

河内長野市販路開拓事業
販売力・収益力ベースアッププログラム
～第14回 人材育成（1）～

株式会社佐々木感動マーケティング
佐々木千博（河内長野市提携中小企業診断士）

前回は、12回にわたって、管理会計の基礎、売上を上げるためのプロセス、価値の言葉化とキャッチコピー制作と取り組んで頂きました。今回は5回に渡って、前回の取り組みを実際に推進し事業を発展させる基盤は人であるということで、人材の採用・育成に焦点を当ててお伝えしていきます。今回からは人材育成についてお伝えします。

既存の人材にいかにか活躍してもらおうか？は企業の命運を今まで以上に左右します。そのように言えるのは、主に以下のような理由によります。

□2019年4月より有給休暇5日間取得が必須化される。また、残業時間に対する規制も中小企業は若干、時間の猶予がありますが、厳しくなっていきます。つまり、既存人員に働いてもらえる時間が減る可能性があるということです。時間が減っても、今まで以上の成果を出してもらうためには、一人ひとりの能力と生産性を向上させるしかありません。

□最低賃金は上がり続けており、当面は更に上昇する見込みです。また、労働力人口は今後目に見えて減っていくため、よい条件を提示しないと採用できないということが増えていきます。高くなる人件費に見合った成果を出してもらうために人材育成が必要です。

□少子高齢化の中で、現在、介護を理由とした介護離職も増えています。子育てと介護の両方をする「ダブルケア」という言葉も出てきています。このような中で、ただでさえ貴重な従業員が退職せず働き続けてもらうためには、生産性の高い働き方実践と、助け合いの風土が必要になります。これらも教育に依存します。

□AI革命という技術革新により、多くの職業がなくなると言われています。すぐになくならないまでも、機械やプログラムで代替可能なものは、少しずつ置き換わっていきます。機械やプログラムには出来ない人間ならではの創造性発揮や温かみのあるサービスの実現には、社風づくり、そのベースになる人材育成が必要となります。

上記4点は、そこだけ見ると不安になる要素ではありますが、決して楽観視できない内容ばかりですが、前向きに捉えれば人をしっかり育て、いい社風を創れる会社と、そうでな

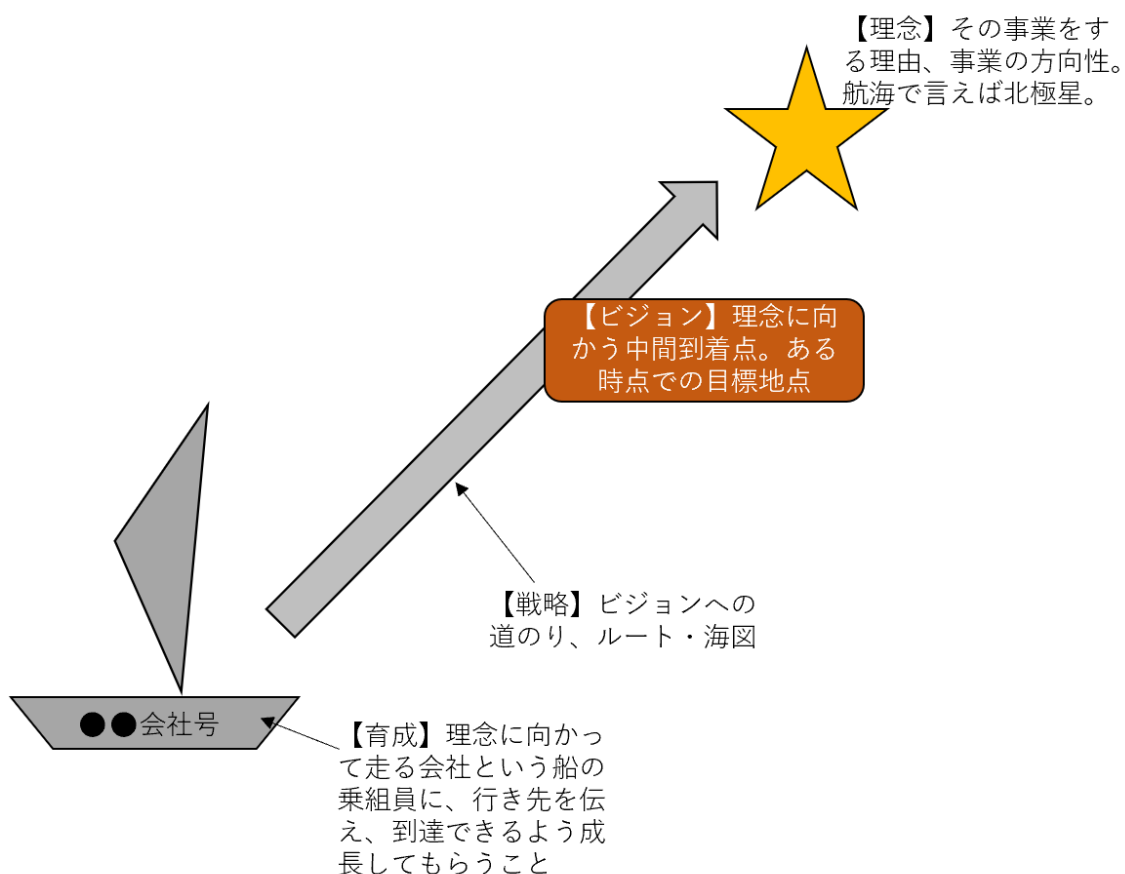
い会社の差が顕著に出るということで、しっかり取り組む企業にはチャンスであると言えます。

