

# 個性ある中小企業の経営理念と 労使関係に関する調査研究

阪南大学教授 安井恒則

# 個性ある中小企業の経営理念と 労使関係に関する調査研究

阪南大学教授 安井恒則

⊗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



## 執筆担当者

氏名	所属	執筆担当
主任研究員 安井 恒則	阪南大学経営情報学部教授	第Ⅰ章
研究員 脇 夕希子	青森公立大学経営経済学部講師	第Ⅱ章
研究員 関 智宏	阪南大学経営情報学部准教授	第Ⅲ章
研究員 南草 利充	大阪府社会保険労務士会 社会保険労務士	第Ⅳ章

# — 目 次 —

第Ⅰ章 中小企業の経営理念と労使関係をめぐる論点	6
第Ⅱ章 中小企業による経営理念の経営上の実践	
— アンケート設定過程と労使関係にかかる項目を中心に —	8
1. 問題設定	8
2. 経営理念の機能	8
3. 経営上の実践	9
4. 分 析	10
4-1. 全体の概要	11
4-2. 詳細分析	13
5. まとめ	20
第Ⅲ章 中小企業による経営理念の実践と労使関係	
— 採用される従業員の質と従業員とのかかわり方 —	23
1. 問題設定・背景	23
2. 事前のインタビュー調査からの示唆	23
2-1. 中小企業の経営理念の成文化、効果、実践	23
2-2. ケース①OP社（沖縄）	25
2-3. ケース②OS社（東京）	26
2-4. 2つのケースの比較検討	27
3. 分 析	28
3-1. 分析の方法	28
3-2. 結 果	30
4. ディスカッション	36
4-1. 企業グループAについて	36
4-2. 企業グループBについて：企業グループAとの比較の整理	38
5. 結 語	39
第Ⅳ章 中小企業による経営理念の経営上の実践	
— 実践に関してその取組事例と検証から —	42
1. 問題設定	42
2. 経営理念を浸透させるための具体的取組事例	43
2-1. 企業事例に入る前に	43
2-2. 具体的取組と当初のポイント	44
3. 経営理念の共有化を深める（浸透を深める）ための個性ある取組とは	46
3-1. 共有化を深めるための段階	46
3-2. 幹部が理念浸透のキーマンであるためには	47
3-3. 意味の共有化と個性ある取組	48

3-4. 考え方の波長の共有化、10年後のビジョン .....	48
3-5. 理念の共有化（浸透）が深まった結果がみえ始めた .....	50
4. 経営理念の労使関係項目の位置づけと重要性 .....	50
5. 経営理念実践への経営上の困難や障害 .....	51
6. まとめ .....	53
資料1 個性ある中小企業の経営理念と労使関係に関する調査研究アンケート調査票 .....	55
資料2 「個性ある中小企業の経営理念と労使関係に関する調査研究」にかかるアンケート調査結果 ...	60

# 第Ⅰ章 中小企業の経営理念と労使関係をめぐる論点

阪南大学経営情報学部教授 安井恒則

独立行政法人労働政策研究・研修機構が2011年に実施した「第6回勤労生活に関する調査」の結果によれば、日本型雇用慣行に対する支持は過去最高に達した。すなわち、「終身雇用」を支持する割合（「良いことだと思う」「どちらかといえば良いことだと思う」の合計、以下同じ）は87.5%、「組織との一体感」と「年功賃金」についても支持するがそれぞれ88.1%、74.5%といずれも1999年実施の第1回調査以降最高の数字に達した。ただし、この調査には日本型経営の土台ともいえる労使関係についてはとくに調査対象としていない。「組織との一体感」という項目が広い意味で労使関係を含んでいるとも理解できるが、労使関係の概念には労使の立場の違いから生じる諸問題への対処・方法が包含されていないなければならない。

日本企業の経営の特徴を語る場合、中小企業における実態の把握が基本条件の1つとなる。中小企業が日本経済の牽引力であり日本社会の主役であることは2010年に閣議決定された中小企業憲章の冒頭でも高らかに表明されている。しかし、その重要性に相応しい中小企業の力が発揮できる条件の整備については現実に多くの課題を残している。中小企業の経営についていえば、その強さの1つの根源は、中小企業憲章の「基本理念」で指摘されているように、「中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結び付き易い場である。」ことにある。とはいえ、経営者と従業員がそれぞれの権利と義務を相互に認めながら1つの企業の対等な構成員として一体感を確立することは容易ではない。一般に、経営者と従業員が対等な関係を維持するためには、労働組合の存在が重要な役割を果たす。実際にも、労使の協調関係を結びやすい企業別労働組合の存在が日本型経営の3本柱の1つとされる。しかし、中小企業における労使関係は労働組合抜きで考えなければならない現実がある。

厚生労働省の「労働組合基本調査」（2010年12月）によれば、日本の労働組合組織率（推定）はほぼ一貫して減少傾向にあり、1983年に30%を切り、2003年には20%を下回り、2010年では18.5%まで減少した。産業別で推定組織率をみると製造業27.9%、卸売・小売業12.0%、サービス業9.7%、公務43.4%などとなっている（厚生労働省『平成22年版 労働経済の分析』p. 80）。さらに、推定組織率を企業規模別（民営企業）にみると、従業員規模1,000人以上が46.6%、100～999人規模で14.2%、99人以下の規模では1.1%（いずれも2010年、厚生労働省「労働組合基本調査」による。）1.1%という99人以下の中小企業における組織率の低さをみると、現実の中小企業の労使関係の考察に際しては、労働組合の介在を除くことが避けられない。労働組合が存在しない場合、企業における対等で良好な労使関係を維持するためには経営者の意識的で継続的な姿勢や取組が決定的に重要となる。しかも、経営者のこのような姿勢を長期かつ広く普及させるためには個別の中小企業を超えた取組が不可欠と考えられる。

「労使が相互に独立した人格と権利を持った対等な関係にある」ことを積極的に認め、正常な労使関係の確立や労使の話し合いの基礎には、「憲法や労働三法などによって労働者は個人的にも労働組合としても基本的人権」を尊重するという精神の必要性を強調する経営者団体がある。それは中小企業家同友会である。全国47都道府県別同友会を組織する中小企業家同友会全国協議会は、1975年1月に発表した『中小企業における労使関係の見解』のなかで、経営における労使関係の重要性について、「経営の全機能を十分に発揮させるキーポイントは、正しい労使関係を樹立することであるといっても過言ではありません」（中小企業家同友会全国協議会、2000、p. 4）と指摘している。

2008年9月のリーマンショック以来、中小企業を取り巻く経済環境がいっそう厳しさを増している。

めまぐるしい経営環境の変化に中小企業が迅速に適応するためには、中小企業経営者が自社の限りある従業員とともに協働し、組織力を発揮し、戦略を行使していくことが求められる。しかしながら、正常で対等な労使関係を維持しながら経営に責任を持つことは、中小企業経営者にとって容易なことではない。さらに、現実的には中小企業においては労務管理の実態は厳しく、協働の必要性は感じてはいるものの、実践するうえでは多くの課題がある。

そこで本研究は、経営理念を掲げ、その実現に向けて、自社の発展可能性を模索・追及しようとしており、その意味で他社とは明確に差別化されている中小企業を「個性ある」中小企業とし、日本における「個性ある」中小企業の経営理念と労使関係に関し、以下の3点を研究課題とする。第1に、「個性ある」中小企業の経営理念はいかなる特徴を有しているか。第2に、経営理念に掲げられた労使関係に関する諸項目がどれだけ経営上実践されているか。第3に、経営理念上の労使関係に関する諸項目が経営上実践されていない場合に、それはなぜであり、また実践に向けて経営上いかなる取組が求められるか。以上の3点である。

本研究プロジェクトでは、中小企業家同友会の労使関係にかかる運動に着目し、この中小企業家同友会に加盟する大阪府下の企業（大阪府中小企業家同友会会員企業）を対象にしたアンケート調査を土台にしている。このアンケート調査から、中小企業の経営理念における諸特徴を明らかにし、諸特徴を整理する。アンケート調査は、2011年7月に、大阪府中小企業家同友会のある会合に出席した経営者に直接その場で記入を依頼し、大阪同友会事務局が当日、または後日に回収をした。2011年8月1日にて回収を打ち切り、51件を回収した。アンケート調査によって得られたデータから、経営理念と労使関係の整合性を分析するとともに、労務管理において特徴的な取組が見受けられる中小企業を抽出し、その企業の経営理念との整合性を考察する。

本研究プロジェクトの成果の構成は次のとおりである。第I章では、中小企業の経営理念と労使関係をめぐる論点として、本研究プロジェクトの背景と問題意識について述べた（阪南大学 安井恒則）。以下、第II章では、中小企業による経営理念の経営上の実践として、中小企業の経営理念が企業経営の実践のなかでどのように活用されているのかを明らかにする（青森公立大学 脇 夕希子）。第III章では、中小企業による経営理念の実践と労使関係として、従業員を重視する中小企業において、経営者と従業員との間のかかわりについて、探索的な分析を行い、命題を抽出し、その命題をアンケート調査によって確認する（阪南大学 関 智宏）。第IV章では、中小企業による経営理念の経営上の実践として、「組織」において、経営理念を実践していく過程のなかでの理念共有の進め方および幹部の実践を支えるものについて実践事例から読み取る（大手前人事労務総研 南草利充）。

## 参考文献

中小企業家同友会全国協議会（2000）『人を生かす経営－中小企業における労使関係の見解－』



## 第Ⅱ章 中小企業による経営理念の経営上の実践

### －アンケート設定過程と労使関係にかかる項目を中心に－

青森公立大学経営経済学部講師 脇 夕希子

#### 1. 問題設定

厚生労働省編（2011）によると、日本において2010年の非正規社員の割合は33.7%であり、3人に1人が非正規社員となっている。また、大学進学率も2010年50.9%と1958年が8.6%と考えると急激に上昇している。そして雇用者に占める女性の割合も42.6%となり（21世紀職業財団、2011）、男性正規社員を中心とした人事制度では従業員を管理することは困難となる。それゆえ、企業は新たな人事制度に変更することが求められるが、その変更には自社の従業員に対する考え方やトップの企業観と大きなかわりを持つ。

企業が維持・発展し続けるということは、トップが環境を認知し、それに応じた企業戦略、組織構造、人事制度を構築していくことが必要である。それゆえ、トップの環境認知、および環境に応じた企業経営の在り方はトップの企業観に依る。

このように、企業の維持・発展や人事制度の変更にはトップの企業観を基礎として考えなければならない。また、この企業観は経営理念としても現れてくる。具体的には、1875年創業の大阪に本社がある株式会社A社は、経営方針に自らの幸福、家庭の幸福、会社の幸福を掲げ、社員第一主義の経営をおこなっている。まずは、従業員自らの幸せがあり、家族の幸せがある。プライベートが充実すれば仕事にも積極的に取組、会社も発展すると考え、個人、家庭、会社の順に並べる。そもそも、A社がこのように思いに至ったのは、1976年に主要得意先に信用不安が発生し、A社もその得意先の再建支援に携わったからである。その際に、再建支援と自社の経営を行うのは、経営者のみではできないということを痛感し、企業経営には従業員の力が必要であると考えた。その結果、従業員を大切にすると同時に、人材育成にも力をいれるようになる（脇、2012）。これより経営者自身が経験、感じたことが経営理念として表れている。

しかし、企業の経営理念が実際にどの程度、企業戦略－組織構造－人事制度との間に一貫性を持ち企業経営をおこなっているのかは説明できない。そこで、以下では企業の経営理念が企業経営の実践のなかでどのように活用されているのかをアンケート調査から模索したい。

#### 2. 経営理念の機能

経営理念とは、企業経営の指針であり、経営者の企業経営の考え方が示されている。それゆえ、一概に経営理念研究といっても、経営理念研究における論点には、以下5つあると松田（2003）は指摘する。その5点とは、①「定義」、②「経営理念の機能や効果」、③「経営理念の構造」、④「経営理念の浸透」、⑤「経営理念と経営戦略のかかわり」である。ここでは、経営理念をいかに企業経営のなかで実践されているかに焦点をあてているため、「定義」、「経営理念の機能や効果」、「経営理念の浸透」、「経営理念と経営戦略のかかわり」を説明していく。

①は経営理念の特徴を種々の論者の定義から傾向を説明する。そこから松田（2003）は、経営理念を「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」と定義づけている。

②経営理念の機能に関して、松田（2003）は企業内部の統合機能と企業外部の適応に分類して説明する。内部の統合機能では、危機に直面した際の経営者の意思決定と行動を方向付ける組織の指針、および、組織構成員の統合機能（構成員の動機づけと構成員の一体感）に分けている。他方、企業外部の適応に関しては、2つの機能に分類される。第1が自社の活動の正当性を得る、企業自体が社会的存在意義を外部に明示する機能である対外活動における正当化の機能である。第2が、組織の適合、存続、活性化を期待する環境変化に対する適合機能である。

④経営理念の浸透について、浸透の必要性を指摘し、企業戦略へ影響ももたらすと示唆する。また、浸透策に関する整理をおこなっている。

⑤経営理念と経営戦略の関わりを種々の文献より経営戦略とのかかわりを示している。

さらに、檜崎（2011）では、松田（2003）の研究を踏襲し、経営理念と業績の関連性の議論も1つの論点になりえ、経営理念には6つの論点があると示す。

以上のように、経営理念研究には多面的な論点がある。経営理念を踏まえ、企業経営を実践していくのは、企業に雇用されている従業員である。したがって、経営理念をいかに従業員が理解しているのか、ひいては経営理念のなかに従業員との関係を含んでいるのかも研究される必要がある。

経営理念のなかに労使関係の観点は含まれているのかに関して、宮田（2003）は、中小企業5,156社を調査し、理念の上位10項目をあげる。それは、「顧客第一主義」、「社会への貢献」、「高品質・高生産性」、「誠実・誠意・努力」、「信頼・信用される企業」、「技術力の向上」、「社員の幸福」、「企業の存続」、「感謝の心」、「創意工夫」である。また、井上（2001）は、ベンチャー企業の経営理念の調査で、「挑戦」、「先駆者精神・イノベーション」、「社会との共生」を示す。さらに、横川（2010）は未上場企業でのアンケート調査において、未上場企業全体でみると経営理念は「顧客満足の向上」、「社会との共生」、「従業員の尊重」、「地域社会への貢献」、「従業員の団結・和」を上げる企業が多く、未上場企業の中小企業については、「顧客満足の向上」、「社会との共生」、「従業員の尊重」、「経済的利益の追求」をあげている。他方、大企業では「顧客満足の向上」、「社会との共生」、「従業員の尊重」、「地域社会への貢献」であると示す。この調査から、大企業と中小企業で経営理念に掲げる内容の大きな相違はみられないといえよう。

このように種々の論者が経営理念の内容の調査をおこなっており、これらの傾向をまとめると、企業の経営理念には、対象者が、「従業員」（従業員の尊重、社員の幸福）、「企業経営」（高品質・高生産性、技術力の向上、企業の存続、創意工夫、経済的利益の追求）、「社会」（信頼・信用される企業、地域社会への貢献）に分類される。

### 3. 経営上の実践

前節では、経営理念には対象者が、従業員、企業経営、社会に分類されることを述べた。企業経営では、いかにヒト・モノ・カネといった経営資源を分配するかが重要な視点である。そのなかでも、モノ・カネは、ヒトがいなければ動かすことができない。したがって、経営資源のなかでもヒトの取扱いを考えることは企業の維持・発展につなげるには必須の事項である。経営理念も同様のことが言え、経営理念を設定しても、経営理念を理解し、経営実践に直接つなげていくのは従業員（ヒト）である。それゆえ、経営上の実践では、企業の維持・発展につなげる行動と前節で示した経営理念研究の論点にも含まれている従業員に経営理念を浸透させる行動を考える。

企業が維持・発展するには、企業戦略、組織構造、人事制度に一貫性があり、その一貫性と外部環境

が適合していることが必要である。環境と企業戦略－組織構造－人事制度が適合した場合、プラスの経営成果を生むと考える。したがって、企業は経営理念を踏まえたうえで、企業戦略を考えていること、経営理念を踏まえて、組織階層（フラット型、階層型）・権限関係（トップに集中、ミドル・ローアに分散）・情報伝達経路（情報はトップダウン、部門間をまたいで会議があるなど）を構築していること。経営理念を基にした採用活動、新人教育、部門間／階層別研修、人事評価をおこなうことが経営理念と企業の維持・発展を考える際に不可避となる。

他方、経営理念を従業員に浸透させる方法では、解凍・変化・再凍結のプロセスが重要である。解凍とは、企業が構成している文化、制度を変えるために、経営者が従業員におこなう「考え方」の変化を求めるメッセージを送ることを意味している。具体的には、従業員は経営理念を理解しておらず、経営理念を基にした行動、制度作りができていないならば、経営理念は何か、経営理念に即した行動、制度がなぜ必要なのかを従業員に説明し、従業員に理解させることである。

変化とは、従業員が今までの考え方から、新しい考え方へと変化し、それに応じた行動をとることである。また、新しい考え方に適した組織制度を作り上げることも含んでいる。

再凍結とは、新しい考え方が、従業員に定着するようにする行動である。新しい考え方はできて時間がたっていないため、従来の考え方に戻る可能性がある。後戻りをしないように、しっかり定着させる行動を意味している。

上記を踏まえて、経営理念を浸透させる行動を考えると、解凍では、社長自らが経営理念の重要性を話し、従業員に経営理念の重要性を理解させ、経営理念に応じた行動が企業では求められていると理解させることである。変化では、解凍を通じて、従業員は経営理念に応じた行動が求められていると「理解」しているので、実際に従業員が経営理念に応じた行動を「実行」ことができるようにすることである。従業員が「実際に行動できる」ようにするには、日常業務のなかに理念が落とし込まれ、教育訓練をする。また、経営理念を遂行すると人事制度に反映される。企業の制度を作るなどが考えられる。再凍結では、解凍、変化の行動で、経営理念の重要性を理解し、それに応じた行動をとれるようになっていく。そしてその行動が定着することを求める。具体的には、社長自らが経営理念の重要性を話し続け、経営理念に応じた行動をとることが「当たり前」にするなどである。解凍で、実施した取組をつねに実施することである。

## 4. 分 析

企業が維持・発展するためには、経営理念の経営上実践が必要である。すなわち、経営理念と企業戦略－組織構造－人事制度の一貫性、および経営理念に基づいて従業員が行動できるまでの経営理念の浸透である。これらは企業年数、経営理念の設定時期の長さ、または企業規模によって差がみられるのであろうか。

本節では、全体の概要を説明した後、企業年数と経営理念の役割、経営理念の取組との関係、および経営理念設置年数と経営理念の役割、経営理念の取組との関係を分析する。

#### 4-1. 全体の概要

表Ⅱ-1 記入者の役職

①社 長	41
②役 員	10
③人事部	0
④その他	0
合 計(社)	51

51社の回答企業のうち、41社が社長、10社が役員と大部分は社長が回答している。

表Ⅱ-2 アンケート企業の業種

①製 造	19
②建 設	4
③情報通信・印刷	2
④運輸・倉庫	3
⑤流通関連	4
⑥専門家	2
⑦サービス	14
⑧その他	2
無回答	1
合 計	51

本アンケートでは、製造業の回答割合が19社と最も多く、その次がサービス業の14社であり、製造業とサービス業が他業種と比較して高くなっている。

表Ⅱ-3 アンケート企業の設立年

1949年以前	4
1950年～1959年	5
1960年～1969年	10
1970年～1979年	7
1980年～1989年	3
1990年～1999年	12
2000年～2011年	5
確定不能	5
合 計	51

1960年～1969年と1990年～1999年に設立した企業が多い。確定不能と分類したのは、貴社の設立年を聞いた際「5」、「23」などと明記されており、設立して5年、23年となるのか、2005年、1923年に設立したものが不明であるため、確定不能とした。

表Ⅱ－４ アンケート企業の全従業員

9人以下	18
10人～19人	15
20人～29人	5
30人～39人	4
40人～49人	3
50人～59人	1
60人～69人	1
70人～79人	3
80人～89人	1
90人～99人	0
100人以上	0
合 計	51

本アンケート調査では、全従業員とその内訳として非正規社員（契約社員、派遣社員、パート／アルバイト）も記入欄を設けてはいるが、全従業員数と企業数の関係を見る。本アンケートでは、19人以下企業が33社と半数以上を占めている。

