

平成 12 年度

春季修了

修士学位論文

起業から IPO に至る企業の成長過程における  
労務管理手法の変化に関する考案

Research on the Labor Management of Companies Through Start-up to IPO

平成 13 年 1 月 10 日

高知工科大学 大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号:1037002

小野 佳彦

Yoshihiko Ono

# 起業からIPOに至る企業の成長過程における労務管理手法の変化に関する考察

## 目 次

第1章	序 論	1
1 - 1	緒 言	1
1 - 2	本テーマに関する研究の歴史的背景	2
	労務管理に関する理論	2
	a 米国における労務管理論	
	a - 1 近代的労務管理	
	a - 2 人事管理論的労務管理論	
	a - 3 人間関係論的労務管理論	
	a - 4 行動科学的労務管理論	
	b 日本における労務管理論	
	労務管理の意味	6
	a 定義	
	b 目的	
	c 適用範囲	
	d 主体	
	e 対象	
	労務管理の内容等	7
1 - 3	起業からIPOに至る過程における労務管理に関する過去の研究及び実務の世界での取り組み	8
1 - 4	起業からIPOに至る労務管理手法に関する現状から見た取り組み課題	10
1 - 5	上記現状認識を踏まえた上での、本研究の目的及び意義	11
第2章	ステージ別労務管理の変化に関する調査研究	13

2 - 1	緒 言	1 3
2 - 2	全ステージを通じての本研究における労務管理手法を基礎付ける理論 及び基本コンセプト	1 4
	a 動機付けの影響の幅	
	b マクレガーのX理論Y理論	
	c マズローの欲求5段階説	
	d ハーズバーグの衛生理論	
	e ハーズバーグの説とマズローの説の関係	
	f 労働者が仕事に何を求めているか	
	g 従業員の数と質の関係	
	h 柔軟でフラットな組織	
2 - 3	アーリーステージ	2 2
	アーリーステージの定義と労務管理の特質	2 2
	a 経営理念の策定及びその影響	
	b 人材確保	
	c 雇用形態	
	d 組織制度	
	e 給与制度	
	f インセンティブ	
	g 評価システム	
	h 能力開発システム	
	i 福利厚生	
	上記現状認識と取り組み課題及び解決方向	2 5
	a 経営理念の策定及びその影響	
	b 人材確保	
	c 雇用形態	
	d 組織制度	
	e 給与制度	
	f インセンティブ	
	g 評価システム	
	h 能力開発システム	
	i 福利厚生	

アーリーステージまとめ	3 2
2 - 4 ミドルステージ	3 4
ミドルステージの定義と労務管理の特質	3 4
a 経営理念の策定及びその影響	
b 人材確保	
c 雇用形態	
d 組織制度	
e 給与制度	
f インセンティブ	
g 評価システム	
h 能力開発システム	
i 福利厚生	
上記現状認識と取り組み課題及び解決方向	3 6
a 経営理念の策定及びその影響	
b 人材確保	
c 雇用形態	
d 組織制度	
e 給与制度	
f インセンティブ	
g 評価システム	
h 能力開発システム	
i 福利厚生	
ミドルステージまとめ	4 4
2 - 5 プレIPO	4 5
プレIPOの定義と労務管理の特質	4 5
a 経営理念の策定及びその影響	
b 人材確保	
c 雇用形態	
d 組織制度	
e 給与制度	
f インセンティブ	

g	評価システム	
h	能力開発システム	
i	福利厚生	
	上記現状認識と取り組み課題及び解決方向	4 8
a	経営理念の策定及びその影響	
b	人材確保	
c	雇用形態	
d	組織制度	
e	給与制度	
f	インセンティブ	
g	評価システム	
h	能力開発システム	
i	福利厚生	
	プレIPOステージまとめ	5 5
<hr/>		
第3章	実践に基づく事例研究	5 6
<hr/>		
3 - 1	小野事務所での事例紹介	5 6
<hr/>		
3 - 2	上記事例に関する考察	5 8
<hr/>		
3 - 3	まとめ	5 8
<hr/>		
第4章	日・米における業態や文化の違いによる労務管理上の特質についての比較検討及び考察	5 8
<hr/>		
4 - 1	日・米における業態や文化の違いによる労務管理上の特質の差異	5 8
<hr/>		
4 - 2	日・米による労務管理手法上の差異	6 0
<hr/>		
4 - 3	まとめ	6 1
<hr/>		
第5章	結 言	6 2
<hr/>		

## 第1章 序 論

### 1 - 1 緒 言

本論文における研究の目的は、起業の時点からIPOに至る企業の成長過程をアーリーステージ・ミドルステージ・プレIPOステージに分け、各ステージにおけるあるべき労務管理手法につき考察するものとする。まず、はじめに、アーリーステージにおいてなおざりにされがちな労務管理における適切な管理手法を用いることにより、10%前後と非常に低いと言われているベンチャー企業の成功確立をたとえわずかでも向上させることに資することということが、本研究の有する目的の一つである。また、その後の企業成長過程の中における人的な側面について注目すると、従業員数の増加に伴い、ミドルステージ以降、企業は、はっきりした形で組織を形成することとなるのだが、従来型の日本的なピラミッド重層構造の階級的な組織構造を避け、現代のような変化の激しい時代の流れに即応し、意思決定の早い柔軟な組織構造の形成の戦略的实施について考察をめぐらす。さらに本論文では、労務管理論の中でも動機付けに関わる理論に特に着目し、アーリーステージから労務管理手法の中に「動機要因」を組み込んでいく「戦略的労務管理手法」ということを提言するものとする。

上記の研究について、文献、聞き取り調査研究と社会保険労務士小野佳彦事務所における実践に基づく事例紹介を織り交ぜて考察を加えるものとする。

まず第1章序論において、不明瞭な、あいまいな位置付けにされがちな労務管理論の歴史的背景と労務管理とは何であるかという点を明らかにし、労務管理が企業経営にいかに関与しているか、また、果たし得るかという点につき考察し、ことに企業発展の初期段階においては、MBA コースなどで講じられる「人的資源管理や組織行動論」という高度に専門化・分化した経営管理手法は、本研究の対象になるような小規模な事業を前提としておらず。また、それらの細分化・専門化された個別の管理手法を敢えて関連付けながらこれらの企業のために適応するという事は、非常に困難なことである。それに引き換え、労務管理という概念・理論及び手法は、1 - 2に論ずるように、隣接科目を包含したものであり、ここでいうところの労務管理は単に「労働者管理」という狭い範囲に限定された意味あいではなく、「自律性を有する従業員」を高度に動機付けて、企業の持つ

目的達成促進と結び付け、また、これとは逆に従業員個人が有する自己完成欲求を充足させるための施策として重要な役割を担うものである。労務管理と経営学上の諸要素を学際的に関連付けながら、現実が発生する労務管理上の諸問題を有機的に解決して行く手段と捉えれば、まさに起業時からIPOに至る、事業のごく初期段階においてこそ、労務管理はその特質を發揮できるものであると考える。

## 1 - 2 本テーマに関する研究の歴史的背景

前述のように、労務管理という概念・理論・手法がどのように形成され、また、どのように意義付けることができるのかを書籍による調査研究を中心に考察を加えてみることにする。一般的に労務管理に関する研究は、時代の流れと経営学の発展に伴って、大規模事業所を対象とすることが多くなってきたことに伴い、高度化・細分化し、組織論、組織行動論、人的資源管理などに分化していき、マネジメントのうち人に関する部分全体を包含する労務管理の内の一つの側面に注目し、分析を加える方法となってきた。そういった中で、労務管理の持つ意味を再度確認し、下記のように人に関わる広範な領域を包含し、有機的に関連し合いながら、企業の経営上のコスト政策に関わるとともに、戦略的に起業から事業規模及びレベルを上げていく作業の中で、労務管理という概念・理論・手法こそがベンチャー起業の人の部分を支える最も有効で重要な要素になると考える。以下にその歴史と定義につき考察する。

### 、 労務管理に関する理論

まず、広義の労務に関する理論は経済学的な研究対象として労働の概念を明らかにするために、古典経済学者が「労働者は労働力を売る」と唱え、労使は経済的取引者として対立関係に立つととらえたときからそれが始まったとされている。これをマルクスが批判し、経済学の分析対象として「労働力」という概念を導き、分化させたのである。以降、取引対象としての商品としての本質は、「労働」ではなく「労働力」であるということが、近代経済学諸学派から認められて今日に至っている。

労働力という特殊な商品の背後にある労働者と資本家の社会的関係を究明して行く場合には、まず、労働者は「労働力そのもの」であると同時に、「労働力の所有者であり、かつ

その販売者」でもあり、労働者は経済的な問題を有するにとどまらず、人間としての生活関係の問題をも抱えることとなる。このような条件の中に見られる矛盾や対抗関係を内包するものとして、「賃労働」という概念が発生する。

このような労働、労働力、賃労働という3つの概念に関する研究が進み理論化したものが労務管理研究の根源であるが、この段階ではまだ経済学的研究の範囲にあると考えられる。

前述の諸理論に遅れて、経営労働及び経営労務の概念が現れてくるのであるが、これらは、企業が顕在化し、管理が高度化するにつれて発達してきたものである。経営労働は、前述の労働の概念よりは、さらに範囲が狭く具体性が高くなっており、経営経済学的な研究の基礎理論となっている。

さらに、労務の理論は、経営経済学的研究の中で、応用論・技術論・政策論の性格を有するものであり、企業における労働の経営経済学的研究の主流といえる。アメリカで生まれたこの経営経済学は、経済学の一分野から発展し、やがて経営学となったものである。

上記の理論が基礎となり労務管理の概念及び理論が生まれきたのであるが、応用論・技術論・政策論の性格がより強くなり、経済学、経営学、社会学、心理学、法学、労働科学、その他の隣接諸科目によって有機的に関連付けられてできあがっているものである。

#### a , 米国における労務管理論

米国の労務管理論は、経営学の一環として実践的な性格を持つ。これは大きくわけて、近代的労務管理論、人事管理論的労務管理論、人間関係論的労務管理論、行動科学的労務管理論の4つに分類することができる。

##### a - 1 近代的労務管理論

近代的労務管理論は、1910年までの諸研究のうちの近代的性格を持つものを言う。能率運動の一環として出来高給制度の研究をしたタウンやハルシー、それらを体系付け科学的管理法を提唱したテイラー、フォードシステムを生み出したフォードなどが代表的である。テイラーの科学的管理法は、差別的出来高賃金による刺激によって労働者を働かせようとした。また、時間研究により、計画職能は経営者が、作業職能は生産現場で行い、熟練度の低い労働者でも効率良く働かせるために、作業の標準化を行った。



(38) さらに、これらの近代的労務管理論の核となる官僚制組織・管理を理論的に究明したドイツのウエーバー、それを実践に取り入れようとしたフランスのファヨールの経営管理理論などがある。

#### a - 2 人事管理論的労務管理論

人事論的労務管理論の時代は、1920年代から1930年代をいう。ここでは、労務管理は財産、生産、販売等の諸管理と並ぶ広義の生産要素に関する管理、要素管理をいうものと考えられる。テイラーリズムの管理が権威主義的経営理念で貫かれているのに対し、人事管理の成立した1920年代は、温情主義的な理念に導かれた人事管理として知られている。(38) 1920年代のスコット、ティード、クロージャー、メトカーフらによる研究が著名で、心理学や人間工学の力を借りた人事管理の理論である。これに対して、1930年代にヨルダーは、社会学、心理学、生理学、経済学等の成果を導入すると同時にホーソン実験の一部も取り入れている。労働力の効率的利用を労務管理の理論及び実践の主目的としながら、企業や職場・職務についての労働者の満足度を高めることに注意を払い、管理過程を具体的、詳細に論じたものである。

#### a - 3 人間関係論的労務管理論

1940年代を中心とする。この時代の経営学の主流は、人間関係に強い関心を払い考察した人間行動学派である。要素管理的色彩は残してはいるが、経営管理組織などに直結した理論を展開しており、財務、生産、販売等よりも上位の管理の位置を与えられている。産業心理学のミュンスターベルグ、1927年から1932年にかけてのウエスタン・エレクトリック会社のホーソン工場における実験に基づくメイヨー、レスリーバーガーなどの研究が代表的である。ここでは、孤立する経済人モデルが否定され、人間は感情を持つ社会的存在であるとされ、組織内には経営目的を達成するために意識的に形成された公式組織とは別に、非公式の小集団が発生すること、この小集団を形成する人々は変化よりも安定を好むことなどが明らかにされた。そこで、労務管理としては、上の諸点を十分に認識して、公式組織へ労働集団の調和を図ることになる。そのためには、コミュニケーションの改善、民主的リーダーシップや提案制度等々によって、経営の方針などについての従業員の理解を図り、従業員の意見を取り入れることが重要であると考えた。(38) 他にこれ

らの研究に関わる研究者には、労使関係論のパールマン、人事管理論が唱えてきた協働の理論の確立に努めた管理・組織論のバーナード、経営哲学の面から人的資源論を唱えるドラッカーなどがある。

#### a - 4 行動科学的労務管理論

上記の人間関係論の持つ限界に対して、1950年ごろから注目され、1960年代に定着している。この時代の経営学の主流派社会制度学派で、行動科学の導入に基づき、組織行動に強い関心を持ちながら考察を進めている。その他、意思決定の過程を重要視する意思決定学派が現れる。1970年代以降は、再び管理過程学派が台頭してきている。これに対応する労務管理論は、行動科学の理論であり、要素管理の色彩は消滅し、従業員は経営体とか経営管理組織における中枢的存在とみなされている。いわゆる中枢管理である。代表的研究者としては、マクレガー、アージリス、ハーズバーク、リッカート、マズローなどがあげられる。それぞれ、労働者の自己実現欲求の充足とかかわって、リーダーシップの改善や参加的経営などが提唱されている。マズローについては第2章に後述する。このうち、ハーズバークは、特に仕事自体の改善を考えるという点で他の論者と違い、労働の自己実現欲求を満たすには、単純・単調化した作業に再び計画職能を付加し、職務を充実することが必要とした。

しかし、行動科学は、理想的な仮説が中心になっているものとされ、実験に対する過信や、伝統的管理論に対する誤解をもとに出発しているものも少なくないといわれた。このような職務充実論などの限界に対し、経営管理論の総合化、組織理論におけるオープン・システム・アプローチ、つまり組織が成長するためには、社会システムと技術システムの同時最適化という対内関係だけでなく、環境との外的関係にも気を配らなければならないという理論。また、状況に応じてリーダーを選択することが有効であるなどとしたコンティンジェンシー理論(状況適応理論)などが1970年前後から出現してきたのも行動科学的労務管理論に対する批判的な立場によるものである。

#### b , 日本における労務管理論

日本の労務管理論としては、労働力有効利用説、協力関係維持説、マルクス主義的批判説、労働意欲充足説の4つの学説に大きく分けることができる。

労働力有効利用説は技術論的労務管理論ともいわれ、能率運動の理論に始まった学説で、労働力を効率的に利用するということにを重要視しているものであり、日米の学会、財界などで主流の学説といえる。これはどちらかということ効率優先の企業側に偏った論理であるといえる。

協力関係維持説は、経営共同体形成説ともいわれ、日独の学会、財界の一部で支持されている。労使間の協力、協調関係を維持しようとするもので、能率と人間性の双方に重点をおこうとする説である。企業側と労働側との調整の理論であるといえる。

マルクス主義的批判説は、批判的労務管理学説ともいわれ、マルクス主義経済学の立場に立ち、従来の労務管理論また、労務管理に関する実践に対して分析を加えるものであり、労働側の立場に立脚して展開される論理である。

労働意欲充足説は、欲求充足説ともいわれ、人間性に重点を置き、モチベーション・モラルなどを重要視するものである。これもどちらかということ労働側の論理というべきである。

、 労務管理の意味

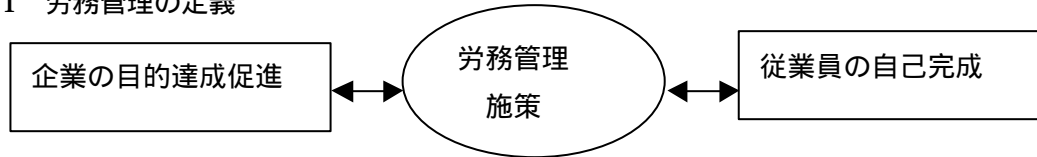
#### a 定義

労務管理は、経営学上の経営機能の5つの基本機能の一つである人事・労務(Staffing)を対象として、それらを5つの経営機能の内の他の2つ、企画と管理により、最も経営効率をあげるために行う方法論である。(32)そして、人事労務は経営の他の基本機能である組織と指揮とも緊密に繋がっている。さらに、極めて遅れていた人事労務の重要性が近年見直されて Human Resource Management として、経営の一分野として確立されつつあるが、まだ理論として開発中であり、従って労務管理の範囲も必ずしも一元的に定義されたものは無い。(33)(34)

企業には、経営戦略上の目標を達成するという目的があり、従業員には、生活維持の欲求や、集団における自己顕示欲や自己実現などの動機を持つことになる。労務管理は、これらの企業の持つ意図と、従業員の持つ個々の事情とをうまく一致させ、職務遂行上のエネルギーを最大限に発揮させることが目標であるといえる。いいかえると、前記労務管理論の集大成として「従業員の人間的な成長・自己完成と福利」と「企業の目的達成の促進」を目的とし、労働意欲の充足、協力体制の確保、労働力の効率的利用を図って行くための

一連の諸施策をいうと定義付けることができよう。

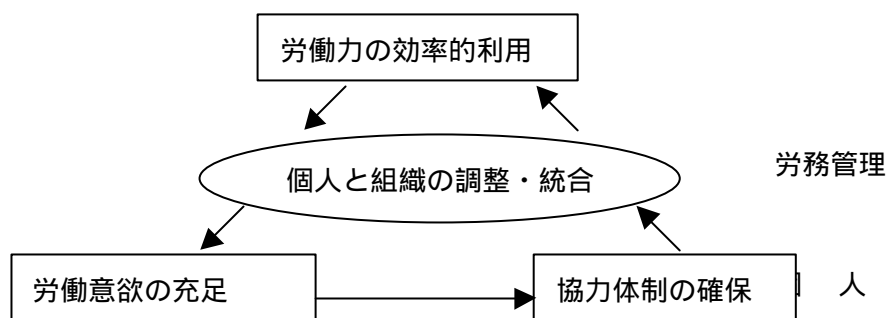
図 1-1 労務管理の定義



b 目的

個人と組織の調整、統合が最も重要な目的であると考えます。「労働力の効率的利用」が企業側にとっての最大の関心事であるが、まずは、労務管理の出発点として、個々の従業員が有する最大の関心事であるところの「処遇」に関する種々の「労働意欲の充足」を意図する必要があります。企業の全構成員に対する真に公正、公平な取り扱い、適正な能力評価に基づく適正な処遇を企業側が実施することによってこそ、従業員が自己の能力開発、活用に努力するようになると思われる。こうした企業側の努力があってはじめて、従業員側からの「協力体制の確保」を引き出すことができるのである。

