

2022年6月24日 全6頁

組織戦略の論点整理とあるべき姿

～退職者分析から始める簡易組織診断でエンゲージメントを高める～

年金数理計算センター
主任コンサルタント
末本 一茂

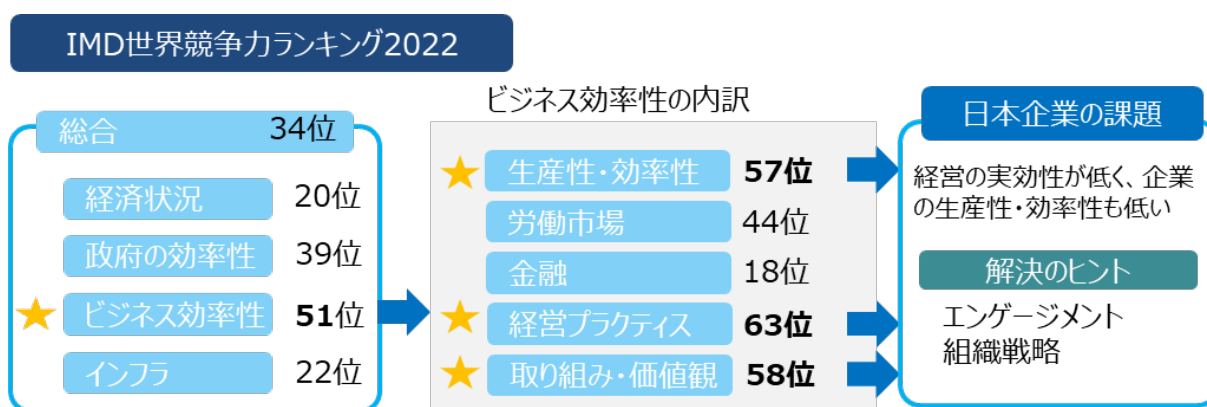
[要約]

- 2022年の世界競争力ランキング（2022年6月15日IMD公表）によれば、日本の総合ランキングは過去最低の34位となった。「ビジネス効率性」は51位と評価が低い背景には、「経営の実効性が低く、企業の生産性・効率性も低い」という日本企業の課題がある。組織戦略の論点を整理した上で、「ビジネス効率性」の改善の手掛かりとなる「大企業の組織戦略」に焦点を絞って、解決策の提案を試みる。
- 日本企業が掲げる組織戦略については、国内上場企業の開示資料から7つのキーワードを抽出した。具体的には、①組織拡大戦略、②戦略的持株会社、③新規事業関連組織の発足・強化、④トレンド対応組織の設置（DX対応）、⑤企業内大学設置、⑥エンゲージメント強化、⑦フラット型組織の7つのパターンに分類された。組織戦略づくりのヒントになると考える。
- 日本が国際競争力で高い評価が得られない理由は、見栄えの良い「経営戦略」を掲げてはいるが、「組織の健康状態」について配慮した「組織戦略」を実行できていないことにある。「組織の健康状態」を改善する有効な手法としては、「退職者分析から始める簡易組織診断」が挙げられる。定量的な退職者分析で企業特有の法則性が見つかれば、効果的な対応策が可能となる。

1. はじめに

2022年の世界競争力ランキング（2022年6月15日IMD¹公表）によれば、日本の総合ランキングは過去最低の34位となった（図表1参照）。ランキングの内訳は「経済状況」が20位、「政府の効率性」は39位、「インフラ」が22位となっているが「ビジネス効率性」は51位と評価は低い。ビジネス効率性の内訳を見ると、「生産性・効率性」が57位、「経営プラクティス」が63位、「取り組み・価値観」が58位と評価を下げた要因となっていることがわかる。

（図表1）日本の国際競争力の現状



出所：IMD “World Competitiveness Yearbook2022” より大和総研作成

「ビジネス効率が悪い」背景には、「経営の実効性が低く、企業の生産性・効率性も低い」という日本企業の課題がある。最近では、組織への「貢献」や「愛着」、「帰属意識」など信頼関係の度合いを表す「エンゲージメント²」という言葉が流行しているが、組織力を高めるための「組織戦略」が日本企業の国際競争力を高める上で重要なヒントとなると考える。本稿では、組織戦略の論点を整理した上で、「ビジネス効率性」の改善の手掛かりとなる「大企業の組織戦略」に焦点を絞って、解決策の提案を試みる。

