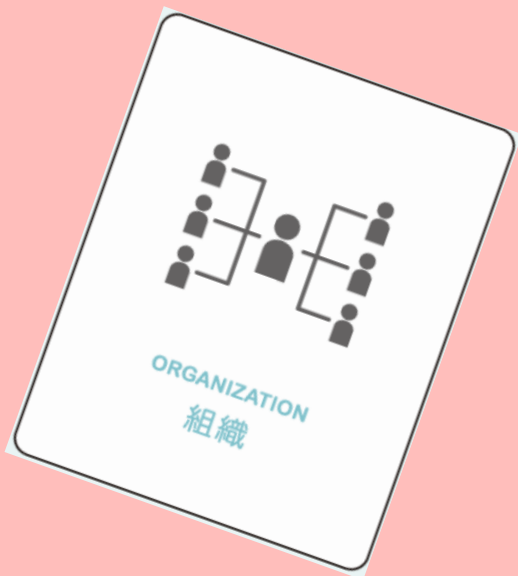




【MBA流】 現場で使えるフレームワーク集 ～組織行動編～



Triple Value

「検索したらたくさんのフレームワークが出てきて、
実は深く理解しないまま、それっぽく“穴埋め”してる…」

そんな経験、ありませんか？

フレームワークは先人の経験と知恵の結晶です。
抽象的で、実務利用をイメージしづらいかもしれません。

しかし、**フレームワーク同士の関係を理解**して
うまく活用すれば、**ヌケモレなく考える力強い武器**になります。



全員がMBA（経営学修士）を有し、実務にも精通する
弊社コンサルタントが、
「実務に役立つフレームワークの使い方」をご紹介します！

戦略策定プロセスとフレームワーク

全社方針

事業戦略・機能戦略

経営理念・ビジョン

全社戦略

市場・業界定義

外部環境分析

内部環境分析

マクロ環境

- ・ PEST
- ・ 5F
- ・ PLC
- ・ 業界特性

事業構造