(1)、(2)、(3)、(4)より、本アンケートの企業概要は、製造業、サービス業企業が多く、従業員数は19人以下の割合が高い。企業年数は、1960年～1969年層と1990年～1999年に設立した企業が多いことが分かる。

次に、51社のうちで、経営理念を有している企業数を確認し、経営理念の設定年を示す（表Ⅱ－5）。

表Ⅱ－5 経営理念

経営理念あり	47
経営理念なし	2
無回答	2
合 計	51

表Ⅱ－6 経営理念の設定

2006年～2011年	21
2001年～2005年	13
1996年～2000年	1
1991年～1995年	4
1986年～1990年	1
確定不能（無回答を含む）	11
合 計	51

表Ⅱ－5より、経営理念がある企業は47社と大多数の企業が経営理念を有していた。その経営理念はいつごろ設定したのかという質問に対しては、34社が2001年以降となっている。無回答を含む確定不能企業数が11社であるため、経営理念の設定年が明確な40社のうち、34社が2001年以降となる。これは、

表Ⅱ－3 アンケート企業の設立年では、1960年～1969年と1990年～1999年に設立した企業が多いため、設立後数年から数十年経た後に経営理念を策定していることとなる。なぜ、このような差が生じるのかは、アンケートでは調査されていないため、具体的な理由はわからない。しかし、アンケートの経営理念の設定に携わった人を尋ねた調査のなかで、「中小企業家同友会のセミナーに参加し作成した」と回答した企業が2社あった。また、経営理念の改定年を記入している企業もある。これらから、中小企業家同友会のセミナーなどの外部からの活動を通じて自社の経営理念の必要性を認識し設定した企業がいるのではないかと推察できる。また、経営理念を改定している企業もあり、このような企業は時代に合わせ自社の経営理念を修正しているためと考えることができる。

#### 4－2. 詳細分析

4－1. では、アンケート企業の概要を説明した。そこでは、企業の設立年数（以下、企業年数）と経営理念の設置年に差が生じていることを示した。そこで、詳細分析をおこなう際には、この点を留意する必要がある。

第3節でも述べたとおり、経営理念を実行するには経営理念に従業員の行動のなかに浸透させなければならない。そして、経営理念に従業員のなかに浸透させるには経営理念と企業戦略－組織構造－人事制度の一貫性（以下、経営理念の機能）、経営理念の浸透策がとられていることが不可欠となる。さらに、経営理念の機能、経営理念の浸透策が企業で実施され、従業員のなかに定着させるには長い期間を有する。したがって、ここでは(1)企業年数の長さで経営理念の機能、経営理念の浸透策に違いがみられるかを分析する。その後、4－1. で企業年数と経営理念の設定年に差が生じていることから、(2)経営理念の設定年と経営理念の機能、経営理念の浸透策の違いを考察する。

##### (1) 企業年数と経営理念の機能、経営理念の浸透策

これをみるために、大阪府中小企業家同友会会員企業に実施したアンケートから、①企業年数が不明な企業、②経営理念が明文化されていない企業、③経営理念のなかに労使関係の項目がない企業を削除すると<sup>1</sup>38社が分析対象となる。これを企業年数10年ごとにわけると表Ⅱ－7のようになる。

表Ⅱ－7 経営理念を有している企業の企業年数

企業年数	度数
10年以下（2000年～2010年）	3
20年（1990年～1999年）	10
30年（1980年～1989年）	2
40年（1970年～1979年）	6
50年（1960年～1969年）	9
60年（1950年～1959年）	5
70年以上（1949年以前）	3
合計	38

1 No.9、No.10、No.12、No.15、No.21、No.25、No.27、No.31、No.32、No.36、No.44、No.46、No.50が該当する。

表Ⅱ－８<sup>2</sup> 経営理念を有している企業の企業年数と経営理念の機能

	1949年 以前	1950 ～ 59年	1960 ～ 69年	1970 ～ 79年	1980 ～ 89年	1990 ～ 99年	2000 ～ 2010年	全体
(1)経営理念は、自社の存在意義になっている。	4.7	5.0	4.9	4.3	4.0	4.6	5.0	4.7
(2)経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている。	4.7	5.0	4.6	4.3	4.5	4.7	5.0	4.6
(3)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている。	3.7	3.8	3.4	3.7	1.0	3.2	3.3	3.4
(4)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている。	3.7	3.5	3.3	3.0	1.0	3.0	3.3	3.2
(5)経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている。	3.7	3.8	3.8	3.7	1.0	3.4	3.7	3.6
(6)経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう。	4.7	3.8	4.0	3.4	4.5	4.2	5.0	4.1
(7)経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう。	4.7	3.8	4.2	4.0	4.5	4.1	4.7	4.2
(8)経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する。	4.0	3.4	3.9	3.2	3.0	3.3	3.7	3.5
(9)経営理念を基にした人事評価をおこなう。	4.7	3.0	4.6	3.3	2.0	3.8	4.3	3.8
(10)経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している。	4.0	3.2	4.4	3.3	2.0	3.4	4.3	3.7

企業年数と経営理念の機能に違いが生じるかをみると、表Ⅱ－8になる。表Ⅱ－8は各年層に該当する企業の平均値を示している<sup>3</sup>。全体の度数が38社と少ないため、10年単位で分類すると度数がより少なくなる。そこで、本アンケートでの回答数の多い層が、1960年～1969年層と1990年～1999年層であるので、企業創業年が50年経過する程度になる1969年以前と50年経過しない1970年以降で再検討する（表Ⅱ－9、表Ⅱ－10）。

表Ⅱ－9 経営理念を有している企業の再分類

1970年～2010年	21
1969年以前	17
合計	38

2 No.11、No.17、No.19、No.39の経営理念の役割について白紙の項目もある。No.11は経営理念の浸透策については白紙であるため、表6、表7はNo.11は含んでいない。それゆえ、表6、表7は全体で37社であり、No.11は1999年設立のため表1の1990年～1999年の度数は10社から9社となる。また、従業員数は15人である。

3 表8、表10、表12、表13、表14、表15、表17、表18は平均値を示している。1 No.9、No.10、No.12、No.15、No.21、No.25、No.27、No.31、No.32、No.36、No.44、No.46、No.50が該当する。

表Ⅱ－10 経営理念を有している企業の企業年数と経営理念の機能の再分類

	1969年以前	1970年～2010年
(1)経営理念は、自社の存在意義になっている。	4.88	4.50
(2)経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている。	4.69	4.60
(3)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている。	3.56	3.26
(4)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている。	3.44	2.95
(5)経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている。	3.75	3.42
(6)経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう。	4.06	4.16
(7)経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう。	4.18	4.20
(8)経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する。	3.75	3.30
(9)経営理念を基にした人事評価をおこなう。	4.12	3.55
(10)経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している。	4.00	3.40

表Ⅱ－10から、1969年以前に設立された企業と1970年以降で設立された企業を分析すると、(1)経営理念は自社の存在意義になっている、(2)経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっているについては、両企業とも高く、経営理念は自社の存在基盤となっていることが分かる。

組織構造の項目である(3)自社の組織階層、(4)自社の権限関係、(5)情報伝達経路に関しては、1969年以前の方が高くなる。このことから2つのことが推測できる。第1は、企業年数が長い企業のため企業の維持・発展のために独自で組織構造を作り上げていったということである。第2は、組織階層は企業規模に合わせて縦長の組織、横長の組織ができることが予測できる。もし、ある企業が縦長の組織であれば、程度は企業によって異なるが権限はトップに集中するかもしれない。もしくはローアに権限委譲し、情報の遅延、誤謬を防ぐための情報伝達経路が構築されよう。したがって、1969年以前に設立した企業は1970年以降設立の企業と比較して企業規模が大きい可能性がある。

上記の予測のため、1969年以前と1970年以降での従業員数の違いを比較する（表Ⅱ－11）。

表Ⅱ－11 経営理念を有している企業の従業員構成

	1969年以前	1970～2010年
1～9人	4	9
10～19人	6	6
20～29人	2	0
30～39人	2	2
40～49人	1	3
50～59人	0	1
60～69人	0	0
70～79人	2	0
80人以上	0	0
合計	17	21



表Ⅱ－11をみると1969年以前の企業に従業員数70人～79人が2社入っており、1970～2010年企業よりも従業員数1～9人が少ない。1960年以前企業の従業員数の平均は25人に対して17.7人となっている。これらのことより1960年以前に設立した企業の方が、企業規模が大きいため、組織構造を考える必要があることが推察できる。

人事制度の項目である(6)経営理念に沿った採用、(7)教育訓練は1969年以前に設立された企業、1970年以降に設立された企業の両社とも高い。他方で(8)従業員の配置、(9)・(10)評価の観点も1969年以前に設立された企業が高い。このことから、人事制度に関して言えば、採用、教育訓練、配置、評価の人事制度の一貫性を1960年以前に設立した企業は、1970年以降に設立した企業よりも有しているといえよう。この点も企業年数の長さや企業規模の2つから分析できる。前者は1960年以前に設立された企業は経営理念を存在基盤におき、組織構造、人事制度の一貫性を有しているということである。後者は、1970～2010年創業の企業の規模が1969年以前に創業した企業グループよりも小さいため、組織構造を作る必要はなく社長が従業員を管理していた。そのため、経営理念に基づいて採用、教育訓練をおこなうが、配置や評価を社長の裁量でおこなうということである。

次にどのように経営理念を浸透させているかについて分析してみよう（表Ⅱ－12）。

表Ⅱ－12は、10年単位で分類した経営理念の浸透策の平均値である。しかし、全体の度数が38社と少ないため、10年単位で分類すると度数がより少なくなる。そこで、表Ⅱ－4と同様に、企業の創業が50年経過する程度になる1969年以前と50年経過しない1970年以降で再検討する。

表Ⅱ－12 経営理念を有している企業の企業年数と経営理念の浸透策

	1949年 以前	1950 ～ 59年	1960 ～ 69年	1970 ～ 79年	1980 ～ 89年	1990 ～ 99年	2000 ～ 2010年	全体
(1)朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう。	2.3	4.2	4.1	4.5	1.0	3.3	5.0	3.8
(2)社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている。	5.0	4.4	4.2	4.3	5.0	4.0	4.7	4.3
(3)ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている。	3.3	3.6	3.3	3.5	1.0	2.9	4.0	3.3
(4)広報誌、メールなどで、経営理念の浸透を図っている。	2.7	3.4	3.4	3.0	3.0	2.8	3.7	3.1
(5)従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている。	2.7	3.2	3.3	2.8	5.0	3.2	4.0	3.3
(6)経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある。	2.3	1.4	2.7	2.2	1.5	1.9	2.7	2.1
(7)従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）。	4.7	2.8	3.0	3.3	3.5	2.9	3.7	3.2

表Ⅱ-13 経営理念を有している企業の企業年数と経営理念の機能の再分類

	1969年以前	1970年～2010年
(1)朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう。	3.82	3.84
(2)社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている。	4.65	4.26
(3)ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている。	3.35	3.16
(4)広報誌、メールなどで、経営理念の浸透を図っている。	3.41	3.00
(5)従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている。	3.12	3.40
(6)経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある。	2.35	2.05
(7)従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）。	3.35	3.20

表Ⅱ-13から、企業年数と経営理念の浸透策の違いを分析すると、(1)朝礼、会議で経営理念の復唱をおこなう、(2)社長が従業員に対し経営理念に関して話す機会を持つは両者とも高く、アンケートした企業の多くが、経営理念の浸透に直接働きかけている。また、(3)ミドル層がローア層に経営理念を話す機会をもつは、設立年が長い企業の方が高くなる。これは、表Ⅱ-11でも示したとおり1960年以前に設立した企業の方が企業規模が大きいため、組織構造を考える必要があり、(3)が高くなると考えられよう。

(6)経営理念に即した行動をとることで表彰などの制度をとるも1960年以前に設立した企業の方が大きい。これは設立年が長く、企業規模が大きくなると社長の裁量で評価するのではなく、人事制度のなかに制度として埋め込まなければ公正な評価ができないからだと推察できる。

(5)従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っているは1970～2010年に設立された企業の方が高い。これは1960年以前に設立された企業よりも直接働きかけていることいえる。しかし、直接働きかける(4)広報誌、メールなどで経営理念の浸透を図るは、1960年以前設立された企業よりも低い。したがって、今後口頭でアナウンス、コミュニケーションをとるだけでなく、広報誌、メールなどの口頭でのコミュニケーション以外で経営理念の浸透を図ることがより浸透に役に立つ。

最後に、従業員数の違いによって経営理念の機能、経営理念の浸透策に違いがあるかをみてみよう。そのため、(1)全従業員数が不明なもの、もしくはゼロのもの、(2)経営理念が明文化されていないもの、(3)経営理念のなかに労使関係の項目がないものは削除しデータを作成すると表Ⅱ-14、15のようになる<sup>4</sup>。

表Ⅱ-14 経営理念の機能、経営理念の浸透策を実施している企業数

全従業員数	度数
4名以下	5
5～9名	9
10～19名	13
20～49名	10
50～90名	6
合計	43

4 No.15、No.25、No.31、No.32、No.36、No.44、No.46、No.50は削除する。合計43社対象となる。

本アンケート回答企業の多くは従業員が50人未満であり、50人以上は50人が2企業、60人、70人、72人、89人であるため同じ度数で扱うこととした。

表Ⅱ－15 従業員数別経営理念の機能

	4名以下	5～9名	10～19名	20～49名	50～90名	平均
(1)経営理念は、自社の存在意義になっている。	4.0	4.5	4.8	4.9	5.0	4.7
(2)経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている。	4.0	4.6	4.7	4.8	4.7	4.6
(3)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている。	3.0	3.4	3.2	3.8	4.2	3.5
(4)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている。	2.0	3.0	2.9	3.8	4.2	3.3
(5)経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている。	2.5	3.3	3.8	3.9	4.0	3.6
(6)経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう。	3.8	3.7	4.1	4.6	4.2	4.1
(7)経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう。	3.4	4.2	4.1	4.6	4.4	4.2
(8)経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する。	2.8	3.4	3.3	4.2	4.3	3.6
(9)経営理念を基にした人事評価をおこなう。	3.0	3.4	3.5	4.7	4.6	3.9
(10)経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している。	3.0	3.1	3.4	4.5	4.8	3.7

従業員数と経営理念の機能の違いを分析すると、表Ⅱ－11で示したものと同様に従業員規模が大きいほど、(3)、(4)、(5)といった組織構造に組み込まれているものは高い。また、人事制度の(6)採用、(7)教育訓練、(8)配置、(9)・(10)人事評価についても従業員規模が大きいほど数値が高い。

5人～9人層では、(6)経営理念を基に採用活動をおこなう平均が下がる一方、雇用したのち、(7)経営理念を基に教育訓練をおこなっている。この点から企業規模が小さい企業はまずは人材を確保して、その後企業の教育訓練をおこなっている。

次に従業員数と経営理念の浸透の違いがあるのかをみていこう（表Ⅱ－16）。

表Ⅱ－16 従業員数別経営理念の浸透策

	4名以下	5～9名	10～19名	20～49名	50～90名	平均
(1)朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう。	3.0	3.2	4.3	4.2	2.8	3.7
(2)社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている。	3.8	4.1	4.6	4.4	4.6	4.4
(3)ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている。	2.0	3.1	3.7	3.6	2.6	3.2
(4)広報誌、メールなどで、経営理念の浸透を図っている。	2.6	3.2	3.2	3.3	3.8	3.2
(5)従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている。	3.2	3.7	3.2	3.1	2.8	3.2
(6)経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある。	2.2	2.0	1.7	2.5	3.4	2.2
(7)従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）。	2.8	3.1	2.8	3.6	4.0	3.2

50～90名では、(4)、(6)、(7)といった企業の制度化されたものを使って理念浸透を図っている一方で、10～49名では、直接従業員に働きかける(1)、(2)、(3)を利用して理念浸透を図っている。したがって、従業員数によって経営理念の浸透方法が異なっているといえよう。

## (2) 経営理念の設定年と経営理念の機能、経営理念の浸透策

4－1. でみたように、本アンケート回答企業は企業設立年と経営理念の設定年に差が生じている企業が多い。以下では、経営理念の設定年と経営理念の機能、経営理念の浸透策を分析していく。

表Ⅱ－17 経営理念の設定年が明確な企業数<sup>5</sup>

2006～2011年	18
2001～2005年	12
1996～2000年	1
1991～1995年	3
1986～1990年	1
合計	35

表Ⅱ－17は経営理念の設定年が明確な企業である。これに見るとおり、本アンケートでは経営理念の設定はほぼ2000年以降が大半となっている。そのため、経営理念の設定年別に分析したとしても有意なものにはならないことが推測できる。そこで、経営理念の機能全般として考えることのできる項目を表Ⅱ－18から示す。

5 No.3、No.9、No.10、No.11、No.15、No.17、No.21、No.25、No.29、No.31、No.32、No.34、No.39、No.46、No.50は削除する。全体で35社

No.13の2007～2009年は、2006～2011に加えた。

経営理念を改定した企業（No.18、No.26）は改定した年で、検討する。

No.19には経営理念の役割、および経営理念の取組に関して白紙の箇所がある。

No.26には経営理念の役割に関して白紙の箇所がある。

表Ⅱ－18 経営理念設定年別経営理念の機能

	2006 ～ 2011年	2001 ～ 2005年	1996 ～ 2000年	1991 ～ 1995年	1986 ～ 1990年
(1)経営理念は、自社の存在意義になっている。	4.89	4.33	5.00	5.00	4.00
(2)経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている。	4.83	4.33	5.00	5.00	4.00
(3)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている。	3.76	3.25	3.00	4.33	1.00
(4)経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている。	3.71	2.75	2.00	4.00	1.00
(5)経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている。	3.76	3.33	5.00	4.33	1.00
(6)経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう。	4.41	3.92	5.00	4.33	4.00
(7)経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう。	4.33	4.17	5.00	4.33	4.00
(8)経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する。	3.53	3.67	4.00	4.00	3.00
(9)経営理念を基にした人事評価をおこなう。	3.83	4.00	4.00	4.67	4.00
(10)経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している。	3.56	3.92	5.00	4.33	4.00

まず、第1に経営理念は(1)経営理念は、自社の存在意義になっている、(2)経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっているは、ほぼすべての企業が当てはまる項目である。(6)、(7)の採用や教育訓練、人事評価に関する項目も高く、これは設立年で考察した結果と同様のことが言える。

表Ⅱ－19 経営理念設定年別経営理念の機能

	2006 ～ 2011年	2001 ～ 2005年	1996 ～ 2000年	1991 ～ 1995年	1986 ～ 1990年
(1)朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう。	3.59	4.08	5.00	4.33	2.00
(2)社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている。	4.59	4.17	5.00	4.67	5.00
(3)ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている。	3.29	3.17	5.00	4.33	3.00
(4)広報誌、メールなどで、経営理念の浸透を図っている。	3.53	2.75	3.00	4.33	2.00
(5)従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている。	3.78	2.83	4.00	4.00	1.00
(6)経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある。	2.06	2.08	1.00	3.00	1.00
(7)従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）。	3.33	2.58	3.00	4.00	5.00

経営理念の浸透策はどうか。表Ⅱ－19をみると、経営理念の設定年によつての相違点を考察することは困難であろう。

## 5. まとめ

企業の維持・発展には、企業の経営理念が戦略－組織構造－人事制度の一貫性を持ち、経営理念を従業員に理解させ、経営理念の考え方から従業員の行動が規定される取組が不可欠である。そのために、企業年数と経営理念の機能、経営理念の浸透の取組の関係、経営理念設立年と経営理念の機能、経営理

