

人材派遣業における知的資産経営報告書の活用 について - 産学連携によるイメージアップ戦略 -

Using Report of Intellectual Asset-Based Management in
personnel service business - The image enhancement strategy
through industry-university cooperation -

中嶋教夫 森屋一訓ⁱ

Norio NAKAJIMA Kazunori MORIYA

要旨

本稿は、2013年度に中嶋ゼミナール3年生を主体として実施した産学連携活動の結果を踏まえたものである。産学連携活動を行ったA社ⁱⁱは、西東京地域に本社を置く人材派遣業者であるが、1990年代に発生した大手人材派遣業者による不祥事によって生じた業界イメージの悪化から脱却したいという考えを持っていた。その方策として、知的資産経営報告書を用いてコンプライアンスの重視と企業イメージの向上に努めてきたものの、著しい改善は見られなかった。

また、併せて業務遂行上の効率化を図りたい、特にプロフィットセンターではない間接部門の業績評価をどの様にするべきかという課題を抱えていた。

そこで、「大学生の若くて柔軟な思考を取り入れ、改善を図りたい」という要望と「中嶋ゼミナールで産学連携活動を実施したい」というニーズがマッチングした結果、今回の産学連携活動が実施される運びとなった。

具体的な活動としては、A社の現状の認識からスタートし、知的資産経営報告書の確認、イメージアップのための提案、間接部門の業績評価手法の提案を行った。

1. はじめに

A社との産学連携活動は、本稿共著者である森屋によって、A社との課題確認から始まった。その結果、①A社のイメージアップを図る、②間接部門の業績評価を検討する、という2点が検討課題として決定された。その後、数回の打ち合わせを経て、上記2点に対応するための課題と組織構成が、以下の様に中嶋ゼミナールを主体として決定された。

<課題>

- ① A社のイメージアップ向上のため、知的資産経営報告書を分析する。
- ② A社の間接部門の業績評価のため、アメーバ経営における時間当たり採算の概念導入を検討する。

<組織構成>

- ・全体統括 ゼミ長 吉崎裕亮
- ・イメージアップ担当チーム
チームリーダー: 武元祥吾
伊藤将孝・小川正吾・高橋正人・南雲元貴・松野圭佑・三澤裕貴
- ・時間当たり採算担当チーム
チームリーダー: 佐久間翼
石井愛太郎・小野里裕介・佐伯将吾・鈴木智文・中嶋優

2. A社の知的資産経営報告書

独立行政法人中小企業基盤整備機構によれば、「知的資産とは従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」のことであるⁱⁱⁱ。

この知的資産を有効に活用して経営を行っているということを開示する手段が知的資産経営報告書であるといえる。A社では知的資産経営報告書を活用して、ステイクホルダーに対して、他の人材派遣業者とは異なり、コンプライアンスとガバナンスに尽力している企業態度を開示しようと試みていた。A社の知的資産経営報告書は、「1.経営哲学・方針」「2.経営戦略」「3.事業案内」「4.知的資産」「5.事業展開」「6.会社概要」「7.あとがき」という構成になっているが、その要点は以下の5点に集約することができる。

① 「モノづくり」サポートカンパニー

- ・製造業請負優良適正事業者認定
- ・労務管理(5Sへの取り組み)
- ・QCD確保
- ・PDCAサイクルの循環

② フルセット・コンプライアンス

- ・社会保険加入率 100%
- ・安全衛生活動の推進

124 ③ 人材力

- ・社員教育
- ・資格取得(派遣検定・第一種衛生管理者)
- ・社内イベントの実施

④ 情報共有化

- ・グループウェア
- ・業務管理ソフト

⑤ プライバシーマークの取得

3. A社へのアメーバ経営における時間当たり採算導入検討

アメーバ経営は、京セラ創業者の稲盛和夫氏が考案した経営手法である。組織について、製造であれば工程や機械別、営業であれば地域や担当商品別、というようにリーダーの意志で自由に細分化した上で、各組織^{iv)}に部門別採算を導入するという点に特徴がある。

