

マトリックス組織の復活とその管理の仕組みについての考察

王 輝

1 はじめに

マトリックス組織は、一元的命令系統という伝統的なピラミッド組織の原則を放棄し、同時に2人あるいは2人以上のボスをもつマネジャーを格子状に縦横に配列した組織形態であり、水平的関係を加えることによって、職能部門制組織と事業部制組織の利点を同時に得られると考えられる。1960年代、マトリックス組織がアメリカの航空宇宙産業において初めて採用され、その後マトリックス組織はそのブームの時代を迎えた。だが、80年代中期には、マトリックス組織の管理上の難題を乗り越えることができないことから、多くの企業は業績が低迷し、マトリックスという構造を捨ててしまった。マトリックス組織は理論上のものだけであると批判された。しかしながら、事業環境の変化とともに、マトリックス組織が再び栄えることになることが指摘されている。90年代にABB¹⁾ (ASEA Brown Boveri) やIBMのようにマトリックス組織を採用して成功した企業は、研究者や経営陣から脚光を浴びている。マトリックス組織は本当に理論上のものだけなのだろうか、70年代のマトリックス組織がなぜ失敗したか、いかにしてマトリックス組織を管理すればよいのか。

本稿において、これらの問題をめぐって、マトリックス組織の失敗と復活の原因を探り、その上、マトリックス組織の管理の仕組みを論じる。まず、マトリックス組織の概念、メリットとデメリットについて述べる。次に、70年代のマトリックス組織が失敗した原因を明らかにする。そして、マトリックス組織を機能させるには、ダイナミック・バランスのとれた管理プロセスを創出しなければならないことを示す。

2 マトリックス組織の概説

(1) マトリックス組織とは何か

マトリックス組織は1960年代のアメリカ宇宙航空産業において初めて生まれた組織形態であると指摘されている (Galbraith, 1973; 岸田, 1985)。当時、企業はアメリカ政府からプロジェクト管理システムの導入が求められていた。そこで、職能別の構造をもつ企業が、既存組織を放棄してプロジェクト別構造をとるか、それとも職能別構造の上にプロジェクト管理を重ねるか、という2つの選択を迫られていた。企業は後者を選び、職能別組織と事業別組織の両者の利点を生かす組織としてマトリックス組織が誕生した。

マトリックス組織とは、通常の垂直的階層の上に水平的な影響力、コミュニケーションを重ね合わせたものであり、メンバーは単一のグループではなく二重 (多重) の作業グループに属するので二重の影響力に従う役割が含まれ、部門間にまたがる水平的な関係を通じての調整が強調される。しかも、この水平的なコミュニケーション・チャンネルが公式なものとして認められている (岸田, 1985)。

(2) マトリックス組織に対する評価

マトリックス組織は「外部環境への適応性」と「内部効率性」の同時達成を目的としている (Bartlett & Ghoshal, 1989; 宮川, 1981)。つまり、多目的あるいは多面性を持つ複雑な経営行動に対し、職能や製品、あるいは地域におけるそれぞれの環境対応を円滑にさせることである。しかし、マトリックス組織にはメリットとデメリットの両面がある。岸田(1985)はマトリックス組織の長所と短所を以下のように指摘した。

①長所

第1に、マトリックス組織は、重複をなくすよう資源の共有化を進めると同時に、不確実な環境に素早く反応できるため、効率性と市場適応性（柔軟性）とを同時に達成する。

第2に、多数の職能にまたがるプロジェクト・チームにおいて、多様な見解と視野が持ち込まれることによって、異種交配が行われる。他方、同じ専門のメンバーと接触することによって、高い技術的水準を維持できる。その結果、下部組織における管理者の利益志向と、職能スペシャリストの能力の向上が達成される。したがって、マトリックス組織は複雑な技術問題に対して、質の高い革新的な解決を促進する。さらに、組織構成員が複数軸に触れ、大幅な権限委譲を受けることから、ゼネラリストやマネージャーとしての育成効果に有効である²⁾。

第3に、トップ・マネジメントは意思決定の委譲を通じて、日常業務に巻き込まれなくて済むようになり、長期計画に専念することができる。

②短所

第1に、二重の権限関係のバランスを達成するのは困難であり、マネージャー間の権力争いが生じやすく、無秩序に陥る傾向がある。

第2に、二重の命令系統の対立のエスカレートにより、意思決定の閉鎖現象が発生する恐れがある。内部の仕事の相互関係の調整や対人交渉に時間と管理コストがかかる。

第3に、役割が不明確であるため、メンバーの高いストレスの原因になる。

つまり、マトリックス組織は矛盾を孕んでいるため、単にマトリックスの構造であることのみならず、それを正確に評価し、前述した短所を克服し、運営しなければならないのである。こうした短所を上手く乗り越えることができなかつたら、マトリックス組織の長所を生かすことができず、さらに、マトリックス組織の失敗を招くことになりかねない。

3 マトリックス組織の失敗した原因

1970年代から1980年代にかけて、業種を問わず、

また企業に限らず、行政機関、教育機関、医療団体等々でもマトリックス組織が採用された。しかし、その後、ほとんどの企業が失敗してしまった。当時のマトリックス組織の失敗した原因は主に次の点が挙げられる。

(1) マトリックス組織に対する認識の不足

先に述べたように、マトリックス組織は効率性と適応性の同時達成やゼネラリストやマネージャーの育成には優れた組織でありながら、コンフリクトやコストの面において欠点をもつものでもある。したがって、マトリックス組織を採用している企業、また採用しようとしている企業は、これらの欠点をいかにして克服するかという難題に直面している。そのため、企業はマトリックス組織をうまく管理する能力を備えなければならない。しかし、70、80年代にマトリックス組織は万能薬として扱われ、一つの流行になっていた。多くの企業は、自社を取り巻く環境や自社の管理能力について考慮をせず、他社を真似して、盲目的にマトリックス組織を採る動きを出した。

