

## 論文

中小企業における経営指針書に基づく経営の実践と  
そのための共有のあり方

青木雅生\*

## 要旨

中小企業を取り巻く経営環境は常に厳しい状況にある。そのような中で、経営指針書に基づく経営を実践している中小企業がある。そうした経営指針書に基づく経営を実践している中小企業に対し、ヒアリング調査を行った。

本論文では、調査の結果を踏まえて、中小企業が経営指針書を経営者と従業員との間で共有していくために、全従業員を対象とした社内研修、社内におけるセルフアセスメントの二つの特徴を見出した。また、経営指針書に基づく経営の実践のために、従業員の主体性を引き出す仕組みづくりについても検討する。そして、経営指針書を経営者と従業員が共有していくために、経営者と従業員が共に育つ環境を社内につくっていくことが重要であることを示す。

## キーワード

中小企業、経営指針書、経営理念、中小企業家同友会、社内研修会、共有

## 目次

はじめに

- I. 経営指針に基づく経営実践に関するヒアリング調査の概要
    1. 調査の前提となる仮説
    2. 調査の概要
    3. 「経営指針を創る会」について
      - (1) 中小企業家同友会とは
      - (2) 滋賀同友会の「経営指針を創る会」
  - II. 経営指針書の実践における特徴
    1. 「創る会」修了後の年数と経営状態の関係
    2. 経営指針書の従業員との共有
      - (1) 全従業員を対象とした社内研修
      - (2) 社内におけるセルフアセスメント
    3. 従業員の主体性を引き出す仕組みづくり
      - (1) 従業員同士および経営者も含めた学びあい
      - (2) 経験学習モデル
      - (3) 企業の枠を超えた学習
  - III. 経営指針書の実践の継続とそのための「共有」
    1. 経営指針書の改定
    2. 従業員とのコミュニケーション
    3. 経営指針書の共有に向けた「共有」
- むすびにかえて

\* 三重大学人文学部准教授

## は じ め に

内閣府より 2017 年 9 月の景気動向指数が発表され、景気の基調判断は引き続き「改善を示している」とした。これにより、2012 年 12 月から続いているとされる今の景気回復局面が「いざなぎ景気」を超え、戦後 2 番目の長さとなることが確実となった。株価も高い水準で推移しており、日本経済は好調のように思われる。

しかし、一方で、国民からはその実感に乏しい。2019 年 10 月には消費税の増税が予定されており、国民生活はもちろんのこと、中小企業に与える影響が懸念されている。人手不足が顕在化する中、中小企業においても人材不足や賃金の高騰によって経営が苦しくなっているところも出てきている。相変わらず中小企業を取り巻く経営環境は厳しい状況である。現在の政権によるものではないとはいえ、2010 年に「中小企業憲章」が閣議決定されている<sup>1)</sup>はずであるが、“Think small first”といえるような政策が打ち出されているとはいいがたい状況にある<sup>2)</sup>。「地方創生」が示されているが、中小企業経営にとって好影響を与えるものであるかどうかは、いまだはっきりしていない。数十年後には消滅する地方自治体が多くあるといわれるなど、不安材料には事欠かない。地方を重視する姿勢が示されれば示されるほど、地域の人々、とりわけ中小企業は、ますます自立的発展を求められるともいえる。

このような中、中小企業経営者自身がお互いに学びあい、その経営を改善していこうとする団体として、各都道府県の中小企業家同友会ならびにその全国的な連絡組織である中小企業家同友会全国協議会（以下、中同協）に 4 万 6 千名を超える中小企業の経営者が加盟し、活動している。この団体が示している見解として『人を生かす経営』（労使見解）があり、その中で「経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります。」<sup>3)</sup>と述べている。この「労使見解」は 1970 年代にまとめられたものであり、この精神にのっかってきたからこそ、たゆまず発展を続けてきた中小企業があるともいえる。外部環境が厳しくとも、その発展は自ら勝ち取っていくものなのである。

滋賀県中小企業家同友会（以下、滋賀同友会）においても、例会を軸とした支部活動、各種委員会の取り組みを通じて、中小企業経営者同士の学びあいの中から、明日の発展を目指して努力を積み重ねてきた。中でも、各企業の発展、そして滋賀同友会の運動の前進の原動力のひとつとしてとくに取り組まれているのが、「経営指針を創る会」（以下、「創る会」）における経営指針の成文化である。経営理念・経営方針・経営計画からなる経営指針書を、単に文書としてまとめ上げるのではなく、「何のために経営しているのか」という問いかけから始まり、人類や社会の発展の法則性をつかみ、激しく変化する経営環境を見極め、自社の強みを生かし、経営者のパートナーとしての従業員とともに、経営をよりよくしていくための学びの場として、

多くの修了者を輩出してきた<sup>4)</sup>。

2003年以降、筆者自身の「創る会」で共に学び支援を続けてきた経験を踏まえ、2014年夏に指針経営に関するヒアリング調査を行った。経営指針書に基づく経営（指針経営）あるいは経営理念に基づく経営（理念経営）を実践し、経営状態が好調ないしは堅調と思われる「創る会」修了企業9社に対し、経営者としての指針経営の実践の取り組みの状況などについて聞き取りによる調査を行った。経営指針書に基づく経営の実践による中小企業の発展の方向性とそのための仕組みづくりのヒントを得ることがその主な目的である。

