

# いまこそ「基礎力」を見直すべき

## 人への投資意欲は減少傾向という日本企業の現実

日本の全産業平均を見ると、企業のOFF-JT実施率は低下傾向にある。企業の3割は正社員に対してOFF-JTを行ってない。また、企業の2割は社員の自己啓発に対する支援制度がない。こういった企業はいったいどうやって生産性を高め、環境変化に適応しようと考えているのだろうか？

本誌でコラムを執筆している第二営業部の堀川和映顧問は、業界の状況をこのように指摘する。

「業績を上げるための特効薬的な施策を求めてセミナーに参加したり情報を集めたりして、仮に、『これだ！』と思えるものに出会ったとしても、考えることをしなくなり。自分で考えなくなるので、似ているけれど細部が異なる新たな問題に突き当たったときに、自分では問題を解決できません。そのストレスを避けるために、そのつど答えをくれる人を求めるようになるのです。これが『答え依存症』をつくりだします。会社は、自分で考える社員を育成する必要があります」（堀川顧問）

仕事をしていくなかで必要となるスキルは、例えばパチンコホールの店長としての職務を遂行するために欠かせない、業界に特化した専門的な知識や技術、分析力などの「テクニカルスキル」と、論理的思考力やコミュニケーション能力、問題解決能力やプレゼンスキルなどの「ポータブルスキル」に大別される。「持ち運びが可能」という意味のポータブルスキルは、職種の専門性以外に、業種や職種が変わってもそこで転用・応用して生かすことができるスキルで、「トランスファブルスキル」とも呼ばれる。厚生労働省はこのポータブルスキルを、①仕事の仕方、②人との関わり方の2つから構成されると

している（表を参照）。

これらは特定の業種や時代背景に捕らわれないため、「ビジネス基礎力」とも表現される。デジタル化への対応、AI活用といった時代の先端をキャッチアップすることも、業界環境の変化を察知することも必要だが、環境変化が激しく正解がひとつでない状況では、店長には、上層部も部下も納得する答えを導き出してチームをまとめることが求められるはず。そこで必要となるのは、ポータブルスキルだ。

業界や職種ごとの専門スキルもそのほとんどは、職務に活かすためにポータブルスキルを必要としている。なぜなら基礎力なしには応用できないからだ。仮にポータブルスキルが脆弱にもかかわらず、管理職や上位の専門職に就いているとしたら、きわめて特殊な能力を持っていたか、運が良かったのかもしれない。

アミューズ・フアクトリーの宮川雄一代表は、ホールの経営支援、営業支援に関わる中で、「現状

### スキルの9要素

仕事の仕方	現状の把握	取り組むべき課題やテーマを設定するために行う情報収集やその分析の仕方
	課題の設定	事業、商品、組織、仕事の進め方などの取り組むべき課題の設定の仕方
	計画の立案	担当業務や課題を遂行するための具体的な計画の立て方
	課題の遂行	スケジュール管理や各種調整、業務を進めるうえでの障害の排除や高いプレッシャーの乗り越え方
	状況への対応	予期せぬ状況への対応や責任の取り方
人との関わり方	社内対応	経営層・上司・関係部署に対する納得感の高いコミュニケーションや支持の獲得の仕方
	社外対応	顧客・社外パートナー等に対する納得感の高いコミュニケーションや利害調整・合意形成の仕方
	上司対応	上司への報告や課題に対する改善に関する意見の述べ方
	部下マネジメント	メンバーの動機付けや育成、持ち味を活かした業務の割り当ての仕方

「現状把握が弱いケースは珍しくありません。当然ながら現状把握の精度が低いと、課題設定を間違えます。するとどうなるかというと、『間違った課題』を『正しく解決』しようという現象が起こります。これでは仮に一丸となつて施策に取り組んだとしても、業績向上につながる良い結果は期待できません」（宮川代表）

フリコユラスの吉田真晃代表も、「現場を預かる責任者が経営陣と目標を共有するためには、『現状の把握』と『課題の設定』の高いスキルが欠かせない」と指摘する。

「なぜなら、目標を提案するには『なぜ？』に答えられるエビデンスが必要で、エビデンスは精度の高い『現状の把握』によって得られるものだからです。そもそも、計画立案能力も課題遂行能力も、『現状の把握』と『課題の設定』ができた上で研磨されるスキルです」（吉田代表）

