

フロントエンド/バックエンド組織とその管理

王 輝

1. はじめに

グローバル化・情報化の進展に伴い、競争の性質と構造において大きな変化が見られている。情報化の急速な発展による電子商取引の普及に伴い、消費者個人もインターネットを利用して電子商取引を行うことが可能になっている。競争の激化につれ、競争指標は従来の「コスト、品質、納期」を中心から「利便性、安全性、差別化」も含む多様化へ進んでいる。また、製品ライフサイクルは消費者の好みの多様化および情報伝達の快速化と共に短縮化される傾向にある。さらに、情報技術の進歩が製品や品質の有効な差別化を維持することを不可能にした。これまでマスとして捉えていた顧客は一人ひとりの個別の対応が求められることになっている¹⁾。このように、かつての製品が中心に置かれたマーケティングから顧客を中心とするマーケティングへと転換しつつある。その結果、数多くの企業が顧客の重要性を視野に入れて組織を改めている。「フロントエンド/バックエンド組織」は顧客を焦点に置く組織として1993年にGalbraithによって初めて提起され、その後、Galbraith (1995, 1998, 2000, 2002) によって展開された。フロントエンド/バックエンド組織は顧客の要求を重視し、顧客別や地域別に組織されたフロントエンドと、製品や技術に応じて組織されたバックエンドの活動を分離し、これらを融合させていくものである。フロント側は顧客への素早い対応によって適応性を得ながら、バック側は製品の開発などといった製品に専念し、グローバル規模での効率性を獲得できる。したがって、この

組織は伝統的な組織のジレンマを巧みに解決し、今日の企業を取り巻く環境に適応できる優れた組織と考えられる。

本稿の目的はフロントエンド/バックエンド組織の特徴、形成要因と形成プロセス、類型、メリットとデメリット、管理方法について考察することである。まず、Galbraith (1993, 1995, 1998, 2000, 2002) の研究を基に、他の組織との比較をしながら、フロントエンド/バックエンド組織について概説する。次に、フロントエンド/バックエンド組織を類型化することを試み、この組織の長所と短所を明らかにする。最後に、フロントエンド/バックエンド組織の管理方法について論じる。

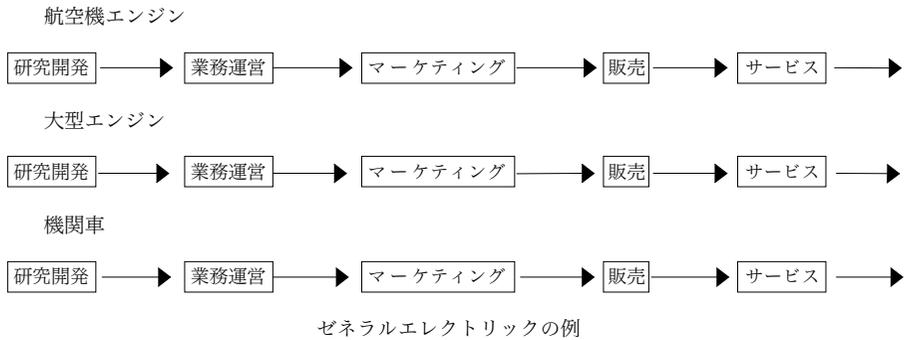
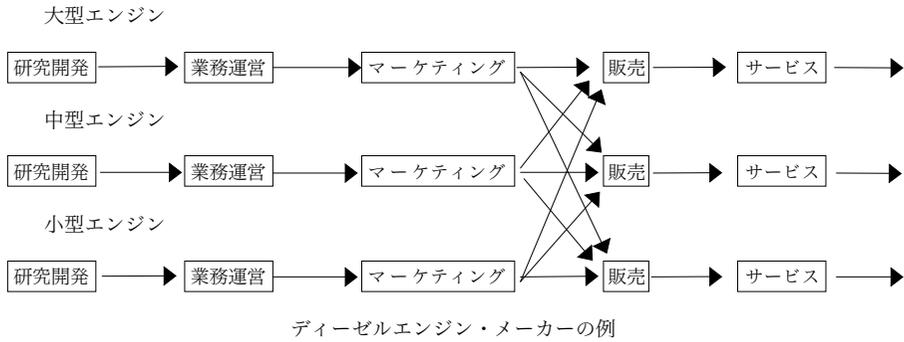
2. フロントエンド/バックエンド組織の概説

2.1 フロントエンド/バックエンド組織とは

Galbraith (1993, 1995, 1998, 2000, 2002) によれば、フロントエンド/バックエンド組織は多機能をもつフロントエンドとバックエンドの2つの部分からなる二重構造 (dual structure) である。フロントエンドは顧客や地域に応じて組織されるのに対して、バックエンドは製品や技術に応じて組織される。

この組織は、マーケットと製品の両面を同時に重視し、製品別構造とマーケット構造の両者の利点を利用しようとするものである。この組織形態をとることで、企業はローカルな適応性とグローバルな規模での効率性を同時に達成することができるのである (Galbraith, 2000, 2002)。

フロントエンド/バックエンド組織は、事



(Galbraith, 2000)

図1 フロントエンド/バックエンド組織と事業別組織との比較

業のヴァリュー・チェーンを分離させ、顧客に最も近い機能を顧客のニーズを中心に焦点が置かれたフロントエンド側に配置し、顧客から上流の機能を製品の優秀さと規模を達成するためにバックエンド側に組織化する。こうしたことによって、フロントエンド/バックエンド組織は、製品（技術）次元と顧客（地域）次元を同時に持つことになるため、多元的組織であると言える。多元性を持つという特徴から見ると、フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織に近似している。しかし、この組織において、マトリックス組織のもっとも代表的な特徴と言える二重命令系統が存在しないため、マトリックス組織ではない²⁾。同時に、多元性を持つ点から一元的な事業部制組織とは大きく異なる。フロントエンド/バックエンド組織では、製品会社と販売会社は同じ地域に立地しても、そ

れぞれが独立した採算単位として運営されている故に、地域別事業部制組織ではない。また、世界的な事業別構造とも大きく異なる。図1はフロントエンド/バックエンド組織と事業別構造とを対比するものである。フロントエンド/バックエンド組織の製品フローは世界的な事業別組織より複雑である。この組織において、一方では、製品会社はすべての販売会社に平等に提供できるように設計されている。他方では、販売会社はその販売やサービスの機能をすべての製品会社に提供し、全製品の販売とサービスをしている。したがって、フロントエンド/バックエンド組織は国別を基礎とした構造でもなく、世界的な事業別構造でもない、両者を結合させたものであり、多次元を盛り込もうとするハイブリッド型組織である。