図 1-2 労務管理の目的



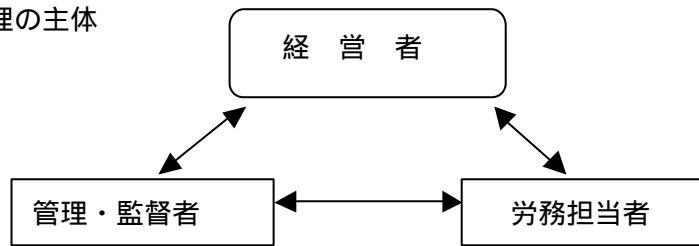
c 適用範囲

私企業に限定されるものではなく、公企業、学校、宗教団体、労働組合等にも及び、資本主義国家のみならず社会主義国家においても適用される。どのような団体や組織における人の管理にも適用できるものである。

d 主体

労務管理の主体については、「企業」と捉えることが可能であるが、これを実務のすい後者としての主体と捉えると、資本家からの委任業務を遂行する「経営者」、経営者の与えるミッションを受けて職場管理を遂行するラインの「管理・監督者」、スタッフとしての「労務担当者」、の三者が一体となって労務管理の主体となるものと考えられる。

図 1-3 労務管理の主体



e 対象

労務管理の対象については、個人及び集団としての従業員(労働者)である。

, 労務管理の内容等

労務管理の内容について大きく分けると、次の5つの側面に分類できる。

人事管理

職務分析、評価、職能資格、募集・選考・採用、配置、移動、能力開発、能力評価等

労働条件管理

労働時間、休憩・休日・休暇、賃金・賞与・退職金、福利厚生、安全衛生等

人間関係管理

接遇関係、コミュニケーション、欲求・感情・モラル・リーダーシップ等

労使関係管理

労働組合、労使関係、労働協約、団体交渉・労使協議制、経営参加、労働争議等

組織関係管理...機能的な組織環境の整備

労務管理という用語が日本で最初に用いられたのは昭和の初期といわれている。それ以前には「労働管理」と呼ばれていた。これは英国で1920年代に一般的に「labor management」と呼ばれていたものの直訳から来ている。その後、労働という言葉が不適切ではないかということがいわれはじめ、「労務管理」と呼ばれることとなった。戦前においては、職員と職工の間に厳然たる身分格差があり、職員を対象としたものを人事管理、職工を対象としたものを労務管理と呼び分けていたのであるが、第2次大戦後における経営民主化運動のもとで身分制度も急速に崩れ、これらを総称して労務管理、あるいは人事管理と呼ばれるようになった。

上記の労務管理の内容を、全体として一つの体系と見ることができるが、こうした体系は前掲の内容のそれぞれが有機的に関連し合い総体としてバランスの取れた状態になって「労務管理」として有効に機能するものとなるのではないかと考える。

### 1 - 3 起業からIPOに至る過程における労務管理に関する過去の研究及び実務の 世界での取り組み

労務管理に関する過去の研究については、全体像を1 - 2に描き出したのであるが、労務管理論としては、規模別の労務管理という発想はあったとしても、中小企業と大企業というレベルでの区別で、起業時に特に注意深く労務管理の基礎的な段階として一定の労務管理に関する手法を導入しておくことが、起業後の事業の成長を有効に支援することができる。また、それが人員規模で30人程度に達したとき、組織の原型のようなものが必要になり、前述した、個々の従業員の最大の関心事である処遇に関する種々の「労働意欲の充足」ということにも意を配り、それにふさわしい労務管理上の手法を適用することが重要であると考えられる。100人を超え上場を意識するような段階に至ると、前述のように労務管理の内容を、全体として一つの体系と見ることにより、労務管理の内容の各々が総体としてバランスの取れた状態になっていることが必要な段階に入るのだが、従前のような重厚長大型の組織制度を敢えて排除し、意思決定とその伝達において合理性のある柔軟な組織作りを行うなどの、労務管理という視点でのその組織の規模とその変化に着目した研究とその実務への応用ということにつき、私の知るところでは先行研究や実務へのそ

の応用等は数少ない。

ただし、この少ない中でも、柳孝一他編著「ベンチャーマネジメントの変革」に下記のような見解が示されており、大括りではあるが、アーリーステージでの労務管理を含めたマネジメントの必要性について論じられたものであり、参考になると考える。「スタートアップ期のマネジメントは極めてシンプルである。社長が経営のほとんどを取り仕切っており、管理体制というほどたいそうなものなくても会社は回っていく。取締役会の体制をはじめ、「部門別業績評価」や「社内所規定」などが整っているところはほとんど無い。外部経営資源の活用という点でも、「税理士」は別にして、「公認会計士・監査法人」「弁護士」などを活用しているところは少ない。それはそれで、身軽な経営体制として評価できるが、これから新しい成長のパターンを考えるとすれば、この点でも違った考え方ができる。もし、マーケットへの目のつけどころが良く、はっきりしたイノベーションがあり、将来大きな発展が期待できそうな「芽」があれば、スタートアップ段階から、マネジメント体制を整えて、最初から急速な成長を目指すこともとも考えられるからである。この点は、日本とは風土は違うということも考慮しても、アメリカではスタートアップ期から、ハイテク技術を持ったエンジニアとビジネススクールを出たマネージャーが組んで会社を起こし、初めから公認会計士や弁護士を導入し、資金面ではベンチャーキャピタルの本格的な出資を仰いで、急速な成長を遂げるという例も多い。

スタートアップ期の経営問題としては、「経営幹部の人材不足」「従業員の不足」「資金の不足」など、あらゆる面での経営資源の不足が強く認識されている。これは経営基盤確立期や新成長期で経営資源が過剰となり、組織が硬直化する傾向にあるのと対照的である。本来は、これらの経営資源の不足を補うため、外部資源を活用したいところであるが、有能な支援者が少ないことや、経費の支払能力の点もあって専門家を有効に活用できていないのが現状である。その結果、成長力は経営資源によって規定されてしまい、スタートアップ期の成功確率が低かったり、次のステージである急成長期まで長い時間かかってしまうことになる。下手をすると、スタートアップ期もしくは準備期が延々と続き、ついに急成長のきっかけを失ってしまうことも多い。

今後スタートアップ期の成功確率を上げ、一刻も早く急成長のきっかけをつかむためには、外部経営資源を有効に活用できるシステム作りが必要である。」(12)と述べている。

また、この期間における労務管理に関する実務の取組みにつき、どのような過去の取組

みがあり、現状どのような状況であるかという点について言及することにするが、起業の仕方などに触れた実務書などを調べてみると、起業時には、特に有効な労務管理の手法という観点で解説を加えたものはほとんど見当たらず。起業に対する情熱やリーダーシップの重要性、採用する初期従業員の人选の重要性などと、これとは別の視点で、具体的な労働保険の適用や、社会保険の適用などについて述べている程度で、将来一定の規模に達したときに、その延長線上に、合理性・一貫性のある労務管理手法に変化することの可能な初期段階での労務管理などという発想についてもほとんど見当たらない。

また、実際の起業家の労務管理に対する意識はどの程度のものであるか、聞き取り調査によると、起業のごく初期の段階では、資金繰りや営業活動などに意識が集中しがちで、人事に気を配る余裕のある経営者は、むしろ稀であるというべきである。労務などに気を配っていると肝心のビジネスチャンスに逆に乗り遅れてしまうというぐらいに考えられていることが多いようである。大学院の起業家コースの議論のレベルにおいても同様の意見が出るほどに、初期の段階での労務管理は意味がないし、それをすることによって逆に企業の成長の足かせになるというぐらいの認識であることが多い。

このような意味においても、過去及び現在においても、少なくとも起業の段階での労務管理に関して、特に考察を加え、合理的な期待される労務管理手法などに特化した実践的取組みの具体的報告は、私の知るところでは、ほとんどない。

#### 1 - 4 起業からIPOに至る労務管理手法に関する現状から見た取り組み課題

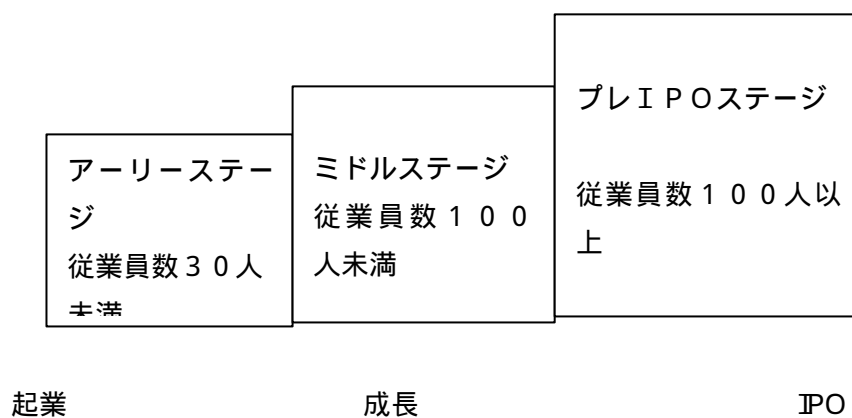
起業からIPOに至る労務管理手法に関する上記の現状から本研究における取り組み課題について考察を加えてみることにする。1 - 3の過去の研究・取組み及び現状から考えられることは、まず、起業の段階での労務管理に関する一定の考え方が示されていない点を指摘することができる。起業初期段階での労務管理の内容に示した各項目での具体的な留意点と合理的な効果の高い労務管理の手法についての研究が最も興味深く重要な、今後の取り組み課題であると考えられる。

次に、企業の成長過程は、連綿と途切れなく続く持続的なものであり、どこでステージが変化するかということについて、定説があるわけでもなく特段の根拠が存在することはない。また、そのステージを仮にいくつかに分けるとしても、何を基準にこれを行うかと



いう問題は非常に厄介な問題である。労務管理を研究する上での各ステージの属性をどこに求めるか、つまり従業員数、売上高、経過年数等について、いずれを採用すべきかという点について検討を加える必要があるが、ここではアーリーステージ、ミドルステージ、プレIPOの3つのステージに分類することとし、各ステージでの労務管理の必要性の根源となるものは何かということ、売上高でも経過年数でもなく、やはり労務管理手法の変化の直接要因にもなり、人そのものに関わる数字ということで、従業員数によってステージ別を決定することが合理性があると考え。その際、ステージの変化に伴い、低いステージでの労務管理手法や組織制度を維持することは困難な状況が発生してくることは前述のとおりで、ここで矛盾点が問題を引き起こしたり、ジレンマを生じさせることとなる。この段階での労務管理の具体的な留意点と合理的な効果の高い労務管理の手法についての研究が非常に重要な、今後の取組み課題であると考え。

図 1-4 起業から IPO に至るステージ



#### 1 - 5 上記背景と現状認識を踏まえた上での、本研究の目的及び意義

上記の現状認識を踏まえた上で、特に本研究においては、従来労務管理に関する研究が、成長と変化ということに余り気を配ることなく、画一的に労務管理を論ずる傾向が強く、特に研究対象になる企業が、フォードやボルボなどの製造業の大企業を中心に扱われる傾向が強かったために、中小企業特に起業直後の小規模段階での労務管理は無視される傾向が強かった。しかし、ベンチャー企業の成功する確率は非常に低いといわれており、

「日本においては、1970年代末まで開業率6%前後で推移していたが、80年代以降低下し、最近(91~94年の計測期間では)廃業率(4.7%)が開業率(4.6%)を上回る事態も起こっている」(小野 1997 p19)といわれており、日本における起業の具体的な成功率は、統計的に示されている資料は見当たらないのであるが、高知工科大学大学院起業家コース講義資料「半導体をベースにしたベンチャービジネス」(ナショナルセミコンダクタージャパン 代表取締役社長 石原達夫 1999.10.16)に日本における資料ではないがシリコンバレーにおける80年代ベンチャービジネスの実態として、平均ベンチャー生存年数 3.7年、5年後事業継続会社数12%という資料が示されている。前記小野正人著の「ベンチャー起業と投資の実際知識 p.20」によると石原氏の資料と同時期の89年の米国における開業率が約16%、廃業率が約15%というところから見ると、現在の日本の廃業率が開業率を上回るような状況から見るとこの12%を下回るのではないかと推察することができる。また、米国のバブソン大学の Babson Report (<http://www.kumagaku.ac.jp/seminar/~furuta/html/angel%20investors.htm>) の記述によるとベンチャー全体の成功率は10%と推定されているという内容になっている。これらの点を勘案すると、この僅かな成功率をたとえ0.1%でも押し上げるための努力は必要であると考えられるし、今まで放置されて来た分野だけに、起業段階の労務管理に法則性を見出し、一つのシステムとしてそれを体系化することだけで、かなり大きな成果を得ることが期待できるのではないかと考える。

また、起業後、順調に企業が成長過程をたどって行くと、前述のように事業規模に応じて従業員数が増加して行くという経過をたどることが通常で、その際、起業時と同一の労務管理手法や組織制度を維持しながらこれに対応していこうとすると必ずここに管理上の矛盾が発生し、労務管理上のコントロールがうまく働かなくなり、企業の成長を妨げることにもなりかねない。そこでこの変化に本研究では着目することとし、ここでは、前述のように起業からIPOに至るまでの組織の成長過程を、アーリーステージ、ミドルステージ、プレIPOの各ステージに分類することとし、これらのステージの移行期に発生する組織や環境の変化に対してどのような点に留意し、この変化の中で、起業の成長を妨げることがなく、さらにこの変化のときにこそ細心の注意を払い、企業の飛躍的成長を促すための、合理的労務管理システムの変化への対応と、ステージアップのあり方について考察

をめぐらすこととする。環境の変化との関わりで組織の変化に着目したコンテンジェンシー理論などの研究はあるが、これはあくまでも起業時やそこからのIPOまでの成長過程に着目したのではなく、やはり、日本国内でのステージ別の労務管理手法に絞り込んだ先行研究は現在のところ見当たらず、起業家学という新しい学問体系を構築するとするならば、従来の経営学的アプローチでは対応しきれない起業時特有の労務管理問題に対する解を求めるという観点で本研究は学問的意味も有し、尚且つ、起業という研究対象の性質からも、単に学問的意義を持つばかりではなく、研究成果が実践的価値を持つことが要求されると考えるが、本研究には、その意味においても、小野事務所における実証的な事例研究の成果も取り入れ、現実の企業のスタートアップからの成長過程における実践にも有効なものであり、起業家学という学問領域の有するミッションにもこたえることのできる実践的な研究でもあると考える。また、本研究は、調査と事例、日米比較、ハイテク企業と一般事業等の比較検討を複合的に行うことにより、労務管理の本質である企業の人的な側面への有機的対応というような、労務管理そのものの持つ普遍的性質に関わる部分とその重要性を浮き彫りにし、実践へのその応用につき文化や業種を超えた普遍性あるいは融合について考察を加えた点も同じく新規性を有する研究であると考え。但し、本研究はこの分野における初歩的な研究であり、今後の更なる研究への基礎研究という位置付けが相当であると考え。

## 第2章 ステージ別労務管理の変化に関する調査研究

### 2 - 1 緒 言

本研究においては、起業の成長をステージとして捉えようとするところにその特質が存在するのであるが、その際、本研究が企業の人的な側面を研究の対象と位置付けている。この点から本研究でいうところの各ステージの属性について、ここで定義しておく必要性がある。

次に、これらの属性をどこに求めるかという問題であるが、つまり従業員数、売上高、経過年数などについて検討を加える必要があると考えられる。ここでは、本来企業経営や組織は企業が存続する限りは連綿と、継続的に運営されており、ステージに区切るという

考え方は少し乱暴であるかに思われるのであるが、スタートからの急成長過程では、確かに売上規模、利益規模、従業員数などの点で変化は顕著であり、いくつかのステージに区切ることは可能である。そこで、本研究では余り詳細にステージを分けることとせず、大括りにアーリーステージ・ミドルステージ・プレIPOステージの3つのステージに分類することとした。

次に、上記のどの属性によってステージを分けるのが合理的であるのかという点について考察する必要があるが、ここでは、各ステージでの労務管理の必要性の根源となるものは何かという観点で、ステージ別の意義を定義付けることが合理的であると考えられる。その観点からすると、最も合理性があると考えられるポイントは、売上高でも、利益規模でも経過年数でもなく、やはり労務管理の直接対象であるところの、人そのものに関わる従業員数によってステージ別を決定する方法が最も合理性があると考えられる。その際、ステージが変化していつているにもかかわらず、低いステージでの労務管理手法や組織制度を維持することは企業運営上困難な状況を導くことになる。これらの矛盾点が労務管理上の種々の問題を引き起こしたり、ジレンマを生じさせることとなる。これらの問題点の解決のために、こので章でステージ別の変化に伴う労務管理の具体的な留意点と合理的で効果の高い労務管理の手法についての考察を行うこととする。

本研究においては、研究対象とする企業の成長過程を前述のように、アーリーステージ・ミドルステージ・プレIPOステージ3つのステージに分け、労務管理手法の特性を下記のリサーチ項目の中で、書籍、官庁の統計利用、コンサルティング会社での資料収集、企業での聞き取りなどにより、日米双方につき現状認識と分析及び比較検討を行う。さらに成功事例失敗事例の検証を行うことにより、労務管理のスタートアップカンパニーに与える影響という側面に注目しながら、スタートアップからIPOに至るまでの組織再編時期における合理的な労務管理の特性についての考察を加える。

スタートアップ時に労務管理などは不要という意見がよくあるが、本当にその通りなのか、企業の成長に伴って組織が拡大する際に、管理するシステムを持たないわけには行かなくなるので、少なくとも2～30人ぐらいの規模で何らかの労務管理のシステムが必要に迫られ形成されてくると考えるが、これが100人とかある一定の規模に拡大する際に、システムの変更を余儀なくされる。その後上場に至るまで、主に人数的な要素で組織管理システムが形成されると考える。その際の組織再編過程の特徴と、IPOまでの時間的距

離の短縮化される傾向の中で、調査結果を踏まえた上で、合理的な組織再編、労務管理システムの特質及びその方法についての考察を行う。

## 2 - 2 全ステージを通じての本研究における労務管理手法を基礎づける理論および基本コンセプト

まず、全ステージを通じて共通する、本研究の労務管理手法における基礎理論と、基本コンセプトを包括的に述べておくこととする。

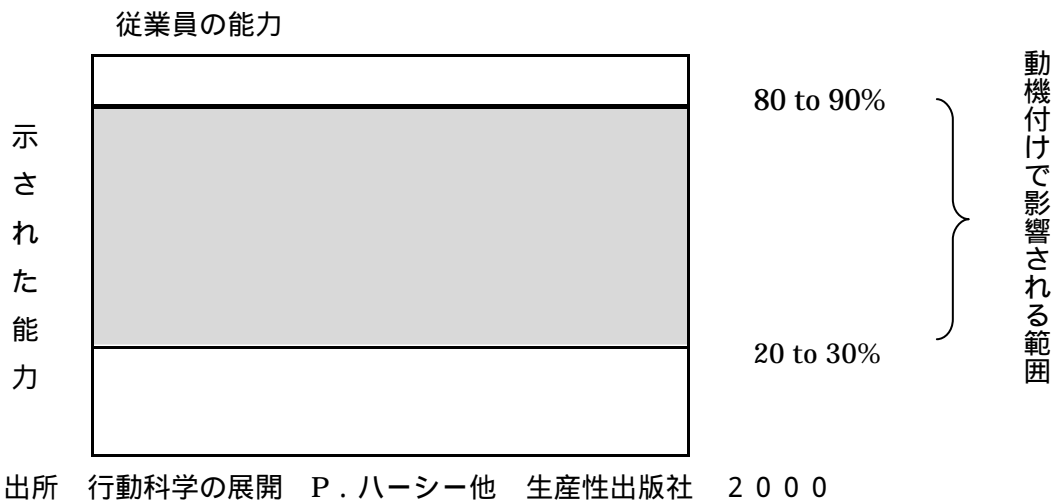
起業からIPOに至る過程の中で、企業の成長に伴って労務管理手法が変化してくることとなるのだが、この際、単に環境の変化に伴って労務管理手法を変化させると言うことではなく、本研究で筆者が特に提言したいと考えている観点は、「戦略的労務管理」ということであるが、これは、企業の有するミッションに従った形で労務管理を意図的に実践するということであり、この作業は、既にビジネスプランを策定する段階から始まっているというべきである。そこで、戦略的労務管理手法を策定する際、全ステージを通じてすべての労務管理手法の要素に意図的に組み込むべきと筆者が考えるコンセプトを裏付ける基礎理論を以下に列記することとする。

