

変革時代における中堅企業の組織改革

—ミスミ、富士製薬工業の事例を中心に—

丁 圏鎖*

I はじめに

日本の企業は、バブル経済の崩壊以降、厳しい状況におかれている。その中で、企業が本格的に取り組んでいることが、リストラやリエンジニアリングなどの組織の再編成に向けての一連の動きである。その中で見られる最も大きな特徴は、不要な組織のハイヤーキを縮めたフラット組織の登場である。

さらに、変革の時代を迎えている今日の企業は、かつてなかった急激な環境変化にも迅速に対応しなければならない。とりわけ、情報通信技術の発達は、企業内部のコミュニケーション・システムにも新たな局面を与えると共に、企業間協力体制作りの必要性を求めるようになった。

本稿では、今日のような厳しい経済的状況の中で、情報ネットワークシステムを積極的に導入しながら、着実に成長していく日本の中堅企業の事例を用いて、組織改革の内容およびその特徴を考察してみたい。

II ミスミの事例

1. 会社の概要および特徴

(1) 概要 (『会社年鑑』日本経済新聞社、1999)

- ・ 本 社：東京都江東区東陽2-4-43
- ・ 沿 革：1963年三住商社(株)で設立、1989年ミスミに商号変更
- ・ 資本金：18億1,520万円
- ・ 従業員数(平均年齢)：男子103名(35.0才)、女子111名(34.1才)

(2) 特徴

当社は、金型部品、FA用メカニカル部品、切削工具などの企画・販売を行う流通商社である。一般的に流通業の会社は、消費財を取り扱う場合が多く、メーカーが作ったモノをユーザーに販売する、「販売代理店」の性格を持っているものも多く、その結果、流通の形態がメーカー中心の仕組みになっている。(【図1】の(a))

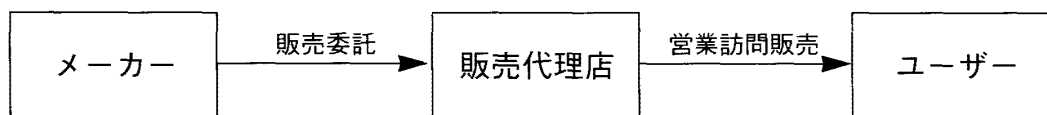
*青森公立大学

これに対して、当社の場合は、メーカーに代わって販売活動を行う販売代理店ではなく、ユーザーの注文を受け取ったり、ユーザーのニーズにあった商品を企画して、メーカーに生産を委託し、生産されたものをユーザーに渡す、いわば「購買代理店」的な活動を行っている。
 (【図1】の(b))

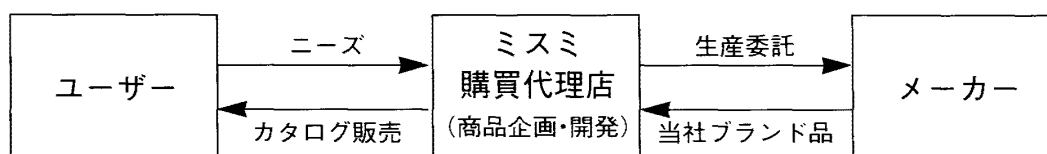
このような流通の流れは、従来のメーカー中心的仕組みではなく、ユーザー中心的仕組みに変わって行く傾向である。

【図1】 流通のしくみ

(a) メーカー中心



(b) ユーザー中心



(資料)『有価証券報告書』(1997年3月)より一部修正

2. 組織の構造および人事制度の改革

1993年、当社は事務局から3人、外部コンサルタントから2人で、組織改革を目的とするプロジェクトチームを結成した。約3ヶ月をかけ、現在急成長している企業や、ヒット商品を生んでいる企業50社を実際に調査検討し、組織の改革を断行した。その主な特徴は、ユニット・チーム制度の導入と、人事制度の改革である。

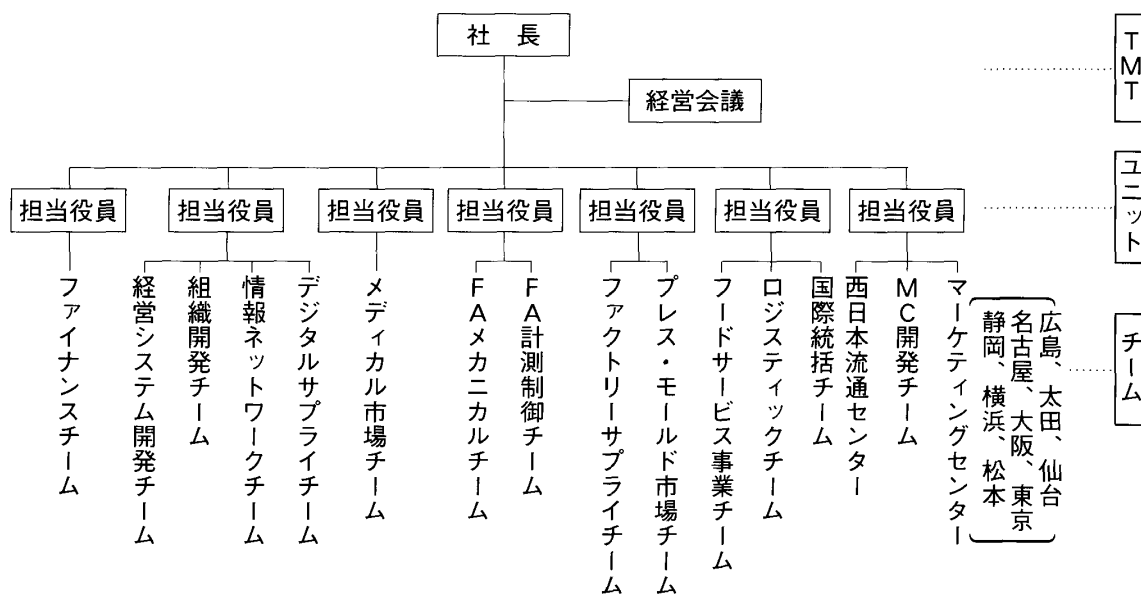
(1) ユニット・チーム制度

当社は1994年7月、総務、経理など一部の課を除いて、部や課を廃止し、ユニット・チーム制度を導入した。この制度の基本的考え方は、現在の組織をすべて否定し、もう一度顧客ニーズを反映した業務ベースで組織を再編することである。そこで、固定した部や課という部門を持たず、仕事や課業の必要性に基づいて柔軟に組織を改変できる仕組みが生まれた。

