

会社の将来をうらなう経営課題「人材育成」のポイント 仕事の意義を伝えられていますか？

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

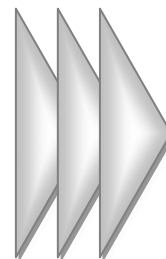
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】多忙を理由に疎かにはできない
- 【2】厳しいときの選択
- 【3】忙しい中での人材育成
- 【4】「雑用」に秘められた真意
- 【5】必要なことは意義を語ること



【今月のハイライト】

「人材の育成・強化」というのは、いつの時代にあっても、経営課題として上位に上がってきます。どんなに経営環境が変わろうと、企業は人でもっていますから、当然のことなのかもしれません。しかし、時間や人員の制約があり、うまく育成できない企業も少なくありません。そこで今月は、人材育成のポイントについて考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

Tax House 東三栄店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : ykeiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://c-keiri.net/index.php>

【1】多忙を理由に疎かにはできない

1》「人材の確保・育成」は大きな課題

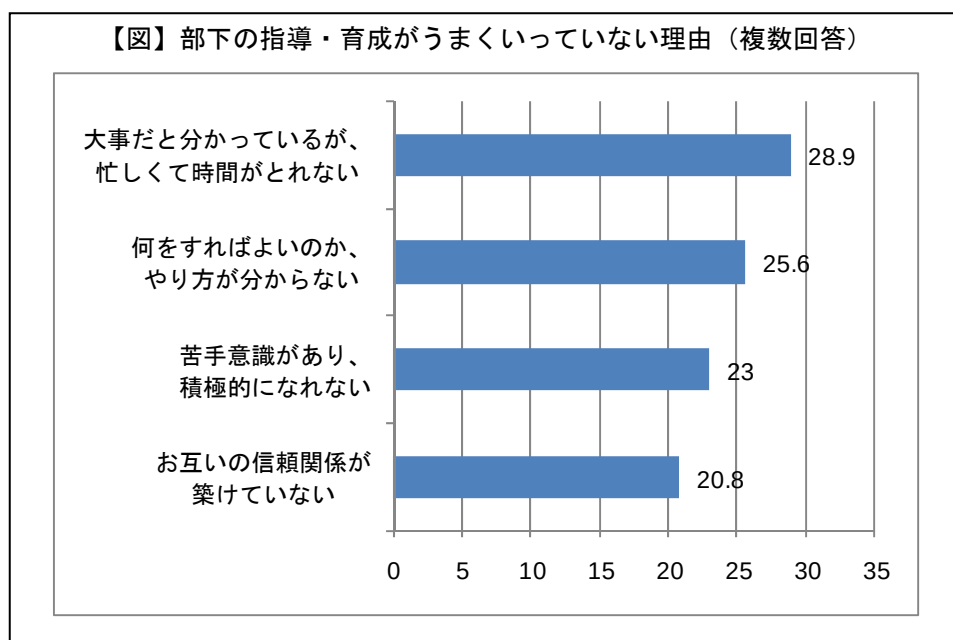
会社にとって「人」が大切な財産であることは言うまでもありません。ですから、採用活動に多大なエネルギーを会社は費やしますし、入社後はさまざまな研修活動を通して、集めた人材に磨きをかけようと躍起になるわけです。

しかし、人の大切さを十分に認識していながら、

何らかの支障から人材教育が思うようにできない

でいる会社も少なくありません。

下図は、(株) タナベ経営が行った「幹部・リーダーの意識調査アンケート」からの一部抜粋です。



2》幹部・リーダーの現実

【図】によると、部下の指導・育成がうまくいっていない理由のトップは「忙しくて時間が取れない」というものです。

部下を指導・育成する立場にある幹部やリーダーは、同時に会社の中枢でもあります。当然、多忙でしょう。少ない人数で会社を回している場合はなおさらです。

しかしながら、会社は人でもっているのですから、人材教育は経営に直結する問題です。多忙を理由に疎かにするわけにはいきません。

今月は、制約があるなかで人材教育を進めた会社の事例をご紹介します。



【2】厳しいときの選択

1》順調なスタート

A社は創業5年目を迎えたシステム開発、Web コンサルティングなどを主事業とする会社です。A社長は大手 IT 企業であるM社で10年あまり営業職として勤めてきましたが、一念発起してA社を立ち上げたのです。

A社長は元上司の信頼が厚かったこともあって、

古巣であるM社の仕事を当初から定期的に受注できた

そうです。おかげで経営は順調で、2年目には早くもエンジニアを増員、4年目には10名の社員を抱えるまでになったのです。

2》思わぬ事態

A社長は今年をさらなる飛躍の年と捉えていました。**新規顧客の拡大を経営目標として掲げ、それを実現するため、新たに営業職の採用に踏み切った**のです。

多くの応募者の中からA社長が選んだのが、営業経験が豊富な30代後半のBさんでした。ところが、さあこれからという時、

とんでもないニュースが飛び込んできた

のです。売上の多くを占めていたM社が買収されたというのです。

発表当日までM社の社員も知らなかったといいますから、A社長にとってはまさに寝耳に水の出来事でした。

この買収に伴って、**仕事を回してくれていた元上司も他部署に異動となり、A社の受注額は一気に激減してしまった**といいます。

3》社長の選択

不幸中の幸いだったのは、この会社の危機に際して、Bさんという人材を確保できていたことです。面接でのやり取りで見えたことですが、売上を上げるだけでなく、会社の中での自分の役割を俯瞰的に捉えられるのがBさんでした。

