

組織と人事のマネジメント

平成19年7月27日
東京大学
先端科学技術研究センター
澤 昭裕

組織マネジメント

組織とは

■ 外部との関係で、有用な機能を果たす有機体

① あなたの思い通りには動かない代物

⇒ 制度設計の重要性

② 無用になると淘汰される代物

⇒ 客観的に評価する重要性

③ 古くなると腐る代物

⇒ 鮮度を保つ必要性

組織マネジメントの原則(1)

<第一原則>

目的論(ミッション) ⇒ 組織論 ⇒ 人事論

※ありがちな間違い

人事論 ⇒ 組織論 ⇒ 目的論

お客様都合より自己都合

- 旧通商産業省工業技術院
⇒独立行政法人産業技術総合研究所の例

①喪失した目的の回復

基礎研究から産業化・実用化研究へ

②組織の変革

複数研究所の解体、統合しつつユニット化

③人事制度の改革

成果主義の導入(後述)

組織マネジメント原則(2)

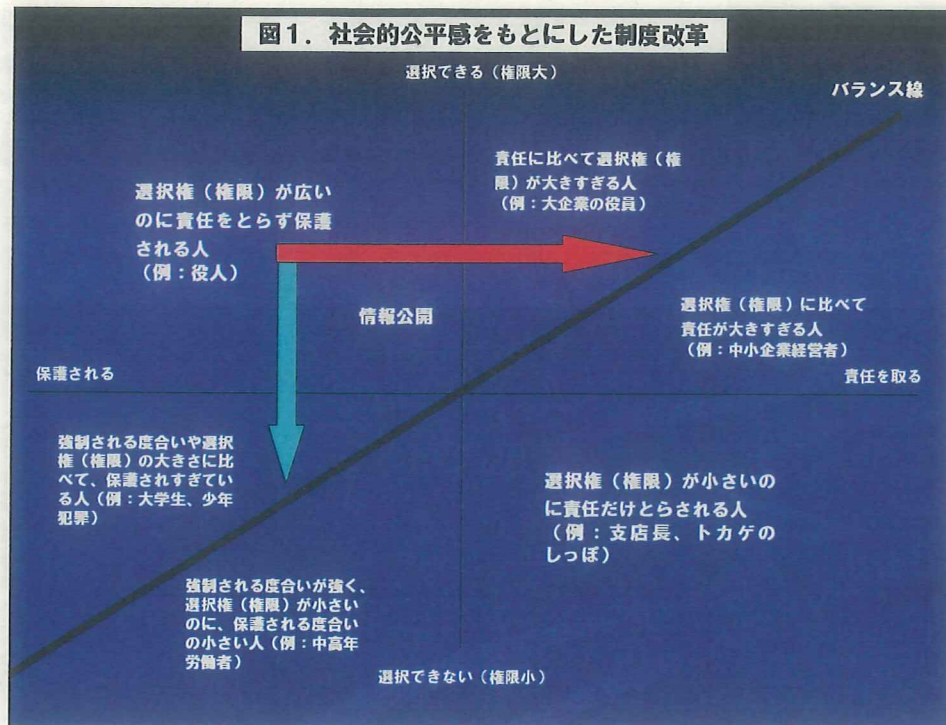
<第二原則>

組織内部は、権限と責任が同程度に割り振られた設計になっているか。

※ありがちな間違い

権限>>責任となっている場合、モチベーション阻喪
責任>>権限となっている場合、忠誠心阻喪

図1. 社会的公平感をもとにした制度改革



組織マネジメントの原則(3)

