

第14章 中小企業へ中途入社する管理者へ要求される能力

—ある転職者の体験から学ぶ—

はじめに

大企業からワンマン社長の中小企業へ転職し、結果的に失敗した事例は数多く聞く。転職する際はトップから三顧の礼で招かれながら入ってみると、トップの独断専行が強くてついていけなかったというのが一番多い理由のようである。

結局「会社側の受け入れ態勢ができていないのが問題だ。トップは能力のある管理者を使いきれなかった」等の相手側の問題点をあげて、去っていくという人が多いようである。これでいいのだろうか。確かに受け入れる側の中小企業に問題があることは言うまでもない。しかし多かれ少なかれ中小企業のトップはワンマン型である。途中入社する場合ある程度のワンマンさは承知しているはずで、合わないからといって、すべて相手側が悪いといってもはじまらないのではなからうか。

そこで、組織体制がキチンと整備されていた大企業からワンマン型トップのいる中小企業P社へ途中入社し、悩み苦しみながら管理者として、自他共に認められる地位を確保したある転職者X氏のインタビューをもとに、「中小企業へ中途入社する管理者へ要求される能力」について整理してみた。

本稿はあくまで1つのケースにすぎないので、中小企業はすべてこうだとは言えない。しかしこれから中小企業へ転職しようと考えている管理者への1つのアドバイスになるのではなからうか。

1 実例の中小企業P社の概要

(1) P社の概要

同社は現在の社長が一代で築き上げた会社で、息子の代に継承しようとしている時期にきている。会社の概要は次の通りである。

- ①業種…製品製造および販売業
- ②工場・営業所…本社東京、工場および事務所、アメリカ、ブラジル、台湾、スイス
- ③従業員…約1,200名

同社は製品の約50%を大企業A社へ販売し、残り50%は同社ブランド名で直販している。

本ケースの主人公であるX氏は、上記のような企業へ約10年前、社長からスカウトされ、総務、人事の制度化をやってみたくという気持をもって入社した。入社してみると総務、経理は社長がすべてを握っており、始めに担当した仕事は給与の計算だけであった。社長の社員管理は肩書き（役職）を重視し、社内の風土としては「社長に課長にしてもらった」という風土が定着しており、昇進と昇給によって社員にヤル気を起こさせるというやり方であった。

したがって昇進、昇給については当時600名程度の従業員であったが、ほぼ全員社長一人で決めるというやり方をしていた。

このような状況の中でX氏がやりたいと考えた仕事は、当社が一番秘密にしていた人事をある程度制度化し公開しようとするものであったため、社長の同意はなかなか得られなかった。そこで制度化を進めていく前にまず自分を売り込み信頼されなければ、現在のような状態がいつまでも続くと判断して、会社に溶け込むことに専念したのである。

以上のような状況の会社へ入社し、トップの信頼を得て会社に溶け込み、自分ペースの仕事ができるまでに至る経過をインタビューしてまとめてみた。以下は「中小企業P社」という表現でも明らかなように、中小企業全体を指すのではなく、あくまで、1つの中小企業の実例を参考にまとめたものであるということをおことわりしておく。

(2) P社の特徴

まず、中小企業P社の特徴であるが、特徴的なものをあげると次のようになる。

①人事は秘密主義である。

規定はあっても公開しない。規定は基準局等役所に出すために作成するもので、そのまま社員に示す必要がない。人事は本来秘密にしておくべきだという考え方が強い。従って人事考課等は一応管理者に実施してもらうが、それをどう活用するかは社長が決めるべきもので、結果は管理者に知らせず昇進、昇給で本人に知らせれば良いという考え方が強い。また、人事、担当者に対してもすべて話をすると社員側に伝わるのではないかという警戒心から、人事担当者にもある一線を置いて、それ以上入らせない傾向がある。

②トップは耳学問である。

ベースアップ等を決定する場合、一般的には同業者、関連業者等の資料を分析し、そ

れを参考に決定するというやり方を取ると思われる。しかし中小企業のトップの多くは「資料づくりなど時間の無駄」という考え方が強く、「専門家に聞け」というやり方をする。とくに人事に関しては自分の会社の処遇を決めるのに他社のデータは不用だという考え方が強い。