2.2 フロントエンド/バックエンド組織の形成要因

企業がフロントエンド/バックエンド組織を採用するにはいくつかの要因が考えられる。この中で、最も支配的要因は、顧客である (Galbraith, 2000, 2002; Birkinshaw & Terjesen, 2002)。地球規模の競争が引き起こす影響の一つに、買い手側に決定権が集中するという事象がある。買い手はこの新しい状況をどのように活用すべきかをよく知り、以前に比べてより多くの価値、より完全なサービスを要請している。さらに、電子商取引や情報公開などといった情報化の進行は、供給者側の知識の優位性を低下させている。したがって、顧客重視の能力が企業に求められ、顧客をいかに満足させるかに焦点を絞って組織を組み立てることが競争に勝ち残る鍵となっている。顧客重視の高まりにつれ、組織デザインにおいて新しい傾向が現れている。Birkinshaw & Terjesen (2002) は、ここ十年間組織デザインの重点は顧客中心にした構造へと転換されつつあると指摘した。こうした転換の理由として、彼らは、成長や収益性を拡大する機会が下流へ変わり、顧客に高付加価値のサービスやソリューションの提供によって獲得できるという事情があることを挙げた。また、横田・松尾 (1999) は小規模ユーザの減少と大口ユーザの増加が進んでおり、複数事業部の製品を一つの流通チャネルに流す必要が生じていると述べ、セールス活動を考える場合には一つの顧客に対して製品別に別々のセールス担当者が対応することは非効率的になるため、企業に対して組織の新たな対応を余儀なくさせていると指摘した。このような背景の中、フロントエンド/バックエンド組織は流通チャネルの変化に対応し、顧客に高い付加価値のサービスやソリューションを提供するためにデザインされた構造として提起された。

Galbraith (2002) によれば、フロントエン

ド/バックエンド組織の戦略形成の要因は、次のような事項である。

第1に、顧客はすべての製品を購入できる。

第2に、顧客は一括した対応を求めている。

第3に、顧客はソーシング・パートナーシップ (特別供給契約) を要求している。

第4に、顧客にとって必要であるのは、スタンド・アロン部品や製品ではなく、ソリューションやシステムである。

第5に、抱き合わせ販売及び包括販売の中で機会が存在している。

第6に、付加価値は各々の顧客に独特なサービスを提供することによって獲得できる。

第7に、顧客と顧客セグメントに関する優れた知識は優位性の源泉となる。

顧客が供給者から一種の製品だけではなく、多種あるいはすべての製品を購入、または購入できるときに、供給者はマーケットに集中して対応することが迫られ、それに伴うフロント部門構造を設けることが求められる。同一顧客がすべての製品を購入しているため、各製品の販売部門とそれぞれ連絡を取ることは顧客にとって手間のかかる作業である。買手側である顧客の多くは、すべての製品を単一契約で行われる供給者を選択している。顧客は調達コストなどを考慮し、数少ない供給者と密接かつ長期的な契約関係を結ぶことを望んでいる。その代わりに、顧客は、供給者が強力なローカル・マネージャーを配置するか、専用の部門を設けることを主張する場合がある。また、大多数の顧客は、製品だけではなく、ソリューションやシステムを要求し始めている。つまり、顧客の経営もしくは業務上抱える問題に対して、戦略的および効率的観点から解決案を提示し、その上で、製品、コミュニケーション技術、各種プロフェッショナルサービスなどを含むシステムサービスを提供することを供給側に求めている。一つの製品ではなく、単一の包括価格でいくつかの製品をまとめて販売することによ

表1 製品重視の企業と顧客重視の企業との対比

	製品重視の企業	顧客重視の企業
目標	顧客にとっての最高の製品	顧客にとっての最高のソリューション
価値創造の方法	先端的製品、優れた性能、新しいアプリケーション	最高の総合的ソリューションを顧客ごとに特別に生み出す
思考プロセス	拡散的思考——この製品はどれほど違った方法で活用可能か	集中的思考——この顧客には、製品のどのような組み合わせがベストであるか
組織についての考え方	製品別プロフィット・センター、製品レビュー、製品別チーム	顧客区分、顧客チーム、顧客ごとの損益計算
最も重要なプロセス	新製品開発	顧客との関係のマネジメント
測定基準	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の数 ・過去2年以内の新製品からの売上比率（対総売上） ・マーケットシェア 	<ul style="list-style-type: none"> ・主要顧客ごとの達成シェア ・顧客満足 ・顧客ごとのライフタイムを通じた価格 ・顧客保持率
企業文化	新製品重視文化、新しいアイデアにオープン、実験重視	顧客関係マネジメント重視、顧客満足を高めるためのニーズをつねに追求
最も重要なカスタマー	先端を走る顧客	最大の利益をもたらす、忠誠心の高い顧客
プライオリティーの設定の基準	製品のポートフォリオ（ミックス）	顧客のポートフォリオ（ミックス）、顧客ごとの利益率
特別なオファー	スペックに合った製品	サービス、サポート、教育、コンサルティングの各顧客に特化したパッケージ
人材へのアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ・製品開発に取り込む人材にパワー付与 ・次世代の難しい製品開発に取り組む人材に最大の報酬 ・創造的人材に期限付きのチャレンジを課して管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のビジネスに深い知識を持つ人材にパワー付与 ・顧客企業のビジネスを向上させたリレーションズ・マネージャーに最大の報酬
セールスの力点	取引の販売側（セラー）に力点	取引の購買側（バイヤー）に力点

(Galbraith, 2002)

って、供給側はその顧客から大量の受注を受けることになり、その顧客の事業を分け持ち割合を増やすことになる。さらに、顧客を重視するフロントエンド構造の設置によって、販売やアフター・サービスに加えて、アプリケーション・ソフトウェア、顧客教育、コンサルティング・システムなどを含んでいる統合的サービスを提供することが可能になり、より付加価値のある活動が生み出されているのである。マーケットに焦点が置かれる組織構造の採用を通して、企業は顧客に関する情報や知識を習得でき、顧客と長期にわたって親密な関係を築くことができる。そうした情

