



慶應義塾大学ビジネス・スクール

瑞穂製鉄株式会社

— フラット組織の導入 —

MBA の興味

横浜ベイ・ビジネススクール MBA コース 2 年に在学する岩崎晶は、日本企業における組織のフラット化をテーマにした卒業研究に取り組んでいた。岩崎は組織変革が比較的困難だと考えられる大企業に興味を持っており、日本の大企業独特の現象に注目したいと考えていた。パソコン通信を使って新聞や雑誌の経営記事を検索していくうちに、瑞穂製鉄株式会社が最近行った組織のフラット化に関する一連の記事をみつけた。

パソコン画面上の記事を読みながら、岩崎は瑞穂製鉄が組織構造や制度を変えることで従業員の意識や行動を変化させようとしていることを知った。同時に、ビジネススクールで勉強したゼネラルエレクトリック社 (GE) の組織変革事例も思い出した。GE は、ジャック・ウェルチ会長の強いリーダーシップにより、不採算部門から撤退すると同時に組織の大幅なフラット化を進め、中間管理職の削減を行った。GE のケースは官僚的な大組織の変革についてであり、記事から得た瑞穂製鉄のイメージにうまく重なった。

岩崎にとって、記事を読む限り、瑞穂製鉄も GE と同様にトップ自らがイニシアチブをとって大幅に組織を設計し直した変革であるように思えた。しかし、欧米企業に比べて、日本企業のトップのリーダーシップはさほど強烈ではない。日本企業の場合、GE と同じようなやり方では、従業員の意識や行動を変えるまでに到らないのではないか、という思いが岩崎の心に強かった。

本ケースはクラス討議の資料であり経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名、および事業に関する若干の事実は偽装されている。(1999 年)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町 2 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

瑞穂製鉄の事業と組織改革

瑞穂製鉄株式会社は従業員が数万名の大企業であった。事業の主軸は鉄鋼であったが、多角化も行っており、エンジニアリング事業、新素材事業、シリコンウェハー事業、エレクトロニクス・情報通信事業等の分野に進出してきた（付属資料1）。しかしながら円高の進行とともに国際競争力が低下し、合理化を迫られてきた。組織構造は従来から高階層のピラミッド型であったが、3年前より段階的に組織・人事制度の改正が導入され、階層数が圧縮された。いわゆる組織のフラット化であった。瑞穂製鉄はこの変革で業績主義の推進とライン組織単位の自律的経営を目指していた。

今回の組織フラット化のリーダーシップを取った佐藤稲造社長は、社長就任前からリストラを推進してきた。常務時代には、新潟製鉄所と秋田製鉄所の高炉を休止し、ハード面のリストラを敢行した。また副社長時代にはエレクトロニクスや化学などの新規事業をたちあげ、鉄鋼事業のリストラからの人員を振り向けた。そして今回の組織改革で進めようとしているのがソフト面の改革、すなわち意識の改革とホワイトカラーの生産性向上であった。創業以来、ハード面のリストラは何度も行われてきていたが、従業員の意識と行動の分野に改革の焦点が当てられたのは初めてのことであった。

経営記事から得た情報

佐藤稲造社長について

新聞や雑誌の記事によると、佐藤稲造社長は「鉄鋼業界に革命をもたらした理論家」と評されていた。ある新聞は「特に先進的な経営手法を持ちこんでいるわけではない。むしろ、自らの経験に基づいて行動する実践主義者というのが実像に近い」と書いていた。この記事によると、佐藤社長が痛感したのは官僚型組織の弊害であった。生産、販売などの各部門が自分の縄張りを守ろうとし、佐藤社長の目には「だれも総合的な収益管理に責任を持たない」と映った。ここに彼の経営哲学の原点があったようだ。その基本は「権限委譲」と「結果責任」に集約された。事業単位をなるべく小さくして自己完結型にする。部門長をその分野の社長に見立て、自らに目標を公約させ、責任を持たせる。ということであった。

佐藤社長は、別の記事で、次のようにも述べていた。「(組織のフラット化により) 事業部的な経営管理と小さな本社を2本柱とする“経営ソフトのリストラ”をさらに徹底する。なかでも小さな本社はまだ不十分。組織階層をさらにフラットにし要員を減らす。もちろんコンピューターによる効率化などで仕事のやり方を変えるのが前提だ。」この記事は続けて、経営方針を具体的

に示しつつ役員や管理職の責任を問いかけていく佐藤社長の経営姿勢をとらえ、「瑞穂製鉄に企業経営者らしい経営者が初めて登場した」と評した取引先トップがいたことを報じていた。そして記事の締めくくりに、「瑞穂製鉄の歴代トップは、経営は副社長以下に任せるというタイプがほとんどであった」と述べ、その意味で佐藤社長は異色の存在であるとしていた。

5

組織制度変革とフラット化について

続けて新聞記事は、今回の組織制度改革の詳細について次のように報じていた。瑞穂製鉄は「3年間に製鉄事業で3000億円のコスト削減」を目標として打ち出した。本社の人員は4割減らして1000人に、企画管理部門で5割減、営業部門で3割減、技術部門で4割減を目指した。少ない人員でこれまで以上のパフォーマンスを達成しなければならないため、本社内および本社製鉄所間で組織の簡素化と権限委譲が進められた。

10

組織改編の担当者である総務部組織課長は「少し乱暴だが、形から入った」と打ち明けていた。また佐藤社長自身も「リストラで部の数を4割減らしたが、形の変化が業務改革などの中身をつくる」と述べていた。

