

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云える。

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交差するところである”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。

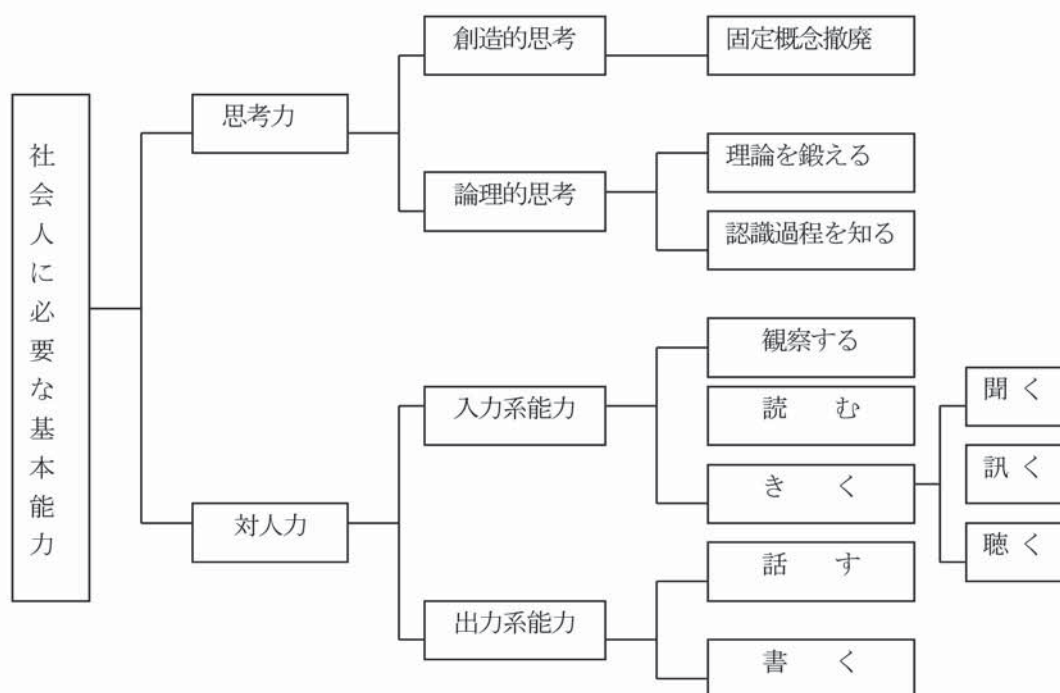
③企業人に必要なコアスキルに於けるヒューマンスキルの低下の問題（IT と論理的思考の重視）

