

伊丹敬之「経営を見る眼 第4部 経営の全体像①」【中川 隆哉】(08.11.25)

*** 本稿は、伊丹敬之著「経営を見る眼」(東洋経済新報社)を読んで、
筆者の意見をとりまとめたものです。**

東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科(MOT)の伊丹教授が、経営する人の側ではなく、働く人の側から企業経営について著した本書の第4部「経営の全体像」から組織面に関する注目すべき要旨を紹介し、あわせて筆者の見識を述べてみたい。

伊丹教授は、全社的な組織構造の2つの代表例として、事業部制組織と職能制組織の長所について次のように述べている(短所は相対する組織の長所の裏返しである)。

- ・事業部制の長所は、市場あるいは顧客を基点とした事業活動になりやすいことである。加えて、製造・営業・開発という3つの職能担当者の組織的・情動的距離が短いため調整が取りやすい。
- ・職能制の長所は、職能専門化の利益を享受できることである。また、繁忙度合いに応じた配置調整もやりやすいため、職能としての効率性が図りやすい。

事業部制と職能制の長所をうまく組合わせた事例として、パナソニック(旧松下電器産業)が行なった、それまでの事業部制から、営業機能と宣伝機能を司るマーケティング本部と営業機能を持たない事業部とを並列させることで、市場の論理と生産の論理のバランスを図った組織改正について紹介している。

それぞれの企業に適した組織構造を工夫していく重要性はもちろんであるが、筆者が本稿における伊丹教授の指摘のうち最も重要と考えるのは、組織設計において留意すべき以下の点である。

- ・どんな組織にしても内部の対立は避けることが出来ず、むしろその回避よりも必要な対立が表面化して、建設的な解決策への議論へと進むことを狙うほうがいい。
- ・そのために重要な問題の所在を多くの人が認知できるような対立表面化の方法、そしてその解消の方向へ前向きな努力を誘うことが重要である。

筆者は経営コンサルタントとして数多くの企業経営に触れてきたが、合理的であるはずの戦略がうまく動かないのは組織間の対立が主因であることが多い。多大なる手間隙をかけて策定した戦略が組織間のハザマに沈んでいくのを何度も目にしたり、逆に沈まないように組織間調整・連携に自分なりに尽力してきたつもりである。社内におけるこうした役割は企画部門が担われるべきと考えているが、皆さんはどのようなご意見をお持ちであろうか。