

階層的組織とチーム型組織

—日米経営組織の比較—

戸田 忠一

目次

1. 二つの経営組織形態
2. 両組織の長所と短所
3. 日米の経営組織比較
4. 日本的経営組織の問題点と将来展望

1. 二つの経営組織形態

すべて企業が経営活動を行なう際には、一定の組織構造をとる。ここで組織構造とは、分業や権限配分のパターンのことである。組織構造のパターンは色々のものがあり、観点によって様々な分類ができる。例えば職能部門制組織、事業部制組織、プロジェクト組織およびマトリックス組織に分ける方法、ライン組織、ライン・スタッフ組織、およびファンクショナル組織に分ける方法などがある。ここでは我々は、公式化、集権化の基準によって組織を区分する方法、すなわち階層的組織とチーム型組織の分類について検討してみたい⁽¹⁾。

元来、組織は分業（専門化）と統合とによって成り立っているが、組織が今日進んだ成果をあげている大きな要因の一つは専門化の所以である。今日組織の中で専門化が著しく進んでいる。専門化が進み、その結果より高い技術をもった組織が競争に勝つ。技術を上げるには、一層の専門化が必要である。企業組織の専門化は一層進む。その専門化が進んだ時に、統合の問題がクローズ・アップする。専門化が低い場合は、統合は比較的簡単であるが、専門化が進めば進むほど統合が困難になる。一方で組織は専門化を進めなければならない。他方、専門化が進みすぎると統合が不十分になり、組織が目的を果たせなくなる。

組織における分化（専門化）と統合のアンビバレンス（両面価値）を解決するには、どうすればよいか。専門化を減らす方法も考えられるが、それでは競争から敗退することになる。専門化をあくまで進めなければならない。そこで解決の道は、統合をどういう風にやるか、にかかってくる。専門化を最大限進めながら、しかも統合を効果的に行なうには次の二つの方法がある。

一つは階層的組織による統合であり、他はチーム型組織による統合である。

(1) 階層的組織

階層的組織とは、統合を階層的に行なうやり方である。専門化した人々を統合するのに上位管理者（階層）が置かれる。さらに専門化が進んで今までの上位者だけでは管理できない限界（管理限界）に達すると、途中に新しい管理者を置く。そのような過程が繰り返されて何階層もの組織が形成される。専門化された各職能担当者は、専門職能をギリギリまで推進するよう期待されており、また、そうするための責任権限を与えられている。一方、各職能専門家を管理する上位階層者は、管理権限をもって専門家を指導命令する。

この場合、職能専門化を進め、また上位階層者が統合を進めるために双方の責任権限が明確に決められていなければならない。

(2) チーム型組織

チーム型組織とは、統合を階層（上位者）によってではなく、専門家グループ（チーム）内でやろうとするものである。

チーム型組織においても、専門化は極力進められており、その統合は容易でない。チーム型組織の統合のためには、先ずチーム（グループ）の目的（目標）または課題が設定される。目標や課題とは、グループの抱えている問題（例えば品質管理上の欠陥）の解決とか、一定の改善・革新の目標（新製品の開発）などである。この課題を達成するために、各専門家が自己の専門技能を出し合って協力する訳である。各専門家（チームの成員）の目標は、階層的組織の場合におけるように専門能力の伸張ではない。もし、各成員がそうすれば、上位者がいないのでチームはまともになるだろう。ここでは、各成員が各技能を出し合って、グループの目標の解決に協力する。したがって各成員がどういう仕事をやればよいかは予め確定していない。各成員は自己の専門能力の伸張を追求するのではなく、互に気配りに努めながらグループ目標の達成に接近する。グループ全体の活動を統合するにはグループ・リーダーがいるが、グループ・リーダーはグループ成員の上位管理者ではないので、その指導はソフトである。

したがって、各成員が自己の専門の立場を主張してはまともにならないので、各成員は自己規律、自己抑制してグループ目標の達成に協力しなければならない。それだけにグループ目標達成のためには、成員間の担当分野、仕事の進み具合などについて密度の濃いコミュニケーションが行なわれている必要がある。

以上組織の二類型について説明したが、これらは理念型による分類であって、現実に存在する組織は、これらが共存したり、折衷型であったりするのが普通である。今、これら二類型を大略的に比較すれば、次のとおり表示できよう。

