

組織マネジメント

1 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」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その基盤となる“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

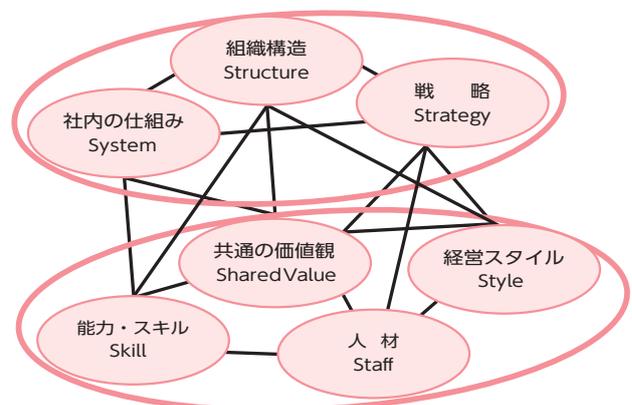
(2) 組織の構成要素（組織の7S）

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とされています。

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、目標管理制度など）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など）、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（マイルストーンなど）や人材マネジメントとの融合が重要です。

図表 4-1 組織の7S



* 「マッキンゼーの組織の7S」について編集

2 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・ビジョンなど）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、この共通目的をつくることです。

(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.62 図表 4 - 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必要があります。

(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。

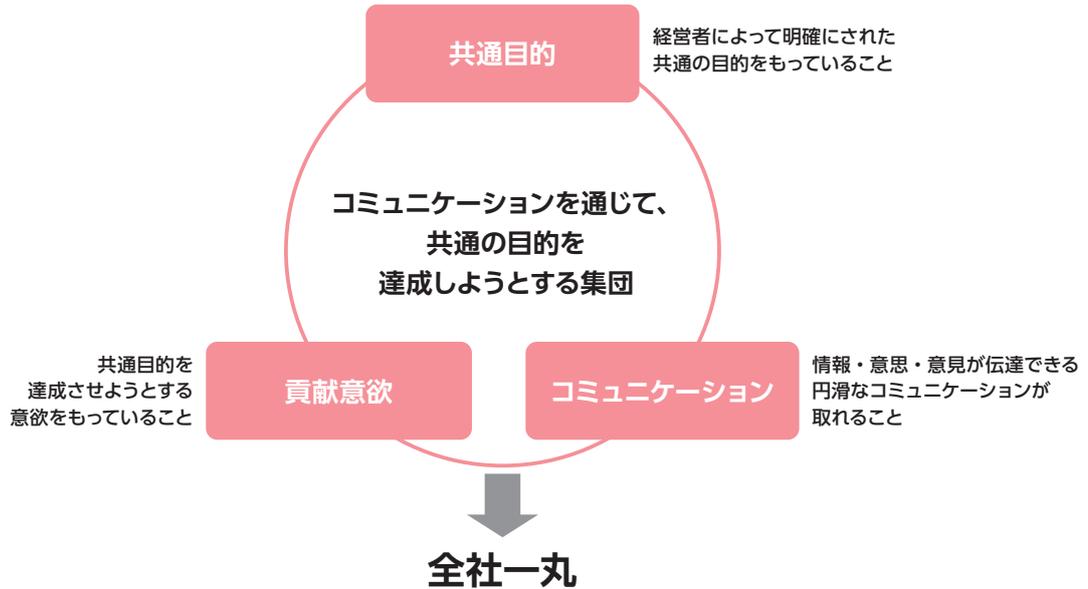
モチベーションがなければ、コミュニケーションや達成への行動は遅々として進まず、目的は達成されません。

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 4 - 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 4 - 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		何と連動しているか
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 組織形態
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

3

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。

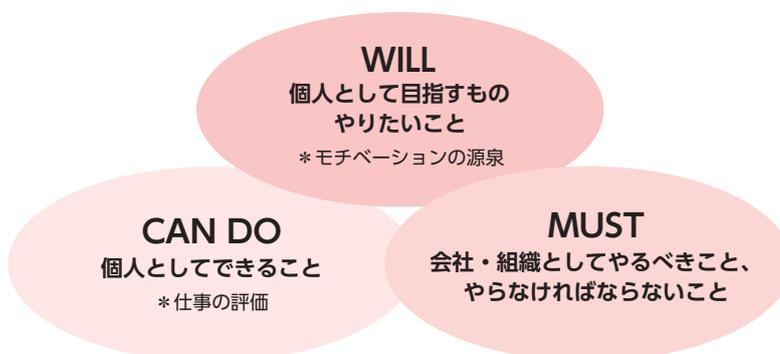
(2) キャリアの構図

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。

一般的に「企業が従業員に期待すること」と「個人が求めること」は、必ずしも一致するものではありませんが、一致する部分を増やすこと、輪全体を拡大することで人材の潜在的意欲を引き出すことが重要です。