15

本社では部の数が半減され、たとえば企画管理部門では経理部と資金部が統合されて財務部となるなど、12あった部は7つに再編された。開発営業や販売への技術サポートをする技術部門と販売部門は、品種ごとに同一組織に統合した品種別の営業部となった。本社の事業部門には、副社長―常務―平取締役―部長―課長―係長と、6つの階層があったが、今回の改革で担当役員―部長―課長という3段階に圧縮された。副社長は社長のスタッフ的役割に専念し、常務と平取締役が同じ事業部で並存するのをやめた。係も順次廃止していった。

20

製鉄所は、軍隊と並び称されるほど、組織力を重んじる上意下達型の機構であり、権限委譲とは縁遠い存在だった。装置産業では組織の糸乱れぬ動きが大量生産を可能にする。従来の瑞穂製鉄の場合、製鉄所長は役員クラスであり、所内のいくつかの工場を束ねる製造部長は本社の部長クラスが務め、その下に工場長がいて十数人の部下を持っていた。しかし同社のある製鉄所長の記事によると「工場長というポストは製造部長のスタッフとして設置されたはずなのだが、ポストができたのでポストのための仕事が増えてきた」という。今回の改革では製造部長職の多くが廃止され、工場長中心の体制になり、工場長には今までの製造部長レベルの権限が与えられた。製造部長のいる工場が一部で残されたとはいえ、原則的に工場長には同じように大きな権限が与えられた。また独立していた品質管理や整備などの管理部門は各工場に分散され、工場は製造ラインに加えて管理部門のスタッフを抱えた事業部的存在となった。瑞穂製鉄ではこの体制を「工場中心制」と呼んでいた。以上のような結果、全社レベルでは81あった製鉄所の製造部は51

25

30

に減らされ、組織の変更や幹部以外の人事、2億円までの投資、設備の修繕費用など、本社が握っていたヒト・モノ・カネの権限の多くが各製鉄所に任された。

別の記事によると次のようなこともわかった。瑞穂製鉄が部長以下の中間管理職の再編成に取り組むのは、次期中期経営方針で明確にした利益重視の姿勢を徹底しやすい組織に切り替えるのが狙いであった。階層圧縮で権限が増す部長には品種別や事業別の損益責任を持たせた。これにより「部長の責任と権限はさらに明快となり『部長経営』とも言うべき分散型利益管理システムの構築が加速する」のであった（付属資料2）。

また課長・係長のライン職が全廃され、新設のグループリーダーに一本化された。これにより、部長以下の管理職層の業務内容は固定化されないことになった。つまり、部長がグループリーダーの人事権を持つことになり、グループの設置・改廃やグループリーダーの任命は部長権限となった。設備投資案件の決定など社内資源の配分についても、部長への権限委譲が進んだ。この記事は「組織の生産性向上と部長を中心とした自律的な組織運営が狙いである。ただ、佐藤社長は『小さな本社の徹底はまだ不十分』と語っており、本社機能のスリム化や事業部門への人材シフトをさらに進める構えである。」と結んでいた。

さらに瑞穂製鉄の新中期経営方針を報じた記事では、「全社の経常利益目標を年間1千億円以上とし、年度ごとの利益目標を事業分野ごとに積み上げる運営方法を徹底することになった。そのために、『ヒト・モノ・カネ』の配分の権限を、現場に近い部長にさらに委譲する必要があった」。また、エンジニアリングや情報通信、新素材といった新規事業分野の自立化による連結収益への貢献も重点化した。現在でも一部事業を分社するなど独立化を進めているが、「事業戦略の明確化などで『経営資源に見合う応分の利益』をグループ会社に要求する姿勢を明確にしている」。

処遇制度の改正について

瑞穂製鉄に関する多くの記事は、組織のフラット化と連動して処遇制度変革が進められ、業績主義の色彩が強められていることも報じていた。2年前に管理職を対象とする『新業績評価システム・給与制度』が導入された。年功部分のない月俸制度の対象者につき、従来は50代の管理職までであったものを、30代後半にまで拡大した。また、業績に基づく人事評価制度を事業部、製鉄所単位で導入した。

その結果、記事によれば、参事（役職では課長クラス）で年収差が従来の180万円から280万円に広がった。同社では管理職の資格が理事、理事補、参事、参事補と4階層あり、理事、理事補の給与については以前から年功的要素が取り払われていた。今回の処遇制度改革では、2,400人いる参事についても年功部分を取り除き、資格別・評価別定額給と役職別定額給で月俸を決め

こととなった。記事は、約 8,000 人いる管理職のうち半数が事実上の年俸制になるとしていた。

また業績評価の方法として年 1 回実施している自己申告制度も見直された。上司と本人が業務目標を設定し、目標達成度を上司が査定することで、賞与に反映させるという制度であった。別の記事によれば、賞与全体のうち期間業績部分は 25%程度となるはずであった。

5

製鉄所の変化について

ある経営雑誌の特集記事は、瑞穂製鉄での一連の組織制度変革による秋田製鉄所での変化を次のように報じていた。高炉が止まり大規模製鉄所と同じようなやり方では仕事が出来なくなったことをきっかけに、組織や管理を簡素化した。部長―課長―係長だった職制から課長クラスをなくした。スタッフ部門も廃止してラインと一体化した。12 あった定例会議も 2 つに集約した。その結果、会議のために資料をつくり、各スタッフ部門に根回しをし、その作業が 1 つの案件につき 1～2 ヶ月もかかる、といったことがなくなった。その結果、所長が即決できるようになった。さらに、秋田製鉄所は輸出比率が高く、円高の影響を受けやすいという厳しい条件があったにもかかわらず、95 年度には収益を黒字化した。本社は「秋田は厳しい条件でもなかなかやる」と評価するようになった。

