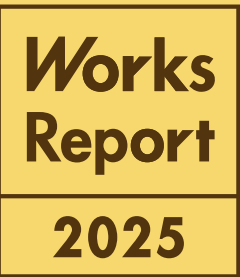


# マネジメントを編みなおす



## Rewearing Management

Works Report 2025 マネジメントを編みなおす

リクルートワークス研究所

### Works Report 2025

#### マネジメントを編みなおす

リクルートワークス研究所  
〒100-6640  
東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルート  
<https://www.works-i.com>



「マネジャーが多忙を極めている」  
「マネジャーの役割を見直さなくては」  
近年よく聞かれる声だ。  
役割見直しの動きもある。

しかし、状況が改善したという話は聞こえてこない。

それは、氷山の一角だけを見ているからだ。  
水面下に隠れた本当の問題を見出していないからだ。  
マネジメントの機能への着目が欠落しているのだ。

この報告書は、自ら事業を率いて、戦略達成のために、  
組織のあり方を見直そうとしている  
部長のためにつくられたものである。

本当の問題は、  
こうした言葉の奥に  
潜んでいるの  
かもしれない。

基本的にコミュニケーションの質も量も足りてない。

みんなが混乱してる。そういうふうにはやらなきゃいけないって分かってるんだけど、自分たちのDNAは違うんだよっていうのがすごい悩ましい。頭で分かってるんだけど体が動かない。

事業部長の育成とかキャリアプランっていうのは、あんまりはっきりできなくて。そもそも事業部長の仕事って何だ、何をしたら事業部長になれるんだ、っていうのはあんまり決まらなくて。

世の中の動きがスローな前提で、このサイクルが終わると次の予測が始まる、という体制。でも今起きてるのは、変化が同時進行とか翌週に来ている、という感じなので、

部内もやっぱり縦割りになってくるよね、採用は採用が研修は研修だとか、タ管理はデータ管

デジタルの世界って、半製品を出してトライアルアンドエラーを重ねてつくっていくというデザインですけど、それをやられると現場が困っちゃうんです

世の中の動きがスローな前提で、このサイクルが終わると次の予測が始まる、という体制。でも今起きてるのは、変化が同時進行とか翌週に来ている、という感じなので、

# マネジャーをめぐる 現状と課題

マネジメントの課題は、いま、山積みだ。

デジタル化やグローバル化が顧客価値やビジネスプロセスを急速に変える中、組織内部ではコンプライアンス対応や人材育成がますます重くのしかかっている。多くの企業で、マネジャーの多忙さを解消するための対策が講じられているものの、それらは表面的な対応にとどまっている。

この問題の本質は、事業構造そのものが大きく変化しているという現実だ。

変化を見据えた事業戦略をどう設計するのか、  
そしてその戦略を支える組織戦略をどう構築するのか。

こうした問いに正面から向き合い、  
現場の課題を仕入れながら事業の土台を再構築できるのは、  
現場に最も近いファーストラインを掌握する部長に他ならない。

今こそ、マネジメントの機能そのものを編みなおし、組織の未来を描き直す時である。

本報告書では、この転換期に求められる視点とアプローチを明らかにする。

## Contents

プロローグ	P. 02
マネジャーをめぐる現状と課題	P. 03
因果ループ図を活用したケース分析	P. 12
Case 1 丸井グループ	P. 14
Case 2 ゆめみ	P. 19
10社のケースから読み解く、マネジメントの機能	P. 24
マネジメントの機能をどう編みなおすのか ～未来のマネジメントに向けて～	P. 30
エピローグ	P. 36

マネジャーの負担の増大、複雑化する役割に、企業はどう対応すればいいのだろうか。働き方の多様化、コンプライアンス強化、DXの進展など、様々なところで同時多発的に進んでいる大きな変化に対して、企業はどのような打ち手を講じていけばいいのだろうか。一部の企業では、マネジャーの権限の見直しや職務内容の明確化、マネジャーが担当しない仕事を明確にするなど、業務分担の見直しなどを検討しているが、対症療法のケースも多く、それだけでは根本的な解決には至らない。今必要なのは、組織における「マネジメントの機能」を見直し、事業戦略と整合させることだ。本章では、マネジャーを取り巻く環境の変化を整理し、企業が直面している課題を明らかにする。そして、マネジメントの本質的な機能を再構築するための視点を提示する。

マネジャーの負担が増加している。働き方改革への対応やメンバーへの個別支援の強化、管理職希望者の減少など、マネジャーを取り巻く環境は複雑性を増している。事業環境に目を向けるとDXやグローバル化の進展など変化のスピードは速く、予測し得ない事象への対応も増加している。実際に大手企業の部長からは以下のような声があがっている。

「グローバル展開に伴い、各国ごとの法制度や規制に適應する必要がある。これが業務の複雑化を招いている」  
「デジタル化が進む中で、調整機能がより重視される状態になっている。プロジェクトが少人数でスピーディに立ち上がる一方で、煮詰まりきらないままローンチされることが増えている」  
「従業員の働き方が多様化することで、マネジャーに調整やサポートの負担が集中している」  
「営業は、既に事業のモデルが変化している。顧客がいて、売上を伸ばせる人が上に立ってという環境はもう終わっている。一匹狼でやっている強い人はほとんどいなくなって、組織でチームをつくって価値を創造することが求められている」  
「労働環境や顧客ニーズの変化に対する柔軟な対応が難しい。新規事業への挑戦やイノベーション推進に対する心理的抵抗が組織としてある」  
「事業環境が多様化・高度化する中で、ビジネススタイルの変化に対応するスキルの変容ができていない」

「事業環境や顧客ニーズの変化を常にウォッチ&把握し、その変化に事業戦略や打ち手をフィットさせていくこと」  
「コンプライアンス強化の中、もちろん必要なものもあるけれど、too muchなものもあって仕事物理的に増えている」

従業員の働き方の変化、コンプライアンス強化に伴う手続きの増加など、マネジャーの負担は増している。ところが、上記のコメントを見ると、マネジャーを取り巻く環境の変化は、社内手続きの増加にとどまらない。グローバル展開に伴う国ごとの規制への対応やチームでの価値創造の仕組みの検討、デジタル化が進んだことによってローンチしてから調整するといったビジネス上の価値創造のプロセスそのもの見直しを伴う変化も見られている。

このように個人や組織を取り巻く環境が大きく変化し、複雑性を増す中、既存の枠組みを残したままでマネジャーの仕事だけを見直すことにはもはや限界が来ている。変化のスピードが緩やかで、技術や専門性の寿命が長かった時代に確立した、事業の生み出し方やそれを拡大していくための組織構造を変化させることなく、いまだ使い続けている企業も多い。だが、事業の前提が変わっているにもかかわらずマネジャーを取り巻く組織構造が以前と同じでは、そのツケがマネジャーに集中するのは当然だろう。

# マネジャーの仕事の見直しをおこなう理由

各企業にマネジャーの仕事を見直す理由を尋ねたところ、以下のような声が聞かれた。

- 「マネジャーが忙しすぎるから」
- 「マネジャーのジョブディスクリプションが明確でなく仕事がどんどん増え続けている」
- 「女性管理職を増やしたいが、今の忙しいままでは成り手がいない」
- 「若手が辞めてしまう。組織によるワークエンゲージメントの差が大きい。マネジャーに期待する事柄を明確にして必要な研修をしようと思う」

マネジャーが多忙であることを理由に多くの企業がマネジャーの仕事について見直しを検討している。これらを見る限り多くの企業においては、右の「冰山モデル」の表面に現れた、マネジャーが多忙であること、マネジャーの成り手不足といった、組織内において既に発生している問題の解決策を模索しているようだ。

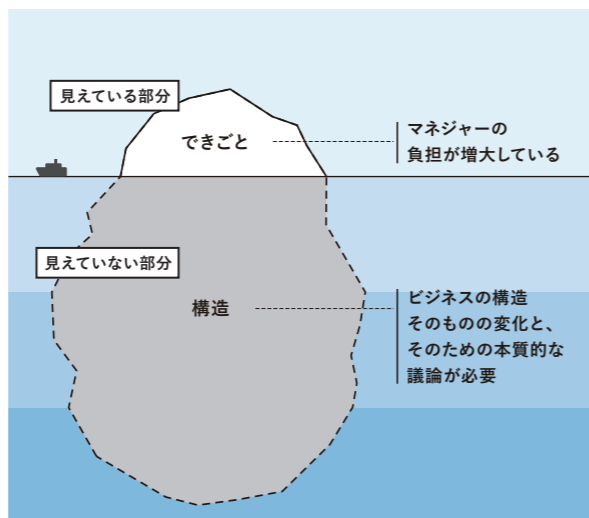
この状態を以下の冰山モデルで整理すると、マネジャーの負担増大という問題は見えているが、その出来事を起こしているビジネスの構造そのものを見た本質的な議論がおこなわれていないということではないだろうか。

もはや現在の組織構造を前提にマネジャーの仕事はどう減らすべきかという議論を繰り返しても対症療法にすぎない。現在の事業課題をどう解決するのか、中長期の事業戦略を見越した組織をどうつくるのか、という本質的な議論に

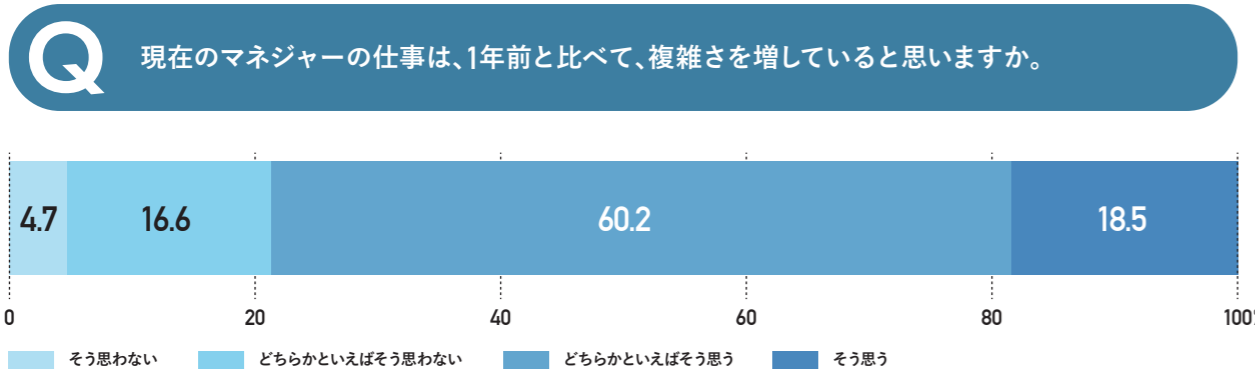
はいつまでたってもたどり着けない。

そもそもマネジャーは何をする人なのか、ドラッカーは、1950年代にマネジャーの5つの仕事として「目標を設定する」「組織する」「動機づけとコミュニケーションを図る」「評価測定をする」「人材を開発する」を挙げている。70年が経ち、技術革新が進む中、マネジャーの仕事はどのように変化してきたのだろうか。

図表2はマネジャーの仕事について、その仕事が多忙さを増したかどうかを部長に尋ねた結果だ。わずか1年間の変化を聞いたにもかかわらず、「複雑さを増している」にそう思うと回答した部長は、78.7%に上る。



図表1 冰山モデル



図表2 マネジャーの仕事の複雑化(1年前との比較)

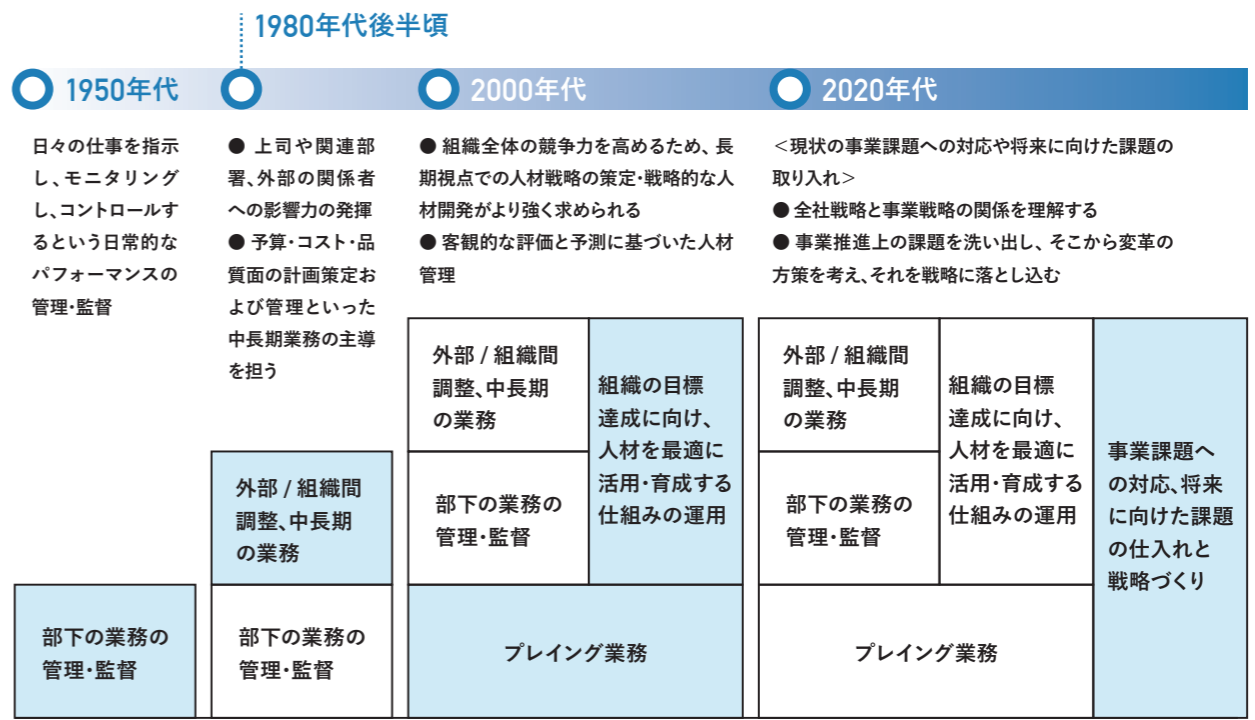
さらに、複雑性を増している要因について尋ねると、これまでに多く指摘されてきたと同様、メンバーの多様な働き方への対応、社内外の問題解決や調整、コンプライアンスの順守、目標達成や仕事の遂行などが上位5位までにあがる。これらはいずれも「部下の業務の管理・監督」「外部／組織間調整」など、組織において定められた業務を実行する1980年代からの職務だ。以前から続いている職務であるが、その内容はより複雑性を増しているということだろう。ここで着目したいのは27.1%が「複雑さを増している理由」として回答している「新しい価値やイノベーションの創出」、24.6%が理由に挙げた「重要な戦略テーマの推進」だ。

チャールズ・A・オライリー氏(スタンフォード大学経営大学院教授)とマイケル・L・タッシュマン氏(ハーバード・ビジネススクール教授)が著した『両利きの経営』では、「主力事業の絶え間ない改善(知の深化)」と「新規事業に向けた実験と行動(知の探索)」を両立させる重要性が経営に対して示された。調査結果を見ると、現代はこの2つがマネジャーに求められており、主力事業においても重要な戦略テーマの推進(知の深化)や、新しい価値やイノベーションの創出(知の探索)がマネジャーの仕事に複雑にしていることが示されている。つまり、社内的な管理業務の複雑さだけでは

なく、デジタル化やグローバル化によりビジネス構造がそもそも変化する中で、マネジャーには既存の事業戦略を見直し、新規事業に向けた探索をおこなうために現場で課題を仕入れながら新しい価値を生み出すことが求められているからといえる。

この「課題の仕入れ」について、埼玉大学准教授の宇田川元一氏は著書『企業変革のジレンマ:「構造的無能化」はなぜ起きるのか』の中で詳しく述べている。宇田川氏は、経営者だけでなく現場に最も近いファーストラインを任されたマネジャーこそが、課題の構造を捉え改善策を考える必要があること、現場の課題を「仕入れる」能力が欠けている組織では、現場と経営層の間に断絶が生じ、環境変化への対応力が低下するリスクがあると指摘している。変化が速いと、経営層が認識する課題と現場の実態とのギャップが広がる。そのため現場での判断力を強化することが、企業の持続的な成長の鍵となる。

ここまでの議論をもとに、マネジャーの仕事を整理してみると図表3のようになる。つまり、現代のマネジャーは、取り巻く事業環境が多様化・高度化する中で、既存事業のシステムの見直しや課題の仕入れ、中長期の事業成長を見据えたビジネスプランの立案や人材の育成といった仕事を任されている。業務が立ち行かなくなるのも無理はないだろう。



図表3 年代別管理職役割の変化

参照：リクルートマネジメントソリューションズ『中間管理職のオーバーワークを乗り越える4つのアプローチ』(2024)

# マネジャーの仕事は どのように見直されているのか

一部の企業はマネジャーの仕事の見直しに着手している。課長に求められる仕事が増加している中、どのように見直されているのか、部長に聞いた。企業が講じている対策には3つの方向性がある。

1つ目は、マネジャーの権限を見直す方法である。マネジャーの権限を拡大し、仕事を完結できる仕組みを整え、承認プロセスを簡略化している。これにより、マネジャーは全体像を把握しやすくなり、仕事のマネジメントにも集中できる。

