

# 人材育成の『仕組み』づくり

過去の延長線上から改革・改善は生まれない  
研修(教育訓練)の「内製化」への取り組みを支援します



ビジネス・ソリューション株式会社  
URL <http://www.business-sol.jp/>



# 人材育成は永遠の課題

## 教育指導者のレベル

人材育成に関する書籍やセミナーの数は枚挙にいとまがない。

しかしこれだけ興味関心があり重要なはずの「人材育成」というテーマにおいて、多くの中小企業ではうまく機能していないことが実態である。

OJT、Off-JT、自己啓発といった代表的な人材育成の手法はあるが、どれだけ効果を発揮しているのだろうか。

「人材育成」のための能力のレベルアップは育成手法に原因があるわけではない。  
その手法を使う人に問題があることを理解する必要があります。

たとえば、教育手法の一つであるOJTにおいて、教育指導者としてのスキルが教育の優劣を左右します。  
能力レベルが指導レベルに達していなければ間違った教え方が続き、結果最悪の事態を招きかねません。

これまでの人材育成の多くが座学中心のティーチング(生徒の立場で聞く)が主でした。  
しかし、これでは本来の育成を継続することが不可能です。

教育の原則は、

目的を言う ⇒ 手順を言う ⇒ 理由を言う

- ①「何のためにそれをやるか」という目的を明確にする
- ②「どういう順番でやっていくか」を教える
- ③その理由を言う「なぜこういう手順ですか」ということ
- ④自分でやって見せる
- ⑤させてみる
- ⑥後は文字(文章)を見させる



# ◆ 優秀な人材は採用後の育成によって

## 厳しい経営環境だからこそ注力したい人材育成

部下に業務の実行を徹底させるための手段が教育(育成)です。  
「仕事を覚えない」、「人材が育たない」こんな悩みを抱える経営者、部門責任者はこれらの原因を社員の能力のせいだと思っていないでしょうか。

これは大きな間違いです。

原因は明白です。  
社員に覚えさせる環境・機会を与えていないからです。

特殊なマーケットにいないかぎり、どこの会社も似たような商品やサービスを扱っています。  
今、商品で他社と大きな差別化を図るのは非常に難しいことです。  
商品で差をつけることができなければ、「人で差別化を図る」しかありません。

### 厳しい経営環境だからこそ注力したい人材育成

組織が遅滞なくスムーズに動いていくためには組織人としてのマナーやルールが不可欠です。  
マナーやルールに関したことはさまざまあります。

報連相、指示、5S、挨拶 身だしなみ 朝礼 電話対応 会議 クレーム対策 接遇など、  
組織が機能するためには思いつくだけでもこれだけあります。

これらは自然に身につくものではありません。  
そしてこれらがどれだけ重要かは既に承知のはずです。

自社の「強みは何か」と問われた時、あなたはへと答えるだろうか？  
それは、お客様(顧客)とFace to face で面談できることです。  
この強みを効果的に生かすことができれば、競合他社は恐るるに足らずです。





# 問題のある人材育成

## 人材育成に欠かせない業務の標準化

人材育成は「仕事ができる社員を育てる」といった単純な目的で行うものではありません。「会社は将来的にこうなっていきたいが、そのためにはこんな人材が必要になる。だから社員にはいつまでにこんな能力を身につけて欲しい」という会社としてのあるべき姿にリンクして行われるべきものです。

しかし、社内の教育体制は今問題を抱えています。それは中小企業の多くが場当たりで無計画な教育が横行していることです。その原因に教育担当者の人数と能力の不足が挙げられています。厚生労働省「平成26年度能力開発基本調査」においても、全体の75.9%の事業所が「人材育成に問題がある」と回答しています。

業務の標準化により、誰に代わってもできる仕組みづくりの構築が急務となります。限られた現有資産を有効活用することが求められています。優秀な人材の確保が困難な環境の中で、凡人でもできる仕組みをつくらなくては、いつまでたっても収益を上げることはできません。

人材育成には業務の標準化が欠かせません。自社の業務を分かりやすくシンプルにすることが育成の効率・効果を高めます。

たとえば、

- ◇業務(役割)分担
- ◇業務マニュアル(かく業務の手順、苦情対応、ES・CS)
- ◇チェックシート(与信管理、労務、報連相、電話対応、苦情対応)
- ◇ロープレ
- ◇データベースの構築
- ◇ハガキの活用
- ◇基本動作マニュアル

