

横山 禎徳著「企業変身願望」 NTT 出版 1990年9月20日刊を読む

第1章 組織という有機体の設計

<要約>

1. 企業組織は生き物

- (1) 白地に絵を描くようにはいかない
- (2) 今ある組織をどう変えるか
- (3) しかも、そこで働いている人々はいろいろな感情をもっていて、それを逆なですては一步も前に進めない

1. そういう有機体としての組織をどう設計するか

- (1) その際、もっとも複雑な有機体である「都市」が参考になる
- (2) 過去3つのアプローチが試みられた

① 実態論的段階<見て形がいいのが合理的> } } 組織

② 機能論的段階<有機体の機能を分析する>

③ 構造論的段階<機能つまり有機体の構造を設計する>

- (3) 但し、いずれも限界がある。現在では「ソフトウェア論的な考え方」が主流となっている

2. 「ソフトウェア的な考え方」とは

(1) 基本的なインフラストラクチャーはつくる

(2) しかし、それ以降は、「都市」のもつ

- ① 「自然増子直力」
- ② 「自己調整力」に任せる
- ③ 設計者は、それを「助長」する「ミニプラン」に徹しようとするもの

(3) 企業においても

- ① 「ミニプラン」に当たる「くさび」を
- ② 「自己変革能力を発揮」させる「受け皿」として
- ③ あちこちに打ち込むこと

3. (1) 商圏が管理スパンを超え始めると、会社は管理スパンの方に合わせてしまって、組織を2つに割って支店を増やすが、本当は一人の支店長が統括する方が余程よい。

(2) 構造論と実体論は紙一重。

ブラジリアは飛行機の格好をしている町が飛翔するブラジルを象徴。しかし、様々な労働者が大量にやって来たが、貧しい人々が住む場所がない。工事現場の掘っ立て小屋がそのまま残り、綺麗な飛行機の形の周りにスラムが出現、スラムの中の飛行機、それがブラジリア

(3) ソフトウェア的発想とは

① 人間の頭で都市は設計できない。故に、自由放任がいい。

② マスタープランはつくれないけれども、ミニプランはつくれる。

- ・都市は複雑な有機体であるから
- ・その自己調整能力を期待して
- ・ミニプランをはめ込んでいこう
ex、新宿や銀座の歩行者天国

③ 「Plan-Do-See」

- ・設計に携わった人は、その都市に一生住み、自ら改良していく
- ・設計だけして逃げるな

* 都市のもつ有機体としての自己調整機能を十分活用すること、有機体のもつ自発性と発展力に刺激を与えるダイナミックな組織設計のアプローチ

4. 組織のもつソフト的側面

(1) 組織も有機体

① 「組織を設計」するといっても、「ミニプラン」をつくるのが限度

② ゼロベースで組織をつくるのではなく、今ある組織の改良を

③ この真の目的は「企業で働く人たちの意識を変え、行動を変えること」。この「企業で働く人たちの意識を変え、行動を変えること」こそが「真の差別化」

(2) ① 組織として「企業の人たちの意識や行動が変わりやすい」状況をつくり出すこと

② その結果、執行能力での差別化を達成すること

③ そのために取るべきは、ソフトウェア論的アプローチ

(3) 「ソフトウェア論的アプローチ」とは

① 都市設計論における貴重な経験に基づいて、「ミニプラン」に徹すること

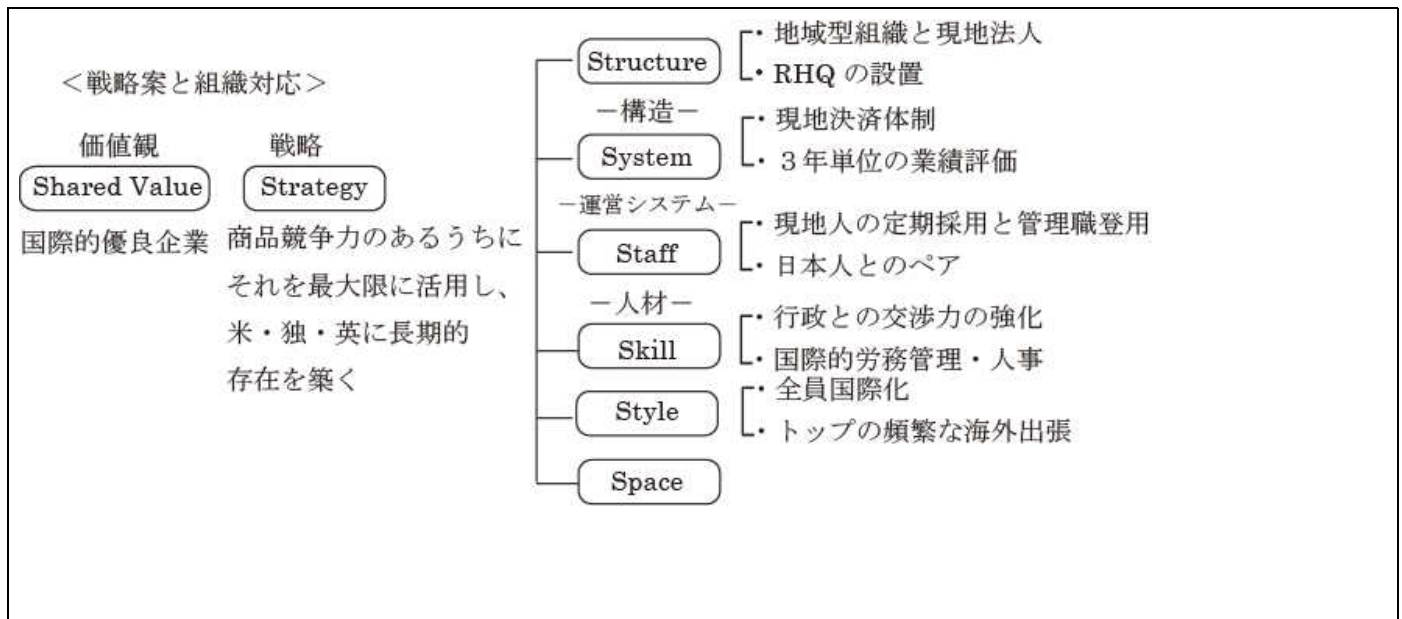
- ②有機体の自己調整能力を最大限に活用して、「くさび」をいくつかの箇所に打ち込んでいく。組織を設計するときにはいいと思う「くさび」をたくさん打ち込む
- ③戦略的に重要な部分は、組織の他の部分はいったん忘れて、その部分が組織として徹底的にうまく機能するよう設計する。「くさび」を打ち込む。お客様との接点が最もうまくまわる「くさび」である「ミニプラン」を打ち込む
 - *屋台が出やすいように設計しておけば、意図的に計画しなくても出てくる。出てほしくなければ、出ないように設計する。「インフォーマルなものを醸成する受け皿」をつくること

5. 行動を変えるのが目的

- (1)①ソフトの部分にいろいろ工夫を加えた組織が「一番優れた組織」
 - ↳ 組織図にあからさまには現れていないが、人を行動に駆り立てる「仕掛け」
 - ②組織を変えるのは「そこに働く人々の行動を変えたいから」である。組織(構造)は変わったが、みんなの行動が昔のままだったら、何の意味もない
 - ③スローガンだけでは組織は変わらない。いかにして行動を変えさせるのか。「動機付け」を変えることによってというのが一つの解答
- (2)「いかにして動機付け」を変えるか
 - ①ありとあらゆる動機付けの仕掛けを変えていくのが、本当の意味で組織を変えること
 - ②「座りにくい椅子」には人はゆっくり座ってはいられないように、何かやりにくくしてやること。普通通りに事が進まないように職務を決める。座り心地のよい椅子では、その人の行動は変わらない座り心地を悪くすると、動きまわって人に会ったり外に行ってお客様と会うようになる
 - ③要するに、この種のソフトを組んでいくことが、組織設計上、欠くことができないポイント
- (3)いかにうまい仕掛けをはめ込んだかによって
 - ①組織は単なるハード(構造)から、生き生きしたものへと変わっていく
 - ②ミニプランという「くさび」をたくさん打ち込んで、フォーマルな行動を変える
 - ③インフォーマルな行動の受け皿をつくること。これが<ソフトウェア論的なアプローチ>

第2章 組織を構成する要素

1. 組織の構成要素



2. (1) 組織には、組織構造 (Structure) が必要だが、組織構造 (Structure) だけでは組織は動かない

3. 組織には「運営システム」が欠かせない

(1) ① 長期計画をいかに策定するか、どのような手順で行うか

② 予算の設定をどう行うか、どのような手順で行うか

③ 業績評価をどう行うか、どのような手順で行うか

④ 人事考課をどう行うか、どのような手順で行うか

(2) ① これらを動かすのが「運営システム (System)」

② これで「行動変革のための動機付け」が変わる

③ 「運営システム」を変える・工夫することで、「動機付け」「評価体系」を変えてみる。それだけで企業は変わり、活性化する

(3) ① 人の行動を変えるために「評価システム」を変える方向として、減点主義をやめて加点主義にすべき

② 本当に加点主義にするのなら、「絶対評価」とすべき

③ そのためには、ある一定の水準に達した人はすべてポジションにつけるようにすること。その結果、ポジションはどんどん増えるが、それでもよしとする。「台形組織のプロフェッショナル組織」にすること

