

経営計画は、経営理念の実現と事業維持継続性を高めること、そして融資の計画的な返済が基礎にあります。これらの達成のために、計画実行力を高めることが必要です。実行力を高めるためには、PDCA（計画→実行→検証→改善）のプロセスを着実に回すことが必要です。そのための最も重要な資源はヒトです。このヒト資源をいかに有効活用するかで、経営計画の達成度合いが大きく変わります。

■経営者の資質

ヒト資源は、大きく分けると経営者と従業員に区別されます。優秀な経営者がいるからこそ、優秀なスタッフが育ちますので、経営者がまずは率先垂範で、資質を高めていく必要があります。

すが、24時間365日のレジャーホテル運営において、全従業員と常時寄り添うことは不可能です。社長の頭の中は誰もわかりません。ましてや社長が最重要事項としてあるべき姿を常に言語化し続けるのは極めて困難です。

経営理念は経営者の想いをしっかりと伝えられる簡単な言葉でよいのです。但し、企業を取り巻くあらゆる関係者を意識して、誰にもデメリットがない言葉を使用し、可能な限り広い視野をもって取り組むと、よりよい経営理念を制定することができます。

■人的資源管理

ここからが本題です。従業員の管理（人的資源管理）を徹底して行うことで、PDCAを回す力を高め、経営資源の有効活用を図ります。人的資源管理の全体像を〔図表2〕で示しました。人的資源管理は、法令が絡む集団的人事制度（図表2：労務管理制度）と会社の専権事項である個別的人事制度（図表2：上部の各制度）に分かれます。

■集団的人事制度（労務管理制度）

集団的人事制度は、国内の労働環境を全般的に改善していくための、労働基準法、労働安全衛生法、労働組合法を遵守するための制度です。労務管理制度は、労使関係管理、安全衛生管理、就業管理などがあります。

オーナー経営者の弱点として、公私混同があります。従業員は雇用契約に基づいたものであって人間の優劣はありません。しかし、自分の思い通りにいかないと契約上の取り決めを忘れてしまい、パワハラ、セクハラ、職場ネグレクト等で気づかぬうちに従業員を傷つけていることも散見されます。特に昨今は労働者権利主張が強くなりつつあるので、社会保険労務士等この分野のエキスパートと相談し、入念に規程と運用体制を準備しておき、違法とならないよう最低限整えておく必要があります。

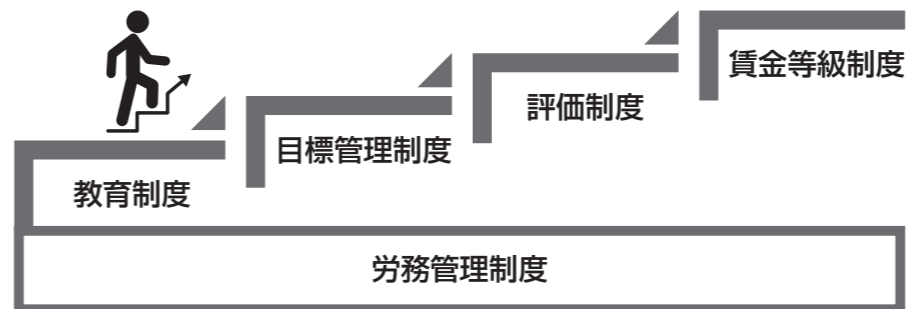
■個別的人事制度

個別的人事制度は、従業員が、その会社のどのような教育を受けて、何の

〔図表1〕経営者の資質

知力	現状を正しく認識する力、現状認識から問題点を抽出する力、改善の方向性を組み立てる力、将来を構想する力、環境変化を読み取る力、環境変化に柔軟に対応する力
決断力	決めるべき時に遅滞なく決める力、決めた結果については責任を負う力
コミュニケーション力	社員をまとめる力、反対者を味方にするか敵に回さない力、利害関係者に適切な情報発信し理解を得る力、ヒトの能力を見抜く力
健康（精神と体力）	在任期間中にリーダーとして常に企業を引っ張っていく体力、多少のつらい状況にはくじけず先頭に立って統率する体力、健全な精神を維持できる体力
意志（制御と意欲）	周囲の意見を聞く力、自分や身内の栄達に溺れず企業や社会の繁栄を目指す力、能力のある人を信頼して任せる力、目標達成への執念、途中で中途半端にせずやり遂げる

