低下している。
- ⑧組織構造が複雑化して無意味な権力が発生し、危険な意思決定がされるおそれがある。

#### 3. 組織の見直し

以上のような悪影響を排除すべく組織を見直すことが必要となり、その手法はケースバイケースとなります。

ただし、総じて長期間にわたり組織が見直されていない場合には、時間の経過とともに複雑化、重層化した組織をシンプルに見直すという視点で検討していくことが推奨されます。

# メンバーを見直し複雑化した組織をシンプルに ～ルールの改廃～

## <ご提案のポイント>

- ・組織を見直す前提としてメンバー交代も取り入れることで、組織の機能に変化を与えることが期待できます。
- ・ルールや仕組みの改廃でシンプルな組織とすることができます。
- ・フラットな組織によって意思決定のスピードがアップします。
- ・責任範囲が広範に及ぶ場合、補佐役を配置して意思決定の過多を低減することができます。

## 1. メンバーの入れ替え

ヒトがやるべきことを組織が自動的に代行してくれることはないので、組織変更について検討する場合に構造的な面にのみ重点を置くのではなく、その構造の下で業務を遂行するヒトの機能改善が必要になります。組織変更前のメンバーのまま、組織構造上の名称を変更しているだけでは組織構造を変更したとはいえません。例えば、「営業部」から「営業企画部」への変更、「開発部」から「商品設計部」への変更などです。これら名称変更は実際の業務内容と組織名称のミスマッチを解消する程度の課題解決にしかならず、ヒトの役割変化に期待した効果は発揮できません。

## 2. 複雑化したルールと仕組みの改廃

長期間にわたり組織が見直されていない場合には、ルールや仕組みが複雑化していると考えられます。組織は一旦構築された後、環境変化に合わせて変化させるべきですが、古いルールを保持したまま新しいルールを加えていくことが多いといえます。その結果、ルールや仕組みが複雑化し、さらにルールが複雑化すると、ルールにとらわれ内向きの意見で主導権を握る職員が出現し、手続きの多さで外向きの活動スピードが鈍ります。このような複雑化したルールや仕組みを改廃するために組織の見直しが効果を発揮します。

## 3. フラットな組織

階層が多数になっている組織では、それだけ役職者も多くなるケースが多いのですが、このような組織では情報の伝達が遅くなる可能性が高いということが一般的です。したがって、なるべくフラットな組織を志向する必要があります。

## 4. 補佐役の配置

組織の見直しによっても役割が広範囲にわたる部署が残ることはあり得ます。このような場合には過多の意思決定で部署のリーダーがパンクしないよう、リーダーは1名としつつも補佐役を配置することで補強する必要があります。