

組織開発のプロが全部見せます

組織マネジメントの極意

Vol.組織マネジメントとは

発行：株式会社Co-ducation

『社長のための組織マネジメントの講座』
のノウハウが詰まった1冊

～講座受講者の声～

業績はますます良好という会社でも、なぜか社内・社員が行き詰っている感が感じられる方。経営者として組織をマネジメントしていく思考と実践方法が学べ、方向性が明確になると思います。(関西造園土木株式会社/東 真代表取締役)

経営者として、重要な視点・気づきを得ることができる内容でした。また、学んだ内容を実践的に使いやすかったです。(N社 代表取締役)

目次

組織づくりを学ぶ重要性	002
事業推進と組織マネジメント	
組織マネジメントの前提	006
組織マネジメントの大前提	
組織マネジメントの注意点	010
何故、多くの社長が失敗したり苦戦したりするのか？	
経営者自身の自己分析・自己認知を高める重要性	
経営者のタイプと組織のカタチ	023
何自分に合った組織を作らなければならない	
経営者の代表的なタイプ	
経営者の代表的なタイプと主な組織の傾向	
典型的な組織の型から考える	
これからの経営で注目される要素	033
Googleが研究発表した「高い生産性の要因」	
EQ/EI(感情指数)の重要性を示す研究	
「心の状態」の伝播力・影響力	
感情(気持ち)が重要になってきている背景	
これからの経営で注目される要素	

組織づくりを学ぶ重要性

事業推進と組織マネジメント

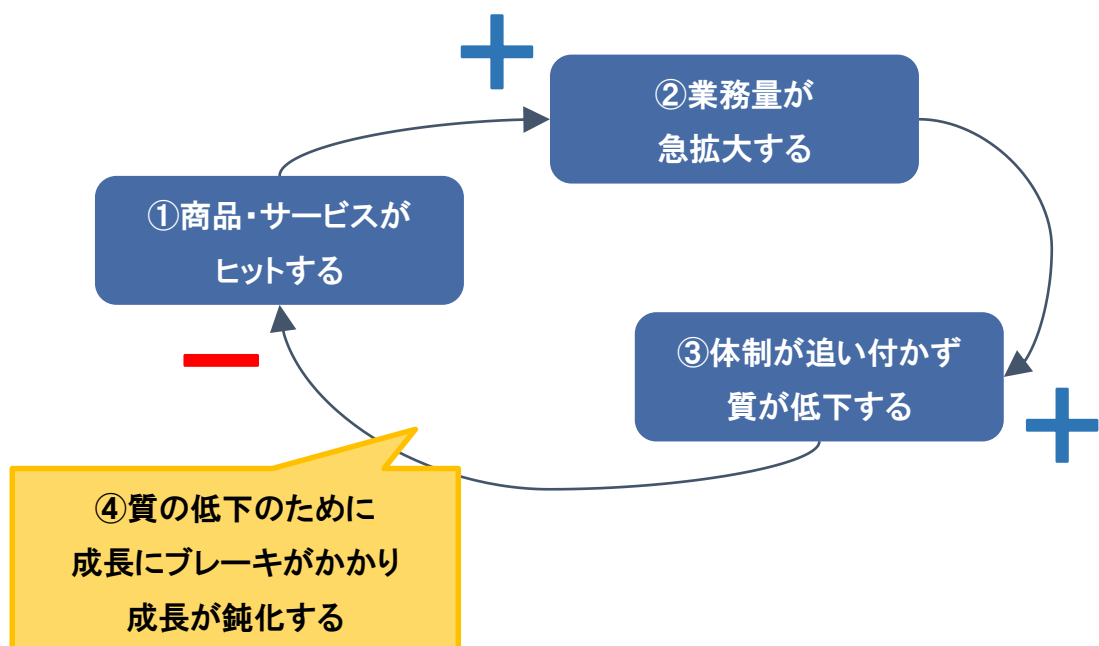
企業経営は、「事業推進」「組織マネジメント」の両面があります。「事業推進Good×組織マネジメントGood」の状態であれば、企業は順調に成長していきます。

「事業推進Bad×組織マネジメントGood」では会社が倒産してしまいます。「事業推進Good×組織マネジメントBad」の企業は、組織面がボトルネックとなって、事業推進が一定以上進まないということが起きてきます。逆に言うと「**事業推進Good×組織マネジメントBad**」の状態であれば、**組織マネジメント力を向上させれば、経営としてより力強く成功していける**のです。

事業推進と組織マネジメントの両立は、実際、事業が順調に拡大していったときほど、重要な問題として現れてきます。

何故なら、ほとんどの(急)成長企業がこのジレンマに直面するからです。

売上拡大と組織の成熟を計算する



少数精鋭で質高く商品・サービスを提供していた会社が、お客様のハートをつかんで売上が急激に拡大していきます。売上がアップすると、ある程度比例して業務量が拡大していきます。

