

この眼で見て、足で確かめた：優れた中小企業はここが違う 中小企業の人材育成

KAWAKITA, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

企業と人材 / 企業と人材

(巻 / Volume)

40

(開始ページ / Start Page)

4

(終了ページ / End Page)

8

(発行年 / Year)

2007-05

この眼で見て、足で確かめた——優れた中小企業はここが違う 中小企業の人材育成



川喜多 香

法政大学大学院 経営学研究科 教授

人材確保難は人材育成で補え

「人材確保戦争」(Talent Wars)が再び始まった。そしてかつてのバブル経済期の人材確保戦争と同様に、中小企業により困難な戦いになっているように見える。

まず人材確保難の理由をしっかりと考えておかないと、どうせ一時期のブームと見過ごす危険がある。というのも、目の前の不況対応で必死であり、「人的資源計画」(Human Resource Planning)専門の担当者を持つわけではない中小企業の中には、まだ人手は世間に余っていると思っている企業があるからである。

人材確保が難しい第1の理由は、言うまでもなく着実な景気回復である。バブル崩壊で懲りたはずの製造大手企業ですら、かつてのような大量採用を再開している。また、最後まで再建に苦しんだ金融機関の不良債権整理がようやく終わり、大量採用再開に踏み切っている。

第2の理由は、今年60歳になる団塊世代のいっせいで退職である。中小企業は社員の高齢化の波を真っ先にかぶってきたが、逆に言えば、中高年労働力を何とかうまく活用して仕事をしてきた。したがって団塊世代のいっせいで退職の影響も真っ先に被るし、高齢者を高賃金で引き留めるだけの資力は乏しい。

第3の理由は若年者の急減である。加えて高学歴

化は中小企業の現場労働力の供給源を大いに狭め、同時に労働力の質を悪化させている。

第4の理由は、国際競争が激化する中で日本で生き延びることができる企業の人材像の急変である。知的熟練 (intellectual/conceptual skills) をもった社員が中小企業にもますます必要になり、その取り合いが始まっている。これまで中小企業が育ててきた、そのような中堅幹部候補生社員までが大企業から中途採用の声をかけられているという事態である。

中小企業は、簡単な作業をさせるためだけに低賃金の労働力をどこから見つけてくればよいという考え方はもはや捨てるべきである。若くて低賃金、しかも比較的良質の労働力が中国やインドに大量にあることは言うまでもない。

しかし、中小企業でも国内で採用できないわけではない。第1に、未開発の労働市場はたくさんある。第2に、大企業が海外進出で見捨てた地方工業地帯はいまだに就職難である。第3に、若者や中堅社員の意識・価値観もかなり変わっており、個性があって成長力があり、評判の商品・サービスを持っており、社員を活躍させる「有名」企業には強い関心を持っている。第4に少子化で地元定着志向も高まっている。第5に中小企業の人材採用を応援する新しいメディアが成長し、多様化している。

とはいえ、外部から人材を採用するばかりに目を向けてはいけない。

なぜなら、第1に人材を採用するにはその企業の人材育成力が人材自身から問われていると、考えた



法政大学大学院 経営学研究科経営学専攻 教授、大学院 人材育成研究所 所長
 1948年大阪府生まれ、東京大学大学院博士課程修了、茨城大学助教授、東京外国語大学助教授、法政大学経営学部教授、一時キャリアデザイン学部教授に出向を経て現職。専門は人的資源管理論。日本キャリアデザイン学会常務理事・事務局長。主要著書に「人材育成論入門」（法政大学出版局）、「キャリア支援と人材開発」（共著・経営書院）、「中小企業の人材育成作戦」（共著・東京商工会議所監修 同友館）、「仕事と組織の寓話集」（近代労働研究会）等。

ほうがよい（「私をどう成長させてくれるのか」、「私にはどのようなキャリアが用意されているのか」）。

第2に、もとより中小企業はさほどの量を新たに必要としているわけではないから、いま抱えている人材の質の向上に力を注ぐべきである。第3に人間関係、とりわけ上下間の人間関係に敏感な若い世代は、その上の世代がちゃんと「しつけ」られていないと、すぐに辞めてしまう危険がある。第4に、新たに採用する人の労働力としての質も、とりわけ職業の基礎ともいえる能力（礼儀作法、読み書きそろばん）において低下が著しいから、技能・技術・知識教育の前にそうした力の育成をする必要がある。第5は不況を生き延びた中小企業はいつそう「少数精鋭」化しているから、中小企業間の競争はより高いレベルで行われるのであり、その競争に対応するマネジメント人材の育成が必至である。