## I. 経営指針に基づく経営実践に関するヒアリング調査の概要

### 1. 調査の前提となる仮説

今回の調査にあたって、前提となる仮説を次のように持って臨んだ。

「経営指針書（あるいは経営理念）に基づく経営（＝指針経営あるいは理念経営）を実践するためには、経営指針（経営理念）の従業員との共有が不可欠である」。

この仮説に基づくならば、経営者と従業員がパートナーとなっていることが必要であり、自立（自律）型の従業員の育成が求められる。したがって、そのための共育ちの仕組みが重要となる<sup>5)</sup>。それゆえ、主に次の2点について重視しながら聞き取りを行った。

そのひとつが、経営理念を従業員と共有するためにどのようなことを行ったか、である。理念の唱和や理念カードなどを常に身につけていることも大事ではあるが、社内での学習会に取り組むなど経営者からの一方通行ではないコミュニケーションが取れているかどうか、従業員の声にも耳を傾け経営に生かす取り組みなどがあるかどうか、経営者と従業員との間で会社の課題などが共有され解決に向けて手を打っているかどうか、従業員との共育ちがプログラムや制度としてつくられているかどうか、などである。

もうひとつが、指針経営（理念経営）がなかなかうまく進まず苦しい状況の中にあっても、経営者があきらめずに指針経営（理念経営）を実践するために必要なことは何か、である。「創る会」において、何のために誰のために経営をしているのかといった深い問いかけから醸成された世界観・人生観・価値観をもつこと、すなわち経営者としての信念のようなものに支えられてはじめて指針経営は実践する力強さを得られるのではないかと、などである。

この「創る会」で成文化された経営指針書が、さらに実践的に意味あるものになるためには、指針書をより質を上げて創り込むことが必要であると同時に、指針書に基づき経営者が従業員と共に歩む姿が現れてくるようなものとしていくことが求められるであろう、ということが、今回の調査に向けた滋賀同友会において「創る会」を主催する経営労働委員会をはじめとする関係者の思いであった。

## 2. 調査の概要

調査時期：2014年8月19日～20日，9月24日～25日

調査対象：滋賀同友会「経営指針を創る会」修了の会員企業9社

株式会社 W (金属・プラスチック各種塗装，機械加工，鈑金加工)

TS 株式会社 (配管工事，検査機器などに関するサービス，水処理装置)

株式会社 TH (介護保険法に基づく指定事業，ウォーキング用ストック関連商品)

M 株式会社 (電子部品受託製造事業，業務請負・派遣事業，金属加工事業など)

株式会社 TO (教育ソフトの企画開発と販売)

株式会社 PO (木材，新建材，住宅設備機器の販売など)

株式会社 PS (産業用自動化設備のシステム設計など)

株式会社 A (学習塾)

株式会社 K (和雑貨製品の企画・製造・販売)

## 3. 「経営指針を創る会」について

### (1) 中小企業家同友会とは

中小企業家同友会とは，中小企業家が自主的に参加し，自分たち自身の相互の協力をもとにした運営を心がけ，中小企業家のあらゆる要望に応じて活動するという特色をもった団体である。任意団体であり<sup>6)</sup>，財政は入会金，会費を中心とした会員からの収入で成り立っている。

その理念は，

① 中小企業家同友会の三つの目的 (よい経営，よい経営者，よい経営環境を目指す)

② 自主・民主・連帯の精神

③ 国民や地域と共に歩む中小企業～私たちがめざす中小企業

の三つに整理されており，ともすれば経済的に弱い存在である中小企業が，相互に学びあいながら自社の経営をよくするとともに，自社だけでは立ち向かえない情勢や政策的問題にも，協力することを通じて対応できるような条件を自らつくり出そうとしている。

各都道府県に中小企業家同友会があり，その協議体として中小企業家同友会全国協議会 (中同協) があり，各地の経験などを全国的に共有できる仕組みとしている。

この中小企業家同友会の活動には，会員の経営体験に基づいた例会で常に会員相互に学びあう活動，共同で社員教育や求人活動を行う活動，労使の信頼関係を強める活動など様々な活動が行われている。

そうした活動の中に，経営指針成文化の運動がある。経営理念・経営方針・経営計画を総称して「経営指針」と呼び，会員企業で経営指針を確立していく運動に取り組んでいる。特に「何のために経営するのか」「自社の存在価値は何か」を問いかけ，経営理念に科学性・社会

性・人間性を加味することを重視し、それらを通じて、会員企業が存続・成長・発展できることを目指している。その中には、従業員の参加をどう促していくかも重要なテーマとなっている。

## (2) 滋賀同友会の「経営指針を創る会」

以上のような経営指針成文化を滋賀同友会として各会員企業において策定し実践していけるようにするために、「経営指針を創る会」という名称でセミナーを定期的に開催している<sup>7)</sup>。滋賀同友会内に経営労働委員会が設置されており、この委員会の主催で開催されている。会員企業の経営者が委員会のメンバーとなり、「創る会」のセミナーの内容が受講生により適切なセミナーとなるよう検討を重ねたうえで開催している。

