

企業における経営理念浸透の事例

——企業内経営士としての立場より——

(社)日本経営士会会員

森下 修吉

まえがき

経営理念の重要性
事例会社の経営理念
その浸透と人事制度
人事制度のトータル化
事例会社の五ヶ年計画
むすび

I まえがき

ガルブレスの「不確実性の時代」がベストセラーとなっている混迷下の社会経済下にあって、わが国の企業は業種の如何を問わず体質の強化刷新を求めて重大な転換期に直面している。

戦後敗戦の混乱期より立上がったわが経済界は勤勉性の高い労働力を中心として基盤を回復し、徐々に国際市場における競争力を高めてきた。更に、技術力の革新向上も著しく、世界経済好転の波に乗り多年にわたり高度成長を持続し、企業も収益力を高め経営規模を拡大し続けた。

アメリカのニクソンショックについて発生した石油価格の大巾引上げは、世界経済の動きに大きなショックを与えた、わが経済界も激しく動搖して高度成長が終りを告げるに至った。

その結果、後進諸国に追い上げられていた繊維を始めとする構造不況業種では現状維持が困難となり、設備の廃棄縮少が相次ぐに至り、辛じて自動車、電機等輸出競争余力ある業種によって経済を支え最近に至っている。しかし、世界的なドル不信によるドル安、円高傾向が一段と加速するに及び、これら好況業種の輸出競争力も国際的制約もあって限界に近かづき、作年後半より様相が変化し始めているかに見える。

このときに当り、わが国の企業が今後如何に生き延びるべきかを考え、その事例として個の自覚と能力の向上を促がす意味で経営理念の浸透を取り上げる。

II 経営理念の重要性

わが国の企業においては、古くより社是・社訓とか

経営方針等を掲げているケースが多く見られる。それは昔の商家の家訓から生れたもの、或いは初代経営者の信条から生れたものが多く、企業の創業期にあっては重要な役割を果してきた。しかし、経営規模の拡大、経営者の交代、更には経済社会情勢の変遷等によって飾物的な存在となっている場合が見受けられる。ことに、価値感が多様化しているといわれる若年就労者達にとっては、理解し難いものも多く関心度も低いようである。如何に立派な社是・社訓・経営方針が掲げられていても、生かされていない企業が崩解している事例は数え切れない。ましてや、社会経済体制の指導原理を支える哲学が欠けていると訴えているガルブレスの「不確実性の時代」の現在にとって、企業の社是・社訓・経営方針は極めて重要な指導原理である。

わが国の企業における従業員の雇用慣行は、終身雇用を基盤として年功序列型待遇をもって企業内労働組合の背景下に育ってきた。ところが、教育普及による高学歴化や人口構造変化に伴なう中高年者の増加等の社会環境の変化、並びに国際情勢の変転による労働集約型より知識集約型への移行等によって、雇用慣行が転換期を迎へつゝあった。たまたま、オイルショックによる経済界の激変が契機となり、収益性の低下の対応策として年功序列型待遇より能力型待遇への転換が各企業で取り上げられた。しかし、わが国民の心情から考えて、終身雇用体制はそうたやすく崩れ去るとは思えない。企業に対する忠誠心を評価する国民心情が存続する限り、従来にも増して企業の経営理念を示す社是・社訓・経営方針の重要性は増すこととなる。

また、従業員として終身雇用を願望とするならば、従業員が確信をもって運命を託するよりどころが必要である。それが企業の経営理念であり、経営哲学である。何のためにこの事業なり企業が存在し、何をよりどころに活動を展開するのか……といった理念が必要である。経営理念なくして企業の個性化は果し得ないし、運命協同体である企業は存続し難い。

しかも、労働集約型より知識集約型へ移行しつゝあるわが国の企業では、受身・服従・従順を美德とした経営理念より、能動・自立・協調を目指す経営理念への切替が必要である。「考え、工夫し、開拓してゆく」という創造開発集団を目指す新しい人づくりと職場風土の醸成に役立つ経営理念を確立して、企業内に浸透さなければならない。いつまでも古き経営理念を守

