

第48回 全国能率大会

研究論文

- (1) 応募部会名 組織・人事部会
- (2) 論文名 ベンチャー企業における人事システムの創造
～経営ビジョンの実現をめざして～
- (3) 氏 名 吉原 敬典 (ヨシハラ ケイスケ)
- (4) 所属団体名 学校法人 産能大学 経営開発研究本部
- (5) 連絡先 (住所・TEL)

勤務先 〒141 東京都品川区大崎5-6-2
TEL 03-5487-8872

自宅 〒154 東京都世田谷区下馬2-12-13
TEL 03-3419-3258

論文要旨

現在、マクロ的には「第3次ベンチャーブーム」であると言われている。独創的な商品開発および新市場の創出によって、新しい雇用機会が生まれると同時に、国内景気を喚起することが期待されているのである。「ベンチャー企業」は、創業者の成長意欲と志の高さに負うところが大きい。

しかしその反面、経営ノウハウ、資金調達、人材マネジメント等で問題をかかえていることが多く、起業意欲だけでは成長曲線を描けないのが現実である。

そのような状況にあって、事業計画の策定や人事のシステム化等に関するコンサルティング依頼が増加傾向にある。

本論文では、S社に焦点をあてて、S社の成長段階に適合し、経営ビジョンを実現するための「S社版人事制度」について紹介することを目的としている。人事制度の構築と、新人事制度の基本的な考え方にもとづく運用には、多大なエネルギーを傾注することになるが、2000年ビジョンを実現し次の成長をめざして構築したものである。

S社の人事制度は、静態的な序列管理・集団管理ではなく、メンバーごとの個人別マネジメントを志向しダイナミックに機能することをめざしている。メンバーにとって、シンプルでわかりやすく、しかもインパクトのある人事制度として機能することを願うものである。

なお、本論文で触れなかった内容については、第48回全国能率大会での発表のなかで補足したい。

本論文の目次は、次の通りである。

目次

1. はじめに
2. S社版人事制度の内容
 - 2-1. フェーズⅠ：人事制度構築コンセプトの確立
 - (1). アンケート調査の結果
 - (2). ヒアリング調査の結果
 - (3). 新人事制度の基本的な考え方について
 - 2-2. フェーズⅡ：目標・実行主義の基幹制度の構築
 - 2-3. フェーズⅢ：サブ制度の構築
 - (1). 成果中心の評価について
 - (2). ダイナミックな処遇について
 - (3). フェイスアップ制度について
3. おわりに