報や知識を優れた製品やサービスへ革新することと結び付ければ、企業は競争優位性が得られる。

供給者は顧客のこれらの要請に対応するために、顧客セグメントを焦点とし、組織化を行うことを促す。顧客志向の高まりにつれ、企業が組織のあり方や組織の管理方法を改めることを迫られている。顧客重視の企業とこれまでの製品重視の企業とは、組織のあり方や業績評価の基準の設定において大きく違ってくる (Galbraith, 2002)。表1は両者を対比するものである。

今、製品を中心にして事業を行うことから

顧客を中心に事業を展開する傾向がますます強まっているが、決して製品重視の視点が見落とされるわけにはいかない³⁾。なぜならば、優れた製品を顧客に提供できることは依然として優位性を生み出す要素の一つだからである。また、コストの面から考えると、製品次元の対応の重要性も認識されなければならない。たとえば、一つの半導体工場を設置するのに10億ドル以上の費用がかかるので、顧客別に一つの工場をつくるのは不可能である。したがって、製品あるいは顧客の一方だけを重視するのは不十分であり、両者を同時に重視することによってより多くの優位性を獲得できると考えられる。このように、企業は製品次元を中心に組織化するか、顧客次元を中心に組織化するかを選択するのではなく、製品次元と顧客次元に同時に対応できる多元的組織を取り組むことが必要になっている。その結果、すべての顧客に供給する製品部門（バックエンド）と個別の顧客の要求に対応する顧客あるいは地域部門（フロントエンド）がつくられることになり、フロントエンド/バックエンド組織が誕生されることになる。この組織において、一方では、フロントエンドは顧客に焦点を絞り込み、ローカルな適応性を達成する。他方では、バックエンドは製造、製品開発、製品支援などの活動を行い、優れた製品と規模を達成する。つまり、この構造によって、企業はグローバルであると同時にローカルでいられるのである。

2.3 フロントエンド/バックエンド組織の形成プロセス

顧客次元に対する認識の高まりにつれ、既存の構造に顧客を対象とした組織構造を付加する企業はますます多くなっている。Galbraith (2002) は、シティーバンクやアクセンチュアやEDSなどの企業のフロントエンド/バックエンド組織へ移行する過程を観

察し、簡単な形態からしだいにフロントエンド/バックエンド組織へ変革するプロセスを6つのステップを経過することを指摘した。すなわち、

ステップ1：いくつかの顧客チーム

ステップ2：数多くの顧客チーム

ステップ3：グローバル・アカウント・コーディネーター

ステップ4：グローバル・アカウント・グループ

ステップ5：各国ごとのグローバル・アカウント・ユニット

ステップ6：顧客プロフィット・センター
変革を進める最初のステップは、いくつかの顧客チームを作り上げ、世界中の顧客に製品やサービスを提供する。顧客の本社を担当するアカウント・マネジャーがチームリーダーに任命される。顧客がサービスを求めている国ごとに、一人のチーム・メンバーが配置される。チームの設立は顧客に対して国境を越えて顧客により良いサービスを提供しようとする努力である。顧客はこれに対して好意的な反応を示すのは当然であり、また顧客は提供者にさらなる努力を求めるのも想定できる。こうした外在的圧力によって、組織そのものの変革が促進される。

第2のステップは、2～3の顧客チームから多数のチームへ拡大する段階である。この段階において、グローバルな顧客に対応するため、数多くの人材がチームに参加し、より多くの顧客企業に組織の枠を越えた統合サービスを提供することが可能になる。

ステップ3では、グローバルな顧客に対するさまざまなサービスの努力を調整するコーディネーターがチーム内に設けられ、すなわち、グローバルな顧客の立場を代表し、意見を届ける職位が生まれる。コーディネーターの役割は、顧客チームと各国経営陣が協力して仕事を進めやすくなるため、共通のプランニング・システム、相互互換性のある情報、

経理システムを築き上げることである。

チームの数が増えれば増えるほど、グローバル・アカウント・コーディネーターの役割も部門やグループに昇格することになる。ここでは、シティバンクを例として説明しよう。統轄の困難性を避けるために、シティバンクは顧客とチームが産業区分ごとにグループに分けられる。この動きのもう1つの目的は顧客の満足度を向上させることである。つまり顧客は、そのビジネスを理解してくれる監査役やコンサルタントを期待している。そのため、グループ・アカウントの活動は、顧客の産業区分に拡大され、かつ区分ごとに特化することになる。グローバル産業区分コーディネーターを任命することによって、グローバル・アカウント・グループが形成され、組織は第4のステップに辿り着く。

第5のステップでは、各国のマネジメントからチームを切り離し、グローバルな顧客にチームを専念させる行動をとることによって、グローバル・アカウント・ユニットが形成される。このステップでは、グローバルな顧客にサービスを提供するチームはさらに大きなパワーを握ることになる。

最後の段階では、顧客と顧客区分ごとの組織がライン組織とプロフィット・センターに進む。たとえば、シティバンクは、国境を越えた銀行の役割を強調し、グローバルな顧客

に対応するため、グローバル商品、外国為替、キャッシュ・マネジメントに集中して業務を展開した。1,300社に上るグローバルな顧客が、それぞれプロフィットセンターとして扱われた。

一般的に、企業は上述した6つのステップを踏んで、既存の組織構造から顧客にフォーカスする組織（フロントエンド/バックエンド組織）へ転換する。これらのステップは図2のようにまとめることができる。

以上で述べたように、フロントエンド/バックエンド組織は、顧客に対応するフロント側と製品に対応するバック側といった2つの部分からなる組織であり、ローカルな適応性を達成しながら、グローバルな規模での効率性を高めることのできる多元的組織である。この組織の形成要因は主に顧客志向の高まりである。また、フロントエンド/バックエンド組織への移行プロセスは上述したような6つの段階に分けられる。

フロントエンド/バックエンド組織が1993年に Galbraith によって提起されて以来、既存研究の中で、この組織を類型化する研究およびこの組織の長所と短所を明確に整理する研究はまだ行われていない。しかし、フロントエンド/バックエンド組織の異なったタイプには異なる管理方法が必要である。また、

