

平成18年度マスターセンター補助事業

中小企業の人材育成に関する調査研究

中小企業の人材教育にどう関わっていくべきか

報 告 書

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 長崎県支部

は じ め に

バブルの崩壊後、企業は新たな競争環境に適応するために、設備・雇用・債務という3つ余剰を解消すべく、様々な方策を進めなければならなかった。中でも雇用に関するダウンサイジングは、大企業から中小企業に至るまで、かなり強引に進められた感がある。従来は、大企業の人員調整といえ、慢性的に人手不足であった中小企業にとって、人材確保の絶好のチャンスとして機能していたものであるが、それとはうって変わった様相を呈したのである。

人員を削減しつつ収益を上げるという困難な課題を実現させるために、中小企業においては、しきりに即戦力という人材が求められた。「即戦力」とは、パートや派遣社員という形であって、しかも直ぐに実績を上げることのできる人物という意味であったが、現実にはそんな人物は存在しなかった。と言うよりも、市場はそんなインスタントな人物を受け入れるほど甘いものではなくなっている。多様な価値観を持ち、思慮深い行動をとるようになった現代の市場は、しっかりとした経営理念に基づいた、価値ある企業メッセージを発信しなければ反応しなくなっているのである。

このような市場のニーズに応えるために、これからは中小企業といえども、人材育成に本腰を入れなくてはならなくなっている。企業の中期事業計画に沿って、いつまでに、どんな力を持った人材を、何人育成する、という「戦略的人材育成」に取り組まなければならないのである。

中小企業診断協会・長崎県支部では、このような時代背景を考え「人こそ財——中小企業の人材育成に中小企業診断士はどう関わっていくべきか」と言うテーマを掲げて、中小企業の人材育成のための具体的方策を調査研究事業として取り組んだ。

本調査研究が、中小企業診断士各位の支援の一助になれば幸いである。

平成19年1月

(社) 中小企業協会長崎県支部

支部長 石井 計行

目 次

はじめに

第1章 人材発掘・開発・育成競争時代の到来	1
1. 人材と人材開発	1
2. 人材開発と時代認識	4
3. 中小企業経営者に求められる人材開発の視点	6
4. 中小企業診断士に求められる人材開発の視点	9
第2章 中小企業診断士としてどう関わっていくか	13
1. 人材育成ニーズの掘り起こし・経営者の啓蒙	13
2. 人材育成ニーズ把握の視点	14
3. 人間力向上のための人材育成	15
4. 人材育成計画の策定	17
第3章 具体的な支援の方法	20
1. 中小企業における人材育成に関する問題点	20
2. 具体的な支援策の内容	22
3. 実施するときの重要ポイント	25
4. 人材教育における経営者の意識	26
5. 中小企業の人材育成を支援する各種のメニュー	27
第4章 これからの人材育成	30
1. 優秀な人材とは	30
2. 人材育成の現状	30
3. 人材育成の目指すべき方向	31
終わりに	34

第1章 人材発掘・開発・育成競争時代の到来

平成18年11月23日、新聞各紙は2002年2月からの日本の景気拡大が、戦後最長といわれたいざなぎ景気(1965～1970年4年9ヶ月)を追い抜いたという記事を一齐に掲載した。

バブル崩壊の後、日本企業は低迷の原因であった三つの過剰(設備・雇用・債務)の処理を進め、やっとの思いで、グローバル化に対応した筋肉質の体質を作り上げたと言える。

このような日本経済の歴史的転換期において、今回、企業の「“人こそ財” — 中小企業人材育成に中小企業診断士はどう関わっていくべきか」というテーマで研究をする機会を得たことは極めて意味のあることだと思われる。

このような意味のある研究を進めるに当たって、以下四つの視点から考えてみたい。

- ① 人材と人材開発
- ② 人材開発と時代認識
- ③ 中小企業経営者に求められる人材開発の視点
- ④ 中小企業診断士に求められる人材開発の視点

1 人材と人材開発

(1) 人材とは

江戸時代の碩学者 荻生徂徠は「人材に^{かきん}瑕瑾あり、^{かきん}瑕瑾なきは人材にあらず」と云っている。

瑕瑾とはキズや欠点、ということであり、人材は元々欠陥がある存在であり、教育が必要だということである

又、人を育てることは、よく樹木に例えられる。その場合の人材の材は、材木とか材料という意味ではなく、人材がもとの意味で「ジンサイ」が濁って「ジンザイ」となり、材の文字を当てはめたという説がある。

才は才能、才覚、才智を表わすものであり、人材とは元々“才能豊かな人”という意味が含まれていることになる。

元々豊かな才能を秘めた人材は、教育を受け、又自己研鑽を重ねて、初めて人材となるということであろう。

一方、人材とは人手に対応する言葉でもある。“人手”とは手を使う人、“人足”はもっぱら足を使う人に対して、“頭”を主に使う人のことを人材と言うようになったといわれている。

日本の高度成長期には、大量生産のために人手不足が深刻化し企業は全国からまさに“人手”をかき集めた。

又、武田信玄の遺した言葉として知られる“人は城、人は石垣、人は堀”も日本人の心に馴染む人材観といえよう。“城は人なり”、つまり現代版“企業は人なり”である。いずれも才能豊かな人という意味と共に、手となり足となり城(企業)を支える存在という意味がこめられているのであろう。

(2) 環境変化と企業の論理

そして、現在、企業では従来の人材という言葉に代えて“人財”という言葉を使うようになった。

従来の、組織を支え守りぬこうとする忠実な人材に代えて、新たなモノを作り出す人材、主体的に考える人材、つまり自立的人材を企業は求めているということであろう。当然、経営環境の変化と共に、企業が求める人材ニ

ーズは質的にも、量的にも変っていく。

しかし、これまで経営者は常に“企業は人なり”と唱えつつも、“企業とは変化への適応業なり”、“経営とは継続 (going concern) することに意味あり”という経済合理性に基づく企業の論理を掲げ、人件費(人の貨幣的価値)をコスト削減の有力な対象としてきた。つまり、企業の冷徹な論理(本音)に於いては、人とは、あくまでもヒト・モノ・カネという経営資源の一であり、企業の論理を最優先させ、リストラ、昇給カット、賃金カット、そして成果主義経営、ISO に基づく CS 経営等々、米国型経営手法を貪欲に取り入れてきた。

そして、グローバル化という名の下に、これらの企業行動は、極めて合理的なものであると見なされてきた。

(3) 日本的和力(チームワーク力)経営への関心

このグローバル化競争の中で、日本企業が失ったものは数多い。その一つが、“日本的和重視の経営”ではないかと思われる。

最近、ソニー、日立、松下、そしてトヨタ、日産、三菱等々日本を代表する企業に製品トラブル、あるいは顧客情報の漏洩や保険業界の不払い問題、そしてつい最近では、菓子の老舗不二家の不祥事などが続発している。テレビ画面に映し出される企業幹部の謝罪の姿には辟易するものがある。日本企業の強さの象徴であった、ハード、ソフト両面の品質神話が大きく揺らぎ、企業が年かけて培ってきたブランドイメージが傷つきはじめている。

バブル崩壊後、日本企業が、グローバルスタンダードに基づく経済合理性追求のあまり、“人は本来、非合理的性質を持った存在である”との最も基本的認識を忘れてしまったところに、このような問題が惹起した原因が潜んでいると思われる。因みに、日本製品の伝統的高品質を支えてきた現場主義小集団活動実施企業や、デミング賞チャレンジ企業の数、1990 年代の旺時に比し、目を疑うばかりに激減している。

しかし、歴史的転換期を迎えた今、大手企業が自信を取り戻し、日本企業の強みであった和に目をつけ、和力による組織を再構築しようとする動きが出ていることは非常に心強いことである。

そこで、ここでいう和力とは競争と相対する概念であるが、その和力を支えるのが自立的人材である。

つまり、社員一人一人が自立的に自己の立場と役割を認識し、自己を人間として磨きつつ、周りに影響を広げていく力を有する人材(互恵関係を広げていく力を有する人材)であり、従来の日本企業にみられた、盲目的企業戦士像ではない。自己の哲学と目的を有する考える人材である。

いよいよ、これまでの偏った経済合理性重視の人材論を超えて、真の日本の人材論を考える時に来たのではないかと考える。

これまで日本社会が経験したことのない、超少子高齢社会というパラダイムの下で、持続的な成長を実現するために、“心ある人材”を自立・互恵・考える人材として、どのように育成していくのか、そして、活かしていくべきか、新たな人材育成のあり方が求められる。そのことは企業の浮沈を左右するにとどまらず、日本の少子高齢型社会の行方を左右する国家的課題であるといっても過言ではない。なぜなら、日本が世界に誇りうる資産は、人材力に他ならないからである。

(4) 人材としての人間力の低下

次に、和力を重視した組織開発・人材開発を考える前に、現状の問題点を考えてみたい。

和力を重視する組織開発は、自立的人材の育成を前提としているが、これまでの厳しい経営再建の過程で、自立的人材が育つ土壌が荒廃しきっているという問題がある。具体的に挙げると次の通りである。

①個の論理(非合理性の論理)が企業の論理(経済合理性の論理)に埋没している問題（個が自立化できない組織構造）
元来、“組織とは、個の論理と企業の論理が闘いあうところである”との考え方がある。従って、双方の調整のために“統合”という概念が生み出された。しかしバブル崩壊後の混乱期の中で、個の論理は影を潜め、企業の論理の中に埋没してしまった感がある。しかし時代は自立的人材を求めている。

