

山形県支部

『どんなマネジメントシステムが中小企業の業績に寄与しているか』

－ 業績につなげるマネジメントシステム構築支援のために －

1. テーマ設定の理由と調査・研究の論点

(1) 今回、テーマを設定した理由

一つは部門別診断から経営システム診断・支援への重心移動の背景からである。これは、平成14年に（社）中小企業診断協会の「経営診断・支援原則」に打ち出されたが、これまで山形県支部では中小企業診断士の業務との関係について、上記経営システムについて調査研究を行っていなかったからである。もう一つは、中小企業診断士の日常業務において、経営者から「自社の管理体制」についての問いかけについて、中小企業診断士自身の経験のみならず、幅広い観点で県内中小企業の実態を把握したかったからである。

(2) 調査・研究の論点

以上の理由から、次の論点を設定した。

- ①現在構築運用しているマネジメントシステムに対する評価
- ②成果・業績につながるプロセス（業務活動、工程等）に対する評価
- ③成果や業績と相関のあるプロセスは何か

2. 成果

アンケート調査等から、リーマンショック前に比べても、そして前々期に比べても業績（今回は売上）が伸びている企業が特に管理として重点的に意識しているのは、次のプロセスであることが分かった。さらに、これらのプロセスと業績の関係については統計学的にも有意（詳細は報告書第3章参照）であることが明らかになったことは、今回の調査研究での成果である。

- ①経営環境の解釈
- ②経営戦略の方向性や経営計画の妥当性
- ③目標管理
- ④人的資源の向上並びに能力発揮の場
- ⑤新製品や新技術、新サービスの提供
- ⑥マーケティング活動

結論としては、各社各様の管理体制があるが、上記のプロセスについては売上が着実に伸びている企業が、他の企業を違う管理運用しているということである。換言すれば、他の細かい管理はあまり意識しなくても、上記のプロセスを重点的に管理運用すれば売上が伸びる確率が非常に高いということである。

売上が伸びている企業の経営者からすれば、「そんなこと言われなくても分かっている。」という声が出てくると思われる。そのような経営者は経験的にそして直感的に感じて、経営環境を読み、戦略を打ち出しているのであると思う。そして、経営計画や目標管理は管理者に委譲する部分が大いと思われる。

今回の調査・研究で本当に実力のある企業の管理の重点運用（意識的であろうが無意識的であろうが）が浮き彫りになったことが、中小企業診断士の新たな知見になったことは非常に大きな成果であると思う。

3. 今後の活用や取り組み方について

(1) 中小企業診断士としての取り組み

中小企業診断士としては、今回の調査結果と自分の業務経験を踏まえて、中小企業の発展のためにどう活かすかが重要である。調査結果をそれに終わらせないで、自分のコンサルノウハウにどのように反映するかは、中小企業診断士自身の意識と力量に依存する。報告書では、次のことを述べた。

- ①当該企業に適合したマネジメントシステムの見極め
- ②マネジメントシステムの重要性の伝達
- ③マネジメントシステムの構築・変更・修正・運用の使いこなしの支援
- ④目標管理及び人材育成の具体的手法も持つ
- ⑤経営環境を解釈・評価の力量をもつ
- ⑥新しい製品、技術、サービスの創出支援
- ⑦マーケティング活動支援

(2) 公的機関への提言

今回浮き彫りになった売上に重要なプロセスについては、経営者の資質によることも多いことから“経営者人材の育成制度の創設”を、また、新しい取り組み支援として山形県独自の“中小企業の新しい取り組みに対する支援条例”をそれぞれ提言した。

特に“経営者人材の育成制度の創設”については、単なる座学ではなくて、経営者の“インターンシップ制度”である。受講者である経営者は指導者である経営者に一定期間常に帯同して、指導者である経営者の生の言動や考え方を学ぶのである。これは、公的機関の事業としては適切と思われる。