



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社ベネッセコーポレーション — フラット化と組織変革 —

ベネッセコーポレーションのトップマネジメントの一人である田中剛氏は、東京本社の一室で、同社の組織のフラット化について調査をすすめるようとしていたケースライターにポツリと言った。

「組織のフラット化をし、人事制度をはじめとする経営システムも変え、カンパニー制も導入しました。制度変革はトップ主導で先進的に変わってきています。

ではこの経営変革の中で、当社のミドルマネジメントにはどのような変化があったのでしょうか。また社員はどんな変化を実感していたのでしょうか。このごろそんなことをふと考えることがあります。」

田中氏自身、トップマネジメントの一人として、これまでの組織改革には一応の満足感を覚えていた。しかしながら、フラット化組織の効果を改めて問われると言葉につまるところもあった。それはミドルマネジメントの変革への意識がトップとは異なっているようにも感じていたからである。

そこで田中氏はまず、ベネッセを訪れたケースライターに、これまでの組織変革と経営の仕組みの変化について社内のインタビューで把握することを勧め、ある程度まとまった時点で報告してほしいと依頼した。なお、ケースライターのベネッセに対するインタビュー調査や取材は2000年初頭までに行なわれたものである。

## 福武書店からベネッセコーポレーションへ

ベネッセは、1955年岡山県で「福武書店」として設立された（付属資料1）。1995年に創立40周年を迎え、社名を「株式会社ベネッセコーポレーション」に変更し、同年株

このケースは武蔵大学教授横田絵理がクラス討議の目的のため、公表資料により作成した（2003年2月）。なお、登場人物の名前は仮名である。©2003 慶應義塾大学ビジネススクール

式を大阪証券取引所市場第2部および広島証券取引所に上場した。

福武書店設立当初は中学校関係の教科書や参考図書の発行・販売、生徒手帳の発行・販売を行っていたが、その後1962年には高校生向け模擬試験を行う事業(文教事業といわれていた)、1972年には高校生向け通信教育事業をはじめた。通信教育事業はその後高校生から中学生、小学生へと対象を広げ「進研ゼミ」と呼ばれるようになった。1986年、創業者である福武哲彦社長が急逝し、息子の福武總一郎氏が新社長として就任した。1993年には英会話学校の Berlitz International.Inc. を買収した。

2代目の福武總一郎社長は、創立35年を期に新しい時代の企業理念として「ベネッセ(benesse)」の考え方を打ち出していた。ベネッセとは、ラテン語の「bene(よく)」と「esse(生きる)」の造語である。社名そのものから今後の当社の方向性である「人間中心という価値観」を示した。

ベネッセの主力事業は歴史的に通信教育事業(いわゆる「進研ゼミ」)である。2002年度の売上高1845億円のうち、小中高生向けを合わせた通信教育事業の売上は1579億円余り、全体の85.6%で、進研ゼミ延べ会員数は4648千万人である。全国の学校で模擬試験を実施する文教事業の売上は7.6%である。そのほか、小さい子供を持つ母親向けの雑誌である「ひよこクラブ」と「たまごクラブ」をはじめとした出版事業などがある。従業員数は2002年3月時点で約1600人であった。ベネッセの売上高と経常利益の推移は付属資料2を参照していただきたい。

ベネッセが事業を行う教育市場では、サービス提供対象である生徒の絶対数は減少しているものの、家庭で使われる教育費は上昇傾向にあった。これを背景に通信事業は事業拡大の方向に向かっていった。

## フラット化組織へ

ベネッセでは、1994年4月に職層の3層化へと移行した。3層とは、担当役員の下に所属長—セクションリーダー—一般社員と続くことをさしている。これ以前には、所属長である部長の下に課長—課長補佐—主事—一般社員という5層になっていた(付属資料3)。田中氏は言った。

「組織の変更は3層にする前にもありました。事業ごとの独立性を高める組織変更の実施でした。もともと当社は事業部制組織で、それをまたいくつかの事業本部にくくっていま

した。事業本部は1993年から「セクター」という名前に変わりました。セクターは実質的には事業本部のくくりかたと変わりありませんが、各事業本部の独立性をより高めるためには、「セクター」という名称をつけるほうが、より独立の程度が大きいことを表わしていると考えて名称を変更したのです（付属資料4）。」

5

こうした組織のくくり方を変更することだけではなく、今回のフラット化はトップから一般社員の間の階層を減らす組織構造の変更であった。

ベネッセの組織のフラット化は、取締役が提案し、社長の決断によって進められたものである。その時期のことを田中氏は次のように説明した。

10

「社長は組織を3層にせよとって具体的に部門長に考えさせました。」

「社長の意思決定のあと、もちろん現場ではかなり悩んだようです。中でも、どの層にももっていきようのない人をどうするんだという現場の声がありました。これまでのあいまいな権限と職層の関係づけのために、単純な3層に当てはまりにくい人がどうしてもいたのです。例えば部長の中にも所属長だった人もいれば、統括課長だった人もいます。統括課長だった人はフラット化後所属長になれないが、セクションリーダーというには年をとっている。彼は意識としては所属長くらいの意識を持っていただろう。それくらいの仕事もしていた。しかし、ポジションとしてはセクションリーダー以上であるが所属長ではない。結局彼らの何人かは、所属長、何人かはセクションリーダーに振り分けられたのです。」

15

20

### フラット化の理由

フラット組織に移行した理由について、トップマネジメントの一人は次のように語った。

「フラット化にしたいと社長が思った大きな理由の一つは、端的に言えば、会社の生き残りのためです。環境の変化に迅速に対応するためには、所属長（部門長、事業部長）がいちいち決済をするのを現場で待っていたのでは間に合いません。

25

それを実感した例があります。ある雑誌を作っている部署での話です。当時雑誌は4カ月前から準備していました。オリンピックの時期に、カール・ルイスについての記事を掲載を予定していました。カール・ルイスはそのオリンピックの代表選手と目されており、記事も選手決定を前提として書かれていました。ところが、発行直前にカール・ルイスが代表の選にもれたことがわかりました。しかし、記事を訂正するという意志決定が間に合

30

5 わず、この雑誌は世の中に出てしまったのです。なぜ間に合わなかったかというと、社内  
のいろいろな人の話を聞いて調整し作っていたから、訂正の決定に4カ月もかかるよ  
うになっていたのです。規模が大きくなる前でしたら、1ヶ月しかかかってはいな  
かったのですが、このようにすべてに対して動きが遅くなっていました。」

5

「もう一つ、ベネッセの急成長とともに人員も増え、若手を役職へと登用していった  
結果、役職名と実際にやっている仕事とが合わなくなり、だれがどんな権限、責任を  
もっているのかが見えないので、仕事もやりにくくなっていました。例えば、所属長  
としての課長がいなくて、課長補佐が課長の役をやっているということが起こって  
いたのです。そこで職位と人事の資格との関連をなくして、3層の職位から成るす  
っきりした組織にしたかったのです。部門を小さくして責任を明確化させ、マネ  
ジャーに主体的に活力をもって仕事をして欲しいと考えたんです。」

10

ある所属長はこれについて具体的に次のような説明を加えた。

15

「1980年代は規模が中小、零細企業程度だったから、大卒後まもない平均25歳  
くらいの若者がすでにマネジメントをしていました。その下に2、3歳年下くらい  
のリーダーがいたのですが、その人たちがマネジメントの立場をとることは苦  
しかったのです。通信教育部門では、学年別と教科別にそれぞれリーダーが  
いました。たとえば資格が課長補佐である中学1年の担当リーダーと資格が課  
長である国語のリーダーがいたとします。すると、中学1年の国語について『  
この仕事は誰がやるのか?』『決裁は誰がやるのか』『権限は誰がも  
っているのか』『責任は誰がとるのか?』が誰にもわからなくなったのです。  
各担当のまとめ役としてのリーダーという仕事と、給与算定上の資格である  
課長、課長補佐との関係づけが混合されていたのです。そこで、職位と資格  
を切り離すとともに、呼称も肩書きによる呼び方はやめようということになり  
ました。」

20

25

### 社長の洞察力と意思決定

ベネッセの組織のフラット化は、取締役が提案し、社長の決断によって進められ、  
具体策を部下に考えさせたのである。田中氏はいった。

30

「社長のキーワードは、主体性と責任でした。社長はマネジャーを含めた組織メンバー

の行動を、主体性を持った行動へと変えたかったのです。変化の激しい市場に迅速に対応するためには、事業単位の独立性を高めるだけではなく、現場と責任者そして社長との距離感をなくしたいと考えました。」

