

# 中小企業における経営幹部候補の育成

—人材活用と一体となった仕組みづくり—

弘 中 史 子  
(滋 賀 大 学)  
(経 済 学 部 教 授)



## 目 次

- |               |                   |
|---------------|-------------------|
| 1 はじめに        | 5 マネジメントの体験と人材の活用 |
| 2 経営幹部を育成する環境 | 6 ボトム層への波及効果      |
| 3 現状の把握       | 7 結びにかえて          |
| 4 将来の構想       |                   |

## 1 はじめに

人材の育成は、どのような企業にとっても重要かつ永続的な課題である。

本論文では中小企業における経営幹部の育成を、30代から40代といったいわゆるミドル・マネジメントの人材活用と絡めながら議論していきたい。ここでいう経営幹部候補の社員とは、将来経営者や役員クラスになり、次世代の会社経営において屋台骨となるような人材をさす。次世代の経営幹部を育成できるか否かは、いうまでもなく企業の将来を左右する。

以下では、まず国内外の研究において経営幹部の育成がどのように扱われてきたかを概観する。そして幹部候補となる社員を複数名育成する必要性や、社内で育成する意義を指摘する。

その上で3社の事例を引用しながら<sup>1</sup>、経営幹部候補育成のために必要な要素を示していくこととする。具体的には、「知る」「見通す」「やってみる」「伝える」「教える」という5つの要素である。これらを網羅する仕組みづくりが、経営が「できる」人材を育成し、かつ会社全体をレベルアップすることにつながる。

<sup>1</sup> 本研究は、科学研究費補助金による調査の一部をベースにしている。

## 1-1 国内における研究

人材育成における研究では、中小企業は大企業との比較で扱われることが多かった。たとえば安藤（2008）は、大企業ほど多様な育成プログラムを用意できること、人数が多いため部下を持ちやすく調整力やマネジメントの視点を養いやすいことを指摘している。

中小企業における人材育成に直接焦点をあてた研究は、後継者育成と起業家育成の2つのタイプが中心である。しかしいずれにおいても社員ではなく、経営者たる存在に焦点があてられている。

前者の後継者育成については、国内で依然として中小企業の廃業率が高く、その原因の一端が事業承継にあることから、議論が盛んになってきた。

たとえば、戸田（2011）は、後継者の候補として、子息・子女型、養子・婿・嫁型、その他の同族型、従業員型、外部経営者型などいくつかの類型を示した上で、後継者の能力開発・訓練の方法を論じている。また久保田（2011）は、二代目以降の承継者を対象に、「社外経験」と、「承継前の新たなプロジェクト遂行」の有無を軸に考察している。

後者の起業家育成については、創業をいかに推進するかという側面から語られてきた。新規の企業が生まれることは、社会の活性化にもつながるからである。アントレプレナーとしてどのような特質があるか（大江・白倉, 1994）や、成功する起業家に必要なメンタリティはどのようなものか（Timmons, 1994）、といった研究が多く蓄積されている。

ベンチャー企業がスタートアップ段階をす

ぎ、成長段階にうつるにしたがって、創業者がすべてをマネジメントすることは不可能になり、経営者の片腕となる人材の必要性が増加することが予想される。しかし残念ながら、この点についてはあまり議論が進展していない。

寺本・原田（2001）は、本論文と同様に、有能な社員の存在に関心を抱いており、中小企業における「コア人材の確保・育成」を強調している。彼らのいうコア人材とは、経営者と従業員双方からの信頼を得、組織の進むべき方向、組織のなすべき課題を正確に把握する人材である。しかし社内に人材が不足する場合には外部からの採用を示唆しており、社内での育成については評価制度をのぞき、ふれられていないのである。

## 1-2 海外における研究

近年海外においては、中小企業の人材育成について多く光があてられるようになってきた。主としてHuman Resource Management（人的資源管理、以下HRMと称す）の分野で扱われている。

Tocher and Rutherford（2008）は、中小企業のHRMに関するこれまでの議論の流れを整理している。初期の研究では、中小企業がHRMにあまり注力していないことが指摘されてきたという。その原因としては、中小企業経営者がHRMの優先順位を高くしていないことや、HRMに割く時間がないことなどがあげられてきた。また大企業を対象に研究されてきたHRMをそのまま中小企業に適用することはできないという見解も多く見られたとしている。

一方で、HRMと業績や戦略の関係も議論さ

れるようになった。たとえばHayton (2003) は、中小企業において社員参画型の仕組みを取り入れたり、与えられた役割以外の行動を奨励したりなどの自由裁量の余地をHRMに組み込むことが、業績向上に結びつくことを指摘した。さらに、Arthur and Hendry (1990) は、規模の小さな組織において、HRMを行うことで、戦略の選択肢が広がる可能性を指摘している。たとえば、社内の人材育成が進んでいけば、環境変化が激しい中でも、他社より多くの選択肢に気づくことができるからである。

このように海外の研究では、中小企業において人材育成も含めたHRMが重要であることや、それが戦略や業績にポジティブな影響を及ぼす可能性が示されている。他方で、中小企業における効果的な人材育成の方法、とりわけ次世代の経営幹部をどのように育てるかについては、ほとんど議論されていない。国によってはヘッドハンティングによる社外からの幹部採用が積極的に行われるなど、労働慣行の差異も影響している可能性がある。

