これで万全！

働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第9回

人を大切にする経営

― 経営承継研究会 ―
中小企業診断士　野﨑　芳信

Question　私は，戦前から続いたメーカーの経営者です。先代が導入した過剰設備を新たな仕事を創造することにより，稼働率をアップし経営危機を回避しました。課題解決にあたっては，販売面で従業員の協力があってこそと，感謝していますが，成長は頭打ちになっています。コロナ禍を経て，何らかの対策が必要です。社員を巻き込んで働きがいを育んでいくにはどう対処したらよいでしょうか。

経営危機を目の前で見せつけられ，経営者から解決のための道筋を与えられれば，全社一丸となって新たな販路拡大に邁進することは可能です。その後も従業員がやる気を持ち続けるためには，経営者から常に課題を提供していくか，従業員が自発的にやる気を出して行き，働きがいを感じながら仕事に取り組む仕組みを組織に植え付けることが必要です。「人を大切にする経営」によって，解決策を提示します。

1 人を大切にする経営とは（成果主義の再検討）

人を大切にする経営とは，提唱する経営学者「坂本光司」が日本国内50年間に８千社の企業を訪問して得た成果をまとめた，経営の考え方のモノサシです。「会社は，社員ら会社に関わる人の，幸せ実現のためにあります。幸せにする優先順位は，まず社員とその家族，次に取引先とその家族，次に顧客や地域住民，最後に株主。この順序が大事です。」が人を大切にする経営です。具体的には，会社の業績でなく社員の満足度や幸せなど働きがいを最大目的とする経営です。業績を目的にすると，社員は道具やコストと扱われ不幸を生みます。

2 新しい経営手法の流れ（社会における企業間の変化）

人を大切にする経営は，近年多様なところで，経営手法の新しい流れとして動いています。

⑴　2011年　日本でいちばん大切にしたい会社大賞　開始

従来の業績を目的とする経営に疑問を持ち，企業が最も大切にしなければならない５つのステークホルダーとの考えを株主優先に替えて持ち込みました。

＜参考＞人を大切にする経営　https://www.htk-gakkai.org/a0013/MyHp/Pub/

⑵　2019年８月19日　脱株主第一主義（米国　経営者団体　ビジネスラウンドテーブル）

企業の目的を，株主第一主義から，５つの約束に再定義しました。①顧客への価値提供，②従業員への投資，③取引先との公正な取引，④地域社会への支援，⑤株主への長期的価値の提供，の約束です。従業員最優先とは異なりますが，人（従業員）を大切にする考えが入っています。

⑶ 2020年４月１日　伊藤忠（近江商人）の三方（買手・売手・世間）よし経営に回帰

伊藤忠は，2020年に「豊かさを担う責任」と変えた経営理念を，損するもののない，「三方よし」経営に戻しました。

●図表１　理想的な中小経営へ10の提言

理　　念	損得でなく「善悪」重視	従 業 員	余力を残した経営で社員を守る 福利厚生は使いやすい空気を
経営手法	急成長よりも「年輪型」経営 市場絞らず危機に備えて 価格以外の価値で勝負せよ 独自の技術で脱「下請」	働きがい	働きがいが業績を生む ワンマンではなく全員参加で 企業経営は社員のチーム戦

（出典）「もっと人を大切にする会社」（東京新聞刊）より筆者作成

3 人を大切にする経営と働きがいの関係（やさしい経営者ではない）

坂本先生は，中小企業の経営者の執るべき経営を10の提言にまとめました。

会社は誰のものかとの質問に，坂本先生は，「会社は社会の公器」と答えます。会社に関わる全ての人を幸せにすることを考えます。

若者の早期退職が問題化して久しいですが，そういう若者は，短期転職の繰り返しやニートになるケースが多いそうです。この問題の原因に，本人の選び方，学校の推薦基準，マスコミの人気会社ランキング報道などが挙げられていますが，坂本先生は，最大の責任は企業にあるとしています。若者は，就社時は社会貢献が高い企業を希望していますが，就社後のエンゲージメントは大きく低下します。若者の離職を防ぐためには，企業が，社員が働きがいとともに，幸せを感じる経営をしていれば，こんなに辞めることはありません。