「今のように規模が大きくない頃から、社長は現場全てを見ていました。現場とのコミュニケーションをとる仕組みもずいぶん工夫していました。ところが、規模が大きくなり、また、環境の変化が大きくなると、社長だけで現場の全てを見ることができません。そのために、組織をフラット化にして、現場に主体性をもたせ、変化に迅速に対応してほしいと思っています。」

でも本音を言えば、フラット化することで社長自身も早く現場について情報を知りたいし、関心があるところには直接ものも言いたかったということもあるのでしょうか。」

「社長は、環境の変化に敏感だと思います。90年代にはいると、それまでの単なる拡大志向ではなく、成長の計画を精緻化しはじめました。計画の精緻化は中期計画から始まり、思想、信念も明確にしました。それがちょうど「ベネッセ」という言葉を当社の経営理念にした頃です。次に戦略を立てながら、事業のキーサクセスファクター（成功のための鍵）やファースト・プライオリティ・タスク（最優先すべき業務）を決定しはじめました。そして実行課題の設定とその効果を測る方法を考えました。1990年代に入り、計画の重要性を社長も認識したということでしょう。その流れで、事業計画の性格も変わってきました。目標を明確にし、責任と権限を明確にし、社長に対してマネジャーがコミットする方法を考えました。それが事業計画作成方法の変更です。」

社長がマクロの目標を示し、セクター長がそれに基づいて自分で目標を立て計画を作成します。」

組織のフラット化までの大まかな流れを田中氏から聞いた後、ケースライターはフラット化と同時期に行われた経営システムの変化について、関連した人々から話を聞かせてほしいと依頼した。田中氏自身も、ベネッセの2000年時点での経営システムに至るまでの経緯を振り返り、ケースライターからの報告を聞いた上で、組織と経営システムの中で働いているミドルマネジメントたちの心境をもう一度考えてみたいと思い、承諾した。

## フラット化と同時期の組織内の変化

ベネッセでの組織のフラット化は実は組織の形を変えることだけにとどまらなかったの  
5 である。1994年に組織が変わった後、1995年以降、組織の責任者の役割も変わり、彼らの  
評価の仕方と報酬の仕組みも変化した。また情報ネットワークの仕組みの変更も行なわれ  
ていたのである。ただし、マネジメントをサポートする会計の計算のしくみについてはし  
ばらくは変えることがなかった。

### 変化（1）事業計画の精緻化

10

あるラインスタッフの長はケースライターに次のように語ってくれた。

「1993年以前には、本部長の権限がはっきりしていませんでした。社長は毎年の経営方  
15 針を出しましたが、それはあくまでも全社的な方針でした。各事業本部や事業部でその方  
針にそって、どう実行していくかというところまで具体的ではなかったのです。例えば、  
本部長は事業計画を承認してはいましたが、それを作成することにはタッチしていません  
でした。事業計画は、事業部の現場が抽象的な全社的な社長方針を各々が勝手に咀嚼して、  
ボトムアップで作成されていました。」

20

ある所属長は、次のように語った。

「1980年代には、事業計画は事業部長が立てることになっていましたが、当時は、部ご  
25 とに、部にしかわからない言葉を使って作っていました。全社で統一したフォーマットが  
なかったのです。」

25

しかし、1990年頃から事業計画を事業部ごとにきちんとつくるようにすることを社長か  
30 ら提案され、1991年頃には中期計画も事業部長が立てるようになりました。この時の中期  
計画は、経営革新室が全社分を作成し、各部にそれをおろして検討を促し、部からの計画  
を積み上げて、単年度の計画を作成することになっていました。その後も中期計画は経営  
革新室の枠内での作成でしたが、事業計画はフラット化とともに、所属長自身の計画とい  
う意味がより高くなってきました。

作成方法も変わりました。1980年代にも事業計画は作成されていたものの、部ごとの特  
有の用語を使い個々のマネジャーたちの理想を表現したものとなっていました。したがっ

て、1980年代の事業計画は、制度上は存在していたものの、事業部長の行動を全社の目標達成のために誘導するというには意味をなさないものでした。昔は事業計画は絵にかいた餅だったのです。よその部門からみていたって、絶対にできないなどということがわかるものでしたからね。」

5

「事業計画が明確であることが、フラット化を促進しました。いちばん大切なことは言動一致です。現実には組織がいろんな要因で動いているので、みんなが計画を見てないとうまくいきません。組織が大きくなるとマネジャーのパーソナリティが出ます。そこで、計画は社長と所属長と現場を巻き込んだ契約でないとならないと言えます。目標を明確にすること、それに対応して、責任と権限を明確にすること、そして、社長に対して所属長がコミットする方法を考えようということになりました」

10

こうして、事業計画は、社長が出すマクロの方針の中で、所属長として責任ある目標値を提示していくことを示す具体的な計画へと変わった。

15

ラインスタッフ（注1）の一人は次のように語った。

「事業計画は所属長にゆだねましたが、予算の決定に際しては社長と所属長との念入りな話し合いがもたれました。社長はフラット化前には、集権的に多くの意志決定に関わっていましたが、セクター制をおきはじめた頃から、権限委譲を心がけ始めたようです。しかし、フラット組織になってからも、予算承認を通してのカネ、情報、そして、重要ポジションの人事について、社長自身が意思決定をしていました。社長はこの権限だけは離さないつもりでした。但し、いったん予算が決定されれば、予算以内であれば実際の実行については社長はあまり口を出さなくなりました。また事業部内の人事、組織変更については所属長の権限となりました。」

20

25

## **変化（2）新規ビジネスの模索**

ベネッセでは、フラット化前も後も、セクターおよび事業部長はプロフィット・センター長として事業部別損益計算書上の「事業部利益」に責任をもっていた（会計システムについては後述する）。

30

トップマネジメントの一人は次のような話をケースライターに語った。

「フラット化前、長期的新規事業が出てこないということが問題でした。所属長は長期的な新規事業については考えにくいようでした。なぜなら事業部制をとっていたので、部門によっては資金が潤っていたところもありましたが、投資もできないほど困窮しているところもあったのです。」

5

「事業部利益はスタッフ費用および新規開発費用差引前の利益です。この意図は、マネジャーが利益減少を心配せず、積極的に新規事業開発を考えることができるようにとの配慮により設定されました。しかし、この仕組みがあっても、マネジャーは新規事業をなかなか考えてはくれませんでした。」

10

「そこで1994年に取締役会で役員会直属の諮問委員会を作りました。新規ビジネスを立ち上げる委員会です。ここには実際に200件以上の提案がありました。ところが、提案者にビジネスを立ちあげてもらうために話をきこうと面接を行なったところ、提案時よりも既に志気が落ちていることがわかりました。提案書提出後、直属の上司が提案者を自分の組織から出したいくないので、新規事業を拒もうと引き止めのために説得したようです。提案のときには、夢いっぱいだったのに、提案したことが上司にわかったとたんに、その夢を実現するよりも、現在のビジネスを優先する上司が止めにかかったというわけです。われわれ（トップマネジメント）はこの状況について憂慮し、フラット化と前後して、社長の直下に事業開発室を設置し、室の社員が新規事業を専門として考える仕組みを作ってみました。提案制度はうまくいかず、通期で考えさせないといけないということになり、事業開発室を作ったのです。」

20

新規事業を考えようとしたミドルマネジャーたちの行動を、なぜ事業部長たちは拒んだのか。その理由のひとつは事業部利益が彼らの評価尺度となっていたことにあることを田中氏は改めて意識した。たとえ将来のベネッセのためになる新規ビジネスを考えつき、その実現のために部下がいきいきと邁進するかもしれない可能性があったとしても、有能な社員を手放すことは、短期的には事業部利益にも影響を与えるかもしれない。それが、事業部長にとっては許しがたいことだったのであろう。では事業部利益とは何だろうか。ケースライターは会計担当者に話を聞くことにした。

30

### **事業部利益の算出**

各セクターが作成していた損益計算書の構造は付属資料5の通りであった。所属長を評



価する基準（尺度）の一つであるセクター別利益はこの構造の中で算出されたのである。会計担当者はケースライターに次のように話をしてくれた。

「当社のセクター長の評価尺度が利益額であることは、セクター制以前の事業部の時代から変わりません。損益計算書の単年度利益が評価尺度になっています。」

5

「社内費用として、コンピュータ費用と物流費用を各事業部に配賦していました。当社のセクターおよび事業部長の目標利益は、事業部利益です。貸借対照表は作成していません。損益計算書は必要データを端末に打ち込むと、システムから自動的に事業部別の損益計算書ができあがるようになっています。」