上記の業務をシンプルにすることで、



# ◆ 勘・経験による属人的手法からの脱却

## 顧客視点に立った物の見方考え方をを持った人材を育成

先が読めない状況下だからこそ、自社のあるべき姿を再度見直し、それにリンクした形での人材育成方針が必要なのです。

業績低迷下では自社の「問題」が否が応でも鮮明になります。

好景気のときには好業績の陰に隠れていた「CS力の不足」、「営業力不足」、「マネジメント力不足」などといった問題が浮き彫りになってきます。

これらの問題を実際に解決し、将来に向けて経営体質を強化していくのは、ほかでもない自社の社員たちであり、できるだけ早期にそのための人材育成に着手しなければなりません。

厳しい経営環境にある今だからこそ、

- ・ 現状明らかになっている問題点を踏まえて、自社の今後のあるべき姿を再度見直す
- ・ あるべき姿の実現に向けて必要な人材像とその育成方針を明らかにする
- ・ 具体的な育成計画を策定し、できるだけ早く着手する

といった長期的な視点に立った人材育成に取り組む必要があるのです。

顧客主導の時代である今、顧客視点に立った物の見方考え方を取り入れることが、中小企業が生き残り勝ち残る条件となることは言うまでもありません。





# 人材育成の基本

## 中小企業の多くが人材育成に本気で取り組んでいない

人材育成の基本となるのが『基本動作』です。  
いつでも、どこでも、誰でもが、お金をかけずに実行できるものです。  
人が伸びて(成長して)いくためには、基本というものがが必要です。

基本動作とは「組織人としてやらねばならないこと」であり、挨拶、笑顔、報告するなど、  
人材育成に欠かせない組織人としての基本です。

社員を『人材・人在・人罪』と位置づけるのか、それとも『人財』とみなすかで大きく違ってきます。

従業員個人の能力に頼ったやり方を変えなければ、ジンザイを人財にすることはできません。  
人材育成は教育というより訓練といったほうがいいでしょう。

貴社にとって必要なことは、従業員が自身の役割を確実に実行するための訓練をおこなうことです。  
育成・教育の有無は人材を「人罪」にも「人財」にもするのです。

我流に頼ったやり方から組織(チーム)を効果的に活用しない限り、いつまでたっても  
人件費の高コスト体質は変わりません。  
ムリ・ムダ・ムラを無くすことが人材育成の効果の一つです。

どんなに社内環境をシステムティックにしても、最後は人が係わらなくてはならないのです。  
貴社が競合他社との差別化を図るためには人材の品質向上が欠かせません。  
しかし多くの中小企業が人材育成に本気で取り組んでいない。  
理由として、

- ・短期間で成果が出ない
- ・必要性を感じない
- ・時間がない

などといったことです。





# 人材の改革＝業務改革

## 業務の全てを収益に貢献する体制へ

どんな商品・サービスであっても売るのは「人」です。  
その「人」が商品であるといっても過言ではない。  
礼儀正しく、身だしなみよく、情報提供に優れ、親身になってくれて、約束を守る、  
こんな好感の持てる営業マンであれば鬼に金棒です。  
男女問わず、相手に好かれることです。  
決して「媚を売る」のではありません。

中小企業にとって、「お金と手間をかけて社員を教育する」以外に、収益を上げ続ける道はないのです。

### 業務の全てを収益に貢献する体制にする

そのためにも、収益に結びつかない、時間の無駄と言われている会議、朝礼を人材育成の場とし、  
基本動作の習得を徹底することです。  
そして、日報や週報を人材育成のためのツールとして活用することも付け加えておきます。

業務の複雑・煩雑化により様々なリスクが増す中、人材育成は貴社の浮沈にかかわる大きな問題であることだけは確かです。

人材の採用では、どのトップも当然優秀な人材採用を望んでいます。  
これはトップにとって当然のことです。  
しかし中小企業にとって、初めから優秀な人材を採用することは困難を要します。

ですから、求める優秀な人材は採用時ではなく、採用後の人材育成によってつくるものと考えべきです。

「人材は時間が経てば自然に育つわけではない」ことを理解しましょう。



# ◆ 人材育成(人材が最大の差別化策)

## 教育は「人財」づくり

### ■人材育成は競合他社との強力な差別化策

どんな商品・サービスであっても売るのは「人」です。  
その「人」が商品であるといっても過言ではありません。  
礼儀正しく、身だしなみよく、情報提供に優れ、親身になってくれて、約束を守る、  
こんな好感の持てる営業パーソンであれば鬼に金棒です。

