

組織設計のための 10の原則

著者：ゲイリー・L・ニールソン、ジェイミー・エストウピニャン、ブシャン・セティ
監訳：北川 友彦

市場の変化に対して、企業は取るべき戦略を継続的に再構築・軌道修正していく必要がある。それに合わせて、その実行を支える組織も進化させ続けなければならない。組織の設計は、構造（「箱と線」）や意思決定権などの有形（フォーマル）の要素だけではなく、規範意識やマインドセットなどの無形（インフォーマル）の要素も考慮して実施することで大きな効果が得られる。本稿で紹介する多数の経験に基づいた基本指針を取り入れることで、あなたの組織を戦略に適したものと変革することができるだろう。（北川 友彦）

あるグローバル電子機器メーカーでは、組織改編が延々と繰り返されてきた。アジア市場に新たな通信機器の製品ラインナップを導入するために、営業、マーケティング、サポート機能を変更する必要があった。クラウドによるビジネスアプリケーションへの移行のため、IT組織を変える必要も生じた。過去10年間で行った組織の再編成は合計6回に上っていた。

しかし突如、この会社は新たな課題に直面していることに気がついた。新しい技術が入り込んできたことや、顧客の期待が大きく変化したのを背景に、CEO（最高経営責任者）は製品を基盤としたビジネスモデルから、顧客中心のものへと変えることを決めた。組織を再度編成する必要があるが、今回は組織図にある線や箱を動かすだけではだめで、これまでとは違う変革を行わなければならない。組織の最も基本的な構成要素、つまり、社内の意思決定、新たな行動様式の導入、業績に応じた報奨、コミットメントの形成、情報の管理と活用、責任の割り当て、そして互いの連携に関する方法を変更する必要が生じるかもしれない。しかし、経営陣はその青写真がないだけでなく、どこから手を付けていいのかわからなかった。

このような状況は珍しいものではなくなっている。2014年にCEOを対象に行ったPwCによる第18回世界CEO意識調査（※1）

において、多くのCEOがグローバルトレンドの結果として、今後5年間に自社のビジネスに破壊的な変化が生じる可能性があると回答した。トレンドの一つとして、回答者の61%が「競争相手の増加」と「顧客行動の変化」が破壊的な変化を引き起こすと予測し、また50%が「販売チャンネルに変化」が生じると回答した。しかし再編を成功させるには、自社の戦略と適合させ、従業員を鼓舞し、新たな能力を構築し、顧客を惹きつけられるよう、変化はできる限り効果的で痛みを伴わないものにしなければならない。

