

中小企業における民主的な企業変革方法について

The democratic change methods of the management systems
in small and medium-sized enterprises

児 玉 充 晴*

Mitsuharu KODAMA

1 はじめに

日本の中小企業は、長引くデフレと行き過ぎた円高、さらには欧州債務危機や新興国の景気減速などの経済情勢に直面しており、工業化時代に最適化された企業体質について、IT技術の進展に伴う情報化社会に適応すべく、マネジメントの仕組みの転換を迫られていると言っても過言ではない。

本論文では、中小企業のマネジメントの仕組みの整備に重点をおいて、工業化時代につちかわれた中小企業の経営体質の不備を分析して、情報化時代に生き残るための企業変革の基本概念と進め方について論じている。

特に、過去に多く提起されてきた企業変革手法であるトップダウン型から脱却して、情報化時代に適合した、社員の思いや困りごとの情報収集と社員の自発性を高めることからスタートする、民主型の企業変革方法を提起している。具体的には、トップとボトムが連動して役割分担して、「現場の問題の根本原因であるマネジメントの仕組みを整備する」という、民主的な企業変革活動の方法を提起している。

この変革活動の中で重要な役割を果たすのが、ミドルである中間管理職である。日本の中小企業では、管理職者のマネジメント力の強化を迫られている会社が多く見受けられることから、管理職適性人材の選出と育成方法について提起するとともに、この管理職者も含めた変革推進の体制と、事業承継体制の確立方法についても述べている。

今回、この民主的な企業変革活動の方法を、流通業とサービス業の2社の中小企業に適用したので、ここで得られた活動成果や知見を紹介する。特に、企業変革活動の有効性を示す指標としての従業員満足度のデータや、実際に達成した成果を示すことで、本論文が提起する変革活動の考え方と取り組み方法の有用性を論じている。

なお、本論文では、「古くなった制度を新しい時代に適合するものに改めること」

*経営会計学科－企業競争力評価法

Department of Business Accounting－Managerial Accounting

という解釈である“改革”の用語よりは、「制度などを根本から変えること」という解釈である“変革”の用語を主に用いることとする。

2 研究の目的と過去の研究への考察

2.1 研究の目的

本論文の研究目的は、「中小企業が企業変革を行うに当たり、社員の思いや困りごとの情報を収集し、その根本原因となっているマネジメントの仕組みの不備を、社員を巻き込んで整備すること」である。この取り組み全体を「企業変革活動」と位置づけている。

ここで述べるマネジメントの具体的な仕組みを、一般的な整備の実施順に基づき以下に示す。

社員就業規則・社内処分ルール、業務の役割分担（分課分掌規定）、標準業務実施方法、事業計画策定法、キャリアパス、能力評価制度、社内資格制度、社員教育制度、業績評価制度、給与制度、人事制度、退職（引退）制度など

また、マネジメントの中核的存在である中間管理職者の選出とそのマネジメント力の向上を目指した育成も、マネジメントの仕組みに含めている。

会社が収益を生み出す場所は、社員の働く現場であり、その労働環境を整えることは経営の根幹にかかわることである。本論文では、この労働環境を、社員が基本的に要望する以下の3項目と、それを支えるマネジメントの仕組みであると定義している。

- ① 気持ちよく働ける（社員就業規則・社内処分ルール、分課分掌規定、標準業務実施方法）
- ② 働き甲斐がある（能力評価制度、事業計画策定法、業績評価制度、給与制度、人事制度）
- ③ 将来も安心して働ける（キャリアパス、社員育成制度、社内資格制度、退職（引退）制度）

これらのマネジメントの仕組みが不十分な場合、現場の問題点の根本原因になることが多い。これは、突き詰めればマネジメントの仕組みの整備へ注力してこなかった、「経営者の経営怠慢」とみなすことができよう。

本論文では、従来行われてきた、TQC活動（小集団活動）のような、現場における目先の問題解決活動には触れず、「マネジメントの仕組みの不備という根本原因を解決すること」に着目して、この根本原因から発生する各種の社員の困りごとや問題を、抜本的に解決することを目指している。

社員の困りごとや問題の解決活動は、社員の要望実現に向けての活動であり、経営者の押し付けではないことから社員の支持を得やすい。また、経営者の思いだけが上滑りしやすい、従来のトップダウン型の社内改革とは異なり、社員の協力に基づく社員巻き込み型の企業変革がやりやすくなる。これは、経営者のリーダーシップへの負担軽減に大きく寄与することとなり、さらに企業変革の実現可能性が高まることとなる。

お客様と常に接している社員の要望（ひいてはお客の要望）を実現することを目的として、経営者と社員が役割分担する自律分散協調型の活動をする形態を、本論文では、「民主的な企業変革活動」と位置づけている。これは、ムラという集団が、トップダウンではなく、協力して農業を営んできたという、日本の歴史風土や習慣とも整合性があるものと考えている。

2.2 過去の研究や書籍への考察

本論文が目的とする、「中小企業のマネジメントの仕組みの整備方法」に関する論文は、筆者の調査では見当たらなかった。また、出版されている書籍でも、「経営学の実務」⁽¹⁾や「経営方法の仕組み」⁽²⁾が中心で、「業績評価法の改革」⁽³⁾などのマネジメントの仕組みを作るハウツーものも多く、さらには、「管理者の心得」⁽⁴⁾や「リーダーシップ」に関する書籍が多く出版されている。また、社員を意識づけてやらせるというトップダウン型が主流の「欧米型の翻訳もの」の書籍や、「私はこうして企業変革をしたという成功話」の書籍も多く見られる。

しかし、「マネジメントの仕組みを整備することによる企業変革を実施する方法」を論じた書籍は見当たらず、いろいろな書籍の中で、断片的に散見される程度である。このマネジメントの仕組みを整備する方法については、コンサルタントがそれぞれ独自のノウハウとして保有して、その一部がWebで公開されているという状況が見受けられる。⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾

