

経営理念の役割と労使関係

愛知東邦大学教授 田 村 豊

経営理念の役割と労使関係

愛知東邦大学教授 田 村 豊

⊗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

執筆者

氏名

所属

主任研究員

田村 豊

愛知東邦大学経営学部 教授

研究員

阿部 克巳

愛知東邦大学経営学部 准教授

— 目 次 —

I	調査の論点と課題	4
(1)	調査の課題－経営理念の役割とその浸透プロセスを検討する	4
(2)	分析方法－オーラルヒストリの手法を利用する	5
II	ケーススタディ－各社の事例から	6
(1)	A社の事例－リーマン・ショックと経営理念の実現	6
(2)	B社の事例－経営理念浸透と未来型企业づくり	12
(3)	C社の事例－経営理念の実現を促進する経営手法	16
(4)	D社の事例－経営理念と経営者の経営実践過程、経営理念と経営者の成長	22
III	報告まとめ－経営理念の役割は社員の成長を促すこと	36
(1)	経営理念は経営者の成長とどのようにかわるか	36
	●経営の責任は経営者にあり	
	●経営理念はまず経営者が構想する	
	●社員が最も重要な経営資源	
	●ベクトル合わせの意義	
	●経営者が大きくなる	
(2)	社員の側の理念浸透プロセス	39
	●求人募集時から始まる経営理念	
	●気づきと共鳴のスパイラル	
	●具体的な仕事が内部化を進ませる	
(3)	浸透度チェック指標を超えて	41
	●理念・方針・計画のつながり	
	●ギャップの存在をどのように埋めるか	
	●社内討論による体験交流	
	●チェック指標をめぐって——どうなれば浸透したといえるか	
	●社員の成長と人を大切にする経営	

I 調査の論点と課題

(1) 調査の課題－経営理念の役割とその浸透プロセスを検討する

経営者の行動を経営プロセスの展開と重ねると、その起点とは経営理念、経営目的などが重要な位置と役割を占める。実際にはこうした理念、経営の目的などを設定せずに経営を行っている経営者、企業体は存在しているし、その数も決して少なくはない。

だが、企業が社会的な存在であり経営者は経営実践を促すために、経営理念、経営方針、指針などを策定する going concern として存在し、長期にわたって企業の存続を意図するならば、経営者にとっても、またそこで働く従業員、社員にとっても、何らかの共通の目的、その企業が存続している理由などが必要になってくる。それは企業が、複数の個人から組織されている社会的存在であり、企業活動の本来の目的自体である利益の獲得が、社会的な行為として認識され、またその利益の獲得の方法も社会的な妥当性を求められると考えられているからである。こうした企業のもつ社会的意味については、近年、CSR や企業倫理などの領域で研究が進んできている。

では、経営者および経営管理層が経営実践を進め、企業の存続、収益を向上させていくために、経営理念はどのような役割を果たしているのだろうか。また、経営者自らはどのように経営理念を考え、どのような過程を経て経営理念を組織的实践へとつなげていくのだろうか。本調査では、経営理念から発して、どのように、どうやって、経営的実行が引き出すのか。経営理念から経営的実践へと展開を遂げていく過程を経営者の視点から追っていくことにした。ではなぜ、こうした研究や調査が必要なのだろうか。

例えば社会保険労務士総合研究機構が監修している石山、大野、山崎著による『経営労務監査の実務』（中央経済社）でも、経営理念から経営実践の過程は一連のプロセスとして捉えられており、経営理念は経営活動の起点として位置づけられている。『経営労務監査の実務』は社会保険労務士が手がけた企業経営管理に関する著作としてはもっともまとまっており、体系的な内容をもつ好著である。この著書によって、経営という行為が、そして企業という組織が、一定のルールと組織的に行われる存在であることを、読者は理解することができる。

だが、この『経営労務監査の実務』においても、実際に経営者がどのように経営理念を立て、どのように経営実践を導いていくのかについては、触れていない。ここで経営理念という言葉、用語に惑わされる必要はない。考えていく必要があることは、経営者の経営についての認識や想いが、どのように企業という社会へと広がり、経営実践を促す力に変わるのか、この過程はどのようになされるのか、このことに注目する必要がある。なぜなら、この経営者の経営への想いを広げていく過程は経営活動に活力を与えるであると同時に、その過程を経営が行う管理の側面から見れば、経営者が経営を組織し経営が利益を獲得していく、企業内部での組織づくりと深く関わっているからである。もちろん経営者の考えへの共鳴や共感が高まれば、従業員、社員のモチベーションの生成、向上が可能になるわけであり、

経営者が打ち出す経営についての理念や目的は、労務管理の観点からも検討されるべき対象である。

したがって、経営理念や経営目標の問題領域は、『経営労務監査の実務』が体系的に示している、企業のルール、組織の体系化などの、いわば企業経営のハードの側面とは区別される領域である。それはハードに対してソフトの側面と位置づけられよう。それは経営者が経営意思を伝達する過程であると同時に、従業員、社員側からみれば、自らが属する組織の理念や目的への共鳴や共感が経営制される領域でもある。企業活動、経営活動にとって、こうしたソフトの側面は、企業活動と企業組織における人間活動の活力が創成される過程であり、ハードの部分との接合性などがどのようになっているのか、検討も必要になる。

以上の問題意識に立って、調査では経営者の視点を重視し、彼らの視点から経営を捉え、経営理念、経営目的などが、実際にどのように経営者によって経営的な要素となって経営力へと発展するのかを追うことにした。この、経営者が経営行動へと踏み出す経営実践の過程を負っていくことで、経営の進め方、経営者の考え方について知る一助になると考えられる。

(2) 分析方法－オーラルヒストリの手法を利用する

経営理念や経営目標は、経営者がどのように経営に活かし、実践的な経営手法へと転換させるのか。そして、経営理念の意義はどのように示したらよいのだろうか。本書では、昨今調査の手法として重視されるようになった、当事者からの発言とその視点を生かして注目されているオーラルヒストリの手法を用いて検討を試みる。オーラルヒストリとは調査対象となっている、その問題の当事者たちの発言をベースにして検討を進めていく手法である。

この手法の意義は、これまでの文献を中心として問題関心を整理していく方法に比べると、その調査方法は時間的な経過、当事者の立場の意識がくみ取りやすく、さらに対象となる問題についての当事者の意識を直接反映できる。

もちろん、こうした直接記録方式には限界もある。それは、情報収集の方法としては一定の客観性を帯びつつも、その当事者の発言の内容の点に検討すべき点が内包されている。したがって、当事者の意見を聞き、その発言に、どれほど意味があるのか、どれほどの評価を与えられるべきか、検討をもとめられる余地が存在する。

今回の調査の課題は、企業経営の中心となる企業理念と従業員との関係の分析である。そのためオーラルヒストリの手法は、かなり適合的な手法と考えられる。なぜなら、経営当事者にインタビューを行い、その内容を再現させていくことで、経営者の意図や考え方の筋道をある程度明確に示すことができるからである。調査課題が「企業理念」であることから、理念についての経営者の考え方、想いなどが正確にくみ取られる必要がある。そのため、経営者の発言をできる限りははっきりと示すことが、調査の趣旨にも沿っていると考えられる。

また、検討においては「理念」がどのようにして企業活動に入っていくのか。理念という考えか方がどのようにして経営実践へと結び着くのか、その具体的筋道も明らかにすることが必要となる。理念がどのように経営的活動を支えるのか検討が必要となろう。

以下では、愛知地域を中心にして各企業でのヒアリングを通じて、各社の経営理念に関するケーススタディを行った結果を報告する。ヒアリングの対象となった企業は、その多くが愛知地域を代表する企業である自動車産業の部品サプライヤーであり、各社の業態、業容はそれぞれ異なる。従業員規模もほぼ100名前後で共通している。最小はD社であり、ほぼ30人である。リーマンショックを経て厳しい競争環境を前提にして経営を迫られる自動車産業のなかで、どのように各社が経営理念を育て、企業の競争力へと転化させているのか、その点でヒアリングの関心は共通性をもっている。各企業がどのように経営理念を設定し、企業の力へと実体化させていくのか。ヒアリングでは、理念の意義、理念の浸透プロセスなどを経営者に尋ね明らかにしている。

II ケーススタディ－各社の事例から

(1) A社の事例－リーマン・ショックと経営理念の実現

●リーマン・ショックの衝撃

A社の経営理念=企業理念は、「私たちは、常に『良品を生産』することを追求し、社会にとって『役に立つ企業』として努力します」という部分が主文にあたり、これに「《モノづくりの精神》を大切に育て、高品質と新技術で人を活かす企業として、時代の変化に対応する活力あふれる企業環境を力強く創造していきます」が副文になっている。A社の「経営指針書」(2010年版)によると、この経営理念には次のような説明がつけられている。

「我々は、『仕事をする』と言うことは、単に製品を生産するだけではなく、お客様の期待する『品質』を作り続けることにあります。我々は、『品質』を作り続けることにより、コスト低減・納期遵守につながり、お客様の満足が得られ、結果利益を上げさせて頂くことができ、皆さんの生活の安定が図られ、雇用の安定・増大ができ、国民の義務である納税等を通じて、社会貢献ができるようになります」。

このような経営理念を持っているA社は、自動車の精密部品(機能部品)を生産する百数十名規模の中小企業であり、大手自動車メーカーの二次下請けにあたる。A社は21世紀に入ってから、順調に売上げを伸ばしてきたが、リーマン・ショック直前の2008年は8月から毎月1割ずつ売上げが減少し、2009年2月には売上げがピーク時の7割減にまで落ちてしまった。

とはいえ、その後売上げを回復させ、現在は、仕事がほぼ9割戻っている。A社はもともと営業戦略にもすぐれ、市場を絞り込んで顧客から見える位置に立つことによって差別化を進めてきて、市場占有率も相当なものがあった。こういうこともあって、経済産業省の「元気なモノづくり中小企業 300 社」にも認定されていた。

技術戦略は、いわゆる「加工屋」（機械屋から機械を買い、刃物屋から刃物を買って作業をする）ではなく、「鍛冶屋」（自前で技能・技術を構築して、より高いレベルでモノづくりを行う）の世界を築くことにおいている。しかもA社では設備においても、他社が使い終わった機械を安価で購入し、分解整備してもう一度組み立てて使用している。どのような仕組みでこれまで機械を動かしてきたかを自社のエンジニアが知ることで社内で技術継承ができるとともに、設備投資費用の抑制につながるからである。このように機械メーカーに依存しない行程設計力と自動化につながる設備を社内で作くりこむことができるようになると、社内ノウハウが蓄積し、人材育成にもつながると、とらえているのである。

●克ち進む経営

A社では09年2月に仕事がほとんどなくなり、出勤日が月曜、火曜の2日、週休5日となった。社長は「時間ができたことは幸い」と発想を切り替え、今までやらなければと思っていたが、できなかったことを開始し出した。その一つが「創業の精神」を振り返ることであった。

かつてA社は、「生き残る経営」を目標に掲げていた。三次下請けに落とされないように何とか二次下請けにいたいと、御用聞き営業を行う守りの経営である。その後、視野を広げて「勝ち残る経営」にしたが、市場でライバルに勝ち残っても、市場そのものがなくなってしまう大企業のいくつかの攻防をみて、市場そのものを広げていく「勝ち進む経営」に変えた。そして自社を取り巻く外部環境だけではなく、自社の強み・弱みを徹底的に分析して、どこを特徴（強み）として何を強化（弱み）すべきかの戦略を立てて、市場を既存・新規にかかわらず拡販することで市場創造をしていくことにした。だが、次第に「勝つ」という言葉に疑問を感じていった。「ライバルに勝つことだけでいいのか、もっと長期的視点で物事（たとえば業界自体を）を考えなければならない」と。そこで「克ち進む」に進化させたのである。

つまり、自社の業績悪化理由を経済環境や競合企業等の外部要因に求めないで、自社の強み・弱みを分析して、自社のあるべき姿を自社の課題として展開する経営を目指すというのである。しかも、リーマン・ショック後の不況の中で、他社に勝つ「勝ち進む」ではなく、己に克つという意味の「克ち進む経営」が最適となっていったのである。

この考え方をリーマン・ショック後に取り入れたことによって社内が変わった。「やるべきことをやれば」（＝自助努力）、売上げが大きく下がっても乗り切ることができるのである。

