大規模経営組織における 個人提案の有効性

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 修了 山口 祥弘 gucchiy@gmail.com

アジェンダ

- ■研究概要
- ■背景
 - 口課題の特定に向けて
- ■研究方法
- ■調査結果
- ■分析
- ■まとめ

研究概要

■目的 大規模経営組織 ビヨンド社(仮)の 組織パフォーマンスにおける ヒエラルキー以外の要素を探る

■方法 各部署のマネージャー、担当者へのインタビュー、 部署の議事録によって ワイワイガヤガヤ感を分析する

- ビヨンド社(仮)
 - 口日本の代表的な電気機器メーカーの一つ
 - 口設立 60年超
 - 口連結従業員数 17万人弱
 - 口連結売上高 7兆円強
 - ロ製品カテゴリーは、オーディオ、PC、携帯電話など AV系、IT系と呼ばれる商品全般
 - 口様々なイノベーションを起こしてきたことで知られる
 - 発表者はビヨンド社に16年目社員 ソフトウェア、UI技術者。統括職なども歴任

様々なイノベーションを起こしてきたビョンド社の組織を知ることが、 今後の日本におけるイノベーション発生に貢献できる

■組織形成の先行研究より

市場経済における取引コストの削減から組織が発生する(ウィリアムソン1975)

不確定な情報を担保するために、組織に権威と言うヒエラルキーが構成される (ケネスアロー1971)

情報=組織全体として蓄積されたノウハウ、勝ちパターン

ヒエラルキー=情報の流通が制度化し具現化されたもの

大規模組織

様々な市場でのノウハウが制度化され、 巨大なヒエラルキーを複数抱えている

■ビヨンド社の設立趣意書

真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設

■ビヨンド社のトップマネージャーの言葉

生意気な人達の挑戦的な姿勢が原動力です。

新しいアイデアは上司に内緒で作れ

大規模経営組織 ビョンド社の原動力はヒエラルキーだけではない!

課題の特定に向けて

■ヒエラルキー以外の要素とは何か

イノベーティブな商品に関わったマネージメントに 社員向けの「武勇伝的」シナリオの公開と言う名目でインタビュー、 社内ウェブで内容公開

相談役1名(元副社長含む) 役員5名(副社長含む) 本部長1名・部長7名・課長1名、 総数16名、総プロダクト数15あまりについてインタビュー

課題の特定に向けて

- ■インタビューからのビヨンド社の様子
 - ロ新型DISCの立ち上げ
 - 搭載全事業部担当者で毎週定例
 - 本部長室(20人程度)の部屋にぎっしりの人
 - 熱い議論、喧嘩状態になることも
 - ロ新型PC設計の立ち上げ
 - AVがITと融合すると言う直感を一人一人が実行した
 - 毎日のように繰り返されるブレストとリーダーの決断
 - 自分の欲しいものについて本気で議論

自由闊達

ワイワイガヤガヤ感

これらを担保するためのマネージメント

■先行研究より

場のパラダイム(伊丹2005)

経営組織のパフォーマンスは、ヒエラルキーによる縦方向の指揮系統だけではなく、 横方向の繋がりも影響する。この横方向の繋がりを「場」と定義する。

情報的相互作用の束のマネージメントを、場を生成させ、かじ取りをしていくことによって行う

机の上に本棚を置かせない(ソニー)

キャフェテリアを本社の中心に(ノキア)

1500人が毎週会議、70人で毎日会議(セブンイレブン、トリンプ)

大規模投資で従業員を鼓舞(本田技研工業)

ワイワイガヤガヤ感

課題の特定に向けて

場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。(伊丹2005)