過去の経営学の参考文献では、欧米のMBAの影響もあり、トップが不退転の決意でビジョンを策定し、社員を意識付けて、根気強く説き続けて理解を求め、社員巻き込む方式の、最終的にはトップダウン型の企業変革の内容を論じているケースが多い。⁽⁸⁾ こういうケースでは、社員の自発性に委ねるのではなく、しばしば「社員に〇〇させる」という表現が随所に見られ、本論文でいう民主的な方法は取られていない。ハーバードビジネススクールでも、MBAコースの「リーダーシップ対マネジメント」⁽⁹⁾の課目で、トップが経営の方向を設定し、社員をその方向に向けさせる努力の重要性が説かれており、「社員の思いや困りごとを解決する」という方法論での観点は見られない。

P. F. ドラッカーはその著書「マネジメント」⁽¹⁰⁾で、社内の役割分担したチームでマネジメントを行うべきことを述べているが、社員の困りごと解決を目的に、社員を巻

き込むマネジメント方法までは触れてはいない。

また、中小企業庁が経営革新に取り組む中小企業を、資金調達、税制、販路開拓等で支援する内容をまとめた“経営サポート「経営革新支援」事業のマニュアル”¹¹⁾や、中小企業庁新事業促進課が発行している「すぐやる経営革新」¹²⁾でも、トップダウン型の経営革新を推奨する内容となっている。

経営者をリーダーシップのタイプで分ける手法もあり、参考文献¹³⁾では有名な経営者の24名を分類している。ここでは、ほとんどの経営者のタイプがトップダウンでの「ビジョン型のリーダー」であり、今回提起している社員の意見を収集して企業変革する「民主型リーダー」のタイプに該当する者は見当たらない。これは、注目されやすい有名な大企業の経営者を対象とした結果と考えられるが、1名もないということは、「民主型リーダー」に関する書籍がほとんど見当たらない理由の一つかもしれない。

企業変革の進め方について、(株)ピコネットの及川秀悟CEOは、その著作である「中小企業の経営改革」¹⁴⁾で、社長としての考えや理念を明確に社員に示して、社員と共に変革を実行する重要性を説いている。また、経営者の視点から社員をどう巻き込んでゆくかという観点で、その進め方の概要を述べており、貴重な知見が書かれている。しかし、経営者は自分の思いが伝わるまで社員に粘り強く説きつけるべきことなど、経営者の心構えが中心で、社員を巻き込んだ民主的なマネジメントの仕組みの整備の活動方法までは触れられていない。

以上の考察から、本論文では、「トップダウンによる企業変革」に関する要素を排して、実際の企業変革活動から得られる知見に基づく、「中小企業のマネジメントの仕組みの民主的な整備に向けた活動」に関して重点的に研究することとする。

3 工業化社会から情報化社会への変化に伴う企業変革への考察

工業化社会は、物作りが主体であることから、活動結果である成果物は品物である。安くて良いものを作る必要性から、品質・コスト・納期の要素が重要であり、論理で物が作れるという特徴がある。¹⁵⁾中小企業での経営体質は効率良く物を作る必要性から、トップダウン方式が採用されやすく、キャリアパスは部門固定、年功序列が中心で、社長自身がルールブックであり、マネジメントの仕組みが未整備でも、会社を回すことができる場合が多い。

一方、情報化社会では、活動した成果は、「お客に理解して行動してもらうこと」であり、このために困りごとを解消する良い商品をお客に伝えることが重要になった。¹⁶⁾また、営業はWebを利用した機械武装の時代となり、ネットと人の役割分担での効率的な営業の実現が重要となった。このことから、お客との接点である現場に経

営の重点が移行し、ボトムアップ型のマネジメントが重要となり、組織をマネジメントする職人である中間管理職者の育成が急務となった。さらに、お客様中心主義の社内体制整備が必須となり、お客から遠くなりがちなトップではなく、事業の現場であるボトムからのマネジメントの仕組みの整備が重要となってきた。

この状況で、参考となるのが、論語の学而にある「礼を之用うるには、和を貴しと為す」という言葉である。現代のマネジメント風に意識すると、「マネジメントの仕組みであるルールが整備され、しっかり守られてこそ、気持ちの良い職場になる。」ということになる。^⑧

このルールには、トップである社長自身も従う必要がある事から、立憲君主制の社内制度の構築の有効性の検討も重要であり、社内共通のルール、社長だけのルールなどが、ニーズに応じて設定されることも重要であろう。^⑨企業変革におけるリーダーシップにおいても、社員の高学歴化が進み、経営者と社員との差がなくなりつつあるという変化が見られる。^⑩また、意思決定においても専門化、高度化している状態で、経営者の能力で判断を下せなくなってきたおり、これは現場レベルへ権限委譲して、その場で対応することの重要性を示唆している。このことから、社員を巻き込んだ企業変革の重要性は、今後、ますます増すものと考えられる。

しかし、企業変革では、トップが企業のあるべき姿や方向性を描くことから始めなければならない。あるべき姿を描き、そのためには、今、何が問題であるかを社員と共に考えることである。ここで大事なことは、現状の問題を社員と共に考えることであり、経営者一人では自社の抱える問題を考えて抽出することは困難である。なぜなら、経営の問題は、現場の現業の中にあるからであり、その業務を日々行っているのは社員達であるからである。

経営の非効率や無駄など会社が抱える真の問題は、社員たちが一番知っているのであるが、普段、社員たちはそれを言おうとはしないため、この会社が抱える真の問題を、社員から引き出すことが、経営者が行うべき企業変革の第一歩といえる。^⑪

4 経営者と社員が役割分担した企業変革の進め方

企業変革を進めるに当たり必要となる観点は、社員の思いを実現するための企業変革であり、ボトムアップでの活動を基本とすることである。社員が要望する職場の問題点を解決するというスタンスで、経営者と社員が取り組むにあたり、下記の役割分担が必要となる。

- ① 「社員の問題解決のための企業変革」という位置づけを明確化する。(経営者)
- ② 幹部ヒアリングやアンケートによる社員の思いや職場の課題を提起する。(社員)

- ③ 目先の解決ではない根本原因である社内の仕組みの整備を検討する。(経営者)
- ④ 取り組みの優先順を明確化して、実施計画を策定し実行する。(経営者&社員)
- ⑤ 計画の実施状況を社員に示し、追加修正などPDCAを行う。(経営者&社員)

