



会社は、変わるか？ ～分社化・カンパニー制の試み～

石井光太郎
能登雅文

日本の社会・経済が大変革期に直面している昨今、企業組織のあり方をめぐって企画担当者を悩ませているテーマの一つに、「分社化」「カンパニー制」への移行があります。新聞紙上や経済誌などでも、「執行役員制」「持ち株会社制」など「コーポレート・ガバナンス」の問題とも関連付けられて、こうした話題が目につれないことは珍しいほどです。

背景には、90年代に入ってから著しい復活を遂げたように見える米国企業の経営システム、その大胆かつ俊敏な意思決定と行動を可能にした仕組みへの関心があると思われ、多くの場合、「分社化」「カンパニー制」の狙いは「事業の責任単位を明確にし、権限委譲を進めて意思決定と行動のスピードを早める」ことにあるとされています。「急速な環境変化と厳しい国際競争に耐え抜く企業体質を作り上げるために、改革が不可欠である」。私どもがお手伝いした最近の事例を振り返ってみても、出発となった問題意識＝「総論」はおおむねこうした点で共通しています。

ところがいざ「各論」に入っていく段階になると、「事業単位」と言っても具体的にどのような括りが適切であるのか、「(社内)分社」と言っても現実にどこまでの責任・権限を持たせ、何を留保するのか、といった非常に繊細で微妙な問題との格闘が始まります。新しい組織構想を具体化する中ではこうした調整は多大な精力と消耗を要する作業となり、様々な代替案の中で産みの苦しみを味わうこととなります。「そこを分けてしまうと全体の効率が損なわれるのではないか」「そこまで権限を渡すと各カンパニーが暴走する危険があるのではないか」「そのような分け方では結果に責任を持たない」「それでは社員のやる気が出ない」といった意見が噴出します。そして、この立案作業が難航を極めれば極めるほど、そこで調整の渦中に立つ企画担当者の頭を去来するのは、「組織作りの本当の意図はそもそも何だったのだろうか」「いったい、何をするための改革なのだろうか」「皆それを理解しているのだろうか」という疑念であるように思います。それは「原点」そのものへの問いと言ってよいでしょう。

実際このような新しい組織づくりの試みは、一見旗印が明快になっているようでいて、結果的に社内各層の「同床異夢」の産物になってしまうことが多いというのが

私どもの実感です。社内の担当者は、新組織機構の設計作業で眼前の抵抗と苦闘しながらも、何か本当に叩くべき真の敵は別にあるのではないかという感じ、違和感・焦燥感に苛まれているのではないかと推察します。あるいは、真に改革すべき「人と組織に染み付いた何か」の存在に、否応なしに気付かされる、と言ってよいのかもしれない。にもかかわらず、誰も「敵は『本能寺』にあり」とは明確に言えない難しさ、また、一步誤れば「天に唾する」ことになる危うさがこの問題には潜んでいるように感じるので。

今回は、「分社化」「カンパニー制」への移行という議論の底に横たわる日本の企業組織改革の本質的な問題について、「何を変えるための改革か」という原点から考え直してみたいと思います。

「うさぎ」と「亀」

「意思決定と行動のスピード」という点において、日本企業は従来から決して誇れるものではなかったと思います。その意味では、問題は今日に始まったことではありません。紋切り型の表現ではありますが、トップダウンとボトムアップ。意思決定と行動に移るスピードから言えば、前者のスタイルの優位は動きません。日本企業の強みは、むしろ行動を起こしてから推進力、着実性、持続性といった点に見出されてきたのだと思います。「うさぎ」と「亀」のそれぞれに強みがあり、競争における戦い方もまた違って来たわけです。

