

2012年11月

経営Q&A

回答者

中小企業診断士

遠藤 康浩

小さな会社の従業員意識変革法

～中期経営計画を活用した事例～

Question

【相談者：造園業U社 代表取締役Fさん】

造園業を経営していますが、昨今の公共工事削減の流れを受け、受注は年々減少傾向にあります。こういった経営状況を打開するための、改善策の提案を従業員に期待しているのですが、従業員は常に指示待ちになっており、社長である私が指示を出さないと動き出しません。

従業員の意識を変革する方法はないのでしょうか？

Answer

小さな会社であれば、数名の従業員の意識を変えるだけで会社は劇的に変わります。1,000名の会社で5名の意識が変わっても大勢に影響はありませんが、30名の会社で5名の意識が変わったらどうなるでしょうか。

今回、経営改善についてご相談いただいたU社は、良く言えば社長の強いリーダーシップ、悪く言えばワンマン経営でやってきた会社です。今回のご相談を受け、U社の従業員に中期経営計画を策定してもらうことにしました。それにより、従業員にどのような意識の変化があったのか、また、会社がどのように変わっていったのかをご紹介します。

■ U社の概要

所在地	千葉県
業種	造園業
従業員数	約30名
売上構成	公共工事：民間工事 = 7：3

U社は、公共事業の受注が売上の過半を占めており、街路樹のメンテナンスや公園の植栽などを受注してきました。それ以外にも地縁を活用した営業スタイルで、地元で大型マンション建設工事の話があると、共用部の植栽を受注するなど、これまで何とか売上を維持してきました。

しかし、公共工事削減等の流れはU社の経営に大きな影を落とし始めました。大型公共施設の建設や、利幅の大きい造園工事が年々減少したうえに、民間工事についても、郊外型のマンションの着工件数が減少し、受注見込み案件のキャンセルが相次いだ結果、U社の業績は4期連続の赤字に落ち込んでしまいました。

こうした中、私はあるセミナーでU社のF社長と出会い、経営改善についての相談を受け、U社の支援をすることになりました。

■ 経営改善に向けた支援 ～従業員による中期経営計画策定プロジェクト～

✓ U社の状況

F社長からU社の状況を、詳しくヒアリングしてみると、「従業員は指示待ちになっていて自分が指示を出さないと何もやらない。」「結局、待ちの営業になってしまっており、顧客のニーズに合った提案ができていない。」「現場の改善についても、従業員からこうするべきだという案が全く上がってこない。」といった内容の言葉が返ってきました。

一方で、何名かの従業員にヒアリングしてみると、「社長は自分で何でも決めてしまう。それと違うことを言うと怒鳴りつけられる。」「以前に一生懸命考えた改善策を社長に持って行ったことがあるが、提案書をよく読まない内に、『それよりもアレをやれ。コレはどうなっているんだ。』と怒られ、それ以来提案はしていない。」といった言葉

が聞かれました。

社長の立場としては、従業員の提案は会社全体のことを考えたものではないため採用できず、社長自身が決めたことを従業員に命令するというスタイルを取らざるを得なかったということでしょう。しかし、従業員の立場でみると、社長に何を言っても聞いてもらえない、場合によっては叱責されるので、言われたこと以外はやらないということになります。これにより、悪循環に陥っていたということです。

そこで、F 社長は従業員自らが考えて行動する会社への脱皮を目指すこととしました。

✓ 従業員による中期経営計画策定プロジェクト

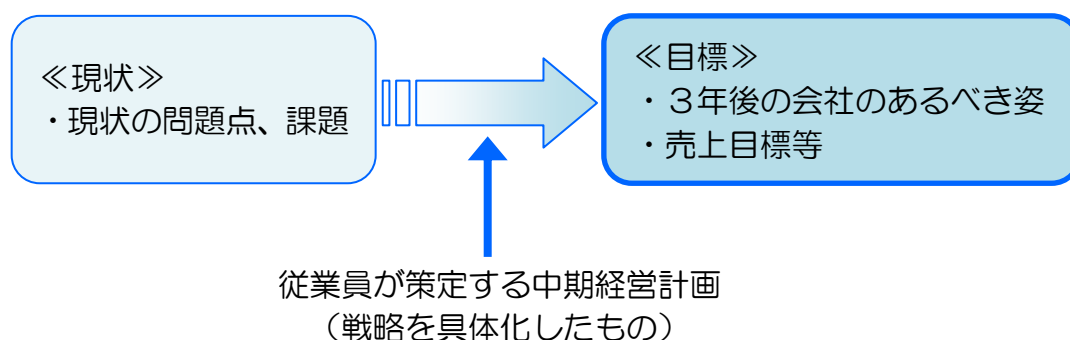
私は中期経営計画を従業員に策定してもらうことを提案し、営業 2 名と設計・施工・経理各 1 名の合計 5 名の若手中心のメンバーで中期経営計画策定プロジェクトチームを結成しました。