4. 企業のもっているスキル (Skill)

(1) ①企業が組織全体としてもっているスキルのこと

②スキルとは、一人の人間のスキルではなく、「企業が組織全体としてもっている」スキルのことをいう

(2) ①ただ組織の箱をつくって、経験のない人をはめてみても何も動かない

(3) ①スキルは、その組織が築き上げた資産

5. スタッフ (Staff)

(1) ①スタッフとは人。人とは「人材」という意味

(2) ①当然、頭数のことではない

(3) ①「銘柄別の人材」

①×「人が余って人が足りない」「つぶしのきかない人の集まり」

②○「年齢や新分野への適合性でみた銘柄別」

③○「国際性でみた銘柄別」

6. 人材はミックスすべし

(1) ①「リーダーシップ」と「フォロワーシップ」

①会社は「何人かの優秀な人」たちが自信をつけ、リーダーシップを発揮し、リーダーらしく活躍できることが第一

②また、会社では「自分の望みと実力がほどほどの人」がフォロワーシップ(リーダーに従うこと)を発揮

③会社として、成功の実体験を積み重ねること

(2) ①いい意味のミックスをつくらないと、会社は回らない

①リーダーシップのある人だけでなく「優秀な人」

②その会社に入ったことが無上の喜びである人たち、誠心誠意、貢献してくれる人たちは必ず必要「ほどほどの人」

(3) ①採用以上に大切なことは、うまく人材を育てられるか否か

①人をどのように育てていくのかの方針をはっきりさせること

②自然に育つ人材の豊富さによりかかって、育成がおざなりになってはならない

③常に少し背伸びをしたら届くような目標にチャレンジさせて達成感をもたせ、成長を加速させることをきめ細かく行う

- (4)①それがその人のもっているプライドとうまくバランスしているかどうか
- ②素材を人材まで高めていく、そのためのあの手この手を考えて実行
- ③構想力と実行力を発揮する人を求めようとしたら、30代後半から40代初めの時期に、これまでの経験を総合的に活用する部署を通過させることが大事

7. リーダーシップの相対性

- (1)①人はリーダーシップを相対的に発揮する
 - ②絶対的なリーダーになったというより、相対的にリーダーになる人が大事
 - ③仮に、優秀な人ばかり集めても、リーダーシップは相対的なので、その中に必ず「リーダー」とそれに追随する「フォロワー」が出てくる
- (2)今の時代に必要なことは、変革のためのリーダーシップがとれるかどうか
 - ①企業の価値を左右するのは、「構想力」のある人間が何人いるか、「リーダーシップ」のある人間を何人育てたかにかかっている
 - ②求められるのは、ゴルフをパー・プレーで回ってくるのではなく、ゴルフ場を設計できること
 - ③時計をバラバラにするのは、誰にでもできる。求められるのは、分解された目覚まし時計を元通りに組み立てられる能力、もとの時計よりもさらに精度のよいものに組み立てられるような能力。組み立てるには「構想力」が不可欠
- (3)①会社は、即物的に言えば「利益を生み出すマシン」。今、その「マシン」がうまく回らなくなってきた。利益の出方が変わったから
 - ②修理分解したくらいでは不十分で、「設計のし直し」が必要
 - ③「利益を出すマシン」を設計する能力とは
 - (ア)「インテグレーションの能力」と
 - (イ)「大局観といわれるパースペクティブをもつ能力」
- (4)①但し、「思いついても、実行していなければ何にもならない」
 - ②行動に移すところまでもって行って初めて企業。構想力を個人的教養のレベルに終わらせることなく、企業の行動にもっていくこと
 - ③「他社より早く思いついて、本気で行動する」という動機付けができている組織を、多様なソフト面での「仕掛け」を組み込んで設計すること

8. 企業の「美意識」に注目—企業の「スタイル」・「行動の拠り所」・「エトス」

(1) 「スタイル」とは

- ①「人のもっている、あるいは、組織のもっている美意識とっていい行動の拠り所」
「美意識」
- ②<例>意思決定はこのようになされるべきだ・こういうやり方をするのは、はしたない・カッコウが悪い
- ③「会社の全員が共通してもっている感覚」
- ④「明確な言葉や書類になっていないが、長い間の行動を規定していて、会社の歴史や伝統の一部になっているもの」

(2) トップの意思決定のスタイル

- ①トップのスタイル(美意識・行動の拠り所・エトス)は、社内に一番大きな影響をもつ
- ②そこから自ずと企業自体のスタイルが規定されてくる
- ③「企業文化」の天井もある意味では決められている

(3)

オーナー社長	サラリーマン社長
自分の事業への思い入れが強い	自分を越えた組織の発展が念頭にある
何かやって駄目でも、責任は自分が取ればいいとの考えが行動の基本にある	任期中に、何か大きな企てをしたとしても、基本的には次の代が発展・展開させてくれることを期待している
攻めの経営が大事 普通の意味のよい会社にするのは誰かがやればよいという考え方	大組織で、例えば一定の任期ごとの社長の交代が不文律になっている企業のトップ

(4) 美意識は変えられるのか

- ①結論：できるとも、できないともいえる。状況いかんによる
 - ②例えば、何かの原因によって人が大半入れ替わったとか
 - ③一種の「非常事態」になれば、当然変わってくる
 - ④他人の分野に口出しをしない常務会も、常務の世代替わり、本業のリストラチャリング、人材等の過少資源の取り合い等の厳しい議論をきっかけに、急速に変わることはよくある
 - ⑤大小の外圧を上手く利用してスタイルを変えていく例もある
- <例>ベタ臭さを嫌う会社で、外国企業の提携、買収を通じて急速に「国際化の大衆化」が進む

(5) しかし、通常の状態と考えれば、これまで確立したスタイル・美意識を逆なでするような行動は、組織が要求しても無理

(6) 「くさび」を打ち込む決心が要る。

- ①「強力に市場をリードしていく高度成長期の大胆なマーケティング」から、
- ②「顧客タイプごとのニーズにきめ細かく対応していく地道なマーケティング」への転換はよほどの「決心」と「工夫」が必要である。
- ③「顧客志向、顧客第一」は多くの企業のテーマとなっているが、なかなか「定着」しないのは、「営業部門の美意識」を変えるまでに至っていないため。

9. 共有する価値観

(1) 「企業ビジョン」とは、

- ①「いつ到達できるかわからない、何年何月という時期を設定できないけれども、将来の目標で、しかも毎年一歩ずつ近づいているという実感を持てる目標」。
- ②「そのビジョンが社員一人ひとりの達成感と喜びに結びつくまで浸透」していれば、それが「共有する価値観」である。
- ③今年が去年より一歩目標に近づいたという実感があるもの。

(2) 外部に向かったのメッセージ(発言)は、同時に内部に向かったのメッセージでもある。

- ①イメージを先行させると実態が急速に追いつくことはよくある。
- ②はったりを言いながら、後で実態が追いつくよう努力すること。
- ③イメージにかり立てられるようにして行動の変革を図る。

* 外部にイメージを出し、内部をかり立てて、後から実態を追いかけていく。

(3) ①共有する価値観の重心は、その会社の主力事業に落ち着くことが多い。

- ②しかし、時代は「価値観の変化」を求めている。ではどうしたらよいか。
- ③「隔離」してしまう。

(ア) 別会社を作る

(イ) 新人だけ集めてその研究・開発をやらせる

(ウ) なまじ余計なことを知らない方がうまくいくから

10. ストラテジー(Strategy)の重要性

(1) —組織の最後の切り札は Strategy(戦略)—

(2) 「組織と戦略は一体」

(3) 「戦略を実現するために組織はある」

- ① —「戦略と組織は一体」—
- ② 戦略を強力に実施する力を出すために組織はある。
- ③ 組織全体として本気でやったかどうか問われる。

第3章 コミュニケーションの視点

<要約>

- (1) コミュニケーションは「距離の2乗に反比例する」。
 - ① スペースのあり方は、社内の情報の流れの良し悪しに大きな影響力をもつ。
 - ② 責任者の席をどこに置くかは、社内の情報の得やすさに関連する。
 - ③ オフィス・事務所・校舎の設計・レイアウトは事業内容を熟知し、かつ、設計図がかける人材が手がけるべき。
- (2) コミュニケーションを専管する部署は必ず設置を。

1. スペース(空間)の効用

- (1) 空間が人間の行動に大きな影響を与える。
 - ① 廊下を隔てるだけでコミュニケーションは悪くなる。
 - ② 階が変わればさらに悪くなる。
 - ③ コミュニケーションのレベルは、「距離の2乗に反比例する」。
- (2) 組織を分けることにより生ずる不都合を、同じスペースに置くことで解決すべき。
 - ① コンピューターセンターを郊外に置くと、ユーザー側とシステム側の間でいろいろな支障が生じる。
 - ② スペースは組織の一側面である。
 - ③ 役職者の居場所は社員の中に溶け込みやすいような雰囲気工夫すべき。
- (3) 組織変革の目的は、
 - ① 人間の行動を変え、組織を活性化すること。
 - ② そのためには、ちょっとした改装、机の配置を変えることは有効。
 - ③ スペース(空間)の中を少し変え、変革のメッセージを出すのが一番効果的。

