

中小企業と人材

武蔵大学 経済学科経営学部
教授 高橋徳行

はじめに

景気が減速することによって、中小企業が恩恵を受けることが一つある。それは、人材の採用が比較的、容易になることである。ここ数年は、景気が良かったことに加えて、少子化の影響による新卒者の傾向的減少、団塊の世代の退職の影響などがあり、相当業績の良い中小企業でも、必要な人材を確保することができなかった。これから数年は、景況そのものは厳しくなるものの、人材の確保においては機会到来である。

ほとんどすべての調査において、企業業績と人材関連の指標には明らかな関係を見ることができる。例えば、人材育成に力を注いでいる企業ほど業績が優れており、従業員満足度が高い企業ほど同業他社に対して競争力を有している。これは、製造業など、従業員の顔が消費者から見えない業種でも、当てはまることである。

企業は人なりという格言が言おうとしていることは、当たり前すぎることではあるが、中小企業の場合、規模がそもそも小さいことに加えて、ニッチ市場におけるオンリーワンという言葉に象徴されるように製品・サービスの競争力が強調されてきたこともあって、企業業績と人材の関係が注目され始めたのは、ここ10年くらいのことである。これは、中小企業に関する一連の施策を見ても、人材関連の施策、特に従業員の育成に関するものが少ないことから裏付けられる。

本稿では、以上のような問題意識にもとづいて、まず、経営戦略と人材の関係、そして中小企業が人材確保において直面する問題を整理した後、実際に中小企業がどのようにして人材を育成しているのかを、経営学のフレームワークと事例にもとづいて見ていきたい。

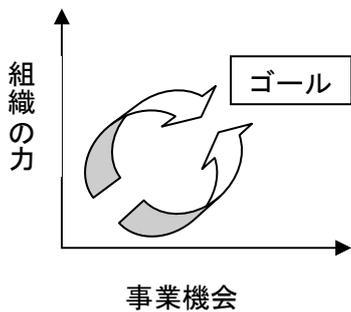
1 経営戦略と人材

1-1 企業経営の2つの方向性

大雑把に言えば、企業経営者は2つのことだけを考えている。一つは、いかにして成長分野、もしくは供給能力を上回るような需要が存在する分野で事業展開をするかであり、もう一つは、同じ分野で事業を行っている企業に対してどのように差をつけるかである。

前者は事業機会の優位性を目指すものであり、後者は組織の力の優位性を実現しようとするものである（図1）。

図1 経営の2つの方向性



資料：藤本隆宏「やさしい経済学—経営学入門」『日本経済新聞』（2002年1月25日）

もちろん、両者は相互に補完的であり、理想的な経営は、組織の力もしっかりしており、かつ事業機会も優れていることである。

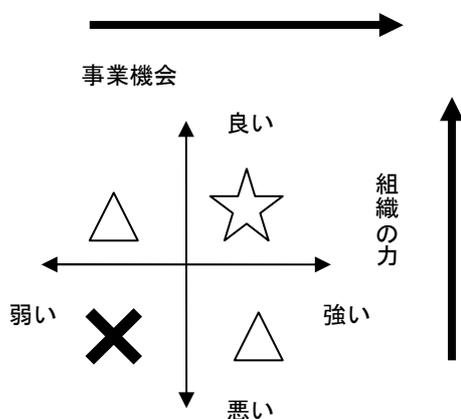
例えば、携帯電話が情報端末としての有用性を増す中で、動画配信技術や接続技術で特許を所有していたり、優秀な技術者を独占したりしていると、それは事業機会と組織の力の優位性を同時に実現していることになる。

しかし、一般には、いずれか一つを実現できれば合格点である。例えば、成長分野で事業をしていると、1980年代のソフトウェア産業や最近の健康関連産業にみられるように、同業他社に比べて特徴がなくても当面は問題ない。また、全体としては寂れた温泉街でも、繁盛している旅館があるように、衰退している業界でも、企業として発展することは可能である。

1-2 模倣困難性と戦略の実行性

経営が苦境に陥るのは、組織の力、そして事業機会のいずれの優位性も失われた時なので、図2で言えば、×の状態である。その場合、経営者は△か☆のポジションに移動しなければならない。そして、いずれの場合も鍵となるのは人材である。

