

組織の作り方

2019.7.20

田母神道場門下生

スカピッピパパ (bscppmm@yahoo.co.jp)

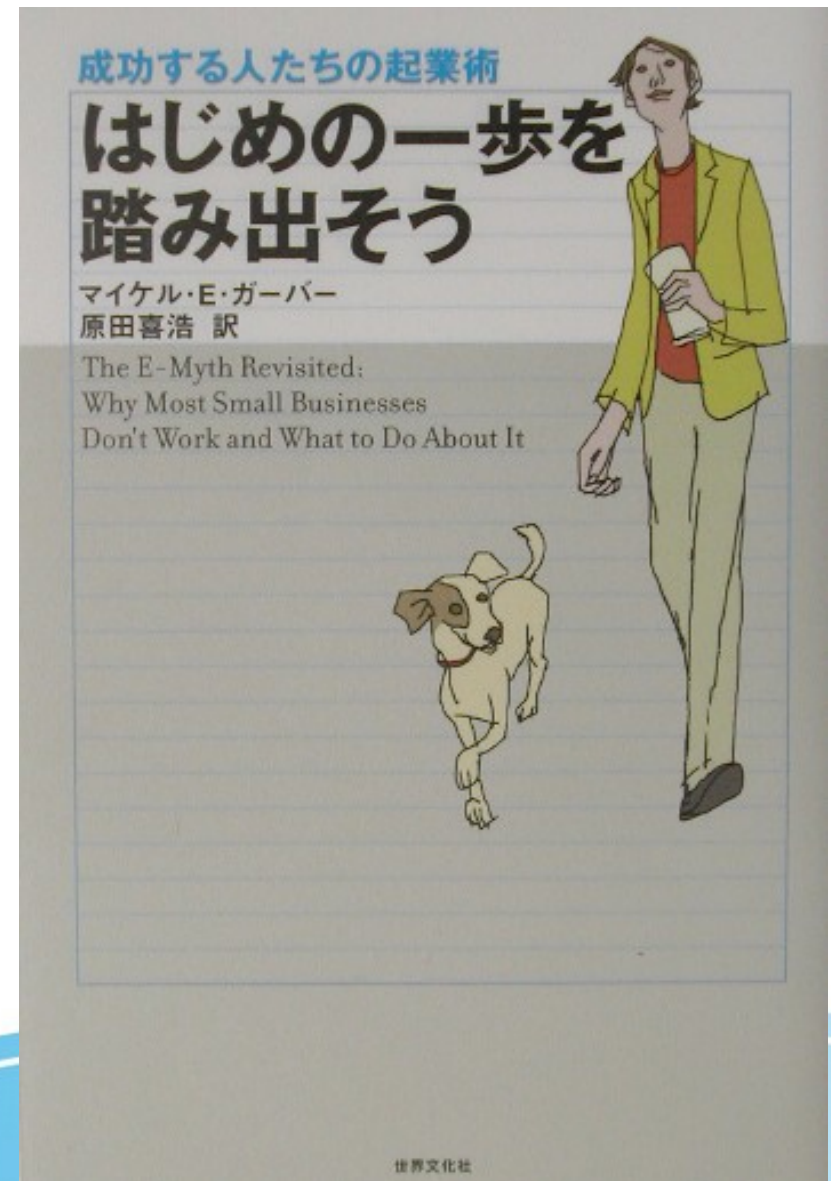
今回紹介の推薦図書

以前、FaceBook 上のグループ
ULTRA GUARDで起業の本を紹介した
ことがありました。

はじめの一步を踏み出そう改訂版
成功する人たちの起業術
マイケル・E. ガーバー 著
世界文化社

これを中心に、組織の作り方を説明
します。

本書は起業の方法論ですが、私なりに
手直しして、強い組織の作り方を
解説してみることになります。



組織の2大構成要素

組織は アイデアとシステム から構成されます。

アイデア は例えば組織が、

マクドナルドであれば、美味しいハンバーガー、

ケンタッキーフライドチキンであれば、
美味しいフライドチキン、

SFT（以前僕が所属していたベンチャー）であれば、
高性能なマルチチップ構成の半導体集積回路
（この後少し説明します）、

田母神事務所であれば、
田母神俊雄さんの、政治思想と歴史観、

ということになります。

システム

システムは、アイデアを製品にするための仕組みです。

人材、設備、お金、ドキュメント、マニュアル、プログラム等々。

強い組織はこの **アイデアとシステム**

がタイヤの両輪となり、
進めば進むほど加速度的に大きくなって行きます。

マルチチップ構成の半導体集積回路

ちょっと脱線ですけど、半導体集積回路の説明を簡単に。。。

半導体は、シリコンを材料とした、数センチ角の板状のチップ上に、トランジスタとその結線パターン（配線）を焼き付けて、回路を構成します。

トランジスタと配線を、より小さく作ることで、搭載するトランジスタ数を多くすることで、回路規模を大きくしてきました。

ところが、十数年前くらいから、これ以上小さくするのは困難ではないか？との危惧があり、さらなる大規模化のためには、複数のチップを組み合わせ、一つに組み上げる技術が必要ではないか？と認識されつつあった。

そのための技術開発をする会社だったのですが、その技術自体、現在も業界の主流にはなっていません。

つまり、当初有望視されたが、コストと手間の問題を解決できず、日の目を見ずに消えてしまった、技術の一つだったということです。

アイデアとシステム

この両方が、良くないと強い組織にはなりません。

マクドナルドと、ケンタッキーフライドチキンは、両方OKです。

SFTは、
社長を筆頭に、システム作り、組織作りには、長けた人たちだったので、当初は、回り始めました。
しかし、アイデアが良くなくて、最終的には、うまく回りませんでした。

どのように、システムを作っていたかは、あとで話します。

田母神事務所はどうでしょうか？アイデアに賛同する人は、いるのに

システム作りがなっていないため、組織が全く大きくならない。

