



プロジェクト型組織を導入しワンマン体制から脱却

前号では、プロジェクト型組織の特徴として、プロジェクトごとに指名されたプロジェクトマネージャーに権限と責任を委譲して事業や業務を推進することや、プロジェクト型組織のメリット・デメリットについて述べた。

具体的には、プロジェクト型組織の導入により、顧客や事業環境の変化に柔軟、迅速かつ効果的に対処できるようになること、また、そのための意識を社内に醸成できることなどのメリットがある一方で、責任の所在が曖昧になりやすく、部門間での人員調整や情報共有に時間がかかりがちといったデメリットもあることについて触れた。今号では、実際にプロジェクト型組織を導入することで、経営の根本的な問題と戦略的な課題の解決を図り業績向上を成し遂げた事例を紹介する。

金属加工業のB社は、これまで社長の強いリーダーシップの下、業績を伸ばしてきたが、その反面、従業員が育たない、定着しないなどの問題があった。このため、従業員参加型プロジェクト組織の導入により経営組織・営業体制の強化を図り、ワンマン体制からの脱却に成功した。

まずは、プロジェクト型組織で改革を推進すべく、従業員を巻き込んだ社内基盤構築のためのプロジェクトを立ち上げた。これにより徐々にワンマン体制からの脱却に成功、将来の円滑な事業継承を視野に入れた体制の構築を図りつつ、新規顧客の開拓を強化し、新規事業の立ち上げにまで至ったのである。

プロジェクトでは ①既存取引先との取引量の拡大 ②新規顧客（インターネットを活用した新規取引先）の開拓 ③医療・航空機産業に絞った新規取引先開拓の3点を営業目標として定めるとともに目標達成のための行動計画、管理のための指標や業務プロセスの設定等を行うとともに、新規顧客開拓のための営業マニュアルの作成と指標に基づく管理を行った。

このマニュアルを用いた営業のロールプレイングを行うことで、営業スキルの向上、提案型営業への転換を図った。並行して、予算と実績管理の仕組みを導入、アプローチブック等の営業ツールの整備を実施した。

その結果、社員に対する大幅な権限の委譲が可能になったことから、B社長のワンマン体制による経営から脱却し、従業員一人一人の力を活かした経営・組織運営に大きな混乱もなく切り替えることに成功するとともに、業績も大幅に向上したのである。

(執筆者 EMC (協) 中小企業診断士 岡本良彦)

※JRS経営情報の中から、次のコンテンツを参考にしてください。

- プロジェクト型組織を導入して戦略推進力を大幅アップする・・・(2018-0555)
 - 業績向上の方法／属人型営業を捨て組織力を活かす・・・(2017-0789)
 - 新製品・技術開発における組織デザイン・・・(1171-2304)
 - 中小企業の活性化策・・・(0102-0215)
- ()内は情報番号です

なお、お客様にコンテンツを提供される場合には、最初のページに「サンプル」と表示してください。またお探しの情報が不明な場合はご連絡ください。(☎0120-89-0240)