

企業経営者にとって、「人」と「組織」に対する悩みは尽きません。

特に人材やマネジメントが大企業ほどには整っていない中小企業の場合は、その傾向が強いのではないだろうか。毎日、人の問題に振り回されているという経営者も少なくないかもしれません。

ここ数年、人と組織に関するマネジメントは、難易度が急速に上がっています。働き方改革、人手不足、価値観の多様化、ICT技術の革新による業務変化など、従来のような手法では対応困難な課題が次々に生まれてきているはずだ。

こうした課題に対しては、大企業だけでなく、中小企業でも対策が必要でしょう。そうしなければ、社員の退職、優秀な社員の離脱、社員のモチベーション低下などが起こり、競争力や業績の低下につながってしまうからです。

具体的対策としては、残業削減、ハラスメント対策、退職防止、モチベーション向上、エンゲージメント（社員と会社のつながり）向上、人事制度の見直しなどがあり、本当に目が回るほど多くのことに取り組まなければならない状況です。

さらに苦しいのは、こうしたことにそれなりに対応していても、社員の一体感やモチベーション向上につながらず、いろいろとやっても業績にはほとんど効果がないことが多いことです。本当に悩みは尽きません。

ところが、こうした課題はそれなりに抱えていたとしても、社員の一体感をつくり、継続的に好業績を上げている企業もあります。

私は経営コンサルタントとして、これまでに数百人の経営者の方々とお会いしてきました。そして、その中でも継続的に好業績を上げている「成長企業」には、共通点があるということに気づきました。

それは、会社と社員の信頼関係が育まれていること。その上で会社の方針が明確で、社員がすべきことが明確になっており、徹底した実行と検証を重ねているということ。しかも、社員の一体感があり、モチベーションも高いのです。

こうした成長企業は、必ずしも特別な商品や製品、サービス、ビジネスモデルや経営戦略がある会社とは限りません。例えば、当社がかかわった会社の中には、サービス自体はそれほど特殊ではなく、同業者もたくさんいるものの、すべきこ

とを明確にして徹底することで、上場まで果たした企業も複数社あります。

業績が低迷していたり、思うような成長ができていないと、すぐに経営戦略や商品、サービスの問題と考えてしまいがちですが、同じような経営戦略、商品、サービスであっても好業績の会社がたくさんあるのです。

こうしたことから言えるのは、会社の業績を上げ、成長させるためには、組織としての「実行力」こそが重要であるということになるでしょう。

ところが、この組織としての実行力に悩みを抱える中小企業経営者が少なくありません。従業員数が少ないうちは、極端に言えば社長がひたすら必死に仕事をすれば、会社を成長させることができたかもしれないかもしれませんが、従業員が増えていくと、社長一人ではどうにもできなくなってきました。

「もっと考えて動いてくれ」

「管理職なんだから管理職としての仕事をしてくれ」

このように思う経営者はたくさんいるでしょう。社員が思ったように動いてくれない、期待に応えてくれない、こうした悩みは、その程度に差はあれど、中小

企業経営者の共通した悩みです。

逆に言えば、社員が期待に応えてくれれば、もっと会社を成長させられる、業績を上げられる、と思っているということになります。

まさに、その通りです。

成長企業の経営者は、自分の方針や重点戦略、それを実現するために期待していることや外してはいけないポイントを社員と的確に共有し、実行させています。しかも、社員との信頼関係が土台にありますので、一体感を持って実行されます。これこそが、「組織マネジメント力」です。

成長企業にも、働き方改革対応、退職防止、ハラスメント対策など人事に関する個別の課題が、他の企業と同じようにあります。

しかし、こうした対応は、「どういう会社にしたいのか」「何を大切にするのか」という経営者の明確な考えのもとに進められていきますので、会社への社員の不満、社員への経営陣の不満ではなく、より向上するために解決すべき共通課題という位置づけになります。そのため、こうした課題への対応も比較的スムーズで、

あまり大きな悩みになりません。

成長企業の経営者は、「組織マネジメント力」がたけています。

無意識に実践している人もいますが、狙って実践できるようにすれば、経営に大きな効果があります。

特に中小企業の場合は、経営戦略は社長の頭の中にあるということが少なくありませんから、組織マネジメント力の差は会社の業績や成長に大きな差を生むこととなります。

だからこそ、この組織マネジメントを多くの会社で実践することで、もっともっと会社を成長発展させていきたい、その成長の果実を社員の方々と分かち合っていただきたいと思いい、本書を執筆しました。

