

## 社長が組織デザインをできるか否かが 多店舗経営の極めて重要なポイント

前回の組織の話に続いて今回は「多店舗経営をされている会社での組織デザインの重要性」について書いてみたいと思います。

2~3会場しかないし、という会社も将来そうなる可能性があるかもしれないなら、今のうちに考えておくべき内容ですし、1~2会場しかない…という会社も、いつかM&Aのような形でEXITする可能性があるなら、どのように売り先の会社が自分たちに合うのかを見極めるかという観点で、知っておく良いでしょう。

### ただ直すだけでは 全く意味がない組織課題

多店舗系の会社や規模が大きな会社の場合、以下のようなことが起こります。

- 本部の制度や働き方を現場に合わせるため、勤務体系や評価が本部向けでない
- 本部は本部、現場は現場と制度を分けることで、現場と本部の気持ちの距離が遠い
- 社員1人1人の声を聴くことで、木を見て森を見ずになり、1人のために行ったマネジメント施策が他の社員のためにならず、その1人も居心地

が悪い

- ルールや規律がしっかりしているがゆえ、1人1人の声に対応しきれない
- トップの存在感が強すぎて、社員全員が言われたことだけやればいいとなっている
- 現場に権限と責任が委譲されているがゆえ、会社全体の統制は弱く全社施策の浸透が遅い
- 役員が頻繁に変わり、政治が横行している
- 役員が固定化されており、何の変化も起こらない

これを組織課題ととらえて、どう対応するかという話になるわけですが、ここで最もおススメできない方法が、方針を定めずに悪い点をとりあえず直そうとすることです。悪い点を直す——、一見良さそうにも見えますがなぜ良くないことなのか。試しに今回の事例で、悪い点を直してみましよう。

- 本部の制度や働き方を現場に合わせるため、勤務体系や評価が本部向けでないから、本部は本部で制度を用意しましょう
- 本部は本部、現場は現場と制度を分けることで、現場と本部の気持ちの距離が遠いから、現場と本部が近く

なるように制度を一緒にしましょう

- 社員1人1人の声を聴くことで、木を見て森を見ずになり、1人のために行ったマネジメント施策が他の社員のためにならず、その1人も居心地が悪いから、平等なルールを定めていきましょう
- ルールや規律がしっかりしているがゆえ、1人1人の声に対応しきれないから、個別対応も認めていきましょう
- トップの存在感が強すぎて、社員全員が言われたことだけやればいいとなっているから、トップの存在感を弱めましょう
- 現場に権限と責任が委譲されているがゆえ、会社全体の統制は弱く全社施策の浸透が遅いから、統制を利かせるための権限は現場より上位に置きましょう
- 役員が頻繁に変わり、政治が横行しているから、役員を固定化しましょう
- 逆に、役員が固定化されており、何の変化も起こらないから、役員を変えましょう

完全にひっくり返っただけになりました(笑)。課題の内容が変わるだけで、課題が残ることは変わらない、ということ。じゃあ、どうすればいいの

か。冒頭にあげた課題をよく見ると、それぞれの良さもあるものなのです。

- 会社全体で現場を尊重する仕組みになっている
- 職種ごとに働き方を整えられている
- 社員1人1人を見ている
- ルールや規律がしっかりしている
- トップを中心にまとまっている
- 現場に権限と責任が委譲されている
- 役員が頻繁に変わり、社内に変化が生まれている
- 役員が一枚岩になっており、組織が安定している

どんな組織にも、良い側面もあれば悪い側面もあります。大事なのはどうあるべきなのかを決めておくこと。上記の状態が会社として良い状態なのであれば、基本的にはそのまま良いのです。その上で、組織のマンネリをどう打開するか、社員への刺激をどう与えるか、そうはいつても社員も変化しますからどうバランスをとって舵取りをしていくのかを、考えていくのが最善手でしょう。

### ポイントは、“矛盾しない施策”

組織課題に対応する上でポイントになるのは、“矛盾しない施策”を選ぶことです。

例えば、「本部の制度や働き方を現場に合わせるため、勤務体系や評価が本部向けでない」の場合は、その環境を理解できる人材しか本部に配置できません。採用難易度は上がります。ですが、誤魔化したり、後で変えるからなどとしたりして、理解できなさそうな人材を採用しても、矛盾した話で、遅かれ早かれ辞めてしまいますから意味はありません。本部の人は現場からの異動で構成し、必要なスキルを身に付けてもらう環境をどう用意するかに腐

心するのが正解になります。

「社員1人1人の声を聴くことで、木を見て森を見ずになり、1人のために行ったマネジメント施策が他の社員のためにならず、その1人も居心地が悪い」の場合は、組織としてオーガナイズしないと決めていくわけですから、ルールや規律で統制された組織を理想的だと考える人材を採用することも、不平等さを受け入れられない社員の採用も矛盾になります。管理サイドもカオスを嘆いてルールづくりで対応しようとしてはいけません。カオスを前提にどう対応するかが求められ、そのような人材を管理サイドにそろえることがポイントになります。

「トップの存在感が強すぎて、社員全員が言われたことだけやればいいとなっている」場合に、「これからは、みんなの声も聴いて」などという矛盾した言葉を使ってははいけません。「この会社はすべて社長が決める。だから社長についてくればいいんだ」と言えればいいんです。その上で、聞くところは聞くというスタンスを実は持っていることで、バランスをとる。このようなデザインをできるかどうか重要でしょう。

「現場に権限と責任が委譲されているがゆえ、会社全体の統制は弱く全社施策の浸透が遅い」の場合は、現場のスピードやレベルアップを何店舗もやると決めていくわけで、「会社の方針だからこうしなさい」などという矛盾したマネジメントをしてはいけません。権限と責任を明確にして、ここは店舗で、ここは本部で、と切り分けることが必要になります。

矛盾する施策は、変化はしても進化しないわけですが、矛盾しない施策を選べば、変化も進化ももたらすことができます。

### おわりに

組織デザインは、社長という立場の人間にしかできません。その理由は、社員が社長の声に反応するからです。他の役員が100点の話をして、社長の30点の話の方が、社員は聞くものです。会社はトップ以上の器にならない。これは今までの仕事の経験で痛切に感じてきたことです。絶対になりません。組織が2~3年程度、器を超えることもあるかもしれませんが、必ず元に戻ります。社長の話が器の範囲内だから、です。

50人程度の規模、プライダルで言えば2~3会場程度の規模ならなんとでもなるものです。ただ、100人、300人を超え…となると、組織デザインが明確に必要になります。社長が組織デザインをできるかどうか、これが多店舗系の会社における重要なポイントになります。

組織デザインが無い会社で最も被害を被るのは社員です。1社でも多くの会社がスムーズに進化していくことが、プライダル産業の発展につながるでしょう。参考になれば幸いです。



Masaki Ando

2003年京都大学法学部卒業。2001年より創業メンバーとして参画している株式会社ドリコムで、営業担当取締役として、新規事業の立上げ、事業拡大、営業部門のマネジメント全般を担当し、東証マザーズ上場に貢献する。  
2009年4月、株式会社エスクリに入社し、東証マザーズ上場を経験後、結婚式場の責任者、マーケティング部門の責任者を経て、取締役事業本部長に就任し、東証一部指定替に貢献する。その後、常務取締役として事業部門を管掌し、結婚式場30施設、内製部門、新規事業、HRを統括し、売上262億円/社員数1,023名の規模(連結)へと成長させた。2016年5月、株式会社リクシを創業。