

「経営者の業務とは？本当に貴方の仕事ですか？」

- 関西を中心に約50店舗の居酒屋店を運営するA社。役員クラスが集まる経営会議の場で不採算店の撤退についての議論が落ち着いた時、総務部長から次の議題が提起された。「新大阪駅前店の更衣室のロッカーのカギが壊れたので修理しても良いか」。「3社相見積を取り、修理を進めてください」と社長は即座に指示を出しながら心の中で呟く、「そこまで、私が指示しなければならないことなのか…、なぜ、こうなってしまったのだろう…」

相談企業の状況

- 現場の実務レベルの相談が経営者に持ち込まれる会社設立当初から社長自身が現場へ細かく指示をしていたこともあり、指示に対して真面目に業務をこなすが、常に指示待ち(受け身思考)の従業員が増加。組織が大きくなるにつれ、現場からの社長への実務レベルの相談がますます、増加。社長の大きな負担となっている。

当初の問題

- 課題のレイヤー化がされていない
役員クラスが参加する経営会議において、経営課題と業務課題が並列に論じられるなど課題のレイヤー化が行われていない。
- 経営者が経営に専念できる体制が整っていない
組織の各層に問題に対処できる人材が育成されていない。さらに役職者の役割・権限・責任が不明確な状態であり、当事者意識が希薄。

解決策

- 課題のレイヤー化
経営会議で取り扱う議題のレイヤーを明確に設定。
- コア人材の育成
各レイヤーの組織を牽引できる人材の育成。職務分掌、業務分掌の明確化。

実行段階における新たな問題

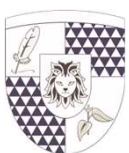
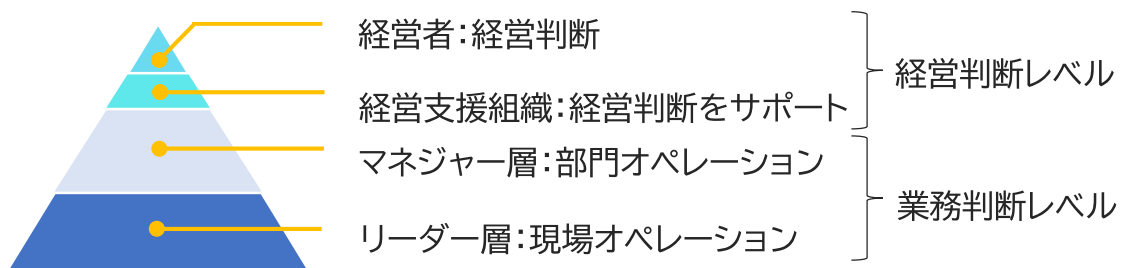
- 経営課題に対処できる人材の不足
最終的な経営判断は経営者が行うが、経営判断に至るまでに相談できる組織・人材がない。その為、情報収集から分析、打ち手の検討に至るまで、経営者一人で考える必要があり、限界を感じている。

解決策

- 次期経営者層の組織化
経営者を補佐するコア組織を育成し、経営者と共に未来への動きが検討できる体制を整えた。

成果

- 各層にコア組織(人材)を配置し、組織力を強化。経営者は現場業務への対応から解放され、経営判断に集中できる体制となった。



AX・GMOA Consulting.

アックス・ジーモアコンサルティング株式会社
東京都 中央区 日本橋室町 1丁目11番12号
日本橋水野ビル7階 E-mail axgmoa@axgc.co.jp