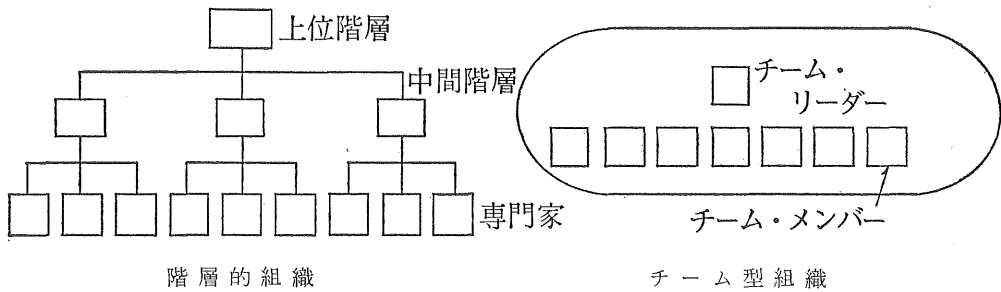


図1

表1

階層的組織	チーム型組織
公式化、集権化、標準化の程度大 垂直的統合機構	公式化、集権化、標準化の程度少 横断的統合機構

2. 両組織の長所と短所

階層的組織とチーム型組織の特徴を前項で述べたが、何れの組織も万能ではない。それぞれ長所・短所を有しているので、これを明らかにしたい。階層的組織の長所・短所から入ることとする。

(1) 階層的組織

a. 長所

階層的組織は、人間の本性から生れた組織である。人間集団の活動がまとまりをもつには階層が必要なのである。

①第1の長所は、統合が明確かつ強力にできることである。

②第2の長所は、専門化を進めることである。この組織は、下位者（専門家）の専門化を推進することを一つの目的としており、そのために専門家の地位、責任権限を明確に定めようとする。専門化するのは専門家の責任であり、統合するのは上位者の責任である。したがって専門家としては、遠慮なく自己の専門能力の伸張に集中できる。

③第3の長所は、専門家（下位者）の立場を保護し、彼を育成することである。下位者の責任権限が明確化しているので、彼は安心して個性を伸ばすことができる。自己の職務の範囲内である限り上司からの介入の心配や、同僚その他への配慮から自由にされる。また仕事外での活動を行なう余裕をもつことができる。

b. 短 所

階層的組織は、統合を強力に行なうが、反面人間のもつ平等や自由の欲求に反する面をもっている。

①第1の短所は、統合のための階層が形式化し、上位者の権勢欲満足に走り、下位者の反撥を招き、真の統合に欠けることがある。

②第2の短所は、専門化によるセクショナリズムに陥りがちであり、上位者がある調整に追われることになりやすい。

③第3の短所は、専門化が高度に進んだ場合、経営上位層による統合だけでは組織の統合が果たせず、どうしても組織の中間層階でのチーム型統合の助けを借らざるを得なくなる ことである。

次にチーム型組織の長所短所を述べる。

(2) チーム型組織

a. 長 所

チーム型組織もまた人間の本性に基礎をもっている。上司の指導によってではなく、仲間同志だけの組織も大昔いらい自然なものであるから。

①第1の長所は、組織の形成が柔軟かつ機動的に行なえることである。既存の階層的組織では対応できないような複雑な課題と取組むのに恒久的チーム型組織をとることができるし、またプロジェクト・チームのように異なった組織部門の人々が集って一時的チーム型組織を形成することもあるのである。

②第2の長所は、成員間の相互調整で仕事が行なわれるので、きめ細かい業務が行なわれることである。

③第3の長所は、仲間組織であるから、成員の活動にかなり自由度があることである。階層的組織の場合のように各自の職務権限が厳格に決められていないので、創意の発揮ができる。

