



経営情報レポート

強い会社は強い社員で作られる！ 組織精鋭化の 進め方

- 1 精鋭化された組織はここが違う
- 2 組織を精鋭化するための取り組み
- 3 精鋭組織の劣化と再構築

1 | 精鋭化された組織はここが違う

1 | 精鋭化された組織とは

社長が、どんなにすばらしい戦略戦術と儲かる方向性を指示しても、実行するのは社員です。社員が戦略戦術や方向性を理解し、実行しなければ決して業績は伸びません。そこで、社長と同レベルの強い業績向上意欲を持ち、かつ、強い実行力を持つ精鋭組織をつくり上げていくことが重要となります。

規律も統一もなくただ集まって騒ぐさまを「烏合の衆」と言います。一方、選り抜かれた優れた人を「精鋭」と言います。「少数精鋭」とは、少数の選りすぐった人によって事に当たることです。

ニトリの似鳥社長は、少数精鋭ではグローバル時代を乗り切れないと考えており、「多数精鋭」にしなければならないと考えています。

一方、クロネコヤマトでは人数が多いから烏合的人間ができてしまうので、少数にすれば、どの職場も責任感が強くなるため「少数精鋭」が有効であると考えています。

どちらが正しいかは社長の考え一つですが、結論として言えるのは、組織が精鋭化されていけば生産性は上がり、困難が伴う仕事も前に進むようになり、しかもスピードが速くなるということです。

では、精鋭化された組織とはどのような組織なのでしょう。

精鋭化された組織は次のような取り組みを行なっています。注意する点は、いくら優秀な幹部や社員がいても、トップの組織運営が誤っていると、社員は能力を十分に発揮することができないということです。トップによる組織運営の巧拙によって、組織を精鋭化できるかどうかが決まります。

■精鋭組織の5つの取り組み

- ①危機感を持っている
- ②価値観の共有がされている
- ③社員の相互信頼関係を築いている
- ④新しいテーマにチャレンジをしている
- ⑤継続的改善を行なっている

2 | 危機感を持っている

精鋭組織では、トップが抱く危機感を幹部・社員が共有し、危機を回避するために一人ひとりが何をすべきか理解したうえで、その役割を果たし、業績を向上させています。

一方、業績が悪化している多くの企業は、危機感を持っているのはトップだけであり、社員はもちろん、幹部ですら危機感を持っていない状況となっています。

それでは、どうすれば幹部や社員に危機感を持たせることができるのでしょうか。危機感の持たせ方を、業績が悪い場合と良い場合に分けて説明します。

■業績が悪化している時

- ① 経営実態を認識させる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ 得意先別分析で「割の合わない」顧客がいることを認識させる
- ④ 商品別分析で売上・利益が減少している商品を認識させる

■業績が良い時

- ① 今の商品でいつまで稼げるか考えさせる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ それでも危機感をもたないときは思い切って担当を変える

3 | 価値観の共有がされている

組織において、価値観を共有することは非常に重要なことです。価値観が一致していないと、組織は成り立たず崩壊してしまいます。

トップがいくら方針を出しても、各部門で方針とは関係なく動き、部門間で方向性や考え方が異なるため、重要な問題が放置され、解決に多大な時間と労力がかかるようになります。また、方針の共有についても同じことがいえ、方針を理解しないまま業務を行うと、トップが思い描くような結果には絶対になりません。

共有すべき価値観を認知させる方法としては、様々なものが考えられます。

日常レベルにおいては、朝礼、各種会議、社内交流行事、日常の仕事の場などで、口頭で知らせる方法、社内機関紙、掲示版、手帳など文章で知らせる方法などがあります。

それ以外では、共有の価値観を認知させる定期的なキャンペーンを行なうなどが有効です。

■価値観を共有する方法

- ①社是
- ②クレド
- ③経営計画を活用する
- ④朝礼・会議を活用する
- ⑤社内機関誌・掲示板・手帳など文章で知らせる

4 | 社員の相互信頼関係を築いている

社員の相互信頼関係を構築することによって、組織力は高まります。そのためには、次の取り組みがポイントとなります。

■社員の相互信頼構築の3つのポイント

- ①積極的・徹底的に話し合い、情報を共有化する
- ②それぞれの役割を明確にし、その役割に責任を持たせる
- ③共通の目標を設定し、共同意識を高める

いくら優秀な幹部や社員がいても、社内でコミュニケーションが図れていないと、能力を十分に発揮することができません。精鋭組織は、互いを認め、尊重しあい、定期的にコミュニケーションを図りながら、方針の確認や意思疎通を行なっています。