* 下図「WILLの部分」と「MUSTの部分」

図表 4-4 キャリアの構図



* 参考文献：『ファシリテーション・グラフィック』より編集

そのためには、将来のキャリアの姿をオープンな形で示すこと、同時に面談などによる対話の機会を設定し、定期的に個人のニーズを把握するため、目標達成までのプロセス・ロードマップについて議論する機会が重要です。

(3) 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。

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つながりません。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。どのような報酬（目標）を設定すべきか、目標のレベルはどこに置くかなどの判断指標として活用が期待されます。



②「金銭」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。

図表 4 - 5 モチベーション向上につながる非金銭的な要素

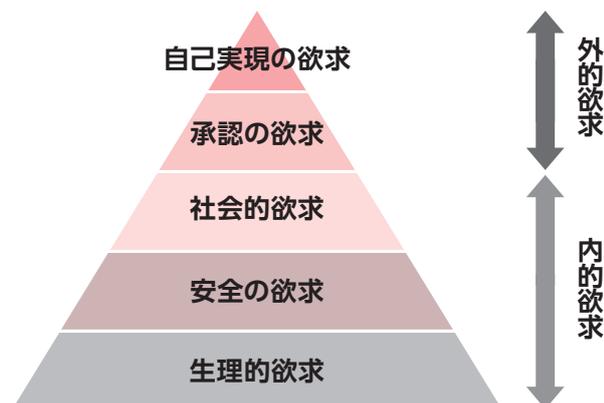
仕事に対する意味	<ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献や社会変革の実感 ・仕事が顧客へ及ぼす影響力・重要性 ・自己成長における意義や価値の認識
成長・上昇	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の挑戦レベルの段階的な発展 ・権限委譲による成長加速の仕組み ・仕事に対する裁量範囲
創造性の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発に集中できる環境 ・知的に触発し合えるレベルの高い仲間 ・自発的挑戦による失敗を許容する風土
承認	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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、介護などに対応した柔軟な勤務制度

(4) 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いう考え方です。

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。

図表 4 - 6 マズロー「欲求 5 段階説」



図表 4-7 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

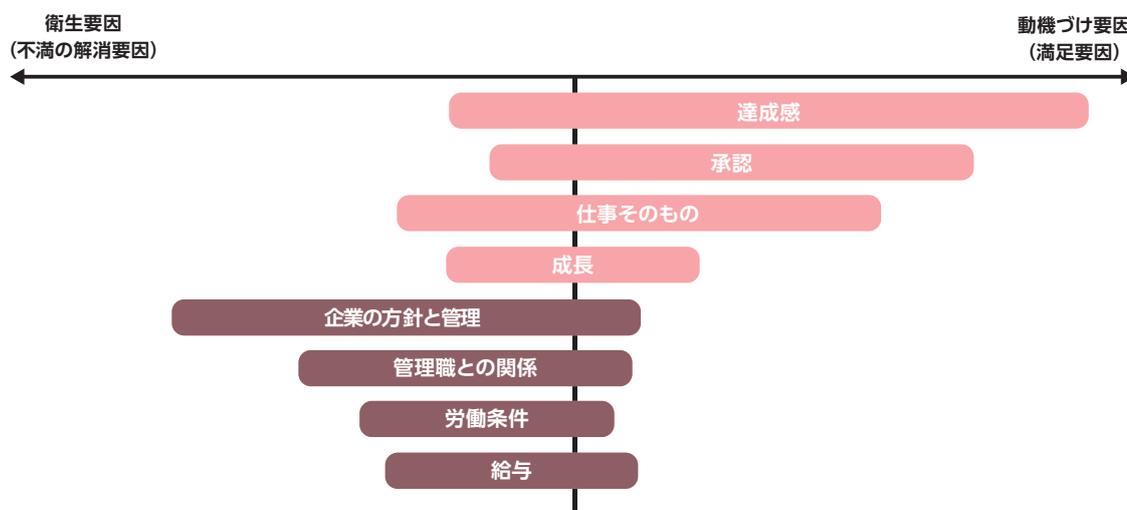
(5) 動機付け・衛生理論を活用したモチベーション向上策（ハーズバーグ）

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」など、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度は高まりません。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 4-8 ハーズバーグの動機づけ・衛生理論