「密度の濃い、本音のコミュニケーション」

RQ:横のつながりが観測されたもの=ワイワイガヤガヤ感

研究方法

- ■ワイワイガヤガヤ感の本研究での定義
 - 口気楽に会話ができ、 部署のミッションに高く感心を寄せている状態

半構造化インタビューによる評価

- ■ワイワイガヤガヤ感は組織パフォーマンスと相関
 - 口情報流通の活性化
 - 口組織ミッションの理解とコミットメント

研究方法

- 組織パフォーマンス≒組織存続期間
 - 口組織のタイプ別分析
 - 事業部の特徴
 - 担当商品カテゴリーのマーケット規模に依存
 - R&D組織横断共通部門の特徴
 - 事業部からの評価によって存続が決まる
 - 基礎研究部門
 - 本社(事業部)からの評価によって存続が決まる
 - 本社機能(人事・総務など)
 - 永続的に必須機能(今回対象としない)
 - 口組織変更は毎年頻繁に行われている
 - ロミッションの変更がなく、 人員が8割以上固定された場合は「存続」とみなす
 - ロソフトランディングを目的として 少数を残した場合は「解散」とみなす
 - 口他部(課)のミッションに吸収された場合は、「解散」とみなす

研究方法

■ビヨンド社組織外観

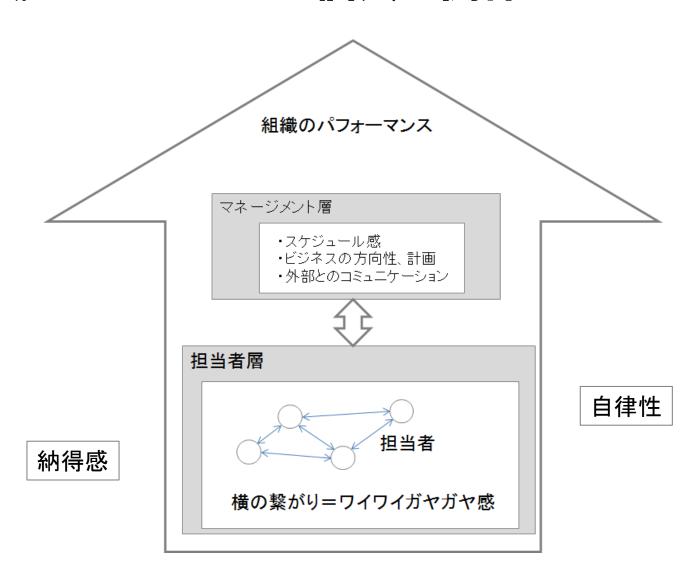


結論

- ■組織パフォーマンスはワイガヤ感は必要条件
 - ロただし、ワイガヤ感だけでは 組織パフォーマンスは上がらない
 - スケジュール感などミッションを作り出すマネージメントの重要性
- ■ワイガヤ感の創出は組織タイプで異なる
 - 口事業部型組織、横断R&D型組織
 - ワイガヤ感は組織として演出される
 - □基礎研究型組織
 - ワイガヤ感は個人の特性に強く依存=高い属人性

結論

■組織パフォーマンスと個人の関係



調査結果のご紹介

- ■インタビュー実施22名
 - 口事業部型組織(15事例)
 - A、B、C、E、F、G、H、I事業部
 - 口横断R&D型組織(15事例)
 - -A、B、C、D開発本部
 - 過去お取りつぶしとなった A開発本部とB開発本部に重点
 - 口基礎研究型組織(9事例)
 - A、B、C、D、E、F、G研究所

■事業部型組織

- 口部署の存続期間とワイガヤ感に相関はみられない
 - 存続期間が事業継続性に依存
- 口同僚とのコミュニケーションは大枠良好
 - 上司との関係はある程度の差異
- 口同じ事業部内のワイガヤ感比較は可能

事業部	同僚	上司	存続
A事業部	活発	上下の意識なく会話	1990年代~1997年撤退
B事業部	活発	上司が引っ張るスタイル	2000年~2003年撤退
C事業部	活発	上下の意識なく会話	存続
D事業部	活発	上下の意識なく会話	1991年~1998年撤退
E事業部	活発	上下の意識なく会話	1995年~存続
F事業部	活発	上下の意識なく会話	存続
G事業部	活発	師弟関係スタイル	存続
H事業部	※一時的な移管だ	ったため横断R&Dとして分析	
I事業部	会話はあった	上司主導だが具体性のない指示	存続
J事業部	活発	上下の意識なく会話	存続

■A事業部

- 口発足当初、定例会議などのプロセスはなかった
 - 「自律的に勝手にやる」やり様
 - 人数が増え、徐々にプロセス化されていった
 - E事業部プロセスの多くがA事業部のもの
- □回答者 No.7 の証言
 - 「開発は目的など考えずに行われ、自身が最も興味を深くしたい分野を一人一人が深めた」

