

2015年3月31日

コンサルティングレポート

# 中堅中小企業 組織的経営シリーズ

## 組織的経営の仕組み作り

### ～守りを固め成長戦略を実現～

経営コンサルティング部 [大阪] 部長 細川達也

#### 1.なぜ「組織的経営」が必要か？

最近企業経営者の方々とお話をしていると、「そろそろ当社も組織的経営へと移行したいと考えている」とご相談頂く事が多くなりました。企業が置かれている立場により、そのように感じられる背景は様々ですが、代表的な理由として次の3点が挙げられます。

- ✓ 企業規模の拡大に伴い管理する仕組みを変えたい。
- ✓ 経営環境の変化に対応した仕組みを構築したい。
- ✓ カリスマ経営からの脱皮を図りたい(経営承継)。

#### (ア)企業規模の拡大に伴い管理する仕組みを変えたい

企業は規模の拡大に伴い、管理のための仕組みも変えていかなければなりません。なぜなら企業規模の拡大そのものがリスクの増大を招くからです。特に内部統制を中心としたリスク管理体制の構築が必要不可欠です。もう少し具体的なイメージで考えてみましょう。一人の管理者が管理できる範囲は最大50名程度と言われます。このため従業員数が多くなると目が行き届かなくなるため、社内ルールを整備し“法(=社内規程)”による統治が必要になります。またチェーン店の場合、店舗数が10店舗、30店舗、120店舗前後のタイミングで仕組みの見直しが必要だと言われています。各段階で次の店舗拡大に合せた仕組みを構築しておかないと、仮に拡大を継続しても(例えば赤字店舗が拡大するなどの)不具合が生じ、結局拡大する前の規模に戻ってしまいます。企業規模を拡大させるためには、規模に応じた仕組みの構築が必要になります。

#### (イ)経営環境の変化に対応した仕組みを構築したい

市場がある程度国内に限定され、かつ市場規模が緩やかに拡大する時代であれば経営者の才覚一つで戦っていく事もできます。ところが今の日本企業は、人口減少に伴う国内市場の減少、海外展開の拡大とグローバル競争といった、これまでに経験した事の無い戦いを迫られています。こうした経営環境に適応していくためには、これからの経営環境に応じた組織作りが必要となります。具体的には、経営企画機能の強化などのスタッフ組織を強化し「情報収集機能」と「戦略立案機能」を高めていかなければなりません。

### (ウ)カリスマ経営からの脱皮を図りたい

創業経営者は新しいビジネスモデルを構築する点で優れた才能を発揮しますが、一方で「ワンマン経営」というリスクに陥るケースがあります。そうしたリスクを排除するためには「組織的経営」が欠かせません。また創業経営者のカリスマ性が高いほど、経営承継は難しくなります。カリスマ経営から組織的経営へ移行することにより、スムーズな経営承継を実現させます。

## 2.組織的経営を実現するための5つの視点

「よし、明日から組織的経営に切替えるぞ！ まずは会議から合議制にする！」と号令をかけたところで、組織的経営は実現できません。ワンマン経営(=社長が物事を決める)を合議制(=経営陣全員で物事を決める)にすることが組織的経営である思われている経営者もおられますが、これは間違いです。本当の意味での組織的経営を実現するためには、社内に色々な仕掛けを作っていかなければなりません。例えば代表的な仕掛けの一つに業績評価制度があります。社員を評価するための基準を明確にすることで、組織のベクトル(=力を持った方向性)を戦略の方向性に合せることが可能となり、戦略目標達成に向けた組織力が高まります。このように組織的経営を行う上で、業績評価制度を中核とする人事制度全般の整備は必要不可欠な要素です。人事制度はそれ単独で極めて大きなテーマですので、ここでは人事制度を除く、組織的経営を実現するための5つの視点について考えて参りましょう。

- ✓ 計画経営
- ✓ 管理会計・PDCA管理
- ✓ 経営企画機能強化
- ✓ 内部統制
- ✓ 経営幹部育成・ジュニアボード

### (ア)計画経営

経営ビジョンや中長期経営計画を策定することで、勘と経験に頼らない経営を実現し、また「カリスマ経営」からの脱皮を図ります。そのためには経営幹部全員が参加し、自社の経営環境と競争力について徹底的に議論した上で経営方針や計画を作り、組織行動力を強化します。

### (イ)管理会計・PDCA管理

経営計画の進捗状況や問題点の把握、そして改善策の立案と実行(=PDCA管理)を行うためには、経営実態を正確に把握するための管理会計制度が必要不可欠です。管理会計の結果を業績評価制度に反映させることで、計画→実行→計測→評価の経営サイクルを実現させます。

### (ウ)経営企画機能強化

計画経営や管理会計制度による経営を行うためには、経営者を補佐する組織(=経営企画部門)が必要不可欠です。将来的には「情報収集機能」「組織・経営管理体制整備機能」「経営戦略立案機能」「個別プロジェクト

ト推進機能」といった機能を強化し、戦略立案面でも経営者を補佐します。

### (エ)内部統制

企業又は企業グループを組織的に統治するためには、内部統制システムの構築(法=規程類による統治)が必要不可欠です。具体的には、①各種規程類の整備、②内部監査部門の設置、③内部監査の実施、④監査結果の業績評価への反映を行うことで、経営リスクに対し抵抗力のある組織作りを進めます。

### (オ)経営幹部育成・ジュニアボード

仕組みを運用するのは“人”です。「計画経営」も「管理会計制度・PDCA管理」も、それを運用する人たちがその意義と運用方法を理解していなければ十分機能しません。特に次世代の経営を担う経営幹部候補の育成には十分な時間と予算の確保が必要です。

## 3.組織的経営への移行にあたって

組織的経営実現に向けた最大の障害は、経営者自身です。あるオーナー企業の経営者からの依頼で社内規程整備のご支援をさせて頂いた事があります。経営者や企画担当の方とも何度もお打ち合わせを行い、同社の組織や風土にあった規程を整備することができました。ところが規程発効初日、なんと経営者自らが規程に記載されたルールを平然と破ってしまわれたのです。結局、この様子を見られていた社員の方々も「ルールに基づく業務運営(=組織的経営)」ではなく、「経営者の指示に基づく業務運営(=ワンマン経営)」に戻ってしまわれました。

戦国武将の武田信玄は、「甲州法度次第」という分国法を定めましたが、その末尾の条文には、当主である武田信玄自身もこの法令に従う事が記載されていました。「トップ自らが法に基づいた行動を取らない限り、組織は機能しない」ことを十分理解しておられたのでしょうか。

それともう一つお伝えしておかなければならない事があります。正直、様々なルール(規程)に基づく経営を行っていく訳ですから、はっきり申し上げて組織的経営は窮屈です。ただ経営者が本気で組織的経営への移行を考えられるのであれば、組織的な動きができるまでの間、「我慢」が必要になります。組織的経営への移行当初は窮屈に感じられますが、3~6カ月間「我慢(=継続)」することで徐々に慣れ、社員の動きも変わってくるでしょう！

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。