

## ～不況を脱したときのために必須の対策～



日本人事経営研究社の山元浩二と申します。このコーナーでは、人事・教育制度を通じて人材や組織の成長を実現した中小企業の社長から、生の声をお届けしています。

人事・組織改革に成功し、成長軌道に乗った企業は一味も二味も違います。この不況下でも業績を落とすことなく、力強く成長を続けています。特に、経済環境が上昇基調に転じた時、企業間格差はさらに大きく拡大するのは間違いありません。その時に勝ち組となるためなくてはならない仕組みが、人事・教育制度なのです。

今回は、山口県下松市で自動車販売業を展開する株式会社ヴィーテックの紹介です。同社は平均年齢30代前半と若く、活気あふれる組織で、ディーラーや同業他社の自動車販売業者が密集する激戦区にあるにも関わらず、着実に業績を伸ばされています。中古車から新車（カーベル）の販売、自社整備工場での整備、車検等、車に関するトータルなサービスを提供。また、最近では、ティertime車検を立ち上げられるなど、お客様の視点に立った新しいサービスも積極的に取り入れられています。現在、同社では、各部門リーダーを中心として、経営計画書に基づいたアクションプラン（実行計画）の策定と人事制度を推進し、全社員で取り組んでいます。

およそ2年のお付き合いとなりますが、今回は、導入された経緯から現在の至るまでの変化や取り組み、効果について、相本社長様に話を伺いました。

山 元 経営計画書を導入しようとした切っ掛けは？

相本社長 2006年11月、山元さんが講演された“人材と組織に関するセミナー”に参加し、弊社に必要なものを真剣に考えました。当時の弊社は創業8年目、店舗も2店舗体制となりスタッフも増え、お客様も売上も増加…と順調に業績が伸びている反面、社内の問題点や改善すべき点が増え、組織としてはまとまらない部分も出てきていました。私自身も、問題改善の先送りや社員教育の怠慢、評価の公平性への不満などから生じた組織の歪みが原因で退社したという苦い経験を持っており、そのことが起業のきっかけでもありました。風通しの良い会社風土、良い人材育成の実現無くしては、お客様に本当に喜んでもらえるサービスは提供出来ないと思っています。ちょうどこの頃は“共に働くスタッフこそが会社の宝”・

“良い組織作り無くしては会社の成長はない”という思いとは裏腹に、強い組織を構築する方法で



気付きが多いと語る相本社長

悩んでいた時期でもあり、“利益を生み出す人材と組織づくり”というセミナーは探していたものに巡り会えたような気持ちにさえ思えました。そして山元さんに力になっていただくことを決めたのです。

山 元 導入後社長自身は何が変わりました？

相本社長 導入を決めてからは、経営計画発表会に向けて、マクロ環境分析、業界市場分析、社内環境分析、SWOT分析など多くの課題が与えられたおかげで、弊社の取り巻く環境や、社内のことが分



リーダーが集まっての検討ミーティング

かっていない自分に改めて気づくことができました。多くの課題が与えられ、それを期限に迫られながらこなす毎日でしたが、おかげで弊社を取り巻く環境や、社内のことが分かっていない自分に改めて気づけたのです。その甲斐あって経営理念、人事理念、行動理念やビジョン、事業計画書も完成。今後の的を絞った戦略も立案できました。経営計画発表会では、「スタッフ一人ひとりの役割に応じた評価基準を確立し、成果に繋げ、成長する強い組織作りを目指す」「そして、会社がいつ・どこへ・どうやって行くか道筋を示すこと」ということを発表しました。会社が良い方へ向うのだということは全社員が感じてくれたと思います。その後は各部門のリーダーと山元さんとで戦略に基づいた評価基準の検討ミーティングを行い、3ヵ月かけて社員のレベルに応じたグレードごとの基準を完成させました。

山元 トップが変われば社員も変わる？  
相本社長 それまでは行動の指針となる基準がなく、会社としても曖昧な評価をしていたため、社員は自分を反省することもなく、次にも生かせない状態でした。この評価基準を運用するようになってからは、『できていること』・『できていないこと』が明確化され、社員にも『できていないこと』に取り組む姿勢が見え始めました。また、リーダーも判断する基準が明確化されたことで、事実に基づいた評価ができるようになってきました。人を評価することの重大性に改めて気づき、“人の振り見て我が振り直す”という姿勢を再認

識し、リーダーとしての意識が高まってきたのです。一方、評価基準に収まりたくない者・前向きな思考性が無い者・芯が弱い者は退職。その時点での人的な労務は混乱を招き痛手でしたが、同じ目的に向かい強い信念を持った人材のみが強い組織の原動力となり、その強い組織力あってこそ“ともに成長し豊かな未来を実現する会社”であることを改めて認識しました。

山元 今後の目標も明確なものが出来ましたね。

相本社長 2012年度は、売上13億、販売台数800台越えが目標。実現のためにも経営目標、戦略の更なる明確化、さらに社員一人ひとりの目標や役割をはっきりさせ、組織としての推進力と人的パワーを増強していきます。今後も人事制度を活用して、リーダーの育成、教育の仕組みの整備、優秀な人材確保に役立てようと思っています。今後も川崎さん、山元さん、よろしくお願いしますね。



綿密な話し合いを重ねます

## 会社データ

|      |                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------|
| 会社名  | 株式会社 ヴィーテック                                                     |
| 代表   | 相本 直樹氏                                                          |
| 所在地  | 山口県下松市大字河内2779番地6号                                              |
| 創業   | 1999年9月8日                                                       |
| 資本金  | 1,000万円                                                         |
| 事業内容 | 新車・中古車販売・車検／点検／修理・自動車レッカー作業／回送・自動車リサイクル引取業／自動車保険代理店             |
| 従業員  | 18名                                                             |
| URL  | <a href="http://www.vitech.co.jp/">http://www.vitech.co.jp/</a> |