

週刊 企業経営**WEB MAGAZINE**
マガジン発行
AERTS GROUPアーツ税理士法人
アーツ公認会計士事務所**1 ネットジャーナル** 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年11月6日号

金融政策・市場の動き(11月)

～郵政見直し:資金調達能力を引き上げるか、
ソブリン・ウエルス・ファンドの設立を目指すのかなど注目

経済・金融フラッシュ 2009年11月6日号

11月 BOE 金融政策委員会:

量的緩和は3回目の増枠もペース・ダウンへ

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

景気動向指数(平成21年9月分速報)

3 経営情報レポート 要約版

社員のやる気を効果的に高める!

行動分析学の活用による組織活性化法

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:組織形態

ラインとスタッフ

事業部制組織

金融政策・市場の動き（11月）

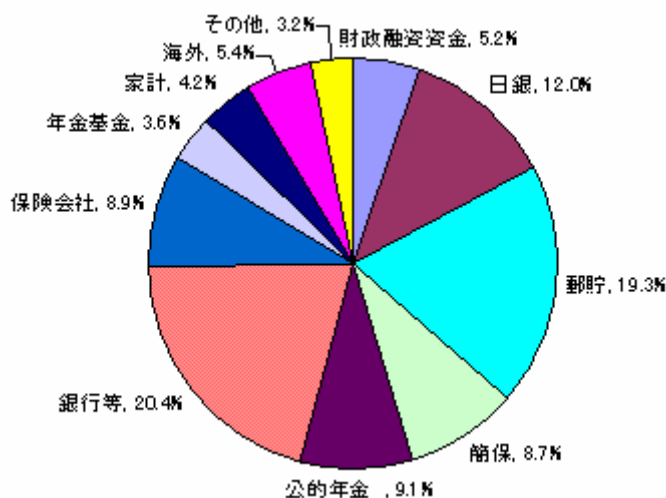
～郵政見直し：資金調達能力を引き上げるか、ソブリン・ウェルス・ファンドの設立を目指すのかなど注目

要 旨

- 1** 郵政見直しに金融市場の注目が集まっている。今以上の国債消化機関になるかどうかは預金動向が大きな鍵。マネーフローを大きく変化させるだけにその改革の方向性は注目だ。
- 2** （日銀金融政策）10月30日「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）を公表した。消費者物価指数は2011年度まで3年連続で下落するとの見方を示した。CP・社債買い取りを年末で打ち切り、企業金融支援特別オペは来年3月末で終了することを決めた。昨年9月のリーマン・ショック後に導入された一連の緊急対策を打ち切るのは初めてだ。
- 3** （長期金利）長期金利は、国債増発による需給悪化懸念、各国の出口政策が意識され上昇圧力が高まってきた。円高、デフレなどから日本の出口はまだ遠く、本格的な金利上昇となる地合いにはない。引き続き低位安定が続く。
- 4** （為替）米FRBが出口に向けて動き出すとの思惑がでてきている。しかし、米国の実際の景気、バランスシート調整の改善は緩やかにとどまっており、早期出口への期待は終息するだろう。統計などの悪化をきっかけにドル安・円高が急激に進むリスクは高い。

国債保有状況：郵政はさらに巨大国債消化機関となるのか？

2007/9末(合計659兆円)



「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

11月 BOE 金融政策委員会： 量的緩和は3回目の増枠もペース・ダウンへ

要 旨

1 政策金利は据え置き、量的緩和を拡大

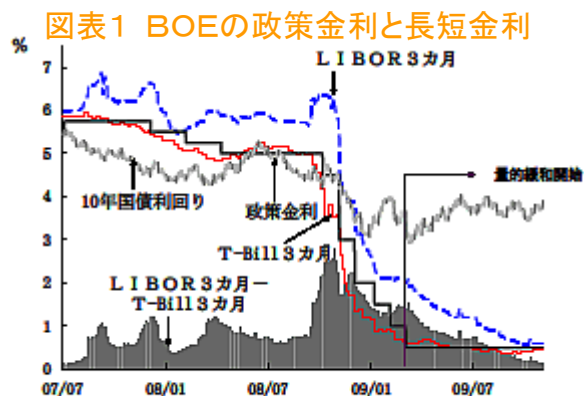
イングランド銀行（BOE）は4～5日に金融政策委員会（MPC）を開催し、政策金利を0.5%で据え置く一方（図表1）、今年3月に開始したBOEの資金による中長期国債等を中心とする資産買い取り（量的緩和）枠の3度目の増枠を決めた。8月の引き上げ決定後の1750億ポンド分の買い取りは今回のMPCまでに完了することが明らかにされていたため、今回のMPCでは、増枠か停止かを決定することになっていた。過去2回の増枠は、5月、8月と四半期に一度の「インフレ報告」での見通しの修正に合わせて決定してきたが、今回の判断も11月17日公表予定の新たな「インフレ報告」が叩き台となっている。

