

## 中小企業と人材育成 ～中小企業大学校の研修事業を巡って～

山 田 基 成  
(名古屋大学大学院)  
(経済学研究科教授)



中小企業大学校は、昭和37年に設立された財団法人日本中小企業指導センターを出発点として、昭和55年に中小企業大学校へと改組され、北は北海道の旭川校から南は九州の人吉校まで、全国9つの施設で中小企業に不可欠な人材を育成するための各種研修を実施してきている。

この大学校の運営は、長らく中小企業施策の実施機関である独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）が担ってきたが、競争の導入による公共サービスの改革を目指す国の「公共サービス改革基本方針」に基づいて、平成21年度より順次、企業向け研修に係る業務及び施設の運營業務を、競争入札によって民間委託する試みが行われてきた。そして、現在では東日本大震災の影響で入札手続きが遅れた仙台校を含めて、9つの大学校全てで民間事業者の手により運営が行われている。

その結果は、これまでのところ関係者の努力もあって各校とも概ね従前と同様に円滑な運営が行われており、公から民への移行はスムーズに進んでいるように見受けられる。しかしながら、中小企業研究者としてこの一連のプロセスを垣間見てきた印象は、公的機関が実施する人材育成研修と、民間組織が行うビジネスとしてのそれとが同じものであるかといえ、そこにはある種の本質的な差異が存在している。

たとえば、民間のビジネスとして研修事業を行うときには、大勢の受講者を集めることが見込める内容のコースを多くするのは当然の行為である。また、できるかぎり日数や時間を短縮して、コースの回数と受講者の数を増やそうとする。もちろん、研修期間を長くして一人当たりの受講費用を高額にする選択肢もあるが、受講者が少ないときのリスクと収入の最大化を天秤に掛ければ、前者の行動を取る方が効率的であろう。すなわち、需要の大きな市場をターゲットにサービスを提供し、その市場における高いシェアの獲得を目指すのがビジネスとしての民間企業の行動である。

しかしながら、人材育成という目的の効果的な達成という視点に立ったときには、効率性を優先したそれらの行動とは異なるものが求められる。中小企業大学校は、元来は国の中小企業基本法や中小企業支援計画などが要請する「中小企業の経営者や経営幹部に、経営課題に対する解決能力を付与するための研修」を行うことが、期待される役割である。したがって、そこには民間の事業者が率先して実施するものとは次元の異なる、いくつかの要素が含まれている。

第1に、主たる研修の対象者は中小企業の経営者や経営幹部などのマネジメント層であり、一般作業員や現場管理者などを対象にするものではない。つまり、研修対象とする市場は、会社には社長は一人であることに象徴されるように、潜在的に人数が少ないマーケットを対象にしており、従事者数が多い作業員や監督者に対する研修とは異なる。

2つめには、研修を通じて獲得を目指すのは、組織の舵取りをするための経営判断力や戦略構築力のような高度な専門能力であり、数日～1週間程度で経営管理のツールや手法を学ぶといったものばかりでなく、1ヶ月以上の期間を要することもあり、かつその成果は職場に戻って直ちに発現できるものではない。むしろ、研修期間が長期に亘り、かつその学習の効果は数年をかけて発揮されるところにこそ、この研修の本質的な部分が存在する。

加えて、こうした経営判断に関わる能力の修得は全人格的なものであり、決められた時間内の机上の学習だけでなく、時間を厭わない長時間の思考や他者との議論を通じて身に付き、その点では合宿形式で行うことでより効果が得られる場合も多い。さらには、普遍的な知識や手法を学ぶのとは別に、組織固有の経営課題への対応能力を修得できるように、時には集合教育とは異なる個別の対応を伴うことも必要となる。したがって、こうした時間や手間を惜しまない研修には、それ相当のコストが不可避となる。

最後に、中小企業の人材育成に資する研修施設としての大学校は、国の中小企業支援策として設立され、政府の中小企業政策の円滑な実施に貢献するという役割が存在する。もし、その役割が現在では不要だとすれば、大学校の存在価値も無くなるだろうが、市場における大企業との競争の上で、中小企業が負うハンディキャップを減じて対等な立場で競争できることを確保するという中小企業政策の意義と役割は、時代とともにその内容に変節はあるとしても、決して小さくなったわけではない。まして、中小企業が人材育成を大企業と同等に自らの手で行うことが可能になったという状況にはない。

また、時代と環境の推移の中で新たに導入される中小企業政策の円滑な遂行にさいして、大学校はそれらの政策に沿った研修内容を柔軟に取り込んでいくことは可能である。というよりも、中小企業の支援機関である中小機構ゆえの、諸施策の実施と人材研修との連携や相乗効果を発揮することが、本来は期待される役割である。

そして、民間企業がこのような諸点を考慮した中小企業向けの研修を行い得るかと問えば、そこには自ずと限界が存在すると言わざるを得ない。ただし、誤解のないように付言しておけば、現時点での中小企業大学校の運営は、民間委託とはいえ研修の企画段階で中小機構の大学校事務局の意向が反映されており、委託業者が全くのフリーハンドでビジネスライクに研修コースや内容を設定しているわけではない。

ここでの中小企業大学校に限らず、一般論としての規制緩和や公共サービスの民営化に異を唱えるものではないが、国や公的機関が政策ならびにそれに準ずるサービスとして自ら行うべき分野と、その実施の効率性の悪さを民間の競争を通じて解消することを優先すべき分野との線引きは、一律には決められないし、効率性と引き替えに看過されるものへの配慮が、あらためて問われているように思う。