2. 連帯責任は無責任

- (1) 権限移譲をするなら情報をよこせといわなくても済む仕組みを作ること。
 - ① 書類ではなくて、口頭での情報が組織の中を縦横斜めに流れる仕組みを作ること。
 - ② 「良い情報」「悪い情報」「大事な情報」「大事なでない情報」すべてが、インフォーマルに流れる仕組みを。
 - ③ 廊下での立ち話、電話での連絡等が、トップや役職者と気軽に出来ること。
〈これは「企業風土」である〉
- (2) 会社というものは小さければ小さいほど、逆にセクショナリズムに陥りやすい。
 - ① その理由は、ポストの数が少なく他に移動の機会がないため、自分の今いるポスト

を何とか守ろうとしてセクショナリズムが形成されやすいため。

- ②全部の役職者と縦横斜めに情報が流れるのでなければ「権限移譲」など到底成り立たない。
- ③情報が流れる工夫が必要。

3. 情報の流れをよくする工夫

(1)「トップの強い決意を何度も表明」してもらうこと。

- ①それを身体で示してもらうこと。
- ②トップの強い感情を出すしかない。

トップの言ったことのすべてが「ツボ」にはまることなく、3つに1つが当たると思った方がよい。

*社長への「一口メモ」が誰でも出せるようにし、社長が興味あるメモに関して、「社長から呼ばれる」ような工夫を常に続けること。

(2)「場の設定」を

- ①本当の意味で意見交換をするには、少しインフォーマルな形を取りたい。
- ②ものを食べながら、酒を飲みながらがいい。

(3)①スイスのチバガイギーのレストラン並みの社員食堂の唯一のルールは、「違う部署の人と食事をせよ、同じ部署の人が同じ席に座るな」。

- ②薬の研究は一人の発想では難しい。何人かの発想が数珠(じゆず)のようにつながったときに、アイデアが浮かぶもの。浮かんだときに、他にも同じようなことをやっているところがあるかどうかを端末で調べてみようという仕組み。(日本では、梶原研究所が同様の取り組み)

③とにかく、知らない人が知り合うように場の設定を工夫すること。

④「シマ」と「シマ」の間の「つなぎ役」も必要。

(4)メディアを工夫すること

- ①戦略的議題の議論に時間の多くを用いること。
- ②多くの時間がすでに担当部署で十分に検討し尽くした報告事項に費やされている。ビデオ動画にとってインターネットで流し、朝のニュースで見てもらえばそれで済む。
- ③メディアを工夫し、本当のコミュニケーションを拓げること。

(5)現状は、3つ仕組んでも1つしか当たらない。また、人はすぐに飽きてしまうから、常に新しい工夫を出し続けることが要求される。

- ①新しい工夫を出し続けることが、それほど大事なのに、企業の中でこのような仕組みを考え、次々に実施していく部署はどこにもない。
- ②ないから、各々の部長や社長の思いつきでやられる。だが、思いつきは、次から次に手を打ち続けるという「執着」「執念」がないから、たいてい長続きしない。
- ③この「コミュニケーションの改善」をどこにやらせるか、「独立の部」として設置すること。

第4章 組織設計のボキャブラリー

<要約>

- (1) 「7つのS」だけでは「組織デザイン」はできない。豊かなデザインの「ボキャブラリー」をもつことだ。
 - ①それには「超優良企業」と言われている企業が日常やっていることを拾いあげて、
 - ②自分なりの辞書を作りあげること
 - ③そして、そのことばを覚え、使いこなすことである
- (2)特に、ソフト(S)にかかわる領域では、なかなか定量化しにくい。
 - ①ボキャブラリーを豊富に知っていて
 - ②しかも、駆使できる人がいて
 - ③はじめていい組織のデザインができる
- (3)その際にも、人はいろいろな感情に基づいて行動していることを忘れてはならない
 - ①理論的に筋が通っているように見えても
 - ②自然の感情に逆らっているものは
 - ③結局、失敗する

1. 組織の切り口としての「7つのS」は、チェックリスト(Check List)

- (1) 「7つのS(① Structure、② System、③ Skill、④ Staff、⑤ Style、⑥ Shared Value、⑦ Strategy)」は、あくまでも組織課題を深く理解するための「チェックリスト」として役立つだけ。
- (2)組織設計は、「ソフト」「ハード」を含め
 - ①どれだけ設計の「ボキャブラリー」をもっているか
 - ②さらに、それが、観念論ではなく実際に適用した場合
 - ③うまく動くか動かないかの次元で試されたものでない限り、役に立たない
- (3) 「良い機能別組織は良いのであり、悪いマーケット別組織は悪い」
 - ①ラベルで考えてはいけない
 - ②それこそが理論ではなく実践というもの
 - ③設計者のスキルに負うところが大きい

2. 7Sごとの、A社の組織課題

- (1)Strategyの課題

①「成熟期対応への抜本策の不在」

- ・成熟期には、「白地市場」がない
- ・そこで、「違うやり方」、例えば「きめ細かい体系的開拓」が望ましい

②「市場変化に対応する共通認識が社内各所で欠如」

- ・事業環境の変化を十分に討議する機会がないためか
- ・ベクトルの揃っていない場合のエネルギーロスは大い

(2) Structure の課題

①機能別で外界への反応が弱い・遅い

- ・市場や顧客をトータルで見ることがないため、外界の変化への反応が遅くなる

②「無制限な肥大化と基本思想の欠如」

- ・組織には、口で説明して皆が納得するような基本理念が必ずあり、それがあつた構造を決定する
- ・そこで、できる限り営業などの現場に意思決定権限を渡すのであつて、営業がピラミッド型階層組織の底辺であつてはいけない

3. 純血主義の弊害

(1)①純血主義による馴れない

外から絶対に人を入れない
部門間でも余り人が動かない

これを不思議に思わない

②「会社とはこういうものだ。理想通りにはいかないよ」と馴れ合う。

いつの間にか時代に取り残される非常識がまかり通る

③赤字が出ていても気にしない

(2)①人を減らすよりも、人を替えるほうが効果的

②「こういうものだ」と思わせないで、「おかしいではないか。もっとこうであるのに」と思うように仕向けること

③抜擢人事ができないのなら

(ア)組織を当分の間、部の数が少なく、課の数の多い「小山(小さなピラミッド)」の集合体にする

(イ)「兵站(ロジスティクス)」機能を充実させる課長に担当させる

(ウ)「弁も立つが仕事もできる」集団の部署を増やすことで、実質的に力のある課長層の活躍の場を作ること

- (3)①商売の勘所を知っている普通の人のほうが優秀な人より頼りになる。多くの企業は、「新規事業」と称して世間では既存の分野に遅れて参入しようとしているに過ぎない
- ②本来は、もっと投資効率の大きい、能力、スキルの獲得方法を自由に発想することが大事。要は、状況に応じて最適な方法を考えればよい
- ③「構想力のある人材」の育成にも工夫がいる。個々人に合ったキャリアパスを設計して、そういう人材を育てること。最近では、グローバルなスケールでの構想力も必要

4. ケンカのできる仲良しクラブを目指せ

- (1)社内の付き合い方のスタイルも変えよ
- (2)気心の知れた者同志のケンカも必要
- (3)良く見た評価ができるように、大幅に評価体系を変える
- ・ピラミッド組織をやめて、台形や文鎮型組織に変えるしかない

5. 「幾何学的精神と繊細なる精神の違い」(パスカル)

- (1)「幾何学的精神」①明快ではあるが身近ではない
- ②論理と定量化の世界
 - ③「Strategy」「Structure」「System」
- (2)「繊細なる精神」
- ①われわれの日常生活そのもの
 - ②空気のような身近であるが定量化しにくく
 - ③感覚とか感情の世界
 - ④「Skill」「Staff」「Style」「Shared Value」
 - ⑤人の行動は、このような定量化しにくい要素によって影響される
- (3)人は自然な感情で日常行動している
- ①「個人の感情」を無視しては、行動変革は達成しにくい
 - ②「個人の感情」をわかった上での「非常さ」をもつこと
 - ③㊦論理に乗りやすい「Strategy」「Structure」「System」を「ハードS」という
 - ④「Skill」「Staff」「Style」「Shared Value」を「ソフトS」という
- *この「ソフトS」をどうデザインするかが組織変革の要

6. 製品・市場戦略の成果

(1) 「マーケティング」と「製品・市場戦略」

① 「マーケティング」は、「営業」「商品企画」「販売」寄りの概念

② 「製品・市場戦略」は、「製品事業」を「トータルの観点」から捉えようとする

* 技術・設計・販売・営業・物流・サービス等の機能を含む

* 競合者に対する差別化優位の鍵が、常にマーケティングにあるとは限らないため

(2) ①生産材(鉄・化学・合繊原料・半導体材料)の鍵は、品質保証・価格・安定供給

②消費材(自動車・紙おむつ)の鍵は、技術やデザイン

③故に、市場の分析から導かれる「成功の鍵」や「事業のカン所」と自社の実力との間のギャップを埋めるのも有効

(3) 国(地域)が違えば製品の使い方も異なる

①セグメントされた顧客のニーズに合わせて事業の組み立て直しを

②「どうやってやるか(ハウ・トゥ)」までわからないと行動が出てこない

③では誰がどうやるか。このきっかけをつくる「醒めたドン・キホーテ」になってくれる人が出てほしい

※インフォーマルな組織行動が発生しやすい場をどうつくるかが課題

7. 組織デザインのボキャブラリー

何であれ、デザインを行う際には「デザインのボキャブラリー」が必要

(1) 〈例〉「都市デザイン」のボキャブラリー

①「日本の神社の坂」には

(ア)男坂(急な坂や階段)