②生産性のジレンマ(創造性の低下)の問題

徹底したコスト削減、徹底した経済合理性の追求は、一方で創造的、自立的発想の芽を摘んできた。

しかし時代は創造的自立的発想を求めている。

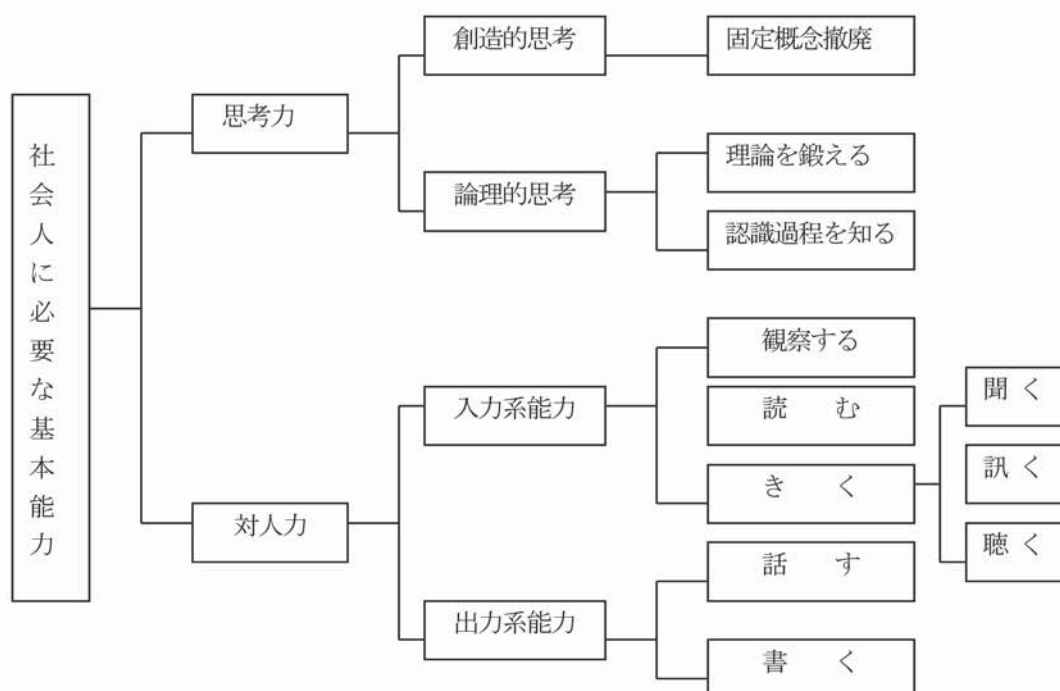
③企業人に必要なコアスキルに於けるヒューマンスキルの低下の問題（IT と論理的思考の重視）

IT は生産性を驚異的に高め道具である。論理的思考とはムダ・ロスを省き生産性向上の基盤をなす考え方である。

しかし IT は人間的なコミュニケーション能力（報連相能力）を低下をもたらしている。

又、論理的思考追求は、自由で創造的発想力(思う力)を退化せしめている。

図-1 社会人のコアスキル



④グローバル化による日本的和力の低下(個人主義、成果主義、短期的成果主義の弊害)

生産性追求の評価制度として、米国型成果主義人事制度が導入され、自己の成果追及のあまり、互恵的仲間意識が稀薄化し、組織力（チームワーク力）が低下している。

⑤企業不祥事の続発(社内の報連相の質低下)

効率と利益追求のあまり組織の報連相活動の質が低下している。

⑥現場主義小集団活動の衰退と品質の低下(CP重視のシュミレーション)

日本を代表する企業で不具合の発生が相次いでいる。日本の製品は、長年高品質と安全性を誇ってきたが、永く続いた不況を潜り抜ける間に、開発・生産の現場に変調が起きてきた。その背景に、現場を支えてきた小集団活動の停滞、コンピューターによるシミュレーション重視の弊害、世代格差や雇用形態の多様化がもたらす職場一体感の喪失とコミュニケーションの途絶等がある。

以上から見られるように、時代は戦後最大の転換期を迎え、企業が、自立的人材・人間力を有する人材を必要としているにもかかわらず、現実の企業組織は、そのような人材が生まれにくい土壌になっているということである。

2 人材開発と時代認識

(1) 戦後歴史的転換期を迎えた日本経済

日本は歴史的転換期にあるといわれている。その転換期といわれるこの今をどう認識するか、そして将来をどう読むか、中小企業経営において極めて大事な視点である。人材の戦略的開発・育成もここが基点となる。

日本経済は、戦後最長のいざなぎ景気を超えて尚、成長が続いている。グローバル化の風を受けて、日本企業が自信を取り戻し始めている。日本企業低迷の原因だった三つの過剰（設備・雇用・債務）の処理に向け、塗炭の苦しみを味わった末に、ようやく、グローバル化に適した筋肉質の体形を取り戻したことは見逃せない事実である。

また、今、世界的にグローバル経済は歴史的な勃興期にあると言われ、今後、市場経済と技術革新の結合により、成長の領域が飛躍的に世界規模で広がる可能性が高まっている。

このようなグローバル化の広がりの中で、日本の役割が益々高まると予想する識者が多い。日本の得意な、環境保全技術、ロボット技術、特許、和力丸経営等に基づくイノベーションを梃子に、成長力を高めソフトパワーを生かせば、日本の時代が再来することも十分考えられると経済評論家 長谷川慶太氏は指摘している。

具体的に、日本企業が確かな成長軌道に乗るためには二つの道が考えられる。その一つは、企業内部に自らが抱える人材、技術などの経営資源を活用して、イノベーションを図る道。そして、二つ目の道とは、社外の経営資源の活用である。研究開発や製造・販売など多方面で大学や競合企業を含めた社外組織とのコラボレーションである。

その中でも最も確かに社外の資源を取り込む手法がM&Aといわれているが、そのM&Aが日本においても、

日常的に社会を賑わす経済的事件となりはじめている。企業がこの二つの成長軌道のいずれを選択するとしても、日本のソフトパワーの開発と発揮がポイントを握ると思われる。

米国ハーバード大学、ジョセフ・ナイ教授は、「伝統文化、若者文化から非軍事の国際協力まで、日本のソフトパワーは非常に大きい」と指摘する。技術力、文化力、外動力を結合して、少子高齢化の中で、日本人が創造力を発揮すれば、魅力ある国として尊敬を集める時代が再びやって来ることは十分有うることだと思われる。

その日本人的創造力こそ、これからの日本企業における、人材育成の究極の目標となるものだといえよう。

(2) 少子高齢社会の下の人材育成

2005年の国勢調査で日本の総人口が2004年よりやく22,000人減少したことが確定した。

2006年も推計で18,000人減少することが判明した。日本はいよいよ人口減少時代に突入したといえる。真っ先に影響を受けるのが地方である。若者が減り、世帯が減り地域や経済社会が既に変わり始めている。企業を支える労働力の側面では、若年労働力の減少と、高年齢労働力の増加が同時進行し、全体では労働力人口は確実に減少していく。これから企業活動を維持発展させていくためには、企業において、人材が育つ環境を整えると共に、確保した人材を大事に育て上げる仕組みが必要になろう。その人材開発・育成の激しい競争が既に始まっている。企業がこれからの人材育成において、考慮すべき事項を挙げると次の通りである。

①高齢者の有効活用対策

②高齢者の技術伝承対策

③女性社員の戦力化と育児対策

④パート、派遣社員の正社員化と人材育成対策

⑤個の論理(非合理性)を取り入れた人材育成手法の確立(よい日常習慣の確立、よい趣味を持つ等)

⑥現場主義の教育

⑦組織的報連相活動の質向上

⑧人間力強化対策

⑨読み書き算盤力強化対策

(3) 企業組織における人間力の低下の現状

今後企業において人材開発・育成を強化するに当って現状の問題点を整理しておく必要がある。

先に触れたように、日本企業はグローバル化に対応して生産性向上を旗印に、経営革新を進めてきた。

その結果、短期的成果を求めて、人材基礎力強化の教育投資を削減する一方、イントラネット構築による業務処理能力強化等の為に、企業組織を構成する個々の人間力(状況把握、思いやり、傾聴力、自己認識力、共感力、協調力、組織感覚力、影響力、紛争処理力等)の低下をきたしてしまった。その結果、これまでの日本企業に無かった組織上の種々の問題が惹起している。例えば次のような問題である。

①コミュニケーション力の低下

②組織力(チームワーク力)の低下

- ③上下の信頼関係の稀薄化
- ④人材基盤能力の低下(読み・書き・算盤能力、学際的知識、やる気・気概)
- ⑤個と企業間の信頼関係の稀薄化
- ⑥互恵関係(触発関係)の低下
- ⑦雇用形態の多様化による共通価値観の稀薄化

いずれも、過去の日本企業の強みを支えていたものであり、日本的和の伝統に拘わるものである。

3 中小企業経営者に求められる人材開発の視点

(1) 日本経済の現状認識の明確化

先に、日本経済のマクロ的状況について触れた。しかし今回の景気は、従来の循環的景気と性質を異にしているとみるべきであろう。つまり格差を伴う景気である。その一つは地域格差と産業構造の格差である。地方の中小企業においては、このような制約の中で好景気感を実感できない企業が多い。つまり、多くの地方中小企業が時代の流れに乗れず、現実の足元にばかりに目が向いている訳である。しかし、このような企業にとって、自社とは離れたところであれ、間違いなく歴史的な経済のうねりが起こっていることを認識しておくことが何より必要である。

一方、今回の好景気の恩恵に浴している地方の中小企業を観察すると、これまでの厳しい経営環境の過程で、何らかの自己変革を遂げているということが共通している。未だ景気回復を実感できない中小企業においては、この確かな現実を認識し、早急に自己変革への努力を始めなければならない。このままでは、又とない歴史的波に遠く取り残されるだけであろう。遅ればせながら、新たな自己変革に向けて、ギアチェンジすべきである。その自己変革の第一歩は、経営者を含めた組織的意識転換であろう。

以上から、中小企業経営者が留意すべき視点をまとめると次の通りである。

- ①歴史的転換期であることの認識
- ②日本経済と地方経済のギャップによりチャンスを見失わない
- ③産業としてみる目から個別企業を見る目を持つ（景気のいい産業と景気のいい企業とは必ずしも相関はない）
- ④中小企業における宿命的自己革新
- ⑤人材開発・育成こそ成長の鍵(自己革新の元をなす人材力)

特に④については、中小企業の生命線といえる。歴史的転換期において、大企業では、社長交代が行われている。これまでの守る経営から、攻める経営への転換がもたらす現象といえよう。大企業は常に時代が求めている最高水準のマネージメント資質を有する人材をトップに据えて競争力を維持している。

一方中小企業においては、性格上それができない。しかし時代の流れへの適応は不可欠である。結論は明確である。経営者自らが変るしかない。中小企業経営者には宿命的に、自己変革が課せられていると云わなければならない。自己変革とは経営者自らの人材開発、あるいは社長が先頭に立った、組織ぐるみの人材開発・育成を意味している。

次にその組織ぐるみの人材開発・育成を推進するために何が必要かについて考えてみたい。

(2) 少子高齢社会に相応しい組織への転換

人材開発・育成の意味と方向を戦略的に捉えると、『少子高齢社会に相応しい組織への転換』という時代の要請に、企業として如何に応えるべきか、という今日的戦略目標にいたる。

