

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 29 回 求められる人材と組織

1. 業務・組織分割のデメリット

求められる人材が、クエスチョニング思考に長けた EI(Emotional Intelligence)の高い人材に変われば、求められる組織、組織運用、マネジメントのあり方も大きく変わる必要がある。

自分で考え、自分で行動し、自分で評価できる自己完結型の人材、自分で進化し続けることができる人材を活かすには、肥大化した組織が取り入れた機能別の縦割り組織、ピラミッド型組織が向いているとは思えない。人材を活かすことができない組織では、新しい時代を生延びることは難しいだろう。

(1) インターフェイスの調整 業務・組織分割の構造的デメリット

機能別組織、ピラミッド型組織の前提は、特定分野ごとの専門的運用である。特定の業務分野に専任させることで業務の専門性と質を高め、効率を追求しようというものである。しかし、これらの前提では分割することのメリットばかりが強調され、分割によって生じるデメリットについてはあまり触れられることはない。

組織を分割し、それに伴って業務が分担されると、運用の整合性を図るための調整が必要となる。また、分割して別々に進めた業務は、いずれどこかの段階で再統合しなければならず、そのための調整も必要となる。

一つの部署で全てまかなえば済むことも、2つ以上に業務・組織を分割すればインターフェイス間の調整が必要となる。インターフェイスの数は3つの分割で3、4つの分割で6、6つの分割で15、8つの分割で28 というように、分割した数に伴い級数的に増加する。最終的なアウトプットを整合性あるものにするためには、そこに至るプロセスも整合性あるものでなければならない。さまざまな段階で整合性を図るための調整が必要となる。複雑に入り組んだインターフェイス全てについて時系列で、しかもタイミングを見計らって調整を図ろうとすれば、組織運用はひじょうに複雑なものとなる。効率を前提とした業務・組織の分割は、必ずしも当初の目論見のように効率のよいものとはならない。

分割する数が増え、それぞれの部署が専門特化すればするほど、相互に実体は見えづらいものとなる。本来一つの組織を効率的に運用するための手段として業務・組織を分割していったはずが、逆に部署間の相互理解や整合性がとりづらくなるという相反する結果を生むことになる。分割したがために、組織全体は自己矛盾を包含する構造になる。業務・組織に限らず、分割することによって必ず生じる構造的な特徴である。

複雑になることのデメリットは計り知れない。組織が複雑になれば、組織運用も複雑になる。組織運用が複雑になれば、仕組や運用方法に関する理解が難しくなり、解釈も人によりさまざまになる。組織運用、調整に関する手続きに手間取り、間違いの発生する可能性も著しく高まる。

それぞれが自己完結し、しかも責任の所在が明確な独立法人同士のコラボレーションが当たり前になりつつある現在、一つの組織を細かく切り分ける意味は徐々に薄れつつあるのではないだろうか。

再度『組織とは何か』という最も基本的なテーマについて『目的と手段』という関係から見直す必要があるだろう。

(2)組織運用の形骸化 無人格な組織がもつデメリット

組織が肥大化し、細分化することの最大のデメリットは、部署間の意思の疎通が難しくなること、責任の所在が曖昧になること、個々の組織が『理』にかなった意思決定、行動がとれなくなることなどである。

分割した組織間の相互理解不足、共通の物差しでは測ることができない、質的に異なる業務の優先順位のつけ仕方など、組織が細く分割された結果として生じる自己矛盾は多い。しかし、これらはまだよい方かもしれない。

誰が考えても絶対におかしい決定であっても、組織という無人格な存在の中では、現実として起こってしまう。しかも、おかしいことを決定する人達の顔はなかなか見えてこない。責任の所在も曖昧である。責任の所在が曖昧だから抜本的な対策が打てずに放置され、同じことが繰り返される。

組織が形骸化してくると、自部門の業務都合を優先するあまり、組織全体や他部門を犠牲にすることも平然と行われる。全体的な組織目標や組織全体のバランスよりも自部門の業務遂行が重要であり、そのため組織全体の優先順位や他部門が持つ個別の状況は否定される。