(イ)女坂(ゆるやかな坂)

(ウ)見え隠れ(見返すことのできない)がある

②このような「デザイン手法」を「ボキャブラリー」と呼んでいる

③デザインをするには、これらを知悉し駆使することが基本

(2) 組織デザインも同様

①超優良企業と呼ばれる企業が日常やっていることを拾い、辞書を作ること

②そして、そのことばを覚え、使いこなして、こうあって欲しいという組織行動のストーリーを書くこと

③ソフト S の「ボキャブラリー」をどれだけ使いこなして、見えない仕掛けを組織に持ち込むかが「組織をデザイン」すること

(3)デザインのボキャブラリーがなければ、設計はできない

- ①この「ボキャブラリー」は、できるだけ幅広く「定義」すること
- ②グローバル化戦略の推進には外国語の修得が不可欠
- ③3～6か月の「没頭研修プログラム」が有効
- ④(ア)世界各地で採用する現地人スタッフに対し、長期のキャリアパスを示す
 - (イ)海外での長期経験がないと肩身が狭いという雰囲気をつくること
 - (ウ)若い人たちが海外で場数を自然に踏めるよう演出
 - (エ)外国人の友だちができやすいような場を設定

8.

- (1)自分なりの工夫を加えることによってはじめて「ボキャブラリー」は豊かになる
- (2)但し、「組織のボキャブラリー」には無条件にいつも正しいものはない。実際には、常に、時と場所によって異なる
- (3)豊かな「ボキャブラリー」を身に着けるには、「試行錯誤」による経験の葛藤が必要である

第5章. 組織改革の実際

<要約>

- (1) 組織をデザインするとき最も大切なことは、トップの行動様式(エトス)を変えること
 - (2) それには時間がかかるが、その積み重ねによって、企業のビジョンも自然に生まれ、定着していく
 - (3) 企業ビジョンと生産戦略ができ上がれば、次に、戦略分野ごとに、組織の要求仕様を練り上げていくこと
- <例> 新規事業を手掛けるときは、様々な人材をもった人を集め、連帯意識と役割分担のはっきりしたものを作り上げること
- (4) 成長性、可能性の高い人材に「ダブダブの服」を着せて、可能性に挑戦させること

1. トップの行動様式の変革

- (1) 新しい組織を作り上げていくプロセス自体が、人々の行動を変革していくイベント
- (2) 特に重要なのは「トップの行動様式の変革」社員はトップのことばだけではなく、その行動の中からメッセージを読み取る
- (3) 役員会は、分野を気にせず、みんなが意見を言い合う活発な会に

2. 戦略執行能力の有無

- (1) 戦略の執行体制としての組織の「戦略執行能力」が重要
 - ① トップをはじめとし、全社の共通認識として確認、緊急度が高い課題であることを納得することが第一
 - ② 人は不安感では行動しない、人は危機感があって初めて行動する。「前向きの危機感」(これまでのいきさつやしきたり、しがらみなどの制約を超えたところで行動しなければならない)を高めること。トップをはじめ、みんなで考えること
 - ③ 緊急度の高い各種の課題に対する解決策をできるだけ具体的にどうやってやるかまで詰めていく。そして、それぞれの施策が全体としてつじつまが合っており、理解しやすいところまで何度も何度も繰り返し練り上げていく。それを最も抽象度の高いところまで発酵させ、「企業ビジョン」とする
- (2) 「秀でた企業ビジョン」とは
 - ① 社員の多くが気分の高揚を感じるようなもの
 - ② 行動を惹起する、行動と結び付く、行動選択の判断基準になる

③自社の参入している事業の本質を洞察した具体的行動指針

* 「業界のイノベーター」「製品も経営も人も第一級」

(3)①全社員にイメージがわきやすいこと

②毎年一步一步、目標に近づいているという実感のえられるもの

③企業が関わっている事業分野すべてを包含すること

(4)①トップを含めて全社員が、日常の会社生活の中で、常にちょっとした状況にかこつけて、口に出して繰り返し確認すること

②そのためには、口に出すことが気はすかしくないように、言葉として練り上げていないといけない

③そういう繰り返し作業と、社外に対して打ち出すことを通じて見られているという感覚とが、社員の行動をじわじわ変えていく

(5)そういうプロセスを経て、ビジョンというイメージに会社の実態が追いついていく。そういう意味でも、「ビジョン」は「自社の事業の本質を十分つかんだ上での『はったり』に限りなく近い」

3. 組織の要求仕様に応える

(1) Structure

(2) System

(3) Skill

①製鉄会社の人、化粧品を売ることはできない。女性の心をつかむのは、品質の優れた鉄を製造するのと同じくらいむずかしい

②万年筆製造者は、万年筆をつくっているからといって小説を書ける訳ではない

③ハードウェアとソフトウェアの製造のスキルは違う。だから、ソニーはコロムビアピックアップチャーを買収した

(4) Stuff

①頭数を揃えてだけでは駄目

②新しいことを企てるには、一人に依存せず、数人の異なる才能を持った人たちの連帯感の強いチームをつくるのが肝要

③どのような能力と才能が具体的に必要なのか。それを明確にして、そういう人物を社内外から見つけることが、組織設計では重要

④裏方に徹して、事業を仕組みとして確立することに情熱を感じる人も必要

⑤役員レベルで新規事業の担当者が誰になるかが大事。トップの任命が大事

4. 企業文化との調和(Style)

(1) Style

- ① トップの意思決定のやり方を、既存事業とははっきりメリハリを効かせて教えてもらうこと
- ② トップが聞いてもわからないことは、きっぱりあきらめて任せる。担当者の自由裁量とする
- ③ トップは育てあげようと考えている新規事業に関して勉強を始めること

(2) Shared Value

- ① 新規事業の特質に基づいた価値観、文化風土を構成していくことが中心となる
- ② 買いやすいような状況を整える
- ③ 単品売りよりは、手順を踏んでシステムで販売することが、本当に顧客を知ることになる

(3) それぞれの事業には、それ特有の文化があり、それを会社のサブカルチャーの 1 つとして受け入れること

- ① 戦略分野ごとに、組織の要求仕様を練り上げていくこと
- ② すると、その中から共通項が、新しい組織の獲得すべき新しい能力として浮かび上がってくる
- ③ この後からが、組織の「デザイン」。「ボキャブラリー」を駆使しながら、様々な組織案を抽出し、要求仕様とつき合わせ繰り返し作業を続けながら、現実的な実施可能な案に絞り込む

* 人は自然な感情に基づいて行動しており、ソフト S に関する「ボキャブラリー」の豊かさが決め手

(4) 理想的な組織はない

- ① マーケット別組織が常にベターなわけではない
- ② 進むべき方向がはっきりした時点で、機能別組織に転換することは大いにありうる
- ③ 「組織設計」のコツは、どちらかを立てて、どちらかをあきらめること
・ 目指したい方向とか、強化したい能力を明確にさせること

(5) 行動様式の変革が目的である以上

- ① 戦略の遂行に最も重要な部分を徹底的にデザインすること。その次に重要なものをしていてデザインすること
- ② 3年後には見直しをすること
- ③ 5年後には、また新たな変革を実施することが望ましい

5. 人材の当てはめ方

(1) 成長の可能性の高い人材には「ダブダブの服」を着せてみればよい

(2) 日本企業は、懐は深く、そんなに柔ではない。そう簡単にはころびはしない

① そうトップが考えたとき、「新体制実施の決断」が下される

② 一度、実施の決断が下されると、全社を巻き込む徹底的な教育活動が開始され、周知徹底が図られる

③ 「オーガニゼーション・シュミレーション」人事発令、管理職が一堂に会し、組織図通り着席、運用システムを実例でシュミレーションする

→ 「新体制移行」→ある目的をもって全面実施

(3) 新体制移行後も

① より深い理解

② それに基づいた「センス・オブ・オーナーシップ Sence of ownership 当事者意識」を醸成し

③ 能力開発を行いながら新体制の成果としての成功例をできるだけ多く引き出し、新しいやり方に馴染みながら行動様式(エトス)の本当の変革に結び付けていく地道な作業が数年続く

* 組織変革後、1年くらいで業績が好転することが往々にして起こる。これは、過去の手かせ、足かせがはずれたため

* 新しい行動様式を身に着けるには時間がかかる。短期成果を気にするのはよいが、これでよいのだと中途半端に満足しないこと

* 行動様式(エトス)の真の変革から、好業績を出し続けることが大事

<要約>

- (1) 日本経済は「新たな高度成長の時代」に入った。企業が成長していくには、単に「時代の変化」に挑戦するだけでは不十分で、競争相手との「差別化」を図ることである
- (2) 差別化のポイントは、品質・価格ではなく、「時間差」である。他人より早く「思いつく」だけではなく、「早く実施プラン」をつくり、「本気で取り組む」ことである。その時間差は、3年が目安で、おいそれと追いつかれない
- (3) その「差別化戦略」をつくるときには、「自社の強味の確認」「コインの裏返してない対策」、ときには「あまのじゃく発想」が必要。そのプロセスは、すべて「組織の執行能力の優劣」にかかっている。ここでは、いくら「個人の能力」が優れていても、「組織が理解し、行動を起こす」ことがなければ何にもならない

