

企業の規模とスピードを両立させる 積極不安定組織「CCO」

能勢幸嗣 / 佐藤正之 / 伊藤誠悟

CONTENTS

今日の企業組織のジレンマ

2つのケーススタディー

積極的に不安定さを作り出す組織「CCO」

日本の大企業を活性化するCCO

CCOを実現するためのマネジメントの要件

要約

- 1 今日の企業は、競争優位を維持するために、企業の規模の拡大と変化のスピードアップという、相反する目標を同時に実現していかなばならない。そのための組織として、SBU（戦略事業単位）やタスクフォースがあるが、近年の事業環境の変化への対応には、これらを超えるコンセプトが必要である。
- 2 本稿では、CCO（積極不安定組織）を提案する。CCOとは、従来型のライン組織による業務運営を行いつつも、市場のニーズや変化をとらえてライン組織内部に柔軟にプロジェクトを結成し、ライン組織とプロジェクトを両方とも運営するという、積極的に不安定さを作り出す組織形態である。
- 3 CCOは、既存のコミュニケーションルートの中に不定形・非線形なコミュニケーションネットワークを構築する、既存顧客との取引や関係が起点となり、最前線にいる社員がビジネスアイデアを提案する、ビジネスアイデアの提案者がプロジェクトリーダーとなり、メンバー選定などの一切の権限を持つといった特徴を有する。
- 4 CCOの導入により、起業家意識の強い企業風土への変化、社員同士による自然発生的な360度評価と人材市場の形成、人材採用面での競争力の強化といった波及効果も得られる。
- 5 CCOでは、組織構造の中にあえて不安定さを作り出すため、しっかりとしたマネジメントが不可欠になる。具体的には、社員同士のコミュニケーションの場の提供といったビジネスアイデア発見の支援、プロジェクト着手の迅速な意思決定、社員情報の共有とメンバー選定の調整、適切で柔軟な人事評価、業績管理などの仕組みを確立する必要がある。

今日の企業組織のジレンマ

1 スケールとスピードのジレンマ

近年、企業規模（スケール）を拡大する企業が目立つ。この背景には、どのような理由が考えられるだろうか。

そもそも、企業は、市場での競争優位を維持・獲得するための方策の1つとして、シェア拡大による単位当たりコストの低下を目指し、企業規模の拡大を追求する。しかし、戦後の高度成長期には、市場の拡大とともに企業の規模も拡大していったため、企業規模の拡大が目立つことはなかった。

近年は、経済全体が成熟化し、市場の急拡大が望めないなかでの競争となっているため、特にコスト競争、シェア獲得競争が熾烈となっている。このような競争の結果、負け組となった企業は市場からの撤退を迫られる一方で、勝ち組となった企業はますます企業規模を拡大してきている。最近のM&A（合併・買収）件数の急激な増加の要因の1つは、既存事業におけるシェア拡大によるコスト競争力の強化と考えられる（図1）。

M&Aの増加のもう1つの要因は、これまでのように不足する資源を自社内で研究開発して獲得したり、不足する人材を自社内で育成したりするのではなく、外部から買ってしまふ戦略が一般化してきたことである。このような形で社外の資源を獲得することで、自社内で新たに研究開発を行ったり、必要な人材を育成したりしながらビジネスを拡大するのに比べて、圧倒的に早く、ビジネスを拡大することができる。

しかし、ビジネスを立ち上げるまでは早くても、企業の規模が大きくなってしまふこと

により、社内外との調整が複雑となるため、企業全体の変化のスピードは遅くなる傾向にある。

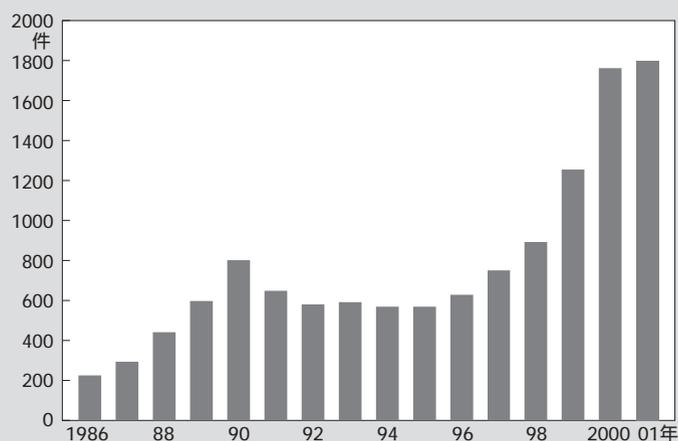
一方、企業を取り巻く環境の変化のスピードは上昇の傾向にあり、競争優位を維持するためには、企業の変化のスピードを上げる必要が出てきている。例えば、製品の計画サイクルは、10年ほど前のIBMやGMでは5～10年単位だったが、現在のソフトウェア企業では6ヵ月ないし1年に短縮している。

このことは、企業の戦略計画のタイミングを大幅に短縮する必要性を意味している。5年ほど前までは、企業は、3～5年の戦略の視野を持ち、3年に一度、基本的な戦略の見直しを行っていただければよかった。しかし現在では、1～3年の視野に立ち、毎年基本戦略を見直す必要性が増してきている。

つまり、事業計画サイクルの短縮化の傾向が強まり、従来の大企業の仕組みでは対応できないような環境へと変わりつつある。したがって、競争優位を維持するために、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織が求められている。

