

地方中小企業での「中核人材」育成における外部人材の役割の考察

佐竹 宏範（信州大学）

Keyword： 組織開発・人材開発・中核人材・エスノグラフィー・信州 100 年企業創出プログラム

【問題・目的・背景】

地方中小企業において、事業を担う「中核人材」の不足は重要な課題のひとつである。中小企業では社内人材を育成することに対する意向が高いものの、育成の時間がないことや、教える側、教えられる側の人材不足などが課題となっている。そのような状況ではあるが、外部人材を活用することに対する意向はまだ低い。(中小企業庁 2018)

私は、中小企業庁平成 30 年度「地域中小企業人材確保支援事業（中核人材確保スキーム事業）」(信州 100 年企業創出プログラム)に参加し、外部人材として地方中小企業において半年間の課題解決に取り組んだ。取組のなかで、「中核人材」候補となる社内の人材が、取組をきっかけとして組織の中核を担うようになっていき、効果が組織全体に波及していった。外部人材による課題解決が社内の「中核人材」の発掘と育成につながった。

本研究の目的は、このような私の取組を通じて、中小企業内部の中核人材を発掘し活用し育成するために外部人材が果たすことができる役割を明らかにすることである。

【研究方法・研究内容】

本研究では、株式会社信栄食品において取り組んだ組織改革を基にした、エスノグラフィーの手法を採用する。

活動は、2018 年 11 月から 2019 年 3 月にかけて行った。活動の開始時と終了時に実施した全従業員を対象とした非構造化インタビューと、組織改革の取組のなかでの参与観察、インフォーマルインタビューなどに基づいて、活動を進めながら問題と仮説を構造化していく、漸次構造化法（佐藤 2002）によって包括的に考察した。

株式会社信栄食品は、1997 年創業のスーパーなどに向けた OEM 事業を主力とする冷凍生餃子専業メーカーである。お客様に合わせて高品質餃子を OEM で提供し、他社には真似できない多品種・少量・短納期を強みに業容を拡大してきた。また、地域食材にこだわった餃子を自社ブランドで展開。信州伝統野菜を使った「松本一本ねぎ餃子」が好評である。アジアを中心とした海外にも商品の展開をはじめている。また、スマートファクトリー実現に向けた積極的な投資や FSSC22000 認証の取得をはじめとした、品質管理の取組にも力を入れている。

そのような状況で、さらなる成長に向けた組織基盤の強化が課題である。従業員は約 40 名。大半が工場内で製造に携わっている。新卒採用を積極的に行い、20 代の社員が増加した。平均年齢が若返ったことによって、経営層との間にギャップが生じてきている。経営の考えを社内に伝え、営業・開発・製造が全社一丸となって取り組む体制を作りたいというのが社長の想いである。

毎年 12 月は繁忙期にあたり、離職がおりやすい時期で、私が着任した 2018 年 11 月にも、繁忙期を前に離職が発生した。

この状況下において、全従業員に対してインタビューを行った。そこで明らかになった課題に対して、会社の一員として解決に取り組んだ。取組の過程で起きた変化を考察し、構造化することで、外部人材の役割を模索する。

【研究・調査・分析結果】

1. インタビューで明らかになったこと

インタビューを通じて下記のようなことが明らかになった。

働く環境への要望

休みを取りにくい環境や休みの少なさが負担になっていることがわかった。

ボタンの掛け違い

社長が課題意識を持っていた通り、会社と従業員の間で認識のギャップが起きていた。以下のような発言があった。

会社と従業員のギャップ

「評価された気がしない」「自分は作業者のように感じる」「何を目標しているのかわからない」

従業員間の相互理解の不足

「前工程が遅れるから悪いんだ」「いつも営業に振り回される」「相手が悪い」「工場は、何もわかってくれない」

勢い余って厳しいことばを発するひと

「これまで変わらなかった」「何人辞めたら変わるんだ」「辞めてから変えます、では遅いのでは」

未来への可能性

話を聴いた従業員は、素直で仕事に誇りと責任を持つ

ているかということがわかった。厳しいことは言いつつも、しっかりと仕事をしようとしているし、自分の仕事をやり遂げるために、認識の違いができてしまっている。

また、発揮しきれていない力や可能性を持っている従業員たちを見つけることができた。

2. 最初に取り組んだこと

インタビュー結果を社長に報告し、従業員の考えをありのままに伝えた。まずは繁忙期を乗り越えるために、次のようなことから取り組むこととした。

働き方改革大作戦

2019年4月からの週休2日を全社の目標に掲げた。これによって、繁忙期を前に従業員は変化への希望を持つようになった。また、実現のためには社内体制の整備が必要となる。従業員が目標を持つことができるようになった。