その他、自分の専門分野については自分で本を読んだりして勉強もするが、専門以外には他の専門家に聞くという耳学問の場合が多い。

③トップは働きものである。

自分で作った自分の会社という意識が強いので、トップはとにかく働きものである。勤務時間、休日というような観念が薄く、残業をしたり、休日出勤したりすることが気にならないし、社員にも求める傾向がある。従って社員研修など直接生産に結びつかないものは、業務とか休日に行うべきという考え方が強く、業務中の社員研修などはやりくい面がある。

④互助精神で仕事が進められる。

自分の仕事が終わっても、他の人がまだ終わっていなければ、就業時間後でも手伝うのは当たり前、社員はお互いに助け合うような家族的ムードでなければならないという考え方が強い。従って担当の仕事もあまり明確にするとお互いに手伝わなくなるので、ある程度で止めておくべきであるという考え方になる。

⑤人に仕事がつく

担当職務はある程度決まっているが、明確になっていないだけに、自分で他の人の仕事に手を出そうとすれば可能である。そこで人に仕事がつくということになり、その仕事の専門家になってしまって「あの仕事はあの人でなければできない」という仕事が多くなり、異動もあまり行われぬ。

また、その人が異動すると、今までの仕事のうちなくなってしまう仕事があったり、その人が一緒に持っていくというような状態も見受けられる。

⑥実力主義である。

中小企業こそ実力主義で「今まで〇〇でこういう仕事をして来た」というのは入社時には認められるが、入社後は通用しない。入社してその会社で行ったことが実力である。過去は評価されないで、自分で仕事を作り成功させトップに認めてもらうことによって始めて実力として評価される。「管理者の仕事は自分で作れ、権限は与えられるものではなく、自分で取るものだ」と考え、実行している経営者が多い。

⑦朝令暮改は日常的である。

規定は建て前であり、運用は本音で行うという考え方が強く、トップが言っていることと、規定と違うような場合、「規定を改めよ」というようなことは平気で言うし、実行させる。規模が大きくなっても「自分で作った自分の会社で、自分の考え方で何でもできる」と思っている人が多い。

2 トップに信頼されるポイント

以上のような傾向は中小企業に多くみられる傾向であろうからそれを踏まえて、トップに信頼されるためには、次のような点に留意する必要がある。

(1) トップの考え方、政策、方針を知ること

トップに合わせていくには、まずトップが何を考えているかを常に知っておく必要がある。朝令暮改などあたりまえと思っているだけに、日常接して探しておく必要がある。そのためには少しでも多くトップと話をする機会を持つことである。いろいろな用事を作ってトップと話をするようにして、その話の中から考え方をつかんでおくことが大切である。

(2) 常にトップの身になって行動すること

トップは「自分のためにがんばってくれている」という感じ方をすると信頼する。誠意をもって接し、信頼を裏切るような言動をしないことが大切である。トップの欠点を探して社員と話をしたりしたらすぐにトップに伝わるということを知っておく必要がある。中小企業のトップの場合、常に自分を信頼し裏切らないと思えそうな社員を直接何人か持って、情報収集を行っているという人が多い。

(3) 10年間程度の長期目標をもつこと

トップの指示が変わったり、やりかけの仕事を途中で打ち切りにされるというようなことは日常発生する。そのたびに悩んだり、怒ったりしては身が持たないし、文句をいったのでは、社長から信頼されない。

このような方針変更等にいちいち腹を立ててストレスの蓄積にならないようにするためには、自分なりの長期計画を持っておくことである。人事の場合であれば「10年後にはこういう人事制度を完成しよう。そして第一年度はこれだけの仕事をしよう」という計画をたてておくことである。

長期計画を持っていれば、その中で行きつ戻りつしても、方向が変わらなければ聞き流

すこともできるし、腹も立てずにすむ。

(4) トップのいやがることを進んで代行する。

トップは常に社員から信頼されていることを望んでいるものである。従って賞与の率が前年度より下がる等、社員に不利になるようなことは言いたがらない。このような場合は進んで社長の代行をすることが大切である。社長には泥をかぶらせないという姿勢で常に望むことがトップに信頼されるための行動として必要である。