- ・ コスト分析
- ・ VC
- ・ 損益分岐点
- ・ 事業経済性

顧客

- ・ DMU
- ・ KBF
- ・ 顧客ジャーニー
- ・ VPC

競合

- ・ VC
- ・ 経営資源

自社

- ・ VC
- ・ 経営資源
- ・ SWOT

KSF

自社の強み・弱み

GAP/解決すべき
課題の特定

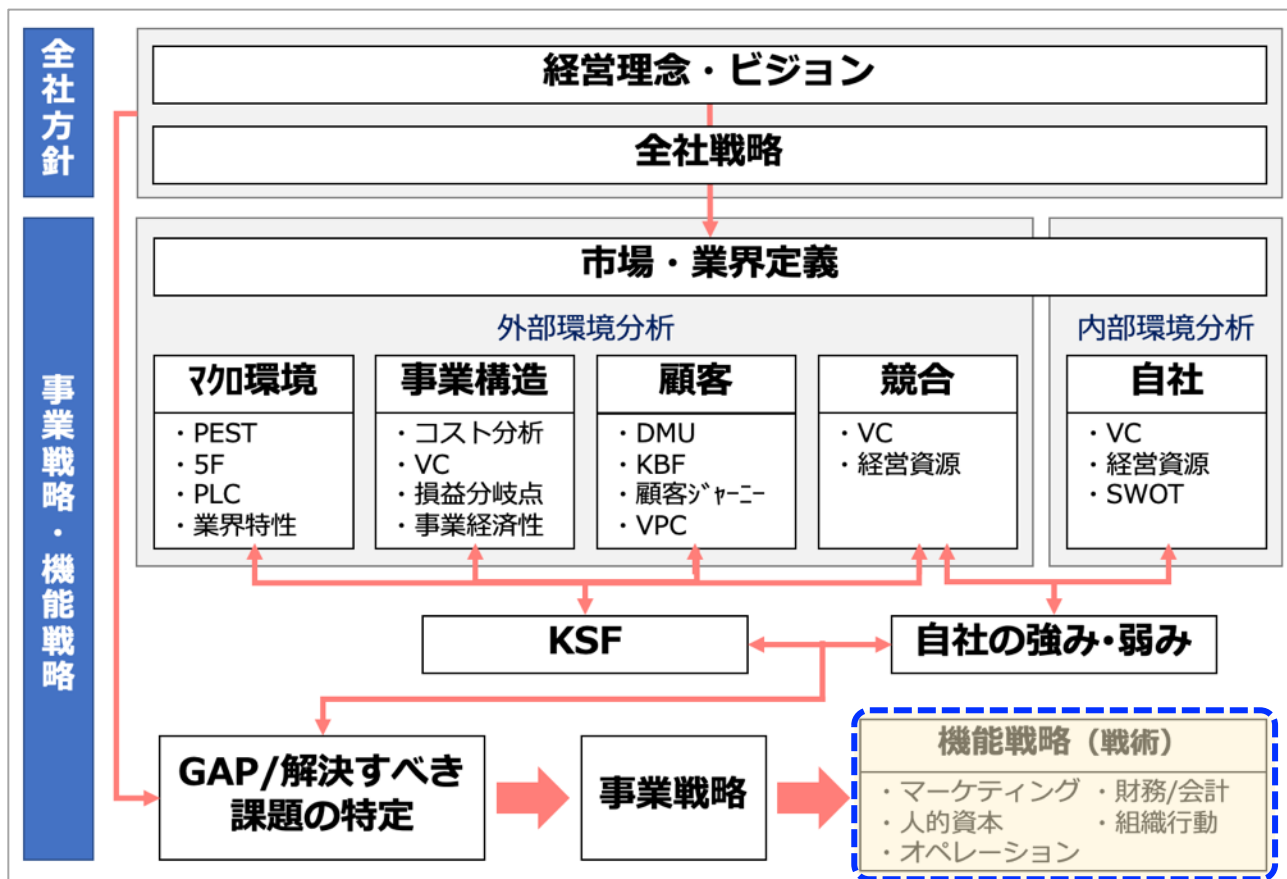
事業戦略

機能戦略（戦術）

- ・ マーケティング
- ・ 財務/会計
- ・ 人的資本
- ・ 組織行動
- ・ オペレーション

目次

- 市場・業界定義
- マクロ環境分析
- 事業経済性分析
- 顧客分析
- 競合分析
- KSFの特定
- 自社分析
- 課題の特定
- 事業戦略の策定
- 機能戦略の策定



組織の目標を実現するために人や組織を動かす
(≡目的達成のための手段)



人材マネジメント (HRM)

人事システム
組織構造
組織文化

「企業の仕組み」で動かす



組織行動学 (OB)

