



# 組織を変革する手順

— 疲弊した会社組織を再構築するロジック —

◆ 初版 : 2010年10月

◆ 発行所 : 同友館

◆ 単行本 : 237ページ

## ■ はじめに

私は20年間ビジネスコンサルタントとして100社を超える企業と接してきた。そして驚いたことが1つある。これらの企業はメーカー、流通業、サービス業と業種、業態はバラバラなのに、ほとんど同じような組織構造、人事制度、人事評価システム、教育システムをとっていることである。特に人事制度と人事評価システムはびっくりするくらい似ており、まるで同じ人間が設計したようである。もっと驚くことにこれらの企業で働くほとんどの人たちが、この仕組に対して不平、不満、もっと言えば不信を持っている。

私の現在のコンサルティングの主力テーマは、企業を変革しうる経営者、マネジャー、リーダーの養成である。10～20人ぐらいを1クラスとして企業内に塾のようなものを作り、各自が本などで知識学習し、その知識をベースとして自企業、他企業のさまざまなケースについてグループディスカッションしていく。MBAのケースワークのような形である。この塾では経営戦略、マーケティング、アカウンティング&ファイナンス、組織、IT、オペレーションなどのフェーズに分けて進めていく。

「自企業についてのディスカッション」では、メンバーから意見がたくさん出て、塾はぐっと盛り上がり、そこに明日の“夢”のようなものが見えてくる。しかし例外が1つだけある。組織に関するフェーズである。ここで出る「自社の組織に対する意見」は、先ほどの不平、不満、不信ばかりである。そしてディスカッションが進むにつれ互いの意見が科学反応して、どんどん増幅していってしまう。

この時、私は彼らに同じことを言っている。「組織スタイルをAからBに変えれば、過去のAの時の問題点は消え、現在のBという組織の問題点ばかり見えてくる。だからAとBを冷静に比較できなくなってしまう。今のBという組織スタイルにした時、前もってあなたたちの意見を聞いたでしょう。そのうえでなぜBにしたのか、したらどうなるのかといったことの説明があったでしょう。今の組織の問題点ばかり探さないで、Bにした理由を思い出して、もっと冷静に組織を見つめなさい。」そして彼らは無口になる。

これを何度もくり返すうちに、私は状況をやっと理解した。AからBに変えた理由は「Aの問題点の解消」しかなかったのである。だから組織で働く人たちには意見を聞いていない。つまりBにしたら働く人たちがどうなるのか、何が起きるのかを考えていない。そして数ある代替案の中からBにしたのに特段の理由があるわけではなく、世の中の企業の多くがBを取っているからである。

だからどこかの企業がAの問題点を解消すべくBを取ると、ゆっくりとまわりの企業に伝染していく。そして日本中にこれが蔓延する（どうもこれを伝染させるコンサルタントがいるようである）。「年功序列をやめて成果主義へ」、「複線人事」（マネジャーとスペシャリストという2つの道を作る）、「多面評価」（上司だけでなく、複数の人が評価をする）、「執行役員制」、「課長をやめてマネジャーに」・・・。

私はここに「組織変革」の必要性を強く感じる。「Aの問題点を解消してBに」というのは改善である。Aを改善しても、またBの問題点が生まれてくる。しかも多くの場合、Bの問題点はAの問題点より深刻なものが多い。それは組織環境が変化していく中で改善をやっていくためである。古くなった家をその年の気候の変化に合わせて改築していけばどうなるかはわかると思う。もう家（企業組織）は建て直す時期に来ている。これに気がつくことである。

しかも近年になって企業組織の環境は激変している。派遣労働などのテンポラリー化（必要な時にだけ働いてもらう）、若手労働力の流動化（すぐやめる症候群）、超高学歴化（大学院卒の増加）、ワークライフバランス…。もう組織は放っておいても改善してもだめで、抜本的な変革をしなければ崩壊してしまう所まで来ている。

組織変革のポイントは2つある。1つは今の組織を前提に考えるのではなく、ゼロベースで考えることである。組織をゼロベースにした時、残るものは何か？それは組織で働くメンバーだけである。つまり組織のメンバーだけを残し、あとは全部壊して、それから組織を作っていくことである。

2つ目は変革の“ものさし”は何かということである。組織を変革した結果をどうやって評価するかということであり、言い方を変えれば「良い組織とは何か」という質問への答えである。これを“組織がなした仕事”の成績、つまり業績に求めるのは乱暴である。組織の仕組みだけで業績が決まるわけではない。しかもビジネス環境は毎日変わっていて、変革前の組織のままだったら今期はどういう業績だったかなんて誰もわからない。だから変革前後の業績比較などできない。

組織変革のものさしは1つしかない。組織で働くメンバーの“気持ち”である。「変革すれば良い組織になるはずだ」という期待感であり、「変革して良い組織になった」という達成感である。この気持ちを醸成する比較的簡単な方法は、「組織を変革する」という仕事を働く人たちが自身が行い、自ら良い組織を目指すことである。「まわりの企業がどうしているか」や外部のコンサルタントなどの意見を聞くのではなく、組織メンバーが自らの頭で考え、自らの責任の下に変革することである。

もちろん組織の全メンバーが参加して組織変革を行うことなどできず、この中の“一部の”が行わざるを得ない。これに携わるべきは組織メンバーの代表者たる経営者、そして彼の意を受けた人事部とよばれる人たちであろう。このスタイルで残りの組織メンバーに変革への期待感、変革後の達成感を生むには、組織変革の担い手がその結果ではなくプロセスを積極的に公開し、というよりもアピールし、どうしてそうするのかという理由を変革する前にメンバーへ訴えて、彼らの意見を聞き、合意を得ていくことである。

本書はこの2つのポイントを意識して書かれた「組織変革の手順」である。第1のポイントに基づき、本書はゼロベースとなった組織メンバーをその出発点としている。すなわち「個（メンバー）と組織の関係」→「個と個の関係」→「チーム組織」→「チームとチームの関係」→「企業組織」→「企業と企業の関係」→「企業と社会の関係」というボトムアップ型の設計手順となっている。

第2のポイントから、本書はマニュアルをイメージしていない。本書は「この通りやればうまく行く」ということが書かれているのではない。変革組織を作り上げるには、どういう点をどういう順番に設計しなければならないか、選択肢としてはどのようなものがあるか、それぞれのメリット、デメリットは何か、組織メンバーが合意しやすいものはどれか...ということが書かれている。

つまり読者自身が自らの組織を考えながら設計していく「手順書」が本書である。こうすることで組織設計者が組織メンバーに「どうしてこういう組織にしたのか」という理由、考えたプロセスを説明できるはずである。

本書の読者対象は組織変革を志向する経営者、人事部は無論のこと、この変革を評価し、その変革の思いを理解すべき組織の全メンバー、つまり企業で働く人すべてである。本書によって、働く人たちの“思い”が込められた「新しい組織」が日本に作られていくことを願っている。

本書は書き上げるのに極めて長い時間を要した。企画段階からアドバイスを頂き、そこから長い時間原稿を待っていただいた同友館出版部長鈴木良二氏に深く感謝の意を表したい。

2010年4月  
内山 力

# 目次

## 第1章 個と組織の関係を考える

### 1. 組織設計の4原則

- (1) 個人原則
- (2) 平等原則(公平・公開の原則)
- (3) システム化原則
- (4) ES原則

### 2. 個から組織を見る

- (1) カネ
- (2) 時間
- (3) 仕事
- (4) 能力向上
- (5) 人間関係
- (6) ムード

### 3. 組織から個を見る

- (1) 契約スタイル
- (2) 採用
- (3) 人事評価
- (4) 退職

## 第2章 個と個の関係から組織を考える

### 1. 優先関係

- (1) 秩序の設計
- (2) マネジメントの設計
- (3) 階層設計

### 2. 協働関係

- (1) 戦略と協働
- (2) マネジメントと協働

### 3. コミュニケーション

- (1) コミュニケーションパターン
- (2) 非同期コミュニケーション
- (3) 情報の方向

## 第3章 チーム組織を設計する

### 1. ライン部門の構造設計

(1) セールス部門

(2) 生産・購買・オペレーション部門

(3) マーケティング部門

### 2. スタッフチームの構造設計

(1) 特定ラインチームへのサポート

(2) 経理部門

(3) 人事部門

(4) 情報システム部門

(5) 総務部門

### 3. チーム運用設計

(1) メンバーの配置

(2) チームのムードの設計

## 第4章 チームとチームの関係を設計する

### 1. タテの関係

(1) 部門、部門長

(2) リーダー塾

### 2. ヨコの関係

(1) 優先関係

(2) 協働関係

### 3. チーム間システム

(1) 前提確認

(2) 目標設定

(3) 評価システム

(4) 限界利益率の異なる予算システム

# 目次

## 第5章 企業組織を設計する

### 1. ライフサイクルの確認

(1) 創業期

(2) 成長期

(3) 安定期

(4) 変革期

### 2. 経営者層の変革

(1) 変革経営者の像

(2) 経営者養成

(3) 経営塾

### 3. 組織評価の設計

(1) 組織全体評価の設計

(2) 人事評価の設計

### 4. 人材育成

(1) 人材育成の定義

(2) 人事評価との関係

(3) 教育戦略

(4) OJTの設計

(5) Off-JTの設計

## 第6章 企業と企業の関係を設計する

### 1. 取引関係

(1) 取引関係の特徴

(2) 売る側(A社)から考える

(3) 買う側(B社)から考える

### 2. アライアンス関係

(1) アライアンスにおける組織の課題

(2) 課題の解決

### 3. アウトソーシング関係

### 4. 資本関係

(1) 組織結合

(2) 組織分離

(3) 組織再編

### 5. ITが企業間組織に与える影響

(1) インターネットワーク

(2) 情報システムのネットワーク

(3) メール、掲示板

(4) Web技術

(5) ITサービス

## 第7章 企業と社会の関係を設計する

### 1. スポンサーとの関係

### 2. 企業の社会的責任

#### (1)CSR

#### (2)PR

### 3. 景気への対応

#### (1)組織人数

#### (2)人余りの時

#### (3)人手不足の時

# 第1章 個と組織の関係を考える

## 1. 組織設計の4原則

企業という組織を設計していく上での基本原則は次の4つである。この原則に合意しない時、本書がこれから述べる組織設計の手順はほとんど意味を持たない。

### (1) 個人原則

組織を構成するものはそこで働く“人”である。この“人”は従業員などと表現されることが多いが、本書ではこれを組織メンバー、略してメンバーと表現する。

組織はメンバーの集まりであり、それ以外の実体を持たない。したがって組織はメンバーの共同所有物であり、組織が持つ財産も、そこで生む利益もすべてメンバーのものである。株式会社でいえば、会社は株主のものでも、経営者のものでも、社会のものでもなく、すべて社員というメンバーのものである。（もちろん「組織が存続している限り」という前提である。株式会社でいえば、組織消滅後に「残った財産」は株主のものとなる）

したがって組織設計を考える出発点もメンバーという“個”にある。

### (2) 平等原則（公平・公開の原則）

組織を“個の集まり”と考えれば、組織の各メンバーはすべて平等である。したがって組織を設計する際に求められる第1条件は“公平さ”である。組織の各メンバーにこの公平感が担保されていないと、組織はいずれ破綻する。

組織の各メンバーは平等であるので、持っている情報は「各個人の情報」を除けば同じものでなくてはならない。つまり個人情報を除けば組織にあるすべての情報はメンバーに公開されなければならない。

本書ではこの公平の原則、公開の原則をあわせて平等原則と表現する。

### (3) システム化原則

システムとは「複数の要素からなり、共通のベクトルに従う複合体」と定義される。組織でいえば「複数の要素」にあたるものが組織のメンバーである。システム化とはカオス\*1をシステムにすることである。

組織設計はシステム化である。すなわち組織のメンバーに共通のベクトルを作ることにある。

\*1. システムではない状態。複数の要素はあるが、共通のベクトルがない状態

### (4) ES原則

組織はメンバーのものであり、この組織を評価する主体は無論メンバーである。したがって組織を評価する“ものさし”は業績\*1、組織効率といったものではなく、メンバーの組織への満足度である。これは一般にES (Employee Satisfaction : 従業員満足度。本書は以降ESと表現する) とよばれる。

「良い組織か」を判断する“ものさし”はたった1つESである。

\*1. 仕事の成績のこと

## 2. 個から組織を見る

組織設計ではまずそこに所属する個、つまりメンバーから組織を考える。ここでのポイントは第4の組織原則、つまりESである。ESとはメンバー個々の満足（「喜び」とも表現できる）という感情であり、同じ組織であっても各メンバーによってESは異なる。だからメンバーすべてが大満足するような組織を設計することはできない。「組織としてのES」は各メンバーのESの和であり、この和が最大となるように設計していく。

ESは次のように考える。

$$ES = \sum \frac{\text{各メンバーが組織から実際に得られたもの}}{\text{各メンバーが組織に期待しているもの}} \quad (\sum \text{は和を意味する})$$

ESは「組織に期待するもの」と「実際に得られたもの」の比であり、当然のことながら複数の項目から成る。

組織設計においては、このESおよびその項目について次のような仮説を持つ。

### (1) カネ

組織から得られるカネ、つまり給与\*<sup>1</sup>は各メンバーから見れば多いほうがよいに決まっている。給与を組織から見ている。

組織が稼いだカネがあり、これを組織と外部で分配する。この外部に当たるのが株主（配当）、社会（税金）などである。次に残ったカネを組織（内部留保）とそのメンバー（給与）で分配する。組織はメンバーが構成しているので、内部留保はメンバー皆が共同で使うカネといえる。

これら組織が稼いだカネの分配を受けるものをステークホルダーという。

メンバーはこの組織から分配された給与総額を分け合うことになる。給与総額が一定の中で、誰かの給与が増えれば誰かの給与が減ることになる。これでは給与の分捕り合戦となり、システム化原則に反してしまう。給与分配には自ずと一定のルールが必要であり、このルールのポイントは事前合意である。給与総額という結果が出てから分配するのは難しいが、結果が出る前、つまり働く前なら各メンバーが合意するルールを作ることができる（合意できないものはその組織で働かない）。この合意の尺度はたった1つ平等原則の“公平さ”である。

そう考えるとこのルールは「株主、社会、組織、各メンバーが、結果が出る前にあらかじめ決められた一定の比率で分配する」ということになる。このルールのもとで自らの給与を増やすには給与総額を増やすこと、すなわち組織として稼ぐカネという業績を上げることしかない。これがシステム化原則のベクトルである。このルールの詳細は[193ページ](#)で述べる。

\*1. 本書では給料、手当、賞与、退職金などメンバーが組織から得られるすべてのカネの和を給与と表現する。

## (2) 時間

無論24時間、365日働いているわけではなく、労働時間とそれ以外がある。組織メンバーである時とそれ以外の時である。ビジネスとプライベート、ワークライフバランスと表現されるものである。

この労働時間の長短とESの関係は極めて難しい。「業績が悪化し残業を削減している状態」と「業績が好調すぎて毎日が残業の連続の状態」を考えてみよう。仮に給与が変わらないとして100人が100人とも前者の方が「ESが高い」かどうかである、「さあ忙しくなってくるぞ」といってうれしそうにしているビジネスマンはよく見かけるが、「さあこれからヒマになるぞ」といって喜んでいる人にはあまり会ったことがない。もちろん忙しすぎてストレスを持っている人にも会ったことはある。

結論として取るべき仮説は、「適正に設計された労働時間があり、それが守られている状態がESの最大値を示す」というものであろう。つまり組織設計において「時間の設計」というのは大きなポイントとなる。仮に労働時間が長くなるのであっても、これが前もってわかり、本人も了承していればあまり問題にはならない。そう考えると労働時間は衛生といえる。不衛生なレストランには行かないが、衛生的だからといってそのレストランに行くわけではない。つまり労働時間のESはマイナスをもって測るものとなる。約束した労働時間を満たしていることが標準であり、満たされないとESがマイナスになるというものである。

### (3) 仕事

ESにおいて「メンバーが組織でやる仕事」の占めるウェイトは高い。仕事とメンバーの関係を考えた時、次の3つの要素がある。

#### ① やりたい仕事

「自らが選んだ“やりたい”仕事をできる」というのは組織で働くメンバーにとって幸せなことである。“やりたい”の基本は「その仕事が好き」、「やって楽しい」という感情である。しかしこれにはいくつかの課題がある。

##### (i) どうやってやりたい仕事を見つけるのか

「仕事が好き、楽しい」はやってみなければわからない。仮にやっても最初は好きではないのに、いつの間にか好きになることも多い。組織として無論メンバーが仕事を好きになるようにコントロールすることなどできないし、そんなマインドコントロールはすべきではない。

各メンバーがやりたい仕事、好きな仕事を見つけやすい環境を、組織として設計することである。例えば次のようなことである。

##### ・ 職種をはっきりさせる

組織で行う仕事を区分し、職種を設計する。職種とは同じ仕事をやる人の集まりであり、階層的に設計し、できる限り単独の仕事となるまで落とし込む。例えば次のようなものである。



## ・仕事に求められる能力

各仕事に求められる能力を設計し、これを一覧表などにまとめる必要がある。非常に難しい設計であるが、だからといってこの表を作らないわけには行かない。何とかとりあえず作り、その職種のメンバー、そのメンバーの上司などの意見を聞きながらメンテナンスしていくしかない。

例えば次のようなものである。

| 能力<br>職種 |           | 知識(100) |         |    |    |    | ビジネス能力(100) |     |           |       | 資質(100) |     |         |
|----------|-----------|---------|---------|----|----|----|-------------|-----|-----------|-------|---------|-----|---------|
|          |           | 会計      | マーケティング | IT | 商品 | 業界 | 戦略理解力       | 企画力 | コンサルティング力 | 問題解決力 | 論理性     | 創造性 | リーダーシップ |
| 開拓セールス   | 業種別開拓セールス | 20      | 20      | 10 | 30 | 20 | 40          | 20  | 20        | 20    | 20      | 40  | 20      |
|          | 商品別開拓セールス | 20      | 20      | 10 | 40 | 10 | 40          | 30  | 20        | 10    | 40      | 20  | 20      |
|          |           |         |         |    |    |    | ⋮           |     |           |       |         |     |         |

求められる知識のウエイトを表している

〔図表1-2 職種能力表〕

## ・仕事の評価基準

各仕事ごとにどのような人事評価を行うかを明確にする。詳細は人事評価の項で述べる。

### (ii) その仕事をやりたい理由

なぜその仕事をやりたいかを他人に説明するのは難しいし、またあまり意味がないともいえる。ラーメンが好きな理由を聞かれてもうまく答えられないのと同じである。

その仕事が「好き」ということを本人が自覚することと、それをまわりに伝えることが大切である。

### (iii) やってみたら、やりたい仕事ではなかった

仕事はやってみないとわからない。1度やりたいと言ったらそれを覆すことができないのかと言えば、そうではない。そのためには人事異動をフレキシブルに行える仕組みが必要である。組織の評価基準は効率ではなくESである。人事異動できるルールがあること（もちろん結果としてできないこともある）が組織にとって大切な点となる。

## ②向いている仕事

組織から（本人以外の人から）見て、そのメンバーに「向いている仕事」というものもある。「向いている仕事」は見方を変えれば本人は気づいていないかもしれないが、やれば本人が好きになる（つまり「やりたい仕事」になる）可能性が高いものである。これを考えることは③で述べる「組織として求める仕事」、つまり配置の公平性を担保する意味もある。

この発見には次の2つの方法が考えられる。

### (i) カウンセリング

これは大きく2つに分けることができる。

#### ・キャリアカウンセリング

キャリアとは辞書では「経歴」「出世」「生涯」「発展」という微妙にニュアンスの違う和訳が並んでいる。組織設計の世界では、「役人のキャリア組」のような経歴、出世といった意味ではなく、生涯、発展という意味に近い。ここでいうキャリアは「メンバーが組織に入ってから退職するまでの発展プロセス」のことである。

先ほどの「やりたい仕事」を見つけ、将来の自分の仕事を考えることをキャリアプラン、キャリアプランにもとづいて次の「やりたい仕事」へ進むことをキャリアアップと表現する。

キャリアカウンセリングとは、このキャリアプランについてカウンセラーという“第3者”（その人の仕事に直接関係ない人。上司や同僚ではなく、その人の仕事から何の影響も受けない人）が相談に乗ることである。

ここでのポイントはその人に「向いている仕事」である。カウンセラーは第3者であれば、企業内部の専属組織メンバー（「キャリア開発室」「キャリアカウンセリング室」といった名前が多い）でも外部にいるプロのキャリアカウンセラーでもよい。カウンセラーが先ほどの図表1-2の表などをもとに、そのマッチングをコーディネートする。お見合いの仲介のような感じである。会話だけでなく、その職種に関するレポートを書かせたり、その仕事についてのセミナーに参加させたりして、一緒に「向いている仕事」を見つけるというものである。

### ・メンタルカウンセリング

キャリアカウンセリングがプラスなら、メンタルカウンセリングはマイナス面での相談を受ける。個人と仕事のアンマッチを発見し、その解決策を見つけるものである。キャリアカウンセラーが兼ねることも多いが、別途心理カウンセラーなどのプロフェッショナルをあててもよい。

このマイナスの解消には2つの方法がある。1つは今の仕事を変えずに、まさにメンタル面から問題解決を図るものである。もう1つは仕事を変えることで解決を図るものであり、キャリアカウンセリングとほぼ同一のものとなる。

「セールスが向いていない。成績が出ない」という悩みに対し、「セールスとは相手に売るのではなく、商品の良さを説明すること」と理解させて解決するのが前者であり、セールスの担当を変えてもらったり、別職種への転換を図ってもらったりするのが後者である。

#### (ii) ポテンシャル能力評価

今の職種とは異なる職種についてセミナーなどを行い、そこでディスカッション、レポート、ロールプレイング\*1などを通して、その仕事の適性を見るものである。その職種に就いていないため「発揮されていない能力」を見るという意味で、ポテンシャル能力評価と表現する。

すべての職種について随時やるのはコスト面から難しいが、次のような局面ではよく行われる。

- ・採用時
- ・戦略的に行う職種異動（工場のメンバーをセールスへ）
- ・戦略的に新しい職種を作る時（セールスにソリューションセールスという新しい職種を作る）
- ・リーダー、経営者などへのキャリアアップ時

一般的には当該セミナー時に受講状況をビデオ撮影し、そのビデオ、レポート、ディスカッションなどをもとに、セミナー講師が評価者となって評価する。具体的イメージは[189ページ](#)のようなものである。

\*1. その仕事をシミュレーションして試しにやらせてみること。

### ③組織として求める仕事

組織としてやるべき仕事があり、それを各メンバーが分担している。この分担をポストと表現する。もちろんメンバーが「やりたい仕事」とポストはぴったりと一致するわけではない。野球でいえばメンバーが9人いて、皆がピッチャーをやりたいといっても、誰かがライトを守らなくてはならない。

個人原則、ES原則から考えて、各メンバーがやりたい仕事が何とかできるようにすることを第一に考える。やりたい仕事下手でもうまくなる可能性はある。しかし「やりたくない仕事」がうまい時、それが段々下手になっていくことはあっても、やりたい仕事に変わっていく可能性は低い。これを前提として次のように設計する。

(i) 「やりたい人」が多くてポストが足りない時は、ポテンシャル能力評価などによって「やりたくて向いている人」から順にあてていく。ここはキャリアカウンセリングではなく、ポテンシャル能力評価などを使う。リーダーなどのポストは多くの場合これにあてはまる。

(ii) 「やりたい人」が少なかったり、いなかったりしてポストが埋まらない時は、「やりたくなくても向いている人」を当てる。そのポストが戦略的なもの（先ほどのソリューションセールスのような戦略的ポストなど）の時はポテンシャル能力評価、それ以外のときはキャリアカウンセリングにて行う。

(iii) 結果としてやりたくない仕事、あるいは向いていない仕事に就かざるを得ない人もいる。ここでは次の2つのことを設計する。

- ・長期的には、組織として不足している「やりたい仕事」（やりたい人が多いのにそのポストが少ない）を増やす方向に戦略ベクトルを取る。例えばメーカーで技能工（ものづくりを担当する人）をやりたい人が多い時で考えてみよう。仮に、生産性向上、需要ダウンでどうしても別の職種（セールスマン）へ移さざるを得ない時は、さらなる生産性向上を図るのではなく、品質向上、製品改良、新製品開発などを行い、技能工の仕事を増やす方向へ持っていく。

- ・やりたい仕事に就けなかった人には、その理由をポスト配置を決めた人（人事部、チームリーダーなど）自身が直接説明する。そのうえで企業がどういう状態になればそのポストを増やすのか、その時本人の能力のどの部分を向上させればそのポストに就くことができるかを説明する。

## (4) 能力向上

次のESの要素は、組織のメンバーとして働くことで自らの能力の向上を期待するというものである。ほとんどすべてのメンバーにこの期待感はあると考えられる。

しかし各メンバーが「自分の“この能力”（例えば論理性）を向上させたい」というニーズを持っているかといえ、それは考えづらい。ある特定の仕事をやるために、そこで業績を出すために能力を上げると考えるのがノーマルであろう。

したがって図表1 - 2のような形で、仕事に必要な能力を組織として提示する必要がある。これをベースとして“組織の代表者としての上司”と本人が、これからの仕事とキャリアプランについて話し合い、それを実現するにはどの能力を向上させたらよいかを考える。そのうえでその能力向上のための具体策を考え、それを実行した後に能力向上したことを組織として評価し、それによって給与を得る。つまりマネジメントのPDSの実践（[54ページ](#)参照）であり、能力向上に目標管理（[202ページ](#)参照）を適用する理由である。

この能力向上を組織として図ることを人材育成という。

## (5) 人間関係

個が「組織に入る」というのは、そこにシナジー（相乗効果）を求めるためと考える。マズローの欲求段階説\*<sup>1</sup>でいう3段階目の所属の要求（どこかのチームに所属したい）でも、4段階目の尊敬の欲求（まわりから尊敬されたい）でもなく、人が集まることでそのリターンが“累進的”に大きくなるということである。

1人で働くより2人で働けば「 $1 + 1$ 」が2より大きくなるということであり、協働、コラボレーションと表現できるものである。組織が成長、拡大を目指すのもこれが原点といえる。

組織としてのリターン（業績）が累進的に大きくなるということは、その業績から得られる“1人あたりの給与”も増えていく。マズローが言うような、ただ「どこかのチームに入りたい」のでも、「そのチームで上位に立つこと」でもない。だから、個人が組織としてのブランド（有名な会社）を求めたり、組織での出世を求めるという前提で組織変革をすべきではない。ましてや1人ではさびしいから、多くの人が集まってワイワイガヤガヤ仕事をしたいために組織に入るという先入観を持たないことである。静かな組織が好きな人だっている（私は静かでピリピリした雰囲気を持った組織で働きたい）。したがって組織活性化や人間関係から組織を考えることはない。どうすればESが上がるのかを考えればよい。もちろん組織が活性化したり、人間関係が良くなければ組織としてのES（特定の人々のESではなくメンバーのESの和）が上がるならそれを目指せばよい。

- \*1. 人間はあるレベルの欲求が満たされると次のレベルの欲求を求めるという説。マズローはこれを下位レベルから生理、安全、所属、尊敬、自己実現の5段階に分けた。

## (6) ムード

人が働く時、そこに「やる気」という感情があるのはまぎれもない事実である。そしてその感情はこれまで述べた給与、時間、仕事、能力向上、人間関係、そして体調、プライベートなことなどが複雑にからみあって、その上下が決定される。このやる気を組織としてどう考えるかであるが、結論を言えば組織設計においてこれをテーマにするのはあまり好ましくない。

やる気、モチベーションという考え方の原点は、組織が個人に求める感情である。しかし組織は個人の共同所有物であり、組織が個人に何かを求めること自体がおかしい。ESは個人が組織に何を求めるかである。つまり個人が組織にやる気を求めるのならわかる。この“組織のやる気”は一般にはムードとよばれている。ムードの高い組織をメンバーが求めており、これがESを高める。

ではムードの高い組織とはどんなものだろうか。ムードを生むものは何だろうか。そう業績である。業績を高めることがムードを高めることである。このムードについては後述する。

### 3. 組織から個を見る

組織から個を見る時、設計すべき点は次の4つである。

#### (1) 契約スタイル

##### ①雇用契約、労働契約

組織と個の契約は、組織から見る時は雇用契約（組織が個を雇う）、個から見る時は労働契約（個が組織と働く約束をする）という。

雇用契約、労働契約についてはいくつかの法律に分散して定められるが、まずこれを整理しておこう。

##### (i) 労働基準法

労働契約は、通常は「期間の定めはない」ものである。期間を定めるには原則として最高3年までとしている。逆に言えばこれによって「ある期間だけの労働契約」を認めていることになる。

“正社員”とは「期間の定めがない労働契約を結んでいる人」を指すことが普通である。一方“契約社員”という言葉はいろいろな意味で使われるが、「期間が定められた労働契約（有期労働契約という）をしている人」（工場などの技能工では期間労働者ともいわれる）を指すことが多い。また正社員の雇用スタイルを正規雇用、契約社員のものを非正規雇用ということもある。

## (ii) パートタイム労働法

この法律では“期間の定め”ではなく、「正社員よりも労働時間が短い人をパートタイム労働者」と定義している。いわゆるパートタイマーである。パートタイマーの多くは契約社員（有期労働契約）である。アルバイト（学生などでその仕事が本職ではない人）のほとんどすべてもこの法律でいうパートタイマーにあたる。

## (iii) 労働者派遣法

この法律はそれまでやってよいかどうかファジーだった労働者派遣について、特定の労働についてのみ行うことを認めた法律である。

労働者派遣を「自社の社員を雇用契約はそのまま、他社の指揮命令下において他社のために働かせること」とし、これ以外の派遣労働を禁止している。この派遣労働に関しては派遣元（雇用契約をする会社）、派遣先（働く会社）に対して講ずべき措置を下表のように定めている。

| 企業  | 講ずべき措置                                                                                                                           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 派遣元 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 派遣元責任者の選任</li> <li>・ 派遣元管理台帳の作成・保存</li> <li>・ 派遣元との雇用契約完了時、派遣先への就職を禁止してはならない</li> </ul> |
| 派遣先 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 派遣労働者の適正な就業条件の確保</li> <li>・ 派遣先責任者の選任</li> <li>・ 派遣先管理台帳の作成・保存</li> </ul>               |

〔図表1-3 派遣労働の措置〕

派遣契約は派遣社員（正確には派遣労働者だが本書ではこう表現する）と派遣先の契約ではなく、派遣元（派遣会社）と派遣先の契約となる。派遣社員の多くは契約社員（有期労働契約）である。

「A社が派遣元B社の派遣社員を受け入れる」という形とほとんど同じ労働スタイルを、請負契約（派遣に比べ図表1-4のような規制がない）でも取ることができる。「A社がB社へ仕事を請負契約で発注する。ただしその仕事をB社の社員がA社で行う」というものである。

派遣と請負の大きな違いは指揮命令権（「この仕事をしなさい」）である。派遣契約ではA社はB社の派遣社員に指揮命令権を持っているが、請負契約ではA社はB社の社員（派遣社員に対して請負社員と表現することもある）に指揮命令権はない。

#### （iv）労働契約法

労働契約の範囲を広げて、一般の雇用契約のみならず先ほどの客先で行う請負契約などの場合であっても、実質的には誰かの指揮命令下で労働し、賃金をもらうスタイルについてはすべてこの法律の対象として、いくつかの規制を加えている。

この法律は現在の組織の実体を反映したものといえる。正社員、契約社員、パート社員、派遣社員、請負社員、というような形で労働契約のスタイルは異なっているが、実質的には同じ労働をしているということである。そうするとどうしても非正規雇用スタイルには「同じ仕事をしているのに待遇が違う」という不満が出る。この格差を是正しようというのが法の趣旨である。

この労働スタイルごとに組織設計を考えてみよう。

## ②派遣社員、請負社員

派遣社員は当該組織（派遣先会社）から見れば、明らかに組織のメンバーではない。一緒に働いていても組織内部とはいえない。雇用契約は派遣元と結び、そこから給料をもらっている。つまり派遣元会社の業績分配を受けている。

組織としてみれば、派遣社員は不足している経営資源を外部から流入していると考えしかない。ただ“人を買っている”のではなく、“仕事を買っている”と考えるべきである。つまり請負と同じである。請負はもちろんのこと派遣についても「組織と個」の関係ではなく、「組織と組織」の関係である。

## ③契約社員、パート社員

組織を個人の共同所有物と考えれば、契約社員という考え方はなじまない。特定期間だけ人手が必要なら、中途半端な形で組織メンバーとするのではなく、外部の企業にそのパワーを求めるべきである。

パート社員については、さまざまな理由により労働時間に多様性を持たせることは個人が望むものであれば何ら問題はない。しかしこれを本人が望まないのに正規雇用と区分し、有期労働契約とする正当性は見当たらない。

## ④正社員

そう考えると正社員、正規雇用、非正規雇用という考え方はそもそもあまり意味がない。個人が「組織に提供したい労働時間」と組織（一緒に働く他メンバー）が望む「雇用時間」の合意が得られれば、組織のメンバーになるというのがノーマルな形である。

## (2) 採用

採用は個人の組織への“加盟”と考える。この採用については次のように設計していく。

### ①採用スタイル

新卒採用\*<sup>1</sup>か中途採用\*<sup>1</sup>かということについては、もちろんどちらか1つに絞る必要はない。しかし後で述べるように給与は年功給\*<sup>2</sup>という要素を入れざるを得ない（入れるべきである）。そのため働く側から見れば中途採用は同じ働きをして、同じ結果を出し、同じ能力を持っていたとしても、その組織で働いた期間が短いので給与が低いことになる。この不公平さを排除しようとして、中途採用を同年代と同じ給与ランキングとすると、年功給という給与の根拠（組織への累積の貢献度）が崩れてしまう。

そう考えるとどうしても新卒採用中心となり、中途採用は本人の合意が取れた場合のイレギュラーなスタイルとせざるを得ない。

\*1. その年に学校を卒業した人を採用することを新卒採用、それ以外を中途採用という。

\*2. その企業で働いた期間によって決まる給与。組織への累積の貢献度に対する給与である。

### ②採用人数

「当該年度に何人採用するか」ということであり、採用設計の中心といってよい。

ここで大切なことは採用人数を決めるルールをはっきりさせ、長期的にそのルールに則って採用することである。したがってルールは同じでも年度、年度の状況に応じてフレキシブルに採用人数が変わるモデルとする必要がある。

しかし採用人数は昨日の業績、今日の経営環境で決定すべきではない。明日の組織の人数を決めているのだから、明日の組織の状況を考えて（予測して）決定すべきである。

この「明日の組織の状況」はすなわち「明日の業績」であり、それをベースに人数を決定する。この「明日の業績」を売上、利益といったものにしても構わないが、後で述べる付加価値（利益＋給与総額）とすれば他の組織設計との整合性がとれる。

付加価値をベースとして採用人数を決定するのであれば、次のような簡易的なモデルが使い勝手がよい（あまり複雑にしても労多くして功少なしである）。

#### 採用人数モデル

$S_0$ ...現在の総メンバー数

$S_1$ ...来年度の総メンバー数

$m$ ...今年度中の退職者数（見込み）  $n$ ...来年度採用人数

$V_0$ ...今年度の付加価値額

$V_1$ ...来年度の付加価値額

$p$ ...期待する「生産性（1人あたり付加価値）の年間伸び率」

$r$ ...期待する「組織全体の付加価値額の年間伸び率」

$$\frac{V_0}{S_0} \times (1 + p) = \frac{V_1}{S_1} = \frac{V_0(1 + r)}{S_0 + n - m}$$

これを解くと

$$n = \frac{r - p}{1 + p} S_0 + m$$

となる。ここで「採用は新卒のみ、退職は定年のみと考え、生産性の伸びをゼロとする」（超ベテランがやめて素人の新人が入る）と考えれば

$$n = S_0 r + m$$

となる。

すなわちざっと考えれば「採用人数＝総人数×期待付加価値伸び率＋定年退職者数」となり、採用人数を決めるということは企業がその時点で「組織全体の付加価値をどれくらい伸ばすか」という目標設定をするのと同じ意味となる。この採用人数の決定という仕事は、[57ページ](#)で述べる「経営資源の調達」「組織目標の設定」という経営者本来の職務となる。

### ③ 募集

次のような点を要件として、これをWebサイトなどで告知して募集する。

#### (i) 能力

どういうメンバーを組織として募集するかであるが、ここでのポイントは能力である。組織として不足している、あるいは補強したい能力を募集すると考える。したがって募集の基本は[19ページ](#)の能力表である。どの仕事、つまりどの職種を募集するのか（不足しているのか）、それに求められる能力は何かと考えていく。

新卒採用がベースなのだから、決してその職種の仕事ができるかではなく、その能力を持っているか、将来持つことができるかを考える。特に潜在的な能力、つまり今は発揮できていない（その仕事をしていないので）能力に着目する。[22ページ](#)で述べたポテンシャル能力評価である。そしてこのポテンシャル能力の中でも基礎的な能力に着目する。プロ野球の選手であれば野球をやったことのない人を採用するのであるから、基礎体力に着目する。相撲取りの「未経験の新弟子採用」のようなものである。

具体的には創造力、論理性、コミュニケーション力、集中力、理解力、協調性、リーダーシップといった資質がその中心となる。

#### (ii) 募集人数

付加価値から計算した採用人数をトータルとして、これを職種単位に割り振って募集する。

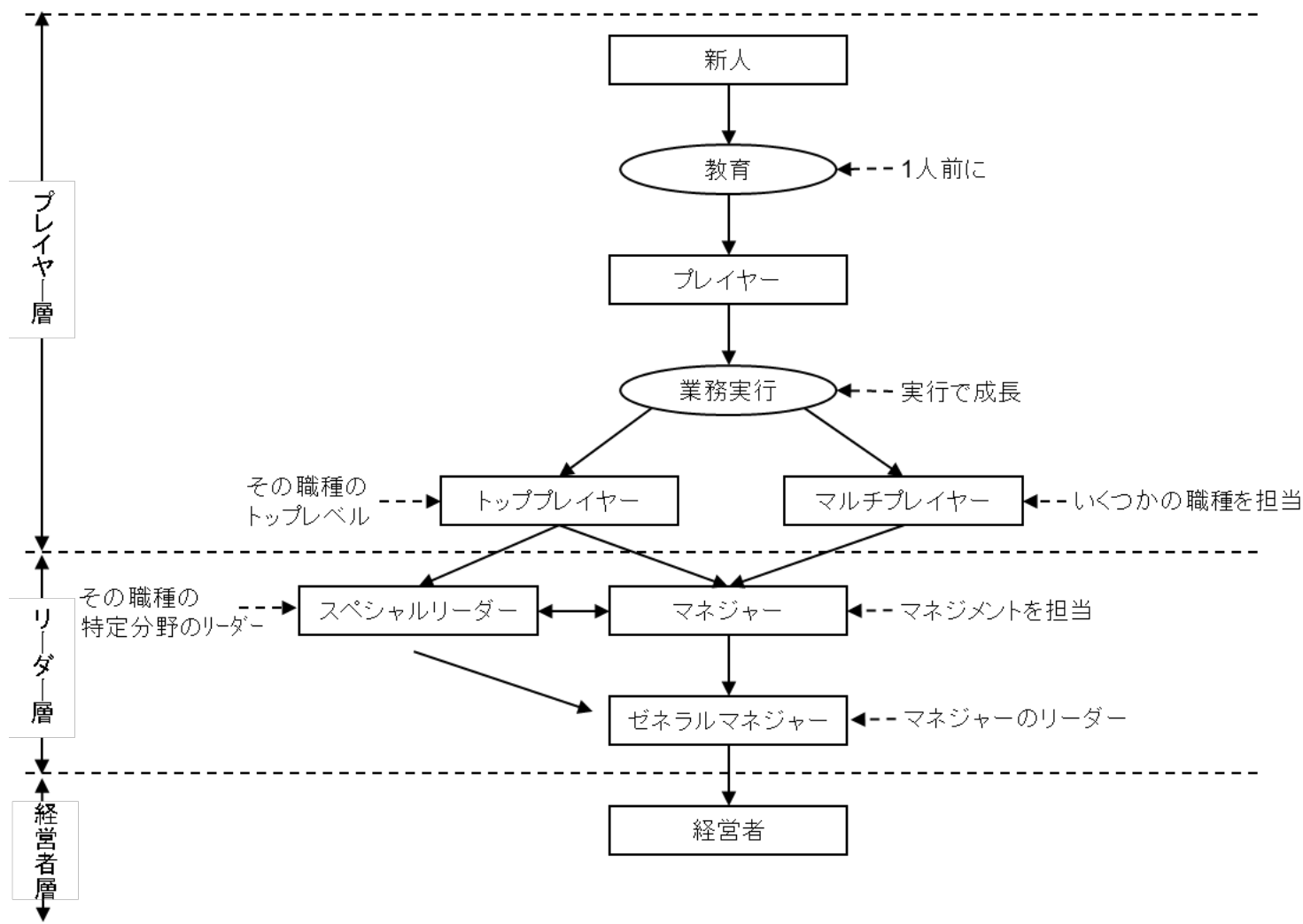
#### (iii) ESの各項目

2で述べた給与、時間、仕事、能力向上、人間関係、ムードといったESの各項目について、設計した内容をすべて応募者にディスクローズする。これを隠す理由は見あたらない。

#### (iv) キャリアステップ

採用後にメンバーがどのようなキャリアを歩むことが可能かを応募者に提示する。いわゆるキャリアステップであり、[21ページ](#)で述べたキャリアプランのベースになるものである。

キャリアステップは組織全体およびそれをブレイクダウンした職種別に作成する。組織全体のキャリアステップのイメージは次図のようなものである。



〔図表1-4 キャリアステップの例〕

#### (v) 退職条件

[45ページ](#)で述べる退職の設計項目について応募者に提示する。

### ④採用評価

#### (i) 採用基準

まずは職種別に採用基準（採用のものさし）を設計する。能力を採用するのだから、採用基準項目の基本は能力であり、これに重みをつける。また項目の中には当社の仕事にフィットしているかという「合ミッション性」（ミッションとは[65ページ](#)で述べるようにその企業がやる仕事の“テーマ”を表わしている。これに合っているかということ）なども入れておく。

#### (ii) 採用評価表

そのうえで図表1 - 6のような採用評価表を作っておく。1人の応募者に対して何人かの評価者がこれを作成し、その評価を平均する。そのうえで基本的には応募者にこれをフィードバックする。フィードバックする前提で評価するので、評価者にも責任感が増し、その精度は向上する。

営業職採用評価表

××年××月××日

応募者氏名: 山田 花子

評価者: 第一営業部部长 佐藤 一郎

評価結果

| 採用基準    |       | 評価点(S)<br>(10点法) | G×S | コメント                                |
|---------|-------|------------------|-----|-------------------------------------|
| 項目      | 重み(G) |                  |     |                                     |
| 創造力     | 9     | 9                | 81  | ディスカッションでのアイデアは豊富であり、ヒラメキは……………     |
| 理解力     | 8     | 8                | 64  | 人の話をよく聞く。<br>問題を適確にとらえることができるが…………… |
| ⋮       | ⋮     | ⋮                | ⋮   | ⋮                                   |
| 合ミッション性 | 10    | 8                | 80  | IT時代を担う当社にとって適切な人材であり……………          |
| 合計      | —     | —                | 725 | 論理性にやや問題はあがあるが、当社の<br>変革を考えると……………  |

〔図表1-5 採用評価表の例〕

採用評価表は単に採用を合理的に進めるためのものではない。採用評価によって実際に組織に採用されたメンバーを、この後長期的に能力評価することで採用評価の妥当性を高めていく。つまり採用時点で評価したポテンシャル能力を本当に持っていたかを検証していく。

56ページで述べるPDCAである。

### (iii) 評価手段

採用評価の手段としては面接、ペーパーテストなども用いられているが、あまり効果的ではない。面接はいろいろな能力を見ようと思っていっても、どうしてもその言葉、態度だけに着目して、印象やフェーストゥフェースのコミュニケーション能力に評価が偏ってしまう。しかも応募者がある程度質問を予測していたり、面接テクニックを使ったりしてかえって能力が見えなくなってしまう。

ペーパーテストは採用者に即戦力を期待している時で、その仕事をやるための最低限の知識を持っているかどうかを見るケース以外ではあまり利用できない。

採用評価手段の基本は（職種によってももちろん異なるが）次の2つである。と言うよりも採用評価に限らず組織が行うすべてのポテンシャル能力評価は、この2つの手段を基本とする。

### (a) グループディスカッション

特定のテーマについて応募者同士を話し合わせ、その発言を見るもの。ここでは意見を戦わせるディベートとならないように気をつける。こうなると応募者はどうしても意見の“質”よりも、自らの意見をまわりに納得させようと努力してしまう。組織において「自らの意見を押し通す力」を求めることはあり得ない。組織にとって有効な意見を出すことができるか、

それをまわりに説明できるか、人の話を聞いて理解できるかといった能力を評価するために行う。

そこで次のようにルールを設計してディスカッションさせる。

- ・リーダーと書記を決める…リーダーは司会、書記はディスカッション内容をパソコンなどにメモを取る。役割は持ち回りとする。
- ・個人の意見を1つずつ言う…まわりを説得することも、意見をまとめる必要もない
- ・意見は1行で書けるように…一人で延々と話をさせない。書記が書けるように話す。発言内容は書記がすべて書く。
- ・人の意見を聞く…反論しない。別の意見があるならその後で言う。

意見の中身、出し方で、合ミッション性、創造力、理解力、協調性、リーダーシップ、コミュニケーション力、論理性などさまざまな項目が評価できる。チームで仕事をしている企業組織においてはもっとも重視すべき評価手段である。

#### (b) レポート

一定の時間内に、特定のテーマについて意見をペーパーにまとめさせる。グループディスカッションではどうしても「話す力が高い人」の評価が高くなってしまう。「話す力」とトレードオフにあることの多い「書く力」（話す力が高い人は書く力が低い。話す力が低い人は書く力が高い）を見る。オフィスで働く環境にある職種、さらにはセールスマン（現代のセールスマンには話す力よりも書く力が求められる）などの職種にはどうしても必要な評価ツールである。

グループディスカッションとほぼ同じ項目を評価できるが、特に合ミッション性、論理性、創造力、理解力などをはっきり見ることができる。

この2つに以下のような評価ツールを必要に応じて組み合わせていく。

- ・インタビュー・・・特定のテーマを与え、特定の人にインタビューさせて報告書を作らせる。セールスマン、オペレーター（サービスなどを実施する人）など企業外部で働くことが多い職種には効果的。
- ・プレゼンテーション・・・特定のテーマについて個人の意見を複数の人の前で発表させる。マーケター、研究開発者、各種スタッフなど、個々人が考え、それをチームでまとめていく職種には効果的。
- ・ロールプレイング・・・実際に簡単な仕事をやらせてみる。オペレーション、生産、セールスなどの仕事に効果的。

その他、学歴（出身学校の学部や偏差値）からもある程度は問題解決力、理解力、集中力、論理性などを見ることができる。また取得資格（TOEIC、簿記検定、情報処理技術者など）からも合ミッション性、論理性などを見ることができる。

### (3) 人事評価

組織へメンバーが入ってから、「組織から個を見る」の最大ポイントは人事評価である。具体的な人事評価システムについては後述するが、ここでは組織と個の関係から人事評価を概略設計する。

#### ①目的

何のために人事評価をやるかであるが、その第一の目的を給与分配とする。業績から生まれる給与総額を、その評価に応じて組織の各メンバーに分配することである。したがって業績への貢献度が最大の評価ポイントであり、その“ものさし”は“公平さ”にある。給与分配のために必要とした人事評価をキャリアアップ、人事異動、メンバー配置、人材育成などにも使うと考える。

#### ②概念

給与分配のための人事評価の概念は、この“評価”という言葉にある。従来はここに人事考課、人事査定といった言葉を使っていた。考課とは「成績を調べて優劣をつける」という意味であり、学校の教師が生徒の成績をつける時などによく使う。査定は「調べて等級、金額を決める」という意味であり、「自動車の査定」といった使い方がポピュラーである。

人事考課、人事査定のどちらにも「人の仕事や成績を調べて優劣をつける」という意味がある。組織変革のポイントはこの概念を払拭することである。メンバーの共同所有となった組織において、「教師のような誰かが、生徒のような誰かの成績をつける」などという行為は存在しないし、その教師自身も成績チェックの対象である。

ここでは人事評価という表現を用いる。評価とは「価値を算定する」という意味である。したがって人事評価は「人のやった仕事や能力などの価値を算定する」ということになる。

人事評価のキーワードは「成績」ではなく「価値」である。その人の仕事や能力が組織にどれくらいの価値を生んだか、これから生むのかを考えていく。こうすることで後で述べる「給与の付加価値分配」との整合性もとることができる。

