

実践

「自ら行動する」社員を育てる  
中小企業の取組み

大王製作所のケース

●業種 雑貨の企画開発・製造・販売  
●従業員 32名  
●本社 東京都台東区

中小企業に必要な経営幹部として、骨のある人物になってもらうためにも、ビジョンと逆算思考によるキャリア形成を考えさせましょう。目的を達成するために、いまなにをすればいいのか。キャリアデザイナーで、あまりにも大きな目標を掲げてしまうと、かえってどうしていいのかわからない、一歩踏み出そうにも失敗できない気がしてためらってしまう、といったことに陥りがちです。

1年後にどういう生活をしていきたいか、といった現実的な目標を考えるなかから、より具体的な行動が見えてくるはずですよ。

このような姿勢から、「経験ストック」を積み、「経験フロンティア」を積み、「経験ビジョン」を積み上げていくことで、中小企業を発展させる社長の右腕、幹部社員へと成長していくのです。



このような観点から、ひと手間を惜しまない姿勢で日々の仕事に取り組むこと、それによって中小企業の人材は大きく成長していくと認識し、社員を育てていただきたいと思えます。

中小企業の現場ではどのような取組みがなされているのか。社員教育を重視し、トップダウンとボトムダウンのバランスを志向してきたという、大王製作所をたずねた。

創業者が築いた  
トップダウン体制の転換を図る

大王製作所は1959年に創業、当初は金属の鎖を加工するメーカーとしてスタートし、現在はストラップなどの携帯ファッショングッズ、ノベルティグッズなどの開発・製造・販売事業を手掛ける。

「年間1、000点以上のアイテムの制作は国内外の外注先に製造委託し、ものづくりをアウトソーシングしているという意味では商社なのですが、様々な仕入・外注先の工程管理を行なってひとつのものに仕上げていくという意味でも、ものづくりに強みがあるといえます」

二代目の代表取締役社長・田代肇氏は語る（以下、発言は同氏）。田代社長が大手メーカーを経て大王製作所に入社したのは、バブルがはじけてしばらくたった1996年のこと。

「当初は創業者のトップダウンで発展し、社員も言われたとおり動けばそれなりに売上が上がっていました。ところが、私が入社したころはバブルがはじけて景気が落ち込み、それでは立ち行かなくなっていた。ボトムアップで社員それぞれの力を引き出すことを志向しました」

流行のサイクルが非常に早い少量多品種のアイテムを時代に合わせ開発し続けるには、社員1人ひとりがアンテナを広げ、それぞれの感性で市場に合ったものを開発していくことが必要だと考えたのだ。ところが、トップダウンの

環境になじんだ社員に意見を求めても何も出てこない。そこで田代社長が痛感したのが、社員は経営者のような問題意識をもっていないということだった。

社員の見聞を広げてもらうと外部セミナーに参加させようとしても、「自分の仕事をしたいのに、セミナーに参加して何の得があるのか」という反発も起きた。

「会社をなんとかしようと自分で勉強したり、外部セミナーに参加したり、情報を得るために外部との接触を図ろうという意識が、当時の社員にはなかったのです」

そんなとき出会ったのが、中小企業振興公社の人材確保・育成総合支援事業だった。

この事業は、人材の確保・育成に取り組みうとする中小企業に体系的な人材育成のプランを提案するなど、専門家がサポートしてくれるというものだった。

「予算もなく社内に教育のできる人材もないなかで、無料で利用できる制度は助かりました」

そうした外部の力を借り、社員の声に耳を傾けるようにして、「みんなが幸せになろう！」という経営理念の共有化を図ろうと試行錯誤してきた。

「ボトムアップと口では言っても、私はつい自分の想いを伝えたくなり、自分から喋ってしまった。いることも見えてきました。そこでより傾聴を意識するようになりました。また、『どうしたらいいでしょう』という社員に対しては、『あなたはどこう思う?』と聞いかけ、自分なりの答えを考えさせるようにしました」

## 様々な経験が成長につながる

同社は商品開発、営業、製造、総務の4つの部門に分かれているが、営業担当が自ら仕入先を探し、商品開発を行なうケースもある。

「大企業よりいろいろな経験ができる、というのは中小企業のメリットだと思います」

また、様々な経験を積めるようにも行動してきた。

たとえば、いまの会社案内は部門を横断した若手中心の7、8名のプロジェクトチームを組み、彼らにどのような打ち出しをするかを考えさせ、作成したものだ。

人材育成の一環として、失敗すると思える提案も、あえて受け入

れるようにしている。

「これまでの失敗事例を見てきて、『売れるといってもグロスで考えたら会社全体の利益にまではならないだろう』とか、頭に浮かんでくるわけです。しかし一方で、私も48歳となり、流行をつかむアンテナの範囲が年相応になってきています。

ターゲットは10代、20代です。私の経験則に反して売れることがあるかもしれない。経営者としてどこまでコストをかけることを許すかはしっかり判断しなければなりません。可能なかぎりチャレンジしてもらおうようにしています」

自ら決断した失敗は、他の社員



に責任転嫁できないゆえ、経験を積む効果大きい。

「失敗をすれば、どこが駄目だったのかを振り返って考えるよい機会になりますから、本人に考えさせるようにしています」

## フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション

トップダウンとボトムアップのバランスのほか、「デジタルとアナログの両方をうまく使っていい」必要があるという。

「私はもともと理系で、デジタルを使った情報共有のためシステム導入を進めたりもしたのですが、しくみはつくってもなかなか社員は使ってくれない。結局は人と人との付き合いが大事で、直接の触れ合いがないと意思疎通はむずかしいと痛感しました」

フェイス・トゥ・フェイスの場をつくり、社内コミュニケーションを活性化させるため、最近社員旅行は業績にかかわらず必ず行なうという方針を打ち出している。

「例年10月に1泊旅行をしており、ことは金沢に行きました。こちら若い社員に企画を任せ、

行き先もアンケートをとって民主的に投票で決めていきます。私が大卒を卒業した当時は仕事とプライベートを分けたいと考える傾向がありました。最近の若手はむしろ喜んで会社行事に参加しますがね。『嫌なら無理に参加しなくてもいい』と言っているけど、ほぼ全員参加してくれます」

社員の声に耳を傾け、その声を活かせばのびのびと自分の意見を出すようになる。そうなる会社も明るくなり、信頼関係もできてくるというのが田代社長の持論だ。

「自ら計画、目標を立てて行動するようになってきた。社員の意識が変わってきたのはここ3、4年だと思っています」

これからの課題として、中堅層に教える経験をさせる機会をもつとつくりたいという。

「40歳前後が多くて、若手が少ない。下が入ると、頼りなかった社員が『後輩を指導しなければ』としっかりするものです。いまは補充程度しかできていませんが、定期的に新しい人が入ってくるのが理想です」