

人材育成が鍵を握る中小企業経営の持続発展

－活力を生むモチベーションの創出・持続とスキルアップへの工夫－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 経営革新、人材育成、ソフトな経営資源、コミュニケーション、モチベーション、共感

(視 点)

中小企業を含むすべての企業が経営の持続発展のために不可欠な経営革新、その取り組みでは、経営者自身の強い意識・使命感、目的の明確化と具体化するための知識・ノウハウ・行動力等が鍵を握る。これに加えて、その成否を大きく左右する要因が社員の人材力である。ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源において、モノ・カネ・情報などを目的達成のために操るのはヒトというソフトな経営資源だからである。経営者は、人材を育成し、適切に組み合わせて組織として目的に沿った活動が効果的に行われるよう導かねばならない。実際に、業績の良い中小企業では、人材の教育・育成への取り組みに熱心である。では、そうした中小企業は、人材育成をどのような考え方で行き、何を重視しているのか。また、限られた経営資源の中でどのような工夫をしているのかなど、事例を参考に効果的な人材育成へのヒントを探る。

(要 旨)

- 経営資源の中でも、ヒトは、モノ・カネ・情報等の経営資源をコントロールし目的を達成させる要であり、特に重要なソフトな経営資源である。
- 実際に、業況の良い中小企業では、人材育成・教育に取り組む割合が高く、経営の持続・発展を左右する重要な鍵と考えている。
- 経営革新等でこれまで取材した中小企業では、人材育成に熱心な企業が多く、モチベーションの創出・維持や情報共有など経営参画意識を高める工夫により、スキルアップとともに主体性・積極性を醸成することがポイントとなっていた。
- 新たな事例として、様々な工夫・仕掛けで人材力の向上を図る金属製スナップボタン（ホック）製造の丸山金属工業(株)、NPO法人キャリアプロジェクト広島がコーディネート役となり、地域での中小企業人材育成で個々の中小企業の取り組みだけでは解決しにくい課題に取り組む安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム」を紹介する。

はじめに

活力ある中小企業の経営者、すなわち、イノベーションに積極的な経営者の特長については、信金中金月報2016年1月号（p17-p40）「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」でみた。その経営革新の実現には、経営者だけではなく、企業の構成員たる個々の社員が有機的に連携し、人材力を十分に発揮することも極めて重要である。経営者の意図をよく理解し、目的をひとつにして主体的・積極的に取組む姿勢と、必要なスキルが伴っていることが求められる。これにより、組織の総合力が発揮され、積極的に環境変化をとらえて対応し、持続発展力のある経営が実現されることになる。

実際に、当研究所の全国中小企業景気動向調査によれば、業況が良いとする企業では、業況が悪いとする企業に比べ、6業種すべてにおいて教育訓練への取組み割合が大きく、人材への意識が高い。また、人口減少、とりわけ生産年齢人口（15歳以上65歳未満）の減少が一段と顕著となる中では、貴重な人材を「人財」として育成して存分に貢献してもらうことが、経営上はもちろん地域活性化でも重要テーマといわざるを得ない。

ところが、中小企業では研修などの時間的余裕がない、資金（コスト負担力）がない、指導人材がいない、内容やレベル・手順を示すマニュアルやノウハウもないなどを理由に、一定程度の必要性は理解しつつも手がついていないケースが少なからず存在するよう

である。もちろん、業況が良いから人材育成に取り組む余裕があるといった見方もあるが、はたして多くの中小企業で人材育成への取組みは困難なことなのであろうか。

効果的な人材育成のために重視すべきはどのようなことなのか、多大なコストをかけずとも効果的な育成ができる工夫はないのか。個々の中小企業事例や、地域の中小企業の人材育成に取り組むNPO法人の注目すべきユニークな活動の示唆などから、人材育成への取組みの意義を再確認しつつ、必要性は理解していても手がついていない、限られた経営資源でどう取組んだらよいのかわからない、取組んでいるが効果が思わしくない、などの課題をかかえる中小企業の解決への糸口を探る。

1. 企業経営の持続発展と人材

(1) 経営を左右するヒト（人材）というソフトな経営資源

経営目標の達成には、適切なタイミングで必要な質と量の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を、調達・投入しなければならない。これらの経営資源の中でも、特に差別化の鍵（＝価値の源泉）となるのは人材である。モノ・カネ・情報などとは違い、企業理念などの企業文化や目的を理解し共感を持ち、それに合わせた形で自らの能力向上を図り十分に活用し、組織としてチーム力を発揮できるヒト（人材）は、一朝一夕に採用・育成することはできない。優れた人的資源があるからこそ、モノ・カネ・情報などを生かして目的達成に向かう経営ができる。たとえば、他社の

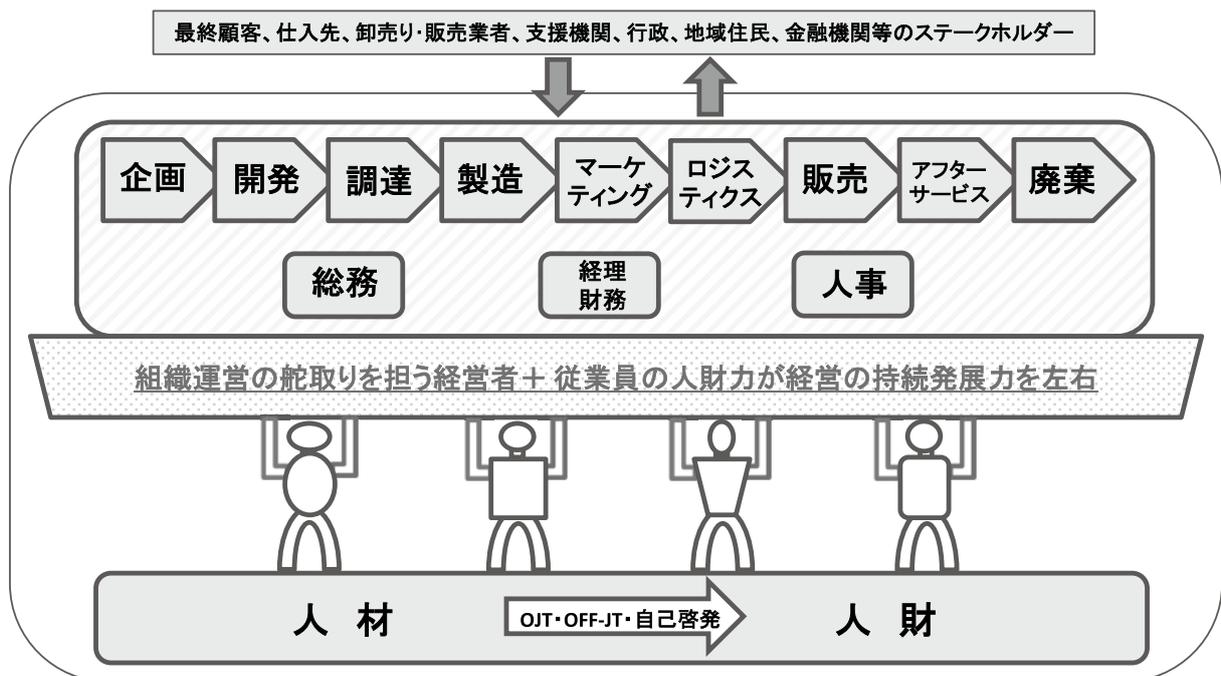
優れたビジネスモデルを導入する場合でも、当初は単純な模倣であっても、実行とともに目的・内容・暗黙知も含めた不可欠な考え方やスキルを理解し、必要な部分についての修正・改善・人材育成などが伴わなければ、変化適応力が向上し、真の経営革新となることは期待しにくい。

「経営資源としてのヒト」の確保は、単純労働でよいのなら相対的に容易であろう。しかし、時々刻々と変化する環境に対応しつつ、企業の理念・目的の達成に向けて適切に価値を創出し続けることが経営の持続発展に不可欠であることからすれば、求められる人材は、自らの役割と環境（置かれている状況）を考え、判断・行動できる主体性がなければならない（図表1）。その役割に見合う質と量の人材の確保・育成・活用には、時間

と適切な努力が求められ、企業としては計画的に取り組む必要がある。

個々の人材の能力を企業の目的達成に生かすためには、まず、企業理念にそって、組織構成員たる社員が納得でき、主体性が持てる企業文化を作り上げねばならない。もちろん、理念・文化は、企業内だけでなく、顧客や仕入先・金融機関その他のステークホルダー、さらに一般社会からも受け入れられるものであることが、経営の持続発展という観点からは重要である。真の育成目的が不明確で、表面的、あるいは単なる形式にとどまるものでは企業内外からその目的や手段について評価は得られず、結果にも結びつきにくい。つまり、目指すべき持続発展力にはつながらない。むしろ、投下した経営資源を無駄に消費し、経営体力を損なう方向に進むこと