●情報の格差と「すなおな経営者」

自動車業界は、過去からの力をうまく活用しながら自助努力でもって、今までと発想を変えて、形を変えて現在の状況に対応している。決してじっと待っているわけではない。したがって、二次下請けはリーマン・ショック時の落ち込みからほとんど8割から9割戻っている。悪化のまま、回復していないのは三次下請け以下である。三次下請けは、仕事はいずれはくるものと捉えて、「調べていない」「情報をとっていない」「何も考えていない」という傾向が多くみられる。

すなわち、営業らしい営業をやっていないので、情報の根拠を聞かない（たとえば、なぜあなたのところは仕事を増やしたのか、お客を増やしたか、の理由）。これは御用聞き営業（品質と原価低減だけ）から抜け切れていないことを示し、今の時代このような感覚では通用しなくなっていることを認識していないからである。その理由は、業界の中だけのつきあいしかしていない、異業種の経営者とのつきあいをしていないからで、そういう中で刺激を受け、経営感覚を磨かなかつたため、結果的に変化しきれなかったからであろう。

しかもこれは経営者の力の問題に帰着する。要するに経営者としての努力が足りないと言わざるをえない。現在、情報ということで肝心なことは、情報を聞くだけでなく下請け側から「提案」することではないだろうか。ここに二次下請けと三次下請け以下との情報格差が存在し、それが対応力の差になって現れていると思われる。

経営者の力という点では、「あれが悪い、これが悪い」という指摘だけはうまいが、その追求だけでおしまいにして、「私ならこうする」という自分を主体者にして、人のことでも自分に置き換えて考えることが不得手な経営者も努力が必要であろう。

このような経営者を反面教師にしたのが「すなおで正直な経営者」である。経営者が社内で誠実にコトにあたれば周りが助けてくれるものである。当初はあり得ないと考えていた経営者と社員との間の「パートナーシップ」も、A社では09年2月時に社長が「今できることを100%やれば（雇用を守ること、無駄な経費を削減すること）、築いていける」と判断して社員とともに次の二つのスタンスを重視して進めることができたのである。

一つ目は、人には手をつけないと決断したことである。なぜなら人は会社にとっては資産と捉えているからである。かなり以前、社長は中小企業にとって経営資源の中心はカネとモノであり、カネがあれば良い機械を導入することができ、良い機会があれば会社が発展する、ヒトは後からついてくれば良いという考えを持っていたが、基本的な考え方をヒトが成長すればモノもついてくるし、カネもついてくる、に変えてしまうほど最大の資源は「ヒト」にあると自覚したからである。

二つ目は、パートナーシップを貫くという経営者の力を信じられるかどうか徹底的にやろうと考えたことである。経営の責任はすべて経営者であって、社員の責任ではない。経営者にはどんな困難があっても会社を維持発展させる責任があるという考えを貫くことである。言い換えれば、社長がすなおに行動できるかどうかであった。やりきれぬかどうか不安があったが、迷いというかブレはなかったと社長はいつている。

●社風と「経営理念浸透研修会」

A社では、人件費については、売上げ高が7割ダウンになっても社長は一切手をつけなかった。足りない分は金融機関からの借り入れで賄う姿勢を貫いた。それ以外の経費改善活動には、全社員集会を開催しただけでなく、「時間ができたことは幸いで、全員が集まってしっかり討論できるのは今しかない」と社長が判断して休業補償と教育訓練の助成金を活用して、役職者を除く一般社員とパート社員を対象とした「経営理念浸透研修会」を始めた（役職者は2月から3ヶ月かけてA社の「中長期経営計画」づくりに取り組んだ）。

経営理念は社員一人ひとりが自分のものにしてこそ意味があると社長が以前から考えていた。そこで全体で考える時間がとれたので研修会を行ったのである。こういう研修会は過去から今までA社に培われてきた社風が試される場でもあった。この研修会では経営理念を中心に作成されている経営指針の大切さから、何でA社で働くのかという働く意味についても話し合っている。プラス志向で仕事を見直すためである。

社風との関連では、パート社員がこの研修会に100%近く参加したことが注目される。パート社員は、新卒社員のように社長が何度もA社の経営理念を話して、議論して理解してもらおうという過程を経ていない。にもかかわらず、ほとんどのパート社員が参加したことは、これまでに築かれてきた良い意味での社風を背負っている正社員がパート社員に参加してみようという雰囲気を作っていたことを意味するものと思われる。

そして、何でA社で働くのか、をテーマにしたパート社員の討議の中から、A社で働く上で問題になることが100項目程度出てきた。それらを整理すると、「長期的にA社の課題になること」「監督者が受け止めれば解決できること」「働いている時に気づく無駄とかロスとか、解決できそうなこと」に分けられる。そこで三番目の問題をパート社員間で、プラス志向（解決すべき課題として仕事を見直す）の視点からとことん討議した。その結果、無駄とロス（機会損失）の具体的指摘がなされ、削減効果は年間1200万円にもなった。経費削減は正社員・役職者からも「形に残る活動」がなされた結果、トータルで6000万円もの効果が出たのである。

このような経営理念を浸透させる研修会で徹底的に討論することで、正社員だけでなくパート社員も含めて理念実現に近づいていく、少なくとも危機感を共有できて、上からの指示でなく自分たちで考えて解決を図っていったことが、職場の働く環境のアップにつながっているものと思われる。

●社長交代

経営理念との関わりで行った対応のもう一つの側面が、2010年春の社長交代であった。社長は会長になり、専務（息子）が社長となった。会長は、これからA社がもう一段飛躍するための仕組みづくりのための交代である、と説明している。そのためには、社員から社員への継承も会社の経営理念がないとうまくいかないように、社長の継承も経営理念を実現していく方向性の共通の理解がベースにあることは、A社の会長が強調されていたこ

とであった。

理念における共通の方向性の確認があってこそ、会長と社長の役割分担と今後のA社の飛躍の程度とイメージが定まってくるのである。A社では会長は会長就任後もっぱら外に出て、外部環境の良い部分を学んで社内に取り入れたり、大学等とのこれまでにない連携づくりなどに力を入れている。これからはマーケットが変わり、生産は海外に出て行かざるをえなくなるわけで、そのときどのような海外進出を構想するのかが問われる。また、技術革新も環境をキーワードにいっそう複雑化するが、技術開発は国内で継続する。その際「育つ技術」に留意し開発していこうとするのがA社の考え方である。

これらA社の課題の具体化のための対応策を、会社の外から社内に持ち込むのが会長の役割で、社内全体を見ていくのが社長の役割になっているようである。

●経営理念と経営戦略・経営方針が繋がっていない

経営理念を一人ひとりの社員のものにしていくという点では、理念の浸透を点検するあるプログラムを社内で使用してみた。すると、A社役職者の経営戦略・経営方針に関する獲得点数がかなり低く出てきた。これが意味することは、経営理念が経営戦略・経営方針につながっていない、自分たちが経営理念に基づいて経営戦略・方針を作っているにも関わらず「やらされ感」が存在していることにある。すなわち、A社の経営幹部であっても経営理念に基づいて具体化するということが理解していない、この意味で経営理念を理解していないことが明らかとなった。そこで、経営理念を経営戦略・経営方針につなげることに努めたのである。

つなげるために行ったことは、日々の業務(日常的な管理)の中に落とし込むことであった。つまり、A社の経営理念で謳っている「良品を生産する」をどのように実現するのか、すべての行動をこれに結びつけ、「良品を生産する」ためにそれぞれが何をしなければならないかを明確にしていった。理念を唱和することで、方針につながるのではないのであって、現場で「良品」を作りこむことを続けることでつながっていくのである。

このようなことをそれぞれの工程内で行いながら、社員とのベクトルあわせ(会社の進んでいく方向性の思いをあわせること)が進んでいき、経営理念と経営戦略・方針がつながり、その土台のもとに毎期の事業計画(経営計画)につながっていったのである。ベクトルあわせという視点から考えると、経営理念から経営方針、そして経営計画まで社員それぞれにきちんとつながっていかないと「ベクトルを合わせた」ということにはならないであろう。

つなげて、持続させる、これが一定のレベルで実行されている会社が発展していくのではないかと思われる。経営理念、経営方針(経営戦略)、経営計画の3つのつながりが万が一切れてしまったならば、ゼロからまたつなげることをしなければならない。社員は定年を迎えると会社からリタイアする。理念、方針、計画のつながりはヒト(社員が)が変わっても受け継がなければならない。この受け継ぎをその会社の風土と言うことになるのであろう。

●取引先から学ぶ

まずもって取引先から学ぶ気があるかどうかベースになければならないだろう。その上で取引先の区別ができているかどうか問われるのである。すなわち、仕事を出してくれる取引先を選ばないと中小企業が思い込んでいるとするならば、その思い込みを反省する必要がある。自動車業界で良いお客と取引関係を持つことは、技術そのもののみならず多くの中小企業が弱いといわれる管理技術を学ぶ絶好の機会となる。

たとえば、ある自動車関連企業は3分法をとっていた。取引先を便宜的に3つに区分して学んでいた。一番目のグループは利益の対象ではなく（つまり利益はゼロで良い）管理技術を学ぶ取引先、二番目のグループはしっかり利益を上げさせていただく取引先というように、である。過去のつながりにとられると、取引先を選ばないと思ってしまう。この状況に甘んじてはだめであること、何らかの行動をしなければならないことをリーマン・ショックから強く感じた会長はいつている。

たしかに、下請けの立場で取引先を選ぶということはきわめて難しいことであるが、食い込んでいくことは十分に可能である。それは高度成長期の時代から実際にあったこともある。食い込んでくる企業の一つの特徴は、モノづくりの基本である、品質へのこだわりの姿勢が強いことである。そういう企業はたとえば、品質管理をどうしたら良いかを問うのである。となると、育ててみようかという気持ちが生じて、取引してみようということになり、食い込みにつながっていくのである。品質へのこだわりと学ぼうという姿勢が、切り開くカギになっているのである。

近年オーバー・スペック（過剰品質）問題が取り上げられるようになったが、オーバー・スペック問題を考える基本は、市場の動きをどのように読むかが基本になろう。他方、品質へのこだわり（品質をあくまで追求する）と、次期のことを射程に入れてみると、一歩先ゆくものを追いかける方をとりたい、たとえ、それがオーバー・スペックといわれても考えたいというのがA社のスタンスである。

●試作をめぐる新たな動き

自動車関連のリーマン・ショック以降の動きの一つとして、試作の単価が上昇傾向にあることがあげられる。

この動きに対するA社の受けとめ方としては、一品モノに対応する技術を高めていきたいので、外注しないで内製化した方が良いというとらえ方が出てきた。段取りの管理を行う技術を導入することができるならば、NC工作機械なしで加工することが可能になろうというように、試作に対しても前向きに対応したいという姿勢が見て取れる。

この背景には、試作の単価の高騰だけでなく、リバース・エンジニアリングの進展状況、完成車メーカーの試作内製化傾向の高まりという動きを見逃してはならないだろう。

(2) B社の事例－経営理念浸透と未来型企业づくり

●売り上げ大幅ダウンの中で

B社の経営理念は「『地域から地球へ 地球クリーニング』～自然環境の回復復元に挑戦し、善・循環型社会の実現を目指します～」となっている。これについてB社の「経営指針書」(2010年8月版)において経営理念が掲載されているページにある説明図によると、この経営理念のイメージは、「地域全体にゴミを出さないシステムづくりを提供する」「解体からリサイクルへの一貫した流れとクオリティの高い再資源化と処理を行うことのできる独自の技術を活かしたい」「人材教育の目標は、『自主・民主・連帯』の精神にもとづく人財共育」「環境共生型コミュニティの創出とその中での雇用創出により地域に貢献する」「産業廃棄物の循環(ウエストマネジメント)から生活全般の循環(社会システムマネジメント)にしていくのが社会的役割である」「良くも悪くも『人間が人間らしく生きる』ことができる環境をつくっていききたい」の6項目の集合体であるようだ。

このような経営理念を持っているB社は、建造物解体工事、産業廃棄物中間処理、環境事業にたずさわっている、社員規模数十名の環境ビジネス中小企業である。

B社の2010年決算時の売上は、リーマン・ショック前のピークからほぼ4割ダウンした。しかも、三つに分かれている部門すべてで売上げが大幅に下がったのである。不況により仕事がなくなったわけではなく、仕事の取り合い、価格競争が激しくなっているからである。その影響は、B社に持ち込まれる中間処理用産業廃棄物にも及び、処理引き取り価格は低下している。したがって、売上げがダウンするなかであって、正社員の雇用増は確保しながら経営体質をどう強化していくかが、B社最大の課題になっているのである。