<第三原則>

適切な組織態様は、タテ組織か、ヨコ組織か。

※ありがちな間違い

タテ組織に固執 ⇒ 環境変化への対応遅延
「フラット化」を導入 ⇒ 簡単なことを複雑化

取引相手の組織把握のミス ⇒ 失望感

●ヨコ組織(「フラット化」)の危険性

=国連、商店街、災害ボランティア、経団連、大学

① **構成員一人一票制度でコンセンサス困難化**

- ・セクショナリズムの頻発
- ・拒否権の濫用

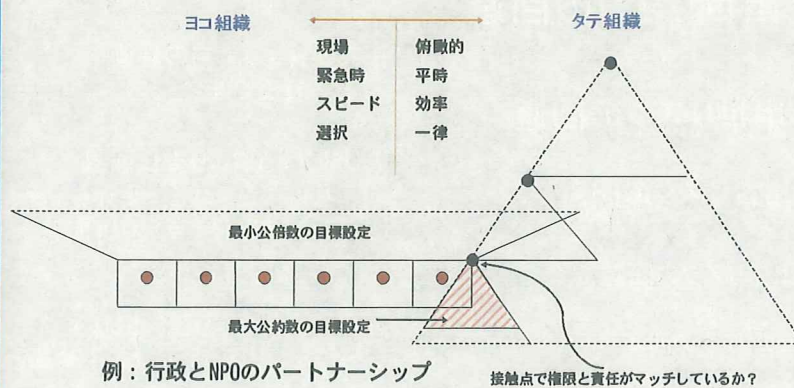
② **構成員の形式的上下関係が希薄化**

- ・代表者が多数、組織ポジションの複数化
- ・外からは不信感

③ **意思決定権限と責任の所在のあいまい化**

- ・「声大きい」人が実質的意思決定権力
- ・外からは決定過程が不透明

図2 タテ組織とヨコ組織の衝突



人事マネジメント

大企業病社員の行動原理

①出世リスクの回避

②出世リスクの回避

③出世リスクの回避

④出生リスクの回避

⑤出世リスクの回避

.....
.....
.....

その結果、

①お客様より上司の評価

「お客様って誰？」

②リスクテイクより責任回避

「これはできません。それもできません。あれは、全く不可能です。」

③前に倒れるより後に倒れよ

「うーん、どうしよう。よし！やめとこう。」

④余計なこと言うな、するな

人事マネジメントの目的

＜人事制度改革を断行したい人への質問＞

●改革して、何を成し遂げたいのか？

- ①怠慢社員の懲戒 (例: 某大学)
- ②人件費削減 (例: 大半の企業)
- ③モチベーション向上 (例: 産総研)
- ④仕事のスタイル変革
- ⑤投資家・株主への改革努力説明
-etc

⇒ 方法論はそれぞれ異なる！

大企業病＝公務員病診断

①前例主義(「前にこんなことなかったか？その時どうやった？」)

成功体験＝社業の継続性、安定性、プライド
→創造的・想像力豊かな仕事を阻害

②横並び主義(「他社はどうしてる？そうか、うちもそうしよう。」)

同じ環境なら、最適な対応は誰が考えても同じ＝思考の節約
→上への報告の容易さが優先、厳しい主体的選択の回避

③先送り主義(「このポストにいるのはいつまでかな？あ、間に合わないな。よかった・・・」)

抜本的な解決策を実行すれば「混乱」をもたらすリスク大
→問題は、処理されるが解決されない。

サラリーマン、出世の3原則！

①「それは…むずかしいです」原則

⇒何もしなければそこそこの地位はいく

②「リスクは他人、手柄は自分」原則

⇒「だからオレが言っただろ」症候群

⇒「あれはオレがやったんだぜ」症候群

③「俺は聞いてない」原則

⇒意思決定プロセスに関与＝リスク

⇒この3原則が貫徹すれば、
「あなたは出世、会社は疲弊」

成果主義導入の可否

<チェックポイント>

- ①現状の処遇や個别人事(縁故、派閥…)に不満な社員が8割に達しているか？
- ②大企業病(又は公務員病)に侵されているか？
- ③組織設計・権限責任配分は適切になされているか？

成果主義導入に際しての留意点(1)

<2-6-2原則存在=どの層の何を变えたいのか>

- 下2割の懲罰？
時間とコストのムダ
- 上2割の正当な評価？
今の人事制度で既に正当に評価されている
- 中6割のモチベーション向上？
目標管理—評価—処遇反映のプロセスに工夫が必要

成果主義導入に際しての留意点(2)

<「成果主義=人事部の規制緩和」を徹底すべし>

- 公平な評価基準があるわけではない
- なので、人事部は短期評価に関与しない
(苦情処理プロセスの適切な運営と長期評価に特化)
- 現場管理者が権限と責任を負うべし

成果主義導入に際しての留意点(3)

<自己申告制・加点主義を徹底し、目標—成果査定主義を廃止、長期と短期評価の最適組合せ>

- 「自己申告」(自分で自慢できる成果を5つ申告してもよい…ある?)は、実は厳しい制度
- 減点主義は大企業病を助長
- 査定主義の採用は、上司・部下の仕事への価値基準共通化が前提(次頁参照)

やらなければならぬこと (ルーティーン)

成功 ○○○○○
失敗 ××××××××

やれと言われたり、やることが期待されていること

成功 ○○○
失敗 ×××

やった方がいいだろうなと思っていること

成功 ○
失敗 ××××××××××

成果主義・能力主義人事制度?

まとめに代えて

人事制度から人材能力開発へ
金銭インセンティブより教育システム

教育は中間管理職の背中に

<体験的教訓>

- ①会社の机の前に座っているな！
- ②飲み会では、部下に誘われても2次会に行くな！
- ③部下に頼んだ仕事の結果が、自分の上司への報告の2分前にできても文句を言うな！

