

## 強いチーム創りの着眼点

### 好況よし、不況さらによし！

表題の提言は、松下幸之助氏によるものだ。

不況が好況よりさらに良いとは何を示唆しているのか、私が専門とする人事管理の3つの視点から考えてみよう。

1つめは、人材の採用である。つい先日までは、人手不足で人材の確保が難しいと中小企業の経営者は嘆いていたが、今や人材採用は売り手市場から買い手市場に、雇用環境が一変してしまった。ここで重要なのは、不況だから人材採用なんてもってのほかと決めつけては、“不況さらによし”にはならないことだ。これまで人材採用で苦しんできた企業ならば、いきなり人材採用をゼロにするのではなく、最小の人員の採用に動くべきである。募集広告の掲載は、費用のかからないハローワークを活用すればいい。そして、人材を採用するために、多くの応募人材の書類に目を通し、面談も重ねるのだ。この時期に応募に来る人材は、以前とは打って変わって必死だ。これまでのように応募すれば採用にはならず、かなりの競争倍率をくぐり抜けなければならないからだ。採用の担当者は、この活動を通じて雇用が冷え切ることの怖さを目の当たりにし、自分たちに必死さが欠如していたことに気づき背筋がピンと伸びる。そして「自分たちには仕事を与えられている。ここで何とかしなければ、明日は我が身になってしまう」と実感するはずだ。また、この厳しい環境を乗り越えて入社してきた人材は、組織に喝を入れる最高の起爆剤ともなる。

2つめの視点は、人材教育だ。不況になれば、顧客から今まで以上に厳しい要求が出される。価格や品質、納品数量、あらゆる観点から無駄を削ぎ落とすために。企業の質の優劣は、顧客との一瞬一瞬の接点の積み重ねで決定している。この限られた瞬間にどのような提案をするのか。突如持ちかけられた顧客からの要求にどんな対応をするのか。運動に例えると反射神経が優れていなければ、勝機は瞬時にして逸する。「持ち帰って調べた上でお答えします」というようなのんびりした対応では、事は進まない。千載一遇のチャンスをつかむための反射神経は、豊富な商品知識や業界情報、そして執拗に顧客に食い下がる粘着力によって培われ、要点を簡潔に説明するコミュニケーション力を持って発揮される。不況時に顧客から求められることは、来月のことより当月の飯のタネなので、仕事が俊敏でなければならない。そのための怠りのない準備を日々積み重ねることが、人材教育の要諦になる。

最後の視点は、人事評価である。不況時に成果を出すには、PLAN（計画）・DO（実行）・CHECK（点検）・ACTION（改善）のマネジメントを速く、かつ的確に実行しなければならない。このマネジメントがきちんと行えていれば、成果に結びついた活動をしている人と、そうではない人との区別が明確になり、人事評価は自ずと厳正なものとなる。このことで、組織に緊張感が生まれ、これまで神輿を担いだ振りをしてぶら下がっ

ているだけの社員もいなくなるはずだ。

不況下では、社員が必死になり、俊敏且つ的確な仕事が求められ、評価が厳正になされる環境が整う。まさに、組織を活性化させる上での条件が揃うのだ。

従って、不況は他社より多少の差ではなく、あらゆる面で圧倒的な差をつけることを余儀なくされるので、企業体質の強化を図る上で絶好の機会であると、幸之助氏は考えていたのだろう。

幸之助氏の教えに習い、他社との圧倒的な差をつけることを経営方針に掲げ、逆境をチャンスに変えていこう。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング

代表パートナー 平堀 剛