

## 登場人物

人事主任  
茂枝萌子（しげえだ もえこ）  
社長  
田中来栖（たなか くるす）  
経営コンサルタント  
藤川 雅（ふじかわ みやび）

新米人事主任に抜擢された萌子は、田中社長とコンサルタントの藤川とのミーティングを行い、経営システムや人と組織が育つ仕組みについて学び、人事改革への責任感を新たにしていた。

## story 3 萌子、組織設計をどうする？

藤田経営研究所 代表 藤田 雅三

## ● モラール調査結果を受けて

田中社長と藤川とのミーティングを終えた翌日、萌子は窓の外をボーっと見つめながらなにやら難しい表情をしていた。

「うーん、私に課せられた使命は“人事改革”ってことだけど、いったい何から手をつけたらいいんだろう……？」

「おはよう、萌君。さっそくだが人事改革はどうか、着手できているかい？」田中社長が話しかけてきた。

「ちょっとこれを見てほしいんだ。実は今年の初めに藤川さんに提案されて社員のモラールサーベイをしているんだ。それによると社員は業務に対するモチベーションを高く持っていて、会社の方針についてもよく理解しているようなんだが、一方で処遇面の満足度が今一つといった結果が出ているんだ。自由回答では、将来のキャリアプランに不安を感じていたり、自分の仕事ぶりはきちんと評価してもらっているんだろうか、といったような意見もあったんだ」

「モラールサーベイって従業員

満足度調査のことですよ。そうですね、評価への疑問や将来への不安があるんですね……そう言われれば昨日のミーティングでも話しましたが、私自身も何を頑張ればお給料が上がるのか、あるいは下がるのかよく分かっていないし、どうすれば主任やマネージャーになれるのか理解してないんです。まあ今回私が主任に抜擢されたのは、前村主任が急に退職したという特別な事情があったせいでしょうけど……」

「そうだね、申し訳ない。君も知ってる通り、現行の制度は会社を設立したときに前村主任が前職の会社のものを参考にとりあえず作ったといった程度のもので、みんなにもあまり詳しく説明してなかったんだよ」田中社長が済まなさそうに言った。

「そうだったんですか。私もネットクールズへ転職してきて、噂通り自由闊達でみんな伸び伸びと仕事をしているように感じていたのですが、不安や不満の要因も抱えていそうですね」

「ああ、そうだね。最初は数人でスタートしたからそれでも問題

なかったが、すでに社員が30名を超えてきているし、まだまだ人数は増える予定だ。どうだろう萌君、まずは人事制度の再設計をしたいと思いますと思うんだ」

「私もそう思います。何よりもそこがベースですよ」

「ああ、いきなりの大仕事だが、よろしく頼むよ」

## ● 将来の組織体制を踏まえて

萌子はすぐに藤川に連絡を取り、ほどなく人事制度再設計プロジェクトのキックオフが開かれることとなった。

キックオフ当日、まずは藤川が話し始めた。

「じゃあ第1回目のミーティング、よろしくお願ひします。モラールサーベイの結果を見ておそらくこうなるのではないかと思っておりましたが、やはり人事制度の見直しに着手することになりましたね」

「ええ、いつかきちんと整備しなくてはと思っていました。いい機会ですよ」と田中社長が続けた。

「藤川さん、人事制度の再設計って、まず何から始めたらいいん



藤田雅三（フジタ マサカズ）広告会社ディレクターを経て、スーパーマーケット、食品卸業、惣菜弁当製造業3社グループ企業の常務取締役として新規事業開発等に従事。企業経営、事業承継、廃業を経験し、その後、戦略・業務系コンサルティングファームのシニアコンサルタントとして上場企業の業務改善、品質改善プロジェクトに従事。また、人事系コンサルティングファームにて人事制度、賃金制度構築・運用を支援。現在、藤田経営研究所代表として中小企業の業績向上、再生等の支援を行っている。中小企業診断士。専門分野は流通小売業、飲食業、サービス業の戦略、マーケティング、業務改善。また業種問わず組織・人事マネジメントの支援を行っている。  
公式サイト▶<http://www.f-keiei.biz/>

でしょうか？ 人事評価？ お給料？」萌子が待ちきれない様子で切り出した。

「そうですね、評価項目や給与のことももちろんですが、まずは今後の組織設計をどうするかを考えたい方がいいのではないのでしょうか。ネットクールズもここ2年くらいで急に社員が増えてすでに30人を超すまでになっています。それだけでなく、田中社長の話では秋からアジアでの展開を目指して現地法人を設立する予定とのことで、海外責任者の選抜も急務です。組織は会社の戦略と密接に関わって変化するものだと思いますが、5年や10年先を見据えてどんな組織体制にするのか、どんな役割の人が必要なのかを考えておく必要があるでしょう」

「なるほど、今はWeb広告、コンテンツ制作、ゲームの3事業部と経理部、人事部の構成で、役職や肩書ってマネージャーと、あとは主任しかないですね。海外責任者を置くとなると新たな役職が必要となりそうだし、今後ますます社員数が増えてくるとプロジェクトチームやグループといった小集団をまとめるポストも必要になりそうですよね……」

さらに萌子が続けて言った。

「そうか、将来の組織体制を考えると必要な役割やポストが明確になってくるし、そのポストに就くためにはどんな実力が要求され

るのが決まってくる。そうするとその実力をどう評価するか、仕事に見合う給与をどうするかといった具合に検討していくことになるんですね！」

「さすが萌さん！私が言おうとしたことを先に言われてしまいました。手順として大体そんな進め方になるのかなと思っています」藤川が感心したように言った。

「エヘヘ、私って人事のセンスありますか？ それにしても戦略や組織設計を考えると、やはり社長の思いや考えを聞かせていただかないといけませんね」田中社長に目を向けながら萌子が言った。

「そうだね。戦略と言っていていいかどうか分からないが、日本国内にこだわらない事業展開をしたいと思っている。だから創業当初から外国人の方も採用しているし、今秋予定しているアジアへの現地法人設立もその布石だ。だから海外責任者には経営者としての資質も備えてもらわなければならないし、ビジネスレベルの英語は必須だね」

田中社長が続けて言った。

「それにさっき萌君がプロジェクトチームやグループって言ってたけど、私も同じことを考えていたんだ。例えばWeb広告事業部とコンテンツ制作事業部は営業部隊の人数を増やして、既存顧客のフォローを中心に行うチームと、

新規開拓を専門とするチームを立ち上げたい。ゲーム事業部は開発中のゲームごとにプロジェクト編成がしょっちゅう変わるし、ゲームの数も増えてきて、今のマネージャーだけでは管理しきれなくなってきているんだ」

### ● 自身の成長機会として

その後も萌子、田中社長、藤川の3人の議論は活発に進んだ。

「ようやく組織のイメージが出来上がってきたようですね」藤川が言うと田中社長が続けた。

「ええ、今までぼんやりと頭の中には描いていたんですが、3人でディスカッションをして明確になりましたよ。なんだかすっきりした気分です」

「私は入社してまだ間もないのに、なんだかすごい会議に参加させていただいているんだなって実感してきました！」萌子が言うと藤川がこう続けた。

「このプロジェクトは萌さんにとっていい経験を積める機会だと思いますよ。若いうちから高い視点、経営感覚を持って仕事にあたることで、萌さん自身の成長のスピードが速まると思います」

「ありがとうございます！ これでお給料アップのスピードも速まりますよね！」

「え？……（汗；）」田中社長が少々不安そうな表情で萌子を見ていた。（to be continued…）