

# 組織変革の進め方

## 変革大工程を活用した戦略的な推進方法



山口隆夫

### CONTENTS

- I 変革の失敗
- II 組織変革の難しさ
- III 組織変革の壁への対処
- IV 組織変革実現の確度向上に向けて

### 要約

- 1 過去20年間の不況期、各種構造改革をうたった企業は6割以上に上ったものの、業績、変革施策両面で目標を達成できた企業は1割弱に過ぎず、日本企業は決して変革を得意とはしていない。
- 2 こうした各種構造改革に際し、組織の変革は避けて通れない重要な手段である。また、特に組織生産性の低下と、組織構造自体の複雑化が進んだこともあり、経営者の組織変革に対するニーズは高い。
- 3 しかし、一足飛びに組織の変革を進めても、期待した効果が得られず変革自体を断念するか、失敗したとの総括がなされ、組織を再度変革することに追い込まれる。
- 4 組織変革が失敗する理由は、変革プロセスにおいて発生する①大義設定の壁、②推進体制作りの壁、③実現性の壁を事前に想定できておらず、壁の突破法についても十分検討がなされていないことが考えられる。
- 5 このような、組織変革に潜む壁とその突破法を事前に把握するためには「変革大工程」に基づく組織変革工程の全体を俯瞰し、準備を進めておくことが重要である。
- 6 本稿では、野村総合研究所（NRI）のこれまでの組織変革の経験に基づき、想定すべきそれぞれの壁と有効な突破法、またそのために必要な施策を提案する。

# I 変革の失敗

## 1 変革のジレンマ

過去20年間の不況期、多くの企業が後向きの変革に取り組まざるを得なかったが、必ずしもその多くが目標を達成できたとはいえない。

野村総合研究所（NRI）の調査によれば、2000年以降、売上高3000億円以上の東証1部上場企業において、構造改革をうたった企業は6割以上に上った。しかし、業績、変革施策のいずれにおいても目標を達成できた企業は1割にも満たない（図1）。

一方、2013年から大企業を中心に財務的な体力が回復し、これを機に前向きな変革に乗り出そうという機運が高まっている。しかし、不況期の状況が示すように、日本企業は変革をすることを決して得意としてきたわけではない。経営者の多くがどのようにして変革を進めればよいか、ジレンマを抱えている。

## 2 経営者の組織変革ニーズの高まり

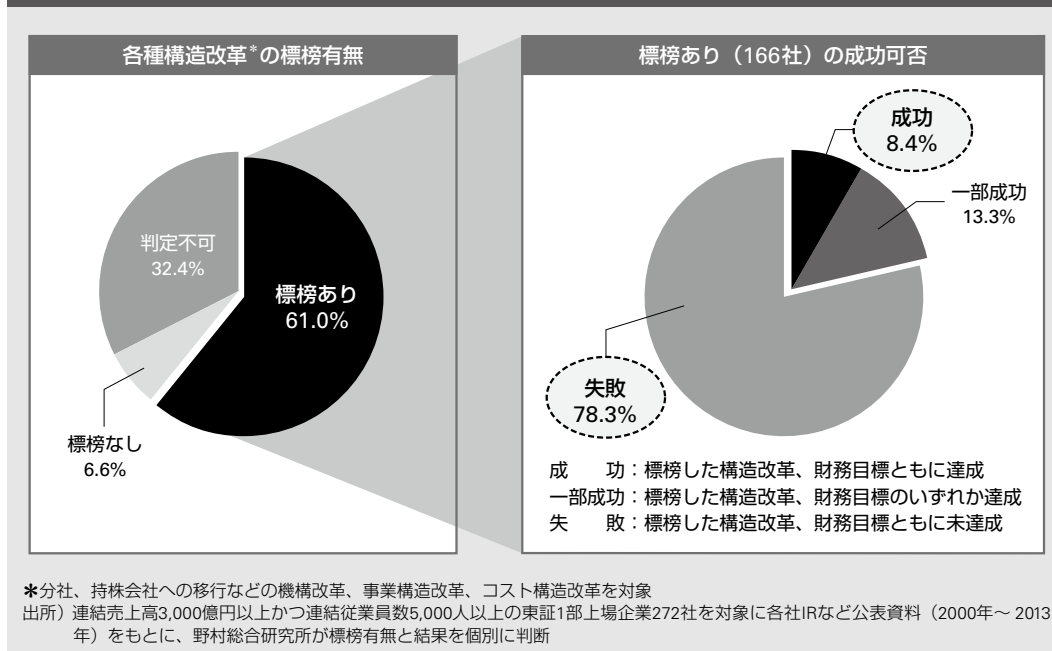
構造改革を進める手段として組織変革に対する経営者のニーズは高い。理由は大きく二つある。