■信頼関係を築く方法

- ①トップと幹部の食事会（四半期に1回程度）
- ②部門やチームのランチミーティング（単なる食事会ではなく仕事に関するミーティングの場）
- ③イベント終了時や業務の区切りがついたときの慰労会
- ④社員旅行
- ⑤新年会、忘年会

5 | 新しいテーマにチャレンジをしている

過去に手に入れた知識や、技術は陳腐化し、今日は大丈夫でも、明日はダメかもしれません。また、気付いていないだけで、もはや役に立たないかもしれません。

このままでは精鋭化はおろか、衰退する一方ですので、常に新しいテーマにチャレンジし、手に入れなければなりません。

新しいテーマは、幹部社員、あるいは一番優秀な社員にやらせるのがセオリーです。なぜなら、一番優秀な社員をもってしても結果が出ないのであれば、他の社員で再度取り組む必要がありません。やり方を変えるにしても、テーマの見直しをするにしても、無駄な時間が排除できます。

また、成功すればそれを法則化して、社内で共有していけば一つの柱ができることになります。

■新テーマ チャレンジへのステップ

- ①ステップ1 商品開発（テーマ、差別化、具体化）
- ②ステップ2 販路開拓（直接販売、間接販売）
- ③ステップ3 販売促進（準備、実行、フォロー）
- ④ステップ4 マネジメント（組織化、運営）

6 | 継続的改善を行なっている

企業にとって、業務を円滑に進めて、かつ継続的に改善していくためには、組織として一定の「基準」に従って判断し、回答を導き出し、対策できるかが非常に重要です。

この「基準」がないと、業務のスムーズな進行、発展に大きな足かせとなってしまいます。なぜなら、流動的な状況や条件という不確定要素に加えて、それを判断する「個の力」によって回答も対策も流動的になり、業務の不確定要素が何重にも重なってしまうからです。仮にこれを防ぐとすれば、常に社長決裁を仰ぐということになりますが、これでは、業務が停滞、遅滞せざるをえません。

ではどうすればこのような事態を回避し、円滑に運用することができるのでしょうか。それは「判断基準」を明確化する以外に方法はありません。

■基準の明確化

- ①業績目標の明示
- ②基準行動の明示
- ③自己成長テーマの明示
- ④苦情が発生した場合の対応「基準」 ⇒担当者レベルの決定
- ⑤経営理念、経営方針 など

精鋭組織では、明らかに改善が必要なことはもちろんのこと、今うまくいって問題がなさそうなテーマについても、「もっとよくできないか」「もっとコストを下げられないか」といった考えをもち、継続的に改善活動を行っています。

2 | 組織を精鋭化するための取り組み

1 | 業績面での取り組み

組織を精鋭化するためには、どのような取り組みが必要なのでしょうか。具体的取り組みポイントを業績面から整理します。

■業績面での組織精鋭化の取り組み

- ①積極的な顧客拡大の取り組み
- ②競合をしのぐ商品・サービスの開発
- ③クレーム発生率の減少

(1)積極的な顧客拡大の取り組み

①マーケット動向の察知と素早い対応

マーケットは生き物です。明日になれば昨日までとは180度変わってしまうこともあります。よって、マーケットの動向をいち早く察知し、対応していかなければなりません。

マーケティング活動では、企業の内部環境と外部環境を認識し、事業の機会を見だし、そこに自社の強みを活かします。また、ターゲットとなる顧客に対して何を提供するのか、どのようにして収益を上げるかといった観点でマーケティング活動を展開します。

