

企業の成長戦略と

人材育成

目次

| | |
|-----------------------|----|
| 成長戦略と人材育成 | 2 |
| 生産性の捉え方 | 4 |
| 稼働率の向上 | 6 |
| パフォーマンスの向上 | 8 |
| 自社社員の仕事の仕方 | 9 |
| マネジメントとレビュー | 11 |
| コンサルタントの役割 | 11 |

成長戦略と人材育成

戦略関連書籍の中には戦略と戦術の定義やその違い等をいろいろな言葉を使いながら説明しているものが多々あります。ここでは、あまり難しく考えずに単純に「自社が成長するための取り組み方針」としておきます。

取り組み方針ですから「こんなことをしていくことで成長を狙っている」ということが分かれば良いのです。ただし、その方針とはどの市場、顧客層に対して何を提供していこうとしているのかを明示しておく必要があります。また、対象にしようとしている市場、顧客層のニーズと今後のニーズ変化の見通しをどのように想定しているのかについても整理しておく必要があります。そこが曖昧ですと狙おうとしている市場、顧客層が適切かどうかも怪しくなってきます。

顧客は誰かということと提供する商品、サービス等が決まりましたら、それらを具体的に行うための手段を決める必要があります。そして、その手段は自社が現在保有しているもので対応できるのか、対応できない場合はどのように補てん、補強すべきかを検討します。ここには人材の能力、組織力、仕事の仕組み、取引先との関係等の改善、強化も含まれます。

その結果として財務状態がどうなっているべきかが設定され、そのための目標が業績目標となります。以上が網羅されたものが戦略的に作成された中期経営計画です。

まだ右肩上がりの高度経済成長時代であれば、昨年対比何%の成長率で売上、利益を計画したもので十分でした。昨年と同じようなことを更に頑張れば良かったからです。しかし、今はそうではありません。自社を取り巻く環境は昨年と同じではありません。先行きもどうなるか見えません。

作成した時には良しと思っていた中期経営計画も遂行しているうちにかい離し始めます。むしろ、そちらの方が多いかもかもしれません。その際に重要なのはスピーディな軌道修正です。当初想定していた結果が出ているのか、出していないのかを一番に把握できるのは直にお客様や取引先と接している社員です。社員が問題を問題として認識できないと情報が上に上がるのが遅れます。その結果、軌道修正するタイミングも遅くなります。

先行き不透明、環境変化が激しい現代において重要なことは戦略立案をするとともに、軌道修正をスピーディに行うこととなります。つまり、マネジメントサイクルをスピーディに回すことです。そのためには、一人ひとりの社員が問題意識を持ちながら仕事を遂行し、問題発見、改善提案を行えるように育成していく取り組みが求められます。

自社を成長させたい、組織力を強化したい、社員の能力向上を促進させたい、と欲しているにもかかわらずそのための時間を業務以外の研修等に割くことは簡単ではありません。だからといって、目の前の業務にばかり注力しては将来に向けての活力が生まれません。業務を通して成長戦略を描き、人材育成につなげていくためには、「中期

経営計画の作成」と社員の「戦略的思考力の強化」につながるような仕事の仕方を習慣化させることが重要となります。

生産性の捉え方

社員の問題意識を高めるためには何らかの視点を持たせる必要があります。それが「生産性」です。

各社員が自分の仕事に対して、「もう少し生産性が高く仕事ができないか。」、「生産性が低い1日となった原因は何で、明日はどのように改善するべきか。」等を考え、改善する集団だとしたらどうでしょうか。常に生産性を高めていくことを考える組織ということは、現状に満足することなく、今よりも更に良くしていこうとする組織となります。

生産性は投下した経営資源でどれだけ業績結果を出したかを示すものです。別の言い方をしますと、どれだけインプットしてどれだけアウトプットしたかを示すのが生産性です。インプットするものは様々な経営資源であり、アウトプットするものは売上、利益、顧客満足等の成果に当たります。

