

松 山 大 学 論 集
第 31 卷 第 1 号 抜 刷
2 0 1 9 年 4 月 発 行

良い会社づくりと生産性向上
～成長ドライバ理論による考察～

東 瀨 則 之

良い会社づくりと生産性向上

～成長ドライバ理論による考察～

東 瀨 則 之

はじめに

1. 生産性の向上と良い会社づくり
2. 生産性の向上を検討するための成長ドライバ理論と良い会社づくり
3. 成長ドライバ理論から見る生産性向上策
4. まとめ

はじめに

15歳から64歳までのいわゆる生産年齢人口は1990年代半ばにピークを迎え、その後は減少している。2018年現在、有効求人倍率は約1.6倍であり、労働力不足は一段と高まり、深刻になっている。その一方、実質経済成長は1%前後と伸び悩んでいる。今後、経済成長をもたらすには、「生産性」を向上させることが不可欠である。

地方では、中堅・中小企業の場合、労働者の賃金も伸びが弱く、将来に希望が見出しにくい状況が依然として続いている。賃上げ要求に対しては、企業としての存続を危うくするため、経営者としてはなかなか首を縦に振れないのも理解はできる。賃上げは生産性が上がった分だけという発想である。このように企業レベルで見ても生産性の向上が強く求められている。

それにもかかわらず、受け身の姿勢の企業が多いように見受けられる。これまでやってくることができたのだから、これからも何とかやっつけていけるだろうという意識が経営者の頭のどこかにある。動いて失敗するくらいなら何もやら

ないほうがよいかもしれないという意識もあるだろう。何より自らが変わることは非常に苦痛が伴う。何をやればよいかわからない。仮にそれを学んでも、実行する際に、これまでと異なる努力が必要になる。だから、動かない。

しかし、これからは、このような姿勢では経営は難しいだろう。覚悟を持って、前向きに生産性向上へ取り組むことができる企業のみが生き残ることができるだろう。

では、どのように生産性の向上に取り組むことが望ましいのか。本稿では、この点を検討したい。

わたくしは、長年にわたって多くの業界の中堅中小企業の経営の現場で研究をしてきた。しばしば指摘されるような ICT の活用や生産設備の更新、ブランド戦略などのテクニック中心の対応策だけでは、生産性を向上させるのは難しいと考えている。その基盤となるものが脆弱だからだ。

わたくしは、以前、「良い会社」になることができれば、求人や利益確保をはじめとする中堅・中小企業の抱える多くの問題は自ずと解決の方向に向かうと述べた¹⁾。わたくしの言う「良い会社」とは、「社員を大切にし、社員と会社がともに成長する会社」である。つまり、働く社員が仕事を通じて成長できる、働きがいを感じるなどの配慮が前提であるということである。これらがなければ、ICT や新生産設備の導入をしても、使い手がモチベートされないままでは、その効果は限られてしまうだろう。

以上のような視点から、本稿では、生産性の向上についても、良い会社づくりが有効であることを述べたい。もちろん、鶏が先か卵が先かではないが、良い会社づくりを進めるためには、ICT 活用をはじめとする生産性の向上のための取り組みも望ましいことも、併せて示すことになる。

本稿によって、成長ドライバ理論に関心を持つ研究者には、研究の深化に些

1) 拙著 (2016)「成長ドライバ理論による良い会社づくり」月刊総務 9月号, 拙著 (2017)「成長ドライバ理論による良い会社づくり研究のアプローチ」松山大学論叢第29巻第3号, 等々。

少なりとも貢献できると思料する。また、経営者や実務者の方々には、「生産性向上のための糸口が日常の経営の其処彼処にあること」をご理解いただければ幸いである。そして、可能なところから着手していただければと願うものである。

1. 生産性の向上と良い会社づくり

(1) 生産性とは

「生産性」は、一般的に労働力や資本などのインプットに対するアウトプット（付加価値）の比として定義されている。

森川（2018）によると、生産性について、概略以下のように解説している。生産性の代表的な指標として、労働生産性がある。労働生産性は、実務者の間でもっともよく使われている指標である。企業の場合、分子である付加価値額は、売上高から原料費や光熱費などの費用を差し引いた、いわゆる粗利である。分母は、それに要した労働者全体の労働時間である。つまり、労働者1人1時間あたりどれだけの付加価値が生み出されたかを示すものである。

そのほか、資本生産性という概念がある。これは、機械設備や店舗など資本ストック1単位あたりの付加価値額である。

しかし、現実の生産活動では、労働と資本を用いているわけであり、その片方だけを分母にした生産性指標は一面的とされる。そこで、労働投入量だけでなく、他の複数の生産要素を考慮した生産性指標がある。全要素生産性（TFP：total factor productivity）である。

実務者の間では、（全要素）生産性を高めるには設備投資を促進することが鍵であるとみなされることが多い。確かに、設備投資により資本装備率（労働者一人当たりの資本ストック）を高めると、労働生産性を高められる。しかし、中堅・中小企業の場合、資金的な余裕がなく投資は難しいケースも多い。

近年、有形資産への設備投資よりも、無形資産への投資の重要性が高まっているという。研究開発や教育訓練などへの投資である。このような投資は、人

材の質の向上を通じて、労働生産性や全要素生産性を高めることに繋がるというわけである²⁾

わたくしは、これをさらに進めて、このような無形資産には、会社の雰囲気や職場環境など、よりインタangibleな資産も含まれると思料する。同一人物でも、会社や環境が変われば、インタangibleな資産が異なり、結果として労働生産性が異なってくることは想像に難くない。併せて、機械設備やICTなどの有形資産を活用する際の姿勢も異なってくるので、全要素生産性も変わってくる。

また、機械設備やICTなどの有形資産の場合、一定以上の資金投資が必要となる場合が多い。しかし、よりソフトなインタangibleな無形資産は、一定の投資が必ずしも要らない。そのため、資金に余裕がない中堅・中小企業が、生産性を高めるには、このようなよりソフトな無形資産への着目が有効であると考えられる。

(2) 良い会社とは

さて、「良い会社」とはどんな会社だろうか。たとえば、収益性や成長性が高い、顧客満足度が高い、社会貢献性が高い、社会から信頼されている、社員のモチベーションが高い、社員満足度が高い、職場の雰囲気が良いなど、多様な考え方があ

わたくしは、これらを包摂するものとして、「良い会社」とは、「社員を大切にし、社員と会社がともに成長する会社」と定義している³⁾。前半の「社員を大切にする」は、一定の給与や休日、福利厚生などはもとより、社員に対して誠実であり、厳しい中にも働きがいがあり、仕事を通じて人としても社員としても成長できる環境があるという意味である。後半の「社員と会社がともに成長する」というのは、文字通り、社員が成長するということ、それだけではな

2) 森川正之 (2018) 『生産性 誤解と真実』日本経済新聞社, p17-30。

3) 前出, 拙著 (2016, 2017)。

く、会社も成長するという意味である。

ここでいう会社の成長とは、規模の成長を必ずしも意味しない。質の成長を意味している。というのも、たとえば、借入れをして支店を出せば、規模の成長は可能となるだろう。しかし、そこには会社としての中身の成長はないであろう。会社が質的に成長することによって確固とした経営基盤が形成され、それに応じて、景気に左右されることなく、充実したアフターフォローやより良い商品・サービスが生み出せるようになる。顧客満足や社会からの信頼が高まることで社員の満足度も高まり、安心して仕事に取り組むことができるようになる。職場の信頼感が醸成され、雰囲気も良くなる。このような状態が、会社が成長している状態である。