〔図表2〕労務管理制度と個別的人事制度



業務を依頼されて、どんな評価をされて、いくら給与をもらえるのか、といった会社の独自性を出せるという意味で、会社が従業員に対してしっかりアピールできる、企業側の専権事項となっています。

個別的人事制度は、4つの制度で構成されます。この4つの制度は、ヒトの昇給昇格プロセスになります。すなわち、順に「教育→目標達成→評価→昇給昇格」という形であり、人材育成のプロセスとも言えます。

この人材育成についても、オーナー経営者の弱点と言えます。この制度をしっかりと運用できているレジャーホテルに出会うことは極めて少なく、常にどこかが欠けているバランスの悪い状態です。さらに、人材育成プロセスは、従業員モチベーション向上のプロセスでもあります。従業員モチベーション向上は、売上向上の方程式「従業員満足度向上（ES）→顧客経験価値向上（CX）→顧客満足度向上（CS）→売上向上」のES部分に大きくかかわるため、売上向上にも直結します。この個別的人事制度を重点的に改善することで、売上を向上できる余地が、どのレジャーホテルにもあると感じています。

＜従業員満足度調査について＞

従業員満足度を計測するための調査が各機関で販売されています。とある企業では従業員満足度の目標数値を経営目標に掲げ、本調査で定点観測を実施して、改善を図るといった具合にPDCA化されています。このように従業員満足度を「指標化」「見える化」し、会社の経営力のバロメータにしていくことは極めて有効です。

また、従業員も満足度数値については大きな関心を持っていますから、調査結果を従業員にも開示して、どうやったら改善できるのかを一緒に考えていくと、自然に各々の従業員が改善のための協力をしてくれるようになります。ひいては経営計画の改善項目の一つを担う人材へと発展していきます。それでは、次に個別的人事制度を構成する4つの制度について詳細にみていきましょう。

■教育制度

教育制度では、従業員の能力を開発します。教育は「OJT」と「OFF-JT」に分かれます。OJTは多く採用されていますが、レジャーホテルではOFF-JTがあまりにも少ない現状があります。

皆さんお気づきかとは思いますが、レジャーホテルではベテランパートの育成が極めて大きな問題となっています。よくある意見として、主要業務が清掃作業のため教える必要がないという意見が多いですが、正社員並みに総労働時間が長いパートなどは、入社時から長期間働いていることも多くベテラン化しています。そのベテランの勤務態度が他従業員にも大きく影響を及ぼしている状況を経営者が看過しているケースが散見されます。この教育の不備が定着率を落とす原因となります。

最近の調査では、アルバイトの離職理由1位として、「ベテランの態度の悪さ」という結果が出ています。ベテランを育成すれば組織がうまくいきますので、ベテランへの教育が今後の経営を左右するといっても過言ではないでしょう。OJTは作業教育であるため、態度を矯正する教育として、ふさわしくありません。そこで、日常業務を離れたOFF-JTを用いて、ベテランのあるべき姿は何か等対話を通じた面談や教育を実施するなどして、組織としての教育力、ひいては計画の実行力を高めていきましょう。

※

次号では、残りの目標管理制度（MBOとKPI）、評価制度（人事考課）、賃金等級制度について見ていきます。

連載●ホテル事業:中小企業の生き残り戦略④ PDCA実行力としての 人的資源管理<1>

バルシア インベストメント&コンサルティング(株)

代表取締役 中小企業診断士 細田悠太 (ほそだ・ゆうた)



ほそだ・ゆうた

1981年生まれ。一般企業勤務を経て、現在、中小企業診断士として活躍中。同時に9年前にホテル事業を継承し、「南の風風力3」（長野）等を経営。

す。経営者に必要な資質は、〔図表1〕の5つになります。

特にレジャーホテル業界は、オーナー経営者がほとんどではないでしょうか。オーナー経営者としての利点は世襲型であることや機動力団結力が強いことがあげられます。その一方で、ワンマン経営であることから、人材の育成や企業内での公私混同について留意しておく必要があります。

＜経営理念について＞

経営理念を定めていないレジャーホテルが多くありますが、会社経営の方向性を導くための経営理念は絶対に定めるべきです。

社長の頭の中にある、この会社のありべき姿を、常に開示した状態を表すのが経営理念です。社長がそれを常時話して従業員を導いていけばいいので