全項目は説明できませんが，このうち，働きがいの項目は，以下のとおりの内容です。

⑴ 働きがいが業績を生む

法政大学大学院教授時代に大学院生と共同研究した「社員の働きがい・モチベーションに関する調査」の結果，業績と社員のモチベーションは相関しないことが分かりました。

人手不足が更に激化する中，いい人材を集めて定着させるには，ただ業績を上げるのではなく，人を大切にする経営で，社員の働きがいを高めることが欠かせません。

⑵ ワンマンでなく全員参加で

環境変化のたびに業績が大きくぶれる企業は，カリスマ的リーダーが自らの経験やイエスマンの情報で経営計画をつくり実行させる経営です。こういった企業では，社員と議論しても心理的安全性がないため建設的意見は出てきません。今日のような混迷の時代・不確実な時代を生き抜くには，全社員の英知を集める「全員参加型・総力戦型経営」が求められます。

経営計画を全社員が参画して策定する企業は，全社員が働きがいを実感し，職場が活気に満ち，情報の共有化・システム化が進みます。そのためには，経営計画の構造を入社時から

身に着けていく仕掛けを作っておく必要があります。

⑶　企業経営は社員のチーム戦

●図表２　企業経営はチーム戦

企業経営

・チーム戦

個人事業

・個人戦

チームのメンバー間で競わせる経営は評価すべき

・競技のルールが公開され，参加者が公平であればすべて否定されるものではない（筆者私見）

社内に困っている人や助けを求める人がいる場合

・互いに助け合う仕組みを作っておけば，やりがいの掛け算効果が企業全体に生まれる

企業経営をスポーツに例えれば，個人競技と団体競技があります。両者の決定的な違いは，勝利した場合の栄誉の帰属です。個人の場合は，栄誉はすべて個人に属しますが，団体の場合は，チーム全員に平等に与えられます。働きがいは全員のものです。補欠選手にも，ミスをした選手にも，分け隔てなく与えられます。チーム内には勝ち組も負け組もないのです。企業経営は団体競技です。社長・役員・従業員，誰が欠けても企業経営は継続できないのです。

4　「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞（経済優先の時代の次に来るもの）

いい会社を一つでも増やしたいとの思いから作った表彰制度です。応募基準は結構なハードルの高さですが，坂本先生は，全国５千社訪問調査してきた経験からこの一割の会社が該当すると断言しています。大賞の応募資格・審査手順は以下のとおりです。

⑴　応募資格　過去５年間６項目すべて該当

応募資格に合致しているか検討するところから，応募各社の取組がスタートします（ここでは，自社応募を前提で話を進めます。この大賞は，他社推薦も可能です）。遠回りでも，貴社も，応募をする目的を再確認し，自社の歴史・経営者として学んできた事柄と成果をリストアップします。その上で，経営理念を再確認します。

●図表３　日本でいちばん大切にしたい会社大賞　応募資格

１．希望退職者の募集や人員整理（リストラ）をしていない
２．重大（死亡や重傷）な労働災害を発生させていない
３．一方的なコストダウン等理不尽な取引を強要していない
４．障害者の雇用率は法定雇用率以上である
５．営業黒字で納税責任を果たしている（除く新型コロナウイルスの感染拡大による激変）
６．下請け代金支払遅延等防止法等の法令違反がない

１．２．４．が，働きがいに関する項目です。リストラの原因は業績の悪化ですが，経営者の責任です。いい会社は社員と家族を守る義務があるので，リストラはしません。働く人の安全と健康の確保も経営者の責任です。障害者雇用は，現場の人を大切にしていない弱点を洗い出し改善を促します，最低でも法律の基準を守っていることは必須です。

⑵　第一次審査基準50項目

事務局が書類審査します。審査項目は開示されており，自己診断が可能です。基準を満たしていれば申請可能ですし，未充足項目があればそれを中心に改善活動を実施します。審査

項目は，いずれも達成できれば企業内容改善につながるので，挑戦効果は抜群です。

業績重視の経営が第一と言われている中で，この大賞に応募したいと思ったのには，自らの経営を再確認したい「思い」があるはずです。親会社から立て直しに行ってこいと経営を任された，親の急死で経営を一から引き継いだ，創業経営者として一から立ち上げた，など端緒は様々でしょうが，成功体験を一般化したい思いがあるのではないでしょうか。

⑶ 第二次審査（２名企業訪問，質疑応答）

手分けして，複数の審査員が現地で面談審査します。大半がやりがいに関する項目になっています。社員が働きがいを感じているか確認します。

⑷ 第三次審査（全審査員集まって討議）

８項目の確認を経て受賞企業が決定します。働きがいに関連する項目は，離職率のみで，残業・有給取得率・正社員比率・社員の給料・役員の報酬・就業環境・福利厚生施設と大半が働きやすさに関する項目になっています。持続性の最終確認をします。