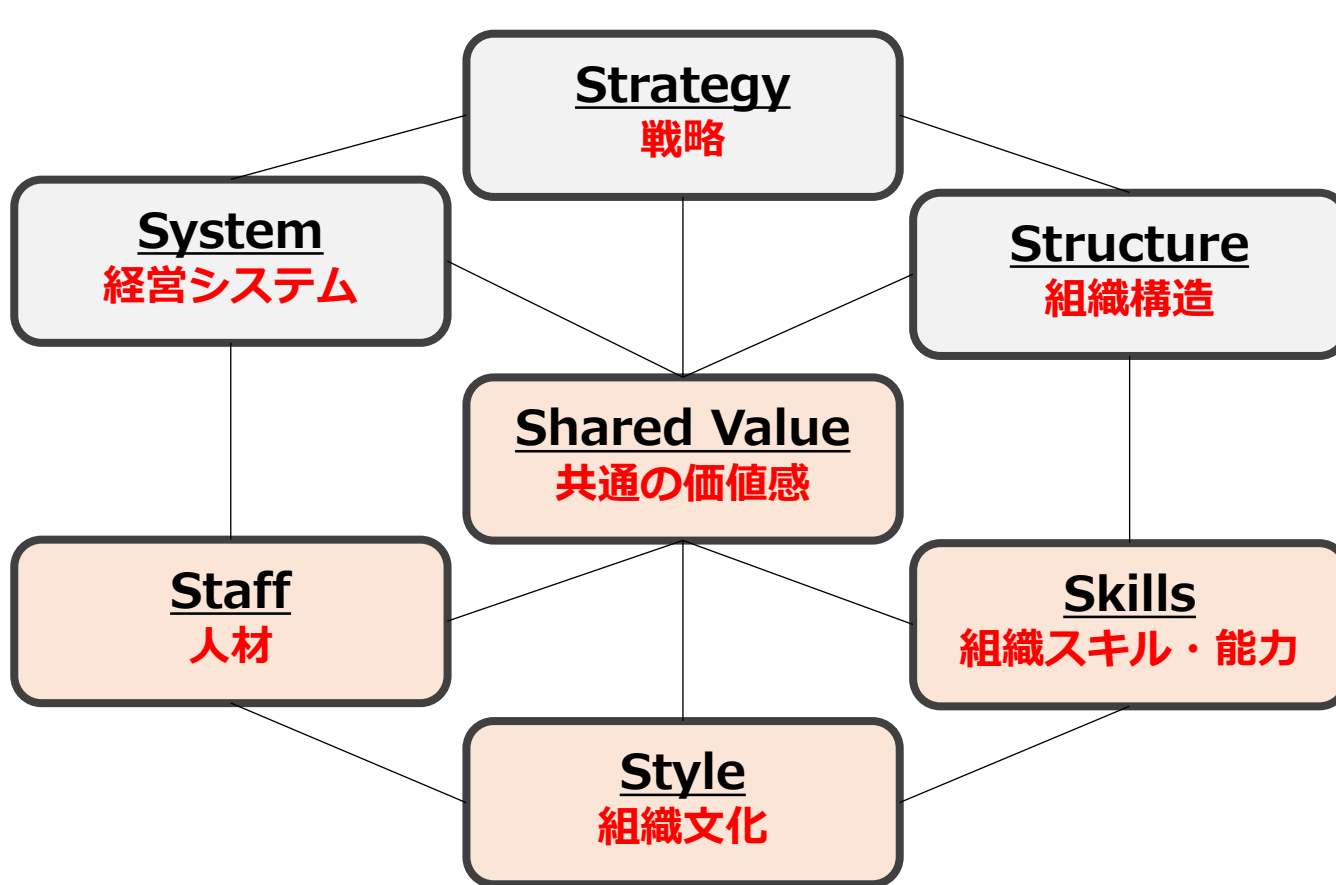
リーダーシップ
人間の思考特性
集団の行動特性

「個人の取り組み」で動かす

「企業の仕組み」と「個人の取り組み」は
組織の目標に向けてヒトや組織を動かすための両輪となる
組織をいかに動かすか？のデザインが組織行動学！

7S：組織デザインのフレームワーク

組織を動かす3つの“ハードS”+4つの“ソフトS”に着目。
7つの“S”が相互に調和・補強しあい、戦略を実現する



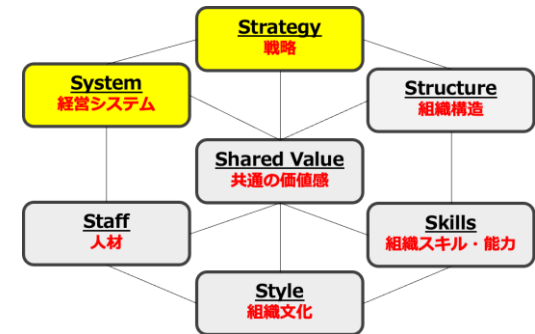
ハードのS
経営者の意志
や努力で短期
間に変更可能

ソフトのS
従業員全体の
意識や行動に
根差しており
慣性が強く、
短期間で変更
困難

● Strategy (戦略)

- ・ 競争環境、顧客ニーズ、自社の強み弱みなどから、勝ち続ける戦い方を考えること
- ・ 理念/ビジョンから振りかぶって考え、

「なぜ自社がこれをやる/やらないのか？」のストーリーを構築



● System (経営システム)

- ・ 意思決定プロセス、管理会計、人事制度（目標/評価/報酬）…など
- ・ 意外と、自社の経営システムしか知らない場合も多い
⇒ 転職者や他社人脈を用いて、自社のSystemを客観視しては？