図2 事業機会と組織の力



居酒屋業界は、標準的サービスを期待できる業態が出揃った後で、激しい競争の時代に入った。事業機会の視点ではそれほど魅力的な業界ではなくなる中で、店員の質が問われている。挨拶がきちんとできること、機械的に注文を取らないこと、自然な笑顔で対応できることなどが、造作やメニュー、そして値段と同じくらいに重要である。しかし、いきなり「今日から、隣のお店のようなサービスを心がけなさい」と指示しても、何も変わらない。

このように、同じ業界の企業に差をつけるには、相手が簡単に真似のできないものを持つ必要がある（模倣困難性）、また異なった業界やマーケットに移動するにも、問題は新しい業界やマーケットの発見ではなく、その実現性（戦略実行性）にある。

図2における×の位置にある時、有効な打ち手を出せるかどうかは、方法や手段を発見できるかどうかではなく、その実行力にかかっており、その際の決め手が人材になる。

1-3 画餅を食える餅に

経営に関する関心が高まり、さまざまなメディアを通して、成長企業や高収益企業の事例が手軽に手に入るようになった今、成功企業がどの事業機会を捉え、どのような組織を構築しているのかは、競争相手からも見えやすくなっている。

米国航空業界で過去30年近く連続して黒字を続けているサウスウエスト航空は、一貫して同じ経営戦略、同じ営業スタイルを堅持してきたことで有名である。しかし、高収益をもたらす要因のうち、保有機は燃料効率の高い737型機のみを使用することやハブ空港を持たないことは真似ができて、飛行機がゲートに到着してから離陸するまでの時間を15分で済ませるために清掃作業を手伝うフライトアテンダントや同業他社よりも4割近くも長く空を飛ぶパイロットまでは簡単に真似ができない。

「1人当たりの仕事が4倍であることが高収益の要因ですね」

「違います。4倍の仕事をこなす人材の存在が高収益の要因です」

ハウスメディン業界を切り拓いた経営者の講演会の後で行われた質疑応答のひとつである。この認識の差は大きい。人材は、画餅を食べられる餅に変える原動力なのである。

2 人材の採用と規模の経済

2-1 非対称情報と規模の経済

次に、経営戦略を実行する上で、鍵となる人材の採用において、中小企業は規模が小さいことでどのような状態に置かれているのかを確認しておきたい。

採用活動は、求職側にも求人側にも、情報の非対称性が強く表れる取引形態の一つである。企業にとって求職者の情報はきわめて限定的なものであり、また求職者が企業に関して知りたいことのすべてを知ることは難しい。

そのため、特に新卒市場では、企業は学歴や過去の採用実績で最初のスクリーニングをしたり、学生は企業の知名度や規模で候補となる企業グループを選んだりする傾向が生じる。これは、学歴や知名度などをシグナル情報として使い、求人や求職にかかる取引コス

トを引き下げようとする合理的な行動である。

また、限定された合理性のため、求人側も求職側もあらゆる情報をチェックしてベストを目指すのではなく、一定の基準をクリアできる集合を確保できれば、そこで探索行為そのものを中止してしまう。求職側が、企業の知名度や規模などをシグナル情報として、すべての企業に関して調べようとしないのであれば、一般に知名度が低く、規模が小さい中小企業は、そもそも就職先の候補としても選ばれない可能性が高くなる。

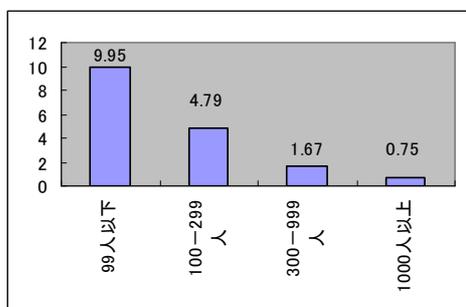
また、採用活動は規模の経済が働くものである。説明会を開催するにしても、採用関連のホームページを作成するにしても、採用予定人数が 10 人から 100 人になったとしても、費用が 10 倍になるものではない。中小企業は、求職者側の限定された合理性を克服するために、知名度を高める努力をしようとしても、その努力は規模の不経済によって、費用対効果の点で、大企業と比べて最初からハンディキャップを負わされる。

