50人企業の人材戦略

— 15年間における2度の業態転換と人材育成 —

(株) 東海総合研究所 河 合 武

The Fifty Employee Enterprise : Two Big Operation Changes in Fifty
Years and Human Resource Developments

Takeshi KAWAI
(Tokai Research & Consulting Inc.)

This paper reviews the way that an enterprise with fifty employees practiced the programs for human resource developments, investigating the drastic change of its operation systems twice in fifteen years to stay competitive over times. In the case of this enterprise, the top management showed the long-term future-vision (around ten years) soon after recognizing the change of business environments. He asked all employees to adapt to the vision and recruited the human resource necessary for the new environment. The HR plan had changed drastically every fifteen years with a minor revision in each year. Before introducing the new plan, every employee is allowed to take preparation of two to three years, spending for participating in training programs and adjusting themselves behaviorally and psychologically to the plan. For those who failed to make smooth transition, the reallocation trials in the enterprise and the assistance programs for outside job hunting were provided in order to fulfill individual objectives obtained in semi-annual interviews. It is concluded that an adequate use of the change programs for human resource development enabled the enterprise to change its operation systems drastically twice in fifteen years.

1. 問題意識

戦後の日本企業は高度成長期, バブル期, バブル崩壊期という経営環境の変化を経験してきたが, 第2次産業から第2.5次産業, 第3次産業へと業態変化を遂げる等して変化に対応しながら成長し, 日本を世界第2位の経済大国に押し上げてきたといえる。こうした環境変化への対応は大手企業を中心に, 業態変化の他に日本的経営の確立と修正, 技術革新への対応, 組織・人事戦略の転換等を通じてなされてきたが, 果たして中小企業はどのように対応策をとってきたのであろうか。

筆者は1982年より18年にわたり, 主として中小企業の経営コンサルティングに携わっており, その事例の中からこの問題を探り出そうと試みる。

本研究は, 経営行動科学編集委員会の推薦を受け, 第3回年次大会において報告された内容に加筆したものである。

電子メール連絡先: kawai@trc.csweb.co.jp

2. 事例企業の概要

過去の主査としての関与先45社について業態変化と組織・人事戦略の変化を分析しようと試みた。業態変化をトレースするのに必要な長期にわたる関与(10年以上)と企業内容の把握が可能な企業は7社であり, うち業態変化を遂げているのは1社に過ぎないことが判明した。そのため, この1社に焦点を絞って調査・分析することとした。

この企業は筆者が1984年2月より関与している先でその企業概要は次のとおりである。

- (1) 1961年創業のシステムハウスで, マイコン応用製品の開発製造業を営む。2000年度売上23億円, 経常利益1億円, 正社員50人, パート他40人。OEM製品売上比率70%となっている。
- (2) 第1期「一品受注生産期」(1961年～1979年): 現会長が大学の研究室, 研究機関, 大手メーカーを回って測定器や検査機の受注を取った時期で, 社員数10人前後の家族的な経営がなされていた。

表1 業態転換と求められる人材の変化

(注)社員数・売上高等の計数は各期のピークの組み合わせを表示した。

業 態 変 化		一 品 受 注 生 産 期		C E M 量 産 期		自 社 量 産 期	
期 間		開 発 期	拡 大 期	絶 頂 期	開 発 期	拡 大 期 へ (方 向)	
期 間	自	1961	1980	1985	1990	1995	2000 ~
	至	1979	1984	1989	1994	1999	?
社 員 数	年 数	18	5	5	5	5	
	正社員・役員・嘱託 準・ババ・社内外注 (人)	12 5 17	27 9 36	50 15 65	50 25 75	51 29 80	56 34 90
経 営	陣 営	長男：専務		長男：社長		→	
	一 品 生 産	100	40	15	5	5	5
上 高 経 常 利 益 率	O E M 量 産	0	60	85	95	65	65
	自 社 量 産	0	0	0	0	30	30
業 績	売 上	80	672	1,800	3,200	2,200	2,300
	経 常 利 益	2	30	180	700	12	100
マ	高 経 常 利 益 率	2.5	4.5	10.0	21.9	0.5	4.3
	個人経営から会社経営へ ・家族主義	・処理制度明確化 ・中間管理者教育 ・工場管理 ・パート管理		・OEM先シェアアップ ・原価見直し ・企画開発重視 ・外注管理 ・本社建設		・フルセット開発 ・直販ルート・サービス体制づくり ・意識改革 ・情報共有化	
事業所・固定資産戦略	町家から工場へ(第1)	第1工場建替え		投資不動産入替え		・技術センター建設 ・8%以上で回す ・インフラネット、システムの構築 ・幹部社員(工場・総務・人事) ・営業マン・新事業開発人材 ・内部監査・予算管理不十分 ・技術相の悪さ、不良多発 ・幹部店補生教育 ・CS教育、マナー・エチケット教育	
	職人的技術者	T A C T		MRP		AS400、PCネット、Email	
重点採用戦略	・社長―社員	古参の役員登用と限界		・ソフト要員スカウト ・総務・労務・ソフト顧問 ・組織図初めて作成 ・生産・工程・幹部会議 ・進路面接開始 ・SL研修		・技術センター移転 ・販社設立、代理店確保 ・全点バーコード管理 ・自衛的人材(新製品やルールを作り、販配・運用し、改善できる) ・組織の明確化と飽えざる変更 ・目標管理教育	
	組織・会議体	・個性JOJT		・大学の先生による技術教室		・CS教育、マナー・エチケット教育	
教育の重点	教育の重点	・個性JOJT		・大学の先生による技術教室		・CS教育、マナー・エチケット教育	
	教育の重点	・個性JOJT		・大学の先生による技術教室		・CS教育、マナー・エチケット教育	
資金体系	資金体系	・税理士が給与計算		・職能資格制度構築		・役割基準成果主義へ	
	資金体系	・税理士が給与計算		・職能資格制度構築		・役割基準成果主義へ	
賃 金 制 度	賃 金 制 度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
	賃 金 制 度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
人 事 考 課 制 度	人 事 考 課 制 度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
	人 事 考 課 制 度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
賞 与 制 度	賞 与 制 度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
	賞 与 制 度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
その他の人事諸制度	その他の人事諸制度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
	その他の人事諸制度	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
人事コンサルティング	人事コンサルティング	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	
	人事コンサルティング	・市販の考課表		・市販の考課表		・市販の考課表	

