

東レの組織活性化対策の考え方と実際

飯島 英胤

1. 経営構造の改革

今後の経営環境は変化と革新の時代であり、活動範囲も国際的で、市場特性も個性的でそのニーズに的確に対応していくためには情報化の時代でもある。

このような時代に対応してゆくためには従来の延長線的な発想やマネジメントでは対応しきれない。ここに経営構造の改革を従来以上に企業は強く求められている。

この経営構造の改革は1つは事業構造の改革であり、もう1つは経営体質の改革である。

1.1 事業構造の改革

企業は時代の経過とともに若干の浮沈はあるものの継続的に成長発展する社会的使命がある。しかし個々の事業にはライフサイクルがあり、いつまでも成長し続けることは難しく、開発—成長—成熟—衰退の経過をたどる。そこで企業は構成する事業製品について、既存事業では製品の改良改善、新品种の創出、コスト・品質競争力の強化、新市場の開拓、海外進出など知恵を絞り出し、生き残り戦略を推進する。しかし収益力がなくなれば収束せざるを得ない、当社でも創業の目的であったレーヨン事業はすでに収束し今は全く存在していない。

そこで企業は継続的な発展のために新規事業の開発、導入、提携などにより多角化を図っていく。メーカーの場合、事業の多角化は一朝一夕には実現できないので中長期的な戦略を設定して計画的に推進しているのが実態である。技術開発から本格的な事業化に至るまでには10年間位は要するのが通常である。最近では技術革新のテンポや需要構造の変化が早いので自社技術のみではなく他社技術の導入や技術提携、さらにはM&Aなど目的に見合った最適最短の手段を採用し、多角化している。この中で最適な手段をタイムリーに選択するためには事業戦略が明確に設定されていることが前提である。戦略の

ない技術導入やM&Aは受け身であり衝動買いとなり高価な買物となり大きな犠牲をしいられる結果をきたしかねない。

そこで当社では既存事業の繊維、エンジニアリング樹脂、高機能フィルム、ケミカル各事業以外に今後の拡大成長を図るために、次の6つの新規戦略事業領域を設定して長期ビジョン、中期経営課題として具体化し技術開発、市場開発を推進している。

<6つの戦略事業領域>

- ① エレクトロニクス
- ② 複合材料
- ③ 医薬・ヘルスケア
- ④ ファインケミカル
- ⑤ アプリケーション・イノベーション
- ⑥ 情報・サービス・商事分野

1.2 経営体質の改革

事業の多角化、市場の多様化、事業活動の多極化を中心とする事業構造の転換を進めるに当っては従来と同じ経営体質では乗り切れない。事業構造の転換とそれにふさわしい経営体質の改革が相俟ってはじめて企業のリスクチャリングが可能となる。そこで当社では次の3点について経営体質の改革を推進している。

第1は意識の改革である。

過去の考え方、方法、知識、技術に固執せずさまざまな新たなニーズや多様な環境に的確に対応できるよう各従業員が自己革新を図り意識を改革することである。過去の栄光や甘えの意識にひたり自己革新のできない経営風土では時代から取り残され企業の成長はもちろんのこと存続も難しく、M&Aの対象企業になりかねない。当社では意識改革5つのポイントを全管理者に配布し基本を徹底している。

第2は構造の改革である。

戦略的な経営を展開していくためには経営全般や各事業の方針・戦略や重要な事業計画など将来の経営活動に重大な影響をおよぼす事項のトップの意思決定システム

いいじま ひでたね 東レ㈱ 経営企画室

〒103 中央区日本橋區町2-2-1

1990年1月号

©日本オペレーションズ・リサーチ学会。無断複写・複製・転載を禁ず。

31

や経営管理の根幹をなす組織、人事、利益管理などのマネジメントシステムの改革が必要である。

この組織・制度面の構造改革に当っては個々の事業の特質を生かした柔軟な考え方や責任の所在の明確化を基本におき次の方向で見直し改革することが必要である。

○全社画一指向から個別特質指向へ ○管理指向から戦略指向へ ○短期指向から中長期指向へ ○内部調整指向から外部競争指向へ ○手続重視指向から成果重視指向へ ○生産指向からマーケット指向へ ○職能指向から事業指向へ ○集権指向から分権指向へ ○管理階層重裝化指向から短絡化指向へ ○単社単体経営指向から連結経営指向へ。