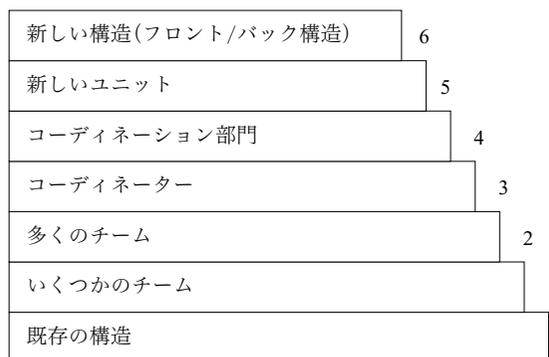


図2 フロントエンド/バックエンド組織への移行プロセス

組織を管理するに際して、その組織の特徴を徹底的に認識しなければならない。したがって、フロントエンド/バックエンド組織を正確に評価することが必要となる。ここでは、まず、次節においてフロントエンド/バックエンド組織を類型化をし、そして、第4節では、フロントエンド/バックエンド組織の長所と短所について論じる。

3. フロントエンド/バックエンド組織の類型

フロントエンド/バックエンド組織は事業のヴァリュー・チェーンを分離させ、両エンドを独立した採算単位として運営されている。そこから半分ずつアウトプットされるものを顧客に提供する。そのため、両者を融合させなければならない。つまり、それぞれ分離されたヴァリュー・チェーンはそれぞれ独立した会社とするのではなく、一つの会社として調整されなければならないのである。フロントエンドとバックエンドをリンクするには基本的に2つのアプローチが考えられる⁴⁾。

第1に、コンフリクトに直面し、それをコミュニケーションとコーディネーションに変換させる管理プロセス（調整メカニズム）を創出する。

第2に、“見えざる手”という市場メカニズムを用いて、フロントエンドとバックエンドを連結する。

この2つのリンク・アプローチに基づいて、フロントエンド/バックエンド組織を3つのタイプに分けて捉えることができる。

3.1 調整メカニズム主導型

フロントエンドとバックエンドを連結させるには主に管理プロセスを通して行うフロントエンド/バックエンド組織である。

フロントエンド側に製品マネジメント・ユ

ニットなどの設置によってフロントエンドとバックエンドの関係を維持することができる⁵⁾。このユニットはシステム製品あるいは抱き合わせた製品を顧客に提供する機能を果たしている。また、同時に、顧客の要求に応じて、製品スペシャリストの派遣にも責任をもつ。製品マネジメント・ユニットはフロントエンドとバックエンドを連結させる接着剤である。販売会社に配置された製品マネジャーは、製品会社と販売会社の双方に報告する必要がある。

3.2 市場メカニズム主導型

市場メカニズムを利用して、フロントエンドとバックエンドを連結させるフロントエンド/バックエンド組織である。

製品デザインのマジュール化および産業標準化の進化に伴って、市場メカニズムによってフロントエンドとバックエンドを調整することが可能になった。一部の企業はフロントエンドとバックエンドを連結するために調整メカニズムよりもむしろ市場メカニズムを用いている。これらの企業はコミュニケーションとコーディネーションのためのプロセスとスキルに力を入れるのではなく、モジュラ製品デザインや市場価格によって調整の要求を減少する。フロントエンドとバックエンドの双方は、製品の調達について合意を達成し、それに基づいて行動する。フロントエンドが一部の製品をバックエンドから調達することを除いて、他の部品をローカル市場で購入することができる。フロントエンドは他の会社からより低い価格で製品を購入できるならば、バックエンドは他の会社と競争しなければならない。つまり、フロントエンドとバックエンドの関係は市場価格に依存している。

3.3 混合型

調整メカニズムと市場メカニズムを同時に利用するフロントエンド/バックエンド組織

である。すなわち、いくつかの製品に対して、調整メカニズムを用いてフロントエンドとバックエンドの間で協力関係を結びながら、いくつかの製品に対して、市場メカニズムを導入し、フロントエンドとバックエンドの関係を調整する。

このように、フロントエンドとバックエンドを調整するアプローチに従って、フロントエンド/バックエンド組織には調整メカニズム主導型、市場メカニズム主導型、混合型という3タイプに分類することができる。

4. フロントエンド/バックエンド組織に対する評価

フロントエンド/バックエンド組織への移行に伴って、多くの国々で業務を展開している企業は、グローバルに活動する顧客企業への対応という点で競争相手が追いつけない優位性を獲得できる。しかし、あらゆる組織は利点を持つと同時に欠点を持っている。その欠点は往々にして組織の失敗につながる。次ではフロントエンド/バックエンド組織の長所と短所について検討する。

4.1 フロントエンド/バックエンド組織の長所

フロントエンド/バックエンド組織は、今日の複雑で動的な環境に対応するため、伝統的な一元的組織のように1つの次元に集中して業務を行う原則を放棄し、多次元を同時に組織内に取り込み、組織の多元化を実現させるものである。その長所は以下のように挙げられる。

第1に、グローバルな規模での効率性とローカルな適応性とを同時に達成する。

フロントエンド/バックエンド組織は、一方ではバック側を製品次元に従って編成し、資源の重複を避け、グローバルな規模の効率

性を追求する。他方ではフロント側を顧客あるいは地域次元に沿って編成し、各市場各顧客の要求に素早く反応でき、ローカルな適応性を推進することができる。

第2に、組織の革新性を向上させる。

フロントエンド/バックエンド組織は顧客の最も近い機能をフロント側に配置することによって、顧客からの情報を素早く入手でき、こうした情報をバック側に伝え、バック側はこれらの情報を基に製品の開発を促進することができる。これは組織の革新性の向上につながる。

第3に、管理人材を養成する効果をもつ。

フロントエンド/バックエンド組織はフロント側の製品部門とバック側の顧客（地域）部門に分けて組織化される。両側の連結は組織の成否に関わっているので、関係するメンバーはグローバルな視点とローカルな視点の双方を考慮しなければならない。こうした状況に置かれることを通して、メンバーの視野を広め、メンバーの能力を高めることができる。これは質の高い管理人材の育成にもつながる。

4.2 フロントエンド/バックエンド組織の短所

フロントエンド/バックエンド組織はグローバルな規模での効率性とローカルな適応性を同時に達成できる組織である。しかし、組織デザインにおいて、唯一最善な方法はない、どの組織にもその長所に伴う短所が存在している。

第1に、コンフリクトが生じやすい。

この組織形態では、別々に設計され、分離された2つの部分を融合させていくことから、摩擦が起こりやすい。この2つの部分を調整するにはコンフリクトが頻繁に発生する恐れがある。