### a 動機付けの影響の幅

ハーバード大学、ウィリアム・ジェームス(William James)は、時間給社員が職を失わない程度に働けば、本来の能力の20～30%を発揮すれば良く、また、同じ従業員が高度に動機付けられると、本来の能力の80～90%まで発揮すると研究結果を発表している。(ハーシー2000, p. 11)

この点は、企業経営者は起業前から理解しておくべき点であり、ステージに関わり無く、最大70%も発揮される能力が動機付けの強さによって変化することを物語っている。このことは、従業員が高度に動機付けられた状態で就労できる環境を労務管理が創出することができれば、企業の生産性が高められるということを示している。この点を十分踏まえて、動機要因を労務管理手法の各所に意図的に組み込んでいくことが、筆者の提言する「戦略的労務管理」の重要なポイントである。

図 2-1 動機付けの影響の幅



上記の観点で、どのようなものに従業員は動機付けられるかについて、いくつかの側面から、理論につき解説する。ここには代表的なものとして、マクレガー、マズロー、ハーズバーグの下記の理論がある。これらは、オーソドックスな理論ではあるが、それだけに、普遍性があり、企業への聞き取り調査によっても、例えば賃金制度の変更後に、従業員が高度に動機付けられ生産性が上がったかという問いに対しては、ほとんどがそうではないと答えているなど、この理論を裏付ける結果を示している一例ではないかと考える。

#### b マクレガーのX理論Y理論

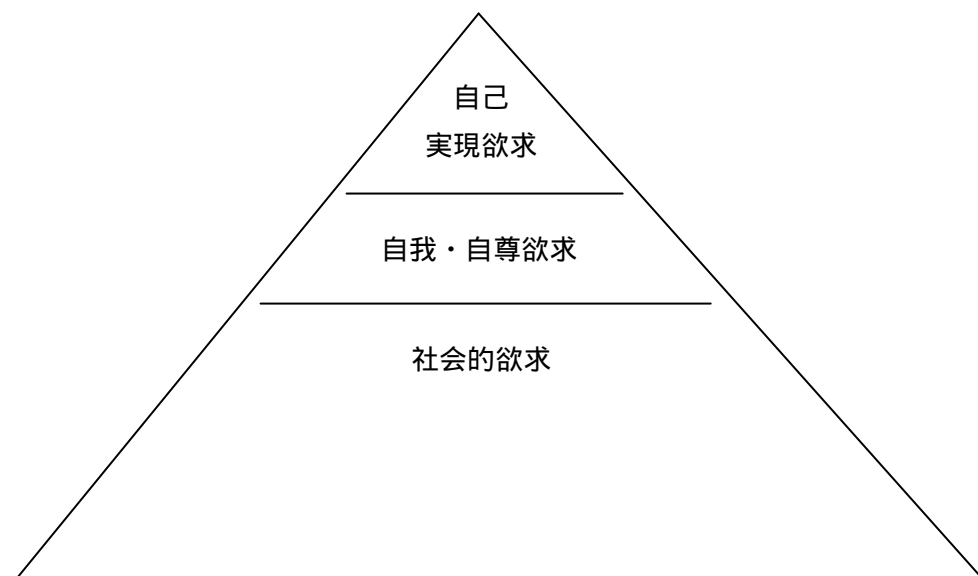
ここでは、管理者から見た労働者を2つに大別した。X理論は人間は本来仕事嫌いで、強制や命令によらなければ力を発揮できず、責任回避したがりに野心より安全を望むというものである。Y理論は人間は本来的に勤勉な存在で、納得できる目標や興味ある仕事を与えられ、自ら進んで問題解決し、責任をとろうとするというものであるとする。マクレガーは、Y理論を前程に、現代社会においては組織運営すべきであり、従業員に対して強制や命令で、長期的に力を発揮することは無理で、従業員が自らの意思で経営目標を達成しようとする意思を持つことが重要であると説いている。具体的には、従業員にビジョンを与え、役割を与え、能力開発を実施し、評価するなどこの理論を、労務管理施策に意図的に落とし込むことが重要ではないかと考える。ベンチャー企業においては官僚的組織構造を排して、Y理論を前程に、社員が自らの意思で職務遂行を企図する「自律的な従業

員」が高度に動機付けられて、最大能力が発揮できるような組織形態、例えば「チーム制」など柔軟なフラットな組織形成を意図すべきではないかと考える。

### c マズローの欲求5段階説

マズローは人間の欲求を5段階に分類した。生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、尊厳欲求、自己実現欲求と低次から分類されている。人間は低次元の欲求が満たされると高次元の欲求を持ち、一旦満足した欲求ではもはや動機付けにはならない。生理的欲求は、衣食住などの生きていくための基本的欲求である。安全欲求とは、生理的・物理的安全や社会生活上の安全に対する欲求をいう。社会的欲求とは、集団に属し、良好な人間関係を得る欲求をさし、尊厳欲求とは、他人から高く評価されたい、責任・権限を持ちたいというような欲求をいう。自己実現欲求とは、自己の持つ可能性を最大限に発揮し、自己のあるべき最高の姿を実現したいという欲求をさす。他人の評価より、自己の目標に納得できる成果を出しているかどうかということが問題となる段階ということが出来る。このマズローの説は従業員の欲求のレベルや動機の段階を分類するのに有効であり、従って、実際の動機付けの場面では、従業員の有する最高欲求が分かると、従業員を動機付ける労務管理手法を選んで実施することが可能となってくる。このことを理解した上で、従業員の欲求を意識した労務管理手法を意図的に選択して行くことが、筆者の提言する「戦略的労務管理」に結びつくものではないかと考える。

図 2-2 マズローの欲求5段階



---

安全欲求

---

生理的欲求

---

d ハーズバーグの衛生理論

F . ハーズバーグは、人間の欲求には「衛生要因 (Hygiene factors)」と「意欲要因 (Motivators)」2種類があり、最初の欲求を「衛生的 Hygiene」「維持的 Maintenance」と呼んだが「衛生的」と呼んだだけは、この欲求が作業環境に関係し、主として仕事の不満を予防する働きを持つからであった。また、この欲求を「維持的」と呼んだだけは、この欲求が100%充足されることはありえず、耐えず維持されなければならないからである。2番目の欲求は、人間を優れた仕事振りへ動機付ける上で有効と思われたので、「動機(意欲)要因」と呼んだ。衛生要因は不満予防にはなっても、積極的職務態度を引き出すものではなく、そのような態度を引き出すには、動機付け要因を与えなければならない。

図 2-3 環境(維持)要因と動機(意欲)要因

動機(意欲)要因	環境(維持)要因
仕事要因	環境
達成	方針と管理
達成を認められること	監督のあり方
チャレンジングな仕事	作業条件
責任の増大	対人関係
成長と向上	金銭、身分、安全

出所 行動科学の展開 P.ハーシー他 生産性出版社 2000

e ハーズバーグの説とマズローの説の関係

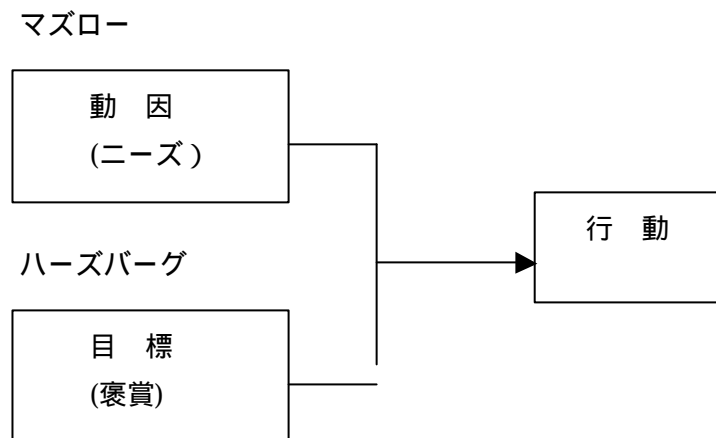
図 2-3 に示すように、A . マズローの説は欲求や動機を分類するのに有用であり、F . ハ



ーズバーグの説は、そうした欲求を満たすための目標(対象)や誘引を洞察する手がかりを与えてくれる。従って、実際の動機付けの場面では、相手の最高欲求（A・マズロー）が分かると、相手を動機付ける目標/対象（F・ハーズバーグ）を選んで提示することが可能となる。また、同様に、相手が求める対象（目標）を知れば、相手の最強欲求を予見することもできる。（ハーシー 2000, p. 79）

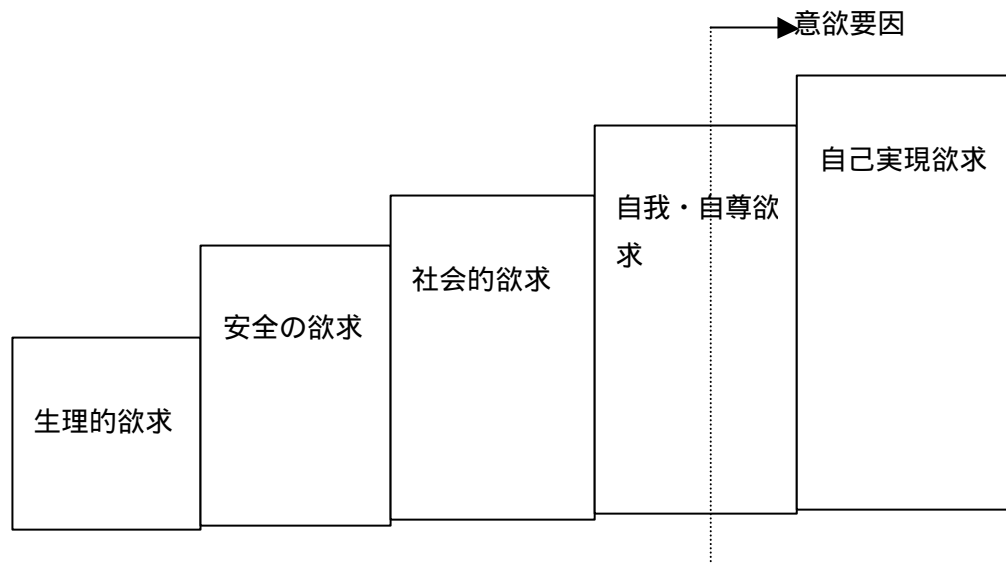
このように、ハーシーは述べているが、この2種の動機付けに関する理論は、後述の全ステージで活用することができるのだが、特にアーリーステージでは一般論として、全従業員のモラルは高く動機付けは必要無いかのように考えられるかもしれないが、ミドルステージ以降、組織らしい組織が発生し、管理の必要性が増してきて、尚且つ、従業員の数が増加し、それに反して、従業員のモラルが低下してくる局面が予測されるが、この段階から動機付け理論を背景にした、戦略的労務管理手法の遂行が企業の成長と密接な関係を持ってくるのではないかと考える。

図 2-4 動機付けの仕組みにおけるマズロー説とハーズバーグ説の関係



出所 行動科学の展開 P. ハーシー他 生産性出版社 2000

図 2-5 ハーズバーグ<意欲要因・環境要因>とマズロー<欲求段階説>との関係



環境要因 ←

出所 行動科学の展開 P.ハーシー他 生産性出版社 2000

f 労働者が仕事に何を求めているか？

「労働者は仕事に何を求めているか？」という問いをアメリカ産業界の労働者を対象に調査がなされた結果が下記のとおりである。この調査は、労働者になったつもりで監督者に現場労働者が求める可能性のある項目を列挙させ、また、労働者自身にも同一の質問をしたものである。

図 2-6 労働者は、仕事に何を求めるか？

	監督者	作業者
良い労働条件	4	9
仕事に打ち込めること	10	2
上手な指導と訓練	7	10
仕事を十分に認めてくれること	8	1
マネジメントの労働者への忠実	6	8
良い賃金	1	5
会社での昇進と成長	3	7
個人的問題への理解と共感	9	3
安定した仕事	2	4
面白い仕事	5	6

Note: 1=most important; 10=least important

出所 行動科学の展開 P.ハーシー他 生産性出版社 2000

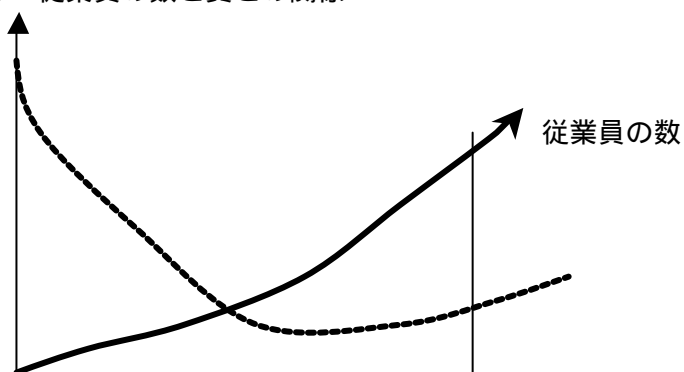
一般に監督者は、良い賃金、仕事の安定、昇進、などを労働者の求める条件としてあげている。他方、労働者は、仕事の十分な評価、仕事に打ち込めること、個人的問題に関する理解など、すべて、親和的(社会的)欲求や認めてもらう欲求の充足を仕事に求めているように見える。労働者が上げた上位の項目と、監督者が上げた上位の項目の間に明らかなずれがあり、監督者は真に従業員が求めるものに対して鈍感であることがうかがえる。この調査結果は、1949年のもので、ハーシーらの20～30年の調査結果でも、マネージャーの意識は同様の結果であると述べている。唯一の変化は、労働者の「会社の繁栄と昇進」、

及び「面白い仕事」に対する欲求が、1980年代の終わりまで高まり、1980年代から1990年代の経済不況のため「良い賃金」「安定した仕事」が再び高順位となったが、マネージャーたちが「労働者から仕事に期待していると思ったもの」と「実際に労働者たちが求めているもの」との間に、極めて大きな差が過去にあったことを知ることは重要であると述べている。(ハーシー2000, p. 79) 経営者が陥りがちな、賃金制度改定などにより労働者を動機付けることができるという誤謬に対して、このデータは、本当に従業員が求めるものは何であることを示しており、経営理念、インセンティブを構築する際の一つの参考データとすることができるのではないかと考えられ、本論文で提言する「戦略的労務管理手法」を構築する際の根拠となるものである。

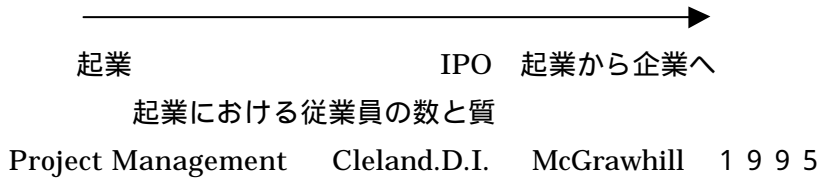
#### g 従業員の数と質の関係

従業員の数と質の関係につき、プロジェクトマネジメントの領域では、従業員数が増加すると従業員の質が低下するということが一般論となっている。(37)本論分においては、従業員の質の中でも、特に「モラル」に注目して論じている。ステージがミドル・プレIPOと進むにつれて、従業員数が増加し、社長の顔も見たことがない、会社の経営理念も直接社長から聞く機会もないということに現実になりがちであると考えられるが、ここで、本論文で提言する「戦略的労務管理」という考え方の中では、ステージの変化の中で特にこの点につき注意を払い、ステージが上がるにつれて、モラルを強化する為の労務管理施策を「ミッションマネジメント」などの手法を用い具体的に遂行することの必要性が増してくるという考え方に基づいて上位ステージでの労務管理手法につき考察を加えている。

図 2-7 従業員の数と質との関係



## 従業員のモラル・質（平均）



### h 柔軟でフラットな組織

組織編成の基本的な考え方として、水野博之監修「ベンチャーハンドブック」では、P. F. ドラッカーの「現代の経営」を引用して次のように述べている。

- ・ 組織は企業目的の達成に貢献できて簡単明快なものであること
  - ・ 個々の活動を規制しないものであること
  - ・ 中間階層が少なく、命令系統が短いこと
- などが必要だとしている。

企業の拡大と共に、とかく組織が膨らみがちとなるが、常にこのことを堅持して対することが大切である。

一般的に、望ましい組織の要件として考えられるのは

- ・ 共通の目的・目標がある
- ・ 単純かつ簡単である
- ・ 仕事が多分化、専門化されており、1人1人が役割をもつ
- ・ メンバー相互に関連を持ち、協力の意思と意欲がある
- ・ 組織に共通のルールがある
- ・ コミュニケーションが円滑に行える

等々であり、その組織を効果的に運営していくためには、次のようなルール、すなわち

- ・ 指揮命令系統が統一されている(ワンマン・ボス)
- ・ 統制範囲が妥当である
- ・ 組織を構成する各人に、合理的な職務(同質的な仕事や関連ある仕事など)の割り当てがなされている
- ・ 権限の責任バランスがとれている

ことなどが必要である。

このような前程を十分頭に入れて、企業の発展度合い、あるいは都度都度の事業計画の達成に対応できる最も効果的かつ適切な組織を考え出さねばならない。変化の激しい経済環境の中で、積極的で果敢な経営の推進を図るには、組織の機動性と弾力性、それに伴う迅速な意思決定と俊敏な行動力、すなわちスピードが勝負のひとつのキーポイントになってくる。

それには、組織を大きくりにしたフラット型組織が最適であり、機動性に劣る重層的な組織は何としても排除せねばならない。パーキンソンの法則ではないが、少しでも注意力が散漫になれば組織というものは自然増殖して行くのが世の常である。中間階層をできる限り少なくすることが肝心であり、日本企業特有の「手続き」「調整」の風土を極力簡略化せねばならないと述べている。(水野 1998 p. 253~254)本研究では、ステージの上昇に伴い従業員数が増加して行く際に、特に注意を払うべき点の一つにこの組織形成の問題があると考えられる。本論文においては、アーリーステージでの労務の問題と共に、このステージの変化という点にも着目しているが、変化の中で特に注意を払っている点が、前述の従業員の数とモラル(質)の問題と、この組織形成の問題である。詳細については、各ステージで論ずることとする。

## 2 - 3 アーリーステージ

### アーリーステージの定義と労務管理の特質

まず、はじめに、本研究にいうところのアーリーステージとは、いかなる段階をいうかという点につき定義することとする。前述の、起業成長のなかでも労務管理と直結する指標として、ステージの属性として従業員数の変化に着目して、ここにおいてアーリーステージとは、創業から従業員数30人程度までの段階の成長段階をいうこととする。