一つは各種構造改革に際し、組織の変革は避けて通れないこと。

また近年では、組織の生産性に対する懸念要因が増加してきていることが挙げられる。いわゆるバブル世代入社が管理職に相当する時代になり、2002年から12年にかけてポストが10万人分増えたとされている。M&Aや分社化などにより関連会社数は増加し、加えて部長級がマネジメントする人数は減少傾向にあり、管理スパンの縮小によるマネジメント力の低下が懸念される。

結果として、経営者には間接コストが増え、意思決定や組織間連携の遅さが目立つように映り、外部環境の変化の速さとは裏腹に、組織の複雑化に伴う生産性低下の懸念を

図1 各種構造改革の標榜と成功



与えている。

### 3 組織変革を実現する手法の提示

こうした組織の問題は、表面的な組織の「形」や「人」の議論に終始しやすく、戦略が置き去りにされやすい。その揚げ句、「なぜ組織の変革が必要なのか」「組織の変革により何をもたらしたのか」などへの説明がつかず、変革が頓挫するか、失敗に終わったと総括されてしまうケースが少なくない。

本稿では、こうした組織の変革をどのように実現するか、という観点から組織変革のプロセスに焦点を当てる。

ここでいう組織の変革とは、通常の組織改正のレベルを超え、持株会社への移行や、部門をまたがる機能や事業単位での再編・分社化、機能部制から事業部制への移行など、大幅な人材の再配置を伴うものを念頭におく。その上で、変革の難しさを整理し、NRIが提唱する変革大工程をもとに実践的な変革の進め方を提示したい。

## II 組織変革の難しさ

本章では、これまでNRIが支援した事例をもとに組織変革の難しさについて考察し、組織変革を阻む壁について考察する。

### 1 部品製造業A社の事例

A社ではこの5年間、営業利益率が低下を続けており、対策の必要性を検討していた。コーポレートの企画機能に加え、研究開発、営業、製品企画の間接機能の人員数が増加しており、営業と開発、製造とのコミュニケーションの頻度も低下、在庫も漸増傾向にあっ

た。

こうした問題に対し、短期的なコスト削減が必須との判断から、コーポレート担当の執行役員を主担当に、間接機能・部署の統廃合と営業などの直接部門への人員の大幅なシフトを検討した。

しかし、実態をよく調べていくと、「縮小するマーケットに対する過剰な製品数の問題」「顧客へのアプローチ方法」「産業構造の転換に製品、提案がミスマッチ」という戦略面での問題が浮かび上がってきた。そのため、同社社長は組織の急激な断捨離ではなく、緩やかな変革のアプローチを望み、当初はスコープに入れていなかった製品戦略の見直しから開始することとなった。結果、組織の見直しはいったん休止を迫られた。

### 2 サービス業B社の事例

B社は中期経営計画（中計）の達成に向け、3割のコスト削減が必要な状況にあった。施策は間接材の見直しと組織の見直しである。間接材を中心とした販管費を見直すとともに、意思決定の迅速化を目的にした国内事業の分社化と、同業他社でも進んでいる間接機能のシェアードサービスセンター化（SSC化）を目的としてプロジェクトは始まった。