第3は行動の改革である。

意識や構造の改革ができてトップから一般従業員に至るまでの全社員が行動に結びつけなければ成果には結びつかず「仏を作って魂入らず」と同じになる。

行動改革のポイントは人事である。意識改革のできた人材をトップに配置してまずトップ人事の刷新を図り、次に部・工場長のキーポストの人事を年功にとらわれずリーダーシップのある有能人材を配置することである。これは人事部などのスタッフによる実現は不可能で、正しく社長による人事以外にはない。したがって今後は正しく経営人事の時代である。次は人事評価、処遇制度の改訂である。人間は何で評価され処遇されるかにより行動が変わる。年功的な色彩の強い企業と業績中心の評価の企業では従業員の仕事に取り組む姿勢、行動、活力が自ずと異なる。最後はコミュニケーションの徹底である。管理階層を短絡化しトップや上司の方針、考え方を徹底し周知している企業や組織は、社員の動きはシャープで自信に満ちた言動が多く、意思決定も早い。

2. 経営組織の編成と運営

2.1 当社の組織編成の考え方

当社は次の5点を組織編成の基本においている。

第1は、組織は目標を達成する手段である。

経営環境が変り企業目標や事業目標が変わればその目標を達成するための組織は当然、いつでも改正する。目標を達成するために最もふさわしい組織の編成をタイムリーに行ない、定期組織改訂の方法はとっていない。

第2は、組織は事業の特質に応じた編成と運営を行なう。

事業が多角化、多様化、多極化してくると企業の全体の組織の特徴を一言で表現できないほど多様な編成とな

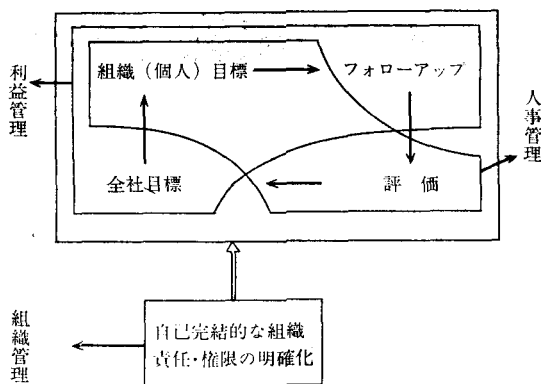


図1 組織と人事・利益管理との関連

っている。これは各事業の特質をふまえて、一番マネジメントしやすく、また同業他社と競争しやすい体制を採用しているからである。当社は原型は販売事業本部制であるが、新規事業には生・販一体の事業部制組織を採用したり分社化をしたりさまざまである。

第3は、組織は経営の骨格である。

組織はマネジメント上、重要な機能を持ち、人事機能利益管理機能と併せてトータルマネジメントとしての機能を持つ。この中で組織は経営目的を遂行するために必要な職務を部門化し階層化して責任の所在が明確になるように編成する。これは人間にたとえれば骨格としての機能を担当する。一方、人事・利益管理機能は各組織が一糸乱れず1つの目標に向かって行動し、業績を上げ評価に結びつけていくもので、人間の神経系統、血液循環系統としての機能をもつ。組織・人事・利益管理の関係は図1の通り。

第4は、人的処遇のための組織編成は行なわない。

事業拡大が鈍化してくるとポストが増えないばかりかスリム化が要求される。したがって有資格者の増加に比例してポストが増えず管理職過剰となるが、この処遇のために組織を細分化したり、次長職や代理職を増やすことはしない。組織の細分化、階層の重裝化はコミュニケーションを悪くし風通しを悪くするばかりか、責任の所在が不明確になり調整が多く意思決定が遅くなり組織不活性化の大きな原因となる。

第5は、単独決定、単独責任を基本とする。

当社の権限規定は昭和40年以降トップマネジメントに留保すべき決定権限のみを規定し、部・工場長権限は規定していない。規定されない事項は・部工場長が自己の責任において自由に行使してよいことになっている。

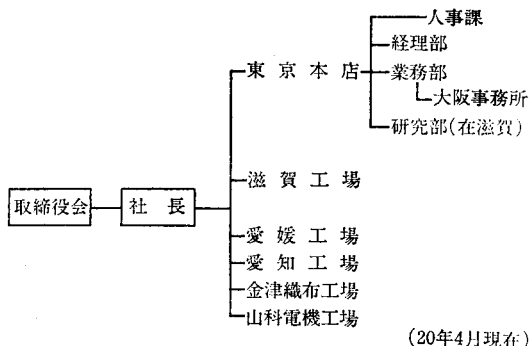


図 2

決定方式も稟議による共同責任体制ではなく、あくまでも単独決定、単独責任体制を明確にしている。これにより責任の転嫁や回避をなくし結果責任を明確にしている。

2.2 当社の組織変遷

当社の組織改正は日常茶飯事であるが基本的な見直しを行ない全面的に改正したのは過去6回ある。これを概観すると、①生産主体の職能別組織の時代、②職能別部門制組織の時代、③生・販・技一体の事業本部制の時代④職能別部門制組織への復帰の時代、⑤販売主体の事業本部制の時代、⑥連邦経営、多角経営組織の時代、に分けることができる。その概要は次の通りである。