「仕組み」の肝となるStrategy & System。
詳細は「戦略立案編」「HRM編」の資料もご参照！

**どんな組織構造も一長一短あり、不変でもない
経営者の意向を反映しつつ、状況に応じ流動的に変化させるべき
＝組織構造は経営者から従業員へのメッセージ**

組織構造	メリット	デメリット	補完策
機能別組織	- 各機能の効率性が高まる 「専門家」が育ち易い (例：研究、製造、販売…) ⇒単一/シンプルな事業にfitし易い	- 統合するトップの負担大 - 部門最適に陥りやすく、利益責任も不明確なりがち - 全体的な視野を持ちづらい	- 横断チームPJを組む - 戦略的異動の推進
事業部制組織 (エリア別も)	- 顧客対応力が高まる - 利益責任の所在が明確 - ゼネラリストが育ち易い ⇒複数/複雑な事業にfitし易い	- 全社視点より事業最適が優先されやすい - 事業部間の機能やリソース配分の軋轢/重複生じ易い	- 横断チームPJを組む - 利益を全社に按分する - 重複機能を一元化する
マトリクス型組織	- 事業部制と同様かつ、更に顧客対応力や責任明確さUp - 全社視点の「経営者」育成 ⇒事業部制と同様にfit。但しより運営練度が問われる	- レポートラインが複数あり、社内調整・合意難易度Up - 業務プロセスが複雑化し易い	- 適切なルール/KPI設定 - 報酬/評価制度の工夫

(参考) 組織の適切さを測る観点

● 効率性

：人材を初めとした有形無形の資産を
効率よく使い、組織として活動できているか？

● 即応性

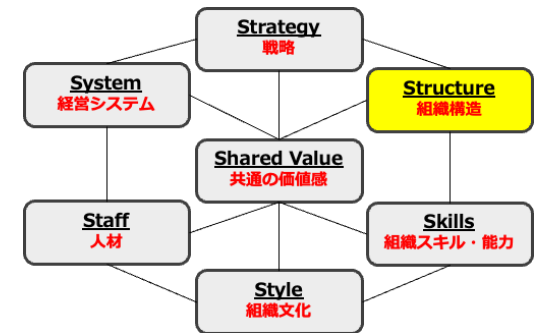
：様々な顧客ニーズに対し、柔軟かつスピーディーに対応できているか？

● 適応性

：常に自らが変化し、競合に先んじ革新的サービスを提供できているか？

● 公正さ

：社会の公器として、企業理念と実際の行動がマッチしており、
個人のモチベーションも高く維持し続けられているか？

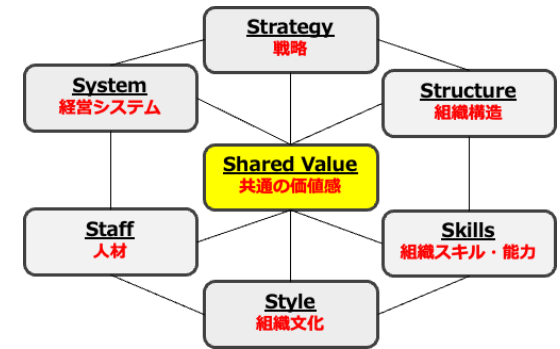


戦略上優先すべき項目を中心に、バランスよく高い組織が理想。

Q. 現在/これから、自社にはどんな組織が適切そうか？

ソフトS : Shared Value (共通の価値感)