### 1-3 本論文の視点

以上のように、中小企業における経営幹部の育成については、まだ議論の余地が大いにあるといえる。

本論文では、まず次世代を担う人材を社内で育成することを前提として考察する。外部から中途採用で優秀なマネージャーを招くことは、中小企業の成長にとって有効な手段となりうる。しかしながら、社内で育成することは、自社の事情に精通した経営幹部の誕生につながり、また社員のモチベーション向上にもつなが

ると考える。

また、「複数」の経営幹部を育成することを念頭において議論を進めていく。つまり後継者と目されている特定人物の育成を考えるのではない。この点では後継者を想定した戸田 (2011) や久保田 (2011) の議論とは、視角が異なる。現代の中小企業経営では、経営者一人だけで舵をとることはますます不可能になってきている。グローバル化も進展し、法体系・雇用形態も複雑化している。複数の経営幹部が必要な時代になっているのである。

複数の幹部を育成することは以下のような4つの利点がある。第一に、より多くの社員に成長の機会を与えることができ、モチベーションを高めうる。

第二に、特定の社員に過度の業務が集中するのを防ぐことができる。寺本・原田 (2001) でも、コアとなる人材に多くの業務が集中してしまうがゆえに、かえって覇気が低下してしまう可能性を示している。

第三に、特に製造業で進むグローバル化や、新事業展開に対応しやすくなる。中小企業がグローバル展開をするときに、大きな壁となるのが派遣する人員数である。海外拠点では営業方針から生産管理、人材育成までさまざまな課題に対応する必要がある。しかし経営トップしかこれをこなせないのであれば、グローバル化は暗礁にのりあげてしまう。

新規事業展開においても同様のことが指摘できる。新規事業をリーダーとして任せられるような人材がいれば、既存の事業に投入する人材を犠牲にすることなく、新規事業に邁進できる。

第四が成長への布石である。人員が少しずつ

増えていくような状況では、たとえ中小企業であっても次第に経営者の目が届く範囲に限られてくる。次節で事例として取り上げる企業においても、人員増加が経営幹部育成のひとつのきっかけになっている。クリアテックでは、社員の増加により、現経営陣が一人ひとりの社員にきめ細かく対応することが将来的に難しくなることも考慮し、幹部候補の育成をひとつの解決策として考えている。関ヶ原製作所においても、近年急成長をしたことが、仕組みづくりに着手した契機となっている。

## 2 経営幹部を育成する環境

本論文では次世代の経営幹部育成に意欲的な3社の事例を紹介しながら、論を進めていく<sup>2</sup>。3社とも後継者を決定してから社員を育成しているのではなく、複数の社員を育成対象としている。また30代から40代といったミドル・マネジメントを対象に、経営を体験する場を与えているという共通項がある。

### 2-1 株式会社クリアテックの概要<sup>3</sup>

株式会社クリアテック（以下、クリアテック）は、金型・鍛造を手がける企業で、従業員数36名、資本金1億3,000万円である。大企業をスピンアウトした経営陣3名によって起業され、創業当初から中小企業のよさを生かした組織をめざし、部門間の壁がない組織を実現してきた。

同社は、次世代の経営幹部育成を射程におき、2010年に取締役補佐というシステムを導入した。これは給与や人事、労働基準、経理を含め

法律上の基準をクリアした上で設けられた制度である。取締役会や取締役に対して経営に関する意見を具申できるほか、月1度の生産会議と営業会議への参加が認められている。

全社員を対象に公募し、4名の社員が採用された。大企業でもジュニア・ボードなど類似した制度はみられるが、同社で特徴的なのは義務があまり課されておらず、自主的な活動の余地が存在していることである。

### 2-2 株式会社伊藤製作所の概要<sup>4</sup>

株式会社伊藤製作所（以下、伊藤製作所）は、金型の設計・製造とプレス加工を行う企業で、従業員数71名、資本金5,000万円である。海外に子会社があり、この子会社の社長を経験させることが、次世代の経営幹部育成に大きな効果をあげている。

海外法人設立時には、立ち上げから運営まですべてを担当できる有能な社員がいたが、急逝するという不慮の事態がおこった。経営者自身が一時的に赴任して子会社の社長を兼務するという選択肢もあったが、思い切って当時30代の社員を子会社社長として指名した。同社ではミドル・マネジメント層の社員に、数年おきに部署を異動させて、できるだけ多様な業務を経験するように試みていた。そうした人材の一人を、派遣したのである。

赴任後の現地での経営については、人事から営業、生産にいたるまで、原則としてすべて子会社社長に一任している。その後もミドル・マネジメント層を子会社社長として派遣する方針

<sup>2</sup> すべて製造業の事例となっているが、製造業は販売・開発・製造のすべてを社内に抱える業態であり、幹部候補に比較的多様な知識が求められるためである。しかし本論文でとりあげる仕組みづくりは、他の産業でも応用できると考える。

<sup>3</sup> 2011年7月25日とそれ以前の調査による。

<sup>4</sup> 2011年8月9日とそれ以前の調査による。

を継続しており、この職を経験した社員が幹部として育ってきている。

### 2-3 株式会社関ヶ原製作所の概要<sup>5</sup>

株式会社関ヶ原製作所（以下、関ヶ原製作所）は、産業用の機械の開発・生産を手がける企業で、従業員数450名、資本金2億4,700万円である。企業規模がやや大きいが、経営幹部の育成に効果的な仕組みを確立し、またオーナーのみの経営から脱皮しようとしている事例として紹介したい。