図表1 経営目的達成のため事業を支えコントロールして結果を出すのは人材



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にもなりかねない。

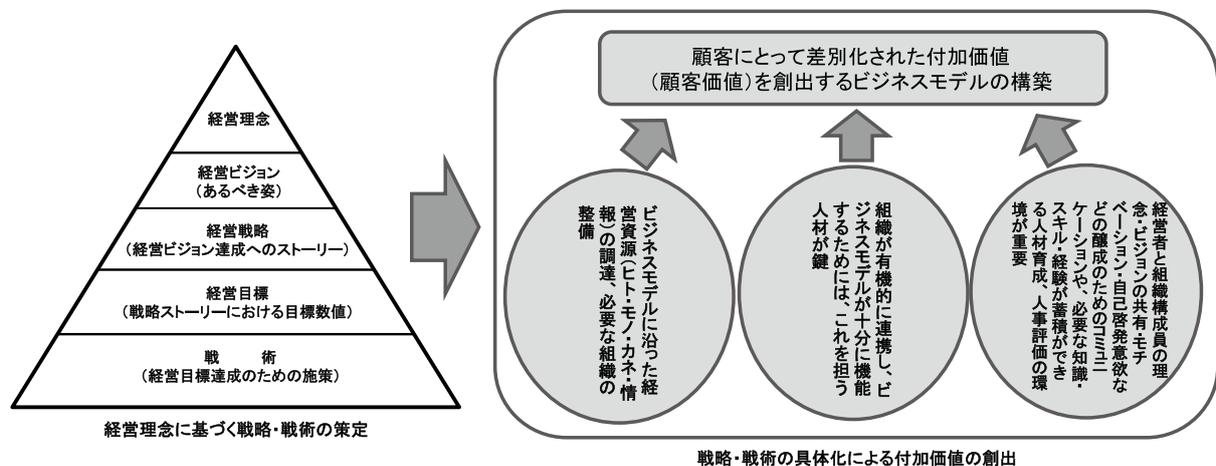
生産年齢人口減少への対応や生産性向上、イノベーションによる新たな価値創造などが経営のキーワードとしてより重要な時代をむかえ、ヒトを勤務時間や賃金などの労務管理という側面だけでなく、いかに自発的に能力を生かし、達成感を持って企業の方向性に合致した活動ができる貴重な経営資源たる「人材」として開発（育成）・活用するか、という視点がますます欠かせるようになっていく。

実際、これまでの拙著で紹介してきた経営の持続発展力がある経営革新に積極的な中小企業の多くでは、人材の育成・活用に熱心であることが共通点のひとつとしてあった。もちろん、それらの経営者すべてが創業や事業承継の当初から、こうした理解のもとに人材の育成・活用をかなり意図して行っていたとは限らないし、育成が組織の仕組みとして確立されているところまではっていない場合もある。しかしながら、そうした場合でも、経営を進めて行く過程において、少なくとも経

営者自身の努力だけで自らの理念・目的を達成することはできず、また、従業員が単なる労働力ではなく、目指すべき目標に到達するための方向性を共有して個々の能力を高めつつ存分にそれを発揮する必要がある、という認識を持ち、人材育成の活動を模索し、強化している（図表2）。

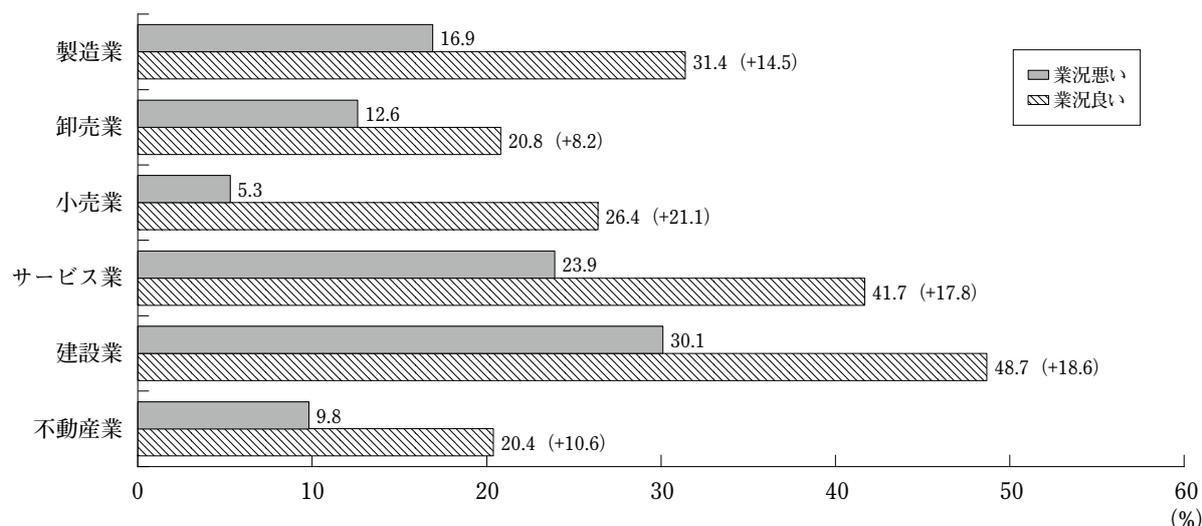
経済社会が高度化・成熟化し、高品質化や多様化、また、グローバル化で輸出や海外進出という外に出て行く流れとともに国内に入ってくる流れが増して双方向化が進展、IoT（モノのインターネット）などで高度化するネット社会など、様々なものが中小企業にも従来のビジネスに変化を迫るとともに、多様なビジネスチャンスも提供している。そうした構造的な変化の中では、経営者だけでなく、組織を支えるメンバーの能力・考え方・意識・情報共有その他の企業文化などソフトな経営資源の有りようが、今後の経営を大きく左右することになる。

図表2 変化対応力により経営の持続発展を目指す企業



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 中小企業の業種別・業況別の教育訓練強化への取組み割合



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所第163回全国中小企業景気動向調査 (2016年1~3月期) より作成
 2. 業況が良いは「良い」および「やや良い」、業況が悪いは「悪い」および「やや悪い」
 3. () 内は、「業況が良い企業の取組み割合」-「業況が悪い企業の取組み割合」でパーセントポイント

(2) 業況が良好あるいは事業拡大を目指す中小企業は人材育成を重視

当研究所の全国中小企業景気動向調査で、業況が「良い」および「やや良い」とする中小企業と、業況が「悪い」および「やや悪い」とする中小企業に分けて、業種別に重点経営施策で教育訓練を強化するという施策を選んだ割合についてみたのが図表3である。業種による差はあるが、いずれの業種においても、業況の良い企業の教育訓練強化への取組みの割合が、業況の悪い企業のそれを大きく上回っている。特に、不特定多数の顧客に接し、営業的な能力が問われる小売業やサービス業、技術・技能面が求められる製造業や建設業などで、業況の良し悪しで取組みの割合の差が大きくなっている。

もちろん、業況が良いからこそ教育を考える余裕もある、という見方もできよう。しかし、中長期的視点も含めてビジネスチャンス

を見出す、あるいは、営業成績を伸ばすには、見識があり主体的に考え行動できる臨機応変な対応が可能な人材が必要である。チャンスを生かしビジネスとして計画を策定し、実行して結果を検証し、さらに改善していく、そうした能力のある人材こそが推進力を発揮することになる。何らかの幸運で一時的に業績が伸びても、人材力のない企業は、さらなる環境変化への対応には力不足である。人材育成は、企業の使命ともいえる経営の持続発展にとって最も基本的で不可欠なものであることを、再確認すべきである。

次に、やや古くなるが、1999年度通商産業省（現経済産業省）委託調査で日本商工会議所が行った「成長する中小企業における人材の確保と育成」の結果をみてみよう。

これまで力を入れてきた経営戦略（複数回答）として、今後事業を拡大する意向の中小企業では、「人材育成」を選択した割合が

62.7%でトップとなっている(図表4)。また、拡大意向の企業は現状維持や縮小意向の企業に比べて「人材育成」の選択割合が抜き目出て高くなっている。一方、現状維持および事業縮小意向の企業では、ともに「コストダウン」をトップに挙げ、それぞれ60.0%、64.1%となっている。

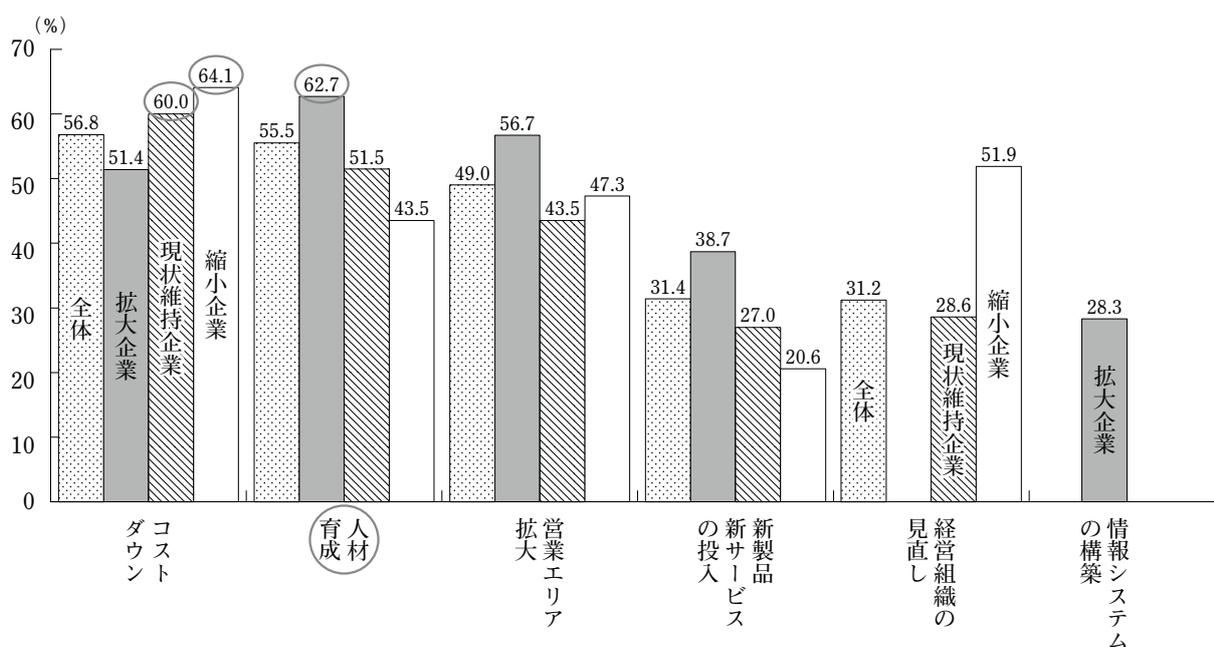
選択の第2位は、拡大企業が「営業エリアの拡大」の56.7%に対して、現状維持企業は「人材育成」51.5%、縮小企業は「経営組織の見直し」51.9%である。ちなみに、縮小企業における「人材育成」の順位は第4位で43.5%と半分以下の選択割合である。

