

② 明確な方針をわかりやすく伝えよ

- 人材の採用や育成方針に関して明確な方針を持ち、一度決めたら頻りに変えない。
 - 理念や方針そのものに独自性を出すことは難しい。大切なことは、それらの見せ方やわかりやすさ、そして具体性である。
 - 毎日の仕事の中で企業全体に浸透させていく。
- ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]は、「書店様の「いちばん」であり続ける」をモットーとしているが、それを実行する具体的な指針として、電話は2コール以内を取る、会議中でもお客様を優先する、訪問客に対しては従業員全員が起立して出迎え、見送ることを徹底させている。このようなことを通して、書店様をいちばんに考えることとはどういうことなのかを従業員全員が理解できるようになる。
- 電腦**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ]は、「世の中の役に立つ」「社会貢献に対する意欲がある」ことが人材育成方針の柱となっているが、それは当社がもともと交通事故を減少させるために安全に関する適性テストの開発を事業の出発点にしているからである。だからこそ、従業員はこの人材育成方針が本物だと感じるのである。
- 中央建設**（建築工事業）[→26ページ]は、「お客様を大切に」「協力業者を大切に」「社員を大切に」を経営理念の3本柱として、同社玄関入口の壁に、「感謝の壁」と呼ばれるものを設置し、施工主、協力会社、社員、役員の名前を壁のタイル一つひとつに書き記したものを展示している。お客様、協力業者、そして社員を実際に大切にしている気持ちが形になって見えることが重要である。
- 坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ]では、経営理念の根底に流れているのは、「生かされていることへのご恩返し」という考えである。「ご恩返し」とは、聖人賢人と呼ばれる人たちの事跡などから学び、社業を通じて国家社会の進化発展と人類の安心平和と幸福の実現に貢献することである。この経営理念を社是として明文化し、毎日の朝礼で唱和している。

人材の採用や育成方針は一見すると企業間の違いはほとんどないように見える。例えば、社員の成長が会社の成長の源であるとか向上心を常に持ち続けることなどは、どのような企業も掲げている方針である。しかし、人材育成に長けている企業は、表現の仕方は一般的で平凡であっても、その言葉が具体的にどのようなことを意味しているのかを、従業員一人ひとりがよく理解できるようにしている。



感謝の壁（中央建設）

③ トップが先頭に立って必死で育てる

- トップと一般従業員との距離が短いことが中小企業の特徴である。この特徴を長所として活かす。
- トップの考えや行動を前面に押し出す。遠慮は無用である。
- 方針や方向が対立した時は、二兎を追わずに一兎を追う。責任はトップが負えばよい。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）【→24ページ】は、毎年6-7回行っている会社説明会において、社長自らが会社説明会に出席し、会社説明を行い、求める人材像を明確にしている。また、従業員には年2回、チャレンジシートを提出させ、それをもとに社長と個人面談を行う。

○**電脳**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）【→33ページ】は、創業者の一人である副社長が、100人近い営業担当者の週報にすべて目を通し、一人ひとりの実態を把握し、適切な指導と評価ができるようにしている。当社は目標管理制度（担当者別・週別・取引先別に目標が設定されている）を厳格に運用し、年功ではなく実力本位の幹部登用を行っているが、そのような厳しさは、日常的にトップ自らが従業員の実態を見ていることによって社内全体に無理なく受け入れられるようになる。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）【→28ページ】は、江戸時代から続く老舗であるが、今から30年ほど前の低迷期に、現会長は、松下幸之助やドラッカーの考えを取り入れ、人を育てないと企業は育たないと本気で考えた。そこで、部長クラスの幹部と、「自分がやめるか君たちがやめるかどちらかだ」とまで掘下げた話し合いを深夜までした。この捨て身とも言える必死の思いが、同社の人材育成の原点であり、このようなエピソードが従業員に与える影響もまた大きい。

同じ中小企業でも、規模によって温度差はあるものの、代表者や役員が人材の確保や育成に深く関わり、責任を持つことは、大企業にはできないことであり、従業員のモチベーションをアップする上で、重要な役割を持っている。トップは、自らの言葉をダイレクトに伝えることができる。中間管理職の場合は、どんなに優秀でもトップの言葉や考え方を「翻訳」して伝えることになる。中小企業は、「翻訳」されない言葉や表現の魅力や威力を徹底的に活かすべきである。