2つ目は、仕事を分担する取り組みである。一部の業務をメンバーや部長、テクノロジーに任せ、マネジャーが自分の仕事に専念できる環境を整える方法だ。

3つ目は、担当しない仕事を明確にする方法である。業務の中から「しない仕事」を決め本当に担うべき業務を絞り込む。選定された「しない仕事」を誰が担当するのかも検討し、業務の分担を見直している。しかし、冒頭でも述べたように、マネジャーの仕事を見直し負担を軽減するだけでは、現在の事業課題をどう解決するのか、今後の事業戦略を見越した組織づくりをどう進めるのかと

いう本質的な議論には至らない。

現場に最も近いファーストラインにいるマネジャーだからこそ、本質的な課題を捉え、改善策を考え、現在および将来の事業の種を拾うことができる。マネジャーの多忙さを理由に業務を分担すると、マネジャーの負担は減るかもしれないが、事業課題への対応や将来に向けた課題の仕入れは難しくなる。このままでは、マネジャー本来の価値を活かした組織運営が実現できない。

現在起こっている出来事の背景を認識することの重要性について、宇田川氏は、事業変革が進まず、利益率の低下やイノベーションの停滞を招く原因は、事業の最適化が組織の断片化を引き起こし、必要な変化が滞る構造的な問題にあると指摘している。

著書は経営者を主な対象としているが、マネジャー以下のメンバーにも焦点を当てており、彼らの役割として「全社戦略・変革施策のアップデート」の重要性を挙げている。宇田川氏の指摘を踏まえ、現場の事業推進者としてのマネジャーの役割をより具体的に検討するため、同氏へのインタビューを実施した。

## Column

### 現場で即座に戦術を変えられる戦略を立てる

宇田川 元一

埼玉大学経済経営系大学院准教授

様々な断片的な事象から、環境変化の兆しを見出す行為のことをカール・E・ワイクは「イナクトメント(enactment)」と呼び、変化の兆しに対して意味を構築していくプロセスをセンスメイキングと呼びました。特に、このイナクトメントは、組織の動的な能力に深く依存しています。

結局、環境変化の認知ができていないと適切な経営方針を立てることはできないのです。成熟した組織では構造的な慣性が働くため、同じやり方を繰り返す方が、目の前の成果を生み出すことへの不確実性が下がるため合理的行動になります。しかし、その結果、環境変化を認知することが難しくなるのです。これを打破するには、経営方針を柔軟に見直すことが必要です。経営方針を変えることを通じて、現場レベルでも環境変化の認知が容易になります。

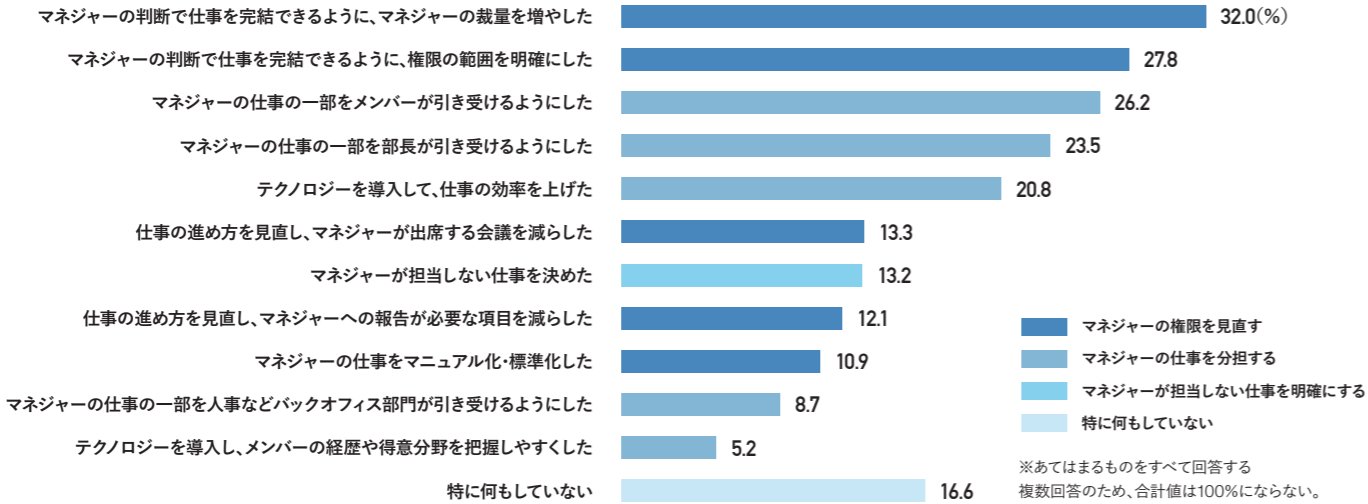
経営戦略を構築するには、外部環境で起きている変化を社内の文脈の中で意味を構築できる能力を組織的に構築することが求められます。

サッカーの例だとわかりやすいと思いますが、個人の技量だけでは限界があるため、チーム全体としての戦術のイメージを常に共有しながら動かないとならない。また状況の変化に対して、チームとして機動的に認知を切り替えられることも必要です。これらができるようになるには、何を狙ってどう動くのかを日頃の練習で共通化させる必要があります。このように現場で即座に戦術を変えられる状況をつくり出すためには、監督がしっかりと長期的な戦略と具体的な戦術を構築できなければならない。もし監督が戦略を描けていなければ、チームは選手の個々の技量に頼るほかなくなってしまいます。

宇田川氏は、また各部門のマネジャー以下のメンバーが全社方針と事業戦略の関係を理解し、事業推進上の課題を洗い出したうえで、日々の戦略に落とし込むプロセスが不可欠だと強調している。以上のように、マネジャーの仕事は、組織内部の変化と外部環境の変化という2つの要因により、ますます複雑化している。多くの企業では、対症療法的に組織内部の変化に注目し、業務を他人に割り振る、業務量を削減するといった対応を取っている。しかし、外部環境の変化に目を向ける

と、企業組織において現場に最も近いファーストラインマネジャーだけが、現在の事業課題を解決し、新たな事業を生み出すうえでこれまで以上に重要な役割を担う存在であることがわかる。では、今後のマネジャーの仕事をどのように再定義し、現代の複雑な環境に対応すべきなのだろうか。本レポートでは、これまでに記した問題意識の観点からマネジャーの仕事を再構築し、より効果的なマネジメントを実現するための方策について検討する。

**Q** マネジャーが担う仕事について、見直しをおこなったことはありますか。見直した内容についてあてはまるものをすべてお答えください。



図表4 マネジャーの仕事の見直し内容

## マネジャーの役割ではなく、 マネジメントの機能への着目

事業戦略上の課題に組織として向き合うために、ファーストラインのマネジメントはどうあるべきなのか。

この問いに向かうために、本プロジェクトでは、マネジャーの役割を見直すのではなく、組織におけるマネジメントの機能に着目した。

組織における、「機能」と「役割」は似ているように思えるが、それぞれが指す内容には明確な違いがある。

「機能」は、組織全体の中で果たしている構造的・制度的な働きを指す。例えば、現場での課題を取り込む、情報の流通を円滑にする、チームのモチベーションを維持するなど、組織運営に不可欠な要素として位置づけられる。「機能」は、組織全体の仕組みや戦略の一部として設計されるものであり、「組織の目的をどう達成するか」という視点から捉えられる。

一方、「役割」とは、機能をベースに決められ、社会的または組織的な期待に結びつけられることが多い。組織全体の機能が決まり、それを前提に、それぞれのポジションの人に期待される行動や責任の範囲を指す概念である。具体的にマネジャーを例にとれば、チームの目標達成をサポートする、メンバーの育成をおこなう、業務の進捗を管理するなど、マネジャーとして果たすべき仕事が挙げられる。この「役割」は、組織にとって必要な

機能を前提に、主に「何をすべきか」という問いに応えるものである。

つまり、「機能」の考え方がベースにあって、その上に「役割」がある。事業戦略を踏まえたうえで組織におけるマネジメントにどのような機能を求めるのかを決める。そして、それを前提にマネジャーの役割を決めることが可能になる。

このように、組織の成長や事業拡大において、マネジメントの機能の適切な設計は極めて重要である。特に、事業環境の変化が激しい現代では、マネジメントの機能を固定せず、状況に応じた柔軟な見直しが求められる。例えば、急成長するスタートアップと安定経営の大企業では、求められる機能は大きく異なる。スタートアップでは、顧客ニーズの分析、資源活用、商品へのフィードバックが重要となる。一方、大企業ではマーケティングへのフィードバック、他部署との調整が求められる。

また、近年のデジタル技術の進化も、マネジメントの機能に変革を迫っている。例えば、データ分析を活用した意思決定や、ローンチ後の柔軟な見直しなど、仕事の進め方そのものが変化している中で、個々の意思決定を支援し、複雑な問題にチームとして対峙するためのチームング機能も重視されている。組織の目指す方向性に合致したマネジメントの機能を設計することが、今後の企業経営に不可欠だ。以降で、経営学の研究文脈を確認しておこう。

	機能	役割
定義	組織全体の中で果たしている構造的・制度的な働き	機能を前提に期待される行動や責任の範囲
問い	組織の目的をどう達成するか	何をすべきか
例	現場での課題を取り込む、情報の流通を円滑にする、チームのモチベーションを維持するなど	チームの目標達成をサポートする、メンバーの育成をおこなう、業務の進捗を管理する

図表5 機能と役割の違い

## マネジメントの機能は どのように語られてきたのか

これまでの研究史において、「マネジメントの機能」はどのように語られてきたのだろうか。事業戦略に基づいた組織戦略は、経営学では「組織デザイン」とされ、事業部制や機能別組織、マトリクス組織などが有名だ。学問分野としては「組織構造論」として実践的な研究が進められてきている。

経営学における「マネジメント」は、特定の要素に分割され研究されることが多く、リーダーシップや意思決定に焦点を当てる試みは盛んである。一方で、実務におけるマネジメントは、複数の要素が複雑に絡み合った存在として認識され、学術的な理論が実務に適用しづらい状況がある。このギャップは、経営学が標準化や再現性を追求する一方で、実務では直感や経験に基づく「職人芸的」なアプローチが求められることから生じる。

スウェーデンの経済学者スネ・カールソンは、マネジャーの行動を「応用科学よりも実践の職人芸」と評した。実務において、こうした職人芸が成果を生む一方で、それを模倣することは困難である。

数少ないながらも、「マネジメント」を包括的に捉えようとした学者がいる。その代表がフランスのアンリ・ファヨールとカナダのヘンリー・ミンツバーグだ。ファヨールの『産業ならびに一般の管理』（1916年）では、予測・計画、組織化、指揮・命令、調整、統制という5つのマネジメントの機能が提示された。このモデルは現代にも通じる基本フレームだが、ビジネス環境の急速な変化に伴い、補完的な視点が必要となっている。

フランスの鉱山経営者であり、経営学の礎を築いたファヨールは、事業経営における「管理」という観点から「マネジメント」を捉え、これを組織運営の極めて重要な機能として位置づけた。ファヨールは「マネジメント」は、以下の5つの要素で構成されると定義している。

ファヨールの理論は、組織をコントロールするための明確な機能を描き出したものであり、近代的な経営学の基盤となった。しかし、現代のマネジメントは、この「管理」のフレームワークだけでは十分に説明できない複雑性を含んでいる。

カナダの経営学者ミンツバーグは、ファヨールの理論に対して批判的な視点を示している。「ファヨールのモデルは、正式な権限を行使して組織をコントロールするという、マネジャーの側面しか捉えていない」と述べ、現実のマネジャーが直面する複雑な状況を無視していると指摘した。そして、マネジャーの日常業務を観察し、計画や分析では説明できない非定型的な活動の連続性を記録した。彼の理論は、現場での混沌とした現実を理解するための補完的な視点を提供するが、これもすべてを包括するものではない。

日本企業において、これまでに組織デザインの観点からのマネジメントの機能見直しがまったくおこなわれてこなかったわけではない。代表的なものとして1990年代の「フラット化」が挙げられる。当時、「従業員の能力開発」に、その拡大が負の影響を与えたことが指摘されている。

1 予測・計画	将来を検討し、活動計画を作成すること
2 組織化	権限と責任の種類を割り付け、企業の物的ならびに社会的な二重の組織を構成すること
3 指揮・命令	計画を実行させること、従業員を作業に就かせること
4 調整	あらゆる活動とすべての努力を結合し、一元化し、調和させること
5 統制	監視と修正、すべての活動が確立された基準ののっとり、命令通りにおこなわれることを確保すること

図表6 ファヨールによる管理の5つの機能

出典：経営学史学会(監修)／佐々木 恒男(編著)『ファヨール：ファヨール理論とその継承者たち』(2013)

## 日本企業の「マネジメントの機能」の見直し ～フラット化がもたらした課題

野田 稔

明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授

バブル崩壊後の1990年代前半から後半にかけて、多くの企業がフラット化を進めました。あるメーカーでは、従来の部長、次長、課長、係長、主任というきめ細かい階層を見直し、グローバル展開に伴う各国の法制度や商品の多様性に対応するため、腕の良いマネジャーを現場の技術者として投入しました。これにより、複雑化する工数に対応することを目的としていました。

しかし実際には、上層部がこれまで以上に階層化し、ミドルマネジメントが担っていた機能が失われました。そして、その結果、2つの大きな問題が発生しました。一つは、人材育成が滞ったことです。本来は部下に任せるべき仕事を、上層部が自ら引き受けるようになり、部下が育つ機会が失われました。もう一つは、業務の改善が進まなくなったことです。以前はマネジャーが全体を俯瞰し、無駄やプロセスの問題点を見つけて業務を改善していましたが、ミドルマネジメントが空洞化したことで、それが機能しなくなっていました。



1990年代のフラット化について、当時、コンサルタントとして大手企業の変化を間近に見ていた野田稔氏(明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授)に当時のフラット化の課題を聞いた。

野田氏が語る当時のケースからは、マネジメントの機能が失われたことによる人材育成の滞り、グローバル展開への対応という機能を優先させたことで、事業全体を俯瞰する機能が欠落し、日々の業務改善機能が失われたことが問題点として挙げられている。これは、組織にとっての中長期のマネジメントの機能を認識せず、個人の役割だけを見直したことで組織にとって最も大切な機能が失われたということではないだろうか。マネジメントの機能が認識されていたら、マネジャーが技術者としての役割を担ったとしても、これまでにマネジメントが担ってきた業務改善機能について権

限委譲が必須であることを組織の誰しものが理解しただろう。一部の管理階層を削減した結果、情報の流れが滞り、意思決定のスピードが落ちた事例も少なくない。マネジャー層が減ったことで、部門間の連携が希薄になったという課題も浮上した。意思決定プロセスの簡略化を狙ったはずが、逆に判断の曖昧さを生み、現場の負担を増大させたケースもあった。

この事例からも学べる通り、マネジメントを機能として捉えなおすには、事業環境にあわせて組織全体の中で果たすべき、構造的・制度的な働きに着目する必要がある。特に複雑性を増す事業環境における、ファーストラインを担うマネジャーにしか任せることのできない課題の仕入れなどの機能をどのように見直せばよいのか。単に役割を減らすのではなく、組織に必要なマネジメントの機能を明確化することが重要だ。以降で詳しく見ていこう。

## マネジメントの機能は どのように編みなおされるのか

マネジメントの機能をどのように編みなおすのか。この問いに対する明確な答えを持つ企業は多くない。マネジメントだけを見ていると、機能の見直しを進めることはできない。これまでに見てきたように、マネジメントの機能の見直しにおいては事業環境にあわせて組織全体の中で果たすべき、構造的・制度的な働きに着目することが求められる。

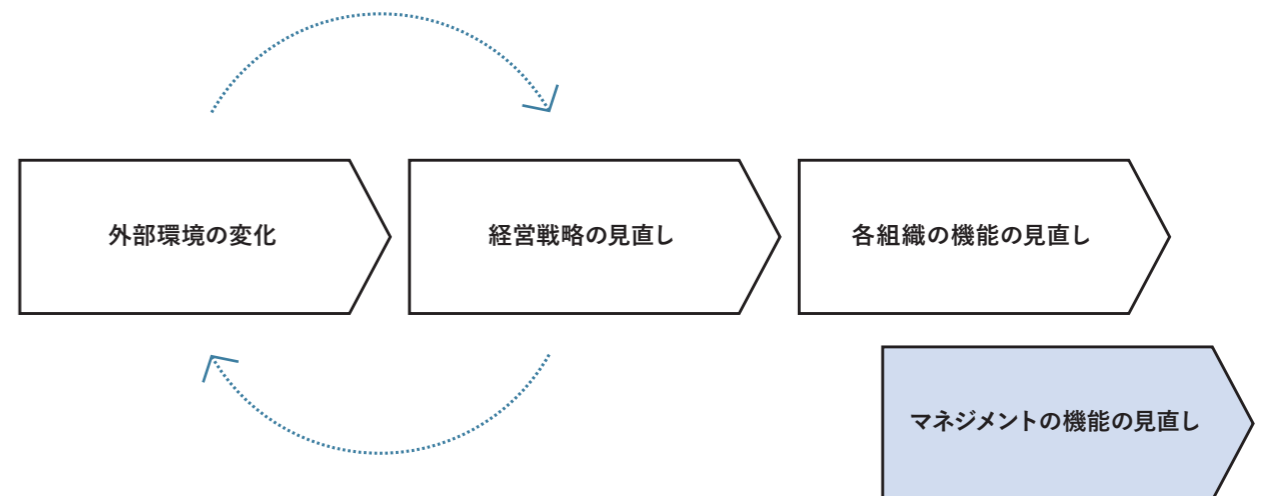
図表7にあるように外部環境の変化を捉え、コアコンピタンスを核としながら経営戦略を見直し、各組織の機能を適応させていくことが不可欠である。

