

保存版

SMALL BUT EXCELLENT

——小さな一流企業をめざせ——

1990年8月

社団法人 関西経済同友会
中堅企業委員会

目 次

1. はじめに	1
2. 90年代の中堅企業のめざすべき方向	2
(1) 経済社会の変革者	
(2) 新しい豊かさを提案する生活文化創造のリーダー	
(3) 社会的責任の遂行、社会貢献の実践	
3. 新しい時代に求められるリーダーシップのあり方 －「柔らかいあたま」の精鋭集団をめざして変革を－	4
4. トップ経営者の使命と条件	7
(1) 「遊び心」	
(2) ビジョンの確立、経営のベクトルあわせ	
(3) 後継者の育成と継承のための体制づくり	
5. “人材”から“人財”への発想転換　－ 強靱な組織力強化のために －	11
(1) 「会社人間」から「社会人間」へ　－ 経営者の恒常的な対話と教育 －	
(2) 中堅企業こそ優秀な女性の戦力化を　－ 魅力ある組織づくりを－	
(3) 大胆な人材登用と硬直化した中間管理職の活性化を	
6. おわりに	16
中堅企業委員会活動状況	17
中堅企業委員会常任委員会名簿	19

1.はじめに

本提言は、当中堅企業委員会が開催した講演会と常任委員の意見交換の中で披瀝された、中堅企業経営者の体験による切実な生の声に基づきまとめたものである。

本提言が中堅企業経営者が自らの企業の原点を振り返り、「SMALL BUT EXCELLENT」をめざし、将来に向かって新たなスタートをきるきっかけとして、あるいはひとつの経営指針として広く活用されれば幸いである。

1990年8月

社団法人 関西経済同友会

中堅企業委員会

委員長 寺 田 千代乃

2. 90年代の中堅企業のめざすべき方向

(1) 経済社会の変革者

90年代は変化の時代である。その中で、中堅企業は変化の波の最先端に挑み、社会の変革そのものを作り出していく存在といえる。

これまで中堅企業は、旺盛な企業家精神、経営の機動力、ユニークな商品やサービスの開発力、卓越したマーケティング力などの特性を最大限に発揮し、新たな事業の創造を通じて、経済社会の変革者として大きな足跡をのこしてきた。これからの10年もまた、中堅企業の活躍がおおいに期待される時代である。

とくに、計画経済の社会主義が世界的に行き詰まり市場経済への雪崩現象が進み、日米欧3極の新しい世界経済の秩序が模索されている中で、優秀な技術、経営力をもつ中堅企業の活躍の場は、まさにグローバルに広がっている。

中堅企業は、国内では生活文化創造のリーダーとして、また国際的には世界の人々に事業を通じて貢献する存在として、無限の可能性を孕んでいる。その意味で中堅企業は、日本のみならず世界の変革のリーダーとして、評価と期待が一段と高まっている。

しかしながら、90年代の変化は、国際環境をはじめすべてにわたり、振幅が激しく周期もさらに短くなることが予想される。この変化に対応できないために生じるリスクは、ますます大きくなるだろう。過去の栄光にひたり、過去の経験則や実績にこだわって、現状に安住していると、たちまちのうちに落伍し淘汰されていくであろう。時代の変化は突然に現れるように見えるが、決してそうではない。表面には見えなくとも、伏線は必ずあるのである。したがって、中堅企業はこれまでの成長過程の蓄積を活かしつつ、絶えざる変身を追求していく経営姿勢が必要である。

(2) 新しい豊かさを提案する生活文化創造のリーダー

時代の変化を先取りする変革者である中堅企業にとって、「豊かな社会へのキートレンドをいかにつかむか」が事業創造のカギである。実感できる豊かさが切望されている時代において、中堅企業は、本物志向、本格志向を強める目のこえた生活者の

ニーズを先取りし、常に新しいライフスタイルを提案できる生活文化創造のリーダーをめざしていかなければならない。

もはや単なる思いつき、センスだけでは、現代の生活者が求める本物志向にはついていけない。ひとつの商品だけでなく、それをとりまくトータルな空間の生かし方をしっかり掌握するなど、本腰をいれた開発姿勢が求められている。