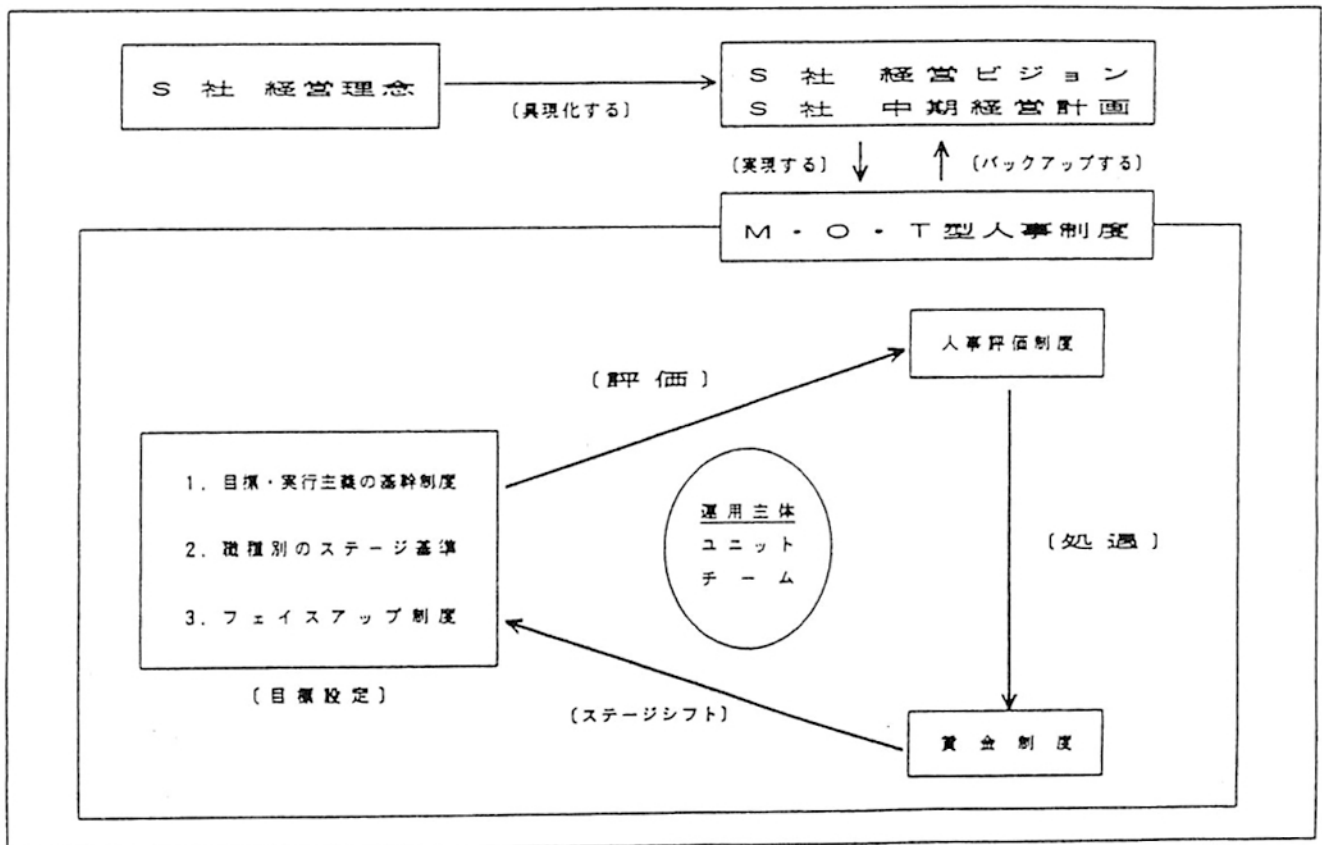
1. はじめに

本論文で紹介するS社は、ソフトウェア産業および情報処理サービス産業に属する「ベンチャー企業」である。S社では、2000年に財務体質の強化による株式の店頭公開を実現しようとしている。そのため、N地区でメンバー1人当たりの経常利益を「ナンバー1」にするとともに、S社とS社で働くメンバーが共に豊かさを実感でき、共に成長していくことをめざしている。⁽¹⁾

今回、S社はめざす経営を実現するためにS社独自の人事制度を構築した。図表1は、「S社版人事制度」の全体像である。その特徴については、次の3点に要約することができる。