そのような組織を実現するために、人材開発・育成がどのように実践されるべきかを考えなければ成らない。

その視点の一端を示すと次の通りである。

①経営理念の見直しと人材重視の新事業構想の練り直し（新経営理念に基づく新五ヵ年経営計画の策定）

②人材開発のための空気作り(安心して働ける職場の整備)

③新しい人材開発プログラムの策定(自立人間の育成)

具体的には

○トップの自己革新に基づく全社的自己革新運動の展開(学習する組織の形成)

○個の論理+企業の論理のバランスある人材育成(個人としてのよい生活行動習慣、考え方のよい習慣対策)

○基盤的能力開発+報連相能力の開発(読み書き算盤力と人間力強化対策)

【 参照：図 4 これから求められる人材力の 5 要素 12 ページ】

○個の自立化を促すプログラム(考える個の育成 自己の目標と仕事の目標の明確化)

○情報の共有化による目的意識の醸成(質の高い報連相活動の実践)

○互恵的関係の拡大（競争関係から触発関係へ）

○現場主義(実践主義)の組織的人材開発（組織的な教育的配慮）

【参照：図 2 企業における人材開発 10 ページ】

○高齢者の意識変革と戦略的活用（組織人から職業人としての働き、若手の育成）

○高齢時の問題は、若手中堅期の人材開発のあり方の問題である（エンプロイアビリティ対策）

○情報共有化によるチームワーク力の強化(経営幹部の報連相、管理者の報連相、若手の報連相の質強化対策)

【参照: 図 3 和力経営を支える新報連相 11 ページ】

○コンピテンシー導入によるEQリーダーシップの強化(コンピテンシーの導入)

【参照：図 5 人間力強化のコンピテンシー 8 ページ】

図 5 人間力強化のコンピテンシー

	四つの領域	コ ン ピ テ ン シ ー	
個人 コン ピ テ ン シ ー 自 分 自 身 に 対 処 す る 能 力	1 自己認識	①感情の自己認識 ②正確な自己評価 ③自信	自分自身の感情を読み取り、そのインパクトを認識する。 直観を信じて決断する。 自分の長所の限界を知る。 自分の価値と能力に対する健全な信頼。
	2 自己管理	①感情のコントロール ②透明性 ③順応性 ④達成意欲 ⑤イニシアチブ ⑥楽観	不穏な感情や衝動をコントロールする。 正直と誠実。信頼できること。 状況の変化に順応し、障害を克服できる柔軟性。 自分の内なる目標基準をめざしパフォーマンスを向上させる意欲。 進んで行動を起こしチャンスをつかむ。 ものごとのよい面を見る。
社 会 的 コ ン ピ テ ン シ ー 人 間 関 係 に 対 処 す る 能 力	3 社会認識	①共感 ②組織感覚力 ③奉仕	他者の感情を感知し、他者の視点を理解し、他者の事情に積極的関心を示す。 組織内の潮流、意思決定ネットワーク、政治力学を読み取る。 部下や顧客のニーズを認識し対応する。
	4 人間関係の管理	①鼓舞激励 ②影響力 ③育成力 ④変革促進 ⑤紛争処理 ⑥チームワークと 協 調	求心力のあるビジョンを掲げてモチベーションを与える。 様々な説得術を行使する フィードバックと指導を通して他者の才能を育てる。 新機軸を発議し、管理し、統率する。 意見の相違を解決する。 協調とチーム作り

4 中小企業診断士に求められる人材開発の視点

(1) 時代認識力

経営コンサルタントを職業とする中小企業診断士として、まず押さえてなければならないポイントは時代認識であろう。特にこれまでにない時代の転換期においては、これから求められる人材像をイメージする意味で極めて重要な視点といえよう。次にこれからの人材発掘・開発を考える上で必要と思われる視点として次の項目を挙げたい。

- ①中小企業のイノベーション（自己革新）を支援・鼓舞する目（互恵関係形成力： 中小企業から学ぶ視点）
- ②中小企業の人材戦略を支援する目（中小企業において人材戦略こそ最上位の経営戦略であることの認識）
- ③中小企業の人材開発における本質的課題を見る目（時代が求める人材開発の視点）

日本企業に今求められている視点とは、“日本的な和の精神”がブラッシュアップされた、“和力経営”の再構築であり、それを支える自立人間の育成であろう。その自立人間を育成するために必要と思われる基本的考え方を一部挙げると次の通りである。

- 企業（中小企業）は人（経営者自身）なり(中小企業経営者の自己革新支援)
- 社員の言動の質は経営者自身の反映である（経営者自信の人間力の向上支援）
- 企業の論理の前に個の論理がある(中小企業診断士自信における人間の本質の理解)
- 人材開発の最終の目的は何かを考える(人間としてよく生きる：問題解決力を高める)
- 人手不足と人材不足への対応は異なる(時代によって重心が変わる:今後両面への対応が必要)
- これからの人材開発は、仕事の質向上から人間力の質向上へ（複雑系としての人間の理解）
- 人間力とは見えないものを見る力（心の視力）である(人間の本質の理解:人間の意識の追求)
- 模倣力・洗練性、から自立的想像性の強化支援（必要とされる能力の変化と自立型人間像の理解）
- 学校・家庭教育の限界への対応（生きるベースとなる力を企業の責任で育てる）
- 中小企業の職場とは人間力を鍛える道場である(新しい人間共同体的組織の構築支援)