第2に、管理コストが相対的に高い。

組織の次元が増えれば増えるほど、組織の

管理コストが高くなる。フロントエンド/バックエンド組織は製品と顧客を同時に重視し、多次元への同時対応により、組織を複雑化させている。組織の複雑化に伴い、コンフリクトが生じる可能性が高くなり、コンフリクトを解決するには、調整や交渉が必要となる。言うまでもなくこれは単純な一元的組織に比べると、管理コストが高くなることを意味する。

第3に、メンバーへのストレスが高い。

前述したようにフロントエンド/バックエンド組織では、メンバーはグローバル視点とローカルな視点の双方を考えなければならない。これはメンバーの能力を向上させる反面、メンバーにかかる負担が重くなる。さらに、コンフリクトが生じる場合、メンバーたちはこれを処理しなければならない。長期的にコンフリクト関係に置かれることによって、メンバーにストレスを与えることにもなる。

要するに、フロントエンド/バックエンド組織は互いに矛盾し合った長所と短所を内包するものである。この組織は、効率性と適応性の同時達成、革新性、人材の育成を促進する一方で、コンフリクトの発生、コストの増大、メンバーへの負担の側面において欠点を持っている。フロントエンド/バックエンド組織のもつコンフリクトの起きやすさと管理コストの高さという特徴は、この組織を採用する企業に新たな挑戦を提起する。

5. フロントエンド/バックエンド組織の運営

5.1 問題の所在

先で述べたように、フロントエンド/バックエンド組織は長所と短所の両面を持つ組織である。企業はこの組織を採用するに際して、その長所を利用しながら、その短所にも直面せざるをえない。フロントエンド/バックエ

ンド組織の複雑さはデザインにつきものであるコンフリクトを管理しなければならないことから生まれる。コンフリクトをうまく管理できれば、企業は、顧客の満足度を高めることや新製品を開発することに集中でき、より多くの利益を得られる。また、対立や矛盾を解決するためのコストも節約できる。さらに、両エンドが協力に行動すれば、メンバーたちに働きやすい環境をつくることのできるため、メンバーへの負担が減少する。このように、フロントエンド/バックエンド組織の管理はコンフリクトの対処に深く関わっている。

フロントエンド/バックエンド組織において、二重命令系統が導入されていないので、マトリックス組織ほどコンフリクトが発生しやすいわけではないが、異なった次元に沿って別々に構成されたフロントエンドとバックエンドの間では協力関係を構築するのは決して容易なことではない。なぜならば、両エンドを協力させていくに当たって、摩擦が頻繁に起こる恐れがあるからである。この組織にはコンフリクトを引き起こしやすい、いくつかの潜在的要因が存在する。たとえば、フロントエンドは顧客の要請を満足させるため、自社のバックエンド以外からも調達しなければならない問題が生じうる。フロントエンドは社外から調達する場合、その調達先はバックエンドの競争相手である可能性が排除できない。同様に、バックエンドも市場を拡大し、売上を拡大するため、フロントエンド以外にも販売したい可能性が存在する。しかし、その販売先はフロントエンドの競争相手であるかもしれない。このように分離されたフロント側とバック側を調整するにはコンフリクトが発生しやすいのである。こうしたコンフリクトを巧みに調整できなければ、新製品開発や顧客にシステム製品の提供に必要なフロントエンドとバックエンドの協力関係が破壊されることになる。したがって、この組織を機能

させることは、コンフリクトを建設的に利用し、フロントエンドとバックエンドの間で調整を成し遂げることを意味する。

5.2 管理の焦点と対処方法

以上の分析から見ると、コンフリクトをうまく解決し、フロントエンドとバックエンドの関係をうまく対処することはフロントエンド/バックエンドを運営する際のキーポイントであることが分かった。いかにして、コンフリクトを管理でき、両エンドの間に強力的協力関係を結び付けることができるのか。これに対して、Galbraith (2000) は次の3つの課題を解決することが必要であると指摘した。

第1に、機能をいかにフロントエンドとバックエンドに配属するのか？

第2に、どのような管理構造とプロセスを使って、フロントとバックの両部分をリンクさせるのか？

第3に、フロントエンドとバックエンドの間のバランスをどう取るのか？

この3つの課題を対処する過程において、大きなコンフリクトが発生する危険性を孕んでいる。たとえば、「どの機能部門をフロントに置き、どれをバックに配置するか」、「誰が利益責任者か」をめぐる論争がしばしば起きる。しかし、コンフリクトは必ずしも有害なものではない。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、典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、組織内の矛盾と対立の引き金であり、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。フロントエンド/バックエンド組織の両エンドをリンクするには発生しやすい対立や矛盾は、アイデアの生成や顧客への満足度の向上や効率性と適応性の同時達成を推進するための欠かせない要因である。こうした対立や矛盾が存在しているからこそ、企業はもっとも合理的な対策を見つけることができ、もっとも合理的な行動を取ることができる。したがって、このような対立は「知的コンフリクト」⁶⁾である。管理者がフロントエンドとバックエンドのメンバー間での意見分歧の発生を予知し、これらの分歧を正常で、自然で、望ましいものとして認める必要がある。実際、コンフリクトが発生しない場合、マネジメントにおいて更に大きな問題を抱えている可能性があり得る。しかし、対立や葛藤に対して不適切な行動をとれば、「知的コンフリクト」が「機能障害のコンフリクト」に発展してしまい、権力闘争の引き金となる恐れがある。このように、フロントエンド/バックエンド組織を成功裡に運営するには、コンフリクトを利用し、Galbraith (2000) が提示した3つの課題を解決することが最も大切となる。以下ではこの3つの課題に立脚し、フロントエンド/バックエンド組織の管理方法を考察する。

①機能配分

いくつかの機能が容易に分類できる。一般的に、販売、アフター・サービス、カスタマー・サービスはフロントエンドに配属し、R & D、製品デザイン、調達、オペレーションはバックエンドに配属する。しかし、たとえば、マーケティング機能、場合によって製品デザイン機能の配分には曖昧性がある。結局マーケティング機能がフロントとバックの両側に置かれることになる。カスタマー・マーケティングはローカル市場を中心にし、顧客セグメントに対応しているため、フロントエンドに置かれる。この機能は価格決定、チャネル選別、製品の組み合わせ、ユニークなサ

