

大規模経営組織における 個人提案の有効性

政策・メディア研究科
PS SIコース 山口 祥弘
gucchiy@gmail.com

アジェンダ

■ 研究概要、注意事項

■ 背景

□ 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

ご注意事項

■ インタビューにご協力頂いた トップマネージャーの皆様に公開確認を頂きました

□ 直属部長の公開確認を得てスタート（2010年8月）

□ 2010年12月時点でケーススタディ授業で利用
公開上の問題なし

– 役員2名、本部長1名、部長2名、担当部長2名

– 役員「ビヨンド社のがんばりを世に知らしめてください」

■ 2011年6月27日 ビヨンド社副社長

□ 「会社で知り得た情報は、いかなるものも外部に出しては
ならない」

□ 広報部に公開許可を確認するよう新たに条件を提示

– 2011年7月現在、広報部に公開の理解を得られず

ご注意事項

■ 学事より「無期限非公開」判定で指導頂きました

□ 本件について、学事とご相談し、
全塾の前例を調査頂いた上で、
本論文について「無期限非公開」判定となりました

背景

■ ビヨンド社(仮)

- 日本の代表的な電気機器メーカーの一つ
- 設立 60年超
- 連結従業員数 17万人弱
- 連結売上高 7兆円強
- 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
- 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ヨ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

背景

■ 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

背景

■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發揮セシムベキ
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 ビヨンド社の原動力は
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

□ 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

□ 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プ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

背景

■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)

カ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

■ ウイワイガヤガヤ感の本研究での定義

□ 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

■ ウイワイガヤガヤ感は組織パフォーマンスと相関

□ 情報流通の活性化
□ 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

□ 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)