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

⑥組織的報連相活動の質向上

⑦人間力強化対策

⑧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

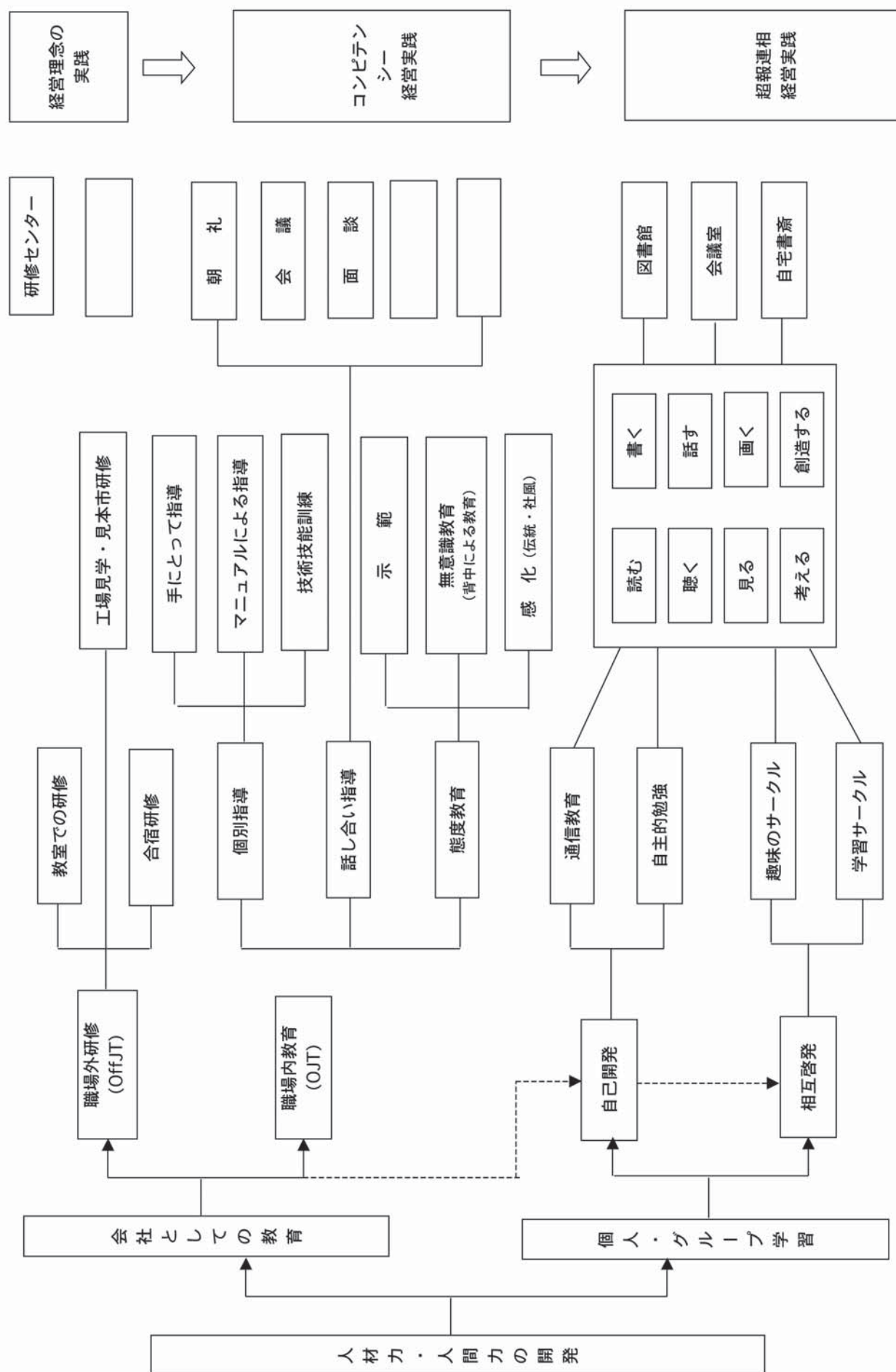
