

多元的組織の適合条件

王 輝

1. はじめに

グローバル化・情報化がグローバルな規模での統合に向かう圧力と国や地域ごとに差別化する圧力を同時に高めつつある中、一元的組織はグローバルとローカル、集権と分権、効率性と適応性といったさまざまなジレンマに陥ってしまった。これらのジレンマから脱出するには、多元的な環境要請に対応できる多元的組織を取り組む必要がある。多元的組織としては、1970年代に流行していたマトリックス組織と1990年代前半に Galbraith によって提起されたフロントエンド/バックエンド組織が挙げられる¹⁾。

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、通常の垂直的階層の上に水平的関係を加えることによって、格子状に縦横に配列した組織形態になる。二重命令系統の導入によって、職能部門制組織と事業部制組織の利点を同時に得ることができ、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できると考えられる。

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つの部分から構成される組織であり、二重構造をもつ組織である。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。この組織においては、一方、フロント側は顧客あるいは地域次元に沿って編成され、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達成する。他方、バック側は製品次元に従って編成され、資源の重複が避けら

れ、グローバルな規模での効率性を追求する。つまり、フロントエンド/バックエンド組織は、マトリックス組織と同様、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、複数の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り、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組織である。

このように、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織のいずれもグローバル化・情報化によって提出された多元的な環境要請に応える組織であると考えられる。しかし、フロントエンド/バックエンド組織とマトリックス組織は共に多元的組織であるにもかかわらず、その両者の間には多くの違いが存在する。たとえば、フロントエンド/バックエンド組織ではマトリックス組織のような二重命令系統が導入されていない。また、フロントエンド/バックエンド組織は基本的に製品次元と顧客（地域）次元に二分し、すなわち、二元的である。これに対して、マトリックス組織は職能や製品や地域などの多次元の同時導入が可能である。そこで、グローバル化・情報化によってもたらされた複雑で動態的な環境に直面した場合、2種類の組織をどのように使い分けるのか、すなわち、両組織の関係について考察する必要がある。

したがって、本稿では、コンティンジェンシーセオリーに基づいて、両組織の関係を、組織環境と関連付けて改めて考察する。まず、第1に、組織を考察する際の最も重要な要素である分権と集権の視点からマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織を評

価する。第2に、両組織の分権と集権の程度から導かれたそれぞれの特徴、相違点を明らかにする。第3に、これら2つの組織のいずれが、どの環境条件に適合できるかを結論として引き出す。

2. 分権・集権と多元的組織

分権と集権は組織の固有のジレンマである。一般的に、効率性を求めている環境において集権的組織が適しているが、適応性の達成が要求されている環境要請に対して、分権的組織の採用によって対処できる。そして、効率性と適応性が同時に求められている場合、分権でありながら、集権化している組織が必要であると考えられる。このように、組織の分権・集権の程度は当該組織の適合できる環境条件に深く関わっている。したがって、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の適合できる環境条件を分析する

に際して、両組織を分権と集権の視点からの考察が不可欠である。

2-1 伝統的組織の分権と集権

通常、職能部門制組織（図1）は集権的で、事業部制組織は分権的であると言われている。実際、分権と集権を考察する際、構造上の分権—集権と管理上の分権—集権という2つの視点がある（岸田、2001）。ファンクショナル組織は専門化の原則に沿って組織化されるため、構造上では分権的であり、管理上集権化をしている。逆にライン組織は、命令の一元化を強調しているので、構造上では集権化をし、管理上では分権化している。職能部門制組織はファンクショナル組織の延長にあり、管理上では、全般管理活動（すなわち、戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定）がすべて上位の管理階層に集中しているから、集権的である。これに対して、事業部制組織（図2）はライン組織の延長にあ

