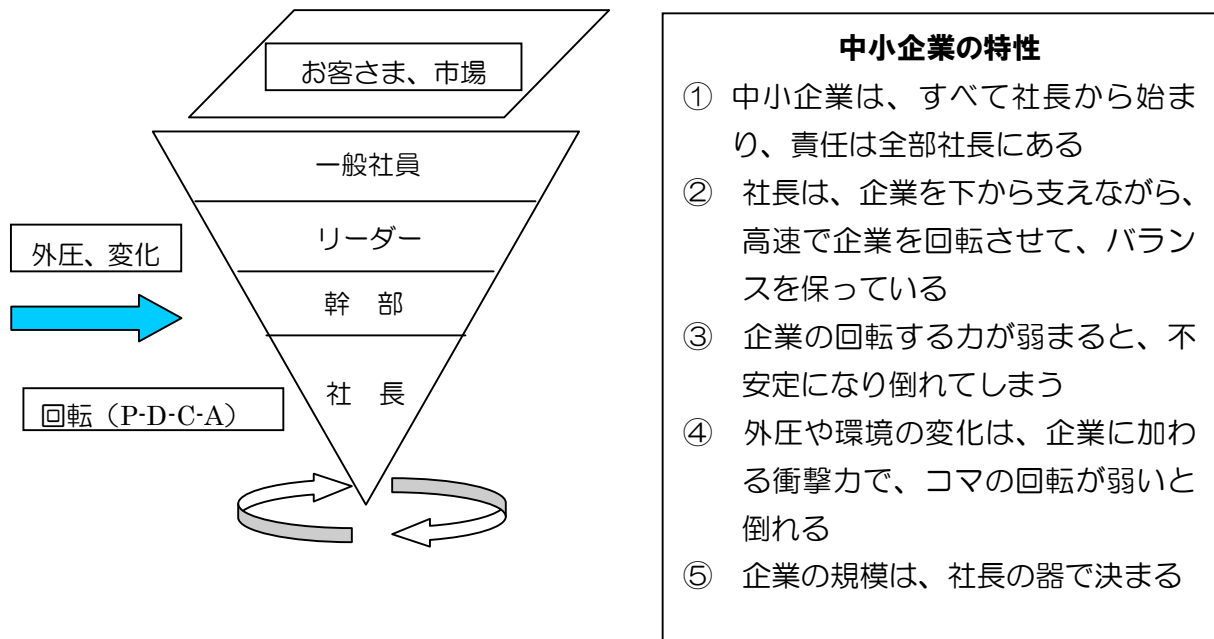


# 《中小企業が家業→実業→事業と発展していくためのハードルとは？》

## 企業の成長段階



**中小企業のイメージは、ピラミッド型でなくコマ型です。**

他人を採用して、企業規模が 10 名を超えたら、社長には、社会的存在として継続・発展させていく責任・義務があります。

企業の経営資源には、「**ヒト、モノ、カネ、情報**」といわれていますが、もうひとつ忘れてならないのが「**時間**」です。この時間だけは、規模の大小に関係なく、だれにでも平等に 24 時間与えられています。

規模の小さい間は、社長の存在が大きく、従業員がそれほど働かなくても企業として成り立っていますが、段々従業員が増えてくると、効率の悪さが業績に影響してくるのです。

中小企業が、家業 → 実業 → 事業と発展していくには、それぞれの段階で、超えなければならないハードル、カベがあります。

従業員が、年中、忙しく立ち振る舞っているのに、よく働いていると勘違いしていませんか。**(本当は、動いているだけかもしれません)**

企業の中には、付加価値の高い仕事（工夫しながらする仕事）と低い仕事（繰り返し仕事）があります。そこで、これを区別して考えましょう。前者を「**達成型仕事**」、後者を「**作業型仕事**」と名付けます。

