

CASE STUDIES

なぜ組織は 変わらないのか



変革を阻む壁と、それを乗り越えた企業のリアルストーリー

アールシーシー株式会社 (RCC Inc.)
<https://rcc2020.co.jp/>

組織が変われない5つの壁

制度を変えれば組織が変わる。そう思って着手した企業の多くが、途中で止まります。それはなぜか、変革を阻む壁は、制度の外にあるからです。

01 「制度がない」は課題ではなく症状

何を基準に評価し報いるかが言語化されていない

02 「忙しい」が変革を先送りにする

組織の仕組みづくりは常に後回し。組織負債は複利で増える

03 「うちは特殊だから」という思考停止

業界特有を理由に変化を拒む。制度の本質は業界を問わない

04 「作っても使えない」過去のトラウマ

高額で作ったが現場に合わず棚上げ。不信感が残る

05 「ベテランが変わらない」という諦め

変わらないのは人ではなく、物差しの不在

「制度がないから仕方ない」 — M&A後、放置された組織

BEFORE — 変革前の現実

M&Aで親会社に統合されたが、
子会社には人事制度が一切なかった

20年以上のベテラン社員が我流で動き、
目標管理も存在しない

制度を作りたいが、大手コンサルは
高額すぎて手が出ない

“

制度がないから、何を求められて
いるのかが分からない。

でも制度を作る余裕も、
お金もない。

このまま回すしかないのか——

社長就任直後の率直な吐露

3ヶ月でゼロから制度構築—「物差し」が組織を動かした

RESULTS

等級・評価・報酬制度を3ヶ月でフルセット設計。
4ヶ月目に社内リリース完了

「何を求められているか」が明確になり、
ベテラン社員の行動が変わり始めた

評価者研修を実施し、上司の部下指導が
「属人的」から「基準ベース」に転換

3部門ごとに合わせた評価項目をセミオーダー設計。
現場に合う制度を実現

“

制度が“物差し”になったことで、
何を求められているかが明確になり、
行動が変わった。

代表取締役（物流企業・30名弱）

ORGANIZATIONAL OS

HR System OS / Leadership OS

TIMELINE: 3ヶ月設計 → 4ヶ月目リリース → 評価者研修で定着フェーズへ

「急成長の代償」 — 問題行動が止まらない組織

BEFORE — 変革前の現実

急成長に伴い、社員の行動規範が曖昧に。
問題行動が頻発していた

既存のカルチャーが陳腐化し、
「何が正しい行動か」の共通基盤が崩壊

評価・登用基準も曖昧で、
「なぜあの人が昇格？」という不信感が蔓延

“

成長しているから
組織の問題は後回しでいい。

そう思っていた。
しかし問題行動は複利で増え、
気づいた時には
組織の信頼基盤が揺らいでいた。

人事部門の危機感

全5軸を4ヶ月で実装— Valueから行動変容まで一気通貫

RESULTS

事業フェーズに合わせてMVVを全面改定。
創業時代のコミットメントの重要性を組織の基盤に据えた

MVV→等級→行動定義→評価基準→昇格基準を一体設計

コンプライアント・ガバナンスルールの明文化・
就業規則を整備

役職者向けValue説明会+ワークショップで
「知る→使える」まで浸透

TIMELINE: 70%稼働×4ヶ月でValue→制度→規定→研修→KPI設計を完了

“

制度は作って終わりではない。
Valueから行動定義、評価基準、
研修まで一気通貫で設計した
ことで、組織に一本の筋が通った。

人事部門責任者（急成長スタートアップ企業）

ORGANIZATIONAL OS

Structure OS / HR System OS / Leadership OS / Decision OS /
Org Debt — 全5軸

「次の経営者が育たない」－承継の不安と育成の壁

BEFORE — 変革前の現実

中小企業: 社長の甥が経営参謀として修行中だが、組織の仕組みがなく伝えるべきことが言語化されていない

上場大手: 次期執行役員候補12名の育成が経営課題。しかし「選抜して研修」の繰り返しで成果が見えない

