

中小企業の人材戦略 一大企業とは別次元で「一流」の人材を一

太 田 肇
(同志社大学)
(政策学部教授)



いまからちょうど20年前、私は国内のベンチャー企業を対象に、その組織やマネジメントの実態を調査した。そこで明らかになったのは、ベンチャー企業といえども組織やマネジメントは意外と保守的で、大企業のモデルをマイナーチェンジして取り入れたところが大半だということである。なお、その結果を組み入れた拙著『ベンチャー企業の「仕事」』（中公新書、2001年）は、商工総合研究所の研究奨励賞本賞を受賞した。

先進的なイメージの強いベンチャー企業でさえそうだから、平均的な中小企業は「推して知るべし」である。それでは規模や資金力、ブランド力で圧倒的に有利な大企業に太刀打ちできるはずがない。同じことは人材戦略にも当てはまる。

中小企業が「脱下請」を図り、グローバルな競争を勝ち抜いていくには、一流の人材が必要だが、大企業と同じ軸で人材戦略を展開している以上、一流の人材は採れないし、育たない。大企業に「上澄み」をすくわれた後の労働市場から、大企業社員の小型版とでもいえるような人材を探すのはやめたほうがよい。大企業とは次元の異なる人材戦略の「軸」を見つけるべきである。

その一つが、「独立型」人材の獲得・育成ではなかろうか。

中部地方の建築会社H社では、設計から施工まで一貫して社内で行う体制をとっており、社員は一人で基礎から大工まですべての工程をこなす。建物を造るやりがいと得られるうえに、個人事業主として独立できる力もつく。それが魅力となって有名大学卒の若者がたくさん応募してくるそうだ。

同じく中部地方にある老舗新聞販売店E社は、業界の特性である高い離職率に悩まされてきた。数年前、社長は発想を変え、3年間で経営者として独立できることを目標にした新卒の採用・育成制度を取り入れた。もちろん独立が義務づけられているわけではなく、店長や事務職として働き続けることもできる。すると、それまでは3年間で8割近かった離職率が1割を切るまでに激減したという。

また外食産業や小売業のなかには、一定の経験を積んで実力を認められた社員が会社から

支援を受けながら独立できる「のれん分け」制度を取り入れるところが増えている。制度を利用して独立する目標を抱いている社員は、働きぶりも目の輝きも違うといわれる。

周知のようにわが国の若者には安定を求めて大企業に入りたがる傾向が強いが、アメリカや中国などでは優秀で意欲的な若者の多くが自分で起業し、会社を持つ夢を持っている。そのエネルギーが製品やビジネスのイノベーションをもたらし、企業と社会の発展につながっている。中小企業は大企業に比べて一人あたりの仕事の守備範囲が広く、一人でまとまった仕事をこなすことができる。また若くても実力さえあれば大きな裁量権が与えられる。そのため将来は自分の会社を持ちたいという若者にとって魅力的な環境だといえる。

意識調査にもあらわれているように、わが国でも条件さえ整えば独立したいという若者は少なくない。けれども現実には、起業を支援する社会的なインフラの整備が遅れているうえに、企業もせっかく育てた人材を手放したくないという意識が強いため、スピリアウトするケースは限られている。

経営者が大切な人材を手放したくないという気持ちは理解できる。しかし社内に取り込んでいる以上、意欲と潜在能力を百パーセント引き出すことはできないと覚悟すべきだろう。

わが国ではまだ会社のウチとソトを隔てる意識が強く、会社を辞めた人を「裏切り者」と見なすような風潮も残っている。それに対して海外ではいったん辞めた社員が戻って働くケースは珍しくないし、アメリカや中国・台湾などでは独立した元社員とアライアンスを組み、ビジネスパートナーとして共存共栄を図るモデルが定着している。会社としても気心が知れているので安心して取引できるし、社内に人材を抱え込むよりコストが減るなどメリットが多い。たとえ退社後は縁が切れるとしても、在職中に意欲をもって働いてもらえばよいし、独立を目標に野心的な人材が入ってくれば組織も活性化される。

もちろん、中小企業の強みはほかにもある。近年は少子化の影響や共働きが当たり前になったこともあり、転居をとまなう転勤を嫌う若者が増えている。その点、中小企業は転勤が少ないし、たとえあっても範囲が限られている。そのため働く地域にこだわりは強いが能力は高い人材を引きつけることができる。中小企業のなかには徹底したIT化で業務を効率化して残業をなくすなど「働き方改革」を実現し、地元の優秀な人材を集めることに成功しているところがある。

製造業・非製造業を問わず、現在はハードウェアよりソフトウェアが価値の源泉になる時代だ。AI（人工知能）やIoT（あらゆるもののインターネット化）の発達、それにグローバル化は今後いっそう進むに違いない。そうすると人材の質、人間力の占めるウエイトはますます大きくなる。一方で中小企業にとって企業規模のハンディは小さくなり、小回りのきく中小企業には人材戦略の面でも優位に立てるチャンスが生まれる。大企業が優位を保つ既存の軸（次元）とは異なり、なおかつ中小企業の有利さを活かせる軸を見つけることが大切だろう。