



## 企業の社会的存在価値から見直すとどうなるか？ 今改めて考える人材の採用と育成

◇◆◇ マネジメントの“頭”を切り替える？ ◇◆◇

### ◆本レポートの内容◆

- 【1】 再び人材を採用しにくい経営環境になってきた …………… 1頁
- 【2】 人材募集広告をヒントに生まれたユニーク見解 …………… 2頁
- 【3】 たとえば向こう5年間どんな人材が貢献するか …………… 3頁
- 【4】 一般業務要員採用の際にも戦略的な発想になる …………… 4頁
- 【5】 中堅中小企業の現代的存在意義を再考すれば… …………… 5頁

人材を採用するためには“働く条件”の向上が必要だし、採用された人材が、十分に教育や指導が受けられるという安心感を持たせることが重要だ。しかしその常識を疑う経営者が増えてきた。それは中堅中小企業の社会的存在意義に変化が見えるからだ。大組織では持てない価値を中堅中小企業が実現するとしたら…。そんな視点に立てば“人材”の採用育成の基本視点も大きく変わる！

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

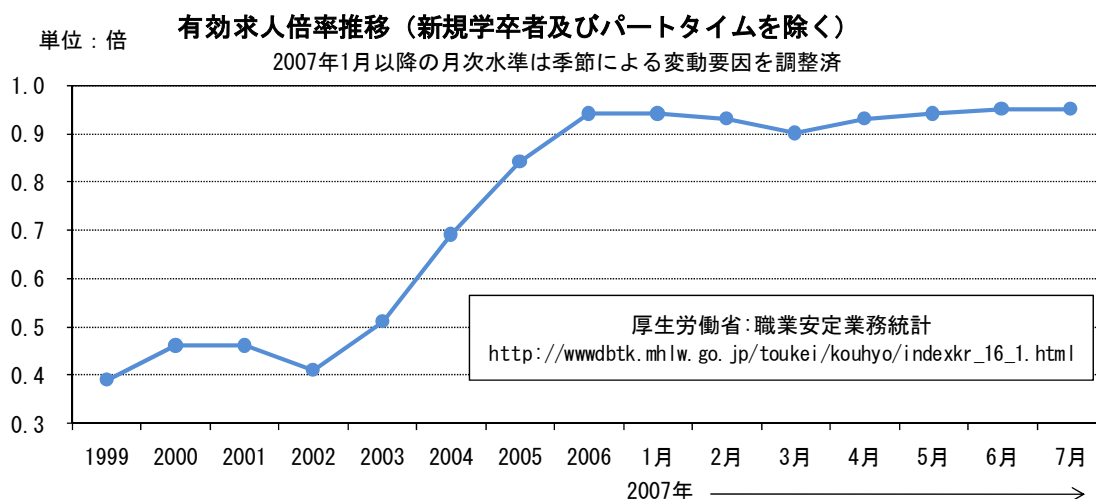


# 【1】再び人材を採用しにくい経営環境になってきた

## 1》“1倍”に近づく有効求人倍率

長かった“人材採用冬の時代”も終わり、最近では**有効求人倍率が“1倍”に近づいて**来ています。もちろんその背景には、景気回復ばかりではなく、団塊の世代の退職に備え、各企業が中途採用を積極的に進めているからだという分析もあります。

しかし団塊の世代対策だとしても、ここ数年はこの傾向が続く可能性が高いと言えそうなのです。団塊の世代とは一般的に、1947年から51年あたりに生まれた人たちのことで、2007年にはまだ60歳から56歳に留まる人たちだからです。



## 2》有効求人倍率とは…？

有効求人倍率とは、

**有効求人数（企業の採用希望者）÷有効求職者（働きたい人）**

で、上記グラフで見ると2003年頃までは求職者1人に対して、求人は0.5ないし、それ以下だったことがわかります。そして今後この倍率が1を超えれば、かつてのバブル期のように、売り手（働きたい人）市場が再来してしまうことになるわけです。

ただ、中国等の豊かな海外人的資源を考えると、極端な売り手市場が再来するとは考えにくいのですが、それでも**倍率が1に近づく**ということは、人材採用が難しくなることを意味していることとなります。

