

(2)「組織体制ビルドアップ」のための 全体観アプローチとは？

組織というと組織構造や人材の当てはめを連想しがちですが、組織体制とはそれだけで何とかなるものではありません。

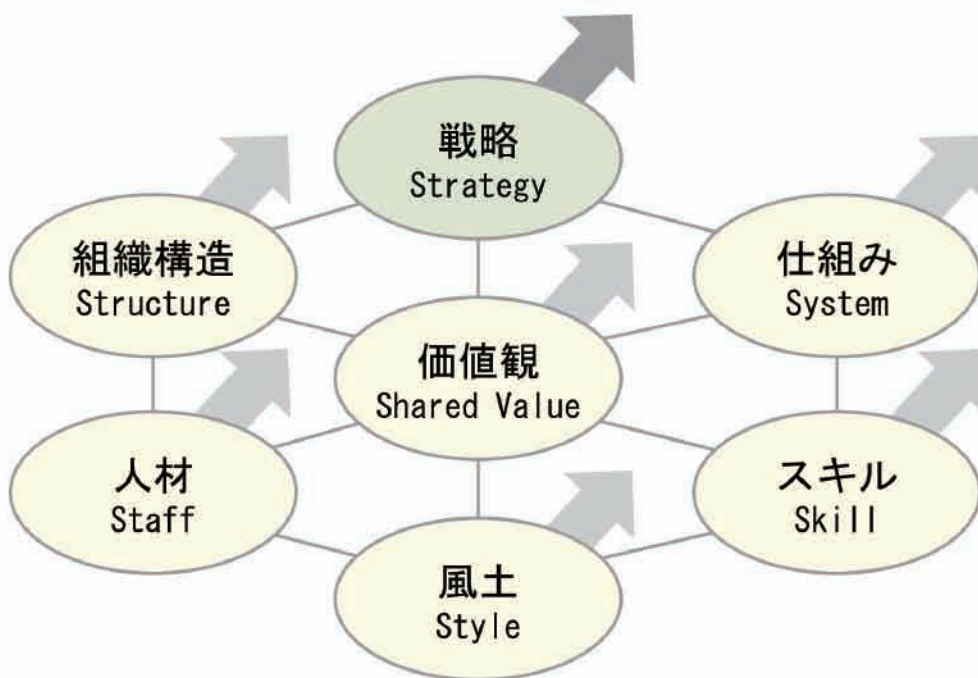
また組織体制とは事業戦略を最も効果的に実行するための体制ですから、事業戦略とリンクしていなければなりません。

このため「組織体制ビルドアップ」には、2つのポイントを押さえたアプローチが必要になります。

ポイント1：組織は7つのSで多面的に捉える。

ポイント2：戦略のSに他の6つのSのベクトルを合わせる。

組織体制の全体観アプローチ(組織の7S)



ポイント1：組織は7つのSで多面的に捉える

組織体制を7Sで捉えるのは、こうすることで戦略とリンクした組織体制をバランス良く組めるからです。

このフレームワークは、マッキンゼー社の関係者が提唱した方法ですが、大企業・中堅企業のみならずベンチャー企業などにも使える普遍性の高いもので、実際にこれを使ってうまくいったケースが数多くあります。

この7Sは、「戦略の1S」プラス「組織体制の6S」と捉えることもできます。

戦略の1S

7Sのうちの1つは戦略(Strategy)のSです。

ここでは事業戦略の方向性を考えることになります。

これは、組織体制には事業戦略を反映させなければならないためです。

組織体制の6S

組織体制を検討する際に組織構造や人の当てはめだけを考えていては不十分で、もっと多面的に捉える必要があります。

そして、これには組織構造(Structure)、仕組み(System)、人材(Staff)、スキル(Skill)、風土(Style)、価値観(Shared Value)という、6つのSで捉える方法が使えます。

ちなみに、

組織構造(Structure)

事業部制、機能別組織といったような組織の基本構造のことです。

ただし単に構造のみならず、これに伴う各部門の位置づけ、ミッション、主要業務、主要ポジションに就ける人材に求められる人材スペックなども含まれます。

仕組み(System)