10

「当社の業務の活動結果については、年度の終わりを待たなくても早めに予測がつくという特徴があります。中心業務になっている通信教育は、新年度の始まる時期と10月の2回が申し込みの集中時期にあたっています。したがって、それが過ぎれば、その年の売上高はほぼ把握できますし、また費用も売上比で大体決まっていたので、利益額も予想がつかます。模試事業も東京以外は年度分を年度始めに一括で支払うようになっていますので、年度の業績は半期すぎには大方わかるのです。したがって所属長たちは、自分の業績結果については、3月に年度が終了して年度合計の損益計算書が算出されるのを待たなくとも、もっと早く予測できます。活動結果が早々と年末にわかってしまう当社のマネジャーにとっては、セクター別損益計算書はあくまで昨年度の活動結果を最終的に示してくれるものなのです」。

15

20

「このようなことなので、当社のマネジャーは、一様の形式に整えられてしまっている損益計算書を参考として意思決定をするというよりも、確実に売上に結びつき、かつすぐに手にはいる指標を参考にして意思決定を行なっています。例えば、日々の活動の中から即わかる在籍数、継続率といった指標で、実態を直接みてとれる会計情報以外の数値情報が使われます。これらの指標から自分の部門の状況を判断して経営上の意思決定をおこなっているのです。全社一律のフォーマットで作られる損益計算書なので、所属長がそれを計画段階や意思決定過程で重視しているということはないです。」

25

30

フラット化と同時期に事業計画の策定の仕組みの明確化が進められたが、その計画の実行後の尺度はフラット化前からの計算方法を引き継いでいたのである。

### 変化（3）人事管理制度

フラット化とほぼ同時期にベネッセでは人事管理制度を変更した。「ベネッセ（よく生きる）」という会社理念の実現のための一つとして、人事管理システムの変更の方向性が社長により示された。主として所属長たちを中心とした管理職を対象として、人事管理制度の変更は進められた。

「ミドルマネジメントにとっては組織の変更よりもむしろ人事管理制度の方が、直接的な組織内の変化を感じるようになっていないのでしょうか。」

10

と、田中氏はケースライターに言った。

#### 変更前の人事管理制度

15 まず、フラット化前の人事管理制度について人事担当責任者に話を聞いた。

「ベネッセの人事管理制度は、多くの日本企業と同様に、長期間この企業に働くことを前提としたものでした。しかし、他の企業とは異なり、以前から上司による一方的評価という意味での人事考課はなく、社員がまず年度の始めに書くチャレンジシートという当年度の個人別目標をたて、それを上司とともに年数回協議することで評価点が決まっていました。評価点は、前期の評価値に関係なく、常に標準に戻るものでした。これは、若いときの失敗はありがちなことであるので、敗者復活の精神を大切にしたいという意味をもっていたのです。」

25 「フラット化以前には、資格と等級、職位が関連性をもっていました。資格とは、給与算定のための能力のレベルで、部長、次長課長、課長補佐、主事、一般主事からなっていました。等級はそれをより細かくしたもので11等級から成り立っていました。部長は10、11等級、一般社員は1から5等級までといった具合です。職位とは現在の仕事上のポジション名のこと、通信教育セクター長、文教セクター長、統括課長、担当課長などがありました。30 資格と職位のレベルを一致させようとしていたので、結果として資格も職位も勤続年数を重ねた制度となっていました。勤続年数が長いほど給与額が上がる仕組みです。したがって、フラット化が検討される前の人事管理制度は、終身雇用制を前提としたもの

でした。」

「1980年代以降の拡大期に、マネジメントを行なう人材が不足し、大卒後採用された人たちは、まもなく、現場を知らないままにマネジャーの立場に立たされました。そのマネジャーたちは、年に数回の全社あげての運動会、学芸会でお互いをさらけ出す機会をもつていました。その中で、仲間意識、横の情報網を築き上げてきていたのですね。」

5

しかし、事業が拡大する中で、ポジションも増え、若手を登用するチャンスも増えました。組織の長である所属長に、「次長」「課長代理」といった資格の若手がつくこともありました。この時点の制度では、資格と職位を何とか結び付けようとしていました。ですから

実質的に「長」のポジションにいる人に対しても、資格がまだ課長代理だから「長」のポストを空にして、「次長」という職位に着かせ、実質的には長の仕事をしてもらおうといったことです」

10

「フラット化直前には、30代前後の横ならび意識が強くなりました。成果をあげてもあげなくても評価にほとんど変わらないことに対する、組織メンバーの反応だったのでしょうか。フラット化前の人事管理制度では、マネジャーの行動結果が報酬に反映されることはありませんでした。マネジャーにとっては、社長自身にどのように評価されているのかが重要でしたし、社長も社内をすべて把握したいと思っていましたからね。」

15

フラット化前は勤続年数が長い方が職位が上になり、資格も上であるというルールがありました。しかし人手が不足していたのだから、実質的には若いものが長になるということが起こっていた。例えば、所属長に資格が次長並みの人がついたら、その人は次長という資格の所属長です。仕事としてはマネジャー並の仕事をすることもあるが、資格がそれにともなっていないので、資格以上の仕事をしているという状況が生まれていました。」

20

## 新人事管理制度

社長は従来の高階層組織からフラット組織にしたとき、人事担当者に次のように言った。

「『ベネッセ（よく生きる）』というビジョンを体現するために、組織の中にさまざまなチャンスを作り、社員が組織のどこかに自分自身の生きる道を見つけて欲しい。個人が企業に依存せず、自分で生き方を選択するという「ベネッセ」を社員自身が体現できる人

25

30

5 事管理制度を作って欲しい。人事管理制度を作るにあたっては、理念の一貫性を重視して欲しい、発想がよくてもバラバラはだめだ。・・・会社にいることだけで恩恵をもらえるということはやめたい。個人としての一定ベースの賃金は出すが、会社べったりはだめである。会社は個人のレジャーに金を出さない。賃金レベルは他社比1.2倍なんだから、日常生活は補えるはずである。・・・組織も変えたのだから評価方法も変えてはどうか。事業の評価は売上だけで決まるのではない、例えばリスクの高さに応じて評価したい。また、新規の事業に売上高目標を課すのは難しい。売上高で判断するよりも新規を開拓したことを評価すべき部署もある。だから困難度を評価の基準にいれたらどうだろう。・・・業績結果だけではなく、企業のヴィジョンをどれだけ理解し、目標達成に向かってどのような活動

10 をマネジャーがし得たか、そのプロセスを評価したい。」

人事担当責任者は、社長の意を受け行なわれた新しい人事管理制度の導入までの経緯とその仕組みを語った。

15 「新しい人事管理制度は、「できる人には報酬を、できない人はそれなりのものだけ」という考え方に変わりました。能力があるものにはマネジャーとして働いてもらう、そうでない人には、それなりの仕事をしてもらうようにするものです。だからといって、能力の無いものを辞めさせるということをいっているのではありません。企業側から組織メンバーを辞めさせることは今後もおそらくありません。これは社長も話をしているところです。」

20

「1990年のCI(Corporate Identity 活動)以来、社長は「企業に依存しない個人、自律した個人」ということをうちだし、1994年には「自由と自己責任」ということをキーワードにされていました。」

25 「具体的には、社内に色々なチャンスがあることをアピールしながら、そこでの仕事の結果と報酬をダイレクトに結びつけ、しかも属人的な手当は排除していきました。」

30 具体的な人事管理制度のポイントは3つあるという話であった。1つは年俸制、2つめにそれにつながっている「業績プレゼンテーション」と評価、第3に手当、福利厚生、そして、社内公募制度である。

人事担当責任者はそれぞれのポイントについて詳しい説明を続けてくれた。

## ポイント（１）年俸制

「新資格制度では、職位と資格は結びつかないものとなりました。資格を表わす等級は、1等級から6等級の間に7ランクが設定されています。等級は人によって異なり、非公開にして、他人からはわからなくなりました。職位はわかりますが、その呼び方は、例えばトップマネジメント層であっても「田中さん」といったように一律に名前のさんづけで呼ばれることになりました。」