そこで、人の採用を行います。

しかし、新しく入ってきた人たちは色々な意味で、即戦力とは限りません。まず、自社の業務についてほとんど知らないのだから「教える」という業務が発生します。ただでさえ忙しいのに「教える」時間なんて取れない……。さらに、会社の様々な背景や歴史、価値観なども共有されていないのだから「話し合う」必要がありますが、それも時間がなくてできない。

そうすると折角成長企業に入ってきた人材の多くが「なんか違うな」となって離職していきます。離職していくと「折角、教えてきたのに……」と、古株の社員たちの徒労感が増していきます。そうは言っても、まだまだ市場では売れているので、人手が足りない。仕方ないのでさらに採用活動をして、“人手”を補充します。

人手を補充するために採用活動をしています。できればとても優秀な人材、教えなくても自分でどんどんやってくれる人材が欲しいわけですが、いかんせん、選考プロセスに丁寧に時間をかけることもできない。なにせ、忙しいですから。

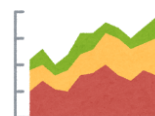
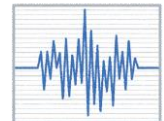
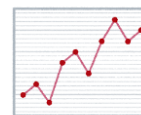
そうこうしているうちに「なんか、あそこの商品・サービスは問題が多い」と、市場から見放され始めます。今度は売上が落ちてきて、業務量が縮小してきます。そうなると、採用していた人員が余剰になってくる。。。

こんなサイクルは絶対にやめたいものですよね。

「孫子の兵法」の昔から「**戦線の無理な拡大は、負け戦を呼ぶ**」という教訓が伝えられてきているわけですが、どうしても「急成長のチャンスをつかむ」という魅力にはなかなか抗えないものです。2000年前も、今も、人は、なかなかその魅力に勝てずにいるでしょう。

とは言え、こういった急成長のチャンスを見事につかんでいる企業も存在しているわけで、だとすると「戦線の拡大」自体が間違っているわけでもないはず。しかし「無理な拡大」は、上手く行かないわけです。

まず経営者としては「我々のビジネスが、マーケットの中で売れている要因は何か？」ということをしつかりと見る必要があります。例えばレストランをやっていて、接客の素晴らしさこそが自分たちの競争要因だったとします。



急いで2号店を出したら、新しいスタッフたちは、1号店のレベルには全然至らない。しょうがないので、1号店のスタッフを送り込んだら、1号店の接客の質も下がってしまう。それで、共倒れになってしまった。そんなことはよくある話なわけです。

もし「接客の素晴らしさ」が重要な競争要因なのであれば、2号店でもそれで勝負できるようになっていなければなりません。その状態を実現できる目途が立っていないのであれば、2号店は勝てないのです。

Google社などは恐ろしいほどの急成長を遂げたわけですが、これは「仕組みビジネス」だったからです。売上が急拡大しても、業務量が比例して急拡大するようなタイプのビジネスではないわけです。一番わかりやすい例はスマホゲームで、これはヒット作が1作作れば、売上がどれほど伸びても、業務量はほとんど増えません。だからヒット作が出さえすれば、一気に利益が増えるわけです。

実際に、自社のビジネスのタイプを理解しておくことは非常に重要です。売上の成長と共に、業務量が拡大するようなビジネスだとすれば、急成長はとても危険なことなわけです。

天井のチェーン店である「社」は、「安くて美味しい天井」という競争要因で市場で勝っています。ここは、天ぷらを作る工程を自動化して「アルバイトがボタンを押すだけで美味しい天ぷらが揚がる」という仕組みを作りました。この仕組みを販売している会社なのです。競争要因が「自動で美味しい天ぷらが揚がる機械」ですから、店舗数を増やしても、質が低下しません。極論、その機械さえあれば、「社」のビジネスは成立するのです。

しかし、接客を売りにしているレストランではそれはできません。「質の高いスタッフ」というのは量産できないからです。もしそれを実現しようと思ったら「質の高いスタッフを生み出す仕組み」を作り、その完成を持ってビジネスを拡大していく必要があるわけです。

現在のビジネスの多くは「人の質」が重要になっています。「人の質」が競争要因であるビジネスである場合「ヒット商品による急拡大」というのはとても難しいのです。だからこそ「事業開発」と「組織開発」はセットで考える必要があるわけです。

「信長の野望」や「三国志」といったシミュレーションゲームをやったことのある方なら分りやすいと思いますが、兵士の練度を上げずに戦争に行っても全然勝てないわけです。

戦力というのは結局「兵士の数×兵士の質」であって、兵士の数が100万でも、その練度が1ならば、戦力は100万。兵士の数が30万で練度が10、つまり戦力が300万には負けてしまうわけです。



