

第2章 中小企業診断士としてどう関わっていくか

1. 人材育成ニーズの掘り起こし…経営者の啓蒙

前章で、これからの人材育成の必要性について述べたが、本章では我々中小企業診断士としてどう関わっていくかを考えてみたい。

中小企業では、人材育成の必要性については総論では賛成としながらも、現実では時間や費用の面で余裕がなく取組がなされていないという場合が多いと推測される。つまり、経営者が人材育成の効果や必要性に十分気づいておらず、費用対効果としてそれだけの価値がないと判断していると考えられる。ここで、診断士に求められるのは、こうした人材育成に関する評価や認識の低さを改めてもらうこと、つまり、人材育成が企業の存続・発展の要であることを企業に認識してもらうことである。経営者への啓蒙が必要になる訳だが、いくつかポイントを上げてみる。

(1) 経営者の夢の確認

企業は人なりといわれる。経営者の人生観や価値観により経営姿勢も異なり、企業の全てにそれらが反映してくる。創業者であれば創業の志から現在までの曲折が、後継者であればまた異なった思いがあるであろう。人材育成を提案する診断士としては、まず経営者の企業に対する思いに耳を傾け、経営者と企業の現状をありのままに理解することが大切である。

中小企業の経営者は日常の業務に追われ、中長期的な展望を忘れている場合が多い。自社の存在価値や長期的な目標をもう一度ふり返り、将来の方向性を定めて進むことが環境変化が著しい今日、健全に経営を継続していくために大変重要である。そうしたことを外部から働きかけ、中長期の展望にたって経営を進めることを提言することが、中小企業診断士としての役割として求められている。その中で、従業員個々の能力を十分発揮させるため人材育成ニーズが当然のごとく生まれてくる。

(2) 経営者をやる気にさせる

経営者が、こちらの提案を受入れ人材育成への取組を決断してくれれば問題はない。ただし、提案がスムーズに受け入れられる可能性は高くないだろう。経営者をやる気にさせるにはどういう働きかけが必要だろうか。

経営者をやる気にさせるには、決断により改善できると思わせる説得力が診断士側に必要となる。診断士の人間性を含めた人材育成のスキル、経験や実績がものをいうところである。同業種の成功事例等を多く持つとより説得力も深まる。では、経験が少ない場合は説得できないのかというとそうではない。現場で実務のみに従事する経営者に対し、資格を取るだけの学びを深めた診断士は、企業に役立つスキルを持っており、自信と自負を持って説得に当るべきである。こちらの自信と熱意が経営者を動かすことを知るべきである。診断士側の人間力とも言える。場合によっては、診断士でチームを組み営業と実務を分担することも考えられる。

また、経営者との面談の中で、価値観の相違があったり、非合理的な考えに出くわすことがあるが、そ

こでの議論は重要なことではない。経営トップの思考の枠組みとして把握しておき、改善計画の取組み課題のひとつと捉えておく程度でよい。それらは、間違いを指摘したからといってすぐ変わるものではないからである。できるだけ、経営者のありのままを受入れつつ経営者をやる気にさせることがまず大切である。

(3) 費用負担の軽減

大企業と異なり、中小企業では人材育成のための予算を設けるところは少ない。効果をはっきり確認するまでは人材育成費用の支出に躊躇するケースが多いと考えられる。そのため、公的助成の活用等、教育を実施していく上で企業の負担軽減の方法等を提示することも必要である。これについては第3章で詳しく述べる。

2. 人材育成ニーズ把握の視点

(1) 戦略的人材育成

人材育成のニーズまたは潜在するニーズを把握するためには、企業のビジョンまたは中長期の目標を明確にすることが重要である。つまり、わが社の3年後、5年後はどのようにありたいのか、そのイメージを明確にすることが肝要である。そこには、経営者の夢、外部環境、企業内の資源等を確認する作業が必要となる。

中長期の目標が明確になると、次に、その目標達成のために①いつまでに、②どういう能力を持つ人材が、③何人必要か、という課題が出てくる。ここで、現状と照らし合わせ不足する人員や習得すべき知識や技能等が明らかになってくる。さらに、個々の従業員に対する具体的な人材育成計画へと進める。

このように、中長期的視点に立った戦略的人材育成を提案することがまず重要である。場合により、新たな人材の採用が必要になる可能性もある。経験者や資格保有者を中途採用した場合も、目標の人材に適合させるための教育・訓練が必要なのは当然である。

(2) 即戦力としての人材育成

中長期的視点と同時に大切なのが、現在の人材の能力アップである。

これは、中長期計画を落とし込むことによって連動して出てくることであるが、企業によっては、当座を乗り切るためにどうにか人的生産性を上げたいという企業もある。そうした企業では、即戦力としての人材育成から取組むことが必要になる。