リーマン・ショックで大きく落ち込んだ世界経済も底入れしつつあり、日本が4～6月期にプラス成長に転化したのに続き、米国も7～9月期はプラス成長となった。ユーロ圏の速報値は11月13日公表だが、3日に公表の欧州委員会の「秋季見通し」でも前期比0.5%の成長を見込むなど、プラス転化の可能性は高まっている。こうした中でイギリスは前期比マイナス0.4%で、マイナス成長は6四半期連続となるなど、景気回復の遅れが明確になっている。

今回のMPCの決定に関する声明文によれば、増枠の決定のベースには「今後の

景気とインフレ率には、金融緩和や景気対策、ポンド安という刺激効果の半面、銀行のバランスシート健全化や家計の過剰負債という下押し圧力が働くため、今後の回復も鈍く大幅な生産能力の余剰が続く」との見通しがあることがわかる。今回の増枠された250億ポンドの買い取りは「今後3カ月かけて行う」とされている。3月の量的緩和開始以降、7月中旬までは週平均で60億ポンド超、以後、10月末までは同約40億ポンドというペースで買い取りが行なわれてきたが、今後3カ月間はさらに同20億ポンド弱までペースを落とすことになる。次の「インフレ報告」の公表月にあたる2月の増枠停止に向けた地ならしの段階に入ると解釈することもできよう。

なお、今回の議事録は11月18日に公開予定である。



(資料)BOE

「経済・金融フラッシュ」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

● 内閣府 2009年11月6日公表

景気動向指数

平成 21 年 9 月分速報

1 概要

1 9月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：86.4、一致指数：92.5、遅行指数：84.5となった。

先行指数は、前月と比較して3.2ポイント上昇した。3ヶ月後方移動平均は1.83ポイント上昇し、6ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は1.76ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.3ポイント上昇した。3ヶ月後方移動平均は1.30ポイント上昇し、5ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は1.04ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.3ポイント上昇した。3ヶ月後方移動平均は0.14ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.73ポイント下降し、29ヶ月連続の下降となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、上方への局面変化を示している。

* 7ヶ月後方移動平均の前月差が基準となる1標準偏差（0.51）以上の上昇となったため、先月の「下げ止まり」から上方修正。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り。

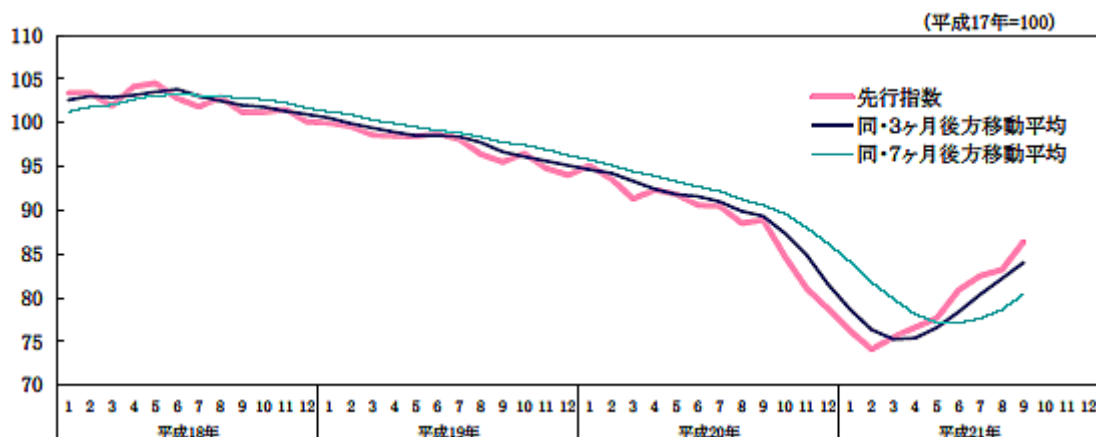
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C5: 所定外労働時間指数(製造業)	0.33	C3: 大口電力使用量	-0.02
C2: 鉱工業生産財出荷指数	0.31		
C6: 投資財出荷指数(除輸送機械)	0.29		
C1: 生産指数(鉱工業)	0.16		
C11: 有効求人倍率(除学卒)	0.15		
C10: 中小企業売上高(製造業)	0.04		
C7: 商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.03		
C8: 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	0.03		
		C9: 営業利益(全産業)	-0.03
		C4: 稼働率指数(製造業)	-0.01

