

# 個性ある中小企業の経営理念と労務管理

元日本大学商学部教授 永 山 利 和



全国社会保険労務士会連合会  
社会保険労務士総合研究機構

# 個性ある中小企業の経営理念と労務管理

元日本大学商学部教授 永 山 利 和

⊗全国社会保険労務士会連合会  
社会保険労務士総合研究機構



# 個性ある中小企業の経営理念と労務管理

元日本大学商学部 教授 永 山 利 和

## はじめに

本書は『個性ある中小企業の経営理念と労務管理』と題した研究・調査の課題に対する報告書である。この研究・調査は概ね以下のような研究の背景と課題が設定されていた。

21世紀をまえに、20世紀末の中小企業には21世紀を中小企業が羽ばたく世紀にしようとする強い機運が盛り上がっていた。この機運に押され、1990年代は中小企業による「21世紀型中小企業経営」等の新経営が様々な視角から模索された。「21世紀型中小企業」という企業活動イメージは、時代を先導するキャッチフレーズとなっていた。

だが、多くの試みは流行り廃りを追いかける類の経営革新に留まるケースも少なくなかったかもしれない。多くの努力が報われない要因は、20世紀末以来継続してきた日本経済の長期低迷、さらに21世紀明けには最大規模の経済危機となったリーマンショック等といえよう。その中で、中小企業とその経営者層は明るい展望を切り開くためにひた向きの努力を続けたが、多くの努力は思うような結果をもたらさなかったケースも少なくなかったであろう。

目指した「21世紀型中小企業経営」が出現したかどうかは別として、経営環境は予想以上に厳しかった。日本経済の長期低迷下で生じた内需停滞はもとより、それ以上に新興国の追い上げ、国内大企業の海外進出とその展開等が拮がり、かなりの中小企業の活動舞台を海外に展開させるに至った。経済のグローバル化は中小企業にも進行したのである。そこでは中小企業経営のパラダイム転換がはかられたといえよう。

こうした努力の下で新しい変化がうまれた。中小企業経営のなかに、たとえば下請企業型経営から脱し、いわゆる自立型経営への展開を図るという20世紀以来追求めてきた課題を達成しようという経営努力以上の成果が勝ち取られてきた。少なからぬ中小企業経営は経営収支を償うという目の前の経営課題に真正面から向き合いつつも、より根本的な経営の在り方を改めて問い質そうとした。『個性ある経営』、『経営理念を掲げた経営』等を進める中小企業経営は、事業の基本に立ち返り、厳しい経営環境に賢明かつたくましく切り開く努力をした。同時にそれら努力が経営刷新をすすめることとなった。

そこで本研究・調査は、こうした中小企業経営をピックアップし、その経営理念、これら経営努力に裏打ちされて作られてきた『経営の個性』や『経営理念』を個別的に追いかけた。この研究・調査はこの経営を一種の追体験のように捉え、その意味を社会的に検討した。

こうした研究・調査は、経営の特質をどのように捉えるかが重要なカギを握るが、そのまえにこうした企業を見出すことが難しい。末尾になるが、この困難な研究・調査課題に、中小企業家同友会全国協議会事務局をはじめ、沖縄県中小企業家同友会、福岡県中小企業家同友会の事務局のご協力なしには作業はできなかった。このご協力に深い感謝を申し上げなければならない。さらに、何よりも調査に貴重な時間を割いて下さった企業の経営者の皆さんに心からお礼を申し上げなければならない。

## 執筆担当者

| 氏 名            | 所 属         | 執筆担当  |
|----------------|-------------|-------|
| 主任研究員<br>永山 利和 | 元日本大学商学部教授  | 1、2、3 |
| 研究員<br>島袋 隆志   | 沖縄大学法経学部准教授 | 3. 3) |

# — 目 次 —

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| はじめに .....                                                                    | 3  |
| 1. 本研究の課題 .....                                                               | 6  |
| 2. 中小企業経営動向と中小企業経営の特質 .....                                                   | 7  |
| 1) 中小企業の動向 .....                                                              | 7  |
| 2) 中小企業の「個性」を判定する質的基準の前提 .....                                                | 7  |
| 3) 「個性」ある経営の標識である経営の「理念」の意義 .....                                             | 8  |
| (1) 経営「理念」を設ける根拠と経営者 .....                                                    | 9  |
| (2) 経営における「理念」の役割 .....                                                       | 11 |
| (3) 経営「理念」の設定過程 .....                                                         | 12 |
| 4) 個性ある経営標識である「理念」における労務管理の位置<br>— 製造業における経営「理念」を有する中小企業経営資源に占める経営労務の位置 ..... | 13 |
| (1) 投入された経営資源の範囲 .....                                                        | 13 |
| (2) 社員・労働者の職務の“他律性”と“主体性” .....                                               | 14 |
| (3) 職務の他律性と主体性とを統合する経営“理念”による合成 .....                                         | 15 |
| (4) “人的資源”論を超える経営理念の効果 .....                                                  | 16 |
| 3. 「個性」ある中小企業経営の経営理念と労務管理における現実の効果 .....                                      | 17 |
| 1) 建設業 .....                                                                  | 17 |
| (1) 歴史の中から築いた工務店経営の労務管理 .....                                                 | 17 |
| 2) 製造業における経営理念と経営労務 .....                                                     | 20 |
| (1) 世界先端技に挑戦しているO製作所の経営労務 .....                                               | 20 |
| (2) 寡占市場化する缶用キャップ製造業のH社 .....                                                 | 22 |
| (3) プレス印刷に徹しているM印刷 .....                                                      | 24 |
| 3) 経営理念と後継者育成の特徴 .....                                                        | 25 |
| (1) 後継者を社内公募している事業承継例 .....                                                   | 26 |
| (2) 子供以外の親族への事業承継例① .....                                                     | 27 |
| (3) 子供以外の親族への事業承継例② .....                                                     | 27 |
| (4) 娘の配偶者への事業承継例 .....                                                        | 27 |
| (5) 子供への事業承継例 .....                                                           | 28 |
| (6) 親族での事業承継例 .....                                                           | 28 |

## 1. 本研究の課題

中小企業とは、一般には企業の従業員、資本・出資金などの企業規模、すなわち一定の量的基準を設け、その基準で区別されている。それは一種の形式的見地に立って企業活動の大きさを尺度に据えた規定を設けて区分している。とくに行政組織においては、行政の政策対象を明示しなければならないことが普通である。その理由は中小企業政策を実施しようとする場合には、一定の量的基準を設けなければならないことから、一定の形式で「中小企業」規定を区分する必要性が生じるからである。したがって中小企業政策では何らかの量的基準を設定するのである。こうした行政機能の必要から、形式的な法的「中小企業」概念を規定しなければならない事情がある。

すなわち、「中小企業基本法」で「中小企業」の規定をみると資本金額や従業員数などの量的規模を基準に、一定規模以下の企業群を一括りに「中小企業」「小規模企業」などの規定を設けている。これによると日本経済の企業構成では中小企業という圧倒的に多数の企業集団に覆われていることになる。中小企業が日本企業の多数派となる。

日本の事業所・企業における多数派は後述するように、このところ年々減少傾向にある。その傾向を生み出したのには様々な要因を考えることができる。それは多くの中小企業が抱える経営者の高齢化や後継者が見いだせない企業が年々増えるなど、個別企業に由来する問題がある。しかしこの経営問題の背景を探り、中小企業経営の担い手がなぜ減少するようになったのかを探ると、そこには個別企業の状態にだけ減少要因を求められない遠因がかかわっていることがわかる。

20世紀末、バブル経済が崩壊して以降、日本経済は低成長経済が長期化している。低成長というよりも低迷に陥っている。それは、①海外進出日本企業が逆輸入を強めているのに加えて、基幹工業製品部門に海外製品の輸入が国内市場を蚕食し、国内需要が流出していること、②円高で海外市場が新興諸国製品などに浸食されてきたこと、③国内賃金水準の低迷、雇用の不安定化などから勤労所得が減少し、国内需要全体の低迷が誘引されてきたこと、④財政・金融政策依存だけでは経済成長促進策をとる余地が減ってきたこと、⑤経済成長の牽引力である民間最終消費の縮減や官民両部門の設備投資が長期に低迷するなど、国内経済における需要停滞ないしは萎縮が進行してきたことなどの要因から生まれた複合的合成要因による結果とみることができる。これら種々の複合する要因による影響で日本経済は長期停滞に陥ってきた。日本経済の減速は企業経済にも直接投影される。その諸影響の結果の一つが日本経済における中小の事業所数、企業数の減少に表れているとみることができる。とくに低価格と低費用で勝負してきた最終財および機械部品などの中間財産業部門を担う中小企業において、円高要因の高コスト化・高価格化で企業存立領域が狭められて、“普通の中小企業”では存続が難しい時代となってきたのである。

しかし、企業の存在条件は多様である。日本経済全体の低迷ないし衰退が進んでも、個々の企業経営は創意ある経営活動を展開し、経済全体の低迷の影響をある程度免れ、特定の分野ではあるが企業の成長や経営の質的向上を実現する中小企業は少なくない。なかでも「個性」ある中小企業経営の存在が目を引き。とくに経済のグローバル化、国際分業再編の中で生き残れる分野という視点に立てば、独自の質を持った「個性」ある経営が存続し、そこに働く社員・労働者は自らの生き方を考え、働き手の側にもある種、納得できる「理念」を共有する経営が生まれている。企業活動の中で涵養してきた社員・労働者を経営者主導での活用にとどまらず、働く側が主体的、積極的に活動する様式が生れている。形式的には従来の雇用・労働を継承していても、内容的には社員・労働者が経営「理念」を共有し、指針を練り、経営計画へも直接参画する経営が少なくない。

働く社員・労働者は、経営活動の単なる歯車として活動するよりも、就労の場が「自己実現の場」でもあり、また受け持つ職場を“自己の経営”に近い状況を作り、そこで生れる事業への主体という意識で経営に参画するケースもある。これら「個性」ある経営をその「個性」の基をなす「理念」と労務管理の在り方に強い関連があることを検討することに本調査の課題がある。

## 2. 中小企業経営動向と中小企業経営の特質

### 1) 中小企業の動向

事業所および企業に関する最新のセンサスは、少し古くなるが平成18年総務省「事業所・企業統計調査」となる。平成18年調査では、事業所総数は591.1万事業所である。そのうち、「民営」事業所が572.3万事業所、「国、地方公共団体」事業所が18.8万事業所である。「民営」事業所のうち、個人経営が273.5万事業所、法人事業所が295.5万事業所である。平成18年「事業所・企業調査」で初めて法人事業所が個人事業所を上回る結果となった。経済活動の低迷、成長鈍化は事業所、企業のなかでも力量の小さい事業所、企業が市場から退場を余儀なくされている。

平成18年には、平成13年に比し、5年間に事業所数全体で6.9%もの減少であった。なかでも個人事業所が同じ5年間に12.7%の減少で、事業所全体の減少スピードの2倍ほどの急速度な減少過程に入っている。このうち法人事業所は0.6%の減少で、法人事業所も減少傾向にあるが、減少速度は圧倒的に遅い。日本全体の経済の衰微が小規模事業所の多い個人事業所から萎えてきており、それを法人企業が補充する格好である。

会社数でいうと、本所事業所（会社組織のうち複数事業所を持つ会社）と単独事業所（1事業所だけの会社）を合わせると会社数は、平成18年に151.6万社で、会社組織数も平成8年以降減少過程に入っている。