るだけでなく、時代に合った経営理念の確立と浸透が必要である。

Ⅲ 事例会社の経営理念

事例会社の経営理念については、51年第28回岐阜大会において「職場人間形成論」で発表したのを始めとし、52年第29回千葉大会では「企業における利潤とその配分」について発表し、更に53年第30回宇都宮大会において「職場人間形成を目指す社内教育研修」と発表しているので、今回は簡単に紹介するにとどめる。

事例会社の社是は「真実の追求」である、「あるがまゝの現在の姿を知り、るべき将来の姿を求める哲学心である。それはまた、政治・経済・科学・芸術・宗教など社会全般を支える基本的精神でもある。」また、経営基本方針は「我々は、○○○という共通の場に立って、個人としての、社員としての、社会人としての真実を追求する。」となっている。

社是「真実の追求」が生れたのは、経営者が学生時代学んだ西田哲学を根幹として、軍隊時代の情報業務、敗戦の反省、終戦直後の経済活動、実父より受継いだ俳句創作等から自然に芽ばえた経営者の信条であり、現状の把握と将来像の樹立を内容とする人生万般にわたる「Plan Do See」の精神である。

また、経営基本方針は従業員が、企業において社是を生かし実践するには如何にあるべきを示し、個人としての立場から、そして社員としての立場から、さらに社会人としての立場から、それぞれ明示したものである。

1. 我々は、個人として人間的成长に努めつゝ、社業に専念することによって、物心両面の幸福と向上に努力しなければならない。
2. 我々は、社員として専門業務の熟達に努めつゝ、社業に専念することによって、会社の充実と発展に寄与しなければならない。
3. 我々は、社会人として広く社会的観点に立ちつつ、社業に専念することによって、社会の健康と進歩に貢献しなければならない。

その後、社是・経営基本方針を新学卒入社者や社歴の浅い社員にわかりやすくするために、職場人間形成論が生れた。従来、職場は生活に必要な糧（給料）を得る場であると一般的に考えられていた。しかし、人が働くのは何のためかを考えると、「生きる」ためであり、「人としてよりよく生きる」ためであり、さらには「みんなと共によりよく生きる」ためである。自己実現を目指して人としてよりよく生きることが目的であって、必要な糧を得ることは必要不可欠な手段に過ぎないのである。従って、職場は人としてよりよく生きる場でなければならない。それは「性格と能力を

身につける場」であり、「努力を高め効率化する場」であると共に、「社会的責任（貢献）を果す場」である。そのような職場こそ誇りと自信とをもつことができる。また、あなたは生命をもつが故に目的であり、同時に生きるために多くの価値（物）を消費するが故にコストである。このような考え方方が職場人間形成論で説かれている。

事例会社は社是・経営基本方針・職場人間形成論を三本柱として日常活動に生かし今日の成長を示している。参考迄に最近10ヶ年間の歩みを指数で示すと次の通りである。

最近10ヶ年の推移表

年 度	資本金	売上高	従業員数	税引前利益
昭和 年 4 3	100	100	100	100
4 4	133	134	112	166
4 5	200	172	133	221
4 6	200	216	145	291
4 7	300	283	172	391
4 8	300	358	198	525
4 9	300	443	205	408
5 0	420	566	211	549
5 1	420	700	226	778
5 2	625	889	242	1088
5 3	625	1110	261	1579

上表で明かな如く、前半は折からの高度成長期に恵まれて順調な推移を示している。47年は新工場完成により大幅に人員が増加したが、これを消化し依然伸びていた。しかし、48～49年のオイルショックにより一期間増収減益を余儀なくしたもの、翌期より再び順調に業績を伸ばしている。事例会社が医薬品製造という比較的の安定性の高い業種で恵まれた環境にあるとはいえ、社是・経営基本方針・職場人間形成論を三本柱とする経営理念を確立し、企業内に浸透させてきたことが、このような順調な推移に大きく貢献しているといえよう。

