

図で考えると

会社は

良くなる

これからの

経営組織論

前田康二郎

UNDERSTAND THE HIDDEN
PRINCIPLES OF ORGANIZATIONS

K O J I R O M A E D A

はじめに

これまで多くの会社の業務改善、組織改善、業績改善のサポートをしてきましたが、経営者や社員の方達はそれぞれが抱えている会社で起きる課題の原因を「属人的な理由」だと思いついてしまっているようです。

「あの部下だから自分の言うことをきかない」「あの社長じゃなかったら私は評価されている」等々。しかし実際は違います。

社員数が30人の会社であれば、どの30人の組織でも同じような課題が発生し、赤字の会社ではどの赤字の会社でも同じような課題が発生するのです。つまり会社で起こる問題というのは、「属人的な問題」よりも、「その時その時の組織の状態」がベースにあります。

ところが日本人は、組織が大好きにもかかわらず組織について正しく理解をしてうまく自分の手の内に入れられている人が非常に少ないです。

たとえば普段トップダウンで経営をされている社長が、日頃尊敬している経営者が平等主義的な人事制度を導入していると知り、突如「うちもやろう」とそれだけを真似して導入した結果、「うちの会社はトップダウンなのか平等主義なのか、一体どちらなのだろう」と社員達が混乱してしまい、組

織が滅茶苦茶になってしまうことがあります。

また、大きな組織で活躍されてきた人がベンチャー企業に転じて「楽勝だろう」と、同じノリで仕事をしていたら、周囲の社員とコミュニケーションがうまくかみ合わず苦悩している、ということもあります。

トップダウンやフラット、大企業やベンチャー、それぞれの組織には特徴があり、それにふさわしいコミュニケーションの取り方、働き方があります。それを知っている人は、どのような組織環境に身を置いても瞬時に自分を変化させてうまくやっていますが、そうでない人は、組織の状態が変わるたびに戸惑ってしまうのです。組織の中で変化を望まない人がいるのはこれが理由です。

本書では、どのような組織の状態にはどのような事象が起きるか、という「組織の法則」を「グラフ化ができるもの」に絞って取り上げました。

経営者、総務人事部、一般社員の方達など、それぞれの立場で「今自分がいる組織はどのような組織か」ということを念頭に読んでいただくことで、「今抱えている課題は、属人的なことではなく、組織がこのような状態だから起きているのだ」と理解していただければ「自分のせい」「あの人のせい」と思わず、正しい解決法、課題との付き合い方が見えて

くるはずで、そして社内の組織で起こるさまざまな変化や、自分自身のライフステージによって変化する環境にも、恐れずに安心して、柔軟に対応できるようになります。

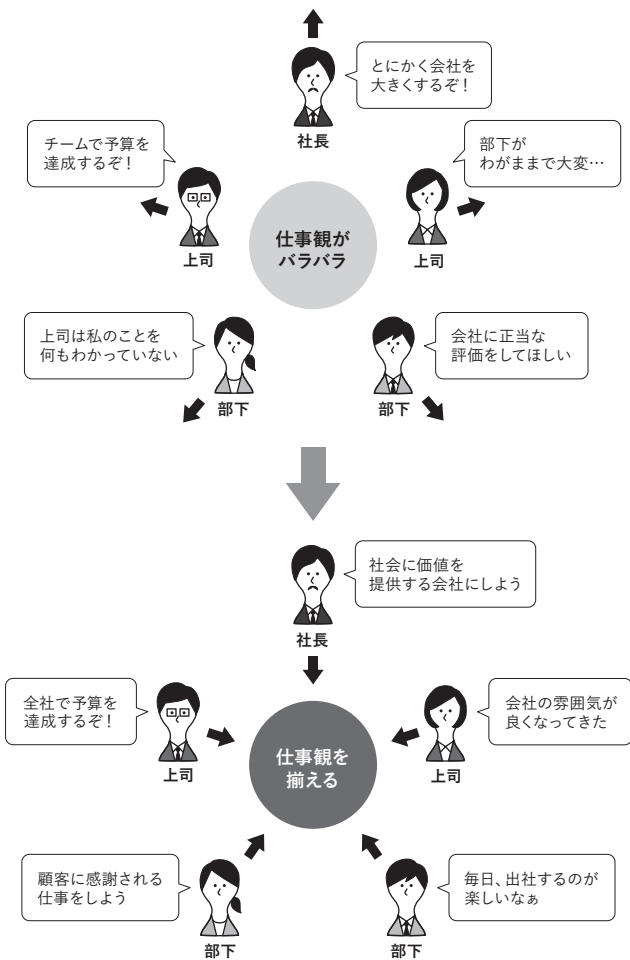
また、可視化された組織の課題を、新入社員から経営者に至るまで、皆で理解することで、組織全体が同じ価値観を共有できるようになります。会社組織であれば、それは「仕事観」とも言えます。