中小企業にとって、「お金と手間をかけて社員を教育する」以外に、収益を上げ  
続ける道はないのです。

人材育成は「仕事ができる社員を育てる」といった目的だけで行うものではありません。  
会社の目指すべき将来像に向けた人材の能力を確保するため。

「モノ、カネ」だけを武器にするかぎりは、ほんとうの「差別化」はできない。  
そのカギとなるのが人材を“人財”に育てるための「ヒト」の育成です。  
技術は他社でもすぐに真似されるが、人を育てるにはそれなりの時間もかかり、  
簡単には真似のできるものではありません。



### □基本動作

基本動作は組織人としてやらなければならない行動であり、“企業体質強化、売上げアップの最大具体策＝必須条件”

#### 基本動作12項目

1. 挨拶
2. 身だしなみ
3. 発声
4. 朝礼
5. 電話
6. 指示命令
7. 報告・連絡・相談
8. 会議
9. クレーム対策
10. 整理・整頓
11. 接遇
12. 基本姿勢

自社において、どれ一つとっても欠かすことのできないものです。  
基本動作の訓練はいつでも、どこでも誰でもが、お金をかけずに実行できるものです。

目先の売上げだけに目がっていると、最悪「人材」が『人罪』になりかねない。



# ◆ 教育は「人財」づくり

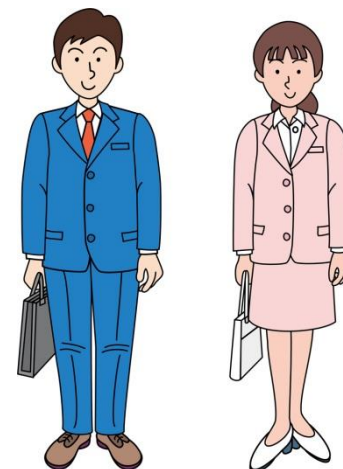
## 人は最大の資産

人材育成に本腰を入れて取り組んでいる中小企業は多くありません。  
今日の糧を得るための行動が先行し、中長期的な計画がないのが実態ではないでしょうか。  
人材の育成には時間がかかります。  
しかし、これを抜きに会社の存続はないとっていいでしょう。  
それだけ重要であることはあなたもすでに承知のはずです。

お客様はあなた（会社）を見ています。  
そして、お客様はあなたに期待しているのです。  
「その期待に答えている」と自信を持って言えますか？  
挨拶、態度、身だしなみ、等々はお客様から好感を持たれていますか。  
「嫌悪感をもたれている」なんてことはありませんね。  
「これらは時間が経てば自然と身につくもの」と思っていないませんか。

良し悪しは別として、習慣は一度身につくと直すのは至難の業です。  
早く、よい習慣を身に付けさせないと最悪の事態を招きかねません。  
ドラッカーの言葉にも、  
『人のマネジメントとは、人の強みを発揮させることである。  
人は最大の資産である』

最大の資産としてのジンザイを「人財」にするには人を育てることが  
必要です。  
社員を育てるための投資（お金、時間）を怠るとどうなるか。  
本当に必要な投資までなくなり、さらなる人材難を招きます。  
結局、悪循環に陥ってしまうのです。





# CS・ES活動

## 顧客満足(CS)は従業員満足(ES)から

顧客満足とは、お客様が満足していること、すなわちお客様が企業(の対応)に喜びや感動、感謝といった感情をもつことです。

ここで大事なことは、あなた(会社)がお客様を満足させたと思うことではありません。顧客満足で一番難しいのは、あくまでそれはお客様の判断、主観、感情であるということです。

よくあるケースですが、お客様があなた(会社)のサービスに対する苦情を申し立ててきた場合に、苦情を受けた側に聞くと、「自分は十分に、特にあのお客様には充分すぎるほどのサービスを提供してきた」という答が返ってきます。

しかし、それはあなた(会社)の判断(すなわち、顧客ニーズとあなたの顧客サービスとのミスマッチに気づかない)であって、お客様は実際には満足していないというケースが見受けられます。