「分社化」「カンパニー制」を考えるに際して一つの大きな疑問は、これによって本当に日本企業の「意思決定と行動のスピード」を高めるための核心に手が及ぶのかという点です。トップダウンで迅速な意思決定を行ってきた組織の「分社化」と、ボトムアップで着実な推進力を誇ってきた組織の「分社化」を、果たして同じ次元で考えることができるのか、と言い換えることもできます。前者の場合、集権的に行われてきた意思決定の速度が企業規模と事業内容の拡大に伴って遅滞するようになり、これを解決するために分権化を進めるという主張には説得力があります。しかしながら、「ボトムアップ・ダウン」とも呼ばれ、意思決定における「判断」(ボトム)と「決断」(トップ)が分離しながら、その間の密接な(?)コミュニケーションによって一体的行動力を生み出してきた組織にとっては、「分社化」とは単に一つ余計に屋上屋を架すだけになる危険性を大いに孕むものです。従来からできていなかった集権的意思決定が、「分社化」によってすぐに(分社内で集権的に)できるようになると往々にして錯覚しがちです。が、「亀」が明日から「うさぎ」になるということはそれほど容易なことではないのではないのでしょうか。

むしろ、現在の競争環境下においては「うさぎ」は「うさぎ」で、「亀」は「亀」で、それぞれにこれまでよりも2倍・3倍と早く走ることが要求されると考える方が適切です。日本企業の「分社化」「カンパニー制」への取組みに、独特の「相」が現れるのもこうした理解からすれば当然と思われれます。だとすれば、日本企業にとっての「分社化」や「カンパニー制」導入の意味はどこにあるのでしょうか。日本企業がこれまでより速く走るためにどのような改革が求められ、またそこにどのような問題が生じ

るのかを、ここで改めて整理してみます。

「分社化」によって露呈する問題

「分社化」「カンパニー制」の設計を行う（「各論」を詰める）プロセスでも、また実際に新体制の施行後においても、そこで直面する問題と困難は、冒頭に申し上げた真に改革すべき「人と組織に染み付いた何か」の存在を鮮明に浮かび上がらせてくれます。

『事業単位』をどのように括るのが適切か」という議論を社内で具体的に詰めていきますと、甲論乙駁の果てに流れ着くところは「本当は無理に分けない方が柔軟性があっていいのではないか」という奇妙な（結論とも言えない）結論です。そこで、「はてな。いったい、何を議論していたのか」という疑念が頭をかすめるわけです。それでも「分社化」を行ってしまえば、今度はこれと同根の問題が、「セクショナリズム」という旧態依然とした形を取って現実に顔を出します。環境変化の速い事業であればあるほど、分社と分社の間の「ポテン・ヒット」を許しやすい状況を生じてしまうことになります。

また、「それぞれの『分社』にどれだけの責任・権限を持たせるのか」という議論を詰めていった果てには、「本当に責任・権限をそこまで委譲してしまうと、保守性を助長したり、逆に暴走を許すことになったりして、全体の最適化が図れなくなるのではないか」という、これもまた本末転倒した雰囲気があるように感じられます。そしてその不安が現実的に的中し、個々の「分社」が自らのリスクを最小化する意思決定を行った結果、全社としてみれば意思決定を「した」というより意思決定を「避けた」結果となって、せっかくの大魚を取り逃がすという事態を招くことも珍しくないわけです。

こうした状況を目の当たりにすると、「大胆でスピードある意思決定と行動」をめざしたはずの「分社化」が、期待した成果につながらないばかりか、かえって逆効果にさえなってしまう危惧の大きいことを再認識させられます。と同時に、ここで現れてくる問題の性格が、実は30年前に「事業部制」が議論された時代から何も変わっていないことにも気付かざるを得ないことになります。

「分社化」や「カンパニー制」「執行役員制」の導入が、社内で「要はリストラの口実ではないか」という種類の否定的受容しかされない事態も、結局は同じ問題の延長上にあります。組織や体制を仕切り直すという作業は、言ってみれば、「枠」を作り直すという作業ですが、結果「枠」の中で起こることには何の変化もない。これでは、所期の成果を期待すべくもない、ということにならざるを得ないのではないのでしょうか。

一人ひとりの「分社化」

ある経営者の方が「分社化」への期待を、「肉を焼く（会社を変える）のに、大きな固まりのままでは容易に火が通らない。だから、複数に切って焼く」と表現されたことがあります。言い得て妙で、そこには、「枠」の中のあり方を変えるという「内科治

