四.人を育てる

従業員の育て方

中小企業においては、限られた人材を活かすことは至上命題である。
また製品の品質の維持を左右する職人は、その技術の伝承や育成に時間がかかることから、
様々な工夫や取り組みを余儀なくされることも多い。
老舗企業経営者も「従業員は人財」といい、「適材適所」で活かす工夫を行っている。

経験知を育む －時間をかけて習得していくものこそ強みにつながる

老舗企業の強みは、簡単には真似されない技・ノウハウが時代を超えて受け継がれてきたことにある。伝承してきた技術や品質の体系的な維持や強化、承継のためには、マニュアルや書面での育成ばかりでなく、マニュアルでは伝えきれないものが重要なのである。それは、単に取り扱い商品の質や独自性ばかりでなく、従業員個人の感性も含めた豊富な知識や知恵、それを背景として提供されるサービスの質とがあいまってはじめて得られるものであり、言葉では伝えにくいものなのである。先輩従業員と一緒に行動することや時間をかけた経験を通じて、ようやくそこはかとなく伝わるものだからこそ、容易には真似することができない強みとなって、信頼を勝ち得ているのである。

中核的な部分に重きを置いて育成する

老舗企業の従業員教育の特徴は、その事業規模とも関連するが、比較的個人を意識し、中核的な技術に集中させるように合理化していることにある。例えば、かつては職人が一つの製品をすべてひとりで担当し、完成させていたものでも、人材や時間が限られる現在では、分業体制に工程を組み直し、従業員を一工程に特化した専門家にするという比較的短期間での人材育成に転換していたりする。その一方で、主要顧客への対応にあたっては、足繁く顧客の下に通い、意思や要望を尋ね、顧客の満足を得るというスタイルを守り続けている。

合理化できるところと、合理化してはならないところとを峻別し、事業の中核的な部分に重点を置いて、より効率的、効果的に技術・ノウハウを承継している。

業界で育てる

老舗企業のなかにはリーディングカンパニーとして、業界の発展のために、知識を習得する資格の制度化や技術を磨くコンテストなどを実施しているところもある。こうした資格の取得やコンテストへの参加などを自社内の研修等と連動した従業員教育として取り入れ、従業員の努力目標やモチベーションの維持に活用したりしている。

このように業界では、どのような知識や技能を習得することが期待されているかを明確にすることは、一企業内の教育では得られない大きな効果がある。また、業界全体でのレベルアップにつながるばかりでなく、業界自体の価値を高め、市場に向けたPR・宣伝効果をもたらしているのである。

貴方の会社を診断しましょう

1. 経験知を育む

- □ 実践・体感を重視した従業員教育を行っている
- □ 先輩従業員が後輩の面倒をみる仕組みをつくっている

2. 中核的な部分に重きを置いて育成する

- □ 伝統を守るべき所と近代化すべき所を明確に区別している
- □ 守るべき技術・知識・ノウハウの承継を意識した人材配置や人材育成をしている

3. 業界で育てる

- □ 業界の資格制度等を人材育成に活用している
- □ 仕事に関連した公的資格取得を奨励している

四.人を育てる

■後継者の育て方

老舗企業経営者は、代々受け継いできた事業をさらに繁栄させるという意欲と、自分の代で事業を終焉させることなく、次の代へと受け継がせていくという使命感とを併せ持っている。このため、後継者を育成することも自分の大きな仕事であるとの意識が強く、企業存続の肝となる後継者育成についても長期的な視点で取り組んでいる。

後継者をその気にさせる

家業としての事業を承継する人間が誰であるのかといった原則が明確になっている老舗企業の事業承継では、父親が仕事する姿を見て育ち、周囲からのいずれは承継することになるとの期待が後継者に伝わっていることも少なくない。そうした長い時間軸の中で、徐々に「その気にさせる」ことが意識的にも、無意識的にも仕組まれ、後継者を育成している。周りの人たちも巻き込んで、その気にさせる環境が作られていくことで、緩やかに承継の下地づくりが進む。もちろん、すべての後継者が進んで事業を承継しようとするわけではない。先代が時には事業の辛い面だけではなく、喜びがあることも意図的に示すことによって、家業として受け継ぐことの必然性が理解され、後継者の決意が促されていることも多い。

