

2014年10月

経営Q&A

回答者
ピープル・ビジネス・スクール代表
中園 徹

中小企業を発展させる人財育成しくみのルール

～年齢・性別・学歴・国籍に関係なく人は育てられる～

第1回：超短期に人を育てる基本原則

Question

【相談者：ホームページ制作会社 従業員18名 代表取締役HT氏】
当社は創業して11年目になるホームページ製作を主力とする会社です。
毎年順調に受注をいただき地道に成長してきました。ところが、創業時からの社員たちの成長が頭打ちになってきました。新人の成長も遅く、育った頃に辞めていくのです。社員の離職も困るので毎年昇給しなければなりません。利益は減少傾向になっています。このままでは会社の存続できなくなるのではと不安で一杯です。

Answer

多くの方が人を育てる方法を知らないまま起業し、壁にぶつかっています。今回は典型的な例だと思います。問題は全て仕組みがないことで起きています。一番の解決策は「人を育てる仕組み」を作ることです。

どんなに小さな会社であっても、仕組みがなければ必ず問題が起きます。逆に仕組みがあれば、企業の成長に応じて人を育てることができます。

ではどのように「人を育てる仕組み」を作ればいいのでしょうか？

仕組みの作り方には基本となる原則があります。この基本原則を知ることで、超短期に人財を育成することが可能となります。原則とは「階級」「訓練」「評価」の3つが連動することです。

仕事に限らず、スポーツやお稽古事でもこの成長のための基本原則は同じです。

このことを理解して仕組みを運用することで、本当に必要な人財を超短期に育成することができます。この基本原則について解説します。

まず現状の問題点を分析してみましょう。解決策が見えてきます。

なぜ社員の成長が頭打ちになるのか

創業から11年目になる社員さんたちの成長がなぜ頭打ちになったのでしょうか？

経営者の方は「危機感が足りない」「気合が足りない」と腹が立つかもしれません。

しかし、成長を妨げる本当の理由は別のところにあるのです。

- ・業績に関係なく毎年昇給していく
- ・特に頑張っても大きく昇給するわけではない
- ・社長からの指示命令を守っていれば仕事になるし、評価される
- ・期待されている仕事の内容も不明確で、責任の範囲がわからない