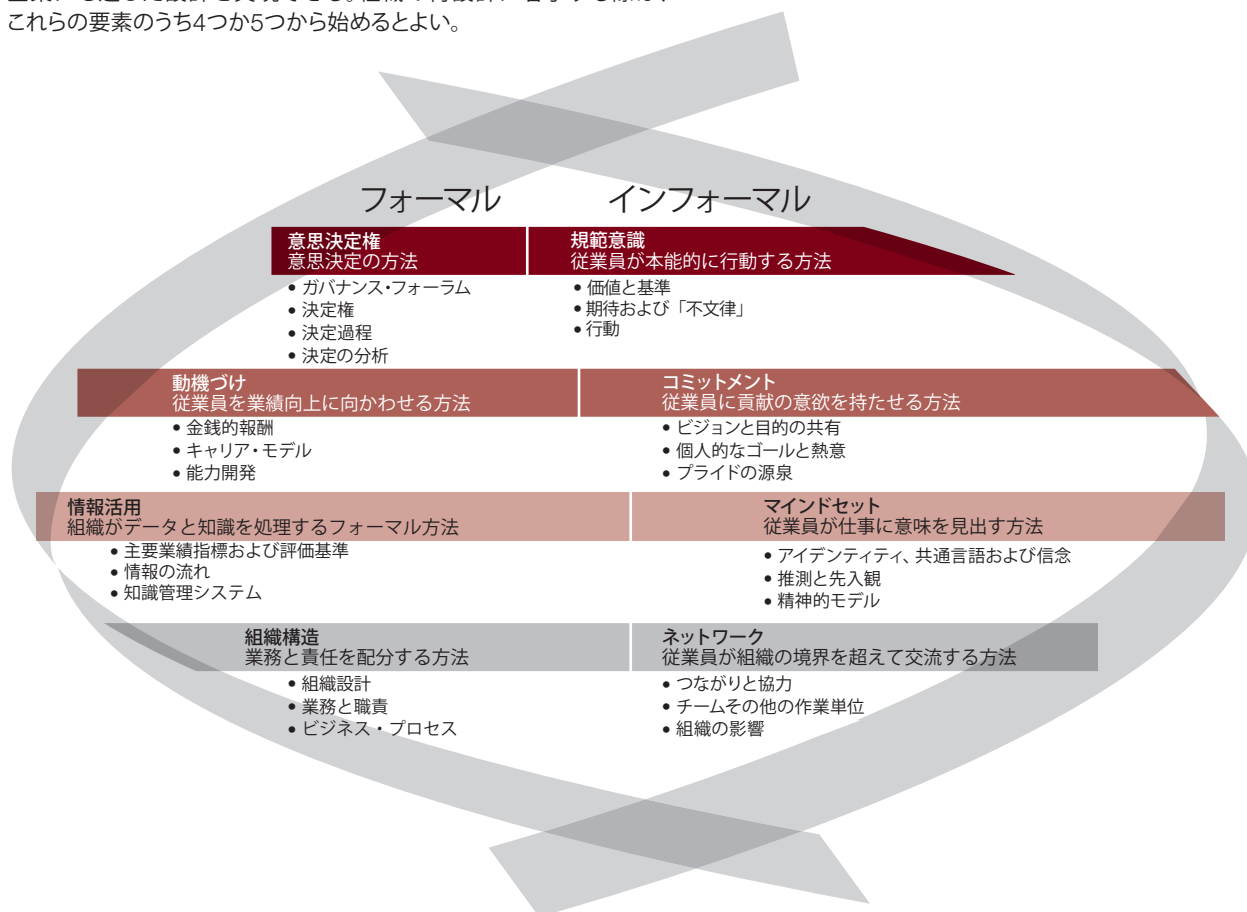
今日のグローバル企業のCEOの任期は平均約5年であり、リーダーの任期中に大掛かりな組織改編が行われるのはほぼ1度限りであり、そこで成功させなければならない。同じ企業は2つとしてなく、適切な組織設計を決める公式はない。しかし、我々はどの企業にも当てはまる10の原則を特定した。PwCとStrategy&が長年にわたり行ってきた共同研究と実践の中で、様々な産業と地域にまたがる400社以上の業績を組織改革により向上させてきた経験から見出したものである。企業リーダーの取るべき戦略が今日とは異なる組織を必要としている場合、方向性を示すだろう。

※1 www.pwc.com/jp/ceosurvey

<p>ゲイリー・L・ニールソン gary.neilson@strategyand.us.pwc.com</p> <p>Strategy& シカゴオフィスのシニアパートナー。経営モデルと組織改革を専門とする</p>	<p>ジェイミー・エストゥピニャン jaime.estupinan@strategyand.us.pwc.com</p> <p>Strategy& ニューヨークオフィスのパートナー。ヘルスケア産業の消費者戦略の改革と組織作りを実施している。</p>	<p>ブシヤン・セティ bhushan.sethi@us.pwc.com</p> <p>PwC米国法人ニューヨークオフィスのアドバイザーサービスのパートナー。PwCグローバルネットワークの金融サービスにおける人事・チェンジマネジメントサービスを担当している。</p>	<p>北川 友彦 (きたがわ・ともひこ) tomohiko.kitagawa@strategyand.th.pwc.com</p> <p>Strategy& バンコクオフィスのディレクター。15年以上にわたり、自動車・機械製造業などを中心に、事業戦略、営業・マーケティング、組織設計などのプロジェクトを数多く手がけてきた。近年は、日系企業の東南アジア戦略の支援に注力している。</p>
--	--	---	--