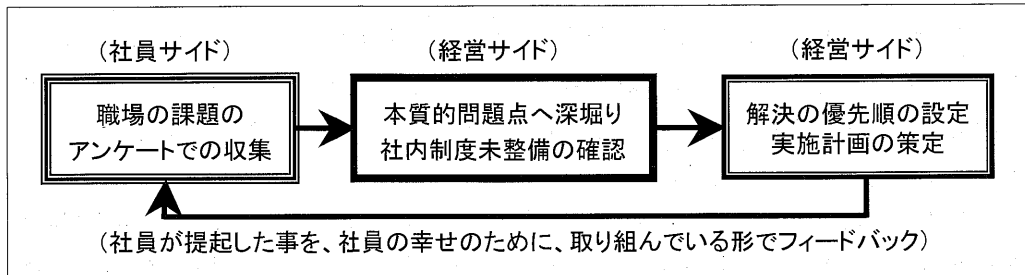


図1 職場の課題を解決する社内変革の仕組み

社員の思いや職場の課題を収集するため、① 会社側で検討してほしいと思う事柄(仕事の役割分担、仕事の実施方法、職場のマナー、給与、休暇、育成方法、研修、自社の進む方向など)、② 社長や上司に言いたいこと、③ この会社への満足度とその理由などの情報をアンケートなどで収集することで、社員に企業変革に参画していることを実感してもらうことができる。

図1に示す取り組みから、「自分が気持ちよく仕事をするために要望したからには、企業変革活動に協力する必要がある」という責務に似たものが、社員の心に生まれることになる。これに基づいて、経営者と社員の役割分担による社内のマネジメントの仕組みを整備する活動が可能となり、自律分散協調型の推進体制の基礎にすることができる。

次に、社内のマネジメントの仕組みの整備活動の推進組織を図2に示す。現場社員から収集した問題点を、新規に設置する変革推進会議に付議して、問題の発生原因となるマネジメントの仕組みの不備や欠落点の検討を行う。この仕組みの整備に向けた

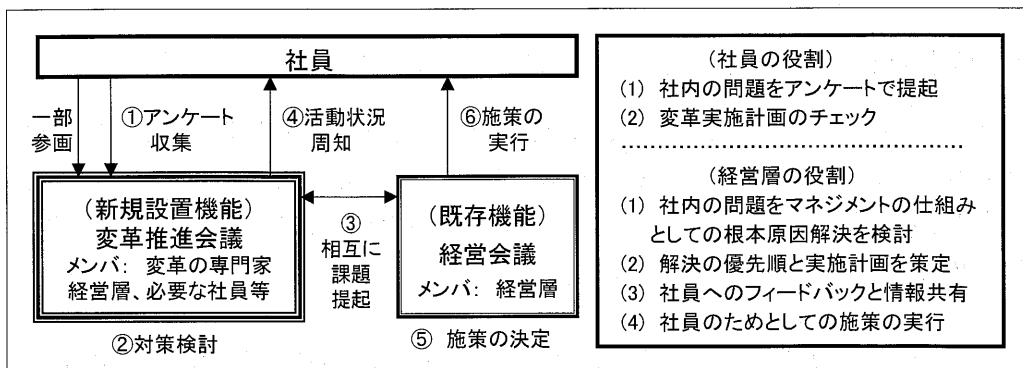


図2 変革活動の推進組織と責務分担

取り組みの優先順を定めて、整備の実施計画を策定して社員に提起する。これらの実行においては、経営層と社員の役割が、図2の右に示すように定義されて、着実に実行されることが必要となる。

5 マネジメントの仕組みの根本原因を解決する取り組み

企業変革では、社員から提起された問題への目先の問題解決だけでは、根本原因であるマネジメントの仕組みの不備が残されたままになり、また別の問題がここから発生することが懸念される。この根本原因を除去することで、これにより発生している種々の問題の一挙解決を図ることが可能となる。この考え方を図3に示す。「マネジメントの仕組みの不備が、社員から提起された表面上の問題に対する根本原因である」ということについて、下記の2つの事例から考察する。

(1) 後継者不在の事例

1つ目の事例として、定年に近い有スキル者から、「自分の技能が若い世代に継承できていないので、後継者をつけて欲しい」という要求がある場合を挙げてみる。

このような場合は、上司は一般的に「誰かが若手に声をかけて技能を承継するように依頼してみる」というのが、一般的な解決法かもしれない。しかし、それは表面上の対処方法であって、根本原因を解決したことにならず、この問題は、将来的にもずっと続くことになる。

有能な管理者は、要望する社員に対して、以下のように問いかけるかもしれない。

- ① 「希望する人」を待っているのは出てこないため、自分が思う適任者は誰か？
- ② あなたの後継者育成計画書はできているか？
- ③ 人に教えられるほどの教育方法や学識を身に付けたか？

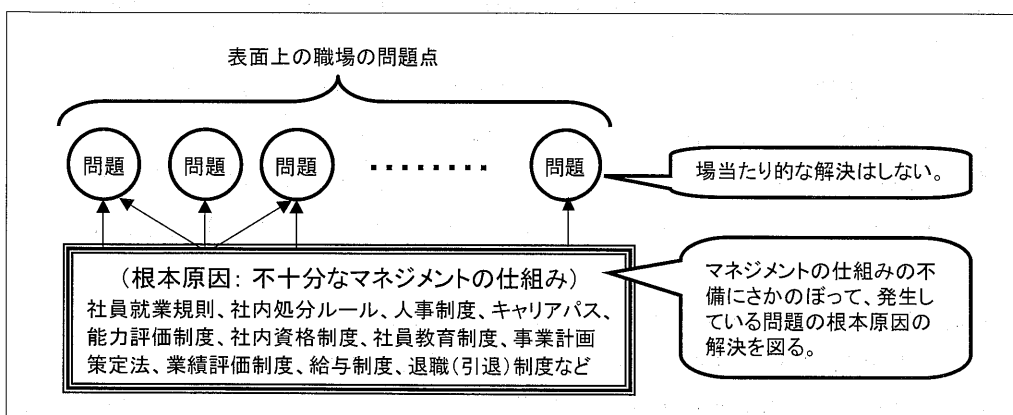


図3 職場の問題解決の考え方

- ④ 仕事が誰にでもできるように標準化した教育用の教材はあるか？
- ⑤ 後継すべき仕事の責任・権限は明確化されているか？
- ⑥ その技能を修得すれば、その人の職位はどうなって給料はどうなるか？

