

企業組織開発 の實務

構築と改善の仕方

稲葉雅邦

企業組織開発の實務

構築と改善の仕方

稲葉雅邦

ダイヤモンド社

〈著者紹介〉

稲葉雅邦(いなば まさくに)

1936年、栃木県生まれ

1959年、東京大学法学部卒業。1976年、米国ハーバードビジネススクールPMD修了。三菱商事株式会社、ジョンソン株式会社勤務を経て1982年賃金システム研究所に入所。1989年、企業組織研究所を設立。現在、同研究所所長。

著書に『統合的賃金システム』(英文 三品収共

著 労務行政研究所)

連絡先 (株)企業組織研究所

〒247 鎌倉市梶原3-25-3

TEL 0467-47-1947

企業組織開発の実務 定価 1500円(本体1456円)

平成元年4月20日初版発行

©著者 稲葉雅邦
ダイヤモンド
©発行所 セールス編集企画
東京都千代田区霞が関1-4-2
TEL 03 (504) 6698
発売元 ダイアモンド社
東京都千代田区霞が関1-4-2
TEL 03 (504) 6515
振替口座 東京9-25976 番

印刷・恵友社 製本・富士製本
落丁・乱丁はおとりかえします

ISBN4-478-08124-7

まえがき

数多くの企業の中には、経営環境に適切に対応しながら順調に発展している企業もあれば、創立後何年か経ちながら、一定の安定基盤を形成し得ずに苦戦している企業、逆に、立派な基盤に立ちながらマンネリ化して停滞している企業など、まさにさまざな企業があります。その中で、成長している企業について見ますと、いくつかの条件を備えていることに気づきます。例えば、

- ① 携わっている事業分野・市場自体が有望である
 - ② 優れた商品（およびその開発力）を持っている
 - ③ 忠誠心（ロイヤルティ）が高い社員を有している
 - ④ 発展に必要な経営資源（ヒト、カネ、経営基盤など）を一定限度以上は持っている
- といった点などです。

こういった条件は、ほとんどの企業として、容易に整えられるものではなく、その実現に腐心しているのが実情でしょう。ところが一方では、こういった要素を相当程度に充足しながら、組織がもう一つ活性化していない、あるいは事業の上で躍進できないでいる企業もあるものです。それならまだしも、せっかく良い条件に恵まれながら、社員の間に不平不満や悩みが多く、業務

の面でも生産性が低下して、将来も危ぶまれるといったケースに出会うことも少なくありません。もちろん、これらの企業としても、そういった問題の解決のために必死の努力を行っており、「考えられる諸策はすべて講じた」と明言する企業すら少なくありません。ところが、そういった企業が意外に見落としているポイントが、実は一つあるのです。それは、あまりにも平凡であり、基本的であるために、かえって気づかないともいえるかもしれませんし、あるいは気づいていても、その具体性や効果を確信できないことから、本気になって取り上げられ、実行されずに終わっているのではないかと思われてなりません。

その「ポイント」は何かを一口に言いますと、「目標を明確に設定し、必要機能と分担関係ならびにシステムを設定・改善あるいは明確にして、組織活性化と生産性向上を図る組織開発を行うこと」、すなわち企業組織の「仕組み」の構築と改善を基本とした組織開発です。言い換えれば、われわれの組織はいつたい何を成し遂げようとしているのか、そのためにはどういう職務機能が必要か、それらを分担して誰が何をやるのか、を明確にして、その機能の強化を図ることです。さらに、効率的効果的な業務遂行と組織運営のために適切なシステムを構築・改善すること、ならびに組織成員（企業としては社員）を活性化するうえでは、各人の業績や能力の評価と処遇（賃金など）のシステムを整備することも必要です。

これらのことは、いわば「組織化」の基本事項であり、「何だ、そんなことか」という皆さんも

いらっしやるかも知れません。また、経営の仕事は、一つ二つの面だけうまく処理解決したからといって、企業発展まちがいなしというほど安易なものではなく、組織開発さえキチンとやれば、企業は必ず発展するというものではありません。しかし、このポイントが「企業組織づくりの土台」であることには相違なく、それを確実に築いていないために多くの努力が空費されているとすれば、あまりにも残念なことです。

最近、マトリックス組織やプロジェクト組織などの、いわゆる戦略組織こそ機能的であり、企業として必要な職務機能を水平および垂直に分化させて機構をつくる、いわば伝統的なヒエラルキー組織は時代遅れのように言われることがあります。組織というものは、本来、目的機構であり、目的あるいは状況の変化にただちに対応できて、「変幻自在」に目的達成のために変化し得る「柔構造」であることが組織の理想であろうと思います。しかし、まだまだ大多数の企業においては、組織の基本的な仕組みと管理態勢ができておらず、そのために組織機能を十分に発揮できていない実情に接しますと、まずこの改善を図ることが先決事項だという感を持たざるを得ません。

実際問題としても、こういった大多数の企業においては、基本的な仕組みが保てないほどに流動的な戦略組織を必要とすることは少なく、また、基本的な組織化ができていないような企業が、戦略型組織を作ったとしても、基本的組織化の欠如に起因するさまざまな組織不活性化問題が組