ところが、マトリックス組織は対立物を組み込もうとする組織であり、対立する要素の一つが主導的になって、他の要素は従属するものになる可能性を含んでおり、壊れやすい危険性を孕んでいるものでもある。当時のほとんどの企業はマトリックス組織の危険性を認識しておらず、管理する能力が乏しかったのである。その結果、コンフリクトが激化し、失敗を招くことになった。

(2) ダイナミック・バランス確保の失敗

マトリックス組織は2つ（あるいはそれ以上）の相対立する要素を内部化している組織である。マトリックス組織の管理において、対立する要素の均衡を絶えず保つ必要がある。しかし、70、80年代には、企業は、マトリックス組織構造をとれば、複雑な環境に対応できると信じていた。役割の配置やパワーバランスの確保には注意を払わなかった。マトリックス組織は、一般的に既存の垂直的階層構造に水平的関係を加えることによって形成されるものである。

水平的部門の増設によって、既存部門のマネジャーは通常自分のパワーが奪われてしまうと感じやすい。彼らはあらゆる方法を利用して、パワーをめぐる、政治的な争いを起こし、自分のパワーを取り戻そうとする。その結果、組織は各次元間のバランスが崩れてしまい、無政府状態になる。

(3) 共同で職務を遂行する環境の欠如

マトリックス組織は2つの異質な組織原則を1つの組織に合成しようとするものである。この点では伝統的・一元的組織とは大きく異なる。伝統的組織において形成された組織文化、人材管理システムや情報システムなどといったサポーター・システムは、マトリックス組織を機能させることを妨げる恐れがある。したがって、新しい組織の文化やサポーター・システムの構築が不可欠である。

しかし、当時の企業は前の組織において形成された組織文化やサポーター・システムをそのまま利用していた。こうした文化やシステムは新しく増設した水平的部門の権限やパワーを補強するどころか、既存部門のマネジャーの政治的な争いの武器になってしまった。水平的部門は形だけをもち、実際の権限とパワーをもっていなかった。マトリックス組織への組織変革は形ばかりの機構いじりに終わってしまうことになり、無駄骨になった(北野, 1981)。

要するに、70年代の企業はマトリックス組織構造を採るだけで、それを管理する能力を持っていなかったばかりではなく、管理能力の重要性さえ認識していなかったのである。したがって、マトリックス組織は70年代に失敗したが、その失敗の原因はマトリックス組織そのものが不適正だったためではなく、その組織を管理する人々の管理方法にあったのである(Bartlett & Ghoshal, 1990)。

4 マトリックス組織を正確に認識する

マトリックス組織の失敗をきっかけに、マトリックス組織はいろいろな批判を受けることになった。しかしながら、前述したように、マトリックス組織の失敗の原因はその構造に問題があるわけではなく、

マトリックス組織を採用した企業がその組織を管理する能力を持っていなかったことにある。したがって、マトリックス組織に対して偏見を持っている経営者たちはこの点をはっきりと認識する必要がある。そして、多元的環境要請がますます高まっていく中、マトリックス組織が復活する傾向が見られる。

(1) マトリックス組織の復活

70、80年代のマトリックス組織のブームが失敗の結末で幕を閉じたにもかかわらず、近年、グローバル化・情報化の飛躍的な発展の中、マトリックス組織は再び栄えるようになってきている。Anderson (1994) は、マトリックス組織が製品開発企業にとって最も流行している組織構造であると述べている。90年代にマトリックス組織を採用して成功している企業として、「欧州で最も優れた企業」と評価されたABBはその好例である。また、大手企業IBMもマトリックス組織を採用している。マトリックス組織の復活の理由として、最も重要なのは80年代後半からの環境の変化にあると考えられる。Anderson (1994) は70年代の環境について、次のように述べている。当時マトリックス組織を採用した企業は国内の市場支配権を持ち、競争者の動きについて価格を調整する能力があった。製品は長いライフサイクルを享受でき、製品革新は主要なデザインが変わらずに行われた。たとえば、NCRは現金レジスターを30年間交換しなかった。また、世界的比較を行うことが不可能であったので、消費者は、粗末な製品に耐えた。さらに、当時の産業構造は安定的なものであり、変化がほとんど見られなかった。

これに対して、環境は大きく変わってきた。資源の稀少はますます顕在化し、企業は資源を最適化しなければならない。製品のライフサイクルは極めて短くなって、NCRは12~18カ月ごとに新しい製品に更新せざるを得なくなった。消費者はインターネットを通じて、世界規模で製品に関する情報を入手できるため、企業は消費者の要求を満たす製品を提供しなければならない。こうした事業環境の変化はマトリックス組織の必要性を増大させるだけでなく、マトリックス組織の発展に有益な要因も提供し

ているのである。Davis & Lawrence (1977) によれば、マトリックス組織の採用が有効であるためには、次の3つの条件の全てを満たさなければならない。第1は、2つ以上の組織編成原理が必要とされる外的圧力の存在である。第2は、外部環境の不確実性や課業の複雑性・相互依存性のために、高度の情報処理能力が必要とされる場合である。第3は、規模の経済性や高い業績達成への要求のために、資源の共有が必要とされる場合である (岸田, 1985)。

今日において、一方では、製品ライフサイクルが短縮されるため、企業は、ある製品に対する優位性を長期的に維持することができなくなっている。企業は消費者の好みの多様化に対応し、絶えず製品イノベーションを行わなければならない。他方では、新製品の開発には巨大な研究開発費用が不可欠である。巨大な研究開発費用は単一の事業単位の資金だけでは足りない。これからの企業は、大規模化していく研究開発投資のリスクに耐える体力が必要とする。つまり、企業は適応性を推進すると同時に、規模での効率性を向上させなければならないのである。これらの要因が二重(多重)の組織編成原理を促進するとともに、複雑性と相互依存性を高め、その結果、情報処理の要求を増大させるのである。そして、資源共有の圧力は、競争的環境の下で、全ての組織に対して存在する。競争的環境において、企業が生き残るために、ローコストが要求される。それへの対応として、規模の経済によってコストを減らすことができるが、規模の経済の達成には資源の有効配分が必要である (Egelhoff, 1988)。したがって、現在の環境は、マトリックス組織採用の3条件をすべて備えているのである。この他、80年代末からの情報化の飛躍的な発展もマトリックス組織の復活に拍車を掛けた。マトリックス組織は水平的関係を加えることによって環境に対応しようとする組織である。それゆえ、水平的関係を支える情報システムやコミュニケーション・チャンネルを備えなければならない。しかし、マトリックス組織を採用した当時では、垂直的情報システムが支配しており、水平的情報システムはまだ発達していなかった (島田・高原, 1993)。そのため、日々の連絡や伝達、あるいは頻