4

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重要です。

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

「権限責任一致の原則」とは、与えられた役割（職務）に対し、必要かつ適切な権限を付与するとともに、その権限と責任の範囲を一致させることを指します。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）

「統制範囲の原則（スパン・オブ・コントロール）」とは、ひとりの上司が有効に指揮監督できる部下の数には限界がある、という組織運営上の原則です。適正人数に対して、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 階層別の組織かフラットな組織か、それともネットワーク型の組織か
- 2 組織風土との整合性はどうか
- 3 育児、介護などのライフ・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ファンクショナル組織（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。

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つくることをいいます。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がります。

- ・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、ロールモデルをつくる

図表 4 - 9 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プロダクトマネジャー制
	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）

図表 4 - 10 経営上の取組のステップ



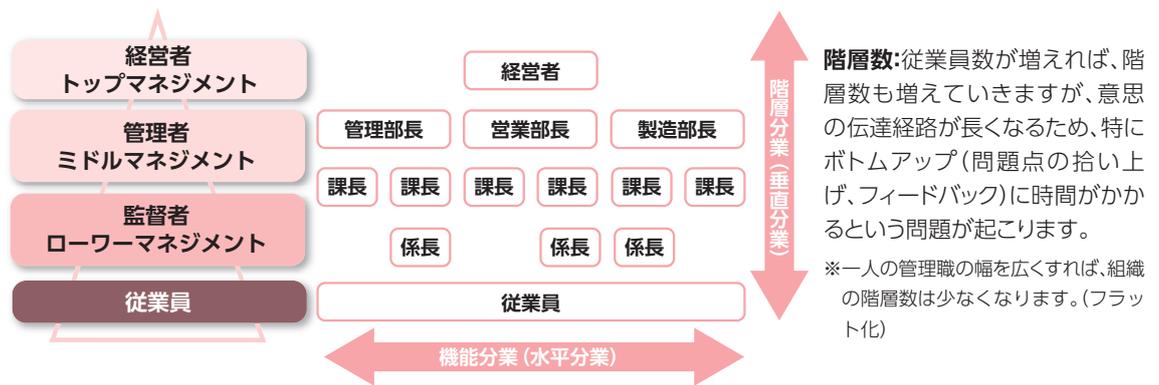
参考文献：経済産業省「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」より

②ティール組織

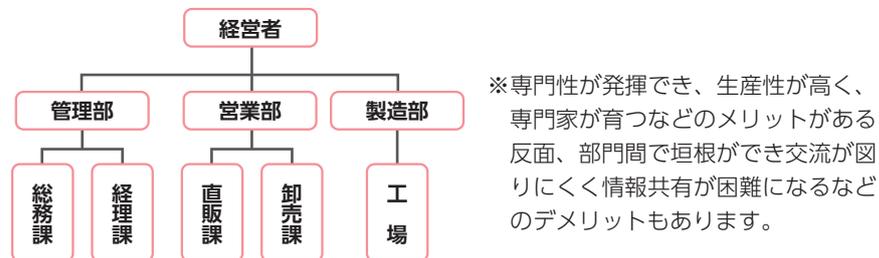
単位組織にまとまった仕事を自律的に任せた職場のことです。社長や管理職からの指示命令系統はなく、構成員全体が信頼に基づき、独自のルールや仕組みを工夫しながら目的実現のために組織運営を行っていきます。

- 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 4 - 11 組織の分業システム



図表 4 - 12 ファンクショナル組織 (職能別組織)



図表 4 - 13 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。

5 課題解決にむけた構想・設計のアプローチ

課題への対応について、以下の2つのアプローチを提示します。1つは、従来の品質管理手法に基づく原因探求・改良型で、もう1つはロールモデル（模範となる成功事例：ロールモデル）との比較によるベンチマークやデザイン設計（あるべき理想の形）を想定する中でその要素・要件を具備していくアプローチです。