この姿勢は、最終消費財のみならず素材・中間財の製造業にも共通した課題である。常に生活者のニーズの変化を敏感に感じとるセンサーをもち、いち早くとらえた変化の予兆を本業に生かすことがますます必要とされている。技術指向のメーカーといえども当然、文化性、感性を磨く必要に迫られている。

しかし現実には、従来のハード思考が強く残り、品質さえよければという、ひとり合点に陥りがちな企業体質の転換は容易ではない。この課題にどう取り組んでいくか、中堅企業の機動力を発揮する正念場である。

(3) 社会的責任の遂行、社会貢献の実践

中堅企業経営者の基本的な姿勢は、成長過程にあわせて「創業時の経営者個人の金儲け志向」から「成長による収益志向」・「企業規模の拡大志向」へと昇華し、さらに「後継者を重視した人材志向」・「企業の枠を越えて社会のために活動する社会志向」という新しい要素が次々と加わっていかなければならない。

すなわち中堅企業は、オーナーシップ経営の良さと強みを存分に発揮しながら、一方ではそれに伴っておこりがちなオーナーによる企業の私物化を避けることを、絶えず考えていなければならない。

そのためには「経営者、株主、従業員が一体となった開かれた経営」をめざし、企業の社会性をより重視すべきである。そして企業の社会性を一層高めていく方策として、まず企業理念を確立し、社会的使命を自覚した上で、具体的な行動指針を策定し、実践を行うことが重要である。

とくに今後は、大企業のみならず中堅企業においても、社会的責任・貢献の遂行、実践が、社会から求められる重大な課題となっていくであろう。「閉ざされがちな会社集団」から一歩踏み出して、社会との対話や社会への貢献など、社会に対する直接的な働きかけを行っていくことが大切である。

これからの企業は規模の大小にかかわらず、国内のみならず海外においても、立地する地域社会にどのように貢献できるか、今後より強く問われる。

社会性を重視し、企業の枠を越えて社会的な役割をどう実践するか。この問いに、一企業として、あるいは中堅企業グループとしてどのように答えていくかが、90年代の新しい重要なテーマである。

3. 新しい時代に求められるリーダーシップのあり方

— 「柔らかいあたま」の精鋭集団をめざして変革を —

以上のように、中堅企業が経済社会の変革者として、新しい豊かさを提案する生活文化創造のリーダーをめざし、あわせて社会的責任を果たし、貢献することは、90年代の大きな課題である。この目標に挑戦していくには、国際的に視野を広げて、これまでの企業体質、風土、経営理念など、経営の根本から洗い直し、時代の変化に対応する「柔らかいあたま」をもつ精鋭集団に脱皮していかなければならない。そのためには、経営者自身の強いリーダーシップが不可欠である。

ただし、90年代においては、これまでとは異なる新しいリーダーシップが求められていることも十二分に認識しておく必要がある。

そして、80年代までの成長と発展を実現した中堅企業の特徴そのものが、時代の変化とともに変質、あるいは失われ、その結果、逆に足を引っ張る要因となっていることを、経営者は冷静かつ慎重に看破しなければならない。

具体的にいえば、80年代の成長により業界での安定した地位を築いたために、かえって従来どおりの発想や慣れ切った行動パターンに安住し、組織にゆるみや甘えが生じてしまう。その結果、独善的で自己満足的な方針や慣行にとらわれ、ともすると中堅企業の機動力を知らず知らずのうちに失うおそれがある。また過去の成功に固執するあまり、現状維持に汲々として目先の発想にとらわれ、経営の将来ビジョンや理念を見失いかねない。

大企業との強い系列関係が、安定的なシェアを保証し事業基盤を固めることになった反面、ことによっては、かえって新しい事業へのチャレンジ精神を喪失させて、結果として中堅企業の持つ自由な企業家精神を衰えさせていることも指摘される。とりわけ大企業が構造的な産業転換を迫られた場合、そのあおりで事業の存立基盤を失う危険性も高い。

したがって、中堅企業が、その特性を発揮していくには、企業家精神を絶えず奮立たせるとともに、経営者自身を含めて組織全体の硬直化をどのように防いでいくかに常に腐心する必要がある。