繁な出張のため、高額の管理費用と莫大な時間がかかってしまった。しかし、今日、VAN、LAN、インターネットの普及によって、マトリックス組織の実行の障害となった時間・空間の隔たりはなくなったのである。この意味で、グローバル化、情報化の相互に促進する動きは、マトリックス組織へと発展する原因であり、マトリックス組織の存続の要因でもある。したがって、今の環境において、マトリックス組織が復活するであろう³⁾。

しかし、マトリックス組織を管理するのは決して容易なことではない。情報技術の進歩は確かに時間と空間の隔たりを無くさせ、マトリックス組織の管理コストを大幅に減少させ、ある程度マトリックス組織のコストがかかるという短所を克服できているが、マトリックス組織は命令の一元化を放棄し、多次元の同時対応を試みる組織であるため、各次元間のバランスをどのように取るかという問題が依然として残っている。各次元間のバランスが崩れてしまうと、コンフリクト⁴⁾が発生し、そして、メンバーが長期的に対立する関係において、ストレスをためやすくなる。要するに、マトリックス組織を採用する企業はコンフリクトの対処という難題に直面しなければならないのである。

(2) マトリックス組織における特有のコンフリクト

マトリックス組織は、多様性を組織内部に組み込むことによって、環境の変化に柔軟に適応しようとする組織である。ところが、多様性の増加に伴って、コンフリクトが生じやすくなる。これはコンフリクトをめぐってマトリックス組織構造への批判をもたらすことになる。なぜならば、組織におけるコンフリクトは、多くの場合、組織内の政治的な争いや組織の分裂をもたらす可能性が高い。コンフリクトを厄介なものであると考えられることが多いためである。ここでは、コンフリクトに対する認識を是正しておかなければならない。多様性があれば確かにコンフリクトは増える。しかし、組織が問題解決において革新性を求めている場合には、多様性が深刻な負担になることもあれば、逆に大きな資産になることもある。そのいずれになるかは、組織の管理方法

によるものである (R. J. Likert & J. G. Likert, 1976)。組織は相違を困難またはトラブルの源と見るよりもむしろ、アイデアを生み出す機会と見て、可能性のあるすべての見解を十分に検討すべきである⁵⁾。桑田・田尾 (1998) の指摘したように、コンフリクトは、組織にとって機能的でもあり、逆機能的でもある。対応を一步間違えると、組織のシステムを狂わせ崩壊にさえ至らしめることになるが、それを巧みに処理できれば、組織の効率や生産性の向上に役立つたりする。コンフリクトを系統的に類型化したのは Amason (1996) と Lovelage et al. (2001) である。彼らは、コンフリクトを大きく「知的コンフリクト」と「機能障害のコンフリクト」に分けて、類型的な分析を行った。「知的コンフリクト」とは、問題を素早く発見することを促進し、新しいアイデアの生成を加速し、組織の発展と成長に貢献するコンフリクトである。これに対して、「機能障害のコンフリクト」とは、組織内に矛盾と対立の引きがねであり、組織の発展と成長を阻害し、権力争いを発生させ、組織の混乱をもたらすものである。次に、「知的コンフリクト」と「機能障害のコンフリクト」という視点に立ちながら、マトリックス組織におけるコンフリクトについて検討する。

マトリックス組織におけるコンフリクトは基本的に3つに分けることができる (Knight, 1977)。

第1に、縦軸の部門間のコンフリクトは、販売や製品開発といった各職能部門間で発生するコンフリクトである。これは職能部門制組織においてよく発生するコンフリクトと近似している。

第2に、横軸の部門間のコンフリクトは、異なる製品部門間において発生するコンフリクトである。これは事業部制組織においてよく発生するコンフリクトと近似している。

第3に、縦軸部門と横軸部門との間のコンフリクトは、経営資源を管理する役割を担う職能部門と業績管理を担当する製品部門との間で発生するコンフリクトである。この種のコンフリクトは、職能部門制組織や事業部制組織のような伝統的な組織において存在しないので、マトリックス組織の特有のコンフリクトであると言える。

これらのコンフリクトの中で、縦軸の部門間のコンフリクトと横軸の部門間のコンフリクトは伝統的な一元的組織においてもよく発生するものであるため、企業はこれらのコンフリクトをいかに処理するかに慣れてきた。したがって、最も問題になるのは縦軸部門と横軸部門間のコンフリクトである。だが、この種のコンフリクトは構造上のデザインに付くコンフリクトであり、動的的で、複雑な環境要因に対応するための複雑な組織構造になくしてはならない随伴物である。この種のコンフリクトは通常「知的コンフリクト」と呼ばれ、革新性、創造性の原動力である。これを全くなくすことはできないし、なくす必要もない。マトリックス組織は「知的コンフリクト」を内部化することによって、組織の革新性、創造性を促進すると考えられる。しかし、「知的コンフリクト」を組織の業績の向上に結びつけるためには、組織はコンフリクトを管理する能力を備えなければならない。なぜならば、管理上の不注意によって、「知的コンフリクト」は「機能障害のコンフリクト」に変形する可能性が高いからである (Amason, 1996; Lovelage et al., 2001)。一旦「機能障害のコンフリクト」になると、意思決定の遅れが発生し、コミュニケーション・チャネルが遮断され、コンセンサスの達成ができなくなって、組織は無政府状態になってしまう。このように、いかに「機能障害のコンフリクト」を防止し、「知的コンフリクト」を利用するかがマトリックス組織のコンフリクトを管理するに際して最も重要な糸口となる。

