

# 部門・組織を越えた改善の進め方

アステックコンサルティング 吉久 康樹

## 改善を推進するための組織構造

企業組織の形態には、機能別組織、マトリックス型組織、プロジェクト型組織などがある(図1)。機能別組織は機能もしくは職能や事業部・エリアなどの単位で分けられた組織であり、企業経営を行う上で基本となる形態で、マトリックス型組織は2つの機能(たとえば職能と事業部)をマトリックス配置した組織である。プロジェクト型組織は、機能組織から独立したプロジェクト事務局を設けて、必要部門からメンバーを招集し、プロジェクト的な業務に対応する組織。プラントや一品受注型企業での大型案件に当たる場合に多く適用されることからわかるように、環境変化や顧客ニーズへの柔軟対応時、かつ有期性のある業務で最も強みを出す組織構造といえる。

全体最適な視点に立った改善組織は、おのずと

組織横断型になり、プロジェクト型組織が最適のように思われる。しかしすべての企業で採用できるわけではない。またプロジェクト型組織は継続的な改善を行う上で、技術やノウハウの継承という意味で弱点があることには留意が必要だ。

それでは機能別組織やマトリックス組織をとる企業において改善組織体制はどのように編成すればよいのだろうか。

図2(A)のプロジェクトは多くの企業での改善活動で採用される形態である。トップからの要請で各部門から選ばれたメンバーで組織が編成されるため設立が容易だ。しかしプロジェクトのマネジメント層内、プロジェクト実行部隊内の調整がやりにくいため、活動成果を早期に刈り取ることを考えると運営面に難しさがある。

一方、図2(B)は機能別組織とプロジェクト型組織の折衷的な組織である。この体制では主幹部門(図では管理部)が主体となりプロジェクト運営

図1 企業の組織構造

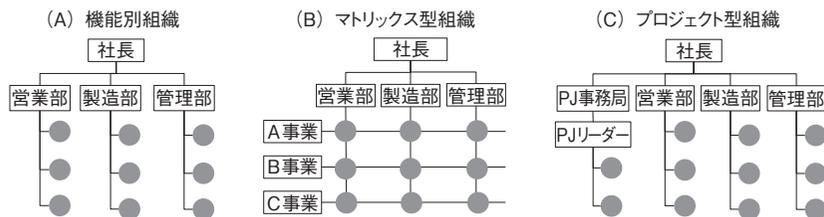


図2 改善を推進するための組織体制

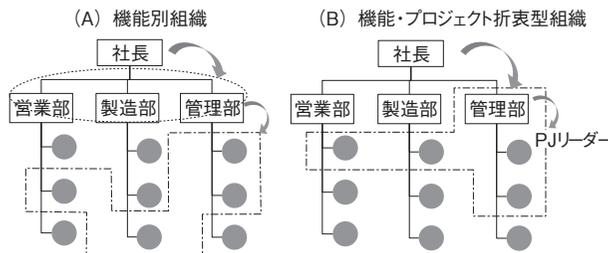


図3 改善組織におけるプロジェクト体制

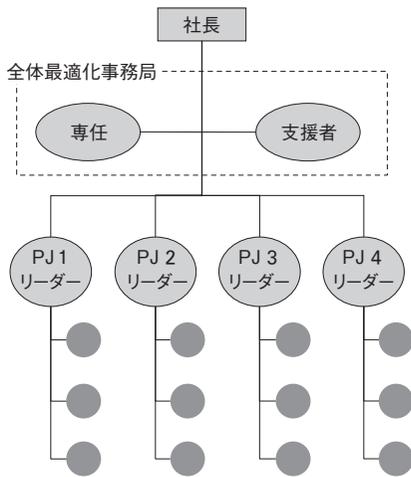
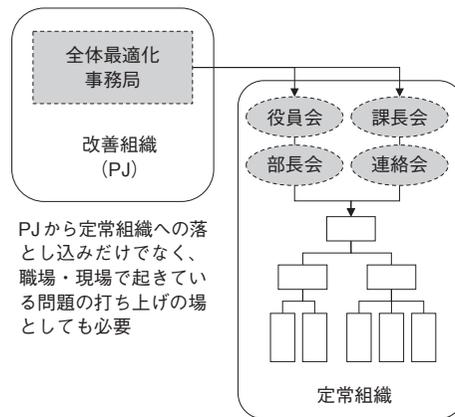


図4 定常業務への成果の展開



PJから定常組織への落とし込みだけでなく、職場・現場で起きている問題の打ち上げの場としても必要

を行うため活動の方向付けがぶれにくくなることが特徴だ。ただしプロジェクトメンバーはそれぞれの部門に所属したまま活動に参画するため、主幹部部門以外の部門の関わり方に課題はある。

それでは、改善組織内の構造はどうあるべきなのか。図3は折衷型改善組織におけるプロジェクト体制の典型例である。図の全体最適化事務局はすべてのプロジェクトの管理を行う機能を持ち、図1(C)のPJ事務局に近い機能だ。ただし折衷型の場合、基本的には専任者がいないため、組織編製の時点で専任を任命することとなる。そして専任の活動をサポートするために支援メンバーを指名する。通常は主幹部部門以外の部門長が当たる。専任はトップとPJメンバーをつなぐだけでなく、支援メンバーの協力の下、さまざまな利害関係の調整なども行う。

忘れてはならないのは、プロジェクト型にもいえることであるが、折衷型の改善の取組みは完全に定常業務の外にあるということだ。したがってプロジェクトによって生み出された成果を定常業務に埋め込んでいく標準化作業も全体最適化事務局の重要な任務の1つとなる(図4)。

### 部門・組織間に跨る問題点とその背景

全体最適な改善を進めるための阻害要因にはどのようなものがあるのだろうか。多くの場合は、部門や組織間に跨る組織構造上の問題がその背景

にあるようだ。確実な成果を出せる改善の取組みを実現するためには、まずは現状の自社の組織構造を精査して、部門間だけではなく顧客や調達先などの外部環境をも考慮したバリューチェーン上でうまく働いていない機能を特定する必要がある。以下に筆者がコンサルティングで経験した組織構造に関連した問題の典型的事例を挙げる。多くの読者に1つは思い当たる節があるのではないだろうか。

#### ①組織が外部環境の変化に追従できない

過去の量産型生産をベースとした業務形態で、多品種少量型生産への対応ができていない場合や、事業規模が拡大してきたが、小規模時の生産形態のまま、新たな市場や顧客に適応するための業務見直しが進まない。意外と組織構造を変化させる必要性を感じていない企業が多い。

#### ②改善活動の結果が経営成果につながらない

全社的な改善の取組みへの意欲は高いが、コストダウンなどの改善を各部門でバラバラに実施するため、結果的に部分最適な改善活動に留まっている。その結果、改善活動の結果が経営指標に反映されない。筆者の私見が若干入るが、図2(A)で示したプロジェクト体制をとっている会社が多いように感じられる。

#### ③部署間の連携がうまくいかない

多くの業務が属人化しており、社員の配置換えが起きるたびに業務の流れの滞りの頻発や、調達品の遅延や図面間違いなどの不具合の発生時に責