同社は60年間続いたオーナー経営からの転換をめざしており、第三者割り当て増資など資本面を整備してきた。こうした流れを加速する方法として、チーム知経営研究会という仕組みを取り入れている。これは幅広い部門、カンパニーから選出された社員たちが、部門ごとの方針展開や中期計画の作成、フォローまでを体験し、実際の経営に参画するというものである。名称にあらわれているように、個人の知をチームの知にかえて会社を発展させていこうという試みである。

この研究会は月に2度開催され、現在は約10分の1にあたる社員が参加している。最近では若い社員の参加比率を意識的に増やしているという。

以上の企業では、「知る」「見通す」「やってみる」「伝える」「教える」といった要素を含んだ経営幹部を育成するための仕組みづくりがなされている。次節からはこれらの各要素を詳しくみていくこととしよう。

## 3 現状の把握：「知る」

財団法人商工総合研究所は平成22年度に「中小企業における人材の活用等の実態調査」を実施している。これによれば、従業員の能力形成を行う目的・狙いとしてアンケート回答企業が最も多くあげているのが「知識の習得」で58.7%となっている（財団法人商工総合研究所, 2010, p.28）。

経営幹部の候補となるミドル・マネジメントであれば、業務上の知識についてはある程度修得している可能性が高い。将来組織を引っ張っていく上では、さらに幅広い知識が求められるであろう。具体的には、自らの勤務する会社の現状を知ることである。3社では、経営幹部を育成する上で、自社の現状を把握できる仕組みができています。ここではそれを「社内全体」と「サプライチェーン」にわけてみていこう。

### 3-1 社内全体の俯瞰

前述のようにクリアテックでは、もともと部門間の壁がない組織を実現していた。各社員はそれぞれの担当業務があるが、それは一部門の業務とは限らず、他の部門の業務も遂行している。同社では社員同士が業務の状況について情報交換を行い、他の部門の繁忙期には相互にサポートしている。サポートした業務が継続的に多忙になった場合には、サポート先の業務が主たる業務に変化することもあるという。

このような仕事のやり方であるため、社員は会社全体を把握しやすい状況になっている。取締役補佐制度はこの「社内全体の俯瞰」をさら

<sup>5</sup> 2011年8月24日の調査による。

に前進させる仕組みとなっている。

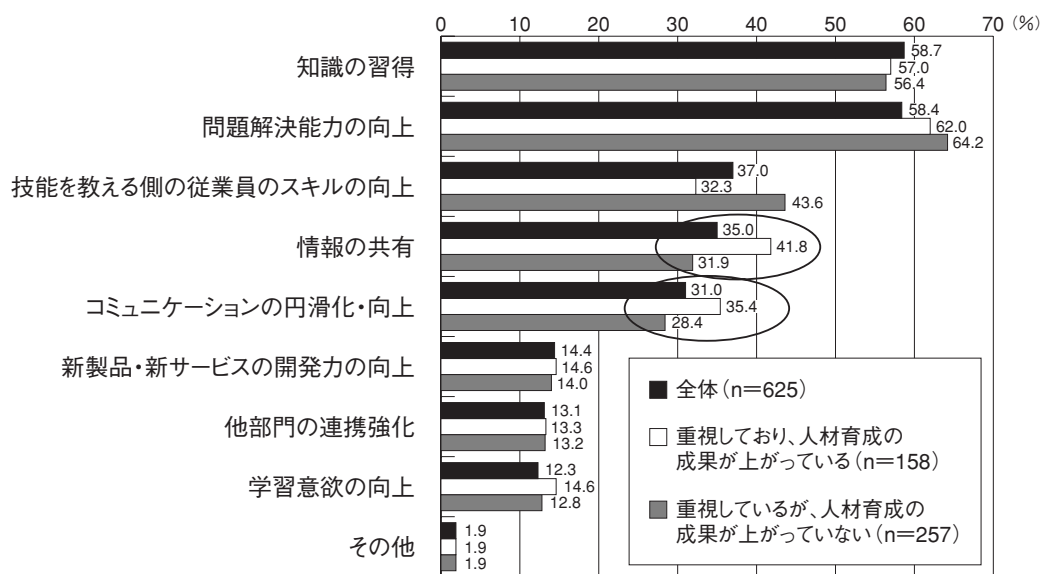
取締役補佐は、前述のように取締役会に同席できることになっている。そこでは当然ながら社内の重要事項が提案され議決される。また毎月の生産会議と営業会議にも参加できるため、会社の現状をより詳細に把握できるようになる。同社では、名刺にも職名が印刷されているため、社外では「取締役補佐」という立場で見られることになる。これも全社的な視点を育むよい意味でのプレッシャーになるであろう。

伊藤製作所において子会社社長として派遣される社員は、前述のように赴任前に多様な部門での経験を積んでいる。たとえば子会社の現社長A氏は、機械加工のプログラミング、品質管理、プレート加工を経験した後に、ISO 認証取得の業務を担当した。その後に営業での経験を経て、海外に赴任した。そして子会社社長として人事から営業、生産にいたるまですべての業務を同時に担当することで、さらに視野が広がったという。

関ヶ原製作所の場合には、企業規模が大きいため、頻繁な部門異動など、日常的に多様な業務を経験することは限界がある。しかしチーム知経営研究会という仕組みをつくったことで、社員が他のカンパニーの状況を把握できるようになった。参加している社員からは「これまで自分が属しているカンパニーのことしか把握していなかった。狭い範囲で物事を考えていたということがわかった」という発言が目立つといい、経営陣は社員の現状把握の範囲が広がっていることを実感しているという。

