

## 1. ごあいさつ

今年の冬は寒さが厳しく、巷ではインフルエンザの流行も伝えられていますがいかがお過しでしょうか。(株)アイリンクの照井です。

私も含めて仕事での移動が多い職業は、交通機関が正常に機能していることを前提に活動しています。しかし冬は雪による交通障害が起きることも多く、皆さん大変苦勞されています。そんな中電車が遅れた時、乗客がいらいらして待っていても、鉄道の職員の方はお客様にお詫びをしつつ、冷静に安全運行に努力しています。そのプロとしての姿勢はいつ見ても素晴らしいと感じます。

知人に誘われ5月のマラソン大会(ハーフマラソン)に申し込みました。ここ数年多忙のためほとんどトレーニングできていませんでした。大会という目標を定め、練習計画を立てれば確実に実行するようになりました。最初30分も走ると筋肉痛になりましたが、徐々に距離を延ばせるようになりました。5月までには15kmは走れるようにしておこうと思います。同様に自主セミナーも日程を決め、会場を確保すれば、計画を作り実行しました。「とにかく決めて、一歩踏み出す」この点、ビジネスとマラソンは似ているのかもしれない。



## 2. 中小企業の人材育成について

mono 造り通信第6号は、再び中小企業の人材育成についてです。以前 mono 造り通信第2号で20代~30代の世代を「失われた20年世代」と呼び、彼らにやる気を出させ、戦力化する方法について述べました。

[http://ilink-corp.co.jp/monotsukuri\\_tsuushin\\_2\\_1.pdf](http://ilink-corp.co.jp/monotsukuri_tsuushin_2_1.pdf)

この第6号では、中小企業の管理者の育成と最近社会に出てきた「ゆとり教育世代」について述べます。

### 2.1. 中小企業の管理者について

数人で創業した企業も事業が拡大し社員が十数名を超えると、マネジメント(管理)の問題が発生してきます。それまでは社長の強力なリーダーシップの元で、社長の指示に従い業務をこなしてきましたが、社員が増えてくると社長の指示が隔々にまで届かなくなります。その結果、業務の効率が低下し、顧客からクレームが生じるなどの問題が発生します。このような場合は社長と実務担当者間に管理者(管理職)を置く必要があります。そこで社員の中で仕事が良くでき頭の回転も良い人材を管理者に当てますが、部下の管理がなかなかうまくできず困っている場合も少なくありません。

その原因は

1. 管理技術は実務とは別の技術であり、今までの業務経験から習得できない。
2. 多くの社長は会社の所有者でもある。そのため強力なリーダーシップを発揮できるが、管理者にはそのような権限がなく十分なリーダーシップを発揮できない。
3. 社長には経営の責任があり失敗のリスクも負っているが、社員である管理者にはそこまでの責任とリスクがなく、その結果業務執行に対する緊迫感とスピードが社長に及ばない。
4. 社長には経営に関する様々な情報が入ってくるが、管理者にはそのような情報が入らないため、見えている景色が違う。その結果社長と異なった判断(意思決定)をしてしまう。

このようなことが原因で多くの中小企業では管理者が社長の意にそぐわない意思決定を行ない、これが社長の悩みの種となっています。一方社長の良き番頭として仕えてきた幹部社員(管理者)は、長年の経験から社長の考えが身体に染み込んでおり、社長の考えを讀んで適切な指示を部下に出しています。しかしこれはそこに至るまでに非常に厳しい指導を受け習得した結果です。

このような関係は経営と所有が一体化している中小企業独特のもので、大企業の意思決定には多くの関係者の確認と合意が必要であり、スピードよりも確実に手順を踏みミスのないことが優先されます。また責任分担も組織毎に明確化されています。そのため大企業で優秀な管理者だった人材を中小企業の管理者に採用しても、社長の意図するような成果が出ず「使えない」と判断されてしまうこともあります。

ではどうすれば社長が満足するような管理者を育成することができるのでしょうか。そのポイントは次の3つです。



① 社長と管理者の両者がお互いの立場の違いを認識する

管理者は社長の負っている経営責任とリスクを想像し、「社長だったら、こうする」を常に考えます。最大のポイントは、時間のロスと外部責任です。

業務がうまく行かなかったとき、その原因を外部要因に求め社長に説明したとたん、強烈な叱責を受けた管理者は少なくありません。経営が失敗すれば全てを失う社長に、「自分は悪くありません。原因は〇〇です。」的な発言をすればどうなるかは明らかです。