図表1：組織設計の8つの要素

4つの階層を持つ相補的な2つのグループを組み合わせることで、どの企業にも適した設計を実現できる。組織の再設計に着手する際は、これらの要素のうち4つか5つから始めるとよい。



出所：Strategy&

1. 過去を忘れることを宣言する

組織設計は内省から始めるべきである。自社の目的意識は何か。顧客、従業員、投資家に、どのような変化をもたらすか。現在や将来においていかに差別化するか。今後2~5年間で、自社の提供価値を実現する差別化能力は何か。

多くのビジネスリーダーが、これらに答えるには快適な領域から抜け出すことが必要だ。大胆に方向性を定め、ゴールに向け組織を整理し、自身の行動すべてに優先順位を決める必要がある。将来を見据えた視点を維持することが極めて重要である。

私たちはこれまでに、経営陣が過去の組織のプラス面とマイナス面についての議論に埋没し、組織設計が効果をもたらすに至らなかった例を多々見てきた。「過去を忘れる」と宣言することによって、このような状況を回避すべきである。今日ある組織設計や過去になされたものを非難も正当化もしないことを、全員で明確に決意し、前に進むべきである。単純に聞こえるかもしれないが、新たな戦略へ集中していくうえで驚くべき効果がある。

2. 「DNA」に基づいて設計する

組織設計は必要以上に複雑に見えるかもしれない。しかし、適切な枠組みを用いることで必要な要素を理解し、優先順位を設定できる。我々は、産業、地域、ビジネスモデルを問わず、どの企業にも当てはまる普遍的な8つの構成要素を特定した。これらを組織設計にあたり考慮して欲しい（図表1参照）。

構成要素は4つの相補的なペアに分かれる。それぞれのペアは有形（フォーマル）の要素1つと無形（インフォーマル）の要素1つで成り立つ。意思決定は規範（人々の行動を規定）と、動機づけはコミットメント（自身の仕事に対する考え方を規定）と、情報はマインドセット（知識と意味合いを処理する方法を規定）と、構造はネットワーク（人と連携する方法を規定）とペアになる。これらの要素を用い、各ペアが必要な変化を検討することで、会社全体を分断するのではなく、統合する設計を実現できる。

8つの構成要素全てを同時に用いて変化を起こしたくなくかもしれないが、あまりに多くのものを一度に変更した場合、予測もしない影響がもたらされ、不幸な副作用が生じる可能性がある。最初に最大の効果をもたらすと考えられる少数（最大で5つ）

の変化を取り上げるべきである。少数の変化であっても多くのバリエーションが考えられる。例えば、動機づけの設計は職務によって変える必要がある。営業スタッフは金銭的報酬により強く影響されるかもしれないが、研究開発スタッフは自らが指揮を執るプロジェクトや外部連携・教育の機会が盛り込まれたキャリア・モデルを好むかもしれない。

3. 組織改編は最初ではなく、最後にする

企業リーダーは現在の組織構造が必ずしも業務遂行に適したものではないと認識しているが「組織構造を変えると事業が抱える問題を解決できる」というありがちな罠に陥ることがある。

彼らを非難する事はできない。なぜなら、組織図は一見したところ最も力強いコミュニケーション手段だからだ。組織内の上下関係を規定するものであり、好む好まざるにかかわらず心理的影響も大きい。しかし、組織変更が他の変更とは無関係に行われた場合は特に、元に戻る傾向にある。管理者の階層を大幅に取り除き、一時的にコストを押し下げることができるが、あつという間に階層は復元され、短期的なメリットは消えてしまう。