本検討はコーポレート担当の専務をオーナーとして進められた。しかし、専務としては事業側の間接機能の集約には手を出しにくいとの認識があった。一方、自らの管掌範囲であるコーポレートの見直しと間接材のコスト削減のみでは、中計が目指すコスト削減水準の5割にも満たないことが分かってきた。

過去にコスト削減プロジェクトを実施した

経緯があり、各部門が計画化した削減アイテムも小粒な内容が目立った。関係会社も少なく、数百人規模のコーポレートや事業の間接機能を集約しても、結局10人程度の工数効率化効果しか見い出せない状況に陥った。折しも、既に福利厚生の問題をめぐる組合との関係が必ずしも良好とはいえない状況にあり、処遇の変更を伴う分社化は組合との間で問題になりつつあった。結果、いったんプロジェクトの進め方を見直す状況になった。

### 3 変革の機能不全と変革の壁

A社、B社のケースを通じて組織変革がうまくいっていない事例を述べた。

それぞれの事例内に潜んでいる問題を類型化すると、以下の3つの壁に集約できる。

- ①大義設定の壁
- ②推進体制作りの壁
- ③実現性の壁

①大義設定の壁とは「なぜ組織を見直すか」という問いに対して、明確な答えを出すことの難しさである。壁の中でも最も大きなものといえる。事例のA社、B社共に、表面的な事象の解決策に一足飛びしたため、成果を上げるための本質的な課題を後追いで把握することになった。

②推進体制作りの壁とは、B社の事例にも見られるように、変革を主導するプロジェクトオーナーの管掌範囲を越えた問題に遭遇した場合、事業部門を巻き込むことの難しさである。この壁を突破するには、社長を含めた体制作りは避けて通れない。また、実務を取り仕切る事務局長と局員のメンバリングに適切な人材を招集することの難しさも、変革を実現していく上での壁である。

最後の③実現性の壁とは、組織変革に関して、経営陣の合意、意思決定を得ることの難しさである。

## 4 壁の突破法

### ——NRI変革大工程による 事前対処の重要性

#### (1) NRI変革大工程の有用性

NRIでは、こうした壁＝進め方に潜む難しさに対処するため、変革大工程を利用した変革の進め方を提唱している。

これは、NRIがこれまでの変革プロジェクトでの経験を踏まえ、変革を頓挫に追い込む壁に事前に対処することが極めて重要であるとの考え方に基づいている。こと組織の変革については、トライ&エラーが許されず、変革全体を俯瞰し、戦略的に変革プロジェクトを進めることが大変重要といえる。

