

活力のある組織づくり

拡大成長期のメカニズムに学ぶ

マネジメントコンサルティング事業部 シニアコンサルタント 岩崎 孝

はじめに

コンサルティングの依頼は、当然ではあるが、拡大成長期の混乱時や成熟期の停滞時で次なる打ち手が見当たらないときなど、通常でない状況のときが多い。よって、その両極の企業を日常的に観察していることになり、それぞれの組織の特徴や違いに興味を持つことになる。

活気がある組織という状態を考えるならば、あきらかに拡大成長期のそれであり、その有する特徴や状態を検証して、活力ある組織づくりの参考にすることはできないだろうか、というのが本稿の趣旨である。一般的に言われていることと異なるものも多いが、ひとつの意見として聞いていただければ幸いである。

拡大成長期の混乱

事業規模が拡大し、社員数が増加する、ないしは増員が見込める段階になって、人事制度再構築の相談を受けることが良くある。「不揃いな賃金・処遇が気になる、採用が厳しいので初任給を上げたら既存社員と逆転現象が生じた、社員増や拠点増のため経営トップや人事部で全社員が把握できなくなってきた、規模に応じた組織基盤が必要だ」などの事由が多い。また、その際、人事部門が独学で「成果主義」に修正しようとしたがうまくいかない、成功している他社の事例をそっくり真似て導入したが混乱が生じてしまった、転職してきた担当者が以前の企業の仕組みに変えたがフィットしない、といったケースもある。

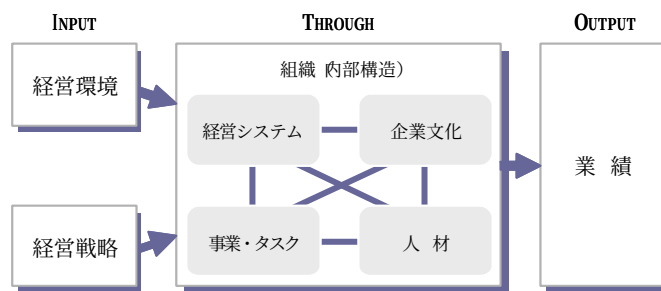
もともと、各企業は、その生い立ちや、組織を構成する要素や、その時点でおかれている状況等がすべて異なるのであるから、参考書に載っている他社で成功した事例等を活用して、課題がスムーズに解決できるようがまれであることは、冷静に考えればいうまでも無いことだ。

しかし「営業戦略」や「商品開発」の独自性を迫及する熱心さほどは、「人事戦略」の独自性を打ち出している企業は少なく、人事部門や一部の経営陣にとって都合の

良い仕組みが出来上がっていることが多い。

図表1は組織の内部構造をモデル化したものであるが、この構成要素の中で、経営管理にかかわる仕組みはすべて「経営システム」に含まれる。人事制度もそのひとつだ。「経営環境」の変化に対応し「経営戦略」を転換し、「人事戦略」の効率的な遂行を考えて、人事制度やその周辺の仕組みを修正する。その際、他の構成要素「事業・タスク（仕事）」「企業文化」「人材」にどんな影響を与え、組織の活動を活性化させ、アウトプットを最大にするのに有益であるか、といったことを勘案すると、前述のような改定では、その目的が達成できる可能性は低い。とりわけ、拡大成長期においては、組織の内部構造を形成する要素そのもののバランスが、いい意味で崩れていることが多く、修正する方向を誤るとせっかくの成長の勢いを衰えさせることにもなりかねない。

図表1. 組織のモデル



出典：ナドラー「組織の内部構造モデル」をもとに価値総研作成

拡大成長期の初期においては、「経営環境」の変化に的確に対応した「経営戦略」が実行され、組織が順調に活動して売上高の拡大、シェアのアップ、利益の増加等の「業績」が獲得される。その際、組織の内側では、「事業・タスク（仕事）」の要素が、量的にも質的にも大きく変化するのだが、経営トップの強靱なリーダーシップ、実務担当マネージャーや従業員の実直で猛烈ながんばりといった「人材」や「企業文化」がその拡大を支えていることが多い。一方、「経営システム」については、旧態依然のまま存在しており、成長がある一定の規模に達すると、

徐々にさまざまな矛盾が生じるようになり、「事業・タスク（仕事）」「人材」「企業文化」による活動とのズレが生じてくるようになる。こうして、人事制度や業績管理制度など「経営システム」の再構築のニーズが顕在化してくる。