●経営理念浸透の一步は

この課題に対してB社の社長は、競争が激しく仕事量は激減したが、環境分野では処理困難なモノを出すのではなく、いかに再資源化して循環型社会を形成していくのかの社会構造改変期にあたっているので、そのような今後のあり方を予想しながら、現状でできることを最大限実行して、競争力を強めることによって乗り切り、将来へ向けて徹底的なSWOT分析(強みをのばして、弱みを克服する)をしながら戦略を立てて実行していきたいと考えている。

その際、カギになるのは、市場創造と人材育成である。いくつかある経営資源のなかでヒトという経営資源が最も重要であると位置づけ、人材育成にあたっては、まずヒト(社員及び役職者)に経営理念を浸透させることが企業を変革していく上での必要条件としている。

それでは、理念はヒトがどのような状態になったら、浸透がすすんでいるといえるのであろうか。B社社長は次のようにいう。「経営理念の説明は、新入社員を募集する求人活動、会社説明会から始まる。しかしこれは頭の中でわかってもらうということに過ぎず、本格的な理解は、入社してからである。理念を日常的な仕事の中でどう生かせるかである。

そのためにはまず、B社の理念を、社員自身がよく理解しなければならない。たとえば、「ゴミを出さないシステムづくり」でいうならば、なぜこういうシステムが必要なのかを理解して、自らが説明することによってお客さんにも理解してもらい得るかどうかを試している」と。

そのため、社員に「お客さんからプレゼンの約束を取り付けてきなさい」といっているが、この約束をとれるかどうかは理念浸透のバロメーターの一つであるとB社社長は位置づけている。お客さんであるゴミを出している専門業者にB社の社員が、ゴミを出さないシステムについて訴えて、理解してもらえらる可能性のあるプレゼンのチャンスを取り付けることができたことは、これを行ったB社の社員に自社の経営理念が一定程度浸透しているから実現できたということであり、しかもそれが、目に見える形であらわれているのである。つまり、このようなプレゼンの取り付けは、社員への理念浸透の一つの見える指標となっているということができよう。

●社員とのギャップをどう埋めるか

プレゼンにとどまらず、理念が浸透するとは、もう一段深くならなければならないことであろう。B社の社長は、環境にかかわるということは、仕事と生活がある点ではつながっているだけでなく、仕事を離れたところから私生活をみるとよく見えると考えているので、理念浸透について日常生活でどのような行動をしているかを聞くことにしている。B社が環境について何を訴えているかを例えば同窓会で説明できるか、環境に優しい家電の使い方を生活に取り入れているか、ゴミのきちんとした分別を生活の上で行っているか等である。それだけでなく、B社で働くことで仕事を通じて何をしたいのか、B社は地域になくてはならない企業なのか、そしてその地域における存立の必要性を一層高めていくためにはB社は何を実行すべきか、つまりB社の存立意義について話し合うことにしている。

とはいえ社長は、なかなか伝わらない、やらされ感があるのではないかと、というように社員への理念の浸透がなかなか深くなっていかないという社員の状況と社長の思いとの間にギャップを感じている。

このギャップを埋めていくためには、社員とのコミュニケーションを密にしていくしかないという社長はいう。われわれは産業廃棄物処理業ではなく資源循環業である。そのために何をどうするか考えよう。お客さんに循環型システムにしていけないとこれからはやっていけないことに基づき提案をして、同じ単価ならばB社にまかせた方が安心するという事例を多く作ることでできたならば埋められつつあるということになるというのである。

このようなことを浸透させるために、年2回開催される社内研修会では、B社の「経営指針書」を必携にして、研修会の場で「経営指針書」を開いて、経営理念の具体化として「われわれが取り組む仕事はここだ」と確認する。その後必ず社員間でバズセッション（グループ討論）を行っている。なぜなら、バズセッションでは、おぼろげながら感じていたこと

が討論により自分が実行した行動の意味することはこうであったと、理念の考え方のある部分に触れたときに、腹に落ちるといふか、理解が深まる、ということが起きるからである。

こうした研修会でのバズセッションも含めて、ギャップを埋めるためにさまざまなコミュニケーションづくりがなされているのである。なかでもリーダー社員に深く浸透してリーダー社員が自立した人間として育ち、一般社員にたいする理念の浸透について大きな役割を果たせるようになってほしいという経営者＝社長の思いが社長の話しから伝わってくる。

●6割操業でも維持できる経営体質

前述したように、2010年B社は売上げがピーク時からほぼ4割ダウンしている。それをどのように受けとめているのであろうか。現状から反転しようとしてもいきなり反転はできないので、まず生きていくことを第一段階として考えている。それが、「とりあえず、しのぐという考え方である」と社長はいう。つまり6割レベルでの操業であっても赤字にならない、経営を維持できる体質をつくらうというのである。

そのために実行したことは、一つは役員報酬を落としたこと、もう一つは設備投資や経費削減に努めたのである。こうして腰を落として、営業利益がゼロになってもやっていける体質をつくってから反転攻勢をはかろうというのである。

反転といっても、今後2～3年は売上げはほとんど伸びないとみている。それを前提に低成長に適合した新しい仕掛けとして、トップダウンを導入するという。もともと経営責任は経営者＝社長にあり、社員にあるわけではない。したがって社長が、雇用を守ることによって社員の不安を解消し、経営者としての覚悟を示すので、危機を乗り切るまで「私のいうことを率直に行動してほしい」としたのである。これまで社員の自主性を尊重し、自主性に基づいて判断することを追究してきたB社にとっては臨時的措置といえる。

このねらいは、理念の追究と収益の確保は両立できる、つまり、理念の浸透を深くはかかると通じて会社の利益も確保できることを示すことにある、と社長は考えている。これは言い換えるならば、お客さんにたいして理念に基づいてきちんと提案して、そのことによってお客さんをしっかりつかんで仕事を成立させること、及びその件数を増加させることである。

しかも、その際、現在生じている価格安値競争には迎合しないで、B社と契約することがトータルコストでは安くなること、その点ではお客さんのメリットにもなることをあわせて説明するというのである。この方向性はB社が資源循環業としてこれまで展開してきた事業（それは同業他社にはないB社の強みでもある）をより確実に前へ進ませることになる。B社にまかせているから安心というB社ファンをコアにして、資源循環業として1社でも2社でもお客さんを広げていくことは、B社のいう善・循環型社会をめざす企業として、その価値が社会に認められていくことにもつながっていくのであろう。

●3年後の社長交代

このようにB社の現状は6割操業である。にもかかわらず「経営指針書」では、3年後の社長交代が謳われている。

その社長交代を進めるにあたって次のような特徴的な動きがみられる。

その第1は、知恵を絞った株式の移行方式をとっていることである。B社は創設以来親族が株式を持ち合う典型的な同族会社であり、リーマン・ショック前の売上げのピーク時に、自己資本比率が8割を超えていた。それをきっかけに、次の後継者（息子）に、事業承継をスムーズ行うことができるように、株の持ち分の整理をおこなった。そして株式に関しては、B社を100%所有する持株会社を外側につくった。これには、自己資本比率が高かった時期に移行の準備が実際にスタートしていったので、親族間でうまく調整がとることができたという面が強かったように思われる。また、事業承継にあたっては、長期間の準備過程が必要であることも示している。

第2は、6割操業の厳しい時期にあっても正社員の採用を続けることを謳っている点である。その理由は、この時期正社員を採用することは厳しいものがあるが、今入社している社員の後輩をつくっていかないと会社の組織が止まってしまって、B社がこれまで積み上げてきた会社のポジティブな雰囲気を維持することが不可能になるからであると社長は語る。さらに、3年後の社長交代後の新しい体制が沈滞ムードに陥らないためでもあるとのことである。

第3は、幹部社員（リーダー社員）への経営指針の浸透レベルをあげることに力を入れていることである。社長が社員とのギャップを埋めるために様々なコミュニケーションを通じて日常の仕事に落とし込むことを伝えたいとしているが、この社長の役割をある面で担える幹部社員が育ってほしいと思っているのである。そうなることが社長交代を支えていく実質的保証の一つになるものであるからと推察される。

●これからのビジネスモデル

B社は、営業利益がゼロになってもやっていける体質をつくって、その後反転攻勢をはかろうとしているが、その一つともいえる新たなビジネスモデルについては、どのように考えているのであろうか。

経営理念に示されている資源循環型事業追究の延長線上に次の2つのビジネスモデルを構想している。その一つは、農業に活用でき、かつ地域に密着した「地域づくりのビジネスモデル」とでもいえる事業である。具体的なイメージは、地域にある刈り取った街路樹や雑草等を原料にした堆肥工場を立ち上げることである。そうすると、この工場で作られた堆肥は、地域の農業に利用することが可能となろう。この意味で新たな地域づくりに役に立つ事業となるだろう。

もう一つは、地域住民の日常生活から出てくる廃棄物の回収・分別する箱をつくり、その箱を回収する「エコステーション」づくりである。これには一定期間社会的実験を実施

する期間が、ある程度必要になるであろうが、軌道に乗れば、自治体の負担が大幅に減る行政コストのダウンにつながるであろう。とするならば、このような「エコステーション」づくりが、地域に存在意義のある企業として地域の自立・自活をバックアップし、企業としても収益を上げていくことができる事業となるのである。

こうしたビジネスモデルの発想の根底には、B社がNPOと深く関わってきたことと密接な関連がある。NPOとの交流を深めるにつれ、NPOの活動は社会的意義が大きい、それを仕事として成り立たせるのが企業家の役割ではないかという認識に達したのである。さらに上記のビジネスモデルの発想も、社長とNPOとの交流がなければ俎上にもものぼらなかったものと思われる。

●経営の醍醐味

以上、資源循環業としてこれからの方向を経営理念の浸透を強く意識しながら進めていこうとしているB社社長は、経営者の会社に果たす役割を次のようにまとめている。

社外との接点の多い経営者＝社長が、その情報を社内に持ってきて、リーダーシップを発揮してどちらの方向へ進んだら良いか指し示して社内で実行し、社長として責任を持つ。こうして新たなビジネスを展開する。そしてそのビジネスで成果がでたときは喜ぶ。こういうことの繰り返しが経営者の役割であり、成果ができればそれが経営の醍醐味でもある。

昨今中小企業においても適正規模が問題にされるようだが、一定の規模を維持して社員が生活していけるならば、小規模で低成長型の企業モデルでよいのではないかと考えている。地域に存在意義のある企業であるならば、仕事がなくなるのが大切で、高度成長期のように高成長を追究するのではなく、したがって高コスト体質を低コスト体質に変えるだけでも仕事になるのではないかととらえている。この意味では企業もNPOの優れた面を取り入れていく必要があるとのことである。

このような考え方は、低成長のなかでどういう中身を築いていくかという、ある意味でこれからの日本経済の課題解決に結びつく考え方であるといえるのではないだろうか。

(3) C社の事例－経営理念の実現を促進する経営手法

●C社の概要と経営理念

C社は切削、加工を行う機械加工の企業である。C社の基本的な強みは「一品物」の製造に近い、精度の高い製品を切削し、組立ていくところにある。切削のみではなく、納品に必要な全加工を受注していくことをめざしている。一般的に治工具などの製造はじめ、組み付け装置、検査装置、専用機部品なども手がけている。一部で試作製品も扱っており1個2個の受注から量産まで手広い製品を扱っている。とくに、治具、工具および精密部品が得意とする製品分野である。

操業は1970年、33名の従業員。性別で見ると女性が5人である。定年は60歳を一つ

の目途としており、60 過ぎても本人に意欲があれば1年更新で採用を行っている。インタビューには社長のT氏が対応した。

本論の課題である経営理念として、C社は以下の3つをあげている。

1. よい人間になろう

仕事の場を通して自己を磨き、人間形成の向上に努める。

2. よい会社をつくろう

会社と社員一人一人が共に学び、育ち、幸せで働き甲斐の持てる会社づくりに努める。

3. 皆のお役に立とう

常に品質、技術、コスト、環境の改善に努め、その働きを通して世の中のお役に立ちます。

これら3つの理念において、T社長がもっとも強調する点は、1のよい人間の形成である。それは、理念を策定するまでの社長の経験が大きく影響している。T社長は次のように理念にこめた想いを指摘する。

●理念を考えたポイント

まず、理念の策定はいつごろだったのだろうか。それは25年ほど以前、85年ごろへとさかのぼる。理念は、そのころからこれは変わっていないという。

「変わっていないです。一字だけ変わった。前は人格形成でやっていたけど人間形成に変えた。同じようなことなんだけど、響きが。「格」じゃなくて「人間」なんだと、やっぱり。」