念の浸透の取組を分析した。

経営理念の機能に関して、1969年以前に創業した企業とそれ以降に創業した企業に分け分析すると、両社とも経営理念は自社の存立基盤としてすべての企業に根付いている。しかし、権限関係、伝達経路といった組織構造に関する項目は1969年以前に創業した企業のほうが数値は高い。この理由は2点考えることができる。1点目は企業年数が長い企業独自に設定した、2点目は1969年以前創業の企業のほうが企業規模は大きい企業のため組織構造を作る必要があったのである。そのため、企業規模を1969年以前企業と1970年以降企業でみると、1969年以前企業のほうが従業員数は多い。ただし、1969年以前企業は70人～79人の従業員数を抱える企業が2社ある。それを除いて考えると1969年以前の平均従業員数が18.5人と1970年以降企業と同等の従業員数となる。経営理念の機能に関していえば、70人～79人の2社を除いた結果、すべての項目において0ポイントから0.05ポイント程度低下している。しかし、組織構造の項目である組織階層、権限関係については、0.15ポイント低下し低下幅が大きい。また、人事制度の採用項目で0.06ポイント、教育訓練の項目も0.08ポイント、人事評価の項目で0.07ポイント低下する。これらのことより組織構造の項目は企業規模によって関連付けられると推察できる。表Ⅱ-15で示した従業員別経営理念の機能では、採用、教育訓練、評価に関しては従業員数が少ない企業はまずは人材を確保することに重きを置き、確保してから従業員に応じて教育訓練、評価をおこなっていることが予測できる。

経営理念の浸透策については経営理念の復唱、社長が従業員に話す機会をもつ、といった直接働きかけることは1969年以前に創業した企業、1970年以降に創業した企業どちらもおこなっている。これは表Ⅱ-16でも同様のことが言える。しかし、企業規模が大きくなると広報誌、メールなどでの浸透、表彰制度が高くなる。

これらのことは、何を考えることができるであろうか。それは、企業の発展段階で浸透策の方法が異なると推察できる。すなわち、従業員数が少ない場合は、理念浸透を意識的にする必要がなく社長がその都度教育のなかで示し、従業員数が中規模程度になると組織制度のなかに浸透策を組み入れている。それゆえ、個性ある中小企業の経営理念は経営理念自体が特徴的というわけではなく、経営理念を浸透させる方法が企業年数、従業員規模によって変化がみられるということである。しかし、浸透策を制度化することで朝礼などでの復唱や従業員同士での経営理念に対する話し合いの割合が低下する。直接の働きかけの低下は、経営理念が定着し必要とならないためおこなわないのか、制度化することで直接の働きかけを後回しにしているのかは、本調査から判断することはできない。もし、制度化することで直接の働きかけが後回しになっているのであれば、直接の働きかけを注意しておこなうことで、より経営理念の浸透・定着に役立つだろう。

もちろん、上記を主張するには課題も多数ある。一番大きな課題が、サンプル数が少ないという点である。そのためにはよりサンプルを集め、主張を精緻化することが求められる。

## 参考文献

- 21世紀職業財団（2011）『女性労働の分析』。
- 井上善海（2001）「バリュー・マネジメントの理論と実際：ベンチャー企業を対象とした調査研究を基に」『経営学論集』第71号, pp. 195–200.
- 厚生労働省編（2011）『平成23年版 労働経済白書』。
- 松田良子（2003）「第3章 経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『現代経営学講座6 企業の戦略』八千代出版, pp. 39–53.
- 宮田矢八郎（2003）『収益結晶化理論』ダイヤモンド社。
- 檜崎賢吾（2011）「経営理念の内容と業績との関係についての考察－中小企業の事例による検証から－」大阪府立大学『経済研究』第56巻第4号, pp. 89–108.
- 芝 隆史（1987）「経営理念、経営戦略の実態分析－運輸（陸輸）業界に対するアンケート調査を中心として」『愛知学院大学論叢』第32巻第3・4号, pp. 481–520.
- 脇夕希子（2012）「ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性」青森公立大学『経営経済研究』第17巻第2号pp39–52.
- 横川雅人（2010）「『続』現代日本企業の経営理念～未上場企業への『経営理念実態調査アンケート』をもとにして～」『経営戦略研究』第4巻, pp. 5–27.

# 第三章 中小企業による経営理念の実践と労使関係

## －採用される従業員の質と従業員とのかかわり方－

阪南大学経営情報学部准教授 関 智 宏

### 1. 問題設定・背景

日本企業は、欧米企業と異なり、ステークホルダーのなかでも従業員を重視されると言われる。つまり、日本企業は「従業員重視型」の経営を行っており、それが経営理念として表されることが、日本企業の一般的特徴であることが知られている（久保・広田・宮島、2005；飛田、2010）。

久保らは（久保・広田・宮島、2005）、経営理念の内容を「企業の目的・使命に関するもの」と「経営のやり方、成員の行動の規範」の大きく2つに分けて捉えている。「企業の目的・使命に関するもの」のなかに、従業員の利益・厚生に関する内容が含まれている企業がかなりあることを明らかにしている。また、「経営のやり方、成員の行動の規範」にも、従業員のやる気ややりがい向上をさせるような内容が多く含まれることを明らかにしている。これらのことから、経営理念を持つ日本の企業は、従業員の存在とその利益を尊重した「ステークホルダー型企業」の要素が強く、欧米で重視されるような「株主主権型企業」とは異なる点を指摘している。加えて、経営理念の定着方法の分類も行い、「理念の浸透は従業員の行動をコントロールするのみならず、浸透を行う経営陣の側にとっても自らの行動の規律づけを生む効果をもつと考えられる」と述べている（pp. 118–120）

さらに飛田は、久保らの議論を発展させ、経営理念と業績との関連性について検討している。そして、「株主重視」と「従業員重視（ステークホルダー？）」との2つの類型から、株主のみに言及されている企業群は業績が低いことを明らかにしている（飛田、2010）。

日本企業が「従業員重視型」の経営を展開していると言っても、企業規模によってその程度は異なると考えられる。というのも、とくに企業規模が小さい中小企業の場合、大企業と比べて相対的に規模が小さいために、経営者と従業員とのかかわりは大企業と比べていっそう深いと推察される（檜崎、2011）。しかしながら、中小企業において、どういう場合において、経営者と従業員とのかかわりがいっそう深くなるのかについては、十分に説明されてきたわけではない。さらに、「従業員を重視する」と言っても、具体的にどのように重視するのか、また、その従業員がどのような層であるのかは、必ずしも定かではない。

そこで以下では、中小企業の経営理念の経営上の実践という観点から、インタビュー調査およびアンケート調査の2つの調査結果に基づき、経営理念の観点から、経営者と従業員とのかかわりについて、探索的な分析を行うことを目的とする。具体的には、インタビュー調査をふまえ、命題を抽出し、その命題をアンケート調査によって確認をしていく。

### 2. 事前のインタビュー調査からの示唆

#### 2-1. 中小企業の経営理念の成文化、効果、実践

中小企業による経営理念の成文化は、この数年にわたって増加の傾向にある。たとえば、筆者が2000年、2003年、2006年の3度にわたって兵庫県中小企業家同友会会員企業に実施したアンケート調査によれば、経営理念を作成（成文化）している企業の割合は、34.9%（2000年）→49.2%（2003年）→47.3%（2006年）となっている<sup>6</sup>。2006年の割合が減少しているように見えるが、これはサンプルの制約に



よるもので、実際にはもう少し割合が高いと推察される（回答割合は若干減少しているが、実数は増加している）<sup>7</sup>。

経営理念の成文化は、経営者の経営姿勢の確立や会社の存在意義の明確化など、経営者や会社にとって効果をもたらすが、従業員のモチベーションアップなどにも効果をもたらすものとみられている（関、2007）。しかし、中小企業経営者が従業員とのかかわりを重要視する傾向にあるといっても、従業員に関する事項が経営理念に明記されるものであるかどうかについては、必ずしも明らかではない。

さらに成文化とその内容の実践との関連について、経営者が成文化された経営理念の内容どおりに実践されるかどうかは別問題であろう。見直しなどもあるが、おおよそ内容どおりに実践される一方で、あまり実践できていないケースもある（関、2010）<sup>8</sup>。

これらを踏まえて、本節では、2社のケースをとりあげる。とりあげる2社は、いずれも中小企業であり、経営理念を成文化し、かつ経営者の従業員とのかかわりが深いケースである。2社の違いは、経営理念に従業員のかかわりに関する事項が明記されているか否かである（ケース①：関係を明記、ケース②：関係を明記せず）。経営理念を成文化していないケース、また、従業員とのかかわりが深くないケースについては考察の対象外である。

なお、検討すべき対象となるケースを選択するにあたっては、中小企業家同友会全国協議会から紹介を得た。中小企業家同友会（以下、同友会）では、経営理念とそれに基づく経営方針、経営計画を総称して経営指針とし、経営指針の成文化運動を展開している<sup>9</sup>。また、同時に独自の労使見解に基づき、労使関係についても古くから議論を重ねてきており、意識が高い中小企業経営者が会員として活動に参画している。以下とりあげる2社は、同友会の活動を体現するケースであるとも言える。

2社のケースについての情報収集は、2008～2010年の間に5度にわたって筆者が実施した、経営者に対する非構造的インタビュー調査に基づいている。質問票は用いず、労使見解とその実践という題目で、経営者に対してインタビューを実施した。各ケースのインタビュー調査実施の概要については以下のとおりである。

---

6 サンプル数は次のとおりである。2000年調査272件中95件、2003年調査244件中120件、2006年調査273件中129件。

7 2006年調査のサンプルは、回収率を上げるために、同友会に加盟して間もない企業を多く加えており、母数を引き上げている。

8 筆者が2009年12月に兵庫県中小企業家同友会会員企業を対象に実施したアンケート調査によれば、経営指針に基づく経営実践の状況を「内容どおりに実践している」、「内容を見直したうえで実践している」、「ある程度内容どおりに実践している」、「どちらとも言えない」、「あまり内容どおりに実践されていない」、「内容どおりに実践できていない」、の6項目を尋ねたところ、「ある程度内容どおりに」が最も高く（38.6%）、「どちらとも言えない」（20.5%）が次点であった。逆に「あまり内容どおりに実践されていない」や「内容どおりに実践できていない」の回答割合をみると、他の項目と比べて回答割合が低くなっている。したがって、概ね成文化された経営指針に基づき、その内容に沿ったかたちでの経営を展開していくとする企業が多いと言える。しかし、いったん成文化された経営指針は必ずしも普遍的なものではない。経営環境が激変する今日の経営環境下においては、一度成文化した経営指針を見直し、必要に応じて修正することが求められる。経営指針に基づく経営実践の状況を見ても、「内容を見直したうえで実践している」の割合は全体で2割弱あった（17.2%）。

9 この点についての歴史的経緯については、田山（1995）を参照のこと。

	所在地	インタビュー日時
ケース①OP社	沖 縄	2010年9月14日 14:00~15:30
ケース②OS社	東 京	2008年1月31日 13:10~17:10 2008年4月4日 14:00~17:30 2009年6月5日 13:00~16:50 2010年1月20日 11:15~15:30

## 2-2. ケース①OP社（沖縄）

同社は、紅イモタルトなど、沖縄の地元の紅イモを使った沖縄のお菓子メーカーである。創業は1979年である。沖縄県内に店舗を増やし、売上が伸びるたびに社員を増やしてきており、年商45億8000万円、約400名の社員を有している（2010年9月現在）。この社員のうち、約3分の1の160名が社員であり、それ以外はパートタイマーである。社員の男女比は半々であるが、仕事には向き不向きがあり、男性がやるべき仕事、また女性がなすべき仕事があるとの考えをもっている。工場の場合は、男性が多いが、逆に営業や配達などでは女性でも十分に活躍できると考えている。

社長自身が女性であり、また創業者でもある。これまで社長自らがお菓子の開発や営業を行ってきた。このため、社員の気持ちがよくわかるという。忙しいときは自分も応援することがある。また、社員も社長の気持ちをわかってもらえるために、社長の思いに対して頑張っただけで応えようとする。このため労使関係は、非常に良い関係となっており、「人を採用しての苦労はまだない」という。

従業員が一人増えることにより、経営者としての責任を持つようにしている。良い給料を払い、賞与については、規定を設けていないけれども、年に3回の賞与は与えたいと考えている。規定はあえて設けていない。これは、いったん規定をつくると、賞与を払える余裕がなくとも払わないといけなくなるためである。

経営は全てオープンである。会議の際に、売上目標を白板に書き、全店舗、また営業の売上がいくらであるのか、目標に対してどれだけ「+」であるのかあるいは「-」であるのかを毎日報告をしてもらい、皆の気が引き締まるようになる。従業員に計画書を作成してもらうようにしている。売上目標や損益計画も、店長会議で決める。目標は頑張らなければ届かないような目標を掲げ、やる気や目標に向かい各店舗自ら努力をしている<sup>10</sup>。2005年からは、ホテルの一室で300名の全社員が集まり、経営計画の発表会を行っている。

社員のうち約半数は女性である。女性を雇用することは大変である。仕事をやっとなんと覚えたところで、結婚し子どもができるまで辞めてしまうためである。中小企業の場合は、出産・育児休暇があっても子どもや家庭が大事だということで辞める人も多い。それもあって、女性従業員が気兼ねなく休めるために、しばらくの間はパートタイマーとして働けるようにし、子どもが大きくなった時点で社員に戻すという制度にしている。

10 「売るための戦略」は社長が立てるが、「つくるための戦略」は社員が立てている。生産性が1時間当たりどれくらいであるのか、月に一度、何時間も使って、1人あたりの生産性をたえず発表している。具体的には、「今日は1000万個のお菓子を1人あたり何時間でつくるのか」などを決めている。製造は100のうちの55%でつくり、その他45%で経営をする。それで利益を出せばありがたい。45%は店舗で、計算上は別個にしている。55%のなかでの1人あたりの生産性を出すなど計画的にやってきている。製造する品質やコストにこだわっている。

このような制度もあって、現在では、辞めていく社員はおらず、パートタイマーは入れ替わりの回転が速くなっている。パートタイマーの勤務時間は5.5時間としているだけでなく、社員1人に対して、パート2人で何とかバランスよく現場をまわすようにしている。

#### ケース①OP社の経営理念

- ・私たちは、沖縄の素材にこだわり、お客様へ安心して安全なおいしい商品を提供します
- ・私たちは、和の精神で、社員の幸せと働き甲斐のある職場環境を作ります。
- ・私たちは、思いやりとやさしい心くばりで地域社会に貢献します。

#### 2-3. ケース②OS社（東京）<sup>11</sup>

OS社は、メタル事業と機器事業の2つの事業を柱とした製造企業である。事業の1つであるメタル事業は、受注事業であり、精密钣金・金属部品加工、完成品の受託開発・自社開発製造を行う。事業のもう1つである機器事業は、自社ブランド開発事業であり、IC（集積回路）とFPD（Flat Panel Display：薄型液晶パネル）のモジュール実装装置の開発・製造・販売を行っている。

創業は、1916年である。オイルショック以降に、主要大企業の外注管理が厳しくなり、旧来の特定の顧客との間の継続的取引関係は必ずしも保証されなくなった。このため、OS社にとって、新規取引を開拓し、それに対応することができる人材の確保・養成など組織づくりが焦燥の課題となった。そこでOS社は、企業組織の近代化を目指し、1978年に新しい経営方針・経営計画を手書きで作成し、新たな挑戦を開始した。ここでいう近代化とは、経営方針・経営計画に基づく管理的経営であり、そのための幹部・管理者の養成である。

OS社は、異業種の企業や大学・高等専門学校など教育機関とのネットワークを構築しながら、これら産産・産学交流に主体的に取り組んだ。そして、後に現在の機器事業部の自社ブランド製品の源流機を開発することとなった。自社開発製品や完成品の生産を行うとなると、生産拠点が必要になる。1991年に発表した「2001年ビジョン」のなかで、「自律と全員参加、個人の登場の場づくりと集团的運営」を掲げた。

社長は、「新規事業の展開にはそれを可能ならしめる能力を有した従業員の確保が必要」との考えを有しており、大企業出身の優秀な人材確保を強調する。とくに、自主的に行動できる従業員が組織の活性化に寄与するとしている。従業員育成は特徴的であり、「ランダム・グループ・ミーティング」と称し、パートタイマーも含めた全員参加での重点方針づくりを行っている（中小企業家同友会全国協議会編、1993、p.125）。「言われた通りに真面目に働く人が10人いるより、自分のやるべきことを自覚し自主的に行動できる人が1人いる方が企業は活力が出る」としている（『日経産業新聞』2001年7月30日付30面）。

バブル崩壊後の1994年に、社長は、新しい仕事をつくりだそうという思いから、情報通信機器の生産・営業・営業企画に参画し、情報機器の組立製造技術力や営業企画力を保有している経験者3名を採用した（『日経産業新聞』2003年3月20日付3面）。これを契機として、OS社はゲーム機事業へ進出した。

11 ケースの詳細については、関（2009）を参照のこと。

顧客パートナーと共に市場を創造し、新しい製品・サービス・価値を提供します。

#### 2-4. 2つのケースの比較検討

まず、ケース①OP社では、企業組織が拡大するにつれて、経営者が従業員に対する意識を高めており、またその際に、経営者としての責任をもつようになっている。経営者は、従業員に対して良い給料を払いたいという思いがあり、そのために従業員に対して経営をオープンにするだけでなく、利益を達成するための方策を社員全員で決めている。また、ケース①OP社では、経営者がこうした考えをもつに至る背景として、「社員の幸せと働き甲斐のある職場環境を作ります」というように、従業員との関係が明記された経営理念の存在がある。経営理念に明記された従業員に関する事項を着実に実践しようとしている。

次に、ケース②OS社では、自社のさらなる発展を実現するために、自主的に行動できる人材として、大企業出身者など高学歴の従業員（技術者）を確保している。また、加えてパートタイマーを含めた全員参加での重点方針づくりを行っている。つまり、新しい取組（新規事業創出）をしていく際には、高学歴の従業員の確保とパートタイマーをも含めた全員参画の経営が必要であるとしている。ケース②では、経営者がこうした考えをもつに至る背景として、経営者自らが策定・成文化した経営ビジョンがある。ケース②の経営理念には、従業員に関する項目は明記されていないが、経営ビジョンのなかで「個人の登場の場づくり」という表現もあるように、従業員の「自律と全員参加」の経営を実践しようとしている。

ケース①とケース②を比べると、次のような共通点ないし相違点がみられる。

第1に、経営理念における従業員に関する事項についてである。いずれのケースも、経営理念を明文化している点は共通している。しかし、従業員に関する記述は異なっている。つまり、ケース①では、経営理念として従業員に関する事項が明文化されているが、ケース②では、経営理念としては明記されていない。しかし、ケース②においては、経営理念に基づく経営ビジョンが成文化されており、そのなかで従業員に関する事項が取りあげられている。

第2に、従業員の確保についてである。従業員を確保する目的は、2つのケースでそれぞれ異なっている。つまり、ケース①は店舗拡大、ケース②は新規事業創造を目的とし、従業員を確保している。しかし、目的こそ異なるが、いずれも従業員を積極的に確保している点で共通している。また、2つのケースはいずれも、ケース①は利益達成のための方策づくり、ケース②は重点方針づくりと、その具体的中身は異なっているが、従業員の確保に伴って全員参画のための取組を行っている。これらから、従業員の確保として表される企業規模の拡大が、経営者と従業員との関係を深くすると推察される。

第3に、従業員の確保や全員参画のための取組は2つのケースに共通しているが、どのような従業員を確保しようとしているか、という観点では、2つのケースは異なっている。つまり、ケース①では必ずしも明確ではないが、ケース②では、大企業OBなど高学歴の従業員を積極的に採用している。このことから、従業員の最終学歴の違いとして表される従業員の能力の違いが、経営者と従業員との関係の深さに影響を与えると推察される。

以下では、経営者と従業員との関係を深くすると考えられる、企業規模の拡大（従業員の確保）と採用する従業員の能力の違い（最終学歴の違い）とを考慮し、アンケート調査のデータから、中小企業の経営理念の経営上の実践について検討していく。

## 3. 分析

### 3-1. 分析の方法

分析するにあたり、まず、従業員の確保を伴っている企業と伴っていない企業とに区別する必要がある。2社のケースから、従業員の確保、すなわち企業規模の拡大が、従業員との関係を深くすることが示唆されたためである。

従業員の確保については、この20年間の変化をみることにする。なぜなら、第1に、中小企業の場合、規模にもよるが、毎年継続して従業員が確保されるということはそれほど多くない。第2に、1990年代から今日までの20年間においては、景況が悪化した時期でもあり、中小企業にとっては、大企業と比べて従業員の確保が比較的容易になった時期でもある。