② スピードを重視する

変化する経営環境に対応するために多くの社長は即座に意思決定を下しています。これは判断が遅れればどうなるかを経験から知っているからです。社長が即座に判断して管理者に指示した業務が、半日経っても手も付けてなく、管理者に聞いたところ「時間があるときにやるつもりです。」と応えたらどうなるのでしょうか。

③ 社長の考えを先回りする

例えば日頃から社長の言動に注目し社長の考えをよく理解しておきます。さらに社長のスケジュールを定期的に見て行動を把握しておきます。それにより今やっている業務の結果をいつ頃求められるか予想できるようになります。その結果進捗を突然聞かれても的確に答えられないということがなくなります。

以上のこの3つを守ることで、社長の信頼の厚い幹部社員になることができます。

2.2. 管理の苦手な管理職の問題

元々業務を管理する文化がない中小企業では、管理者を任されてもお手本となる管理者がいないため、どう管理すればいいのか分からない管理者もいます。そのため業務のスキルは高くても、仕事を部下に割り振ることができず、自らが多量に仕事を抱え込んで身動きが取れなくなっている場合があります。反面仕事を教えることが苦手なため、管理者が超多忙なわりには部下は手持ちぶさたという場合もあります。これは本人も苦手な管理で苦勞するよりも得意な実務をこなしている方が心理的に楽なことも原因のひとつです。

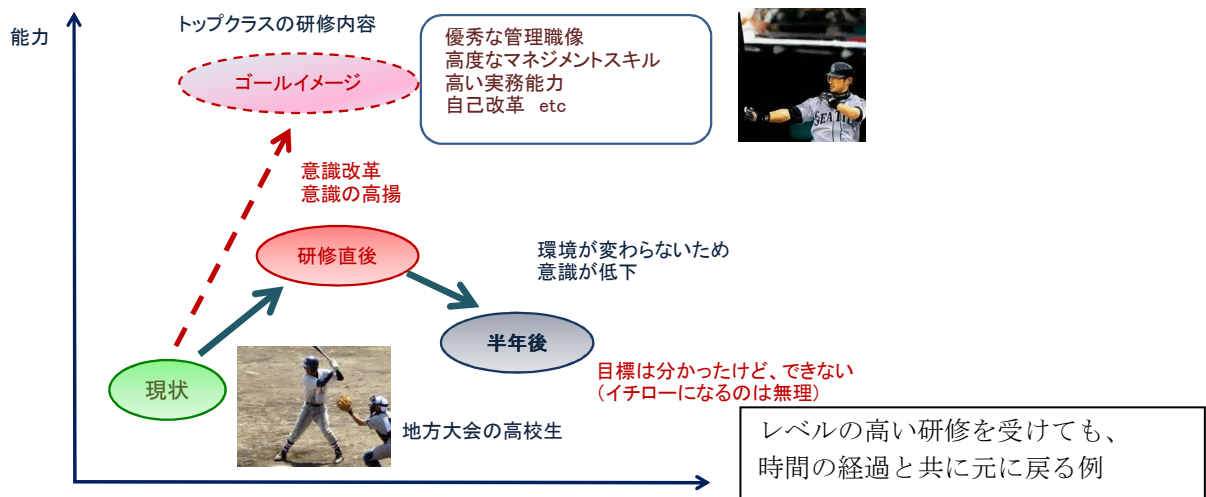
このような問題に対しては、管理者に外部教育を行ない管理技術の習得と、実務から管理へ意識改革を行なうことが有効です。ただし中小企業の管理者に必要な管理技術は大企業とは異なるため、中小企業に適した外部教育を行なう必要があります。



2.3. 外部研修の効果が出ない原因

社員に高価な外部研修を受けさせても、研修直後は変化が感じられるのですが、時間の経過と共に元の状態に戻ってしまうことがあります。

原因の一つは管理者に要求されるスキルが中小企業と大手企業とで異なるためです。大手企業は業務が組織化・細分化され、責任の分担も明確化されています。そこで管理者に求められるのは正確さと確実さです。一方中小企業では正確さを期すために慎重になりすぎれば、スピードが不足し、社長の満足のいく意思決定となりません。



また高度なビジネススキルを習得する研修を受けても、受けた直後は意識が変わりますが、時間の経過と共に元に戻ってしまうことがあります。原因は職場には研修で受けた高度な管理技術を活用できるような場面がなく、管理者の意欲が低下してしまうからです。野球でいえば地方大会の高校生にイチローのトレーニング行っているようなものかもしれません。従って習得する管理技術も自社の管理レベルにあったものが重要です。