その上で新人事管理制度では、マネジャーが自分で立てた計画に年俸という値段がつく仕組みになりました。年俸は基礎年俸と加算年俸から構成され、その内、基礎年俸は資格ごと一律に決定されます（付属資料6）。加算年俸は、「事業計画のハードル」とよばれる事業計画の困難度を5段階で示したものと、実績評価を5段階で示したもののマトリクスの中で決定されます（付属資料7）。事業計画のハードルは、経営側、つまり社長からの期待値を示しており、前年の実績とは関係ありません。年初に協議の上、事業計画のハードルの高さ（達成の困難さ）が決定されます。仮年俸は事業計画に対するハードルの高さ（達成の困難さ）を基準として、業績についてはこれからのことですから、年初では一応B（標準）とみなして、契約することとなります。そして、年末の評価をつけて仮年俸との差額を後で調整することになっています。標準よりも業績が低ければ、多く払われていた分を企業に返却することになります。」

「事業計画を実行した結果については、所属長の場合、役員の前での『業績プレゼンテーション』という形で行われています。評価は役員によりなされます。マネジャーは、自分が作った計画の成果をアピールすることで自分の年俸に結びつき、その成果を役員にアピールして認められると、仮払いされていた年俸契約が本契約になります。」

「年俸制にはアピールする場が必要です。これはマネジャーの勉強にもなりますし、役員も下の人たちの仕事ができるようになりますし、他の部門の問題がよくわかるようになってきますね。」

## ポイント（２）「業績プレゼンテーション」と評価

『業績プレゼンテーション』では、期間業績という結果に加え、なぜその結果になったか、自分は期間中にどのような策をとったのか、それはどこが評価されるべきかなど、仕

事のプロセスも評価の対象になっています。」

「事業がうまくいったかどうかということは、プレゼンテーションでみせればいいのです。なにも数値だけの結果主義ではありません。むしろプロセスが重要になってきます。

- 5 プレゼンテーションでその仕事になされたプロセスを見ることで、マネジャーが言動一致をめざしていたかがわかります。プロセスが正しければ結果がどうであれ、マネジャーに対する評価は高いようです。アプローチが正しければ結果がどうであれ、評価は高くなります。結果だけではなく、結果が出なくとも、どのような手を打ったのか、それはどのような思想にもとづいていたのか、何がよかったかの因果関係を示すことが重要だ
- 10 と思います。」

### ポイント（３）手当・福利厚生の変更と社内公募制度

「新人事制度の他の特徴としては、手当や福利厚生の廃止と『青紙制度』がありました。

- 15 以前は給料に加え、属人的な手当が数多く設定されていましたが、今回の変更ではできるだけ廃止することになりました。例えば、家族手当（家族がいる人に出す手当）は廃止、但し子供の教育には経済的負担が大きいので逆に厚めに教育のための手当を支給しました。借上げ住宅については段階的に廃止ということに決っていました。

- また、福利厚生の部分について個人が各々希望している手当の項目をある一定額の限度
- 20 の中で選択させる『カフェテリア・プラン』もありました。」

「制度変更で議論を生んだのは、住宅手当の圧縮についてでした。従来、住宅手当が比較的高額で支払われていたので、社員の持ち家努力の妨げになっていたのです。社員は会社から自立すべきという観点からこれをやめようということになりました。しかし社員の反発は非常に強く、結局、社員の給料および手当に費やされる「総原資」は変えないという条件で、半年後にもう一度提案し直すことで改定が行われたという経緯がありました。」

「フラット化前に既に始まっていた制度として『青紙制度』があります。いわゆる社内公募制です。かつてこれを作った理由は、各部門の中に人材が漬かってしまうことによるセクショナリズムに対する打開策のひとつでした。うちは、異動は前から多かったのですが、ある時期何か組織がよどんできました。今の仕事には飽きてしまっているのだが、他にやりたいことがあるのかということとわからない。部門の中にいると他部門でどんな仕事が

あるのかはわからない。だから自分がいったい他に何ができるチャンスをもっているのか  
わからない。そこで、社内公募という形で、まず欠員が出たところとその仕事を社内にあ  
ピールして希望社員を募集し、その結果として異動先を決定できるようにしました。

ちなみに戦時中、赤紙制度という、突然戦地への召集令状が届くという話がありました  
ね。当社の『青紙制度』はそれの逆で、仕事を提供する側と社員お互いに希望を出し合う  
紙を出す制度に付いた名前です。また実際、紙が青かったのですよ。」

5

ケースライターはここまでの経営システムについてのインタビューの結果を田中氏に伝  
え、次の調査についての段取りをしにいった。そのとき田中氏は言った。

10

「当社のもう一つの特徴は、社長と社員とのコミュニケーションにあります。これがあっ  
たからこそ、フラット化が実質的に可能だったのだと私は思っています」

田中氏は、社長と社員とのコミュニケーションが当社にとって大切な意味を持ってい  
ると思っていた。それはミドルマネジメントが一連の変革の意味を受け入れることに貢献し  
たはずだとおもっていた。

15

## 社長と社員のコミュニケーション

20

ベネッセには特徴的な社内のコミュニケーションシステムがあった。それは、前社長か  
ら続いてきた、社長と全社員とのコミュニケーションの仕組みである。企業理念の変化と  
それに前後した経営システムの変更もこのコミュニケーションの仕組みを通して行なわれ  
たのである。

25

田中氏は当社のコミュニケーションの特徴について語ってくれた。

「社長は以前には毎日、社員全員からの「私の記録」と呼ばれる日報を読んでいました。  
しかし、社員が増えましたからさすがに全員の分は読めず、セクションリーダー以上の数  
である300通を毎日読んでいます。また社員分は一週間に一度、所属長が必要と判断した  
場合、社長まで回ってます。また、一年に一度、「拝啓社長殿」という親展の手紙が義務  
づけられています。全社員が各自の写真入りの用紙に、社長や会社に対する要望や意見が

30

ダイレクトに書き記しています。社長はそれを年末年始をかけて読む習慣になっています。出される意見は社長に対して媚びるような内容ではないとのこと。例えば、「店頭公開してから、この会社のトップ層は浮かれています」といった内容もあるそうですよ。また、バブル期といわれた1990年頃に、ある社員が「このままわが社が拡大を続けていったら、

5 じり貧になる」と書いた内容に社長が感銘を受け、それまでの拡大政策から、「拡大よりも成長」といい、採用人員を抑える政策に変わったということもありました。」

「フラット化後、いままでよりもいっそう社長と密なコミュニケーションをとる機会が増えました。例えば、月に1度開催される3者会談（社長、担当役員、および部門責任者

10 である所属長による会議）があります。」

ある所属長は3者会談について次のように説明した。

「社長がサラリーマン社長だったら、社員から声が上がってきたとしても、全てのことに口を出そうとはしないでしょうね。オーナー社長だと自分の会社という意識が強いから

15 どこにでも口を出すんです」

「福武社長の会社であることはまちがいないです。分権化が進んでいる今でも、社長から現場に直接命令がいくことはよくあります。自分もリーダーも関わってなくて、社長に現場が直接コミットしているのだが、そうすると責任を誰が取るのかという段になって困

20 ることもあります。もちろん社長はその事業に納得すると手をださなくなります」

### **情報化の進展**

組織および経営システムの変更と同時期に、ベネッセの情報システムも進化を遂げて

25 いた。

1993年に、業務の効率化のために、グループウェアを導入し、メール、掲示板による情報の共有をめざした。続く、1995年にはインターネットに接続し、1997年にはパソコンの1人1台を実現した。1998年にはイントラネットが導入され、先の人事部門も、このイントラネットに人事制度についての情報を掲載することで情報のオープン化をはかった。

30

こうして経営システムの変更は継続されていった。1998年、再びベネッセでは企業哲学、経営理念を明確化した。



田中氏は1995年の40周年時における理念との違いを次のように説明した。

「社名の意味ともなっている「よく生きる」は、一人一人が自分の人生をよりよく生きることを支援してするということです。そこで、日本で、世界で、最もファンやシンパの多い企業になり、圧倒的な「ベネッセブランド」を構築しようという方向を1998年に強く打ち出しました。」

5

「当社にはもともと顧客を大切にするという考え方があります。とくに1998年、ベネッセの新しい考え方として「ベネッセ憲章」を全社員に明示しました（付属資料8）。憲章は事業目的、価値提供の方法、事業構造とその基盤、開発手順、投資回収などについて描かれているものなのです」