織母体に生じて、戦略組織のほうも本当の効果を上げかねるでしょう。すなわち、適切な組織化ができている企業においてこそ、戦略型の組織展開が効果的に行えるものであり、まず基本が大切だと思われまゝす。

すなわち、本書は、企業経営者と管理者の皆さんに、「組織を本当に改善するには、当面する問題の処理や改善を応急的に行う一方で、やはり基本から組織の仕組みを整備し、その上で機能強化（実務に即した教育訓練、特にOJT）とモチベーションを図るしかない」ということを理解していただくことを願って書かれたものです。また、本書の内容と表現形式は、著者の周辺にいらっしゃるような中堅企業経営者および管理者の皆さんに「実用的に役立つ」ことを第一義として、著者が長年の企業生活とその後のコンサルタント業務を通じて感得したことを、思うがままに書き出したものであり、「それでは、具体的に何をどうやったらよいのか」という手掛かりも、できる限り得られるように心がけたつもりです。

終わりに、本書は小冊子ではありますが、前述のとおり、著者のこれまでの企業生活とコンサルタント活動を通じて得られた組織論を総括したものであります。著者は、二つの企業に二十余年間勤務し、しかる後に七年間にわたり賃金システム研究所（三品収所長）に勤務いたしました。本書に述べている著者の考察や意見は、この間の実務と思索の結果生まれてきたものです。

ここに、本書の出版に当たり、著者が多くのことを学ばせていただいた諸企業の皆様、そして

著者を勉励し、経営の深い思想について温かくご指導を賜りました同郷同学の先輩である三品収先生に、心からの謝意を表する次第であります。

平成元年四月

著 者

目次

第1章 組織と組織開発

1 組織とは何か	2
2 組織開発とは何か	4
3 パッチワークとシステム	7
4 企業組織永続の希求	8
5 企業組織の発展段階	13
① 組織の原点	13

② 組織の発展	15
6 仕組み中心の組織開発	18
7 時代の流れ	21
① 国際化	21
② 経済の非高度成長	23
③ 人口の高齢化	23
④ 価値観の多様化	24
⑤ ハイテク・高度情報化	25
第2章 企業組織の形成	27
1 会社の設立——組織原点の形成	28
2 基本的機能の分担	30
3 目標の共有	33
4 初期の資金管理	35

5	ノウハウの蓄積	36
---	---------	----

第3章	仕組み中心の組織開発	39
-----	------------	----

1	部門機能の明確化	40
---	----------	----

2	職務基準と職位	43
---	---------	----

〔例〕	管理部長の職務基準	45
-----	-----------	----

〔例〕	総務課長の職務基準	46
-----	-----------	----

3	職務調査	48
---	------	----

①	職務調査の基本検討	49
---	-----------	----

②	準備と実施	51
---	-------	----

③	職務調査の整理と分析	52
---	------------	----

第4章 組織と情報システム 59

1 情報システムとは何か.....	60
2 業務処理システムと管理システム.....	63
3 報告システム.....	68
4 コミュニケーション改善のポイント.....	71
① 定量と定性.....	72
② 当事者と内容の明確化.....	74
③ キャッチボール.....	75
④ TPO (Time Place Occasion)	77
⑤ 会議.....	78

第5章 経営計画 81

1 経営計画に取り組む姿勢	82
2 ギャップ分析法 (GAP ANALYSIS)	83
3 経営計画とは何か	87
① 経営計画の定義	88
② なぜ経営計画を立てるのか	88
③ 計画期間	90
④ 経営計画は誰が立てるのか	90
4 経営計画の立て方	91
5 経営計画と組織開発	94

第6章 組織を活性化する人事システム	95
1 人事システムの多様化	96
2 賃金システム	98
① 賃金制度とは何か	98
② 賃金管理とは何か	100
③ 従来の賃金制度・評価制度の問題点	101
④ これからの賃金制度	104
3 評価システム	110
① 賃金管理と人事評価	110
② 相対評価と絶対評価	110
③ 評価の目的	112
④ 評価の仕組み	113

⑤ 評価制度の作り方	114
⑥ 評価のやり方	116
4 日本的経営と組織開発	117
5 中高年社員の活性化	119
① 中高年とは何か	120
② 問題と解決の方向	121
③ 中高年問題と年功給	122
④ 職能資格制度による処遇	123
⑤ 絶対評価方式による人事考課	124
⑥ 指導育成とチャレンジ	124
第7章 企業発展への組織開発	127
1 企業発展の基本要素	128

① 事業分野・市場	129
② 商品	129
③ 企業基盤	131
④ 経営資源	132
⑤ 経営者	133
⑥ 組織化	136
⑦ ツキ	139
2 マーケティング指向型の組織	140
① コンシューマー・オリエンテッド(Consumer oriented)——消費者指向	141
② マーケティングの担当者	142
③ 新製品を生み出す組織開発	148
④ 組織分化	151

第8章 組織の変革	153
------------------------	-----

1 組織変革が必要な時	155
2 組織変革の難しさ	156
3 トップダウンの組織変革	160
4 ボトムアップの組織変革	164

第9章 組織と人間	169
------------------------	-----

1 組織化と人間	170
2 オトナの組織	171
① 観念（理想）的か、現実的か	172
② 抽象的か、具体的か	173