151.6万社のうち、資本金規模で1億円未満の会社が98.1%で、大部分が中堅・中小企業である。資本金1億円以上の2.9万社を除くと、残る148.7万社の企業群は一括りに「中小企業」とされがちである。だがそれら一括りにされる多くの中小企業は、他面で多数派ゆえに一括りにできないほど多様な質である。だが形式だけに着目すると、多様な質が無視されてしまう。その意味で中小企業を資本金額、従業員数などの量的尺度で規定してしまうと、中小企業の“個性”を見えにくくしてしまう。規模概念は中小企業に対する行政上の区分であり、経営の特質を見出すには適した指標とはいえない面がある。

現実にひとつひとつの中小企業経営は、それぞれ企業活動の維持・存続を図る努力の結果、企業要素ごとに捉えると、中小企業には同じ経営は二つとないといってよい。それぞれ企業が独自の経営様式に染め上げられている。中小企業の存在全体をとらえると、その集合体は多様で、豊かで、経営の質の点で中小企業群は多様な複合体であると評価できる。

### 2) 中小企業の「個性」を判定する質的基準の前提

多様性を有する中小企業をひと括りでは律しきれない。それを個々の企業経営の質から見て、一括りすれば多様性だが、個々の企業をその特性、存在価値で捕捉する必要がある。しかしこの捕捉方法は恣意的に設定されるべきではない。安易な類型把握の基準を設定すれば、「個性」把握の意味が薄れてしまう。多様な中小企業という概念だけでは纏めあげられない以上、そこに何らかの有効な基準を設け、この設定された基準で試論的に「個性」を設定し、経営類型を帰納法的に仕分ける作業を試みなければならない。以下でその方法の概略をスケッチしよう。

この作業において重視すべき条件は、中小企業が活用する経営諸資源のうち、中小企業が立地した地域の産業集積構造や中小企業と大企業との関係性、市場での競合性や企業規模間で生じている市場ニーズとの結合度合い、市場ニーズの変化への対応などを経営類型把握の要素から外しておくことが適当であろう。というのは、たとえば中小企業立地地域の産業集積、市場における競合状態・市場ニーズなどは、個別中小企業経営が短期的な自己努力で運用できる条件ではない。それは経営資源の自立的運用の域を超えた条件だからである。たとえそれを活用できる場合でも、中小企業が自立的に制御し難い条件であり、一種の「外部経営資源」に近いからである。「外部経営資源」は経営活動上、多くの配慮を必要とし、活用すべき条件ではある。だが、中小企業経営にとって短期的外部経営資源の活用には対応できず、経営資源として経営内に活用する形に取り込み、管理し、制御することは容易ではない。

中小企業と異なり、大企業では市場における取引力を活用し、他企業の経営努力を自己の経営資源に取り込み、下請制度のように取引機構を通じて組織的に統合し、他企業の経営資源を「内部化」することが容易にできる。また市場ニーズの取り込みもマスコミ等の広告・宣伝媒体を使い、経営が求める市場をある程度創出することが可能である。

かくして「外部経営資源」を中小企業経営一般に経営資源として想定することはできないであろう。中小企業の経営資源とは、これらを「外部」条件として取り扱い、「個性」形成の一般的諸条件から外す理論操作を要するのである。この処理は適当な研究上の手続と認められるであろう。これら「外部化」された経営資源は、中小企業経営の「内部化」された経営資源、自己の経営が“制御”可能で、自己経営内で活用できる条件をもって「個性ある経営」の基準とされるべきであろう。「外部化」された諸条件は、経営には有効に生かすことが許容されても、「個性ある経営」における外部経営資源はいわば経営の前提ないし、その与件である。中小企業経営の経営資源として「外部化」された条件は、これを中小企業経営の「与件」とするということである。これによって中小企業経営に内在する「個性」として評価できる特性を絞り込むことができると考えられる。

### 3) 「個性」ある経営の標識である経営「理念」の意義

中小企業の経営活動は、中小企業経営体が有する経営諸資源を運用して事業目的を遂行することを内容とする。とはいえ小回りが利く中小企業の経営活動において保有する経営資源をフル活動させることは難しく、経営活動には保守、点検、在庫などが必要であるから、多かれ少なかれ潜在化し、休眠ないし休止している経営資源が存在する。それが通常の状態である。設備の保守、点検等を考えれば一定の経営資源の未稼働部分があることが正常とさえいえる。だが中小企業が保有する経営諸資源をいかに活用するかで、それぞれの企業経営の効率だけでなく、「個性」が形成ないしは蓄積されるように見える。ただし中小企業が保有し、活用する経営諸資源は、建設業、製造業、商業・流通、サービス業などによって、人的にも若干の共通要素がないわけではないが、その経営資源の内容が物的にもそれぞれ異なっているといえる。つまり保管、輸送、検査等々のように共通する要素となる活動分野もあるが、業種別には経営諸資源の経営活動における上記の業務機能には相違があるとみるべきであろう。それら業種別の経営資源の相違が、それぞれの経営資源が活用される業種における特性として形成されるのであって、この特性は業種等におけるそれぞれであって、中小企業の経営上の「個性」とはいえない。

そこで本調査における作業では中小企業の「個性」をどのように識別し、規定するかを吟味する必要が生じることになる。たとえば、製造業を例にとれば同一業種を念頭におき、同一の事業領域における企業の「個性」を識別する指標ないしは準則を設定しなければならない。各種産業における経営を貫通する指標ないしは何らかの準則で「個性」を識別することは現実には難しい。ただし同業種内において

は、一定の手続きをへた指標ないし準則で識別することは可能である。この点は後述するとして、その際に見逃せない条件がある。それは経営に関する「個性」の識別論議のまえに指摘すべき事項がある。すなわち、個性識別の指標ないし準則は、企業が保有し、活用できる経営資源をいかに有効に活用するのか、企業活動の内容が問われる。

ただそのまえに中小企業経営における中小企業経営者がおかれている位置、経営活動における立場から、経営者として経営責任全般に係わる統轄事項があることを指摘しなければならない。それは中小企業経営者の人格的素養、経営活動が遂行される組織における主導力および指導力が問われることである。

このことは、経営者をもつ主体的条件ないしは経営主体が体现される領域には経営者自身が有する力量が大きな作用をもつことである。むろんそれは経営者の主体的力量が全てであるという意味ではない。経営資源の活用によって実行される事業活動から、活動の結果として中小企業の「個性」が生まれるのだが、経営においてはその根底に事業運営における経営者の思想、経営方法とその姿勢及び経営トップとしての役割を検討しておかなければならない。

### (1) 経営「理念」を設ける根拠と経営者

中小企業の経営活動の基本は、経営活動全体、活動の総和で表現される。経営活動の全体、総和は経営活動における自然の結果、経営活動の自然の成り行きではない。経営活動を構成する業務の推進は、労働一般と同様に、社員・労働者に経営活動を放任するのとは逆に、事業の目標、手段を自覚的に目的を設定し、そのための手立てを準備し、それを意識しつつ実行し、その結果を点検し、次のサイクルに向かう。ということは、経営事業活動はその実行サイクルであるPDCA（Plan、Do、Check、Act）サイクルを描く。ただここで改めて強調すべきことは、事業活動推進の全工程を統合ないしは統括する役割を担う人間を必要としていることである。この経営活動を統合するという役割が経営者にあり、その点で経営活動の推進の統合、統括こそが経営推進のA（起点）であり、Z（終点）である。この意味で経営者の役割、それが事業、経営活動を総括する人間の機能的条件となる。

一括りで言えば、経営者は日常的に経営全体を始動し、主導し、業務遂行過程を推進・管理し、生まれた結果を点検する。それとともに、経営活動の過程全体に係わる会計、金融、市場関係等々の諸領域に関して事業を検証し、種々の分野にわたる活動全体を評価する。その活動様式は、経営活動、事業活動に固有のものではない。人間は一定の目的意識をもった活動を行う際、一般的に目標設定と手段の準備のうえに、実行する。そして結果を検証する。こういう行動様式は経営においても共通する。

ここで重要な事実、本能に従って動く動物と異なり、目的意識をもったすべての人間の活動・行動は、活動・行動の始点において事前に頭の中に、概念として活動・行動の結果＝終点、活動の成果を描く。経営活動も人間の目的意識的活動に該当するから、行動する前、始点を開始する前に終点、すなわち結果を頭脳の中に描く。

経営活動でいえば、PDCAサイクルという過程をたどるが、経営者はこのサイクル全体をまず構想し、そのうえで主導し、指揮・監督し、点検する。そのうえで事業全体を評価できる権限のみでなく、能力をもち、それに基づいた権限を行使する。経営者は特別な役割を担う。経営活動における活動のサイクルは、企業の事業組織体に限らず、協同組合、非営利法人組織における事業にも、事業活動を開始する前に、活動の始動前に進行過程を設定し、必要があれば主導し、総括する役割を担う。その役割を担える人間が存在しなければならない。とくに事業には事業を先導する人間が存在し、主導、先導する人間の頭脳に事業活動の目的、目的達成過程、活動の結果を、行動を開始する前から観念ないしは概念化しておかなければならない。つまり事業過程全体を企画・設定する。このコンセプトを基礎に目標、結果

に至る工程を設計し、実行できるように調整する。いわば事業に対するデザイン機能が求められるのである。

すなわち、事業の実行において設備や機械、原材料に生じている不具合等を点検する。そのうえで必要とされる設備、機械、治工具、その他補助工具の他、主材料および補助材料を一定の余裕率をもったストック等を用意する。生産施設、原材料の総体が設定されると同時に、必要とされる各種の技能、技術をもつ労働者やそれらの総体として必要な労働者数を想定し、確保（雇用）する。動物のように外界から与えられた刺激に対して直接反応するのに対比すると、人間の行動は、反応する前に自分以外の他人に説明し、納得させ、了解させることが求められている。この回路を事前に想定し、説明、了解させるに至る準備体制をとることになる。それらは通常、モデル化され、図表化ないしは文字化される。それは最終的にスケッチ、つまり成果、結果を事前に概念化しなければならないことを意味する。そうして準備された成果の一つが言語化された「理念」という形をとった目標、成果等に集約化されるのである。

「理念」が設定される結果、当然、経営全体にとっての戦略的意義を示す必要が生じる。そのうえで疑問の解消、討論、実験的検証などの経過を経る、これらの一定のプロセスを経て、社員・労働者が事業に対するある種の「見解」をもつに至る。つまり「理念」に反応し、その経営戦略に沿った事業課題の実現に向け、社員・労働者が自己の事業活動領域に関する課題を自らも設けるように誘うのである。それら意識的な課題設定によって社員・労働者に経営「理念」への協力、協働を促す効果を生じさせる。すなわち、設定された「理念」に基づいて経営者自身が行動するだけでなく、社員・労働者が経営者とともに事業の遂行者に変身させる。たとえば事業資金の出資者、経営の下に統括される社員・労働者等に事業内容を客観的に示すことを意味する。こうして「理念」は第三者の評価を得られた一定の体裁ないし様式（例えば言語による定款、図式・図面化された企画書ないしは見積書等）をもった企画・立案として開示される。これは「理念」が社会に公開されることを意味する。それが経営に課せられた人間的、社会的任務とされる。

経営全体の活動を一定の目的に向けて組織的に展開した場合、経営戦略と言われ、「戦略」設定による「理念」での表現が一種の流行のように見える。だが、必ずしも「戦略」という名を冠する必要はない。