「うちってこうだよな…」と言いがちな、
共通の価値観は何だろうか？



価値観を言語化することによって、

- ・ 行動や判断をする際の軸、判断基準となる
- ・ 意思決定の質があがる
- ・ 判断のスピードが速くなる

…などの効果が見込める

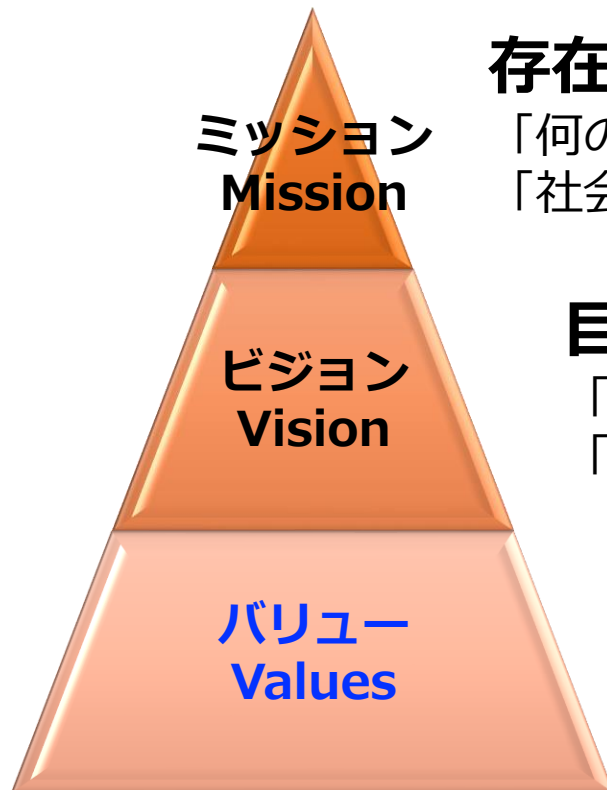
価値観の言語化に役立つ
エンゲージメントカード→
オンライン版もあります！
([リンクはこちら](#))



価値観は、時代とともに変わる、変えられるモノ。
Q. 価値観を強化する・変えるために何ができるだろうか？

例) 日常の会話や意思決定に使う、人事評価に行動面を組み込む、社訓の唱和…など

価値観はミッション・ビジョンの根幹かつ、組織風土の基盤。
変化の激しい状況において、**従業員の行動/判断の拠り所**となる



存在意義・使命

「何のために存在するのか？」
「社会の中で果たすべき役割は？」

※ユニクロの事例

服のチカラを、
社会のチカラに。

目指す姿・ありたい姿

「我々は何をするのか？」
「将来目指す姿・目標は？」

服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく

価値観・行動指針

「我々は何を大切にし、
どう行動するのか？」

お客様の立場に立脚
革新と挑戦
個の尊重、会社と個人の成長
正しさへのこだわり

● Staff (人材)

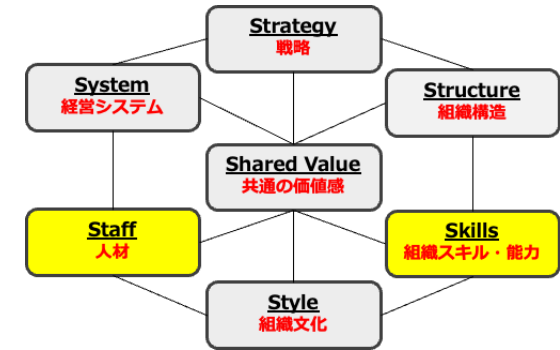
- ・従業員の個々人の能力/資質

例) 各職種の人員数・質、熟練度、専門性の高さなど

● Skill (組織能力)