□ 組織変更は毎年頻繁に行われている

□ 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

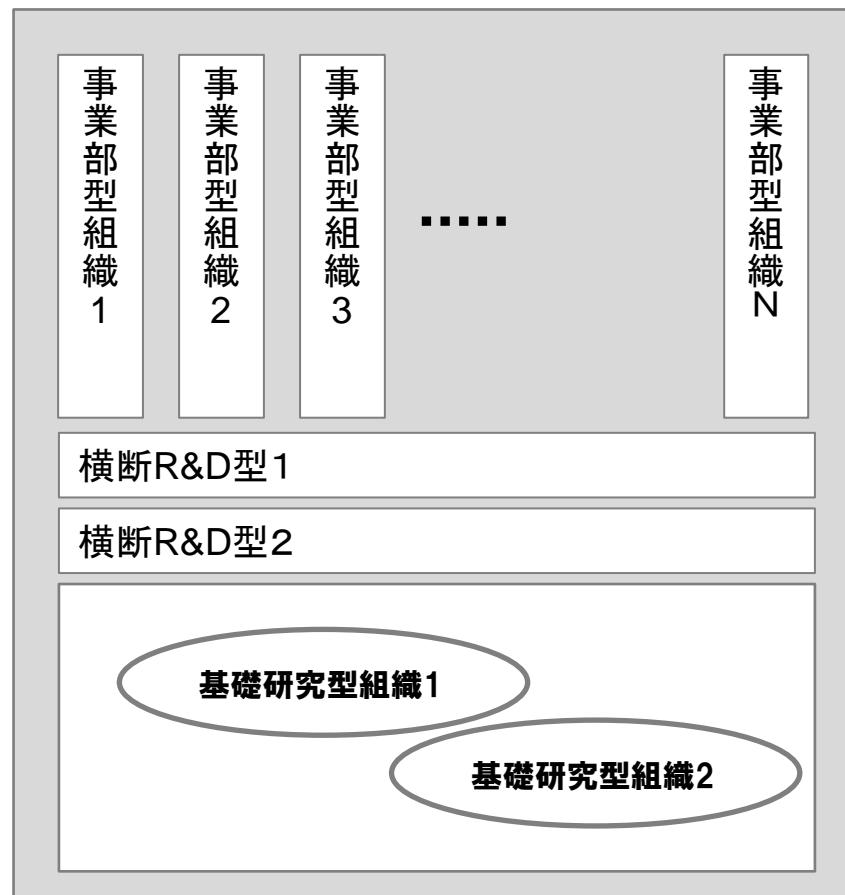
□ ソフトランディングを目的として

少数を残した場合は「解散」とみなす

□ 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

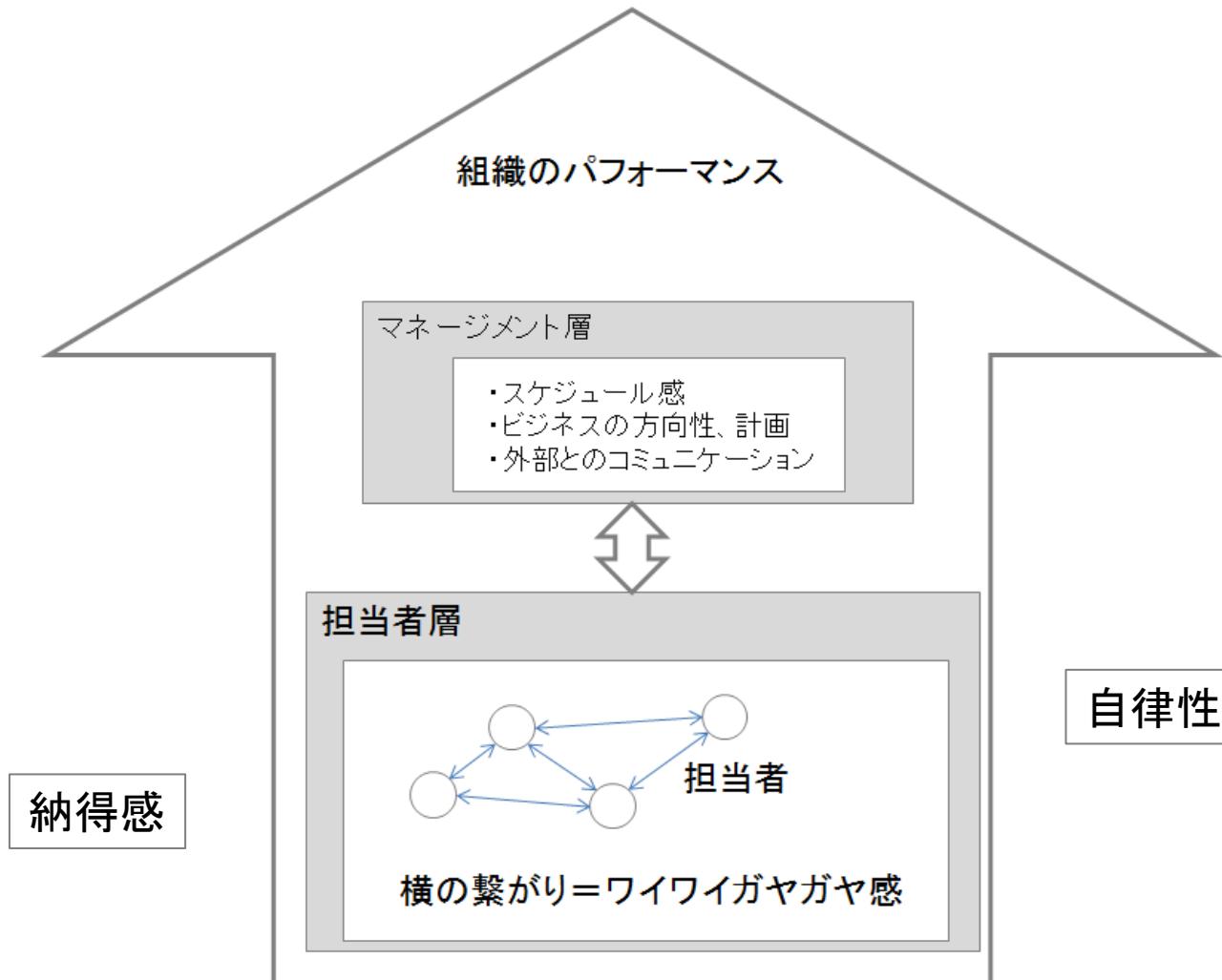
- ただし、ワイガヤ感だけでは
組織パフォーマンスは上がらない
 - スケジュール感などミッションを作り出す
マネージメントの重要性