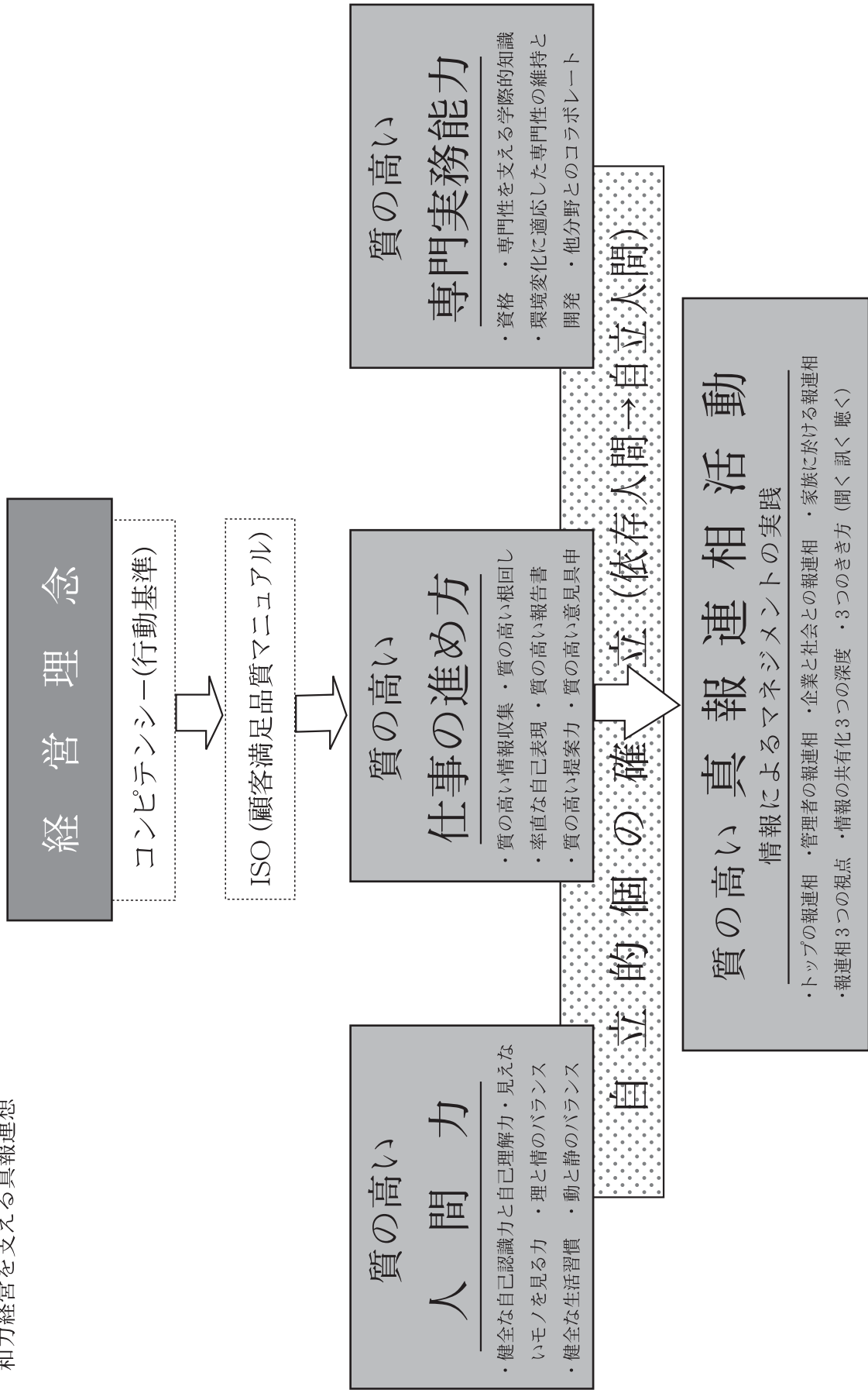
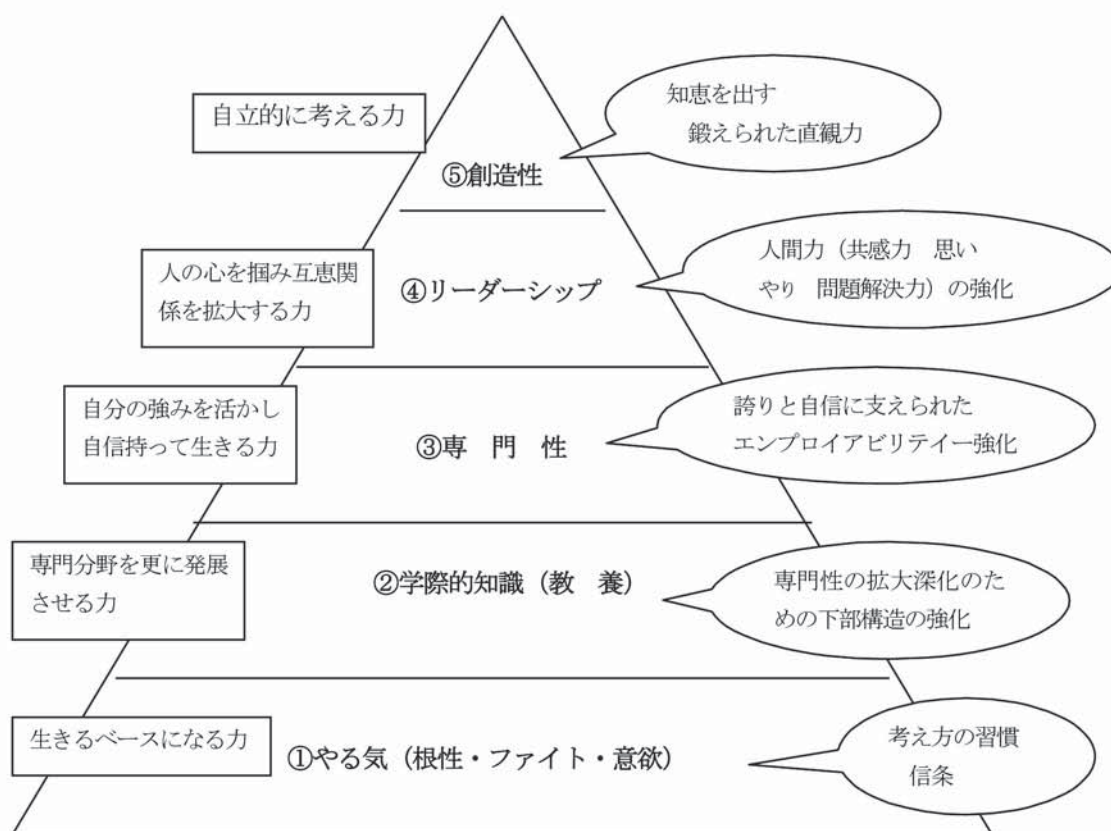


図3 和力経営を支える真報道想



(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。