

情報番号：20130629

テーマ：人材育成の強みと活かし方～次世代リーダー育成の観点から～

編著者：（株）アイベックス・ネットワーク

日本企業の99.7%は、中小・零細企業である。

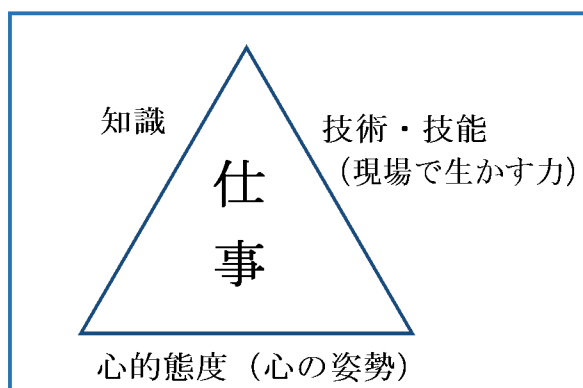
その経営の多くは、資金や売上確保にかなりのエネルギーを費やしていることも否定できない。その一方で、経営を永続させるために、今の技術水準を維持することに心血を注いだり、経営環境の変化に対応するために、知識や技術力を高めることや社員に新たな資格を取得させたりすることにも関心を払わなければならない。

そして、社会の仕組みが経済環境に大きく影響を受ける時代に入ると人々の意識にも変化が見られ、農業・林業などの一次産業と同じように、後継者を含めた人材の確保、その育成の課題も経営者の心を悩ますところとなっている現状がある。

## 1. 中小企業ならではの人材の育て方

経営者がしっかりとした経営ビジョンを示すこと、財務基盤を整えることにはこれまでもかなり力を注いできている。しかし、この時代に力強く生き抜いていくには、経営資源のさらなる見直しと再構築を行うことも欠かせない。また、新たな試みを生み出す企業体質を培っていく、それを生み出す人材の育成も重要である。

### ①人材育成において大切にしたいこと



人の質は、仕事の質に大きく影響を及ぼしている。

書類一枚作るにしても、書類の内容の意図を理解しようと努め、読み手の立場に立ってみることが大切である。それによって、もうひと工夫しようという気持ちも湧いてくるであろう。

質の高い仕事を生み出すためには、その仕事に携わる人の知識、技術・技能（現場で生かす力）を高めていくと

ともに、仕事に携わる人の心の姿勢を整えていくことも忘れてはならない。

心の姿勢は、仕事の意義・価値を見出す、また、お客様を大切に思う気持ちや自分たちが生み出す製品、仕事そのものを大切に思う気持ちなどである。

---

仕事は、知識と技術・技能で進めていくことができる。しかし、その仕事に携わる心の姿勢が仕事の質を決めていくのである。この3つの視点から人材を育てていくことは、質の向上には欠かせない。

## ②人材育成の視点における中小企業の特徴

中小企業では、トップから一般社員までの階層が比較的少なく、シンプルであると言われる。これは組織内の教育を進める上で効果的に作用する側面を持つ。トップの考えを一般層が肌で感じる、熱を感じるということが可能であるからである。

部門の目標作りの際に管理・監督者層だけで作り込むのではなく、策定から参画した一般層は、目標の意義や価値の理解が深い。なぜそうするのかという目標の背景に対する理解が高くなるからである。

一方、管理・監督者層だけで策定された目標のみを伝えられた場合、一般層の目標に対する認識は具体的になっていないことが多い。文字通りの理解にとどまり、「自分たちがやるんだ」という当事者意識に結びつかない傾向が見られる。

トップの考えを直に知ることは、トップが何を大切にしようとしているのか、どこに向かおうとしているのか、トップのポテンシャルとともに身近に理解することができる大切なことである。

## 2. 中小企業における人材育成の強み

### ①経営に直結する教育を経営者自ら、あるいは社内で行うことができる。

→トップ自らの声を直に聴くことは、仕事の意味合い、熱量がダイレクトに伝わり、ビジョン浸透につながる。

社員がトップの考え、あり方を理解することは、会社・仕事への理解、行動基準への理解にもつながっていく。

### ②対象者の多い大手では一般論で学ぶという傾向に対し、中小企業では現場でその人に必要な知識、技能を汲み取って、実践的に教えることができる。

→多くのメンバーにあてはまる教育は、逆に一般的な教えになりがちである。メンバーはその学びを自分自身の仕事や役割に置き換えて考え直す必要がでてくる。すぐに活用できない知識は風化しやすく、せっかくの学びも定着しづらい。

### ③メンバーの資格取得が企業の業績に直結しやすく、取得者本人にとっても仕事に還元しているという実感を味わうことができる。

→資格取得者の数が社会的評価につながりやすい大手とは異なり、中小企業において生きた形で役立つことも多い。資格の取得が仕事の深みを増す、自信につながる、そして実務に役立っていることを実感することができる。

### 3. 中小企業の経営、管理者育成において急務と言われていること

- ①経営者の意図を汲んで、現場を取り仕切る管理・監督者人材の養成。
- ②後継者、次世代リーダーの発掘  
候補者が本当に適任かどうか見極めたい、あるいは候補者が決まっていない、決められないなどの課題がみられる。
- ③後継者、次世代リーダーの育成  
現場サイドから経営サイドへの視点の転換を図り、より経営に近い考えで現場を動かしていくこと。

中小企業の人材育成は効果的なものも多くあるが、一方で社員が限られるため人員の選抜、限られた人材育成の難しさもある。

上記の項目は、企業の規模や発展段階によって、社内展開するアプローチが異なってくる。

#### 中小企業の発展段階に応じた経営者の役割

企業規模が小さいとき

⇒社員の質よりも経営者自身の創造性や行動力が重要



企業規模が大きくなったら

⇒経営者の的確な指示や任せられる従業員が必要

#### 経営革新を行うための土台づくり

経営革新を行う風土を形成するには

⇒経営者の行動や人柄、考え方が影響する



経営革新を行う風土が形成されれば

⇒社員からの経営改善や日常業務の改善提案が出る

(中小企業白書より)

中小企業においては、社員数が少ないので社内での研修展開が難しいという声も聞かれる。しかし、人数が限られているからこそ経営者やその意図を汲む身近な人たちによる対象者への実践的で生きた教育ができる。

実践的で生きた教育は、大手企業がまだまだ発展途中であった時代に、トップから直に教育を受けた次世代を担っていたリーダー達の生きた体験として語られることも多い。中小企業においては、社内で生きた教育を展開できるメリットが多く存在している。

(執筆；倉田きたみ)

(25.11 収録)