Knight (1977) によれば、バランスの問題は「機能障害のコンフリクト」の引起こす源である。すなわち、マトリックス組織において、対立する諸要素のバランスが維持されている場合、「知的コンフリクト」が生じ、組織の革新性や創造性が高まることができる。逆に、バランスを失ってしまう場合、「機能障害のコンフリクト」が発生し、マトリックス組織の失敗につながる。したがって、マトリックス組織をうまく管理するには、一番大切なのは対立する諸要素のダイナミック・バランスを確保することである。

5 ダイナミック・バランスのための 管理プロセスの創出

(1) パワー・バランスの正当化

①優先順位の定義と再定義

マトリックス組織は2つあるいはそれ以上の次元を同時に扱う組織である。しかし、これは各次元の地位の均等化を意味するものではない⁶⁾(Knight, 1977; 北野他, 1981)。企業は、環境要因を分析する上で、各次元の優先順位を定義しなければならない。たとえば、製品/地域のマトリックス組織を採っている場合、環境の変化に従って、製品次元を強調したり、地域次元に傾いたりすることによって、両次元の優先順位を付けることができる。また、環境は絶えず変化しているものであるため、新たな環境要求が求められる場合、優先順位の再定義が必要である (Galbraith, 2000)。

②役割の配置

マトリックス組織は二重命令系統の導入によって、コンフリクトが内蔵されるようになり、コンフリクトをうまく管理できない場合、「機能障害のコンフリクト」が生じ、組織が破壊されてしまう。このため、二重命令系統が管理されにくいと言われている。しかし、マトリックス組織は、すべての階層レベルにおいて、二重命令系統を持つというわけではない。マトリックス組織ではコンフリクトに関わる職位は主に3つがある。すなわち、ゼネラル・マネジャー、マトリックス・マネジャー (経営資源管理者と業績管理者)、2上司管理者である。したがって、この3つの職位の関係をどのようにバランスをさせるかはマトリックス組織の成否に関わるものである。マトリックス組織の役割配分には職務記述書が有効であると指摘されている (Janger, 1979; 北野, 1981; Galbraith, 2000)。一般的に、マトリックス組織における役割は以下のように配分されている。

第1に、ゼネラル・マネジャーは、自ら実際的意思決定を行うのではなく、意思決定プロセスを管理している。マトリックス・マネジャー間の紛争を裁定する「裁判官」である。

第2に、マトリックス・マネジャーは、業績管理

者と経営資源管理者から構成される。

- ・業績管理者：社内の能力を集めて市場ニーズに対応し、利益をあげる。
- ・経営資源管理者：社内の人材や機械、施設の効果的効率的な活用を図る。

第3に、2上司管理者は、マトリックス・マネジャーを補佐し、特定の事業に関する個々の経営資源部門と業績管理部門の業務の調整を職務とする。

業績管理者と経営資源管理者の関係において、何をするかを決めるのは業績管理者であり、いかにするかを決めるのは経営資源管理者である。両者は共同で責任をもつため、指示の仕方や目標の不一致や矛盾が生じる可能性が高い。マトリックス組織は、問題が解決されるまで組織の各段階を追って交渉を行わなければならない。

2上司管理者は業績部門と経営資源部門の接点に位置し、問題点を発見し解決策を提案できる立場にある⁷⁾。組織は、2上司管理者を選抜、採用するには、人材の利害関係の調整する能力や指示系統に属する上司との関係を考慮する必要がある。

また、一般的に、新しい環境は新しい管理問題を引き起こし、新しい戦略が策定され、組織構造が再編されることによって、問題が解決される。しかし、マトリックス組織構造を採用した後、環境は相変わらず変化しつつあるのである。つまり、組織構造が再編された時点で環境の変化が止まることはあり得ない。特に、環境の量的変化が絶えず発生しており、これに対処するには組織プロセスの調整が必要となる。たとえば、環境の新しい変化に対応するため、マトリックス・マネジャーと2上司管理者の職務を再編成するか、あるいは業績管理者と経営資源管理者の関係を変えるなどの行動を取る。プロセスの調整によって、環境、戦略、組織構造、組織プロセス間での多元的なフィット状態を保つことが可能になる。

(2) 共同で職務を遂行するための環境設定

① 組織伝統の障壁

優先順位や役割が明確に規定されていでも、各マ

ネジャーや部門は必ず実際に配分された役割を果たすパワーをもつとは限らない。なぜならば、組織において、既存の組織構造を支えてきた組織の伝統が存在しているからである。組織の伝統は組織において長年にわたって形成された価値観、経営理念、企業文化などを指す (Bartlett & Ghoshal, 1989)。一般的に、組織の伝統は、組織の成長・発展してきた過程において築き上げられたものであり、これまでの組織の発展に大きく貢献してきたものである。しかし、新しい環境の出現に伴い、企業は環境に適応し、組織構造を変えようとするとき、あるいは再編した新しい構造で企業を運営しようとするとき、組織の伝統は変革の障害ともなりうる。なぜならば、組織の伝統は長期的に形成されたもので、組織構造は変えても、組織の伝統は簡単に弱まったり、変わったりするようなものではないからである。したがって、企業は、組織構造の再編した後でさえも、組織の伝統の影響に注意を払わなければならない。Bartlett & Ghoshal (1989) によれば、組織の伝統はさまざまな要因が含まれているが、組織の変革にもっとも大きな影響を与えるのは主として、企業文化、コミュニケーション・チャネル、人間関係が挙げられる。

A. 文化の障壁

長期間にわたって定着した経営理念や企業文化は、マトリックス組織の管理に大きな障害となることしばしば発生する。たとえば、事業部制組織の場合、各事業部門が高い独自性をもつ。部門の利益を最大化するのは各部門の価値規範、管理方針である。事業部制組織がマトリックス組織へ転換されるにつれ、各事業部門を調整することが必要となる。しかし、組織構造が変わっても、経営理念や企業文化はただちに変わるわけではない。各部門が自分自身の利益を追求する一方で、部門間の調整は不可能になる。したがって、マトリックス組織が採用される際、一つの事業部門の行動規範ではなく、全社の共通理念の確立が必要となる。経営者が、新しい組織の運営を阻んでいる規範や文化を緩和し、全社の共通理念を貫徹しなければならない。