療」を行うために、「粹」をつくり変える「外科治療」をまず行うという認識が示されています。

この点を理解するため、話が少し横道にそれるように思われるかもしれませんが、私どもがあるサービス企業のコンサルティングを通じて経験した観察を一つご紹介したいと思います。複数のサービス事業から成る当該企業は、各事業の「分社化」に取り組み、最終的には社員一人ひとりの仕事の明確化とそれに基づいた評価の制度まで作り上げました。現在は多角的に事業を展開する同社ですが、その出発点となった事業は今では売上の1割にも満たない自動車学校事業です。近年は大きな変化も成長もないこの地味な事業は、ある意味で日本企業の「旧態依然」を最も純粹に残した事業部門であったと言えなくもありません。25歳の若い教官も50歳のベテラン教官も、教えられる時間数に差はなく、時間当たりの売上貢献も全く同じです。ただ、給料には倍近い開きがあり、それが当然のこととして受け入れられてきました。

そこに「同質同量の仕事には同じ報酬」という考えを持ち込もうとしたのですから、相当の議論と反発がありました。しかし仕組みが単純な事業であるだけに、問題も鮮明で「逃げ場」がありません。「一人ひとりが自分の報酬に見合った『貢献』を」という意識の定着を辛抱強く推し進めていった結果、いつしかベテラン教官も一人ひとりが自分の得意なことを探し、地元生徒の勧誘に時間を見つけて精を出したり、営業の企画を考えたり、あるいは教習場の整備を行ったりと、みずから行動していくように変わってきました。高校生の数の減少とともに縮小傾向にあった同事業が、競争力を増して売上成長に転じたプロセスを微笑ましい驚きをもって観察したというのが正直な感想です。

この古くて小さな縮図での出来事が端的に示唆していることは、動物が「かまれたら痛い」と瞬時に感じるのと同じように、一人ひとりが事業の成功と痛みを感じる主体になるということの意味の大きさです。これは「分社化」を考えるときに、「分社」全体としても、その中の各部門としても、さらに小さい各チームとしても、最終的には各個人としても、同じ意味とレベルで重要なことです。「分社」が「分社」として機能する、活力ある「分社」であるための前提条件であると言い換えることもできると思います。

このために必要不可欠な条件は、その「成功と痛みを感じられる」仕組み、全体の成果と個々の貢献が明確に認識できる仕組みがある、ということになります。実は、この組織体としての神経系統こそが、「分社」という「粹」を作る作業においても最も重要な課題となるわけです。組織作りの作業においては、これは「管理会計制度」や「評価制度」（全体の業績から個人の業績まで）の問題として扱われるテーマではありますが、単に「管理・評価のための技術論」としてではなく、組織体の生命維持のために不可欠な神経系統のあり方として、その本質を議論することが求められます。そこでは昨今言われる「成果」の明確化というよりは、全体と個をつなぐ「貢献」の明確化という言い方が適しているように思われます。「分社」という一つの「粹」の中が、「貢献」という絆を通じて有機的に結び合わされているということが、つくられた「分社」を活性化するための必要条件であり、同時に実は日本企業で行われる「分

社化」という試みの、第一段階の狙いそのものでもあると言えるのではないのでしょうか。

カンパニー制組織に生じる「空白」

「分社」の自律性、それは最終的にはチームや「個」の自律性をも意味するわけですが、この「自律性の回復」という課題が「走り方」を変える第一条件であるとすれば、これをクリアして「分社」が活力あるものとなればなるほど、今度は本当の意味でそれを機能させるために欠如しているもの（機能的「空白」）が、あぶり出されるように明確になってきます。

昨今のように「カンパニー制」と言ったときには、個々のカンパニー（「分社」）に対する「コーポレート」（本社・持ち株会社）という役割と機能が明確に意識されています。しかしながらそれでも、この「コーポレート」のあり方について議論されるのは各カンパニーのあり方の議論の二の次とされ、「全体を見る機能」と言って簡単に済まされてしまうことが多いようです。しかし実際には、個々のカンパニー経営の問題以上に、これまでの経営に深刻に欠落していたのはこの「コーポレート」の役割と機能に当たるものだったのではないのでしょうか。

