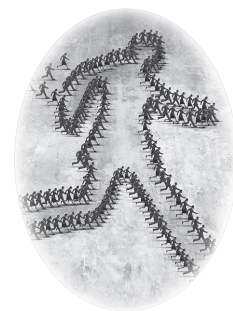


第1章

中小企業の「人」問題を突き詰める

——採用効果と生産性向上による対策



原 正紀

東京都中小企業診断士協会中央支部

1. 経営を揺るがす環境激変への対応

(1) 3×3の変化の波

人材に関する記事が日々新聞・雑誌を賑わしている。「一億総活躍」、「働き方改革」、「同一労働同一賃金」、「ダイバーシティ」、「採用難」といった言葉を毎日のように目にする。

行政用語ではよく「政策の一丁目一番地」という言い方をする。時の政策の中心的位置づけになっているテーマということだが、政策だけでなく企業経営の一丁目一番地も人材ということになってきた。

現在の日本企業は3×3の大きな変化に直面している（図表1）。

まずは人口動態の変化による3つの影響だ。

- ①総人口の減少：内需の伸びが期待できないため、ビジネスをアジアくらいのサイズで考える必要が出てくる。
- ②生産年齢人口の減少：人材採用競争が激化、特に質の高い人材の獲得が困難になる。
- ③年齢構成の変化（高齢化）：若年人材の確保や従来型組織構造の維持がとても難しくなってくる。

この3つだけでも十分に大きな変化なのだが、さらに第4次産業革命とも呼ばれる経済社会の3つの大きな変化にも直面している。

④技術開発の超高速化：AI、IoT、ロボットなどの技術の進化が激しく、事業への迅速な対応が求められる。

⑤ネットワーク社会化：インターネットやクラウドなど情報活用の高度化や事業のイノベーションが必要となる。

⑥グローバル化の進展：海外展開や組織のダイバーシティ化の推進に取り組みなければならなくなる。

大きな変化の結果として、求める人材が高度化・多様化してくる。加えて東京オリンピック・パラリンピックに向けて、インフラやサービスなどの産業を筆頭に多くの企業で人材採用のニーズが沸騰している。その中で、中小企業の人材の獲得難度はますます高まってくるだろう。

図表1 3×3の変化

人口動態の変化	×	経済社会の変化
① 総人口の減少		④ 技術開発の超高速化
② 生産年齢人口の減少		⑤ ネットワーク社会化
③ 年齢構成の変化		⑥ グローバル化の進展

筆者作成

(2) 中小企業庁の「人手不足研究会」

中小企業庁ではそのような激変時代における中小企業支援を考えるために、「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」を発足して、29年3月にその成果を発表した。私もそのメンバーに選ばれたので、概要を紹介したい。人手不足解消の重要な対応策として、3つのステップを提示している。

- ①経営課題や業務を見つめなおす
- ②求人像や生産性を見つめなおす
- ③働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめなおす

上記の3つの「見つめなおし」、つまり、視点の転換を提案している。人手不足を変革・成長のための機会と捉えなおし、多様な人材に視野を広げ、働き手の立場で職場環境整備などを進め、技術導入などで生産性を高めていくべき、というまとめとなった。