要するに、ユニット・チームは、従来の部課長制を無視したチームを主体とする組織形態である。それは、①役員で構成されるトップ・マネジメント・チーム「TMT」、②仕事の必要性に応じた複数のチームで構成される「ユニット」、③一般社員3～10人程度で構成される「チーム」の柔軟でシンプルな3つの階層で構成されている。ユニットのリーダーは、一般企業の役員に相当する者であり、様々なプロジェクトを発案し、統括する。その下に位置するチーム

のリーダーは、一般企業の部課長クラスに相当する者であり、個々のプロジェクトを実際に動かす役割を果たしている。(【図2】参照)

【図2】 ミスミの組織図



(資料)『労政時報』第3285号(1996.12.20)

『有価証券報告書』(平成9年3月)を参考に作成

当社において、事業計画の策定から実行メンバーが決まるまで、次のようなプロセスがある¹⁾。

① ユニット・ビジョンの策定とユニット・リーダーの決定

TMTのメンバーが中・長期計画を策定すると、役員は市場のニーズに基づいて、自分のやりたい新年度のタスクを明らかにした1年間の計画案と運営案をプロジェクトとして、他の役員の前でプレゼンテーションする。そこから採択されると、その役員はユニット・リーダーになり、ユニットを率いることになる。

② ユニット・リーダーによるプレゼンテーション

ユニット・リーダーが決まると、そのリーダーは全社員の前で、自分が担当するプロジェクトをプレゼンテーションする。

③ チーム・リーダーの公募

プロジェクトに関するプレゼンテーション後、そのプロジェクトを実施するためのチームのリーダーを公募する。社内にしろ社外にしろ、そのリーダーを希望する者は事業計画書を提出し、応募する。

1) 『労政時報』第3285号(1996.12.20)

④チーム・リーダー候補によるプレゼンテーション

提出された事業計画書が認められると、その提出者は、チーム・リーダーの候補となり、プレゼンテーションを行い、その結果、高く評価されたものだけが選ばれ、リーダーが決まる。

⑤チーム・メンバーの公募と決定

チーム・リーダーはチームのメンバーを公募するが、1チーム当たり、3～10人前後のメンバーが、それぞれ自分の好きなチームに集まる。

要するに、従来の組織構造の中でよく見られる職能別に専門化された部門という垣根を取り外し、やりたい人がやりたいところへ集まるといふ、柔軟なチーム作りが組織構造改革の大きなポイントである。

(2) 人事制度の改革

組織の改革を実行するにあたって、組織構造だけを改革しても大きな成果は期待できない。そこで、当社が組織の改革を支援する施策の一環として導入しているのが、人事関連業務の省力化と、年俸制度の導入である²⁾。

①人事関連業務の省力化

有価証券報告書によると、当社は1994年、既存の「人事部」を廃止し、その代わりに「組織開発チーム」を設け、人事関連業務の省力化を実現した。組織開発チームは、組織および人事戦略、人事計画を主な仕事とするが、それ以外の人事関連仕事は外部に依頼する。

人事部の機能が省略化されたのは社員教育に対する認識の変化があったからである。従来は、学校で一定基準の基礎学力をつけてくれれば、後はそれぞれの企業に合った人材を、企業で育てるといふ認識であった。その結果、金太郎飴のような会社人間しか育てられなくなったので、会社主導の社員教育を辞めることにした。それ以外にも、人事異動が公募制に基づいて行われるので、人事部が主管する複雑な調整は要らなくなったこと、また、定型化された業務は外部の専門機関にアウトソーシングしていること、そして組織体系が自由と自己責任に基づいて行動する仕組みに変わったので、社員に対する教育・能力開発のための研修もほとんど要らなくなったこと、が人事部を廃止した原因になる。

特に、社員の教育・能力開発について、当社は大きなコストをかけていない。ユニット・チーム制のように、自己責任のもとで行動するには、従来のような会社主導的なOFF-JTはそれほど大きな意味を持たなくなる。よって、会社主導の研修は一切行わず、その代わり自己啓発にかかる費用の一部を会社が負担する程度である。それは、当社が求めている社員像が専門能力を持つスペシャリストではないという基本的考え方と一致する³⁾。

2) 『労政時報』第3285号(上掲)

3) ミスミのユニット・リーダーの宮本博史氏は、当社が求めている社員像について、「最低限、お客様の話しを理解できる知識があればいい。お客様が教えてくれる。商品のプロになったら、お客様に商品を押し付ける。素人だから素直にお客様の話しを聞ける」と述べている。『週刊東洋経済』(1996.11.9)

②賃金制度の改正

1994年、当社は職能等級制度に基づいた職能給に年齢給が付加される賃金体系から、職群や資格等級を廃止した全員年俸制に変えた⁴⁾。

年俸額の決定は、外部機関を利用して得られた、社員に対する市場価値 (market value) と、担当役員からの評価、の二つの要素に基づいて行われる。前者は外部の人材紹介会社や給与サーベイを行うコンサルタントのデータに基づくものとして基礎年俸になり、後者は各チームの貢献度と会社利益とを引き比べたものとして成果年俸になる。

その他、利益配分も、従来は総合評価や経営戦略会議の評価に基づいて決めたものを、チーム制をより活性化するために、1996年からチームごとの業績に基づいて決めることになった。即ち、各チームごとの損益計算書をベースに、メンバーの個々の貢献度に応じて利益が分配される仕組みになっている。また、当社は社員の出入りが自由であるが故に、退職金制度を設けないことも一つの特徴である⁵⁾。

3. 情報ネットワークシステムの構築

当社が関わっている商品流通の流れは、まず、ユーザー側から受注して、それをメーカー側へ発注する。そして、できあがったものを物流センターを通して、ユーザー側へ納品する。これはユーザーとメーカーの間における仲介業者的な性格を意味する。ユーザーとメーカー、そして物流業者との業務連携は、情報ネットワークを通して効果的に行われる。(【図3】参照)

当社のネットワークシステムを運営するにあたって、システム全体を貫く基本的な理念は「open policy」である。それは、具体的に次の4つの内容で実用化されている⁶⁾。

