

「中小製造業の業績向上・社内活性化プロセス

～ワンマン経営者の苦悩を超える、
従業員の能動的な意識改革 具体的な事例～」

株式会社 みどり合同経営

コンサルティング部 澤田 兼一郎
副部長 シニアコンサルタント

コンサルティング部 犬飼 あゆみ
中小企業診断士 コンサルタント

【目次】

はじめに.....	3
1.社長依存からの脱却について.....	5
2.事例企業A社のご紹介.....	7
3.事例企業A社の問題点について（その1）.....	10
4.事例企業A社の問題点について（その2）.....	13
5.A社の問題点の原因（社長のカリスマ性が仇に？）.....	16
6.A社の組織作りに向けた取り組みについて.....	19
7.A社のPJミーティングより（自分たちでお客様とのパイプを太くしよう）.....	22
8.A社のPJミーティングより2（お客様の意外な一言）.....	25
9.A社のPJミーティングより3（現場での問題意識について）.....	28
10.自分たちが目標とする数値は？（全社的な管理資料についてその1）.....	31
11.自分たちが目標とする数値は？（全社的な管理資料についてその2）.....	34
12.管理資料を使った従業員モチベーションの向上について..	37
13.A社の社内活性化プロセスについて～まとめ～.....	40

はじめに

本書は、私どもみどり合同経営がお届けするメールマガジンの2011年7月号～2012年7月号に連載させていただいた「中小製造業の社内活性化のプロセス」をまとめたものです。

今回のメルマガは、ある製造業の事例企業A社をもとに、社長依存の企業体質脱却をテーマにしています。

「もっと従業員が自主的に動いてくれると助かるのに！」と、お困りの中小企業の経営者様に、ぜひ、読んで頂きたいと思えます。

また、「今の幹部や従業員には任せられないなー」とか「自分がいないと、会社が存続できない！」と感じている中小企業の経営者様はじめ、上記のような悩みを抱えている取引先の経営者の方から相談を受けている金融機関のご担当者様にも、ぜひ読んで頂けたらと思います。

同時に、このような悩みは、経営者や幹部、従業員いずれも「自分では」頑張っていると思っているのに、今一利益が出ない会社にとっても、何かヒントになるのではないかと考えています。

幹部や従業員の方々が能動的に考え、動いていく組織を作っていくことは、中長期的に企業が存続し、成長していくために、必要だと感じています。「社長依存」と一言でいっても、そのようになっている要因や、その解決策は企業様によってそれぞれであり、A社の事例はほんの一例にすぎません。しかし、その要因を洗い

出し、解決策を探していくプロセスは、他の企業様においても参考にしていただける点があるのではないかと考えています。今回の事例企業A社の例を通じて、幹部や従業員の方々が能動的に考え、動いていくきっかけを感じて頂けたら幸いです。

今後は、さらに厳しくなる環境の中で、企業が競争力を高めていくためには、経営者様のお力だけでは限界があると思っています。いかに、経営者様に依存せず、幹部や従業員の方々が能動的に考えて、動いていく組織体質にするかにかかっていると思います。そうすることで、組織としてのシナジー（一緒に働いている価値が高まる）が発揮できるようになるのではないかと、少ない経験からですが、感じています。

1.社長依存からの脱却について

中小企業の多くの御会社では、スーパーマンのような社長が営業から技術まで一人で何でもこなし、すべての意思決定が社長に集中しているというケースが多いように思います。そして、その傾向は特に製造業で多いと言われています（あくまでも一般論です）。

もちろん、ほとんどの御会社では、作業標準や品質管理表などの整備により、社長がいちいちチェックをしなくても、日々の生産ラインはきちんと回るようになってきていると思います。しかし、そういった管理の仕組み自体は社長が考え、現場に落とし込んでいるということが多いのではないのでしょうか。

また、新製品や新技術の開発はどうでしょうか。そのアイデアから、具体化の方策、販売見込み数量の検討、具体的な設備投資計画、そのための資金調達・・・これらのほとんどが、社長がいないと始まらないというご会社が多いように思います。どうしてこうになってしまうのでしょうか。

それは、中小製造業では、社長、もしくは社長と一部の経営陣を除くと、直接お客様と接する機会が少なく、どうしても顧客思考でない場合が多いからではないのでしょうか。営業担当者がある場合には違いかもかもしれませんが、たとえば売上高10億円前後の

御会社であれば、日々の受注業務の担当者以外に、営業担当者は置いていないというご会社も多いと思います。

顧客思考でないと、お客様のニーズがわからず、新製品や新技術のアイデアを出そうにも難しいのが実情です。また、生産ラインにおいても、お客様の視点がわからなければ、どのポイントをチェックしたらよいかかわからず、管理の仕組みを作ることも難しいでしょう。その結果、すべての意思決定が社長に依存してしまうのです。