ワイガヤ感 = 個人の自律性の尊重

- ■E事業部 複数プロジェクト間のワイガヤ感
 - ロA事業部の人員・プロセスを踏襲
 - ロ回答者 No.20の証言

エンジニアが上司に提案してスタートしたプロジェクト

参加エンジニア
一人一人が自律実行

売上・ブランド に大きく貢献

トップダウンによって スタートしたプロジェクト2つ 1年に渡るブレストもエンジニアの納得得られず

売上・ブランド 貢献できず

ワイガヤ感 = エンジニアの納得

- ■F事業部 組織変更に拠るワイガヤ感の変遷
 - 口比較的同じメンバーで事業を存続させている
 - 口回答者 No.8 の証言

電気・メカ・ソフト技術者で 製品チームで組織化 技術的に補完関係にない チーム間の壁 チーム内部のソフト無理解による壁 同僚・上司との コミュニケーション断絶 5年で解体

一つの商品の立ち上げで 複数機能を組織化 同じフロアに全関係者 月2回の呑み会 ソフトウェアの分かるマネージャーの存在

同僚・上司との コミュニケーション復活 **商品化成功**

ワイガヤ感に必要なもの

- 業務コミュニケーションの必然性
- マネージメントの適切な采配

■横断R&D型組織

- 口事業部からのファンドで存続が決まる
- 口組織解体となった以下2つの本部に重点
 - A開発本部(2002年)
 - -B開発本部(2003年)
- 口組織解体後の傘下組織の様子を追う
 - 組織存続とワイガヤ感の関係を見る

■A開発本部

- 口2002年発足、翌2003年解体
- ロ現在残っているセクション2つ
 - いずれも事業部型組織であった
 - 内容的な近さから、小中規模事業部型組織が傘下に
 - これらの存続は分析から除外

回答者	同僚	上司	状況
No.1	全くなし	全くなし	市場はあるにも関わらず解散
No.6	d 人を76771 自 H: 7c H2	方針に説明がない。 他部署上司同士の コミュニケーションがない	市場はあるにも関わらず解散
No.15	活発	上下の意識なく会話	事業部型組織で、A開発本部発足前から存在。
No.18	活発。仕事以外の旅行などもあった。	上下の意識なく会話	市場が既に失われたため解散。
No.21	活発	上下の意識なく会話	事業部型組織で、A開発本部発足前から存在。

■A開発本部

ロコミュニケーションの障害事例2つ

- 同僚・上司、両方とのコミュニケーションが無い
- 二転三転する方針変更で、逆に同僚は仲良かったが、 上司とのコミュニケーションは断絶
- -組織は解体

回答者	同僚	上司	状況
No.1	全くなし	全くなし	市場はあるにも関わらず解散
No.6	活発。 ただし、方針に対する疑問 が噴出した形。	方針に説明がない。 他部署上司同士のコミュニケーションがない	市場はあるにも関わらず解散
No.18	活発。仕事以外の旅行などもあった。	上下の意識なく会話	市場が既に失われたため解散。

■A開発本部

ロコミュニケーションがうまく行っていたケース

- メンバーで業務外旅行なども
- 場所を変えてブレストなど
- 別組織に吸収されるが1年以内に解体
 - 事業的な必然性を内外とも失った
 - コミュニケーションがうまく行っていなかった部署は、 現在でも内外別の形で事業が存続している

回答者	同僚	上司	状況
No.1	全くなし	全くなし	市場はあるにも関わらず解散
No.6	活発。 ただし、方針に対する疑問 が噴出した形。	方針に説明がない。 他部署上司同士のコミュニケーションがない	市場はあるにも関わらず解散
No.18	活発。仕事以外の旅行などもあった。	上下の意識なく会話	市場が既に失われたため解散。

■B開発本部

- 口多くの部署が現在も存続
- ロワイガヤ感だけでない、スケジュール感の必要性
 - 外部との打ち合わせでロードマップを明確化
 - 定例と詳細な議事録でスケジュール感を作り出す

