



経営ワンポイント情報「不易流行」

by 目加田博史

中小企業の3つのマネジメントについて

京都大学の澤邊紀生教授と熊本学園大学の飛田努講師の共同研究「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」（2009年）というネット上に公開されている論文の中に、注目すべき指摘があります。

この実証実験は、上場企業と中小企業を、それぞれ内部志向グループと外部志向グループに大別し、さらに社員の心理に影響を与え、望ましい行動に導くコントロールを、管理会計をベースにした会計コントロール、経営理念を基礎とした理念コントロールと人間関係に基づく社会コントロールの3つがどのように組み合わせればもっとも効果的なのかを分析・測定しています。

業種別に分類された上場企業（210社）と中小企業（116社）を7項目で比較した実証実験の分析結果によると、1項目の「明文化された経営理念の有無」では、上場企業が99%、中小企業は69%で制定されました。2項目目の「経営理念の影響」は7つの小問で聞いたところ、「トップの意思決定」に与える影響は、上場企業も中小企業も大差なく大きな影響を受けていましたが、「戦略的な目標設定や戦略策定」に際しては、上場企業の方がはるかに影響を受けてリンクしていることがわかりました。3項目の「中期経営計画の有無」では、上場企業が96.7%、中小企業は62.4%

で作成されていました。

4項目の「予算の有無」では、上場企業が98.6%

（中小企業では43.1%）の予算を持っており、経営計画と予算の連動性が高いことがわかります。5項目の「目標管理制度の有無」では、上場企業が90.4%（中小企業は47%）で導入されており、目標管理が浸透していることがわかりました。6項目の「コミュニケーションと信頼関係」では、7つの小問からなり、上場企業と中小企業に大きな差異はありませんが、「トップとのコミュニケーションの頻度」は中小企業で突出して高く、トップとのコミュニケーションの重要性を物語っている。上場企業では「社員同士の業務外での親交」が圧倒的に高く、同僚や上司との関係性を重視していることがわかる。7項目の「マニュアルと内部統制」では、8つの小問からなっているが、いずれも上場企業が中小企業を大幅に上回っており、マニュアルと内部統制の充実が窺える。

これらの考察から、管理会計を中心とした会計コントロールと経営理念を通じた理念コントロール、人間関係を中心とする社会コントロールの3つの方法が、マネジメントには効果的で、それぞれの手法は、社員の心理に大きく影響を与え、それが業績に連動しており、次の3点に結論付けられています。

1. 管理会計が充実すればするだけ目標達成の動機付けが強くなり社員満足度が向上し、業績が向上する。
2. 経営理念が浸透すればするだけ目標達成の動機付けが強くなり社員満足度が向上し、業績が向上する。

第7期 新 建設業 現場代理人セミナー 受講生募集中！！

代理人がのびれば利益がでる！！

お知らせ

期間：2018年7月～11月(5ヶ月) 会場：沖縄産業支援センター（那覇市小祿1831-1）
CPDS（全国土木施工管理技士会連合会）・CPD（沖縄県建築士会） 認証セミナーです。
詳しくは21cmc.jpをご覧ください。

職場での人間関係が良好であればあるだけ目標達成の動機付けが強くなり社員満足度が向上し、業績が向上する。

さらに中小企業の組織文化を大家族的でルールを重視する「内部志向グループ」と起業家的で競争原理を重視する「外部志向グループ」に大別し、それぞれに適したコントロール手法を分析しています。

中小企業全体で見ると、社員満足度が高い順位は、人間関係を中心とした社会コントロールが1位、次に経営理念の浸透を図る理念コントロール、最後に管理会計による会計コントロールとなります。

これを各グループ別にみると、内部志向型グループでは、圧倒的に経営理念の浸透による理念コントロールが高く、次に人間関係を重視する社会コントロール、最後に会計コントロールの順になります。

一方、外部志向型グループの場合は、人間関係を重視する社会コントロールと結果が明確に出る会計コントロールが高く、経営理念の浸透による理念コントロールはそれほど重視しない傾向にあることが分かりました。

これらの事から、中小企業の取るべきマネジメント・コントロール手法は、企業性格や組織文化を踏まえて、それに適した手法を選択することが、目標達成意欲を高め、社員満足度の向上に連動し、結果的業績向上に直結するといえます。

中小企業は総じて、良好な人間関係、中でもトップとのコミュニケーション頻度を重視し、それが社員満足度に繋がっていることがわかっている。また、経営理念が浸透すればするほど社員満足度が向上し、それによって業績向上に直結していることもわかっている。そうすると、会社の個性が、外部志向か、内部志向かにより、何を重視してゆくことが大事かが、おぼろげな

がら推測できます。

管理会計システムであれば、このような観点で会社の仕組みや文化を見直してみてもいいでしょうか。

株式会社目加田経営事務所

<http://21cmc.jp>

那覇 〒900-0014

那覇市松尾 1-18-22 8階

TEL098-864-0331

FAX098-860-3416

Email : mec@mekata.co.jp

京都 〒603-8478

京都市北区大宮釈迦谷 4-10

TEL075-334-5105

FAX075-493-8305

好きなもの「えがお」
得意ワザ「見える化」技術
嫌いなもの「現状維持」

2日間の「マルミエ診断」受付中！！
お電話ください。 098-864-0331