縮小企業については、「コストダウン」や「営業エリア拡大」、「経営組織の見直し」などは仕方のない面もあるが、目先の収益やリスク低下、つまり当面をしのぐショートター

ミズム(短期志向)の傾向がやや強く出すぎていないかには注意を要する。実際に、短期的な施策ばかりに偏り過ぎ、その内容が顧客の真に評価する価値を創出するという質的变化などを伴わない対応であれば、経営の根本課題の解決にはつながらない。一時的改善はあっても、結果として厳しい状況から脱却できず、さらなる目先の対応に進むという負のスパイラルに陥ってしまう懸念もある。中長期で業況が優れない企業では、すでにそうした状況に直面している可能性も考えざるを得ない。こうなると、人材面では社員の転職・退職、モチベーションの低下、採用・育成の困難化、処遇の低下などで経営力の根幹を成す人材力がさらに低下してしまうことにもなりかねない。

次に、今後力を入れていく経営戦略では、

図表4 拡大・現状維持・縮小企業別のこれまで注力してきた経営戦略



(備考) 1. 日本商工会議所『成長する中小企業における人材の確保と育成』(2000年3月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 経営戦略の上位5項目。拡大企業のみ「情報システムの構築」という項目を5番目として選択

図表5のとおり、拡大企業、現状維持企業、縮小企業とも、人材育成をトップとしている。その割合は、それぞれ70.3%（図表4との比較で+7.6%ポイント）、62.1%（同+10.6%ポイント）、55.0%（同+11.5%ポイント）と、人材育成を最重要項目として認識し、注力しようとしていることがわかる。

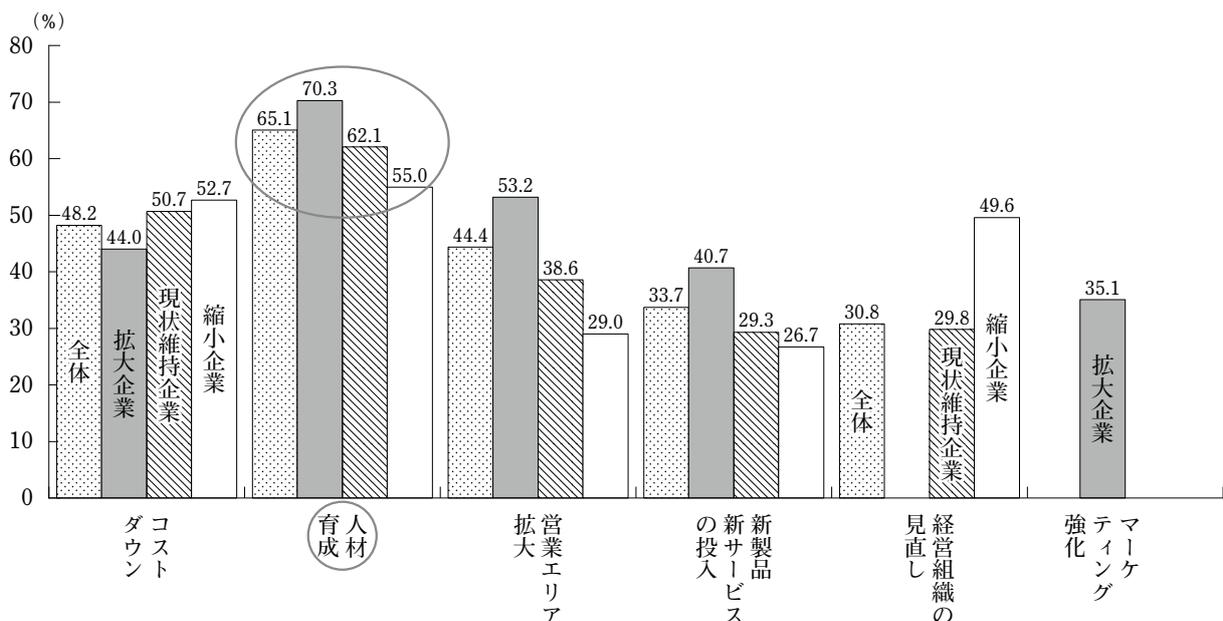
この結果からは、企業のタイプ別に差異はあるが、今後に向けてということでは、人材の重要性を、拡大企業以外でも半数以上が認識をしていることが分かる。これまで人材育成が不十分であったことが、経営の現状維持や縮小という結果になった原因のひとつであり、先行きの展開を切り開いていくためには、厳しい中でも人材の育成強化を優先する必要があるという認識を半数以上が持ち、特に、現状維持や縮小企業では、厳しいからこそこれを打破するために余計に知恵を絞る必

要があると感じているものと考えられる。

次章では、過去に経営革新等で取材を行った中小企業で、人材についての考え方や育成について特に積極的・目的的・計画的であった事例の中から、3社について人材の側面から再度整理して紹介する。これらの中小企業では、苦境や将来に対する危機感などから、これを打破していくための経営革新を計画・具体化する中で、その実現において「人」の能力の開発・発揮が不可欠であることを強く意識していた。

また、人材育成は、その後の活用が社員と組織の双方にとって真に内容のあるもの、すなわち、環境変化の状況に応じて自らの特長を生かし、臨機応変に対応できる自立性・自律性を持ち、主体的に行動できる人材を、適材適所で活用できるようにし、同時に、本人がやりがいを持って仕事に内発的に取り組め

図表5 拡大・現状維持・縮小企業別の今後力を入れていく経営戦略



(備考) 日本商工会議所『成長する中小企業における人材の確保と育成』（2000年3月）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るといった位置付けである。研修が形骸化したり、研修の実施そのものが目的と化しては本来の目的達成は望みにくく、育成の機会を提供する真の目的を明確に持ち、社員が主体的に取り組むための動機付けの工夫をみることができるといえる。

2. 経営革新に注力する中小企業事例にみられた人材育成への熱心な取り組み

(1) 自律型組織を目指し人材育成に注力する 冷凍倉庫A社

1963年創業のマグロ・カツオの冷凍保管を主体に、冷凍食品・チルド製品の物流、農業（水耕栽培）、子会社でのベーカリー展開を行っている（信金中金月報2011年12月号、p40-p44）。現経営者は2代目で、「経営者自身が危機感を持って考え、勉強し、行動しなければ、現場の責任者であり担い手である部課長も、危機感や経営感覚を持って判断・行動することはできず、これによって会社の行く末が決まる」という思いが強くある。子供は親の背中を見て育つ、というわけである。

こうした発想の背景には、現社長が、事業承継はしたものの主力事業の先行き見通しの厳しさや、立地がやや内陸で一般的な視点からすると不利であったことなどから危機感をもったことがある。ところが、BCP（Business Continuity Plan：緊急時企業存続計画・事業継続計画）への取り組みをきっかけに、水産物を扱うのに立地が海沿いでないというそれまで弱点とみていたことが、実は地震や津波に強く、高速道路へのアクセスなどむしろ物流

の利便性に適していることに気付いた。また、BCPの実行性確保を考えることで、部署間連携のできる人材の重要性なども強く認識するに至った。さらに、BCP導入など新しいことを行おうとすると、社員には抵抗感や負担感などがみられることが多く、人材力の発揮には彼らの意識の問題が重要ということも痛感した。

BCP（災害時等不測の事態などでの事業継続計画）の策定・運用への取り組みを通じた業務フローやそれぞれの役割の確認、不可欠な横の連携の再認識などから得た様々な気付きの中で、経営持続のための企業の質・生産性向上をもたらす人材の重要性を学習した、ということになる。結果として、自律型組織、つまり、方針や目標を示せば、社員みずから具体的に考え、結束が強く信頼関係で結ばれ連携力が発揮できる組織作りを行っている。業務の現場では、平時はもちろん緊急時にはなおさら、中央にその都度指示を仰ぎ対応することはできず、個々が判断して行動しなければならない。企業理念を理解した行動を習慣化して社風（企業文化）を確立・浸透させ、経営参加意識のある自律型の人材を育成することが不可欠、というわけである。

そうしたことから、人材面においては、情報を共有化し、研修で知識の習得と考える事を鍛錬し、会社経営を常に自分達の問題としてとらえる動機付けが行われている。具体的には、幹部社員に対しては①外部講師による月1回の経営を考える上での価値観についての研修を行うとともに、②年1～2回の宿泊