第一に、持たない経営の実現である。これは、社内に資源を抱え込まず、外部資源を積極的に活用すること、いわばアウトソーシングを実践することである。当社は生産ラインを持たないことはもちろん、物流を宅配便業者に、情報システムの業務も大和総研に委託している。商社にとって最も重要な受発注業務も商用パソコン通信サービスであるニフティサーブを利用し、当社としては大型コンピュータは持たず、数台のパソコンだけで業務ができるような体制を整えている。

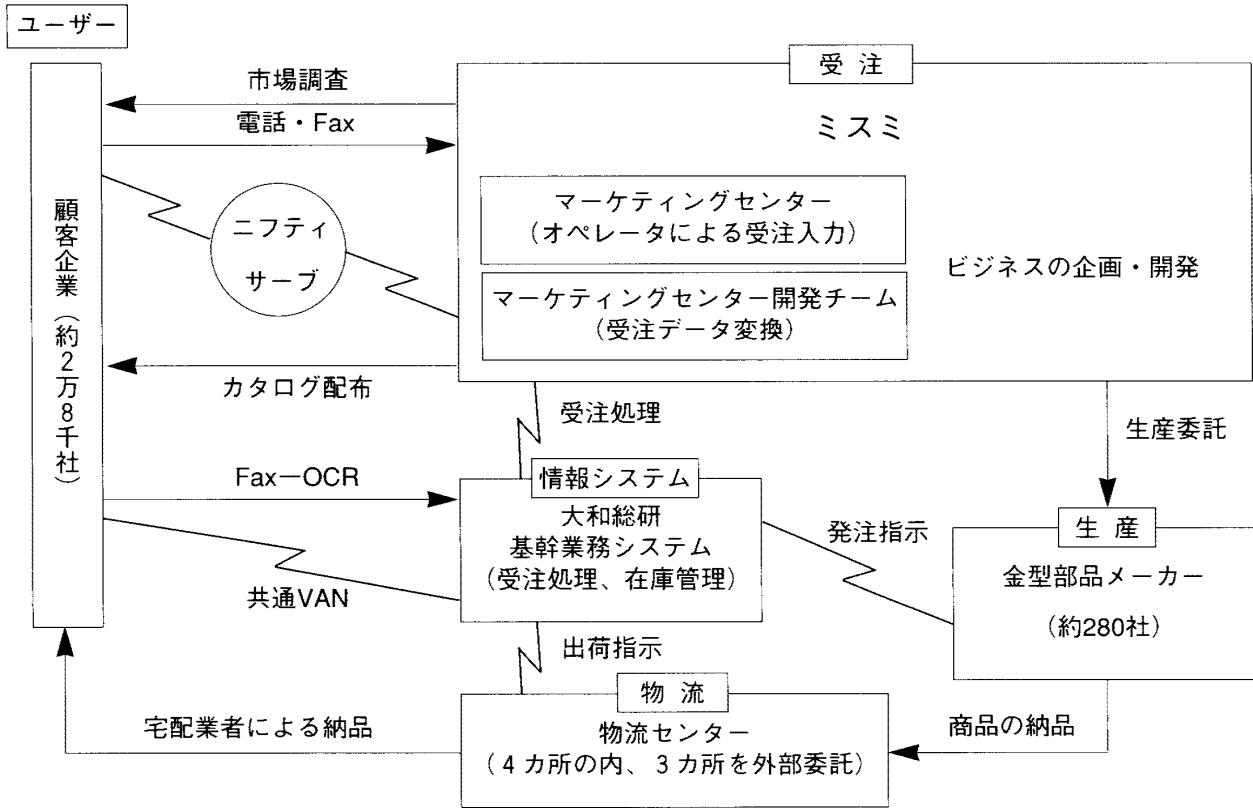
第二に、標準化の実現である。これは、取り扱う製品および商品の規格化を意味する。標準化が実現されると、受注から納品までのプロセスが迅速に行われること、その結果として適正な在庫管理ができること、のメリットがある。消費者から頻繁に求められる品目については、標準品として社内に保管しておき、受注があったら、迅速に供給できるような体制を整えるこ

4) 田口弘『隠すな！オープン経営で人は育つ』日本経済新聞社、1997、p. 103

5) 田口弘『上掲書』pp. 105-106

6) 国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995、pp. 179-209

【図3】 ミスミの情報ネットワーク



(資料)『日経情報ストラテジー』(1996.11)、p.168より一部修正

とは大切である。当社は特に半製品をうまく用いることにより⁷⁾、在庫を減らすと共に、ユーザーのニーズに迅速に対応できるような体制を整えた。しかし、標準品であろうが、半製品であろうが、在庫を持つということは中堅企業としては、大きな倉庫を持ってないので、経済的負担となるに違いない。そこで、過去6ヶ月～3ヶ月間の受注動向を情報システムに蓄積し、それに基づいて適正在庫量を決めておいて、後は情報システムを利用して自動管理できるようにした。もし、倉庫の在庫が適正在庫量を下回ると、メーカーに自動的に補充の発注が出され、いつも適正の量を保つことができるようになった。

第三に、情報公開の実現である。当社は、外部に価格に関する情報を公開して定価販売を実現していることに大きな特徴を持つ。通信販売カタログに、納期と発注数量別の価格を始め、ユーザーに対する販売価格はもちろん、商品を生産する協力メーカーに対しても、仕入れ価格や納入条件を公開している⁸⁾。

7) 例えば、板材に穴を開けるために使うパンチは、JIS (日本工業規格) に合った0.1ミリサイズのものしか作られていなかったが、ユーザーの一部は、もっと小さい刻みの0.01ミリのものを求めている。そこで、ミスミは完成品を作るのではなく、半製品段階で製作を一度止めて、半製品を用意しておいて、ユーザーから注文を受けた段階で指定された寸法に仕上げることを図った。それによって、共用できる半製品を在庫するだけでよく、製品在庫を持つ必要がなくなった。(田口弘『前掲書』 p p.176—179)

8) 『労政時報』第3285号 (前掲)

本来なら、流通業界において定価販売は考えられないことである。他の流通業者においては、セールス・マンが先方の顔色をうかがいながら値段を決めていくわけであるが、当社には人が出向かない以上、価格をシステム化して定価で売るしかないの、カタログには売値をハッキリ出し、定価で販売している。当社はメーカーに対して厳しい価格設定を要求することもある。メーカーは原価や売値も知っている、当社との価格での折り合いがつけばよい。もしつかなければ、当社は入札によって別の生産相手を探すこともある。これは、要するに、当社と委託先であるメーカーが決して上下の関係ではなく、対等なパートナー関係を形成しながら、信頼関係を維持していることを意味する。