今回は、人材育成のための前提となる部分を確認すると共に、多くのまとまった時間がなかなか取れない会社でも取り組みやすい人材育成の仕組み「朝礼」について、取り上げます。

最初に理念とビジョンを確認しておきましょう。

なぜなら、採用も育成も事業戦略・計画も、理念やビジョンを実現するためにあるからです。

理念・ビジョンと、採用、育成、事業戦略・計画の関係は以下のようになります。



【W-01】 御社の理念（なぜその事業をしているのか？）は何ですか？ 理念＝会社の経営目的であることから、人材育成の最終目的も理念の実現となります。目的が不明瞭なまま人材育成に取り組んでも、効果は限定的です。

理念を書いてみましょう。明確になれば、この機会に言葉にしましょう。言葉にすることで従業員への浸透もできます。採用にも活かします。

【W-02】 3年後や5年後の目標は何ですか？理念に沿って具体的にどのような状態にしたいのか？売上・営業利益・従業員数や設備・店舗・商品などの目標について出来るだけ詳しく書いてみて下さい。育成は、この3年後や5年後を実現できる人材を育成する活動になります。

【W-03】 理念や目標を実現するために、今の従業員に更に力を付けて欲しいことは何ですか？思いつく限り具体的に数多く書いてみて下さい。

W-01、W-02、W-03 のワークでゴールイメージを持っていただきました。その上で、これらを実現するための人材育成の方法について考えていきます。

人材育成には大きく OJT と OFF-JT というものがあります。どちらが良いということではなく、それぞれに一長一短があり、上手く使い分けることが必要です。一つ言えることは、Off-JT であれ、OJT であれ、人材育成に投資している会社はやはり伸びているケースが多いということです。

	Off JT	OJT
内容	Off the Job Training の略で仕事現場から離れて、別途時間を確保して、セミナーや研修などを行うことです。	On the Job Training の略で、仕事現場で適宜必要なことを教えることです。褒める・叱るも重要な教育手法です。
教える人	商工会等で学ぶ場合、外部の専門家や講師に依頼する場合と、社長やベテラン社員が行う場合があります。自社の理念や考え方などは社長や幹部が自ら行う会社も多くあります。	基本的に、その職場の先輩社員が担います。
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新人研修（階層別） ・ マネジメント研修（階層別） ・ 営業研修（職能別） ・ 技術研修（職能別） ・ ビジネスマナー（目的別） ・ ロジカルシンキング（目的別） ・ 他社ベンチマーク研修 	実務の中で必要なことを都度教育
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体系的な知識習得や社内では学べない専門的知識を習得できます。 ・ 部門の壁を超えて一緒に学ぶことで、組織活性化等につなげることも出来ます。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場の実践的スキルを学べます。 ・ 現場で実践する中で、反復して指導・習得することができます。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間と場所の確保、費用等がかかります。(自社開催している会社も多くあります) ・ 実務に即したスキル習得には限界があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体系的知識習得には向きません。 ・ 自社内にないレベルの知識やスキルは身につけにくいです。 ・ 教える人の知識・技量・熱意に依存する。

【W-04】 自社で行っている研修はどのようなものがありますか？Off-JT と OJT で分けて列挙してみてください。（何もしていないということはあまりなく、意識していなくても、OJT では何かやっているケースが多いように思います。）

(Off-JT)

(OJT)

【W-05】 実際に自社の人材育成の取り組みを書いてみて、可能であれば追加したいと思うものがあれば、以下に書いてみてください。

(Off-JT)

(OJT)

尚、自社のために外部から専門家や講師を呼ぶのはハードルが高いと思われる場合でも、商工会などでは、さまざまな研修を安価に受けることができます。是非ご検討ください。

(河内長野商工会) <http://www.ksci.or.jp/>

(大阪商工会議所) <http://www.osaka.cci.or.jp/event/index.php>

(大阪市産業創造館) <https://www.sansokan.jp/>

その他、さまざまな公的機関が、リーズナブルで高品質なセミナーや講座を開催しています。詳しくは、市までお問い合わせください。

今回の最後に、比較的どの会社でも日々取り組めて、成果につながりやすい教育の仕組みとして「朝礼」がありますので、ご紹介します。

一口に朝礼と言っても、各社が工夫を凝らしており、本当に様々なタイプがありますが、朝礼でよく行われる要素をいくつかご紹介します。自社にあった方法を組み合わせて挑戦してみてください。

