



## 「組織改革」を考える

関根次郎

CDI New Letter 14:『「企業革新」を考える』では、事業基本戦略の転換・再構築を念頭に置いた「企業革新」の本質を『戦略の寿命』、改善に対する『改革』、そして『戦略づくり』の三つをキー・ワードとして考察を試みました。多くの方々からご意見、ご感想を頂き、「企業革新」というテーマが企業経営の場において、いかに重大、かつ今日的課題であるかを改めて痛感した次第です。「企業革新」プロセスにおける『戦略づくり』に焦点を絞った前回の考察の延長線上で、今回は特に「組織改革」という問題について、その本質と展開上の留意点を中心に考えることにします。

### 「組織改革」の領域

まず、「組織改革」の本質を理解する手がかりとして、「企業革新」プロセスにおけるその位置付け、あるいはその意味合いについて考えてみることにします。

A.D.チャンドラーが『経営戦略と組織』（1962年）の中で打ち出した「組織は戦略に従う」という命題に即して考えてみますと、「組織改革」の役割は、新たなる事業基本戦略という“新しい酒”を盛る為の“新しい皮袋”を用意することにあるということが出来ます。しかしながら、ここでより重要な点は、「組織改革」という概念を「企業革新」という文脈の中でどう認識するかということです。「企業革新」プロセスの核心が、『戦略監査』に基づく環境適合の為の事業基本戦略の転換・再構築（『戦略づくり』）にあること、またそのプロセスを完結させる為には、(1) 戦略適合としての組織構造の見直し（「組織構造の転換・再構築」）、および(2) 『体質監査』に基づく「企業革新」推進の為の新たなる企業文化・社風の創造（「意識構造の転換・再構築」という一連の改革型作業を並行して進めていくことが必要であることは、前回でも触れた通りです。即ち、「企業改革」を完結させる為の“新しい皮袋”としての「組織改革」は、単に「組織構造の転換・再構築」という『新たなる組織（構造）づくり』だけで完結するのではなく、「意識構造の転換・再構築」という『新たなる企業文化・社風づくり』を伴って初めて完結するものです。換言しますと、「組織」という概念は、「組織構造」と「意識構造」という二つの下位概念から構成され、従って「企業革新」プロセスにおける「組織改革」の領域には「組織構造の転換・再構築（『組織構造改革』）」と「意識構

造の転換・再構築（『意識構造改革』）」の双方がその対象として含まれることとなります。

こうした観点から多くの企業のいわゆる「機構改革」といわれる大がかりな組織改変の行方を追ってみますと、改革実施後のわずか1～2年で行き詰まりをみせ、最悪の場合には以前の組織体制に逆戻りしてしまう事例をしばしば見受けられます。こうした事例の背景には、「機構改革」に際して組織構成員の意識構造転換の為の手だてを準備し、それを「機構改革」の計画段階から実行・展開していくことがなござりにされていたという共通項が見いだされます。このように企業が「組織改革」を行う場合に『組織構造改革』と並行して『意識構造改革』を推進する経営努力が不可欠となるのは、従来の事業基本戦略のもとで育まれてきた組織構成員の意識構造が、時間の経過と共に企業文化（『組織のクセ』）として組織構成員に共有されることによって、革新に対する強力なブレーキ作用を持つ『抗体』に変質してしまうためです。

#### 意識構造の変質

##### 『企業文化』の定着

- 価値観の共有 ⇨
- 世界観の共有 ⇨
- 思考様式の共有 ⇨
- 行動様式の共有 ⇨

##### 『抗体』の生成

- 異質性の排斥
- 非連続性への警戒
- 思考枠組の固定化
- 行動のパターン化

このような『抗体』が組織に生成されると、本来ならば企業の成長曲線上の成長期の問題（効率の最大化）にしか妥当し得ない『改善型問題』の解決方法を成熟期の問題（効果の最大化）に適用しようとする誘惑が組織全体に充満することになります。特に、従前の事業基本戦略がいわゆる「成功戦略」として企業に大躍進をもたらしていればいるほど、この『抗体』は革新に対する隠然とした減殺力を発揮することになります。従って、新たな事業基本戦略のもとにおいて、革新を追及していく為には、組織構造ばかりでなく意識構造をも包含した改革活動を推進、展開していくことが不可欠となります。

#### 『組織づくり』のプロセス

企業ライフサイクル上の『戦略転換期』における『組織構造改革』を、単なる『組織いじり』に終わらせることなく、新たな事業基本戦略のもとで革新を追及・実現していく為の真の『組織づくり』とするには、次の四つの手順を踏むことが肝要となります。

- (1) 『組織構造改革』の為の『設計思想』の確認：新たな組織体制を構築していく際の基本精神としての『設計思想』を何に求めるかについての確認を行う。具体的には、「どのような戦略枠組のもとに組織構造を再構築していくのか?」、「どの組織機能を強化/統合していくのか、あるいは分離/特化していくのか?」、「戦略/政策立案単位をどのように設定し、括っていくのか?」、「スタッフ権限とライン権限とのバランスをどのようにとるのか?」といった実際に組織構造を設計

