

人事制度を戦略に 連動させるポイント

～ジョブ型制度が戦略実行手段として機能するための組織設計～

(株)エスト 代表取締役 高橋 宏誠

■ 経営ニーズから問い直してみると……

厳格な年次管理と強固なヒエラルキーの維持を主要なミッションに戴く人事部門は、今となってはレアケースかもしれない。組織は何のためにあるのかという“そもそも論”に立ち返れば、人事の役割は、組織体制そのものの維持というより、各現場・メンバーの持てる実行力をフルに発揮してもらい、最善・最高のアウトプットを出し続けてもらう流動性の伴った環境整備や支援型のミッションに大きくシフトしつつある。経営側のニーズから捉え直せば、いわゆる「戦略ドリブン」の組織設計が求められている。その点で、話題の「ジョブ型」の導入・活用余地は大きく、経営・人事の皆さんの期待もふくらんでいると推察される。

そこで、本稿では「ジョブ型」を戦略実行のツールと捉え、組織を再構築し柔軟な運用を進めるコツを専門家に解説していただいた。事業戦略をビジネスユニット(BU)にどう展開するのか、それを受けて組織をどう再編していくのか、ジョブ型を前提に職務設計(成果責任の明確化)をどう組み込んでいくのか等につき、概念把握やロードマップをモデル事例とともに図解で理解できる構成で整理されている。組織設計のノウハウ、マネジメントの要諦を参考にしたい。(編集部)

CONTENTS

- I. はじめに：
人事制度の戦略連動が望まれる背景
- II. ジョブ型マネジメントが機能する前提
 - 1. ジョブとジョブ型マネジメント
(1)ジョブとは／(2)ジョブ型マネジメント
 - 2. ジョブ型マネジメントとジョブ型制度
(1)ジョブ型マネジメントとジョブ型制度の関係／(2)「5つの原則」の内容／(3)組織・制度設計において目指すべきマネジメントのあるべき姿
 - 3. ジョブ型制度とジョブ型組織
(1)ジョブ型組織とは／(2)ジョブ型組織とジョブ型制度の関係／(3)組織の7S
- III. ジョブ型を戦略に連動させる組織
 - 1. 問題の所在と解決の方向性
(1)問題の所在／(2)解決の方向性
 - 2. 戦略ドリブン組織の設計
(1)戦略ドリブン組織の設計プロセス／(2)事例の背景・概要／(3)組織設計の準備(フェーズⅠ)／(4)組織の基本構造の設計(フェーズⅡ)／(5)組織の詳細設計のステップ
 - 3. ジョブ型組織からジョブ型人事制度へ
(1)ジョブ型制度と職務設計／(2)成果責任とは／(3)職務設計からジョブ型等級体系の構築
- IV. 終わりに

■ 高橋 宏誠 (たかはし こうせい) :

株式会社エスト代表取締役。戦略・人事コンサルタント。東京大学卒、ニューヨーク大学でMBA、東工大にて博士、元英国国立ウェールズ大学MBAプログラム教授。富士通、マッキンゼー、ハイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現ガートナー：世界最大のITリサーチ会社)を経て独立。日本のベンチャー企業から大企業までコンサルティング経験は30年以上。得意分野は、日本的ジョブ型人事制度やタレントマネジメントの仕組みの設計と運用、次世代リーダー育成(事業戦略立案)研修、ジョブ型制度を機能させる戦略ドリブン組織の設計、エンゲイジメントを高める組織開発。著書に、「企業価値を高める事業戦略がわかる 戦略経営バイブル」、2016年重版。本誌には、「ジョブ型評価への移行」、「キャリア自律型人事の設計」、「DX人材の採用・発掘・育成」(連載)を寄稿。



■ (株)エスト :

●住所：東京都杉並区和田3-26-12 ●TEL：090-3674-9879 ●E-mail：kousei8@est7.net ●URL：http://est7.net/

I. はじめに： 人事制度の戦略連動が望まれる 背景

最近、経営トップ自らが、ジョブ型制度への切り替えを主導し、人事部に指示するケースが増加している。これは、ジョブ型制度への変革によって、戦略の実行力を高める意図であることが多い。「日本の人事部」を運営するHRビジョンの調査によると、企業の9割近くが「戦略人事」（戦略を達成するための人事）の重要性を認識しているにもかかわらず、戦略人事が機能していないと回答している企業が7割近く占めている。

本来であれば、戦略に沿って組織が設計され、戦略実行に必要な機能が設置されて、各ポストの職責が設定されるべきである。しかしながら、日本企業の場合、様々な事情から戦略実行に適した組織とはなっていない。実際、調査（「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」パーソル総合研究所／2020）によれば、ジョブ型制度を導入した企業も戦略実行力が高まる組織とは必ずしもなっておらず、これまでのところジョブ型制度は業績向上には貢献していない。こうした事情から、日本においては、一般に戦略に沿った組織を設計する経験やノウハウに乏しいのが実情である。

戦略に伴う組織の再編は、これまで、経営トップにとって日本という社会システム（特に終身雇用の伝統）のなかで、企業システムをいかに位置づけるかという問題であった。言い換えると、経営環境の変化に対応するのに中長計のタイムスパンが3年からせいぜい5年であるのに対し、中長計を担う人材のタイムスパンをどう調整するかという問題である。グローバル化、デジタル化が急速に進むなか、

企業の成長性・収益性は二極化しつつある。経営トップは、ジョブ型制度の導入をきっかけとして戦略に沿った組織に再編する時期に来ているのではないだろうか。

本稿では、ジョブ型制度が戦略実行に向けて機能するよう、戦略実行に適した組織（以下「ジョブ型組織」と呼ぶ）に再編するため、最小限必要な組織変更に向けた組織設計のポイントにつき、事例を用いて説明する。