#### (2) 変革工程と3つの壁

図2（次ページ）に示すように、組織の変革を進める上で、変革大工程の前半に3つの壁が出現する。

どのようにそれぞれの壁に対処すべきか。壁と対処方法を説明していきたい。

## III 組織変革の壁への対処

### 1 大義設定の壁の突破法

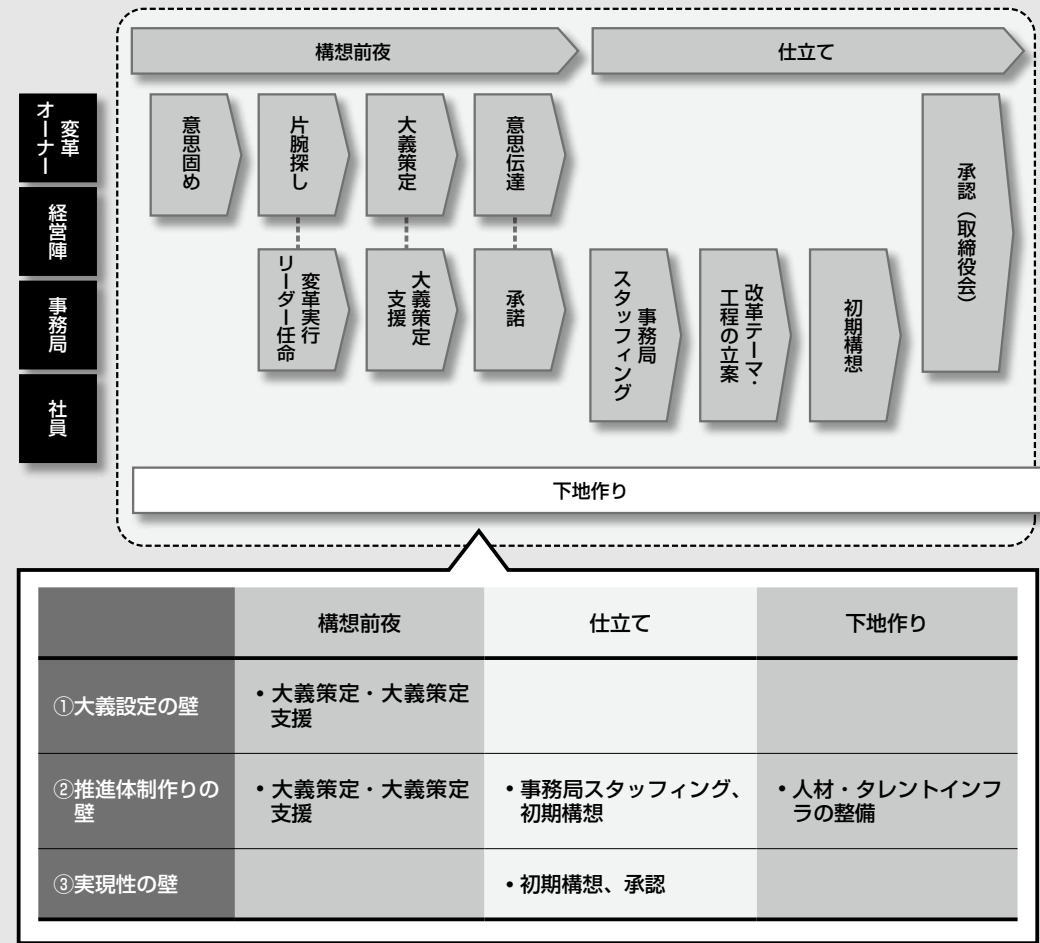
#### ——時間をかけた

#### 多面的な課題の把握

#### (1) 組織変革の大義とは

大義設定の壁は、まず構想前夜において、プロジェクトのオーナーが経営トップと本検討を進めることを確認した直後に発生する。

図2 組織変革における変革大工程と壁



持株会社への移行や、事業、機能の分社化を検討するという方向性がすり合ったとしても、なぜ今の組織にとって、その方向で変革を進めなければならないか、という大義がなければ、最終的に経営陣の間での合意形成が進まない。