なお有効求人倍率の“有効”とは、職業安定所への求職申込期限（失業保険受給可能期間とほぼ一致）が“有効”であるということで、それ以上の意味はないようです。



## 【2】人材募集広告をヒントに生まれたユニーク見解

### 1》人材採用にかかわるユニークな考え方？

要因が景気回復にせよ団塊世代対応にせよ、求人が増えれば当然企業間競争が高まり、人材確保が難しくなります。そこで、こうした流れを受けて、それぞれの企業がどのような考え方や工夫をされているか、その“本音部分”を伺うことにしました。

お話を伺う中では、

**有効求人倍率がどうであれ、中堅中小企業には優秀な人材は来てくれない。どうすればよい人材が雇えるか教えて欲しい**

という、ある種の“嘆き”のようなものが一番多かったのですが、中にはユニークな見解もありました。

今回は、そのユニークな見解に焦点を当ててみたいのです。もちろん“賛否両論”があるでしょうが、まずは見解をご紹介しますと思います。

### 2》A社長の見解

そのユニークな見解を持つA社長は、まず人材の採用で“大企業と同じレベルに立つ”べきではないと言われます。もちろん、大企業と直接“張り合う”ケースは少ないでしょうが、

**労働条件や立地などが採用の決め手の一つだと考えてしまう**

と、無意識のうちに“大企業と競争している”のと同じだ、というわけです。

より高い賃金、より環境のよいオフィスなどでアピールすると、上には上がいて、よい人材を採用できないのは当然だということでしょう。では、どんな考え方があるのでしょうか。

### 3》ヒントは飲食店の人材募集広告から…

A社長は、ある飲食店が“店長求む！”という人材募集をしていたことにヒントを得たと言われます。その募集広告はもちろん、店長を募集していたのではなく、

**将来店長を目指す従業員を募集**

していたわけです。

A社長は『実際の内幕は分からないけれど、将来独立できるという希望があれば、やる気のある人材が集まりやすいし、採用した後も、自然に必死で頑張る動機ができる』としながら、その考え方を詳細に語ってくれました。



## 【3】たとえば向こう5年間でどんな人材が貢献するか

### 1》人材の定着より“独立”を優先させた？

そもそもA社長の会社は、インターネットを介した通信販売業者で、インターネット上での企画力のみならず、販売のための企業提携や仕入れ先対応が非常に重要な業務になります。

そうした仕事には、業務力のみならず“メンタル的な強さ”や“強い目的意識”が必要で、極論すれば

**優秀な“従業員”よりも平凡な“経営者候補”の方が頼りになる**ケースが多いのだそうです。

A社長は『優秀な人材を部下にしようとするから該当者が見つからないのだと思う。逆に独立志向が強い半面、まだ独立するほどの技量はない人に独立チャンスを提供すると考えれば、双方にメリットが出て役立つ人材が得られるはずだ』と言うわけです。

### 2》独立されたら困るのでは…

しかし、せっかく人材を集めても独立されたら困るのではないのでしょうか。その点にも、A社長は『独立を目指さない人材でも、期待して企画や業者対応を任せようとした瞬間に“自信がない”と辞められたり、様々な企業と人脈を持つ人材を少し無理して雇ったら、それが“ビジネス人脈”ではなく“交際人脈”に過ぎなかったり、様々な“失敗”をした』ことから、

**その人材が長くいるかどうかより、いる間の仕事の質が重要**ではないかと言っておられました。

同じように、たとえば5年先に辞められるとしても、教えたあげくに逃げる人より、独立のために頑張って独立ができた人の方が、**5年間の足跡の点でもよい成果を残す**というわけです。

### 3》独立を認める究極の目的は…？

もちろん企業は学校ではありませんから、人材を5年で卒業させることが目的にはなりません。ただ『そんな中で、必ず**長く事業パートナーになれる人との出会い**があると信じている』とA社長は言われます。そして『そんな深い出会いがないと、小さい事業が大きくなるはならないし、無理に大きくしようとするのは危険なのではないか』と指摘されるのです。