社外の目を養い、社内の承認を得る

後継者は学校を卒業してすぐに会社に入ることは少なく、一度他社での経験を積んでから入社することで客観的に自社を見るという姿勢を育んでいることが多い。

入社後は、現場を経験させ、仕事を覚えさせるとともに、将来、自分のスタッフとして活躍するであろう社内人脈を構築させる。そうすることで、回りのスタッフたちからもその仕事振りから後継者として認められる状況を創り込んでいる。このように、比較的長い時間をかけて後継者を育てている。

承継後は口を出さず、独り立ちを促す

後継者に事業を承継した後、先代は経営を任せて後継者を見守り、隠居するというケースが多い。これは、後継者が先代に遠慮せずに思い切って経営判断ができるように、また、早く独り立ちができるように配慮していることの表れだと思われる。承継までに長い時間をかけているからこそ持てる後継者への信頼と老舗企業経営者自身の経験をもとに成立する意識といえる。

■老舗企業が後継者の選出で重視していること（1～3位合計）

東京商工会議所中央支部
「中央区内老舗企業に関する調査」平成20年

貴方の会社を診断しましょう

1. 後継者をその気にさせる

- □ 後継者に経営者として楽しさや面白さも見せている
- □ 後継者選びには基本的な原則がある
- □ 周囲も一体となって事業承継を促す環境になっている

2. 社外の目を養い、社内の承認を得る

- □ 他社での勤務や留学など、後継者には社外経験を積ませている
- □ 後継者は社内でまずは仕事の現場で学ぶことが期待されている
- □ 後継者の参謀・右腕となる幹部・人脈が社内でできている

3. 承継後は口を出さず、独り立ちを促す

- □ 先代は後継者から相談されたり、意見を求められるまで口を出さないでいる
- □ 承継後は、後継者が仕事しやすいような環境づくりを心掛けている

五.地域性・地縁を活かす

業種や世代を超えた地域ネットワークを活かす

老舗企業経営者の多くは、地縁に基づいたつながりや商工会議所のような世代や業種の壁を越えた活動に参画している。こうした交流の場やネットワークづくりは、経営者としての悩みを相談できるメンターを外部に見つけることにもなる。長い間の積み重ねで築かれてきたネットワークは、利害を超えた強い信頼関係となって、正確で総合的な経営判断の助けとなっている。

地域価値を活かし、向上させる

中央区は、江戸の昔から培ってきた賑わいのあるまちであり、ここで商いをする経営者は、その知名度の高さや地域のもつブランド価値を強みだと感じている。とりわけ老舗企業経営者は、地域の一員としての意識が強く、地域の祭りや催し物などへの積極的な参加に限らず、様々な場面でまちの活性化に貢献しようとする姿勢をもっている。自社の成長を育んできた地域社会を大切にすることは、巡り巡って自社にも恵をもたらす共存共栄の関係にあると考えているためである。

企業経営にあたっては、商いをしている地域の魅力や価値を認識し、それを活用するだけではなく、地域の価値や魅力をさらに向上させていく努力も必要である。

貴方の会社を
診断しましょう

1. 業種や世代を超えた地域ネットワークを活かす

- □ 異業種や年代の異なる経営者等との交流の機会をもっている
- □ 社外の人脈を通じて信頼のおける幅広い情報や助言を得ている
- □ 商工会議所などの社外活動にも積極的に参画している

2. 地域価値を活かし・向上させる

- □ 地域社会の一員として活動、貢献している
- □ 地域の祭り等、イベントには積極的に参加している