

# 事例・中小企業における戦略課題策定・推進と 組織活性化の実践的アプローチ

(社)中部産業連盟

桑野 誠

## 論文要旨

今日、中小企業における大きな問題は「生き残るために戦略課題をいかに策定し、いかに推進していくか」ということである。一方、組織改善・目標管理・小集団活動を導入しての組織活性化が期待したほどの成果をあげていないのも気にかかる問題である。この原因は諸手法が戦略課題の達成といった明確な目的とリンクせず、手法のみが「独り歩き」し、「手法の導入で事終れり」と考えている事にあると思う。私はここに戦略課題達成にリンクした諸手法の展開の必要性を痛感する。事例会社（A社）では、企業目的・企業目標・戦略課題が不明確な状態にあり、また組織合理化・目標管理・小集団活動を導入しても十分成果を発揮し得ず、社会のムードは沈滞ぎみであった。

当論文では、中小企業における今日的問題を解決するアプローチとして、A社において企業体質の改善・強化のために企業目的・企業目標を明確にし、戦略課題を策定し、戦略課題を具体的に推進していく上で、事業部制の導入・戦略部門への人的資源の再配分といった組織改善をおこない、また従来の目標管理・小集団活動のやり方を改善しつつ、組織活性化を進めていった経過並びにその実践的アプローチの特徴・成果について論述する。

## I はじめに

今日、中小企業における大きな問題は、生き残るために戦略課題をいかに策定し、いかに推進していくかという事である。一方、目標管理・組織改善・小集団活動・管理者研修等を導入しての組織活性化が十分期待したほどの成果を上げていないのも気にかかる問題である。この原因は、諸手法が戦略課題の達成ひいては企業目的・企業目標の達成といった明確な目的とリンクせず、手法のみが「独り歩き」し、「手法の導入で事終れり」と、考えている事にあると思う。私はここに戦略課題の策定と戦略課題達成にリンクした諸手法の展開の必要性を痛感する。

事例会社（生産財メーカー・以下A社とする）では企業目的・企業目標・戦略課題があいまいな状態にあり、また、組織合理化・目標管理・小集団活動等を導入しても十分成果を発揮しない状況にあった。その上管理者の役割認識・管理意識も低く、逆にトップ層の方針のなさを非難する有様であり、社内のムードは沈滞ぎみであった。

当論文では、冒頭に述べた中小企業における今日的問題を解決する一つのアプローチとして、A社において企業体質の改善・強化のために企業目的・企業目標を明確にし、その目的・目標を達成するために戦略課

題を策定し、戦略課題を具体的に推進していく上で、事業部制の導入・戦略部門への人的資源の再配分といった組織改善をおこない、また従来の目標管理・小集団活動のやり方を改善しつつ、組織活性化を進めていった経過並びにその実践的アプローチの特徴・成果について論述する。

## II 基本コンセプトの理解と統一

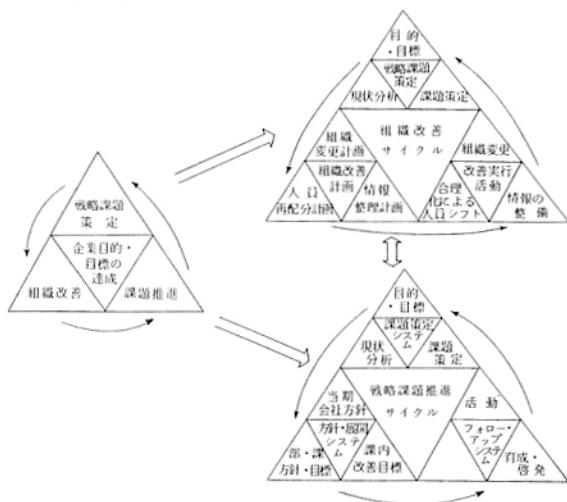
A社のトップ層や管理者に対して、システムづくりの基本的コンセプトを図1の如き「戦略思考マップ」（自称）を使って説明し、A社では、まず企業目的・企業目標・その目的目標達成のための戦略課題を明確にする必要がある。そして、その目的・目標・戦略課題を軸にして組織改善・方針展開・改善活動・育成啓発を進めてゆくべきであることを強調し、作業を進めるにあたり、戦略思考・目的思考の必要を訴えるとともに、基本コンセプトの理解と認識の統一を図った。