経営活動全体の課題設定は、通常「経営戦略」として掲げられることが多い。しかしそれら経営全体に対する課題設定を「戦略」として掲げる必要が必ずしもないということは、「戦略」の名を冠する可否に係わらず、経営には事業自体がもつ社会的意義、それを法規制、会計規定等に照らして評価を経た企業の事業企画書を提示することは事業を進める常套手段である。そこに問われているのは、経営者自身が主導する事業を社会的視点から、いかに評価されるであろうかという自己照射の視点を、経営者自身が応えることになり、そこに理念設定の核心が存在する。他人の資本（資金）を受け入れる前提に事業の計画書、目論見書において、事業の法的妥当性、事業運営の経営的見通しを示すのは必要最低限の要件である。ただし理念策定はこのことを確認する行為という点にあるだけにとどまらない。端的に言えば、当該事業が、なぜ、誰にとって、どのように必要なのか。また、経営者自身は事業そのものをどのように評価しているのか。それらを公表し、また可能ならば会話の機会を設け、積極的に事業内容を広め、拡散する。社会と対話し、内容の改善を図る姿勢を示すことになる。就職試験にたとえば、現代の就職戦線の擁護に従えば事業運営には「自己PR」が欠かせない要件なのである。

いうまでもなく企業経営活動は、市場関係の中で商品、サービス等、事業におけるコアとなる商品ないしサービスを介し、モノやサービスの形をとった事業者と社会との間の物やサービスのコミュニケー

ションとして行われる社会活動の一環である。そうである以上、同時に企業活動の社会的、経済的な意義や価値、一口に事業活動の社会的な「有用性」に対する経営者の自己表現が経営の「理念」であり、またそれが「経営戦略」という説明なのである。

経営者がこれらを自覚し、市場はもとより、何よりもまず社内、すなわち最終消費者の位置にもっとも近い社員・労働者に事業の意味を表示し、評価される機会にするという視座が求められる。事業活動の社会的「有用性」の表現が問われる。その説明には企業規模の大小には係わらない。それは企業活動の効率にも関わらない。あまり関心のない人々に、周知するという広告効果を期待するというものでもない。中小企業における経営資源の効率的運営には事業が持つ不可欠の意味を経営者が自覚し、明示する行為が中核である。事業テーマの表現が事業における新たな関心を引き起こす契機を提供する。このことに市場関係の中で商品やサービスを介した社会との対話に提供される経営者の課題設定そのものを意味する。

## (2) 経営における「理念」の役割

企業活動の社会的意義、とくに事業遂行による社会的「有用性」は、一般的には経営「理念」などとして掲げられ、その内容に集約されている。個々の経営活動は具体的事業内容をもっている。だが、その経営活動の事業自体は様々な社会的使命、役割等を担い、事業活動を通じて社会的「有用性」、事業の意義を実現する。だが経営「理念」は、その事業実体それ自身とは別の視点からの表現である。経営「理念」は経営者自身が考慮し、決定した経営活動に関する基本的な使命、すなわち経営者が考える事業内容の普遍性、事業遂行方式の「独自性」＝「個性」を体現している。経営者自身が事業に込めたミッション（＝使命）を表現したものである。いわば経営者が事業の内容を「理念」の形にし、その社会的「有用性」を集約し、文字化したものである。それはある意味で抽象的であり、希望的観測、期待や願望も交えた未実現の課題をはらんでいる。

経営「理念」は、抽象的、希望的で未実現の課題を含み、そこには経営が目指すゴール、経営活動を点検する尺度等、経営活動の実行に行動の基準としても機能する。「理念」設定の意味やその活用も、柔軟で、多角的に表現できる。設定された「理念」は、事業運営における経営活動の“モデル”とされ、経営活動の目標設定、行動の方向性を示す。それとともに、「理念」は経営活動の結果を評価する際の基準、経営活動を点検する際の基本的評価基準に据えられる。ただしそれは企業活動の個々の事案を対象にするだけでなく、経営活動全体の「振りかえりの基準」にもされる。いわば「振り子の支点」であり、また経営「理念」が企業に固有のアイデンティティを付与する。それは企業の本質、ないしは“魂”を象徴する。

経営「理念」の確立は、したがって経営資源投入の必要条件ないし前提条件とまでは言えなくても、それなしには経営の発展、活動に対する十分条件確立を遅らせ、不十分な経営状態をもたらす。また、必ず訪れる経営危機からの脱却を遅らせるかまたは脱却の足枷ともなる。経営「理念」なしには、経営活動は次第に「成行き管理」を招く。「成行き管理」は経営資源運用における不効率、不合理の発見を遅らせる。経営「理念」の欠落は、経営改善の可能性を弱め、事業活動の落込みから立ち上がるキッカケを見失いがちになる。結局、経営活動における無駄、無理、斑を許しがちになる。

つまり、事業活動が持つ社会的意義を明確にして、経営活動を自ら律すると思われる基準、構え、姿勢を他者に明示することである。他者が求める事業内容を自分が他者に代わって表現する。換言すると第三者の目で自分の経営を表示する。それが経営「理念」なのである。経営「理念」はしばしば経営者が勝手に掲げることができるという考えがある。それでは掲げられた経営「理念」の形とはなるが、設

定されただけで社員・労働者、また関連する企業が「理念」を共有したり、まして最終消費者にまで「理念」が浸透する力にはなり難い。こうした形だけの「理念」では一種の企業の“アクセサリー”になり、理念が早晩空洞化し、事業活動に従事する社員・労働者の事業活動を推進する力をもつ「理念」にはならない。

### (3) 経営「理念」の設定過程

経営「理念」の設定に当たっては、出発点ではトップダウンでもよい。しかし最終的な「理念」設定に至るまでには、社員・労働者の参加、意見聴取等の対話、ないしは「理念」づくりの協働作業が欠かせない。「理念」設定には社員・労働者が「理念」をともに考え、論議して理解を深めるプロセスが必要である。

社員・労働者にとって「理念」は、形式的に言えば強い関心をもつものではないのである。いいかえると社員・労働者からみた「理念」への関心は一般的に高いとはいえない。経営に携わる社員・労働者が、あえて「理念」という形で自分自身と仕事との関連を考える機会がつけられるというきっかけという意味もある。そこで初めて「理念」に接触し、自分自身の任務、役割を全体の経営活動のなかに位置づけ、関係づけ、そのうえで理解しようという気運が生まれるのである。押し付けられ、考えさせられて「理念」の内容に触れ、納得するようになる。そのような理念づくりの相互対話の過程を経て、理念が実際の業務、作業に活用できる基準とされ、行動の基準や指針になっていく。「理念」を消化するには、一定の時間をかけた考慮、対話とそれに至る時間を擁するのである。

「理念」を掲げる中小企業経営は、「理念」の内容をどのように定めるか、それが重要課題である。だがうえでふれたように「理念」を形成する過程がより重要である。経営「理念」は経営者がそのリーダーシップを発揮し、経営全体に対する主導性をとり、そのうえで社員・労働者が「理念」を理解し、経営全体の理解とすることを求められる。その重要性は「理念」が社員・労働者との間で対話を通じて、疑問を出し、討論し、理解する過程が、同時に「理念」が社内に浸透する効果をもたらすことになる。現実の経営に生かされる経営「理念」がつけられるためには、「理念」づくりが特別な労力、手間と時間とをかけることが肝要である。そもそも「理念」がなぜ必要なのか、「理念」づくりにどんな意味があり、どのような実効性、経営的効果を期待できるのか等々。これらは冷めた社員・労働者にはある意味で“余分な手間”と受け取られる方が普通であろう。普通でないことをあえて社員・労働者に参加を呼び掛け、協力を要請し、実行に移す。そうである以上、基本的に様々な疑問、不平が生れることが当たり前である。その通常でない行動によって、かえって議論や対話が生まれ、そのなかから人間同士の意思疎通、説明や説得のスキルアップ等の副産物も期待できる。社員・労働者同士の間で、熟議する機会が持たれることは、参加者の間にそれまでになかった人間関係を見直し、意思疎通不足が事業推進には見えざる壁となっていた経験などがあったことを想起させる。

「理念」設定におけるこうした時間と手間は、事業、業務の遂行に際して、経営者自らが公衆の面前で、よく知った社員・労働者を前に経営や事業に対する自己表現、自己PRを行い、事業運営の方向性に関する点検を受ける機会と映る。そうした意味で経営者には一種の仮想的な演習、あるいは“試練”でもあろう。経営者が積極的にこの事態を乗り越えなければ、社員・労働者を動かし、成果を生む事業遂行は難しくなる。経営者の「本気度」が試されるといえよう。

#### 4) 個性ある経営標識である「理念」における労務管理の位置

##### ―製造業における経営「理念」を有する中小企業経営資源に占める経営労務の位置

中小企業経営活動において運用される経営資源は、個々の経営に属し、自律的に活用可能な経営資源であって、日常的に活用されなければならない。これら経営に活用される諸経営資源は、経営活動が目指す経済的な価値創造（又は利潤）にとどまらない。それは同時に具体的で有用な事業活動に投入される経営資源であるから、その内容は産業別に異なる構成要素からなる。つまり、建設業、製造業、流通・商業、サービス業などにそれぞれ異なった諸要素からなる経営資源が投入される。

そこでここでは製造業を事例的に取り扱い、経営資源活用における経営の「個性」を生み出す標識を絞り込んでみよう。「個性」ある経営の標識を見定めるには、まず製造業の経営活動における基本的工程を区分し、それら基本的工程に異なった経営資源が投入され、活用された経営資源が「個性」を醸し出す条件を見出してみよう。

製造業の基本的工程を区分する際、基本的工程の構成を任意に区分できるようにもみえる。だが一つの経営を構成するそれぞれの業務の「節（ふし）」ないしは「幹（みき）」、労働組織における分業体系の編成でいえば「職掌」という単位と同じように考えてよい。製造業における経営を構成する基本的工程の「節」ないしは「幹」を一つのひな型で示せば、以下のような区分が考えられよう。

すなわち製造業には、①製品企画、②製品の基本設計および製造設計、工程設計、③生産に要する原材料や製商品の仕入れ、④製造、ないしは生産・製作、⑤製品販売に必要な保管、輸送、⑥製品価格の設定、販売計画、⑦資金繰り、⑧経営総体の管理・点検などからなる。これらはあくまでも一つのモデル区分であって、一種の事例的区分と見てよい。現実の経営から集約的に抽出したわけではない。いずれにしても製造業ではその基本的工程のそれぞれに、具体的な経営資源が投入される。

##### (1) 投入された経営資源の範囲

これら広くかつ多岐にわたる経営活動の基本的工程に、多様な経営資源が投入される。経営資源の投入には、貨幣計算上の経営収支だけに焦点があるのではなく、貨幣収支の効率向上には工程遂行において原材料の有効活用、“お釈迦（不良品や失敗作など）”の減少、エネルギー使用等にかかわる効率も考えられなければならない。これらを多角的に実行しなければ投入資源の有効活用、有効な経営収支を達成できない。

この工程遂行の善し悪しは、経営資源投入の結果を左右するだけではない。事業遂行の原点に置かれた初期に目的とした製品の出来栄え（＝デザイン、堅牢性、正確さ等に関する諸機能等の有用性）と費用投入の効率という、二つの要素に関する目的達成とが合わせて実行されなければ、求められる課題は実現できない。したがってここでは経営企画はもとより、製品企画・設計、製造工程の設定、工程に必要な生産技術、価格設定を含む販売戦略、アフターサービスなどが、製品の有用性に関する側面と費用対効果の側面との両面をからめ、総体として事業目的達成が完結しているかどうか問われる。有用性、品質とともに、それに合わせて貨幣計算とが表裏をなしているという複眼的視点から、経営資源の運用、効率性とを両面で果たさなければならない。