「**社長は 100%、幹部は 80%**」の時間を達成型仕事に使っていかないと、業績は向上していきません。

「**意識が変われば行動が変わる**」という言葉が、よく使われますが、逆もまた真なりで、「**行動が変われば意識が変わる**」のです。中小企業では、「**カタチ**」から入るほうが良いでしょう。

自社の状況と比較したい場合は、「**成長段階 レポート**」に進んでください。

このテーマの性質上「**チェックシート**」は、作成していません。

# レポート

(1) あなたの企業は、現在どの段階にありますか。○印をしてください。

家業段階	実業・事業段階	事業段階（目指す企業）
------	---------	-------------

(2) 何年で、どの段階まで到達したいと考えていますか。

年	実業段階	事業段階（目指す企業）
---	------	-------------

注)「成長規模に応じた組織体制と経営技術」には、実業・事業段階をさらに3段階に分けて組織体制と経営技術について解説してあります。

## 企業の成長段階に応じた経営(1)

0.企業の成長段階		家業段階（初期10年）	実業段階（次期10年）	事業段階（最終10年） （目指す企業）
1.企業の規模	売上高	10億円以下	30億円以下	30～100億円
	社員数	50人未満	50～100人規模	100～1000人規模
2.組織体制		企業として成り立つ最小規模である	社長一人の限界を知り、組織的運営が必要になる	経営幹部が育ち、組織体制が確立する
3.経営の主目的		①利益追求 ②社長の収入アップ	①利益追求 ②業績向上	①継続発展 ②課題追求
4.経営の方向		①社長の頭の中で、まだ漠然としている	①年度単位 ②経営方針 （一部の企業で経営理念あり）	①10年単位 ②経営理念 ③経営ビジョン ④経営戦略・戦術
5.経営の羅針盤		①社長の頭の中 ②年度単位	①年度単位 ②年度利益計画 ③行動計画 （一部の企業が部門単位まで作成している）	①3～5年単位 ②戦略的 ③中期経営計画
				①年度単位 ②年度経営計画 ③行動計画
6.経営の基盤・原動力		①社長の個人的能力と魅力に依存	①社長のリーダーシップ ②従業員：個人の能力に依存	①組織で仕事する ②人材が育つ ③教育・訓練、自己啓発
7.経営の手段		①ハウツー中心 ②経験重視 （作業のレベル） ③IT活用の初期	①ハウツー中心 ②経験重視 （作業のレベル） ③マネジメント初期 ④部分的IT活用	①ノウハウ重視 ②システム思考 （仕事のレベル） ③マネジメントが定着 ④全面的IT活用
8.取組む課題の程度		①成り行き任せ （もぐら叩き）	①改善 ②改良	①改革 ②開発
9.従業員の姿勢		①生活基盤の場 ②「勤務先」である	①生活基盤の場が主流 ②「勤務先」である	①生き甲斐の場 ②「我が社」となる
10.経営体制		①指示・命令による管理 ②社長1人で決済。補佐役の必要性あり	①システムによる管理の初期 ②権限委譲が必要 ③後継者育成 ④販売、製造、財務の機能分化	①目標による管理 ②実力主義の人事 ③後継者育成 ④役員会、人事、購買機能の分化

- 注：1) システム：作業や仕事の仕組みのこと
- 2) ノウハウ：物の考え方と手順のこと。通常、外部からは見えない
- 3) ハウツー：ノウハウを実現する手段・方法のこと
- 4) 作業（作業型仕事）：日常業務を反復し繰り返すこと（工場での作業・事務所での業務の両方を含む）
- 5) 仕事（達成型仕事）：問題点を課題別に整理し、解決していくこと

企業の成長段階に応じた経営(2) (2段階先まで見通した成長への布石を打つ)