採用活動は、このような性格を持っているために、仮に、まったく同じ採用条件の大企業と中小企業があったとしても、一般に中小企業は不利な立場に置かれる。

2-2 臨界点を越えるまでは

実際、採用市場にかかる現状を見ると、従業員規模別の新規大学卒業者に対する有効求人倍率は、1000 人以上では 0.75 倍と買い手市場となっているが、99 人以下の企業になると、9.95 倍と超売り手市場である（図 3）。

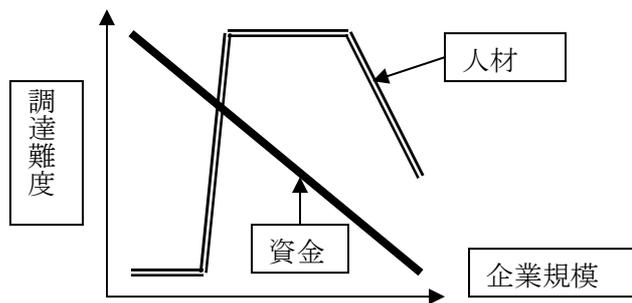
図 3 従業員規模別大卒求人倍率（2007 年 3 月卒業者対象）



資料：株式会社リクルートワークス研究所「第 23 回ワークス大卒求人倍率調査」

人材と資金は、代表的な経営資源であり、共に、非対称情報と規模の経済の問題によって、中小企業が大企業に比べて不利な状況に置かれると言われている。しかし、両者において決定的に異なることが一つある。それは、資金の調達には規模が拡大するにつれて、ほぼ比例的に改善されるのに対して、人材の調達に関してはもっと複雑な動きをすることである。人材の調達は、家族や創業時メンバーだけの時にはほとんど問題にはならないものの、5 人もしくは 10 人くらいになると、大きな問題となり、その問題はある一定規模になるまでずっと続くのである（図 4）。

図 4 経営資源の調達と企業規模



2-3 嵐を避けるか飛び込むか

「あの頃がなつかしいとよく言われるけれど、どこが懐かしいのかという気分です」とは、(上場当時)、史上最短で東京証券取引所の市場第2部に上場した、あるベンチャー企業の社長の言葉である。

「あの頃」とは創業間もない頃であり、創業者チーム以外の人材が企業に入社し始めた頃のこと。一日の半分は、社員の言い争いをなだめるために費やした。

事業が急拡大する中で、人材が不足し、かつ新卒市場で採用できないとなると、玉石混合を覚悟の上で中途採用を積極的に行い、組織が嵐のような状態になることを経験し、乗り越えるしかない。それが嫌であれば、成長をコントロールしながら、採用も控えめに行わざるを得ない。

いずれにしても、採用戦略と事業戦略が整合性を保っていることが何よりも重要である。

3 人材への投資とリスク

3-1 教育投資のジレンマ

大企業と競争しながら、やっと採用した人材も、教育をしなければ戦力として育っていかない。しかし、経営資源に余裕のない中小企業が、人材投資をすることは大きなリスクを背負い込むことでもある。そのようなリスクをいかに回避すればよいのか。

人材は、ヒト、モノ、カネという言葉で、経営資源にひと括りで分類されることが多いが、人的資源は明らかに他の経営資源とは異なった性格がある。

第1には、市場での流通には制限がある。一人ひとりが異なった特徴を持っているため、同質の財やサービスを一挙に扱うことが得意な市場取引には向かない。

第2には、教育・訓練投資が必要である。「購入」後の投資の有無が「性能」に大きな影響を与える。

第3には、代替性の制限が強いことである。Aさんの仕事をBさんに代わってもらうことは簡単ではないことが多い。

これらの理由によって、人材、特に基幹となる人材は、企業内部で育成しようという客観的条件が生まれ、日本企業、特に大企業は、長期雇用を前提に人材を育成してきた。

しかし、中小企業に目を転じると、教育投資の前提条件である長期雇用が大企業ほど定着しているわけではないことがわかる。

例えば、従業員数 1000 人以上では、50—54 歳の平均勤続年数は 28.1 年に対して、従業員数 10—99 人では 16.0 年となっている（厚生労働省「平成 14 年賃金構造基本統計調査」）。

