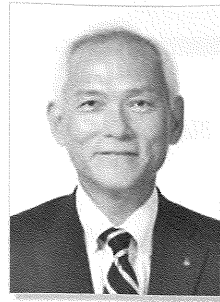


第8回 人材を育成する

御堂筋税理士法人 小笠原 士郎



■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。経営計画の立て方の第8回、第一部の最終回です。今回は、企業の持続に不可欠な人材の育成のしかたをお話ししましょう。とても重要なテーマだと思えます。ぜひ参考にしてください。

1. 人材育成の大事さ

経営計画での重要課題はこれまで話してきたように、たくさんあります。しかし、長期で見た場合に企業の発展にとってもっとも効果的な取組みは、人材を育てることです。ところが中小企業ではハードルの高い取組みです。とはいえ人は企業のもっとも重要な資産ですから、真剣に育成に取り組む決意をしてください。自社では小なりといえども人材育成のしくみを作り、それにそって人材の育成をしていくようにしたいものです。

ドラッカーは、組織に対する経営幹部の貢献は、①短期の業績達成、②長期の取組み、③人材育成の3つであると語っています。このように、人材の育成は経営者・幹部の本来業務です。そのことをわかっていて、それに努めている人は、責任感のある立派な人です。それは、家庭において子供を育てることとまったく同じです。若いうちは、このことについてまだそれほど実感がないかもしれませんが、キャリアを積み、年齢が行くとともに、人材育成への思いは増すものと言えます。再度強調いたしますが、事業を長期的に成長・発展させるために、もっとも効果的なことは、人材を育成することです。そのために、組織を挙げて人材育成に取り組んでいかなければならないのです。

人材育成とは明日の会社を創ることです。30年後あなたは会社にいますか？企業とは、個人の限界を突破して仕事をしていくために作られた

ものです。その限界のうちの一つは、私たちはみんなやがてリタイアしていくということです。そのときあなたの仕事を引き継ぐ人が必要です。そう考えると、人材育成は経営者・幹部の本務ではないでしょうか。

2. 中小企業における人材育成の課題

人材育成の課題には、育成すべきスキルや知識などの内容と育成の進め方の2つがあります。経営計画では、その大きな方針を考えてください。

ところで、会社が自前で育てなければならない人材とはどのような人材でしょうか。

販売会社なら営業マン（もちろんウーマンも含みます）、ものづくり企業なら製造マン、サービス企業ならサービスマンです。これらの人材が、自社の付加価値を創り出す、金を稼ぎ出すのです。私はそうした人たちを『コア人材』と呼んでいます。

コア人材は、会社のノウハウを体現する人材ですから、社内でしか育てられません。今の幹部は現に立派に育っているわけですが、彼らは計画的に育てられたのでしょうか？私が育った高度成長の時代は、仕事は盗むもの、人は勝手に育つものというような乱暴な考え方がまかり通っていた時代でした。しかしそれでは、育つ人は育つ、そうでない人は育たないということで、非効率この上ないことですね。そうではなく、人を計画的に育てられるようにしてください。

それ以外の管理者や経理などの専門職種、新入社員については、中小企業ではなかなか自前で育てることはむずかしいと思います。外部の機関を有効に使って育てていってください。

3. 人材育成のしくみづくり

①自社の期待する人材要件の明確化

人材育成のしくみ作りの出発点は、わが社の社員として期待されるコンピテンシー（具体的仕事の能力）を明確化することです。営業など代表職種を決めて、コンピテンシー表を作ります。コンピテンシー表とは、コア人材がもっておくべき仕事の要件をリストアップした一覧表です。

コンピテンシー表では、「金型のセッティングを一人でできる」と言ったように一人前の状態を表現します。それは、仕事のキャリアの基準となり、また評価のものさしとなります。コンピテンシー表は、社内のその業務の達人に訊きながら作っていきます。表1はコンピテンシー表のイメージです。参考にしてください。

【表1:コンピテンシー表の例】

各種基準書、手順書の理解	
	①製品基準書が理解できている
	②製造管理基準書が理解できている
	③必要な標準作業手順書が理解できている
	④標準作業手順書の作成・改訂ができる
	…など

コンピテンシー表や習得スケジュール表を作るのは、時間と思考力が必要な仕事ですが、がんばって作ってください。一人前の仕事人になるために必要なスキル、その習得方法や訓練期間などが明確になり、人材育成制度の根幹となるものだからです。