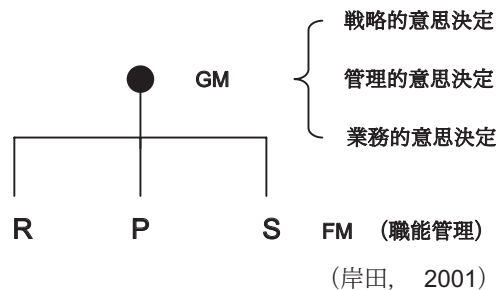


図1 職能部門制組織の意思決定階層

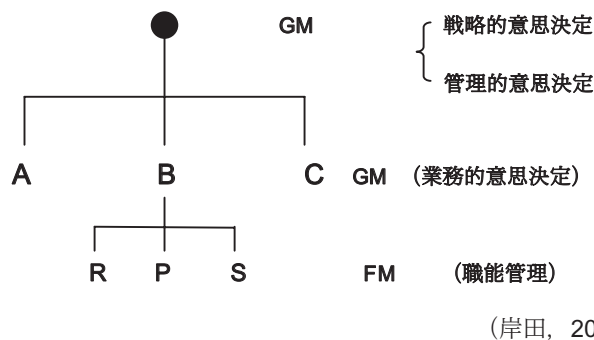


図2 事業部制組織の意思決定階層

り、戦略的意思決定と管理的意決定がトップによって行われているが、業務的意思決定が組織の下位レベルに委譲されている。そのため、事業部制組織は管理上では分権的であると考えられる。

2-2 多元的組織の分権と集権

マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織はより高いレベルで分権—集権のバランスをとろうとする組織である。以下では、この2つの組織の分権と集権について詳しく検討する。

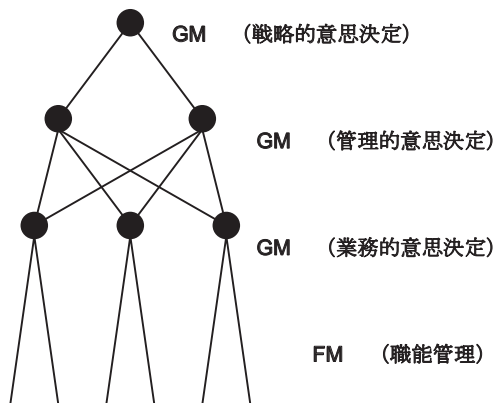
① マトリックス組織

岸田（2001）によれば、マトリックス組織（図3）では、全般管理活動がそれぞれの階層レベルによって行われている。まず、ゼネラルマネジャーが戦略的意思決定を担い、次にマトリックスマネジャーが管理的意決定を担当し、そして業務的意思決定が2上司管理者に委譲される。したがって、マトリックス組織は、管理上では、意思決定をより低い組織階層に委譲し、分権化をさらに促進している。これと同時に、水平的関係に基づく統合や調整によって、管理上では集権化を更に高めている。他方、構造上では、管理的意

決定を業績管理マネジャーと経営資源マネジャーによって分担することで、分権化を高めている。また、マトリックス組織は、業績管理マネジャーと経営資源マネジャーを同じ組織階層に設置し、両者の上に一つの階層を増やして両者を調整する。こうしたことによって、マトリックス組織は、意思決定がさらに組織の下位階層に委譲されることになり、構造上の集権化を促進していると考えられる。要するに、マトリックス組織は、管理上の集権と分権、構造上の集権と分権を同時に果たしている組織である。

② フロントエンド/バックエンド組織

フロントエンド/バックエンド組織（図4）の場合、管理上においては、ゼネラル・マネジャーが戦略的意思決定を担当し、フロントエンドのマネジャーとバックエンドのマネジャーは管理的意決定を担い、業務的意思決定がフロントエンドの事業部門とバックエンドの事業部門によって行われる。したがって、フロントエンド/バックエンド組織は管理上マトリックス組織と同じく、意思決定の委譲を促進し、分権化を進めている。これと同時に、フロントエンド/バックエンド組織は、水平的関係の確立によって、調整を行い、管



（岸田，2001 を加筆修正）

図3 マトリックス組織の意思決定階層

理上集権化を推進している。そして、調整や統合のため、マトリックス組織は二重命令システムを導入したのに対して、フロントエンド/バックエンド組織の場合、2上司管理者が設置されていない。そのため、マトリックス組織に比べて、管理上より分権化していると言える。また、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織は、調整や連結を行うため、需要と供給という市場メカニズムを導入しようとする組織である。だが、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織は市場メカニズムをどの組織階層において導入するかという点で違いが存在する。マトリックス組織では、経営資源管理者と業績管理者の間の権限バランスを調整するため、市場メカニズムを利用している。言わば、市場メカニズムの内部化である。フロントエンド/バックエンド組織は、2上司管理者がいなため、フロントエンドの事業部門とバックエンドの事業部門の間で市場メカニズムを利用して統合しようとするものである。この