図表4-14 構想・設計の2つのアプローチ

	概要と特徴	留意点
原因探求型・改良型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 結果や問題の兆候に至る原因の把握からスタートする。 ■ ロジックツリーなど、課題に対し複数の原因を構造的に見える化することで組織的対応を働きかけることが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本来的な真の原因を特定できないと対症療法に陥るリスクあり。
モデル設計型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 目標となる企業・組織を定めその特徴や構成要素とそのレベルを自社と比較することで再構築・強化を図る。 ■ 全体のシステム・サイクル・循環の流れを仕組みとしてとらえる所からスタートする。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ あるべき姿を求めるため、相対的に時間を要すること、設計対象が比較的大きいこと、ライン管理者への働きかけが不可欠であることから、スキルを駆使できる専門人材の任用が必要になる。

図表4-15 原因探求型・改良型アプローチの実践例

問題の認識（現象・兆候）	想定される原因（仮説）
若手従業員が将来に向けて目標を持っていない、また関心も薄い。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 役職・職種などの役割・責任、仕事の遂行基準が明文化されていない。 ■ 期間ごとの従業員が何を目指すべきか、評価・目標管理制度の仕組みが整備されていない。
いわれたことはそつなく遂行するが、問題の発見・提起・対応の提案は皆無に近い状態である。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職も指示・命令、フォローが場当たり的でPDCAによる問題の把握、原因の掘り下げ・検証が浅く、改善・改良のサイクルとして機能していない。 ■ 報告・連絡・相談も一方通行になっている。
外部研修への機会の設定・参加を行っているが、行動の変化、効果が感じられない。	<ul style="list-style-type: none"> ■ OFF・JT（外部研修）、OJT（職場内教育）、自己啓発が連動していない。 ■ 要となるOJTについて、中間管理職、各分野のベテランの教え方スキルが体得されていない。



課題	当面の対応策	中期的施策
経営・人事理念・行動指針の構築・整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原案作成、仮設定と試行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 理念・行動指針の実践への展開
評価・目標管理制度の構築・整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価基準、制度の導入・試行 ■ 評価者訓練の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 面接制度の定期的実施による遂行状況、対象者の強み・弱みのフィードバックと相互確認
中間管理職を中心とした育成の役割・機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教育方針の策定 ■ 優先すべき教育対象・テーマの設定と育成機会の設定、教育方法の開発・試行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内ミニ勉強会の開催と試行 ■ 外部リソース、講師の活用

図表 4-16 モデル設計型アプローチの実践例

[モデル企業と自社の比較]

ベンチマークモデル想定企業				自社の特徴と分析			
結果	強み、特徴	上部構造・仕組	ビジネスモデル 事業・製品などの特徴	結果	強み、特徴 弱み	上部構造・仕組	守るべきもの (変えてはいけないもの) 変革すべきもの
	要因・条件	下部構造・組織文化	支える仕組み マネジメント、 コミュニケーション のスタイル		要因・条件	結果に至る 要因・要素	下部構造・組織文化

[行動計画：アクションプラン]

スタートする当面の最重点課題：事業および人材掌握の中心となる「中間管理職のマネジメント力の強化」
方針：実践を通した試行と体得「考えながら実践し、実践する中で思考する。これを繰り返す。」

展開フェーズ	誰が	いつ までに	フェーズの 完了基準	実施内容の詳細、 創意工夫のポイント
Ph1：組織の問題・課題の棚卸 (社内勉強での)				
Ph2：本業の改善・改良を目的 とする優先課題の絞込み				
Ph3：管理職を対象とした 目標管理シートへの落とし込み				
Ph4：目標管理の試行① 1 か月毎の進捗確認				
Ph5：目標管理の試行② 面接などの不足スキルのトレーニング				
Ph6：目標管理の試行③ リーダークラスへの展開				
⋮				

6 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』 経団連出版より編集

(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”が起こったこととなります。

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組が求められます。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。

④リーダーシップの定義と構成要素

リーダーシップは、自ら率先垂範して集団を統率し、組織に規律、秩序、ルールを与え、命令を発するとともに、自らの実践で参画メンバーの迅速な行動を促す力を発揮することを意味します。

