

## コンサルティングレポート

# カリスマ的経営から組織的経営へ

## シリーズ「経営承継」③

経営コンサルティング部[大阪] チーフコンサルタント 小松 創一郎

経営承継とは経営全般の次世代への引き継ぎを指す言葉であり、資本政策のみではなく、企業の長期的成長や持続可能性を左右する数多くの要素が含まれる。本シリーズでは、この経営承継を行う上でのヒントを紹介する。

### 【シリーズ「経営承継」タイトル一覧】

- ① 事業承継、経営承継とは何か
- ② 次世代の経営幹部をいかに育成すべきか
- ③ **カリスマ的経営から組織的経営へ ……<本稿>**
- ④ 資本政策とグループ経営

## 1. カリスマ的経営とは

「カリスマ的経営」とは何だろうか。よく中堅・中小企業では、経営トップによるカリスマ的経営が行われていると言われるが、これは個人的な能力(経験、勘等)や魅力に基づいて、ほぼワンマンかつトップダウンで会社を運営していることを指すケースが多いと思われる。

実際、多くの中堅・中小企業では、創業者かそれに近い立場の方、もしくは中興の祖と目されるような方によるカリスマ的経営が行われてきたのではないだろうか。では、このカリスマ的経営を後継者が同じように行えるかと言えば、なかなか難しいのが実情である。

会社は現経営者に最適化されている。そのため現経営者がカリスマ的な経営者であれば、それに合った組織風土、制度、人材構成等が出来上がっている。もし後継者に個人的な能力や魅力があり、カリスマ経営者の素養があるとしても、今の体制がしっくりくるとは限らない。カリスマ経営者の後継者は、比較的大人しい方である場合も多く、個人の能力や魅力によるワンマンかつトップダウン的な経営が向いていないことがある。

後継者は会社の体制が出来上がってから入社している場合も多く、会社のすべてに精通しているわけではない。限られた情報から、経験、勘に基づいた即時の判断ができるとは限らない。後継者は自身に合ったやり方で、しっかりと情報を吸い上げ分析し、他の役員や管理職等の知見も活かして、合理的に判断を下すための体制を作っていく必要がある。個人に大きく頼った判断から他者の知見も活かした判断へ、個から仕組みによる組織運営へとシフトしていくことが求められる。何も後継者個人の能力や勘等を否定するのではない。ただ、そのみに頼っていた割合が減るということだ。現経営者によるカリスマ的経営から、ある程度誰であっても決まった方程式により経営できる体制、仕組みを作っていくのである。

## 2. 組織的経営とは

カリスマ的経営やワンマン経営との対比としてよく言われる「組織的経営」とはどのような内容を指すのだろうか。要素に分解して考えると次のようなことが挙げられる。

- 経営トップだけでなく、他の役員や管理職の知見も活かして(ボトムアップ要素も取り入れて)意思決定を行う。
- ある部分においては権限移譲もなされており、各責任者が分権的意思決定を行うことができる。
- 個人の経験や勘(直観、ひらめき)に頼るのではなく、組織的な情報の収集、分析等から導き出される客観的な根拠、事実に基づいて合理的に判断を下す。

これらを行っていくためには、今までとは違った仕組みが必要となる。その会社の中で出来上がっていたカリスマ経営者による独自の公式を、会社全体に適用するために分かりやすい複数の公式に置き換える作業が求められるのである。どのような公式(仕組み)が必要かは、その会社の現在の状況、今後目指す方向性等によって変わる。また、公式を作っていく順番も千差万別となる。

### 3. 企業の成長の仕方

会社がどのような課題を抱えているかについて、大きな示唆を与えてくれる考え方がある。アメリカの経営学者ラリー・E・グレイナーが提唱した、企業成長モデルである。成長する組織は、右肩上がりには一直線で成長するのではなく、断続的な変化の局面(段階)を何回か経て成長していくという考え方だ。これは示唆に富んでいるが、それだけでは日本の中堅・中小企業の組織的経営の構築には応用できない。そこで日本企業の実情に沿って、より具体的に考え直したのが次の成長段階モデルである(図表1)。

