

# 人材採用・育成に悩む 中小企業支援の在り方 ～「知的資産経営報告書」を活用した 経営支援事例と提言～



小林 知彦  
一般社団法人大阪府中小企業診断協会

## 1. はじめに

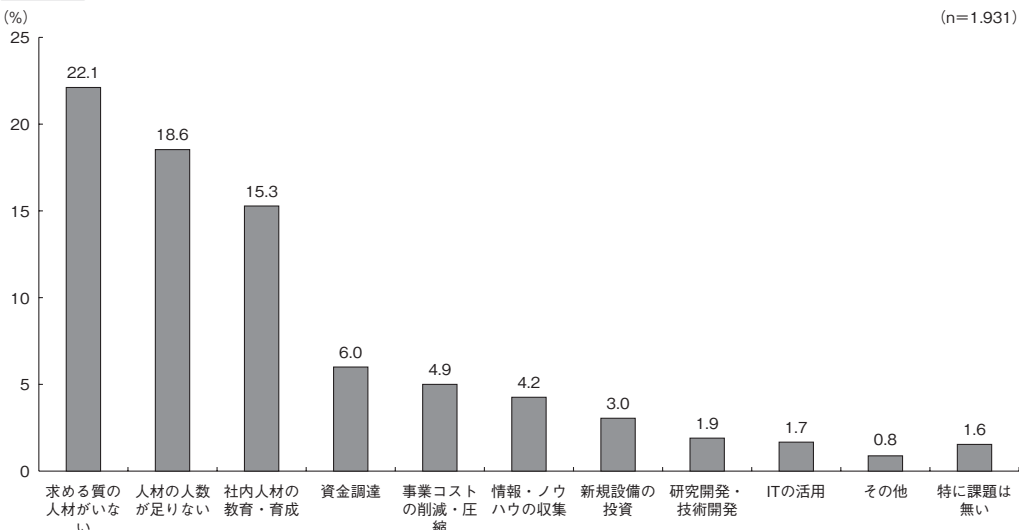
2011年の東日本大震災以降、まず建設業の人手不足感が強まり、アベノミクスによる景気回復によって、人手不足感は全業種に拡がりを見せ、人材獲得競争は激化した。2015年版中小企業白書にて指摘されているように、人材の確保・育成が大きな経営課題になっている。しかし、中小企業は人材採用の手段・ノウハウや情報発信力等に限られ、質・量ともに十分な人材を確保できていない。また多くの企業では、苦勞して獲得した人材が定

着せず、能力を十分に開発できていない状況がみられる。

そのような中、A社社長から人材採用・育成の相談を受けた。A社は創業76年、専務へと事業継承を準備している時でもあった。専務は昨年、店舗から本部管理担当となり、業務・組織改革に取り組んでいた。その一環として知的資産経営報告書の作成を行っていた。

本論文では、A社の支援を通して、知的資産経営報告書を活かした中小企業支援の1つのあり方を考察する。

第2-2-17図 事業の維持・拡大を志向する企業の抱える経営課題



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月，（株）野村総合研究所）

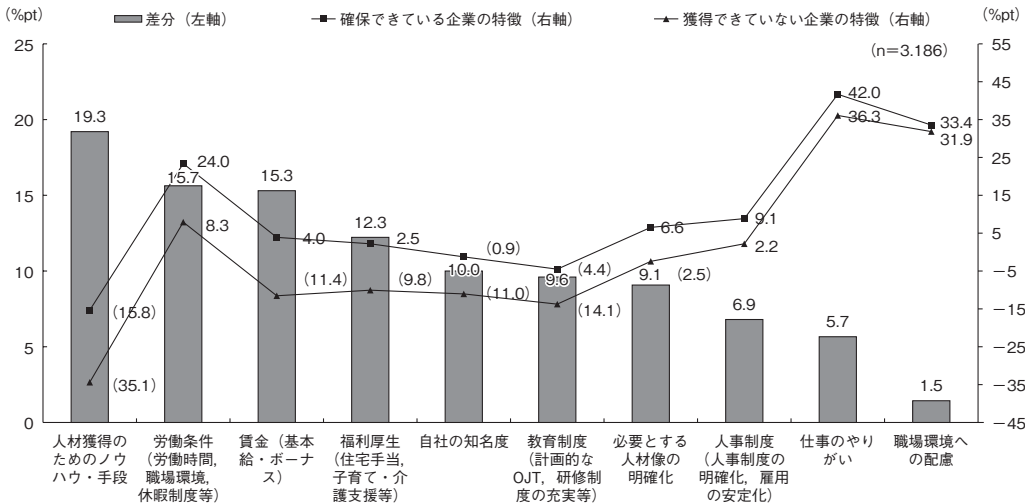
(注)1. 経営課題について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

2. 「その他」には、「現在の社員の配置換え・解雇」、「不要もしくは効率の低下した設備の廃棄」、「外部資源の活用」が含まれる。

3. 「求める質の人材がない」及び「人材の人数が足りない」については、労働人材と中核人の両者の回答を含む。

図表1 2015年版中小企業白書データ①

第2-2-20図 人材が確保できている企業とできていない企業の特徴



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、株野村総合研究所)

- (注)1. 人材を「確保できている」企業は、「十分に確保できている」、「十分ではないが確保できている」と回答した企業の合計。  
 2. 人材採用に関する特徴とは、「強み」と回答した企業の割合(%)－「弱み」と回答した企業の割合(%)を引くことで算出した。  
 3. 差分とは、「確保できている企業の特徴」－「確保できていない企業の特徴」から算出した。