前述の商工総合研究所の調査では、これに関連する興味深い結果が出ている。人材育成の成果が上がっている企業とそうでない企業は、「情報の共有」「コミュニケーションの円滑化・向上」を重視しているかについての回答に、差が目立つのである（図1）。社内全体を俯瞰できるようになることは、部門間の情報共有や、部門間のコミュニケーションの円滑化・向上につながり、ひいては人材育成に影響することが推

図1 従業員の能力形成を行う目的・狙い(3項目以内複数回答)



出典:財団法人商工総合研究所(2010)『中小企業における人材の活用等の実態調査』、p.35

察できる。

### 3-2 サプライチェーンの俯瞰

経営幹部になる上では、会社全体を見渡すだけでなく、社外についても「知る」ことが望ましい。とりわけサプライチェーンの中でも、自社と直結している顧客と仕入先についての理解を深めていく必要があるだろう。

顧客の存在は売上に直結するため、社員にとって比較的関心を高めやすいと思われる。しかしながら、顧客と直接接する営業などの業務を担当したことのない社員もいるため、顧客の状況を把握できるような仕組みをとり入れる必要がある。

クリアテックでは、営業経験のない取締役補佐であっても、営業会議に参加することで自然と顧客の状況に目が向くようになっていく。

関ヶ原製作所ではチーム知経営研究会にて、方針展開や中期計画を立案しなければならないことになっている。当然のことながら顧客の動向もふまえないと計画はできないため、顧客に関心を持つことができるようになっていく。また他のカンパニーがどのように顧客と関係を築いているかもわかるようになり、それを自分の部門でも参考にしたり取り入れるという動きも出てきた。

さらにいうならば、サプライチェーンの上流となる仕入先に関心が広がるのが重要である。クリアテックの場合には、取締役補佐が生産会議にも出席していることから、仕入先の状況がつかめるようになっていく。伊藤製作所の子会社社長の経験者2名によれば、生産現場での経験はもちろんのこと、ISOの認証取得業

務での経験が仕入先への関心を高めたという。社内のももの流れを川上から川下まですべて把握することができたためである。

### 3-3 他の社員・他社へのリスペクト

社内全体やサプライチェーンを俯瞰できるようになると、自社の現状を総合的に把握できるようになる。こうした知識は、他者へのリスペクトを生み出す。

伊藤製作所で子会社社長を経験したB氏は、海外子会社で経営者としてマネジメントを体験したことで、会社は「たくさんの社員の一人ひとりの努力によって成り立っている」という意識を強く持つようになったという。

帰国後は営業の責任者として活動しており、顧客からこれまでに経験したことのない注文を受けたり、急ぎの依頼を受けたりといった事態も生じてきた。そうした場合には、当然の事ながら生産部門をはじめとした多くの部署や人々に、協力を仰がなければならない。生産部門に相談に行くと、「この仕事をすればお客さまの評価が上がるのでしょ」「難しいけどやってみよ」と理解を示し、場合によっては進んで休日出勤したり残業したりして対応してくれることに、深い感謝の念を抱くようになった。また、仕入先に対しても、自社の生産を支えてくれていることへの敬意が高まったという。

クリアテックの取締役補佐C氏は、これまで財務を主として担当してきた。そのため、世界金融危機や東日本大震災などによる景気変動に直面したときにも、売上動向や、長期・短期の資金繰りなどもある程度予測できていた。しかしながら他の部門の社員は財務をどのように解

積してよいかかわからないため、景況が好ましくない状況で新規採用することや設備投資を進めることに不安を募らせていることを知った。そのため会社の全体像を把握して、財務の立場から、他の社員に適切に説明する役割を担って貢献したいと考えるようになったという。

関ヶ原製作所においても、チーム知経営研究会にて互いのカンパニーのことを学ぶようになったことで、他の部門を応援する雰囲気が醸成され、また仕入先への配慮も自然と高まってきたという。

このように、社内の全体像を把握できるようになることで、他の部門やサプライチェーンを支える企業へのリスペクトが生みだされる。将来リーダーとして企業をひっぱっていくためには、社内の多様な部門や、サプライチェーンを構成する他社を尊重し、そこから共感を持ってもらえるような存在にならなければいけない。ゆえに、リスペクトが生まれることは大いに意義があるのである。

#### 4 将来の構想：「見通す」

社内全体を俯瞰し、さらには社外のサプライチェーンにも目を向けることは、空間的な知識の広がりを生み出す。しかしながら、これはあくまで「現在」を把握するためのステップである。将来のリーダーとして求められるのは、現在の業務を適切に遂行することだけでなく、将来に対してもビジョンを描けるようになることである。さらに幹部候補の社員たちが現在だけでなく将来も見通せるようになり、時間的にも視野が広がるのが望ましい。

事例からは、この「見通す」という行為が、

「知る」という段階を経て生み出されることを読み取ることができる。「見通す」という行為は、インプットからアウトプットへの移行期でもある。

伊藤製作所のB氏は、社内全体を把握できるようになった結果、自社の技術・生産部門の能力が最近向上してきていることを実感している。それが最近の新規顧客の開拓や、これまでとは異なる製品の受注につながっていると解釈し、将来的にさらに受注の幅を拡大できるのではないかと考えるようになった。

クリアテックのD氏は、自分が営業担当者として、技術部門と連携し、顧客の開発に関わる試作品を提案・納品できたという経験をした。このことで、「顧客の量産プロセスだけでなく、開発プロセスにもっと関われるのではないか。そうすればうちの会社はもっと成長の余地がある」と将来性を感じるようになった。取締役補佐として、その可能性をさらに探りたいという希望を持っている。