最後に、人材のオープン化を実現している。チーム制組織では、チームのリーダーも公募の形で決まり、なお、予めプロジェクトの内容がリーダーによりプレゼンテーションされ、その内容を十分に検討した上で、意欲のある人々がメンバーとして公募する仕組みになっている。そして、専門能力を要する業務については、アウトソーシングで人材を補充して対処している。

Ⅲ 富士製薬工業の事例

1. 会社の概要および特徴

(1) 概要（『会社年鑑』日本経済新聞社、1999）

- ・ 本 社：東京都足立区鹿浜1-9-11
- ・ 沿 革：1965年4月設立
- ・ 資本金：16億1,520万円
- ・ 従業員数（平均年齢）：男子120名（36.2才）、女子77名（26.7才）

(2) 特徴

当社は、医療用医薬品を製造および販売する会社であり、ここ数年間、売上高経常利益率が20%も超える高収益をあげ、無借金で財務内容も抜群の優良企業である。多額の先行投資を必要とする新薬開発はできず、後発品と呼ばれる特許切れ薬品を製造販売する中堅規模の会社であるが故に、できるだけ固定費をかけない事業活動を行っている⁹⁾。

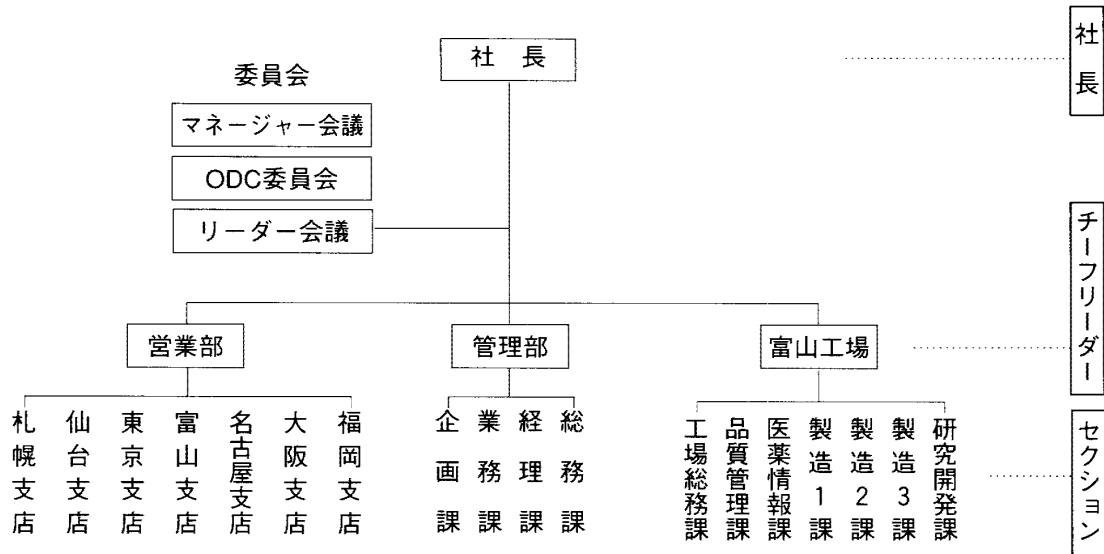
2. 組織の構造および人事制度の改革

当社は、階層をほとんど持たないフラット組織の形をとっている。トップの社長の下に、部長とか課長などの中間管理職は見えず、各セクション（各事業所、部門など）を代表するリー

9) 『賃金実務』No. 811 (1998.4.1)

ダーが直接つながる仕組みである。（【図4】 参照）

【図4】 富士製薬工業の組織図



（資料）『賃金実務』 No. 811（1998.4.1）より一部修正

図から見て解るように、社長の下に営業部、管理部、工場があって、その中にチーフ・リーダーがいる。その下には、支店や課から構成されるセクションがあり、各セクションは、5ないし10名程度のメンバーで構成され、その中でリーダーが一人いる。

(1) 自主的グループ制

組織において、仕事の基本単位は「セクション」と呼ばれるグループである。各セクションにはリーダーが存在し、彼らを中心に仕事が自主的に遂行されている。リーダーは、一般企業の部長や課長とは違って、メンバーに対する人事権を持たず、グループを代表しながら、目的達成のためメンバーをサポートすることを主な役目とする。また、リーダーは任期を持ち、メンバーの中から交代で選出されるなど、グループ全体は自主的管理が行われている。

当社では、マネージャーと呼ばれる人々も10名いる。しかし、彼らはリーダーから選ばれるが、リーダーの上の職制ではなく、一種のスタッフ的性格を持つ。マネージャーの主な仕事は、人事、プロジェクトの運営、そして支店および工場などの指導に関することである。マネージャーになると、本社で勤務しなければならないし、適切な期間をおいての支店訪問が義務化されている。この期間を通じて、今までとは違って、全社的観点から会社を見つめることや、自分を見つめることができ、大切な経験が得られる。

このようなフラットな構造が組織全体のなかでうまく機能するためには、各セクション同士、もっと正確に言えば、各セクションのリーダー同士の円滑なコミュニケーションが要請される。そこで、当社は、リーダーを中心に構成される3つのレベルの会議制度を導入した。その種類と機能をまとめたのが【表1】である。

【表1】 会議の種類と機能

会議名	主な役割・機能	開催頻度	人数	任期	平均年齢	選出方法
リーダー会議	リーダーが集まる最高決議機関。経営戦略の決定から人事案件などの主要事項の決定。組織運営に各グループの状況が直接反映される。	毎月	25人	1～5年	37才	マネージャー会議で推薦
マネージャー会議	諮問機関。経営全体に関わる問題（年度経営計画、会計監査、新製品開発、営業対策、工場建設等）の原案を作成。会社の中期計画の策定。プロジェクトの検討。青年重役制度のような経営者としての教育訓練機関。人事権を持つ。	2ヶ月ごと	10人	2年。毎年半数改選	38才	前任マネージャーがリーダーの中から選抜。役員や一般社員からも選任
ODC委員会	従業員の立場に立った人事制度（福利厚生、給与制度、昇格・昇任の段取り等）の提言。苦情改善の提言	2ヶ月ごと	7人	2年	30才	各地区・地域から推薦