実務の世界においては、起業初期段階での労務管理は不要であるあるいは無意味である、または、すべきでないなどという考え方を耳にすることがある。こういった考え方が、いったいどういった事情で現れるのかという点について考察すると、起業直後の初期段階で労務管理をすることによって余計な経営上の努力と、コストをかけることになり、本来企業の経営効率を高めるという使命をもつ労務管理をすることが、実際には、管理のための

時間と経済的コストをこの時期にかけることが企業の成長を妨げる要因になると考えられていることが多いと思われる。

以上のように起業段階での労務管理が取り扱われることが多いのだが、この時期は従業員と使用者との組織運営上あるいは、組織形成上での最も重要な信頼関係の構築の基礎となる時期であると考えられる。この時期に、後述する起業と個人との関係に、十分に配慮することなく、資金繰りと営業活動にのみ意を配している状態であることは、結果としては、従業員の能力を起業の目標に添った形で十分に発揮させることができず、また、仮に技術力の高さが牽引力となってIPOの段階まで成長していったとしても、起業には組織文化というものが芽生え、成長し、それが影響要因として起業経営の効率にも関わってくることになるのだが、組織文化は、企業内の組織の歴史を反映しながら築き上げられるものであるから、これも一定の意図を持って初期段階に方向付けがなされていないと、後々これを変革することが非常に困難なこととなり、企業の成長をかえって阻む要因となってしまうことになりがちである。

こういった、起業時における、現在の労務管理の置かれている地位を視野に入れた上で、アーリーステージでの労務管理に関する考察を筆者の社会保険労務士事務所などでの主に聞き取り調査のデータなどを基礎に下記のポイントに基づいて行うものとする。

#### a 経営理念の策定及びその影響

まず、常識的に起業家が何の意図も持たずに起業するという事は、考えられないことである。むしろ、創業経営者は、自己のビジネスや技術が必ず社会に通用するものであるという確信を持ち、ビジネスに対する、強い思い入れや使命感を持っていることが普通である。

ただし、この際、経営者の持つこれらの創業意図や思い入れ、使命感というようなものを「経営理念」などの明確な形に表すことができていないことが現実には多々ある。これは、創業者が技術畑の出身者で、マネジメントには全く不慣れであるとか、本来性格的に物事を計画することができないタイプであるとか、種々の理由がそこには存在すると考えられる。あるいはやはり前述したように、この時点では、最も重要なことは、資金繰りと営業活動に絞り込まれるので、当面、それらの活動の足を引っ張るような労務に関わるようなことに時間を取られている場合ではないという考え方も現実にはある。その場合経営

に関わることを従業員に知らせる必要もないし、経営トップのみが全てを承知しており、従業員はすべて経営トップにまかせ、黙ってついてくればよいというような認識であることも多く見受けられる。

#### b 人材確保

創業段階では、一般的に起業と同時に従業員を外部からの新規採用のみに頼るということとは少ないと考える。この場合、起業家の過去の経歴や、起業直前の状況にもよるが多くは身内であるとか、企業からスピンアウトしたケースなどの場合は、従前の勤務先の関係でついてきた賛同者であるとか、学生時代の同級生などの友人関係というケースが多く見受けられる。ここにパートの事務員などが加わったり、同業の経験のある中途採用者が加わってくるという流れが一般的である。

#### c 雇用形態

前記のように縁故採用をしてくる際に、一般的には契約期間を限定するような雇用形態は考えにくい。つまり、縁故である限りは、創業者と命運を共にする覚悟ができていることが当然で、従ってモラルもたかいということは当然のことである。その場合は、将来幹部社員になる、あるいはストップオプションが期待できるなどのインセンティブが伴っていることが普通で、労働基準法にいうところの契約期間の定めのない雇用が一般的である。中途採用に関しては、最近では経験のある中高齢者を契約期間を定めて、契約社員として雇用することもある。

#### d 組織制度

この段階では、明確な組織という体をなしていないことが多く、一般的に創業経営者の強力なリーダーシップのみによって従業員が、コントロールされていることが多い段階である。したがって、そこには制度のようなものは、存在する余地はほとんどなく、外形的な形態としての組織として認識するならば、創業経営者を筆頭とした文鎮型雇用管理あるいは、フラット型雇用管理ということができる。ここでは、全体が一つのチームと捉えることができる程度の組織である。

#### e 給与制度

給与に関しても、制度が起業当初から定まっていることは、実際にはまれで、創業経営者が、同業他社での中小企業レベルの賃金相場を見計らって、初任給を決定していることが圧倒的に多いと考えられる。昇給に関しても、創業経営者がやはり世間相場を勘案して、実施していることが多い、ただしこの場合、現実の業績に応じてアップダウンすることは、特にこの段階では避けられない。

#### f インセンティブ

創業時における期待されるインセンティブとしては、一般的には業績に応じた賞与止まりであることが多い。但し、ハイテクベンチャー企業においてはストックオプションということもあるかもしれないが、起業当初には成果は期待できない。

#### g 評価システム

起業当初から評価システムを構築し、取り入れている例はごくまれであると考えられる。評価なしで、世間相場を勘案して、昇給や賞与査定を行っていることも多く、評価を実施するにしても、現実には創業経営者が直接日常の従業員の職務を指揮することとなるので、全従業員の勤務状況を把握しており、自ら賞与査定時や昇給時には独自の観察と評価により評価するということが現状である。

#### h 能力開発システム

システムといえるものをこの段階で備えているケースは、コンピューターを使用する必要があるケースなどごくまれである。このケースにしても、外部で研修したり、OJTによることが多い。一般的には、OJT (On the Job Training) と呼ばれる業務上行われるトレーニングが行われる程度で、系統だったものはこの段階ではほとんど実施されていない。

#### i 福利厚生

創業時の福利厚生についても、実際のところは、できれば実施したくないと考える創業者がかなりの割合で存在すると考えられる。法律で定まっていない福利厚生はもちろんの



こと、法律で定まった労災保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険についても即座にコストにつながってしまうので創業当初には加入したがない傾向がある。

#### 上記現状認識と取り組み課題及び解決方向

##### a 経営理念の策定及びその影響

労務管理の目的の一つである、「企業の目的達成の促進」という点から、労働力の効率的利用を図って行くための一連の諸施策の内でも最も重要なものの一つが、この「企業理念」の策定であると考えられる。その意味においては、後述のどのステージにおけるよりも起業段階で、今後の企業成長の要になるという認識で、この点について十分に検討を加えて置くべきである。

労務管理における組織のマネジメントは、経営目標の達成に現実に役立つ「組織文化」を育て、最も効果的に経営目標を達成できる組織形態を形成することが目的である。ここで重要なことは、企業には、「経営理念」や「ビジョン」に基づく経営戦略があり、これを実現するために組織・人のマネジメントがあるという点である。

従業員に焦点を当ててこの問題を捉えてみると、人材は他の経営資源と異なり有効なモチベーションを与えることにより、自ら向上しようとする欲求を持つところに特徴がある。従業員は、個々の能力、知識、経験を有し、各自の欲求、価値観に基づき職務を行い、企業は独自の経営理念、ビジョンによる経営目標を持ち、組織形態、労務管理システムを持つ。企業と従業員を結ぶものは職場内での「役割」で、企業は、個人の能力などを勘案し役割を与え、従業員は企業から与えられた役割に関し、自らの経験・能力などにより行動し、成果に対して公正・公平な評価をし、報償を支払う。これに従業員は満足してさらに努力し、企業は新たな組織形態や労務管理システムを構築する。以上が、企業と従業員の関係のアウトラインである。この点は、明確に創業経営者の頭の中に認識されていないことが多い、また、これが今後の人材活用と組織の成長の根幹となる部分であるので、起業直後の初期段階で創業経営者は十分に認識しておくべきである。

さらに、従業員が意欲を持って働く際に考えることは、「働き甲斐」であり、「何のために働くのか」ということである。従業員の持つ価値観を、企業の持つ価値観であるところの経営理念と重ね合わせることでできるときに、従業員も企業もより大きなエネルギーを

発揮できるのである。ここで重要なことは、個々の従業員の有するエネルギーが最大限に発揮されることがあったとしても、それが必ずしも組織のエネルギーの極大化にはつながるわけではなく、経営理念(ミッション)という方向性を与えることにより、個々の従業員の有する力を企業の目標とするところと重ね合わせるときに、企業のエネルギーとすることができ、アイデンティティを形作ることができるのである。

さらに、もう一点重要なことは、「組織文化」である。経営者は、独自の経営理念や経営哲学を企業経営の中で具体化して行くことが可能であるが。組織はそれらのものとは別の次元で文化を持つものである。これらは経営者のリーダーシップ、理念や哲学の集大成として歴史的に形成されていくものである。組織文化とは、組織の有する規範、信念、価値観の総体であり、ときに従業員の判断基準になったり、共通の価値観を持たせることにより、情報やマネジメントの負荷の軽減につながる。また、行動規範と価値観により、組織内での評価基準を明らかにし、動機付けにつながる。上記のような要因を持ち、企業の成長に対しての目に見えない影響要因であり、企業を持つ価値観と相反する方向に形成されるようなことがあると、企業経営の阻害要因にもなるものであるので、この点については、決して軽視したり成り行き任せにすべきではなく、企業当初から明確な経営理念を示しながら、意図的に組織文化を形成することを考慮すべきであると考えられる。これは、松下電器産業を例にとるならば、インフォーマル組織であり、従業員の精神的支柱ともいえる創業者の経営哲学や理念を伝承し、組織文化を形成して来た「歩一会」という組織が存在するが、これは創業当初からこういった組織文化の企業経営に占める意味合いを創業経営者が理解した上で、意図的に形成されたものではないかと考えられる。

このように、経営目標を達成するために労務管理も戦略を持つべきであり、理念形成や意図的な組織文化の醸成ということも労務管理戦略の一つであると考えられる

## b 人材確保

人材確保については、起業当初は前述のように創業段階では、一般的に起業と同時に従業員を外部からの新規採用のみに頼るということは少なく、起業家の過去の経歴や、起業直前の状況によって、身内であるとか、従前の勤務先の関係でついてきた賛同者であるとか、友人関係というような縁故採用に依存することは致し方ないことであると同時に、起業以前から人間的な信頼関係とビジネスコンセプトなどにつき周知している点で、新たに

採用してこの点について信頼関係を築いたり、経営理念を浸透させたりということをするより経営コストも削減できるし目標達成までの時間短縮にもなると考えられ、合理性ありという判断ができる。また、技術を核とする起業においては、高度な技術力を有する技術者の採用は、一般公募や紹介機関の紹介による確保は非常に難しいものであるし、やはり初期の教育コストを考慮すると、縁故採用が望ましいと考えられる。

営業事務や経理事務などの事務職に関しては、退職金や賞与などのインセンティブの発生しない給与単価も安く人件費コストの軽減に結びつきのパートなどを採用することが合理的であると考えられる。この場合、初期段階では経理総務などの職種が分化することはまずなく、この部分を、税理士や社会保険労務士などの外部の専門家にアウトソーシングしてしまい、内部はアーリーステージでは1名程度のパートで処理することが量的にも可能であり、専門家を通して処理するので間違いも少なく、尚且つ、人件費の軽減になり合理的である。米国においても、アーリーステージでは、利益に直結しない部署においては、徹底的にアウトソーシングを活用しているのが実態である。

追加的に、縁故従業員に加えて、創業当初からあるいは成長に伴って採用の必要性が発生する場合があるが、この際アーリーステージにおいては、新規卒業生を採用することは、即戦力になる人材の必要なこの時期には教育コストが発生することになり経営戦略上マイナスになる。ここでは、同業あるいは同職種の経験のある中途採用者を中心に採用活動を実施するということが望ましいと考える。一般論として、アーリーステージにおける人材は、少数ではあるがモラル・質共に高いことが多いといえる。

### c 雇用形態

前述したような事情で、縁故採用が初期段階では多くなる点を考慮すると、創業経営者と同じく会社の将来と命運を共にしようとする従業員であると考えられ、このような従業員に対しては、雇用期間の定めをすることはモチベーションを弱めてしまうことになり不利であると考えられ、また不安定な雇用形態では採用が困難であると考えられるので、このレベルの従業員には雇用期間の定めをすべきではなく、当然正社員としての雇用となると考える。

一般採用での技術者・営業社員などの雇用に関しては、従業員側の意識も時代の流れの中で相当に変化してきており、必ずしも終身雇用を前程とした契約期間の定めのない雇用

でなければ採用しにくいかといえ、そうでもなくなっており、勤務状況を見極め、契約期間満了時に雇用契約を解除することも可能であり、退職金などのオプションの部分も発生しない契約社員として採用しておく方が、労務管理上のリスクを避けることにもつながると考える。但し、この場合も当事者の技術レベルや経験と今後の企業への貢献度を勘案し、正社員として採用する方が労務管理戦略上有利と判断できれば正社員採用すべきである。ハイテクベンチャー企業などでは特に契約社員として採用する傾向が強いと考えられるが、この際はストックオプションなどの強力なインセンティブや当初からの高額報酬や業績配分給などを、採用される側も期待していることが多く、一般事業での契約社員の概念とは少しずれると考える。

次に事務系職員あるいは、製造・販売などの職員であるが、これらは特別な技術やスキルを要求されることは少なく、起業当初はパートタイマーとして採用し、人件費コストを低減することができる内容であれば、その方が望ましい。つまり、パートタイマーは社会保険の適用要件などが正社員より低く会社負担が発生せず、時間給制で一般的に低報酬で労働時間に合わせて賃金支払いがなされ、賞与・退職金などのオプションも期待しない。こういった点で、上記のような職種に関してはパートタイマーが望ましいと考える。ただし、製造などに例を取っても、コンピューター化など行程が標準化されておらず熟練工の技術を要する場合などの場合には、正社員採用の必要が発生する場合もあるので柔軟に対応する必要はある。

この際、パートタイマーを採用するに当たって留意すべき点は、企業側も従業員側も間に合わせて雇用しているという意識を持たないようにし、時間単位で契約を結んでいるブ口であるという意識を持たせるように注意すべきである。このためには、例えばマクドナルドのように企業の成長につれて、パートに対する評価システムや教育やマニュアル作りなども考慮する必要がある。

#### d 組織制度

起業当初から、階層的な組織が存在することはまれである。この段階では、今後事業を可能な限り早期に軌道に乗せる努力が必要であり、その点において、なによりもスピードのある意思決定を要求されることからすると、経営トップが意思決定を行い、直接末端従業員に伝達する文鎮型あるいはフラット型と呼ばれる組織が理想的であると考えられる。但し、

次のステージを意識して労務管理戦略として、将来組織が拡大したときに、経営トップの意思伝達機能をはたすセカンドリーダーにあたる従業員を養成する準備をしておくべきであると考えられる。つまり、本人にも周囲の従業員にもそれと意識できる役職に据えておくことも一つの方法であると考えられる。但し、この段階では、意思決定及び指揮命令は経営トップのみで十分であると考えられる。つまり、アーリーステージでは、企業全体が一つのチームとなっていると考えることができる。

#### e 給与制度

従業員のモチベーションと関わりの深い部分であるといわれていることが多いところであるが、但し、報酬そのもので従業員が動機付けられることは現実には余り多くは考えられず、むしろそのようなことのみで、従業員のモチベーションが上げられると考えるのは短絡的である。ハーズバーグの「衛生理論」にあるように、報酬そのものを意識することは、従業員の不平・不満を取り除く要因にはなっても、従業員を直接動機付ける要因にはならないという考え方があることを経営者は知っておくべきであろう。

上記の点から述べると、起業当初にはシステムチックな賃金制度は、必ずしも必要なものではないといえる。ここでは、採用の問題を考慮して、むしろ同業他社などの初任給賃金相場などを勘案して、最低限度の従業員の納得を得られるものとして決定することが不満要因を取り除き、人事面からの企業経営を安定化させるものであると考える。

この点において、事業計画書の中で人件費として計画する際に、世間相場を割り込む内容で人件費を計画することは、従業員の納得を得られにくく、企業の成長を妨げる要因にもなりかねないということが考えられるので、十分配慮する必要がある。もし、この部分で世間相場を相当に割り込む形で報酬を決定することが経営的にやむをえないような場合には、将来のビジョンや本人に還元されるであろうインセンティブにつきコンセンサスを得る努力が必要であろう。但し、一旦報酬を決定すると、その後賃下げする場合には、本人の同意を要求するのが現在の日本の労働判例となっているので、当初から余り世間相場を意識しすぎて高額の設定になってしまわないようにする必要はある。

#### f インセンティブ

インセンティブの種類にも色々なバリエーションが考えられる。インセンティブを考え

際には、前述のようなモチベーション理論を知っておくべきである。

動機付け理論の説明の中で述べたように、インセンティブとは必ずしも金銭的なもので支払われるべきものではないことが理解されるはずである。創業経営者は、この点をよく理解する必要がある。お金で支払われるインセンティブも必要であるが、このようにお金以外の部分で人が動機付けられる点を理解することにより、より効果的なインセンティブの付与の仕方を考慮することができると思う。

アリーステージでのインセンティブとしては、具体的には賞与がそれに当たると考えられるが、これも企業としての業績や、個人の成績を考慮せずに固定的に与える慣習にしていると、ハーズバーグの動機付け理論で記述したように不満を予防する程度の効果しかなく、従業員のモチベーションを上げるということには結びつかない。

ここでは、企業と成長と共に従業員の目標達成意欲や自己完成欲求がそこにマッチングしていき、それらが満たされるようなインセンティブを、起業段階から明確な企業成長のビジョンと、目標達成時に自分たちが経営幹部に参画していけるプロモーションなどを経営者が語ることにより強く意識させておくことが重要である。これは、創業者が経営理念・哲学・将来のビジョンなどを明確に持ち、将来の夢を語るという作業であり。ベンチャー企業における創業者は、これを常に従業員に語るという作業は、経営トップの有するリーダーシップにかかわる能力であるというよりも、さらに進めて重要な職務であると思う。また、それにこたえるインセンティブの実施については、実際に企業が成長しステージアップした段階で配慮が必要となってくるのはいうまでもないことである。

## g 評価システム

起業段階で、システムとして評価を取り入れていることは余り多くないと思われる。評価なしで、世間相場を勘案して、昇給や賞与査定を行っていることも多く、評価を実施するにしても、現実には創業経営者が直接日常の従業員の職務を指揮することとなるので、全従業員の勤務状況を把握しており、自ら賞与査定時や昇給時には独自の観察と評価により評価するというのが現状である点については現状認識で述べたところである。

但し、評価されたいという欲求は、マズローの社会的欲求やハーズバーグの動機付け要因ともいわれる部分であり、労務管理戦略上非常に重要な位置を占める。この段階で、や

むを得ず仮に経営者が独自の判断で評価を下すとしても、なぜそういう評価になったのかという点については、必ず従業員に対して面接の上コメントすべきである。

#### h 能力開発システム

起業段階で、社員教育に時間と費用をかけられる企業は多くはないと考える。この段階では、縁故採用や中途採用などの職務経験者を中心に採用活動を行うことにより、教育コストを押さえる努力をすべきである。