このように、「見通す」という行為は、社内やサプライチェーンをも含めた現状を把握するという「インプット」のプロセスがあって、はじめて醸成されるのである。

Delmar& Wiklund (2008) は、管理職が自社の成長に期待をもつほど、実際に企業が成長することを明らかにしている。「この会社は伸びる」という期待感を持つことが会社の将来構想を考えることにつながり、それに向けた努力を生み出すであろう。

またここで注目すべき点は、社員が「自身」の現状把握に基づいて、将来構想を作り出しているということである。現経営陣が上から提示



したビジョンではないため、現経営陣自身にも新たな気づきが生まれるという副次的効果が期待できる。

関ヶ原製作所のチーム知経営研究会では、前述のように将来のビジョンを形にする活動を行っており、よりアウトプットを重視している。同社の経営陣が驚いたことは、30代から40代というミドル・マネジメントの社員たちが、経営陣では考えつかないような将来像を自ら描きだし、「うちの会社はこうしたらもっとよくなる」と考えるようになったことだという。

クリアテックの場合は、取締役補佐を選定するプロセスにおいても、「将来を構想する」ことを促している。応募にあたり、将来の会社像に関するレポートの提出を義務づけたのである。このレポートは応募者以外の社員からも提出され、社員がどのような将来像を描いているかを経営陣が知る機会にもなった。

## 5 マネジメントの体験と人材の活用

### 5-1 マネジメントの体験：「やってみる」

経営幹部の育成のためには、マネジメントを体験できる場、つまり「やってみる」という行為も欠かせない。

クリアテックの取締役補佐は、公式の取締役会に出席し、しかも発言ができるようになっている。経営に対する自分の考えを発信するのである。また社外に出たときには、将来の経営を担うというイメージで見られることもある。たとえば顧客からは責任者として、商談の場での裁量や決断を求められる場面もあるという。

同社では、取締役補佐が自主的に集まって、自社の課題を整理し、何から着手すべきかにつ

いても考えはじめるようになった。「経営に関わろう」という意欲が高まってきた結果であろう。

伊藤製作所の場合には、海外子会社の社長に経営の権限をできるだけ委譲することでマネジメントを体験させている。子会社社長から日本本社に経営上の相談があったときには、コンプライアンスに関しては厳格に対応するように指導する。しかしそれ以外についての経営課題は子会社社長自身が考えて判断するように仕向けているという。

子会社社長の経験者によれば、社員の採用や新規顧客開拓ひとつをとっても、社会慣習の異なる国で自らの決定を進めることには相当のプレッシャーがかかるという。しかし自分で乗り越えたということは、大きな自信になっている。

関ヶ原製作所の場合には、チーム知経営研究会で熟成された方針や中期計画は、実際に遂行されることになっている。チーム知経営研究会に参加する社員は、まず方針や計画を練り上げた上で、それらを職場に持ち帰り実施に向けて動き出すことになる。その結果はさらに研究会にフィードバックされ、方針や計画の実現のための手法が洗練されることになる。つまり将来を構想する場と経営を疑似的に体験する場が一体化している状況になっている。

### 5-2 体験を可能にするセーフティネット

マネジメントを実際に体験させることには、当然ながらリスクも伴う。ミドル・マネジメント層を対象にしているため、比較的若い社員が体験をすることになるからである。当然のことながら、そこでは試行錯誤が繰り返されるし、失敗の可能性もある。失敗に対する責任を問う

のは酷であるので、その失敗が自社の経営をゆるがさないように留意する必要がある。

この点について、3社はそれぞれセーフティネットを整備している。安心して経営の体験ができるようにしているのである。まずクリアテックにおいては、取締役補佐は情報を共有でき、また発言の場を与えられる。また、自主的な活動も行うことができる。しかし実際の経営については現在の経営陣が責任を負うことを明確にしている。

伊藤製作所においては、前述のように子会社の経営判断は事実上子会社社長に一任している。もちろんあやまった判断を下す可能性もあるが、それでも自身で決定させるようにしている。一方で、日本本社が同様の業務を行っており、迅速にサポートすることができる体制を整えている。また万が一深刻な事態が起こったとしても日本の現経営陣がカバーできると考えている。

関ヶ原製作所においては、チーム知経営研究会とは別に、常務クラスや各カンパニーのプレジデントが集う学習企業委員会が組織されている。ここはチーム知経営研究会で考えられた計画が確実に実行できるように、サポートする役割を負っている。

このように、経営幹部の育成には安心して試行錯誤を繰り返すことができる環境を整える必要があるのである。

### 5-3 人材活用との一体化

以上の3社における経営幹部の育成は、人材育成のためだけの公式プログラムではないことに着目する必要がある。実際にミドル・マネジ

メントの社員が活躍する場を提供している人材活用の場にもなっているのである。ミドル・マネジメントの活躍の場として経営の体験が行われ、それが将来の幹部育成につながっているという図式である。

海外の研究では、中小企業のHRMにおける公式化の進展が近年重要なトピックとして議論されている。ここでいう公式化とは、社員の採用や昇進のほか、教育訓練、人事に関する記録管理等を、正式にルールとして整備することである。

Kotey & Slade (2005) は、文書化や公式化が進まないと、成長の弊害になるととらえている。Mayson and Barrett (2006) は、中小企業が採用や昇進、育成において公式なルールを整えずに運用している傾向があり、それは業績や生産性にも負の影響を与えている。