図表6 A社の人材育成重視の理由・育成を目指す人材像・育成の取組み内容

人材育成重視の理由	・事業承継後、主力事業の将来見通しの厳しさや立地条件の不利性からの脱却を模索
	・BCPへの取組みにおける意識改革・人材育成の必要性の認識
育成で目指す人材像	・方針や目標を示せば自ら具体的に考えられる人材で、結束力・信頼関係で連携力が発揮できる組織作り
	・企業理念を理解した行動を習慣化して社風（企業文化）を確立・浸透させ、自律型の人材を育成
育成の取組み内容	・幹部社員への外部講師による経営を考えるうえでの価値観についての月1回の研修と年1～2回の経営計画を考える宿泊研修での戦略・戦術立案・実行力向上
	・一般社員への企業理念に沿った行動の習慣化を目指す月1回の社長塾
	・毎期、社員、取引金融機関、社長の経営者仲間への経営計画発表会で細かく内容を説明しガラス張り経営

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

研修でSWOT分析やPPM^(注1)分析等を行い経営計画について考える場を設定し戦略・戦術立案・実行力向上を図る一方、一般社員には③自主参加ながら企業理念に沿った行動を習慣化して社風を創ることを目的に社長自らが月1回の研修「社長塾」を実施、などに取り組んでいる。また、④毎期、社員はもちろんのこと、取引金融機関、取引先、社長の経営者仲間を集めた経営計画発表会で、経営数値なども細かに説明され、広く利害関係者にガラス張りの経営を行っている（図表6）。

(2) 通販による小口スポット品対応で差異化するバネメーカーB社

輸送用機器メーカーなどの下請として創業したバネメーカーである（信金中金月報2012年10月号、p22-p25）。現社長は2代目で、業界がピークを迎えるタイミングで事業を承継した。大手の下請で量産リピート品主体ではなく、製造+小売サービス業として高

付加価値化しなければ、経営の持続発展は難しいと考えた。そして、同業他社が手間・コストがかかるとしてあまり手を出さない小口注文に積極的に対応し、規模拡大ではなく経営の継続性・安全性・健全性を重視した取組みに大きく舵を切った。具体的には、標準品の品揃えの充実と適正水準での在庫ストック体制の確立、購入量により価格が変化する一物多価制の導入、営業コストをかけずに小口需要に応えるためのカタログの整備や通信販売方式、ショッピングサイトの導入、IT化による受注から発送までの事務処理効率化などで、小口対応を可能とする新たなビジネスモデルを構築した。結果として、取引先、取引業界が大幅に分散化され、経営の安全性や収益性などが大きく向上した。

当社経営者は、こうした展開を支えるために重視すべきものとして、①商品力と経済性追求による「競争力」、②「財務力」、③能力とモチベーションによる「社員力」をあげて

(注)1. PPM：プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント。コンサルティング会社のボストン・コンサルティング・グループが提唱し、複数の事業分野についての経営資源配分を考える際に、戦略的見地から事業の方向性や重点とすべき政策などを決定するためのマネジメントツール

図表7 B社の人材育成重視の理由・育成を目指す人材像・育成の取組み内容

人材育成重視の理由	・経営の継続性・安全性・健全性のためには製造+小売サービス業として高付加価値化し、下請体制から脱却することが必要との危機感と先行きへの意欲
	・そのために必要なのは、商品力と経済性による「競争力」、「財務力」、そして能力とモチベーションによる「社員力」
育成で目指す人材像	・目先の効率一辺倒の「問題対処・是正型」ではなく、社員が自分の成長を実感できる「問題解決予防処理型」の人づくり、組織づくり
	・表面的・一時的ではなく、根本的原因に遡って物事をみて、解決あるいは予防的に対応できる人材
育成の取組み内容	・毎年、経営計画書を作成し全社員に配布・説明
	・毎月1回、昼に1時間全社懇談会で現状、問題点・課題、対応、成果などをオープンにしている。
	・毎週木曜日、社員が交代で講師を務める社内勉強会を実施
	・個々の社員の生活・人生を重要視し、残業時間の削減や有給休暇取得率が業界平均比で大幅に優れる（高付加価値化の果実の従業員へのバランスの取れた配分）

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いる。具体的に人材面では、(イ)社員が成功イメージを描き・考え・楽しく仕事をするためには「ビジョン」が必要で、このため毎年経営計画書を作成して全社員に渡し説明を行う、(ロ)毎月1回、昼に1時間ほど全社懇談会を行い、現状、問題点・課題、対応や成果をオープンにしている、(ハ)毎週木曜日に社員が講師を交代で務める社内勉強会を実施する、などを行っている。社内勉強会のテキストは講師の社員自らが手作りし、受講者は内容が理解できたか、役立つかなどを5段階で評価する。つまり、受講者と講師双方のレベルアップと当事者意識の醸成を企図したものである(図表7)。

これらの人材育成の目的は、目先の効率一辺倒で「問題対処・是正型」ではなく、社員が自分の成長を実感できる「問題解決予防処理型」の人づくり・組織づくりをすることにある。つまり、表面的・一時的ではなく、根本原因に遡って物事をみて、解決あるいは予

防的に対応できる人材・組織力の育成である。

加えて、帰属意識やモチベーションの向上という意味では、研修などによる育成のための投資とともに、個々の社員の生活や人生を重視し、残業時間は業界平均である月20~30時間に対して5時間台、有給休暇取得率も同程度の社員数の企業の4割程度に対して7割超となっている。経営の持続発展のための高付加価値化・生産性向上の成果を、採算性と従業員へのバランスの取れた配分としている、ということである。

こうした一連の具体的施策は、社員が会社と自分達の仕事を一体のものとして自然にとらえる環境・動機付けのためのきめ細かな経営努力といえる。

(3) 医療機器分野への進出で高付加価値化・筋肉質の経営に転換した金属加工C社

半導体製造装置部品や自動車部品などの孫請け中心から、現在では医療機器関連の売上

が半分、自社開発の工具製品が2割を占め、高付加価値の業態に転換した（信金中金月報2015年7月号、p39-p44）。この経営革新の主役は、2代目の現会長である。地元金融機関を退職して家業を承継したが、業績安定性を欠き、厳しい状況を何度も経験した。このため、下請構造からの脱却は経営の持続発展に不可欠との思いを強く持っていた。そして、インプラント用部品の受注と、05年の医療機器製造の許可取得義務化という環境変化をチャンスとすべく、医療機器分野への本格参入を決意した。厳しい業況下でも意識的に蓄積してきた技能・技術と戦略的な設備投資による難削材の高度精密切削加工というコア技術が生かせ、成長市場ながら個々の医療機器自体の市場はニッチであるため、中小企業にふさわしいと判断したのである。

大学の医師との共同開発を行い、医療機器の開発における技術だけでなく大学との連携ノウハウ、販売後の対応も含めたディストリ

ビューション体制のあり方など、展開に必要な学習を通じて人材育成、組織力を強化していった（図表8）。

この過程で、プロパー社員だけでなくノウハウを持った外部人材を招聘し効果的に活用している。結果として、品質保証のISO9001、医療機器品質保証のISO13485、医療機器製造所の製造管理および品質管理基準のQMS適合、医療機器の自社ブランド製造・販売が可能となる第一種医療機器製造販売許可を相次いで取得し、体制を整えていった。

自社の事業の戦略を着実に進める課程において、外部人材も活用しつつ、業務経験を通じてプロパー人材を育成し、大学との連携も現在ではストレスなく可能なところまで社員の学習ができています。医療機器の自社ブランド品が展開期を向かえ、これらの精密加工用に開発した回転工具も製品化し外販するなど、活力溢れる活動を行っている。

コア技術・技能の深化、新分野への挑戦

図表8 C社の人材育成重視の理由・育成を目指す人材像・育成の取組み内容

人材育成重視の理由	<ul style="list-style-type: none"> ・下請として翻弄されることからの脱却が経営の持続発展には不可欠と認識し新展開に踏み出す意欲 ・技術蓄積、新分野進出、経営管理力強化などを通じたため人材力強化が筋肉質の経営への展開には不可欠
育成を目指す人材像	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な意志の統一を図るとともに、自ら積極的に行動するという企業文化の人材・組織とする。
育成の取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からチャレンジングな仕事への取組みを通じた人材の技術・技能の向上と、厳しい時にも意識的に設備投資を実施することによる常に先を考えた技術力の蓄積・高度化
	<ul style="list-style-type: none"> ・新分野進出に際して大学と連携することでコア技術を生かしつつ人材育成の場とした。
	<ul style="list-style-type: none"> ・新分野進出に必要な認証取得なども、外部からの人材招聘を合理的に活用しながら同時にプロパー人材に学習させた。 ・新分野ではないが、経営管理でも経理財務システムの社内での構築にチャレンジさせ、これも人材力の向上に活用

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で、必要不可欠な認証取得や技術開発、販売面も含めたビジネス化、さらに、経営判断のための自社での経理財務管理システムの構築といった管理体制の整備など具体的な目標を掲げ、これらへの一連のチャレンジを当社では人材育成の場という認識をもって取り組んでいる。また、ガラス張り経営でのコミュニケーション、全社的な意志統一と自ら積極的に行動する会長発の挑戦する企業文化醸成の姿勢が、社員のモチベーション向上・動機付けの背景にある。