組織の再設計とは、新たな体制を一気に立ち上げることではない。会社を過去から未来へと導く一連の施策を講じることである。組織構造の変更は最後に行うべきことで、一連の施策の第一歩ではなく到達点であり、さもなくば変化は持続しない。

私たちはこのアプローチの価値を、ある工業製品メーカーで目の当たりにした。同社はほぼ組織構造のみに焦点を当てた再編成を過去に行っていたが、経営陣が期待した改善を実現したことはなくその後さらに危機感が高まった。アジアで競合が急速に成長し、技術進歩により製品サイクルが短縮され、流通業者を中抜きする新たなビジネスモデルが登場したためである。今度は組織図の線と箱を書き直すだけでなく、過去に反応を遅らせた組織的な要因を理解しようとし、意思決定の仕方やその実行方法、情報の流れに課題も発見した。まず最初にこれらの構成要素に関する変更を行った。非生産的な会議を廃止し（情報活用）、マトリックス構造における最終責任を明確化し（意思決定権と規範意識）、報奨の方法を変更した（動機づけ）。結果、組織の改編準備が整ったときには、ほとんどの課題要因は解決した。

4. トップ人材を最大活用する

組織設計において人材は非常に重要でありながら見過ごされることが多い。既存の幹部メンバーが持つ個性と能力が組織設計に与える影響はさほど大きくないと考えられているのかもしれないが、人材の長所を最大限に活かせるような役職の設計を行う必要がある。言い換えれば主要な人材のスキルと経営力を考慮し、部下との連携や権限委譲を促進できるようにしなければならない。必要とする能力とリーダー人材はうまく整合させなければならない。例えば、イノベーションと市場の変化に迅速に対応する能力に基づいて事業を構築するのであれば、CMO(最高マーケティング責任者)には幅広いバックグラウンドをもった人材を選ばなければならない。逆に従来型のマーケティングのバックグラウンドを持ち、低コスト価格設定や幅広い流通対応を主な得意分野とする人材はこの役割には適切ではなく、他のメンバーが能力のギャップを埋め合わせることもできるかもしれない。CFOが、優れた専門家ではあるがリーダーとしてのカリスマ性に欠けるのであれば、COO(最高執行責任者)にはそれに秀でた人材を据えることでバランスを取り、アナリストとの面談など外部と接触する役割を担うことができる。

戦略のために幹部チームを構成するに当たって、上級幹部に最適な管理範囲(直属の部下の数)を検討する必要がある。ジュリー・ウルフ準教授が行ったハーバードビジネススクールの研究によると、CEOの管理範囲は過去20年間で2倍に拡大しているという。幹部が持つ直属の部下の数は7人という例が多いが、マジックナンバーと言えるような数字はない。CEOにとって、最適な管理範囲は4つの要因、すなわち、①そのCEOが在職期間のどのあたりにいるか、②事業部門間の協力はどのくらい必要とされるのか、③直属の部下と共に働くこと以外に注がれている活動はどのくらいあるのか、④取締役会の会長を兼任しているかどうか、に左右される。(我々は目標とすべき管理範囲を決定するためのCレベル管理範囲診断システムを策定した。詳しくは strategyand.pwc.com/spanofcontrol)

5. 変えることができるものに焦点を当てる

あなたの組織の足を引っ張っている要因として、恒常的に不足

しているものと制約となっているものをリストアップしてみるとよい。実際の状況における制約要因を整理することで、新たな組織設計を実行し、維持することができる。

例えば、あなたの会社のコア製品の製造とマーケティングについて最も知識を持っている人材(製品展開スタッフ)の20%が規制関連プロジェクトのために3年間現場を離れることになった場合の影響を考えてみよう。このような優れた人材の不足が製品展開能力にどのように影響するのだろうか。特に顧客に関するインサイトを発見し、それに取り組むことが求められる場合はどうか。どのようにこの不足を補えばよいのか。典型的に不足している状態、あるいは「十分でないもの」をより深刻に考えることで、組織変更において何を優先すべきかが明確になる。効果的な製品展開方法を知っている人材の不足に対応するため、製品展開の中核センターを構築することになるかもしれない。