先述した今回の調査の中で立てた問いは、いきおい「創る会」という事業の有効性の検証につながるものでもある。「創る会」は、月に1回、6か月以上にわたるセミナーが続く中、何度も何度も自己の内面と向き合い問いかけ、経営理念を深め創りあげていくと同時に、経営理念を実現しうるような経営方針や経営計画であるか、様々な手法やノウハウなども織り交ぜ、「創る会」を先に修了した先輩経営者の経験や問いかけを参考にしつつ、経営指針書を創り込んできた。ともすれば、理念偏重なもので「理念で飯が食えるのか?!」などの声もしばしば聞かれた。明日の飯の種のためには、経営戦略などの経営のテクニックやノウハウなどのほうが必要ではないか、などとも言われてきた。いずれも否定されるような意見ではないが、これらを包み込みながら、経営理念を掲げ、経営指針書に基づく経営が中小企業の中長期的な発展であると考え、この10年の間だけでも「創る会」は相当の進化を遂げてきた。以前は外部講師に頼った内容であったものが、経営労働委員会を中心とした会員自らが企画し運営することによって、自分たちの身の丈にあった、しかしより高い志のある発展を目指した会員同士の学びあいからこそ、企業経営そのものも、また滋賀同友会の運動の前進にもつながるものとなると考えて練り上げられてきた。

## II. 経営指針書の実践における特徴

以下、調査を踏まえて、経営指針書を実践していくうえでの特徴について述べる。

### 1. 「創る会」修了後の年数と経営状態の関係

調査時におけるそれぞれの調査対象企業の「創る会」修了後の経過年数は、10年超が2社、8年程度が3社、3年程度が2社、そして2年未満が2社であった。

経営指針書に基づいて経営を実践していくことを通じて、業績などが好調ないしは堅調な状

態になるには、一般的に成果が出るまでに、10年程度はかかる経験則的に言われている。その意味では、今回の調査対象の企業の過半はそれに当てはまる。一方で、2、3年程度の企業でも成果が出始めている、といえる企業もある。そこにはある程度共通することがある。それは、そもそもその企業の経営者が「創る会」を受講する動機にもかかわっており、従業員からこの会社(の事業など)がどこに向かっていくのかわからず、その不安を経営者にぶつけていたというような事情があり、それゆえ策定した経営指針書を従業員に発表すると、不安をぶつけてきた従業員は経営指針書の内容に高い関心を示し、その共有も早い段階で得られることで実践が進みやすい状況にあったといえる。「創る会」の受講中の期間においても、経営指針書の内容に関連する事柄について従業員にアンケートなどを通じて意見を求めていくなど、すでに共有につながるようなことを行っていた企業もあり、そうしたことが社内への経営指針書の浸透や共有も早く、実践につながりやすくなっていたと考えられる。

その意味では、「創る会」という講座の内容や進め方が年数を重ねるたびに向上していることも、早期に成果につながりやすい傾向を生み出していると考えられる。筆者も10年以上にわたり「創る会」に関わってきた。10年前と比較すると、経営者の思いに寄り添い、引き出し、形にしていく、というあり方や進め方が、経営労働委員会を中心にしながら先に修了したOB団(当初は講師団)の中で継続的に改善がされていった、ということがあり、先述したような経営者が一人思い悩みながら策定するような従来のあり方とは異なる、従業員のかかわり方の新しいあり方などにつながっていったと考えられる。

## 2. 経営指針書の従業員との共有

本調査においては、先述したように「経営指針書(あるいは経営理念)に基づく経営(=指針経営あるいは理念経営)を実践するためには、経営指針(経営理念)の社員との共有が不可欠である」という仮説を持っていたのであるが、おおよそそのようなことが各社からの聞き取り調査から明らかになった。

その共有のあり方において、いくつかの特徴がみられた。

### (1) 全従業員を対象とした社内研修

一つは、どの企業においても、毎日なのか週に1回程度なのかといった違いはあったとしても、経営指針書に掲げた経営理念を朝礼などの全社的なミーティングにおいて唱和をしている点である。可能な限り全従業員を対象として行っている企業がほとんどであった。ただし、ただ単に経営理念を唱和しているだけではない、というところに特徴がみられた。例えば、経営理念の唱和ののちに、個々の従業員から、業務などを通じて起こったことや出会った人たちとの間で経営理念や経営指針書の内容に関連して考えたことや感じたことなどについての発表

があり、それをもとにみんなで意見や感想を言いあうなどして共有しているのである。経営指針書に基づいて実践していくことを、具体的な日々の活動などと関連づけて考える機会を持つこと、あるいはそういう発表や意見交換の場があることで、日々の業務中でも経営指針書の内容を意識するような習慣をつくっていくことで、経営指針書に書かれていることを、表面的な理解にとどめることなく、実践していくことの経験を積み上げながら、全社的に共有できるようにしている。

なお、従業員の中には、人の前に立って話をすることがなかなかできないものがあったり、話し合っていくことがうまくできない状況から始まったりする、というのはどの企業にもみられることであった。それでも、回数を重ねる中で徐々に慣れてきたりして、発表や語り合う内容も充実してきて、経営指針書に書かれていることを、それぞれ自分の中で自分のものにしていく、ということも見られた。こうしたプロセスを通じて、業務の内容や顧客のことなど様々な情報をも互いに共有していくようになり、よくありがちな部門間の壁や他の従業員への無関心も減り、社会における普段のコミュニケーションなども円滑化していくという業務の向上や効率化にもつながるといふ付随的な成果も結果として得られている。