そのためには、第一に、経営者のみならず社員の頭をいかに柔軟にするかに最大の努力を払わねばならない。経営者ひとりが、いくら感性が豊かで情報に対する感受性をもっていても、社員にそれが理解できなければ、情報の価値は半減し、企業として対応できない。また全社員が情報を共有し、その上でこぞって開発に参加するのでなければ文化性、独創性のある商品は生み出せないのである。

第二に、経営者自らが進んで社員の中にはいっていき、フェース・トゥ・フェースの絶えざるコミュニケーションを通じて、彼らに経営者自身の「夢」を、会社の「将来ビジョン」を、さらに「社会的使命感」を語り、志を同じくしていくことが大切である。

そして社員ひとりひとりを、人間として、社会人として立派に育てていくことが、新しい事業創造の基盤であることを経営者は肝に銘じなければならない。

その目的に沿って、たとえば経営者が労働時間の短縮により、社員の労働に報いるなど、社員を大切にすることが何よりも重要である。過当競争ゆえに、ともすれば長時間労働が常態化している現状を、中堅企業が同歩調をとって少しでも改善に努めなければ、長期的な活力の維持は期待できない。

社員が、自信とゆとりをもって、「自分の会社」という意識をもち、仕事への情熱と自分自身の使命と将来の夢を語れるとき、その企業ははじめて生活文化創造のリーダーたりえるといえよう。

- ◆企業には、30年周期で波がくる。
- ◆会社の歴史が邪魔をする。
- ◆中堅企業と言えども、組織が硬直化していく。
- ◆中堅企業は、ある程度の規模になったときこそ、資金、人材などの問題をたちどまって考えるべきである。
- ◆人材の教育、組織の見直しによるリフレッシュが必要である。
原点にかえて会社を見直すことが必要である。
- ◆中堅企業が特性を発揮していくには、経営者の理念、哲学、リーダーシップが不可欠である。
- ◆売上が伸びなくても、良い仕事をするように努めている。
- ◆超一流企業を目指す。
- ◆哲学がなければ存在が薄れる。
- ◆付加価値をつけ加えるには、経営の風土全体が対応する形にならなければならない。

◆は、ヒヤリングを行った内外の中堅企業経営者の発言である。

4. トップ経営者の使命と条件

次に90年代の課題に向けて中堅企業経営者が発揮すべき新しいリーダーシップのあり方を具体的に述べたい。

中堅企業にとって、トップ経営者は、「企業の顔」であり、社員の活気の源泉であるといえよう。そしてその企業が一流になれるかどうかは、「経営者個人が皮むけるかどうか」にかかっている。中堅企業の優位性のひとつとして、経営者ひとりの決断による柔軟で迅速な経営が可能である反面、ひとりの人間の能力の限界から、ともすると経営が不安定となるうらみがある。その上、すべての結果は経営者が問われるという厳しい責任を負っている。

このような様々な要請に応えるには、トップ経営者は、自己の資質をどう磨くか、どのような使命をめざし、どのような条件を整えなければならないか、重大なテーマを抱えていると言えよう。

(1) 「遊び心」

経営者は、社会の変化の中で、常に「遊び心」をもち、自らの頭を柔軟にして感受性を養うことを怠らないことが、第一の課題である。

社会の変化が目まぐるしい中で、中堅企業にとって最も重要なセンサーは、経営者自身である。経営者自らが、体験を通じた観察と洞察、感性による体得を怠らないことが肝要であるといえよう。これからの経営者は、「不易なるもの」を見極めるとともに、常に率先して時代の変化の中に飛び込んでいく識見と気迫が求められる。

そのために、経営者は自己の行動パターンが固定化することのないよう気配りするとともに、たとえば本業とは異なる新規部門の形で、事業のなかに自分を

刺激する部分を常に意図的に作っておくことも一法であろう。経営者こそ、自由な発想と行動ができる「遊び心」をもつことが是非とも必要なのである。

「過去の成功事例に固執しない。新しいものへ挑戦すべきである」といわれる。しかし、人間の性というべきか、残念ながら実行は容易ではない。これまでの成功体験が、変化にチャレンジする心を鈍らせるのである。成功した企業経営者ほど変化を嫌う性向があることを、強く自覚するべきである。