10

「ベネッセ憲章をベースとして、徹底した顧客指向の追求を行っています。また、事業はメッセージであるとの考え方から組織を顧客のライフステージに沿ったものに変更し、事業展開をおこなってます。」

15

さらなる顧客指向の追求は、次のカンパニー制への布石でもあった。

田中氏はこうした継続的な経営システムの変革がミドルマネジメント自身の変革も求めているというメッセージを彼らに届けていることを願っていたが、それがなされているという確信は持てなかった。

20

## カンパニー制の導入

フラット化から5年経った1999年、ベネッセはあらたな組織構造の変更をおこなった。事業別セクター制から顧客別カンパニー制への変更である。従来の組織は、通信教育、文教、出版を中心とした事業別組織であった。名前は事業部からセクターへと変化はあったものの基本は大きくは変わっていなかった。したがって、1999年のカンパニー制は、これまでの組織構造を大きく変更させるものとなった（付属資料9）。

25

田中氏は、ミドルマネジメントを含む社員にとってこの変化は、トップマネジメントからのベネッセの今後について、そして今後のベネッセにおける社員の行動に関するメッセージとして社員に伝わっているのではないかと考えていると述べた。そこでケースライ

30

ターは、カンパニー制について経営企画の担当者に話を聴くことにした。

### カンパニー制のねらい

5 経営企画担当者は次のように説明してくれた。

「カンパニー制への動きのひとつのきっかけは、1997年に社長が企業価値について問題を提起したことにあります。この問題提起に対してわれわれで検討した結果、株主にとって企業価値とは、キャッシュフロー（CF）の最大化を意味するという結論に達しました。

10 そのためにはまず、事業を見る組織単位をしっかりとしなければならない。事業を見る組織単位とは、ビジネスユニットです。そこでビジネスユニットを明確にし、そのキャッシュフローを各フェイズでしっかりと把握することが重要であるということでトップマネジメントが一致し、事業の選択と集中を行ないました。このような企業価値を高める流れと共にカンパニー制の導入が行われたのです。」

15

### カンパニー組織

「ベネッセの事業領域としては、通信教育、模擬試験、語学教育、出版、ケア事業があります。これらの顧客としては、幼児、小・中・高校生、大学生、学校・教師、女性・主婦・母親、高齢者があげられます。従来は事業領域別にセクター制としていましたが、も

20 ともとビジネスの根幹は顧客であるという強い認識がありました。そこで、顧客へのコミットメントをより高くするという目的があり、顧客ごとの事業を定義する形のカンパニー制が導入されました（付属資料9）。」

25 「当社のカンパニー制の特徴は何とんでも顧客別の組織になったことにあります。最も大きなゼミ事業は、子供と学生を顧客にしたカンパニーになりました。ここは売上げが大変大きなカンパニーです。続いて、旧出版事業と女性・家族向けの新規事業は、女性と家族を顧客としたカンパニー。シニア向け事業はシニアカンパニー、模擬試験事業は学校と先生を支援するカンパニーとなりました。

30 個人相手がほとんどのベネッセの事業であるから、人のライフステージに対応する組織として顧客満足重視の経営を進めるためにカンパニーを設定しました。カンパニーは、顧客別に大きく4つに分かれ、その中にビジネスユニット（BU）が所属しています。

顧客別にとらえていけばカンパニーは顧客を対象にして満足を高めることならば例えば、通信教育でなくてもどのようなことをやってもいいということになりました。どのようなことをやってよいとはいっても、もちろん、統合的に見たときに顧客を継続的に捉えるマネジメントであるCRM(Continuous Relationship Management)は乱してはならないと社長から言われています。つまりカンパニー間の競争によって顧客を取り合うようなことはやめたいということです。カンパニー制をとることによって、CRMの視点から、各カンパニーが何をやっているのかをとらえることができるようになりました。

5

カンパニーおよびBUは「プロフィット・センター」と位置づけられています。カンパニーはいくつかのビジネスユニットの総和です。一方、本社のスタッフは「コスト・センター」と位置づけられていますね。」

10

### 管理システムの変更

カンパニー制の導入のねらいが企業価値の向上にあったこともあり、当社では、ビジネスユニット（BU）ごとに1998年から4半期ごとにキャッシュフローを算出している。

15

経理担当者は会計システムの変更について次のように説明をした。

「貸借対照表については早くから検討を始めていましたが、2000年現在はまだ試みの段階です（付属資料10）。ただし、2001年からはシステムとして算出できるように計画を進めています。カンパニー別の貸借対照表（B/S表）には、社内資本金も計上されます。またBUにもB/Sを持たせています。資産についてはできるだけ各BUに分配し、余剰資金はコーポレート（本社（ヘッドクォーター）略してHQ）が集中して保有します。」

20

「社内資本金の設定にあたっては次のような検討がなされています。当初は、各カンパニーの資産を出し、そこから負債を差し引いた分を資本金にしようと考えてました。しかし、売上の大きなカンパニーと資本金の大きさが必ずしも一致しないこと、また全社の資本金総額とカンパニー別の資本金総合計が合致しないことが問題となり、現在は、将来のキャッシュフローから営業権を算出し、それを各カンパニー別に出したものをウエイトづけて、全社の資本金を分配する予定です。」

25

30

「2000年現在、資本コストは外部コンサルタントや公表数値などを利用して8%を設定し

ています。しかし事業によってはこれを投資の案件のハードルとして使用することは困難であるために、投資案件についてはこれを越えるものだけには限りません。資本コストは、BU固有の借入金と社内資本金を総資産から差し引いた後の残りである本社勘定の借入金が貸方に計上されたときのみ徴収します。社内資本金に配当は課しません。その理由はそれがカンパニーにとって大きな負担になりかねないためです。」

「法人所得税の意味合いでの社内税金に関しては、当期利益（本部、全社分担金、資本コスト控除前）に対して、実際ベネッセが支払っている実行税率50%を課しています。」

10 「BUレベルでは、主要な事業評価指標としてCFROA（Cash Flow Return of Asset）を利用することにしました。CFROAの分子は、BUレベル管理可能損益をベースとする営業キャッシュフロー、また、カンパニーでは営業CFから本部分担金を差し引いたCFです。分母は、正味運転資産に調整した後の総資産をおきます。その他に、売上高総利益率、売上高営業利益率、営業利益率を月次、半期、四半期、年度別に算出している。

15 カンパニー長である役員の報酬については今のところダイレクトにカンパニーの成果との関係をつなげてはいません。」

### **統合機能**

20 「当社はもともと管理部門よりも、通信教育や文教、出版といった本業部門が強い企業です。現在のカンパニーが当社の本業をになって利益を生んでいるのです。しかし、その本業から得られる利益は単年度で本社が吸収するしくみをとっており、留保利益をカンパニーの判断で再投資することについてもカンパニーは独断で行なうことはできません。なぜならば、投資案件について、1億円以上は本社の決定事項となっており、また資源配分についても本社が行なうこととなっているためです。」

25 「事業への投資やその判断は、事業資産の成長率やそれに対するキャッシュフローによって判断したいと考えています。そのためにも、カンパニー別の貸借対照表を明確にすることで、トップマネジメントはカンパニー間の比較が可能になります。」

30 「CF表、BS表を月次でBU別に算出することも予定しています。ただし、これらは月次で出したとしても、それでマネジメント判断が変わるというわけではないと予測しています。しかし、これによって、責任者の意思決定後の影響プロセスが数字で示され、理解さ

れるので、その点では次の意思決定への参考としては重要です。」

上述のように1999年から2000年に向け、ベネッセではふたたび組織構造の変革と経営システム、今回は会計システムの変更がなされていたのである。

これらの変革をミドルマネジメントはどのように感じているのだろうか。田中氏はケースライターに若手のミドルマネジャー層へのインタビューを依頼した。田中氏は、願わくば、ミドルマネジャーやリーダーたちがこの変革の中で、ベネッセの理念を体感してほしかったのである。

以下はそのインタビューからの抜粋である。

### ミドルマネジャーたちのつぶやき

ケースライターは、組織の責任者であるマネジャー層（所属長レベル）と、その下の若手リーダー層（入社10年目くらいのかたがた）にインタビューを行なった。インタビューは、組織変革や人事制度の変化などここ数年のベネッセ内の変化についてどのように感じているかを聞いている。

