

オフィス情報機器メーカーMN社の組織デザインと人材マネジメントの 改革

神戸大学経営学研究科 平野光俊

2016. 1.28 改訂

MN社の現況

MN社はオフィス情報機器（マルチファンクショナル高速プリンター、レーザープリンター、デジタル複写機など）および関連諸製品の製造・販売といったリプロ事業と、情報機器を用いたソリューション・サービスを行っている社員数単体**2**万人、連結**5**万人、年商**1兆5**千億円（連結）、経常利益**1000**億円（連結）の企業である。生産拠点は国内**8**拠点、海外**6**拠点でグローバルな供給体制を構築。販売は国内全都道府県、海外は米・欧・中・オセアニア・南米に展開している。

同社は業績面では**2008**年のリーマンショックによる世界同時金融不況を底に穏やかな回復を見せてきた。しかし、同業のライバル企業に比較すると企業改革の徹底度とスピードは劣位にあると言わざるをえない。競合企業はすでに新興国を市場とする成長モードへ転換し、成長力と収益力で格差が拡大した。こうした環境の中で同社は、「スピード」と「変革」をスローガンに掲げ、安定収益の見込めるリプロ事業と戦略的に資源を傾斜配分するソリューション事業の2つのドメインのシナジーをテーマに中期経営計画（**2011-2014**）を定め、国際競争力の抜本的な強化に取り組んでいる。なお戦略事業に位置づけられるソリューション事業の展開分野は、統合情報管理システム、情報漏えい防止システム、データネットワーク集中管理システム、商品受発注システムの構築および保守など多岐にわたる。

MN社の成長戦略

同社を取り巻く近年の主な環境の変化は2つある。一つはグローバル競争の激化である。つまり、競争の主戦場が国内からグローバルになった。実際、MN社の海外売上比率は**4**割を超えているが、さらに拡大することが計画されている。また業界全体では米欧企業を交えたM&Aによる事業再編が活発になってきた。2つめは、**IT**分野の進化や情報機器のインテリジェント化に伴い、顧客の要求が、個々の「業務における問題点の改善、課題解決」（ソリューション）へ変化してきたことである。

MN社は成長戦略の基本方針を2つ設定している。「顧客価値の創造」と「高効率経営」である。前者は具体的にはソリューション・プロバイダーへの変革、プリンティングの新領域の拡大、エマージング・マーケット（アジア、中南米、東欧など新興諸国市場）でのシェアアップ、後者は資本効率の向上、生産性の向上、低コスト実現である。すなわち、既存のリプロ事業の高効率と、ソリューション分野の新規事業開発、新マーケット開拓の

同時実現を達成することである。

MN社の組織

同社の企業文化は家族的で、これまで社員もしくは部署間の「協力」が重視されてきた。すなわち、たとえ自部署もしくは自身の利益が減じるとしても、それが全体にとってよいと判断されれば、他部署の利潤を改善し、企業全体のブランド、信用力、顧客の評判を発展させることが奨励された。しかしこのことは「MN社の社員は紳士的で書生っぽい」という外部評価につながった。リーマンショックのさなか**2009**年に就任したMN社の新しい**CEO**は、このような協力偏重の社風に不満を持ち、もっと個人間の競争意識の高い野武士集団に変えていきたいと思った。おりしも**2010**年に資本関係の大幅な変更があり、主要株主である外国の機関投資家から、もっと個人の「イニシアチブ」を高めること、及び革新的な企業文化をつくるよう要求された。

そして**CEO**はこれに反応した。すなわち、知的、正直、勤勉、ハードワーク、そして構想力に富んだ方法で、個人の目標と責任を貫徹して、自部署あるいは個人の売上高を増やす、コスト削減に貢献する、イノベーションを主導することが重要であると考えた。そのために**CEO**は組織の大幅な変更に着手した。

同社は、それまで単一事業会社であったが、**2010**年に、社内疑似資本を設定し、2つのカンパニーに組織再編した。情報通信機器の製造販売を担う「リプロ・カンパニー」と「ソリューションサービス・カンパニー」である。関連会社・子会社群はこの2つのカンパニーの傘下に再配置された。なお研究開発部門、知財、人事企画、経営企画、財務経理、購買は全社横断的な活動を行うためにコーポレート（本社）に置かれている。なお、人事機能は本社及びカンパニーに配置されている。カンパニー人事部はプレジデントの配下であり、カンパニー人事部長の人事考課はプレジデントによって決定される。ただしレポートはプレジデントと本社人事部長の両方に行うことが課せられていた。