B. コミュニケーションの障壁

マトリックス組織を円滑に運営することができな

い一つの原因はコミュニケーションの不足である。ここでは、事業部制組織からマトリックス組織へ転換すると想定する。事業部制組織は、分権的な組織で、各部門間の依存性が低い。一般的に、各事業部門が独自のプロフィット・センターとして運営されている。独自性と競争性⁸⁾が高ければ高いほど、各事業部門は自らの情報システムを開発してしまい、共通のシステムをもっていない (Bartlett & Ghoshal, 1989)。マトリックス組織が採られた場合、各事業部門間の相互依存性が高くなり、標準化されていない情報システムは無論障害になってしまう。したがって、マトリックス組織が採用された後、情報システムの標準化、共有化は組織にとって解決せざるをえない課題となる。

C. 人間関係の障壁

組織の新しい次元を加える試みは、既存の部門やグループに自分たちの権限を脅かすものと取られやすい。彼らは、自分たちの意思決定権に挑戦したり、自分たちの資源を弱めたりするようなことを排除しようとする。この場合、彼らは長期的に築き上げられてきた人間関係を利用し、自分たちの権限を取り戻そうとしている。その結果、組織内に機能障害のコンフリクトが起き、政治的な争いが発生し、組織は無政府状態に陥ってしまう。

上で述べたように、既存組織に残されている人間関係、組織文化、コミュニケーション・チャネルはマトリックス組織の実行において、障碍になる恐れが高い。これらの障碍を乗り越えるためには、組織は、共通の目標や理念を形成させるといったマトリックス文化の建設、適切な人材管理システムや多元的情報システムといったマトリックス・システムの確立において工夫を凝らさなければならない。

② 組織伝統への対応

A. マトリックス文化の確立

a. 意見を自由に表明する場を作る

マトリックス組織では自律性と統合性を同時に重視している。このような構造の優位性を発揮させるには、この構造に適合できるプロセスの確立が極めて重要である。Pascale (1990) によれば、組織はいうなれば究極の保守主義なのである。この保守主義

に、組織の経営者が、今まで成功している方法で組織をさらに発展させようとする傾向がある。その結果は短期的には積極的であり、利益を生み出すことができるが、長期的に見れば、やりすぎは命取りになる。この時、全組織の至る所からの異議や雑音は重要な価値を持っている。なぜならば、これらの異議や雑音は環境が変わりつつあったことを予告する最初の兆しであり、「決定的な」転機を示しているものである。したがって、組織を革新し、前進させるには、組織メンバー間の相違が求められなければならない。このため、従業員の気持ちや意見を率直に表明する雰囲気をつくり、創造的・革新的なアイデアを奨励し、従業員の参加を促進しなければならない。このようにして、従業員の組織へ貢献するように動機づけることができ、組織の革新性を高めることもできる。しかし、自律性の高まりにつれて、コンフリクトの発生可能性も高くなる。そこで、全組織を統合できる共通の目標や価値観の建設の重要性が浮上してきている。

b. 共通目標・理念を確立する

R. J. Likert & J. G. Likert (1976), Amason (1996), Lovelage et al. (2001), Sayeed (2001) など多くの論者は、「知的コンフリクト」を生かしながら、「機能障碍のコンフリクト」の発生を抑制するには、統合された目標、共通の価値観が不可欠であると指摘した。マトリックス組織において、自律性を維持し、参加型志向を強調しながら、共通の価値観、統合された目標の確立によって、従業員に自律感を与えるとともに、整合性のある全体の一員であることも感じさせなければならない。共通の企業文化あるいは企業理念に基づく求心力を全組織に持つことはとても大切である。企業の経営理念や短期・中長期の目標を明確にし、それをトップ、マネジャー、個々の従業員までに徹底しなければならない。

ここでは、ABB を例として説明しよう。ABB は、一つの企業が世界各国で統一した企業文化の重要性を真剣に認識しているのである。「国籍を問わず、共通の信念、共通のビジョン、共通の方針を持ち、企業文化を信じなければならない」と Barnevik は述べている⁹⁾。技術的なルールをはじめ、環境政策や労

使関係などに関する方針を40ページの冊子にまとめ、世界45カ国語に翻訳され、会社の全員がこれを読み、理解し、共感する。それによって国境を越えて世界で全社的に働くことができるのである。また、統一した企業文化を建設するために、カスタマー・フォーカス・プログラムが展開されている。社内では、工場でも研究所でも、至るところに目や唇をデザインしたポスターが見られ、“Every Look Matters.” (顧客から片時も目を離すな) といった標語がかかっている。顧客重視の大きな柱は、スピードである。スピードこそ顧客に満足を与える大前提であるという考えのもとで、生産時間を従来の半分に短縮する「T-50」と呼ばれる運動が、全社的に展開されている。これらの措置によって、ABB のマトリックス組織は自律性を維持しながら、全体として整合性を達成できたのである。

一般には、組織を分権化し、自律性を高めるほど、経営理念や企業文化の共有化によって、組織の統合や活性化が促される。それによって分権化によるデメリットを最小化させることができ、分権化された組織の肥大化も阻止される。価値観や経営理念が共有されることによって、対立している個人あるいは集団は、組織全体にとって一番よい結果を生み出す統合された目標を持つようになる。組織成員は経営理念や企業の統合された目標に基づいて行動するならば、対立する可能性が少なくなる。つまり、企業の共通理念や共通文化の確立は、必要でないコンフリクトを最小限にすることができる。また、各部門間で「機能障碍のコンフリクト」が起る場合、統合された目標があれば、コンフリクトを抱えている個人ないし集団は、一部のメンバーの視野からみた狭い目標ではなく、組織全体にとっての最善の利益を考えて問題を解決しようとする。マネジャーたちはそれぞれの役割を理解し、互いに競争し合っているのではなく、補完し合っているのである。

B. マトリックス・システムの構築

組織のシステムは組織構造を支持するものでなければならない。サポーティング・システムの重要性は多くの論者によって強調されている (Hopwood, 1977; Galbraith & Nathanson, 1978; Barlett & Goshal,