例えば営業組織で決まった商品について顧客ニーズにあわせた提案内容を考え、商品販売する「プロダクト型(管理型)」のマネジメントと、オーダーメイドで顧客にあった商品を検討して納品する「プロジェクト型」のマネジメントでは、マネジメントに求められる機能は異なる。それと同様に、同じ組織であっても変化する外部環境によってマネジメントの機能は異なる。特に、グローバル市場の拡大やデジタル化の進展により、マネジメントの機能の柔軟性と適応力がこれまで以上に重要になっている。

前述したファヨールの5つの機能に沿って違いを見てみると、プロダクト型(管理型)の組織における「予測・計画」は、経営が長期を見据えて予測

し、戦略・計画を策定するが、プロジェクト型では、現場での課題の仕入れがより重要になる。「組織化」の観点では、プロダクト型(管理型)では横断的なチーム編成が求められるのに対し、プロジェクト型では柔軟な組織デザインを採用し、部門間の協働を促す仕組みが不可欠となる。「指揮・命令」では、プロダクト型(管理型)がトップダウンの指示命令系統であるのに対し、プロジェクト型ではチーム同士が共通のビジョンや目標を持ち、意見交換が活発におこなわれる環境づくりが重要となる。「調整」では、プロダクト型(管理型)は、上からの調整になるが、プロジェクト型では、メンバー間で共有された目標に沿って調整する。「統制」についても、プロダクト型(管理型)は基準からの逸脱をチェックし、安定した運営を重視するが、プロジェクト型では、権限を委譲し、個人の自発性を引き出すことで、より機動的な意思決定がおこなえるようにすることが求められる。

本プロジェクトではマネジメントを再編させた10社の企業にインタビューを実施し、それぞれの事例を分析した。次章では、このうち、事業構造が変化することで、マネジメントの機能を大きく変化した2社の事例を紹介する。これまでの議論を踏まえ、事業の変化がどのようにマネジメントの変化をもたらしたのか、見てみよう。



図表7 マネジメントの機能見直しのプロセス

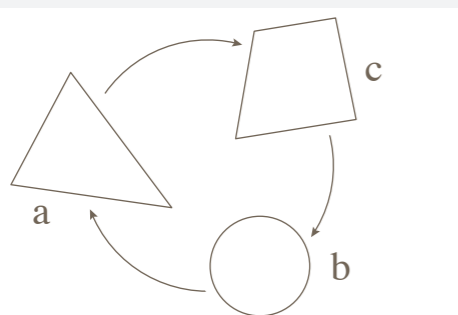
# 因果ループ図を活用した ケース分析

## システム思考でひもとく、マネジメントの機能の複雑性

CHAPTER 2では、システム思考で活用する因果ループ図を活用し、マネジメントの機能に着眼した組織改革の事例を分析していく。システム思考とは、物事を個別の要素ではなく、相互に影響を与え合う全体的な仕組みとして捉え、その要素間のつながりを可視化する思考法である。この方法の利点は、複雑な問題の根本原因を構造的に捉えることができる点にある。一方、従来の論理思考は要素を分解するアプローチのため、相互依存性を捉えにくい課題がある。個別の要素へのアプローチは有効な場合もあるが、システムの構造を変えなければ根本的な原因の解決にならず、一時的に成果はあがっても持続的な改善にはならない。そのため、物事を動的に捉えることができるシステム思考を用いた分析は、複雑なマネジメントの機能に関する問題を解決するための有効な手法である。

POINT  
01

構造で捉える

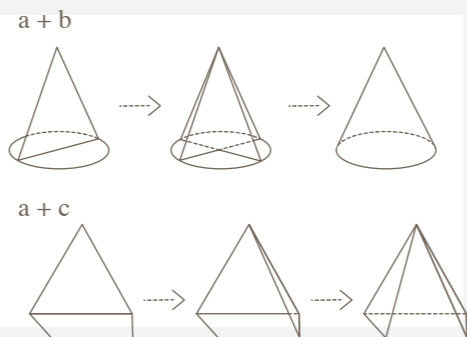


システム思考の特徴の1つ目は、物事を「構造で捉える」ことである。システム思考では、要素に注目するのではなく、それらの関係性やつながりに焦点を当てる。物事を一つの要素としてではなく、相互に作用し合う全体の構造として理解することで、表面的な問題だけでなく、根本的な原因や影響を把握することができる。例えば、企業運営をしていくうえで生じる売上や業績の向上、組織の構造やマネジメント、コミュニケーション、組織文化などの要素がどのように関係し、影響し合っているのかを理解することで、より効果的な改善策を検討する手助けとなる。

また、構造的に問題を捉えることで、改善策が一時的な解決にとどまらず、長期的な成果につながる可能性が高くなる。要素間の関係や全体の構造に注目する視点は、複雑な問題を扱ううえで非常に有効であり、企業を取り巻く複雑な状況下において、問題を根本から解決していくために不可欠な視点である。

POINT  
02

動的に見る



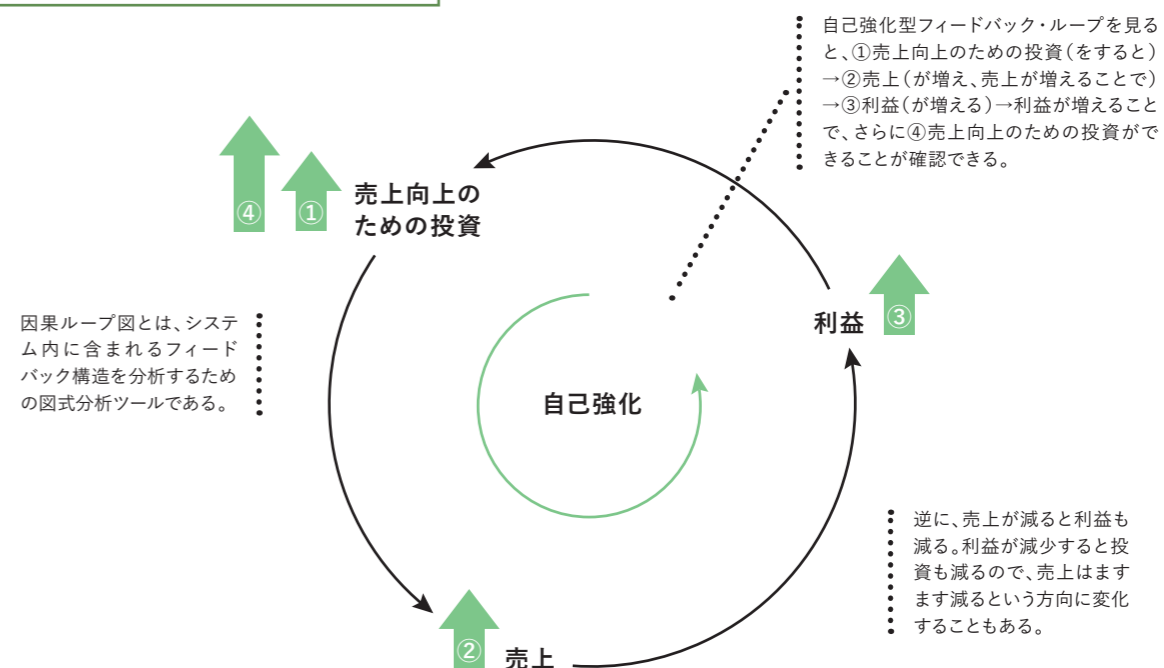
システム思考の特徴の2つ目は、「動的に見る」ことである。物事の構造を分解して静的に捉えるのではなく、その変化や時間的な流れを考慮して見ることが重要となる。システム思考では、システム内の要素とそれらの関係を動的に捉えることで、システムがどのように変化し、相互作用を及ぼし合うのかを把握することができる。具体的には、因果ループ図を用いて、ある要素の変動が他の要素にどのような影響を与え、その結果がさらに最初の要素にどのような影響を及ぼすのかを分析する。これにより、物事をスナップショットのように静的に見るのではなく、要素間の関係性や全体の動きを動的に捉えることが可能になる。そして、単なる原因と結果の関係ではなく、全体の流れを深く理解することができるようになる。結果として、問題を本質的に捉え、長期的で効果的な改善策を検討することが期待される。

## 因果ループ図の読み方

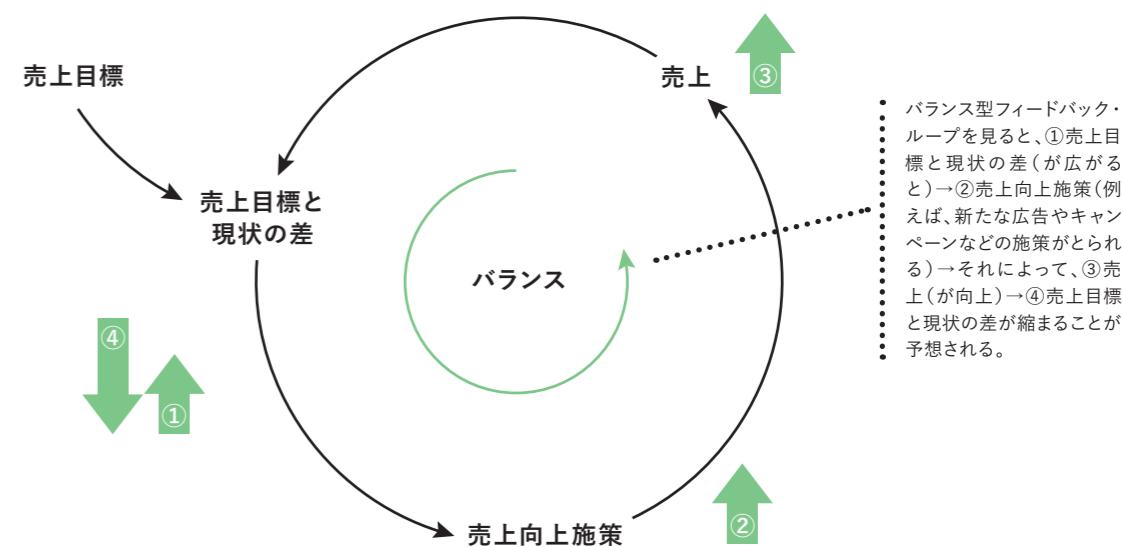
複数の要素をつなげていくと、システム内にフィードバック・ループが形成される。このループには、「自己強化型」と「バランス型」の2種類がある。第1の自己強化型ループは、変化を増幅する力を持つループである。このループは成長や破壊など、一方向の変化がさらに同じ方向へ進むプロセスを示している。第2のバランス型ループは、目標の

追求や目的を維持する力を持つループである。このループは、システムの目標に向かって動いていくプロセスを示している。ループ図の中央に、どちらのループなのかを明記したり、このループ自体に名称を付けることもある。なお、本レポートでは、読者が理解しやすいように、各要素に順番と強弱を表した矢印を用いて説明していく。

自己強化型フィードバック・ループ



バランス型フィードバック・ループ





# Case 1

## 丸井グループ

MARUI GROUP CO., LTD.

丸井グループは、「対話の文化」や「手挙げの文化」を醸成し、メンバーの主体性を促進する企業文化の変革に成功した企業である。同社が展開する商業施設の「渋谷モディ」では、体験型テナントの展開やポップアップイベントを通じ、多様な体験を提供している。

かつて丸井グループでは上意下達の文化が根付いており、過去の成功体験に基づき、ミスなく迅速に業務を遂行する縦型マネジメントが通例だった。しかし、2009年および2011年3月期に赤字転落を経験し、業績回復を目指す中で、外部環境の変化に対応できない組織文化が根本的な原因だと考え、組織文化変革に取り組んだ。

これを受け、丸井グループは社員の「やらされ感」を払拭し、変化に対応しイノベーションを生み出し続けることができる企業文化を目指した。「手挙げの文化」を通じて中期経営推進会議やグループ間職種変更異動、新規事業提案の機会を提供。経営陣と現場に近い社員の距離を縮めることで、経営方針の浸透を図った。また、評価制度ではパフォーマンスとバリューの二軸評価に改正し、業績に基づく評価だけでなく、バリューにかかわる上司、同僚、部下による360度評価を採用し、上司が部下を支援できているかも評価に反映される仕組みを構築。これらの取り組みにより、社員の自主性が高まり、近年ではフラットな組織体制のもと、「支援型のマネジメント」をさらに推進し、働く人の主体性ややりがいを重視する組織づくりに取り組んでいる。ここからは、丸井グループにおける渋谷モディを一例として、どのようにファーストラインのマネジメントに向き合い、進化を遂げてきたのかを紹介する。

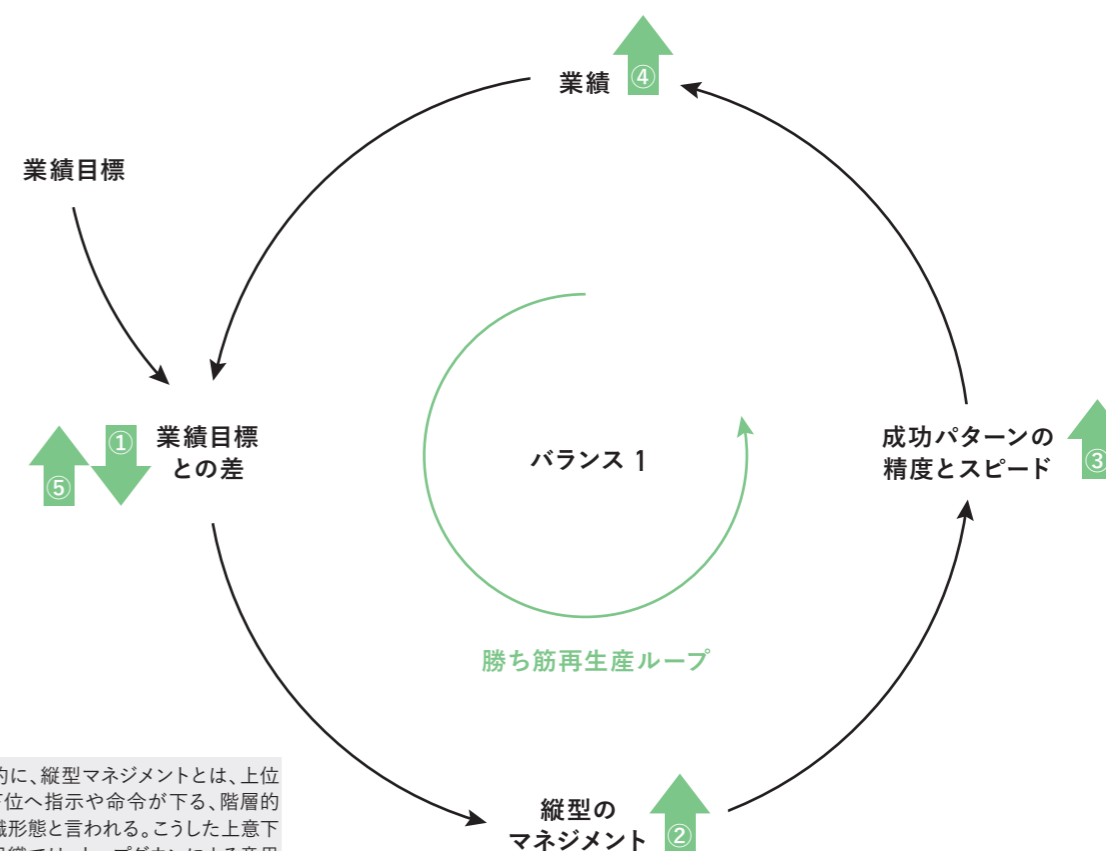
## 以前のマネジメント

Before

### 指示を重視した「縦型マネジメント」と文化

丸井グループでは、以前は「上意下達」の縦型マネジメントが根付いていた。部長や店長は業務管理や労務管理のウエイトが高く、部下からも明確な指示を求められる傾向があった。過去には職場に男性が多かったこともあり、「店長＝おやじ」として絶対的存在とされ、指示に従う文化が浸透していた。過去の成功体験に沿って、ミスなく正確かつ迅速に業務を遂行する縦型マネジメント下で非常に成果が出ており、組織にとって当たり前のことと捉えられていた。

この因果ループ図では、①業績目標との差→②縦型のマネジメント→③成功パターンの精度とスピード→④業績→⑤業績目標との差(が縮まる)、という一連の流れを「勝ち筋再生産ループ」と呼ぶ。勝ち筋再生産ループは、バランス型ループであり、縦型マネジメントが業績目標を達成しているプロセスを表している。



一般的に、縦型マネジメントとは、上位から下位へ指示や命令が下る、階層的な組織形態と言われる。こうした上意下達な組織では、トップダウンによる意思決定が特徴であり、上層部が方針を決め、中間層を通じて現場の社員に伝え実行させる。縦型マネジメントでは、明確な階層構造がつくれ、業務の効率化が期待された。