以上のような考えから、「良い会社」は、「社員を大切にし、社員と会社がともに成長する会社」と定義できると考えている。

(3) 良い会社づくりを進めると生産性が上がる

以上からわかるように、「良い会社になること」や「社員を大切にするという行為」は、インタンジブルな無形資産の向上を生み出し、それが社員の労働姿勢に好影響を及ぼし、結果として労働生産性や全要素生産性を向上させるという仮説が生まれる。以下では、この点について、わたくしが関わった調査を参照してみたい。

① ヒトカラえひめプロジェクト

2014年に行われたジョブカフェ愛ワークのプロジェクトである。このプロジェクトの目的は採用・育成・定着に優れた企業の特徴を見出し、それを水平展開することであった。この取り組みのスタートとして調査を行い、優れた企業の特徴を明確にしたのであった。325社（1,200社に調査票を送付、回収率27.1%）の調査結果のうち、本稿に関わる部分のみを抽出すると、以下のとおりである⁴⁾

ア. 因子分析によるヒトカラ要件の抽出

アンケート結果を因子分析したところ、採用・育成・定着に優れた企業の特徴として9つの因子が明確になった。右端の欄に記入しており、これらを「ヒトカラ要件」（あるいはヒトカラ9要件）と名付けた。

表1 因子分析によるヒトカラ因子の抽出

	因子									因子名
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
上司と部下の間に信頼関係がある	.814	-.177	-.103	-.074	-.020	-.153	-.105	.076	.005	因子1. 信頼感に裏打ちされた人の成長への意識(8.1)
経営者や管理者は積極的に学び続けている	.735	-.028	.033	-.014	.069	.111	-.104	.005	-.022	
管理者は部下の能力を引き出している	.657	.012	.285	-.184	.018	-.142	-.034	.165	-.090	
社内行事で社員同士の交流を深めている	.513	.024	-.118	.130	.061	.221	.116	-.224	.046	
若手には全社員で育てる意識で接している	.436	-.025	.284	.225	-.007	-.169	.019	-.037	-.048	
環境変化を把握し変革に取り組んでいる	.327	-.188	-.007	.139	-.083	.136	.011	.234	.216	因子2. 働きやすい労働環境(5.9)
時短・休暇などに配慮した適切な労働環境	-.069	.769	.068	.083	-.038	-.161	-.031	.112	-.028	
有給休暇を取りやすい環境づくりに注力	.012	.728	.065	-.091	.002	.095	-.160	-.069	.006	
社員の心身の健康に配慮し体制を整備	.204	.535	-.040	.106	-.031	-.052	.093	-.031	.037	
セクハラ、パワハラ防止に積極的	.204	.500	-.129	.228	-.060	.094	.029	-.102	-.047	
会社情報や財務情報等を社員に開示	.211	.249	-.103	.031	.071	.048	.056	.238	-.049	因子3. 社員が育つことを支える仕組み(7.9)
社員のキャリアプランが明確である	-.127	.054	.802	.100	.085	.081	-.002	-.130	-.006	
社員の育成方針が明確である	.122	.006	.694	.072	-.028	.002	-.106	-.042	.090	
若手を積極的にサポートする制度がある	-.003	-.048	.525	-.057	.070	-.141	.326	.141	-.048	
育成方針や能力・適性に応じた人事配置	.206	-.049	.391	.205	-.025	-.057	.077	-.050	.055	
研修を積極的に実施している	.227	-.054	.345	.087	-.011	.322	-.014	-.039	-.089	因子4. 他者への誠実な態度や配慮(7.3)
人事評価の基準が明確である	.025	.224	.317	.032	-.048	.112	.008	-.010	.150	
面接では本音で話せる場作りをしている	-.093	.151	.007	.705	-.129	-.020	-.031	.037	-.052	
迅速な結果通知など応募者に誠実な対応	.000	.021	.251	.649	-.034	.005	-.104	.159	-.024	
社員自ら挑戦できる職場である	.235	-.110	-.056	.492	-.080	-.042	.091	.160	.074	
説明会等でネガティブ情報を開示している	-.112	.084	-.021	.472	.305	-.021	.035	-.012	.053	因子5. 採用における経営者の積極的な関与(4.0)
提案制度など社員の自主性を尊重している	-.067	.061	.159	.300	-.147	.059	.248	.206	-.073	
経営者は応募者に想いや夢を伝えている	.006	.001	.012	.089	.857	.046	-.033	.075	-.047	
説明会や面接に経営者が積極的に参加	.085	-.092	.069	.003	.680	-.075	.014	-.026	.043	
中長期計画を作成している	-.011	.039	.029	-.128	-.016	.746	-.052	.027	-.056	
経営理念を作成している	-.111	-.049	-.052	.133	-.029	.423	.086	.053	-.012	因子6. 経営の基本の確立(3.9)
理念環境中長期計画に基づく採用計画作成	-.138	.161	.166	-.066	-.046	.369	.153	.284	.054	
顧客満足データを定期的に収集	.072	-.087	.033	-.052	.071	.227	.163	.002	-.024	
定期的に従業員満足を把握している	.071	.054	-.077	-.202	-.014	.107	.820	-.130	.028	
従業員満足を高める取り組みをしている	.121	.107	.017	.090	.141	-.039	.539	-.021	.092	
顧客満足より従業員満足のほうが大切	-.197	-.152	-.050	.163	-.023	-.056	.489	.108	.073	因子7. 従業員満足への関心(6.5)
インターンシップの積極的な受け入れ	-.081	-.088	.231	.049	-.037	.083	.428	-.094	-.204	
収益性の高いビジネスモデルを確立	.037	.038	-.066	-.074	-.012	-.013	-.005	.889	-.074	
商品や事業のターゲットを明確化	.084	-.107	-.087	.048	.106	.207	-.117	.642	-.006	
採用にあたり求める人物像を明確化	-.008	-.037	-.014	.008	-.009	-.079	.010	-.112	1.094	
採用選考にあたり選考基準を明確化	-.063	.113	.223	-.077	.066	.070	-.088	.141	.558	因子9. 採用選考の基軸の明確化(6.1)

4) ヒトカラえひめプロジェクトについては、下記のWebサイトに詳しい。

<https://www.ai-work.jp/hitokara/>

図1 ヒトカラ9要因



イ. ヒトカラ要件と企業成果の関係の相関分析

企業成果を、「売上高の変化」「経常利益の変化」「シェアの変化」「顧客満足度の向上」「3年前と比べて社員の成長を実感している」という指標で表し、これらとヒトカラ要件の相関関係を分析した。相関分析に当たっては、相関係数を計算し、有意確率も検討した。表2のような結果であった。