現状を把握するために、まず、経営者および経営幹部から人材育成のニーズについてヒヤリングをする。ただし、経営トップの話だけでなく、中間管理職、そして末端の従業員からもできるだけ多くヒヤリングの機会を持つことが重要である。経営者は気づいていないことも、中間管理職や従業員の調査により、その企業の特性・風土がよく把握でき、人材育成計画策定のための重要な情報を得ることが出来る。

3. 人間力向上のための人材育成

(1) 個の論理と企業の論理

企業における人材育成において、古くて新しい問題が企業の論理と個の論理の統合である。歴史的に見ても企業と個の関係は、命令と支配の関係から時代に応じて変遷している。現在では、日本的雇用関係の崩壊により、「就社」意識も薄れ企業に対する忠誠心も低下したといわれる。

これからの人材育成を考えると、1人ひとりの真の力を十分発揮させるため、企業の論理と個の論理の統合に如何に取り組むかが重要なポイントとなる。

(2) 経営者の人間観

企業の論理と個の論理の関係を考えると、まず始めにあるのが経営者の人間観である。経営者が従業員をどう捉えるかにより、人材育成の方法が全く違ってくる。いわゆるマグレガーのX理論かY理論かということである。

ちなみに、それぞれの特徴を上げてみると以下ようになる。

《X理論》

- 1) 普通の人間は生来仕事が嫌いで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- 2) 仕事は嫌いだという人間の特性のために、たいていの人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。
- 3) 普通の人間は命令される方が好きで、責任を回避しがたり、あまり野心も持たず、何よりもまず安全を望んでいるものである。

《Y理論》

- 1) 仕事で心身を使うのは人間の本性であって、条件次第で遊びと同じものになる。
- 2) 外から統制したり脅かししたりすることだけが、企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- 3) 献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬しだいである。
- 4) 普通の人間は、条件次第では、責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任を取ろうとする。
- 5) 企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練を尽くし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人間に備わっているものであり、一部の人のだけのものではない。
- 6) 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力をほんの一部しか生かされていない。

これらのX・Y理論の仮説は1960年に著されたものだが、現代でも十分通用する概念である。ここでは勿論、企業側および従業員双方にとりY理論を良しとする。個々で考えなければいけないのは、X・Y理論のどちらが正しいかということではない。経営者がX理論的に対応すれば、X理論のような従業員になりがちだし、Y理論的に対応すれば、そのような職場風土が醸成される可能性が高いということ

である。Y理論を企業で完全に実現することには無理があるが、人材育成を考えると、経営者の人間観として重要な視点である。

今日、自殺者の増加などで企業におけるメンタルヘルス対策の必要性が増してきている。カウンセリング(来談者中心療法)の提唱者C. ロジャースがその基とする人間観は、「人は自分の力で成長したり、悩みを解決する能力を持ち、自分の可能性を自立的に実現していこうとする傾向を持つ。他人から強制されたり指示されたり、あるいは干渉されたりするよりも、自分の力で成長することを望んでいる。」としている。つまり、ひとは自己成長力と自己実現傾向を持ち、そうした環境の中では本来持つ力を発揮するという概念である。企業組織に、そのまま導入することは出来ないだろうが、従業員の動機付けやモラルの向上を考えると、検討に値する概念である。

このように、経営者は自らの人間観が企業組織全体に影響を及ぼすことを自覚することが必要であり、かつ、組織を自立した個の集団とするため、経営者が率先して自らの人間力を高めることが必要である。

(3) エンプロイアビリティ

企業が労働者の長期的雇用を保障できなくなり、長期雇用に代わる発展的な労使関係を構築するためにエンプロイアビリティという概念が登場した。一般に転職できるための能力を示すが、現在勤務している企業内において継続的に雇用されうる能力という側面ももつ。つまり企業内外を問わないビジネスパーソンとしての価値と言い換えることができる。エンプロイアビリティ向上の視点から人材育成を進めていくことも、有効な方法である。大企業においては、計画的なキャリア形成、資格取得制度等を設けている企業が多いが、中小企業においても、業種・業態に応じエンプロイアビリティの向上、キャリア形成のための支援が求められる。

そのために、入社時から将来の生活設計を立てさせる方法も有効である。企業の中で何を目指して進んでいくのか、その中でどういう知識や能力が必要なのかを展望させる。また、仕事だけではなく、家庭や趣味等を含めた人生設計の支援等を行うことで、バランスのとれた全人格的な人間力アップをはかることを支援する。その支援のための研修や面接制度等の整備も必要である。

エンプロイアビリティを高めることが、個人においては能力発揮の機会を増加させ自己実現の可能性を高めることにつながり、企業においても人材の能力向上につながる。ここでも、個の論理と企業の論理の統合にちかづくことになる。