図表 4-17 リーダーシップの構成要素

要素	意味・行動
①率先垂範	人を先導する。
②指示・命令	人に命令、確認ができる。
③モチベーション喚起	人を動機付け、やる気を起こさせる。
④信頼関係の構築	メンバーから信頼を獲得する。
⑤権限の委譲	適任者に権限委譲ができる。
⑥計画性	手順・方法に基づくアクションプランの作成ができる。
⑦組織・人心掌握	人・組織をマネジメントできる。
⑧意思決定	決断ができる。
⑨組織求心力	関係する周辺を巻き込む力がある。
⑩ベクトル合わせ	方向性を合わせることができる。

⑤メンバーシップの重要性と構成要素

組織は集団を共通の理念・目的に基づき、活動を展開することから、リーダーはもとより、これを構成するメンバーの規範・行動指針が求められます。以下、メンバーシップの構成要素例を表記します。

図表 4-18 メンバーシップの構成要素

要素	意味・行動
①意思疎通	誰とでも円滑に話せる。
②協調・協働	協力的に協働作業ができる。
③意思の透明性	オープンなコミュニケーションが図れる。
④開放交流性	分け隔てなく人付き合いができる。
⑤組織的対応	組織人としての行動がとれる。
⑥バランス感覚構成	複数の矛盾する事項の落としどころを見いだすことができる。
⑦情報共有志向	情報の共有化が図れる。
⑧全体最適志向	全体最適を志向できる。
⑨全体調和構成	メンバー間の利益・損得の調整を考慮できる。
⑩大義名分	私欲を捨て大義を優先できる。

参考文献：『人事戦略論 ストラクチャーとフレームワーク』より編集

(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出る理由は何でしょうか。「組織力」も企業の業績と同様に様々な要素が絡んでいるため、1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・目標管理制度なども「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」ではありますが、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

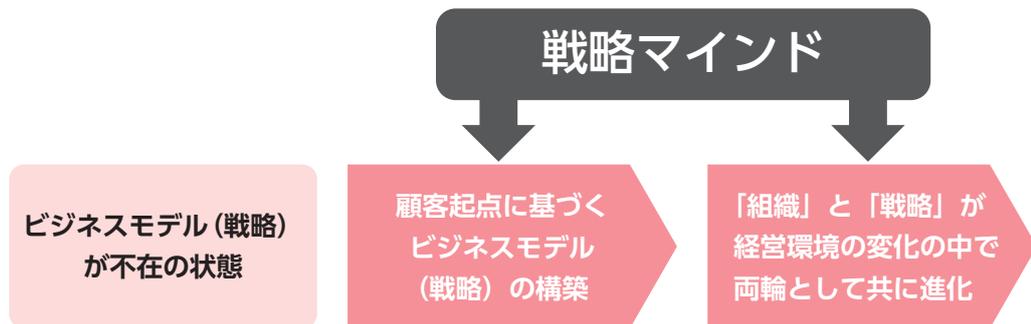
③戦略マインド、オーバーアチーブについて

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。

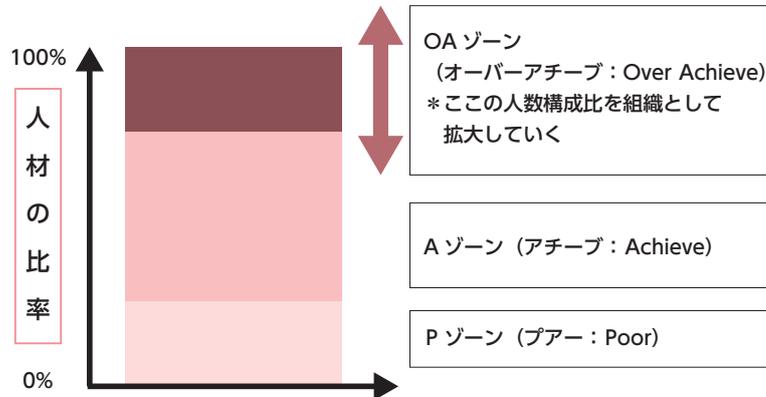
ここで言う戦略マインドとは、「環境や顧客の潜在的ニーズの変化を理解し、組織の進むべき方向や方法論を見つけ出す力」で、次の2つのポイントから構成されます。

- 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 4 - 19 戦略マインド



図表 4 - 20 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」など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、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

ここでは「リーダーシップ」の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となります。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じた失敗の原因、構造を掘り下げることによって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」という法則は、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(P.73 参照)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と語ることです。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み姿勢を評価・重視することで、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。