相関係数を見ると、9つのヒトカラ要件と企業成果には、ほぼすべての組み合わせにおいて、有意な正の相関がみられた。

しかも、これらの関係は単なる相関関係ではない。ヒトカラ要件は企業の体質に近いものであり、一般に短期では変わりにくい。それに対して、企業成果は比較的短期で変わる。これらの間に有意な正の相関関係があるということは、これらの因果方向が、必ずと特定されることを意味する。つまり、ヒトカラ要件が「原因」で、企業成果が「結果」と解釈できるということである。

ヒトカラえひめプロジェクトでは、このような特徴をもつ会社を発掘し、取材し、Web上で紹介している。これらの会社は、社員を大切にし、会社と社員がともに成長している会社である可能性が高いと言える。

生産性に話を戻す。社員の採用・育成・定着に優れた会社になるように、こ

表2 ヒトカラ9 因子と成果指標の相関分析

		売上高の変化	経常利益の変化	シェアの変化	顧客満足の向上	3年前に比べ社員の成長を実感している
因子1. 信頼感に裏打ちされた人の成長への意識	Pearsonの相関係数	.317**	.343**	.356**	.271**	.533**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.003	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子2. 働きやすい労働環境	Pearsonの相関係数	.181**	.168**	.231**	.103	.430**
	有意確率(両側)	.002	.005	.000	.259	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子3. 社員が育つことを支える仕組み	Pearsonの相関係数	.249**	.242**	.294**	.185*	.457**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.042	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子4. 他者への誠実な態度や配慮	Pearsonの相関係数	.226**	.243**	.287**	.122	.440**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.182	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子5. 採用における経営者の積極的な関与	Pearsonの相関係数	.171**	.183**	.192**	.235**	.289**
	有意確率(両側)	.004	.002	.001	.009	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子6. 経営の基本の確立	Pearsonの相関係数	.319**	.303**	.316**	.249**	.334**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.006	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子7. 従業員満足への関心	Pearsonの相関係数	.284**	.257**	.311**	.191*	.482**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.035	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子8. 事業力	Pearsonの相関係数	.338**	.339**	.396**	.331**	.381**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.000	.000
	度数	287	285	278	122	289
因子9. 採用選考の基軸の明確化	Pearsonの相関係数	.237**	.295**	.275**	.191**	.407**
	有意確率(両側)	.000	.000	.000	.035	.000
	度数	287	285	278	122	289

**：相関係数は1%水準で有意(両側)です。

*：相関係数は5%水準で有意(両側)です。

れら9要因を高めることによって、社員の能力、働く意欲・モチベーションが高まり、社員が様々な取り組みに前向きに力を発揮し、その結果として、労働生産性のみならず全要素生産性も向上した結果と言える。

② 四国生産性本部調査

2016年に四国生産性調査委員会で行った調査結果である。1,490社(四国4県の5,310社に調査票送付、回収率28.1%)の結果である。企業規模、業種は図2・図3のようになっている⁵⁾

図2 回答企業の従業員数と売上高の分布

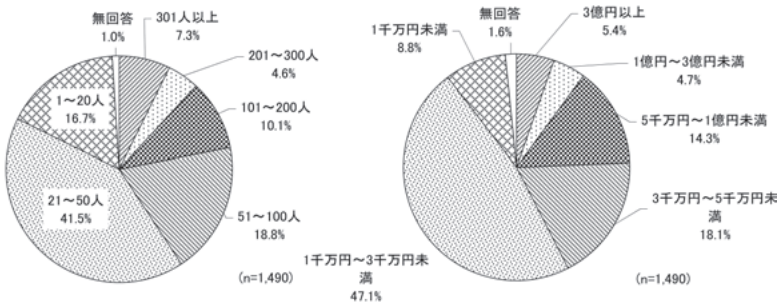
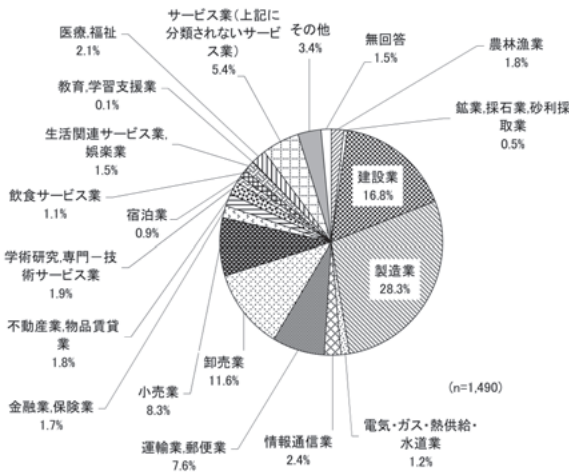


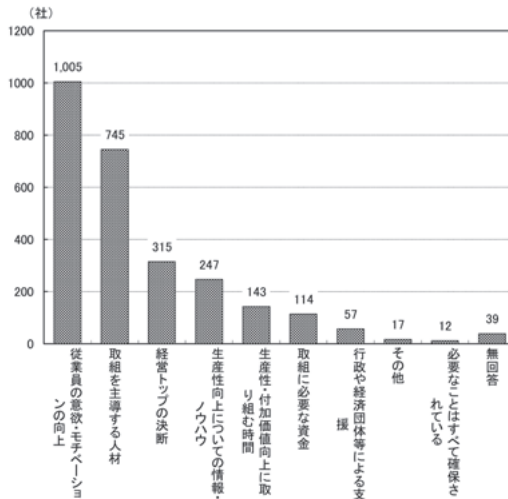
図3 回答企業の業種の分布



この調査でも、数多くの内容を尋ねているが、2016年9月の時点での経営者の認識する「生産性の向上に向けて重要な要素」は、図4のような結果であった⁹⁾

5) 図5～7も含め、詳しくは、四国生産性本部（2017）『四国地域における労働生産性の現状と課題について』を参照されたい。

図4 生産性の向上に向けて重要な要素



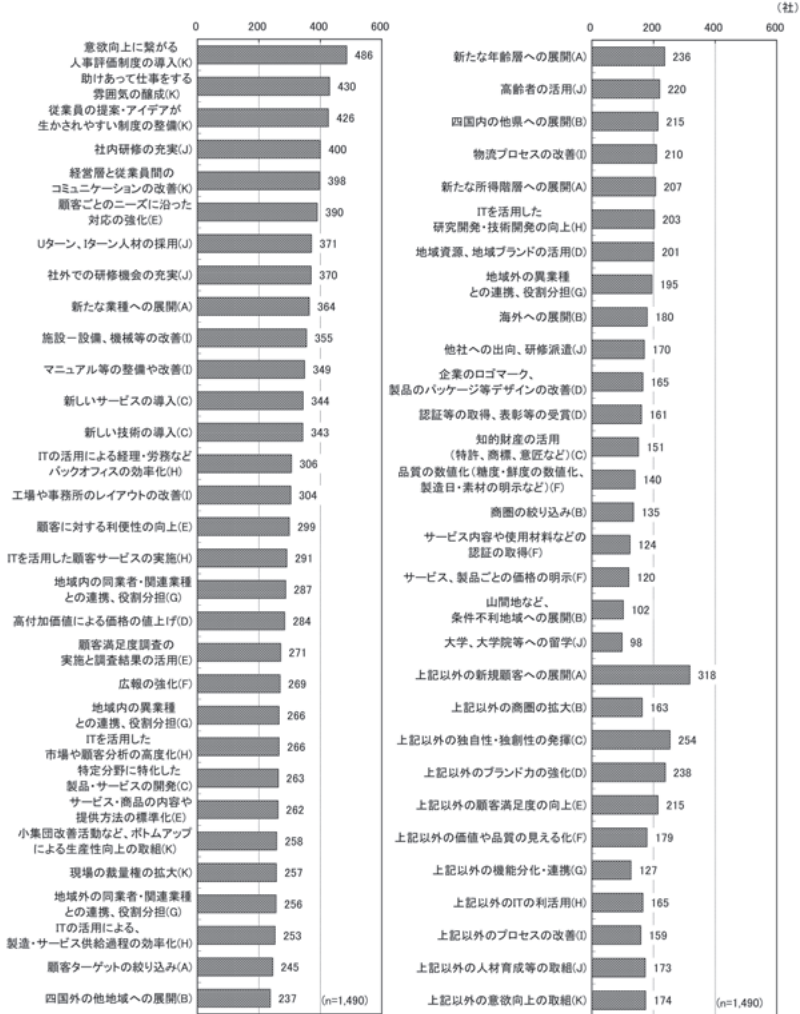
生産性の向上に向けて重要な要素として、回答が多かったのは「従業員の意欲・モチベーションの向上」「取り組みを主導する人材」、次いで「経営トップの決断」「生産性向上についての情報・ノウハウ」の順であった。ここでは示していないが、業種別には大きな傾向の違いはなかった。

