

マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社長横山禎徳著「企業変身願望(Corporate Metamorphosis Design)」NTT出版、1990年9月20日刊を読む

序章：活性化には企業成長は不可欠

1. 要約

- (1) 成長のとまっている会社で、あれこれ内部を気まぐれにいじっても活性化できるものではない。
- (2) では、どうするか。1つの答えは「ある部門でいいから、そこを2ケタ成長できるようにすること」である。
- (3) 売上規模での達成が困難なら付加価値でもいい。とにかくどこかの部門で活気が出てくれば影響は全体に及ぶ。
- (4) この前提として「企業の中に各事業の特性に即した複数の評価尺度をつくること」が肝要だ。つまり、「サブカルチャーを育てること」である。
- (5) 一番よくないのは、最大部門の収益構造や評価体系ですべてを図ることである。それでは大きな事業環境の変化に柔軟に対応できず、活性化できずに終わるであろう。

2. (1) 2ケタ成長維持のための新たな手段をあれこれ工夫すること。それも3つやれば当たるのは1つであるという確率であると考えた方がよい。
- (2) 高付加価値化のためには、役に立つ「頭」の数ならいくらかでも必要。
- (3) すぐれた戦略立案と同時にそれを実施するすぐれた組織を設計すること。

3. 組織は人間臭いもの

(1) <七つのS>

- | | |
|-------------|--------------|
| ①ストラクチャ | Structure |
| ②システム | System |
| ③スキル | Skill |
| ④スタッフ | Staff |
| ⑤スタイル | Style |
| ⑥シェアード・バリュー | Shared Value |
| ⑦ストラテジー | Strategy |

(2) 組織は時代を反映する

昨日、この会社に最もふさわしいと思われていた組織も時代が変われば成長を阻害する組織になってしまう。

- (3) 組織設計は車や建物のデザインと同じような「デザイン」である。

<コメント>

参考になるの一言。

2019年6月17日(月)林明夫