まず、所属長レベルのかたに当社の経営システムの変化をどう感じているのかを聞いたところ次のような答えが返ってきた。

「実力主義が打ち出され、人事がやりやすくなった。今までも当社は比較的低階層であったし、次長、課長などのマネジャー層への若手採用も比較的あったほうだと思うが、主任の資格の人の下に、課長層を置くような職位は作れなかった。しかし、資格と職位の連携が廃止され、このようなことがやりやすくなった。今は有能な社員はすぐにマネジャーに引き上げるが、実は社内に人材が不足している。仕事は常にきつい。個別にすべきマネジメントは個別に行い、共有化すべきものはリーダー会を開いてその場で決議している。」

「目標とその達成度合いが報酬に結びつく成果主義への移行の影響について考えてみると、事業目標がはっきりしていない部門の社員は、事業目標自体の妥当性に対する不信感を持っている。また、事業目標がはっきりしている部門では、与えられる目標と自分の実

力とのギャップから生じる不安感がある。」

「今回の人事制度の変革は業績評価上位10%の人たちのための変革であった。90%の人たちにとっては、会社がキャリアといっても、自分がこれからどのように評価されるのか、給与はどのようなのかと不安を募らせるだけだろう。」

「いくら情報が公開されても、関係ない情報には忙しすぎて目をむけられない。自分に関係ある情報をとることで精一杯。その情報ならイントラネットを使わなくても取れることも多く、イントラネットにアクセスしない。」

「組織の変革についてのコンテンツだけがわかっている、その背景情報が分かっていないと意味が分からない。たとえば、社長の言葉がいくら伝えられても顔が見えてないと意味が分からない」

「昔は部下を育てながら仕事をしていた。しかし今は忙しすぎて部下を育てている余力が無い。」

「スタッフや経営に関する情報は開放されているので見ようと思えば誰でも見ることはできるが、その背景が社員にはよくわからないし、情報発信者の顔も見えてこないで意味がわからないだろう。また経営情報を公開されても、社員は日々の仕事を回していくのに忙しくて解釈をする余裕も無いだろう。また、情報公開といっても現場の情報が無い。」

「最近では社長からの情報発信が昔よりも少なくなった。以前は毎週1回朝礼をやっていたのに、それが月に一回になった。その分所属長に社長の話をブレイクダンスさせて部員に伝えようとしているのだろう。」

と述べていた。

一方、セクションリーダー層からさまざまな話をきいた。

まずフラット化についての職場への影響についてである。

「(フラット化については)もともと仕事自体が階層でやるような仕事ではなかったからあまり上司からの指示で動こうという意識は無かった。所属長からの発信も弱かった。この部門は中は細分化されているし、焦点がどこにあるのか定まっていないうに感じている。実際、各部門内のフラット化は部門の所属長の属人的なものによってその徹底振りが決まっている。」

「4、5年前に生産性を高めようという動きが部門内にあった。そのときにそれまでのチーム制から「いぬぞり形式」へと変更した。チーム制では10人を3つに分けて仕事をする仕組みであったため、スピードが遅かったが、これを決定者は自分だけにして10人すべてをその下に置く「いぬぞり形式」にした。その結果、意思決定は早くなり、またプロセスの途中ですべてがひっくり返されるということが無くなった。このやり方によってメンバーのことがリーダーにはよく見える。しかし実は仕事が一人では完結しないので、企画と実現の結果がうまくリンクしていなかった。また、このやりかただとリーダーは育ちにくかったとも感じている」

「実質的にフラット化していたのは、風土としてそのようなものがあったためだと思う。昔はみんなで何かを作ろうという感じだった。その名残は今もあって、言った者勝ち、やったもの勝ちという風土がのこっているから、地道にやることが評価されにくい。」

「当社では外部も含めて標準化が進んでいる。それによってラインの機動力を上げている。だから誰がやっても同じに出来る。例えば営業経験者が編集をやることも可能になる。」

次に人事制度の変革に伴う影響についてである。

「目標を明確化しても1年以内に変更せざるを得ないが、それに評価がついていない。上司は1年前の目標にこだわって評価をするので納得できない。」

「自分たちが管理職によってきちんと評価されているかというところでもないように思う。というのは、マネジメントが行なう評価についての社内のコンセンサスが取れていない。セクションごとの評価をどう厳しくするのか、どう計ろうとしているのかがわからない。」

「個人の自立化は会社にぶら下がらないことを意味しているのだろうが、会社にいる限り、評価はきちんとして欲しい。」

「青紙制度によって建前上は異動することが出来るのだが、実際には他の部で長年仕事をしてきた人をあえてとろうとはおもわないから、交流が成立することはあまり無いだろう。」

「あと10年たったときのキャリアが見えない。見えないから不満ばかりというわけでもないし自己責任だと思っている。自分が望むポストにつけないとすると自分の実力のせいだという気がしている。だからといってマネジメントにすごく興味があるわけではない。」

話は、社内アンケートで明らかになった人事管理制度への納得性の低さにも触れた。

「今は目標の表明がなされていない。状況がよく変わり目標も変わっていくのだが、優先順位の変更などについてのフォローがしきれていないし話し合いももたれていない。結果としては自分のおもいとは違う点を見られているということがよくあって、納得感が低くなるのだろう。」

その他、現在リーダーの人たちが感じている当社のことについても語ってくれた。

「今はプロフェッショナルが上にいきにくい。リーダーとしての仕事ができる人がいないということかもしれない。」

「うちの会社の仕事としての面白さは、4、5年たてばわかってしまいます。あとは、管理職にさせて、適当に均等に役割を分けていた。うちは専門職は求めていないし必要とされてはいない。入社以来同じ出版の仕事をしていてもあまり意味はない。それほど積み重ねてもおそらく仕事の質は入社2年くらいの人と大差はないし、10年の積み重ねできるようなものを会社は求めてはいない。10年いる人がやっても同じ質のものが出来るような均質性の管理をしているのだからしかたがない。」

「最近カンパニーを越えた異動がしにくくなっている。だから一つの部門の仕事の中



で面白さをいかに見つけていくかにかかっていくのだと思う。」

「マネジャー層は（私たちからすると）不安を持っているように見える。ポストも少なくなっていることもあるだろうし、年俸制ということもあるだろう」

「社内の雰囲気は悪くは無いが、漠然とした不安もあるように思う。でも自分のやりようによってはなんとかなる部分が当社にはあるので、その部分で自分に納得性をもたせているところもある。」

### 田中氏のため息

田中氏はため息をついた。

「マネジャー層であるミドルマネジメントもまたその下の若いリーダーたちも、自由と自己責任というキーワードの中でより仕事を楽しくやりがいがあるものとしてとらえていると思っていたのに。納得できてない、ある一部の人しか満足できてないというインタビューの結果をどうかんがえたらいいのだろうか。組織構造の変化も経営システムの変化もミドルマネジメントとその下のものたちは、他人事としてみているようではないか。。。」

田中氏はもう一度ため息をついて、ケースライターを見つめた。

(注1) ベネッセにはかつて、一般にいう、ライン組織とスタッフ組織の他に「ラインスタッフ組織」と呼んでいる組織があった。情報部門と物流部門がこれにあっていた。これらの2部門はラインのためのスタッフであり、なおかつ全社的なスタッフとしての役割ももっていたので、このような名前がつけられていた。

## 参考文献

青島矢一：「ベネッセコーポレーション」一橋ビジネスレビュー、2001年AUT. pp.136-159.

5 高尾尚二郎：「ベネッセコーポレーション—年俸制の導入—」慶應義塾大学ビジネススクールケース、1997.

株式会社ベネッセコーポレーション：『ベネッセコーポレーション1955-2000』株式会社ベネッセコーポレーション、2000.

横田絵理：「伝統的マネジメント・コントロールと新たな組織：動機づけの視点からの考察」経営情報学会誌 第4巻第3号、1995、pp.31-46.

10 横田絵理：「動機づけフィードバックを利用する新しいマネジメントコントロール」武蔵大学論集 第43巻第4号、1996、pp.215-244.

横田絵理：「低階層化への動きとマネジメント・コントロール—株式会社ベネッセコーポレーションの事例研究—」武蔵大学論集 第45巻第2号、1997、pp.23-55.

15 横田絵理：「カンパニー制再考：カンパニー制は日本企業のインベストメント・センターへの変化を意味するのか」武蔵大学論集 第48巻 第2号、2000年、pp.15-44

横田絵理・岡崎弘美：「セルフ・マネジメント化と組織変革～自律的行動追及の事例から～」武蔵大学論集第49巻第3・4号、2002、pp.345—375.