10

15

丹念に他の記事も追っていくと、秋田製鉄所で生じた迅速化の改革と同じようなものが他の製鉄所でも起きていることが分かった。播州製鉄所では組織が改編されたときに工場長に大きく権限が委譲された。また製造部長職が廃止されたことで、工場長が直接製鉄所長に予算を請求できるようになり、また担当する工場の生産コストの全責任も負うことになった。更に、工場長には半期で 1000 万円程度の予算が与えられ、所長の決裁なしで使えるようになった。それまでは総務部、労働・購買部、生産技術部など管理部門の指示が工場現場よりも優先されていた。

20

「かつてはお伺いをたてるという感じだった」（播州製鉄所工場長）が、工場中心主義の導入に合わせて「工場長の要望があれば、全面的にバックアップする態勢となった」（播州製鉄所総務部長）。製鉄所の 12 人の工場長が集まる「工場長会」では「他の工場長との情報交換だけでなく、製鉄所全体の改革についての議論が活発になってきた」（工場長会会長である冷延工場長）。

25

瑞穂製鉄で進められたフラット化についての記事のなかに、もう一つのねらいについて述べたものがあつた。この記事は副社長の言葉として「(分権化のもう 1 つの軸が) 品種ごとに営業部門と製鉄所の連携を深め、製品別事業部的運営をすることにある」としていた。大規模装置産業の製鉄業では、いかに生産計画を立ていかに安定的に設備を稼働させるかが、経営を支える根幹思想となっていた。今回この設備の安定稼働思想に変更を加え、製品別にそれぞれの市場変化に対応することに切り替えた。このために薄板、厚板、建材といった製品ごとの収益を

30

5 追求する部門体制をつくった。さらに販売と技術部門を合体して営業に一本化した。営業部門は担当の製品をつくる製鉄所と一体となって損益の責任を持つようになった。これまでの瑞穂製鉄は機能別組織の典型であったが、製品ごとの事業部的な運営に変わった。ある建材担当取締役は「市場の激しい競争がコストを決めるH型鋼材と、大口需要家中心の薄板では同じやり方ができないのだ。」と記事の中で語っていた。

営業の変化について

10 記事の数からすると少ないが、瑞穂製鉄の営業活動における変化も報じられていた。大手鋼材問屋の仕入れ担当者の話として、瑞穂製鉄の営業マンを岸壁で見かけるようになったという。岸壁とは、各鉄鋼メーカーの市販用鋼材が荷揚げされる埠頭が集中する場所のことで、岸壁を見て回れば、どのメーカーのものがよく回転しているか、従って増産に向かっているかどうか、逆に減産しているメーカーはどこか、市場全体の需要の強さはどうかなど、市場の動きがわかる。しかし、そこまで気を配っていた瑞穂製鉄の営業マンは以前は少なかった。すなわち、記事によれば、瑞穂製鉄の営業が変化したのである。また、顧客は「最近の瑞穂製鉄の技術サービスはきめ細かくなった。特に懸案の無いときでも材料の使い勝手や要望を聞きに、月1回は製鉄所の担当者がうちの生産現場をたずねてくるようになった」「地方の鉄骨加工業者まで回るようになった」と証言していた。

20 瑞穂製鉄の経営の方向性について

25 加えて、「事業部的運営を突き詰めていけば、カンパニー制になり、法律が整備されれば持ち株会社になっていく。そのほうが経営がやりやすくなる。」という副社長の発言を報じた記事もあった。瑞穂製鉄がこの方向に向かおうとしていることは間違いないようであった。事実、エンジニアリングやエレクトロニクスが、鉄鋼事業以上に事業部制やカンパニー制の動きによって動いているとした記事もあった。「鉄以外の事業は時期をみて社内カンパニー制に移行しようとしている。少なくとも会計的にはそれができる体制を整えつつある。」という取締役の発言を報じた記事もあった。

30 MBAの疑問

岩崎晶は一連の記事を整理しながら思った。「瑞穂製鉄の一連の制度は、佐藤稲造社長の示す

方向つまり『事業部的運営』へ、整合性を持たせるように改正されてきているのだ。ようするに佐藤社長の考え方の基本は「権限委譲」と「結果責任」である。事業単位をなるべく小さくして自己完結的にし、部門長をその分野の社長に見立てようとしており、今回の組織改正は部長を中心とした分散型利益管理システムの構築に相当する。権限委譲が進めば結果として「小さな本社」が達成される。業績に基づく評価である年俸制の対象者を拡大していることは、「結果責任」の追求と整合性がとれている。

また同社はコスト削減目標を達成するため、ホワイトカラーの生産性向上を目指して人員削減を進めている。それに伴い、少ない人員でこれまで以上のパフォーマンスを達成できるよう、本社内、本社と製鉄所の間で組織の簡素化と権限委譲を進めている。部の統合と階層のフラット化が進められていることもその一環である。少ない人数で効率的な仕事ができるよう、コンピューターの導入も進められている。