1. 新たな秩序での主役

- (1) 情報処理・通信技術
- (2) お金が自由に世界中に流れ、各国経済の連鎖が高まる
- (3) 白地市場、未開拓の市場がなくなる

2. 成熟市場はダイナミックな成長の時代

- (1) 「変化に対応する」から「変化を先取りする」、「変化の時代」
- (2) 「変化の時代」とは、「古い秩序」から「新しい秩序」への移行期
- (3) 「変化を創造」する時代

3. 戦略と組織の一体化

- (1) ① 企業は「利益を生み出すマシン」であり、今までは、だれもこのことを意識せず、各自、自分の持ち場で営々と働きさえすれば、期末にはマシンが利益を吐き出してくれた
- ② しかし、最近では、昔のようにマシンが効率よく動いてくれなくなった。分解修理し、油を差しただけでは直らなくなった
- ③ 何か根本的に、利益の出る構造が一変しているようである。そこで、「利益を出すマシン」を「新しく設計」する必要がある
- (2) ① 「収益構造が変化」
- ② 期間損益だけをチェックしても、役に立たなくなった

③数年前の自分の行動が、後になって大きな意味をもつ

→ライフサイクル全体の利益で把握しなければ、収益の構造がわからない→アフターサービスこそが利益の源泉のこともある

(3)「変化に対応」して新しい「利益を生み出すマシン」の設計を

4. 差別化のポイント

(1)①各企業は、自分の本業を見直し、「再定義」し、高付加価値化を目指すか、それが本当に収益を生むのか？

②いかなる高付加価値分野でも、ハイテクコモディティ化し、依然として「利益を生むマシン」が完成しないことが多い

③このジレンマをどう断ち切ることができるか

(2)①戦略とは、「他者と差別化して永続性のある優位に立つ方策」だから、「差別化優位を実現しない施策は戦略ではない」

②中堅企業こそ「差別化を実現」して成長を続けること

③ではどこで「差別化」するか。「時間差による差別化」を追求すること

(3)①同じことを他人(ヒト)より早く手をつけること

②早く実施プランをつくって、本気で取り組むこと

③「時間差を利用して差別化」すること以外、現段階で成長を志向する企業に残された途(みち)はない

(4)「ビジネスシステム」全体としての差別化を

①「ビジネスシステム」とは、企業活動を支える**機能**を時間軸で統合したもの

②「機能」の流れとは

・研究開発
・商品設計
・購買
・製造
・営業
・物流
・サービスなど

・ これらを統合した「ビジネスシステム」全体で、他社とは違うようにすること
・ そこまで差別化を追求する「しつこさ」「執念」と「構想力」が必要
・ それを社内に広く周知徹底する持続力が必要

③・人々は、組織のどの機能能単位にいても、部門の利害を超えた共通の目標をもつこと

- ・この目標は、必ずしも、数字(利益目標など)ではなく、それを超えた何らかの共有されるにふさわしいビジョン・目標が望まれる
- ・このビジョン・目標によって、「ビジネスシステム」全体で、新しい「美意識」や「風土」「行動基準(エトス)」とっていいものが醸成されれば、永続性のある差別化に持ち込むことができる

5. 「時間差による差別化」には、3年の時間差が必要—3年くらい先を走ること

(1)3年先を走るには

- ①まず、他人より3年以上前に思いつかなければならない
- ②そのためには、刺激を与える情報が必要
- ③情報には「一次情報」と「二次情報」がある

(2)「一次情報」とは

- ①自分が直接携わっている事業や、商売を通じて発生源から直接手に入れるもの
 - * 「ストリート・インフォメーション」と呼ばれるもの
- ②他人によって加工されない「生」の新鮮な情報、土地感のある分野
- ③だから、適切な判断ができる

(3)「二次情報」とは

- ①誰かによって加工されている情報。なので、加工した人の価値観がどこかに入り込む
(例：メディア情報には、メディアの価値観が入り込む)
 - ②したがって、その価値観は、事業を企だてようとする人、事業をうまく経営しようとする人、つまり、企業人の価値観と違うことになる
 - * メディアの情報は、概して、あるものを事業として考えたとき、果たして収益の出る構造にもっていけるか否か、何らヒントを与えてくれないものが多い
 - ③そこで頭の中にこれらの情報を整理するための「考える枠組み」をもつこと
 - * 「戦略をつくる」とは、世間でいう「一般理論」から答えを出すのではなく、情報を一次、二次もひっくるめて、「自分のもっている『考える枠組み』を当てはめて、分析。最終的に、自分の会社にしか当てはまらない『特殊解』を引き出す作業」である
- ・そういう作業を常に他人より早く手掛け、行動に移す
 - ・これが「時間差による差別化」

6. 戦略立案のプロセス

(1) 自社の強さを確認すること

①他人がうらやむ強さや有利さはどの会社にも必ずある

〈例〉・◎ 長年培ったブランドイメージ

◎ 人材の層の厚さ

◎ 固有技術

◎ 特定の顧客基盤

②今の時代には、弱点を直すとなると時間がかかり、5年から7年、下手をすると10年くらいすぐ経ってしまい、とても差別化には間に合わない。

*ところが、奇妙なことに、日本の企業は大体、自分の弱さを把握するのは得意だが、他人のうらやむような自分の強さをはっきり自覚するのはうまくないようだ

③日本の企業は、弱さのほうに目が行き過ぎてそれが気になって仕方がない気持ちはわかるが、企業戦略という観点からは、自社の強さを徹底的に活用することを考えることが大事

(2) 戦略立案上、「コイン(問題)の裏返し」は、戦略ではない

①「コインの裏返し」「問題点の裏返し」の施策は、ただ「問題点をなくせ」と言っているに過ぎない

②◎ 「営業力が弱い」から「営業力を強化せよ」では答えにならない

◎ もっと深く突っ込んでみることに

◎ 「営業力が弱い」とは何か。「拠点数」なのか、「販売員の数」なのか、「販売員の質」なのか

◎ 「どの地域」に、「どのような質の販売員」を増やすのか

③但し、以上は、すべて「コインの裏返し」にすぎない

(3) 「コインの裏返し」的対応を避けるには

①「他社が気がつかないカン所の分析」を通して洞察することが基本だが、時には「あまのじゃく」な発想も必要

②「あまのじゃく」な発想とは、「優等生的施策の前提条件を全部裏返してみても、成り立つようにすること」

③〈例〉飲料

・甘いだけでない飲料…コーラ、ポカリスエット、ウーロン茶のほうが長続きする

・甘くておいしい飲料はすぐ飽きられる

・「修得した味覚」は飽きられない

7. 執行能力の差がすべて

(1) ここまでの「プロセス」のまとめ

- ①情報を他社より早く集める
- ②それを自社独自の「考える枠組み」の中で洞察力を働かせる
- ③そして、「あまのじゃく」な発想を含めて
- ④差別化戦略を樹立する

5 戦略が「本気」で実施され、差別化を達成する

* ここで注意すべきことは、このプロセスのすべては「組織能力の有無、優劣」にかかわっていること

・「戦略を樹立し、差別化を実現する動き」と「組織のあり方」は表裏一体であること

(2) 執行能力の差・優劣がすべて

- ①知っているだけではダメ。実行していないものは、ないのと同じ
 - ・実行するためには、一人が知っているだけではダメ。組織として理解し、行動を起こさなければ、無意味
- ②問われているのは「組織の執行能力」。だから、「戦略と組織は一体」のものとして捉えなければならない
- ③「組織とは組織図」ではない。あくまで「執行能力」を強め、執行能力で差をつける目的から出発すること

(3) これに加えて、「変革の時代に対するセンス」が重要

- ①「変化を創造する能力」が必要
 - ②「世の中が勝手に変化を起こしているのではない。自分の動きが変革そのものの方向を変える」くらいの気持ちが必要
 - ③「予言を『自己実現』させる」こと
 - ・将来を肯定的に予測して、人を含めた経営資源を十分に投入し、努力する
 - ・だから、予測通りになる
 - ・組織の常識をここまで高めていけば、3年くらいの時間差による差別化は実現できる
- * 7つの重要な側面(7つのS)を考慮して初めて組織を総合的に捉えることができる

8. 変革の時代を攻めの体系で乗り越えていくために必要な、3つの属性行動様式(エトス)とは

(1)「絶え間ないラーニングとアンラーニング」

- ①常に習って、うまくいくようになったら常に捨てる。うまくいかなければ、もちろん捨てるのだが、どんなにうまくいっても、それを守ることはしない。こういう「アンラーニング」をやっていく
- ②他人の行動からは決して「ラーニング」はできない
 - ・もともと、自分の行動からしか「ラーニング」はできない
 - ・だから、自分の行動から「ラーニング」をすること
 - ・すなわち、「場数をたくさん踏む」こと
- ③常識から脱却すること

(2)「洞察に基づいた実践」

- ①そのためには、他人に考えてもらってはダメ。自分の言葉で考える
 - *他人の貼ったラベルは使わない
- ②例「M&A」の「成功の定義」は、株主の価値、株価が上がるかどうか(米国)。日本では、「M&A」は「新しい能力の獲得」「市場防衛」が主目的で、財務面の意味合いは小さい
- ③これは、「M&A」でなくても目的を達成できるはず