5 人を大切にする経営を広める仕掛け（第一回受賞企業，株式会社日本レーザーの事例）

人を大切にする経営大賞受賞企業は，人を大切にする経営を広める先導者になっています。

⑴ 表彰制度，学会，大学，セミナー，経営塾，による告知

㈱日本レーザーは，受賞後も社内の体制を①トップダウン，②モチベーション向上，③当事者意識の向上，④会社から大切にされている実感（生涯雇用），⑤自己効力感（トコトン任せる）を目指しそれを実現することで，働きがいある会社としてバトンタッチしました。現在受賞時の社長は会長として，人を大切にする経営を広める活動に従事しています。

⑵ 書籍による告知

近藤宜之現会長は，実際の活動を，受賞後毎年のように書籍化し，参考書として発刊しています。「ありえないレベルで人を大切にしたら…」「倒産寸前から25の修羅場を…」いずれの本でも，ワンマン経営で経営を立て直し，任せきれる会社に育て上げる秘訣が記載されています。レーザーという先端商品を扱っているがゆえに，売上の内容は激変しています。

⑶ YouTube による告知

惜しげもなく，働きがいがあると従業員皆が感じる会社を作った仕掛けを公開しています。社員の意識改革を進め，①圧倒的な当事者意識，②健全な危機意識，③ステークホルダーとの仲間意識，を植え付けることで，働きがいのある会社が生まれます。

6 人を大切にする経営の実践者による取組事例

大賞受賞者の講演，書籍購読，経営計画書購入，YouTube 視聴で実践事例に触れることができます。公開されている受賞企業の研修もあります。事例はそれぞれの会社の文化に依るものです。働きがいを求める「人を大切にする経営」では，希望者それぞれが自発的に参加することが目標です。受賞者同士でも，受賞後に集まって切磋琢磨の機会があります。

⑴ 経営理念に合った人材の確保（採用活動時が重要な機会）

人手不足の時代が迫っています。一緒に働く人材は，企業理念を共有していることが益々

求められます。経営理念を再確認した上で，現在・将来必要な人材を採用・教育していくことが必要になります。お互いに求めている人材・能力は何か，充分話し合って納得しておくことが必要です。経営者自ら採用活動にあたれば盤石でしょうが，企業の規模が大きくなれば，経営者と採用担当者は，連絡を密にし，人を大切にするポイントを共有します。

⑵　経営理念の共有

経営理念の共有は，日常業務遂行の各段階で，くどいほど行うことが必要です。クレドとして毎朝唱和する，各種発表会の最初に唱和する，課内のミーティングで唱和すると良いでしょう。一方，打ち合わせや時間を限った会議の場合は，個別に検討することが必要です。

⑶　各種研修の教師と生徒として

社内研修の場合，教師と生徒が生まれます。人を大切にする経営では，教師役は自己申告とし，人事担当・所属長の協議で決定します。手を挙げた行為，研修内容，生徒の評価をフィードバックする方法を作っておくことは，やりがいにつながります。

⑷　会社・工場見学会の案内人

見学会の来場者によって，案内人は変わってきます。見学会の意味を定めてから，その方針に合わせて案内人を選定します。予約制で受け手がコントロールできる仕組みを作っておくことが必須です。販売先であれば，製品説明の応対が可能な案内人を，有料で業務の手法を案内するのであれば，社長や幹部社員がリーダーとなって，具体的な進行は若手に任せるなど，工夫が必要となってきます。

⑸　特別プロジェクトメンバー

展示会参加，業務改善プロジェクトなど特別設置プロジェクトは，経験者をリーダーとする，新人リーダーには経験者を補佐につけるなど工夫が必要です。公募方式は効果的です。

⑹　経営計画書作成プロジェクトメンバー

部門別経営計画書については，入社時に趣旨を教育し，日ごろから先輩の指導で具体的な活用方法を身に着けさせます。経営計画書作成プロジェクトのリーダーは，経営者が担うべきで，分担は経営者または幹部社員が，部門長の推薦・自己申告などで決定します。作成・発表・フォローを一貫した体制で行います。平均２年間（準備・計画・実行・反省の期間）は担当となります。部門横断的プロジェクトになるので，会社全体を見る機会を得ます。

7　ま　と　め

人を大切にする経営を学び，「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞へ応募する経営者であれば，計画を作って，実行していく苦労を経験しているでしょう。生産年齢労働者が減少している日本社会で生き残っていくために，業績重視・損得重視の経営から，人を大切にする経営に大きく舵を切れば，従業員の働きがいに基づいた持続的企業に生まれ変われます。人を大切にする経営に挑戦してみてはいかがでしょうか。