※ODC委員会：（Organizational Development Committee）

（資料）『労政時報』第3134号（1993.10.8）、『賃金実務』No. 811（1998.4.1）を参照して作成

（2）リーダー育成中心の人事制度

前述した会議制度は、経営参加制度の一種として、若手リーダーに自発的、かつ意欲的な活躍の機会を与え、内発的に動機づけさせる機能を持つ。当社はこの制度を支える施策として次の2つの制度を導入している。

①リーダーの任期・交代制

当社は、グループの活性化を図る一つの方法として、なるべく現場の若手にリーダーになる機会を与えることを配慮している。リーダーの任期は最初1年にしたが、4～5年間留任する場合も多くなった。できるだけ多くの社員にリーダーの仕事を経験してもらうことを狙って、グループ・メンバーの中で交代に選ばれることが多い。

リーダーは、管理職ではないので、リーダーとメンバーとの関係は、上下関係ではない。彼らはグループを統括し、グループのメンバーに対して相談・指導的役割を果たす。それは、旅行の幹事役のようなものであって¹⁰⁾、威張ったり、権限を振るうことを考えず、皆のための世話役として全体をまとめていく役割を持つ。

②多面的評価制度

社員の評価は、年2回にかけて、人格評価、職務能力評価、実績評価の3項目で行われる。リーダーに対しても3項目で評価されるが、このうち、人格評価および職務能力評価においては、リーダー自身の評価、グループ・メンバー（約7～8名）からの評価、マネージャーからの評価が行われる反面、実績評価においては、グループの実績を5段階に分けて、他のリーダーとマネージャー全員が行う。このように行われた評価の結果は、本人の問い合わせがあれば

10) 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連、1995、p. 107

公開することを原則としている¹¹⁾。

多面的評価は上司による評価だけでなく、メンバーや自分自身の評価も含まれることから、より公正な評価になる。また、評価の内容を公開することにより、各自の問題点に対する正しい認識、その改善策をリーダーと同僚同士で話し合う機会が設けられている。

3. 情報ネットワークシステムの構築

当社はコンピュータによる情報システムを導入するにあたって、「情報の公開」、「情報の共有」、「全員の情報発信」の3つを基本的な考え方にしている¹²⁾。

まず、情報の公開は、当社が創業以来、**秘**のハンコを持たないくらい進んでいる。それは全員が参加の経営を通じて、経営に携わっているので、秘密があること自体がおかしいという発想から始まったことである。

次に、情報の共有は、物理的な情報システムの整備を前提にする。外部の情報がトップだけに集中することや、現場の生の情報がローワーだけに集中することは望ましくない。そこで、トップとローワーの間に直接コミュニケーションができるようなネットワーク作りが必要となる。

最後に、社員全員を情報の発信源にすることは、全国7ヵ所の営業拠点やMR（Medical Representative：医薬品情報提供者）の駐在拠点を入れて60ヵ所はもちろん、全社員がパソコンを所有することにより実現された。

当社はこのような基本的な考え方を実現するにあたって、中堅企業として相応しい方法をとっている。以下でその具体的な内容について見てみる。

(1) 情報ネットワークと販売管理

ネットワークシステム導入における最大の課題は、できるだけ固定費用を最小化することであった。まず、自前で会社専用の通信網を敷くことを考えず、ニフティーサーブに「富士製薬ネット」を開設する方式を導入した。本社にホストとしてのメイン・フレームを置き、全国の支店に端末を設置する、いわば大企業方式を採択すると、固定費用だけでなく、その装置のための部門を設けなければならないし、機械のランニング・コストも無視できなくなる。

その結果、情報の中央集中化を防ぐ効果も同時に得られる。もし、すべての情報を本社のホストコンピュータに集め、そこから新たな情報を流す仕組みになると、生の情報が公開できなくなり、共有され難いので、当社のシステム導入の基本的考え方にも矛盾してしまう。

そして、当社はJ D—Net (Japan Drug Network) に加入することにより、販売情報をつかみ、効果的な販売管理を可能にした¹³⁾。メーカーである当社は、医薬品問屋が直接の得意先であるが、実際に製品を使ってくれるのは病院である。今までは、問屋にどれくらい在庫

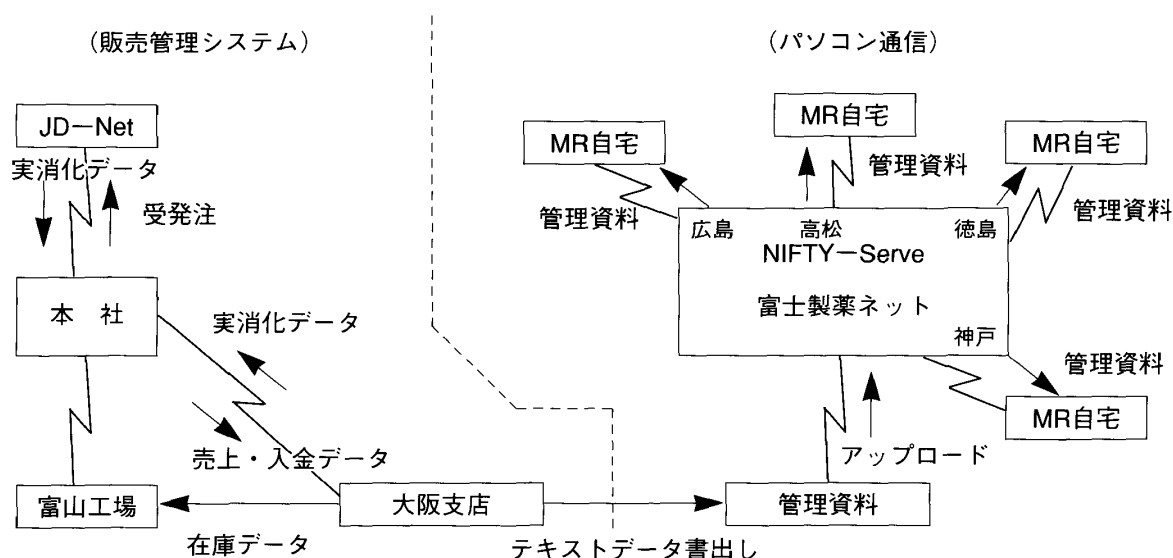
11) 『賃金実務』No. 811 (前掲)