(3)ラベルで考えないこと

- ①自分で考えた業務内容にふさわしいやり方を考え、それに自分で名前をつけること
- ②「若々しい官僚主義」…
 - ・運営面で文字通り「コチコチの手続き主義」でしばってしまい、四角四面の官僚主義に陥ってしまう
 - ・本来、古い世代に代わって、変革を演出すべき世代が内向きの仕事に忙殺されて活性化を阻害する
- ③「老獪な官僚主義」
 - ・同じ官僚主義でも、文字通り「コチコチの手続き主義」ではなく、運営面で「抜け道」「粋(いき)なはからい」をし、「がんじがらめ」にしない

第7章 企業風土と組織

<要約>

- (1) 企業風土は変えることができるのかは、経営トップの頭の中に常にある問題。しかし、ソフトの領域に属し、理屈で議論しにくい感覚的な分野に踏み込むため、キメ手がないのが現実。
- (2) 企業風土を変えることは、一人ひとりの行動様式(エトス)を変えることなので、動機付けを変えるのが早道
- (3) 高付加価値を目指す多くの企業で採用している方法は、ポストは原則として無制限であり、評価も加点主義がとられるプロフェッショナル集団向けの「台形組織」
- * 田舎型・関西型企業のほうが、都会型・関東型企业よりも、企業への忠誠心が高く、人材の訓練・育成が得意のようだ

1. 企業風土は変革できるか

(1) 「戦略と組織の一体化」は「企業風土」「企業文化」と直結。

① 「企業風土」とは

(ア) 「7つのS」を全部包含

(イ) 企業固有の歴史を通じて形成された考え方、行動を根本で規定するもの

(ウ) 「美意識(スタイル)」「共有する価値観(シェアード、バリュー)」にも、それぞれの企業の個性を伴って反映される

②

手続き主義の文化(金融機関)	企業化精神旺盛な文化
国内中心の風土	国際的なセンスをもった風土
意思疎通の悪い風土	意思疎通の良い風土
話といえば静々とフォーマルな形でしかできない	意思疎通のスムーズな風土を、あたかも第2の天性のようにもっている
老成した風土	若々しい風土
ただし、平均年金に関係ない	
万事、非常にフォーマル	インフォーマル
	イベントやお祭りを非常に好む
修道院のように禁欲的	仕事をするのが楽しくなければ意味がない。楽しくやろうではないか

③「企業風土」を問題とする理由は会社の進むべき方向と、企業風土とがマッチしていない状況がいろいろな側面が出てきているから。故に「企業風土」の課題はいかに「企業風土」を変革するか。

(2)企業風土は変革できるのか。できるとすればいかにすべきか。—「企業風土」を会社の進むべき方向にうまくマッチさせるポイントは、「きめ細かい工夫」—

①「企業風土」を企業の中の一人ひとりの「行動様式(エトス)」と捉える

(ア)企業の問題を考えると「わかっている」とか「意識されている」というレベルで止まっていたら、ほとんど意味をもたない

(イ)行動になってはじめて企業行動の問題となる

(ウ)従って一人ひとりの「行動様式(エトス)」を変えられるのか、その集積が「企業風土の変革」である

②人の「行動様式(エトス)」を変えるための工夫

(ア)何が人の「行動様式(エトス)」を決めているのかをまず考える

(イ)すべての人が「合理的判断」をし、「私利私欲を離れて動くこと」はありえない。人は性善でもあるが、怠惰(たいだ)でもあるからだ

(ウ)企業はスローガンだけでは動かない、変わらない

③もっと人の自然な感情に訴えること

(ア)「組織を作るときのポイント」は、「少し義侠心を出してみようか」「無理してみようか」という気持ちを引き出すこと

(イ)「行動様式(エトス)」を変えていこうとするときに押さえるべき要因は「7つのS」

・ Structure	・ Style
・ System	・ Shared Value
・ Skill	・ Strategy
・ Stuff	

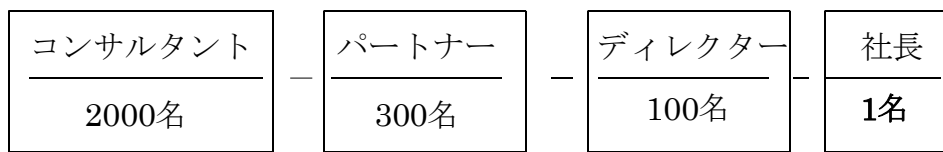
(ウ)この「7つのS」が人の「行動様式(エトス)」を決めている要因で、組織のいろいろな側面を表しているので、ここに様々な工夫を加えること

* 「7つのS」に「くさび」を打ち込んでいくことが組織改革のキーポイント

2. 「宗教心」といってよいような「共通の価値観」を常に確認しながら、人々が行動している組織

(1)「プロフェッショナルな組織」、「マッキンゼー」がその実例

(ア)マッキンゼーには、世界中に 2000 名のあらゆる国籍の「コンサルタント」と 300 名近くの「パートナー」が存在。「社長」はシティなパートナーである「ディレクター」約 100 人の中から 3 年に 1 回五選する



(イ)「パートナー」ですべて完結

- ・それぞれが、それぞれの得意な世界で仕事をしている
- ・お互いに何をしているかは、話し合うことにより情報交換
- ・「宗教心」ともいえるべき共通の価値観を常に確認しながら、人々が行動、「プロフェッショナル組織」としてのバックボーンがあるからだ

(ウ)「共通する価値観」はパートナーシップそのもの。パートナーを厳格に選び、その後は信用する

- ・マッキンゼー的「行動基準(エトス)」を信ずる人格のみをパートナーとする。
- ・放任しておいても、ある所まで行ったら引き返すだろうとみなが信用している。どの国や地域でも法(のり)を超えないで行動するはずだと考える。宗教心とってよいような「共通の価値観」に訴えることによって、組織は回っている。

(2)本当に国際化が進み、グローバル化が実体になればなるほど、「宗教心に近いような共通の価値観」を作り出し、それでコントロールしていく時代となる。

- ①法(のり)を越えさせないようにするには、「宗教心に近いような共通の価値観」を作って運営するしかない
- ②素人を数か月で天気、気温に関係なく、同じドーナツを経験が違ってても常に作れる人に変身させることができるのは、技能訓練だけではない(ダンキン・ドーナツの例)
- ③マクドナルドが優れているのは

- (ア)「宗教心に近いような共通の価値観に基づいた行動様式(エトス)」
- (イ)「マニュアル・トレーニング・キッチンシステム等のインフラストラクチャー」
- (ウ)「ゲーム性」

以上 3 つをきちっと構築し、常に更新している点

(3)①「宗教心に近いような共通の価値観」と同様に「ゲーム性などのフィクション」と「ロジカルなインフラストラクチャーシステム」は必要

②「ディズニーランドの 2 重構造」

(ア)「地上はおとぎの世界」「フィクションの世界」ぬいぐるみを着たりして踊っている

(イ)地下はごみ処理・危機管理等、最新鋭の都市システムがあり、その部分は何れにも見せない

(ウ)技術の部分は手品のネタ。観客に見せてはいけない技術を誇示しても、お客様は2度、3度来てはくれない。フィクションが面白いから来る。これがレジャー施設の本質

③(ア)表面に出でているものがヒューマンタッチ

(イ)地下の冷徹かつロジカルなシステムを全然感じさせない

(ウ)営業支援システムをもった新たな営業体制

以上、3つの要素がしっかりしている組織が、素直な人たちが働きやすい環境といえる

3. 「プロフェッショナルな集団の組織」では「台形組織」の活用を

(1)「ピラミッド組織」では、上にいけばいくほどポジションが急激に減る。ポジションを確保する方法として「台形組織」を活用すべし

①組織全体が「台形型」でなくても、「ピラミッド型」の組織(ストラクチャー)の必要とされる箇所に「台形組織」を「ユニット」にはめ込むことはできる

②その「台形組織」の下では、ポストは無制限であり、評価は「加点主義」で行われる

③「台形組織」を全社に拡大すれば、例えば、副社長待遇の人をたくさん置くことができる

・これは、固有名詞で売る「スターシステム」の組織に適しているが、

・トップセールスの必要な企業にも当てはまる

(2)「R・M制(Relationship Manager リレーションシップ・マネジャー)」

①物理的には机は1つでOK

②R・Mに値するだけの風格と能力を備えた人を任命

③有能なR・Mなら多ければ多いほどよい

(3)R・Mの課題は

①R・Mの絶えざるスキル向上のシステム

②R・Mを支援するシステム

③R・M制度を採用した場合の意思決定システム(スタイル)

<まとめ>

- ・台形組織は構造だけ作っても機能しない
- ・プロフェッショナルと呼ばれるにふさわしい人を集め、
- ・彼らが働きやすいような状況を作り出して、はじめて有効な組織となる