### ③ 評価者

人事評価においてメンバーの評価者は本来的には組織である。しかし組織には実体がない。そう考えると評価者は「組織の中の誰か」である。しかし組織の中の全員というわけにはいかない。チームリーダー、同じ仕事をやっているメンバー、本人あたりが妥当といえる。

この人事評価は組織における大切な“仕事”である。つまり「人事評価という“仕事”を担当するのは誰がよいか」と考えていく。答えは1つしかない。プレイヤーの評価であればチームリーダーであろう。その人のいわゆる上司\*1である。上司が人事評価を職務として、評価のプロとして（もちろん本人やまわりの協力を得て）行うというのが自然な姿である。

\*1. 上司については[50ページ](#)で定義する。

#### ④ 構造

人事評価は次のような式で表わされる。

$$\text{評価方法} \times \text{評価オペレーション} = \text{評価結果}$$

ここで設計すべきは無論「評価結果」ではなく、「評価方法」、「評価オペレーション」である。

評価方法の妥当性を測る“ものさし”は先ほど述べたように“公平さ”しかない。

評価オペレーションを測る“ものさし”は準拠性（評価方法に則ってやっているか）である。そこには評価テクニックなど不要であり、多くの企業で行っている評価者のトレーニングなどやる必要がない。評価オペレーションに必要なのは評価方法の理解である。つまり何のために人事評価をやり、これがどう使われるか、そしてどういう概念で評価方法が設計されたかを知ることにある。

以降の詳細は[202ページ](#)で述べる。

## (4) 退職

### ①退職とは

最後は採用の反対、退職である。ここでは退職に関する“ルール”を設計する。

一般に退職には2つのパターンがある。「組織のメンバーの希望によるもの」と「組織の事情によるもの」である。前者は企業を辞める権利であり、当然のことながらすべての組織メンバーに保障されている。つまりいつでも辞められる。

後者については組織のコンセプトに依存している。本書で考えている組織は、小規模な店舗や工場のようにオーナー事業主がいて、彼が全責任を負い、従業員の給与を含むすべての費用を払い、残りを自らの所得にするというものではない。本書で対象とする組織は、経営者も含めた構成メンバーの共有所有物である。このパラダイムにおいて、「組織の事情による退職」といっても、退職を求められる本人もその組織を構成する一員（つまり組織自身）であり、そのような事情があること自体がおかしい（誰の事情かわからない）。

退職ルールの設計は「組織において、脱退に関する『全メンバーに合意されたルール』を作る」ということである。

設計された退職ルールが組織メンバーに合意されれば、以降は[37ページ](#)に述べたように入社時にこのルールに合意して組織に参加してもらうようにする。

このルール設計に関しては人事部などが素案を作り、各階層（[57ページ](#)参照）の代表者を集めてそこでチェック、合意してもらうようにする。今後「ルールを変えない」ことが保障されていれば、（言い方は悪いが）若い人たちに「高齢者を早く辞めさせる」というインセンティブは働かないはずである。これは若い人にもいつかこの退職ルールに適合する日が来るからである。

ルール変更に伴って退職に適合してしまう人（前のルールでは退職とならないのに、新しいルールでは退職となってしまう人）が出る場合は（次の②のように進めればかなりレアなケースではあるが）、この「不公平さ」を金銭的リターン（退職金の上乗せなど）で補うか、移行期間を設けゆっくりとルールを適用していく（この人には従来の退職ルールを適用する）しかない。

## ②退職ルールの設計

2006年4月より施行された改正高齢者雇用安定法では、65才までの雇用を確保することを企業に求めている。具体的には定年の引上げ、定年の定めの廃止、定年後の継続雇用制度の導入などのうちから、企業に選択を求めるものである。この法律のパラダイムは明らかに「企業が従業員を雇用している」というものであり、組織の第一原則とは異なる状態を想定している。

退職ルールの設計はこのような社会的ルールを守るのはもちろんの事、前に述べたように組織メンバー全員が合意できるルールを作る必要がある。

ここでは「どちらのほうが組織として利益が出るか」という業績からのアプローチを取るべきではない。業績を考えれば、リストラ\*1のように高収入のベテランメンバーを早く辞めさせるべきということになってしまうが、このベテランも組織のメンバーであり、組織の共同オーナーである。しかもそんなルールにすれば、いずれ組織のすべてのメンバーにそのルールが適用されることになり誰にも幸せはない。

「どうすれば公平か」これだけを考えることである。

組織がメンバーの共同所有物と考えた時、退職に関するルールとしては、次の3つが考えられる。

- (i) 本人がやめたいというまで退職しなくてよい
- (ii) 一定の年齢になったら退職する（いわゆる定年）
- (iii) 一定の能力を維持できなくなったら退職する

(i) がゴーイング・コンサーン\*2の企業にとって、もっともふさわしいようにも思う。しかし多くの企業に年功給の要素（長く勤めた人ほど給与が高い）があることを考えると、むしろ不公平である。(i) を取るなら年功給を排除することが条件であり、あまり現実的ではない。と言うよりも[197ページ](#)で述べるように年功給は採用すべき給与である。

結論を言えば(ii)と(iii)のコンビネーションを取るべきであり、次のような形が標準と考えられる。

- ・ 定年を設け、その年齢（高校卒、大学卒、大学院卒、中途採用などを考えると勤務年数というわけにはいかない）を以って、現行の給与ルール適用を終える。定年の年齢はその職種、役職（リーダー、経営者など）によらず一定。
- ・ 定年を迎える年度当初に、退職か再雇用希望かを本人が決定する。
- ・ 再雇用は中途採用の1つとして位置づけられ、新卒や他の中途採用と同様に、採用時に能力評価を受ける。再雇用による採用は1年間のベースであり、以降毎年これをくり返していく。そういう意味で継続雇用というよりも、再雇用（再労働契約の方が正確だが）という表現がフィットしている。定年後は経営者である取締役のように、すべての人が1年間の契約を組織と結ぶ形となる。
- ・ 再雇用の給与モデルはそれまでとは異なり、年功給はなくなり、業績給をそのベースとする。

定年は決して「年を取ったからやめる」ということではなく、組織で働き、その「分け前」を受ける上での、組織メンバーによって合意されたルールの1つとして位置づけるべきである。そう考えれば上記のように定年後でも能力がキープできれば、組織外の人よりも再度組織へ優先的に入り、その給与分配を受ける権利があるのは当然といえる。

- \*1. リストラクチャリングの略で、本来は再構築という意味だが、一般的には「中高年に退職金を上積みなどして退職を促すこと」を言う。本書でもリストラをこの意味に使う。
- \*2. 企業は永続的な存在であるべきという考え方。

## 第2章 個と個の関係から組織を考える

組織における個と個の関係は優先関係、協働関係、コミュニケーションの大きく3つに分けることができる。

### 1. 優先関係

#### (1) 秩序の設計

秩序とは組織におけるメンバー間の優先関係のことである。具体的には組織内で意見が分かれた時、それをどうやって決めるかということであり、メンバー間での意見の優先度である。ここで意見が優先される人のことを上司、その意見に従う人のことを部下と定義する。

組織の秩序には次の3つの基本パターンがある。

#### ①年功序列型秩序

企業が誕生してしばらくの間は、年功序列という秩序を持つことが普通である。組織に入ってから時間をベースとして、これに学歴、業績を組み合わせ、時とともにキャリアアップ（ここでは出世という言葉が適当）していくものである。マンガの「課長島耕作」の世界である。

メンバー間の関係のベースは上下関係であり、目上、目下であり、「上司の命令を部下が聞く」というパラダイムである。この上下関係においては年齢、経験年数というファクターが大きな役割を果たす。年齢、経験年数は能力などとは異なり、絶対的な数字として表現されており、メンバーの合意を得やすい。そしてこの合意された関係はそのまま給与に結びつく。まさに絶対的な秩序を生む。

もしこの年功序列という秩序を取ることができるのであれば、ほとんどの組織においてこれがうまく機能し、仲間意識を作り、協働ムードを盛り上げ、組織内の関係には何の問題も生まない。したがってすべての組織は必然的にこれを求め、維持を図る。軍隊、官僚組織などがその典型である。

この秩序の問題点はたった1つである。それは組織が成長していない中でこれを行うと、どうしても上司の数が増え、次第に部下よりも多くなってしまうことである。

日本では高度成長期にこの年功序列型秩序が力を発揮した。出世を夢見て24時間働く“ジャパニーズ・ビジネスマン”を生み、彼らの力が成長を生み、その秩序をキープしてきた。しかし20年前のバブル崩壊がこれを一変させた。成長が止まり、採用が一気に抑えられる。そうすると組織は入社年次構成に歪みが生まれ、ピラミッド形が壺形となっていく。そしてこのバブル崩壊時にちょうど団塊の世代という大量入社組が管理職へのキャリアアップ適齢期を迎えており、そのポスト不足がクローズアップされた。

これに対して担当課長、担当部長（部下のいない部長、課長）、課を廃止して課長を部長代理にするとといったポストを増やす施策が多くの企業でなされた。さらにはこういった内科治療だけでなく、リストラによって一気に“外科手術”を行う大企業も生まれた。

これによって「いずれは自分も出世して上司になる」という夢が消え、個と企業との関係はホットなものからクールなものへと変わっていく。成長が止まってしまった企業においては、どうしても年功序列という秩序を維持できなくなってくる。

## ②業績主義型秩序

多くの組織は年功序列型秩序からの変身を図らざるを得なくなる。しかしこの秩序変化は一気に行うことはできず、徐々に「キャリアアップ要素を変える」という形で考えるしかない。

この時まずプライオリティを上げる要素が個人業績である。企業業績が伸び悩んでいる中で考えているので、当然と言えば当然である。成果主義と称し、仕事の結果を出した人がキャリアアップしていくようになる。

しかし個人業績をキャリアアップの要素として用いると、さまざまな問題が生まれてくる。その最大のものは個人業績の測定法である。企業全体の業績は企業会計システムという厳密なルールの下で計算される。一方各個人の業績は社会的に合意された計算ルールがない。この計算ルールを組織が独自に設計すると、それに対する組織メンバー（業績が低く計算される人）の不信、不満がまず表面化してくる。

次に年功序列が崩れ、後輩が先輩をキャリアアップ競争で抜いてしまうという現象が生まれる。これは本人以外のすべてのまわりの人（キャリアアップできなかった同期、抜かれた先輩…）に不満、不信を生む。そしてキャリアアップした本人には先輩を部下に持つという大きなストレスが生まれる。

当然のように皆がこの個人業績を追いつけていく中で、極端な場合は他メンバーの業績を横取りしてでも、明日の業績を先食いしてでも、何とか「自分の今日の業績」を出していくというムードを生む。

業績は上がることもあれば下がることもあり、その秩序は極めて不安定（部長が課長に降格する）となる。いつ抜かれるかわからないので、上司が部下を明日のために教育することがなくなり、今日の業績を共有する人たちが業績だけを追い求めて協働することになる。

組織のムードはギスギスしたものとなり、従来「内山課長」と「肩書き」をつけて呼んでいたのが、「内山さん」とすべて「さん付け」となり、上司と部下が互いに敬語を使うようになり、当然のことながら人的コミュニケーションを取るムードではなくなってくる。

こうして秩序は崩壊していく。

### ③能力主義型秩序

年功、業績以外に考えられる秩序の要素としては、能力しかない。そう考えていくと年功序列型が取れない企業は、業績だけでなく能力を秩序に加味すべきということになる。つまり能力の高い人がキャリアアップして、意見の優先度を高めていくというものである。

これには2つの難問がある。1つはどの能力を「ものさし」とするかである。人間にはさまざまな能力があり、単純に能力が「高い」「低い」というわけにはいかない。またその能力について「何をもって高いか」を定義しなくてはならない。

2つ目はその能力をどうやって測るかである。能力が結果を生むのだから、仕事の結果、つまり業績で能力を測るというのでは、業績主義と変わらない。

この2つの解決策として、後で述べる能力ランキング表（[126ページ](#)）と目標管理（[202ページ](#)）がある。

この2つの問題点をどれくらいクリアするかによって、その秩序は全く異なるものとなる。何らかの形でこれをクリアした企業は、能力主義型秩序が組織メンバーに合意され、組織の各個人が能力の高い人の下で働くという喜び、そしてプライドを感じ、組織に求心力が働き、組織全体のムードが高まっていく。

## (2) マネジメントの設計

秩序設計の次になすべきは、マネジメントの設計である。マネジメントとは秩序優先関係における上位者が下位者に対して行う仕事である。つまり「上司の部下に対する組織行動」のことをいう。

### ① マネジメントの定義

“マネジメント”という考え方は、日本語の“管理”とは全くといってよいほど意味が違う。芸能人のマネジャーが行っている仕事が、企業組織におけるマネジメントに近い。マネジメントとは他人の仕事がうまく進むように考える“仕事”である。仕事がうまく進むように“管理”するのではなく、上司が部下にマネジメントという「仕事がうまく進むサービス」を提供するという構造である。

マネジメントは誰かの行動を管理したり、チェックしたりするものではなく、PLAN（計画）－DO（実行）－SEE（評価）、略してPDSをシステムとしてサービスすることであり、システム化原則に従う。

マネジメントとは「目標を含めた部下の共通のベクトルを計画し（PLAN）その行動がベクトルどおりに行くようにサポートし（DO）、目標が達成されたかどうかを評価する（SEE）こと」であり、これが先ほどの「仕事がうまく行く」ということの定義である。

「うまく」は「組織のベクトル」を表している。

マネジメントには次の2つの視点がある。

## ②権限委譲

部下をマネジメントする権限は自らの上司から委譲されると考える。つまりマネジメントの原点は権限委譲にある。

権限委譲とは組織秩序の上位者が持っている権限を、下位者へ委譲することをいう。この時上位者にも権限委譲する仕事の“結果”についての責任が残る。したがって「誰にどんな権限を委譲するか」という権限は上位者にある。

マネジメントにおける権限委譲は、「本来権限者」に対して一部の権限に関する実行計画を下位者が提出し、権限者である上位者の了承を持ってなされる。つまり「計画＝権限委譲」である。

例えば営業部長になったからといって、いきなり営業に関するすべての権限を得るのではない。営業部長が作る営業計画を、本来権限者である経営者が了承することをもって、その計画の実行に関する権限が委譲される。ポスト（営業部長）ではなく“計画”（営業計画）に権限委譲される。

権限委譲後、受任者はその計画を実行する責任を持ち、かつ実行の結果、特に「計画と実行の差異」について本来権限者に報告する義務を負う。この義務をアカウンタビリティという。アカウンタビリティは説明責任、説明義務と訳されるが、説明とはニュアンスが異なり「差異報告義務」と訳すべきである。本書ではアカウンタビリティを訳さずこのまま使うこととする。

### ③SEE=CHECK&ACTION

マネジメントを考える時大切なことは「明日のために」である。PDSは過去を振り返るのではなく、明日のための行動である。そのためSEEを次の2つに分けて考える。

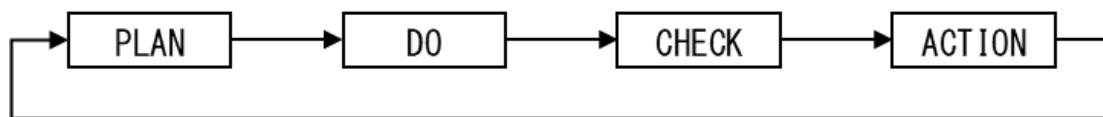
- CHECK=差異分析

- ・・・PLANとDOを冷静に比較し、その違いを上位者に説明する。

- ACTION=次の計画に生かす

- ・・・PLANとDOの違いを分析するのは、DOの反省のためではない。違いを出し、DOが終わった今となって考えてみると、どういうPLANにすればよかったかを考える。

この時PDSはPDCAとよばれ、次のようなマネジメントサイクルが成立する。



〔図表2-1 PDCA〕

### (3) 階層設計

#### ①階層定義

個と個の優先関係を表わすものとして、組織の階層を次のように定義する。

| 階層     | 仕事                                                                                                           |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営者層   | <ul style="list-style-type: none"><li>・外部ステークホルダーとの調整</li><li>・経営資源の調達、配分</li><li>・経営目標を含めた経営戦略の立案</li></ul> |
| リーダー層  | <ul style="list-style-type: none"><li>・経営戦略の理解、プレイヤーへの伝達</li><li>・プレイヤーの仕事をリード</li></ul>                     |
| プレイヤー層 | <ul style="list-style-type: none"><li>・指示された業務を遂行する</li></ul>                                                |

〔図表2-2 階層定義〕

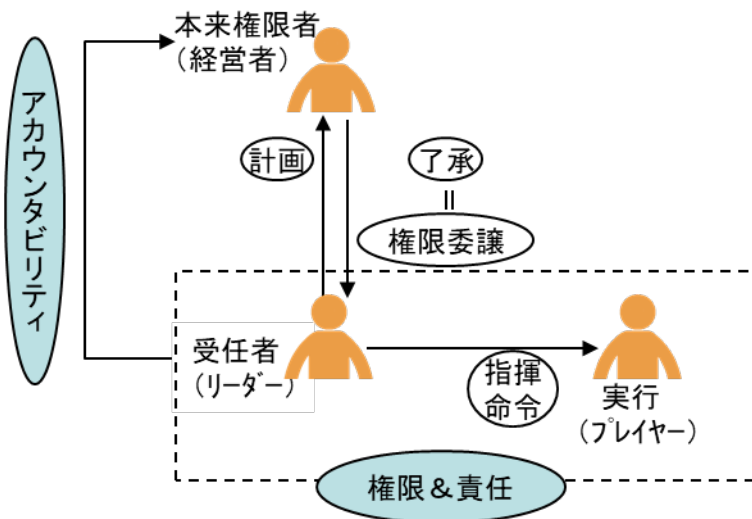
そのうえでこの3階層について設計する。

#### ②経営者層

経営者層については以下のように設計する。

##### (i) リーダーとの関係

経営者とリーダーの関係は指揮命令ではなく、次図のように権限委譲の関係とする。



〔図表2-3 権限委譲の関係〕

ここで大切なことは経営者の持っている権限のうち何をリーダーへ委譲し、何を自らに保留したのかをはっきりさせることである。権限委譲したものについては実行責任を負わせ、報連相（仕事中に起きたすべての事を報告、連絡、相談）を求めず、アカウントビリティ（計画と違ったことだけを報告）のみを求める。こうすれば次期経営者たるリーダーも育ち、経営者も自らの職務に専念できる。

## （ii）経営者の階層

この権限委譲によって経営者層とリーダー層をはっきり分け、経営者層内の階層は2層とする。第1層はいわゆるトップである。秩序（意見優先度）のもっとも高レベルの人であり、社長、CEO、代表取締役など肩書きを持つ人である。第2層はその他の取締役や執行役員などの経営者である。

リーダーに委譲したくてもできないものは、経営者がリーダーの仕事を兼務することになる。この時どうしても経営者の職務よりもリーダーの職務に心が行ってしまう。これがトップ以外の経営者の脆弱性を生み、結果としてワンマン体制となり経営者層としての意味をなさなくなってしまう。

もし2人の「経営者兼リーダー」がいるなら、どちらかを経営者専任、どちらかをリーダー専任とする（これは降格ではなく職務分担の変更である）。

この整理がすべてなされた時、経営者の人数は大幅に減り、経営者間のコミュニケーションロスがなくなり、自らの職務がはっきりと見えてくる。経営者が[57ページ](#)にある「外部ステークホルダーとの調整、経営資源の調達・配分、経営戦略の立案」という本来職務に集中した時、組織力は高まっていく。

### (iii) 株主との関係

これはコーポレートガバナンス\*1によって決まる企業のタイプで異なる。

#### (a) オーナー型

トップが100%株主もしくは支配株主（経営者を決定する権限を持つ）の時である。このパターンでは実質的には経営者はトップ1人である。したがって株主＝経営者であり、関係を考える必要はない。

#### (b) 株主ガバナンス型

親会社から子会社へ経営者が派遣されるといった形で、会社外部の株主がコーポレートガバナンスを持っている場合である。このパターンでの株主と経営者の関係は”権限委譲”と考える。

株式会社において“経営する権限”は本来的には株主にあり、これを取締役、執行役員などの経営者に委譲するというものである。すなわち経営者は経営計画の了承を以って経営権限を株主から委譲され、実行責任を負い、株主へのアカウンタビリティを持つ。そしてこの権限のうちの一部をリーダーに委譲する。

### (c) メンバーガバナンス型

多くの上場\*2大企業のように筆頭株主の持株比率が数%で、実質的には組織メンバーが企業を支配しているタイプである。

このパターンでも権限委譲関係をベースとするが、株主が不特定多数のため (b) とはやや異なる。ここでの関係は次のようなことが原則となる。

- ・株主は経営にタッチせず、経営に関する権限をすべて経営者に委譲する。
- ・企業内の組織ルールに基づき、メンバー合意のもとに経営者候補（取締役、執行役員）が選任される（多くの場合、現任の取締役会で候補が決定される）。
- ・経営者候補は組織メンバーの代表者として位置づけられる。
- ・経営者候補は、他のメンバーの協力を得て経営計画を立案する。
- ・経営計画は株主総会で株主に了承された時、その実効力を有し、あわせて経営者候補に経営権限が委譲される。つまり経営者に選任される。
- ・経営計画は経営者を代表とする全メンバーに実行責任がある。
- ・経営者は経営計画について、株主へのアカウンタビリティを有し、計画との相違内容によっては（計画どおり実行できない。目標どおりの結果とならない）、退任という形でその責任を取る。

- ・株主はアカウンタビリティをリアルタイム（随時）に要求したい時は、自らの代理として社外取締役（組織メンバー以外の取締役）や監査役を置くことができる。
- ・経営計画に基づいて企業がもたらした益は、[191ページ](#)にあるような“あらかじめ決められたルール”に基づいて、株主、経営者を含む組織メンバーおよびこの益をもたらすために協力のあった社会へ分配する。

\*1. 「企業を支配する」という意味であるが、一般には「経営者を選ぶ仕組、権利」を指す。

\*2. その会社の株を証券市場で売買できるようにすること。

### ③リーダー層

#### (i) リーダーの定義

リーダーは「経営戦略を理解し、自ら作成した計画を了承されることで権限委譲を受け、その計画を実行するためにプレイヤーをリードする人」という定義となる。したがって上司から報連相は求められずアカウンタビリティのみを有するので、他人の指揮命令下にはない状態で働く人となる。マネジャー\*1（チームリーダー）、その上司の部門長といったマネジメントを担当する人だけでなく、経営スタッフ、スペシャルリーダー\*2など特定分野において権限委譲を受ける人もこのリーダーに該当する。

\*1. マネジャーとはチームのマネジメントを担当する人を指す。本書では以降これをチームリーダーと表現する。

\*2. 以前は部下を持つ管理職（マネジャー）に対して、これと同ランクで部下を持たない技術者などのスペシャリストを専門職といていた。本書ではこれをスペシャルリーダーと表現する。

## (ii) 経営者との関係

これは2つある。1つは経営戦略を理解していることを「意見」として述べ、それによって経営者から指名され、そのポストに就くことである。2つ目はその意見をベースとして、担当するチームや特定業務などの計画を立案し、一定期間プレイヤーをリードする権限を委譲されることである。

## (iii) プレイヤーとの関係

この関係は権限委譲ではなく、サービス関係である。リーダーがプレイヤーに与えるものは、指揮命令というよりも情報と表現した方がわかりやすい。リーダーはプレイヤーが仕事の生産性、品質を上げ、チームとして業績を出すための情報（戦術とも表現される）を提供するサービス業である。

サービス業にとってもっとも大切なものは顧客であり、リーダーのサービス業としての顧客はプレイヤーである。リーダーはプレイヤーの業績を上げ、結果としてチーム業績、企業業績を出すことをリードする仕事であり、これにより給与を得るプロフェッショナルである。

## (iv) リーダーの階層

組織論には管理範囲の原則というものがある。「1人の上司が持てる部下の数（管理範囲）には限界がある」というものだ。

管理範囲が5人でプレイヤーが1000人いると、まず200人のリーダーが必要となる。そしてこの200人のリーダーには40人の上級リーダー、その上に8人、その上に経営者が2人必要となり、中間のリーダー層は3階層248人となる。

このうち40人、8人の層はプレイヤーへの情報提供でなく、下級リーダー間の調整がメインの仕事となる。

この時もし管理範囲が20人なら、リーダーは50人、その上の経営者は3人となり、リーダーは1階層50人となる。フラット化\*<sup>1</sup>である。この管理範囲を拡大するのが権限委譲と非同期コミュニケーション（これについては[80ページ](#)参照）である。

先ほどの40人、8人の2階層は直接経営者から最下位のリーダーへ権限委譲すれば不要であり、リーダー間の調整も経営戦略にもとづいて各リーダーが計画を立て、経営者の了承を得ることで事前に済ませておく。この調整がなくなることで最下位層のリーダーの仕事も合理化され、その目が隣のチームから自らのチームのプレイヤーに向けられることで管理範囲も上がる。また「権限委譲の考え方」を一部のプレイヤーに適用する（プレイヤーに「仕事を任せる」）ことで管理範囲をさらに上げることができる。

これによって経営者→事業部長→部長→課長→係長という権限委譲の伝言ゲームによる情報劣化を妨げることができ、経営者とプレイヤーの距離も短縮できる。

\*1 組織において階層数が多いことをピラミッド、少ないことをフラットと表現することが多い。

#### ④プレイヤー層

プレイヤーは「業績を出す仕事」である。プロ野球でいえば「野球をプレイして勝つ」ことがその仕事である。

各プレイヤーの仕事の業績は次のように設計できる。

$$\text{プレイヤー業績} = \text{生産性}^{*1} \times \text{品質} = \frac{\text{仕事量}}{\text{時間}} \times \text{品質}$$

生産性は仕事のスピードであり、品質は仕事のできばえである。ここで組織設計上、生産性と品質はある意味でトレードオフの関係となる。生産性を上げれば品質が落ちる、品質を上げれば時間がかかる・・・。

ここでの設計ポイントは品質を先に考えることである。仕事の品質を上げ、その次に生産性を上げることである。生産性を上げてから品質を上げるのは難しい。

仕事の品質を上げることは[191ページ](#)で述べる付加価値を高めることであり、これによってプレイヤーの給与を上げていくものである。プレイヤーの組織設計でまず検討すべきは品質である。プレイヤーはこの品質を上げることによって、そして然る後に生産性を上げることによって業績を上げ、これによって給与という評価を上げるプロフェッショナルと定義する。

\*1. 一定時間になされる仕事の量のこと。

## 2. 協働関係

協働関係におけるポイントは、個と個が集まって仕事をすればシナジーが生まれることである。そのシナジーを生み出すものがシステム化原則である。つまり各個人が共通のベクトルを持って協働することである。

この協働ベクトルを生むものに、戦略とマネジメントがある。

### (1) 戦略と協働

経営戦略は「ミッション→ビジョン→経営目標→戦略ベクトル」というフローを持って立案される。

#### ① ミッション

ミッションとは企業のあるべき姿を表現したものである。企業理念、経営理念、社是、社訓といった形で多くの企業に存在している。組織を設計する上でミッションは次のような意味を持っている。

##### (i) 機能分担

人間が生きていくためには1人ですべてのことを行うわけにはいかず、自然に機能を分担していくようになり、社会という組織が生まれる。ある人は魚を捕り、ある人は魚を運び、ある人はそのために船を作り、ある人は魚を切り・・・というものである。社会全体としての協働である。

これらの分担作業は同一作業をやっている人がチームを組んだ方が合理的ということで、ここに企業という組織が誕生する。この分担作業がミッションの第一の意味であり、社会から支えられた「使命」(mission)という日本語訳がぴったりのものである。

社会における分担作業は、分担しているメンバーが1人でも欠けると成り立たない。社会はこれらの企業が存在していることを前提に、他の企業も活動している。企業が消滅することは社会に対する最大の責任放棄である。これがゴーイング・コンサーンということである。これは見方を変えたと、[281ページ](#)で述べるCSRの存在責任(「企業は何のために社会に存在しているか」)であり、使命を社会における責任とも考えられる。

このミッションが先ほどの組織シナジーを生むベクトルである。組織に集まったメンバーは皆同じ使命を持ち、共同責任をもって協働している。組織に参加する各個人がまずこれに合意することが必要であり、強い言い方をすれば合意できない人は組織を去ることが求められる。

企業組織が社会に対してミッションという存在責任を持てば、自ずと組織内の各メンバーもこの存在責任を負うことになる。企業内に各メンバーが存在している前提(企業のように永遠にというわけにもいかないが、定年という約束の範囲で)で、組織として活動がなされている。つまり組織から見ると各メンバーは定年まで退職しない前提で設計せざるを得ない。だからメンバーがミッションに合意しているのであれば、そのミッションの下でずっと協働していく意思を何らかの形で確認したい。もちろん法的には[45ページ](#)で述べたように各個人に「辞める権利」はあるのだが、何らかの形で「辞めない意思」を確認したい。

特に組織内の他人の仕事に大きく関わったり（つまり協働度が高い）、その仕事企業が企業にとって不可欠なものを担当するメンバーにはこれが強く求められる。例えばリーダーはプレイヤーに比べ協働度が高い。したがってリーダーにキャリアアップする時には「辞めない意思」を確認したい。しかし「あなたはずっとこの会社にいますか？転職しませんか？」という質問にはあまり意味がない。将来の気持（辞めなくなる）など本人でもわからない。ここで組織として見るべき点は「企業という組織への愛」である。その人が企業、まわりのメンバーに愛を持っているかを「本人に聞く」のではなく、外から評価することである。この愛をもって辞めない意思を推測したい。その人に企業への愛があるかは比較的とらえやすい。これは日常の言動を見ていればわかる。愛のある人はプライベートで自社商品を愛用し、「うちの商品はどう変えるべきだ。お客様はそう望んでいるはずだ」と商品に強い興味を持っている。一方、愛のない人は自社商品にはあまり興味を示さず、「うちの会社の弱点は営業力で、営業力の強化が必要だ」といったってクールである。

## （ii）プロフェッショナル領域

企業は社会の中の特定機能を分担するのだから、その機能に関してはプロフェッショナルな存在となるべき（目指すべき）である。そしてまわりの他機能を分担している企業やその中で働く人たちをプロとして認めることが必要である。その信頼関係が社会を成立させる。「魚を切るプロ」は「魚を獲るプロ」を信頼しているから「魚を切る」という仕事に専念できる。

ミッションは各企業のプロとしての領域を社会に宣言するものであり、企業として自らのビジネス領域を限定するものである。

この社会的関係は組織内の各メンバーについてもあてはまる。組織としてのプロフェッショナル領域は、細分化されて各メンバーのプロフェッショナル領域となる。「魚を獲る」企業には「船を運転する」「エサを作る」「魚を釣る」…というプロが存在し、「魚を釣るプロ」は「船を運転するプロ」を信頼しているからこそ仕事ができる。

組織における個と個の協働関係は、互いにプロとして認めることにある。

### (iii) フラグ

ミッションの3つ目の意味は組織のフラグ（旗）となることである。このミッションに賛同してカネを出してくれる株主などの出資者、およびそこで一緒に働くメンバーを募集するフラグとなる。この企業組織は何のために何を目指しているかというフラグを作り、それに賛同するヒトやカネがそのフラグの下に集まるということである。

フラグミッションでは、先ほどの社会分担に加え、仕事の特徴（「速い船を作る」「楽しい船を作る」「安全な船を作る」…）、社会への約束事（「社会的弱者のために尽くす」「社会に明るさをもたらす」…）、ビジネスの限定（「地魚だけを売る」「もうかる仕事より能力が上がる仕事をやる」…）などの要素が取り入れられる。これはどれが良くてどれが卑しいというのではなく、組織としての、そしてそこで働くメンバーの使命感、価値観であり、人生観と言ってもよいものである。

組織における個と個の協働関係は同じフラグの下に集まった“同士”である。

#### (iv) 判断基準

ミッションはこのフラグの下に集まったのであるから、基本的には変えるべきものではなく、組織として「右へ行くのか、左へ行くのか」と悩んだ時にその基本的方向に用いるものである。つまりシステム化原則のベクトルである。個と個が協働する組織において、コンフリクトが生まれた場合の最大の解決ベクトルはミッションである。

#### (v) 文化

こう考えていくとミッションはいわゆる企業文化や組織風土とよばれるものと同じとなる。組織の全メンバーが合意できるものは、協働していく中で自然に出てしまった文化である。協働していく中でそこに文化が生まれ、文化になじまない人が去り、新たに入ってくる人に仕事を通して文化が伝承され・・・という形で醸成されるもので、その組織の“血”、DNA、遺伝子などとも表現される。組織設計上、ミッションから生まれた文化を意識することは大切であり、文化を生かす組織作りが肝要である。

### ②ビジョン

ビジョンとは、ミッションをベースとした組織としての将来展望、組織行動の基準であり、ミッション同様に社会へ約束するものである。多くの企業ではビジョン、経営理念、コーポレートメッセージといった名前で存在しており、長期や中期の経営計画の一部として書かれていることが多い。

ミッションは「組織メンバーを募集するフラグ」という絶対的合意事項である。「ミッションに合意しない者は去れ」というものである。

一方、ビジョンは絶対的合意事項とはいえない。ミッションに比べより具体的な行動指針、さらには将来の姿を表すものであり、組織の全メンバーが100対0で無条件で合意するという性質のものではない。しかしこれを組織メンバーがワイワイガヤガヤ話し合って、最後は多数決で決めるというものではない。ビジョンは経営戦略の一部であるので、その作成は経営者の職務である。組織の代表者としての経営者がメンバーの協力を得てビジョンを作り、株主の合意を得た上で、メンバーにその内容を説明し、合意を得る。

ここでは経営者が直接全メンバーに説明することは難しく、かつ望ましい手段ではない。組織に優先関係という秩序を作り、その優先度の頂点に経営者が立ち、上から下に向かって順にこれを説明していく形を取るべきである。

こう考えるとビジョンはまさに組織設計の出発点である。経営者が内部に説明する（宣言の方が表現が適当）ビジョン合意のポイントはESの総和が最大となるものを考えることである。つまり組織で働くメンバーの「協働の夢」としてビジョンをとらえることである。この夢は協働した結果の予測（組織目標＝業績目標と考えてよい）よりも「働く時の姿」であり、「協働のプロセス」「協働の楽しさ」である。

一方外部に対するビジョンの基本は結果の予測であり、次の組織目標とイコールとなる。少し強い言い方をすれば、組織外部から見れば同じ結果が出るのならメンバーがどのように考えて何を夢見て、どう働こうがあまり興味がない。

ビジョンは組織の“働く夢”を設計し、外部に結果を約束するものである。

### ③組織目標

組織内のビジョンを具体的数値で表わしたものである。この目標にも2つの意味がある。1つは組織として外部に約束する数字であり、もう1つは協働する上での目指すべき数字である。この2つを一致させることが求められる。これについては[153ページ](#)の予算システムで述べる。

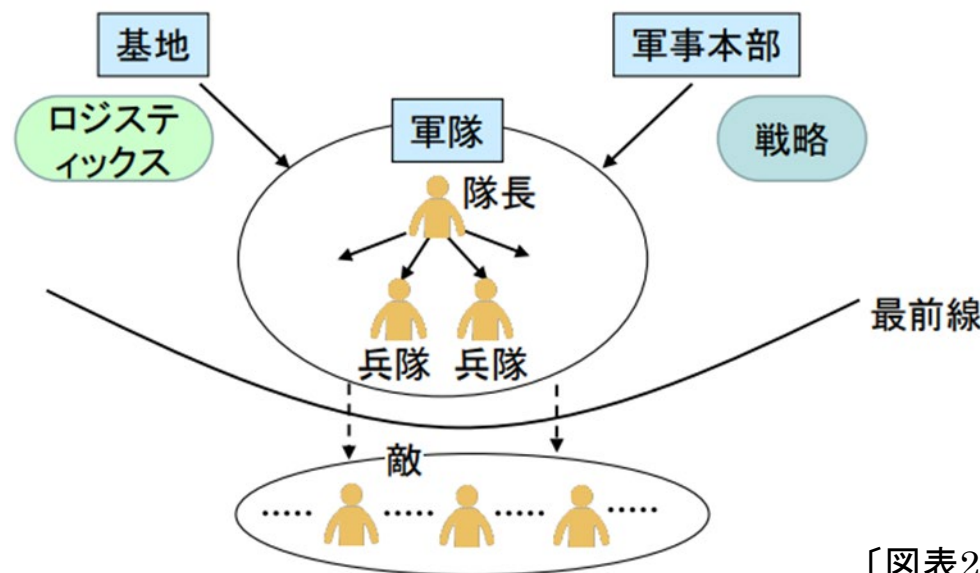
### ④戦略ベクトル

戦略という“ビジネス用語”はよく考えれば不思議な言葉である。

戦争大国アメリカでは戦争をシステムとして考えてきた。戦争システムの構成要素は軍事本部、基地、軍隊の3つであり、そのベクトルを合わせたものである。このベクトルにあたるものが戦略である。

戦争においてもっとも恐いのは軍隊の独走である。人間には本能的に戦闘意欲があり、かつ戦いを始めると冷静さを失う。戦争には目的（大義名分）がある。企業組織でいえばこれが先ほどのミッション、ビジョンであり、その結果としての組織目標である。しかし戦争をしていくうちに、軍隊は仲間を敵に殺され、次第に敵が憎くなり、いつの間にかその戦争目的を見失ってしまう。「何のために戦っているのかを忘れ、ただ相手をひたすら倒す」ことを避けるために、戦争の戦い方は軍隊で考えず、戦いをしない、戦っている相手が見えない軍事本部がこれを考える。この冷静な軍事本部が発案する戦い方は戦略と表現され、すべてのメンバーがこのベクトルに従う。つまりシステム化である。

（基地は軍事資源である武器、火薬、食糧などを備蓄し、必要に応じて軍隊へ提供する。これをロジスティックスという）



〔図表2-4 戦争システム〕

アメリカはこの戦争システムを、経営、マーケティング、組織に活用してきた。その基本は経営（軍事本部）と現場（軍隊）の分離である。

そしてこれが日本にも取り入れられた（日本ではミッション、ビジョン、経営目標を含め戦略ということが一般的なので、本書ではこれに則り、上記の“戦略”を以降は“戦略ベクトル”と表現する）。

戦略ベクトルは大きく2つの部分に分かれる。戦争でいえば、1つは「軍隊の実際の戦い方」であり、もう1つは「軍隊がやってはいけないこと」である。組織にあてはめれば、前者は「ビジョンの具現化」であり、後者は「組織のメンバーがやってはいけないこと」である。前者をベースとして、次のマネジメントが展開される。ここでは後者のやってはいけないことについて考えてみよう。

戦略が具体的計画に落とし込まれると、いつの間にかミッション、ビジョン、戦略ベクトル（前者）はどこかに行ってしまい、組織の各メンバーは自らにブレークダウンされた目標だけを見つめ、ただただ個人の目標を達成することに邁進してしまう。そして「目標を達成しなかった時の言い訳は言いたくない、聞きたくない」という美意識のようなものを生む。これが一步進むと「目標を達成さえすれば、後は関係ない」というムードを生んでしまう。戦争でいえば戦争目的、大義名分を見失い、ただ結果（相手を倒して勝利を得る）だけを出そうとするものであり、戦争のもっとも醜い姿としてマスコミによって報道、そして批難されるものである。

組織は協働しているものであり、個人よりも組織全体の目標が優先されるだけでなく、その目標よりもミッションという使命、ビジョンという夢が優先される。これを見失って、仮に目標のみを達成しても評価されないし、もっと恐いのはミッションが無視されて目標も達成しなかった時である。この時組織は崩壊してしまう。

協働においてはミッション、ビジョンから考えて「やってはいけないこと」がある。この「やってはいけないこと」＝「戦略ベクトル」を、組織行動指針、企業行動規範としてきちんとまとめ、組織内部のメンバーに徹底すべきである。あわせて社会へこれをディスクローズ、約束して組織メンバーの遵守徹底を促すことが求められる。これについての詳細は[278ページ](#)で述べる。

## (2) マネジメントと協働

マネジメントは「プレイヤーとリーダー」という「個と個」の関係である。

### ① プレイヤーから見たマネジメント

プレイヤーの協働から考える時、マネジメントは次の2つの側面を持つ。

#### (i) サービス

マネジメントの原点はプレイヤーが業績を出しやすい環境を作ることにある。したがって各プレイヤーはリーダーからマネジメントというサービスを受ける権利がある。そのマネジメントは次のようなPDSフェーズを持つ。

- ・ 計画サービス (PLAN) …リーダーの作る計画で、自らが働きやすい環境を整えてもらうとともに、この計画通り実行すれば業績が上がるという期待感を持つことができる。
- ・ 実行サービス (DO) …計画の実行中、困ったことやイレギュラーな事が起きた時はリーダーに相談することができる。リーダーをいわゆるヘルプデスクとして利用することができる。
- ・ 評価サービス (SEE) …リーダーから適切な評価を受けることで、適正な給与を受けることができるだけでなく、CHECK、ACTIONによって明日の業績、能力を上げ、明日の給与を上げることが期待できる。

### (ii) ルール

プレイヤーから見るとマネジメントはルールでもある。

- ・ 計画ルール・・・この計画に従う義務がある。これがリーダーの指揮命令下に入るということである。
- ・ 実行ルール・・・計画に書いてあることを実行する義務と責任がある。何もなくても実施中、および実施の度ごとにリーダーへ報連相する義務がある。
- ・ 評価ルール・・・リーダーから自らの評価を受ける義務がある。

## ②リーダーから見たマネジメント

ここで設計すべきは、どのようなスタイルでリーダーがマネジメントをプレイヤーに提供するかということである。一般にリーダーシップとよばれるものである。

### (i) リーダーシップの歴史

リーダーシップという考え方は工場で生まれた。「工場の生産性を上げるにはどうしたらよいか」というテーマがその原点である。

20世紀初めのアメリカではテイラーが書いた「科学的管理法の原理」をきっかけとして、工場における「生産性が上がる作業方法」や「上がった結果（時間）」を分析することがブームとなった。これらがさまざまな工場で、さまざまな人によって、さまざまな実験、研究がなされ、その結果が体系化されていった。こうしてまとまったものがIE（Industrial Engineering）であり、戦後日本でも一大ブームとなった。

このIEが生まれた後、アメリカでは生産性に影響を与える要因として作業方法だけでなく「職場の人間関係」も注目された。これについてもやはりさまざまな人によって研究され、人間関係論（Human Relations : HRと略す）、行動科学として体系化された。この人間関係論、行動科学の中核を担ったものがリーダーシップであり、「組織のリーダーはこう行動すべき」というものである。

リーダーシップはその後、さまざまな紆余曲折を経て、現代社会では理論的には整理されている。現代企業においては「リーダーシップをどう生かすか、どう高めるか」というテクニック論や人材育成テーマではなく、「組織としてどういうリーダーシップを取らせるべきかを設計する」というテーマになっている。このリーダーシップは組織の状況に応じてケースバイケースで設計されるものであり、[169ページ](#)で述べる企業組織のライフサイクルと強い関係がある。

## （ii）創業期、成長期におけるリーダーシップ

企業が誕生してすぐの創業期には仕事のやり方（この全体をビジネスモデルという）が固まっておらず、そのため試行錯誤がくり返される。次第にビジネスモデルが固まり、それによって組織は急成長する時代、つまり成長期を迎える。

この創業期、成長期におけるリーダーシップは“統率力”がキーワードである。経営者が決めた戦略、経営計画をいちいち説明している時間はない。だからといって皆が勝手気ままに仕事を行うと生産性が悪くなる。こうした中で日々変わっていく「やり方」で仕事を適確に実行していくこと、させていくことがリーダーに求められる。

ここに「強い統率力」が求められ、これがリーダーシップの原型となる。

この統率力のイメージが極めて強烈であり、この時代が終わっても、多くの組織メンバーの頭の中で統率力がリーダーシップ残像として消えない。

### (iii) 安定期

組織はいつか成長が止まり、安定期へと向かう。この安定期に入ると、ここまで組織は大きく成長してきたため、その成長を支えたリーダーの一部が経営者へとキャリアアップしている。一方で組織が安定してからは、その知名度によって一流大学を出た若きプレイヤーが入社してくる。この2つの層の間にいろいろな意味でギャップが生まれてくる。「今時の若いやつは何を考えているかわからない。俺たちが若い時は死にもの狂いで仕事をやったものだ」と考える上位層と「一定の仕事を合理化し、スピードアップしていくことが目標となった若きプレイヤー」とのギャップである。

このギャップを埋めることが、この中間層であるリーダーにリーダーシップとして求められる。プレイヤーに経営者の考えた戦略の“意味”をしっかりと理解してもらうとともに、現場の思いや苦しさを経営者に伝えていくというタイプのリーダーシップである。

#### (iv) 変革期

ここで経営者が「安定からの脱却」を選択すると、組織は変革期を迎える。「なんとしても組織を変える」という意思を持つ時代である。

この変革期ではメンバーの「変えることに対する期待感」が組織としての大きなテーマとなる。「今変われば将来はきっと幸せになれる」という変革への思いである。

これを支えていくのがリーダーが行うマネジメントであり、**PLAN**（こう変えれば明日はきっと幸せになる）→**DO**（変わっていく喜びを感じる）→**SEE**（もう少しで夢にたどりつく）である。

この「変わっていきたい」という思いを醸成していくことが変革期におけるリーダーシップである。

## 3. コミュニケーション

### (1) コミュニケーションパターン

組織内で個と個が行うコミュニケーションを、階層に着目して考えてみよう。

#### ① プレイヤーとプレイヤー

プレイヤーとプレイヤーのコミュニケーションは仕事が近いほど“密”なものとなる。ここでの問題点はそこに優先関係がないため、何も意思決定ができないことである。そのためプレイヤー間のオフィシャルコミュニケーションは原則として「リーダーを通して」ということになる。

#### ② リーダーとプレイヤー

そう考えるとこのパターンがもっとも密なコミュニケーションとなる。

#### ③ リーダーとリーダー

ここでのポイントは優先関係である。どちらの意見が優先されるかということである。優先関係の設計については[144ページ](#)で述べる。この優先関係が設計されれば、リーダー（優先度低い）とリーダー（優先度高い）のコミュニケーションは②の「プレイヤー（優先度低い）とリーダー（優先度高い）」と同様のパラダイムとなる。

#### ④ リーダーと経営者

ここでのコミュニケーションは権限委譲であるため、計画の了承およびアカウントビリティとなる。コミュニケーションというよりも階層関係そのものである。

### ⑤ 経営者と経営者

経営者と経営者の間にははっきりとした優先関係が存在している（トップがすべて優先、経理については経理担当役員がその次に優先・・・）。これもコミュニケーションというよりも階層関係そのものである。

こう考えると組織コミュニケーションについて設計すべきものは、リーダーとプレイヤーのコミュニケーションである。このコミュニケーション設計上のポイントは次の2つである。

### （2）非同期コミュニケーション

コミュニケーションにおいて「同期」とは、コミュニケーションメンバーが時を同じくして情報交換するものである。面談、会議、電話などがこれにあたる。一方「非同期」とは情報の発信と受信を別々のタイミングで行うものである。発信者は情報が発生した時にこれを送り、受信者は自らの都合のよい時にその情報を受け取る。メール、ネットワーク掲示板などがこれにあたる。

リーダーとプレイヤーという優先関係のはっきりしたコミュニケーションでは非同期を原則として設計する。具体的にはメール、およびネットワーク掲示板などに作る“チームの広場”（リーダー、プレイヤーがオープンにコミュニケーションできる）をコミュニケーションの原則ツールとする。“原則”というのは日常のコミュニケーションを非同期にするというもので、非日常のもの（トラブル発生、意見交換・・・）はこの対象ではなく、ケースバイケースで両者の組み合わせで行う。

非同期にする理由は次の5つであり、この“良さ”が生きる形でコミュニケーションシステムを設計する。

### ①管理範囲を上げる

[62ページ](#)で述べた管理範囲に限界をもたらしている要因に、次のようなリーダー窓口限界説が挙げられる。

マネジメントにおいて設計したように、プレイヤーは業務時に発生した疑問やトラブルについてリーダーからヘルプサービスを受けることができる。プレイヤーはこれが発生するとヘルプサービスの窓口（リーダー）に並び、リーダーはこれを来た順に処理していく。リーダーは問題を1つずつプレイヤーから聞いて対応するので、窓口に並んでいる問題の重要さは考慮できず、先入れ先出しで処理していく。そのためプレイヤーの人数が多くなり、後ろに並んでしまうと待ちきれないというものである。しかもヘルプを求める時間は当然のことのように重なり（一般にチームは一斉に仕事をして一斉に休む）リーダーのヘルプサービスは極めて波の多いものとなる。

ここでメールなどの非同期コミュニケーションを取れば、リーダーは窓口に並んでいる問題をリアルタイムに見て、自らの意思でサービスしていく順序を決定できる。これによって大幅に管理範囲が上がり、組織はフラット化していく。管理範囲はリーダーの処理能力よりも「大切なものからやる」という順序の問題であることが多い。