本来の意味での能力開発とは g - 2 で述べたような、最終的には自己完成欲求の達成に結びつくような形で計画されるべきであるが、この段階ではもっぱら能力開発というより、職務上のスキルを伝達するための「OJT」(On the Job Training)と呼ばれる業務上行われるトレーニングを中心にモチベーションアップというより、まずは業務を軌道に乗せるためのトレーニングが中心になることは致し方ない。この段階では限られた人数の従業員の職務遂行を一定期間停止してまで「Off-JT」(off the job training)を取り入れることは、まださほど重要ではないと考える。免許取得等必要最小限でよいと考える。

#### i 福利厚生

起業当初から、企業にとって負担となる福利厚生につき積極的になりすぎる必要は全くないと考える。最低限度法定で加入を強制されているものに、労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険があるが、創業当初は前2者しか加入していないことが多い。これは、社会保険は強制加入ということになっているのだが、現実には申請がなければ社会保険庁が、新規事業を把握することが困難で、また実際には、加入申請を行うと調査を実施し、裁量で要件を満たすまで加入させないことがあるので、前述のように加入しないケースも出てくる。健康保険・厚生年金が保険料の企業負担部分が非常に大きく立ち上げ時に負担を避けたいというところは理解できるのだが、将来事業が拡大した段階で加入することになると、その段階での負担が人数と賃金に比例するものとなり、非常に大きな負担と信じられさらに先送りするということになりがちである。また、法定の保険制度に未加入であるということが従業員に不信感をもたらし、労使間の信頼関係に悪影響を与え、モチベーションの低下などにより、経営そのものを揺るがす結果になることもある。これらの点を考慮すると、事業計画段階で当然のこととして、最低限度ここに列挙した各保険制

度の企業負担分を参入したものとして計画すべきである。

また、退職金制度もここに分類するとすれば、起業時に制度を実施するかしないかという一つの判断を行う必要があるが、現在の日本を取り巻く経営環境からいうと、この段階ではよほど業種的に採用が困難であるとかいう場合を除いて、起業時から実施してしまうことは勧めにくい。つまり、労働基準法上は退職金は支給が強制されていないのであるが、一旦制度化してしまうと「賃金制を帯びる」といわれ、法律判断を行う際に賃金と同じ扱いを受け、従業員の同意なしに不利な変更を一方的に企業側から行うことができなくなるという点がある。次に、新会計基準の導入により米国の会計基準に習い、大企業に関しては退職給付債務の時価評価が義務付けられることになった。このことにより、将来の支払いを約束する、「確定給付型退職金」は帳簿上債務として表さなくてはならなくなり、大きな負担となる。これらを踏まえて、昨今では退職金を先払いしてしまっただけで退職金制度を廃止する企業や、松下電器産業のように「選択退職金制度」として、退職金支給を望む場合は従来どおり、選択しない場合は給与に一定の割合でその分を上乗せして支給するということを実施し、負担軽減を図っている。

以上の点に配慮して、慎重に決定すべきである。

#### アーリーステージまとめ

この段階では組織は存在しないので組織的課題は発生しないという見方もある。確かに起業時のマネジメントはシンプルで、経営トップが独自の判断でほとんど全てを取り仕切って、管理体制のようなものが整ってなくても、なんとか会社は運営していけるものにはあるし、むしろそのような緩やかなマネジメントの方が柔軟性に富んでよいという見方もある。しかし、スタートアップ後企業が順調に成長して行く過程を見越して、あるいは、起業の成功確率をたとえ0.1%でも上昇させるためには、起業直後のごく早い時期から先を見越した「戦略的労務管理」という考え方を経営者が持つことを提言したい。

この際上記のように、主に管理システムというよりは、経営理念・哲学やビジョン策定ということが、従業員に起業の成功が自分たちにどのようなインセンティブを将来もたらすのかということの思い描かせることになり、起業時に必要な従業員のエネルギーを結集し高めることになり、アーリーステージでの労務管理戦略上最重要課題であるといえる。



本論文においては、企業当初の早い段階から、この動機付けで影響される範囲に着目して、「経営理念」「ビジョン」の明確化、動機付け要因となる評価システムやインセンティブ等を重視する労務管理施策をとり、従業員の能力の最大化を意図することが本論文で提言している戦略的労務管理の重要な要素となっている。

また、起業の時点ですでに事業所に規則類などが整っていることはまれなことで、有給休暇取得のなど労働法規のとおりを実施することは、現実には困難なことであるが、このような法律の関係する労働問題をめぐって従業員の不信感を招き、労使関係を悪化させることによって、スタートアップ直後の事業を危険な状況に追い込むという事例は多々ある。こういったことを踏まえて、法定の最低限度の労働条件を整えた場合の人件費をあらかじめ「事業計画」に算入しておくことが必要であると考え。経営資源の中でも重要な地位を占める「人」の問題を軽視することは、現実に非常に危険な場合が存在するのである。

米国においても最近では、起業以前から起業家に接触し、事業計画の策定段階から、経営コンサルタントが介入することが増えてきている。このようなコンサルタントをカタリストと呼ぶのであるが、アーリーステージでの労務管理もステージアップ後を意識して戦略的に組み込んでいっているという事実を米国での聞き取り調査によって確認した。

つまり、アーリーステージでの重要ポイントとしては、このステージにおけるマネジメントは主に経営トップによって行われることが多く、系統だったマネジメントを必ずしも要しないことが多いが、将来の企業の成長を見越して、企業の「経営理念」の浸透と次ステージへのステージアップを意識した「組織文化」や「管理システム」の組織への組み込みのための楔を打ち込むための基礎的・戦略的な労務管理の環境作りを意識するステージであると考え。そのための基礎理論として経営者は、先に述べたような諸種の動機付け理論を理解しておく必要があることをとくにこのステージでは強調しておきたい。

## 2 - 4 ミドルステージ

### ミドルステージの定義と労務管理の特質

まず、はじめに、本研究にいうところのミドルステージとは、いかなる段階をいうかと

いう点につき定義することとする。前述の、起業成長のなかでも労務管理と直結する指標として、ステージの属性として従業員数の変化に着目しているが、ここにおいてミドルステージとは、創業から従業員数30人を超える程度から100人前後までの成長段階をいうこととする。

従業員数が20～30人程度に至ったところで、アーリーステージとの大きな差異は、ここではじめてプリミティブとはいえ、組織としての構造を形作ることになって来るといふ点である。従来型の階層構造で言えばトップと一般従業員の間ミドルマネージャーが入ってくることになる。この段階での労務管理の手法としては、企業として当然統一されたビジョンの範囲のもとで、ミドルへの人事管理上の若干の権限委譲が行われることとなる。ここから逐次50人100人と従業員数が増加する過程の中で、従来であれば階層構造を、意図的に作り上げてきたわけであるが、成長の速度が加速されればされるほど、意思決定の速さを要求されるのは自明のことであるわけであるから、当然ここでも、よりフラットな組織構造を模索することになるのである。

賃金制度には、人員の増加に伴って管理上のコスト削減のために、職能給などの年功序列型賃金体系になりがちではあるが、ミドルステージでは給与システムも整備されてくるのが一般的である。この際に重要なことは賃金支払いの方法ということよりも、そこで公平・公正に納得の行く形で差をつけるための評価の方法にこそ十分な工夫がいるということである。

ミドルステージにおいては、特にビジョンを、実戦に移していく過程で、重要な役割を担うのが、「教育」であり、また、マネージメントの効率化を図る意味では、組織内の共通認識を高める意味合いでも、ルール作りとマニュアル化が不可欠である。

#### a 経営理念の策定及びその影響

アーリーステージでは、創業者と従業員が創業の想いを共有し、従業員の質、本研究においてはこの質の中でもとりわけ「モラル」に注目するものとするが、この「モラル」が高いことは一般的である。しかし、ミドルステージに至って、従業員数の増加に反比例して、逆にモラル(従業員の質)が低下してくることは、プロジェクトマネジメントの世界では、定説となっている。(37)このステージでの経営理念は一般的に、創業当初の経営理念をそのまま踏襲していることが多いと考えられる。ただし、このステージでようやく組

組織の基本形が形作られるレベルとなるのでどのように労務管理施策にこれらの点を落としこんでいくのが課題となるが、実際には苦しい創業期を通過してしまうと、意図的に理念を浮き彫りにしておかないと、これらの作業を怠ってしまうこととなる。

#### b 人材確保

このステージでの人材確保は、アーリーステージで行われたような、「縁故採用」はほとんど実施されることはなくなってくる。ただし、まだこの時期では人材の入れ替わりの激しい段階であるので、やはり「中途採用」中心に採用活動を実施するということになる。しかし、徐々に組織としての体裁を整えはじめて、従業員の年齢バランスも考慮に入れて、新規卒業生の採用も30人を超えたあたりから実施し始めることが多い。しかし、この段階ではよほど目を見張るような技術や、将来性のある事業分野でない限りは、大卒などの高学歴者の新規採用は困難である。

#### c 雇用形態

徐々にこのステージぐらいになると、新規卒者も含めて「雇用期間の定めのない正社員」の数が増えてくることになる。中途採用に関しては、最近では経験のある中高齢者を契約期間を定めて、「契約社員」として雇用することもあるという点ではアーリーステージと変わらない。当然コストの安い、「パート雇用」もある。

#### d 組織制度

30人を超えて来たあたりから、経営トップの指揮命令で従業員全員をコントロールすることが、物理的に難しくなってくる。トップの右腕となるような中間管理職が必要となってくる。この段階で既に「ピラミッド型の組織構造」をあえて模索するケースがヒアリングでは現れてくるが、意思決定の早い「柔軟な組織」を戦略的労務管理が企図するものであるとすると、逆に動きの鈍い「官僚的な組織」の基礎を形作ることになってしまう。

#### e 給与制度

アーリーステージで、給与体系というレベルでシステム化することは、支払能力も定かでない段階でありまれであると考えられる。但し、ある程度経営的に安定してきて、従業員数

も増加してくるミドルステージ段階では、賃率表というような昇給のピッチを表す表などを作成し、毎年の昇給額を予定するような職能給等の賃金体系を持つことが多くなる。但しこの際、決定要素には年齢・勤続年数などの年功序列型の要因を中心にしているものが、現在までのところ圧倒的に多いと考えられる。ただし、この場合注意を要する点は、急速に成長する局面で年功型の甘い見通しの賃金システムを作ってしまうと、総額賃金が負担となり経営そのものを危殆ならしめるおそれがある。

#### f インセンティブ

ミドルステージにおけるインセンティブとして、アーリーステージから変化があるとなれば、賞与の支払方法に業績配分や、人事考課などの要素が加わってくることが多くシステムチックになってくることが考えられる。

#### g 評価システム

賞与支払い時、昇給昇格時に評価を実施する企業が増えてくる。この評価を実施する際に、日本において最も多く用いられている手法は、「尺度法」であるが、これは具体的には、職務評価・能力評価・情意評価について、例えば仕事の速さ・仕事の正確さ・責任感・積極性などの評価基準を設けこれをS A B C D Eなどのランクに分け評価する手法である。

#### h 能力開発システム

やはりミドルステージにおいても、「OJT」を中心に教育訓練を実施することが多いと考えられるが、技術的な内容の教育訓練などに現実的な必要に迫られて参加させたりすることは発生する。

#### i 福利厚生

ミドルステージでは、最低限度法定で加入を強制されている労災保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険にはこの段階ではほとんど全てが加入してくると考えられる。

上記現状認識と取り組み課題及び解決方向

#### a 経営理念の策定及びその影響

このステージでの経営理念は一般的に、創業当初の経営理念をそのまま踏襲していることが多いのは前述のとおりであるが、いったん形成された経営理念が変化することがあってもおかしくはない。また、このステージでの課題は、ようやく組織の基本形が形作られるレベルとなるのでどのように、労務管理施策にこれらの点をどのように落とし込んでいくのかということであるが、経営が若干安定してくると、このような点に特に意を配することがなくても、何とか経営ができていってしまうので、意図的に理念を浮き彫りにしておかないと、これらの作業を怠ってしまうこととなる。

そこでどのような施策に、具体的に経営理念を落とし込むべきかということについては、全ての施策に意識的に根底になる「理念」なり「哲学」は反映すべきであると考え。人材確保の段階、つまり募集段階で、経営理念を明確にしておくことによって、企業として理念を理解した上で参加してくる好ましい人材を確保することが可能となるし、組織形態にしても、経営理念に従った経営目標を達成するためにもっとも効果的な組織形態を模索することとなるし、賃金形態にしてもこの段階で、システムの基礎ができてくることになるが、これは、もちろん賃金表などの数字によって表されるものであるが、この数字に落とし込む原理は、どのような人材を企業として必要としているか、どのような人材を重要視しているのか等の理念(ミッション)に従った労務管理戦略の現れであると考え。評価についても同じである。これらの点を意識してシステムに取り入れるということが、ミドルステージの労務管理政策上最も重要なことであると考え。

#### b 人材確保

人材確保についての、ミドルステージでの変化は、新規学卒者の参入ということが大きな変化であると考えられる。アーリーステージでは、中途採用者を中心に教育に対する時間と費用をかける必要のない、即戦力となる人材を確保し早期の事業の安定と成長を図ったわけであるが、ミドルステージにおいては、教育コストはかけても、現実的に報酬額の低い、また企業内における従業員の年齢に偏りが無いほうが、長期的な事業の継続を行っていく上で安定的であるという点も新規学卒採用の利点であるといえる。さらに、この段階で、自社の事業内容に専門的知識を持った従業員を専門分野の学校を卒業したものから採用するという事も可能である。

新規学卒者に限らず、人材確保にあたって重要なことは採用時に、企業の経営理念や経営トップの哲学、ビジョンなどを明確に表示しておくべきであるということである。つまり、この段階で企業の「経営理念」や「哲学」を理解した上で、それに対して共鳴できる人材のみを選別しておくということは、その後の組織分化や風土を構築して行くうえで、非常に教育コストを削減することにもつながり重要な意味をもつということである。

また、もう一点は、A・D・チャンドラーは「組織は戦略に従う」といことを定義しているが、採用時にもこの部分に十分注意する必要がある、つまり企業の持つ経営戦略を採用戦略としてここへ落とし込む必要があるということである。つまり、例えば、ある分野の専門家に対してそこで使用される材料を売り込むという営業戦略を立てたときに、その分野の専門知識を持ちセールスエンジニアとしても価値を有し、尚且つ同じ学校の卒業生として、人脈も確保できるという点で、その分野の専門家を育てる専門学校卒業生を採用するというのも一つの採用戦略の例である。

上記のように、「新規学卒者」の採用ということが、このステージでの変化の部分であるが、やはりこの段階でも重要視しておかなくてはならないことは、雇用の流動化ということが言われ始めている、日本の労働市場の変化も念頭におき、スキルの高い経験者の中途採用を引き続き実施することは、やはり即戦力ということで意味がある。

### c 雇用形態

ミドルステージにおいては、「縁故採用」ほとんど実施されることはなくなってくる。それと同時に、「新規学卒者」の採用が新たなステージの変化に伴った労務管理上の変化として発生してくる。新規学卒者の採用については、今のところ契約期間を定める雇用形態は現実には、ほとんどされてはおらずこのレベルの従業員には雇用期間の定めをしない当然正社員としての雇用となると考える。

「中途採用」に関しては、アーリーステージで述べたと同じく技術者・営業社員などの雇用に関しては、従業員側の意識も時代の流れの中で相当に変化してきており、必ずしも終身雇用を前程とした契約期間の定めのない雇用でなければ採用しにくいかといえ、そうでもなくなってきたり、勤務状況を見極め、契約期間満了時に雇用契約を解除することも可能であり、退職金などのオプションの部分も発生しない契約社員で採用しておく方が、労務管理上のリスクを避けることにもつながる点変わりはないと考える。但し、この

場合も当事者の技術レベルや経験と今後の企業への貢献度を勘案し、正社員として採用する方が労務管理戦略上有利と判断できれば正社員採用すべき点についても同じである。

次に事務系職員あるいは、製造・販売などの職員であるが、これらについてはミドルステージ以降変化してくる。特別な技術やスキルを要求されることは少ないとはいえ、将来各部門でのコアになる人材の確保は当然必要であり、中途採用、新規学卒採用を織り交ぜての正社員採用の割合を増やしていくことになる。起業当初からのパートタイマーの中で、特に成績の良好なものについては契約社員や正社員として処遇し安定した人材として確保し、また従業員のモチベーションを上げることも労務管理戦略として考えられる内容である。

但し、この段階でもアウトソーシングできる分野はアウトソーシングし、パートタイマーで十分対応できるところは、依然としてパートタイマーで対応することについては、ステージの変化があったとしてもなんら変わることはない。

#### d 組織制度

ミドルステージにおいて、30人を超えて来たあたりから、経営トップが単独で全ての指揮命令を行うことが現実には困難となってくる。トップの右腕となって組織管理や、経営管理を実施する中間管理職が必要となり、そこへ権限委譲(エンパワメント)して行くことが重要になってくる。管理職は、実務遂行上の管理者であると同時に、企業としての経営理念や、経営トップの有する哲学やビジョンを末端まで浸透させるための伝道者の役割も担うので、この部分については、必ず強く認識している必要があると考える。

階層構造は、もちろんミドルステージにおいても増やしすぎないことが重要である。これは、アーリーステージでも述べたが、意思決定、意思伝達が遅くなるおそれがあるからである。特に50人前後から、あえて大企業のようなピラミッド構造を目指すことが多く見られるが、この点に注意を払うべきである。そのような意味からすると、ミドルステージにおいては、営業・製造・販売などの各セクションに1人ぐらいの配置で十分ではないかと考える。

#### e 給与制度

どのステージにおいても世間相場から、余りにも乖離した賃金水準に設定することは、

人は必ず自分と同レベルの他人の置かれている状況について関心を持つものであるから、賃金が「衛生要因」であるという観点からしても、不満を抱かせることになり、不利なことになってしまうので、十分意識した賃金設定が必要であると考え。ただし、起業時と違いこの水準のみで給与設定をすることは無謀であり、会社の支払能力を把握しておくことは、もちろん重要なことでありそれを超えて給与設定をすることは、いずれ企業経営を破綻させることになる。

従来型の日本的賃金制度の中には「総合決定給」といわれるような、年齢・勤続年数・勤務成績などを勘案した「職能給制度」が主流であったのであるが、この給与制度によると年齢と勤続年数によって必ず毎年昇給することになるので、右肩上がりの業績が確保できないことになると、いずれ分岐点を割って経営そのものが破綻することになる。

上記の問題点を回避する賃金制度としては、米国で「ノンイグゼンプト」といわれる非管理・監督職について用いられることの多い「職務給制度」がある。通常の職務給は、職務別に一定の給与が支払われるシステムで、もちろん年齢・勤続が考慮されることはないし、成績も本来は関係ない。しかし、最近では「責任等級制」といい日本的な解釈であるが、まず職務別に等級分けをし、人事考課を行った上で、上限のある賃率表を用いて同一等級内では、上限までしか昇給しないという歯止めをかけるシステムも出てきている。それ以上の昇給を望む場合は上位等級へ昇格するしかないという仕組みになっている。これは、職務給の要素と資格等級制度とを組み合わせたものであり、昇給に上限があることが特徴であり、一定限度額以上の人件費が抑制でき、等級や号俸が上がることによる昇進と同じような動機付け効果も期待できる。