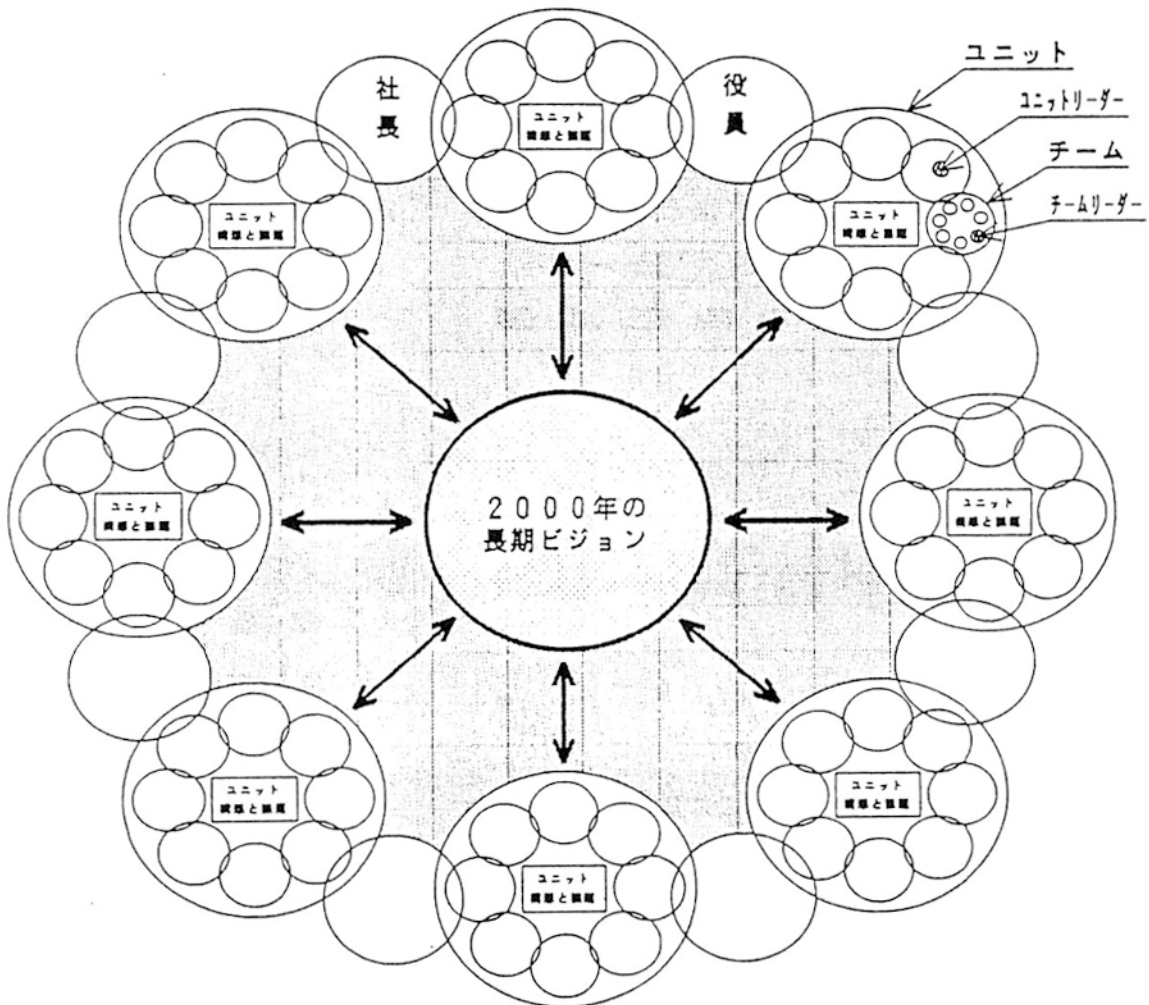
- (1). 2000年の経営ビジョン、経営計画の実現をバックアップする人事制度である。
- (2). 専門性の発揮を推進する人事制度である。
- (3). 成果中心で公平に評価し処遇する人事制度である。

図表1. S社版人事制度の全体像



S社では、社長もメンバーも共通した考えを共有している。それは、独創的なソフトやシステムを開発した企業が勝ち残り、二番手以下の企業は下請け化される現実に対しての決意に支えられた考えである。したがって、図表2で描いた「円卓発想」を適用した組織形態⁽²⁾を創り出し新たな価値を創造すると同時に、上下の意識・関係を強めかねない人事用語についても図表3のような再編集を行った。

図表2. 円卓発想による組織形態



図表3. これから使用する人事用語

これまでの人事用語	これからの人事用語
・社員、従業員	・メンバー
・序列、階層、資格、等級	・ステージ
・昇格、降格	・ステージ・シフト
・昇給、降給	・ステップ・アップ、ダウン
・中途採用	・経験者採用

2. S社版人事制度の内容

以下、フェーズⅠからフェーズⅢまでのねらいと内容について述べることにする。

2-1. フェーズⅠ：人事制度構築コンセプトの確立

ねらい

経営理念を具現化し経営ビジョン、経営計画の実現をめざす視点から、組織、業務、役職、給与、評価などの現状を整理し、構築すべき人事制度の基本的な考え方、方向性、重点内容、到達イメージのフレーム・ワークを打ち出す。