## ②結果が残る

プレイヤーとリーダーのコミュニケーションでは終了後にプレイヤーがそれに基づいて働き、その結果が出るまでにリードタイムがある。そのため、次のコミュニケーションのスタートは過去の「ふり返し」からである。まずプレイヤーがこれまでの経緯を説明し、リーダーが優先意見を言って（指示を出して）、プレイヤーが行動する。そしてこれをくり返す。

非同期コミュニケーションでは、過去の経緯は常にコミュニケーション結果として残っており、受信側が情報をいつでも見ることができる。先ほどの「ふり返し」はプレイヤーにとっては無駄な時間であり、これをリーダーが非同期で行うことにより、プレイヤーの仕事の効率も上がる。

プレイヤー、リーダー間の重要な問題は、リーダーから経営者へのアカウントビリティというコミュニケーションが必要であるが、これもその結果を使って、ノータイムで非同期で行うことができる。

何月何日誰が何を言い、その後何がどうなったかがすべて結果として残る。そのため「言った、言わない」「聞いてない」というコミュニケーションロスがなくなり、コミュニケーション効率は上昇する。

### ③会議を減らす

メールのような非同期ツールは、当然のことながら同報（複数の人へ同時に送る）が可能である。この対象を一定のグループメンバーや不特定多数としたものがネットワーク掲示板である。

チーム内におけるプレイヤー同士のコミュニケーションは、先ほど述べたようにリーダーを通して行うことが原則である。しかしこれによってリーダーの負荷が高まるだけでなく、コミュニケーションスピードが落ち、かつリーダーを経由することで場合によっては情報が劣化してしまう。これを防ごうとすると、会議、会議の連続となったり、リーダーの負荷が極めて大きくなったりする。

これについては先ほど述べた“チームの広場”でプレイヤー、リーダーが非同期コミュニケーションを行い、他のプレイヤーにもすべて公開する。

### ④同期ロスの削減

面談、会議など同期コミュニケーションでは相手のいることなので、自分の仕事の都合だけに合わせるができない。つまり当人にとっては不都合な時間帯であっても、何とかやりくりして互いにタイミングを合わせるしかない。

非同期コミュニケーションはこのロスをなくす。これは驚くほどプレイヤー（上司にタイミングを合わせるが多い）の効率を上げ、残業の削減といった形で表れてくる。

## ⑤能力向上

リーダー、プレイヤー間のコミュニケーションを非同期にしていくと、自然にチームの仕事自体が非同期となっていく。これがフレックスタイム\*1であり、組織の各メンバーがもっとも効率の上がる時間に仕事をやるというものである。

皆が同期を取らずに仕事をやることは、各プレイヤーの効率アップだけでなく、能力の向上をもたらす。同期を取って仕事をしていると、リーダーがチェックしながらプレイヤーの仕事に口をはさみ、場合によってはリーダーがやってしまうことで、プレイヤーの能力向上を妨げていることが多い。

仕事を非同期にすればプレイヤーに任せるしかない。仮に能力から言ってプレイヤーに任せることができなければ、非同期によって管理範囲が広がったことを考えると、「リーダーが自らやる」のではなく、何とかプレイヤーの能力を上げて任せるようにせざるを得ない。

\*1. 出社、退社の時間を自らの都合に合わせられる勤務スタイル。

## ⑥非同期コミュニケーションの問題点

一方、非同期コミュニケーションの問題点として、まず挙がるのが「面と向かって話をすることが減って、何となく人間らしくない」というファジーな感情である。確かに非同期コミュニケーションでは、話したい相手が隣にいても、用件をメールで送ることになる。しかし相手から見れば、仕事をしている最中に突然話しかけられたら迷惑であり、仕事が邪魔されてしまう。

「何となくギスギスしたムードになる」というのが本当にそうだろうか。むしろ無駄なコミュニケーションがなくなり、互いの信頼感が増す。もっといえば互いが信頼感を持たない限り、チームとして仕事ができないことになる。

もう1つの問題点として挙げられるのが「瞬間的な判断が遅くなる」というものである。しかし同期、つまり2人で話し合って決めなくてはならないことが、日常業務において（非日常を除いて）本当にあるのかということである。意思決定者は1人であり、あとは情報提供者である。情報提供と意思決定のタイミングを合わせなくてはならない緊急事項がどれだけあるのだろうか。もし本当にあるのなら、これは情報を持っている人が権限委譲を受け、リアルタイムに意思決定すべきといえる。そして非日常（設計されていないコミュニケーション）用に同期ツール（携帯電話など）を用意しておけばすむ話である。

この非同期コミュニケーションへのシフトは優先関係でプレイヤーの上位にあるリーダーの仕事にその変化が大きく、彼らの抵抗感が大きい。しかしどう考えても、それによってデメリットが生まれるとは思えない。

### (3) 情報の方向

#### ①リーダーからプレイヤーへの情報

一般組織におけるリーダーとプレイヤーの日常コミュニケーションでは、プレイヤーからリーダーへの報連相がトリガーであり、その情報の大部分といえる。これを逆方向を原則とするように設計する。リーダーはプレイヤーへの情報提供サービス業であり、当然のことながら、チーム内の基幹情報は上から下へ流れるべきである。

もちろんリーダーからプレイヤーへの情報提供も非同期で行う仕組みを設計する。具体的には先ほど述べた“チームの広場”にリーダーが“専用コーナー”を設け、そこで定期的にプレイヤーへ情報提供をしていく。(メールマガジンのような感覚である)

#### ②プレイヤーからリーダーへの情報

プレイヤーからリーダーへの情報の中で設計すべきものは、例外やトラブルといった非日常の情報よりもむしろ日常的な情報である(先ほど述べたように非日常はイレギュラー対応すべき)。この日常的情報に対してリーダーの経験、カンを生かして、その変化をとらえ、トラブルの発生を予防していくことが考えられる仕組みを作る。

そのためにはプレイヤーからの日常的情報は、日報などのようにプレイヤーの意思や意見が入るものよりも、冷静な機械的情報の方がよい。報連相ではどうしても当事者(プレイヤー)の意見と事実が混乱してしまう。もっとも望ましいスタイルは、プレイヤーが自らの仕事をした時、これが無意識のうちに、またはリーダーへの報告ではなく、別の目的によって事実情報が収集されることである。

例えば「顧客先ヘルトセールス\*<sup>1</sup>で訪問する」という仕事をリーダーのマネジメント(PDCA)として考えてみよう。セールスリーダーにとって、メンバーのセールスマンの訪問結果という事実は大切な情報である。これをいちいち「どこどこへ行ってきました」「行ってきました」という報告を求めることをやめる。リーダーとセールスマンがセールス効率を上げるために、訪問ルートをコンピュータなどを使って考え、その資料を作れば、自ずとそのルート情報はコンピュータに残る(PPLAN)。このルート情報を使って、セールスマンが訪問時刻などをコンピュータへ入力することで交通費を精算し、受注情報は受注システムに入力すれば、訪問状況はすべてわかる(DO)。リーダーはこれを見てルート計画を立てた時の予測と異なる結果となったものをピックアップし(CHECK)、その原因に対し自らの仮説を立て、セールスマンからもその仮説に対し意見を求め、次のルート計画を立てる(ACTION)。

もちろんプレイヤーの意見や意思(「今の仕事をどう思っているか」「これからどうしたいか」など)については、面談という同期コミュニケーションによって行うよう設計する。

こうしたコミュニケーションを設計することでリーダーのマネジメント効率を上げるとともに、プレイヤーへのマネジメントサービスの質を向上させる。

\* 1. 担当顧客を定期的に訪問していくセールススタイル

## 第3章 チーム組織を設計する

組織内で同じ（同じような）仕事をやるメンバーを、1つのチームとしていくのは自然な姿である。このチームは[62ページ](#)で述べた管理範囲の原則により階層化される。階層化されたチームの集まりを部門と表現する。部門とは同じような仕事をやるチームの集合体であり、セールス部門、生産部門、人事部門…といったものである。この部門内で同じような仕事をやる人たちが[17ページ](#)で述べた職種である。

本章ではこの部門およびチームの組織設計について考える。

部門は大きくライン部門とスタッフ部門に分けて考える。ライン部門とは仕事はそのチームで自己完結しているものである。スタッフ部門とは組織における共通の仕事を一箇所に集約し、ここから各部門、チームへサポートしていくものである。

ライン、スタッフともその仕事、つまり部門によって組織スタイルは異なる。これらの設計を一般に組織の構造設計という。以降はこの各部門ごとの構造設計の考え方をライン、スタッフの順に述べていく。そのうえで最後にこのチームを動かしていくための運用設計について述べる。

## 1. ライン部門の構造設計

### (1) セールス部門

#### ①改善ではなく変革

商品\*1の販売を担当する部門である。

多くの経営者は部門、チーム構造をやたらといじりたがる。なかでもセールス部門のチーム構造を、自分の任期中に1度も手をつけなかった経営者はいないと思われるほどである。

セールス部門の特徴は「売上」という結果がすぐに出ることにある。そして売上が少しでもダウンすれば、その原因がチーム構造にあるように考え、必ず組織をいじる。売上が企業全体では伸びている時でも、全部のチームが伸びているはずはなく、売上がダウンしていたり、伸び悩んでいたたりするチームのために組織をいじる。組織をいじれば必ず現場から問題点があがってくる。どんなチーム構造にしても必ず問題はある。そこでその問題を解消するためにまた“少し”組織をいじる、いじれば新しい問題が出る…とやっていくうちに元に戻ってしまうことも多い。まさに堂々巡りである。地域をベースとして支社、支店という組織にしたら、支社、支店が組織全体としての商品ポートフォリオ\*2という戦略ベクトルを意識しないようになり、その地域で売れるものだけを売るようになってしまう。そこで商品別を加えたマトリクス組織\*3とする。やってみると指揮命令系統（どちらの上司の意見を聞いてよいかわからない）が混乱してしまったので、思い切って商品別の組織に変える。そうすると今度は顧客から「同じ会社なのに商品ごとにセールスマンが何名も来て、互いに連絡が取れていない。窓口を1本化しろ」とクレームが出る…。

セールスチームの設計ではその場、その場の問題点を解決していく、いわゆる改善スタイルを取らない。チーム設計のポリシーをはっきりさせて、これに則ってセールスチーム組織を変革し、多少の修正は行うにしても基本的にはそのポリシーを変更しない。短期的な現在の問題点（業績伸び悩みなど）ではなく、長期的な未来の問題点（リスクと表現する）をあらかじめ予測し、それをリスクヘッジしていくことがその基本である。

- \*1. 本書では製品、サービスを含めて企業が顧客へ提供し、対価を得るものをすべて商品と表現する。
- \*2. ポートフォリオとは本来は「紙ばさみ」という意味であり、数多くあるものをグルーピングして考えることをいう。商品ポートフォリオとは一般に戦略商品（売上を伸ばしたい商品）、基幹商品（安定的に売れており、利益を出していく商品）などにグルーピングして考えていくことをいう。
- \*3. 指揮命令系統を2つ持つ組織。プレイヤーから見ると2人の上司がいることになる。この場合地域と商品という2つの軸があり、セールスマンは支店長と××商品部長という2人の上司がいることになる。

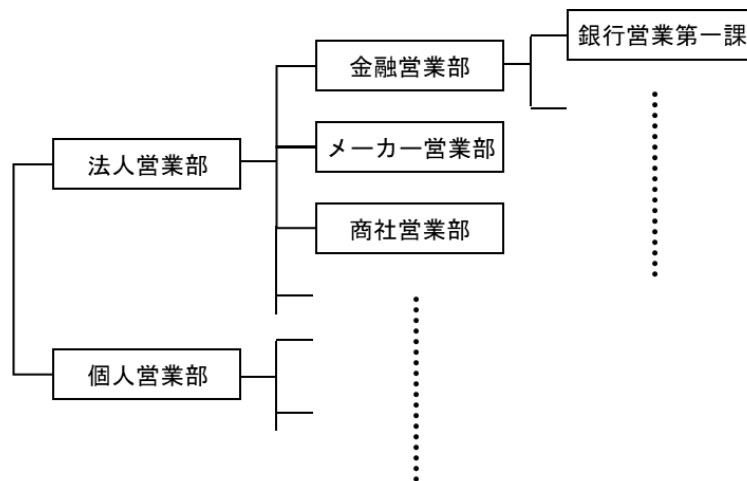
## ②チーム分け

セールスという仕事は、主に組織外部で自分の意思で働き、ここで個人業績が生まれる。そのためチームワークを保つことが他のチームに比べ難しい（組織全体、チームよりも個人の業績に目が行ってしまう）ことが特徴である。しかし実はもっともチームワークが求められる仕事（皆でやればシナジーが生まれる）である。チームワークを生むには仲間意識という一体感が大切である。この一体感を出すには組織一元性が強く求められる。ここでいう一元性とは「なぜ同じチームで一緒に働くか」という意味がはっきりとわかり、チーム分けが単純で、それが安定している（変わらない）ということの意味している。

- ・チームを区分するキーは1つにすること ⇒指揮命令系統の一元性
- ・チーム区分キーは経営計画(予算)のアカウント\*1と一致させること ⇒アカウントの一元性

第一の原則は仮に「顧客別組織」と決めたら、ここに商品別、地域別などさまざまなキーを付加しないことである。営業本部、部、課、グループといった形で階層化していく時でも、顧客別と決めたら、図表3-1のようにあくまでも顧客について階層化したチームを組む。1人の顧客を複数のチームが担当するようには決してしない（担当の一元性）。

それ以外の見方を組織に加えたい時は、すべてスタッフチームとして、セールススタッフがセールスチームをサポートする。商品ポートフォリオをセールスに加味したいのなら、商品担当スタッフを作り、このスタッフが商品情報の提供や重点商品のプロモーションなどを担当する。



〔図表3-1 セールスチームの階層化〕

「地域別組織」、「商品別組織」と決めた時と同様である。

第二の原則は組織として何を第一キーとして損益を計算するのかを考え、これをセールスチーム区分のキーとすることを求めるものである。このキーはミッション、ビジョンによって決定される。つまり戦略に依存している。チャンドラーの言った「組織は戦略に従う」である。「お客様第一主義」をミッション、ビジョンで訴えているなら、“お客様”を何らかの形で区分して（例えば地域、顧客属性・・・）、これをキーとしてチームを作っていく。支店、営業所であり（地域）、先ほどの法人営業部、個人営業部（属性）である。「技術がすべて」というミッションなら、技術を第一キーとする。

\*1. 売上などの業績を集計する単位のこと。

## （2）生産・購買・オペレーション部門

### ①地域

商品を生産\*<sup>1</sup>したり（メーカー）、購買したり（流通業）、サービスをオペレーション（実行）したり（サービス業）するプレイヤーの部門である。この部門の一般的な特徴は、セールスとは反対に組織内部で相互依存して（配送サービスのように外部で個として仕事をするものもあるが）仕事が行なわれる。そのためプレイヤーとプレイヤーの物理的位置が離れた形でチームを組むことは難しく、“地域”がチーム区分キーの第一となる。福岡工場、仙台事業所、東京サービスセンターといった形である。

以降は生産部門を例にとって説明する。購買、オペレーション部門もほぼ同様の設計となる。

\*1. 生産は設計、調達、製造の3つの機能を持っている。

## ②スタッフ分離

次に考えるのはスタッフ分離である。プレイヤー同士の相互依存性が高いため仕事の調整が多い。そこでこの調整機能をスタッフにして1つのチームとする。生産でいえば、設計（工程設計など）、調達（資材、部品などの購入）、設備（各種設備の購入、メンテナンス・・・）、品質（テスト、品質向上・・・）・・・、配送サービスでいえば車両（車両手配、メンテナンス・・・）、スケジュールリング、顧客応対・・・というものである。

これらのスタッフ機能をライン内に持つことももちろん可能であるが、できる限りチームとして集約することを原則とする。つまり機能別のスタッフチーム（ラインサポートチームの方が表現が適切である）を作る。その仕事がラインに残っているとどうしても本来の生産、オペレーションを優先してしまい、品質が上がらないためである。ここではいわゆる専門化の原則\*1を適用する。これによってスタッフに各機能のプロフェッショナル意識を持たせる。

残った地域別のラインについては、チーム区分の第二キーとして商品、商品グループを用いるのがこのチームの仕事から考えて自然な姿である。しかし組織が大きくなると1つの商品を生産（オペレーション）するのに複数のプレイヤーを必要とし、かつ1人のプレイヤーが複数の商品を担当することも多い。したがってここでのチーム分けを設計しなくてはならない。これは同期化されているか、されていないかによってチーム分けが異なる。

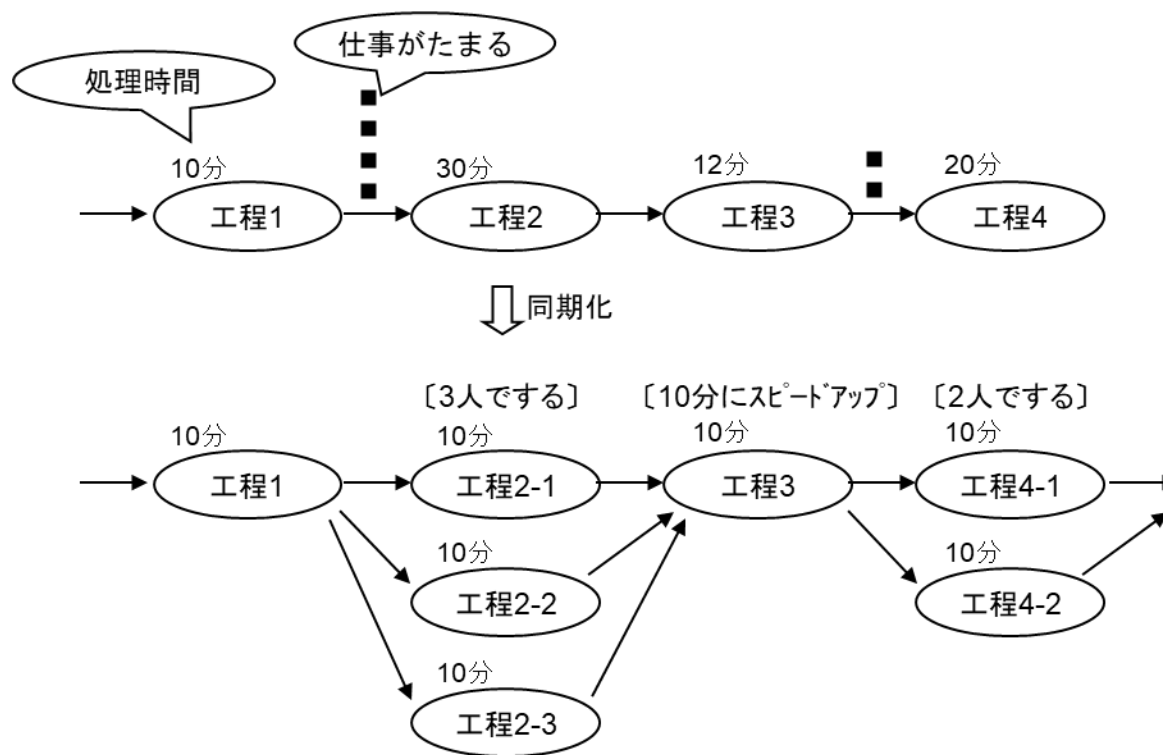
\*1. 従来からある組織原則の1つ。「組織のメンバーは専門性を高めるように設計する」というものである。現代組織ではこれに相反する職務拡大（プレイヤーはいろいろなことをやらせるほうがよい）などを取り入れることもあり、原則というよりも専門化はケースバイケースで考えるものとなっている。

## ③同期化されていない

1つの商品を複数の人が担当する場合、「流れ作業」というスタイルを取る。

ここで1つの仕事をする単位を“工程”（ワークセンターともいう）という。流れ作業ではすべての工程が同じ処理時間（ピッチタイム、サイクルタイムという）でなされるようにする。これを同期化という。

同期化されていないと、仕事はもっとも遅い工程で停滞し（これをボトルネック工程という図表3-2上図の「工程2」）、その生産性にすべての工程が合わされることになる。



〔図表3-2 同期化〕

完全同期化がなされていない時は（つまり同期化の進行中）、この同期化を優先してチームを編成する。すなわちチームの区分キーは工程である。1つの工程を複数の人でやっているならこれがチームであり、1人または少数の時は相互依存する工程を同一チームとしていく。

#### ④同期化終了後

同期化がなされると、時とともにこの生産ラインチームには2つの問題が顕在化してくる。1つは仕事の単純化がもたらすものである。流れ作業によって同期化されると、特に大企業では仕事量が多いため1人あたりの仕事は単純化してくる。例えば大型弁当工場で同期化が終了し、「配達する前に弁当をカウントする」というチームができたとする。このチームのプレイヤーはこう思うかもしれない。「私はこうやって一生弁当を数え続けていくのだろうか」これがESを大きく下げ、チームのムードもダウンさせる。このような工程はできるだけ機械化、アウトソーシング（[248ページ](#)参照）をするべきである。しかしすべて機械化、アウトソーシングができるはずもなく、単純化がもたらす問題は残ってしまう。

2つ目の問題は工程分離から来る独立性である。各工程が「自分がやっている仕事」だけに着目して、ただその工程の生産性を上げることばかりを追いかけてしまう。

弁当工場の例でいえば、弁当の配達をアウトソーシングしていない時、その仕事のプレイヤーは配達のことだけを考えてしまう。「時間通り届けよう」である。そしてこれをクリアした後、1つ目の「単純作業の繰り返し」というESダウンが現れてくる。

この時はESの原点であるミッションに着目する。ミッションを達成することがESにつながるという仮説を持つ。

ミッションが「おいしい弁当屋」なら、その時間通りの配達は「おいしい」にどれくらい貢献したのかを配達員に考えさせるべきである。そうすれば配達員は届けてすぐに次の配達先へ向かうのではなく「昨日の弁当は何がおいしかったですか？冷たくなったり、おかずがずれて食べにくくなかったものはなかったですか？」という質問が自然にできるようになる。それがESを高める。すべてのチーム、工程がミッションに基づいてその仕事の最終成果物である商品を見る。自らのチーム、工程のアウトプットである「おかず」「ごはん」「配達」ではなく、「届いた弁当」という成果物に着目する。そのうえですべての工程、メンバーがその商品を顧客が使っている（満足している）シーンを浮かべる。「おいしい弁当屋」なら「顧客が弁当をおいしく食べているシーン」を浮かべる。おかずを作るプレイヤー、ごはんを入れるプレイヤー、配達員も皆このシーンだけに着目する。

アウトソーシングする意味もここにある。弁当を「数える」という仕事は「おいしい弁当」というミッションに結びつけづらいかもしれない。しかしアウトソーシング先の企業はそれが本業のはずであり、別のミッションを持っている。「数える」という仕事に楽しさを感じ、プロを育てて、プロとしてのプライドを持ち、常に新しい“数え方”を考え……。そしてその成果物（カウント数）を使用しているシーンは「自分たちがカウントした数量を、顧客である弁当工場が使って楽になっている」シーンである。

アウトソーシングできなければこの仕事を子会社にできないかと考える。新しいミッション、新しい社会分担を持つ会社を作ることである。配達の子会社を作るのは「弁当のおいしさ」よりも「届ける」こと自体にESを感じ、そこにミッションを求める配達員が新しい社会分担を求めることである。

こう考えていくとプレイヤーはむしろ流れ作業をするのではなく、できる限り1人で色々なことをやって成果物を作り上げた方がミッションを強く意識できることになる（同期化されていない組織は流れ作業にし、同期化してからである）。これが近年最終製品メーカーで実践されているセル生産方式\*1、多能工\*2の理論的バックボーンである。

しかしどんな組織でも、程度の差こそあれ1人で一気に商品を作るという体制を作ることはできず、流れ作業的仕事は残る。ここでは仕事の単位ではなく商品の種類ごとにチームを作るように設計する。そして先ほど述べたようにチームのメンバーが皆自らのチームが作った商品という最終成果物を見る。

各工程は複数種類の商品を担当したり、場合によっては1人の人が複数のチームに兼任して入らざるを得なくなったりすることもある。それでも原則を“商品別”とし、商品ごとにリーダーを作る。生産チーム、オペレーションチームの設計ポイントは生産性よりもESである。これが商品の品質を上げ、メンバーにプライドをもたらし、顧客満足度の向上へとつながる。（という仮説を持つべきである）

\*1. 屋台方式ともいう。1人や少人数で多くの工程を担当し、最終製品まで作る。

\*2. 色々な工程を担当する生産プレイヤー。

### (3) マーケティング部門

マーケティングからセールスを除いた仕事を担当する部門であり、いわゆるマーケターとよばれるプレイヤーのチームである。マーケティング部門は機能別のチーム分け（少人数ならチーム内で担当分け）とし、大きく次の3つのチーム（担当）に分ける。

#### ①商品開発チーム

商品開発は“アイデア出し”と“商品化”の2つの仕事に分かれる。チームもこの2つに分けて設計する。

##### (i) アイデア出し

商品開発の“アイデア出し”では質より量が求められる。この“アイデア出し”という仕事には次のような特徴がある。

- a. アイデアを“出せる人”（創造力が高い人）と“出せない人”がいる。“出せる人”はどんなテーマでもアイデアを出せる。“出せない人”は出せないだけでなく、他人のアイデアを否定する。
- b. アイデアはふとひらめくことが多い。
- c. 1つのアイデアが突破口となって多くのアイデアが出ることが多い

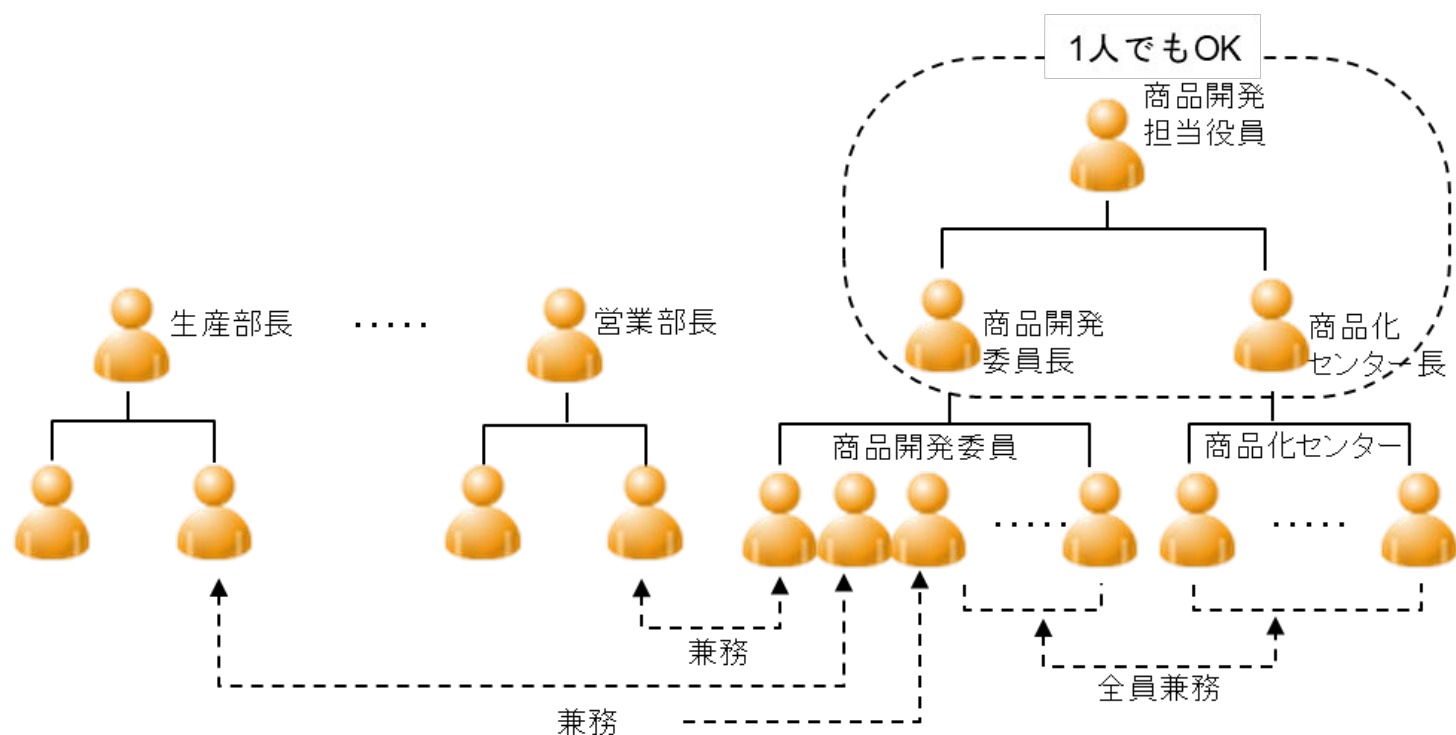
aの点から、アイデア出しは創造力の高い人だけでチームを組んだ方がよい。このメンバー選定にはポテンシャル能力評価を用いるとよい。

bの点から、アイデア出しは固定的な組織や会議などで決められた時間内にやるべきものではない。そのため「アイデアを出す」ということを本業にせず、別の本業の仕事を持ちながら、このチームに兼任で参加するのが望ましい。しかしその人にとって“アイデア出し”もオフィシャルな仕事（組織として設計された職務）であり、これも仕事として評価される。つまりオフィシャルで常設の商品開発委員会とすべきである。そして商品開発委員長（この人はこれが本業）から各委員はアイデアの量（いくつ出したか）と質（良いアイデア）について評価される。

cの点から組織内のネットワーク掲示板に「商品開発委員の広場」（[80ページ](#)のチームの広場）を作るのが現状では良策といえる。広場のメンバーはクローズドであり、商品開発委員だけとする。ここにメンバーが好きな時に思いついたアイデアを書き、他のメンバーはこれを見て、アイデアを足していく。

## (ii) 商品化

商品化は“商品化センター”という専任チームを作る。商品化してこれを販売していくのであるから、予算目標を持ち、損益責任を負い、その業績によって評価される人が行うべきである。商品化センター長は商品開発委員長を兼ねることが一般的である。兼任しない時は、この2人の上に商品開発担当役員といった形で2人の上司を作る。商品化センターのメンバーはすべて商品開発委員も兼務する。



〔図表3-3 商品開発チーム〕

## ②マーケット情報収集チーム

マーケットリサーチや社内のセールスマンなどが収集した“マーケットに関する情報”を集約するチームである。マーケット情報には顧客情報、自社商品評価、ライバル商品評価などさまざまなものがある。このチームは基本的にはこれら情報単位に担当分け、チーム分けすることを考えるが、フレキシブルでフラットな組織とする。チーム内の各メンバーの担当を流動的にして、そのチームのリーダーの指示で、マーケティングチームのいわゆる遊軍部隊として、その時のマーケティングテーマに応じて体制を変えていく。

## ③プロモーションチーム

広告、販売促進といったいわゆるプロモーションを担当するチームであるが、これは②とは分けて考えるのが一般的である。このチームはプロモーションの実行を行うのではなく、広告（実行は広告代理店など）や販売促進（実行はセールスマンなど）の企画、プロモーションミックス\*1、プロモーション効果測定などを行う。

\*1. 各プロモーションをうまく組み合わせしていくこと。

## 2. スタッフチームの構造設計

スタッフの任務はラインへの特定機能のサポートである。そう考えるとスタッフは当然のことながら機能別となる。

スタッフチームのプレイヤーはリーダー同様に情報提供サービスであり、その顧客はラインのプレイヤー、リーダー、および経営者である。ラインの仕事の効率を上げ、業績を上げるための情報を提供していくことに徹し、その顧客満足度を常に見ていく仕組みとする。

スタッフは大きく2つのタイプに分かれる。特定のラインチームへのサポートと組織全体へのサポートである。前者についてはそのチームのリーダーについて、後者については代表的な機能別にチームの設計を主に考えていくことにする。

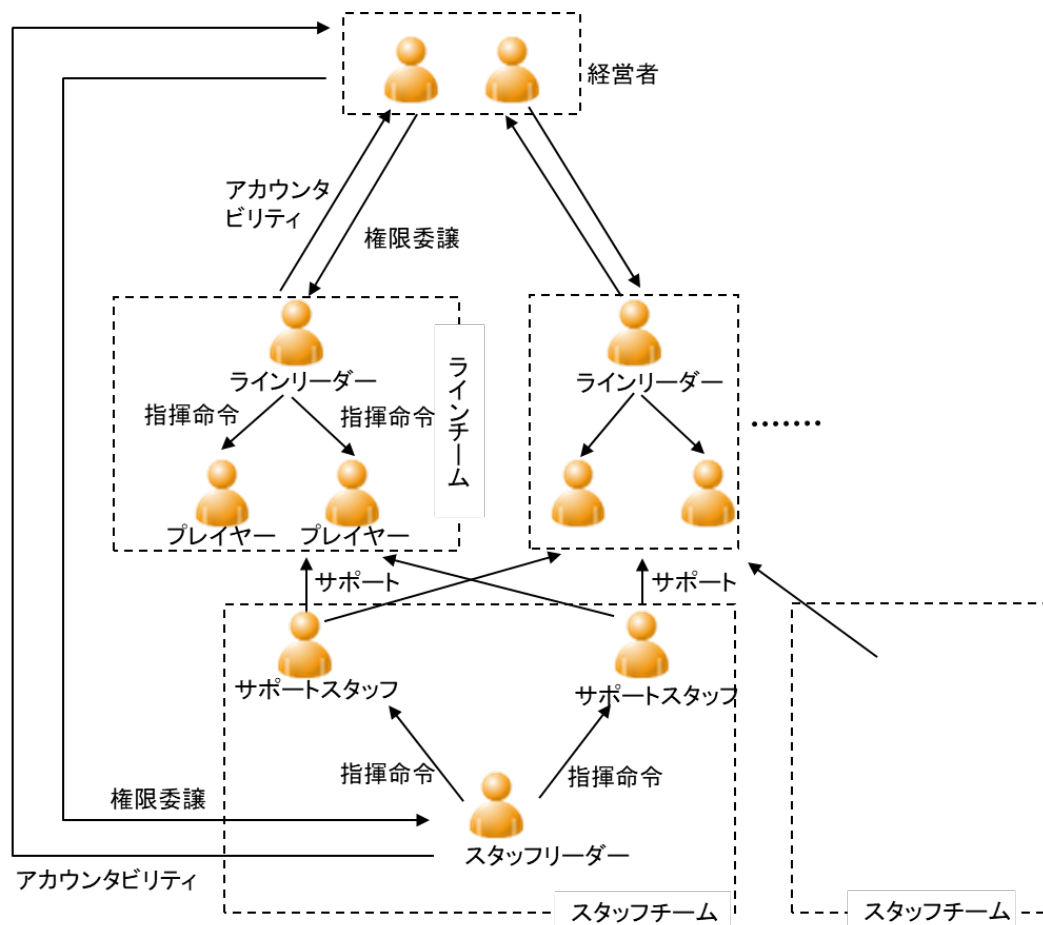
### (1) 特定ラインチームへのサポート

先ほど述べたセールスマンや生産プレイヤーをサポートするスタッフである。ここでは誰がリーダーなのか（指揮命令権者）が混乱することが多い。

例えば営業所でラインセールスを支援する販売スタッフにとって、営業所長は上司ではなく情報提供相手であり顧客である。したがって販売支援スタッフのリーダーが必要となる。販売支援スタッフは販売支援課として1つのチームとなるが、別々の場所（各営業所）で働く。その上司は営業所長ではなく、販売支援課長（本社などにいる）である。このチームを支えるものは[80ページ](#)の非同期コミュニケーションである。

複数の工場を持つメーカーで工場をまたいで設備部を作り、各工場に設備課を作った時、各工場の設備課長の上司は工場長ではなく設備部長である。

ラインとこのサポートスタッフの関係は次のようなものとなる。



〔図表3-4 ラインとスタッフの関係〕

以降は代表的な機能別スタッフのチーム設計について述べていく。

## (2) 経理部門

組織内でカネに関する仕事を集約している部門である。経理は組織内で周囲からの理解度が低く、専門性が強くかつブラックボックス性が高い仕事である。場合によっては経営者でさえも何をやっているかよくわからず、ノーコントロールとなっていることも多い。

経理部門はブラックボックス性を持ちながら、直接的にカネを扱う部門であり、後で述べる内部統制を強く意識する必要がある。そのため次の2つのチームに必ず“物理的”に分ける(兼任はしない)。

### ①ファイナンスチーム

ファイナンスを担当するチームである。financeは一般に金融または財務と訳されるが、ここでは財務のことをさす。

財務には資金需要と資金確保の2つの機能があるが、資金需要(カネを使ってこんな投資をしたい)はファイナンスチームにはなく、経営者を頂点とする一般組織にある。したがってファイナンスチームの仕事は資金確保である。資金確保は資金額を決めるものではなく、「組織から求められた資金額をどうやって集めるか」という仕事である。すなわち手持資金、営業キャッシュフロー\*1、借入金\*2、エクイティ(増資)\*3、社債\*4などのファイナンス手段の中から、もっとも適切なものを選ぶ仕事である。さらに借入であればどういう形でどこから…と進めていく。

これ以外の機能をここには持たない。

- \*1. 一定期間内の現金増加額をキャッシュフローという。営業キャッシュフローとはビジネス（営業と表現）によって増加したカネのことをいう。
- \*2. 金融機関からの借金。
- \*3. 株を発行してカネを得ること。
- \*4. 金融機関ではなく、一般大衆から借金すること。

### ② アカウンティングチーム

アカウンティングを担当するチームである。アカウンティングは会計のことであり、「カネの出入りを管理して、その結果・明細を報告する仕事」である。

ここでの組織設計のポイントは2つある。

1つは仕事の目標設定である。一般にはITを使っていかに早く、いかに安くできるか、そして上場企業であればいかに投資家にわかりやすいものとするかが目標となる。

2つ目は内部統制である。ルールなどによって制限を行い、過失、犯罪などから守ることを統制という。このうち企業内で行われるものを内部統制という。これには2つの基本がある。

第1の基本はアカウンティングチームと現場（ファイナンスチームも含めて）の仕事の分離をはっきりさせることである。そのポイントは「簿記の仕訳\*<sup>1</sup>において“同時に発生するデータ”は異なる部門で行う」ということである。例えば売上と売掛金\*<sup>2</sup>は簿記では同時に発生する。ここで売上データをセールス部門で起こすのなら（売上传票を書く）、売掛金の管理（発生、入金による消し込み）はアカウンティングチームで行うといったことである。いわゆる相互監視である。

第2の基本はアカウンティングチームと現場を、経営者（またはこの人から権限委譲を受けた人）がカネに関してチェックすること、つまり会計監査である。監査役や公認会計士が法に基づいて行うものは、基本的には「経営者を監査する」ものである。一方この経営者が行う監査は「アカウンティングチームと現場」をチェックするものである。すべての監査に共通のことであるが、ここでは正当性（今やっている仕事のやり方、ルールが適正か）と、準拠性（やり方、ルールどおりにやっているか）を見る。

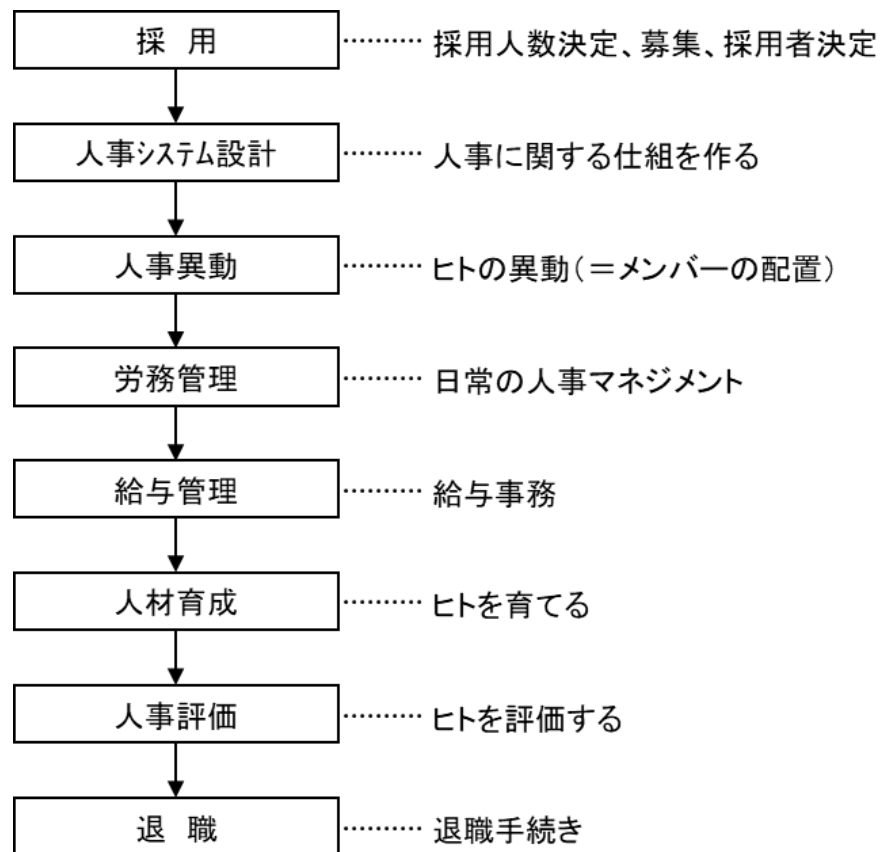
＊1. 会計データを入力すること。ここでは同時に2つのデータが発生する。

＊2. 商品を売ったが（売上げたが）入ってきていないカネ。

### （3）人事部門

人事とは組織の“ヒト”に関する仕事のことである。本書の組織設計の主体部門と言ってもよいものだが、自らも組織の一部となるのでその設計が求められる。

人事という仕事は次のようなフローでなされる。



〔図表3-5 人事のフロー〕

この人事という仕事は「人事部門以外のチームリーダーと分担して行う」と考える。この分担を考えると次の3つのパターンとなる。

### ・ 基本的には人事部門で行う

採用、人事システム設計、給与管理、退職。チームリーダーからは「これについて意見を聞く」という形が一般的である。

### ・ 「人事部門とチームリーダーが共同で行う」

人事異動、人材育成。人事異動はチーム内配置はチームリーダーが、それ以外（チーム間、リーダー以上・・・）の人事異動は主に人事部門で行うのが一般的。チームが階層性を持っている時にはその部門内の人事異動は部門長に権限委譲されるのが一般的である。

### ・ 「基本的にはチームリーダーが行い、人事部門がサポートする」

労務管理、人事評価。労務とは非常にファジーな言葉でさまざまな意味で使われている。人事と同意であったり、人事を含んだ言葉だったり、人事の一部だったり・・・。人事の世界では、一般に労務は人事の一部で特に「経営者から見た従業員管理」という意味で使っており、本書で展開する組織パラダイム（組織はメンバーの共同所有物）とは異なったシーンを想定している。これは人事に関する法律（労働法）のためといえる。労働法のパラダイムは「労働者は誰かに“使われて”“働かされる”」というものである。しかし労働法がいかにもその組織のパラダイムとかけ離れたものであっても、もちろんこれを守らなくてはならない。組織として見ると、実態とは異なるパラダイムに基づく労務に関するコンプライアンス（法令順守）は大きな不安要素である。そのため労務管理という仕事は、チームリーダーが行うマネジメントの一貫であるが、人事部門が労働法を組織に遵守させるべく強力なサポートを行う必要がある。

人事評価については後で述べるが、チームのリーダーがプレイヤーを評価するのが基本であり、このサポートを人事部が行う。

人事部門の担当分け（または中のチーム分け）はケースバイケースであるが、以下のような形が原則である。

- ・ 労務サポート、給与管理については他とは異質の仕事なのでそれぞれ別担当、または別チームとする
- ・ 採用、人事異動、退職については同一担当、または同一チームで行う
- ・ 人材育成、人事評価については同一担当、または同一チームで行う
- ・ 人事システム設計は人材育成、人事評価と同一担当、または同一チームで行うか、プロジェクトチーム\*1などのテンポラリー組織にて行う

\*1. テーマに応じてチームを作り、そのテーマが解決すると解散するというテンポラリー（期間限定）の組織。

### （4）情報システム部門

#### ①課題

情報システムチームはITに関することを担当する部門であり、一般に情報システム部とよばれる。

多くの企業ではITに関し、次のような課題を抱えている。

### ・リテラシー\*<sup>1</sup>の低い人が複雑なデータ分析をする

企業の上位に行くほど、マネジメントという「毎日違う非定型な仕事」をするため、マクロな時系列データを、非定型に加工して使う必要がある。したがってこのマネジメントという仕事には、コンピュータと会話してデータを自分の手で自由に加工するという高いリテラシーが求められる。

一方、企業の上位に行くほど年齢が上がっていくのが普通である。そして年齢が高くなるにつれて、リテラシーがどんどん低くなっていくのも事実である。時代がどんなに進んでも、ITがどんなに進化してもこれは変わらない。

つまりリテラシーの低い上位層ほど、難しいITを操作して、非定型で複雑なデータ分析をしなくてはならないことになる。「リテラシーの低い人を対象に操作教育をすればよい」と思うが、教育してもなかなかリテラシーは上がらない。

### ・下位層が非定型処理

企業の下位に行くほど、ミクロなデータをいつも同じ形で、リアルタイムに処理していく。ここでのテーマは処理のスピードである。ところがこの層は年齢が若く、リテラシーの高い人が多くいるため、非定型な分析ツールで自分流に工夫をして仕事をしようとする。エクセルなどは典型的な非定型ツールだが、これを使うことで私のエクセル、君のエクセル...ができて、エクセルファイル同士の不整合が生じ、混乱を招き、データの共有化が難しくなっていく。

\*1. そもそもは「読み、書き」の能力のことであるが、多くの場合パソコン、ネットワークなどを操作する能力を意味している。

## ②情報システム部と情報システム委員会

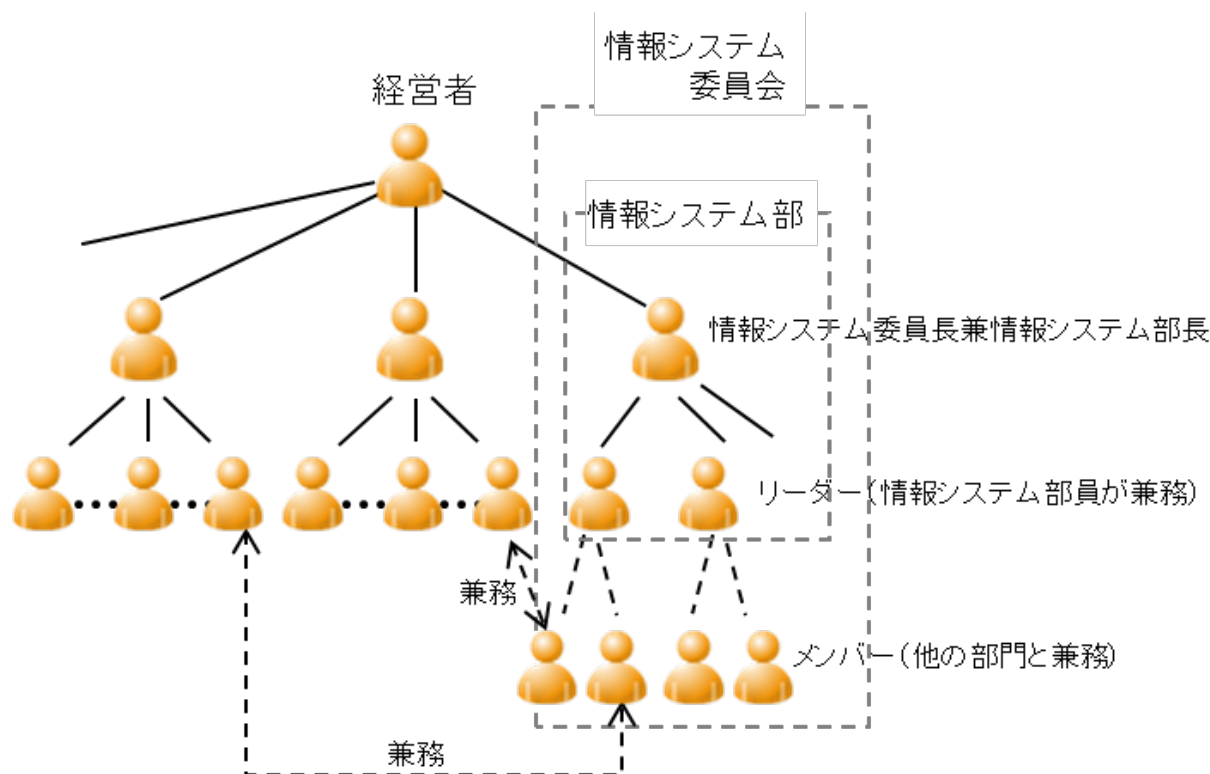
これらの課題を解決するために、情報システム部とともに情報システム委員会というチームを作る。