そう思ってしまうのは、私だけでしょうか???

参考図書から、一箇所ピックアップ

良くあるマネージャの失敗例を、参考図書から抜粋。

初めての従業員を雇う

こうして、あなたは最初の従業員、ハリーを雇うことになった。彼は68歳の経理担当者だ。12歳からずっと経理の仕事をしていて、8ヶ国語で帳簿をつけることができる。何よりも大切なことは、ハリーは似たような会社で22年間も帳簿をつけていた経験があるということだ。そんな人物があなたの会社の一員になったのである。頼りになる人物が現れたことで急に世界が明るく思えてきた。これまでは、1人で背負い込んでいた経理の仕事を手をハリーに任せられるのだから。

かくして月曜日の朝にハリーはやってきた。あなたは彼を暖かく迎え入れる。正直に言えば、「温かく」というよりは、「熱烈に」といった方がよいかも。この瞬間のために、週末に準備を進めてきた。もちろんきれいに掃除をすませたし、広々としたスペースを彼のために空けておいた。机の上には、「ハリー」の名前が入ったマグカップと帳簿が置いてある。

どんな事業にも、経営者がやりたくない仕事やできない仕事を代わりにやってもらうために、従業員を雇うときはやってくる。特に最初の従業員を雇うときは、とても大切な瞬間である。あなたの事業では、ハリーが初めての従業員で、月曜の朝がその大切な瞬間なのだ。

考えてみてほしい。あなたは大きな一歩を踏み出した。帳簿はあなたの机ではなくハリーの机の上にある。そしてハリーは、あなた以外の人間としてはただ1人、あなた自身とあなたの事業のことを詳しく知るようになるのだ。

最初で、かつ最も重要な従業員であるハリーは、帳簿を手にとろうとしている。そして、企業秘密----あなたがわけのわからないままに帳簿をつけてきたという事実----を知ろうとしているのである。

心配なのは彼の反応である。笑い出すだろうか？泣き出すだろうか？いきなり辞退するかもしれない。それとも働いてくれるだろうか？もし、ハリーが経理の仕事をやってくれなかったら、誰がやるのだろうか？

こんな心配をよそに、ハリーの机から電卓をたたき音が聞こえはじめる。ハリーは働きはじめてくれた！ハリーがあなたの会社に勤めはじめてくれたのだ！あなたは自分の幸運が信じられない。もう経理の仕事をしなくともよいのだ。この一瞬で「会社を経営する」という言葉の意味が身にしみてわかるようになる。

「もうあんなことはしなくていいんだ！」ついに、経理という面倒な仕事から解放され、職人からマネージャへと立場が変わったのである。もう心配をしなくても、これからは代わりの人が働いてくれるのである。

しかし、あなたはマネージャとしての経験がないために、ここで失敗を犯してしまう。つまり、ハリーに帳簿を渡したまま、経理の仕事から逃げてしまうのである。これを「委任」と呼べば格好はよいが、私から見れば管理を「放棄」しただけなのだ。