政府規制、供給不足、需要の変化といったビジネス上の制約条件は、あなたにとって制御不可能なものだろう。しかし、変えることのできないものを変えようとして泥沼にはまるのではなく、変えることのできるものに焦点を当てることが重要である。例えば、世界的な消費財メーカーの場合、ブランド確立方針、使用ガイドラインについて意思決定権を明確に設定した世界レベルで単一の組織構造を作りたいと考えるかもしれない。その方が世界規模の確立においては効率的だからである。しかし製品に対する消費者の嗜好が世界各地で異なる場合、意思決定権を各地域のリーダーに委譲できる組織構造を取り入れる方がうまくいくかもしれない。

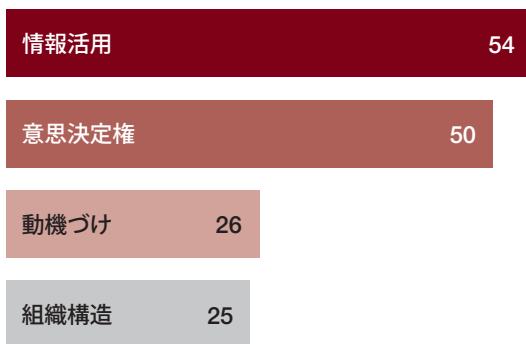
6. アカウンタビリティ(最終責任)を奨励する

組織設計は、人々が事細かく管理されることなく、業務における自らの役割についてアカウンタビリティを持ちやすくすべきである。意思決定権を明確にし、経営委員会から事業部門、各機能、各部署へと情報が迅速かつ明確に伝わる必要がある。我々の調査では、この要素の重要性が強調されている。我々は強い実行力を持つ企業数十社の分析を行い、フォーマルな構成要素の中で、情報の流れと意思決定権が戦略の実行を向上させる上で最も大きな影響を持っていることを特定した。これら2つの構成要素は組織構造や動機づけの約2倍の効果を持っている

図表2：アカウンタビリティ(最終責任)の重要性

私たちが行った分析によると、情報の流れと意思決定権は、組織構造や動機づけの2倍の効果を持っている。

平均的な強さ指数 (100点中)



出所：Strategy&によるOrg DNA Profiler[®]調査の分析

(図表2参照)。

あるグローバル電子機器メーカーは、戦略実行の遅さとアカウンタビリティの欠如という問題を抱えていた。これらを解決すべく、同社は過去数年間で誰が重要な意思決定を行っていたのかを明確にするマトリクスを作成し、会社として目指すゴールにより整合した意思決定権と動機づけを明確に設定した。各地域のセールス担当幹部にその地域のディーラーについてのアカウンタビリティを課し、ディーラーの販売実績に基づいて幹部の評価を行うと、双方におけるオーナーシップと業績が向上し、メーカーの保証機能を始め、非常に重要でありながらかつては見過ごされがちであった機能も強化できた。予算に関して必要な権限、意思決定会議、コミュニケーションを確立することで、新たな意思決定権の運用を開始した。

意思決定権と動機づけが確立されると、アカウンタビリティも根付く。徐々に、人々はフォーマルに強制されることなく、コミットメントを遂行し続けるという習慣がつくのである。これが会社の

文化の一部となった後も、新たなアカウンタビリティを継続的に育み、奨励していかななくてはならない。例えば、その企業に新たに加わった者がコミットメントを尊重しなかったり、期待されている行動を妨げる形でインセンティブを変更した場合、アカウンタビリティを育む文化は続かないだろう。