意味で、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比べて市場により近いと言える。すなわち、フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織と同様に管理上では分権と集権を同時に果たしているにもかかわらず、マトリックス組織に比べると、管理上での集権化の程度が低い。そして、構造上においては、フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織と同じく、意思決定権を下位組織に委譲していることから考えると、構造上では集権的である。また、管理的意決定をフロントエンドのマネジャーとバックエンドのマネジャーによって共同で実施することになり、構造上では分権化をも進めている。このように、フロントエンド/バックエンド組織は、構造上分権と集権、管理上での分権と集権を同時に推進する組織である。しかし、管理上では調整メカニズムよりもむしろ市場メカニズムを利用していることや二重命令システムを導入しないことから、マトリックス組織に比べると、管理上ではより

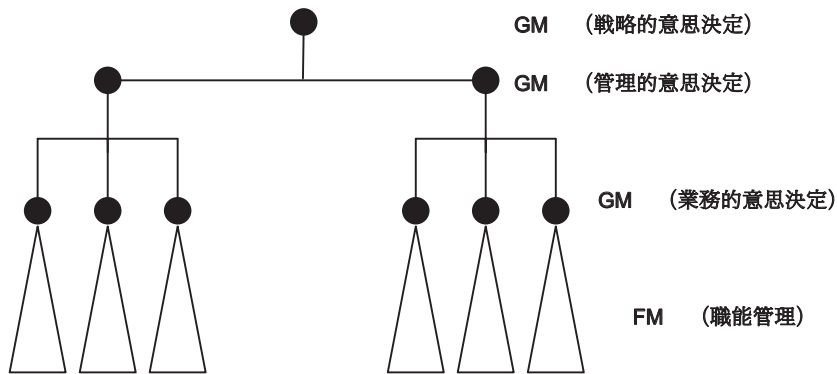


図4 フロントエンド/バックエンド組織の意思決定階層

表1 分権・集権と組織

組織	管理上	構造上
職能部門制組織	集権	分権
事業部制組織	分権	集権
マトリックス組織	分権、集権	集権、分権
フロントエンド/バックエンド組織	分権、集権 (集権化の程度が低い) ²⁾	集権、分権

分権的である。

以上で述べた内容に基づいて、各組織の分権と集権の特徴を表1のように要約できる。組織の構造上の分権—集権と管理上の分権—集権とは相反対するものであるが、通常、組織が分権的であるか、集権的であるか、という時、組織管理上の分権と集権によるものである。

3. マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織との比較

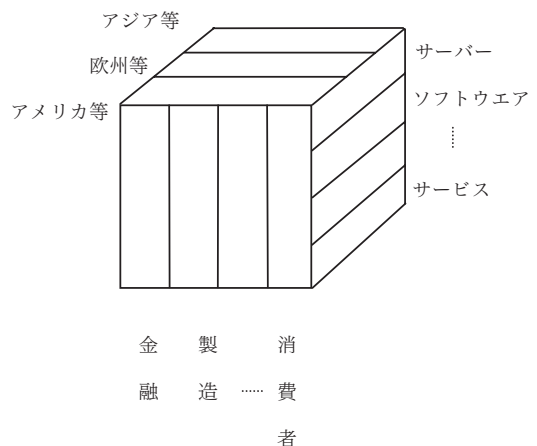
前述したように、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の両者は構造上では分権と集権を図りながら、管理上では分権と集権を進めている組織である。したがって、この2つの組織は、分権と集権という組織の固有のジレンマを解決でき、グローバルな規模での効率性とローカルな適応性を同時に求めている環境要請に対応できるのである。しかし、両者の分権と集権の程度が異なるため、両者の間では共通点を持つものの、異なる点も存在していると考えられる。この節では、分権と集権という視点に立ちながら、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織との相違点を論じていきたい。