最初に、ジョブ型人事制度が機能する前提について説明する。ジョブとは何かに始まり、ジョブ型マネジメントのベストプラクティスを紹介する。そして、ジョブ型マネジメントとジョブ型制度、ジョブ型制度とジョブ型組織の関係を述べる。次に、ジョブ型組織の概要設計について述べる。よく見られる問題の所在と解決の方向性、戦略ドリブン組織設計の進め方である。最後に、戦略ドリブン組織・ジョブ型制度構築における実行上の課題を述べて締めくくりたい。

II. ジョブ型マネジメントが機能する前提

ジョブ型制度を導入する目的はジョブ型マネジメントを可能とすることにある。そこで、そもそもジョブとは何か等、ジョブ型マネジメントが機能する前提について述べる。

1. ジョブとジョブ型マネジメント

(1) ジョブとは

① ジョブの定義と具体例

最近ジョブ型雇用という言葉がトレンドになって

いる。ジョブ型雇用という場合のジョブとは何か。それは、「ポジションに期待される成果とその成果をもたらすと予測される業務活動」のことである。営業部長というポジションでいえば、「部の売上を拡大する」「部の営業利益を拡大する」「顧客基盤を維持・拡大する」「営業戦略／計画を立案する」「部下を育成する」「関係者とのネットワークを維持・拡大する」「部の生産性を向上する」等、だいたい7つ前後に整理される。

②タスクとの違い

ジョブと似たような言葉でよく使われる言葉にタスクがある。タスクとは、ジョブとは異なり、機械的または物理的作業を表す。つまり、ジョブがタスクと大きく異なる点は、ジョブとは、基本的にそのポジションにおける問題を解決し、付加価値を創造することなのである。

③ジョブに関するよくある誤解

一般にジョブ・ディスクリプション（職務記述書）という、期待する業務を単に記述したものと思われがちである。しかし、①で説明したように、職務の目的達成、つまり成果を生み出すのに必要な業務活動を記述したものでなければならず、目的に結びつかない機械的な作業、つまりタスクの羅列であってはならない。また、職務の目的達成に必要であれば、実際に記述されていなくとも、その業務を遂行し成果を生み出すことが求められるのである。その意味で成果責任とも呼ばれる。詳しくは後述する。

(2)ジョブ型マネジメント

ポジションに期待されるジョブという概念を土台としたマネジメントを「ジョブ型マネジメント」と呼ぶとしよう。ジョブ型マネジメントの本質とは何かといえば、それは、組織の成果とは個々人の成果

を積み上げた体系であるから、組織の成果をマネジメントするということであり、「(組織) 成果マネジメント」ということができる。

●成果を生み出すマネジメントの特徴

ここで、米国の2,000人以上にも上る優秀なマネージャーに対して実施した科学的な調査から得られた「5つの原則」^(注)が参考となる。これは、成果マネジメントのベストプラクティスである。

- 組織の目的にフォーカスを絞る
- 業務環境を整える
- 成果創造の組織文化を育む
- 人間関係を構築する
- 絶えず改善していく

この「5つの原則」は組織設計上重要なため、次節で説明する。

注：“Getting Results” by Clinton O. Longenecker and Jack L. Simonetti, 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

2. ジョブ型マネジメントとジョブ型制度

(1)ジョブ型マネジメントとジョブ型制度の関係

そもそも制度とはいわば一連のルールであり、制度が機能することで、はじめてヒトと組織のコントロールが可能となる。だとすれば、ジョブ型制度(ここでは、等級制度、評価制度、給与制度の基本3制度に加え、人材育成やキャリア開発等、ジョブ型を前提とするマネジメントに関わるあらゆる制度を含む)は、組織に成果をもたらすあらゆるイニシアティブをサポートするものであることが望ましい。このことを前提に、「5つの原則」の内容、すなわち、20の実践を述べる。

(2)「5つの原則」の内容

【原則1】組織の目的にフォーカスを絞る

組織の目的とは、企業価値の創造であり、そのための方向性が戦略である。戦略を実行するために組織には目的が明確にされ、その目的にフォーカスを絞ることが必要となる。そのために以下の4つの実践が必要だとされる。

- それぞれの部署において目的意識を持つ……ミッションステートメント
- それぞれの部署におけるリーダーの成果に対する責任を明確にする……成果責任
- 部下のパフォーマンス目標とその評価基準を作成する
- 部署内でそれぞれのポジションの役割分担／権限委譲の原則を明確にする

原則1は、戦略実行のため組織の目的を明確にし、組織を率いるリーダーの成果責任を明確にする必要があるとしており、後述する組織設計・職務設計はこの考え方に基づいている。

【原則2】業務環境を整える

業務環境を整えるために必要な実践として以下の4つが挙げられている。

- 体系的な計画を立案し、実行するプロセスを作る
- 前向きな人材配置（適所適材）を行う
- 部下をトレーニングして育てる（トレーニングの仕組み作りを含む）
- 仕事に必要なツールを部下に与える（ツールには、情報、技術、備品に加え、権限も含む）

原則2は、いわば原則1を実行するための方法論である。体系的な計画、実行プロセス、人材配置・人材トレーニングの仕組み作り等は後述の組織の基本構造の設計や詳細設計に含まれる。

【原則3】成果創造の組織文化を育む

- パフォーマンスを継続的に観測し、評価する
- 従業員を動機づけ、オーナーシップとアカウントビリティ（成果責任）を持たせる
- 良きコーチとなり、日常的にパフォーマンスのフィードバックと支援を行う
- パフォーマンスを妨げる障害を取りのぞく

【原則4】人間関係を構築する

- あらゆる人々と良好な関係を作る
- 信頼を勝ち取るようなリーダーシップを発揮する
- 率直で継続的、そして双方向のコミュニケーションを確立する
- 協力とチームワークを育む