②積極的なイベント開催

精鋭組織では、市場ニーズを反映したイベントやセミナーが十分に行われ、常に新規顧客を増やすための取り組みがされています。また、商品を相手の記憶に残すために次のような営業ツールを用意しています。営業ツールは、顧客が持ち帰り、かつ感銘を与えるものでなければなりません。

■顧客に感銘を与える営業ツール

- 自己商品・サービスの総合案内
- テーマ別（商品別）商品案内
- 小冊子
- セミナーレジュメ・テキスト

(2)競合をしのぐ商品・サービスの開発

①競合分析

競合他社の調査は、自社の競争力を高める上で非常に重要な要素です。ライバル社の取り組みに対抗するために、自社内でさまざまな工夫を凝らします。これが自社を強くするので。分析すると相手の優位性、つまり、さまざまな要素が自社製品よりも顧客に受け入れられていることが分かります。顧客に受け入れられている要素・要因を探ることは、経営戦略を構築する上においても重要なファクターであり、競合先の調査は事業経営において必須事項といっても過言ではありません。

■競合分析のポイント

- 経営戦略の動向
- 製品特性の変化、新製品開発の動向
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

②競合をしのぐ商品・サービス開発

競合分析の結果、競合他社にはない商品やサービスの開発が必要だということがわかります。他社にはない商品・サービスの開発、提供により、差別化を図り、既存顧客が自社に流れる仕組みを作るのです。

また、昨日までの主力商品が明日も売れるとは限りません。顧客ニーズを分析し、競合他社より一歩でも早く新商品への取り組みをする必要があります。

また、現在提供している商品やサービスも磨き込みをかけ、魅力度を向上させることも重要です。

■商品・サービス開発のポイント

- 提供サービスの拡大
- 新製品・サービス開発
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

(3)クレーム発生率の減少

クレームの発生率はゼロが理想です。発生率を限りなくゼロに近づけるためには、発生の要因となる項目を事前に察知し、発生前に撲滅することがポイントです。また、仮にクレームが発生しても、迅速かつ誠実に対処し、再発防止策を講じることで、逆に顧客の信頼を勝ち取ることができます。

業績面における精鋭組織判断チェック項目を以下にまとめました。自社の組織は精鋭化されているかチェックしてみましょう。

■精鋭組織判断チェックリスト（業績面）

項目	判定基準	判定
①積極的な顧客拡大の取り組み	マーケット動向の察知と素早い対応	
	イベント・セミナーの開催回数が十分	
	営業ツールが完備	
②競合をしのぐ商品・サービスの開発	競合分析	
	魅力的な商品・サービス開発	
③低いクレーム発生率	クレーム発生件数の低下	
	クレーム再発防止策	

判定：○～十分できている

△～取り組みは自不十分

×～取り組みができていない

2 | 組織風土を変える取り組み

「自立」と「個性」を大事にする社員が集まった集団は、相互に認め合う創造的な雰囲気を持つ社風を形成します。この考え方からすると、社風改革の本質的アプローチは、経営トップが将来に通用する価値観を持ち、現場の第一線までそれを浸透させる努力を続けることです。

組織を精鋭化するためには、こうした組織風土を変える取り組みが必要となります。

■組織風土から見た組織精鋭化の取り組み

- ①基準行動の浸透
- ②社内美化の徹底
- ③社員教育制度の充実

(1) 基準行動の浸透

精鋭組織を見ると、社員の基準行動が徹底されています。挨拶や報連相（報告・連絡・相談）は、社内における最低限のコミュニケーション手段です。いつの時代でも、挨拶や報連相の重要性は変わりません。正しい挨拶は、相手を認め、尊重するという気持ちの表れです。また、身だしなみを整えることで、相手に与える印象もよくなり、社員の心の強化にもつながっていきます。

(2) 社内・会社周辺と地域の美化の徹底

精鋭組織の社内や会社の周りを見ると、清掃や整理整頓が行き届いています。清掃を行うことで気持ちもリフレッシュでき、その状態を保つことで次に使う人に対する思いやりの心が醸成されます。整理整頓が頭の中の整理整頓にもつながり、論理的かつ建設的な考え方が培われます。また、精鋭組織では、上司・部下関係なく、全員で取り組んでいます。自社の周りはもちろん、自社が経営できるのも地域のおかげと、清掃範囲を町内にまで広げて地域貢献をしています。

