

# 1 中小企業の特性を活かした人事労務

牧村博一

社会保険労務士  
1級ファイナンシャル・プランニング技能士 (CFP)  
中小企業診断士

## はじめに 1

企業の人事・労務制度については、多くの書籍が出版されており、人事・労務専門のコンサルタントも数多く存在する。だが、その専門書やコンサルティングの内容は、企業の規模に関係なく、画一的なものにとどまっていることが多い。そしてその多くは、大企業向けである。

中小企業の経営者からは、「一流企業の仲間入りを目指し、大手コンサルタント会社に高いフィーを払って、賃金など人事制度の見直し・再構築を依頼し、提案どおりに新制度に移行させたが、うまく機能しない。以前と比べて職場の雰囲気が悪くなり、社員のモチベーションも下がり、結果として業績も悪化してしまった。こんなことなら、以前の制度のままで良かった」といった話を耳にすることがある。

中小企業は、大企業と違って「人事部」など専門の部門やスタッフを設置できず、大企業と同じ制度を運用するには困難を伴う。その結果、中小企業が大企業と同じ制度を導入しても、うまく機能しないのである。

中小企業には中小企業にふさわしい「中小企業

ならではの人事労務制度」が存在し、それが業績アップへのカギとなることを知っておきたい。

## 中小企業と大企業の違い 2

以下、中小企業と大企業の具体的な違いを考察してみる。

### (1) 経営者

中小企業の経営者は、一般的に大企業の経営者と比べると、個性的なオーナー社長が多いと言われている。最近では、大企業でも「脱・大企業病」を標榜し、個性的な経営者も多く現れているが、中小企業の経営者と比べれば、まだまだ穏やかな常識人タイプで、調整型の場合が多い。

一方の中小企業では、個人差もあるが、比較的頑固でせっかちなタイプが多いように見受けられる。物事に妥協しない場合も多く、時には「会社は俺のもの」といった意識になり、強烈な個性をもとに「ワンマン体制」や「長期政権」になることも多い。

### (2) 組織を動かす原動力

経営者から全社員の顔が見えない大企業におい

では、組織を動かす原動力は、ルールやシステムなどの組織力とならざるを得ない。人事制度においても、就業規則などで細部までルール化し、運用についてもシステム化され、管理されている。

一方で、全社員の顔がほぼ見える中小企業においては、社長を中心とした家父長制に近い雰囲気があり、温情的な面も多い。経営者の思いや情熱が組織を動かす原動力となり、良くも悪くも、社長しだいで物事が決まってしまうがちである。

### (3) 社風・組織風土

大企業の場合は、新卒社員が多く、中小企業と比べて教育制度が充実している。優れた上司や先輩など、一般社員のロールモデルも多い。また、多くの社員が成功体験を持っており、会社へのロイヤルティも高い。一方で、熾烈な競争社会を展開しており、学閥などが存在することもある。

一方で、中小企業の場合は、人材が不足しているうえに教育制度も少なく、社員が学ぶ機会は少ない。成功体験を持つ社員が多くないため、一般社員のロールモデルも少ない。また、会社へのロイヤルティが低く、組織の論理が通用しにくい面もある。チャレンジ意欲に欠けるケースも多く、競争意欲があまりないことから、仲良しクラブ的な風土となることも多い。

## 中小企業ならではの人事労務制度 3

ここまで、中小企業と大企業の相違点を見てきたが、中小企業は相対的に劣後することが多い。その中小企業において、「特性を活かした、中小企業ならではの人事労務制度」とは、どのようなものになるのだろうか。また、中小企業の優位性とは何だろうか。

その答えは、中小企業は大企業と比べて、「組織が小さい」ことにある。この「組織が小さい」

ことこそが、中小企業の優位性につながるのだ。

第一に、「小回りがきく」ことである。賃金制度などの人事制度を改定する場合、改定内容が初めからすべてうまくいくことは、めったにない。ある程度の試行錯誤は、やむを得ないのである。その点で、「小回りがきく」中小企業であれば、方向転換や修正が、比較的容易にできる。初めからパーフェクトな制度を作ろうとして、時間をかけて検討するよりも、早期に変革を行い、修正箇所を発見して手直しをするほうが得策である。

