

中小企業のメリットを生かした 人材戦略を

太 田 肇
(同志社大学)
(政策学部教授)



「復興元年」といわれる2012年。それを実現できるかどうか、一つのカギは中小企業が握っているといっても過言ではない。それほど産業、雇用を支える中小企業の役割は大きい。そして経営においては、「人」のウエイトがいっそう増している今日、限られた人的資源をいかに活用するかが成否を分ける。

企業を取り巻く社会的、技術的な環境は、この10年、20年の間に大きく様変わりした。そしてアメリカ、中国、韓国などの企業は新たな環境に適応するべく組織やマネジメントを大きく変革した。ところが日本の大企業における改革は遅々としており、このままではグローバル競争に立ち向かうことはできない。規模の大きさや伝統、制度のしがらみがネックになっているのは疑いがない。そこで中小企業には、身軽さを生かし、ハンディを逆手にとって改革の先導役になることを期待したい。

第1のポイントは、なんといっても優れた人材を獲得することである。では、何をもって「優れている」というのか？

I T革命や大競争時代の到来によって、「能力」の価値は大きく変わった。持っている知識の量や、正解の決まっている問題を要領よく解く能力よりも、創造性や洞察力、感性、対人関係を築く能力といった、いわばメタレベル（高次元）の能力がいちだんと重要になった。ひと言でいうなら「知識」より「知恵」だ。来たる時代は「知識社会」というより「知恵社会」だ。

「知恵」は学歴などとあまり関係がない。それどころか、仕事によっては二十歳前後の頭が柔らかい時期から仕事をとおして頭を使う訓練をしたほうがよい場合もある。したがって、大企業の採用の網にかからなかった有名大学出身者を採用するより、学歴はなくても一流の「知恵」を持った人材を発掘し採用するほうが合理的である。

求人戦略においても、若者の本音に迫るような形で中小企業の魅力をアピールするべきである。

あまり表面化していないが、最近の学生の中には就職を一つのステップと位置づけ、い

ずれ独立や起業をしたいという者が増えている。彼らはおしなべて意欲も能力も高い。彼らにとって、若いうちからまとまった仕事を任され、大きな権限を与えられる中小企業は魅力的だ。多少待遇が悪くても、また仕事がハードでも夢が持て、羽ばたかせてくれる会社には優秀な人材が殺到している。「せっかく育てても辞めてしまうのなら意味はない」といった後ろ向きの考え方ではなく、夢を追いかけるエネルギーを仕事に発揮させ、人材を輩出しながら組織を活性化していくという前向きな発想が必要だ。

もう一つは、地元志向の強い若者が増えていることである。背景には少子化の影響や、共働きの増加などの理由がある。彼らを「内向き」としてマイナス評価する風潮があるが、必ずしも意欲や積極性に欠けるわけではない。見方を変えれば、地に足の着いた働き方、人生設計をしているともいえる。

けれども大企業なら国内外どこにでも転勤するか、出世をあきらめるかの二者択一を迫られるのが普通だ。その点、中小企業なら地域に腰を落ち着けながら仕事で活躍することもできる。この点も、企業はもっとアピールしてよいと思う。

ここで強調しておきたいのは、人材を引きつけるのにも、やる気を引き出すのにもお金やポストといった内部資源はそれほど必要がないということである。内部資源が乏しければ外部資源を使えばよい。

転職や独立など会社の外にある夢を追いかけさせるのもそうだし、外で認められる機会を与えるのも外部資源の活用だ。

アンケートやインタビューをとおして、若者が最もやる気を出し、成長するのはプロジェクトで仕事をするときだということがわかった。とくに企業の枠を超えたイベントやプロジェクトチームに参加すると、自律的に仕事ができるうえに、メンバー同士が協力し、認め合いながら仕事することができる。それがやる気に火をつけるだけでなく、自発性や責任感、リーダーシップもそこで養われる。企業の枠を超えたネットワークと協働の場をもっと増やしてもらいたい。

また若者の中には、社内だけでなく、地域や顧客、業界など社外からも認められたいという者が多い。そのためには思いきって権限を委譲するとともに、自分の名前を出して仕事をしたり発言したりする機会を与えることが望ましい。ある会社では機械の製作を丸ごと一人に任せ、製品には当人の銘を入れさせるようにしたところ、社員のモチベーションが目に見えて向上し、離職者が皆無になったという。熟練技術者に「マイスター」の称号を与え、ホームページにも顔写真を載せるようにしたら、「名に恥じないように」と責任を強く意識するようになったという話もある。

人材の獲得や活用の面でも大企業の絶対的な有利さが崩れようとしている今、中小企業の隠れたメリットを最大限に生かす戦略をとってほしい。