

# 人事評価の仕組みづくりと営業体制の構築により強固な経営基盤を確立

行動基準を新たに策定することで、従業員の適正な評価基準とそれに基づく賃金制度の再構築、その評価基準を活用した営業体制の整備、営業実績の検証と改善の繰り返しによるPDCAサイクルの定着を支援し、業績の改善を達成した。

北海道本部 統括プロジェクトマネージャー 瓜田 豊

企業名 株式会社ケンリツ  
業種 冷暖房空調設備機器・器具等製造業  
本社所在地 北海道旭川市  
工業団地2条2丁目  
1 - 10  
資本金 21百万円  
設立 昭和60年5月  
売上高 452百万円  
(平成26年4月期)  
従業員 37人(正社員37人)

当社は公共工事など建築関連の受注が主力であり景気の動向の影響を受けて売上高が低迷、また、賃金制度並びに評価制度にも課題を抱えており従業員のモチベーションの低下などを招いていた。このため、従業員が安心して働くことができ、将来に希望が持てる人事制度の確立を最初に取組み、次に売上高確保のため営業体制を整備し、ノルマ管理型から営業のプロセスマネジメント重視への転換とチーム一体型営業マネジメントの浸透を目指してPDCAサイクルの運用・定着化を図りながら取組み、これを実現した。この結果、従業員の定着率も改善され、売上高も回復し堅調に推移している。(平成25年度に工場拡張に向けた大型設備投資、人員の増強も実施)

## 企業概要

当社は昭和48年5月、旭川市内にて金属加工業として現社長が創業し、昭和60年5月に法人化とな

る。平成2年、旭川市工業団地に本社工場を移転し現在に至る。

主力製品は冷暖房空調設備機器・器具、発電設備付帯機器、建築用部材、バイオトイレ製品OEM一貫製造、オブジェ・モニュメント、産業用機械・農業用機械の部品、福祉・介護用品・環境関連製品などである。平成15年2月にはISO9001:2000を認証登録する。

ほぼ100%受注生産であり、創業以来の主力部門である空調設備は、全社売上高の35%を占めており、建築金物関連が30%、OEM生産のバイオトイレが18%、その他が17%となっている。金属加工では、スチール・アルミ・ステンレス・真鍮・銅などの薄物板加工0.4~6.0ミリメートルを得意としており、レーザー加工機、タレットパンチプレスなど最新鋭の機種をそろえている。

販売先は道央圏を中心に北海道内一円であり、道外の販売先はない。公共工事など建築関連の受注が主力であり、景気の動向に影響を受けやすい。

## 中小機構との出会い

藤原社長は、中小企業大学校旭川校を従業員の人材教育・レベルアップの場と位置づけ、開校以来積極的に活用しており、毎年数名の従業員を派遣し続けている。

また、厳しい経済環境にあった平成21年11月から現在まで中小機構北海道本部の窓口相談を活用している。リーマンショック後の景気低迷が続いていた平成22年3月の窓口相談では、下記の悩みを抱えているとの説明があった。

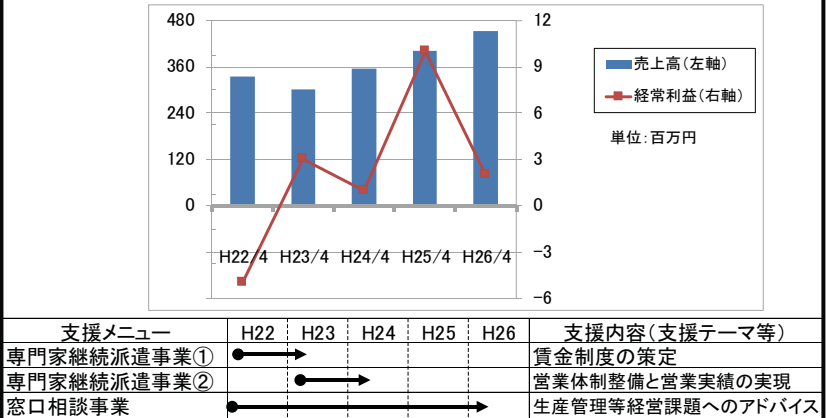
- ・従業員の定着率が悪く、役員・幹部の数名を除いて、勤続1～5年の従業員が大半である。
- ・賃金表がなく昇給が不定期であり、また退職金制度が存在していない。