また、戦略課題達成には、全社員の参加と具体的行動が必要であることを全社員にアピールするため、「参加と行動」をキャッチフレーズとして採択し、主旨説明をおこない全社員の理解と認識を深めるようにした。

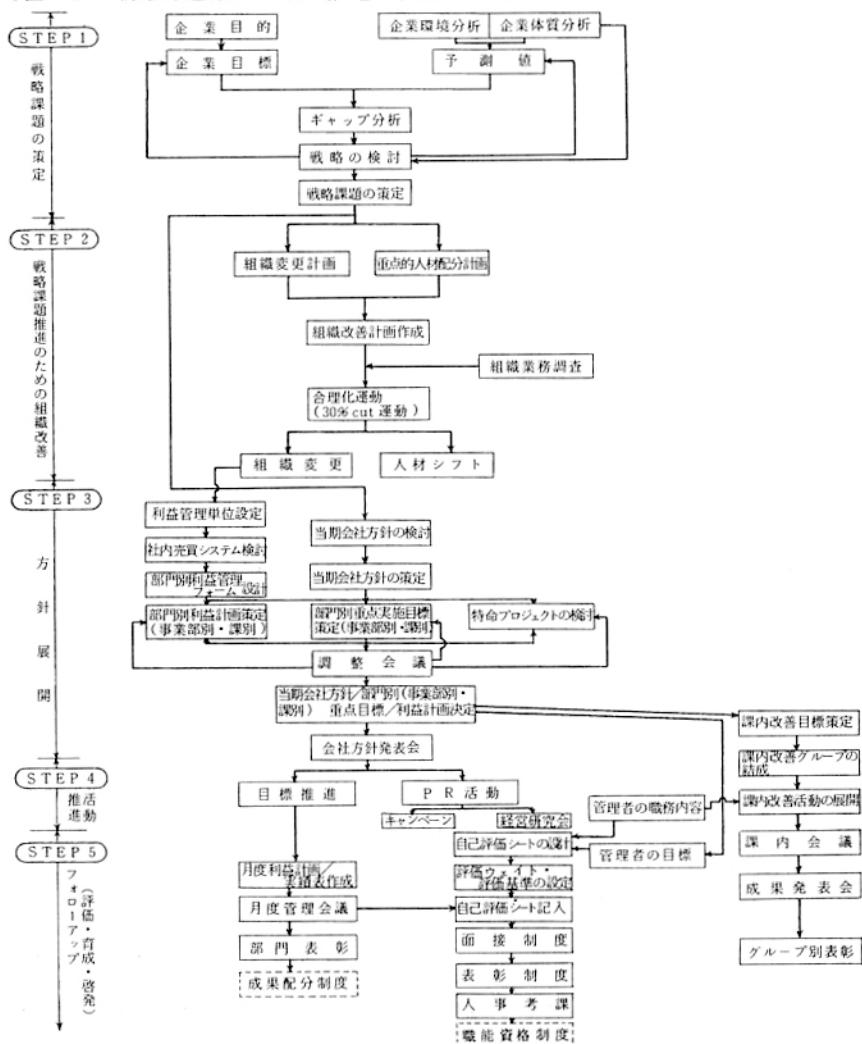
\*「戦略思考マップ」—企業目的・企業目標の達成のためには戦略課題を策定し、「組織改善サイクル」と「戦略推進サイクル」を相関連づけながら回転させることが必要であることを理解させる

