

業績回復のための組織再編

Q. 業績回復のため組織の変更・見直しをしたいが、どのようにすればよいか？

要旨 情報化の進展で経営環境の変化が激しい中、事業や事業運営が古くなっていることによって業績悪化の引き金になっているケースがあります。ここでは、長い間見直されていない旧態依然の組織を再編することで、業績改善につなげる可能性を検討します。

解説

1. 組織の機能

組織の機能は、①分業：事業が役割に分けられ、ある役割について業務を追求することで事業にとってメリットが得られること、例えば、製造ラインで大量に効率的に生産するなど、②ヒト：ある役割を担う人材の能力によって役割の範囲が規定され、それぞれの役割について適切に統合・調整されることで、事業全体が一つにまとまって動いていくこと、といえます。

業績回復が必要な組織においては、分業の視点からは集合して得られるメリットが低迷してきている可能性があります。また、ヒトの視点からはキャパシティ以上の責任の負荷、役割の統合・調整で障害が生じているため生産性が低いなどの要因が考えられます。

このような問題に対処するためには、「提案シート」に示すとおり業績低迷の原因と組織との関係を明確にして、組織を再編していくことが必要となります。

2. 組織構造に直接業績を回復させる力はないことを再認識する

業績回復を担うのはヒトであって組織構造ではありませんから、組織が、自動的にヒトがやるべきことを代行してくれることはありません。すなわち、組織変更につい

て検討する場合に構造的な面にのみ重点を置くのではなく、その構造の下で業務を遂行するヒトの業績回復に対する取組みが必要になります。

ヒトの業績回復に対する取組みについては、ヒトと組織の関係の視点から動機づけを踏まえる必要があります。一般的には処遇対応とリンクさせたモチベーションアップなどの外的動機づけ、使命感・意義など長期的なキャリア形成とリンクさせた内的動機づけによります。

3. 変革期のリーダーシップ

業績回復とヒトの取組みで留意することとして、変革期のリーダーシップを考慮する必要があります。変革期と対照的に平常期がありますが、平常期のマネジメントでは通常のルーチンの中で最大の効率を求め、合理性を追求していくべきであり、そのような状況では平常期のリーダーシップが求められます。

一方、業績回復には平常期のマネジメントとは異なる変革期のリーダーシップを発揮しなければならないと考えられます。そのため、平常期とは異なるスイッチを入れる意識改革が必要であり、変革に適したリーダーの配置替えも必要になる場合があります。

組織再編はメンバーの再編からはじめる ～ 部署の拡充や統廃合など ～

<ご提案のポイント>

- ・売上高の減少、製造原価の高騰等、業績回復が必要となっている直接的な原因を明らかにし、組織構造との関係を明らかにする必要があります。
- ・組織構造の再編は、具体的には新設、補強、統合、廃止などの対応によりますが、組織構造の変革によって新たな風が期待できます。
- ・組織自体は直接的に業績回復に貢献するものではないので、メンバーの入れ替えとメンバーの意識改革が肝要となります。

1. 業績回復が必要となっている原因と組織の関係を把握

業績回復が必要となっている原因としては、収支という側面からは、①売上高の低迷、②製造原価・仕入原価の高騰、③運営経費、固定費の増加、などの例が考えられます。また、部門の側面からは、④主力商品の収益低迷、⑤関連事業の収益悪化、などの例が考えられます。このような業績が悪化している原因を把握することが必要となります。

続いて、業績回復が必要となっている原因を検証します。例えば、①競合他社の出現、②販売単価の下落、③原材料費・人件費の高騰、④外注コストの増加、などが考えられます。さらに、その原因と組織との関連性を明確にします。

2. ポイントとなる組織の変更・見直し

業績回復が必要となっている原因と組織の関係を明らかにしたのち、組織の再編を検討します。以下のような選択肢が考えられます。

- ①新たな組織を設置する。プロジェクトのような横断的、一時的な設置も含む。
- ②稼ぎ頭の部門に人員を集中的に補強して業績回復の効果を高める。
- ③原因となる部署にリーダーや要員を補強して、改善効果とスピードアップを図る。
- ④原因となる部署について、要員削減、原価低減などによりコスト削減を進める。
- ⑤原因となる部署を別の部署と統合して効率化する。
- ⑥原因となる商品・サービスから撤退し、部署も廃止する。

3. 根本はメンバーの意識改革

組織構造は業績回復に直接的に貢献してくれるのではなく、その組織に所属するヒトが業績回復を行っていくしかありません。したがって、業績回復を図るための組織変更にはメンバーの変更は当然のこと、それに加えて意識改革が必要となります。業績回復に必要な組織上の部門のメンバーの変更、あるいは意識改革があってはじめて組織の見直し、変更がなされるといえます。