上記「職能給」の弱点を補い経過年数と共に無制限に人件費が上がりつづけることがないという点においては「責任等級制」という制度も初期の段階から制度化しておくことにより、一定限度以上の賃金上昇を抑制することができる点においては、制度導入段階ではできるだけ抑制の効くものにしておいた方が、前述の労働判例の点からいっても望ましい。もちろん、この制度によって賃金が抑制されても、また米国的な完全な形での「職務給制度」を導入したとしても、消費者物価などに連動したベースアップは行われる。また、賞与で総収入を業績成績によって上げていくことが可能なので、必ずしも賃金を抑制する仕掛けにしたからといい、モチベーションが下がるわけではない。

また、ここで制度の中に「年俸制」というものが存在するが、これは米国で「イグゼン



プト」といわれる時間外労働という概念が当てはまらない管理・監督職に用いられるもので、職務内容と年間報酬を1年ごとに見直すことを原則に契約する制度である。日本では、これを管理・監督権のない一般従業員に対しても適用しようとするところがあるが、これは、結果的に労働基準法上の毎月払いの原則というものがあり、年俸を決定しても一般従業員に対しては、月額に直して支払う必要があり、割増賃金の支払いを避けられない。この点を考慮すると、月給制と何ら変わらず、また、従業員の同意なしに、一方的に企業側が、年俸制であるからといって賃下げを自由に行えるわけではない。そのような意味で、やはり年俸制については米国と同じで、管理・監督者にのみ適用するのが合理的であると考えられる。

やはり、ミドルステージにおいても給与は「衛生要因」に過ぎないわけで、これによってモチベーションを上げようというようなことを賃金コンサルタントなどが標榜することが多々あるが、制度に対する過大な期待や、間違った解釈があってはいけないと考える。あくまでも基本は、賃金は衛生要因であることを理解して、従業員に不平不満を抱かさない給与システムを実施し、主に「インセンティブ」をもって従業員のモチベーションに結びつける方が理にかなっているといえよう。

他に、給与システムを設定する利点としては、一定の原則を設けることにより、管理コストの削減に結びつく点もある。

#### f インセンティブ

ミドルステージにおけるインセンティブとして、アーリーステージから変化があるとすれば、賞与の支払方法に業績配分や、人事考課などの要素が加わってくることが多くシステムチックになってくることが考えられる。

その他、成績に応じ「報奨金」という形でインセンティブを与えることが考えられるが、この手法には種々のバリエーションがあり、例えば営業職であれば新規顧客開拓一件につきいくらであるとか、月当たりの売上いくらに対していくらであるとか、研究職であれば特許1件いくらであるとか、開発商品の年間粗利益の何パーセントとかいう決め方をしているケースがある。報奨金は、固定給与を上げずに成果に対して、成果を上げたときのみ支給するという意味で、特に、スタート直後やミドルステージでのできるだけ人件費を抑制する必要がある時には合理性がある。また、報奨金制度は、賃金のように固定的に支払

われるものになってしまうと、前記「衛生理論」が当てはまってしまうのであるが、成果を上げたときにタイムリーに支払われることにより、前述のハズバークの「動機付け要因」の好業績や評価に結びつけることができ、従業員を動機付けることが可能であり合理的である。

また、日本では、娯楽費・食事日などを法定外福利費と捉える事が多いが、米国においてはピクニックなどをインセンティブに取り上げるケースがある。社員旅行やパーティーなどをうまくインセンティブとして取り入れ、従業員に一体感を持たせたり、帰属意識を持たせたり、モチベーションをあげる一助とすることができる。マイクロソフト社のビル・ゲーツ氏やバージンエアラインのリチャード・ブランソン氏なども自宅に従業員を招いてパーティーを行い、インセンティブとしている。

#### g 評価システム

この評価は前項で述べた「動機付け要因」となる部分であるので、細心の注意を払うべき内容である。ことにミドルステージ以降明確な形で、公平公正なシステムとしての評価制度の構築ということが、ステージの中でも最も重要視されるべき項目となる。

賞与支払い時、昇給昇格時に評価を実施することになるのであるが、この評価を実施する際に、日本において最も多く用いられている手法は、前記の現状の部分で説明した「尺度法」である。ただし、この評価方法の弱点は、評価基準が標準化された抽象的な項目になりがちで、しかも評価が会社側から従業員に対して一方的になされ、従業員のコンセンサスがとりにくく、評価に対する不信感を抱かせることすらあり、かえってマイナスになることもある。また、項目が抽象的であるがゆえに、従業員が今後何をすればよいのかというようなことについての具体的な方向性(ミッション)を示すことができない。ただし、一方的な評価であるので、従業員との面接を行う必要もなく時間的なコストは少なくすむ。

次に、最近日本でも、米国で流行したということで、「コンピテンシー」という評価制度を賃金コンサルタントが紹介していたりするが、これは基本的には、高業績者の行動特性を評価の基準に取り、従業員が高業績者の行動特性をフォローすることにより評価対象とし、企業の考える望ましいパフォーマンスに従業員を誘導することができるというものである。これは、確かに前記「尺度法」に比較し、具体的に評価基準を決定するので、企業側が評価される従業員の条件を表示することにより、従業員を企業の考える望ましい姿に

誘導することができる。ただし、具体的であるがゆえに業務内容別に評価基準を設定する作業に大変な労力を要することになるという点と、もうひとつは、時間経過とともに会社の望む高業績者の姿も変わってくることがあるが、その都度評価内容を変える必要がでてくることになり、その都度重厚な職務分析を行う必要がある。また、この評価システムも、基本的には面接を行うこともなく企業側から従業員に対する、一方的な評価となり、「尺度法」の一変形に過ぎないといえる。

次に、米国での聞き取り調査の結果でも最も多く利用されているのが、「目標管理制度」である。これは、職務上の目標と能力開発目標に分け、半年とか1年とかいう期間の中で、まず目標設定を行う。米国などではこの段階で労使で合意した目標につき従業員からサイン(agreement)をもらっておくことが多い。さらに、期間経過後、設定された目標が、現実に達成されたかどうかについて面接の上評価を決定する。この評価法の特徴は、目標設定、評価と共に「面接」をすることにより、その都度具体的に本人の能力とてらして適切な、かつ企業の意図するところ(ミッション)に従った目標の誘導ができ、また、結果に対しても、本人にその内容を具体的にフィードバックすることにより本人の合意の上で評価を決定でき、今後の改善方向も示すことができるというメリットがあり、最も実用性や効果が高いと考えられる。ただし、1回の評価に対して2回の面接を行うという点で時間的コストが相当にかかるので、起業直後には実施が困難であるかもしれない。但し、ミドルステージに至り、従業員数の増加と反比例する形で、従業員のモラルや質の低下が見受けられるようになってくるが、起業時の従業員のモラルや質の高さを維持し、さらに高める意味でも、「目標面接」は有効であると考え、ミドルステージでの労務管理の変化に対する重要な対応策であると考えられる。

上記のような評価を行う際に注意しなければならない点は、評価が、公平・公正に実施されるように、考課を実施する者に対して考課者訓練を行うことにより、考課上の錯覚や誤差などを認識し、効果ミスを防ぐ努力が必要となる。

#### h 能力開発システム

「人」はいろいろな「能力」を持っており、自己の有する能力を使用して、物事を行う。能力そのものを計測することは不可能であるが、能力を使って何かを行うことにより、結果として能力の有無とその程度を計測することは可能である。また、「人」は同時にいろいろ

るな「可能性」を有する。得意不得意はあっても、正しい内容でトレーニングを受ければ、かなりのことはできるようになる。「人」の有する可能性を「潜在能力」というが、これは、開発されなければ、実際に物事を実行する際に役立つ能力つまり「顕在能力」とはならないのである。

企業が従業員を雇用するのは、従業員の有する能力を十分発揮してもらい、企業業績に貢献してもらおうという意図があるからで、企業が求める能力は職務に直結した「職務遂行能力」である。

また、仕事を体験することが能力開発につながるのは事実であるが、何の脈絡もなく仕事をいくら経験しても、それは能力開発にならない。能力開発には、「目的」と「計画」が必要になる。その目的を定めて計画的に職務上トレーニングを実行するのが前述の職場を能力開発の場とする「OJT」(on the job training)である。また、特にミドルステージ以降では、職務経験はもちろん能力開発の基本であるが、より効果的に能力開発を行うために職務の節目に「Off-JT」(off the job training)研修を入れることが必要になってくる。ただし、ミドルステージの規模で自社の研修システムを構築することは、現実には難しく必要に応じてアウトソーシングすることも考慮すべきである。

また、ミドルステージにおいては「OJT」を実践するために、部門別の情報蓄積を行い、標準化しマニュアル化しておく必要が出てくる。これは、教育用として用いられるばかりではなく、職務遂行上も知識を共有するいわゆるナレッジマネジメントとして有効活用できるものであり、組織が顕在化するミドルステージ以降のステージにおいては、前述の労働の質の低下を防ぐ意味においても、必須であると考ええる。

#### i 福利厚生

ミドルステージでは、当然最低限度法定で加入を強制されている労災保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険には全てが加入すべきである。

その他、支払能力をある程度確保できるということを確認した上で、退職金制度の導入を実施する企業も増える。その他慶弔見舞金制度、私的保険制度への加入、定期健康診断の実施などが考えられる。まだこのステージにおいても企業の急成長規にあり、企業内に留保しておける余剰利益が一般的には、十分にあるわけではないので、この段階で法定外の福利厚生に力を注ぐ必要はないと考える。

## ミドルステージまとめ

ミドルステージに入り、人間的に経営トップの単独のコントロールで組織全体をまとめて行くことが困難となってくる。ここでは、全体として一つのチームになるには大きくなりすぎ、部門ごとのチームに分化する必要が生じ、全体としてのコミュニケーションが難しくなる。そこで、部門ごとのマネジメントが必要になり、部門リーダーの役割が重要になってくる。

また、ミドルステージでは、従業員数の増加と、従業員のモラルや質が反比例し、低下する現象が一般的に見受けられるが、この点を意識して、モラルや質の低下に対する対応として、特に各マネジメントシステムへのビジョン(ミッション)の組み込みと、特に、評価や教育システムの構築がこのステージでの重要課題であることを強く認識しておく必要がある。

ミドルステージでは、従業員数の増加にしたがって管理の重要性が増大してくるが、ここで必要になってくるのは、賃金制度・組織制度等のシステムの整備である。これは、その都度場当たりに、物事に対処するのではなくあらかじめ対応方法を決定しておくことにより、管理コストの削減につながるし、不公平感がなく従業員の納得性も高まる。また、今後急速に組織が成長していく局面で、組織作りの基礎となるステージであると考えられるので、この段階でかなり磐石な基本的なシステムをすでに構築しておけば、次のステージにおいても微調整程度で通用する制度の基礎となると考えられる。このシステム作りをする際に留意すべきは、企業としての経営理念、ビジョンなど一貫したものをシステムの中に落とし込むということである。

また、人はどのようなことによってモチベーションを上げることができ動機付けられるのかという理論を経営トップはよく理解し、管理システムを構築する上でこのことに十分留意して作成する必要がある。むやみに、金銭的な褒賞のみにウエートをかけることをしても実際には、モチベーションアップには役立たないことが多い。

## 2 - 5 プレIPOステージ

## プレIPOステージの定義と労務管理の特質

まず、はじめに、本研究にいうところの「プレIPOステージ」とは、いかなる段階をいうかという点につき定義することとする。そこでまず、「IPO」(Initial public offering)についての解説を行う。「IPO」とは「株式公開」をさすが、自己の株式を流通市場で売買可能とするために、一般投資家に売り出すことであり、証券取引所への「上場」と店頭市場への「登録」がある。公開することのメリットとしては、内部管理体制などの経営体質の充実、知名度の向上、取引拡大、人材確保、従業員の士気向上、経営者の財産形成、資金調達力の向上などがある。デメリットとしては、株主対策の必要性が発生することである。株式公開白書 アジア印刷 97年版によると上場企業の従業員数の最小値が82人、店頭企業の従業員数の最小値が69人ということであり、本研究においては、この最小値に近い100人を「プレIPOステージ」の基準とした。

また、株式公開の際の審査のポイントに「企業の収益性と成長性」、「関係会社の関係整備」、「内部管理体制の充実」の三つがあげられることから、本ステージにおいては、内部管理体制の充実というポイントから、管理システムの充実ということが重要課題であることとはいうまでもない。(31)

従来型の階層構造でいえば、この従業員数あたりから、企業は完全なピラミッド型の組織構造を持つようになってくるのが普通である。トップと一般従業員の間、従来型組織でいうと部長、課長、係長、主任など、階層的にマネージャーが入ってくることになる。この段階での労務管理の手法としては、各階層マネージャーへの人事管理上あるいは職務遂行上の明確な権限委譲、賃金制度にも衛生理論に基づく公平感や不満を取り除く意味での個人差の出る賃金体系を使う。この際重要なことは賃金支払いの方法と言うことよりその評価の方法にこそ工夫がいるということである。ここから100人、200人と従業員が増加する過程で、従来であれば階層構造を、意図的に作り上げてきたわけであるが、IPOまでの時間的距離が短くなればなるほど、意思決定の速さを要求されるわけであるから、戦略的にフラットな組織構造を模索することになる。ここでは、企業として統一されたビジョンを持つべきであるのは当然のことであるのだが、各機能単位でも、コンセプトメイキングをすることが、戦略的組織運営を実践する上で、不可欠の要素である。特にビジョン(ミッション)を、実戦に移していく過程で、重要な役割を担うのが、教育であり、ま

た、マネジメントの効率化を図る意味では、組織内の共通認識を高める意味合いでも、ルール作りとマニュアル化が不可欠である。

#### a 経営理念の策定

このステージにおいても、現実的には経営理念は一般的にみて創業当初の経営理念をそのまま踏襲していることが多いと考えられる。ここ問題になるのは、時代の流れとともにあるいは組織の成長とともに創業期に作成された経営理念やビジョンといわれるものを変化させる必要があるのではないかということである。

#### b 人材確保

ミドルステージまでは、どちらかといえば即戦力になる「中途採用者」中心で採用活動を行うことが多かったのが、このステージに至ると急速に「新規学卒者」中心の雇用にウェイトが移動してくる。組織構成員の年齢バランスを取るということに関しては、意味を有するかもしれないが、急速に進む雇用の流動化などの社会情勢を踏まえた場合労務管理戦略上、こういった姿勢で果たして最大効率が引き出せるのかということが問題点として考えられる。

#### c 雇用形態

組織が成長すればするほど、雇用期間の定めのない一般社員採用が常識化し、終身雇用制度に現実的には近づいてくる。採用される従業員についても、採用する企業の事業規模が大きくなればなるほど安定した雇用関係を望むことになるので、やはり終身雇用を意識していることが多くなる。

#### d 組織制度

従来から、組織規模が大きくなるにつれて管理統制するために、中間管理職を部門を細分化させた上で各セクションに配分してきた。具体的には、部長・次長・課長・係長・主任などである。このような形で組織がピラミッド型重層構造を持つことにより、従業員の側からいうと、プロモーションがあり、つまり昇進するチャンスが複数あって前述したとおり、「昇進」は「動機付け要因」になるという点からすれば、意味がある。また企業側が

らすれば、ボトムアップという形で情報があがってくる際に、無意味な情報を選別できるというフィルター機能は働くのだが、末端で起こった事故内容がトップまで伝わってこずに、マスコミなどへの対応に不備が生じ、消費者の反感を買い経営そのものが危機的な状況に陥ったような事例も最近では多々見かける。

#### e 給与制度

このステージで、用いられている一般的な賃金制度としては、やはり一番多いのは「職能給体系」であると考えられる。ここに、管理・監督者については、「年俸制」を採用する企業が増えてくる。「業績配分給与制度」などを導入する動きもある。

#### f インセンティブ

インセンティブとしては、ミドルステージと大きく変わるところはないと考えるが、「ストックオプション」という制度に関しては、株式公開を意識させるこの段階においては、かなり強いインセンティブとして機能するといえるが、現実には実施されている例はまだ少ない。

#### g 評価システム

評価システムに関しては、前ステージと変わるところは少ない。今のところ、やはり、「尺度法」が用いられていることが、現実には多いと考えられる。

#### h 能力開発システム

このステージに入ると、ミドルステージと「OJT」の手法を引き続き活用することは同じであるが、「Off-JT」の実施のされ方が変わってくる、これまでは、外注で既成のものに参加させることが多かったが、自社で独自の能力開発システムを構築し、実施することが多くなっていく。

#### i 福利厚生

福利厚生に関しては、前ステージまでに法定のものは全て整えているのが常識であるので、その他の部分については企業によって格差があるが、あまり多くの種類があるわけ



はない。

#### 上記現状認識と取り組み課題及び解決方向

##### a 経営理念の策定及びその影響

このステージにおいても、現実的には経営理念は一般的にみて創業当初の経営理念をそのまま踏襲していることが多いということにはふれたが、事業が軌道に乗ると、新たな成長段階に入り、いわゆる転換期となるわけであるが、この段階では、創業時を直接知らない従業員が社員やマネージャーとして参画してくる。さらに、専門化された組織がそれぞれ担当業務にあたり創業者がすべての業務に関わることはなくなる。また、資金繰りや売上確保に奔走することが少なくなり、事業の拡張や長期計画の策定などに創業者の関心が向くようになる。また、ステークホルダーが増えてくるというような特徴が転換期に生じてくる。

上記を踏まえた上で、ビジョンの変化について考察する。まず、ビジョンを見直す必要性の一つは創業期のように、ステークホルダーとの関係が密でなくなってくることになるので、新たな投資依頼や新商品販売の際に、少数のステークホルダーしか意識しなかったところから、新しい多数のステークホルダーを説得できるビジョンに変えていく必要が生じる。次に事業が拡大変化してきた場合、初期設定目標に接近してしまっている可能性がある。「組織」や「事業」は経営トップのもつ「ビジョン」以上に成長することはないので、さらに高い目標を設定しないと成長が止まってしまう。また、創業時の事業内容から変化してしまっている場合があるので、事業基盤になる市場、顧客、製品、サービス等の枠組みに合致したものでないと、組織の力は分散する。次に考えられるのは環境の変化である。創業当初と比較し、競合会社の変化や材料費、人件費などの変化に伴って、当初の計画どおりのビジョンの遂行が難しくなることもある。今後どのような方向へ、事業・組織を導くべきかについて再検討すべき時期であると考える。

この際、留意すべきは、より現実に即したビジョンにする、より具体的なビジョンにする、ステークホルダーをひきつける魅力を持たせる、さらに重要なことは、ビジョンをより現実的に、具体的に進化させる一方、変えてはいけないものとして、創業時からの熱い思いは維持すべきである。

## b 人材確保

ミドルステージまでは、どちらかといえば即戦力になる「中途採用者」中心で採用活動を行うことが多かったのが、このステージに至ると急速に「新規学卒者」中心の雇用にウェイトが移動してくる点については現状認識で記述した。また、一般論として創業当初には、採用困難であった、大学卒などの高学歴者も採用可能になってくる。この場合も、採用大学のレベルなどにばかり気を取られるのではなく、今後の事業展開、ビジョンなどを踏まえて、その学校の出身者がどのような専門性を身につけているのか、どのような人脈を産業界に有しているか等を、組織のビジョン(ミッション)に添う形で戦略的に見極めた上で、また企業としての経営理念を募集時に明示し、これに共鳴できるものを採用するという点も前ステージと同一である。また、この際、高学歴者が必ずしも能力が高いとは限らないので、あまりにも学歴偏重型の採用は避けるべきであると考え。