④第4の長所は、専門化の進んだ組織においては、階層的統合によっては処理しえない事態が生じる。階層的組織では余りにもコストや時間がかかりすぎるからである。この問題を解決するためには、コーディネーターや渉外係などを設置して統合を図る方法もあるが、結局チーム型組織の設置が不可欠である⁽²⁾。すなわち、チーム型組織は階層的組織とともに統合のため不可欠な組織なのである。

b. 短 所

チーム型組織の短所は幾つかあるが、その最大のものは組織が成功するために成員に負担をかけ過ぎやすいことである。

①第1の短所は、小人数の集団にしか適用できないことである（階層的組織は、大小どんな規

模の組織にも適用できる。) チーム型組織が効率的であるには、成員によるチーム目標の認識、成員相互の役割理解、互の自己規律、高密度のコミュニケーションの成立などが必要だからである。

②第2の短所は、専門化を進展させないことである。各成員は既得の専門能力を活用發揮して、チーム課題の解決に努めるが、新しい専門能力を伸ばす機会はこの組織にはない。

③第3の短所は、個人的余裕の喪失である。チーム型組織では、チーム目標の達成という共通目的のため、各成員の職務は弾力的に運営されなければならない。各成員の職務の限界を確定しておく訳にはいかない。共通目的達成のため各自の専門の都合を抑えることが必要な場合もあるであろう。共通目標のため、互に各自の仕事の内容や進行状況を知っておかなければならない。そのためには、密度の高いコミュニケーションが成立していなければならない。成員の専門技能が多岐にわたればわかるだけ、統合のためのコミットメントが重要になる。つまり、チーム型組織は、成員による課題への献身(インボルブメント)が高くなければならないのである。

これが、どういう結果を招くかという点、チーム型組織はそれが成功するためには、相互調整の時間が多量に必要になり、したがって人的コストが高くつくことである。各成員は仕事以外に利用できる時間を奪われて、「会社人間」になる危険が高い訳である。

3. 日米の経営組織比較

——日本の組織はチーム型、米国のは階層的——

階層的組織もチーム型組織も、共に人間性に根ざしており、人間の協働活動が行なわれるさいは、何れも必要なものである。両者はそれぞれ長所欠点を有し、専門化の進んだ高度組織において統合を実現するため用いられる。

さて、何れの社会の企業も上記二つの組織形態を利用しているが、その利用の仕方が社会によって異なるようである。階層的組織の要素の強い社会と、チーム型組織の要素の強い社会とがある。日本と米国の経営組織を比較してみると、この点が明らかになる。

加護野忠男神戸大学教授らは「日米企業の経営比較」において、広範囲な実態調査に基づいて、日米の経営組織を次のように比較している⁽³⁾。

日本の経営組織：グループ・ダイナミクス(創発的ネットワーク組織)

米国の経営組織：ビューロクラチック・ダイナミクス(戦略的階層組織)

加護野教授らの扱う「経営組織」は、私の扱う「経営組織構造」よりは広範囲な問題を論じているが、「組織構造」だけに限定してみた場合、その主張は、上記の私の考えと合致するようと思われる。すなわち、

日本企業の経営組織：チーム型組織

米国企業の経営組織：階層的組織 である。

日米両組織をより詳しく比較すれば表2の通り。

なお、デービス、ローレンスは、その著「マトリックス経営」において、日本の経営組織では「隠れたマトリックス組織」が行なわれていると主張している。マトリックス組織とは、階層的組織とチーム型組織が同時に実現されている組織形態である。つまり、米国では階層的組織をとる企業が多いのに、日本の企業はチーム型組織を多量に含んだマトリックス組織であるというのである。デービス、ローレンスの説は、我々の考えに同調するものと思われる⁽⁴⁾。

表2 日米両組織の比較

ビューロクラティック・ダイナミクス(米国)	グループ・ダイナミクス(日本)
公式化された組織階層を構築してルールや計画を通して組織的統合と環境バラエティに対応する組織編成を行なう方法 (具体的特性) 1. 戦略に適合した階層構造を設計する 2. 精緻な統合システムによるコントロール 3. 階層に応じた専門能力の個人的蓄積を図る 4. トップ・ダウンのシステムによって変化に対処 5. 戦略と一貫性をもった明示的かつ普遍的な価値行動規範を創造して組織全体の差別化を図る	価値情報の共有をもとに成員間ならびに集団間の頻繁な相互作用を通じて組織的統合を達成し、環境バラエティに対応する方法 (具体的特性) 1. 現場の自発性と微調整的適応行動を許容する柔構造を設計する 2. 価値情報の共有とそれを支援するルースな統合システムによるコントロール 3. 集団内および集団間の相互作用を通じたダイナミックな学習を行う 4. トップが意識的に緊張や脅威のバリエーションを演出することによって組織メンバーを活性化させ、現場の自主的勢いをつけて変化に対処 5. 現場に自律的な解釈とその場その場での臨機応変な適応行動を許容する包括的価値・行動規範を共有させて差別化を図る