一連の組織改革により、それぞれのカンパニーはこれまでに比べて高い自己完結性と独立性を持つことになった。同時に階層の削減、強力なカンパニー業績連動型報酬の適用、マネジャーに対するエンパワーメント、カンパニー間の境界の明確化、そして事業運営や戦略策定に関するカンパニーの権限の拡大を伴った。

MN社のこれまで行ってきた人材マネジメント改革

人材マネジメントでは、事業分野におけるハードからソリューションへ、ビジネス・モデルの転換に対応出来る人材の育成が喫緊の課題となった。同時に、ソリューションサービス・カンパニーの発展のためには、これまで社内に不足していた、ITスキルの高い人材が必要であり、その育成と獲得が重要となった。

MN社の人事制度は日本的な特質を多く備えていた。すなわち長期安定（終身）雇用をベースとして、昇進スピードは遅く、主任に至るまでは同期一律昇進であった。また人事考課は入社同期の間であまり差をつけず、期末の成果よりも期中のプロセスが評価された。社内の偉さを序列づける人事等級制度は、職務遂行能力を基準とする職能資格制度であった。一方、次の成長につながる「良い仕事」にはポテンシャルの高い人材が選抜配置され

た。そういう意味で、同期間で激しい仕事獲得競争が繰り広げられてきた。

しかし、バブル後のデフレ不況の中で同社もまた、他の多くの日本企業と同様に、総額人件費は高止まりしたままで、業績変動に応じて人件費を調整できないことに悩んでいた。職能資格制度は、人件費を変動費化しにくく、賃金インフレ（高資格化が進み人件費が高騰）を起こしやすい。そもそも職能資格制度の導入目的は、賃金決定における能力主義選別により年功制を改めることにあった。しかし **MN** 社では、これまでインセンティブ強化のために等級数を増加させ、同時にその能力要件を曖昧にしてきたことで、昇格者の決定には年功が重視されていた。

人材マネジメント改革の前提として、CEOは、経営理念に即して人材マネジメントの基本方針を次のように設定した。1) 社員の主体性を引き出す、2) 専門性を高める、3) 個人別成果に基づいた評価・処遇を行う、4) 働きやすい環境をつくる、である。

さらに具体的には以下のような人事制度改革を施した。

- 【1】 人（能力）を機軸とする職能資格制度から職務を機軸とした職務等級制度へ転換
新たに導入された職務等級制度では、非管理職は一つの等級の範囲職務給のレンジを広く取り、かつ隣接等級と重複の幅を持たせた。しかし管理職層はシングルレートを採用し、等級間の年収格差は2百万円になる。当該職務でパフォーマンスが悪ければ降級も行われるようになった。これにより管理職には業績向上とポスト獲得競争の強いインセンティブが提供された。
- 【2】 成果主義の評価報酬制度
これまでMN社の賃金体系には年功部分があり号俸の自動昇給があった。また評価項目は能力査定と業績査定のミックスによって行われていた。これは、管理職・非管理職問わず個人別業績成果（MBO（目標による管理）によって測定される）に応じて年収格差を拡大し、成果主義賃金の要素を強めるように改定された。業績評価は上期・下期の業績が確定するタイミングで年2回行われる。業績査定は翌年の昇給、賞与、昇格の判定基準となっている。
- 【3】 人材のタイプ別育成と管理
人材タイプを大きくスペシャリストとマネジメント人材の2つに分けた。新卒採用した若手はおよそ5年間の能力形成期を経て、その後本人とマネジャーでキャリア面談をこない、スペシャリストになるかマネジメント人材になるかを選択する。その後はそれぞれのタイプに応じた教育・ローテーションを複線型キャリア開発制度の下に施す。なおキャリア途中の両者の行き来も許容している。
- 【4】 社員の能力を高める仕組みづくり
コンピテンシーを用いて社員の能力と仕事に必要なコンピテンシーをそれぞれドキュメント化・定量化し、人事情報システムで管理できるようにした。本人が保有するコンピテンシーは人事考課にも利用される。また社内公募制度における異

