

中小企業と創造的人材

上 林 憲 雄
 (神戸大学大学院
 経営学研究科教授)



中小企業の機動力

一口に中小企業といっても、従業員数300名に近い中規模会社と、20人にも満たない小規模事業者とではかなりの違いがあり、ひとくくりにはできない。ただ、総じて中小企業の最大のメリットは、何といても身軽で、変化に即応したスピーディな行動が可能なことであろう。

大企業であれば、既存の社内制度や仕組み1つを変えるにも逐一委員会を立ち上げて審議しなくてはならなかったり、関係部署と連絡を取り合ったりといった調整作業が必要不可欠である。その点、中小企業ではそうした手続きは大幅にカットして、社長の一声で柔軟かつ機動的な対応が可能である。

創造的人材

ただ、中小企業の社長が優れた柔軟な発想で機動的な対応をとるためには、その前提となるクリエイティビティ（創造力）やイマジネーション（想像力）が、社長をはじめ管理職層に備わっていることが大前提となる。この双方を併せ持った「創造的人材」の採用や育成が昨今、いろいろところで声高に叫ばれているが、そもそも中小企業では会社を導く彼ら彼女らこそが創造的でなければならないのである。

では「創造的」とはどのようなことなのか。これが意外と難しい。一般に、従来にはない新奇なアイデアや発想を自ら創り出すことを創造と呼ぶ。いわば、既存の観念や考え方に異を唱え、自由に発想してみることが創造であると捉えられているのである。辞書的にはその通りである。

しかし、ビジネスのシチュエーションにおける創造性は、単に新しいアイデアを自由に生み出そうとするだけでは不十分である。

新規アイデアの合理的説明

試行錯誤の段階では、全く自由に発想してみるのもよい。同僚どうしでグループを組み、ブレインストーミングをやってみるのも一案であろう。重要なのは、自由な発想で着想を得た後である。

既存の制度や仕組みでうまくいっていないのはなぜか、そしてそうした既存のシステムといま考えようとしている新規のアイデアとが、どのように関わり合うか。こうした点を考え周りに説得的に説明できることが、ビジネスのシチュエーションでは特に重要となる。

企業は社会の公器であり、人間相互のネットワークや社会とのつながりの中で活動しているわけだから、単なる社長の思い付きだけでおいそれと新しいことを始めるわけにはいかない。顧客をはじめ、関係各位が納得できるよう、その合理的説明が必要となるのである。

時短だけではないワークライフバランス

一例を挙げてみよう。国家的に取り組まれている「働き方改革」の下、目下どこの社でも要請されているのが、社員のワークライフバランスの向上につながる労働時間短縮である。そもそも社員が少なく雑多な業務を社員全員で取り組んでいる中小企業には、時短などとてもできるものではない、というのが社長の率直な感覚であろう。

しかし、そもそもなぜ今、働き方改革とか、ワークライフバランスとかが必要といわれているのだろうか。この点にまでさかのぼって考えようとするビジネスパーソンは意外に少ない。

ワークライフバランスが求められる背後にはさまざまな事情があるが、最も重要な要因は、ひところ社会問題となっていたワーカホリックや過労死といった状況に陥るのを未然に防ぎ、働く人たちの仕事生活と仕事外生活の調和を保ち、気持ちよく働いてもらって、会社も従業員もwin-winとなる関係を築き、長期の生産性を高めることにある。

時短といった数値目標のみを追究しようとする失念しがちであるが、簡単に言うと、要は社員が心身ともに気持ちよく働いて、長期的に企業のパフォーマンスも上げようというのがワークライフバランスの最も基本となる考え方なのである。

原理原則に立ち返る思考法が創造性の源泉

こうしたワークライフバランスの捉え方は、必ずしも独創的で新規に生み出されたものではない。ワークライフバランスとは何か、そしてそれは何のために必要とされているのかについて、既存の仕組みを念頭に置きつつ、その原理原則をおおもとに立ち返って考え直してみたいに過ぎないのである。

はて、こんなことで創造性が高いといえるのかと思われる読者もおられるだろうが、実際、ビジネスの世界で重要となる創造力で大切なのは、まずはこの程度のことから出発することなのである。

時短ばかりに目が行って、仕事の中身の改革は手つかずで数値目標が達成できたかどうかだけをチェックしているようだと、まさにワークライフバランスとは真逆の本末転倒に陥ってしまう。気持ちよく働けるどころか、仕事時間を短くすることばかりが気になり、社員にとっても会社にとっても非生産的で、悪循環に陥ってしまいかねないのである。

こうした、いわば当たり前のことを社員にきっちり説得的に説明できるかどうか鍵となるのである。

コンテンツに飛びつく前に

われわれがよく陥りがちなミスは、こうして原理原則に立ち返って考えることをせず、いきなり中身（コンテンツ）について考えようとするところにある。どうすれば労働時間を短縮できるか、あの業務をカットすればよいか、いやその部分は機械化してしまえばよいのではないかと、とかの議論である。こうしてhowの議論にいきなり入っていきこうとするから、いくらたっても創造的なアイデアが出てこないのだ。

ここで必要となる新規の発想は、howではなくwhatやwhyである。それは、そもそも何なのか。なぜそれが必要なのか。言い換えれば、コンテンツにすぐに飛びついてそのアイデアを出そうとするのではなく、むしろ腰をじっくり落ち着け、その外側や形を眺め、深く掘り下げようとする思考法こそが成功の鍵となるのである。

いったんこうした創造的思考法が身につく、会社全体で一丸となってそのアイデアを実行できるようなれば、大企業より身軽で機動力の高い中小企業は、はるかに迅速に環境変化に順応し、成功へ向けて先手を打つことができるようになる。

頑張れ、中小企業！