例えば、M株式会社においては、毎日や毎週のようなことは自社では無理があるということで、毎月必ず1回は社内勉強会を開催している、という。経営者曰く、自社にそれほど優れた技術があるというわけでもなく、ただ誠実にものづくりをきっちりやっていくことで取引先から仕事をいただいている、という認識のもと、毎月の社内勉強会において、本の読み合わせをしたり、ビデオを一緒に見て意見交換をするなど、地道に積み上げていた。それを10年以上にわたって続けていくことを通じて、あいさつをきちんとする、納期を守る、一つ一つの製品を丁寧に作る、といったことができるようになっていく。そうした地道な努力を誠実に積み重ねるといふことが、同社のある種の特徴となって顧客や取引先からの信頼を勝ち取っていくことにつながり、確実に仕事がある状態をつくり出すことにつながっている。この経営者自身は親から会社を受け継いだ後継者であるが、入社した当初の社内状況はそれぞれの従業員がいつ出勤していつ退社しているのかわからない、といった様相で、職人的気質が強い反面、組織としての結束力や一体感などもなく、業務内容にもムラなどが多いような状況であった。このような中、社内勉強会を積み重ねる中で、当たり前のことを当たり前のようにできるようになる、ということだけでも達成されるように心がけるため、経営指針書や経営理念に基づきながら実践してきたのである。同社はかつて経済情勢の大きな変化の中で受注がほとんど得られないほどの状況になり、経営上の危機を迎えた経験があった。それを乗り越えるためにも社内勉強会が意味を持ち、その後いわゆるリーマンショックによる不況の際に業績が大幅に落ち込んでも、積み上げた従業員との関係性を自信に変え、全社一丸となってその難局を乗り越えることができた。経営指針書に基づく経営は、ただ単に業績を向上させるだけのものではなく、

経営危機に陥った時にも、その回復に向けた力となりうる、ということでもある。

## (2) 社内におけるセルフアセスメント

次に、月次決算など業績に関する数値の公開と検討・分析・共有の持つ意味を検討する。

TS 株式会社の場合、全社研修を 3 か月に 1 回行っている。同社は、主要な事業所のほかに複数の営業所が分散して存在するため、それぞれの部署の従業員を集めて研修を行う 3 か月に 1 回、つまり四半期ごとに意味がある。主に土曜日に行われるのであるが、勤務時間としているという。調査時点ですでに 3 年以上継続的に開催していた。継続的に行うことは、必ずしも容易なことではない。同社においてそれが可能となっているのは、毎回の研修の内容に対して、従業員が参加してよかったと思えるものにするよう、毎回経営者が工夫を凝らしていることにある。例えば、ワークショップ形式で、この企業でなぜ働いているのかといった素朴なことを相互に知ることで従業員間の関係構築の一助になるようにしたり、税理士などの外部講師を招いて税のことについての学習会を行ったりしている。

この 3 か月に 1 回という研修で毎回必ず行っているのが、社内での四半期決算の発表である。自社の経理も従業員に対して公開されている。今回の調査企業においては、おおむね公開されていることが確認されている。財務的な側面から、売上などの業績などが企業全体だけではなく部門ごとのものも含め、従業員と共有されているのである。

こうした全社研修が定着しだした頃、諸事情により四半期決算を発表しなかった時があったが、のちに従業員から発表しなかったことに対する批判の声が出た。四半期ごとに発表される業績などをもとに、従業員自らがその後の業務内容の見直しなどを行っていたからである。

このように経理を公開し、継続的に全社的に検討を行うことによって、経営指針書の実践に向けた方向性が全社的に共有できる環境が整っていたのであり、成果を生み出していくうえで基礎をなすようになっていた。

また、株式会社 PS においては、毎週月曜日に全体会議を行っており、そこで業績の公表と検討が行われている。それとともに、会議の後半では、簡単なワークショップのようなことを行い、自社の特色を多角的に検討するなどして、自社自身のことや経営指針書の共有につなげている。

株式会社 A では、定期的に行っている経営会議において、中同協『企業変革支援プログラム』<sup>8)</sup>を用いてセルフアセスメントを行っている。企業変革支援プログラムは、まず経営者自らが自社のセルフアセスメントを項目ごとに 5 段階評価で行うために活用するものとしているが、次の段階として従業員と共に行うことを推奨している。同社はこれを毎月の経営会議において、数多くある項目を一つずつ検討している。幹部とはいえ従業員と経営者の間で、単に評価が分かれるだけではなく、項目の内容に対する理解の仕方が異なることなどが明らかにな



り、かつそれゆえにその内容についての理解のすり合わせが行われることを通じて、自社に対する評価だけではなく、経営を行うこと、そして業務を行っていくことが、徐々に共有されていくプロセスとなっている。

### 3. 従業員の主体性を引き出す仕組みづくり

ここまで、経営指針書の従業員との共有について考察してきた。こうした共有のプロセスは、ともすると経営者の側から従業員の側への一方通行のようなことになりがちであるが、すでに見てきた内容にもあるが、従業員の側の主体性が形成され発揮されることを通じて、双方向性を持つことによって、より全社的な取り組みが可能となることがみられた。

ここでは、その従業員の主体性を引き出す仕組みづくりについて焦点を当てて検討する。

#### (1) 従業員同士および経営者も含めた学びあい

従業員が自主的に研修活動などを行う場づくりを行なっている企業がある。

たとえば株式会社 TO においては、社内の委員会活動として、改善委員会や研修会を従業員が自ら企画し学びあう場づくりが行われている。「カレッジ」という表現で行われる社内研修会においては、従業員 2 人が中心となって企画をし、自由参加とはいえ多くの従業員の参加を得て、映像を見て意見を出し合ったり、同社の歴史について話しあったりする。また、勤務時間帯が異なる従業員がいるため、それぞれの勤務時間にあった研修会を、従業員の要望を受け入れつつ行うなどしている。この研修会では経営者自身も一人の参加者として、従業員と共に学びあっており、フラットな関係で意見を聞ける場となっている。