「C4 稼働率指数」と「C9 営業利益」は現時点では未公表であるため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。
 なお、各個別系列のウェイトは均等である。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



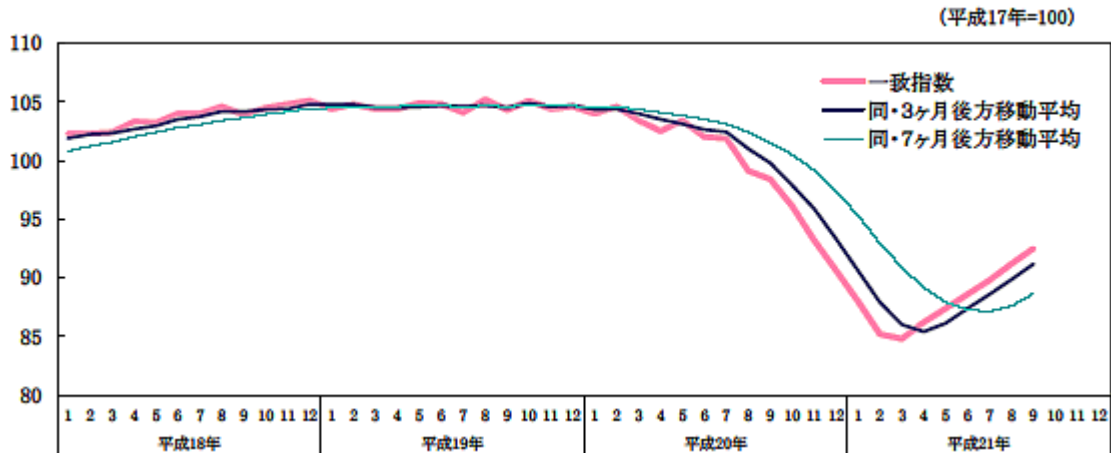
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成21年(2009)					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
CI先行指数	前月差(ポイント)	76.6	77.7	80.9	82.5	83.2	86.4
	寄与度	1.1	1.1	3.2	1.6	0.7	3.2
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	3.8	4.4	-16.8	-3.6	-3.5	-4.6
	寄与度(逆サイクル)	-0.27	-0.32	0.48	0.38	0.36	0.52
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-15.0	-4.7	-12.3	-4.9	1.9	-6.1
	寄与度(逆サイクル)	0.47	0.47	0.47	0.53	-0.20	0.59
L3 新規求人(除学卒)	前月比伸び率(%)	-0.9	-4.9	4.2	0.0	-1.1	3.6
	寄与度	-0.03	-0.37	0.39	0.05	-0.05	0.45
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-5.1	-2.8	9.7	-9.2	0.8	
	寄与度	-0.12	-0.06	0.26	-0.28	0.04	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-11.5	-1.1	0.5	0.7	-6.8	5.4
	寄与度	-0.42	-0.04	0.03	0.05	-0.37	0.34
L6 耐久消費財出荷指数(前年同月比)	前月差	-0.8	8.2	8.8	-0.3	4.2	4.0
	寄与度	-0.01	0.32	0.35	-0.00	0.19	0.20
L7 消費者態度指数	前月差	3.6	3.1	1.8	1.6	0.7	0.3
	寄与度	0.47	0.48	0.48	0.54	0.27	0.15
L8 日経商品指数(42種総合)(前年同月比)	前月差	-0.4	-3.0	-0.2	-0.7	2.9	2.3
	寄与度	-0.02	-0.33	0.02	-0.05	0.49	0.44
L9 長短金利差	前月差	0.14	0.08	-0.12	0.08	-0.10	-0.01
	寄与度	0.15	0.09	-0.11	0.11	-0.10	-0.00
L10 東証株価指数(前年同月比)	前月差	2.7	-0.1	2.5	3.3	7.1	3.3
	寄与度	0.13	0.03	0.11	0.15	0.28	0.15
L11 投資環境指数(製造業)	前月差	0.95	1.00	1.20			
	寄与度	0.47	0.47	0.47			
L12 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	21.4	9.0	7.3	3.2	-3.5	6.2
	寄与度	0.46	0.46	0.39	0.21	-0.18	0.42
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.13	-0.11	-0.11	-0.11	-0.08	-0.06
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	75.4	76.6	78.4	80.4	82.2	84.0
	寄与度	0.13	1.20	1.80	1.97	1.83	1.83
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	78.1	77.1	77.1	77.6	78.6	80.4
	寄与度	-1.76	-1.00	-0.03	0.54	1.00	1.76