研究会の中で私が提出した資料を紹介したい。「人手不足に対して企業が採るべき戦略オプション」という課題解決のツリー図であ

る。これからの中小企業が採るべき対応について網羅したつもりであるが、それに合わせて中小企業の進む道を解説したい(図表2)。

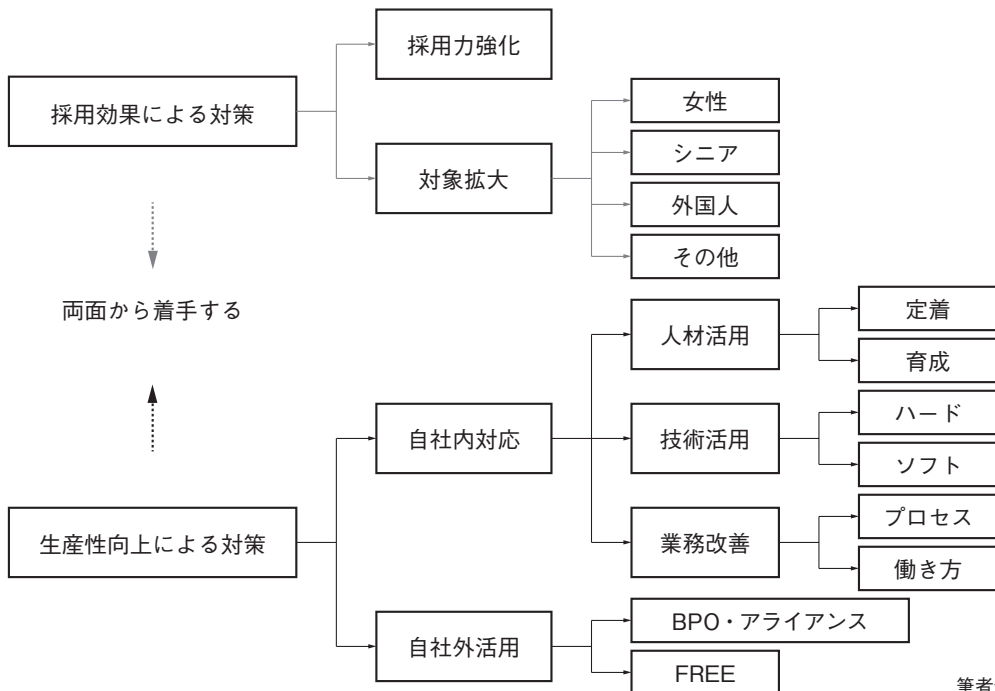
(3) 2つの視点からの戦略オプション

まずは全体のアウトラインを述べる。対策の基本として、採用効果(いかに採用するか)と生産性向上(いかに採用しないか)という2つの視点に分けて考える。採用効果による対策には、採用力を高めて採用を成功させる対応と、採用対象を拡大する対応がある。

大きな変化の影響があるとはいえ、企業が環境変化に対応しなければならないのは世の常で、必要以上に悲観的になることはない。例年のように大卒学生だけでも50万人もの新たな就職希望者が現れるし、高校・短大・専門学校などの新卒者に加えて転職希望者もいる。加えて、まだ企業が活用できていない含み資産というべき多様な人材の存在もある。

採用効果による対応には、次の2つの戦略がある。

図表2 企業が採るべき戦略オプション



筆者作成

- ①採用力強化戦略：新卒採用などの現在の採用対象について自社の採用力を高めて、他社との人材採用競争に勝ち抜くこと
- ②採用対象拡大戦略：新たに採用対象を拡大して、多様な人材を対象にダイバーシティ採用を実施すること

2. 環境変化への採用効果による対応

(1) 採用力強化戦略

採用力強化戦略には2つの手法がある。従来から新卒採用などで行われている、集めて選ぶ形式の「セクション採用」と、近年増えてきた個別接触やつながりで口説きに行く、攻めの活動である「ダイレクト採用」である。

セクション採用は、「採用戦略立案→求人情報提供→説明会・リクルーターなどに接触→面接選考→内定フォロー」といった一定のプロセスを経て行われるため、その各段階をレベルアップさせていけば全体の効果が高まり、採用力強化につながる。それぞれのプロセスでの活動をチェックして、それを改善していく見直しが必要だ。

セクション採用とダイレクト採用の違いは、いわば投網漁と一本釣りの違いである。投網をかけるように人を集めて選んでいくセクション採用に対し、ダイレクト採用は一人ひとり接触して採用に結びつけていく一本釣りのような方法である。採用担当者やリクルーターの力量が問われるため、ダイレクト採用とは会社力+人間力の採用といえる。

ダイレクト採用は従来型の縁故採用に似ている部分があり（より戦略的だが）、コネクション採用やつながり採用という呼び方もある。重要なのは出会った後で、採用側のコミュニケーション力が問われる。相手との親密度を深めていき、自社の魅力を理解させて、志望企業にして応募・選考につなげ、最後は入社を決断させなければならない。

(2) 採用対象拡大戦略

企業が求めるのは、技術開発者、営業販売

員、管理・現業スタッフなどの、組織の充実発展に貢献する人材だが、それは若者・男性・日本人である必要があるだろうか。既存概念を超えて考えてみると、採用対象は一気に広がり、獲得成功可能性も高まる。