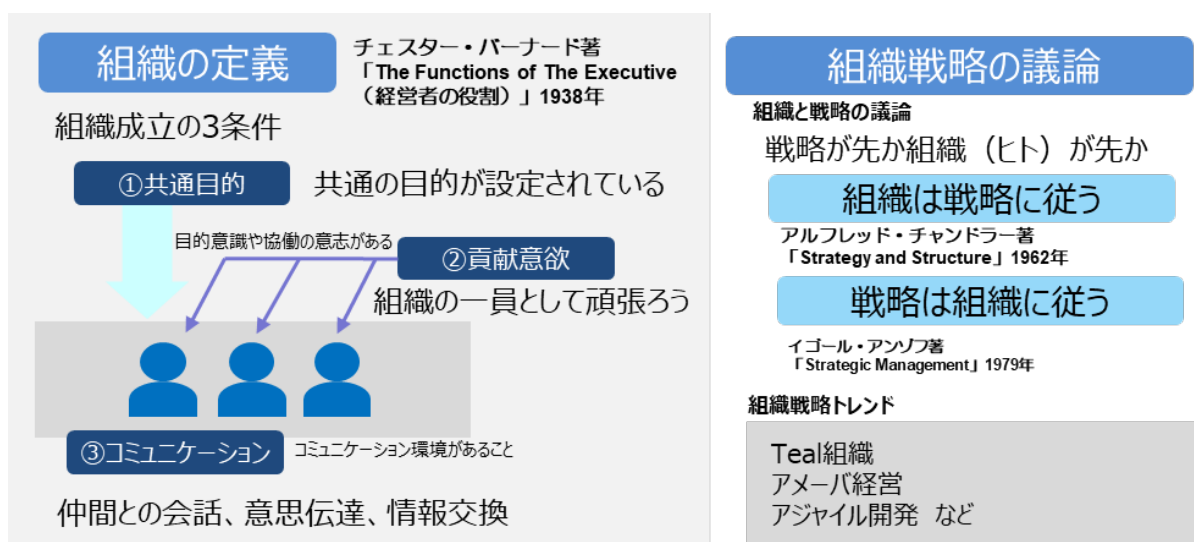
¹ IMDとは“International Institute for Management Development（国際経営開発研究所）”の略称。スイスのビジネススクールで、毎年「世界競争力年鑑（World Competitiveness Yearbook）」を公表している。

² エンゲージメントとは、「貢献」や「愛着」、「帰属意識」など信頼関係の度合いを表す指標。組織人事論では、個人が組織の掲げる目的（戦略）を理解し、個人の自発的に貢献意欲をもって行動できる関係性。

2. 組織の定義と組織戦略の議論

経営学上の「組織の定義」については、経営学者であるチェスター・バーナードが1938年に執筆した「経営者の役割」で、組織成立の3条件「①共通目的、②貢献意欲、③コミュニケーション」を掲げている（図表2参照）。すなわち、組織とは「2人以上が対話しながら共通の目的に向かって活動すること」となる。

（図表2）組織の定義と組織の在り方の議論



出所：大和総研作成

組織戦略については、様々な議論が展開されているが、「組織は戦略に従う」か「戦略は組織に従うか」のどちらがより正しいかという議論が有名である。また、Teal 組織³やアメーバ経営⁴、アジャイル開発⁵など、「よりフラットで柔軟な意思決定が可能な組織」をうまく活用しているという議論も活発である。組織戦略は人事領域にも深く関与するため、人事戦略領域を含めて考えられるケースも多い。

³フレデリック・ラルー著『Reinventing Organizations』で提唱された新しい組織理論。人類の発展の歴史を組織の進化として捉えた考え方で、「TEAL」色の呼称で組織を名付けている。

