

# あしがきのあしがき ~著者から人事担当者へのメッセージ

## 『モンスター組織 停滞・混沌・沈没…8つの復活ストーリー』



2019年7月刊  
発行：実業之日本社  
販売：1,836円

### 主な内容

- フリーライダー増殖組織
- 低体温デジタル組織
- 大量採用・大量退職組織
- ワンマン社長の独り相撲組織
- MBA新社長の戦略独走組織
- 肥大化する事業部制組織
- ロスト・アイデンティティ組織
- 業績第一パワハラ組織

### 組織という名の モンスターに立ち向かう

「組織で生じる様々な問題に特定の戦犯はいない」。それが、数百家の人事組織を見てきたコンサルタントとして実感するところです。

人事部門に属する皆さんであれば、日常的に耳にするであろう組織の問題の多くは、「組織」という実態のないものを擬人化し悪者にした不平不満ではないでしょうか。例えば、「本社は何もサポートしてくれない」「あの支社は全く言うことを聞かない」「営業部は我儘ばかり言う」「開発部はちっとも融通が利かない」…等々。まるで「本社」や「支社」,「営業部」や「開発部」が人格を成しているかのような口ぶりですが、そこに実体はありません。「組織」という偶像を悪者にすることで、不満を口にしやすいに過ぎないのです。こうして人の意識

の中で自己増殖していく組織という名のモンスター（偶像）にどう立ち向かうべきかを、昨今の組織にありがちな問題にフォーカスしながら描こうと考えました。

### 組織論はストーリー（物語）で 学ぶことに意味がある

この『モンスター組織』は、弊社が携わった実例をもとにした8つの組織変革ストーリーで構成されています。なぜこのような物語形式にしたかといえば、人や組織の問題は一般論で語れるものではなく、経験値がものをいう世界だと考えるからです。その経験値を補うためには、ケーススタディという方法で様々なショーケースを疑似体験することが効果的だと考えています。

例えば若手人財の離職率が高い組織1つとってみても、その根本的な問題が「上司のマネジメントスキル」なのか、「仕事内容と本



株式会社リブ・コンサルティング  
常務取締役 兼 CHRO 権田 和士

人の特性の不一致」なのか、「評価が適正ではない」、「キャリアパスが魅力的でない」、あるいはそのすべてなのか、様々です。従って、評価制度を変えれば解決されるなどということではなく、その企業の理念や目指すビジョン、戦略との一貫性も踏まえれば、解決手段は組織の数だけ存在します。つまり「正解」はなく「最適解」を選ぶしかないのです。

にもかかわらず、昨今の日本の組織は、欧米の有名企業が入っている組織形態（例えばティール組織など）やHRテックのようなデジタルツールを導入することが、あたかも「正解」のように捉えている節があります。しかし、1つのフレームワークや、ましてやHRテックが人事組織の複雑な問題を解決してくれることはありません。デジタルツールはあくまでも業務を効率化する“ツール”に過ぎないからです。人事組織の問題はとりわけ面倒なものであるからこそ、人事の専門家という存在が不可欠なのです。

本書を通して、人事の専門家である皆さんの経験という名の引き出しを補うことができれば幸いです。