マネージャーとして

部下を、雇い入れて、仕事を任せるのは良い。

けど、その人材が

- ・任せて問題のない誠実な人物であること。
- ・任せられるだけの能力を有していること。

は、責任を持って判断しなければならない。

さらに、勤務中の様子を観察し、問題発生時には報告を聞き、
対策を取れるようにしておかなければならない。

その人が上司、あるいはマネージャーである限り、

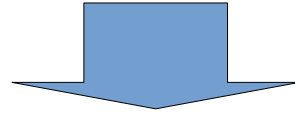
- ・任命責任はあるのであって、
- ・聞いてないから、知らなかったは通らない！

適宜、報告を受けて、トレースしていなければならない。

法的責任は、別として、マネージャとしては。。。

システムについて

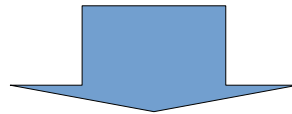
アイデアを、最初の製品に仕上げるときは、あなたの職人仕事かもしれない。しかし、それをいつまでも職人仕事のままにしておいてはいけない。



それをある程度の人材であれば、誰でもできるようにしなければ、大きくなれないし、他人に任せられない。

それをするために作り上げなければならないもの、それが、

システム である。



それは、

マニュアルであったり、ドキュメント、
自動化プログラム、あるいは人材育成プログラム

であったりするかもしれない。

つまり、プロジェクトをうまく回すための **仕組み** である！

組織の作り方 事例 1

SFT

組織の作り方

組織の作り方の例とし、僕が経験したSFTでのシステムづくりを説明します。

基本的に、下に人材を入れていくことで、徐々に組織を大きくしていきます。

2003年10月 会社設立（社員は社長1人）

2004年2月 財務担当のC.F.O 入社（取締役就任）