# 以前のマネジメントの副作用

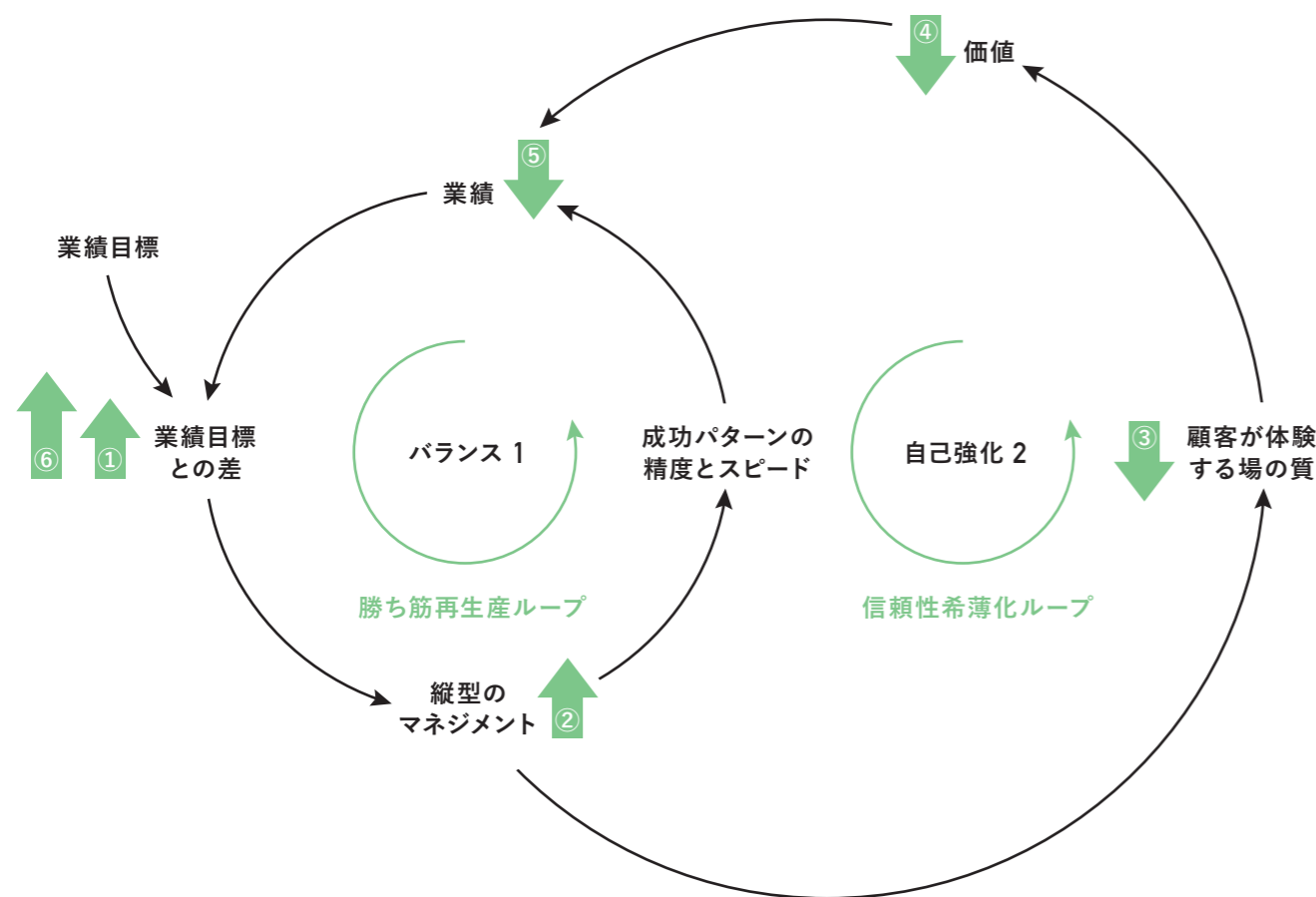
## Issue

### 「縦型マネジメント」強化が招いた業績悪化

丸井グループは、業績の回復には根本にある企業文化の変革が必要だと考え、働く人自身が仕事に自主性や楽しさを感じられるような企業文化を目指した。

当時は過去の成功体験にとらわれ、目先の利益追求をしていった結果、成果主義が強まっていた。その影響により個人間で成果を競い合うことになり、社員間の信頼関係が希薄だった。また、上意下達の縦型マネジメントは働く人の充実感を失わせ、副作用として組織全体の業績を下げる要因となっていた。

この因果ループ図では、②縦型のマネジメント→③顧客が体験する場の質→④価値→⑤業績のループを信頼性希薄化ループと呼ぶ。このループは、自己強化型ループであることから、顧客が体験する場の質、価値を下げ続ける力がかかっていることを表している。



縦型マネジメントを強化しても顧客が体験する場の質が低下する悪循環が生じていた。顧客体験の質の低下は、価値や業績回復の妨げともなり、組織全体に悪影響を与えていた。

業績を上げるために、かつての成功体験である縦型のマネジメントを強化すればするほど社員間の信頼関係が希薄化するループが加速し、業績目標との差が広がってしまう。

勝ち筋再生産ループによる業績を引き上げる力が強い時期は、組織は変化しづらい。しかし、信頼性希薄化ループによる業績を引き下げる力の方が強くなった場合、転換を迫られる状況が生まれる。

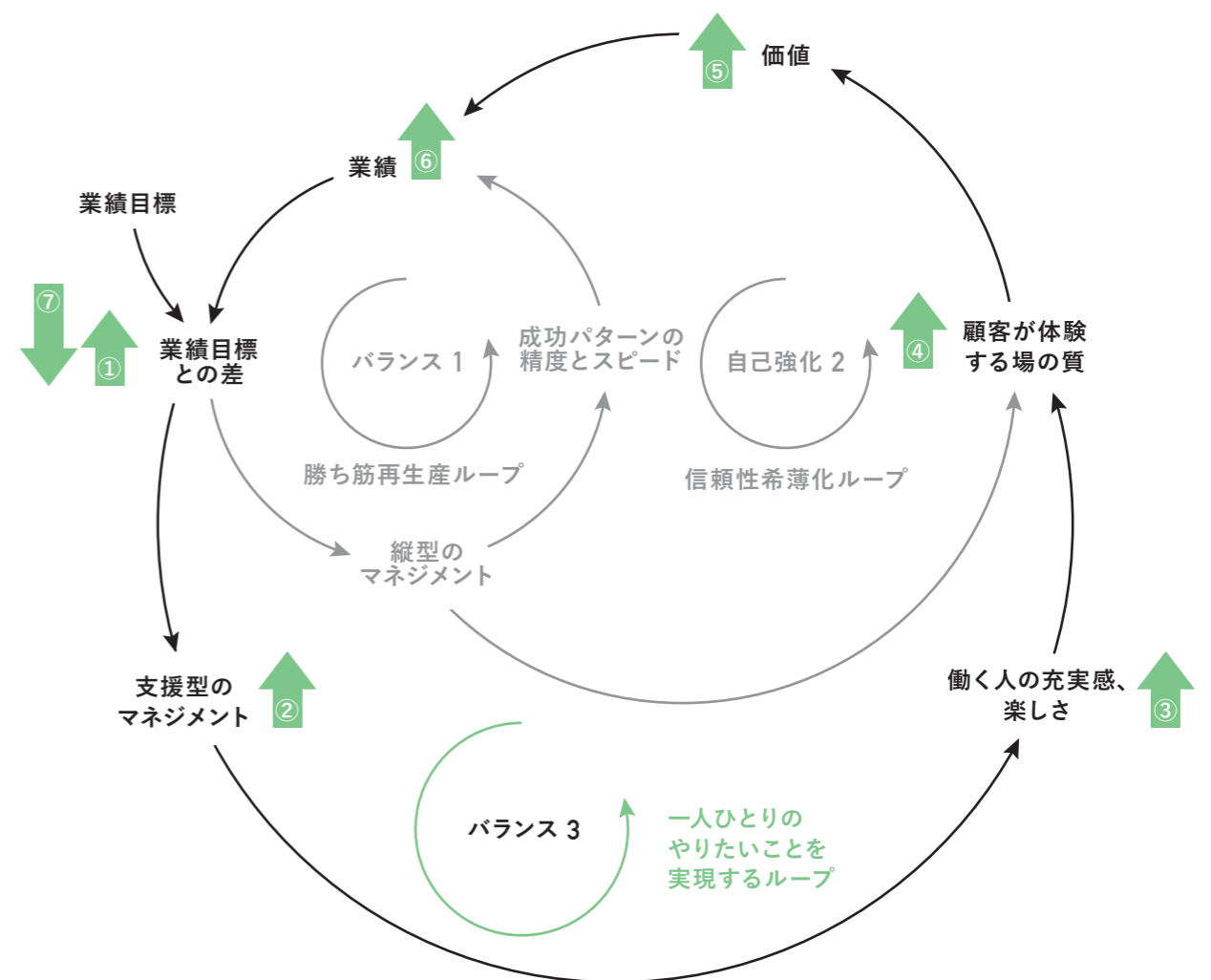
# 新しいマネジメント

## New System

### 社員の主体性を引き出す「支援型のマネジメント」

現在、丸井グループは「支援型のマネジメント」に転換している。店長や部長をはじめとする管理職は従来の縦型マネジメントから一人ひとりの「好きなこと」「やりたいこと」を仕事に活かす環境づくりを目指している。特に、社員の主体性を促す「手挙げ制」を導入し、中期経営推進会議やグループ間職種変更異動、新規事業提案など、社員の自主性を発揮する様々な機会をつくった。これにより、経営陣と現場に近い社員の距離が縮まり、経営方針が現場に浸透しやすくなっている。また、評価制度ではパフォーマンスとバリューの二軸評価を導入し、短期的な成果に基づく評価だけではなく、バリューにかかわる上司、同僚、部下による360度評価をおこない、上司が部下を支援できているかも評価に反映される仕組みを構築した。こうした取り組みにより、メンバーの自主性が高まり、フラットな組織体制と相まってイノベーションを生み出せる組織になってきている。

この因果ループ図では、①業績目標との差→②支援型のマネジメント→③働く人の充実感、楽しさ→④顧客が体験する場の質→⑤価値→⑥業績→⑦業績目標との差(が縮まる)のループ、という一連の流れを「一人ひとりのやりたいことを実現するループ」と呼ぶ。このループはバランス型ループであり、社員一人ひとりの「自身が仕事のうえで期待されていることへの理解」「職場で自身が尊重されている実感」「強みを活かしたチャレンジ」を実現するために、支援するマネジメントが働く人のやりがいや楽しさ、顧客が体験する場の質を高めることによって、業績目標を達成するプロセスを表している。



顧客が体験する場の質を上げるため、社員が自分自身の「好きなこと」「やりたいこと」を仕事に活かせるような環境づくりが進められた。仕事とプライベートが良い意味で融合し、創造性を発揮してチャレンジができるよう、好きなことを活かす機会を支援する「支援型マネジメント」へと転換がなされた。

支援型のマネジメントが機能するために、ビジョンと戦略に一貫したマネジメントへのメッセージ、それに合わせたパフォーマンスとバリューの二軸評価を採用。業績に基づく評価だけではなくバリューに紐づく360度評価制度の追加、グループ間職種変更異動やグループ公認プロジェクト、新規事業の提案などへの「手挙げ文化」など各種施策を複合的に導入している。

## まとめと考察

# 主体性を引き出す仕組みによる 持続的成長の実現

丸井グループにおける渋谷モディの事例は、企業が環境変化に適応し、持続的に成長するためには、成功体験に基づく「縦型マネジメント」をやめ、新たな「支援型マネジメント」による根本的な進化が必要であることを示している。ファヨールの指揮・命令に照らすと、トップダウンの指示命令系統から、個人の主体性を引き出す支援への転換ともいえよう。かつての縦型マネジメントは、正確さと迅速さを重視し、成功を収めてきた。しかし、この成功体験に依存した結果、働く人の自主性が失われ、業績回復を目指した施策がむしろ組織全体のパフォーマンスを低下させる事態を招いた。この失敗は、トップダウンによる指示命令が、変化の激しい時代において組織の限界を露呈することを物語っている。

特に、成果主義を導入した際に起きた出来事は、意味深い。成果を個人間で競わせたことで、一時的な業績向上が期待されたものの、結果的には社員同士の信頼関係が希薄になり、組織全体の一体感が失われた。競争を強める仕組みが逆効果をもたらすことがあるという教訓を、この出来事は物語っている。

丸井グループは、これらの問題を克服するために企業文化の変革に着手した。「手挙げの文化」による自主性の引き出しや、「支援型マネジメント」を推奨し、評価制度ではパフォーマンスとバリューの二軸評価を採用。業績に基づく評価だけでなくバリューに紐づく360度評価を通じた上司と部下の関係性の見直しは、単なる制度変更ではなく、組織のあり方そのものを変革したものであるといえよう。「好きなこと」や「やりたいこと」を尊重し、それを仕事に結びつける取り組みは、社員の意欲を高めるだけでなく、個人の能力を最大限に活かす仕組みを組織内に定着させることに役立っているように見受けられる。

この事例から得られる重要な点は、過去の成功体験に固執する企業は環境変化に適応できず、競争力を失うということである。縦型マネジメントのような管理重視の手法は、安定した時代には有効であったが、変化のスピードが加速する現代では、柔軟性と迅速な意思決定を求められる環境に対応できない。組織が持続可能な成長を目指すためには、社員一人ひとりの主体性を活かす仕組みが不可欠である。「管理から支援へ」という転換は、単に現場の士気を高めるだけでなく、組織全体の競争力を強化する結果をもたらした。2023年4月から、丸井グループでは一部の部署で「課長のいない組織」＝「チーム制」を試験的に導入した<sup>\*</sup>。これにより、課長を組織の長という位置づけから、チームのサポーターとして一人ひとりに寄りそう体制に変更し、自律自走する組織づくりに挑戦している。こうした取り組みは、まさに企業が変化の中で生き残り、新たな価値を創造するための道筋を示している。個人の力を組織の力に変える仕組みづくりこそが、未来の企業経営において重要な姿勢の一つであるといえる。

<sup>\*</sup> 株式会社丸井グループ「CO-CREATION 共創経営レポート 2023」P.64-65.

## Case 2

### ゆめみ

YUMEMI Inc.

2000年に創業したゆめみは、DX推進やシステム・アプリ開発、内製化支援、プロダクトデザイン支援をおこなうエンジニア&デザイナー企業である。受賞歴として、「Developer eXperience AWARD 2024」で4位、「Findy Team+ Award 2024」では3年連続で開発生産性が優れた企業として選出されている。現在は社員約400名規模に成長し、国内最大級のテール組織とも言われている。

ゆめみのマネジメントの機能の変革は、3段階で見直されてきた。第1に、2011年のシステムの大規模障害を機に、ヒエラルキー組織からマネジャーの役割を分散するマトリクス組織に転換したことである。この仕組みにより、職能や事業部を組み合わせた柔軟なオペレーションと専門性の向上が実現し、資源を効率的に活用しながら市場の変化に迅速に対応できる体制を整えた。このことによって、社員はプロジェクトに専念できるようになり、高難易度の案件にも対応可能な組織力を得た。

しかし、2018年に組織を数百名規模から1000名規模に拡大を目指す過程で課題が表面化した。これが第2の契機である。承認プロセスの形式化や意思決定のばらつき、PM(プロジェクトマネジャー)への権限集中による脆弱性が明らかになり、「Quality & Agility」の維持が困難になった。第3に、これを打開するため、「アジャイル組織宣言」を通じて役割と権限の分散を推進した。個人や職能グループの自律性を高め、相互補完の「共依存」チームを構築することで、組織の柔軟性と連携を強化した。以降では、これらの3つの契機を踏まえ、ゆめみがどのように事業に即したマネジメントへと変革してきたのかを紹介する。

