

従業員の思考力・行動力を高める 人材マネジメントの必要性

文 能 照 之
(近畿大学)
(経営学部教授)



地域産業の活性化に向けて、全国各地でさまざまな取り組みが実施されている。今回、大阪府の東部地域にある八尾市で、ものづくり産業の集積を維持・発展させるための方策等を検討する場に参画させていただく機会を得た。八尾市では、市内産業の発展に向けて八尾市中小企業地域経済振興基本条例を制定し、今後の具体的な施策の実施に向けた検討が進められている。本稿では、そこでの企業経営者との議論を踏まえ、中小企業の人材マネジメントの必要性について考えてみたい。

八尾市の製造品出荷額は、大阪市、堺市に次いで府内第3位の大きさとなっている（H20年工業統計調査）。事業所数では、金属製品、生産用機械器具、プラスチック製品の製造を行う事業者が多く、これら3業種で全体の約半数を占める。ものづくり企業を取り巻く環境は、国内の他地域と同様に厳しさを増しており、市内企業も新たな展開を余儀なくされている。例えば、この数年、電力料金が上昇していることから、大量のエネルギーを使用する事業所では、製造コストの高騰により利益が圧迫されている。それに加え、昨今は円安の進行による資材調達コストの増大が経営を直撃しており、安定的利益を確保するため、海外進出に踏み切る企業が見られる。また、取引先の廃業による取引構造の変化が、企業活動を阻害している。近年、中国で現地生産していた企業が撤退することにより、生産の一部に国内回帰の動きが見られるが、纏まった数量の部品・製品を、所定の期限内に低コストで生産することのできる企業が存在しなくなっているという。一方、企業内部では、従業員の高齢化に伴う技能・ノウハウの伝承や、若年労働者の確保などの課題が解決されないまま、企業存続の危機に繋がりがねない企業も見られる。

上述のような厳しい状況が続く環境下においても、業績を順調に拡大している企業が存在する。それら企業の特徴は自社の強みを認識し、それを生かした経営を実践していることにある。自社の強みを把握することは一見簡単そうで実は難しい。自社が認識する強みを顧客が強みと感じていないことや、自社が認識していないことを顧客が強みと感じているなど、認識のずれが生じるからである。そうしたなか、所属する業界や自社では当たり前と思われていたことに疑問を持ち、その当たりの課題を自社の技術・ノウハウを結集して解決したことが顧客のニ

ーズに合致し高業績を上げる企業が登場している。あるいは、部品一つの注文でも困っている顧客のために届けることが自社の役割と考え、短期的な利益を度外視して対応したことが顧客の信頼獲得に繋がり、以降、月々の取引量の拡大や新規顧客の紹介などの恩恵を受ける企業が見られる。このように経営者自らが率先し、自社が今できることは何かを真剣に考え取り組めば、成果に結びつく可能性は高まるのである。

ところで、中小企業にあっても、経営方針や経営目標を有しているところは少なくない。しかし、それらがどの程度従業員に共有され、彼らの日々の活動に結びついているのか、今一度点検する必要があるのではないだろうか。なぜなら、業績の良い企業のもう一つの特徴が、従業員の意欲的な働きにあると考えるからである。高度経済成長を経て、我が国企業は世界から賞賛を浴びるほど低価格で高品質な製品の生産に成功した。その一翼を担ったのが中小企業で、QCサークルを通して現場の改善に知恵を絞った従業員がそれに大きく貢献してきた。その後、時間が経過し、生産自動化の進展やITを活用した新たな生産方式の導入など、企業やそこで働く従業員を取り巻く環境は劇的に変化した。にもかかわらず、従来とあまり変わらない仕組みを踏襲している企業が多い。イノベーションの創出が求められている今、これに応えるには従業員の自発的活動が促進される仕組みへの変革が求められる。

昨今の中小企業の現場では、NC工作機械を導入している割合は高い。OJTによる教育を受けマニュアルに基づき操作すれば、一定の期間で部品加工ができるようになる。従来であれば、機械を操作し毎日所定の数の製品を加工するオペレーターの役割が従業員に求められていたが、今や単なるオペレーターではなく技術者としての能力が求められている。指示されたことをするだけでなく、顧客の要望に合ったものづくりを実現するには、従業員が自立的に活動することや、自社技術についてのより深い専門的知識・能力、さらには外部資源の有効活用が必要となっているのである。

個々の中小企業では、多様な考えをもった潜在的能力を有する従業員が働いている。経営者は、業務を通して彼らに仕事の喜びや楽しみ、働きがいを与える場を提供することにより、企業の成長・発展を指向する必要がある。特に若年労働者を雇用した場合、途中で離職せず定年まで勤務してもらうには、当人が日々の業務を通じて、自身のキャリアを見通せることが大切である。従業員の立場からすれば、自分の成長を実感できること、そしてその成長に見合った組織的・金銭的処遇を受けられることが重要となる。このような方針を従業員に表明した上で、5年後、10年後の会社が目指す姿を示し、それを実現するために個々の従業員に何をすべきかを考えさせる。そして考えたことに基づいた行動をさせることができれば、経営者からの指示を待つのではなく、企業の成長のために貢献できる自立した従業員が誕生する。顧客、会社、自分自身の「三方よし」を実現できる従業員の育成が急務となっている。