

個性ある中小企業の 経営理念と 労務管理

元日本大学教授 ながやま としかず 永山 利和



社労士総研研究プロジェクト「個性ある中小企業の経営理念と労務管理」については、現在報告書発行に向けて準備が進められておりますが、同プロジェクトの主任研究員として研究を先導していただいている元日本大学教授 永山利和氏からのレポートを掲載いたします。

1 経営理念と労務管理研究の関係

アベノミクス効果で、日本経済もデフレ脱却の兆しが見えてきているとの評価があります。その兆しとともに中小企業にも春季賃金引き上げに應える動きなども指摘されています。政府・内閣府『月例経済報告』等政府見解は政治的に楽観基調をとりがちですが、日本銀行の政策決定会合でも物価基調にデフレ脱却の兆候が指摘されています。

代表的景気動向指標である日本銀行『短期経済観測』（『日銀短観』）等でもデフレ脱却への兆しが表れています。たしかに大量観察ベースでは大企業だけでなく、中小企業経営にも不況色が薄れ、水面に付く状態です。2015年第Ⅱ四半期の『日銀短観』でも中堅企業、中小企業の業況判断指標（いわゆるDI値）が、「良い」と「悪い」とがほぼバランスし、やや回復ないし横ばいの動きをしています。しかし2012年第Ⅳ四半期以降の上昇傾向から見ると現状では上昇傾向にブレーキがかかり、景気の踊り場と見ることができます。

ただ日本経済の多数派である中小企業経営は、日本経済の景気動向だけに左右されず、個別企業自身

の発展・衰退と景気動向とは異なる動きが常にあります。好況・不況に係わらず、中小企業も海外進出日本企業の逆輸入、海外市場における新興諸国との競合等、世界規模での市場競争が拡大、浸透し、日本経済の景気いかに係わらず、中小企業の経営環境は一般的に見て厳しい状態が続いています。

厳しい現代の経営環境の下で、中小企業自らがその存在条件を見極めて、経営が直面する課題を点検・探求し、そこから企業、事業の意味を多角的に把握し、ミッション(社会的使命)・理念を設定し、事業を改善している中小企業があります。そのミッション・理念は経営者が経営を見つめる姿勢を明示し、経営者の個性を提示するだけではありません。社員・労働者との一体性が経営改善の決め手となります。

2 経営のミッション・理念設定の役割

企業が社会、市場等との間に明確な関係づけを行い、企業活動に参画する社員・労働者が経営者と認識を共有することが鍵となります。社員・労働者が自社の存在価値を共有するには、何よりも経営のミッション・理念を経営者と社員・労働者とが対話で掴み、それを深め、仕事、労働の中で社員・労働者が自己実現を可能にする。つまりミッション・理念が社員・労働者に吸収されなければなりません。それにより経営のミッション・理念が社内だけでなく、社外にも示され、拡散されるに至り、さらに経営のミッション・理念は取引相手に戦術的效果だけでなく、継ぎ目ない連続性をもつことになります。

一般的に経営理念の多くは経営者の独りよがりと思われるがちです。あえて“自社の姿”として理念を社員・労働者を通じて表に出し、社員・労働者が“自社の姿”を明示することで得意先などとの「対話」を広げ、事業に係わる中小企業の特質となります。そこからミッション・理念が経営者自身が経営に対する反省ないし改善の準則となり、また社員も社員自身の自主的行動の力になります。

通常、自社の経営のミッション・理念、特質を経営者が一方的に掲げることは決して珍しくはありません。積極的理念経営の企業行動は、近代日本以前でも見ることができます。近江商人の「三方よし」の伝統商法の事例のほか、様々な地域で経営に取り

組む標準化された経営原則を見ることができます。事業運営原則を示す「家訓」も一つの典型です。またクエーカー教徒の経営倫理、とくに利潤分配に関する意思決定も社会につながる成果配分制度と見なせます。社会とともに社員・労働者の労働意欲を強める巧みな経営手法です。世界企業に成長した大企業がその経営モデルとする場合があります。経営モデルには「理念」などという主観的表現に固定されません。主観的理念であれ客観的モデルであれ、経営運営原則、経営のミッション・理念が個性や経営に係わる社員・労働者をなぜ動かすのか。ここに経営理念をもつ中小企業経営を検討する意味があります。

3 個性ある中小企業の経営理念

どの中小企業経営も私企業という個人オーナー性をもちます。個人出資という特性を踏まえても、外部資本、社会的資金を取り入れる経営でも市場で商品、サービスの交換の中では社会性をもちます。

中小企業にとって外部企業が有する経営資源は大企業の内部市場と違い、中小企業経営の「与件」です。だからこそ中小企業経営者は、大企業よりも自己の事業運営、一方で活用できる自社保有の経営資源の質・量を見直し、社員・労働者との意見交換、対話等によって企業が有する社会性を社会貢献等にまで及ぼそうとします。他方で経営者は自己の経営努力だけでは及ばないが事業運営に欠かせない他企業の経営資源と対等に結びあわせ、事業遂行でこそミッション・理念を維持して経営資源を運用しなければなりません。経営資源の中で機械設備、制度は固定的で、裁量性に欠けます。だが、社員・労働者の活用こそ集団性、組織性を生み、そこから中小企業経営に個性が生まれます。つまり経営の個性を作る決め手は、機械・設備、原材料、エネルギー等ではなく、人的要素にこそあります。人的要素に関してはそもそも企業間に同質性はないどころか異質性しかありません。その点で企業の個性、あるいは経営のミッション・理念の内容やその活用に最も重要な要素は人的要素に他ならないのです。企業のミッション、理念を企業活動の活性化につなぎ、個性を引き出すのは次の2つの人的要素である。