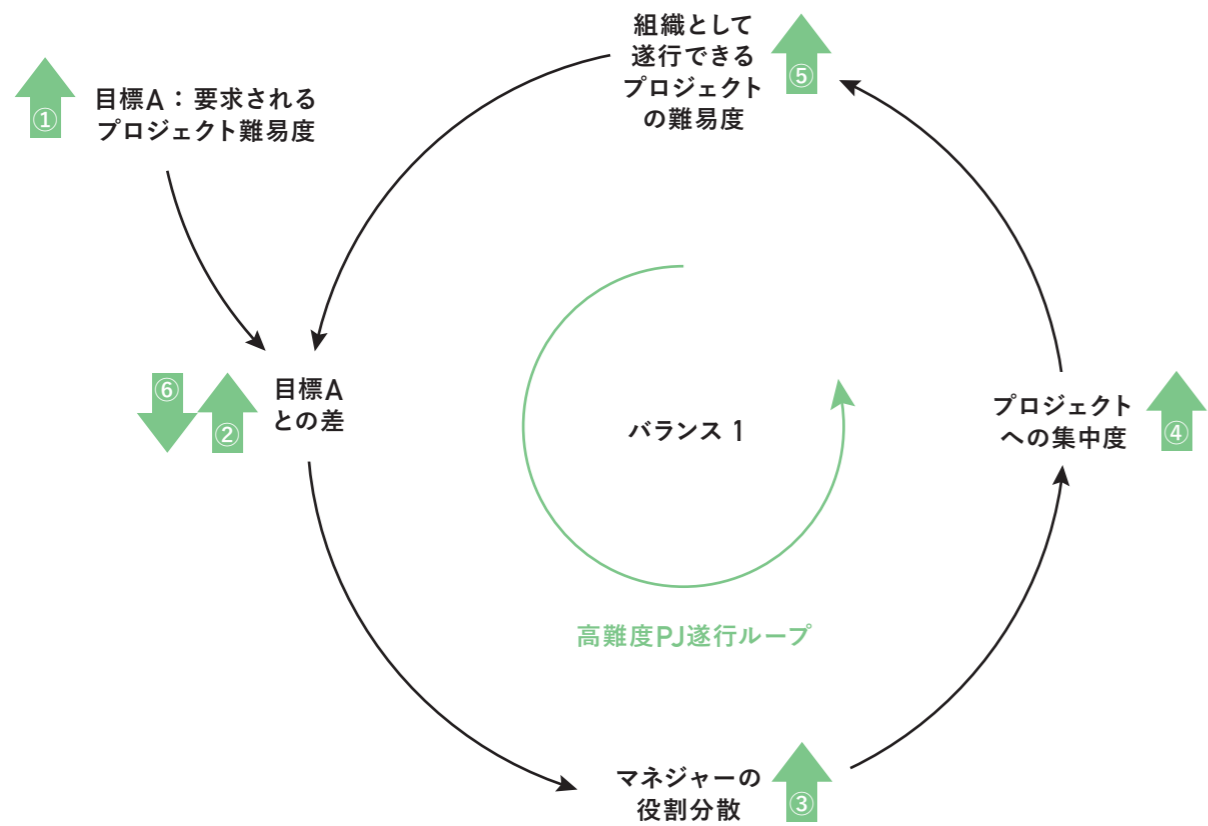
# 以前のマネジメント

## Before

### 大規模障害を契機に、プロジェクト型組織へと進化

従来型のヒエラルキー組織を見直す契機となったのは、2011年のシステムの大規模障害であった。この出来事をきっかけに、組織はホラクラシー型の考えを参考にしながら、マネジャーの役割を分散するマトリクス組織を導入した。一般的にマトリクス組織とは、職能や事業部など異なる組織形態を組み合わせることで、柔軟なオペレーションや専門性の向上を実現するとされる。この仕組みによって、組織間の壁を越えて資源を効率的に活用し、変化する市場やプロダクトのニーズに早期に対応する体制を整えた。その結果、社員はよりプロジェクトに専念できるようになり、難易度の高いプロジェクトにも対応可能な組織力を持つようになった。

この因果ループ図では、①目標A:要求されるプロジェクトの難易度→②目標Aとの差→③マネジャーの役割分散→④プロジェクトへの集中度→⑤組織として遂行できるプロジェクトの難易度→⑥目標Aとの差(が縮まる)、という一連の流れを「高難度PJ(プロジェクト)遂行ループ」と呼ぶ。このループは、バランス型ループであり、マネジャーの役割分散がプロジェクトへの集中を高め、その結果、組織として遂行するプロジェクトの難易度を高めることにつながり、目標Aを達成するプロセスを表している。



2014年、役割分散型のマトリクス組織を導入した。それまでのマネジャーに過剰な負担を強いる体制は、離職や役職の辞退を招く原因となっていた。この課題を解消するため、役職ではなく役割を基盤とした組織設計へと移行。これにより、職能や事業部を横断する柔軟な体制を構築した。

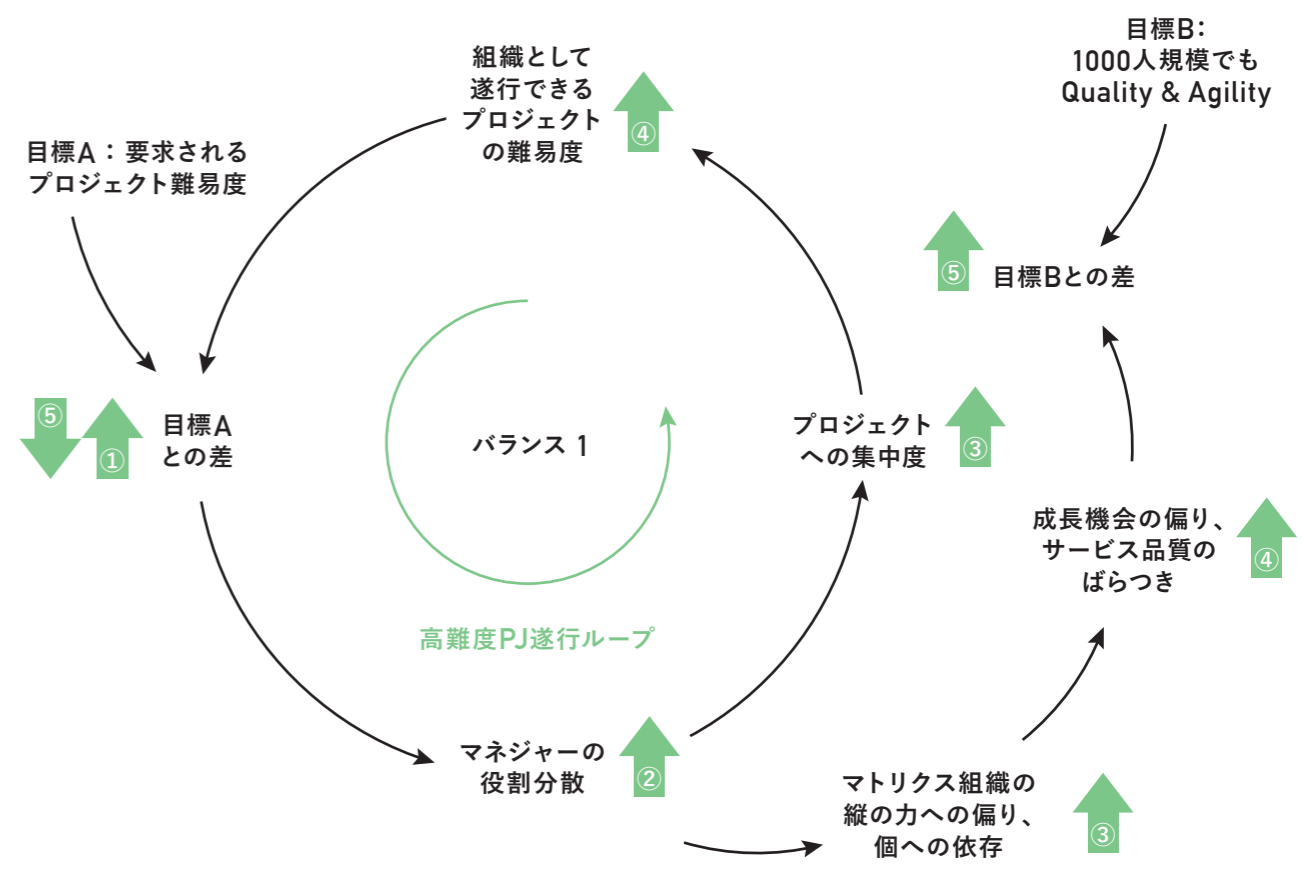
プロジェクトマネジメントに加え、収益管理やメンバーのマネジメントなど多岐にわたる業務を一人のマネジャーが担い、それぞれがトレードオフの関係にあった。例えば、目標を達成するためには工数削減が求められるが、同時に顧客満足度を維持するにはメンバーへの負担増が避けられない。そこで、役割を分散することで負担を軽減し、プロジェクトへの集中度を高めた。その結果、難易度の高いプロジェクトも組織として遂行できるようになった。

# 以前のマネジメントの副作用

## Issue

### 組織の拡大に伴うマトリクス組織の限界

役割の分散は順調に進んでいたが、2018年に当時の数百名規模から1000名規模への組織拡大を目指す中で、いくつかの課題が浮上した。組織が拡大すると、承認プロセスが形式化し、意思決定にばらつきが生じるため、機動力が低下する恐れがあった。また、マトリクス組織内でPM(プロジェクトマネジャー)の権限が強まり、個々に依存することで、組織の脆弱性やサービス品質のばらつきが生じる可能性もあった。従来のマネジメントでは難易度の高いプロジェクトには対応できるが、1000人規模になった場合、顧客への提供価値「Quality & Agility」が維持できなくなるため、マトリクス組織の限界に直面した。



従来の役割分散によるマトリクス組織のままでは、目標Bとの差が広がってしまい、目標B:1000人規模でもQuality & Agilityを維持できないことが予想された。

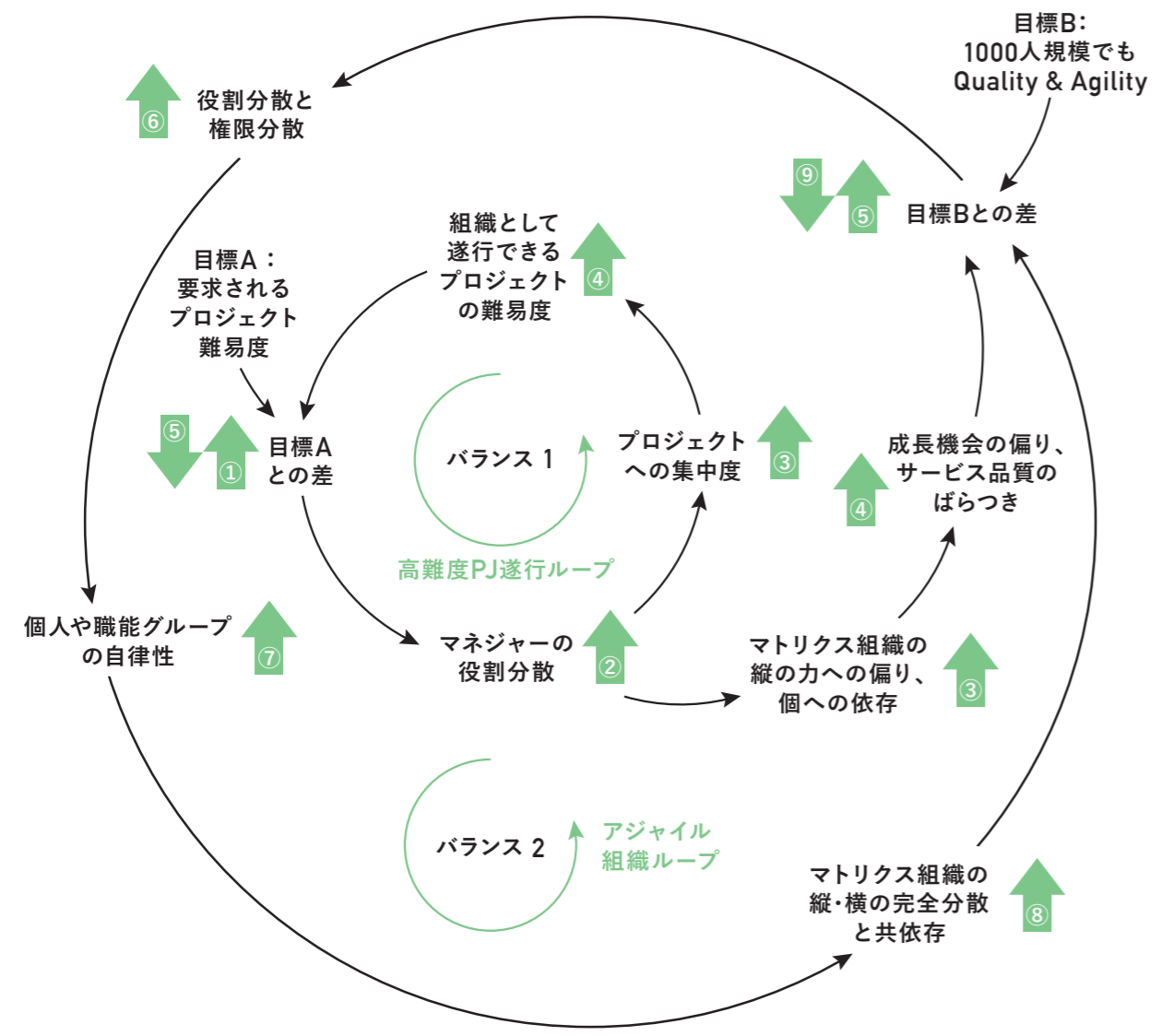
マネジャーの役割分散により、マトリクス組織内でPMの権限が強まり、個々への依存度を高めてしまい、結果的に組織の脆弱性やサービス品質のばらつきが生じる可能性が懸念された。

組織の拡大が、承認プロセスを形式化させ、機動力を低下する恐れやPMの自由度によるばらつきが、組織全体の機動力を低下させる恐れがあった。

### 個への依存を有効活用しながら、権限分散を

2018年に「アジャイル組織宣言」がおこなわれ、役割分散に加えて権限分散が進められた。この結果、個人や職能グループの自律性が向上した。以前のマトリクス組織では、縦と横の分散が完全には機能せず、横の機能が働くためには縦の意見や力を必要としたが、権限分散により自律性が高まり、縦・横の完全な分散が可能となった。また、個への依存という副作用を受け入れ、逆にそれを有効に活用することで、一人ひとりが個性を發揮できる環境を整え、互いに依存し合う共依存のチームへと変化させた。このように、権限分散を加えることにより、個への依存を望ましい方向に転換し、チーム全体の協力がより強固なものになった。

この因果ループ図では、⑤目標Bとの差→⑥役割分散と権限分散→⑦個人や職能グループの自律性→⑧マトリクス組織の縦・横の完全分散と共依存→⑨目標Bとの差(が縮まる)、という一連の流れを「アジャイル組織ループ」と呼ぶ。このループは、バランス型ループであり、役割分散と権限分散をすることが、個人の職能グループの自律性を高め、マトリクス組織の縦・横の完全分散と共依存を高め、目標Bを達成するプロセスを表している。



「ティール組織」を参考に、従来の承認プロセスに代わり、新たに助言プロセスを導入した。助言プロセスとは、意思決定をおこなう際に関係者や専門家から助言を受けることである。それを体現した仕組みの一つが全社員があらゆる意思決定をおこなえる制度「全員CEO制」。ただし、関係者からの助言(批判・応援・質問など)を受けたいうて、自ら意思決定する必要がある。

「人材配置」「業務支援」「教育」「採用」などの各分野において、役割と権限を分散させた。さらに、メンバー全員が主体的に役割を選択できる手挙げ制の委員会を導入した。

### まとめと考察

## 役割と権限の分散による組織の変革

ゆめみの事例には、企業が成長や環境変化に適応するためにマネジメントを変えていく姿が示されている。2011年のシステムの大規模障害を機にマトリクス組織を導入し、柔軟性と専門性を高めた点は、従来型の経営モデルが抱える課題を克服する有効な手段であった。資源の効率的な活用や迅速な市場対応を実現したこの取り組みは、短期的には成功を収めたが、2018年に組織のさらなる拡大を目指す中でその限界が明らかになった。規模の拡大に伴い、意思決定のばらつきやPMへの権限集中による脆弱性が見込まれ、マトリクス型だけでは対応が難しい状況に直面したことは重要な教訓である。

この状況に対し、「アジャイル組織宣言」による権限分散の推進は、効果的な解決策であった。アジャイル組織の導入は、迅速な意思決定を可能にし、変化に適応する力を強化した。単なる役割分散にとどまらず、意思決定権を個人レベルにまで広げたことで、組織全体の自律性と機動力を大幅に向上させた。この取り組みは、従来のトップダウン型マネジメントの限界を克服し、変化する市場環境に迅速かつ柔軟に対応できる体制を築いた点で、画期的であるように思う。しかし、同時に権限分散や柔軟な組織体制の導入には注意も必要であり、組織全体でのコミュニケーションや協力体制の強化が欠かせない。従業員が主体的に役割を果たし、共に成長し合う文化を育むことが、持続的な成功につながるのである。

ゆめみでは、個への依存を問題視するのではなく、それを強みに転換した点は注目に値する。個々の能力を最大限に引き出し、互いに補完し合う共依存のチーム環境を整備したことで、単なる構造改革では実現し得ない組織文化の変革を達成した。この変革により、「Quality & Agility」の両立を図りつつ、競争力を高めたゆめみのアプローチは、現代の組織運営において注目すべき点の一つである。

一方、アジャイル型組織の導入は万能ではない。権限分散が進むことで統制が難しくなり、方向性の不一致や責任の所在が曖昧になるリスクが潜む。また、アジャイル導入の成否は組織文化や市場環境に強く依存するため、他企業がゆめみの成功をそのまま模倣することは現実的ではないだろう。各企業は自社の特性にあわせた柔軟なマネジメントの選択が必要となる。

ゆめみのケースは、事業成長に伴う課題に直面した際、従来の仕組みを見直し、現代的なマネジメント手法を積極的に取り入れる柔軟性の重要性を示している。ファヨールによる5つの機能に照らせば、権限と責任の種類が再割り付けされ、そのうえで、従業員を作業要員としてではなく、一人ひとりが主体となって取り組むことを可能とする仕組みを導入したこの事例は、変革を目指す企業にとって有益な参考となるだろう。改革を恐れず、新たな挑戦を続ける姿勢が、変化の激しい時代における企業の持続的成長につながることを示している。