さらに、アンケート調査では、約60項目の施策から「これらから(も)取り組みたいこと(2つ以内)」も聞いている。結果は以下のようになっていた。上位から「意欲向上に繋がる人事評価制度の導入」「助け合って仕事をする雰囲気醸成」「従業員の提案・アイデアが活かされやすい制度の整備」であった。

以上から、生産性を向上させるには、社員のモチベーションを上げる必要があることを、経営者は肌で強く感じていることが窺われた。

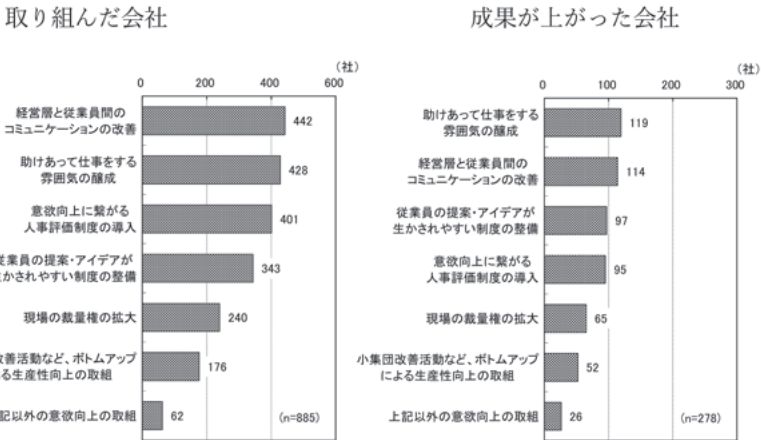
6) アンケート設問は「貴社において生産性や付加価値の向上に取り組むために必要なことは何だと思えますか。主なもの2つ以内に○印を記入してください。」であった。選択肢はグラフの通り。

図5 生産性を向上させるためにとりたい具体的な行動



しかし、これらによって従業員のモチベーションの向上が成功裏に達成できるかどうかは別問題である。図6の結果は、従業員の意欲の向上に向けて、すでにこれらに取り組んだ企業の結果である。成果が得られたとするのは3割に

図6 従業員の意欲の向上に取り組んだ企業と成果の有無



も満たない。

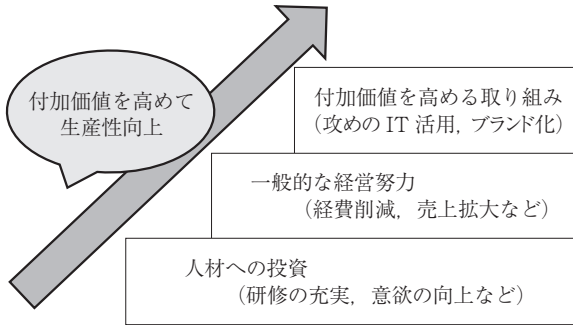
成功した率（成果が上がった会社数／取り組んだ会社数）は、「意欲向上に繋がる人事評価制度の導入」23.6%、「助けあって仕事をする雰囲気醸成」27.8%、「従業員の提案・アイデアが活かされやすい制度の整備」28.3%であった。大切なことは、従業員のモチベーションややりがいを高めるような経営ができるかどうかである。「言うは易し、行うは難し」である。

これをやるためには、小手先のことで効果は限られる。本当に「良い会社をつくる」ことが求められる所以である。

なお、四国生産性本部の調査では、これらの総括として、企業での生産性向上の捉え方の現実を、図7のようにまとめている。

これに対して、経済産業省や中小企業庁は、第3段階のIT活用やブランド化などを提案している。これらはもちろん取り組むべきものではあるが、それと同時に、基盤となる「経営力の向上」や「社員の意欲の向上」への注力も忘れてはならない。

図7 生産性向上の3つの層



実は、これらをすべて統括したものが「良い会社づくり」なのである。そして、その原理を示すものが成長ドライバ理論である。つまり、生産性の向上を図ることは、成長ドライバ理論のフレームワークに沿って良い会社づくりを進めることと同義であると言ってもよいのである。

③ 文献にみる「社員」と「生産性」の向上

社員を大切にすることが生産性の向上をもたらすとする研究成果は、日本だけでなく、世界でも多くみられる。日本では、法政大学の坂本光司教授が著書の中で、社員を大切にしている会社はモチベーションが高まり業績も高まると指摘している⁷⁾。坂本教授は、2008年に全国の約3,000社の中堅・中小企業に対し、「社員のモチベーションの実態と課題」に関するアンケート調査を実施した。そして、「社員のモチベーションが高い企業は業績も高く、逆に社員のモチベーションが低い企業はその業績も低い」という事実を見出した。そして、因果関係にも一定の言及をしたうえで、社員のモチベーションを高めることを最優先した経営を行うべきとしている。併せて、日本の企業における社員のモチベーションが低下していることを指摘し、その理由として、「経営者や

7) 坂本光司 (2009)『なぜこの会社はモチベーションが高いのか』商業界。

上司への信頼感の低下」「生きがい・やりがいの変化」「賃金や処遇の評価への不満」「職場の人間関係の悪化」を挙げている。

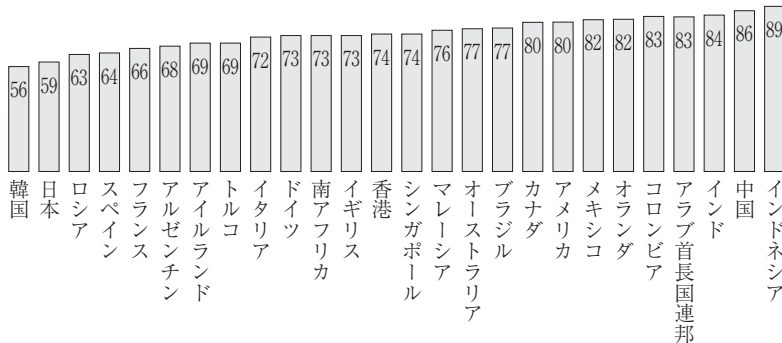
また、最近「組織エンゲージメント」の重要性が指摘されている。エンゲージメントとは、愛着心とでも言い換えられる。会社への愛着心が高まることによって、業績も向上すると言われて⁸⁾