ことが必要であることを理解させるために図式化したものである。

(図1) 戦略思考マップ



(図2) 戦略課題策定・課題推進・組織活性化フロー



### III 実戦的アプローチの全体的フロー

A社における戦略課題策定・推進と組織活性化の実践的アプローチの全体フロー(図2)をまず示し、以下各ステップ毎に概略説明をする。

#### IV 戦略課題の策定 [STEP 1]

##### (1) ギャップ分析

A社では企業の基本的理念(従来の社是を一部変更)を企業目的とし、企業目標として従来の短期的思考から脱するために3年後の売上高・利益額を設定した。これに対して、経営トップ・管理者(係長を含む)が合同で企業環境分析シート(図3)を使って環境の企業に対する浮上要因(機会)・抑制要因(脅威)を企業体質分析シート(図4)を使って競争他社に対する優位体質(強み)と劣位体質(弱み)を各々検討し、これら

の現状から達成されると予測される売上額・利益額を検討して、前掲の企業目標と比較しそのギャップを明確にした。

#### (2) ギャップをうめる戦略課題策定

このギャップをうめるための戦略として分析シートで検討した戦略課題を参考にして、製品開発戦略・市場開発戦略等の戦略を検討し、その戦略の実行の可能

性・具体性に無理がある時は企業目標の修正を行ないまた戦略完遂時での予測値を再予測するなどの作業をすすめて、A社では具体的に「売上高アップのための新規顧客開拓」・「長期的計画にもとづいた人材育成」・「部門別利益管理体制の確立による企業体質の強化」・「技術開発力強化による製品競争力アップ」等々を今後3年間の戦略課題として採択した。

(図3) 企業環境分析シート

検討項目	変化の予測	機会	脅威	戦略課題
得意先 仕入先 同業他社との競合状況 業界動向 関連技術動向等	検討項目毎に、現在から3年先までを時系列的に追って、変化すると、予測されることを挙げる	自社にとって、有利に展開すると考えられる点を挙げる	自社にとって、不利に展開すると考えられる点を挙げる	機会をものにする、また脅威を極力減らすためによるべきと考える課題を挙げる

(図4) 企業体質分析シート

検討項目	現状	強み	弱み	戦略課題
経営総合管理力 販売生産仕技生産設備etc	検討項目毎に自社の現状をまとめる	競争企業と比較して、自社の優位(強み)な点を挙げる	競争企業と比較して、自社の劣位(弱い)な点を挙げる	強みを伸ばし、また、弱みを補強するための課題を挙げる

#### (2) 組織改善計画の実施

事業部制への移行については省略し、主に人員シフト計画を可能とした組織改善運動(A社では「30%カット運動」と呼んだ)の展開について概説する。まず個人別業務調査表(図5)にて職場別に調査を行ないコンピュータ集計して業務明細LIST(図6)を出す。このリストをチェックシート(図7)に基づき、管理者のリードのもと全課員参加で各職場の工数削減目標を30%とし合理化を検討した。そして合理化の結果生じた余剰人員数を申告させ、その余剰人員の戦略部門(研究開発・営業部門)へのシフトを実施した。

## V 戦略課題推進のための組織改善 STEP 2

#### (1) 組織改善計画の検討

戦略課題としてあげられた部門別利益管理体制の確立のために組織はどうあるべきかを考えまず組織の基本的構造の設定を検討した。A社では、部門別利益管理体制確立のための組織としてまた、管理者の責任感を育てるための組織として事業部制組織の導入を決定した。また、技術開発・新市場開拓戦略達成のためには研究開発部門・営業部門への人員強化と機能強化が必要と考え両部門への人員のシフトを計画しこれらを組織改善計画としてまとめた。

(図6) 課別業務明細リスト

(ハフヒット)										
			1-ニチ	2-5日	3-週	4-月				
コート	5326	メイ	アウトワード	メイ	ウエスト	ヒット	トトヨク	シリ	カツヒ	トーシ
カントリ	カット				224	2	シカ	カツ	トシ	コト
064	カントリ	カット		2.00	3	00		6	16872	2812
カントリ	カット									8436
064	カントリ	カット		2.00				6	16872	2812
カントリ	カット									8436
067	カントリ	カット		1.00	3	02		1	873	873
カントリ	カット									873

(図5)