ービスの提供などの役割をもっている。これに対して、製品マーケティングは製品価格決定、新しい製品開発などを焦点としていることから、バックエンドに置かれる。2つのマーケティング活動はフロントとバックを連結する役割も果たしている。したがって、マーケティングを分割する必要性とその二重の役割を認識しなければならない。また、現地政府の要求によって、製造の一部分をフロントエンドに配属する場合もある。

このように、企業は自分自身の置かれた環境を分析し、機能配分においていろいろな工夫をしなければならないのである。

②リンク・メカニズム

A. 各リンク・メカニズムの均衡

前述したように、フロントエンド/バックエンド組織は顧客に対応するフロントエンドと製品や技術に対応するバックエンドといった2つの部分によって構成される。したがって、両エンドをリンクさせる必要がある。その基本的なアプローチとして調整メカニズムと市場メカニズムが挙げられる。

一般的に、調整メカニズム（管理プロセス）を利用する場合、フロントエンドとバックエンドの連結がタイトになり、効率性を高めることができるが、適応性の達成は相対的に低くなる。これに対して、市場メカニズムの利用によって、企業は、需給量の激しい変動や顧客の臨時に出した製品デザインの要求に対応できるようになる。しかし、市場取引によって入手した部品の品質のコントロールが難しくなる。さらに、市場メカニズムの導入に伴い、フロントエンドとバックエンドの連結がルーズになり、組織のグローバルな規模での効率性の達成をある程度妨げることになりかねない⁷⁾。

このように、調整メカニズムと市場メカニズムのどちらも善悪両面があるのである。したがって、組織は管理プロセスと市場メカニズムの均衡に注意を払わなければならない。

これはフロントエンド/バックエンド組織を採用する企業に新たな課題を提起する。

どのメカニズムを用いるかを選択する場合、企業は環境の要求に基づいて判断すべきである。環境がより高い効率性を求めている場合、調整メカニズムを多く導入することが必要である。逆により高い適応性を要求される場合、市場メカニズムが主導的になることが求められる。環境は変動しつつあるものである。企業は、環境の変化に従って、調整メカニズムと市場メカニズムの均衡を調整しなければならない。このように、組織は調整メカニズムと市場メカニズムの間で振り子のよう動いていると考えられる。

B. 多元的情報システムの確立

以上でフロントエンド/バックエンド組織の両エンドを連結するためのリンク・メカニズムを紹介したが、両エンドの間で強力な協力関係を結び付けるには、情報の順調な流れが確保されることが必要である。フロントエンド/バックエンド組織は、ヴァリュー・チェーンを分割させ、製品別のバックエンドと顧客別のフロントエンドのそれぞれ独立した採算単位によって構成される。そのため、製品別に組織化されたバックエンドを支持する製品志向の情報システムと顧客別に組織化されたフロントエンドを支える顧客志向の情報システムが不可欠である。また、組織の上下階層の間の情報がスムーズに流れるように、垂直的な情報システムが必要となる。さらに、フロントエンド/バックエンド組織はまずアウトプットである製品と販売を分割し、それから半分ずつからアウトプットされるものを顧客に提供する。そのため、フロントエンドとバックエンドを統合させなければならない。両エンドを統合させるには、製品会社と販売会社間のコミュニケーションを実現させる必要がある。したがって、横の連結を果たす水平的情報システムを確立しなければならない。このように、情報システムを設

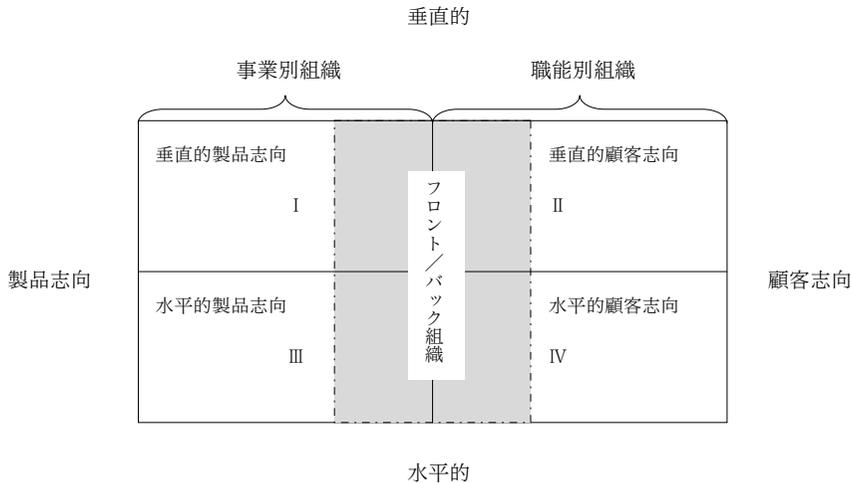


図3 情報システムの分類

計するうえで考慮すべき要素は基本的に2つがある。1つは、顧客志向と製品志向のどちらを重点に置くかであり、もう1つは、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である。この2つの要素を組み合わせると、図3のように4つのタイプの情報システムが出来上がる。すなわち、垂直的な製品志向情報システム(タイプI)、垂直的な顧客志向情報システム(タイプII)、水平的な製品志向情報システム(タイプIII)、水平的な顧客志向情報システム(タイプIV)である。80年代前半までには、ほとんどの企業は職能部門制組織あるいは事業部制組織を採用していた。当時情報技術はまだ今のように発達していなかったため、一般的に、事業部制組織では、タイプIの情報システムが確立されることが多い。職能部門制組織では、タイプIIの情報システムがよく見られる。ところが、フロントエンド/バックエンド組織において、フロントエンド内部、バックエンド内部、フロントエンドとバックエンドの間の情報を円滑的かつ迅速的に伝達できることは不可欠である。したがって、4つのタイプの情報システムを同時に備えなければならないのである。つまり、フロントエンド/バックエンド組織をうまく機能させる

には、多元的情報システムの確立は欠かせないものである。

③ パワー・バランス

市場メカニズム主導型では、両エンドの関係は市場価格によって反映されるため、パワー・バランスにおける問題が発生する可能性が低くなる。しかし、調整メカニズム主導型と混合型では、パワー・バランスの問題を避けられない。優先権の設定、責任と役割の明確化、連絡役(連絡部門)の設置はパワー・バランスの問題を対処するときの鍵である。