【原則5】絶えず改善していく

- プロセスを改善するような仕組み作りを行う
- 業績評価の方法を習得する
- 自分のパフォーマンスを改善する計画を立てる
- プロフェッショナルとプライベートのバランスを取り、それを維持する

(3)組織・制度設計において目指すべきマネジメントのあるべき姿

以上の5つの原則、20の実践は、戦略実行にあたり必要な具体的な行動であり、ベストプラクティスである。戦略→組織→制度とトップダウンにて落とし込んでいけば実行の確実性は高まる。それに加え、成果を生み出している組織マネジメントの要諦を押さえることによって戦略の実行を確実にしていくのである。

3. ジョブ型制度とジョブ型組織

(1)ジョブ型組織とは

ジョブ型組織とは、前述の通り、ジョブというポ

ジションに期待される成果を積み上げて組織としての成果を生み出すべく構築された組織とすることができる。企業組織は、通常、「組織は戦略に従う」という考え方をベースに設計される。本稿でも、戦略との連動を重視するため、ジョブ型組織を「戦略実行に向け、個々の従業員に成果責任という形で役割分担させ、組織的成果を生み出すよう、意識的に編成した仕組みと人の集まり」と定義する。

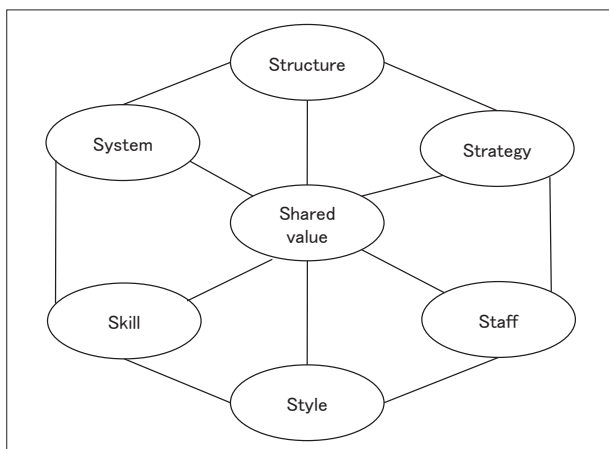
(2)ジョブ型組織とジョブ型制度の関係

ジョブ型組織を構造と捉えるなら、ジョブ型制度とは、そうした構造を機能させるツールといえる。ジョブ型制度とは、組織的成果を生み出すマネジメントツールということである。次に組織の要素について検討する。

(3)組織の7S

組織は7つのS (Structure, System, Skill, Staff, Style, Strategy, Shared Value) によって構成される(図表1)。Structureとは組織の構造、Systemとは、中長計、予算、人事制度等の運営システム、Skillとは組織全体で持っているスキル、

図表1 組織の7S



Staffとは、必要な知識・能力を持っている人材、Styleとは、上意下達的意思決定等企业が持つ風土、そしてShared Valueとは、従業員が共有する価値観であり、彼らの行動ルールに現れる。

組織には機能体としての側面と共同体としての側面がある。機能体、すなわち組織構造を扱うのがStructure, System, StrategyでこれらはハードSと呼ばれる。共同体としての側面は組織文化であり、これを扱うのがSkill, Staff, Style, Shared Valueである。これらはソフトSと呼ばれる。本稿では紙面の関係もあり、後者の組織文化、ソフトSは扱わない。

ジョブ型制度が機能するための前提が整ったところで、ジョブ型制度を戦略に連動させるための組織の設計について述べる。

Ⅲ. ジョブ型を戦略に連動させる組織

前述の通り、ジョブ型制度は組織的成果を生み出すマネジメントツールであって、その前提として戦略に沿った組織構造が必要である。本章では、まず、組織によく見られる2つの問題を述べ、その解決の方向性を明らかにする。

1. 問題の所在と解決の方向性

(1)問題の所在

①戦略的事業単位の明確化

事業戦略を立案・実行する際には、現在行っている事業を明確に区分する必要がある。事業区分を通常ビジネスユニット (BU) という。事業責任者が通常責任を持つのは中長期的な戦略の策定とその実行であり、組織としては事業全体である。従って、

ここでは事業戦略を立案するだけでなく、実行していく単位、つまり、戦略的事業単位（SBU：ストラテジック・ビジネスユニット）を考えなければならない。というのも、様々な事情から戦略を実行する単位が明確になっていないことが多いからだ。

重要なのは、現状の組織形態にとらわれた区分をしないことである。たいていの会社には〇〇事業部、あるいは〇〇事業本部という組織があるが、実際には1つの事業部や事業本部が実質的に複数の事業を進めていることが多い。戦略実行の有効性という観点から、事業の性格に応じて戦略実行のための事業単位を区分する必要がある。戦略実行のスピードも競争優位性の1つだからである。

②戦略実行の阻害要因の除去

戦略実行上のもう1つの問題は、組織構造そのものである。組織の構造における以下のような点が阻害要因になっていることが多い。

1) 戦略実行の阻害要因

- a. 戦略課題を実行する部署が明らかになっていない
- b. 戦略課題を実行すると思われる部署はあるものの、役割分担が明確でないために、部署同士で互いに押し付け合うなどして、他の部署からの協力が得られない
- c. 戦略課題を実行すると思われる部署が1つのため、いくつもの課題を進めざるをえず、途方もなく時間がかかる

現場はこのような状況に気づいてはいるものの、上の問題だからということで見えぬふりをしている場合が多い。経営企画や人事が気づいても、以下のような理由で組織再編を行わない場合が多い。