2004年4月 技術担当のC.T.O 入社（取締役就任）

2004年5月 総務、経理関係プロジェクトマネージャ入社

2004年7月 ハードウェア関連プロジェクトマネージャ入社

2004年7月 ソフトウェア関連プロジェクトマネージャ入社（僕）

2004年9月 品質管理関連プロジェクトマネージャ入社

これで、大体マネージャークラスが、揃います。

ここでC.T.Oから、技術開発の大きな方針が示され、マネージャークラスが、技術開発計画を具体化していきます。

以下、私のしたことをまとめます。

ソフトウェア開発マネージャとしての活動

2004.09~ 市販CADの導入（買ってこれるものは買ってくる）と、評価。

2004.09~ 市販CADによる、製品開発方法の検討。

2005.04~ 市販CADで不足する機能を補うための、独自CADの開発。

LSIの設計はCAD（プログラム）を使い、コンピュータ上で行います。

自動化できるところは、プログラム化して自動で、

出来ないところは、マウスとキーボードをエンジニアが操作して。

2005.04ころ CAD開発に関しては、上海のソフトハウスを利用することに。

エンジニア2名と、兼任の中国人通訳1名、

つまり下請けとしての部下を持った。

2006.06ころ 日本人エンジニアを2名雇い入れる、

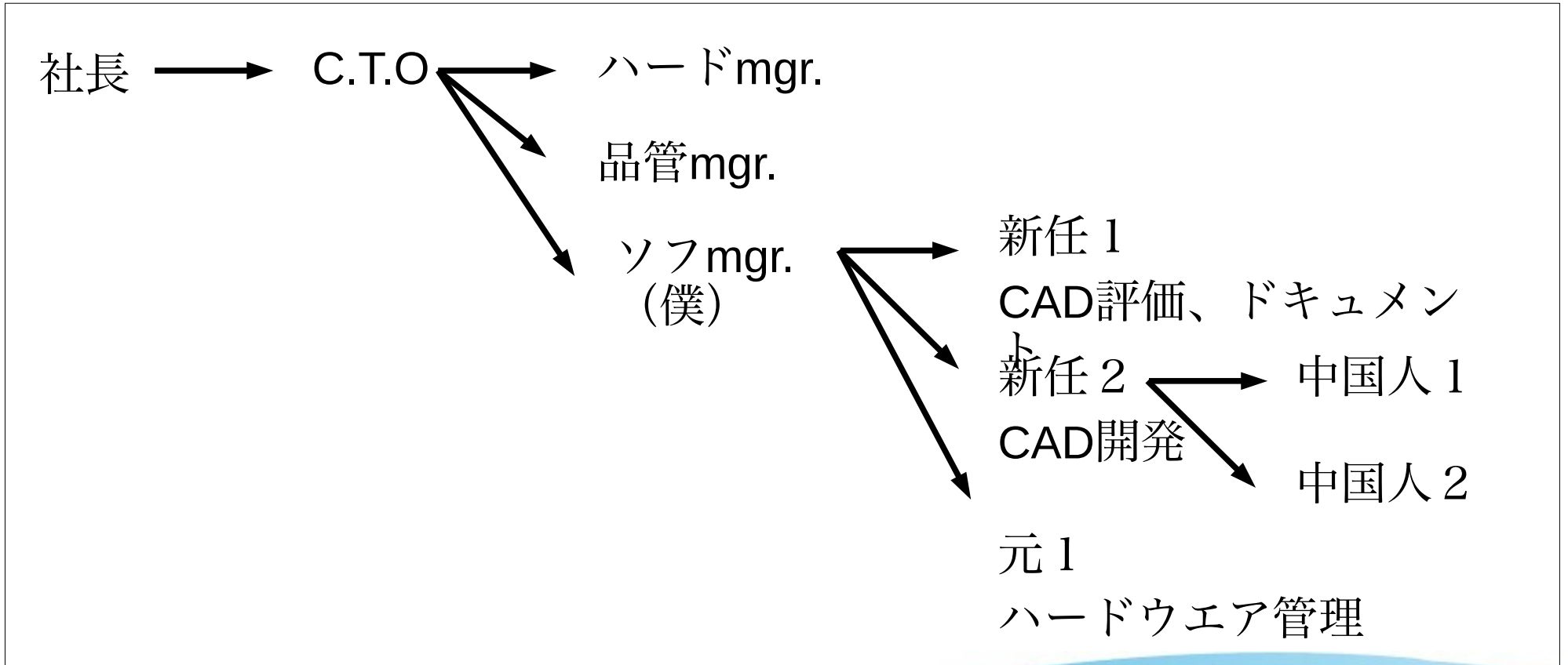
元からいた社員を1名組み込んで、部下総計3名に。

開発作業自体は、部下にお願いできる体制になる。

組織構成

設立時（社長1人）から2年半で、ここまで増えた。

（マネージャの下は僕のところだけ明示）



大事なのは、具体化しながら、プログラムで自動化しながら、ドキュメントを整備しつつ、下に任して、組織を大きくしていくこと。製品を開発するだけでなく、開発できる人材を育てる。