個人の意志が働いた結果と言うよりは、個々の部門の利害を優先した結果であるから、そこには公然と主張できる論理が存在する。個々の部門が持つ論理は自部門の正当性を主張するための論理であり、『自部門の業務や都合優先の論理』である。その結果、組織全体は『個々の部門の都合・利害』まで調整せざるを得なくなり、大きな自己矛盾をはらみながら運用されることになる。

逆に、明確な自己主張をせず、最低限のことを機械的にしかやらないという一種のサボタージュ(sabotage 仏語〔労働争議の一戦術として〕労働者が仕事の能率を下げて経営者に損をかけること。故意になまけて、義務を果たさないこと。Shin Meikai Kokugo Dictionary, 5th edition (C) Sanseido Co., Ltd. 1972,1974,1981,1989,1997)も公然と行われる。

他部門とは関係なく、独自に部門を運営し、他部門とのインターフェイス調整にも応じない。自分勝手な論理によって部門運営しても、形骸化した組織運用の中で目立つことはない。

いずれも、個人名ではなく部署名で全てが動く、『顔が見えない組織』というものがもたらした結果である。

組織は硬直化し、機能別組織は機能しなくなる。

2. 求められる人材と適した組織

ドッグイヤーと言われる現在、最も重要なことは企画・計画、実行、評価のタイミング、スピード、精度である。高い精度を求める余り、複雑な手順を踏み、長い時間をかけて業務を遂行しても、必要なタイミングにアウトプットを出すことができなければ意味がない。あくまでも重要なことは、『アウトプットが意味を持つタイミング、アウトプットの価値があ

るタイミング』である。どんなに精度の高いすばらしい結果も、時間とコストばかりがかかり、タイミングを逸したのでは全く意味を持たない。そのためには業務遂行のスピードと精度のバランスが要求される。

創造性豊かな自己完結できる人材を活かすには、組織図や肩書きばかりが優先され、権威や権力によって運用される組織ではなく、あくまでも実効を前提としたフレキシブルなプロ集団としての組織が必要になる。

流行や形から入る組織ではなく、目的、優先項目を確実に具現化できる組織形態が模索されることになるだろう。

[図表-1](#)は、先回、説明した求められる人材を位置づけたマップである。

縦軸に『総合型・自己完結型』『部分型・単機能型』という人材のタイプを取り、横軸に彼らが行う業務に要求される能力ジャンルを『一般的』『専門的』というようにとっている。新しい時代に求められる人材は、プロフェッショナルなタイプであり、専門的な能力を持ち、総合型・自己完結型に位置づけられる。

同じ専門的であっても部分型・単機能型は、派遣社員に振り向けられるか、アウトソーシングへ移行する。

一方、一般的な部分型・単機能型は、パート・アルバイト化が進んでいるが、ここへ来てアウトソーシングへ移行する動きも活発である。

左上は空白だが、一般的でありながら総合型・自己完結型というタイプは、現状の中間管理職的な位置付けのマネジャーと考えられる。ただし、業務の実態は、機能分担した業務・組織のインターフェイス調整や分割した業務のとりまとめが中心であるため、総合型・自己完結型中心の組織にシフトした際には不要になる。

このように、それぞれのタイプによって適した組織・組織運用は異なると考えるのが自然であり、アウトプット、人材のタイプ、業務のタイプが従来と大きく変化していることを考えれば、流行や形だけで組織をつくることはほとんど意味を持たない。

時代の流れは、経営、経営企画、商品企画、営業企画などの中枢を担い、確実にアウトプットを出せるプロフェッショナルな集団を必要としている。その他の機能はアウトソーシングやコラボレーションなどによって外部へ移行することで、肥大化し、硬直化した組織は身軽で俊敏な組織として蘇る。

以前にも触れたように、新たな事業展開が『企画会社』と『実施会社』に分化する方向へ向かっていると考えられるので、当然そこで必要になる人材や組織も『企画』と『実施』の2つのタイプに分化して行くと考えてよいだろう。

過去の流れを断ち切ることができなければ、新たな時代へ移行することは難しい。

人材育成も組織の確立も長期のテーマだけに明確なビジョンと思想をもって取り組む必要がある。

図表 - 1