担当業務調査表	
作業分類：上欄：枚数・件数・個数等について把握可能なものを記入して下さい。	
中欄：所要時間を記入して下さい。	
下欄：「※月換算時間」は調査担当で記入しますので、空欄にしておいて下さい。	
担当まとめり仕事の内容	
・コード：単位業務コード（3桁）	
・名称：具体的な仕事名称	
仕事の内容：仕事の内容を詳しく記入して下さい。	
コード	名 称
仕事の概要	
日、週、月、年	
仕事のアウトプット	
日、週、月、年	
内 容	
インプット	
月換算時間	
きっかけ	
コード	名 称
仕事の概要	
日、週、月、年	
仕事のアウトプット	
日、週、月、年	
内 容	
インプット	

## VI 方針展開 STEP 3

### (1) 方針展開

企業目標・戦略課題を今期は具体的にどう展開していくかをトップ層と管理者共同で検討し、当期会社方針を策定した。但し、売上高・利益額の目標値はトップの経営的判断により設定し、調整会議で調整する。これに基づき事業部長がまず事業部方針を検討し、課長がその具体的展開を課別重点実施目標として課別重点実施目標策定シート（図8）にまとめた。

部門別の利益計画は利益計画シート（図9）と経費計画シート（省略）にまとめた、これらを管理者以上参加の調整会議で発表し、タテ・ヨコの調整を行ない最終的に決定したもの目標実施計画書（図10）及び利益計画書（図9）にまとめた。A社では従来管理者に担当課重点目標を提出させていたが、全体の調整はいっていなかった。また、会社方針自体が明確でなかったので、管理者の重点目標もあいまいでほとんど意味のないものであったが、この方法で管理者の目標は明確になった。

### (2) 会社方針発表会

以上の結果を企業目的・目標・戦略課題一当期会社

(図7)

チェック・リスト	
A	やめられるものはないか
B	見出されるものはないか
C	置いているものはないか (同じセクションで)
D	置しているものはないか (違うセクションで)
E	保管・収納は十分役立つ てるか。 (毎日のものはないか。)

(図9)

項目	年度利益計画						単位：万円 (営業用)
	月	6月	7月	8月	4月	5月	
売上高	社 内 売 上						
	社 外 売 上						
	小 計						
付原価	使 用 原 材 料						
	外 注 加 工 費						
	小 計						
付加価値	付 加 価 値						
人件費	基 本 給						
	諸 手 当						
	残 業 手 当						
	賞 与 引 当 金						
	法 定 福 利 費						
	福 利 厚 生 費						
	退 職 金						
	小 計						
経費	旅 費 交 通 費						
	交 海 費						
	広 告 宣 伝 費						
	電 算 機 使用 料						
	そ の 他 一 般 管 費						
	小 計						
本部経費配賦	本 部 経 費						
	固 定 資 産 金 利						
	棚 卸 金 利						
	売 挂 金 金 利						
	小 計						
	純 利 益						

(図8) 課別重点実施目標策定シート

重点実施目標（テーマ）	具体的対策(方法・手段)	実行スケジュール	他部門との調整	自己と部下の業務分担	改善グループとの関連

(図10) 昭和 年度 目標実施計画書

重点実施目標（テーマ・実施事項）	具体的対策（方法・手段）	達成目標（目標値又は効果）	他部門・上司・部下との関係	スケジュール												備考 (関係資料) (報告義務)
				6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	

方針－部門別目標・利益計画と体系づけてまとめ会社方針発表会で発表し、全社員に徹底をはかるようにした。（まとめの項目例は図11に示す通りである。）

(図11) 昭和 年度 会社方針

企業目的			企業環境	
			(概要)	
			(機会)	(脅威)
企業目標			企業体质	
59年 60年 61年			(概要)	
売上高	—	—		
(利益額	—	—		
戦略課題			(強み)	(弱み)
(1)				
(2)				
(3)				
:				
昭和年会社方針				
事業部方針			課別実施計画	

