

6

組織力の強化・向上に向けて

経営者が持つ悩みは、すべて「人」の行動・活動によって解決されます。その「人」の集まりが組織であり、その組織力を強化・向上させることが、企業の存続条件のひとつです。

そこで、経営者は組織力の強化・向上の実現のために人に働きかける必要があります。この働きかけに重要なのは、コミュニケーション（意思疎通）と動機づけ（モチベーション）です。

1 組織と集団の違い

集団とは、単なる「人の集まり」ということです。対して「組織」とは、それに加え、共通目的（＝ビジョン・方向性・理念）を持ち、コミュニケーションを通じてその目的を達成しようとする人の集まりのことです。したがって、経営者が最初にやることは、この共通目的を作ることです。（※図表 2 - 32 p.67）

2 組織風土

組織風土とは、従業員の間で暗黙に共有される、その企業固有の雰囲気や価値観、考え方や行動のことです。よく不祥事などの場面で、「そうすることが当たり前になっていた当社の風土に原因があった。」などと言われるように、業種・規模が同様の企業であっても、経営者次第で異なるものです。

外部環境や戦略が変われば、組織風土の不適合が生じることもあり、それにより組織風土を変革しなければならなくなります。（※図表 2 - 33 p.67）

3 組織づくり（基本原則）

① 専門化の原則：分担させる役割・責任は何か

専門化とは、仕事の分業化とほぼ同じ意味です。専門化することにより、役割に専念でき、知識・能力の向上、効率的な業務の遂行ができるというものです。

人員に限りのある中小企業では、複数の役割を担える人材が求められます。それには、人材育成と業務の簡素化などの仕組みづくりなどが必要です。

② 権限責任一致の原則

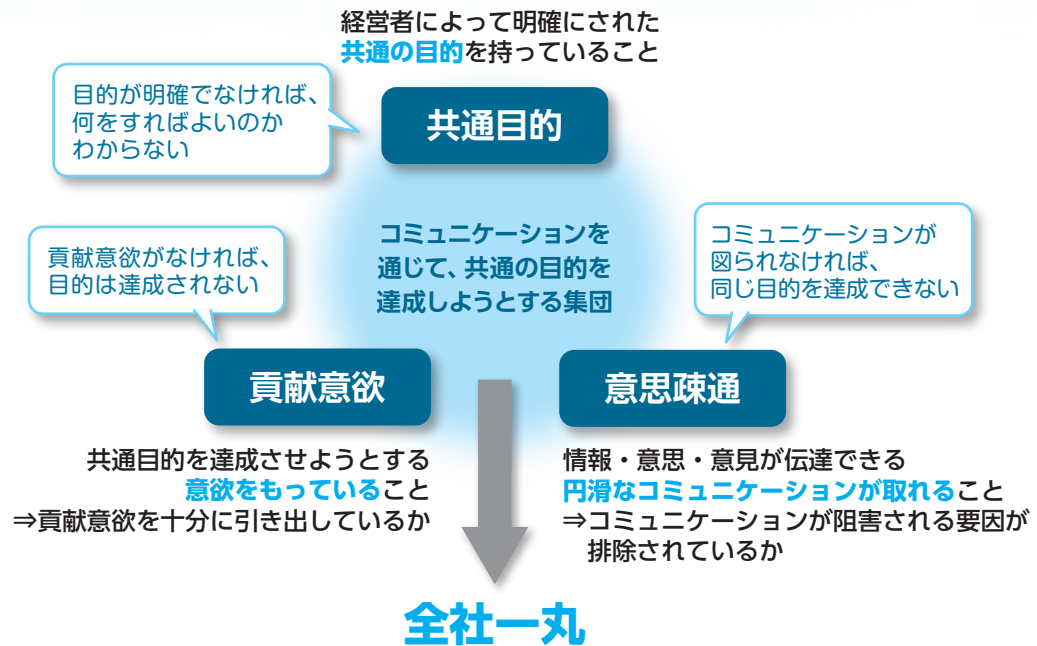
与えられた役割（職務）には、それに相応した権限が与えられるとともに、その権限と責任は同じ大きさで一致させることです。ただし、若手にチャレンジさせたい場合などは、権限は付与するものの責任は上司が負うということも大切です。

③ 統制範囲（管理の幅）の原則（スパンオブコントロール）

ひとりの上司が有効に指揮監督できる部下の数です。多すぎれば、管理が行き届かなくなり、少なすぎれば過剰な管理になるうえ、階層が深くなります。

人手の足りない職場のプレイングマネージャーが、現場仕事を兼務するため、統制範囲が狭くなる、部下を育てられないといった問題があります。こうした管理職への育成支援や、過度な負担への配慮も必要となります。