A社の間接部門の業績評価を行うにあたっては、アメーバ経営の中の時間当たり採算という概念に着目した。

時間当たり採算では、各組織の収入と経費だけでなく、その差額である付加価値を計算する。その付加価値を総労働時間で割り、1時間当たりの付加価値を求める。すなわち、「時間当たり採算=(売り上げ-経費)÷労働時間」によって、1時間当たりの付加価値を算出することになる。現時点では、医療機関やJALといったサービス業に導入の実績があり、A社においても活用が可能かどうかを検討しようとしたのであった。

しかしながら、上記のサービス業への導入は、顧客に対して販売する製品やサービスを製造・仕入を行う部門があることによって、時間当たり採算の概念が成立していたものであった。

間接部門には売上げが無いことから、発生した経費は製造部門にも営業部門にも按分される。すなわち、間接部門が経費を削減すれば、製造部門と営業部門の時間当たり採算も小さくできるということになる。したがって、間接部門のみへの時間当たり採算の導入は難しいとの結論に至った。

この結果、新たな対応策を検討することを余儀なくされたので、中嶋ゼミナールの時間当たり採算担当チームでは、新しい提案としてActivity-Based-Costing(活動原価計算:ABC)の導入を検討することとした。ABCの検討結果については、次節で述べる。

4. A社に対する提案

A社の知的資産経営報告書及び時間当たり採算の導入の検討を経た結果、A社が真に希求している経営上のポイントは、以下の4点であるということが明らかになった。

- ① 過去に生じた人材派遣業界の不祥事によるイメージが払拭されていないこと。

- ② 法の順守の重要性をアピールする必要性があること。
- ③ A社が認識している知的資産経営報告書の重要性に反して、一般にその認知度が低いこと。
- ④ 派遣希望者に対して必要とされている情報の開示に非対称性が存在すること。

そこで、中嶋ゼミナールでは、以下の4点をA社に対して提案することとした。

① 中小企業集団の構築

A社の存続・発展を考慮すると、地域セグメントの強化や事業部門の相互補完が必要となる。そこで、自社の存続・発展のみを考えるのではなく、社会全体に貢献できる企業としてのあり方をアピールするとともに、我が国の経済状態によって不況に喘いでいる中小企業の苦境を救うためにも、中小企業集団の構築を検討する。

中小企業では、従業員の高齢化、新規人材の確保が困難、という現状が存在しているが、一方で、人材派遣業に依存して人材を確保することは、中小企業における人件費コストの増加を招くことに繋がるという問題がある。また、中小企業(特に下請け製造業)では、金型や板金、ダイカスト等において優れた技術を有している企業が多く存在するものの、そうした技術の継承についても、人材確保が困難であることや熟練工の養成に長い時間を要することも問題となっている。

そこで、A社が地域ビジネスのコアとなって、人材確保に問題点が生じている企業を統合して、技術を有する企業集団を構築することで、傘下の中小企業間での業務斡旋、または、A社が受注したライン業務のアウトソーシングに活用が可能となるので、中小企業集団の構築を提案した。

② 研究機関の設立

我が国の労働者の現況を考えた場合、①若者の就業機会の問題、②高齢者の労働環境の問題、③労働スタイルの問題、の3点が大きな問題として認識できる。こうした問題を解決するためには、国家的なプロジェクトの推進が必要であるが、民間からの提言も重要であると考えられる。

そこで、A社が人材派遣業界の中でも派遣社員の人材育成に尽力しているという点を活かして、①若年層労働者に対する啓蒙、②高校生・大学生を対象とした正規雇用、③派遣という労働スタイルのイメージ払拭・改善、④派遣社員の確保、という4点に取り組むことで労働者問題の解決に貢献すると考えられる。「どうせ企業が自社のためにやっているであろう」という批判をかわすためにも、この姿勢を単にビジネス分野で喧伝するのではなく、研究機関という形式(財団法人でも可)を活用することで、社会的な貢献というイメージを前面に押し出すことを可能にする。また、その際には、大学といった研究・教育機関