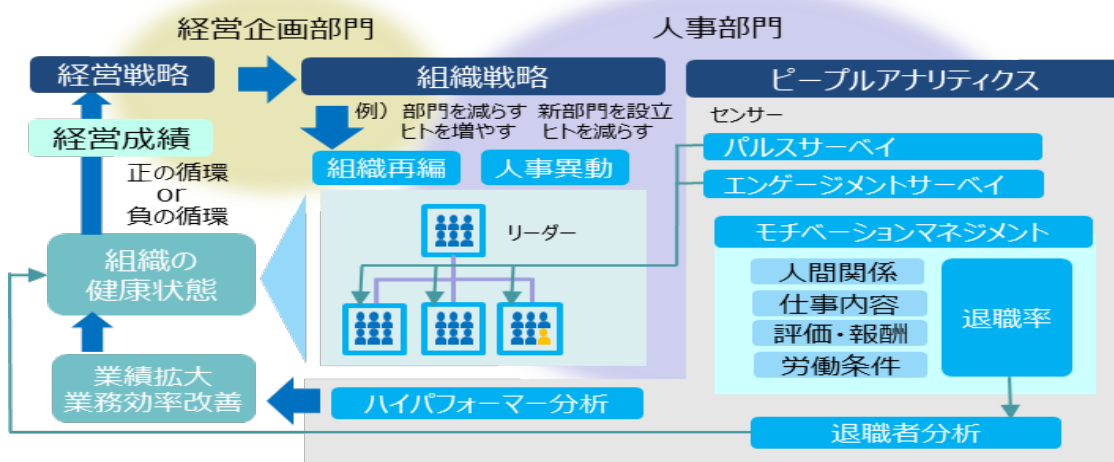
⁴京セラ現名誉会長の稲森和夫氏によって考案された経営手法。組織をアメーバ（小集団）に分割し、アメーバごとに採算を考慮して競争環境を構築する。

⁵アジャイルは「素早い、俊敏な」という意味で、機能別に小サイクル（計画、設計、開発、テスト）の工程を繰り返しながら開発を進めるソフトウェアやシステムの開発手法。

3. 大企業における組織戦略イメージ

組織の定義や組織戦略の議論の状況については前述の通りであるが、日本企業がどのような組織戦略を掲げているのか調べてみた。国内上場企業の開示資料をもとにキーワードを抽出し、代表的なものを整理してみたところ、①組織拡大戦略、②戦略的持株会社、③新規事業関連組織の発足・強化、④トレンド対応組織の設置（DX 対応）、⑤企業内大学設置、⑥エンゲージメント強化、⑦フラット型組織の7つのパターンに分類された。また、大企業の組織戦略について簡易的なイメージ図を作成してみた。大企業における組織戦略は、「経営企画部門」と「人事部門」の2つの部門が担うケースが多い（図表3参照）。

（図表3）大組織の組織戦略イメージ



出所：大和総研作成

経営企画部門は「経営成績」に応じた有効施策を検討し、自社の成長シナリオを描き「経営戦略」に展開する。例えば、経営成績が好調であれば積極的に新たな部署を設置したり、経営成績が悪ければ事業縮小や撤退を選択したりすることが想定される。

人事部門は、経営企画部門の作成した経営戦略に連動した組織戦略に従って、人材の異動や再配置、新規採用を実行する。最新の HR テクノロジーを活用し、「モチベーションマネジメント⁶」「ハイパフォーマー分析⁷」を実施している企業もあるだろう。人事のトレンドとしては、社員データや行動データを収集・分析・可視化する「ピープルアナリティクス」も注目を集めている。例えば、「組織の健康状態」を把握するために、「エンゲージメントサーベイ」や「パルスサーベイ⁸」、「退職者分析」を行うケースがある。