IV その浸透と人事制度

事例会社の創業は大正4年である。昭和17年第二次世界大戦のため企業等整備令により統合され中断、同24年に再び設立された会社である。会社は設立したが為替管理令のため商品輸入も思うに任せず、26年現経営者が会社を引き継ぐこととなった。その後約10年創業の苦しみを経、30年台後半に入り漸やく経営基盤が堅まってきた。そこで、経営者は企業には明確な経営理念が必要であると考え、社是並びに経営基本方針を案として従業員に提示した。丁度その頃より社内教育研修のはしりともいえる勉強会が始まり、文案を全

員で検討して正式に企業の経営理念として取り入れることとなつた。またまた、東京や福岡に営業所が設置され、社内情報の伝達と意思疎通を目指して社内報が週刊で発行されることとなり、これら経営理念の解説が掲載されている。

私が事例会社に入社したのは40年の末であり、当時の規模は資本金1,800万円、従業員数100名未満、年間売上高3億円強という小企業であった。従って、人事制度は皆無に等しく就業規則に必要な給与制度、退職金規定が決められていたに過ぎない。私は幸い入社前に日本経営協会のビジネススクールに学び、経営手法の一端を勉強していた。入社後直ちに初代総務課長を命じられ、人事諸制度の導入に着手することとなつた。しかし、浅い経営手法の知識では容易ではない。経営手法を基本からやり直し勉強したためか、42年日本経営士会の試験に合格することができ、やゝ自信をもって取組むこととなつた。

また、その頃より毎年の新入社員数が増加し、新入社員教育が開始された。経営者自らが説く社是・経営基本方針の話は、私にとって事例会社のもつ経営理念に対する理解を大きく深め、経営理念という魂の入った人事制度の導入に貢献した。

最初に導入した制度は経営理念に適合した考課項目をもつ人事考課制度である。引続いて自己申告書制度を導入したが、そのねらいとして職務についての申告は当然であるが、経営理念理解度を知ることも一つの目的と考えた。このため、他企業では失敗例が多いといわれる二本建方式を敢えて採用した。経営者に対する申告と上司に対する申告を分離し、前者は人間形成を中心とする人間関係、後者は職務関係を中心とする能力関係とした。殊に、前者は経営者の真摯な努力によって、社内報を通して職場人間形成に大きく貢献している。

45年には、能力中心の資格制度としての主任制度を建築し、職位と全く分離した資格制度を導入した。最近では、職位と資格とを分離した等級制度を実施している企業は数多く見られるが、僅か200名程度の規模の企業で能力中心の主任制度導入に踏切ったことは経営者の先見の賜物である。幸い、企業の順調な成長によって職位が不足する状態は現われていないが、思い切った人事異動を実施できる功績は見逃すことはできない。なお、主任制度は模範的社員を初級主任とし、漸次中級、上級、高級と区分している。

また、新入社員教育より始められた社内教育研修は遂次体系化が進み、中堅社員教育、四級職研修、新主任教育研修、初級主任研修等が階層別に実施され、一貫して経営理念の徹底を計っている。社内教育研修の詳細については昨年の大会で発表したが、経営理念の浸透には欠かすことのできない大切な手法である。全社を挙げての協力と関係者の根強い努力あってこそ、

その成果が期待できることを事例会社では実証している。さらに、48年には職能給を取り入れた給与体系を実施するなど、従業員が自己実現を目指し「人としてよりよく生きる」ために、物心両面の幸福と向上を果す施策を人事制度のなかに組み込み制度の充実と整備を計ってきた。