NRIでは、ここでいう組織変革の大義、つまり重要な意義とは、以下の3つの観点から変革の理由を定量、定性の両面で十分に説明できることだと考えている。

- A 事業成長の観点
- B 組織生産性の観点

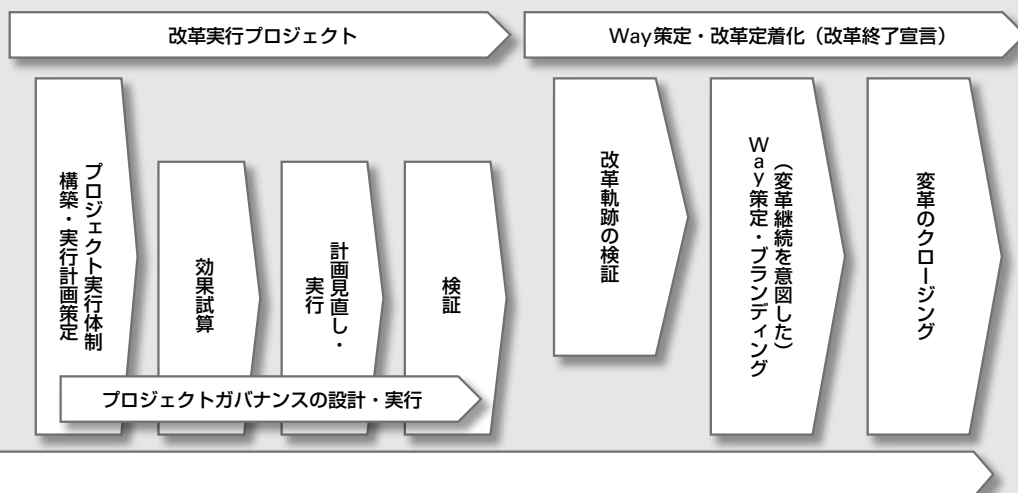
C 顧客・従業員・組合の観点

構想前夜の取り組みとは、この3点について説明をし尽くすための現状・実態把握の活動である。

この取り組み方の違いにより組織の変革を前進させられるかどうかが決まるといっても過言ではない。「巧遅は拙速に如かず」とは言うものの、少なくとも3カ月から半年をかけて実態把握をすることが欠かせない。

(2) 組織の実態把握の枠組み

NRIでは、このような質の高い大義の要件



に資するよう、主要な現状の課題把握のための枠組みを図3（次ページ）のように整理している。ここで重要な点は、あくまで実態の把握を正確に行い、経営陣の思い込みや、印象論による各論反対の意見に向き合える材料を収集することである。

現状把握や分析を「当たり前のこと」と捉える向きがあるが、変革の現場では、現状把握が進んでいないケースが多い。人間心理として、自らの組織の問題点を直視することはつらい。できれば直視せず、やり過ぎたいと願う。そうした不都合な状況をいかに捉えていくか、が最初の山場だといってよい。

#### A 事業成長の観点

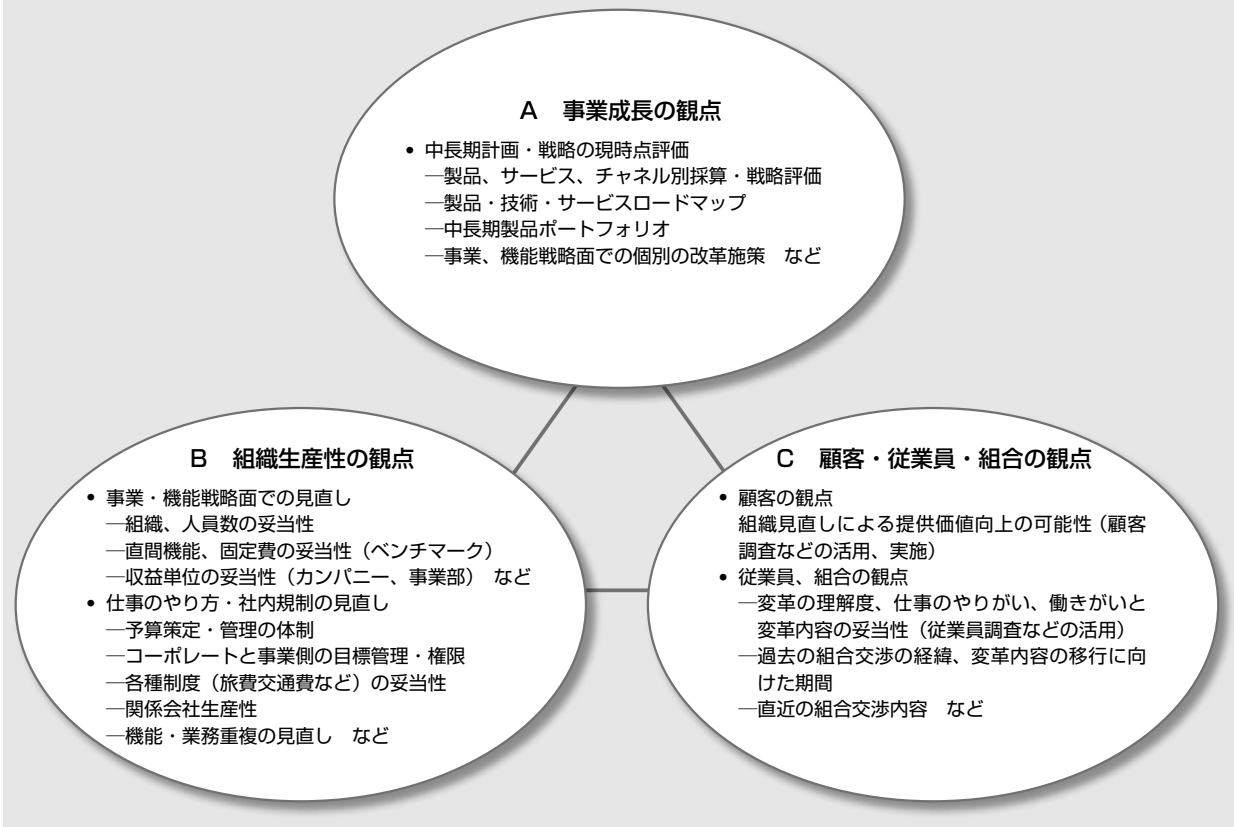
まず事業の持続的成長に資する組織変革であるという説明が何より重要である。事業戦略上の課題を把握するためには、当然ながら戦略構築のプロセスと同様に環境変化の動向を調査する。しかし、組織の見直しに必要な