情報システム委員会は[100ページ](#)の商品開発委員会と同様にマトリクス組織となる。この委員は各チームのメンバーの中でそのチームの仕事がある程度わかり、ITに興味があって、リテラシーの高い人を、現在のポジションはそのままにして指名する。情報システム委員は従来のチームで通常の仕事をやりながら、そのチームの情報システムの問題点、ニーズをまとめ、そのニーズの解決具合で人事評価を受ける。あわせて各委員はチーム内の他のメンバー、特にチームリーダーのリテラシーを補うヘルプデスクの役割を果たす。

どうしてもチームにリテラシーの高い人がいなければ、情報システム部員を逆にマトリクスの的に（情報システム部員と兼務して）現場へ配置する。

この委員会も通常の組織のようにリーダー・プレイヤーの関係をもち、委員の上司であるリーダーには情報システム部員がやはり兼務でなる。リーダーは各委員が挙げるニーズをとりまとめ、あわせて各委員の行うヘルプサービスという仕事のマネジメント（その仕事の計画立案、指揮・命令、コーチ、人事評価・・・）を行う。さらにこのリーダーは部門長、経営者など末端のチームに属さない人のヘルプデスク機能を担う。

また情報システム部員（情報システム委員会のリーダー）は各委員を通して組織の下位層に対し、「表はこう作る」「ファイルはこう付ける」と指示したり、データベースの管理、ITの使用状況のチェック、セキュリティ設計などを担当する。



〔図表3-6 情報システム部と情報システム委員会〕

### (5) 総務部門

これまでのスタッフチームに属さない仕事をすべて担当する部門である。ここでの最大の課題は何がチームの職務がわからなくなってしまう、“いわゆる雑用係”となってしまうリスクである。

総務部門の設計の基本は、できる限り仕事を明確にして、この仕事を担当するスタッフチームを作ることである。人数が少なくてもスタッフなのだから、原則として異なる機能を持っている人を同一チームに入れないようにしていく。経営者のサポートならば経営企画室、秘書室などとして独立させ、総務部門が全体として担っていることが多い法務（法律のサポート）、IR（[275ページ](#)）、PR（[282ページ](#)）、CSR（[277ページ](#)）、資産管理、予算調整（[157ページ](#)）・・・といったものも独立したチーム、それができないなら総務チーム内で別担当とする。

## 3. チーム運用設計

チームの構造設計が終了したら、次にこのチームを運用する設計を行う。チーム運用設計は大きく次の2つに分けて考える。

### (1) メンバーの配置

人事異動つまり「組織へのメンバーの配置」は部門への配置、部門内のチームおよび担当への配置、部門間の移動という3つに分かれる。

#### ①部門への配置

最初の部門配置は採用時である。これは[34ページ](#)で述べたようにその職種による部門配置を前提として採用する。当然のこととして、その職種の部門へ配置となる。

#### ②部門内のチーム、担当への配置

部門で具体的にどのチームに属し、そのチームの中でどの仕事を担当するかということである。この実施は原則として部門長、およびチームリーダーによってなされる。ここで設計しておくことはその配置についてのポリシーである。これは人材戦略の一部をなすものといえる。

メンバー配置には業績、能力という2つの要素がからみ合っている。

各メンバーの仕事と能力のマッチングによって組織としての業績が出る。そしてその仕事の実行によってメンバーの能力が上がっていく。能力の低い人が1つレベルの高い仕事をやれば、業績は今1つ上がらなくても能力向上が期待できる。能力の高い人が代わりにその仕事をやれば、能力の向上はあまり期待できないが、きっと業績は出るであろう。

能力、業績どちらも大切であるが、どちらを優先するかを決めなくては配置できない。それをケースバイケースで考えるのでは組織とはいえない。これはヒトという経営資源配分のベクトルであり、経営者が考える人材戦略の一部を成すものである。

この人材戦略ベクトルを組織の4原則（個人原則、システム化原則、平等原則、ES原則）から考えれば答えは1つしかない。と言うよりも4原則に合意していて、これに矛盾しないように考えるなら「能力を優先する」という結論しかない。組織の主体であるメンバーは、今日の業績よりも[14ページ](#)のESで述べたとおり自らの能力向上を望んでいる。

個から見れば業績はその場限りの給与しか生まないが、能力は長い間給与に貢献する。そして組織全体を考えてもやはり能力である。今日の業績向上は明日の能力を生まないが、今日の能力向上は明日の業績を生むからである。

組織としてこの1点を確認し、そのベクトルにあったメンバー配置のポリシーを設定する。そのうえでこれを実際に配置を行うチームリーダー、部門長に徹底する。このポリシーは組織によって決定するものであるが、概ね次のような点が基本である。

#### (i) 能力から考える

組織としてやるべき仕事から考えてその仕事に各人の能力を割り振っていくと考えず、能力から仕事を考える。組織の各メンバーの能力を生かす、向上させる仕事は何か、その仕事のやり方はどんな方法かを考えていく。それによって仮に組織として仕事が増えても、メンバーは自らの能力を発揮、そして向上してくれる仕事なら歓迎する。仕事が増えても、能力を生かせ、向上させるのであれば、結果としてメンバーが仕事をやっている時間が増えないことの方が多いはずである。

## (ii) できそうなことを考える

今できる仕事は早く卒業して、次の「できそうな仕事」を作れないかを考える。「今きちんとできている仕事」はマンネリ感から業績が落ちていくかもしれない。しかし今はやっていないが「できそうな仕事」は、最初はロスがあるが業績は必ず上がっていく。

## (iii) 向き、不向き

[20ページ](#)で述べたように仕事には向き、不向きがある。しかし同じ仕事をずっとやっていれば、それが向いているのか向いていないのかが本人でさえもわからなくなる。どこかで一度担当業務を変えて他の仕事をやらせなくてはわからない。配置換えは仕事の効率化だけでなく、適性を見るためにも行う。そのために人材戦略キーワードにもチェンジ、チャレンジといったことを挙げ、「変えろ」というメッセージを発信する。

## (iv) 説明

[24ページ](#)で述べたとおり各人の仕事の配置を決めたら、なぜそうしたかをその意思決定者（部門長、チームリーダー）が各メンバーにきちんと説明する。業績向上よりもその人の能力マッチング、能力発揮、能力向上を期待しているのだから、本人にその考えを説明し、合意を得るというルールにする。

## (v) 能力評価

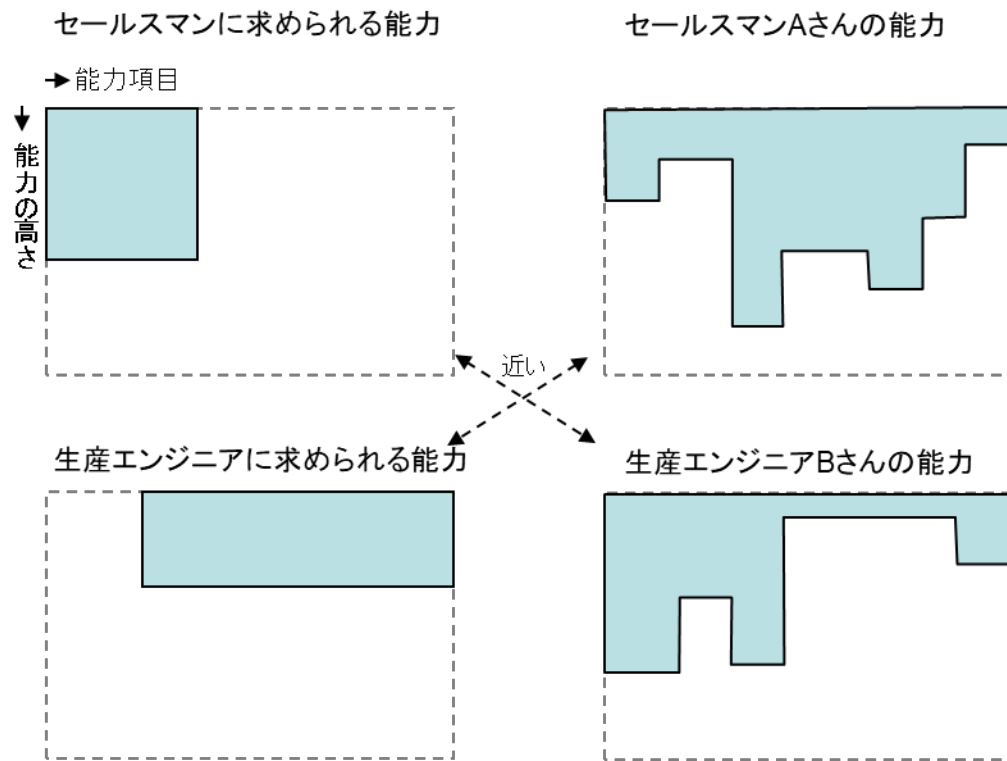
能力マッチング、能力発揮、能力向上の仮説を説明したら、次はその能力をどうやって評価するかを配置決定者と本人で話し合う。部門長、チームリーダーが能力評価の方法を指示するのではなく、本人に考えさせる。[202ページ](#)で述べる目標管理の適用である。

### (vi) リターン

自らの能力が発揮できたら、そして能力が向上したらどんなリターンがあるのかを部門長、チームリーダーが説明する。例えば能力評価によって給与が上がる、次の新しい仕事に変わることができる、キャリアアップする・・・、これを本人と合意する。

### ③部門間の移動

これは職種異動であり、人事異動の中でもっとも変化の大きいものである。組織メンバーの配置は適材適所であり、能力と仕事のマッチングである。組織効率を考えれば、[34ページ](#)で述べたとおり職種単位に募集し、それに合ったポテンシャル能力を評価して採用して部門配置し、その中でキャリアアップしていくのが妥当である。しかし仕事を行っていくうちにその人の能力が見えてきて、[22ページ](#)のカウンセリングで述べたとおり「能力と仕事のアンマッチ」や「より適切なマッチング」がわかることも多くある。例えば下図のように状況になった時、セールス部門から生産部門、生産部門からセールス部門へチェンジすることで能力と仕事の適合度が高まることになる。これが職種異動である。



〔図表3-7 能力と仕事のマッチング〕

しかし職種異動は2つの問題を抱える。

- ・セールスマンAさんの能力評価にセールス職種の能力ランキング表（[126ページ](#)）にはない、あらゆる職種の能力（どの職種にも異動する可能性があるのも）も考慮しなくてはならない。これを各人の能力評価にすべて取り入れることは困難である。
- ・セールスをやったことがないBさんのセールス能力適合度を、どう評価するか。これは評価項目よりも誰が評価するかが問題となる。生産エンジニアBさんの上司では難しい。

この解決策として考えられるのが[22ページ](#)で述べたカウンセリング、ポテンシャル能力評価である。しかしこれだけでは不十分なことも多い。キャリアカウンセリングは長い目で見た時のキャリアアップ（プレイヤー→リーダー）などには向いているが、職種異動についてはこれだけではカウンセラーに負荷がかかりすぎる。メンタルカウンセリングはアンマッチが起きている時は効果的だが、「より能力を発揮したい」という局面には今1つ実効性がない。また両カウンセリングともカウンセラーに人事権はなく、仮にマッチングが見つかったとしてもその配置転換ができない。

ポテンシャル能力評価は1人あたりの評価コストが高く、組織内のすべてのメンバーを対象に随時行うというわけにはいかない。[22ページ](#)で述べた大規模な職種異動、新しい職種を作る、キャリアアップといった“限られた人”、“限られた時”に使うべき手段である。

そうなると一般的には平等の原則（公平・公開の原則）から考えて、これら2つの策に加えて、公募制\*1というシステムが求められることになる。まず各職種ごとの能力ランキング表、キャリアステップを公開する。そのうえで各職種のチームリーダー、部門長が必要に応じてチームメンバーを広く募集する。応募するプレイヤーの上司はどんな時でも「チームメンバーの応募は拒否できない」というルールにする（もちろん採用されるかどうかは別であるが）。組織の各メンバーは自らの能力を自らで評価し、各職種の能力ランキング表、キャリアステップを見て、自らの適性、希望を考えて応募する（カウンセラーがいればよく相談して）。この応募を受け、そのチームリーダー、部門長が採用を決定する。先ほどの2つの問題点を本人と異動先のチームリーダー、部門長が能力評価することで解決しようとするものである。

チームリーダーによっては、メンバーの能力評価を高くすると本人のキャリアアップのために他チームへ異動させられるのではという危険を感じ、意識的にその評価を下げることもある。公募制はこのリスクもヘッジできる（能力評価が不当に低いと他チームへ応募してしまう）。

\*1 プロ野球のFA制になぞらえて、これをFA（Free Agent）と表現することも多い。

## （2）チームのムードの設計

[27ページ](#)で述べたように組織メンバーがチームのムードを作り、各メンバーは良いムードを求めている。

ムードはやる気、モチベーションという考え方から生まれたものである。[76ページ](#)で述べた人間関係論においてリーダーシップとともに大きなテーマとなったのが“やる気”である。これは次のような考え方が中核となっている。

「組織メンバーは心の中に“やる気”があり、何らかの阻害要因でやる気が表に出なくなる。組織のリーダーにはこの阻害要因を見つけ、取り除き、やる気を外へ出させることが求められる。これが動機づけ、モチベーションという考え方である。」

チームという組織を運営する時、メンバーの“やる気”が大きな影響を与えることは事実である。しかし“やる気”をチーム組織設計に取り入れようとしたら、次のような課題がある。そしてこの課題を解決するものとして生まれたのがムードというものである。

### (i) ムードとは

やる気とは「自ら進んで仕事をやりたい」という“気持ち”のことを指しているのであろう。しかしこの“気持ち”を組織の目標であるESと結び付け、これを高めていく策を考えることは極めて困難である。そもそもやる気とは個人の感情であり、本人でさえも測定困難であり（やる気があるかなど自分でもよくわからない）、ましてやリーダーが外からこれを測定するなど不可能である。測定不可能でファジーな個人の感情を高める方策なんて思いもよらないし、思いつきで行ってもその策に効果があったのかさえわからない。

これに代わって考えられたのがチームのムードである。ムードは「個人の感情」ではなく、組織としての評価指標である業績に着目している。同じ能力を持ったメンバーが集まり、同じ組織構造（チーム内の分担）で、同じビジネスモデル（仕事のやり方）で仕事をやっても、そして同じ環境（顧客、ライバル...）だとしても、業績という結果は異なったものとなる。この要因をムードと考える。

$$\begin{aligned} \text{チーム業績} &= \text{チームのムード} \times \sum \text{チームメンバーの能力} \times \text{組織構造} \times \text{ビジネスモデル} \times \text{環境} \\ \text{チームのムード} &= \frac{\text{チーム業績}}{\sum \text{チームメンバーの能力} \times \text{組織構造} \times \text{ビジネスモデル} \times \text{環境}} \end{aligned}$$

言い方を変えれば組織として業績を上げる努力のうち、能力、組織構造、ビジネスモデル、環境を除いたものがムードである。したがってムードは業績をもって測ることができる。

短期的に見れば能力、組織構造、ビジネスモデル、環境はあまり変化がない。したがって短期的な業績のブレをムードと定義してもよいことになる。つまり業績が上がっている時のムードが高いということである。

## (ii) 善悪論

仮にやる気という考え方が組織に取り入れられたとしても、大きな問題を抱える。それは善悪論である。どうしてもやる気のない状態を「悪」、やる気のある状態を「善」と考えがちである。

しかし本当にそうなのだろうか。組織にはさまざまな仕事があり、メンバー全員がやりたい仕事に就けるわけではない。当然のことながらやりたくない仕事でも、組織のためにやらざるを得ない状態に置かれる人が生まれてくる。この人に対して、リーダーなどのやる気のある人（やりたい仕事に就けた人）が「やる気を出せ」と言ってよいのだろうか。仮にやる気を出させることができても、これに対して組織はリターンを提供できるのだろうか。

一方ムードは“良い状態”が「チームの業績を高める状態」である。チームの業績を高めることに誰も何の抵抗感もない。そしてチームの業績が高まれば個人にリターンがある仕組みを作ることは可能である（詳しくは[191ページ](#)で述べる）。プロ野球は“個のプロフェッショナル集団”という難しい組織であり、その長い歴史の中で完成された組織ともいえる。ここではチームが優勝すればメンバーのリターンが増える仕組みとなっている。

だから皆が優勝を目指す。優勝するための努力で、能力、組織構造（ポジション、打順など）、野球のやり方以外でできることがあれば、それがムードアップである。例えば優勝するために「キャンプで連帯感を生む」「皆が声を掛け合う」「先輩が後輩にアドバイスする」…。

#### (iii) ベクトル

次の問題点はメンバーにやる気があってもチームとしてはベクトルが合わず、つまりシステムとはならず、チーム、組織として良い方向に向かうとは限らないことである。チームにベクトルを合わせれば、誰かがやる気を失うかもしれない。先ほどのプロ野球でいえば「レギュラーになりたい」という“やる気”があっても、それがチームとして良い方向に向かうとは限らない。誰かがレギュラーになれば誰かがはずれ、やる気を失うかもしれない。

ムードはそもそもチーム業績がそのベクトルである。そしてチーム業績の和が組織全体の業績なら、チームのムードの和が組織全体のムードである。つまりメンバー、チーム、組織が1つのベクトルへと向かう。

#### (iv) リーダーの仕事

「やる気を高めよう」としても、それを誰の仕事にするかは難しい。人間関係論のように、これをリーダーの仕事とするのはあまりにもリーダーがかわいそうである。人の気持ちをコントロールする仕事など普通の人にはできない。やる気をテーマに取り入れた組織において、チームリーダーが持つ最大のストレスがこれである。「どうやればメンバーはやる気を出してくれるのだろうか」

ムードはやる気のように個人に依存するものではなく、チームに依存している。したがってチームのムードを高めることは、チームリーダーの仕事として納得できる。チームのムードを上げることにストレスを感じる人はいない。

チームリーダーはマネジメントとしてこれを実践する。やる気、モチベーションのように「がんばろう」と言った感情論ですませるのではなく、業績から明日のムードを予測し（PLAN）、仕事中は常にムードを意識し（DO）、仕事が終わってからその違いを分析し（CHECK）、どうすればムード（＝業績）が高くなるか（ACTION）を考えることである。ムードを高めることは個人のマインドコントロールではなく、チーム業績、そしてそのトータルとしての組織業績への思いである。そのムードを高める基本的な方策が[65ページ](#)で述べたミッション、ビジョン、戦略ベクトルといったものであり、その理解である。つまり「何のために働いているか」であり、「働いた後はどうなるのか」である。

これによって「チームのために働く」というムードが生まれる。かつそのチームのムードが上がることで各人へのリターンが増える仕組みによって、メンバーがその期待感を持つ。

プロ野球でいえばメンバー全員が優勝を目指し、優勝が期待でき、優勝すれば自らの報酬が上がるのが約束されている時、チームは最高のムードとなる。そしてこのムードが優勝という業績を生む。

こう整理したうえで、さらにチームのムードを高めるために2つのことを設計する。

## ②能力ランキング表

1つは各人が組織の一員として、明日への期待感を持つという組織のシステム化の原則とともに、そこに公平感を持たせることである。つまり組織の平等原則（公平・公開の原則）である。逆にこれが崩れれば、ムードは転げ落ちるように下がっていく。

この明日への期待感、公平感を支えるのが、[35ページ](#)で述べたキャリアステップである。将来の自分の仕事は何か、これから何を目指せば組織に、チームに、そして自分に幸せをもたらすのか、どうすればやりたい仕事ができるかという公平なルールである。

そういう意味で、キャリアステップは前記のプレイヤーからリーダー、経営者までの道程の他に、プレイヤー、リーダー内でのキャリアステップが必要である。プレイヤー、リーダーという層の中で自らの能力を高めていく方向であり、高まったことを実感できる“ものさし”である。

そのためにはプレイヤー、リーダーの中にランク（3級、2級、1級といった表現が多い）という階段を作り、ランクごとに能力レベルを定義していく必要がある。

これは職種ごとに必要であり、例えばセールスという職種で考えると、次のような能力ランキング表となる。

| 職種       | ランク          | 対象業務     |     | 対象業務   |     | 対象業務   |     | 対象業務 |     |
|----------|--------------|----------|-----|--------|-----|--------|-----|------|-----|
|          |              |          | レベル |        | レベル |        | レベル |      | レベル |
| セールスマン   | 6級           | 取引条件折衝   | D   |        |     |        |     |      |     |
|          | 5級           | 取引条件折衝   | C   | 販売情報収集 | D   | 顧客情報収集 | D   |      |     |
|          | 4級           | 取引条件折衝   | C   | 販売情報収集 | C   | 顧客情報収集 | C   | 与信   | D   |
|          | 3級           | 取引条件折衝   | B   | 販売情報収集 | B   | 顧客情報収集 | B   | 与信   | C   |
|          | 2級           | リテールサポート | C   | 与信     | B   | 商品決定   | C   | ⋮    |     |
|          | 1級           | リテールサポート | B   | 商品決定   | B   | ⋮      |     | ⋮    |     |
| セールスリーダー | 3級           | 取引条件折衝   | A   | 与信     | A   | ⋮      |     | ⋮    |     |
|          | 2級<br>⋮<br>⋮ | ⋮        |     | ⋮      |     | ⋮      |     | ⋮    |     |

| レベル | 定義                       |
|-----|--------------------------|
| A   | マネジメントができる。              |
| B   | 人に教えられる。<br>マニュアルを開発できる。 |
| C   | 1人でできる。                  |
| D   | マニュアル、指導下で<br>できる。       |

〔図表3-8 能力ランキング表〕

自らの能力をこのランキング表で知り、どうすればこのランキングが上がるかを知り、そのランキングを高めることでチームの業績が上がり、それを自らが評価でき（決して他人との競争ではなく、自らの絶対評価\*1である）、あわせて上司からもこの能力アップを評価される。

この仕組がムードを上げ、そのムードと仕組がさらに能力を上げる。もっと言えば経営者、それを支える人事スタッフはそう信じて組織設計をするとともに、ムードを常に測っていく努力をすべきである。そのムードを測ることがチーム、さらには組織のムードを上げることになる。

\*1. 他人の評価がその人の評価に影響を与えないものを絶対評価、与えるものを相対評価という。

### ③能力と業績

もう1つの設計ポイントは能力と業績の関係である。これを次のように設計してムードアップの担い手となるチームリーダーに理解させ、運用させることである。

ムードを能力と業績に着目すると（ビジネスモデル、組織、環境が同じと考えると）、[122ページ](#)での式から「ムード＝チーム業績／ $\Sigma$ メンバーの能力」となる。つまり「ムードを考える」ということは「メンバーの能力が業績に生きているかを考える」ということと同意である。

メンバーの能力とチーム業績の関係は次のようなパターンに分かれる。

(i)  $\sum$ メンバーの能力 > チーム業績 (ムードが1より小さい)

⇒能力を出し切れていない

(ii)  $\sum$ メンバーの能力 = チーム業績 (ムードが1)

⇒能力を出し切っている

(iii)  $\sum$ メンバーの能力 < チーム業績 (ムードが1より大きい)

⇒能力以上の結果が出ている

(iii) の状態はムードが高すぎて業績が出すぎている場合であり、これを維持していくのは困難である。つまり今期こういう状態だからといって、来期も期待するとムードが落ちていることが多く、チーム目標を誤り、組織目標を誤ることになる。これが[153ページ](#)で述べる予算システム（最大の成果を出すのではなく、期待できる成果を出す）の原点であり、マネジメント的発想である。

このハイテンションの状態の時は、逆にリーダーは冷静になり、チームをクールダウンする。それは休みを取らせるのではなく、来期の目標をムードを1にして考えることである。

リーダーが目指すべき状態は (ii) の「能力を出し切っている」というものである。

したがってリーダーが力を発揮しなくてはならないのは、(i) の状態である。この時はムードアップを図る。そのための基本的な考え方を設計しておく。

さまざまなものが考えられるが、多くの組織で適用可能なのが80対20の原則に基づくものである。これはチームの仕事でいえば「20%の人（チームに10人いればそのうちの2人）がチームの80%の業績を生み、80%の人が20%の業績を生んでいる」という仮説である。ここで（i）の状態をチームメンバーから考えると、多くの場合「80%のメンバーは能力を発揮して20%の業績を出しているが、20%のメンバーが本来の能力を発揮できず、80%の業績を生んでいない。そして20%のメンバーが能力を出さない、出せない理由が残りの80%のメンバーにある」となっている。

大切なことはチームリーダーにこの状態をきちんと認識させることである。ここでチームとして打つべき手はケースバイケースであるが、「打つことができる手」をいくつか例示しておく。これがムードアップ設計である。

- ・20%のメンバーをリーダーに指名し、80%の人のマネジメントを一部権限委譲する。
- ・20%のメンバーの担当業務を変える（80%のメンバーの業務を変えてもムードは変わらない）
- ・20%のメンバーの人事評価において業績評価のウェイトを高める。業績評価の中でもチーム業績評価、チーム貢献度評価のウェイトを高める（[204ページ](#)参照）
- ・リーダー同士、各チームの20%同士が集まってディスカッションをする。そこでチームのムード、業績について話し合う。

いずれにしても80%の人のムードを上げることを考えるのではなく、20%の人に着目することである。

## 第4章 チームとチームの関係を設計する

チームとチームの関係はタテの関係、ヨコの関係、チーム間システムの3つに分けて考える。

## 1. タテの関係

### (1) 部門、部門長

チームは管理範囲の原則から階層化していく。係、課、部、…といったものである。ここでの最上位の階層が[89ページ](#)で述べた部門である。

部門のリーダーは部門長である。部門長の上位は経営者層であり、部門長はリーダー層の最上位に位置する。したがって部門長は経営者へ部門計画を提出し、その了承を得てその部門における権限委譲を受ける。部門長は自らの下位のリーダーに対してそのうちの一部の権限委譲を行う。

部門長の職務は次のようなものである。

#### ・ 部門計画の作成およびアカウンタビリティ

経営者から権限委譲を受けるための部門計画の作成が最重要任務である。そしてこれにもとづいて経営者へのアカウンタビリティを行う。

長期部門計画は経営戦略の下位部分をなし、部門戦略ともよばれる。したがって部門長を経営者の一部とみなすこともできるが、組織設計時にはリーダー層に位置させる。経営者、リーダーの仕事の定義は[57ページ](#)の通りであり、部門長は外部ステークホルダーの調整、経営資源の調達は行わない。経営者からの権限委譲によって経営資源の一部を配分されるだけである。

## ・部門内の調整

部門内のリーダー間の調整を行うものである。この調整は[63ページ](#)で述べたようにリーダーからの報連相ではなく、各リーダーからの計画を了承することで行う。部門長の下リーダー層は一階層がベストである。巨大組織であっても、マネジメント効率を考えればできるだけフラット（階層が少ない）な組織とすべきである。このフラット化を支えるのは権限委譲の量、つまりできるだけ多くのことを権限委譲することであり、見方を変えれば権限委譲しうるリーダーの養成が求められる。

こうすることで部門計画作成およびそのアカウンタビリティ以外の部門長の仕事は、リーダーからのリアルタイムな（計画と違うことが起きるごとに）アカウンタビリティへの対応という例外処理だけになる。さらにこの例外処理を減らしていくポイントも、マネジメント力、特に計画力の高いリーダーを養成することにある。

## （2）リーダー塾

こう考えると部門のタテの設計において中核をなすのは、部門長よりもチームをとりまとめるリーダーであり、この力を高めていく設計をすべきといえる。ここでは既存のリーダーの力を高めることよりも、リーダー力の高い人を新しいリーダーにしていくという“養成方式”をとるべきである。

リーダー養成には次のようなリーダー塾を用いるのがベストといえる。リーダー塾は以下のように設計する。

## ①フレームワーク

## ・マネジメント力の高いリーダーを育てる

原則として「リーダーではないプレイヤー」を対象として、「権限委譲を担いうるマネジメント力が高いリーダー」を養成することが第一目的である。したがって塾で学ぶべき第一テーマはマネジメントである。

## ・新しいリーダーを作る

新しい組織を作るために新しいリーダーを作るのが塾の役割である。したがって組織がどう変わり、その新組織でのリーダーは今までとはどこがちがうのかを塾で伝える必要がある。今までと同様のリーダーを作るのであればOJT ([218ページ](#)参照)で行えばよい。

## ・塾である

新しいリーダーになる気持のある人が「手を挙げ」、自らの意思で参加することが原則である。個人のキャリアアップに関することなので、その公平性から考えて自己啓発 ([215ページ](#)参照)とし、それを「組織が支援する」というスタイルがノーマルである。したがって原則として勤務時間外での実施となる。(組織の支援という意味で、一部勤務時間を使うこともある。)

## ・愛の確認

手を挙げて参加することにはもう1つの意味がある。[66ページ](#)で述べたとおり、リーダーには「企業を辞めない意思」が求められ、それは企業への愛と同意である。そこで「勤務時間外のプライベートタイムを使って、この企業のリーダーになるために学習をし、レポートを作り、リーダーとしての適性を評価されたい」という意思を表明させる。この意思で企業への愛を確認する。

## ・リーダーを選抜する

リーダー像を“変える”のであるから、今の上司（今のリーダー）に選ばせるわけにはいかない。そのためまずは「塾を卒業する」という形で、リーダー予備軍を塾で選抜する。

（リーダー予備軍の中から実際のリーダーが選ばれるのだが、この方策については[210ページ](#)で述べる）

リーダーを選抜するのであるから平等の原則（公平・公開の原則）が第一に適用される。「どうすればリーダーになれるのか」を公開し、誰にでもそのチャンスはあること（「手を挙げる」権利）を担保する。

リーダー塾は次のような形で進めて行く。

## ②入塾

### (i)入塾条件

リーダーに求められる第一はトッププレイヤー（チームの中の仕事をすべてできる）であり、多くの組織がリーダーを選ぶ第一条件としている。リーダーはチームのプレイヤーの計画を立て、プレイヤーをリードしていくものであり、チームの中のトッププレイヤーであることが原則である。つまりリーダーはプレイヤーとして良い業績を出していることが必要である。

これを入塾条件として採用するかどうかである。つまり入塾時に現在のプレイヤー評価によってスクリーニングするのか（業績評価の高いプレイヤーだけを入塾させる）、塾での評価（リーダーとしての適性評価）終了後、その卒業生の中からトッププレイヤーだけをリーダーにするのかである。

結論は後者を原則とする。リーダー適性は潜在的能力の面が強い（つまり向き、不向きがある）が、プレイヤーの業績は本人の意思による所も多い。自らがリーダーになれることがわかり、そのための残された条件がトッププレイヤーという業績だとわかれば、本人も業績向上の努力を自然と行い、それが業績アップ（特にリーダー適性が高い人は）につながる可能性が大きい。

結論は一定のプレイヤー経験（普通に仕事ができる）があれば塾への応募は誰でもOKとする。

## (ii)リーダーとしての能力公開

リーダーとしての適性能力を設計し、これを公開する。逆に言えばリーダー塾の目的の1つはリーダーの能力設計を行うことにある。

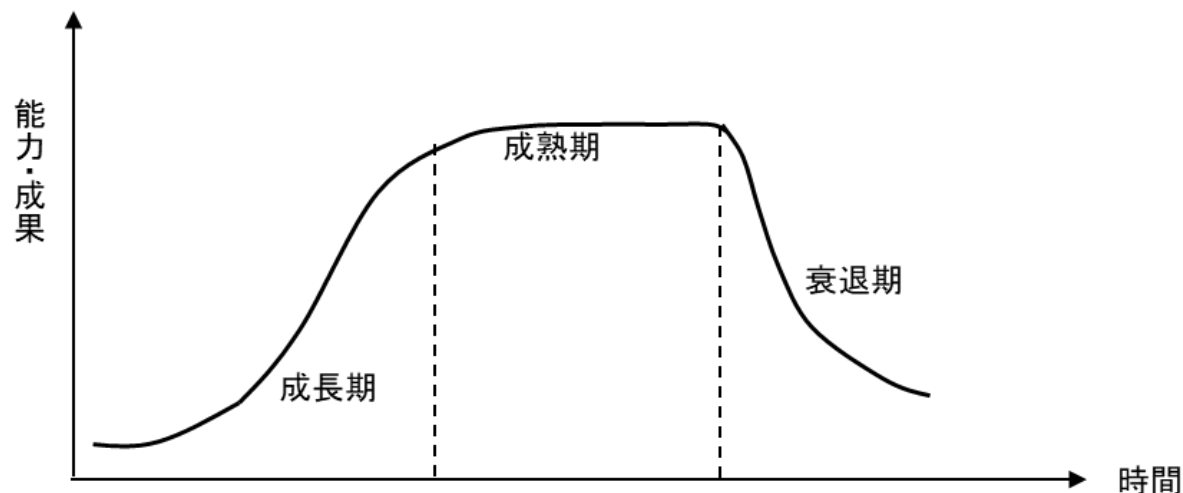
しかしリーダー塾は人事評価の場でもキャリアアップの試験でもない。だからリーダーになるための条件というよりも、リーダーにはこのような能力が求められるという「組織の意思表示」のようなものととらえる。

能力提示の具体的項目は後のポテンシャル能力評価で述べる。

## (iii)リーダー養成コンセプトの告示

まずは社内にリーダー塾を作ったことを告示する。この際次のようなリーダー養成のコンセプトをあわせて告示する。

人間が一定の仕事を行っていれば次図のように3つの時期がある。

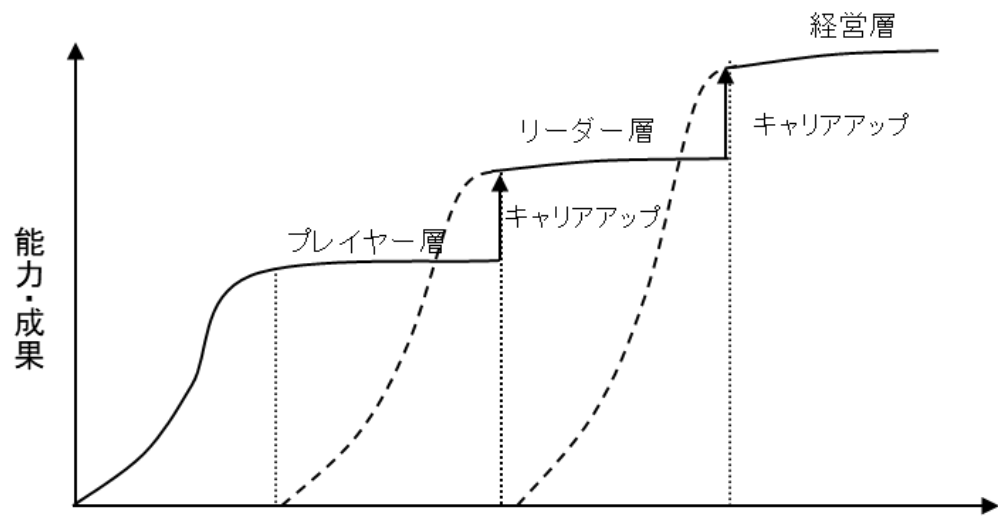


〔図表4-1 能力カーブ〕

仕事の実施を通して能力が向上していく成長期がある。これを過ぎるとその仕事が充実し一定の成果（業績）を出して組織に最大の貢献をする成熟期を迎える。そしていつか衰退期を迎える。残念ながら同じ仕事を続けていれば仕事の環境変化、能力の衰えなどにより成果が落ちていく時がくる。

プレイヤーからリーダーへのキャリアアップの意味は、プレイヤーとしての衰退期を迎えたら（できれば迎える直前に）リーダーになるというものである。しかしリーダーになってから、リーダーの成長期（見習い、教育など）を通過してはそのロスが大きすぎる。そう考えればプレイヤーとしての成熟期にリーダー成長期を重ねるべきである。リーダーになってから学習するのではなく「なるために」学習して準備する。これがリーダー塾である。

リーダー塾にはこの合意が必要であり、リーダーへの転職準備をするというものである。この合意がリーダー塾のムードを高める。



〔図表4-2 キャリアアップイメージ〕

### ③事前学習

ここからの塾運営は組織内で行うことが難しい面もあり、専門のコンサルタントに依頼するのが一般的である。つまり塾の講師をコンサルタントなどに依頼する。

リーダー塾への入塾希望者には、まずリーダーとして必要な基本的知識を習得させるべく事前学習を行わせる。事前学習は「講師が知識テキストを指定し、入塾希望者がこれを学習し、指定されたテーマについてレポートを作成し、講師が評価する」といういわゆる通信教育である。一定レベルに達した合格者、または点数の高い人から優先的に入塾となる。

事前学習項目は次の3点である。

### (i) 自チームの業務に関するもの

権限委譲を受けるために、チームの計画作成ができることがリーダーの第一条件である。計画を立てるためには仕事を実行できるだけでなく、その仕事の理論的裏づけが必要である。そのためにはその仕事に関する原理・原則が書いてあるもの（私はこれを「そもそも論」と呼んでいる）を指定する。セールスマンであればセールステクニックではなく「セールス理論」「マーケティングの中でのセールスの位置づけ」といった書籍を指定する。

### (ii) 自分が担当している業務以外の知識

リーダーは他チームのリーダーとコミュニケーションすることも仕事である。したがって他チームのやっている仕事に関する基礎的な知識が必要となる。「言葉が通じる」という“感じ”である。すなわちリーダーには組織内のライン、スタッフに関する浅く幅広い知識が求められる。これは「そもそも論」ではなく入門書的な書籍を指定する。

### (iii) マネジメントに関する知識

リーダーとしての本職であるマネジメントに関するものである。PDS、権限委譲などマネジメントに関する原理・原則が書かれている「そもそも論」を指定する。

#### ④実施

リーダー養成という面で考えると、塾の期間は半年～2年程度、1クラス5～20人くらいが妥当である。塾で行う内容は、知識面は終わっているので主に次のようなことを行う。

- ・ **ケースワーク** 自企業、他企業におけるリーダーとしての行動シーンをケースとして提示し、それに関してディスカッションを行う。
- ・ **グループディスカッション** 自社のマネジメント、組織、リーダーのあり方などをテーマとして塾生同士がディスカッションする。
- ・ **レポート作成** ケースワーク、グループディスカッションしたテーマにつき、個人ごとに自らの意見をまとめる。

さらにはベンチマーキングという手法を取り入れてもよい。これは塾生がグループに分かれ、自社の周辺にある企業を自らの手で調べるというものである。マネジメントの理解促進に役立つだけでなく、次のポテンシャル能力評価の精度を上げることもできる。

#### ⑤ポテンシャル能力評価

リーダー塾では卒業条件を明確にし、卒業という概念を必ず入れる。そして卒業時には必ず評価する。これにはポテンシャル能力評価を用いる。リーダーとしての潜在的能力を評価するというものである。

評価結果はリーダー選定に用いるのではなく、本人へフィードバックし、自身でリーダーへの道を考えさせ、自身の教育テーマの設定に用いる。リーダー塾で用いるポテンシャル能力評価項目は次のようなものである。

| 評価項目   |            | 評価内容                                                                                                                                         |
|--------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リーダー能力 | 知識学習力      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・知識を習得していこうとする意欲があるか</li> <li>・知識学習の生産性が高いか</li> </ul>                                                |
|        | 戦略理解力      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営をミッションからのフローで見ることができるか</li> <li>・経営者の考えたこと、話した内容を理解できるか</li> <li>・まわりのメンバーに戦略の意図を説明できるか</li> </ul> |
|        | 課題解決力      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現場で起きている課題を把握できるか</li> <li>・その課題に対して解決のベクトルを提示できるか</li> <li>・その解決ベクトルは適正か</li> </ul>                 |
|        | 企画力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報を整理する力を持っているか</li> <li>・情報に自らの考えを付加し、それをドキュメンテーションする力があるか</li> </ul>                               |
|        | 実行力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーとして、自らの手で変革を実行していきたいという意欲があるか</li> <li>・そのリーダーとしての実行に、パフォーマンス（成果）が期待できるか</li> </ul>              |
| リーダー資質 | 論理性        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・論理的にモノを考えて行く力があるか</li> <li>・筋道立てて、自らの意思を表現できるか</li> </ul>                                            |
|        | 創造性        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・変革のためのアイデアを出せるか</li> <li>・そのアイデアはキレ（ユニークさ）があって、魅力的か</li> <li>・そのアイデアをまわりに説明できるか</li> </ul>           |
|        | 集中力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・思考を持続することができるか</li> <li>・緊張感を維持でき、まわりにそれを求めることができるか</li> </ul>                                       |
|        | コミュニケーション力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の意見を冷静に聞く力があるか</li> <li>・自分の意見を口頭で、相手が聞いてわかるように話すことができるか</li> </ul>                                |
|        | リーダーシップ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・まわりをリードしたいという気持ちがあるか</li> <li>・まわりがリーダーとして認めるか</li> </ul>                                            |

〔図表4-3 リーダー塾のポテンシャル能力評価項目〕

組織への愛についてはこの項目には入れず、先ほど述べたとおり「手を挙げる」、「卒業する」というMUST条件とする。

## 2. ヨコの関係

次に考えるのは部門と部門の関係、つまりヨコの関係である。ここでは優先関係、協働関係の2つについて設計する。

### (1) 優先関係

#### ①秩序

部門と部門の意見が分かれた時、どう調整するかを設計する。部門内のチームとチームの意見調整は部門長の仕事であり、部門長が担うマネジメントである。そう考えれば部門長と部門長の間の調整はその上司である経営者となる。しかし経営者の仕事はそのような社内調整ではなく、外部ステークホルダーとの調整や外部からの経営資源の調達である。経営者が組織内部に果たす役割は経営資源の配分と経営戦略の立案である。

そう考えれば部門と部門の調整はケースバイケースではなく、あらかじめそのルールを設定しておくべきである。つまり個と個の優先関係同様に、部門と部門の優先関係を“秩序”という形で組織内に持つべきである。

#### ②ラインとスタッフ

まずラインとスタッフの優先関係であるが、スタッフの定義（ラインのサポート）から考えて、ラインの意見が優先されることにする。

### ③スタッフ間

次にスタッフの中の優先関係を考える。経理、人事、情報システム、総務・・・の各部門間で意見が分かれたらどうするかである。従来はスタッフ部門間の相互依存性は低く、同じテーマで複数のスタッフ部門が意見を持つということはあまりなかった。あったとしても例外事項として経営者がこれを調整すればよかった。しかし近年、ITの進展、ファイナンスの多様化、IRの強化などにより、スタッフ間の相互依存性は高まっている。そう考えるとスタッフ部門同士の調整を考えなくてはならない。

これには2つの方法がある。1つはスタッフ部門のリーダー（管理本部長といった名称が多い）を設けて、彼がその調整を行うものである。しかしこうするとこの管理本部長は各スタッフ部門長の上司という位置づけとなり、この本部長への権限委譲をどうするかを考えなくてはならない。つまり管理本部長が全部門の計画を作ることができるのかということである。また経営者⇒管理本部長⇒部門長⇒リーダーとなり、特にフラット化を目指すべきスタッフを階層的にしてしまう。

こう考えるともう1つの方法をとらざるを得ない。それはスタッフ部門間に秩序を持つことである。具体的には1つのスタッフ部門に部門間の調整という機能を持たせ、この部門の意見を他のスタッフ部門よりも優先するというものである。部門としては総務部、経営企画室、社長室あたりが妥当であろう。

#### ④ライン間

ラインに複数部門があることもめずらしくない。メーカーではマーケティング部門、セールス部門、生産部門といったものである。ライン部門間ではスタッフ部門間とは異なり、相互依存性が高い。生産が間に合わなければ販売もできないし、商品開発者の設計のもとに生産される。

したがってスタッフ部門よりもライン部門の方がその調整は大変な仕事となる。これをラインの中の一部門に任せるわけにはいかない。どうしても調整を仕事とするチーム（中小規模の企業の場合は担当者でもよい）が必要となる。企業によって調整テーマは異なるが、メーカーでは需給調整\*<sup>1</sup>が多く、SCM部\*<sup>2</sup>といった名称をこのチームに付けることが多い。

しかしこの調整チームは明らかにライン部門ではなくスタッフ部門である。だからこのチームの意見を優先させるわけには行かず、自ずとライン部門間に秩序が必要となる。

このように組織間で意見が分かれた時のベクトルはミッション、ビジョンである。これによって自ずと決定される。「お客様第一主義」がミッションのメーカーであればお客様により近いセールス部門の意見であり、「技術が第一」であれば生産部門の意見が優先する、という秩序になる。そのうえで各部門間の実際の調整は、これを秩序としてSCM部などの調整チームが行うことになる。

\*1. 将来売れそうな量（需要）とそのために作っておく量（供給）を調整すること。

\*2. SCMはサプライチェーンマネジメントの略であるが（サプライチェーンは[232ページ](#)参照）、SCM部という名前は社内の各部門をチェーンのようにつなげるという意味で付けられている。

## ⑤ライン部門間の組織構造

この調整、秩序をベースとして、ライン部門間の組織構造を考えなくてはならない。

これはケースバイケースであるが、まずは先ほどの「お客様第一主義」のメーカーの例で考えてみよう。

各部門は[90ページ](#)からのチーム分けの原則で考えると、セールス部門はミッションから顧客別（地域別の支店など）、生産部門は工場が複数あれば地域別・商品別、マーケティング部門は機能別である。一方この需給調整などを行うSCM部は当然のことのように商品別となり、これではあまりにも調整が難しい。そこで考えられる“手”には次のようなものがある。

(i)ライン部門の区分キーを1つにしてしまう。当然のことながら意見優先度の高いセールス部門に合わせ、すべての部門を顧客別とする。つまり生産、マーケティングの各チームをセールス部門の中に取り込んでしまう。営業部門はこの時、××営業本部（××は顧客名など。例えば法人営業本部）、支社（地域別の時。大阪支社）などとなる。この中に営業部、生産部、マーケティング部を持つ。これは後で述べる事業部、カンパニーといった独立したユニットとなることと同じである。合ミッション性は保たれるが、超大企業以外では組織効率が悪い。

(ii)セールス部門のみをラインと考え、生産部門、マーケティング部門をスタッフと考えるものである。つまりセールスをサポートする部門として生産、マーケティングをとらえる。一般企業には現実的な案である。

(iii)生産部門をラインとして独立性を保ちたいなら、これを子会社としてここにもサブミッション（お客様の信頼第一）を持たせる。

一方「技術がすべて」がミッションのメーカーのケースで考えてみよう。

セールス部門はミッションに基づいて技術別となる。商品は技術によって体系化できるので、商品別セールス体制となることが多い。生産部門（工場）は地域別商品別、マーケティング部門は機能別となる。優先部門はミッションから考えて生産部門となる。調整チームのSCMは商品別であり、工場間で商品が重複しなければ、先ほどに比べ調整はスムーズである。したがってこの状態でもあまり問題は起きない。

ここでさらに秩序をはっきりするために(i)の案を採用すれば、工場で生産する商品（技術）を錯綜させず、各工場ごとに技術分野を設定する。またマーケティング部門も第一キーを商品別としてすべての部門を技術別（商品別）とする。(ii)の案を採用すれば工場の技術を、セールス部門、マーケティング部門がサポートするという形、つまりスタッフとなる。

(i)(ii)とも比較的すっきりとした組織スタイルとなるので、技術重視の大手メーカーは工場プロフィット制\*1としてよく見られる。ここでセールス部門にどうしても地域別というキーを入りたい時は、(iii)のように子会社とする。これも販売会社という形で多くのメーカーに見られる。

このように組織によって部門間の組織構造はケースバイケースであるが、そのポイントはミッション、ビジョンから生まれる秩序という優先関係である。

\*1. 各工場が別会社のような独立した損益体となる。

## (2) 協働関係

### ①権限委譲と協働関係

組織は成長して大きくなるにつれ階層化していく。社長⇒部長⇒課長とフラットだった階層が、末端の人数増加に伴い管理範囲の原則によって社長⇒事業本部長⇒事業部長⇒本部長⇒部長⇒課長⇒係長とピラミッド的となる。そうすると決裁の時のハンコが複数必要となり、意思決定のスピードが遅れ、環境変化についていけなくなる。これがよく言われている大企業病である。

この病気を治療する方法として、これまで何度も述べたように権限委譲という手段が用いられる。チーム内、部門内での意思決定を可能にすることでスピードを上げる。そのためにこれまで述べたように各部門、各チームがそれぞれの目標を持ち、その目標達成によって評価されていく。これが自然な姿であり、権限委譲を否定することなどできない。

しかしそうすると各部門が自部門の目標達成を優先しすぎて、組織全体としてはその部門がやれば業績向上が期待できることでも、その部門の業績を落としてしまうものは当然のこととして拒絶するようになる。これをつきつめると役所のように完全な縦割りとなり、組織全体の利益よりも事業部益、部益、課益だけを考えるようになる。これは先ほどの秩序では解消できない。秩序は部門間の意見が分かれた時の優先度であり、ある部門がある部門に指揮命令権を持つわけではない。

## ②協働関係の問題点

事業部制を取っている大手メーカーの例で考えてみよう。X事業部のセールスマンAが、Y事業部のエンジニアBに顧客への同行セールスを依頼したいというケースで考えてみよう。