さらに製造における課題は、内製部門のみにとどまらない。製品仕上げには、製造工程問題だけでなく、他企業が生産した仕入製商品に関する購入品を多く組み込む製品の生産がある場合、仕入製商品であっても自社製品に組み込まれれば、製品全体の一部とみなされ、最終的に完成品製造者が全製品及びその根拠となる製造責任を負うことになる。社会的には最終製品生産者の責任範囲に組み込まれているからである。このことは一般的に承認されているから、購入した外製品の品質、性能、価格にも外製部

品の購買者=製造者がその責任を引き継がなければならない。

すなわち基本的工程を構成しているそれぞれの業務には、経営全体に配慮するだけにとどまらないで、外製品にも及ぶ製造品全体に対する経営資源を対象にしなければならない。自分以外の製品にも配慮が必要とされるのは、社会的分業を背景にして生産される製造業には製造品の川下事業者が市場取引における製品全体の総括を担う位置に立つことになるからである。

さらに中小企業が担う事業は生産が終了し、販売段階を経て、流通業者およびユーザーまたは消費者に所有権が移転してしまった場合でも、事業が有する社会性を踏まえると、性能評価、維持・保守管理、耐久性等には、販売までで終了したことにはならない。サービス分野の業務設定の仕組みにもよるが、基本的には最終消費者段階に求められるアフターサービス、故障や事故対応など、トレーサビリティを備えて販売終了後にも企業活動が時間的、空間的に延長されると考えるべきである。

製造業の生産機能に関わっては、部品生産の外注、下請生産の活用という空間軸での配慮だけでは終了せず、事業範囲としては製造終了・販売という時間軸でも切り離されずに、延長された時間軸での配慮が要求される。このことは、法的にも製造物責任法などを“後工程”として認識しなければならない業務だということである。中小企業における業務構成は、生産物が有する多くの有用性に関わる法的規制とその遵守が企業生命を担う。いわば法的責任と業務性質上から導かれる社会的役割とが表裏をなしている。

以上のように、企業活動の基本的工程は、個別の種類ごとに社員・労働者が有する諸能力をいかに涵養し、能力を引出し、事業活動に応用し、円滑な事業運営に結実させるかがカギを握る。そこでは社員・労働者の潜在力の発見、涵養、力の発揮を日常的な業務活動の中心に据えた経営に着目しなければならないことは明瞭である。それを担うのが社員・労働者の仕事への主体的姿勢から実行され、企業活動にある問題発見等が、自律的、主体的に動くように錬成し、編成し、活動する体制が求められる。

## (2) 社員・労働者の職務の“他律性”と“主体性”

製造業における基本的工程の遂行要件は、保有し、活用できる経営資源における与件ではない。一定の条件下で経営資源の運用、とくに各種事業分野への社員・労働者の能力発揮の組織体制（人事配置や異動）ないしは社員・労働者の労働・勤務条件（賃金、労働時間・休暇制度、厚生福利等）の設定が最大の課題となる。すなわち、経営者が経営に対する方針、およびその方針の下で社員・労働者が所定の職務を“自分の仕事”として主体的に動く“場”である職場の条件設定が、「個性」ある経営を形成する重要な構成要素である。製造に投入される素材や原材料の良否は材料に備わった固定的要素である。だから、それを適切な品質に仕立てるかどうかは、扱う社員・労働者の“主体性”発揮方法の効果に関わる。社員・労働者は可変的要素である。

一般的に資本主義経済では、生産過程や労働過程の進行に関する主導権は経営者やその代理人の手に握られている。社員・労働者は定められたマニュアルに沿って他律的に行動すると理解されることが少なくない。しかし生産過程、労働過程における社員・労働者の立ち位置は、そう単純ではない。何よりも社員・労働者は、有用性を生み出す具体的に有用な労働の実行を約している。雇用契約が曖昧な日本では、いわゆる職務規定が不明瞭であるが、原理的には一定量の労働支出を、一定の職務の質で遂行することを約している。それは暗黙裡の了解といってもよい。暗黙か明示かは別としても職務内容、職務規定は雇用・労働契約の基幹的事項である。労使が双務契約で雇用され、労働する広義の賃労働契約には、一面で社員・労働者の主体的契約事項が含まれている。すなわち、他律的に労働せざるを得ないがゆえに、心底から合意しなくても一部分は自律的に労働過程における自己の行動を主体的に約して活動

する側面がある。それゆえに社員・労働者は、自己実現幻想を抱いたりすることはそう多くはない。他方で所得、貨幣目当てに意志的従属に浸っているわけでもない。むしろ社員・労働者は他律的職務遂行と自律的所得獲得手段との間で、労働よりも生活を、企業よりは家族や友人との関係性を重要視するなど、自己の意思だけを堅持して、どちらか一方を選択するわけではなく、一方に徹する人々は多くはない。様々な選択肢を残して職場の人間関係には一定の“糊代”を挟みながら、部分的に労働過程に参画する人々が多いであろう。

したがって資本主義的な生産・労働過程においても、社員・労働者は、所期の労働課題を、作業目標として主体的に受け止める基礎をもち、それに沿っていわば自己規律をもって労働する背景を是認している。一種のバイアスを残していると理解して誤りではない。しかし、生産・労働過程においては、人間である以上、全面的自己実現や全面的に他者依存ということはいえない。

問題は、物言わぬ経営資源である原材料、設備機械を有効に機能させるには、生きて、ものをいう人間という“資源”であるばかりか、“資源”に留まらない人間の主体性が経営理念とどのように結合するか。ここに経営活動における人事・労務政策が相対的に効率的に結合され、成果の行方が左右されることは明瞭であろう。

とはいえ、個々の経営が必然的に経営者の“理念”の内容、配慮によって様々な色合いに染め上げられるように、生産・労働の出来栄も“理念”と社員・労働者の主体性発揮いかんが大きな影響力を持っていることを理解できるといえよう。

より本質的にいえば、労働疎外をゼロにはできない条件が当面は継続するということが明瞭であっても、人間である以上、その活動である労働には、他律的か自律的かの間の幅広い労働領域でどれだけ自律的、主体的に行動をするか、これらが職務設計と遂行に配慮される度合いに応じて可変的であること、このことを認識する必要があることを示している。

### (3) 職務の他律性と主体性とを統合する経営“理念”による合成

経済学的に原理を適用すれば、社員・労働者は職掌編成、職務設計、職務遂行評価等の様々なPDCAサイクルに、経営「理念」に関連した人間の意見、見識、英知をどの程度結集させるかによって、その成果が左右される。そこで経営者は、経営と社員・労働者との合成力の発揮、ないしは労働の現場をこれら二者が“合成力を発揮する場”になり、双方が相互交流し、対話し、個々の社員・労働者が、企業組織においてそれぞれの社員・労働者の意識に反映される“見えざる評価システム”に依存しているといえよう。

社員・労働者が実感する日々の経営に対する“共感”の程度こそが、“物言わぬ”物的経営資源、そして“もの言い難い”社員・労働者の他律的かつ自律的関係軸が揺れ、両者に動揺や納得を繰り返す不安定な主体性を持つ人々を纏め上げる度合いで成果が左右される。それら両者を総括する企業の経営管理、組織運営のありよう、これらが経営の「個性」に濃淡をつけるのだといえよう。

この視点は中小企業が有する経営資源運用次第で企業存続の根幹を左右する。だがただそれだけでないことは明瞭である。すなわち、以下で検討するように経営者が一方的に労働者の潜在能力を発揮させることができるような出来合いのマニュアル手法が存在するわけではない。経営者のマインドコントロール、カリスマ性などによって社員・従業員が機能を発揮し、結果として経営を発展させるケースなどがないとは言えない。だが、それは「個性」ある経営に永続性を与えるものではない。マインドコントロールやカリスマ性は、偶発的であり、万人に通用するものではない。そこには普遍性、社会性が欠落していることが少なくない。こうした経営者個人の経営才覚に依存する経営破綻は、時間の問題であろう。

靈感商法、心霊術等で人間を操作することは一時的に可能でも、継続的に経営資源として活用はできない。

ところで、社員・労働者の活用にはそれなりに一定の条件がある。人間の労働、とくに雇用契約に基づく労働は、契約の際に合意成立が前提となる。とはいえ一片の合意文書だけで社員・労働者が満足する仕事を実行できる保証はない。そこには契約が可能性としての成果があるだけで、労働契約の合意文書には、人間である社員・労働者が、経営にとって望ましいと考える方向での労働内容の実行を保証するわけではない。契約約款の内容次第で結果がついてくるならば、労働の成果はその入り口だけを整備すればよいことになる。そうであれば経営管理は不要になるといっても過言ではない。社員・労働者は、その経営が活動する各種分野の業務内容や、業務遂行上の具体的要件を熟知し、自分の持ち場の特性、目標達成に際して生じやすい阻害要件、競合条件などの各種の障害を乗り越えるだけの意欲、知識、経験、工夫等が求められる。だが、それを実現するにはどうすればよいか、そこまでは合意されていない。

ここに労務管理の役割、工夫が求められる。

しばしば経済史を彩るイギリスでもアメリカでもドイツでも、外注、請負制度の発達普及があった。20世紀半ばまで外注、下請制度は世界的規模で広がっていた。だが、日本では今に至るも外注・下請制度が広範囲に活用されている。さらに注目すべきは、20世紀末までに欧米の多くの国々は、外注・下請制度が解消されるか、階層差が縮小されてきた。それは労働者に対する均等待遇の拡大、最低賃金制度や労働市場横断型賃金の形成、社会保障制度の効果的運営など、ナショナル・ミニマムや社会保障のレベルアップによって格差が縮小した結果と考えられた。しかし、20世紀末から今日に至ると、世界的規模において再度外注、下請化が広がりを見せ、グローバリゼーションの大規模な進行とともに、グローバリゼーション経済に組み込まれながら、会社組織編成の柔軟化、弾力化を伴って、国境を越えたより大規模な外注・下請制度が拡大している。それに伴って、賃金格差、待遇の不均等化が新たな形態で拡大している。

歴史が教えるところによると、外注・下請制度は、その基本を労働者管理形態に着目すると、社員・労働者を企業経営の直接管理下に置くことを不要にする労務管理節減体制を意味していた。このことから類推されるように、労働契約と雇用者を雇い入れる目標と現実には生産・労働をさせる結果は、まるで希望と現実のギャップのようにつねに乖離が生じる関係にある。それゆえに資本規模の大小、経営管理力におけるインシンメトリー（不均衡）によって、いわゆる成果のみで生産・労働を評価し、労働者の技能向上、主体的能力の発揮を引出すよりも、手っ取り早く製品や労働の成果のみで経営管理政策を完結させようと目論んでいるようにみえる。しかし、最終アッセンブリ・メーカーが管理を省力できても、部品生産などにおける社会的生産から管理を要する労働をなくすことはできない。仮に外注・下請メーカーが取引上不利な条件を承知で完成品に必要な部品生産を受注させられるならば、原材料、エネルギー価格など、非人的費用分野の価格が一定であれば、外注・下請制の存在価値は製造費用を構成する労働能力格差を利用することしか結果しない。

#### (4) “人的資源”論を超える経営理念の効果

この下請的条件をあえて長期に継続するとすれば、その結果は、労働者の主体的反応、すなわち他律的労働が拡張し、自律的労働領域が縮小する傾向を強めることになろう。その行き着くところは、労働の質の悪化、それに伴う労働が生み出す生産物の有用性に悪影響が出るであろう。すなわち有用性とは労働過程の基本的条件である自然と生産物との適正な物質代謝関係の具象化を意味する。だから、有用性の劣化は自然と人間との適正な物質代謝関係の破壊、すなわち、最終製品の品質劣化、労働過程にお