⁶ 「人間関係」、「仕事内容」、「評価・報酬」、「労働条件」など項目について満足度を把握し、社員もやる気を高く維持するための環境整備や制度の見直しなどを行う。

⁷ 業務拡大や業務効率改善につながる施策を検討するため、業務で成果を上げている社員を分析する。

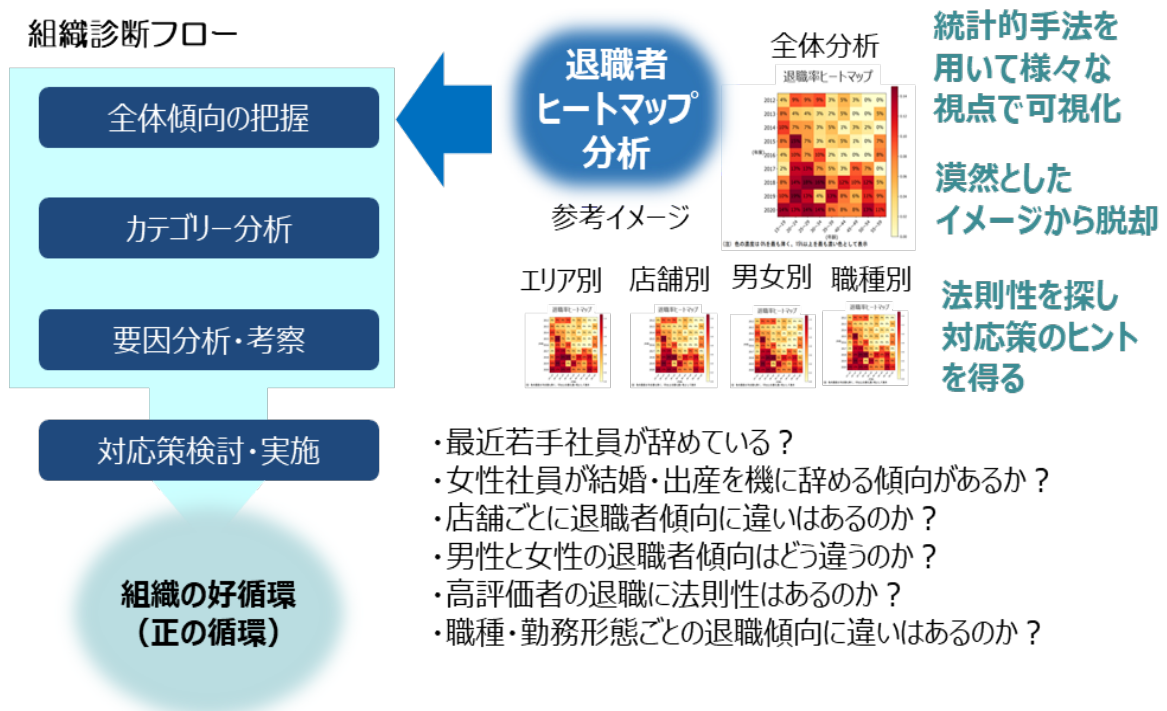
⁸ 従業員満足度や組織状態を把握するため、簡易的な調査を短期間（週次、月次）で繰り返し行う調査手法。

4. 退職者分析から始める簡易組織診断が有効

「組織の健康状態」を知るためには、まずは自社特有の退職パターンを知ることが重要だ。これまで辞めていった「退職者」を分析することが有効と考える。企業の退職者を分析するには、年齢や性別、職種別、地域別情報などを活用して退職動向を可視化した「退職者ヒートマップ」等が有効と考えられる（図表4参照）。複数年のデータがあれば時系列分析も可能となる。具体的には、エリア別、店舗別、男女別、職種別など、統計的な手法を用いて様々な視点でデータを可視化し、漠然と把握していた課題を明確にする。

様々な視点で比較を行うことで、法則性を探し対応策のヒントを得ることができる。法則性が見つかれば、有効な「パルスサーベイ」や「エンゲージメントサーベイ」を行うヒントが得られるため、効果的な調査が可能となる。職場のコミュニケーションの問題なのか、愛社精神や貢献意欲の欠如なのか、採用の際の人選の問題なのか原因が特定できれば、具体的な対応策が検討できる。

（図表4）退職者分析から始める簡易組織診断の流れ



出所：大和総研作成

5. まとめ

実際に国内で上場している企業が掲げる「組織戦略」を7つのパターンに分類したが、組織戦略づくりのヒントになると考える。経営企画部門では、「①組織拡大戦略、②戦略的持株会社、③新規事業関連組織の発足・強化、④トレンド対応組織の設置（DX 対応）、⑤企業内大学設置」を掲げる。一方、人事部門では、「⑥エンゲージメント強化、⑦フラット型組織」を掲げている。

日本が国際競争力で高い評価が得られない理由は、見栄えの良い「経営戦略」を掲げてはいるが、「組織の健康状態」について配慮した「組織戦略」を実行できていないことにある。「経営戦略を実行」という観点からは、経営企画部門と人事部門の連携が重要になることは言うまでもないが、人事部門が担う「⑥エンゲージメント強化、⑦フラット型組織」は、課題解決につながる非常に重要なテーマと考える。

人事施策のトレンドである「エンゲージメント強化」は、「組織の健康状態」の改善に直結する。「組織の健康状態」を改善するためには、「退職者分析から始める簡易組織診断」が有効と考えられる。定量的な退職者分析で企業特有の法則性が見つかれば、効果的な対応策が可能となる。そして、「定量分析の結果」に退職理由等の「定性分析の結果」を照らし合わせてみれば、「組織の健康状態」をより立体的に把握できる。

次世代型の組織戦略「フラット型組織」からも学ぶべきことがある。フラット型組織の良い面をうまく活用し社員が信頼を寄せる組織が形成できれば、「社員は自ら考え、自ら戦略的に行動できる人材」になり、「個の力」と「組織の力」が最大化するだろう。「フラット型組織」をうまく機能させるには、筆者執筆レポート「[HR テクノロジーを活用した企業の成長戦略](#)」で説明した「タレントマネジメント」等を、経営企画部門と人事部門が連携して活用することも有効である。

以上