ロワイガヤ感だけの組織の衰退

- 横の繋がりは充実していたが、スケジュール感がなかった
 - 組織縮小、別組織に移管。ただし、プロジェクトは存続

回答者	所属課	同僚	上司	状況
No.4	開発系	活発	スケジュールなどの提示が甘く、 アウトプットが少なかった。	2003-2007年に縮小。 プロジェクト自体は存続。
No.13	開発系	活発	上下の意識なく会話	2003-継続
No.17	開発系	活発	会議議事録を徹底	母体は事業部R&Dだった。継続。
No.19	開発系	活発	外部とのコミュニケーションを重視	2003-継続
No.22	開発系	活発	権限が与えられ自由に行う	継続

ここまでの分析

- ■事業部型、横断横断R&D型組織のワイガヤ感
 - ロワイガヤ感のない組織はパフォーマンスが低い
 - ロワイガヤ感だけではパフォーマンスがあがらない
 - スケジュール感
 - プロジェクトの方針
 - 外部とのコミュニケーション

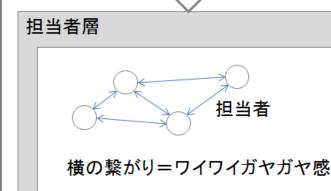
組織のパフォーマンス

マネージメント層

- スケジュール感
- ・ビジネスの方向性、計画
- 外部とのコミュニケーション

自律性

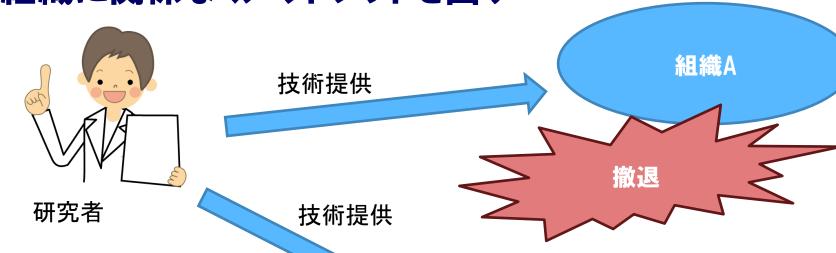
納得感



調査結果 - 基礎研究型組織

■高い属人性

ロ基礎研究組織の研究者は 組織に関係なくアウトプットを出す



基礎研究型組織 ワイガヤ感は組織より 個人の力量で担保する

組織B

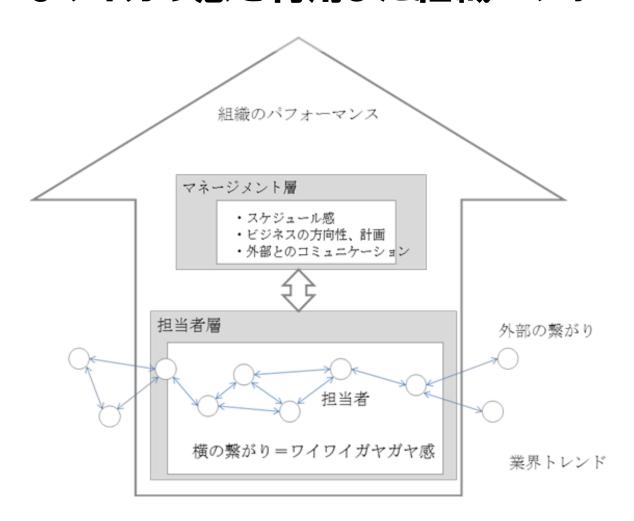
分析 - 付属発見

- ■IT技術領域の複数トップマネージャー
 - ロ『場作りで苦労したことはない』
 - それ以外の領域のマネージャーは、何がしかの工夫を行う

- ロ1980年代のマイコンブーム、 1990年代のJUNETなど、外部のIT系文化の影響
 - 外部からのワイガヤ感

分析 - 付属発見

■オープンなワイガヤ感を利用した組織パフォーマンス



まとめ

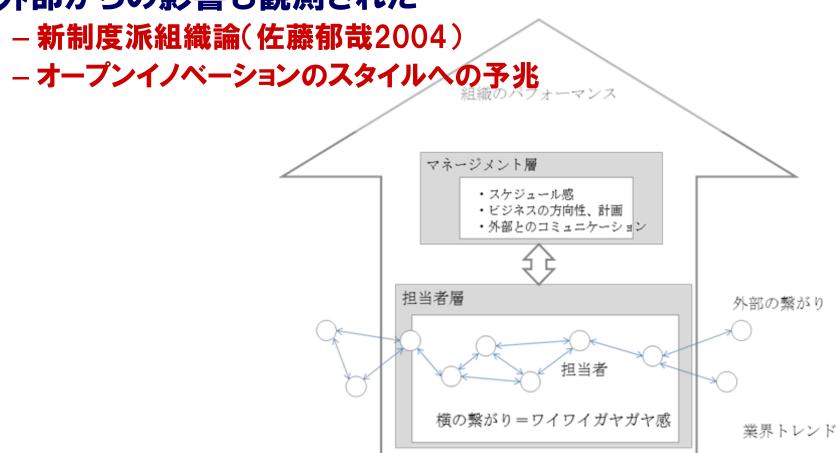
- ■場の指標としてのワイガヤ感
 - ロワイガヤ感のない組織は 組織パフォーマンスが低いことが分かった
 - ロしかし、ワイガヤ感があるからと言って 組織パフォーマンスは上がらないことが分かった

- ■組織パフォーマンスを上げるために
 - ロワイガヤ感に加えてスケジュール感が必要である
 - 口それにはマネージメントによる工夫が必須である
 - スケジュール感・ロードマップの創出
 - 組織・チームを超えたコミュニケーション