S社においては、産業界の動きをつかむことと、アンケート調査、ヒアリング調査、人事資料調査を実施した。本論文では、アンケートおよびヒアリングの各調査の一部と新人事制度構築における基本的な考え方について、それぞれ述べておきたい。

(1). アンケート調査の結果

ポイント1：現人事制度について

- Q1：部分的、抜本的な変更を望んでいる（59%）。
- Q8：評価基準について知らない（67%）。
- Q9：面接が行われていない（80%）。
- Q11：評価結果がフィードバックされていない（74%）。

ポイント2：これからの人事制度について

- Q13：仕事の成果で賃金が決まる（65%）。
- Q17：評価を賞与と月額給与に反映する（59%）。
- Q18：専門職志向である（60%）。

(2). ヒアリング調査の結果

共通意見として

- ① 目標設定時において、マネジャーとのやりとり、話し合いの場がない。
- ② 目標を設定するが、マネジャーにどのように受けとめられどのように評価してもらえたか、フィードバックの機会がない。
- ③ 評価基準について知らない。

- ④何をもって、昇進・昇格の決め手になるかわかりにくい。
- ⑤仕事の業績・成果で評価してもらいたい。
- ⑥成果を上げたとしても、昇給などに差がでない。

(3). 新人事制度の基本的な考え方について

- ① S社のメンバーにとって、シンプルでわかりやすくインパクトのある人事制度にする。
⇒やる気になる／実行する／成果を上げる状態へ誘導する。
- ② 経営計画の実現をめざして、専門性の領域拡大と深まりを軸に全社および職種ごとのステージ基準を設定する。
⇒価値創造へ向けてパートナー意識・関係の形成をねらいとして、ステージごとに「役割の内容」、「目標項目」、「実行内容」のガイドラインを整える。
- ③ 顧客が評価する業績・成果（Output）と実行プロセス両面から、メンバーが担う仕事を捉える。この考え方にもとづいて、仕事の質的向上をめざす。
⇒収益力のある企業体質を確立する。
- ④ 労働対価の原則をふまえて、メリハリのある賃金配分を実現する。
⇒定期昇給とベースアップを前提としない「成果給」にする。また、加点主義の考え方を採用する。
- ⑤ 人事機能ビジョン⁽³⁾ に近づくため、メンバーに対して公平な評価と処遇の環境を整備し、ライン人事の考え方を推進する。
⇒メンバーのことを最もよく知っているリーダーが評価し処遇へ結びつける。
- ⑥ 経営計画と連動した人事制度を整備し人事運用の充実を図ることをねらって、リーダーの「マネジメント活動」のレベルアップを図る。
⇒フェイスアップ制度を構築し機能させる。

2-2. フェーズⅡ：目標・実行主義の基幹制度の構築

ねらい

新人事制度構築における基本的な考え方にもとづいて、ユニット⁽⁴⁾、チーム、メンバーが共に向かうべき目標を明らかにして仕事を成果で測る体制をつくとともに、各メンバーが目標に到達しようとして行動を起こし行動しながら自らが学ぶ体制をつくる。

まず仕事を成果（Output）で測る体制をつくるためには、「全社共通のステージ基準⁽⁵⁾」をつくる必要がある。図表3がそれである。ここでいう「ステージ」とは、メンバーの専門性の領域拡大と深まりを軸にして、新たに創り出した人事概念である。5つのステージをタテ方向ではなく「ヨコ方向」に展開し、各ステージ間の相互関係、相互作用、相互補完の促進を意図している。

各ステージは、「対象領域」、「役割」、「目標項目」、「実行内容」の4つの要素から成り立ち、ステージごとにメンバーは専門性を発揮し業績に貢献することが求められている。なぜなら、年齢が高いとか勤続年数が長いというだけではなく仕事と格闘する中で、実力つまり応用力を身につけていくことが重要であると考えからである。また職業人としての経験が浅くても、めざす目標を設定しその目標達成へ向けて実行する人材を評価していきたいと考えるからである。