エデルマントラストバロメーターは「国、組織等への信頼」について、2000年以降、継続して調査されたものである。2018年10月の調査によると、日本の場合、自分の所属する会社への信頼は59%であり、調査対象国のなかでは、毎年、下位に位置している。同社によると、従業員から信頼を得る企業は、エンゲージメント他、様々な恩恵を受けるという⁹⁾

信頼を得る割合がより高まるような経営を行うことによって生産性向上に繋がると言えるだろう。

図8 自分の所属する会社を信頼している割合

自社を信頼している割合(%)



(エデルマントラストバロメーター 2019)

8) ピープルフォーカスコンサルティング (2005)『組織開発ハンドブックー組織を健全かつ強固にする4つの視点』東洋経済新報社。

9) <https://www.edelman.com/trust-barometer> (2019年3月28日)

そのほか、欧米でも、社員を大切にしている経営を行うことで社員の仕事へのやりがいやモチベーションが高まり、生産性が高まること様々な視点から指摘されている¹⁰⁾

(4) 生産性を上げることが良い会社づくりに貢献する

これまでで、社員を大切にすると、社員の働く意欲やモチベーションを高めることになり、それが生産性を向上させることを述べてきた。しかし、当然ながら、生産性が向上する、つまりインプットに比べてアウトプットが高まれば、オペレーションをはじめとして企業活動に余裕が生まれる。それによって、労働条件、例えば、給与や働く環境もより整備されることになる。このメカニズムは、企業の経営の基本メカニズムを見ることによってより正確な理解につながる。この点について、詳しくは、拙稿（2017）に述べているので、以下、ここでは本稿の論述に必要なところを簡単に説明することに止めたい¹¹⁾

2. 生産性の向上を検討するための成長ドライバ理論と良い会社づくり¹²⁾

(1) 成長ドライバ理論の概要

わたくしは、「良い会社」（＝「社員を大切に、社員と会社がともに成長する会社」）にしていくための理論と実践の研究を進めている。今後の人口減少社会においては、「良い会社」になることが健全な企業成長の一つの指針となると考えられる。

これまで、2015年開催の「人を大切にしている経営学会」全国研究発表大会では、①社員を大切にしているだけでは必ずしも業績は上がらないし、良い会社にもなれない。良い会社になり、業績も向上するためには、「経営の基本メカニズ

10) リッチ・カールガード（2015）『グレートカンパニー―優れた経営者が数字よりも大切にしている5つの条件』ダイヤモンド社などが、その一つである。

11) 前掲拙稿（2017）。

12) 前掲（2017）、前掲拙稿（2016）。

ム」が回っていることが前提であると述べた。そして、②経営全体を捉えるフレームワークとして「成長ドライバ理論」を提示した。

その中で、下記のように、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」の各ドライバが、それぞれあるべき姿に近づき、かつ、整合性を持ちながら、ダイナミックに刺激し合い上昇スパイラルを描いて高まること（経営の基本メカニズム）が「良い会社」になるための前提であることを示した。

ここで、今回の本論文の意味を理解しやすくするために、成長ドライバ理論のフレームワークについて、簡単に説明をしておきたい（図9参照）。

企業は、顧客に商品やサービスを提供して利益を得る。どのようにして利益を生み出すか、その仕組みが「ビジネスモデル」である。

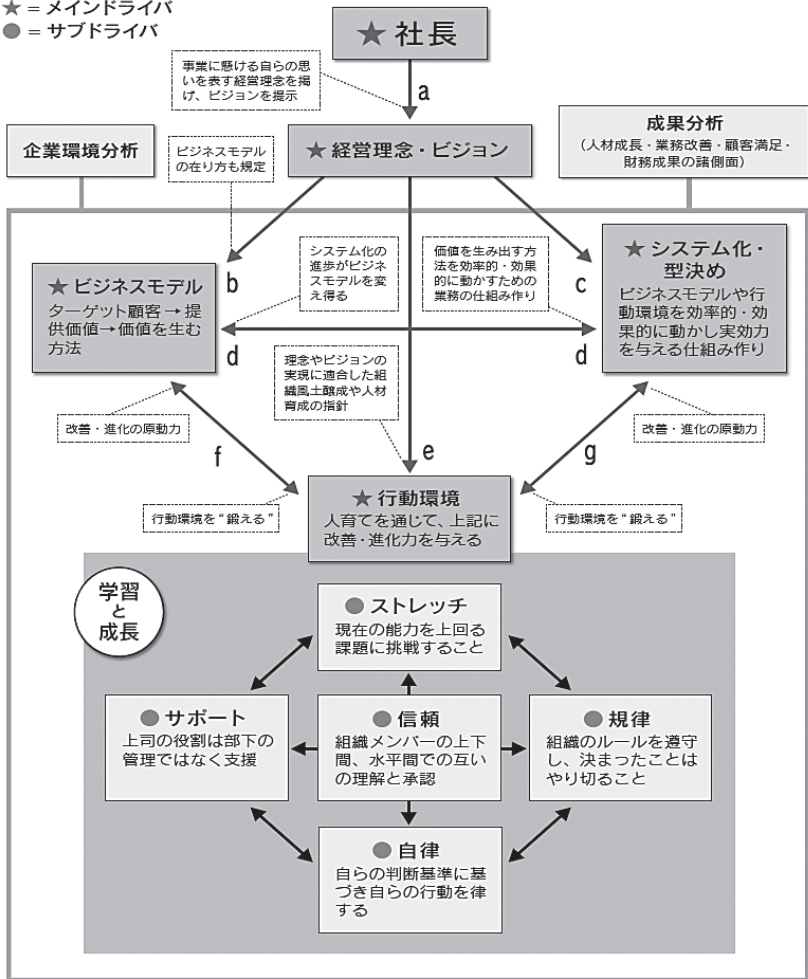
中には、ちょっとしたヒット商品や新規サービスを原動力にして急成長している会社もある。そのような会社は、効率的な生産体制やサービス提供方法が整っていないことが少なくない。当然、それでは顧客に飽きられたり、すぐに真似されて他の企業が類似の商品・サービスをより安く提供したりすると、一気に売り上げが落ちて、会社が傾いてしまう。その意味で「一時的な成功」と言わざるを得ない。

しかし、「システム化・型決め」が伴うようになれば、ビジネスモデルの効率性が高まり、精緻化され、一時的ではない実効力を持つようになる。これによって、初めてある程度の期間にわたって、しっかりとした成長が可能となる。

とは言え、時間が経てば、顧客のニーズが変わったり、ライバル会社がより良いものを提供したりするなど、ビジネスモデルは徐々に陳腐化していく。その意味で、システム化・型決めが出来上がったとしても、まだ成長軌道に乗ったとはいえない。それは、常に改善し続けたり、イノベーションを生んだりする力が伴っていないからである。改善やイノベーションの原動力は「社員」、つまり「人」である。「人の成長」を生み出す力や仕組みが経営に組み込まれていなければ、中長期的に安定した企業成長は実現できない。