3-1 多元性の達成

マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織は、分権化と集権化を同時に推進している組織であり、分権と集権とのジレンマをうまく解決し、製品や職能や地域といった次元の中の一つを選別し、それに集中して組織化されるわけではなく、二次元（あるいは多次元）を同時に組織内に取り込むことを可能にしたものである。この意味で、両組織は多元性を達成しているという点では共通しているのである。

だが、フロントエンド/バックエンド組織は、製品次元に沿って編成されたバックエン

ドと顧客次元に基づいて組織されたフロントエンドに二分し、組織は基本的に二元的である。これに対して、マトリックス組織は、2つの次元だけではなく、同時に多次元に対応できる³⁾。多次元のマトリックス組織の実例として、ダウ・コーニング社、ABB、IBMなどがあげられる。北野他（1981）はダウ・コーニング社が機能/地域/事業/時間の四次元のマトリックス組織を採っていると指摘した。Galbraith（2000）によれば、ABBは顧客/地域/機能/ソリューション/製品の五次元のマトリックス組織を採用していた。また、IBMも業種/地域/製品の三次元のマトリックス組織を採用している（大歳、2002）。図5はIBMの組織図を示すものである。このように、マトリックス組織はフロントエンド/バックエンド組織より多元性の達成度が高いと言える。これも組織の分権と集権とを関連付けられる。前述したように、フロントエンド/バックエンド組織は管理上において、マトリックス組織に比べると、より分権化している。そのため、フロントエンド/バックエンド組織は多次元を同時に取り込もうとしても、各次元間の調整や統合が難しくなり、対応できなくなると考えられる。



（大歳，2002に基づいて加筆修正）

図5 IBMの三次元マトリックス組織

3-2 市場メカニズムの導入

マトリックス組織は、互いに対立し合っている要因を同じレベルで同時に対処しようとする組織であり、その構造の中に需要と供給という市場メカニズムを導入しようとする試みとして捉えられる(渡辺、1999)。これに対して、Galbraith (2000) は、フロントエンド/バックエンド組織の両エンドを連結させるには市場メカニズムが一つのアプローチであると示唆した。また、横田・松尾 (1999) も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といった管理プロセス上の対応よりむしろ市場メカニズムを用いていると指摘した。これらの議論から見ると、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の両者は市場メカニズムの導入という点では一致しているのである。にもかかわらず、前節で述べたように、両者はどの組織階層において市場メカニズムを利用するかについて異なる。フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織と比較すると、市場により近い。この意味で、フロントエンド/バックエンドの連結はマトリックス組織よりルーズであると考えられる。連結がルーズであるからこそ、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比べて、より分権化しているのである。これらの特徴は効率性と適応性の同時達成という点においても両組織の差異を反映している。

3-3 効率性と適応性の同時達成

マトリックス組織は二律背反的な事柄(分権と集権)を、効果的に遂行できる(岸田、1985)。この組織において、一方では経営資源管理者が資源の効率的運用を図り、資源利用の重複を避け、資源の共有化を実現させようとしている。他方では、業績管理者が各市場を担当し、不確定な環境に素早く反応できるように配置されている。要するに、マトリックス組織は、岸田(1985)の指摘したよう

に、効率性と適応性とを同時達成する特徴を持っている。

フロントエンド/バックエンド組織は、顧客と製品の両面を重視しているのである。一方では、フロントエンドは顧客に焦点が置かれ、顧客への迅速な対応ができ、適応性の達成を目指している。他方では、バックエンドは製品に焦点を絞り込み、製品開発や製品支援などの活動を行い、高い効率性を実現している。つまり、フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織と同様に効率性と適応性を同時に達成できる組織である(Galbraith, 1993, 2000, 2002; 横田・松尾、1999; Brikinshaw & Terjesen, 2002)。

しかしながら、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比べて、市場メカニズムを重要視し、組織の各部門間の連結がルーズになり、より分権的であるゆえに、適応性の達成には優位性を持つと言える。しかし、これはある程度効率性を犠牲する結果である。だから、その反面、ルーズな連結や分権化によって、効率性の達成度はマトリックス組織より低いと考えられる。

