

組織体制とビジョンを見直し、次代の基盤をつくる

組織体制とビジョンを見直し、次代の基盤をつくる

I. 戦略リーダーに求められる組織体制の見直し

本項のテーマは、「組織の見直し」だ。「組織は戦略に従う」（米経営史学者アルフレッド・D・チャンドラー）の言葉通り、どのような戦略を立てるかによって、その運営機能としての組織は変化する。

とはいえ、戦略以前に、企業の最大の経営資源である“ヒト”の適正配置がうまくいかなければ、いかなる戦略も達成できない。では、次代の経営幹部となる戦略リーダーは、組織体制の見直しや新たな組織づくりの際、どのような点に留意すればよいのか。次に三つのポイントを示す。

1. 意思決定構造を見直す

意思決定構造とは、「誰が（または何が）、何を、どう決めるか」の流れである。例えば、収益性を改善する目的で、今まで訪問していた顧客の絞り込みを行う場合で考えてみたい。

基本的には、自社に付加価値をもたらす取引先や顧客に割く時間を増やす。これは必然的に「訪問しない」「取引しない」顧客を決めることにつながる。もちろん、いきなり訪問中止・取引停止はできないため、徐々に減らすことになる。

またターゲット顧客が変わるため、「提供商品・サービス」の重点も変わる。「何でも売る、どこにでも提供する」のではなく、自社のお勧め商品や提案商品を型決めして取り組む必要がある。ここでも「絞る」ことから、「売らない商品」「提供しないサービス」が生まれることになる。

当然ながら、こうした「見極め」は現場それぞれの意思決定に任せるわけにはいかない。戦略リーダーが自らの判断基準でジャッジし、現場の行動レベルに落とし込む流れを整備せねばならない。

具体的には、まず部門方針として方向性を示し、ゴールとして目指すべき期限や到達目標の数値を示す。その上で、部署長が部署の数値目標や達成基準を実現するために必要な方策を部門長に提案する。承認されれば、その取り組みに関する実行責任と人員を使って実現するための指示命令権限を持つ。

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。