図表 2-32 組織の課題を分析する視点：バーナード（経営学者）による組織成立の3要素



※ 経営者・管理職の役割は3要素を適切に機能させることです。

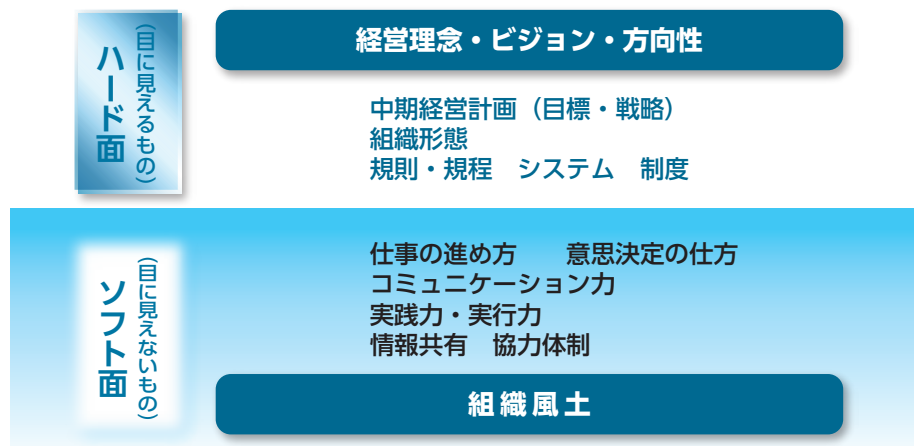
組織風土の変革に取り組むポイント

- 何のために取り組むのか、問題意識の共有化と、「ありたい姿」を明確にすること
- 全社を挙げて取り組むこと
- 強いリーダーシップを持って個人の意識を変えていくことを地道に徹底させること
- 残すべきもの（会社の強み・らしさなど）は残すこと
- 「ハード面^{*1}」の前に「ソフト面^{*2}」にアプローチすること

※1 新しい行動のルール・仕組みであるビジョンや方向性、規則・制度など、従業員の行動の変革を促すものなどの仕組みに関するもの

※2 コミュニケーションの活性化、従業員の能力向上支援、モチベーションアップなど、人の内面に関するもの

図表 2-33 組織におけるハード面とソフト面



④ 命令一元化の原則：誰が誰に仕事をさせるのか

経営者が管理職を飛び越えて部下に命令をする、という指揮命令系統が交錯する職場では、「部下が不安を持つ」「管理職が育たない」という弊害を起こします。したがって、指揮命令は、直接の上位者がするべきです。ただし、縦割り組織となるため、横の連携を図る工夫も必要です。また、専門性を持つ別の上司から命令を受ける方が、効率的にも部下の能力育成的にもよい場合もあります。

4 主な組織の形態

① ライン組織（直系組織）

上司の指揮命令で部下が動く管理形態です。規模が小さくて、職務内容が単純であるときには有効です。（図表 2 - 34 p.69）

② 職能別組織

製造、営業、総務などの機能を単位化した組織です。企業規模が大きくなると、一部署の業務内容が膨らむため、分化した職能（機能）に分けたほうが、より高い効率が実現できる場合に採用される形態です。（図表 2 - 35 p.69）

5 戦略的人材配置

① 適正配置

従業員の能力を最大限活かせる配置ができるかにより業績が変わります。特にリーダーに据える人材の配置いかんによって、生産性の低下、優秀な部下の離職、職場の活性がなくなるなど、企業が被る損失は多大になります。配置の前に、リーダーとしての自覚・意識を持たせることが必要であり、配置と人材育成は連動していることがポイントになります。