また、月次決算や業績に関する数値の公開をし、共有しようと努力されていることはすでに述べた。しかし、共有しようとしても、従業員はもちろんのこと、経営者自身も実は十分には損益分岐点など会計上の専門用語についてわかっているとはいえない状態の企業は中小企業には多い。それゆえ、従業員も経営者も一緒になって、時には自分たちで検討したり、時には社外から講師を招いたりして、共に学んでいる。

よくある経営者の認識として、従業員は何もわかっていない、という上から目線で従業員の能力などを否定的にとらえるものがある。それゆえ、経営者の側から従業員に向けて、分かってやる、という態度につながるものがしばしばみられる。

しかし、経営指針書を従業員と共有するということは、そうした上から浸透させる、ということだけにとどまらない。むしろ、経営者と従業員の間、役割の違いはあっても、共に働くパートナーとなっていくことが重要であり、そのためにはそれぞれの立場ゆえに異なる目線を合わせていくことが求められる。経営者の側から用意した研修会だけではなく、従業員が主体的に行う学習会などを共にすることによって、そうしたことが可能となっていくのである。こ

これらの取り組みを通じて、従業員自身に、やってよかったという実感が「小さな成功体験」となり、従業員の主体性を引き出せるような条件が少しずつ形成されているのである。

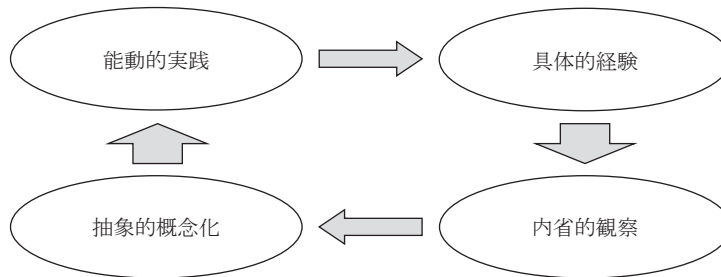
## (2) 経験学習モデル

企業における人材育成において、ひとつの目指したいところは、自律型人材の育成であろう。上司からの指示を待つことなく、おおむね会社の方針に沿った判断や行動を自ら能動的に行う従業員がいることは大きな強みとなるといえる。しかし、そうした人材育成は容易なことではない。能動性というのは経験に基づく学習によって身につくという考え方がある。それはコルブ (David A. Kolb, 1984) の「経験学習モデル」であり、これまで述べてきたことを、これを参考に考えてみたい。

経験学習モデルとは、「具体的経験→内省的観察→抽象的概念化→能動実践」という4つのプロセスを踏み、このサイクルを回すことによって、人は学習するという考え方である。

具体的経験とは、具体的に何か経験する、たとえばお客様との間で何か問題があったとか、社内でトラブルがあった、という経験である。それを内省的観察、すなわち一度自分の中で考える、どうしてそんなことになったのだろうか、と自分の中に問いかけて考える。それを抽象的概念化、つまりその意味の本質をつかまえていく。そして能動実践、つまり具体的に次の実践に生かしていく、ということがいわれている。

図 1 経験学習モデル



出所: Kolb (1984)

ここでよく考えてみる必要がある。具体的経験を内省的観察へ、とあるが、簡単な話ではない。たとえば、会社に遅刻してきた社員と経営者のやり取り。「遅刻してきました、すいません」「どうしたんだ?」「昨夜、寝るのが遅くなって…」「早く寝ろよ!」。この場合、遅刻してくるという具体的経験から、下の内省的観察に行くのではなく、すぐさま能動実践の話に移行してしまっている。そうではなく、内省的に観察をするというのは、具体的経験を分析するのである。しかしそういう思考回路をみんなが持っているかということ、そうとは限らない。そんなにみんな得意なわけではない。すなわちそれに関しては、別途、実際的な訓練が必要だと

いうことである。こういう考え方を学ぶといったことがなければ、上の具体的経験と能動的実践との間を往復するだけで終わってしまう。遅刻するといった問題については、そもそも明日は何があるか、どんな仕事があつて、どんな状態なのかわかつて、それゆえこの今日という日を律するか、というようなことが自分で考えられる、といったことまで検討が及ぶようになることが必要である。それを通じて初めて能動的実践があつて、経験学習モデルがうまく回るかもしれない。

これまで訪問した中小企業の中に「考える！」というメッセージを掲げていた会社は何社もあった。それ自身はとても大事ではある。しかし、考える考えるといっても、考え方がわからなかったら考えられない、ということになる。それゆえ、社内研修などで、考える方法や考える機会を増やしていくことが必要となる。普通に日々を過ごす中だけで、そんなに学べることではないので、それを学習しなければならない。「考える」という行為を習慣化するには、意図的に学習しなければならない<sup>9)</sup>。

したがって、前述した調査対象の企業での具体的な取り組みは、こうした経験学習モデルで言われているような内容を、従業員の主体性を引き出すものと関わらせつつ行おうとしている事例の一部ともいえる。

### (3) 企業の枠を超えた学習

経営指針書を経営者と従業員が共有していくことにかかわる学習は、自社内で行うだけでは十分ではないことが多い。小規模事業ゆえのヒト・モノ・カネといった経営資源の不足は、制約となる。したがって、社外の研修会などを活用することが効果的である場合がある。