V 人事制度のトータル化

事例会社では経営規模の拡大に応じて組織の改革や諸制度の整備を経営理念に基づき実施してきたが、オイルショック以降の経済界の激変を乗り越え更に躍進するためには、創造開発集団への志向を一層強めねばならないと考え、組織の活性化を企図した。

組織を組成するものは人であり、その運営も亦人である。組織を活性化することは人を活性化することにほかならない。人を活性化するには、企業において人の行動を規制している人事制度を活性化しなければならない。事例会社の人事制度は経営理念を基盤として導入されたものであるが、導入時期の相違や、社会環境の変化等もあって、必らずしも適切であるとはいへ切れない。オイルショック以降の低成長期となり、人事制度を見直す必要を痛感するに至り、52年1月の幹部研修会において人事システムのトータル化を提案し全員一致で提案を承認した。

早速、人事制度改訂委員会が設置され、能力開発を中心とする資格等級の整備を目標として作業を開始することとなり、人事考課制度の改訂に着手した。従来の考課制度は職級別相対評価方式であり、評価基準が抽象的なため所謂イメージ考課の傾向が強く、改訂の要望が強くなりはじめていた。そこで、社外の専門家を招き人事考課について基本から勉強し直し、人事考課の目的が能力開発と人材育成にあるとの見地より、等級別絶対評価方式に切替えることとなった。

このため、現状把握を目的に全部門の職務調査を行ない、調査結果を分析し、将来像としての職能等級の枠組を求めた。従来の資格制度は主任級以上は別として一般社員は全くの学歴別年功序列型職級制度であり、これを能力別等級制度に改め再編成することとした。ここで一番腐心したのは、経営理念の理解をどのように能力別等級制度に組み入れるかの問題である。能力を重視するの余り、人間形成をおろそかにしては経営理念に反することとなる。

職場人間形成は事例会社の経営理念の一つの柱である。従って、これを反映した人事考課であり、能力別等級制度でなければならない。このため、社内教育研修体系を新しい能力別等級制度に密着した体系に改めた。そして、人事考課では経営理念が反映する情意と成果の過程を重視することとし、資格等級の職能要件に社内教育研修の成果を条件として明記した。

これらの作業は社外コンサルタントの協力もあって約2年の歳月で進み、53年10月より新人事考課制度を実施し、新社内教育体系は能力別資格等級制度と共に54年度より実施することとなった。これと共に、能力によりウェイトを置く給与体系への移行については社外コンサルタントの協力の下に目下作業を進めている。54年4月定期昇給時より漸進的に改訂する方針である。

平均年令の若さを誇っていた事例会社は、社歴の増すと共に平均年令も漸増し30才に手が届くようになり、40才を超える従業員も数を増してきている。この機会に中高年者に対する処遇方針を明確にすることは、中高年者が人としてよりよく生きるために是非実施しなければならない。定年延長問題は給与体系の改訂なくしてはできない。当面する諸問題を抱えて、すべての人事制度を経営理念を中心として再編成することがトータル人事システムの確立であり、経営理念浸透の方途である。そして、漸進的にトータル化を進めることができ、周到な準備と社内PRの徹底に支えられはじめその成果につながるものである。

VI 事例会社の五ヶ年計画

次に事例会社の経営理念浸透の成果の一つと考えられる五ヶ年計画について若干ふれたい。

事例会社が経営手法の一環として五ヶ年計画を導入したのは、第21期の45年からである。日本経済新聞並びに日経ビジネスに掲載された50年の給与生活者の平均月収が15万円になるであろうとの予測記事に刺され、幹部会において我々も15万円を目標に頑張ろうと五ヶ年計画を検討しあじめた。平均月収を計画の柱としたことは誠にユニークな考え方である。さらに、第二次五ヶ年計画は平均月収と新製品開発との二本柱で始められ、本年9月で終了する。また、第三次五ヶ年計画については、昨年8月幹部研修会で各部から粗案が出され、本年1月幹部研修会で各部間の調整と若干の修正が提案され大要が決定した。この8月の幹部研修会において最終的に決定する予定である。