だとすれば、むしろ戦略的に戦線を絞り、“社員の練度”を高めることに投資することが、結局はマーケットで勝ち続けられるビジネスになるわけです。

この両面のバランスを見ずに、マーケットだけを見て動いてもビジネスを成長させていくことは難しいのです。

そして“社員の練度”を高めるためには、手間暇をかけた採用、教育といったものが重要になってきます。ビジネスで成功しようとする場合「マーケットを見る」のと「組織を見る」のと、このバランスを見ながら最善手を打ち続ける必要があります。

「事業推進」と「組織マネジメント」がセットであるというのは、こういった理由からなのです。

株式会社Co-ducationでは、「100社以上の支援実績」×「世界中の組織研究理論」の中から見えてきた、組織を活性化するために本当に大事なこと、本当に必要なこと、具体的な実践方法…それらをお伝えします。自社で実践すれば、自社が活性化すること間違いなしです。

組織マネジメントの前提

組織マネジメントの大前提

大企業から中小企業まで、コンサルタントとして経営や組織運営をご支援し、何十社、何百社といろいろな会社と関わってきたときに、うまくいっている会社とうまくいっていない会社には、幾つかの「違い」があることがわかってきました。

まずは、このうまくいっている会社とうまくいっていない会社の違いを生んでいる要素から解説していきたいと思います。どの内容も、まず経営者の方に知っておいてほしい、「組織マネジメントの大前提」の部分になります。

1 会社組織をスポーツチームに例えるのは間違っている

ひとつめは、「会社組織をプロスポーツチームに何となく例える」ことです。

ビジネス書などでも、監督のチーム論・戦術論は書店に必ず並んでいますし、例えばサッカーの『なでしこジャパン』で強くなった佐々木監督の手法が注目されるようになったり…「チーム(組織)というものは、こうやってやったら強くなるんだ」というのを参考にしようと、プロスポーツチームに基づくビジネス理論は世の中に多く出回っています。

ですがそもそも、それこそ前提として、プロスポーツチームの監督の方が、会社組織の経営者より、正直よほど簡単です。みなさんのやっている社長という仕事の方が全然難しいことを、大前提として認識しておく必要があります。

野球でもサッカーでも何でも好きなスポーツで構いませんので想像してみてください。

例えば、あなたがプロ野球チームの監督になったとします。そのときに、まず「やる気の無い選手が基本的にいるはずがない」ですよ。全員スタメンになりたいですし、試合に出たら勝ちたいですし、MVPを獲れる活躍をしたいですし、試合の途中で帰りたい奴なんていません。

なので、所謂「やる気」「モチベーション」「意欲」の課題みたいなものは、プロスポーツチームの監督にとっては、まず問題となることはありません。

プロスポーツチームの世界に入った人で「もう嫌だ、辞める」という方はいませんよね。「おまえはもういらぬからクビだ」と監督や上層部から言われぬ限り、基本的には選手はプロスポーツの世界で生きていこうと思っています。

プロスポーツチームに所属する選手と、民間の企業で働く社員とでは、この前提が全然違います。つまり、**プロスポーツチームの組織論や戦術論は、とても楽ちんに（監督が何もしなくても）、すごいやる気のある人たちだけが集まった場合について通用する話**をしています。

よくプロスポーツチームの監督が、あの選手を伸ばすのに「こう褒めて」「こう叱って」と言ったりしているんですけど、選手にはやる気があって、上手くなりたいと思っている大前提がありますから、「そんなの簡単でしょう」と。勿論、その中でも監督としての難しさはあるとは思いますが、社長の方がより難しいのです。

民間企業の社長業の方が比較できないほど難しいということ、始めに知っていただけたらと思います。

会社組織をスポーツチームに例えるのは間違っている

プロスポーツチーム



勝ちたい！強くなりたい！
上手くなりたい！

そもそも非常に意欲のある人材だけが
集まっている

民間企業



正直、楽な仕事がいいなあ



早く帰りたいなあ・・・

意欲や目的意識に差があり
人によって多様に異なる

2 高度経済成長期の感覚・理論は通用しない

ちょっとひと昔前の理論や理屈が普及していくタイムラグがあり、どうしても一般的に書籍やネット上の記事は、「少し古い」ところはあります。それこそ、今の若い人たちにはそれは通用しないみたいなことがあるのです。

組織開発のプロが全部見せます

組織マネジメントの極意(サンプル版)

Vol.組織マネジメントとは

平成30年1月31日 初版発行

原案者 石川 英明
編集者 本田 萌子
発行所 株式会社コーデュケーション

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷3-6-2 エクラート渋谷ビル4F
電話 03-6869-9788

本書の一部あるいは全部を無断で複製することは、
法律で認められた場合を除き、著作権の侵害となります。

株式会社コーデュケーションホームページアドレス <http://co-ducation.com/>

この本に関するご意見・ご感想をメールでお寄せいただく場合は、
info@co-ducation.comまで。