図9 成長ドライバー理論のフレームワーク

★ = メインドライバ
● = サブドライバ



矢印 a : 社長が経営理念を掲げ、ビジョンを提示することを示す
 矢印 b : 社長や役員などが示した経営理念・ビジョンに基づいて独自のビジネスモデルが作られることを示す
 矢印 c : 経営理念・ビジョンに基づいてシステム化や型決めが行われることを示す
 矢印 d : 右方向の矢印は、このビジネスモデルを効率的に動かすために仕事のシステム化・型決めがはかれることを示す。左方向の矢印は、システム化(情報化を含む)の進歩がビジネスモデルを変え得ることを示す

矢印 e : 経営理念やビジョンに基づいて行動環境(企業文化や職場のにおい)がつけられていることを示す。プレイクダウンされた5つのサブドライバ/は、これらが相互に影響し合う形で「学習と成長」を生み出すことを示す
 矢印 f・g : 上向き矢印は、このような行動環境がそれぞれビジネスモデル、システム化・型決めを支えるとともに、さらにこれらを改善・進化させる原動力になることを示す。下向き矢印は、ビジネスモデル、システム化・型決めが、行動環境を“鍛える”ことを示す

ここでいう「人の成長」とは、単なるスキルの向上だけを意味するものではない。「お客さまに満足してもらいたい」「仕事のやり方を改善したい」「仕事を通して自らを高めたい」等、マインド面での成長も意味している。経営がうまく回り、企業が中長期的な成長軌道に乗るためには、単に「ビジネスモデル」や「システム化・型決め」ができていてだけでなく、人が成長できる「行動環境」を同時につくっておく必要がある。

そのカギが、ストレッチ、サポート、自律、規律、信頼の5つのサブドライバである。つまり、社員が自分の能力を少し超えたことに挑戦すること（ストレッチ）が奨励されている、上司はそれを支える役割を担っている（サポート）、社員は会社の理念や方針を踏まえて自分で判断して行動ができる（自律）、また、やると決まったことはやり切る（規律）、そして、それらの前提として、上下の信頼、横の信頼を培っておく（信頼）。このような「行動環境」が望ましい。

中堅・中小企業において、このようなメカニズムを構想し、つくり出すのは、「社長」である。そして、経営の指針として社員に示し、リードしていくために「経営理念・ビジョン」が存在する。社長は事業に思いを持ち、これを高く掲げ、基軸にして「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」を作り込み、率先垂範して実行していく役割を担う。

経営の有効な成長モデルとは、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」が整合性を保ちながら、ダイナミックに刺激し合い、相互に引き上げあい、上昇スパイラルを描いていくようにすることです。このようにメインドライバ、サブドライバを、うまく回るようにコントロールしていくことが経営行為の要諦である。そして、後述するが、このフレームワークの背後には、社員を大切にする思いが不可欠である。

成長ドライバ理論では、これらに加えて考慮しないといけないことが2つある。その1つは「企業環境」である。時流に合ったビジネスをすることが、経営を軌道に乗せる上で非常に重要である。時流に合えば事業は自然に軌道に乗

るが、同じ努力をしても時流に合わないビジネスはうまくいかないことが多い。ときにはあらい切れない大きな環境変化もあるだろう。社長は、メインドライバ、サブドライバのみを意識してそれらをコントロールすればよい、というものでない。未来の企業環境を予測し、時流を読んだ上で、ドライバをコントロールすることが求められる。

考慮しないといけないもう1つは「成果分析」である。ドライバをコントロールする際に、計器の役割を果たすのが「成果分析」の行為である。経営行為の成果の中には、社員の成長、仕事の効率化・仕組み化、顧客満足の上昇、など非財務的な成果と、売上高や利益額など財務的な成果などがある。社長は、しばしば財務的な成果のみを性急に求めがちである。しかし、経営努力が財務的な成果となり、目に見えるようになる前に、質的な成長が起こっていることを忘れてはいけない。質的な成長とは、社員の成長（やる気、やりがい、モチベーションの上昇も含む）、仕事の効率化・仕組み化の上昇、顧客満足の上昇などである。これらも売上や利益とともに測定し、会社づくりの進捗を見ていく必要がある。売上や利益の数値のみで、会社づくりを見ることは間違っているのである。

(2) 成長ドライバ理論でみる生産性向上

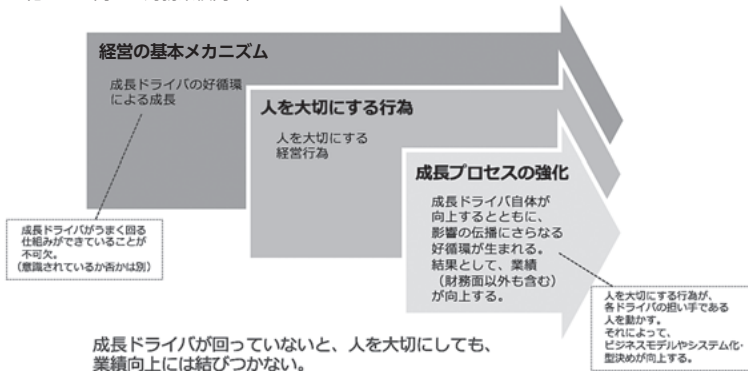
以上、成長ドライバ理論の全体像について簡単に説明してきた。ここで、大切なことは、「社員を大切にしたいや行為」は、成長ドライバ理論の各ドライバがイキイキと動き、相互に刺激し合い高め合っていくためのエネルギーになる、という点である。

つまり、「人を大切にすることによって成長ドライバ理論の各ドライバ、及びフレームワークがより効率的・効果的に機能することになり、その結果として成果（利益率等）が高まる」ということである。これを図にしたのが図10のものである。

また、経営の基本メカニズムをより良くするためには、IT活用やブランド

図10 経営の基本メカニズムと人を大切にすることが成果を生むイメージ

成長ドライバが回っているならば、人を大切にする経営行為は、各ドライバへの好影響を生み（各ドライバ自体や他のドライバへの好影響）、さらなる業績向上（人材成長、業務のシステム化、CS向上、財務業績向上）を生む。



化などの様々な取り組みも、システム化・型決めやビジネスモデルの改善を通じて、効果を発揮する。

生産性を向上させるには、成長ドライバ理論のフレームワークや考え方をベースにして、良い会社づくりに取り組むことが有効であることが理解されたであろう。

(3) 良い会社づくりが生産性につながる証左

次節で、生産性向上のための良い会社づくりの方法について縷々述べていくが、それに先立ち、良い会社づくりが生産性を高める証拠を提示しておきたい。これは、成長ドライバ理論に基づいて良い会社かどうかを診断する仕組みを使って、60社を診断した結果に基づくものである¹³⁾