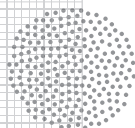
仕事観が揃えば、その組織にはまとまりが出るようになり、やるべきことや目標も各人それぞれの立場で明確になります。同じ仕事観の人同士は互いに理解もしやすくなり、また、評価もしやすく、そしてされやすくなります。おのずと職場の雰囲気も良くなり、それに連動して生産性や業績も上がります。結果として顧客や取引先、投資家など、社外からの評価もそれに応じて高まります。

組織そのものが改善されると、組織全体が底上げされます。それは一個人、一部署の比ではありません。組織の構造や特徴を知っておくことは誰にとっても、とても大切なことなのです。

これから就職を目指す学生の方々、転職や独立起業を考えているの方々にも、転ばぬ先の杖として、さまざまな組織の実例集として参考にしていただけたら幸いです。

組織の問題を可視化し、理解することで社員の仕事観を揃える





はじめに 002

第1章 経営者と組織

- 01 経営者のスピードが落ちれば、
組織のスピードも落ちる 014
- 02 経営者が結果を出すほど、
周囲はモノが言えなくなる 017
- 03 経営者が日次作業をしていると、
視野も日次レベルに落ちる 020
- 04 経営者1人への過度な依存は
「共依存」を招く 023
- 05 資金力がないと経営者の自由度が下がる 027
- 06 オーダーメイド経営を
レディメイド経営にシフトさせる 030
- 07 社外人材を登用して、
組織のネガティブ事象に対処する 033
- 08 経営課題の答えは、経営者が
関心のないとこに堂々と鎮座している 036

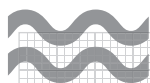


09 管理部門への関心度を高めれば、 会社の成長も高まる	039
10 組織はトップが晩節を 汚しやすい仕組みにできている	045

第2章 社歴・規模と組織

01 改めて、社歴のある会社は平均年齢が高い	050
02 社歴の若い会社のほうが 業務改善しやすい理由	053
03 社歴のある会社ほど、蓄積データ量は多い	057
04 社歴のある会社ほど、 OBや取引先などコネクションが多い	059
05 社員数が多い会社ほど業務は分掌される	061
06 社員数が多ければ アイデアの数はその分増える	064
07 社員数が少なければアイデアや改善策は 採用、実現されやすい	067
08 社員数が多い会社ほど 身の回りが同じ環境の人間ばかりになる	070
09 社員数が多いと、社内不祥事に対する意識は 希薄化しやすい	072
10 社員数が多い組織のほうが 人員整理に踏み切りやすい理由	076



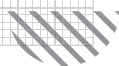


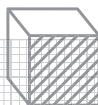
第3章 スタイルと組織

- | | | |
|----|------------------------------------|-----|
| 01 | フラット組織では社員1人ひとりの
ダブルチェックスキルが必須 | 080 |
| 02 | フラット組織は勤怠の悪い社員の
パラダイスになりやすい | 085 |
| 03 | フラット組織下の社員は業務上の
悩みを抱えやすい | 088 |
| 04 | ピラミッド組織下の社員は
人間関係の悩みを抱えやすい | 090 |
| 05 | 個々のスキル・経験値が高い集団は、
フラット組織が向いている | 093 |
| 06 | 基本的教育が必要な社員が多い会社は
ピラミッド組織が向いている | 096 |
| 07 | 安定を望むか、自由を望むか | 099 |
| 08 | お金の悩みをとるか、
人間関係の悩みをとるか | 102 |