以上のように、今日の企業は、競争優位を

図1 日本におけるM&A（合併・買収）件数の推移



出所）野村証券金融研究所のデータより作成

維持するために、企業の規模の拡大と変化のスピードアップという、相反する目標を同時に実現していかなければならない。

2 変化のスピードを落とさないための従来の工夫

これまで、企業全体の規模の拡大を進めつつ、一方で、変化のスピードを落とさない工夫が全くされなかったわけではない。その工夫の代表例が、SBU（戦略事業単位）、タスクフォースといった組織を作る方法である。これらは特定の事業戦略を素早く実行するためのもので、所属するメンバーは少人数に絞り込まれ、スピードを重視した小型の組織となっている。

しかし、SBUに関しては、素早い行動ができるだけの小型のものでありながら、期待したようなスピードを実現できていないことが多い。

その原因としては、組織上、SBUを通常の部や課と同レベルに位置づけてしまうことで、意思決定ルール、報告ライン、評価方法などが、大きな本体と同様になってしまっていることが考えられる。この結果、SBUの運営は、大きな本体が持つ官僚的な組織運営と同じような、変化のスピードが遅いものになってしまうのである。また、SBUに所属するメンバーは、それまで所属していた組織から完全に切り離れる形で異動し、SBUの専任となってしまうため、常に顧客と接する機会を失い、顧客ニーズの変化をとらえられなくなることが多い。

つまり、SBUは、官僚的な組織運営と同様のルールによって小型ゆえのスピードが奪われ、SBU設置後の顧客ニーズの変化にも

鈍感になりがちなことから、事業環境の変化に素早く対応していくといった成果を上げられない。

一方、タスクフォースに関しては、通常、トップマネジメントによる特命でスタートし、組織上、通常の部や課とは違う扱いをされるため、SBUと違って、大きな本体と同様の官僚的組織になってしまうことは少ない。また、タスクフォースに所属するメンバーは、それまで所属していた組織から異動することなく、既存の業務との兼任でタスクフォースのミッションを遂行することから、顧客と接する機会を失わず、顧客ニーズの変化をとらえられなくなるということもない。

このようにタスクフォースでは、SBUに見られるような欠点がないことが多い。つまり、タスクフォースという方法では、企業全体の規模の拡大を進めつつ、事業環境の変化に素早く対応していくことに関して、一定の成果が得られると思われる。

しかし、タスクフォースという方法は、タスクフォースが与えられたミッションを素早く達成しても、企業全体を、変化のスピードアップを追求する風土に変えていく効果はない。また、テーマの設定やメンバーの選定がトップダウンであるがゆえに、タスクフォースに所属するメンバーには、起業家意識やオーナーシップ（所有意識）が薄い。

タスクフォースという方法は、トップマネジメントがスピードを求めるミッションに関しては、それに応えられる仕組みを有しているが、トップマネジメントがスピードアップを追求する企業風土への変革を目指していても、それを実現する方法にはならない。近年の事業環境の変化のスピードは、企業全体が

それを意識して行動できるようにならないと対応しきれないものとなっており、社員には起業家意識やオーナーシップも求められる。そのためには、タスクフォースを超えるコンセプトが必要となっている。

積極的に不安定さを作り出す組織「CCO」

1 ライン組織とプロジェクトの両方を運営できる仕組み

オペレーション業務が大半を占めながらも、競争環境の激化により、迅速なイノベーションや新サービスのスピーディーな開発を要求される局面を迎えた企業に、筆者らはCCO (Control Configured Organization : 積極不安定組織) という組織を提案したいと考えている。

CCOとは、「従来型のライン組織による業務運営を行いつつも、市場のニーズや変化をとらえてライン組織内部に柔軟にプロジェクトを結成・解散でき、ライン組織とプロジェクトを両方とも運営できる組織形態」をいう。組織図上にはライン業務を行っている組織が示されるが、組織図に示されない部分でプロジェクトチームが運営されている。

このCCOという名前は、CCV (Control Configured Vehicle) から来ている。この英語は、直訳すると「制御によって構成された飛行機」という意味で、筆者らがイメージできるものとしては、湾岸戦争で有名になったステルス爆撃機がこのコンセプトに近い。

通常、飛行機はできるだけ安定的に飛行できるように機体形状が設計されている。しかし、乱気流などで姿勢を乱したり、急激に大

きく方向を変更したい場合、その安定的な形状が逆に作用し、姿勢を直ちに変えることが難しい。一方、CCVは、積極的に機体形状に不安定さを増し、その不安定な機体形状をコンピュータで制御することにより、今まで以上に高度な動きを実現しようというコンセプトである。

組織に置き換えると、安定とは、仕事の分担や構造が明確でかつ固定しており、決められた仕事を決められた手順に従ってこなしているものを意味すると考えられる。そのような安定的な組織は、平時には強みを発揮するが、いざ激しい環境変化にさらされ業績が悪化しだすと脆い面をもっている。

一方、CCOでは、むしろ自ら安定的な組織の中に不安定さを作り出し、それを積極的にコントロールすることにより、企業規模の拡大と環境変化に対応するスピードとの両面を満たそうという狙いを持っている。

