

北海道中小企業家同友会の経営指針研究会に関する 事例研究

—経営者の意識の変化に着目して—

小椋俊秀

(一般社団法人北海道中小企業家同友会札幌支部会員, 株式会社シンクシステムズ)

要 旨

中小企業家同友会全国協議会では「経営指針を確立する運動」を1977年以来行っている。北海道中小企業家同友会においても経営指針の成文化と実践のための勉強会である経営指針研究会を運営している。札幌支部の経営指針研究会は2021年で18期となり、札幌支部会員数の1割を超える延べ260名以上の修了者を輩出している。修了者の声から経営指針研究会における活動が経営者や企業の活動に何らかの影響を及ぼしていると推測できる。札幌支部の研究会修了者に対するアンケート調査と北海道同友会会員への経営指針に関するアンケート調査から、「経営者の自覚が高まった」という回答が多いことが確認できた。アンケート調査と修了者に対するインタビュー調査の分析から、経営者が経営理念を考えることにより「経営者の責任」を受け止め、自らの言葉で成文化する過程で経営者の考え方が変わり、経営者の自覚が高まるという変化が最初にあることが確認できた。

キーワード

経営指針, 経営指針研究会, 経営理念, 経営者の自覚, 経営者の責任

1. 研究の背景と目的

2021年版中小企業白書によれば、日本の企業数のうち99.7%が中小企業であり、その内訳は中規模企業が14.8%、小規模企業が84.9%である。また、中小企業の4割が年間売上高1,000万円以下であることが示されている。小椋(2015)によれば、企業規模が小さくなるほど赤字率が高くなることが示されている。中小企業、小規模企業の業績向上が喫緊の課題である。「良い会社をめざす、良い経営者になろう、良い経営環境をめざす」を3つの目的とする中小企業経営者の団体である中小企業家同友会

(以下同友会と略)は1957年に東京で創立し、現在では47都道府県に存在し47,000人以上の経営者によって組織されている⁽¹⁾。その全国組織である中小企業家同友会全国協議会(以下中同協と略)では、経営指針(経営理念, 10年ビジョン, 経営方針, 経営計画)の確立と実践で黒字企業をめざす「経営指針を確立する運動」を1977年以来行っている。

北海道中小企業家同友会(以下北海道同友会と略)においても、10ある支部のそれぞれで経営指針の成文化と実践のための勉強会である経営指針研究会を運営している。札幌支部の経営指針研究会は2004年6月に始まり、2021年度は第18期経営指針研究会として16名の研究生が1

年15講のカリキュラムに則り、経営指針の成文化と実践に取り組んでいる。

札幌支部の経営指針委員会は、札幌支部各地区会から選ばれた者や任意参加者で構成され、2021年度の委員数は32名である。委員会は毎月開催され、研究会の進捗状況を確認している。第18期経営指針研究会は16名の研究生が4グループに分かれ、年に数回の合同イベント以外は、それぞれグループごとに活動している。各グループには委員会のメンバー2～3名がサポーターとして毎回の研究会に参加している。サポーターは、講師として研究生にレクチャーするものではなく、あくまで研究会の円滑な運営のサポートに徹することとしている。

研究会では『経営指針成文化と実践の手引き』（中同協、2016）をテキストとして用い、その他「中小企業における労使関係の見解」が収録されている『人を生かす経営』（中同協、2017）、『企業変革支援プログラム STEP1』（中同協、2009）、『企業変革支援プログラム STEP2』（中同協、2012）をサブテキストとして用いている。第18期経営指針研究会のカリキュラムを表1に示す。第1講では経営指針がなぜ必要なのかを全研究生合同の勉強会を開いて学ぶ。ここでは経営指針委員によるテキスト内容にもとづいた問題提起を受け、研究生がグループごとに討議を行う。その後の研究会はグループごとに行われ、第2・3講では自社の現状把握、第4・5講では経営理念の成文化、第6講では10年ビジョンの成文化に取り組む。例えば経営理念の成文化では、「1. 何のために経営をしているのか」、「2. 創業時（継承時）の精神は何か、決意・思いは何か」、「3. 自社固有の役割は何か」、「4. 大切にしている価値観、人生観」、「5. 取引先、顧客に対する基本姿勢」、「6. 社員に対する基本姿勢」、「7. 地域社会や環境に対する基本姿勢」の7つの問いについて考え、それらをもとに経営理念の成文化につなげるようなワークシートを利用している。第7講は中間報告会で、経営理念と10年ビジョンを研究生や関

係者へ発表し意見交換を行う。第8・9講義では経営方針の成文化、第10・11講では中期経営計画の策定、第12・13講では単年度経営計画の策定を行う。第14講は経営指針委員会が開催する経営指針実践事例を報告する例会に研究生全員が参加し、自社での経営指針実践について考える。最後の第15講は1年間の研究会の学びの成果として経営理念、10年ビジョン、経営方針を発表する経営指針総括報告会である。ここでの発表内容は経営指針報告集として冊子にまとめられている。以上が1年間のカリキュラムであり、各グループのサポーターは適時サポーター会議を開き、各グループの進捗や問題点を共有し、研究会の進め方を調整している⁽²⁾。

札幌支部の経営指針研究会は2004年の開設以来現在まで毎年開催され、延べ260名以上の修了者を輩出しており、これは約1900名の会員からなる札幌支部の1割を超えている。過去の経営指針研究会報告集には、「やっと経営者としてやるべきことが見えた」というような感想が散見され、また、修了者からは「研究会に参加していなければ今の会社は無かった」という声を聞く機会も少なくない。このように経営指針研究会における活動が経営者や企業の活動に何らかの影響をおよぼしていると推測することができる。

本稿の目的は、北海道同友会や札幌支部で行った経営指針に関するアンケート調査及び札幌支部経営指針研究会修了者へのインタビューを分析し、経営指針研究会に参加し経営指針に取り組むことによって企業はどのように変化するのかを解明することである。

続く第2章では同友会の経営指針を対象にした先行研究、経営戦略論関係の先行研究を検討し本研究の課題を明確にする。第3章では北海道同友会札幌支部と北海道同友会が実施したアンケート調査と、札幌支部の経営指針研究会修了生へのインタビュー調査の分析を行う。第4章では第3章の調査結果の考察を行う。第5章は本研究の結論部で本研究のまとめと今後の課題を述べる。