# 10社のケースから読み解く、 マネジメントの機能

CHAPTER 1では、マネジメントの機能という概念に着目した。1916年にファヨールが示した予測・計画、組織化、指揮・命令、調整、統制という現代にも通じる5つのマネジメントの機能を確認し、複雑性を増した現代においてはアップデートの必要があることを指摘した。CHAPTER 2では事業戦略の変化によってマネジメントの機能を変えた丸井グループおよびゆめみのケースを分析した。丸井グループでは、「管理から支援」への転換、ゆめみは、「トップダウン⇒マトリクス⇒アジャイル」という転換が見られることを提示した。このCHAPTER 3では、10社のケースからファヨールの5つの機能にとどまらない、新たなマネジメントの機能を抽出する。

社名	イオンネクスト	ラクス	日本アイ・ピー・エム	AGC	丸井グループ
事業上の背景	イオン内で新たにネットスーパーを立ち上げ、既存モデルとは違うビジネスモデルの創出・拡大を目指している。	急成長する事業への対応。	世の中の変化スピードの加速。	多国籍間のグローバルビジネス、不確実性が高まる中で、幅広く、素早く環境変化を捉える必要がある。	「売らない店」を戦略の中心に据えた事業モデルの転換。
マネジメントの変化	ルーティン作業のデジタル化、積極的にAIを活用し、ヒトにしかできないことに注力できるように対応している最中。	部門ごとのマネジャーの負荷を分散することで、迅速な意思決定を可能に。行動規範をベースにリーダー層を育成しながら、課題解決力のある人材を現場に配置。	マネジャーに「コーチング」と「キャリア・カンパセーション」を重視した役割を追加。	コア事業と戦略事業を明確に分離し、それぞれの特性に応じたマネジメント手法を導入。戦略事業にはリーダーシップを強く求め、柔軟性のある組織設計を推進。	社員一人ひとりの「好き」や「得意」を引き出し、現場の声を反映した事業づくりを推進。リーダー層が寄りそうマネジメントへとシフト。
変化を支える仕組み	イオンネクスト内における『統一用語』を用いた言葉の定義や「話を聞く」「仲間を認める」「正直」を基本としたコミュニケーション、さらにトップが会社の価値観を本音で直接働き掛ける。	戦略立案と営業の分業を進めるとともに、行動規範を共通言語とするフィードバックやコミュニケーションを徹底することで、失敗に強く新しいことに挑戦できる組織を構築。	全社員を対象にした「ブルーポイント」制度を活用し、感謝の循環を促進する。また、年初に実施する「チェック・ポイント」面談や営業が利用するツール内での活動内容・成果をデータで可視化することで、本来ラインが取り組まないコーチングや支援などに取り組めるようにする。	戦略事業では、明確で力強いビジョンを設定して丁寧なコミュニケーションを図ることで、個人の「強み」を引き出す。	「対話」と「共創」を重視した組織文化を醸成し、メンバーが主体的に行動できる環境を整備。

社名	レバレジーズ	カルビー	ディスコ	ゆめみ	ヤッホーブルーイング
事業上の背景	既存事業の規模拡大。新しい事業を生み出し続けることによる成長。	2009年創業者経営からの脱皮。簡素化・透明化・分権化の推進。	経営上の課題として、個人にも採算意識を持たせるため、個人別管理会計（現行のWill会計）を始める。	システムの大規模障害。マネジメントの役割を分散しなければ限界が来る。	地ビールブームの終焉、EC販売の拡大、パワフルリーダーシップの限界を認知。
マネジメントの変化	既存事業・改善活動・新規事業の3つを促進。業務改善案や新規事業提案の場を構築し、「既存事業で成果を出すこと」と「考えて提案すること」を支援。	1on1面談を活用し、個々のキャリア形成を支援。課を超えた連携を促進するため、「お兄さんお姉さん制度」、社内自主勉強会の場を支援。	官僚的な統治から脱却し、個々の「意思」を基準に、業務の自由や異動の自由、勤務事業所の自由を実現した。加えて、独自の報酬システム（Will会計）を導入したことによって、マネジャーの負担を軽減。	権限を分散させ、役割ベースの組織設計を導入。承認ではなく、助言プロセスを実現。マネジメントの機能を「人材配置」「業務支援」「教育」「採用」などに細分化。	ファシリテーション型のリーダーシップを採用し、7人前後のチーム単位での組織運営を実施。
変化を支える仕組み	個人の成長を支えるため、オープンなコミュニケーション文化と新規事業に向けたアイデア提案の仕組みを活性化。	メンバーの自律性と自主性を引き出し、モチベーションを高めるための学ぶ「場」を提供し、上司とメンバーの間で継続的な対話を重視。	社員の自律性を重視し、個人と組織が協働するWill会計やオーケストラ制度を確立。	全員がマネジメントの機能を任意に選んで分担し、プロジェクトを担うチームを後方支援。	チームビルディングの導入。ユニットを細分化し、ユニットディレクター、メンバーに権限を委譲し一人ひとりの主体性を重視。

図表8 マネジメントを変革した10社

注釈：上記は、リクルートワークス研究所HP「マネジメントはどう変わる」 <https://www.works-i.com/research/project/management/change/index.html> 原稿中より抜粋し、再編集したものである。カルビー社の事業上の背景は見直しをおこなった当時の社長へのインタビュー記事より引用した。  
<https://www.works-i.com/works/item/w126-sinka.pdf>

## 事業変化に伴う マネジメントの機能の再編

CHAPTER 2で示したように、丸井グループとゆめみは、事業変化に応じて独自のマネジメント変革を遂げてきた。丸井グループは、「物を買う場」から「体験の場」へ転換する中で、従来の縦型マネジメントがもたらす硬直性や成果主義による組織の分断に直面した。これらを解決するため、「寄りそうマネジメント」へ移行し、「個の自律支援機能」を果たすために、マネジャーは、メンバーの「好き」「やりたい」を引き出す役割を担った。

一方、ゆめみは2011年のシステムの大規模障害を契機に、マトリクス組織を導入し、高難度プロジェクトへの対応力を強化。しかし、2018年の組織拡大で限界が露呈し、権限分散とアジャイル組織への移行を進めた。個人の自律性を高め、共依存型のチーム文化を形成。これにより、迅速かつ柔軟に市場変化へ対応できる体制を確立した。

両社の事例は、事業の進化に応じたマネジメントの再設計が、組織の成長と競争力の維持に不可欠であることを示している。

次に、事業環境や戦略の変化に対応した10社の事例をもとに、事業変化とマネジメントの機能の変化を見ていく。

## マネジメントの機能再編の背景

事例企業がマネジメントの機能を再編した背景には、急速なデジタル化、グローバル化、事業モデルの転換、新規事業の拡大がある。これらの要因が従来のマネジメントの変革を促している。

イオンネクストはデジタル化の進展に伴い、業務効率化と新規事業創出のために迅速な意思決定を実現する目的で、個人の自律支援機能を強化。ヤッホーブルーイングやカルビー、丸井グループは、事業変革に伴い、チームやメンバー主体のマネジメントへ見直した。ゆめみやラクス、レバレ

ジーズは、事業の急成長に伴い、マネジメントの権限分散や役割の再定義を推進している。

## マネジメントの変化

10社は、トップダウン型マネジメントを一部残しつつ、現場の判断力を活かし、組織の柔軟性を高めるマネジメントへと移行している。その変化の方向性は、大きく以下の3つに分類できる。

### 1. 現場の判断力を高めるマネジメント

デジタル化やグローバル化の進展により、迅速な意思決定が必要な企業は、マネジメントの現場対応力を強化する動きが見られる。ラクスは、急成長する事業のスピードに対応するため、マネジメントのガイドラインを明示している。

### 2. 組織構造の見直しと役割の明確化

組織の規模拡大や事業領域の多様化に伴い、組織構造を柔軟に再設計する動きも活発になっている。

AGCは、コア事業と戦略事業を分離し、それぞれの事業特性に適したマネジメントを採用。ゆめみは、業務分担を細分化し承認プロセスを助言プロセスへ転換。権限の分散により、柔軟な組織運営を実現している。ディスコは、2003年に部門ごとのWill会計を始め、さらに個人にも採算意識を持たせるため「個人別管理会計（Will会計）」を導入し、社員が自ら業務を選択できる仕組みを構築。マネジャーの役割を従来の管理者から、メンバーの意思を尊重する支援者へと変えている。

### 3. チーム成果の最大化を目指すマネジメント

チームの自主性や協力関係を強化し、組織全体の成果向上を目指す手法も重要視されている。

カルビーは、先輩メンターによる「お兄さん・お姉さん1on1」を導入し、メンバー間のサポートを強化。部門を超えたつながりを促進した。ヤッホーブルーイングは、ユニットディレクターによるファシリテーション型リーダーシップを採用し、チーム単位での成果を最大化する体制を確立。日本アイ・ピー・エムではチーム全体で助け合う企業文化を醸成するための仕組みを構築している。

## マネジメントの機能と マネジャーの役割

次にここまで見てきたような企業の成長や事業環境の変化に対応するために求められるマネジメントの主要な機能について、事例企業の取り組みをもとに解説する。

組織が成長し続けるには、変化する市場環境に適応し、柔軟なマネジメントを実践することが不可欠である。市場や技術の変化を先読みし、迅速な意思決定をおこなう体制を整えることが求めら

れる。また、現場の課題や顧客ニーズを把握し、事業戦略に反映させる仕組みも重要となる。組織の設計や役割分担を最適化し、個々の能力を引き出すことで、パフォーマンス向上につながる。さらに、データ活用やデジタル技術を取り入れ、成果の可視化や業務改善を推進し、戦略の効果的な実行を支援する。新規事業の創出や個々の成長支援を通じ、持続的な発展を促すことも重要だ。このように、変化を前提としたマネジメントを実現することが、持続可能な組織づくりと企業の競争力強化の鍵となる。

各企業には、組織の適応力を高める、以下10のマネジメントの機能が見られている。

### 1. 環境変化の予測

市場や技術の変化、競争環境の変動を先読みし、組織が適応できるよう備える機能。

AGCでは戦略事業とコア事業を分離し、変化する市場環境に迅速に対応できる体制を構築し、領域の違いによってマネジメントのあり方を変えている。

丸井グループは、組織の柔軟性を重視しつつ、環境変化に応じた各自の意思決定を促進している。

### 2. 課題の仕入れと見立て

現場で発生する課題や顧客のニーズを的確に把握し、組織の戦略に反映するための分析をおこなう機能。

レバレジーズでは、現場からの改善提案の促進、部署の全メンバーがかかわる業務改善提案機会の設定・新規事業立案機会の設定がおこなわれている。

### 3. 戦略の実行管理

設定された戦略の進捗を管理し、成果を測定・改善する機能。

レバレジーズでは、既存事業のKPIマネジメントを徹底し、オペレーショナル・エクセレンスを追求。日本アイ・ビー・エムは成果の測定にはデジタル技術を活用している。活動内容や成果をデータとして可視化し、進捗共有を随時実施。データを見ながらメンバーに対してコーチング・支援を実施している。

### 4. 組織デザイン

組織の構造や役割を定義し、最適なチーム配置や人材配置をおこなう機能。

AGCでは、「キャッシュを生み出すコア事業」と「育てていくべき収益性の高い戦略事業」を明確に分け、それぞれにあわせたマネジメントを実施。

ゆめみでは、マネジメントの機能を細分化して全員が分担する、役割分散型の組織を採用し、個人の能力を最大限に活かすフレキシブルな組織運営を実現。

### 5. 調整と連携

異なる部門やメンバー間の調整をおこない、組織全体の調和と効率性を高める機能。

ディスコでは、「個人別管理会計（Will会計）」を活用し、部門間の調整をスムーズに実施。日本アイ・ビー・エムでは感謝を可視化するブルーポイント制度を導入し、社内連携を促進している。カルビーは部署間での自主勉強会の場を運営。

### 6. リスク管理と対応

組織の事業継続に影響を及ぼすリスクを特定し、適切な対応策を策定・実行する機能。

イオンネクストでは、ルーティン業務のデジタル化をおこなっている。ドライバーは、AIを活用し、最適化された順番に従って配達。社内センサーで問題点をスコアリングし、フィードバックをおこなう。

### 7. 情報の共有と発信

組織内外の情報を適切に共有し、意思決定の精度を高める機能。

日本アイ・ビー・エムでは、各部門の代表が「Team Centric Culture（チームを中心とし他者への貢献を志す文化）」について自部門の工夫や取り組みを共有。

ラクスではRLP（行動原則）＋ユニークネスに基づいたコミュニケーションを実施。社長自らRLPと社内の出来事を紐づけて情報発信、人事・広報も社内報を通じてRLPを発信している。

### 8. 個の自律支援

メンバーのスキル向上やキャリア形成を支援し、組織全体の能力向上を図る機能。

カルビーは、「キャリア探究ノート」や1on1面談を通じて、メンバーのキャリア支援を実施。近い将来のありたい姿を設定し、目標に向けたプロセスをメンバーと一緒に描いている。

丸井グループは、「手挙げ制」を活用し、社員が自らのキャリアを主体的に選択できる環境を提供している。

### 9. チーミング

チーム全体のパフォーマンスを最大化し、メンバーの協働を促進する機能。

丸井グループでは、「手挙げ制」でプロジェクトを組成。プロジェクトリーダーは話し合いで決定。相互に助け合いやサポートし合いながらプロジェクトを推進している。

ヤッホーブルーイングでは、1チーム7人前後のチームで、メンバーの協働を促進。ファシリテーター型リーダーシップを導入し、メンバーが成果を出せるようにアシストする。

### 10. 新規事業の創出支援

新しい事業の機会を見つけ、具体的な計画へ落とし込む機能。

レバレジーズでは、事業部単位で、業務改善案、新規事業案の提案機会を設定し、新規事業の育成機会としている。全社では「LEGO（ドラフト会議）」を実施、チーム単位での新規事業の提案をおこなう。

丸井グループでは、メンバー一人ひとりが好きなこと・やりたいこと・得意なことを仕事で実現できる組織づくりを目指している。

	定義	企業の事例
環境変化の予測	市場や事業環境の変化を先読みし、組織が適応できるように備える機能	<b>AGC</b> 戦略事業とコア事業を分離し、変化する市場環境に迅速に対応できる体制を構築し、領域の違いによってマネジメントの機能を変えている。 <b>丸井グループ</b> 組織の柔軟性を重視しつつ、環境変化に応じた各自の意思決定を促進している。
課題の仕入れと見立て	現場で発生する課題や顧客のニーズを的確に把握し、組織の戦略に反映するための分析をおこなう機能	<b>レバレジーズ</b> 現場からの改善提案の促進、部署の全メンバーがかかわる業務改善提案機会の設定・新規事業立案機会の設定がおこなわれている。
戦略の実行管理	設定された戦略の進捗を管理し、成果を測定・改善する機能	<b>レバレジーズ</b> 既存事業のKPIマネジメントの徹底、オペレーショナル・エクセレンスの追求をおこなう。 <b>ラクス</b> 現場のリーダーが戦略を適切に遂行できるよう、権限を委譲しつつ実行状況をフォローする態勢をつくっている。 <b>日本アイ・ピー・エム</b> 成果の測定にはデジタル技術を活用している。活動内容や成果をデータとして可視化し、進捗共有を随時実施。データを見ながらメンバーに対してコーチング・支援を実施している。
組織デザイン	組織の構造や役割を定義し、最適なチーム配置や人材配置をおこなう機能	<b>AGC</b> 「キャッシュを生み出すコア事業」と「育てていくべき収益性の高い戦略事業」を明確に分け、それぞれにあわせたマネジメントを実施。 <b>ゆめみ</b> 役割分散型の組織を採用し、個人の能力を最大限に活かすフレキシブルな組織運営を実現。
調整と連携	異なる部門や個々の調整をおこない、組織全体の調和と効率や効果を高める機能	<b>ディスコ</b> 個人別管理会計（Will会計）を活用し、部門間の調整をスムーズに実施。 <b>日本アイ・ピー・エム</b> 感謝を可視化するブルーポイント制度を導入し、社内連携を促進している。 <b>カルビー</b> 部署間での自主勉強会の場を運営。
リスク管理と対応	組織の事業継続に影響を及ぼすリスクを特定し、適切な対応策を策定・実行する機能	<b>イオンネクスト</b> ルーティン業務のデジタル化をおこなっている。AIを活用し、最適化された順番に従ってドライバーが配達。社内センサーで問題点をスコアリングし、フィードバックをおこなう。
情報の共有と発信	組織内外の情報を適切に共有し、意思決定の精度を高める機能	<b>日本アイ・ピー・エム</b> 各部門の代表が「Team Centric Culture(チームを中心とし他者への貢献を志す文化)」について自部門の工夫や取り組みを共有。 <b>ラクス</b> RLP(行動原則)+ユニークネスに基づいたコミュニケーションを実施。社長自らRLPと社内の出来事を紐づけて情報発信、人事・広報も社内報を通じてRLPを発信している。
個の自律支援	メンバーのスキル向上やキャリア形成を支援し、組織全体の能力向上を図る機能	<b>カルビー</b> 「キャリア探究ノート」や1on1面談を通じて、メンバーのキャリア支援を実施。近い将来のありたい姿を設定し、目標に向けたプロセスをメンバーと一緒に描いている。 <b>丸井グループ</b> 「手挙げ制」を活用し、社員が自らのキャリアを主体的に選択できる環境を提供している。
チームング	チーム全体のパフォーマンスを最大化し、メンバーの協働を促進する機能	<b>丸井グループ</b> 「手挙げ制」でプロジェクトを組成。プロジェクトリーダーは話し合いで決定。相互に助け合いながらプロジェクトを推進している。 <b>ヤッホーブルーイング</b> 1チーム7人前後のチームでメンバーの協働を促進。ファシリテーター型リーダーシップを導入し、メンバーが成果を出せるようにアシストする。
新規事業の創出支援	新しい事業の機会を見つけ、具体的な計画へ落とし込む機能	<b>レバレジーズ</b> 事業部単位で、業務改善案・新規事業案の提案→成長の機会に。会社全体で、「LEGO(ドラフト会議)」を実施、チーム単位で新規事業の提案をおこなう。 <b>丸井グループ</b> メンバー一人ひとりが好きなこと・やりたいこと・得意なことを仕事で実現できる組織づくりを目指している。

