

## 事業発展・開発人事制度

“ 役職任期制とフラット組織 ”

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント 久保田 覚

## フラット組織は自然のなりゆき

手もとに、東洋経済新報社から2002年5月に出版された『企業は、小さく、平たく、迅速で、透明になる?? 新しい組織と経営戦略』という本がある。著者の佐々木スミス三根子氏がサイモンをはじめ米国の著名学者10人に“ 米国企業の戦略と組織の将来 ”についてインタビューをし、そのエッセンスをまとめ、“ 組織は小さく、平たく、透明になるべき ”と説いた、経営者の必携書である。…と説明にある。別の説明には「米国著名学者10人が語る“ 強い企業 ”の戦略とは」とある。

一昔前の本であるが、企業は“ 小さく、平たく… ”と言い切っている点は、それまでの多くの論調が“ 成長・発展 = 拡大・大規模 ”を前提としているように思い、それに追従していた私に大きな驚きを与えた。

振り返ってみると、それまでにも「アジル（俊敏な）」という表現があり、やはり、当時を遡る一昔前の1996年4月に日本経済新聞社より野中郁次郎氏監訳、紺野登氏訳『アジルコンペティション 「速い経営」が企業を変える』という本が出版されていた。俊敏あるいは迅速（アジル）から平たく（フラット）までの道程は既に描かれていた“ 自然のなりゆき ”であった。…と納得する。

2008年の今、アジルとかフラットといった言葉は古語になってしまったのか、業界用語に垣間見るだけになっている。アジルあるいはアジャイルはIT用語辞典に、フラットは…。

論点を戻す。戻しながらも我田引水であるが、アジルとフラットの間に何があり、どのような変化があったのかを考えた。

僭越ながら一言で言えば「組織内での“ 意思と情報 ”の相互伝達が濃密かつ迅速になり、組織内の関係が凝縮し、組織が平たくなった」のである。このように考えてみると、当時、人事制度の構築で意識された“ 組織のフラット化 ”の進め方の多くには若干の問題を残していた

ように思われる。

## 本当にフラット組織になったのか

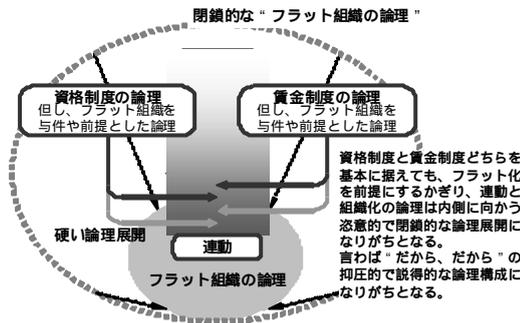
その当時、職能等級段階や職制階層の圧縮（資格制度改定）と同時に、斬新な響きがあった“ ブロードバンド制度やレンジ給 ”の導入（賃金制度改定）といったことがなされたが、本当にフラット組織になったのだろうか。一旦は形の上でフラットになっても、そのうちに屋上屋を重ねるような役職位を設けはじめた例がある。自分の実績と能力（底力、経験が培った腕前）の成長に多かれ少なかれ自負を持つのは人のならいであり、現状の職能等級段階や職制階層を“ 抑圧 ”と思うようになる。その便宜措置として、一段上の等級段階や役職などを設けるようになる。元の木阿弥である。

このような“ 人のならい ”に対して根源からの施策を講じることなく、形だけのフラット化を進めたとしても、不信を深めるだけであり、「賃金抑制のために、“ 人事制度を再構築した ” “ フラット組織にした ” “ 裁量労働を導入した ” 」といった声があふれることになる。

確かにそのような面があり、そのお先棒を担いでいた節もあり、したり顔で言うのもおこがましいが、“ 資格制度改定と賃金制度改定は同時に行うべきではなかった。まったく別に行うべきであった ”と思う。とは言っても、資格制度と賃金制度は人事制度の両輪を担うものであり、連動は必須のこと、“ 同時に行うべきではなかった ”という表現は無定見であり拙い。慙愧の念ゆえの“ 新たな人事制度の説明を受ける側からの感情的な表現 ”としておきたい。

表現しなすと、資格制度と賃金制度どちらの論理を基本に据えるにしても、一方的に一本調子の論理で説明しても（これが“ 同時に ”ということ）、その“ 実 ”が伝わらないということである。もっと言えば、フラット組織は「人事諸制度の改定ではなく、日常の業務遂行に対するマネジメントの如何によってのみ具現できる」と