していく際の拠り所としての大原則を打ち立てる。

- (2) 『機能フロー図』に基づく新組織構造の設計：新たなる事業基本戦略のもとで事業展開をしていく際の業務機能の流れをまず事業システム毎に克明かつ具体的に記述した『機能フロー図』にまとめ、そのフロー図に基づき実際の組織構造の設計を行う。
- (3) 『投入人材スペック』の明確化：期待機能を明らかにした主要組織構造単位（部門）毎に、必要とされる人的資源の量と質（能力と適正）を確認し、自社の人材ポートフォリオとのつき合わせを行う。
- (4) 『新運用システム』の設計：新組織構造のもとにおける各組織構造単位の責任・権限を明示する職務権限規定の策定を行う。

以上の手順のうち、特に『設計思想』をいかに的確に詰めるか、また『機能フロー図』をいかに綿密に仕上げるか、『組織づくり』が単なる『組織いじり』に墮することを防止する為の要諦となるといえます。何故ならば、組織構造の再設計は、現行組織を構成する個人／部門の既得権への挑戦という本質を有しているために、『設計思想』および『機能フロー図』が確固としたものでなければ、『組織づくり』が既得権益との様々な妥協の末に、単なる『組織いじり』に化してしまうことが明らかなためです。

なお、「今、何故『組織改革』なのか？」という設問のもとに、『組織改革』の背景、並びに狙いについて明らかにしておくことは、『設計思想』を固めていく際に極めて有益な示唆を与えてくれることとなります。

### 『意識構造改革』のプロセス

「企業革新」の実態が、企業の事業基本戦略、組織構造、そして意識構造の転換・再構築といった一連の改革型問題解決プロセスであり、その本質が『壊して創る』ことにあると認識しますと、企業ライフサイクル上の『戦略転換期（新たなる創業期）』における成功の鍵の一つは、古い事業の論理とそれを支える世界観の一扫（『壊す』）と、新たなる事業の論理とそれを支える世界観の定着（『創る』）にあることが明らかになります。この『壊して創る』という本質の故に究めて創造的、かつダイナミックな性格をもつ『意識構造の転換・再構築』を進めていく為には、次の三つの手順を踏む必要があります。

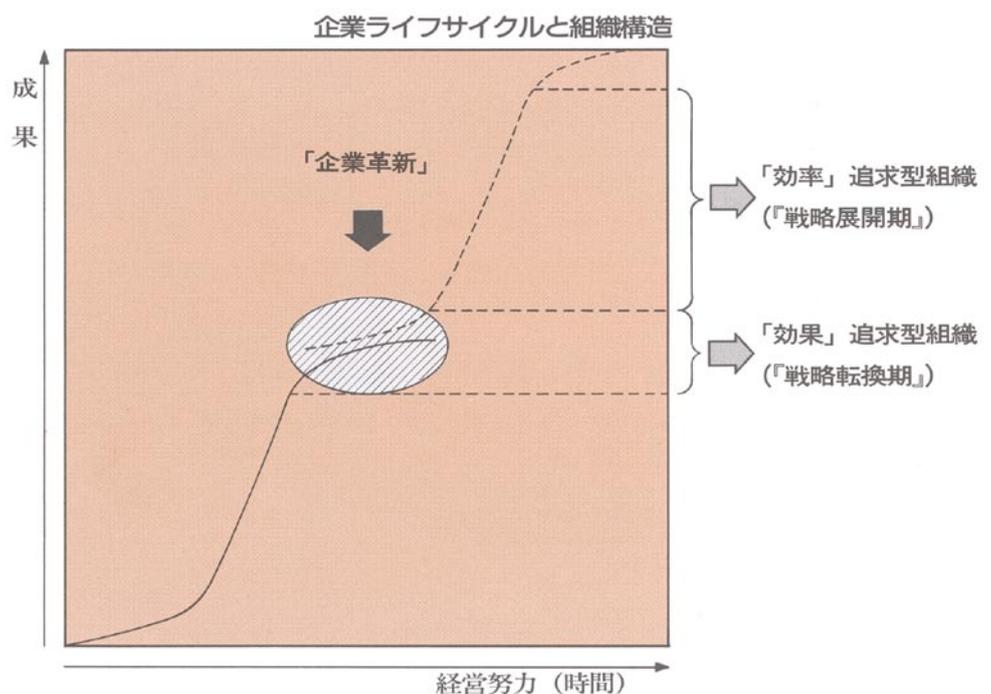
- (1) 経営ビジョン／事業基本戦略の確認：新たに構築する事業基本戦略のベースとなる事業の論理、それに基づく経営の意志としてのビジョン、そしてそのビジョンを実現する為の事業基本戦略の骨子についての確認を行う。
- (2) 追求すべき企業文化の明示：新たなる事業の論理、経営ビジョン、および事業基本戦略のもとでの事業展開の中で組織として追求すべき価値観、世界観、思考様式、そして行動規範といった要素を中心に企業文化を明文化し、組織構成員に対して正しく伝達する。
- (3) 人事システムの再設計：人事評価（人事考課）制度、処遇制度、育成制度、そして採用制度を中心とした人事システムを、新しい事業基本戦略、および追求すべき企業文化と連動させる為に見直し、再設計を行う。