(3) 社員教育制度の充実

社員一人ひとりが成長するために、成長段階ごとに基準があり、計画的に教育する仕組みが出来上がっています。さらに、知識習得や技術・技能習得に必要な資料やテキストが整っており、いつでも利用可能な状態になっています。

組織風土面における精鋭組織判断チェック項目を、以下にまとめました。自社の組織は精鋭化されているか、チェックしてみましょう。

■ 精鋭組織判断チェックリスト（組織風土面）

項目	判定基準	判定
① 基準行動の浸透	きちんとした挨拶ができています	
	電話は素早く出る	
	報連相の徹底	
	出社が早い	
	身だしなみが整っている	
② 社内美化の徹底	5Sが徹底されている	
	会社周辺と地域の美化への取り組み	
③ 社員教育制度の充実	成長段階ごとの基準を明示	
	OJTの充実	
	習得に必要な資料・テキストが充実	
	上席者が積極的に関与	

判定：○～十分できている

△～取り組みは自不十分

×～取り組みができていない

3 | 幹部社員のマネジメント力強化

幹部社員は、組織精鋭化において大きな鍵を握ります。経営方針、戦略、指示事項を理解し、社長の代弁者として部門に正しく伝え浸透させていくことが求められます。幹部社員の強化は、組織精鋭化において非常に重要です。

■幹部社員のマネジメント力を強化する取り組み

①業績目標の達成

②顧客満足度の向上

③部下の育成

(1)業績目標の達成

部門運営者である以上、部門の業績目標の達成は必須条件です。業績目標達成のために、運営方針を決め、組織の資源を最大限に活用し、活動計画に対する進捗管理を行います。

(2)顧客満足度の向上

顧客満足度を向上させるためには、顧客ニーズの把握が欠かせません。そのためにも、マーケットや競合がどのような動きをしているのか、社員から上がってくる報告からどのような傾向がみられるかを整理して、顧客ニーズにあったサービスの見直しや、商品提供を行います。

(3)部下の育成

幹部社員にとって、部下の育成は最も重要な役割です。

上司は部下を通して仕事をするといわれていますので、部下の成長がすなわち、組織の成長につながっていきます。

■精鋭組織判断チェックリスト（幹部社員のマネジメント力）

項目	判定基準	判定
①業績目標の達成	組織の経営資源を最大限に活用している	
	進捗管理を行いた確な判断をしている	
②顧客満足度の向上	顧客ニーズの把握ができている	
	情報を整理し、商品やサービスに反映させている	
③部下の育成	部下に成長ステップを明示している	
	部下の成長のために積極的に関与している	
	悩みに耳を傾け、適切な指示をしている	

判定：○～十分できている

△～取り組みは自不十分

×～取り組みができていない

3 | 精鋭組織の劣化と再構築

1 | 精鋭組織は必ず劣化する

精鋭組織ができたとしても、いつかは必ず劣化していきます。

実は、精鋭組織になった瞬間から組織の劣化が起こり、衰退の一途を辿っているのかもしれない。そして、そのまま放置すれば、また元の停滞した組織に戻ってしまいます。個人の能力は、いくら高い能力を持っていても、それを磨かなければ劣化していきます。組織も同様であり、これはいわば自然の摂理といえるでしょう。

企業は、この自然の摂理に逆らって精鋭組織を維持しなければなりません。

■劣化の原因

- ①無関心社員の増加
- ②周囲無視の社員の増加
- ③責任転嫁社員の増加
- ④セクト主義の横行

一方、劣化に至るまでの社員の心理状態を整理すると、次のように整理できます。社員の勝手な判断や思い込み、無関心が組織を劣化させます。

■劣化に至るまでの心理状態

- ①今は目標達成できているのだから、明日もこのままで問題ない
- ②自分は目指すべきところまで到達したので、これで十分
- ③自分が悪いのではなく、顧客（会社）が悪い
- ④自分には関係ない