日本ではこれまでダイバーシティとは、女性活用の意味合いで語られてきたが、それはあまりに狭義である。本来はもっと多様な人材層の活用を意味するものであり、主な対象としては、女性のほかに、シニア層、外国人、ニートなどの不安定就労層などが挙げられる。

さらに、障がいを持つ方々や性的少数者（LGBT）なども含め、真のバリアフリーを目指すのがダイバーシティの本質だが、日本はまだまだこれからという段階だ。社会的にも必要な取組みで、大手企業はすでに取り組みつつある。国の働き方改革の流れも、この推進策ともいえる。

単に若手日本人男性が採りづらいからということではなく、それぞれの人材層が持つ強みを組織に活かして、環境変化に柔軟に対応できる強靱な体制を作ることがダイバーシティ組織の本領である。さまざまなポイントが挙げられるが、私自身多くの事例を見てきて中小企業に有効と思うのは、まずは採用してみるというシンプルな決断である。採用後に、その人材を活用するうえで必要な変更を、組織の制度や仕組みに適用していけばよい。

それにより組織も進化することができ、結果としてダイバーシティやワークライフバランスを実現する組織ができ上がる。企業が生き残る条件は環境変化への対応だが、あらかじめ手を打っておくのは現実には難しい。変化に対して早期に気づき、受け入れて俊敏に対応することが中小企業の採るべき道である。

3. 企業の生産性向上による対応

(1) 自社内リソースでの対応

生産性向上については人手不足対応ということだけではなく、企業の充実発展のために常に経営としては意識すべきだが、近年の技

術の進化が大きく後押しをし始めた。かつ人手不足という要因もあり、さらにドライブがかかってくる状況にある。

生産性を向上させるには、自社のリソースを活用する自社内対応と、外部パワーを利用する自社外活用がある。自社内での対応には人的資源を活用する人材活用、技術革新を活用する技術活用、日本のお家芸として効果を上げてきた業務改善の3つの手法がある。

人材活用による生産性の向上とは、人材を定着させ、育成することである。定着率が高まれば、欠員補充の採用をする必要がなくなる。習熟した人材が残れば、新人を教育する手間も省ける。しっかりとした育成を行うことで社員の成長を促せば、少数でも高いパフォーマンスが見込めるようになる。

技術活用としては、ハード面ではこれまで生産現場が中心であったロボットを販売やサービスの現場でも活用できるようになってきたことや、飛行機のみならず自動車でも自動運転が実用段階に近づいたこと、物流や警備におけるドローン活用などが良い例だ。ソフト面ではAIの進化とクラウドの発展により、多くの職業が無人化されると言われる。特に事務処理の現場で顕著だろう。

業務改善による生産性のアップは、日本企業の強さとして喧伝されてきた。そこでの手法としては、業務のプロセスを見直して、徹底してムリ・ムダ・ムラを排除する従来型のもの、昨今強調されるようになってきた働き方の見直しがある。たとえば、ノマドワー

クや在宅勤務など、どこでも仕事ができるようにすると、移動時間などのアイドルタイムがより活用されることになる。

(2) 自社外のパワーの活用

生産性向上策の中でも注目されているのは技術活用による生産性向上だが、地道な方法といえる人材活用や業務改善も大きな成果に結びついている。そういった社内のリソースやプロセスの見直しは、どの会社でもすぐに行えることだが、さらに業務のアウトソーシングや、クラウドソーシングなど新手法による外部パワーの活用にも拍車がかかってきた。

社外活用による生産性向上策としては、従来からも行われてきたことだが、BPOや他社とのアライアンスが挙げられる。それは単にノンコアである業務を他社に任せていくという意味だけでなく、その道のプロに任せることにより、成果を高めることができる手法である。社員を自社のビジネスモデルの中で、付加価値の高い分野に投入して、付加価値生産性を高めることができる。