なお、当社はHP・マスコミ・学会や展示会などを活用して自社技術や取組みを積極的に情報発信するとともに、土足厳禁でオイルミストが除去され空調が完備し整理整頓が徹底した工場、清掃が行き届ききれいに利用され常に清潔感のあるトイレなど、一般的な工場のイメージとは異なる環境を整備しており、これらも人材採用力や社員の取組み意欲向上に大きく貢献している。

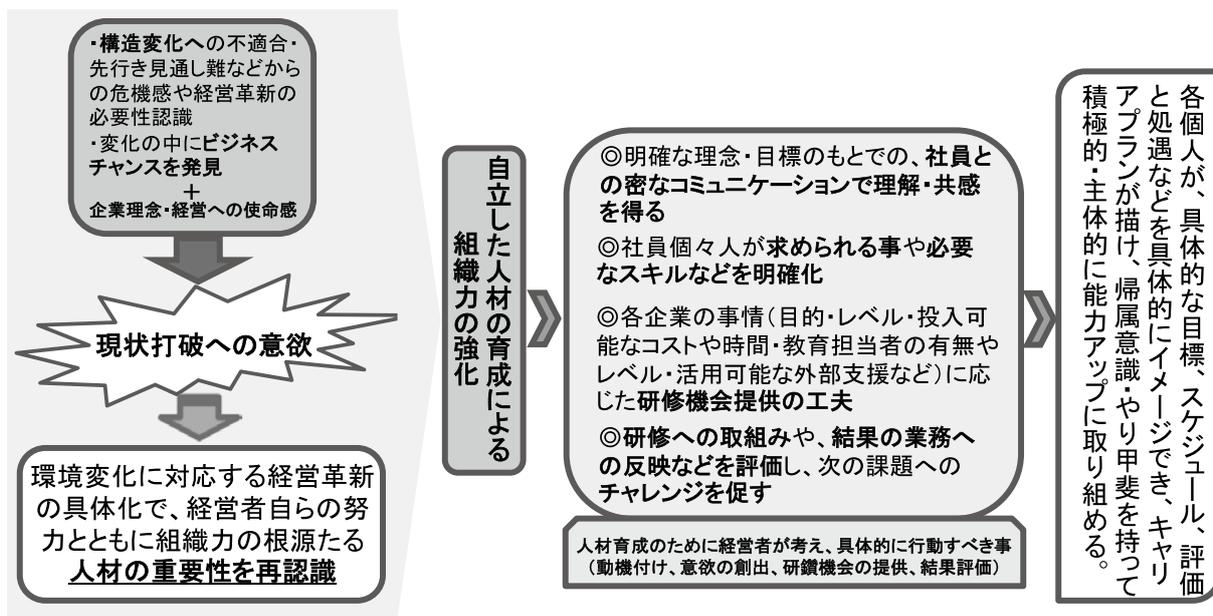
(4) 経営革新に積極的な中小企業3社における人材育成のポイント

上記3事例の人材育成を重視する理由・きっかけ、育成における考え方、実際の取組みの内容についてみると、現状に甘んじていることへの危機感や、そうした中で経営者として実現したいことへの挑戦の意欲といったものが根源にはある。そして、これを具体的に成し遂げていくためには、経営者自身が積極的に考え、行動して適切な組織のストラクチャーを構築し、これに魂を入れて効果的に

活動させるため、経営者のコントロールの手腕とともに、現場の人材が経営の意図をよく理解し、共感を持って主体的・積極的に組織内および必要に応じて外部とも連携して効果的に活躍できることが不可欠であることを認識している。そのためには、コミュニケーションによる経営者と社員あるいは社員間の相互理解、状況を常にオープンにするガラス張りの文化、必要とするスキルなどを学べる機会の提供などで、キャリアプラン・目標・進捗度など個々の成長を本人と企業側が把握し、達成感や満足感を感じられモチベーションが持続できるような配慮をするなど、様々な工夫がみられる。モチベーションや企業への帰属意識ということでは、残業の大幅削減や有給休暇取得率アップの取組み、工場内などの清潔・快適さ、自社の先端的な取組みなどについて社内外への積極的PR、などもみられる(図表9)。

育成で目指す人材は、共通して、自らが直面する環境をとらえて会社の方向性や目標に沿って判断し、行動できる主体性・積極性を備えた自立した人材である。また、そうした人材が自ら属する部署と他の部署が連携して全体が有機的に活動できる企業文化を創出しようとしている。このため、目の前の課題への取組みということもあるが、経営という視点の重要性の理解や、ガラス張り経営で情報を共有しつつ、中長期的計画についても考える機会を与えるなどが行われている。自分達も会社の経営に参画しているという当事者意識をもって業務に取り組み、同時に自らの成

図表9 経営革新3事例にみられる人材育成への取組み経路と留意されているポイント



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

長・達成感も実感できる育成方法がとられている。こうした点も踏まえた上で、次章では新たな事例を紹介する。

3. 人材育成を武器に経営持続発展力の向上を目指す中小企業等の事例

(1) 丸山金属工業(株)…創業100年超の長寿の鍵は変化に挑戦する人づくり

イ. 企業の概要

当社は、1909年に国産初の金属製スナップボタン(ホック)製造業として東京で創業、現在は千葉県船橋市所在でスナップボタン一筋の老舗企業である。スナップボタンは主力のアパレル製品向けだけでなく、バッグや靴、財布などの身の回り品、さらに自動車や電気製品など工業用等に幅広く利用されている。現在、年間生産量が約4億個、品揃えは3,000種類以上、年商は約

12億円で国内シェア25%である。

高品質かつスピーディーに顧客ニーズとほとんど対応するきめ細かさから、国内外の多数の有名アパレル・スポーツウエアブランド、また、耐久性など厳しい基準を満たす必要がある自衛隊の装備品などにも採用されている。

価格市場ではなく品質市場をターゲットとし、顧客の期待を超える「絶対的な品質」のモノづくりを掲げ、材料調達から金型製作・加工・組立て、さらに機械自体も社内で改良するなど一貫生産体制を誇っている。ユーザーの要望に対して「できないとは言わない」とし、100分の1mm精度のプレス加工技術や、留めはずしの際の人間の微妙な感触「バネ味」を数値化する装置の開発などで、用途別はもちろんユーザーの細かなバネ味の要望への対応、デザイン

図表10 丸山金属工業(株)の概要



当社の概要	
社名	丸山金属工業株式会社
代表者	代表取締役社長 河上 達夫
所在地	千葉県船橋市海神町南1-1475
創業	1909年
資本金	3,000万円
年商	12億円(2015年6月期)
役員数	44人(役員4人、正社員31人、パート9人)
事業内容	金属スナップボタン製造

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

や質感などの美しさ、さらには衣類やバッグなど取り付けられる本体より先に壊れることのない耐久性を備え、世界トップレベルの製品を送り出し続けている。

このような取組みの結果、2013年度に、千葉県の「千葉ものづくり認定製品」および船橋市の「ふなばしセレクション認証品」に選出、続く2014年度には河上社長が千葉県科学技術功労者として表彰された。

ロ. 活力ある経営における人材の位置づけと具体的活動

(イ) 人こそが経営の成否の鍵

創業以来、「時代時代に合ったいいものをつくるためには妥協は許されない」という強い信念をもって経営を持続発展させて

図表11 河上達夫社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 品質重視の金属製スナップボタン



(備考) 丸山金属工業株HPより

きたが、それには経営革新、つまり経営環境の変化に積極的に対応することが必要であった。

実際、オイルショック、関連会社にかかる問題など、経営を左右する様々な出来事を克服してきた。そうした中、05年にある経営塾に現社長が参加したことが、経営を持続発展させるうえで重要な事柄について考え方が整理され、現在の様々な具体的な

図表13 アパレル製品利用例



(備考) 丸山金属工業株HPより

取組みにつながる大きなきっかけとなった。

図表14は、当社の経営への取組みの基本事項である。こうした考え方に沿って具体的な施策を実行している。なお、①の「正しくというより早く決定する」に関しては、単に早さを優先して決断するというだけではなかろう。当社では、生産、在庫管理、販売、財務等の状況は判断のタイミングを逃すことのないよう逐次とらえる体制を構築し、生産性向上と情報収集を的確に行っている。そうした努力のうえでも、経営判断に十分な情報が常に得られるとは限らない。経営者はそれを理由に決断ができない、あるいは先延ばしにするなどがあるはず、決断し実行した上で間違えたら軌道修正する、という意味であろう。

さらに社長は、「中小企業は弱者の集ま

図表14 丸山金属工業株の経営における押さえておくべき基本事項

①	社長の仕事は「決定」であり、正しくというより早く決定すること（正しい決定にこだわりすぎて決定できないということがあってはならない）。また、決定の誤りに気付くのはその決定をした社長であり、そこでさらなる決定を行う。
②	幹部社員は社長の決定に従ってすぐに行動できることが重要
③	決定事項が形骸化したり自然消滅することなく確実に実行・継続されるためにはチェック機能が不可欠
④	気をつけても事故は起きるので、起きない仕組みを作ることが重要
⑤	社員の幸せは会社が潰れないことであり、社長の使命は潰れにくい会社を作ること
⑥	世の中の変化は我が社の都合で待ってはくれない。変化に対応する揺るぎない企業文化を持ち、スピーディーな対応が不可欠