それはそうだととしても、社内には一般業務もあり、そのための従業員が不可欠なはずです…。



## 【4】一般業務要員採用の際にも戦略的な発想になる

### 1》一般業務に対する考え方

そんな一般業務に対しても、A社長は『たとえば自社の業務として“商品出荷業務”を取り込むと、担当者の指導が大変になる。しかも指導は大きな手間の割に効果に乏しい。しかし、出荷から運送までを事業としてやっている会社が世の中にはたくさんある。そこに任せて（外注して）、自分は文句を言う立場をとると、様子が変わって悩みも減る』と捉えておられるのだそうです。

まず“人”を見て、その人に任せる仕事を考えるのではなく、**先に必要な仕事を十分に把握してから“誰に任せるか”を考える**なら、特に、総務、経理、業務の分野では外注できる仕事がたくさんあるし、時には営業でさえ“営業代行”を起用するケースも出るらしいのです。企画も社外の機関に依頼できますし…。

### 2》“外注”を基準にするもう一つのメリット

もちろん業務をすべて外注しているわけではありませんが、“外注すればいくらで済む”という感覚は、社内の賃金を決める時にも非常に大きな目安になるし『かなり説得力のある基準になる』そうです。社長自身が“腹をくくれる”からかも知れません。

それに、従業員まかせで“ブラックボックス”になる仕事が少なくなる分“厳しい”マネジメント姿勢がとれて、教育指導もかなり明確で取り組みやすいものになるようです。

### 3》それでは社長が孤独過ぎないか…？

組織の中核を握る人材は、“独立されてもかまわない”という発想で独立志向が強い人材を募集し、それをむしろ

#### 長く一緒に仕事ができるパートナーとの出会いのチャンス

だと考え、一般業務はできるだけ外注に任せる形でスリム化するという考え方は、確かに一つの事業理念、あるいは経営理念を表していると思います。

しかし、それで組織が安定し、企業はどんどん発展し得るのでしょうか。一步間違えば、社長は孤独で、ずっと第一線に立ち続けなければならないようにも感じます。

そんな心配に対して、A社長は『中堅中小企業の社会的役割が、以前とは変わってしまったと考えれば、それは“孤立”でも“必要以上の多忙”でもなくなるのではないか』と言われるのです。



## 【5】中堅中小企業の現代的存在意義を再考すれば…

### 1》中堅中小企業の社会的な存在意義が変化した！

A社長の“哲学”を簡単に要約しますと、こういうことです。以前、特に昭和の時代には、中堅中小企業は大企業の下請けや、大企業がやりたくないことの受け皿のような存在だったかも知れません。もちろん大企業の卵としての中堅中小企業も多く存在しました。

しかし、世の中が多様化、複雑化するにつれ、

**人事ローテーションが主体でなかなか専門家が育たない大企業**

では、能力不足に陥る専門分野が増えた、と言うのです。それはシステムや通信分野に限らず、たとえば“極細の注射針を作る”ような特殊な製造技術分野でも言えることだとされます。

つまり、今日の中堅中小企業は、大組織では得られない

**高度な専門性を持つ**

ことで、社会的価値を有するのではないかと言うわけです。

### 2》求められる“専門家”集団

中堅中小企業経営者が、大企業の人材管理者と同じような仕事に追われ、自分自身の技術や技量を更に高める気概や機会を失ってしまったら、社会的存在意義までも怪しくなるというのがA社長の“哲学”です。

そのため、自分自身の技術や技量との関係が薄い仕事は、極力外注して身軽にするとともに、

**“同志のような存在”を探して切磋琢磨する**

方が、実りの多い経営ができるのではないかということです。

### 3》具体的なマネジメント策は…？

従業員の独立を起点にした採用や、外注先の管理、あるいはそれに関連するマネジメント手法に関しては、A社長も『詳細は研究の途上にある』と言われていました。

しかし、詳細な検討が終わるのを待つまでもなく“人を集めて組織を作って、その管理者になる”という発想から、**専門性をさらに磨くための組織づくりを行う**という考え方への移行は、複雑化した現代での一つの“生き方”を示しているように思います。

今後もさらに、A社長のような方々の実践展開に注目したいと考えています。以上