12) 天明茂『合理を超える経営』ダイヤモンド社、1995、pp. 138—141

13) 天明茂『上掲書』pp. 149—150

が残って、どれくらい病院へ販売されたかがよく分からなくて市場のニーズを正確に把握することが難しかった。どこの病院への製品が、いくらで販売されたかを示す「実消化データ」の入手が重要な課題であった。そこで、医薬品問屋の業界VAN（付加価値通信網）であるJD-Netに加入することを実現し、実消化データが得られるようになり、実質的な販売管理が可能になった。（【図5】参照）

【図5】 富士製薬工業の情報ネットワーク



（資料）『賃金実務』No. 774（1996.7.15）、p. 39

(2) 迅速、かつ正確な対応体制

情報ネットワークを構築することによって、販売実績を上げることだけでなく、顧客のニーズおよび苦情に関する情報を収集し、それに応えるような体制を作ることも可能になる。特に、当社のような人命に直接関わる薬の製造・販売会社にとって、薬の副作用の予防とそれに対する迅速、かつ正確な対応は最も真剣に取り組むべき課題である。もし、トラブルが起きた場合、営業社員は専門の薬剤師ではないので、その内容を研究開発部門や品質管理部門のその薬品の担当者に問い合わせ、その回答を全社員と顧客に伝えなければならない。

このようなトラブルやクレームは、他の営業パートでも起こる可能性が高いので、その予防や対策に関する内容を迅速にデータ・ベース化し、情報ネットワークに公開して、従業員同士で情報を共有する体制を整えることが大切である。

(3) 自己管理能力の徹底化

情報ネットワークシステムが導入されると、各自が一台のコンピュータを持って、在宅勤務する社員が増えていく。彼らの勤務形態や勤務時間に対して管理者や上司は直接統制できない

ので、裁量労働や見なし労働時間を認めざるを得なくなる。ところが、このような勤務体系は、自己管理ができる人にとっては非常に魅力的なものであるが、そうでない人にとっては努力を怠り、その結果、組織の中から認めてもらえない存在に墮落する人が多い。

そこで、当社は社員に多くの権限を委譲する代わりに、与えられた業務遂行についての反省はもちろん、社員自らが自己管理できるような制度を導入している。それが、「内観法」による自己管理である。内観法とは、もともと、浄土真宗の修業方法の一つの「身調べ」に由来するものを、奈良の内観寺の住職故吉本伊信氏が、一般人が取り組めるように開発した研修法で、自己反省を通して自己探求することである¹⁴⁾。

当社が導入している内観は、集中内観と日常内観に分けられる。集中内観は、1週間の研修期間中、自己反省を通して自己を探求することである。まず、お世話になったこと、お返ししたこと、迷惑をかけたこと、の3つについて内観する。1週間、内観をつづければ、反省の気持ちからお詫びの気持ちとなり、それが懺悔の心となる。これに対して、日常内観は、研修期間以外の日常生活のなかで、日報、週報、月報などに自分が内観する項目を記録し、自分をチェックして、内観を生活化することである。

内観の究極的な狙いは、それによって、社員が自己反省し、自らを見つめ、自分とともにいる人々への感謝の気持ちを持つことになり、自分がまわりによって生かされていることを自覚し、組織の中のメンバーとしての活動のエネルギーを出せるような環境を作ることにある。

IV 事例の分析

ミスミおよび富士製菓工業の組織改革における共通の特徴は、部課制を中心とするピラミッド組織構造ではなく、フラット組織構造を取っていることである。一般的に、組織構造のフラット化はリストラの一環として人員の削減、意思決定の迅速化、権限の委譲などを狙いとするものが多い。しかし、両社はフラット組織を支える3つの支援システムを設け、組織全体が有効に機能することを図っている。

1. チーム制組織の編成

両社は、チーム制組織を編成し、それを効果的に運営していることに特徴がある。組織構造において、その階層を減らして背の低い構造にすることは、上司の部下に対する span of control が広まることを意味し、それが結局、構成メンバーに権限委譲が拡大され、部下に自主的な行動を認める代わりに負うべき責任も持たせることをも意味する。

それでは、組織が何故メンバーに権限を委譲し、チーム制を導入するのかを、組織における

14) 当社の内観法については、天明茂『上掲書』pp. 182—190、高木晴夫『前掲書』pp. 117—120を参照されたい。

「自己組織性」の問題を通じて考察してみたい¹⁵⁾。

まず、今日の企業組織において、チーム制が重要視される主な理由は、それが激しい環境の変化に柔軟性を持って適応しやすいからである。従来の組織は、「専門化の原理」や「統制の範囲の原理」により、水平的および垂直的に組織構造をハッキリ持つ、いわゆるピラミッド構造を形成している。そのような箱型組織構造では、各部門ごとに専門化のメリットや適正な統制は期待できるものの、セクショナリズムが生じ、部門間の調整が大きな問題として指摘されてきた。

そこで、今日のように、顧客のニーズが多様化し、環境の変化が激しい状況の中では、部門や階層の壁を乗り越える機能ができる組織構造が必要となる。その組織構造の一つがチーム制である。

高木氏によれば、組織の編成原理に対する考え方には二つがあるという¹⁶⁾。一つは、オープンシステム（open system）観によるもの、いま一つはポリエージェントシステム（poly agent system）観によるものである。

オープンシステム観は、「システム対環境」という二項対立による理解の仕方であり、どのような環境特性だとどのような組織がより適合的であるかを探求しようとする考え方である。これは、組織を、環境からのインプットをアウトプットに変換するシステムとしてとらえているものであり、1960年代の工業化時代のコンティンジェンシー理論の理論的基盤となっている。

これに対して、ポリエージェントシステム観は、今日のような情報化時代に相応しい組織の編成原理である。本来、agentとは、自律性の持つ行為の主体を意味しているので、ポリエージェントシステムは、複数のエージェントを下位のサブシステムとする「複雑多主体システム」と言われる。これに基づくと、組織メンバーは自分のおかれた状況を認識・判断しながら、意思決定し、行動するので、結果的に組織は自己組織性を持つことになる。

自己組織性とは、組織メンバーが自分および組織の置かれている環境を十分に認知しながら、自分はその中でどのような位置付けであるかを理解し、それに相応しい意思決定や行動を自律的に行うことを指す。もちろん、このような認知や行動は不変のものではなく、環境の変化とともに、柔軟に対応するものでなければならない。

ピラミッド構造の組織からチーム制組織に変えることは、チームおよびそのメンバーを、自律性を持つ主体として認めることになり、結局、組織全体に流動的環境の中で柔軟に対応できるような自己組織性の仕組みが形成されることを意味する。