3-4 コンフリクトの内部化

Janger (1979) は、マトリックス組織が、どの目標に重点を置くかを、前もって決める必要を無くさせ、機能部門制組織と事業部制組織の両方の長所をうまく発揮できると指摘した。すなわち、マトリックス組織は、二律背反的な問題を効果的に処理するため、それを内部化しようとするものである。これはマトリックス組織が多次元に沿ってデザインされ、分権化と集権化を同時に進んでいることによって表わされる。しかし、相対立する諸要素を同時に取り込むことによって、コンフリクトが頻繁に発生することになる。

他方、フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織と同じく、多元的組織で

あり、分権と集権を同時に果たす組織である。いうまでもなく、フロントエンド/バックエンド組織もコンフリクトに直面しなければならないのである。

ただし、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比べて、多元性が低い。また、フロントエンド/バックエンド組織はマトリックス組織のように2上司管理者を設置することをせず、管理プロセスよりもむしろ市場メカニズムを利用しているため、組織の各部門間の連結がルーズになり、組織はより分権的になる。これらの側面から判断すれば、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比べて、コンフリクトの発生頻度が低くなる。

3-5 管理コストの増大

マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織のどちらもグローバルとローカル、効率性と適応性、分権と集権といったジレンマを克服するため、デザインされたものである。両者は共に多元性、コンフリクトの内部化、分権化と集権化の同時達成という特徴をもっている。したがって、両者のどちらも多次元間のインタフェースをいかに行うか、コンフリクトをいかに管理するかという難題を課されている。これらの課題を効果的に解決するには、多大な時間や財力が必要である。当然両組織の管理コストは高くなる⁴⁾。

しかし、フロントエンド/バックエンド組織は、コンフリクト発生の可能性が低い点、及び二重命令システムを導入せず、市場メカニズムを多く利用している点、すなわち、より分権化している点から見ると、マトリックス組織より管理コストが低いと考えられる。

上で述べたように、多元的組織であるマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織は効率性と適応性の同時達成や市場メカニズムの導入などの点で共通しているにもかかわらず、両者の間には差異も存在しているのである。表2は、両組織の相違点について、上述の議論をまとめたものである。

4. マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の適合条件

これまでマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の共通点と相違点を述べてきた。両者を比較することは両者の中の一つがもう一つよりも優れているということの意味していない。そのうちのどれが環境に適合しているかは、その組織の置かれた環境状況に依存しているのである。

そこで、本節では、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の相違点をもとに、両組織がそれぞれ適合できる環境条件を明確にする。

表2 マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の相違点⁵⁾

	マトリックス組織	フロントエンド/バックエンド組織
多元性	高い	低い
効率性と適応性	効率性の達成に優位性をもつ	適応性の達成に優位性をもつ
市場メカニズムの利用	少ない	多い
連結	タイト	ルーズ
コンフリクトの発生可能性	高い	低い
管理コスト	高い	低い

4-1 環境と組織

組織をデザインする際、考慮しなければならないコンティンジェンシー要因は、共時的及び経時的視点から捉えられる。共時的とは、意思決定の際に考慮される環境要因の数の多少を意味し、経時的とは、時間の経過とともに諸要因の変化する度合を意味する。Duncan (1972) はこの2つの視点から環境要因を体系的に分類した。彼は環境要因を不確定性と関連付けて、環境要因を単純-複雑の次元(共時的)と静態-動態の次元(経時的)に沿って分類を行っている。以下では彼の分析に基づいて環境と組織との関係を考察する。

①**単純-静態** 意思決定の際に対応せざるをえない環境要因の数は少なく、同質的かつ不変的なので、環境の不確定性はもっとも低い。このような環境において、組織の部門化は行われない(渡辺、1999)。

②**複雑-静態** 環境要因が異質的ではあるが、ほとんど変化しないか、あるいは変化するとしても周期的運動のように一定の規則性を持っている。環境要因の数が増えているので、組織が対処しなければならない不確定性が単純で静態的な環境より高くなる。こうした環境に対して、組織は標準化されたルールやプログラムに従って、ルーティン化された行動を繰り返すことによって対処できるので、集権的職能部門制組織が採用される。