研修（社長塾）の様子（ダイワハイテックス）

5 人が育てば企業も育つ

- 企業の成長は従業員の成長についてくる。まず、従業員に学びの機会を与える。
- 無理かもしれないことを思い切って任せる。小さな成功体験が大きな飛躍につながる。
- 学びの機会を仕事に組み込む。新規事業への挑戦や従業員主催の勉強会は、人が育つ機会となる。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ]は、化粧品分野などで原料メーカーと化粧品メーカーの中間に位置し、情報と原料の橋渡し役を担っている。その為、原料に関する知識を学ぶことは不可欠であるが、同社では原料メーカーとの勉強会を頻繁に行い、化粧品メーカーの若手社員を主に対象とする化粧品原料の基礎セミナーも、毎年、東京・大阪で各2日間行っている。これらの勉強会やセミナーの企画・運営を若手社員に任せている。又、神田外語キャリアカレッジと提携し、英語の力を日常的に伸ばし、海外メーカーとの仕事ができるようにスキルアップのための体制も用意されている。

○**京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ]は、研修のベースとなるエンジニア基礎教育や電機系の基礎知識に関して社内勉強会を、外部講師を使うのではなく社内の人材を講師として実施している。月に6日程度のペースで就業時間終了後に行う。講師は社内の人材が担当するので、講師も成長し、生徒となる従業員にとっても身近な目標ができるという二つの効果を生み出している。さらに、テーマごとにパッケージ化された教育コンテンツが100以上も用意されており、従業員は会社のパソコンを利用してeラーニング等で自習することができる。

○**大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ]では、「勉強する」気風が定着しており、特に技術部門の社員では「仕事の2割が勉強」がごく普通に実践されている。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]は、コミックシュリンカーという主力事業の他に、5年前には書店への防犯関連製品の展開、10年前には集塵装置や焼却炉などのECO事業を立ち上げた。特に、後者の集塵装置などのECO事業については、思い切って新卒採用1期生に任せ、その後事業は順調に推移している。

新しく何かを学ぶ機会があり、また仕事に関して学習することに対して、従業員が個人としての成長の機会を見出したり、また喜びを感じたりすることが、自発的学習を促すための重要な要件である。また、学習を通して従業員が成長することが、企業の成長に不可欠である。このように、仕事の中に学ぶ機会が豊富にあり、従業員と企業の成長が一体化していることも、人材が育っている企業が有する特徴の一つである。



メーカーとの勉強会、セミナーを実施（マツモト交商）

8 中小企業らしさに誇りを持つ

- 社長の個性や考え方を前面に出す。相性が合わないことを恐れず、合った時の強さを活かす。
- 家族的な雰囲気は中小企業らしさの要である。中小企業らしさを求めて入社した従業員の期待を裏切らない。
- 運動会、花見、そして社員旅行ができることが素晴らしい。やりたくてもできない企業が多いのが現実である。

○**坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ]の社長は、「社員第一」を旨とし、一人一人の成長や各自が何か「一番」を持つことを、互いに喜び合える風土作りを目指している。また、家族的な雰囲気を保つと言うことで、千葉県佐倉市のR&Dセンターでは毎年花見を行っている他、従業員に子供が生まれると社長から祝電が必ず届くようになっており、社会貢献活動（坂口国際育英奨学財団やNPO行事等）にも自主参加しやすい風土作りを行っている。

○**バナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、会社の会議室を使って、いつでも飲み会ができる。ゴルフコンペや社員旅行も盛んであり、従業員同士が飲みに行っても、理由を添えて領収書を提出すれば会社が費用を負担する仕組みになっている。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]も、50人くらいの規模でありながら、茶道部などの部活動や社内行事が活発で、その様子をホームページなどで紹介している。

○**京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ]は、社員間のコミュニケーションを図るために、3か月に1回（いずれも土曜日）に全体会議を行っている。会議の終了後に親睦会を実施しているが、会議の開催日を土曜日に設定しているところがポイントである。翌日の仕事を気にせず、懇親が図れるようにしている。

中小企業は、良くも悪くも代表者の個性や考え方がすべてであり、しかも大企業に比べて家族的な性格を強く持つ組織である。人材が育っている企業は、これらの性格をプラスに活かしている。代表者の個性を殺したり、大企業のように振る舞ったりすれば、ほぼ確実に失敗する。もちろん、小規模性を活かし、代表者の個性や考え方を前面に出したからといって、100パーセント成功する保証はない。しかし、反対のことはするよりははるかに良い人材を育成できる可能性は高まるであろう。