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成21年(2009)					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
C1 一致指数	前月差(ポイント)	86.2	87.4	88.6	89.8	91.2	92.5
	寄与度	1.4	1.2	1.2	1.2	1.4	1.3
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	5.9	5.7	2.3	2.1	1.6	1.4
	寄与度	0.26	0.26	0.20	0.21	0.16	0.16
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	6.9	7.6	5.1	2.1	1.7	2.8
	寄与度	0.25	0.26	0.26	0.20	0.16	0.31
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	5.1	2.8	0.8	2.4	1.2	-0.0
	寄与度	0.25	0.25	0.11	0.28	0.19	-0.02
C4 稼働率指数(製造業)	前月差	6.2	5.4	1.7	2.9	1.8	
	寄与度	0.25	0.26	0.14	0.26	0.17	-0.01
C5 所定外労働時間指数(製造業)	前月比伸び率(%)	3.4	9.8	1.9	9.4	6.5	4.5
	寄与度	0.25	0.26	0.15	0.29	0.30	0.33
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-9.7	-1.8	1.7	-0.3	4.0	3.8
	寄与度	-0.26	-0.12	0.09	-0.03	0.26	0.29
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.0	0.1	-0.2	0.5	0.6	0.4
	寄与度	0.06	0.01	-0.01	0.03	0.04	0.03
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	1.4	-2.5	1.6	-1.1	1.8	0.8
	寄与度	0.04	-0.12	0.05	-0.07	0.07	0.03
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	40.1	28.6	22.3			
	寄与度	0.25	0.25	0.26	-0.03	-0.03	-0.03
C10 中小企業売上高(製造業)	前月比伸び率(%)	3.4	0.5	-0.2	1.4	0.5	0.3
	寄与度	0.25	0.04	-0.02	0.14	0.05	0.04
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	-0.06	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.01
	寄与度	-0.23	-0.13	-0.05	-0.05	0.04	0.15
3ヶ月後方移動平均		85.4	86.1	87.4	88.6	89.9	91.2
前月差(ポイント)		-0.60	0.73	1.27	1.20	1.27	1.30
7ヶ月後方移動平均		89.2	87.9	87.3	87.1	87.6	88.6
前月差(ポイント)		-1.74	-1.25	-0.65	-0.12	0.46	1.04

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している(詳しくは14頁参照)。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

「景気動向指数(平成21年9月分速報)」の全文は、当事務所のホームページの「経営 TOPICS」よりご確認ください。

社員のやる気を効果的に高める！ 行動分析学の活用による組織活性化法

ポイント

- 1 行動分析学とはどのようなものか
.....
- 2 人の行動に影響を与える作用因子を知る
.....
- 3 作用因子の活用で社員の積極的行動を促す方法
.....
- 4 行動分析理論の活用で成果を挙げたA社の事例
.....

<参考文献>

- 短期間で組織が変わる行動科学マネジメント 石田 淳 著 ダイアモンド社
- 2005 行動分析学入門 杉山 尚子 著 集英社新書
- 行動分析学マネジメント 舞田 竜宣・杉山 尚子 著 日本経済新聞出版社
- なぜこの会社はモチベーションが高いのか 坂本 光司 著 商業界