2 CCOの特徴

CCOは、前述のSBUやタスクフォースと一部同じ要素も持っているが、次の3つの点で大きく違っている。

(1) 絡み合うコミュニケーション

CCOが不安定を生み出す要因は、一般的なピラミッド組織内のコミュニケーションルートの中に、不定形・非線形なコミュニケーションネットワークを構築する点にある。これは、SBUやタスクフォースとの大きな違いである。

一般に起業した時点では、どの企業もすべての社員がすべての社員に直接コミュニケーションをとることができる完全結線型コミュ

図2 コミュニケーション構造の違い（完全結線型とホイール型）

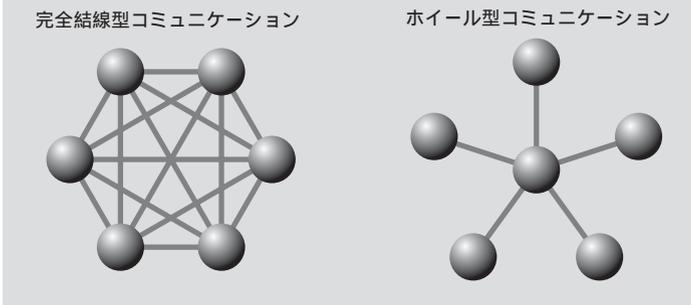
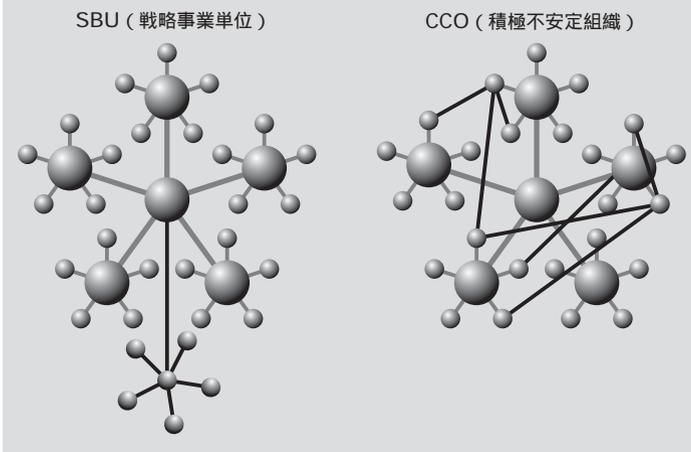


図3 コミュニケーション構造の違い（SBUとCCO）



ニケーションが行われる（図2左）。社員が n 人いた場合、 $n(n-1)/2$ のコミュニケーションルートがあったわけである。しかし、その計算式が示す通り、コミュニケーションルートは、社員数が10倍になると約100倍に、社員数が100倍になると約1万倍に増加するため、企業規模の拡大とともに社員同士が直接コミュニケーションルートを持つ完全結線型は不可能になってくる。

そこで登場してきたのが、ホイール型コミュニケーションである（図2右）。1人がコミュニケーションの中心となり、残りの社員とのコミュニケーションルートを持つという形である。ホイール型のコミュニケーション構造は、見方を変えると、まさに企業の組織

構造そのものである。

社員が自分の上司としかコミュニケーションルートを持たないピラミッド組織は、ホイール型を階層的に積み上げたものといえる。この場合は、社員が1対1のコミュニケーションルートしか持たないため、どんなに社員数が増加しようとも、増加した社員数しかコミュニケーションルートが増えない。例えば、10人で始めた企業が従業員数1万人まで成長したとき、完全結線型を維持しようとするコミュニケーションルートを4999万4955も増やさなければならないが、ホイール型の場合9990の増加で済む。

どの企業も、その拡大とともに完全結線型からホイール型コミュニケーションへと移行し、いったんホイール型コミュニケーションに移行すると、企業規模がいかに拡大しようとも、そのパターンは変わることはなく、ただ多層化していく。

SBUにしてもタスクフォースにしても、ミニピラミッド組織をライン組織というピラミッド組織の内または外に付加するにすぎない。そのため、上司から部下へというコミュニケーションルートに変わりはなく、ホイール型のコミュニケーション体系を踏襲しているといえる（図3左）。

一方、CCOでは、ピラミッド型のライン組織の下部に位置する社員同士、またはライン組織間の社員とでチームを編成する。編成されたチームは、ライン組織から切り出されて公式な組織構造を持つことがないため、そのコミュニケーションはホイール型コミュニケーションルートに複雑に絡み合うようになる（図3右）。この複雑さをマネジメントすることは非常に挑戦的かつ困難だが、この複

雑さを企業内に持つことが、会社を「俊敏な象」へと変身させるポイントである。

(2) D&Rなプロジェクト

2点目の違いは、顧客接点、ユーザー接点の最前線にいる社員こそが、プロジェクトチームのテーマを発見し、プロジェクト化を提案することにある。

中央研究所的なR&D（研究開発）組織やSBU、タスクフォースでは、通常業務とはどこかかけ離れた感のある技術調査やマーケティング調査がプロジェクトのきっかけになるのに対して、CCOでは必ず既存顧客との取引や関係を起点とする。また、R&D組織やタスクフォースではプロジェクトの「公募期間」のようなものがあるのに対して、CCOではそのような公募期間がなく、いつでもプロジェクトを起案することができる。