社長が理念に込める想い。それは、人格的な形成だけでなく人としての成長が重視されている。実はこうした理念の形成と策定には、経営者同士での勉強会が大きな役割を果たしている。T社長も他の経営者の考え方や経営の進め方などを学ぶために勉強会に参加した。しかし、そうした勉強会でも、経営理念についてはいろいろな疑問を感じていたという。

「こういうものを（経営理念）作る研究会へ私も2～3回行ったわけです。しかし変だなと思うのは、「理念」とか「経営方針」を、コンサルタントの人が「それは違う」とかいう。そんなの関係ないはずなんだね。コンサルタントがそう思うだけでね。自分の考え方で否定されると自分のものではなくなってしまう。「こういう書き方がいいですよ」とか言われても、それはおかしいじゃないの、そこまで教えてもらいたくないというのが実はあって。それで勉強会へ行くのをやめてしまったんだけど。そんなものは自分で作るもの。理念の書き方から、社是まで、こうやってしたほうがいいのか言われても、おかしいじゃないかと思って。」

T社長が重視した、また重視しようと考えた点は、経営者としての想いはもちろん、それを越えて、人間的な信頼性、経営者として必要な信頼など、倫理的な側面までも含まれている。このような考えに至った背景には、いくつかの経験が大きく影響している。

(理念は)「手の問題でなくて、心構えね。書き方はいろいろあるわけで、心構えの話が本当は中心にならないといけない。コンサルタントは「会社を興すときに、こういうものを作りたいとか、こんな会社にしたいとか、夢があったでしょ。それを書きなさい」と言われるんだけど、私には夢はなかった。作りたいものもなかった。ただ私の頭にあったのは、あんな社長にはなりたくない」と。

「なぜかという、(この会社を興す以前に務めていた会社があった) 私は2人3人で立ち上げた会社の番頭クラスだったから、帳簿でもパッと見られる立場にあった。あるとき見たら、取引していないところへ支払いが発生していたわけだね。帳簿は社長の妹がやっていたわけ、当時。「何だ」とその妹に何げに聞いたら、妹は顔色を変えて「それは兄さんしか分からない。兄さんに聞いて」と言うから、兄貴に聞かないと分からないような数字かとピンときたわけね。発注した覚えがないのに、200万、150万、300万と3回ぐらい発生していたね。」

●理念を経営の力に変えるために

こうした経験は、企業理念における人間の修養、人間形成の重要性をT社長に重視させるきっかけとなった。そして、この想いは、経営手法へと展開していった。すなわち、C社では、徹底した経理公開を行っている。この経理公開は、単に公開するという事ではない。経理公開を行うことによって、公開を企業の力に変えていくねらいが想定されていた。

「経理公開は10年ぐらいなるんじゃないですか。細かく出す。月次でね。総売上があって、材料があって外注があって、粗利がこれだけですよ。こういうことで、給料がいくらで。個人の給料までは出さないですけど。地代家賃から通信費から社長の接待費から。(笑) ガソリン代から全部出して、残りが赤字しましたよ、1月はね。こういうふうに全部出している。今、年間287万黒字で来ていますよというようなことを出していくわけですね。社員には懇切丁寧に売り上げがこれだけで粗利がこれだけで、最終利益は粗利から経費を引いたのがこれですよという。全部出していく」。

情報は回覧で社内に回され、社員が誰でも見るできるようになっている。

「回覧で全員に回すわけですね。初め貼っていたんですけど、よその人が来ることもあってそれはやめた。ここまでよその人に見せてはいけないなと思って。検査場にずっと貼っ

ていたんですよ。来た人が見て、「ああ、知立さん、赤字になってるんだ」と。これはちょっといかな、そこまでサービスしなくてもいい、社員だけ分かればいいと思って、回覧に切り替えたんですね。今期は赤字が3カ月続いてしまって、2月は700～800万黒字が出たから、今1,000万ぐらい黒字。大体賞与で赤字になっていくんですよ。いろいろとやって、その上で分かって数字が出ないというのは安心してやっている。基本的にああやって数字を出すから。大体、社員はみんな会社の状況は分かっている。」

T社長は、「やっぱり心構え。心の問題で。その思いが大事で、そこを大事にしないと、数字主義と形式主義で、神棚に飾っておいておしまいという形になります。それが教訓の1つ」という。理念と情報公開が経営者としての姿勢を示す重要な機会であるという位置づけである。経営の状況を示すことで、数字が社員に理解され、そのことで従業員に理解され、力に変わっていくという考え方に立っていると言うことができる。

●理念の背景で重視される仕事でのコミュニケーション

では理念で重視されている人間の成長、ともに学ぶという社風を築くためには何が経営者として重視されるべきポイントなのか。仕事を通じたコミュニケーションが大切だと指摘する。

Q：作業効率を上げたり、不良品を出さないために、どのような方法ややり方をとっているのでしょうか。

「改善提案委員をつくって、毎月1遍、改善提案の書類を集めます。うちの人間はレベルが高いと思って。出てくるんですわ。そういうことを続けていくと、ものすごく不良を出していた子が本当に出さないようになってきたとかね。」

では、こうした問題の解決には何が大きな役割を果たしているのだろうか。そこで重視されるのが、「現場でのコミュニケーション」である。

「コミュニケーションというのは何も飲み食いする中ではない。仕事しながらのコミュニケーションがあるはずだと言っています。例えば、図面を見て話ししている中でコミュニケーションが取れるよと、よく言うんですね。昔は若い者を飲み連れて行ったけど、今は忘年会とか花火とかバーベキューとかは一緒にやりますけど、それ以外に個人的にはやらない。あんたたちがやるなら、あんたたちでやればいいけど。コミュニケーションというのは実は仕事の中にあるんだよと、よく言うんだわね。」

「コミュニケーション＝飲みにけーしょん」と言うけど、私はそうは思っていない。仕事の中で取ろうと思えばいくらでも取れると。例えば、誰か仕事のことで困っているときに、帰ろうと思ったけど、ちょっと手伝おうとかかね。そういうことによってものすごくコミュニケーションが取れるんだよと。図面の打ち合わせで一緒に智恵を出し合っているところにコミュニケーションが生まれてくるとかね。」

●会社の成長を促す手法としての話し合い

では、社員が不良とは何かを考え、失敗を未然に防ごうとする、そうした成長はどのようにして企業に生まれていくのか。では、理念に上げられる「よい会社をつくる」とはどのようなことなのか。理念は「会社と社員一人一人が共に学び、育ち、幸せで働き甲斐の持てる会社づくりに努める。」と、社員の学び合いの重要性を重視している。

「うちには教育制度はないです。私が一番大事にしていることは、グループ討論。グループ討論をやらせるんですね。あまり仕事に関する細々したことをテーマとして取り上げない。」

では、グループ討論ではどのようなことを行っているのだろうか。

「社員に自社の強いところとか弱いところをダーッと何でもいいので出させてみたりね。こういうことをやらせて、理念に結び付けていったりとか。」

「これも1993年頃からやっているんです。最初、わが社の長所短所から入っていったわけですね。これを全員で考えてみると。2回目は給料をたくさんもらうにはどうしたらいいとかかね。3回目は当たり前についてどう考えるとか。4回目はよい会社はどんな会社なんだとか。そのパート2。納期を守れる会社にするためにはと、ちょっと仕事に絡んだ話が出てくるんですけど。」

「あと、人間関係。信用のある会社、心の豊かさ。それから、仕事って何なんだとか、危機感とか、やる気だとか、あてにしあてにされていますだとか、働くってどういうことだとかね。変えるってどういうことだとか。あまり直接仕事にかかわらないこと。」

C社ではこうした話し合いを年に3回は行う。時間は半日をかけている。土曜日の昼から開催され、午前の仕事が終了してから行っている。

Q：グループ発表もやるんですか。

「グループ討論してグループ発表して。グループ長を決めて発表をやらせて、ローテーショ

ンでグルグル回すわけ。最初はものも言わないような人もいたし、書くのが嫌だという子もいたけど、何回か重ねていくと、無口だった子がしゃべり出してくるとかね。私は狙いはそこなんだわね。現場の人は仕事だけをやっているという感覚だけど、やっぱり自己主張もしないといけないし、ほかの人を遮ってまで自分の意見を通すというようなやり方はいけないと、その場で覚えていくとかね。人の話も聞かないといけないのだよと。ここでやることは、いっぱい要素がある。そういうことができた人間はコミュニケーションも取れるし、なぜ納期を守らないといけない、なぜ品質がよくないといけないということも理解できてくる。根本はそこにあるという、自分の哲学みたいな。社員としてのモラルだね、一種の。」

「できたら道德とかそういう言葉を使いたいんだけど。仕事よりもまず人として何がいいのか悪いのか。それが理解できたら、これを守らないといけない、これをやらないといけないという日常のことは理解しやすいかなと。統一した自分の考え方を通そうとしているのはここにある。この日はあまり細かいことをテーマにしない。そういうことをずっとやりたい。」

こういう話し合いに取り組むきっかけとは何なのか。

「職人である前に人間でなければいけないとか。「経営者である前に、人間として、おまえ、大丈夫か」。そういう考え。人間としてちゃんと成り立ってくれば、会社のルールを守らないといけないとか、遅刻してはいけないとか、そういうことがみんな分かってくるのではないかなという思いがあるんです、自分の心の中に。」

「経営指針も作ってはあるけども、社員を巻き込んでいないのが課題。ちょうど中期計画が今年で終わるので、来年度のやつを作りに入っている。全員は巻き込めないけど、今度は、幹部ぐらいポイントで巻き込もうかなと。来期、5カ年計画、中期計画へ入るんで。幹部社員、リーダー、サブリーダー以上をはじめ、社員全員に経営指針もわかっていかせようとするけど、そんな状況にはいってないと思うので、作るときはサブリーダーまでは巻き込んでみようかなと。」

こうした従業員間での学び会は、経営的にはC社の技術の蓄積にも大きく貢献している点は明らかにである。各社員の経験、ノウハウはどんどんお互いに教え合うという関係が徐々にではあるが、こうした話し合いを通じて形成されていく。

(教えるもらうことと経験は)「半分半分。一から十まで教えたら身にならないと思うんだね。やっぱり先輩のやっていることを見て盗むということがないと、一から十まで教えたらほとんど身にならない。不良して「しまった」というときに覚えが多いのと一緒で、

失敗を未然に、一から十まで手取り足取り教えてしまっただけで失敗がなければ、新しいものを生み出せないと思うんだね。ある程度不良もさせてやらないといけないというかね。そのときに初めて気付いていく。誰も不良を作りたくて作るんじゃないから。」

「中途採用でもほぼ素人の人が来ます。私はそういう人が入ってくると「おまえ、2年間ぐらいはおれが月謝をもらいたいんだよ、本当は」と。何もできないのに来るわけだから。でも今の社会、それでいけないので給料を払うけども、本当は技術指導料みたいなのが欲しいんだよということもズバツと言う」

「人間性を磨いてほしいと。要するに、ものの考え方。自主自りつもあるし、ここでISOも入ってくるし。この間は夢を語ったけど、今度、土曜日、心というテーマでやるんですけども。100分の2がどうだとか、これを上手にやるにはどうだとか、そういうものが大事だと分かるには。こういう人間のものの考え方をしっかりして、納期も大事だ、コストも大事だということが分かる。そういうのを先にやらないといけないというのが私の考えで、ずっとやっているんですね。生きるってどういうことだとか、心は。最初は「そんな、社長」と言ったけど、実はやらせるとずっとやるんだ。」

C社のもっとも重要な競争力とは、つまり理念を基礎にその内容を経営者との対話、従業員間での対話を通じて従業員が経営活動におけるそれぞれの役割を自覚していくところにあるのではないだろうか。

(4) D社の事例－経営理念と経営者の経営実践過程、経営理念と経営者の成長

●D社の概要と経営理念

D社の創業は1951年。創業当時は、搾油機、油を搾る機械部品の製造を手がけた。小さな工場を運営していた。その後、電気関係の卸へと進出し、電化製品などを扱った。当時まだ知られていなかったスウェーデンの電化製品に注目し、スウェーデンブランドを利用し業績を拡大していった。スウェーデン製品のなかでも家電メーカーのエレクトラックス社の冷蔵庫やクーラー、掃除機などを商材として扱った。これらの商品は当時まだはしりであり、顧客の拡大の点では一定の限界もあった。

現在の商社領域への進出は1970年代のオイルショックをきっかけにしている。すなわち、1960年代から進めていた家電製品の需要の限界に対応するためにも、新たな商材の開発の必要があった。業態見直しに大きく影響した出来事が1973年のオイルショックであった。先代の社長はオイルショックを契機にして工場経営をやめ、商社機能一本に業務を絞ることを選択し大きな組織替えを行った。電化製品の取り扱いで関係のあったスウェーデンのガデリウスを通じて、現在の主要業務となる切削工具の卸と販売が開始された。