経営資源とは「ヒト、モノ、カネ、情報、時間」を指します。この5つの経営資源のうち時間以外のものは企業によってその多寡に差があります。自社の社員の能力が競合他社と比べて低い、競合他社と比べて設備が古い、資金力がない、顧客のニーズ情報が入ってこない、というような差が生じます。

しかし、他社と比べて差があるから競争に勝てなくても仕方ないとは言ってられません。何らかの工夫をこらしていく必要があります。その工夫をする対象が時間となります。1日24時間は誰にとっても同じ大きさです。競合に比べて投下する経営資源に見劣りするのなら、少ない経営資源を何に集中して投下すべきかを考える必要があります。何に集中して投下すべきかとは、何をする時間をより多く確保すべきか、配分すべきかということです。

したがって、生産性を検討する際のインプット（経営資源）は時間と捉える必要があります。どれだけの時間を投下してどれだけの成果を出したのかが生産性となります。個人の生産性であれば、一人の総労働時間でどれだけの成果を出したかであり、組織の生産性であれば該当組織全体の総労働時間でどれだけの成果を出したかということになります。

総労働時間は様々な業務に投下した時間の総和となります。業務の中には成果を出すためにより多くの時間を投下すべき業務と成果には必ずしも直結しない業務があります。成果に直結する業務を「主体業務」、成果に直結しないがやらなければならない業務を「付帯業務」と分けます。そうしますと先ほどの総労働時間は、主体業務に投下した時間（主体時間）と付帯業務に投下した時間（付帯時間）に分けることができます。

主体時間はできるだけ多く確保したいため、総労働時間に占める主体時間の割合は多い方が良くことになります。その割合を「稼働率」とします。また、投下した主体時間で想定していた成果が出せ

たかも見ておく必要があります。その割合が「パフォーマンス」となります。以上を数式化したのが下の式です。

$$\begin{aligned} \text{生産性} &= \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}} = \frac{\text{成果}}{\text{総工数}} \\ &= \frac{\text{主体工数}}{\text{総工数}} \times \frac{\text{成果}}{\text{主体工数}} \\ &= \text{稼働率} \times \text{パフォーマンス} \end{aligned}$$

すなわち、生産性を向上させるということは、

①稼働率の向上

②パフォーマンスの向上

のいずれかまたは、その両方に取り組むことを指します。

稼働率の向上

稼働率を計るためには各人または組織の主体業務を決めておく必要があります。営業部門であれば、顧客との面談となりますし、開発部門であれば図面作成、実験等が主体業務となります。（設計開発部門の主体業務については別途「手戻り業務」の定義が必要とな

りますが、今回はその説明を割愛します。) 主体業務以外の付帯業務には、各種社内事務、日報等の報告書作成、各種会議等が含まれます。

ある営業部門の業務分類表

| | |
|-------------|-----------------------|
| 主体業務 | 顧客面談（交渉含む） |
| | 顧客提案訪問 |
| | アフターフォロー訪問 |
| | 顧客への電話（アポ・問合せ対応） |
| | 顧客へのメール（アポ・問合せ対応・お礼等） |
| | 営業案件関連の打合せ |
| 付帯業務 | 面談・訪問準備 |
| | 提案資料作成 |
| | 見積書作成 |
| | 顧客リスト整備 |
| | 営業リスト作成・整備 |
| | 営業企画検討・作成 |
| | 活動計画・スケジュール作成 |
| | 日報・各種報告書作成 |
| | その他メール対応 |
| | 経費精算処理 |
| | 売上計上処理 |
| | 会議資料作成 |
| | 各種会議（朝礼含む） |
| | 社内勉強会・研修 |
| 移動 | |