そういった意味で、R&Dの逆を行くD&R（Development & Research）である。

(3) プロジェクトリーダーの強い権限

3つ目の違いは、CCOではプロジェクトの起案者に大きな権限が付与されることである。いったんプロジェクトのスタートが意思決定されると、後はすべてプロジェクトのリーダー次第である。

特にプロジェクトのメンバーの選定は、その大きなタスクの1つである。SBUやタスクフォースと違って、会社側がメンバーを決めて与えるのではなく、起業家のように自らがメンバーを募集し、決めることができる。これにより、プロジェクトリーダーは強いオーナーシップを感じる事ができる。

しかし、募集し決定できる権限があるとい

っても、希望のメンバーがすぐに集まるわけではない。社員の方も、通常の業務があるので、はたして通常業務を外れる、もしくは兼務でやるだけの価値があるテーマなのか、

リーダーはどんな人間なのか、一緒に働く価値があるか などを見極めなければ応募してこない。

その意味で、リーダーは他の社員に、プロジェクトのテーマや運営方針、自分の人間性などを知らせる必要がある。また、他の部署にどのような優秀な人間がいるのか常にアンテナを張り、必要であれば口説きに行く必要がある。

3 企業全体に波及する

CCOのメリット

CCOを採用すると、顧客に非常に近いところから企画・アイデアが上がって、同じライン組織の中でその起案者が非常に強いオーナーシップを発揮してプロジェクトをリードするようになり、企業はその規模を維持しつつも、スピードアップを図ることができる。加えて、単に1つのプロジェクトのスピードアップを図ることができるだけでなく、企業全体にいくつかの波及効果を見込むことができる（次ページの表1）。

(1) 企業風土の変化

CCOでは、単に1つのプロジェクトがスピードアップするだけでなく、継続的にいくつものプロジェクトが通常業務を行っているライン組織内で立ち上がることにより、社員の起業家意識が刺激される。また、その土台ともなる社員同士の直接コミュニケーションルートが増えることで、企業全体がその規模

表1 CCOとタスクフォース、SBUの比較

特徴	CCO	タスクフォース	SBU
テーマの設定	ボトムアップ (日常多発的)	トップダウン (特命単発的)	トップダウン
メンバーの選定者	プロジェクトリーダー	「上」	「上」
所属メンバーの立場	兼任もしくは専任	兼任もしくは専任	専任
経営トップの役割	スポンサー	オーナー	オーナー
コミュニケーションの構造	非線形(複雑)	ホイール型	ホイール型

メリット	CCO	タスクフォース	SBU
プロジェクトリーダーのオーナーシップ	強い	弱い	弱い
企業風土全体への波及効果	あり	なし	なし
社員同士のネットワーク	広がる(自然発生的な 360度評価)	あまり変わらない	あまり変わらない
人材採用面での優位性	あり	なし	なし

に反して起業志向の風土へと変化していく。

が進むことになる。

(2) 自然発生的な人材360度評価

今まで通常業務をどれだけ「こなす」かが重要な評価要素であった社員は、その業務が遂行される公式の縦のライン組織構造における人間関係や評価を重視してきた。一方、CCOを採用することで、ライン組織を超えたところで種々のプロジェクトが立ち上がり、しかもそのプロジェクトリーダーが自分の上司ではなく同僚や部下だったりする環境になると、互いの人柄や業務遂行能力を知ることになって、自然に互いの力を評価しあうことになる。

このような自然発生的な360度評価の方が、既存の日本的な資格等級制度をベースとした人事評価よりも、個人の力を適切に評価していることが多い。また、このような環境が進むと、社内に自然と互いの価値を認識しあう人材市場が形成されていき、社員の自然淘汰

(3) 人材採用面での優位性

もう少し長期的な視点で見ると、CCOは人材採用面でも優れた強みを発揮すると考えられる。新卒採用、中途採用のどちらでも、応募者の志向として、大規模な組織よりもむしろ自分のやりたい仕事がやれる環境を重視する傾向が強まっている。そういった志向に対して、大企業でありながらも現場においてビジネスチャンスを見つけた者に、プロジェクトリーダーとしてプロジェクトを容易に立ち上げる機会が提供されているとすれば、他の一般的な大企業よりも人材採用面で優位に立つのはいうまでもない。

CCOを実現するための マネジメントの要件

CCOはいくつもの優れた特徴を有する組織

構造であるが、その不安定さ、複雑さゆえに、SBUやタスクフォースよりも運用面でのマネジメントがずっと難しい。特に、以下に示す項目について環境整備を行うことが必須の要件となる。

1 ビジネスアイデア発見の支援

通常のライン組織ではその組織内で取り組めるビジネスに注力しがちだが、CCOでは通常のライン組織の枠にとらわれない自由な発想のビジネスアイデア、部門横断的なビジネスアイデアの発見が重要である。

そのような部門横断的なアイデアは、2通りのパターンで発生する。1つは、そういったニーズを持つ顧客と接触することによってである。ただし、顧客からストレートに話が上がってくるのは極めてまれであり、通常はもう1つのパターンである「社員同士のコミュニケーション」のなかで生まれている。そのようなコミュニケーションが発生する場合、および公式な組織構造を整備することが、マネジメントに求められる。