売上の向上を図るためにも、自動車関連企業との取引拡大に力を入れた。そのきっかけとなった商品に、当時スウェーデンのサンドビック社が開発した“スローアウェイ”と呼ばれる切り替え型工具があった。この商品は、それまでの研磨を繰り返して再利用するタイプのものから、アタッチメントで工具の先端部分をワンタッチで切り替えるタイプの製品であり、この商品を持ってT社などとの取引関係が始まった。

この自動車関連へ商材への参入が現在の展開を支えているが、その後もエア工具、締めつけ工具など、自動車組み立て利用する工具を中心に、取引を拡げていった。

また、自動車関係のみの取引ではリスクが大きいこともあり、“カンタル”と呼ばれる電気の発熱体ニッケルクロムの電線なども扱うようになった。ニクロム線と呼ばれるものであり、カンタルの場合、ニクロムの配合率を変化させており、非常に製品寿命が長く当時の同種の製品のなかでは差別化できるものを備えていた。T社でもさまざまな熱処理工程があるため、コストの点からもこうした製品は商品力があつた。こうした熱処理関係での商材は今では、ファインセラミックスを作るとかのより熱処理でも高度な加工を必要とする分野へと移行しており、重要な商材となっている。

現在の取引関係では、品質管理分野で利用する様々なロボットで利用する液晶、半導体の搬送装置、いわゆるハンドリング・ロボットの部材を取り扱っている。この製品は、精密性を出すために重要な部材であり、精密加工に威力を発揮する。液晶半導体の搬送装置、設備メーカーが取引先となっている。単体の商品では売上の3割以上を占める製品となっている。自動車関連は主力取引先であり、T社が2割ほどを占め、そのほかT社関連会社なども主要取引先となっている。インタビューをお願いした現社長は先代の社長をついでほぼ10年になる。

2000年代に入り、自動車産業の海外展開が急速に強まり、そのためタイを中心にしてアジア市場への進出も手がけている。2006年には中国市場への進出を念頭に合弁会社も設立した。2008年のリーマンショック後、自動車需要の急速な冷え込みで経営的には厳しい状況を迎え、そのため、これまでの主力顧客であった自動車メーカー以外の分野にも、顧客を広げることを課題として現在取り組みを強化している。例えば、環境をテーマにして環境対策コストを圧縮するための機器への対応へとも踏み出している。

経営理念の中核となっているのは「社是」であり、「人間を創る」「お客様のコストダウンを手伝う」「新商品を開拓する」の3点を掲げている。また、企業の目的に「お客様の喜ぶ顔を見る」。そしてビジネスコンセプトに「付加価値の高い商品」を「手間を掛けて売る」を上げている。

● “理念” とビジネス実践の相互での有効性の確認過程

D社での経営理念は社是に示されるが、社是の企業内への展開過程と社員への浸透という問題を考える場合、なぜ、上記の3点が社是となったのか。また、経営目的としての顧客への満足などが、どのようにして生まれてきたのかなど検討が必要となろう。

D社の場合、その業態が商社であり、流通業をベースに置いて事業を展開している。商社であるため、流通業であることから生じる顧客側のコスト削減と仕入れ先の間にとってのビジネスモデルの展開は、単なる物を流すという意味での「物流」では価値生じない。ビジネスとしてのポイントは、物流を基軸にしてどのような価値創造のビジネスを生み出すか、この点に経営的手腕が試されているということである。

D社の成長過程とそこに活かされている理念の関係をみると、ビジネスの進め方と理念的内容がきわめて密接に影響し合っていることが分かる。実際のビジネスの進め方を監察すると、なぜ、理念や経営コンセプトが生まれるのか理解できる。

具体的にみれば、D社にとって、T社は最大の顧客であり、T社との取引関係が営業的にもきわめて重要な位置にある。そのため、T社に密着することを考えることが取引拡大のベースになっていく。そのため次のような発言生まれる。

「顧客からの要望など、そのようなものがある意味、整理をしていく。このようなものを頭に置きながら、特にわたしの場合は、T社さんの生産ラインを頭にイメージしながら商品を探す。ここで使えそうだというのであれば、そこでサンプルをオーダーするとか、そのようなことでやっていくことをします。」

「生産ラインというのは、わたしがイメージするのは、大体ほぼ二つなのですけれども、一つは最終組み立てのところですね。皆さんが多分工場を見学されると、割と受けのいいところです。最後に車になって出ていくところ。あのあたりのことと、もう一つはエンジンとか、足回り部品です。あの辺は鉄を削っているラインがあるのです。大体そのあたりをイメージしているのです。」

このように述べて、ビジネスの発端としての顧客の存在をしっかりと見据えることで取引が実際に広がることを指摘する。また、顧客への密接な関係づくりは商品の売り込みにも発揮されている。

「また、例えば、切削の刃具を取り扱っていく場合、顧客先で「削り」のデモンストレーションと商品プレゼンを行い、徹底して商品力を実感してもらうようにしている。また顧客先が刃具やその周辺部分で何らかの問題を感じていることが分かっている場合は、営業担当が顧客先

の製造現場の担当者に直接話しをもっていきビジネスチャンスをつくるようにしている。」

「例えば、設備を検討したり、改善したり、そのようなものをやっているのが生産技術というところへと出向くわけです。そのような人のところへ行ってみて、このような商品があるけれどどうだろう、どこかで使えないだろうかとか、あそこで使えないだろうかというような提案をしていく形です。」

D社では取り扱う商材に外国製品が多いこともあり、D社が輸入元になるため、英語の取り扱い書を日本語に翻訳し、その内容が実際の商品と合っているかどうか、つきあわせてチェックする。そして「どのようなところが問題となるのか営業で検討することからスタートして、今はそのような技術の分かる者を育てましたので、彼らがやれるようになりました。」もちろん、「輸出品を商材にしているため、商品に関しては、トラブルが起きれば当然全部うちに来ます。」

このように、ビジネスの進め方では、徹底して顧客への密接な関係と顧客本位の立場に徹することで、ビジネスチャンスをつかむ考え方である。商社でありながらも、たんに取引上で発生する価格上での利益にとどまらず、仕入れ先の製品によって付加される価格以上の価値をつける方向を取っていく。こうしたビジネスの進め方によって顧客が購入する商品がビジネスコンセプトの意図する「付加価値の高い商品」である。社是やビジネスコンセプトは実際のビジネスの進め方は、ビジネスの進め方の方向性と大きく重なっている。

社是に掲げられている「お客様のコストダウンを手伝う」という理念も同様である。取引する商品は、取引相手にとっても、生産効率を上げていく上で欠かせないものだとして認識されることが重要だという。D社との取引が顧客側のためにもなるという認識、D社が顧客の成長に貢献しているという認識を育てることで販路を拡大してきたという。

「われわれはそのような商売をやっているのだから、結構工場の中を歩く機会もあるので、その現場はどんな感じなのかなと（と考えるようにしている）。作業性だとか、何がテーマなのかなということを知りたいしながらかも回っていますので、そのようなのを頭に置きながら、というイメージをもつようにしていく。もちろん普段の営業の中で、具体的に「これを持って来い」というようなことを言われることもありますね。ただ、そのようなものは大抵、何というのですか、営業マンがそれを聞いてくると、それをいろいろな方法で、その発言を検討します。」

そして、顧客が求める商品に類するようなものは大抵見つかるので、そのようなところで見つけて、それを提供していくことになるのです。どちらかという、われわれのほう

はちょっとユニークな商品を見つけて、何というのですかね、こちらから持ちかけることになります。

たとえば、顧客がその商品そのものを買ってくれなくても、やはり、そのようなものを持っていくことによって、「おれのところ、それいらないけど、こういうもの困っているんだわ」と、このようなニーズが出てくることへと結びつくことがあります。」

社是の「お客様のコストダウンを手伝う」、ビジネスコンセプトとして重視している「お客様の喜ぶ顔を見る」は商品の売り込みの点にも盛り込まれている。それは商品の売り込みの順位によく示される。社長は顧客先のニーズを重視し、こうしたコンセプトが成り立っていることを強調している。

(売り込みの)「順位ですか。そうですね、生産性を上げる商品、これが一番でしょうね。それから、品質向上につながる商品ですね。今は環境負荷を減らす商品、これも結構トピックになっています。それから、保守・保全コスト下げるもの。あとは作業性。それから、作業者にやさしい。このあたりの順位は多少似たようなところがあると思うのですけれども。」

理念、ビジネスの進め方、より言えばビジネスモデルとは密着して進化する。理念を基礎にしてビジネスの進め方を考えていく。こうした理念への共感、日々のビジネスの内容によって培われ、検証されることで、いっそう理念への確信が強まる、という状況が生まれているのではないだろうか。したがって理念がビジネスを進める側にとって共感できる内容であることが、重要なポイントになり、そうであるからこそ、理念がビジネスを促進できるのではないだろうか。

●社是、ビジネスコンセプトなどの“理念”が生み出される背景

では、D社にとって、社是やビジネスコンセプトはどのような背景から生み出されたのだろうか。またなぜ、それは社是として、ビジネスコンセプトとして役立つのだろうか。

その点については以下のように指摘されている。

「生産材の専門商社という言い方を一言で言うとしていますけれども、ぼくらはそれほど変わったことをやっているつもりはないのですけれども、ほかのいわゆる工具屋さんといいますか、うちの同業他社から見ると、「おたくはおもしろい商品やっとなよね」というようなことは言われますね。うちが、あともう一つの商品のところで選ぶ上で、このような一番上の、手間をかけなければ売れないものというのを置いてあるのです。いわゆるカタログで売れるようなものは、うちはやらないというイメージなのです。普通一般は、手間をかけずに売りたいというほうが多いようなので、どちらかという、われわれは手間をかけて売る。」

「手間を掛けて売る必要のある商品であるため、このような商品ですからどうしてもカタログ見せて「じゃあ、10個持ってこいよ」というような話にはならない。まず、カタログなどから持って行って、「興味あるね」ということになれば、「じゃあ、現物持ってきますよ」。それでデモンストレーションをやって、「実際に作業現場で使ってみましょう」と。あるいは、それでデータを取って、「これでいいですね」と。そうすると、今度はそのデータをまとめて持っていくと、彼らがそれをりん議書にまとめて、りん議を通して最終的にようやく伝票が出てくるということで、早くても1カ月、場合によっては半年とか1年近くかかるような商品なのです。そのような面ではすごく時間がかかるので、そのように手間のかかることはやっておれんという同業他社は多いのではないかなと思いますね。」

「手間をかけて売る」というビジネスモデルは、つまり、「強みになる」、という理解である。

「スウェーデンの商品を持ってきてやっているときも、最初は「何これ？」という「こんなもの見たことないよ」というところからスタートしていますから。スウェーデンの製品を扱って仕事をやるうちの会社にとっては、普通のことなのですから。

当然、われわれも入社してくれば、それが当たり前だということでスタートしていったということで、わたしも社長になって、うちの強みは何だというときに、案外これかなど。割とみんなが嫌がるような、売るのに「こんなに時間かかるぞ」とか「面倒くさいぞ」というような商品を、うちはあえて持ってくるというのは苦にならないものですから。やったらいいのではないかなと。」

Q：社風のような……。

「そのような感じでしょうね。」

こうした、売り方を通じて、他社との違いを生みだしていくというD社のビジネスの進め方は、流通業に属する商社ビジネスにとって不可欠の要素にならざるをえない。そのため、こうしたビジネスの進め方は、社是となっている「人を創る」とことと重なってくる。ビジネスの進め方と人材について、つぎのように指摘される。

「どちらかというところ、うちの業態というのは、仕入れ先があって、うちがあって、エンドユーザーという形になってしまうので、何かイメージとしては小売に近い感じです。相手は大きいですけど、法人ですから。売り方での工夫をせざるをえない。手間をかけて売るビジネスモデルが人材を必要とするわけです」

●人材についての考え方

では「手間をかけて売る」ビジネスモデルを出発点とした場合、そうした経営モデルを

支える人材は、どのようにして生み出されるのだろうか。手間をかける以上、手間をかけることを惜しまない人材が社員にいない限り、こうしたビジネスの実践は不可能になる。人材についてはS社長の見解をきこう。