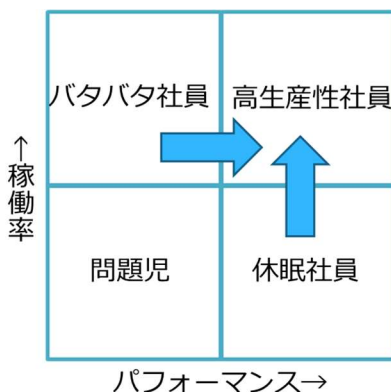
稼働率を向上させるためには、各人の時間配分を適切な状態にしておく必要があります。つまり、適切なスケジューリングとタイムマネジメントの実践です。スケジューリング段階で主体業務に十分な時間を投下できていなければ、その段階で**全体業務のバランス**の

見直しや優先順位の見直しをする必要があります。場合によっては付帯業務そのものにメスを入れて改善しなければならないこともあります。

パフォーマンスの向上

パフォーマンスの向上とは、主体業務に投下している時間でより多くの成果を上げることの意味します。営業部門であれば、10件の訪問件数で1件の受注をあげている状態から2件の受注をあげられるようにすることであり、開発部門であれば、これまで1件の新製品開発件数だったものを2件にすることです。すなわち、主体業務そのものの効率化を目指すことです。

パフォーマンスの良し悪しを決めるのは、その業務に対する個々の経験値であったり、正しいやり方に関する知識の有無です。例えば、顧客にある製品の提案のために訪問する際に、どのような資料を準備してどのような面談シナリオを想定しているのかを確認しますと、受注に結びつけられる方とそうでない方では準備資料、面談シナリオに違いが見られます。訪問に行かせる前に、その不十分さを確認し、補ってあげることがパフォーマンスの向上につながりま



す。どのような段取り、シナリオを設計しているのかをチェックし、必要に応じて事前に修正するということです。

自社社員の仕事の仕方

一人ひとりが自分自身や組織の生産性を意識し、その改善に取り組んでいる組織とそうではない組織であれば、前者の方が個々の人材能力と組織力は高いはずです。なぜなら仕事そのものが思考力を強化する手段となっているからです。その組織では、思考力を強化する仕事の仕方が当たり前となっているということです。そのような仕事の仕方が習慣化されている組織では、人の成長スピードは早くなります。他では5年かけて一人前となることを3年、2年で一人前にできることになります。人材育成スピードの早さそのものがその組織の強みとなります。いったんこれがその組織にとってのあたりまえの状態となりますと、他社がその強みをまねようとしても簡単には追いつくことはできません。そのような仕事の仕方が自社のDNAとなるまでに費やした年月そのものが、他社にとっての障壁となるからです。

生産性の高い仕事の仕方とは、前述しましたように**稼働率**と**パフォーマンス**が高くなるような仕事の仕方です。稼働率を高めるためには、**主体業務**を設定する必要があります。主体業務を設定するためには、何を成果として追及しているのかという**目的**と**ゴール**が明快になっている必要があります。

ゴールが設定されたら、それに向けての**段取り**を設計し、その段取りがパフォーマンスを高めるようなものになっていなければなりません。そして、設計した段取り通りに時間配分をし、他の業務との兼ね合いから全体の**優先順位**を見直して**スケジュール**を組みます。これが**タイムマネジメント**となります。

さらに、より最適な方法がないかを確認するためには自分だけの枠で思考しないようにします。他の人（同僚、上司、部下等）のものの見方、経験値なども参考にすることです。すなわち、**コミュニケーション**（報連相）をとるということです。そのコミュニケーションを円滑にするためには自分の思考を書き出し、**見える**ようにした上で意見やアドバイスをもらう工夫も必要となります。

以上を整理しますと、生産性の高い仕事の仕方を実践するポイントとしては、次の5点になります。

5つの生産性向上実践ポイント

| | |
|---|---------------|
| 1 | 目的・ゴールの明確化と共有 |
| 2 | 段取り設計 |
| 3 | タイムマネジメント |
| 4 | 見える化 |
| 5 | コミュニケーション |