最もアイデアが生まれる方法は、原始的ではあるが、社員同士の直接対話による触発である。かつて筆者らのクライアントであった映像関連企業A社では、部署を超えたコミュニケーションの場を「連絡会」という形で提供し、そこから生まれたビジネスアイデアに部門横断プロジェクトを構築して取り組んでいた。また、物理的に各部署が離れており、社員同士が直接顔を合わせてコミュニケーションを図るのが難しい企業では、社内イントラネットなどを活用して、社員同士がビジネスアイデアを投稿し共有できるような掲示板を設けて、互いのコミュニケーションを図っ

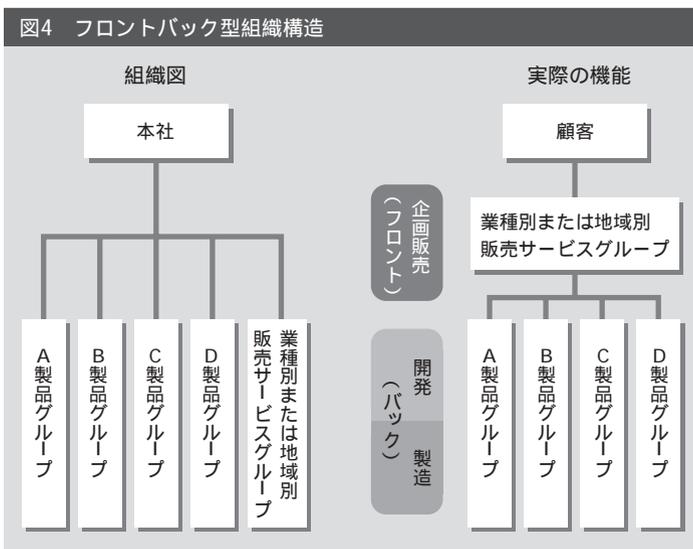
ている。

一方、公式の組織構造としては、既存のライン組織が持つサービスにこだわりがない方が望ましい。その意味では、商品・サービスごとに組織化された事業部組織よりも、顧客別組織やマトリックス型組織の方が好都合である。

特に、IBMやNECなどが採用しているフロントバック型組織構造は、CCOとの相性が非常に良い。フロントバック型組織では、フロント組織が顧客リレーションを、バック組織が商品・サービスの開発に責任を持つ構造になっている(図4)。フロント組織は、商品・サービスごとの収支に責任を持たないので、顧客満足だけを念頭において種々の製品・サービスの組み合わせを自由に発想できるなど、自然に既存組織の壁を超えたアイデアが生まれやすい土壌を有している。

2 プロジェクト着手の意思決定

もちろん、企業としては社員から上がってきたアイデアのすべてをプロジェクト化することはできない。プロジェクト化に際しては、以下の2つの点に留意して意思決定を行うべ



きである。

1つ目は迅速さである。現場から上がってくるビジネスアイデアについて時間をかけて意思決定しては、社員のモチベーションが低下するだけでなく、そのビジネスの旬を逃してしまうことになりかねない。同様に、現場から離れた場所で意思決定することも避けるべきである。また、既存のライン業務のように、トップマネジメントやミドルマネジメントがビジネスアイデアの細部にまで口を挟んで修正を加え、最終的に多数決で判断するような「典型的な日本企業の意味決定の仕組み」では、起業家は生まれにくい。

プロジェクト化に際しては、現場でのQC（品質管理）活動に大幅に権限を委譲したように、現場の「感性」をできるだけ尊重したスピーディーな意思決定が必要になる。具体的には、意思決定者はミドルマネジメントでもトップマネジメントでも構わないが、多数決に基づく意思決定ではなく、意思決定者の1人でも賛成すればプロジェクトを実行に移せるようにすることで、スピードを活かしながら、社員の偶発的な感性を幅広く取り込むことが可能になる。

2つ目は、既存業務や会社・経営計画との整合性およびイノベーションの度合いである。既存業務や会社方針をもとに事前に決まるようなテーマであれば、現場からアイデアが上がってくるのを待つまでもない。つまり、下から上がってくるテーマは予測不可能なものである。また、上がってきたアイデアは、既存業務との間にコンフリクト（対立）がなく、イノベーションを含んだものである必要がある。そのため、アイデアが起案されるたびに、既存業務とのコンフリクトの有無とイ

ノベーションの度合いの評価を行う。

イノベーションの度合いが低く、既存のライン業務でも実施可能なものは、プロジェクトとして認めず、ライン組織において実施する。イノベーションの度合いは高いが、既存業務とのコンフリクトがあるものは、別会社などの形態での実施を検討する。

そして、イノベーションの度合いが高く、既存業務とのコンフリクトが少ないものについて、プロジェクト化の意思決定を行う。ただし、潜在的なリスクはあらかじめリストアップしておき、それらが顕在化した場合、もしくは既存業務とのコンフリクトが発生した場合は、いつでもプロジェクトを停止できるようにしておくことが重要になる。

3 プロジェクトチーム編成の支援

CCOでは、あたかも起業家が自分でメンバーを集めるように、プロジェクトリーダーにチーム編成を行わせることが肝要である。多くの企業では、プロジェクトの実行が意思決定されても、いざプロジェクトチームを編成するとなると、トップマネジメントやミドルマネジメントが一方向的にメンバーを選んでいることがほとんどである。これでは、ビジネスアイデアのオーナーである社員や、プロジェクトに任じられた社員のモチベーションは、ともに上がりにくい。

