



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 140号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.05.07

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年5月7日号 no.1640
『社内道場で鍛えよ～リーダーは修羅場で育つ』」より

【脳味噌から血が出るくらいに頭を使う】

人材育成は、企業における永遠のテーマです。どの企業においても必ず必要なことであるにも関わらず、必ずうまくいく方法は確立されていません。一朝一夕に結果が出るものではなく、ある程度まとまった時間を要し、一度始めたら継続しなければ効果は見込めません。

最も効果的でコスト的にも安く済む方法のひとつにOJT(オンザジョブトレーニング)があります。業務の中で経験者に付くことによって現場で仕事をしながら一つひとつ学んでいくものです。

しかし、このOJTでは、従来の方法を踏襲することから逃れにくくなり、世の中の変化に合わせて新しい試みを行うことに期待できません。

今までのやり方を疑ってかかることが必要な今、OJTが万能だとは言い切れないのです。

そこで今注目されている人材育成方法として、「社内大学」があります。

その手法について、掘り下げていきましょう。

そもそも「社内大学」とは、どのようなものなのでしょうか。

「社内大学」とは、主に若手人材の育成を目的として、次代のリーダー育成と企業独自の理念継承とを組み合わせた形で行う人材育成手法です。

単に知識やスキルを学ばせる研修とは異なり、社内大学では体系的、中長期的な教育体制が組み込まれます。リーダー育成と経営理念とを結び付ける役割としてはうってつけです。

そのため、講義は外部の講師を招き入れるよりも、社長をはじめとした経営陣が教壇に立ち、取り上げるテーマも自社内の身近で実用性の高いものが多いのが特徴です。

液晶や半導体部品などを製造する「日東電工」では、若手から部課長クラスまでの育成の場と位置づける社内研修「日東ユニバーシティ」を実施しています。

この社内大学に入学した社員さんは、月一回の合宿やそのたびに出される山のような宿題を乗り越え、それまで学んできた成果を経営陣へのプレゼンテーションとして締めくくります。

そのプレゼンテーションは、研修の終了をたたえるセレモニーではなく、社長や役員から手厳しい批評やダメ出しが飛び交う、まさに社員を鍛え上げるための「道場」となります。

研修参加者に課せられるのは、日東電工の転機となった過去の改革事例を、経営的な視点でケースス

タディにまとめることです。メンバーは、過去のデータや社史を参照するだけでなく、当時の事業担当者や経営幹部などへの取材を繰り返し、「なぜこの会社は改革に成功したのか」や「日東電工の経営にとって、この改革がどんな意味を持つのか」といったことへの答えを出していきます。

最終的な提案に対しては、経営幹部からの鋭い質問が浴びせられます。

「小口受注をシステムで受けて効率化することが果たしてイノベティブだと言えるのか。他社でもやっていることじゃないか」

「会社には強い企業風土がある。そこまで見てくれたか？そこまできちんと調査したうえで、会社に何か踏み込んだ提案をしてほしかった」

といった指摘がされます。

研修者は、プレゼン内容が不十分だったことに気づき、挫折感を味わいます。そこにこの研修のポイントが隠されています。研修を通じて、会社が求めるレベルと自分たちの能力との間にいかにギャップがあるのか、身をもって知ってもらうことが目的だからです。

従業員の甘さを払拭し、さらなる成長を促すには、あえて厳しく接して、日常の業務やOJTではあまり経験することがない「修羅場」に直面させ、挫折感を味わわせるのです。

同様の取り組みは、「日立製作所」でも行われています。

創業5期目の赤字会社を引き継ぎ、所定期間に業績を回復させ競争力のある会社に育てることをテーマにした経営シミュレーションを、部長職を対象に実施しています、

この社内道場の山場は、疑似株主総会です。赤字に至った際の経営陣の責任や、今後の経営戦略について容赦ない質問が飛び交います。最終的には、倒産や経営陣の解任動議に至ることもあります。

もともとこのシミュレーションは、あらかじめ市場が縮小されるように設定されており、外部環境が劇的に変わること破たんする可能性が高くなるようになっています。バラ色の計画を立てた受講生は、いざふたを開けてみると思惑が次々と外れ、どんどん追い込まれていきます。

ゲームとはいえ、倒産の憂き目にあうと、チーム全員が暗くなります。

「なぜあの人があんな判断を下したのか」という疑心暗鬼を深め、赤字経営のつらさを実感し、倒産という事態を経験するなど、あえて経営の修羅場を疑似体験することで経営者としての問題意識を身につかせます。

変化の激しい競争環境で、経営資源や時間などの制約を受けつつも的確な意思決定を下すには何が必要なかを学んでいくのです。

私は、中小企業診断士の資格を取得したことによって、徹底的に脳味噌を使う機会を定期的に得ることができました。

長時間にわたって脳を使うととても疲れます。肉体的な疲れとはまったく違う次元の疲れ方です。最初はしんどかったのですが、何度も経験していくうちに、「そろそろ脳をフル稼働させなきゃなあ」と自発的に脳が疲れるくらい頭を働かせます。

疑似体験の修羅場であっても、徹底的に脳を使い追い込まれることは、必ず実践に活かされます。

取り上げた事例は大企業のものですが、これは大企業でなきゃできないというものではありません。私たち中小・小規模企業でも出来ることなのです。

脳味噌から血がでるくらいに頭を使ってみませんか。