- (3) 第2期「OEM量産期」(1980年～1994年の15年間): 創業者の長男である現社長が入社後開拓した中堅メーカーのOEM生産を拡大し、改良や次期モデル開発に協力してノウハウを蓄積した時期である。

家族経営から組織経営への脱皮を図って社内で様々な軋轢が発生した。この時期はさらに5年毎に開発期、拡大期、絶頂期に区分でき、戦略・求められる人材・人事制度も異なる。

- (4) 第3期「自社量産開発期」(1995年～): 1社のOEMに依存した売上構成からの脱却、OEM先の自社開発の動き等から自社次期製品の探索・開発をし、製品化にこぎつけた時期である。OEM先との見えない開発競争や販売ルート開拓、社員へのマーケット・イン意識教育や人事賃金制度の組み直し等が行われた。この時期も最初の5年間の自社製品開発期がおり、2000年からはその拡大期にさしかかっている。

- (5) 筆者は1984年に第1回目のコンサルティングを実施し職能資格制度(楠田1984)の導入を指導した。次に1988年に第2回目のコンサルティングを行い職能資格制度の運用上の手直し(河合1988)と定年・退職金制度等の見直しを指導すると共に、1988年8月より顧問契約を結び現在も毎月1～2回訪問して人事制度を中心とした総合的な相談に応じている。

3. 結果: 業態転換と求められる人材の変化

本企業の創業以来の経過年数を横軸に、業態、業容・業績、売上構成、経営陣、従業員構成、経営テーマ、人材戦略、賃金体系を縦軸に整理し、その変化を表1のようにマトリックスの推移表にまとめてみると、次のように業種転換と人材戦略が密接な関係を持つことがわかった。

第1期「一品受注生産期」は、社長が取ってきた仕事を確実に納期までに仕上げる技術と知識が必要であった。工業高校卒業者をOJTで一人前に育て、1台を1人で社長や先輩のアドバイスを得ながら製作するため、賃金は社長が年配者に相談しながら決める「総合決定給」で十分であり、考課表もやっと市販のもので試行している段階であった。

第2-1期「OEM開発期」は大学の電子工学科を卒業しすぐ入社した社長の長男(現社長)が、一品受注生産では成長の限界にあることを悟るとともに、一品生産で培ったマイコン応用技術を生かした量産品の受注を目指し、受注先の開拓に邁進した時期である。開拓した3社の受注のうち、全国規模で販路・サービス網を持つ商社の、特定業種向け専用コンピュータのOEM生産に的を絞り、開発提案攻勢をかけてメイン

受託生産の地位を勝ち取ることができた。一品生産のマイコン生産を手がけてきた生え抜きで職人気質のハード畑の技術者と、顧客ニーズをマイコンシステムに組み込むソフト重視の、社長の長男を初めとする若手技術者の軋轢が生じ、若手技術者の育成と古参の意識改革が求められた時期であった。

第2-2期「拡大期」は大量の注文に対してQCD(品質・コスト・納期)を保証すると共に、次期モデルチェンジに向けてノウハウを蓄積する必要があったため、工場管理者や研究開発管理者、開発技術者の育成が求められた。人材採用のための賃金表の作成や育成目標となる期待能力基準の明確化を求めて、必然的に職能資格制度が構築され、運用に移された。