しかし、これはより深く検討すると、マネジメントの仕組みの未整備という責任を、後継者を要望する社員の負担に押し付けたことになり、根本原因の解決にはならないことがわかる。

この根本原因としての、未整備であるマネジメントの仕組みとして、以下のものが挙げられる。

- ① その技能への事業要請のもととなる事業計画（会社にとって必要な技能か？）
- ② 将来のキャリアパスから後継者を選出できる人事制度（誰がふさわしいか？）
- ③ 教育制度、能力評価・業績評価制度、給料制度（技能承継したらいくらもらえるか？）
- ④ 後継者育成に伴う権限委譲制度と育成制度（誰がどのように育成するか？）

このように、職場の問題点は、マネジメントの仕組みの不備が根本原因で発生していることがわかる。また、社内のすべての問題の根本原因は、経営怠慢の結果であり、社員のせいではないことがわかる。

(2) 製造工程で発生する諸問題の事例

2つ目の事例として、製造会社の工場現場の問題点として、下記のような例が挙げられる。

- ① 納期が守れない。 → 納期厳守の工夫をしない、リスクマネジメントの意識がない。
- ② 同じクレームを繰り返す。 → 記録と分析が基本業務という認識がない。
- ③ 長期滞留品の除却が実施されていない。 → 除却物品がどこにあるのかさえ知らない。
- ④ 設計、製造、検査の各部門で不良品に対する責任のなすりあいをする。
→ 部分最適だが全体最適になっていない。
- ⑤ 工程内在庫を持つ。 → 悪とわかっているが、在庫削減の知恵を出さない。
- ⑥ 残業ありきで作業計画をしてしまう。 → 業務の効率化の工夫をしない。

上記に対して、工場長の言い分は以下になる。

- ① 管理職者が管理責任を果たしていないし、責任の果たし方すらわかっていない。
- ② 管理職者が、自分がやるべき仕事と、他者がやるべき作業を認識していない。
- ③ 知識はあり頭では分かっているが、実行しない。

④「楽をしたいという自分の組織における悪」が理解できていない。

しかし、根本原因をさかのぼってみると、当事者である管理職が悪いのではなく、管理者人材を育ててこなかった、経営怠慢のツケが出たのである。マネジメント教育による管理者人材の選出と育成が急務であり、それを日々の仕事優先で放置してきた工場長の責任になるのである。これを突き詰めると、組織の悪の根源は、社員の怠慢・甘えとなり、最終的にはそれを放置してきた経営怠慢が根本原因になるのである。

6 企業変革の進め方

6.1 企業変革活動のステップの概要

図4に企業変革の進め方の全体像を示す。

(1) 過去の事実情報の整理

自社変革の元情報は、すべて過去の事実にあることから、他のせいにすることなく、経営陣や社員の言い訳を排除して、事実を虚心坦懐に受け止めて、第3者の意見を取り入れて分析することが重要である。特に、なぜ不満が出てきたのか？の情報整理が大切となる。

(2) 変革の基礎の確立

過去の事実に基づく成果・反省という総括をしたうえで、社員の共感や同意に基づく変革の基礎を固める必要がある。変革の原点は、経営陣の自己変革にあることから、経営者自身の変革が必要であり、自分自身が変わろうとする努力を、信念として社員に見せ付けることで、社員自体の変革を促すことになる。

場合によっては、専制君主制から、社員の総意と同意による民主的なルールに基づく立憲君主制を社内に確立することも必要になる。また、変革活動を個人の人生計画に組み入れることで、取り組みへの自発性を確保することができる。さらに変革に必要な社員研修も重要な要素になる。

(3) 変革の実施計画

変革の基本的課題の解決に向けて、タイムチャート上での実施優先順（これが出来るから、次にあれ）を決めて、計画がアクションプランに落とし込まれるようにする。

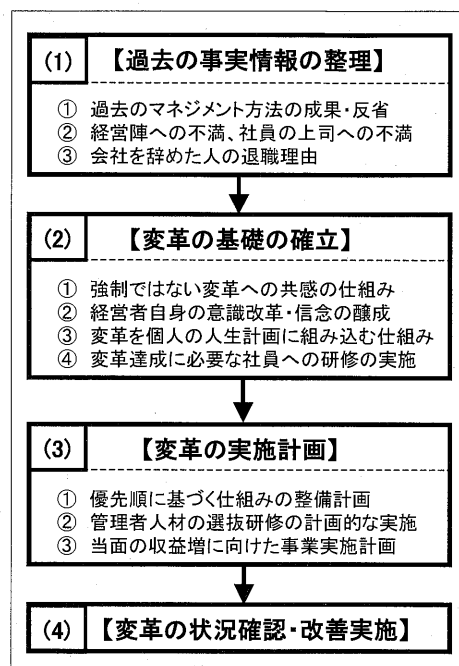


図4 変革活動の進め方の概要

マネジメントの仕組みを実効ならしめるのは中間管理職の存在であり、管理者人材選出も兼ねたマネジメント力向上研修の実施は重要である。また、会社が倒産しては企業変革も奏効しないため、当面の収益を確保するための実施計画も大切な要素となる。

(4) 変革の状況確認と改善実施

上記の実施状況を確認しつつ、変革活動自体のPDCAでの改善を図ることも重要である。

企業変革ではきちんとしたアクションプランが必要になる。この場合、一気に変革を軌道に乗せることはできないため、課題解決の優先順に従った活動が必要になる。

図5に課題解決の優先順設定の考え方を示す。Aという課題が解決してはじめてBという課題が解決できるという優先順を設定して、1つずつ地道な解決努力が必要である。また、1つの課題解決に当たっても、一気に解決するわけではなく、週間目標程度の小さな目標に細分化させないと、解決の進捗管理ができないこととなる。