また、逆に賞与が多く出せるような場合は、進んで社長に話をさせるようにセットするなど、手柄になることは社長に言ってもらおうという配慮も忘れてはならない。

(5) 外部の専門家を活用すること

内部の社員の言うことはなかなか聞かないが、外部の専門家には弱いという傾向がある。自分でトップを説得できそうもない場合は、その道の専門家をお願いして、新しいことの導入の大切さを説明してもらうことも効果的である。

何でも自分でやらなければと思いがちであるが、あまり自分の意見を強く出すと、逆に裏に何かあるのではと思われることもあるので、こんな場合は専門家を活用した方が得策である。

(6) 自分をあまり表面に出さないこと

あまり仕事をやりすぎると、自分の立場を侵されるという考え方になり、排除しようとする傾向がある。特に人事、経理などのトップと一番近い仕事の責任者として仕事をする場合気をつける必要がある。利益とかトップが今まで秘密にしてきたことに踏み込むような場合は必ず事前に話をして、了解を得て進めるという慎重さが大切である。

3 会社に溶け込むポイント

次に会社に一日でも早く溶け込む留意点について触れてみたい。

(1) 過去の経歴や実績を表に出さないこと

トップから招かれて入社しても社員側からみれば招かざる客という受け止め方をされるのが普通である。特に同年輩の社員からみれば、「あのポストは次は俺」という期待をしていたところに、外から入ってきたという受け止め方をされ、感情的にもおもしろくない。

こんな状況の中に入って「〇〇会社では」と元いた会社名を上げて話をすると、ますます壁ができて溶け込めなくなってしまう。過去の経歴や実績は入社するまでのものと

考えて、それを表に出さず、1つ1つ実績を積み重ねていくことが大切である。

(2) 社員と少しでも多く接すること

会社に溶け込むということは、社員と溶け込むことである。入社して1~2年は飲み会、クラブ活動、レク活動等には積極的に参加することである。特に同年輩でその会社の生え抜きの人の親友を作ることがいろいろな面で有効である。

(3) 入社6か月間程度は実態把握をすること

トップに期待されて入社したということもあってスタート時点から、ハリキル人もいる。しかし社内の実態を知らずして仕事をしていてもいい成果は期待できない。特に人事関係の仕事の場合は、感情がからむだけに実態把握が先である。

入社6か月程度は、社内の実態にあまり関係ないような規定づくりとか、事務の流れの改善等をやりながらその間情報収集しておく。そして自分は何をすればよいかという計画を立ててみるのである。人事の場合は、「今会社および社員が一番こまっていることは何か」という面から会社の実態を見ってみることである。そうすると自分のやるべき仕事が見えてくるものである。

(4) 自分に対するファンづくりをする

入社した当時はやはり「よそ者」扱いを受ける。飲み会、レク活動などに積極的に参加し、その場でも見ているのではなく積極的に自分から入っていくことである。また自分の部門だけでなく、他部門、工場などにも用事を作って出かけていく努力も必要である。

また手作業的な仕事でも積極的に手伝うなどして、話の中に入り込むようにしていく努力も必要である。特に女子社員間は話の伝わり方が早いので、女子社員の手伝いなどをいやがらず行うことである。

このようにバカらしいと思われるような単純な仕事や手伝いを率先して行ったり、飲んで一緒になって歌ったりすることも、人間性という面からファンづくりの第一歩である。

(5) 一年間は休日はないと思うこと。

トップが信頼してくれないうちは、ほんとうの仕事はできない。苦勞して会社を育ててきたトップであればあるほど、休日でも仕事をするという人が多い。そのような傾向が見えるトップの下では、一年間程度は休日は無いぐらいの気構えで臨むことである。

私生活と仕事は別というような割り切り方ができない人が多いのも中小企業のトップの特徴である。

4 現在までの仕事の実績

以上が中小企業へ定着するための留意点であるが、これでは中小企業へ行くのは大変だという受け止め方しかしてもらえないのではなかろうか。しかし、中小企業においては、「仕事ができる」という面においては、トップから信頼されれば決定も早いだけに大企業より数段おもしろい。以下は前述の中小企業P社へ転職してから11年間に行ってきたX氏の仕事の実績である。