(4) プロフェッショナルとは、いかなる人か

① 「エキスパート」とは

例えば、「釣りの名人」の「名人」にあたる人のこと。技能は天分もあり、再現性が低い。だから「名人」はたくさん出てこない

② 「スペシャリスト」とは

ある種の学問的な体系に基づいた再現性のある技術をもった人のこと

③ 「プロフェッショナル」とは

「スペシャリスト」の技量を、依頼客のために利用する人

(ア) 「プロフェッショナル」は、当然、職能に基づいた倫理観をもつ。「依頼者」は社外に限らず社内でもよい。そういうお客様をもっているのがプロフェッショナル
(イ) 「プロフェッショナル」の「評価体系」は、お客様が本当に喜んでくれるかどうか

<まとめ「プロフェッショナルとは」>

- ・ 依頼客をもつ
- ・ 倫理観がある
- ・ 高度の技術を備えている

4. 田舎型企业：地方都市にそのオリジンをもち、スタイルもその地域の気風を反映

(1) ① 終身雇用

② コンセンサス・アプローチ

③ TQC (Total Quality Control)

④ 小グループ活動

(2) 余り飾らず、実質的なのが取り柄

① スタイルが知らず知らずのうちに「行動様式(エスト)」を決める

② 人事は「厳しいが、温かい」

・ 本質的には、人をつぶさないようにいろいろ配慮する温かさをもつ

③ 効果的な教育訓練への工夫の熱意がある

(ア) ちゃんと知識・技能・知恵の3つの訓練を行う

(イ) その訓練が終わるとすぐに、実務の中で背伸びをすれば届くような、あるいは背伸びをしなければ届かないような「明確な目標」を与えて、能力の伸長を実現

(ウ) このように訓練プログラムに関していろいろ工夫。研修を終えて自分の持ち場に

帰っても、すぐに元の木阿弥(もくあみ)になってしまわないようにしている

(3)①「企業風土」を変えるには、「きちんとした構想」と「大変なエネルギー」を長期間継続させること」が前提となる

・中途半端にやると、以前の「優しく、冷たい」風土が「厳しく、温かい」風土にならず、「厳しく、冷たい」風土になってしまう

④全社員が総力をあげる必要がある危機は、企業風土を変革するチャンス。

(ア)明確な目標に対して、今までやったことのない新しい行動を要求されるから。

いくつかの機能の連携が求められる

(イ)攻撃目標を明確にし、それぞれの位置が目標からいかなるところにあるかわかれば、連携は取りやすい

(ウ)危機の発生をよい機会として、みんなの目標をはっきりさせる、一体感を持ち、連帯して対処すべし

⑤攻撃目標・共通の敵がはっきりすれば戦争でいう「散開」の隊形が採られる。

(ア)隊長が「散開(デプロイ)」というとき、敵に対してパーと兵が散る。

(イ)個々に散らばっても、自分の役割をみんなよく知っているし、敵からの距離もわかっている。中央が攻撃すると、ここで側面が援助する大砲を撃つ、これが連携である

(ウ)企業組織においても、「散開」をする練習を何度でもやって、そして実戦を経験するよりない

5. 「評価基準が直接的であるということ」が組織活性化には不可欠

(1)人間はよい評価をされればうれしいが、悪い評価をされても場合によっては納得するもの

*彼のほうが出世するのはうらやましいけれども、認めざるを得ないという気持ちにさせるのが「よく見た評価」

(2)但し、「優れたレポート」など代理成果を中心にした評価は「直接評価」ではない

・「直接評価」とは、「市場やお客様の所で成果を上げた、外界との接点がうまくいった」ということ。

(3)小さくてもトータルの完結した固まりを与え責任をもたせること。外界との接点で会社にとって望ましい成果が見えて、はじめてその人は「良し」と評価されるしくみを作っていくこと。

・歯車の一部を分担しているのではなく、直接責任をもった固まりの集合体として組織を構成していけば、徐々に「直接評価」の体系ができる

<要約>

- 1.(1)各企業とも近年、戦略をコンピュータを使ったシステムで支援する動きが盛んになっている
- (2)戦略を作る人はシステムの素人、システムの専門家は戦略は立てられず
- (3)この間のミスマッチが目立つ
- 2.(1)それを回避するには、「システムはシステム屋に任せる」というのではなく
- (2)トップ自身がシステムの基本構想を明確にすること
- (3)同時に、作る人と使う人という二元論を止めて、半人前同士でも、その共同作業で仕上げていくこと
- 3.研究開発部門の組織のあり方
- (1)これからは、創造性を要求されるプロダクト・テクノロジーの開発が必要となる
- (2)ピラミッド型の組織は向かない。「台形組織」にするとか「研究者間のコミュニケーション」をよくする工夫など
- (3)研究者に任せきりにしない経営者の観点が必要

1. 戦略とコンピュータ

- (1)戦略は常識にとらわれない発想で考え抜くことが身上
- (2)システムを作る人と、システムを使う人がうまくつながる組織が大事

2. 戦略とシステムの一体化

- (1)「システムの基本構造」を明確にすること

- ①アプリケーション
- ②データベース
- ③ネットワーク

- ◎「アプリケーション」を決めるために、戦略が「具体的に何をどうするか」にまで落ちていなければならない
- ◎それを徹底的に詰めて「アプリケーションの体系」を決め、必要な「データベース体系」と「ネットワーク」を決めていく
- ◎この基本構想の確立を、戦略をシステムに結びつけるものとして、システムの「基本設計」「詳細設計」「テストラン」「カットオーバー」という一連のシステム開

発がある

(2)①戦略とシステムの両方がわかる人が育っていること

②システムに関して、トップにももっと知ってもらうこと。トップが勉強すれば、部長レベルもまた勉強する

③こうして素人側のレベルを上げていくこと

*素人にシステム教育をするシステム部門であること。組織としての「スキル向上」を図ること

(3)運営システムの問題として、「使う人」「作る人」の二元論を止める

①半人前同士の共同作業として、十分なやりとりをしながら、スペックを作っていくというプロセスを確立する

②戦略を支援するシステムは、使う人が即作る人であるのが理想

③システムが戦略であるから、戦略とシステムを結びつけることができる。CIO (Chief Information Officer、チーフ・インフォメーション・オフィサー)が必要

(4)システムは、システムのロジックで作るべき

①組織が「本社一支店一営業所」と三層構造になっていても

②システムは、「本部と支店」「本部と営業所」の2点間の二重構造のほうが効果的である場合がある

③システムは、現在の組織を前提に構築したら、非常に融通性のないものになる

3. 情報系は結果を使いやすく出すこと

(1)営業支援の基本は、「行動管理システム」

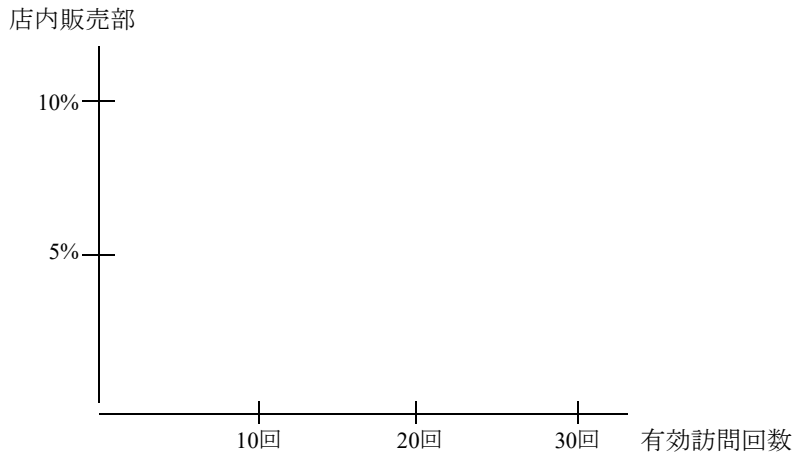
①顧客単位に取引、属性情報をまとめ、それによって営業支援システムを作ること

②もう少し高度な情報系としては、メーカーにおける小売店での店内シェアなどの「成果」と、訪問頻度などの行動との「因果関係」がわかるデータを出してもらい、もっとも効果のある施策を見つける「分析」をすることを通じて、次の「行動指針」とする

③そのような「因果関係」がシステムに順次組み込まれていくと、「こうしたらどうなる」ということを「チェック」しながら、四半期や年度の計画を立てる「システム」に発展していく

(ア)こうなれば、戦略とシステムをつなぐことができる

(イ) <営業A氏の店舗別訪問と店内販売シェア分析図表 月別>



* 「有効訪問」とは「30分間ほど何か仕事や商売の話をした場合」と「定義」

(ウ)素人が使いこなせるシステムを(プロトタイピング)

4. 研究開発のための組織

(1)「技術」には2つある

- ①プロダクション・テクノロジー(製造技術)
- ②プロダクト・テクノロジー(製品技術)

(2)「プロダクト・テクノロジー」は何もないところから発想

- ①一人の発想からは出にくい
- ②何人かのちょっとした発想につなげていくことによって、前進が期待できる

(3)組織のボキャブラリーに習熟すると同時に、大部屋でワイワイガヤガヤ、コミュニケーションを促進すると、創造性が刺激される空間が出来上がる

5. 研究所は、基本的な運営システムの知恵を備えよ

- (1)研究所の経営の訓練を
- (2)研究所も経営は戦略をもって行う
- (3)医者が病院を経営すると3分の2が赤字

6. 危機管理(リスクマネジメント)のビジネスシステムをすべて担当する組織(システム)を

7. あってほしい組織機能

(1)組織全体がうまくいくような(人に対する気配りの工夫)

