

経営トップをとことん応援する

# MiTT

[ミット]

## 特集

# 多様な雇用形態で 会社を変える

—人件費から人材投資へ—

### 挑戦する企業

ブレークスルー 株式会社エリジオン  
営業革新 日本アルミット株式会社

Part Ⅲ

# 雇用多様化時代における 中小企業の人材マネジメント

## 並木由紀雄

並木労務経営事務所代表／社会保険労務士

新たな人材確保が容易ではない中小企業にとって、社員個々の成長が企業業績に直結するものであり、これは雇用形態の別を問わない。だが、中小企業の実態に即した効果的な処方箋は意外に少ない。中・長期的には顧客満足度追求の経営方針と、社員教育・処遇の連動が何よりも重要になる。



### 顧客満足度追求を 明文化した方針書と 経営マニュアルを作れ

中小企業が生き残る道は、言うまでもなく「お客様に好かれる会社」になることである。そのためには、社員の処遇のあり方もこれに連動したものでなければならぬ。

お客様に好かれる会社になるための経営方針や規則を明文化し、それに基づく社員教育を徹底することが、回りくどいようだが中・長期的な会社の業績向上につながると私は考えている。お客様に好かれるとリピートが増える。リピートが増えると新

規營業コストをかけずに売上が拡大するため、利益が増大する。

とはいえ、中小企業経営者にありがちな「お客様に好かれる会社になつてリピーターを増やそう」と朝礼で話したり、会議で説教するだけでは社員の納得は得られない。経営者自らが「誰を」「どこで」「どのような方法」でリピーターにするかの具体的なやり方を文書化する必要がある。それが私の提唱する「顧客満足度追求のための『経営方針書』と『経営マニュアル』」である。

思いつきの訓示や説教は「社長の独り言」と社員に聞き流されがちだが、会社の経営方針を明文化すれば、社

### profile

並木由紀雄(なみき ゆきお)

日本大学法学部卒業。すかいらーく、斎藤労務経営事務所勤務を経て1996年より現職。経営・人事コンサルタントとして「お客様作りの経営方針書」作成、経営・業務マニュアル設計、人事評価・社内勉強会制度の導入、就業規則・表彰制度・業務改善提案制度の設計などの指導に活躍している。「人事のための人事ではなく、お客様作りの会社方針に合わせた教育訓練から処遇制度まで一貫したコンサルティングで業績向上を支援」を指導方針にしている。著書に『伸びる会社と伸びない会社』（翔雲社）がある。

## ■経営方針書のイメージ

### 目次

1. 経営方針書の配布にあたって.....	3
2. 長期的事業構想.....	4
3. 第16期経営目標.....	6
4. 中期売上利益計画.....	7
5. お客様に関する方針.....	8
◎顧客第一主義に関する方針	
◎新規開拓に関する方針	
◎販売促進に関する方針	
◎商品に関する方針	
◎既存営業に関する方針	

員から見た重みがまる  
で違ってくる。しかも、  
経営方針書は社長自身  
も縛ることになるため、  
発言や行動のブレが少  
なくなる。そして社員  
の処遇と連動させれ  
ば、経営方針の一貫性  
が保たれ、社員も納得  
する。

明文化する。  
経営方針書の作成で注意すべき  
は、経営者の思いと具体的な成果の  
出し方を記し、数字中心にしないこ  
とだ。たとえば、希望的な売上数値  
を羅列しても、それではどうしたら  
お客様に好かれるかが社員にはわか  
らないからだ。

経営マニュアルの作成に際しては、  
単なる作業マニュアルではなく、経営  
理念や哲学、他社との差別化の視点  
を加える。

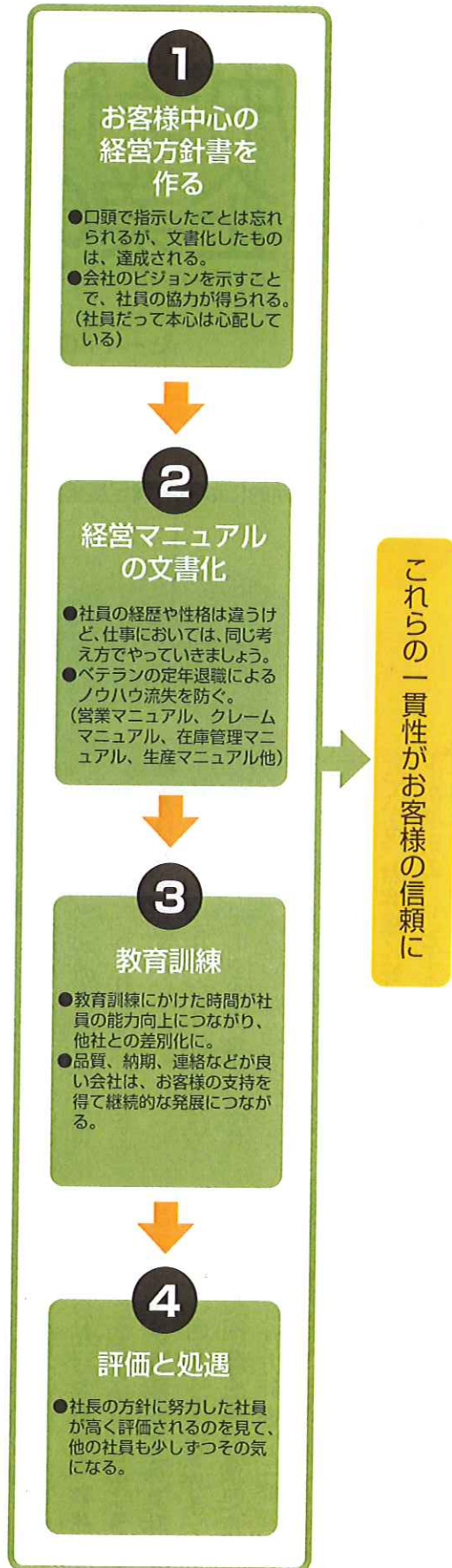
私が関与しているある工務店のケ  
ースでは、現場見学会を訪れた若者  
夫婦（＝見込み顧客）向けのセールス  
トークをマニュアル化している。お客  
様は家というハコモノを買うのでは