また、2社のケースのうち1社から、従業員について、能力の高い従業員の採用、具体的には学歴の高い従業員の確保がみられた。学歴の高い従業員の採用と従業員との関係の間に何らかの関連があると推察される。そこで、学歴の高い従業員を表す「最終学歴が高い」従業員を採用しているかについてみることにした。なお、学歴については、①大学院卒、②大学卒、③高校卒、④中学卒の4つの区分を用い、最終学歴が高いという意味は、自明であるが、④→③→②→①のことである。

中小企業の場合、大企業と比べて採用する従業員の学歴に加えて、採用方法についても違いがあるとみられてきた。つまり、中小企業が採用する「学歴の高い」従業員は、中途採用が一般的であり、何らかの事情により大企業から流れてきたものが中小企業に再雇用されることが多いと考えられてきた。この点を踏まえ、採用方法も考慮する。なお、採用方法については、新卒採用と中途採用の2つの区分を用いる。

以上の学歴の4つの区分と採用方法の2つの区分を組み合わせると、①大学院・新卒、②大学院・中途、③大学・新卒、④大学・中途、⑤高校・新卒、⑥高校・中途、⑦中学・新卒、⑧中学・中途の8区分が考えられる。1990年までおよび1990～2010年の間において、採用した従業員のなかで学歴の多い順に、1～3位で回答している。その結果を示したものが、表Ⅲ-1である。

表Ⅲ－１ 注：表中の数字は順位を示す（１位、２位、３位）

整理番号	1990年まで							
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
1					1			
2						2		1
3			1	2				
5								1
6				2		1		
9						1		
10								
11								
12								
13								
14							1	
15								
16						1		
17			1		2	3		
18						1		
20						1		
21					2	1		
22								
23			2	1		3		
24						1		2
25				1				
26				2		1		3
27					1			
28								
29					3	2	1	
30				2	3	1		
31				2		1		
32						1		
33			2	1				
35								
36								
37	2		1					
38								
39								
40				3		1		2
41						1		2
43								
45				2		1		
47						1		
48				2		1		
49						1		
50				2		1		
51						1		

1990～2010年							
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
			1	2			
			2		1		
2		1	3				
				1	2		3
		3	2		1		
					1		
		1		2			
			2		1		3
3			1		2		
				2	1		3
				1			
			1		2		
					1		
2				1			
			1				
		3	2		1		
				1			
					1		
		1			2		
	3		2		1		
			1				
			2		1		
		2	3		1		
			1				
		1	2	3			
	3	1	2				
			1				
1		2					
			1		2		
					1		
			2		1		3
					1		
				1			
					1		
			2		1		
			3	2	1		
			2		1		
			2		1		

注) ①大学院・新卒 ②大学院・中途 ③大学・新卒 ④大学・中途 ⑤高校新卒  
 ⑥高校・中途 ⑦中学・新卒 ⑧中学・中途

分析の対象となるのは、無回答の8社を除く43社である。この20年の間に、学歴の高い従業員を採用してきた企業（つまり、1990年まで③→1990～2010年①、同じように⑤→③あるいは⑤→①、⑦→⑤あるいは⑦→③あるいは⑦→①）は、32社であった。これをより高学歴の従業員を採用してきた企業群を企業グループAとする。これに対して、残りの企業は、高学歴の従業員の採用がみられず、これが11社であった（表中に網かけで表示）。この企業群を企業グループBとする。なお、最終学歴は変わらずに中途から単に新卒へと変わった企業（採用方法の変更）については（つまり、②→①、④→③、⑥→⑤、⑧→⑦）、企業グループBから排除しなければならないが、該当はみられなかった。以上の内訳を示したものが、表Ⅲ－2である。

なお、従業員数の絶対数の変化については、データ入手の制約のため確認することができなかった。

表Ⅲ－2 分析対象の内訳

高学歴の従業員を採用してきた企業群	32社	…企業グループA
高学歴の従業員を採用してこなかった企業群	11社	…企業グループB
小計	43社	
無回答	8社	
全体	51社	

### 3－2. 結果

これら企業グループ間で、経営理念ならびに従業員とのかかわりについて差がみられるかどうかを確認していく。なお、以下で検討する項目は、経営理念における従業員との関係、経営理念の成文化にかかわった人、従業員との関係の項目を含めた理由、経営理念の重視項目、経営理念の経営上の実践、の5項目である。

#### ①経営理念における従業員との関係の項目の有無

経営理念において、従業員との関係についての項目があるかどうかについてみたものが、表Ⅲ－3である。企業グループ間では、企業グループAの方が、従業員との関係の項目がはっきりとみられる。逆に、企業グループBでは、サンプル数が10件しかないが、それにもかかわらず、経営理念に従業員との関係の項目を入れていない企業が3件もある。

表Ⅲ－3 経営理念における従業員との関係の項目の有無

	グループA	グループB	全体
はい	29	7	42
いいえ	1	3	4
合計	30	10	46

#### ②経営理念の成文化にかかわった人

次に、経営理念の成文化にかかわった人の内訳についてみていく。内訳は、創業者、経営理念設立時の経営者、経営者と幹部、全従業員、社会保険労務士など外部支援者、その他の6項目である。結果を

示したものが、表Ⅲ－４である。

企業グループ間では、企業グループAの方が、「創業者」と「経営者と幹部」、「全従業員」の回答数が多いことがわかる。企業グループBで、件数が多くみられたのは、「経営理念設定時の経営者」のみであり、この項目は企業グループAでも多く回答がみられる。このことから、企業グループAの方が、創業者単独で経営理念を成文化する場合もあるが、他に、幹部や、さらには全従業員を巻き込んで成文化するという場合もよくみられることがわかる。また、企業グループBでは、経営理念設定時の経営者という回答が比較的多くみられるが、そもそも回答のサンプル数が少なく、回答数を厳密に比較することはできないことに留意されたい。

表Ⅲ－４ 経営理念の設定にかかわった人

	グループA	グループB	全 体
創業者	10	1	12
経営理念設定時の経営者	9	6	17
経営者と幹部	5	0	7
全従業員	8	2	12
社会保険労務士など外部支援者	0	0	0
その他	2	1	3
合 計	34	10	45 <sup>注</sup>

注：重複回答がNo.4、13、22、23、23、25にあるため、合計が一致しない。

### ③従業員との関係の項目を含めた理由

経営理念に従業員との関係についての項目を含めた理由を自由記述形式で回答を得た。記述内容から、主に次の3つのタイプに類型化することができる。

1つめのタイプは、「企業の代表は（経営者よりもむしろ）従業員である」というタイプである。このタイプは、企業は誰のためのものか、ということと関連している。先の経営理念の成文化の主体でもみたように、経営理念は、創業者もしくは設定時の経営者によって成文化されることが多いが、なかには、全従業員がかかわって成文化される場合もある。これは2社のケースにおいてもみられたように、全員参画型経営の1つの特徴でもある。

2つめのタイプは、「企業は従業員の成長や生活の場ないし器である」というタイプである。このタイプは、企業は従業員にとってどういうものであるか、ということと関連している。

3つめのタイプは、「企業は従業員が成長すれば発展する」というタイプである。このタイプは、企業の成果は、従業員のそれとどう結びついているか、ということと関連している。

以上の3つのタイプごとに、記述内容を整理したものが、表Ⅲ－５である。



表Ⅲ－５ 従業員との関係の項目を含めた理由

①企業の代表は（経営者よりもむしろ）従業員である
<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業する店舗がブランドではなくその店舗を創出し運営する集団がわが社のブランドである（４）</li> <li>・理念自体の主役が社員である（５）</li> <li>・一番大切だから（１３）</li> <li>・社員は最も信頼するパートナーと考えている（１４）</li> <li>・まず社員のために会社はある（１８）</li> <li>・人こそ基本と考えるから（２６）</li> <li>・社員が会社の行動力であるから（３４）</li> <li>・会社は経営者だけでなく従業員と一緒にしていくものだから（４５）</li> <li>・自社の第一ブランドは社員たちであるからです（４９）</li> </ul>
②企業は従業員の成長や生活の場・器である
<ul style="list-style-type: none"> <li>・私たち自身が社会のどういったことに役に立ち、又、役割があるのかを理解しておくため（１１）</li> <li>・社員がやりがい、目指すべき事を明確にするため（２３）</li> <li>・私達は会社を通し自らの夢の実現のために成長します（２９）</li> <li>・仕事への自信と誇りを持つこと、自身の成長をはっきりと理念に示すこと（３５）</li> <li>・たのしくおもしろく生々とした創造的な企業づくり（３７）</li> <li>・企業は社員の幸せのためにある。それを具現化したものが経営理念と考えて（３８）</li> <li>・人や物のつながりを大切に、一人一人が成長し続けます（４２）</li> <li>・彼らを含む関わる全ての人達の命を預かっていると思うから（４７）</li> <li>・会社は仕事を通じて人間としての成長を促す場だから（５１）</li> </ul>
③従業員が発展すれば企業が発展する
<ul style="list-style-type: none"> <li>・共に成長する（１）</li> <li>・自己の成長が会社発展に寄与するので（６）</li> <li>・社員の自主性ある企業づくりを目指したいから（１０）</li> <li>・会社も社員も豊かにならなければならないと思う（１２）</li> <li>・私たちの幸せのために共に汗を流すチームとなることを目指します（１６）</li> <li>・関わる人お互いの幸せをつくり出そうという心がけがすべてのスタートになると考えました（１９）</li> <li>・喜びと分かち合う企業を目指します。いろいろなことがあっても一緒に幸せになりたいから（２０）</li> <li>・社員の成長と共に発展できる会社（２４）</li> <li>・共に学び、共に育つ（成長）（２８）</li> <li>・社員満足を求める（追及する）ことが、顧客満足につながると信じるから（３０）</li> <li>・ともに夢を共有して歩いていくことで会社の発展と社会の貢献を両立させていくことが大切なので（４０）</li> <li>・社員と共に歩む、会社でありたい（４３）</li> <li>・会社は社員といっしょに作っていくものだと思うから（４８）</li> </ul>

注：表中の括弧は、回答企業の整理番号で、表1の番号と合致している。

さらに、経営理念に従業員との関係についての項目を含めた理由を、回答企業数で企業グループごとに整理をしたものが、表Ⅲ－６である。企業グループBと比べると、企業グループAの方が、すべてのタイプにおいて回答数が上回っているが、とくに②の「企業は従業員の成長や生活の場ないし器である」というタイプと③の「企業は従業員が成長すれば発展する」というタイプの双方において回答数が上回っている。

表Ⅲ－６ 従業員との関係の項目を含めた理由：回答数

	グループA	グループB	全体
①企業の代表は（経営者よりもむしろ）従業員である	5	2	9
②企業は従業員の成長や生活の場・器である	7	1	9
③従業員が発展すれば企業が発展する	10	1	13
合計	22	4	31

#### ④経営理念の重視項目

経営理念において重視している項目についてみていく。

経営理念に含まれる項目については、すでに第Ⅱ章のなかで先行研究を踏まえ整理を行っている。つまり、「従業員」（従業員の尊重、社員の幸福）、「企業経営」（高品質・高生産性、技術力の向上、企業の存続、創意工夫、経済的利益の追求）、「社会」（信頼・信用される企業、地域社会への貢献）の3つの分類である。これを踏まえて、「顧客満足」、「株主満足」、「社会との共生」、「地域社会に貢献」、「グローバル化への対応」、「経済的利益追求」、「品質向上」、「技術力の向上」、「従業員の尊重」、「従業員の団結・和の心」の10項目を、中小企業の経営理念に想定される項目とした。

アンケート調査の回答結果を示したものが、表Ⅲ－7である。重視の程度によって5点尺度（「とても重視している」を5点、「まったく重視していない」を1点）で回答を得ており、その平均値を企業グループごとに示している。企業グループBと比べると、1項目を除くすべての項目について企業グループAの方が平均値は高くなっていることがわかる。さらに、平均値の数値が高い項目からみると、「従業員の尊重」（4.83）、「従業員の団結・和の心」（4.46）、「顧客満足」（4.41）、「社会との共生」（4.34）、「地域社会に貢献」（4.18）といった項目が上位にあがる。従業員関連の項目が上位2位を占めている点特徴的である。しかしながら、企業グループ間の平均値はいずれの項目においても統計的に有意な差はみられなかった。なお、企業グループBにおいて、平均値の数値が企業グループAと比べて高いのは、「技術力の向上」であるが、企業グループ間で統計的に有意な差はみられなかった。

表Ⅲ－7 経営理念の重視項目

	グループA		グループB		t 値
	度数	平均値	度数	平均値	
顧客満足	29	4.41	11	4.18	1.047
株主満足	25	2.04	9	1.89	0.338
社会との共生	29	4.34	10	4.10	0.645
地域社会に貢献	28	4.18	10	3.90	0.755
グローバル化への対応	26	2.58	10	2.40	0.458
経済的利益追求	27	2.89	10	2.70	0.506
品質向上	29	4.03	10	3.90	0.454
技術力の向上	26	3.96	10	4.10	-0.393
従業員の尊重	29	4.83	11	4.45	1.423
従業員の団結・和の心	28	4.46	10	4.40	0.204

注：SPSS Statistics17により解析を行った。等分散を仮定しない独立したサンプルのt検定であり、信頼区間は95%有意とした。

#### ⑤経営理念の経営上の実践

経営理念を策定しているからといって、その内容に沿いながら、自社の維持・発展につなげる行動を企業がとらなければ、経営理念は機能していると言えない。さらに、自社の維持・発展につながる行動を企業がとっていたとしても、それを従業員が認識し、企業の取る行動に従わなければ、企業の維持・発展につながる行動は機能しない。それゆえ、策定された経営理念を従業員に着実に浸透させることが

重要となろう。このように、経営理念には、自社の維持・発展につなげる行動と従業員に経営理念を浸透させる行動がともに必要となり、ここではこれを経営上の実践と呼ぶことにする。

経営上の実践は、具体的には、「経営理念と企業戦略－組織構造－人事制度の一貫性」＋「経営理念を従業員に浸透させる行動」の2項目の総和として表すことができる。以下でそれぞれの項目についてみていくことにしたい。

### 企業経営上の経営理念の役割

まず、経営理念と企業戦略の関係性についてであるが、経営理念を踏まえたうえで、企業戦略（経営目標）を考えている、という項目を設定した。また、より大きな次元として、経営理念そのものが企業の存在意義になっている、という項目も想定することができる。次に、経営理念と組織構造の関係性についてであるが、経営理念を踏まえたうえで、組織階層（フラット型、階層型）・権限関係（トップに集中、ミドル・ローアに分散）・情報伝達経路（情報はトップダウン、部門間をまたいで会議があるなど）を構築している、という項目を設定した。最後に、経営理念と人事制度の関係性についてであるが、人事評価について、採用活動をおこなう、新人教育をおこなう、部門間／階層別研修をおこなう、人事評価をおこなう、経営理念で示された行動を取ることで上がる評価項目を有している、という項目を設定した。

以上から、「経営理念は、自社の存在意義になっている」、「経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている」、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている」、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている」、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいで会議があるなど）が作られている」、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう」、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう」、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する」、「経営理念を基にした人事評価をおこなう」、「経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している」、の10項目を企業経営上の経営理念の役割として想定される項目とした。

アンケート調査の回答結果を示したものが、表Ⅲ－8である。関連の程度によって、5点尺度（「とても関連している」を5点、「まったく関連していない」を1点）で回答を得ており、その平均値を企業グループごとに示している。企業グループBと比べると、企業グループAの方が平均値が高い項目を平均値の数値が高い項目からみると、「経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている」（4.89）、「経営理念は、自社の存在意義になっている」（4.82）<sup>12</sup>、といった項目が上位にあがる。これら2項目はいずれも、経営理念と企業戦略との関係性を表す項目である。また、これら2項目のうち、「経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている」の項目について統計的に有意な差がみられた。逆に、経営理念と組織構造や経営理念と人事制度との関係性については、平均値の数値も高くなく、また統計的に有意な差もみられなかった。

一方で、企業グループAと比べて企業グループBの方が平均値が高い項目を、平均値の数値が高い項目からみると、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう」（4.43）、「経営理念の

12 「経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう」（4.31）、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう」（4.21）の2項目も比較的平均値の数値が高い項目であるが、企業グループAよりも企業グループBの方がさらに数値が高いため、ここでは該当しない。

従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう」(4.43)、「経営理念を基にした人事評価をおこなう」(4.29)、「経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている」(4.14)、といった項目が上位にあがる。経営理念と企業戦略との関係性が強く表れた企業グループAとは異なり、企業グループBでは経営理念と組織構造や経営理念と人事制度との関係性を表すいくつかの項目において平均値が高くみられた。しかし、企業グループ間での統計的に有意な差はみられなかった。

表Ⅲ－8 企業経営上の経営理念の役割

	グループA		グループB		t 値
	度数	平均値	度数	平均値	
経営理念は、自社の存在意義になっている	28	4.82	8	4.75	0.383
経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている	28	4.89	8	4.13	2.138*
経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている	28	3.50	8	4.13	-1.110
経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている	28	3.29	8	3.88	-0.994
経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている	28	3.64	7	4.14	-0.791
経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう	28	4.21	7	4.43	-0.514
経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう	29	4.31	7	4.43	-0.295
経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する	29	3.79	6	3.33	0.724
経営理念を基にした人事評価をおこなう	29	3.97	7	4.29	-0.616
経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している	29	3.83	7	4.00	-0.317

注：SPSS Statistics17により解析を行った。等分散を仮定しない独立したサンプルのt検定であり、信頼区間は95%有意とした。

### 経営理念を従業員との関係に活用するための取組

経営理念の研究では、いかに経営理念を組織のなかで浸透させていくのか、が課題となる。それゆえ、経営上の実践には、いかに従業員に経営理念を浸透させているのかを踏まえなければ、経営理念と労使の関係性が理解できないと考える。

そこでアンケート調査では、経営理念を従業員に浸透させるための取組として、「朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう」、「社長が、積極的に経営理念について全従業員に話す機会を持っている」、「社長がミドル層に経営理念について話す機会を持つ」、「ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持つ」、「広報誌で経営理念を示す」、「従業員同士が経営理念の理解を深める機

会を有している」、「社長面談を全社員におこない従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（ジョブローテーション、休業制度やフレックスタイム導入など）」、という項目を設定した。

アンケート調査の回答結果を示したものが、表Ⅲ－9である。取組に対する積極性の程度によって、5点尺度（「積極的に取組んでいる」を5点、「取組んだことがない」を1点）で回答を得ており、その平均値を企業グループごとに示している。企業グループBと比べると、企業グループAの方が平均値が高い項目を、平均値の数値が高い項目からみると、「社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている」（4.48）、の項目が上位にあがる。しかし、この項目では、企業グループ間で統計的に有意な差はみられなかった。

一方で、企業グループAと比べて企業グループBの方が平均値が高い項目を、平均値の数値が高い項目からみると、「朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう」（4.14）の項目が上位にあがる。しかし、この項目では、企業グループ間で統計的に有意な差はみられなかった。

表Ⅲ－9 経営理念を従業員との関係に活用するための取組

	グループA		グループB		t 値
	度 数	平均値	度 数	平均値	
朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう	29	3.69	7	4.14	-0.821
社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている	29	4.48	7	4.43	0.164
ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている	29	3.41	7	3.29	0.266
広報誌、メールなどで、経営理念の浸透を図っている	28	3.29	7	3.43	-0.232
従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている	29	3.21	7	3.43	-0.336
経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある	29	2.28	7	2.14	0.255
従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）	29	3.34	7	3.14	0.362

注：SPSS Statistics17により解析を行った。等分散を仮定しない独立したサンプルのt検定であり、信頼区間は95%有意とした。

## 4. ディスカッション

### 4－1. 企業グループAについて

以下では、まず企業グループAに焦点を絞り、調査結果の要約を述べながら、ケースとの整合性について検討することにした。

第1に、経営理念における従業員との関係の項目の有無について、企業グループBと比べて、企業グループAの方が、従業員との関係の項目がはっきりとみられることが明らかとなった。インタビュー調査では、より高学歴の従業員を採用してきたケース②OS社では、経営理念のなかに従業員との関係を表す項目を明記しておらず、アンケート調査とは逆の結果であるとも読みとれる。しかしながら、ケー