仕事のやり方は10年計画を立て、第1段階はまず前述のようなことを心がけ、トップの信頼を得られる努力をしながら、仕事は事務改善的なことから始め、第2段階として人事制度の確立というステップで行ってきた。

幸いトップの信頼も得られ、現在第2段階の人事制度の確立の仕事を自分なりに進められるようになってきた。中小企業の場合、人柄が認められ、信頼を得られれば全てをまかせられるので、それだけ仕事もおもしろくなるし、やりがいも生れてくるものである。

入社当時、出すぎるとトップから叱られ、社員からはトップベッタリと批判され自信を無くしかけたり、悩んだりもした。この時常に自分に言い聞かせたことは、当時10年計画として立てた、“人事の民主化のために人事制度を確立し、経営者も社員も幸福になる制度づくりを完成させる”ということであった。これができれば、必ず経営者からも社員からも喜んでもらえるという信念をもち“今に見ている”という気持ちで耐えてきたという。

2年前よりこの人事制度確立の作業ができるようになり、委員会1つにしても管理者と一緒に考えてくれるようになって”人には言えない喜びと生きがいを感じ”、自分の考え方が間違っていなかったと満足しながら仕事をしているというのが、現在の心境のようである。

< 現在まで行ってきた仕事の実績 >

第1段階…事務改善的なテーマとして行ってきたこと

- ①給与計算、賞与計算のノンカーボンによるワンライティング化
- ②発令簿の作成
- ③人事記録カードの作成（個別経歴カード）
- ④勤怠を含め人事統計および諸届出用紙の簡素化
- ⑤寮生管理の徹底（月一回人事担当者とのミーティング会の実施）
- ⑥人事経歴調査の導入

⑦社員の活用と社員代表制度の確立（規定改正、36協定書等官庁届出）

⑧諸規定の見直しと改定

⑨人事の公正化のための諸規定の制定およびPR

第2段階…人事制度の確立として行ってきたこと

①給与体系の改善（職能資格制度の導入）

②退職金制度改正（年金制度の導入）

③人事考課制度の改正

④新卒採用者の定期採用制度の導入

⑤社内報の導入

⑥能力開発制度の確立

⑧福利厚生制度の確立

⑨海外出向制度、旅費規程の作成

⑩海外会社の給与体系の確立

⑪総務、人事のOA化

⑫目標管理の導入

⑬提案制度の導入

⑭定年延長および選択定年制度の導入

⑮新人事制度の導入（人事の民主化のための新体制づくり—現在進行中、10年計画の仕上げの段階）

5 中小企業へ転職する管理者へのアドバイス

中小企業ではトップに人柄が認められ信頼されれば、大企業のように稟議、会議を経なくとも思い通りにできるという仕事のおもしろさがある。しかしここまで到達するまでには仕事ができるという以前の苦勞がある。とにかくトップに認められなければ何もできないということである。

そこで前述の1つの中小企業の実例をもとに、組織で動いている企業から、トップがすべてという中小企業へ転職を考える人へのアドバイスとして言えることをまとめてみると次のようになるとと思われる。

(1) 過去の経歴はゼロと思え

過去の実績は入社までは使えるが、入社したら使えないと思うことである。「前の会社

では」という言葉は一番嫌われる。特に前の会社が大企業であればあるほどこの傾向が強い。親会社と子会社の関係においてもこのことはいえる。

中小企業へ入って実績とは、入った後に積み重ねたものだけだということを理解して、ゼロからのスタートというつもりで入社することが大切である。

(2) トップに信頼させる行動をとれ

私生活も含めてトップとつき合い、まず人柄を認めてもらうことが先決である。苦労してきたトップであればあるほど人柄ということを重視する。あまり切れすぎたり、頭の回転が早いと逆に警戒される。時にはバカになって自分をさらけ出すことも必要である。仕事だけのつき合いではうまくいかないのが中小企業の特徴ともいえる。

(3) 同期の生え抜きをつかめ

親しくなると一番の味方になってくれるのは同期の生え抜きの社員であり、逆に敵に回すところわいのもこのクラスである。とにかく同期のクラスの親友を作ることが、いい仕事をするためには必要である。