第2-3期「絶頂期」はOEM量産の高原状のピーク期で、直接生産要員の頑張りや多残業が評価されやすい一方、将来への準備遅れに危機感を持つ経営層は次世代人材の確保と育成を重視するため、職能資格制度運用上の軋轢(高橋1998)が至る所で発生し、社員のモラルに悪影響を与えかねない。賃金表や賞与査定方式の絶えざる見直しや社員への説明・徹底が必要な次期で、毎月のように幹部社員間の議論を重ねたり、社員面接を行ったうえで毎年、毎回必要な改訂や修正を行ってきた。職群制度の導入(河合1988)、技術手当の新設(加護野1997)、家族手当の廃止、準社員制度開始、職務分担一覧表の検討、賞与算定式の変更と査定幅の拡大、自己申告書の活用と面接の確実な実施(河合1993)等である。

第3期「自社量産開発期」はメーカーから示された仕様に従って製造するだけであった役割から、エンドユーザーのニーズに応えた開発・製造・アフターサービスを担う役割が必要になるため、人事制度の一部改訂や修正では追いつかない。大改訂に向けて基礎討議は終り、具体的構築の段階にある。役割基準の作成(楠田2000)、目標管理制度の再構築、年齢給の廃止、定期昇給の廃止、モデル年数の撤廃、等級数の統合、裁量労働制の導入等であるが、いずれも「制度ありき」でなく、議論を重ねた結果求められる機能を実現するための仕組みである。

4. 考察

以上の調査・分析結果から、事例企業では下記のような人材育成と人事賃金制度の絶えざる見直しがあったからこそ15年間に2度の業態変化を可能にしたものと考えられる。

- ① 経営者は経営環境の変化の予兆を感じ取ると、直ちにその変化に対応しうる人材の確保に着手する。

- ② 予兆について繰り返し社内にアナウンスし、社員の意識改革・行動改革を促す（西田1985）。5～10年後を見通した方針を示す。
- ③ それに必要な人材の採用を開始するとともに、社員の再教育を実施する。
- ④ 人事賃金制度を毎年のように修正を加えていく。ただし賃金表は堅持し、ルール破りは行わない。
- ⑤ 人事賃金制度は15年ごとに大改定しているが、その仕組みは革新的で、実施はソフトランディングを心がけている。なお実務家の間では日本の賃金体系は15年周期で変化するといわれているが、事例企業でもこの説が当てはまっている。
- ⑥ 従来の仕組みをいきなりキャンセルすることはなく、2～3年前に予告して社員にチャンスを与えた上で実行に移す。
- ⑦ 変化に対応できない社員には年2回の目標面接を通じて、まず社内での配置転換による能力の再開発を促す。なお、社内の面接だけでは効果が上がらない場合は、筆者が会社の期待と本人の現実とのギャップを埋めるためのフィードバック面接を行った。
- ⑧ それでも不適応な場合は本人の希望を聞きながら社外に活躍の場を求め、独立や再就職を支援する。
- ⑨ 経営者はこれらのプロセスを進める上で必要な情報や知識を、同業者組合、異業種交流会、経営コンサルタント、海外視察、スタッフとのディスカッション等から貪欲に吸収する努力をしている。

こうしたプロセスを経ることによって社員は納得づくで業態変化に伴う期待能力や役割を身につけ、業態変化の実現に貢献できたものと考えられる。

最後に、残された課題について述べる。本事例研究は1中小企業の推移について調査・分析したに過ぎないので、今後できるだけ事例件数を増やし、理論化・一般化することが望ましいと考えている。また本事例研究を活用してケーススタディ化し、学生向け、初級コンサルタント向けに活用することを検討したい。

引用文献

- 加護野忠男 1997 日本型経営の復権 PHP 研究所, 322-334.
- 河合武 1988 2000年に向けての人事戦略 東海総合研究所, 11-14, 16-22.
- 河合武 1993 人を大事にする経営の実現 東海総合研究所, 28-30.
- 楠田丘 1984 新時代の賃金体系 産業労働調査所, 44-52.
- 楠田丘 2000 人事評価マニュアル 新日本法規出版, 229-256.
- 西田耕三 1985 何が仕事意欲を決めるか 白桃書房, 169-183.
- Schein, E.H. 1988 *Process Consultation Vol. I 2/E* (稲葉元吉・稲葉祐之・岩崎 靖訳 新しい人間管理と問題解決 産能大学出版部 1993), 157-175.
- 高橋俊介 1998 人材マネジメント論 東洋経済新報社, 158-162.
- 高橋俊介 1999 成果主義 東洋経済新報社, 228-232.
- (平成13年2月15日受稿, 平成13年3月20日受理)