昨今のさまざまな調査で人材育成と企業業績の因果関係が指摘され、その必要性はわかっているにもかかわらず、なかなか踏み切れない経営者も多い。

その大きな理由の一つは、投資の果実が投資先に還元されるとは限らない、投資した後に退職されては元も子もないからである。

3-2 戦力社員は「買えない」

勤続年数が大企業に比べて短く、転職する確率が高い。しかし、最初から「優秀」な人材を確保することが難しい中小企業は、戦力となるような社員は内部で育てざるを得ない。この矛盾にいかにか立ち向かえばよいのか。

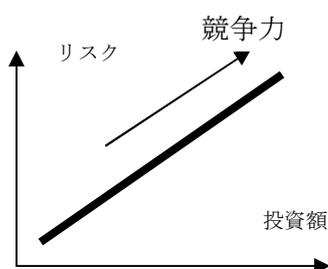
第 1 の可能性は、投資をしないことである。投資をしなければ回収不能になるリスクもない。

第 2 の可能性は、投資を行い、その果実を享受できないことである。海外の経営大学院（MBA）に留学させた社員が帰国後すぐに辞めてしまう例も珍しくない。

第 3 の可能性は、人材への投資を積極的に行い、投資の果実も享受するものである。

投資額とリスクは比例する。しかし、投資額と競争力も比例する（図 5）。つまり、投資額とリスクの関係をコントロールできれば、投資額と競争力の関係だけが残し、競争を勝ち抜くことができる。もちろん、簡単なことではないことは言うまでもない。

図 5 投資とリスクと競争力



3-3 私の財産は君たちだ

JR 田町駅から徒歩 5 分ほどの場所に本社を持つ、(有)アルファアビエション（齋藤静社長）は、ヘリコプター操縦士の教習事業における日本のナンバーワン企業である。ヘリコプターの他、小型飛行機操縦士の教習、ロビンソン社のヘリコプターの輸入販売、TV 局などからの依頼による空中撮影なども手がける。

自分で空を飛んだこともなかった OL の齋藤さんが 20 年間かけて築き上げた企業であるが、同社の企業として競争力の源泉は人材への積極的な投資である。

取扱い機種が増えるたびに、別途訓練や免許が必要になる。同社は 20 年間無事故を誇り、

ヘリコプターの製造元から表彰されるほどの実績を持つ。整備士や操縦士の能力向上のための教育や訓練は欠かせない。

齋藤さんは、利益のほとんどを人的投資につぎ込み、今年は「私の持ち株は君たちだ。投資物件であるので健康管理を厳重にする」と宣言したそうである。

投資をした従業員が辞めないコツは二つ。一つは、最初はうるさいらしいに色々なことを言っても、投資後はすべてを信頼する。もう一つは、従業員間に嫉妬心が生まれないようにすることである。

整備士や操縦士には「営業が頑張るからあなたたちの仕事があるのよ」と話し、操縦士には「しっかりした整備士のおかげで安全に空が飛べるのだから」と言い、営業には「仕事を取りやすいのは、優秀な整備士と操縦士のおかげ」と語りかける。

MBA など長期の研修から戻り、同僚に「長い間遊んできたのだから今日から必死で働け」と嫌味を言われ、それが原因で辞めた人も多い。

私たちは、投資を受けた人が勝手に辞めたと思いつく癖がある。しかし、職場の悪い雰囲気や上司の不信感が転職を促している事実を考えると、齋藤さんの対応は的を射た対応といえる。

4 優等生だけではない戦力社員

4-1 多様な人材が働く場

中小企業は、大企業に比べて多様な人材を受け入れ、彼らや彼女たちの能力を引き出すための就業環境を創り出すことによって、労働市場における規模の不利益を克服してきた。

例えば、中小企業で働く人たちは、大卒・大学院卒割合（従業員 50-99 人では 20.0%、従業員 1000 人以上では 39.6%、以下同じ）や正規の職員・従業員割合（65.6%、73.5%）が低く、小学・中学卒割合（14.0%、4.3%）や年齢層（60 歳以上）（9.8%、3.2%）は相対的に高い（総務省「就業構造基本調査」2002 年）。