第二に、「伝達が速く、正確に伝わる」ことである。社長の思いが浸透しやすく、社員の共感も得られやすい。人事制度を改定する場合でも、目的や内容が誤解なく伝わり、理解を得ながら進められる。また、結果が早く表れ、効果の検証がしやすいというメリットもある。

そして最大の優位性は、社員数が少ないため、「経営者や役員が社員1人ひとりの顔と名前を知っており、日頃の働きぶりを把握している」ことである。これからの時代、中小企業が「人材」から「人財」へと社員を育てていくには、全員一律ではなく、個別の人事管理が必要になってくる。現在の人事制度でもすでに、役割や行動が重要視されている。「役割期待」、「行動期待」に基づくこの制度では、社員に個別に「何を求めるのか」を明確にし、納得性の高い人事管理を実施していかなければならない。大企業では、このような個別の人事管理を実施することは難しく、組織やシステム、ルールなどに頼らざるを得ない。しかし、社員1人ひとりの顔が見える中小企業であればこそ、個別の人事管理が可能であり、「組織が小さい」という優位性を発揮できるのである。

## 事例1—社員の成長が企業の成長 4

以下に、中小企業の特性を活かした人事制度に

よって、高い業績を維持している企業の事例を紹介する。「第10回勇気ある経営大賞」ならびに「日本でいちばん大切にしたい会社大賞 中小企業庁長官賞」を受賞した株式会社日本レーザーである。代表取締役社長の近藤宣之氏から、直接お話をうかがうことができた。

#### 株式会社日本レーザーの企業概要

- ・光関連装置専門商社
- ・創業：1968年
- ・資本金：3,000万円
- ・社員数：57名
- ・本社所在地：東京都新宿区
- ・代表者：代表取締役 近藤宣之

近藤氏は大学卒業後、当時の日本レーザーの親会社に入社。28歳の若さで労働組合委員長に就任すると、2つの労組が対立する職場を安定させ、また希望退職の受け入れによって、破綻寸前の会社を再建した。その後、アメリカの現地法人のリストラを断行。こうした一連の手腕を買われ、最年少で本社役員に就任し、子会社の日本レーザーの再建を任せられることになったのである。

近藤氏が社長に就任した当時は、3期連続の赤字で債務超過となっていた。就任直後、親会社からの天下り社長への反感から、幹部役員が商権を持ち、さらに社員までも引き抜いて独立してしまった。有力な商権と人財を失ったことで、再建は修羅場の連続だったが、それでも就任1年目で黒字転換を果たし、その後19年間、黒字経営を続けている。順調な経営を継続できた秘訣は、社員のモチベーションを高める改革を次々に行ってきた点にある。

近藤氏はまず、就任2年目に親会社の取締役を辞任し、日本レーザーの社長に専念することにした。自ら退路を断ち、背水の陣を敷くためである。また、持株会社を設立し、役員だけではなくパート、派遣社員を除く全社員が株主となり、親会社から独立した。これはM&Aの手法の1つで、MEBOという。

人事面においては、国籍・性別・年齢・学歴不問の人事制度を確立した。現在、社員数の30%が女性で、その1/3が管理職である。しかも、派遣やパートの立場のまま、管理職として登用しているのだ。

さらに、近藤氏のお話でもっとも驚くべきモチベーション向上策は、全社員が週末、社長宛に「今週の気づき」というメールを発信し、近藤氏自らがすべてに返信していたことである。この週に1度の社長との対話が、社員の成長と業績アップにつながったのだ。社員50名からの毎週のメールと返信で、1週間に100通。その6年間分、3万通以上の「今週の気づき」メールが、近藤氏のパソコンには宝物として保存されている。「社員の成長が企業の成長」という近藤氏の強い理念の証であり、1人ひとりの社員の顔が見える中小企業ならではの特性を活かした実例である。