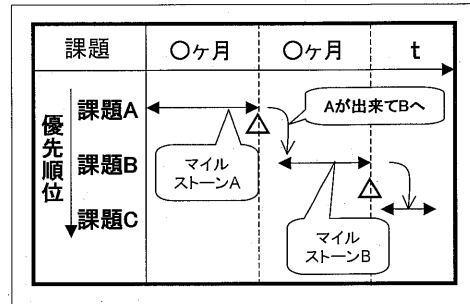


図5 検討課題の優先実施方法

6.2 社員の自発性を促す変革活動の実現方法

図6に社員の自発性に基づく変革活動への取り組みの構図を示す。会社の活動においては、社員が心で何かを思い、その思いを行動に移し、その行動が業績につながるのである。このように考えると、会社の経営資源としての原点は、「社員の心」ということになる。「この会社でこんな仕事をしたい」とか、「自分はこんな人になってみたい」とかの、社員の心を明文化したものが、「会社存立の基礎となるデータベース」

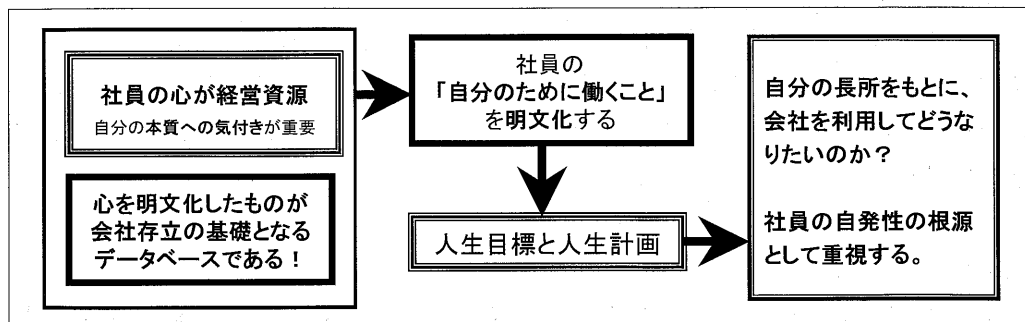


図6 自発性を創出して事業活動に反映する仕組み

であるといっても過言ではない。

このためには、社員それぞれが、この世に生まれてこの世で果たすべき役割という、自分自身の本質に気づいてもらうことが重要になる。特に若手社員ほど、「自分の長所に気づいてそれを伸ばしつつ、この会社に寄与しつつ、どう年を取ればよいか？」ということに気づかないことが多い。年長者こそが、この気づきを与えるべく本人へアドバイスをすることが責務となる。

「経営者は会社のために働いている」が、「社員は自分のために働いている」のである。多くの経営者が、「社員も会社のために働くもの」と思うケースが多いが、それは大きな間違いである。このすれ違いが、社内の経営者と一般社員の問題発生の発端になっている事象がよくみられる。

社員が「自分のために働く」とすると、「自分のため」が明文化される必要がある。管理職者が部下の「自分のため」を知って、それに合った仕事を与えるなどして、自己実現欲求に沿ったマネジメントすることは、会社を活性化させる非常に有効な手段となる。

この「自分のため」を明文化したものが、個人の「人生計画」である。この中では、「自分では気づかない自分の長所を知って、それを伸ばし続けて会社という組織を利用してどうなりたいのか？」をまとめることになる。中小企業は、短所を直している暇はなく、長所を伸ばし続けるしかないのである。そこで出てきた欠点は、アウトソースするとか、アライアンスを組むとかの方法で、補完関係を組むことが重要になるのである。

この人生計画に盛り込む項目として、「社会に役立てる本来の自分は何か？」とか、「会社を利用して、自分の長所を伸ばして将来どうなりたいか？」というような内容があげられる。

社員の自発性を踏まえたマネジメントの仕組み整備の進め方の全体像を図7に示す。社員の自発性の基となる、(1)の人生計画を、経営者のビジョンや意志も踏まえて作成する。その上で、(2)の社員の思いをまとめたものを「会社のビジョン」にすると、全員参加の会社の基礎を作ることができる。また、その人生計画から、(3)の会社で自分が進むべきキャリアパスがはっきりしてくる。

このキャリアパスに基づくと、個人別の育成計画が立てやすくなり、また、将来への安心感が形成されることになる。さらに、自分のやりたいことが明確になることから、(4)の当面の仕事の目標が立てやすくなり、会社の事業計画への反映により、自発的な計画達成が期待できる。最終的には、(5)の評価により頑張った分が報われる給与制度と結びついて、やりがいのある職場が形成されることになる。

7 企業変革における管理職人材の役割と教育の必要性

人と組織は変化を嫌うものであり、企業変革においては、人の行動原理をマネジメントする必要がある。⁹⁹また、P.F.ドラッカーはその著書「マネジメント」¹⁰⁰で述べている、「職場のコミュニティの問題は自治でないといけないし、意思決定の責任は、その意思決定に直接かかわるところに与えなければならない」との主張は重要な観点である。このため、責任ある意思決定を行う中間管理職にマネジメント力があることが、企業変革では必須事項となる。

しかし、3項で述べたように、中小企業では、仕事の職人はいるが、人をマネジメントする職人である管理者人材を育ててこなかった、経営怠慢のツケが出ているところが多い。

変革活動推進の中核となる「中間管理職のマネジメント力」は、会社にとって必須機能であることから、社内教育による管理者人材の選出と育成が、中小企業では急務となっている。また、事業承継を行う上でも、次世代を担うマネジメント人材の選出と育成は重要となっている。

この管理職人材について、マネジメント研修を通じて選出して企業変革活動の中であわせて育成する方法と、シャドーキャビネットに基づく事業承継方法の事例を以下8.2項で紹介する。