中小企業にも 「人材育成モデル企業」はある

「中小企業は概して人材育成が遅れており…」などと、簡単に言う人がいる。しかし、多様な中小企業を「概して」しまうのが間違いの第1である。である。統計上、やむをえず規模間比較をして平均数値を出す必要があることはあるが、しかしこの平均数値というのが他面で日くらしになるのである。川を歩き渡ろうとするときに平均水深の数字を知っているからといって渡り出せば、溺れてしまう。重要なのは一番深いところの数字である。それと同じで中小企業にとっても、一番優れた企業が何をしているのか、ということである。少なくとも自分たち

より優れた企業ではどうか、ということである。「中小企業では人材育成が遅れているから、わが社も人の育成に手がまわらなくとも仕方がない」という経営者は、私に言わせれば経営者ではなく評論家である。

品質管理は人質（じんしつ）の管理からと考え、毎月、品質管理委員会の半分の時間を社員の質を討論することに充てている企業がある。社員100人に満たぬ中小企業である。

「サンドペーパーカンパニー」を自認している企業がある。書類を3度は見直せ、それで“サンドペーパー”だが、同時に研磨紙で金属を磨くように社員を磨けと言いつづけている。社員30人ほどの企業である。

年間9回、1泊2日の幹部社員合宿を続けている会社がある。その予算だけで800万円、社員70人の企業である。

経営会議を社会人向けビジネススクール（経営学大学院）のゼミに開放している会社がある、社員30人の企業である。

中小企業の人材育成が遅れていると簡単に言う人の間違いの第2は、育成は学校設備があってはじめて行われるという誤解であり、育成は専門的教育スタッフがいてはじめてできるという誤解であり、要はOff-JTの過剰重視である。豪華絢爛たる研修施設は、不況になれば真っ先に売りに出される。要するに不経済であったのである。現場を遠く離れた学校で実学が行われるというのが、一方では、公教育機関としての学校は生徒・学生に「職場体験」でもさせないと、まともな職業意識は育たないと気づきだしているのである。不要な設備、不要な専門家はどれ

だけあっても、いても意味はない。

中小企業の人材育成が遅れていると簡単に言う人の間違いの第3は、人材育成の程度の指標は予算額の多さで決まるという誤解である。無償で社員の先頭に立って熱く思いを語るベテラン幹部の話は、高額な謝金を要求する外部講師に比べて値打ちは低いのであろうか？ 女性社員が手書きで作った事務・接客マニュアルは、これまた高額な、アメリカの大企業で使われているというふれこみのビデオ教材に比べて値打ちは低いのであろうか？ 中小企業同士が工場を互いに公開し合い、作業長以下が毎月訪問しあって現場で品質管理会議を共催する、そういう中小企業もあるが、その活動は、豪華なホテルの一室で開かれる高額な〇〇式生産管理セミナーと比べて値打ちは低いのであろうか？

中小企業には「人材育成モデル企業」は実はたくさんある。しかし、何とか大賞の受賞対象になるほどには、あらゆる評価項目で高得点を取るには至らない。それでよいのである。すべての点で優れている企業でなくても、競争相手にいくつかの点で優れていればよろしいのである。すべての点で優れているとすれば改善の努力が分散する。人手と手間とカネがかかる。人手と手間とカネがない中小企業は、智恵を絞って、的も絞って人材育成をすればよろしいのである。そうした中小企業を周りに探し、出かけて、見て、議論して切磋琢磨する、そういう優れたものの中小企業の「人材育成学習ネットワーク」を作ればよろしいのである。

即戦力幻想を捨てて、 入社直後から教育、教育、教育を

優れたものの中小企業は、筆者が歩き回って観察したところ、入社時研修期間を長くしている。某ハウスメーカーは従前10日間だった研修期間を3カ月にした。某スーパーマーケットは同じく従前10日間だった研修期間を6カ月にした。某金融機関はそれどころか、3年は客先で営業をさせないことにした。

この採用難の時代、採用をしたら1日でも1時間でも早く現場に出したい、そう思う経営者が多いであろう。が、この3社の経営者はいずれもこう言う。「ちゃんとしつけられていない社員を現場に出されたのでは現場が迷惑、つまりはお客様の迷惑になる」と。

