

価値を創造する組織風土づくり

# 価値を創造する組織風土づくり

## I. 価値創造型組織への転身

本レポートで言う「組織構築」は、ローテーションの人事異動や単なる組織図の変更ではない。あくまでも事業戦略推進のための組織設計を目的とする。

事業戦略の構築については「顧客価値の創造」が大命題だが、組織の設計は事業戦略を推進する上で極めて重要になる。素晴らしい事業戦略を策定しても、実行が伴わなければ絵に描いた餅にすぎない。事業戦略はその実行性を担保しているわけではないのである。したがって、「何をやるのか」以上に「誰がやるのか」が重要だ。これを踏まえ、顧客価値を創造する組織とはどのような組織かについて述べる。

### 1. 野球型組織とサッカー型組織

企業の組織はスポーツに例えられることが多い。ここでは野球とサッカーの競技特性に照らし合わせて考えてみる。

野球は、監督の采配やコーチの指令によって選手が動くサインプレー中心の競技である。したがって、選手がホームランを狙いたくても、コーチからバントのサインが発せられれば、それに従わなくてはならない。また、選手のポジションは明確に決まっており、守備範囲も限られているため、役割は完全に固定化されている。つまり、野球型の組織とは、管理重視で硬直した組織（管理型組織）と言える。

一方、サッカーは、監督が作戦を決めて事前に選手へ伝え、キックオフのホイッスルが鳴り響いたあとは、ハーフタイムを除けば選手のプレーを見守ることしかできない。したがって、選手は事前に決められた作戦に基づき、自らの判断でプレーを行う。また、ポジションは決められているものの、行動範囲が広く、役割は状況によって変わる。つまり、サッカー型の組織とは、選手自らが判断して主体的に動く、自律性重視のフレキシブルな組織（自律型組織）と言える。

二つの組織形態のうち、顧客価値を創造する組織に当てはまるのは後者である。モノ不足の時代は、管理型組織のもと需要に応じた商品を安定的に供給し続ければ事業を継続できたが、現在のようなモノ余りの時代は、顧客価値に焦点を合わせることが求められる。社員一人一人が常に顧客が求めていることを見極め、柔軟に提供する価値を合わせていく必要がある。

# サンプルレポート

本レポートは、サクセスネットで公開している  
ビジネスレポートの一部を公開したサンプルです。  
サクセスネットサイトにログインした後、全文を  
閲覧することができます。