新規学卒採用に関しては、組織構成員の年齢バランスを取るということに関しては、意味を有する。また、賃金の抑制という効果もそこにはあると考える。ただし、雇用の流動化という労働界の現状を考慮すると、即戦力になる「中途採用者」の採用をこのステージでも積極的に捉える必要があると考える。米国での日本の商社での聞き取り調査の結果、「米国の雇用システムの上でもっとも合理性が感じられる点はどの点か」という質問に対して、「中途採用で優秀な人材が比較的簡単に採用できる点である」という指摘をしていたことは、特に今後の労働市場の流動化を意識すると、「ヘッドハンティング」・「アウトプレースメント」等も含めて、積極的に戦略的な中途採用者の活用を考慮して行くべきであると考え。

## c 雇用形態

組織が成長すればするほど、雇用期間の定めのない一般社員採用が常識化し、終身雇用制度に現実的には近づいてくる点については前述しているとおりである。採用される従業員についても、採用する企業の事業規模が大きくなればなるほど安定した雇用関係を望むのも実態である。

ただし従業員の望むところにしがって全体に上記のような雇用形態を当てはめ、規模の大きくなった組織を一つに括ろうとすることは、労務管理戦略上非効率であると考え。

そこで、日経連は1997年「新時代の日本的経営」という論文を発表し、今後の予測される雇用システムとして次の三つを指摘している。「長期蓄積能力活用型グループ」として、従来の日本型の管理職、総合職、技能部門の基幹職のイメージで長期雇用、昇給・退職金制度があり、「OJT」を中心とした能力開発で昇進していく。次に、「高度専門能力活用グループ」は、企画、営業、研究開発のイメージで有期雇用、年俸制、成果配分、「Off-JT」を中心とした能力開発を行う。さらに、「雇用柔軟型グループ」は一般職、技能、販売部門のパート、アルバイト、派遣、契約社員のイメージで有期契約、時間給あるいは職務給で必要に応じた能力開発を行うとなっている。日経連は、現状「長期蓄積能力活用型グループ」が、今後とも70%以上を占めるとし、事業規模、業種の特性などにより、どのような従業員が何人必要かという「自社型雇用ポートフォリオ」の作成が求められるとしている。今後考えられる方向性としては、「高度専門能力活用グループ」と「雇用柔軟型グループ」のウエートが高まり、「高度専門能力活用グループ」の方が「長期蓄積能力活用型グループ」を上回る業種・企業も出ることも指摘されている。さらに、3つのグループ間の重なる部分が増え、高年齢者雇用の高まりとともに「長期蓄積能力活用型グループ」から「雇用柔軟型グループ」へウエートが移動する可能性が高まる点を指摘している。これらの点は、今後グループ間での移動が活発になることを示していると考えられる。(2)

上記の点を踏まえて[雇用のポートフォリオ]という観点で雇用形態を捉えると、今後はずべての従業員に対して画一的に事業規模が上がると長期雇用型の正社員採用を行うということではなく、職種別にあるいは上記のようなグループごとに指摘されるような雇用形態に進むことが、今後の労働市場における労働者の意識に合致し、経営効率の向上に結びつく結果となると考えられる。

図 2-7 雇用グループ別に見た処遇の内容など

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金 年金	昇進 昇格	福祉 施設
長期貯蓄 能力活用 型グルー プ	期間の 定めの ない雇 用形態	管理職・総 合職・技能 部門の基幹 職	月報制か年 俸制、職能 給、昇給制 度	定率+ 業種ス ライド	ポイン ト制	役職昇 進、職能 資格昇 格	生涯総 合施策
高度専門 能力活用 型グルー プ	有期雇 用契約	専門部門 (企画、営 業、研究開 発)	年俸制、業 績給、昇給 度	成果配 分	なし	業績評 価	生活援 護施策

型グループ		業、研究開発等)	なし				
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職技能部門、販売部門	時間給制、職無給、昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

出所 新しい人事労務管理 佐藤 1999

#### d 組織制度

従来から、組織規模が大きくなるにつれて管理統制するために、中間管理職を部門を細分化させた上で各セクションに配分し、組織がピラミッド型重層構造を持つようになることについては現状認識で指摘したとおりであり、プロモーションがあることにより、従業員が動機付けられる要因になるという点からすれば、意味があり、企業側からすれば、無意味な情報を選別できるというフィルター機能が働くメリットについても指摘したのであるが、あまりにも組織が階層的に肥大化しすぎると、情報伝達速度が遅くなり、俊敏な経営を要求される昨今の経営環境には馴染まない。

上記を踏まえて考えられるのが、フラット方雇用管理という手法となるのだが、ここで考えられるシステムは現状でも「株式会社ミスミ」などで実施されているチーム制があげられる。これはもともと土木建設業界などで行われた「プロジェクトマネジメント」の手法による臨時的組織であるプロジェクト組織がモデルになっていると考えられる。

前述のミスミの組織は極めてシンプルで社長・副社長以下、担当ユニットリーダー（執行役員）、各チームを統括するチームリーダー、チームを構成するチームメンバーの3階層となっている。約230人を6人のユニットリーダー、28人のチームリーダー及びチームメンバーに分けるという体制になっている。職務中心の組織作りをしているため、組織のあり方も柔軟で、必要なタスクがあればチームを作りリーダー及びメンバーを公募し、タスクが終了すればチーム自体は解散するという形になっている。これは、かなり進んだ形のチーム制であると考えられる。日本的なチーム制として一般的に行われているのは、課長を廃止し、部長以下にチームリーダーを置き、チームリーダーに人事権を与えずにチームの改廃とチームリーダーの任免はすべて部長が決定するというやり方になる。部の中で大まかなプロジェクトを組み、ひとつの事業目的を達成すると次の目標にほぼ同じメンバー構成で望んでいくということになる。

こういった、チーム制というものがピラミッド型組織構造に変わり、組織の俊敏性に貢献するということがいえると考えられ、従来型のピラミッド型組織から変化の激しい時代に即応できるフラット型組織に変化する一つのモデルとなると考える。

#### e 給与制度

このステージで、用いられている一般的な賃金制度としては、やはり一番多いのは「職能給体系」であるという点は現状認識で述べたとおりであるが、全職種に当てはまりやすいという意味では利便性の高いものではあるがミドルステージの解決方向で述べたとおり、給与体系の構成要素に、年齢給と勤続給という要素が含まれてくる点から述べて、右肩上がりの事業の発展がない限りは終身雇用するとすれば経営破綻してしまう可能性が高い。そこで、2 - 5 , , cでふれたように、雇用システムのグループ別に賃金体系を分化させていくということが合理的であると考え。職務内容によってふさわしい賃金体系が存在するという点であり、その振り分けは2 - 5 , , cで記述のとおりである。さらに、管理・監督者については、「年俸制」を採用する企業が多くなっているが、これらの職務等級のものには労働基準法上も時間外労働の規定が適用されないという点と、評価制度における目標管理制度とを組み合わせ、そこには「契約」という概念が当てはめられるので毎年契約更新をすることにより、本人の目標達成度などを反映させることができ、また契約するという考え方のもとに報酬額にアップダウンが発生してもコンセンサスを得ているので問題は発生しない。また、一般職については、ミドルステージで述べた「職無給」の変形である「責任等級制給与」の活用が、かな理賃金総額の抑制と評価の賃金制度への反映という意味において、動機付けとも結びつき有効であると考え。

また、「業績配分」や「成果配分給与制度」などを導入する動きもあるが、月次となると業績や成績の評価を即座に給与に落とし込むということは、非常に事務コストを集中的にかけることになるし、従業員が数字ばかりを追いかけるようになると本来の会社が企業として持つ経営理念の中の社会的な使命から逸脱したり、企業に対するモラルが低下したりする可能性も存在する。米国での聞き取り調査によっても最近では、むしろ成果配分の割合は少なくとも、固定的報酬部分の割合の高い会社へ就職しようという動きが景気後退の流れを受けて強まっているという結果もある。特に「管理コスト」という面から考えると、業績や成績・成果による配分はする必要があるとすればどちらかといえば賞与時に配分すべ

きであるとする。年2回の賞与支給で従業員が満足できないという場合は、社会保険料で月額に参入されない限度と定められている年3回の賞与支給を実施するというのも実践的には可能である。

#### f インセンティブ

インセンティブとしては、おおむねミドルステージと大きく変わることはないのであるが、現状認識で述べたとおり、日本ではどちらかという、米国のようにベンチャー企業が人材確保のためにストックオプションを早い時期から実施するという事は現実には少なく、どちらかといえば、大企業においてこそ実施されているということが多いように見受けられる。ストックオプションは企業があらかじめ定めた譲渡価格で自社株式を一定数購入する権利を役員や従業員に与える制度である。その後、購入した株式を売却して、譲渡価格との差額を得ることになる。一般的に譲渡価格は、株価より少し高めに設定するが、企業の業績が向上して株価が上がれば、設定価格との差がキャピタルゲインとして手に入れることができるのである。

この制度も公開が目前に迫ったプレIPOステージにおいては現実味があり、インセンティブとしての動機付け効果は高いと考える。但し、この場合もあくまでも賃金としてではなく、ハーズバーグの「衛生理論」における「好業績達成」や「評価」に対する報償として与えることにしないと、本来のインセンティブの目的である従業員の動機付けとはならない。

#### g 評価システム

評価システムに関しては、前ステージと変わるところは少ない。今のところ、やはり、「尺度法」が用いられていることが現実には多いと考えられる点については、現状認識で述べたとおりなのである。ただし、固定的な評価尺度を取ると抽象的になったり、具体的であっても「コンピテンシー」と呼ばれるような制度を用いると、ステージの変化に伴って評価基準自体も変化させなければならなくなる。

次に、ミドルステージで述べた「目標管理制度」であるがこれについては、たとえば今期の企業としての経営目標に添った形の目標設定をしなさいとか、その他、部門別に部門目標を立て、その内容に即した形で目標設定させるなど、企業のもつ経営理念やビジョ

ン(ミッション)や目標に従った形で個別具体的に指導できるという点にシステムの強みがある。したがって実施する企業はこの利点を明確に把握し、評価者がこのような視点をもって、評価を行うことにより、この機会により明確に企業のもつ理念やビジョンというものを従業員の意識の中に刷り込む作業も同時に実施することができる。また、考課結果に本人のコンセンサスを得ることにより、従業員の納得性が高く、事業規模に変化が生じあるいは事業内容に変化があったり、部門としてのミッションに変化があったとしても評価システムに手を加える必要がないという点で合理性が高いと考える。

前各ステージで述べてきた評価手法を、集大成として評価システムにおとしこむことが、このステージでの重要なミッションとなる。

#### h 能力開発システム

このステージに入ると、ミドルステージと「Off-JT」の実施のされ方が変わってくるということについては現状認識で指摘した。これまでは、「外注」で既成のものに参加させることが多かったが、「自社」で独自の能力開発システムを構築し、実施することが多くなっていく。したがって、自社のノウハウの蓄積も重要となってくる。

OJTの手法を引き続き活用することはすべてのステージを通じて同じであるが、これに加えて職務経験を通じた「キャリア開発」ということも重要になってくる。本来キャリア開発というものは従業員個人の課題ではあるが、個々の従業員が目標を持ちキャリア開発をすることは企業の能力アップに結びつくわけであるから、企業としては、組織としての基本的目標達成のための指針を与え、その方向に沿うような形で本人がキャリアプランを練ることを勧め、それをサポートする、つまり、キャリア開発しやすい環境を整えるということがこのステージでの重要な課題であると考えられる。この際どのような開発方法が考えられるかというと、「教育」、「昇進」、「異動」などが考えられる。

#### i 福利厚生

福利厚生に関しては、前ステージまでに法定のものは全て整えているのが常識であるので、これ以上のものについては、企業の従業員に対して有する、「経営哲学」の現われというべきであろうし、経営的に相当な余裕があって初めて実施できるものであるといえるが、このステージで今後の「企業」の立場でいうと福利厚生費の抑制という意味を有し、「従業

員」の立場でいうと、不必要な福利厚生を避けて自分にとって本当に必要となるもののみを選択するという制度として、米国で発達した「カフェテリアプラン」を導入することが考えられる。日本で実施されている例としては、保育園・ホームヘルパー補助、住宅利子補給、人間ドッグ補助、通信教育奨励金、ボランティア休暇、旅行代金補助などのうちから自分が必要とするものだけを、年間いくらか決められたポイントの範囲で、それぞれにつけられたポイントが自己の持ちポイントに到達するまで取得できるというものであり、今後検討の余地があると考える。

また、このステージで「米国401k型退職年金制度」について触れておきたいが。これは米国内の法律条文の条数を示しており日本では現在のところ、2000年に「確定拠出型年金」として国会へ上程されたが審議できずに廃案となった経緯があるが、今後引き続き国会上程される予定となっている。これは、ミドルステージで述べたように従来型の将来給付する額を約束する「確定給付型年金」というものは、今後会計システムが米国基準と同一になったとき、債務として計上しなくてはならないという負担を負うことになる。そこでこの「確定拠出型年金」というものは、企業が一定額を拠出し、企業が生命保険会社などの運用管理会社を選定し、ここに拠出金の運用をさせることになるのだが、実際には運用管理会社が用意した最低3つの投資プランの中から、従業員本人に自己責任のもとに投資するプランを選ばせるというものである。ハイリスク・ハイリターンプランを選んでうまくいけば、将来もらえる企業年金が大幅に増える可能性もあるというものであり、もちろんその逆もある。この際企業としてのメリットは、会計処理上、これを債務とする必要がないので負担を免れることと、従業員教育を行い自己責任意識を持たせることに役立つ点が上げられる。この景気の中で、ハイリターンは望めず、むしろ企業の負担軽減のみに役立つのではないかという意見もあるようではあるが、検討の余地はあると考える。

#### プレIPOステージのまとめ

この段階では、株式公開の際の審査のポイントである「内部管理体制の充実」という項目を認識し、IPOにも耐えうる組織を構築しておく必要があるのだが、やはりすべての労務管理戦略の根底には、企業としての「経営理念」、「ビジョン」、「哲学」などが生きていなければならない。この段階から、創業時を知るものの数も徐々に割合的に減って



くるということは当然のことで、ミドルステージで述べた従業員数の増加と従業員のモラルや質は反比例するという点を十分に認識し、労務管理システムを構築する際に、あらゆるところに意図的にこれらの企業経営の根幹になる部分を組み込み、浸透させておく必要がある。

人数的にもこのステージでは完全に経営トップ一人ですべてを掌握することは、不可能となってくるのだが、ここで大事なことは、従来型のピラミッド型重層構造の経営組織を形成して、あえて「大企業病」といわれるような閉塞した組織構造を形成するのではなく、ここでは業種を超えて、前述した「チーム制」などの「フラット」なしかも「目的本位」の「柔軟な組織構造」にし、「目的中心」、「スリム化」、「スピード化」を図ることが、特に情報革命などに経営環境の変化の激しい時代のながれに対応していく意味では非常に重要であると考ええる。

労働基準や労働安全については、あえて労務管理にかかわる部分であるにもかかわらず、前ステージまでの部分でもまとめのところにしか記載していないということは、この部分はある程度成長した段階で遵守できていないということがあれば、かえって労使の信頼関係を失い、企業の成長を妨げる要因になるので、できていて当たり前という考え方によるものである。最近では労働基準にかかわる部分として時間で評価される職務内容で無い「企画職」であるとか、「研究職」であるとかに適用される法律も徐々に変化しており、「裁量労働」という規定が適用され本人の裁量で労働時間を決定できるような仕組みも法律上でできてきているので、これらの新しい法律制度を熟知し取り入れていくこともまた労務管理戦略上重要である。

また、この段階に入ると経営コンサルタントなどの力を借りて、新しい賃金システムや評価制度を導入しようとするのが多くなるが、この際必ず意識しておく必要があることは、過去労務管理手法や賃金体系などにも流行のようにはやり廃りがあり、自社の業務内容や従業員の職種構成、今後の企業としての経営ビジョン(ミッション)などを度外視して、その時点で話題になっているシステムに現状打破しようというところから、飛びつく傾向が実務上強いのであるが、これはまったく的外れなものになる確率が高いので、賃金は衛生要因、評価は動機付け要因というようなところも十分に理解した上で、自社の業務内容や従業員の職種構成、今後の企業としての経営ビジョン(ミッション)などに本当に適合するののかということにつき十分に検討した上で導入すべきである。この場合もう一点、注意す

べきことは、たとえば職能給体系に伴いあまりにも詳細な等級基準書などを整備したとしても、現実には導入直後に従業員を等級に割り振るために活用されることはあっても、徐々に実態と合わなくなり、非常に多くの時間をかけて職務分析した結果としての等級基準書が全く使用されなくなり、実際の運用においては、前年度の等級から積み上げ的に等級が決定されるようなことが多々ある。

これらの点からいえることは、あまりにも複雑な制度を構築することは、制度構築、運用、変更等にあまりにも多くのコストをかけることになり、結果的にマイナスになることがあるということである。

事業規模の拡大に伴って、労務管理手法も高度な複雑なものになっていくべきかという、現在のスピードを要求される時代背景の中では、むしろ逆で、「簡素で柔軟な仕掛け」になっていくべきであると考える。

### 第3章 実践に基づく事例研究

#### 3 - 1 小野事務所での事例紹介

社会保険労務士事務所として小野事務所の顧問先における8年間の過去の実績から考察すると、特筆すべき点が1点ある。それは平成11年から労働省が創業支援のために設けた「中小企業雇用創出人材確保助成金」を活用した平成10年から平成11年前半で創業した事業所が11社小野事務所として申請事務代理と給付金取得のためのコンサルティングを行った。「中小企業雇用創出人材確保助成金」は、起業直後の中小企業者が、当該計画に基づく新分野進出等（創業、異業種進出）に伴う労働者を雇い入れた場合に、雇い入れた労働者の賃金を助成するものであり、いわゆる融資であるとか、事業計画の厳しい評価を受ける補助金制度とは違い、経費に300万円以上要したという要件以外は、さほど厳しい条件はつけておらず、当初から優良企業であったという訳ではない。1企業あたり6人を限度とし、雇い入れ後、各人1年間助成することになっており、当初は雇い入れ従業員の給与月額 $\frac{2}{3}$ まで、現在 $\frac{3}{4}$ までと結構大きな助成金額になるので活用されることが多かった。この場合、都道府県知事から改善計画の認定をというものを受ける必要があり労働省の指導に従い労務管理を労働基準法などに従った適切な状態に労務管理

をシステム化したうえでアセスメントを受けることが条件となっており、開業当初からすべての労働基準を満たし、労災雇用保険加入も義務付けられるかなり厳しいものである。結果として、平成13年1月現在事業廃止した事業所も1社もなく、順調に推移しており、最大規模のものは飲食業であるがアルバイトを含み160人の規模に達している。