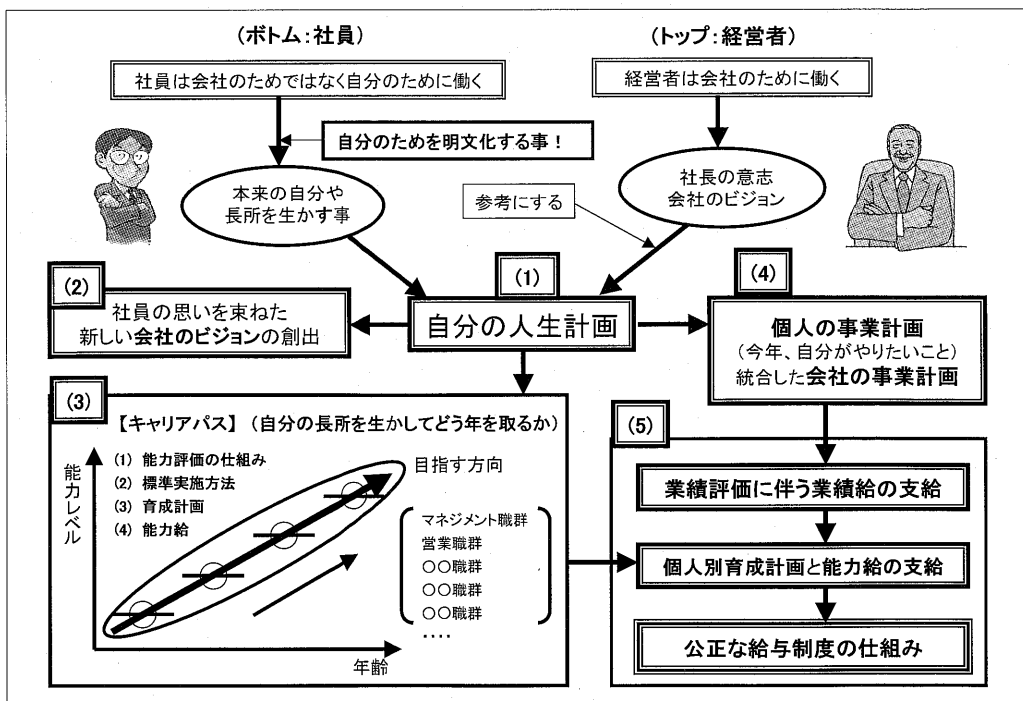


図7 人生計画を中心とした自発的活動の仕組み

8 実際の事例での活動状況とその効果の検証・考察

8.1 リサイクルショップ展開会社での企業変革の事例

(企業概要)

設立：平成20年，資本金：950万円，従業員数：正社員10名，パート等15名，事業内容：愛知県4店舗を展開，古物商，リサイクル事業（ブランド品 貴金属 希少価値商品の売買が中心）

社長の主な困りごとは、「社内のマネジメントルールが確立されておらず，買い取りの目利きが出来る人の育成と，販売力のある人材が育成できていない。」という点である。

(1) アンケートで抽出した社員の経営に対する主な課題や要望事項

① 労働環境，仕事の分担，マナー

- 1) 仕事を覚えよう，責任を果たそうとする人と，さぼっている人の差が激しい。
- 2) 仕事の分担と責任の所在の明確化，お客に対するマニュアル対応の厳格化をしてほしい。
- 3) 毎日仕事の分担を決めてほしい。

② 給与，休暇

- 1) 個人の休む理由は気にせず，シフトを組めるようにしてほしい。
- 2) 手当にはどんなものがあるか，自分には何がつくのか知りたい。
- 3) 昇給の基準がないので，テストをするならきちんと実行してほしい。
- 4) 資格手当を明確化して，資格での給与体系など，スキルごとの給与を見直して欲しい。

③ 育成方法，研修

- 1) 経営層とコミュニケーションが取れる場がほしい。
- 2) 教える側の責任の設定が必要である。
- 3) 平等に育成してほしい。育成のステップアッププランを作してほしい。

(2) 企業変革の進め方

これらの社員の要望に対する企業変革の進め方を図8に示す。まず，自発性を持ってもらうために，全社員が人生計画を作ることとし，社長ヒアリングに基づいて，コミュニケーションを図るとともに，個人別のキャリアパスを設定した。

(3) 主要検討課題の設定（下記は優先順）

- ① 社内制度のあるべき姿について、社員の不満を集約して制度設計する。
- ② 役割分担と業績評価対象責任、個人別の責任項目と内容を設定する。
- ③ 業務の達成度を評価しボーナスまたは手当の形での月給を支給する。
- ④ 社員就業規則の改定、計画的な有給休暇の取得法、賞罰を設定する。
- ⑤ バイトの役目とそれに伴う評価方法、時給向上のルールを設定する。

課題7：Webによる社内広報

上記の主要検討課題の解決に向けて、以下の優先取り組みを順番に実施してゆくこととした。

— 14 —

責任者を整理し、果たすべき責任や受け渡しルールを明文化するとともに、解決すべき課題を明らかにする。

② 社内の情報伝達と情報共有の仕組みの確立

組織ごとに定める管理職者から展開される情報ルートを確立するとともに、情報共有の仕組みとしての同報メールや社内Webによる伝達法も、“if then ルール”に基づいて決める。

③ 「業務がルールにより実施できる仕組み」の導入の基となる権限委譲のルール化

個人別の希望と適性に基づき、ライン（管理職：マネジメントの専門職）と、スタッフ（専門職：ある技能の専門職）を区分する。ラインにある者の仕事の役割分担および責任と権限を明文化して、本人のランクと要望にあわせて、社長から展開される権限委譲計画を策定する。また、個人の決定事項に対する上司へのレポートルールを明文化する。

④ 社員就業規則の追加修正と社内処分の事例集の作成

社員からの提案により、就業規則を追加変更できる制度を作り、社員就業規則の追加修正のうえ、社内勉強会での理解の浸透を図る。また、社内処分について、社内のアンケートにより社員から寄せられる事例と罰則要望に基づいて、社員就業規則の付則として設定し、また、社内処分が、処分対象事実に基づいて行われる仕組みを作る。

⑤ 自分のために働く目標の明文化と社員の自律性の確立

過去を振り返って、「自分の長所を伸ばして、この会社でどうなりたいか？」を人生計画として明文化し、今年の個人の事業計画を立てるとともに、個人別の幹部ヒアリングをコーチングのスキルに基づいて、計画的に実施する。

⑥ 自分にあったキャリアパスと能力評価法の設定

総合職（管理職者）、〇〇の専門職、一般職にジャンル分けし、能力向上の方向をジャンルに沿って定義して育成する。このために、能力評価の対象となるジャンルを決めて、評価指標を具体的な実施例を基に、社外資格、社内資格も含めて定義する。また、管理職適格者の抽出とマネジメント研修を計画的に行い、ローテーション人事による管理能力の向上を図る。