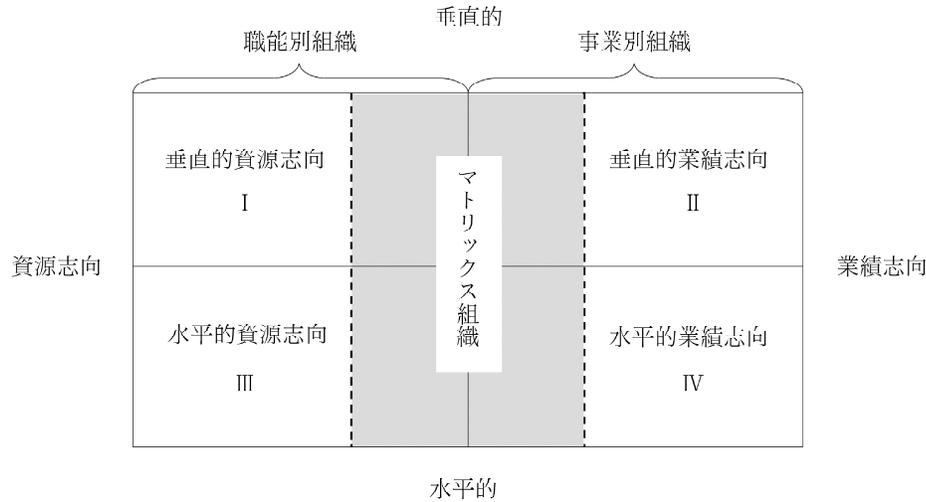


図1 情報システムの分類

1990 ; Galbraith, 2000)。Knight (1977) は、サポートリング・システムの中で、組織構造へ最も影響力をもたらしやすいのは情報システムと人材管理システムであると指摘した。

a. 多元的情報システム

情報システムは、コミュニケーションの流れや意思決定のスピードに大きく影響する。それゆえ、情報システムは組織構造を支持するものでなければならない。異なる組織構造に対して、異なる情報システムの確立が必要である。マトリックス組織は、多元的命令システムを導入することで、職能部門制組織や事業部制組織のような伝統的な一元的組織とは大きな違いが存在している。したがって、マトリックス組織を運営するに際して、企業は、これまでの一元的組織を支えてきた情報システムとは異なる新たな情報体制の建設に迫られることになる。

マトリックス組織は職能部門制組織の利点と事業部制組織の利点を共に生かして、経営資源の利用における効率性と業績の向上における適応性を同時に推進する組織である。そのため、マトリックス組織において、経営資源の有効利用を促進する情報システムと業績を高める情報システムの両者のどちらも欠かせない。また、マトリックス組織は縦の階層構造の上に水平的関係を加えることで、組織構造が格子状に縦横に配列されることになる。縦軸部門間、横軸部門間、そして縦軸部門と横軸部門間の情報を

順調に流れさせるため、垂直的情報システムと水平的情報システムを完備させることが不可欠である。このように、情報システムを設計するうえで考慮すべき要素は基本的に2つがある。第1に、垂直的コミュニケーションと水平的コミュニケーションのどちらを重点に置くか。第2に、資源の利用（職能部門の活動）を推進するか、それとも業績の向上（製品部門の活動）を支持するか。この2つの要素を組み合わせると、図1のように4つのタイプの情報システムができていく。すなわち、垂直的資源志向情報システム、垂直的業績志向情報システム、水平的資源志向情報システム、水平的業績志向情報システムである。80年代後半に入る前に、職能部門制組織と事業部制組織は企業に採用されていた主な組織形態であった。当時情報技術はあまり発達していなかったため、一般的に、職能部門制組織では、タイプIの情報システムがよく見られる。逆に、事業部制組織では、タイプIIの情報システムが確立されることが多い。ところが、マトリックス組織は職能部門制組織と事業部制組織の利点を合わせたものであり、縦部門間、横部門間、縦と横部門間の情報をスムーズに伝達できることを確保しなければならないため、水平的情報システムを備える必要がある。したがって、マトリックス組織にとって、タイプI、II、III、IVの情報システムのすべてが必要である。さらに、情報技術の進歩によって水平的情報

システムの確立を可能にさせた。この4つのタイプの情報システムの構築によって、マトリックス組織は経営資源の有効利用が可能になり、適応性の達成による業績の向上が実現できるようになると考えられる。さらに、縦横のコミュニケーションを促進し、「機能障害のコンフリクト」の発生を未然に防止し、意思決定が素早く行われるようになる。

情報システムによるコミュニケーションの迅速化、情報の共有化によって、多様性を認めながら、不必要な対立を避けることができ、コンフリクトが起こっても、これを革新的、創造的な解決策を見出すことができる。情報システムは、単にコントロールや管理のシステムとしての重要性を担うだけでなく、世界中で起こるイノベーションや新しい知識や情報を迅速に伝え、互いに学習し合うコミュニティを形成する上でも、重要な役割を演じている。情報システムによるコミュニケーションの迅速化、情報の共有化は今日の企業管理にとって極めて重要である。マネジャーは十分な情報と相互協力体制が整っていれば、トップからの指揮命令はなくとも自分のミッションを自立的に調整することができる(井口・家弓, 1997)。

b. 人材管理システム

かつてマトリックス組織を採用した企業の中で、適切な人材と人材管理方法が欠乏したため、マトリックス組織の運営が大きく阻害された企業は少なくない。マトリックス組織の採用によって、組織内では既存の部門やグループと同じ階層レベルでの新しい部門が設置されるようになる。しかし、組織の伝統が存在しているため、増設された部門は往々にして弱い立場にいることは予想外のことはない。したがって、組織は、新しい部門の地位を確保させる措置を取らなければならない。適切な人材配置は、組織内の力の均衡を保つ一つの手段である。たとえば、

- ・新しい部門に正当性を与えるような人物を配置する。たとえば、今まで支配する地位にあるマネジャーを新部門に移籍する。
- ・組織の鍵となる人物と密接な関係を持つ人を新部門に任命し、組織の構成員は新部門との協力