では、今までトップマネジメントまたはミドルマネジメントがプロジェクトのメンバーを選んでいった企業が、プロジェクトリーダーにメンバーの選定を任せてすぐに機能するかというと、それも難しい。トップマネジメントまたはミドルマネジメントは、自分自身でメンバーを選ぶ代わりに、次のような仕組み

を導入する必要がある。

1つは、「だれがどのようなノウハウを持っているか」を共有するシステムである。このシステムは、各社員が自らのプロフィールや過去に参加したプロジェクト、これから参加したいプロジェクトなどを社内にアピールするための自己紹介ホームページのようなものである。このシステムにより、プロジェクトリーダーは、どんな社員がどの部署に在籍し、どのようなノウハウや経験を持っているかを知ることができる。

ただし、社員数が多いほど、そのようなデータベースから本当にそのプロジェクトに参加したいという意欲を持つ社員を見つけることは難しいため、実際は「プロジェクト公募制」という仕掛けと組み合わせることが必要である。

また、自分自身にアイデアはないが、他部門の人と仕事をしたい社員に、どのようなプロジェクトが社内発生しそうなのかを知ることができる場を提供する必要もある。今まで社員は、自部署の上司だけを向いて仕事をし、結果として部署の壁を高くする後押しをしてしまっていた。しかし、これからは部門を超えた情報共有の場を通じて、自分自身のスキルを磨いて自部署以外にもアピールすることや、どのようなプロジェクトが社内発生するのかアンテナを高く張っておくことが重要になる。

加えて、「だれがどのようなノウハウを持っているか」「だれがどのようなプロジェクトを立ち上げようとしているか」を知ることができる仕組みだけでなく、最終的にそれらを調整する調整役としてトップマネジメントまたはミドルマネジメントが機能することが

必要になる。

かつてクライアント企業にCCOを提案し導入したときも、社員が全員やりたいプロジェクトだけに手を挙げ、「収益性は高くかつ手堅いが、面白みに欠けるプロジェクト」にはメンバーが集まりにくい状況が発生してしまった。いささか矛盾するようだが、メンバーの自主性を尊重しつつ、そのようなメンバーの偏りを調整し、通常業務やだれもがやりたくないプロジェクトにもメンバーを確保できるように調整することも、重要な機能である。

NRI野村総合研究所にも、「KAONAブック」(KAONA=顔と名前)というイントラネット版の自己紹介ページと、「コンタクトレポート」という営業案件を表示するページがある。プロジェクトリーダーはプロジェクトを立ち上げる際、KAONAブックを活用して、プロジェクトのテーマに最適な経験や意欲を持つ人間を探し、社員はコンタクトレポートを見て、リーダーにプロジェクトへの参加希望の連絡をとっている。

それらのシステムに、各部長がプロジェクトのメンバー選定を調整する機能として加わることにより、プロジェクトリーダーである一社員であっても、最適なメンバーを選定することが可能になっている。

4 適切な人事評価、業績管理

CCOでは、R&D組織やSBUと違って、それだけで閉じた組織において業績を評価するのではなく、既存業務を行っているライン組織が隣にあるなかで、プロジェクトの業績評価、人事評価をしていかなければならない。

最近の経営トレンドとして、細かな職務基

準書を作成したり、職務を細かくポイント化したような人事制度、人事評価を導入する企業を目にする。決められた定常的な業務しか行わないような企業や、プロジェクトごとに人を目的合理的に辞めさせたりできる企業ならそれでもよい。しかし、さまざまなタイプの社員を社内に資源として蓄積し、必要に応じてチームとして柔軟に組み替えるためには、人事評価の項目もそれに柔軟に対応できるものでなければならない。

NRIが過去にCCOに関するコンサルティングを行ったある企業では、10段階近くあった資格等級を3段階ぐらいにまでシンプルにただけでなく、評価項目を自由に設定でき、かつ必要に応じて変更できるようにした。これにより、期中にプロジェクトを立ち上げたり、年次の上下に関係なく自由にプロジェクトを組んだりできるようになった。

業績評価については、柔軟な組織変更に対応できる管理会計システムと、社員のプロジェクトへの異動を容易にする移転価格の設定が必要である。

一般的に大企業になればなるほど、定常業務の割合が多いために、定常業務の業績はしっかりと把握できるが、プロジェクトのような「非公式な組織」の業績を把握することは苦手な管理会計システムになっている。まずは、管理会計システムを変更して柔軟な組織変更およびライン業務内のプロジェクト発生に対応できるようにする。

さらに、ライン業務を行っている人間がプロジェクトに移った場合のその人の移転価格を設定しておく、既存のライン長が部下をプロジェクトに送り出しやすくなる。

2つのケーススタディー

NRIが過去に携わったプロジェクトのなかから、CCOの考え方・コンセプトを取り入れて組織運営を行っている企業の事例を2つ示す。まず、CCOによって成果が上がっているハイテクメーカーB社を取り上げ、どのようにしてプロジェクトが運営されているかを紹介する。また、CCOを導入した事例としてC社を取り上げ、導入時にマネジメント環境をどのように整備したかを紹介する。

1 ハイテクメーカーB社の場合

B社は、技術革新のスピードが速いハイテク業界に属し、自社で大きな製造ラインを抱えているメーカーである。大きな製造ラインを安定操業させるために、分業したライン組織による統制が必要であり、B社の組織も他社と同様に、職能ごとに分業した多階層組織構造となっている。