② ジョブローテーション

複数の職務を定期的、計画的に経験させる方法が、ジョブローテーションです。

（p.74 配置・異動）

6 組織のマネジメント

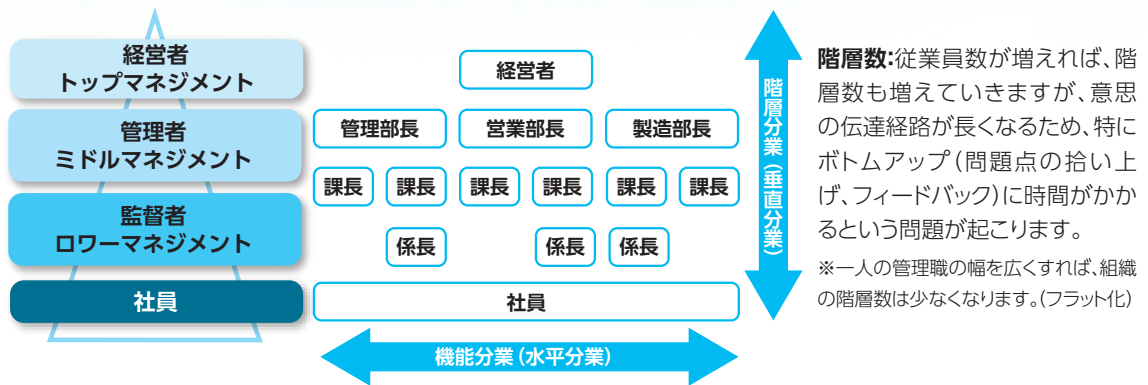
① 全体最適

成果を上げる組織をマネジメントするには、全体最適を目指す必要があります。各部門がバラバラに最適化を目指す活動（部分最適）をしていたのでは、成果は上がりません。弱いところがあれば、そこがその組織のレベルになってしまいます。

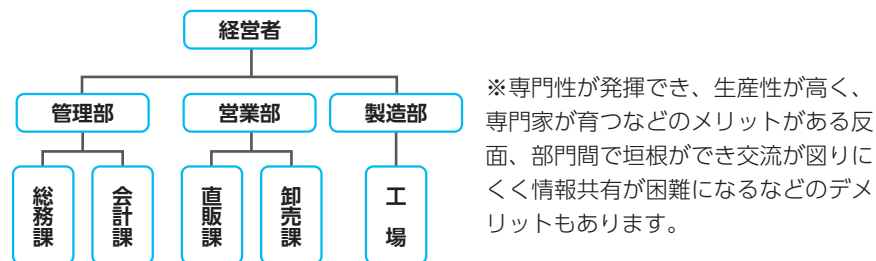
例えば、営業部、製造部、総務部が、それぞれ自分の仕事に責任を持っているものの、部署だけの（部分）最適（業務効率、ミスの回避のための行動等）を考えても、企業全体が最適にはなりません。一人ひとりがバラバラに行動しても、チームとして成果は上がらない、ということです。

（図表 2 - 36 p.69）

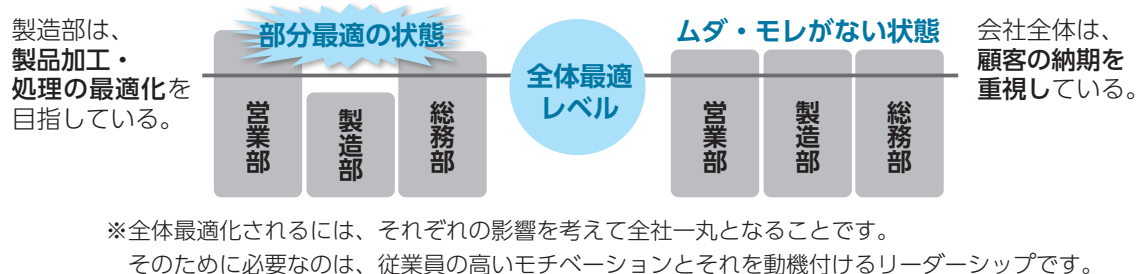
図表 2-34 組織の分業システム



図表 2-35 職能別組織



図表 2-36 部分最適と全体最適



② PDCA サイクル

Plan（計画）⇒ Do（実行）⇒ Check（検証）⇒ Action（改善）の活動を繰り返し行うことで継続的な業務のプロセス改善を行う手法のことです。（※図表 2-37）

図表 2-37 PDCA サイクル



③ 報告・連絡・相談（報連相）

風通しのよい組織は、問題が発生すると、迅速に報告が上がってきます。報連相は、業務を円滑に進めるためだけでなく、ミスやクレーム、トラブルを減らすためにも必要です。報連相が徹底されていない場合、ルールを徹底する（報連相のルール付け）、コミュニケーションを見直すなどが必要です。

（図表 2-38）

報 告	連 絡	相 談
指示された業務に対して、上司にその経過や結果を告げること ✓悪いことこそ早く報告がある。（隠す体質になっていないか） ✓中間報告によって経過を把握している。完了してからでは遅いこともある。	業務上知り得た事実や決定事項などについて上司・部下に関わらず伝えること ✓「伝えたか」ではなく「伝わったか」である。	判断に迷うときや課題に対し意見がほしいときに、上司や同僚の判断を仰いだり、アドバイスをもらうこと