図 2 企業における人材開発

Y・F・OシートNO11

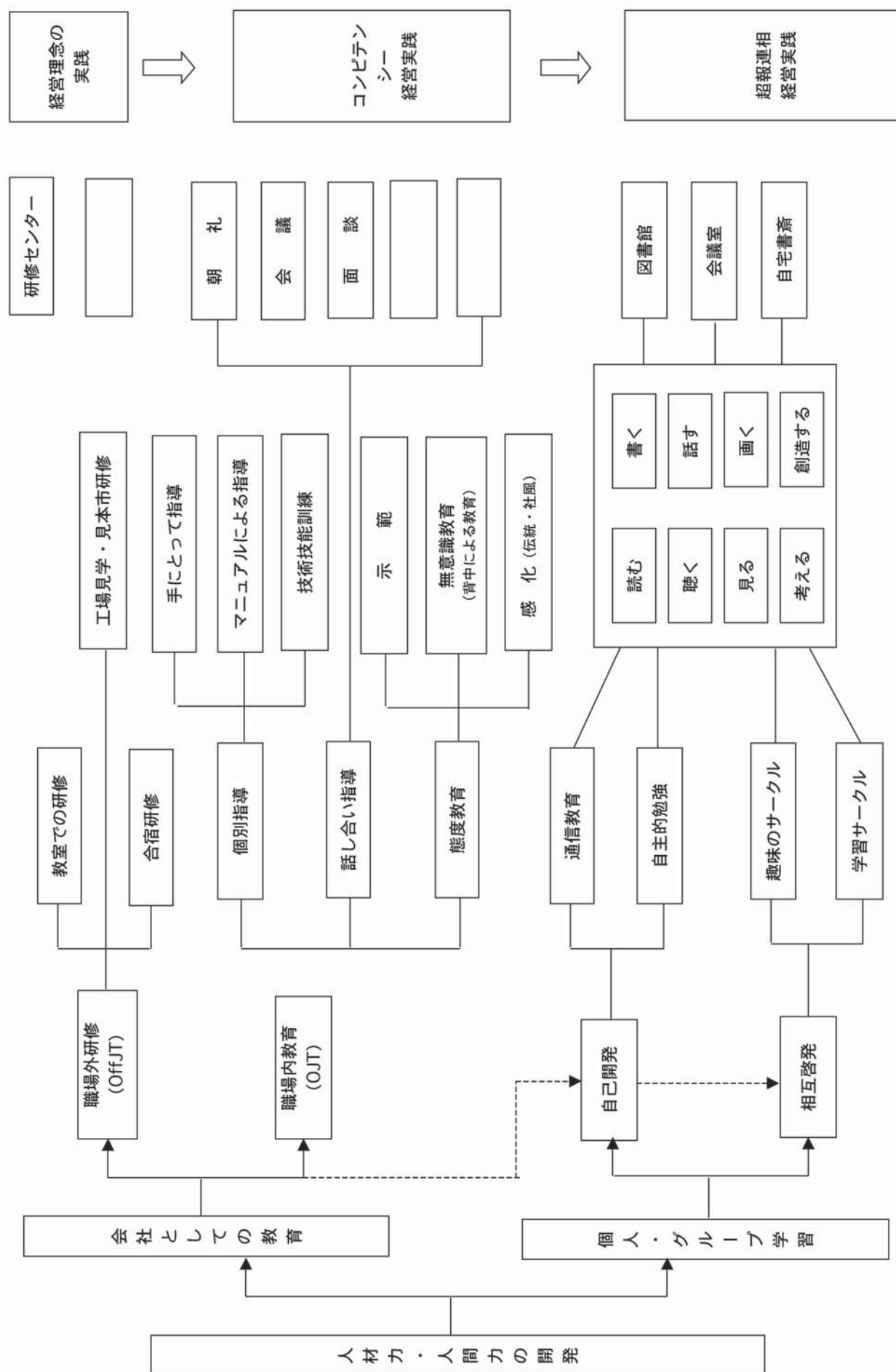
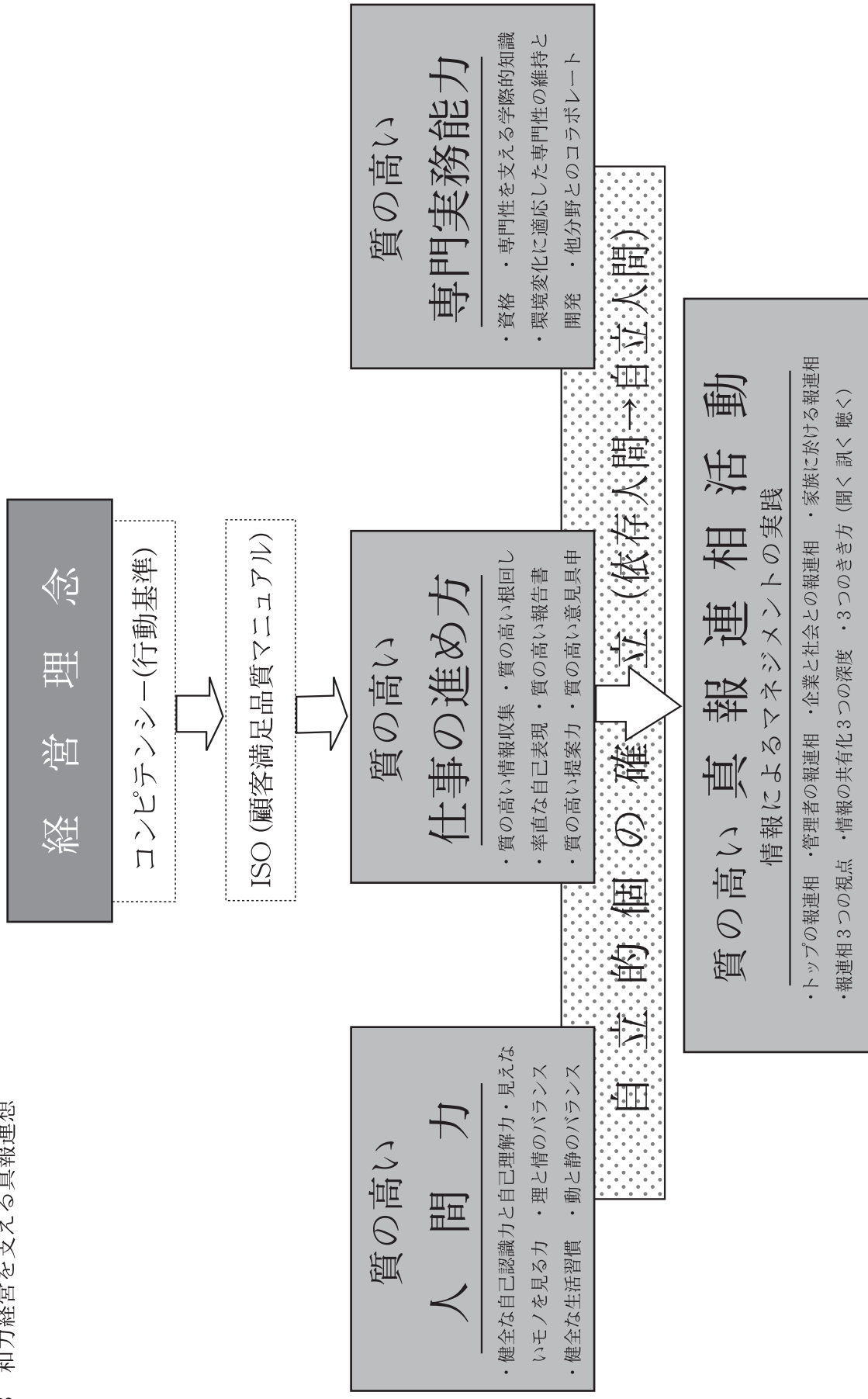
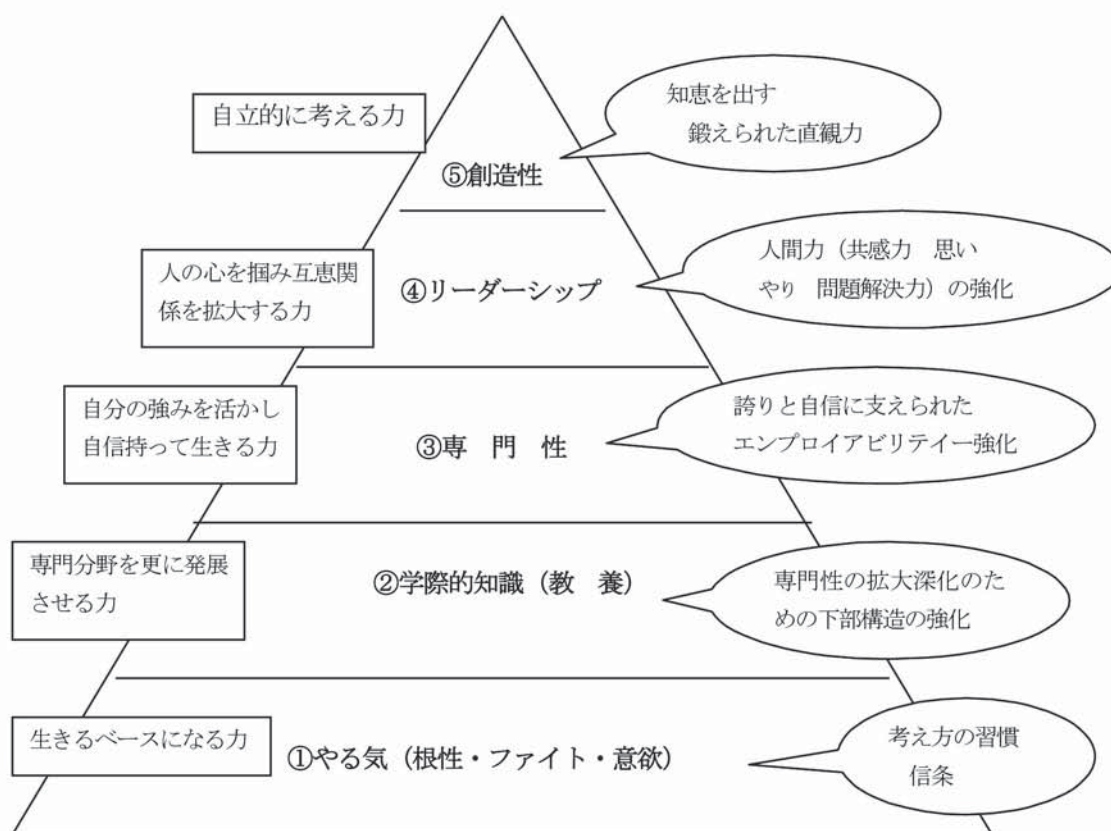


図3 和力経営を支える真報道想



(2) これから求められる人材力

図 4 これから求められる人材力の5要素



鎌田 勝 MK 式フローチャートを参照加工

基本的には、上記図の①から⑤を強化していくことが必要だと思われる。

現在いろいろな企業で、上記図を参考にして、社員の人間力向上に向けて、独自の工夫を取り入れた能力育成制度を模索している。

例えば②については、読書会・読書報告会などを開催し本を読む習慣を身につけさせる、漢字検定を全社的に取り入れ字を書ける社員の育成、若手社員を幹部が東京出張などに同行して見聞を広めさせる等の取り組み。①については、各自に好きな言葉、自分の信条となる言葉をもたせる、また自分のよい習慣をもたせるなどの工夫。④については報連相の独自のレベル表を作成し、管理者としての報連相活動の質を高める取り組み、⑤については一人旅制度（一泊二日の一人旅をし、仕事を離れて何かを感じてくる）、工場敷地内に社員ごとの花壇を作り、家族単位で管理させる制度、月毎に川柳を募り優秀作を表彰し、言葉と感性を磨かせる工夫。

これまでの、経済合理性に基づく定形的教育だけではなく、企業の実情に即して、個人の人間力強化に重点を置いた教育的試みが試行錯誤ながら始まっているといえよう。

第2章 中小企業診断士としてどう関わっていくか

1. 人材育成ニーズの掘り起こし…経営者の啓蒙

前章で、これからの人材育成の必要性について述べたが、本章では我々中小企業診断士としてどう関わっていくかを考えてみたい。

中小企業では、人材育成の必要性については総論では賛成としながらも、現実では時間や費用の面で余裕がなく取組がなされていないという場合が多いと推測される。つまり、経営者が人材育成の効果や必要性に十分気づいておらず、費用対効果としてそれだけの価値がないと判断していると考えられる。ここで、診断士に求められるのは、こうした人材育成に関する評価や認識の低さを改めてもらうこと、つまり、人材育成が企業の存続・発展の要であることを企業に認識してもらうことである。経営者への啓蒙が必要になる訳だが、いくつかポイントを上げてみる。

(1) 経営者の夢の確認

企業は人なりといわれる。経営者の人生観や価値観により経営姿勢も異なり、企業の全てにそれらが反映してくる。創業者であれば創業の志から現在までの曲折が、後継者であればまた異なった思いがあるであろう。人材育成を提案する診断士としては、まず経営者の企業に対する思いに耳を傾け、経営者と企業の現状をありのままに理解することが大切である。

中小企業の経営者は日常の業務に追われ、中長期的な展望を忘れている場合が多い。自社の存在価値や長期的な目標をもう一度ふり返り、将来の方向性を定めて進むことが環境変化が著しい今日、健全に経営を継続していくために大変重要である。そうしたことを外部から働きかけ、中長期の展望にたって経営を進めることを提言することが、中小企業診断士としての役割として求められている。その中で、従業員個々の能力を十分発揮させるため人材育成ニーズが当然のごとく生まれてくる。

(2) 経営者をやる気にさせる

経営者が、こちらの提案を受入れ人材育成への取組を決断してくれれば問題はない。ただし、提案がスムーズに受入れられる可能性は高くないだろう。経営者をやる気にさせるにはどういう働きかけが必要だろうか。

経営者をやる気にさせるには、決断により改善できると思わせる説得力が診断士側に必要となる。診断士の人間性を含めた人材育成のスキル、経験や実績がものをいうところである。同業種の成功事例等を多く持つとより説得力も深まる。では、経験が少ない場合は説得できないのかということそうではない。現場で実務のみに従事する経営者に対し、資格を取るだけの学びを深めた診断士は、企業に役立つスキルを持っており、自信と自負を持って説得に当るべきである。こちらの自信と熱意が経営者を動かすことを知るべきである。診断士側の人間力とも言える。場合によっては、診断士でチームを組み営業と実務を分担することも考えられる。

また、経営者との面談の中で、価値観の相違があったり、非合理的な考えに出くわすことがあるが、そ

こでの議論は重要なことではない。経営トップの思考の枠組みとして把握しておき、改善計画の取組み課題のひとつと捉えておく程度でよい。それらは、間違いを指摘したからといってすぐ変わるものではないからである。できるだけ、経営者のありのままを受入れつつ経営者をやる気にさせることがまず大切である。

(3) 費用負担の軽減

大企業と異なり、中小企業では人材育成のための予算を設けるところは少ない。効果をはっきり確認するまでは人材育成費用の支出に躊躇する人が多いと考えられる。そのため、公的助成の活用等、教育を実施していく上で企業の負担軽減の方法等を提示することも必要である。これについては第3章で詳しく述べる。