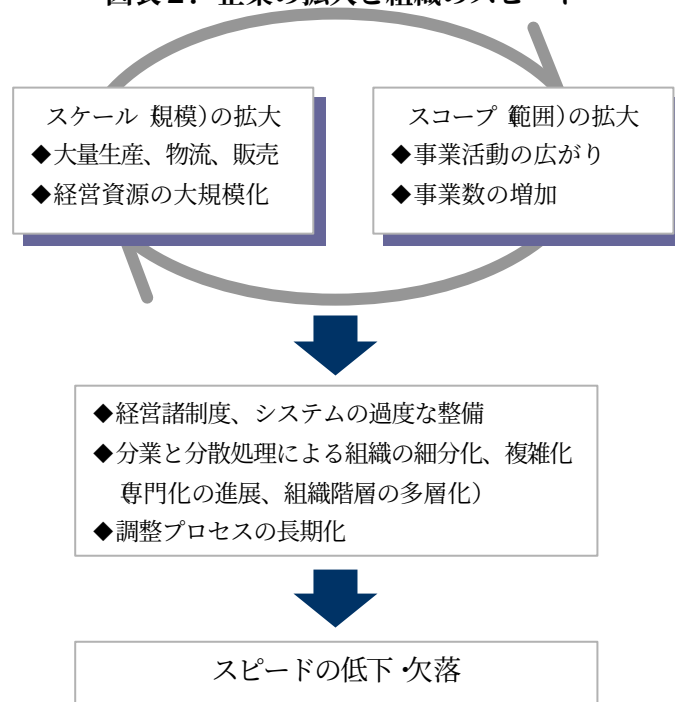
成長スピードが鈍る原因は

もうひとつ、拡大成長期の初期においては、意思決定の仕組みを含めて「経営システム」は極めてシンプルであることが多く（一部が欠落している場合もある、ワンマン経営・ファンクショナル組織も多い）、よって組織活動のスピードに対する阻害要因が少なく、急成長・急拡大に適応しやすくなっている。昨今の経営におけるキーワードとして、この「スピード」は最も重視されているものである。

ところが、規模の拡大に対応するべく整備される「経営システム」は、一般的に、図表2のように、将来予測される多様な状況に対応できるようなキャパシティを確保して設計されるため、合理化の一方で固定的なコストを抱え込むことが多い。さらに「事業・タスク」自体の高度化・複雑化に対応して、各事業における機能別の分業化と専門化が進み、ひとつの業務プロセスや意思決定に関与する人数が増加するため、それに伴って組織機構上の階層が増え、目にみえない調整コストの増加や権限関係が複雑化する。結果として、組織が初期保有していた融通無碍な処理能力を失い、組織のスピードそのものが低下する。大企業化がその企業の成長可能性を阻害する、という現象が発生するのである。

I S Oの取得や株式上場の準備期に、内部統制・管理体制の強化と称して「経営システム」の整備、組織改定、機能拡充が実施されるが、それまで組織のスピードや勢いで特徴のある強い会社であったのが、審査基準を満たすため「一般的な普通の会社の仕組み」を無造作に取り入れることにより、急激に成長が鈍化するケースがある。上場はできたものの、その後の業績や株価が低迷している企業が相当数見られるが、こういったことが原因のひとつになっているとも考えられる。

図表2. 企業の拡大と組織のスピード



スピードの維持にはフラットな組織が有効

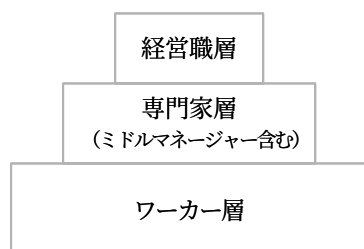
組織や人事制度の改定において、このスピードを失わないために必要なことは、第一に、フラットな組織・人材構成を維持することである。

拡大成長期の初期においては、図3のように、大量の労働力、それも若年層が入社し、意識しなくてもフラットな構造が形成される。未来永劫この成長が続くのであれば、そのままでもこれに近い構造が維持されるが、変化の激しい環境下においては、それは困難なシナリオであり、いつかは踊り場を迎える、成長が止まるということを念頭に置かざるを得ない。

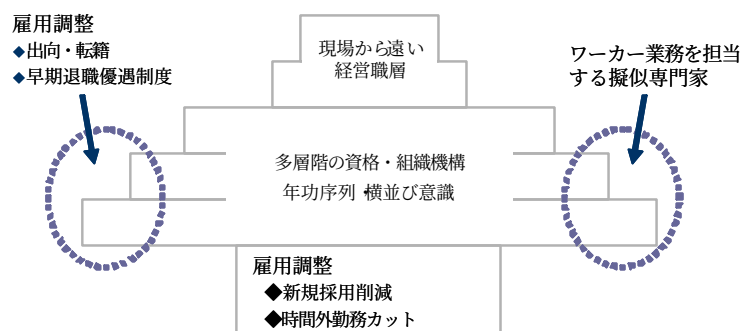
旧来的な組織づくりや人事制度においては、例えば、10等級以上の多階層の資格体系があるとか、年功序列的な処遇を行うとか、横並びでものを考え、屋上屋を重ねるようなポストを作ってしまうことが多い。その結果、成長が止まると図4のように、現場から遠い位置にあり的確な経営判断が素早くできない経営職層や、新規採用の抑制によりワーカー的な職務を担当する中高年というコストのかかる擬似専門家の出現等、いつのまにかスピードを損ない、活力が失われた組織になってしまう。