③**単純-動態** 環境要因が同質的ではあるが、各要因は早く変化するため予測できない。動態的な環境では、環境要因の性質が常に変化しているので、多くの結果が存在する可能性があり、意思決定に必要な情報を得るのは困難である。そのため、単純で動態的な環境は複雑で静態的な環境よりも不確定性が高い。単純で動態的な環境に置かれた場合、環境の変化に迅速に対処するため、分権化が要求され、組織形態としては事業部制組織が採用される。事業部制組

織の採用によって、環境が事業部ごとに分割され、各事業部は各々の環境に集中して環境の変化に機敏に行動できるのである。

④**複雑-動態** 考慮された環境諸要因は異質的かつ大量になり、しかも時間と共に変化しつつあるので、環境の不確定性がもっとも高い。このような環境において、一方では、予測できない変化が絶えず発生し、意思決定を行うための適切な情報が不足しているため、分権的事业部制組織による対応が必要となる。他方では、環境要因が異質的かつ大量になるにつれ、環境が複雑になる。複雑性に対処するためには、資源の重複やコストの側面から考えると、ルーティン化された行動が必要であり、集権的職能部門制組織の採用が求められる。つまり、事業部間の共通性や互換性、すなわち、事業部間における環境の相互依存性を認めなければならない。それゆえ、動態性に対処するため、事業部ごとに環境を分割しながら、複雑性に対処するため、事業部門間では水平的関係が確立されることになる。水平的関係の公式化によって、組織は分権的でありながら、集権的でもあり、多元的になる。

このように、意思決定の際に考慮に入れる不確定性は単純で静態的な環境が複雑な動態的環境に移行するに従って高くなる。不確定性が高くなるに伴って、組織も単純な組織形態から複雑な多元的組織へ移行する。すなわち、複雑で動態的な環境では、本稿で提示したマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織のような多元的組織を採用する必要がある。環境の類型と組織との関係は図6のように示すことができる。

4-2 相互依存性の増大と多元的組織

以上では、環境が複雑かつ動態である場合、マトリックス組織あるいはフロントエンド/バックエンド組織が求められるということ

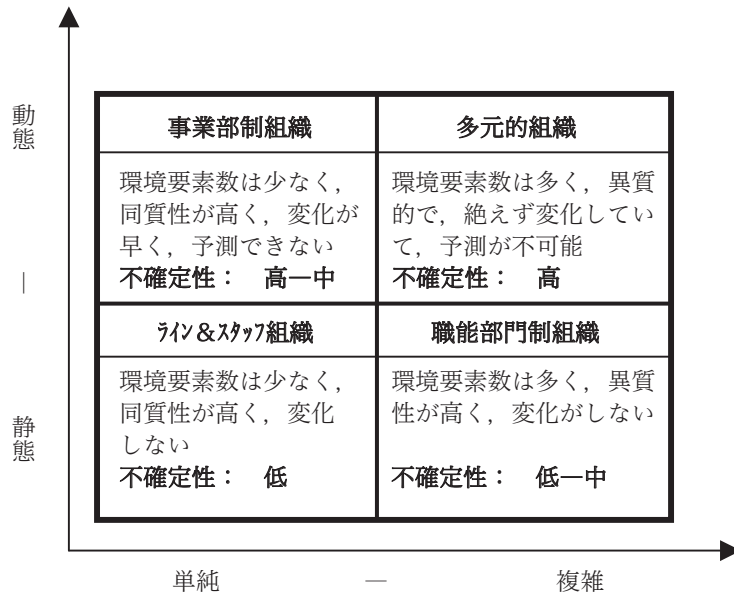


図6 環境の類型と組織

示した。歴史的に見れば、組織は単一職能企業から職能部門制組織、そして事業部制組織へと発展してきた。今、事業部制組織は支配的になっているが、環境が複雑かつ動的になるに伴って、事業部制組織は新しい組織によって取って代わられつつある。しかし、事業部制組織から多元的組織へ移行するには2つの選択肢がある。どちらの道を辿るのか。ここでは、環境の異なる変化を分析する上で、この問題を解明する⁶⁾。