さまざま属性において、多様な人材が中小企業で働き、元気のいい会社は、大企業では到底受け入れられないような人材を育てる能力を有している。そのことも中小企業の特徴の一つである。

4-2 7年かけて通常勤務に

義手義足や人口乳房（製品名：ビビファイ）で世界的なメーカーである株式会社中村ブレイス（島根県大田市大森町、中村俊郎社長、年商約 8 億円）は、失った乳房や指などを限りなく一人ひとりの身体に合わせて本物そっくりに作り上げる「メディカルアート」と呼ばれる技術で有名である。単に機能的であれば良いという従来の考え方を超え、利用者がさらに前向きな人生を歩めるようにと考え、開発し、作り続けている製品である。

しかし、メディカルアートと呼ばれる製品は、手間と時間がかかるので採算的には厳しい。同社の収益の源泉は、シリコーンゴム製インソール（足底板）であり、この製品の収

益性の高さが同社の他のさまざまな活動を支えている。

そのシリコンゴム製インソール開発のきっかけをもたらした社員が、同社の第1号社員であり、入社当初は問題児であったという。1時間働くと疲れたといって家に帰る。少し勤務時間が長くなると喜ぶと今度は2日休む。学校も嫌いで一緒にご飯を食べても物も言わない人であった。

しかし、中村社長が根気良く少しずつ勤務時間を延ばし、7年間かけて8時間勤務ができるように育てたところ、その社員があるプラスチック工業の展示会に行き、お土産としてシリコンゴム製の灰皿を持ち帰った。それを見た中村社長は「足底板をシリコンゴムで作ったらどうか」とひらめき、彼を中心に製作に取りかかった。そして、20年間で100万個以上売れるヒット製品を作り上げたのである。ちなみに、それまでのインソールはゴム、コルク、そして硬いプラスチック製などで使い勝手が悪かった。

4-3 オンリーワン企業のオンリーワン社員

中村ブレイスと同様な話は中小企業のさまざまな現場で聞かれることであり、必ずしも特別というわけではない。

工作機械用チップコンベア・クーラント（冷却液）処理装置のトップメーカーである株式会社白山機工（石川県松任市、穂田竹男社長、年商33億円）では、加工物が鉄からアルミに代わる中で、磁石で処理していた切屑（加工物を切削する時に発生する細かな金属片）を、磁石を使わない八角形のドラムのようなもので処理できるようにし、競争力を蓄えている。この新しい切屑の処理方法を開発した従業員は、穂田社長曰く、ルーティーンの仕事は全く苦手であり、自由気ままに働いているが、独創的な仕事をさせると抜群という人物である。



白山機工のチップコンベア

株式会社樹研工業（愛知県豊橋市、松浦元男社長、従業員数73人）は、極小プラスチック製品、金型、そして射出成型機のメーカーであるが、最近では、100万分の1グラムの歯車を開発したことで、その技術力が広く知られている。同社も多様な人材を採用し、彼らや彼女たちを生かす独特の企業文化を持っている。ある時、食事をしながら、松浦社長が同席していた社員に「彼（他の社員が一目を優秀な社員のこと）は、就職試験を受けたらどこも落ちるよな」と言ったところ、皆笑っていた。「なぜおかしい？」と尋ねると、事実、すべての会社に落ちて、先着順で採用していた樹研工業に入社できて喜んでたという。



樹研工業が開発した 100 万分の 1 グラムの歯車（真ん中の白いものが米粒）

5 基本はコミュニケーション

5-1 小さな組織の落とし穴

このように、さまざまな人材を育成し、活用している中小企業の経営者に共通する能力の一つは、コミュニケーション能力である。社員とよく会話を行い、彼らや彼女たちの本質を捉えるための努力を怠らない。

一般に、規模が小さい組織ほど、情報を伝達するのは容易であり、経営理念も共有しやすいので、組織はまとまりやすくなる…と信じられている…ので、中小企業は、この点では問題なしと思われるかもしれない。

しかし、実際は、規模が小さくてもコミュニケーションの良くない中小企業は数多く見られる。

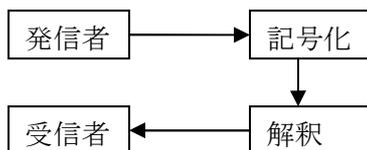
毎日、顔を合わせて仕事をしているから、大丈夫だろうと思っていた社長が、赤提灯で社員の本音を聞いて、殴り合いの喧嘩になったという話はそれほど珍しいことではない。