- ・個人の能力ではなく、会社や組織として有する能力/特質

例) 商品開発力、マーケティング力、営業力など

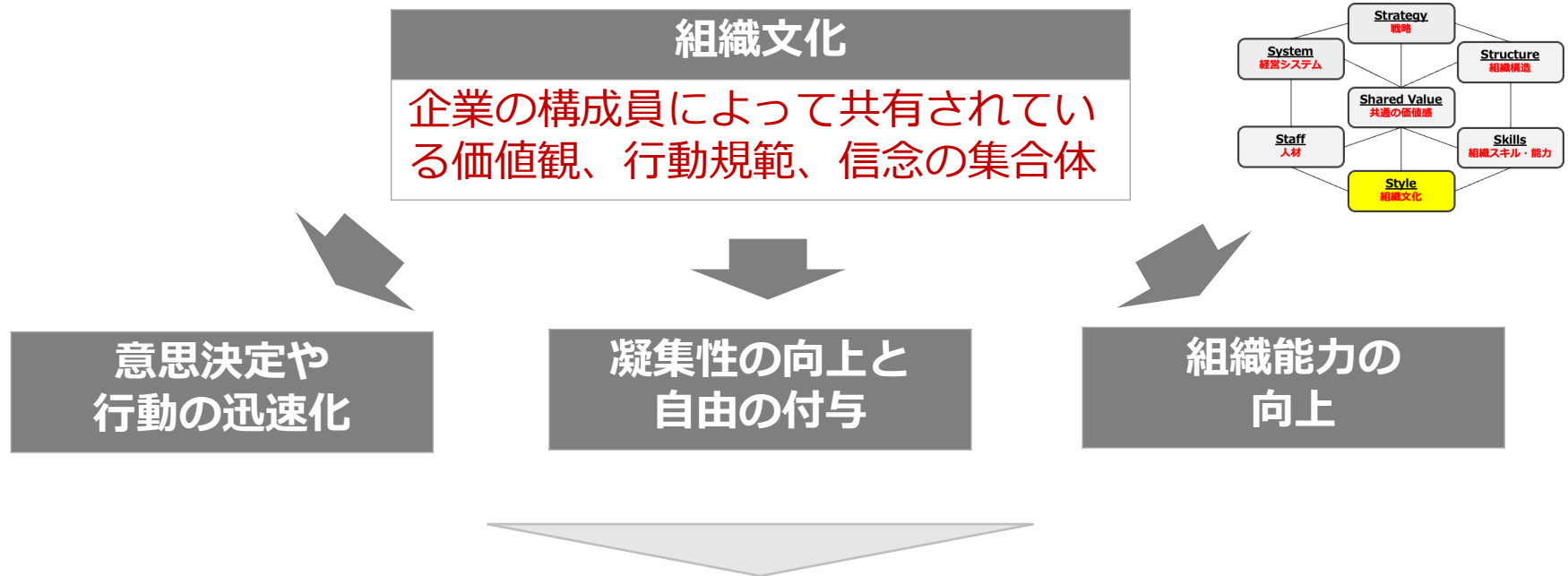


※陥りがちなワナ

- ・ **強み弱みは、自身では気付きづらいもの**
- ・ 「ウチは昔からコレが強い/弱い」などと決めつけていないか？
- ・ **Staff/Skillの価値は相対的**で、自社ではなく相手が決める！