S社における「専門性」の呼称については、ステージごとの対象領域や役割を意識して、「レプレゼンタティブ」、「プレゼンター」、「スペシャリスト」、「エキスパート」と表現することにした。

また全社共通のステージ基準は、もちろん全社のガイドラインとして機能するが、メンバーが取り組む職務内容の違いを重視して、別途、「職種ごとのステージ基準」を設計した。最も時間とエネルギーを傾注したところである。これらのステージ基準は、メンバー個々人の活動対象・領域、役割、目標設定、実行内容の基準になるだけでなく、評価の一部、能力開発、CDP（Career Development Program）、そして経験者採用のための各基準として機能する。

なお、ステージは右（ライト）へシフトするにしたがって「職務遂行の自律化・プロ化」を意味し、メンバーの自己成長を測る尺度としても機能することになる。とくに目標設定する時に「仕事を行う意味」を明らかにすることは、メンバーの自律化を促進する上で有効である。

図表4. 全社共通のステージ基準

成果を生み出す	I		II		III		IV		V	
	ステージ	レプレゼンタティブ (ステップ)	プレゼンター	スベシヤリスト	エキスパー	対象領域	役割	説明	意味づけ	説明
各ステージの対象・領域・役割	<p>指導のもと自分の考えを纏められ、まず決断を求められ、決断を遂行する。</p> <p>日常業務レベル、まずは決断を求められ、決断を遂行する。</p>	<p>業務遂行の中心となる立場で、業務そのものに対して、そのやり方も含めて、自律的に創意工夫する。</p>	<p>共通チーム目標を達成する専門性を指す。</p> <p>共通チーム目標達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>	<p>ユニット・事業・資源</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業活動を展開するユニットを指す。</p> <p>ユニット経営計画達成の為に資源の組み合わせと活用を図る。</p>
役割の意味づけ	<p>信頼を生み出すS社の代表者</p> <p>20才代の若いレプレゼンタティブとして、社外顧客と出会い、接する一瞬一瞬の発想や実行が信頼を生み出す鍵を握っている。</p> <p>またS社が外部から頂いている評価のバロメーター(源泉)となる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、自らの責任範囲内で成果を生み出す。</p> <p>日常業務レベルで指導のものと、言われた事を完全に実行する。自分の考えも提案し実行する。それによって成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、チーム内外に働きかけながら、全責任をもって、成果を生み出す。</p> <p>チームが担う共同目標達成を推進し、付加価値を生み出す。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>	<p>チーム業績(經常利益)に對して、顧客に働きかけながら全責任をもって成果を生み出す。</p> <p>中期経営計画を踏まえて、事業そのものの基礎を強化し、ビジネスの可能性を高め、リスク・テラスの成長を促し、挑戦し成果を上げる。</p>
目標項目のガイド	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>	<p>00に對して、00をもって、00を実現する。(結果用語で記述する)</p>
実行内容のガイド	<p>所属するチーム内のメンバーに評価される専門領域を見極め、準備し、チームに貢献する。</p>	<p>所属するチーム内のメンバーに評価される専門的な知識や技術に、さらに磨きをかけ実行する。</p>	<p>専門領域を最低でも2つ確立し、そのうち1つは対象顧客に評価される。</p> <p>全社的な視野に立って判断し、提案をして、実行する。</p>	<p>専門領域を3つ確立し、その内、特に社内での評価を得た専門性1つについて、さらに深掘し、実行する。</p>	<p>これまで蓄積し、活用してきた専門性を武器にして社外とのネットワークを築き顧客を開拓する。</p>					
実行内容のガイド	<p>実行内容は各ステージ毎の役割を果たし目標項目を達成するための手段でありベースである。特に専門性の領域拡大および専門性を深める事を重視する。</p>									
個別に期待する結果・ライセン	<p>各ステージに期待される資格は、会社の業績(經常利益)に貢献する資格(ライセンス)とする。従って個人の趣味や、業務に活用されない資格は対象外とする。</p>									