2. インセンティブ・システムの運用

15) 自己組織性については、高木晴夫『上掲書』第3章、今田高俊『自己組織性—社会理論の復活—』創文社、1986を参照されたい。

16) 高木晴夫『上掲書』第2章、第3章

両者共に、チーム制の中で組織メンバーに権限が大幅に移譲され、自律的に物事を考え、行動できるような基盤は形成されている。その中から組織に向けてメンバーの貢献意欲を導き出すようなインセンティブ・システムを設けている特徴が見える。

まず、人事システムの改革である。市場価値を考慮し、社員の能力を客観的に評価しながら年俸制を導入したことや、上司だけでなく、部下や同僚、さらには自分自身も評価にかかわる多面的評価制を導入したことが見られる。年俸制および多面的評価により、客観的、かつ公正な処遇が保障されると、メンバーの組織への貢献意欲は高揚される。

次に、管理職を減らし、組織メンバー間のパートナーシップを持たせた一連の制度が見られる。例えば、チーム制組織を運営するにあたって、階層をフラット化すると共に管理職ポストを大量に減らすこと、チームのメンバーはもちろん、リーダーを決めるにおいて、全社員を対象とする公募制を導入したこと、そしてリーダーに一定期間に交代される任期制を適用したことがあげられる。管理職に対するこのような動きは、今までの管理職に対する新たな認識への転換でもある。

ここで、リストラや組織構造の調整の問題において、最も重大な課題とも言われている管理職ポストの問題について考えてみたい。西田氏によれば、日本企業において管理職ポストが不足している原因として二つがあげられる¹⁷⁾。一つは、低成長期に入った会社側のポスト供給が従業員側の需要に追いつかなくなったこと、いま一つは、ポストが単なる役割よりもむしろステータスとして見なされ、従業員にとってポストに対する魅力が非常に高いこと、である。前者を経済・構造的な原因というなら、後者は社会・文化的原因といえるであろう。

このうち、ここで注目したいのは、社会・文化的原因によるものである。それは日本企業の伝統的な雇用慣行にも密接に関係がある。西田氏は、日本企業における管理職ポストの不足の原因を、企業の中での年功を中心とするステータス社会にあるという。日本人にとって、管理職のポストは、所属している会社のみでなく、外部社会に対してもステータスを表す重要なシンボルとして認識されるので、憧れの的になる¹⁸⁾。特に、年功序列や年功賃金を中心とする年功重視思想が、雇用慣行の基盤を形成しているため、同じ会社で長年勤めれば、自動的に地位が上がり、それがその会社での貫禄を物語ってくれると同時に、外部社会でも社会的ステータスを表す重要なシンボルとなっている。

社会・文化的原因としてもう一つ考えられるのは、日本企業の業務分担体制である。職能等級制度を一般的に採用している日本企業において、職務の内容は職務遂行能力の差に基づいて等級別に分かれているが、社員が実際に担当する業務は、明確に定義されず、複数の段階の職務にまたがっている場合が多い¹⁹⁾。管理職においても同じことが言え、その職務や課業の内容は曖昧で、決して明確に定義されていない。これは言い換えると、管理職の職務内容および

17) 西田耕三『トヨタの組織革新を考える』産能大学出版部、1990、p.36

18) 西田耕三『上掲書』第2章

19) 津田眞激『新・人事労務管理』有斐閣、1995、pp.83-87

その役割をより明確に定義することにより、管理職ポストに対するステータス的、権威中心的認識から、もっと現実的な認識への転換が要請されることになる。

両社では、管理職に対する認識の見なおしが行われているといえる。まず、チーム制組織を作り、管理者のような権限を持つ者は存在せず、スタッフのようなチームのリーダーが、組織をリードして行く。次に、チームのリーダーは、上部の方から決まるものではなく、全社員に公募して選ばれたり、一定の任期を持って交代されたりする。

すると、結果的に、それまで管理者だった人がリーダーになったり、普通のメンバーになる反面、部下だった人がチームを代表する者になるなど、従来のような年功を中心とするステータスとしての管理職の認識がなくなり、従業員にとって、意欲と能力さえあれば、誰もチームのリーダーになれるというモチベーションが生まれることになる。

3. 情報システムの構築

事例の両社は、中堅企業ということもあって、費用節減を最優先し、分散型の情報ネットワークを導入している。

情報システムを用いる取引システムは二つのタイプがある²⁰⁾。一つはホストを持つ中核企業を多くの取引企業が取り巻く形をしている集中処理型である。これは、ホストやネットワークにかかる固定費が大きい故に数多くの取引先を巻き込む仕組みになる。これに対してもう一つのタイプは、対等の立場に立つ企業同士が一对一の関係で情報を交換する分散処理型である。それは、情報ネットワークが極めて低い初期費用で設置できるために数少ない取引先でも密接な関係を持つことが可能になる。

分散型情報ネットワークは、情報の公開および交換を重要視する、情報システムのオープン化を前提とする。これは、情報システムの技術的な側面だけでなく、経営全般の構造的側面にもかかわる。国領氏によれば、情報システムをオープン化することは、自社の商品および組織が他社のそれらと組み合わせられるにあたって社会的に共有された標準インターフェースを使うことを意味し、具体的には商品のオープン化、ロジスティクスのオープン化、経営資源のオープン化が主な内容を構成しているという²¹⁾。

まず、商品のオープン化は、ある会社の製品が他社の製品と組み合わせられて使われることを目指して商品を標準化することによって可能になる。独自の仕様の商品を扱っている会社は、その商品に対して純正品の付属機器や部品しか付けられない、クローズド構造を持つが故に、商品や経営戦略はシステム一式を売るフルライン・ポリシーを採用するしかない。これに対して、社会的に共有された標準仕様を採用し、オープン構造を持つと、より多くの周辺機器と併用することが可能になり、互換性のメリットが得られる。

次に、ロジスティクスのオープン化は、企業間で分業を行うための情報や物資の流れを標準

20) 国領二郎『前掲書』pp.32-36

21) 国領二郎『上掲書』pp.77-96

化することを指す。標準化は、用語や単位の標準化から始まり、帳票や伝票類などの書類様式の標準化を始め、電子データ交換（EDI：Electronic Data Interchange）、会社内部のビジネスプロセスや外部との協力作業の仕組みを標準化することまでかかる。