4. 人材育成計画の策定

(1) 計画策定の流れ

目標とする人材ニーズが定まると、次は実際の人材育成計画策定の作業となる。一般的な計画策定の流れは次のようになる。

《場所》 O J T か O F F - J T か



《誰を》 階層別教育、選抜型教育、職務別教育、選択型教育



《誰が》 教育担当者・・・企業内、外部講師



《いくらで》 予算



《いつ・どのように》 短期計画・中長期計画

人材育成を O J T で行うか O F F - J T で行うかは、その目的、内容によって異なる。一般的に、職場での仕事を通じて教育を行う O J T が基本となり、職場を離れて実施する O F F - J T が補完的な位置づけで行われることが多い。これらの教育の実施においては、目的・目標を明確にしておくことが重要である。

(2) O J T 計画策定のポイント

O J T の場合、日常業務の中で実施されるので、必要性は認めながらも運用がうまくいかず形骸化しやすい。指導する側も何を指導すべきかが明確で無い場合が多く、O J T の成果も見えにくく曖昧なままに経過していくことが多い。従業員ひとり一人が、毎年確実に能力向上していく O J T の仕組みづくりが必要である。そうした取組のために、スキルマップの作成による O J T が効果がある。

① スキルマップの作成

まず、各業務において、必要とされるスキル（知識・技能・態度）を具体的に洗い出し、O J T の教育目標を明確にする。次に、個人別のスキルマップを作成し、業務レベルの棚卸を行い、不足している能力の現状把握および個人別の目標スキルの設定を行う。

スキルマップ

氏名 \ スキル							備 考

スキルの尺度：3点；人を指導できる、2点；1人でできる、1点；指導の下で業務ができる

② OJT育成計画表

次に、個人別の目標をOJT育成計画表に書き出し、教育担当者、達成期限を決め実施に移す。計画の期限ごとに、到達の程度を確認・記録していく。下表の達成状況の確認月は達成期限により適宜追加する。また、年に1度は面接を行い、本人の希望等も取入れ、次期の目標設定に反映させることが大切である。

OJT育成計画表

氏名		所属				
	内容	目標	達成状況		教育担当者	評価
			月	月		
知識						
技能						
態度						
本人の能力の現状と関心の方向						
育成上特に力を入れるべき点						

(3) OFF-JT計画策定のポイント

OFF-JTは、OJTでは習得できない知識や技術を効率的、体系的に学ぶことができる。ここでも、目的を明確にし、参加者に自覚させることが大切である。また、単なる受け身の学習に終わることなく、その後の行動に反映させる研修が必要となる。そのために、グループワーク等参加型で気づきを促す研修を加えることが望ましい。また、コーチングやコミュニケーションの研修、メンタルヘルスの研修の導入も個々の人間力を高め組織の活性化を図るために有効である。

OFF-JTについての留意点には次のようなものがある。

① 一貫性のあるプログラム

目的に沿って一貫性のあるプログラムを実施する。単発で実施するよりも、目的に合わせてステップを追いながら実施したり、OJTとの関連をもたせ実施することが効果的である。したがって年度毎の人材育成計画（OJT、OFF-JT）を作成し、年度毎にP-D-Sサイクルを回していくことが必要である。

② ビジネススキルとヒューマンスキル

ビジネススキルの習得は当然必要だが、組織のなかでその能力を相乗的に発揮させるために、ヒューマンスキルの向上が重要である。新入社員だけでなく管理者研修等においても計画的に導入していく。

③ 成果の記録とフォロー

単なる受け身の学習に終わらぬよう、毎回、研修による気づきと小さくても良いので具体的な行動目標を文章化させ記録する。そして、一定期間後そのフォローをし、成果を確認する形を作ると良い。

・研修に対する参加者の感想（良い、悪い、要望等）を回収し、次回の改善へつなげる。

このように、OFF-JTでも、目的およびその成果をできるだけ明確になるよう実施していくことが必要である。

(4) 全社での能力開発の取組み

OJTでスキルマップの活用を提示したが、全社員が能力向上に向け取組んでいく風土づくりが大切である。つまり、「全社員が1年前と何かが変わっている」という仕組みづくりをしていく。そのために、部署ごとに全員のスキルマップを作り、OJT、OFF-JT、自己啓発を含め全員が人間力の向上に具体的な目標を持って取組んでいくことが望まれる。

バーナードは、組織の三要素として「共通目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」をあげたが、そうした土台となる人材育成が今まさに求められている。1人ひとりの個性を認め生かしながら、共通目的に向かって協力していく、そこにやり甲斐のある職場風土が出来上がるのではないだろうか。

参考文献：D・マグレガー「企業の人間的側面」