2. 人材育成ニーズ把握の視点

(1) 戦略的人材育成

人材育成のニーズまたは潜在するニーズを把握するためには、企業のビジョンまたは中長期の目標を明確にすることが重要である。つまり、わが社の3年後、5年後はどのようにありたいのか、そのイメージを明確にすることが肝要である。そこには、経営者の夢、外部環境、企業内の資源等を確認する作業が必要となる。

中長期の目標が明確になると、次に、その目標達成のために①いつまでに、②どういう能力を持つ人材が、③何人必要か、という課題が出てくる。ここで、現状と照らし合わせ不足する人員や習得すべき知識や技能等が明らかになってくる。さらに、個々の従業員に対する具体的な人材育成計画へと進める。

このように、中長期的視点に立った戦略的人材育成を提案することがまず重要である。場合により、新たな人材の採用が必要になる可能性もある。経験者や資格保有者を中途採用した場合も、目標の人材に適合させるための教育・訓練が必要なのは当然である。

(2) 即戦力としての人材育成

中長期的視点と同時に大切なのが、現在の人材の能力アップである。

これは、中長期計画を落とし込むことによって連動して出てくることであるが、企業によっては、当座を乗り切るためにどうにか人的生産性を上げたいという企業もある。そうした企業では、即戦力としての人材育成から取組むことが必要になる。

現状を把握するために、まず、経営者および経営幹部から人材育成のニーズについてヒヤリングをする。ただし、経営トップの話だけでなく、中間管理職、そして末端の従業員からもできるだけ多くヒヤリングの機会を持つことが重要である。経営者は気づいていないことも、中間管理職や従業員の調査により、その企業の特性・風土がよく把握でき、人材育成計画策定のための重要な情報を得ることが出来る。

3. 人間力向上のための人材育成

(1) 個の論理と企業の論理

企業における人材育成において、古くて新しい問題が企業の論理と個の論理の統合である。歴史的に見ても企業と個の関係は、命令と支配の関係から時代に応じて変遷している。現在では、日本的雇用関係の崩壊により、「就社」意識も薄れ企業に対する忠誠心も低下したといわれる。

これからの人材育成を考えると、1人ひとりの真の力を十分発揮させるため、企業の論理と個の論理の統合に如何に取り組むかが重要なポイントとなる。

(2) 経営者の人間観

企業の論理と個の論理の関係を考えると、まず始めにあるのが経営者の人間観である。経営者が従業員をどう捉えるかにより、人材育成の方法が全く違ってくる。いわゆるマグレガーのX理論かY理論かということである。

ちなみに、それぞれの特徴を上げてみると以下ようになる。

《X理論》

- 1) 普通の人間は生来仕事が嫌いで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- 2) 仕事は嫌いだという人間の特性のために、たいていの人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。
- 3) 普通の人間は命令される方が好きで、責任を回避しがたり、あまり野心も持たず、何よりもまず安全を望んでいるものである。

《Y理論》

- 1) 仕事で心身を使うのは人間の本性であって、条件次第で遊びと同じものになる。
- 2) 外から統制したり脅かししたりすることだけが、企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- 3) 献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬しだいである。
- 4) 普通の人間は、条件次第では、責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任を取ろうとする。
- 5) 企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練を尽くし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人間に備わっているものであり、一部の人のだけのものではない。
- 6) 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力をほんの一部しか生かされていない。

これらのX・Y理論の仮説は1960年に著されたものだが、現代でも十分通用する概念である。ここでは勿論、企業側および従業員双方にとりY理論を良しとする。個々で考えなければいけないのは、X・Y理論のどちらが正しいかということではない。経営者がX理論的に対応すれば、X理論のような従業員になりがちだし、Y理論的に対応すれば、そのような職場風土が醸成される可能性が高いということ

である。Y理論を企業で完全に実現することには無理があるが、人材育成を考えると、経営者の人間観として重要な視点である。

今日、自殺者の増加などで企業におけるメンタルヘルス対策の必要性が増してきている。カウンセリング(来談者中心療法)の提唱者C. ロジャースがその基とする人間観は、「人は自分の力で成長したり、悩みを解決する能力を持ち、自分の可能性を自立的に実現していこうとする傾向を持つ。他人から強制されたり指示されたり、あるいは干渉されたりするよりも、自分の力で成長することを望んでいる。」としている。つまり、ひとは自己成長力と自己実現傾向を持ち、そうした環境の中では本来持つ力を発揮するという概念である。企業組織に、そのまま導入することは出来ないだろうが、従業員の動機付けやモラルの向上を考えると、検討に値する概念である。

このように、経営者は自らの人間観が企業組織全体に影響を及ぼすことを自覚することが必要であり、かつ、組織を自立した個の集団とするため、経営者が率先して自らの人間力を高めることが必要である。

(3) エンプロイアビリティ

企業が労働者の長期的雇用を保障できなくなり、長期雇用に代わる発展的な労使関係を構築するためにエンプロイアビリティという概念が登場した。一般に転職できるための能力を示すが、現在勤務している企業内において継続的に雇用されうる能力という側面ももつ。つまり企業内外を問わないビジネスパーソンとしての価値と言い換えることができる。エンプロイアビリティ向上の視点から人材育成を進めていくことも、有効な方法である。大企業においては、計画的なキャリア形成、資格取得制度等を設けている企業が多いが、中小企業においても、業種・業態に応じエンプロイアビリティの向上、キャリア形成のための支援が求められる。

そのために、入社時から将来の生活設計を立てさせる方法も有効である。企業の中で何を目指して進んでいくのか、その中でどういう知識や能力が必要なのかを展望させる。また、仕事だけではなく、家庭や趣味等を含めた人生設計の支援等を行うことで、バランスのとれた全人格的な人間力アップをはかることを支援する。その支援のための研修や面接制度等の整備も必要である。

エンプロイアビリティを高めることが、個人においては能力発揮の機会を増加させ自己実現の可能性を高めることにつながり、企業においても人材の能力向上につながる。ここでも、個の論理と企業の論理の統合にちかづくことになる。

4. 人材育成計画の策定

(1) 計画策定の流れ

目標とする人材ニーズが定まると、次は実際の人材育成計画策定の作業となる。一般的な計画策定の流れは次のようになる。

《場所》 O J T か O F F - J T か



《誰を》 階層別教育、選抜型教育、職務別教育、選択型教育



《誰が》 教育担当者・・・企業内、外部講師



《いくらで》 予算



《いつ・どのように》 短期計画・中長期計画

人材育成を O J T で行うか O F F - J T で行うかは、その目的、内容によって異なる。一般的に、職場での仕事を通じて教育を行う O J T が基本となり、職場を離れて実施する O F F - J T が補完的な位置づけで行われることが多い。これらの教育の実施においては、目的・目標を明確にしておくことが重要である。

(2) O J T 計画策定のポイント

O J T の場合、日常業務の中で実施されるので、必要性は認めながらも運用がうまくいかず形骸化しやすい。指導する側も何を指導すべきかが明確で無い場合が多く、O J T の成果も見えにくく曖昧なままに経過していくことが多い。従業員ひとり一人が、毎年確実に能力向上していく O J T の仕組みづくりが必要である。そうした取組のために、スキルマップの作成による O J T が効果がある。

① スキルマップの作成

まず、各業務において、必要とされるスキル（知識・技能・態度）を具体的に洗い出し、O J T の教育目標を明確にする。次に、個人別のスキルマップを作成し、業務レベルの棚卸を行い、不足している能力の現状把握および個人別の目標スキルの設定を行う。

スキルマップ

氏名 \ スキル							備 考

スキルの尺度：3点；人を指導できる、2点；1人でできる、1点；指導の下で業務ができる

② OJT育成計画表

次に、個人別の目標をOJT育成計画表に書き出し、教育担当者、達成期限を決め実施に移す。計画の期限ごとに、到達の程度を確認・記録していく。下表の達成状況の確認月は達成期限により適宜追加する。また、年に1度は面接を行い、本人の希望等も取入れ、次期の目標設定に反映させることが大切である。

OJT育成計画表

氏名		所属				
	内容	目標	達成状況		教育担当者	評価
			月	月		
知識						
技能						
態度						
本人の能力の現状と関心の方向						
育成上特に力を入れるべき点						

(3) OFF-JT計画策定のポイント

OFF-JTは、OJTでは習得できない知識や技術を効率的、体系的に学ぶことができる。ここでも、目的を明確にし、参加者に自覚させることが大切である。また、単なる受け身の学習に終わることなく、その後の行動に反映させる研修が必要となる。そのために、グループワーク等参加型で気づきを促す研修を加えることが望ましい。また、コーチングやコミュニケーションの研修、メンタルヘルスの研修の導入も個々の人間力を高め組織の活性化を図るために有効である。

OFF-JTについての留意点には次のようなものがある。

① 一貫性のあるプログラム

目的に沿って一貫性のあるプログラムを実施する。単発で実施するよりも、目的に合わせてステップを追いながら実施したり、OJTとの関連をもたせ実施することが効果的である。したがって年度毎の人材育成計画（OJT、OFF-JT）を作成し、年度毎にP-D-Sサイクルを回していくことが必要である。

② ビジネススキルとヒューマンスキル

ビジネススキルの習得は当然必要だが、組織のなかでその能力を相乗的に発揮させるために、ヒューマンスキルの向上が重要である。新入社員だけでなく管理者研修等においても計画的に導入していく。

③ 成果の記録とフォロー

単なる受け身の学習に終わらぬよう、毎回、研修による気づきと小さくても良いので具体的な行動目標を文章化させ記録する。そして、一定期間後そのフォローをし、成果を確認する形を作ると良い。

・研修に対する参加者の感想（良い、悪い、要望等）を回収し、次回の改善へつなげる。

このように、OFF-JTでも、目的およびその成果をできるだけ明確になるよう実施していくことが必要である。

(4) 全社での能力開発の取組み

OJTでスキルマップの活用を提示したが、全社員が能力向上に向け取組んでいく風土づくりが大切である。つまり、「全社員が1年前と何かが変わっている」という仕組みづくりをしていく。そのために、部署ごとに全員のスキルマップを作り、OJT、OFF-JT、自己啓発を含め全員が人間力の向上に具体的な目標を持って取組んでいくことが望まれる。

バーナードは、組織の三要素として「共通目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」をあげたが、そうした土台となる人材育成が今まさに求められている。1人ひとりの個性を認め生かしながら、共通目的に向かって協力していく、そこにやり甲斐のある職場風土が出来上がるのではないだろうか。

