

特集

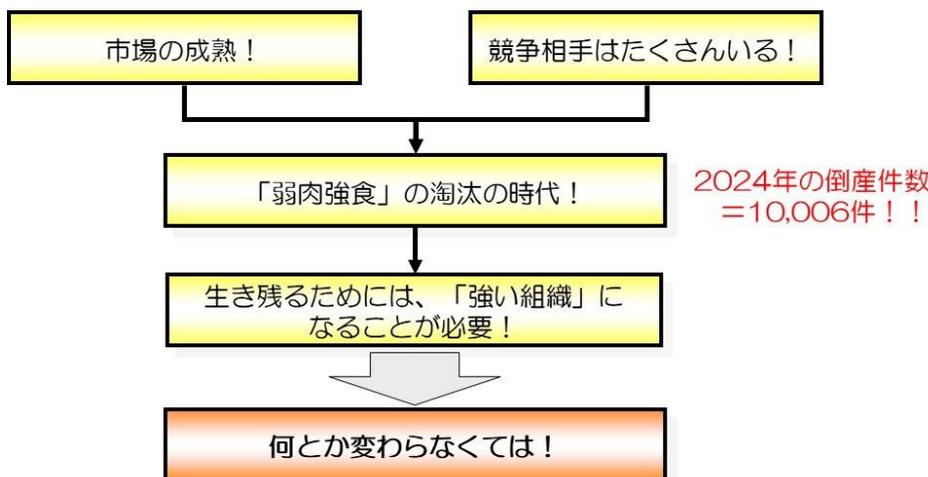
「教育体系の構築方法①」・・・社員教育の重要性

前回まで「顧客志向に基づく提案型営業の基本」について特集してきました。今回から新たな特集に入ります。題して、「教育体系の構築方法」。社員教育を効率的、効果的に進めるためのポイントを解説します。

なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になることができます。
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. 今の時代の特徴と生き残りのカギ

「社員教育が重要だ！」
近年、社員教育に力を入れる会社が増えてきました。その理由は、一体、どのようなことなのでしょう？
まずは、時代背景から考えたいと思います。



今の時代、「市場が成熟している」と言われています。特に日本は少子高齢化が進んでいるので、昔みたいに、市場が自然と拡大していくことは期待できません。食品業界、エネルギー業界、電機業界、自動車業界・・・多くの業界で、むしろ市場は縮小する傾向にあります。

一方で、競争相手は相変わらずたくさんいます。
技術の進歩や国際化の進展により、従来の競争相手だけでなく、新たな参入企業や、海外企業と戦うこともしばしばです。

競争が激しくなるにつれて、当然、力が弱い企業は淘汰されます。
東京商工リサーチによると、2024年に1,000万円以上の負債を抱えて倒産した会社の数は、10000件を超えたとのこと。
とても厳しい時代です。

私は、仕事柄、多くの経営者の方と話をすることがありますが、皆さん、仰ることは同じ。
「生き残るためには、もっともっと強い会社にならなければならないとダメ」ということです。

しかしながら、「変わる」ことは容易なことではありません。
以下は、私がコンサルタントとして見てきた光景です。

①経営者は一生懸命、「改革」を訴えるが現場の社員は動かない

いわゆる「笛吹けども踊らず」という感じです。

これまで、コンサルティングをしながら、経営者の方から何度となく、この悩みをお聞きしました。

②現場は危機意識が高いのに、経営トップから明確な方針や戦略が打ち出されない

特に、営業担当者等は、お客様の声を直接聞く機会が多いです。

「お宅の会社は大丈夫？ 昔ながらのやり方では、うちとの今後の取引もどうなるか分からないよ」
こうした声を伝えても経営者は現状の経営数字が悪くないので、一向に戦略や方針が打ち出しません。
現場は現場で頑張るのですが、結局バラバラで、組織としての力が発揮できません。

③社員の意識や行動を変えるために「制度」や「組織」を変えてみたものの機能しない

「仏作って魂入れず」で、やはり形を変えるだけでは、意味ありません。

近年、実力主義／成果主義の人事評価制度を導入する会社が多いですが、果たしてどこまで社員の意識や行動を変えることができているのか？

私の見立てでは、せいぜい3割くらいでしょう。

強い会社になるためには、以下の「3つの条件」をクリアしなければなりません。

条件1

方針／戦略が正しい！

条件3

戦略と社員のパワーを
結びつける仕組みが整備！

条件2

社員ひとりひとりが
実力を高めて発揮する！

社員教育の
重要性！

一つ目の条件は、会社としての方針や戦略が正しく打ち出されていることです。これは、一般的には、社長をはじめとした経営者の役割です。私は、よく経営を自動車レースに喩えて話をします。経営者は、ドライバー。今のレースは過酷です。アップダウンも激しいし、数多くの自動車が狭い道路で走っています。高い技術で正確に運転しないと、レースに勝てないどころか、事故を起こしてしまうでしょう。例えば、東芝。

誰もが知る日本を代表する企業ですが、2023年12月に上場廃止になりました。2013年に20万人以上だったグループ全体の社員数は、2023年には約10万人と半減しました。東芝の凋落の直接の原因は、2015年に発覚した不正会計問題ですが、その背景にあるのが、2000年代の多角化の失敗です。特に2006年に買収したウェスチングハウス社（原発関連企業）の破綻は、大きな損失を招き、一気に経営を苦しくしました。

しかしながら、いくらドライバーが有能でも、自動車の性能が劣っていたら、当然、レースに勝つことはできません。アクセルをベタ踏みしても加速できずに、周りの車に追い抜かれる・・・ドライバーとしては、悲しい限りです。それでは、自動車の性能を決める最も重要な部品は何か？言わずと知した「エンジン」です。優れたエンジンを搭載していることが、レースに勝つための第二の条件です。