②必要なスキルと研修の特定

コンピテンシー表をもとに、職種別に、社員に必要なスキルを特定していきます。

③スキルアップのスケジュールの作成

次に、それらのスキルを何年で習得するのかスケジュールをまとめます。次頁の表3は、スケジュール表のイメージです。参考にしてください。

④社員のスキルのたな卸し

全社員について、必要なスキルの習得状況を一段表に整理し、今後習得が必要とされるスキルを特定していきます。

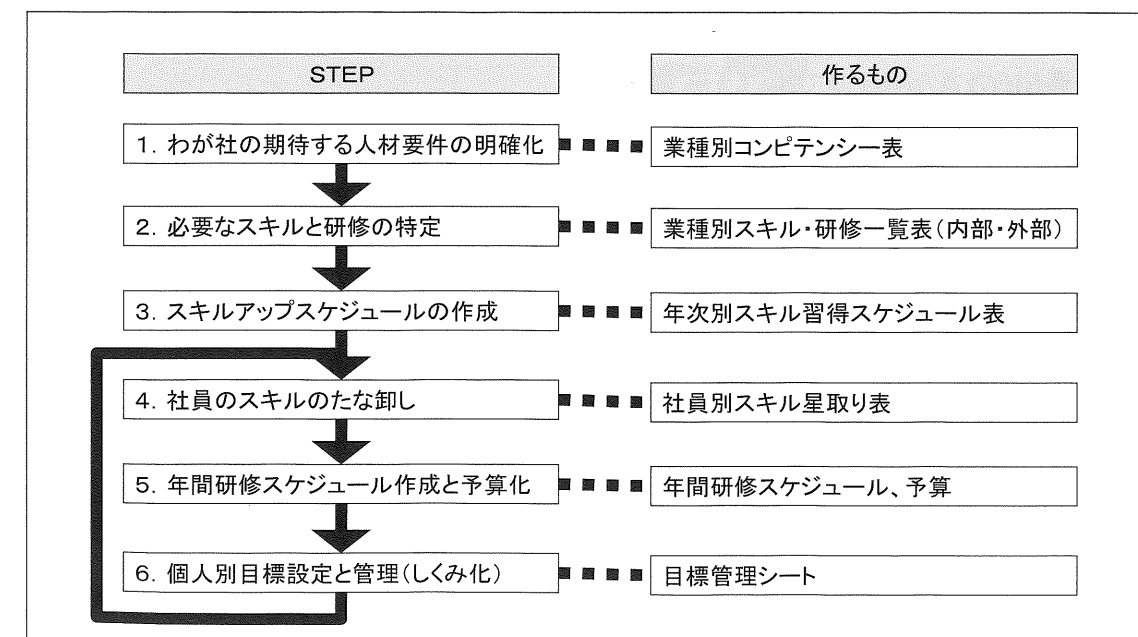
⑤年間研修スケジュールの作成と予算化

年間の研修スケジュールを作成し、対象者を特定し、かかる費用を算出し予算化しておきます。

⑥個人別目標設定と管理

個人ごとに目標を設定し、実際に研修等を実施し、フォローを行い、効果性を確認検証していきます。この管理は基本的に上司と部下の間での面談などのコミュニケーションを通じてなされます。ですから、このしくみを決め、確立することが肝要です。

【表2:体系的な人材育成の進め方】



4. 人材育成の進め方

仕事においても、人は何より経験によって育ちます。ですから、仕事での人材育成は、主として仕事上での指導訓練によります。それをOJT (On-the-Job Training) といいます。OJTで上司に助けてもらいながら、不足しているスキルを身につけていきます。それ以外には、外部研修や外部交流でスキルを身につけるOffJTがあります。OJTとOffJTを上手に組み合わせましょう。

さて、経営計画では各人の育成計画は、すでに紹介した目標管理シートを使って、コンピテンシー表や習得スケジュール表を参考に、上司と相談しながら自らが立てます。自分に必要なスキル、能力、知識、意識、態度などについて、それらをどのように習得するかの手段を考えるのです。

そして、毎月上司と部下の面談を通じて、それを推進していきます。したがって部下育成には毎月の個人面談が不可欠です。

5. 強みを活かすということ

人材育成のコツは、その人の強みを活かすことです。ドラッカーは、『経営者の条件』の中で、このことを成果をあげる経営管理者の習慣の一つに挙げています。なぜなら、人は得意なことでこそ成果を出すことができるからです。また得意なことは、どんどん上達するものだからです。人はできないことのために給料を支払われているではありません。経営者・管理者はこのことを十分に意識し、部下育成にあたってください。上司たる者は、日頃から部下をよく観察し、よくコミュニケーションして、部下の強みを見出し、それをより強めるように指導していきたいものです。

6. 部下を育成するとは、自己を開発するなり

最後にとっても大切なことを話しておきます。

人は自己啓発によって育ちます。というよりも自己啓発でしか育ちません。そして、その際にもっとも影響を受けるのは、自己啓発に努めている上司の姿です。

人は手本とする人の行動をまねます。昔から、『修己治人一己を修めて人を治む』（大学—儒教の経書）といえます。結局、人を育てようとするれば、自らが自己開発をし続けなければならないわけです。そこで、部下育成の課題には、自己開発の課題が必然的に含まれるわけです。したがってあなたの目標管理には、必ず自分の育成のテーマを入れてください。

長々と経営計画についての私の考え方を話してまいりました。再説いたしますが、高業績企業を創る私の体験に基づく方法論は、

- ①戦略計画を立てる（目標管理シートを作る）
- ②経営を数字で見える化（コックピット作り）
- ③会議で目標管理シートとコックピットにより、戦略の効果の検証と仮説立てをくり返す。
- ④それらを通じて幹部が育つ

という手順です。ことわっておきますが、息の長い超長期の取組みになります。あくまで3年、5年、10年と継続して行ってください。

皆さんもぜひ、この手順を踏まれて、高い業績を達成して行ってください。皆さんのご精進とご成功を心より祈っております。

【表3:スキル習得スケジュール表の例(会計事務所のケース)】

		1年目		2年目		3年目	
		前半	後半	前半	後半	前半	後半
I. 税務・経理 (必須)	1 関与立上げ			○			
	2 月次監査	○					
	3 法人決算		○				
	4 個人確定申告		△		○		
	5 年末調整		△		○		
	6 相続						△
	7 その他の税務						△
	8 税務調査				○		
	9 経理改善						△

※△は補助をもらいながらできる、○は独力でできるレベル