X事業部の顧客であるから、仮にセールスがうまく進んでもY事業部の成績にはならない。AとBが話し合っても結論は出ないし、両事業部長が話し合っても仕方ない。

こういったことは本来ならこの部門を超えた責任者が意思決定すべきことである。つまりX事業部長とY事業部長の共通の上司の判断である。しかしそうすると事業部を超えた協力の意思決定者は経営者となってしまう、何のために事業部制にしたかわからず、あまり現実的でない。

## ③協働システム

そのため事業部制を取り入れている大企業ではこの協働関係についていくつかの“手”を考えている。

### (i)人間関係

人事部などがよく考える方策である。階層別、特にリーダー以外のいわゆる中堅社員（本書でいうトッププレイヤーにあたる）を対象として、組織を横断して人を集め、セミナーや情報交換会を行い、人間関係を良くしようとするものである。これによって「仕事を頼みやすい環境」を作るものである。「組織の風通しを良くする」と表現される。

しかし先ほどの例でいえばセールスマンAとエンジニアBが“仲良し”なら、Bは上司がNOと言っても、あるいは上司への相談なしにAに協力してやるべきだろうか。これでは組織とはいえず“仲良しグループ”であり、いわゆる派閥などのインフォーマル組織\*1を生む原因となる。

\*1 組織が意図したチームでなく、自然発生的に生まれるチームのこと。

### (ii)リーダーへの教育

プレイヤーの仕事の段取りをしているリーダー層へ、“協働”について教育するというものである。そして自チームのことよりも組織優先で考えるように教育する。これも比較的多く取られる手段である。しかしリーダー同士が「協力を誓い合う」といっても「仕事のプライオリティ」の問題である。エンジニアBのリーダーが自部門自チームの仕事を止めてまでも、Bに「他部門の仕事に協力しろ」と本当に言えるだろうか。そしてこれをマネジメントルールによってその実行を担保できるだろうか。どう考えても現実的ではない。

### (iii)組織の方針

経営トップの行動指針などで“協働”を打ち出し、社内に協力ムードを作りあげるというものである。「組織の和」「コラボレート」といったキーワードが戦略ベクトル、経営計画などに打ち出される。しかしこれは単なる精神論である。協働はマインドだけで決まるものではない。組織において協力することが善で、協力しないことが悪とは必ずしも言えない。ましてやいかなる場合でも「自部門の仕事より他部門の協力を優先しろ」などと決められるはずもない。

#### (iv) マネジメントシステム

そう考えていくと、協働に関する組織としてのルールを決めるのがもっともノーマルな手となる。ここでの協力可否のルールはその状況を何らかの数字で示し、その数字に基づいて「協力する、しない」が自動的に決まったり、協力した方にもリターンが生まれるというマネジメントシステムである。そしてその数字の単位は円にならざるを得ない。状況をカネに換算してROI\*1を計算して「一定以上なら協力する」というルールを作り、協力した方にもR(リターン)をI(発生したコスト)の比に応じて配分していくことである。先ほどの例でいえばこのセールスによって得られるリターン(受注金額)とエンジニアBのコストを計算して、ROIが一定以上であれば協力し、Y事業部にBのコストに応じてリターンが配分されるというものである。

そしてそのルールを円満に進めるのが(i)~(iii)の人間関係である。ルールを決めてそのうえでそのルールの遂行を担保するために、きっと問題になるであろう人間関係を何らかの形(階層別に集める、リーダーに主旨を理解させる、行動指針に記す)で補っていくべきである。

\*1. リターン(R: Return)を投資(I: Investment)で割ったもの。投資効率

#### (v) アメーバ経営

アメーバ経営とは京セラが考えた組織スタイルであり、マネジメントシステムである。組織のプレイヤーを5~50人のフラットなチームとし、各チームに損益責任を持たせる。セールス部門や生産部門だけでなく、経理部門、人事部門、総務部門などのスタッフも含めすべてがチームとして、利益を上げることが求められる。

ただし利益計算は通常の財務会計のルールではなく、もっと単純に収入と支出だけを管理し、「収入－支出」を利益（「差引売上」とよばれる）をとらえるものである。

チーム間では協働というよりも商品やサービスをやり取りすると考える。生産チームからセールスチームへ商品を販売する、人事部が各チームに人事サービスを提供する……。このチーム間の取引価格は社外での市場価格（外部からそれを購入した場合いくらになるか）をベースとする。

この差引売上をチームの総労働時間でわったROIを「時間あたり採算」とよんでおり、これがチームの最終目標となる。各チームは毎日、毎日この「時間あたり採算」を見ながら、これを目標として仕事を行っていく。

チームは状況に応じてメンバー構成を変えたり、新たに生まれたりしてアメーバのように変わるのでアメーバ経営と呼ばれる。

京セラがもっとも禁じているのはチーム間での競争やチームの自己中心的な行動であり、これが加味されたチーム評価がなされている。

先ほどの例でいえばエンジニアBの行う“同行サービス”をセールスチームに有料販売し、Bの所属チームが対価（売上）を得るというものである。

技術志向のメーカーなどではこれに近い形を行っている所も多い。ただそれ以外の一般企業（特にセールスなどマーケティングが主体の企業では）では、毎日毎日各チームが「損益を計算し、他チームと交渉するコスト」を考えると、導入が必ずしも妥当とはいえない。一般企業については、アメーバ経営を「協働のためのマネジメントシステムのヒントにする」という程度が現実的なものとなる。

## 3. チーム間システム

チームとチームの関係をシステム化（同一のベクトル）することがチーム間設計の最後である。ここには予算（budget）というシステムが用いられる。

多くの組織ではこの予算システムをすでに取り入れている。しかしその意味がプレイヤー、リーダーに（場合によっては経営者にさえも）よく理解されず、むしろ弊害をもたらしていることも多い。ここではこの予算システムを再設計するという形をとる。

予算とは「予め計算する」という意味であり、ノルマや単純な希望目標ではない。各メンバー、各チーム、各部門、そして組織全体の目標を計画し、コントロールし、評価するという完成されたシステムである。

予算システムの再設計は前提確認、目標設定、評価システムの3ステップである。

### （1）前提確認

予算システムを組織メンバーに理解させるには、組織設計者が限界利益について説明し、その意味を理解させることが求められる。

そもそも限界（marginal）とは経済学から生まれた言葉で、「1単位増えると」という意味である。限界利益とは「今の状態から、仮に販売が1単位増えた時に増える利益」という意味である。

いわし専門の魚屋で考えてみよう。いわしを1匹80円で仕入れて、100円で販売している。この魚屋の限界利益は「いわしが今もう1匹売れたらいくら利益が増えるか」というもので、1匹100円で売れて（限界収入という）、80円の原価が出ていく（限界費用）ので、20円が限界利益となる。このように多くの企業では限界利益は単位あたりの粗利（1匹あたりの粗利。「販売単価－原価」）と一致する。

この魚屋で1ヵ月40万円の経費（売れても売れなくても発生する費用。固定費）がかかっている。ここでいわしを何匹売ったら収支トントン（「経費をまかなう」と表現する）となるか？「40万円÷20円＝2万匹」である。

店主が月20万円の利益が欲しいと考えると、さらに何匹売る必要があるか？「20万円÷20円＝1万匹」である。

つまり3万匹売れば20万円の利益となる。これは次の式を意味している。

$$\frac{(\text{目標利益} + \text{経費})}{\text{限界利益}} = \text{目標販売数}$$


つまり目標利益を目標販売数に変えている。魚屋で20万円の利益目標では日々のコントロールが難しいが、1ヵ月3万匹を目標とすれば日々達成状況をチェックできる。

「今月は今まで2万5千匹売っているから、がんばってあと5千匹売ろう」というものである。

しかしこの魚屋もいわしだけでなく鯛、ひらめなども扱うようになった。こうなると、原価、販売価格が違うので「1匹売れたら」という限界利益が一定とならない。そこで先ほどの1単位を“1円”と考えれば、限界利益の考え方を適用できる。

いわしは1円売ると0.2円の利益が出る（100円売ると20円の利益なので）。この0.2を限界利益率（≡粗利率）という。ここで鯛、ひらめも値入れ率（≡粗利率）を一定にしておけば、この限界利益率を使うことができる。

この魚屋でやはり1ヵ月40万円の経費がかかり、目標利益が20万円なら、目標売上高は「（40万円＋20万円）÷0.2＝300万円」となる。

これは式にすると次のようになる。

$$\frac{(\text{目標利益} + \text{経費})}{\text{限界利益率}} = \text{目標売上}$$

つまり目標利益を目標売上に変えている。先ほど述べたように利益を毎日計算するのは難しいが、今売上が200万円なら目標達成率は67%と計算できる。

限界利益、限界利益率とは組織の目標である“利益”を、コントロールしやすい“売上”に変えるための考え方である。

## (2) 目標設定

予算システムでは次のような形で目標設定がなされる。

### ①目標利益の設定

経営者が目標利益を設定し、株主など組織外部との合意を得る。

### ②経費見積

ライン、スタッフの各部門、各チームおよび各メンバーが予算立案期間（1年や半年単位で考えることが多い）に発生する経費（先ほど述べたように固定費。多くの企業では企業会計でいう販売費・一般管理費と考えて問題ない）を見積り、これを積み上げる。

### ③限界利益率の決定

生産部門（オペレーション部門）が商品別などの原価（正確には変動費であるが、これも多くの企業では、企業会計の売上原価と考えて問題ない）を見積り、販売価格ラインを想定し、限界利益率を設定する。

限界利益率＝（平均販売価格－平均原価）÷平均販売価格

限界利益率が大きく異なる商品を持っている企業については後述する。

### ④目標売上

「（目標利益＋経費）÷限界利益率」で組織全体としての目標売上を計算する。

### ⑤売上配賦

目標売上をセールス部門の各チーム（これが[92ページ](#)のアカウントにあたる）に配賦する。これには2つの基準がある。1つはそのチームに配分された経営資源（ヒト、モノ、カネ）に応じて行うものである。もっとも一般的なのはセールスマンの人数比である（この場合パーヘッド配賦という）。2つ目は各チームが持っているパイ（その商品への需要）の大きさで決めるものである。地域別のチームであれば担当地域の人口、法人顧客別のチームであれば顧客の売上規模、人数などである。

### ⑥売上予測

しかしこのままではセールス部門から見ると「天から降ってきた」ような目標となってしまう。そこでセールス部門の各プレイヤーおよび各チームリーダーが自らの担当分野においてどれ位の売上となりそうかを考える。つまり売上予測である。この時、限界利益率（つまり販売価格）や経費は固定のものとして予測する。そのうえで各プレイヤー、各チームの売上予測を積み上げ、組織全体としての売上予測を出す。

### ⑦予算調整

多くの場合「目標売上>売上予測」となり、これがイコールになるように経営者および各部門のリーダーが調整を行う。価格を変えたら、経費を変えたら、原価を変えたら、といった予算の枠組みだけでなく、セールス部門であればチームの担当顧客を変えたら、・・・と調整していく。どうしても調整できない時は最後は目標利益を変える。

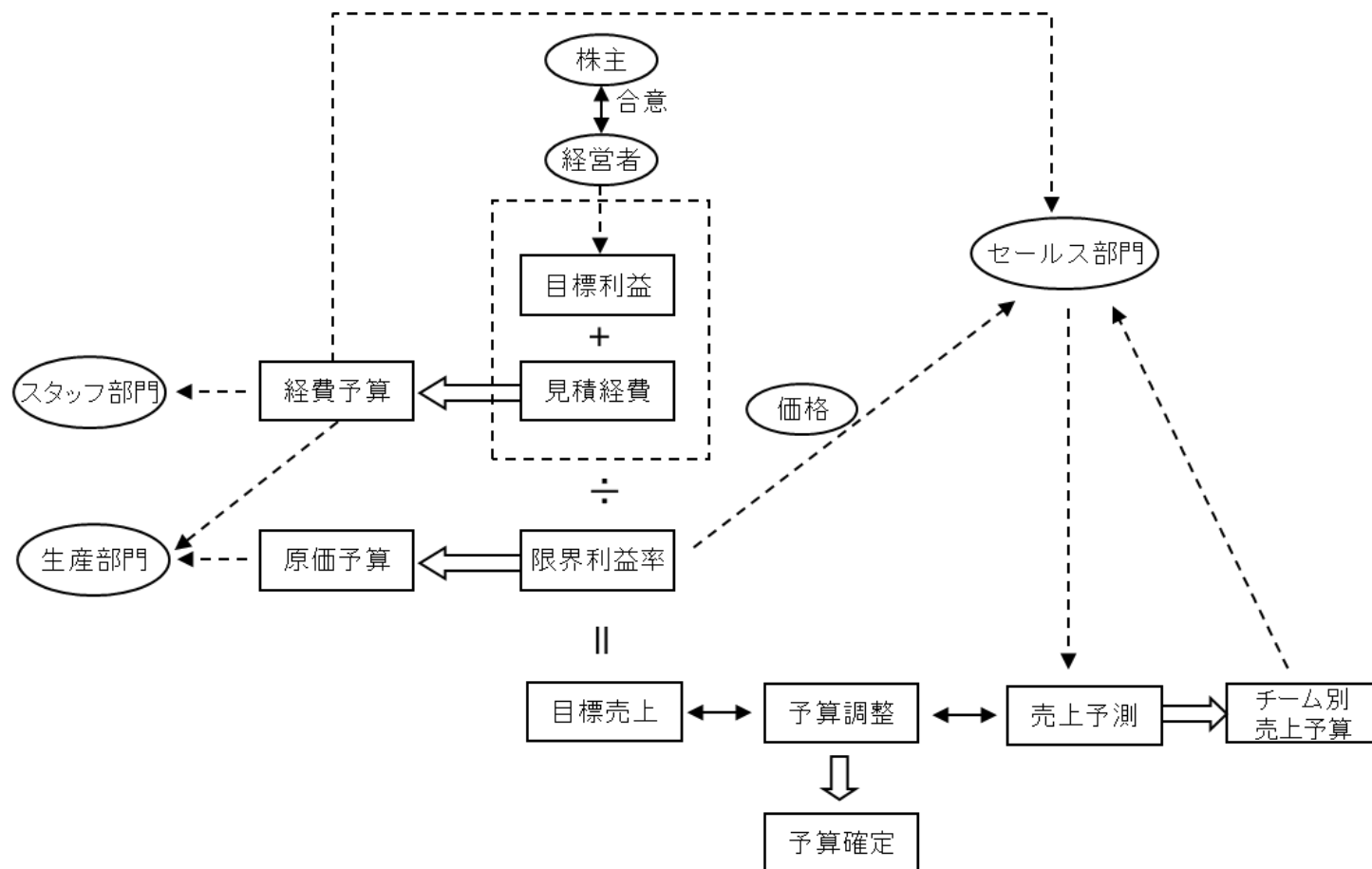
## ⑧予算確定

目標売上＝売上予測となると予算は確定され、その結果として売上予算、原価予算、経費予算などがアウトプットされる。そしてこれが各部門、各チームの目標予算となる。

セールス部門は約束された販売価格、プロモーション経費予算のもとで売上予算を達成し、生産部門（サービス業ならオペレーション部門、流通業なら購買部門）は原価予算内で生産（オペレーション、購買）し、スタッフは経費を予算内に抑えるコントロールをする。組織の各部門、各チーム、各プレイヤーがそれぞれ自らの目標予算を達成することで目標利益が達成できる。

これが予算とよばれるシステム（各要素のベクトルが合った状態）である。

これをフローで表すと次のようになる。



〔図表4-4 予算システムのフロー〕

### (3) 評価システム

#### ① 評価の誤り

多くの企業で予算システムがうまく機能していないのは、目標設定ではなくこれを評価する局面においてである。主な誤りは次の3点である。

##### (i) 無理して達成

評価とは予算を立て、その結果（実算という）が生まれてからの行動である。

例えばあるセールスチームにおいて、当期の売上予算が10億円（前期実算9億円）で、期末が近づいているのに実算が未だ9億円の時を考える。予算システムを誤解している企業では、このチームリーダーが、がんばって何とか10億円で仕上げようとする。極端に言えば来期の売上を先食いして（いわゆる「期末駆け込み」と呼ばれるもの）でも、10億円で仕上げてしまう。こうして組織全体の目標利益を達成してしまう。

経営者としてはうすうすそれに気づきながらも、「株主との約束」を今期果たしてしまうので、来期の目標利益をさらに上げざるを得ない。そのためこのチームの来期の売上予算は11億円にせざるを得ないし、このチームリーダーもこれを予算調整時に飲まざるを得ない。実際は前期9億円、今期9億円の実績なので来期も9億円がその実力であり、今期1億円先食いしてしまったので、目標としては来期は8億円が妥当なのかもしれない。それでも来期このチームのリーダーは無理して、がんばって11億円の实算にし、再来期の売上を先食いしてしまう。

こんなことをやっていれば、組織として破綻してしまうのが普通である。しかし組織が必ず一度は通る成長期には「予想以上の成長」という追い風がすべてを消してしまうことがある。そしていつの日かこの風が毎日吹くことを期待するようになり、いつまでも風が吹かないと組織は破綻してしまう（組織全体としてどうやっても赤字という時に、「一気にウミを出してしまう」という手を取って生き延びる企業も多いが・・・）。

#### （ii）予算設定の前提を無視

もう1つセールス部門が犯す罪がこれである。予算作成時に設定された販売価格を落とし、設定されたプロモーション経費を守らず、売上だけを達成してしまうというものである。こうなると売上予算を達成しても目標利益は達成しないことになる。そして来期の予算は利益アップのために、限界利益率のダウンと経費の削減を求めることとなり、手の打ちやすい生産部門の原価ダウンやスタッフ部門のコストカットに求めてしまう。こうして約束を無視したセールス部門と他部門の間に大きなあつれきが生まれてしまう。こういったことが起きる多くの企業では、セールス部門の優先関係が強いため、セールスの活性化と他部門の沈静化という部門間の温度差を生んでしまう。

#### （iii）経費限度

スタッフ部門が犯しやすいミスがこれである。経費予算を使い切ろうというものである。役所が年度末に道路工事を無理して発注するのと同じである。今期300万円の経費予算に対して280万円が実算になると、来期の経費予算が280万円となって“きつい”というものである。

## ②評価のやり方

予算システムの評価はマネジメントの原理・原則に則って行うように、組織へ徹底する。マネジメントの原則はPDSであり、評価はSEEである。SEEとは[56ページ](#)で述べたようにCHECK&ACTIONである。そしてこの担い手はチームリーダーである。

### (i) 差異分析 (CHECK)

チームリーダーが予算 (PLAN) と実算 (DO) の差異を冷静に分析し、その違いを上位権限者 (部門長、経営者) へ報告する。アカウンタビリティである。この冷静に分析する力をリーダーの人事評価の項目とする。

### (ii) 次の計画に活かす (ACTION)

差異分析が終わったら「うまくいかなかったことをよく反省する」のではなく、次の予算に生かすことを考える。

このCHECK&ACTIONのポイントは次の3点である。

#### ・すべての計画 (予算) をCHECK&ACTIONする

セールスチームであれば売上予算だけではなく、限界利益率やプロモーション予算も差異分析する。売上予算も総額だけではなく、商品別、顧客別などに予測していれば、その単位にCHECKする。そしてこれを次の予算計画に生かす。

- ・実算よりも予算

予算どおりに達成できない時、実算よりも予算を見つめる。先程の予算10億円で9億円のケースでは、実算ばかりを見つめ「どうしてがんばらなかった」とリーダーを犯罪者のように追い詰めるのではない。予算10億円に着目し「予算を立てる時、どうして9億円と考えなかったのか」「何が見込み違いか」「来期はいくらで予算を考えるべきか」「売上が伸びなくても利益を生む方法はないか」と予算を見つめる。

- ・「評価の正確さ」を評価する

先程の経費予算300万円で280万円で終わりそうな時に、「予算300万円と実算280万円の差を正確に報告し、来期はいくらとするのが妥当かという考えをする人」を「300万円を使いきる人」より高く評価する仕組みを考える。

#### (4) 限界利益率の異なる予算システム

近年消費者をはじめとする顧客のコスト感覚の高さにより、販売価格を自社で意思決定することが難しい企業も増えている。そうすると全商品同じ限界利益率（＝粗利率＝利幅）とすることができない。その企業が扱う全商品に一定の利幅が期待できない時に、上記のような形で目標売上を設定していくとどこかに矛盾をきたす。予算上で想定していた利幅の高い商品と低い商品の構成比が実際の販売で崩れてしまうと（多くの場合利幅の低い商品がたくさん売れる）、セールス部門が目標売上を達成しても、組織としては目標利益を達成できなくなる。この時には次の2つの方法をとることができる。

### ①粗利を目標とする

セールス部門に価格決定権を持たせ（自由な価格で売らせる）、その代わりにセールス目標を粗利（≡限界利益）とするものである。つまり「 $(\text{目標利益} + \text{目標経費}) \div \text{限界利益率} (\text{粗利率}) = \text{目標売上}$ 」とせず、「 $(\text{目標利益} + \text{目標経費}) = \text{粗利}$ 」をもって部門の目標とすることである。

ここでの問題点は原価部門（生産、オペレーション、購買）である。予算システム上に限界利益率がないので、原価が表われてこない。この時原価部門は目標原価をセールス部門に約束するという形となり、これを守ることによって予算達成となる。これはセールス部門の優先関係が高い企業に適したものである。

一方、生産部門（オペレーション部門）の優先関係が高い企業では、セールス部門の目標は売上とし、生産部門の目標を原価にするのではなく、粗利とする方がノーマルである。この時販売価格決定権は利益責任を負う生産部門にあり、セールス部門は決められた価格で売るという形となる。これが[147ページ](#)で述べた工場プロフィット制（工場が利益責任を負う）とよばれるものである。

### ②ユニット単位に予算システムを組む

粗利率（限界利益率）が明らかに異なる商品があるときは、その単位に別の予算システムとすることも大企業ではよく行われる。この単位は事業部\*<sup>1</sup>、SBU\*<sup>2</sup>、カンパニー\*<sup>3</sup>などとよばれることが多い。本書ではこれをユニットと表現する。つまりユニット別に目標利益を持ち、別企業として予算システムを組んでいくものである。

ここには1つ問題がある。それは一般にラインのみをユニットとして、スタッフは本社部門などと呼んで共通にすることが多いことに起因している。各ユニットがスタッフ部門を共有することになり、共通の経費が発生してしまう。こうなるとその負担で不公平感が生まれ、ユニット間の対立のみならず、スタッフへの不満（人事部は人数が多すぎる・・・）が生まれる。そこでその本社スタッフをも各ユニットにすべて振ってしまう所もある。これが本来のカンパニー制であり、さらに進むと後で述べる分社化、持株会社制となる。

しかし多くの組織はこうすると、スタッフの重複など組織効率が落ちる。そこで次のような形の予算システムとするのが一般的である。

＊1 商品や地域によって独立した組織。

＊2 Strategic Business Unitの略。本来は「事業部の卵」として各事業部がこれを育てるという意味であるが、現在では事業部とほぼ同じ意味で使われている。

＊3 事業部の独立性を高め、あたかも1つの会社のようにするもの。

#### （i）経費配賦の考え方

ここでのポイントは経費（販売費・一般管理費）の配賦である。これは勘定科目（経費項目）ごとに次のいずれかに分類して配賦する。

##### （a）直接経費

各ユニットで発生し、他のユニットに関わりのない費用であり、各ユニットに単純に割り振られるもの。各ユニットのセールスマンの人件費など。

## (b) 間接経費

先程述べた本社スタッフなどの共通経費である。これは各科目を次の2つの配賦基準のどちらかに分類して配賦する。

- ・粗利配賦・・・ユニット共同で行うと考えられるものや組織全体の未来へ投資するものであり、これを各ユニットの粗利額に応じて負担するものである。本社スタッフ人件費、共通プロモーション費用、本社建物の減価償却費など。
- ・人数配賦・・・人数を増やせば増える費用であり、これを各ユニットの人数に応じて負担するものである。本社建物の家賃、水道光熱費など。

### (ii) 評価基準

ユニットの評価基準をユニット別の利益にすると、ユニットの大きさや人数、経費配分などから不公平感、対立が生まれてしまう。ここでは予算システムにおける「経営資源配賦」の考え方をを用いて、粗利対経費率（粗利を経費で割る）を予算目標とする。つまり配分された経費というカネ（経営資源）に応じた粗利を目標とする。

### (iii) 予算システムの手順

次のようなステップで行う。

- ・組織全体として目標利益額、経費予算を組み、目標粗利額（目標利益＋経費）を計算する。
- ・全社目標粗利額÷全社経費で、全社の「粗利対経費率」目標を計算する。これを「粗利対経費率」の前期の実算で割って“伸び率”を出す。ユニットごとに前期の粗利対経費率実算にこの“伸び率”をかけ、当期のユニット別「粗利対経費率」目標を計算する。

- ・経費を（i）の基準で各ユニットに配賦する。ここで粗利対経費率の伸び率と経費配賦を経営者とユニット長で調整しても可。配賦率を落とすので目標伸び率を下げる・・・
- ・ユニット別経費にユニット別「粗利対経費率」目標をかけて、ユニット別目標粗利を計算する。
- ・ユニット別粗利をユニット別粗利率（＝限界利益率。ユニット長がユニット単位に設定）で割って目標売上を計算する。
- ・各ユニットのセールスチームが予測売上を出し、ユニット内で予算調整を行い、予算を決定する。
- ・ユニットの最終評価は目標「粗利対経費率」の達成率で行う。

## 第5章 企業組織を設計する

チーム間の設計が済めば、いよいよ企業組織としての最終設計段階に入る。

ここでの手順はライフサイクルの確認→経営者システムの設計→組織評価の設計→人事育成の設計と進めていく。

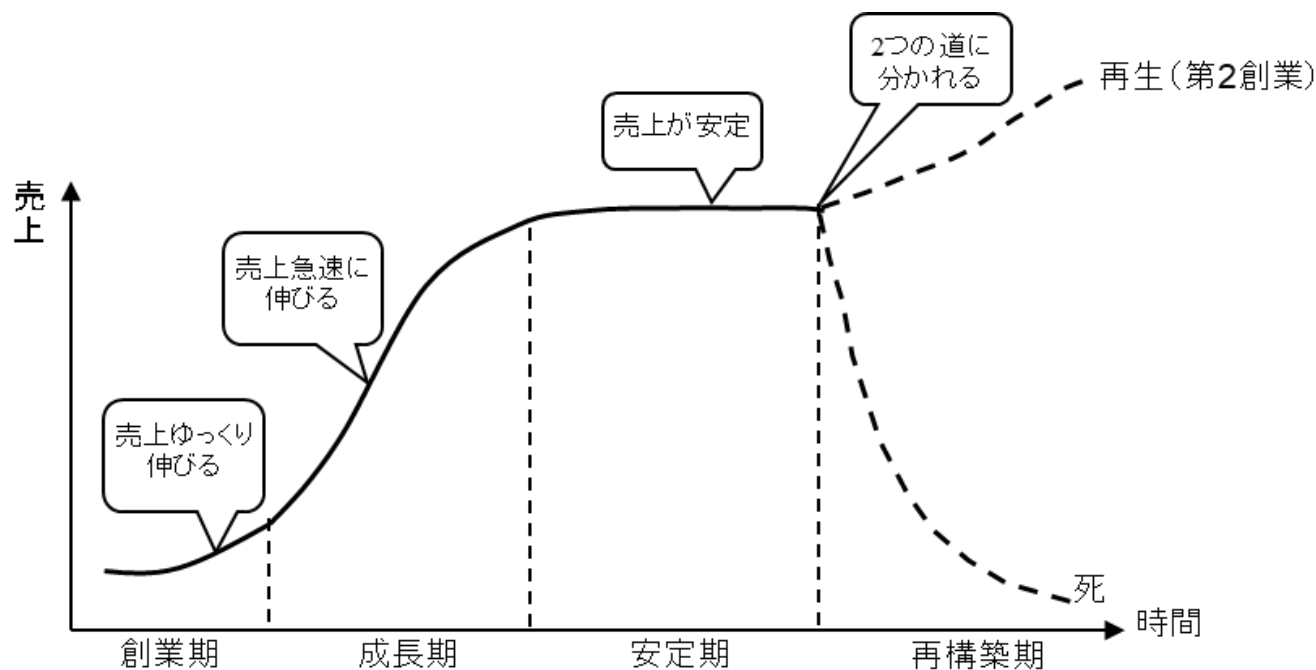
## 1. ライフサイクルの確認

企業組織の最終設計のポイントは組織の年齢を認識することである。これがすでに本書でも触れてきた企業組織のライフサイクルである。

企業組織のライフサイクルの意味は、人間のように時とともにその“姿”を変えることにあ  
る。この“姿”は企業が誕生してからの時間ではなく、時間とともに変化する売上によって  
判断される。

時間を横軸、その企業の売上を縦軸にとってグラフを書くと、多くの企業は下図のような  
カーブとなる。

このカーブの傾きによって創業期（人間でいえば幼年期）、成長期（青年期）、安定期（中  
年期）、再構築期（老年期）という4つの時代に分けられる。しかし人間とは異なり、各期が  
それぞれ何年かというのは企業によって全く異なる。創業期が半年のこともあれば10年のこ  
ともある。



〔図表5-1 企業組織のライフサイクル〕

各時代における企業組織の特徴および組織設計について考えてみよう。

### (1) 創業期

企業が誕生して間もない頃で、売上がゆっくりと伸びていく。組織は創業メンバーが中心で、トップである創業者兼株主がワンマン経営を行う。経営者はトップ1人であり、しかも実質的には経営者兼経理部長兼人事部長兼営業部長兼商品開発部長といった形で、部門長をも兼ねていることも多い。

ビジネスが波に乗ってくると、徐々に即戦力を中途採用する。組織のムードは極めて高く、組織メンバーは全員意気に燃えている。意欲の低い人が入ってくると、そのムードに圧倒されてすぐにやめてしまうため、退職率は極めて高い。企業に残っていく人たちは皆仲間となり、極めて高いパフォーマンス\*1を発揮する。

給与レベルはそれほど高くないが、後で述べる付加価値分配（もうかった分を皆で分ける）という組織本来のスタイルを取っている。組織が大きくなっていく中で、自然な形で創業メンバーが部門長、リーダーとなっていく、徐々に年功序列型秩序を生んでいく。

この企業において組織設計は不要である。と言うよりも組織スタイルを気にすることなく、各メンバーはフレキシブルに職務分担をあまり気にせずに働く（メーカーであれば全員で作りと、全員で売る）。もちろん教育などはなされず、唯一の人材育成は仕事をやることである。

\*1. 組織としての効率（例えば1人当たり売上高）をパフォーマンスと表現することが多い。

## （2）成長期

特定の商品のヒットや得意先の獲得により、企業は急激に成長する。相変わらず創業者がワンマン経営を続けることが多い。ビジネスの拡大とともにプレイヤー層に新卒が大量に採用され、管理範囲の原則からリーダーが大量に必要となり、創業メンバーだけではリーダーが足りず、創業期中途採用された人たちがリーダーとして促成栽培されていく。プレイヤーの教育はマニュアルがないのでOJT（[215ページ](#)）中心である。リーダーの仕事の多くは例外事項であり、これを臨機応変にこなしていく。

ムードはまさに戦争状態で活気があり、オフィスは夜になっても電気が消えず、皆が黙々と仕事をしている。戦争中のため組織メンバーは皆「戦友」であり、互いの価値観を一致させていく。この価値観に合わない人は退職し、また別の人を採用し、と新陳代謝をくり返し、次第に企業は1つの色となり、企業文化が形成される。人事評価はいわゆるベースアップ型であり、企業の成長と共に全員の給与が上がっていく。

ここでの組織スタイルはライン&スタッフ組織をとる。スタッフ部門はラインへのサポートという本来の姿となっているが、ライン部門のチーム編成は仕事の増大とともに毎日のように変化しているため組織内は混乱し、リーダーの負荷が極めて大きい。そのため組織設計のニーズも極めて高いのだが、組織設計をするはずのスタッフ部門のパワーは極力押さえられライン部門にあてられていくため、内部で組織設計をやる人がいない。外部に頼んでも毎日毎日仕事が変わるので設計できない。結局、毎日の仕事を組織メンバー全員で何とかやりくりしていく。

### (3) 安定期

創業者は功成り名を遂げ、自らは会長となり2代目社長を選ぶ。多くの場合創業者の好む「おとなしくまじめで、言われたことをコツコツやる」というタイプで、苦楽を共にした戦友をサラリーマン社長として指名するか、または自分の子息を社長にする。ここでの経営者の悲劇は常に創業者と比較されることである。

何かを創り出す力が創業者以上にあるわけではなく、どうしても先代の作った企業を守るという姿勢が強くなる。ここに「守りに強い組織」といったニーズが生まれ、報連相、マニュアル化、合理化といったことが組織設計のテーマとなる。またこの経営者が経営に失敗して早期に退任することも多く、ここに後で述べる「経営者選定」というニーズが生まれる。

リーダー層には成長期に新卒採用された人（プロパー、生え抜きと表現される）のうち、一流大学などを出た人が登用され始める。そのためリーダー層には成長期にリーダーとなった「GoGoタイプ」と理詰め「エリートタイプ」の2つが併存することとなり、当然のことながら次第にエリートタイプが多くなっていく。ここに年功序列から脱却した新しい秩序を設計するというニーズが生まれる。

プレイヤー層は新卒を補充採用（退職者分を補充）という形だが、成長期に比べ定着率が高まり（知名度が上がり、その知名度で入ってくる人が多いのでやめない）、採用は抑制されていく。しかしリーダーは年功序列というキャリアアップルールのために作らざるをえず、メンバーの中からリーダーがどんどん誕生していく。当然のこととしてリーダーポストは不足するようになり、いつの間にか係長、課長というのは係のリーダー、課のリーダーというポストではなく資格\*1となっていく。

ムードは「ぬるま湯」で居心地は最高である。このまま安定が続いてくれば何の問題もないが、採用を抑え、定着率が上がれば企業は1年に1つずつ年をとっていく。そのため守りの姿勢がさらに強くなっていく。

人事評価は相変わらず年功序列がベースであるが、業績が伸びないため給与はあまり上がらない。

後輩が入ってこなくなったプレイヤー層の若手が「現状打破」を訴えるが、リーダー層のGoGoタイプはやや年を取りすぎてしまい、エリートタイプは安定志向のため、リーダー層で変化ムードは止まってしまう。

経営者は業績を向上すべくさまざまな手を打つが、危機感がないため現状の問題を改善していくものとなる。組織も同様で思い切った変革という手を選択することはあまりなく、起きた問題を改善していくというものとなる。

\*1. 企業内でのランキングをこう表現する。従来はポスト、能力ランキング、そして給与にも完全に一致しており、企業内の上下関係を表すものとなっていた。現代企業ではポストと能力ランキング(129ページ)にゆっくり分離し、後者を職能資格などとよんでいる。

#### (4) 変革期

業績の安定が止まり、ゆっくりと下降を始めると企業は再構築期に向かって行く。ここでは多くの場合、経営者に若手や過去とは違うタイプの人が抜擢される。彼は強い変革を訴え、そして自らの手で思い切った組織変革を行う。この時多くの経営者は「成長を望めない」と考えて、成長しなくても生き残るための方策を模索する。

リーダー層はリストラの対象となり、課長廃止、部長廃止という形で組織はフラット化していく。プレイヤー層は安定期にも増して採用が抑制される。プレイヤーからリーダーへの昇格があまりないため、プレイヤー層は年々高齢化し、高齢・高給与のプレイヤーもリストラの対象となる。そしてこれが派遣、請負、アウトソーシングといったパワーで補充される。

ムードは危機感が漂い、緊張感はあるが盛り上がらないものとなる。人事評価は成果主義となり、いわゆる弱肉強食の様相を呈する。

しかしこの経営者の組織変革の努力も多く企業では効果を見せず、組織は次第に疲弊していく。

このままの状態が続けば企業は死を迎える。典型的な死は中小企業であれば倒産、大企業であればM&A\*<sup>1</sup>されて消滅である。しかし企業の中には救世主のようなトップが誕生し、企業を成長へと変革しようとするものも生まれてくる。ここでの変革対象は組織、ビジネスモデルのみならず、すべてのことが対象となる。これが成功すると企業は再生し、さらには再度の成長期へと向かう。これを第2創業、中興などという。そしてこの成功を見たまわりの企業もこれに習うべく変革に着手していく。ここでの組織変革が本書のテーマといってよい。この再構築期に行う組織変革は変革意識、危機意識があればうまく行く。組織設計者はこれを認識し、トップへと訴え続けていかなければならない。

そして本書の手順どおり、個と組織、個と個、チーム、チーム間と進めていく。そして次に行うのが経営者層の変革である。

\*1. Merge (合併) と Acquisition (買収) のこと

## 2. 経営者層の変革

経営者層の変革には2つの設計が必要となる。変革経営者の像、経営者養成である。

### (1) 変革経営者の像

変革を担う経営者の像を資質、能力、経験の3つから設計する。

#### ① 資質

資質とは経営者としての適性という意味であり、次のようなものが考えられる。

##### (i) 企業への愛

変革を担う経営者にとって何ととっても大切なものは、その企業への愛である。具体的にはこの企業によってなされる仕事、組織メンバー、商品への愛である。経営者という組織のトップには、[67ページ](#)で述べたリーダーよりもさらに強い愛が求められる。

脱サラしてレストランを開業したオーナー兼シェフの主人は、顧客から「おたくの料理、おいしいね」と言われた時、人には説明できない喜びを感じるだろう。このレストランが次第に大きくなりチェーン展開し、シェフをやめ、自らは経営者専任となっても、創業者は「おいしいね」と言われれば無上の喜びを感じる。これが組織成長の原動力であり、組織メンバーの求心力といってもよい。まさにこの変革期にもう一度組織が目指すものである。

しかしさらに企業が大きくなり、そのレストランのチェーン本部に長期間勤務した人がサラリーマン社長へと昇格したらどうだろう。すべての人が「おいしいね」と言う声に対し、無上の喜びを感じるだろうか。「自分の仕事は経営だ。利益を出すことだ」と割り切る人が仮に良い業績を出すとしても、はたして変革を目指す経営者としての適性があるのだろうか。変革を推進する力は業績という結果ではなく、[65ページ](#)で述べたミッションである。ミッション（先ほどのレストランでは「人においしく食べてもらう」）をもっともよく理解し、心底合意し、自企業の仕事（料理を作る）、商品、そして組織に愛を持っていること、これが組織変革を担う経営者としての第一条件となる。愛を持っているかどうかは[67ページ](#)で述べたとおり日頃の言動ですぐにわかる。

変革には組織メンバーの求心力が求められる。それがミッションというフラグであり、経営者の深い愛である。

### （ii）リーダーシップ

リーダーシップには[75ページ](#)で述べたように、さまざまなタイプがある。変革を担う経営者にとって必要なリーダーシップは「人のために働くことができるか」ということであり、その思いの強さである。この定義の前半の「人のために」とは、「組織メンバーが“幸せ”になる方向に組織をリードする」ということであり、この方向が何度も言っているミッション、ビジョン、戦略ベクトルである。そして後半の「働くことができるか」とは「組織メンバーが幸せになることに自らの幸せを感じること」である。この経営者の思いが組織メンバーに伝わり、「この人についていけば将来きっと幸せになれる」という変革への期待感を醸成する。

この「人のために」「メンバーの幸せを自らの幸せと感じられるか」というものは持って生まれたものであり、「こう考えろ」と言われてそうできるものではない。もちろん人のために働く人が良い人で、人のためにではなく自分のために働く人が悪い人というわけではない。ただ前者の方が変革を担う経営者という仕事に適性を持っているだけのことである。

### (iii) チームワーク

世の中にはチームで協力しながら一定のルールの中で仕事をやった方がシナジーを生む人と、1人で自由にやった方が成果を生む人がいる。後で述べるように変革期の経営者は複数いてチームをなすのがノーマルな姿であり、前者のタイプが求められる。企業を1人でオーナーとして創業するのであれば後者の方がよいのかかもしれないが、変革には組織メンバー全員の期待感が必要となる。この変革経営者におけるチームワークは「まわりがこの人と一緒にやりたいという気持ち」とともに、「その人がいると自然にチームのシナジーを生んで行くムードを作ることができる力」をいう。チームで仕事をしたことのある人なら直感できると思うし、そのチームワークが組織の頂点に立つ経営者に必要なことは合意できると思う。

### (iv) 信頼感

ここで言う信頼感とは「任せて安心」というよりも「この人について行けば安心」という“感じ”をまわりに与えるというものである。これを生み出しているのは自らや組織が行う仕事について予測（こういう業績となる。こうすれば顧客はこういう風に感じるはず）、見積（時間、コストがこれ位かかる）が適切にできることである。この予測、見積が経営者にとってもっとも大切な仕事ともいえる。これがビジョンという“明日の夢”に現実感と期待感をもたらす。

もう気づいたかもしれないが、実はこの4つの資質は経営者の部下たるリーダーにも当然のように求められる。つまり経営者の資質を設計することは次期経営者たるリーダーの資質を設計しているのと同意となる。

この経営者の資質を「この組織に求められる人」という形で公開し、組織メンバーからの合意を得る。

### ②能力

変革経営者という特殊な仕事を遂行していく能力であり、次の3つが要求される。

#### (i) 創造力

何か新しいものを生み出していく力であり、先天性が極めて高い能力である。ヒラメキ、アイデアといったものをアウトプットする力であり、そのメカニズムは科学的にはなかなか説明が難しい。そのためトレーニングによる能力アップが難しい。

変革とは現状を改善していくのではなく、言ってみればゼロから創造していくことであり、その原点はヒラメキ、アイデアである。

#### (ii) 問題解決力

予期せず発生した問題について、効率的かつ適確にそれを解決していく力である。先天性よりも「問題解決技法」というテクニックを学べば、トレーニングによって能力アップが可能なものといえる。

しかし問題解決技法というのは「こういうパターンの問題はこうやって解決する」という方法論であり、プレイヤー層、リーダー層では通用しても経営者にはその適用は難しい。過去起きていないパターンの問題解決を担うのが経営という仕事であり、それを担当するのが経営者といえる。しかも変革時には当然のこととしてかつてない問題ばかりが発生することになる。そうなるとこの問題解決力は、論理性（モヤモヤした問題を整理する力）という元々その人が持っている“能力”に頼るしかない。

### (iii) リスクヘッジ力

問題解決能力の一部とも考えられるが、まだ発生していない問題（＝リスク）に対して、その発生を防止する力である。変革にリスクは“つき物”であり、この能力も変革経営者には強く求められる。

これもある程度のトレーニングは可能であるが、カン（起きるかもしれない）という先天性の高いものが求められる。

## ③ 経験

経営者にとって経験が大切なことは誰も反論できない。しかしどんな人でも最初に経営者になった時は経営経験がない。

だから経営者の適性を見るのにもっとも簡単な方法はやらせてみることである。そしてその結果を見て経営者としての適性を考えること、つまり経験によるチェックである。しかし「試し」に経営をやらせて大失敗したら、その人だけでなく企業も崩壊してしまうかもしれない。

そこで考えられる方法は2つある。1つは知識学習である。経営学という学問があるが、これは優秀な経営者が自らの歴史をふりかえった経験談ではない。過去世界中の経営者がやってきた数多くの「経営という仕事のやり方」とその結果を、学者が体系的に整理したものである。この経営学を学ぶことで世界中の経営者の過去の経験を「さらっと」疑似体験するのが知識学習である。

2つ目は「見習い」である。経営者の一員になって先輩の支援を受けながら経営を学んでいくことである。

この2つについては次の経営者養成の項で述べる。

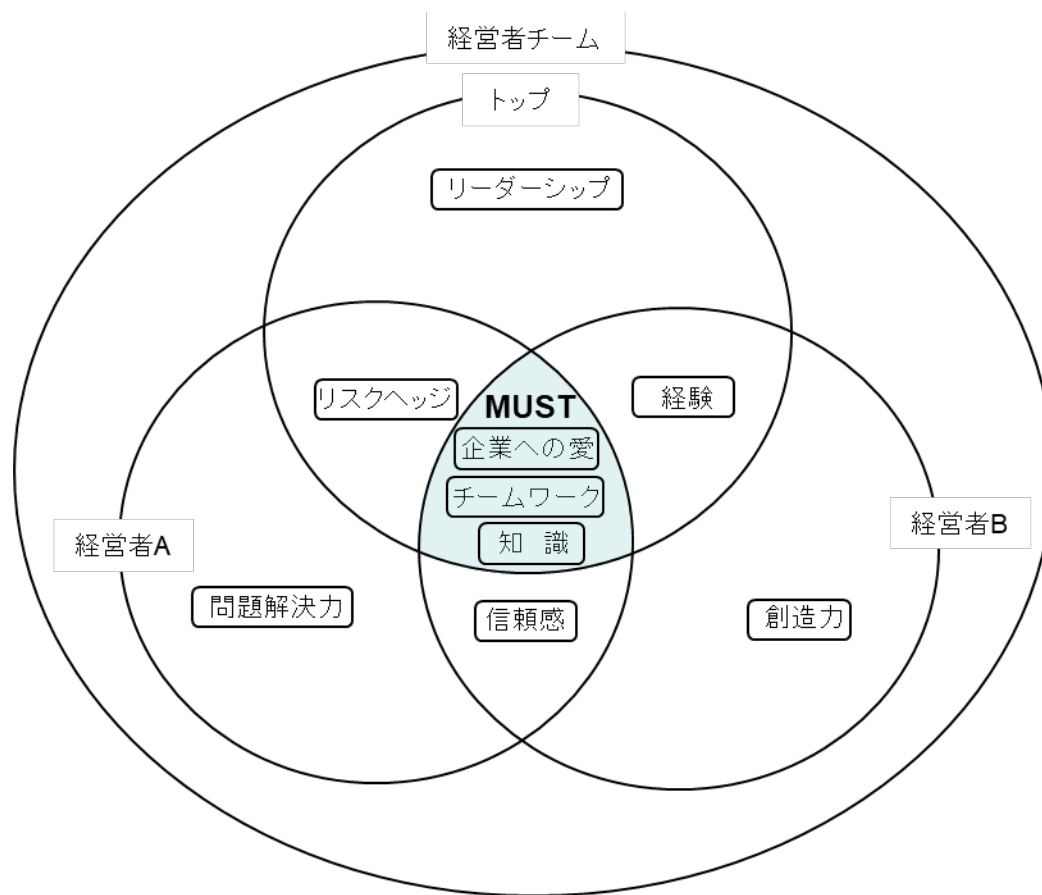
### ④ 経営者もチーム

以上のような経営者の条件をすべて満たしたスーパーマンは世にあまり存在しない。もしあればそれはまさにカリスマ経営者である。しかし過去何度もニュースになったように、たった1人のカリスマ経営者が支える企業は、そのカリスマの能力の強みが生かされると急成長したり大きな変革がなされたりするが、一度弱さが露見すると組織を破滅へと導いてしまう。これを補うのが経営者複数制であり、株式会社の取締役会で見られる合議制経営である。

この合議制は経営者を1人の人間とは見ず、複数の人からなる経営者チームと見て、その経営者チームが協力して経営していくというものである。経営者チームにもリーダーが必要であり、これが[57ページ](#)で述べたトップである。

この経営者チームの各メンバーには協力する方向（ミッション）と協力する気持ち（チームワーク）、そして会話する共通基盤（知識）が必要である。

そう考えれば経営者各人にとって企業への愛、チームワーク、知識が**MUST**条件（なくてはならないもの）であり、残りの要素は**WANT**条件（あったほうがよいもの）である。そして**WANT**条件は経営者チーム全体で満たせばよいことになる



〔図表5-2 経営者のイメージ〕

### (2) 経営者養成

経営者をチームとして考えると、このメンバーをどうやって作っていくかを考えなくてはならない。これには次の3つの方法が考えられる。

#### ①プロの経営者を雇う

MBA（経営学修士）などで経営学を学び、さらには他社で経験のある人を経営者として雇うものである。いわゆるヘッドハンティングである。

過去のしがらみにとらわれず思い切った変革が期待できるが、先ほどの経営者の**MUST**条件「企業への愛」に欠け、かつチームワークに難があることが多い。と言うよりもそもそも組織はメンバーの共同所有物であり、経営者も外部ではなくメンバーの中に求めるべきである。外部に求めるものは経営者ではなく、外部情報を持っているコンサルタントや後述する社会との関係から組織をチェックする監査役、社外取締役（[61ページ](#)参照）である。この人たちを[57ページ](#)で定義する経営者とはいわない。

#### ②特定のメンバーを経営者として育てる

入社した時から何らかの基準で「次期経営者」として特定の人を指名し、そのための教育を組織メンバーとして働きながら受けていくというものである。創業経営者のジュニア（子息などの親族）や、新卒を大量採用する超大企業などで見られる。

創業経営者のジュニアは①とは逆に「企業への愛」という最大の**MUST**条件を大きくクリアしており、また創業者たちがやってきたことを比較的冷静に肯定することも否定することもできることが多い。何よりも「なぜ彼が経営者なんだ？」という経営者になるための最大の課題をクリアしている。そのため彼を中核（シンボリック存在）として、経営者チームのその他の人が彼の弱さを補えば、求心力を保ちながら変革が一気に進むことが多い。（もちろんその成否はジュニアの資質、能力に大きく依存することになるが）。ただこれは経営者チームのメンバー養成としてはかなりイレギュラーのものといえる。