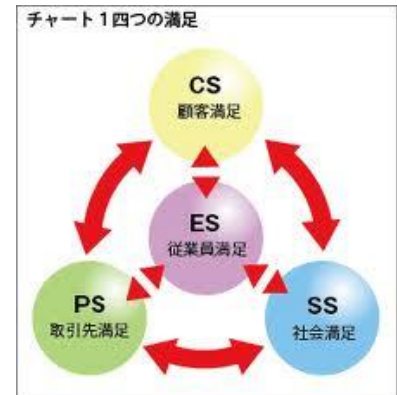
顧客満足実現のためには従業員満足(ES)の向上が不可欠となります。

顧客と接する従業員が満足していなければ、顧客に真の満足を与えることはできません。

トップがいくら顧客満足の重要性を唱えても、顧客と実際に接する従業員にその意識が備わっていなければ、顧客満足の向上は実現しません。

全社員が「顧客満足を向上する」という共通の目標を持ち、一人一人がその目標に向かって意欲的に取り組むことが重要です。

そのためには、組織として従業員が仕事に意欲的に取り組む環境を整備し、従業員満足を高める必要があります。



# ◆ 会社はリスクの塊

企業は人なり、リスクも人なり

社会環境の変化は事業(経営者)に多大なリスクをもたらしています。

従業員からの賠償請求

業務中・通勤途上  
事故

解雇

サービス残業

長時間労働

セクハラ・パワハラ

経済損失  
信用の低下  
社会的責任の発生



最悪の事態を招く恐れ

お客様からの賠償請求

施設・管理の事故

個人情報の漏洩

PL  
(生産物賠償)

会社役員  
(使用者賠償)

社有車・マイカー  
事故

# ◆ 人材育成の強化 メニュー事例(1)

## 「企業は人なり」そして「リスクも人なり」

### ■ 人材育成の手順

#### □業績を伸ばすための教育体制の仕組み

1. 理念・ビジョン・目標の明確化(標準化)
2. 役割の明確化(役割分担)
3. 成果を生む行動の明確化(行動管理)
4. 売上アップ、利益アップ策の明確化(中期・単年度・月間・週間・日報計画)
5. 目標(決定事項)の進捗状況を管理(決定事項)

#### □会議運営の本質

1. 経営方針を徹底する場である  
業務は常に企業の方針に沿ってなされなければならない。あらゆる仕事のやり方を全社的な立場に立ってチェックし、それを徹底させて行かなければならない。
2. 全社員の意識統一の場である  
組織人としての物の見方・考え方を調整し統一する場である。  
(問題意識、価値意識、目的意識)
3. 問題点解決の場である  
問題とは放っておけば経営を阻害する恐れのあるものをいう。故に例外、悪い例外について衆知を集め全社的な形で問題解決に取り組む。



# ◆ 人材育成の強化 メニュー事例(2)

## 顧客視点に立った物の見方考え方をを持った人材を育成

### I. 人材育成の基本

- ・社員が会社と仕事にプライドがもてるようにする
- ・社員が夢を持てるようにする
- ・社員の人生の目標を理解し、支援する

### II. 社内の環境整備

- ・基本動作・5Sの徹底
- ・継続のためのチェックシートの活用
- ・CS活動はES活動から
- ・評価基準

### III. 競合他社との差別化策

- ・リーダー（幹部）の育成
- ・人材が最大の差別化商品

### IV. 人材育成の手順

- ・経営理念・経営方針の浸透
- ・意識改革について
- ・習慣化のための継続

### V. 若手の人材育成

- ・新入社員の戦力化
- ・若手社員の定着率向上策
- ・組織人としてのルール



# ◆ 人材育成の強化 メニュー事例(2)

「企業は人なり」そして「リスクも人なり」

## VI. 業績を伸ばすための教育体制の仕組み

### 1. 目標の明確化

- (1) 社長が掲げる方針・目標の浸透度
- (2) 目標達成のためにどのようなことに取り組んでいるか

### 2. 期待役割の明確化(リーダーの役割)

- (1) 予算達成にはリーダーが数字を考え行動
- (2) 売上達成に欠かせない現場との話し合いの場づくり
- (3) 立案した行動目標や活動計画を月1~2回のミーティングにより進捗管理する

### 3. 成果を生む行動の明確化(行動管理)

- (1) リーダーを含め社員に成果を出す面白さを伝え、意識付けする
- (2) 現場から知恵を吸い上げ、成果を上げるアイデアを出させ実行

### 4. 売上アップ、利益アップ策の明確化

- (1) 接客・商談力のチェック
- (2) 優秀な営業マンおよびマネージャーへのインタビュー

### 5. 目標(決定事項)の進捗状況を管理(決定事項)

- (1) 目標に対する納得感・意識
- (2) 目標達成と評価の連動

## VII. 会議は人材育成の場

1. 経営方針を徹底する場である
2. 全社員の意識統一の場である
3. 問題点解決の場である



顧客主導の時代である今、顧客視点に立った物の見方考え方を取り入れることが、生き残り勝ち残る条件となることは言うまでもありません。