表1 第18期カリキュラム

開催月	講数	章	章タイトル	節・タイトル	概要
3月	0		オリエンテーション		
4月	1	第1章 第2章	同友会らしい「経営指針」成文化と全社的実践の進め方 「人を生かす経営」と強靱な経営体質に向けて	【第1章】 第1節 経営指針はなぜ必要か 第2節 同友会の歴史、理念から学ぶ 第3節 中小企業の今後の展望 【第2章】 第1節 「人を生かす経営」と強靱な経営体質とは	STEP2企業プロフィールシート①⑥⑦ (1)経営指針の意義と実践(第1章&第2章) (2)労使関係の基礎 (3)財務分析の基礎 (4)労使見解に学ぶ (5)企業変革支援プログラム I
5月	2 3			第2節 自社の歴史、経営成熟度、財務状況、労働環境を知る *第3講の最終30分 次回輪読 pp.26-31 万が一時間ぎれの場合でもpp.30-31は必須	○発表するシート(配布) 自社の歴史と自分の歩み(札幌支部版) ○記入するシート(配布) 自社の歴史と自分の歩み・検討シート p.73 労働環境分析シート p.74
6月	4 5	第3章	経営理念	【第3章】 第1節 経営理念とは 第2節 経営理念の役割 第3節 経営理念の作り方 第4節 経営理念を外部に発信しよう *第5講の最終30分 次回輪読 pp.36-39	○発表するシート(配布) 経営理念検討シート(項目3,5,7は社員と考える) p.75
7月	6	第4章	10年ビジョン	【第4章】 第1節 10年ビジョンとはとは 第2節 10年ビジョン策定にあたって 第3節 10年先を創造し「ワクワクする」方法 第4節 10年ビジョンは未来へのかけ橋 *一泊研修会について概要説明	○発表するシート(配布) 10年ビジョン検討シート(項目1~4は社員と考える) p.76 ○記入するシート(配布) 外部環境分析シート p.77 年齢構成・推移表 p.78
8月	7		《中間発表会》	一日研修会[中間発表会] 現状、理念、ビジョンの発表 *次回輪読 pp.44-50	経営理念とビジョン発表 管理会計勉強会
9月 10月	8 9	第5章	経営方針	【第5章】 第1節 経営方針とは 第2節 経営方針を検討するにあたっての視点 第3節 情勢認識 第4節 自社の現状を確認する 第5節 経営方針を立てる *第10講の最終30分 次回輪読 pp.54-60	○発表するシート(配布) 外部分析シート、自社事業分析シート p.80 経営方針シート p.84 ○記入するシート(配布) SWOT分析、クロスSWOT分析 p.81, p.82 ○参考にするシート 1.年齢構成、2.労働環境分析シート、3.同友エコ 経営方針検討シート p.83 STEP2企業プロフィールシート③~⑤
10月 11月	10 11	第6章	経営計画の策定	【第6章】 第1節 経営計画とは 第2節 中期経営計画の策定 *第11講の最終30分 次回輪読 pp.60-61	○発表するシート(配布) 中期経営計画シート p.85 ○記入するシート(配布) 中期利益計画表 p.86 ○参考にするシート キャッシュフロー計画表 p.87
12月 1月	12 13	第7章	経営指針の実践	第3節 単年度経営計画の策定 【第7章】 第1節 経営指針の実践とは 第2節 経営指針実践に向けて *第7章と結びの読み合わせを行う	○発表するシート(配布) 単年度経営計画 p.88 ○記入するシート(配布) STEP I チェックシート p.59 月別損益計画表 p.91 6ヶ月資金繰り表 p.92 ○参考にするシート 部門別行動計画表 p.89, 目標チャレンジシート p.90
2月	14		公開講座(支部例会)	経営指針実践セミナー	目的:経営指針を作成し、社内発表会をとおして実践に取り組んでいる会員企業の実践報告から自社での実践を考える 概要:報告の後、グループ討議
3月	15		経営指針研究会総括報告会		

出所:札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

2. 先行研究の検討

経営指針研究会に参加し経営指針に取り組むことによって企業はどのように変化するのかについて、同友会の経営指針を対象にした先行研究及び関連分野の先行研究を概観する。

(1) 同友会の経営指針を対象とした研究

同友会の経営指針を対象とした研究としては、兵庫県中小企業家同友会会員を対象としたアンケートから経営指針の作成実態やメリットを整理した関(2007)、同友会景況調査(以下DORと略)のデータをもとに経営指針作成状況と業況との関係を明らかにした菊地(2013)、菊地(2016)、同様にDORデータをもとに経営指針の公開状況と業績の関係を明らかにした小椋(2014)、小椋(2015)などがあげられる。関(2007)では経営指針のメリットとして、「自分(経営者)自身の経営姿勢を確立させることができた」、「わが社の存立意義(事業コンセプトなど)が明確になった」の項目が高い評価となっていることを示している。また菊地(2013)、菊地(2016)や小椋(2014)、小椋(2015)の研究では、経営指針は作成しただけではなく社内や社外へ公開した方の業績が良いことが示されている。しかし、経営指針の公開がなぜ業績向上に結び付くのか、その過程や構造を完全に明らかにするまでには至っていない。

経営指針による変化に関する研究としては木村・吉川(2020)がある。この研究では、中小企業経営者に求められる管理会計の知識、その知識の学習方法、習得した知識が管理会計の導入や経営者の変化に与える影響を明らかにするために熊本県中小企業家同友会の「経営指針を創る会」の活動を調査している。著者らはこの研究において、創る会での学習を通じて、「(1)経営理念の共有、(2)経営方針・ビジョンの明確化、(3)人材育成、(4)会計情報の理解、および(5)会計情報の共有という変化が見ら

れた」と述べているが、一方、「経営指針を作成した段階では、社内における経営指針の実践・浸透へは至らない」と指摘している。「同友会で先輩会員として学びのサイクルに参加することで、経営指針の社内実践が行われるようになることが、共通認識となっている」と指摘している。従業員との共有には創る会に数年参加することによって初めて可能となると推測され、経営指針による変化はまず創る会に参加した経営者自身に表れると考えることができる。また、創る会での講義において、経営理念の作成によって経営者自身の仕事に対する考え方が変わったというコメントが紹介されている。

黒瀬(2015, 108頁)では、同友会の「労使見解」が経営者の責任に言及していることに関連し、同友会では「経営責任遂行の具体化として『経営指針』の成文化運動を展開」していると指摘している。経営者の考え方の変化は、経営者の責任を自覚することから生まれるのではないのかと推測される。

(2) 経営戦略分野での関連研究

三品(2004a)がMintzberg(1994)のタイトルにある「Strategic Planning」をビジネスプランと説明したように、経営戦略論分野においてもビジネスプランに関する研究は蓄積されている。中小企業を対象とした研究として、王地ら(2018)がある。王地ら(2018)では小規模企業者は事業観の確立が必要だと述べ、青果卸業者に行った戦略策定支援を紹介している。王地らは三品(2004b)より戦略の事後表出パラダイムを紹介し、小規模企業者においては物事に対しての見方と判断の累積が戦略となると述べている。三品(2004b)ではMintzberg(1973)の指摘をもとに、「戦略は事後的に浮かび上がるものであって、事前に鎮座するものではない」と述べている。経営者は常に変化する事業環境においてさまざまなことを判断し、実行していかねばならず、また実行した結果を反省し次の戦略を能動的に仕掛けていかねばならない。こ

のように刻々と変わっていくものの中で変わらないものは経営者であり、なかでも経営者の判断のよりどころとなる経営者の事業観の重要性を三品（2004b, 167頁）は指摘している。

（3）先行研究の検討と本研究の仮題

前節までの先行研究の検討から、経営指針に取り組むことにより、経営者の考え方が変わることがあきらかになった。三品（2004b）が指摘するように経営者の事業観にも経営者の考え方は大きく影響するものと思われる。経営指針に取り組むことにより経営者の考え方、意識がどのように変化するのかを明らかにすることは、業績や経営環境を改善するための重要な検討課題である。

