Chapter 3

組織マネジメント

1 本章の目的と構成

Chapter3 は、Chapter1 で示した「人的資本経営」の自社での実現を念頭に、組織的観点からの基本知識・理論の解説とアプローチのロードマップ・事例の提示を行います。人材マネジメントと組織マネジメントについては、やや重複する部分がありますが、重要だと認識する場合は双方に記述し、参照として示すこととしました。

前段（項目 3 ～ 5）は、組織を考える上で基盤となる不可欠な知識・理論として、「3：組織成立の 3 要素、4：モチベーション管理、5：組織形態の選定」を、後段（項目 6、7）については、実施・実現を目指す上での手がかりとなるモデルの提示や成否を決めるキーファクターについて解説します。

2 組織マネジメントとは

（1）組織マネジメントの定義

Chapter1 で示した「人的資本経営」と「組織力」から、ここでは組織マネジメントを「戦略の実行による成果の継続的創出とこれの基盤となる“企業風土・文化”を成すための構想と活動」と定義します。

一般的には、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を適切かつ効果的に配分し生産性を高めるマネジメント（組織目標達成の活動）と理解されますが、以下の内容を重視する表現としました。

ア．戦略性の重視

イ．一人ひとりの業務遂行の総和による組織力の優位性

ウ．企業風土・文化の確立

（2）組織の構成要素（組織の 7S）

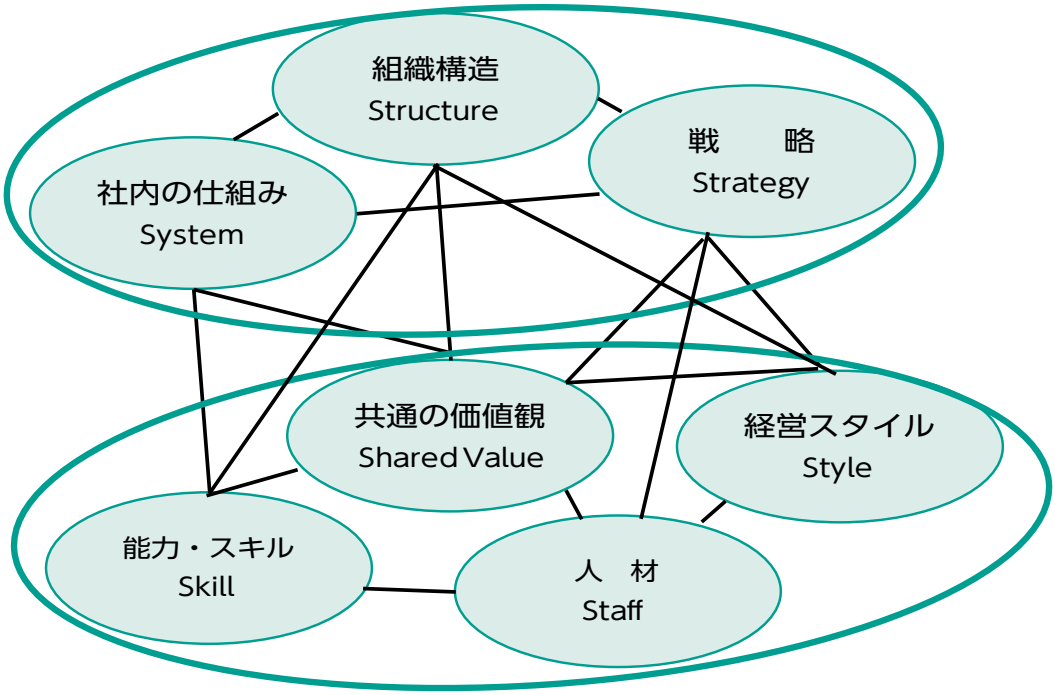
コンサルティング会社のマッキンゼーが提唱するフレームワークに“組織の 7S”と呼ばれるものがあります。S から始まる 7 つの言葉の頭文字を集めたため、7S と言われています。

組織マネジメントを推進する上でどの“S”を手がかりとして展開していくか、全体の整合性を意識しつつ、自社でのストーリーづくりが必要となります。また“ハードの S”と“ソフトの S”には特性が異なることから注意が必要となります。

戦略（Strategy）、組織構造（Structure）、社内の仕組み（System：予算管理制度、目標管理制度等）の 3 つは、“ハードの S”と呼ばれ、他の“S”と比較し相対的に短期間での改変が可能なものといえます。一方で、共通の価値観（Shared Value）、経営スタイル（Style：意思決定のプロセス、役職者の権限の範囲等）、人材（Staff）、能力・スキル（skill）は、“ソフトの S”と呼ばれ、他の“S”

と比較し中長期にわたっての周知徹底や質の向上が求められること、そのため、最終ゴールや段階別の目標設定（マイルストーン等）や人材マネジメントとの融合が重要です。

図表３－１　組織の 7S



＊マッキンゼーの組織の 7S について編集

3　組織成立のための 3 つの要素

（1）組織構築と組織力の強化に向けて

経営者の経営の悩みは、多くの場合、「ヒト」の行動･活動を改善することによって解決されます。なぜなら、モノ、カネ、情報などの経営資源は「ヒト」の行動なくしては活用できないからです。その「ヒト」の集まりが「組織」であり、その組織力を強化・向上させることが、企業の存続のための必須要件となります。

そこで、経営者は組織力の強化・向上の実現のため組織を活性化することに注力します。組織を活性化するにはいくつかの人に働きかける要件が必要です。その働きかけるべき要件とは、「共通目的」と「コミュニケーション」、「モチベーション（動機づけ、貢献意欲）」です。ここでは、3 要件を中心に組織の在り方、活性化方法を解説し人材育成につなぐ方法を記述していきます。

（2）組織と集団

「集団」とは、単なる「人の集まり」ということです。対して「組織」とは、それに加え、共通目的（＝理念・方向性・ビジョン等）を持ち、コミュニケーションを通じてその目的を達成しようとする人の集まりのことです。したがって、経営者が最初に取り組むことは、この共通目的を作ることです。

（3）組織とは

改めて、組織とは、コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団です。

（☞ P.46　図表 3 － 2 参照）

組織を構成する要素は人間そのものではなく、人間が提供する活動や力であり、共通目的を達成するにはその誘因力が必要です。その誘因となるものが、モチベーションです。モチベーションとは貢献し達成したい気持ちが強く出ている状態で、前に進む原動力となります。