2) 組織再編がなされない理由

- a. 現行の組織体制でも会社は一応回っている

- b. 組織再編の設計自体が複雑かつ困難
- c. 新たな部門・部署を設置しても任せられるマネージャーがいない
- d. 組織再編に伴う人の異動が煩雑

しかし、1) に掲げたような阻害要因を取り除かないと会社の成長は難しいのではないだろうか。

(2)解決の方向性

①戦略的事業単位設定の方法

では、戦略的事業単位はどのように設定したらよいであろうか。具体的に考えよう。

1) 戦略的事業単位設定の原則

図表2において縦軸にABCと製品を置き、横軸にXYZとその製品の市場を置く。この場合、X市場で売るA製品もY市場で売るA製品も、Z市場で売るA製品も同じA製品を売ることに変わりはないから、A製品を1つの事業として括ったほうが良いという場合がある。そこで、これをK事業として括

図表2 事業単位の括り方

		市場		
		X	Y	Z
製品	A	K事業		
	B	L事業	M事業	
	C		N事業	O事業

- 戦略的事業単位：事業戦略・計画を立案・実行する単位
- 判断基準：いくつかの事業を1つの事業単位にすることの相乗効果と1つの事業単位にしてしまうことにより埋没してしまう危険性を天秤にかける。

る。次に、B製品の場合は、X市場で売るB製品とYZ市場で売るB製品とでは製品は同じだが、事業の性格が違っていると。一方で、B製品のX市場向けの事業とC製品のX市場向け事業を一緒に考えたほうが良いという事情があれば、L事業という形で事業単位を設定することになる。

問題はどのように区分する場合の判断基準である。原則としては、例えば、A製品を全部の事業単位としてまとめたほうがいいのか、それとも分けたほうがいいのかは「1つにすることの機能別シナジー効果」と「1つにしてしまう結果、目立たなくなってしまう、どちらかが埋没してしまう危険性」を勘案して決定することになる。なぜなら、SBUはBUを束ねて、機能別のシナジーを追求した中長期の戦略実行単位だからだ。いくつかのBUの販売網は一緒にしてしまったほうが良い、あるいは技術陣は一緒にしておいたほうが良いというようになると、機能別に販売なら販売、技術なら技術というものをまとめることによって、競合よりも少ないコストでその機能が果たせるようになるのである。

すなわち、BUが戦略を立案するのに便利なレベルだとして、BUが戦略立案の単位のみならず独立した戦略実行単位（SBU）として機能させたほうがいいのか、あるいは他のBUとともにSBUにまとめるべきか、2つのことを考え合わせようで決めることになる。1つは、経済性の問題である。業界におけるコスト優位を握るためには、潜在的に効果的な共通性がある場合には複数のBU同士で機能を分かち合うべきである。もう1つは、対象となる事業に事業責任者がどれだけコミットする必要があるかである。もしも複数のBUをまとめて扱うことによって個々の事業に対する事業責任者のエネルギーが分散される、あるいは集中力を欠くようなことが

あれば、せっかくの相乗効果も意味がない。要するに、SBUとすべきか否かを決定するには、相乗効果を通じて得られるコスト優位と、SBUを構成することになるBU1つひとつに向けるコミットメントが競合相手と比べた時、どれだけの価値を持つかを考えて判断するべきものである。

2) 事例：事業の区分

例として総合電機メーカーの自動車機器事業の区分を示す。部品事業を前提とした現在の事業単位を、システム事業を前提とした事業単位に区分する。つまり、自動車毎にシステムが異なるため、自動車毎に事業単位をまとめる。しかしながら、自動車毎に事業単位を括ると有望な自動車部品の事業が拡大しない恐れがある。このため、エンジンコントローラなどのすべての車に利用でき、単体の自動車部品としても製品としての優位性を確保できるものに関しては、共通要素部品として事業単位を1つにまとめ、自社以外への製品展開も積極的に進めることを考える（図表3）。

SBUを設定することにより戦略を実行する組織を明確にすることができ、戦略の実現が見えてくる。また、SBUのメンバーもその事業の目指すものは何か、共通の認識を持つことができる。それによって組織の原動力が強化されることはいうまでもない。

図表3 自動車機器事業の将来

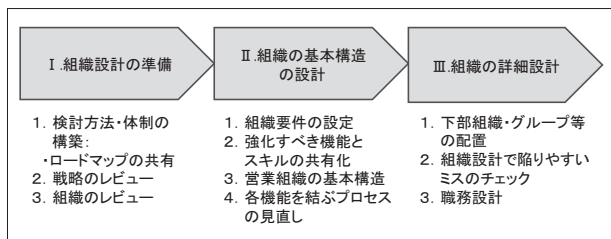
	エンジン機器	走行機器	車載情報機器	共通要素部品
ディーゼル車	ディーゼル自動車システム事業			要素部品事業
ガソリン車	ガソリン自動車システム事業			
電気自動車 (ハイブリッド含)	電気自動車システム事業			
その他(エタノール車、天然ガス車、水素燃料車)	次世代自動車システム事業			

②「戦略実行の基本方針」の設定

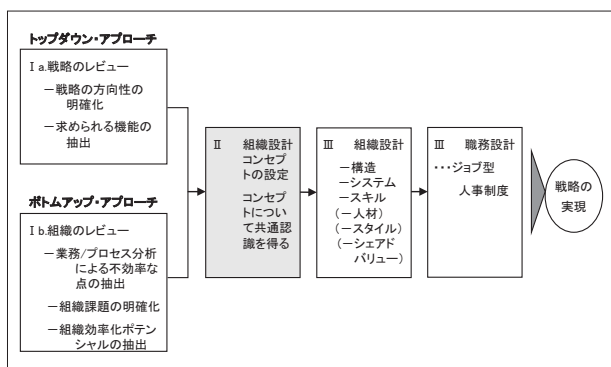
2番目の問題である戦略実行の阻害要因については、それらの特定はもちろん必要である。それに加え、戦略実行の基本方針を設定し、基本方針に沿って組織設計を行うことである。戦略実行の基本方針を紙に落とししている会社はほとんど見られないため、特に強調しておきたい。具体的には、以下の3点が重要である。