- ◆自分の感性を磨くこと、自分への刺激をどう与えていくかが課題である。
- ◆知識と知恵が完全に磨かれていないと、直感力はでてこない。感性もその一種である。
- ◆経営者は、感性というより前に人間を磨かなければならない。
人間ができていれば感性は自然にわいてくる。
- ◆「遊び心」は、企業経営にも不可欠なものである。
- ◆先人の足跡をたどり、「自分ならどうするか」と常に自分に問いかけ、考え続けた。
- ◆社外の人との付き合いを大切に、「本にでてこない話」から得ることを心掛けた。
- ◆戦略、意思決定、組み立てを实际体験した人から話をきくことに努めた。

(2) ビジョンの確立、経営のベクトルあわせ

第二に経営者は、時代の変化に即して、将来どのような企業になりたいか、企業の方向や目標をビジョンの形で高く掲げ、さらに社内に浸透させ、経営の進むべき途を明らかにすることがこれまで以上に重要になる。

具体的には、経営者は、企業の成長過程における冗漫な多角化によって経営資源と情報が分散し、企業の中核部分が希薄化する事態が生じていないかをまず見極めなければならない。そして個と全体の調和、すなわちホロンの活力を失わずに、

個々の組織のベクトルを経営全体として統合し、発展をめざす必要がある。そのために経営者は、企業の成長段階にあわせて、権限の集中と分散を適切にサイクルさせなければならない。

また権限委譲を大胆にすすめる場合にも、「任せても、任せきらない」ことが重要である。このように、企業の進むべき方向を誤らないためには、大所高所に立った判断が是非とも必要なのである。

そして経営のベクトルを保つ上で、ビジョンに沿わない事業分野については、果断に大蛇をふるうことも躊躇すべきではない。

次に自社のビジョンを明確に掲げなおすことが、重要な課題である。

ビジョンとは、たとえば「小さな一流企業をめざす」(SMALL BUT EXCELLENT)ということである。すなわち、企業規模でなく力量が評価の対象であり、社員ひとりひとりのレベルでも負けないという認識が重要なのである。

このようなビジョンの策定にあたっては、トップがまず方向性を打ち出すとともに、それに向けて全員を結集するため、次代を担う若手社員をはじめ、より幅広い社員の参画を求めることが次のステップとして大切なポイントである。

さらに、将来ビジョンは、ただ漫然と掲げるだけでなく、経営者自身が実現に向けて強く固い意思を打ち出すとともに、個々の社員に語りかけ、コミュニケーションを絶やさない形で、社内への浸透を図ることが重要である。「小さな一流企業」を目指すためには「個の単位で一流たりえるか」を、経営者をはじめ社員ひとりひとりが常に自己に問いかけることが重要である。

また、経営者が、ビジョンの浸透のために、シンボリックでインパクトのあるプロジェクトやイベントを仕掛けて、社内の活気を新たに奮い起こすことも一法である。

経営者の考え、会社のビジョンを浸透させる点で、中堅企業は情報伝達に適した規模であることも優位性のひとつと考えるべきであろう。

- ◆企業のコンセプトに沿わないことは絶対にゆるさない。
- ◆21世紀にむけてのビジョンづくりを外部の人も交えておこなっている。
- ◆21世紀にどんな会社になりたいか、中期経営計画を若手中心に討議している。
- ◆哲学をもつ企業は、主張しながらも調和している。
- ◆社内外に会社の存在感をアピールする。
- ◆全社員のビジョンを時代の変化の中で問い直す。
- ◆同業種でのトップをめざす。
- ◆小さくとも攻めを絞り込み、大企業とぶつからない分野でトップになるべきである。
- ◆小回りのきく駆逐艦でありたい。

(3) 後継者の育成と継承のための体制づくり

中堅企業においては、経営者の果敢なリーダーシップが優位性をもたらしていることは、大きく評価されて然るべきである。しかし、オーナー経営のもつメリットとデメリットは、今一度冷静に検討する必要がある。