組織を活性化させるためには、共通目的に向かって組織内で活発なコミュニケーションが行われることにより、モチベーションが高まることが必要です。

（4）経営者・管理職の役割

誰でも目的が明確でなければ、どうしていけばよいのか、何をすればよいのかはわかりません。

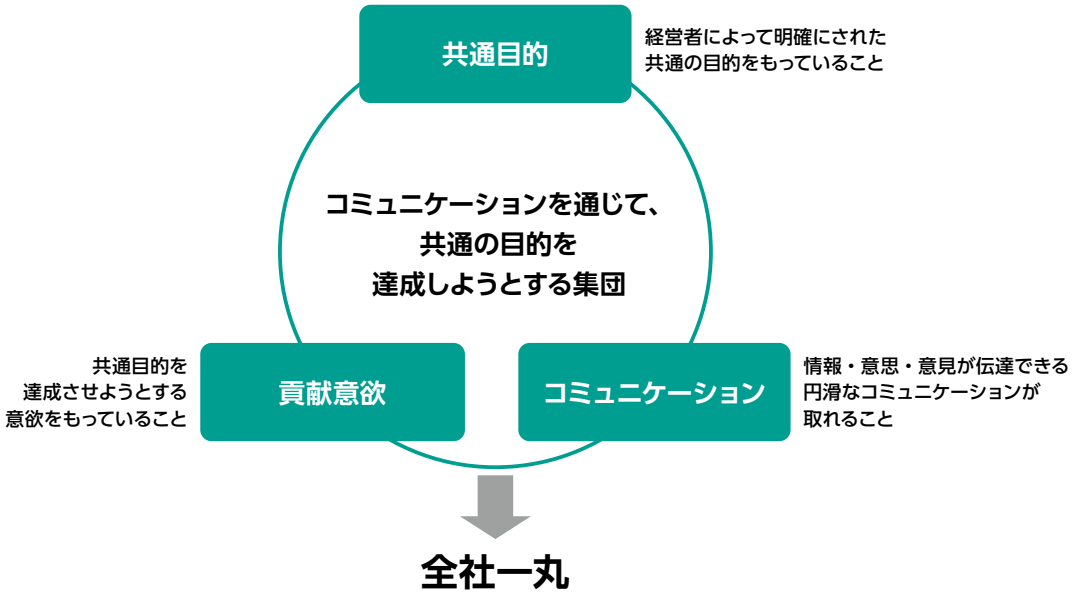
コミュニケーションが図られなければ、従業員が同じ方向を向き、同じ目的を達成することは困難です。

モチベーションがなければ、コミュニケーションや達成への行動は遅々として進まず、目的は達成されないでしょう。

経営者・管理職の役割はこの 3 つの要素を適切に機能させ、「全社一丸」を実現することです。

図表３－２　バーナード 組織成立の３要素

【組織とは】
コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団
経営者によって明確にされた共通の目的を持っていること
共通目的を達成させようとする意欲をもっていること



【共通目的の達成には】
➡貢献意欲を十分に引き出しているか
➡コミュニケーションを阻害する要因が排除されているか
をしっかりチェックすることが肝要です。

図表３－３　組織成立の３要素のマネジメント

マネジメントすべき事項			なにと連動しているか
共通目的	経営理念、経営ビジョン		あるべき人材像
	経営指標（生産性、売上高）		事業計画
	基本設計	要員計画	事業計画
		組織形態	要員計画
コミュニケーション	報連相、傾聴		経営理念、経営指標
貢献意欲	目標による管理、人事評価、役割基準		コミュニケーション、共通目的

4 モチベーション管理
～組織３要素を明確にして企業成長につなげる～

（1）やる気（モチベーション）とは

「欲求（motive)」が「意欲」になって持続的に遂行できるエネルギーのことをいいます。組織が働く人たちのやる気を上げることが組織マネジメントでは非常に重要です。

（2）期待理論に基づいたモチベーション向上策（ブルーム）

人は、期待されている程度（期待値）を計算し、期待値に見合った量・質の行動を合理的に選択し、主観的効用を最大にするよう動機づけられます。すなわち、期待されるものを明確化すると動機付けができます。

期待 × 報酬 ＝ 動機付け

①期待連鎖

期待と報酬が「連鎖的」に関連付けられていなければ、モチベーションアップには繋がりません。目標達成を勝ち取る戦略で魅力ある報酬を獲得することを期待することが「期待理論」です。どの様な報酬（目標）を設定すべきか。目標のレベルはどこに置くか等の判断指標として活用が期待されます。

図表３－４　モチベーション向上につながる非金銭的な要素

仕事に対する意味	・社会貢献や社会変革の実感 ・仕事が顧客へ及ぼす影響力・重要性 ・自己成長における意義や価値の認識
成長・上昇	・仕事の挑戦レベルの段階的な発展 ・権限委譲による成長加速の仕組み ・仕事に対する裁量範囲
創造性の発揮	・研究開発に集中できる環境 ・知的に触発し合えるレベルの高い仲間 ・自発的挑戦による失敗を許容する風土
承　認	・上司からの信頼 ・同僚からの実力・個性の認知、信頼感 ・顧客や取引先からの感謝・賞賛
自己実現	・本人の希望を尊重した仕事の割り振り ・仕事の裁量範囲・自由度の大きさ ・結婚、出産、介護等に対応した柔軟な勤務制度

②「カネ」以外の報酬

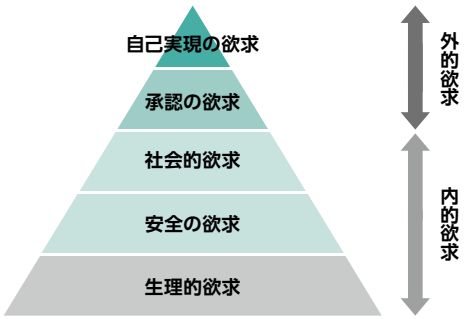
「報酬」は「カネ」だけではありません。非金銭的な報酬を提供できるか否かが組織活性化には重要です。

（3）欲求５段階説を活用したモチベーション向上策（マズロー）

ヒトは低次の欲求（生理的欲求）から高次の欲求（自己実現の欲求）を求めて成長するという理論です。すなわち、ヒトは経済的利益に基づく行動だけではなく、自己実現を達成することにより、自立的、効果的に業務を遂行することができるとする考え方です。