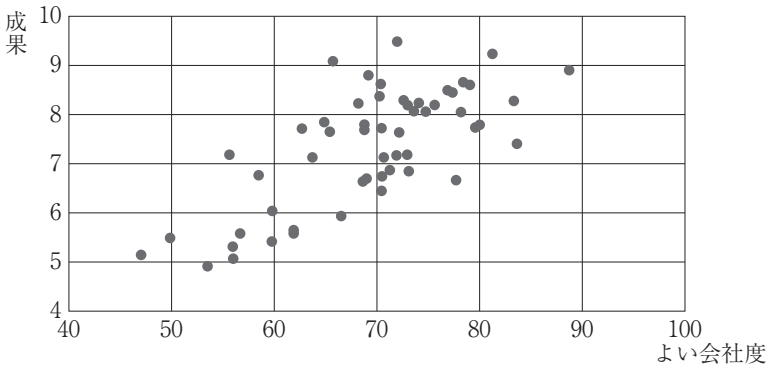
わたくしは、成長ドライバ理論をもとに会社が健全に成長できるかどうかを診断する仕組みを構築し、これまで百数十社の診断を行ってきた。そのう

13) 拙稿 (2018)「成長ドライバ理論が拓く総合経営診断の新たな地平～その理論と実践報告～」日本経営診断学会第51回全国大会報告要旨集。

ち、2017年に行った受診企業60社について、各ドライバ値、各ドライバ値を合成して作成した良い会社度（会社健全度）、そして成果を分析した。診断システムの詳細等は別の機会に述べるとして、結果は以下の通りであった。

図 11 良い会社度と成果の散布図

よい会社度(成果抜き)×成果 $r = 0.722$ (1%有意)



横軸は「良い会社度」であり、経営の基本メカニズムと社員を大切にす経営の諸側面の合計から成る。本来はこの100点のうち10点が成果部分である。しかし、成果を一部含めたままだと、縦軸と横軸の独立性に疑問が出てくるので、この場合のみ、横軸の良い会社度からは成果部分を引き算して、100点満点にするため9分の10倍している。ここでの成果とは、単に財務成果のみではない、前述したように社員の成長や仕事の仕組みづくりの進展、顧客満足の向上なども含むものである。これらは、財務成果をゆくゆくは生むものである。その意味で、将来も含めた付加価値を表すと言える。一般的な生産性の計算式の分子に当たるものである。

この散布図からわかるように、良い会社度（会社健全度）が高ければ、成果も高い傾向がある。相関係数は0.722と、社会科学では高い正の相関である。この関係は、有意水準1%で有意である。

3. 成長ドライバ理論から見る生産性向上策

以下、生産性の向上を図るために、目指すべき姿について、各ドライバを意識しながらまとめることにする。前節の診断アンケートでも、このリストを用いている。なお、リストの各改善は一つのドライバの向上に役立つのみならず、他のドライバの向上策となることも多い。以下では、ドライバごとにリストを表示するが、他のドライバに限定するものではないことを予め了解いただきたい。(良い会社診断では、各リストが対応するドライバは明確にしてアルゴリズム化している。)

① 社長

「経営者は、事業を通じて社会に貢献し、社員の幸せを実現することに、大きな思いや夢をもっている」

「経営者の思いや夢は、経営理念・ビジョンにしっかり反映されている」

「経営者は経営理念・ビジョンに込められた意味を、幹部や一般社員に繰り返し説いている」

「経営者は、経営理念・ビジョンに沿った行動を自ら率先して行っている」

「経営者は誠実・公正・倫理的である」

「経営者は、何事も「自責」の姿勢で行動している（「自責」とは、他者を批判せず、自分に原因がなかったか、できることがなかったか反省する姿勢）」

「経営者は、経営に関して熱心に学習している」

「経営者は、経営に懸ける「覚悟」を持っている（「覚悟」とは、社員の人生に責任を持ち、事業を通じて社会へ貢献するため、率先垂範で行動し、誠実・倫理的・公正な姿勢をとり、誰よりも学び、自らに厳しく、何事も自責で行動することを、いかなる困難があろうと、易きに流れることなく、徹底してやり抜く意思）」

「経営者は、強いて言えば、顧客より幹部・一般社員のほうを大切にしてい

る（或いは、大切に思っている）」

「幹部は、強いて言えば、顧客より一般社員のほうを大切にしている（或いは、大切に思っている）（ことがうかがわれる）（「幹部」とは、経営者以外の、部長・部門長以上の役職者）」

② 経営理念・ビジョン

「幹部は、経営理念の意味やビジョンについて、日頃から社員に繰り返し説いている（「幹部」とは、経営者以外の、部長・部門長以上の役職者）」

「会社の経営理念・ビジョンを実現できるように努力すれば、社員も会社も成長でき、幸せになれると思う」

「幹部は、経営理念・ビジョンに沿った行動を率先して行っている（「幹部」とは、経営者以外の、部長・部門長以上の役職者）」

「幹部は、何事も自責の姿勢で行動している（ことがうかがわれる）（「自責」とは、他者を批判せず、自分に原因がなかったか、できることがなかったか反省する姿勢）（「幹部」とは、経営者以外の、部長・部門長以上の役職者）」

③ ビジネスモデル

「ビジネスモデル（※）は、経営理念やビジョンを実現するものになっている（※「ビジネスモデル」とは、会社の事業の仕組みであり、ターゲット顧客、提供する価値、価値を生み出す方法の3つからなる）」

「会社は、採用にあたって、会社の経営理念・ビジョンや、それを実現するビジネスモデルに合う人材かどうかを大事にしている」

「会社は、ターゲットとする顧客を明確に絞り込んでいる」

「会社では、顧客が自社の商品やサービスの中に“どのような価値を求めているか”，組織として、顧客の声などを集め、分析している」

「自社の商品・サービスは、同業他社と比べて明確な強みを持っている」

「会社では、マーケティングの方法が工夫されており、見込客に、自社の商

品・サービスの良さや優れた点を理解してもらえている」

「自社の取引先（販売先、仕入先）は、特定の少数企業に集中しておらず、比較的多く分散している」

④ システム化・型決め

「会社には、社員が経営理念・ビジョンの意味を深く理解し、共感できるようにするための仕組みがある」

「会社では、顧客が期待する製品やサービスを、効率的・効果的に提供できるように、業務や仕事の仕組みづくりがなされている」

「会社には、社員を育成するための工夫された仕組みがある」

「会社には、消費者ニーズや時代の変化に対応して、新しい事業、商品、サービスを開発するための仕組み（制度・部署・担当など）がある」

「会社では、購買・生産・販売・人事など、社内業務を改善する取組みが日常的になされている」

「自分の仕事には無駄は少なく、生産性は十分に高い」

「会社は、財務数値をもとに分析を行い、経営の指針として活かしている」

⑤ 行動環境

「仕事で自分の能力を少し超えた仕事に挑戦する姿勢は高く評価される」（ストレッチ）

「私は、仕事にチャレンジのしがいを感じている」（ストレッチ）

「幹部は、社員の前向きな改善提案については承認することが多い（「幹部」とは、経営者以外の、部長・部門長以上の役職者）」（ストレッチ、サポート）

「私は、問題や困難な事態があっても、私や会社の成長に繋がる機会と捉えることが多い」（ストレッチ）

「私は、仕事を通して成長を実感している」（ストレッチ）

「経営者は、社員を管理するよりも、社員の成長の支援をすることのほうが

多い」(サポート)

「経営者は、社員を育成・指導しようとする際、「指示・命令する」よりも、「問いかける」形をとることが多い」(サポート)

