

役割・権限が曖昧な組織

Q. 組織上問題はないが、役割・権限が曖昧なため実務上問題が出ている。どうすればよいのか？

要旨 組織図は組織の役割や権限を明確にすることを目的としていますが、組織図が自ら問題を解決してくれるわけではなく、所属するヒトが役割を実行して初めて機能するものです。そのようなヒトの役割の範囲について検討します。

解説

1. 組織の機能

組織の機能は、①分業：事業が役割に分けられ、ある役割について業務を追求することで事業にとってメリットが得られること、例えば、製造ラインで大量に効率的に生産するなど、②ヒト：ある役割を担う人材の能力によって役割の範囲が規定され、それぞれの役割について適切に統合・調整されることで、事業全体が一つにまとまって動いていくこと、に区分されます。

組織の役割・権限が曖昧な状態とは、形式的な分業体制は構築されている一方で、その構成員が果たすべき役割の範囲が不明確であり、かつその役割を統合、調整する機能も不明確になっている状態といえます。具体的には、組織の縦割り、横割りがうまく機能していないという状況を示しています。

①組織の縦割りとは、営業部、製造部、管理部などの業務別の区分であり、役割は比較的明確に分かれています。よく見られるケースでは、顧客に近い営業が最も上位に位置し、製造や配送部に指示してくることがあります。また、生産管理部門が製造部門に指示してくることもあります。

②横割りとは現場、ミドル、トップの区分において現場はルーチン、ミドルは例外処理、トップは戦略思考という役割になりますが、この区分が必ずしも明確な役割分担になっていないため、現場への指示が複数の上司から出されるなどということが考えられます。このような場合には、いわゆるツーボスシステムとなり、現場は混乱することになります。

2. 役割・権限と責任

権限はあっても責任を伴っていない場合には実務上問題を生じます。例えば、新たな企画を行う部署では「権限」は持っているものの、その計画に対する売上の「責任」を営業がすべて負う場合などです。「権限」を有する部署は「責任」を負わないので、当然無責任な計画を立ち上げ、「責任」を負う部署もまた自身が立てたわけでもないお仕着せの計画に対して、達成意欲がなくなりがちです。したがって、権限が与えられると同時に責任を負うことを明確にすることが必要です。責任とは結果や成果を出すことにほかなりません。誰がどのような結果や責任を出すのかが曖昧な場合には、1名の責任者を明確にすることがベターといえます。

標準化で業務範囲の基礎固め ～役割・権限と同等の責任～

＜ご提案のポイント＞

- ・部署のアウトプットを標準化することによって、部署の通常業務を明確に把握することができるようになります。
- ・役割・権限と責任を符号させ、目標の成果に対する責任を誰が負うのかを明確にします。
- ・水平的な組織を一時的に採用することで、目標の成果を達成すべき責任をさらに明確にすることができます。

1. 組織の役割・権限の基礎となる標準化

組織の役割・権限が曖昧な状態とは、組織を縦割りに区分すると営業部、製造部、管理部などの役割がある一方で、営業部がすべてを支配している場合などです。また、横割りに区分すると、現場はルーチン、ミドルは例外処理、トップは戦略思考という役割になりますが、役割が不明確なため、現場への指示が複数の上司から出される場合があります。このような問題を解決するためには、各部署の役割と権限をきちんと規定することが望ましいということになります。変化や例外が多発するので万全にはなり得ません。

これを解決するためには、部署の業務の標準化を進めると効果的です。標準化とは業務のアウトプットを規定し、事前の手順やスペック、使用設備等を規定することです。この事前の取り決め通りに進めば、問題なくアウトプットが生み出されることになります。また、標準化を進めた後、職務分掌として明文化するとさらに権限が明確になります。

2. 責任の明確化

標準化が進んでも実際の運用でうまくいかない場合があります。例えば、新商品を開発して市場に投入するための計画に遅れが出た場合、開発部、製造部、営業部で他部門の責任と言って責任逃れをするなどということがよくあります。また、事業活動の多くの場面でこのように責任の所在が不明確なことによる内向き、保身志向の言い争いが起きることがあり得ます。

このようなルーチン外の実行に対しては、各部署には結果や成果を出す責任が伴っているということを認識してもらうことです。

3. ルーチン以外の水平関係構築

組織運営にはルーチン外の業務、例外処理などが常時発生します。そのような場合には縦割り組織に水平関係を構築することが有効です。1名のリーダーが組織を横断して調整することや、プロジェクトの設置も考えられます。いずれにしても少数、できれば1名が結果や成果の責任を統括することが有効です。