従業員の「自己実現したい」欲求

図表３－５　マズロー「欲求５段階説」



を満足させることにより動機づけます。このためには、「安全の欲求」と「社会的欲求」、「承認の欲求」を満足させることが前提となります。

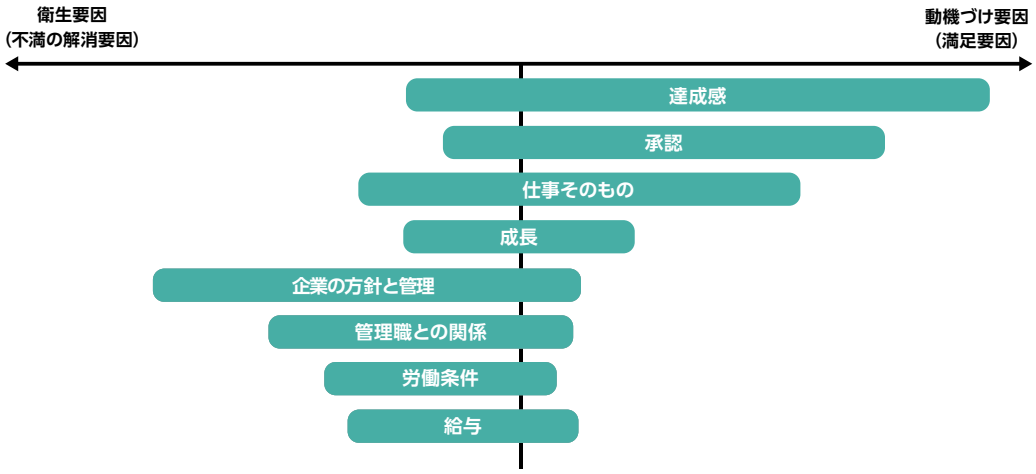
図表３－６　モチベーションアップとマズローの欲求

①安全の欲求の満足方法	賃金の安定給付
	自己肯定感が感じられる
②社会的欲求の満足方法	コミュニケーションによる心理的安全性の確保
	確信を持った自己肯定感が得られる
③承認の欲求の満足方法	人事評価、報奨制度
	自己効力感が感じられる
④自己実現欲求の満足方法	動機付け
	目標管理
	確信を持った自己効力感が得られる

（４）動機付け・衛生理論を活用したモチベーション向上策（ハーズバーグ）

仕事に対して動機づける要因と不満が解消する要因（衛生要因）とがあります。不満が解消する要因である「給与」や「福利厚生」は、不足・悪化すると不満が溜まる原因となる要素ですが、求める水準を超え改善しても、満足度が高まるわけではありません。そうすると、やりがいを感じられないような仕事では、労働条件に不満が無くても「このまま、この会社で仕事していて良いのか」等、不安感やモチベーションの低下から、離職につながるケースが多く見られます。
反対に、「承認」や「達成感」のような満足要因（動機付け要因）は、獲得できるとやりがいはとても高まりますが、衛生要因が改善されていないと満足感は高まりません。これら２つの要因は相互に影響しあうので、バランスの取れた組織構築が求められます。
人は動機づける要因を達成すると強い満足感が得られ、モチベーションがアップして、さらに高次の業務に挑戦しようとする意欲が強まります。まずは不満が発生する要因を改善し、あわせて満足度が高まる要因を改善すると効果的です。

図表３－７　ハーズバーグの動機づけ・衛生理論



（５）モチベーションアップの基本原則

従業員の「自己実現したい」欲求を満足させることにより動機づけます。このためには、「安全の欲求」と「社会的欲求」、「承認の欲求」を満足させることが前提となります。その土台となるのが「組織活性化」で、どれだけ「安心してコミュニケーションが取れて、評価されるか」で決まります。

5 組織形態の選定

組織を設計する際には、組織形態を選んで、次にその組織のおかれた状況に合わせて分業や調整の程度を変更します。

（1）組織づくりの基本原則

組織形態を決定するときには、以下の基本原則を考慮して設計することが肝要です。

① 専門化の原則：分担させる役割・責任は何か

専門化とは、仕事の分業化とほぼ同じ意味です。専門化することにより、役割に専念でき、知識・能力の向上、効率的な業務の遂行ができるというものです。

人員に限りのある中小企業では、複数の役割を担うことのできる人材が求められます。それには、人材育成と業務の簡素化などの仕組みづくりなどが必要です。

② 権限責任一致の原則

与えられた役割（職務）には、それに相応した権限が与えられるとともに、その権限と責任は同じ大きさで一致させることです。ただし、若手にチャレンジさせたい場合などは、権限は付与するものの責任は上司が負うということも大切です。

③ 統制範囲（管理の幅）の原則（スパンオブコントロール）

ひとりの上司が有効に指揮監督できる部下の数です。多すぎれば、管理が行き届かなくなり、少なすぎれば過剰な管理になるうえ、階層が深くなります。

人手の足りない職場のプレイングマネージャーが、現場仕事を兼務するため、統制範囲が狭くなる、部下を育てられないといった問題があります。こうした管理職への育成支援や、過度な負担を軽減することも必要となります。

④ 命令一元化の原則：誰が誰に仕事をさせるのか

経営者が管理職を飛び越えて部下に命令をする、というように指揮命令系統が交錯する職場では、「部下が不安を持つ」「管理職が育たない」という弊害を起こします。したがって、指揮命令は、直接の上位者がするべきです。ただし、縦割り組織となるため、横の連携を図る工夫も必要です。専門性を持つ別の上司から命令を受ける方が、効率的にも部下の能力育成的にもよい場合もあります。

（2）組織形態の選定基準

どのような組織形態がマッチしているかを検討する場合の判断ポイントは以下のとおりです。

①階層別組織かフラット組織か、それともネットワーク組織か

②組織風土との整合性はどうか

③育児、介護等のライフ・ワーク・バランスが可能な組織か

（3）主な組織の形態

① ライン組織（部門別組織、直系組織）

上司の指揮命令で部下が動く管理形態です。規模が小さく、職務内容が単純であるときには有効です。

原則：命令一元性の原則、統制範囲の原則

② 職能別組織

製造、営業、総務などの機能を単位化した組織です。企業規模が大きくなると、一部署の業務内容が膨らむため、分化した職能（機能）に分けたほうが、より効率の高い組織形態となります。

③マトリクス組織

機能（職能）、事業、地域エリアなどの業務遂行要素の組み合わせによる組織形態のことです。複数の商品や複数の海外地域での事業展開を実施するときには有効で、１人の従業員が複数の部門に所属し、事業を進める組織形態なので、中小企業の成長過程でも有効に使うことができます。

図表３－８　組織形態

主な組織形態	①ライン組織（部門別組織、直系組織）
	②ファンクショナル組織（職能別組織）
	③ラインアンドスタッフ組織
	④事業部制組織
他の組織形態	①マトリクス組織
	②プロダクトマネジヤー制
	③プロジェクトチーム（タスクフォース）
	④ネットワーク組織
	⑤社内ベンチャー制度
	⑥カンパニー制度
	⑦フラット型組織（組織のフラット化）

④ネットワーク組織・クラウドソーシング

インターネットやグループウェアの浸透により、既存組織を超えて情報を伝達することによって、不特定多数により組織を作ることをいいます。例えば、クラウドソーシングは Web サイトで事業内容を示し、募集して人選を行い、チームを組織します。

このようなネットワーク組織では、課題解決に、部課の組織にとらわれずに協力する体制が可能になり、組織の壁を越えて、特定の問題に取り組むことができます。

（４）組織のフラット化（今後の発展的組織形態）

①ダイバーシティ組織

多様な価値観をベースにした組織マネジメントを通じ、多様な人材を活用して、顧客のニーズに見合った経営を実現するための組織運営のことです。多様な価値観により、創造性の高いアイデアが生まれ、課題解決力も増すことにより、顧客ニーズを満足させる経営につなげます。

・経営戦略の一環として、「自社の競争力強化」という目的意識を持って戦略的に実施
・多様な価値観を受容でき、方向性を見出すことができるリーダーの育成
・理解が進んだ部署から組織化を開始し、ロールモデルを作る