3. アンケート調査とインタビュー調査の分析

先行研究の検討によって、経営指針による企業の変化は、経営者の意識変化の後に生じると推測される。北海道同友会札幌支部経営指針委員会では2017年に経営指針研究会修了者に対するアンケート調査を行っており、また、北海道同友会経営指針委員会においても全道の会員を対象に毎年経営指針に関するアンケート調査を行っている⁽³⁾。経営指針による企業の変化、特に経営者の意識の変化について上記のアンケート調査及びインタビュー調査を分析する。

（1）北海道同友会札幌支部アンケート調査の分析

北海道同友会札幌支部経営指針委員会は、それまでの経営指針研究会修了者に対して、経営指針成文化の実態や研究会前後での変化などに関するアンケート調査を実施した。対象は2017年3月までの修了者のうち、2017年7月24日現在で同友会会員であり、かつファックス連絡が可能な161名である。2017年7月31日の回答締切までに32名より回答があり、回収率は19.9%であった。

アンケートの質問項目で経営指針研究会参加

前後の変化に関連する設問は「[[1] 経営指針の成文化について」、[[2] 経営指針の社内共有について」、[[3] 経営指針実践の結果」の3問である。[1] は経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画に関して研究会参加前と現在の状態を問うもので、[2] は経営指針共有に関する提示された方法に関して研究会参加前と現在とで、それぞれで実施しているものを選択するものであり、[3] は経営指針実践の結果として該当するものを提示された項目から選択する設問である。

経営指針に取り組むことによって企業はどのように変化するのかという研究目的において、まず注目すべきは「[[3] 経営指針実践の結果」である。これは経営指針の取組前に比べて変化が現れるのが「経営指針実践の結果」だからである。この設問には「効果なし」、「作成したが使っていない」、「その他」の3項目を含む計19

表2 札幌支部アンケート設問【3】の結果

経営指針実践の結果	現在
1.経営者(研究会参加者)の自覚が高まった	22
2.幹部の自覚が高まった	12
3.社員の士気が高まった	15
4.取引先や関係者からの評価が高まった	7
5.顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した	9
6.生産・提供体制が合理化された	4
7.間接部門の業務が改善した	4
8.取引先との関係が強化された	4
9.新事業の取組につながった	9
10.財務体質が強化された	4
11.人材の採用が容易になった	3
12.人材育成につながった	16
13.労働環境改善につながった	7
14.金融機関との関係が良好になった	4
15.制度・施策の利用が容易になった	2
16.ISO取得認定作業が容易になった	3
17.効果なし	1
18.作成したが使っていない	0
19.その他	1

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

表3 「経営者の自覚が高まった」を選択していない10ケース

【アンケート番号 .13】	研究会参加前から経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画すべてが社外公開されており、経営者や幹部の自覚、社員の士気の高まりは選択されていない。すでに経営指針が確立された状態で研究会に参加していると考えることができよう。
【アンケート番号 .36】	研究会参加前は経営理念、ビジョン、経営方針は無く、経営計画は毎月到達点を確認している状態であり、参加後には経営理念、ビジョン、経営方針を社内公開している。経営者の自覚の高まりは選択されていないが、幹部の自覚の高まりが選択されている。
【アンケート番号 .44】	経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画どれも無い状態で研究会に参加し、参加後は経営理念、ビジョン、経営方針は作成途中、経営計画は作成したが未公開という状況である。「[2] 経営指針の社内共有について」は参加前参加後どちらも何も選択されておらず、また、「[3] 経営指針実践の結果」においてもなにも選択されていない。
【アンケート番号 .52】	経営理念は社内公開、ビジョン、経営方針は無し、経営計画は作成途中の状態で開催研究会に参加し、参加後には経営理念は社外公開、ビジョン、経営方針は社内公開、経営計画は毎月到達点を確認という状況である。自由記入欄に本人が経営者ではないこと、研究会参加後アンケート記入時時点で外部コンサルタントの助力を得て経営者自身がやっと動き出したと書かれていた。社長が参加していないため経営者の自覚の高まりが選択されなかったものと思われる。
【アンケート番号 .68】	研究会参加前から経営理念は社外公開、ビジョン、経営方針、経営計画は社内公開であり参加後も変わらない状態である。経営者、幹部の自覚は選択されていないが、社員の士気の高まりが選択されている。
【アンケート番号 .94】	研究会参加前も参加後も経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画いずれも「ない」を選択しており、それ以外の質問には無回答である。
【アンケート番号 .96】	経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画全て無い状態で研究会に参加し、参加後にはいずれも社内公開となっている。「[2] 経営指針社内共有について」の設問において現在「成文化したが共有できていない」が選択されており、また、「[3] 経営指針実践の結果」ではなにも選択されていない。
【アンケート番号 .107】	研究会参加前は経営理念、ビジョン、経営方針が無く、経営計画は作成したが未公開の状態であり、参加後はいずれも社内公開の状態である。経営者、幹部の自覚の高まりは選択されていないが、社員の士気の高まりが選択されている。
【アンケート番号 .110】	研究会参加前は経営理念、ビジョンが無く、経営方針は社内公開、経営計画は作成したが未公開の状態であり、参加後には経営理念は社外公開、ビジョンは社内公開、経営方針と経営計画はそれぞれ参加前と同様の状態である。経営者、幹部の自覚、社員の士気の高まりはどれも選択されていない。「[2] 経営指針社内共有について」では参加前は何も選択されていない。「[3] 経営指針実践の結果」においては「取引先や関係者からの評価が高まった」だけが選ばれている。
【アンケート番号 .111】	研究会参加前は経営理念、ビジョン、経営方針が無く、経営計画が作成中の状態であったのが、参加後にはいずれも社内公開となっている。「[3] 経営指針実践の結果」において効果なしが選ばれており、自由記入欄に「まだ結果がでていない」と書かれている。

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

項目が提示されている（表2）。選択された回答項目のうち1番多かったのは「経営者（研究会参加者）の自覚が高まった」の22件であり、以下、「人材の育成につながった」16件、「社員の士気が高まった」15件、「幹部の自覚が高まった」12件と続き、それ以外は一桁の選択数であっ

た。「経営者（研究会参加者）の自覚が高まった」の多さが際立っている。

札幌支部修了者アンケートの分析にあたっては、「経営者の自覚が高まった」を選択した22ケースと、選択しなかった10ケースについて、それぞれの回答を個別に確認し、そこにどのよ

表4 「経営者の自覚が高まった」を選択していないケース

理由	アンケート番号
回答者が経営者ではない	【52】
経営指針実践の効果が無かった	【44】、【94】、【96】、【111】
研究会参加前に既に意識が高まっていた	【13】、【36】、【68】、【107】、【110】

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著作作成

うな特徴が存在するのかを検討する。

(a) 「経営者（研究会参加者）の自覚が高まった」を選択しなかった回答

「経営者（研究会参加者）の自覚が高まった」を選択しなかった10ケースについて個別に確認する（表3）。なお、アンケート番号はアンケート発送順に採番したものである。

アンケート番号52番は社長でない者が研究会に参加したケースである。「[3] 経営指針実践の結果」の選択肢には「経営者（研究会参加者）の自覚が高まった」と、かっこ書き内に「研究会参加者」と記載されており、本来は経営指針参加者本人の自覚についての選択項目である。しかしながら、当時はまだ経営者である社長が社内で経営指針に取り組んでいないため、経営者の自覚の高まりを選択しなかったものと推測できる。