#### 2.4. ゆとり教育世代への対応

「ゆとり教育世代」とは、2002年に文部科学省が改訂した学習指導要領によって、従来の知識重視からゆとりを重視した方針に転換した教育を受けた世代で、現在の25歳以下の世代です。大きく変化したのは生徒達の自主性を大幅に重視し、型にはめる教育を減らしたことです。実はこれは教育の意義を180度転換するものでした。なぜなら教育とはその生い立ちからして子供達を型にはめることを目的としたものだからです。

明治維新後、外国に対抗できる近代的な軍隊を持つ必要に迫られた明治政府は、教育の重要性に気がつきました。なぜなら各地方の人間が固有の方言を話し、命令に対してバラバラな反応をするようでは軍隊としての統率が図れないからです。

そこで国民学校を整備し、合わせて徴兵制度を制定しました。ここで必要な人間は、命令を忠実に実行し集団行動の取れる人間でした。それは戦後民主主義教育となっても変わりませんでした。そして企業は勤勉かつ優秀な労働力を得て、これが国際競争力を高め高度経済成長を支えました。



この教育を自主性を重んじものに変えることは、「教育革命」といっても過言ではありません。ところが「自主性の重視」は学校の内部のみで、卒業して彼らが入る社会はゆとり教育以前の教育を受けた、つまり「型にはめる」教育を受けた世代と、その価値観が支配している社会です。つまり今までは「自分の思ったとおりのことを言い、それを実行することを賞賛されてきた人間」が、初めて「会社という枠の中で生きていかなければならないという試練」に直面するわけです。



さらに豊かになった両親と少子化により、幼少期に壁にぶつかったり、挫折するという経験が減りました。また大学もAOI入試や推薦入学制度が充実し、その結果厳しい選抜試験を受けずに入学する学生も増えました。

一方で生まれたときにすでにバブル経済が崩壊し、日本経済の低迷期に育っているため、将来に明るい展望を持っていないことも特徴です。バブル崩壊後多くの企業がリストラを行なった結果、親族や友人の両親などの身近な誰かがリストラに遭っています。そのため一つの企業で一生働けるとは思ってなく、以前の世代の様に自分を犠牲にして会社のために働くという価値観を持つことが出来ません。このように組織と個人の関係が希薄なことが、消極的な行動の原因となっています。つまり「最近の若者は積極性がない」のではなく、「失敗すればどうなるか、本能的に察知しているから積極的に行動しない」のです。

このような環境がゆとり教育世代の行動を規定しています。それは彼らの責任ではなく、そのような社会にしてしまった我々現役世代の責任かもしれません。しかし今後社会に出てくる人材がゆとり教育世代である以上、彼らの良いところを伸ばし、早期に有効な戦力にしなければ企業間競争を勝ち抜くことは難しくなります。このようなゆとり教育世代を戦力化するヒントは、環境のギャップへの順応と自己成長意欲の活用です。

例えば

- ・ 新入社員の指導に価値観の近い同年代の先輩をあてて、学校と企業の環境のギャップに徐々に慣れさせる。
- ・ 入社当初は叱ったり、注意する際に言葉や言い方に注意し、プレッシャーをかけないようにする。
- ・ 業務を指示するときは「どうしてその業務が必要なのか、納期に遅れたりミスをするとなら誰がどのように困るのか」を具体的に説明する。
- ・ 仕事でのスキルアップが自分の成長につながることを理解させる。例えば将来身につけて欲しいスキル、なりたい人物像を具体的に示す。あるいは時々外部研修に参加させて、本人に自己成長を実感させる。

新入社員を任された管理職は、このようなゆとり教育世代の特徴を理解した上で長期的な視点で育成し、戦力化する必要があります。

### 3. 管理職研修について

弊社ではこのような課題を解決するために、中小企業に適したスキルを習得できる管理職研修を提供しています。例えば、中堅社員を抜擢し管理者を任せる際に必要な「社員が変わる初級管理職研修」や、幹部社員が経営者の立場を理解する「中小企業に特化した幹部社員研修」です。詳しい内容は、以下のサイトで紹介しています。