■ ワイガヤ感の創出は組織タイプで異なる

- 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

□ 事業部型組織（15事例）

– A、B、C、E、F、G、H、I事業部

□ 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つた
A開発本部とB開発本部に重点

□ 基礎研究型組織（9事例）

– A、B、C、D、E、F、G研究所

調査結果 - 事業部型組織

■ 事業部型組織

- 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
- 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
- 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 |

調査結果 - 事業部型組織

■ A事業部

□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」

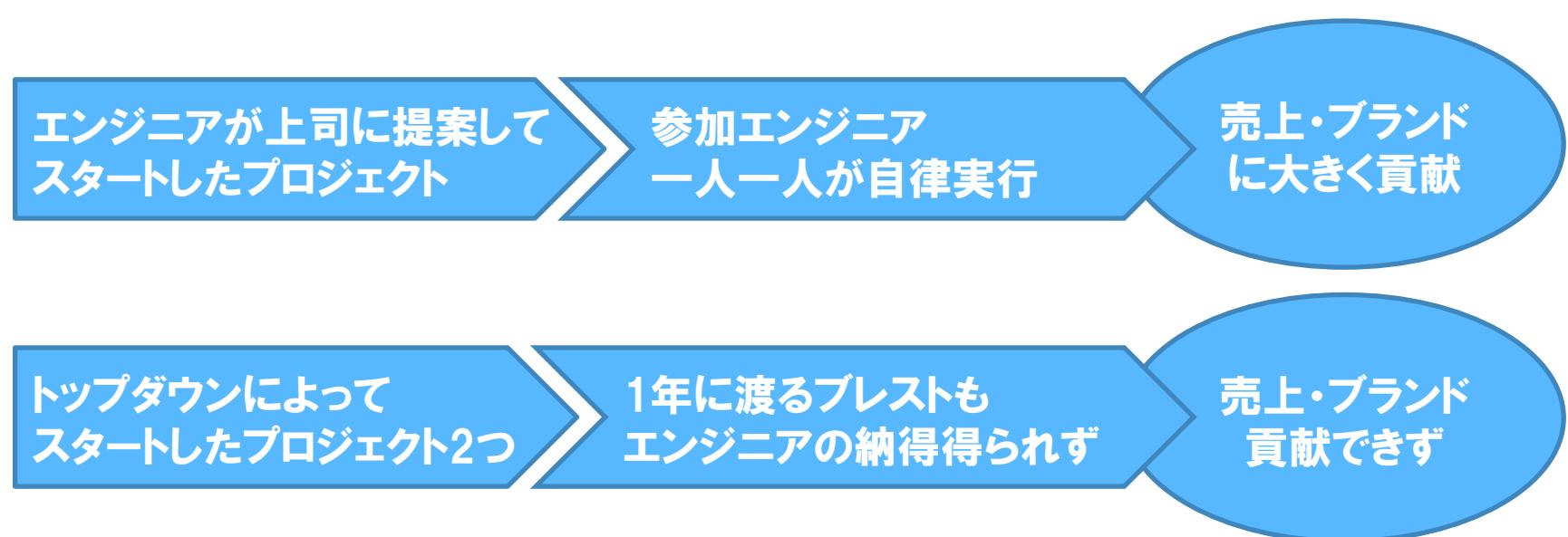
ワイガヤ感=個人の自律性の尊重

調査結果 - 事業部型組織

■ E事業部 - 複数プロジェクト間のワイガヤ感

□ A事業部の人員・プロセスを踏襲

□ 回答者 No.20の証言



ワイガヤ感＝エンジニアの納得

調査結果 - 事業部型組織

■F事業部 - 組織変更に拠るワイガヤ感の変遷

□比較的同じメンバーで事業を存続させている

□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

調査結果 – 橫断R&D型組織

■ 橫断R&D型組織

- 事業部からのファンドで存続が決まる
- 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)
- 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

調査結果 – 橫断R&D型組織

■ A開発本部

□2002年発足、翌2003年解体

□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 | 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.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。 |