動可否の判定基準として利用される。社内公募の際には、自身のコンピテンシーの程度と、希望する役割の要求するコンピテンシーの差異を確認できるようになっている。不足しているコンピテンシーがあれば、「ラーニングリソース」というeラーニングの自習システムを利用して、自らのコンピテンシーを補強し、上司の承認を得れば書き換えることもできる。

【5】 自律的キャリア意識の醸成

入社7年目(30歳が標準)のキャリア研修とキャリア・カウンセリングを導入した。マネジメント人材もしくはスペシャリストの自己選択型のキャリア形成ができるように社内公募制度を拡充した。

【6】 経営幹部の早期選抜育成

サクセッション・プラン(CEOが委員長を務めるグローバル人材コミッティによる経営幹部候補者養成プログラム)と部門後継者育成プログラム(カンパニープレジデントによるカンパニー内キーポジションの後継者育成プログラム)を導入した。同時にこれら候補者に対する経営能力強化のためのリーダーシップ研修を実施した。

MN社の人材マネジメント改革のコアは、これまでの人(能力)主義の職能資格制度から職務主義の職務等級制度に転換し、成果によって大きく差をつける評価報酬制度を導入し、個人の強いイニシアチブを引き出そうと考えたことにある。

MN社の人事部の役割変容

同時にMN社は、これまでコーポレートの人事部が保有していた人事権(配置と昇格の決定)をカンパニーに分権化した。さらに実質的な人事権の行使はカンパニーのラインの部長に移行した。制度改定後、カンパニー人事部の役割は次のように変容した。

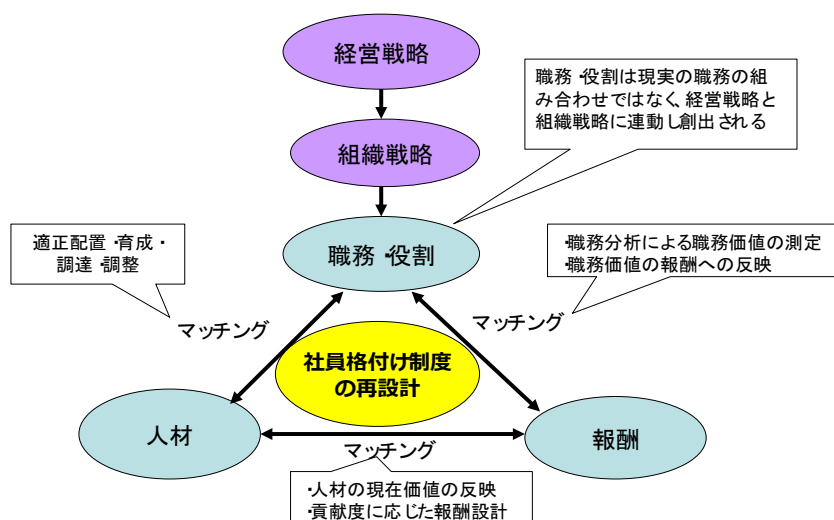
- ① コンサルタントとしての役割(人事スタッフをコンサルタントとして、カンパニープレジデントの裁量権の行使の適正化をはかる)
- ② 社員代表としての役割(サーベイや面接を通じてマネジャーの裁量権の社員への受け入れられ方などを明らかにする)
- ③ マネジャーの支援者としての役割(公募サポート、評価、職務開発、職務と人材のミスマッチ解消、メンタルヘルスなど)
- ④ 監査役としての役割(マネジャーが適切に制度を運用しているかを監視)

現在は、先に述べたサクセッションプランの対象者を除けば、コーポレートの人事部が個別の異動に介入することはない。人事異動は、カンパニー管轄下で行われる場合はカンパニー・プレジデントが決定する。また仕事に期待されるコンピテンシーと本人が保有するコンピテンシーがマッチングすることを条件に、社内公募制度が異動に利用されている。

MN社の新しい人材マネジメントの強み

MN社では人事制度改定後に行った組織診断の結果、次のような結果が出ている。社員のモチベーションアップとチャレンジ精神の高揚である。狙い通り個人の行動様式として強いイニシアチブが発揮されつつある。また、同社の人事制度の強みは理屈の上では、経営戦略と、そこから創出される役割、人材任用・人材開発が一貫性を持って行われる制度設計になっていることである。下図のようにイメージできる。