※ 資源とは、ものとの人の活動(もの：ハード…設備、資金、ソフト…技術、情報)

2-3. フェーズⅢ：サブ制度の構築

ねらい

成果中心の評価とダイナミックな処遇を実現する。また人事運用を充実させることを目的として、フェイスアップ制度を構築し機能させる。

(1). 成果中心の評価について

S社における「評価項目」については、図表5の通りである。

① 目標チャレンジ度と目標達成度について

目標を設定する時の基準があいまいなまま、話し合いによって目標を決定し目標達成度のみを重視する考え方は、フェアな評価とは言えない。目標を設定する時に、ステージ基準にもとづいて目標チャレンジ度を評価しておくことが重要である。それは、打ち出す目標の質が成果を左右するからである。

② 実行内容と目標達成度について

実行内容については、目標達成プロセスにおける事実にもとづいて評価することである。目標達成度が達成基準をいくら上回っていたとしても、対象顧客（社内顧客も含めて）に評価されない実行内容であれば仕事の質を低下させ、しいては組織の競争力を低下させることにつながるからである。

③ 共働チーム⁽⁶⁾ 目標貢献度について

共働チーム目標貢献度を評価項目の一つにした理由は、個人プレーに終始する傾向を懸念したからである。この評価について、S社ではチームメンバーが間接的に行う「多面相互評価」を採用することにした。これは、チームリーダーがメンバーごとに直接的に行う目標チャレンジ度、実行内容、目標達成度の評価を補完するものである。