すなわちその一つは、経営者自身です。いうまで

もなく経営者は事業運営全般に関し、経営のミッション・理念の策定のみならず、経営のAからZ、PDCA (Plan, Do, Check, Act) サイクル全体の設計・設定のみならず、事業活動の最終結果を設定し、目標への達成までの諸条件を用意し、判断する。もう一つが社員・労働者の活動の在り方です。特に取扱う商品・サービスの提供、活用に関する知識や経験、すなわち有用性を徹底して理解する。それは商品・サービス提供における事業者の「代理人」、つまり経営、事業と社員・労働者との一体性が生まれるか否か。それが事業効率に決定的に係わります。社員・労働者がミッション・理念を「代理人」として実行できるかどうか、それはミッション・理念をどこまで認識しているかが決定的要素となります。それはまた経営のミッション・理念を形成する過程、経営者と社員・労働者との論議で決まります。疑問・懸念をどこまで論議するか、つまり議論をどこまで積み重ねるかに係わります。

こうした論議を深める際、一般的な精神論での論議では済まされません。事業を巡り、経営者、社員・労働者が論議を深めるには論議を求める姿勢だけで実行できるわけではありません。

経営のミッション・理念の認識を深める論議を支える条件は、事業及び経営者、社員・労働者間における信頼を前提とします。だから経営者が社員・労働者に事業収支の動向等の経営情報、クレームや経営内部の部門間の不具合等をどこまで透明化し論議できるか。また労働者の労働の評価基準、昇進・昇格等における公正性、公平性を図られているかどうか。こうした点が経営のミッション・理念に関する論議を深め、経営のミッション・理念を巡って、どこまで活発に論議を深めることができるかは社員・労働者に対する労務管理が基礎となっています。日常化した労務管理がミッション・理念に裏打ちを与えることになります。

Profile 永山 利和

元日本大学教授、行財政総合研究所 理事長、建設政策研究所 副理事長。1940年生まれ。慶応義塾大学経済学部卒、(株)日通総合研究所、(財)国民経済研究協会を経て日本大学商学部。2010年日本大学退職後、同学部非常勤講師 2015年退職。労働経済論、中小企業論、企業形態論担当。

明治大学大学院経営学研究科

(経営労務プログラム)

募集のご案内

～MBA(経営学修士)を取得できます～

平成20年度より、明治大学大学院経営学研究科に経営労務プログラムが開設され、連合会より、同プログラムに社会保険労務士を推薦することとしております。

同プログラムへの推薦により、これまでに83名の社労士が明治大学大学院に入学し、修了した方にはMBA(経営学修士)が授与されています。

つきましては、平成28年度におきましても、下記のとおり募集要項が定められましたので、ご案内いたします。推薦をご希望の方は、下記の募集要項をご確認いただき、ご応募いただきますようお願い申し上げます。

募集要項(要約)

1. 明治大学大学院経営学研究科(博士前期課程)概要

(1) 大学院所在地

東京都千代田区神田駿河台1-1

〔最寄駅〕

- ・JR中央線・総武線、東京メトロ丸ノ内線「御茶ノ水駅」下車 徒歩3分
- ・東京メトロ千代田線「新御茶ノ水駅」下車 徒歩5分
- ・都営地下鉄三田線・新宿線、東京メトロ半蔵門線「神保町駅」下車 徒歩5分

(2) 授業時間帯

平日夜間(月曜日～金曜日)・土曜日

(3) 修了要件

- ① 2年以上の在学及び36単位以上の修得
- ② 修士論文(場合によっては課題研究レポート)の提出

(4) 学費等(平成27年度実績、平成28年度は未定)

入学金	200,000円(予定、初年度のみ)
授業料	480,000円(予定、年額)
教育充実料	60,000円(予定、年額)
その他	2,500円(予定、年額)
合計	742,500円(予定、1年次の学費等)

(5) その他

入学検定料 35,000円

2. 応募要件

以下の3つの要件すべてを満たす場合、応募することができます。

- (1) 社会保険労務士として登録して3年を経過していること。
- (2) 3年以上の実務経験(※1)を有する者、またはそれと同等以上の経験(※2)を有する者であること。

(※1)「実務経験」とは、次のいずれかをいう。

- ① 開業社会保険労務士事務所または社会保険労務士法人の顧問先事業所において、人事労務管理の実務を行っているか、または行っていたことがあること。
- ② 開業社会保険労務士事務所または社会保険労務士法人の勤務社会保険労務士として、顧問先事業所において、人事労務管理の実務を担当しているか、または担当したことがあること。
- ③ 勤務社会保険労務士として、勤務先企業の人事労務管理の実務を担当しているか、または担当したことがあること。