とりわけ同族色の強い企業の場合、長い目で見た社内の士気の沈滞を真剣に配慮することが重要である。また自己の力を過信し、社長のポストに執着するあまり、若い可能性のある後継者に機会を与えず、成長を遅らせその芽をつむことのないよう、自らの出处進退は、時機を失せず決断すべきである。経営者が「裸の王様」になったとき、企業は危機に陥る。出处進退は経営者の最大の仕事であることを銘記すべきである。

中堅企業の最大の弱みは、スムーズな継承の仕組みがないことである。後継者の育成、バトンタッチという事業は、経営者の第二の大きな使命である。とくに、後継者を取りまくブレーンやスタッフを育成し、経営陣の世代交代に向けて、組織を強固につくっておくことが、経営者にとって大切な問題である。古参役員の保守的因習的な制約が、若き経営者の力を鈍らせた例を想起すべきであろう。

この弊害を避けるためには、バトンタッチの際に、古参役員陣が一挙にその会社から離脱するような受け皿をつくっておくなど、大胆な手を周到に用意しておくことも一法である。

- ◆人の教育、後継者と仕組みづくり、そして社長の出处進退のタイミングの決定は、社長自らがプログラムしないといけない。
- ◆同族会社であっても、同族以外の社員の発言を受け入れて、社員が正常に働く会社でなければならない。
- ◆後継者の育成のために、子会社等で体験をつませる。
- ◆同族のメリット、デメリットをふまえ、時代に合わせた後継者の育成を行う。
- ◆引き継ぎの仕組みづくりは、経営者の大きな仕事のひとつである。
- ◆古くからの役員を引き取る受け皿がないと、後継者の育成は困難である。
- ◆トップ層の世代交代のために、経営コンサルタント会社を設立し古参役員と一緒に移っていくつもりである。
- ◆後継者の問題として、番頭を辞めさせないと、派閥をつくることになる。

5. “人材” から “人財” への発想転換

— 強靱な組織力強化のために —

中堅企業の強みは、優れた経営者の強いリーダーシップによって機動的な組織運用が可能なことである。しかし、強みの裏には弱みがつきまとう。

中堅企業の弱みは、優れた経営者をバック・アップする人材と組織力の不足である。この切実な問題を打開する処方箋は容易には作れない。中堅企業として王道を歩むしかなないのである。“人財”育成にむけて着実に長期的に取り組むことが重要である。一朝一夕には実現しないが、試行錯誤をくりかえして組織を確実に構築していくほかない。

(1) 「会社人間」から「社会人間」へ ―経営者の恒常的な対話と教育―

そのためには、経営者はまず社員との対話を深めることを重視すべきである。つまり、経営者は、いわば教育者であるとの自覚をもって忍耐強く社員に接し、情熱をもって語りかけていくことが大切なのである。

ここで留意すべきことは、閉ざされた会社集団に依存した「会社人間」ではなく、社外的にも適応能力を備えた「社会人間」づくりを心掛けることである。

そのためには、従来型の画一教育を廃し、自発的な参加を実現できる、魅力ある自己研鑽の場づくりが不可欠である。その場合に内部の教育担当者よりも、外部のコンサルタントなどを活用し、外からの強烈的な問題の指摘と適切な指導が有効であろう。

- ◆「毒になる人」、「毒にも薬にもならない人」すべてをあわせて長所を生かしていく。
- ◆問題社員には、「自分の将来の人生を考えろ」と常に問いかける。
- ◆いま在社する戦力を長期的にいかに育てていくか、息の長い取り組みが重要である。
- ◆「仕事は、会社のためでなく自分の人生を充実させるために」と訴えている。
- ◆「自分自身が満足すると同時に他の人に信頼と感動を与えられる仕事をしてほしい」と社員に訴える。
- ◆企業文化が問われている現在、企業本位の効率重視のシステムから、「人」を中心にすえたシステム、インセンティブをどれだけつくれるか。
- ◆集合教育、押し付け教育は効果が小さい。与えるのではなく、自ら勝ち取るような教育・訓練を工夫する必要がある。
- ◆人材育成の重要性はわかっているが、本人がその気にならなくては実行するのは容易ではない。
「馬を水際まで連れていくことはできても、なかなか水を飲ませるのは難しい」
- ◆企業を支える企業文化をつくるには、仕事を通じ人間を磨くことである。
- ◆社会人として、一流になるには、時間をかけて、こつこつと訴え続けることである。