けるミス、ムラ、無駄（3M）という物的な資源活用において負の効率を拡大することになる。自動車生産に例をとれば、大規模なリコールの発生などに結果する。費用節約が一面的に進行すると、逆効果をもたらすところまで進んでしまう。管理費用の節約は、この破壊が進行した結果にしか反応しないことが多い。そこまで認識しなければ現代の経営管理に関する批判はできない。

労働者を雇い入れる目的を、戦略的に計画通り実行することは容易ではない。それこそが経営管理技術、理論を生み出す原動力があると言えるかもしれない。“人的資源”の活用ですら容易でないのに、“人的資源”管理を超える社員・労働者の主体性を引出す経営は、近年になるほどはるかに高度な経営力のレベルを要するといえるであろう。

こうして労働に関わる経営目的達成の諸条件は、いわゆる契約時の条件だけにとどまらず、実際の作業遂行過程において社員・労働者が、業務上のマニュアルなどの労働契約後の現場で、本当の管理下での能力発揮いかんが試される。現場労働における経営管理の「個性」確立の課題とその遂行への社員・労働者との間での合意を果たすには、各職種等に関する“ノルマ”、形式的な“目標設定”やその管理だけにとどまらないことも容易に推測できよう。

経営組織における主体的労働実現の取組みは、労働過程に関する有用性、社会性などの自覚、理解、納得とともに、生産・労働過程の終了、すなわち労働の出口に至るまで労働過程のあり方を効率的かつ安全・衛生条件の確保というまでもない。生産・労働過程における出口は、労働者処遇のあり方、とくに社員・労働者間における待遇のバランスある構造等に一定の仕掛けを構築し、長期にわたる人事評価などの面でも展望を与えることが求められている。そのような将来への時間軸での可能性を実現するには、経営情報を積極的に開示し、社員・労働者の立ち位置を自覚させ、自己の主体的行動の基準ないしは規範とさせるような組織対応が必要になる。

主体性発揮に則った自律的行為を実現するには、経営情報の開示等、企業経営の実態を社員・労働者に提供し、経営者と社員・労働者とが経営情報を共有し、それを遂行する社員・労働者の行動を社員・労働者自ら有するバネにすることが重要である。以下では、上記のような仮説に基づいてその枠組みを実行していると考えられる企業の事例をヒアリングした結果を事例的に検討し、実施されている経営努力の実態を整理し、「理念」を持った経営実践が示す先例を記録しておこう。

### 3. 「個性」ある中小企業経営の経営理念と労務管理における現実の効果

#### 1) 建設業

##### (1) 歴史の中から築いた工務店経営の労務管理

Y工務店は1946年、廃墟となった戦後東京の京浜工業地帯の一角の大田区で、本格的木造住宅建築業として創業された。経営者は寺社建築を手掛ける宮大工も雇用していた。現在、大工4人、現場監督15人、など25人を擁し、資本金7000万円、年商12～13億円の事業規模をもっている。とくに地域の住宅建設にこだわる。木造建設の経験を“結晶”した経営方針を堅持し、住宅およびビルの建築業の専門企業である。

創業当時は職人を7～8人雇用し、事業を出発させた。戦後復興に伴う住宅需要が“爆発”する中の開業であった。会社所在地である大田区大森海岸部は、古くは漁師町で、海苔養殖や沿岸漁業の大都市内の漁業地域であった。この地域は大正12年の関東大震災以後、東京都東部地区からの工場移転が行われて急速に工業化された。第2次大戦後、さらに工業化が進んだ。この工業化過程は同時に東京湾の漁業が衰退し、消滅する歴史でもあった。漁業の衰退に伴い、海面にあった漁業権を放棄した漁民に残さ

れたのは、遊休化した作業用地としての土地であった。漁民の多くはこれら遊休地に貸アパートなどを建築し、いわば不動産産業に転業することになった。漁民は新たな生業として貸家供給者となった。これら建築需要が建設業にとっては長期の継続的需要となっていった。

建築需要の増加は、木造から鉄筋構造の建築物への拡大も伴っていた。鉄筋構造の建設物がない時代の木造住宅中心の市場から、工業化に伴って雇用される工場労働者等の住宅需要が旺盛であった。だから、次第に鉄筋アパート建設も交えた戸建木造住宅建設までを幅広く手掛ける企業になった。こうして振り返ると寺社建築のほか、木造戸建、鉄筋構造もまじえて間口の広い経営は軌道に乗っていった。

Y工務店の特徴的経営は、物件によっては区外、とくに多摩川を超えて川崎市周辺などにも及ぶこともある。だが、基本的営業範囲をあえて工務店所在地の半径1キロメートルの近隣市場を徹底開拓する経営姿勢を貫いていることに特記すべき特徴がある。地域建築市場を“深耕”する市場政策だったのである。この市場開拓政策の下で木造建築から鉄筋までの間口の広い複合的事業範囲を構成しえたのは、大田区という地域に限定した需要に対応した事業展開の結果だったのである。この“地域限定的な市場”政策は、かつての“町場”建築経営様式の現代化を思わせる。今日では住宅建築における“町場”という経営形態を東京都下では見つけようとしなければみつけれない。

町場は大工=棟梁が中核となり、受注した建築に要する各職を束ね、受注、施工、完工までを責任施工する体制である。必要な各職は、多くの場合住宅発注者の地域で仕事をすることから、“町場”と呼ばれるようになったのであろう。

Y工務店の場合、文字通り“町場”型経営を、長期にわたり建築物の需要変動に対応する経営形態を市場適応的に展開してきた。この経営対応によって市場空間としての“町場”形態を、木造住宅だけにこだわらない鉄筋構造建築物までに事業領域を広げ、結果的に今日まで“市場空間”概念である“町場”の事業形態を継承してきたといってよい。建築需要への柔軟な対応に見られる歴史的経緯がY工務店の経営努力、とくに品質重視、ユーザー重視の“町場”的事業展開の現代的適応の意味を見出したものとみなすことができよう。

しかし、この地域限定の“町場”経営は、受注した地域を社長室に掲示している地域地図を見ると、半径1キロメートルの円の中に集中した結果が見事に表れている。Y工務店は、いわゆる営業部門を持たず、受注はこの半径1キロメートルの円の中からわき出るように注文がきている。要するに口コミ型受注開拓方法をとっているのである。あえて営業、宣伝をしなくてもよい経営方式であることを示している。受注は職人肌の施工とともに現代建築の基本が現場監督の技量によって生み出される品質の結果であると考えている。地域での仕事の出来栄が、口伝えに顧客を作り出している。受注の連鎖を生んでいるといえよう。

Y工務店の成長期は高度経済成長期に入ってからであり、1962年ごろには木造建築とともに鉄筋の建設物も手掛けるようになり、高度経済成長期には順調に業績を伸ばせた。3代目の現社長が会社設立を果たした1966年ごろ宮大工と一般大工を抱え、木造大型建築と住宅建築という住宅建築の総合建設業という経営形態を築いてきた。これら広範囲の住宅需要対応の経営形態の運営では、①建築技能では基本は材質を問わず同じである、②良質の国産材の確保を継続的に維持するのは困難である、③寺社建築では建築する10年前に使用木材を決定、手配に手を付けるという長期視野とそれに耐える資金力などを備えなければならない、④したがって木材大型建築ではリスクが大きい。建築技術の変化、需要の転換に対応した経営形態を適応させるとともに経営活動の節目で基本的な活動内容を技術、職人の確保等でそれぞれの分野で大きく変化させてきた。それらを試行錯誤しながら乗り切ってきた。

社長の目から見ると最近の住宅建築技術は、プレハブが多くなり、現場の労働は大工仕事ではなく、

“組立屋”になっている。建売、分譲住宅などでは、技能の変化でもあるが、事業者自身が“建てっ放し”というビルダーも多く現れ、消費者からのトラブルが少なくない。技能、技術とも荒れてきている。嘆かわしい事態である、という。この経営形態は、建築業を工業化するという志向がある。しかし住宅建築は各種工程の総合化であって、組立工業と類似しているように思われるが、総合性の基礎をなす素材、強靱さを保持する仕組み等に工業と大きな違いがあり、安定した規格化、標準化とは根本的に異なる相違がある。木材加工法などの工業化と共通する面もあるが、総合化する過程には自然素材と人工素材とを組み合わせる総合性に違いがある。プレハブ型住宅によって住宅建築で工業化の後を追うことはしない、ということがY工務店のモットーである。

Y工務店は、その経営方針で、①会社所在地の半径1キロメートルを商圈とする、②ハウスメーカーなどの下請仕事を排し、元請仕事にこだわる、③情報を社員・労働者および金融機関にも経営改善に向けた「調和」実現のために経理情報を“可視化”する、④人間の仕事にクレームは避けられないが、クレームこそ「課題発見」の学びの機会であり、「将来の糧」である、⑤クレーム処理から“Yスペック”化を確立するベースにすると考える、⑥“相手の身になって考える”と理解できることが多いなど、これらを経営「理念」としている。

しかし、社員・労働者の意識の変化、IT化などの技術変化、金融や労働など経営環境の変化は大きい。経営を維持するためには理念自体を絶えず見直していくことが必要である。

Y工務店では、これまで新卒者採用に努力してきた。結果は、仕事の質にこだわると研修、訓練は厳しくなり、これに耐えられない人が多い。また、建設業が長期間の市場縮小を経験し、「将来に希望が持てない」と言って会社を辞してゆく事態を改革できる基本をつかんだという段階には至っていない。現在では、新卒者には入社後10日間、社長が直接張り付き、現場での仕事をともにする。建築物における土台構築の重要性、コンクリートの性質等、建築および建築技能・技術全般を理解する機会とすることが職務理解に欠かせない。住宅は一見個人所有物のように見えるが、所有権を変えることもあるし、災害時には安全なシェルター機能を果たす社会的機能を有している。それらを踏まえて電話の応対、名刺の受け渡しに至るまで徹底的に教育している。

また、経理公開など、経営情報公開には、経営情報に誰でもアクセスできるようにITシステム投資を実施し、半月次決算を可能にしている。経営利益目標を立ててあおるように見られるよりも、現実を示す数値から社員・労働者自らが判断できる情報を提示したほうが、課題を主体的に見つける効果があり、その方が効果を発揮することが分かった。

またIT化に伴う経営情報の可視化は、社員・労働者自身が全体の事業の流れのポイントを発見しやすくするなど、これまで視野の外に出ている経営の流れを、自分で読み、掴めるようになってきている。

また直接受注、つまり元請受注に対するこだわりは、下請生産では工事情報を蓄積するに至らず、住宅やビル建設の後に必要なアフターサービス、維持・保守等には建築過程における資料、紙データなどをストックして、トレースアビリティを高めて、建築物の構築に対する根本での信頼を醸成することを可能にしている。ここにもIT化への新しい業務領域とそこから獲得する経営ノウハウの蓄積がある。

新しい方法・技法で、社員・労働者が事業に参加するには、社員・労働者への生活過程に対する投資が欠かせない。Y工務店は、ワンルームマンションを寮に確保し、月5,000円、諸経費を含めて1万円で提供している。一種の現物給付と思われるかもしれないけれども、東京という生活環境では必要な福利厚生経費と考えている。

Y工務店経営を見ると、経営者個人の個性が強く投影しているが、それがかえって経営環境変化に柔軟に対応でき、売上高を伸ばす成長型ではない。だが、安定した収益構造を維持できた。ここには、建