図表３－９　経営上の取組のステップ

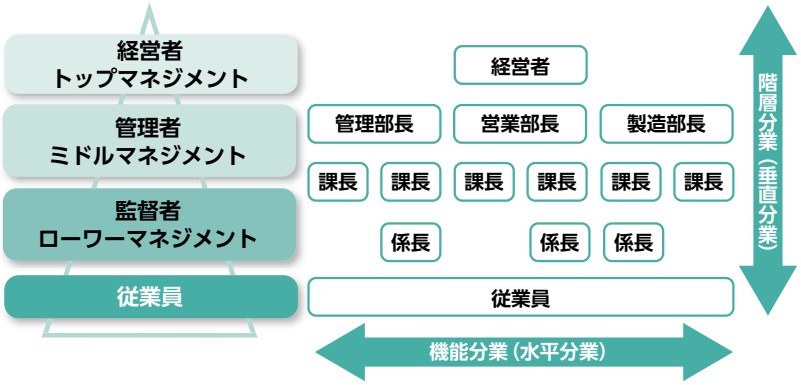
＊「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」経済産業省より

②ティール組織

単位組織にまとまった仕事を自律的に任せた職場のことです。社長や管理職からの指示命令系統はなく、構成員全体が信頼に基づき、独自のルールや仕組みを工夫しながら目的実現のために組織運営を行っていきます。

・組織員での共有や検討を繰り返すことを通じて主体性・自律性が発揮される
・日常活動を通じてブランド力・組織力を強化することができる
・コミュニケーションが良好になる

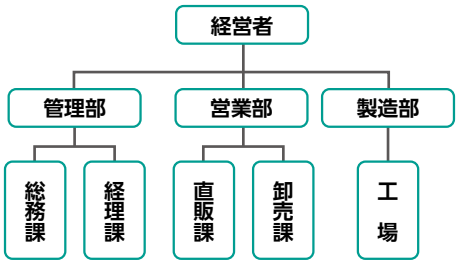
図表３－10　組織の分業システム



階層数:従業員数が増えれば、階層数も増えていきますが、意思の伝達経路が長くなるため、特にボトムアップ（問題点の拾い上げ、フィードバック）に時間がかかるという問題が起こります。

※一人の管理職の幅を広くすれば、組織の階層数は少なくなります。（フラット化）

図表３－11　職能別組織



※専門性が発揮でき、生産性が高く、専門家が育つなどのメリットがある反面、部門間で垣根ができ交流が図りにくく情報共有が困難になるなどのデメリットもあります。

図表３－12　組織形態メリット・デメリット

ライン組織（部門別組織、直系組織）	メリット	命令系統が明確であり、規律･秩序が守られる。責任権限が明確である。
	デメリット	他部門との連携が取りにくい。上位者の負荷が多くなる。階層が多くなり意思決定に時間がかかる。
職能別組織	メリット	専門的な知識や経験が蓄積されやすい。規模の経済が期待できる。
	デメリット	部門間のコンフリクト（対立）が発生しやすい。
マトリクス組織	メリット	ライン組織（部門別組織）の機能と職能別組織の機能との両方の長所をもつ。
	デメリット	命令系統が複雑になり、複数の報告関係が公式に存在するので、責任を負うべき管理者があいまいになる傾向がある。
ネットワーク組織・クラウドソーシング	メリット	組織内外から専門性の高い人材が得られる。自発的参加で自律的な活動ができるのでモラールが高くなる。
	デメリット	指揮命令系統がなく各構成員の思惑も異なるため、各構成員の活動がバラバラで期待した成果が得られない懸念があり、活動や成果物に関する責任が不明確になりやすい。

6 組織力強化のためのアプローチ

（1）事例・ロードマップから考えるアプローチの方法

ここでは「組織力強化」を中心テーマとし、事例を参考に自社展開のヒントとなる様、４つの観点からアプローチの手順・方法について解説します。

・「経営者・リーダー」を軸としたアプローチ
・「業務プロセスの改善」からのアプローチ
・「組織開発」からのアプローチ
・「働き方改革」からのアプローチ

各アプローチの構成は、以下の項目とします。

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標
②実行のステップと方法
③設計・運用における留意点

（2）「経営者・リーダーを軸」としたアプローチ（事例）

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

【精密部品製造業】

ア．問題認識と背景…業容拡大を図るが、若年層の慢性的な採用難に直面（一方で地域の主婦層についてのパート社員としての採用は容易な状況）

イ．テーマの設定と当面の目標…企業方針として“人材の潜在能力の発揮の奨励”を掲げてきた経緯からトップが、「**セル生産（１個流し）における６Ｈパート社員の組織化**」を決断、導入と定着で２年を目標に着手、一人当たりの生産性を正規社員の７～８割を目指すものとする。

②実行のステップと方法

図表３－１３　実行のステップと方法

Step1
経営トップが 6H パート社員の組織化を決断

■男性社員中心の生産について、女性（主婦層）・パート社員中心のチームづくりの構想に着手

Step2-1
製造部の中に独立したパート社員だけのチームを設定

Step2-2
現場若手リーダーを中心とした組織運営構想と OJT マニュアル、作業標準・操作手順書の整備に着手

Step3-1
グループ・リーダーによる OJT の実施、業務指示に加え、当面はマンツーマン指導を重視し、一方でモチベーション管理としてのメンター機能を重視

Step3-2
個人別・作業別・習熟度評価の仕組みの設計と導入

■作業標準とこれに基づくパートナー（教育責任者）による指導手順・方法の試行、創意工夫

■グループ・リーダー（教育責任者）による定期的評価、育成を目的としたフィードバック、現場指導の実施

Step4
作業標準における目標（レベル）の設定とこれに基づく評価、処遇への反映

■仕事の達成目標（レベル）に応じた処遇（時給、賞与等への反映）
＊性別、年齢にとらわれない完全実力主義の周知徹底

Step5
組織求心力の維持・向上を目的とする定期的会食の機会・イベントの設定

■有給扱いとすることで、仕事の遂行度、出来栄えは厳格に、一方で組織内での協調性・協働や従業員全体の心理に配慮した組織マネジメントを展開

Step6
作業の改善・改良及び労働環境の向上を目的とした提案制度の導入

■従業員の問題意識の“気づき”を重視、原因・対策までは不要で指摘のみで OK とし、フィードバックの速さと対応可否のオープン化を重視

③設計・運用における留意点

・「トヨタの多能化（マルチスキル化）」も元々は、採用の困難さを逆手にとって成功した事例と認識されますが、仕組みとしての基盤づくりを想定（時間、工数、コスト等）し、経営として意思決定ができるかが、最初のハードルとなります。
・ＯＪＴ（職場内教育）が中心であり有効である反面、成果を意識する中での方法の具現化、自社におけるカスタマイズの難しさがあります。自社におけるグループリーダー（教育責任者）の現場での指導手順・方法の試行、創意工夫の質が求められることとなります。
・個人の習熟度を評価し、時給等へ反映することで、能力の発揮度と処遇（賃金）との整合性が保てることが重要です。