株式会社 TO や株式会社 PO においても見られたが、社外で行われている研修会などに従業員が参加することを推奨している。企業自身が会員になっていることによって、無料で参加できる研修会などもあり、活用しやすい場合もある。

こうした社外の研修会を活用して従業員が学習をする場合、その研修会へ参加している時間を就業時間内とするかどうか、という点が、従業員が積極的に参加しようとするかどうかの動機づけに関わる条件となる。定時の就業時間終了後に開催される研修会であれば、特に問題となる。また、就業時間内に開催される場合においても同じである。

先に挙げた 2 社では、いずれも業務の一環として認めており、その代わりに報告書などの事後における提出を求めている。文章を書かなければならないことが従業員にとっては、参加の意欲を減退させる可能性を持つものであるが、すでに述べたような社内の研修会などで、能力として培っていれば、必ずしも妨げとはならず、経営者の側からの命令や推奨によらずとも、従業員自らが能動的に社外研修会への参加を提案してくるようになっている。

また、調査対象企業はいずれも滋賀同友会の会員企業である。滋賀同友会の事業には、新入

社員研修や幹部社員研修などがある。これらの研修は、会員企業が参加し、異なる企業（の従業員）同士で学びあう関係をもとにした内容となっていることが多い。こうした事業を活用することは、経営者だけでなく、従業員のところでも、企業の枠を超えた横の関係で学びあえる環境であり、中小企業間の連携が相互にプラスに働く関係となる。その意味で、中小企業家同友会の活動は中小企業の持つ力を束にすることで大きな力となるものであるといえる。

### Ⅲ. 経営指針書の実践の継続とそのための「共育」

#### 1. 経営指針書の改定

経営指針書は1回創れば終わりではなく、とりまく情勢は激変しており、年度ごとに改定していく必要がある。何らかの目標を達成したのであれば、次の目標を立てる必要があるし、十分達成できなかったのであれば、その状況を分析して実情にあったものに変えていかなければ、経営指針書は絵に描いた餅でしかない。

この経営指針書の改定は、主として経営者によって行われるものでもあるが、今回の調査対象企業においては、従業員を巻き込んで行っている場合がほとんどであった。従業員の側に、部門ごとに目標値などを自ら計画を立てるようにしていく、ということが、よく見られるケースである。それも、すでに述べたような社内研修会などを数年にわたって積み上げてきたからこそ可能となる。

ただし、それが必ずしも経営者側から見て十分な数値ではないこともあり得る。

例えば、TS株式会社の場合、三つある部門の部門長から、部門内で討議した結果としての年度方針や年度計画が提出されるようになってきたのであるが、三つの部門の数字を足し合わせても、経営指針書に示されている3ヵ年経営計画に合致しないことが起こりうる。3ヵ年経営計画は、主として経営者が自社の経営環境などを分析し、自社の到達すべき事業課題との関係で必要な目標として示している。しかし、各部門での検討は、現状の到達からの改善を基本にして考える傾向にあり、あるべき姿としての目標から乖離してしまうことが少なくない。

このずれをどのようにするかが問題となる。これを経営指針書に示した数字に合わせるように上方修正を命令として求めると、経営者が押し付けた数字となってしまう、従業員が自ら責任をもって達成しようとする数字とは異なることになり、達成への動機づけから考えるとマイナスに働くことがある。

TS株式会社の場合、やはり従業員が自ら責任をもって達成するものとして提案してきたものを、むしろ経営者としていったん受け入れることにしているという。これまで積み上げてきた従業員の主体性の発揮の環境を優先するというのである。従業員が自ら立てた数字に責任をもって達成する経験を重視し、従業員を信じるのである。短期的にみれば、売上などの業績の

目標達成にとってよいこととは言えないが、人材育成の観点から見た経営者としての度量が試されることになる。

とはいえ、やはり3ヵ年経営計画の数字というのは、社外も社内の雰囲気も含めて、達成するところに持っていかなければならない。しかし、それを社内研修会を積み重ねつつ、さらに時間をかけ、より長期的な期間で人材育成をしながら目標達成できる企業の能力を高めるという視点が必要となるのである。自社を取り巻く環境や情勢も従業員と共に学びつつ、それらを取り込んで目標の数値を提案できるようになるところまで持っていくという期間が必要となる。

株式会社Aにおいても、部門間の連携やSWOT分析などを幹部会議などで行いつつ、部門内での議論も促進するように努め、数年かけて自主的に従業員が部門内部の論理ではなく、全社的な観点から自分の部門の果たす役割などを理解し、達成すべき目標を提案できるようにしていった。地道にやると徐々に主体的になってくる状況が生まれている。

経営目標一つをとっても、経営者と従業員の間での学習などを通じつつ、すり合わせていくことで、中長期的には企業全体の力となっていくのである。

## 2. 従業員とのコミュニケーション

ここで改めて経営者と従業員との間のコミュニケーションについて検討したい。

すでに述べたように、研修会などを通じたコミュニケーションは、ともすると経営者から従業員への一方通行のものになりやすい。これをいかにして双方向のものに、対話になるようなものにするか、ということは、経営者と従業員間の信頼関係を構築していくうえでの課題である。

例えば、ボーナスを支給する際に、経営者と個々の従業員との間で面談を行っている企業が、調査対象企業ではみられた。こうした丁寧な対応は、中小企業という小規模性がもたらすよさでもある。