A. 優先権の設定

誰がP & L⁸⁾を持つかを決定するに際して、パワー問題がよく発生する。リーダはこれらの問題を権力争いよりむしろパワー・バランスに導かせるべきである。1つの方法は、フロントエンドとバックエンドの1つをプロフィット・センターにして、もう1つはコスト・センターにする。

フロントとバックを共にプロフィット・センターとして運営する場合も考えられる。この時、2つの方法が考えられる(Galbraith, 2000)。

第1に、両者の中1つに優先権を与えられる方法が取られる。たとえば、シティバンク

表2 責任分担表

意思決定の種類 \ 役割	セールス	セグメント・マーケティング	保険	コミュニティ・ファンダ	検討委員会	CEO	財務	人材マネジメント	地域チーム
製品価格									
パッケージ・デザイン									
パッケージ価格									
予測	A	R	C	C	C	I	I	X	X
製品デザイン									

R = 意思決定に責任を担う
 A = 承認、同意する
 C = 相談にあずかる
 I = 情報を受け取る
 X = 公式には関わりを持たない

(Galbraith, 1995, 2002を加筆修正)

は「顧客が第一、製品が第二」を主旨とし、優先権が顧客のフロントエンドに傾いている。製品部門はグローバルな顧客を支援する位置に置かれる。この場合、目標設定を活用して優先順位の設定を保つことが必要である。シティバンクでは、製品部門の業績評価には、まずグローバルな顧客に対するサービスと協力をもとに測定され、次いで、その収益性をもとに測定される。

第2に、両者に同等な優先権が与えられる。両者のバランスをとる方法を試みる企業としてゼロックスが挙げられる。歴史的に見れば、ゼロックスは製品自体よりも、製品の販売とサービスによってより多額の利益を獲得してきたので、フロントエンドの方が強かった。しかし、市場導入までの時間の短縮、開発費用の増大、デジタル技術への移行の必要性の高まりにつれ、バックエンドのグローバル製品部門はフロントエンドと同等の重要性を持つようになっていく。ゼロックスはフロントとバックを円滑に協力させていくため、製品別と地域別の整合された目標の設定に工夫をしている。両エンドは交渉を通じて、各地域の各製品についての収入と収益について合意を図る。両者は合意した内容を目標として行

動する。

B. 役割と責任の明確化

役割や責任の曖昧さには争いになる危険性が潜んでいる。誰が価格を決定するのか、誰が予測を行うのか、誰が在庫の責任を負うのか。フロントエンド/バックエンド組織を機能させるには、こうした役割と責任を明確にする必要がある。Galbraith (2000) は、役割と責任を示す責任分担表(表2)の利用が有効な手段であると主張している。表2で示しているように、縦列に役割がリストされ、横列に役割で実行される主要な意思決定がリストされる。責任分担表を作る際には、縦列にリストされる役割を担当する人は、どの種類の意思決定がリストされるべきかについて提案を行う。彼らは、組織でどのように意思決定を行うべきか表に記入する。Galbraith (1995, 2002) によれば、各横軸には1つのRのみ記入され、他の種類の記号は記入されないことが理想的である。しかし、フロントエンド/バックエンドのような多元的組織では、意思決定が協力的に行われるため、他種の記号の記入が必要である。たとえば、表2のように、あるセグメントのマーケティング・グループが市場予測の責任を担うとす

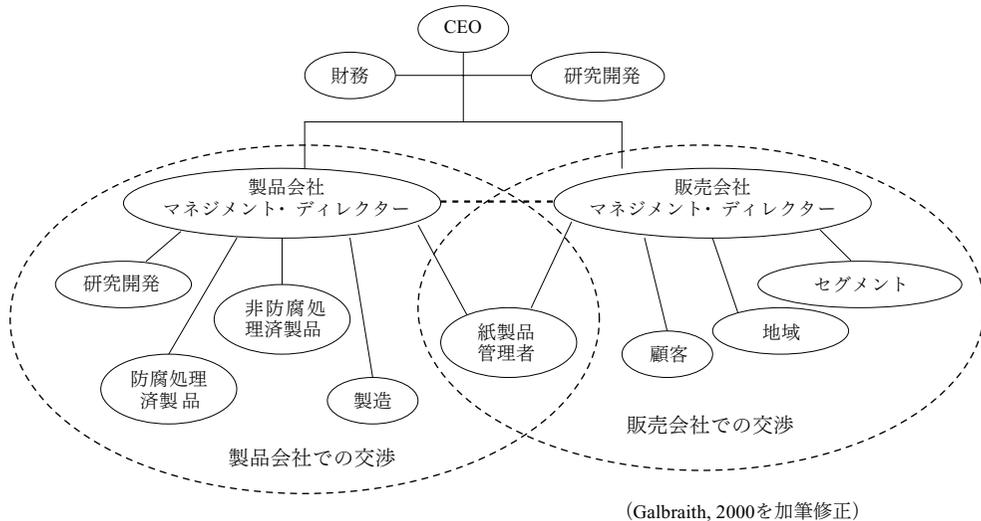


図4 テトラパック社における連絡役の設置

る。セールス部門とマーケティング検討委員（ミューチュアル・ファンド、保険）は、承認する役割と相談にあずかる役割をそれぞれ持っている。これはマーケティング・グループが予測を確定する前に、セールス部門からの承認とマーケティング検討委員からの助言を受けなければならないことを意味する。各役割を担当する人たちは責任分担表に記入した後、全員が会議に出席し、役割分担について議論を行い、コンセンサスに達する。さらに、組織の新たな変化が発生する場合、責任分担表を作り直す必要がある。

こうした責任分担表の作成を通して、フロントエンドとバックエンドとの責任や役割が明確になり、双方は責任分担表の通りに共同で責任と役割を果たすことができるようになる。責任と役割の明確化によって、不必要なコンフリクトの未然的な発生を防止できる。また、たとえこうしたコンフリクトが発生しても、誰に問題があるのか、どう解決できるのか、分かりやすくなる。これはコンフリクトを順調かつ迅速に解決することにつながる。

C. 連絡役と連絡部門による調整

価格体制によって調整を行う市場メカニズ

ム主導型を除いて、調整メカニズム主導型と混合型のフロントエンド/バックエンド組織では、両エンドの関係が主に管理プロセスによって行われる。したがって、調整メカニズム主導型と混合型にとって、フロントエンドとバックエンドをうまく統合するため、連絡役や連絡部門の設置が不可欠である。