（3）「業務プロセスの改善」からのアプローチ（事例）

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

【板金製造業】

ア．問題認識と背景…自社オリジナル製品の開発を起点として新規開拓は進む一方、品質不良や納期遅延が発生。検査部門のボトルネック等個々に原因はあるものの、構造的な改革が必要と判断

イ．テーマの設定と当面の目標…「**業務の改善・改良、効率化のための全社活動の組織化**」を決断、現行経営理念に「アジリティ経営：迅速＋顧客対応の柔軟性」を HP で社内外にアピール、事業戦略をもとに４つの組織横断型のチームを設定、月２～３回程度の全体ミーティング＋ミニ研修のスタイルでチーム毎に目標を設定、全社としては一人当たりの生産性を検証（30% アップ）

②実行のステップと方法

図表３－14　実行のステップと方法

Step1
「業務の改善・改良、効率化のための全社活動の組織化」を決断

Step2
経営理念＋アジリティ経営を HP にて社内外にアピール

■「アジリティ経営：迅速＋顧客対応の柔軟性」
従来からの特長である品質・技術力、短納期の更なる向上を目指すとともに、自社製品の拡大・ブランド化、デジタル・IT 化対応、人材の質の向上を同時並行で展開

Step3　各部門・工程横断型チームの設定

- 改善・改良 効率化チーム
- 製品開発 チーム
- 人材育成 開発チーム
- IT・デジタル化 推進チーム

■原則として、従業員が個人の意志でチームを選択・参画　月２～３回程度の実施 現場人材の経験則と管理部門スタッフの第三者の目の両方で問題・課題の設定と解決策を検討
■毎回課題・テーマを設定、構成はグループ別ディスカッション＋発表＋質疑応答＋まとめ
■PDCA サイクル、ロジカルシンキング、失敗学、他社事例等のミニ研修をこの活動に組み込み（必要により外部講師によるスキル研修を実施）
以下「改善・改良効率化チーム」を中心に解説

Step4
改善・効率化を テーマに問題（困っていること）の棚卸と問題対応のスピードアップ

■チーム毎にポストイット（カード）に記入
同類の内容のまとめ、一覧表の作成
できるものは即実施
優先度・難易度の高いものは関係者間で協議
状況を定期的にフィードバック、効果を発表

Step5
提案制度の再構築
他社での成功事例を参照し、自社で検討・試行の展開を実施

■現行の提案制度は個人別に偏りが多いこと
問題の定義まではできても、原因の掘下げ、対策立案までは難しいことからチーム制：個人の問題をチームで検討、問題指摘のみでチームリーダーが職場を回り話を聞く“御用聞き制”を導入

③設計・運用における留意点

・対症療法ではなく、個々の問題でも企業全体で影響度を考え全体最適化を意識した対応が重要となります。

・生産性向上は、システムの改変や設備投資等と人材の意識と質の向上の両面からのアプローチが重要で、双方が連動して、問題解決につなげることが大切です。

・活動の継続性を担保するためには、他社事例の研究と自社適用へのカスタマイズや短い時間での解決を図るためのスキル訓練も重要で、人材のレベルを意識したミニ研修の繰り返しが効果的と考えます。

（4）「組織開発」からのアプローチ

ここで言う組織開発は、以下のとおりです。

ア．計画的な変革であること

イ．行動科学の知識・スキルが活用されていること

ウ．組織の中で起こるプロセスを対象としていること

エ．組織が適応し革新する力となっていること

「組織開発の探求」ダイヤモンド社（中原淳・中村和彦）参照

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

【情報通信業】

ア．問題認識と背景…在宅勤務やテレワークの頻度も高く、コミュニケーションに難ありと認識。加えて研修メニューの整備を行い、公的資格取得支援、自発的受講を推奨しているが期待通りの結果となっていない。又目標管理制度は導入しているが、面談の実施・内容にはムラがあり、形骸化している。

イ．テーマの設定と当面の目標…コミュニケーションを手がかりとし、「**対話型マネジメントの仕組みづくり**」の志向を決断。以前実施した従業員満足度調査（サーベイ）のワークエンゲージメント（従業員個人の仕事への自律性の尺度）スコアの３割アップを目指すこととした。

②実行のステップと方法

図表 3 － 15　実行のステップと方法

Step1
経営トップが「対話型マネジメントの仕組みづくり」の志向を決断

Step2
「1 on 1 ミーティング」制度の導入

■グループ・リーダーをメンターとして、2 週間に 1 回、一人 1 時間を目安に実施
■業務目標、プロジェクトの進捗状況の振り返り、人材育成の機会としての能力開発、キャリアに関する助言の実施
＊当面はコミュニケーションの頻度を高めることが重要

＊「1 on 1 ミーティング」については、P80 を参照

Step3
現行の目標管理制度について、OKR の利点を導入、再構築

■企業の理念・ミッション・ビジョン・バリューとの関係性を重視
＊トップと従業員の関係性を強化
■重要な課題・テーマに大胆にフォーカスし、結果を出すことをより重視
■評価は参考情報として加点的に活用

＊「OKR」については、図 3-16 を参照

Step4
「対話型組織開発」を意識し、ヒューマン・プロセスに注力した方針を決定

【対話型組織開発の特長】
■対話の場とプロセスをつくることが変革につながる。
■変革は継続的で循環的
＊図表 2-17「成功の循環モデル」の図を参照
■行動の変化が最終ゴールだが、これを実現する上で、マインドセットや考え方を変えることに注力

Step5
リーダー以上を対象とした「ファシリティ研修」「コーチング研修」の実施

Step6
「ワールドカフェ」を全従業員を対象に実施

■リラックスした緩やかな会話を小グループでメンバーを入れ替えながら行う対話の方法
■“全員で話合う”ことで、ビジョン、意思決定、アクションプランの創造を促す方法論

図表 3 － 16　目標管理と OKR

	目標管理 (MBO)	OKR
正式名称	Management by Objectives and Self Control	Objectives and Key Results
目的	■目標と自己統制によるマネジメント ◆組織目標と個人の役割・目標の明確化 ◆従業員の自主性の喚起 ◆従業員の組織への貢献度を評価し、処遇への反映	■組織全体のミッション・ビジョン・バリューに基づく野心的な目標を部門レベル、個人レベルに落し込み、目標達成に向け、組織内の情報共有・動機づけ・コミュニケーションを活性化するためのツール ■結果を出すことをより重視
目標の範囲	■個々の主要業務	■重要な課題・テーマに大胆にフォーカス
期間	■原則として、半期又は年度単位	■ 4 半期単位
共有範囲	■原則として、上司と部下	■企業組織全体を対象
コミュニケーションの頻度	■期初、中間、期末	■週 1 回から月 2 回程度
人事評価との関係	■原則として反映	■参考情報として活用