一人一人の従業員にかける面談の時間は、企業によっても様々であったし、同じ企業内でも異なる時間をかけている場合もあった。15分、30分で終わることで決めている企業もあれば、一般的にはその程度の時間であっても、面談内容によっては1時間以上かけることもいとわない企業もあった。

そこで話し合われる内容は、従業員との現状の認識のすり合わせであったり、会社に対する不平不満や要望であったり、個々の従業員の社内における果たす役割についての問題提起（新人だった段階を過ぎて後輩や部下を指導できるようになるなど）をしたり、あるいはその従業員のキャリアアップや自己成長（業務スキルの場合もあれば、家族が増えるなどの状況変化に合わせた必要とする給与水準など）についてであったりする。

経営者が経営指針書を策定し、企業のありたい姿を描くのであるが、それを達成するには従業員の成長などが必要である。それゆえ、従業員の成長のビジョンを、従業員と共に描くことも、経営指針書を実践していくうえでは欠かせないことなのである。

複数の企業において、成果主義的な人事評価制度を（部分的な場合も含め）導入していた。その場合であっても、経営者や上司からの一方的な評価ではなく、従業員自身の自己採点がまずあり、それを上司や経営者とすり合わせていくようなやり方をしている企業がみられた。成果主義的评价制度は、大企業でも必ずしも機能しているとはいいがたいのであるが、その要因の一つには評価のされ方において、数値化されやすいところだけにとどまってしまうことに伴った、正当な評価を受けられない、という従業員側の不満がある。

一方的に評価するのではなく、多角的・多面的に評価を行い、すり合わせるようなところも持たせることで、従業員との間に信頼関係がつけられるようにしていくことが、コミュニケーションをとることで可能となりうる。

それは、経営者の側からして、それぞれの従業員一人一人に、数年後にはこれぐらいの仕事ができる人になってもらいたい、という期待を込めたメッセージを送ることも含まれるのであり、その期待と本人の希望や意欲をかみ合わせていくことで、仕事への動機づけが、経営指針書の実践と関連して可能となるといえる。

### 3. 経営指針書の共有に向けた「共育」

経営指針書に基づく経営を実践していくためには、経営者と従業員との間で共有していくことが、最も求められることである、ということが、今回の調査を通じて、実践している企業の事例から改めて明らかとなった。また、その共有のためのプロセスは、一つ一つ丁寧に行わなければならないことも見えてきた。

とはいえ、その共有のプロセスは、どうしても最初のうちは、浸透、すなわち経営者から従業員への一方通行の浸透過程として始めざるを得ない。それを、社内研修会などを通じながら、経営者と従業員の共通理解を形成していくこと、すなわち共に学び共に育つ「共育」であることが求められるといえる。

共に学び育つ場をつくることを通じて、意見や提案を出しやすい場をいかにつくるか。そのために経営者に求められることは、従業員の意見などを経営者は認めているか、そういうことを感じられる行動や姿勢をいかにとれるか、である。そうした過程は、双方向のコミュニケーションや対話であり、その結果として「共通言語」をつくっていく過程である。

例えば、「あいさつをすること」「利益とは」「ルールを守るとは」「経営理念とは」「財務諸表の見方」など様々なテーマについて、改めて話をしたり意見交換する場を、全社で行うことで、その時点で全員が理解したとは言えなかったとしても、一定の意味を持つ。

それは、業務上何らかの問題が発生した場合に、その都度、その時の当事者である従業員に一から言い含めるように教えていては、とてつもない時間と労力が必要となると同時に、同じような内容の話を毎度行わなければならない非効率さにつながる。しかし、一度全体で話し合ったことがある内容であれば、問題が起こった際においても、その研修会などで話し合ったことを一定の共通理解として、その現場で思い起こすことがしやすくなり、かえって相互に理解を深めやすくなる。そういう意味で共通言語やその土台をつくっておくことは、経営指針書を共有して実践をしていくうえで大いに役に立つものであるといえる。

経営指針書は策定し従業員に発表しただけであれば、経営者からの「命令書」のように受け止められてしまうものである。だが、常日頃から学びの場を設け、継続的に取り組んでいくことによって、経営者と従業員の共育ち、すなわち「共育」となり、経営指針書に基づく経営の実践が可能となりうるのである。

### むすびにかえて

調査を通じて現時点で改めて見えてきたのは、よい経営、よい経営者、よい経営環境をめざし、社員をパートナーとし共に学び育つ中小企業経営のあり方は、強靱な企業への道であるというものである。地味で地道なものであり、時間がかかりすぎると感じるかもしれないが、より大きな変化の時代がこれからやってくると考えられる中、経営指針書に基づく経営に取り組むことが中小企業の存続・発展には欠かせないであろう。今後、より多くの中小企業が経営指針書を策定し、実践していけるよう、今後も継続的な支援をしていくことも求められているといえる。

本稿において、経営指針書に基づく経営を実践していくために、経営者と従業員との間での共有と「共育」について、調査から具体的な事例を踏まえて検討を行い、改めてその必要性和その実践事例からの示唆を得た。

なお、調査において、もう一つの問いとして、経営指針書に基づく経営を実践していく中における経営者の持つべきであろう信念については、本稿において叙述する紙幅を得ることはかなわなかった。また別の機会に検討したい。