と連携することで、人的資源を自社で養成する必要とコストを削減することも可能にする。

③ 派遣斡旋アプリケーションの開発

派遣社員として働きたいという人と、人材派遣業者の間には、情報の開示に非対称性が存在していることが明らかとなった。特に、仕事の継続性や賃金、人材育成については、人材派遣業者のクライアント(企業)の意向次第で極めて流動的になりやすい。

そこで、A社専属の派遣希望者向けに独自の情報開示システム(アプリケーション)を構築する。これにより、派遣希望者は24時間どこでも仕事情報を確認することが可能になり、A社は同業他社への情報漏洩防止、人材の囲い込みを可能にする。

④ ABC

上述したように、当初想定していたアメーバ経営の時間当たり採算概念の導入はA社にそぐわないことが判明したため、新たにABCの導入を検討した。

ABCは、1980年代にR.S.Kaplanが提唱した手法であり、製品やサービスを提供するための間接コストを活動単位に細分化し、個々の活動ごとの基準を用いてコストを算出して原価計算を行う手法である。ABCを用いることで、間接業務について、業務の中身を掘り下げて活動のレベルまで分解し、作業員の個々の時間に単価を乗じて活動ごとにコストを把握することが可能になる。

5. おわりに

以上の4点についての提案をA社に対して行ったが、全てが認められたわけではなく、問題点も存在する。

まず、①「中小企業集団の構築」については、A社の経営基盤である西東京を中心とした関東近県について、中小企業の実態を詳細にリサーチしたわけではない。また、企業集団とはいうものの、業務提携を結ぶのか、又は、A社が中小企業を買収して(他社と合併して)企業集団を構築するのかといったスキームが提示されていない。

次に、②「研究機関の設立」については、企業のイメージアップにはつながる可能性はあるものの、研究者という人的資源の確保をどうするかについては触れていない。また、研究機関とはいうものの、企業組織の中に研究部門を設立することが可能かどうかについての検討はなされていない。

第3に、③「派遣斡旋アプリケーションの開発」については、派遣希望者のニーズを詳細にリサーチしたわけではないので、単に構想の段階に留まっている。

第4に「ABC」については、導入の可能性を示唆したにとどまり、コストのベースの確認や間接業務の区分についてのヒアリング調査を行ったわけではない。

最後に、上記の全ての提案に当てはまるが、それぞれの提案を実施する際にどれだけの

初期投資が必要になるのか、ランニングコストはどの程度必要となるのかといった財務的な裏付けがなされていないことも問題である。

ここで指摘した点については、今後、産学連携活動を行う上での課題としたい。

なお、本稿で述べた産学連携活動については、A社の代表取締役K社長並びに経営企画室室長のY氏に多大なるご尽力を賜ったことを付記し、謝辞と致したい。

-
- i 明星大学経営学部特任教授。
 - ii 対象先の要望によりA社とした。
 - iii 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008),2頁。
 - iv 細分化した各組織をアメーバと呼んでいる。

<参考文献>

- ・ R.S.Kaplan,R.Cooper(1998),*COST&EFFECT*,Harverd Business School Press.
- ・ 三矢裕(2003),「アメーバ経営論」,東洋経済新報社。
- ・ 月刊人材ビジネス,平成24年3月号～平成24年7月号。
- ・ A社知的資産経営報告書2011年度版,2012年度版。
- ・ 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008),「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル」,2頁。
- ・ 朝日新聞 2006/10/20 2006/11/11 2008/2/22
- ・ 日経新聞 2006/12/10 2007/7/11
- ・ 電子政府 「労働基準法」
(<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22HO049.html>)(2013.08.10)
- ・ 厚生労働省 「労働者派遣法改正について」
(http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/haken-shoukai/kaisei/)(2013.12.18)