参考文献：「超ジョブ型人事革命」日経 BP から編集

③設計・運用における留意点、今後の展開

・従来の「診断型組織開発」（合理的な分析方法での問題発見、有効なデータ収集に基づく真因の発見と問題解決）とは異なるアプローチとなることから、経営層を中心とした事前の検討（現行のマネジメント・スタイルとの相性や組織風土の特長との関係性）が不可欠となります。

・「対話型マネジメントの仕組みづくり」の特長は、プロセスや人材のマインドに注力することから、リーダークラス以上を対象としたスキル研修（ファシリテーションやコーチング研修等）が必要条件となります。

・中小企業においては、確固たる成功モデルの公表例が少ないことから、中期的観点での試行錯誤の取り組みが求められます。

（5）「働き方改革」からのアプローチ

「働き方改革」の対象は多岐にわたっていますが、ここではダイバーシティ（多様な人材の受入れと活用）について解説します。

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

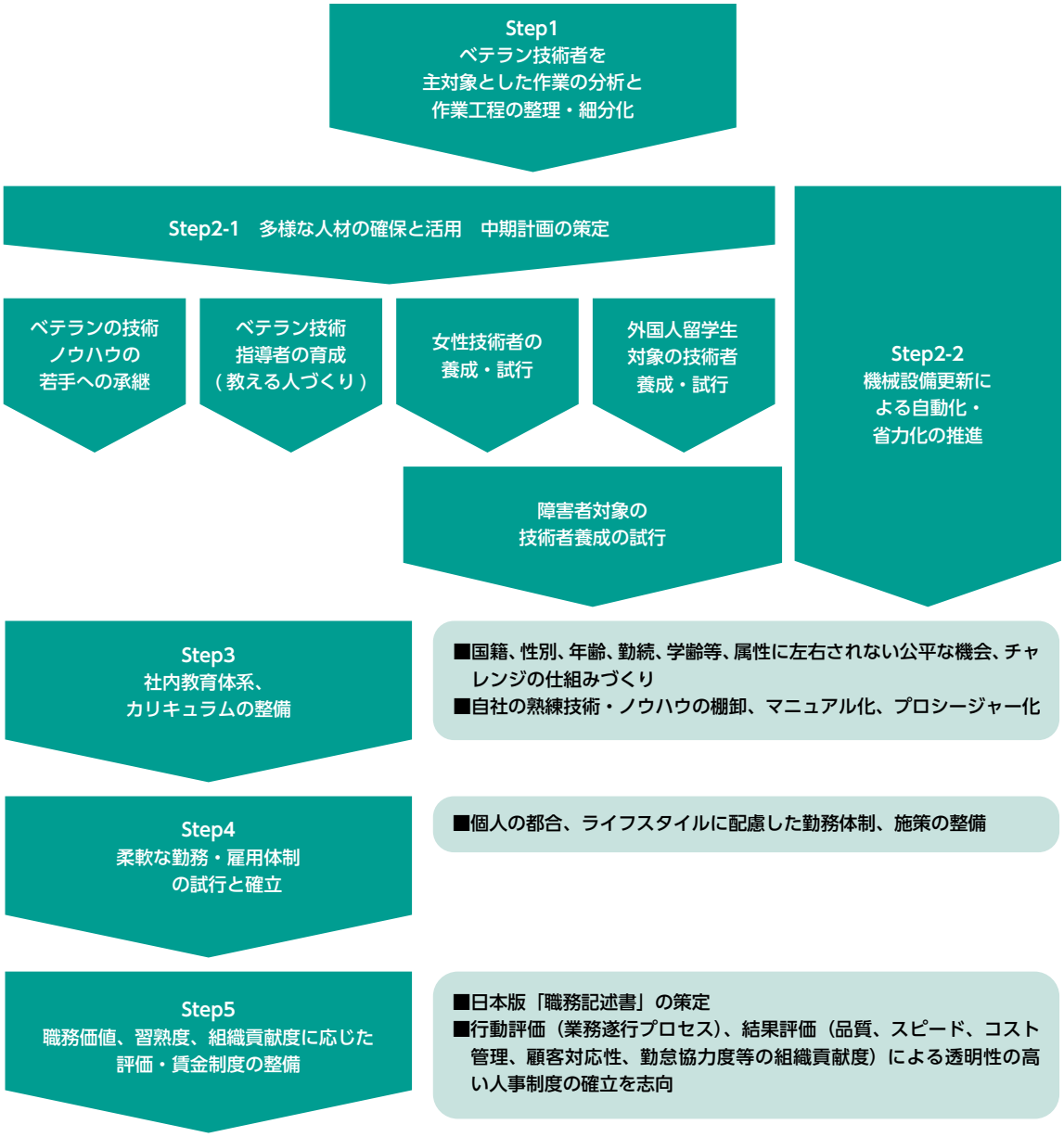
【金属熱処理加工業】

ア．問題認識と背景…高い技術力で受注が堅調な半面、職場の労働環境が厳しいことから人材確保・定着に難あり。又熟練技術者の高齢化が進み、技術力承継にも課題ありの状況。

イ．テーマの設定と当面の目標…自動化・省力化に向けた大胆な機械設備の更新とこれを見据えた中期的観点からの「**多様な人材の活用の仕組みづくり**」を決断。当面の目標は、“習熟度や繁閑に応じた人材の適性配置による生産性の向上と公平で効果的な育成システムの確立”とした。

②実行のステップと方法

図表３－１７　実行のステップと方法



③設計・運用における留意点、今後の展開

・IT・AI 技術に基づく機械設備の自動化・省力化と中期的観点からの人材の質に注力した両輪の同時対応が必要となります。

・現状の人材の習熟度や業務の繁閑を予測し、多様な人材の適正配置の実現については、一定期間の試行錯誤と検証が重要です。

・伝統的な業態・業種・企業における改革やイノベーションについては、多様な人材が組み合わされることで新たなビジネス創発のチャンスが生まれる組織・風土につながるものと期待されます。

7 実務・試行から学ぶ組織マネジメントのポイント

（1）成功企業のキーファクターを考える

経営環境が大きく変化する中で、組織マネジメントに関する関心が高まっています。組織運用がうまく機能していない最大の原因は、まわりの状況が変化しているにもかかわらず、従来とあまり変わらない仕組み・やり方しかしていないからと推察されます。環境条件が激しく変化する時には、「強いものが生き残るのではなく、変化に適応できたものが生き残る」という進化論的な法則が働き、変化に適応することが最大の課題となります。ここでは、自社での組織マネジメントの再構築・運用を図る上でキーとなる以下の４つの観点について、過去の実務・試行例から解説します。

参考文献：「改訂　チームビルディングの技術」　日本経団連出版より参照・編集

（2）チームビルディングにおける組織・集団の力学の理解

①伝統的組織の特長

従来の日本のチームワークの良さ・特長は、仲良く物事を進めることに重点があり、対立を避けようとする傾向が強いこと、自分の意見・主張を上手に説明することに慣れていないことから、新しい仕組みをつくり出すことに不向きな傾向があります。また、働き方として「密度が薄く、仲良く、長く」働くことで、アウトプットを出してきました。今求められていることは、単位時間当たりのアウトプットを高め、生産性を向上させ（密度を濃く）、“仲良く”の部分も工夫しなければ、「働き方改革」とはなりません。