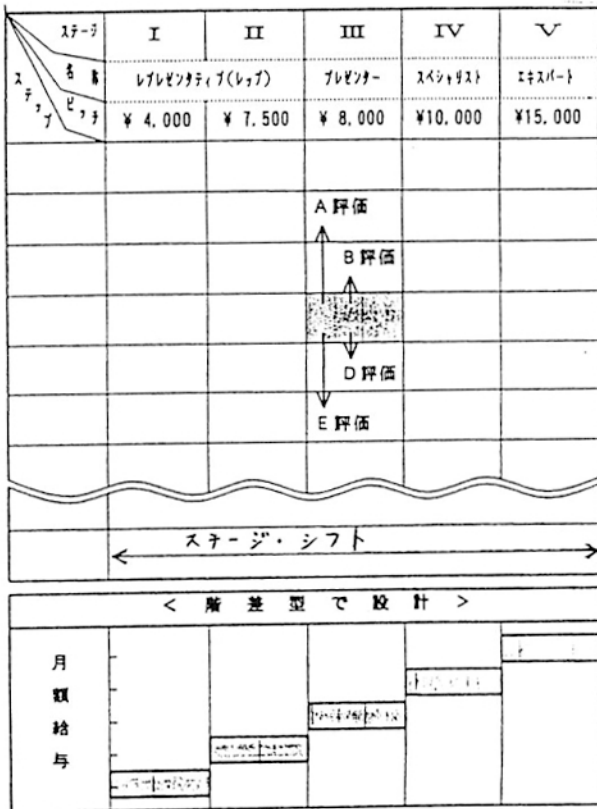
図表 5. 人事評価項目と内容

評価項目	(1) 個人目標チャレンジ度 【本人の目標達成の努力の程度】	(2) 個人目標実行内容 【本人の目標達成の努力の程度】	(3) 個人目標達成度 【本人の目標達成の努力の程度】	(4) 共働チーム目標 (貢献度) 【チーム全体の目標達成の努力の程度】
意味づけ	① 目標ごとのステージ基準に基づいて、ユニット課題、共働チーム目標と関連づけられたもので、業績 (経常利益) 向上に向けてチャレンジする目標であるか。 ② 真に仕事と結びつけて達成可能なレベルであるか。 ③ 自分の実力を試し、やる気になる目標であるか。	① 目標ごとのステージ基準に基づいて、ユニット課題、共働チーム目標と関連づけられたもので、業績 (経常利益) 向上に向けて実行プロセスが対象顧客から評価されたか。 ② 実行プロセスにおいて、時間や経費を有効に活用し結果よく実行できたか。 ③ 顧客から評価される質性の取得及び活用がされたか。	① 目標ごとのステージ基準に基づいて、ユニット課題、共働チーム目標と関連づけられたもので、業績 (経常利益) 向上に寄与したか。 ② 目標1回フェイェンダに含意し約束した目標の達成基準に到達し成果を上げたか。	① ユニット課題を踏まえて設定した共働チーム目標達成に向けて貢献したか。 ② チームのモラール向上、チームワークに貢献したか。 ③ チームの他メンバーの実行プロセス (仕事との絡み合わせ) に対してバックアップしたか、あるいは指導し合ったか。 ④ チームの個性が引き出されるような働きかけをしたか。
達成ポイント	4. 所属ステージよりもマイルストーン (専門性の進化/変化) したステージの目標項目にチャレンジする。 【例: 1. ステージから2. ステージへ】 3. 所属ステージの目標項目にチャレンジする。 2. 絡み合わせを必要としない比較的高い現状維持の目標項目である。 1. 現状より進出した目標項目である。	4. 取り進むと決めた目標項目に合致する実行内容であり常に無駄をしないように努力し、仕事のやり方も工夫改善し結果的に、 ① 目標項目が対象としている顧客から評価され、別の顧客を紹介された。 ② 社内顧客から評価され、業績 (経常利益) 向上に直接的に貢献した実行内容であった。 3. 取り進むと決めた目標項目に合致する実行内容であり無駄 (ロス) について関心を持っており仕事のやり方も工夫し、 ① 目標項目が対象としている顧客から評価され、顧客からリピーター (買戻注) がきた。 ② 社内顧客のニーズを満たし評価された。 2. 目標項目に対する実行内容を行わず経常利益・コスト・能率・について関心が薄くロスが時々あり対象顧客からクレームがきた。 1. 目標項目に対する実行内容を全く行わず無駄な仕事のやり方で対象顧客を失った。(入り組まないと)	4. 目標チャレンジ度に合致しており、目標の達成基準を上回った。 3. 目標チャレンジ度に合致しており、目標の達成基準に到達した。 2. 目標チャレンジ度に合致しており、目標の達成基準を下回った。 1. 評価に値しないぐらい、目標の達成基準を下回った。	4. チーム目標の達成基準到達 (チーム活動の成果) に対して顕著な貢献をした。 3. チーム目標の達成基準到達 (チーム活動の成果) に対して貢献をした。 2. チーム目標の達成基準到達 (チーム活動の成果) に対して貢献をされなかった。 1. チーム活動の足をひっぱればチームワークを壊したりモラールも低かった。
評価方法	目標設定時	評価時	評価時	評価時 (※多面相互評価による)
	<p>合計得点</p> <p>(1) + (2) + (3) + (4)</p> <p>→</p> <p>合計得点</p> <p>14~16</p> <p>11~13</p> <p>6~10</p> <p>4~5</p> <p>↑ A ↑ B ↑ C ↑ D ↑ E ↑</p> <p>↑ ↑ ↑ ↑ ↑</p> <p>+2 stop up</p> <p>+1 stop up</p> <p>-1 stop down</p> <p>-2 stop down</p> <p>↑</p> <p>・ステージシフト</p> <p>・賞与</p>	<p>※派遣業務(1)に就いているメンバーの評価</p> <p>→1人派遣のハードシップを考慮して、3点で設定する。</p>		

(2). ダイナミックな処遇について

メンバーが仕事と格闘して成果を上げた場合、ダイナミックに処遇することはきわめて自然なことである。S社では、一つのトライアルとして「月額給与ステップのエレベータ方式」と「ステージのシフト方式」を導入することを考えた。エレベータ方式とは、人事評価にもとづいて、月額給与ステップのアップとダウンに反映させることである。またシフト方式とは、ステップのアップとダウンを媒介にして、ステージがそれぞれライトとレフトにシフトすることである。(図表6)