岩崎にとって「記事から見ると限りでは、瑞穂製鉄は一連の制度を変えることで中身を変化させてきている」のであった。組織課長は「形から入った」と述べているし、社長自身も「形の変化が業務改革の中身をつくる」と述べている。

しかし「トップダウンで形から入る変革は日本の大企業でどこまで有効に機能するだろうか」という疑問が岩崎の頭の中に残った。「それとも佐藤社長のような強力なリーダーがいればドラスティックな変革は可能だということなのか」。ゼネラルエレクトリック社（GE）の事例では、ジャック・ウェルチ会長指揮のもと、不採算部門から撤退すると同時に組織の大幅なフラット化を進め、中間管理職の削減を行った。これはトップ主導で大胆な変革を行ったケースである。大きな変革は痛みも伴う。しかし、ウェルチは批判されても自分の考えを貫き、GEを変革していった。

岩崎にとって、官僚的だったという変革前のGEの状況は、瑞穂製鉄のイメージと重なった。少なくとも瑞穂製鉄についての記事だけを理解すると、GEと同様にトップ自らがイニシアチブをとって大幅に組織の形を設計し直すことから始めるというやり方の変革であったように思える。

だが日本企業の場合は、欧米企業と異なり、トップの力はさほど強くなく、意思決定はボトムアップ型の合議でなされる。従業員はトップのビジョンではなく企業の中で長年培われてきた行動規範に沿う形で活動する。従ってGEのような強烈なトップダウンのやり方を日本企業でとれば、変革自体がトップの押し付けと受けとめられ、従業員たちの意識を変えるまでに到らないであろうことは容易に想像がつく。

瑞穂製鉄の場合の実態はどうであったのか。仮に急激なトップダウン改革がなされていたとして、中間管理職からの反発は起きなかったのだろうか。岩崎はMBAの卒論研究の中心的なテー

マをこれにおき、ぜひ瑞穂製鉄の組織の生の様子を見てみたいと思った。このような希望を横浜ベイ・ビジネススクールを通じて瑞穂製鉄に打診したところ、制約条件付きではあるが、MBAの卒業研究に協力できるという返事を得た。さっそく岩崎は瑞穂製鉄の人事部を訪ねた。

5

瑞穂製鉄の変革の実態調査

岩崎は瑞穂製鉄の人事部の大平稔氏に研究の目的を説明し、従業員のインタビュー調査をしたい旨を伝えた。その結果、大平氏の段取りにより、岩崎は組織の変化を最も実感しやすいと思われる30代の中堅社員（マネージャークラス）約20人にインタビューすることができた。以下は、そのうちの代表的な12人のインタビューのポイントを紹介することで、調査の全体像を描いたものである。

10

エンジニアリング事業本部

最初にインタビューに応じてくれたのは本社のエンジニアリング事業本部の2名であった。

15

岩 崎：「今回の組織改正でどのような変化がありましたか。」

A さん（土木エンジニアリング）：「フラット化によって、課長がグループリーダーになって、その下にマネジャーがつく形になりましたが、実質的にはそれほど変化していません。フラット化とは別の話ですが、最近、私の部署で商品別・顧客別の組織にしたら、同じ技術という観点での横の連携がとれなくなってきました。そこで機能別にまた変えつつあるということが挙げられます。試行錯誤しているところです。」

20

B さん（エネルギーエンジニアリング）：「私の部署では仕事はプロジェクトの積み重ねであって、もともとチームで動いているという意味ではフラットでしたたから、組織変更による大きな変化はありません。鉄に近い事業ほど、末端に届く情報がしぼられていて、階層的になっているようです。」

25

岩 崎：「社長が佐藤さん変わったことで変化はありましたか。」

B さん：「実質的なトップは事業部長です。それより上の影響は感じません。」

岩 崎：「他に何か瑞穂製鉄が変わってきていると感じる点がありますか。」

A さん：「昔は大部屋の横の交流が多かったけれど、今は専門性が高くなって分化していますね。今の新入社員は、入った部署以外に知り合いが作りにくいので、他の部署に行ったときに大変かもしれません。」

30

「組織のフラット化で現場は大きく変化した」という答えを期待していた岩崎は、上記のように「ほとんど変化はない」という両氏の話聞いていささか拍子抜けした。そこで人事部大平氏をもう一度たずね、次のように話した。

岩崎：「どうもエンジニアリング事業本部ではあまり変化がないようですね。」

大平氏：「鉄とそのほかの事業はだいぶ雰囲気は違うと思いますよ。鉄は最も階層的に動く組織でしたから。」

岩崎は伝統ある鉄事業では組織フラット化でもっと大きな変化が起きているはずだと考え、同じく本社の鉄事業・営業部門を訪ね2人にインタビューした。

鉄事業・営業部門

岩崎：「組織のフラット化によってどのような変化がありましたか。」

Cさん(鋼管営業部)：「組織図では課長—係長—担当者だったのが、グループリーダー(元課長)—担当者に変わりました。でも、もともと係長と担当者はほとんど水平な関係だったので、実質的にはあまり変わっていません。変化した点とえば、マネジャー(元係長)には担当者の面倒を見る義務がなくなったということくらいです。」

Dさん(自動車鋼板営業部)：「(フラット化導入後)一年たって、何か変わったかという、結論から言えば、なにも変わっていません。意識も変わっていない。今までと同じです。本当にフラットに運営していこうと思ったら、部長が『ばしっ』と決めて、グループリーダーに『今度からこうしろ』と指示してくれない限り、難しいと思います。ぼくらが一生懸命変えようと思っても組織は動かさない。官僚的なところは変えられない。」