第1の「生産主体の職能別組織」＝大正15年～昭和20年。大正15年に設立以来、販売機能を三井物産に依存していた時代で、レーヨンを主体とした生産中心の職能別組織である。その典型的な組織は図2の通りである。

第2の「職能別部門制組織」＝昭和21年～45年5月

レーヨンからナイロン，“テトロン”，“トレロン”の3大合成繊維に事業を拡大し世界的な合繊メーカーとして拡大するとともに多角化(プラスチック，化成品)，国際化(東南アジアを中心とした海外合弁事業の展開，技術・プラント輸出，貿易)を推進し総合化学会社として成長発展した時代である。組織は生産・販売の職能別組織をより明確にし，近代的な組織体制を確立するとともにトップマネジメント組織(全社委員会の採用，強化，トップマネジメント決定権限の制定と意思決定システムの充実)を整備した。その時代の典型的な組織は図3の通り。

第3の「事業本部制」＝昭和45年6月～50年12月

事業規模の拡大，事業内容の多角化，経営の国際化および今後の経営環境の流動化に対応し，新社名(東洋レ

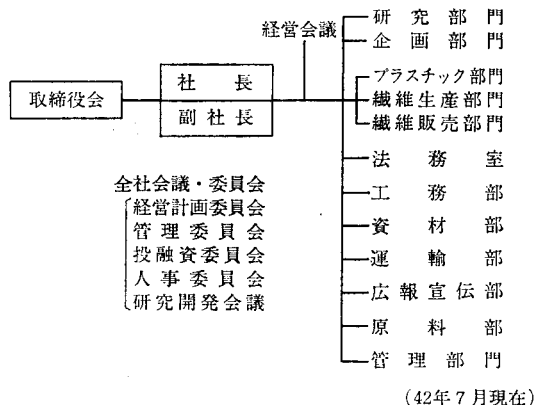


図 3

ーヨン→東レ)のもとに一層効率的な経営管理体制を確立するために、従来の生産・販売の職能別から生産・販売・技術の事業別一体化の製品別事業本部制をはじめて採用した。マネジメントシステムも権限中心の考え方から責任中心の考え方へ移行すべく事業単位ごとの利益責任を中心とした各組織単位別の責任体制を確立した。