(備考) ヒアリングに基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

りである。しかし、社内の役職員、協力工場や外注先も含めて団結すれば変化に適応して生きていける。」「組織を動かすのは設備や金ではなく人であり、人こそが経営の成否の鍵を握っている。したがって、人を育てることにこそ重点を置くべき。」としている。実際、人にこそ投資すべきとし、新機械導入のための資金を研修費に当てたこともあったとのことである。

限られた経営資源という制約がある中小企業だからこそ、変化を察知して素早く対応し、また、常に生産性を向上させ続けなければならない、社員に「教える」ではなく「育てる」、つまり、変化に素早く対応できる人材とすべく、いかに「その気」にさせるかがポイントとしている。モチベーションの創出ということであろう。

図表15 社員育成にかかる主な具体的取組み

①	毎朝始業時にラジオ体操と環境整備を実施
②	毎週金曜日の就業前に、自主参加で社長や社員が講師を務める30分の早朝勉強会を実施（出席印がもらえ、20個になると1万円の商品券を贈呈）
③	社長だけでなく幹部社員も参加する合宿で経営計画を毎年策定し全員に配布。計画書は手帳サイズで社員が常に携帯し、書き込みもでき日常業務に活用することで常に目に触れる工夫がされている。
④	他社を見学する機会を社員にも与え、良い点はまずはそのまま真似て取り入れ、その後必要な部分について改善
⑤	様々な取組みも含めて顧客等に工場などを見学してもらい（社員の業務への取組み意識や質のさらなる向上を目指すきっかけ、励みなどになる。）。
⑥	気付きや価値観共有のために、社内の教育チームが企画し、年に2回、当社製品が使われている高級ブランド品を扱う一流店の見学や小旅行を、コミュニケーション効果も狙い日常業務であまりかかわりのないメンバー4～5人の班編成で実施
⑦	社内でチームをつくり、チーム間で改善提案を競わせている（他チームのアイデアを真似て自チームの業務に取り入れることも改善提案として認められる。表彰されると賞金が出る。）。
⑧	不定期であるが幹部社員対象に外部の幹部実践塾で研修

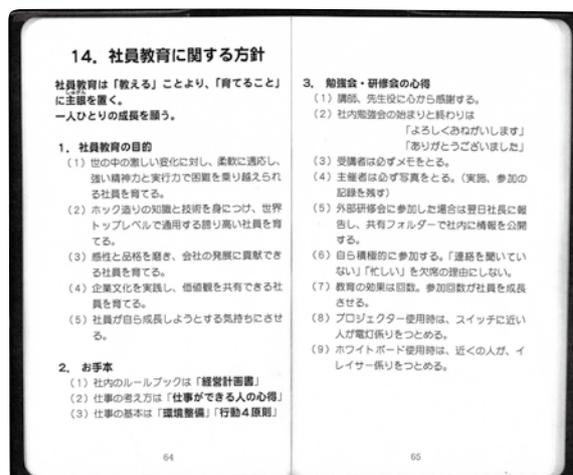
（備考）ヒアリング等により信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（口）人材育成の具体的取組みとそのポイント

社長の考え方や具体的な施策に共感を持ち、各現場で実践力のある人材を育成・活用するための具体的な主な取組みが図表15である。

これらの中でも、継続的な経営改善による変化対応のために社長が最も重点を置き、実践教育の柱としているのが「環境整備」である。毎朝始業時の業務時間内にラジオ体操とセットで行われており、よくある美化運動や清掃というレベルを超えた意味を持たせている。各社員が担当する範囲は、たとえば床面であれば新聞紙1枚程度と

図表16 経営計画書の社員教育に関する方針のページ



（備考）丸山金属工業株式会社経営計画書より

いった極限られたものとし、やりすぎというくらいに、とにかく徹底的に清掃を行う。また、その際には社員同士が互いに話しをしながら行う。話しの内容は業務に関わることなどの制限はなく自由である。環境整備は本業の準備作業という位置付けで、狭い範囲で徹底すると、他の場所との比較も含めて様々な気付きがある。社員同士のコミュニケーションによる情報交換・相互理解・団結心などを醸成する効果も得られる。ラジオ体操は、健康増進だけではなく指先や体の曲げ確度など細部にわたり全員が徹底して正しい形で行うことでの連帯感・団結心などの醸成を狙ったものである。

この他にも、文具や工具など業務で必要なものは30秒以内で取り出せる、無駄なものは捨てる、レイアウト変更などで作業時の歩数削減（45銭／歩のムダ取り）なども行われている。

④の他社の良いところをまずそのまま真似

るなど形から入る取組みは、当初は真似でもしだいに様々な気付きや真の意味を理解し、必要か所の修正などを通じ、不断の業務の質・効率性等の向上を目的としている。

環境整備やラジオ体操以外の施策項目も含めた工夫・仕掛けは、一定程度の強制や②⑦のように当初は参加動機が商品券や賞金（いずれも社長のポケットマネーによる）でも、参加することで正しい行動が身につく、さらに気付きやコミュニケーションを通じて真の意味合いを理解し、自主性・モチベーションの向上がみられる。まず形から入り、小さなことでもよいから積み重ね、継続して物事の本質の理解に近づき、変化の察知と対応力を磨く取組みといえる。コストをかけた取組みもあるが、基本的に日常の業務活動の中で工夫し、その効果が生産性向上に結びついている。

ハ. 中小企業の人材育成でのポイント

社長が挙げた人材育成を行う際のポイントは、①社員をその気にさせる社長のブレない熱意が不可欠、②採用は学歴より素直さを重視し着実に育成、③企業経営・組織はまず人間が重要と認識、④異業種も含め他社をよく観察、⑤勉強は社長と幹部社員がともに行き価値観を共有、⑥取組みは社外の人にも見てもらう、などである。まずは、目的を明確にし、育成を日常業務の中に取り込み小さなことからでもよいから見える化して参加と継続を促す工夫、相互理解を深め価値観を共有するコミュニケー

ション、柔軟かつ団結して課題に取り組む体制を目指すことが重要といえよう。

(2) NPO法人キャリアプロジェクト広島 の安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム事業」への取組み…地域中小企業の人材開発をコーディネートし個別中小企業での取組みの限界を打破

イ. 安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム」の地域の人事部への取組経緯

安芸高田市は、南は広島市、北は島根県に接し、人口約3万人で毛利元就の里としても知られる。中小企業の人材を地域で育成することを目的とした安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム」（通称：「あきたかたコンソ」）、以下この名称を用いる）は、安倍政権の地方創生事業の一環である2013年度の経済産業省中国経済産業局の地域人材育成コンソーシアムによる地域産業活性化推進方策調査の調査事業となり、続いて同省の2013年度補正予算での地域企業人材育成事業への採択で本格的な取組みがスタート、2014年度補正予算でも同事業実施事業となった。

このあきたかたコンソの実施主体は2011年3月に設立された「NPO法人キャリアプロジェクト広島」（同市で鉄鋼加工販売業を営む(株)フリーエム代表取締役社長の有田耕一郎氏が代表理事）が担い、安芸高田市、安芸高田市商工会、安芸高田市工業会、安芸高田市産業活動支援センター、(公財)安芸高田市地域振興事業団を構成委員とし

図表17 安芸高田市「地域人材育成コンソシウム」の概要



(備考) あきたかたコンソHPより

ている。現在の登録企業数は、特に事業への理解が深い20社をコアとして、トータルで60社にのぼる。

有田代表理事は、2000年に長年務めた大手商社を退職し(株)フリーエムの経営を預かることとなった。当社では、ユーザー企業のスペースに自社の機械を設置して業務を請負っていたが、ユーザーの業務内製化により当該業務の当社の人材が余剰となる問題が発生した。地方部ではその地域で暮らすことを優先するため、地域内での雇用機会は極めて重要であるが、幸い、その際にはそのユーザーが関係する会社でこの人材の雇用は確保された。また、一般的に中小企業では採用が難しく、やっと採用しても定着や育成が大きな課題としてある。このようなことから、有田代表理事は、大手企業のように業務や事業部の間で人事異動や出向などができない中小企業では、業務

の繁閑への対応などを、企業間での人材融通・補完でできるのではないかと、という考えを持つに至り、当コンソの取組みを構想していた。また、NPO法人キャリアプロジェクト広島では、新卒採用に関する活動も行っている。同NPO法人では、中小企業の経営者や人事の人材を含む社会人と学生を対象に、日常的な交流の場としてセミナー・グループワーク、交流会を頻繁に開催し、双方ともにフランクな形での理解を進めることを行ってきた。その結果、以下の課題・問題点が抽出された。中小企業側は採用したいと思っているが学生に知られておらず、見てもらう機会がなく知ってもらう努力も不足していることが判明した。一方、学生側から中小企業への就職について、中小企業の名前を知らないし中身もわからない、同期がいない・仲間がいない、教育・研修等の成長機会がない、相談相手がいない・人間関係の逃げ場がない、などが指摘された。自己の成長やキャリアプラ

図表18 有田代表理事



(備考) NPO法人キャリアプロジェクト広島提供

ンなど将来が見通せないなどの学生の不安やイメージが示されたといえよう。

なお、定住人口対策などの課題をかかえる安芸高田市は、地域活性化への取組みとして、2012年から2年間、県立広島大学、安芸高田市工業会と企業実態調査を実施し、企業人材確保・育成に関する提言として、①従業員および経営者の人材育成、②企業間での雇用調整機能の実現が掲げられていた。ほぼ同時期に、地元行政としても地域企業の人材育成や雇用問題などを地域の重要課題としてとらえていた。