でも僕の仕事では、相手の組織に合わせてまずこのレベルで話を持って行って、次にこのレベルでやって、次は技術営業を使って……と、そういう組織戦をやるので、ある程度階層が必要なところがあります。商売によってその辺は変わってくるので、必ずしもすべてが同じようにフラット化できるとは思えないですね。

組織改正後、異動としてグループリーダーとマネジャーを行ったり来たりするケースも出てきたので、必ずしもグループリーダーが次の部長になるわけじゃなくて、マネジャーから昇進するという場合もあって、そういう意味ではフレキシブルになっています。ただ今までも、ある人が部長代理になるのは、ある年次になったから、社内資格も上がって、あわせて役職も上がるということであって、やってる仕事は変わらなかったのですよ。だから、例えば、ホンダの担当の部長代理と、日産の担当の係長が、たまたま今回の改正で同列のマネジャーになりましたけれども、メリットデメリット

を感じたことはないです。実際、部長代理と係長はもともと同じような仕事をしていたのです。社外に対しては部長代理という肩書きを使うということはありませんけど、社内的には関係ないですね。」

岩 崎：「営業と技術が統合されたことによる変化はどうですか。」

5 Cさん：「前は一体感が無かったのが、一緒にしたことで意思の疎通、連携はよくなりました。この変革のおかげで、その面では非常に良くなりました。工場との連携はよくなっている途上ではないかなと思います。」

岩 崎：「社長が佐藤さん変わったことで変化はありましたか。」

10 Cさん：「自分の業務を通じて感じたことはありません。普段意識するのはせいぜい部長までです。」

このインタビューでも、フラット化によって大きな変化が起こったという話は聞かれなかった。肩書きと仕事上の役割分担が必ずしも一致していないので、肩書きが変わっても仕事の流れはほとんど変化していないようであった。

15 製造部門はどうなのだろうか。大平氏にインタビューの段取りをしてもらい、岩崎は釈然としないまま、瑞穂製鉄の最も大きな製鉄所である茨城製鉄所へ向かった。

茨城製鉄所

岩 崎：「組織のフラット化によってどのような変化がありましたか。」

20 Eさん（薄板部）：「フラット化自体は薄板部には影響ありませんでした。薄板部は階層も動かしませんでした。その理由としては付加価値の高い品種が多く、多品種で顧客も多いから階層を減らすのは得策ではないという判断があります。」

25 Fさん（厚板工場）：「フラット化といっても肩書きだけの変化で実質は変わっていません。現場ではとまどいがあるって、誰の命令を聞けば良いかわからず、結局昔の肩書きを踏まえて動いているからです。ただ、一人当たりの担当範囲は広がっています。人数は以前の半分くらいになっていますから。だから、いる仕事いらぬ仕事をより分ける必要が出てきて、それは個人の判断に任されています。権限の委譲については各上司の意識に差があります。権限についてはもともとマニュアルがあってそれを今回修正したのですが、マニュアルの表現自体が抽象的なものが多くて、慣例的に解釈されています。そのため、

30 人によって差が出てしまいます。」

岩 崎：「どの階層までを上司と意識していますか。」

Fさん：「意識としては、部長（＝工場長）は上司という意識ですが、（製鉄）所長以上は遠い存

在で、意識することはほとんどありません。グループリーダーに関しては同僚という意識であって、上司という感じではないです。同じマネジャーでも幅があって、下のほうのマネジャーはグループリーダーを上司と思っています。」

茨城製鉄所でも大きな変化があったという話を聞くことが出来なかった岩崎は、他の製鉄所の状況を調べるために、同じく大型の製鉄所である宮城製鉄所を訪ねた。

5

宮城製鉄所

宮城製鉄所では今回の組織改正に先行して、一部を工場中心の体制にすでに変更していた。

Gさん（鋼管工場）：「鋼管に関して言うと、すでに2年前の段階で、去年実施されたフラット化に近い組織がほぼ出来ていました。先行してやっていたという形で、品質管理部の鋼管管理課と、鋼管部と、それから工程業務のスケジューリングとかディリバリーとかやってる事務屋さんのいるところと一緒にしまして、『工場中心制』に近い形がすでにできあがっていました。ただ、その段階ではまだ課があって課長、係長という階層がありました。従って去年の改正はワンクッションとなったわけで、そういった意味では大きな混乱なくスムーズに移行できたと思います。」

10

15

岩 崎：「今回の組織のフラット化によってどのような変化がありましたか。」

Gさん：「階層的なものがあると係長と担当者の仕事が重複するので、それをやめてそれぞれが別の仕事をしてリーダーがまとめるという形にしようということだったのですが、現実的には一人一人の力のレベルが違うので、マネジャー（元係長）と担当者が組むという形でグルーピングしているというのが実態です。マネジャーが印鑑を押すことは無くなりましたが、担当者が先輩のマネジャーに相談するというのはありますね。組織図に書いてあるほど業務はダイレクトにはいかないです。末端のフラット化は実はそれ程意味がないかもしれません。」

20

Hさん（薄板工場）：「フラット化する際に業務スパンをかなり広げています。課長の管理スパンは3倍になっています。ただ3人分こなせるかという、やはり人間ですから、課長の下にマネジャーを置いてサポートしてもらい、意思決定は課長がするという体制にしています。フラット化した最初は全部課長の負担になっていましたが、逆にだんだんこういう形に落ち着いてきました。マネジャーと担当者が同列になって年齢と役割が逆転するケースも出てきていますが、上のほうから明確な役割分担を与えているので昔の上司だからどうということはないと思います。仕事を回す上で非常にやりやすくなっています。グループ制の導入はとて面白いと思います。短期的に必要な組織と