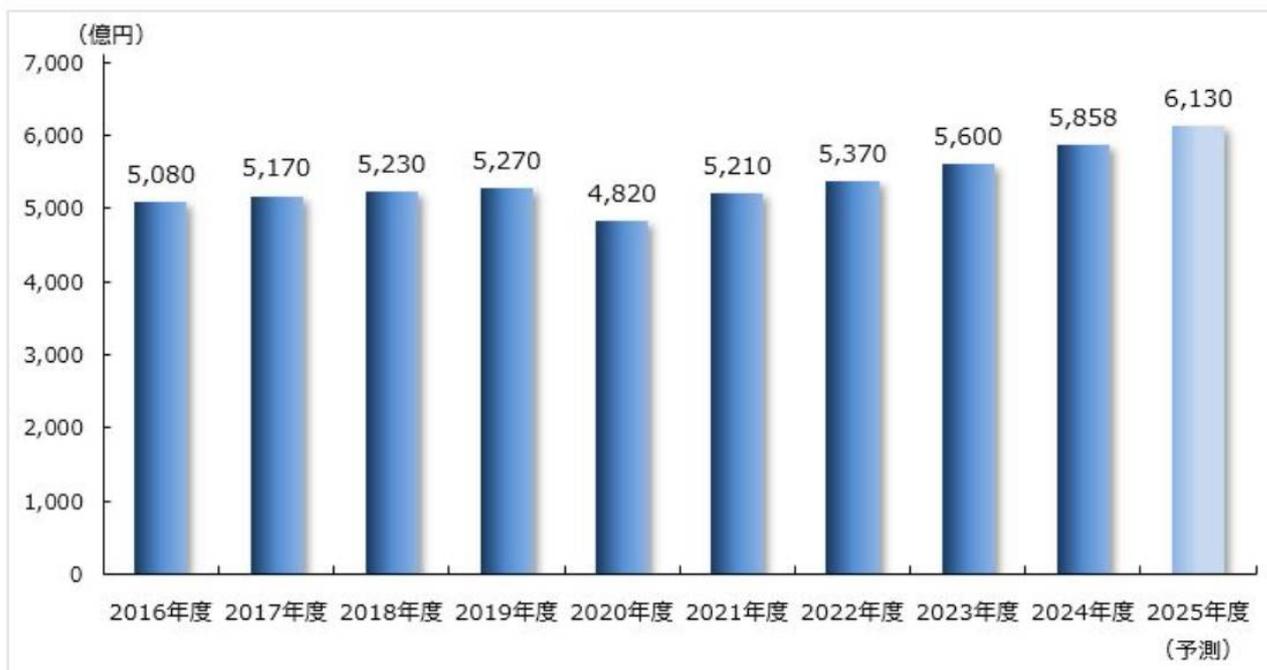
ここで会社に話を戻すと、まさに社員が会社のエンジンです。いくら経営者が、正しく方針や戦略を設定しても、実際にそれを遂行するのは社員の方々。ひとりひとりが実力を高め、それを発揮してこそ、方針や戦略を実現できるのです。社員教育の目的は、まさに、社員ひとりひとりの実力を高めること。エンジンのパワーアップ、チューンアップに他なりません。

もちろん、いくら素晴らしいエンジンが搭載されていても、ガソリンを給油しなければ、エンジンは途中で止まってしまいます。自動車レースを見ていると、たまに、トップで走っていた車が、ガソリンを補給するためにピットインしている間に、他の車に追い抜かされてしまうことがあります。せっかく良い調子で走っていたのに・・・これまた、悲しい限りです。

会社の中のエンジンである社員も同じです。会社として、いろいろな教育を施して、社員の実力を高めることに成功し、社員も会社の期待に応じて頑張って成果も出してくれていることはOK。しかし、そこで終わってしまっただけでは、やはりダメです。頑張った社員を、きちんと評価し、相応に酬いてあげないと、いずれやる気をなくしてしまうでしょう。人によっては、会社を辞めてしまうかも知れません。公平な人事制度や、社員の方が動きやすい組織等、会社の仕組みを整えることも必要であり、これが三つ目の条件なのです。

2. 社員教育に対する意識は高まっている！

企業向け研修サービス市場規模推移・予測



注1：事業者売上高ベース

注2：2025年度は予測値

矢野経済研究所調べ

矢野経済研究所の調査による、企業向け研修サービスの市場規模の推移は、上図の通りです。2020年度のコロナ禍のために大きく落ち込みましたが、それ以降は、年5%程度の成長を続けています。これは、コロナ禍前よりも、高い伸びであり、今後も、この傾向は続くことが予想されています。

私自身、コンサルティングの世界に入ってから35年経過していますが、振り返ると、仕事の内容が大きく変化しています。

私がコンサルタントになったのは、1990年です。

まさに、バブル経済の真っ只中。

日本中がイケイケドンドンの時代でした。

その時のコンサルティングテーマは、前向きなものばかり。

10年後を見据えた企業ビジョンづくりや、新規事業開発等のテーマが多かったです。

そして、1991年のバブル崩壊。

自信を無くした経営者は、将来、どの道を走ったらいいか、迷ってしまいました。

その時代に多かったテーマが、中期経営計画や、企業の仕組みの再構築。

経営資源を有効活用して、いかに効率的、効果的に経営をしているかを模索していました。

私自身、コンサルタントになって10年くらいは、社員研修は全く関わったことがありませんでした。しかし、この15年くらいは、研修の仕事がどんどん増えて、いわゆる実務のコンサルティング以上のウェイトになってしまいました。

これは、やはり時代の変化でしょう。

「いくら方針や戦略を打ち出しても、現場力が弱ければ実現できない」

そのように考える経営者が多くなっているのです。

<次号に続く>