②チームワークは活動のプロセスでつくられる

ここで言う“チーム”とは、一人ではできない複雑な問題を解決するために、各方面の関係者を集め、期間を定めて解決策を考える組織を意味します。この場合参画したメンバーの力を足した以上の成果（相乗効果：シナジー）を出すことが重要であることは言うまでもありません。

チームワークとは、ただ単にお互いの不足を補い、助け合うというだけではありません。どう自分の役割を果たすか、どんな場合に自分の役割の境界線を越えて対応しなければいけないかについての「共通認識」のことで、これに加えて他のメンバーの役割や仕事の価値を評価し、認める姿勢のこととなります。したがって、異質なものが混ざり合って良き化学反応につなげるためには、まず「自分の意見をはっきり述べ、相手の意見を傾聴し、相手の意見に触発された新しい自分の意見・アイデア・構想をつくる」ことが求められます。

具体的には参画するメンバーが仕事をするプロセスで、以下のサイクルを繰り返すことが重要となります。

ア．他のメンバーの専門性・独自性に気づいて、互いに相手の意見に一目置くようになる
イ．ディスカッションの結果、良いアイデア、構想が生まれる
ウ．共通の目標に対して前進したと実感できる「自身の小さな成功体験」を得る機会となる
エ．チームの進む方向に自信を深め、さらなるチャレンジを目指す

③“学習”がなければチームとしての意味がない

ここで言う“学習”とは、「刺激に反応して行動様式が変化すること」です。チーム活動という刺激の結果、例えば納期遅延の原因がわかり、その後作業プロセスが変更され、実行に移され、チーム内外の行動様式が変われば、“学習”が起こったことになります。

チームとして活動した結果、予想を上回る成果を達成できたとしても、それだけで組織としての競争に勝つことはできません。現代の競争は１回限りではなく、かつ勝ちパターンは一様ではなく、次々と競争相手が現れることから継続的な取り組みが求められます。さらにここで重要なことは、成果という現象より、その背景にある活動を通して発見した事実やノウハウ・教訓の量と伝承内容で、このことが将来の競争に打ち勝つための要素となるものです。

（3）戦略マインドと業務遂行におけるオーバーアチーブ

※オーバーアチーブとは、仕事をやり遂げる力が十分なレベルをＡ（アチーブ Achieve）のゾーンとすると、そこから先の期待を超える結果を出すことのできるレベル：ＯＡ（オーバーアチーブ：Over Achieve）を意味します。

ここでオーバーアチーブを取り上げる意味は、「仕事をやらされる組織」から「成果を請け負い、自ら目標を設定し、さらにそれを超えていく組織」が今日的に求められるからです。完遂力（業務遂行・実践力）を発揮するところから、人を育て期待値を超えさせる力へと一段上のステップアップを目指すことが重要です。

①企業間における「組織力の差」

企業の組織力に差がでる理由は何でしょうか。「組織力」も企業の業績と同様にさまざまな要素が絡んでいるため、一つの側面からだけ考えることは難しいと判断されます。組織構造や組織風土・文化はもちろんのこと、企業理念、賃金・評価・目標管理制度等も「組織力」に影響を与えるものとなります。

「組織力」にとって最も重要な要素は、組織を構成する従業員一人ひとりの小さな行動様式の違いにあると考えます。全体にとっては小さく見える個々人のレベルでの差異が、組織全体で総和として積み上がっていくことにより、根源的な「組織力の差」となって生まれてくるものとなります。そのため、「組織力」を高めるためには、自分達の行動様式を変革し、結果を出して、組織全体に自ら影響を広げていくことが重要です。

一方、企業の存在理由が、「社会に対してモノやサービスの付加価値をもたらし、確実に利益を上げ、存続していくこと」とすると、組織を構成する要素もこの企業の存在理由を支えるものとなります。したがってここでは、「組織力」を「**組織が自らを変革し、結果を出していく力**」と定義します。

②戦略策定・推進力と業務遂行・実践力

前述した「組織力」について、ここでは**「組織力」＝「戦略策定･推進力」×「業務遂行･実践力」**として捉え解説します。

ア.「戦略策定・推進力」…時代、環境に対応した新たなビジネスモデルを構築し、市場・顧客と共有する「場」を通して組織と戦略がともに進化していく適応力

外部環境の変化を読み込み、限られた経営資源の配分を行うとともに、実行段階で市場・顧客の潜在的ニーズの掘り起こしを継続的に進めることで戦略の実効性を高めるものです。

イ.「業務遂行・実践力」…最後までアウトソーシングできない卓越した現場の実践力

経営の実行責任者といえるリーダーは、策定したビジョンや戦略を個々の具体的な戦術・行動に落とし込み、迅速に実行に移し結果につなげる、また、日々の業務の反復の中から、感知・発見

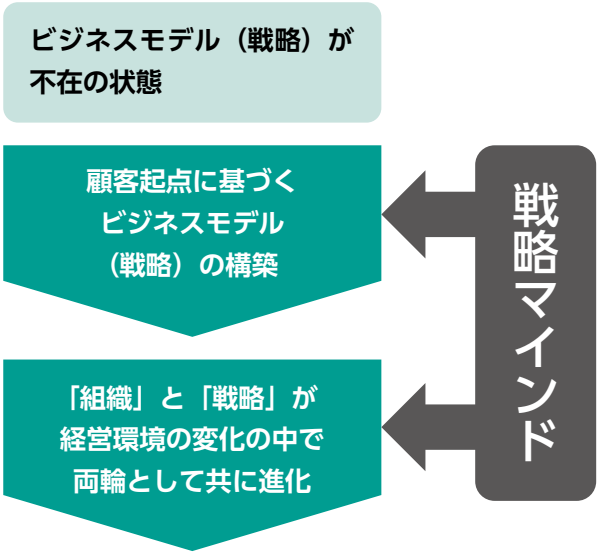
される問題や改善のアイデアをフィードバックし、戦略に反映していく、そういったことは、その組織や現場に染みついたDNAそのもの、自社のノウハウであり、アウトソーシングの対象にはなりません。
簡単に表現すれば、「物事を着実に実行していく力」でありますが、第1段階は、「確実に業務をやり遂げ改善・完遂していく段階」、さらに第2段階は、「第1段階にとどまらず、継続的に結果を出し続けていくこと、同時にこのプロセスの中で人材育成が進み“期待を超える”動きになる」ことが重要です。
＊参考文献：「組織力を高める　最強の組織をどうつくるか」（東洋経済新報社）より編集