一方、超大企業では、大量採用者の中から学歴などによってあらかじめエリートとそれ以外に分け、エリートにさまざまな仕事を担当させながらエリート教育を施し、その中から経営者を選んでいくという形をとるものもある。官僚の世界のキャリア、ノンキャリアといったものと同じである。しかしいくら何でも組織に入る前の採用時に経営者選定をやるのは乱暴である。しかもこのエリートだけで経営者チームを作ると同じタイプばかりとなってしまう、先ほどの**WANT**条件をチームとして満たさないだけでなく、**MUST**条件さえも満たすことが危うくなる。

### ③ キャリアステップ

そう考えるとキャリアステップによる養成がもっともノーマルな手段といえる。プレイヤー→リーダー→経営者というキャリアステップを作ることである。多くの日本企業が「普通に」とってきた手段であり、①のパターンがよく見られたアメリカの大企業でもチームワークや企業ロイヤルティ\*<sup>1</sup>の高さから、この日本的キャリアステップが注目されている。

このキャリアステップでは「誰を経営者（予備軍）とするか」「どうやって育てるか」という2つのことがテーマとなる。この2つのことを同時にクリアするのが経営塾という手法である。[133ページ](#)のリーダー塾と同じスタイルである。

- \*1. メンバーの企業への忠誠心のこと。メンバーの定着率で測ることが多い。アメリカでも定着率が高いほど組織パフォーマンスが高いと考え始めている。

### (3) 経営塾

#### ① フレームワーク

経営塾には次のような意味がある

##### ・ 塾である

リーダー塾同様に基本的には自らの意思（自らが経営者になり、自らの手で企業を変革したい）で働きながら学ぶもので、勤務時間外に行うのが原則である。

##### ・ 経営者を作る

企業組織を変革するために、今までとはちがうタイプの経営者を作ることが目的である。したがってこの養成は自社のみ（現経営者が教育する）でやることは難しい。外部のコンサルタントなどに協力を依頼すべきである。

##### ・ 未来の経営を考える

この塾で学習するテーマは今の経営、そしてその結果を良くすることではなく、次世代の経営を考えることにある。

### ・ 経営者を選ぶ

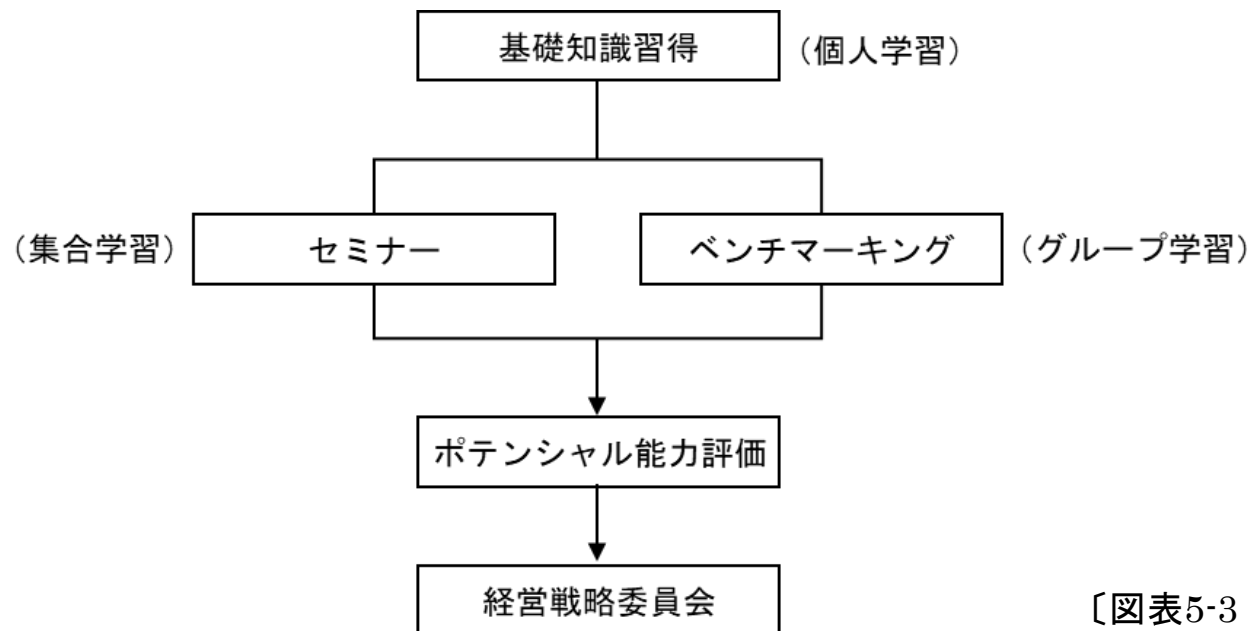
塾の最終目標は卒業生の中から新しい経営者を選定することにある。経営塾への入塾は「リーダーとして一定の業績を上げている」というキャリアアップ条件を満たす人が「経営者をやりたい」と手を挙げる方式である。そして経営者選定はポテンシャル能力評価をベースにして行う。

### ・ 現経営者の意思

経営塾は次期経営者を育て、選ぶ場である。この選ぶ権利は組織秩序の最高位にある現経営者が持っている。そして次の経営者が選ばれば、現経営者の中の一部の人は退任することとなる。現経営者の「自らが退いてでも自企業を変える」という意思がないと経営塾は成り立たない。

## ②フロー

塾は次のようなカリキュラムにて進める。



〔図表5-3 経営塾のフロー〕

## ③基礎知識習得

経営に求められる基礎知識については、入塾前に自己啓発で学習してもらおう。経営塾としては必要な知識項目を提示し、レポートテーマを与え、そのレポートによって知識レベルをチェックする。チェックは外部講師が行い、この合格者が入塾する。

### ④セミナー

2日間程度のセミナーを数回やるのがノーマルである。セミナーテーマとしては③の基礎知識習得時に挙げた項目について行う。例えば会社論、経営戦略、アカウンティング&ファイナンス、組織、オペレーション（自社の本業）、マーケティング、ITといった形に区分して数回のセミナーを行う。

ここではケースワーク（他企業のケースについて考える）を中心に、3～5名程度のグループでディスカッションを行う。他企業を学んだら必ず最後に「自企業にあてはめるとどうか」というテーマでディスカッションを行う。

### ⑤ベンチマーキング

リーダー塾の項でも触れたが、他企業を調査するものである。これはケースワークの一種であり、そのケース作成をも塾生自身の手で行うものである。塾生が3～5名程度のチームごとに1企業を選択し、その企業について情報収集し、経営についてケースワークするというものである。

### ⑥ポテンシャル能力評価

塾では随時塾生にレポートを作成させる。このレポートを含め、すべての塾での成果（知識レポート、セミナーディスカッション、ベンチマーキング）を対象として、塾生の経営者適性を評価する。塾における評価は外部講師が行い、最終的には無論現経営者がこれを行う。

その評価は経営者選定のみならず、本人へフィードバックし、経営者として欠けている点を知り、教育のテーマとする。評価項目は[176ページ](#)の変革経営者の像をベースとする。具体的なイメージは次のようなものである。

評 価 表

氏名: × × × ×

| 評価項目  |             | 評価 |   |   |   |   | コメント                                                                                                          |
|-------|-------------|----|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |             | A  | B | C | D | E |                                                                                                               |
| 知識    | 経営者としてのナレッジ |    | ○ |   |   |   | 塾を通して、実践的な知識が大幅に向上した。知識欲、習得力は極めて高い。経営者への思いがこれを支えている。マーケティングに関しては理論と実践の結びつけがよくできている。ただどうしてもデータ分析にアレルギーがあり..... |
| 経営者資質 | 企業への愛       |    |   | ○ |   |   | 自らの会社を愛し、未来の夢を考えるという熱い思いが伝わってこない。第3者的な立場をとることが多く、まわりからは評論家的に見られてしまう。.....                                     |
|       | リーダーシップ     |    |   | ○ |   |   | 自社のメンバーへの思いが伝わってこない。どうしても自分の意見を主張し、まわりの人とディベートするスタイルをとってしまう。.....                                             |
|       | チームワーク      |    |   | ○ |   |   | チームで結果を出すよりも自らのことをまず考えてしまう。チームのムードは直感できるが、それを高めようとする努力があまり見られない。-----                                         |
|       | 信頼感         |    | ○ |   |   |   | 何ごとに対してもチャレンジ意欲があり、先を見る力もあり、メンバーからそのパフォーマンスに対し信頼感を得ている。-----                                                  |
| 経営者能力 | 創造力         | ○  |   |   |   |   | グループディスカッションでのアイデアのキレが良く、変革を考えていく力は極めて高い。特にマーケティングに関しては鋭いが-----                                               |
|       | 問題解決力       |    | ○ |   |   |   | やや独断的な面もあるが、情報を収集し、選択し、ベストな意思決定をするという力は極めて高い。他人が持っている情報を収集し、それで意思決定の精度を高めることができれば文句なし。.....                   |
|       | リスクヘッジ      |    | ○ |   |   |   | 将来のリスクをとらえる目は鋭い。予防、発生時対策ともバランスが良いが、リスクを他人から聞くという姿勢が見られない。.....                                                |

## 総合評価

経営者としての潜在的な能力は高く、変革していく力は塾生の中でも極めて高い。特にマーケティングの分野に関しては知識、ノウハウ、経験ともよくバランスが取れている。本人もこの分野に自信を持っており、まわりからは信頼されている。しかしディスカッションのスタンスがややクールで自社への愛がまわりに伝わらない。仕事のプライドは持っているが、まわりに「楽しさ」を感じさせられない。.....

〔図表5-4 経営塾のポテンシャル能力評価〕

### ⑦ 経営戦略委員会

経営塾の卒業生のうち、経営者適性を認められた人および現経営者をメンバーとして経営戦略委員会を作る。リーダー塾も並行していればリーダー塾卒業生もメンバーに入れる。すべてのメンバーは現在の仕事を持ちながらこれを行う。

経営者層（現経営者）、リーダー層の代表（経営塾卒業生、次期経営者）、プレイヤー層（リーダー塾卒業生または次期リーダー候補者）代表の3層が集まり、自社の未来の戦略について話し合う。この委員会の主力をなすものが未来の経営を担う経営塾卒業生である。

ここでのアウトプットは次世代のビジョン、戦略ベクトル、長期経営計画といった明日の企業像である。この経営戦略委員会は、経営塾卒業生にとっては現経営者からのOJT（[215ページ](#)）であり、これが終了し、ここでの経営者としての能力が現経営者に認められると晴れて経営者となる。

## 3. 組織評価の設計

ここまでで組織の枠組みが設計できたので、次は組織の評価方法の設計である。組織評価は「組織全体の評価」と「組織を構成するメンバーの評価」の2つに分かれる。後者は一般に人事評価といわれる。

### (1) 組織全体評価の設計

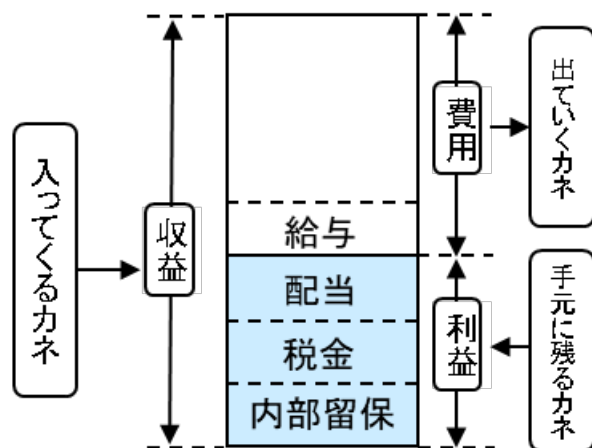
#### ①付加価値会計

組織評価（組織全体、メンバーの評価ともに）の最大の目的は、組織として生まれた価値（カネ）をどうやって分配するかということにある。これについては次のような付加価値会計を適用する。

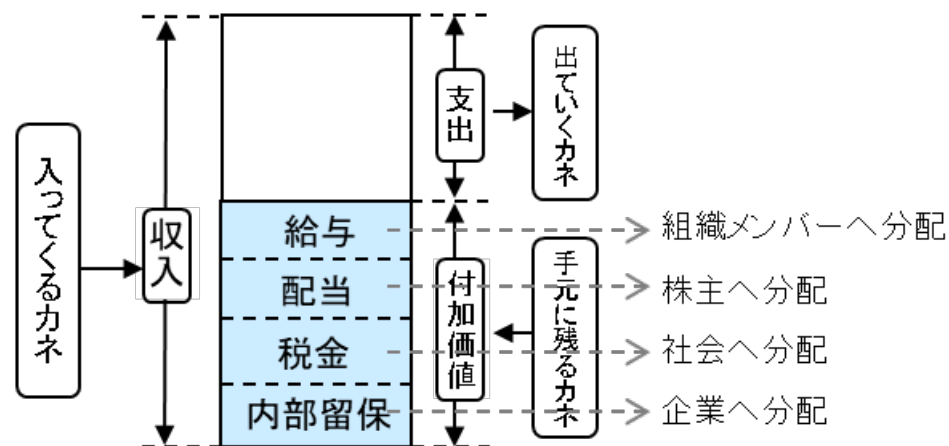
「収入－支出＝もうけ」である。「入ってくるカネ」から「出ていくカネ」を引いて「手元に残るカネ」（もうけ）を計算し、これを利害関係者で分配するというものである。

企業会計ではこれを「収益－費用＝利益」として計算する。そのうえで手元に残った利益を利害関係者である株主（配当）、社会（税金）、企業（内部留保＝企業の手元に残って自らのために使う）が分け合う。この時組織メンバーが受け取る給与は費用（出ていくカネ）として計算されている。しかしどう考えても組織メンバーは利害関係者であり、「分け前を受ける」という考え方をとる方が妥当である。そこでこの給与も「手元に残るカネ」として「出ていくカネ」から除く。

### 利益会計の世界



### 付加価値会計の世界



〔図表5-5 付加価値会計〕

このように計算した「もうけ」「手元に残るカネ」を付加価値という。組織が生み出した付加価値を組織メンバー、株主、社会、企業が分け合うと考える。この分け合う4者をステークホルダーと呼ぶ。

## ②給与総額の決定

ここで組織として1つのことに合意する。それは「給与総額を付加価値の一定比率にする」ということである（これによって利益も付加価値の一定比率となる）。そのうえで組織メンバー（給与を受け取る人）の代表者たる経営者が、外部のステークホルダーの代表としての株主との間でこの比率（労働分配率という。wで表わす）に合意する。

$$\frac{\text{給与総額}}{\text{付加価値}} = \frac{\text{給与総額}}{\text{給与総額} + \text{利益}} = w$$

これを給与総額について解くと次のようになり、給与総額は利益の一定比率  $\left[ \frac{w}{1-w} \right]$  となる。

$$\text{給与総額} = \text{利益} \times \left[ \frac{w}{1-w} \right]$$

付加価値会計には次の4つの意味がある。

### (i) 組織メンバーの範囲

給与総額の分配範囲（言い方を変えれば「どこまでを給与という手元に残るカネと考えるか」ということ）を決めることによって、自ずと組織メンバーが決定する。「組織のために仕事をやる」といっても請負、アウトソーシングについては付加価値対象外であり、図表5-5の支出にあたる。いわゆる人件費（ヒトに関する費用）である。派遣についても同様である。派遣社員は派遣元企業の付加価値から分配を受けると考える。一方パートタイマー、契約社員といった労働契約が異なるだけの人は給与分配対象となり、組織メンバーとなる。

## (ii) 給与ダウン

労働分配率を一定にしておかないと「利益＝付加価値－給与総額」となり、「利益を出すために給与総額をダウンさせればよい」というインセンティブが経営者に働く。こうすれば付加価値が下がっても利益を上げることができる。経営者がそう考えなくても、その他の組織メンバーがどうしても「会社は利益を出すために給与を下げるのでは」と考えてしまう。

残念ながら一部の大企業で、過去リストラと称してこれを経営者が断行してきた。一部の“弱き組織メンバー”の給与をカットして、経営者自らを含めた残りのメンバーの給与を守り、かつ利益を上げることで配当、内部留保を確保し、経営者の手柄としてしまう。

上のように引き算で考えると、利益と給与総額はトレードオフであり、給与を増やせば利益が減る。この時、利益は組織メンバーの目標とはならず、株主から利益を成績として見られ、それによって自らの給与が決まる経営者との間に戦いを生んでしまう。これが労使対決の構造である。

労働分配率を一定にしていれば付加価値が下がれば自ずと利益は下がり、かつ給与総額も下がる。そこには対決も交渉もない。

## (iii) 利益志向

配当を利益（付加価値）の一定比率と決めれば、内部留保も付加価値の一定比率（税金、給与総額も一定比率なので）となり、すべての分配率が固定となる。これによって付加価値、利益を上げれば経営者を含めた組織のメンバー、株主、企業の分け前がすべて増えることになり、かつ税金も増えて社会貢献できることになる。

これによって組織メンバーが個人原則を実感し（組織は自分たちのもの）、組織へのロイヤルティが上がる。これが利益志向の原点であり、利益（付加価値の一定比率としての利益）はすべてのステークホルダーが納得できる唯一の指標となる。

#### (iv) 内部留保

このルールに則ると、内部留保は給与総額の一定比率となる（比例する）。

これは見方を変えれば、内部留保は本来組織のメンバーが手にするはずの「分け前（給与）の一定比率」を組織に積み立てるものとなる。すべてを給与として組織メンバーに分配するのではなく、一部を組織全体で内部留保（貯金）して、明日の利益アップのために使い、それによって組織メンバーの明日の給与が上がるという期待感をもたらす。こうして組織は利益という1つのベクトルを持つシステムとなり、システム化原則を実現する。

しかしこの考え方には1つ大きな問題がある。「利益が2倍になれば給与は2倍になる。」これは合意できる。しかし「利益が半分になれば給与は半分になる」ということに合意できるかである。これではメンバーの家計を直撃してしまう。

これを解決する方法はたった1つである。それは組織内に利益に大きく反応するメンバーとあまり反応しないメンバーを作って、給与全体としては利益に比例させる（比例に近づける）ことである。そう考えると経営者、リーダー、プレイヤーの順に利益反応を大きくしていくのがノーマルであり、これをリーダー、経営者のキャリアアップ時に合意してもらうようにする。

### ③給与モデルの理論的バックボーン

給与総額が決まったら、メンバーへの給与分配の“やり方”（給与モデルと表現する）を設計しなくてはならない。

給与は「もうけの分配」である。もうけの分配はこの給与に限らず、次の2つのことが保障されていなければならない。

- ・付加価値（利益）による給与総額という結果が出る前にメンバーへの分配ルールが決まっていて、それがメンバーに公開されていること。結果が出てから分配ルールを決めれば、どうすれば誰が得か損かがわかってしまい、もめてしまう。
- ・分配ルールの“ものさし”は“公平さ”しかない。この分配ルールの“公平さ”が担保されていないと、業績が悪い時にその分配でもめて組織は崩壊してしまう。

つまり公平・公開という組織の「平等の原則」を担保することである。

もっとも簡単なルールはメンバーが皆同じ給与を受けることである。しかしこれでは「働いても働かなくても」給与は変わらないことになり、不公平である。給与分配には「働いたか働かなかったか」を加味する必要がある。これには次の要素があり、これらを組み合わせて給与モデルという分配ルールを設計することになる。

#### (i)労働時間

「働いたか」「働かなかったか」のもっとも直接的なものは労働時間である。つまり組織が生む付加価値は時間の積み重ねと考えるものであり、労働時間により分配される給与である。これが時間給である。

また「過去の労働」「組織の先人たちが働いたこと」が今になって付加価値を生んでいるとも考えられる。つまり過去の累積の労働時間に給与が分配されるべきと考えられる。これが年功給（勤続年数が長いほど給与が高い）である。この年功給を排除する合理的な理由は見当たらない。

### （ii）利益貢献

給与総額が利益の一定比率として決まるのであるから、「利益という業績に各人がどれくらい貢献したか」を分配に考慮するのは当然である。これが業績給が導入される原点である。

しかしこの業績給はいくつかの問題を抱えることになる。もっとも大きいものは[52ページ](#)で述べたように組織メンバー各自の利益貢献度をどうやって測るかである。

企業の利益は会計ルールで計算される。しかし「各人の貢献度は？」と言われても算定のしようがないことも多い。しかしやらなければ明らかに不公平である。つまり何らかの形で個人の利益貢献度を評価しなくてはならない。

これが組織メンバーの評価に業績評価が必要とされる理由である。

### （iii）能力

個人の業績評価の仕組みが出来たとしても、次の2つの問題が発生する。

1つは業績評価、業績給の仕組みをはっきりさせればさせるほど、どうすれば給与が上がるのかがわかりすぎてしまうことである。これによって各人が組織のミッション、ビジョン、戦略ベクトルを忘れ、個人の成績、短期的な利益に走ってしまうリスクを抱える。

2つ目は、個人の成績は個人の努力だけでなく、分担している仕事の難易度、環境によって大きく異なることが多い。この分担、環境による不公平感が生まれてくる。

この2つの問題を解決するために3つの方策をとる。1つが予算システムである。組織目標とチーム目標およびメンバー目標のベクトルを合わせ、目標の公平性を担保するものである。

2つ目が[202ページ](#)で述べる目標管理であり、メンバーの目標合意をさらに強めるものである。

3つ目が能力給の導入である。組織メンバーの個々の能力が今日の業績（利益）、そして組織メンバー全員にとって幸せな明日の業績をもたらすと考え、組織メンバーが持っている“能力そのもの”に給与を分配するものである。これによって組織メンバーの目を「今日」だけでなく「未来」に向けさせるものである。これが能力給である。個人の能力は人間が何らかの形で評価せざるを得ず、能力評価という行為が必要となる。

### ④ 給与モデルの設計

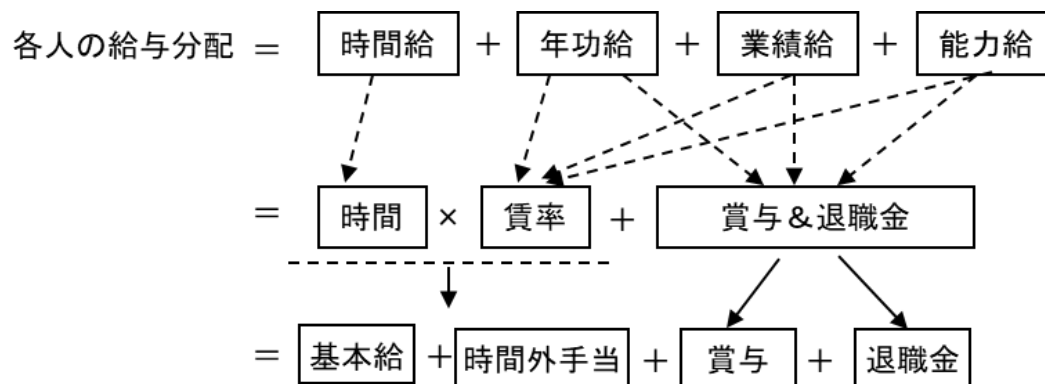
組織において唯一ゼロベースにして変革できないものは給与である。そのため給与モデルの変更は極めて困難である。それは給与モデルを変えると、必ず昨日までと同じ状態であっても（同じ仕事をやり、同じ能力であっても）給与が下がる人が出てくるからである（もちろん上がる人もいるが）。そうすると先ほど述べたようにその人の家計を直撃してしまう。そこで現行の給与体系を整理・体系化し、そのうえで新給与モデルを設計し、そのモデルにゆっくりと時間をかけて少しずつ近づけていくようにする。

## (i) 現行給与の体系化

現行の給与と③で述べた4つの給与との関係をはっきりさせる。例えば次のようなものである。

一般にプレイヤー層（給与ルール上は管理職に対し一般職と表現することが多い）の給与は月給、賞与、退職金（給与の後払いと考えられる）に分かれている。月給は（各種の手当を除けば）「労働時間×賃率」という形で支払われる。労働時間は時間給のことであり、期初に約束した時間（所定労働時間）に対する基本給と時間外手当（いわゆる残業代）に分けて支払われる。賃率、賞与、退職金は年功給、業績給、能力給を組み合わせる。賃率、賞与、退職金は年功給、業績給、能力給を組み合わせる。

そのうえでこの錯綜している矢印をゆっくりとほどいていく。



〔図表5-6 給与のイメージ〕

## (ii) 新給与モデルの設計

次に現行の給与体系から離れ、最終的に持っていく新給与モデルを設計する。平等の原則（公開）から考えて、この新給与モデルは組織メンバーに公開し、何年くらいでこのモデルへ変わっていくのかを経営者が約束する。

新給与モデルのベクトルとしては次のようなものがノーマルといえる。

- ・ 賞与、退職金など支払時期がイレギュラーな給与はできるだけ廃止し、いわゆる月給に1本化する。
  - ・ 付加価値分配にそぐわない各種手当などの属人的給与（仕事や能力ではなく、人や生活形態に支払われる給与）もできるだけ廃止する。
  - ・ 「各人の給与＝時間給＋年功給＋業績給＋能力給」とはっきりさせる。そのうえで基本的には年俸制（もちろん支払は月々）とし、プレイヤーの時間外手当を除き期初で決定する。
  - ・ 時間給は全従業員対象。ベースは所定労働時間に対する給与。リーダーの指揮命令下に入るプレイヤーは時間外手当が必要。権限委譲を受けるリーダー、経営者は基本的には時間外手当がなく年間一定額。
  - ・ 年功給は全メンバー同一ルールで、勤務年数および過去の累積の業績評価により決まる。
  - ・ 業績給はプレイヤー、リーダー、経営者でルールは異なる。（ルールは後述）
  - ・ 能力給はプレイヤー、リーダーまで（経営者はなし）。能力評価によって決定する。
- これをベクトルとして毎年の給与分配は以下のモデルとする。

- ・付加価値×労働分配率で給与総額（S）を決定。（給与を支払う当期の予測付加価値でも可能だが、付加価値のブレを考えると前期の付加価値で決める方が一般的。）
- ・時間外手当を予測し時間給総額（T）を計算。
- ・年功給総額（Y）を計算。
- ・能力給総額（A）を前期の能力評価で計算。
- ・業績給総額（RS）を $RS=S-T-Y-A$ で計算。プレイヤー、リーダーの業績給（RP、RL）を前期の業績評価に基づいて計算。最後に経営者の業績給（RE）を $RE=RS-RP-RL$ で計算する。

給与モデルのポイントは何度も言うように平等の原則（公平・公開）であり、組織メンバーの合意である。この合意を得る方法としては前述した経営戦略委員会などを用いるとよい。ここで冷静に話し合えば合意できるルールはある。給与は組織メンバー全員が仕組を知り、合意し、どうすれば上がるか、どうなると下がるかを知ることにある。万人が喜ぶような分配方法はない。しかし分配する前に決めようと思えば合意できるモデルはある。

組織メンバーがこのモデルに合意できたら、ここに向かってゆっくりと給与モデルを変えていく。具体的にはプレイヤー層は組織に新たに入ってくるメンバーはこの給与モデルとし、若年層（変化が小さい）から徐々に適用していく。リーダー層、経営者層も新たにキャリアアップする人から適用していく。

## (2) 人事評価の設計

組織メンバーの人事評価の結果は、すでに述べてきたように給与分配を中心として、人事異動、人材育成などさまざまな組織行動に用いられる。ここではその具体的な設計手法について述べる。

### ①人事評価の方法

組織メンバーの評価について、人類はいまだ目標管理以外の方法を思いついていない。すなわち目標 (PLAN) を“ものさし”として、実績 (DO) を評価 (SEE) するというマネジメントモデルである。

目標管理はManagement By Objectivesの訳であり、MBOと略されることも多い。日本でも何回かブームが訪れ、多くの企業でさまざまな形で導入されている。しかしその意味、使い方は企業によってまちまちであり、ただ単に「目標を達成する」ことがねらいとしている所さえもある。

組織変革の設計においては、目標管理を「業績や能力について、自らの目標を自らで立て、これを自らで管理していくこと」と定義する。ここでは「自らで」という考えがその中心である。英語では「MBO=Management By Objectives and self-control」となる。

「自らで目標を立てる」ということは能力評価においてはあまり問題は表面化しないが、業績評価についてはこれが大きな問題となって現れてくる。給与やキャリアアップに係わる業績目標を、自らで立ててよいのかということである。この解決策も未だ1つしか思いついていない。

予算システムにおける予算調整である。つまり組織目標と個人目標のすり合わせであり、そのポイントは何度も述べたように合意である。能力評価についても同様に合意がポイントであり、そのためには能力ランキング表 ([127ページ](#)) が必要となる。

目標管理は「自らが組織と合意した目標について自分で管理していくこと」ことであり、当然のことながら、合意という作業を中心とした「上司によるサービス＝マネジメント」も必要となる。この合意というマネジメントに用いられる用紙を目標管理シートと呼ぶ。

したがって目標管理において予算システム、マネジメントは必須であり、この3つがシステムとなっている企業では目標管理がその効果を発揮する。

目標管理の期間は予算期間（3ヶ月、半年、1年など）に合わせて行う。ただし予算期間が長期の場合は、中間時点での評価、目標見直しを入れてもよい。

## ②プレイヤー層の人事評価

人事評価設計の中心は、組織の多数を占めるプレイヤーである。プレイヤーの人事評価設計のポイントは平等の原則（公平・公開）と“単純さ”である。公平は無論だが、単純でわかりやすいものを設計の目標として、設計結果をメンバーにすべて公開する。

### (i) 業績評価

これは次の4つについて行う。

### (a) 個人業績評価

個人業績が何らかの形ではっきり計算できる人についてはこれを行う。逆に言えば計算できない人についてはこれを行わず、残りの項目にて評価する。業績としては売上、利益、原価、作業時間といった定量的目標の他にも、顧客のサービス評価などの定性項目を数字に変えて（5点法、10点法など）入れてもよい。

この目標設定では予算システムがその中核をなす。つまり個人とチームリーダーの目標の「合意」である。これは期初の目標設定がすべてであり、目標管理シートへ記入する主要項目は“目標そのもの”と“目標達成を測る基準”である。例えば「目標は原価10%ダウン」、「達成基準は〇〇月における××製品トータルの前年同期比」といったものである。

### (b) チーム業績評価

プレイヤーはチームの一員として仕事をしているので、チーム業績もその評価対象となる。これはストレートにチームの予算目標を使う。

### (c) チーム貢献度評価

チーム業績はチーム全体の結果であり、これに各プレイヤーが「個人業績以外」でどれくらい貢献したのかを考えないと不公平であり、かつチームワークが保てない。

期初に目標管理シートへ「自分の仕事以外でチームへこのようにして貢献する」といったことを書き、チームリーダーに約束する。例えば目標「チームのために共有のデータベースを作る」、目標達成基準「データベースの使用に関し、××月にチームメンバーへ5段階評価アンケートを取り、平均が4.0以上となる」といったものである。

### (d)プロセス評価

その仕事のプロセスを評価しようとするものである。例えばセールスなら売上がいくらだったかだけではなく、その売上がどういうプロセスで出したかを目標設定し、評価するものである。具体的には「ニーズ調査を10社行い、提案書を5件出すことを目標とする」といったことである。そのうえでこのプロセスについての具体的内容を行動計画としてプレイヤーが作成し、上司の承認を得る、つまりプロセスの権限委譲である。

このプロセス評価には次のような効果がある。

- ・ 結果だけの評価になる不公平感を排除できる。
- ・ 仮に今期の業績が出なくてもプロセスを見つめ、それを变えることで明日の業績アップの期待感が生まれる。
- ・ 仕事のプロセスはチーム、組織にとって汎用性が高く、それによる業績向上が期待できる。そこに「組織に貢献する」というムードが生まれる。

#### (ii) 能力評価

これは能力ランキング表がその“ものさし”となる。能力ランキング表の項目について目標（[129ページ](#)のセールスの例であれば「リテールサポートが1人でできるようになる」）、目標達成基準（「××店の〇〇売場にて陳列提案を行い、受け入れられる」）を記入する。達成基準はプロセス評価と重複しても構わない。

### (iii) ウェイト

評価各項目についてウェイトを付け、加重平均による評価合計がとれるようにする。ウェイトは次の2つから成る。

- ・ **チャレンジ度** その評価項目の達成がどのくらい困難かを5点法などで付ける（5：非常に困難、4：困難、3：普通、2：やや容易、1：容易）
- ・ **評価割合** どの評価項目のウェイトを高めるかというもの。これらの割合は%表示として、その合計が100になるようにする。業績評価全体と能力評価全体の割合はプレイヤーの能力ランク（能力ランキング表に基づく）によって決定する。能力ランクが低いものは能力評価およびプロセス評価の割合を高く、能力ランクが高まるにつれ業績評価のウェイトを上げていく。

### (iv) 目標管理シート

これらをベースとして次のような目標管理シートを設計する。

| 項目                         | 目標 | 目標達成基準 | ウエイト          |             |                  | 達成度<br>(%)<br>(D) | 総合点<br>(C×D) | 自己評価<br>コメント | 上司評価<br>コメント |
|----------------------------|----|--------|---------------|-------------|------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
|                            |    |        | チャレンジ度<br>(A) | 評価割合<br>(B) | $A \times B = C$ |                   |              |              |              |
| (i)<br>(ii)<br>の<br>項<br>目 |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
|                            |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |
| 合 計                        |    |        |               |             |                  |                   |              |              |              |

各項目ごとの  
自らと上司の  
コメント

総合コメントは別紙とすることが多い  
別紙とすることが多い

〔図表5-7 目標管理シート〕

達成度のパーセントは自動的に計算できないものは、上司とプレイヤーが相談のうえ合意して記入する。意見が合わない時は、秩序どおりに上司の意見が採用される。

### ③リーダー層の人事評価

リーダー層も以下の項目につき目標管理で評価する。

#### (i) 業績評価

##### (a) チーム業績

リーダーの業績評価の中心であり、チーム予算達成度で評価する。

##### (b) 組織全体としての業績

プレイヤーにチーム業績評価を行うのと同様に、企業業績による評価、つまり全社の予算達成度により評価する。

##### (c) 組織全体への貢献度

これもプレイヤー同様にチーム業績の他にどれくらい組織全体、つまり他チームに貢献したかを評価する。プレイヤー同様に貢献度約束で評価する。

なお[150ページ](#)で述べた他チームとの協働は突発的な依頼によるものであり、これは(a)チーム業績の評価に「受けたリターン」を加味する。そのリターンがプレイヤーの個人業績として表れる場合は、プレイヤーの個人業績評価にも加味する。ここでは「リーダーに権限委譲された計画に書いてある仕事」を対象とする。

リーダーにプロセス評価は行わない。

#### (ii) 能力評価

リーダーとしての個人の能力（プレイヤーやチームではなく）を評価する。そのためリーダーにも能力ランキング表が必要となる。

### (iii) ウェイト

プレイヤーよりも業績評価の割合を高くする。(196ページで述べたようにプレイヤーよりも業績運動を高めるため) チャレンジ度は取り入れないのが一般的であるが、組織が大きな変革を望む時はこれを入れてもよい。

### ④経営者層の人事評価

経営者層の評価についてはそもそも評価者が組織内に存在しない。したがって株主との間の約束達成、つまり全社経営目標達成度が唯一の評価となる。

### ⑤能力ランクアップ

これまでのものは「特定期間における人事評価」であるが、この他テンポラリーに実施すべきことが2つある。1つが能力ランクアップの評価である。能力ランクの昇級（セールス3級からセールス2級へ上がる）を決定するものである。これは目標管理ではなくマネジメントによって行う。

目標管理の能力評価には能力ランクが上がるための項目（「リテールサポートが1人でできる」）が入っており、この各項目を自らと上司で評価していく。しかし次のランク（3級の人なら2級）の能力条件をすべて満たしていること（つまりランクの昇級）は上司が1次評価\*1する。これだけではやや不公平（「自分のメンバーを昇格させたい」）なので2次評価\*1を部門長、人事部が行い、これを決定する。この能力ランク評価の結果、つまり昇級によって先ほどの業績給、能力給のベースが決まる。

\*1. 最初に主体となって評価するものを1次評価、これを補うものを2次評価という。

## ⑥キャリアアップ評価

能力ランクアップの1つといえるが、プレイヤーからリーダーへのキャリアアップは別の人事評価を必要とする。リーダーから経営者へのキャリアアップは経営塾および経営戦略委員会にて行うが、プレイヤーからリーダーへのキャリアアップはリーダー塾とは切り離して行う。この2つのキャリアアップは組織における中核の意思決定であり、経営者がなすべきものである。経営塾、経営戦略委員会は現経営者が中心となっていくが、リーダー塾は基本的には経営者は関与しない。

そのため経営者の意思決定が合理的に行える「リーダーへのキャリアアップ評価システム」が必要となる。これは次のような形で設計する。

### (i) リーダー資格とポジション

リーダーはチームのトップに立ち、メンバーをリードしていく人である。したがってチームの数だけ必要となる。チームの数は基本的には[62ページ](#)で述べた管理範囲の原則により必要となるが、その他にも仕事の事情、チームの存在している場所などさまざまな要素で決まる。しかも流動的な要素を持っている。

そう考えると「チームリーダーの需要量」に応じて、プレイヤーの中からリーダーを選んでいくのは好ましくない。「リーダーになり得る人」をプレイヤーの中から選んでおき、必要に応じてチームリーダーというポジションに就かせるという形が現実的である。

この「リーダーになる条件」をリーダー資格と定義する。したがってリーダー資格を持った人はプレイヤー層にも存在することになる。これが[61ページ](#)で定義したスペシャルリーダーである。スペシャルリーダーの中の一部の人がチームリーダーになると考える。そのうえでチームのフレキシブルさを保つ意味で、「チームリーダーからスペシャルリーダーへ戻る」という道も用意しておく必要がある。これを「降格」ととらえさせないことがポイントである。そのためにチームリーダーはマネジャーという名称ではなく、スペシャルリーダーと同格のイメージがある「チームリーダー」という名称が望ましい。また給与レベルをスペシャルリーダーとチームリーダーでは基本的には変えず、スペシャルリーダーはプレイヤーの人事評価モデルを用いる。つまり人事評価のウエイトが変わるようにする。チームリーダーの方がスペシャルリーダーより業績評価のウエイトが高く、能力評価のウエイトが低いという形である。

#### (ii) リーダー資格

リーダー資格は次の3つから成る。

##### (a) トッププレイヤー

リーダー塾で述べたとおりプレイヤーとしては組織の中でトップレベルにある人にリーダー資格を与える。

#### (b) リーダーになりたい

「トッププレイヤーのままでいたい、人をリードするのは好まない」という人をリーダーにするのは、その人だけでなく組織にとってもメリットはない。「人をリードしたい」と思っている人の中からリーダーを選ぶべきである。これが[135ページ](#)で述べた「企業への愛」というリーダーのMUST条件である。企業への愛があれば自然とまわりの人をリードしたいと考える。

#### (c) リーダーに向いている

最後の条件はリーダー適性である。そのためには組織としてリーダー像をはっきりと作る必要がある。それを具現化したものがリーダーの能力ランキング表といえる。

#### (iii) リーダー資格の評価

上記3項目について評価を行う。

##### (a) トッププレイヤー

⑤の能力ランク評価にもとづく形が一般的である。[129ページ](#)の例でいえば「セールスのリーダーへ昇格するには現在の能力ランクがセールス1級」といったものである。

##### (b) リーダーになりたい

リーダーへの意思表示を求めることである。[135ページ](#)で述べたように「手を挙げてリーダー塾に参加し、卒業を条件にする」といったものが一般的である。

#### (c)リーダーに向いている

リーダー塾で行ったポテンシャル能力評価の項目（知識学習力を除く）および次の2つの項目についてレポート、面接によって最終評価し、キャリアアップを決定する。

- ・**知識** リーダーとしての知識を持っているか。
- ・**意見** 企業への愛があるか。リーダーとして優先すべき意見を持っているか。

評価者は当該部門長および部門間のバイアスをチェックする人事部とし、最終決定は経営者がこれを行う。

#### ⑦評価結果の利用

人事評価結果は次のような形で利用する。

##### (i)給与

- ・**業績給** 目標管理シートの業績評価部分の総合点を、「業績給ベース」にかけて業績給を決定する。この業績給ベースには去年の業績給を使うことも多いが、能力ランキング表のランクを用いるのが妥当といえる。
- ・**能力給** 同様に目標管理の能力評価の総合点を「能力給ベース」にかけて能力給を決定する。この能力給ベースには能力ランクを用いるのが適当である。

この2つの給与ベースに能力ランクを用いることにより、目標管理で決めた能力評価と業績評価の割合に比べ、給与では能力給のウェイトが特にプレイヤー層で大きくなる。これによって[196ページ](#)で述べた給与の業績連動ショックをプレイヤー層でさらに小さくする。（利益という業績は大きく動くが、能力は安定している。）

#### (ii) 人事異動

人事評価結果をデータベース化し、以下のような人を人事部がピックアップして人事異動の候補者とする。

- ・ 能力評価に比べ業績評価が低い
- ・ 能力ランクが停滞している
- ・ 本人評価と上司評価に大きい違いが見られる
- ・ チャレンジ度が低い項目が多い

#### (iii) 人材育成

能力評価をベースとして行われる。これについては次で述べる。

## 4. 人材育成

### (1) 人材育成の定義

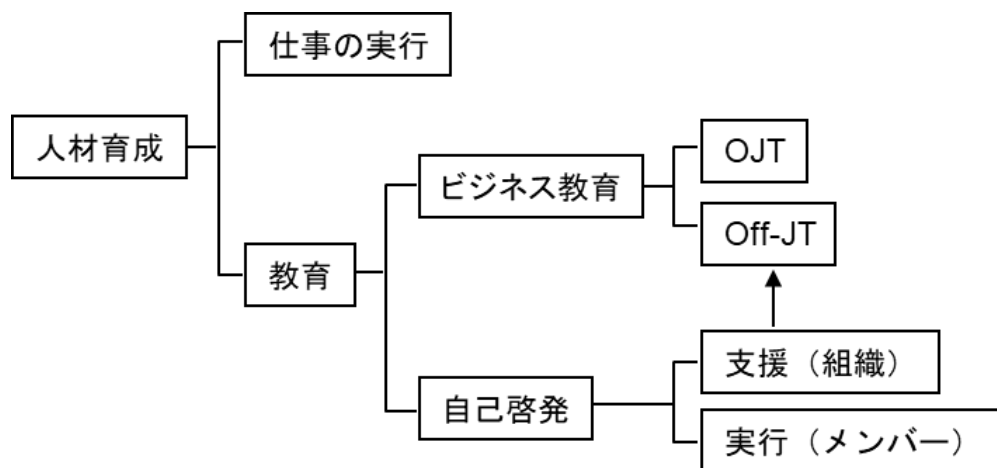
人材育成についての設計では、その領域をはっきりと定義することからスタートする。

人材育成は大きく2つに分けることができる。1つは「本来の仕事をする事自体」である。メンバーが仕事をやればその経験が能力を上げていく。もう1つがそれ以外であり、これを教育と定義する。

教育はその意思でさらに2つに分かれる。1つは企業の意思で行うものであり、ビジネス教育と表現する。組織が特定のメンバーの能力を高めることで組織としての業績が上がると考えて、組織の意思の下で原則として勤務時間内に教育を行うものである。ビジネス教育はさらに2つに分かれる。OJT (On the Job Training : 仕事をやりながら教育) とOff-JT (仕事を止めて教育) である。

教育の2つ目は自己啓発であり、メンバー自らの発案と意思の下に原則として勤務時間外に行うものである。したがって本来なら組織のテーマではないが、自己啓発による個人の能力アップが企業業績向上に役立つと考えて、これを組織として支援（一部カネを負担する。勤務時間内に行う。場所を提供する・・・）したり、人事評価（公的資格取得や特定の通信教育の修了などが評価基準として使われることが多い。主に能力ランク評価やキャリアアップ評価に用いられる）に考慮することがある。自己啓発支援はビジネス教育ともいえるので、以降ではOff-JTの1つとして考える。

人材育成設計のターゲットはこの自己啓発支援も含めたビジネス教育であり、以降はこれを単に教育と表現する。



〔図表5-8 人材育成の体系〕

## （2）人事評価との関係

教育は講師（組織メンバー以外の人材は外部講師、メンバーは内部講師と呼ぶ）、受講者（全員メンバー）、コンテンツ（教育内容。テキストなどの使用ツールや講師の話す内容などを指す。コースウェアともいう）から成る。ここで内部講師、受講者は組織が企画した仕事を遂行するものである。したがって教育はする方も、受ける方も仕事である。当然のこととして他の仕事と同様にその出来具合(業績、能力向上)によって評価され、時間給（教育が勤務時間内になされれば受講中も給与がもらえることになる）だけでなく、その評価による給与（業績給、能力給）が分配される。

そう考えれば受講者、内部講師にとって教育は目標管理の対象となる。受講者は能力評価（その教育でどの能力項目をどれくらい能力を上げるか、上がったか）が、内部講師は能力評価（「教える」能力について）および業績評価（受講生の能力アップ、つまり受講生の能力評価が反映される）が目標管理シートに記入される。

### (3)教育戦略

教育とはメンバーの能力を上げることであり、ここに経営資源（カネ、ヒト、トキ・・・）を配分することである。経営資源の配分を行うのは[143ページ](#)の定義からして経営者の職務であり、この配分ベクトルが教育戦略である。

組織メンバーは当然のこととして自らの能力を高めることを求めている。しかし組織としては各メンバーが求める教育をすべて提供するわけにはいかない。そのため教育を受けることができなかったメンバーには「なぜ彼が教育を受けることができ、私は受けられないのか」という思いが生まれる。これを予防するため、具体的な教育内容を提示する前に、組織として教育に対して長期的にどう考えているかを意思表示し、メンバーの合意（納得）を得る必要がある。そう考えると教育戦略の柱は投資対象（誰を重点的に教育するか）となる。

教育戦略の基本ベクトルは、「長期的に企業業績を上げるものに投資する」であるが、これをより具体的にしたものとして、次のようなポリシーが考えられる。

- ・ 選抜型...能力の高い人、仕事ができる人に集中的に教育投資する
- ・ 底上げ型...「仕事が出来ない人」が仕事ができるように教育投資する
- ・ 手挙げ型...「教育を受けたい」と自ら手を挙げた人に行う
- ・ あまねく型...すべてのメンバーに平等に教育を受けるチャンスを与える

これを決めるのは経営者の仕事といえるが、一般的には次のように教育パターンごとに設定する。

- ・ OJT⇒底上げ型
- ・ Off-JT⇒選抜型or手挙げ型
- ・ 自己啓発支援⇒あまねく型

#### (4)OJTの設計

OJT設計のポイントは次の4点である。

##### ①OJTは仕事である

OJTの最大のポイントは講師である。この講師は指導員（コーチ）とよばれる。多くの組織においてOJTがうまく機能しない最大の理由は、指導員がこれを仕事と思っていないことである。ここには「仕事が忙しいのに指導なんてできない」というグチが生まれる。

OJTは指導員にとって仕事であり、そのためチームリーダーが指導員を指名し、その仕事をマネジメントし、指導員は人事評価を受ける。OJTという仕事の業績が「何%の評価割合か」（＝自分の仕事の中でOJTが占める割合）を、目標管理シートにはっきりと記入させる。

そして先ほど述べたように「人を教える」能力という形で、目標管理の能力評価項目にも入れる。これによって指導員はOJTで業績給、能力給を受けることがはっきりわかる。

こう考えると指導員も1つの職種となり、能力ランキング表が必要となる。「マニュアルを作ることができる」「1対1でOJTができる」「1対nでもOJTができる」「指導員を教育できる」といったことである。

## ②OJTの業績

次に設計するのはOJT業績評価のものさしである。OJTの目的は受講者の能力レベルをある一定水準（××の仕事を1人でできる）にすることである。したがって「受講者ができるようになる」と教育は終了する。

そう考えるとOJTという仕事の業績は「できるようになる」ことではなく、それまでにかかった時間（受講者の時間＋指導員の時間）が短いほどよいといういわゆる生産性となる。

## ③OJTとムード

OJTはそもそもチーム、そして組織のムードを高める方向に作用する。先輩が後輩を教えるという企業文化の醸成であり、それがマネジメントをうまく動かす潤滑油となる。

OJTにはこのムードを強く意識させる仕組みが必要となる。OJTのように閉じた環境においては「OJT業績＝能力（指導員＋受講者）×ムード」であり、業績を高める方法がムードを高める方法である。つまり早くOJTを終え、早く1人前になるという時間を意識させることである。指導員の目標管理シートにこの時間をはっきり書くことが大切である。