本書では、社内の活性化について、「社長依存の体質から、従業員が自ら顧客思考を意識しながら自主性をもって行動をしていくこと」だと捉え、それをどのように実現していくのか、実際の事例企業をもとにご説明していきたいと思います。

2.事例企業 A 社のご紹介

今回から、事例企業をもとに、中小製造業を対象とした「社内活性化プロセス」についてお話ししたいと思っています。今回は事例企業 A 社のご紹介と、A 社の現状についてです。

A 社は、従業員数約 50 名のプレス加工メーカーです。自動車や電気機器メーカー向けに、試作から自社設計での金型製作、量産、アセンブリー、検査までの一貫生産による難易度の高いプレス加工を得意分野にしています。特に、従来は鍛造加工後切削加工をしていたような複雑形状かつ要求精度の高い部品をプレス加工に変更し、コストダウンの提案をしていく当社の技術提案力は、他社にはない強みとなっています。

「難しいものなら A 社」というのが、既存顧客の中である程度浸透しており、特に営業をしなくても、一流企業から「こんなのできないか？」と頼られる存在になっています。

本メルマガにご登場いただく主要メンバーをご紹介します。

社長：カリスマ社長。頭の回転がめちゃくちゃ速い。

業務部長：主に既存顧客からの受注業務と、仕入先との購買業務を担当。面倒見がよいタイプで、従業員からの信頼が厚い。

経理部長：経理、総務全般を担当。仕事の精度やスピードには、辛口社長も一目置く存在。

S課長：量産を担当する製造課長。コツコツ真面目に積み上げるタイプが量産向きと社長に期待されている。

T課長：試作を担当する製造課長。試行錯誤をしながら粘り強く考えるタイプが試作向きと社長に期待されている。

これは、社長を除いた場面での、ちょっとした打合せ風景です。

「うちの社長は、他社が難しいといって断った仕事だと、すぐに捨ててきちゃうよね。」

「まあ、そういう特殊なことにチャレンジする社長の気概が、お客さんに評価されているんだろうな。でも現場は こんなのできないよ！って、悩みは多いだろうね。」

「まあね。でもできないときは、社長に泣きつけば、社長が助けてくれるって思っている従業員も多いよ。自分にも、そんなところがあるかもしれないな。」

「結局、社長は経営のトップだけでなく、技術面でもトップだ

からね・・・」

そんなスーパー社長も、忙しさのあまりお客様との約束事を忘れてしまったりと、色々と問題もあるようです。次回、A社の現状の問題点などを、もう少しお話したいと思います。

【A社 企業概要】

業種	プレス加工業
所在地	関東
従業員数	約50名
特徴	自動車や電気機器メーカー向けに、試作から自社設計での金型製作、量産、アSEMBリー、検査までの一貫生産による難易度の高いプレス加工を得意分野にする。

3.事例企業 A 社の問題点について（その 1）

前回から、金属プレス加工メーカーの A 社の事例を用いながら、中小製造業での「社内活性化プロセス」についてお話しています。

前回、A 社は、難易度の高いプレス加工を得意としており、特殊なことにチャレンジするという社長の気概が、お客様から評価され、当社の競争力の源泉になっていることをお話ししました。もちろん、気概だけでなく、これまで社長が行ってきた設備投資（特に、ハイレベルの検査機器）やこれまでの技術の蓄積、そして社長についていこうと一生懸命な従業員の下支えがあるからこそその評価です。

しかし、A 社の内部では、色々な問題も山積みです。今回は、A 社の問題点を中心にお話したいと思います。

ご支援がスタートした初期のある日のこと、社長と私どもとで、得意先別の今後の営業方針についてのお打合せをしていました。お打合せがスタートして少しすると、社長の携帯が「プルルー」と鳴り出します。

得意先 F 社の購買担当：「先日お願いした図面のコスト見積りですが、できたら早めに送ってくださいね。」

社長：「(しまった、忘れてた。)はい、すぐに送ります～。」

(問題1)

その約10分後、「プルルー」

T課長(試作):「すみません、Q社様の試作の件ですが、予想以上に時間がかかっており、明日の納期までに間に合いそうもありません。どうしたらよいでしょうか。」

社長：「うーん、何がネックになっているの？まあ、仕方がないから、少し遅れるって電話しておくよ。(この調子だと、今度の部品は、外注に出すほうがよさそうだな)。(問題2)

実は、その後も電話が鳴り続けるのですが、それは次回にお話しさせていただくことにして、上の会話に表れている問題点を少しご説明したいと思います。

1つ目は、当社では日々の受注業務の担当者以外に、ルート営業を置いていないため、お客様からのちょっとした相談や見積り依頼のほとんどが社長に直接かかってきます。

ここでの問題点は2つあり、1つは社長が日常業務に時間を取られるということと、もう1つは、既存取引先を定期的に訪問していないために、取りこぼしている仕事が多くあるということです。