例えば、図表3におけるミドルマネージャーは、おそらく若手の登用で対応せざるを得ないであろうから、高いモチベーションで、年齢に比較すると大きな権限や自

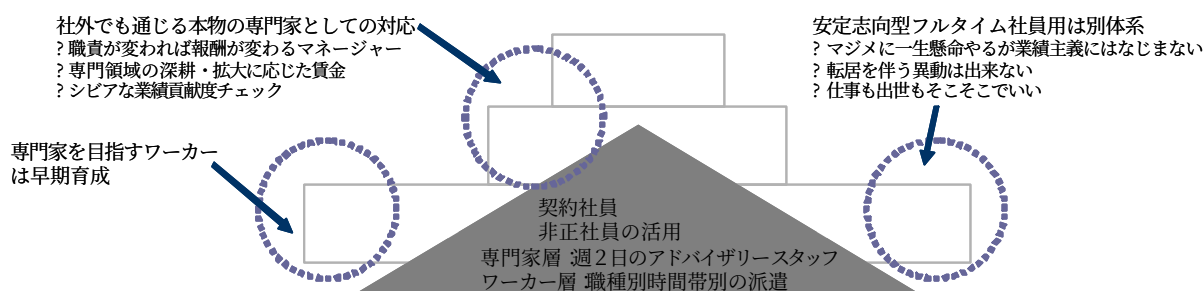
図表3：成長初期はフラットな組織・人材



図表4：成長が止まったあとに見られる企業の状態



図表5：フラットな組織を維持するための人材を区別して管理する



由度や高い給与が与えられている一方、企業にとっては育成コストも不要で、役割から考えると相対的には安価な労働力であり「高賃金・低人件費」という極めて理想的な姿になる。それに対し、図表4においては、能力や経験に対して中途半端な職務と抑制された賃金が与えられる上に、経営にとっては純粋なワーカー層と比較するとハイコストな構造になり、本人にとっても企業にとっても不幸な状態が想像される。このような事態にならないよう、例えば、図表5のような工夫をして、できるだけフラットな体制が維持できる制度設計を行うことが重要である。

また、昨今は、イントラネット等情報システムの進化・普及と、さまざまな機能や職務のアウトソーシングの活用により、少人数で、全社員がネットワーク型の組織を構成している企業も出現している。これは、スピードや環境変化への対応という観点では、最も優れた組織といえるが、こういった階層すら持たない形態を目指すのであれば、なおのこと、組織や人事制度の構築には充分留意する必要があるだろう。

人材の流動性、退職は良くないこと？

ところで、経営管理におけるスピードは「回転率」で表され、資本・資産・在庫などさまざまな回転率を示す指標が存在する。しかしながら、モノやカネの領域とは

異なり、ヒトに関しては、あまり「回転」という考え方は用いられてこなかった。ヒトは、終身雇用ではなくなったにしろ、日本企業においてはストックされる資源としてみなされており、一般的に「回転率」は低い。ゆえに、コストとして捉えられる人件費は、極めてフレキシビリティのないものであり経営を束縛する要素でもある。遊休資産売却、不良在庫の一掃などといった過激ではあるが短期間で回転率を高める手法が、ヒトに関してはほとんど存在しない（業績悪化時に早期退職優遇制度という手法を用いるケースもあるが、企業の信頼度を下げる、組織全体に負荷がかかる、特別なコストがかかるなどその代償は思いのほか大きい）。

結果として、ヒトをフローな資源として考えるために活用できる手段は、一般的には、退職・独立と出向・転籍くらいしか持ち合わせていない。そのうち、前者は、社員本人の意思によるものであり、後者は子会社・関連会社を有する恵まれた企業にしか実行できないものであることを勘案すると、現実的には手段はほとんどないと言える。ビジネスマンの3人に一人は「転職予備軍」といわれる時代になったが、流動性は社員の側にしかないものののだ。