コミュニケーションは、言いたいことが記号化され（言葉などで表現され）、記号化された情報を受け手が自分なりに解釈することによって成り立つのである（図6）。

規模が大きければ、発信されてから受け手に届くまでの距離が長くなり、また受け手の数が多くなることによって解釈にバラツキが生じるという問題が起きる。

しかし、発信者が正確に記号化できるか否かの問題は、規模には関係ない。中小企業の優位性は、記号化が正確にできた後、つまり経営者の想いが従業員に伝わった後の話である。伝わらなければ、伝えたい内容がどんなに素晴らしくても意味がない。

図6 コミュニケーションプロセス



5-2 期待理論モデル

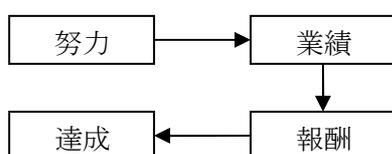
例えば、従業員を動機付けるには、①達成水準自体の魅力、②達成するために必要とさ

れる努力、そして③達成したことによって与えられる報酬の3つの要素が重要である（図7）。

期待理論モデルと呼ばれるフレームワークであるが、ここで最も重要なことは、3つの要素について、経営者のメッセージが明確に伝わっているかどうかである。

頑張れと言われて何を頑張れば良いのか、ゴールはどこにあるのか、そのために何をしなければならないのか、達成した時に得られる報酬は何か、理解されていなければ、何も言っていないのと同じである。

図7 期待理論モデル



5-3 具体的にわかりやすく

電気アンカや電気毛布・敷布など大手家電メーカーが生産を取り止めたような電気製品に特化し、それを量販店などの販売情報をきめ細かく取ることによって、国内生産だけで市場のトップシェアを持つ、ユニークな中小企業が東京都豊島区にある。同社では、期首と中間に年2回、全社会議を行い、2日間を使って、今後の会社の方向性について議論する。その結果、社長の机の近くにある壁には、「決算賞与 利益2億円以上で50-200万円」といった趣旨の張り紙が貼られるようになる（高橋徳行 [2004] 「元気な企業の行動特性」『中小製造業の競争力強化に向けて』東京商工会議所編 27 ページ）。

富山県で農業用機械を製造・販売している会社では、権限委譲を積極的に進めている。機械の営業では、受注価格、外注先、外注費の決定、利益率や納期の管理をすべて担当者に任せる。そして、独特のインセンティブとして、営業のチーフが中型車、次のレベルには2000ccクラスの大型車を与え、車には社名を入れずに休日でも使えるようにしている。

両社とも、業績や到達した地位と報酬の結果が明快である。

5-4 きめ細かく

神奈川県で多店舗展開を進めている美容院は、技術の到達レベルに基準を設け、しかもどの程度頑張れば、目標に到達できるかを明確にしている。

同社では、中高生のカット・パーマができるようになると、ジュニアスタイリスト、大人のカット・パーマができるようになるとスタイリストと呼ばれる。新卒者がジュニアスタイリストになるには1年半から2年、スタイリストになるには4年から5年を要する。

試験官は社長と店長2名、そして教育担当のチーフである。試験内容はシャンプー、マッサージ、カラーリング、ワインディング、カットの科目ごとに行う。ジュニアスタイリ

ストになるまでは、1回2時間半、週2回のトレーニングを1年以上受ける。トレーニングは夜8時の閉店後に始めるので、新人が店を出るのは夜11時以降になるものの、どれだけ頑張れば良いのかが、あらかじめわかっているので耐えられる。

あるオートバイ販売店では、顧客が選んだものを包んで渡すだけは初級、次に、ヘルメットやスーツなど顧客に合ったサイズを探して販売できるようになると中級、そして、タイヤの販売が上級である。顧客のバイクに合う型式を踏まえ、走りの軽さや路面の捉え方まで、顧客の好みに応じなければならないからである。このように、販売できる商品によってきめ細かく達成レベルを管理している。

