



## 経営最前線の「人事」 ～「組織能力」開発の視点～

石井光太郎

コーポレートディレクション (CDI) は、創業以来、企業戦略・経営戦略立案の支援業務を中心に据えながら、その戦略を実行・実践に移すことに関わる具体的な問題解決の領域にも力を注いで参りました。これは、私どもに対するクライアントからのニーズ・期待に導かれ、それに応える努力を続けてきた所産である訳ですが、そのようなニーズの典型的な例が、以下のようなものです。

「我社の経営改革を考えるに際して、我社の人材と体質に応じた内容と手順を進めてほしい」

「多角化戦略を創ったとしても、我社にそれをリードできるだけの能力を持っている人材がいるのだろうか」

そして、私どもに向けられた究極的な問いは、次のようなものです。曰く、

「同じような条件に置かれた会社が、同じような戦略・戦術を採ったとしても、結果の成否には大きな違いが出る。このような問題にCDIはどうアプローチするのか？」

立案された戦略を実行・実践していく企業としての実力の背景には、勿論、経営トップのリーダーシップ、社員の質、組織体質、社内コミュニケーション、人事制度・風土、等数多くの要因が存在しているわけですが、これらの要因が、特定の具体的な戦略・戦術との結びつきにおいて、どのような影響を与え、その成否を左右するのかについては、極めて定性的で、漠然とした理解しか出来てこなかったのが現実であろうと思います。

CDIは、具体的な戦略・戦術の実施という観点で捉えた、このような企業組織上の問題を、「組織能力」の開発という問題領域として捉え、この領域でのコンサルティングを実践的に追求すべく、約3年前に組織能力開発のコンサルティング会社CDIヒューマンロジックを設立して研究を進めて参りました。この間、取り扱って参りましたテーマは、事業領域の括り直しと事業本部制導入に伴う「事業本部マネジメントのあり方」、営業戦略の見直しに伴う、「営業組織マネジメントの改革」、R&D戦略の再構築に伴う「研究開発部門マネジメントの改革」など多岐にわたります。今回は、その一端を御紹介しながら、企業の「組織能力」開発の問題を議論してみたいと思います。

## 人事は誰の仕事か？

企業内で「人事」と言うと、「人事部」の仕事想起するわけですが、考えてみれば、各部門を任された担当役員や管理職にとって、その仕事の半分程度は実は広い意味での「人事」の仕事なのではないでしょうか？それぞれの部下の能力と適性を判断し、ふさわしいと思われる任務を与え、やる気を引き出し、日々の行動を管理し、結果を評価し、必要であれば軌道修正させる。私どもの経験で言えば、最近、部門内の異動の権限を全て与えられている部門長も多くなっています。教育にしても、人事部によって用意された研修よりも、現場での上司による教育という方が、現実にはずっとウェイトは大きいはず。人事部は、人事制度や人事政策の大きな枠組みを用意することは出来ますが、企業内での「人事」の大半は、実は現場で行われていると言って良いのではないのでしょうか。

この意味で、「広義の人事」部長は常に社長であると言うことが出来ますし、各部門長は、やはり各部門の人事部長でもあると言うことが出来ると思います。私どもが「組織能力」開発の問題として捉えたいのは、例えば、新たな営業戦略の実行という任務を帯びて、営業部隊を任された営業本部長が直面する「人事」問題です。通常は、会社によって、乃至は人事部によって決められた（与えられた）人材を駆使して、最大限の成果を挙げることが求められます。戦略の方向性に従い、要所々々には信頼できる腹心を配置し、各人に任せる重点任務を指示して、部下を付け、個々人の性格も踏まえて動機付け／叱咤激励を行い、成果を管理する...という一連の作業が求められるわけです。

そこで、行われていることは、常に特定の戦略目標（特定の事業、商品、顧客セグメント、販売形態、地域、競合相手等）との関係において、どのような「人事」（配置、役割分担、管理方法、評価等）がベストなのかという判断であり、当然のことながら、50人の部隊なら50人、500人の部隊なら500人の固有名詞ベースでの「人事」です。営業本部長に与えられた使命（営業戦略の転換）が、会社にとって重要であればあるほど、また、緊急であればあるほど、本部長の「人事」判断は、企業内での所謂「人事部的な配慮」から離れた、成果指向的で鋭角的なものにならざるを得ないでしょう。

結果として、期待された成果が挙げたか否か？これは、任された営業本部長自身の役員／管理職としての個人の資質の問題、言い換えれば、組織的にはブラックボックスの中の問題とされてきました。しかし、その成功と失敗には、個人の管理者としての芸当というだけでは済まされない要因があるのではないかと、与えられた目標に対して、最大限の「組織能力」を引き出すための原則や方法論について何らかの共通の土俵の上で議論することが必要ではないかと、というのが、私どもの問題提起です。

