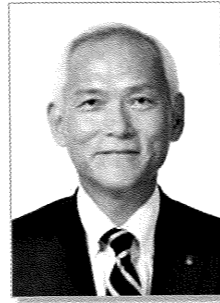


第4回 組織と人材など戦略を具体化する

御堂筋税理士法人 小笠原 士郎



■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。経営計画の立て方の第4回です。今回は事業戦略を展開するのに不可欠な組織と、戦略をサポートする人材、人事、マネジメント、財務などの課題の戦略的な展開のやり方をお話します。どうぞよろしくお話し申し上げます。

1. 組織の組立て

「組織は戦略にしたがう」とは、ドラッカーや戦略論の大家アンゾフも強調するところ。そこで、戦略を考えた次に組織についても考えていきましょう。戦争でも敵に対する戦略を立てて、その上で戦陣を組みますよね。それと同じです。

(1) 組織の種類

基本的に、組織には「機能別組織」・「事業別組織」・「チーム組織」の3つの種類があります。

① 機能別組織…

組織単位を営業、製造、研究、技術、品質保証、経理、総務…というように機能別に分ける組織です。良い点は仕事が専門化できることです。弊害はセクショナリズムと視野の広い経営人材を育てにくい点です。

② 事業別組織…

これは固有の製品と市場をもつ複数の事業がある会社のためのものです。製品別に分社している感じです。良い点は、業績を明確につかめることと、経営者を育成しやすいことです。

③ チーム組織…

特殊な組織で、中小企業では経営チームとプロジェクト・チームがあります。

(2) 組織のデザイン

事業計画では、まず現在の組織図を描きます。組織図を作る際は、まず現場を上、社長を一番下に描きます。これを逆ピラミッド型組織図といい、現場が第一線で顧客をサポートしており、幹部や社長はサポーターだという考えを反映しています。次に各部署には責任者がいて、それは誰か一人のポストに繋がるようにします。命令一元化の原則です。責任者の兼任は矛盾のないように注意してください。

組織体制の整備については、部門の役割分担を定める『職務分掌規定』と、購買権限などの意思決定を誰ができるかを定める『決裁権限規程』を整えてください。このふたつは組織をスムーズに動かす基本ルールとなるからです。

(3) 将来の組織を見定める

次に、3～5年先の組織を考えます。そして、現在と見比べて将来の組織を踏まえ、どう陣容を整えるかを考えてください。

組織は、事業の成長に合わせたものでなければなりません。そして人の採用と育成は、事業の成長に先行していなければなりません。必要なリードタイムをもって進めなければなりません。組織の成長に伴い、管理者も多く必要になってきます。このようにして、人材について、どのタイミングで、どんな手を打っていかねばならないかが明確になっていきます。決めるべきことは、補強すべき幹部人材、人材の先行採用と訓練、組織の変更です。

2. マネジメントの仕組み

失礼ながら、一般に中小企業のマネジメントの仕組みは、まだまだ不十分です。これでは素晴らしい技術を持っていても業績が上がりません。経営計画を立てても、多くの中小企業で実行と実現がおぼつかないのは、経営管理のあり方(PDCAの管理サイクルのまわし方、コミュニケーションのやり方)が、きちんと組み立てられていないからです。

(1) マネジメントの仕組みのデザイン

基本のサイクルは月単位であり、月初の振り返りと計画→上司・部下の個人面談→経営会議→個別フォローによって進めていきます。考えるべきことは、それぞれのやり方を決めることです。

次に、経営の見える化に向けて経営情報の整備を進めますが、これらについては次回以降で詳しく話をします。

(2) まず経営チームをつくる

組織は上からと言います。まずは経営幹部の組織化が必要です。経営はチームですものだと心得てください。なぜなら、経営者に求められる資質や能力は多様で、一人の人間ではできないからです。中小オーナー企業では、経営者は社長一人かオーナ

一族であることがありますが、やはり有為な人材を引き上げなければなりません。企業には必ず世代交代という課題がありますから、幹部育成は致命的に大事です。ぜひ、経営幹部の現状と成長課題、後継者の育成について考えてみてください。