ス②OS社では、経営理念は1項目しかとりあげておらず、さらに経営理念とは別に、経営理念に基づく中長期の経営ビジョンを公表してきており、そのなかで従業員との関係を表す項目を明記している。経営理念の項目数を考慮し、仮に項目数が少ない企業については、経営理念の他に、経営理念を反映したビジョンなども分析のうえで考慮する必要があるだろう。

第2に、経営理念の成文化については、企業グループAでは、「経営者と幹部」、「全従業員」の回答数がとくに多くみられた。このことから、企業グループAは、創業者単独で経営理念を成文化する場合もあるが、他に、幹部や、さらには全従業員を巻き込んで成文化するという場合もよくみられることがわかる。ケース②OS社では、経営理念については経営者個人が成文化しているが、経営理念に基づく重点方針づくりについては、パートタイマーも含めた全員参加で取組んでいる。

第3に、経営理念に従業員との関係を表す項目を含めた理由について、企業グループAは、企業グループBと比べて、「企業は従業員の成長や生活の場ないし器である」というタイプと「企業は従業員が成長すれば発展する」というタイプの双方において回答数が上回っていることが明らかとなった。このことから、企業グループAでは、企業を従業員の成長や生活の場・器、さらには従業員が発展すれば企業が発展するという見方（考え方）を有していると推察される。ケース②OS社では、企業の新規取組には、それに対応することができる人材の確保・養成など組織づくりが課題になる、また、自主的に行動できる従業員が組織の活性化に寄与しているという考え方を有しており、そのために従業員育成に力を入れている。

第4に、経営理念のなかで重視する項目について、企業グループAでは、企業グループBと比べて、「従業員の尊重」、「従業員の団結・和の心」、「顧客満足」、「社会との共生」、「地域社会に貢献」といった項目が上位にあがっており、とくに、従業員関連の項目が上位2位を占めている点が特徴的であることが明らかとなった。このことから、企業グループAは、経営理念のなかでもとくに従業員の尊重や団結・和の心を重視するといったことに重点を置いていると推察される。ケース②OS社では、先に述べたように、従業員の自主的な行動が組織の活性化に寄与するという観点から、従業員に配慮した経営実践を展開している。また、従業員の団結・和の心の重視については、経営理念に基づく重点方針づくりのところで述べたように、パートタイマーも含めた全員参加で取組んでいる。さらにケース②OS社の経営理念は、「顧客パートナーと共に市場を創造し、新しい製品・サービス・価値を提供します。」とあり、顧客との関係が強く表れている。経営理念が通常1つの項目に済まないことに体现されるように、経営理念のそれぞれに経営上重視される項目が表されることがわかる。

第5に、企業経営上の経営理念の役割として、企業戦略、組織構造、人事評価のそれぞれの関係性についてみたところ、企業グループAは、「経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている」、「経営理念は、自社の存在意義になっている」、といった経営理念と企業戦略との関係性を表す項目が上位にあがった。これら2項目のうち、「経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている」の項目について統計的に有意な差がみられた。逆に、経営理念と組織構造や経営理念と人事制度との関係性については、平均値の数値も高くなく、また統計的に有意な差もみられなかった。ケース②OS社では、経営理念に基づく経営ビジョンを策定している。この経営ビジョンは、1991年に策定された、自社の10年後の方向性を定めたものである。この経営ビジョンが企業戦略ならびに経営目標を体现している。また、この経営ビジョンのなかには、「自立と全員参加、個人の登場の場づくりと集团的経営」がテーマに掲げられている。ケース②OS社では、経営理念に基づく経営ビジョンのなかで組織構造ならびに人事評価については明確に触れられていないが、どの程度まで触れられているかについては、記入者による記述の程度にもよるかもしれない。

第6に、経営理念を従業員との関係に活用するための取組について、企業グループAでは、「社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている」の項目が上位にあがった。しかし、この項目では、企業グループ間で統計的に有意な差はみられなかった。ケース②OS社では、どのようなかたちで経営理念（に基づく経営ビジョン）を従業員との関係に活用しているかどうかは、ケースの内容からでは必ずしも明らかではない。しかし、ケース②OS社においては、従業員に関する項目が企業戦略を体現する経営ビジョンに記載されていることから、社長が主に策定した経営ビジョンを従業員に提示することにより、間接的に話す機会を持っていると解釈することができる。

#### 4-2. 企業グループBについて：企業グループAとの比較の整理

次に、企業グループBの結果を整理しながら、企業グループAとの比較を行う。

まず、全体として先に指摘しておかねばならないことは、企業グループBのサンプル数についてである。これまでも幾度となく述べてきたように、企業グループBのサンプル数は非常に少なく、したがってその結果をもって企業グループAの回答結果と厳密に比較することはできない。このような制約を念頭に置きながら、比較で想定されうる含意をいくつか述べておく。

第1に、経営理念における従業員との関係の項目の有無について、企業グループAでは、従業員との関係の項目がはっきりとみられたが、これに対して企業グループBは、どちらかと言えば、経営理念に従業員との関係を表す項目が明記されていなかった。

第2に、経営理念の成文化については、企業グループAでは、「経営者と幹部」、「全従業員」の回答数がとくに多くみられたが、これに対して、企業グループBは、経営理念設定時の経営者という回答が比較的多くみられた。

第3に、経営理念に従業員との関係を表す項目を含めた理由について、企業グループAは、「企業は従業員の成長や生活の場ないし器である」というタイプと「企業は従業員が成長すれば発展する」というタイプの双方において回答数が上回っていることが明らかとなったが、これに対して企業グループBは、どちらかと言えば、「企業の代表は（経営者よりもむしろ）従業員である」とする見解も多かった。また無回答も多くみられた。

第4に、経営理念のなかで重視する項目について、企業グループAでは、企業グループBと比べて、「従業員の尊重」、「従業員の団結・和の心」、「顧客満足」、「社会との共生」、「地域社会に貢献」といった項目が上位にあがっており、とくに、従業員関連の項目が上位2位を占めている点が特徴的であった（うち1項目について統計的に有意な差がみられた）。これに対して企業グループBは、平均値の数値が企業グループAと比べて高いのは、「技術力の向上」であるが、企業グループ間で統計的に有意な差はみられなかった。

第5に、企業経営上の経営理念の役割として、企業戦略、組織構造、人事評価のそれぞれの関係性についてみたところ、企業グループAは、経営理念と企業戦略との関係性が強く表れたが、これに対して企業グループBは、経営理念と組織構造や経営理念と人事制度との関係性を表すいくつかの項目において平均値が高くみられた。しかし、企業グループ間での統計的に有意な差はみられなかった。

第6に、経営理念を従業員との関係に活用するための取組について、企業グループAでは、「社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている」の項目が上位にあがったが、これに対して企業グループBは、「朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう」の項目が上位にあがった。しかし、この項目では、企業グループ間で統計的に有意な差はみられなかった。

以上の6点の対照的な結果について整理したものが、表Ⅲ-10である。

表Ⅲ－10 企業グループAと企業グループBとの比較の整理

	企業グループA	企業グループB
従業員との関係の項目	明記されていた	明記されていなかった
経営理念の成文化	経営者と幹部、また全従業員	経営理念設定時の経営者
経営理念に従業員との関係を表す項目を含めた理由	「企業は従業員の成長や生活の場ないし器である」と「企業は従業員が成長すれば発展する」	「企業の代表は（経営者よりもむしろ）従業員である」
経営理念のなかで重視する項目	「従業員の尊重」、「従業員の団結・和の心」、「顧客満足」、「社会との共生」、「地域社会に貢献」	「技術力の向上」
企業経営上の経営理念の役割	経営理念と企業戦略との関係性	経営理念と組織構造や経営理念と人事制度との関係性
経営理念に従業員との関係に活用するための取組	「社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている」	「朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう」

## 5. 結 語

ここでは、中小企業の経営理念の経営上の実践という観点から、インタビュー調査およびアンケート調査の2つの調査結果に基づく探索的な分析を行うことを目的としていた。

具体的には、インタビュー調査をふまえ、抽出された命題を、アンケート調査によって確認をしてきた。なお命題は、より高学歴の従業員を採用してきた企業群（企業グループA）とそうでない企業群（企業グループB）との間で、経営理念ならびに従業員とのかかわり方が異なる、というものである。

前節で指摘したように、企業グループAと企業グループBの間には、従業員との関係の項目の有無、経営理念の成文化、経営理念に従業員との関係を表す項目を含めた理由、経営理念のなかで重視する項目、企業経営上の経営理念の役割、経営理念に従業員との関係に活用するための取組、といった諸項目で表される経営理念ならびに従業員とのかかわり方において差がみられる。したがって、ここでの分析・検討から得られうる含意としては、最終学歴がより高い従業員をより採用すればするほど、それだけ従業員とのかかわり方が深くなるということであり、また経営理念と企業戦略との関連も強くなる、ということである<sup>13</sup>。こうした企業群が、個性ある中小企業であると言える。

もちろん、このような主張をするうえでは、いくつかの留意が必要である。

第1に、企業グループBのサンプル数の少なさについてである。このために厳密に企業グループAの

13 価値観、目的・存在意義、事業展開・方向性の3点から、「組織型企業」、「戦略型企業」、3つのパターンに類型化した榎崎は、調査から得られた該当サンプル数が少ないからというだけで、中小企業では組織型企業が多く、この一方で戦略型企業は「珍しい存在である」や、「中小企業では戦略型企業が少ないということは、中小企業においては、戦略策定のベースである経営理念の段階から、すでに戦略的な発想が欠如してしまっているということを意味しているのではないだろうか」という指摘をするのは少し問題があるように思える（榎崎（2011）pp.98-99）。もちろん、榎崎の指摘は、経営理念の内容からの分析に留まっていることから、「経営理念の内容だけからの判断は一概にはできない」とも指摘していたり、また、「戦略系理念は戦略に働き掛けることを考えると、中小企業が事業展開をしていく中で、その戦略性（戦略の有無や内容、戦略体系など）に課題が多いことを示唆する結果となっていると思われる」とも述べている。



回答結果と比較検討することはできない。

第2に、ケース①についてである。ケース①は、ケース②と異なり、最終学歴の高い従業員を採用してきておらず、このためここで提示した企業類型では企業グループBに該当する。しかし、ケース①では、経営理念は創業者である現在の経営者が成文化したが、経営理念に基づく利益を達成するための方策は、従業員全員で取組んでおり、より従業員に配慮した経営実践を展開していると解釈できる。さらに、ケース①の経営理念には、従業員との関係を表す項目が明記されており、より従業員に配慮した経営を展開している。以上から、ケース①を企業グループBの特殊事例として扱う必要がある。ケース①の経営者が従業員に配慮した経営を行っているのは、「社長の創業からの経験により従業員の気持ちがよくわかる」ためである。この意味で、経営理念を策定する社長個人のパーソナリティが重要な要素として想定される。

第3に、中小企業のなかには、単純にかつ一義的に「中小企業＝経営者（オーナー）」とすることができない場合もある。従業員構成が家族経営である企業群など、零細であるために、労使関係が弱いということにもならない。しかし、一般的には「中小企業＝経営者（オーナー）」という「通念」がある。たとえば、最近のものとしては檜崎（2011）の見解がある<sup>14</sup>。こうした企業規模別の違いや従業員構成を考慮して検討を行う必要がある。

---

14 「中小企業ということに絞って考えると、中小企業ならではの特徴を無視することはできない。その特徴とは、「中小企業＝経営者」という図式である。中小企業においては、オーナーである経営者の存在が絶対であり、会社イコール経営者なのである。これには、さまざまなメリット、デメリットがあるが、いい意味でも悪い意味でも、中小企業は大企業に比べ、経営者の意識が直接に、強力に組織に伝わるのである。たとえば、仮に経営理念が組織に浸透はしていても、経営者である以上、自分が策定した、あるいは創業者などが策定した経営理念をある程度は意識しているはずである。そのため、経営者の顕在意識あるいは潜在意識のなかにある経営理念（ここでは事業範囲・方向性）が、事業活動（事業展開）のそこそこに現れ、影響を与えるのである。経営者の意識（思い）が戦略の骨格となり、環境変化に適応できるベースとなるのである」（檜崎、2011、pp.104-105）。「中小企業の経営者の大半がオーナー経営者であることを考えると、もっと自分中心的な経営理念を謳う企業があってもいいように思うが、経営者がそういった「自己」や「我」をあまり表に出さずに、謙虚に会社経営に動いているところに、日本の中小企業の良さがあるように思われる。それは、周囲から反発を受けるので戦略的にわざと記述しないとといったことでなく、また経営者自身の照れやバツの悪さでもなく、中小企業の経営者の直向さ、真摯さの表れと考えられる。」（檜崎、2011、p.106）

## 参考文献

- 中小企業家同友会全国協議会編（1993）『共に育つPart II－新しい人間像を求めて－』
- 井上善海（2001）「バリュー・マネジメントの理論と実際－ベンチャー企業を対象とした調査研究を基に－」『経営学論集』第71号，pp.195－200.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭（2005）「日本企業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『季刊企業と法創造』第1巻第4号，pp.113－124
- 宮田矢八郎（2003）『収益結晶化理論』ダイヤモンド社
- 檜崎賢吾（2011）「経営理念の内容と業績との関係についての考察－中小企業の事例による検証から－」大阪府立大学『経済研究』第56巻第4号，pp.89－108.
- 関 智宏（2007）「中小企業経営とビジネスプラン－中小企業家同友会の経営指針成文化運動との関連を中心に－」中小企業家同友会全国協議会 企業環境研究センター『企業環境研究年報』第12号，pp.81－94
- 関 智宏（2009）「新規事業創造による中小企業の発展－株式会社大橋製作所のケース・スタディー」阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第45巻第2号，pp.107－118
- 関 智宏（2010）「兵庫同友会会員企業の事業活動の変化」兵庫県中小企業家同友会『NTレポート』第27号，pp.11－23.
- 田山謙堂（2001）『同友会運動の歴史と理念－その先見性と普遍性－』中小企業家同友会全国協議会
- 飛田 努（2010）「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析－2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして－」『立命館経営学』第48巻第5号，pp.61－78.
- 横川雅人（2010）「『続』現代日本企業の経営理念－未上場企業への『経営理念実態調査アンケート』をもとにして－」『経営戦略研究』第4巻，pp.5－27

## 第Ⅳ章 中小企業による経営理念の経営上の実践

### －実践に関してその取組事例と検証から－

大阪府社会保険労務士会 社会保険労務士 南 草 利 充

#### 1. 問題設定

近年、ミッション経営やクレド（志）作り経営といった経営理念の浸透を軸とした議論が活発になっている。これは経済や経営が市場原理主義へ偏ったことへの反省と反動と考えられるが、書店でその関係の本が平積みされているのをみたり、その類のセミナーの宣伝も目にする事も多い。筆者は当研究プロジェクトで唯一の実務家（社会保険労務士、人事コンサルタント）であるが、実際に経営理念浸透のための相談やアドバイザーとしての依頼を受けている。これらの相談の直接的な目的は、価値観の共有による全社団結であったり、コンプライアンスの問題を意識させたり、ということであるが、その先の目的は当然に会社の維持発展・業績向上を考えるものである。しかし実際には、経営理念を浸透させるプロセスは、経営者および従業員の双方にとって困難を極めるものであることが実感される。経営理念に沿った方向へ全員が一丸となることが想定されるが、実情は以下のようなことが多く見受けられる。

経営理念が策定されていることを前提とすれば、それを基に企業の戦略や方針そして計画とブレイクダウンさせていき、それらは人事面で組織構造や人事制度という仕組みにつながる。この仕組み作りは従来から企業でなされており、その仕組みを実践する従業員は階層別・役職別の従業員教育で育成される。しかし、その従業員教育はOff-JTされた後に、現場で実践に至らないものであったり、OJTでは各上司によって異なっており、また外部講師の画一的な内容で理念やビジョンを反映することなく、仕事のやり方や手段に終始するものとなることがみられる。結果、経営側が望むようなことが、現場の従業員で実行されず、ゆえに思ったように従業員が伸びないという問題が起り、業績が上がらないという悪循環が起り得る。この負の流れは企業の規模を問わず見受けられる。

そこで従来の従業員教育で主であった仕事のやり方・手段を教えるといったテクニカルスキル向上に偏った教育から、経営理念を理解させるために「目的意識を持つ・人間力アップ」といったヒューマンスキル向上への教育を従業員教育として併用することが増えている。ただし、これには「人間の意識を変える」という、個人の自省を必要とし、単なるレクチャーで済むものではなく、時間的にも容易ではない。こうした意識変革により、経営者だけでなく、従業員も含めて自ら目的を考えて動けるようにならないければ、経営理念の浸透、実践には至らないと考えられる。残念ながらこの教育段階で行き詰まる実情をいくつかみてきた。

ではこの困難な課題に対峙するための重要な要素は何か。課題解決には、組織としては社長のみが張り切っても無理があるのは目に見えている。やはり「組織」であることをあらためて考えると、経営理念の浸透、実践を図るには「トップ以外の幹部（管理職）がキーマンとなる」ことが最重要要素だと仮定される。なおかつ、「理念の共有の深め方」、「幹部の実践を支えるものは何か」ということも実践事例から読み取っていききたい。ここでは実務家の特長を生かし、企業の実践事例のなかで経営者や幹部や従業員と関わるうちから体験的に得たことを中心に中小企業の前向きで「個性ある取組」の実践から仮説を検証し、付随する効果などもみていきたい。

## 2. 経営理念を浸透させるための具体的取組事例

### 2-1. 企業事例に入る前に

実践事例として、大阪府八尾市にある株式会社藤原電子工業をとりあげる。

#### 株式会社藤原電子工業

創 業	1993年（平成2年）
事業内容	電子プリント基板の加工受託、金型設計製造、機械製造
従業員数	37名（2011年12月現在）
経営理念	一．創造力と研究心の発揮で技術力の向上 二．先見性を養い社会の変革に対応できる会社 三．顧客様と社会に貢献できる会社 四．社員の成長と共に発展できる会社

所在する八尾市は、大阪府東部に位置し東大阪市の南に隣接する。大阪で「中小企業の町といえば東大阪・八尾」と言われ、人口約27万人、法人事業所数約4千、工業品出荷額では2007年に東大阪市を抜いて府下第3位となり、いわゆる「ものづくりの町」の様相が濃い。藤原電子工業は、プリント基板をプレス加工する加工受託業者として1993年に藤原義春社長が同業者から独立して創業した。当初4名でスタートし、約10年間は厳しい経営状況にあったが、プリント基板業界では画期的なプレス工法「SAF工法」を独自開発し、その後は業界内で類をみないような成長ぶりをみせている。2007年に第2、第3工場の設置、金型事業部の新設、開発研究員の採用、2008年には前期比売上倍増、そして2010年には台湾工場も設立しその躍進は着実かつ大きなものである。

好業績のみならず、藤原電子工業を挙げた理由は以下3つである。第1に、中小企業の町・八尾で典型的な中小企業（町工場）としてスタートしていること、第2に、明確な経営理念を掲げ、売上、従業員数など成長著しいこと、第3に、「個性ある中小企業」という観点からその発想や取組に、他の中小企業ではあまりみられないような独自性があることである。成長著しいとは、売上高もさることながら不良率の低減、組織力の向上などについてみて取れるものがあることである。

藤原電子工業の藤原義春社長は、画期的な工法を編み出すアイデアマンである。その藤原社長から従業員教育について相談を受けた。2009年当時、従業員数22名、社長が講師として従業員に自社の経営理念の解説講義をするという定期勉強会を月1回、約2年続けていた。この社長実施の定期勉強会で行き詰りを感じたことでの相談であった。

当時の行き詰りとは「経営理念を解説して『日本一の技術力』を目指すという解釈は従業員に理解されているつもりだが、技術力以外に必要なものは何か、それを探って従業員教育にさらに力を入れたいが考えがまとまらない」という内容であった。また、技術力を看板に掲げながらも、中にはいい加減な仕事で不良品を出してしまう従業員がいることへの改善も含まれていた。この時点で評価をすぐに給与に反映させることを制度化するのは自社にとっては悪弊となることを社長が見越してのことであったと思われる。その結果、経営理念実現を目指せるような「理想の社員像」という目標を打ち立て、それに皆が向かうように定期勉強会および日々従業員教育をしていくという大きな方向性を見出すことになった。これが経営理念の浸透を実践することそのものとなった。