7. 他社比較は慎重に行う

よくある間違いに「ベスト・プラクティス」を探ることが挙げられる。競合他社が何をしているのかを探ることは理屈では役に立つが、それは自らの組織設計の参考としたり、気になる問題を明らかにすることが目的である場合に限ってであり、実際にはこのアプローチにはいくつかの問題がある。

第一に、あなたの組織特有の能力システム、つまり、あなたの組織だけが持っており、他社には模倣出来ない結果を生む強みを無視している。競合はたとえ同じ業界にいても、差別化するために同じ能力を必要とする可能性は低い。表面的には同じように見える2つの銀行を例に取ろう。2行は、複数の地域で隣り合わせに支店を持っていることもある。しかし、一方は低コストと革新的なオンラインバンキングに魅力を感じる新世代を対象顧客とする国立銀行であり、もう一方は地域指向で高齢層の顧客ベースを対象とし、地域とのつながりを重視して顧客に合わせたサービスを提供している地方銀行かもしれない。これらの異なる提供価値には、異なる能力が必要であり、結果として組織設計は異なる。テクノロジーを駆使している前者は、主に顧客セグメントごとに組織されており、オンラインと対面でのアクセスの相互作用をシームレスにすることを目指し、すべての地域と市場を網羅する最先端技術に投資することが容易になる。一方、地域に根付いた後者は、主に地域ごとに組織されており、地場の有力者や企業とより良い関係を築くためにマネージャーを配置しているかもしれない。間違った例をベンチマークにした場合、模倣した組織モデルは後退するだけである。

第二に、あなたの企業が競合と同じ戦略を持っていたとしても、それが適したものであるとは限らない。もし競合があなたの企業とは異なる提供価値や能力システムを持っているのであれば、比較対象とするのは過ちとなりかねない。

それでも他社比較する必要があると感じるならば、あなたの

業界に関連するすべての要素で一番を目指すよりも、むしろ少数の比較要素を選び、それぞれについて適切な競合企業に焦点を当てるべきである。どの企業に追随するか、どの指標を参照し分析するかは判断は、あなたが将来の方向性を決める上で優先した能力と正確にマッチしていなくてはならない。例えば、新興市場に進出しようとするなら、その地域の主要企業が現地オフィスに調達や流通に関する意思決定権をどの程度与えているのか、をベンチマークするのがよいかもしれない。

8. 「線と箱」を企業の目的に沿ったものにする

どの企業にも、最適な階層関係のパターン、すなわち中庸となる「線と箱」がある。これは企業によって異なり、あなたが選んだ戦略を反映し、企業を特徴づける最も重要な能力を支えるものでなければならない。たとえ同じ業界でも、ある企業にとって適切な組織構造は、他社にとっては適切でないのである。

特に、組織図の中で管理範囲（直属の部下の人数）と階層（CEOと現場従業員がどれだけ離れているか）を設計する際、目的をよく考える必要がある。これらは組織全体で一貫していなければならない。

階層を減らすことで情報の流れを加速化し、より大きなアカウンタビリティを作り出すことができる。しかし組織構造が平坦すぎると、幹部は極めて多くの従業員を管理しなくてはならない。人員を増やすことで管理にかかる時間を省くことはできるが、ピラミッドがあまりに急傾斜になれば、底辺から頂点までメッセージが明確に伝わりにくくなる。そこで、あなたの会社の性質を考慮する必要がある。会社の業務には詳細な管理が必要なのか。テクノロジーはどのような役割を担っているか。どの程度の共同作業が行われているか。社員は地理的にどの程度広範囲に配置されているか。社員が望む管理スタイルとはどのようなものか。

あるコールセンターでは、1人のマネージャーが直属の部下15～20人を管理している。これは作業が定型的で、自動化がかなり進んでいるため可能である。専門知識を持つ人員で構成されている企業向けソフトウェアの導入チームであれば、管理範囲は例えば6～8人と少数である必要があるだろう。社員が恒常的にチャレンジの多い仕事に取り組み、意思決定に幅広く関与している場合、直属の部下を多数持つマネージャーを置くよりも、階層の幅