一時期、多くの企業が運動会などの行事を止めたことに象徴されるように、会社と従業員の家族的な付き合いに対して否定的な見方が大勢を占めたことがあった。飲み会なども同様の評価を受けた。それらのことの一部は真実かもしれないが、やはり中小企業にとっては家族的な付き合いのできることは強みなのである。



家族的な風土は中小企業の強み（ダイワハイテックス 社員旅行）

9 真似ずに学べ

- 中小企業は数が多く、しかも多様な事業分野で活躍している。有効な人材育成の方法は大企業以上に多様であり、一社ごとに異なると言っても過言ではない。
- ある企業の成功事例をそのまま真似しない。企業風土や文化の違う企業が真似をしようとするとう失敗する。
- 他者の事例を知ることの最大の効果は、ヒントや気付きを得ることである。実際に何をするのは社長が決める。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）【→24ページ】のホームページには、「パートナズボイス」というコーナーがある。ここには、「10日（土）にFAXで注文をしたが商品が届いていない。FAXは届いていますか？」や「ブッカー君（同社の製品名）の仕器のキャスター部分に不具合があり、固定できない」といったお客様からの問い合わせとそれに対する担当者のやりとりがそのまま掲載されている。クレームに近いものから「長く使っているけれど、なかなか頑丈ですね。良く出来てます」といった感謝の言葉まで幅広く紹介していることが特徴である。お客様の声に素直に耳を傾けることは、どの企業でも従業員が育つための有効な方法であるが、同社のやり方をすべての企業が真似できるわけではない。学ぶべきことは同社の方針であろう。

○**ヤマグチ**（家電小売）【→30ページ】では、新人は最初の1ヵ月は先輩社員と同行しながら仕事を学ぶ機会を与えられるが、その後は独り立ちする。それを支えるのが、一人の営業マンが担当する400～500人の顧客である。「前はこんな風であったのよ」と訪問先のおじいちゃんやおばあちゃんが教えてくれるのである。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）【→27ページ】では、新人は新規開拓を専門に行う。既存取引先との関係を重視し、慣れない新人によるミスを防ぐためである。家電製品を扱いながら、御用聞き的な仕事を行う営業マンと貿易実務や専門知識を必要とする営業マンの違いから来るものであり、どちらが正しいという性格のものではない。

多くの企業は、さまざまな先進事例等を学習しながら、自社独自の方法を開発してきた。ある航空会社は、ユーモアのセンスを持っている人を採用して成功しているからといって、他の航空会社が真似をしても使いこなせない。先進事例から学ぶべきことは、自社に合った仕組みや制度、そして文化を創り出してきた姿勢であり、仕組みや制度そのものではない。



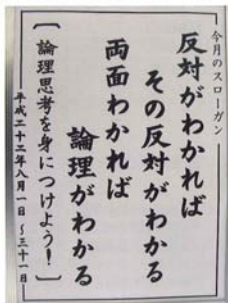
訪問先での経験が一番の新人研修（ヤマグチ）

10 経営者は教育者

- 人材に不満があるとすれば、それは人材に恵まれていないのではなく、人材を育てられないからである。
 - 人材を育てるには時間も労力もかかる。しかも、すぐに効果は出ない。
 - 教えることが好きであるか、そして従業員の成長を自分のこのように喜ぶことができるか。できないかと言って簡単に切り捨てたりしないという教育者らしさが求められる。
- 三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ] では、2か月間の新人研修で毎日直筆の感想文が課せられる。最初は、誤字・脱字はおろか、まともに作文ができない者が大半であるが、日を追うにつれて文章力は上達する。字の乱れや濃さ等から、研修に対する姿勢を知ることができるので、パソコンでは書かせず、直筆で書かせる。しかも、この間、社長はすべてに目を通す。しかも、それを楽しみながら行っている。
- ヤマグチ**（家電小売）[→30ページ] では、さまざまな研修に社員を派遣しているが、帰ってきた時の感想は「社長がいつも言っていることと同じでした」である。社長が従業員のウソを見抜くには1年間かかるとすれば、従業員は社長のウソを見抜くのに3日もかからない。社長は言行一致が大切であり、それを貫くことが人材育成の基本であるという。
- 坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ] では、最終面接は必ず社長が同席する。受験者が緊張のあまりうまく回答ができない場合、「落ち着いて、ゆっくりと」と社長自身が面接の場を和らげ、その人のよい点を見出している。
- ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] の社長は、次期後継者を育てる際に、仕事上の経験はもちろんのこと、持ち家購入資金のことにまで気を配る。役員報酬を半ば強制的に財形貯蓄とさせて、4年間で自宅を購入できるようにした。親や兄弟のような気持ちで後継者を育てているのである。