等々

社長さんが「成長してほしい」と思っても、社員は何をすればいいのかわからない場合がほとんどです。大切なのは成長と「業務範囲と責任」を明確化することです。

まず働く人の「業務遂行責任」と「給与」を明確にする仕組みを作ることが解決策となります。

新人が育った頃に辞めていく本当の理由

本当に困るのは、やる気のある新人が次々と辞めていくことです。

「せっかく期待していたのに・・・」これは経営者にはこたえます。

せっかくやる気があっても、仕事内容が不明確だと努力する方向性がわかりません。

おまけに仕事のできる新入社員ほど、大して仕事をしていない先輩が昇給していくことにも疑問を持ちます。

やがて「この会社には自分を成長させるチャンスはない」と思うようになります。

そして適当な理由をつけて退職し、もっと可能性のある職場に転職していくのです。

人財育成は年功序列ではなく、仕事を正しく公正に評価する仕組みが解決策となります。

なぜ小さな会社に仕組みが必要なのか

「人を育てる仕組み？」「そんなのは会社が大きくなってからでいいよ」

多くの経営者がそう思います。

しかし人財育成の仕組みがなければ、会社は大きくなりません。

仕組みがないまま急成長した会社は悲劇です。一気につぶれることも多いのです。

人財育成の仕組みは会社が小さなうち、むしろ起業前から準備するぐらいが重要なのです。

「人を育てる仕組み」の基本原則とは

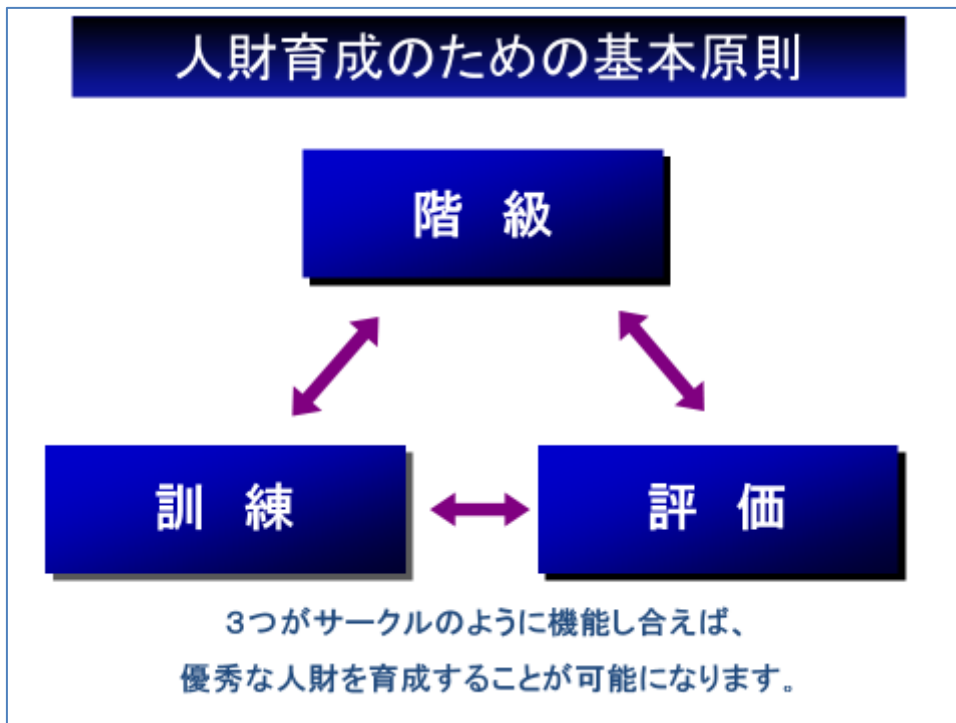
まず人を育てるための基本条件は3つあります。

- ① 階 級

② 訓練

③ 評価

これらの3つの条件が、すべて連動することが人財育成の基本原則なのです。



「人を育てる仕組み」は武道、お稽古事においても同様の形が見られます。たとえば空手などの武道でも、段位や級など「階級」の基準が明確です。それぞれの段位ごとに修得すべき技能や「訓練」の内容も決められています。その修得内容は、定期的に行なわれる昇段審査で「評価」されます。「階級」の基準をクリアすれば段位などのタイトルが取得できます。これは統制が取れている組織に共通している形です。

パート・アルバイトを現場の戦力としているマクドナルドやディズニーランドでも、全く同じような仕組みが運用されています。

アルバイトでも何をすれば時給やタイトルが上がるか明確になっています。彼らは、現場で「トレーニング（訓練）」を受けて、定期的に評価されるのです。頑張れば社員への登用される道も開けています。