【図表1】日本の中堅・中小企業の成長モデル

	定義	課題	解決の方向性
創業者によるワンマン経営(第一段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● だいたい社員数の目安は、1人～20、30人程度</li> <li>● 組織の形はなく、意思決定はワンマンによるトップダウン</li> <li>● 組織の階層は実質的になく、管理はあまりなされていない</li> <li>● 業務分担もあまりなく、ほぼ全員が何でもする状態</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者に公私の区分がない</li> <li>● トップの思いつきによる意思決定が多く、また、あとでの変更も多い</li> <li>● 組織図がない(あっても意味がこもっていない)</li> <li>● 社内で月次損益が出せない</li> <li>● 社内ルールがほぼない。最低限届け出ないといけない就業規則とその他少しだけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者の覚悟、けじめ</li> <li>● 意味のある組織図の作成、管理者(職)の育成</li> <li>● 管理部長の採用</li> </ul>
経営陣によるトップダウン経営(第二段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員数は、おおむね20、30人～500程度</li> <li>● ライン型組織で意思決定は経営陣のトップダウン</li> <li>● 単純な組織階層で、表層的なもの</li> <li>● 同族者が古参者の一部が管理職に就いている</li> <li>● 管理者の経験に基づく属人的な管理</li> <li>● 大まかな業務分担はあるが、まだ一人三役である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直属上司以外から命令や指示がなされ業務が混乱している</li> <li>● 責任だけあって権限がない</li> <li>● 各数値責任をどの部門で負うのか不明確</li> <li>● 特定の間人だけしかわからない業務が多い</li> <li>● 引継ぎという概念がない</li> <li>● 業務の流れが非効率である</li> <li>● 経営に必要なデータの処理が遅い、情報システムに不備がある</li> <li>● 不正が散見される</li> <li>● 人事制度がなく、お手盛りの評価である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実力主義による登用、幹部の採用</li> <li>● 執行権限の委譲</li> <li>● 管理者教育</li> <li>● 業務分析、業務分担の整理と情報システム整備(人と業務の分離)</li> <li>● 職務分掌の制定(業務に人を割り当てる)</li> <li>● 人事制度策定と公開</li> </ul>

<sup>1</sup> 出典『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1979年2月「企業成長の“フシ”をどう乗り切るか」ラリー・E・グレイナー著

	定 義	課 題	解決の方向性
トップダウンと一部分権による経営 (第三段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員数は500人～1,000人程度</li> <li>・ライン—スタッフ型組織(役割分担中心)</li> <li>・経営陣のトップダウンによる意思決定</li> <li>・実質的な組織階層有り</li> <li>・中途採用等で管理職、幹部を補強。分業制による管理。仕組みによる管理が行われているが、管理者の質によって、内容は大きくブレる</li> <li>・業務分担は明確になるが、まだ高度に専門化されていない面が残る</li> <li>・子会社を持つが、管理は実質的に親会社により運営されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣に正確な情報が伝わらない</li> <li>・方針が正確に末端まで正しく伝わらない</li> <li>・予算統制が十分に行われていない</li> <li>・PDCAサイクルが確立されていない(指示のみ、検証されない)</li> <li>・管理職の管理能力が不十分</li> <li>・手作業での事務、間接業務が膨大</li> <li>・会議が多い</li> <li>・業務を日々改善していくという意識が薄い 現状のやり方に疑問を持たない マンパワーで解決している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念・方針の共有</li> <li>・中計経営計画策定</li> <li>・予実管理、PDCAの徹底</li> <li>・経営企画部門設置</li> <li>・部門間移動の実現</li> <li>・管理者教育の充実</li> <li>・業績責任の分割(事業部制、等での業績評価の仕組み構築)</li> <li>・専門家の採用</li> <li>・小集団活動</li> </ul>
制度による 集団経営 (第四段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,000人以上の従業員数</li> <li>・ライン—スタッフ型組織(業績責任中心)</li> <li>・トップダウンとボトムアップによる意思決定</li> <li>・官僚的な階層。内部昇進による管理者が過半数</li> <li>・仕組みでの管理となり、人の能力に大きく依存しなくなる</li> <li>・高度に専門化された役割分担</li> <li>・子会社を数多くもつ。子会社に管理部門もあり独自に運営されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定が遅い</li> <li>・間接人員、スタッフ人員が多い</li> <li>・管理職が多すぎる</li> <li>・責任回避を旨とする発言が多い</li> <li>・部門間の壁がある</li> <li>・現場が顧客ではなく社内を向いて仕事をしている</li> <li>・親会社、グループの方針と子会社の経営方針にズレが生じている。目が届いていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決裁権限の委譲と明確化</li> <li>・成果主義型人事評価制度の導入</li> <li>・業務改革</li> <li>・プロジェクト制</li> <li>・組織改編</li> <li>・チェック、抑制の仕組み導入(内部監査など)</li> <li>・グループ横断的なビジョン、戦略策定</li> <li>・グループ経営管理制度構築</li> <li>・持株会社制、シェアードサービス導入</li> </ul>
理念による 全員経営 (第五段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の人数は1,000人以上(従業員数の問題ではなくなっている段階)</li> <li>・自律的で柔軟な組織(ライン—スタッフ型組織+アルファ)</li> <li>・ビジョン、理念、方針に基づいた意思決定(各階層において、与えられた役割、権限で意思決定)</li> <li>・組織の断層はない</li> <li>・管理ではなく、相互尊敬、目的を共有した集団</li> <li>・必要な業務の分担ではなく、個人のスキルの最適な組み合わせ</li> <li>・グループ一体となった運営</li> </ul>	—	—