## 2-2. 具体的取組と当初のポイント

当初の大きなヤマは「理想の社員像」の項目作りであった。これは、経営理念の策定を目標として具体化するひとつである。これには藤原秀之部長が中心となり幹部たちが、全従業員から出てきた2,000を超える「理想の社員としての要素」を64項目までまとめて6段階に分けた。そこからできた「理想の社員像評価表」(表Ⅳ-1)は一見したところ人事考課表にもみえるが、社長は、今のところ給与査定には使わず、理想の社員像を成文化したチェックシートだとしている。実際に給与査定ではないことを示すために、6段階は1等級、2等級…というのではなくブロンズ、シルバー、ゴールド、サファイア、エメラルド、ダイヤモンドというユニークな命名をしてある。

この後、理想の社員像の意味を皆が共有するために試行錯誤が続くのであるが、まずこの段階で経営理念浸透への取組の大きなポイントと感じたことが次の3つである。

- A) 理想の社員像を全従業員から募ったこと。
- B) 事務作業は幹部が自ら考え実施したこと。
- C) 成文化という共有の基礎段階ができたこと。

まず、Aについてだが、一般的にも人事評価制度の考課要素を考えるとときには実施されることがある。ここでも同様に経営理念に基づく「理想の社員像評価表」は全員参加で作成し、それを全員が目標とするところに意義があるとした。ただ、経営理念の理解度に個人差があるはずで、全員から理想の社員としての要素を募る、と言っても一筋縄でいくものではない。各々の経験、表現力の差、経営理念を表面しかみず、また、要素を書き出すことなんて自分の仕事じゃないというような当自者意識の欠如などスタート時点から困難が感じられた。そこでまず全員の意識の現状を知ることが必要であった。経営理念をどう考えているか、という意味で「日本一の技術力を持った企業とはどの時点で自覚できるのか」「日本一の社員とはどんな人間像なのか」という課題を定期勉強会ののちに全員にレポートとして提出してもらった。このレポートは当人たちの意識レベルがわかるものであったが、レポート作成が理想の社員像を考え出す事前の意識作りに役立ったと思われる。皆が、日本一の社員=理想の社員について自ら考えるという行為をしたということであり、「勉強会と言えば社長の講義」という意識を脱することができた。その後2カ月程度かけて全員からの理想の社員像に関して2,000以上提出された。これらは文言自体は何の変哲もないものかもしれないが、ただ単に思いつきを出したのではなく「考える」というプロセスにこそ重要性があるのである。

次にBについてであるが、幹部、とくに藤原秀之部長の仕切りにより、試行錯誤をしながら理想の社員像評価表は数カ月を要しながらも幹部が自ら作りきったことである。ここで事務の手間を厭わずやりきることは中小企業では本当に大変なことであるが「自分たちがつくって自分たちがやる」という幹部の主体性の表れが、経営理念実践を継続できる大きなポイントと感じる。

文言は募っても、まとめは外部の人間が事務としてやってしまうことが多くある。が、ここで企業が事務の手間を抜くことでその経営理念は「自社製」でなくなってしまう場合がある。それは悪くすると自分で作った納得に欠けるために疑問が芽生えた時点で使わなくなってしまう。そうした実践継続が無くなることは「多額のコンサルタント料を払ったのにその制度を今は使えてない」という何人もの経営者の声にも表われている。また、藤原秀之部長が某団体勉強会でこの理想の社員像評価表とこれを作った経緯を発表したとき、何人もの経営者が「その表を使わせてくれ」と申し出てきたということがあった。目的もプロセスも顧みず「便利そうな」目先の手段にすぐに手を出すだけで、自分らで考えようとはしない経営者が残念ながら多くいるということである。

表IV-1 理想の社員像評価表

		理想の社員像評価表	提出日	氏名					
区分	理想の社員像	(株)藤原電子工業	評 価						
		2009年12月25日	自 己		上 昇				
ブロンズ	仕事に関しては、指示されたことはできる。 社会人としての基本的なことは身につけている。								
	1. 就業規則、作業手順等守っている	4	3	2	1	4	3	2	1
	2. 健康管理が出来ている(欠勤、早退、遅刻等が少ない)	4	3	2	1	4	3	2	1
	3. 大きい声で挨拶ができる(いつも元気がいい)	4	3	2	1	4	3	2	1
	4. 言葉遣いや身だしなみが良く、マナーは守れている	4	3	2	1	4	3	2	1
	5. 会社の公品、備品は大切に扱っている	4	3	2	1	4	3	2	1
	6. 提出書類は期日どうり提出している	4	3	2	1	4	3	2	1
	7. 新聞は毎日読んでいる。話題が豊富である	4	3	2	1	4	3	2	1
	8. 雑用を進んで行っている	4	3	2	1	4	3	2	1
	9. 掃除等5Sを実践している(決められたことは守っている)	4	3	2	1	4	3	2	1
	10. 安全に気をつけている(ヒヤリ、ハットも少ない)	4	3	2	1	4	3	2	1
	11. 読み、書き、語学力、表現力がある(自分の考えを伝えられる)	4	3	2	1	4	3	2	1
	12. 謙虚、素直である(ありがとう、すみませんと言える)	4	3	2	1	4	3	2	1
	13. 感謝の気持ちがある(一人よがりでない)	4	3	2	1	4	3	2	1
	計								
シルバー (主任)	自分の職務に責任を持ち仕事もトラブルなくこなせる。 周囲への気遣いもでき、協調性もある。連絡等きちりできる。								
	1. 連帯意識がある(協調性がある)	4	3	2	1	4	3	2	1
	2. 上司の命令、指示を正しく理解できる	4	3	2	1	4	3	2	1
	3. 相手の立場で考えることができる	4	3	2	1	4	3	2	1
	4. 責任感を持ち、指示されたことはやりとげる	4	3	2	1	4	3	2	1
	5. 1日を振り返り良かった点、悪かった点を生かしている	4	3	2	1	4	3	2	1
	6. 常に仕事に関心、疑問を持ち取組んでいる	4	3	2	1	4	3	2	1
	7. 自己啓発に勉め会社に必要とされる社員になる努力をしている	4	3	2	1	4	3	2	1
	8. メモをとり、またメモで連絡、指示をしている	4	3	2	1	4	3	2	1
	9. 報告書(提出書類)が的を得ている	4	3	2	1	4	3	2	1
	10. 指示がない場合自ら聞きに行くことができる	4	3	2	1	4	3	2	1
	11. 間違っていることに注意できる	4	3	2	1	4	3	2	1
	12. 分からない点は素直に認め理解した上で作業を進めている	4	3	2	1	4	3	2	1
	13. 業務に関し中間、最終報告など連絡にもれがない	4	3	2	1	4	3	2	1
	計								
ゴールド (係長)	リーダーシップも取れる様になり、自ら進んで物事に対処できる 従来の方法にとらわれず創意工夫による生産性向上を実施できる								
	1. 自分の目標、ビジョンを明確にしている	4	3	2	1	4	3	2	1
	2. 仕事に対し自分の責任と義務を理解し、果たしている	4	3	2	1	4	3	2	1
	3. 自分本位でなく、思いやりをもって人に接している	4	3	2	1	4	3	2	1
	4. 自分から進んで行動できる失敗を恐れない。プラス思考である	4	3	2	1	4	3	2	1
	5. 指示を明確に出すことができる	4	3	2	1	4	3	2	1
	6. 5W1Hを基本に報・連・相ができる(情報の共有化)	4	3	2	1	4	3	2	1
	7. なぜ、なぜを発し、真の原因を究明できる。失敗を繰り返さない	4	3	2	1	4	3	2	1
	8. できないと思わず、なんでも取組んでいる	4	3	2	1	4	3	2	1
	9. 仕事上必要な資格を持っている(プレス作業主任者等)	4	3	2	1	4	3	2	1
	10. 研修等で学んだことを実践している	4	3	2	1	4	3	2	1
	11. 自分なりにアイデアを出し、創意工夫し改善することができる	4	3	2	1	4	3	2	1
	12. 優先順位等業務の流れを理解し、次工程を動かせる	4	3	2	1	4	3	2	1
	13. 会社の不利益を注意できる	4	3	2	1	4	3	2	1
	計								
(4)…非常によくできている (75%~100%)		(3)…できている (50%~75%)							
(2)…できていない (25%~50%)		(1)…全然できていない (0%~25%)							

最後にCについてであるが、理想の社員像を文字化して全社共有化したということである。情報の共有には「深さ」があると言われている（糸藤、2009・2010）。まず1段階目は事実情報の共有で言葉、数字を単に「知っている」という段階である。2段階目は意味の共有で「その言葉の意味をわかっている」ということである。最終段階は「考え方の共有」、つまり共感、感動で心が同じ方向を向いているという段階である。この共有の深さ（浸透の深さ）により組織としての仕事の進め方が格段に違ってくる。

表IV-2 情報の共有化の深度

深度1	事実情報の共有化	言葉や数字を知っている	聞く
深度2	意味（目的）情報の共有化	意味（目的）がわかっている	訊く
深度3	考え方の波長の共有化	心が揃っている（共感、感動、やる気）	聴く

出所：糸藤（2009・2010）

理念の共有にはこの最終段階に至るのが理想だが、まずは実践のためにどういうことを目標にするか。それには口頭では忘れてたり、間違ったりするので文字化されている必要がある。その深い意味までを理解することは難しいとしても、一定程度その言葉を皆が「知っている」というレベルにしなければならない。これに関する努力は各企業で多く行われていて、アンケート回答のなかにも「朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう」という実例数は第2位にあがっている。ここでは経営理念達成という目的の前段階として「理想の社員像」という目標を示した。「その意味がわかっている」という意味の共有ができるレベルになるために、まず先に言葉の共有化がプロセスを経てきたわけである。

### 3. 経営理念の共有化を深める（浸透を深める）ための個性ある取組とは

#### 3-1. 共有化を深めるための段階

第1段階として目標にすべきものができ、定期勉強会も理想の社員像への実践に移り第2段階、理想の社員像の中身の意味の共有を図るものである。その実践の1つである月1回の全従業員集合の定期勉強会（3時間）も、企画を幹部会議で諮って実施するという手作りの研修会である。試行錯誤しながらも自社の考え方で研修プログラムを作り出すことによって、従業員成長のノウハウを自社で生み出すことができる。研修プログラムをつくる会議は、つねにその「目的」に立ち返り理念と方針について経営者と幹部が議論できるということでもある。また幹部間の議論は理念、方針以外にいろいろな情報や悩みや思いが共有できる場になっている。ここは即物的に人事考課、給与制度ではないという良い面があらわれている。それは、前述の「その表を使わせてくれ」というような経営理念や従業員育成という目的・目標をみずに、従業員を評価する手段ばかりに走ることがないからである。

この定期勉強会は従前では社長の講義（熱い思いを述べる場だが、悪く言うと社長の独演会）となりがちであった。今もここというポイントには社長が経営理念について長時間語るということもあるが、原則として藤原秀之部長や数名の幹部が講師を務め、そのテーマについてグループ討論で皆が考えるという形式に至っている。任せられる人間ができたからと言えるが、社長が任せるようにしたというのは1つの大きな転機である。

中小企業でよくみられるのが「社長」対「従業員」という構図である。中小企業では何をするにしても社長一人と他の従業員で隔たりができたり、意識やコミュニケーションの隔絶ができてしまう場面を

みる。社長が「みんなわかってない」というような愚痴を言っているようなことがあれば、そのときである。ここで一段深めるためには幹部従業員（取締役や部長クラス）の活躍が必要である。アンケート回答によると対象企業の取組として「社長が経営理念について全従業員に話す機会を持っている」は取組数第1位で平均点4.37、「ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている」は第3位3.27となっている。1番目と3番目ではあるが両者には1.1ポイントもの開きがあることから、社長が幹部に任せる場面を作れるかどうか、は1つの大きなステップと見受けられる。

経営者側からみたときにこの幹部がどれだけ自分の意図を汲んで部下にコミュニケーションをとってくれるか、まとめてくれるかは大きな力になる。方法論としては、社長が自ら全従業員に広く意識付けをするよりも、幹部に深く意識付けする、幹部を核とする、そしてその複数の核から意識付けを広めるほうが早くて取りかかり易いと考える。ここで重大な問題は幹部が経営理念をどれほど理解しているか、である。

### 3-2. 幹部が理念浸透のキーマンであるためには

これについてはキーマンと考える幹部について、藤原電子工業は人事という面では幸運に恵まれているといえる。現幹部のなかに2007年に金型業界としては大手から転職してきたベテラン金型職人の二人がいる。藤原社長に金型事業部の設立を決断させた二人で、二人とも藤原電子工業の別々の取引先の従業員であった。しかし、決して「引き抜き」をしたわけでない。二人が藤原社長と取引上で接しているうちにその経営理念、ビジョンに惚れたがゆえの転職である。彼らは職人としてもおそらく関西屈指（藤原電子工業に転職したのを探してまで名指しで金型を注文に来る人がいる程）の技術力、組織で培った品質管理、部下指導のノウハウ、およびその人柄は幹部として藤原電子工業にはなんともタイムリーな入社であった。「経営理念に惚れた」くらいなので藤原社長の意を汲むこともスムーズで、陰に陽に部下に大きな影響を与える核になっている。

また、中小企業の製造業には珍しいと思われるが女性幹部の存在がある。彼女は藤原電子工業がまだ厳しい経営状態のときからの功労者であり、現在は品質管理に重要な検査室を取り仕切っている。パート、女性従業員、外国人従業員と会社との懸け橋の役割を担っており若手従業員のお母さんの存在でもある。定期勉強会の企画に対しても熱心であり、また日常業務では女性らしい気遣いのなかに社長に対しても疑問は率直に問う姿勢で筋の通った感があり、そのバランス感覚は管理職として重要に思う。中小企業製造業では大胆とも思える彼女の幹部抜擢への理由を藤原社長に質問したところ「経営理念を理解しているから。幹部会議をしたときに経営理念を理解していなければ会議が進まないからね。」と明快な回答があった。また経営理念を理解していれば男女も経験年数も関係ないということになる。

女性はコミュニケーション能力に長けているとさまざまな研究分野で言われているようだが、彼女が経営理念を浸透させようと行動することについては、彼女のコミュニケーション能力の影響が大きい。一般的にもダイバーシティが述べられて久しいが中小企業でのひとつの好例ではないか。

経営理念を浸透させる仕組は勉強すればどこでも誰でも作ることができるかもしれないが、理念を理解していると認められる人が組織における中間の核にならなければ組織は経営者が思ったようには進みにくい。至極当たり前のようだが幹部にその人材がいるかどうかで実践の可否は決まる。藤原電子工業においては前述の3名と藤原秀之部長が経営理念を理解し、実践を指導する核となって社長と一般従業員の間でバランスを取りながら以下のような日々の活動を継続している。



### 3-3. 意味の共有化と個性ある取組

前項で述べたように「理想の社員像評価表」の成文化により言葉による目標・事実情報の共有という第一段階ができたとした。しかしながら、単に成文化して読むだけ、目指せというだけでは理想の社員像には近づけない。言葉を教えるというレクチャーをただけでも身にならない。自らと向き合いながら考えるという作業がなければその言葉の意味は各人のなかに入らない。このように従業員に内省を仕向ける、そのことにどんな意味があるのかいろいろな切り口から納得させるという困難な段階がある。これには相当な工夫と粘りや我慢が必要である。

藤原電子工業における仕組として、理想の社員像評価表という目標（と道具）＋定期勉強会という場、があるわけだがそれだけではOff-JTのみということになる。日常に落とし込む仕組をどうするか。その日常の仕組と定期勉強会で内省を仕向けて意味を考える。そのための工夫と継続性から考えられたものが『今日の学び日報』（表IV-3）である（以下、日報という）。この日報を始め、継続しているということが藤原電子工業が経営理念浸透のために「個性ある取組」をしている最大の点と考えられる。

通常、日報というと業務日報であるが、ここでは『今日の学び日報』である。それは、ただ何をした、どんなことがあったということを書くものではない。日報には理想の社員像の項目が挙げてあり、それに該当することができたか、できなかったかをチェックし、個人的に感じるがあれば書く。どんなことがあった、それに対してどう考えた、結局どうなったか、どう処理したか、まで報告するものであり、全社員毎日毎日のことである。5名のリーダー（3カ月ごとのリーダーは交代する）が各グループ員の日報をみてコメントを返し、担当幹部はそのフォローをする。大きな問題があれば社長には逐一報告するものである。これを2009年から続けている。日報は随時改良されたりしながら、継続されている。

当初の日報の報告は褒められたものではなかった。不良らしきものがあって、というだけでそれをどう対処したのかわからない報告や告げ口まがいのもの、ただ表面を取り繕って書いているという内容のオンパレードであった。しかし、それは従業員数が増えた職場でのさまざまな問題を表面化させるものとなり、具体的に理想の社員像との隔たりを浮かび上がらせるものとなった。その問題点を社長と幹部が中心になり日々の指導で対処してきたのである。そして約2年にわたって、日報の書き方自体も指導したのだが、大きいのはこの日報を習慣化することで、従業員間であらゆる「相談」の習慣もできたことである。それまでは、わからないけど教わってないから、どうしたらいいかわからないからというような理由でちょっとしたことなら上司の判断も仰がず相談もせずというようなことが見受けられたが、それが劇的に減った。また、その相談をする・されるのなかから自分が周囲から何を期待されているかという自覚も芽生えてきた。明らかに社員の書く内容が進化し、意見がある部分には対処結末まで報告が書かれるように改善された。

### 3-4. 考え方の波長の共有化、10年後のビジョン

とは言ってもこの日報についても行き詰まりのあった時期があった。目先のことばかりに終始してしまい、自分なりの目的や目標がイメージできない、ゆえに、やらされ感に支配されてマンネリ化してくるというものである。この打開については、定期勉強会において個人的な目標を考えてみることにした。10年後の自分（ビジョンと名付ける）というイメージを個人個人で思い描いて発表するというものである。当初はなかなかイメージができない人が多かったが、藤原社長の意図で、仕事のビジョンではなく人生のビジョンだ、会社の今の仕事に関わりあってもなくても構わない、として何度か考えなおしを経て全員の発表となった。1000坪の敷地の工場、野球チームを持つ、会社を後継に任せてゴルフ三昧、介護事業に進出しているなどワクワクするようなビジョンがいくつか出てきた。このワクワク感をみんな

表Ⅳ－3 今日の学び日報

今日の学び		年	月	日	氏名				
<p>自分の職務に責任をもち仕事もトラブルなくこなせる。          周囲への気遣いもでき、協調性もある。連絡等きっちりできる。</p>									
○ ×	理想の社員像 シルバー 項目								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 連帯意識があったか？</li> <li>• 上司の命令、指示を正しく理解できたか？</li> <li>• 相手の立場で考えることができたか？</li> <li>• 責任感を持ち、指示された事はやり遂げたか？</li> <li>• 一日を振り返り良かった点、悪かった点を活かしたか？</li> <li>• 常に仕事に関心、疑問を持ち取り組んでいるか？</li> <li>• 自己啓発に努め、会社に必要とされる社員になる努力をしたか？</li> <li>• メモを取り、またメモで連絡、指示しているか？</li> <li>• 報告書（提出書類）が的を得ているか？</li> <li>• 指示がない場合自ら聞くことができているか？</li> <li>• 間違っていることに注意ができたか？</li> <li>• 分からない点は素直に認め理解した上で作業を進めていたか？</li> <li>• 業務に関し中間、最終報告など連絡に漏れはなかったか？</li> </ul>	◎シルバー項目の中で出来た事・出来なかった事の理由を記入する。							
◎一日で学んだ事・気づいた事・改善案・5Sすべき事を記入（愚痴や批判は書かない）									

で実現しよう、と考えたときに、人生の目標と経営理念が重なる部分があることに気づく。皆で皆のビジョンを共有する、情報の共有として「共感」という深い段階のことが実践できた。ここでなおかつ、そのビジョン達成のために近い将来の目標は何か、今何をすべきかを掘り下げた。例えば、自分が新事業をするには今自分がやっている仕事の後継者が必要だ、それならば後継者を見つけ育てることが私の直近にやるべきことだ、というようなことである。日々なにをすべきかの納得性が高まったといえるが、この共感を呼ぶだけで2カ月以上を要した。