## 事例2—「ものづくり」は「人づくり」

5

もう1つ、事例を紹介する。東京都大田区にある株式会社三信精機である。

#### 株式会社三信精機の企業概要

- ・省力化設備開発メーカー
- ・創業：1970年
- ・資本金：2,000万円
- ・社員数：35名
- ・本社所在地：東京都大田区
- ・代表者：代表取締役 渡辺慶征

大田区は、大阪府東大阪市と並ぶ「中小企業のまち」、「ものづくりのまち」として有名である。同社はその大田区で、省力化設備機器の開発・設計・製造を主な事業としており、先代社長の頃から「どんな機械でも、作れないものはない」という経営理念のもと、高い「技術力」と「提案力」で取引先から厚い信頼を受け、事業を順調に推移させている。

社長の渡辺慶征氏は、「一番大事なものは人づく

りて、人材こそが当社の最大の財産。技術力も提案力も社員が生み出すもので、人づくりができれば、ものづくりは確実にできる」と言い切るとおり、経営資源の中で「ヒト」をもっとも重要視している。その人材育成の実績が認められ、平成24年度には「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞」の奨励賞を受賞した。

以下、その取り組み内容を紹介する。

- ①従業員が個人目標を設定し、社長自らが全員と年2回以上面談し、その目標達成率を確認・人事評価したうえで、賞与に反映させる。
- ②優れた熟練技術者は、70代でも嘱託社員として再雇用し、若手技能者への技能伝承に関する業務を中心に従事させている。
- ③若年者も積極的に採用しているため、20~70代までバランス良く技能者がおり、若手技能者には熟練技術者がマンツーマンで、製造現場の実践的な技能を徹底的に教え、技能を習得させている。
- ④そのほか、六郷工科高校の生徒をデュアルシステムやインターシップの生徒として受け入れ、機械加工の体験をさせている。また、大田区内の小・中学校の職場体験や社会科見学の受け入れなど、幅広い活動を行っている。



受賞式に臨んだ渡辺社長

同社には、こんなエピソードもある。ある幹部社員が、冬休みに息子さんに手伝わせて、工場のペンキ塗りをしたところ、渡辺氏がその息子さんを会社に招き、表彰状を授与したのである。息子さんが大感激したのは、言うまでもない。社長が

社員1人ひとりのみならず、その家族への気づきいや配慮を忘れない、素晴らしい事例である。

## 本特集の構成 | 6

これまで見てきたとおり、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」などの企業における経営資源の根幹をなすのは、「ヒト」である。「モノ」や「カネ」を動かすのも結局、「ヒト」なのだ。人の能力は無限で、人的生産性の向上こそが、中小企業の業績アップにつながる。だが、中小企業の経営者は、日頃の売上や資金繰り、金融機関対策（「カネ」）や新製品開発、設備（「モノ」）などに注力するあまり、一番大事な「ヒト」については、後手に回ってしまうことも多い。「ヒト、モノ、カネ」の順ではなく、「カネ、モノ、ヒト」の順になってしまっているのである。

本特集では、もっとも重要な資源である「ヒト」にスポットを当て、中小企業の特徴を活かした、また中小企業の業績アップに貢献する人事制度や労務管理のあるべき姿、考え方について、社員のキャリアステージ順に考察する。なお一部は、昨今の法改正等で、中小企業への大きな影響が予想されるテーマでもある。

各章に共通するテーマは、「『人材』から『人財』へ」である。人材不足に悩む中小企業においては、いかに「人財」を発掘し、育てていくかが重要で、もはや学歴や国籍、年齢などにはこだわってられない。そして、採用した「人材」のモチベーションを高め、真の「人財」に育てるためには、人事制度や労務管理などの仕組みが必要で、それこそが企業の業績アップに貢献するのである。

### 〈参考文献〉

- 堀之内克彦『企業風土改革マニュアル』すばる舎
- 近藤宣之『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』あさ出版
- 坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社3』あさ出版