社長と従業員のコミュニケーション

社長と全従業員の面談を実施した。また、社長が製造現場に顔を出し、声掛けをするようにした。

「社長と直接話す機会が以前より増えたとし、社員の話を聞くために特別に時間を設けてくださるようになったのことは大きな変化です」

という声もあった。

明るく笑顔で繁忙期を乗り切る

暗くなりがちな繁忙期に、笑顔で話しかけるように心がけた。

「社内が明るくなった」

という声があった。

3. 繁忙期後の取組

繁忙期を無事乗り越えたあと、組織の活性化に向けた取組を行った。

個人の力を引き出す

社内の連携で抱えている課題や週休2日実現のために解決しなければならない課題を解決するために、インタビュー時に発掘された中核人材候補の社内のメンバーの活用に着手した。「まじめな雑談」を行うことで、個人のやる気を引出し、雑談のなかで生まれたアイデアを認め、実現をお願いした。ときには、夜中まで語らうこともあった。また、自分の経験を伝えることが、「できる」という希望につながった。

関係性を作る

それぞれが真剣に仕事に取り組んでいるが、コミュニ

ケーションが不足していることによって、うまくいかない場合に相手のせいにしてしまうような状況が起きがちであった。それぞれが、実は意識高く真面目に考えているが、それが周りに伝わらずに、お互いに不満を抱え、そのためによりコミュニケーションを取りづらくなる悪循環に陥っていた。そこで、まずはキーパーソンである社内中核人材候補に対して、私が間に立って誤解を解くようにコミュニケーションを重ねた。そのうえで、何か問題が起きた際に、本人たち同士が話し合う場をつくり、私も一緒に解決策を話し合った。そのようなコミュニケーションを積み重ねたうえで、問題が起きた際に「Aさんをお願いしてごらん」と促した。最初のうちは私が事前にAさんに「Bさんからこんなお願いがあるから、聞いてあげてほしい」ということをお願いしておいた。そのようなことをすることで、「お願いしたら聞いてくれたという」人間関係の小さな成功体験が生まれ、安心して依頼できるようになる。キーパーソン同士にこれまで以上の協力関係が生まれたのを見た周囲の従業員も、「お願いしても大丈夫かも」「最近がんばってるな。自分もがんばらな」と思うようになっていった。

「Aさん最近やさしくなりましたよね」

という発言が、雑談のなかで出てくるようになった。

また、社員旅行も実施した。10年ぶりの実施とのことだが、従業員の関係が深まり、協力しやすい体制となった。

共通の目標を目指す

従業員の力を引出し、協力する関係性が構築をしながら、週休2日に向けて具体的な取組に着手した。「需要の変動に耐えられる供給体制を作ること」生産効率改善のために「歩留りの改善」「5Sの徹底」を行った。

これまでそれぞれが仕事に取り組んでいたが、部門を超えてキーパーソンが協力して仕事をする機会を増やすことにつながった。

適材適所で力を発揮できる組織へ

これらの取組を通じて、誰がどのような役割を果たすのがよいのかが明らかになっていった。そこで、組織図を変更し、役割を変更し、役割を再定義することで、組織改革をいったん完了とした。

4. 従業員インタビューからわかる起きた変化

活動の終了にあたって、2019年3月に従業員にインタビューを行った。結果、従業員の意識と行動に変化が起き、従業員同士の関係性が変わり、全体への好循環が生

まれていることがわかった。

インタビュー結果は下記の通り。

意識と行動の変化

自分ごとになった

「いままで工場長頼みだったけど、自分たちでどうにかしなきゃと思う」「自分が大変なのも事実だけど、本当に大変なのはx xさんだと思うから、自分ができることは自分がやらないと」「いままでは“やらされてる”という意識が強かったんだと思う」

視野が広がった

「周りが見えるようになった。まだ、成型側しか見えてなくて、包装側も見えるようにするのが課題だと思っている」「それでちゃんとできてるのかな、と思うこともあったので、これからはちゃんと注意していきたい」

考え方が変わった

「大変だと思うことも、まずはやってみよう、からはじめられるようになった」「これまで、こんなにみんなでちゃんと考えたことはなかった。歩留りが上がった、工場内がきれいになったのは、その結果だと思う」「指摘されると面倒に思っていた。今は言ってもらえてありがたいと思う」

関係性の変化

協力関係/信頼関係が生まれた

「なにかあったとき、みんなで相談してどうにかしようとしている」「相談している場面が増えた」「頼みやすくなった」「頼んだらやってもらえるということがわかった」「自分だけで解決しなくてよいと思う」「明るくなった」「やさしい雰囲気になった」

全体の好循環

良い影響を与え合って好循環に入った

「xさんが、会社のことを考えて仕事するようになって、リーダーっぽくなって、私もがんばらなきゃと思うようになった。いままでとは、自分の仕事のやり方を変えようとしている」「xxがきれいになって、自分も何かできないかと思い、xxするようにしている」「工場がきれいになったし、歩留りも改善した。一度よくなると、これを続けなければいけないとやっぱり思う」