調査結果 – 横断R&D型組織

■ A開発本部

□ 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。 |

調査結果 – 橫断R&D型組織

■ A開発本部

□ 口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。 |

調査結果 – 横断R&D型組織

■ B開発本部

□多くの部署が現在も存続

□ワイガヤ感だけではない、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

□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 |

ここまで分析

■ 事業部型、横断横断R&D型組織のワイガヤ感

□ ワイガヤ感のない組織はパフォーマンスが低い

□ 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

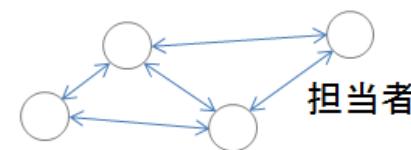
自律性
納得感

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



担当者層

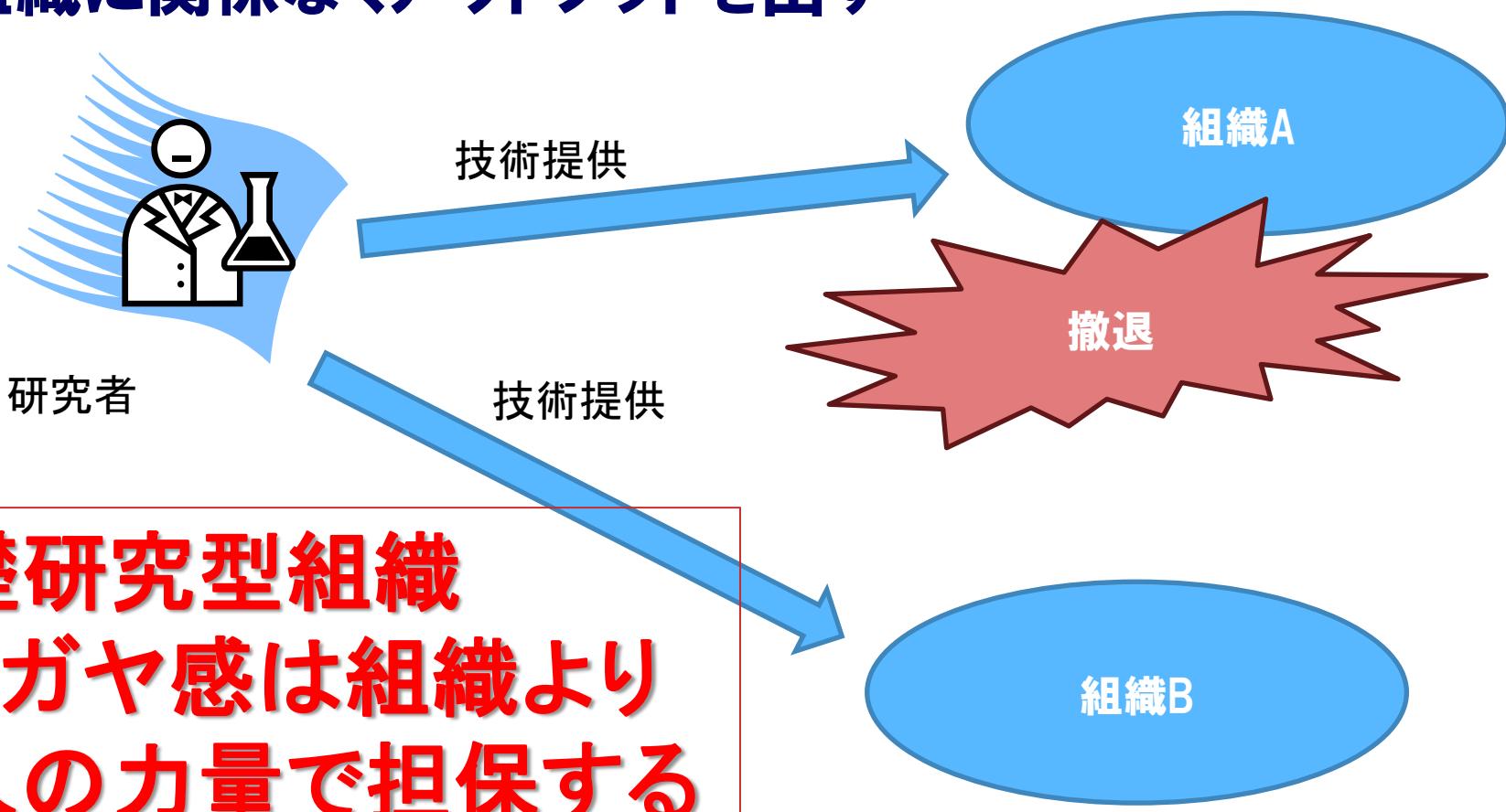