中小企業はよく「即戦力」重視だと言う。たしかにそうだ。しかしこの言葉をあまり厳密に解釈してはいけない。中途採用社員だって、教育を施さずにすぐに使えることはあまりないはずである。それが可能なのは第1に、よほど仕事の難易度が低い場合、求められる労働力の質が高くない場合である。第2は、逆に医者・弁護士など、よほど仕事が難しいか、専門熟練者の場合だが、そうだとすると、なにも社員にせずとも契約にすればよろしいということになる。

中程度に難しい仕事をすぐ来てやれる社員は、すぐに会社を辞めていく可能性が高い。あるいはまた仕事を取り巻く会社の風土、習慣、慣行、人間関係、顧客関係のうち、大事なところを学ばぬまま、ほどほどに仕事をこなしているうちに事故・事件・トラブルを起こす危険すらある。つまりは中途採用社員だって「研修期間」が必要なのである。

新入社員であれ中途採用社員であれ、研修期間を「研修機関」における教育であると誤解してはいけない。大事なことは職場で伝わっている。「職場を舞台にした学習」(workplace-based learning)こそ大事というのは、現在(私を含めて!)、世界の優れた経営学者の共通認識である。ただし、その学習は漫然とやればよろしいというのではない。

何をどういう順番で教えていくか——しっかりした「階段」を作る、これが大切である。毎日がマナーと言葉、知識と技術の指導であるといっても、何を、どのように、誰が、誰に教えたか、そしてどの程度わかったか、わかっていることをどう検証したか、わかっているはずのことが忘れられていないか、これらについてチェック表を作って検討する。それがフォーマルなOJTである。

誰が誰を教えるかをはっきりさせ、教えることに報いる、そのために伝統的な「シスター制度」、「ブ

ラザー制度」(いまアメリカでは併せてバディシステム (buddy system) ということがある) を復活させている中小企業がある。育成責任者を決めるのである。

管理職の職務には部下育成を明示して書き込む。現場監督職は「コーチ」でなければならぬ、中間管理職は「メンター」でなければならぬという議論が増えているが、私に言わせれば流行の英語で言う必要はない。昔から職場というものは、そのような先輩、上司がなにくれとなく部下を育成する、そういうものであるとよいのである。とはいえ、管理職不要論に幻惑されて管理職が減り、年功賃金悪者論に幻惑されて先輩・上司には苦勞のしがいがあるだけの報酬がない。減量経営で、先輩がいない。そこであらためて「職場内順次伝承システム」の再建が必要になっているのである。

ここで大事なことは、育成のためにもマニュアルの整備が必要だということである。マニュアル人間はダメだ、などという議論は無視するがよい。職場内の知識を受け継ぐ道具として「研修マニュアル」、「教科書」は重要だ。何がよいとって、それを作る側の社員が学ぶからである。優れた中小企業は後輩・部下教育をもって、先輩・上司教育にもしているのである。

会社を学校にしよう、 現場を塾にしよう

いま、採用後の研修のことを書いたが、結局は全社員の教育にそれをせねばならぬとも結論した。経営者はしばしば人材の質の悪化を家庭・学校・政府のせいにする。しかしそれらの悪口を言っても、現実が早晚変わるわけではない。それよりは、職場を家庭にし、職場を学校にし、職場から政府をなくせばよろしい。

職場を家庭にするとは、礼儀作法から入れということである。富山のコーセル、調布のアイワ広告、浜松の日管、和歌山の西岡印刷所……名前をあげれば

きりがない。優れた企業はみな、しつじに熱心である。

職場を学校にする。まず小学校にする。読み書きそろばんから教える。“読む”……静岡の杉山産業は社員が本を買えばすべて会社負担。本を読む習慣ができるだけでたいしたものという考え方。群馬のかんら信用金庫の本店の裏には、トップマネジメントの蔵書が何千冊と社員用に寄付されている。“書く”……日本ボールは「聞いたら書け！」と書かれたノートを社員に支給している。丸和運輸機関は社員に親や学校の恩師への手紙を書かせる。松下徽章は社員の失敗談を客相手のPR誌に連載させている。

“そろばん”……こうなるともちろん小学校の域を超える。経理公開、参画経営、公開経営、呼び名はいろいろあり、程度は企業によってさまざまであってよいが、コスト・ベネフィット計算の意識、ひいてはマネジメントセンスはできるだけ全社員が身につけるように教育している企業がある。製造現場のコスト低減努力を間接部門の社員が学ぶために、機械設備の年1度のオーバーホールに、取締役からオフィスの社員までが作業服を着て参加する片桐製作所である。製造と営業の分裂・対立を防ぐために保全工から検査要員まで、年に1度は客先営業に同行させる企業もある。毎日毎日の製品の売り上げ数値、利益数値その他の管理数値を全社員がいつでもこの端末からも見られるようにしている企業もある。