Q. 取引先や競合先からよく褒められる/指摘されることは何？

Q. 「ウチってこうだよな…」と言いがちな、文化/風土は何？



将来ありたい姿や戦略、環境変化などから逆算し、
組織文化を意図的に創り上げていく

**凝集性が高まるとメンバーは簡単に
集団を掲げた目標や方向性を受け入れるようになる**

◆二つの凝集性

—課題達成凝集性

自分の重要な目標を達成できることにより生じる集団の魅力

—対人的凝集性

メンバーがたがいに好意を持つことにより生じる集団の魅力

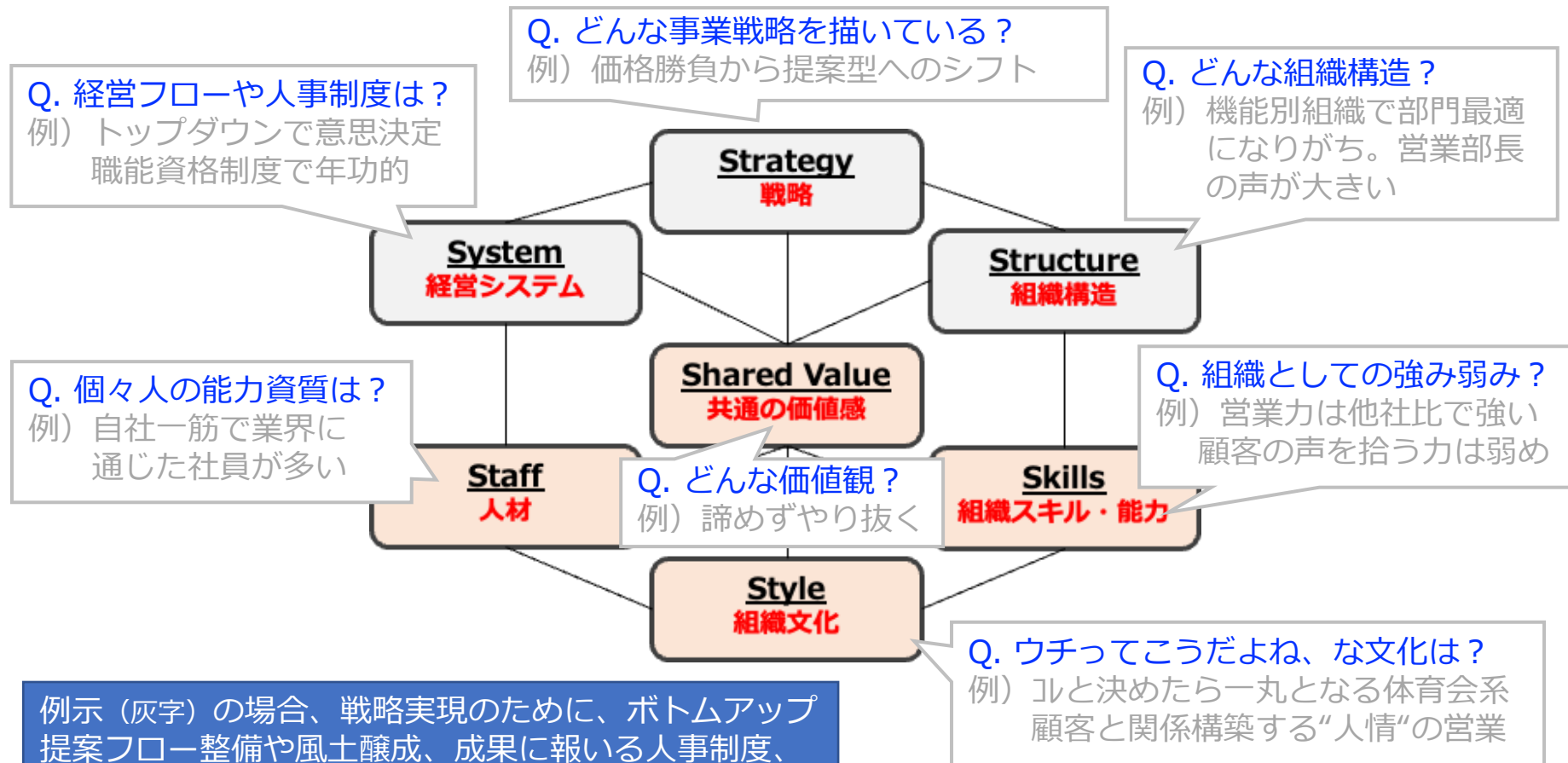
※意思決定が誤った判断である場合、指摘する客観的な立場がないことから是正を機会を持たないというデメリットもある

以上をふまえ、自社の7Sを書いてみよう！

Q. 各項目は理念の実現・戦略実行にむけて整合しているか？

Q. 今後の環境変化をにらむと、どこにテコ入れが必要か？

(ソフトSを変えるには時間がかかる点に注意！)