25

30

というのはやはりあって、専任体制をとるということが必要になりますし、管理者もある程度のレベルの人を置かなければならないからです。それを自由に動かせるというのは工場長としてはやりやすいです。」

5 Iさん(製鉄部):「去年、工場長に(マネジャーが)全員直属するようにしたのですが、工場長が30人も40人も管理できないので、今年になって3つのプロセスごとにグループリーダーをつける形に変更しました。組織は工場長判断で運用しています。工場長になったらコマをどう動かすかですよ。だからそういう意味では、ハードでがちっとしてないぶんやりやすいでしょうね。組織改正は手続き上面倒くさかった。人事発令とか。ハードが決まると、玉突きになるけど、今はプロジェクトをつくったりなくしたりが自由な組み合わせで出来るようになった。それは非常にいいことだと思います。」

10 岩崎:「工場長中心の体制になったことでどのような変化がありましたか。」

Gさん:「決断が速くなった、というプラスの面があったと思います。あと工場長が組織をいじる権限をもったので、工場長判断でグルーピングが出来るようになって、臨機応変に対応出来る土壌ができたと思います。」

15 Hさん:「従来は部長が統括していたのを現場に近いとこで見れるようになったので、現場への対応力の速さだとか、技術の方向を現場より方向付けしやすくなったこととか、そういう意味での効率化が一番大きなところではないかと思います。製鉄所の中で、部長—工場長となっていたところが、一つになっていますから意思決定は速くなりました。設備の改造に必要な予算についても従来の部長相当の権限を工場長が持っていますから。人が少ないほうが決定は速い。ただ方向を間違えると問題を起こすことになるので、工場長が判断に必要な情報を要求してきます。トップ(工場長)が考え方の指針を明確に示してくれますから、混乱はないです。」

25 Iさん:「工場長が細かく見るようになったところはあります。前は、チェック機能があるからここは手を抜いてもいいやって、思うのは人間だからだと思うのですが、今は全部自分で判断して責任をとらなきゃならないので細かく見るというのがありますよね。瑞穂製鉄の資料作りは天下一といわれますが、工場長は体裁は気にしないので、工場長に説明するだけで済むことが増えた分、資料作りにかかる手間が省けて効率化しています。」

岩崎:「誰が、工場中心制の先取りとなる組織改正を宮城製鉄所でリードしたのでしょうか。」

30 Gさん:「『宮城製鉄所として』そうしようということになったのだと思います。去年導入されるであろうと思われた「工場中心制」の形に向けて、それ以前の時点で鋼管や厚板工場などの小さい工場から変えてみたわけ。将来そうなるであろうというのは想像

がついてました。」

岩 崎：「佐藤社長の影響力は。」

H さん：「ぼくらのレベルから見て社長が変わったからどうというのは感じないですね。誰がなっても同じって言うか。でも佐藤社長なんかは現場にも通じるようなことをずいぶん考えていたようで、製鉄事業だけをみれば、方向づけがあって早く進んだのかなあという気はします。もし方向が違っていたら、『社長、そうは言っても』っていう感じになったと思います。でもぼくらのレベルでは社長が変わったからどうというのはあまり感じないですね。社長の打ち出した方針は誰がみてもすでに明らかな状況だったし。私自身も工場中心制の方が仕事がやりやすいと思っていました。スタッフ部門から見ても明らかでした。」

宮城製鉄所では組織改正はプラスと捉えられているようであった。「同じ製鉄所でも茨城製鉄所とはだいぶ様子が違うな」と岩崎は思った。ただ、階層数を減らすというフラット化よりは、むしろ工場長中心の体制になったことが評価されていた。また社長については「誰がなっても同じ」というのは全員の意見であった。要するに、トップダウンで進められた変革ではないという認識を彼らは持っていた。この状況をどう解釈すれば良いのかすっかりしないまま、岩崎は最後に研究部門でもインタビューを依頼した。

研究所

新技術研究所で岩崎を迎えてくれた新材料研究部の主任研究員 J さんは次のように前置きしてから話をしてくれた。

J さん：「新技術研究所では、今回の組織改正より先行してフラット化を進めており、グループリーダーも廃止して更にもう一段階のフラット化を進めています。従って、今回の組織改正による影響は全くありません。」

岩 崎：「研究所としてのフラット化はどのように進められたのですか。」

J さん：「グループリーダーを廃止したのが全社的に組織が変わる一年前くらいでした。以前は、研究テーマごとにテーマリーダーがいて、更にいくつかのテーマが一つのグループとなってグループリーダーがついていました。グループリーダーはどこかのテーマリーダーを兼任していました。それがテーマリーダーが部長の下に直接つく形になりました。変えた理由は、グループリーダーが本当に必要なのかという議論の中で、研究はテーマでマネジメントしているのでグループは必要無いんじゃないかということになったのだと思います。」