築物という「社会性」を、経営者自身の思考で構築、再構築してきた「考える経営」姿勢にあるように思われる。経営者は、多くの場合、善きリーダーとなるように努めている。ただそれがしばしば空回りする場合がある。Y工務店の経営者は、自問し、現場に聞き、Yスペックを設定する機会にするという誠実さが経営姿勢の基礎にある。

IT化と経営情報の開示の際にも、経営情報に限定した情報化ではなく、建築部の長期管理のデータ蓄積にも転用できる視野で対応することなどが、下請経営を超える自立経営を可能にした思考様式の結果であろう。

## 2) 製造業における経営理念と経営労務

### (1) 世界先端技に挑戦しているO製作所の経営労務

O製作所の創業は古く、1909年である。日本、とくに東京における機械工業のインキュベーターの役割を果たした地域である港区古川橋で誕生した。しかし関東大震災後、東京の工業立地は大きな変化を遂げ、東京東部からいわゆる南部工業地帯にシフトする。この流れに沿い、O製作所も1938年に大田区に移転した。大田区移転後の主力製品は、証明電気機器具、ラジエーター部品などのプレス加工を手掛け、光学機器関連部品などにも進出した。

1959年に先代社長の後を承継した現社長は、それまでの下請生産からの脱却を目指した。それは2度にわたる石油ショックの影響を受けて、下請生産は自立経営とはならないことを自覚した。そこで、これまでのプレス加工技術をもとに自社製品開発を経営の中核に据え、ターレットパンチプレスを使用する金型開発を目指した。

O製作所の事業組織はメタル事業部と機器事業部との2事業部からなる。メタル事業部は、創業以来の受注生産分野を手掛ける事業部であり、精密板金、金属部品加工を中心としている機器事業部は、完成品の開発受注および自社開発製品を生産する。この事業組織は、下請型の受注生産から時間をかけて脱皮してきた歴史の中で形成されたものである。

部品等の受注生産のなかから、プレス金型の自社開発のために1984年技術部を創部し、生産拡充を同時に図るために大田区にあった2工場に加え、埼玉県に2,100坪の工場用地を確保し、開発力向上と生産能力を飛躍的に高めた。それとともに、自立的新製品開発体制作りに、経営改良、経営資源の柔軟な再配置を絶えず試みてきた歴史であった。2事業部の販売比率はほぼ半々ずつであるが、配置している社員・従業員は110人中40人がメタル事業部に、50人が機器事業部に配置されている。

O製作所では、1991年に10年後の方向を目指す2001年ビジョンを発表し、製品開発に向けた共同開発をゲーム機器メーカーとの共同開発などを次々に手掛けた。だが、①全体を熟知した開発マネージャー役の人材不足、②営業を手掛ける新製品企画を経営や現場の力量を踏まえた事業化を図るセンスの不足、③適切な協力会社やビジネスパートナーの確保など、課題を抱えながら試行錯誤でOA機器、アミューズメント機器（1992年）、熱圧着装置の開発と外販（1993年）、熱圧着装置のLCD実装の需要が広がった（1996年）。翌年には輸出を開始した。2004年にはフルオートFOGラインを開発・納入、2006年には世界初のフルオートFOBラインの開発、オプティカル・レンジ・ラミネーターの開発・納入（2006～7年）、LEDフリップボンダー、LMSシリーズの開発（2012年）、システムインテグレーターSiシリーズ開発（2013年）など、機器事業部が次々と機器開発を進めてきた。

これら21世紀に入ってから多くの開発機器は、O社の固有技術を基礎に、大手企業との共同開発ないしは固有技術の応用機器を大手機器メーカーに承認し、大手企業との共販体制をとるなど、自立的小企業の力量が認められたケースである。たとえば熱圧着実装機の開発は、その基礎技術はすでに1984

年ごろその原理を開発をしていたが、日本黒鉛がカシオ電卓に使用されるのを認めなかったが、モトローラが承認したことによって商社、パナソニックの仲介などがあって、熱圧着実装機の自社販売を一気に可能にした。

またLCD（Liquid Crystal Display）技術を応用したCOG（Chip On Glass）は、ガラス基板上に直接半導体チップを実装する技術で、これまたシャープとの共同開発で、卓上COGは、O製作所の自社開発製品となった。

この20年間に開発・販売された機器類は、IT技術の中核的部分を製造する精密製造自動組み立て加工機である。これらをリコー、シャープ、モトローラ、さらに商社等と、いずれも大企業連合の中で開発・生産するという開発・製作体制を確立できた。それを可能にしたのは、もちろん経営者が戦略的に自社技術の基本を活用する戦略設定にくわえて、大企業に蓄積されている熱い技術者層との協働体制を築く中から、新規技術と新市場ニーズとを結合して製品化を可能にした。それは機器装置を設計し、開発するまでの設計から製造までのシステムを成功させた。この特定部品生産の自動製造機器を経営発展の戦略の中核に設定し、これに多くの完成品メーカーの多くのニーズをかなえ、それが実績となって次々に新機器の開発・製造の市場を拡大して、経営発展をもたらした原点があった。

下請企業からの脱却が進む一方、精密板金加工技術などを生かした「数楽（すうがく）アート」という完成品を製作した。「数楽アート」は、関数式が描く空間を打ち抜き鉄板で再構成し、空間的に方程式の立体模型を製造したものである。プレス金型製品が演じる数式図形を空間に技術的に立体化し、これを“数楽”という名の装飾品ないしは数学学習教材としても使用することが出来る。この関数立体模型は幅広い利用者市場を実現するなど、従来下請生産体制の中に眠り込まされてきた金属加工技術を独自の製品として展開した。使い手はこのモデルを自由に活用できる。海外の大学などからも注目され、工業アート製品を完成させた。在来技術と加工技術から広げられる応用領域を、数式のオブジェ化という“形”にするユニークな完成品を製作しているわけである。

いまや世界企業になっているO製作所の経営資源の活用・運用は、社員・労働者は無論のこと、取引先、共同開発するパートナーなど、多彩かつ多様である。この内外にわたる人的資源という経営が内部化した人的資源はもとより、他社の人的資源を開発過程に取り込み、協働組織にした相互協力で、企業の枠組みを超えた「共同開発」関係が動いている。雇用契約、労働関係より、開発に向かう事業、それに必要な技術開発、それによってより進化した新規商品作りに向けた企業間関係、貨幣関係をも超えた繋がり度で“開発連鎖”を形成したのである。

O製作所の経営理念は、「顧客、パートナーとともに市場を創造し、新しい製品、サービス・価値を社会に提供する」ということである。具体的には、①お客様と社員が学びあい、良い商品を作る、②個人と集団の創造力を高め、新しい社会ニーズに応える、③科学技術の成果に学び、魅力的な商品を絶えず提供する、④全員参加の経営で企業の発展と社員の生活向上を目指す、の4事項が掲げられている。

勝手に読み取れば、生産には、学びあい、科学技術の成果、創造力など人間の努力とそれを基礎に良い魅力ある商品、新しい社会ニーズに応える。経営は全員参加で企業の発展と生活の向上を目指す。それは市場社会を構成する諸要素の良い側面を集約しているといえる。これらの理念を構成する経営資源の結合、相乗作用が、下請からの脱皮を図る自立的自社製品開発を支えている。こうした理念と一致する開発体制における大企業社員・労働者の協力作りがある。

その一例として、O製作所には80歳を超える経理担当者がいる。IT化で毎日出勤の必要はないが、週3日程程度の出勤日数で経理処理を担当している。また、海外輸出が増加するにつれて、カタログ、マニュアル等のもとより文書等の作成に英語、中国語などに堪能な人材が求められる。これらの仕事には専門

の派遣会社に依存して経験ある専門家を活用している。しかし、営業が必要になった中国市場には、香港出身の留学生を新卒採用し、さっそく海外赴任となった。

また、コア技術は、熱圧着技術であるが、ACF（Anisotropic Conductive Film）とは、フィルム状の絶縁樹脂の中に微細な伝導性粒子を分散させ、圧力と温度を加えることによって接着し、縦方向に電氣的接続、横方向に絶縁機能を持たせ、携帯電話用の基幹部品を自動生産で実装する装置である。こうしたコア技術を応用する際、発注者、共同開発を進める大手企業の開発担当者から開発支援が寄せられる。こうしたシステムから設計、開発および総括的事業化へのマネージ役を担う技術者を採用するなど多岐、多層にわたる人材登用を進めてきている。これらが開発ネットワークを構築し、年々変化する新規開発に必要な基幹部品を供給する自動実装機を社会に提供している人材を確保してきた。

## （2）寡占市場化する缶用キャップ製造業のH社

H社は、(株)Hを中核に、プラスチック製品の(株)Hプラス、ロジスティック部門の(株)サブ（SUB）Hコーポレーション、外注・下請分野を総括するP・SH八街工場（千葉県）、P・S勝央工場（岡山県）、さらに中国杭州広浜H工業有限公司、Hインドア、Hバングラディシュなど内外に及ぶ企業組織から成り立っている。そこには着実にグローバル化を進めていっていることもわかる。

H社の事業は、ブリキ缶のキャップ製造、販売とそれらの関連事業から成り立っている。ブリキ缶キャップのマーケットは小さな産業分野である。ニッチ市場のうえに、ブリキ缶にキャップ使用が欠かせない限り、キャップ生産はブリキ缶使用には欠かせない部品である。このニッチ事業分野が今や同業他社が撤退して寡占的の中小企業になっているのがH社である。

H社はブリキ缶用のキャップ製造の老舗である。ブリキ缶の蓋がキャップに変わるのが1951年だったが、それより4年前に先代社長が創設した。この時期にブリキ缶用蓋製造にプレス技術を持っていた先代社長がキャップ製造部門に参入し、会社を立ち上げた。蓋がキャップに変わるとともに、缶の種類が増え、それに従ってキャップの種類も増えた。多種類の商品市場ではキャップの製造コストが上がってしまう。そこでH社は通産省に働きかけてキャップのJIS規格制定を要請した。1959年によりやくJIS規格が制定された。JIS規格制定を機にH社は第1号JIS規格認定工場となった。キャップがJIS規格となることに伴ってブリキ缶の規格化に影響することとなる。規格化によって、20L缶、18L缶、4L缶など主として業務用の缶のキャップが規格化された。

この変化を逆にたどってみると、H社が通産省にJIS規格制定を要請し、制定後H社が第1号の認定工場となったことにも示されているように、H社は製缶メーカーの基本的ニーズをとらえていた、それとともに、そのキャップという最終ユーザーにとって缶容器に入った内容物の有効利用を促進する。その内容物は、塗料、潤滑油、洗剤、食用油、接着剤、醤油等の使用、および流通・保管に欠かせない。

そこには製缶及び缶の内容物使用者の双方に対してキャップこそ先行的役割を有していることを意識している。さらに標準化という制度環境を行政制度として整備することによって事業運営および製造の制度環境の整備にあたってきた。この標準化認定という社会的戦略に挑んできたことを示している。

キャップがJIS規格化されて、缶メーカーも規格を遵守することになる。その効果は量産効果をあげ、低価格を実現できる。規格化、標準化が“Win/Win”関係の形成に至る。合理的な競争の枠組みを制度規制で推し進めてきたことになる。それはまたH社が自由競争の境界を、業界の原始的競争にゆだねないで缶メーカーとはキャップ製品にとってのユーザーとなるが、その利益を考慮し、最終的には缶に収納する内容物の輸送、保管する利用者からみれば、容器費用が小さいほど歓迎される。しかし、容器およびその関連製品の生産者からみればそれは市場拡大に逆行する方向を意味する。そこにあえて切り