得意先も、難易度の高い部品についてはA社を頼って声をかけてくれますが、付随する周辺の難易度の低いものについては、同業他社に取られているのが実情で、営業効率が良いとは言えません。

2つ目の会話は、試作の担当者もお客様との直接のやり取りを行っておらず、社長を通じてのやり取りとなっていることに起因しています。

ここでの問題点については、また次回にお話していきたいと思っています。

4.事例企業A社の問題点について（その2）

前回から、事例企業A社の問題点についてお話ししています。

社長と私どものお打合せの途中で電話が入り、T課長から、試作品の納期がどうも間に合わないという連絡を受けたというところ（問題2）からの続きです。

さらに、そのまた10分後、「プルルー」

S課長（量産）：「社長、×部品の量産立ち上げですが、どうしてもうまく精度が出ません。どうしたらよいでしょうか。」

社長：「うーん、試作の時には、特に問題なかったんだけどな。まあ、あとで見に行くよ。」（問題3）

問題2は、前回もお話した通り、当社では試作の担当者がお客様との直接のやり取りをしておらず、社長を通じてのやり取りとなっていることに起因しています。

試作段階でお客様が望んでいるのは「図面通りの製品」とは限りません。そのため、お客様との打合せを密にして、依頼を受けた部品の使用箇所、用途などを知ると同時に、どの部分が大事で、どの部分は許容される可能性があるのか、本当に図面通りの精度が必要なのか等を把握して、それに基づいた仕様変更・コスト提

案が重要になっています。

試作担当者とお客様とが直接つながっていないと、どうしても密なやり取りができず、試作に不必要に時間がかかり、納期遅れにもつながってしまいます。そのため、特に急ぐ試作は社内でやらず、外注に任せようという判断になりがちで、これでは自社に大事なノウハウが蓄積できません。

また、試作の段階で顧客からの情報収集や打合せを密にしておかなければ、懸案事項の潰し込みができないままに量産に引き継がれることになり、これが問題3のような会話につながっていくと考えられます。

試作は一品物なので、何とか無理やりにでも図面通りに作ることができますが、量産になるとそうはいきません。しかも、いったん量産図が出てしまうと、その変更は容易ではないのが通常です。これでは量産のキャパも上がりません。

結局のところ、試作の納期遅れの問題も、量産の精度出しの問題も、社長が何とか対応してしまいました。そしてまた電話が・・・。

重要な打合せがなかなか先に進みません。

社長には、得意先別の今後の営業方針のみならず、それを実現していく上での外注戦略、技術開発の方向性等、色々と考えなけ

ればならないことが山積みです。そのためには、会社の社長依存体質を何とかしなければなりませんよね。

次回は、このように社長に依存するようになってしまった原因について、考えていきたいと思います。

ポイント

～ A社の問題点の整理～

お客様と接しているのが社長だけ

- ・社長が日常業務に時間を取られている
- ・忙しい社長は既存取引先を定期的に訪問することが

できず、取りこぼしている仕事も多くある

試作段階で、お客様との情報交換が密接にできていない。

その結果、懸案事項の潰し込みができないままに量産に引き継がれている。

従業員の社長依存体質が問題の根底に・・・

5.A社の問題点の原因（社長のカリスマ性が仇に？）

前回、前々回と、金属プレス加工メーカーのA社の問題点をお話してきました。そして、そこから発生する様々なトラブルに、社長が何とか対応して事を収めており、会社が社長依存の体質になってしまっている点をお話しました。

このように、社長に依存するようになってしまったのは、従業員が顧客と接する機会が少なく、顧客思考でないことが大きな要因になっていると思います。

「はじめに」の回でお話した通り、顧客思考でないと、お客様のニーズがわからず、どのように問題を解決したらよいかわからないため、自分で問題解決ができず、細かな意思決定をも社長に依存するようになってしまいます。いえ反対に、いつも社長に依存することで、しだいに顧客思考でなくなってしまったのかもしれない。このあたりは卵が先か、鶏が先かの話ですね・・・

いずれにせよ、このようになってしまったのは、もちろん社長にも原因があると思っています。

業務部長と経理部長の会話の中からも、そんな声が聞かれます。

「社長のカリスマ性が強すぎるのが影響しているんだろうね。社長は従業員よりずっと先を見ている。社長に聞けば、何でもす

ぐに答えが返ってくるというのが仇になっているんじゃないかな。社長自身も、意図的にカリスマ性を作ってきたというところはあるだろうな。」

「カリスマ性が強いことで、社長を責めるのは酷だと思うけど、それでも社長がもっと従業員に任せていかないといけないだろうね。みんな、権限も責任もないから楽だけど、本当は任されれば、もっとやる気のでる人もいると思うな。」

業務部長と経理部長のお二人は、社長が絶大な信頼を置く存在です。それは、お二人が特別に優秀だということもありますが、社長の得意分野と違う分野のスペシャリストだからということもあるかもしれません。