このように会社の経営計画や経営目標を決定する場合、経営者の指示命令によらず、多数の幹部が出席し下部からの盛上る意見を十分取り入れ、自主的に経営理念に基づき目標を設定し得る体制が確立していることは、日頃の経営理念浸透の成果であると考える。創造開発集団へのたゆみない進展がそこから生れて、事例会社の健全な成長が期待できる。5ヶ年計画の目標と推移を表記すれば次の通りである。

第一次五ヶ年計画

計画の柱 平均月収15万円達成

目標	21期 第1年度	22期 第2年度	23期 第3年度	24期 第4年度	25期 第5年度	目標 達成率	
	万円 15	万円 8.5	万円 10.1	万円 11.1	万円 13.4	万円 16.1	107%
平均月収	万円 15	万円 8.5	万円 10.1	万円 11.1	万円 13.4	万円 16.1	107%
給与総額	億円 54	億円 23	億円 30	億円 38	億円 51	億円 63	117%
売上高	億円 30	億円 11.7	億円 14.7	億円 19.2	億円 24.3	億円 30.1	100%
期中平均人員	人 300	人 208	人 231	人 269	人 299	人 320	107%
プロバー 一人当たり 月商	万円 250	万円 171	万円 183	万円 219	万円 267	万円 295	118%

第二次五ヶ年計画

計画の柱 平均月収28万円達成

新製品開発

目標	26期 第1年度	27期 第2年度	28期 第3年度	29期 第4年度	30期 第5年度
	万円 28	万円 19.6	万円 22.3	万円 25.1	万円 29.0
平均月収	万円 28	万円 19.6	万円 22.3	万円 25.1	万円 29.0
給与総額	億円 14.4	億円 8.2	億円 9.9	億円 11.9	億円 14.8
売上高	億円 7.2	億円 3.82	億円 4.75	億円 6.03	億円 7.53
期中平均人員	人 400	人 343	人 356	人 385	人 406
プロバー 一人当たり 月商	万円 480	万円 332	万円 399	万円 462	万円 520
製造部一人当たり月産	万円 617	万円 407	万円 494	万円 547	万円 638

第三次五ヶ年計画（案）

計画の柱 従業員の経済的安定

平均月収40万円達成

新製品開発の促進

自社開発品の製造

目標	1. 平均月収	40万円
	2. 給与総額	29億円
	3. 売上高	180億円
	4. 期中平均人員	570人
	5. プロバー1人当月商	780万円
	6. 製造部1人当月産	1,155万円

VII むすび

恩師、村本福松先生が亡くなられる年の大学同窓会総会において「私は50年近く経営学を学び、経営学を教えてきたが、眞の経営学は経営哲学であり、経営理念である。私が教えてきたものは単なる経営論に過ぎない」と記念講演で話され、深い感銘を受けた。

如何に立派な経営手法であっても、企業のもつ経営理念に適合しない経営手法は生かされない。経営理念が確立し、しかも企業内に経営理念が浸透している企業では、経営手法が多少不味くとも、その手法は生きており、改善に心がければより成果を高めることができる。企業の成長発展は経営理念の確立と浸透にあるといつても敢えて過言ではない。

事例会社では、社は「眞実の追求」が示すが如く、常にあるがまゝの姿を知り、るべき将来の姿を求め

る哲学心、即ち「現状の把握」と「将来像の樹立」との相互補完の考え方をもって、変化しつゝける社会経済体制の動きを見極めつゝ、経営理念に基づき組織と諸制度をたえず刷新し続けている。そして、私は企業内経営士として自らの資質向上に努めながら、広く新

しい知識を求め、事例会社の経営理念を念頭に置き新しい経営手法の導入に努力し、事例会社の成長発展に寄与したいと考えている。これが企業内経営のあるべき姿ではないかと確信している。