「社員が変わる初級管理職研修」 <http://ilink-corp.co.jp/training2.html>

「中小企業に特化した幹部社員研修」 <http://ilink-corp.co.jp/training1.html>

#### 4. mono 造り温故知新 ～こんなにすごい、先輩たちのもの造り～

mono 造り通信第 5 号では、現代でも日本刀が如何に素晴らしい刃物であるか、未だこれを超える刀は作れないことを述べました。それは日本に鉄鉱石がなく、砂鉄しか取れなかったことが幸いしたことを述べました。

[http://ilink-corp.co.jp/monotsukuri\\_tsuushin\\_5.pdf](http://ilink-corp.co.jp/monotsukuri_tsuushin_5.pdf)

第 6 号は、この日本刀の中でも有名な虎徹について述べます。虎徹は江戸時代の刀匠 長曾祢興里が鍛えた刀です。彼の鍛えた刀は名刀として江戸時代から高く評価され、新撰組の近藤勇の刀としても有名です。最も有名な分偽物も多く、彼の虎徹も偽物の疑いがあるようです。この虎徹の刀の鑑定は、以下の「なんでも鑑定団お宝情報局」の サイトでも紹介しています。

<http://otakarajoho.blog10.fc2.com/blog-entry-75.html>

「いっしん虎徹」(山本兼一著)は、この長曾祢興里を描いた物語です。もう全編鉄を愛する男達の鉄に賭ける熱い想いが描かれていて、鉄を愛し鉄を極めた「鉄フェチ」の話です

前半の出雲のたたらからのシーンから、緻密なたたらへの描写に圧倒されます。後半では虎徹の叔父が畏にはめられ、処刑されるシーンの描写に圧倒されます。時代劇で腕の立つ侍が「袈裟懸けに切りつけて、相手を一瞬で絶命させた」と言います。テレビでは俳優がやられた演技をするだけですが、実際は身体が真っ二つになります。包丁でハマチや鯛をさばくと分かりますが、魚の背骨でも簡単には切れません。それが人間を真っ二つにするととはとつもない切れ味です。

このような最高の刃物を、現代のように鉄にどんな元素をいれればどんな性質に変わるのか、全く分かっていなかった時代に、職人の勘と経験だけで作っていたのでした。これは現代のものづくりにも通じるものがあります。今でもベテランの加工者は、材料のロットのわずかな違いを感じ取り、微妙に加工条件を修正してものを作っています。それは遠い江戸時代から連綿と受け継がれたものかもしれません。

このように日本は、何百年も昔から世界一流の力を持ち続けているのです。それこそが日本の底力であり、世界が恐れる部分でもあります。我々は自信を持ってこれを子々孫々まで伝承していきたいと思えます。

#### 5. ニュース

中小企業の特に下請け企業の経営を改善するためには、**新規顧客開拓による顧客の拡大**が最も重要と考えています。そこで**自社の強みの発見から、営業の仕方、展示会の活用など、中小企業が新規顧客開拓に必要なノウハウ**をシリーズで伝えるセミナーを 3 月から開催します。以下でご案内していますのでご覧ください。

<http://ilink-corp.co.jp/seminar.html>

#### 6. 編集後記

昨年 10 月に株式会社もの造りコンサルティングから株式会社アイリンクに社名変更しました。それに伴いホームページのドメインも変更した結果、アクセス数が大幅に低下しました。現在アクセス数を増やすべく様々な対処をしていますが結構大変です。ホームページが重要な情報源となっている今日、アクセス数の多いサイトはそれ自身も重要な資産であり、ドメイン名の決定と変更は慎重に行なうべきであると実感しました。

今後とも皆様の役に立ち、読んで楽しいもの造りの情報を、4 回/年のペースで発信していきます。不要な方はお手数ですが下記通信欄に、**お名前又は社名と「不要」**とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。他に購読を希望される方は、メールにてご連絡をお願いします。他にブログ、フェイスブックでも情報発信していますので、興味のある方はぜひご参照ください。

最後まで読んで頂きありがとうございました。

通信欄

株式会社もの造りコンサルティング 代表取締役 照井清一

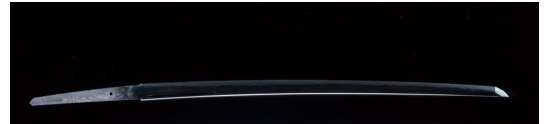
住所 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1 TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

Email: [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

URL: <http://www.ilink-corp.co.jp>

ブログ: <http://ameblo.jp/se-terui>

フェイスブック: <https://www.facebook.com/se.terui>



現存する虎徹