(注) 加護野他「日米企業の経営比較」から一部取捨して引用

なお、念のためふれておきたいのは、日本の組織がチーム型であるというのは、日本の組織に階層的組織部分がないという意味では決していないことである。日本においても、トップはトップとして意思決定し、指導命令を行なっている。それは当り前のことであって、階層性のない組織は存在しないのである。我々のいう「チーム型組織」、「階層的組織」の区分は、二つの経営組織を全体として比較してみた場合、日本はチーム型の要素が多く、米国は階層型の要素が多いということである。

4. 日本的経営組織の問題点と将来展望

(1) 問題点

最後に、日本企業の組織構造すなわちチーム型組織の問題と展望についてふれたい。

先に階層的組織とチーム型組織の長所、短所の処でみたように、すべての点で良いような組織はなく、各組織は一長一短である。そして、組織構造の有効性は、組織体（企業）の成功に対する面と、組織成員の福祉の実現に対する面との両面から考えることが必要である。

チーム型組織が企業の業績、成果に対して有する意義は、チーム活動を通じてキメの細かい、行き届いた仕事が為され、品質の良い製品が作られ売れることである。世界的に有名な日本企業のTQC活動（トータル品質管理運動）は、チーム型組織の典型といえよう。いわゆる日本的経営の効率の一部は、日本的組織（チーム型組織）に負っている訳である。こうした長所は、しばしば説かれているのでこれ以上ふれない。

次に、チーム型組織が組織成員（従業員個々人）の福祉に対して有する意義はどうか。この面でも、チーム型組織が集団行動を通じて各人の創意の発揮を促がし、組織の活性化を進めることは認められている。しかし、以下では、チーム型組織の成員に対するマイナスの面を特に取りあげ問題としたい。チーム型組織の積極面の評価は多く行なわれているが、その消極面の認識が欠けているように思われるからである。

チーム型組織のチーム成員の福祉に対する問題点は、次のとおりである。

①チーム型組織は、組織の統合のため、成員に過剰な負担をかける。気配りの大切な（しばしば過大な）勤務が要求される。

これは個性や専門能力を伸ばすのに阻げとなる。

野中郁次郎教授は、日本の組織では組織階層による統合が相対的に弱いので、階層の上下全員が統合の役割を過剰に荷わなければならない、といっている。すなわち、日本の組織では階層的組織性が少なく、チーム型組織性が多いこと、組織成員にとって統合のための過剰負荷がかかることを指摘している⁽⁵⁾。

②チーム型組織では、今日先進諸国の労働の方向である労働時間の短縮が行なわれにくい。チーム型組織では、成員の社会化、相互緊密化のため、どうしても多くの時間を必要とするからである。

③高令化社会において、チーム型組織の下で育ち定年退職した高年者は、専門能力の養成が十分でないため不利な事態を迎える。非高令化社会では、この問題は顕在化しなかったが、この点今後わが国の大問題になる。

④上述の①に関連して、チーム型組織では成員を会社人間化するため、個人の会社以外での生活や活動が侵蝕されやすい。家庭が損われたり、また地域やその他一般のボランティアな活動がなされにくくなる。人は狭い共同体に閉じこめられて、より広い世界や活動に力が向けられないことである。

以上の問題はすべて会社組織へ個人の生活を過剰にインボルブ（まきこみ）するため生じる。人は度々階層組織が成員を機械の歯車のように扱うとあって、その非人間性を攻撃するが、チー

ム型組織にも以上のような、人間に対する別の危険性が含まれていることを指摘したい。

近時欧米では、階層的組織に伴う弊害、欠陥を矯めるため、小集団活動（グループ・ダイナミックス）や職務充実や人間関係論などの科学的対応が進められている。階層的組織の問題点はまだ解決されていないが、解決への努力は十分うかがえる。これに対し、わが国のチーム型組織に伴う弊害に対しては、欧米におけるほどには認識されておらず、したがって改善努力も少ないように見える。独善的な自己陶酔の恐れがみられる。