5 Kさん(新材料研究部):「研究所では意図的に所長がそういう方向を目指していたこともあって、最初に、組織に関係無く仕事のやり方を考えて、仕事の変化に合わせて組織を後で変えるという形をとってきたんです。僕が入社した時は階層がありました。係長クラスが研究員という名前でした。6年くらい前に階層も圧縮して、入ったと同時に研究員、その上が主任研究員、主幹研究員と3本立てになっていました。ただ階層があるときからフラットに近かったんです。新素材の研究は新しいことだから上は知らなくて担当者が一番詳しいということもあって、階層では動きにくかったっていうのがあります。自然にフラットになったというか。鉄と新規事業はかなり違うと思います。」

10 Lさん(先端領域研究部):「僕は去年、部署を移動したんですけど、前にいたところは共通要素の多い人をグループでくくる意味が大きかった部でした。そこではグループリーダーを廃止しても結局誰かがリーダー的役割になって、部長と直に話す機会は少しは増えたかもしれないけれども、実質上それほど変わっていなかったようにも思います。今のところは研究領域が分散しているので自然にフラットになって、部長とダイレクトにやっています。」

15 岩崎:「今回の組織改正についての周りの反応はどうですか。」

Lさん:「他部署の人にきいても、今回の組織改正についてぶつぶつ言ってる奴もそんなにいないし、かといってすばらしいという話も聞かないです。私にはひしひしと伝わってくるという感じはないです。」

岩崎:「瑞穂製鉄では組織改編はどのように進められるのでしょうか。」

20 Kさん:「社長は、1人で決めるのは不可能なので、スタッフ部門に頼ります。そこがどういう情報を上げるてくるかで、判断が大きく影響されます。だから社長のトップダウンに見えても、そういうわけではないです。意思決定の方針は係長がつくってる、とよく冗談で言うんですが、必ずしも組織課だけではなくて、社内のキーパーソンの声というのがかなり大きいですし、役員の情報網って広いんですよ。役員になるだけあってセンスもものすごくいいんですよ。そこらへんの人々のどこかが発信源になって広まっていくんでしょうけど、誰かが発信源になるというよりも、みんなそれぞれ感じ取っているがゆえに共感していくんだと思います。僕の単なる推測ではありますが、キーパーソンはグループリーダークラスにいます。皆が認めるすごい人。」

30 Lさん:「今回の組織改正には、自分たちで考えてくれ、っていう部分がもともと本質的に入っているんですよ。「組織フラットにします」「仕事回らなくなるだろうから効率よく出来るように考えてくれ」っていう。会社側が事細かに計画をたてて仕事のやり方をこうしようという与え方はしていません。現実問題として無理だし。」

本社に戻った岩崎は人事部の大平氏に、そもそもの瑞穂製鉄の組織変革方法について尋ねてみた。大平氏は次のように説明してくれた。「以前から、瑞穂製鉄では部分的な組織の変更を頻繁に行っています。部分的な組織の変更はラインが中心となって起案し、手続き上の調整を組織課がサポートするという形で行われています。今回の改革は、全社的に一斉に制度を導入したことと、ラインよりもむしろ組織課がイニシアチブをとって進めたところが日常的な組織の改正と異なる点です。経営方針がベースになっていますが、それは合議で決定されるものですから社長個人の意見だけではなく、各事業部からの意見が反映されています。今回の改革によって変化した点は、部長に対して部内の人事権と組織を再編する権限を与え、本社での手続きを不要にしたことです。」