1 行動分析学とはどのようなものか

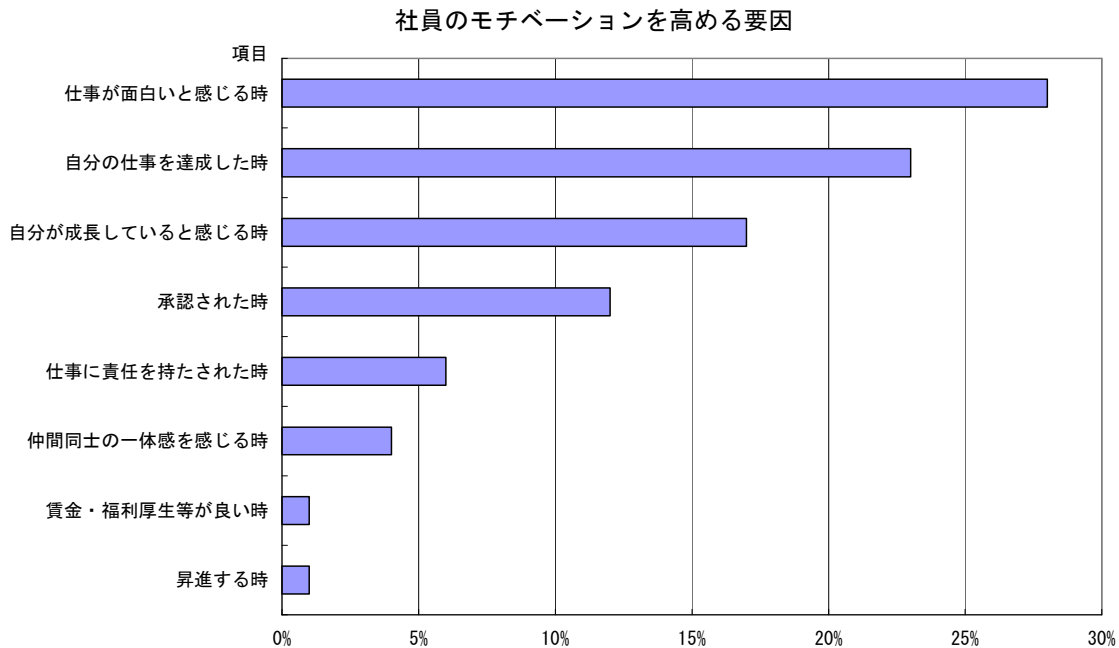
■ 企業が好業績を上げる力の源泉は「社員のモチベーション」

好業績を維持している企業の特徴として、働く社員のモチベーションが高いことがあげられます。優良企業の現場は、明るく、活気にあふれ、社員ひとりひとりが自信に満ちています。

このような社員のいる企業の経営者は、業績を向上させるために、社員を会社の財産と考え、「いかにして社員の能力を伸ばすか」、「社員のモチベーションを高めるためにどうすべきか」を中心に考え、経営にあたっているといても過言ではありません。

以下に、社員のやる気を引き出す要因と阻害する要因をまとめたデータがあります。これによると、やる気を引き出す要因の大きなものは、「達成感」「承認」といった要素であることがわかります。

■ 社員のモチベーションを左右する要素



出所：「新人社員の働くことの意識調査」（社会経済生産性本部 2004 年度）

本レポートは、社員のモチベーションを高める方法の一つとして、社員の行動に着目し、経営者や上司が社員の前向きな行動をどう引き出すかについて、行動分析の視点からまとめたものです。

以下に、行動分析の基礎、行動を左右する要因、その行動を変える（望ましい行動をする）ためにどのような取り組みが有効となるかについて解説します。

■ 行動分析学の概要

行動分析学とは、イワン・P・パブロフやエドワード・L・ソーランドイクなどによって研究された人間または動物などの行動を分析する学問です。

具体的には、環境を操作することによって行動がどのように変わるのか、という環境と行動の因果関係における「原理」や「法則」を導き出すものです。これを実験的行動分析といいます。これにより、行動の「予測」や「制御」が可能になります。

その成果は、人間のさまざまな問題行動の解決に応用されています。そして、米国の心理学者 B・F・スキナーによってさらに体系的に研究されたものが、応用行動分析と呼ばれています。

応用行動分析が基礎にしているのは、行動分析学により見出された行動原理です。ここで対象としているのは、「心」ではなく「行動」です。

この応用行動分析は、発達障害、教育、医療などに広く活用されていますが、ビジネスの分野においては、社員の行動傾向を掴み、行動を変え業績を伸ばすことに活用されています。

■ 行動分析学では「心」ではなく「行動」に注目する

行動分析学では、結果を左右する原因は行動にあるとしています。

例えば、社員が期待通りの仕事をしないのは、やる気がない、能力が低い、意識が低い、向上心がないなどを原因として考えてしまうことを「医学モデル」と呼びます。それは、行動の原因は心の中にあるとする行動観です。