その典型的な組織は図4の通り。

第4の「職能別組織の復帰」＝昭和51年1月～54年9月

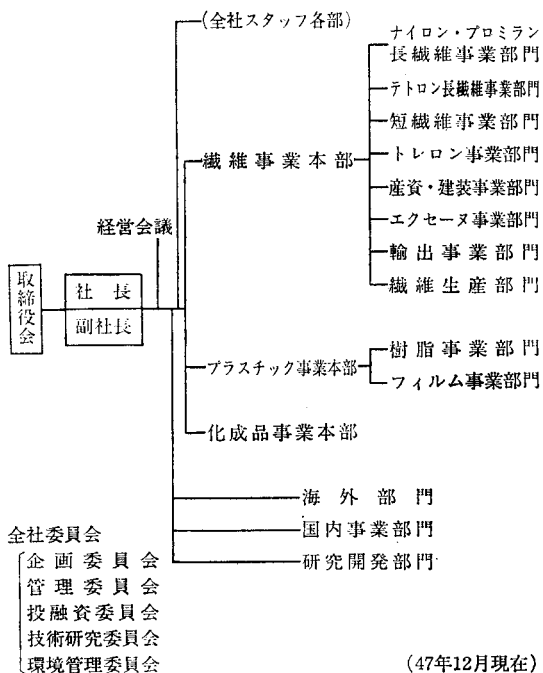


図 4

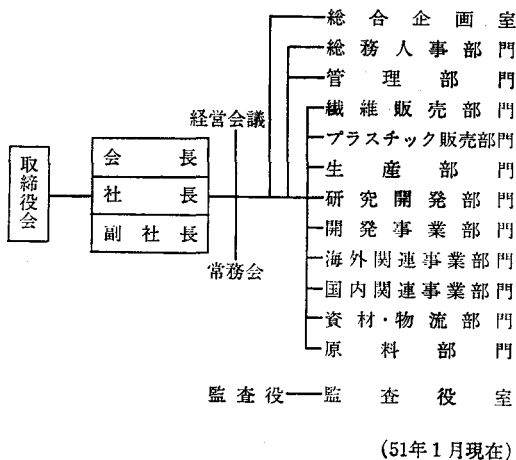


図 5

低成長下における当社の体質をあらゆる面から強化し難局を乗り切り、将来の成長を図るため、当社の保有する要員、資金、設備などの経営資源を見直し、適正な配分と最大限の有効活用を図る観点から基本組織を事業本部制から職能別組織に改訂した。

次にトップマネジメント組織についても取締役会は従来通りとするが従来の経営会議の下部組織であった企画、管理、投融資、技術開発、環境管理各委員会はすべて廃止し、改めて経営会議と常務会を設けた。経営会議は方針戦略を、常務会は実行計画を、社長の決定に先立って協議する機関として設けた。

さらにトップを補佐し全社的な調査、企画機能および全社会議の事務局としての全社スタッフとして総合企画室を新たに設けた。

その典型的な組織は図 5 の通り。

第 5 の「販売事業本部制」＝昭和 54 年 10 月～63 年 3 月
低成長時代に対応した経営資源、諸活動の徹底した見直し、効率化および、競争力強化について目途を得たので、次への新たな拡大、飛躍を図るためプロフィットセンターとして販売中心の事業本部制に改めた。生産と研究開発は事業拡大、利益極大化を図るために各職能に徹底して専門化、重点化を図ることにし、独立した職能部門組織とした。

これによりマーケティングを車の前輪としてそれぞれの事業を担当する事業本部が事業の特質、おかれているポジション、競争関係をふまえてクイックアクションのとれる体制を指向した。これにより成熟事業から新規事業までそれぞれが最も動きやすく、マネジメントしやすい体制とした。

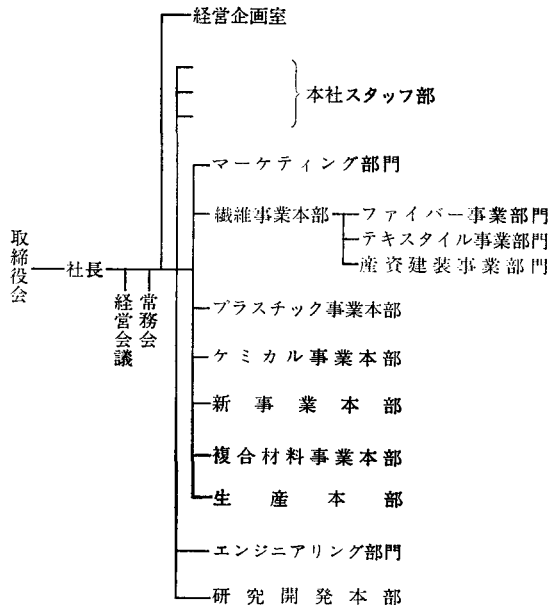


図 6

その典型的な組織は次の通り。

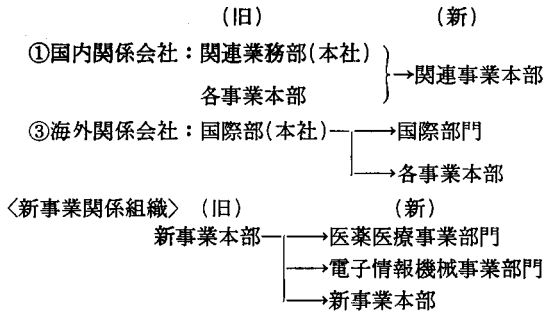
第 6 の「連邦経営、多角経営」＝昭和 62 年 4 月～現在
創業 60 周年（61 年 4 月）を契機に新たな飛躍に向かって「長期経営ビジョン」を新設するとともに従来の計数中心の中計から課題設定型の「中期経営課題」を明確にして幅広く展開し時代とともにグローバルに成長しようとする経営を指向する。

したがって単に東レ単体だけではなく今後は連結重視のマネジメントを推進していくために国内・海外の関係会社を含めた東レグループとしての連邦経営を基本としていく。同時に今後の拡大すべき新規事業分野については組織上も専任体制を明確にした。