一般的には、分業した多階層組織では、計画する人と実行する人の分離が生じ、環境変化への組織の適応が遅くなる。新しい変化が市場に現れたときは、実行する現場の人間が計画を担当する上位階層の人に市場ニーズを伝え、そして計画担当者が計画を作成し、そこから現場に下りてくる。この流れでは、多くの場合、現場の声が計画担当者に伝わらなかったり、手間と時間がかかったりするため、環境の変化への対応が遅くなることが多い。しかしB社は、多階層組織構造にCCOの要素を取り入れることで、迅速な意思決定と動きの速い組織を実現している(図5)。

B社では、アイデア発掘、企画作成(チーム案まで含む)が現場で行われている。起案

者は、そのアイデアをプロジェクトの意思決定を担当する役員に直接電子メールで送り、意思決定を仰いでいる。「こういったことをやりたいのですが」「わかった、じゃやってみる」といった感じのやりとりが、現場の社員と役員との間で日常的に行われる。

B社が工夫しているのは、役員への提案の内容を同時にプロジェクト提案掲示板に載せることである。これには、提案の告知という意味が大きい。提案に関心のある人の意見も寄せられるため、コラボレーション（協働）によりアイデアが磨かれるという副次的効果もある。

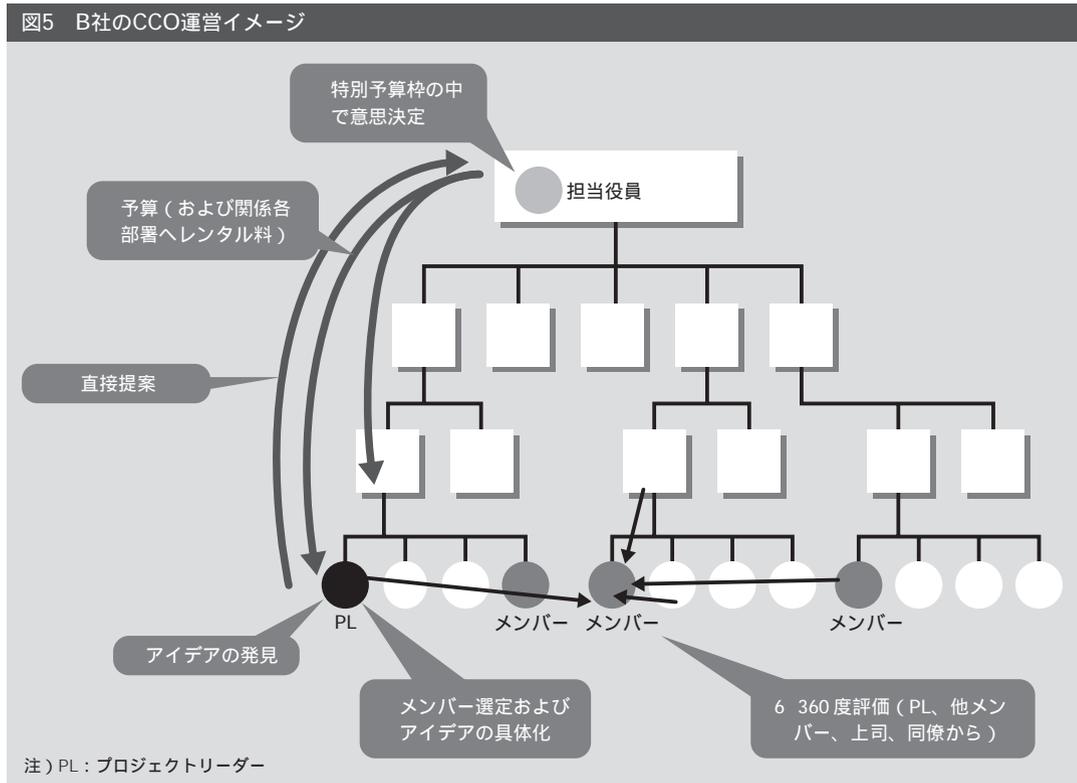
プロジェクトの意思決定を担当する役員は、ライン業務の予算とは全く別の役員肝いりの特別予算を持っており、プロジェクトの費用はそこから捻出される。この特別予算は、ライン業務の予算とは異なり「消化」を目的としていない。あくまで実行する人の提案に

賛同した役員が、スポンサーになりたいと思ったときに使われる。この予算は、物品を購入するためだけでなく、社員をプロジェクトに参画しやすくするために、プロジェクトに社員を貸し出す部門にレンタル料を支払うという社内管理会計的な意味合いもある。

実際にプロジェクトが発生した時点では、提案者がプロジェクトリーダーとなり、リーダー自身がメンバーを選ぶことになるが、アイデア段階で起案者がさまざまな社員を巻き込んでいるので、メンバーの編成に苦労することはほとんどない。

また、プロジェクト発足時に各社員がそのプロジェクトにおける目標を設定する。プロジェクトと通常業務の兼任社員については、通常行う半期の目標設定にプロジェクトにおける目標を加筆することとなる。