熱が出たり、咳が止まらなくなったりするのは、身体の異常のサインであるといったように、行動の問題が起きたときに、やる気、能力、意識、意欲のように心の中に原因があるととらえる考え方と同じ原因の探し方です。

しかし、医学モデルを使うと行動上の直接的な原因を見つけることは困難です。

満足な仕事をしない原因として、なぜ「やる気がない」とわかるのでしょうか。「やる気のなさは」は「満足な仕事をしない」ことの言い換えに過ぎず、直接の原因ではありません。

もう一つは、行動を心や性格で説明しようとする、最後は個人攻撃になって、肝心の問題解決にはならないということです。「あいつはやる気がない」と単に批判をするようでは、社員の行動を変えることができないばかりか、社員から信頼を得ることは難しいといえます。結果を生み出した行動そのものに着目し、その行動を変えるための働きかけをしなくては、結果を変えることはできません。

■ 医学モデル

行動の原因は心の中にあるとする行動観

医学		
原因	→	症状
ウイルス	→	発熱・咳
内出血	→	青あざ
乳酸	→	筋肉痛
ノロウイルス	→	嘔吐

医学モデル		
原因	→	行動
やる気	→	仕事をする
外向的	→	上手なコミュニケーション
責任感	→	期日に間に合わせる
弱い意志	→	禁煙場所で喫煙する

2 人の行動に影響を与える作用因子を知る

■ 行動を強化する作用因子「好子(こうし)」とはどのようなものか

前述のように、行動の直後に示す反応によって、行動を増やしたり、減らしたりすることができます。このうち、社員のモチベーションを高め、行動を強化するための要因を「好子」(こうし)と言います。そして、望ましい行動を強化させることを「好子(こうし)出現による強化」といいます。

行動の直後に好子(こうし)を強化すると、社員の望ましい行動が増えます。社員のモチベーションを高めるために、社内で取り組むべきなのは、社員の望ましい行動の頻度を増加させる好子(こうし)が出現する機会を増やすことです。

■ ビジネスの場面における好子(こうし)の例

- 望ましい結果をほめる
 - 改善提案に対して実現できるようアドバイスを送る
 - 前向き発言に対して「満面の笑顔」を浮かべる
 - 努力に対してねぎらいの言葉をかける
- 等

■ 行動を抑制する作用因子「嫌子(けんし)」とはどのようなものか

部下の行動を改めるためには、上司の注意や指導も必要です。しかしこれを必要以上に行ってしまうと、対象となった好ましくない行動は修正されますが、モチベーションの向上にはあまり効果を示しません。

例えば、せっかく出してきた改善提案を即座に否定するようなことが続くと、部下はその後提案を行なわないようになります。

つまり、自らの提案が即座に否定されてしまうことは、部下にとっては望ましくない反応であり、行動分析ではこの反応を「嫌子」(けんし)と呼びます。

このように、嫌子(けんし)の出現によって提案するという行動がなくなることを「嫌子(けんし)出現による弱化」といいます。

また、部下が間違っただけで行っていたため、上司が注意を促した結果、間違っただけをしなくなるというのは、「嫌子(けんし)出現による強化」といいます。

即座に軌道修正が必要な場合には効果的ですが、濫用は社員のモチベーション向上の妨げになります。

■ ビジネスの場面における嫌子(けんし)の例

- 改善提案を即座に否定する
 - 帰り仕度をしている部下を睨みつける
 - 話を最後まで聞かずに自分の意見を一方的に押し付ける
 - 間違っただけに対して厳しく叱責する
- 等

3 作用因子の活用で社員の積極的行動を促す方法

■「ゴール」「結果」を先に見せ、行動を起こすことに自信を持たせる

社員が自分の仕事に対して自信が持てるようにするには、達成感を味わう機会をつくるのが効果的です。それは、期間が長く、複雑な仕事においても同様です。

よって、早く達成感を感じることができるようにするための工夫が必要となりますが、それをチェイニングといいます。

チェイニングとは、チェーン、すなわち鎖という言葉からきており、鎖でつなぐという意味です。長く複雑な仕事の課題を分析すると、たくさんの小さな行動に分けることができます。そして、その一つひとつの行動が鎖のようにつながり、一つの形をつくります。