- ①ビジネスパートナーへの対応
- ②地方支店の社員が本社を訪問した場合の対応
- ③みんなの気持ちを和らげるような仕組みや組織を

(2)個々人のコミュニケーションスキルの改善

- ・自己表現のやり方のコーチ

(3)人間の成長は誰に出会うかの運・不運で左右される。組織として一定の水準を確保す

る努力を

第9章 グローバリゼーションと組織

<要約>

1. グローバリゼーションの本質は「相互連鎖」
 - (1) 国内が海外に浸み出ること
 - (2) 同時に、海外が国内に浸み込むこと
 - (3) 従って、それは、一部門である国際部に任せておける問題ではなく、全社的な取り組みが欠かせない
2. 先進的企業では「世界 4 社体制」という地球的規模の地域本社制へ移行しつつあるが、それで完成ではない
 - (1) 総本社と地域本社間の権限の仕分け
 - (2) 人材のキャリアパス
 - (3) 財務問題
など課題は多い
3. 海外企業との
 - (1) 合併事業や
 - (2) 企業買収(M & A)も盛んだが
 - (3) これも他人の貼った「ラベル」をそのまま信用すると、とんだ「しっぺ返し」に合う
*十分に咀嚼すること

1. 従来のメーカーの国際化

- (1) 日本のメーカーが国内で切磋琢磨した商品を引っ提げて海外市場に参入。工夫した新製品があり、品質がよく、魅力もあったため、たちまち市場を席卷
- (2) しかし、国際競争力ある商品を提供する日本と 2 か国の外国語をしゃべれる人がほとんどいないという国際化していない日本人とのギャップは、気持ち悪い存在であり、それが様々な誤解を生んでいる
- (3) 日本的経営に対する評価も、このところ大部下がつており、結局、従来は、コスト競争力や品質等、モノの優位性に大半依存してきたとあってよい。従って、日本企業は、各国市場で十分利益を出し、存在感のある事業を築き上げることを目指すべき

2. モノによらない、サービスや人による国際化とは

- (1) サービス産業で本当に国際化している企業は余りない
- (2) 外国企業では、実力があれば、国籍を問わずにトップの座に就くことができる道があるところが多い
- (3) グローバリゼーションの本質は、インター・リンケージ(Inter Linkage)、相互連鎖であるから、海外が国内に浸み込み、国内が海外に浸み出していくこと。国際部に任せておける問題ではない
 - * 国内と海外が有機的に連携すること

3. グローバリゼーションとは

- (1) 「グローバリゼーション」とは、「一国の市場の競合状態が他国の市場の競合状態に影響する連鎖の状態」
 - ① インター・ペネトレーション(Inter Penetration)、相互浸透
 - ② インター・リンケージ(Inter Linkage)、相互連鎖
 - ③ これがグローバリゼーションの本質。「国際化は国際部に任せた。自分はウルトラ・ドメスティックで構わない」というのが、従来の国際化だった。
- (2) 「グローバリゼーション」とは、「国内に海外が浸み込んでくること」
 - ① 日本で商売したい外国のお客様が会いたいのは、国際部の人ではなくて、国内部門の人
 - ② その人たちが英語ができなくて困ったでは済まされない
- (3) 「グローバリゼーション」の歴史
 - ① 1950年～1960年代のアメリカ人にとってのグローバリゼーションとは、「政治、経済、技術の圧倒的優位を背景とした『世界のアメリカ化』」であった。
 - ② 日本のグローバリゼーションとは、実は「世界の日本化」だと捉えるべき。世界の「ジャパナイゼーション、Japanization」。
 - ・ 経済的影響力は、文化的影響力に結ぶ付く
 - ③ 日本がリーダーの一人として多面的な影響力をもつのは、間違いない
- (4) このような時期はどのくらい続くか
 - ① フランス、200年
 - ② イギリス、100年
 - ③ アメリカ、50年か？(パックス・アメリカーナ)
 - ④ 日本は？
 - * 政治よりも経済が優先する時代の主役は企業であるが、日本企業のグローバリゼーションの歴史は浅く、未知の課題は多い

- ・自分でコマーシャル・ペーパーを出して資金調達
- ・余資運用

③本社でやったほうがよいもの、地域本社に任せたほうがよいもの、地域(ローカル)でやったほうがよいものは個々の事情で異なる

(2)組織を考えるときには、自分の企業が以上の4段階のどのステージにあるかをよく吟味する必要がある

- ①総本社と地域本社間の権限の仕分けは難しい
- ②例えば、地域本社の長に対して、総本社の研究開発担当者は命令権限がない。どうするか。ある商品を総本社で開発。地域本社がここでは売れないと販売を拒否
- ③中央集権化しても、地域ごとの情報をもたなければ、どう頑張ってみても市場とのミスマッチが起こるだけ
- ④地域本社でどのような人たちを採用して、どこまで育て上げるのかも問題

(3)地域本社が完成するまでのプロセスを明確に

- ①各地域での活動をフル・ビジネス・システムにまでもっていくこと
- ②「研究開発」→「設計」→「購売」→「製造」→「営業」→「サービス」という「フル・ビジネスモデル」を必要な・適切なところからスタートして、「ステップ」を踏みながら完成していくこと
- ③地域本社が完成することで「フル・ビジネスモデル」が地域ごとにあることになり、財務や人事もその地域ごとに責任をもつ時代がやってくる

6. 合併とM&A

(1)人間対人間の密な関係が必要

- ①一体、「全社」を買うということは、どのようなことなのか。M&Aは全社戦略の中での明確な位置付けが必要
 - (ア)「リーガル・エンティティ (Legal Entity) 商品登録された法人」を買うのか
 - (イ)「事業経営能力」を買うのか
 - (ウ)「ブランド」を買うのか
 - (エ)「流通チャンネル」を買うのか
 - (オ)「顧客(商権)」を買うのか
 - (カ)「生産施設」を買うのか
 - (キ)「研究開発能力」を買うのか

②M&Aにはそれぞれ異なった目的があるはず

③そのうちのどれを本当に買いたいのかを明確にして、企業を買うこと

(2)会社と会社との関係は、人間対人間の関係

- ①トップをはじめとして各層の人々が、相手の会社の同じランクの人々と親密な個人的な付き合いを作るだけの努力が必要
- ②お互い相手が国籍・言葉も違い、遠く離れていれば大変な努力が必要。これを避けて通っては、長期的に実りある関係は構築しにくい
- ③企業買収も全く同様。企業の文化風土の違いを融合させる最も細かな工夫が人的側面で必要

(3)「Corporate Relationship Design コーポレート・リレーションシップ・デザイン」(CRD)という方法は有用

- ①「人間の自然な気持ちを取り入れる、変わっていくものは変わってもいいという立場をとって、会社と会社との関係を維持していく」
- ②時間とともに融通無碍に変わる人間関係を予め予想して、お互いに実りある関係を作り上げる
- ③時間軸を入れて関係を設計し、築き上げ、維持していく

7. 融通無碍な提携関係を

(1)会社間の包括合意を拠り所にして総合的レシプロシティ Reciprocity(メリットのやり取り)をベースに付き合うことを考えること

* Reciprocity とは相互関係状態、交互左用、交換、相互利益、互惠主義の意

(2)①研究開発を共同で実施

- ②こちらのシード(seed)の研究に参加させる
- ③その代わりに、ジョイント・マーケティング(Joint Marketing)ということで、マーケティングの面では助力を求める

(3)ビジネス・システムの一局面に限定されるレシプロシティ(Reciprocity 相互主義、互惠主義)ではなくて、会社全体でそれをやっていくように考える。そういう方向の合意づけを合意すること。

- ①このような合意ができた上で、合併など個別の契約を入れておく
- ②但し、合併は長期にわたって効果があるという保障はないので、一定期間に解消できる項目も入れておく
- ③そうすれば、合併は解消されても、パートナーシップは残り、また、お互いに悪い感情をもつこともない

(4)①ちょっとした付き合いを始めて、お互いに気心が合うようになれば、さらに進んで

株の持ち合い、買い増し等へ進んでいき、いろいろな事業間の関係を発展させ、友好的買収に持ち込むことも考えられる

②世界中でこのような提携関係が様々な企業の間で出来上がり、ネットワークを形成する

③買収や合併がもつ固定的な性格を回避しつつ、「ビジネス・システム」を他社の力で補完していく柔軟なネットワークを作り、それを時間とともに変化させていく。これがグローバル化時代における一つの傾向

(5)①「組織」というものが古典的な内外(うち・そと)がはっきりした形態から、どこまでが内か外かはっきりしないまた、はっきりしないから環境変化に対してダイナミックに対応でき、人材の確保もやりやすい。さらには活躍のチャンスも多い。このような形態に変わってきている

②このような形態は、「組織デザイナー」にとっては、可能性豊かなフロンティア

③「グローバル化」がこの方向を押し進める大きなきっかけとなる

P1~P226

以上

<コメント>

本書はマッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社 社長をお務めになった、私の尊敬する横山禎徳(よしのり)氏の初めての単行著。力が入ってはじけ飛びそうな「力作」。「最良の経営の基本テキスト」。本著を手にして一語一語精読することを心からお勧めしたい。現在、「絶版」なので、文庫本で是非復刻して頂きたい。

2024年3月6日(水)

林 明 夫