

# 企業をめぐる環境変化と これからの人材資源の活かし方

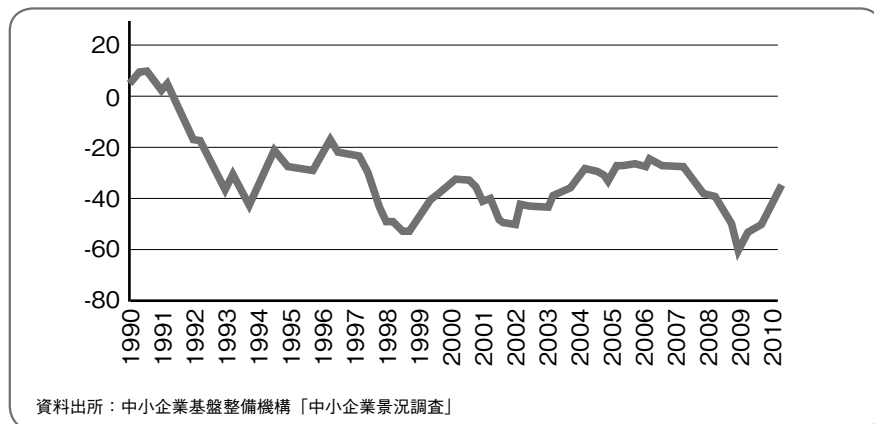
## 1 企業を取り巻く経営環境の変化

### (1) 長期化する不況と雇用環境の悪化

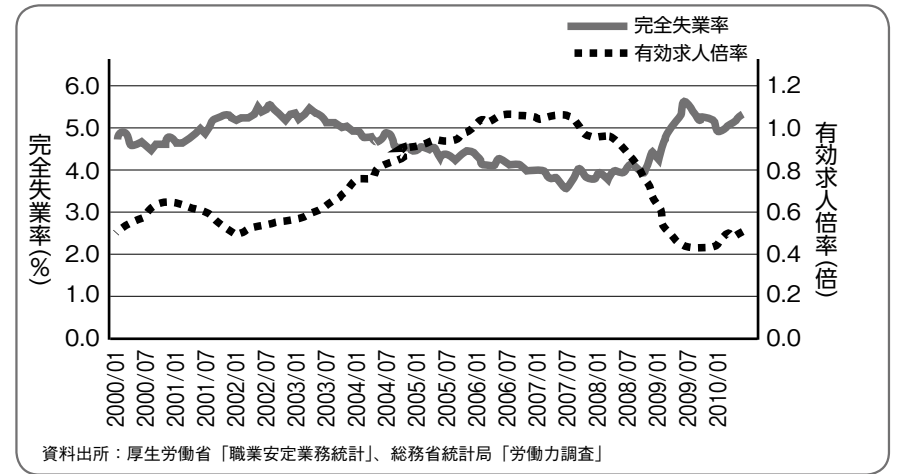
2008年秋のリーマンショック以降、世界的な経済不況の波にわが国も直撃されました。2010年にはGDP（国内総生産）の面でプラス成長に転じたようですが、多くの経営者や働く人の実感に近い「中小企業景況調査」（中小企業基盤整備機構）によれば1991年7-9月期以来20年近くにわたってマイナスが続いています（図表1-1-1）。『失われた20年』とよくいわれますが、このような実感が反映された言葉です。

他方、雇用の指標では、マクロの雇用環境を表す2大指標である「完全失業率」と「有効求人倍率」が、いずれもここ10年間では最悪の状態を示しています（図表1-1-2）。グラフからも明確なように、前回の景気後退期の2002年頃と比べ、完全失業率を表す実線の山は急な崖となって聳え、