「会社では、職務遂行能力を高めるための研修や能力開発の機会が与えられている」(サポート)

「会社の方針を踏まえて、顧客の視点をもって、自分で考え、判断し、仕事を進める姿勢は高く評価される」(自律)

「私は、経営理念・ビジョンなど会社の方針を踏まえ、顧客の視点をもって、自分で考え、判断し、仕事を進めることが多い」(自律)

「私は、仕事を通して取引先やお客様から「ありがとう」と言ってもらうことに大きな喜びを感じる」(自律)

「私は、この会社で働くことに大きなやりがいを感じている」(自律)

「一般社員は、何事も自責の姿勢で行動している(ことがうかがわれる)」「自責」とは、他者を批判せず、自分に原因がなかったか、できることがなかったか反省する姿勢)」(自律)

「会社には、やると決まったことは“やりきる”“やり続ける”雰囲気がある」(規律)

「整理、整頓、清掃ができており、会社は清潔に保たれている」(規律)

「職場では、報連相、あいさつ、時間厳守など、規律はしっかり守られている」(規律)

「私は、上司から厳しい指摘を受けたとき、素直に受け入れることができる(「上司」は、自分の直属の上長(例えば、課長や係長)を想定)」(信頼、サポート)

「私は、同僚を信頼している(ここでの「同僚」とは、職位がほぼ同じ社員)」(信頼)

「私は、経営者や幹部を信頼している」(信頼)「職場には、助け合って仕事を進める雰囲気がある」

「私は、会社から大切にされていると感じている」(信頼)

「会社には、安心して働き続けられる安心感や安全感がある」(信頼)

「自社の経営状況や財務数値などの情報が、一般社員にもオープンにされている」(サポート, 自律, 信頼)

「人事評価の項目や判定の基準は社内にオープンにされている」(サポート, 信頼)

「人事に関する決定は公正で一貫性がある」(信頼)

「社員は、頑張ったとき、上司や同僚、部下から励ましや賞賛、ねぎらいをしばしば受ける(この場合の上司は、社員の直属の上長を想定)」(ストレッチ, 自律, 信頼)

「上司は忙しいときでも部下の声に耳を傾けてくれる(この場合の上司は、社員の直属の上長を想定)」(サポート, 信頼)

「会社には健康的に働ける福利厚生のある体制がある(休日確保, 住宅補助, 有給休暇の取得のしやすさ, 育児休暇の確保など)」(システム化・型決め, 信頼)

「会社は、障がい者が活躍できる職場環境にするための仕組みづくりに前向きである」(システム化・型決め, 信頼)

「私は、自分の仕事が面白いと思う」(ストレッチ)

「私は、休日明けに出社するのが楽しみである」(ストレッチ)

「自分の会社に愛着を持っている」(信頼)

「会社は、ビジネスパートナー(仕入先, 外注先)の満足度を高めることにも気を配っている」(ビジネスモデル, 信頼)

⑥ 企業環境分析

「会社は、業界や社会・経済・技術などの情報を日常的に集めている」

「会社は、社内の業務データをもとに顧客の動向やニーズの変化を分析している」

「会社は、収集・分析した情報を、会議等を通じて全社的に共有し、意思決定に役立てている」

⑦ 成果分析

「会社は、自社の業績の向上を、人材成長、仕組みづくりの進展、顧客満足
の向上など、財務面以外でも把握しようとしている」

「会社では、3年前と比べると、社員が成長した」

「会社では、3年前と比べると、仕事や業務の仕組みづくりが進んだ」

「会社では、3年前と比べると、顧客満足が高まった」

以上、①から⑦に分けて、生産性向上に繋がる改善において目指すべき姿（良い会社づくりの際に目指す姿でもある）を提示した。どれ一つとして簡単なものはないだろう。経営者として、覚悟をもって取り組まなければならないことだろう。しかし、これに取り組まずして、生産性を向上させ、成長させることは難しい。

中堅・中小企業においては、人手不足が深刻であり、また、働き方改革関連法に対応する必要もある。このような環境下にあることを改めて認識し、良い会社になるように努力しなければ、生産性向上どころか、生き残ることすら難しいだろう。

4. ま と め

生産性向上に関する議論は、IT利活用、新たな設備投資、独自性・独創性の発揮、ブランド力の強化、他社との連携、バリューチェーンの変革などが多い。あるいは、日常の仕事の進め方の改善なども多い。また、コア業務に集中し、ノンコア業務は社外に外注するなどである。

しかしながら、このような表面的な議論だけでは、本質的な改善は難しい。根本は、働く人間がよりモチベーションをもって仕事に取り組めるようにする

ことである。仕事にやりがいを感じ、前向きに仕事に取り組めるような会社づくりが同時に求められると料する。

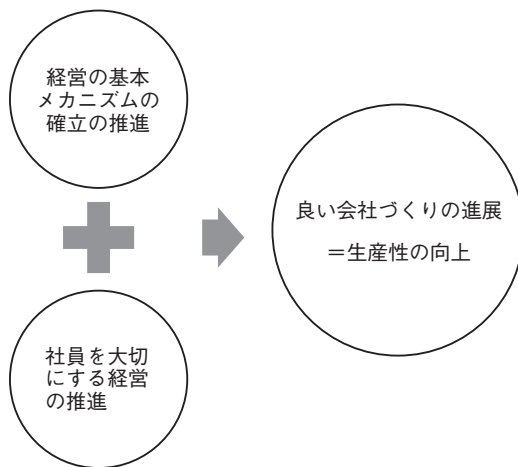
これらを包含したものが「良い会社づくり」と解釈できる。良い会社づくりのためには、「経営の基本メカニズムの確立」、社員の成長ややりがいを提供するという意味での「社員を大切にす経営」の両方の推進が必要である。そして、これが同時に生産性の向上をもたらすのである。

そして、本稿では、これを推進するために、目指すべき姿を68項目にわたって提示した。それぞれを実現する方法は多様にあるので、各企業で会社の実情に合わせて選択し、改善に取り組むことが望ましい。

なお、68項目の一部を改善すれば、その好影響は他の項目、他のドライバに伝播し、他の項目やドライバの状況も好転する。

まず、経営者は、自分だけで自社の状況を判断するのではなく、幹部や一般社員と対話を行い、68項目について、そして、各ドライバについて、客観的に自社の状況を認識することである。そのうえで、生産性を高めるための改善

図12 良い会社づくりの方法と生産性向上策は一致する



対象を、68項目をヒントに、対話を通じて、幹部や一般社員の参画意識を高めながら、絞っていくことである。中堅・中小企業の幹部は、年功があるだけでその職位にいるケースが多くあり、往々にして経営の一翼を担うという認識が欠けている場合が多い。対話を使って、自主性、自律性を引き出しながら良い会社づくりを進めていくことが望ましい。

なお、対話においては、経営者は自分の意見をできるだけ抑えて、幹部や一般社員の意見を素直に聞き取る姿勢が求められることは強調してもしすぎることはあるまい。

「損得ではなく善悪で判断する」真面目に経営に取り組んでいる中堅・中小企業が報われる社会になることを願ってやまない¹⁴⁾

14) 「損得ではなく善悪で判断する」は香川県の徳武産業株式会社十河孝男会長の言葉である。