## 付属資料1

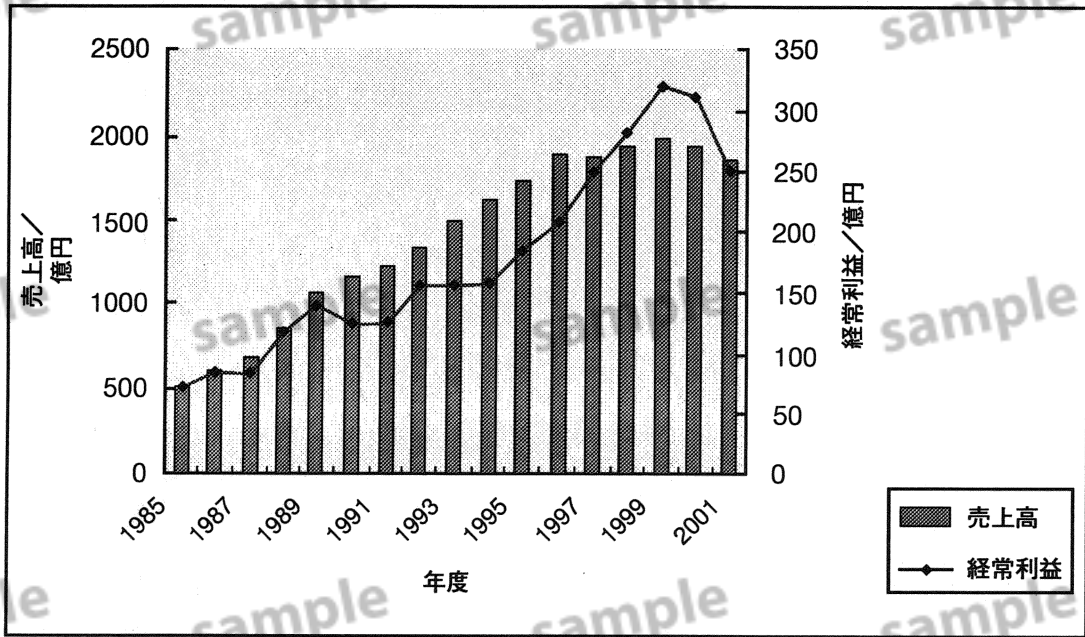
### ベネッセコーポレーションの沿革

- |       |  |       |   |
|-------|--|-------|---|
| 1955年 | 岡山市南方420番地に株式会社福武書店を設立し、中学校関係の図書、生徒手帳の発行を開始。   | 1991年 | ベネッセ・ロジスティクスセンター（岡山県邑久郡長船町）を設立。   |
| 1962年 | 関西進学研究会を設置し、高校生を対象とした「関西模試」（現「進研模試」）を開始。   | 1993年 | Berlitz International, Inc.（米国）を買収。「たまごクラブ」「ひよこクラブ」同時創刊。  |
| 1966年 | 模擬試験の成績処理に電算システムの導入開始。   | 1994年 | 東京支社（現東京本部）を東京都多摩市に新築移転。2・3歳児向け進研ゼミ「おやこ講座」（現「こどもちゃれんじ」）を開講。ラプティアカデミー（現ベネッセチャイルドケアセンター）鷺沼オープン。                             |
| 1969年 | 高校生のための通信添削講座「通信教育セミナー」（現「進研ゼミ」）を開講。東京支社を設置し、東日本地区において「進研模試」の名称で模擬試験を実施。   | 1995年 | 商号を「株式会社ベネッセコーポレーション」に変更。ホームヘルパー養成講座2級課程を開講。ホームヘルプサービス事業を開始。大阪証券取引所市場第二部および広島証券取引所へ上場。                                    |
| 1971年 | 本社を岡山市番町一丁目10番23号に移転。  | 1997年 | 第2ベネッセ・ロジスティクスセンター（岡山県邑久郡長船町）を設立。大阪証券取引所市場第一部に指定替え。「ベネッセホームくらら」（岡山）オープン。  |
| 1972年 | 中学生のための通信添削講座「通信教育セミナー・ジュニア」を開講。   | 1998年 | 「ベネッセ憲章」制定。（株）サイマル・インターナショナルがグループイン。  |
| 1973年 | 高校生のための模擬試験の名称を「進研模試」に統一。通信添削講座の名称を「進研ゼミ」に変更。  | 1999年 | 社内カンパニー制導入。   |
| 1977年 | 「書籍出版部」を設置し、学術書や中高生を対象にした書籍の出版を開始。   | 2000年 | （株）ベネッセケア設立。伸こう会（株）の経営権を取得。東京証券取引所市場第一部に上場。「あなたにエール」創刊。   |
| 1980年 | 進研ゼミ「小学講座」を開講。   | 2001年 | 「ボンメルシィ！」創刊。高校向け教材出版社「株式会社ラーズ」設立。タイヘイ株式会社との共同出資による食材宅配会社「株式会社ベネッセアンファミリーユ」設立。50歳以上を対象とした旅行の企画・主催を行う「株式会社ベネッセ・クロス・ワールド」設立。 |
| 1985年 | 久喜物流センター（埼玉県久喜市）を設置。   |       |   |
| 1988年 | 進研ゼミ「幼児講座」（現「こどもちゃれんじ」）を開講。  |       |   |
| 1990年 | 社会人向け通信教育講座「ニューライフゼミ」（現「キャリアUPゼミ」）を開講。本社を岡山市南方三丁目7番17号に新築移転。新CI「Benesse」導入。ベルリッツ・スクールズ・オブ・ラングエージズ（株）（現ベルリッツ・ジャパン（株））に出資。 |       |   |

（ベネッセコーポレーションホームページより）

付属資料 2

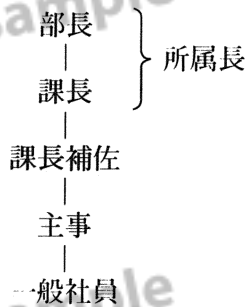
売上高と経常利益の推移（単体）



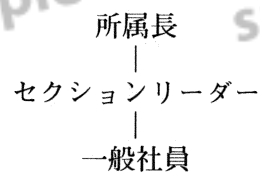
付属資料 3

組織フラット化前後の職層の比較

組織フラット化前

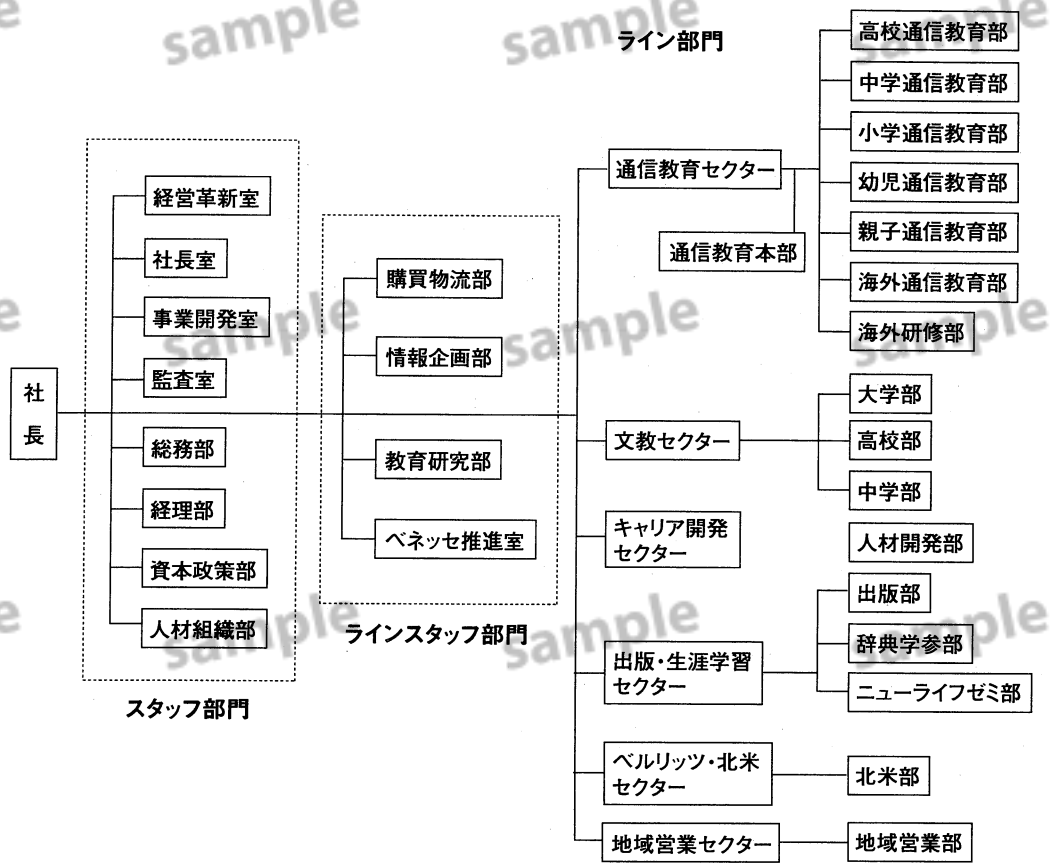


組織フラット化後



付属資料 4

1994 年の組織図



付属資料 5

セクター別損益計算書

売上高	
売上原価	
販売管理費	
社内費用 (コンピュータ費用、物流費用)	
<hr/>	
単年度利益 ← (この数字で事業部長が評価される)	
スタッフ費用	
新規開発費用	
<hr/>	
最終利益	

