

平成 12 年度
春季修了
修士学位論文要旨

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

修士論文要旨

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

平成13年1月10日

指導教授 主査 馬場教授

副査 加納教授

起業家コース2年 小野佳彦

第1章 序 論

本論文は、起業から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に分け、各ステージにおける労務管理手法の変化に着目し、起業時になおざりにされがちな労務管理が、企業の成長及び生存に与える影響がどのようなものであるか、また企業の成長に伴ってどのような方向に労務管理手法及び組織をリードしていくことが、企業の健全な成長に資するものであるのかについて、調査研究と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。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、労務管理の本質の普遍性と重要性を浮き彫りにし、さらにそれを労務管理手法に戦略的に組み込みをしようとした点で、新しい視点の研究ではないかと考える。

第2章 ステージ別労務管理の変化に関する調査研究

起業からIPOに至るステージ別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検討を加えることとし、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あるべき労務管理の特性とその手法について考察を行う。

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20～30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ことが多いと考えられる。その際の日米の組織再編過程の特徴と、本論文で基礎理論とするマズロー、ハーズバーグなどのオーソドックスな動機付け理論を踏まえ、また、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プロジェクトマネジメントの考え型を根底に置き、さらに、柔軟でフラットな組織形成とミッションマネジメントを意識した労務管理手法を戦略的に構築することをここで提言している。

a , アーリーステージ

アーリーステージでの労務管理は不要といわれることがあるが、やはり事務コスト削減のための管理という観点と、この時期は組織形成上、組織文化(風土)形成上での最も重要な、労使信頼関係の構築の基礎となる時期であるので、複雑な労務管理システムや組織制度などは不用なのではあるが、次のステージへいかにスムーズに成長させるかという点において重要な基礎的段階といえる。ここで重要なのは、労務管理は要らないというのではなく、アウトソーシングで外部の人的資源を活用するという視点と、例えば、起業家が技術畑の出身であるとすれば、成長を見越して、はなからマネジメントにたけたものとパートナーシップを組み基礎作りをするという考え方である。この段階では、企業はまだ組織といえる段階ではないのだが、組織は、理念(ビジョン、コンセプト)や経営哲学・戦略によって導かれているところが大きい(組織は戦略に従う)という点を経営者は十分に認識し、この部分に着目し、次ステージ以降の組織編成を見越して、労務管理手法の基礎に経営理念や哲学などを意図的に組み込む、戦略的労務管理という考え方につき考察し、手法の提言を行っている。

b , ミドルからプレIPO

従業員数が20～30人程度に至ったところで、企業はプリミティブな組織としての構造を形作ることになるが、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、ミドルへの人事管理上の若干の権限委譲、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等を使うなど動機付け理論等を意識した無駄のない組織形成を行う。

この段階から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、意識的に柔軟で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、マネジメンツ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。特に上位ステージでは、上記のような点に注目し、IPOに向けて、形式的なものではなく実効性のある内部管理体制の構築を戦略的労務管理手法を用いて実践することにつき考察をめぐらす。

第3章 実践に基づく事例研究

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、スタートアップの段階から、例えば創業の助成金を活用したいということで助成金を導入する場合などがある。この場合、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形の適切な形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になる。結果として、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。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、或いはそう言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率として10%前後という数字が示されているが、これより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信頼関係の構築に役立っているのではないかと、あるいは経営上のターゲットに向けてスタートアップ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。

以上のような観点で、初期の労務管理の実施と、企業の生き残りとの関係につき考察する。

第4章 日・米の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

a , 日米の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

ブは、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、従業員は、いかに確実にリーダーが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モチベーションされリーダーシップを評価しているのである。米国型ベンチャー企業では、アーリーステージにおいては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労務管理をCFOなどの力により急速に完成させる。しかし最近では、この世界にも余りにもIPOに至るの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。

これに引き換え一般事業についても、やはりアーリーステージにおいては、労務管理は不用といわれることがあり、額面どおりになおざりにされていることがあるが、ここは、労務管理は不要といいながら、全面的にアウトソーシングしてしまい、実は完璧に労務管理を実施している米国型ベンチャー企業に学ぶべき点もあるのではないかと等につき考察している。

b , 日・米による労務管理手法上の差異

詳細は避けるが、法律上は労働時間、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言ってよいだろうと考える。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。

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、対処しにくいのかのように言われているが、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慎重に取り組んでいる。

法的な側面では、今後日本も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方向性が窺い知れると考える。

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となっている。この辺については日本の方が細かいシステムができています。ただし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アプレーザルという方法が主流のようであり、これは日本でも目標管理制度として実施されている。

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プロモーションが無くなるわけであるが、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にある。したがって、企業はこういった能力を高める環境を作ることにより、従業員の能力を最大限に引き出そうとしている等、米国企業の労務管理手法が日本より上とかいう考え方ではなく、労働問題についても、会計基準と同じく、グローバル化が進んでいるのだが、その内容は米国型の労働諸法令に近づいてきているということである。

第5章 まとめ

上記のように、ステージ別、日米の差異、ハイテク・ローテクの違いなどにより、際立った労務管理上の特質に一見差異が見と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、特にインセンティブの与え方などは、やがてステージが上がってくるとかなり似通ってくるという特徴がある。上記の調査結果、事例研究の中から業態や文化の差異を超えて、有効な労務管理手法や組織制度の普遍性や重要性について考察し、さらに、マネジメントとリーダーシップ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。

上記のように、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として、リーダーシップについて言及し、まとめとする。また、本研究を基礎研究とし、今後さらにこの研究を発展させていく所存である。