「何もわかっていない」と嘆く前に、「伝わっているかどうか」を確認してみることであろう。

6 中小企業経営者のリーダーシップ

6-1 集団に求めるもの

最後に、人材育成の視点から経営者に求められるリーダーシップについて考えてみたい。経営者の立場からすると、給与を支払っているのに一生懸命に働かないのは言語道断ということになるものの、現実には、そのような従業員はたくさんいる。

働かない理由は、マズローの欲求階層説（生理的欲求＝年収・労働時間、安全欲求＝雇用の安定・福利厚生、愛情欲求＝所属意識、尊厳欲求＝認知、自己実現欲求＝裁量）などでも説明できるが、今回は、そもそも人はなぜ、人と人の集まりである集団に参加しようとするのかという視点で考えてみたい。

人が集団に参加する第1の理由は、他の参加メンバーと交流が楽しめるからである。昼休みに雑談もできないような組織はつまらない。

第2の理由は、さまざまな不安感を払拭できるからである。他人が自分と同じ悩みを持っていることを知るだけでも不安感は軽減される。内容はともかく、共通の話題が持てることが重要である。

第3の理由は、自分自身がその集団にいることを名誉に思うことからである。この場合、他人が自分と集団の関係をどのように思っているかは関係ない。

第4の理由は、自分ひとりの力では達成できないようなことが集団の力によって可能になるからである。大きな仕事を受注して、それが他の従業員の協力を得て、実現できるようなことである。

第5は、他人からもその集団のメンバーであることが羨ましく思われたりするからである。集団そのものがステータスの象徴になっているような場合である。

以上を表にまとめると次のようになる（表1）。

表1 集団のメンバーになる理由

理由	参加するメリット
親密さ	仕事上の交流を楽しむことができる。

安心感	不安感を軽減できる。
自尊心	自分自身もメンバーであることを誇れる。
力・目標達成	個人ではできないことが集団としてはできる。
ステータス	他人に重要視される集団の一員になることで、そのメンバーはステータスを得る。

6-2 奇跡が起きる

ある財閥系の建設関連機械メーカーが、建設不況に直面し、中高年だけを50名ほど集めて新規事業部を創設した。その新しい部に課せられた条件とは、①人員：50人、②目標：3年後に損益黒字化、③事業内容：各部より人選された要員を教育することにより、市場性があると思われる業務、④所要費用：1000万円の4つである。

会社は、実現不可能な条件を突きつけて、「新規事業を立ち上げることによってリストラを回避しようとしたけれど失敗に終わった」という口実を得ることが目的であり、そこに集められた従業員には、当然やる気などは沸いてこない。

彼らや彼女たちは、気心が知れた仲間たちと引き離され（親密さの喪失）、共通の話題も持たず、リストラの不安に怯えるようになり（安心感の喪失）、新規事業部に選ばれたことを不名誉に思い（自尊心の喪失）、この組織で何ができるのかも見当がつかず（力・目標達成感の喪失）、そして他の人からも同情されるのであるから（ステータスの喪失）、モチベーションが下がるのは当たり前である。

しかし、この新規事業部の部長を命じられた人は、奇跡を起こした。彼は、3年後に、本当にこの部の営業成績を黒字にしたのである。

6-3 順序が大切

新規事業部の部長が行ったことは、振り返ってみるときわめてオーソドックスで、理に適ったものである。

いきなり、新しい部にステータスを付与することなどできない。彼が最初に行ったことは、飲み会のようなものである。ある時、ディスコで朝まで踊り、少し組織の雰囲気が変わった。しかし、このようなことでいきなり一生懸命働くようにはならない。

次に、営業成績は上がりませんが、皆で必死に外回りをし始めた。結果は出ないのだから、不安感は払拭できないものの、結果が出ないことが共通の話題となった。そして、赤字の仕事であるが、少しずつ受注できるようになった。この段階になると、組織の一体感が生まれ始める。

