

The Strategic Manager

戦略経営者

リーダーシップの研究

6 No.272
2009
JUNE

東京消防庁航空隊 第一飛行隊長
荒谷秀夫



クルーの限界を超えた行動を排除する

●特集

不況に負けない!

顧客ニーズ深掘りし突破口を開け

●第2特集

部門別業績管理を徹底せよ!

●戦経Interview

野口悠紀雄 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

経済危機はいつまで続くのか

●戦略経営者登場

松岡祐次郎 松岡モータース社長

俊敏な機動力と“家族的経営”で福岡一の自動車整備会社

●ホットインタビュー

井上誠一郎 経済産業省・中小企業庁事業環境部調査室課長補佐

09年版『中小企業白書』のポイント



景気後退局面での人材育成とは



やる気が衰える。そんな空気が職場に充満すると、会社自体が病んでくる。まさに「負のスパイラル」。それを避けるための対策も経営者には求められる。そのポイントを紹介しよう。

景気後退の局面で中小企業がやるべき人材育成とは何か。社長の中には、売上にもっとも貢献してくれる中堅・ベテランの営業社員をさらに鍛えるのが重要だと考えている方がいるかもしれない。しかし果たしてそうだろうか。私はむしろ、新入社員や若手社員を教育するのが不況の中でこそ優先すべきだと思っている。なぜか。まず言えるのは、中堅・ベテランに対して教育を熱心に行ったところで急に何かが変わるわけではない。

うになると考えてよい。この時期に培った若手の力が、業績回復の最大の原動力になる可能性は高い。逆に「忙しいから」といって若手を放っておくと、中堅・ベテランの足手まといになる危険性も出てくる。

従来以上の力を発揮できるはずだ。

実は、先輩が後輩に教えるという教育方法は、教える側の成長も促す。教育の専門用語に

「三人の学習」というのがあり、それは「誰かから学んだ内容を自分の理解だけで完結せず、三人目の誰かに教えることによって、自分の理解度の向上にもつながる」という内容だ。単に聞いて学んだだけでは、記憶への定着が一〜二割なのが、誰かに教えることで七〜八割まで上がるという。組織全体のスキル向上を図るうえで理にかなった教育方法なのだ。



「三つの学習」というのがあり、それは「誰かから学んだ内容を自分の理解だけで完結せず、三人目の誰かに教えることによって、自分の理解度の向上にもつながる」という内容だ。単に聞いて学んだだけでは、記憶への定着が一〜二割なのが、誰かに教えることで七〜八割まで上がるという。組織全体のスキル向上を図るうえで理にかなった教育方法なのだ。

一つは、「会社で働くなかで将来どういう自分になりたかったか」というものを今一度、社員たちに思い返してもらおうことだ。「こうしたスキルを身に付け、こんなことができる人物になりたい」といったイメージは入社当時、誰しもが持っていたはず。つまり仕事の目的や自己の将来像を再確認し、「その実現のために今どうすべきか」を具体的に考えてもらう。些細なことだが、効果はある。

- ① いまこそ若手社員の育成が必要
- ② 社員同士の「教え合い」も効果的
- ③ 社員のやる気低下を回避する
- ④ 組織のチームビルディングが大切
- ⑤ 不況時の人材育成は未来への投資

例えば、仕事量が減ったのを逆手にとり、先輩社員が講師役となって後輩に教えるという教育方法が有効だろう。これなら予算を掛けずにできるし、従来の研修では難しかった実践的な能力を身に付けさせるうえでも役に立つ。先輩社員が長年掛けて身に付けた「営業の裏技」などが若手に浸透するかもしれない。実際、中小町工場のなかには、すでにこうした社内研修を始めているところがいくつもあり、若手工員の技能アップに一役買っている。それらの企業は、不況のトンネルを抜けたとき、

迷時に心配されるのが、社員が働く意欲（モチベーション）を低下させていくことだ。誰だっとなかなか成果をあげられない状況が続けば、

「働く意欲」を低下させない工夫

未曾有の大不況を無事に切り抜けるかどうかは、やはり「ヒト」の問題に大きく左右される。社長はこの点を忘れてはならない。

若い社員は仕事に関して未熟な分だけ「伸びしろ」がたくさんある。短期間の教育研修を行っただけで、そこそこの仕事はすぐにできるよ

て身に付けた「営業の裏技」などが若手に浸透するかもしれない。実際、中小町工場のなかには、すでにこうした社内研修を始めているところがいくつもあり、若手工員の技能アップに一役買っている。それらの企業は、不況のトンネルを抜けたとき、

迷時に心配されるのが、社員が働く意欲（モチベーション）を低下させていくことだ。誰だっとなかなか成果をあげられない状況が続けば、

未曾有の大不況を無事に切り抜けるかどうかは、やはり「ヒト」の問題に大きく左右される。社長はこの点を忘れてはならない。