

# コンサルタントの現場から

第140回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 小さな組織と大きな組織

### 元気の差は何か

いつも感じることなのだが、各企業によって明るさに大きな違いがある。照度というものでの明るさではない。元気さという意味だ。物凄く積極的に前向きな企業と、疲れがにじみ出ている暗さを感じる企業ということがある。

一つの企業の中で仕事をされている読者の方には、この違いはわかりにくいかもしれないが、元気な企業は、どんな話題となる商品やサービスを生み出し

れだけに仕事も楽しいということであり当然勢いがある。同じ分野の商品を出している大企業や、大きな組織体制で運営している企業は、いずれも暗く、皆さん疲れ切っていることが多い。

な意見を言う人間が表れる。さらに具合が悪いのは、それが自分の存在価値であるかのように振る舞う。特に、それが管理職の仕事と間違っ

きの仕事に全員のパワーを集中できる。大きな組織のように、説明のために、また、調整のために精力を使い果たす必要はない。最大の経営資源であるマンパワーを引き出し、どう使いこなすかが経営推進のポイントなのだが、小さい組織と、組織が大きい

がガイドラインを決めてやらせる。ところで、経営トップの立場からすると、好き勝手にやらせていたのでは、うまくいけばよいが、失敗した時に多額の損失につながる可能性も高くなる。それを防ぐには2つの方法がある。一つは、どうしても心配な場合は、最終の意思決定だけは経営トップ自らがすることだ。その場合、大勢の取り巻きに意見を言わせるのではなく、直接トップが確認してGOサインを出すこと。最終の責任はトップがとるかという思い切ったやり方ということも言える。

この差はどこにあるのだろうか。実は、話題となる商品を開発・発売している企業は、大半が小さな企業であったり、小さな組織であることが多い。自分達で考え、自分達でその実現に向けて必死に取り組まれている。そ

自ら意見を出し合い、意思決定して進めることができる小さい組織は、皆で出し合ったアイデアの実現に向けて全員が協力して全パワーを注ぐことができる。総力が結集できるところが大きな組織の場合、全員がアイデアを出し合うのではなく、その中の一部の人間は第三者的に「そのような使い方

事業部制に代表される組織体制は、企業規模が大きくなると思決定も遅くなると共にその事業への知見も浅くなることから、事業を細分化して任せることで迅速な意思決定と事業推進を図ることを意図した組織だ。ところが、最近では、事業部制とかユニット性と言いつつ、本社機能が強化され、自らやる事業部ではなく、やらされる事業部になっていくケースは多い。本来の事業部制やユニット性にした意図がどこかにいって

もう一つは、この規模までの損なら全社に大きな経営影響を与えることはないというガイドラインを持つておくこと。その範囲であれば思う存分やらせるといふことだ。任せて任さずと言われる経営者もあるが、基本は皆がどう思い切り力を出せるようにするかが重要であり、そういう意味では自ら実行できる小さい組織にすることは有効な方法ではないだろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

このような実態を見ると、明らかに小さな組織の方が前向きな仕事に全員のパワーを集中できる。大きな組織のように、説明のために、また、調整のために精力を使い果たす必要はない。最大の経営資源であるマンパワーを引き出し、どう使いこなすかが経営推進のポイントなのだが、小さい組織と、組織が大きい

事業部制に代表される組織体制は、企業規模が大きくなると思決定も遅くなると共にその事業への知見も浅くなることから、事業を細分化して任せることで迅速な意思決定と事業推進を図ることを意図した組織だ。ところが、最近では、事業部制とかユニット性と言いつつ、本社機能が強化され、自らやる事業部ではなく、やらされる事業部になっていくケースは多い。本来の事業部制やユニット性にした意図がどこかにいって

もう一つは、この規模までの損なら全社に大きな経営影響を与えることはないというガイドラインを持つておくこと。その範囲であれば思う存分やらせるといふことだ。任せて任さずと言われる経営者もあるが、基本は皆がどう思い切り力を出せるようにするかが重要であり、そういう意味では自ら実行できる小さい組織にすることは有効な方法ではないだろうか。



# あなたの仕事を支えたい。

## バンコック銀行「ジャパンサービス」

日本語でお問い合わせください。日本人スタッフの顔が見えるサービスで日本人のお客様に安心と信頼をお届けいたします。法人取引、個人取引の両面をサポート。皆様からの様々なご相談をお受けいたします。数多くの日系企業との取引を誇り、同時に個人向け取引を充実させたバンコック銀行からの新しい提案。バンコック銀行「ジャパンサービス」を是非ご利用ください。



- | 法人向けサービス       | 個人向けサービス             |
|----------------|----------------------|
| 企業取引決済口座       | 預金口座及びATMカード         |
| 貸出取引           | インターネットバンキング         |
| 海外送金及び為替業務     | モバイルバンキング            |
| キャッシュマネジメント    | 海外送金                 |
| 投資             | クレジットカード             |
| 年金(プロビデントファンド) | 投資信託及びバンクアシュアランス     |
| コーポレート         | 個人取引サポートデスク(ジャパンデスク) |
| クレジットカード       |                      |
| 新規進出企業支援       |                      |

日本人の顔が見えるサービス  
バンコック銀行「ジャパンサービス」  
バンコック銀行ウェブサイト  
bangkokbank.com/japanese  
お問い合わせは日本語でどうぞ japandesk@bbl.co.th  
バンコック銀行は、タイ国企業貸付トップランキングと最大の預金量を誇るタイ国で最大規模の銀行です。現在バンコック銀行は、日本の26金融機関との業務提携を行っています。