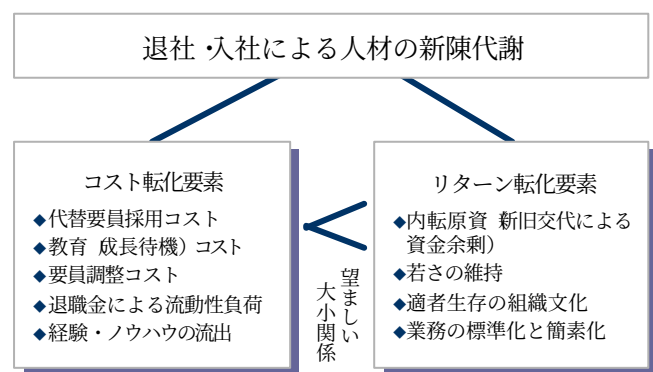
図表6は、退社入社における人材の新陳代謝を、フローの人材活用効率として測定するため、そのコストとリターンを比較したものである。効率的な中途採用や退職時期のコントロールなど、コスト転化の抑制策がうまく

機能すれば、人材の新旧交代による余剰資金（単価差異）や、若さの維持（年齢・勤続ともに）、適者生存の企業文化などといった成果が獲得できる可能性があることを示している。「退職者が多い。定着率が悪い。だから処遇の改善が必要だ。」という判断は必ずしも正しいわけではない。

理想的なことを言うならば、入社後 10 年程度の経験の中で、その企業にとっては不似合いの人材がスムーズに卒業していく仕組みを検討したい。そのためには、今までのような、あいまいな評価や微妙な処遇差をつけて、全社員をいつまでも引っ張るようなスタイルはやめたほうがいい。40、50 歳を過ぎてからの早期退職優遇制度では、本人にとっても厳しい道であるとともに、企業にとっても多大なコストを強いられ、双方ともに不幸な解決策である。

こういった施策で秀逸なのは、フランチャイズチェーンビジネスで見られる「暖簾わけ制度（独立支援制度）」である。これは、企業にとっては人的資源の「回転率」を高めながら事業拡大をはかれ、また社員のほうは、一国一城の主として自己の夢を実現できる、極めて効率の良い仕組みである。他にも、能力主義・成果主義の徹底、アウトソーシングや非正規社員（派遣・臨時雇用者）など流動性の高い人的資源の活用率を高めるなど、「回転率」を高める手段の開発は充分に検討すべき事項である。

図表 6. フローの人材活用効率



若手の抜擢とインテリジェンスの鍛え方

フラットな組織や人材の流動性を肯定すると、適者生存のための役職者の入れ替えを当たり前のように行うこととなり、若手（年齢だけでなくその職務に対する経験においても）の登用機会も拡大する。拡大成長期においては、人材・人員両面の不足により「6 割任用」とか「とにかくやらせてみよう」といったチャレンジが行われる

が、それと同じような状態がつくられるということだ。

人材育成や能力開発に力を入れる企業も多いが、ビジネスマンにとって最も重要な時期は、20 代後半から 30 代前半にかけてであり、この時期にどういう仕事を任せられ、どういう経験を積んだかは、その人物のその後の伸び方に大きく関わるものだと感じている。

コンピテンシーモデルの活用という評価手法があるが、ハイパーフォーマーの特性（とりわけ思考特性や行動特性、いわゆるインテリジェンス）を調べていると、その多くがこういった時期に経験したことが契機になっていることが多い。仕事柄、創業者といわれる人にも数多くお会いするが、たいていの場合は 30 歳になるまでに起業を果たしており、彼らの 20 代後半から 30 代前半の経験というのは、資金的にも組織的にも極めて厳しい環境の下に置かれ、生き残れるか消滅するかをかけ、自己のみを信じて一切を判断するという壮絶な経験をしているものだ。

インテリジェンスの鍛え方に特別な手法があるわけではないが、ビジネススクールで実践されているケースメソッドのように、意思決定の疑似体験を数多く与えるのが有効だろう。弊社では、若手・中堅層を対象に「次世代企業ビジョン策定」「新事業進出」というテーマでワークショップ型の研修を提案することも多いが、これも、インテリジェンスを鍛えることを意識しているものだ。

人材ミクス戦略

最後に、成長期に見られる特徴で、経営側の意図しない組織戦略の一つに、「人材ミクス戦略」がある。急成長のときは、当然ではあるが従業員数も急拡大することが多く、中途採用が頻繁に行われる。結果として、さまざまな経験や価値観を持った多様な人材が集結することになり、その異質性がうまく機能して、組織が活性化され企業の成長に貢献することが見られる。

ところが規模が拡大すると、採用・育成に費やす労力やコストを抑制し、組織の混乱を避けるため、定時採用主流に移行する。こうなると、人材の同質化が起こりやすくなったり、入社年次による横並び的な管理、すなわち年功的な思考がはびこり、その結果、企業の成長阻害要因になってしまうことになる。

活力を維持する手段として、中途採用・外国籍社員の採用・女性の活用・若手の登用など、人材ミクス戦略を積極的に行うことも有効である。