中期経営計画とは戦略を具体化したものです。まず、F 社長と私で相談し、中期経営計画を作成する際の指針となる、3年後のU社の「あるべき姿」を作成しました。そして、売上の数値目標はもちろん、分野別の売上シェアや利益率等の定量的目標、それ以外にも F 社長の思いを定性的目標として明確にし、プロジェクトメンバーに提示しました。

それらを元に、プロジェクトメンバーは、各年度に各々の部署が何をすればその目標を達成することができるのかを話し合うことになったのです。



3年後のU社の「あるべき姿」と現状を結ぶ線は、「あるべき姿」に近づいていくための打ち手、すなわち戦略になります。これまではF社長が戦略を作成していましたが、従業員に戦略の作成をしてもらうのです。なお、社長の発言を追認する会議にならないように、なお、F社長にはプロジェクトの会議に出席しないよう要請し、プロジェクトメンバーが自らの率直な意見を出せるようにしました。プロジェクト会議では、部署間の意見の衝突などもありましたが、約3ヶ月の時間をかけてF社長抜きで中期経営計画を完成させました。



■ 従業員による中期経営計画策定プロジェクト完了後

✓ プロジェクト完了後の従業員の意識変革

中期経営計画作成完了後、プロジェクト参加メンバーに劇的な変化が現れました。自らが提案して動くようになってきたのです。

中期経営計画は、自らが考えた行動計画で、自分がこの3年間何をするのかを記したものです。その計画を社長が承認したということは、自分の考えが初めて会社に採用され、自分の思ったとおりに動ける機会を得たということなのです。

自分が会社を変えることができる実感が、彼らの行動を変えたのです。

また、プロジェクトメンバーは、普段あまり関わりのない他部署のメンバーと3ヵ月間じっくりと話し合いました。時には一触即発の状態になったこともありましたが、営業には営業の立場があり、施工には施工の立場があるということを学んだのです。それは彼らに全社的な視点を持たせることになりました。

プロジェクトメンバーの急速な成長は、F社長にとっても驚きだったようです。F社長のところに持ってくる提案の質が格段に上がりました。

従業員はF社長に認めてもらえる、F社長は従業員に任せられる、この好循環を中

期経営計画作成というプロジェクトを通じて、U社にもたらすことができたのです。

U社は現在、中期経営計画の2期目に入ったところです。1期目の計画の数値は未達でしたが、2期目にどうすればこの状況を挽回できるか、プロジェクトメンバーを中心にした従業員で、暇さえあれば話し合っています。

従業員が考えた施策についても、指示されたことに比べ、実行する力が向上しているため、成果を見せ始めています。第2期の計画達成も視野に入ってきています。市況は好転していませんが、黒字化も夢ではないと皆が思い始めています。

30名の会社で5名の考え方が変わったということも、U社に大きな変化をもたらしつつあります。自分の仕事は自分で考えながら取り組むものであるという考え方が、社内に浸透しつつあります。私も定期的にフォローするため会議等に参加していますが、発言の量が格段に増してきました。

✓ 最後に・・・

小さな会社は、ほんの数名の考え方や意識を変えることで、大きく変わります。今回は中期経営計画をそのツールとして使いました。自分で考える力、それを発言する力、そしてそれを実行する力を従業員が持てば、強い会社に変化していくのではないのでしょうか。

＜執筆紹介＞

中小企業診断士 遠藤 康浩（えんどう やすひろ）

合同会社 EN コンサルティング代表社員。プログラマーとしてソフトウェアベンダーに勤務していた平成17年に中小企業診断士を取得。これをきっかけに経営コンサルタントとして独立する。

製造業や建設業などの、いわゆる BtoB 産業の Web マーケティングの支援を中心に、経営戦略立案支援、人事制度改革の分野に強みがある。従業員と一体になって下から会社を変革していく手法を得意とする。

<http://www.en-consulting.jp/>