共通課題: 育成の仕組みが属人的で、「偶発的なスーパープレイヤー待ち」から脱却できていない

“

リーダーは育てるものではなく、勝手に育つもの。

そう信じていたが、
気がつけば次の経営を
担える人材がいない。

多くの経営者が直面する現実

等級制度が「経営ビジョンの翻訳装置」になった日

RESULTS

中小: 等級制度の最上位に「経営者等級」を社長自ら追加提案。社員にビジョンが伝わる仕組みに

大手: 候補者12名×年間プログラムを設計。事業中計策定演習で「知る→使える」を実現

中小: パートナーがデリバリーを担い、代表が手を離してもプロジェクトが自走する体制を確立

大手: 経営層へ3回直接報告。「組織OS」の設計思想が経営レベルで共有され、スコープが拡大

“

等級制度を“経営ビジョンの翻訳装置”として活用している。社員が将来どこを目指せばいいかが明確になった。

代表取締役（サービス企業・30名弱）

ORGANIZATIONAL OS

HR System OS / Leadership OS / Decision OS / Structure OS

TIMELINE: 中小12ヶ月支援（制度設計3ヶ月+運用定着9ヶ月）/
大手は年間プログラム

変革企業に共通する3つのパターン

3社の変革ストーリーには、業界・規模を超えた共通の成功法則がありました。

01

制度は「物差し」であり
「翻訳装置」

制度を作ることが目的ではない。
経営者が「何を求めているか」を社員に伝える翻訳装置として機能させること。物差しがあれば、ベテランも新人も「自分に何が求められているか」が分かり、行動が変わる。

02

スピードは正義。
3~4ヶ月で「形」を見せる

完璧な制度を1年かけて作るより、3ヶ月で80%の制度をリリースし、運用しながら磨く方が成果が出る。「いつかやる」では永遠に変わらない。速さが経営者の信頼を勝ち取る。

03

「作って終わり」ではなく、
定着まで伴走

制度設計はスタート地点。評価者研修・運用フォロー・モニタリングまで一貫して伴走することで、「作ったけど使えない」を防ぐ。組織のOSとして動き続ける仕組みにする。

RCCの組織OSアプローチ

組織の課題を「OS（オペレーティングシステム）」の視点で構造化し、設計から導入・定着まで一気通貫で支援します。

Structure OS 組織構造・職群・意思決定ラインの設計

HR System OS 等級・評価・報酬の一体設計（Tegajin）

Leadership OS 次世代リーダー育成・サクセッション

Decision OS 経営会議体・権限移譲・ガバナンス

Org Debt 組織負債の可視化・解消プログラム

3ヶ月～

制度設計の最短実績

50%稼働

上場企業の全社変革をリード

1,000万円～

上場大手のサクセッションプログラム

支援実績サマリー

30名弱の中小企業

CHALLENGE

M&A後に制度ゼロ → Tegajinで
3ヶ月設計・4ヶ月目リリース

SERVICE

制度設計 → 評価者研修 →
運用定着フォロー

OS AXES

HR System OS
Leadership OS

200名規模の中堅企業

CHALLENGE

吸収合併後の制度・職群・
勤務条件の不統一

SERVICE

経営伴走顧問 → 組織診断 →
制度改定 → リーダー育成

OS AXES

Structure OS
HR System OS
Leadership OS

3,000名超の上場大手

CHALLENGE

次期執行役員候補12名の
育成プログラム

SERVICE

教育プログラム設計 →
アセスメント → 経営企画室伴走

OS AXES

Leadership OS
HR System OS
Decision OS

まずはお気軽にご相談ください

組織の課題は、一社一社異なります。
貴社の状況をお聞かせいただき、最適なアプローチをご提案します。

アールシーシー株式会社（RCC Inc.）

代表取締役 玉田 雅行

info@rcc2020.co.jp | <https://rcc2020.co.jp/>