しかしながら、経営幹部として必要な資質をはぐくむためには、公式な人材育成プログラムのみでは限界がある。むしろ実践的な経営の体験を積むことが重視される。また中小企業の社員数が限られていることを考えるならば、単なる教育の場ではなく、次世代を担う社員たちを活用する場でもあるべきだろう。

たとえば伊藤製作所では海外の子会社社長の経験が結果として人材育成に大きな効果をもたらしているが、ミドル・マネジメント層に活躍の場を与えようという意識の方が先行している。

関ヶ原製作所では、企業規模が大きいため経営塾の実施や、部課長の研修など、人材育成の公式プログラムをかなり導入して効果をあげている。しかし人材活用の色彩が強かったチーム知経営研究会を、人材育成の場としても高く評

価するようになっている。

## 6 ボトム層への波及効果

こうした経営幹部育成と、人材活用を一体化させた仕組みは、工夫次第でミドル・マネジメント層の成長だけでなく、その他の社員、特にボトム層（若手社員）に大きな影響を与えることができる。その点を「表現力の向上」と、「育成意欲の芽生え」という視点という点からみてみよう。

### 6-1 表現力の向上：「伝える」

3社それぞれの経営体験の場においては、対象となる社員たちが表現力を向上できるようになっている。

将来、経営幹部として組織を引っ張っていく上で、表現力は必須の能力となる。社員や顧客・仕入先に向けて会社としてのビジョンを表明したり、方針を主張したりする機会が数多くあるためである。特に経営規模が拡大するにつれて、正確に言葉で表現したり、文書を書いたりといったコミュニケーション上の能力も求められるであろう。

しかし、一般の社員が通常の業務を遂行する中では、表現力を磨く機会は限られている。そのため経営幹部を育成する際には、そうした機会を意識的にとりいれていく必要がある。

クリアテックの場合には、前述のように取締役補佐に応募する際に会社の将来のビジョンに関する文書を提出してもらい、面接の機会も設けた。社員が自分の考え方を明示する機会をできるだけ設けているのである。

また取締役補佐就任後は、取締役会や営業会

議、生産会議でも発言の場が与えられるほか、社内で回覧される他部門が起案した稟議書についても意見を具申しているが、これらも表現力の向上に役立つであろう。

伊藤製作所では、子会社の社長は毎月社員を前にしてスピーチを行わなければならない。会社の状況を説明するとともに、社員の志気を向上させるような内容を盛り込むようにしている。就任からしばらくの間は、テーマを選択したり、話の内容をまとめたりすることに、かなり苦労するという。

関ヶ原製作所では、チーム知経営研究会において出席者全員が何らかの発言をしなければならないことになっている。当初は、「自分は何を感じているのか」という感想が多いが、回数を重ねるごとに「自分はこうなりたい」「5年後に自社はこうなっているべきだ」という発言が増えてくるという。またチーム知経営研究会において学んだ知識を、各部門にもちかえるなかで、部下にどのように伝えたらよいかを各社員が工夫するようになってきたという。

表現力の向上は、経営の体験から生み出された成果を若手社員に波及させるという意味でも、欠かせない。経営陣と異なり、年齢の近いミドル・マネジメントの社員たちが発信する内容は、若手社員にとってより身近なものである。ミドル・マネジメントの社員たちが行うさまざまな経営上の体験にも、関心を持ちやすいのである。

### 6-2 育成意欲の芽生え：「育てる」

事例を調査する中で、次世代の経営幹部の育成は、その下の若手社員たちの育成にもつなが

っていくことがわかった。ミドル・マネジメント層に「育てる」という意欲が生まれてくるためである。

たとえばクリアテックのE氏は、自分の出身部門で若手を育成する教育体系をつくることを、取締役補佐としての活動目標として掲げている。またF氏は若手社員の意見をできるだけとり入れられる組織をつくり、上層部とのパイプ役を担いたいと考えている。取締役補佐4名が中心となり、社員に向けて自主的な勉強会を企画するという動きも出てきた。

伊藤製作所の現在の子会社社長であるA氏は、日本の本社と子会社を比較した上で、子会社は生産管理面が伸びるはずだとの認識を持つようになった。そして生産管理による品質向上のための社員教育に、意欲を持つようになった。

関ヶ原製作所では「学習」という言葉が経営のキーワードになっており、もともと学習の場は多かった。しかしチーム知経営研究会の実施後は、そこに参加する社員が他の社員を育てよ