たとえば、グローバルな製品別会社や地域別会社をかかえる会社の一例テトラパック⁹⁾の場合、図4で示しているように、紙製品管理者は、販売会社に籍が置かれて、販売会社と製品会社の双方に直属する。紙製品管理者は、販売会社との交渉では、彼（彼女）は製品ラインを代表し、ローカルな顧客を理解し、そして、製品機能を顧客のニーズにマッチさせようとしている。その一方、製品会社との交渉では、彼（彼女）は市場ラインを代表し、顧客の情報をバックエンド側に提供し、その代わりに製品会社から新しい材料や技術に関する情報を獲得する。そして、彼（彼女）は製品会社から入手した情報を販売会社に提供する。このように、製品管理者はフロントエンドとバックエンドを連結するにはもっとも重要な役目を演じているのである。

製品管理者の中核的役割をもつという意味

で、製品マネジャーに優れた技能と豊富な経験が求められる。フロントエンドとバックエンドともに勤務したことがある人材が理想である。フロントエンド/バックエンド組織はどれだけ効果的に利用できるか、この連絡役を果たす人間にかかっているのである。

以上では Galbraith (2000) の提起した3つの課題にいかに対処するかについて検討してきたが、これらの議論から見ると、フロントエンド/バックエンド組織は市場メカニズムの導入によって、コンフリクトの発生を抑えようとしているにもかかわらず、この組織は依然として機能の配置やリンク・メカニズムの選択やパワー・バランスの維持などの側面においていろいろな困難に直面している。したがって、フロントエンド/バックエンド組織を採用している企業は、環境の要請を正しく判断し、機能の適切な配属、調整メカニズムと市場メカニズムとの均衡の維持、多元的な情報システムの確立、役割の明確化などを調和よく組み合わせたセットをつくることに努めなければならないのである。

6. 結 語

フロントエンド/バックエンド組織は、ヴァリュー・チェーンを分割することに起因し、フロントエンドは顧客に合わせて組織され、バックエンドは製品に合わせて組織される。前者はローカルな適応性と顧客中心の達成のため、デザインされ、後者は製品優位性とグローバルな規模を目指して、デザインされる。この組織は、同時にグローバルでありながら、ローカルであるため、効率性と適応性の同時達成、革新性の向上、管理人材の養成には有利であるが、コンフリクトが生じやすい、管理コストが高いという問題も存在している。したがって、企業はいかにこの組織の長所を活用し、短所を克服しながら、フロ

ントエンドとバックエンドを調整していくかという問題に直面しなければならない。製品部門と販売部門はお互いに依存しているため、いずれかに脆弱性が現れればどちらも競争力を失ってしまう。たとえば、優れた製品ができて、それを売る販売部門が販売力を持たないと結果として良い製品ということが認められない。逆に、マーケティング力がなければ顧客からの情報入手できなくなり、製品開発は市場に遅れてしまう。良い製品がなければ、販売力だけで押し込める時代ではない。それゆえ、フロントエンド/バックエンド組織を採用しているあるいはそれを採用しようとする企業は、フロントエンドとバックエンドをいかに協力させていくことに対して心構えをしなければならない。一般的に、フロントエンドとバックエンドのバランスは組織を取り巻く環境に曝されて常に揺れている。企業はコンフリクトを解決できる管理プロセスの開発及び市場メカニズムを利用して、フロントエンドとバックエンドの関係をコントロールし、この組織を機能させることができる。フロントエンド/バックエンド組織をうまく利用できれば、企業は顧客に合わせてできる限りの機能を盛り込む一方、生産や製品開発の面での規模の効率性のメリットを享受することができるのである。顧客ニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮化に加えて、流通チャネルの変化や付加価値の取り方の多様化が高まっていく中、フロントエンド/バックエンド組織は今後ますます流行するであろう。

注

- 1) 競争の性質と構造の変化については王 (2005) を参照。
- 2) フロントエンド/バックエンド組織とマトリックス組織の区別についての詳述は王 (2002) を参照。
- 3) この点に関して、Galbraith (2002) は製品重視が顧客重視によって取って代わっているという立

場に立っている。

- 4) Galbraith (2000) はこの2つのアプローチに加えて、フロントとバックのいずれかだけ機能させ、それと別の会社との組み合わせ、互いに補完し合う方法を提示している。しかし、そうした場合、フロントとバックの関係は組織内を超えて、組織間関係になる。本稿では組織デザインを焦点としているため、組織間関係に関して、別稿に譲りたい。
- 5) 5.2の③パワーバランスのCの部分で詳述する。
- 6) 「知的コンフリクト」と「機能障害のコンフリクト」についての詳述は Amason (1996)、Lovelage et al. (2001)、王 (2004) を参照。
- 7) とは言え、フロントエンド/バックエンド組織がグローバルな規模での効率性とローカルな適応性を同時に達成できる特徴を否定することを意味していない。
- 8) Profit and Loss の略である。
- 9) テトラパックは紙パックやプラスチック包装などを生産する会社である。当社は、牛乳のような製品を冷蔵庫に入れずに常温の棚で長期保存のできる防腐処理をほどこすパッケージ・プロセスを考案したことで知られている。

参考文献

- Allen, C., Kania, D. & B. Yaecckel, (1998) *Internet World Guide to One-To-One Web Marketing*, John Wiley and Sons, Inc. (篠原稔和・三好かおる訳『インターネット時代のワン・トゥ・ワン Web マーケティング：顧客とのリレーションシップを構築するために』日経 BP 社, 1999).
- 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.
- 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.
- 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).
- Galbraith, J. R. & E. E. Lawler III, (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass (寺本義也監訳『21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版社, 1996).
- 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.
- 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.
- 王輝 (2002) 『グローバル化・情報化と組織の再構築：多元的組織の展開とその応用』博士学位請求論文, 名古屋大学大学院経済学研究科.
- , (2004) 「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」『NUCB Journal of Economics and Information Science』Vol. 48, No. 2, pp. 309-321.
- , (2005) 「グローバル化・情報化と企業組織：多元的環境要請と多元的組織」『NUCB Journal of Economics and Information Science』Vol. 49, No. 2, pp. 383-395.
- 横田徹・松尾貴巳 (1999) 「市場変化とメーカーの組織対応」『三菱総合研究所所報』No. 35, pp. 170-183.