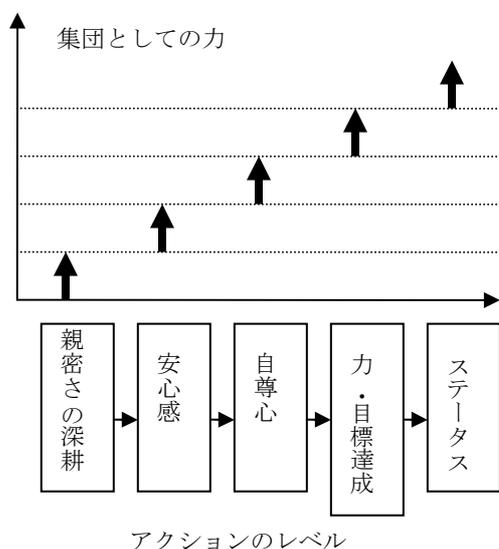
そして、テレビで新規事業部の取り組みが放映されたことをきっかけに、新しいビジネスモデルが展開され、目標が達成され、周囲の評価が一変したのである（図8）。

飲み会や朝礼などは古臭いと思われる人も多いけれども、今、飲み会や朝礼が「できる」組織はどのくらいあるだろうか。誕生日のお祝い会はどうかだろうか。

実態は、「やらない」のではなく、「できない」のである。六本木ヒルズの成長企業に誕生日会や朝礼を行う企業が多く、その反対が歴史のある成熟した企業であることは偶然ではな

い。出発点は、「親密さの深耕」である。そこができない社長は、リーダーシップの第1歩でつまづいていることになる。

図8 集団の力の段階的向上



おわりに

「それで、君はその“何十億円”の価値のある人に毎月いくら払っているのかね」「30万円くらいです」「さすが経営者は違うね」(堀場製作所の創業者堀場雅夫氏の講演会より)

ロボットが人間と同じような性能を持つことは、近未来では考えられない。しかし、もしそのようなロボットがあったとしたら、どのくらいの価値を持つのだろうか。そのような流れの中での話である。

「不自由といえば不自由ですけども。行き当たりばったりで、ほとんど選んでないですからね(笑)」(㈱サヤカ代表取締役社長猿渡盛之氏)

同社は、東京都大田区城南島に本社があり、半導体部品の製造には欠かせない電子基板分割機で、世界のトップシェアを持つ総勢40人弱の中小企業である。有能な人材に支えられているからこそ、ニッチトップの地位にあることは間違いない。それでも、最初から優秀なわけではないという。育てる努力に対する自信が、猿渡社長の言葉には感じられる。

大企業は優秀な人間をたくさん採用して、その多くを無駄にする。同期で100人採用し

ても、50歳を過ぎて、「本当に」必要になる人は、ひと桁にも満たない。同期の間で競争させて、少しずつ絞り込む過程で、人を育てることができる。贅沢極まりない人の育て方である。

一方、小さな企業では、良い人材を得たい経営者は、極端なことを言えば、育てるしかない方法はない。「うちは人に恵まれなくて…」と嘆いても、それは「私は人を育てることが苦手です」と言っていることと同じである。

人材育成と企業成長の関係は、さまざまな調査で明らかにされている。例えば、1999年に通商産業省（現：経済産業省）の委託を受け、日本商工会議所で実施した「人材ニーズ調査」では、過去3年間に10人以上の従業員を増やした企業と調査企業全体を比較した。両者を比べると、新製品の投入やマーケティングの強化などでは大差はなく、人材育成の取組みにおいて、大きな差が生じていた（高橋徳行「成長戦略と人材ニーズ」、佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材』（2003年、勁草書房））。

人の価値は無量大である。しかし、それは、個性や能力と働く場がかみ合い、働く人にとって最適の場が提供された上での話である。1人1人の個性を深く理解することは、大企業では難しい。一方、中小企業はそれを怠れば人材は育たない。その結果、良い人材に恵まれことはなくなる。

当たり前のことであるが、中小企業の人材の確保や育成は大企業のようにはいできない。数多くの候補から選抜する余裕はないのであり、数少ない候補、場合によってはたった一人の人材を根気よく育成することも中小企業には求められている。ある意味では、経営者というよりは教育者としての資質が問われているのである。

武蔵大学経済学部経営学科

教授 高橋徳行（たかはし のりゆき）

1956年生まれ。北海道出身。慶應義塾大学経済学部卒業、米国バブソン大学経営大学院修了（MBA）。国民生活金融公庫総合研究所主席研究員を経て、2003年4月より現職。主な著書には、『起業学の基礎』（2005）勁草書房などがある。