- 1) 戦略課題を実行する機能を設定し、その機能を果たすミッション／役割の明確な部門部署を編成・配置する
- 2) 指示命令システムを円滑にし、意思決定を迅速にする
- 3) 「ヒト」が生き生きと能力を発揮できる場を整え、そのような組織風土への変革を下支えするような支援型組織体制にする

図表4 戦略ドリブン組織の設計



図表5 戦略実行までのロードマップ



次に、組織設計の進め方に移る。

2. 戦略ドリブン組織の設計

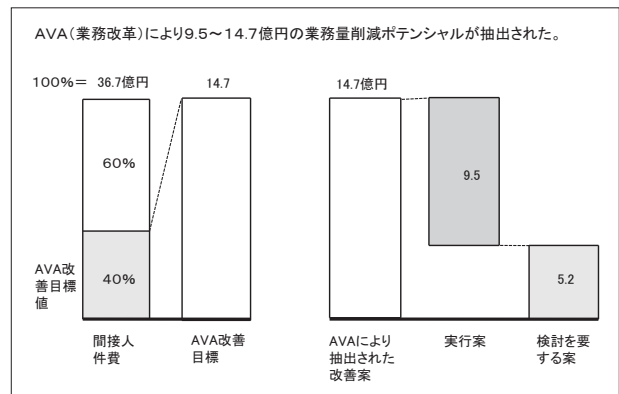
(1)戦略ドリブン組織の設計プロセス

戦略ドリブン組織の設計には大きく分けて3つのフェーズがある。組織設計の準備、組織の基本構造の設計、そして、組織の詳細設計である。本稿では、組織の基本構造の設計を中心に説明し、詳細設計についてはポイントに絞って述べる。なお、職務設計は制度設計に直接関わるので、項を改めて説明する(図表4)。

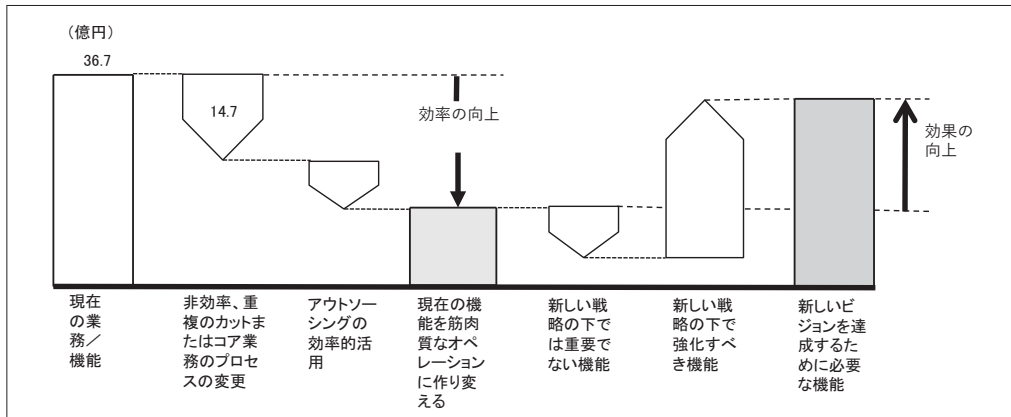
図表6 戦略の方向性と本社・支店サポート機能の要件

分野	戦略の方向性	本社・支店サポート機能
製品面	・抗ウイルスあるいは〇〇系薬剤のライセンス ・大学病院、地域中核病院では、精神・神経障害、クリティカルケア、がん担当MRによるD製品の薬剤情報提供	・ライセンス機能
販売面	・大学病院・地域中核病院、経営意識の低い一般病院、GP ・一般病院、GPでは、コンタクト頻度を重視した営業活動	・プロダクト毎でのマーケティング機能 例えば、 ・製品マテリアルの企画・作成 ・顧客のセグメンテーション、ターゲティング ・販売・営業スキルの教育機能
	・経営意識の高い一般病院、新規プレーヤー	・ジェネリクスを提供するなどして対応 ・経営意識の高い病院や新規プレーヤーとのコンタクトをとり始めるなどしてニーズを把握し、ジェネリクスの上市に備えていく機能

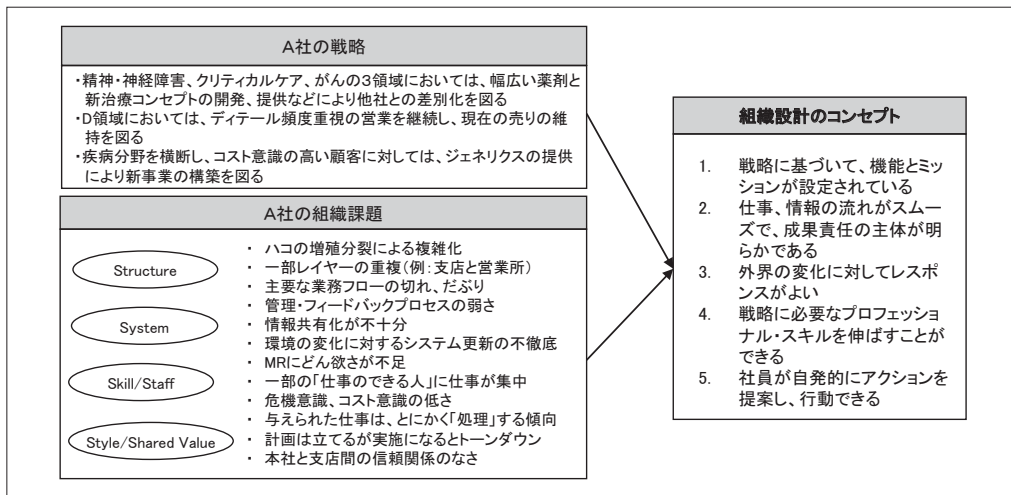
図表7 現行組織の効率化ポテンシャル



図表 8 業務改革プロジェクトのメリット



図表 9-1 組織設計のコンセプトの抽出



図表 9-2 組織設計のコンセプトから組織要件を設定

	Structure	System	Skill/Staff	Style/Shared V.
1. 戦略に基づき機能とミッションが設定されている
2. 仕事、情報の流れがスムーズで、責任の主体が明らか
3. 外界の変化に対してレスポンスがよい
4. 必要なプロフェッショナルスキルを伸ばすことができる
5. 社員が自発的にアクションを提案し、行動できる