(2) 中堅企業こそ優秀な女性の戦力化を — 魅力ある組織づくりを —

中堅企業が生活創造のリーダーとして事業を展開していくには、豊かな感性と生活者の視点をもつ女性を積極的に活用すべきである。

とくに、同世代の若者に対する観察力、女性特有の思いやり、やさしさなど女性の特性、能力を正しく評価し、まず商品開発など適材適所の形で活かすことから始めることであろう。次に、他の分野でも一定以上の人数の女性を大胆に配置していくことが必要である。いわば男性だけの組織を浸食し、カラーを変えていく方向にもっていくべきであろう。

女性の活用にあたっては、トップ経営者の理解、強力な支持にもとづき、社内の意識改革と並行してその仕組みづくりを進めなければ、スローガンだおれに終わる。中堅企業経営者は、長期のプランに沿って実績を積み上げて、社内の納得を得ていく覚悟が必要である。また一方では、女性社員に対してもプロとしての自覚と研鑽を厳しく求めていくことも重要である。

大組織の場合、いろいろな試みがなされているものの、まだ硬直的な面が残っている。組織の規模、組織改革の自由度、経営者と社員との距離などの点で、機動的で柔軟な組織づくりのできる中堅企業の方が、はるかに取り組みやすいといえよう。とくに、構造的な人手不足が深刻化している中堅企業にとって、女性の積極的な活用は即効的な手だてとなろう。

そのためには、まず女性のライフステージ（結婚、出産、育児、老人介護）に合わせた仕組みづくりとキャリア開発のプランが重要である。中堅企業ならではの融通性を発揮し、個別の管理のあり方を模索すべきであろう。そうした受け入れ体制の整備をすることによって「女性を積極的に活用する企業」という明るく若い革新的な対外イメージが生まれ、それが広く有能な人材を集めていく上でも有効となろう。

- ◆女性のライフステージに合わせた人事、教育システムを企業内につくっていくことが大きな課題である。
- ◆働く女性のために託児所をつくるなど、女性が長く働いていくために、企業内にどれだけの仕組みがつくれるかが企業の差別化となる。
- ◆男性の場合は終身雇用制度を前提に人事、雇用、教育システムが作られている。女性を活用するには、結婚、出産、育児、そして老人介護の段階もふまえた仕組みづくりが必要である。
- ◆女性の活用をひとつの切り口として、いかにして若い人材を企業内に取り込むかを考えるべきである。
- ◆マネジメントにどれだけ女性を投入できるかが課題である。

(3) 大胆な人材登用と硬直化した中間管理職の活性化を

中堅企業では、経営者の強いリーダーシップによって、大企業では不可能な組織の弾力的運営が行える。そうした有利な点を活かし、実力のある人間に年功にとらわれず、大きな権限を与えて、さらに一人2、3役の役職をこなさせることにより、視野の広い“人財”を育てることができるのである。

中堅企業こそ、若者の起業家精神を積極的に評価し、その芽をうまく育てていくことが重要である。その際、いくらトップが起業家精神が大切だと言っても、企業内に考え、かつ試行錯誤できる組織がなかったり、成功に導こうという周囲の協力がないと、他の企業にスピントアウトしてしまう。経営者が起業家の輩出を期待しているのであれば、経営ビジョンに沿ったものについては、資金、のれん、信用を会社が社員に与えて好きにやらせる自由な社風を作り上げることが重要である。たとえば、大きくなった組織を割って、1つの事業を中小企業化するぐらいのことも考えるべきである。

第二に、有能な“人財”を育てる上で、中間管理職の硬直化は重大な障害である。すなわち、若手の感性・発想を理解できない頭の固くなった中間管理職が、企業組織の中枢を占めていると、旧態依然とした企業風土がいつまでも残っていく。そして硬直化した中間管理職の行動と思考の枠を外すことができないと、せっかく潜在力を持った若い人が入社しても、つぶされてしまう。