図表9 事例企業における、マネジメントの10の機能

これを以前のファヨールの管理型モデルと比べると、図表10のようになる。同様の位置づけの機能は、新たなモデルにも残っているが、その内容は大きく変化している。また、個の自律支援や新規事業の創出支援といった、従来のモデルにはなかった機能も加わった。より柔軟な組織運営が求められるようになったことがその要因だ。

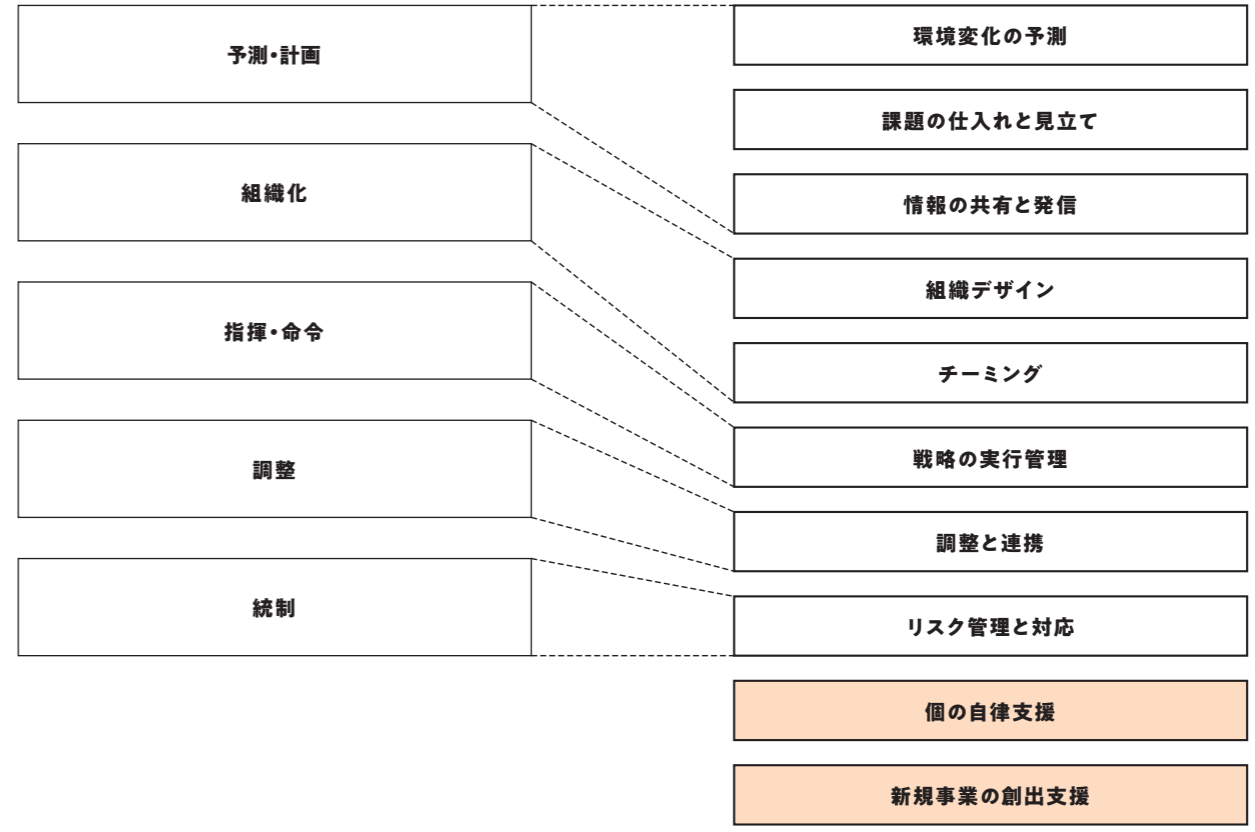
特に、ファーストラインのマネジャーは、現場の最前線で課題を仕入れ、それを組織の意思決定に反映する機能を担う。しかし、問題の複雑化に伴い、単なる問題点の指摘ではなく、構造的な要因の把握が求められる。これに対応するため、企業はデータ活用や組織の柔軟性向上を進め、新たなマネジメントの機能を構築している。

各企業は、事業の拡大や環境変化に適応するために、それぞれの事業戦略に基づきマネジメントを再編してきた。これら10の機能は、すべての企業で一律に導入されるわけではなく、必要な機能は異なる。こうした機能が効果を発揮するには、どのような組織体制で、誰がどの役割を担うべきかを慎重に考える必要がある。既存の体制のままで、すべてをファーストラインのマネジャーに託すことは不可能であり、組織全体での支援と分

担が不可欠となる。この再構築に向けた議論は、次のCHAPTER 4で展開する。あわせて考えておきたいのは、マネジメントの機能を実現するための仕組みである。事例企業を見ると、より柔軟で現場主導のマネジメントへの移行が進み、それを実現する仕組みづくりも並行して進められている。具体的には、権限の分散(助言プロセスやユニットディレクター制)、評価制度の見直し(360度評価)、情報共有の強化(チェックポイント制度)、チーム運営を可能にする関係性強化(ポイント制度)、組織の価値観の言語化と浸透(5valuesやリーダーシッププリンシプル)が挙げられる。

これらの施策により、従来の階層的な管理から脱却し、メンバーが主体的に動ける環境が整備されつつある。組織の持続的成長には、こうした仕組みを適切に活用しながら、環境の変化に応じた適応力を高めることが求められる。この議論についても、次章で詳しく展開する。

CHAPTER 4では、マネジメントの機能が最大限に効果を発揮するための組織体制と、それぞれの役割について具体的な提言をおこなう。ここでは、マネジメントの未来像と、それを支える組織運営のあり方を詳しく考察する。



図表10 マネジメントの機能の変化



# マネジメントの機能を どう編みなおすのか

～未来のマネジメントに向けて～

CHAPTER

04

最後に、マネジメントの機能をどのように編みなおすのか。本報告書の主題への提言を記しておきたい。これまでに見てきたように、マネジメントの変革は、事業戦略上、組織にとって必要な機能を抽出したうえで、各人に任せる役割を決め、同時にそれを実現するための仕組みを検討する必要がある。

## マネジメントの機能の 再構築は誰が担うのか？

誰がマネジメントの機能の再構築を担うのだろうか、経営ボードなのだろうか、人事部門だろうか。本プロジェクトでは、ファーストラインのマネジャーの仕事をもっと深く理解している事業部長こそが、その役割を担うべきだと考えている。事業部長に「どのような事業にしたいのか」という明確なビジョンがなければ、適切な組織デザインを描くことは困難である。さらに、そのビジョンを組織全体に共有し、一貫性をもって実行することも求められる。

まず、事業部長が事業戦略を描き、ファーストラインのマネジメントの機能をどのように構築・最適化するかを具体的に検討する。そして、このプロセスでは、マネジメントの機能を見直す中で、人事関連施策もあわせて考慮する必要があるため人事部門(事業部に対応するHRBP※等)との連携も欠かせない。例えば、評価制度や人材育成の仕組みが新たなマネジメントの機能と整合していなければ、組織全体のパフォーマンス向上は難しくなる。適切な人事施策がなければ、新たなマネジメントの機能が有効なものとならずに、結果として事業の成長が停滞する可能性もある。

細分化が進んだ組織では他組織との連携がうまくいかない、コミュニケーションにかえて時間を取られるといった課題が生じることが多い。事業部長の「組織としてありたい像」が明確でなければ、マネジメントの機能の再構築は不可能だ。では、マネジメントの機能をどのように編みなおすのか。次に、全体のプロセスを詳しく見ていく。

※ HRBP(Human Resource Business Partner)は、経営戦略と人事を統合し、事業成長を支援する役割である。

## マネジメントの機能を 編みなおすプロセス

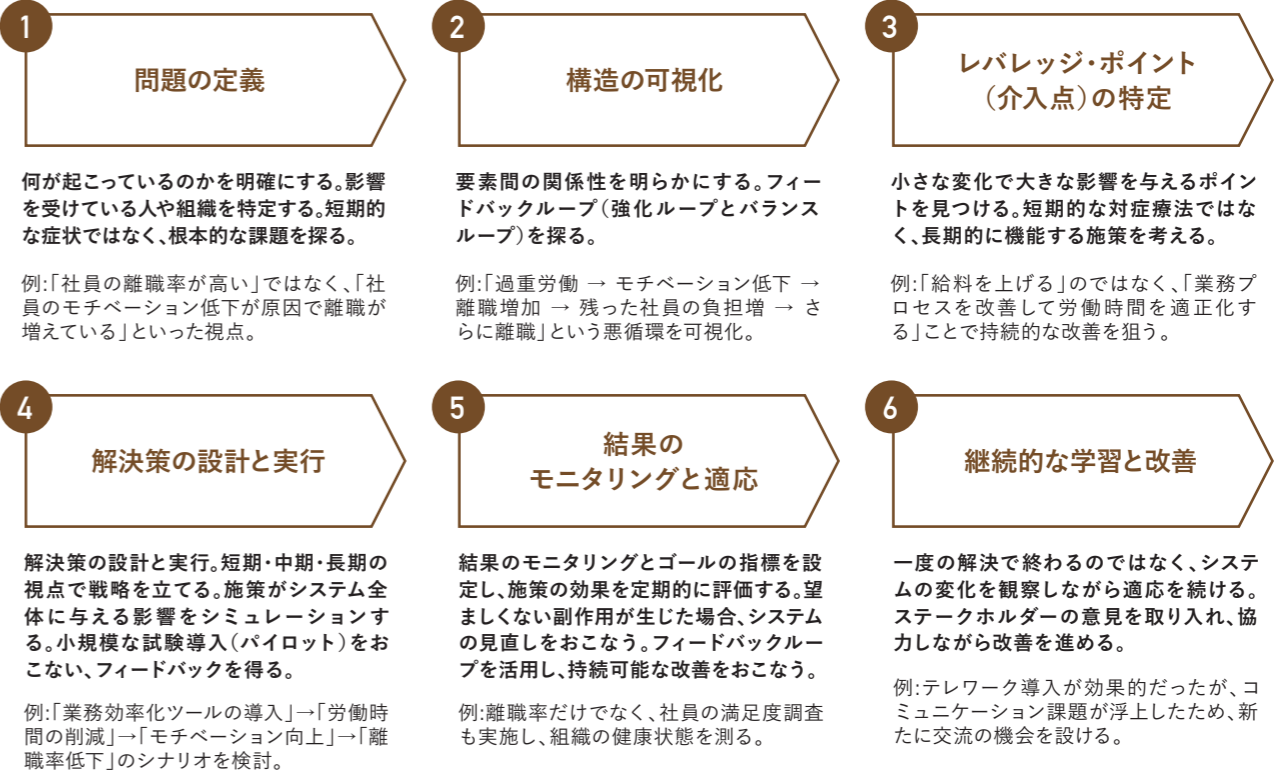
マネジメントの機能を編みなおすプロセスは、以下のように描かれる。順に見ていこう。ファーストラインのマネジメントの機能を見直すには、表面的な事象ではなく根本的な問題を複数の視点から特定する。その後、要素間の関係を可視化し、優先すべきポイントを見極める。機能の優先順位を決め、機能が決まったら、適切な担当者を割り当てる。試験運用をおこない、新たな課題を特定しながら改善を進める。モニタリング指標を設定し、施策の効果を測定する。これにより、単なる対症療法ではなく、組織の根本的な課題を解決し、持続的な成長を可能にする。継続的な改善のためHRBPや人事と連携し、人事施策の見直しを進め、組織の適応力を高める。以下に具体的に見ていこう。

### ● 問題の定義～構造の可視化

プロセスの起点は問題の定義である。表面に見える問題ではなく、問題を生じさせる構造的な要因を捉え、短期的な症状ではなく、根本的な課題を特定する。顧客対応に時間がかかるのはなぜか。いつも同じ競合に負けるのはなぜか。個人の問題ではなく、組織の構造的な課題に目を向けることが重要だ。まず、問題に関係する要素(人、仕事の進め方、制度など)を洗い出し、それらの相互作用を分析する。「コミュニケーションの質」「過度なルール」などの「要素」を挙げる。

次に、構造を可視化する。言葉だけでなく、図に

## マネジメントの機能を見直すための部長の役割



図表11 マネジメントの機能を編みなおすプロセス

描くことで要素間の関係性を明確にする。例えば、営業部門の売上未達が続く原因を悪循環の図で考える。売上未達 → プレッシャー増加 → 残業増加 → ストレス増 → モチベーション低下 → 売上減少といった因果ループを描くことで、表面的な要因ではなく、長期的な影響を与える要素を特定し、効果的な介入ポイントが見えてくる。このアプローチにより、表面化していなかった問題が明確になり、従来の枠組みでは見落とされていた根本原因の特定につながる。

### ● レバレッジ・ポイントを特定する

影響力の大きい介入点を見つけ、適切に対策を講じる。例えば、ストレス軽減のために業務の自動化や支援体制の強化をおこなえば、悪循環を断ち切ることができる。構造の中で、小さな変化が大きな影響を生むポイントを特定し、望ましくないループを弱め、望ましいループを強化する方法を考える。例えば、メンバーのモチベーション低下が生産性の低下を招く場合、コミュニケーションの改善や業務負担の軽減がレバレッジ・ポイントになり得る。

### ● マネジメントの機能を設計し、役割を決める～結果をモニタリングし、継続的な改善につなげる

マネジメントの問題を解決するには、構造を可視化し、レバレッジ・ポイントを特定したうえで、施策を試し、効果を検証するプロセスが不可欠である。特に、組織の課題に応じたマネジメントの機能の再設計と役割の明確化は、持続的な成長と自律的な組織運営につながる。

施策実施後は、効果を定量・定性の両面からモニタリングし、必要に応じて調整する。施策の運用中に新たな課題が発生することもあるため、組織の変化に適応できる仕組みを整えることが重要だ。そのためには、HRBPや人事部門と連携し、人事施策や組織運営の方針を定期的に見直すことが有効である。また、現場のマネジャーに対しても適切なフィードバックの仕組みを整え、マネジメントの機能の改善サイクルを回していく必要がある。これにより、単発的な施策から脱却し、組織全体の持続的な成長が可能となる。

## マネジメントの機能の再設計

より具体的に営業部門の業績向上を目的としたマネジメントの機能の再設計について事例をもとに記そう。

### 1. 課題の特定 業績不振とチーム内の機能不全

ある企業の営業部門では、売上目標の未達成が続いていた。背景として以下の課題があった。

- ・ 役割の不明確さ: マネジャーとメンバーの業務範囲が曖昧で、意思決定が属人的になっていた。
- ・ フィードバックの不足: パフォーマンス評価が不透明で、成長機会が見えにくい。
- ・ 業務プロセスの非効率性: ルーチン業務が多く、本来の営業活動にリソースを割けていない。

これらの課題を解決するために、マネジメントの10の機能を参考に、組織の再設計を実施した。

### 2. マネジメントの機能の再設計 注力すべき機能と役割の明確化

マネジメントの10の機能の中でも、まず営業部門の業績向上に直結する機能に注力する。以下の3つを優先的に整備する。

#### (1) 課題の仕入れと見立て

営業現場の課題を把握し、組織の戦略に反映する機能。

##### セールスリーダーの役割

- ・ 各営業メンバーからの情報を集約し、課題を特定。
- ・ 市場の変化を捉え、営業戦略や新規事業の検討に活かす。

#### (2) 戦略の実行管理

設定した営業戦略の進捗を管理し、成果を測定・改善する機能。

##### マネジャーの役割

- ・ 売上目標に基づいた戦略の策定・調整。
- ・ KPIを設定し、施策の効果を管理。

#### (3) 情報の共有と発信

営業部門内外の情報を適切に共有し、意思決定の精度を高める機能。

##### 営業サポートチームの役割

- ・ 営業データを整理し、マネジャーやセールスリーダーに提供。
- ・ 顧客情報のリアルタイム共有を支援。
- ・ 課題の把握 → 戦略の実行 → 情報共有を強化し、営業部門の業績向上を目指す。
- ・ 試験運用をおこない、必要に応じて他のマネジメント機能も強化する。

### 3. 施策の試験運用と効果検証

3ヶ月間の試験運用を実施し、以下の成果を確認。

##### 定量的評価

- ・ 商談時間の増加(+20%)
- ・ 売上成長率改善(前年比+15%)