は自分の昇進などに役立つように感じさせ、新しく増設した部門の影響力を増大する。

また、マトリックス組織は多元的な環境要素を同時に処理するものであるため、コンフリクトが多発し、組織メンバーへの圧力が高い。それゆえ、マトリックス組織を管理するには、コンフリクトを処理でき、高い圧力に耐える能力を持つ特有の人材が求められている。したがって、組織は人材の教育やキャリア・パス・マネジメントなどの側面において力を入れなければならない。Galbraith (2002) は部門間のローテーションが効果的な方法の一つであると指摘した。彼によれば、人材を部門を越えて異動させることによって、人材にビジネスのすべての側面でトレーニングと開発を促す効果が期待できる¹⁰⁾。組織メンバーは、部門間のローテーションを通して、ビジネスに関する専門的知識を身に付けることができ、新しいことをどのように学習するかについて学ぶことや横断的協調の能力を高めることもできる。ローテーションの経験は、横断的プロセスの中核を占めるゼネラル・マネジメントの能力を高め、ゼネラル・マネジャーを養成する効果をもつ。さらに、人材が近距離で一緒に働く経験は、人と人の間の距離と物理的な壁を取り払うことによって、組織の各部門間の協力関係の構築にもつながる。

これまで論じてきたように、マトリックス組織は互いに対立する要素を内包する組織であるため、対立する諸要素のダイナミック・バランスを維持させることは不可欠である。組織構造だけ導入するか、あるいは職場環境の建設などのインフォーマルな重要性を説く一方で、公式のマネジメント・システムの重要性を過小評価することは「機能障害のコンフリクト」を起こし、マトリックスの失敗を導くほかない。マトリックス組織を採用し運営するには、組織構造の変革、マトリックス文化の制度化、マトリックス・システムの創出などといったトータル・システムとしての捉え方が大切である。

6 むすび

マトリックス組織は、コンフリクトが生じやすく、

距離や文化の障壁によって時間と費用がかかるという欠点をもつと評価されている。しかし、相対立する環境の要求に対して、二重（多重）構造の組織が必要である。一元的な組織では、コンフリクトが頻繁に発生しないかもしれないが、それは環境の要求を無視することであり、問題を解決するには何も役立たない。また、情報化の進展により、会社間あるいは会社内のコミュニケーションが速やかに進行できるようになった。情報化によって、マトリックス組織の実行の障害となった距離・時間・空間の隔たりはなくなったのである。したがって、もっとも重要なことはいかにしてマトリックス組織のコンフリクトを管理し、その構造を機能させるかである。

コンフリクトには、2つの種類が存在している。一つは「知的コンフリクト」であり、もう一つは「機能障害のコンフリクト」である。前者は組織の革新性を高め、組織の発展を促進するものであるのに対して、後者は組織における政治的な争いを引き起こし、組織を混乱状態に陥らせるのである。マトリックス組織における特有のコンフリクト、すなわち、縦軸部門と横軸部門間のコンフリクトは、「知的コンフリクト」であり、組織の革新や業績の向上のためにデザインされたものである。しかし、マトリックス組織の各次元間のバランスが崩れてしまうと、「知的コンフリクト」を「機能障害のコンフリクト」へ転換する危険性がある。したがって、マトリックス組織を機能させるには、最も重要なはいかにして各次元間のバランスを維持するかである。本稿では、マトリックス組織の失敗は、さまざまな要因から各次元間のバランスが維持できなかったからであると考え、こうした要因を克服する方法を模索した。マトリックス組織を採用し運営するには、組織構造の変革だけでなく、マトリックス文化の制度化、マトリックス・システムの創出が不可欠である。

マトリックス組織は70年代に失敗したが、その失敗の原因はマトリックス組織そのものが不適正なのではなく、マトリックス組織が正しく認識されておらず、マトリックス組織の各次元間のバランスが確保されていなかったことによるものである。すなわ

ち、マトリックス組織の失敗した原因は、その組織を管理する人々の管理方法にある (Bartlett & Ghoshal, 1990)。たとえば、共通の企業文化・企業理念の確立やグローバル・マネジャーの培養は極めて重要である。しかし、当時の企業はこれらの側面において注意をあまり払わなかった。Bartlett & Ghoshal (1989) は、生物学的類推を用いて、組織構造は組織の解剖学であり、システムと情報の流れは生理学、文化と価値観は心理学に当たると述べ、機構の適合だけでなく、組織プロセスの重要性を強調した。共通の企業文化や情報システムの確立といった生理学・心理学の側面を組織構造という骨格に付けることによって、マトリックス組織は初めて生命力をもつようになるのである。つまり、マトリックス組織を運営するには、組織構造の変革、ダイナミック・バランスのとれた管理プロセスの創出を一体にさせて、共に推進しなければならないのである。

マトリックス組織を管理することは難しいかもしれない。しかし、簡単なデザインは優位性を提供することができないし、その上模倣されやすい。Galbraith (1995) の指摘したように、経営者の複雑な組織を管理する能力は、競争優位性の源泉である。グローバル化・情報化の中、21世紀において、組織は多元的な組織へ発展していくだろう。マトリックス組織はその一つの選択肢として考えられる。

注

- 1) 2002年3月にABBの元CEOであるBarnevikの退職金事件が公表された。これはABBに大きな打撃を与えると予想されている。しかし、この事件と、ABBの管理の成功とは別の問題である。これは逆にマトリックス組織の管理の難しさを説明し、マトリックス組織の管理プロセスの重要性を示している。また、1998年以降ABBの組織の調整はマトリックス組織から離れることではないと主張する論者がいるが（たとえば、Ruigrok, Achtenhagen, Wagner & Ruegg-Stürm, 2000）、ABBがグローバル・ビジネス・ユニットに戻ったという論者もいる（たとえば、Birkinshaw & Terjesen, 2002）。個々の企業を取り巻く環境は異なり、さらに環境が絶えず変化しつつあるため、ABBは環境の変化にしたがって、他の組織構造へ転換するのは予想以外のことではない。しかし、マトリックス組織は80年代末から98年までの10年間でABBの成長と発展を支えてきたという事実是否定