上記連邦経営の推進に当って東レの組織としては国内と海外の関係会社重視の考え方を異にしている。国内は東レのワン・ディビジョンとして本社が一括統轄する。これの担当組織として関連事業本部を設置した。一方海外はグローバル化の観点から国内外を含めた事業戦略の展開を推進するために各事業本部が所管し、全社的なヘッドコーター機能を担当する組織として国際部門を設置した。

上記関係を図示すると次の通り。その他組織の基本は 62 年 3 月までとほぼ同一である。

〈連邦経営関係組織〉



3. 当社の意思決定システム

企業組織は意思決定の連合体ともいわれるが意思決定の仕組み、運営、巧拙が企業の活力に与える影響はきわめて大きい。

当社のトップマネジメントを中心とする意思決定の特徴は次の通りである。

3.1 権限体系—留保権限方式

当社の権限体系は「留保権限規定方式」でトップマネジメント（組織上は本部・部門長以上で取締役・理事以上）以上に留保すべき権限のみを規定している。規定されていない権限は部・工場長が責任をもって自由に行使してよいことにしている。

権限規定としては共通権限方式や個別権限方式や職務権限方式など色々あり、当社も昭和41年までは「部・工場長共通権限規定」や「課長共通権限」があり、トップマネジメント以外に管理階層別に規定しメンテナンスしていたが、環境の変化が早くかつ国際的である一方、事業の多角化、市場の多極化、活動範囲の多様化が進んでいることから絶えずリフレッシュし現実即して規定を改正し、メンテナンスすることはきわめて多くのエネルギーを費やしコストパフォーマンスが低い。またこの方式では規定されていない権限はアップワード・デリゲーションとなり権限委譲は進まず、意思決定のタイミングも失う懸念もあるのでトップに留保すべき経営上重要事項に絞って規定し明確にした。

権限の内容は当社の場合には決定権のみを規定し、手続き的な提案権や調整権は規定せず日常の業務処理のルールで対処している。

3.2 単独決裁、単独責任体制

当社のトップマネジメントの権限の所在は取締役会を除き社長と本部・部門長の2階層のみで、社長と副社長、本部・部門長と本部・部門内の役員との関係は内部関係で処理することになっている。

したがって当社では1権限事項1決定者としている。

稟議書による共同決定による共同責任や委員会が決定機関で共同決定という方式はとらない。

3.3 経営会議、常務会の機能と位置づけ

当社の経営会議と常務会は社長が決定する前に審議する協議機関であって決定機関ではない。

今日のように環境変化が早くかつ複雑でその範囲もグローバル化しその中で方針や戦略、その他全社的な組織、制度などの経営構造に関する事項の決定に当ってはトップによる多角的な検討により知恵を出し合い深化した上で最後に社長が熟慮断行することが重要である。したがって社長権限であっても、経営戦略や事業戦略、新事業化や新会社の設立、大型投資による事業設備の増強など経営全般にわたって将来に影響の出る重要な案件は社長が決定する前に経営会議か常務会に付議しその協議を経るよう権限規定で定めている。

付議し協議すべき事項は経営会議は方針や戦略を中心に、常務会は個別実行計画を中心に規定している。メンバーも前者は会長、社長、副社長、専務、後者は前者に常務を加えたメンバーである。

また計画的かつ重点的な協議、決定を促進するために両会議の開催スケジュールは3カ月先まで決定し関係者に周知している。したがって発案者はあらかじめいつの会議に提案するかを計画化でき、かついつ決定されるかも事前に把握できるようにしている。

3.4 権限委譲の促進

経営活動の活力ある運営を推進するためには権限をできるだけ下部に委譲し、クイックデジジョン・クイック・アクション、クイック・レスポンスを徹底することがきわめて重要である。権限委譲の考え方としては「権限職務説」「権限法定説」「権限受容説」など色々あるが当社の場合は一言で表現すれば「権限能力説」である。権限は個々人の職務遂行能力すなわち「上司による部下への信頼度」に応じて個人別に委譲する。欧米の如く資格要件見合いの能力を持った国では個人別に定められているがそれ以上に日本では新人からベテランまで幅広い能力差のある人的構成で仕事を遂行していく組織では課長といえども新参と経験者とは自ずと差が出て当然である。これが部下の自己啓発につながり、実力をつけて上司の信頼を得て自由裁量の余地を拡大してより大きな責任ある仕事をしようとするポイントになる。権限は下から奪うものというのはここにある。したがってよく権限委譲すべきというのが実際はあまり進んでいないが当社では能力見合い、信頼度見合いを基本において進めている。