まとめ

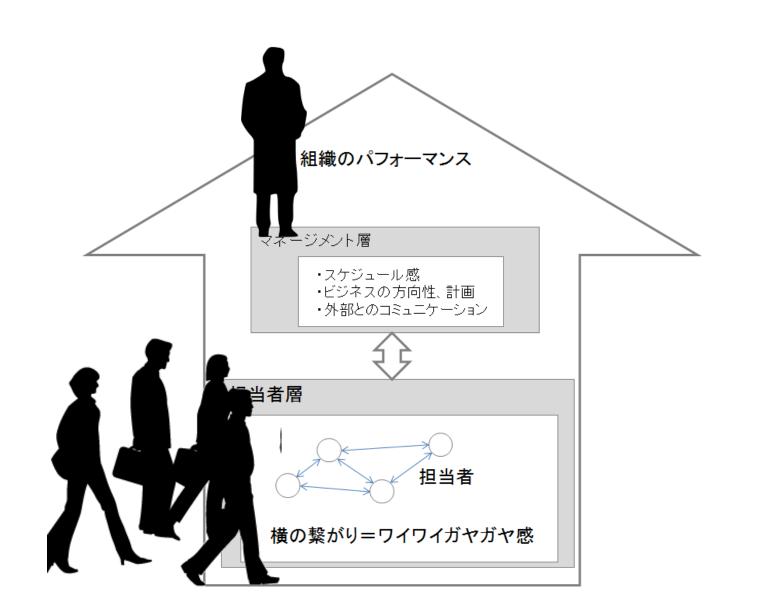
■場作りへの考察

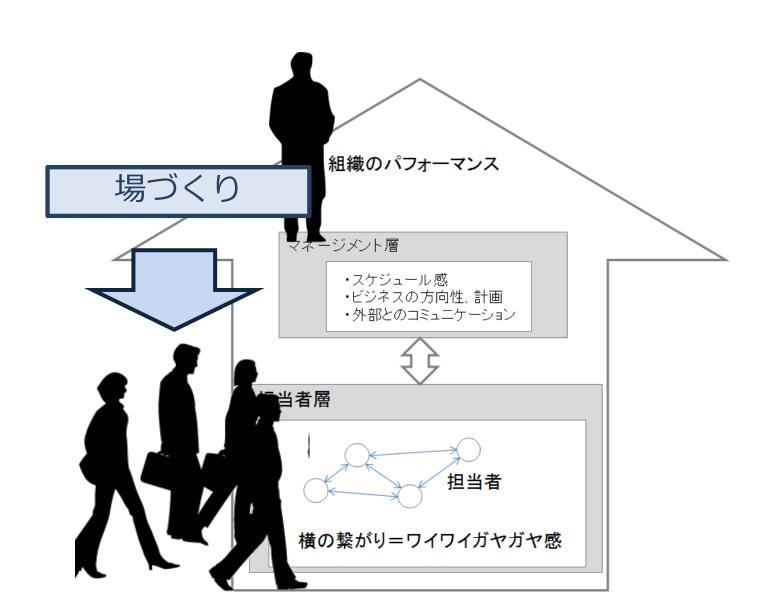
ロIT分野のワイワイガヤガヤ感の担保には、 外部からの影響も観測された



- ■世界初超小型再生専用音楽再生機の商品化
 - ロ外部マスコミ報道ではビヨンド社マネージャーの 実績だけが報道されている
 - 口内部の社員にもそれ以上は語られない

しかし、名前の出てこない、「超小型化」を提案したリーダー的エンジニアが存在すると言う証言を得た

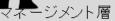






マネージャーの場づくりで、 ワイガヤ感に基づく提案が 実績に繋がっている

場づくり



組織の

- ・スケジュール 感
- ・ビジネスの方向性、計画
- 外部とのコミュニケーション



提案





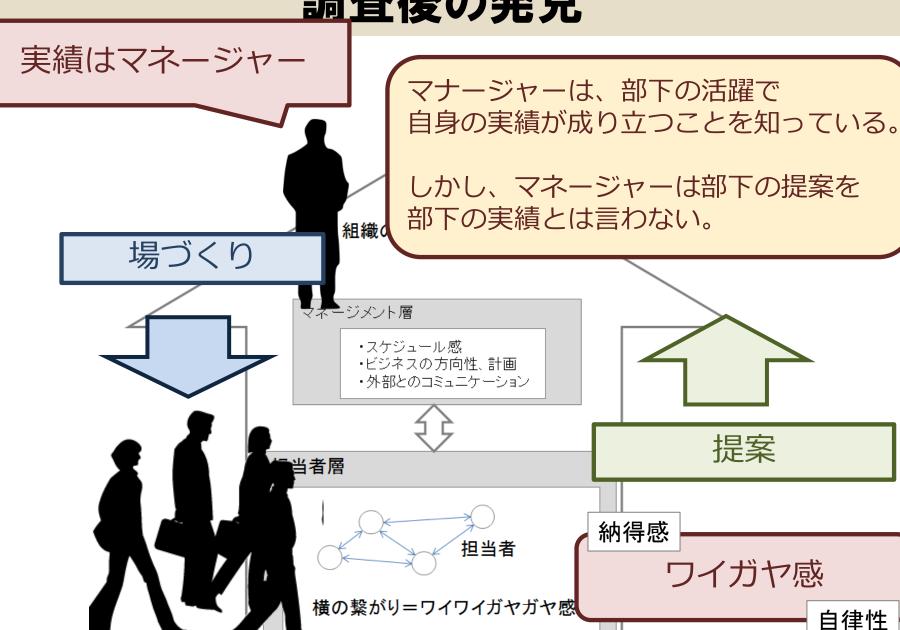
横の繋がり=ワイワイガヤガヤ感

納得感

ワイガヤ感

自律性

35



36

場のパラダイム(伊丹2005)

経営組織のパフォーマンス は、ヒエラルキーによる縦方向の指揮系統だけ ではなく、 横方向の 繋がりも影響する。この横方向の繋がりを「場」と定義する。

情報的相互作用の束のマネージメントを、 場を生成させ、かじ取りをしていくことによって行う

マネージャーは場の中にいる個人の実績を多くは語らない

経営組織の担保のため? 場のかじ取りのため?

"場"の形を知るには、マネージャーの証言だけでは不十分

場の内部にいる社員が実際にどのような実績を組織に提供したか、更なる調査が必要である

つっこんだ結論

■ビヨンド社の場作り

ロエンジニアにワイガヤ感を

- エンジニアをいかに「やる気」にさせるか
- 納得感、自律性の尊重

ロビジネスと組織パフォーマンス

- ―組織パフォーマンスだけではビジネスには勝てない
- 市場と言う外的要因によっても、ビジネスは失敗する
- マネージメントによるビジネス創造の重要性
- ビジネスのためのスケジュール感
 - マネージメントとエンジニアの明確な線引き