## 「組織能力」を診る客観的視点

組織経営の現場で直面する「人事」問題は、つきつめれば「特定の具体的な目標」と「固有名詞の個人」との間の問題です。この問題を議論するためには、一人一人の個性（「個」）と、その集合体としての組織が目標に対して発揮する力／成果（「組織能力」）との関係を明示的に捉えることを避けて通ることは出来ません。両者を統一的

に分析できる枠組みが必要とされるわけです。

私どもは、その分析の背景に、既に本誌でも詳しく御紹介した（CDI Newsletter 31号、32号）FFS理論を置いています。FFSはFive Factors and Stressの略で、人の個性を5つの因子（[A凝縮性] [B受容性] [C弁別性] [D拡散性] [E保全性]）で分析し、それぞれの強弱を計量化して、その人の個性の特徴を捉えるという考え方です。分析は、本人に対する問診と、上司など身近な観察者への問診の両方をコンピュータ・システムで解析して容易に行うことができ、人の個性を、多くの場合、これら5つの因子のうち相対的に強い2つないし3つの因子の組み合わせとして表現することができるというものです。

類似した個性分析法自体は他にも存在するわけですが、私どもは、「組織能力」の開発という狙いに照らし、FFS理論が、「個性」だけでなく（それと区別して）「関係性」、即ち、（組織内に置かれた）個人のストレス状態によって各因子の表れ方がどのように異なるのかを明確にしている点、更には、どのような個性の人材をどのように組み合わせた場合にどのような結果が得られやすいのかを分析的にも明確にしている点に着目しました。

特定の目標に対して、組織の持つ能力を最大に発揮させようとするとき、営業組織で言えば、取り組もうとする課題・テーマの質（短期的／長期的、攻め／守り、従来のやり方との相違の程度、要求される腕力／緻密さ、等）、具体的に扱う商品やサービスの内容、顧客の特性や個性、等、考え併せなければならない多くの要因があり、これに対して、各構成員のもつそれぞれの個性に応じた任務の割り当て、編成するチームの最適な規模、チーム内での人材の組み合わせ、等が政策変数として存在します。営業本部長からすれば、「限られた人材の中では、やれることにも限りがある」「そうは言っても、彼は動かせない」という悩みを常に抱えながら、経験に基いて最善の策を探ることになります。

しかしながら、本当に「限られた人材の力を目標に向けて100%引き出した組織経営になっているのか」という視点から、客観的な尺度を用いてその営業組織の監査を行ってみることによって、経験からくる思いこみが明らかにされ、一方で思わぬところでの発見もあるというのが、我々の数多く経験するところです。この点を具体例を挙げながら、見て参りたいと思います。

### 「組織能力」開発への取組事例と方法論

(1) 小規模店（従業員10人程度）の多店舗展開を進めているある小売企業から、営業戦略改革の実行支援の依頼を受け、その中で各営業店舗の組織監査を行ったことがあります。店舗業績は、各店の立地条件・後背市場、競合店の多寡、出店後の歴史・経緯などの諸条件によって、基本的には決まってきますが、それでも、そうしたデータからだけではどうしても説明できない場合が多く見受けられます。従来は、店長である社員の資質の問題と考えられてきたわけですが、現実には、前の店で業績を上げていた人が、店を替わった途端にダメになってしまうという事態も多く観察されてきました。このような場合、幾つかの理由が想定されます。同じ人でも、担当す

る店の状況（歴史のある店／新規店、客層の違い、等）によって得手不得手があり、それが業績に表れているという仮説も成り立ちます。この会社の場合には、客層が比較的均一であり店舗の環境条件によって求められる資質に極端な差異が認められないことから、店舗内の社員の「関係性」に焦点を当てた分析を行った結果、問題はむしろ、店長と副店長などの補佐役との「関係性」にあることが帰納的に明らかになりました。立地条件などの諸条件を差し引いても、業績が思うように伸びていないと判断される店舗では、店長と補佐役が相対的に対極となるような個性を持ち、両者が丁度半々程度の社員をグループ化（派閥化）してしまいやすいような構造を持っている場合が多かったのです。