番号	項目名	家業から実業への移行		実業から事業への移行		
		家業の現状	第一転換期で行なうこと (第三成長期を視野に)	実業の現状	第二転換期で行なうこと (第四成長期を視野に)	
1	社員数	10名未満		11~50名		
2	企業のタイプ	創業型(ゴルフタイプ)から制度型(野球タイプ)へ		制度型(野球タイプ)から創造型・戦略型(サッカータイプ)へ		
3	経営スタイル	ワンマン	ワンマン+No.2	ワンマン+番頭役	ワンマン+役員会(経営会議)	
		社長依存型(思いつき経営) (社長がこけたら皆こける)	社長不在でもNo.2により、日常業務に支障が起きない	番頭役は、社長の指示・命令にしがっている	幹部が部下のマネージメントをして、社長は事業計画と幹部のマネージメントをする	
4	転換期のカベ	①資金調達が進まなくなる ②販路や売上の拡大に行き詰まる ③売上の増加以上に固定費が増大する ④人の動きにムダが目立つようになる(使い方が下手) ⑤ブラ下がり従業員が出てくる		①創業期の熱気・勢いだけでは突破できない ②社長ががんばらなくても済むやり方を編み出さないと行き詰まる ③意識は大企業のつもりだが、やっていることは中小企業でバランスを崩している ④まだ、組織力の効果が十分に出ていない		
5	組織体制	①はっきりした組織はない ②人ありきで仕事を当てはめている	①営業、製造(仕入)、財務の基本3職能を明確にする ②職務に人を割り当てる ③5~6名に1名のリーダー役を置く	①一応、営業、製造、財務の職能がある ②人に職務を割り当てている ③幹部と名の付く従業員はいるが、マネージメントは苦手である	①営業、製造、財務の基本機能に、マーケティング、調達、物流、管理(人事・総務)の職能を加える ②幹部(役員、部長)を置いてマネージメントさせる	
6	組織運営	状況描写	社長が現場兼務体制ですべての指示・命令を出し、従業員はそれに従っている	社長は自分の得意分野を担当し、苦手分野をNo.2に担当させる	まだ、社長が陣頭指揮をしているが、部分的に任せられる幹部が育ってきている	①役員会(経営会議)が機能し、戦略や戦術に関する議論ができる
		仕事の委譲	従業員に任せきれず、手も口も出してしまふ	日常業務は、リーダーに委譲する	従業員に任せるようになったが、まだ不十分	役割、責任・権限を明確にして委譲する
		基本動作	基本動作の訓練をしていない。	①基本動作の訓練を行い、リーダー以上に徹底する ②従業員には、基本の基本(あいさつ)を訓練する	あいさつ、電話対応などマナー的なことはできているが、報告・相談・連絡・打合せや指示・命令が不十分	①幹部・従業員含めて全員が無意識で基本動作ができる ②幹部は基本動作を従業員に指導できる