組織図を作る

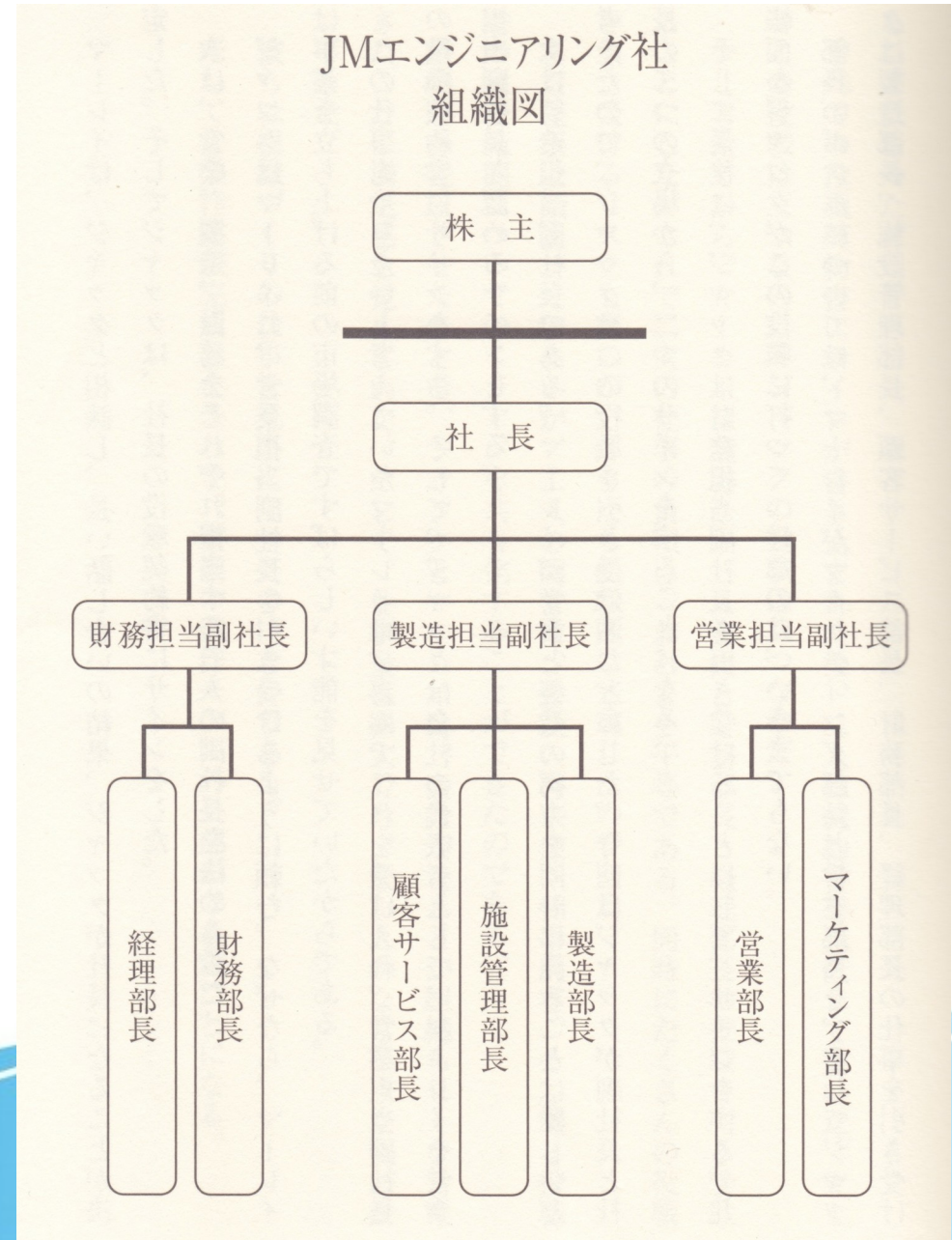
参考図書によると、きちんとした組織図を作るのも重要だそうです。

例えば、社員が2人しかいなくても、大企業のようにきちんと分担と責任を決めることが大事だそうです。

初めは、兼務が多くなるわけですが、社内の権限が明確になるため、業務量が増えた時に、増やす社員に移管する権限の見通しが良くなります。

大企業のようにないない、大企業にはなれない。とのこと

書籍にあった、組織図の例を右につけました。



組織の作り方 事例 2

小学校親父の会

親父の会の初年度活動報告

この組織は、私が今まで属した組織の中で、最強の組織でした。

先づは、ブログ記事を読みます。

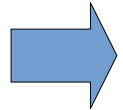
親父の会の親父達の驚くべき行動力

<https://ameblo.jp/bscppppp/entry-12061554486.html>

それに、誰に言われるともなく、次年度以降の活動のために、

- ・ 会計報告、
- ・ もち米他納入業者、
- ・ 道具類のレンタル業者
- ・ 作業量、および工数
- ・ 役割分担および、必要人数

などの、ドキュメント整理もやっていました。



彼らは仕事のやり方を知っていました！

次年度以降は、これをベースに、改善すべきを改善するのです。

この蓄積こそが、組織の力であり、強さです。

この継続こそが、マイクロソフトとアップルの強さです！

スティーブ・ジョブズの伝記読んで見ました

<https://ameblo.jp/bscppppp/entry-12061554486.html>

大東亜戦争の失敗

大東亜戦争の失敗の原因は、大日本帝国軍の上層部のお役所仕事です。

人には、優秀な人と、そうではない人がいます。トップは、人材の価値を見極め、現場の人間の報告をきちんと聞いて、正しい判断をしなければなりません。

今回の一件を聞いていると、その欠陥が脈々と自衛隊にも受け継がれているのではないかと、思われてなりません。

人材は、特性と、適性を的確に見抜き適材適所に配置する必要があります。偏差値だけでは決まりません。学歴社会で上がってきたお役人には、そこを見抜けないような気がしてなりません。

以下は、偏差値の高い無能なリーダーと、低い優秀なリーダーのお話です。僕の経験した実話です。ぜひ読んでみてください。

- 1) リーダーシップについて思うこと ～ 優秀な人達のはずなのに
<https://ameblo.jp/bscppppp/entry-12052552470.html>
- 2) リーダーシップについて思うこと ～ 僕達のバンドのリーダー
<https://ameblo.jp/bscppppp/entry-12052507596.html>