したがって、若手の教育も大事だが、行動がワンパターンになった中間管理職を、どこまで枠を外して「柔らかいあたま」にするかが切実な課題である。たとえば豊かな経験と幅広い視野を養うための積極的なローテーションや、外部との活発な交流を通じて、頭を刺激し柔らかくすることが重要である。時代の変化は、机に向かっていてはわからない。五感をフルに活用して、変化の中に身をおいてこそ、体で感じとることができるのである。

その意味で、教育の重点は、むしろ中間管理職にあるものといえよう。そのためにも、物事を考える時間的精神的な余裕が必要であり、組織にも「遊び」が必要なのである。

逆に、日常性に埋没し頭の堅さの変わらない中間管理職には、実力主義に基づく処遇を果敢に行うことも適切な対応である。

第三に、最近では「就社ではなく就職である」という意識が高まり、転職に対する抵抗が少なくなっている。その中で、意欲ある有能な“人財”は、活躍の場を求めている。

そこで人材採用には、中途採用も含めてこれまで以上に意欲的であるべきである。新しい血をどしどし入れることで、活気と情報を社内に取り入れ、社内の文化を停滞させることなく、るつぼのようにつねに攪拌しておくことで、挑戦的な社風をつくることができる。

採用の基準としては、二感（視覚、聴覚）にかたよった優等生タイプではなく、味覚、触覚、嗅覚もあわせ持つバランスのとれたユニークな五感人間にこそ着目すべきである。また受け入れ体制としては、中途採用、地域限定社員、中高年齢者の積極的な活用など、人材登用のための複数のシステムをつくることが、重要な課題である。

- ◆大企業ではできない多様なシステムをどしどしつくることで、中堅企業の差別化ができる。
- ◆有能な人材には、一人何役でも活躍の機会を与えていく。能力をどしどしのばせるようにする。
- ◆キーマンは、海外のビジネス・パートナーに派遣し経験を積ませる。
- ◆汗を流すこと、仕事の進め方、仕事と余暇、消費生活のあり方などの受け止め方について、中高年と若手には感覚のギャップがある。

- ◆ネックになるのはむしろ中間管理職である。トップが、下にどんなに具体化するように指示しても、硬直化した中間管理職は、言葉でわかっても、そのノウハウがわからない。
- ◆高齢者の優れた人材をスカウトする。
- ◆役職定年制や専門部員制度を導入し、硬直化した中間管理職を交代させる。

6. お わ り に

以上、90年代の課題に向けた中堅企業経営者の新しいリーダーシップを具体的に述べてきた。最後に強調したいことは、自社のおかれた環境や力量を考慮しつつ、地味ではあっても一步一步着実に進むことの重要性である。

人は、志を高くもち絶えず意欲的に自己の成長を求めるとき、初めてその思いが実現する。同様に、企業も、志を高くもち、ビジョンを掲げて成長に向けて努力しなければ、停滞の罠にはまるのである。

経営の原点は企業規模にかかわらず、普遍のものである。時代の変化の中で、志を高く持つことの大切さを改めてかみしめることとしたい。

以 上

中堅企業委員会活動状況

(昭和63年度～平成2年度)

《昭和63年度》

- 5月 6日 正副委員長会議 「本年度の活動方針について」
- 5月30日 正副委員長会議 「本年度の活動方針について」
- 8月31日 両代表幹事と語る会
- 10月24日 東京ベイエリア・アーバンリゾート視察旅行
～25日
- ・ 東京ベイエリア（浦安）ホテル群視察
 - ・ （株）オリエンタルランド 常務 北村和久氏 ヒヤリング
「人々に夢を与えるサービスとは何か
『東京ディズニーランドの社員教育』」
- 11月 9日 講演会・常任委員会
「都市のエンタテイメントを考える — 情報伝達産業の視点から —」
講師 ぴあ（株）社長 矢内 廣 氏
- 12月21日 常任委員会
「消費者の生活意識と行動 — 最近のトレンドから考える —」
スピーカー 江崎グリコ（株）社長 江崎 勝久 氏
（株）サンケイリビング社 専務 藤岡 栄 氏
- 1月27日 講演会・常任委員会
「WHAT'S TRENDY? — 時代のニーズを探る —」
講師 日経トレンドィ 編集長 浅川 澄一 氏