「組織の基本構造の設計」に対応した項目

- 1.強化すべき機能とスキル共有化の仕組み
- 2.営業組織の基本構造
- 3.ビジネスプロセスの見直し
- 本資料では扱わない
- 本資料では扱わない

(2)事例の背景・概要

事例の背景は以下の通りである。製薬会社Aは、創薬機能を持たず、ライセンスインにて製品を開発する中堅企業である。これまでかなりのマーケティング・営業努力をしてきたにもかかわらず、業績が伸び悩んでいた。そこで、B社合併に伴い、新たな戦略を策定、いかに製品を売るかという従来のアプローチから脱却し、顧客ニーズを充足するという視点で提供すべき製品・サービスを考えるというアプローチへ転換、戦略を確実に実行するため組織を設計・再編することとした。

(3)組織設計の準備 (フェーズI)

①検討体制・方法の構築

検討体制としては、戦略策定に関わったメンバーに加え、意思決定者として経営トップを加える。検討方法でのポイントは、図表5のようなロードマップをメンバーで共有することである。戦略のレビューでは戦略の方向性を明確にするとともに、必要機能を抽出する。組織のレビューでは、業務やプロセスの不効率な点を抽出し、現行組織の効率化ポテンシャルを明らかにする。その後、戦略の方向性と組織課題から組織設計のコンセプトを設定し、組織設計、職務設計と進める。

②戦略のレビュー

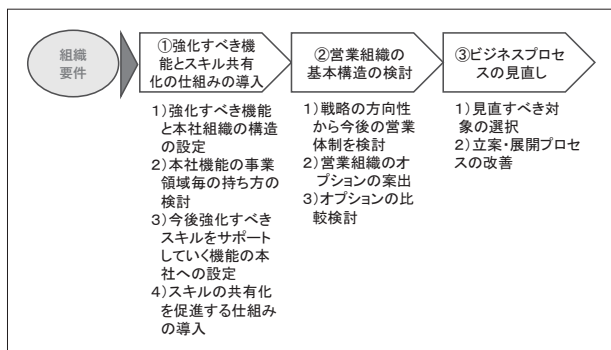
戦略の方向性を明確にし、戦略実行のために必要な機能を抽出した(図表6)。

③組織のレビュー

活動価値分析(Activity Value Analysis:AVA)を用いて業務/プロセスの不効率な点を特定した結果、以下のような組織の効率化ポテンシャルを抽出した(図表7)。ここでのポイントは、効率化により確保した「原資」を戦略上重要になる機能へ再配置し、その強化を図ることである(図表8)。

④組織コンセプトの抽出と組織要件の設定

図表10 組織の基本構造の設計ステップ



戦略の方向性と組織課題から組織コンセプトを抽出し、組織コンセプトからStrategyを除く6Sに関する組織要件を設定した(図表9)。

(4)組織の基本構造の設計 (フェーズII)

フェーズIで設定した組織要件に基づいて組織を設計する。以下に組織の基本構造の設計のステップを示す(図表10)。

①強化すべき機能とスキル共有化の仕組み

1) A社では、まず、強化すべき機能と本社組織の構造を設定した(図表11)。強化すべき本社機能のあるべき姿は、スキル構築の目標として明らかにすることが大切である。スキル構築の方向性は、別途検討する。

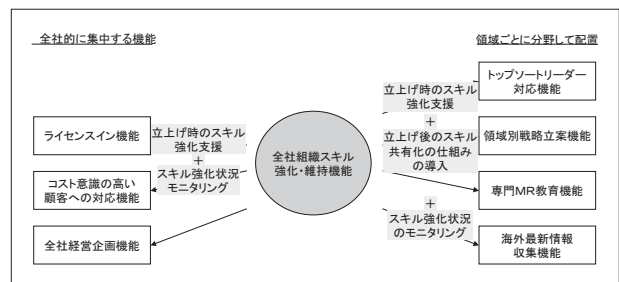
2) 本社機能の事業領域毎の持ち方の検討(略)