最後に、経営資源のオープン化についてである。終身雇用制を雇用基盤としている日本企業において、仕事に関するノウハウや手順などは、その会社にのみ役立つ、クローズドなものが多かった。もし、経営資源のオープン化が実現されれば、企業の間、仕事のプロセスが標準化されると同時に、共通のノウハウや手順が共有されるので、人材の移動や補充が容易になる。

以上のように、情報システムがオープン化されると、それを利用する経営のスタイルも変わってくる。つまり、システムのオープン化が進むにつれ、標準インターフェース（例えば、標準取引手順、標準取引システム、統一伝票など）を使って、外部の資源を最大限に有効利用する、オープン型経営が可能となる。それには具体的に、戦略提携型と電子市場利用型の二つのタイプがある²²⁾。

戦略提携型は、パートナーシップを結んだ少数の企業が、商品やサービスの流れに沿って業務の緊密な調整を図るツールとして情報通信システムを活用する形であって、小売業とメーカー、小売業と卸売業との間によく見られる。ここでは、川下企業と川上企業が市場の動向を物流や生産、さらには製品企画にいたるまで情報を共有し、業務の調整を行う。これは、従来の系列的取引とは違って、独立した企業同士が互いに他の企業とも取引可能であることを前提として提携関係を結んでいる。

これに対して、電子市場利用型は情報通信システムによって多くの売り手と買い手の間に仲介を行う「場」が提供され、オープン型経営を行う企業が活用するパターンである。そこには、取引仲介企業が情報システムを使った電子市場を構築し、その中で利用企業が取引相手を探し、価格の交渉を行い、取引を成立させていく。このように、取引の場を提供するビジネスを、取引仲介型ビジネスと呼ぶ。

会社が経営の情報を公開するという事は、それに対する自信があることの印である。それは言い換えると、情報を公開できない会社は、何かを隠す部分があるか、それとも何処かに自信がない証拠でもある。それは、自然生態系の摂理でもある。昆虫の枯葉蟻螂（カレハカマキリ）は自分が弱い故に、外敵から身を守るために枯れ葉と同じ姿形をしながら、自分の居場所をできるだけ隠したり、触られると擬死状態になったりする²³⁾。

22) オープン型経営は、主要な経営資源を自分専用に抱み込み、自社独自のインターフェースによって活用しようとする従来の「囲い込み型経営」の対概念である（国領二郎『上掲書』pp.97-118）

23) 田口弘『前掲書』p. 47

V おわりに

日本の企業はバブル経済の崩壊以降、厳しい状況におかれている。その中で企業が本格的に取り組んでいる努力の一つが組織の改革である。カタログ販売会社であるミスミと、医薬品メーカーである富士製薬工業は、その沿革、資本金、従業員数における外形的な面において共通点が多い。

とりわけ、組織改革の側面に焦点を絞って事例を比較・分析した結果、以下のような類似点と相違点が見られる。

まず、類似点についてである。

両社は、部課制を根本的に否定するフラット組織の構造を取っている。そして、そのフラット組織が効果的に機能できるように、次の3つの支援システムを持ち、それらをうまく運用している。

第1に、激しい環境の変化に柔軟性を持って適応できるために、組織構造の階層および部門を簡素化したチーム制組織を導入し、そのチームが自律的な行動主体として機能している。

第2に、組織構成員から内発的な動機付けが生まれるようなインセンティブ・システムを開発している。例えば、メンバーの能力を公正に評価できるような評価システムを整備していること、パートナーシップを持つリーダーを中心にメンバー全体が自律的にチームをまとめていること、誰でもチームのリーダーになれる機会が平等に与えられていることなどから、メンバーの組織への貢献意欲は高揚される。

第3に、情報のオープン化を実現すると同時に、情報システムにかかるコストの削減のために、分散型情報ネットワークを構築している。それにより、誰でも情報発信源になり、情報を公開し、共有できると共に、外部の資源を有効に利用できるようなオープン経営が実現される。

次に、相違点についてである。

第1に、チーム中心の組織運営において、ミスミがプロジェクトを中心に、全社員を対象に公募してチームを構成しているのに対して、富士製薬は各部門の特性をある程度生かしながら会議制度を中心に運営している。

第2に、インセンティブ・システムの開発において、ミスミが従業員の自主的な能力開発、年俸制導入、市場価値に基づく評価制の実施など、競争的環境を作っているのに対して、富士製薬は多面的評価制度、経営参加制度、チーム・リーダーの任期・交代制を中心に、若い人材が育つような環境を作っている。

第3に、情報ネットワークの構築において、オープン経営の主な目的が、ミスミの場合、メーカーとの対等な地位を保ちながら、定価販売や納期管理を実現することにあるのに対して、富士製薬の場合、製品の副作用に対する迅速、かつ正確な対応にある。

最近、組織構造の改革の一環として取り上げられるフラット組織に関する研究は、その大部分が組織の構造的特徴か、それとも組織内部の統制システムやコミュニケーションに焦点を合わせているが、本稿は、フラット組織を支えている支援システムの機能およびその実態を考察するアプローチを通じて、組織改革の問題をより本質的に取り扱ったことに一つの意義を与えたい。

(1999年7月30日受理)

参考文献

- ・横田絵理『フラット化組織の管理と心理』慶應義塾大学出版、1998
- ・国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995
- ・高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連、1995
- ・田口弘『隠すな！オープン経営で人は育つ』日本経済新聞社、1997
- ・津田眞激『新・人事労務管理』有斐閣、1995
- ・天明茂『合理を超える経営』ダイヤモンド社、1995
- ・西田耕三『トヨタの組織革新を考える』産能大学出版部、1990
- ・牧野昇・武藤泰明『アウトソーシング経営革命』経済界、1998
- ・雑誌
 - 『NIKKEI BUSINESS』(1998.3.2) pp.80-82
 - 『日経情報ストラテジー』(1996年11月) pp. 164-173
 - 『人事マネジメント』(1998年2月) pp. 68-75
 - 『労政時報』第3134号 (1993.5.10) pp. 55-59、第3285号 (1996.12.20) pp. 6-11
 - 『週刊ダイヤモンド』(1996.8.3) pp.44-46、(1998.10.31) pp.44-45
 - 『週刊東洋経済』(1996.3.16) pp.18-19、(1996.11.9) pp.46-47
 - 『賃金実務』No. 774 (1996.7.17) pp.32-39、No. 811 (1998.4.1) pp.24-31
 - 『有価証券報告書』(ミスミ、1997年3月)
 - 『会社年鑑』日本経済新聞社、1999