単純で動的な環境が複雑で動的な環境に変わることは、複雑性、すなわち、環境諸要因間の相互依存性の増大を意味する。環境諸要因間の相互依存性の増大には基本的に2つの原因が挙げられる。第1は、組織の上流からの要求であり、製品開発に関わるものである。たとえば、各事業部門がバラバラに製品を開発すると、資源の重複が発生する。これを避けるため、各事業部門間の相互依存性を認めなければならない。また、ある製品部門に開発された技術が他の製品にも応用できる場合、各事業部門間の相互依存性が高まる。これは技術の共有が、全社的な技術水準の向

上や効率性の達成に役立つからである。第2は、組織の下流、つまり、顧客からの要求によってもたらされた相互依存性である。今、顧客対応の重要性がますます高まっているため、システムの販売やソリューションの提供は高い付加価値を与えることができる。いくつかの製品事業にまたがる製品のシステム化の指向が強まるに従って、各事業部門間の相互依存性が高くなる。

この2つの原因に基づいて、複雑性の増大には3つの可能性があると考えられる。第1に、顧客の要求による相互依存性の増大、第2に、製品開発による相互依存性の増大、第3に、顧客の要求による相互依存性と製品開発による相互依存性の同時増大はそれらである⁷⁾。

①顧客の要求による相互依存性が増大される場合

組織は、動態性に対処するため、既存の製品部門を維持しながら、顧客の要求に従って販売部門を設置する。その結果、フロントエンド/バックエンド組織が採用されることになる。

②製品開発による相互依存性に直面しなければならぬ場合

組織は、一方では、動態性に対処するため、既存の製品部門を維持する必要がある。他方では、資源の共有を促進するため、職能次元が加えられる。このように、マトリックス組織が形成されることになる。

③顧客の要求による相互依存性と製品開発による相互依存性が同時に高まっている場合

顧客の要求による相互依存性と製品開発による相互依存性が同時に要求されることは、環境の複雑性のさらなる増大を意味する。つまり、環境要因の数がさらに増えているのである。こうした環境に対して、組織は、動態性が存在しているので、既存製品部門を維持しなければならない。また、顧客の要求に対応するため顧客あるいは地域次元を増設する必要が出てくる。さらに、製品開発による相互依存性を処理するため、職能次元への対応も不可欠である。このように、組織は製品/顧客/職能の三次元になる。しかし、フロントエンド/バックエンド組織は二次元しか対応できず、この場合、三次元あるいはそれ以上の次元に対応できるマトリックス組織の利用が必要となる。しかし、マトリックス組織はコンフリクトの処理や管理コストの増大などの短所をもっているため、組織はそれを管理できる能力を備えなければならない。

要するに、顧客の要求による相互依存性の増大への対処には、フロントエンド/バックエンド組織は適している。製品開発による相互依存性の高まりにつれ、マトリックス組織は効果的である。また、顧客の要求によって

相互依存性が増大された環境から顧客の要求と製品開発による相互依存性が同時に求められる環境へと発展すると、フロントエンド/バックエンド組織には限界があるため、マトリックス組織へ移行する可能性が存在する。これらの分析から見ると、顧客に製品やサービスを繰り返し提供する銀行や保険などのサービス業においてフロントエンド/バックエンド組織の採用が適切である。これに対して、巨額な製品開発の費用を必要とする、特に効率性を求める海洋、都市建設、電機などのシステム産業や、多種類の専門領域にわたり高度に複合された専門知識を必要とする科学技術の先端産業の開発に、マトリックス組織は優位性を持っている。

以上の議論に基づいて、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織のそれぞれの環境適合条件を表3のようにまとめることができる。

5. 終わりに

本稿では、多元的組織であるマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織との相違点、及び両組織のそれぞれの適合できる環境について検討してきた。マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織のいずれも伝統的な一元的組織の編成原理を放棄し、多次元を同時に組織内に取り込み、グローバルな規模での効率性とローカルな適応性の同時達成を実現する組織である。しかし、共通点をもつものの、マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の間にはい

表3 多元的組織の適合条件

相互依存性の発生原因	業種	組織形態
顧客の要求	銀行や保険などのサービス業	フロントエンド/バックエンド組織
製品開発	海洋、都市建設、電機などのシステム産業やハイテク産業	マトリックス組織
顧客の要求と製品開発		