意思決定、責任権限、情報伝達、人事制度、評価制度、会議体、コンプライアンス関連など、組織を動かす仕組みのことです。

顧客管理システムといったような戦略に関わる仕組みは、組織課題として捉えるより戦略課題として扱う方が解りやすいでしょう。

また、人事制度、評価制度などは人材(Staff)のところで論じた方が収まりが良ければ、そこで論じて構いません。

人材(Staff)

ここでは「当社は問題解決型人材がいない」「ジェネラリストが少ない」「今後は多能工を50人育成しなければならない」といったような、組織全体の人材のあり方を検討することになります。

ただし、こうした人材のあり方は人事制度や評価制度と密接に関わるため、前述のように人材絡みの仕組みをここに含めることがあります。

また、主要ポジションの人材スペックについては、ここに含めるより組織構造のところで論じる方が収まりがよいようです。

スキル(Skill)

事業を進めていく上で求められるスキルの過不足を論じることになります。

今後強化していくべきスキル、獲得していくべき新スキル、基本的な問題解決・コミュニケーションスキルなどです

風土(Style)

「官僚主義」「内向き」や「オープン」「チャレンジ志向」といったように組織全体に広まる癖や雰囲気のことです。

価値観(Shared Value)

いうなれば、会社全体で目指して全員で共有するべき目標にあたります。

これが達成されたときには皆が喜ぶような性質のもので、「顧客第1」や「本気」といったように信条や社是に表されることがあります。

ただし、「売上100億円達成」といったような直接的なものは、普通はここに含みません。

ポイント2：戦略のSに他の6つのSのベクトルを合わせる

もう一つのポイントは「戦略のSに他の6つのSのベクトルを合わせる」ことです。

なぜこれが大切なのでしょう？

それは、こうすることで事業戦略とリンクした組織体制が組めるからです。

そもそも組織体制とは事業戦略を効果的・効率的に進めるための実行体制なのです。

ですから事業戦略と全く無関係に考えるわけには行きませんし、事業戦略とうまくリンクした組織体制が組めればそれだけ事業戦略がうまく実行されることになります。

その具体的なイメージをとらえていただくために、あるサービス業に携わるB社の事例を使って説明しましょう。

戦略(Strategy)の方向性

B社の事業戦略の方向性は、次のような複数のキーワードで示された。

- 卓越したオペレーション
- 出来高制、経済原則
- スキルの品質とスピードアップによる生産性向上

6Sのベクトル合わせ

この方向性に合わせて、次のようなベクトル合わせが行われた。

組織構造(Structure)

- スキルレベルを上げやすい機能別組織
- スキル重視の部門ミッション
- スキル強化に必要な人材スペックに基づく人材配置

仕組み(System)

- 因果関係の「因」重視の評価制度(「果」にあたる売り上げ・利益評価は責任者のみ)
- アバウトでサイクルの短い評価方式
- スキル・生産性と連動した報酬体系
- スキルを色濃く反映した人事制度

人材(Staff)

- 企画型人材、将校クラスの人材育成
- キャリアパスの明確化
- サービスパーソンの多様化(シニア・女性、パートタイム)
- スキル重視の人材採用基準・方法づくり
- 人材定着率向上の仕掛け作り
- 中途採用者同化プログラム(風土、共通言語など)

スキル(Skill)

- エキスパートスキルに基づくスキル標準化
- 守(=標準スキル)・破・離のサイクル化
- 目標スキルマップづくり
- スキルズインベントリーの構築・更新
- スキル教育の拡充
- サービススキルの大量生産・随時生産・リモート生産の仕組み
- スキルの新領域開拓

風土(Style)

- あらゆるシーンで品質*スピードを追求
- マイルドな成果主義=人を大事にする

価値観(Shared value)

- 『本気でスキルアップに取り組み』
- 『そうすれば自分、顧客、会社、社会が豊かになる』

関連情報一覧

関連情報2は出版書籍『問題解決の全体観』より抜粋したものです。

関連情報1：

組織体制のベクトルの合わせ方

関連情報2：

アンバランスな組織体制事例

関連情報1： 組織体制のベクトルの合わせ方

組織体制のベクトル合わせには2つのポイントを押さえることが大切です。

戦略のベクトルを基準に選択する

実際に7Sのベクトル合わせをする際には、ある項目について様々な選択肢が考えられるケースがあります。

例えば、組織構造を機能別組織にするか、事業部制か、あるいは地域別組織にするかといったようなケースです。

こうした選択肢には一長一短があり、社内でも議論が分かれるケースが多いですが、こうしたときには「どの選択肢が最も戦略のベクトルにあっているか」という視点で評価することになります。