今回のヒアリング対象企業は、現在は、中小企業の中でも採用段階から良い人材を確保できるところがほとんどであった。しかし、最初から恵まれた環境にあったのではなく、多くの企業が採用や人材育成で苦労した時代を経験している。成長したり発展したりしたので良い人材に恵まれているのではなく、人材育成をしっかりとやったので、現在の姿があると考えた方が自然である。

教育者の側面を持つ経営者は、理由が明らかな失敗に対しては寛容であり、また長期的な視点で従業員教育を行う傾向がある。この2点は、人材育成において特に重要である。



社長就任以来、欠かさず作成したスローガンは数百に及ぶ（三球電機）

株式会社ダイワハイテックス

- 代表者：大石 孝一
- 所在地：板橋区
- 資本金：1,000万円
- 設立年：1978年
- 従業員数：49名
- 事業内容：包装機械、包装資材
製造販売

経営理念・人材育成方針

(企業理念)

- ・私達は、仕入先ならびにお得意先との相互理解を深め、共存共栄を図り、健全で公正な態度で、事業活動を行う。
- ・私達は、地域社会との良好な関係を維持し、社会の公益増進のために、適正な利潤を追求し、社会に還元する。
- ・私達は、常にお客様の立場に立ち、要求に応え、サービスの向上に努める。
- ・私達は、社員および家族が、豊かで明るく、健全な生活を営み、社員がお互いに誇りを持って働ける会社をめざす。

事業概要

書籍の包装機械および包装資材の製造販売を行う。包装すると売れなくなるというコミック販売の常識に対して、「立ち読みはするが、買うなら包装したきれいな本」との消費者の心を読み、クリーニング用包装技術を応用した「コミックシュリンカー」を開発。当初は苦戦を強いられたものの、顧客の側に立つ丁寧なアフターサービスと口コミにより書店から信頼を得て「新刊コミック=包装」という新しい常識を作った。包装資材に関してはフィルムメーカーと共同で環境負荷の少ない素材の開発に取り組むなど環境への配慮も怠らない。

人材確保について

- ・民間の就職支援サービス（マイナビ）に採用情報を出す他、自社HP全体を採用を意識したものに工夫、自社の魅力発信に努めている。自社HPでは社長のメッセージをはじめ、先輩社員の声や社内行事等、職場の雰囲気や企業風土が伝わるように心がけている。ブログを使ったリアルタイムな情報発信も心掛けている。
- ・会社説明会は毎年6～7回実施。1回当りの参加者は50～60人。会場での説明を社長が自ら行い、経営理念や目指す方向など企業の価値観や姿勢などを具体的に示し、求める人材像を明確にしている。一方で運営はすべて若手社員が行い、質問会では少数グループに分け彼等に対応させており、参加した学生から好評を得ている。

人材育成について

- ・社外での研修会・勉強会参加や公的資格取得支援について、外部研修会のメニューを全社員に公開し、誰でも自主的に参加できる仕組みにしている他、社内でも部署別に社長塾を開催している。
- ・公的資格取得にかかわる費用は会社が負担している。中には、文系社員が開発・設計に携わりたいとの申し出にも応じ、全額会社負担で夜間学校に2年間通わせる等、本人のやる気を積極的に支援している。
- ・グローバル化では中国人を二人採用し、一人は上海で工

場を立ち上げ現地法人を設立し、稼働している。

人事評価・処遇について

- ・全社員に年2回、チャレンジシートを提出させ、それをもとに社長との個人面談を行っている。会社の業績や個人の成果を給与にわかりやすく（経常利益の10%を賞与）反映させることで、従業員のモチベーションを引き出すようにしている。

企業風土・組織構造について

- ・職場改善や組織基盤強化のため、社員を参加させて事業計画書を作成し、決算後に事業計画発表会を開催する。経営理念や具体的な方針を示し、業績を達成する為に社員の努力と協力を募り、企業風土の醸成を目指す。
- ・文系でも素質があれば、開発・設計に配属することもある（資格取得は会社負担（前述））。
- ・部活動（茶道部）や社員旅行等、社員交流イベントを盛んに行っており、HPでその様子を紹介している。



自社HPの採用コンテンツは社内の雰囲気や伝わるよう工夫