図表 2-38 報連相チェック項目

■従業員には、以下を自己チェックさせます。

	項 目	✓
報連相する側	1 悪いこと（ミス、クレームなど）こそ素早く報告している	
	2 終了したら、言われる前に報告している	
	3 長期にわたる仕事では、中間報告をしている	
	4 結果を先に伝えたとえで、経過を具体的に伝えている	
	5 主観や憶測を混じえず、客観的な事実を伝える	
	6 面倒がらずに連絡をしている	
	7 間違いなく伝わったかを確認している	
	8 あらかじめ相談のポイントを整理している	
	9 相手からの質問を想定している	
	10 余裕をもって相談している	

■報告を受ける側も以下に留意します。

	項 目	✓
報連相される側	1 悪い報告でも、怒らず報告したことを認めている	
	2 部下が報連相しやすい状況・環境を作っている	
	3 いつまでに報告するよう指示している	
	4 報告の方法などを具体的に示している	
	5 こちらからも必要な情報を伝えている	
	6 面倒がらずに「聴く」姿勢で受けている	
	7 どこまで理解したかを相互に確認している	
	8 適切なアドバイスを十分与えている	
	9 否定せず、部下にも考えさせるよう質問で返している	
	10 自分に責任が問われることも上司に報告している	

〈従業員が発言をしない理由〉

- ✓単なる報告会になっている
- ✓議題が明確でない
- ✓議題が社長から与えられる
- ✓社長や管理職にさえぎられる
- ✓発言をしても取り上げられない
- ✓一方的に否定される

これらを改善し、従業員に自ら考える力をつけさせることがポイントです。

④ 会 議

会議は「決める」ことだけではありません。合意形成により「実行すること」を決め「成果を上げる」ことです。一方で、情報共有の場、問題解決の場、意思決定の場でもあります。

また、会議の正しい進め方を実践して人材育成につなげることは、目的や情報の共有化につながりチームビルディングに有効です。

〈成果のある会議にするために〉

- ✓ 会議を行う目的を明確にすること
- ✓ 時間、司会・書記役を決めておくこと
- ✓ 議案を事前に告知し、意見や必要な資料を準備させること
- ✓ 何を実行するかを決めること
- ✓ 議事録を作成し、配布などして徹底させること

⑤ コミュニケーションの円滑化

- ✓ 面接制度、アンケート調査（不満を吸い上げる）
- ✓ 課題解決の援助（メンター制度^{※1} など）
- ✓ 組織風土の改善（ミスを隠さない体質、挑戦できる組織づくりなど）
- ✓ 日常の業務プロセスを管理する（部下の育成：日報・週報などの活用）
- ✓ 組織人としての意識改革のための教育・研修

▶ 様々な方法がありますが、コミュニケーションを図る簡単な方法は、日常の会話や声掛けに尽きます。相手に興味を持って接する意識があれば、コミュニケーションは自然と充実します。

※1 **メンター制度**：知識・経験のある先輩従業員（メンター）が、後輩従業員（メンティー）の悩み解消の援助をしてその成長を支援する制度

7 提案改善制度

表彰制度のひとつに提案・改善制度^{※2}があります。これは、従業員の仕事に対するモチベーションを上げることや、提案・アイデアを共有することにより、組織を活性化することを目的としています。しかし、実際に効果を上げるには、従業員が提案を出し続ける仕掛けや仕組みが必要です。

※2 業務の改善法や新規事業のアイデア等を提案した従業員に表彰・報奨を与える制度

「提案改善制度」の効果を上げるために

- | | |
|--|---|
| <p>① 提案件数を維持確保するための習慣化
制度導入の目的を明確にし、周知させる
定期的に、継続して提出させる</p> <p>② 提案しやすい仕組みづくり
どんな提案でも排除しない社内環境の整備
上司へ相談・支援が受けられる仕組み
書き易い提案シートの工夫と準備</p> | <p>③ 提案に対する迅速な事務処理
事務局による収集、整理</p> <p>④ 公平な審査方法、評価方法・報奨のルールづくり
審査委員会の設定など公平性の確保
報奨金（経済的報奨）の設定と発表方法
報奨授与者の決定（精神的報奨）</p> <p>⑤ 採用案の確実な実施</p> |
|--|---|