2 | 再構築のポイント

企業の業績とは、社員の意識と行動の有機的な結合の結果です。もし、社員の気持ちや心が病んでいたら業績は必ず低迷します。

原因は全ての社員の意識や心の中にあります。したがって、再構築のための解決策もまた、社員の意識改革にあるのです。

精鋭組織を再構築するためには、社長が先頭に立って幹部や社員を変えさせなければなりません。一旦、チャレンジ精神を失い、モチベーションも下がり、慢心にあふれた社員の意識を変えるのは本人任せではできません。

そこで、まず行うべきは幹部社員のテコ入れであり、その上で幹部社員を通じ社員の意識改革を進めます。

■ 幹部社員のテコ入れ方法

- ①現状を認識させる（あるべき姿と比較して現状がどのレベルにあるか）
- ②不足項目について、期限と方法を考えさせる
- ③取り組み状況を社長自らが関わり、あるべき姿に到達するまで追及の手を休めない
- ④それでも変わらなければ入れ替えも考える

上記の項目④は、少し厳しいと思うでしょうが、それぐらいの真剣さや厳しさがないと、意識改革はできず、組織は停滞したままになります。

幹部社員が変わってくれば、間違いなく精鋭組織への再構築が可能となります。

3 | 組織精鋭化への取り組み事例

(1)ニトリの多数精鋭化への取り組み

ニトリでは、毎年百人規模でアメリカに研修旅行に派遣しています。同業である家具などの小売店はもちろんのこと、ウォルマートなどの世界的な小売業も見学しますが、ホテルに帰り、レポートを作成しなければなりません。どうすればお客に感動を与えることができるか。店舗のレイアウトはどうあるべきか。品揃えはどうすべきかなど、さまざまな視点で「儲かるためのアイデア」を盛り込まなければなりません。レポートを提出しなければ次の見学には参加できなくなるため、みんな必死です。

社内提案制度も充実しており、改善して提案するからみんな生き生きしています。小集団活動（QCサークル活動）も盛んで、大手自動車メーカーから品質管理のプロを迎え、品質管理や信頼性管理にも力を入れています。また品質管理は製品の品質だけが対象ではなく、仕事そのものの品質も充実させようと考え、管理手法や改善手法を全員が身に付けるように全社を挙げて活動しています。

似鳥社長は「賞を乱発せよ」と号令を掛けています。いいことをしたら賞をあげて労をねぎらう作戦で、このような活動が「多数精鋭化」への導火線になっています。

今や、ニトリは「安かろう。悪かろう」ではなく、「お値段以上、ニトリ」になっているのです。

(2)クロネコヤマトの全員精鋭化への取り組み

平成23年8月、栃木県の二つの支店でクロネコメール便700通あまりが焼却されたり、シュレッダーに掛けられて捨てられるという前代未聞の事件が発生しました。忙しくて配達が遅れ、そのうち期限切れになり、処理に困り果てた上の犯行だということです。クロネコヤマトのような一流企業でも、このような事件が起こってしまいます。

一般的に支店や営業所の人数は多いため、自分一人ぐらいさぼったり、不正を働いてもばれないと思う輩は出てくるものです。

クロネコヤマトでは、都市部において「エリアセンター制度」を導入しています。エリアセンターでは、車ではなくリヤカーや自転車で集荷し、配達しています。担当者の人数はせいぜい7～8人の所帯で、常時いるのは5～6人ですから、さぼっていれば何しろ目立ちます。一人ひとりが任務を遂行しなければ、エリアセンターは成り立ちません。つまり、責任感が湧いてくるのです。

少人数にすれば全員が戦力となります。すなわち少数にすれば全員が精鋭にならざるを得なくなるのです。

企業経営情報レポート 11月号

強い会社は強い社員で作られる！ 組織精鋭化の進め方

【著 者】 中川隆政税理士事務所

【発 行 者】 中川 隆政

【発 行】 中川隆政税理士事務所

福岡県春日市光町3丁目131番地

TEL : 092-502-5206 FAX : 092-502-5226

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。