アンケート番号44, 94, 96, 111の4ケースは、「[2] 経営指針社内共有について」において「成文化したが共有できていない」を選択しているか、もしくは何も選択していないケースであり、また「[3] 経営指針実践の結果」において「効果なし」を選択しているか、もしくは何も選択していないケースである。これらは経営指針実践の効果がなかったと考えられるケースである。これら4ケースに共通するのは、経営指針研究会入会前は経営指針にほぼ未着手の状態であったことである⁽⁴⁾。研究会で経営指針に取り組むも、アンケート番号44は経営指針の公開には至らず、アンケート番号94は研究会後の質問には未回答のため不明である。経営指針の社内公開

に至ったアンケート番号96と111は、それぞれ「共有できていない」、「まだ結果がでていない」と回答している。

上記以外の残りの5ケースに共通することとして、研究会参加前から何らかの形で経営指針に取り組んでいたことがあげられる。アンケート番号13は研究会参加前から経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画全てを社外公開しており、68では経営理念は社外公開、それ以外は社内公開している。110は経営方針を社内公開し経営計画も未公開ではあるが作成しており、36は経営計画で毎月到達点を確認しており、107は未公開であるが経営計画を作成している。また、これら5ケースのうち、アンケート番号36は幹部の自覚が高まり、アンケート番号68と107では社員の自覚が高まったと回答している。幹部や社員の自覚が高まる前提として、研究会入会前から経営指針に取り組むことなどにより経営者の自覚がすでに高まっていたと考えられる。また、アンケート番号13は入会前から経営指針を社外公開しているレベルであり、すでに経営者の自覚は高まっていたと考えることができる。残るアンケート番号110は研究会入会前から経営方針は社内公開、経営計画は作成したが未公開である。研究会参加前に経営方針は無かったアンケート番号107と比較すると、参加前の取り組みから経営者の自覚が高まっていたといえよう。

以上、「経営者の自覚が高まった」が選択されなかった10ケースを要因別に整理したのが表4である。「経営者の自覚が高まった」が選択されなかったケースとしては、回答者が経営者

表5-1 「経営者の自覚が高まった」を選択したケース（前半）

【アンケート番号.4】	経営理念は社内公開から社外公開，ビジョンと経営方針は作成したが未公開から社内公開，経営計画は作成したが未公開から社外公開となった。「[2] 経営指針社内共有について」の選択項目も増え，「[3] 経営指針実践の結果」では経営者の自覚の高まり以外にも複数の項目が選択されている。
【アンケート番号.5】	参加前は経理念が社外公開の他はビジョン，経営方針，経営計画ともに「ない」であり，参加後も変化はない。「[2] 経営指針社内共有について」の選択項目も2つで変わらず，「[3] 経営指針実践の結果」では経営者の自覚の高まり以外に1項目が選択されている。
【アンケート番号.6】	経営理念，ビジョン，経営方針，経営計画いずれも参加前後ともに社内公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前に複数項目が選択されているが参加後は未記入である。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚の高まりの他，幹部の自覚，社員の士気の高まりなども選択されている。
【アンケート番号.21】	経営理念，ビジョン，経営方針，経営計画，いずれも参加前後ともに社外公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前後ともにお客様アンケートと共有できていない以外の項目が選択されており，その他として参加前には「生き残りをかけたサバイバル競争」，参加後には「地元同業者が弊社のみとなる」と記入されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚の高まりの他，幹部の自覚，社員の士気の高まりなども選択されている。コメント欄には「経営指針の実践は長期ビジョンの上に立った継続が大切と痛感。多くの場合，すぐ効果が出ない」と記入されている。
【アンケート番号.38】	参加前には経営理念，ビジョン，経営方針，経営計画いずれも「ない」だったが，経営理念，ビジョン，経営方針は社内公開，経営計画は作成したが未公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前が何もない状態だったが参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚の高まりの他複数の項目が選択されている。
【アンケート番号.41】	参加前は経営理念，ビジョン，経営方針，経営計画のいずれも「ない」だったが参加後は経営理念が作成したが未公開，経営方針，経営計画は作成中である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前が何もない状態だったが参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚が高まったことと人材育成につながったことを選択している。
【アンケート番号.54】	参加前後ともに経営理念と経営計画は社外公開，ビジョンと経営方針は社内公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前が2項目だったが参加後には10項目選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚が高まったことと社員の士気の高まりなどを選択している。
【アンケート番号.55】	経営理念は作成したが未公開から社外公開へ，ビジョンと経営方針は「ない」で変わらず，経営計画は作成中で変わらない状態である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前が共有できていないが選択されていたのが，参加後には社内に経営理念を掲示が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚が高まったことが選択されている。
【アンケート番号.57】	経営理念は参加前から社外公開で変わらず，ビジョンは「ない」が社内公開へ，経営方針は「ない」から社外公開へ，経営計画は作成したが未公開が社外公開となっている。「[2] 経営指針社内共有について」は複数の項目が選択されている中，参加前には共有できていないも選択されていたが，参加後には共有できていないは選択されていない。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚，幹部の自覚，社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.66】	経営理念は作成したが未公開から社外公開へ，ビジョンは「ない」から作成中へ，経営方針，経営計画はともに社外公開で変わらない状態である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前後ともに複数の項目が選択されているが，参加後のその他として「社員の数字，行動に対する理解の深化，実践」と記入されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚，幹部の自覚，社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.69】	経営理念，ビジョン，経営方針，経営計画ともに参加前後共に社外公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前後ともに複数の項目が選択されているが，参加後のその他として「知っているのと共有しているという話は全く違う。共有とは社員の中で血肉化していることで，ほとんどの会社は作った，知っているという話。少しでも社員に落とし込む共育を社内で行っているが，まだまだ不十分です」と記入されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚，幹部の自覚，社員の士気などが選択されている。