●図表1-1-1 中小企業景況調査（全国・全産業DI）の推移



●図表1-1-2 完全失業率と有効求人倍率の推移



有効求人倍率を表す破線の谷も急激に落ち込んでいます。今回の景気後退の影響がいかに短期間に雇用に及んだかを示しています。

特に今回は雇用調整助成金と中小企業緊急雇用安定助成金が全国で100万人単位の人に適用されて失業を防いだ面もあり、実質的な失業率はもっと高いといわれています。

このように厳しい雇用環境ですが、企業として中・長期的な事業の継続発展を考えれば、今こそ人材に投資すべき「時」といえます。

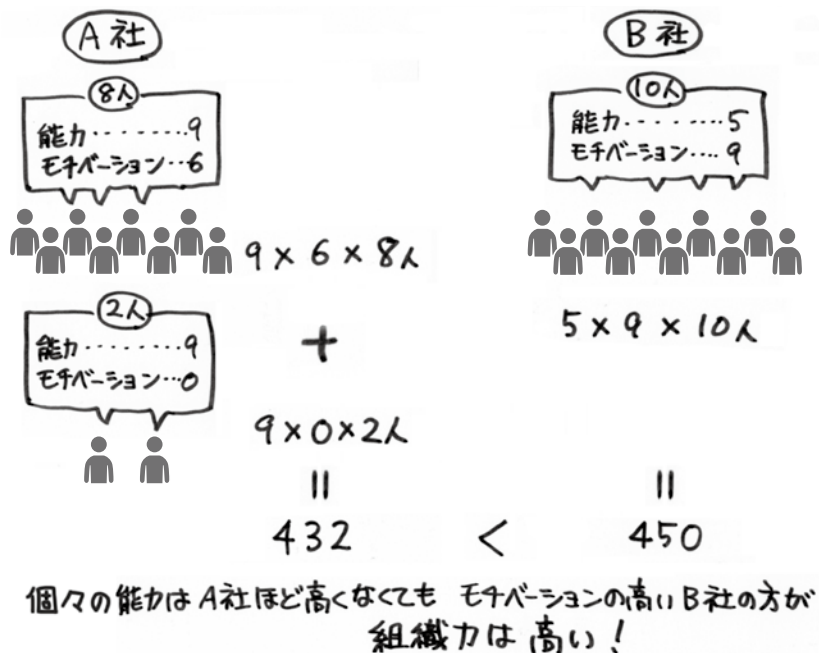


### 雇用調整助成金・中小企業緊急雇用安定助成金

景気の変動や産業構造の変化、その他の経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、その雇用する労働者を一時的に休業、教育訓練または出向をさせた場合に、休業、教育訓練または出向に係る手当、賃金等の一部を助成する。

厳しい経済・雇用情勢が続く中で、従来の雇用調整助成金制度が見直され、支給要件が緩和されるとともに、中小企業（原則：資本金3億円以下、従業員数300人以下）向けに2008年12月からの当面の措置として中小企業緊急雇用安定助成金が創設された。原則として休業手当相当額あるいは賃金相当額の3分の2（中小企業緊急雇用安定助成金は5分の4）などが支給されている。

●組織力は能力とモチベーションで相乗的に決まる



(3) 企業経営における人材育成の位置づけ

ここで、企業経営における人材育成の位置づけについて考えてみましょう。

①経営戦略や経営方針に沿った人材育成方針

先に述べたとおり、企業目的に沿った人材育成を行うので、そこから当然の帰結として、企業目的の根本である「経営戦略」や「経営方針」に沿った人材育成の方針を持つ必要があります。企業の中では一般に「経営戦略や組織戦略は企画部、採用や人材育成など人事戦略は人事部」というように、それぞれ別の部署が担当することが多いようですが、双方の十分なすり合わせが必要です。

②経営者は人材育成を人事部任せにしない

他方、経営者としても、経営戦略の策定には熱心でも、人事戦略の話になると、「専門の部署だから」ということで人事部門に任せてしまうことがよく見受けられます。少なくとも人事戦略の基本の部分には経営者が参画して、①で述べた「経営戦略や経営方針に沿った人材育成方針」が策定できるようにするのがよいと考えます。