一方で、そもそも進めたい戦略や戦術を持っていても、それが理解されず採用されないこともある。

「提案が受け入れられないのは、多くの場合、理論的もしくは論理的な根拠がなく、精神論で主張しているからです。つまり、『社内対応』のスキルの不足です。また仮に、戦略や戦術が適切で、それを実行に移すことになったとしても、現場が実行力不足では成果を出せません。この原因は多くの場合、『部下マネジメント』です。取り組みを行なったまま現場にと、現場に納得性が感じられず蔓延した（川代表）

人材育成は即効性を持ち、基礎力の企業だけが生き残る。

続きはデジタルブックで  
ご覧いただけます。  
詳細はこちら▶

今年6月に公表された、厚生労働省の「能力開発基本調査」（2022年度調査）によると、正社員に対してOFF-JTを実施した事業所の割合は70.4%で、これは3年前の2019年度調査（75.1%）より約5ポイントも低い。OFF-JTに費用を支出した企業は46.3%で、前年度調査と同水準だが、2019年度調査時の54.9%から8.6ポイントも低下している。

OFF-JTを実施した企業の割合は、新卒社員へのOFF-JTも含まれる。そこで職層別に見ると、中堅社員（正社員）に対しての実施率は56.8%（2022年度調査）で、4割の企業はこの中堅社員にOFF-JTを実施していない。これではスキルのアップデートはもろろんのこと、基礎力固めもおぼつかない。

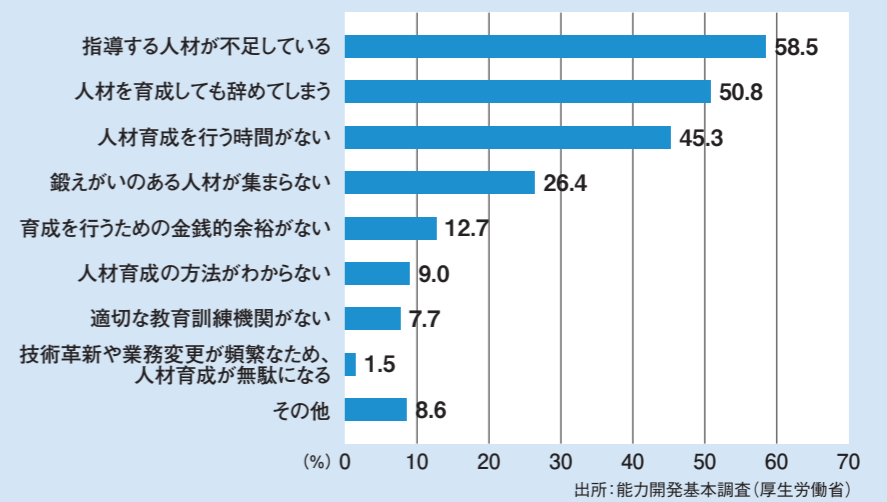
産業別に見ると、パチンコホール業界に関する統計はないものの、業界が含まれる「生活関連サービス業、娯楽業」で正社員に対してOFF-JTを実施した企業の割合はわずかに49.3%（2022年度調査）にとどまる。これは環境変化に対応できる企業とそうでない企業の格差が広がっていくのもやむを得ないだろう。

会社としてOFF-JTの実施していないものの、「受講料などの金銭的援助」「就業時間の配慮」「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」な

ど、社員の自己啓発を支援している会社はホール業界でも珍しくない。先の厚生労働省の調査によると、正社員を雇用する事業所のうち自己啓発に対する支援を行っている事業所の割合は82.9%なので、この制度はもはや「あつて当たり前」と言えよう。論点はすでに制度の有無ではなく、社員の制度利用率に移っている。

OFF-JTを実施した企業の教育訓練機関の種類、つまり誰が実施したかは、「自社」が最も多く78.2%。これに次いで民間の教育研修会社などが43.5%だった。自社で実施できれば安上がりだが、適任者がいるかが問題だ。実際、「能力開発基本調査」によれば、企業が能力開発や人材育成に関する問題点として最も多く挙げたのは、「指導する人材が不足している」（58.5%）だった。研修の成果はこれを実施する研修講師のスキルに依存するので、品質を信頼できる外部に依頼するのが確実だろう。

### 能力開発や人材育成に関する問題点の内訳（複数回答）



パチンコ業界は何をするべきか？

「業績を改善できない企業の多くは、『答え依存症』に陥っている。与えられた『答え』は未来を創らない。自分たちで模索した最適解こそ会社の未来を創るのです」