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

表5-2 「経営者の自覚が高まった」を選択したケース（後半）

【アンケート番号.72】	経営理念は社内公開で変わらず、ビジョン、経営方針は「ない」が社内公開に、経営計画は「ない」が作成したが未公開となっている。「[2] 経営指針社内共有について」の参加前には何も選択されていないが、参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.80】	参加前の状況はいずれも未記入である。参加後は経営理念、ビジョン、経営方針が社内公開、経営計画が毎月到達点を確認が選択されている。「[2] 経営指針社内共有について」の参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚が選択されている。
【アンケート番号.82】	経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画いずれも参加前は「ない」であったのが、参加後には、経営理念は社外公開、ビジョンは社内公開、経営方針と経営計画は作成したが未公開となっている。「[2] 経営指針社内共有について」の参加前には何も選択されていないが、参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、幹部の自覚、社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.88】	経営理念は社内公開が社外公開に、ビジョンは作成したが未公開が社外公開に、経営方針は作成したが未公開が社内公開に、経営計画は作成したが未公開が毎月到達点を確認となっている。「[2] 経営指針社内共有について」の参加前には何も選択されていないが、参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.95】	参加前の状況はいずれも未記入である。参加後は経営理念、ビジョンが社外公開、経営方針が社内公開、経営計画が毎月到達点を確認が選択されている。「[2] 経営指針社内共有について」の参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、幹部の自覚、社員の士気などが選択されている。コメント欄には「参加していた時は、事務局の方のお力も借りて大変でしたが、本当に参加してよかったです」と記入されている。
【アンケート番号.98】	経営理念は「ない」が社外公開へ、ビジョンは「ない」が社内公開へ、経営方針は社内公開で変わらず、経営計画は毎月到達点を確認で変わらない状態である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前が2項目の選択に対し参加後には7項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、幹部の自覚が選択されている。
【アンケート番号.102】	参加前には経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画いずれも「ない」であったが、参加後には、経営理念が社外公開、ビジョン、経営方針が社内公開、経営計画が作成したが未公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前には何も選択されていないものが参加後には複数項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚が選択されている。
【アンケート番号.121】	参加前後とも経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画いずれも社外公開である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前後とも複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚などが選択されている。
【アンケート番号.125】	経営理念は社内公開から社外公開へ、ビジョン、経営方針、経営計画いずれも「ない」から社内公開となっている。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前には2項目だったものが参加後には7項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、幹部の自覚、社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.139】	経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画いずれも参加前の状態は未記入である。参加後の経営理念は社外公開、ビジョン、経営方針は社内公開、経営計画は毎月到達点を確認である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前後とも複数の項目が選択されているが、参加後のその他には「経営指針はほぼ毎日意識しています。四半期ごとに理念に即した活動をしているか社員間で確認しています。『考え方』の共有が以前よりも深くなったと思います」と記入されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、幹部の自覚、社員の士気などが選択されている。
【アンケート番号.140】	参加前には経営理念、ビジョン、経営方針が「ない」状態であり、経営計画が社内公開であったのが、参加後には、経営理念、ビジョンは社外公開、経営方針が社内公開、経営計画が毎月到達点を確認の状態である。「[2] 経営指針社内共有について」は参加前が未選択の状況だったものが、参加後には複数の項目が選択されている。「[3] 経営指針実践の結果」は経営者の自覚、幹部の自覚、社員の士気などが選択されている。コメント欄には「私は本当にやってよかったです」と記入されている。

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

ではないケース、経営指針実践の効果がなかったと回答したケース、そして、研究会参加前にすでに自覚が高まっていると思われるケース、以上の3パターンのケースがあると推測される。経営指針実践の効果がなかったと回答されたケースは、経営指針に取り組んでも必ずしも結果が得られるわけではないことを示している。

(b) 「経営者（研究会参加者）の自覚が高まった」を選択した回答

「経営者の自覚が高まった」を選択した22ケースについて、状況の詳細を把握するため、個別の回答内容を確認する（表5-1、5-2）。

まず、「経営者の自覚が高まった」を選択した回答それぞれについての経営指針研究会入会前後の経営指針の変化をみる。経営者の経営指針への取組み具合は、経営指針の参加後の変化に反映し、経営者の自覚に影響するのではないかと推測されるためである。なお、先述したように経営指針は経営理念、10年ビジョン、経営方針、経営計画の4つからなる。このうち10年ビジョンはアンケートを実施した2017年から経営指針に取り入れられておりそれ以前の研究会では扱われておらず定義が認知されている割合が低いと思われる。そのため、10年ビジョン以外の経営理念、経営方針、経営計画の3つを対象にそれぞれの変化を確認する。

「経営者の自覚が高まった」を選択した22社の研究会参加前の経営理念の状態は、「社外公開」6件、「社内公開」5件、「作成したが未公開」2件、「作成中」0件、「ない」6件、未回答3件であった。そして、研究会参加後の状態は、「社外公開」15件、「社内公開」6件、「作成したが未公開」1件となっている。研究会参加後に「経営者の自覚が高まった」と回答している22件中21件は経営理念を社外または社内に公開している。なお、「作成したが未公開」の1件はアンケート番号41であり、他の回答者と比較すると参加後の経営指針の公開度は低いが、それであっても経営理念なしの状態から経営理念を成文化しており、「経営者の自覚が高まっ

た」、「人材育成につながった」を選択している。

また、「経営者の自覚が高まった」を選択した22社の経営理念の変化を個別に確認すると、参加前が「社外公開」の6件は参加後も「社外公開」であり、「社内公開」5件のうち3件は「社外公開」となったが、残る2件は「社内公開」のままであった。「作成したが未公開」の2件は「社内公開」となっている。参加前に「なし」の6件は、4件が「社外公開」となり、残りの2件は「社内公開」と「作成したが未公開」となっている。参加前の状態が未回答であった3件は、2件が「社外公開」となり、1件が「社内公開」となっている。22件のうち経営理念の公開状況が向上したのは14件、そして「社外公開」のうちの6件と「社内公開」のうちの2件の計8件は研究会参加前後において経営理念の公開状況の向上が見られなかった。参加前から「社外公開」の6件については、公開状況の最高位であるためこれ以上の向上がないことは自明である。

次に経営理念の公開状況の向上が見られなかった8件について経営方針、経営計画の変化を確認する。まず、経営理念の公開状況が「社外公開」であった6件のうち、3件は経営方針、経営計画共に参加前から「社外公開」で変化がなかった。残る3件のうち2件も経営方針、経営計画共に研究会参加前後の変化がなかった。また、経営理念の公開状況が「社内公開」であった2件では、経営方針、経営理念ともに「社内公開」で変わらないケースが1件、経営方針、経営計画共に公開度が向上したのが1件である。

経営理念、経営方針、経営計画の公開度が研究会参加後に向上したのであれば、「経営者の自覚が高まった」と回答することは妥当だと思われる。しかしそのようなケース以外にも「経営者の自覚が高まった」と回答しているケースが上述のようにあった。「経営者の自覚が高まった」と回答している22件のケースに共通することは経営理念の成文化であり、うち21件は経営理念を公開している。

表6 北海道同友会経営指針アンケート設問 [4] の内容

[4] 経営指針実践の結果について(複数選択可)

1.経営指針に取り組んでいない	2.売上が向上した	3.採算(経常利益)が向上した
4.経営者(研究会参加者)の自覚が高まった	5.幹部の自覚が高まった	6.社員の士気が高まった
7.取引先や関係者からの評価が高まった	8.顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した	9.生産・提供体制が合理化された
10.間接部門の業務が改善した	11.取引先との関係が強化された	12.新事業の取組につながった
13.財務体質が強化された	14.人材の採用が容易になった	15.人材育成につながった
16.労働環境改善につながった	17.金融機関との関係が良好になった	18.制度・施策の利用が容易になった
19.ISO取得認定作業が容易になった	20.効果なし	21.作成したが使っていない
22.その他[

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

「(a)「経営者(研究会参加者)の自覚が高まった」を選択しなかった回答」での検討から、参加前から「社外公開」であった3社の経営者はすでに「経営者の自覚が高まった」状態であったと考えられる。研究会参加前から共に「経営者の自覚が高まった」状態でありながら、一方は「経営者の自覚が高まった」を選択せず、他方は選択しており、この違いを検討する。3社のうち2社がアンケートにコメントを寄せており、その内容は、