「本社（コーポレート）」「分社（カンパニー）」の関係とは、「本家」「分家」の関係ではありません。「分社化」とは実は、現在の会社からいくつかの「分社」を切り出すことではなく、本当の「集権的本部」を戴くことだと言っても過言ではないと思います。事業部隊としての「分社」が活力を持って動けば動くほど、その「遠心力」に対する強力な「求心力」が必要となりますが、この「求心力」とは単なる「調整力」とは決定的に異なるものです。しかし実際には、「分社組織の自発性・自主性を重んじる」という大義名分の下で、「本部組織は調整役に徹するべき」という意見が肯定的に是認されてしまうことも多いのではないのでしょうか。こうなると「事業が拡大し中央で判断できなくなってきたから分権化する」というお題目の限界が透けて見えてきます。それは、本来中央で行うべき意思決定機能が公然と放棄されることをも意味するのです。

しかし、各「分社」の論理と全体の論理の相克という現実、この限界を、早晚表面化させざるを得ないものです。各「分社」にとって最善の選択が、必ずしも全体にとって最善ではない。あるいはその逆に、全体からみた最善策がいずれかの「分社」に犠牲を強いることになるという場合もあります。「R&D機能の共有」とか「物流の統合」といったテーマに関して、そういう事態は容易に想像できることでしょう。そしてここで、「やはり本社による統制が必要」となれば、議論は出発点に戻ります。

日本企業の「分社化」「カンパニー制」にとって、「本社（コーポレート）」とは「何であるのか」というのはたいへん難しい問題ですが、いずれにせよ「分社」の論理と全体の論理の相克を本当の意味で許容する覚悟がなければ、意味を成さないのではないのでしょうか。当初の狙いとして掲げた「スピードある意思決定と行動」は、両者が強い論理を持ってぶつかるところでしか生まれてこないように思います。事業分野の再編（リストラクチャリング）にしても、まさに両者がそれぞれの論理（個々の自律

性と全体のシナジー)を徹底的に詰めてみた結果の「ぎりぎりの取捨選択」の産物でしかありえません。自律的な「分社」に対するだけの自立した「本社」機能とそれを担う人材をつくり出すことが、もう一つの本質的な課題になってくるわけです。

会社は、変わるか

このように考えて参りますと、日本企業における「分社化」という試みが、新たな環境下での組織行動にふさわしい「枠」を作り直す(組織を用意する)ということである以上に、「枠」の変更を通じて組織内部の化学変化を誘発させるという狙いを秘めたものであることがあらためて認識されます。それゆえに「分社化」「カンパニー制」の試みは、その検討を始めたその日から、「人と組織に染み付いた何か」による無言の、あるいは無意識の抵抗との格闘となるわけです。立案・調整に当たる企画担当者の方々が、各部門の意見を聴取しながら「それ、それ。その考え方を変えていただきたいのです」と叫びたくなる気持ちの連続であるのも無理のないことです。ただ、誰もが協力したくないわけではない、皆協力したいと思いつつ、議論を詰めていくとそれが結果として組織改革への抵抗になってしまっているところに難しさがあります。

結局のところ「分社化」「カンパニー制」の試みは、自社の組織運営や個々の組織行動を相当深い根のところから変えていこうという試みに他なりません。それに取り組むだけの経営トップ以下の決心・覚悟が必要であることは言うまでもありませんが、そのあり方自体を変えようとしている以上「わが社には」「わが社では」という言い訳や手加減は禁物です。無論、「分社化」「カンパニー制」といっても、その具体的な形態は事業により、また企業により多様な可能性があります。しかしながら、「自律的な分社」と「求心力のある本社」による創造的相克をつくり出すというその一点において、「わが社の風土では…」という緩みは、取組み自体の原点を揺るがす致命的後退に直結することを肝に命じておかなければなりません。それほどにこれは、強い思想上の推進力と持続力を必要とする課題ではないかと思うのです。「会社を変える」ための粘り強い思考と議論を必要とするこのプロセスにおいて、私どもCDIのスタッフがこれからもその一助として貢献できるよう、更に実践的経験を積んで参りたいと思っています。

(いしい こうたろう コーポレートディレクション取締役)

(のと まさふみ コーポレートディレクション主幹)