ロ. あきたかたコンソの活動内容

あきたかたコンソでは、大きく4つの活動を行っている(図表19)。①の企業間OJT(日常業務を通じた従業員教育)研修は、(イ)業務の繁忙などによる人材過不足の補完、(ロ)不足する技術やノウハウを習得するための指導者受入れ、(ハ)従業員成長のため他社で業務を行いながら経験を蓄積、

(ニ)一定の期間専門知識を持つ他社社員による専門業務の応援・指導の4パターンである(図表20)。繁忙期で人手が不足、逆に閑散期に人手が余る、中核人材として成長を促したい、他社の経営管理手法を学びたいなど、人材育成と業務の都合を考え地域の中小企業間で連携・調整しつつ、中小企業単独での取組みの範囲を超えた人材育成を合理的・効果的に行おうとするものである。

たとえば、閑散期で人手に余剰がある送出し側企業の社員は、その企業に籍を置いたまま、あたかも企業内の部署・事業部間の異動のように一定期間ながら繁忙な受入れ側企業におもむき、業務を実際に行う、あるいは、社員の指導を行う。その際の人件費は契約に基づき受入れ側が負担するなどである。有田代表理事が自社の経営を通じて最初に想起した地域内での人材需給調整と育成を組み合わせた取組みである。短期的な業務の効果や育成効果だけでなく、地域内で正規雇用のままで需給調整が可能となれ

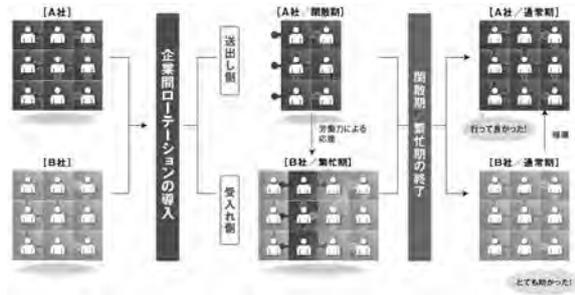
図表19 異業種交流型地域人材育成プロジェクト「あきたかたコンソ」の取組みの柱

	施策	目的	内容
①	企業間OJT研修	企業間で相互にノウハウや業務への取組み方などを学び、人材の質向上、今後の求人難にも対応できるよう企業間雇用調整機能への備え	出向を伴う企業間でのローテーションによるOJT研修での従業員の相互教育
②	情報交換会、交流会	企業の枠を超え、地域内住民としての相互理解の機会の提供、仲間づくり	企業間情報交流、人材交流の加速
③	経営者研修会	経営者のスキルアップの重要性理解と実践	あきたかたマネジメントアドバンス倶楽部の実施
④	OFF-JT合同研修	中小企業単独では困難な高度な内容のセミナー等研修への参加を促進	人材教育、育成機能の強化のため合同研修の開催

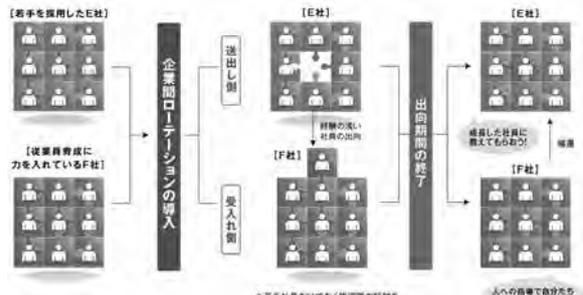
(備考) NPO法人キャリアプロジェクト広島へのヒアリング、あきたかたコンソパンフレットなどより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 OJT研修の4パターンイメージ

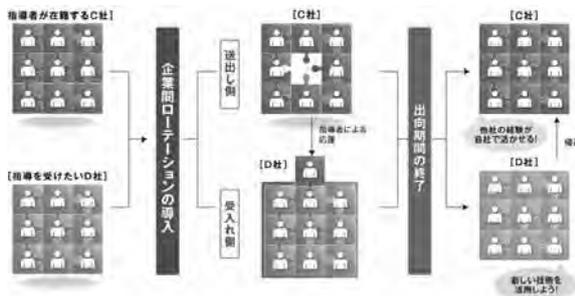
(イ) 人材過不足の補完



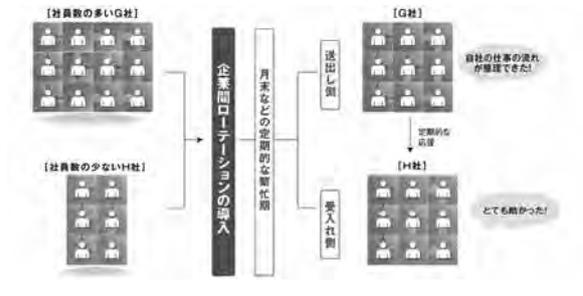
(ハ) 従業員成長のため他社で経験蓄積



(ロ) 指導者受入れ



(ニ) 専門業務の応援・指導



(備考) あきたかたコンソHPより

ば、中長期的に安定的な地域内の雇用創出を通じて定住人口減少に歯止めをかけ、地域内中小企業の経営力向上効果が期待されている。この事業は、前述の調整事業時に1件、その後の2年間で5件が行われている。

次に、②の情報交換会・交流会は、経営者や人事担当者を対象に6回実施された。情報交換は当コンソの活用や地元中小企業間で様々な事業のヒントや課題解決への糸口の発見、一方、交流会では地域の仲間として懇親を深める目的がある。

また、③のあきたかたマネジメントアドバンス倶楽部（経営者研修会）も15年にスタートし、自社の課題の検討や人材育成などをテーマに4回が開催された。

④のOFF-JT（通常業務を一時離れた教育訓練）合同研修は、単独の中小企業では

コストその他の問題で取り組みにくい研修を、登録企業の社員を対象に行うものである。「ビジネスマナー」「コミュニケーション向上」「5S実践」をテーマに15年度に3回実施された。

ハ. あきたかたコンソの成果・課題・今後の展開

業務の繁忙時の雇用の融通を通じた地域内雇用調整機能、業務遂行能力の向上、地域内の中小企業間やそこで働く従業員間の信頼関係構築・団結心の醸成、地域でより主体的・積極的に働く意識・意欲の向上などの効果がある。前述の学生が中小企業への就職に抱く不安等の解消手段としても効果的と考えられ、多くの中小企業が悩む採用・育成問題解決での効果が期待される。

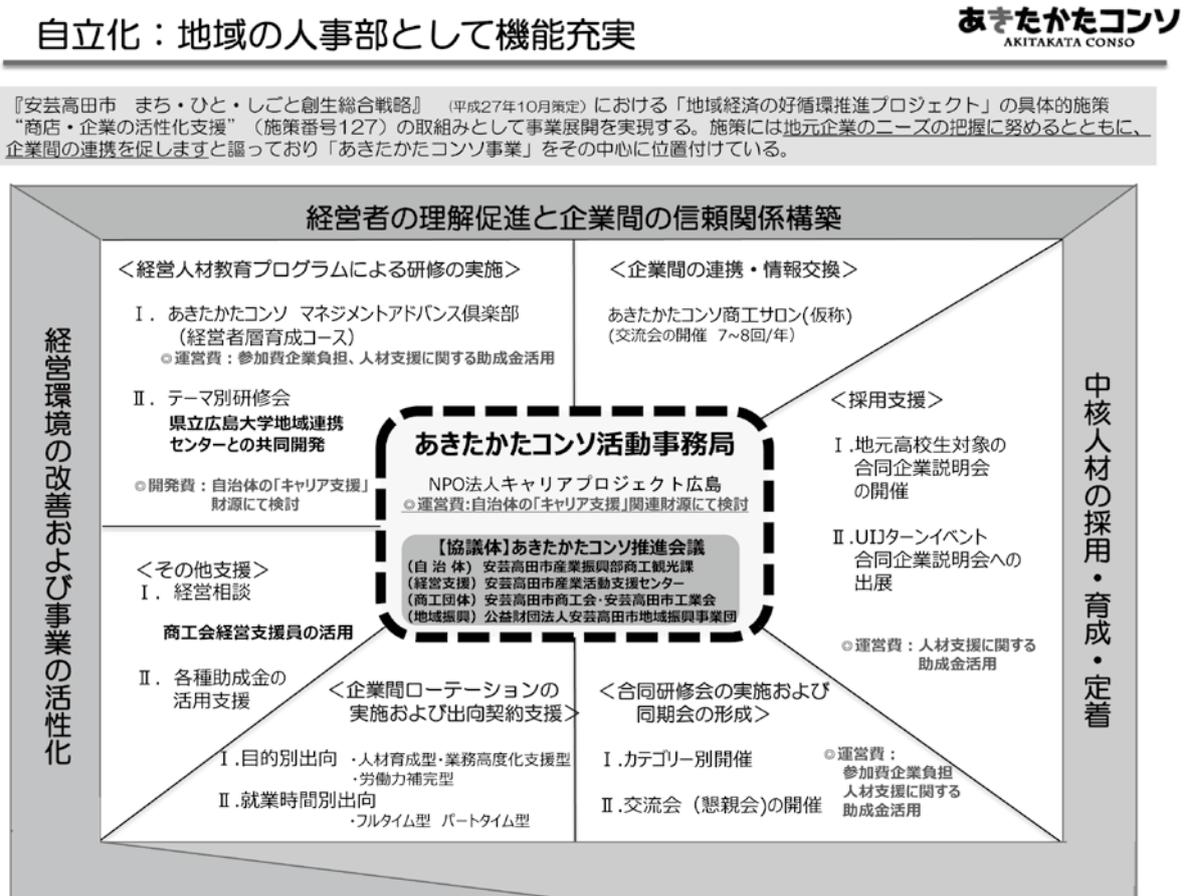
このように、あきたかたコンソは、地域中小企業や支援機関など地域構成員が連携する取組みを通じて人材を育成・活用するためのコーディネーター＝「地域の人事部」として中核的な役割が期待されている（図表21）。