(出所) 当社作成

各成長段階における課題、対応の方向性は、必ずしもすべての企業に当てはまるわけではないが、これらの内容を参考にすることにより自社の組織状態を振り返るきっかけにいただければ幸いです。

自社の成長段階のある程度の見極めと、そこから考えられる問題点を考える。さらに、現経営者と後継者の違いか

ら生じる課題を考え、自社には何が必要でどのような取り組みをどのタイミングで行っていくのかについて、計画的に考えていただくことに意味がある。

#### 4. 組織的経営構築に向けた考え方のポイント

組織的経営を実施していくには、これまで述べてきたようにいろいろな仕組みや取り組みが必要になるが、考え方のポイントは下記の通り4つある。

- **自律的に動く組織を構築できているか**  
部門や役職者の役割・守備範囲が明らかで、権限を整備することで、意思決定のルートや場が明確になっているか
- **経営の方向性を再統一できているか**  
目標、目的を明確に示し、社員が理解できるまでに落とし込めているか
- **情報の共有化はできているか**  
いくら権限を与えても、必要な情報を与えなければ判断できない。社員に正しく判断してもらうために、公開・共有する情報を決め、会議体の設置や社内イントラネットの整備を進める必要がある
- **人材の自己成長の仕組みは整備されているか**  
組織を作った後は、企業・事業の成長とともに組織力が自然と向上するように、人材・組織が自己成長できる仕組みを作っておくことが求められる

それぞれの会社で、どのようなところから手をつけていくかは異なるが、全く組織的経営がなされていないような会社の場合は、まず業務分掌・役割分担表・組織図の作成から着手することを推奨する。次に、最低限の決裁ルール  
の策定、より透明性のある人事評価制度の構築に取り組んでほしい。

#### 5. 組織的経営への移行

ここまで仕組みや制度面について説明してきたが、実際にカリスマ的経営から組織的経営に移行していくためには、ソフト面をどう変えていくかも重要である。仕組みや制度を構築しても、社員に理解されず、重要と思われず、それらが守られない、機能しないということになれば意味がない。仕組みや制度を機能させるには、次のようなことに注意する必要がある。

- まず意識面の改革から促し、次に制度面に取り組む。制度面に捉われ過ぎるせいで定着しない場合があるが、それは制度や仕組みの目的、導入の背景に関する理解が不足していることに原因がある。自社の置かれた状況、経営思想、組織人とはどうあるべきか等、根本的な価値観や考えを丁寧に説明し、社員に教え込むことが必要。たとえば、経営理念、行動基準の策定・見直しを行うことが考えられる。特に幹部や社員を巻き込むことにより、それらの浸透・定着をいっそう図ることができる。
- トップ主導のもと、全社一丸となった取り組みを実施し続ける。組織的経営に向けた取り組みは、意識を自ら変えていくことのできる役員、管理職等が中心となると想定されるが、そうした人々を会社として全面的にバックアップし続ける。決して梯子を外さず、常にトップの意向であることを前面に表し、途中で止めないことが大切。
- 取り組みには飴と鞭の両方を取り入れる。取り組みに対する貢献度合いも含めて、人事評価を公正に行っていく。
- 経営側が働きかける人材、取り組みの中心となる役員や管理職層、さらには変革に賛同し敏感に反応する一般社員の一部(次の幹部、管理職候補)に絞って、集中的に教育・指導する。そして彼らを他の社員の



伝道師役としていく。組織的経営を理解し、実行していこうという人数が一定程度を超えると、一気に変革は進む。

- 仕組み・制度は他の会社の借り物では上手くいかない。自社の現状より少しだけ進んだものがよい。
- 導入した仕組み・制度は社長自らが率先して守ることが必須。

会社全体で「これからはルールに基づいて、客観的かつ合理的に経営を行い、それが必要である」という理解を浸透させていくことが大切である。はじめはなかなか変わらないかもしれないが、続けることにより必ず変わっていくだろう。

組織的経営への移行は、業績が下り坂になってからでは難しい。非常時にはトップダウンや少数での指導体制が求められるからである。業績の落ち着いている時期、好況時から、着実に進めていくことが成功のポイントである。

－ 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ので、当社までご連絡ください。