込んだ経営方針に事業における標準化という社会的基準を絞り込んだ読みが適切であったことを意味する。ここにH社の存在価値を確立したといえるのである。

その結果、キャップ市場における市場拡大をあえて市場縮小路線に見える標準化、JIS規制制定という集約化による自己限定がユーザーにも缶利用コスト削減戦略にも合致し、経営の強固な存立条件を確立したといえる。一種の冒険でもあった。この結果は、ブリキ缶業界の一角を占めるキャップ製造業という小さな市場に、寡占状態を作り出したのである。

この事業は、缶需要が集中している大都市地域に立地適性を求める特性がある。大都市部とその周辺は、交通網が整備され、輸送コストも安く、ユーザーの集積も進んでいる。消費地立地を意識した立地だが、製缶生産は消費地立地とは限らない。そこで、H社は子会社方式で東京、大阪市、千葉工場のほか岡山県などにも工場を配置し、物流部門の独立と外注部門を内製化した。その経営戦略展開は柔軟、機敏で、多角的統合を進めてきている。

H社の経営理念は、①缶パーツとその関連技術を通じて、缶の社会貢献を、全面的に支援しよう、②一人一人の持つすべての能力を、共にベストの形で花開かせよう、③職場で現物を見て現実を把握し、原理・原則にのっとって対処しよう、④お客様と我々自身に還元する為に、一切のムリ・ムダ・ムラをなくして最大の利益を追求しよう、⑤国内外を問わず、自らの可能性を追求し、仕事を通じて社会に貢献しよう。以上の5項目を掲げている。

これらの経営理念は、H社の歴史と経営実践の中から形成された理念に集約されているといえる。缶に収納された内容物の利用に必要なキャップという装着部品を通じて社会貢献をするという。それは一見迂遠の路を設定しているかに見える。だが、普段、缶の内容物物の製造業者、製缶業者、消費者があまり意識しないキャップという部品というか部位を明確に概念化し、ここに細心の注意を注ぐことで、“正常”が維持される。こうした強固な事業規定に注目すべきである。この思考回路は③の現場、現物、現実という3つの“現”に発生する事象に関して、そこに生じる諸事象、クレーム、不具合等を原理・原則にまとめる。そのうえで、これら事象を貫く原理・原則に換骨奪胎して活用できるテーゼとする。こうした「学習回路」が構築されているのがH社の理念の特徴である。

それを象徴するのは、出勤確認の通路に、現物の不良品が展示されている。出勤時に工場に入場する誰もが通る現場に、不良品という現物が展示され、社員・労働者の働く現場で起きた現実を考える教材を提示している。この実物から原理・原則的な解決策をとりまとめるために、多くの会議や討議がなされることだろう。しかしそれを提示することによって、すべての社員・労働者が当事者意識を持ち、解決への意思を通じさせることが求められている。理念にたいする厳しい経営姿勢が示されている事例の一つである。

これらの経営理念の上に、社員・労働者が「目指すもの」を提示している。そこには、①良いものを提供する、②供給責任を果たす、③納得していただける価格で提供する、④必要な品揃えを行う、⑤口金カシメ工程・キャッピング工程に対する技術支援を行う、⑥お客様の要求事項に応えるための提案営業を行う、という6項目が掲げられている。

とくにH社ならではの事項は、⑤に示された社員・労働者の職務遂行への姿勢が基幹技術に対する注意事項と改善要件を求めている。キャップメーカーのプロとしての使命感が示されている。なかでも、⑤には次のような事項が盛り込まれている。(a) カシメ工程・キャッピング工程における『狙いの品質』を明確にする、(b) 上記工程に関わる金型・締め器を製作する、(c) 上記工程におけるトラブル解消のための技術対応をする、ことが挙げられている。製品の品質に関する課題を『狙いの品質』という表現で刮目させ、カシメ・キャッピングという基幹工程に必要な金型・締め器という機械・装置を基礎

から点検させ、トラブル解消への技術対応を求める。製品の企画（『狙いの目』）から機械器具の設計・製造、そして人的組織と機器の結合を点検再構築する。ここにH社の基幹的経営理念の実践が作り出したガイドラインの意味が語られている。

H社の系統的理念の確立と実践は、社員・労働者の定着を前提としなければ効果を発揮できないであろう。そのために、従業員構成をみると、60人が正社員、常勤パート10人、短時間パート23人、派遣8人、嘱託8人で、計49人の非正規労働者が雇用されている。総数では109人になる。正社員はすでに20年前から新卒採用にしている。これまで社員・労働者教育は集団学習や通信教育などを利用するなど、さまざまに工夫してきた。そして長期勤続を前提に、20代では現場を完全に習得すること、30代では人を使えるようにすること、40代ではマネジメント、50代では将来を考えて活動ができること、など、ステージごとの課題を定め、それを基本に定期的なローテーション人事体制をとってきた。特に30歳代半ばまでには一番自分の能力を発揮できる部署に就く工夫をしている。なお、正規社員の基本給は職能資格制度を基本に組み立てている。

非正規労働者も重要な戦力であるから、会社の基本方針、理念、指針を理解してもらい、社員、パート、派遣の労働者にも毎月昼礼を実施している。昼礼では経営の業績、現状、今後の経営対応等を伝え、情報の共有を図っている。そのうえ、派遣労働者以外の社員・労働者には給与支給時に社内報を配布し、企業情報を共有するように努めている。

### (3) プレス印刷に徹しているM印刷

印刷産業は、この20年間に大きな技術変化の嵐の中にある。それはドイツで始まった近代印刷技術発祥のグーテンベルク以来の最も大きな技術変化といってよい。製版工程が大きく変わったばかりでなく、製版、校正、刷版、製本までに多くの変化が生じた。

書籍印刷においては、最終仕上工程が製本である。書籍生産においては印刷された紙型を製本しなければならないが、そのためには折り、丁合などの手作業が伴う場合がある。この工程がいま消滅しつつあり、製本業という最終工程が書籍の印刷および出版のボトルネックになりつつある。これは印刷技術の変化であるよりも、むしろ出版および印刷業界の社会的分業の一角が低労働条件、経営者の引退などによって供給力、すなわち基礎的生産力にボトルネックが生じている。それも偶然の変化ではなく、印刷業の出荷額が1991年に8兆9286億円だったものが、2012年には5兆4817億円で、ピーク時の61.4%と、約440%近い落ち込みとなったことにも表れている。つまり、印刷業の縮小が持続的に進み、年を追うごとに生産減となっている現状が基本であって、印刷技術の革新が印刷業を縮小させているという認識は正しくない。

しかしメディア媒体としてみると、紙メディアとしての印刷業の縮小の一方では、iPadなどのタブレット端末の普及とともに紙媒体が次第に電子媒体にとって代わられることは新聞業の衰退に象徴されている。とはいえ、この現象を、技術革新の影響とみて、取り返すことができない歴史的趨勢と考えるか、情報機器の普及とともに次第に書籍等による情報収集は、生活時間の構造上縮小せざるを得ないのか様々な見解があろう。

しかし印刷業は出版にとどまるものではない。様々な商業印刷、広告、カタログ、機器操作マニュアルなど、書籍以外の印刷物が押し並べて縮小しているのではない。この点からみて、M印刷の経営戦略は、この一般的な印刷業に対する理解にあえて挑戦していた。

M印刷の経営は徹底して印刷はプレスであるというグーテンベルク以来の様式をあえて踏襲しようという保守主義にある。

M印刷は、1962年現在の社長が新宿区に設立し、1964年に板橋区にオフセット印刷工場を新設した。現在本社が所在するところである。創業し、現在年商約20億円、従業員110人の印刷専門企業である。1976年台風17号の影響で、石神井川が氾濫し、同川近くにあったM印刷の工場は氾濫の影響をまともに受けた。この大きな被害を機に、活版印刷を閉鎖し、翌1977年には完全に工場再建を果たし、同時に今日にも至る24時間生産体制をとり、会社再建と業況拡大とを両立させてきた。

とくに1978年、イタリア製の全判自動印刷機を導入し、特殊印刷を手掛けて、オフセット工場としての基礎を築いた。取引先を拡大するために、1979年菊全判4色、菊2色機2台の導入、翌1980年に菊判4色機を、1981年以降にはハイデル製スピードマスター4色機、さらに1982、83年に相次いでハイデル製4色機、同2色兼用両面機等を導入した。この時1981年にはコンピュータ化に着手した。この時期以降は、最新の印刷機を次々に導入するだけでなく、1983年には中綴り、折り、天のり製本を内製化する製本工場を新設し、ボトルネックとなった製本事業にいち早く対応していた。2000年ごろから、印刷技術革新への流れシステム化に着目し、ハイデル製CTP（Computer to Plate）システムを採用してデジタル化をスタートさせた。

近年では印刷機器とともに、品質管理向上のために、ハイデル製の品質管理装置イメージコントロールCPC24を導入するとともに、埼玉県川口市に工場を新設してハイデル製菊全判自動8色両面兼用機導入など、相変わらず、新規投資を継続している。

M印刷は、印刷事業を伝統的プレス技術に重点を置きながら、デジタル化の流れにも対応しようとしている。現在M印刷は、年商20億円、従業員110人の企業である。このうち、男子90人、女子20人である。この男女の構成は24時間体制から見ると女性が勤務するのは無理ではないかと考えられる。

とくに注目するのは、M印刷では女性、男性との職種上の区別をしない配置をしてきたことである。経営者は女性の社員を積極的に営業、生産現場に配属する政策をとり、女性労働者の活用に積極的であった。印刷企業の労働者は、女性の内勤では事務、外勤では営業に配置されるのが普通である。印刷工場現場は、重量のある用紙を扱うので男子労働者が配属されるのが普通である。しかし、M印刷では、大型印刷機導入を進めてきたこともあって、用紙取り扱いは原則的にフォークリフトを使用する。つまり機械化されているので、印刷現場労働に女性が投入されている。また、作業配置にも将来女性管理者に登用することも考えて、職種ローテーションは男女均等待遇で対応してきた。処遇にも同等に扱い積極的に女性労働者を印刷産業に参加させるように取り扱ってきた。

M印刷の事業理念は、印刷技術の基本を紙媒体に絞り、この姿勢を継続するためにこそデジタル化も技術的变化に対応する選択肢となっているのである。くわえてM印刷の環境適応問題がある。

印刷業は、都市型産業といわれるが、溶剤の中には有機溶剤を使用する。そこで作業に伴う水性ニスの短時間処理を推進しなければならない。それは工場の労働環境だけでなく、工場周辺の環境にも配慮しなければならない。こうした環境管理技術の推進を設備投資の課題とし、日本全体の印刷産業に良好な変化を与えようとしている。

それは印刷産業に働く社員・労働者のすべての労働条件に有効な改善策となると考えるからである。印刷業に一途な意欲を有するM印刷の経営姿勢が、経営、事業内容、製品の品質向上等の複合的成果を生んでいる。その中に社員・従業員に対する人間的処遇の道を切り開こうとしている。

### 3) 経営理念と後継者育成の特徴

特徴ある経営理念を掲げ、それを社員と共有化している事業所の例を見てきた。ここからは、そうした経営理念をどのように承継し、あるいは承継していこうとしているのかについて若干の事例をみる。

少子高齢化がいわれて久しい現代では、中小企業における事業承継についても難しさは色濃くなっている。各事例でみるように、中小企業＝家族経営であり、事業承継もその子・孫という単純なイメージではない現実がある。同時に、その難しさの中であっても創業からの経営理念をどう守り、引き継いでいくかというより困難な問題が横たわっているが、各社、様々な対応でその困難を乗り越えようとしている。各事例は単なる個別事例にとどめるのではなく、事業および特徴ある経営理念をどのように承継していくかについて本質的な課題を含んでいる。われわれは、その本質的課題をどのようにクリアしようとしているのかについて示唆を受け止める必要があるだろう。