材料を集めるためには、現時点での中長期計画・戦略の評価が欠かせない。従って、より管理会計的な視点で、製品や、チャネル、地域ごとの採算性や、生産性にまで踏み込んで実態を分析することが必要である。

実際、製造業において戦略製品として決めているものが、果たして営業コストやリポートも踏まえて本当の利益に貢献しているのか、また利益率は低いものの工場の稼働率向上に貢献する観点で見れば、量を稼ぐべき製品が何なのか、現状の戦略評価が十分になされていない場合も多い。分析の結果、採算性の低い製品やチャネルがあるとすれば、営業体制や、製品開発体制そのものを変革する必然性が生じる。

変革の現場では、このような戦略の議論から入らず、組織の問題から議論を始めてしまうケースに出くわす。テーマが組織の変革だからといって、組織の問題から先に検討すると、組織変革の効果が限定される。組織の非

図3 大義設定の壁を突破するための課題把握の枠組み



効率や組織の問題から先に手をつけてしまうと「今の体制ではできない」「人の問題が大きい」などの声に押され、そもそも現状の戦略自体が歪み、将来の持続的成長を実現するための組織を検討する議論にすらならない。

### B 組織生産性の観点

組織生産性に関する問題は、事業や機能に関係する問題と、仕事のやり方・社内規制の問題とに分けられる。

前者の事業や機能に関する問題については、現時点での組織、人員数の妥当性を競合他社とも比較し、評価する。また、組織変革後、ありたい事業の姿や業績目標に鑑み、間接部門の人数、直間比率、一人当たりの生産

性などについて、定量的な目標を定め進めることになる。この目標設定自体は、事業戦略面での見直しと平仄を合わせる必要がある。単に間接部門を3割カット、と設定しても目標自体が上滑りし、戦略の実現に必要な人員数を削減してしまうことにもなりかねない。

後者の仕事のやり方に関する問題については、根本の仕事のやり方に非効率な要因が潜んでいるとすれば、その内容を見直すことが必要になる。また仕事のやり方にも関係することとして、組織の癖や、経営管理の在り方の問題にまで踏み込まなければ、組織の形は変わっても、結局非効率な組織運営は変わらない。

加えて、組織の生産性に関する問題で見落としがちな点は、各種制度や関係会社におけ

る生産性の問題である。本体がいかに筋肉質な組織を目指しても、既存の社内規制や関係会社の運営に無駄が生じていれば効果が相殺される。既に分社化しているSSCなどのサービス系関係会社については、従業員の稼働管理やコスト削減の指標が決められていないことが多く、グループトータルでの効率化目標の設定が必要になる。

### C 顧客・従業員・組合の観点

最後に、取り組んでいる組織の変革が顧客、従業員、組合にとってどのような影響をもたらすかという点への説明が必要である。顧客、従業員、組合に対する説明を欠き、単に経営層にとっての組織変革であれば、変革には魂が入らない。結果として、それが収益に跳ね返り、再度見直しを迫られる。