		仕事の仕方	①数字・事実ではなく主観をもとに仕事やコミュニケーションしている ②作業型仕事が多い	①リーダー以上に数字・事実の見方を理解させる ②コミュニケーション力を身に付けさせる ②作業型仕事と達成型仕事の違いを理解させる	①幹部が、まだ、部下ができる仕事を抱えている ②部下の育成・指導が不十分	①社長・幹部は達成型仕事に重点をおく ②部下指導のスキルを身に付けさせる ③少なくとも、リーダー以上は数字で議論できる
		ルール・基準	ルールや基準なしで仕事をしている	ルール・基準を作り、文書化する	①なかなか、ルール・基準を守れない ②ルール・基準を決めた文書の見直しがなく、死んでいる	①常に、ルール・基準を見直し、使いやすいように改訂していく ②新入社員の時から、徹底的に教育していく
		標準化	標準化されていないため、できる人に仕事が集中し、ムダが多い	①現場の作業型仕事から標準化・マニュアル化する ②チェック機能を整備する	①折角作ったマニュアルが使われずに死んでいる ②上司は部下のやることを十分チェックせずに、放任	現場の作業だけでなく、事務所の作業も標準化・マニュアル化を行う
		羅針盤、航海図	進むべき方向が明確でないの で、個人個人の考えでバラバラに仕事をしている	①経営理念・ビジョンを策定する ②先行管理の仕組みを作る ③年度経営計画を策定する	①年度の初めに経営方針を発表するが、フォローがなく、お題目に終わっている ②売上目標があり、営業パーソンに割り当てているが、未達成が多い	①中長期の経営計画を策定する ②年度経営計画を実現するための行動計画やチェックシートを整備する
		情報公開 (経理、クレームなど)	殆どしていない	①公開する情報の内容を決める ②情報を正しく読める教育をする(特に経理の数字) ③部門別に貢献度が分かる	決算書は公開しているが、個人の業績と関連して捉えられるようになっていない	①全員参画型経営を目指す ②少なくとも、リーダー以上は数字で理解できる ③個人別に貢献度が分かる
7	人事制度	就業規則	①届出用として作成 ②従業員公開してない	実態に即した就業規則に改訂し、公開する	従業員には公開したが、内容に不備がある	サービス残業などの不透明な部分をなくす
		賃金制度	①整備されていない ②個人ごとにバラバラで矛盾があり、体系化困難	長期計画で不公平な賃金を是正していく	バラツキはある程度是正できたが、業績連動型にはなっていない	スキル、業績、仕事振りを反映した、納得のいく賃金制度にする
		評価制度	①整備されていない ②社長のお手盛りで不透明	評価制度の基になる職務記述書、職能要件書などを作成する	教育の二ーズ掘り起こしには使えるが、昇給・昇格、賞与の査定には、不十分である	賃金、昇進、教育に反映できる評価制度を作る
		昇進・昇格制度	①整備されていない ②社長のお手盛りで不透明	昇進や昇格の道筋や基準を作成する	昇進・昇格制度としての体系に不備がある	評価制度と連動した昇進制度を作る

		教育体系 (後継者育成を含む)	①整備されていない ②進むべき道が見えない ③人材育成に時間とお金をかけるという意識が希薄	①パソコン(ワード・エクセル初級)を習得させる ②共通して身に付けるスキルを明確にし、教育する ③業務ごとの専門スキルを明確にし、教育する	①教育計画はないが、必要に応じて行なっている ②体系的、総合的に行なっているとは言えない	①共通して身に付けるスキルを明確にし、教育する ②業務ごとの専門スキルを明確にし、教育する ③体系的、総合的な教育体系を作る
8	管理体制	管理力	殆どないか場当たりの、月次は売上、経費程度の把握	データ・事実に基づくPDCA管理、月次管理は翌月7日以内	不十分。営業部門の方が強い。月次で翌月以降。規模拡大に対応出来ず	データ・事実の有効活用、日次・週次・月次・年次何れも即時
		モノ	全社売上高、資金繰り(ジリ貧時に手が打てない:何とかなる)	部門別・顧客別の売上高・利益高、資金繰り、部門別・顧客別採算(ジリ貧時でも即時に対策)	部門別・顧客別売上高、資金繰り、部門別採算(ジリ貧時に手が打てない:無責任)	予算制度(部門別、顧客別、製品別、地域別の売上、利益、投資など)(ジリ貧になる前に対策)
		情報管理	主要顧客のみ	主要顧客、市場、個人情報	主要顧客、市場	主要顧客、市場、個人情報、企業情報
		スピード	自転車(計器なし:遅い)	せめて、自動車のみ	自動車(数種の計器:目視操縦)	ジェット機(多くの計器:自動操縦)
9	財務関係	資金調達	社長個人の信用・資産頼み		①社長個人の信用・資産頼み ②内部留保少なく、投資困難	①外部からの資本調達(私募債など) ②内部留保の充実
		会計・販売管理	①会計・給与はIT化しているか会計事務所に依頼 ②殆ど、年次決算のみ	①会計と販売・仕入・在庫・請求・回収管理のIT化、月次決算 ②顧客管理のIT化	①月次決算しているが、翌月入手 ②売上、請求のみIT化。在庫管理は手作業	会計・給与、販売・仕入・在庫・請求・回収を連動させたIT化