評価については、プロジェクト専任メンバーについてはプロジェクトリーダーが行う。



兼任メンバーについては、通常業務での上長が評価者となる。

もともとB社では、個人の人事評価に360度評価を採用している。そのため、評価者の経験がほとんどない社員がリーダーとなっても、プロジェクトメンバーの評価を行うのにそれほど困ることはない。また、兼任でプロジェクトメンバーとして参加している社員についても、360度評価の一環としてプロジェクトリーダーからの評価も受けられるため、通常業務の上長がプロジェクトでの貢献も踏まえて評価を行うことができている。

B社は、多階層組織ながらも仕組みと仕掛けにより、迅速な行動のできる組織を実現している数少ない企業である。

2 ソフトウェア企業C社の場合

ソフトウェア企業C社の場合、そのソフトのジャンルでは先駆的な企業であったため、市場萌芽時には大きなシェアを有していた。一方、売上高の半分以上をその年に開発した新しいソフトウェアが占め、かつ主流となるハードウェアおよびOS（基本ソフト）が2、3年で変化する特殊な市場に属していたため、定常的な業務をこなすことに加えて、革新的であることが求められていた。

しかしC社は、その成長に伴って組織構造が多階層化し、結果的に意思決定が現場から遠い場所で行われ、しかもそのスピードが遅くなっていた。また、エンジニアが細かく部や課に細分化され「囲い込まれる」ようになってきたため、部や課の壁を超えてエンジニア同士が融合し、新たなソフトウェアを開発することができなくなっていた。加えて、販売部隊と開発部隊が組織的にも心理的にも完

全に分離していた。C社はそれらの結果、10年でシェアを15ポイントほど低下させ、かつての市場でのメインプレーヤーとしての栄光は過去のものとなってしまっていた。

そのような悪循環を断ち切るため、NRIと一緒にあって、CCOのコンセプトをベースとしたプロデューサー制度を導入した。これは、社員のだれもが企画を提案でき、いったんプロジェクト化が決定されたならば、その社員がメンバーの選定から最終的な収益まで全責任を負うプロデューサーとして腕を振ることができるという制度である。

導入に際しては、プロデューサー制度が適切に機能するように、組織上でいくつもの仕掛けを作った。まず、編成局という名の調整組織を設置して、ビジネスアイデアの採否の意思決定の迅速化と、プロジェクトへのメンバー割り振りを支援できるようにした。また、もともとシステム開発に長けているので、ビジネスアイデアや過去のプロジェクトを共有できるシステムの構築も行っている。

それ以外にも、少々特殊ではあるが、ソフト開発を行っていない間、エンジニアは1つの「部屋」に所属することとし、プロジェクトが発足するたびに、その部屋からプロデューサーをトップとするプロジェクトに異動するものとした。これにより、エンジニアの間にあった壁を取り払い、自由にコラボレーションが生まれるようにした。

さらに、その組織変更に合わせて能力資格等級制度を廃止し、それぞれの職務・職種のなかで能力や業績を比較できるようにした。販売職を例にあげると、もともと存在した10の職能資格等級を、管理職相当の「シニア販売職」とそれ以下の「販売職」の2つのクラ

スに簡素化し、それぞれの中で評価を行うようにした。これにより、プロジェクトを立ち上げるとき、「あいつは何等級だからまだ早い」といった議論が少なくなり、若い社員でも優秀であれば、比較的自由にプロジェクトのメンバーに選べるようになった。

評価項目についても、あまり詳細に項目やその規準値を設定するのではなく、むしろ評価者と被評価者との間のコミュニケーションを重視し、柔軟に仕事の内容や業績を評価できるように変更した。

業績管理については、公式なライン組織の業績の把握だけでなく、プロジェクト単位の収益も把握できるシステムや、各社員がどのような仕事・プロジェクトで忙しいのかを把握できるシステムを構築している。

まだ、導入して半年程度であり、その組織になってから開発された商品がリリースされていないため、増販効果などの検証はできていない。しかし、C社によると、今までにない若いプロデューサーや、販売職出身のプロデューサーが複数誕生しており、彼らが生き生きと開発に取り組んでいるそうである。

日本の大企業を活性化する CCO

日本企業は、今日のような環境変化が激しく、不況の波が押し寄せる局面において、社員数を減らすことができずに困っているという話をよく聞く。確かに社員を囲い込みすぎている傾向はあるが、社員を持ちすぎていることを悔いることはない。

大きな問題は、ピラミッド型の組織構造を効率的に運用しようとするあまり、トップダウンという一方のコミュニケーションに注力しすぎて、元来日本企業の強みであった社員間のコミュニケーションを結果的にないがしろにしていることにある。トップダウンの仕組みの強化も重要ではあるが、むしろ社員をたくさん社内に保有しているからこそ、本稿で提案したようなCCOを活用して、アイデアやプロジェクトをたくさん発生させることが可能になるわけで、これは大企業の特権ともいえる。

CCOは、QC活動と同様に、社内に長期的に人的資源を抱え込んでいるからこそできるアイデアであり、本来日本企業が得意とする領域のはずである。つまり、どんなに企業規模が大きくなろうが、マネジメントが努力して自律性、自発性のあるコミュニケーションネットワークを構築することができるならば、継続的に成長をとげられるはずである。

著者

能勢幸嗣（のせこうじ）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営戦略・事業戦略構築、組織改革、チェンジマネジメント

佐藤正之（さとうまさゆき）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営戦略構築、組織改革、企業価値評価

伊藤誠悟（いとうせいご）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営戦略構築、組織改革、チェンジマネジメント