B社のケースでは、それまで地域別組織を採用してきた結果、サービスレベルのバラツキが大きくなったため、まずスキルの標準化を徹底することを目指して機能別組織が採用されました。

相互作用を検証する

また、B社ではそれまで地域拠点の責任者が収益責任を負っていましたが、機能別組織では地域に配置される各機能に所属する社員に収益責任は課せられません。

そこで、従来の評価制度も根本的に見直されることとなりました。

このように組織の7Sは相互に関わり合いがあるため、全体の整合性を注意深く検証していかなくてはなりません。

関連情報2： アンバランスな組織体制事例

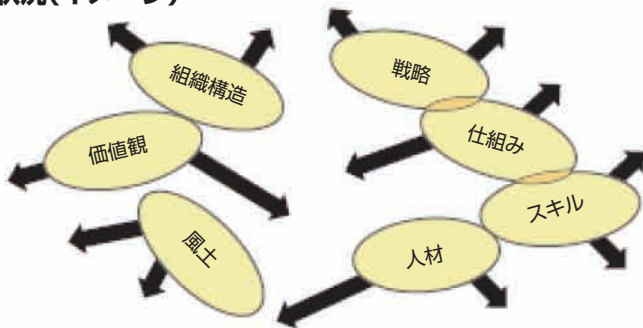
組織の7Sのベクトルが合えば組織アウトプットは大きく上がるが、7Sが乱れていれば組織アウトプットは大きく低下することになる。

そして残念なことに、知らず知らずに7Sが乱れた状態で事業を進めている会社は非常に多いのである。

次の例はある大企業A社のコンシューマー向け事業の状態を示したものである。

この事業では業績不振になると「組織が悪い」「人材が不適切」というワンパターンの問題認識で組織変更と人事異動を繰り返してきたが、7Sフレームワークを使って問題把握してみると、組織構造や人事以外の問題が明らかになった。

状況(イメージ)



それぞれのSの内容

戦略 Strategy	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客をみない……勝手な「思い込み」「てんこ盛り主義」「総花的」「掛け声」ばかり ●ビジネスシステムのベクトルが合っておらず、一貫性のある施策がとれない ●「摩訶不思議」な現象が堂々とまかり通る
組織構造 Structure	<ul style="list-style-type: none"> ●機能別組織で、しかも細分化しすぎたため迷宮型組織になっている……このため機動力が発揮できない ●ミッションが不明確な上、重要な役割が抜け落ちている
仕組み System	<ul style="list-style-type: none"> ●権限も責任もはっきりしない……だから非生産的な会議が続く。誰も痛みを感じない ●うまく動くための連携の仕組みがデザインされていない
人材 Staff	<ul style="list-style-type: none"> ●過去の成功体験をアンラーニングできないリーダー層 ●これに戦いを挑めない中間層 ●厭戦気分・戦線離脱が広がるスタッフ層
スキル Skill	<ul style="list-style-type: none"> ●全体観を持ちながら事業や組織をうまく運営するためのマネジメントスキルが弱すぎる ●戦略立案やコミュニケーション、問題解決に必要な基本スキルが弱い……このため、目に見えぬ膨大なロスが発生
風土 Style	<ul style="list-style-type: none"> ●内向き官僚主義……言い訳が通りやすく、当事者意識が希薄 ●オールドカルチャー……デジタル時代に必要なテンポ/リズム感がない ●因果関係の「因」を強化する努力をせずに、「果」を追い求める（構造的な改革より、高いゴール設定や即効性を好む）
価値観 Shared Value	<ul style="list-style-type: none"> ●大艦巨砲主義……大きさ(数字)重視、満艦飾(てんこ盛り)好き ●「我々が市場をよく知っている」……だから市場から学ぼうとしない ●これまで何度かあったように、いずれ世の中をリードするカリスマが出てくると期待する(カリスマ降臨願望)