

## 企業理念と生産性

小 川 一 夫  
(大 阪 大 学)  
(社会経済研究所教授)



アベノミクスが新たなステージを迎えた。「希望を生み出す強い経済」(第1の矢)、「夢をつむぐ子育て支援」(第2の矢)、「安心につながる社会保障」(第3の矢)という新たな3つの矢が放たれ、「1億総活躍社会」の実現に向けて進み出した。ここでは、個々人の多様な能力を發揮させて生産性を高めることにより、わが国の潜在成長率を向上させるという目標が繼承されている。その実現のためには、働く意欲のあるものが全員参加でき、個々人の能力を最大限に發揮できる社会を作り上げる必要がある。第2、第3の矢は、子育てや介護によって離職を余儀なくされている人々が継続して働ける体制を整えるために放たれたものである。

しかし、果たして仕事を継続するだけで人々の生産性が上昇するものだろうか。各自が自分の仕事にやりがいを感じ仕事のモチベーションを高めることができ初めて、生産性は上昇するのである。アベノミクスの第2、第3の矢は、人々が継続して働ける環境の整備としては評価できるが、生産性向上のための必要条件にとどまっている。では、実際に働いている人々のモチベーションを高めるにはどうしたらいいのだろうか。

私は2014年度から2015年度にかけてアジア太平洋研究所のプロジェクトでこの課題に取り組んできた。以下では、その成果を紹介したい。2014年度は上場企業の財務データを用いて生産性の指標である「全要素生産性」(TFP)を算出した。全要素生産性とは、企業が生み出す付加価値に対する労働や資本といった生産要素の貢献部分を差し引いた残余の部分であり広義の技術進歩の大きさを反映している。広義の技術進歩には、技術革新や規模の経済性といった狭義の生産技術の進歩にとどまらず、経営組織の革新、労働者の効率性(やる気)等の企業独自の無形資産も含まれており、企業成長の原動力となっている。この広義の技術進歩のなかでも、われわれは経営組織の体制、企業理念といった無形資産に着目して、2009年から2011年の混迷の時期に高い生産性成長率を達成した関西企業を特定した上で、該当企業へのインタビューによって無形資産が生産性向上にどのように関わっているのか分析した。

そこからわかったことは、まず生産性の高い企業は、多様な人材を活用していることである。企業が危機を克服して成長を維持していくためには、さまざまな考え方を持った多様な人材の活用が不可欠となる。グローバル化に伴って企業が海外で事業展開する際には、幅広い視野を持った国際経験豊かなグローバル人材が必要となってくる。留学生を含む高度外国人材の採用

は、グローバル人材を確保するためである。また、ダイバーシティ・マネジメントとして優秀な女性を活用する企業も増えている。このように多様な人材を活用することにより、企業組織は活性化される。

第2に、生産性の高い企業は、企業の基本理念の共有によって求心力を高めている。人材の多様性は、それぞれの人材のベクトルが異なる方向を示していることも意味している。従って、たとえ1人1人が優秀な人材であっても、その力がばらばらに発揮されるならば、互いの力が相殺されて企業全体の活力が逆にそがれてしまう危険性がでてくる。企業が多様な人材を有効に活用するためには、その遠心力を利用するとともに、逆説的ではあるが企業が一丸となる求心力も要求されるのである。

われわれがインタビューした企業の多くは、この求心力を企業の基本理念の徹底という形で実行していた。基本理念は、創業時から脈々と受け継がれてきた社是や、社長が社員に繰り返し送るメッセージなどを通じて浸透していく。多様な人材が持つ遠心力と企業の基本理念の共有化という求心力が備わって初めて、組織の実行力が高められる中で多様な人材の能力が最大限に発揮され、企業の生産性の向上が実現するのである。

2015年度には対象企業を中小企業まで広げ、生産性の高い中小企業を特定した上で、優秀な人材の育成や活用がどのように行われているのかインタビューを実施した。中小企業の場合は規模が小さく、大企業のように多様な人材を確保することは難しい。従って、企業が生産性を高めて成長するためには、入社した少数の社員をモチベーションの高い優秀な人材に育て上げなければならない。

人材育成を行う上で3つのポイントがある。第一のポイントは、前年度の調査同様、社長の想いや企業の基本理念を社員全員に伝達し、共有化することにより求心力を高めることである。中小企業は規模が小さいので、社長の想いや基本理念は社長から直接社員全員に伝達することができる。第二のポイントは、社内の意識改革の重要性である。企業の置かれている状況を抜本的に改善するために、企業理念を変えて社内の意識改革につなげるという大胆な取組が必要となる。第三のポイントは、社員間における信頼感を醸成することである。社長から全幅の信頼を置かれて仕事を任せられているという信頼感が社員の間で芽生えれば、社員の仕事に対するモチベーションは高まり、それが生産性の向上につながるのである。社長としての資質、とりわけ人間力が社員間で信頼感を醸成する上で重要な役割を果たしていることもわかった。社長が親身になって社員の指導にあたれば、それは社員に伝わり信頼感が形成されていき、働くモチベーションが高まるのである。

このように社長の人となりや、社員のモチベーションを高めて高生産性を達成する上で大きな原動力となっているが、このことは中小企業が持続的に発展を遂げていくためには、事業継承が極めて重要であることを示唆している。人間性を備え、会社の明確なビジョンをもち強いリーダーシップの下で社員を引っ張っていく次世代の経営者の育成が大きな課題となるのである。