つまり、チェイニングとは、一つの仕事を細かな行動の連鎖として捉えることで、効果的かつ効率的なマネジメントができるようにするということです。

「チェイニング」には、「フォワード」と「バックワード」の2種類があります。

「フォワードチェイニング」とは、課題分析された行動を少しずつ手前から順につなげて鎖を長くするやりかたです。例えば、営業職のケースであれば、「訪問→自社紹介→企画説明→契約」となるような手順であり、一般的なマネジメント手法です。

一方、「バックワードチェイニング」とは、行動の連鎖を最後から逆順に完成させていく方法です。したがって、最初にすべきなのは、最後の鎖となる行動を示して、モデリング（手本を示す）により相手が確実にステップを踏んで実行できるようにすることです。

■バックワードチェイニングの例（営業職）



上記のような営業職のケースであれば、最初に契約締結の場面に立ち合わせる方法をとります。契約手続きができるようになったら、前の段階の二次見積りをできるように指導していき、それができるようになったら、一次見積りと逆に仕事の手順をつなげていきます。

このバックワードチェイニングは、現実にはとても効果的です。なぜなら一般的に、行動連鎖の最初の鎖を達成したときに得られる好子（こうし）よりも、最後の鎖を達成したときに得られる好子（こうし）のほうが大きいからです。

つまり、先に喜びを味わわせることで長い道のりに張り合いを持たせる点が、バックワードチェイニングの最大の効果となるところです。

経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



ラインとスタッフ

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください



ラインとスタッフは、組織構造を決める上での基本概念であり、その違いは職能の内容と権限関係から生じています。

1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義では一様ではありませんが、これの具体例としては「購買」「製造」「販売」といったような企業の目的達成を直接おこなう職能であり、それを欠いた場合は「経営活動そのもの」が成り立たなくなってしまいます。

2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」であるといえます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐をおこなうことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

(1) 管理スタッフ (マネジメントスタッフ)

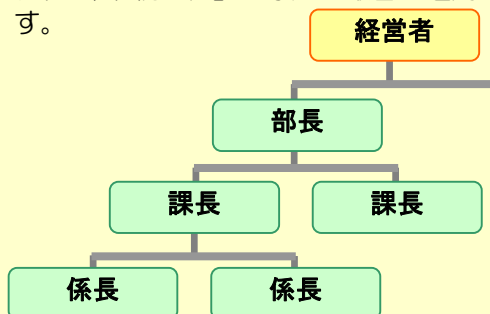
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ (スペシャルスタッフ)」と呼びます。

(2) サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

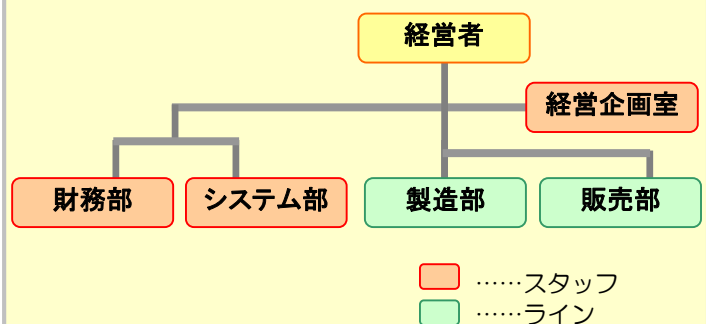
■ ライン組織 (直系組織)

「ライン組織」は、最も古くから存在しているものであり、基本的なライン権限を中心に形成された単純な形をつくります。ライン組織においては、権限が直線的であり、また包括的にこれが行使され、「命令統一性」の原則が厳密に適用されています。



■ ラインアンドスタッフ組織

ラインアンドスタッフ組織とは、ライン組織に専門家の立場からラインを支援するスタッフ部門を付け加えた組織形態となります。



経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



事業部制組織

「事業部制組織」の概要について教えてください



1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

3. 委譲される権限に内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることとなります。

4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

- 長期経営計画及び利益計画の決定
- 予算の最終決定
- 一定金額を超える設備投資の承認
- 事業部の業績評価
- 幹部の人事権

5. 事業部制組織のメリット

- トップマネジメントが業的管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる
- 現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる
- 下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、時代の経営者の養成が可能になる

6. 事業部制組織のデメリット

- 研究開発、購買等の職能が各事業部で重複しておこなわれ、コストがかさんでしまう。
- 各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。
- 事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。