(社内資料より)

付属資料 6

所属長の年俸制 (1995 年から)



(社内資料より作成)

付属資料 7

加算年俸の決定方法

		実績評価 (当年末)				
		A	B1	B	B2	C
事業計画のハード ルの高さ (当年初)	5	金額大 ←————→ 金額小				
	4					
	3					
	2					
	1					

(社内資料より作成)

## 付属資料 8

### ベネッセ憲章

#### 理念

ベネッセコーポレーションは、人を軸としてファン・シンパの拡大とともに成長し、顧客からの深い信頼に基づく圧倒的な「ベネッセブランド」を創りあげる。

#### 前文

我々は、上記の理念を実現するために「徹底した顧客指向」を推進する。徹底した顧客指向とは、顧客の視点に立って顧客のために我々はどうあるべきかということのみを考えることである。お客様にはそれぞれ個別的で多様なニーズがある。我々は、その個別的で多様なニーズに対応し、一人ひとりの期待に応えるには個別対応型の展開を推進する必要がある。画一的な大量の商品供給方式ではこの個別的なニーズには応えられないのである。すなわち、我々の事業の基本は、個別的で多様なニーズを持ったお客様が不安・シンパになっていただくために、商品・サービスは、個別的・直接的・定期的・継続的・マルチメディア型で提供される構造としなければならない。

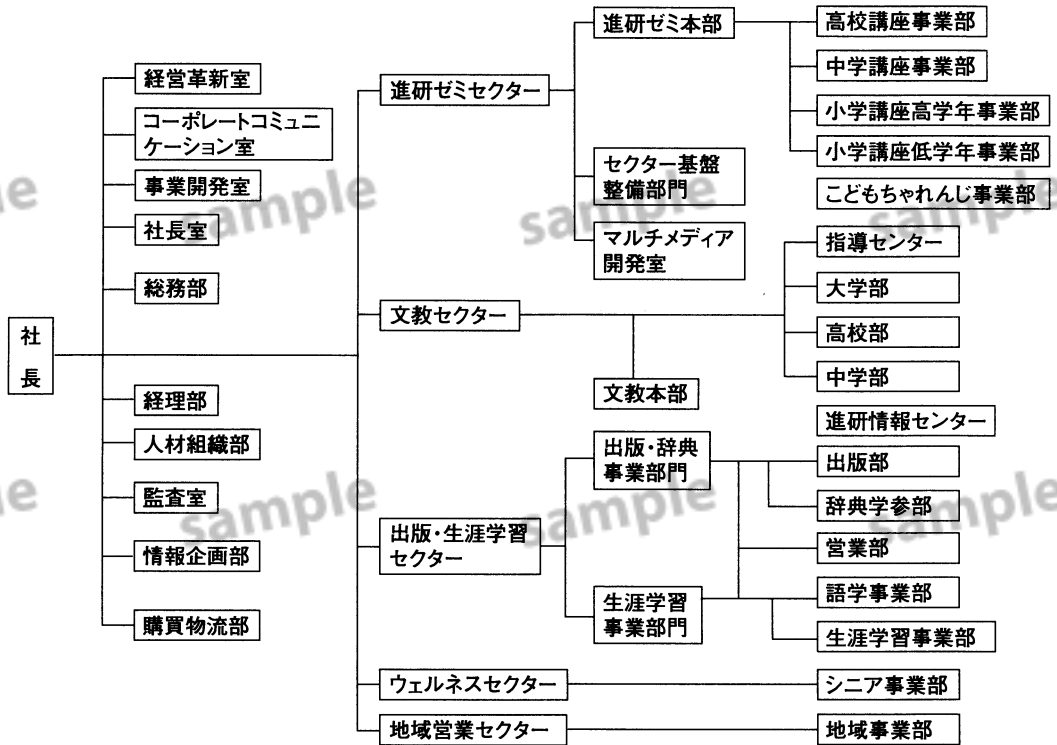
そして、我々に期待してくれる一人ひとりのお客様に期待以上の商品・サービスを継続的にお届けできる事業構造としての「ワールド（商品・サービスを求心力としてお客様にとって“居心地のよい空間”）の概念」を導入し、21世紀型の個性ある出版をベースとした今までになり新しい企業を大きな期待と強い意志を持って立ち上げる。この超出版企業は、徹底した顧客指向に基づくオリジナリティの高い事業構造を創出することを最優先ミッションとし、事業構造の構築以前に目先の売上や部数を追うとは厳に慎むことを我々の基本姿勢とする。

(ベネッセコーポレーション 1999年アニュアルレポートより)

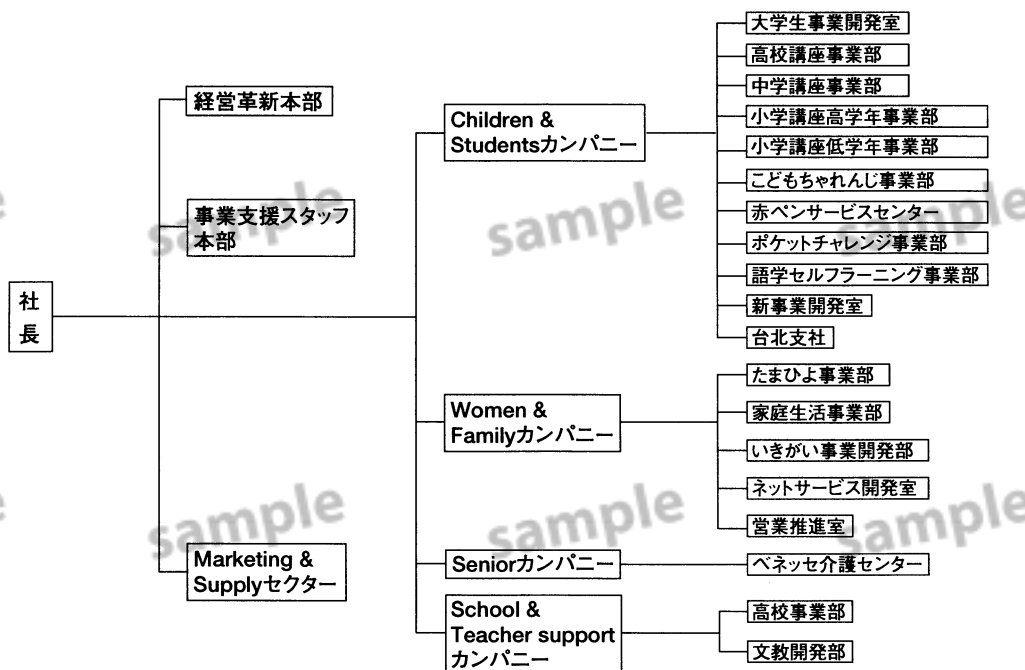
付属資料 9

カンパニー制前後(1997年及び2000年)の組織

1997年の組織図(略図)



2000年の組織図(略図)





付属資料10

カンパニー・BU別貸借対照表

固有の資産	固有の負債
共通資産 (按分された分)	共通負債(按分)
本社勘定	社内資本金

注) 貸借対照表について

- ・ 固有の資産、負債、および共通資産、負債を保有する
- ・ 一定の算式により算定された社内資本金を保有する
- ・ 貸借差額は本社勘定で処理する。

出典) 社内資料より

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不 許 復 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.