企画段階では、顧客や、従業員にとってどのような影響を及ぼすか、その声を吸い上げる地道な活動が必要になる。

また、転籍や移籍を伴う事業の分社化などは、処遇の変更とセットで議論される内容である。従業員にとって組織の変革が単なる人件費削減や退職の環境作りと受け止められると、社内、特に組合からの抵抗感が高まる。たとえば事業の縮小に伴う技術者や研究者の配置転換は、第二の入社を意味するほど影響が大きい。従業員が納得できるよう、会社としての協力の仕方にまで踏み込んだ説明が必要になる。

## 2 推進体制作りの壁の突破法

### (1) 社長直下の責任・推進体制

大義設定の壁と同時に訪れる壁が、推進体制作りの壁である。経営トップと組織変革の

オーナーによる方向性のすり合わせの後、どのような体制でこの検討を行うか。結論からいえば、コーポレート、事業側の責任者を交えた体制作りを社長自らがリードするか、どちらかの責任者に社長から大きく権限を委譲するしかない。

日本企業の多くは、組織変更を担う責任者（役員）と事業部門の責任者（役員）の管掌が分かれている。前者は、人事や企画担当の役員が管掌しているケースが大半とあってよい。先の大義設定の壁でも述べた通り、持株会社への移行による事業会社の再編・組織分け、事業部門の間接機能を巻き込んだSSCの設立、事業分社、事業部間の組織再編などは、ビジネスモデルの在り方や戦略自体の見直しがセットとなって初めて人的資源の配分を伴った組織の変革に至る。

しかしながら、現実には、組織の再編論の絵が担当役員の管轄である狭い範囲での組織変更になったり、事業面での戦略の見直しを待ってられないというあきらめのもと、半ば強引に組織変更担当の役員が全社の組織変革を提示するケースが見受けられる。結果、議論が縮小するか、ほかの経営陣に受け入れられず、形式的な組織の箱の見直しに終わってしまう。

そのような意味でも組織変革の検討は、社長をトップとし、事業側の役員と組織変革を担う役員を正副いずれかの責任者にした体制が望ましい。コーポレート担当の役員のみでの検討体制だけでは、成果を伴った変革に至らないリスクが高まるだけである。

### (2) 事務局のスタッフィング

責任者が決まった後、仕立ての段階では、



事務局が具体的な検討を進める。検討体制で重要な点は、変革を推進する立場と牽制する立場の両面に長けた人材をメンバーに配置することである。

大義設定の壁を乗り越える意味でも、事業面での土地勘があるメンバーの招集も重要になる。長らくコーポレートで活躍している社員を中心としたチーム編成では、事業について皮膚感覚がなく、理屈の領域を出ない。メンバーに事業側の人材を巻き込まなければ、事実上、構想は絵に描いた餅になる。

一方、特に転籍などにより処遇の変更を伴うような事業縮小、分社化などの場合、組合交渉への経験が豊富な人材もメンバーとして加わっていることが望ましい。組合とは直近でどのようなやりとりをしてきているか、また過去の交渉においてどのような条件が論点になってきたかなど、組織変革の構想を実現する段階になって問題になる可能性を事前に把握する意義は大きい。

### (3) 人材・タレントインフラの整備

こうした事務局の組成や、実際に組織変革を通じて人材を適切に再配置する上で、社員の人材・タレント情報の整備が重要な役割を担う。この基盤の整備は変革の下地作りとして進めておく必要がある。

組織変革のプロジェクトにおいて、事務局長として誰が実務面をリードするのか。事務局長には部門間調整など、地味な活動しながら、自ら動き解決に当たるリーダーシップが必要となる。一般に、そうしたリーダーシップを発揮できる人材は組織内に少ない。そのため定期的なリーダーシップの見える化は、経営陣の重要な仕事といえる。