3. 人材の採用と育成、風土づくり

企業は組織であり、組織は人の集まりです。企業は人次第で良くもなり悪くもなります。人の問題は、経営にとって最重要な課題です。課題としては、採用、配置とローテーション、育成、やる気をもってもらふ仕組みづくりなどがあります。

(1) 人材の採用での差別化

原則的な考え方は「CS(顧客満足)の前に、ES(従業員満足)あり、ESの前にふさわしい人材の採用あり」です。人口減少社会という状況を考えた場合、ふさわしい人材の確保は致命的に重要な課題です。どの程度人が必要となるのかを踏まえ、真剣に採用方法を考え取り組んでください。そして、その際は次の問題を考えてください。

- ① 新卒者が必要なのか即戦力が必要なのか
→状況によりますが、基本的に新卒者を採用して育てるのが良いと私は思います。
- ② 中核となる人材が必要なのか、スペシャリストや幹部が必要なのか
→それによって採用のチャンネルが変わります。
- ③ 採用のチャンネルがどれだけあるか
→コンサルタント活用も含めた通常の新卒採用手段、学校とのコネ、人材紹介会社、スカウト会社、知人・友人、従業員の子弟・親戚・知合いなどです。
- ④ いかにして、上位30%に入る人材を採るか
→高業績企業の基は生産性の高さです。それにより高い給料、魅力的な職場を提供できるようになります。そのためには高業績企業にしていかなければならず、さらにそのためには質の高い人材を採らなければなりません。
- ⑤ 採用戦略の進め方
→採用の責任者には経営陣の一角が責任をもって当たることをおすすめします。また、リクルーターには、若手の意気のよい人材を充てましょう。
- (2) 配置とローテーション
採用の次は戦力化です。次のような問題を考えて行ってください。
 - ① 新人教育はどう進めるか、誰が担当するのか
 - ② どこに配属し、自社の文化に馴染ませるか
→人を育てる原則は、「できる人材の下に配属

すること」です。また、自社の価値観をしっかりと植えつける教育をしていってください。価値観の教育には、トップの仕事です。

- ③ キャリアの積み上げ
→まず一つの分野で一人前にして自信をつけさせ、次にキャリアを拓げるために別の仕事に任せることです。
- ④ 人事の履歴管理
→社員の人事の台帳を整備し、それによりキャリアの管理を行なっていってください。
- (3) 人材育成の課題
人は大切な資産です。真剣に育成をしていかなければなりません。ぜひ育成の仕組みをつくり、それに沿って育成を進めてください。行き当たりばったりではダメです。人材育成の課題には、内容と推進方法の2つがあります。
 - ① 自前で育てるべき中核人材はどんな人材か
→販売会社なら営業、ものづくり企業なら製造など、自社が価値を生み出す分野の人は、きちんと社内で育てられるようにしなければなりません。
 - ② 中核人材に必要な知識・能力・態度・心がまえ
→これは、教育訓練し習慣化させるべき内容で、人事制度の中身として一覧にまとめます。それらは、キャリアアップの基準となり、評価のものさしともなります。
 - ③ 育成の仕組みと運用
→経営者・後継者・幹部・一般社員・新人に分けて、具体的育成のプランを体系化します。育成は、仕事で教えていくOJTがベースです。それを補完するのが、社内訓練、外部訓練、読書などのOff-JTです。
 - (5) 報酬とモチベーションの課題
処遇も重要な課題です。処遇はつまるところ報酬と地位(承認)です。この点の方針を立てます。報酬を考える際には、報酬は不満の元になることを銘記してください。ですから、社員から文句の出ないようにすることが重要です。そのためには、給与が業界平均よりも10%くらい高いラインで水準設定したいものです。だからこそ生産性を高くしなければなりません。一方、目に見える経済的成果をあげた社員には、時を置かず臨時報奨で報いてやることです。
地位は実力によります。実力があれば昇格させ、なければさせないことです。地位につけたものの、力がないことがわかれば元にも戻します。間違っても、力のない者を上げたり、据え置いたりしないでください。組織のモラルが腐るからです。特に、オーナーファミリーの一員の処遇において、経営