⑦ 個人別育成制度の設定

OFF-JTとしての社内教育と、業務上の教育であるOJTとを組み合わせる、社内教育制度を、キャリアパス毎の育成目標にあわせて個人別に設定する。

⑧ PDCAに基づく事業計画の高度化

社内共有のビジョンに基づく中長期の事業方針と取り組みについて、過去の事実を分析することで得られる「良いことはたくさんやる、ダメな点は直す」ルールにより設定する。

⑨ 事業計画に基づく業績評価法の設定

月間活動計画や週間活動計画の基になる業績評価シートについて、グループ被評価者と個人被評価者に区分して、業績目標を5段階で設定して評価点を決める。特に、管理職責任については、360度評価により評価し、管理職手当てに対する評価とする。

⑩ 真の平等が実現する給与制度の設定

上記の⑥と⑨の評価法に基づいて、業績給、能力給、職位給（上に立つものの責任の重さへの対価）、基本給&各種手当などを、ワークスタイル（パート、契約社員、派遣社員など）に基づいてガラス張りとなるように設定する。

(5) 社員満足度に基づく企業変革の成果測定

企業変革がスタートして9カ月後、上記の(4)に示した検討課題の半分程度が解決した時点で全社会合を開いた。ここで、社員に対して課題解決した内容を説明したうえで、社員満足度のアンケートを収集した。その結果を図9に示す。会社への満足度が、5.8ポイントから7.3ポイントへと大幅に上昇しており、図9の右に示した社員意見も踏まえると、この民主的な企業変革活動の結果として、十分な成果が得られているものと推測される。なお、この会社は変革活動開始後、約1年で、毎月過去最高益をあげるに至っている。

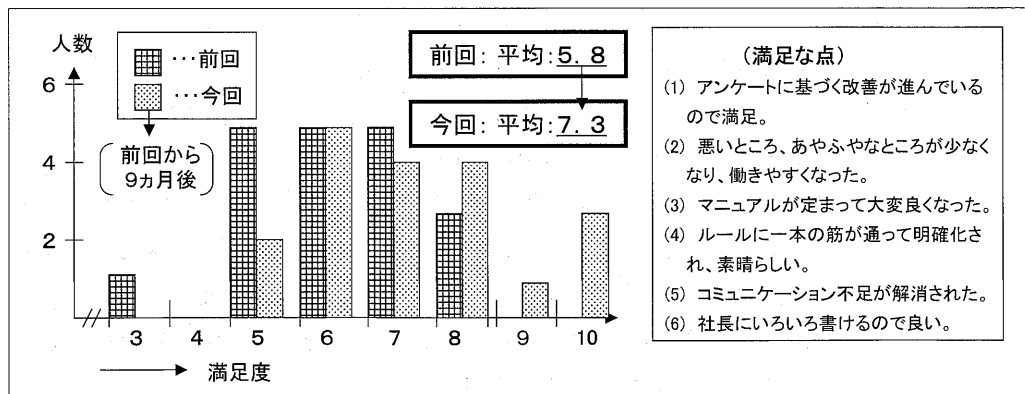


図9 会社への満足度へのアンケート結果

8.2 清掃会社での企業変革の事例

(企業概要)

創立：昭和49年，資本金：2,550万円，従業員数：70名，業務内容：一般廃棄物・産業廃棄物収集，運搬，一般廃棄物処理業，公共下水道維持管理業，浄化槽保守管理，清掃

(1) 社長の主な困りごとは下記の通りである。

- ① トップマネジメント体制（社長／部長／次長）の後継者不在
- ② 営業担当の役員の後継者の不在（行政とのコネクションの承継）
- ③ 中間管理職としてのマネジメント人材の不足
- ④ 将来の事業縮小に備えた新規事業の創出

(2) 管理職適性人材の選出とマネジメント研修の実施

上記の困りごとは、管理人材の不足が大きな原因であり、また、その不足から社内でのマネジメントの仕組みが不備になっていたことが原因である。このため、管理職適性人材の公平な選出を行い、そのメンバーへのマネジメントスキルを付与する研修を施すこととした。企業変革で中核となる中間管理職を社内で公募して、透明性ある公平な手順で選出したうえで、次世代を担うポジションに付けるまでの道筋の例を図10に示す。まず、マネジメント基礎研修と称する、ケーススタディによる管理職の仮想体験セミナーを実施し、自分の管理職への適性判断をできるようにした。また、宿題を課して、その内容から管理職適性を人事として判断した。この宿題は以下のとおりである。

宿題1：「自分の長所・短所の分析と仕事へ役立て方」

過去の行動から自分の長所を見つけて会社での伸ばし方を考える。

宿題2：「自分の事業計画の作成」

自分のなりたい将来像と会社の仕事を通しての実現法を考える。

宿題3：「自分の業績評価の仮想作成」

自分の仕事に対して業績評価の方法を考える。

この結果、非常にやる気の高い管理職への適性人材が11名選出された。

(3) マネジメントの仕組みの充実検討

図10に示す管理職適性の判断基準により選出された管理職予備軍に対して、マネジメント応用研修と称する管理職者としてのマネジメント能力付与研修を実施した。この一貫として、チームでマネジメントの仕組みを充実させる課題をこなすことで、経営サイドの感覚を具体的に持ってもらうとともに、企業変革の課題検討のプロセスでマネジメント機能のスキルアップを図ることとした。