3) 今後強化すべきスキルをサポートしていく機能の本社への設定

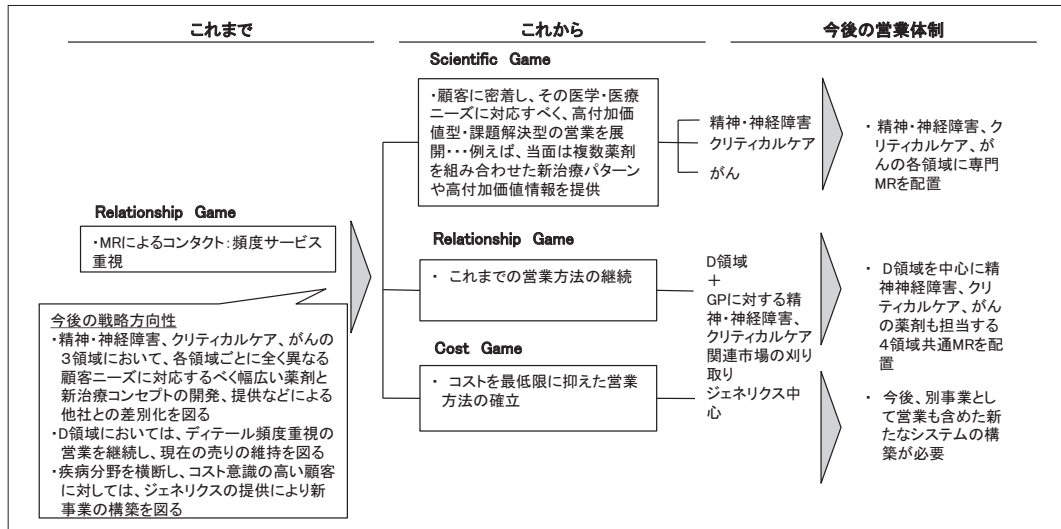
図表11 強化すべき本社機能と本社組織の構造

本社機能	戦略分野			
	精神クリティカル	ケア	がん	D
1. 有望プロジェクトを好条件で確保するためのライセンスイン機能	○	○		○
2. 学会トップソートリーダーへの対応機能		○	○	
3. プロダクト毎でない複数の薬剤を組合わせた疾病・診療科別の領域戦略の立案・モニター機能	○	○	○	
4. 専門MRの教育機能		○	○	○
5. 米国の最新情報(治療コンセプトなど)を収集する機能		○		
6. 新規プレーヤーや、経営意識の高い病院などとコンタクトをとり、ジェネリクスなどを含めたコストゲームを企画・実行していく機能		○	○	
7. 全社的な資源(ヒト・モノ・カネ)の最適配分を行なうと同時に、戦略の進捗状況をモニターし、必要に応じ対応策を講じていく機能				○

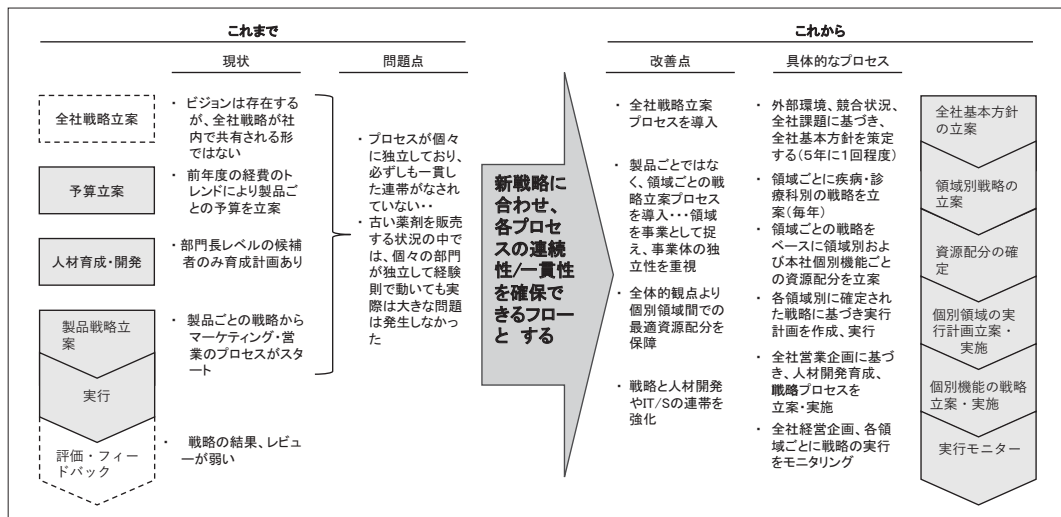
図表12 全社組織スキル強化・維持機能の設置



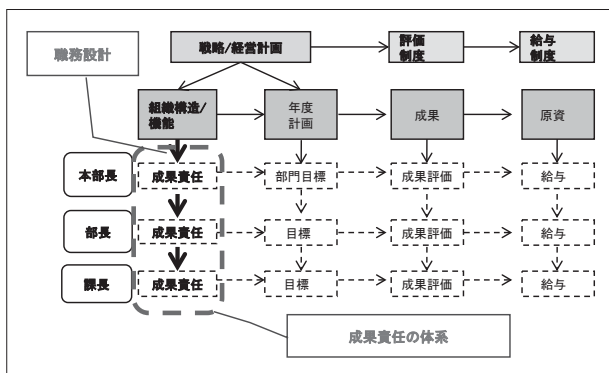
図表13 戦略に合わせた新たな営業体制



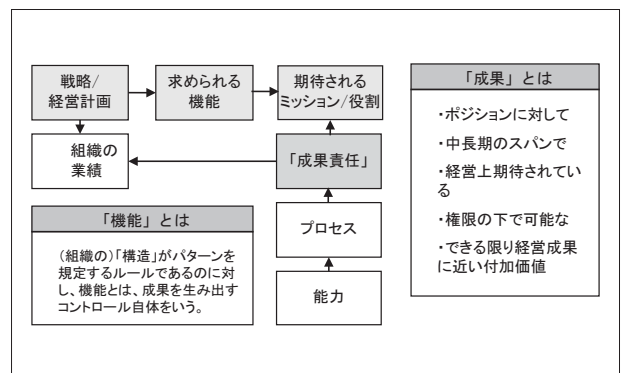
図表14 全社方針の立案・展開プロセスの改善



図表15 ジョブ型制度と職務設計



図表16 成果責任とは



戦略実行力を強化するには、必要な機能を設定し、既存機能を強化するのみならず、強化すべきスキルをサポートしていくことが必要である（図表12）。

4) スキルの共有化を促進する仕組みの導入（略）

②営業組織の基本構造の検討

新戦略の実行には、戦略の方向性から新たな営業体制が必要となる（図表13）。

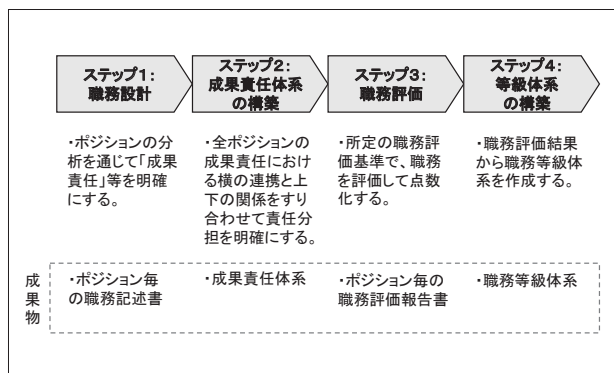
③ビジネスプロセスの見直し

戦略を全社に展開するには、全社基本方針、領域別戦略を最前線まで浸透させるプロセスをゼロベースで導入する必要がある。そこで、プロセスのあるべき姿を設定し、全社方針の立案・展開プロセスを改善した（図表14）。