(3) 課内改善目標の策定と改善グループの結成  
部門別重点目標等の具体的推進は管理者が中心になって実施するわけであるが、その過程で課員全員の協力を得ないと達成できない。そこで従来の小集団活動がややもすると目的のはっきりしない惰性的なものになっていたこと、また管理者不在の活動になっていたため成果が上がらなかった事を反省し、課員が明確な目的意識をもって改善活動を実施できるよう改善目標を部門目標の達成に結びつくような改善テーマにしづらせて検討させ、検討された改善テーマを管理者のリードのもと、整理し内容に合わせて課員をグループわけし、「課内改善グループ」を結成した。

課内改善の推進は管理者が任命したグループリーダーが責任をもつと同時に管理者の責任でもあることを

( 図 12 )

明確に打ち出し A 社における従来の小集団活動の欠点を補正した。

VII 推進活動 STEP 4

目標の具体的推進の過程では全員の目標達成意欲をかきたて意識向上をはかるため、シール・ワッペン・ポスターを使って「全員の参加と行動」を呼びかけるキャンペーンをくり広げた。また経営者と社員が経営について自由に討論する経営研究会、課内改善グループの活動経過について話し合う課内会議、その成果を発表する成果発表会を定期的に開催していった。

## VIII フォローアップ STEP 5

A社では従来、社員の成績に対する正しい評価・フィードバックがないため、「いくらがんばってもムダだ」と「適当に手を抜いた方がよい」と筆者に言う管理者もいた。いかなるシステムも正しい評価システム・フィードバックシステムが組みこまれてないとシステムそのものがいつしか崩壊していくものである。そこでA社では管理者・一般社員の活動状況成果を正しく把み正しく評価し報いるシステムを確認することが社員の「やる気と向上意欲」を高めるために、またこれら一連のシステムを定着させるためにもぜひ必要であると考え以下に述べるフォローアップシステムを構築した。

## (1) 管理者の評価・育成・啓発システム

日常の目標達成管理の中で管理者を育成・啓発し、動機づけると同時に正しく管理者を評価していくために「自己評価シート」(自己評価シート例は図12に営業課・企画課用を掲げる)を設計してこのシートに基づき以下の内容で管理者の評価・育成・啓発をおこなうようにした。

(イ)評価項目の設定

目標推進の状況・管理者の基本的能力・人事考課項目

目を加味した以下のような項目例により評価項目を設定した。

分類	項目別	内容例
管理者の基本的能力項目	部下の育成に関する項目	1. 部下のレベルアップに何を実施したか 2. 部下を具体的にどう啓発・育成したか 3. その具体的な効果はどうであったか
	職場の改善に関する項目	1. 職場の問題改善に何を実施したか 2. 具体的な改善と、その効果はどうであったか
目標項目	売上目標達成項目	1. 新規開拓、状況はどうか 2. 新製品の販売状況はどうか
	技術開発達成項目	1. 新製品開発状況はどうか 2. 売上拡大への貢献度
人事考課項目	責任感に関する項目	1. 全般的に職務遂行において、責任をもってあたったか
	積極性に関する項目	1. 全般的に職務改善等、前向きにとりくんでいるか

(ロ)自己評価シートの設計

「自己評価シート」(図12参照)は、各部・課・係とともに評価項目の要素と内容が違うため別々に作成した。

(ハ)評価ウェイトの設定

ウェイトづけは、成績のみに重点がいくことなく、その時に応じ特に重点的に実行してもらいたい項目には、ウェイトを高くする等バランスを考えた。

(ニ)評価基準の設定

定量的目標の評価基準と評価ランクをつぎの如く設定した。

(設定例)

+2	+1	0	-1	-2
100 %	100 %	95 %	90 %	85 %
未満 以上 ～ 95	未満 ～ 90	未満 ～ 85	未満	

また定性的目標の評価基準と評価ランクは

(設定例)

+2	+1	0	-1	-2
著しい効果ありと認める	普通以上の効果あり	普通の効果あり	効果なし	マイナス効果

設定例にある如き基準を目安にし、各項目ごとに申告内容を加味して評価するようにした。

(ホ)自己評価シート記入

管理者は毎月末にその1ヶ月間をふりかえり、「自己評価シート」の自己記入欄に項目に従い、目標・実績・達成率・自己の活動状況等を記入する。

この時管理者は利益目標達成状況を把握するため自ら自課の利益計画・実績表(省略)を作成しその結果を毎月行なわれる「月度管理会議」で重点目標の推進状況とあわせて報告することが義務づけられている。