参考文献：D・マグレガー「企業の人間的側面」

第3章 具体的な支援の方法

この調査研究を進めていく上において、第1章では、人材という概念も時と場合によって様々に変遷してきたが、根本的には、「人材」は企業の永続的な繁栄にとって不可欠なものであるということを述べた。それは、企業が永続的な繁栄を勝ち取るためには、常に自己革新を行っていく必要があり、その自己革新を行うことができる人材を育てなくてはならない、ということである。



そのためには、企業がいかに人材を育てることができるかが、その企業の盛衰の鍵を握っていると言えるであろう。

それを受けて第2章では、企業はどのようにして人材を育成していけばいいのか、また、企業が人材を育成していく上において、我々中小企業診断士はどのようなお手伝い出来るだろうか、さらにどのように関わっていくべきかを論じてきた。

さて第3章では、前章までの流れを受けて、我々中小企業診断士が企業の人材育成を支援していく上で、具体的にはどのようにしていけばいいのかを検証してみることにする。

1. 中小企業における人材育成に関する問題点

我々中小企業診断士が、中小企業の人材育成を支援していく場合、より適切でより効果的な支援になるようにするために、現在の中小企業が人材育成をする上で抱えている問題点をしっかり把握する必要がある。

(社)日本経済団体連合会が平成18年6月20日付で発表した提言の中に「中小企業における人材育成に関する問題点」を挙げているので、要約して掲げてみると次のようになる。

(1) 必要な人材像が明確でない。

「我が社には人材がいない」という声は良く聞くが、どのような人材を必要としているのかと聞けば、明確な答えが返ってこない場合が多い。経営者は、財務分析のできる専門的知識を持った人、とか中日工程計画ができるような専門的技術を持った人、或いは外国商社と契約ができる英語会話能力を持った人、などと具体的に表現できるところまで絞り込んだ人物像を描くことができてはならない。

よく経営者が口にする「即戦力」とか「何でもできる人材」というのは幻影に過ぎないことを悟ってもらわなければならない。

(2) 人間として立派な人物と人材を混同している場合がある。

前項とは違って、経営者が人材としての条件をある程度具体的に表現はするが、その多くが、道徳的な徳目になっている場合がある。人間としての教育を優先しすぎると、若い年代はついてこれずに、却って能力を摘み取ってしまうことになりかねないことを知るべきである。

(3) 人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない。

資金的な余裕がないから人材育成をしない、人材育成をしないから業績が伸びない。業績が伸びないから利益が出ない、という悪循環を繰り返している中小企業が多い。その悪循環を断切るには、やはりどんな境遇であっても人材教育だけは欠かさない、という強い信念が必要である。

(4) 能力開発のための自前のプログラムを持たない。

大企業は、新入社員のためのオリエンテーションから、幹部養成講座、部門別専門職教育など多様な人材教育のシステムを構築しており、それに使用する教育プログラムも自社で独自に制作している。しかし、中小企業においては体系的なシステムやプログラムを持っているところは、まだ僅かである。

(5) それを補完する政府や地方自治が実施しているプログラムの存在自体を知らない。

前項のような中小企業の不利な点を補う意味で、国や地方自治体または公共機関などが中小企業の人材育成のためのプログラムを作成しているものの、その存在自体を知らない企業が多い。国や地方自治体などの広報活動が充分でないこともあるであろうが、中小企業の支援団体などの意識の低さにも原因があるものと思われる。

(6) 存在は知っていてもそれをどう使ってよいか判らない。

何らかの講演会などで、国や県などの中小企業支援のための施策を紹介して、それを積極的に利用するように薦めても、薦めるだけで終わってしまっただけでは充分とはいえない。普段そのようなグッズを利用したことのない企業にとっては、それをどのように利用していいのかは判らないものなのである。



これらの問題点は、企業を廻ってみて企業の経営者と接した時に、実際に感じたものと一致するものであるから、中小企業全般に共通する人材育成に関する問題点として取り上げてても支障はないと思われる。

そこで、中小企業の人材育成をより適切でより効果的に支援し

ていくためには、これらの問題点を解決する方策を施すことが重要になる。

前述の6つの問題点に関して、既に必要な人材がどんなものであるか絞りきれていないことと漠然としたイメージしか持っていない場合があることに対する対処法は、前章までに取り上げているので、ここでは、(3)以降について考察を進めていくこととする。

具体的には、

(3)の人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない、ということに対しては、企業の経済的負担が軽くなるようにしてやること。

(4)能力開発のための自前のプログラムを持たないことに関しては、既存の教育プログラムを企業の実態に合わせて作り変えてやること。

(5)政府や地方自治が実施しているプログラムの存在自体を知らないことに関しては、その企業に適したプログラムを探してやること。

(6)存在は知っていてもそれをどう使ってよいか判らないことには、他の企業で実施している事例などを紹介することなどであろう。



2. 具体的な支援策の内容

(1) 企業の経済的負担を軽減してやること。

前項で掲げた問題点の「人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない」という悩みに対して、時間のやり繰りは企業内で何とかできても、資金の工面は難しい面がある。そこで我々の支援もその経済的負担をできるだけ軽減できるような方法を探らなければならない。

企業の金銭的負担をできるだけ軽減する方策として、直ぐにでも実行できるような事柄には、次のようなものがある。

① 既製品としての無料講座を紹介すること。

中小企業支援団体が年間を通じて、様々な講座を開設して受講を呼びかけているので、その中から人材教育に関したものをピックアップして、従業員別に受講計画を作成し実行していけば、かなり効果が期待されるものである。また、各種の支援団体のそれぞれのプログラムを組み合わせることによって、ある程度のボリュームを持った講座内容が出来る場合があるので、比較検討する価値は十分にある。

しかし、不特定多数の受講者を対象としたものであるから、企業側の独特な課題や個人別の訓練には対処できないが、全従業員のレベルの底上げなどには有効であろう。

② 受ける企業を複数化して、1社当たりの負担額を減らすこと。

有料の講座があった場合、一つの企業を母体として、その企業と取引している企業や子会社

などの企業に、できるだけ多く呼びかけて、1つの企業あたりの負担額を小さくすることにより、専門的に絞り込んだ講座や、複数回に分けて行われるシリーズものでも受講できるチャンスが拡大するものである。

③ 国や地方公共団体の補助を受けること。

国や地方自治体が指定する講座を受けた場合、その受講料の一部を負担する制度がある。

内容は公共団体や地域によってまちまちであるから、窓口に尋ねたほうがよい。

例えば、佐世保市の場合、企業が「中小企業大学校」の講座に従業員を派遣すれば、費用全体の2分1（最高額10万円まで）を補助してくれることになっている。

（2）既存のプログラムを当該企業の実情に合わせて改編してやること。

次に「能力開発のための自前のプログラムを持たない」という悩みに対しては、我々が容易に手に入れることができる資料を、その企業独自のプログラムに作り直すことで解決することができる。具体的には、中小企業支援センター（会議所）などを訪問すると、中小企業が抱える様々な課題を解決するための冊子が、書棚の中に大量に並べてあるのを見ることが出来る。そして、その大部分が無料で頒布されており、従業員教育に使うテキストとしては十分なものである。

だが、誰にも向くような内容になっているので、各個の企業にとっては不十分な面があることは当然のことである。そこで、企業の経営者や教育担当者の意見を聞いて、資料の過不足の部分を補ってやり、よりその企業の実情にあったものに改編してやれば、その企業独自のプログラムとして十分に機能することになるだろう。

また、より実践的な研修を行うツールとして、研修ビデオの無料貸し出しを行っているので、その利用による長期的で計画的な従業員教育を進めて行くこともできる。

（3）政府や地方自治が実施しているプログラムを紹介すること。

国や地方公共団体、或いは中小企業支援機関が様々なプログラムを組んで、中小企業者の利用を促しているにも拘らず、中小企業者の大部分はその存在すら知らない状態である。政府の広報活動や、中小企業支援センターなどのホームページ、あるいは商工会議所の会員向けの月刊誌などにおいて、中小企業者向けの新たな資料やプログラムなどの紹介をしているにも拘らず、資料



を入れた箱がまだ開封もされずに山積にされているのを見ることがある。

そこで、我々はそれらの資料にできるだけ目を通しておき、自分自身の講演の際に配布して使用したり、企業訪問の際にその企業に関連した資料を提供したりして、これらの資料やプログラムの存在を知らしめていくことが必要である。

(4) 教育を実施している事例を紹介すること。

さて、企業によっては前項で述べたような各種の資料があることを知ってはいても、それをどう使ってよいか判らないという経営者も少なからず存在する。

こんな場合に有効な手段が、他の先進事例を紹介することである。同じような規模の似たような業態の企業で行われている人材教育プログラムの内容を見れば、どのような資料を使ってどのような研修ができるかをたちどころに理解してもらうことだろう。いずれにしても資料に合わせた研修をするのではないから、研修の目的を明確にして、その研修に使えるような資料を探すようにすれば、既製品の資料でも結構利用価値はあるものである。



(5) その他

上記の例のような国や中小企業支援団体の利用ばかりでなく、企業内人材の活用や企業同士の相互研修などを実施している企業も増えている。

① 社内の高年齢者を講師として育てる。

最近の高年齢者継続雇用雇用制度の進捗により、企業内の専門的知識や技術を持った高年齢者を社内講師として育てることにより、研修の効果を高める例が増加している。

これは高年齢者の活性化と技術や知識の伝承、及び世代間の融和という意味においても、非常に有効な方法である。

② 企業同士の専門的社員を交換して講師とする。

研修のために外部から高額な講師を招聘し、高度な研修をすることも大事ではあるが、経営者同士が親しい間柄であれば、それぞれの企業内の専門的技術者を相互に交換して講師とする方法もある。他社へ講師として派遣されることによって、専門家として更なる成長が見込まれることや、自社の長所が発見できるなどの効果が期待される。

③ 複数の企業で従業員教育のためのネットワークを構築する。

上記のような企業間交流を発展させていって、5～6社の企業がネットワークを形成すればさらに高度な従業員教育のシステムを構築することができる。

複数の企業をバーチャルな大きな企業とみなして、全体の人材教育のためのプログラムを策定し、費用を平等に分担すれば1社当たりの費用は大きく低減され、講師もそれぞれの企業の専門家を提供するようにすれば、それぞれの企業の実情に即したきめ細かな研修内容を盛り込むことができる。経営者から従業員に至るまで交流が深まると、その他の経営資本の融通や統合までができるようになり、各方面においてシナジー効果を発揮することができるようになることも考えられるのである。