くつか異なる点が存在している。まず、両組織はともに構造上の分権と集権及び管理上の分権と集権を同時に果たしている組織であるが、フロントエンド/バックエンド組織は、市場メカニズムを利用してフロント側とバック側を統合しようとするものであり、マトリックス組織に比べて、管理上ではより分権的である。そして、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ず、フロントエンドとバックエンドを連結するには市場メカニズムが利用されることから、フロントエンド/バックエンド組織の連結はルーズであると考えられる。ルーズな連結および分権化の推進によって、適応性の達成には優位性を持つものの、効率性の達成度はマトリックス組織より低くなる。マトリックス組織はフロントエンド/バックエンド組織に比べて、より高い不確定性に対処できるが、その反面、コンフリクトの発生の可能性が高くなり、より高い管理コストがかかる。マトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織の違いは、両組織の環境適応条件が異なることを意味する。顧客の要求による相互依存性が増大している場合、フロントエンド/バックエンド組織の採用が求められる。製品開発による相互依存性が高まった場合、マトリックス組織は効果的である。さらに、顧客の要求による相互依存性と製品開発による相互依存性が同時に高まる場合、フロントエンド/バックエンド組織には限界があるため、マトリックス組織へ移行する可能性がある。

このように、マトリックス組織とフロントエンド/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対応できる優れた組織である。しかし、両組織にはたくさんの違いが存在しており、それぞれ長所と短所をもつものである。したがって、あらゆる組織はメリットとデメリットの両面が存在する。コンティンジェンシーセオリー

の指摘したように、唯一最善の組織構造は存在しない。どちらの組織もその組織の適合している環境の中に置かれる場合のみ、その優位性を発揮できるのである。

注

- 1) 本稿でいう多元的組織は構造上およびプロセス上で共に多元性を達している組織を指す。既存研究において、こうした要件を満たすのはマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織しかない。また、グローバル化と情報化は組織にどのような環境要請を求めているのか、なぜマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織は今日の環境に適応する組織であるかについての詳しい論述は王輝(2002, 2005)を参照。
- 2) これはフロントエンド/バックエンド組織をマトリックス組織と比較した場合の結果である。
- 3) しかし、組織の次元が増えれば増えるほど、組織の管理コストは高くなり、より高いレベルの管理能力が要求されることになる。企業は適切な戦略を策定し、適切な組織を構築する場合、組織自身の能力を考慮しなければならない(Parahalad & Doz, 1987)。組織が高い能力を備えていない場合、複雑な組織構造を採用しても、失敗を招くことになるだろう。
- 4) 情報技術の進歩は多元的組織の管理コストの問題をある程度緩和する。
- 5) この表はマトリックス組織とフロントエンド/バックエンド組織のみを比較した結果に基づいたものである。他の組織との比較を扱っていない。
- 6) 1960、70年代にマトリックス組織への転換が職能部門制組織を出発点としていたが、今、分権化の強まりに伴って、事業部制組織が主流となっている。したがって、多元的組織への移行を考察する際、事業部制組織から多元的組織に変わることを想定するのは適切であろう。
- 7) しかしながら、Porter(1985)によれば、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略では異なる技能や条件が必要になる。この2つの戦略は、製品一市場の選択におけるトレードオフであるため、両立するのは不可能である、と主張している。これは彼が多元的組織の視点を見落としたことによるものであると言えるであろう。

参考文献

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.
- Duncan, R. B., (1972) “Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313–327.
- 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).
- 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.
- 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.
- 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.
- , (2005) 「グローバル化・情報化と企業組織：多元的な環境要請と多元的組織」『NUCB Journal of Economics and Information Science』Vol. 49, No. 2, pp. 383–395.
- 大歳卓麻 (2002) 「企業の国際化：6 横断型の組織」『日本経済新聞』2002年5月20日.
- Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985).
- Prahalad, C. K. & Y. L. Doz, (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Newyork: Free Press.
- 渡辺伊津子 (1999) 『二重性の管理と組織：イノベーション管理の視点から』博士学位請求論文、名古屋大学大学院経済学研究科.
- 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光 (2001) 『現代経営キーワード』有斐閣.
- 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.