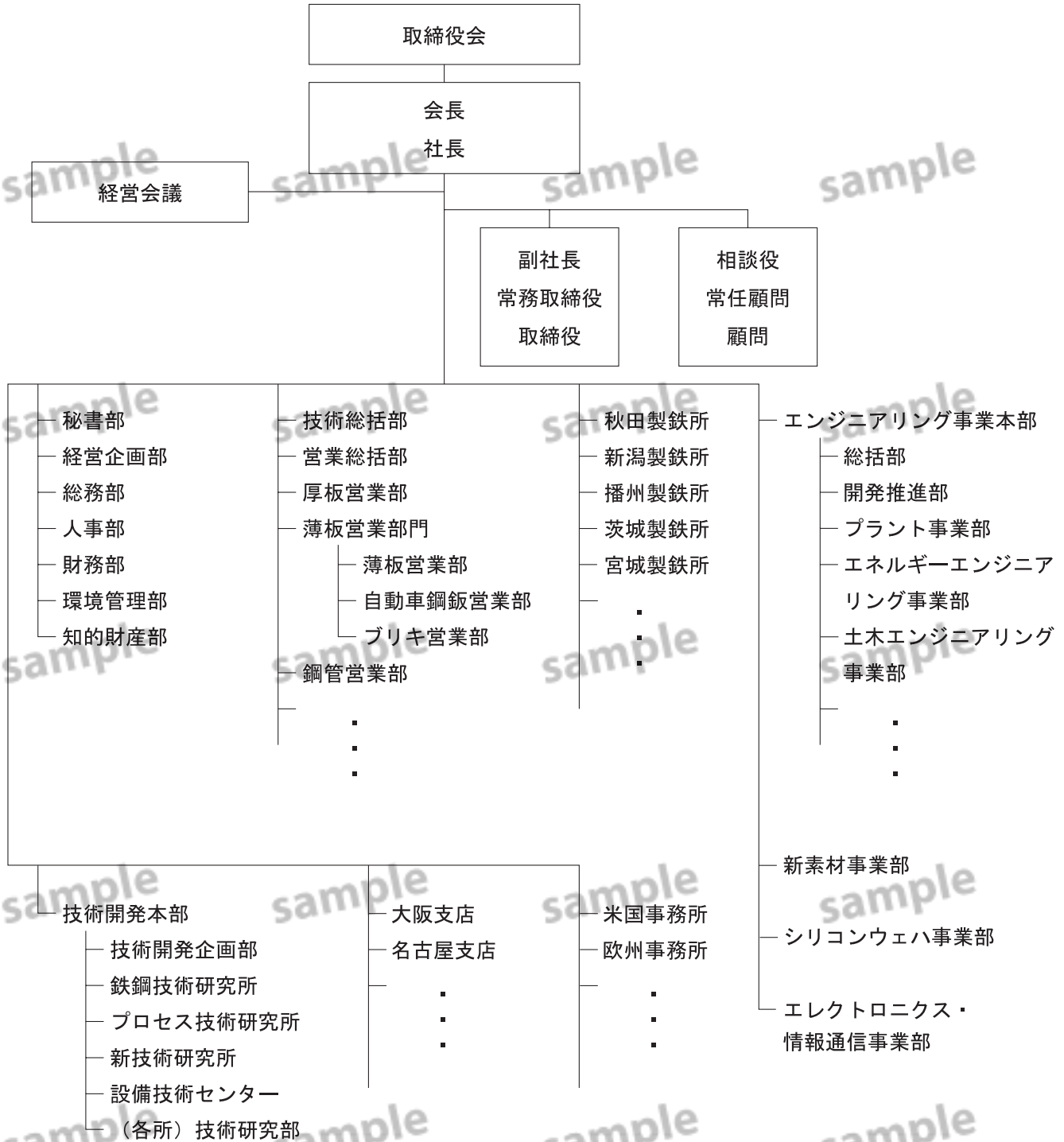
卒業論文の作成

岩崎晶はインタビュー結果を前に考え込んでいた。瑞穂製鉄の変革は、どうも経営記事から解釈した状況とは違うようだ。インタビュー結果を総合すると、次のようなことが言えるのではないかと、岩崎は考えた。今回の組織改革で突然大きな変化があったわけではないため、多くの従業員は変化を感じていない。前から各部署がその業務内容に合わせる形で少しずつ部分的に組織が変更されており、今回の組織改革では部のくくり方と制度的部分が少し変わっただけである。フラット化といっても、今回変わったのは肩書きだけで、実際の組織の運用はもともと部門によって異なっているし、フラット化後の運用も部門によってまちまちである。強いて言えば、各部の組織変更の手続きが簡素化されたことが変化した点であろう。変革は社長のトップダウンで進んでいたわけでもない。むしろ変化は組織の中から創発されているように見える。瑞穂製鉄の変化のプロセスは本質的に GE とは違うようだ……。

卒論の提出締め切り日が視野に入る時期に来ていた。調査してきたことから何が言えるのか、そろそろ結論の骨格を作らねばならない。岩崎は自宅のパソコンの通信アイコンをクリックして、横浜ベイ・ビジネススクールのゼミ室にあるノート・サーバに接続を開始した。時計は午前4時をまわっていた。

付属資料 1

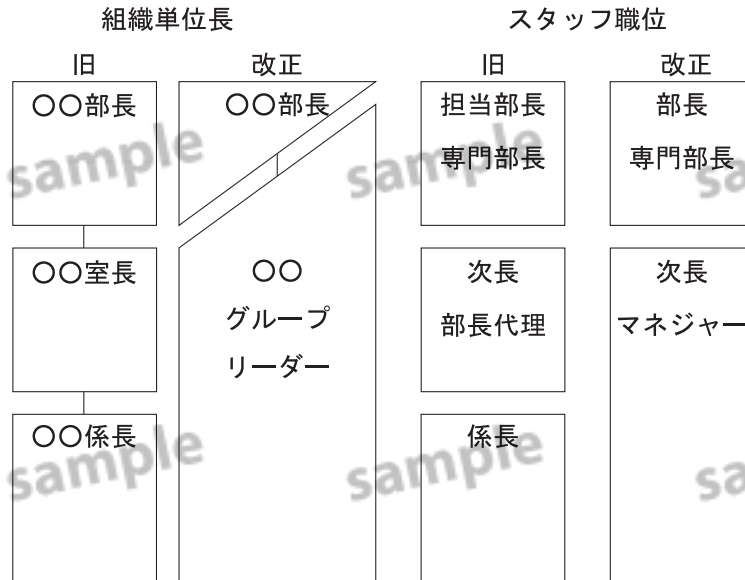
瑞穂製鉄組織一覽表



付属資料 2

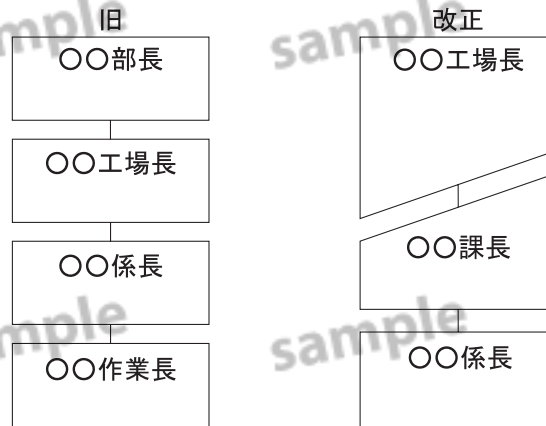
組織・役職制度の新旧比較

●グループ制の導入（ホワイトカラー層）



●製造ライン部門における管理階層の見直し（工場）

組織単位長



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 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.2 RP150