##### 定性的評価

- ・ 「意思決定が迅速化し、動きやすくなった」
- ・ 「目標達成のイメージが明確になった」

### 4. 課題の調整と最適化

- ・ セールスリーダーの負担増大 → 簡易報告ツールを導入し、負担を軽減。
- ・ 営業サポートとの連携不足 → 定例ミーティングを実施し、情報共有を強化。

### 5. 施策の定着と継続的な改善

運用ルールを正式導入し、指標をモニタリングする体制を構築。組織の課題を継続的に仕入れ、適応する仕組みを整え、持続的な成長を目指す。

まず、「どのような事業にしたいのか」というビジョンを明確にし、問題を構造的に捉え、レバレッジポイント(影響力の大きい介入点)を特定する。その後、ファーストラインで強化すべき機能を決定し、適切な体制や担当者を明確にする。

これにより、組織の課題解決が体系的に進み、継続的な改善が可能となる。

マネジメントの機能は組織戦略によって異なる。次に、組織戦略ごとのマネジメント機能の違いを見ていく。

## 組織戦略による マネジメントの機能の違い

マネジメントのアプローチは、プロダクト型(管理型)とプロジェクト型で大きく異なる。プロダクト型(管理型)の組織は、組織の安定性と継続性を重視し、明確な計画と階層的な管理のもとで運営さ

れる。一方、プロジェクト型の組織では特定の課題や目標にコミットしながら変化への対応を重視し、柔軟な組織設計と分権的な意思決定を特徴とする。

調査結果※からは、プロダクト型の要素が強い組織とプロジェクト型の要素が強い組織とで、パフォーマンスに影響するマネジメントの機能が異なっていることが明らかになっている。

図表12は、プロダクト型(管理型)組織とプロジェクト型組織におけるマネジメントの各機能の内容について示したものである。

プロダクト型(管理型)		プロジェクト型
<ul style="list-style-type: none"> <li>● フォアキャスト。経営が長期間を見据えて、予測し、戦略・計画を策定する</li> <li>● 立案、実行、評価がはっきりと区切られている</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">環境変化の予測</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">課題の仕入れと見立て</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">情報の共有と発信</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 明快なビジョンを設定し、バックキャストで計画を策定する</li> <li>● 現場の知見・アイデア・意思を積極的に取り込む</li> <li>● 複数のシナリオを想定し、短期間で見直しをおこなう</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 階層型組織を前提とした明確な役割分担</li> <li>● 経営が組織の目標達成に向け、リソースを配分する</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">組織デザイン</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">チームング</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 柔軟な組織デザインにより、組織の境界を超えた協働を促し、自律性とスピードを高める</li> <li>● 機能ごとの縦割りを超えて、顧客価値や課題にあわせて流動的にチームを編成する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップダウン型の指示命令系統、縦のコミュニケーションが中心</li> <li>● 組織の権限・責任が明確、権限を通じて組織を動かす</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">戦略の実行管理</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動機づけ・支援を通じて組織目標を達成する</li> <li>● 権限委譲し、個人の主体性・自発性を引き出す</li> <li>● 行動指針・valueに基づいて行動を促す</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各部門はそれぞれの機能を果たす。組織構造に沿って、上から調整する</li> <li>● 調整は上位管理職を通じて実施。意思決定はトッププレイヤーに集中する</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">調整と連携</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チーム同士が共通のビジョン・目標・KPIを共有し、自然に方向性をそろえる</li> <li>● 部門を超えたフラットなコミュニケーション、情報共有などを実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基準からの逸脱をチェックする</li> <li>● 結果にフォーカスし、目標とのギャップをモニタリング、改善活動をおこなう</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">リスク管理と対応</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各チームや個人が自ら目標進捗をモニタリングし、必要な調整をおこなう</li> <li>● プロセスを継続的に把握し、早い段階で軌道修正をおこなう。チームや個人との対話・FBを重視する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場の規模や成長性を分析し、参入の可能性や競合の状況を把握する</li> <li>● 技術シーズや顧客の潜在・顕在ニーズをもとにビジネスプランを策定し、仮説検証を実施する</li> <li>● その結果を踏まえ、経営トップが事業の継続可否(Go/No-Go)を判断する</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">個の自律支援</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">新規事業の創出支援</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼関係・助け合い・チームとしての結束の土台・風土を構築する</li> <li>● マネジメントラインとは異なる社内ネットワークの構築(メンバー、勉強会など)</li> <li>● 組織のミッション・ビジョンを軸に、プロジェクトチームが現場の視点から自発的にアイデアを創出し、提案・推進をおこなう</li> <li>● プロトタイプの開発やマーケットテストを繰り返し、フィードバックをもとに柔軟に軌道修正をおこなう</li> </ul>

※ プロダクト(管理)型組織とプロジェクト型組織について  
従業員規模300人以上の部長のうち、部下に自身が人事評価の評価者となっている課長クラスの管理職及び一般従業員を有し、かつ、自身が勤務する会社のマネジメントに生じている問題に対して、解決できることがあると考えている者(n=2097)に対して、規則文化、集団文化、革新文化、競争文化の4つからなる企業文化を測定する尺度(北居・鈴木、2006)を参考に、自社の企業文化を測定。12項目について、最尤法(バリマックス回転)による因子分析をおこない、固有値の変化と解釈可能性の観点から2因子構造とした。第1因子を「プロダクト(管理)型組織」(職場で求められているのはルールや規則の順守である、職場では厳格な規則や手続きにしたがって人々が行動しているなど)、第2因子を「プロジェクト型組織」(職場で重視されているのは新たなニーズの開発である、職場で求められているのは革新と発展であるなど)とした。

図表12 プロダクト型(管理型)組織とプロジェクト型組織のマネジメントの機能の違い

ここまで見てきたように、プロダクト型(管理型)は、安定した組織運営と計画的な成長を重視し、明確な階層と役割分担のもとで管理される。一方、プロジェクト型は、環境変化に適応し、迅速な意思決定と柔軟なチーム運営を実現するため、権限の分散や自律的な運営を重視する。つまり、「環境変化の予測」といっても、当該事業がどのような組織特徴を持つのか、それに合わせて必要なマネジメントの機能を言語化する必要があるだろう。

### ファーストラインのマネジャーがやるべきでない役割を誰が担うのか

ファーストラインのマネジャーだからこそ重視されるのは、現場の課題を仕入れ、その課題を適切に見立て、事業の見直しに反映することである。これにより、事業戦略を現実に即したものとし、組織の持続的成長を促すことができる。しかし、組織運営には、メンバーが望む多様な働き方への対応、日々発生する問題をすみやかに解決すること、担当部署でのコンプライアンスや労務管理など、必要ではあるが、課題の仕入れに注力すべきマネジャーが担わなくてもよい役割が存在する。では、これらの業務は誰が担うべきなのか。

企業の事例を見てみると、こうした役割を「係活動」として整理し、手を挙げた人がその係を担う仕組みを導入している。例えば、ナレッジ共有を推進する役割であれば「学習係」として運営し、関心のあるメンバーが主体的に参加できるようにする。このように、ファーストラインのマネジャーが本来の業務に集中できるよう、組織全体で役割分担を最適化する動きが進んでいる。

さらに、こうした係活動が有効に機能するためには、ゆめみの事例にも見られるように、専門家のバックアップ体制を整えることが不可欠である。例えば、人事部門が教育係を支援し、メンバーが適切な研修プログラムを活用できるようにする、または経営企画部が業務改善係と連携し、組織全体の業務改革を支援するといった体制が考えられる。このように、専門家の知見を活かしながら、ファーストラインにいるマネジャーだけが担うべきでない業務を分散することで、組織の運営効率が向上する。

このアプローチにより、マネジャーが「課題の仕入れと見立て、それを事業の見直しに反映すること」に注力できる環境を整えられる。その結果、組織はより適切な事業戦略の立案と実行が可能となり、変化する環境に迅速に対応できる体制を構築することが可能になる。

### マネジメントを支える仕組み

CHAPTER 3でも触れたように、マネジメントの機能の見直しを実行するためには、それを支える組織としての仕組みづくりが不可欠である。企業の成長フェーズや組織文化に応じて最適な仕組みを整え、マネジャーが本来の役割に集中できる環境を整備することが求められる。事例企業の取り組みから、以下のような主要な仕組みが導入されている。

#### 1. 情報の透明化と可視化

マネジメントの機能の適切な発揮には、情報の透明性が不可欠である。ディスコでは、Will統治の仕組みを活用し、社員の業務の成果や貢献を可視化することで、マネジメントの公平性と納得感を向上させている。また、ゆめみでは、助言プロセスを導入し、全社員が意思決定に関与できる仕組みを整え、組織内の透明性を高めている。

#### 2. 権限委譲と自律的な意思決定の促進

ファーストラインのマネジャーに過度な負担が集中することを防ぐため、権限を分散し、メンバーに意思決定の裁量を持たせる仕組みが重要となる。カルビーでは、lon1の強化やエンゲージメントスコアの活用を通じて、メンバーがキャリアの方向性を主体的に考えられる環境を整えている。また、ヤッホーブルーイングでは、ユニットディレクター制を導入し、メンバーがリーダーシップを発揮しやすい体制を整えている。

#### 3. マネジメント負担の軽減と専門分野の分離

マネジャーが本来の業務に集中するためには、役割の分担が重要である。ゆめみでは、人材配置、業務支援、教育、採用などに分解。手挙げ制の「委員会」が担う仕組みを導入した。また、日本

アイ・ピー・エムでは、HRBPが人材管理や育成支援を担い、事業部門のマネジャーが事業戦略の実行に専念できるような環境を整備している。

#### 4. 組織横断的な学習と知見の共有

マネジメントの機能の継続的な強化には、組織内でのナレッジ共有が欠かせない。レバレジーズでは、新規事業の創出を促進するため、全社横断のメディカルサミットを開催し、社員がアイデアを発表しやすい環境を整えている。また、AGCでは、戦略事業とコア事業を明確に区別し、それぞれに適したマネジメント手法を活用することで、事業環境に応じた知見の共有を進めている。

#### 5. 評価制度の見直しと適正なフィードバック

マネジメントの効果を最大化するためには、適切な評価とフィードバックが不可欠である。ラクスでは、ジョブディスクリプションを明確化し、役割ごとに求められる成果を可視化することで、マネジメントの負担を軽減している。また、ディスコでは、評価制度を開かれたものにし、全社でフィードバックをおこなう仕組みを導入することで、納得感のある評価を実現している。

### 未来のマネジメントに向けた提案

CHAPTER 4では、マネジメントの機能の再設計と最適化を通じ、持続可能な組織運営のための取り組みを整理した。システム思考の考え方を活用し、問題の定義、構造の可視化、レバレッジ・ポイントの特定、マネジメントの機能の再構築、施策のモニタリングと改善というプロセスを通じて、組織の適応力を高める重要性を強調した。

ファーストラインのマネジャーには、現場の課題を適切に見立て、組織の成長につなげる役割が求められる。そのためには、必要な機能を明確化し、業務負担を適切に分散することが不可欠である。また、HRBPや人事部門と連携し、評価制度や権限委譲の方針を整備することで、マネジメントの機能をより効果的に実現できる。さらに、「係活動」の導入や業務分担の最適化を進めることで、マネジャーが本来の役割に集中できる環境を整えることが重要

となる。

また、組織の性質に応じて、適切なマネジメント手法も異なる。プロダクト型(管理型)とプロジェクト型では、環境変化の予測、戦略の実行管理、情報共有、意思決定プロセスの仕組みが異なり、それぞれの特性に応じた適切な設計が求められる。

今後、企業が持続的に成長するには、事業戦略と組織戦略を連携させ、適応力のあるマネジメントの機能を構築することが不可欠である。機能の再設計では、課やチームの編成を部長が主導することが求められるが、組織デザインの視点が十分でないことも多く、従来型のマネジメントが踏襲されてしまう。マネジメントの編みなおしには、組織を理解し、企業文化を熟知し、事業の方向性を踏まえたうえで、最適な組織デザインを提案できる人材が求められる。ファーストラインの機能は柔軟に見直されることが望ましく、組織デザインは極めて重要なリテラシーである。このスキルが不足していると、企業の適応力が損なわれるケースも少なくない。

マネジメントを編みなおすとは、隙のない組織図をつくり各自の仕事を個業化させることではない。各自が独立して業務を遂行するのではなく、連携しながら課題を解決できる仕組みをつくるのが本質となる。そのためには、トップダウンで決定された組織構造を適用するのではなく、現場の声を反映しながら対話的なプロセスを通じて最適な形を模索していくことが不可欠だ。

また、マネジメントの編みなおしが停滞してしまうと、新たな負担や過剰な管理体制が生まれるリスクが高まる。マネジメントの仕組みは機動的に変えていくものであり、環境変化に適応できる柔軟性を持たせるべきである。そのためには、従業員との対話を通じて課題を発見し、改善を重ねるプロセスを持続的に実施することが望ましい。

これからのマネジメントは、対話的なプロセスを通じて形作られ、必要に応じて迅速に修正されるだろう。組織を変革するということは、一度決めた体制を固定するのではなく、外部環境の変化に応じて、動的に適応し続けることである。そのためには、部長、HRBP、課長、そして現場の従業員が協力し、組織の課題を異なる視点から継続的に洗い出し、マネジメントの機能をアップデートし続けることが求められる。

# マネジメントの解は 自社にしかない

## —システム思考で編みなおす組織のあり方

本報告書では、システム思考を随所に取り入れている。システム思考とは、マサチューセッツ工科大学(MIT)のピーター・センゲ氏の著書で世界で200万部を突破している『学習する組織—システム思考で未来を創造する』の中で、学習する組織をつくるために必要な5つのディシプリンの一つとして紹介されている考え方だ。原因と結果を一对一の関係で見るとはなく、たくさんある要素間の相互のつながりに着目する。相互のつながりに着目すると、現在起きている問題事象が、誰か一人による原因で起きているわけではなく、様々なつながりの中で共に創り出しているものであることがわかる。

つまり、特定のマネジャーのスキル不足が問題なのではなく、そういう状況にさせているものは何なのか、異なる視点を持った人々と一緒に考える必要があるということだ。上司、部下、経営者、他部署メンバーが見ている景色や大切にしている視点は、それぞれまったく異なっているかもしれない。マネジメントがうまく機能せず、問題が起きているとしたら、それぞれの異なる視点を持ち寄り、「そうさせている構造」を共有し、解決策を一緒に考えることによってしか、起きている問題を解決することはできないのだ。

今回の企業取材にご協力いただいた方々に本報告書について意見をお聞きしたところ、「この報告書には一般的な考え方や方法が書かれているけれど、自社の解はやはり自分たちで考えるしかないですね」と言われた。その通りだと思う。企業の経営環境も、コアコンピタンスも事業戦略も異なる中で、自社に必要なマネジメントの機能は自社で考えるしかない。各企業で働く人々の多様な視点を用いて、組織の問題がどこにあるのか、事業をけん引する事業部長がイニシアティブをとって、自社の強みを活かすマネジメントのあり方についての議論を継続することこそが、マネジメントを編みなおし続けられる強い組織にする方法だと考える。

プロジェクトリーダー / 主任研究員 辰巳哲子

## Works Report 2025

### マネジメントを編みなおす

「マネジメント」を編みなおす研究プロジェクト

辰巳哲子(主任研究員)◎

千野翔平(研究員)

筒井健太郎(研究員)

橋本賢二(研究員)

堀川拓郎(所長)

菅原良枝(アソシエイト)

森亜紀(アソシエイト)

阿久津 徹(リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長)

安齋勇樹(MIMIGURI 代表取締役Co-CEO)

(◎=プロジェクトリーダー)

P.7 コラム | 宇田川元一(埼玉大学経済経営系大学院准教授) ※2025年4月1日より教授

P.10 コラム | 野田稔(明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授)

分析サポート | 高田治樹(医療創生大学教養学部専任講師)

P.9 先行研究執筆 | 碓邦生(九州大学ビジネス・スクール講師)

編集協力 | 豊田義博(リクルートワークス研究所特任研究員)

執筆 | 青木典子 有馬知子 白谷輝英

デザイン | スマイルボタン

校正 | デイクション

印刷 | 北斗社

#### Special Thanks

「マネジメント機能の再考」研究会に参加いただいた11名の部長

坂爪洋美(法政大学キャリアデザイン学部キャリアデザイン学科教授)

鈴木竜太(神戸大学大学院経営学研究科教授)

敬称略

#### ● 調査概要

使用した調査は、インターネットモニター調査である。従業員規模300人以上の企業の部長を対象に実施した(n=2,097)。対象者は、部下に課長クラスの管理職や一般従業員を持ち、人事評価の評価者であり、自社のマネジメント課題の解決を自身の仕事と考えている部長である。調査時期は2024年11月20日~25日であった。なお、調査中ではマネジャーを「課長」と言い換えて尋ねている。

#### ● 参考文献

湊宣明.『[実践] システム・シンキング: 論理思考を超える問題解決のスキル』, 講談社, 2016

本報告書に掲載の記事・事例の詳細は、以下からお読みいただけます。

「マネジメント」を編みなおす

<https://www.works-i.com/research/project/management/index.html>



2025年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.