## &lt;注&gt;

- 1) EU では 2000 年に「欧州小企業憲章」を制定し、中小企業を「欧州経済のバックボーン」「主要な雇用の源、ビジネスの発想を育てる大地」であるとの理念を掲げ、ヨーロッパ経済戦略の中核に中小企業を位置付けている（中同協のホームページ参照。<http://www.doyu.jp/kensyou/>）。これをもとに日本でも「中小企業憲章」を制定する機運が高まり、2010年6月18日に閣議決定された。そのまえがきで、「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である」としたうえで、「政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支え、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく」としている。
- 2) 『Think small first』、つまり『小さいものをまず考慮せよ』、言い換えれば『小企業を第一に考えよ』という理念は、何より各政策および各国政府・行政機関がつねに中小企業の存在とその役割を意識し、これに十分な配慮を行うべきだという見地の表現でもある。（三井逸友（2011）『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社、169ページ）
- 3) 現在は、中小企業家同友会全国協議会『人生を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』1989年として関係資料とともに一つの文献にまとめられている。会内では『労使見解』と一般に略称されている。1970年代における大企業との間で起こっていた激しい労働運動が、そのまま中小企業にも向けられた結果、経営そのものを断念する企業まで現れるに至り、経営者側と労働者側との間で何度も話し合いが行われる中で、中小企業経営者の間での様々な意見の相違を乗り越えて発表された統一見解である。
- 4) 後でも述べているが、この経営指針成文化運動は、中同協の1977年第9回定時総会で「経営指針を確立する運動」が提唱され取り組まれてきた。また、2002年第34回定時総会で「すべての会員企業が経営指針の確立と実践で黒字企業をめざそう」と提起され、「これは、どんな経営環境下にあっても企業の進むべき方向を明確にし、全社一丸の体制で臨まなければ企業展望を切りひらくことはできないからです。」とされている（中小企業家同友会全国協議会（2002）『21世紀型企業づくりの決め手 経営指針作成の手引き』中小企業家同友会全国協議会、『経営指針作成の手引き』の発刊にあたってより）。滋賀同友会の「創る会」では、長く2002年発行の『経営指針作成の手引き』がテキストとして用いられてきたが、2016年に中同協により『経営指針成文化と実践の手引き』に大きく改定された。その中で、経営指針書に「10年ビジョン」を位置づけることが明記され、経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画の4つで構成される、と変更されている。
- 5) 中小企業家同友会全国協議会の1993年第25回定時総会において「21世紀型企業」が打ち出された。これは、第一に社会的使命感に燃える存在価値の高い企業、第二に労使が高まりあいの意欲に燃え活力ある豊かな人間集団としての企業、とされている。この21世紀型企業を目指すことには、自律型人材の育成が含まれており、経営指針の成文化および実践において必要なものとなっている。
- 6) 北海道や福岡県などにおいては一般社団法人となっているところもある。
- 7) 2017年までに第39期の「創る会」が開催されている。
- 8) 中同協経営労働委員会企業変革プログラム検討プロジェクト編（2009）『企業変革支援プログラム：21世紀型中小企業づくりをめざして ステップ1』中小企業家同友会全国協議会。中小企業家同友会が長年にわたって培ってきた企業づくりにかかわる考えかた（「同友会の3つの目的」「労使見解」「21世紀中小企業づくり」など）に基づいた、経営指針づくりや社員教育、共同求人などのさまざまな活動や会員の経営実践などの教訓をまとめたものであり、セルフアセスメント（自己診断）という形式で、自社の経営課題を自ら明らかにするものである（同書3ページ参照）。
- 9) 青木雅生（2015）「人材育成と経験学習モデル」『中部経済新聞』2015年6月9日付。



<参考文献>

- ・ 中小企業家同友会全国協議会（1989）『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』中小企業家同友会全国協議会
- ・ 中小企業家同友会全国協議会（2002）『21世紀型企業づくりの決め手 経営指針作成の手引き』中小企業家同友会全国協議会
- ・ 中小企業家同友会全国協議会編（2008）『Think small first：中同協・中小企業憲章ヨーロッパ視察報告』中小企業家同友会全国協議会
- ・ 中同協経営労働委員会企業変革プログラム検討プロジェクト編（2009）『企業変革支援プログラム：21世紀型中小企業づくりをめざしてステップ1』中小企業家同友会全国協議会
- ・ 中同協経営労働委員会『経営指針作成の手引き』改訂プロジェクト編（2016）『経営指針成文化と実践の手引き』中小企業家同友会全国協議会
- ・ 三井逸友（2011）『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社
- ・ Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.

# Practice of Management based on Management Guidelines in the Small and Medium-sized Enterprises and How to Share It

Masao Aoki \*

## Abstract

The severe situation always has management environment surrounding Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). There are SMEs practicing the management based on Management Guidelines in such. I conducted a hearing survey for SMEs practicing management based on Management Guidelines.

In this paper, based on the results of the survey, in order for SMEs to share Management Guidelines between management and employees, I found two characteristics of the internal training for all employees and self-assessment within the company. I will also consider creating a mechanism to derive employee's identity in order to practice management based on Management Guidelines. I also show that it is important to create an environment in which management and employees can grow together so that Management Guidelines are shared between management and employees.

## Keywords:

Small and Medium-sized Enterprises, Management Guideline, Management philosophy, The Association of Small Business Entrepreneurs, In-house workshop, share

---

\* Associate Professor, Faculty of Humanities, Law and Economics, Mie University