

組織デザインサービス

～ネットワーク型組織設計モデル～

【持続的な変化への対応に向けた仕組み・ルール整備の必要性】

DXによる破壊的革新や顧客ニーズの多様化など、世の中の情勢変化スピードは日々刻々と早まってきており、企業はその機微を捉えたイノベーション、製品・サービス改革や密接な顧客対応に迫られています。

次々に発生する様々な事象・課題に対して実現までの壁は多く、持続的に成果を得るためには、いかにスピーディーかつ柔軟に対応することができるか、準備を行っているかが重要であり、会社としての仕組み・ルールの整備が必要不可欠です。



【ネットワーク型組織とは】

ネットワーク型組織とは、「チームのリーダーまたは個人が一定の権限を有しており、メンバー個人が自律的に動き、他者と協力しながら目的を達成する組織形態」のことを指します。個人が自由に形成したネットワークを通して部門間の情報共有が促進され、イノベーションにつながるアイデアが生まれやすくなり、そのアイデアを現場主導で素早く実現できるようになることで、組織の中にアイデア創出から実現までのサイクルを持続的に起こすメカニズムが生まれます。

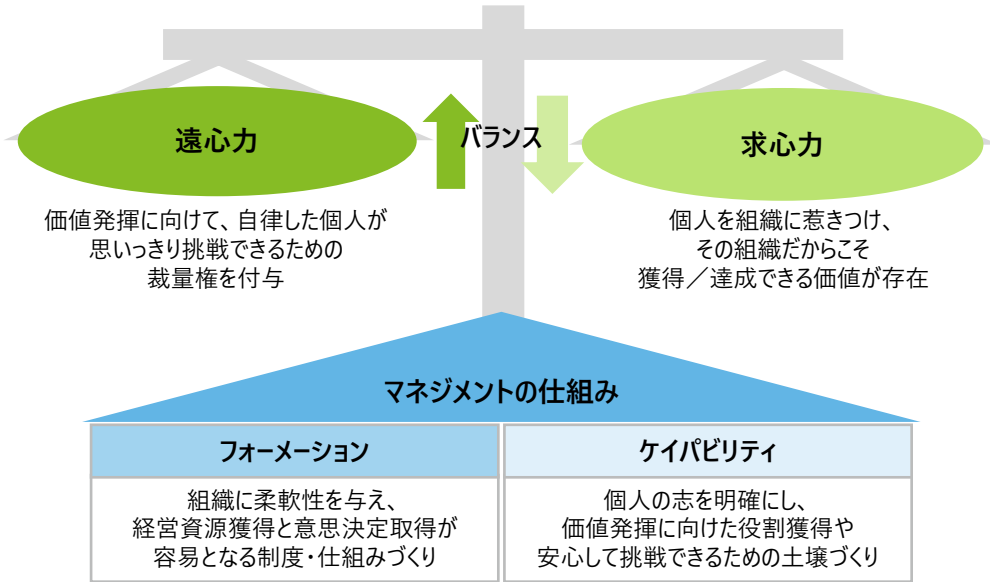
ネットワーク型組織と階層型組織の主な違い

	階層型組織	ネットワーク型組織
部門間連携	<ul style="list-style-type: none"> 部門間の壁が厚いため部門間連携・情報共有が促進されづらく、既存事業や各部門の知識を組み合わせたアイデアが生まれづらい 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークを通じたスムーズな情報共有により、各部門の知識を組み合わせた、イノベーションにつながるアイデアが生まれやすい
チームの組成	<ul style="list-style-type: none"> 社内に知見を持つメンバーがいるのかわからず、アイデアから企画書を作成するために孤軍奮闘 	<ul style="list-style-type: none"> 公開されている社員のデータベースを参照し、スキル・知識を持つメンバーを探して勧誘する等、現場主導でチームを組成
意思決定速度	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定者に直接アクセスできず、決裁までに時間がかかる 「どうせ上申しても無駄」という“諦め”が現場に蔓延 	<ul style="list-style-type: none"> 権限委譲されたリーダー・個人が自ら判断、または面白いと思ってくれそうな意思決定者に直接判断を仰ぐことで、素早い対応が可能