- 「経営指針の実践は長期ビジョンの上に乗った継続が大切と痛感。多くの場合、すぐ効果が出ない」
- 「知っているのと共有しているということは全く違う。共有とは社員の中で血肉化していることで、ほとんどの会社は作った、知っているという話。少しでも社員に落とし込む共育を社内でやっているが、まだまだ不十分です」

というものであった。これらのコメントから経営指針を共有し効果を出すには時間がかかると読み取ることができる。そして、そのような時間がかかるなかでも、効果を感じ取ることが「経

営者の自覚が高まった」ことにつながっていると推測される。さらに、「(b)「経営者(研究会参加者)の自覚が高まった」を選択した回答」での検討から、経営者が効果を感じるためには経営者が経営理念に取り組み成文化することが必要であり、社内への効果を感じるためには少なくとも経営理念を社内または社外に公開していることが必要であることが明らかである。

「経営者の自覚が高まった」を選択した22社で、設問「[2] 経営指針の社内共有について」の「14. 成文化したが共有できていない」の「現在」の欄に該当すると答えているのが6件あった。しかしながら、設問「[3] 経営指針実践の結果」の「17. 効果なし」や「18. 作成したが使っていない」を選択したケースは皆無であった。これらのことから経営指針の共有に至らずとも、経営指針に取り組むことにより経営者自身の成長含めて何らかの効果を感じることが、経営者の自覚の高まりにつながると考えることができる。

経営指針実践の結果として回答数が最も多かった「経営者の自覚が高まった」に関して、それを選択しなかったケースと選択したケース

表7 北海道同友会経営指針アンケート調査の結果

実施年度	2017年	2018年	2019年	2020年
回収数	587	336	79	201
経営者の自覚が高まった	121	62	24	55
幹部の自覚が高まった	161	88	30	48
社員の士気が高まった	116	85	30	47
第4位の回答数	77	48	21	32

出所：札幌支部経営指針委員会提供資料をもとに著者作成

それぞれについて検討してきた。「経営者の自覚が高まった」を選択しなかった理由として、回答者が経営者ではなかった、経営指針の効果を感じられなかった、既に経営者の意識は高まっていたという3つのケースが考えられる。一方、「経営者の自覚が高まった」を選択した理由としては、共有ができていないと回答している場合も含めて、経営指針実践の結果としてなんらかの効果をj得ていることがあげられる。これは、実際に経営指針の効果を実感して経営者の自覚が高まっていると考えることができる。「経営者の自覚が高まった」を選択した22件すべてが経営理念を成文化しており、そのうち21件が経営理念を社外公開または社内公開している。経営者が経営理念の成文化や公開に取り組むことが「経営者の自覚が高まった」という回答を導いていると考えることができる。

(2) 北海道同友会経営指針委員会アンケート調査の分析

前項の札幌支部におけるアンケート調査では経営指針実践の結果として、「経営者の自覚が高まった」という回答が最も多かったが、これは一度だけ行われた札幌支部経営指針研究会を修了した32件のアンケート回答という限定された条件のもとでの結果である。一方、先述したように北海道同友会経営指針委員会においても全道の同友会会員を対象に2017年以降毎年経営指針に関するアンケート調査を行っている。この

調査において、経営指針実践の結果について札幌支部アンケートとほぼ同様の設問がある(表6)。

北海道同友会でのアンケートの配布方法は、2017年は全会員に郵送、2018年は各支部総会で総会出席者に配布、2019年、2020年は全会員メールにて配布しており、配布方法や回収率は様々である。しかしながら、どの回のアンケート調査でも、「経営者の自覚が高まった」、「幹部の自覚が高まった」、「社員の士気が高まった」の3つが上位3位までを占めている。また北海道同友会の会員数はおよそ6,000名であり、これは全国同友会の中で最大の規模である。多くの人を対象とした複数回のアンケート調査で同様の結果が得られているということは、札幌支部アンケート調査の結果が特異であったということではないと言える(表7)。なお、表7にある第4位の回答は2020年だけ「労働環境改善につながった」であったが、それ以外の年では「人材育成につながった」であった。

北海道同友会アンケート調査の詳細な検討は別の機会とするが、「経営者の自覚が高まった」、「幹部の自覚が高まった」、「社員の士気が高まった」が上位3位を占めるというのは札幌支部アンケート調査と同様である。札幌支部アンケート調査での「経営者の自覚が高まった」を選択しない理由として、既に経営者の自覚が高まっていたということがあったことを考えると、「幹部の自覚が高まった」、「社員の士気が高まった」

に先行して「経営者の自覚が高まった」が起こるものと考えることができる。

札幌支部のアンケート分析の結果から、以下の2点の課題が明らかとなった。

1. 経営指針特に経営理念に取り組むことが「経営者の自覚が高まった」という回答の前提と思われるが、それはなぜか。
2. 経営指針に取り組んだから「経営者の自覚が高まった」のか、「経営者の自覚が高まった」から経営指針に取り組んだのか。

上記の1点目は札幌支部経営指針アンケート調査の分析から導いたものだが、経営指針に取り組むことで経営者の自覚が高まるのではなく、経営者の自覚が高まったから経営指針に取り組んだのかもしれないというのが2点目の問いである。そこで、経営指針研究会修了者に対して行ったインタビュー調査を検証する。

(3) インタビュー調査の分析

下記の3社の経営者には経営指針研究会参加前後の経営変化に関して直接インタビューしその内容を記録している。このインタビュー内容を紹介し、それをもとに前節で示した2点を検討する。

(会社概要の紹介)

A社：主な業務：水回りリフォーム、暖房リフォーム、設立年：1971年、従業員数：2名、インタビュー日時：2019年2月20日。

B社：主な業務：給排水衛生設備工事一式、リフォーム工事一式等、設立年：2016年、従業員数：3名、インタビュー日時：2019年3月4日。

C社：主な業務：養鶏業及び鶏卵販売、設立年：1983年、従業員数：10名、インタビュー日：2017年5月30日。

3社の経営者にはそれぞれ個別にインタ

ビューを行っているが、予め想定した質問は共通のものであり、以下、質問内容ごとにインタビュー回答を紹介する。

質問：「経営指針入会動機に関して」

A社：「父から赤字会社を引き継いだが、経営のことがわからないので勉強するために研究会に参加した」

B社：「法人にして何をやればよいかわからなかった。代表取締役という名前がついたとたん不安になった。経営の勉強をする場を探して同友会、そして研究会に入会した」

C社：「父が創業した会社を父が死亡後引き継ぐ。どのように会社経営をしていったらよいのか不安でたまらなかったところ、研究会を知り入会した」

3名の経営指針研究会入会動機に共通するのは経営の仕方がわからなかったからということである。

質問：「研究会入会前の経営理念・ビジョンの状況はどうであったか」

A社：「考えたことはなく、成文化されたものはなかった」、「『何のために経営』といわれても、経営の意味が分かっていない」

B社：「稼ぎたいと思うくらいで、そもそも理念や経営指針という概念はなかった」、「会社を興した時は経営者ではなかった。何が経営かがわかっていなかった」

C社：「社長となったものの、どのように会社経営をしていったらよいのか不安でたまらなかった」

前述の入会動機にもあるように経営というのがどんなものなのか把握できていない状況であるため、経営の目的である経営理念や将来のありたい姿であるビジョンについては考えてもいない状況であったと思われる。