本書の内容は、多くの成長企業経営者の思考や手法をベースに、学術的な知見も活かしながら、組織マネジメントを効果的に実践できるように当社が体系化したものです。当社は、中小企業の人事制度構築や経営方針策定のコンサルティングをしています、その中で数多くの企業に、この組織マネジメントを導入、実践していただき、効果を上げています。

「組織マネジメント論」というと難しく感じる人もいるかもしれませんが、本書は、経営者の思考の流れに沿った構成にしておりますので、すっと頭に入っていくはずですよ。ご安心ください。

本書で紹介する4つの経営機能を軸とした組織マネジメントは、多くの経営者から「わかりやすい」「実践的だ」と好評をいただいております、誰もが取り組める実践論です。

従業員のため、お客様のため、社会のためにもっと会社を成長させたい、業績を上げたい、うちの会社はもっとできるはず、と思っている経営者や経営幹部の方々にとって、本書は、必ずお役に立てるはずですよ。

第1章から、あれこれと考えを巡らせながら読み進めていただければ、本書を読み終えたときには、あなたの会社がすべきことが明確になっているでしょう。

さあ、ここからが、あなたの会社のさらなる成長発展のスタートですよ。

株式会社日本経営 取締役 橋本竜也

# Contents

はじめに……………002

## 第1章

### なぜ、会社が成長しないのか？

- ▼ 悩み多き社長へ。  
その理由は、意外とシンプルなもの……………014
- ▼ 経営力の本質は、「戦略の妥当性」  
× 「実行の徹底度」と理解する……………018
- ▼ 「社員がダメ」と言っていないか？  
マインドセット転換で伸ばす経営者に……………020
- ▼ トップに必要なのは「共有力」。  
メンバーの「知りたい」に答えていく……………024
- ▼ 「目的」と「意義」。この2つが、  
戦略と社員の行動をつなげるカギ……………029

## Chapter 1

## 第2章

### 「4つの経営機能」で業績向上へ

- ▼ 成長戦略にドライブをかけ、  
結果を出すためにすべきことは？……………036
- ▼ 「トップ方針」「戦略・計画」  
「役割・権限」「実行プロセス」を練る……………039
- ▼ 機能①「トップ方針」  
〓 組織を導き、社風をつくる経営のベース……………043
- ▼ 機能②「戦略・計画」  
〓 ターゲットを絞って戦力を集中する……………060
- ▼ 機能③「役割・権限」  
〓 これこそ、戦略実行度を上げるカギ……………077
- ▼ 機能④「実行プロセス」  
〓 仕組み・仕掛けによって業績アップへ……………101

## Chapter 2

## 第3章

### 実行力を高める「組織構造」と「人事評価」

- ▼ 中小企業を強くする、あるべき組織の「型」とは何か? …… 130
- ▼ 組織の中に、「心理的安全性」をインプットできるか …… 134
- ▼ 社員の動きを変える!
- ▼ マネジメントツールとしての評価システム …… 137
- ▼ いい人事評価制度、悪い人事評価制度 …… 142
- ▼ いざ、評価基準づくり。重要なのは実践・実現度に眼を向けること …… 147
- ▼ 報酬、教育、組織づくり …… 166
- ▼ 人事評価を使い切る! …… 166

## Chapter 3

## 第4章

### 未来につながる、「賃金制度」を構築

- ▼ 最重要視すべきは、「納得感」に尽きる! …… 176
- ▼ 中小企業経営者が知るべき「ベース賃金」のポイント …… 179
- ▼ 安定・成長・飛躍。「適正人件費」の考え方とは? …… 184
- ▼ 金銭だけじゃない! 社員のやりがい、働きがいつくり …… 188

## Chapter 4

組織パワーで、「実力企業」へ

- ▼ 4つの経営機能と人事制度で、社員の「自律」を育む……………194
- ▼ 「チャレンジ奨励」&「プロセス重視」で、前向きな風土を……………196
- ▼ 「個人力」集結ではなく、最強「チーム力」を磨き上げる！……………200
- ▼ 「経営理念」の浸透で、社員の団結を高める……………203
- ▼ 社員の幸福を追求するトップに……………206

おわりに……………208

Chapter 5

# Chapter 1

第1章

## なぜ、会社が成長しないのか？

社員が期待とおりの働きをすれば、会社は伸びるはず……。こう思う社長は多いはず。ただ、そうならない理由はとてもシンプル。社長が求めていることを社員が理解していないからなのです！