- してはいけない。その成功した理由はさらなる研究に値する。
- 2) 岸田 (1985) はマトリックス組織の革新性の向上と管理人材の養成をそれぞれ論じているが、ここでは、議論の便宜のため一つにした。
 - 3) マトリックス組織の復活については、王輝 (2000) を参照。
 - 4) これは「機能障害のコンフリクト」と呼ばれるものである。コンフリクトの種類については、次の節で詳しく論じる。
 - 5) アイディアの生成を促進し、コンフリクトを解決する方法について、Rahim (1987)、渡辺 (2000) などは建設的論争の重要性を指摘した。
 - 6) 岸田 (1985) は、マトリックス組織における各次元間の権限配分について次のように述べている。すなわち、権限が資源側にウェイトのあるもの、権限がほぼ等しいもの、権限が業績に寄っているもの、である。こうした論述は、マトリックス組織の各次元間の権限が均等化されておらず、権限がある次元に偏ることが可能であることを説明できる。
 - 7) R. J. Likert & J. G. Likert (1976) はコンフリクトの解決と組織構造との関係を考察し、「最も洗練され、そして最も効果的な組織形態が適用されたときにはじめて、これらのコンフリクトが最も建設的に処理し得る」と述べ、組織メンバーが2人あるいはそれ以上の上司をもつマトリックス組織は、コンフリクトを前向きに調整するため、最も効果的な組織形態であると指摘した。
 - 8) 事業部制組織の各事業部門は往々にしてプロフィット・センターとして運営され、各事業部間では互いに競争し合う傾向が強い。
 - 9) 日経ビジネス (1996年8月19日号) のインタビューの中でABBの元CEOであるBanevikはこのように述べた。
 - 10) しかし、人材の部門間でのローテーションにもコストを伴う。たとえば、人材は新しいことを学んでいる途上では生産性を下げる恐れがある。また、マネジャーたちは、新人を訓練させることよりも、すでに優れた業績をあげている人材を自分の部門に留めさせたい場合、リーダーはローテーション・プロセスを常に活発している状態に保つための特別な努力と時間が必要とされる。しかし、Galbraith (2002) の指摘したように、ローテーションに伴うコストは、費用ではなく投資として見なすべきである。

参考文献

- Amason, A. C., (1996) "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-148.
- Anderson, R. E., (1994) "Matrix Redux", *Business Horizons*, Vol.

- 37, No. 6, pp. 6-10.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, (1987) "Managing Across Borders: New Strategic Requirements", *Sloan Management Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 7-17.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, President Fellows (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990.)
- , (1990) "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 138-145.
- Birkinshaw, J. & S. Terjesen, (2002) "The Customer-Focused Multinational: Revisiting the Stopford and Wells Model in an Era of Global Customers", *The Symposium in Honour of John Stopford*, June 16-17, 2002, London Business School.
- Davis, S. M. & P. R. Lawrence, (1977) *Matrix*, Addison-Wesley (津田達男・梅津祐良訳『マトリックス経営』ダイヤモンド社, 1980.)
- Egloff, W. G., (1988) *Organizing the Multinational Enterprise: An Information-Processing Perspective*, Ballinger.
- Galbraith, J. R., (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980.)
- , (1995) *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass.
- , (1998) "Linking Customers and Products", in S. A. Mohrman, J. R. Galbraith & E. E. Lawler (eds.), *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*, Jossey-Bass, pp. 51-75.
- , (2000) *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass (斎藤彰悟監訳『グローバル企業の組織設計』春秋社, 2002.)
- , (2002) *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass (梅津祐良訳『組織設計のマネジメント: 競争優位の組織づくり』生産性出版, 2002.)
- Galbraith, J. R. & D. A. Nathanson, (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989.)
- Hopwood, A., (1977) "The Design of Information Systems for Matrix Organizations", in K. Knight (ed.), *Matrix Management*, Gower, pp. 195-208.
- 井口嘉則・家弓正彦 (1997) 「進化を続ける組織戦略の行方」『SRIC Report』Vol. 2, No. 3, pp. 29-36.
- Janger, A. R., (1979) *Matrix Organization of Complex Businesses*, Conference Board, Inc. (日本能率協会訳『マトリックス組織: その適用と運営の実際』日本能率協会, 1980.)
- 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房.
- , (1996) 「情報化と組織デザイン戦略」『オフィス・オートメーション』Vol. 16, No. 5, pp. 35-41.

- 北野利信(編) (1981) 『マトリックス組織の編成と運営: 複合能力の統合と人材活用』ダイヤモンド社.
- Knight, K., (1977) *Matrix Management*, Gower.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』有斐閣アルマ.
- Likert, R. & J. G. Likert, (1976) *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-hill (三隅二不二訳『コンフリクトの行動科学: 対立管理の新しいアプローチ』ダイヤモンド社, 1988.).
- Lovelage, K., Shapiro, D. L. & L. R. Weingart, (2001) “Maximizing Cross-Functional New Product Teams’ Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 779–793.
- 宮川公男 (1981) 『経営学』青林書院新社.
- 永野健二 (1996) 「巨大組織と小企業の利点融合よそが真似ても10年かかる」『日経ビジネス』8月19日号, pp. 60–63.
- 王輝 (2000) 「グローバル化, 情報化と組織の再構築: マトリックス組織の復活と組織間ネットワークの展開」『経済科学』Vol. 50, No. 2.
- Pascale, R. T., (1990) *Managing on the Edge*, Simon and Schuster (崎谷哲夫訳『逆説のマネジメント: 自己再生のパラダイムを求め』ダイヤモンド社, 1991.).
- Ruigrok, W., Achtenhagen, L., Wagner, M. & J. Ruegg-Sturm, (2000) “ABB: Beyond the Global Matrix towards the Network Multidivision”, in A. M. Pettigrew & E. M. Fenton (eds.), *The Innovating Organizatio*, Sage, pp. 117–143.
- Sayeed, O. B., (2001) *Organizational Commitment and Conflict: Studies in Healthy Organizational Processes*, Sage.
- 島田達巳・高原康彦 (1993) 『経営情報システム』日科技連出版社.