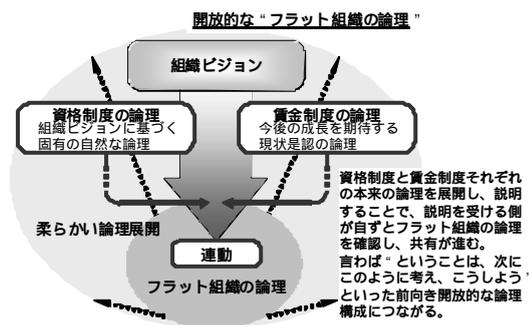
いうことであり、それを人事諸制度の見直しや改訂などと同時に進めることは相応しくないということである。



しかし実情として、既にこれらの活動に着手しているなら時期が重なってくるし、今後の活動期間が限られているなら時期を重ねざるを得ない。当時も同様の状況にあり、そこに私は参加していたわけである。私は当時も今と同様の説明をし、各企業における活動を推進しようとしたわけである。今にして思えば、少し主張が控え目であっただけである。

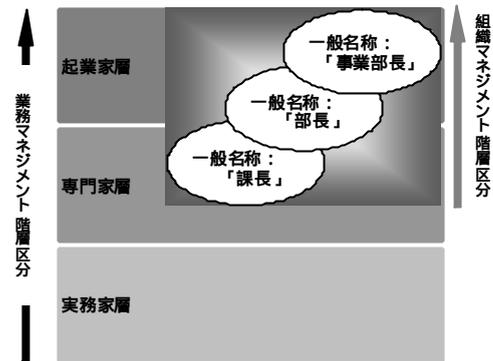
## 今からでも間にあうフラット組織化の進め方

日常の業務遂行に対するマネジメントの如何への期待（組織ビジョン）を先ず語り、次にそれを受け形にした人事諸制度を説明するという手順である。経営トップが組織ビジョンを語り、人事諸制度の説明を人事部署やコンサルタントなどに委ねるといふ分担といふか仕掛けが望ましい。このようにすれば既述した懸念は杞憂になる。



考えておきたいことは資格制度の内容と幾つかの工夫である。以前、資格制度は「組織ビジョンの表現方法の一つ」であるとした（事業発展・開発人事制度を参照願う）。ここでの要点は段階や階層を「各自がその使命に則して挑戦している（前進している）状態を示すものとして目標表現をすること」にあるが、この点について再確認していただき、次にマネジメントを「業務マネジメント」と「組織マネジメント」に区分し、組織マネジ

メントを担う使命が管理職（ラインマネジャー）にあるとした下図の構造に賛同いただきたい。



例示である。課長は「専門家としての諸経験を積んでいるので適切なコーチングなどができるし、課（タスクフォース）全体をまとめて（組織マネジメント）実績を上げられる」ということ、部長は「専門家としての知見および起業家の視点からタスクの今後を見通し、複数の課をまとめて計画的に確実な実績を上げられる」ということ、事業部長は「起業家として新たな事業機会を創造、全社をまとめて全体の発展を実現できる」ということになる。このような視点から組織マネジメント階層を表現しておきたい。これらの表現は各企業の経営方針や組織状況により当然異なる。変わらないのは全ての管理職がプレイングマネジャーということである。言い換えれば、ラインマネジャーとは組織マネジメントにおける立場と使命の表現であり、役割としてはプレイングマネジャーである自分も含めた計画策定が求められているのである。

蛇足であるが、賃金面については「業務マネジメントにおいては階層区分に応じた賃金（従来の資格給などが該当する）で処遇し、組織マネジメントにおいては階層区分に応じた手当（従来の役職手当などが該当する）で対応する」という仕組みになる。

## 大変なラインマネジャーのための役職任期制

ことほどさように（本来の）ラインマネジャーは大変なのである。そこで必要になるのが、あくまでも支援策としての「役職任期制」である。任に堪え得るかどうか不明だから任期を定めるのではない。一度休み再度就任する場面もあり、後輩に委任する場面もある引継型責任体制の一環としての役職任期制である。

次世代や後継者の育成の仕組み、それも「自律的に」育つ仕組みとしても有効である。