ここで、組織の基本構造設計上の原則をまとめておく。

- 基本方針を堅持しつつ、組織のハード S (Structure, System, Skill) を設計していく。その際、業務効率化を行って、確保した「原資」を戦略上重要になる機能へ再配置し、その強化を図る。
- 強化すべき機能の「あるべき姿」はスキル構築の目標として明らかにする。

図表17 職務設計からジョブ型（職務）等級体系まで



- 戦略実行のために強化するスキルについては、本社にスキルをサポートしていく機能を設け、共有化を促進する仕組みを導入する。
- 全社方針の立案・プロセスは、全社戦略、予算、人材開発の連続性・一貫性を従来以上に確保する。

(5)組織の詳細設計のステップ

組織の基本構造について経営トップの承認を得られたら、詳細設計に進む。図表4で示したように、基本的には3つのステップがある。まずは機能にマッチした組織・グループ等を配置する。そして、組織設計で陥りやすいミスを確認した後、職務設計を行う。職務設計はジョブ型人事制度の土台となる職務等級体系に直結するため、次の章で改めて説明する。

3. ジョブ型組織からジョブ型人事制度へ

(1)ジョブ型制度と職務設計

ジョブ型制度を設計するには、組織の各ポジションに対して職務設計を行う必要がある。まず、組織の最上位のポジションからの職務設計、すなわち、成果責任の明確化を行い、ポジションに期待される

図表18 成果責任体系（例）

成果領域	社長	第一レイヤーの成果責任		
		営業本部長	技術本部長	..
成果領域	1. 全社利益	・全社の利益目標を達成する	・コスト低減を通じて全社利益目標に貢献する	..
	2. 全社成長	・全社の売上目標を達成する ・顧客基盤を維持・拡大する	・新製品を上市する	..
	3. 企画	・全社の事業戦略を策定する	・技術戦略を策定する	..
	4. 顧客満足度	・重要顧客・販売店との良好な関係を維持・強化する	・重要取引先、大学との技術連携を強化する	..
	5. 人材育成	・自部門の後継者を育成する	・自部門の後継者を育成する	..
	6. 全社生産性	・営業部門の組織としての生産性を向上させる	・開発に関わるリードタイムを短縮する	..

成果を明確にする。次に、同レベルのポジションとのヨコの関係性を明確にする。最上位のポジションの成果責任が設定されたら、次の職位の成果責任を設定し、同レベルのポジションとのヨコの関係性を明確にするというように進め、成果責任体系を構築していく（図表15）。

(2) 成果責任とは

職務設計において重要なのは、組織全体として目指す業績を達成するため、そのポジションに期待される成果を達成する責任を明確にすることである。これを「成果責任」という（図表16）。成果責任は、戦略によって求められる機能によって期待されるミッション・役割に応える責任ということもできる。

(3) 職務設計からジョブ型等級体系の構築

職務設計を通じて成果責任体系を構築し、ポジションの職務評価を決定することで、ジョブ型制度の土台、すなわち、等級体系を構築することが可能となる（図表17・18）。

IV. 終わりに

戦略ドリブン組織・ジョブ型制度構築における実行上の課題について触れておきたい。

まず、プロジェクトを進める際、特にジョブ型制度における職務設計では、トップレベル、すなわち、執行役員のレベルから成果責任を明らかにしていくことが望ましい。しかしながら、様々な事情から部長クラスからスタートすることが現実的である。また、職務価値を測定する手法については触れなかったが、他の文献を当たっていただきたい。

そして、ジョブ型制度の本質とは何かといえば、

「戦略をポジションにブレイクダウンし、それぞれのポジションにおける個が成果を上げることによって組織としての成果をもたらす仕組み」だといえる。従って、ジョブ型制度が戦略実行手段として機能するためには、戦略ドリブンのジョブ型組織を適切に設計することが重要なのである。

なお、戦略ドリブン組織を設計すると、組織が硬直化し変化に対応しにくくなるのではないかと疑問を持たれる方もいるかもしれない。戦略ドリブン組織は、戦略の実行力を高め、戦略実行のスピードを高める効果がある。ただし、外部環境の変化に応じた戦術的な対応については、Ⅲ.1 (2) ②において「『ヒト』が生き生きと能力を発揮できる場を整え、そのような組織風土への変革を下支えするような支援型組織体制にする」を戦略実行の方針として設定しており、事例においても、組織設計のコンセプトの1つとして「社員が自発的にアクションを提案し、行動できる」ことを挙げている。ただし、最初にお断りしたように、本稿は組織の機能体の側面としてハードSのみを解説しており、Skill, Staff, Style, Shared Valueの4つのSで構成する組織文化には踏み込んでいない。個々の従業員のワークエンゲージメントを高め、自律的な組織にいかに変革していくかという自己組織性の問題については、別途詳しくご紹介したい。

本稿が、戦略実行力を高める目的で経営トップからジョブ型制度を導入するよう指示された経営企画や人事の責任者のお役に立てば幸いである。