質問：「研究会入会前の経営方針や経営計画はどうであったか」

A社：「目先のことをやっていたかなきゃならないからやっていたというレベル」

B社：「仲間内から来る連絡で仕事を得てきた。自分から工務店などに飛び込み営業するなどはやったことが無く、当時考えていたのは、自分で直接お客さんを取りたいということだった。そのためにも営業をしていかななくてはならないと漠然と思っていた」

C社：卵の価格は鶏卵相場で決定され、餌代や雛代が高騰すれば赤字となる先行きの見えない経営であることを知り、自分たちで価格が決められる自動販売機や戸別宅配、そして対面販売を始めたところであり、「儲かるようにしなければだめだ」

3名とも具体的な計画を立案・実施するような状態ではないが、目先だけの場当たりの対応からの脱却しようとしているように思われる。質問：「研究会入会前の従業員とのコミュニケーションはどうであったか」

A社：「従業員もおらず自分一人だった」

C社：朝礼は無く、時間になれば出社して時間が来れば帰るという状態で挨拶もしたかしないのかという程度の会社だったとのことであり、何か新しいことをしようすれば社員に反発されるという状態であった。

C社のケースでは確立したコミュニケーションの仕組みはない状態であるが、それは経営者から従業員に伝えるべきことが特段なかったからなのかもしれない。

質問：「研究会参加後の経営理念・ビジョンはどうか」

A社：研究会で成文化した経営理念に対し、自分の言葉で表したのかという確認に対し、「いや、でもまだ全然わかっていない。今も変えようかなと思っている。もっと自分らしいものじゃないとだめだと思う」

B社：「自分は創業したばかりだから何もわからないが、研究会のメンバーたちの会社は規模も歴史もある安定した会社に見え

るのに勉強しに来ているので、場違いなところにきてしまったなという気持ちだった」が、経営理念に関しては、「周りの皆もそのようなことはあまり考えたことがなく、自分と同じなのだと思った」との発言があり、「回を重ねるほど、周りの人たちも自分と同じようなことで悩んでいた、同じようなことを今まで考えておらず、今一緒に考えたりするのだなと感じた」とのことであった。また、「中間報告の時は、そもそも全ての項目が初めて考えたことなので、いろいろ書いてあるが、それは今思うと自分の本心ではなかった。テキストの流れにそって埋めたような感じだ」との発言があり、「総括報告は、1年で自分に落とし込めたという思いがある。自分で納得できる理念であり、ビジョンだ」とのことである。

C社：「『養鶏は儲からない』と言われ養鶏を馬鹿にされた気持ちになり、意地でも続けなければとの思いで、真剣に考え、養鶏をする大義名分を見つけエネルギーにしようと思った」

C社の発言にあるように経営理念は経営の大義名分であり、A社の発言のように自分らしい、経営者自身の内から絞り出された言葉であって、B社の発言のようにテキストをなぞって出てくるものではないのであろう。また、経営理念は会社の歴史や規模に関わらず、経営者という立場に立って初めて真剣に考えるものなのかもしれない。

質問：「研究会参加後の経営方針・経営計画はどうか」

A社：「単年度はすごく楽だった。何年かやっているうちに年間の繁忙期、閑散期もわかるようになり、冬の暇な時期に向けて11月くらいからキャンペーンのはがきを出したり、メーカーとタイアップして営業するなどの対策も行うようになってい

た。空振りはあるが、やらなきゃならないことはわかっている」, 「先をなんとか見通したいと思うが、見通しを立てられているという状態ではない。空振りでもやるしかないという状態。まずやれることをやっていくという状態」

B社：「来季とかその次とかの数字をどうやって立てれば良いのだろうと思った。大変だった」

C社：研究会終了後、朝礼で前日の売上と経費の報告をするようになり、毎月黒字となるように鶏の数を減らす計画を立案し実行したとのことである。

A社のように経営計画を立案する習慣がある経営者とB社やC社のように経営計画立案の習慣がない経営者がいるが、習慣のないものにとっては、経営計画立案を習得するには、研究会だけの学習では足りないのかもしれない。

質問：「研究会参加後の従業員とのコミュニケーションはどうか」

A社：「従業員もおらず自分一人だったので、『従業員はパートナー』という労使見解の話も自分には噛み合わなかった」

C社：昼休みをパート従業員と一緒に過ごすようにし、コミュニケーションを図ったり、朝礼を始め、仕事の意義・目的を説き、日々の採算状況を共有するようになったとのことである。

C社のケースから、経営者が従業員に伝えたいという思いがあって初めて、そのための仕組みを作りだすと思われる。そのような思いがない場合は、定期的なコミュニケーションの場は築かれないのであろう。

質問：「研究会参加後の経営者の意識と行動の変化はどうか」

A社：「研究会でいろいろ勉強したため、研究会ではものの見方、考え方の方法なども教わり、自分のものの見方、考え方も変わった」

B社：「全く持って変わった。会社を興した時

は経営者ではなかった。何が経営かがわかっていなかった。それが、経営者としてやっとスタート地点に立ったという気分になった。経営者としてやるべきことがわかった。ようやくこれで行けると、初めて先が見えた感じだ」

C社：「経営の目的を確立した」との発言があったが、朝礼や定期的な会議を開催するなど行動も変わってきている。

A社は「ものの見方、考え方が変わった」と発言し、B社は「経営者としてやるべきことがわかった」と発言している。C社は「経営の目的を確立した」と発言しており、何のために経営するのか、そのために経営者は何をしなければならないのかというような考えが固まっていくことによって、経営者の自覚が高まり、従業員とのコミュニケーションを図るという行動の変化が生まれてくると考えることができる。

インタビューの内容より、経営指針研究会への入会動機は、経営の仕方がわからず不安があったことである。それが、研究会参加後には経営者自身の考え方が変わり行動も変わってきている。前節において示した2点目の検討点「経営指針に取り組んだから『経営者の自覚が高まった』のか、『経営者の自覚が高まった』から経営指針に取り組んだのか」については、「経営指針に取り組んだから『経営者の自覚が高まった』」ことが明らかである。

4. 考察

先行研究より経営指針による変化はまず「経営指針を創る会」に参加した経営者自身に表れるのではないかと推測した⁽⁵⁾。経営指針研究会に参加し経営指針に取り組むことによって企業はどのように変化するのかを解明することが本稿の目的であるが、経営指針に取り組むことにより経営者の考え方が変わるのではないかと推測したのである。

経営指針によって企業がどのように変化する

のかを確認するために札幌支部アンケート調査の分析を行ったところ、経営指針実践の結果として「経営者の自覚が高まった」が最も多い回答であった。「経営者の自覚が高まった」を選択していない回答を分析することにより、回答者が経営者ではない場合、経営指針実践の効果がなかった場合、経営指針研究会入会以前に経営者の意識が既に高まっていた場合に「経営者の自覚が高まった」を選択していないことが判明した。「経営者の自覚が高まった」を選択しない理由にはアンケート調査の分析結果から導かれた事項以外に、経営者の代替わりを含めて研究会参加者とアンケート回答者が異なる場合、親会社の幹部が子会社の経営者として派遣された場合などが考えられる。「経営者の自覚が高まった」を選択した回答の分析からは、経営指針実践の結果として何らかの効果を得ており、少なくとも経営理念を成文化しているケースがこれを選択していることを確認した。