「職務・役割」「人材」「報酬」のマッチング



新しい組織デザインと人材マネジメントの問題点

しかし、新しい組織デザインと人材マネジメントは以下の点で問題が出ていると認識されている。

【1】部分最適への傾斜

個人の「イニシアチブ」に対する強いインセンティブの提供は、これまでのMN社の企業文化である「協力」を毀損しつつある。これはカンパニー間の協力、カンパニー内の個人間の協力の両面で観察された。すなわち知識の共有や社内での他のメンバーに対して助力を惜しまない行動が失われた。

【2】業績偏重のマルチタスク問題による部下育成が軽視

マルチタスク問題は複数の任務を担うエージェントにおいて常に起こりうる問題である。「目標による管理」(MBO)で与えられる目標は数個ある。例えば、エージェントに生産量増大と品質向上という2つのタスクが与えられれば業績測定が容易い前者に努力を傾注し、測定しにくい後者をないがしろにする。

MN社では、ライン管理職において部下育成と個人業績達成という2つのタスクのはざ

まで、部下育成を後回しにするモラルハザードが顕在化した。個人業績の測定は正確かつ結果が定まるまでの時間幅が短期である。他方で部下育成の成果は測定が難しくかつ時間幅が長期である。また売上と努力との間の相関は高いが、生身の人間である部下がどの程度上司の努力に報いてくれるかは不明である。つまり不確実性が高い。このとき強いインセンティブ強度の報酬ルールが適用されると管理職は売上達成のための行動に集中し、部下の育成に努力しなくなる。この傾向は成果主義の評価報酬制度の導入によって強化された。

【3】カンパニー間のコミュニケーション問題

MN社の事業は相互に強い補完性を有していた。つまり、リプロの顧客のニーズがソリューションサービスのニーズに連結するケースが多かった。現状は顧客情報のカンパニー横断的共有が顧客のサービスを高めるにもかかわらずカンパニー間のコミュニケーションは寸断された。製品・サービスの開発にも同様の傾向が見られた。

【4】ポストの無秩序な増加

職能資格制度から職務等級制度への転換に伴いランクの決定はラインの部長に委ねられた。人事部は、管理損益計算書のボトムライン（営業利益）で規律づけすれば、ポスト数管理は厳格に行われると考えていた。しかし、現実には不要不急のポストの新設で、当該社員を処遇しようとするケースが相次いだ。ボトムラインでポスト数を縛ろうとしても、ボトムラインに対する職務給の影響が軽微で、十分な規律づけとして機能しなかった。

【5】コンピテンシー評価のバラツキと人材育成上の問題

社内公募制度を利用したポスト任用は、社員のコンピテンシーのマッチングによって行うようになっているが、管理職のアセスメントのバラツキがあつてうまくいかない。また、役割が期待コンピテンシーとして明確に定められているので、人材の保有コンピテンシーが足りなくても、あえて能力ストレッチを期待して配置するような抜擢型異動が少なくなった。

【6】人材の囲い込み

カンパニーで人材が抱え込まれることが多くなった。たとえば次のような事態が起こった。主力であったリプロ事業から成長が見込まれるソリューションサービス事業に人的資源を傾斜配分することを戦略決定した。本社人事部は、そのため**50**名の営業職をリプロからソリューション・カンパニーに異動することとし、リプロ・カンパニーに人材転出の要請を行った。もちろん一定水準以上の人材をリクエストした。しかし社内の労働市場では品質の良い人材がリプロ・カンパニーに囲い込まれ、そうでない人材がソリューションサービス・カンパニーに転出するということが生じた。つまり人材の全体最適配置が実現しない。

ディスカッション

設問 あなたはMN社の **CEO** である。

1. MN社の組織デザインと人材マネジメントの問題を整理せよ。
 2. 上記で挙げた問題を解決するために、MN社はこれから、組織デザインと人材マネジメントをどのように修正していけばよいのか。具体的な施策のアイデアが挙げながら修正案を考えよ。
-

-
- ・ 本ケースの記述は企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析ならびに討議上の視点と資料を提供するために、複数の企業に対するインタビュー調査および人材マネジメント研究会から得たデータを用いて作成した。したがって、特定の企業のケースではない。ケースの作成にあたって **John Roberts,(2004) “The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth,” Oxford University Press.**(谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン—戦略経営の経済学』,NTT 出版社,2005年)を参照した。