ただ一方で、現在の仕事量に対して10名のエンジニアは多過ぎるという問題があり、これには

数名のエンジニアを営業職として起用する方針

を固めました。

エンジニアたちに会社の状況を説明したものの、何しろ営業などやったことがありませんから、彼らの抵抗感も強く、**結局営業職への転籍に合意したのは二人にとどまりました**。



【3】忙しい中での人材育成

1》将来のための体制づくり

こうしてA社の新しい営業部門は、思いもしなかった形で船出したのです。

営業部門の長に納まったのは、Bさんです。会社の売上が激減した時期の着任ですから、Bさんに数字が期待されたことは言うまでもありません。

しかし、それが期待された役割のすべてではありませんでした。**Bさんの部下となった二人は、いわば営業の素人です。一からの教育は避けられません。**

ですから、早急に売上を作らなければならない状況において、
一方では、彼らの指導・育成もBさんに求められる仕事だったわけです。Bさんはその役どころを十分に認識してくれたようです。

2》営業初心者の仕事

まず、Bさんが営業初心者である部下二人にやらせたのは、プレゼン先の企業情報の収集でした。インターネットを利用して、企業概要や取引先企業はもちろん、

当該企業の価値観や方向性まで一覧にする

ことを命じたそうです。

その情報を元にBさんがプレゼン資料を作成するわけですが、でき上がった資料をコピーするのが彼らの次の仕事です。

先方の人数分にプラスして自分たちの分もコピーをとらせ、代わる代わる営業に同行させたのです。そして、使った資料はそこで用済みではなく、各自で保存するようにさせました。

また、Bさんの交通費精算も部下が交代で行ったそうです。

3》雑用は雑用でしかないのか？

つまり、**部下が当面任された仕事は、「資料収集」「コピー取り」「経費精算」の3つ**でした。

一見すると、これらは雑用と映ります。A社長としては、1日でも早く彼らに一人前になってほしいと思っていましたから、その点を危惧したようです。

しかし、Bさんにすれば、**このやり方が限られた時間の中で、営業初心者を成長させる実践的方法**だったのです。



【4】「雑用」に秘められた真意

1》情報収集の狙い

A社長の心情を察したBさんが打ち明けたところによると、「雑用」には次のような真意が秘められていたといいます。

営業先の「情報収集」については、営業の基本と言えるでしょう。**営業先の情報を少しでも多く集めることで、優位に話を進められる場合もあります。**

また、情報の中身を営業先の価値観や方針にまで及ぼすことで、的外れな提案をすることが避けられます。

さらには、インターネットを利用した情報収集には、

氾濫する情報の山から必要な情報だけ選り分ける能力

を身につけさせるという狙いも、Bさんにはあったようです。

2》コピー取りの狙い

次に「コピー取り」です。漫然とコピーしていればどうしようもありますが、**その気になってプレゼン資料をコピーするならば、営業のエッセンスを掴み取ることも可能**です。

自社の優位性や他社との差異をどうやって目に見えるようにするか、集めた情報のどこに注目したのか、そして営業先のニーズと自社の強みをどのようにマッチングさせているか。

そういった重要な要素がプレゼン資料には網羅されているからです。

さらにBさんは、資料の余白に自分なりの営業トークを書くように指示していたそうです。これは、

自分が考えたトークと、Bさんのトークの違いを認識させる

ことが目的でした。

3》経費精算の狙い

最後に「交通費精算」です。基本的にBさんと二人の部下のうちどちらか一方は営業先に同行します。そしてプレゼンが終了すると、Bさんがもつネットワークを活かして、さまざまな会社を訪問することもしばしばです。

そうした経験を積みせながら、一方で交通費の精算をさせるというのは、

スケジュール管理や段取りのイロハ

を学ばせたかったからです。



【5】必要なことは意義を語ること

1》仕事の目的

こうして見てみると、Bさんのやり方というのは、一見雑用と思えても、そこにこれまでBさんが培ってきた貴重な経験を業務中にトレースできる工夫があったと言えます。

「単なるOJT（On-the-Job Training）じゃないか。どこでもやっているよ」と思われるかもしれません。

しかし、実は**Bさんのやり方には、重要なポイントがもうひとつあります。**

Bさんは相手が初心者だからといって、「黙って言われた通りやればいいんだ」というように仕事を命じたのではなかったということです。つまり

何のためにこの仕事をやる必要があるのか

を事前にきちんと説明していたのです。

2》意味することを語る必要性

どこの会社でも同じでしょうが、新入社員の仕事は雑用であることがほとんどです。

しかし、まったく無意味な雑用など存在せず、その中には必ず次のステップに進むために必要な何かが含まれるものです。しかし、それが

本当に理解できるのは、雑用を通り過ぎてから

というのが実際のところですよ。

ですから、**雑用を命じる側が、その仕事にどんな意味があるかを明らかにしないと、命じられた側がモチベーションを維持するのは難しい面もあるのです。**

3》貴重な時間

何より、人材教育は本人のやる気が伴わなければ効果は期待できませんし、意味がありません。

日本の社会には、「仕事は盗むもの」「背中を見て学ぶもの」といった考え方が根強くあります。ただ、その価値観を「人材教育の時間が取れない」ことの言い訳にしている場合もないわけではありません。

まずは仕事の意味や意義を伝えていくことで、本人のやる気を高めていくことから始めてみてはいかがでしょうか。 以上