もう1つは指導員が受講者に対して「このOJTは我々にとって給与をもらっている仕事だ。そしてこの仕事は時間によって評価される」ということを確認させることにある。そのうえでこのOJTによってどういう仕事ができるようになるのか、それによって能力ランクのどれがアップするのか、それができるようになったことをどうやって評価するのか、アップすると能力給にどう反映されるかといったことをきちんと説明し、受講者が合意の上、それを本人の目標管理シートに記入させる。この目標管理シートが完成してから指導員はOJTに入る。

#### ④指導方法

OJTでは指導員が手取り足取り教えたり、一緒になってやったり、自らがやってみせたりするのではない。

まずはマニュアルを準備する。これがOJTという教育の教科書であり、なければ指導員が“仕事として”作る。そのうえで受講者にもっとも低レベルの仕事から順次与え、マニュアルと自分の力だけでやらせてみる。当然のことながら受講者はどこかでどうしてもできない仕事にぶつかる。一方指導員は「その仕事ができる」ので、なぜ自分にできて受講者にはできないかを考える。この仮説をもとに指導内容を考え、できれば非同期で指導する。受講者がわからないことも非同期で質問させる。そうすることでどうすれば受講者がその仕事ができるようになるかがメールという形で残り、それをOJTマニュアルに反映できる。

これがもっとも生産性の高いOJTであり、同一能力なのにもっとも高い生産性という業績を出すムードを生む。

## (5) Off-JTの設計

Off-JT設計のポイントは次の2点である。

### ①教育予算

#### (i)予算額

Off-JTにはセミナー（受講者が1ヵ所に集まって教育を受ける）、通信教育（テキストを学習しレポートを提出して添削を受ける）、e-ラーニング（ネットワーク上で教育を受ける）などのパターンがある。

Off-JTの最大の問題はカネがかかることである。そして多くのOff-JTはやってもやらなくても短期的にはあまり変わらず、やればきりがないことである。したがってもっとも大きなテーマは「どこまでやるか」を、カネを単位として意思決定することであり、教育予算とよばれる。

まずは先ほどの教育戦略にもとづいて長期教育計画を作成する。教育戦略は経営戦略の一部である。したがって長期教育計画は長期経営計画の一部であり、この中核をなすものが教育予算である。長期経営計画によって予測された計画期間内の付加価値（長期経営計画が10年なら10年分の付加価値の合計）の“一定比率”として、その期間内の教育予算額が計算される。そのうえでこの合計額を期間中の各年度に配分し、基本的にはその年度の業績によって変動させない。

この“一定比率”は業種、企業のサイズ、ライフサイクル、そしてそもそも何を教育費として考えるか（教育会社などへの外部支払い分だけでなく、内部コストも含めるかなど）によって異なる。ざっと考えると、安定期にある大手メーカーで付加価値の0.5%くらいが平均値と考えられる。

## (ii) 予算分配

教育予算も他の経費予算と同様にトップダウンとボトムアップでの調整を行う。この調整の担い手は経営者から人材育成について権限委譲（どう教育予算を使うか）を受けた人材育成チーム（[109ページ](#)参照）とプレイヤーのマネジメントを担当する各チームリーダー（チームリーダーの教育は上司の部門長）である。

まずは人材育成チームより教育戦略、教育予算を提示する。リーダーはこれを理解したうえで自チームの各プレイヤーの能力を考え、Off-JTが必要と思われる項目を目標管理で洗い出す。人材育成チームはこれを受け、各教育項目につき教育手段（セミナー、通信教育、eラーニング）を選定し、教育会社などから具体的実施内容の提案と見積を取る。これを教育メニューとして各チームへ伝える。各チームリーダーはこのメニューをベースとして教育要望項目、金額を一覧表にまとめ人材育成チームへ提出する。いわゆる予算要求である。

予算額  $>$   $\Sigma$  要求額の場合はここで調整は終了する。

予算額  $<$   $\Sigma$  要求額の際は“事業仕分け”をしていく。この仕分け基準にはROIを用いる。教育効果（Return）を教育費用（Investment）で割ったものである。このROIの高い教育から順にその費用を積み上げていって、教育予算を超えた所でやめる。

ROIの費用は先ほどのリーダーが作った一覧表と教育メニューを使うが、効果見積には次の2つの問題点がある。

- ・ 教育効果を見積ることが難しい
- ・ 各部門が教育予算を取り合うので教育効果を大きめに見積る

この解決策は、予算調整における効果は「能力」ではなく「チーム予算上の目標」とリンクさせることである。この効果（業績アップ）はその教育以外によって生まれるものであっても、すべてここに含ませ、切り分けなどしない。そのうえでその効果（業績アップ分）は目標管理などに上積みして（経費予算ならカットして）チームリーダーが約束する。効果を大きく見積れば、目標のバーは高くなる。効果を小さく見積れば、教育予算は分配されず能力を高めることができない。このトレードオフをリーダー（部門長）が自チーム（自部門）について判断していく。

## ②Off-JT実施計画

Off-JT の実施計画は上記したように教育チームとリーダーの予算調整の過程でなされる。実施計画のポイントは次のとおりである。

### (i)教育手段

Off-JTの中心となるセミナーは費用が高い。講師料、コンテンツ料、場所代、機器代といった費用の他にも、教育を受けている受講者が全く業績を出さない時間を作ってしまう。

そのためOJTで出来るものは極力OJTで行い、知識習得などは自己啓発支援といった形で通信教育、e-ラーニングなどを用いて出来ないかを考える。セミナーで行うべきものは次のようなものである。

- ・組織全体として今までやったことのない新しい仕事のやり方⇒OJTではできない
- ・受講者が集まることでシナジー効果を生むもの⇒皆でディスカッションして考えるべきもの⇒経営塾やリーダー塾など
- ・特定の講師が持っている情報の取得⇒その講師を呼んで聞くしかない  
セミナーで行うと決めたものについては、次の2点をその基本ベクトルとする。

#### (ii)受講者

OJTとは異なり、講師（外部講師はもちろん内部講師も）はこれを仕事と思っているが、受講者はセミナーなどへの参加を仕事と思っていない。学校や塾などでの教育の弊害といえる。学校や塾では自らのカネ（親のカネ）を講師側に払い、自らはどちらかといえば顧客として存在している（近年塾はもちろん学校でも生徒の評価が講師の業績評価となっていることも多く、若い世代にこの意識はますます強まっている）。

学校や塾とは異なり、セミナーではその教育を受けている時間も受講者は時間給という給与分配を受けているのである。仕事だとはっきりさせる意味でもセミナーはむしろ極力勤務時間内に行うべきといえる。

### (iii)評価

Off-JTの評価を多くの企業で誤解している。長年の慣習でなぜやるのかよくわからない受講アンケートをついやってしまう。受講者へ「この研修はあなたの仕事に役立ちますか」「カリキュラムについてどう思いますか」「講師についてどう思いますか」を聞く。そして教育担当部門はアンケートを集計して評価が良いと続け、悪いとやめるか改善しようとする。しかしそもそもこのセミナーでは、今までその知識やノウハウがなかった人に教育している。その人へ終わったとたんに「身につきましたか？」と聞いてもわかるはずもないし、そんな声で教育を変えていてはカネをどぶに捨てるようなものである。

評価は常に目的とセットである。教育の目的は「受講者の能力アップ」なのだから、これを測定すべきである。例えば次のようなものである。

#### ・知識研修

特定の知識を身につけることが目的の研修については、ペーパーテスト（その知識を得たかどうかをテスト）やレポート提出（その知識が使えるかをテスト）によって評価すべきである。もちろんこれは現場で行う能力評価の一部に活用される。

ここでは当然のことながら合格ラインを決めておく。少数の人が不合格の場合はその人を再教育する。不合格者が多い場合はコンテンツや講師を変えてリトライである。

### ・ノウハウ研修

仕事のやり方を取得することが目的の研修では、2つの評価を行う。1つは受講後レポートである。実際に現場でそのノウハウを使った結果をレポートにて提出させるものであり、研修終了後しばらくそのノウハウを使ってから提出させる。もう1つは現場の目標管理による能力評価である。ここでのノウハウは当然のことながら能力ランキング表に項目としてあるはずであり、この能力評価が研修の評価となる。

この2つの評価が悪い時はやはりコンテンツ、講師を変えてリトライとなる。

## 第6章 企業と企業の関係を設計する

本章では企業と企業の“関係”を設計する手順を述べる。いわゆる企業間組織の設計である。この“関係”は取引関係、アライアンス関係、アウトソーシング関係、資本関係の4つに大別される。

## 1. 取引関係

### (1) 取引関係の特徴

取引関係とは「A社（売る企業）からB社（買う企業）へ、商品などが常時売買されている関係」のことである。取引関係の一般的な特徴は次のとおりである。

- ・ A社とB社の関係はゲームの理論\*<sup>1</sup>というゼロサムゲーム\*<sup>1</sup>である。すなわちA社がB社へ販売する商品の価格を10円値引きすればA社は10円損し、B社は10円得するというものである。したがってAB間の最適販売価格は存在せず、A社は「1円でも高く売り」B社は「1円でも安く買う」がその戦略となる。
- ・ B社は企業であるから、そこから先にも売買がある。B社にも顧客がいて何らかの商品がB社から販売される。つまりB社はA社の商品に付加価値を付けて販売する。A社の商品が部品であれば、B社はこれを購入して製品にして販売する。A社がメーカーでB社が小売業であれば、A社の商品をB社が店舗という顧客が買いやすい環境に置いて販売する。

・A社とB社にはパワーバランスがあり、これによって取引価格が決まる。A社のパワーが強い時（「売ってあげる」）と取引価格は高く、B社のパワーが強い（「買ってあげる」）と取引価格は低くなる。このパワーバランスを決めるものはA社とB社のサイズ（大企業、中小企業）やA社の商品などさまざまなものがあるが、最終的な決め手はB社の顧客である。顧客が「A社の商品を買っている」と思うか、「B社の付加価値を買っている」と思うかである。A社部品、B社製品なら一般的にはB社が強い。A社メーカー、B社小売業なら、顧客が「A社の商品を欲しい」と思って店舗に来ているか、B社の店舗に来て商品を決めているかで決まる。

本書ではA社とB社の関係の“濃さ”を「疎」「密」という形で表現する。「疎の関係」とは「A社は同一商品をどこにでも売り（B社のライバルにも）、B社はどこからでも買う（A社のライバルからも）」というもの、「密の関係」とは「A社は同一商品をB社だけに（あるいは中心に）売り、B社は同一商品をA社からだけ（あるいは中心に）買う」というものを意味する。ここで買う側、売る側の戦略ベクトルがともに疎、密なら自ずとそちらへ向かう。どちらかが疎でどちらかが密なら、一般的には疎へと向かう。しかしパワーのある方が密なら強引に密へ向かうケースもあり、この場合は後に述べる資本関係にまで進展することが多い。

これらを理解したうえで売る側、買う側から取引関係を考えてみる。

- \*1. さまざま現象をゲームとしてとらえる考え方をゲームの理論といい、ビジネスにも広く応用されている。ゲームとは参加メンバーがいて、何らかの形で結果（利益、損失）が出るものをいう。ゼロサムゲームとはゲーム参加者の利益、損失の和がゼロになるものをいう。利益、損失の和が一定（上の例ではこのパターン）のものもゼロサムゲームという。

## (2) 売る側 (A社) から考える

取引関係のパワーバランスにおいて、売る側 (A社) にはどうしてもハンディキャップがある。それはB社が商品を買ってくれる顧客のためである。ここでの戦略ベクトルは2つある。

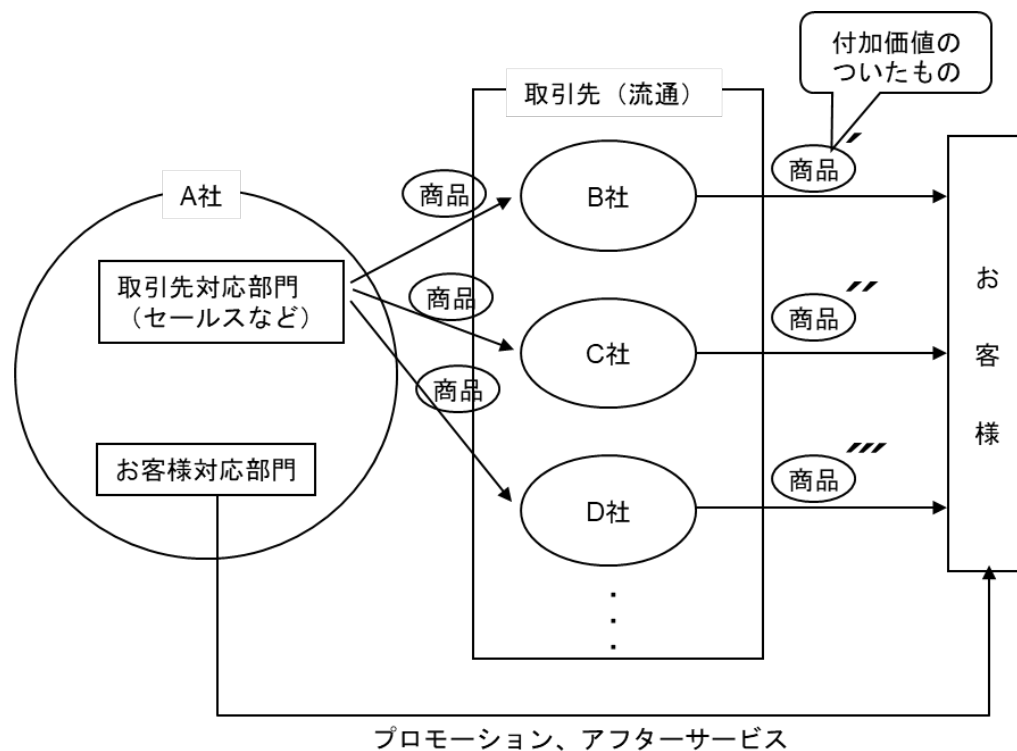
### ①疎のベクトル

B社とは特別の関係を結ばずに、商品売買ごと、または一定期間ごと取引条件を折衝していくものである。ここでA社とB社の取引条件を決める最大要因は先ほど述べたとおりB社の顧客である。「B社の顧客がA社の商品を指名して買ってくれるか」である。そのため組織的に考えれば、A社には最終顧客 (B社の顧客) との接点を持つ部門が必要である。部門の機能としてはB社の顧客へのプロモーション (A社の商品を買ってもらう) とアフターサービス (A社の商品で困った時や何か不都合があった時のサービス) であり、この2つの機能を一部門で担う。具体的にはお客様相談室といったもので、従来のセールス部門の中には入れない。この部門は独立し経営者直轄となるのが普通であるが、場合によってはマーケティング部門の1チームとしてもよい。

従来のセールスチームはマーケットをA社-B社の間で見えており、アプローチの相手はB社である。

組織内ではB社を「お取引先」 (場合によっては流通)、最終顧客を「お客様」と呼ぶよう徹底し、誰が顧客かをはっきりさせる。

組織イメージは以下の通りである。



〔図表6-1  
疎のベクトルの組織イメージ（売る側）〕

疎のベクトルをさらに強めたい時はA社が主宰してeマーケットプレイスを立ち上げることも考えられる。eマーケットプレイスとはインターネットを使って商品取引を行う市場である。上の図でいえばB社、C社、D社にこの市場に参加してもらって、オープンな取引を行うものである。これにより“せり”（もっとも高い所に売る）という販売スタイルを通して、B社とのパワーバランスを逆転することもできる。また場合によっては上の「お客様」をも参加させることも可能となる。

このeマーケットプレイスの詳細なパターンについては後述する。

## ②密のベクトル

B社と特別な関係を結んでいこうというものである。やはりこのキーは多くの場合B社の顧客、というよりも最終顧客である。ここではB社がC社に販売し、C社がさらに販売というケースも多い。A社から見て最終顧客が遠いので目の前の取引先とは密にしようとする。これがサプライチェーン\*1とよばれるものである。このサプライチェーンはチェーンメンバー間とのパワーバランスにより次の2つのタイプに分けられる。

\*1 最終顧客に商品を供給する連鎖した組織という意味。デマンドチェーンともいう。

### (i) 中核型サプライチェーン

コアとなる企業がいるタイプのもので、多くの場合コア企業は1社で、その他のチェーンメンバー企業は複数いる。A社から見るとタイプは2つに分かれる。

#### (a) A社がコア企業になる

A社がメーカーなどの場合に従来から見られるもので、B社は販売店、代理店、特約店などといわれる。このサプライチェーンを従来はVMS (Vertical Marketing System)、流通系列化とよんできた。中核のA社がチェーン全体のマーケティング、損益、在庫を管理し、B社など他メンバー企業は最終顧客に“売る行為”のみに徹し、売上に応じて一定のマーゲンを得るという形である。

A社に“チェーン本部”にあたる組織があり、ここがチェーン機能のすべてをコントロールする。A社から見れば、このチェーンを作り維持していくには“膨大なコスト”がかかるが、“当たれば”ライバルを排除でき独占的で膨大な利益が得られる。

しかし単にA社が「最終顧客に売る」という目的だけなら、コストをかけてB社と密な関係を結んでサプライチェーンを作らなくても、インターネットなどで「直販する」という形を取ればよい。そのため近年ではこのパターンはあまり見られなくなっている。

### (b) A社がメンバー企業になる

先ほど述べたように売買関係ではそもそも買い手のB社側にパワーバランスが傾いているので、こちらのケースの方が多く見られる。この場合は上のA社コアと異なり、B社はチェーン全体のすべての機能を担うことは少なく、チェーンの損益など一部の機能をコントロールすることになる。この時B社はプロフィットセンター（チェーンの損益責任を負うという意味）、A社はコストセンター（チェーンとしての損益にあまり関係なく基本的には一定のカネがもらえる）とよばれる。

B社がチェーンとしての販売量を予測し、A社がこの商品を準備し、B社の売上に応じてA社から供給する。さらにその密が強くなってくると、A社はB社のみに販売するようになり、B社側でA社の商品企画までするようになる。B社がメーカーの場合は親工場・下請工場、OEM\*1、流通業の場合はプライベートブランド\*2とよばれることが多い。

A社の機能としては商品供給（調達、生産、物流など）がほとんどすべてであり、このライン中心の組織となる。スタッフとしては人事、経理などの経営スタッフ機能が中心であり、少人数のため「管理部」といた名称で一元化されることが多い。

B社が大企業であればあるほど、A社の日常の経営は安定する。そしてたった1つのリスクがB社の業績悪化である。これにより取引関係の悪化だけでなく、場合によってはチェーン解消という事態となる。この時A社は2つの選択肢しかない。別のコア企業を探すか、独立である。いずれにしても突然、現在の組織に存在していないマーケティング機能が強く求められることになる。

もしこのサプライチェーンのメンバーになるというスタイルをA社がこれから取る、またはすでに取っているのであれば、2つのベクトルが考えられる。1つはB社とさらなる密のベクトルを取るべく、積極的に資本関係に持ち込んでいき、関係解消のリスクをヘッジする。もう1つは逆に疎のベクトルを働かせ、B社をチェーンというよりも顧客の1つと考え、リスクヘッジすべく別の顧客も探す。そのためにマーケティング部門を早期に立ち上げる。

\*1. Original Equipment Manufacturingの略。取引相手先のブランド（この場合B社）を付けて生産すること。

\*2. 特定の流通業や店舗が付けた商品ブランド。

## (ii) 対等型サプライチェーン

A社、B社のパワーバランスを均等に保った形で、チェーンを組むものである。これについては「(3) 買う側」であわせて述べる。

### (3) 買う側 (B社) から考える

買う側にも2つのベクトルが考えられる。

#### ①疎のベクトル

A社を単なる購入先と見ることである。そうすると当然のことながらA社のライバル企業との取引もあり、同様の商品はA社以外からも手に入る。ここでのパワーバランスはB社に傾いているため、A社とA社のライバル企業を競争させて安く購入することを目指すのが当然の成り行きである。

ただこの場合、どうしても取引コスト (A社を含め数社から見積を取り、比較し、折衝し...) が大きくなる。このコストダウンを図るものが、先ほどのeマーケットプレイスであり、ここで比較購買を合理的に行う。ここでのeマーケットプレイスは先ほどのような“せり”による販売力強化ではなく、「購買を合理的に行うための市場」という色が濃い。

B社から見たeマーケットプレイスには次のようなパターンが考えられる。

#### ・自らが主宰

ここでは買い手が1社 (B社) とクローズドなのに対し (B社としてライバルをこの“場”に入れる理由がない)、売り手は完全にオープンとなり、激しい売り手間の競争関係が生まれる。これが成功するとB社は購入商品のコストダウンができ、大きなメリットが生まれる。

### ・売り手が主宰するものに参加

先ほどのA社で述べたものに参加するものである。B社（買い手）から見るとこれには2つのデメリットがある。1つはA社のメリットの逆で、買い手が複数のため買い手間の競争を招き、せりとなってしてしまうことである。もう1つはB社から見て売り手も複数必要なので、ネットワークが錯綜してしまうことである（売り手主宰型は売り手が1社のことが多い）。一方メリットはただ単に売り手が見つかるだけのことである。もしこれに参加するのであれば売り手のオープン化を求めていくべきである。

### ・他の買い手が主宰するものに参加

ネットワーク主宰者の買い手企業にメリットがないので、そもそも参加することがあまりできない。しかし買い手同士の商品が重複せず、売り手が重複する場合はまれに見られる。この場合はeマーケットプレイス開設のコストを負担しない、新しい売り手が見つかる、パワーバランスが買い手側にさらに傾く・・・などさまざまなメリットが得られる。

### ・共同型

同一地域や同一業界の売り手、買い手と共同で作るもの。税金などを使って作られるものが多い。これは業界全体の取引手段がインターネットになって合理的となるだけで、パワーバランスにはあまり変化がなく、また取引先が新たに開拓されることもあまりない。

### ・サードパーティ型

買い手や売り手以外の第3者が主宰するeマーケットプレイスに参加するもの。メリットは新しい売り手が見つかること、デメリットは買い手間の競争が起きることと参加料や売買手数料が高いことである。ただ業界全体の売り手、買い手が参加すると、上の共同型と同じになる。

## ②密のベクトル

(2)同様に中核型と対等型に分かれる。

### (i) 中核型サプライチェーン

#### (a) B社がコア企業となる

先ほどの(2)②(i)(b)のパターンであり、B社がプロフィットセンター、A社(売り手は複数のことが多い)がコストセンターとなる。この場合買い手B社の戦略は顧客ニーズの商品への反映、在庫削減(売れる量だけ買う)が目的であることが多い。

B社の組織としては販売部門よりもA社などとの窓口部分が組織の中核となる。商品企画、調達、物流(ロジスティック)などを担当するチームであり、場合によっては一体化している。ここではA社などとのネットワーク、マーケティング情報・在庫情報のデータベース化などITが組織の大きなテーマであり、IT部門もこの部門と一体化してくる。こうしてB社では販売部門(顧客に売る)よりもこれらバックヤード部門(本部などとよばれる)の力が強くなる。というよりも戦略的にこの部門を強化していく。

### (b) B社がメンバー企業となる

先ほどの(2)②(i)(a)のパターンであり、A社の販売店、代理店、特約店などになっていくものである。A社商品の(ほぼ)専売となり、A社の経営が順調な場合は業績が安定するが、A社のライバル商品がヒットするとこれ売ることができず、大きなダメージを受ける。しかもこのダメージはA社よりも大きいものとなる。

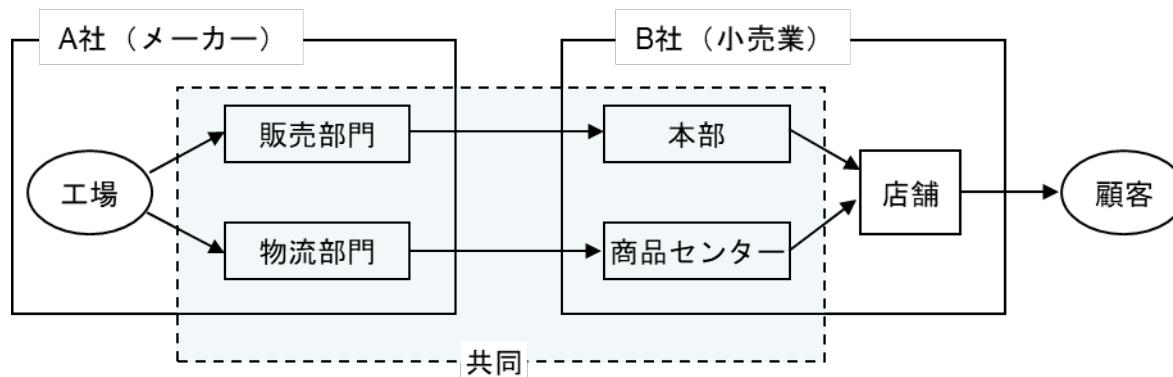
リスクが大きいので積極的にこのパターンを求めることはあまりないが、時にはこれを選定せざるを得ないこともある。もし今がこのパターンなら、売り手の時と同様に2つのベクトルがある。1つは疎のベクトルを働かすこと、つまり他社商品も買うことである。もう1つは“さらなる密”として資本関係に持ち込み、A社の一販売部門となっていくことである。

### (ii) 対等型サプライチェーン

A社とB社が共に密のベクトルを取った時の最終着地点はこの対等型サプライチェーンである。そしてここでのキーポイントはまさにサプライチェーンの目的そのものであり、最終顧客に商品を1つのチェーンとして「共同」で届けるというものである。

A社がメーカー、B社が小売業の例で考えてみよう。ここでまずなすべき設計は、どこまでを「共同」とするかである。全部「共同」でやるということであれば資本関係まで進むのが当然である。この場合A社、B社は1つの組織として設計すればよいので本章の対象外である。

例えばいわゆる中間流通部門を「共同」ととらえると概念的には次のようになる。



〔図表6-2 サプライチェーンの共同部分〕

上のアミの部分「共同部分」となる。次に何をリターンとして得るのかを決める。これにはさまざまなものが考えられるが、利益、在庫がその代表である。

利益増大とすると、上のアミの部分を一企業体として損益計算するしかない。この損益体で利益を上げるには3つの方法がある。1つは売上増大である。しかしこれは店舗の努力であり、「共同ではない」と考えられる。この売上増大による利益の増大はすべてB社で得るものであり、共同のリターンではない。

2つ目は売上原価のダウンである。これも同様にメーカーの工場における原価努力であれば、このコストダウンによる利益アップはすべてA社が受ける。

したがって3つ目の販売費・一般管理費のコストダウンがその対象となる。これをコストダウンするために取引コストの削減、物流効率化などを共同で図り、そのリターンを両社へ決められた比率（A社、B社がコストダウンのために投資した額の比など）で分配する。

しかし、このサプライチェーンでA社、B社は「共同ではない部分」でもリターン（先ほどの「売上増大」でいえば、結果としてA社も商品出荷が増えてリターンを得ている）を得られており、このアンバランスが問題となってくる。

リターンを在庫削減とすると、そのリターンの把握自体が極めて難しい。ただ難しいからやらないというわけにはいかない。基本的には両社の中間在庫を一本化し（例えばB社の商品センターにのみ在庫を持つ）、その在庫のためのコスト（センター費用、配送コスト・・・）を計算し、そのダウン分をやはり両社の投資金額で分配する。しかし在庫削減はコストダウンだけでなく、“商品の新鮮さ”といったメリットや機会損失といった“目に見えないコスト”も発生する。ここにもやはりアンバランスが生まれる。

こう考えていくとこの部門を共同出資の会社とすることが自然な姿といえる。この考え方については次のアライアンス関係で述べる共同会社を参照してほしい。

## 2. アライアンス関係

### (1) アライアンスにおける組織の課題

アライアンス (alliance) とは、そもそも国家同士が共通の目的を達成するために、独立した国のままで結ぶ“同盟”をその語源としている。

現代の日本では多くの業界が飽和状態となり、その成長が止まっている。成長が止まっている中では、ライバル企業とは「戦う」ことよりも「手を握る」ことを考えるのが当然の成り行きといえる。これが企業関係におけるアライアンスである。企業組織ライフサイクルでいえば安定期から変革期へ移行していく中で顕著に見られる傾向である。古くは鉄鋼業界、船舶業界、近年では金融業界、エレクトロニクス業界、薬品業界、流通業界・・・など枚挙にいとまがない。

アライアンスを組織として見る時、次の5つの課題がある。

(ここで述べるA社とB社は先ほどの取引関係ではなく、同業界のライバル関係にあった企業である。)

#### ①秩序

アライアンスにおいてA社とB社は独立した企業でありながら、ある部分の仕事を共同でやろうとしている。共同部分ではA社とB社の組織が交わることになり、そこでの秩序を決めなくてはならない。意見が分かれた時、どうやって意思決定するかである。

## ②目的

A社とB社がアライアンスを組むには必ず共通の目的がある。この目的は共通の顧客開拓であったり、新製品開発であったりとさまざまである。独立した2つの組織に共通の目的があれば、当然のことであるが共通ではない個別組織としての目的が存在する。しかもこれが共通の目的とはトレードオフの関係になっていることも多い。「新製品の共同開発によってA社の製品の売上がダウンしてしまう」

この共通目的と個別組織の目的のコンフリクトを解消しなくてはならない。

## ③継続性

アライアンスとは競争関係にある両社が“不戦”の誓いを立て、同盟を組んだものである。だからある特定の目的を達したら同盟関係を終わりにして、再び戦争というわけにはいかない。永遠とは言わないまでも長期の継続性を持つ必要がある。したがって共通部分を組織面で見ると共同プロジェクトチームや委員会的なものではなく、ある程度固定的な組織を要求する。そのためアライアンスには互いの強い信頼感が求められる。「少しやって考える」というわけにはいかない。「この企業とならやっていける」という確信がない限りアライアンスはできない。

しかし継続性といっても合併ではないので解消もありうる。アライアンスの合意は両社の合意でOKである。しかし解消をどうするかはあらかじめ決めておかななくてはならない。これは合意ではなく、基本的にはどちらかが申し出れば解消となるのであろうが、いつでもその申し出が可能なのか、解消によって相手先に損失が生まれたら…といったことを考えなくてはならない。解消のルールがはっきりしないとアライアンスの合意はできない。

#### ④共有資源

A社とB社がアライアンスをする時、両社が持っている経営資源（ヒト、モノ、カネ、ブランド、ノウハウ、情報・・・）の一部を互いに共有することになる。A社から見るとB社の経営資源が一部利用できることになる。

一般に他社経営資源を獲得するには、事業譲渡\*1、M&A、ライセンス（その資源の使用料を払う）などの方法がある。この場合はライセンスの一種であるクロスライセンスと考えられる。つまり他社資源の使用料を自社資源の使用料で相殺するというものである。つまり両社が共有のために差し出す経営資源の価値が等しいことが求められる。

ここにも大きな課題がある。その価値を誰がどうやって算定するのかということである。仮に算定できてもイコールになる保証はなく、その差額をどうするかである。

さらにこの共有経営資源は時間とともに価値が変化していくことも問題である。A社とB社がアライアンスして1年経ち、A社からB社の共有経営資源を見てもはや価値がなくなっていることも多い。特に共有経営資源がノウハウ、情報などの場合にはそれが顕著である。B社の提供したノウハウをA社はこれを実行することで学習してしまい、A社自身のノウハウになってしまうという現象である。ここにも企業がアライアンスに踏み込めない理由がある。

\*1. 企業が持っている事業に関する財産を売買すること。

## ⑤分け前

A社とB社がアライアンスを組む最大の目的は、単独で事業を行うよりも何らかのシナジーが期待できることにある。アライアンスシナジーとしては次のようなものが多い。

- ・ A社、B社の競争が緩和できることで利益向上が期待できる。価格競争、プロモーション競争といった「ライバルに勝つためのコスト、ロス」が削減できる。また共通の顧客に対する商品ラインナップが強化され、マーケティング情報も効果的に渡すことができ、収益が向上する。

- ・ 両社は同業種なので、両組織には重複している機能が多い。これを効率化でき、かつ互いが弱い機能を補うことができる。

- ・ 先ほどの共有資源の利用だけでなく、A社、B社がともに持っていない資源を開発する時、その投資負担が軽減できる。特に研究開発、ノウハウ、システムのようにその成果物を両社で同時に利用でき、コピー性の高いものは顕著であり、またアライアンスメンバーが増えるにつれその分担は「割り算」的に下がっていく。

このシナジーにもアライアンスの5つ目の課題がある。それは共有で得たシナジーという益を、両社にどういう比率で分配するかということである。アライアンスが解消していく最大の理由がこれであり、「分け前でもめる」というものである。そしてアライアンスがうまくいけばいくほど、シナジーが高まれば高まるほど解消されるという悲劇を生んでしまう。

## (2) 課題の解決

上記5つの課題を組織的に解決するには、A社、B社の共同会社を作ることがベストである。これは次のように設計する。

まずA社、B社それぞれの株主と経営者の間で「アライアンスすること」に合意し、株主はアライアンスに関するすべての権限をA社、B社の経営者に委譲する。A社、B社の経営者（またはそのスタッフ）は、カネ以外の共有資源（ヒト、ノウハウ、ブランド・・・）および共同開発する資源を明確にし、その価値評価（カネに換算）を共同で行う。

次にその共同会社への投資負担のバランスを決める。これは共有する経営資源の価値を考慮して、共同開発資源の投資分担を決めることと同じである。

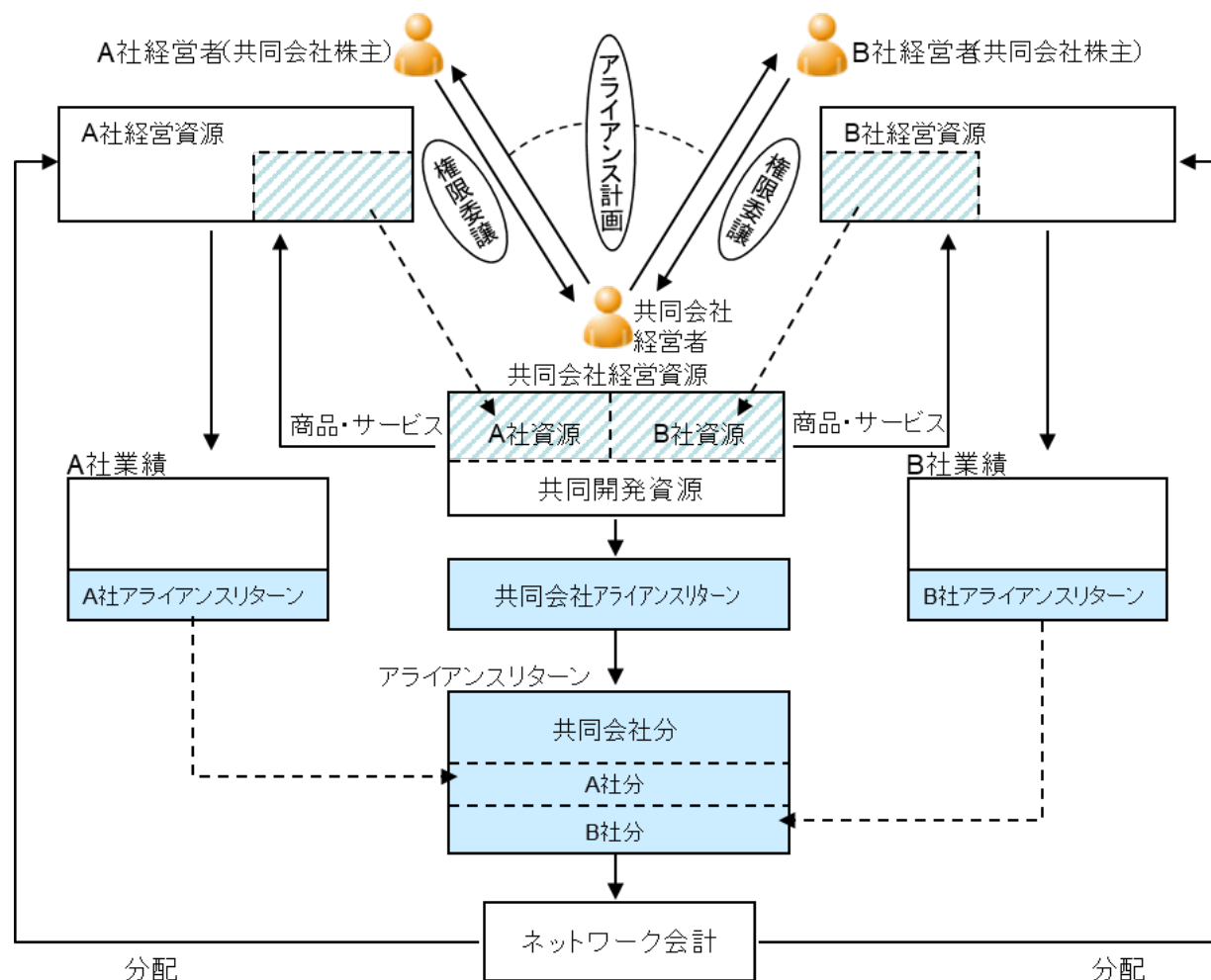
この合意が得られたら共同会社を設立する。出資するカネは株となるが、それ以外の共有資源は事業譲渡、会社分割、現物出資、ライセンス、出向などから選択する。リターン分配を考えると、全体の投資負担バランスと共同会社の資本比率（株の所有割合）を一致させておく方が望ましい。

設立後共有資源の1つである「ヒト」の中から、共同会社の経営者をA社、B社の経営者（共同会社の株主として）が共同で選任する。この選任された経営者が共同会社の経営計画を作成し、A社、B社の経営者の了承を得て権限委譲を受ける。これによって(1)のアライアンス課題の①～④を一気に解決する。

ノーマルな会社であれば以降A社、B社は株主としてのみ存在し、投資の見返りに配当を得ていくのだが、アライアンスではまだ仕事が残っている。先ほどのアライアンスの最大の課題である「⑤分け前」である。共同会社はA社、B社に対して何らかの商品・サービスを提供したり、逆に商品・サービスの提供を受けるはずである。そしてその対価、および外部との商品・サービス対価により共同会社としての業績（アライアンスリターン）が生まれる。一方A社、B社においてもアライアンスリターンというシナジーが生まれる（A社、B社の業績も向上する）。

このすべてのアライアンスリターンの合計を、出資比率をベースとして一定のルールで分配する必要がある。極めて複雑な会計処理であるが、そのアライアンスリターン算定、分配にはネットワークを中心とするITがスピード、正確性、そして公平性において大きな力を発揮する。

このネットワークによる会計がなかったり、いい加減であるとアライアンスがうまくいってリターンが大きい程、分け前でもめてしまう。



〔図表6-3 共同会社のイメージ〕

### 3. アウトソーシング関係

企業組織にはその本来業務を行うライン部門と、これをサポートするスタッフ部門がある。スタッフとしてはIT、人事、経理、総務・・・といったものがある。

一方このスタッフ機能を本業としている企業もあり、それらの企業に委託した方が合理的なことも多い。例えば情報システムの開発、教育、資金の調達・・・といったものである。またライン業務の一部であっても、他社に任せた方が合理的、効率的な仕事は委託することも多い。物流、広告などのプロモーション・・・。

この委託を進めて行くうちに、それが当該企業の業績を大きく左右するものも対象となってくる。このような委託関係のことをアウトソーシングとよんでいる。何と言ってもITがその代表といえる。

アウトソーシングはする側、受ける側の双方の業績に影響を与えるという意味で、密な取引関係、アライアンス関係と似た構造を持っている。

これを両社の立場で考えてみる。

#### ① アウトソーシングする側

「する側」からのポイントは「仕事を外注するのに、より安く、より良い企業を探す」という考えを捨て、仕事のパートナーを見つけるという気持ちを持つことである。例えば家具メーカーがインターネットでの販売を他社へ委託する時、「家具を売る」という本業にインターネットを使うのであり、「家具ビジネスのパートナーを見つけること」と同意である。パートナーを選ぶ時はその会社の能力だけでなく、価値観が共通か、自社に合ったサイズかといった「肌に合うか」といった感覚が大切である。

この選定はアウトソーシングするビジネスについて、「受ける側」に提案書という形で書いてもらい、相性を判断するのがベストである。提案書によってパートナーを決定するとともに、これによってビジネスの分担が明確になる。

またアウトソーシングは一括で行うことを基本とする。IT機能をアウトソーシングするなら、それをすべて委託し、自社には残さない。自社にITのプロ、セミプロがいる時は、これをアライアンスと考えて[245ページ](#)で述べた共同出資会社を作るべきである。

## ②アウトソーシングを受ける側

「受ける側」の最大のポイントはその料金である。「自社のサービスの原価に利益を乗せて」という“原価積み上げ方式”を取ると、必ずジレンマに陥ってしまう。アウトソーシングの場合、相手に自社の原価を一切見せることなく、サービスを提供するのは困難である。サービスする人数、サービスする設備などで、どうしてもある程度の原価が相手にわかってしまう。自社の努力でコストダウンすると、それが売上のダウン（原価ダウン⇒提供価格ダウン）を招いてしまう。こうして「する側」と「受ける側」が[228ページ](#)で述べたゼロサムゲームとなり、取引、価格折衝の“争い”となる。

アウトソーシングを成功させるキーポイントはサービスの“質”であり、これに着目して料金を決定することである。ITアウトソーシングの最先端ではSLA（Service Level Agreement）とよばれる契約がなされる。アウトソーシングを「する側」と「受ける側」で、サービスのレベル（質）とそのレベルに応じた金額に合意（アグリーメント）するという契約を結ぶ。こうすればゼロサムゲームは解消され、アウトソーシングをする側、受ける側双方にとって幸せとなる「サービスの向上」を目指すことができる。

## 4. 資本関係

組織と組織が資本でつながっている関係である。

X社とY社が「資本でつながっている」とは、X社がY社に出資\*<sup>1</sup>して「Y社の株主となる」というものである。X社は株主としてY社の配当を受け取り、経営参加\*<sup>2</sup>も可能となる。一方Y社はX社より出資金という「返さなくてよいカネ」を受け取ることができる。

これにはその成り立ちから2つのものがある。1つは「独立した2つ以上の組織が資本によって結合するもの」であり、もう1つは「1つの組織から別の組織が分離していくもの」である。この2つのパターンに分けて考えてみる。

\*1. すでに何度も使ってきた言葉であるあるが、企業などに資本というカネを出して、そこから配当を受けること。

\*2. X社のメンバーがY社の取締役（経営者）となること。Y社の株の50%を超えれば参加でなく、経営支配（[59ページ](#)のコーポレートガバナンス）と表現する。この2つの権利を経営権という。

### （1）組織結合

これは次の2つに分けることができる。

#### ①取引関係の結合

A社（売る側）とB社（買う側）が“密なベクトル”を強め、資本という目に見える形で関係を持つものである。これはパワーバランスによって次の2つに分かれる。

## (i) 対等

A社とB社がパワーバランスを対等に保ちながら、結合関係を持つものである。多くの場合「株の持ち合い」という形を取る。A社の株をB社が持ち、B社の株をA社が持つというものである。カネ（出資と配当）も経営権も相殺するので、共に意味をなさない。「A社とB社が特別な関係であることを世に知らしめ、そう簡単にはこの関係を解消できないものとする」という意味を持つ。仮にA社がB社との関係を解消しようと思ってもB社はA社の株主であり、その合意がなければできない。

（一定量の株を互いに持つことで敵対的買収\*1を予防することを目的とする株の持ち合いもあるが、これは結合ではなく互いの独立を守るものといえる。）

\*1. 他社の株を持って支配することを買収という。このうちその会社の経営者の意に反して行うものを敵対的買収、合意の上でやるものを友好的買収という。

## (ii) 強弱関係

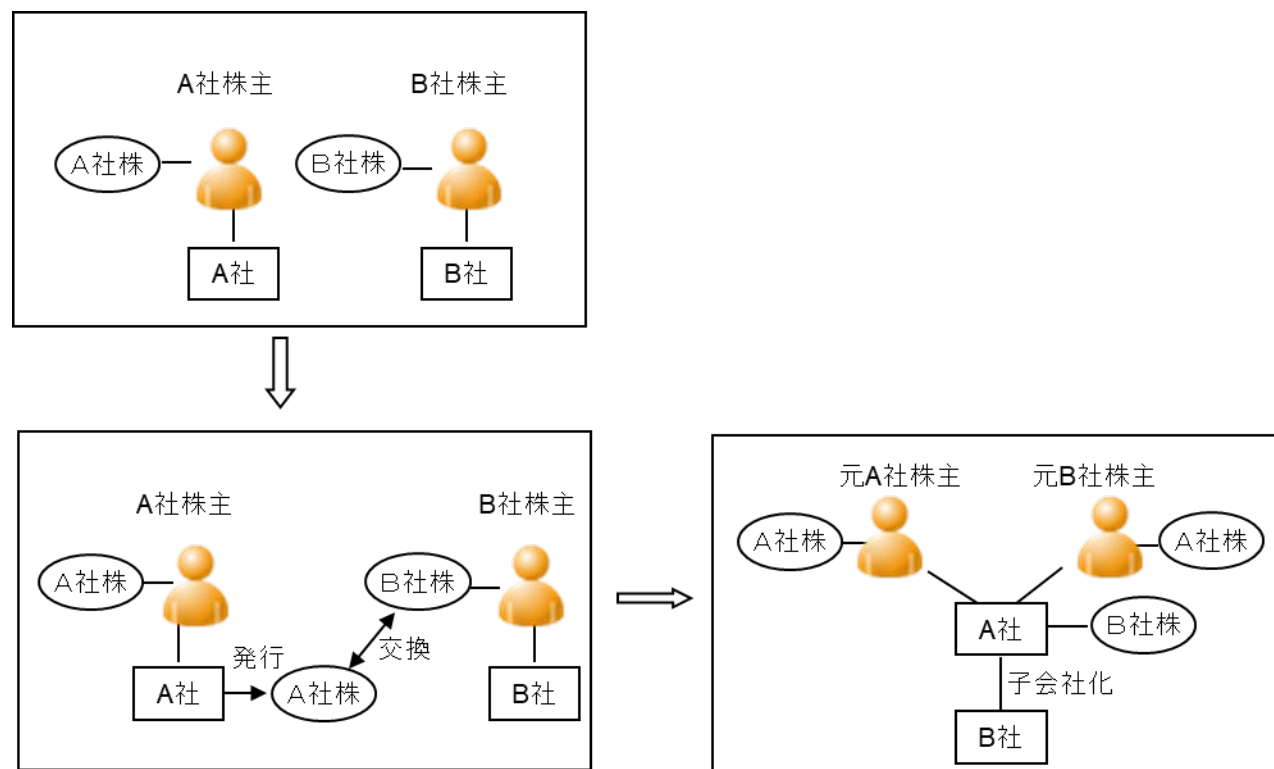
一方にパワーバランスが傾いている時に、それをさらに強めるものである。これにはその強め方で2つのパターンがある。

・ **資本参加** 強者が弱者に対して出資金を出すことで、その密を強めるものである。多くの場合経営参加という形で取締役か監査役を出して弱者側の重要な意思決定には関与する。A社が強者の時はB社の専売度（A社商品だけを売る）を高めることが目的であり、B社のデメリット（他社商品を売ることができない）をカネ（出資金）で支払うというものである。

B社が強者の時は、A社商品の安定供給（B社の売れ行きに合わせて調達）を求めるものであり、やはりA社のデメリット（「自由に生産できない」「他社へ売れない」など）をカネで支払うというものである。

・ **友好的買収** 両社が合意の上、強者が弱者の親会社として経営支配するものである。実質的にA社とB社は1つの組織となる。

この友好的買収をスムーズに行うものとして株式交換という方法が認められている。具体的には次のようなイメージである。



〔図表6-4 株式交換〕

つまりB社の株の代金をA社の株で払うというもので、実際のカネのやり取りは不要となる。この場合、吸収合併\*1という方法も考えられるが、取引関係にあるA社とB社は多くの場合全く異なる業態（メーカーと流通業など）のため1つの会社にする意味があまりない。ただしスタッフ機能（人事、経理、IT・・・）は実質的に親会社側であわせて担ってしまうか、後で述べるスタッフ機能をスピンアウトして別会社にするなどして、1つにまとめてしまうことも多い。

A社が親の時「B社はA社のセールス部門」として、B社が親の時「A社はB社のバックヤード部門（生産部門）」として機能する。そのため親会社側に当該機能（前者ならセールス、後者なら生産）がある場合は子会社側に移してしまうことも多い。

\*1. 法的には合併を2つに分けている。どちらかの会社を残して他方を解散するものを吸収合併、両方解散して新しい会社を作るものを新設合併という。

## ②アライアンス関係の結合

[241ページ](#)で述べたアライアンスの5つの課題を完全に解消する手段は、アライアンスではなく実質的に1つの組織となることである。これに用いられるのが資本結合である。

ここには次のようなパターンがある。

### (i)株の持ち合い

アライアンスの証として株を持ち合うことである。しかしこれではアライアンスの課題のうち継続性がクリアされるだけであり、他の課題は残ってしまう。そう考えれば持ち合いではなく、互いが出資するカネを別会社にプールしたほうが望ましい。