以上の手順のうち、新たに追求し、定着をめざす企業文化を組織構成員に正しく伝達することが、新たな企業文化を『組織のクセ』として定着させていく上で『摺り込み』効果を及ぼす人事制度の再設計と共に『意識構造改革』を推進する際の核心となります。そこで、次に『意識構造改革』の具体的推進施策に関する若干の考察を加えてみることにします。

### 『意識構造改革』に向けての施策

「企業革新」を完結できるか否かの最終的鍵を握る『意識構造改革』を推進する為の第一の手だては、企業の追求する革新思想を先取りし、体現している人財（革新先取型人材）を新たな戦略の展開上「核」となる部門に抜擢することによって、(1) 「企業革新」に取り組む経営の決意を組織構成員へ明示的に伝達すること、および(2) そうした人財の『増殖メカニズム』を新組織の中に組み込むこと、です。私どもの経験に基づいて申し上げますと、『戦略転換期』を迎えた企業組織には、中堅社員、あるいは中間管理職を中心に「企業革新」の必要性を早くから認識し、それぞれの立場で革新に取り組んでいる人財が必ず存在します。従って、「企業革新」をめざすトップ経営者の責務の一つは、組織の中に点在し、往々にして周囲から異分子扱いを受けているこうした革新先取型人材を発掘し、「企業革新」を追求する新組織体制の中で彼らを革新の『伝道師』として登用することによって、その増殖を促進していくことにあります。

第二の手だては、スタッフ権限を強化した集権型組織体制を暫定的に確立することによって、新しい戦略思考、あるいは企業文化（『組織のクセ』）の定着をめざすことです。『戦略転換期』に組織構造を再設計する際の基本命題は、(1) 事業基本戦略の再構築（軌道の敷き替え）の為にスタッフ部門への権限の集中（『仕切る』機能の拡



大)を行い、(2)柔軟な発想ができる『参謀集団』を主軸に据えた「効果」追求型組織の確立を図ることにあります。即ち、企業が『戦略転換期』を乗り切る為には、「効果」の追求を重視する参謀型人材を結集した組織体制のもとで新たなる船出を行い、そして新たなる海図(戦略)のもとでの航行にめどが立った段階で「効率」の追求を重視する専門家(ライン)に操舵を大幅に任せる分権型組織体制に移行するといった二段構えの備えが必要となるわけです。

暫定的に集権型組織体制を確立する段階では、視野狭窄に陥らず、かつ空理空論に走らない参謀型人材をいかに発掘し、確保するかが重要な問題となりますが、そうした人財は本社スタッフ部門はもとより、往々にして第一線のライン部門で陣頭指揮を執っている人達、あるいは最近までそうした経験をしてきた人達の中に埋もれていることが多いようです。このことは、真の参謀型人材の像と革新先取型人材の像とが重なり合うことを示唆するだけでなく、市場環境が構造的に変化する中で生き残りの為に常に「考えながら走る」ことを組織構成員に強いる企業組織の第一線こそがそのような人財を誕生させ、育む場を提供していることを示唆しているといえます。

### 「組織の寿命」

---

以上、前回と今回との二回にわたって「企業革新」の全プロセスについての考察を行ってきました。前回の『戦略転換』についての考察の出発点が『戦略の寿命』という概念であったとすれば、今回の『組織構造および意識構造の転換』についての考察の出発点は『組織の寿命』という概念であったといえます。戦略と同様に、いかに優れた組織体制にも寿命があります。それは、市場における企業間競争という航海を通じて組織体制という船体に蠣殻が付着し、新たなる航海に臨むだけの航行能力が大幅に低下する為ともいえます。しかしながら、そうした組織体制の建て直しは、『企業の生き残り』と『組織構成員(個人)／部門の生き残り』との相克という側面を色濃くもちます。さらに、唯一絶対といった正解は存在しない「甲論乙駁」的領域の課題であるだけに、なかなか一朝一夕には事が成就しません。私どもは、今後とも「企業革新」の実現をめざす多くの企業における『戦略づくり』、『組織づくり』、そして『社風づくり』に参画させて頂き、その革新プロセスを側面から支援する第三者としての責務を果たしていきたいものと考えております。

(せきね じろう コーポレートディレクション 取締役)