そして、窓口相談担当アドバイザーから、「当社から若手従業員の定着率を向上し技能・技術ノウハウの伝承を確実なものにして、経営基盤を強化するため賃金制度、人事評価制度を再構築したいという潜在的な意向が見受けられる」という報告を受けて、専門家派遣制度の活用を前提とした訪問調査を実施することになった。

## プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

平成22年当時の当社の従業員数は30人で平均年齢は26歳と非常に若かった。これは、新卒・中途採用の定着率が悪く、早い場合には、1～2年で、平均5年で退職してしまう傾向が強かった。このような傾向が今後も続けば、最新鋭の機

## 売上高と経常利益



械設備はあっても技術力やノウハウの伝承やレベルアップを図ることも難しくなるなど、当社の競争力低下は避けられないため、従業員の定着率の改善を図るには、従業員が安心して働けるように、適正な賃金制度並びに人事評価制度を早急に策定する必要があると判断した。

そして、「従業員の適正な評価に基づく賃金制度の策定」を支援目標に1期目の支援がスタートしたが、公共投資の減少など外部環境の影響もあり、売上高が前年比で約20%ダウンとなった。そこで、現状のままではじり貧になるという強い危機感を企業と我々が共有し、営業体制を整備し、PDCAを定着させて、営業部門のマネジメント力を向上させることが2期目の支援課題であることを共通認識とした。

## プロジェクト推進体制

当社の推進体制については、第1期、第2期ともに、藤原社長が総指揮のもと、藤原社長の子息である専務の管理能力向上の狙いも踏

まえて、プロジェクトの責任者となった。

プロジェクトメンバーについて、第1期は管理職、従業員合わせて14名、第2期は営業部員6名が参画した。藤原社長は平素の活動において、PDCAサイクルを回すことを各部門に周知していたが、定着に向けて改善の余地がまだまだあると感じており、本支援においてもPDCAサイクルの定着を視野に入れた支援を行うよう要望され、PDCAサイクルの意義を伝えながら、実際の支援にもメリハリをつけていくことにした。

## 支援内容と支援成果

### < 専門家継続派遣事業 >

（「従業員の適正な評価に基づく賃金制度の策定」）

（平成22年6月～平成23年5月）

賃金制度改訂とそれに伴う人事評価制度（評価基準、行動基準）の改訂に取り組んだ。

賃金制度改訂にはその根拠となる人事評価制度の改訂が必要であり、その人事評価基準には「公平性があること」と「従業員全員に

納得感があること」が肝要であるため、この2点を念頭に置き、従業員全員との面談を行うことで、各従業員の労務管理に対する本音を探るとともに、当社に適合する賃金制度と人事評価制度の作成のきっかけを得ることとした。この面談は、管理職から開始し、従業員にも面談を行い、特に管理職に対しては、現行の労務管理上の課題についての意見出しを中心に聞き取り、現行の賃金制度と人事評価制度の不具合を把握した。

その結果、「明確な評価基準がなく不公平感が強い」、「入社以降1度も昇給していない従業員が多

の根拠となる行動規範の作成を支援した。

この支援において、当社の部門内の相互理解とその後の個別検討を社内で自主的に継続することで、自らの手で納得感、公平性があるものを作り上げていくプロセスを重視した。具体的には、アドバイザーによる試案の提示、その内容の各部門内メンバーでの議論、再検討を繰り返し、メンバーの相互の関心、意味づけの浸透を図った。当初は消極的な姿勢が散見された従業員も積極的に意見交換に参加するようになり、議論の活性化が図られ、それにより、従

得感がある制度となった。

これらにより、従業員30名に対し、入社3年未満での退職者数が支援前（平成20年度）は5名だったが、支援後は業績向上に伴い従業員数が37名に増加しながらも、入社3年未満での退職者数が平成25年度は1名、平成26年度はゼロとなり、本支援による従業員の定着率の改善がみられることとなった。

#### < 専門家継続派遣事業 >

（「営業体制整備と営業実績の実現」）>

（平成23年6月～平成24年5月）

第2期は営業体制の整備と営業実績の実現に向けて支援を行った。第1期で策定した人事評価制度とその根拠になる行動基準等をPDCAマネジメントの視点で実施するために、経営課題の一つであった営業の業務改善とそれに伴う体制整備にテーマを設定したものである。