第4章 事業と組織

- | | | |
|----|--------------------------------|-----|
| 01 | 新規性と蓋然性は同居しない | 106 |
| 02 | 良いサービス・良い製品なら
営業力が要らない場合がある | 109 |

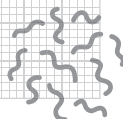




- 03 新規性を認知させるのが営業力 112
- 04 特定の一社に売上依存をすると、
自由度は狭まっていく 114
- 05 特定の一製品に売上が集中するほど、
利益率は上げやすい 118
- 06 特定の一製品、一事業に売上が集中するほど、
外的環境の変化に対応しにくい 121
- 07 特定の社員に依存した売上があるほど、
離職時のリスクは高い 125
- 08 新規性が高すぎると
資金調達しづらい理由 128

第5章 社員と組織

- 01 社長室を開放しても社員は成長しない 132
- 02 「辞める辞める」と口癖のように言う社員が
辞めない理由 136
- 03 福利厚生を充実し過ぎると福利厚生目的の
中途社員が流入する 139
- 04 業績が下がるほど
社員同士は仲が良くなる 143
- 05 仲の良さを優先するほど、
成長率は鈍化する 146



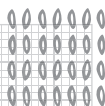


- 06 目標数値を下げれば社員同士の人間関係はすぐに良くなる 149
- 07 遅刻をする人ほど、売上意識が低い理由 151
- 08 勤怠管理をゆるゆるにしたなら社員同士の人間関係はすぐに良くなる 154
- 09 個人スキルが高い人は、会社に求めるものが少ない 159
- 10 仕事が優秀な人ほど、組織には冷めやすい 162
- 11 正社員の一般常識がないほど、非正規社員のモチベーションは下がる 164
- 12 社内課題に時間を費やすほど、その組織は顧客を置き去りにする 167

第6章 慣習と組織

- 01 肩書の種類が増えるほど、管理コストは増大する 172
- 02 デジタル化が進むほど、組織の不確実性は下がる 175
- 03 数字の集計が早い組織ほど、経営決断が早い 178
- 04 予算は計数感覚を揃えるためにある 180
- 05 会議資料を増やすほど、議論する時間は減る 182
- 06 決裁者が固定化すると組織は硬直化する 185





07 新規事業を行えば行うほど、
人脈やノウハウは蓄積される 189

第7章 マネジメントと組織

01 参謀とイノベーターの適性は同居しない 194

02 本社から離れるほど、
お互いの危機感は伝わりにくい 197

03 数字の共有がなければ、
社員は危機感の持ちようがない 200

04 「速さ」は組織の万能薬 203

05 ベンチャーほど、モラルを優先して
採用しなければいけない理由 207

06 小さな組織ほど、
キーパーソンリスクを早期に解消する 210

07 結果を出すための期間が短いほど
指導は厳しくなりやすい 213


08 課題のある組織ほど伸びしろがある 217

09 組織は「変化」があって、
初めて「安定」を得られる 220

10 「ジョブ型」を活用して組織の「変化」を
起こしやすくする 224



第8章 敬意と組織

- 
- 01 良い会社組織には、
社員1人ひとりに「敬意」がある 228
 - 02 敬意が心理的安全性のある組織を担保する 232
 - 03 敬意があれば、信頼口座の残高は満たされる 235
 - 04 敬意があれば、
SDGsはスムーズに達成できる 239
 - 05 敬意があれば、社員の承認（尊重）欲求は
満たされる 243
 - 06 職場に敬意があれば、
ハラスメントは抑制できる 246
 - 07 家族（的）経営は敬意が省略される 250

おわりに 253