### 3-5. 理念の共有化（浸透）が深まった結果がみえ始めた

そこで2011年に前年対比の加工品質データを取ってみると、加工不良率が前年比30%も減っていた。定期勉強会での理想の社員像（経営理念）への意識付けと日報での日々個人のなかで考えていくことの組み合わせを続けることにより、テクニカルスキルとしての業務改善を標ぼうする以前に結果として業務改善がなされたことになる。

他にも朝礼1分前集合、勉強会時の10分前集合は誰が音頭を取ったわけでもないのに自然と定着していること、また、ミスが減らしたいという目標を掲げた従業員が「今年は12件ミスをしてしまい、まず1件目は…」と自らミスのすべてを洗い直すという自分に厳しい現状把握もやってのけることなどが目立ち始めた。月日はかかっているがこれらの結果をみると「理想の社員像」の共有化が、文字のうえだけでなく意味・中身まで浸透しつつあると思わざるを得ない。『今日の学び日報』の継続という不断の努力により全社的に共有化を深めることとなり、経営理念浸透への取組も深めることができた結果と言える。

前にも述べたがこの日々の継続があることが「個性ある取組」であると考え。この度のアンケート回答も経営理念を企業経営のなかに取り込んでいる方法としては「グループ会議」「年1回の一泊会議」「顧客対応で共に深め合う」などさまざまな取組がみられたが、毎日繰り返される取組を具体的に実践していると見受けられる回答は他にはなかった。

## 4. 経営理念の労使関係項目の位置づけと重要性

今、藤原電子工業は成長軌道に乗り多忙であるが、「仕事が忙しいし、まあ仕方ない」としてしまえば理想の社員像への継続は終わりである。経営者のやり抜く強さを感じて幹部が実践し社員が自覚する。経営者の強い思いが従業員の実践を支えているとも言える。しかし、あくまで実践を支えるのであって、再三言うように経営者の率先が当たり前としても従業員が共感、実践しないとどうにもならない。そう思うと経営理念のなかにある労使関係（従業員との関係性）の項目は最重要と言っていい項目である。

「社員と共に成長する」「従業員をパートナーとし」などという文言が経営理念に謳われることがある。雇用者と被雇用者との関係性を述べている文言であるが、「共に」「パートナー」というと明らかに「使用する・される」とは異なるものがある。現実には「使用する・される」関係であるという認識を経営者、従業員とも圧倒的に多く持っていると思う。しかし、ここをどう認識するかは観念は大きな違いがあると思う。

従業員との関係をどう考えるか？ということは、経営理念を考えるにあたってもすぐ出てくるものではない。事業家としては仕事をして何を成したい、どう貢献したいという思いが先にくる。ゆえに従業員との関係は当初は深く掘り下げることなく考えがちであるが「経営者が従業員を兵隊や駒と思うだけ」と「目的を同じくするパートナーである」と考えるのとは大きな差がある。駒として使うだけの意識で

は、経営理念という「最高の目的」を同じくするために存在することがない。すなわち目的を同じくすることを理念のなかに入れるのは必要である。

経営理念の実践がテーマであるが、前述のように実践の基礎において従業員との関係性を理念に入れるのが大事であるという仮定をした。そこで筆者は、経営理念づくりのセミナーにオブザーバー参加し、その作られる過程から実践の基礎を見出すことをしてみた。

そのセミナーは経営者団体である大阪府中小企業家同友会の経営指針確立成文化セミナー経営理念コースである。ここでいう経営指針とは経営理念・経営方針（ビジョン）・経営計画（中期計画）の総称である。この会は以前から経営理念の重要性を前面に押し出していて、セミナーも外部のコンサルタントを呼ぶのではなく、経営理念の実践を行っている会員が講師となり綿密な計画と打合せにより実施され会員企業発展のために行われている。今回2日間、受講生は5名、サポート役も5名で経営理念を作る・考えるための手順を学んでいった。セミナーは冒頭の講義が終わったあとは、討論のうで各々が思いを整理していき、文章にして発表し、質疑応答でダメ出しを受け、また考えて…という繰り返して経営に対する思い・本音、なぜそこに至ったかということ振り返りながら内省を深めていくように進められる。考え直しを何度か迫られて受講生である経営者個々人には重い展開となるが、「どの時点で労使関係の文言が理念に加わるのか」に関心をもって参加した。

このセミナーでは理念を、最高の目的、経営者の思い、であることだと説かれるのだが、はじめは「社員」「従業員」という具体的な文言を出す人はほぼ無く、「社風」「職場作り」「共に成長」などが目立ち、説明においても従業員に対する思いが強くは出ていなかった。しかし、やり直しが続き深まっていく過程において、自分にとって従業員という存在は何か、本当に従業員に感謝しているのか、共にあると思っているのか、というところを経たときに、やはり変わるものがある。本音を追求しつくしたそのとき、最終的に従業員を人として大事だと思えたとき、経営者と従業員の立場は違うが人間性を認めるときにはっきりと社員との関係性が理念に上がったのである。（藤原電子工業で言えば経営理念中の「社員の成長と共に発展できる会社」）

すなわち、立場は違うが人としての大事さがわかった、というようなことである。ともすればこういうことは「会社でのきれいごと」と言われるかもしれない。だが、これには「きれいごと」と言ってしまわずに本当にやろうとする経営者の真摯さ、従業員の人生をも背負うという相当な覚悟を伴っている。この度のアンケート調査の「経営理念に従業員との関係の項目を含めた理由」への回答のなかに「一番大切だから」「社員は最も信頼するパートナー」「まず社員のために会社はある」という回答があったということや、檜崎（2011）も指摘するように、自分中心的な経営理念にはならず経営者の本当の姿のあらわれであるということをセミナーに参加し実感した。（檜崎、2011、p.106）

この説を思うとき企業規模の違い、創業者かどうか、オーナーかどうかなど条件に違いもあるが、少なくとも従業員とのその関係性を持つ覚悟をしないと経営者として経営理念の他の項目も達成しづらいものになると考える。

## 5. 経営理念実践への経営上の困難や障害

さて、藤原電子工業の事例を挙げたが、全てがうまくいっているともいえない。一般的な企業にも実践への障害となる事由はさまざまにあると考えられるが、中小企業という組織の観点から総じて経営理念実践に向けての困難や障害というものを考えてみる。

理念実践にむけてアンケート回答でいくつか出た困難や障害としては、「残業が多い」「コミュニケー

ション不足を感じる」ということがみられた。実際に日々の中小企業をみている印象と合わせ勘案した結果、困難や障害と思われる要因を3つ挙げたい。

- イ) 会社業務が忙しすぎる
- ロ) 求める人材が不足している
- ハ) 経営者が社内コミュニケーション不足だ

まず、イ) について、どんな会社もそうだとも言えるが、とくに中小企業においては設備投資の限界や人員数の問題が顕著に表れるし、いわゆる「大手からのしわ寄せ」や「競合のため」による短納期仕事の影響をまともに受ける。藤原電子工業のプリント基板の業界でも、朝に受注し、当日中に出荷するというようなこともよくある。このような状況において、自社が主導できる部分は多くはない。いろいろなことを実行しようにも業務のやりくりが追いつかなくて、残業が多くなっていると考えられる。従業員が個人的なことをする時間や勉強してもらおう時間を作りだすことが難しい。ほとんどの中小企業では現実的には経営理念浸透の試みはOJTのなかでしかできていない状況ではないか。経営理念浸透のための時間を作りだすには、やり抜く強い意志に基づく思い切った投資や外注化など相当な経営努力が必要になるが、そこで相談・連携・仕事のやり取りのできる仲間とのネットワークづくりが必要ではないか。また、中小企業が連携すれば経験と知恵の集合体になり得ると考えられるので取引のバスターを考えるだけでなく、人材教育の時間確保とその教育方法でも「外との連携」を考える時代ではないか。

次に、ロ) については、ズバリ幹部従業員レベルのことである。こと幹部レベルの採用については事例の藤原電子工業は社長の力もさることながらラッキーであることは否めない。若手についてはアンケート回答からも「個性ある中小企業」は大学卒、大学院卒の新卒採用を始めている。現在の就活の困難さは学生さんにとっては大変だが中小企業にとっては追い風になる。だが、最初から経営理念を理解した管理職としての力を持った従業員は通常はいない。企業内部で生え抜きを育て上げることは重要だが、規模が成長していくなかで生え抜きの成長だけでは追いつかないことがある。そこで中途採用となるが、中小企業では管理職としてできる人材となるとなかなか見合った人の応募がない。これらについては、まず生え抜き従業員の昇進抜擢に挑む、それに並行して望む人材を採るような企業間の採用情報ネットワークも必要になるだろう。

最後に、ハ) について、社長はとにかく忙しい。中小企業の社長は経営計画実行のみならずトップとして営業や苦情対応に走らねばならず、従業員の困りごとにも処理し、資金繰り、接待、業界内での付き合い、はたまた地域の町内会のことなど大忙しである。その流れのなかで社長自身が社内コミュニケーションである「報連相」(報告・連絡・相談)ができていないか、ということ意識されているだろうか。社内の報連相がなっていない、と嘆く経営者は多いが、自分が忙しさにかまけて従業員に報告も連絡もしていないことも多いと推察される。また、幹部従業員の教育は誰がするのか。幹部がキーマン、経営理念を理解してほしいとしたときに、社長直属の部下であれば幹部教育は社長の仕事である。幹部レベルだからわかって当たり前、とタカをくくってしまっていないだろうか。社長自身が忙しいなかでも「報連相」「幹部教育」を意識して経営理念の実践を図ることをすれば、大きな社内改革になるに違いない。これは社内ネットワークを大事にすることを申し上げたいということである。

事例の藤原電子工業でも、現時点では「社長の報連相」の機会はまだ少し設けなければならない。また、現実的には、経営理念を理解できず退職していく者がでたり、次世代幹部の育成、若手の優秀な従業員に内省をどう仕向けるかなど課題は山積しており従業員が増えても幹部レベルの増員は追いつかず、社長は台湾工場との行き来もあり超多忙から抜けられないというのが現実である。増してや目まぐるし

く変わる昨今の経営環境で、業態も変化を迫られ、今の経営理念の実践の方法をさらに発展させていくことも必要であり、人員規模が大きくなれば本格的に人事制度の構築をする必要も出てくると考えられる。一定の結果が出ても、絶えず理念・ビジョンに向かって新たな課題をクリアしていかなければならない。

## 6. まとめ

以上、経営理念の浸透に重要なことをまとめると次のようになる。

第1に、経営理念の浸透・実践には経営幹部が組織の核であり、その幹部が経営理念を理解していること。

第2に、浸透の深め方は、1つに理念の言葉を知ること、2つにその言葉の意味の理解と共有、3つにその言葉に基づいて心を揃える、という段階があり、反復し内省できる仕組と継続性が重要であることが「個性ある取組」の結果からわかる。

第3に、幹部の実践を支える経営者が、理念をやり抜く強さをもっていること。理念の実践を考えたときには労使関係を考えることは避けることができない。

第4に、実践上、中小企業独特の困難や障害があると思われるが社内・社外のネットワークづくりを意識して乗り切ることを提言したい。

## 参考文献

- 赤石義博（2008）『経営理念 人と大地が輝く世紀に』鉦脈社
- 糸藤正士（2009）『真・報連相のハンドブック（第12版）』社団法人日本報連相センター
- 糸藤正士（2010）『上司と部下の真・報連相』PHP研究所
- 榎崎賢吾（2011）「経営理念の内容と業績との関係についての考察－中小企業の事例による検証から－」  
大阪府立大学『経済研究』第56巻第4号, pp. 89－108
- 大阪府中小企業家同友会（2008）『経営指針確立・成文化マニュアル第4次改定版』

## 資料 1

# 個性ある中小企業の経営理念と労使関係に関する調査研究 アンケート調査票

社会保険労務士総合研究機構研究プロジェクト

主任研究員 阪南大学経営情報学部教授 安井 恒 則

めまぐるしい経営環境の変化に中小企業が迅速に適応するためには、中小企業経営者が自社の従業員とともに、協働し企業経営をおこなうことが求められています。

この度、社会保険労務士総合研究機構研究プロジェクト（主任研究員 阪南大学経営情報学部教授 安井恒則）にて、「個性ある中小企業の経営理念と労務管理」をテーマに実態調査をおこなうこととなりました。調査主旨は、個性ある中小企業の経営理念はいかなる特徴を有しているのか、また、どのように経営理念を企業経営との関連付けをしているのかの実態を把握し、分析することです。そして、本調査を通じて、企業の発展における経営理念の特徴を研究することを主眼にしています。

ご多忙と存じますが、何卒、本調査にご協力いただけますようお願い申し上げます。

なお、本調査の内容は社会保険労務士総合研究機構研究プロジェクトメンバーが分析をおこない、学術研究以外の目的には使用いたしません。

### 社会保険労務士総合研究機構研究プロジェクト

主任研究員 阪南大学経営情報学部教授 安井 恒則

研 究 員 阪南大学経営情報学部准教授 関 智宏

研 究 員 青森公立大学経営経済学部講師 脇 夕希子

研 究 員 大手前人事労務総研 南草 利充

## I. 企業概要

1. 回答いただける方の役職をお教えてください。

①社長 ②役員 ③人事部社員 ④その他社員

2. 貴社の業種をお教えてください。また、取り事業品目もお教えてください。

①製造関連 ②建設関連 ③情報通信・印刷 ④運輸・倉庫

⑤流通関連 ⑥専門家 ⑦サービス ⑧その他

3. 貴社の設立年をお教えてください

\_\_\_\_\_年

4. 貴社の資本金をお教えてください

\_\_\_\_\_円



5. 貴社には、労働組合が結成されていますか。

- ①あり機能している ②あるが機能していない ③過去あったが今はない  
④昔からない(問7へ) ⑤その他( )

6. 貴社の組合員の範囲をお教えてください。

- ①従業員全員 ②正規社員のみ ③役職者を除く従業員全員  
④役職者を除く正規社員のみ ⑤その他( )

7. 全従業員数(パート・アルバイトなどを含む)をお教えてください

全従業員 人

---

(うち、契約社員 人 / 派遣社員 人 / パート・アルバイトなど 人)

8. 既存従業員の中で多い学歴の者を1～3番まで番号でお教えてください。

- ①学新院卒採用 ②大学院中途採用 ③大学新卒採用 ④大学中途採用  
⑤高校新卒採用 ⑥高校中途採用 ⑦中学新卒 ⑧中学卒業中途採用

1番 2番 3番

---

9. 1990年までに採用した従業員の中で多い学歴の者を1～3番まで番号でお教えてください。

- ①学新院卒採用 ②大学院中途採用 ③大学新卒採用 ④大学中途採用  
⑤高校新卒採用 ⑥高校中途採用 ⑦中学新卒 ⑧中学卒業中途採用

1番 2番 3番

---

10. 1990年から2010年までに採用した従業員の中で多い学歴の者を1～3番まで番号でお教えてください。

- ①学新院卒採用 ②大学院中途採用 ③大学新卒採用 ④大学中途採用  
⑤高校新卒採用 ⑥高校中途採用 ⑦中学新卒 ⑧中学卒業中途採用

1番 2番 3番

---

11. 従業員の採用方法で多いものを1～3番まで番号でお教えてください。

- ①リクナビなどの新卒採用サイト ②自社ホームページ ③広告  
④職業安定所 ⑤高校斡旋 ⑥派遣会社 ⑦その他( )

1番 2番 3番

---

## II. 経営理念

### II-I 経営理念の概要

1. 貴社の経営理念は明文化されていますか。

- ①はい(問2へ) ②いいえ(問8へ)

2. 貴社の経営理念をお教えてください。

3. 貴社の経営理念のなかには、従業員との関係を描いた項目がありますか。

- ①ある                                      ②ない（問5～問7の質問で終了です）

4. 経営理念のなかに従業員との関係の項目を含んだ理由をお教えてください。

5. 貴社の経営理念が設定された年をお教えてください。

\_\_\_\_\_年

6. 貴社の経営理念の設定に携わった人をお教えてください。

- ①創業者    ②経営理念設立時の経営者    ③経営者と幹部    ④全従業員  
⑤社会保険労務士など外部支援者    ⑥その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

7. 貴社の経営理念で重要視している項目をお教えてください。

（5点…とても重視している、4点…重視している、3点…普通、2点…あまり重視していない、  
1点…まったく重視していない）

- |                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| (1) 顧客満足        | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (2) 株主満足        | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (3) 社会との共生      | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (4) 地域社会に貢献     | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (5) グローバル化への対応  | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (6) 経済的利益追求     | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (7) 品質向上        | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (8) 技術力の向上      | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (9) 従業員の尊重      | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |
| (10) 従業員の団結・和の心 | ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) |

経営理念を明文化されていない方にお聞きします。

8. まだ経営理念を明文化されていない理由をお教えてください。（明文化されていない方はここで、  
質問は終了です）

## Ⅱ－Ⅱ 経営理念の中の従業員との関係と経営上実践について

以下の質問は、経営理念のなかに従業員との関係が明記されている企業に対しての質問です。問3で「ない」に丸のついている企業は、お答えいただく必要はありません。

### 1. 企業を経営していく上で、貴社の経営理念の役割をお教えてください

(5点…とても関連している、4点…関連している、3点…どちらともいえない、2点…あまり関連していない、1点…まったく関連していない)

(1) 経営理念は、自社の存在意義になっている

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(2) 経営理念は、自社の経営目標を立てるうえでの基礎となっている

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(3) 経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(4) 経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(5) 経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(6) 経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(7) 経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(8) 経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(9) 経営理念を基にした人事評価をおこなう。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(10) 経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

### 2. 経営理念を従業員との関係を実現していくための貴社の取組をお教えてください。

(5点…積極的に取り組んでいる、4点…ある程度は取り組んでいる、3点…どちらともいえない、2点…あまり取り組んでいない、1点…取り組んだことがない)

(1) 朝礼、会議など全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(2) 社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(3) ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(4) 広報誌、メールなどで、経営理念の浸透を図っている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(5) 従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(6) 経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある。

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

(7) 従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）

( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 )

3. 問1、問2のほかに経営理念を企業経営のなかに取り組んでいる方法がありましたらお教えください。

4. 経営理念を実践する際、経営上何か困難や障害になることがありますでしょうか。もしあれば、その内容と、それが生じる理由をお教えください。

以上です。ご協力、ありがとうございました。

## 資料 2

# 「個性ある中小企業の経営理念と労使関係に関する調査研究」 にかかるとアンケート調査結果

## I. 概 要

本報告書は、社会保険労務士総合研究機構研究プロジェクトの一環として実施された「個性ある中小企業の経営理念と労使関係」にかかるとアンケート調査結果である。

アンケートは、大阪府中小企業家同友会の協力を得て実施された。2011年7月に、大阪府中小企業家同友会のある会合に出席をした経営者に直接その場で記入をしていただき、大阪同友会事務局が当日または後日に回収をした。回収締め切りは8月1日であり、回収は51件であった。

## II. アンケート調査結果

### 設問 I. 企業概要

#### 設問 I - 1 回答者の役職

	度 数	有効%
社 長	41	80.4
役 員	10	19.6
人事部社員	0	0.0
その他社員	0	0.0
合 計	51	100.0

#### 設問 I - 2 業 種

	度 数	有効%
製造関連	19	38.0
建設関連	4	8.0
情報通信・印刷	2	4.0
運輸・倉庫	3	6.0
流通関連	4	8.0
専門家	2	4.0
サービス	14	28.0
その他	2	4.0
合 計	50	100.0

### 設問 I - 3 設立年

	度 数	有効%
1949年以前	4	8.7
1950～59年	5	10.9
1960～69年	10	21.7
1970～79年	7	15.2
1980～89年	3	6.5
1990～99年	12	26.1
2000～09年	5	10.9
合 計	46	100.0

### 設問 I - 4 資本金

	度 数	有効%
300万円以下	7	14.3
301～1000万円	28	57.1
1001～1500万円	3	6.1
1501～3000万円	8	16.3
3001～5000万円	3	6.1
合 計	49	100.0

