

# 強い現場をつくる人材育成



日本総合研究所 総合研究部門  
リサーチ・コンサルティング事業部 主席研究員

小林 英夫

こぼやし・ひでお 1973年一橋大学商学部卒。  
住友銀行(現三井住友銀行)、住友ビジネスコンサルティング(現SMBCコンサルティング)を経て、現職。中小企業診断士。経営コンサルタント。

リーマン・ショック、東日本大震災と続いた経済の低迷は立ち直りつつあるが、各企業の人事面の取り組みをみると、総額人件費抑制を中心としたコスト削減は、団塊の世代の定年もあり、ほぼ一段落の様相である。ただし、コスト削減の結果は、企業によって異なるが、多くの企業の現場ではいくつかの問題を引き起こしている。

**業務遂行力の低下**  
第1の問題は現場の業務遂行力の低下。ということだ。少ない社員で増え続ける日常業務を遂行するため、社員に余裕がなくなり、最低限必要なことは果たしているが、絶えず発生する現場の問題解決能力が弱くなっている。ペテラは経験で問題に何とか対処するが、若手社員はつらうして、先輩上司に頼りながらも、あまり協力し

## 業務遂行力の低下

第1の問題は現場の業務遂行力の低下。ということだ。少ない社員で増え続ける日常業務を遂行するため、社員に余裕がなくなり、最低限必要なことは果たしているが、絶えず発生する現場の問題解決能力が弱くなっている。ペテラは経験で問題に何とか対処するが、若手社員はつらうして、先輩上司に頼りながらも、あまり協力し

## 部門利害は後回し

第2の問題点は職場横断の問題解決力の低下。が挙げられる。職場で発生する問題は、単純でなくなっており、部門にまたがることが増えている。

この現象の他の原因としては、自分の成績につながることをすれば良いという成果主義のマイナスイメージが出てきたとも言える。さらに、雇用の多様化で契約社員や派遣社員が増えてお

い。このような問題解決では、管理職が全体最適を目指して、部門の利害は後回しにする企業風土や会社全体の事業目標を部門目標にしっかりと落とし込むことが必要である。

人材育成面で、特に重視していること(複数回答) (社、%)

区分	規模計	1,000人以上	300~999人	300人未満
合計	(111)	(44)	(44)	(23)
①次世代経営幹部候補の育成	100.0	100.0	100.0	100.0
②次世代リーダー(管理職クラス)の早期選抜・育成	41.4	45.5	38.6	39.1
③管理職層のマネジメント能力、リーダーシップ能力の向上	65.8	59.1	70.5	69.6
④管理職層の人材育成能力の向上	42.3	36.4	45.5	47.8
⑤職場における人材育成力の強化(OJTの強化、育成の仕組みづくりなど)	34.2	38.6	36.4	21.7
⑥中堅社員の能力向上	20.7	25.0	18.2	17.4
⑦新人・若手の早期戦力化	14.4	27.3	2.3	13.0
⑧新人・若手の育成のため、上司のほかにメンター(指導者)を設置	6.3	4.5	6.8	8.7
⑨年長の社員から若い社員への技能の伝承	4.5	6.8	2.3	4.0
⑩目標設定や評価スキル向上のための管理職研修	10.8	11.4	4.5	21.7
⑪各人が身に付けるべき知識・スキル等の体系的な明示	9.0	6.8	9.1	13.0
⑫社員のキャリア開発の推進、支援	8.1	9.1	4.5	13.0
⑬大勢の社員の底上げを狙った「階層別研修(OFF-JT)」	4.5	6.8	4.5	
⑭会社が指名する特定の社員を対象とした「選抜的研修(OFF-JT)」	7.2	13.6	4.5	
⑮本人の意欲を重視した「自己選択型研修(OFF-JT)」	2.7	4.5	2.3	
⑯職種や専門性を重視した「専門性向上研修(OFF-JT)」	6.3	11.4	4.5	
⑰自己啓発、社員の自発的な学びへの支援	7.2	9.1	6.8	4.3

注: 労政時報第3813号「本誌特別調査 人事部課長に聞いた人事戦略の現状と課題」から抜粋

# 管理職、マネジメント能力高めよ

## 人材育成課題と重点対策例

- ① A社のOJT実体験による社員教育
- ② B社の小集団活動による現場の改善活動力強化
- ③ C社の内外研修による物流のプロづくり
- ④ D社のコミュニケーション力とロジカルシンキング力強化
- ⑤ E社の物流塾による物流全体像の把握と職種横断の連携力強化

職場における人材育成能力の強化(OJTの強化、育成の仕組みづくり)

中堅社員の能力向上

管理者層のマネジメント能力、リーダーシップ能力、人材育成能力の向上

現場の業務遂行力向上

職場横断の問題解決力向上

まず現場業務遂行力向上の対策についてだがこの第1のテーマは、社員の日常業務遂行力をいかに上げていくかである。品質、コスト、スピードを一定の水準で遂行し、かつその過程で起きる細かなトラブル、問題を解消していく能力をいかに高めるかである。①のA社のように、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)が王道のようだ。A社はチルド商品を扱っており商品のリードタイムが短く、ミスは瞬間にすぎかねばならないので、たくさんの経験の中で社員に気付かせ、体で覚えさせることが重要とのことだ。その中で気付いたことを改善につなげることも必須である。

## 小集団活動の継続

B社は、5~10人のチームを全社で256つ作り、継続的な小集団活動をして改善の結果を出している。このような活動では、国際

# モチベーション保つ工夫必要

規格ISOや品質管理で重視する、PDCA(計画-実行-評価-改善)の管理活動を役職者がしつこく実践できるかがカギになる。次いで、B社やD社ではコミュニケーション力を高めることを重視し、一般社員、役職者クラスとともに研修で実施している。一般論だが、最近の若手社員は、携帯電話やメールのコミュニケーションは得意だが、フェイス・ツー・フェイスはそうでない傾向にある。その他の要因として、物流企業では協力業者が多い、さらに冒頭に指摘した雇用の多様ななどで価値観の異なる社員が多い現状では、傾聴力を高め、相手の顔を見ながら話し、納得させる表現力も多くの社員が身に着けるべき能力である。次いで職場横断の問題解決力向上についてだが、中堅社員から管理職クラスでは、解決すべき問題はしばしば部門を超える。最近では、新規顧客の探索や新ビジネスを担出し、経験不足の中で、関連部門と試行錯誤しながら取り組まねばならない。これらの問題解決のためには、コミュニケーション力も向上する。職場横断の

## 複線型人事や評価

いすれにしても、少ない社員の中で、人材育成を続けるのは難しい。社員のモチベーションをいかに保つかの工夫は必要で、先ほどの5社はいずれも表彰制度をきめ細かく実施している。D社では個人と営業所を表彰。さらにA社では、営業所単位から、いくつかをまとめた単位で表彰を広げようとしている。また、B社では日の当たりにくいフォークリフトの無事故表彰も検討しているそうである。C社では毎年4月1日、海外から課長クラスを集め、会議の後に盛大な飲み会をしている。E社はチーム改善活動の表彰を17年間もしている。このほか、管理職になれば社員も意欲が高まるよ