《平成元年度》

- 5月10日 正副委員長会議 「本年度の活動方針について」
- 6月30日 常任委員会 「今、経営者に求められるもの」
スピーカー ニッパ（株）社長 新田 精一 氏
尼崎信用金庫 理事長 氏 平 競 重 氏
- 7月 7日 講演会・常任委員会
「今、求められる人材の条件
— これからの人材総合プロデュースのあり方を考える —」
講師 （株）ザ・アール 社長 奥谷 禮子 氏

8月 3日 両代表幹事と語る会

8月24日 長崎オランダ村・熊本県視察（フロンティア・フォーラム共催）

～25日 「長崎オランダ村リゾート構想と地域振興について」

講師 長崎オランダ村(株) 社長 神近 義邦 氏

「熊本県の地域振興の基本的な考え方と長期展望について」

講師 熊本県 知事 細川 護熙 氏

視察：長崎オランダ村、

熊本県：テクノポリスセンター、東海大学宇宙情報センター
農業研究センター

12月 4日 講演会・常任委員会

「これからの企業 -人づくりの課題-」

講師 ミサワホーム(株) 社長 三澤 千代治 氏

12月12日 常任委員会 「これからの企業経営を考える」

スピーカー (株)ニホンゲンマ 社長 川崎 実 氏

小泉産業(株) 社長 小泉 純 氏

1月30日 正副委員長座談会「中堅企業経営者の役割について」

2月16日 常任委員会 「人材育成の課題」

スピーカー (株)昭和丸筒 社長 佐藤 功 氏

大阪ヒルトンインターナショナル

副総支配人 吉井 功 氏

3月 5日 正副委員長会議 「提言のとりまとめについて」

3月19日 常任委員会 「提言のとりまとめについて」

《平成2年度》

5月11日 正副委員長会議 「本年度の活動方針について」

7月10日 常任委員会 「提言案の検討」

7月20日	提言「SMALL BUT EXCELLENT -小さな一流企業をめざせ-」(案) 幹事会に報告
-------	--

8月 1日	提言「SMALL BUT EXCELLENT -小さな一流企業をめざせ-」 記者発表
-------	---

昭和63年度・平成元年度 中堅企業委員会常任委員会名簿

(敬称略·順不同)

[illegible]

平成2年度 中堅企業委員会常任委員会名簿

(敬称略・順不同)

委員長	寺田千代乃	アートコーポレーション	社長
副委員長	佐藤功一	昭和丸筒	社長
"	新田精一	ニッタク	社長
"	松井治	松井製作所	社長
"	氏平競重	尼崎信用金庫	理事長
"	芳賀洋	芳賀電機	社長
常任委員	青井隆市	北浜製作所	社長
	秋山上圭良	今川上冷	社長
	井江美代子	江崎グリー	社長
	江村島康	ラ明和グ	副社長
	大岡堀田	岡朝日ウッド	社長
	海川崎村	川ニホソ	社長
	木村辰	木カツヤ	社長
	桐山我三	久我産	社長
	栗山和	スインター	常務
	黒田章	コ黒田	社長
	黒小憲	小日産	社長
	越野幸敏	日ニ塩	社長
	小塩晃英	塩加デ	社長
	菅井部	菅花ユ	代表取締役
	菅安野	菅花ユ	社長
	高竹立	高竹立	社長
		近畿コト人	社長
		花ユ	社長
		北浜製作所	社長
		今川上冷	社長
		江崎グリー	社長
		ラ明和グ	副社長
		岡朝日ウッド	社長
		川ニホソ	社長
		木カツヤ	社長
		久我産	社長
		スインター	常務
		コ黒田	社長
		小日産	社長
		日ニ塩	社長
		塩加デ	社長
		菅花ユ	代表取締役
		菅花ユ	社長
		高竹立	社長
		近畿コト人	社長
		花ユ	社長

常任幹事・事務局長
企画調査課長
企画調査課

萩	尾	千	里	関	西	経	済	同	友	会
梅	名	義	昭	関	西	経	済	同	友	会
藤	井	律	子	関	西	経	済	同	友	会

— 22 —