「今、わたしにとって一番大きな課題は、従業員のモチベーションを上げることです。ちょっと前までは、どちらかというとマーケティングのほうで、どのようにお客さんを増やすかとか、どのように売り込むかというようなところを一生懸命考えていたのですが、今年の「指針書」が、どちらかというとマーケティングに近いところで、商品から始まって、物流というものを営業にどのようにつなげていくかというようなことをやっていますので、いわゆるITを使った見込み客の発見とか、この三つのこのあたりを中心にやっていたのですが、今年になってから四つ目を入れまして、やはり、そのあたりの人のことというのが相当ウエートを占めています。」

「僕はどちらかというと、賞与とかそのようなを出したいほうなので、そのようにいくと、しっかりもうけるために、やはり生産性を上げるしかないですね。そのところで、では、モチベーションをどうやったら上げられるかという。特にうちの場合、社員に専門性がある程度あるので、1件のところで30分、1時間という商談というのがざらにあるものですから、1日せいぜい4、5人しか会えないのです。20人も30人も会うようなことはないので、そうすると、例えば「今4時半だな」思って、もう帰ろうかなと思う営業か、もう1件寄っていくかなというので2割ぐらい平気で変わってきてしまうのです。そのようなちょっとしたモチベーションのところで。やはり、そのようなところを追いかけられないと、非常に単純な発想ですが、それでも、「もう1件行こうかな」と思える人間をどれだけ作れるかというのがポイントになるだろうと、そのような単純な考え方です。」

「結局、人を増やしていくのは、それはそれでいいのですが、増やした以上に、売り上げだとか利益が増えるように、人数が1人増えたら何百万売り上げが増えたというような、人間とはそのようなものではないのではないかと。やはりもっとやる気になれば、当然2割や3割の生産性はアップできるので、そちらのこともやっていかないと、逆に企業しての活力がなくなってしまうかなと、そのような思いが一つあります。基本的にはそのようです。」

積極的に働く。一軒一軒の顧客を大切にする。こうしたビジネスを進めていくためには、社員個々の姿勢は欠かせない。モチベーションの高い社員を求める会社の方向性は、社員に研修の機会を与えることで向上させている。研修についてはつぎのように述べている。

「今は、去年もずっと研修を、1週間ずつみんな休ませて研修に行かせたりもして、全社員一通り同じ研修をみんな受けたのですけれども。」

(研修の内容は)「それはどちらかというところ、その人の人生とか、生き方とかそちらを考へるほうの研修です。スキルアップとかそのようなのは全く重視してなくて、どちらかというところ、何のために生きているのかというような、そのような系統です。うちの部署でいくと、共育、共に育つと僕は書いていますのですけれども。「賢い生き方を学ぶ」という言い方をしています、僕は。「賢い生き方を身につけようね」と。つまり、ここにもちょっと書いたのですけれども、人生の中に仕事があるのか、仕事の中に人生があるのかということ、どちらかというところ考えさせるような、そこから条件整備としてやらなければと思っているので、ちょっとやったのです。」

研修の効果は、やはり、みんなそれぞれ成長したいとか、そのような欲求は相当強いものですから、仕事の中でそれを見つけてやっていったほうが良いという、どちらかというところそのような発想になるようにということで、やはり、それでやる気になって明らかに変わったと思う子もいますし、そのような子が何人か出てきていますので。そのような面では、それはそれでよかったかなと。これは全然仕事上のスキルアップには何にも役に立たないので……。」

「われわれの会社としてはこれを、みんなを研修に行かせても、実際は何のメリットもない。「これは単純に、会社からみなさんへのプレゼントだ」という言い方をして、やりましたですけれどね。みんな嫌がっていましたがけれども、行ったら良かったといって帰ってきました。」

●モチベーションを重視する経営の進め方を発想するきっかけは何だったのか

では、こうした社員のモチベーションを重視する発想は、どこから生まれてきたのだろうか。経営者は、経営全体を見て、会社全体の発展に関心を寄せる。会社が全体として発展することを念頭に置いており、それがまた、彼ら経営者のモチベーションとつながっている。では、社員のモチベーションは会社全体の発展をそのまま動機とするだろうか。「そうではない」。社員のモチベーションにとって必要なのは、個人への企業利益の還元になっていく。経営者と社員、従業員とのモチベーションの発生根拠の違いは次のように指摘される。

「やはり自分と仕事がリンクされないと、仕事は仕事、自分は自分というようだと、それは絶対あり得ないことだと思うのです。ですから、やはりそこをくっつける、リンクさせる必要があるなと思ったので、そちらからいこうと。」

Q：社長のほうは、内面的にはいつもリンクできてしまうのですか。

「僕らは、仕事そのものではないですね。会社がうまく行ってさえすれば、もう自分の人生はオーケーですから、そのような面で行ったら、どうしてもモチベーションもあるし、

何とかしなくてはという思いがありますね。』

「そこまではなかなか、経営者感覚を持ってと言って持てるものなら簡単ですけども、そのようなものはなかなか持ってと言って持てるものではないので、やはり、とりあえず自分の人生とかに置き換えて考えてもらったほうが、やはりここでもうひと踏ん張りしておくことが自分のためになる、仕事上で踏ん張っておけば自分のためになるというようなほうへ、発想を持っていったもらったほうが、その人自身にとってもメリットが出てくるというように、僕は思うのです。」

企業発展と個人のモチベーションとの関係を重視する発想は、どのように生まれたのか。次のように指摘する。

(こうした考えに至った)「きっかけは、やはり自分自身も2代目として経営者になって、そこで自分の役割とか、使命とかを見つけないとまずいなど。まずいといいますか、「何のためにおれは経営しとるんだ」というような話がどうしてもあるわけです。うちのおやじとか、創業者は、ある意味はっきりしていたと思うのですけれども、それを自分は後から来て、それなりに会社もやっていて、ほろほろの会社ではなくてしっかりやっている会社を引き継いだとなると、何もやらなくてもある意味、流れていってしまいますね。それでは、おれの存在価値は何だと、このような話になりますね。

やはり、会社が良くなるためにやっていること、会社が良くなるのが、自分が自分の成長とか、自分のいろいろな自己実現とかということの欲求を満たすようなところがあるものですから、そのようなところで、どうしてもそのような発想になるわけです。その中で従業員、社員を見たときに、これは社員だって一緒ではないかと。せっかく入ってきて、夜11時とかまで働いている連中を見ていると、何でこんなに働いてくれるのかと思うのですけれども、義務感だけでやっているのではちょっとつらいだろうなという思いがありまして、やはりもう少し内側からのモチベーションというものをもっと刺激してあげたいなという思いがあったのです。

われわれが生きているところの最終目的は何だという話で、人間として成長するということではないかと。これは僕が思っていることなのですけれども。ですから、多分みんなもそのような、何といいますか、そのようなところが最終的にはみんな普遍的な目的ではないかなという、このような思いがあるのです。一番下に、戦略と書いてありますけれども、これは日々の仕事ですね。日々の仕事と、最終的なところをリンクさせてやらないと、モチベーションというのは出てこないだろうなと、このような思いがあって、ちょっとこのようなものを書いて説明をしているのです。」

●会社経営で重視している“安定”と“成長”

「うちの会社に入ってきて働いている人たちというのは、5年、10年、もっと20年、30年、この会社が存続しているつもりで来ているわけです。そのようなことはだれも保証もしていないのだけれども、それが前提だと。そのような前提を持って働いている。その前提を成り立たせるためには結局お金がいるという話なのですけれども、やはりお金だけを追いかけているのが、「本当にあなたはお金だけを追いかけているの？」という話をしていくと、上のほうにくるわけです。やはりそこが最終的なねらいではないのと。ねらいのところからくると、では、成長するためにはやはり充実した人生にもなっていないといかん。そうすると、充実した人生のためにはやりたいことがやれていくとか、安心して将来設計ができるとか、そのようなのがあって、くるでしょうと。その前提はD社が存在することではないかと。」

「経営指針で書いてあることですが、会社が安定する、成長するという二つの要素があると経営は成り立つのだと。そのためには、選んでいただく、安定するというかどうかが、成長するというのは、うちは物を買っていただくことですから、そうすると、最終的にわれわれが、同業他社さんから当社を選んでいただくなくては。では、選んでいただくためには何でかという、うちの会社から買う明確な理由を提示しないと、お客様は選べないと。選ぶための理由を提示するのがわれわれの戦略だと。このようなことで、だから、日々の仕事を通して選んでもらえるようにしようというところで、こちらへ持っていこうとしているのです。持っていくといえますか、このような仕組みではないかということをお話ししています。」

「人間ですからね、相手が。急激に、組織が急に活性化したとか、そのようなことは特にないですが、この間、モチベーション・サーベイというのをやったのです。たまたま新卒採用の何かで、このあいだのつい先週、この結果が出てきたのです。ちょうど出てきまして、いわゆる正社員だけですが、全員でやって、このようなモチベーション・サーベイとかやって、これは実際、従業員、社員が重要だと思っているものに対して、それに対して満足度がどうかという、このようなことでモチベーションのあれを見ていこうということなのですから、満足度、平均点は、ほかの400社ぐらいデータがあるらしくて、それに比べるとこのように満足度は比較的高く出ています。強みと弱みとか出ていますけれども、強み、弱み、ばつと書いてありますけれども、強みとしてはこのような理念だとか、そのようなものが割と浸透しているというような、社員も重要だと思っていて、満足度が割と高いということですかね。」

●経営のビジョンへの共感

D社の状況としては「ビジョンに共感できるとか、一貫性があるとか、このようなことが社員にとっては重要度も、これは5点満点なのですから、重要度が高くても満足度も比較的高い。このように出てきているので、それなりに共感、納得できているのかなと勝

手に思っているのですけれども。」

「この会社、いろいろな会社調べていますけれど、「じゃあ、全社で集まることって、ほとんどないんですか?」と言われたので、経営指針発表会があるし、半期で、下期の目標設定会議で全社員が集まるし、あとは、社員旅行で海外に一緒にみんなで行ったりとか、そのようなこともやっているのです。「そういうことをやっていますよ」と言ったら、「それだけやっていれば、普通は一体感は結構あるほうじゃないですか」と言うのですけれども、それでもこのように数字としては出てきていて、おそらく、そのようなものでは満たされない部分という、もうこのあたりになってくるのです。ですから、そちらのほうがやはり問題なのだろうなと思って、ちょっと考えているのですけれども。このような考え方に関しては、それなりに浸透したというのか、理解はしてくれているのかなという。これを説明した人間を採用するようにしていますので、説明して、共感を持ってくれた人に次のステップへということで、採用のときもやっていますので、比較的そのような傾向にあるのかなと思っています。」

●経営意思の浸透を進めるしくみづくり

経営方針や経営の方向性への従業員、社員への落とし込みの部分、ではD社ではどのようにすすめているのだろうか。D社が重視している取り組みに「経営指針の説明会」がある。指針説明会は毎年開催される。こうした機会がなぜ設けられ、どのように経営的に評価されているのだろうか。

経営指針の説明会は「部課長、役員の中でまずやって、その後、課長、リーダークラスの会議に降ろしていきます。11月ぐらいから内容をどうするか話をして、12月に最後の調整をして、それから12月にもう一回説明して。そうすると、それを持って今度はリーダーたちがいわゆる一般の社員に「こういう経費計画が出ているぞ」と、「うちのチームはこれだけやらないとあかんわな」というのが決まって」行くことになる。

さらに具体的にはどのように進めるのだろうか。具体化するの各部門からの情報であり、部門別での検討を中心に置いている。

「部長はチームリーダーが作成しものを取りまとめて、各部の部長がうちの営業部はこのような方針でいくぞというようなことを、やはり部門方針として出すものですから、それに基づいて各チームが数字を積み上げてという形をとっています。内容的には、部門全体での取り組みの概要と、個人目標が盛り込まれています。個人もあるわけです。個人が何をどれだけ売るかというのが。これは個人申告制です。」

●重要な役割果たすリーダー

チームリーダーは「うちのチームはこれだけ粗利やるぞ」「粗利でこれだけやるぞ」という、目標を出してくることになる。もちろん指針を作成する段階で、読み込める数字も、このぐらいいけるのではないかというような見込みを示すこともある。

「最後に5万円ずつ増やそうぜというのは、もう「エイヤア」で、「じゃあ、5万円頼むな」というようなことで決めたということです。リーダー会議というのが毎月あるものですから、そのリーダーがこのチームの方針のところについて、今どのような進ちょくだというのを報告していくということをやります。」