#### (1) 後継者を社内公募している事業承継例

H社は、九州地方で、ある業種に特化して社内情報システムと顧客情報サービスとの内、顧客情報サービスの開発、運営、保守を行っている企業。グループ全体の社員規模は約500人。現会長が創業し、現社長に引き継いでから6年目である。

1970年に仲間3人と創業した当時は、一般的な会社には、まだコンピュータが入っておらず、顧客に出すDMなどの宛名書きもガリ版で行っている時代だった。そのような時代に、たまたまコンピュータを見る機会があり、近い将来にはコンピュータを使った業務が一般的になると確信した。それ以降、いろいろな業種に対してコンピュータ導入の提案をして回った結果、これに関心を示した企業が現れたのが事業展開の起点となった。

業務的には、受注した業種の現状分析に1年、これに対するソフト開発に1年、導入・運営に1年と、全体3年がかりといった長期のものが多く、こうした契約を複数獲得していくことが事業の基礎部分となり、また、数年ごとにはサービスの見直しを提案することで、本体事業の改善にも関与しているということだ。

今後の課題は、第1に、コンピュータネットワークの広がりとともに、このビジネス分野も技術的に、領域的にも可能性が広がっている中で、セキュリティの確保をどう図っていくかということがあげられる。第2に、システムが複雑になるにつれて、運用上の障害・事故が生じた場合、その原因を特定することに従来に比べ非常に時間がかかってきている。第3に、システム開発には、納期の問題と多大な時間がかかることから、社員の勤務シフトがなかなか固定化できず、社員間で労働時間の差異が出ていることを指摘できる。受け持つ業務が専門特化してきている分、代替・応援がしにくいことから、このことへの対処が求められる。

H社では、時代変化と事業成長とともに、上述したような技術的な問題や人事労務など複雑で様々な事業課題を抱えるようになった。こうした課題に積極的にあたれるような3代目の経営者への承継を計画し、取り組み始めている。現経営者への承継の際から、親族への無条件な承継はしないことを内外共に明確にしており、2代目への承継時には、経営層の中から適任者に指名する方法をとるに至っている。

今回は、自社の全社員に対して公募し、公募時には普段から公表している経営方針、中期経営計画などの理解を前提に不断の経営革新への姿勢を持ち、なおかつ自社の抱える経営課題に積極的に取り組むことができる人材を求めた。これに対して40歳代後半～50歳代の5人の中堅社員からの応募があり、この5人には各部署や関連企業などの経営会議などに出席できる職位に就けている。その職位において業務の中から経営者の役割全体を俯瞰させ、従来担っていた分野からだけではない事業全体を見据えた考え方を身につけることを図っている。応募者も、自分自身で手をあげたことにより、企業経営に対する当事者意識が明確になっており、社員一人ひとりの意見を取り入れて業務を作りこんでいく方法をとるなど、個々に工夫をしている様子がうかがえる。

将来的には、この応募者の中から次の経営者を選ぶことにしているが、この中の誰が経営者になったとしても、この5人が経営の中心となって協力し合える関係を築いていくことが、こうした事業承継方法をとった最大の目的であり、今後の課題でもあるという。

業界ならではの技術革新の早さや企業成長にともなう経営課題が多くなる中で、そうした経営革新を果たしながら協力して働き会える企業風土や企業文化を大事にし、H社では、そのために企業理念の共有化、経営方針および経営計画の作成過程も透明化し、社員の参画を図っている。次世代の経営者には、そうした企業風土を感じ取れる繊細な感覚を持ってほしいと考え、自社のプロパー社員の経験を経営力として発揮してもらうのには、公募が最適だと決断にいたっている。すなわち、従来の企業経営のやり方を革新して活性化し企業を存続させていく力が、プロパー社員にあると期待されている表れとすることができる。

従来の企業経営を活性化し革新しながら、社内の協力関係という伝統のマインド、そして特徴ある経営理念を残す。この絶妙なバランス感覚を引き出すことこそ、この事例に見る社内公募制によるプロパー経営者育成の最大の特徴と指摘することができよう。

#### (2) 子供以外の親族への事業承継例①

J社は、西日本地方で業務用食料品を全般的に扱う流通卸業を営んでいる。九州・中国各地域に営業所およびストックセンターを展開しており、社員は正社員約500人、パートタイマー約1,000人の計、約1,500人である。現社長が兄弟で創業し、業務用途という限られた中で顧客の声に敏感に反応するという営業方法で着実に成長を重ねてきたが、数年後の事業承継を視野に入れ、経営者は創業家で継いでいくことを従業員、取引関係者などに周知し、次代の経営者には現社長の甥を予定している。それは、現社長の築いてきた経営理念の共有化を目的に、現在は経営企画室において経営全般と経営者の役割を学んでいる。

#### (3) 子供以外の親族への事業承継例②

I社は、食品や燃料などの液体容器の部品を製造しており、製品シェアは約7割にのぼっている。関東および関西地方に工場・営業所を展開しており、社員は非正規雇用40人を含めて約130人である。二代目である現会長の父が創業し、三代目の現社長は創業者の娘婿であり、現会長の義兄にあたり、現会長が社長の際には義兄は専務として支え、時には社長の不足を指摘するといった、互いに補い合うような関係だった。

事業承継については計画的に進めており、次代経営者には現会長の甥を予定して、現在管理職として日々の業務から経営者としての役割および経営理念の共有化について学んでいる。同時に、事業承継とともに各部署の人材構成についても計画的に取り組んでおり、人材育成には時間も手間も要する最も重要な問題だと認識している。

#### (4) 娘の配偶者への事業承継例

N社は、西日本地方において、業務用清掃用具のレンタル事業および住宅クリーニング事業を行う企業で創業から約35年、社員は約30人である。2代目の現社長は事業承継して約10年目で、引き継ぐ以前は他社で勤務していた。結婚時より先代からは後継者という話がされ、事業承継を視野に入れ、同じレンタル事業を行っている取引先会社に転職した。そこでは、言わば「社長修行」として業務知識や商品知識とともに財務などの企業マネジメント一般を約3年間かけて徹底的に修得した。しかし、その後

も創業者の会社経営へのこだわりは強く、計画的な事業承継には至らずにいたところ、しばらくしてN社の業績自体が低迷する時期があり、状況はかなり悪く、取引先会社および金融機関からの今後の取引継続の条件として、経営者の交代が告げられる自体となった。そこで初めて本格的に事業承継が行われることになった。

2代目への課題は、まず全体業務の見直しと、それに沿った金融機関への返済計画の建て直し、取引業者への業務説明に至るまでありとあらゆるものに及んだものの、そこは修行期間を経た、まさに満を持しての引き継ぎであったことから難なく乗り越えることができた。

N社の事例にみるように、子供の配偶者といった新しい家族への事業承継については、先代経営者からは子ども世代への事業承継であると同時に、第三者からは、ただ単に子ども世代への引き継ぎのみではなく、会社経営へのより幅広く、より専門的な経験と知識を持った有能な人材への事業承継と評価される可能性を持っている点が特徴といえることができる。

この事例に限らず、創業者の会社経営への強い熱意は、時に、会社の経営状況について客観的な目を濁らせる恐れもある。また、そうした強い熱意の前では、現実的な状況は把握しながらも、実の子どもを含めた家族には口をはさみにくい状況もあり得る。

こうした課題に対して、N社では、子どもの配偶者である現社長が、言わば「他人」の目を持って会社を立て直すとともに、「新しい家族」として家業を引き継ぎ、創業者の過去の経験や経営理念を参考にしながら経営革新を続けており、創業者の特徴ある経営理念であっても、その時代に洗われ、部分的には変化を求められることもあることを示した事例といえよう。

#### (5) 子供への事業承継例

O事務所は、西日本地方で会計事務所を営んでいる職員約10人の事業所である。現所長は大学卒業後、東京の会計事務所勤務しながら資格取得した後、30代半ばで郷里に戻り開業した。この地域にまだ専門士業の少ない頃からの先駆けとして地域企業からの信頼も厚く、中小企業の経営全般を助言・指導してきた。

現所長には、長男を含めた子どもがおり、子どもたちへの教育には何ら惜しむところなく、また、大学進学についても各々の好きな道を選択させてきた。そうして大学の理系分野に進学していた長男が3年生に進学する頃、将来について話し合いをもった。親子で、現在学んでいる専門分野と将来就きたい職業および企業、その上で現実に目指せそうな企業や将来の夢について何度となく問答を重ねた。まだ具体的には現実社会を知らない長男にとって、親の問いに答えられるだけの明確かつ現実的なものはなかなかあるはずもない。

そうした話し合いの結果、長男は事務所経営の承継を前提に資格取得を目指すことに納得し、現在は東日本にある別の事務所に勤務しながら資格取得に向け励んでいる。子供の進路選択において、十分に話し合いをすることにより、本人も納得した進路選択、そして事業承継への足がかりをつけた基本的な事例であるとともに、経営理念の共有化に十分な時間をとることができ、その承継についても十分な理解を得ながら行うことができる計画的な承継事例である。

#### (6) 親族での事業承継例

I社は、九州地方で住宅や店舗のリフォームをはじめとする内装業を営んでおり、社員規模は約20人、外注など関係先は約30社である。

現経営者のW社長は2代目で、先代は大工から内装業に転換して、1940（S15）年に創業した。当時、

職人が2～3人住み込み、空爆対策で学校などに暗幕付けを行っていたことから、その後もカーテン、カーペットの敷込みをするようになった。デパートや代理店を通じたホテルのカーペット類の張り替え施行には一件で半月ほどかかるものだったが、W社長も学校が休みの間などには九州各地に出向く先代に連れだったりしていた。父や職人らの仕事を小さい頃から見ていたものの、子供の目には大人の寡黙な職場はつまらなく映り、この仕事はしたくないと感じて18才からは東京で防水関係の仕事に就いていた。20才の頃、先代が交通事故に遭い仕事に不自由が残り、病床の父親から家業を継いでくれと言われ、考えた末に事業承継を決意した。

子供の頃はいやだと感じていた仕事だったものの、家業を継いで、これまでの技術の大切さと家業とを見直し、現在、受注は従来からの大手ハウスメーカーからの割合が大きかったものの、最近では自社のホームページを見た顧客からの問い合わせや来訪が少しずつ増えてきている。このような挑戦を一步一步進め、先代の頃から受け継いできた技術の大切さを追求することで、下請業者としての限界を超えて、住空間の提案ができるような元請けの仕事を増やすことを目標としている。

そうしたI社の次へのステージを目指すのに際して、W社長は、4～5年前から機会をみては家業や仕事について長男と話し合い、また、この3年間については会社や経営についてじっくりと話し合ってきた。そして41才の長男に3代目経営者へ事業承継した。長男は22才の時に家業を手伝うまで別の業種で働いていたが、その仕事を長く続けるものとは考えていなかったとし、外で働く中で家業とは何かを見ていたということだった。

こうした話し合いによって、技術の大切さの追求と、変化する環境変化の中で、関係者のチームワークを大切にしながら挑戦していくという経営理念の大事さを承継することがめざされている。



## 社労士総研 研究プロジェクト報告書

### 個性ある中小企業の経営理念と労務管理

発行年月日 2016年3月1日発行

編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町3-2-12

社会保険労務士会館

TEL：03-6225-5013 FAX：03-6225-4848