中には社員以上の活躍を見せる人も出てきます。これも仕組みがあるからです。

この形は、たとえ1店舗のような小さな組織でも必要なことなのです。

「人を育てる仕組み」の基本原則があれば、小さな会社でも発展できるのです。では、仕組みを作るための方法について解説します。

「人を育てる仕組み」を作る3つの条件

階 級

「階級」の基準を明確にするための方法は簡単です。

働く人が成長する道筋である「キャリアパス」を図で示すとわかりやすくなります。

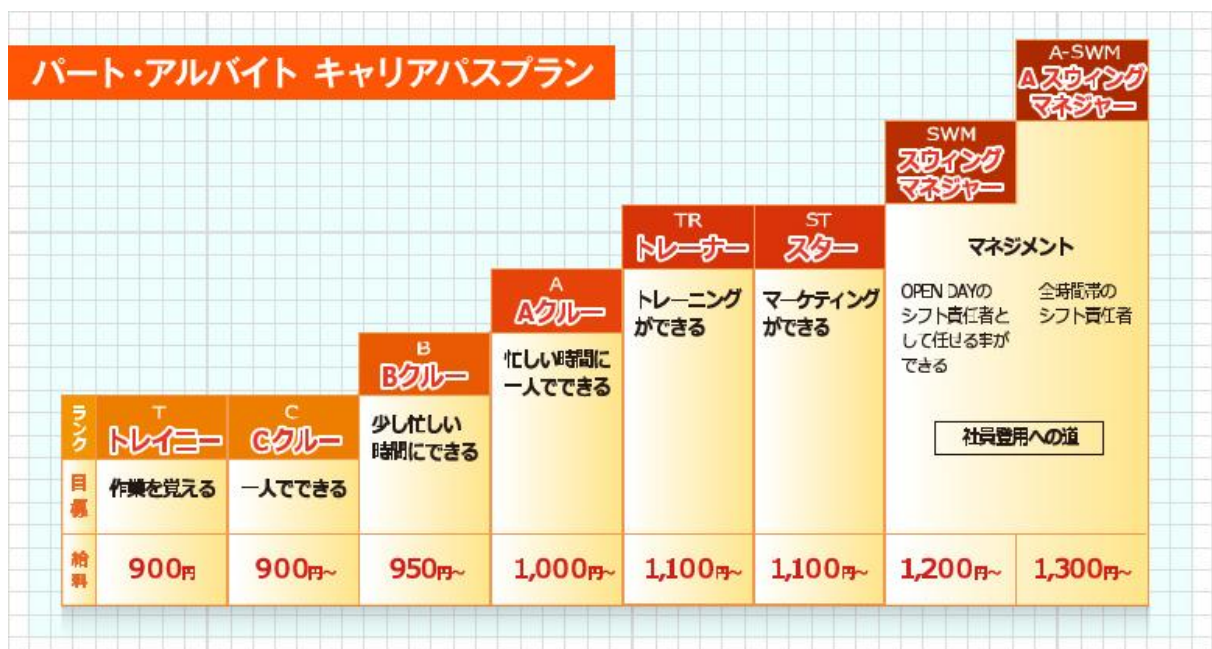
下の図を見て下さい。何をすれば給与が上がるのかが明確になっています。

昇格・昇格の基準を図で示したものを「キャリアパスプラン」といいます。

「キャリアパスプラン」では、ランク（職位）、仕事内容、給与（時給）をみて、自分自身が成長することのメリットを理解することができます。

大まかな基本業務さえ決まれば、あとは各ランクの給与を決めるだけです。

図はパート・アルバイト用です。内容はそのまま使った方がうまくいきます。



*時給は参考事例

*昇給昇格が明確になると、自立型人間は末長くやる気を持続させていきます。

訓 練

階級の次は、ランクごとに修得すべき仕事の内容を明確にします。

誰がやっても良い結果ができるような「仕事の手順」を導き出して下さい。

その手順をマニュアル化して、訓練のための道具（ツール）とします。

もし、教える人によって、仕事の仕方にバラつきが出ていればまだ不完全です。

改善を繰り返して、誰でも同じ品質の仕事ができるようになれば成功です。

やる気のある人は、自分自身の昇格のために自立的に努力するようになります。

*訓練によって、できない仕事をできるようにすることを「トレーニング」と言います。

評 価

昇格基準に基づいた「訓練」と正しい「評価」のよって人財育成は成功します。

もし厳しい訓練だけで、正しい評価がなければ人を成長させることは不可能です。

しかし、訓練ばかりで正しい評価のない職場は意外と多いのです。

本人の努力によって修得した仕事や勤務態度を定期的に評価する機会を設けて下さい。

社員であれば年3回。パート・アルバイトは3ヶ月毎の年4回が基本です。

評価表により自分に不足部分や次回までの努力目標を伝え、やる気と成長を促します。

評価期間内の修得内容が昇格基準を満たしていれば、タイトルアップとなります。

***勤務評価は働く人のやる気を高める「最高のコミュニケーション」と言われています。**

以上3つの条件が仕組み化され、サークルのように機能し合えば、人財育成は容易です。超短期に優秀な人財を育成することが可能になります。

人財育成はアルバイトや社員すべて同じです。

まず年功序列ではなく、実力主義で人が育つ仕組みを構築してみてください。

現状の問題は、ほぼ解決できると思います。本当に会社の宝となる人財が次々と育ってくると確信します。ご成功をお祈りしております。

読者の方へ。

初回をお読みいただき、ありがとうございました。

いかがでしょうか？ 現場の問題点と解決すべき方向性が明確になったと思います。

人が育たない理由は仕組みにあるのです。

仕組みが基本原則から外れてしまうと、どんな努力も水の泡になってしまいます。

逆に知識があるだけで10年はムダな時間を浪費せずに済みます。

まず「人財育成の基本条件」を整えて下さい。考えるほど難しくはありません。

これからのシリーズ5回で「人財育成の仕組み」をわかりやすく解説していきます。

是非一度、原則に基づいた仕組み作りに取り組んでみて下さい。

きっと驚くような人財が育成されるでしょう。

私の恩師・林俊範先生の言葉です。

「ビジネスの成功が人財育成を超えることはない」

皆様のビジネスが成功することを心から願っています。



日本政策金融公庫
国民生活事業

《執筆者紹介》

執筆者紹介

ピープル・ビジネス・スクール

代表 中園 徹

1962年福岡県生まれ。オンワード樺山に勤務後に起業。

体育会系の経営を実践するが人材の流失など壁に突き当たること多数。打開策を求め林俊範の「ピープル・ビジネス・スクール」に出会う。マクドナルド創業者レイ・クロックの考え方がベースとなる仕組みを学ぶため林俊範に11年間師事。

林氏の急逝後、後継者となりピープルビジネスの伝道者として活動を開始。業種を問わず、顧客満足度を飛躍的に高めてコストを劇的に改革する「ローコスト顧客満足経営」を啓蒙。様々な分野で専門的な業務をパート・アルバイト化する能力開発を手掛け高収益モデルを実現している。多くのクライアントが過去最高売上と最高益を更新中。現在、店舗ビジネスをはじめ、営業職やサービス業に至るまでの業務改革を手掛ける。スモールビジネス（中小企業）に変革と成長をもたらすことをミッションとして活動する。

【著書】2013年2月 「世界最強チェーンを作った レイ・クロック5つの教え」を日本能率協会マネジメントセンターより出版。

ホームページ：<http://www.pbs-jpn.com/>

メールアドレス：nakazono@pbs-jpn.com



日本政策金融公庫
国民生活事業