経営者層は、リーダーらがまとめた目標数値について、「細かい字のものとかは少しずつ手を入れますけれども、それほど変わるものではないです、中に書いてあることは。例えば経営理念というのは、何というのですか、最初、経営理念がないとあかんぞ、というような話を、僕が社長になったときに、一般的にもよく言うではないですか。それで作ったのですけれども、作ったからどうということではなくて、作って、それで、自分の思いは思いなので、これはこれで、ですから、「うちの経営理念はこうだ」というようなことはあまり実は言っていないです。」

では、どのようにこうした経営目的を示して、経営実践と結びつけるのか。

「目的というのをちょっとここに書いていまして、目的というのをどちらかというによく言っています。「お客様の喜ぶ顔を見る」これがうちのコンセプトだと。仕事の目的はこれだと。先のお金ではない、その先をねらうという意味もあって、このような言い方をしているのですけれども、僕自身は社員が喜んで帰ってきてくれれば僕もうれしいので、どちらかという、社員が喜ぶ顔を見たいというのが僕の目的なのですけれども、でも、社員はお客さんが喜んでくれて初めて喜ぶという話なので、では、目的はここだと。お客さんが喜ぶ顔を見ようではないかと。これさえ押さえておけば、仕事で変な方向へ行くことはないだろうと。いわゆるクレームを隠すとか、そのような話には絶対ならない話なので、ここだけ押さえておきたいということで、どちらかというところをよく言っていますね。」

会社のビジネスコンセプトについて、「一言で覚えやすく、分かりやすいという。では、ここもこのようなシステムにしておいたほうがいいのではないかなと思って、これを作ったのです。」「うちの会社の目的はと言えば、多分そこそこ分かっている。言葉そのものを言っているかどうかちょっと分からないですが、大体意味としてはそのようなことだということ、社員も理解していると思うのです。」

D社の経営理念の実践への展開過程は、きわめて従業員の納得を前提にして、手間をかけながら、従業員自体が自らの指向性を培いながら進めていくことに大きな特徴がある。こうした展開過程には、理念を具体的に伝えていく伝達方法が準備されている。

●企業理念の具体化は、言葉を文字に変えていくことで伝達される

D社の場合、最初は社是しかなかったという。しかし、事業が拡大し、また社長が代替わりしていく過程で、社是をいっそう具現化していく、もしくは文書でしっかり示していくことを考えるようになった。そしてこうした、自分たちのビジネスについての考えを発信することは、いっそう体系的になっている。

こうした、社長自身が、企業の理念の大切さを自覚するなかで、理念の大切さを企業のなかでどのように展開させていくのかもまた、重要な意味をもつことになるのは当然な成り行きであったといえるかもしれない。理念なり経営者の想いを伝えるために取り組まれたのが指針の発表会である。

「自分が社長を引き継ぐ以前は、指針の発表会とか、そのようなものというのは存在しなかったわけです。そのようにしてみんなが集まって社長の話を聞くなどというのも、せいぜい5分か10分の何かのあいさつぐらいを聞く程度だったのですが、わたしになってから、1時間とか取って話をするようになったので、それはある意味、また2代目が何かやっているというような冷ややかな視線を最初のころは感じました、やはり。でも、それが毎年の話になると、「どうも、こいつ本気だぞ」というのと、あきらめと、多分出てきたと思うのですが。だんだん「そういうものだ」と、「うちの会社では年に一遍そういう話があるんだ」と、このようにはなってきましたし、そのころは採用などもずっとやってきていますから、若い人はそのような話を聞いて入ってくるということです。理念に共感してくるという人たちがやはり、入社してきてくれたというようになってきたものですから、そのような面では、当然このようなものというので、受け入れられるには、今、全然違和感はないですね。」

●経営理念を具体化させる経営指針の発表会を社外にも公開。発信重視へ

では、経営理念や経営指針を伝える具体的取り組みは、どのようになされるのだろうか。次のように指摘されている。

「2007年からは、初めてホテルを借りて、経営指針の発表会をやるようにしました。これをきっかけにして、ずいぶんまた手ごたえが変わったんですね。それまで社内で、ある日、同じ環境で話をしていたのですけれど、やはり昼過ぎからやろうといたら、寝ているやつが結構いたり、そのようなところがあったのですけれども、やはりホテルで初めてやって、みんな会場にぽっと入ったときに「えー、こんなところでやるのか」というような、

白いクロスのかかったテーブルが並んでいて、前には大きく「第 55 期の経営指針発表会」などと書いてあったりして。」

Q：どのような方を社内以外には呼ばれたのですか？

「社内以外では仕入れ先、社外の人を呼ぶことにしました。場所も割と近いということで、先ほどの仕入れ先さんと、あと K 社さん。それと切削工具のメーカーなのですが、そこから仕入れ先は 2 社。それから銀行ですね。それからあとは、いわゆる研修をやっているところとか、うちの場合は IT だとか、家電の外注を出しているの、そのようなところも担当者だとか、そのような対応のコンサルタントだとか。いわゆるコンサルタントの人たち 10 人ぐらい、何だかんだといっていますけれども、そのような人たちが来てくれて。全部で 15、6 人のお客さん、事務局から 1 人」。

環境を変えてやったことで、何かずいぶん手ごたえがあったです、僕自身話をしていて。割とみんな、しっかり聞いてくれているなという感じはしたので、それは、環境を変えたこともそうですし、だんだんというのも慣れてきたといえますか、そのようなところもあるのかなとは思って。あとはお客さんが来たということで、ちょっとピリッとしましたね。」

「社員のほう、正社員には、僕の話が終わった後、このような何をやるかというのは、みんな発表させたのです。チームリーダーが出てきて発表するのですが、メンバーで。メンバーの紹介と、「うちのチームは、こういうことやっていて、今年はこのようなことをやります」というのを言っていくものですから、そのようなことで、やはり緊張感があったですね。」

●理念の内部の表面化、会社の活動を自分の想いに変えていく

このように D 社の理念の実体化の過程では、自己確認過程が重視されるが、その過程は顧客との関係も利用しながら展開されている。従業員が日常的な企業活動のなかで接する具体的な顧客の姿を描きながら、顧客との関係性をふまえ自分たちのやれることを確認していく過程にも見える。

「やはりお客さんがいるというのは、ずいぶん違っていたらしいです。やはりその自分の思いとか、会社をなんとかよくしなければいけないという、それでこれでいいと言われれば、「お、やるか」という感じだったのです。これがどのようにいいのかとか、そのような全然分からないまま、とにかく場所を一緒に作ってやるのがいいことなのだったのだら、何か作らなければというところからこれは出てきたのです。毎年やってくると、やはり、もっとどのように伝えていくかという話に、少しずつ直しながらという話になってきて、僕自身もいろいろな話をするときここに戻れば、簡単に説明がつくわけですね。」

D社の経営理念の浸透過程には、会社のなかだけでなく、社会のなかでの企業活動を従業員がそれぞれ具体的に理解していくことで、経営が理解され、企業の社会的意義なども自覚されていくことで浸透が進むようになっている。この点ではD社の経営理念の伝達は、理念の内部化からその表面化のしかたに大きな特徴がある。

Ⅲ 報告まとめ－経営理念の役割は社員の成長を促すこと

(1) 経営理念は経営者の成長とどのようにかわるか

●経営の責任は経営者にあり

では、以下で本報告のまとめを行っていきましょう。企業経営のベースになる考え方から言うならば、企業経営の責任はすべて経営者＝社長にあるのであって、決して社員の責任であるわけではない。したがって経営者は、不況が深刻になって売上げが大幅にダウンしようが、企業間信用が破綻してあおりを食おうが、災害等に見舞われ困難な局面に立たされたとしても、自社をなんとか存続させ、発展させる役割と責任を負っているのである。だからこそ、経営者といえるのであり、これが経営者の経営者たるゆえんでもある。

そのため経営者には企業規模の大小にかかわらず、様々な側面での能力とセンスが求められることになるわけで、それに応えるべく努力＝自己研鑽しなければならないのである。たとえば、自社をとりまく業界等の環境変化の兆しを敏感に感じ取る感覚の訓練と的確な情報のアンテナを張らなければならないが、このことはA社の会長がいていた情報の取り方の格差、B社の社長がいう業界の変化方向を見定めるセンス、に明確にあらわれていたであろう。

さらに、日頃は、「社員の潜在能力をどれだけ引き出すかが、会社の体質強化につながる」(A社)、「一人ひとりの成長が、会社発展の原動力」(B社)と位置づけて、社員の自主性を引き出し、責任と権限も社員に徐々に委譲してきたが、リーマン・ショック後「売上げ7割減」(A社)、「6割操業」(B社)の非常事態に遭遇して、両社とも経営のあり方を一定期間トップ・ダウンに切り替えている。これは企業経営に責任を持つ経営者として採った「臨時的措置」であり、日頃の方向性を転換したわけでもない。経営者としての責任を果たすための一つの決断であるということが出来る。

●経営理念はまず経営者が構想する

経営理念は経営者の企業への思い、つまりどのような企業にしていきたいのか、どのような事業を通じて社会に一定の役割を果たしていくのか等、この意味で社会とのかかわりをどのように持っていくのか、を簡潔に成文化したものである。実際に企業を経営するには経営理念だけでは抽象的すぎる。経営理念のもとに、経営戦略・経営方針(数年先まで見通した力点)と経営計画(当該の1年間)まで具体化したものを作成しなければ、企業

を管理・運営していくことができないわけであるが、その出発点は経営理念にある。

経営理念で経営者は、経営者＝社長の自社にたいする思いを、第三者に伝えることができる形式でまとめ、述べなければならないだろう。経営理念は社員に提示し賛同をうけ、具体化していく自社の根本的方向性であり、社会にたいする自社の存在意義を表明する宣言にもなるからである。したがって、あまり抽象的な言葉（たとえば、愛とか誠）であっては伝わり難いであろう。その点では、A社の経営理念にある「良品生産」、同じくB社の「地球クリーニング、善・循環型社会」という言葉の抽象度は、その言葉だけで何の事業に携わっている企業であるか、曖昧とはいえ何となく伝わってくる適切な抽象度ではないだろうか。

一方で経営理念をつくって成文化しても、それに基づいて実際の経営活動に生かさなければ絵に描いた餅にしかならない。経営理念が経営活動と分離しているというか、理念は理念としてありがたく神棚に飾り、現実の経営は別次元で行っている経営というか、そのような経営が、中小企業には未だ時々見うけられる。

そうなると、経営理念は大事なものとして飾り立て、それと経営戦略、経営計画が別次元で立てられる。それは、たとえば経営計画では、1年後に利益を何%確保するという単に利益を追求するだけになり、企業理念（社長の起業時の存立の思い）とつながった経営戦略・方針、経営計画ではない、その企業が取り組んでいる企業活動によって社会から支持される側面（企業の社会的存在意義）が抜け落ちた、利益さえ上がればそれで良いという経営、一面的な企業行動になってしまう。だからこそ、成文化された経営理念は、理念に基づいた実際の経営活動に生かされてこそ意味が出てくるのである。

●社員が最も重要な経営資源

企業活動の経営資源である「ヒト・モノ・カネ」にたいして重要度に応じて順位をつけて下さい、と中小企業の経営者に問うたならば、ヒトを第1順位にあげる経営者は少数派であろう。しかし、A社の会長、B社の社長もこの3つの経営資源のなかでは、ヒトが最も重要な経営資源であると認識している。しかも両者とも、この最も重要な経営資源を、育成していかなければならない対象ととらえていることでも共通している。

考えさせられるのは、両者とも社長に就任した当初からヒトが最も重要な経営資源であると認識していたわけではなかったことにある。たとえば、A社の会長は以前、最大の経営資源はカネかモノと思っていたそうである。なぜならカネがあれば高性能な機械を購入することができ、高性能な機械があれば企業は伸びる、その後をついてくるのがヒトであると考えていたからである。ところがその後の経営者としての経験と経営者間の経験交流（勉強会）のなかから、「ヒトが成長すると、モノがそれについてくるし、カネもついてくる」というように基本的考え方が変わってきたと述べている。

B社の社長は、ヒトは損益計算書の上では人件費として費用と扱われるが、そうではなく、貸借対照表の自己資本に相当するとみている。だから社員は人夫ではない（人夫は費

用扱いだから) のであるという。さらに6割操業でも維持できる経営体質をつくり、新たな市場への挑戦とその市場を担っていく人材育成を、経営理念の浸透度を高めるプロセスを経て実行することが必要であると考えているのである。