注：未回答はNo.32、No.33、No.36

### 設問 I - 5 労働組合の有無

	度 数	有効%
あ る	2	3.9
な い	49	96.1
合 計	51	100.0

注：「ある」としたのは整理No.9とNo.37で、No.9は「機能している」と回答している。

### 設問 I - 6 組合員の範囲

	度 数	有効%
従業員全員		
正規社員のみ	2	n.a.
役職者を除く従業員全員		
役職者を除く正規社員のみ		
その他	1	n.a.
合 計		

注：「正規社員のみ」とした2社のうち1社は労働組合がないと答えている

設問 I - 7 全従業員の数

	度 数	有効%
4名以下	8	15.7
5～9名	10	19.6
10～19名	15	29.4
20～49名	12	23.5
50～100名	6	11.8
合 計	51	100.0

設問 I - 8 従業員の学歴 注：表中の数字は順位を示す（1位、2位、3位）

	院 新卒	院 中途	大学 新卒	大学 中途	高校 新卒	高校 中途	中学 新卒	中学 中途
1				1				
2				3		2		1
3	2		1					
5					1	3	2	
6				1		2		
8				1		2		
9						1		
10			2		1			
11				2		1		3
12		3		1		2		
13					2	1		3
14					1	3		2
16				2	3	1		
17		1	2		3			
18				2		1		
20			3	2		1		
21					2	1		
22						1		
23			1	2	3			
24		3		2		1		
25				1				
26			3	2		1		
27				2	1			
28						1		

29			3		2	1		
30			3	2		1		
31				1		2		
32						1		
33			1	2				
34		2			1			
35		3	1	2				
36				1				
37	1		2					
38			2	1				
39						1		
40				2		1		3
41						1		
42						1		
43	3				1	2		
45				2	3	1		
46				1				
47						1		
48				2		1		
49				3	2	1		
50				2		1		
51				2		1		

設問 I - 8 既存従業員の学歴

	1位	2位	3位
院 新 卒	1	1	1
院 中 途	1	1	3
大学新卒	4	4	4
大学中途	9	16	2
高校新卒	6	4	4
高校中途	24	6	2
中学新卒	0	1	0
中学中途	1	1	3



設問 I - 9 1990年以前の従業員の学歴

	1位	2位	3位
院 新 卒	0	1	0
院 中 途	0	0	0
大学新卒	3	2	0
大学中途	3	8	1
高校新卒	2	2	2
高校中途	19	2	2
中学新卒	2	0	0
中学中途	2	3	1

設問 I - 10 1990～2010年に採用した従業員の学歴

	1位	2位	3位
院 新 卒	1	1	0
院 中 途	0	1	3
大学新卒	5	3	2
大学中途	8	12	3
高校新卒	7	4	1
高校中途	22	5	1
中学新卒	0	0	0
中学中途	0	0	4

※参考：学歴の変遷（1990年まで→1990～2010年）

- ①院・新卒、②院・中途、③大学・新卒、④大学・中途、⑤高校・新卒、⑥高校・中途、⑦中学・新卒、⑧中学・中途

アミかけは変化なし 注：表中の数字は順位を示す（1位、2位、3位）

	1990年まで							
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
1					1			
2						2		1
3			1	2				
5								1
6				2		1		
9						1		
10								
11								
12								
13								
14							1	
15								
16						1		

	1990～2010年							
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
				1	2			
				2		1		
2			1	3				
				1	2			3
			3	2		1		
						1		
			1		2			
				2		1		3
	3		1		2			
				2	1			3
					1			
				1		2		
						1		

17			1		2	3		
18						1		
20						1		
21					2	1		
22								
23			2	1		3		
24						1		2
25				1				
26				2		1		3
27					1			
28								
29					3	2	1	
30				2	3	1		
31				2		1		
32						1		
33			2	1				
35								
36								
37	2		1					
38								
39								
40				3		1		2
41						1		2
43								
45				2		1		
47						1		
48				2		1		
49						1		
50				2		1		
51						1		

		2			1			
				1				
			3	2		1		
					1			
						1		
			1			2		
	3			2		1		
				1				
					1			
						1		
			2		1	3		
		2	3			1		
				1				
			1	2	3			
	3	1	2					
				1				
1		2						
				1		2		
						1		
				2		1		3
						1		
					1			
						1		
					2		1	
					3	2	1	
					2		1	
					2		1	

設問 I - 11 従業員の採用方法

	1位	2位	3位
リクナビなどの新卒採用サイト	3	3	4
自社ホームページ	2	3	2
広告	8	9	0
職業安定所	19	7	3
高校斡旋	3	2	0
派遣会社	2	1	3
その他	12	4	2

注：No.10とNo.17は順位がわからずともに1位として集計。

注：No.4の順は「7」となっており、不明であるが、3位として集計。

その他の内訳

同友会の求人、公的合説、業者紹介、直接大学へ、本人の申し出と紹介、人材バンク、知人紹介、大学の先生の紹介、広告、知人紹介

## 設問Ⅱ．経営理念

### 設問Ⅱ－Ⅰ．経営理念の概要

#### 設問Ⅱ－Ⅰ－1 経営理念の明文化

	度 数	有効%
は い	47	95.9
いいえ	2	4.1
合 計	49	100.0

「いいえ」と回答したのはNo.44とNo.46の2社

#### 設問Ⅱ－Ⅰ－2 経営理念の具体的内容

1	「あり」
2	「あり」
3	「あり」
4	1. お客様をはじめそこで働くすべての人が幸せになる企業 2. 人の心を温かくするサービス 3. 楽しく快適な店(?)空間を提供しつつける集団
5	私たちはモノづくりを通じて、社会に貢献する文化型企業を創ります。 行動理念 一、感謝の誠心で人と人とのつながりを大切にし、研鑽を高め自己実現を成し遂げます 一、私達がつくり出すモノは、豊かな社会創りを担うものであり、それを誇りとします 一、感性を他赤目、時代の変化に対応し、顧客の満足と信頼関係を追及し続けます
6	「あり」
7	1. 私たちは価値ある商品を創造し、お客様から信頼と満足をえられる企業を目指します。 1. 私たちは常に創意工夫に努め、よりよいものづくりにチャレンジします
8	「あり」
9	「あり」
10	夢と未来を創造(全文は3項目に分かれています)
11	人材を人財にして企業に貢献してまいります 私たちは、お客様とスタッフ双方に感動を与え信頼関係を築き上げます そのことによってお客様の経済活動に貢献し、お客様とスタッフと共に繁栄して参ります
12	生きててよかった
13	モノづくりの様々な支援を通じ、 一、お客様とより良きパートナーシップを築き、共に成長する。 一、夢がかなう、安全・快適職場づくりを目指します。
14	私達はモノづくりを通じて、社会に貢献する文化型企業を創ります。
15	あなたの夢の実現を通じて生きがいのある社会を創造します。
16	私たちは社会から高い評価を得るために努力を惜しみません
17	1. 私たちは「伝えたい 伝えたい人のために」○○○○(解読不能)を通じて社会に貢献します
18	人と人が輝く会社を創造します 創意と熱意でお客様の感動を創造します

	より良い職場環境、地域環境、地球環境を創造します
19	「一筆に福を祈って」 書と和みの空間で喜ばれよるこべる幸せを創造し日本文化をつなぐ力となります。
20	1. 私たちは「人と人のつながり」「心と心のふれあい」と大切にしてお客様の満足と信頼を得る企業を目指します。 1. 私たちは包む文化を通して食の安心安全を考え、よりよい品質とサービスを提供します 1. 私たちは常に向上心を持ちあらゆる課題に挑戦し喜びを分かち合う企業を目指します
21	私達は、ていねいな会社、文化なる会社、進歩する会社を目指します。
22	「あり」
23	「健康」をテーマに社会に貢献できる企業を目指します。 仕事を通して人間性を成長させ、自分の未来に夢の持てる企業づくりをします。
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>・想像力と研究心の発揮で技術力の向上</li> <li>・先見性をやしない社会の変革に対応できる会社</li> <li>・社員の成長と共に発展できる会社</li> </ul>
25	私たちは人と人をつなぐ感動の懸け橋として明日への豊を目指します
26	ボリュームが多いので全て記せない。
27	高品質でカッコイイユニフォームを提供する事で、お客様に輝いていただく事が私たちの喜びです。
28	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. お客様、お取引様、すべての皆様に常に“元気で明るく感謝の心”で接します</li> <li>2. “住まい”において、お客様の「夢」を提案、実現いたします</li> <li>3. 全社員一丸、向上心を持って、さらなる独創型企業をめざし、地域社会に貢献します</li> </ol>
29	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 私達は鉄を通し、柔軟な発想でお客様の声を大切に受け止めます。</li> <li>1. 私達は会社を通し、自らの夢の実現のために成長します</li> <li>1. 私達は社会を通し、感謝の気持ちで世の中のお役にたてることを喜びます。</li> </ol>
30	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 私たちは板金加工を通さない商品（もの）を社会に提供し安全で快適な生活空間を創造します</li> <li>2. 私たちはお客様の満足を通して仕事に誇りをもち、よりよい生活を実現し、働き甲斐のある社会づくりに努めます</li> <li>3. 私たちは常に新しい板金加工について積極的に学び、自分達のものとし共有化することによって技術レベルの高い信頼される会社を目指します</li> </ol>
32	私達は、お客様のニーズの変化に対応し、時代の求める「安心・安全」を追求します。 私達は高い（サービス）を通じてお客様に喜ばれ感謝されることを誇りとします。
33	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 私たちは、会員とともに、自立的で質の高い企業づくりの運動を推進し、同友会の発展に貢献します。</li> <li>1. 私たちは、同友会運動を通じて、生きがい、働きがいのある豊かな大阪の創造に貢献します。</li> <li>1. 私達は、同友会事務局という仕事を通じて、共に育ち合い、豊かで人間らしく生きることをめざします。</li> </ol>
34	夢ある未来をみざし、個性を発揮して可能性の発見に努め、ヒトに感動を与える商品を創造し、私達は日々挑戦し続けます
35	ワークショップは次の世代に受け継がれる空間と時間を創造します（経営理念）
37	<ol style="list-style-type: none"> <li>①Like a Tlheat（？）で、国民、地域の人々の幸せを実現</li> <li>②〇〇〇〇（解読不能）で専門家集団としてのとりくみ</li> <li>③現実主義、実証主義、総合主義の実践</li> <li>④たのしくおもしろく生々とした創造的な企業づくり</li> </ol>
38	私たちは世界の架橋として自身と誇りをもち、共に喜び感動できる企業づくりを目指します
39	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 私達は「ありがとう」の精神を第一とします</li> <li>2. 私達は成長発展し、健全経営の会社を創ります</li> </ol>

	3. 私達は、夢と目標を達成する事を目指します
40	ものづくりをとおして夢を語り夢を実現させるため愛の心で道を切り抜く
41	「あり」
42	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客様のご要望にスピーディに対応し、安全を尊重する会社づくりを目指します</li> <li>• 時代の変化に柔軟に対応し、あらゆる生活関連の創造を目指します</li> <li>• 人や物とのつながりを大切にし、一人ひとりが成長し続けます</li> </ul>
43	「あり」
44	「いいえ」
45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• いつも独自の技術と発想を忘れず、お客様の満足と笑顔を頂く為の問題解決を図ることにより、社会への責任と貢献を果たします。</li> <li>• 我社の関係先と相互に存在価値を認め合い、その信頼関係構築の結果として、新たな仕事が生み出される関係づくりに励みます。</li> <li>• 個性豊かな発想を活かしたチームワークで会社発展を目指す事が、全社員の自己実現となる事を認識し、働いていることに誇りを持てる会社作りを目指します。</li> </ul>
46	「いいえ」
47	<p>私達は、空気設備を通して健康やすらぎ環境を発信し続けることで社会貢献できる会社を目指します</p> <p>私達は関わる総ての人と共に生き絆を大切に元気笑顔幸せを分かち合える会社に○（解読不能）ります。</p>
48	<p>1. お客様ニーズを第一に考え、誠意を持って対応し、積極的に改善提案できる会社を目指します。</p> <p>1. 全員が意見を出し合い、協力し合って、働き甲斐のある会社を目指します。</p> <p>1. 技術を向上させ続けることで、ものづくり全体の発展を通して、貢献できる会社を目指します</p>
49	私達は金属加工を通して絆を深め、つながりあるすべての人と共に発展し幸せになります
50	計るを通じて社会に貢献し、夢の実現に寄与する
51	<p>お客様に美容でより高い満足を感じて頂くことが私たちの喜びです。そのために</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一、私たちは共感しあえる美容室と共にお客様のために創意工夫をします。</li> <li>一、私たちは仕事を通じ互いに研鑽し、成長し自己実現を達成します。</li> <li>一、私たちは美容のもつ可能性を追求しつづけ見出した価値を広めます。</li> </ul>

### 設問Ⅱ－Ⅰ－3 経営理念における従業員との関係の項目の有無

	度数	有効%
はい	42	91.3
いいえ	4	8.7
合計	46	100.0

「いいえ」と回答したのはNo.15、No.25、No.32、No.50の4社

設問Ⅱ－Ⅰ－４ 従業員との関係の項目を含めた理由

1	共に成長する
4	3の理念 営業する店舗がブランドではなくその店舗を創出す運営する集団がわが社のブランドである。と考えるため
5	理念自体の主役が社員である
6	自己の成長が会社発展に寄与するので
7	私たちは常に「感謝の気持ち」を持ち楽しく、明るく、元気な企業を目指します
10	社員の自主性ある企業づくりを目指したいから
11	私たち自身が社会のどういったことに役に立ち、又、役割があるのかを理解しておくため
12	会社も社員も豊かにならなければならないと思う。
13	一番大切だから
14	社員は最も信頼するパートナーと考えている
15	「なし」
16	私たちの幸せのために共に汗を流すチームとなることを目指します
17	従業員にとって経営理念が一番○（読解不能）先する
18	まず社員のために会社はある。
19	「喜ばれよこべる幸せを創造し」のことばの中にパートさんもお客様も、関わる人お互いの幸せをつくり出そうという心がけがすべてのスタートになると考えました。
20	喜びと分かち合う企業を目指します いろいろなことがあっても一緒に幸せになりたいから
21	“ていねいな会社”という部分において、人間関係を表す作業指針に繋がっています。
23	社員がやりがい、目指すべき事を明確にするため
24	社員の成長と共に発展できる会社
25	「なし」
26	人こそ基本と考えるから
28	共に学び、共に育つ（成長）
29	私達は会社を通し自らの夢の実現のために成長します
30	社員満足を求める（追及する）ことが、顧客満足につながると信じるから
32	「なし」
33	従業員とのあるべき関係を広めていくことが仕事であるから
34	“社員が会社の厚（行）動力であるから。社員と共に理念を作りました”
35	“仕事への自信と誇りを持つこと 自身の成長をはっきりと理念に示すこと”
37	④たのしくおもしろく生々とした創造的な企業づくり
38	企業は社員の幸せのためにある。それを具現化したものが経営理念と考えて
40	ともに夢を共有して歩いていくことで会社の発展と社会の貢献を両立させていくことが大切なので
42	人や物のつながりを大切に、一人一人が成長し続けます
43	社員と共に歩む、会社でありたい。

44	「経営理念なし」
45	会社は経営者だけでなく従業員と一緒にしていくものだから
46	「経営理念なし」
47	彼らを含む関わる全ての人達の命を預かっていると思うから
48	会社は社員といっしょに作っていくものだと思うから。
49	自社の第一ブランドは社員たちであるからです
50	「なし」
51	会社は仕事を通じて人間としての成長を促す場だから

#### 設問Ⅱ－Ⅰ－５ 経営理念の設定年

	度 数	有効%
1999年以前	7	14.6
2000～2004年	11	22.9
2005～2009年	27	56.3
2010年以降	3	6.3
合 計	48	100

注：改定のため年を2回にわたって記述しているケースもあるNo.18、No.26

#### 設問Ⅱ－Ⅰ－6 経営理念の設定にかかわった人

	度 数	有効%
創業者	12	26.7
経営理念設立時の経営者	17	37.8
経営者と幹部	7	15.6
全従業員	12	26.7
社会保険労務士など外部支援者	0	0
その他	3	6.7
合 計	45	100

重複回答がNo.4、No.13、No.22、No.23、No.35にあるため、合計が一致しない

## その他記述

創業者と後継者、同友会成文化セミナー

### 設問Ⅱ－Ⅰ－7 経営理念で重視している項目

	平均点	順位
顧客満足	4.35	3位
株主満足	1.97	
社会との共生	4.29	4位
地域社会に貢献	4.11	5位
グローバル化への対応	2.58	
経済的利益追求	2.85	
品質向上	4.02	
技術力の向上	4	
従業員の尊重	4.67	1位
従業員の団結・和の心	4.41	2位

注：5点…とても重視している、4点…重視している、3点…普通、2点…あまり重視していない、1点…まったく重視していない、として集計し、その平均点を算出

### 設問Ⅱ－Ⅰ－8 経営理念を明文化していない理由

44	一応考えてはいるのですが発表する場所もありませんので
46	(無回答)

## 設問Ⅱ－Ⅱ. 経営理念のなかの従業員との関係と経営上実践について

### 設問Ⅱ－Ⅱ－1 企業経営上の経営理念の役割

	平均点	順位
経営理念は、自社の存在意義になっている	4.71	1位
経営理念は、自社の経営目標を立てる上での基礎となっている	4.64	2位
経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の組織階層（トップからローアの間は多くの階層になっている、トップからローアの間はフラットであるなど）は、作られている	3.56	
経営理念の従業員との関係を基礎にして、自社の権限関係（トップ一極集中、ミドル・ローアに分散など）を決めている	3.29	
経営理念の従業員との関係を基礎にして、情報伝達経路（トップに集中、部門間をまたいだ会議があるなど）が作られている	3.63	
経営理念の従業員との関係を基礎にして、採用活動をおこなう	4.12	4位
経営理念の従業員との関係を基礎にして、教育訓練をおこなう	4.21	3位
経営理念の従業員との関係を基礎にして、従業員の配置を決定する	3.59	
経営理念を基にした人事評価をおこなう	3.88	5位
経営理念で示された行動を取ることで上がる人事の評価項目を有している	3.76	

注：5点…とても重視している、4点…重視している、3点…普通、2点…あまり重視していない、1点…まったく重視していない、として集計し、その平均点を算出



設問Ⅱ－Ⅱ－2 経営理念を従業員との関係を実現していくための取組

	平均点	順位
朝礼、会議等全社員が集まる際に経営理念の復唱をおこなう	3.76	2位
社長が、経営理念について全従業員に話す機会を持っている	4.37	1位
ミドル層がローア層に経営理念について話す機会を持っている	3.27	3位
広報誌、メール等で、経営理念の浸透を図っている	3.24	
従業員同士で経営理念の理解を深める機会を持っている	3.24	
経営理念に即した行動を従業員が取ることで表彰などの制度がある	2.21	
従業員の要望を聞き、実現が必要なものは実行している（事業所内託児所、休業制度、フレックスタイムの導入など）	3.21	

注：5点…とても重視している、4点…重視している、3点…普通、2点…あまり重視していない、1点…まったく重視していない、として集計し、その平均点を算出

設問Ⅱ－Ⅱ－3 経営理念を企業経営の中に取り組んでいる（込んでいる）方法

10	社内でセミナー制度を実施し、経営理念を学ぶコースを作っている
14	…のグループ会議。年1回の一泊会議。
16	グループ討論の場を持つ
19	経営理念を掲げてあり、何か問題が起こったときそれを見ながら話している。
20	社員教育（パソコン研修、勉強会、海外研修）
21	名刺等に刷り込んでいる
22	毎日の仕事の中での判断基準として理念を取り入れている
24	毎月の勉強会と経営理念実践を毎日日報で報告している。
26	理念を共有した強い組織づくりを目標にする。
30	新入社員募集時（中途採用含む）及び入社オリエンテーション時
33	顧客対応で共に理念を深め合う
34	開発会議を開く
35	毎年1泊2日のセミナーを開催、経営方針づくりと実践チェックを2週間に1回開催

設問Ⅱ－Ⅱ－4 経営理念を実践する際の経営上の困難や障害 内容とその理由

5	ない
14	顧客対応の納期対応に残業が多い 労働環境の改善
20	時間内で帰れる仕組を作りたいと思いながら残業が多い
22	なし
23	特にない
26	社会性、人間性、科学性の中で一部不合理がある時
30	困難といえるかわからないが、常にレベルアップを進める上で矛盾がないようにとりくむことが、大変といえば大変
39	コミュニケーション不足を感じる

**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使関係に関する調査研究

発行年月日 2013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：03-6225-4915