**経営戦略に資する組織とは、環境変化を読み、
7Sの調和・総合力を勘案しながら考えるべきもの**

個人でできることは限られる。だから組織で動く。

組織を活かすも殺すも、リーダーの腕の見せ所！

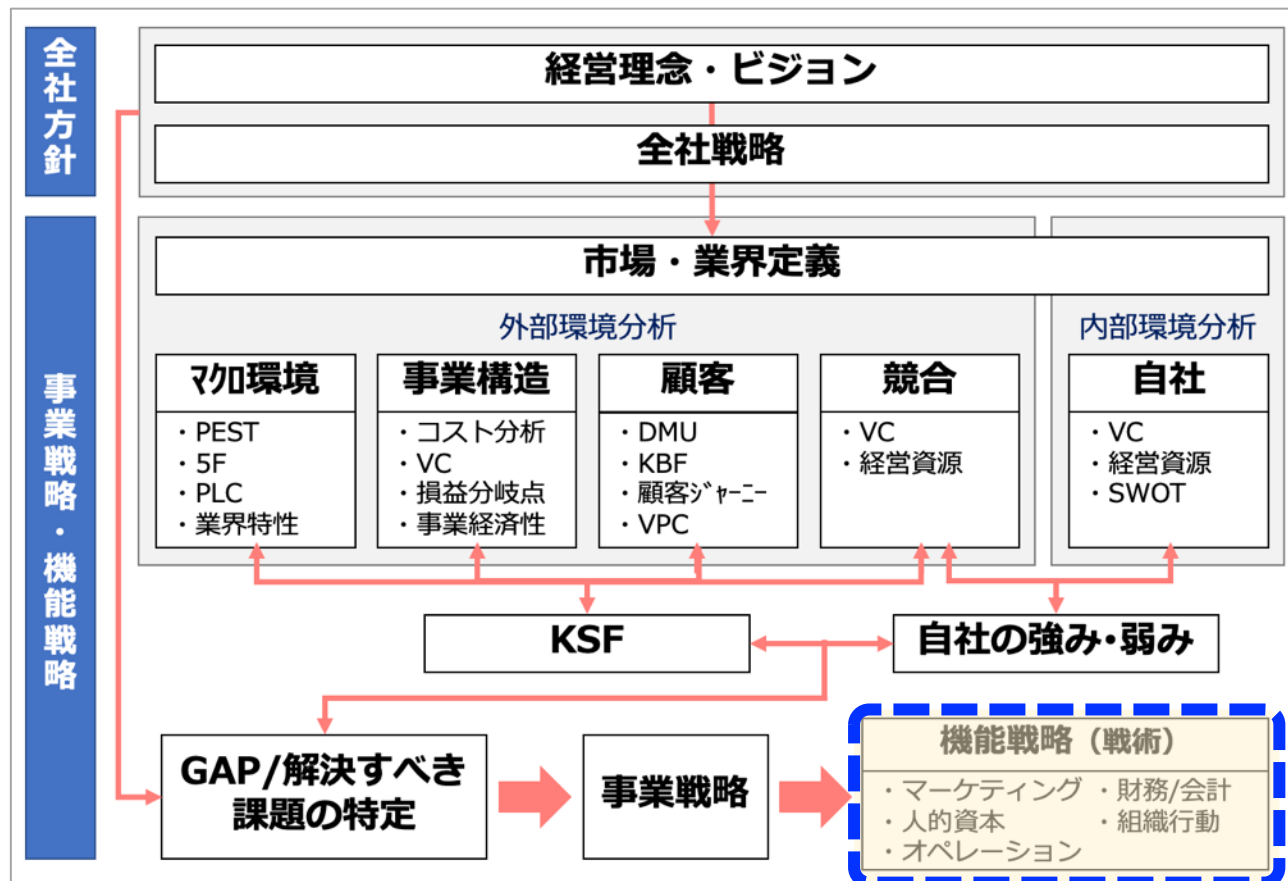


「ヒトの価値を最大化し、組織として成果を上げる」ために

フレームワークも活用して施策を具体化しましょう！

目次

- 市場・業界定義
- マクロ環境分析
- 事業経済性分析
- 顧客分析
- 競合分析
- KSFの特定
- 自社分析
- 課題の特定
- 事業戦略の策定
- 機能戦略の策定



続きは研修などでご提供しています。ぜひ一度ご相談ください。

社名	株式会社トリプルバリュー
設立日	2018年4月18日
資本金	5,000,000円
ミッション	『ヒト』と『カネ』の課題解決で中小企業を元気にする もっとワクワクする世の中を！
事業内容	●財務支援コンサルティング ●働きがい改革コンサルティング ●エンゲージメントワークショップ ●社員教育研修 ●人事評価制度 ●採用支援 ●補助金活用、経営革新計画サポート
拠点	〈大阪事務所〉 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-3-32 第2新大阪ビル7F 〈沖縄事務所〉 〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地1-1-1 パレットくもじ9F
電話	〈大阪事務所〉 06-6195-6785 〈沖縄事務所〉 098-988-0009
URL	https://www.triplevalue.jp/
Mail	info@triplevalue.jp

ひとりひとりがワクワク！ 可能性にチャレンジする世の中に！

Service

サービス内容



Consulting
コンサルティング



Training
研修



Personnel Assessment
評価制度



Subsidy
補助金



Workshop
ワークショップ



Engagement Card
エンゲージメントカード



株式会社トリプルバリュー

お問合せ

電話：06-6195-6785

Mail：info@triplevalue.jp