3. 実施するときの重要ポイント

企業が人材教育を行うために、社内でセミナーを開いたり特定の従業員を社外セミナーに派遣したりする場合に注意しなくてはならない重要なポイントを挙げておく。

(1) 研修の目的を明確にすること。——戦略的人材育成の実践

目的を明確にすることは何にでも言えることであるが、特に人材育成に関しては、戦略的人材育成という観点が必要である。戦略的人材育成とは、企業の中期経営計画に則って、何年後に、〇〇の力量や技術を持った人材を、何人育てる、という時期と数値目標のはっきりした人材育成の方法のことである。目的が明確になれば自ずと研修の内容が具体的になり、それに要する費用などもしっかり予算化できるようになる。

(2) コツコツと時間をかけて——計画的に、継続的に

人材とは、第1章でも述べたように企業文化を担う者である。だから、短兵急に育つものではない。企業の発展と共に成長できる人材を育てるためには、計画的に、継続的に行っていくなくてはならないのである。

(3) 効果を検証できるようにすること。——企業では、教育も管理の一環

戦略的人材育成という観点で、計画的にしかも継続的に人材を育成していくためには、長期的な計画であっても、1年ごとの費用とその効果を測定できるようにしておかなくてはならない。教育も、PDCサイクルの上でなされて初めて初めて機能するものである。

(4) 企業のトップが率先して受けること。——学習は革新を生み出す。

どんな研修であっても、受講者に対してトップの意気込みは示さなくてはならない。研修の最初と最後には顔を出して、研修の目的を全員に明確に伝えることと、終わった時の労いの言葉が欲しいものである。

(5) 学習する組織（LO）を目指せ



研修の目的を明確化し、トップの意気込みを示し、研修において学んだことを実地の作業に反映させていき、さらにより高度な知識の習得を望むような、企業全体が学習する意欲に満ち溢れる雰囲気を作っていくなくてはならない。そして、最終的にはエンプロイアビリティの向上に繋がっていくことが、個人と企業の双方の繁栄に繋がっていくのである。

4. 人材教育における経営者の意識

前述の（社）日本経済団体連合会の提言には、「中小企業が人材の確保・育成を成功させるためには、まずは働く人々から見て魅力ある企業になる必要がある。魅力ある企業を作ることは、経営者の責任である。魅力ある企業を造ることが出来れば、求める人材もあつまってくるようになるし、人材をきちんと育成し、適切に処遇できる制度を整備することができれば、求める人材が一層集まってくるという好循環が生まれる。このような好循環の契機をいかに生み出していくかがカギである。」と述べている。



つまり、人材育成という仕事も他の仕事と同じように、それを成功させるには、最終的に経営者の意識に掛かっているといえるのである。特にトップの意向が強力に、しかも素早く作用する中小企業においては、尚更のことである。

中でも、中小企業の経営者が人材を確保する時に、特に強く意識しなければならないことは、次のようなものである。

（１）人材は自社でじっくり育てるという意識

近年、経営者の口から「即戦力が欲しい」という言葉をよく聞くことがある。或る特定の絞り込んだ専門的な仕事を、短期的に処理しなくてはならないという場合なら派遣会社などの人材を即戦力として利用してもいいだろうが、冒頭で述べたような、企業が永続的な繁栄を勝ち取るために必要な人材は、即戦力として外部から求められるものではない。できるだけ現在の戦力の中から選抜して、社内においてじっくり育てていくことが大切である。

（２）経営ビジョンを共有するという意識

経営者は周囲のステークホルダーに対して、常に自分の経営理念や経営ビジョンを語るべきである。特に人材育成が成功するかどうかは、経営者が従業員に対して自社の進むべき道筋を熱く語り、それを従業員と共有できるかにかかっていると言える。すなわち、経営者がビジョンを語ることで、運命共同体として企業が進んでいくことを伝えていくことが求められるのである。

（３）外に向かって常に自社の情報を発信する意識

大企業の情報開示はかなり進んできたが、中小企業も自社の情報を進んで発信していくことが重要になってきている。インターネットなどの媒体を利用して、広く世間に伝えることで、中小企業に対するネガティブな印象を払拭して、中小企業のダイナミズムや多様性を大いに喧伝して中小企業の可能性を提示することが企業にも、働く人々にも利益をもたらすことになる。

5. 中小企業の人材育成を支援する各種のメニュー

この章のまとめとして、中小企業を支援する団体の主な活動内容と、特に中小企業の人材育成に深いかわりを持つ事業などを掲げ、中小企業の人材育成と、それを支援する専門家の役に聊かでも役にたつことを期待するものである。

●国の支援策

中小企業庁において毎年5月頃に発行される「中小企業白書」の中に、去る年度において実施された施策と、新年度において実施される予定である施策があらまし述べてある。また、中小企業者が利用する際の手引書として「中小企業施策利用ガイドブック」が作成されており、商工会や会議所などの関係諸官庁に常に置いてあり、無料で手に入れることができる。

●県や市町村

長崎県は、長期総合計画の中で「産業を支える人材の育成」を重点事業の中の一つとして推進している。その中でも特に、企業と高等技術専門校が連携した産業人材の育成というテーマで新規学卒者、若年求職者、中高年離職者等に対して、企業の持つ高度な技術を活用しながら、高等技術専門校において、現場実習を取り入れた職業訓練を実施し、企業の戦力となる人材を育成することに力を入れたいとしている。

具体的には、長崎県産業振興財団などによる個別の相談受付などを行っている。また各部課において従来の事業の延長上に、人材育成事業を取り込んでいる。

- ・建設業者新分野進出モデル事業
- ・地域産業連携ビジネス事業

などがある。

●地域産業活性化人材育成事業（ジョブカフェ事業）

経済産業省、厚生労働省、文部科学省が、若者の能力を向上させ、その就業を促進させるプラン

ンとして「若者自立・挑戦プラン」を策定し、地域において、民間を活用して、若者にきめ細かく雇用関連サービスを一貫して提供する「ワンストップサービスセンター」事業である。

長崎県内においては、長崎商工会議所と佐世保商工会議所内に事務所が開設されており、ジョブトレーナーが常駐し、企業の若年従業員のための研修・職場定着を支援している。

- ・若年社員フレッシュアップ研修
- ・若年労働者研修



そのほか、県内には以下のような各種の機関や団体があつて、それぞれに様々な事業や活動を行っている。但し、機関やプログラムによっては、人材教育が主たる事業になっていない場合があるので、主たる事業の中で、人材教育ができるように工夫をしなければならない。



●長崎県雇用支援協会

独立行政法人「高齢・障害者雇用支援機構」の都道府県における実施団体である。下記のような人材育成に関わる事業が行われているので、企業主の申込により、アドバイザーが直接企業を訪問して各種サービスを実施している。

- ・アドバイザーによる相談・助言・企画立案
- ・企業診断システム
- ・職場活性化研修

●長崎県産業振興財団

長崎県中小企業支援センターとして、中小企業のあらゆる相談に応じる機関である。企業の要請で下記のようなサービスを実施している。

- ・専門家派遣事業
- ・インストラクター派遣事業
- ・新連携事業

●建設業振興基金

国土交通省の外郭団体である。主に中小建設業者に対するサービスを行っている。

- ・経営相談
- ・新分野進出事業

●商工会議所・商工会

地域中小企業支援センターとして、商工業者のあらゆる相談に応じるワンストップ・サービスセンターの役割を果たしている。

- ・エキスパートバンク
- ・1日経営相談
- ・シニアアドバイザー事業
- ・各種経営講習会

●長崎県農業会議

県内の農業経営者のために、各種の機関や団体を結ぶ組織横断的な機能を果たしている。

- ・ 経営相談会
- ・ 集合指導（講演会）

●長崎県中小企業再生支援協議会

企業再生のための作業を通じて、経営者や後継者の教育を行っている。

●中小企業団体中央会

各種中小企業の団体を通じて、人材教育の資料提供や講習会等の業務を行っている。

●職業能力開発協会

従業員の技能や能力を高めるために各種の事業を行っている。

- ・ 能力開発情報システム
- ・ キャリア形成事業
- ・ 職業能力開発推進者制度

●各種業界団体

業種別に作っている団体、或いは工業団地の中で作られている組合など、が労働局や県の関係機関からの依頼で、経営者教育や従業員訓練のための事業を展開することがある。



第4章 これからの人材育成

第1章は「人材開発・育能力競争時代の到来」というタイトルのとおり、人材育成の重要性が、今日ほど強調されている（されるべき）時代はないという状況の中で、人材と人材開発について、又、人材開発と時代認識、更に中小企業及び中小企業診断士に求められる人材開発の視点について、理論が展開されている。

第2章において、第1章の中小企業診断士に求められる人材開発の視点も踏まえながら、中小企業診断士として人材開発にどう関わっていくかを、人材育成計画やプログラム作成への留意点を示しながら論じている。

第3章において、「中小企業診断士として、中小企業の人材育成支援の方策を探る」というタイトルで、より具体的に人材教育実施の方法や、人材教育を実施していく上でのポイントを論じ、中小企業支援活動のメニューを紹介している。

さて、第4章においては、以上第1章より第3章に至る論述の展開を踏まえて、これからの人材育成はどうあるべきかについてまとめてみたい。

1. 優秀な人材とは

人が会社の競争力を支える時代であるといわれる今日、優秀な人材とはどのような存在なのかを明らかにすることは、これからの人材育成の方向を探って行く場合、きわめて大切なことである。それは、与えられた業務を性格・迅速に処理し、同僚と気持ちよく仕事をし、チームをリードして売上や利益を出し、会社の将来を考え今後のあり方をトップに進言できる等々、優秀であることの定義は様々である。しかし、これらの優秀であることの条件に共通して言えることは、「仕事ができる」ということに集約されそうである。それは、とりもなおさず業務遂行能力に長けていることだといえよう。しかし、この優れた業務遂行能力は、会社経営に安定性が求められる時代には十分に価値があったが、今日、経営に変革が求められる時代には、仕事ができることに加えて現在の事業と会社の将来を見据える能力と、それに向けて行動する力が必要なのである。自分に課された仕事を人並み以上に処理する一方、現場感覚を最大限に活かしながら、会社の将来を洞察できる能力と併せて、人間力のある人材こそが、変革の時代の優秀な人材の条件であるといえよう。