図表6. 処遇の事例



この場合、各ステージの給与レンジは開差型で、しかもメンバーの分布状況がレンジ内に収まることが望ましい姿である。なぜなら、専門性の領域拡大と深まりに伴って、各ステージの独立性を明確にすることができる同時に、ステージ・ライト・シフトに対してのモチベーション効果が期待できるからである。

一方、賞与については、固定支給分を除き、企業業績に応じて大胆に配分する方法を導入した。さらに、共働チーム表彰制度を導入した。

(3). フェイスアップ制度について

経営ビジョン、経営計画実現のための人事制度を機能させることは極めて重要である。人事運用は、ユニット・リーダーとチーム・リーダーが行うマネジメント活動にほかならない。人事運用の充実を図るために、リーダーとメンバーが共に落ち着いてやりとりする機会をつくる必要がある。それが、「フェイスアップ」である。「フェイスアップ」と表現した理由は、形式にとらわれず、お互いに「顔を上げて」率直にやりとりすることが大切だと考えるからである。S社では、役割の投げかけと目標設定、目標達成の推進プロセス、人事評価のフィードバックなど、3カ月ごとに節目節目で行われる。

3. おわりに

以上述べてきたように、「めざす経営と直結した人事制度」を構築し、「組織だった人事運用」にすることが、とくに重要である。

今回は、S社の成長段階に適合した人事制度をS社版で構築したが、来る2000年の経営ビジョンを実現した時には新たな人事制度が必要になるかもしれない。その時には、メンバーの平均年齢も上昇しているのである。おそらく、人事評価と人事処遇との関係を問い直すことになるであろう。

今後へ向けての課題としては、メンバーの活動を充実させ共働を推進することである。そのためには、「メンバー自らがめざす成果へ向けて効果的で必要な行動がとれるのかどうか」の確信を高めることが鍵になる。成果中心の考え方をする時代にあって、職業人としての自己成長も考え合わせ研究したい。

注

- (1) 共働の考え方が背景にある。共働 (Work to join) とは、関係者との相互交流により認識を共有化しながら、「何に取り組むか」の活動テーマを主体的に創り出すとともに、自律的に行動して革新的な成果を上げるまでのプロセスのことである。そのプロセスを通じて、組織の成長と個人の自己成長 (Self-improvement) を同時に促進する考え方である。S社では、共働を推進する経営のことを「パートナー・アクセス経営」と表現している。
- (2) 吉原敬典『円卓発想による創造マネジメント』日本創造学会第18回研究大会論文集, 日本創造学会第18回研究大会事務局, 1996年を参照。
- (3) S社では、経営資源の中で「人の活動」の充実を志向している。その観点から、経営ビジョン実現の鍵は、人事機能ビジョンの実現を指向した人事制度の構築と人事運用にあると考えている。
- (4) ここでいう「ユニット」とは、経営機能を意味している。
- (5) これまで、一般的には「資格等級基準」を軸にして「社員」をタテ系列に序列化し命令系統を一元化すると同時に、集団管理を行い易い状態にしてきたといえる。
- (6) Jon R. Katzenbach, and Douglas K. Smith, THE WISDOM OF TEAMS, Harvard Business School Press, 1993. の中の「チーム概念」を参考にした。

参考文献

1. 松田修一監修『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社，1994年。
2. 柳孝一，山本孝夫ほか『ベンチャーマネジメントの変革』日本経済新聞社，1996年。
3. 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社，1996年。
4. 浜田康行『日本のベンチャーキャピタル』日本経済新聞社，1996年。
5. Ichak Adizes, Corporate Life Cycles, PRENTICE HALL, 1988.
6. 今口忠政『組織の成長と衰退』白桃書房，1993年。
7. 濱田，熊谷，西沢『株式店頭市場』東洋経済新報社，1990年。
8. 吉原敬典『共働の推進～新しいマネジメント・プロセス～』学校法人産能大学，1995年。