事例

筆者の経験した事例では、C社が同業他社D社の事業部門をM&Aで譲り受ける際に、C社の社長が先頭に立ってD社を訪問し、社長自身の口からC社の経営方針と人材育成方針を説明したため、これを聞いたD社の該当事業部門の社員も納得・共感して、多くの人がC社に移籍し、その後もC社で活躍しているということがありました。

③人事部は現場管理職のサポート役に

このようにして人材育成方針が決まれば、それぞれの組織において実行することになります。ここで注意すべきは、人材育成を実行する主体はあくまでも現場の管理職だということです。本社部門が強すぎるのか、現場に当事者意識が希薄なのかは分かりませんが、人事部門が常に前面に立っ

### 3 OJT実施のポイント

#### (1) OJTの計画立案

OJTは、先に述べたように、「職務遂行に必要な能力・スキル向上を目的とした、仕事を通じて行う計画的な教育」です。日常の業務を通じて行うものですから、日々の指導やコミュニケーションがすべてOJTになり得ます。したがって、「こうすべき」というやり方が決まっているわけではありません。

ただし強調したいのは、「意識的・計画的に行う」ことの重要性です。業務が高度化、複雑化している今日、「仕事は盗むもの」、「一緒にいれば自然に伝わる」というスタンスでは非効率です。また、場当たりの指導では、相手もすぐに受け入れることができません。

先に示したような「育成プラン」を念頭に置きながら、OJTでどのようなことを伝えていくのか、計画を立ててみましょう。

**[例]**

- \* 組織目標と担当業務との関連を伝えたら、関係者である●●さんに会わせる。
- \* ●●ができるようになったら、次は●●を教える
- \* ●●ができるようになったら、●●の会議に参加させてみる
- \* ●●ができるようになったら、●●に同行させる
- \* 以上の進捗状況の確認のため、面談の機会を設定する  
(●週間／●カ月に1度)