5. 目に見える成果

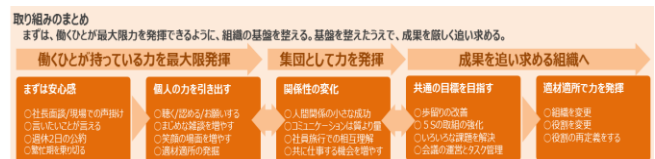
歩留りは大きく改善した。また、工場内の整理整頓が進んだ。2019年4月からは週休2日を実施している。

まだまだ求めることは高く、やるべきことはたくさんあるが、挑戦を続け成果を追い求めることができる組織の基盤が整った。

【考察・今後の展開】

1. 取組のまとめ

今回の組織改革をまとめると、図のようになる。働くひとが最大限力を発揮できるように、組織基盤を整える。そのために、まずは安心感を持つことができるようにして、やってみようと思える基礎を作る。そのうえで、やってみようと思える個人の力を引き出す。活性化された個人間の協力関係を築くことで、個人の力から集団の力になっていく。そのうえで、組織としての成果を求めていく。



Lewin(1947)は、組織変革は解凍→移動→再凍結という3段階を経るとした。変化への安心感や期待感を作り、個人の力を引出すことで組織を”解凍”し、組織の関係性を変化させ、共通の目標を目指すなかで、個人の役割が変化しチームとしての力を養いながら組織を”移動”させ、組織変更を行うことで移動において起きた変化を”再凍結”させた。

“解凍”にあたっては、「心理的安全性」を重視した。Googleの行ったプロジェクト・アリストテレスにおいて、「心理的安全性は成功するチームの構築に最も重要なものである」という研究結果が発表されている。Edgar Schein, Warren Bennis(1965)では心理的安全性は「組織の課題解決や、新しい挑戦に対して、安心して行動を変えることができる」と定義される。組織変革においては、心理的安全性が重要であり、その構築によって、もともと力を持っていた個人がその力を発揮することができ、チームとしても成果を出すことができるようになった。

このようななかで、埋もれていた人材が頭角を現した。また、個人の意識と行動の変化が組織に波及し、次の育成に繋がる好循環が起こった。

2. 外部人材が果たす役割

100年企業創出プログラムは、外部の人材が決まった期間で企業の課題解決を行うプログラムである。そのなかで、外部の人だからできるコミュニケーションの活性化と外の経験を伝え客観視できること、期間が決まってい

ることによる変化へのきっかけと目標達成のモチベーションとなる、という効果があった。具体的には、下記のようなことである。

話しを聴くだけで変化が起きる

「外部の人なので思っていることを言いやすかった」という声があった。普段思っているけど言う機会がなかったことを言う場ができたことで「それだけで社内が明るくなった」という声もあった。

また、第三者に説明することで、気づきが生まれ、前向きな取組につながった。

間に立つことで、相互理解を促進する

お互いに直接言えなかったことを、伝えることができる仲介となった。外部の人間なので、社長⇄従業員、従業員同士の想いをそれぞれに率直に伝えることができる。

また、一緒に会話することで「まじめな雑談」が生まれ、相互理解が深まり、協働しやすい環境が生まれた。

外部の知見によって相対化できる

「他の会社ではこうしている」などの経験談によって視点が変わり、相対化してものごとを見ることができるようになった。それが取組への意欲につながった。

目標達成のきっかけとなる

外部人材が期間限定で関わることで、期間と目標が定まり、一丸となって達成しようという機運が生まれた。

4. 今後の展開

外部人材をきっかけに、組織内で語られなかったことや語り合わなかったことが語られることによって、相互理解が深まり、心理的安全性が生まれ、これまで発揮されていなかった能力を発揮できるようになった。また、相互に影響を与え合い、成長を促進する好循環が生まれた。

これらを促進する外部人材に求められる要件やどのような組織に対して有効かについては今後の課題となる。

地域活性はそこに住むひとが活性化してこそその活性化である。地方中小企業における、中核人材の不足が課題となっている。しかし、地方中小企業の中にも、中核人材を担うことができる人材は存在する。そのような人材を発掘し、活性化することが地域活性のカギとなる。地方中小企業の人材が働きがいを持ち、中核人材を担うべく成長していくために、外部人材を有効に活用することができる。

【引用・参考文献】

中小企業庁編, 2018, 「中小企業白書 2018 年度版」

佐藤郁哉, 2002, 「フィールドワークの技法」, 新曜社

Lewin K, 1947, Frontiers in Group Dynamics, Human Relations

Schein E.H., Bennis. W. 1967, Personal and organizational change through group methods, New York. USA: Wiley