（２） 将来の展望

以上の日本の組織構造のもつ問題点をふまえて、今後の日本組織構造はどうあるべきか、展望を試みたい。

わが国企業が環境に適応すべく培ってきたチーム型組織の伝統が、簡単に変革されるとは考えられない。しかし、先述のような欠点を取り除き、その良い面を残していくのが将来の方向であろう。具体的には次の通りである。

① 先ず組織成員（個人）に対し、組織以外での生活や活動の余地が必要であることを十分認識することが大切である。究極的には組織体と個人の間をどう捉えるかという哲学的、宗教的理解、根本的価値観の問題になると思うが、組織と個人を対等の立場において考えることが第1である。

個人の福祉、個人の完成を図るには、個人が1つの組織（企業）に所属し、大部分の生活をコミットすることからは期待できないこと、個人はもっと多面的な価値や多面的な組織（家庭、宗教、文化の組織など）と十分な関係をもつことが必要なことを認識しなければならない。こうした個人の尊厳、独立性を認めた上でないと個人の創造性は生れてこない。わが国に創造性が不足しているといわれるが、その不足の原因は上述の辺にあるのでないだろうか。

② 第2に、階層的組織の良い面をもっと導入、強化することである。組織成員の役割をもっと明確化し、専門化を進めることである。チーム型組織の考えでは、どうしても専門化が不十分になる。

③ 高令化社会の到来に伴なって、従来のゼネラリスト志向から移行して、成員の職務にスペシャリスト志向をとり入れた職務構成、職務経歴を考えるべきである。

④ 職務構造に伴う実際の労働時間を、先進国並みのレベルに減らす方向へもっていくことである。日本の労働時間は、先進国中最も多い。しかも、かなり多い。これを先進国並みに改めるには、階層的組織の良い面を強めることである。ただこの問題も最後には働くことと生きること、仕事と余暇の関係について根本的検討を要するかもしれない。

⑤ さらに、経営の国際化に伴う組織の問題がある。海外に進出した日本の多国籍企業がチーム型組織をどこまで実施できるか。日本における同質労働者でなく、多様な人種からなる労働者

を組織化するには、ある程度階層的組織要素を強めなければならないだろう。海外における多国籍企業や合併企業の組織構造の実践に注目したい。

⑥最後に、日本型組織の特徴であるチーム型組織の将来についてはどうか。実は今後の経営においては知識社会、情報化社会の到来によりチーム型組織の重要性は一層増すのである。企業の中で専門家、プロフェッショナルの比重が多くなり、これらの人々が経営に貢献するには、どうしてもチーム型組織が活用されなければならない⁽⁶⁾。その意味で、今後の日本の経営組織は、階層的組織とチーム型組織のバランスのとれた高度のものに進まなければならない。

注

- (1) ここでは階層的組織とチーム型組織に二分類したが、同内容のことをドラッカーは、階層的組織と自由型組織とに分類している。前者の分類は、統合の仕方が垂直的か、横断的かによる分類である。これに対して、後者、ドラッカーの分類は、各成員の職務が厳格に規定されているか、各自の自由に任されているか、すなわち公式化の程度を基準にした分類である。これら両分類は、内容的に同一である。
- (2) この間の事情については、次を参照
J. Galbraith “Designing Complex organizations” 1973, Addison-Wesley.
- (3) 加護野忠男、野中郁次郎、榊原清則、奥村照博「日米企業の経営比較」昭58年、日本経済新聞社
- (4) S.M. デイビス/P.R. ローレンス「マトリックス経営」昭55年、ダイヤモンド社、p. 90, 91.
- (5) 野中郁次郎「日本企業の組織と環境適応」『ビジネス・レビュー』30 (3,4) 1983
- (6) ドラッカー「マネジメント」、昭50年、ダイヤモンド社、第35章「新しいミドルと知識組織」および第47章「関係志向の設計—システム組織」参照

付記

本稿は、組織学会研究発表大会（昭 59-6-15 於中央大学）における発表「組織構造の形態について」の内容を、表題のテーマにしぼって書き改めたものである。