つまり、経理など、自分があまり得意でない分野であれば、社長も人に任せますが、自分の得意分野である営業や技術面では、なかなか人に任せられない。そんな経験は誰にでもあることかもしれません。

従業員数が十数名の御会社であれば、経営者の強いリーダーシップで組織を引っ張るということで、特に問題ないのだと思います。しかし、A社は従業員約50名。得意先も、自動車関連、家電関連、医療関連・・・と多岐にわたります。

このように、従業員数も得意先の数も拡大していくと、それに
応じた組織のステージに移行していくことが必要になります。「社
長はずっと先を見て行動している」、「社長は、なぜかお客さんか
ら仕事を受注してくる」といった暗黙知を、目に見える形にして、
組織的に行っていく必要があると思うのです。

次回からは、A社の組織作りに向けた取り組みについて、お話
したいと思います。

ポイント

企業規模に合わせて、カリスマ社長に依存している企業体
質から、従業員が主体的に考え行動する組織のステージへの
移行が重要。

そのためには、社長の暗黙知を目に見える化し、組織的に
行っていく必要がある。

6.A社の組織作りに向けた取り組みについて

今回は、社長依存となっているA社（金属プレス加工）の事例において、何でも社長が問題解決をしてしまうのではなく、従業員が自主的に考えて行動していく組織づくりの必要性についてお話ししました。

もちろん社長ご自身も、以前から「どうして従業員は、自分で考えて動いてくれないのかなー」とか「なんで自分の指示がないと、仕事が廻らないのかなー」という気持ちを強くお持ちでした。しかしながら、社長のカリスマ性が仇になっていたのは、前回お話したとおりです。

そこで我々は、社長や業務部長、経理部長と相談し、課長クラスを中心にプロジェクトチームを作って、お客様や自分達の会社のことをじっくり考える機会をもち、現状認識ひいては、問題意識を高めていくことをやってみようということになりました。

少し余談になりますが、問題点を共有していくことで、行動計画、最終的には経営計画を策定していくことを目標にしています（経営計画は、数値計画とそれを達成するための行動計画から構成されます）。

さて、メンバーは、業務部長と経理部長にも入っていただきま

したが、あくまでも中心メンバーはS課長（量産）およびT課長（試作）とし、そのほか生産計画や検査を担当している主任クラス数名にも参加してもらいました。

プロジェクトの第1ステップは、社内の課題抽出です。これにあたり、まずは社内の業務活動を、業務の流れをベースに、試作（技術営業） 仕入 量産 営業という4つの活動に大まかに区切りました。

そして、活動ごとに求められる役割と現状の実態（強みや問題点）を話し合いました。A社で特に意識したことは、活動ごとの分析も重要ではありますが、同時に全体の流れを見ていくことも大事だということです。たとえば、「試作」では、よい試作品を作ることのみならず、その後の「量産」をスムーズに立ち上げるという観点からも見ていく必要があります。

試作品は一品物ですから、とりあえず時間やコストをかければ、図面通りに仕上げることはできます。しかし、量産になると、そうもいきません。

そこで、顧客から提示された図面に対し、「これは絶対に守ってもらわないと困るが、これはどっちでもいい」というような顧客の本音を確認した上で、製造の造りやすさを図面に織り込んでもらえるように提案する。

その上で、試作品を供給するというのが、「試作」に求められる役割だろうという話になりました。「試作は良かったが、量産でトラブル続き・・・」という現状を、見直していこうということです。

次回からは、このような切り口で、プロジェクトメンバーが抽出していったA社の課題について、お話していきたいと思います。

ポイント

プロジェクトチームの立ち上げ

まずは、社内の課題抽出からスタート。切り口は、社内の業務活動（A社では試作（技術営業） 仕入 量産 営業という4つの活動）に区切って抽出し、さらにそのつながり（全体の流れ）を意識して行った。

7.A社のPJミーティングより（自分たちでお客様とのパイプを太くしよう）

今回は、A社でのプロジェクトチームの発足と、そこでまずは社内の課題抽出からスタートしたことをお話ししました。

余談ですが、本メルマガの第3～4回で、我々の感じた当社の問題点については、一通りお話をさせていただきました。しかし、社長や部長と相談の上、それをそのまま我々からお伝えするのではなく、プロジェクトのメンバーに、話し合いの中で気づいていただくことを重視したのです。

話し合いを進めるうちに、これまでは自分のテリトリーの心配だけで、「試作は試作、量産は量産」と考えていた課長さんや主任さんたちも、お互いの業務や会社全体の業務の流れを意識するようになりました。また、お互いに、「もっとこうしてほしい」等の意見も出てくるようになりました。