（「経営職を育成する技術」の著者亀井敏郎は、このような人材の職種を「経営職」と名付けている。）

2. 人材育成の現状

人材に求められる要件がいつそう高度化、複雑化している現在、その育成について、企業の対応は遅れているといわざるを得ない。

(1) まず、人材育成は即ち研修（をやればよい）というとらえ方である。確かに研修の実施は人材育成の大きな部分を占める活動であり、人材育成にかかる予算の多くは研修プログラムの作成とその実施に充て

られることが多い。しかし、問題は研修さえ実施すれば会社にとって役立つ人材が育ち、会社に利益をもたらしてくれるだろうという甘い期待と見通しのもとに、それから先を考えていないのではないかという点である。

(2) 次に、会社に於ける人材の成長は、単に教育・育成によるものだけではない。日常業務の中での経験や体験と仕事に対する興味、意欲が成長に大きく作用する。しかし、日常の業務活動と教育・育成活動とを明確に区別することは難しい。また、人材育成活動の成果と企業の業績上の効果との間には時間的ギャップがあり、結局、人材育成活動自体の効果を見えにくくさせている。このことをよく認識しておく必要がある。

(3) 人材育成を担当する研修・人材育成部門が直面している問題点が多いということである。カリキュラムそのものに関する具体的な問題から、人材育成に対する会社の基本的姿勢まで、様々な問題があり、これらはいずれも研修・人材育成部門だけでは解決できない。

問題点としては、

- ◆ 人材育成についての基本理念、ポリシーが明確でない。
- ◆ 全体としての人材育成体系をどのように作成したらよいか分からない。
- ◆ 人材育成に使用する自社にふさわしいカリキュラムはどのようなものかよく分からない。
- ◆ 研修に対する受講生の参加意識が低く、理解度や満足度が高まらない。
- ◆ 研修の成果をどのように測定・評価したらよいか分からない。

などである。

(4) 研修担当部門の社内でのポジショニングが低いとすれば、それは問題である。会社を支えているのはヒトであり、その育成は何をさておいても優先されるべきである。にもかかわらず、研修担当部門が軽視され、人を評価する人事部門が花形であるのは何故か。考えてみると非常におかしなことである。ヒトの将来に係る育成を行う部門が軽んじられている現状がありはしないかということである。

3. 人材育成の目指すべき方向

(1) 人材育成とは、個人の能力を開発して、業務に成果をもたらすための活動である。しかし、これがなかなか困難なことなのである。その最大の原因は、個人の能力開発と、業務上の成果を生み出すことが切り離されている場合があることである。

能力開発はできても、開発した能力が業務において生かされないのでは成果に結びつかない。逆に、業務成果向上への取組が能力開発と無関係に行われるために、個人のモチベーション向上につながらないのである。教育の成果を業務で活かしてゆく工夫が求められるのである。更には、業務そのものを人の成長に合わせて新しく設計し直していく等の方針変換も必要かもしれない。

OFF-JT的活動の延長線上にOJTがあり、教育成果を業務に適用する段階で、新たな問題意識が芽生えて、その解決に向けて再びOFF-JT活動がなされていくような、教育と業務が相互に影響を及

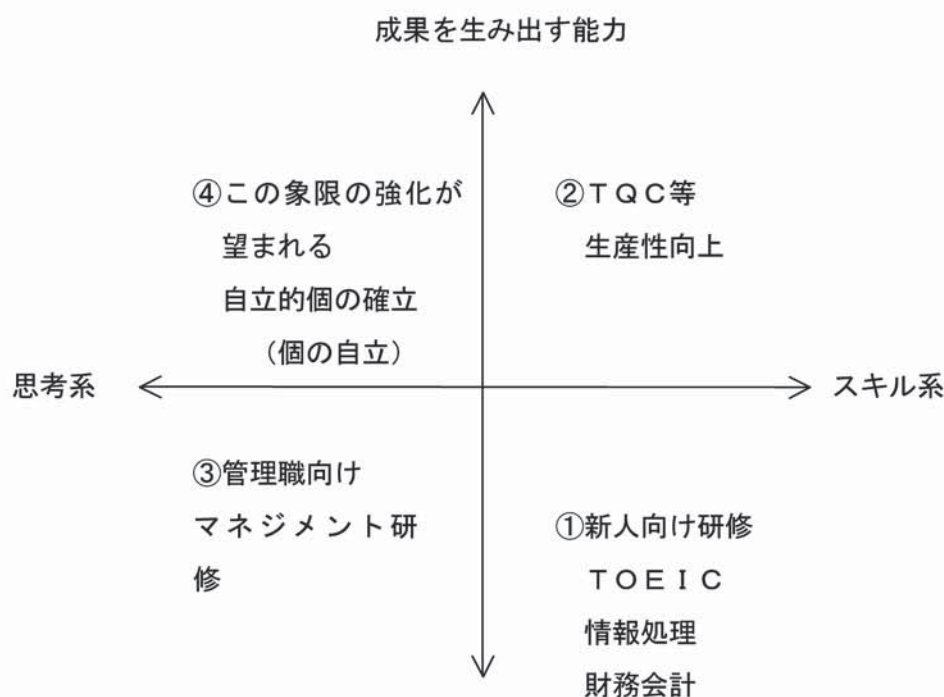
ばし合うような人材育成体系の整備が望まれる。

(2)研修担当部門の社内での位置（ポジション）が低いことの問題点は述べたが、その解決には、研修・人材育成部門の責任者乃至メンバーにトップクラスの人材を充て、組織としての権限を強くしてゆくのも一法である。そしてそのことが会社の業績向上に繋がらなければならない。今日、勝ち組といわれる企業では、教育について相当以前からこのような考え方を実行しており、それを更に充実させているのである。

これからは、人材教育を（会社の）意志決定の中枢機能とリンクさせていく動きが、更に強まると考えられる。

(3)人材育成活動において大きな部分を占める研修関連プログラムについて述べると、現在では汎用的な能力向上を目指すものが多い。それはそれで良いのだが、汎用性を重んじるが故に、そこで身につけた思考方法やスキルが、会社内部更には現場で生かされないという、いわゆるお勉強型研修になるケースが多い。一般論としての学習でも、職場という現実の場で活用されるような工夫されたプログラムの作成が望まれる。

ここで、全体としての人材育成プログラムを検討するために、人材育成メニューをマトリックスに表してみる。



（亀井敏郎氏作成分に追加）

まず、社会人としての最低限の常識・知識等習得のための新人向け研修は必須である。(①の象限)

次に、自社の業務全般の理解と並行して、製造業であれば現場に必要な基礎知識の習得、機器やシステムの操作、業務処理法の習得の研修が必要であるのは言うまでもない。(②の象限) その後、部下を持ち、組織を運営する立場になった段階で、マネジメント全般の知識や現実の問題点・課題に対応するためのスキルの習得が必要である。(③の象限)

これまでの企業内研修のメニューは、この③の段階で終了しているケースが多い。即ち、第④象限に位置する中長期レベルで自社内に於いて成果を生み出すことが期待される領域でのメニューが貧弱であり、この分野の学習が強化される必要がある。

③の段階に止まっていたら、経営・事業に関する知識や能力・スキルを実践レベルで活用していく水準には至らないのである。この象限での人材育成メニューの開発が必要不可欠である。

(4)人材育成が、名のとおり、個人の能力を開発して、企業に利益と成果をもたらすための活動であることは、くりかえし述べてきたところである。ここで、原点に立ちかえるというか、人材育成の対象たる人というものについて考察すると、人、とくに企業内の人間は現実のしがらみや規則にしばられた組織の中では、極めて弱い存在であることを十分に理解しなければならない。

高邁な理想、経営理念が高らかにうたわれている企業でも、日常的な業務では、短期志向、部分最適思考が強く支配し、個人は自分の理想と仕事の現実とのギャップに悩みながら日々を過ごしている。

従って、会社の中で、従来とは異なる行動を個人に起こさせようとするなら「性弱説」を前提にすべきである。(この「性弱説」という表現は、D. マグレガーの提唱した労働に関する性善説〔Y理論〕を例にして、人の企業内に於ける弱い存在を象徴的に表現した前述亀井敏郎氏の造語であると思われる。又、第2章 3.人間力向上のための人材育成の中で経営者の人間観として、X理論、Y理論に触れている。)そして、企業は、個人の斬新で前向きなアイデア発想を組織内で活かすような環境を醸成し、片や個人も言いつばなしでなく、責任をとる覚悟を持つことにより、人と組織の望ましい関係が作られなければならない。

個人の覚悟を鍛えること、言い換えれば、逆境に耐え抜く機会を持たせることも広義の人材育成と考えるべきである。自立的個の確立、個の自立を目指すと言い換えることもできる。

組織は組織、個人は個人ではなく、組織と個人のぶつかり合いがあつてこそ、個人が成長し、組織も変革されていくのではないだろうか。

参考文献：亀井敏郎著「経営職を育成する技術」

結 べ り に

エキスパートバンクや様々な機関の専門家派遣などで、企業を訪問し経営支援をする際には、どうしても対処療法的な処置をすることが多い。短期間にある程度の成果が出ることを望まれるから仕方がないことではあるが、ゴーイングコンサーンとしての企業を守り育てるために、長期的視点に立った支援をしていくことは、われわれ中小企業診断士の大きな役割の一つである。

そういう意味で「人こそ財——中小企業の人材育成に中小企業診断士はどう関わっていくべきか」というテーマで、今回我々が取り組んだ調査研究事業は、企業との長期的係わり合いを進めて行く場合の良いきっかけになるものと思われる。

さて、今回の調査研究事業を進めていく上で最も注意を払ったことは、調査研究自体の全体の色調の統一と流れをスムーズにすることであった。そのために、最初に全員で事業全体の構想をしっかりと把握した上で作業を分割した。そして、各人の作業を進める過程で常に「人材」の意味と「戦略的人材育成」の意義を意識しながら進めるように努めた。最後に、全員の持分を統合する時には、互いに齟齬がないようにしっかりと論議を重ねた積みである。

それでもってこの程度の出来か、とお笑いになる読者もあろうかと思うが、判りやすい報告書になるよう努めたところだけは汲み取って頂きたい。(終)

中小企業診断協会・長崎県支部

調査研究事業委員会

相 田 雄二郎

田 代 拓 哉

辻 丸 義 人

藤 澤 雄一郎