

(BGM: 秒針を噛む/おと真夜中)
ういゝゝ

事例 I

- 1/4: ① 経営戦略 / ② 組織構造
③ 組織活性化 / ④ 人的資源管理

大きな方向性

- ① ② 戦略に適合した組織・経営資源
+
③ 学習する組織
+
④ 意欲と能力の高い社員
- } ⇒ 成長戦略の実現

事例の大きなストーリー

- ① 倉庫から小売りに成長 → ② 何らかの理由で苦境に立つ → ③ 一定程度の対応が課題が残っている。
ex) 市場環境の変化
経営資源

経営戦略

- 主目的 ① 強みの活用 × 機会の活用
or
△ 弱みの克服 × 脅威の対応
- } ⇒ 成長の実現。
- ⇒ 内部環境 と 外部環境 と随分多面的に!!

成長とは: 色々ある。与件を捉えて 社長の思い を反映すること
どうしてもダマシは売上拡大と書き出し。

成長を実現する方策例: 強みを活用することによる
差別化・集中化
高付加価値化
競争優位の構築
外部への露出に配慮すること (十分な市場規模)

最重要ポイント 必ず 社長の思いや考える課題に従う こと!!
そのもとに考えればおのずと答えは見えてくる。

- ・ 大手との競争回避
- ・ 大口取引先への依存: 1/27大・経営不安定, 交渉力低下, 営業力低下
- ・ 多角化や事業拡大の際は注意し確認すること。
 - ・ 必要な経営資源はあるか? (人・モノ・金 情報, ノウハウ)

組織構造

	メリット	デメリット
機能別組織 <u>静的</u>	各機能の熟練・専門性の ^{発展} ・ ^{進歩} 業務に集中し、規模の経済性 組織が統制しやすい	外部環境の変化 顧客ニーズの多様化に対応できない 交流不足による部門間セクショナリズム 責任の所在が曖昧
事業部制組織 <u>静的</u>	利益や責任の明確化 事業単位の活動による 環境変化への柔軟な対応 事業部長、経営人材としての育成	事業間セクショナリズムの発生 視野が狭くなり、短期業績志向 人材や設備等の経営資源の重複
マトリクス組織 <u>動的</u>	経営資源の有効活用 (人、情報) 組織活性化、交流の促進 ⇒ シナジー効果の創出	管理者が複数存在 → 指揮命令系統の混乱 → 管理者の権限争い

どちらが有利か動的で捉えればOK

重要

基本理念: **組織は戦略に従う**

→ 戦略を實現できる組織を編成する。そのための風土変革も時には必要

組織活性化

キーワード: 組織文化・組織変革・組織学習・人材のダイバ - シティ

Point: 高次学習が促進される組織にすることが肝要

セリフ: 毛深い猫

ex.

- け: 権限委譲 : (人: ex) 課長) に権限委譲 → 意思決定迅速化, モラール向上
- ぶ: 部門 : 事業部制による環境変化への対応, 専門部門の設置で新事業展開促進
- か: 階層 : 職務充実・職務拡大によるモラール向上
- ね: ネットワーク : 外部連携(共同開発・共同作業)・産官学連携によるモラール向上
- こ: コミュニケーション: 定例会議の実施による部門間連携強化
意思疎通の向上

トク: 企業文化(一体感)の維持・醸成・変革

⇒ 全社に 統一目標を明確に示すこと!

人的資源管理

切り口： 卒の日も。

- さ： 採用・配置 : 新卒・中途採用, 適材適所の配置. ノンコア業務への非正規活用
- ち： 賃金・報酬制 : 成果主義 / 年功序列型給与
- の： 能力開発 : OJT / Off-JT, 社内・外部研修, ODP, シフトローテ.
- ん： 評価 : 公平・公正な評価, MBO(目標管理), 社内表彰制度
- も： モチベーション : モチベーション向上 ↔ 意欲・士気向上

・ 成果主義 vs 年功序列型

- 成果主義 メリット : 若手のモチベーション向上, 若手中心の組織活性化, 人件費の変動費化, 人材流出防止

デメリット : 短期志向, バテランの士気低下・個人主義

- 年功序列 メリット : 長期的な視点, 離職率低下

デメリット : 納得感が低い. 意欲低下 (主に若手)

・ 新卒採用 - 中途採用

新卒 : 将来の幹部候補育成, ノウハウ伝承. 新しい視点 → 組織活性化

中途 : 即戦力, ノウハウ活用, 教育コスト削減