を小さくし、少数の部下を持つマネージャーを多く置く方がよいかもしれない。

9. インフォーマルの要素を強調する

組織構造や情報の流れなどのフォーマルの要素は具体性があるため、着目されがちである。これらは変更したり、評価しやすいが、全体の半分でしかない。意思決定権の割り当てを変更したり、組織図を作り直したり、あるいはナレッジマネジメントシステムを立ち上げたりしたもの、期待した結果を得られていない企業は多い。

それはインフォーマルで無形の構成要素を無視してきたからである。規範意識、コミットメント、マインドセット、ネットワークは物事を成し遂げるために欠かせない。人の考え方、感じ方、コミュニケーションの取り方、振る舞い方を象徴し、また、影響を与えるものである。この無形の要素が互いに同期していなかったり、有形の要素と連携していない場合、組織はしかるべく機能しないのである。

あるテクノロジー企業では「会議の前に何度もの会議」を、「会議の後に何度もの会議」を行うのが慣習となっていた。言い換えれば、実質的な討議と企画は「公式会議」と呼ばれる正式なプレゼンテーションとは別のところで行われていたのである。同社はかねてよりインフォーマルなネットワークに依存しており、人々が多くのフォーマルなルールに対する回避策を必要としていたからだった。現在、組織再設計の一環として、この会社の経営陣はこのインフォーマルな性質を尊重し、流動的に動ける新たな意思決定権と規範意識を取り入れ、フォーマルなルートを可能な限り排除している。

10. 自社の強みを土台とする

組織を再構築することはCEOや部門リーダーにとって最も困難なことの1つである。業績の悪い企業の再建を負っている場合はなおさらである。しかし既存の慣習の中に、そして企業文化の中に、土台とすべき強みは常にある。例えば、あなたの会社は顧客に対する強いコミットメントと規範を有しているでしょう。従業員は必要であれば顧客のために一層の努力をすることを

いわず、任務の範囲を超えたり、スケジュール前倒しで業務を行ったりする。大抵の場合、これは従業員が、顧客が直面している問題を重視しているからである。このような行動に関する討議グループを立ち上げることで関心を高め、フォーマルなインセンティブにより報酬を与えることで、奨励したり、全社に拡大させることもできる。

あなたの会社では意思決定権が明確に定義されており、各人が担うべき判断と行動についてしっかりとした考えをもっているかもしれない。しかし現在の組織設計では、適切なものに焦点が当てられていない可能性もある。アカウントビリティに対する強い意識を用いて、新たな戦略を遂行するのに正しい判断を下せるよう、方向性を示すことができるだろう。

おわりに

2014年に行ったStrategy&の調査では、経営者の42%が自身の組織が戦略に沿ったものになっていないと感じており、組織の一部が戦略を受け入れないか、理解していないと回答している。本記事で紹介した原則は、企業が持つ特徴ある能力を支え、その戦略を効果的に実行するための組織設計を後押しするものである。

組織を戦略に沿って変革することは、経営トップだけが指揮を取れるプロジェクトである。CEOが日常の詳細までを管理するのは現実的ではないが、経営トップは大きな課題や岐路にのぞむ場に出向き、組織設計を行うチームを将来にフォーカスさせ、新組織への移行について最終責任を負わなければならない。CEOは将来の変革に向けても方向性を示す必要がある。技術、顧客の嗜好、その他の混乱要因の変化により、あなたのビジネスモデルは常に試されることになる。

これら10の原則は、規模の大小を問わずどの組織にとっても指針となるものである。これらの教訓を踏まえれば、ありがちな失敗を回避し、あなたのビジネスに適した青写真に向かって進むことができるのである。

“10 Principles of Organization Design”, by Gary L. Neilson, Jaime Estupiñán, and Bhushan Sethi, strategy+business, Issue 79 Summer 2015