横の繋がり=ワイワイガヤガヤ感

調査結果 - 基礎研究型組織

■ 高い属人性

□ 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

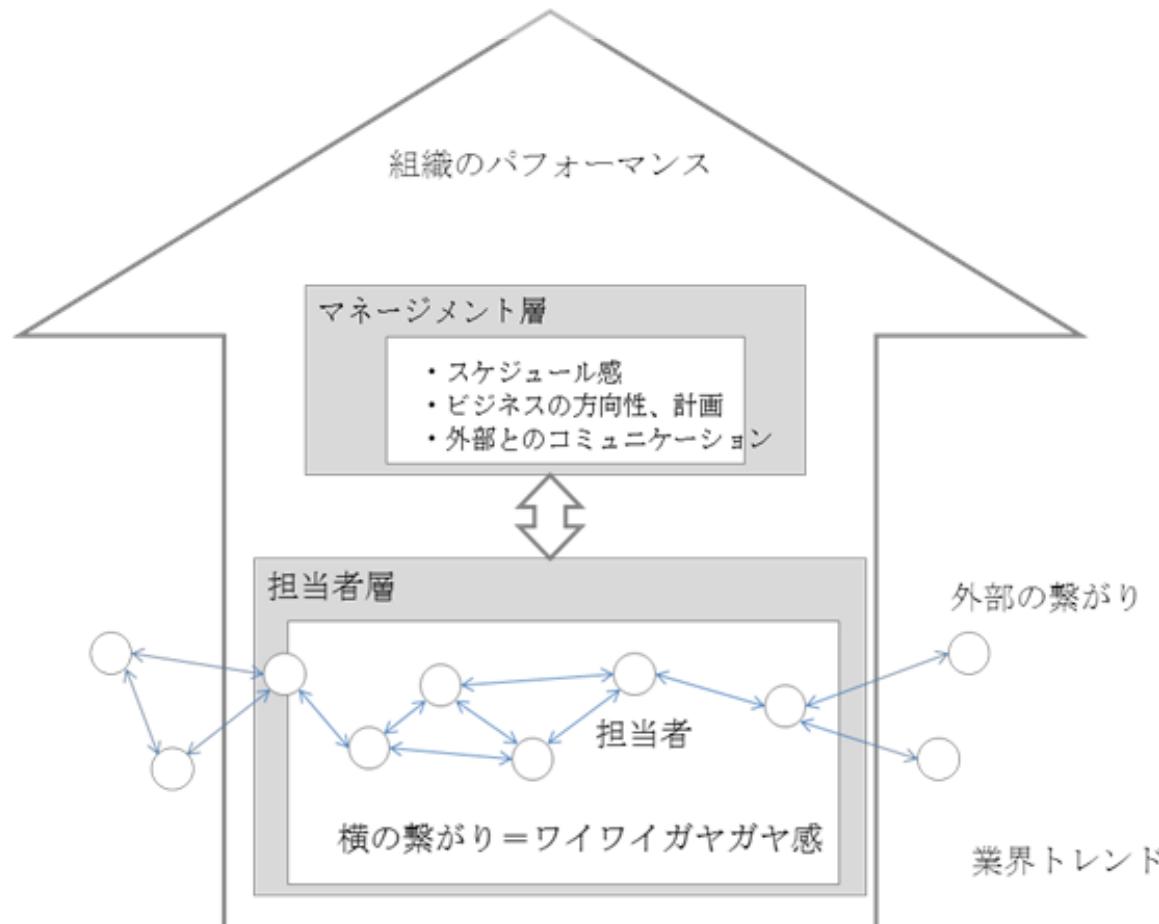


分析 – 付属発見

- IT技術領域の複数トップマネージャー
 - 『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
 - 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

- 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
- 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

- ワイガヤ感に加えてスケジュール感が必要である
- 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

□ 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

- 新制度派組織論(佐藤郁哉2004)
- オープンイノベーションのスタイルへの予兆