うという意識がさらに高まり、勉強会などもより盛んになってきたことを感じているという。

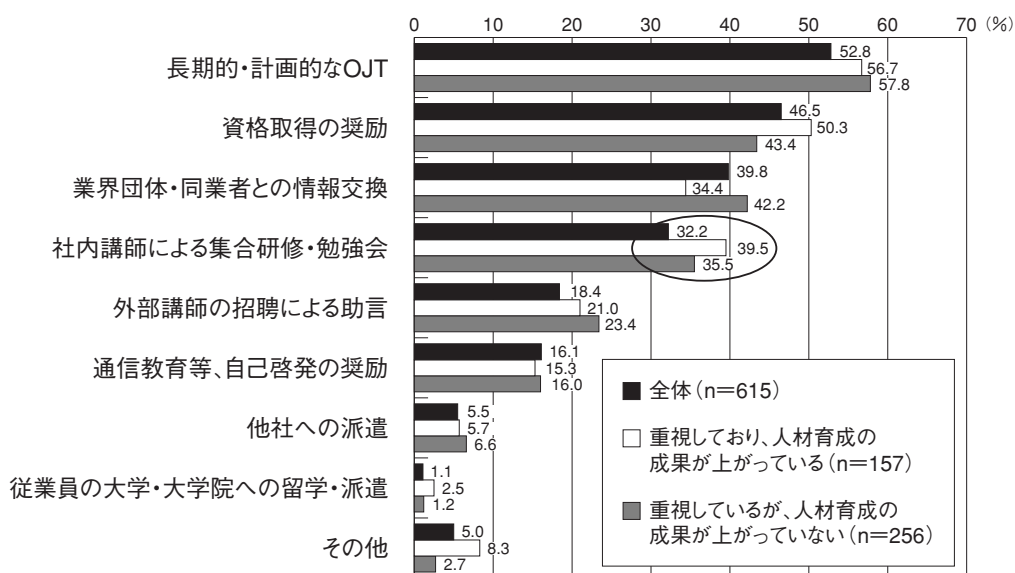
こうした「育てる」行為は、2つの背景から生まれていると考えられる。

第一に、社内の現状を把握し、将来を見通し、また経営の体験をすることにより、自社の課題が浮き彫りになり、そのひとつの解決策として育成に着目するのである。第二に、自分が成長することで会社を成長させるというよりも、部下も共に成長することにより社員全体で成長していくという考え方ができるようになってくるためであろう。

いずれにしても、次世代の経営幹部候補に育成の意欲が生まれてくれば、全社的なレベルアップが期待できるのである。

商工総合研究所の調査によれば、人材育成の成果が上がっている企業は、そうでない企業と比較して、社内講師による集合研修・勉強会を活用する傾向があるという興味深い結果が出ている(図2)。

図2 重視している従業員の能力形成の方法(3項目以内複数回答)



出典:財団法人商工総合研究所(2010)『中小企業における人材の活用等の実態調査』、p.33

外部の講師を招聘したり、社外の教育研修機関に派遣して学んだりすることは、社員に多くの知見を与える。しかし、社内講師による研修・勉強会は、他にも期待できる効果がある。講師役を務める社員は、今までの自分の経験や考え方をまとめることで、新たな気づきが生まれ、表現力も向上できる。また、講師と受講生がともに社員であることから、社内のコミュニケーション促進にも貢献するであろう。

「育てる」意欲の芽生えは、会社全体に与える波及効果が大きいのである。

## 7 結びにかえて

以上、中小企業における次世代の経営幹部育成に焦点をあて、ミドル・マネジメント層の人材活用と一体化した仕組みのあり方を議論した。流れを整理するならば、図3のようになる。

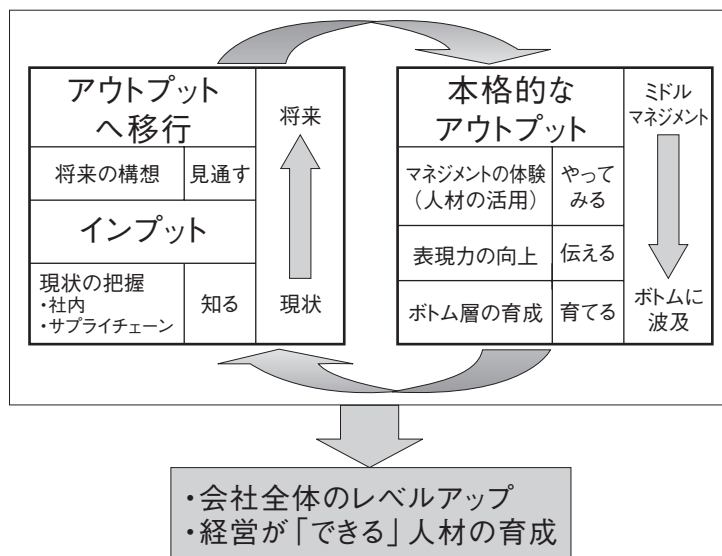
まず、経営幹部になるための知識のインプットが必要になる。業務上の知識ではなく、社内の現状を知るために、社内の各部門の業務と、

サプライチェーンを把握しなければならない。サプライチェーンについては、特に自社に直接関わってくる顧客と仕入先に焦点をあてるとよいであろう。自社の現状を俯瞰できるようになると、他の部門や顧客、仕入先に対してのリスpekトの感情が生まれる。これはリーダーシップの醸成につながる。

次の段階は、現状把握の「知る」という段階から一歩進み、「将来」を「見通す」ようにする。現状から将来に時間軸が広がると同時に、知識のインプットから自ら自社の将来像を構想するアウトプットの段階に進む時でもある。日常の業務の中で、自社の将来性を期待できる機会があるならば、将来のビジョンはさらに構築しやすくなる。

その後は、いよいよマネジメントを体験する段階にうつる。これは自分自身が描き始めた将来像に向けて、マネジメントを「やってみる」段階であり、本格的なアウトプットの段階になる。現経営陣にとっては、ミドル・マネジメン

図3 経営幹部候補の育成・人材の活用が一体となった仕組みづくり



トの社員に「やらせてみる」人材活用のある。ここでは体験を安心して積めるようなセーフティネットが不可欠となる。

この経営の体験の場においては、表現力の向上も意識的にとりいれるべきである。「伝える」ためのトレーニングであり、将来リーダーとなるために有用なスキルとなる。

また事例からは、経営の体験を積むことが、ボトム層を「育てる」意欲を生みだしていることが明らかになった。表現力が高まったミドル・マネジメントであれば、育成も効果的に進めることができよう。

