

る程度幅を持たせられるため、あくまで一般的な考え方に則った整理である点は留意いただきたい。

実現したい分権経営の度合いによって組織形態が決まるという単純な前提に立つならば、コア事業とその関連事業で事業ポートフォリオが構成され、事業間の連携やシナジーが重要となる企業では事業部制が(非集権的な組織形態が)馴染みやすい。対して、多様な事業ポートフォリオを有し、M&A等を通じた機動的なポートフォリオマネジメントが重要な企業では、持株会社制が(非分権的な組織形態が)適しているといえる。

カンパニー制は両者の中間に位置し、設計・運用次第でどちらに寄せられることも可能なため、一概に向いている企業を示すことは難しい。たとえば、個別事業における意思決定の迅速化や事業ポートフォリオの再編を行う一方で、全社でのシナジー創出も狙いたいという欲張りなケースでは、有力な組織形態になるだろう。ただ、両者のいいところ採りを狙う以上、そのリスクや運営上の難しさもよく認識しておく必要がある。たとえば、本社による統制が弱すぎるとシナジーの創出は難しくなるし、逆に統制が強すぎてもスピーディな

事業運営の妨げになる。企業が外形的に分かれていないなかで、こういつ

た微妙なバランスを運用を通じて実現することは、非常に難度が高いと

いえるだろう。

第3章

メンバーシップ型人事が足かせに？ 日本企業が陥りがちな カンパニー制の課題

【この章のエッセンス】

●分権型経営のオプションとして多くの企業に導入されたカンパニー制だが、すべての企業が当初狙ったとおりの成果を生み出せているわけではない。なかには、カンパニーへの権限委譲が不十分、あるいは本社機能によるガバナンス不全など、失敗の罅りを免れないケースも散見される。

●カンパニー制は本社カンパニーの双方に強いコーポレート機能が必要になるが、優秀なコーポレート人材を潤沢に擁する企業は決して多くない。

●日本企業が分権経営を推進するにあたって、内部公平性を過度に

重視する日本企業特有のメンバーシップ型の人事慣行は大きな妨げになってきた。人事部による中央集権的な人事管理、社内出世レースの行きつく先として個別事業のトップが取締役を兼ねる構図などはその典型である。

これまで、カンパニー制の歴史やその特徴、他の組織形態との比較を行ってきたが、本章では、実際にカンパニー制を導入した企業が直面しがちな課題を例示したい。

不十分な権限委譲、 野放図な権限委譲

外形的にカンパニー制を冠してお

きながら、そこで整えるべきしくみを整えていない企業も多い。

実例を挙げると、ある会社では、カンパニー内にコーポレート機能を十分に実装しないままヒト・モノ・カネの大幅な権限委譲を行った結果、本来あるべきリスク管理機能がカンパニー内で十分に働かなかつた。本社コーポレートは、権限が名目上委譲されているがゆえに、カンパニーの要請に応じてリソースを提供せざるを得ず、挙句、減損につながる過大な投資や、不要な組織の肥大化などを起こしてしまった。

貸借対照表(BS)、キャッシュ・フロー計算書(CF)の整備ができていないケースも散見される。カンパニーに対する業績評価には、収益指