上記の点を考察すると、小野事務所の経験としても、過去、経営トップとのやりとりの中で、起業直後に労務管理などには気を配っていただけないといわれることが多かった。これは、調査研究の中でもよくある意見として紹介したものと同じである。しかし「中小企業雇用創出人材確保助成金」を受給したケースでは、助成金の額がそれなりに大きく最大確保すれば上限2800万円ということもあり、経営トップの意識にかかわらず、労働省の調査も行われるということもあり、ほぼ完全に労働基準法を遵守する方向で、1年半から2年ぐらい経過していることになるが、結果としては、すべて順調に軌道に乗せることができたという点では、助成金の効果も見逃せないが、起業当初から労務管理手法を導入しておくことが、前述したようにかえって労使間の信頼関係を高め、安定した雇用環境を生み、先に紹介したような急成長を遂げた飲食業者のように、成長の速度は速くとも途中から労働基準を適用して不信感を買ったり、基礎のないところに突然管理手法を導入し、戸惑うということがなくスムーズに変化に対応していけているのではないかと考える。もちろん企業が安定期に入るには、まだ今後の事業展開を観察しつつける必要があると考えるが、起業直後1年経過せずに倒産する企業が実態としては多い事実から見ると、アーリーステージにおける労務管理手法の導入と起業の成功確立との関係を裏付ける材料になるのではないかと考え今後も経過観察するものとする。

また、この助成金給付を受けてはいないが、開業以来8年間で創業の段階からこのように積極的に社会保険労務士事務所を活用し、何らかの形で労務管理を意識したスタートアップを図った事業所の内、小野事務所の少なからぬ件数実績の中で倒産したところがほとんど無い。

### 3 - 2 上記事例に関する考察

この事実を考慮すると、起業後アーリーステージで労務管理のシステムを作り、或いはそういったことに意を配した経営を実践することにより、日本におけるベンチャー企業における成功確率として10%前後というかなり低い数字が示されているが、これよりはは

るかに高い成功率を期待できるのではないかと考える。ここには、例えばごく早い時期から有給休暇の取得や、割増賃金、就業規則の作成等適切に労務管理を行うことが、結果として従業員間の会社に対するモラルアップにつながっているのではないか、あるいは経営上のターゲットに向けてスタートした直後に労務管理上の不平不満が発生することは、経営上の目標達成を妨げることになると考えることができる。

もちろん、ここで考慮すべき点は、最大2800万円に至る助成金による直接的な支援の効果というものも見逃すわけには行かない。その意味では、創業を磐石なものとするために、雇用に関する助成金・補助金の活用も戦略的労務管理の一貫であると考えられる。

### 3 - 3 まとめ

上記の、「中小企業雇用創出人材確保助成金」は現在も存続中で、この給付を受けた上記事業所についても今後も継続的に成長を観察し、助成金そのものの効用もさることながら、前述のように条件とされる良好な雇用と厚生労働省が言っている労働基準にのっとった労務管理が、スタートアップカンパニーの成長に与える影響について継続研究、今後の課題としたい。

## 第4章 日・米における業態や文化の違いによる労務管理上の特質についての比較検討及び考察

### 4 - 1 日・米における業態や文化の違いによる労務管理上の特質の差異

特にハイテクベンチャー企業においては、スタートアップ時には、高度な技術力に、資金と従業員がひきつけられるという側面が強く、この段階での経営トップのリーダーシップは、組織運営上の組織行動論に言われるような人的な側面に配慮した、リーダーシップというものの役割はほとんど無い。ここで要求されるリーダーシップとは従業員がこのトップについていき、間違い無くIPOに誘導できるだけの技術力や、資金を集めてくる能力や、成功するに至る十分な人脈を持ち合わせているかというような部分にあると言われ

ている。つまり、いかに確実にインセンティブを自分のものとしてくれるかという部分でリーダーシップを評価しているのである。したがって一般事業の経営トップが掲げるような熱い思いを経営理念として掲げるという形態のリーダーシップではない。確かに、人を率いていくという意味ではリーダーシップといえるのかもしれないが、ハイテクベンチャーの世界でリーダーシップと呼ばれているものは、統率力に関わる能力というより、高い技術や資金収集能力に裏打ちされた求心力のようなものであると考える。また、米国における聞き取り調査で目を見張った部分のひとつは、シリコンバレーでの人脈はスタンフォード大学を出ているかバークレーを出ているかということがひとつの条件だという意見があった。そして自らその条件を満たせない場合は、そういったところの出身者を雇い、自らはCEOになる必要はないとの考えであった。このことは、アーリーステージでのリーダーシップの一つの評価の方法として人脈の強さという尺度が存在し、これらの大学を通じた人脈がハイテクベンチャーの世界ではリーダーとしての一定の人脈と評価されているとのヒアリングの結果であった。

また、このアーリーステージではハイテクベンチャー企業の場合ほとんどマネジメントには意を配していない、むしろ利益に直結しない管理部門は「外注」してしまうべきであるという考え方である。人事を人材派遣会社などにアウトソーシングしてしまい、上場直前でベンチャーキャピタルなどの評価を仰ぐ段階でプレゼンテーションに耐えるマネジメント機能を自社に備える必要性が高まってきたときに、商品価値を高めるような意味合いで労務管理などを含むマネジメント機能をCFOなどの力により急速に完成させることになる。これは、米国型のハイテクベンチャー企業においては、日本の企業のように公開後の成長発展ということにあまり関心がなく、どちらかといえば、創業者は公開と同時に企業を商品として売り抜こうとする考えが強いようである。しかし最近では、公開直後に失速してしまうベンチャー企業の数が増えてきており、ハイテクベンチャーの世界においても、余りにもIPOに至る過程が早過ぎるという反省が起こってきており、組織管理の重要性も意識されるようになってきている。

この動きと関連があるかと思うが、米国での調査の結果によると「カタリスト」と呼ばれるコンサルタントが起業直前から介入し、ビジネスプランの作成から請け負うことになるらしいが、ここではかなり早い時期からマネジメントを意識する必要があるということを確認しているようである。したがって、起業直後の人事管理などについても配慮するよう

である。

これに引き換え一般事業については、第2章の現状認識で述べたところに近い経過をたどることになる。やはり創業時に、労務管理などに時間を割いていられないという点はまったく同様の発想であるが、直接利益に結びつかない部分はアウトソーシングで丸投げしてしまうというハイテクベンチャー企業での発想は裏返せば、労務管理やマネジメントをしないということではなく、「外注」するということである。その点を厳密に考えれば、起業直後からアメリカのハイテクベンチャーでは人材派遣会社などに人材派遣を依頼しながら、「労務管理」まで「アウトソーシング」と言う実態がある。ということは、「労務管理」は、はなから必要ないということではなく、間接部門については起業当初は外注すべきものであると捉えることができる。この点を考慮すると、一般事業も労務管理は不要と切り捨てるのではなく、米国ハイテクベンチャーの例のように利益に直結しない間接部門に関わる部分は早い時期から「アウトソーシング」し、早い時期の企業成長を望むならば外部の経営資源を積極的に活用することを考え、専門家に労務管理施策の基礎をしっかりとした内容でごく初期のうちに構築しておくことが重要であると考えられる。

#### 4 - 2 日・米による労務管理手法上の差異

昨今の日本においては、会計基準などほぼ米国と同一内容のものを導入したり、規制緩和が進んだり、社会構造そのものが米国化してきているといっても過言ではない。労働関係をめぐる法律上も労働時間、男女雇用機会均等などでは日本はアメリカに追随しているといっていようかと考える。ただし、米国の人事コンサルタントに対する聞き取り調査においては、法的整備はなされても、実態として日本では女性を本格的な戦力と捉えてないところが大きいのではないかと、これを米国並にまったく同一条件で雇用し、活用するということを考えないのは、日本は有能な「女性の能力」を殺してしまっていることになり、経済的にも大きな損失を背負っていることになるといえるのではないかと指摘された。この点は、過去の日本企業における女性の職務能力の評価の低さに対するアンチテーゼであり、現実には、米国においては法規制の厳しさもあり、女性の職務能力をフル活用することを戦略的に意図している点を十分認識し、「女性の戦力化」を意識することが企業の活性化に結びつくと考えられる。

採用時における年齢制限については既にアメリカでは禁止されているのであるが、日本では本年法改正があり、来年秋から日本でも年齢制限を原則禁止されるということにもなっている。

賃下げ、解雇の問題に関しても一般的には日本の方が法律が厳しく、対処しにくいかのようになっているが、むしろアメリカ社会のほうが「訴訟社会」でもありこのような問題にはかなり慎重に取り組んでいると考えられる。

法的な側面では、今後さらにアメリカナイズされてくることが予測されるので、ある程度アメリカの動向を注視することにより労働関係に関する問題解決の方向性が窺い知れるのではないかと考える。

さて、管理についてはアメリカ社会ではかなり大雑把なところがあるが「イグゼンプト」、  
「ノンイグゼンプト」の違いがあり、年俸制か時間給制のいずれかの労働者のタイプに大別されることになっている。この給与支払方法についていえば、日本の方が細かいシステムができていますが、いずれはこのような形態に分化されることも予測できる。

ただし、米国においては評価についてはかなり慎重に考えられていて、2～3年前は「コンペテンシー」が評価システムとして注目されていたがされたが、現在は個人の目標を会社のもくろむ方向へ誘導でき、尚かつコンセンサスを得やすい「目標管理制度」が主流のようであり、これは日本でも注目され、かなり実施されるようになってきている。

組織については、アメリカの場合には「ターンオーバー」の期間が短く、全米平均4.5年ということもあり、また意思決定の速度を要求される事業環境にあり、「ピラミッド構造」が崩れ、「フラット型雇用管理」が主流となりつつあるが、ここでの日本型社会で従業員のモチベーションに大きく関わる昇進する機会が少なくなることにより、従業員の動機付けにならないのではないかと問題が発生するが、この点は米国での聞き取り調査によると、米国では雇用の流動化が極端に進み、全米の平均で転職までの期間が4.5年であるということから、もはやアメリカではこの問題を、従業員の関心は、昇進にあるのではなく、むしろ従業員自身の能力を高め、企業内外に自分を売り込む「エンプロイアビリティ」を高めること、または、自らのキャリアデベロップメントにあると捉えるようになってきている。したがって、企業は、従業員がこういった能力を高める環境を作ることにより、従業員の有する能力を最大限に引き出そうと努力しているのである。

#### 4 - 3 まとめ

上記をまとめると日米文化の差は、厳然として存在するのだが、現実のビジネスのグローバル化、会計基準等の社会システムのグローバル化を踏まえると、少なくとも法制面など制度のうえでは、好むと好まざるに関わらず国際基準に近づいてくると言うことが言えよう、こういった社会背景の中で、若年層の就労意識の変化なども見受けられるようになってきている。これらの背景を受けて、今後、当然雇用形態や労務管理手法についてもグローバル化の動きは避けられないと考える。また、業態の違いによる労務管理手法の違いは当然あるのだが、前述したように重厚長大型から柔軟でフラットな変化に即応できる組織形成と労務管理に収束してきている。これらの、状況を踏まえて今後も継続的にグローバル化あるいはボーダーレスと言う視点で、さらに今後の課題としたい。

#### 第5章 結 言

上記のように、ステージ別、日米の差異、業態の違いなどにより、際立った労務管理上の特質に一見差異が認められるように考えられるが、共通する部分も多々あり、アーリーステージでの労務管理手法にいえることであるが、例えば「インセンティブ」の与え方などは、起業当初はそれぞれに大きな差異が認められるものであるが、やがてステージが上がってくるとハイテクベンチャー以外の事業でも「ストックオプション」を取り入れてくるなど、かなり似通ってくるという特徴がある。また、前章までの調査結果、事例研究の中から業態や文化の差異を超えて、アーリーステージでは一般的には労務管理は不必要であるかのようにいわれることがあるが、米国におけるハイテクベンチャーなどでもアーリーステージでの労務管理は「アウトソーシング」という形で実施されているという現実があるし、小野事務所における事例をとっても早期の労務管理や労働基準の遵守が、結果的には起業の成功確立を高めることを裏付けていると考える。また、成長段階では労務管理手法や組織制度のに変化が生じるのであるが、ここでは、事業のハイテク・ローテクなどの別と関係なく、お互いの利点をうまく取り入れて、従来型の重厚なシステムをとることを避け、スリム化スピード化を目指すべきであり、例えばハイテクベンチャーに多く見受けられる「柔軟な組織と管理システム」を全ての事業に取り入れることは変化の激しい時代には重用なことであると考え。さらに、起業後、特に重要度が高いと考える要素は、



前述した、従業員数の増加と従業員のモラル・質が反比例するという組織の変化に伴う特徴を踏まえて、これに対応する必要が一般的に生じてくるが、ここで最も重要なポイントは創業者の厚い思いのこもった経営理念・ビジョン(ミッション)の策定と浸透戦略である。これがやがて労務管理戦略のすべての部分に、また組織のあらゆる部分に浸透することにより、組織の有するパワーが最大限に発揮され、起業の成功とその後の成長の原動力となる。その中において、「マネジメント」と「リーダーシップ」は根本的に役割が違うという分析が可能となってくるのであるが、その違いについて以下のような考察を展開する。マネジメントは、本来経営上の事務管理コストの削減及び組織の維持につながる事はあっても、従業員の活性化につながる事は決して無い。最近のアメリカの組織学会の中では、組織行動の集大成として、スピードを要求されしかも変化のある時代の中では、管理より意思決定に関わる優れたリーダーシップが重要視されている。このリーダーシップを機能させる方法として、「リーダーシップトレーニング」やミドル以下にも有効な「コーチング」という手法が重要視されてきている。こういった手法により、経営理念や経営哲学を従業員の意識の中に徹底することが、金銭による褒賞よりはるかに従業員のモチベーションをあげ、組織としての最大のパワーを発揮させる原動力となるのである。このような点に関しては、企業成長のステージが上がれば上がるほど従業員のモラルや質の低下が見受けられるという前提に立てば、ステージが上がるほどに重要度を増してくるいうことができる。

ここで、本研究の結論としてポイントをもう一度示しておく。起業時における労務管理は不要ではなく、成長を見越した経営者の思いのこもったビジョン(ミッション)の策定と、そのビジョンの組み込まれた労務管理の基礎的な戦略的労務管理の基礎的環境作りを行う。内部的に労務管理を専門に行う人材が確保できなくとも、外部に人的リソースを求め、アウトソーシングにより管理システムの基礎を構築し、次ステージへ引き継ぐ。さらに、ステージの変化に対しては、環境の激しい変化にも即応できる、ビジョンに忠実なリーダーシップの発揮と、最も素早い意思決定の可能なフラットで柔軟な組織を作る。また、従業員数の増加に従業員のモラル・質が反比例するという現象に対し、ビジョン(ミッション)を重視した評価システムや教育システムなどを構築し、それらの起業からIPOに至る急成長期における労務管理上の特質を十分理解した上で、戦略的労務管理という視点でマネジメントすることにより、起業の成功確率を確実に向上させることができると考える。

さらに、本研究を通じていえることは、起業後の全てのステージで組織運営に最も大きな影響力を持つ要素は何かという点に注目すると、究極的にはビジョン(ミッション)とリーダーシップに行き当たると考える。したがって、本研究においては労務管理手法つまりマネジメントを中心に基礎的な研究を実施したのであるが、今後この研究を基本としてさらに発展させ、「経営理念」、「ビジョン」、「リーダーシップ」が企業経営に果たす役割、特にスタートアップから成長軌道に乗るまでの過程でのそれらの果たす役割について継続的研究課題としたい。

## 参考文献

- 1, 労務管理論 森五郎 有斐閣 1989
- 2, 新しい人事労務管理 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 有斐閣アルマ  
1999
- 3, 組織・人事ビッグバン 小南博 東洋経済新報社 1998
- 4, 起業学入門 高橋徳行 通商産業調査会 2000
- 5, 新起業マネジメント 小川英次 中央経済社 1996
- 6, 国際人事管理入門 竹内規浩 産能大学出版部 1997
- 7, 戦略組織論の構想 大月博司・中條秀治・犬塚正智・玉井健一  
同文館 1999
- 8, 戦略人材マネジメント ウイリアム・マーサー社 東洋経済新報社  
1999
- 9, リーダーシップ論 ジョン・P・コッター著 黒田由貴子監訳  
ダイヤモンド社 1999
- 10, MBAの経営 V・オブライエン著 奥村昭博監訳 日本経済新聞社  
1996
- 11, アメリカ経営56のパワーシステム 中村俊二 かんき出版 1999
- 12, ベンチャーマネジメントの変革 柳孝一・山本孝夫 日本経済新聞社  
1996

- 13, 経営組織 金井寿宏 日本経済新聞社 1999
- 14, 無意識のマネジメント 馬場敬三 中央経済社 1988
- 15, ベンチャーの戦略行動 後藤幸男他 中央経済社 1998
- 16, 人事革命 日下公人 PHP研究所 1998
- 17, ベンチャーハンドブック 水野博之監修 日刊工業新聞社 1998
- 18, 人事労務管理の知識 森五郎 日本経済新聞社 1991
- 19, MBA ビジネスプラン 株式会社グロービス ダイヤモンド社  
2000
- 20, イノベーターの条件 P. F. ドラッカー著 上田惇生訳  
2000
- 21, MBA 講座 R. F. ブルナー他著 嶋口充輝他訳 1998
- 22, 組織変革のチャンピオン デビッド・A・ナドラー他著 斎藤彰悟監訳  
ダイヤモンド社 1998
- 23, 組織イノベーションの原理 W. ウォーナー・パーク他著  
プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント(株)訳  
ダイヤモンド社 2000
- 24, MBAの人材戦略 デビッド・ウルリッチ著 梅津祐良訳  
日本能率協会マネジメントセンター 1997
- 25, ビジネスゲームで学ぶMBAの経営 相葉宏二 日本経済新聞社  
1999
- 26, プロジェクトマネジメント実践講座 芝安曇他 日刊工業新聞  
1999
- 27, イノベーションと起業家精神 上・下 P. F. ドラッカー著 上田惇生訳  
1997
- 28, ニューウエーブマネジメント 金井壽宏 創元社 1994
- 29, 想像するミドル 金井壽宏他 有斐閣 1994
- 30, 会社の中の権力者、道化師、詐欺師 M. ケッツ・ド・ブリース著 金井壽宏訳

- 1 9 9 8
- 3 1 , ベンチャー起業と投資の実際的知識 小野正人 東洋経済新報社
- 1 9 9 7
- 3 2 , Management,4 th Ed., Griffin,R.W. Houston Mifflin Boston. 1 9 9 3
- 3 3 , Human Resource Management Beadwell,Ian Holden,Len  
Financial Times, 1 9 9 7
- 3 4 , Human Resource Management ,5<sup>th</sup> Ed Caarre,M .R. Elbert,NF  
Prentice-Hall I,NJ. 1 9 9 5
- 3 5 , ベンチャーマネジメントの変革 柳孝一他編著 日本経済新聞社  
1 9 9 7 p 9 4
- 3 6 , 行動科学の展開 P . ハーシー他 生産性出版社 2 0 0 0
- 3 7 , Project Management Cleland.D.I McGrawHill 1 9 9 5
- 3 8 , 経営労務 赤岡功他 有斐閣 2 0 0 0
- 3 9 , 新人事労務管理 津田眞澄 有斐閣 2 0 0 0
- 4 0 , 労務管理 本多壮一 税務経理協会 1 9 7 9

参考URL

B a b s o nレポート

<http://www.kumagaku.ac.jp/seminar/~furuta/html/angel%20investors.htm>

株式会社ミスミ

<http://www.misumi.co.jp/>