実際には、企業間での人材の雇用調整では同業種での人材ニーズが多いものの同業では繁忙期が重なる、技術やノウハウが流出する可能性がある、出向社員が転籍するリスクがある、出向という言葉に社員が負のイメージを持っている、などの課題や意見が聞かれるのも事実である。もちろん、

企業により様々な事情や考え方があるため、OJT研修は一律の取決め・契約内容とはいかないが、信頼関係のもとで専門家の助言も仰ぎつつ適切な契約等に基づき実施すれば、効果的であることは、取組みの結果からも明らかとしている（図表22）。

繁忙期が重なる同業間でも、若手社員の研修を目的に、他社のベテラン社員に指導を行ってもらい、すぐれた技術・ノウハウ、業務への取組みの姿勢などを学ぶことができる。この際、指導のため出向した社員側も、知識・技術の再確認や指導技術の習得など自らの成長機会ともなり、自社に

図表21 あきたかたコンソを中心とする地域の人事部機能



(備考) あきたかたコンソの経済産業省セミナー『地域企業人材共同育成事業』事例発表資料 (2016年2月25日) より

はない他社の様々な点を直接見ることで学びなどもある。また、合同研修や情報交換・交流会、経営者研修会なども含めた意識の高まりや人脈・ネットワークに広がりができるなど、組織や参加者個人にとって様々な育成・成長の効果、信頼関係・連帯感の醸成など、単独の中小企業では期待しにくい多様な効果が確認されている。たとえば、能力向上で業務遂行を通じた自己実現に価値を見出す、ネット社会とはいえ地域内ですら視野の範囲が限られており、より積極的に地域内での関わりを持ち業務を通じた社会貢献に意義を見出すなどである。これらの効果は、中小企業と地域の持続発展にとって重要である。自社内の範囲を越えた研修機会や地域の仲間との関わりを同コンソが提供し、経営者・従業員双方ともモチベーション・主体性の向上や仲間意識が醸成され、その広がり地域内雇用や需要創出、他地域からの受注拡大などを通じた地域内への資金還流等での活性化が

期待されよう。

こうした有効性が確認される取組みであるが、さらにこの活動を広めるための最大かつ基本的な課題として、まずはより多くの地域の中小企業経営者に人材の定着・育成こそが中小企業や地域の発展の基礎であるとの理解を得ることとしている。とかく、時間やコスト負担の余裕がないなどで、目的を明確化して研修に計画的に取り組むことには及び腰となりがちだが、参加企業の中にはその効果を実感し、研修を業務時間内で行うところも出てきている。今後、活動実績をさらに積み上げ、成果の見える化でPR効果を狙うなど、さらなる展開に注力していく方針である。

(3) 2事例からの示唆

人材育成の大前提は、経営者が経営の根幹は人材にあることを理解し熱意を持って取り組むことである。そして、社員が業務と自らの目標達成のベクトルを合わせ、主体的に行動することがプラスになるといった意識の醸成を促すことが求められる。その意味では、なによりも経営者自身の経営理念や目標、人材についての考え方が整理されているかを再確認する必要がある。一定の形式や強制も、育成時、特に真の意味が理解されるまでの当初の過程において必要なこともあるが、こうした前提がきちんとあり、合目的的に行われてこそ単なる形式主義や従業員がしかたなく従っているといった形骸化を超えて、主体性・自立性のある人材を目指す本来の育成效

図表22 企業間ローテーション (OJT) の効果

受入れ企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ マンネリ化した業務環境に新風 ・ 指導を受け社員が成長 ・ 外部人材との仲間意識
送出し企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出向社員不在でその存在価値を再認識 ・ 業務負荷の分担や責任感の醸成などを通じた社員のレベルアップ
出向社員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 違う環境下での新鮮な刺激・緊張感や責任感 ・ 指導することを通じた技能・ノウハウの再確認と指導技術の習得・経験を通じた成長・自立化 ・ 研修効果の社内への波及

(備考) あきたかたコンソの経済産業省セミナー『地域企業人材共同育成事業』事例発表資料(2016年2月25日)を基に、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

果が発揮されることになる。

これまで見てきた経営革新に熱心な中小企業の経営者の多くにも、従業員・顧客・地域・社会の役に立つことを重視している、といった点があった。こうした中小企業では、経営者と従業員や顧客などのコミュニケーションが密で情報が共有され、目的意識が明確で経営者と従業員の間「共感」があるため、日常の業務活動がOJTの場として効果的に作用しているように見えた。必ずしもコストや時間をかけ、負担が大きくなりがちな研修でなくとも、試行錯誤しながらも目的と取組み姿勢が適切であれば、効果は期待できることを現している。たとえば、業務時間内のラジオ体操や環境整備などの取組みが生産性を向上させていた。経営判断の精度の向上、変化対応力にすぐれた商品開発や営業、品質・生産・在庫・財務経理の管理強化など、様々な側面からこうした人材育成を通じたコミュニケーションや情報共有、目的意識の統一などは大きな効果があると考えられる。

採用した人材が最初からモチベーションが高く、主体性を備えているとは限らない。個人を尊重しつつも、育成目的を明確にし、一定の形式や強制も交えつつ十分なコミュニケーションで価値の共有を図りながら育成効果を検証し、本人の努力を的確に評価し褒めるとともに、不足部分の指摘と次のステップへの課題を提示する。同時に、短期的課題だけでなく、中長期的なキャリアプランを明確化（見える化）し、個々人の進度がわかるなど、成長が確認され達成感や先の展望が持て

る工夫が必要であろう。

そうした中で、しだいに責任の委譲など、やりがい・達成感と自己のレベルアップを実感させる体験を積み重ね、本物の主体性（内発的な動機付け）に導いていくことが鍵といえよう。従業員だけでなく、前述の学生の不安からもモチベーションの創出と持続の重要性は明らかである。技能・技術・ノウハウ習得という直接的課題はもちろん、意識の面での育成を忘れてはならない。むしろ意識こそが鍵であろう。

コストや時間をかけたOFF-JTでの負担が大きな方法は、多くの中小企業、とりわけ小規模層には手が付けにくく、一般的にはOJTが中心であろう。その際、目的と方法を明確にし、それに沿って従業員とのコミュニケーションを重視しつつ行うことが重要である。また、自社だけでは対応できない、あるいはより効果的に進めたい、などであれば、あきたかたコンソのような先進的な取組みの方法を地域内で考える、一部そうした考え方を活用し、他企業や支援機関など外部と連携するなどもある。固定観念にとらわれず、どうすればできるのかを考え、実行し試行錯誤する。人材育成の成否は、経営者の「経営の根幹は人材にある」という理解にかかっている。

おわりに

変化対応力（＝経営の持続発展力）のある企業の経営者は、人材育成について、コミュニケーションにより社員が十分に現状や目標などを理解し、課題を明らかにし、個々人がモチベーションを持ち、効果的な取組みができる工

夫を身の丈に合った中で行っている。

マニュアルどおりの対応レベルを超えて、個々人が自ら考えて行動すること、常に高い視点から状況をみて判断する、といったことを求め、また、社員に対しては期待をもってみている。育成のために、彼らの学習に必要な情報・スキルが取得できるよう日常業務でのOJTや研修などの仕組みで機会を与え、それを通じて社員自らが考えることを習慣化している。自立（自律）した人材の育成と、そうした人材を効果的に活用した組織づくりを行っているのである。なによりも大事なのは、経営者自らが、企業の目指す方向性、具体的目標などを明確に示し、ガラス張り経営で常に変化を伝達、目的に応じた研修などでのスキルアップと適切な評価などでモチベーション向上、

情報共有・コミュニケーションを通じた企業理念の浸透・仲間意識・社風（企業文化）の創出など、人づくりを技術・技能だけでなく意識の面でも着実に進める覚悟であろう。

繰り返しとなるが、人材育成は経営の根幹であることを理解し、基本は身の丈にあった中でも工夫したOJTをメインとする。もちろん、必要に応じて合理的・効果的に外部を活用することも重要である。ただし、目的・目標・スケジュールなどを明確化し、試行錯誤しつつそれぞれに相応しい効果的方法を模索し、社員に具体的なキャリアプランなどを示せるようにし、モチベーションの創出、動機付け、結果と評価などで達成感などに配慮することが肝要であることを忘れてはならない。

〈参考文献〉

- ・日本商工会議所『成長する中小企業における人材の確保と育成』（99年度通商産業省委託 総合的人材ニーズ調査研究報告）2000年3月
- ・信金中金月報2011年12月号『中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性等について—平常時の経営力向上にも通じるBCPの策定—』信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報2012年10月号『本物の顧客志向で付加価値を創出する中小企業—バイタリティある経営に不可欠な本質的ニーズへの対応—』信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報2015年7月号『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例—イノベーションをもたらす共通点は起業家的な努力の継続—』信金中央金庫 地域・中小企業研究所