(2) 次に、営業マンが、代理店からの紹介客へのフォロー営業と、飛び込みによる新規開拓営業の2種類の営業を行っている別の会社の例です。この会社では、いずれのタイプの営業も、極めて地域密着の性格が強いこともあって、従来は、エリア担当制の下で同一の営業チームが両方の営業を担当する形を採っていました。中期経営計画の策定とそれに基づく営業所の増設に伴い、人材の配置の考え方が問題となりました。この会社の場合には、地域（営業所）毎の営業成績やその中でルート毎の営業成績の好不調の分析は行っていましたが、更にその背景にある、各営業マンの業績については、その担当ルートに拘わらず各営業マンの能力・資質の問題と捉えられていました。しかし、それぞれのルート毎に、業績の高い営業マンの個性の分析を行って見たところ、全く異なる個性を持っていることが極めてクリアに示されました。言い換えれば、配置や評価の見直しによって、営業マンの潜在能力をさらに引き出す余地が見い出されたわけです。

これらの例のそれぞれにおいて、各店舗への人員（店長と補佐役）の配置における配慮〔(1) のケース〕や、ルート別のチーム編成と目標評価のあり方の変更を行う〔(2) のケース〕などの着手すべき具体的な施策が明らかになっただけでなく、実際の営業成果の上で、その効果を、例えば半年後、1年後にどの程度という形で、モニターすることが可能になりました。

言うまでもなく、こうした方法論に基づく組織の監査と施策の立案は、極めて多くの現実的諸要因を見極めながら、慎重に行われなければなりません。ことが現実の戦略・戦術目標に直結していればいるほど、組織面以外での要因（市場の相違、商品の相違、競合状況の相違、等）を十分に考察し、「組織能力」の要因に帰される問題を注意深く取り出さなければ、本質を見誤ります。この意味で、「組織能力」の開発の視点からの組織の監査は、戦略・戦術面の監査と表裏一体でなければ意味をなさないわけです。

また、人事・組織上の問題を取り扱う以上、100%正しい／完全ということはありません。いずれも、分析結果から帰納的に推論される事実（仮説）に過ぎないことも確認しておく必要があります。しかしながら、明確な分析枠組みを踏まえた仮説であるが故に、その結果をモニターし、検証し、それをフィードバックすることによって、経営現場における「人事」に再現性を持たせていくことが出来る点こそ重要であると、私どもは考えています。

## 企業における「人事」の進化

日常の企業組織運営においては、「人事」は通常の半年／一年の人事サイクルに沿って計画通りに取り進められますし、これまでの経緯や諸般の事情を無視して自由に人材の配置を行うことも、戦略目標の達成という尺度を以ってドラスティックな評価や処遇を行うことも、現実的には困難な面があります。しかしながら、一方で、特定の戦略目標の達成という具体的な任務を帯びた部門長（その部門の「広義の人事」部長）からすれば、結果を出すためにはすぐにでも明確な手を打ちたい、という切迫した動機が存在することもまた事実であり、私どもとしても、こうした部門長の方の要請に応じて、気がついてみれば「組織能力」開発に関するお手伝いをしてきたというのが偽らざる実感であります。こうした立場の方々からすれば、新しい経営課題に直面してその具体的な解決を迫られる中で、人事部を含む全社的な対応を待っていただける状況になかった、と云うことができるように思われます。

環境変化に対するより迅速かつ無駄のない適応が求められる局面が多くなるにしたがって、このように、特定の戦略的任務を担い、これを達成するために「組織能力」に着眼する（しなければならない）ケースは、今後益々増えることが予想されます。にもかかわらず、経営現場における「人事」上のニーズが、依然として全社的な人事政策の枠組みに納まりきらないとするならば、これは極めて憂慮すべき事態なのではないでしょうか？あるクライアント先の人事部長が、「人事政策とは、組織が勝つための提案を行うことであり、人事部の役割は、『人事管理』ではなく『現場支援』である。従来的人事管理機能は出来るだけ効率化されていることが望ましい。」と鮮やかに看破されたのが、印象的です。

私どもの提案する「組織能力」の開発というテーマも、特定の戦略目標を担った個々の部門の現場的なテーマであると同時に、本質的には、その集合体としての企業全体の「人事」に関わるテーマであることは言うまでもありません。その基本的な思想は、企業組織を、その企業固有の戦略目標の達成という評価尺度で見直すこと、その際、企業の「組織能力」を構成員の「個性」と「関係性」というタームを用いて捉え直すこと、の2点に集約されます。企業戦略（「企業は戦略なり」）と密接に結びついた（真に裏腹の関係にある）要素として、企業の人的側面（「企業は人なり」）を、政策的に議論していける枠組と方法論を持ち、経営現場における「人事」に再現性を獲得していくことは、これからの企業経営にとって不可欠の課題になると考えています。

（いしい こうたろう コーポレートディレクション取締役  
CDIヒューマンロジック代表取締役）