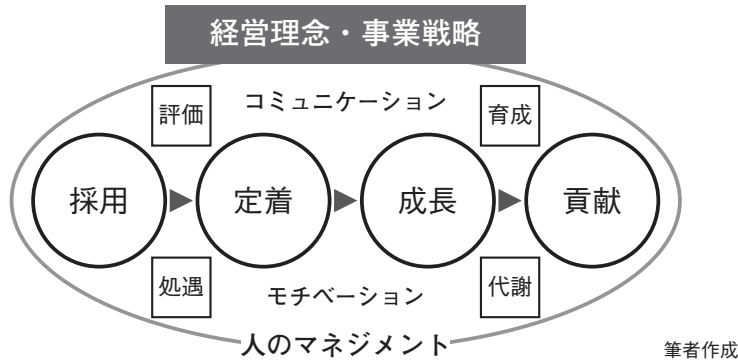
もう一つはフリーランスなど外部人材の活用だ。兼業・副業の活用もその一つで、国の政策でも今後はそのような「雇われない働き手」を増やす方向である。日本ではアメリカに比べると、そういった働き手は極端に少ない。組織帰属意識の高さはこれまでの日本企業の強みであったが、環境激変時代ではそのような囲い込みだけが人材活用の道ではない(図表3)。

図表3 生産性向上策

定着	人材の定着を促進して、採用必要数を減らす	プロセス	業務プロセスや職場環境を改善・改革して効率化
育成	人材育成への注力により、戦力を向上させる	働き方	在宅勤務など新しい働き方の導入による能率化
ハード	ロボットなど設備投資の促進で生産性向上	BPO	業務を切り出しアウトソーシングの利用により省力化
ソフト	IoT・AIなどのIT化の促進による生産性向上	FREE	クラウドソーシングなどフリーランスの外部人材活用

筆者作成

図表4 組織マネジメント



4. 人手不足と人材不足の違い

(1) 人というリソースをどう見るか

最後に「人」を観る2つの視点について述べたい。人手不足と人材不足という2つの観点を持って、対応策を考える必要があるということである。以下のような会話が、戦国時代に天下人・豊臣秀吉と、その名軍師・黒田官兵衛の間で交わされたと言われる。

秀吉「官兵衛、この世に最も多いものは何だ」
 官兵衛「殿、それは人でございます」
 秀吉「では、最も足りないものは何だ」
 官兵衛「それも人でございます」

人材問題は量と質の観点で捉える必要がある。経営においても「人財、人材、人在、人罪」などと分けて考えるべきとの説もある。たしかに人を採用するときには、その質の見極めが大事であり、採用面接においては「迷ったら落とせ」、「採用には妥協しないこと」などと言われることも多い。

「人手不足」という言葉には、ルーチンワークやオペレーショナルな作業を中心とする、マニュアルレイバー（マニュアルさえあればできる仕事を行う人）の確保というニュアンスがある。人材不足には高度なコア業務や創造的な仕事、マネジメントなどを行う、より代替が効きづらい人を示す意味合いがある。

その2種類の「人」の確保については、分けて考えないと効果に結びつかないだろう。

人口減少時代、そして環境激変時代における中小企業経営においてなすべきことについては、これまで以上に高度化、多様化の様相を見せている。それを単純に言い切ることは難しいが、一言でいうと「組織マネジメントの高度化」ではないだろうか。その根幹にあるのは「人のマネジメント」であり、中小企業において、最も大手企業と差があると感じるのもその点である（図表4）。

冒頭に紹介した中小企業庁の研究会のコメントでもあったが、この人不足の環境をむしろ経営強化の絶好の機会と捉えることが大事であるとする。そのために中小企業はどのような対策を打つべきだろうか。それを明示していくのが、本企画の狙いである。

原 正紀

(はら まさのり)

早稲田大学法学部から株式会社リクルートを経て、2006年株式会社クオリティ・オブ・ライフを起業し、9年連続増収に導く。産学官の間で、人材関連のビジネスを展開中。2,000人以上の経営者と面談して、人材課題解決に努めている。その他3社の役員、一般社団法人留学生支援ネットワーク理事、一般社団法人産学協働人材育成コンソーシアム理事、JETRO 新輸出大国コンソーシアムエキスパート、高知大学客員教授、成城大学非常勤講師等を務める。経済産業省・中小企業庁・商工会議所・自治体など公共関係委員を歴任。著書は10冊以上、年間講演50回以上、月刊『企業診断』の連載「シリーズ 挑戦する経営者」は掲載14年を超える。中小企業診断士、ITコーディネータ、GCDFキャリアカウンセラー。