なく、そのハコモノの中にある「幸せ」  
を買う。だから、材質や設備の申し  
い説明より、いかに快適で安全な生  
活が実現するかを説明したほうが  
お客様にはわかりやすい。具体的  
には、たとえば奥様が料理好きとわか  
れば、奥様の手料理で友人をもてな  
すシーンをイメージさせるアプロ  
チが有効だ。

**経営方針書は  
経営者と社員の  
方向性を一致させるツール**

経営方針書と経営マニュアルは、雇  
用形態が多様化した社員の業務スタ  
イル、仕事の価値観を一つにし、経営  
者と社員の方向性を一致させるツ

## ■「お客様に好かれる会社」になるためのプロセス



ルでもある。

中小企業には、新入社員研修や中途入社研修がない会社も珍しくない。パートや派遣、業務委託となれば、担当者任せのケースが多いだろう。

雇用形態が多様化すれば業務スタイルや仕事の価値観がバラバラになるのは避けられない。このバラバラのままで社員教育を担当者任せにしているのは、業績向上は実現しない。

社長の思いなどを明文化した経営方針書と経営マニュアルが、バラバラな業務スタイルや仕事の価値観を、一つにまとめられる有効なツールになるのだ。

そもそも中小企業、とくにファミリー企業の場合、社長と社員は利害相反関係にある。たとえば、社員の給与と賞与を増やせば社長のオーナーとしての利益がそれだけ減ることにもなる。

一方、金融機関からの資金借入に個人で連帯保証している大半の社長が、常に倒産の危機を感じているのに対し、社員の危機感の薄さ。

このように社長と社員は利害相反関係にあるうえ、危機感や仕事へのモチベーションに大きな差がある。お互いのめざす方向が一致しにくい構造なのだ。

しかし、会社というものは、自社商品提供の対価としてお客様から受け取るお金で経営が成り立っている。したがって、社長が会社を存続、成長させることができるのも、社員が家族を養ったり旅行ができるのも、すべてお客様のおかげである。だからお互いのめざす方向性は一致する。

なお、経営方針書の中で社長が「会社の未来」を語ると、優秀な人材採用面で効果がある。採用面接に訪れた自己実現欲求の強い学生や転職

者に対し、経営方針書を示し、「この未来を一緒に実現しよう」と呼びかけるのだ。  
見映えの良い会社案内よりアピール力が高いだろう。

### 減点主義より加点主義、プロセスも評価する

中小企業の社員評価は社長面接による加点主義が望ましい。

なぜなら中小企業は事業も人も、欠点を直すだけでは他社と差別化で

きない。

経営方針書と経営マニュアルに基づく社員教育の徹底で、社員の潜在的な長所を引き出し、それをいかに伸ばすかが重要だからだ。

具体的には、雇用形態に関係なく社員個々の仕事のレベルに合わせて、経営方針書の理解度、経営マニュアルの実践度を加点材料にする。たとえば、お客様からお褒めの言葉が会社へ届いたら、その担当社員を加点評価するのだ。

また、経営マニュアルに営業部門の「成約件数を増やす」と明記したのなら、営業社員がどうやって成約件数を増やしたのかを、加点評価するのだ。

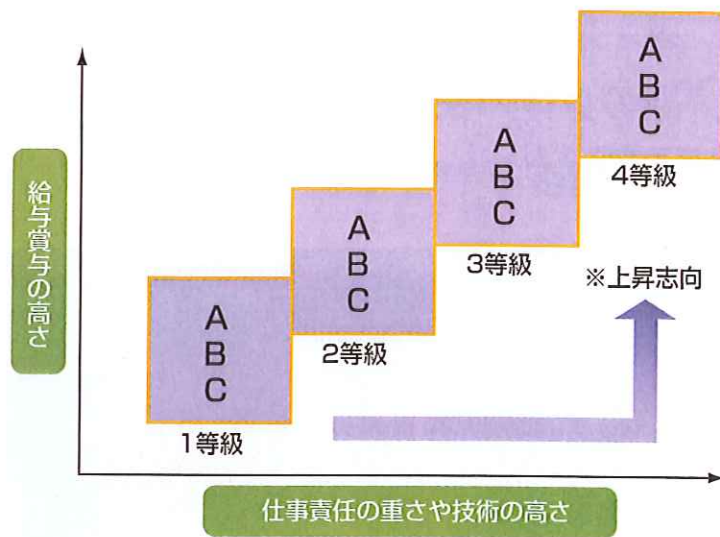
成約件数が計画通り増えていないからと減点評価すれば、営業社員のモラルを低下させるだけだ。

さらに成果でもプロセスでも、経営方針に沿った行動をしている人の評価に給与・賞与が高くなることを実証する。

それを見た他の社員は社長の本気度を知り、顧客満足度追求の価値観が共有されていく。

その先には、会社の発展と、雇用形態の異なる社員の一体感が待っている。

### ■今後の社員評価の基準



- 4等級**：会社全体が見られる
- 3等級**：部門責任とその隣接部門が見られる、または、同レベルの高度技能者
- 2等級**：ルーチンワークだけでなく、部門の中で少しむずかしい仕事もできる
- 1等級**：自分がやるべきことを正確に、速くできるようになる