マネジメントとレビュー

5つの生産性向上実践ポイントは、PDCAのマネジメントサイクルの中で徹底されるようにします。つまり、マネジャーが率先して取り組み、部下にその仕事の仕方を指導し、習慣化させるということです。

部下との個人ミーティングの場を持ち、現在の手持ち業務の目的・ゴール、それに向けた段取り（計画）、全体業務の時間配分、優先順位を確認し、すり合わせを行います。

その場でのやり取りが生産性向上ポイントに対する意識強化と具体的な実践レベルの向上を促します。部下の週間計画や月間計画を確認しながら現状と今後の見通しを確認しますので、実務そのものの時間となります。このやり取りの場をレビューと呼びます。マネジャーのスケジュールにこのレビュー枠を設定することがマネジメントの取り組みの一つとなります。

コンサルタントの役割

コンサルタントの役割は、5つの生産性向上実践ポイントを業務の中で行えるように仕掛けることです。通常は、個人別にレビューを行います。その中で保有している業務の目的・ゴールを確認したり、それを実現させるための段取りやスケジュール、押さえるべきポイントを明らかにしていきます。

また、現在使っている様々なマネジメントツール（日報、スケジュール表、面談シート等）をどのように活用すれば無理なく見える化が進むかを設計し、運用できるようにフォローしていきます。

そのような活動を通して、一人ひとりの能力や生産性が向上している状態を見える化します。見える化するために、個々人や組織の成果指標やプロセス指標を設定し、上司や経営陣へ状況や今後の課題を分かりやすく報告します。

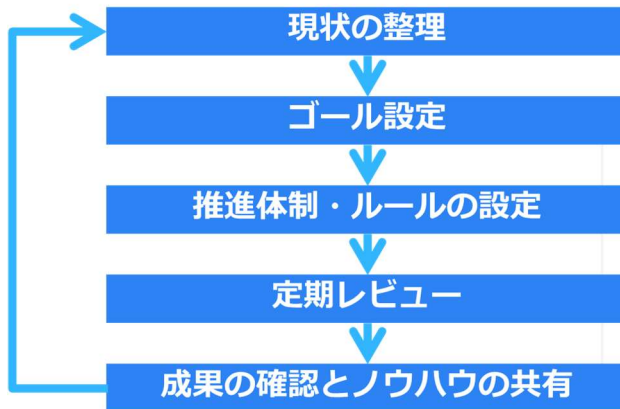
工場の現場であれば、一人ひとりの動き方が目で見えるため、分かりやすいですが、営業部門、設計開発部門、事務・企画部門のようなホワイトカラーの職場ではどのような動きになっているのかが見えてきません。そのため、数値結果が出て初めて状況が分かるということも多々あります。その状況を見える化していくこともコンサルタントの役割となります。

コンサルティングの進め方は、大きく二つです。一つが「戦略的中期経営計画策定支援」、もう一つが「生産性向上支援」となります。「戦略的中期経営計画策定支援」は、策定プロジェクトチームを編成し、そこで検討、策定を行っていきます。通常は、経営幹部、次期幹部陣候補といった方々で編成します。自社の現状と今後の戦略、課題を検討することは、事業運営、組織づくりの視点を理解し、その取り組みを強化することにつながります。

また、策定された事業計画を全社に浸透させるために、中期経営計画発表会を開催し、その計画の進捗ミーティングを定期的を実施するようにします。通常は、幹部会や部門長会の場で行われます。

場合によっては、進捗が思わしくない部署に入り、活動計画や実行面での見直しを行います。

「生産性向上支援」は、マネジャークラスを中心に個別レビューを隔週で行います。お一人20分～30分程度の時間となります。必要に応じて全体の方針のすり合わせやベクトル合わせとしてチームレビュー、部門レビューを行います。



【お問合せ先】

株式会社誠和マネジメント

担当：寺本

〒120-0005

東京都足立区綾瀬2-5-17

e-mail : ateramoto01@saywa.co.jp