【ネットワーク型組織の要諦】

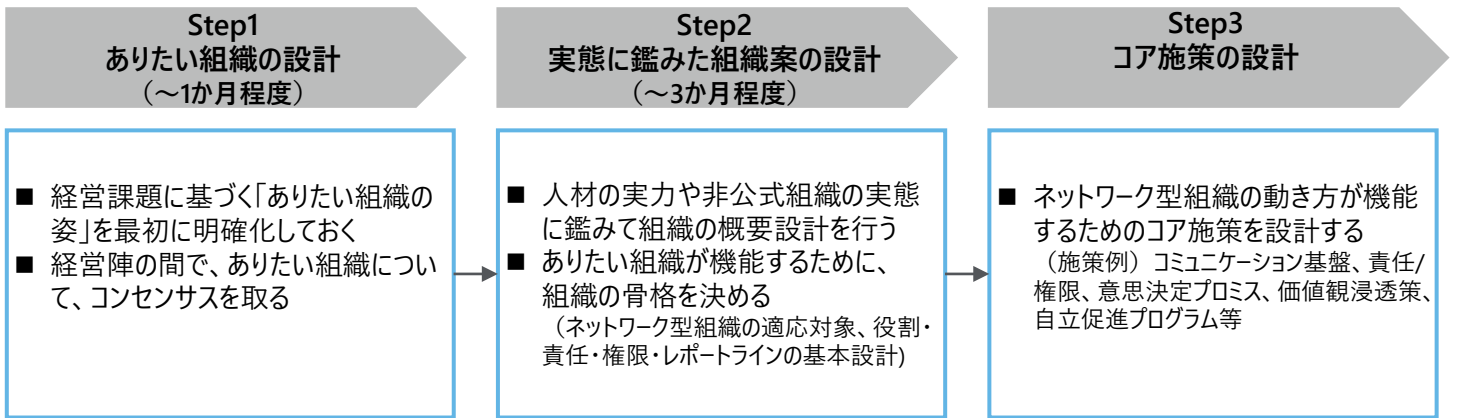
ネットワーク型組織が機能するためには、**遠心力**（＝従業員が自律的に価値発揮する力）と、**求心力**（＝価値観の充分なすり合わせによる組織と従業員が“一体化”する力）をバランス良く高める必要があります。そのためには、フォーメーション・ケイパビリティの両面で**マネジメントの仕組み**を整える必要があります。

ネットワーク型組織の要諦



【ネットワーク型組織の検討アプローチ】

ネットワーク型組織実現に向けて、3ステップに分けて検討を進めていきます。



- 経営課題に基づく「ありたい組織の姿」を最初に明確化しておく
- 経営陣の間で、ありたい組織について、コンセンサスを取る

- 人材の実力や非公式組織の実態に鑑みて組織の概要設計を行う
- ありたい組織が機能するために、組織の骨格を決める
(ネットワーク型組織の適応対象、役割・責任・権限・レポートラインの基本設計)

- ネットワーク型組織の動き方が機能するためのコア施策を設計する
(施策例) コミュニケーション基盤、責任/権限、意思決定プロセス、価値観浸透策、自立促進プログラム等

（診断例）

対立軸リストによって、「現状の捉え方」・「ありたい姿の方向性」の認識の違いを特定

（検討例）

現状とありたい姿のギャップを明示し、「解消に必要な課題・対策」を特定

（検討例）

各業務に意思決定権限の付与内容を定めた上で、既存業務を実施する組織への権限発揮内容も定義

1 診断リスト

※上段「現状」に当てはまるものに○、下段「ありたい姿」に当てはまるものに◎

大分類	#	小分類	現状	ありたい姿	対応策
経営	1	中小企業経営のあり方	○	◎	個人の実績で報酬が手厚い仕組み
	2	事業や経営の意思決定	◎	○	経営・マネジメントに必要知識がある人、経営者や役員に任せる
人事	3	意思決定権限の付与	○	◎	意思決定権限を付与し、責任を明確にする
	4	意思決定権限の付与	○	◎	意思決定権限を付与し、責任を明確にする
	5	意思決定権限の付与	○	◎	意思決定権限を付与し、責任を明確にする
経営	6	経営的	○	◎	経営・マネジメントに必要知識がある人、経営者や役員に任せる