者の見識が問われるところです。

(6) 風土づくりの課題

企業風土づくりの目標は『業績中心の風土』です。それは、自由に意見が言え、かつ業績達成に妥協しない風土です。風土をつくる基礎は、経営者のキャラクターです。基本はよく人の話を聴くという姿勢です。

(7) 人事制度の課題と方針

人事の方針を体系化した人事制度を築きあげることは、力のいる仕事ですが、とても重要な課題です。人事制度は、ミッションから出た人事理念を基に、基本的な処遇の制度、評価の仕組み、給与などの制度、採用と育成の仕組み、運用の仕方などをまとめたものです。まず、おおまかな方向性を描いてください。実際の制度構築には1~2年の時間とそれなりのエネルギーと費用が必要となります。

4. 経理・財務機能

(1) 月次決算のスピードと利益の正確性

経理・財務は、企業経営にとって、不可欠で重要な業績の把握と、資金と財政状態の管理の機能を担っています。

日常経理業務は、月次決算に向けて行なわれます。目標は、早く正確に利益を算出することです。課題は月次決算の質の向上です。まず、早く決算を出すことです。そのためには、仕入集計、在庫計算などの課題があります。次に正しい利益を出すことです。そのためには、売上・仕入・在庫の正しい把握、毎月の経費の平準化などの課題があります。

月次決算情報は、経営者・幹部への報告資料となります。これを見て経営者は舵取りをしていくわけですから、正しく役に立つ資料の提供は大切な課題です。

(2) 内部管理の仕組み

次に、業務を正しく行わせ財産を守るチェック体制です。与信管理、仕入と在庫の統制、資金の管理などの仕組みと実行です。これらは専門家にアドバイスを求めることをおすすめします。

(3) 資金の構造・管理・運用・調達の課題

資金繰り管理、運転資金管理、投資決定のあり方、資金の蓄積・運用といった課題があります。

以上のことは、財務的な専門知識と見識が必要です。図1を参考にしながら、実際には、顧問税理士の先生など専門家と相談して進めて行ってください。

御堂筋税理士法人

高業績企業をめざす中小オーナー企業の、経営のワンストップソリューションを標榜する税理士コンサルタント集団。会計がわかっているという強みをベースに、経営計画→実行管理→幹部育成→事業承継を一気通貫で進める。

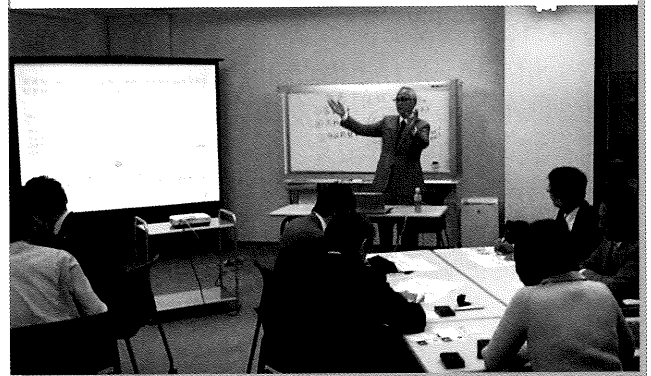
経営者によりそった問題解決(Solution&Accompany)をめざすスタッフ21名のうち、10名が税理士。日々実践と訓練にいそしむ。製造業、工務店、会計事務所などの業種に特に強い。

住 所：大阪市中央区今橋 4-1-1

(淀屋橋三井ビルディング 4F)

TEL：06-6205-8960 FAX：06-6205-8961

WEB：http://www.management-facilitation.com/



【図1：資金管理における検討項目について】

検討項目	具体的な検討内容
資金調達	どのような資金が必要か、調達方法はどうか、銀行との取引方針について
資金繰り管理	年間→3ヶ月→月次の資金繰り計画を作成、計画にもとづく管理のあり方
運転資金管理	売掛金の回収サイトや回収状況、在庫の日数や在庫管理のあり方
投資決定のあり方	設備投資等について収益率や回収期間、投資適格性の判断基準はどうか
手許資金管理	どれくらいをもつべきか、運用方法はどのようであるべきか