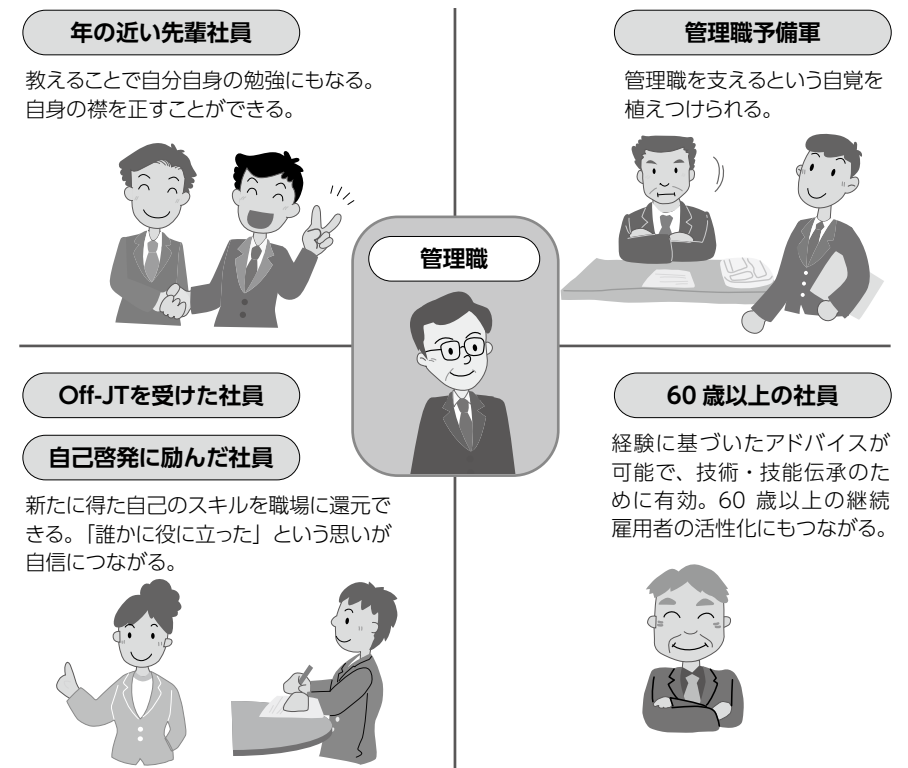
#### (2) OJTの実施

##### ① OJTの責任者と実施者

OJTは日常業務を通じて行われる教育ですので、基本的にはその部署の責任者（課長などの管理職）が主体となるべきでしょう。現場管理職に

はそれだけの自覚が必要です。しかし、人員削減の影響から、管理職自身もプレイングマネージャーとなっていることが多く、そこまでの時間がとりにくいという事情もあり得ます。したがって、実際にOJTを行うのは、以下の社員でもよいでしょう。

#### ●管理職以外のOJTの実施者（例）



②カリキュラム例

では、具体的なカリキュラム例を見ていきましょう。図表2-3-13は、合同会社夢をカナエルが提供しているロジカルシンキング研修の具体的なカリキュラム例（1日コース）です。

●図表2-3-13 ロジカルシンキング研修カリキュラム例（1日コース）

1. オリエンテーション
2. ロジカルシンキングとは
3. 演繹法えんえきほう
4. 帰納法きごうほう
5. クリティカルシンキング
6. 因果関係・相関関係
7. 分類・図解
8. 研修のまとめ、振り返り

「2. ロジカルシンキングとは」

では、ロジカルシンキングとは何かを解説します。ロジカルシンキングとは、簡単にいえば「正しいプロセスで物事を考えること」です。日本語では、論理的思考と訳されます。

「3. 演繹法」、「4. 帰納法」では、ロジカルシンキングの基本である、演繹法と帰納法を解説します。演繹法と帰納法が分かれば、「正しいプロセスで物事を考えること（＝ロジカルシンキング）」の意味が理解できるようになります。

「5. クリティカルシンキング」では、ロジカルシンキングの養成に欠かせないクリティカルシンキングを解説します。いろいろな例題を出して、クリティカルシンキングをトレーニングするのもよいでしょう。

「6. 因果関係・相関関係」では、物事の関係性を解説します。実際に因果関係を整理してみたり、特性要因図とくせいよういんずを作成してみてもよいでしょう。

「7. 分類・図解」では、MECE（モレなくダブリなく分けること）やロジックツリーなどについて解説します。物事をMECEで分解してみたり、ロジックツリーを作成させてもよいでしょう。

③具体的な内容（例）

■演繹法・帰納法

次に、研修の具体的な内容（例）を見ていきましょう。まずは「3. 演

繹法」、「4. 帰納法」を取り上げます。演繹法とは「一般的・普遍的な前提をもとに、個別的・特殊な結論を導き出す思考法」です。帰納法とは「個別的・特殊な情報をもとに、一般的・普遍的な結論を導き出す思考法」です。どちらも具体例を交えながら、説明するとよいでしょう。

演繹法の例

- \*当社社員は全員、厚生年金に加入している。
- \*Aさんは、当社社員である。
- \*ゆえにAさんは、厚生年金に加入している。

「当社社員は全員、厚生年金に加入している」という部分が、一般的・普遍的な前提条件です。「Aさんは、当社社員である」ならば、「Aさんは、厚生年金に加入している」という個別的・特殊な結論を導き出すことができます。



特性要因図

特性に影響している要因を系統的に表した図をいい、図の形状が魚の骨の形に似ていることから「フィッシュボーン・チャート」とも呼ばれる。もともとは品質管理のためのツールとして用いられたものだが、ある問題点について、図上でその原因を明確化・整理することにより、問題解決に役立つものと考えられる。



MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive=ミッシー)

それぞれが重複することなく、全体集合としてモレがないこと。ロジカルシンキングの1手法で、例えば、プロジェクト策定の際の要素のピックアップ、マーケティングにおける商品企画、調査項目・対象の選定などモレなく拾うことが必要とされる場面などに役立つ。