(4) とにかく体を動かせ

中小企業のトップが一番嫌うのは考えて行動しない人である。中小企業ではまず行動しそれから考えるぐらいの気構えで臨むことが大切である。とにかく体を動かすことである。行動力があれば一寸した失敗などは許されることが多い。

(5) 1～2年はあまり表面に出るな

スカウトされて入社したとなると、とにかく実績を上げなければというあせりの気持が先に出る。しかし出る杭は打たれるという例えの通り、最初から前に出ると敵を多く作ることになる。1～2年はバカになったつもりで情報収集や社内のファンづくりに重点を置いて、与えられた仕事を確実にこなすようにしていくことが大切である。

(6) 関連知識を広範にもて

トップは例えば人事課長でスカウトしたとしたらその人は人事に関しては何でも知っていると思っている。大企業のように賃金の専門家というように1つのことに高度な知識を持っている人よりも、内容は深くないが人事に関しては一応知っているし、諸手続までできるという人を期待している。

中小企業へ入る時は「その専門知識・能力」を評価されるが、入社したらいろんなことをやらされるものである。別添資料は前述の転職者が人事課長として担当している職務分掌であるが、この程度のことは一人でやれなければ、人事課長として認められない

ということを理解しておく必要がある。

中小企業に中途入社する場合は、入社する時はその仕事に関しては誰にも負けない「専門能力」を求められるが、入社後はその仕事に関連する広範囲な知識が求められると、いうように入社前と後では求められるものが異っている場合が多い。特に総務部門等ではこの傾向が強い。

こう考えていくと、中小企業へ中途入社する管理者へ求められる能力は「一専多能」的な能力と言えそうである。従って入社する場合、買われた専門能力に関連する知識を浅くともよいから、通信教育等で身につけておくことが必要であると思われる。

(菅野篤二)

別添資料

総務部総務課・人事課職務分掌

総務課

総務係

1. 役員秘書業務
2. 株主総会に関する業務
3. 株式に関する一切の業務
4. 自動車運行管理に関する業務
5. 贈答品の管理
6. 電話交換に関する業務
7. 郵便物、文書受付に関する業務
8. ワードプロセッサおよび印刷に関する業務
9. 社内報編纂に関する業務
10. ファイリングシステムに関する業務
11. 社内行事の計画実施に関する業務
12. 文房具・計器・備品購入及び管理に関する業務
13. 自家用車運転管理に関する業務
14. 社員バッチに関する業務
15. 寮利用運用に関する業務
16. 電話に関する業務
17. 稟議制度運用に関する業務
18. 町内会に関する業務
19. 職務権限に関する業務
20. 会社印章に関する業務
21. 厚生会に関する業務
22. 部内定時払いに関する業務
23. 諸規定の制定改廃、管理に関する業務
24. 対外折衝に関する業務
25. 社内各部門との連絡
26. 関係各会社との連絡業務

宮繕係

1. 保有ビル管理、改修、保守に関する業務
2. 防災、防犯に関する業務
3. 警備保障に関する業務
4. ビル施設に関する業務
5. 保安管理に関する業務

その他社内各部課に属しない事項

人事課

1. 採用、任免、退職、異動に関する業務
2. 賞罰に関する業務
3. 社内レクリエーションに関する業務
4. 社内研修の立案実施
5. パーソナルヒストリーの作成及び管理運用に関する業務
6. 給与賞与改善、運用に関する業務
7. 人事考課管理運用に関する業務
8. 自己申告制度に関する業務
9. 勤怠管理に関する業務
10. 人事諸統計に関する業務
11. 組織改正に関する業務
12. モラールサーベイに関する業務
13. 健康管理に関する業務
14. 時間外、休日労働に関する業務
15. 企業年金に関する業務
16. 労災保険に関する業務
17. 独身寮、社宅管理に関する業務
18. 慶弔見舞金に関する業務
19. 就業規則等労働条件の改廃に関する業務
20. 福利厚生に関する業務
22. 人事カウンセリングに関する業務
23. 被服貸与に関する業務
24. 自動車免許取得補助金に関する業務
25. 社内諸届出に関する業務
26. 海外・国内別法人の労働条件、福利厚生の改善に関する業務

関連事業部

関連事業部に係る事務、連絡に関する事項