(図13)〔グループ成果報告書〕

昭和 年 月 日

課グループリーダー

④ グループ員

④

実施目標	具体的対策	実行スケジュール		具体的に何をしたか (具体的記述)	具体的な効果について	どれだけできたか(反省)			今後の課題 (ポイント)
		6月	7月			満足	普通	不満足	

## IX 当実践的アプローチの特徴

当実践的アプローチにおける特徴を関連するステップ

STEP	内 容	具 体 的 効 果
STEP 1	企業環境分析・企業体質分析・戦略課題の策定	同じベースにたった戦略的思考ができ自社の現状を正しく認識できた
STEP 3	調整会議	会社方針・管理者の目標等が明らかになり、各々の責任の範囲を周知・徹底できた
STEP 5	自己評価と面接制度	トップの管理者に対する評価と管理者の自分に対する評価のギャップをなくすことができた

(2)戦略課題推進に向けて全員参加するしくみが組みこまれている。

STEP	内 容	参 加 者
STEP 1	戦略課題の策定	トップ層と管理者
STEP 2	組織合理化運動(30% cut 運動)	管理者と一般社員
STEP 3	当期会社方針及び部門別方針・目標の策定 方針発表会	トップ層と管理者 全 社 員
STEP 4	課内改善活動 経営研究会	管理者と一般社員 トップ層と社員全員
STEP 5	月度、管理会議	トップ層と管理者

(3)全員がその活動結果に対して報われるしくみが、組みこまれている。

STEP 5	部門表彰	優秀部門へは所属課員全員に記念品を渡す
	(管理者)表彰制度	評価得点ランクにより金一封を渡す
	グループ別表彰	優秀グループにはグループ員全員に記念品を渡す

(4)管理者の経営管理能力・役割認識を実践的に養う しくみが組みこまれている。

STEP	内 容	具 体 的 効 果
STEP 1	企業環境分析・企業体質分析・戦略課題の策定	戦略的思考の育成に役立つ
STEP 3	部門別方針・目標の策定	役割認識の向上に役立つ
STEP 4	課内改善活動の展開	部下の育成・指導・能力向上に役立つ
STEP 5	月度利益計画／実績表の作成	経営管理能力向上に役立つ
	自己評価シートの作成と面接制度	管理者自らの経営管理能力のレベルを理解させ、育成・啓発に役立つ

## X 当実践的アプローチの成果

A社における戦略課題策定・推進と組織活性化の実践的アプローチはかなりの成果があったと自負している。その成果は次の通りである。

(1)戦略思考、目的思考への発想転換が出来るようになった。

(2)全社員が経営へ参加し、具体的行動のとれる基盤づくりができた。

(3)管理者の役割認識・管理意識を向上させることができた。

(4)戦略課題策定・推進のプロセスが明確になり、上下のコミュニケーションギャップをうめる事ができた。

(5)中期計画(3年計画)と短期計画(当期会社方針・目標)・会社方針・部門方針・部門方針と改善目標

の内容にあわせてまとめると以下の通りである。

(1)トップと管理者のギャップをうめるしくみが組みこまれている。

(2)戦略課題推進に向けて全員参加するしくみが組みこまれている。

(3)全員がその活動結果に対して報われるしくみが、組みこまれている。

関係が明確になり方針展開がスムースにいくようになった。

(6)目標管理・組織改善・改善活動のすすめ方がより具体的になり社員によく理解されるようになった。

## XI さ い ご に

A社においては今後とも「組織改善サイクル」と「戦略課題推進サイクル」を着実に回転させるとともに「成果配分制度」「職能資格制度」の導入により、より一層の企業体質の強化を図ることを計画している。

最後に、中小企業にとって生き残るために戦略課題策定・推進と組織活性化の重要性は今後ますます加速度を増していくと思われる。このような時にかかる事例を発表し、その内容について評価をうけることに筆者はひそかな期待をもつものである。