変革を常態化することを目標にしている企業は、リーダーシップを発揮できる社員を会社特有の軸で整理した上、実名でプロットし、社長が常にその状態を検証、把握している。日産自動車の「グローバルサクセッションプラン＝部の後継者育成制度」、LIXILの「ナインボックス」、良品計画の「ファイブボックス」などはその一例である。変革ノウハウは人に依存する面が大きい。組織の競争力を高めるために重要な点は、そうした人材を見える化し、常にその人数を絶やさず保有することである。

また最終的には、組織変革に伴い、人材配置の説明が必要になる。戦略を実現する人材面での担保がなければ、組織を変革する意義、大義が十分とはいえない。そうした観点からも、単なる人材の異動履歴にとどまることなく、職務内容や、役割、技能・スキルといった人材のより細かい観点での情報が必要である。こうした情報活用の下地作りは、次項で説明する「実現性の壁」を打ち破る上でも重要な役割を果たす。

## 3 実現性の壁の突破法

### (1) 合意形成の環境作り

合意形成の環境作りのポイントは、唐突感の軽減と強い意思決定権限を持つ経営陣による少人数の議論にある。

唐突感の軽減のためには、実態の問題点や組織変革の必要性を随時提示する。通常の経営会議などにおける業績のPDCAのプロセスや、社外取締役との定期的な意見交換を通じて、組織の見直しにまで踏み込んだ課題認識を事務局が提示し続けることが重要になる。

また、従業員の痛みを伴う組織の再編など

の場合、議論そのものが総論賛成、各論反対の域を出ない場合が多い。執行役員までを含めると各論反対の種類も拡大する。その意味で経営陣、それも取締役以上などの少人数を前提にした議論の場を個別に設ける手法は有効である。少人数の場を通じたコンセンサスを執行役員に提示しながら、段階的に合意形成を目指すという手法もある。

## (2) 変革のインセンティブ

また実現性を高めるためには、プロジェクトチームへの動機付けも重要であるが、それは単に評価の仕組みを整える、ということを用意していない。人事異動を伴う「組織」としてプロジェクトチームを組成し、プロジェクトの活動と評価を不可分にした環境作りが必要である。

昨今では部門横断の横串活動として、プロジェクトチームが編成されるケースが多い。しかし、部や課という枠を越えた活動や貢献が、正当に評価されるわけではない。こと、会社の変革などの場合、会社の問題解決の活動を、わざわざ特別に報いてあげるのか、という厳しい意見も聞こえる。バーチャルな部門横断のチームの評価体系を整えれば済むという話ではないと考えられる。

NRIでは、こうしたプロジェクトを進めるためには、人事異動を伴う「形のある」組織を組成するか、既存の組織の中に人材を招集することを提案している。

特に伝統的な日本の大企業において、上司が、部下の部・課の範囲を越えた活動を正確に評価することは、物理的にも、心情的にも

難しい場合が多い。部門横断の活動は理屈の面では考え得るが、メンバーにとってはどこかで所属部署に後ろめたい思いを残し、また時としてプロジェクト推進上の問題に差しかかったときに、ボランティアで参加しているという言い訳にもなってしまう。

## IV 組織変革実現の 確度向上に向けて

組織の変革について今後ますます重要な点は、「変革の確実性」を高めていくことにある。本稿で紹介した組織変革の壁とその突破法は、変革の実現性を高めることに貢献するはずである。

事業やサービスには、不断の変革が求められ、変革の常態化が求められる一方で、数年に1度、場合によっては10年に1度というスパンで必要に迫られる大規模な組織の変革については、「確実に」その変革を成し遂げられなければ、適切なタイミングを失い、企業そのものの競争力を同時に低下させる。

本稿で紹介したNRI変革大工程に基づく組織変革の壁と突破法の変革実行の前に十分に議論することで、より確度の高い組織の変革につなげられるものと考えている。

### 著者

山口隆夫（やまぐちたかお）

人事部人事企画課長兼人事課長

専門はトランスフォーメーション、企業統合支援（PMI）、リスクマネジメント