全30問

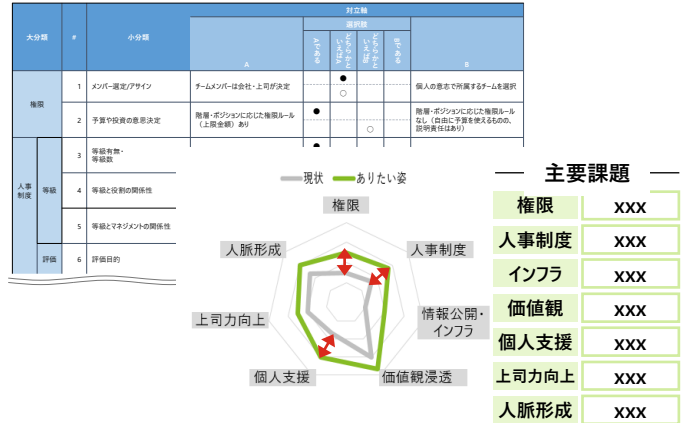


区分	意思決定権限	権限の付与内容	既存組織に対する権限発揮の内容
管理	事業計画	中期事業計画、中期経営計画、中期財務計画、中期人事計画	管理 ◎ 同上
	経営方針	経営方針、経営戦略	管理 ◎ 同上
	投資	投資計画、投資実行	管理 ◎ 同上
	人事	人事計画、人事戦略	人事 ◎ 同上
オペレーション	開発	開発計画、開発戦略	開発 ◎ 同上
	生産	生産計画、生産戦略	生産 ◎ 同上
	販売	販売計画、販売戦略	販売 ◎ 同上
	顧客対応	顧客対応計画、顧客対応戦略	顧客対応 ◎ 同上

【提供ツール（例）】

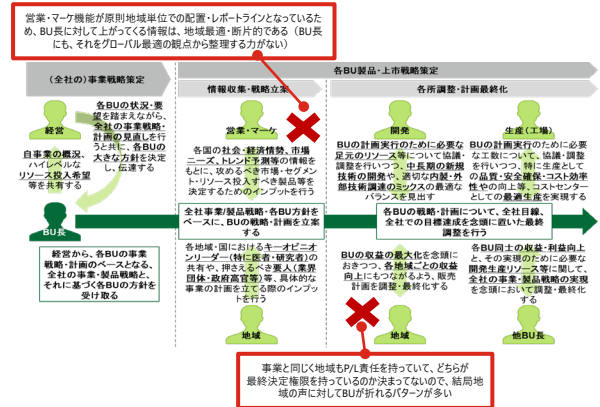
A 対立軸リストに基づくありたい組織診断

全30問の対立軸リストを用い、「ありたい組織の姿」、「現状とのギャップ」および「ギャップ解消に向けた課題と対策」を特定します
経営レベルにおいて将来のグループとしての絵姿をきちんと認識を合わせ・共有化することで組織設計の柱を確立させます



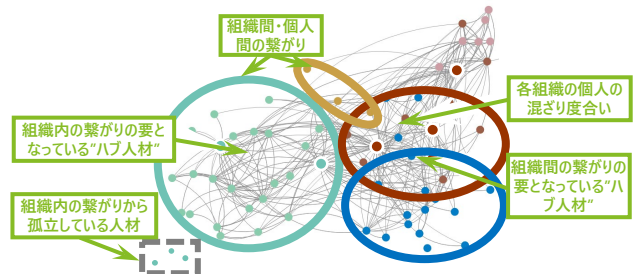
B キー人材のExperience診断

キー人材の一連の行動に焦点を当て、「ありたい役割発揮の状態」と「現実の阻害要因」を、具体的に特定します
概念レベルではなく、役割・責任・権限を最大限発揮することが出来るためのポイントとなる行動や状態を具体的にしていきます



C 組織のネットワーク診断

社内における公式・非公式組織の情報の流れを可視化し課題を特定します
組織間・個人間の繋がりとその状態（混ざり度合い、ハブ人材、孤立者等）、それらに伴う課題を顕在化・特定することが可能です



デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社 ヒューマンキャピタル（組織・人事コンサルティング）ディビジョン
〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel: (03) 5220 8600 Fax: (03) 5220 8601
E-mail: organizational-design@tohmatu.co.jp
http://www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュートーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームおよびそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT弁護士 法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは日本でも最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家（公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど）を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte)もご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュートーマツ リミテッド（"DTTL"）ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数者を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または"Deloitte Global"）はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。