つまり [245ページ](#) の共同会社である。共同会社は資本関係の「株の持ち合いパターン的一种」ともいえる。

### (ii) 友好的買収

同一事業をやっているA社とB社のどちらかを親会社、どちらかを子会社とするものである。しかし同一事業をやっているためスタッフ機能のみならずライン機能にも重複部分が多く、しかも秩序的には組織が一体化している（親会社の意見が優先される）。したがってこれを親子という2つの会社に分けておく意味があまりない。また子となった側は今までのライバル企業に「乗っ取られた」という印象が強に残るためムードダウンが危惧される。

何らかの事情（合併手続は大変だが、買収はB社の株主から株を取得すればOK）で過渡的措置としてこのスタイルを取るにしても、いずれは次の合併という形に向かうのが一般的である。

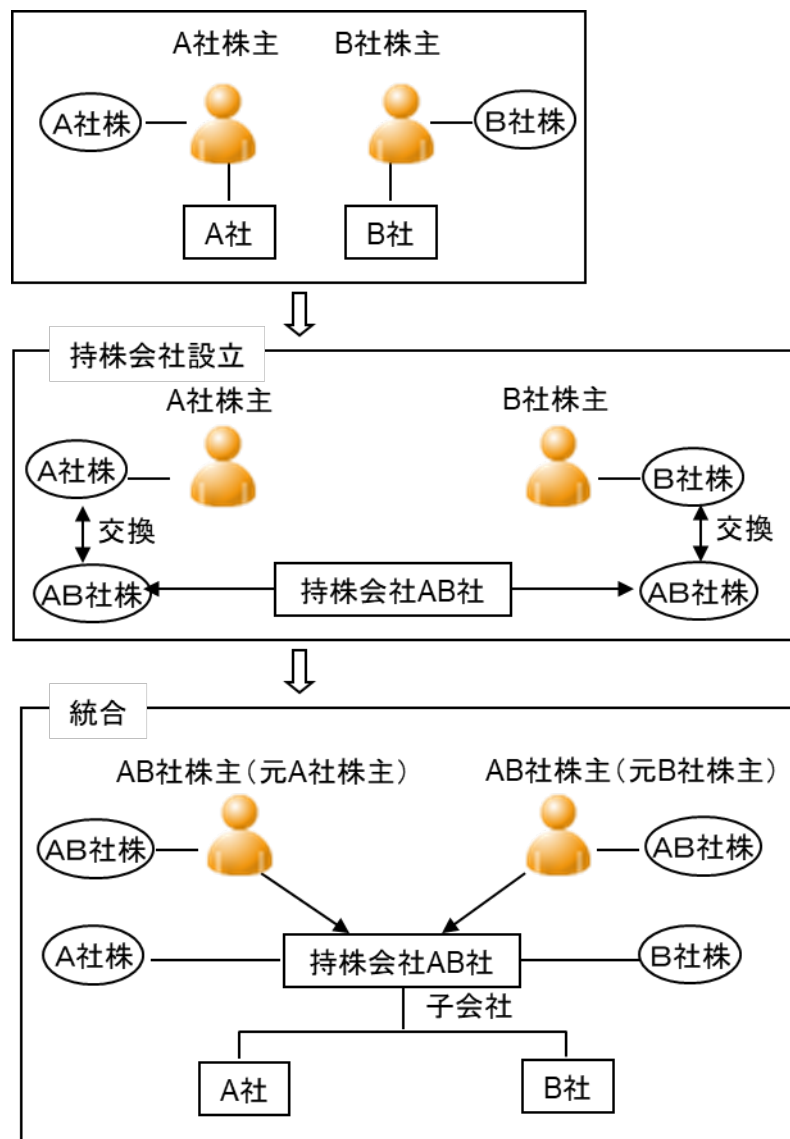
### (iii) 合併

そう考えるとアライアンスという同盟関係の最終形はこの合併である。つまり完全に1つの組織へ結合するものである。

### (iv) 経営統合

持株会社\*<sup>1</sup>というスタイルを使って、合併とほぼ同じことが実現できる。これが経営統合である。

A社とB社が共同で持株会社AB社を作り、そこへA社、B社の株を移す（株式移転という）ものである。



〔図表6-5 経営統合〕

245ページの共同出資会社が共同で子会社を作り、共同部分のみを1つの組織にするのに対して、経営統合は共同の親会社を作って“最上位秩序”（両社の経営者を決める権利）を持株会社に持たせ、組織を実質的に1つにするというものである。

経営統合には次のようなメリットがある。

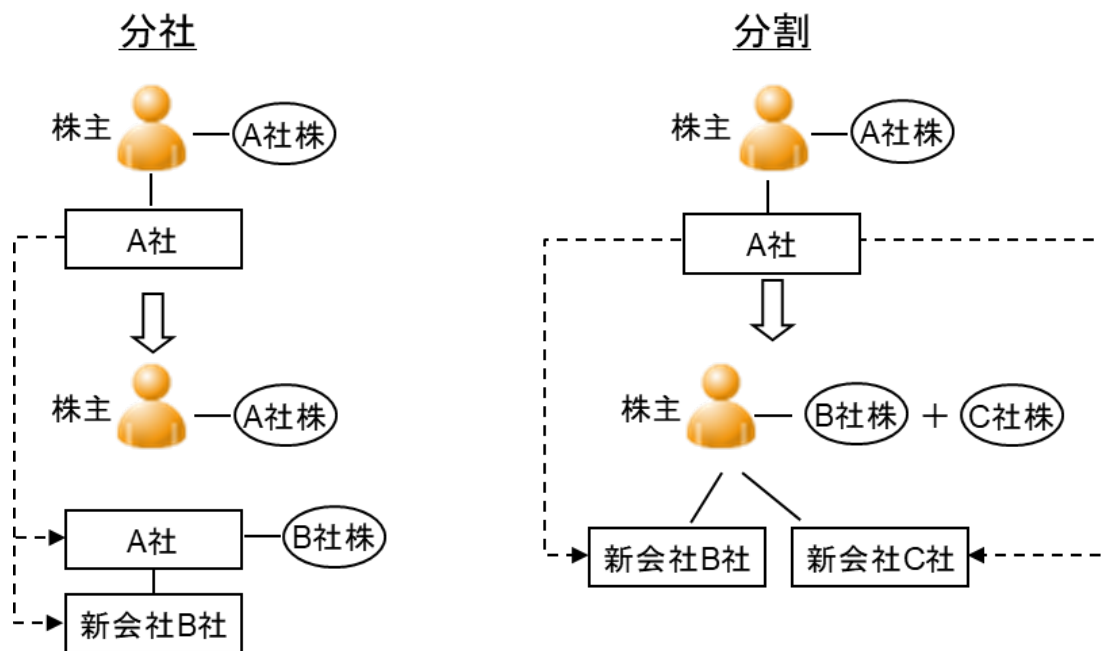
1つは合併よりも手続きが容易であり、かつこれをクッションとしてこの後両社が合併に向かうこともめずらしくない（A社とB社の株主はAB社だけなので手続きが簡単）。2つ目は統合をやめて元の姿に戻ることも容易である（AB社がB社の株を売却すればOK）。3つ目はさらに別のC社と経営統合することも容易である（AB社株とC社株を交換する）。

持株会社は組織再編にもよく用いられるが、これは後述する。

\*1. 株を持つことで子会社を支配することが目的の会社。

## (2) 組織分離

(1)とは逆に1つの組織を複数の組織に分けていくものである。これには次のような分社と分割の2つのパターンがある。



〔図表6-6 分社と分割〕

分社は「A社がB社を生む」イメージであり、スタッフ機能はほとんどA社側に残る。分割はまさに会社を株券を含めて2つに割ってしまうものである。多くの場合スタッフ機能も分割される。

当該会社自身の意思で行う組織分離はほとんどが分社である。分割はこの後述べる組織再編などでよく用いられる。

ここでは分社についてのみ考えてみる。これには次の2つのパターンがある。

### ①スピナウト

ある企業が行っていた仕事の一部を別の企業（子会社）として分離させるものであり、よくスピナウトと表現される。これには次の3つのタイプがある。

#### (i)垂直スピナウト

仕事の流れを上流と下流で垂直に区切るもの。「メーカーが生産部門と販売部門に分けて別会社にする」というのが典型的な例である。[147ページ](#)で述べたようにその会社のコア部門（ミッションに近い）の方が親会社となる。生産技術がコアであれば生産部門が親会社、販売部門が子会社、マーケティングがコアであれば販売部門が親会社、生産部門が子会社である。

スピナウトの理由としてはさまざまなものが考えられるが、もっとも多いのがコアでない部門の力を強化し、コア部門の力をさらに生かすというものである。生産部門がコアの場合なら、ねらいは販売力の強化である。販売部門を独立した会社として、販売力強化をその会社で図り、さらには親の生産部門の会社は他の販売会社へも販売し売上を伸ばすというものである。

#### (ii)水平スピナウト

複数の事業をやっている企業が、事業毎に会社を分けるものである。[164ページ](#)で述べたユニット（事業部、SBU、カンパニー）をそれぞれ別会社にするというものである。この場合親側が「伝統ある本業」（ミッションに表現されている本業）または「収益の中心となる事業」、子側がそれ以外の事業となる。

これには2つのパターンがある。1つは何らかの事情で本業のみの成績を明らかにしたい（しなくてはならない）時である。典型的な例が上場である。上場時に企業は投資家に向けて本業（定款\*1にある事業目的）をはっきりさせる必要がある。そのため上場しようとする事業以外をすべて子会社にして、上場会社の事業を整理するものである。

2つ目は本業以外の別事業を1人立ちさせるために、はっきりと別会社にするものである。

\*1. 組織設立時に作る基本的なルール。株式会社では商号（社名）、事業目的（どんなビジネスをするのか）などが書かれている。

### (iii) スタッフ・スピナウト

会社のスタッフ部門を子会社化するものである。配送、IT、教育などがその代表である。その目的は4つある。

1つはスタッフ部門をコストセンターからプロフィットセンターへ変えることである。スタッフ側がプロフェッショナルとしてサービスを提供しているという意識と損益感覚を持ち、かつサービスを受ける側がそのサービスが有料であることを知る。

2つ目はスタッフ部門の余剰感である。スタッフ部門で業務の合理化が図られ、そこに人員の余剰感が出てくる。こうなると新入社員などが入ってこないようになり、その部門のムードがダウンする。そこでこれを別会社にして他社へもそのサービスを拡販していくものである。

3つ目は企業が分社、経営統合などによってグループ化していく中で、各企業のスタッフを1つの会社に統合するというものである。持株会社にこのスタッフ会社機能を持つこともある。

4つ目は労働スタイルである。採用、勤務時間、給与、教育などはどうしてもラインの仕事に合わせた仕組となる。これを別会社にすればスタッフ業務（配送、IT、教育・・・）に合った形にすることができる。

いずれをねらった場合でもスタッフ会社のメンバーにプロ意識が目覚め、組織ムードは高まることが多い。例えばレストラン会社の情報システム部が独立してIT会社になった場合、そのメンバーは「レストラン事業の担い手」をサポートする人たちであったのが、分社化により「ITのプロ」となる。そして従来その会社でのキャリアアップは情報システム部長止まりであったのが、社長にまで登りつめることができる。

## ②新事業開発

企業が新事業を立ち上げる時、初めから別会社を作るもの。元の会社が親会社つまり株主としてのみ存在し、新会社のメンバーへ完全に権限委譲して自由にやらせるというものである。新事業を社内で行い、目途が立ってからスピントアウトというケース（これが①（ii）水平スピントアウト）が多いが、近年ではIT事業への進出などでたまに見られるパターンである。

### (3) 組織再編

巨大企業は分社、買収などを続け、膨大な数の子会社を持つようになる。買収した子会社は上場していることも多く、また分社した子会社も証券市場から資金を得るために子会社のまま（親会社が支配したまま）で上場することもよく見られる。しかもその成長過程にユニット（事業部、SBU、カンパニー）があり、実質的にはこのユニットが子会社を持つような場合もあって、企業グループとしての組織は混乱を極めていく。

図表6-7の上図のようなMC電気グループでは成長分野にはどうしてもいくつかの会社が進出してしまい、場合によっては競合してしまう。そしてすべての会社の親であるMC電気本体がこのグループ組織を統制することが困難となっていく。

一方、証券市場から見ると次のような問題を抱えており、このような会社の株価が上がらない理由の1つとしていわれてきた。

- ・子が上場すると証券市場からのカネが錯綜してしまう

⇒MC電気に投資するとMCソフトにもそのカネが流れ、MCソフトに投資してもやはり流れる。

- ・自らが投資したカネがどこに流れていくのかとらえづらい

⇒MC電気で作るゲームソフトがもうかると思っても、どこにどうやって投資していいかわからない。

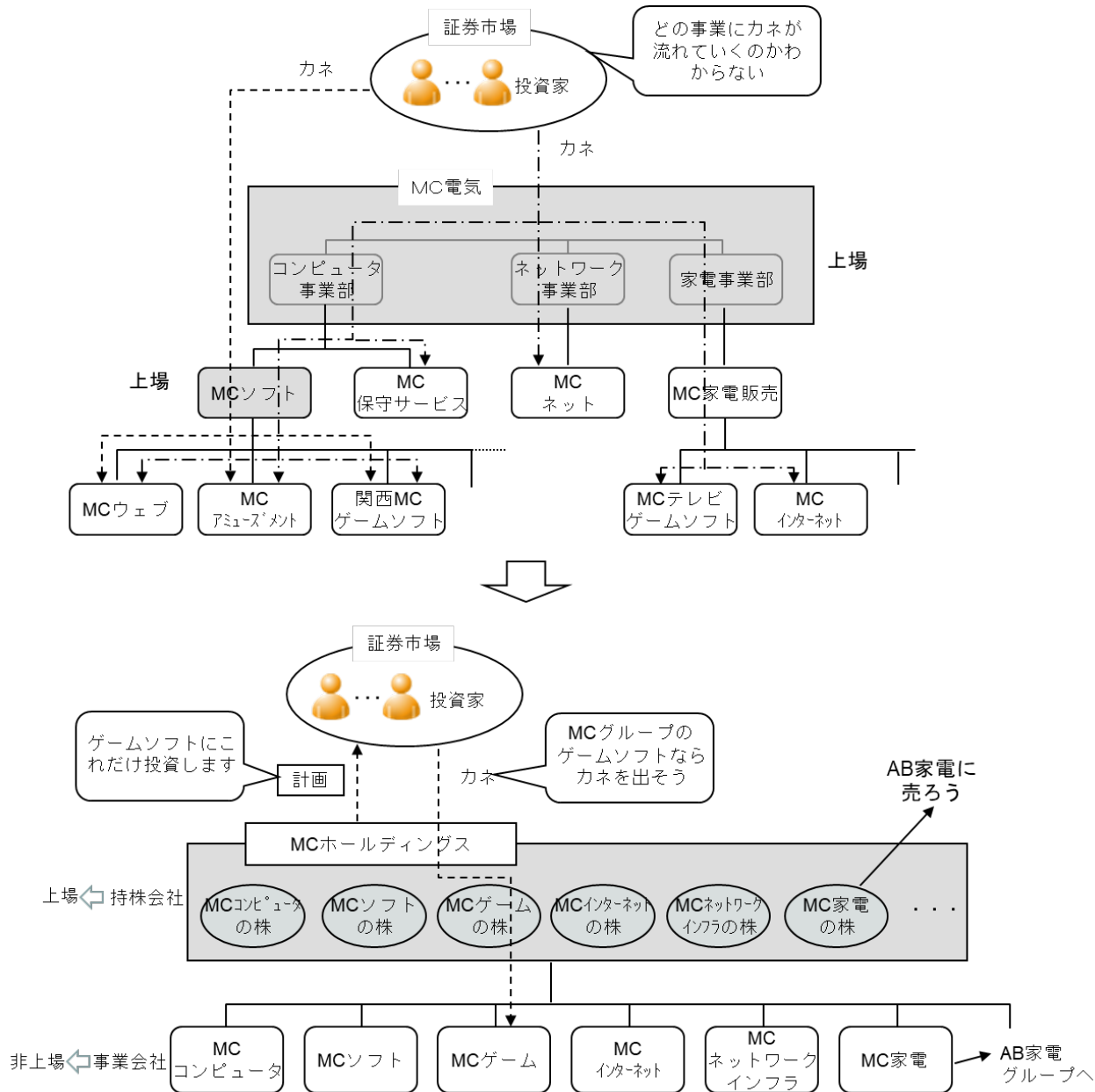
・MCソフトの株主はMC電気の戦略がわからない。

⇒MC電気がMCソフトの株をこれからも持ち続けるのか

そこで持株会社を用いてフラットなグループ組織にする動きが生まれてきた。これは子会社の上場をやめ、新たに作る持株会社であるMCホールディングス\*1がグループを代表して上場する。その他の会社はすべてMCホールディングスの子会社とし、分割、合併などにより事業単位に最適な会社構成とする。

MCホールディングスの最大の仕事はMCグループとして証券市場の投資家から新たにカネを得て、グループ内の事業に適切に配分していくことである。さらには一步進めて「どの事業にどのように投資するか」という計画をMCホールディングスを作り、これを投資家にディスクローズし、この計画に投資してもらうようにする。つまり権限委譲の原則に従ってカネを集める。またグループとして事業を撤退（MC家電の株を他社に売る）したり、他社をM&A（××ゲームを買収してMCゲームと合併）したりという形で、事業、そして組織を再編、拡大していく。

\*1. 持株会社にはホールディングスという名前をつけることが多い。



〔図表6-7 持株会社による組織再編〕

## 5. ITが企業間組織に与える影響

IT、特にインターネットの進展が、企業間組織に与える影響は企業内組織よりも極めて大きい。この影響を整理してみよう。

### (1) インターネットワーク

インターネットワークとは、既存の完成したネットワーク同士が「つながる」（これが“インター”という意味）ことをいう。国（nation）同士がつながればインターナショナルである。インターネットとは世界中にある既存のネットワークが1つにつながってしまった状態のことをいう。組織でいえば完成された組織同士がインターすることが企業間組織であり、インターネットはまさにこのためのツールといってよいものである。

企業間組織において、コミュニケーション（情報流通）は最大のテーマといってよい。かつて電話という全国ネットワークが全国展開の企業（全国に支店組織がある企業。電話ネットワークがなく郵便しかない時代に、全国に支店組織を作ってもコミュニケーションが取れない）を作ったように、インターネットは次々と新しいタイプの企業間組織を生んでいる。

## (2) 情報システムのネットワーク

A社とB社が密なベクトルを持ったり、アライアンスしたり、統合したりする時、各々が持つ情報システムをネットワーク接続する必要がある。従来はなるべく安いコストにしようと考え、両社の重複部分を考慮し、異なる部分を調整し・・・と進めて行った。そのため調整には手間がかかるし、アライアンスなどを解消する時にもコストがかかる。これが理由で企業間組織の構築をためらうことも多くあった。また次にC社がアライアンスに加わろうとすると、C社はこのネットワークに合わせるしかなくなり、C社側に大きなコストがかかる。

インターネットではA社とB社の情報システムはそのままにして、低コストでネットワーク接続することもでき、かつC社もA社、B社と同じ低コストですむ。そしていつでもこれをやめることもできる。インターネットは最終的な姿を意識することなく、組織の変化に合わせてフレキシブルにネットワークを結ぶことができる。

## (3) メール、掲示板

企業間組織の場合、いきなり共同オフィスなどができることは少なく、遠隔地の人と効率よくコミュニケーションしなくてはならない。また1つの案件でも意思決定の関係者は多く、コミュニケーションコスト、ロスの増大が危惧され、それが原因で踏み込めないこともあった。

この課題をクリアするのはメール、ネットワーク掲示板などの非同期コミュニケーションである。これを使って「ネットワークによる新しい意思決定ルール」を作ることができる。

#### (4)Web技術

企業間組織において各組織はさまざまなものを共有し、かつメンテナンスしていく必要がある。このオーバーヘッドコストの過負担や分担でそれが実行できないことも多い。共有のパンフレット、マニュアル、店舗・・・といったものである。

これらの多くはいわゆるWeb技術\*1で解消できる。Webサイト\*1は素人でも簡単に作成できるし、自社のサイトとのリンクも簡単にできる。インターネット上の共同店舗や[231ページ](#)のeマーケットプレイスなどはこの典型といえる。

\*1. インターネットを利用するための技術。データをページで表現するホームページやそれを見るブラウザなどがその代表。このページが集まったグループをWebサイトという。

#### (5)ITサービス

企業間組織では共同で仕事を進めていこうとしても、そのやり方が異なり、調整に大きなオーバーヘッドがかかってしまうことが多い。これを解消するのがERP（Enterprise Resource Planning）というITサービスである。ERPとは同一の業界では同じパッケージプログラム\*1を使い、かつ全社のデータを一括管理するというものである。企業間組織においてこれを導入すれば各組織が同一のプログラムを使うことでシステム開発コストがダウンできるだけでなく、仕事のやり方も統一でき、かつデータの共有、コミュニケーションもスムーズに行うことができる。

企業間組織の構築時にはそのための共有ソフトウェアが必要となることが多く、これをどこでどういう形で負担するかを決められないことも多い。SaaS (Software as a Service)、ASP (Application Service Provider) といったサービスがこれらを解消してくれる。このサービスは共に必要なソフトウェアをインターネット経由でレンタルし、使用期間に応じて課金するものである。これによって初期の投資コストもなくなり、かつ利用コスト分担もはっきりする。

企業間組織において共有データをどこでどうやって持つかでもめることも多い。データの運営・管理を専門に行うデータセンターというサービスを利用することで、これも解消できる。

ITの要素、サービスはすべて企業間組織を進展させる方向に進んでいる。

\*1. 出来合いのソフトウェアのこと。

## 第7章 企業と社会の関係を設計する

すでに各章で一部触れてきたが、組織外部との関係について本書の締めくくりとして整理しておこう。

## 1. スポンサーとの関係

### ①スポンサーとは

組織がビジネスを遂行していくためには、組織自らが生み出すカネだけでなく、外部からのカネも必要となる。「組織外部にいてそのカネを出してくれる人」をスポンサーと定義する。スポンサーとして考えられるのは金融機関と株主である。

金融機関からのカネの特徴はそれが“借金”であり、いずれは「返すカネ」ということにある。一般企業から見た借金のスポンサーとしては銀行がほとんどすべてといってよい。

一方株主からの出資金は「返さなくてよいカネ」である。しかし株主からのカネは“株”という権利と交換であり、この株には配当（会社がもうかったら、そのもうけからカネを株主へ分配する）と経営権（経営者を選ぶ権利）が付いている。

株主が経営権を行使する場合を考えてみよう。株主が個人の場合、多くは自らが経営者となるのが普通である。この場合株主は組織内部に存在することになり、「組織外部」というスポンサーの定義からははずれる（本章の「組織外部との関係」の対象外である）。株主が企業の場合で経営権を行使するのは親子関係であり、この関係はすでに第6章で述べた。

したがってここで考えるべき株主というスポンサーは、経営権を行使しないタイプである。この人たちは配当だけではリターンが少ないので、「その株を売ってもうけること」を考えるケースがほとんどである。すなわち組織としては上場企業であり、スポンサーは証券市場にいる投資家となる。

スポンサーとの関係については銀行と投資家の2つに分けて考えてみよう。

## ②銀行との関係

### (i) 銀行から見る

まずは銀行側から企業組織との関係を考えてみよう。

銀行が行う「企業への融資」というビジネスは、カネを一定期間貸して金利を稼ぐビジネスである。融資というビジネスの最大の問題点は相手が返せなくても、それが犯罪にはならないことである。企業がカネを返せなくなると（この状態を倒産という）、破産（カネを返せないのでバンザイ）してしまえば、カネは戻ってこない。

したがって貸す方としては2つのことを行う。まず「返せるか」を判断することであり、与信とよばれる。もう1つは返せなくても損害を食い止めるために担保を取っておくというものである。銀行の立場でこの2つを比較すれば、当然のことではあるが後者が大きなウエイトを占める。

融資における担保の中心は抵当である。抵当とは企業が事業に使用している不動産などについて、「借金が返せなかった時に銀行が手に入れる契約」を結んでおくものである。

しかし事業に使用しているモノを取り上げてしまえば、その企業は立ち行かなくなり、倒産してしまう。銀行から見れば担保行使は最後の手であり、「つぶしてでも回収」というものである。

見方を変えると企業にカネを貸すということは、企業がビジネスを続けているかぎり、基本的には貸し続けることともいえ、その企業と一体感を持つものである。これがメインバンクである。メインバンクから見ると企業にカネを貸し、金利をもらい続けている方がむしろノーマルな姿といえる（銀行はカネを返してもらったら、また貸す相手を探さなくてはならない）。むしろこれ以外の融資（今たまたま足りないのでカネをある期間貸す。つなぎ融資などという）はイレギュラーなものといえる。

## （ii）企業から見る

これを企業側から考えてみよう。銀行からカネを借りる時に考えることは、もちろん「返せるか」である。しかし銀行には抵当を出している。つまり返せない場合の措置も取られている。したがって第一に考えることは「金利が払えるか」である。言い方を変えれば金利以上にカネを増やせるか、つまりキャッシュフローを稼げるかである。増やせると思えば「借りる」べきであろう。そして返済期日が来ても、もう一度その金額を借りればよい。つまり借り続けることであり、先ほど述べたように銀行もこれを望んでいるはずである。

しかし銀行にはある時期に「返せ」という権利がある。この状態で「返せ」と言われたら（「貸しはがし」とよばれる）企業は終わってしまう。つまり企業は銀行に生殺与奪の権利を握られてしまうことになる。

また銀行から借金している状態で、さらに大型の投資をしようと思えば当然銀行のカネが必要となり、投資には銀行の了承が必要となる。つまり投資意思決定という経営機能を銀行が握ることになり、社長より秩序の高い人が組織外部に存在することになる。

ここでは[229ページ](#)の取引関係同様に2つのベクトルしかない。1つは銀行と密なベクトルをとることである。つまり銀行と資本関係を結んだり、経営参加してもらったりして、最終的にはその企業グループへと入っていくものである。

もう1つは疎のベクトルであり、1人立ちすべく無借金利益を目指すことである。無借金経営を目指すには2つしかない。1つは自らが稼いだカネで全額返済することである。これはなかなか困難なことである。稼いだカネは次の事業へ投資するのが企業の本来の姿といえる。そしてもう1つが上場であり、証券市場の投資家から受け取ったカネで返済することである。

### ③投資家との関係

#### (i) 上場の意味

生殺与奪の権利を取り返し、自らの意思で投資を行うために、多くの企業は上場を目指す。これを目指す時、上場基準\*1をクリアすることが組織としての最大の経営目標となる。

そして上場を果たすと、証券市場に増資することで、投資家から「返さなくてよい莫大なカネ」を手に入れることになる。そしてこのカネの調達コストである配当も“もうかった時”に払えばよく、実質的には組織側でその額を決定できる。

上場のリスクは何か。まず浮かぶのが敵対的買収、つまり組織の意に反して経営権が特定の人や企業に渡ることである。過半数の株主が特定の人に株を売ればこれが成立する。これを食い止める方法は組織側で過半数の株を握っておくことである。例えば子会社の上場（親会社が過半数の株を持ったままで上場）である。しかしその親会社が非上場ということはほとんどなく、これを1つの組織として見れば親会社に最終的なリスクが残ってしまう。

もう1つは持ち合いである。株を企業グループ内の各社で持ち合うというもので、旧財閥系グループ（三菱、三井、住友・・・）で見られる。しかしその中核となる銀行の合併や、増資のたびにその株を引き受けることになる“非効率さ”から崩れつつある。持ち合いを続けている企業グループでも過半数までは持っておらず、買収リスクは消えない。

しかし日本ではこの買収リスクは実は極めて低い。実際に日本で敵対的買収が成功した例は極めて少ない。そのためこれにチャレンジする人たちも少ない（組織が意図する友好的買収はもちろん多いが・・・）。これは日本企業が経営者と従業員が一体化していることに起因している。これが本書の対象としてきた企業である。この手の企業（上場企業で過半数を持っている株主がいない）の経営者（取締役、執行役員）のほとんどが従業員からのキャリアアップである。敵対的買収というのは企業の経営者の意に反して買収を行い、経営者を自らの意に沿った人に交代させるというものである。この状態で敵対的買収を行えば、組織全体から反感を買う。組織全体から反感を買ったら、経営者など日本でやっていけるはずもない。

\*1. 各証券市場が持っている上場するための条件

## (ii) IR

では上場企業にとって、投資家との関係をどう考えたらよいのだろうか。この投資家との関係を考えることをIR (Investor Relations) という。

投資家は何を望んでいるのかといえば配当よりも株価である。証券市場での株価が上がること“だけ”を望んでいると言っても過言ではない。つまり組織から見れば「株価を上げる努力」がIRそのものとなる。

そう考えると「株価はどうやったら上がるか」がポイントになる。株価は証券市場のせりで決まる。つまりある株を「1000円で売りたい人」と「1000円で買いたい人」がいれば取引成立である。売る方はこれから先株価が1000円よりも下がると思うと売り、上がると思うと人が買うということである。つまりその企業の株価が上がると思う人が多ければ「上がる」ということになる。

しかしこれでは株価が「上がる」か「下がる」かは人の気持で決まることになる。人の気持をコントロールすることなど企業に出来るはずもない。

一方投資家から見ても「まわりが上がると思うか」を考えるのではあまりにも難しいマネーゲームになってしまう。

そこで企業と投資家の間に、株価に関する合意が求められる。「こうやって株価が決まる」というものである。これに用いられるのが「未来のキャッシュフロー」である。つまり企業が将来増やすカネの量で株価が決まる（そのカネを持っている株の割合で株主が受け取る）というものである。しかし将来を無限にするとキャッシュフローも無限大になってしまう。

そこでキャッシュフローの受取を一定期間（例えば5年）とし、5年後に会社の全財産を売って借金を返し清算すると考える。この残ったカネを純資産（解散価値ともいう）といい、これもすべて株主の手に入る。

株価は株を持っている（売らない）価値であり、株主が保有期間に得られるものといえる。したがって株価はその企業が一定期間に増やすカネとその期間後の純資産で決まることになる。こうすれば企業は「キャッシュフローの増加」と「価値のある財産を持つこと」を目標とすることがIRとなる。

一方投資家はキャッシュフローが増えそうな、そして良い財産を持っている企業の株を買えばよいことになる。

投資家から見て、どれくらいカネが増えるかがわからない、持っている財産の価値もよくわからない、といった会社の株など買う気にもなれない。そうなるとその会社の株価は上がらない。つまり上場企業は自らがキャッシュフローをどれくらい増やし、どんな財産を取得していこうとしているかを明らかにして、投資家に理解してもらう必要がある。これがディスクローズ（公開）という行為である。

IRの基本は、投資家向けにこれらのことをすべてディスクローズすることである。そしてそれが仮にライバル企業に知られて、競争を不利にするとしても、これをしなくてはならない。これをしなければ株価は上がらず、投資家によってその経営を「NO」と言われ、新しい経営者に任せたいという気持ちが出てくる可能性もある。つまり組織がもっとも恐れる敵対的買収である。この最大の防御策がディスクローズである。

## 2. 企業の社会的責任

スポンサーを含め企業の外部にあって企業と関係を持つものを「社会」と表現する。

### (1)CSR

企業が社会に対して持っている“責任”をCSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) という。CSRは組織設計上、次の3つに分けて考える。

#### ①公共責任

公共責任とは「企業がしてはならないことはしない」というもので、CSRの中でもっとも低レベルに位置する。法、ISOなどの社会ルールによるコントロールが出発点であり、コンプライアンス（ルールを守ること）とも表現される。

この公共責任にインパクトを与えているのが近年の企業の不祥事である。企業の不祥事といえば、従来は公害や事故などの過失、従業員の使い込みなどの管理不足がその代表であった。しかし現代ではタイプの異なったものが多発している。「企業ぐるみ」と呼ばれるものである。過失や管理不足ではなく、企業がそれを犯罪と知りながら、企業としてそれを犯してしまうものである。雪印事件、不良品隠し、談合摘発後のさらなる談合、賞味期限改ざん、偽装請負・・・といったものである。

この企業ぐるみというタイプは即企業の消滅をもたらすことも多い。消滅した企業は消えてしまうので、何も残らないはずであるが、2つのものを社会に残していく。

1つは社会全体に残る「企業への不信」である。「企業はもうけるためなら何でもやる」という印象を残し、“企業悪人説”を生む。この悪人説の中で企業に対する社会的コントロール（さまざまな規制）は強化され、そのコントロールをコンプライアンスする（守る）ためのコストを企業に要求する。それだけでなく、悪人のイメージを払拭するためにさまざまなコストを企業に発生させる。さらにはリストラ、派遣切りといった企業から見れば正当な行為（少なくとも法的には）をも“悪事”としてマスコミが騒ぎ、この風が国会に伝わり、さらなる社会的コントロールを生む。

2つ目は企業に残すものであり、それは共感ともいうべき実感である。「うちの会社だって、同じ状況なら、もしかしたらやったかもしれない」という感想である。企業が厳しい経営環境の中で生き残りをかけ、業績だけを求めれば「多少のルール違反くらいは」「ライバル企業もやっているだろう」「自分個人のためでなく自らの企業のためだから」という思いである。経営者はまずこの思いを断ち切るためにコンプライアンスというあたり前のことを組織内に徹底しようとする。「ルールを犯してまで作った業績なんて意味がない」というものである。しかし組織メンバーの反応は鈍く、「どこまでなら許されるのか」と考えてしまう。例えば薬事法で健康食品（医薬品以外）の広告において効能、効果を訴えることは禁止されている。しかしそれを知った多くの組織メンバーの反応は「ギリギリどこまでプロモーションしていいのか」である。この法律の意味、「なぜこんなルールを社会が作ったのか」を考えようともしない。

この時、組織設計には1つのキーワードが挙げられる。それが企業の「格」である。ここでいう格とは人格の「格」と同じであり、「企業の格」、「組織の格」である。人格は年収（企業でいう業績）で決まるのではなく、その人が持っているインテグリティ（integrity）によって自然と生まれてくる。インテグリティは辞書では高潔、誠実などと書かれているが、近年企業経営においては「格を生み出すもの」という意味で訳さずに使っている。

業績第一主義に走っていく中で、多くの企業は組織が持っていたインテグリティを失ってしまったことに気づいた。急激に伸びて業績だけを追うベンチャー企業、マネーゲームに一喜一憂する金融機関、そして先ほどのリストラ、派遣切りなどの企業を見て思う「美しくない」という反面教師としての感情である。

この格を取り戻すべく、公共責任の「してはならぬ」のレベルを、自らさらに上げる企業も増えている。これが[73ページ](#)で述べた組織行動指針、企業行動規範といったものであり、これを社内だけでなく、社外へも強く訴えている。そこでのキーワードは「法遵守」はもちろんのこと「倫理」「道徳」「人権」といったものである。

組織における公共責任の設計は、企業という組織にどの程度の格を求めるかとイコールといえる。

## ②公益責任

2つ目のCSRは「企業は社会利益へ貢献する責任がある」という公益責任である。

この公益責任には従来から2つの相反する考え方があった。「企業が利益を出すのは社会から利益を搾取しているので、社会から見れば損失だ。したがって企業は利益を小さくしていくことが公益責任だ」と「企業は利益を出してそれによる税金で社会に貢献すべきだ。したがって利益を大きくしていくことが公益責任だ」というものである。

現代組織の公益責任設計としては、後者をベースとして考える。社会責任、社会コストとして一定ルールに基づいて税を負担することが「企業の責任」ということである。そして「税金を減らしたい」という思いを自らが考えないように組織設計を行う。

前者については、社会的ルール以上に社会へ貢献するものは「責任」ではなく、企業の「意思」ととらえる。これが後述するPRである。

公益責任を支える組織設計の源が[191ページ](#)で述べた付加価値会計である。これによって「利益の一定比率を税金とする」というルールから生まれてしまう「税金を減らすために利益を落とす気持」（企業が生んだカネを使ってしまっただけで利益を減らし、税金を減らす）を抑えることである。利益を上げれば組織メンバーの給与も、企業として使うカネ（内部留保）も増え、税金での社会貢献も大きくなるというものである。これを企業が利益を目指す理論的バックボーンとし、「企業悪人説」、「利益搾取」に反論し、「利益の一定比率を税金とする」という社会ルールの正当性を担保する。

そしてこの利益に対する考え方をさらに一步進めるのが次の存在責任である。

### ③存在責任

企業は人間同様に社会の一員であり、社会に貢献すること自体が「存在価値」となる。これがCSRのもっとも高レベルに位置する存在責任である。

では企業はどのように社会に貢献するかといえば、[65ページ](#)で述べたミッションという社会的使命を果たすことである。魚屋は「魚をうまくさばく」という自らのミッションを果たすことで「魚をおいしく食べたい」と願っている社会に貢献をする。この社会貢献の大きさが付加価値である。これをその社会貢献を受けた方から見ればいわゆる「顧客満足」となる。つまり付加価値の大きさは顧客満足度と考えられる。

「企業が存在責任を果たす」ということは、付加価値（それに比例する利益）を高めることであり、社会貢献としての顧客満足度を高めることである。さらにはこれが組織メンバーの給与というESを高め、税金で間接的にさらなる社会貢献をし、スポンサーである株主、投資家にも配当という貢献をもたらす。存在責任の設計は組織メンバーにこの考え方を十分説明し、合意を得ることにある。

## (2) PR

### ①PRの課題

PR (Public Relations) は直訳すれば「公共、社会との関係」であるが、一般には広報と訳される。

企業経営におけるPRとは「企業をとりまく投資家、株主、顧客、消費者、地域社会などのステークホルダーと良好な“関係”を保つために、企業は情報や資金を積極的に提供していくべきという考え方」をいう。したがって投資家へ情報をディスクローズするというIRもPRの一部である。またCSRは「社会に対する責任」という社会との“関係”の一部であり、PRはこれを包含する。

PRの考え方は比較的古く、何回かブームが訪れた。その典型がCI (Corporate Identity) である。CIがアメリカで生まれた当時は、企業が自らの存在責任を明らかにし、「社会での位置づけをはっきりさせよう」というものだった。しかしCIはいつの間にか企業を社会に売り込むための企業イメージやブランドイメージの統一、そのためのロゴやコーポレートカラーの設定といったいわゆるマーケティングの世界になってしまった。その後もメセナ (文化、芸術活動への企業支援)、コーポレート・シチズンシップ (企業も市民として社会に貢献する必要がある) がブームとなり、美術館などの文化的施設を企業が作ったり、利益の1%を社会還元したり、という形で進められた。しかしこれもいつの間にかマーケティング (売るための努力) との関係が色濃くなってしまう。こうして企業の広報室 (PRの担当チーム) はマーケティング部門の1セクションとなってしまう。

近年では環境保全がPRのテーマとして注目を浴びている。

PRにおいてもっとも大切な組織設計は「なぜやるか」「何のためにやるか」という目的である。この答えを持たずしてやれば、調子の良い時はやるが、調子の悪い時はやらないとなって、いつか後者の時代を迎えて消滅していく。

## ②PRの設計

企業と社会の関係は、社会から「企業はこうあるべきだ」といわれる“道理”のようなものでなく、むしろ企業自身が「社会とはこういう関係になりたい」と願う“道徳”の世界といえる。道徳とは法的にやる義務はなく、やらなくても罰せられないが、人間としてとりたい行動のことである。電車のシルバーシートに座っていて老人が来たら席を譲る。これは守る責任があるわけではなく、守らなくても罰せられるわけでもない。これが道徳であり、もっといえば美意識のようなものである。企業でいえばセクハラは法律では禁じられているが、それ自体に罰則規定はない。多くの人はセクハラを法で規制されているからやらないのではなく、この法律によってセクハラが人間として恥ずべき行為と知ったからやらない。まさに道徳であり倫理観である。

CSRの公共責任は社会的ルールを守り、さらには社会的ルールを厳しくした社内ルールを作るというものである。これを一步進めて、「社会的にやってはならないこと、やるべきではないことはやらない」だけでなく、「社会に対してこんなことをやりたい」という明るい希望のようなものがPRといえる。

環境保全でいえば「社会に迷惑をかけないようにする」（公共責任）ではなく、「地球の環境を守るためにこんな風に貢献したい」という思いがPRである。

PRは企業が願う“社会との関係”であるから、経営者が組織メンバーの合意を得て、その関係の“相手”である社会へ宣言すべきである。PR宣言は企業が自らにどの程度の道徳を求めるかという倫理観を、企業の代表者として経営者が社会に誓うものである。

企業における道徳は、個人のように親がいて幼い頃から教育し、自らの意思で道徳的行動をとるといったものとは異なる。企業は多くの人働く場であり、その人がとってほしい道徳の基準を宣言するものである。そしてどちらが善か悪か（シルバーシートに座っていて席を立つべきか、立たざるべきか）というものではなく、当然の行為としてなされる（立つ）ものであり、その行為をしない（立たない）ことを道徳違反として恥じるものである。仮に自らの利益（立つと疲れる）に反してでも、そのPR宣言を守るべく、その行為を成すというものである。

例えば「自社の利になるとしても、社会全体として利にならないビジネスはしない」という道徳を守ることを訴えれば、これがまさにPR宣言であり、その企業の道徳の基準である。

### ③PRの運用

同じ道德基準を持っても、それを“守れる企業”と“守れない企業”がある。これは組織メンバー、中でも経営者、リーダーがさまざまな意思決定時に取り行動で自然に決まるといってよい。

“守れる企業”には共通するものがある。それは自社へのプライドである。まわりの人に「私は〇〇社に勤めている」と胸を張って言えるかである。これを全組織メンバーが持った時、その組織に[279ページ](#)で述べた「格」が生まれる。「この企業に勤めてよかった。この人たちと一緒に働けてよかった」という思いである。

このプライド、格を支えているのは組織メンバーの企業への愛である。この愛の大きさを測るものがESであり、ESを高めていくことがPR運用の設計といえる。組織の第4原則である。

### 3. 景気への対応

社会との関係の最後は景気である。

景気とはそもそもは「様子」「元気」といった意味であるが、一般的には「社会全体の調子」のような意味で使っている。ここでいう調子とは社会全体としての需要のようなものである。

景気の最大の特徴は「上がり、下がりをくり返していくサイクル性を持っていること」であり、景気循環といわれる。好景気（景気が上がっている）の時は社会全体の需要が高まり、モノがよく売れるようになり、企業の仕事は忙しくなる。不景気の際は逆である。

これを組織の人数と仕事量の関係で考えると、好景気の際は「人手不足」（人数＜仕事量）であり、不景気の際は「人余り」（人数＞仕事量）という問題を起こすことになる。

企業の定義は「継続的な事業活動をする組織体」であり、組織メンバーはそこで長期的に働くことを望んでいる。したがって景気にあわせてそのメンバー数をフレキシブルに変化させていくのは難しい。

また「人手不足」よりも「人余り」の方がその深刻さは大きい。組織設計の最大の難問といつてよい。

これには次の3つの視点がある。

#### (1) 組織人数

景気の波による需要の波があり、組織の仕事量が長期的に変動する中で、その人数をどうやって決めるかである。とは言っても本書で考える組織変革時にはすでに組織メンバーがいる。そして企業組織はその付加価値を高めていくことがCSRである。したがって、一定の付加価値向上を目指すべく、景気によらず[32ページ](#)のように期待アップ率で組織人数を設計すべきである。

そう考えると人余り、人手不足は自ずと起きる現象となり、この状況の時にどうするかという基本的方向を決めておかななくてはならない。

#### (2) 人余りの時

景気、需要の変動により、組織として仕事量が落ちた時である。この時考えられるのは次のような方策である。

##### ① リストラ

一定員のメンバーに対して、組織の意思として退職を促すことである。[47ページ](#)で述べたように、これはやってはならないことである。リストラを行う企業の多くは「血を流してでも生き残る」というが、組織設計の4つの原則すべてに反している。組織はメンバーという個の集まりであり、平等性を担保され、そのメンバーは同じ目的を持ち、ESがその指標のはずである。したがって個を不幸にするリストラ（やめたい人がやめるのはもちろん自由であるが）はこれを適用できない。

## ②ワークシェアリング

そうなると人余りになってもメンバー数は減らず、むしろ付加価値の期待向上率からいって、この人余り状態は一時的には増加していくことになる。

カネの面から考えると、リストラというのは不景気、需要後退によって給与総額が下がっていく中で、多くの人の給与を守るために、一部の人を犠牲にするということであり、ここでも平等の原則に反している。リストラをやらないということは、下がっていく給与総額を同じ人数で分配していくことになり、個の給与が下がっていくことになる。組織としての業績が落ちたのだから、その主体であるメンバーの分け前が減るのは当然である。

仕事についてはワークシェアリングという形が考えられる。減った仕事を皆で分け合うというものである。しかし組織としての仕事は、今日の需要に対応するものだけではない。今日の需要に対応するものは、生産、オペレーションといった部門である。これとは異なり、「明日の付加価値を作り上げていく仕事」もある。明日の仕事を考える研究開発や商品開発であり、明日の仕事を増やすセールスやマーケティングである。ここへのヒトのシフトを考える（これを最近ではワークシェアリングととらえている）。例えば生産、オペレーションのメンバーが顧客を回って商品の状況を無料で見て（つまり無償保守をして）商品の新しいヒントを見つけ、新しい需要を生み出すといったマーケティング活動を行うことである。

### (3) 人手不足の時

景気、需要の変動で仕事量が増加した時である。実はこの人手不足の状況の時、どう対応するかが上の「人余り」という最悪の状況に大きな影響を与える。

#### ① テンポラリースタッフ

この需要が一時的な拡大と思える時（好景気でいずれは後退する）は、その期間だけのメンバー（テンポラリースタッフ）を求めるのが組織としては安全に思える。

ただそのテンポラリースタッフを組織メンバーとするのか、しないのかの選択をしなくてはならない。“する場合”は[28ページ](#)の契約社員となる。しかしこの契約社員が組織のメンバーとして適切かを判断するならまだしも（仲間として一緒にやっていけるかを見るため少し働いてもらってから考える），“需要のバッファ”にするのはやはり4つの組織原則、特に平等原則に反する。しかも採用時にこの有期労働という約束を契約社員となるメンバーと組織が合意しても、契約終了時には当然のこととしてメンバーには契約継続の意思があり、ここに悲劇を生む。この悲劇がマスコミを騒がせ、企業のイメージを落とし、プライド、格を落としてしまう。したがってこの策は取るべきではない。

パートタイマーの労働時間で調整することも考えられる。しかしパートタイマーは組織メンバーであり、その人の意に反して労働時間を短縮して給与分配するのは平等の原則、ESの原則からしてこれもやってはならないことである。

## ②外部パワー

次に考えられるのが外部にそのパワーを求めることである。外部パワーとして考えられるのは次の2つのパターンである。

### (i)派遣

[31ページ](#)で述べた派遣社員を受け入れるというものである。自社と労働契約を結んでおらず、人余りへの対応は契約社員よりもスムーズである。つまり派遣会社との間で結んだ派遣契約を契約満了時に更新しないというものである。

しかし多くの派遣社員は派遣会社と有期労働契約を結んでおり、この契約終了によって労働契約も終わり、失業者となってしまう。ここに「派遣切り」という悲劇を生む。そして契約社員同様にマスコミを中心とする社会から批難の声を浴びる。

派遣会社が組織の4原則を満たさず、いつでも切れる「使用者と労働者」という関係が続ける限り、リスクが大きすぎる。

### (ii)請負

あふれた仕事を請負契約で他社へ発注するというものである。外注、下請などとも表現する。しかし需要の波を吸収することが目的であれば、当然のこととしていつかは「切る」こととなり、ここでも「下請切り」といった批難を社会から浴びてしまう。仕事の発注をやめてそれが直接的に失業者を生むわけではないが、PRから考えると好ましくないし、企業の格を落としてしまう。

第6章で述べたように密なベクトルを取り1つのグループ組織へと向かっていく時や、ある仕事の部分をすべて他社に任せるというアウトソーシングのパターン以外はやはりこれを取るべきではない。

### ③ 残業

そう考えるともっとも安全な方法は、現在の組織メンバーで需要のバッファを吸収することである。いわゆる残業である。そしてできればこの解消を需要の安定（下降）に求めるのではなく、仕事の生産性向上によってこれを落ち着かせていくことである。

ここではワークシェアリングとは逆に付加価値増加で給与総額が上がっていく中で、分け合う人数は変わらないので給与はぐんぐん上がっていく。したがってプレイヤーのように業績運動が低いメンバーは通常の時間外手当以外にも「大入り袋」的な利益配分（賞与）などがなされるべきである。

このパラダイムが組織メンバーの合意できるもっとも現実的なものといえる。

ここで述べているのは企業のライフサイクルに関わらず、景気という需要の変動があったケースについてである。成長期にあり、仕事が増え続けていく企業においては、期待する付加価値向上率を高めて採用をこの吸収の柱とすべきことは言うまでもない。

この景気など需要への適応は組織として「最悪のケースはどうするのか」を前もって考えるという保険のようなものである。

この保険の設計をもって組織設計は終了する。