中でも、自分たちが顧客の要望（特に技術的なところ）を実はよくわかっていないこと、そこから派生的に多くの問題が起きていることに、みんなの問題意識が集中しました。

受注業務のN主任：「自分はお客様の購買担当とは電話でよく話をするし、けっこう仲良くなっているけど、技術のことはわから

ないから、お客様の技術者と話をするのはハードルが高いな。技術は技術の人同士、試作のほうで関係づくりをしてもらえないかな。」

量産のS課長：「確かに、試作の段階で、技術者同士が話し合っ
て、色んな問題点を潰し込んでくれておいたら、量産もスムーズ
に立ち上がるし助かるな。」

試作のT課長：「自分が直接、お客様とやり取りをするのはいい
んだけど、電話や外出での打合せが増えたら、今の仕事量がこな
せるかな・・・。」

量産のS課長：「それなら、試作品のうち、既存の類似品くらい
なら、こっちで対応しようか。」

こんな感じに話は進み、自分たちでお客様とのパイプを太くし
ていくために、大きく3つのテーマを決めました。

(1) 社長任せにするのではなく、自分たちで直接お客様と
話をしよう (特に技術者同士)

(2) それだけでなく、新聞記事等からも情報収集をして、
お客様の大きな方向感を掴もう

(3) これらの情報を社内で共有しよう (カルテづくり)

次回、続けて、もう少し詳しくお話したいと思います。

8.A社のPJミーティングより2(お客様の意外な一言)

皆様こんにちは。今回は、A社でのプロジェクトミーティングの中で、自分たちでお客様とのパイプを太くするために、大きく3つのテーマ(以下)を決めたことをお話しました。

(1) 社長任せにするのではなく、自分たちで直接お客様と話をしよう(特に技術者同士)

(2) それだけでなく、新聞記事等からも情報収集をして、お客様の大きな方向感を掴もう

(3) これらの情報を社内で共有しよう(カルテづくり)

これまでは、ほとんど社長が中心となっていたお客様とのやり取りですが、技術者同士で話をしてみると、意外なことにも気づきました。

T課長(試作):先日、お客様から、「御社にこんな部品をお願いしてもいいのかな。あまり簡単な部品だと、なんだか逆に悪い気がして、これまで社長には言えなかったんだけど」と言われたよ。結構おいしい部品なんだけど。

S課長(量産): そうなのって、もしかしたら結構あるかもしれないね。お客様の担当者としても、わざわざ社長を呼び出すには、「うちじゃなきゃできない」というのしか振りづらいよね。そうやって、うちが取りこぼしている仕事も多いのかもしれない。

技術者同士で話をすることは、技術面での確認等をスムーズにするということだけでなく、社長だけでは築けない顧客との関係というのものだと改めて感じさせられました。

また、(3)の顧客カルテでは、顧客との対話の内容や、新たな情報収集を都度、記録していける形としました。たとえば、「現在いただいているこの部品は、1年後をめどに海外移転しそうだ」とか、「新規でこういう話をいただいて、年間〇百万円の仕事になりそう」、などです。そして、それを会議の場で共有します。

これらの取り組みはまだまだスタートしたばかりで、具体的にどう動けばいいのかがわからない問題も多いのが実情です。しかし、「お客様がやろうとしていることを先取りして提案すれば、仕事は来る」ということを何となくイメージできるようになりました。

最初は営業面での議論が中心だったプロジェクトミーティングですが、顧客思考が少し身につけてくると、自分たちの日常業務

についても、自然と疑問がわいてきました。これはまた次回にお話ししたいと思います。

ポイント

実際にお客様に接し、自社の評判を聞くことで、自社の強みを認識することができる。また、お客様の要望を直接聞くことで、徐々に顧客思考が身についてくる。

それが、従業員の主体的な行動へとつながっていく。

9.A社のPJミーティングより3（現場での問題意識について）

今回は、ミーティング等でお客様に関する情報共有を進めるうちに、製造の課長さんたちにも、少しずつ顧客思考が身についてきたこととお話しました。そうすると、自分たちの日常業務である製造やその他業務においての意識も変わってきます。

たとえば、納期に対する意識は、もちろん、これまでもなかったわけではありませんが、直接お客様から連絡が入るのは自分たちではありませんでしたから、社長に「ちょっと遅れそうです」と言って済ませていたところがありました。

それがお客様と直接のやり取りを行うようになって、その切迫感を肌で感じるようになり、「このままではまずい！」という意識につながりました。

そこで、例えば、機械設備ごとの生産計画の進捗状況であるとか、不良率がどうなっているか、機械の故障がどれだけ発生しているかなど、納期の遅れに影響するような様々な事象について、自分たちで手探りで管理資料を作成していくことになりました。

最近では、そもそもの生産計画の立て方が問題になりました。お客様の納期に合わせて、生産計画を策定しているため、月、週

の生産量にムラができ、生産性が上がらないというのが、かねてからネックになっていました。そこで、3ヶ月先の受注見込みを見据えた生産計画を策定し、生産の平準化を図ろうと話し合いました。