③戦略マインド、オーバーアチーブについて

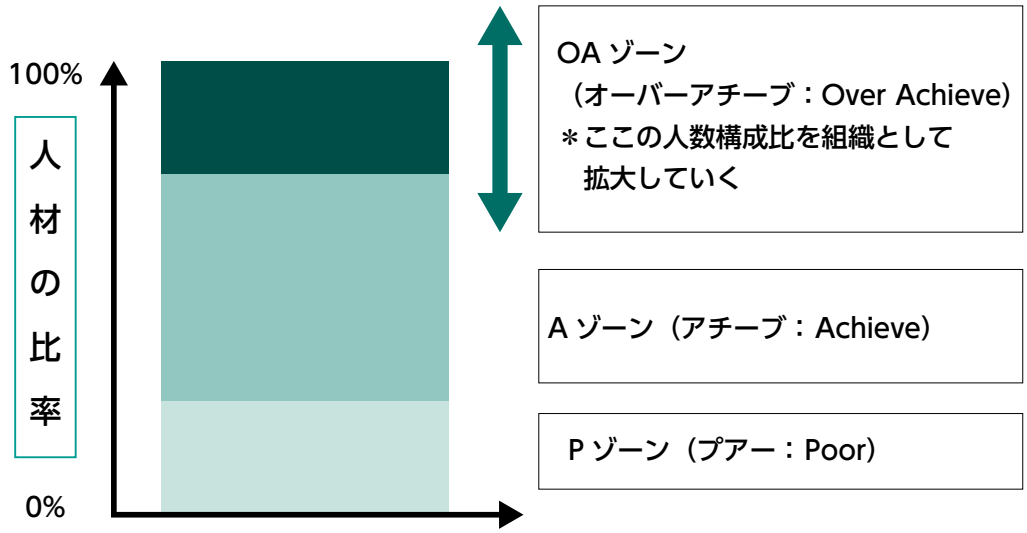
ここでは戦略策定の根底にある戦略マインドと一方の構成要素である業務遂行・実践力におけるオーバーアチーブ（期待を超える結果を出すこと）について解説します。
ここで言う戦略マインドとは、「環境や顧客の潜在的ニーズの変化を理解し、組織の進むべき方向や方法論を見つけ出す力」で、次の2つのポイントから構成されます。

ア．経営環境の変化の中で、組織と戦略は共に両輪として進化していくとの前提に立ち、新たなビジネスモデル構築（戦略）とその具現化の意志を持つこと
イ．このビジネスモデル構築（戦略）においては、常に顧客起点の考え方を忘れず、顧客と共有する「場」を企業活動のすべての中心に据えること（リアルタイムで顧客行動、潜在的顧客ニーズの収集・把握ができる体制にあること）

図表3－18　戦略マインド



図表 3 － 19　オーバーアチーブする人材を増やす



④目標管理制度と OKR

目標管理制度は、期初に目標を設定し、それに基づいて業務遂行状況を管理するマネジメントツールと位置づけられています。多くの企業が目標・業績とその評価のサイクルを回すためのツールとして利用しています。

この目標管理制度については、「評価に影響するため、目標が低めになる」や「失敗を恐れてチャレンジを避けてしまう」等の問題も指摘されています。

一方 OKR（Objectives and Key Results）と呼ばれる手法がありますが、（詳細は“Chater3（4）「組織開発」からのアプローチ”の図表 3-16 を参照）この仕組みの要点は企業・組織のミッション・存在価値を踏まえ、どう“結果”を出すかを重視・強化する機能があります。したがって従来の目標管理制度を自社流に修正、あるいは、運用にあたって創意工夫を加えれば従業員エンゲージメントの観点からも有効と考えます。

＊参考文献：「組織力を高める　最強の組織をどうつくるか」（東洋経済新報社）より編集

（4）リーダーシップの検証とフィードバック

①リーダーシップの検証

「リーダーシップ」そのものについては、Chapter 4 で説明を行っていますので、ここでは戦略における意思決定を例に解説します。

経営者にとって意思決定は非常に難しい作業となります。なぜならば、構成メンバー全員が賛成するような決断はなく、一定の批判は覚悟しなければならないからです。不確実な状況の中においての意思決定の場面では、客観的に物事を分析することは非常に重要です。しかしながら現実において、100% すべての情報をリアルタイムに収集することは不可能ですし、客観的な分析から 100% の正解が機械的に出てくるものでもありません。長期的な目的を達成するためには、短期的な目的を犠牲にせざるを得ない場合もあります。結局トップが情報の足りない部分や矛盾する内容を引き取った上で意思決定を行うことになります。そこにトップとしての主観は入ってきますが、それ故にその意思決定には責任・使命感と強さが宿ることにより組織求心力が高まるものとなります。

②フィードバックの重要性

「リーダーシップ」は、一朝一夕でつくられるものではありません。それは、日々の日常における業務・オペレーション管理という短期的視点と、先を見通す中長期的視点といった性質のまったく異なる２つの視点を通して同時に獲得していかなければならないからです。フィードバックは、当初の目標に対して、結果はどうであったか、何ができ、何ができなかったか、何が原因であったかを組織として今後にどう活かしていくかを共有するものとなります。

ここで重要なことは、失敗という事象への向き合い方です。組織が進化していくためには、「失敗なくして発展はない」と言われる反面、致命的な失敗は企業に大きなダメージとなり極端な場合は、発展や存続の機会を失うことにもなります。強いと言われる組織・企業は「失敗を活かす仕組みや方法、ノウハウ」を持っており、フィードバックを通した失敗の原因、構造を掘り下げることでチャンスに変えることを重要視しています。

（5）物語性（Story）に基づく発信

「情報は伝言ゲームを繰り返す中で薄まっていく」と言う法則は、誰もが日常の経験の中で感じているものです。組織においても、元の情報から多かれ少なかれ本来の情報とは異なるものに変化するものです。この情報とは単なる情報だけではなく、企業・経営者の熱意や価値観、あるいは危機感と言ったものも内包されます。必要な情報や意志が組織全体に共有されなければ前述した「**戦略策定・推進力**」や「**業務遂行・実践力**」の発揮を望むべくもありません。

したがって、専門性の高いキーワードを自らの言葉で易しく翻訳し、「物語性」を意識した工夫が必要となります。ここで言う「物語性」とは、従業員の心を動かし、共感を呼び、求心力につながる機能を意味します。物語の持つパワーは、ある事柄が自分との関係性が強く、連想が広がりかつ「物語性」を持って伝えられた時に、心の奥深くに大きなインパクトとして与えられます。

組織内で「物語性」を持たせると言うことは、指示や説明を行う際、前後の文脈をしっかり語ることです。エピソードとして、「上司から反対された研究員が無報酬で製品開発に取り組み成功し、副社長まで昇進した」例があります。この物語の元となる３Mという企業が組織の価値観として、自ら信じるものに取り組む姿勢を評価・重視するこで、物語を象徴として示し、社内に価値観・文化を浸透させている例となります。（リチャード･ダフト「組織の経営学」参照）　したがって、自社における改革の背景、目的、将来の姿について、自社流のやり方を試案・創意工夫し実践を繰り返すことが重要です。