さらに考えれば、賃金制度は同時に人材育成制度としても機能することが明らかであろう。ここ10年ほど短期個人業績主義が流行したが、それは結局のところ近視眼的感覚と個人主義を育成するものであった。それで成功した場合もあろう。しかし失敗した場合もあろう。逆に長期集団業績主義賃金制度は、戦略的感覚とチームワークを育成して初めて意味があると言えようし、もしイノベーションマインドを育てようと思えば、いかなる賃金制度が望ましいか、議論せねばならない。幸いにして中小企業では教育部門と人事制度設計部門を分立させて専門家を育てる余裕がないために、一緒に考えられるのである。

総じて距離的にも近くにおいて、あまりお互いに専門分化していない中小企業だからこそ、常時、教えあい、学び合う仕組みが作れるのである。いわばそれは大学の少人数教室、ゼミナールと同じである。意図的に企業内に塾、ゼミと呼んで学習小集団を作る動きも目立ってきている。大企業だとかく少数だけを選抜したエリート部隊になるが、中小企業だと比較的多数が参加できる。

幹部が塾長になってゼミを開く中小企業も増えている。木村鑄造所（9頁以下参照）の「KIMURA塾」は課長層にターゲットを当てる。師弟関係を縦軸に明確な課題設定と発表によるチェックも、大学のゼミと同じだ。いや大学のゼミも顔負けの、実践的で同時に科学的なゼミである。

コミュニケーションこそが人材育成

トップ自らが講師となって語りかける、これが人材育成になる。ビジョン・社是・社訓が、外部のコンサルタントに丸投げして作ってもらい額に入れて仰々しく飾ってあるものではなく、トップ自らの口で、その時々、その業務ごとに翻訳されて語れるものであって初めて活きるのである。

ということは、つまりはトップマネジメントを含めマネジメント層自らが自らを育成していない会社では、ヒラの社員の人材育成を口にできないということである。

先輩社員が同行営業の行き帰りに後輩に何を語っているか。いや、営業先で何を模範として示しているか。作業長が機械設備のかたわらでトラブルシューティングの合間に何を語っているか。休憩時・昼食時の食堂で何を部下から聞き出しているか。プロジェクト会議では新入社員の稚拙かもしれぬ発言に課長がどう受け答えしているか。難しい顧客との応対に困っている社員のかたわらにいる係長がどう手助けするか。日常、普通の業務の中でのコミュニケーションの質次第で、社員は育ちもし、逆にくさり

もする。

ろくにまともに口も聞かずじっとしているばかりのおじさん社員がとんでもない高給をもらっているとするれば社員は育たない。元気で明るくはきはきと何でも教えてくれる先輩社員が「キャリアモデル」として身近にいれば人は育つ。

社員旅行や会社の宴会に若者は関心を示さない、コミュニケーションがとれない、と幹部は歎くが、社員旅行や酒宴で初めてコミュニケーションが育つのではなく、普段のコミュニケーションが良ければ旅行や遊びへの参加率も高くなるのである。普段の信頼関係が弱いから社外の団体行動が嫌悪されるのである。会社と社員の普段の信頼関係を大切にしているのは鍋屋バイテック会社（16頁以下参照）であろう。離職率ゼロともいえるこの企業は、家庭以上の快適さを工場の内外に用意している。朝の9時から5時までの社員同士の会話のありさまに、経営者は気配りを忘れてはならない。

人材育成は さい 響の河原の石積み

中小企業の人材育成は、完成のない事業である。なかなかうまくいかないと努力を放棄してしまう企業のほうが多数である。それが多数で結構ではないか。わが社が少数派に入って勝てばよいのである。

中小企業の人材育成は机上で作ったシナリオ、「これ1冊読めば人材育成がわかる」と言う実務書どおりにはいかない。したがって試行錯誤があり、時間がかかる。試行錯誤があるから経験しながら考える者が強くなる。経験せず、経験しても考えない者が弱くなる。時間がかかるから早く始めて粘り強い、我慢強い者が勝つ。ダイニチ工業（22頁以下参照）の毎月1日全社員が参加するQC活動の長い歴史を見よ。現場を「見える」ようにするための粘り強さを見よ。すぐに結果が出ると称する流行の技法に飛びつかないから、すぐに廃ることもないのである。

（かわきた たかし）