もちろん、顧客の要望に合わせて、小ロットでタイムリーに生産していくことも重要です。しかし、顧客のうち、T社やF社などは部品が固定化されており、仕様変更もほとんどないため、部分的には生産の平準化が図れると考えました。前回お話をさせていただいたような、お客様とのより密接な関係が築けていけば、さらに予測の精度は高くなっていくものと考えています。

このように、プロジェクトメンバーでは、様々な課題を取り上げ、1つひとつ手探りではありますが、改善策の検討や管理資料の作成を行っています。それを毎週行われるミーティングで段階的に見直しを図っています。

このような取組をやっていった結果、会社全体としてどのような数字になっているのか、自然と気になってきます。自分たちの頑張りが、会社全体の数字にどのように反映されているのか、頑張れば頑張るほど、気になるものですね。

次回は、会社の業績（売上や利益）管理について、お話していきたいと思います。

ポイント

従業員が顧客思考を身に付けることで、日々の業務に対する問題意識も生まれる。

まずは、手探りでの管理資料の作成や、改善策の意見交換が自主的に行われるようになってきた。

10.自分たちが目標とする数値は？（全社的な管理資料について その1）

今回は、A社でのプロジェクトミーティングの中で、それぞれの課長さんたちが手探りで各現場の管理資料を作り、改善のための取組みを進めていった結果、「会社全体としてどのような数字になっているのか？」が自然と気になり始めたことをお話しました。

そこで、会社全体の利益がどうなっているのか情報共有するために、当社の経営計画（年間計画）を月次ベースに展開し、計画と実績（試算表）との対比を会議の中で見ていくことになりました。これまでは、役員と部長だけで確認していた資料ですが、今回から課長さんクラス（一部の主任さんも）にも開示することになりました。

数ヶ月の予算と実績資料と見ているプロジェクトメンバーの会話です。

量産のS課長：「先月は、売上は上がっているが、利益は出ていないですね・・・」

受注業務のN主任：「おかしいですね、今月は先月より売上が少ないのに、利益はでていますね・・・」

試作のT課長：「なぜかなー？先月と今月の違いを少し社長や経理部長に聞いてみませんか？」

ここでのポイントは2つあると思っています。

(1) 全社数値だけでなく、部門別（A社の場合は、内製と外注という区分）に管理すること

(2) 次に貢献利益（ ）に着目し、現場が自分たちでコントロールし得る数値で管理すること、です。

社長や経理部長のアドバイスから、まずは、(1)のアドバイスをもとに、内製品と外注品の先月と今月の比率を見てみると、先月は外注品の比率が高く、今月の売上のほとんどは内製品が占めていることがわかりました。そこで、内製品の売上予算を設定し、予算と実績との対比をスタートすることにしました。これであれば、理解もしやすく、さらにいうと、自分たちの頑張り次第でコントロールできる数値であるため、やる気も生まれます。

この数値を確認していくようになると、内製品の売上を上げるためには、現場で何をすればいいのか？と真剣に考えるようになりました。これまでは、月の終わりにけっこう残っていた「受注残」も、「これを必死にやり切って、今月の数字に載せよう！」という意識が生まれてきます。

ここまでで課長さんクラスの意識向上は、かなり進んできたことを感じていただけるのではないかと思います。それでは、ポイントの(2)をもとに、どう部下たちに展開していくか・・・これも難しいテーマですが、次回に少しお話ししたいと思います。

貢献利益は限界利益と似た概念ですが、会計原則のもと固定費と変動費に厳密に分けている点で少し異なります。

また、貢献利益は粗利とは違い、売上高から材料費等の外部購入費用を控除した利益になります。一方、粗利は、売上高から外部購入費用に加えて、製造にかかる固定費(製造に関わる方の人件費等)を控除した利益になります。

1 1. 自分たちが目標とする数値は？（全社的な管理資料について その2）

皆様こんにちは。

今回は、会議で共有を始めた全社資料について、ポイントが2つあることをお話しました。

（1）全社数値だけでなく、部門別（A社の場合は、内製と外注という区分）に管理すること

（2）次に貢献利益に着目し、現場が自分たちでコントロールし得る数値で管理すること、です。

部門別に管理することの意義は前回お話しした通りですが、続けて今回は、（2）についてお話したいと思います。貢献利益とは、これも繰り返しになりますが、粗利と違い、売上高から材料費等の外部購入費用を控除した利益になります。

一方、粗利は、売上高から外部購入費用に加えて、製造にかかる固定費（製造に関わる方の人件費等）を控除した利益になります。製造に関わる方の人件費等は、ようは固定費ですから、多少仕事量の変動しても、毎月さほど変わることはありません。そこで、この固定費を吸収して利益を出すためには、最低いくらの貢献利益を稼がなければならないかを考えるほうが、粗利で考えるよりも、シンプルでわかりやすいということです。

また、製造の人件費等は、現場の課長さんたちが勝手に削減するわけにもいかず、いわばコントロールしづらい経費ですが、材料費等の外部購入費用であれば、自分たちの頑張り次第でコントロールでき、やる気も生まれます。