詳しいやり方、朝礼の設計について知りたい方は、下記問い合わせ先までご連絡ください。

(朝礼の期待効果)

- ・毎朝皆で取り組むことで、組織の一体感が生まれる。
- ・理念等の唱和などを通して、自社の目指す方向性や考え方を浸透させることができる。
- ・業務に必要な情報共有が短時間で効率的に出来る。
- ・発表する機会を設けることで、自ら考え発信するトレーニングになる。
聞く方は、新しい知識や工夫等について学ぶことができる。
- ・一日をいい状態でスタートできる。

【W-06】朝礼のパーツをいくつか以下に紹介しています。自社でやっていること、自社で取り入れられそうなことなどあれば、チェックしてみてください。

朝礼の要素	主な内容と期待効果
朝礼当番を決める	朝礼当番が朝礼の司会進行を担う。場を仕切る訓練になる。
あいさつ	元気に声を揃えて挨拶。一体感醸成、気持ち良い一日のスタートを切る。
準備運動	準備運動を皆でする。それにより一体感も醸成され、体を動かすことで頭も体もいい状態で仕事を始められる。
理念や行動指針の唱和	日々唱和することを通して、事業の方向性やあるべき行動について記憶に叩き込む。マンネリ化した唱和だけでは、あまり浸透しない事があるので注意が必要である。
理念や行動指針を元にした発表や意見交換	昨日理念に照らしてどんな行動ができたか？また今日、行動指針の何を意識して取り組むか？などを全体に向けて発表、または二人一組で相互に対話する。自分の行動と紐付けることで、理念や行動指針等の理解が格段に深まると共に、実践度もあがる。
業務連絡	皆で共有すべき情報（仕入れ情報、営業情報、クレームについて等）を伝達する。

ヒーローインタビュー	月単位などで一番活躍した従業員に、他の従業員がインタビューする。お互いに称え合う文化を醸成したり、人の活躍から自分ができるようなことを学ぶことができる。
事例紹介	自社の業務に関係のある事例等を紹介する。日々、色々な事例を聞くことで、自分の引き出しが増え、対応力が上がる。
2分間スピーチ	本等を読んで来て、決められた時間でスピーチする。発表の場をつくることを情報収集・学ぶ習慣をつけると共に、それを整理して話す力をつける。聞く方も学びになる。
スキル教育	担当者を決めて定期的に短時間勉強会を開催する。たとえば、接客の仕事であれば、外国語や手話の勉強などを定期的に行っている会社もある。
社長訓示	社長から、全社員に会社の現状や未来について伝える。社長との接点が少ない職場の場合、社長の考えを直接伝える貴重な場となる。
表彰など	皆の前で、功労のあった従業員を表彰する。皆の前で行うことで、より表彰された方は嬉しく、他の参加者には表彰されるような働き方はどのようなものなのか？を教育することができる。

いかがだったでしょうか？ 理念や目標のところをつまずいた方もおられたかもしれませんが、しかし、理念や目標がどれだけ具体的であるか？そしてそれが浸透しているか？は、人材育成にとどまらず中長期的に事業が継続・発展していくために重要なことですので、その場合はこの機会に是非ことば化してみてください。

また OJT だけではどうしても人材育成に限界があることが多いです。Off-JT についても、まずは公的機関を上手く活用することから検討下さい。

朝礼についても紹介させていただきました。従業員がイキイキとしており、主体性があり、業績も伸びている。そんな会社は朝礼に工夫し、真剣に日々朝礼をされています。正しくやれば朝礼が本当に強力な人材育成の手段になることを知っておられるからだと思います。御社でも、是非一度挑戦いただければ幸いです。

今回は5回に渡って、人材の採用・育成について、お伝えしています。これからは、今まで以上に人材（特に財産といえるような“人財”）確保・育成力が企業の中長期的な命運を決することも多くなります。また、人材確保・育成について考えることは、競争力の高い企業風土・文化を育てることに他ならぬ、営業力・販売力・商品開発力等にも直結することになります。今回の全5回の採用・育成に関するプログラムが、御社の競争力向上の取り組みの参考になれば幸いです。

疑問点や個別の相談は下記問い合わせ先（本編と無関係の内容でも結構です）までお気軽にメールください。

株式会社佐々木感動マーケティング 中小企業診断士 佐々木千博
問い合わせ先：sasaki@chlabo.com

以上