こうした「知る」「見通す」「やってみる」「伝える」「育てる」という行為をすべて経験することで、経営が「できる」人材が育成されることになる。単に自身が成長するだけでなく、育成の意欲を持ち他の社員の成長を促すことから、会社全体のレベルアップも期待できることになる。

なお、これらインプットとアウトプットは、必ずしも時系列やリニアで進展するのではない。たとえば経営の経験というアウトプットを積み重ねることにより、自社の現状に新たに気づくといったインプットが起こることもありうる。また部下を育成していく中で、新たな自社の可能性を見出すかもしれない。常にインプットとアウトプットを両立して行えるような環境になれば、理想的であろう。

最後に、こうした経営幹部育成の仕組みを構築する上での2つの課題についてふれておきたい。

第一の課題は、育成の対象者をどのように選択するかである。最初に述べたように、幹部候

補となる社員が複数存在することが、企業の存続にとってリスク管理となりうる。そのため、後継者を特定して集中的に育成するというよりも、社内のミドル・マネジメント層全体を育成対象として広くとらえるほうが望ましいであろう。

通常は育成の対象者が増えるほど育成のコストがかかることになる。しかしながら、人材の活用と一体化した育成の仕組みづくりであれば、ミドル・マネジメント層が活躍できる場を与えられることから、そのコストは回収できる可能性が高い。

事例の3社においても、あらかじめ将来の経営幹部を決定した上で育成しているわけではなく、複数の社員が育成対象になっている。たとえばクリアテックは、取締役補佐への応募資格を全社員に与えている。応募しない社員もその意志を明示することになっており、どのような社員が経営に関心を持っているのかを経営陣が確認できる機会になっている。

伊藤製作所の場合にもさまざまな部門・業務に関心を持ち、語学を学ぶことに抵抗感のない社員が子会社社長になるというゆるやかな基準となっている。また数年おきに子会社社長を交代させることで、より多くの社員が経営の体験をできるようになっている。

関ヶ原製作所においては、実に全社員の10分の1にあたる社員がチーム知経営研究会に参加している。若手の社員にも門戸を開き、対象者を増やすことで、経営陣が「ユニークな視点を持った社員がいる」「目立たないがしっかり仕事に取り組んでいる社員がいる」ということに気づかされ、社員の隠れた素質を発見する機会になっているという。これらは予め選抜して

育成を行っていないからこそ生まれた効果であろう。

経営を体験できる場を設けることは、経営幹部としての適性を判断できるチャンスともなる。クリアテックで取締役補佐の期間を2年として、期間を区切っているのもそのためである。トップとしてのマネジメントよりも、スペシャリストとして力を発揮して会社に貢献する社員もいるであろう。

第二の課題は、経営の験が可能になるような組織体制の整備である。経営を実際に体験させるためには、権限の委譲や経営計画策定への参画といった分権化が欠かせない。しかしながら、

商工総合研究所の調査では、重視している人材の確保・定着策として「経営上の重要事項に関する権限の委譲・組織整備」を実施している企業が7.8%、「経営計画策定への参画」を実施している企業が5.7%となっており、その数値はまだ低いといわざるを得ない（財団法人商工総合研究所, 2010, p.24）。

事例の3社では、経営の体験の場をつくるとともに、分権化も遂行していた。経営幹部の育成を志す中小企業は、今後、社内での分権化を進めていくことが、経営を体験できる場を設けるための前提条件となるであろう。

#### 【参考文献】

- 安藤史江（2008）『コア・テキスト人的資源管理』新世社。
- Arthur, M. B., & Hendry, C. (1990) Human Resource Management and the Emergent Strategy of Small to Medium Sized Business Units, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.3, pp. 233-250.
- 中小企業総合研究機構編（2003）『日本の中小企業研究1990-1999』同友館。
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008) The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth A Longitudinal Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 32, No.3, pp.437-457.
- Haugh, H., & McKee, L. (2004) The Cultural Paradigm of the Smaller Firm, *Journal of Small Business Management*, Vol.42, No.4, pp. 377-394.
- Hayton, J.C. (2003) Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance, *Human Resource Management*, Vol.42, No. 4, pp.375-391.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005) Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms, *Journal of Small Business Management*,

Volume 43, No.1, pp.16-40.

- 久保田典男（2011）「世代交代期の中小企業経営一次世代経営者の育成」『世代交代期の中小企業経営（日本中小企業学会論集）』同友館、pp.17-31.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006) The 'Science' and 'Practice' of HRM in Small Firms, *Human Resource Management Review*, Vol.16, No.4, pp. 447-455.
- 大江建・白倉至「起業家（アントレプレナー）の輩出」（1994）松田修一監修・早稲田大学アントレプレナール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、pp.61-90.
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001) Human Resource Management - A Survey of Practices within Family and Non-family Firms, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No.6, pp.310 - 320.
- 寺本義也・原田保編著（2001）『中小企業経営論』同友館。
- Timmons, J. A. (1994) New Venture Creation : *Entrepreneurship for the 21st Century*, Burr Ridge : Irwin（千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略：起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社、1997）。

- Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009) Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No.2, pp.455-479.
- 戸田俊彦「存続・成長のための事業承継」(2011) 小川英次監修、岩田憲明・山田基成編『中小企業のマネジメント』中央経済社, pp.153-169.
- Voordeckers, W., Gils, A. V., & Van den Heuvel, J. (2007) Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 1, pp. 137-156.
- 財団法人商工総合研究所 (2010)『中小企業における人材の活用等の実態調査』財団法人商工総合研究所.