たとえば、貢献利益を上げるために、材料のロスを少なくしようとか、資材関係の値下げ交渉を頑張ろうなどです。ミーティングでは、「こんなことをしてみたら？」と、和気あいあいとした雰囲気、色々な意見が出てくるようになりました。

さらに、これまで「社長は『他社が難しいといって断った仕事』だとすぐに請けてきてしまうから困る！」と製造担当者から倦厭されていましたが、これらの仕事は貢献利益率が高いことにも気がつき、難易度の高い仕事の良い点、ひいては、社長の考えていることが少し共有できるようになりました。

このような取り組みを継続的に行っていくためには、課長さんたちの意識向上にプラスして、部下たちのモチベーションをあげていくことも重要です。特にA社では、「忙しいのに、会社は利益が出ていないといって、お給料は上がらない・・・」と不満の声もちらちら聞こえてきます。

「どうしたらみんなにやる気なってもらえるのか？」とミーテ

ィングで真剣に話し合った結果、部下たちの動機づけのために、いくつかの施策を考えました。

次回のメルマガで、「情報開示」、「賞与の予算化」、「計画的な社員採用」の3つについて、ご紹介したいと思っています。

ポイント

全社的な管理資料の作成ポイント

(1) 全社数値だけでなく、部門別（A社の場合は、内製と外注という区分）に管理すること

(2) 次に貢献利益に着目し、現場が自分たちでコントロールし得る数値で管理すること

12. 管理資料を使った従業員モチベーションの向上について

前は、改善に向けた取り組みを継続的に行っていくために、部下たちのモチベーションをどのように高めていくかをプロジェクトメンバーで話し合い、「情報開示」、「賞与の予算化」、「計画的な社員採用」の3つの施策を出したことをお話ししました。

1つ目の情報開示は、これまでお話ししてきました社内の管理資料が固まってきた段階で、これを全社員向けに開示したということです。これまで、「今は忙しいから儲かっているんだろう」とか、「今は仕事が少ないから、そうでもないのかな」など、感覚程度にしかわからなかった会社の業績が開示されることで、毎月、受注残を残さないように厳しく言われてきたことや、現場での「コスト意識」を繰り返し言われてきたことの意味が、少しずつわかるようになってきた気がします。

また、更なる動機づけの1つが、「賞与の予算化」です。管理資料で、毎月の予算と実績の対比を行いますが、毎月の予算をオーバーした利益部分を賞与引当金として予算化してはどうかという議論が出てきました。

これまで、会社全体の決算（中間・期末）見込みが出てから、「今年は賞与ナシ」とか「万円だけ」と会社から一方的に言われていた従業員にとって、自分たちの頑張り次第で、賞与引当金が積み上がっていくことを実感できることは、やる気の面で大きな違いとなることは、ご想像いただけるのではないかと思います。

今は全社一律での引当ですが、今後さらに部門別管理を徹底させていくことで、部門別の引当も検討していくことができるのではないかと議論が進んでいます。

補足：管理可能な経費は、当初より経費予算として計上し、月単位で実績上も経費として計上していきますが、A社の場合は、賞与が管理可能な経費とは言えないため、利益が出れば、そこから毎月引当していく方法もあるのではないかと、弊社では考えています。

このように、管理資料を使って単に予算と実績の対比を行うだけでなく、予算を達成できた場合に「具体的にこうなる」というイメージを持つことができると、従業員のモチベーションは明らかに変わってきます。

もう1つの施策である「計画的な社員採用」も同様です。例え

ば、ある事業について、 月までにこれだけの売上・利益目標が達成できれば、新入社員を1名採用するといった計画を予算に織り込みます。これまで数年間、定期採用ができていなかったA社の若手社員にとっては、これも大きくやる気につながっています。

これまでの連載でA社が、社長依存の体質から、課長クラス中心のプロジェクトを立ち上げ、自ら顧客思考を意識しながら、自主性を持って社内の様々な問題解決にあたってきたこと、そしてその取り組みに部下たちを巻き込んでいったことをお話してきました。連載としてお話するとスムーズに聞かれたかもしれませんが、実際には様々な紆余曲折があったと感じています。ここまでお付き合いくださりありがとうございました。

今回は本連載の最終回として、これまでの話のまとめをお送りしたいと思います。

ポイント

管理資料は、単に予算と実績の対比を行うだけでなく、予算を達成できた場合に「具体的にこうなる」というイメージを持つことができるようにすることが、従業員のモチベーションアップに重要となる。

13. A社の社内活性化プロセスについて～まとめ～

これまで全12回にわたり、A社の社内活性化のプロセスについてお伝えしてきました。最終回となる今回は、これまでご支援させていただきました我々なりのまとめを記載させていただきたいと思います。