経営指針特に経営理念に取り組むことが「経営者の自覚が高まった」という回答の前提と思われるが、一方、「経営者の自覚が高まった」から経営指針に取り組んだのではないかという疑問もわく。そこで経営指針研究会修了者へ行ったインタビュー調査の分析を行った。

インタビュー分析からも経営指針研究会にて経営指針に取り組むことによって経営者の考え方が変わることが確認された。目先の仕事をしていた「経営のことがわからない」、「何をやればよいかわからない」、「どのように会社経営をしていったらよいか不安でたまらない」と不安感を抱えていた経営者達が、経営指針研究会で経営理念に取り組むことにより、「何のために経営しているのか」という問いにより経営の目的を見出し、それを自分の言葉で表現するように変化していった。このような経営者の変化が「経営者の自覚が高まった」を選択させたと思われる。

経営指針の効果としては表2の選択肢のほかにも様々なことが考えられるが、大きく経営者

自身におよぼす効果とそれ以外の効果に分けることができる。そして、経営指針に取り組む経営者自身の変化なくして社内外の変化は起こりえないであろう。

経営理念には「労使見解」にある「経営者の責任」ということがバックボーンにあり、これは数回の勉強会参加で自身の言葉で成文化できるものでなく、B社のインタビューに半年でもまだ借り物で、1年後によく自分に落とし込めたとあるように時間のかかるものである。さらにこのような経営者は創業したばかりの経営者だけではなく、規模も歴史もある安定したように見える会社の経営者であっても同様の悩みを抱えていることがB社のインタビューで語られた研究会メンバーの様子からも推測できる。さらに、経営者だけではなく社内への経営理念の共有ということであれば、経営指針全てが外部公開されている成熟度が高いと思える会社の経営者も社内共有は不十分だとアンケートでコメントしていることから、さらに時間がかかることがうかがえよう。

本稿では、経営指針研究会で経営指針に取り組むことによって企業はどのように変化するかを検討してきたが、経営者が経営理念を考えることにより「経営者の責任」を受け止め、自らの言葉で成文化する過程で、経営者の考え方が変わり、経営者の自覚が高まるという変化が最初にあることが確認できた。

5. まとめと課題

経営指針のベースとなる「中小企業における労使関係の見解（労使見解）」は「労使の信頼関係こそ企業発展の原動力とする見解」であり⁽⁶⁾、その冒頭で「経営者の責任」について説明している。信頼関係とは互いに信じ頼ることができる関係であるが、この構築の責任は経営者にあると解釈できる。

このような背景を持つ経営指針に取り組むことにより、経営者の考えは変わり、経営者の自

覚が高まった。これが経営指針による企業変化の最初のステップであることを確認した。経営者の考え方は企業経営に大きな影響を及ぼすものであり、小規模企業の経営改善が求められる日本にとっても、経営指針に取り組む意義は大であろう。

もちろん本稿は北海道同友会札幌支部の限られたケースでの検討であり、より多くの事例研究の検討が求められよう。一方、経営指針による企業変化という視点で考えると経営者の変化の次にはどのような変化がどのようにして現れるのであろうか。経営指針実践の成果として「経営者の自覚が高まった」に次いで「幹部の自覚が高まった」、「社員の士気が高まった」、「人材育成につながった」という回答が多かったが、どのように「幹部の自覚」や「社員の士気」が高まってくのかに関する研究も今後進めていきたい。

謝 辞

本稿の研究のためご協力いただいた北海道中小企業家同友会経営指針委員会、札幌支部経営指針委員会、そしてインタビューに応じていただいた3社に謝意を表します。

注

- (1) 2019年4月現在。中同協 <https://www.doyu.jp/org/towa/> 2021年10月4日参照。
- (2) ここで紹介したカリキュラムは第18期開始前時点での予定であり、新型コロナウイルスの影響などで中間発表会の時期が変更されるなどしている。
- (3) 筆者は2008年より札幌支部第5期経営指針研究会の研究生として参加した後、経営指針委員として委員会に残り、サポーターなどを務め、現在は管理会計講座や経営指針に関する実態調査を担当している。また、北海道同友会経営指針委員会においても全道を対象としたアンケートによる実態調査を担当している。さらに筆者は経営指針研究会参加前後の変化に関して個別のインタビューを2017年、2019年に行っている。
- (4) アンケート番号111は経営計画のみ作成中であった。
- (5) 「経営指針を創る会」は熊本同友会での名称であり、北海道同友会では同様の組織を「経営指針

研究会」としている。

- (6) 『2021第7回全国経営労働問題全国交流会資料集』（中同協）。

引用文献

- 中小企業庁編（2021）『中小企業白書 小規模企業白書 2021年版 上』日経印刷。
- 中小企業家同友会全国協議会（2009）『企業変革支援プログラム STEP1』中小企業家同友会全国協議会。
- 中小企業家同友会全国協議会（2012）『企業変革支援プログラム STEP2』中小企業家同友会全国協議会。
- 中小企業家同友会全国協議会（2016）『経営指針成文化と実践の手引き』中小企業家同友会全国協議会。
- 中小企業家同友会全国協議会（2017）『人を生かす経営』中小企業家同友会全国協議会。
- 菊地進（2013）「同友会型企業作りと経営戦略：経営指針の作成と実践の意義」『年頭中小企業経営の展望レポート2013』（中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター），第2号。
- 菊地進（2016）「同友会らしい経営指針の作成、活用による実践の成果：DOR2016年1～3月期オプション調査の結果から」『中小企業家しんぶん』（中小企業家同友会全国協議会）2016年6月15日号。
- 木村真実・吉川晃史（2020）「中小企業経営者教育による管理会計実践の促進：熊本同友会の経営指針を創る会の事例」『熊本学園大学産業経営研究』（熊本学園大学産業経営研究所），第39号，29-47頁。
- 黒瀬直宏（2015）『独立中小企業を目指そう：独立企業化、人間尊重、労使連携、社会変革』同友館，108頁。
- 小椋俊秀（2014）「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」『商学討究』（小樽商科大学），第65巻第1号，137-163頁。
- 小椋俊秀（2015）「小規模企業の業績における経営指針制度の有効性とその理論的考察」日本中小企業学会（編）『多様化する社会と中小企業の果たす役割 日本中小企業学会論集34』同友館，105-117頁。
- 王地裕介・大原広記・上堀内信一・藤本忠雄（2018）「小規模企業者の経営における事業観の確立：青果卸業者から見えてくる経営課題」『商大レビュー』（兵庫県立大学），8（1），219-246頁。
- 三品和広（2004a）『BOOKS in REVIEW：超長期の大局的戦略論』，DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 29（2），123-126頁。
- 三品和広（2004b）『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社，167頁。
- Mintzberg,H（1973）*The Nature of Managerial Work*,Harper & Low
- Mintzberg,H（1994）*The Rise And Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International（訳書：中村元一監訳、黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳（1997）『戦略計画 創造的破壊の時代』産業能率大学編集部）
- 関智宏（2007）「ビジネスプランと中小企業経営：中

小企業家同友会の経営指針作成文化運動との関連
を中心に『企業環境研究年報』（中小企業家同友
会全国協議会），12，81-94頁。