この会社での企業変革における課題を下記に示す。

① 会社を支える業務の基礎の確立

- 1) 外部対応の営業体制の基礎づくり、 2) 車両の運行管理の仕組みづくり

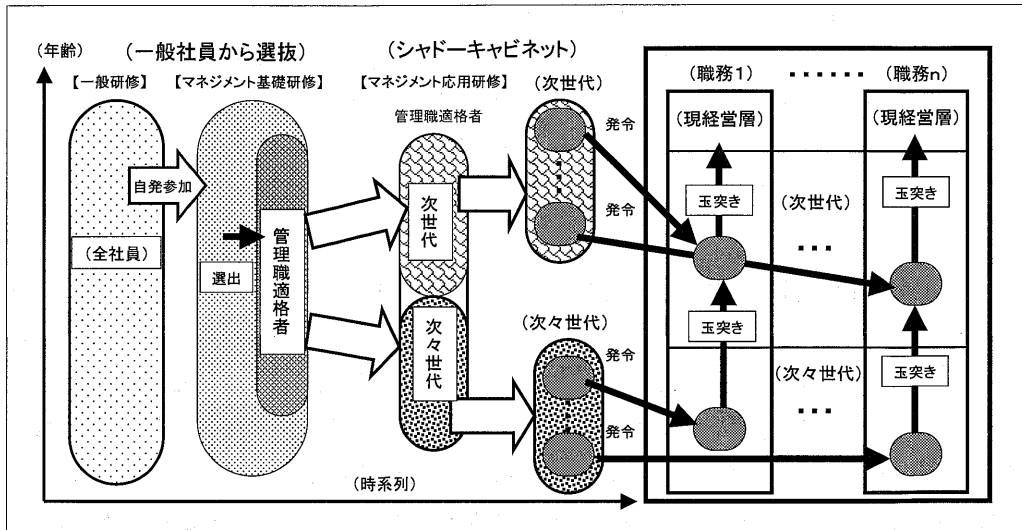


図10 管理職人材の選出と経営層の世代交代の仕組み

② マネジメントの仕組み作り

- 1) 標準キャリアパスの作成とマネジメント職群と専門職群の区分
- 2) 業績評価法・能力認定法の設定
- 3) 手当の形でつぎはぎになって複雑化した給与制度の見直し

これらの課題をこなすため、課題別のプロジェクトに分けて検討を進めることとし、約6カ月間で計11回の研修と称する会合を重ねて課題解決検討を行ったところ、車両専門部の独立にこぎつけるとともに、マネジメントの仕組みの骨格の設定などの、経営の土台を作り上げることができた。

(4) 世代交代の基礎の創出

世代交代の仕組みについて検討し、さらにその管理職適性人材を活用して社内でのマネジメントの仕組みの整備を行うこととした。具体的には、図10に示すように、45歳前後と30歳前後に分けて、次世代と次々世代の経営を担うシャドーキャビネットとしての人事を行うことで、事業継承の確実性を高めることができ、さらに経営層だけではなく、会社の将来に不安を抱いていた社員に対しても安心感を高めることができた。

9 むすび

本論文では、現場における円滑な業務遂行を妨げる、マネジメントの仕組みの不備に重点をおいて、情報化時代の進展に適合した、社員の思いや困りごと情報に基づく、トップとボトムが連動して協力実施する、「民主的な企業変革活動」の有効性を論じた。この中で、経営者と社員の役割分担による社内のマネジメントの仕組みの整備活動を行う自律分散協調型の企業変革の推進体制を示し、社員への意識調査からスタートするマネジメントの仕組みの整備へのアクションプランの立て方や、優先的な施策の実行方法について述べた。また、社員の自発性を高めることによる、人と組織の慣性を打破する方法についても触れている。

さらに、企業変革で重要な役割を果たす中間管理職の適性人材の選出と育成方法について述べるとともに、この管理職者も含めた変革推進方法と後継体制の確立方法について述べている。

実際の企業変革への取り組み事例から、この活動により管理職人材の選出と育成に成功した実績や、従業員満足度が大幅に向上したデータ、さらには実際のマネジメントの仕組みの成功事例を示すことで、本論文で述べている考え方や取り組み方法の有効性を示した。

今後はもっと事例研究を重ねて、社員と経営者が役割分担しながら進める日本の中小企業に適合した、民主的な企業変革方法の研究を深めることとしたい。

(参考文献)

- (1) 井上学 (1998) 『経営学・入門』 宝島社
- (2) 青木三十一 (1990) 『経営のしくみ』 日本実業出版社
- (3) 堀之内克彦 (2004) 『成果主義改革の正しい進め方』 ぱる出版
- (4) 松田憲二 (1999) 『管理者の基礎テキスト』 日本能率協会マネジメントセンター
- (5) <http://www.cgact.net/> C.G. Act. マネジメント・オフィス
- (6) <http://www.belicoun.co.jp/organization/> 自律分散協調型組織研究所
- (7) <http://www.itmedia.co.jp/enterprise/special/0806/smb/> ITmedia エンタープライズ, 中堅中小企業の経営基盤改革術
- (8) スティーブン P. ロビンス, 高木晴夫訳 (2009) 『組織行動のマネジメント』 ダイアモンド社 pp.116～pp.131
- (9) ㈱グロービス編著 (2001) 『MBA マネジメント・ブック』 ダイアモンド社 pp.188～pp.191
- (10) P. F. ドラッカー, 上田惇生編訳 (2001) 『マネジメント』 ダイアモンド社 pp.226～pp.229
- (11) http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/H20/keieikakushinkeikaku_jissenshienmanual.pdf 社団法人中小企業診断協会 (2008) 「平成20年度「調査・研究事業」『中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル報告書』 pp.26～pp.28
- (12) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/pamphlet/2009/download/KeieiKakushin.pdf> 中小企業庁新事業促進課 (2009) 「平成21年度版中小企業新事業活動促進法：すぐやる

経営革新」 pp.8

- (13) 米屋正宏 (2011) 「経営者のリーダーシップを探る」『企業診断』 vol.58, pp.20～pp.22
- (14) <http://www.piconet.co.jp/hassaku/?no=39> 及川秀悟 「及川秀悟の船中八策巻頭言集 第39号テーマ：中小企業の経営改革(1)」
- (15) 児玉充晴 (2005) 『利益を生み出すビジネス手法と事例108』 日経BP企画 pp.26～pp.27
- (16) 安岡活学塾 (2011) 『ビジネス訳論語』 PHP研究所 pp.30～pp.31
- (17) イノバータスクール, 岡本正耿編 (2004) 『実践経営品質』 日本能率協会マネジメントセンター pp.74
- (18) 瀧頭秀樹 (1997) 「新・リーダーシップ」『月刊中小企業』 ダイアモンド社 pp.6
- (19) 中島克也 (2008) 『行動原理のマネジメント』 ダイアモンド社 pp.22～pp.38
- (20) P. F. ドラッカー, 上田惇生編訳 (2001) 『マネジメント』 ダイアモンド社 pp.76