弊社がご支援を開始してから、約2年になります。プロジェクトミーティングの開始からは約1年半、連載で書くとスムーズだったかもしれませんが、週1回のプロジェクトミーティングでは、様々な紆余曲折があったと感じています。

最初は、技術面でも営業面でもトップである社長のカリスマ性が仇になって、従業員が社長依存体質、顧客思考でないA社の現状をお伝えしました。日々発生する様々な問題の根本的な解決のためには、従業員が自主的に考えて行動していく組織作りの必要性が感じられたため、その後は、以下の流れで取組みを進めていったことをお話しました。

(1) プロジェクトチームを立ち上げ、メンバーで課題を抽出。当初は営業面でのテーマから取り掛かることになり、社長だけでなく従業員がお客様と接点をもつなどの取組みを開始した。

(2) お客様と接することにより、少しずつ顧客思考が身につく、

日常業務への意識も変わってきた。各部門の課長さんは、手探りで管理資料を作成し、部門内や部門間の諸問題に真剣に向き合うようになった。

(3) またその結果、全体の業績への興味がわいてきたため、全社的な管理資料の整備も進められた。さらに、これを改善するための議論や行動も自然と生まれるようになった。

ようは社内のPDCAサイクルが回せるようになってきたという過程を何となく感じていただけたのではないかと思います。

この過程で大きく変わったと感じたのは、主に以下の点です。

(1) 課長クラスの自主的な行動がみられるようになった。課長クラスが自ら資料を作ることにより、社内の問題点等の気づきが生まれたのだと思われます。とても時間がかかることではありましたが、必要な時間であると認識しました。

(2) 顧客から仕事に来る理由(自社の強み)に気がつき、仕事に前向きになった。

特に、これまで嫌だと思っていた難易度の高い仕事(付加価値も高い)に前向きになりました。これは会社の業績に直結することが実感されたからだと思います。

また、今回のメルマガではあまり触れることができなかったの

ですが、プロジェクトの成果が意外なところにも現れました。社長自身が財務や会計に興味がなかった以前の状況と違い、会社全体の利益目標や資金繰りをもとに、物事を進めていくようになったことや、それにより経理部長との連携がよくなったことなどです。

もちろん、じっくり時間をかけて取り組んできたこともありますが、この企業には、ベースの条件があったようにも思われます。具体的には、社長が示す戦略方針・考え方・会社のあり方が部長や課長クラスに強く共感されていたことです。経営者である社長が自らの利益中心ではなく、お客様や従業員を大切にしている姿勢が誰の目にも明らかだったからではないでしょうか。

従業員の意識が変わり、主体的な行動が生まれれば、会社はどんどん変わっていくと、我々もA社様を通じて、実感させていただきました。皆様にも、少しでも感じていただけましたら幸いです。これまで本連載にお付き合いくださった皆様、ありがとうございました。 -完-

著者経略歴

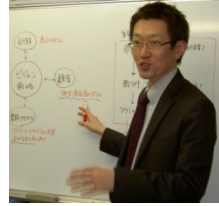
澤田 兼一郎(mailto : sawada@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営 コンサルティング部

副部長(シニアコンサルタント)

立命館大学経済学部卒。地方銀行を経て当社入社。

- ・香川県中小企業再生支援協議会 派遣専門家
- ・建設業経営戦略アドバイザー事業 出口支援チーム専門家(国土交通省、建設業振興基金)



中小企業を中心に現場主義のコンサルティングを実施。特に中小建設業のコスト低減、経営管理体制・組織再構築ノウハウ等について高い評価を受ける。金融機関交渉、経営者、経営幹部とのディスカッションコンサルティングが得意分野。建設業における経営管理、中小企業と銀行取引等のテーマを中心に、講演・講師多数。

犬飼 あゆみ(mailto : inukai@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営 コンサルティング部

コンサルタント 中小企業診断士

一橋大学法学部卒。大手自動車会社のバイヤー(部品調達)として勤務後、当社へ入社。



中小製造業を中心に、企業毎に適応したライン管理のしくみ構築を手がける。現場視点をコスト低減につなげる原価企画のノウハウが強み。企業評価における事業DDのスペシャリストとしても活躍。

株式会社みどり合同経営 <http://ct.mgrp.jp/>

本社 〒101-0046 東京都千代田区神田多町2丁目1番地

TEL(03)3258-5271 FAX(03)3258-5279

高松 〒760-0062 香川県高松市塩上町3丁目1番1号

TEL(087)834-0301 FAX(087)834-0882

「中小製造業の業績向上・社内活性化プロセス
～ワンマン経営者の苦悩を超える、
従業員の能動的な意識改革 具体的な事例～」

2012年8月1日 第1版 第1刷 【非売品】

著者 澤田 兼一郎

中小企業診断士 犬飼 あゆみ

監修者 中小企業診断士 藤井 一郎

発行所 株式会社 みどり合同経営

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2丁目1番地

TEL(03)3258-5271 FAX(03)3258-5279

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。