(※2)「それと同等以上の経験」とは、所属の都道府県社会保険労務士会会長に自己の業務内容等を記載した職務経歴書を提出し、(※1)と同等以上と認められた場合をいう。

- (3) 明治大学大学院に入学する時点で、22歳以上であること。

3. 募集期間

平成27年 8月24日(月)～平成27年 9月30日(水)

4. 提出書類

(1) 職務経歴書

- ① 所定の様式を使用してください。
- ② 所定の様式は、連合会ホームページのトピックスよりダウンロードできます。(7月中旬予定)
(<http://www.shakaihokenroumushi.jp/>)
なお、A4版でプリントアウトし、提出してください。

(2) 課題レポート

テーマ 7月中旬に連合会ホームページ及び月刊社労士8月号でご案内予定です。

- ① 文字数 : 3,000字程度(2,700字～3,300字)
※句読点は文字数にカウントしてください。
※参考文献は必ず明記してください。なお、文末に参考文献を列記する場合、文字数のカウント外としてください(文末に文字数を明記してください)。
- ② 提出形式 : パソコンで作成し、A4版横書でプリントアウトし、提出してください。
- ③ その他 : レポートは、1行目に所属会及び氏名、2行目に選択したテーマ、その後1行あけて、4行目から本文を書き始めてください。

5. 書類提出先

所属の都道府県社会保険労務士会

6. 提出方法

- (1) 所属の都道府県社会保険労務士会に持参
・各都道府県社会保険労務士会の業務時間内に持参してください。
- (2) 所属の都道府県社会保険労務士会に郵送
・特定記録郵便もしくは簡易書留扱いで郵送してください。
・平成27年9月30日(水)必着です。

※提出書類に不備があった場合は受け付けられません。

7. 連合会における推薦者の決定

- (1) 都道府県社会保険労務士会会長の推薦に基づき、連合会に設置された推薦部会において、提出された課題レポートを審査のうえ決定されます。
- (2) 推薦に関する結果は、連合会から直接応募者に通知します。
- (3) 推薦者の決定に関する照会には応じられませんので、あらかじめご了承ください。

8. 出願

- (1) 連合会において推薦が決定した場合、別途、下記(2)の期間中に、明治大学大学院に出願していただくこととなります。
- (2) 明治大学大学院の出願期間は、平成27年11月30日(月)～平成27年12月4日(金)となります。

9. 明治大学大学院における合格者の決定

- (1) 出願者の書類選考・面接試問が明治大学大学院において行われます。
- (2) 面接試問日は、平成28年2月20日(土)です。会場は、東京都が予定されています。
- (3) 合格者の決定日は、平成28年2月23日(火)です。
- (4) 合格に関する通知は、明治大学大学院から直接合格者に行われます。

10. 入試説明会

平成27年9月29日(火)に入試説明会を開催する予定です。詳細は月刊社労士8月号でご案内いたします。

社労士院生の研究活動に対するサポート体制 —教育補助講師による研究支援体制—

【昨年度入試説明会における明治大学大学院経営学研究科資料より抜粋】

経営学研究科に入学した現役社労士は、2年間の研究活動を通じて修士論文または課題研究レポートをまとめて提出しなければなりません。実務志向の考え方を学術研究志向に転換させるのは、誰でも大変に辛いことです。経営労務プログラムは、修士論文を作成する過程において現役社労士が直面する困難を想定し社労士の研究活動をサポートするための教育補助講師体制を整えています。

1. 授業補助
2. 教材作成
3. 授業のフォローアップ

担当教員の指示に従って、授業のフォローアップを行います。このフォローアップとは、やむをえない事情で授業を欠席した院生に対し、教材を配布したり、授業の概要と要点について解説したり、また、必要な場合には、必読すべき文献を紹介します。

4. 学習への支援・指導

担当教員の指示に従って、院生個人の自学・自習に対する支援と指導を行います。この場合の“支援”とは、書誌の利用法、文献検索法、図書館活用法、研究に必要な文献収集、情報収集に関わるものを指しています。また、この場合の“指導”とは、修士論文執筆に必要な「執筆要領」に関わる助言、場合によっては、修士論文作成上の注意などを指しています。

学術研究団体等の大会・研究会開催のお知らせ

どなたでも傍聴は可能ですので、ぜひご参加くださいますようお願い申し上げます。

● 日本労務学会 第45回全国大会

日時：平成27年8月28日（金）～8月30日（日）

会場：法政大学 市ヶ谷キャンパス（〒102-8160 東京都千代田区富士見2-17-1）

費用：大会参加費6,000円 懇親会費7,000円（当日払い）

申込方法等：下記WEBアドレスの申込みページより7月31日（金）までにお申込みください。

パソコン・スマートフォンの場合 <https://www.event-u.jp/fm/10553>

携帯電話の場合 <https://www.event-u.jp/fm/m10553>

※テーマ・日程等に関しては、下記の日本労務学会の会報をご確認ください。

（<http://www.ibi-japan.co.jp/jshrm/dl/vol93.pdf/>）