支援内容としては、ABC分析の実践、個別営業目標の設定、個別営業計画の立案と実績評価、商談プロセス管理票の整備、営業活動管理（営業日報・営業会議）の実践であり、具体的には、訪問履歴（新規・既存）、営業工数分析に係るデータ収集（月間実績工数表）、日報・週報・月報の見直しの検討、月間工数分析から主体工数と付帯工数を区分し効率性の再度検討というように、ノルマ管理型からプロセスマネジメントの転換とチーム一体型営業マネジメントの浸透を図れるように支援を行うこととした。



建築需要低迷等の影響により売上高を大きく低下させたが、評価制度の確立と営業管理体制の構築により経営基盤の強化が図られ、売上高をV字回復させたことは社長以下全社一丸となって取り組んだ成果であると考えている。今後の飛躍を期待している。

瓜田 豊 北海道本部 統括プロジェクトマネージャー

数存在しており、モチベーションを低下させている」ことがわかった。

そして、これらの収集・把握した内容をもとに、当社に新たな賃金制度改訂と人事評価制度の根拠となる能力評価表、行動評価表作成の支援に着手した。賃金制度については、基本給構造の是正と手当のシンプル化、賞与の業績評価連動型への改訂に向けて素案を示しながら作り上げていった。能力評価表については基礎となる能力要件を、行動評価表についてはそ

業員参加型の制度づくりの必要性に徐々に気づくこととなった。支援中盤以降は、考課者である部長への考課方法の支援も並行して行い、改定案を用いたシミュレーションを行うことで円滑な運用を開始できるように配慮した。

その結果、行動基準を主要素とする人事評価制度の改訂、の根拠となる評価基準および行動基準とそれらの評価・運用に必要な「5段階評価による評価基準書」の完成、賃金制度の改訂を達成し、考課者も被考課者も公平で納

そして、前年度実績と2年前の実績比較による売上高と利益率の相関分析・ABC分析から重点営業先(Aランク・Bランク)の抽出、新規取引分野の顧客リストの抽出を行い、訪問計画の月次スケジュール化を行った。

重点営業先については月2回の継続的な訪問を行うといったメリハリをもった計画を策定したうえで、営業部員の個別営業計画にも落とし込み、活動を行った。そして、その実績内容を検討し、改善の方向性を検討・解決するというPDCAサイクルの確立を目指した。

今期の支援も第1期と同様に、当社の部門内の相互理解とその後の個別検討を社内の月次会議、週次会議により自主的に継続することで実績を積み重ねていくプロセスを重視した。また、各部員の成果が数値により鮮明に出るため、実績に対してその原因の検討と改善に向けての行動をプロジェクトメンバー全員で協調して検討・解決することを支援した。

さらに、日報や月報等の様式を見直したことにより、各部員の活動状況がよりわかりやすく、当社の業績への結びつきを意識できる仕組みを整え、営業部員の月次営業目標数値や営業行動における時間に対する意識向上、営業報告を的確に行うことができるようになったといった変化が見られた。

その結果、平成24年4月期の売上高が営業計画対比105%、前年実績対比117%となった他、経常利益も創業以来の最高収益となり、当社の営業行動の大きな変化を数値上でも成果として残すこと

ができた。

このように、当社は第1期支援における評価基準・行動基準の見直しによる人事評価制度・賃金制度改訂を土台に、第2期支援において営業活動で実際に活用しながら、従業員の行動に変化をもたらす、意識・モチベーションの向上を図ることにより、業績改善に結び付けることができた。

### 今後の課題

今後の課題は、人事評価制度・賃金制度の円滑な運用のための考課・評価者のノウハウ定着、営業部員の営業ノウハウの共有化、底上げといった今回支援した内容の強化に加え、営業、設計、工場現場の各部門間の連携による組織の一体感を醸成することである。

これらの実現のために、中小機構としては、藤原社長の強い意志として実行してきたPDCAサイクルの定着度合いを継続的にフォローし、引き続き支援を行っていきたい。

### 経営者のことば

おかげさまで平成26年4月期の売上高・粗利益ともに、前年同期の10%増の実績を上げることが出来ました。顧客に対しての戦略営業の仕方、効率的な営業の取り組み方、目標達成のためのPDCAのやり方等をご指導頂き、営業の体質改善を行い、経営理念を軸に「営業力拡大」、「目標未達の改善策の徹底」などにより、売上数値の改善や営業現場の意識改革が出来ました。また、新たな人事制度を確立したことで、社員のモチベーションや定着率も良くなりました。これも、中小機構のご支援のお陰と心から感謝申し上げます。今後とも、ご指導、ご協力の程、宜しく申し上げます。



代表取締役 藤原 貞雄社長