A社では、10数年の間に正社員の比率が90%台から40%台前半にまで変化している。つまり、パート社員が全社員の約6割を占めるまでになってきた。したがってヒトを考えると、たとえば、「経営理念を社員一人ひとりが自分のものにする」という場合には、当然パート社員も社員の構成要素として考慮しなければならない。だから、売上げ7割減に落ち込んだ時期に開催した「経営理念浸透研修会」の対象をパート社員にも広げたのである。ただし、パート社員の参加率に不安をいただいていた。新卒社員のようにA社応募時から会長が何回か経営理念について話したり、議論したわけではないからである。しかし、97%のパートが参加したという。それには参加の雰囲気をつくってくれた社員のバックが見落とせないが、なによりも注目すべきは、この研修会の討議においてパート社員からA社の日常業務上の改善提案がでて、経費削減が実際に行われたことである。

このように経営理念を一人ひとりの社員のものにしていく機会と議論は、A社では今回に限らず、これまでも多彩にもたれていた。そうしたチャンスを経れば経るほど、経営者に経営資源のなかで何が最も重要かについての評価を転換させるきっかけになっていったものと思われる。理念の社員への浸透プロセスと経営資源の重要度の転換には強い相関があるのではないだろうか。

●ベクトル合わせの意義

ベクトル合わせとは、経営者と社員の間で自社の進んでいく方向性について、思いを合わせることをいう。その際、経営者、社員それぞれが、経営理念をどのように理解しているか、すなわち経営理念の考え方を日常業務にどのように取り入れているか、言い換えるならば経営理念を経営戦略・経営方針につなげ、その期(1年間)の経営計画にまでつなげてとらえているか、がそれぞれに問われるのである。そしてその理解の方向性を調整することが、ベクトル合わせになろう。

したがって、経営理念が経営者には経営者なりに深いレベルで浸透していなければならないし、社員には社員なりに経営理念が浸透していなければならないだろう。そうでなければ、ベクトル合わせは成立しないことになる。ベクトル合わせの事例では、A社を取り上げたが、A社では経営理念浸透のレベルをどのようにアップしていったらよいかという視点から問題にされていた。

ベクトル合わせが一定レベルで実行され、経営理念・経営戦略(経営方針)・経営計画がつながりをもって具体化され、それが積み重ねられることが継続すると、その企業の風土形成となっていくのである。

●経営者が大きくなる

このように、企業経営者は経営に責任を持つ存在として経営理念を作成して成文化し、その経営理念の具体化として社員との討議を経て、中期的な経営戦略（経営方針）及び年度計画になる経営計画（事業計画）を提示しなければならない。この理念・方針・計画を関連づけて、具体性を持って方向づけることは、経営者としての一つの仕事であるといえるであろう。

しかも社員へは提示だけで完結するわけではない。社員には企業が取り組んでいく具体的な事業の方向性に納得してもらい、やらされ感とは違った賛同をえることが重要である。そのために社内に必要な仕組みをつくり、日常の業務に落とし込むことによって、経営理念に基づく企業の方向性を社員一人ひとりのものにしていく努力が経営者に求められるのである。さらに、日常業務に落とし込むこの理念浸透過程が、別の側面からみると人材育成にもなっているのである。

しかし、こういった理念浸透のプロセスは社員を育てる＝人材育成に効果を発揮するだけではない。まずもって経営者自身の成長を促すきっかけになっていることを忘れてはならないだろう。社員に一步先んじて学び、伸びていくことができる可能性を与えられているのが経営者であり、一步先んじていなければ経営者としての役割も十分に果たし得ないのである。

（２）社員の側の理念浸透プロセス

●求人募集時から始まる経営理念

経営理念の説明・理解は、必ずしも入社から始まるわけではないし、内定後の入社前教育から始まるわけでもないようだ。というのは、A社、B社とも新入社員募集を行うための会社説明会から始めているからである。

B社では、新入社員募集時に経営理念の説明を行い、経営理念への理解を求めるというが、それはあくまで何を目標にして、何を重要と考え事業活動を行っている企業であり、それに共感できるか等の概念上の理解に限定されるという。つまり本格的な理解は入社後仕事を通じて試される、当然、理解の深さ（どこまで理解しているか）も確かめられることになる。

A社では、求人募集を通じてA社の経営理念を理解して、共有できると判断される人間に絞り込む、つまり理念共有可能性を求人判断基準の一つにしているのである。

このように経営理念の理解は、求人募集の時から始まる。理解のレベルはともかくとして、理念を共有して一緒に働いていける可能性を持った人物かどうか、その素地がつけられているかどうか、を確認することに意義を見出しているのである。

こうした共有化の点では、C社の対話の利用、D社の顧客への理念の説明などの過程も大きく貢献しており、その手法は注目できる。

●気づきと共鳴のスパイラル

入社後経営理念は、頭の中での理解というレベルから、実行の問題というか、業務上の実行課題と自分の経営理念理解との間でどのように調和を取るかという格闘のレベルへと変貌する。

B社の例でいえば、ゴミを出している専門業者であるB社のお客に、B社のゴミを出さない資源循環型のシステムづくりについてのプレゼンの機会を担当社員が約束として取り付けてくるかどうかを、社員への理念浸透の一つのバロメーターにしているのである。社員が自社の経営理念についてお客を説得するまでに自分のものにしていく（内部化している）かどうかを試されることになる。

社員が自分のものにするとは、格闘するプロセスを経なければならないであろう。その格闘の中で、経営理念に掲げられているキー概念の意味に突然気づいたり、なるほどそういうことかと共鳴する経験を積むのである。このような何回かの気づきと共鳴を含むスパイラル的な格闘のプロセスにより、社員の経営理念理解が深まっていく。そしてお客を説得し、プレゼンの約束を取り付けることになる。B社では、この取り付けの成功が社員への理念浸透の指標の一つととらえるのである。

A社では、経営理念を経営戦略・経営方針に具体化する役割を担っている幹部社員に「やらされ感」があったという。つまり、経営理念が経営戦略・経営方針につながっていないことが明らかになったのである。そこで、経営理念の中心的概念である「良品を生産する」ために、日常的な業務の中において何をしなければならないかを徹底的化したという。経営理念と経営戦略・経営方針と経営計画を関連づけて考えるためである。この場合も社員は気づきと共鳴のスパイラルというような格闘、言い換えるならば内部化過程、を経なければ、つなげていくことはできないであろう。この内部化の重要性は、C社では対話を利用し、D社の事例でも検討されているとおり、企業外部との関係性を利用しながら進めていることは参考になる。もちろんA社の事例からの示唆をどのように理解するのか、この点については検討は残されている。

●具体的な仕事が内部化を進ませる

上記の例にも見られるように、理念浸透にあたっては、日常的な業務に落とし込まなければ深くなっていかないとわかる。社員の立場からいうならば、日常業務起因の問題と経営理念との関わりについて、格闘する。その繰り返しが、経営理念を自分のものに内部化していく、ということであろう。

とするならば、日常業務の様々な側面を経営理念との関連でとらえて、「やらされ感」でない、すっきりした積極的感覚＝納得感を持って行動しているかどうか、理念浸透度合いをはかる目安となるのではないだろうか。

(3) 浸透度チェック指標を超えて

●理念・方針・計画のつながり

経営理念と経営方針（経営戦略）と経営計画はつながっている。経営理念が企業の基本的な方向性をあらわすものであるとすれば、経営方針はその方向性を中期的に具体化したもの、つまり今後数年間は経営の重点は何に置き、どう進めるかを示したものであり、経営計画は今期、つまり今後1年間はその中期的な戦略のなかで何をめざして企業活動を行っていくかをより具体的に目標を立て、それを合議を経て成分化したものである。

しかも、経営理念は経営者がつくるものであるが、経営方針は経営者と幹部社員の合議でつくるものであり、経営計画は部門計画も含まれるので多くの一般社員の参加のもとで練り上げられていくのである。

このようなつながりで具体化していくことは、経営者が社員を一定の鋳型にはめ込んでいくことでは全くない。だからこそ「やらされ感」が問題になるのである。気づきと共鳴のスパイラルによる格闘過程を経て確立される社員側の内部化がバネになるのである。そこからしか自主性が生まれてこないし、理念・方針・計画のつながりも社員の自主性が発揮される企業でなければ、つながりが本物であるというわけにはいかないであろう。

●ギャップの存在をどのように埋めるか

理念・方針・計画のつながりをつけたとしても、経営理念を全社的に浸透させることは容易なことではない。

したがって、節目節目でチェックをして進めなくてはならないのである。A社、B社ともに、あるチェックシートを使用していた。その結果、両社とも「やらされ感」を発見している。B社では、社長の思いがなかなか伝わらない「社員とのギャップ」という表現にもなっている。

B社社長は、ギャップを埋めるためには、「社員とのコミュニケーションを密にしていくしかない」といっている。そのために年2回開かれる社内研修会の場でB社の「経営指針書」をテキストにつかっている。A社では、経営理念にある「良品を生産する」を日常業務に落とし込む活動を徹底的に行っている。

いずれにしろ、経営理念に集約されているコアになる考え方を日常の具体的な仕事のなかでどう生かしていくのかを追究するなかで、ギャップが少しずつ埋まっていくようにみえるのである。

●社内討論による体験交流

B社で開かれる社内研修会の討論では、社員間で必ずバズセッション（グループ討論）が持たれている。バズセッションでは、研修会報告者の報告内容からピックアップされたテーマについて、社員それぞれが、経営理念とのつながりで自分の仕事をどう考えるか、

B社が現在取り組んでいることは地域との関連でどういう意味があるのか等を、それぞれの現場体験を基に活発な討議が行われる。

この体験交流が持つ意味は大きい。とくに社員が取り組んでいる仕事の客観的意味合いが討論過程で整理されてくるだけでなく、B社で働く意味も明確になってくるからである。整理作用と覚醒作用があるといつてよいであろう。

A社の「経営理念浸透研修会」においてもバズセッションが持たれていた。この研修会には、全社員の6割にもあたるパート社員のほぼ全員が参加した。そして、何でA社で働いているのか、から始まり、無駄とロスの具体的指摘が出てきたのである。A社の研修会でも、体験交流が引き起こす整理作用と覚醒作用を見ることができる。また、C社の討論会の事例、D社の「経営指針説明会」の事例もこうした覚醒過程と評価できよう。

このような体験の交流過程、発表会の設置、バズセッションなど、理念浸透にプラスに働く側面を見過ごしてはならないであろう。

●チェック指標をめぐって——どうなれば浸透したといえるか

A社、B社の事例に出てきた「プレゼンの約束を取り付ける」、「やらされ感」、「ギャップの存在」は、見える化した経営理念浸透度のある段階を示す指標であるといつてよいであろう。「プレゼンの約束を取り付ける」は、社員として理念浸透が始まったことをあらわす指標であり、「やらされ感」は、経営理念に基づいて具体化をはかるべき役割の社員の理念浸透到達段階が低いことをあらわす指標である。

このような指標（何を指標にするかは企業によって異なる）を設けたということは、理念を浸透させていくことは容易なことではないことと、時期をみて原点回帰、つまり一定の時期に経営理念のコア概念に戻りながら現状を見つめ直すことが必要であることを示していよう。

したがって、チェック指標がなければ理念浸透が進まないというのではない。明示化されないだけである。必要な時期に原点に戻ってしっかり点検を行い、その確証をバズセッションで得られれば進んでいく。浸透度合いに適切な指標が必ずしも見つかるとは限らないからである。

理念が浸透したといえるのは、チェック指標の遙か先、チェック指標を超えたところにあるのではないだろうか。それがA社の会長がいう「一人ひとりの社員のものになる」ということであると思われる。一人ひとりの社員が経営者と同じ目線で自主的に自分の仕事をとらえて具体的に取り組むことを意味するのである。

●社員の成長と人を大切にす経営

以上の検討から言えること、また、今回の調査を通じて全体をまとめると、以下のような点に注意が向けられるべきであろう。

これまでみてきたように、経営理念の浸透過程は経営者を一回り大きくするだけでなく、社員も自社の経営理念に基づいて、自主的に自分の仕事を進めていく基本的な考え方と方向性を身につけていくことになる。

このプロセスは、社員にとって、気づきと共鳴のスパイラルによって内部化しなければならない、ある意味の格闘を必要条件にしているから成長へとつながるのである。こうした姿勢が企業全体に行き渡るとき、社員の潜在能力が顕在化として発揮され、「個々の社員が成長した分だけ企業が大きくなる」のではないだろうか。

したがって、経営理念の役割、そしてそれを活かしている企業経営とは、すなわち、「一人ひとりの社員のものになる」ことを推し進めている企業であり、人を大切にする経営を行っている企業が大きな成長の可能性を秘めていると考えられよう。

社労士総研 研究プロジェクト報告書

経営理念の役割と労使関係

発行年月日 2012年3月1日

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 : 03-6225-4915