図表2 2015年版中小企業白書データ②

## 2. A社への知的資産経営報告書を活用した人材採用・育成支援の取り組み

### (1) 人材採用・育成支援のきっかけ

A社は東海3県(愛知、岐阜、三重)で子供を中心とした各種記念(七五三、入園・入学、ブライダル、成人、卒業など)を撮影するフォトスタジオである。売上高は17億8,400万円、店舗数15店舗、従業員数380名(うち正社員87名)の規模である。A社は7年前から新卒採用に着手。女子学生は数多く集まるのだが、男子学生の応募がほとんどなかった。新卒者は将来の管理職・店長候補として採用しているが、管理職昇進を考え始める3年目くらいから退職者が増える傾向があった。接客する現場の仕事にはやりがいを感じるが、店長の仕事にはしんどさや煩わしさを感じ、「店長にはなりたくない」と思う従業員が多かったのだ。そのような中、A社社長が写真業界の組合勉強会に参加されたのが、支援のきっかけであった。社長の思いは、以下の通りだった。①会社の将来を担う人材を採用したい②店長人材を育成したい③従業員に自社事業の価値を認識し、実践して欲しい④サービス業という成果の見えにくい仕事において評価の基準を明確にしたい⑤事業承継を見据

えた、カリスマ経営から組織経営への変革を図りたい。今回支援の目的を人材確保にとどまらず、事業承継を見据えた組織改革と位置付け取り組んだ。

### (2) 支援の流れ

人材が集まらず、採用した人がすぐに辞めてしまう原因の1つは、採用活動に対症的に行っているからである。採用活動は戦略的なものではないからである。戦略的とは経営理念を実践し、自社の将来あるべき姿(ビジョン)を実現するために、採用環境を市場と捉え、求める人材を明確にし、競合他社との競争に打ち勝って、人材を獲得していくというマーケティングの視点で採用活動を行うことである。また入社後のミスマッチを減らすためには自社にふさわしい人材を選別・選考する入口管理が必要である。

A社は7年前から新卒採用を始めていたが、戦略的な採用活動ができていなかった。求める学生像を明確にせず、説明会は総務担当者がきれいな写真や映像を交えながらではあるが、会社概要、事業内容を淡々と説明する内容であった。また面接選考方法も明確な基準がなく、感覚に委ねられた好き嫌いで判断する域を超えない内容であった。

A社は昨年、社長の長男が専務となり、事業承

継に向けて組織改革に着手、知的資産経営報告書を作成していた。組織改革のためにも戦略的な新卒採用活動の支援が近道と考え、専務と若手従業員を中心に採用プロジェクトチームを結成し、MAP（マッチング・アソシエート・プロジェクト）と命名。専務がMAPリーダーになることで、自らがリーダー候補採用に責任を持つ。就活生は人事担当者の飾られた話を聞きたいのではなく、経営者（将来の経営者）と実際に現場で働いている先輩社員の生の声を聞きたいと思っているからだ。知的資産経営報告書は一般従業員には認識されておらず、その後の経営に活かされる場面はほとんどなかった。この報告書の内容を共有することからMAPはスタートした。

### (3) MAPの推進を支援する（人材確保のために）

以下のプロセスについてファシリテーター役として推進支援を行った。

#### ① MAPメンバーの人選

MAPメンバーは店長、副店長、チーフ、一般社員という各階層から次世代経営幹部候補、リーダー、各店舗で影響を発揮して欲しいと目されるメンバーを選出。

#### ② A社らしさの共有（「何を？」を明確にする）

マーケティング理論のレクチャーを交え、メンバー各々の入社理由、仕事のやりがい、成長の場面等を振り返り自由討議を行う。専務から知的資産経営報告書の内容を説明。さらに報告書を読み解き、A社の事業価値、A社らしさをMAPメンバーの言葉で表現する。

#### ③ 求める人物像の明確化（「誰に？」を明確にする）

自分たちの後輩、仲間にはどのような人物がふさわしいかという観点で自由討議。「価値創造のストーリー」の内容を踏まえ、「求める人物像シート」に基づいて言語化していく。

#### ④ 集客・会社説明会・選考会の設計（「どの様に？」を明確にする）

ターゲット学生をどの様に集め、A社への理解と入社動機を高めればよいかを「AIDMAの法則」に従いながら、求人広告・会社説明会・選考会の内容を検討する。①でA社らしさを言葉で表現したことが生きてくる。それを学生が理解できる言葉に変換していく。

#### ⑤ 会社説明会・選考会の運営

MAPメンバーが会社説明会・選考会を実施。

学生に対してA社の事業内容、事業優位性、仕事のやりがい、将来ビジョン等「A社らしさ」を自らの言葉で語る。自分の言葉で語ることにより報告書の内容が腹落ちする。説明会に出席した学生は経営者（社長、専務）及び現場の生の声を聞くことによって会社理解が深まり、志望動機が強くなる。

#### ⑥ 内定者フォロー

MAPメンバーが中心となり店舗の協力を得ながら店舗見学会を開催。先輩紹介、店舗内案内、撮影会を通じて会社や仕事内容の理解を深めながら、企業風土を感じてもらう。

#### (4) キャリアステップを明確にし、育成の仕組みを整える（定着、組織変革のために）

店長たちは店長としての仕事にやりがいを感じていた。一般社員にはいつも忙しそうにしている店長の姿しか見えずどの様な業務をしているのか、やりがいは何かを知らなかったし、知る機会もなかった。その機会の1つがMAPとなった。また①店長を始め各職務の役割の明確化②役割を果たすための能力要件の抽出③教育機会の創出④人事評価基準の見直しを行い、キャリアステップを明確にし、育成の仕組みを整えた。

## 3. 今支援の成果

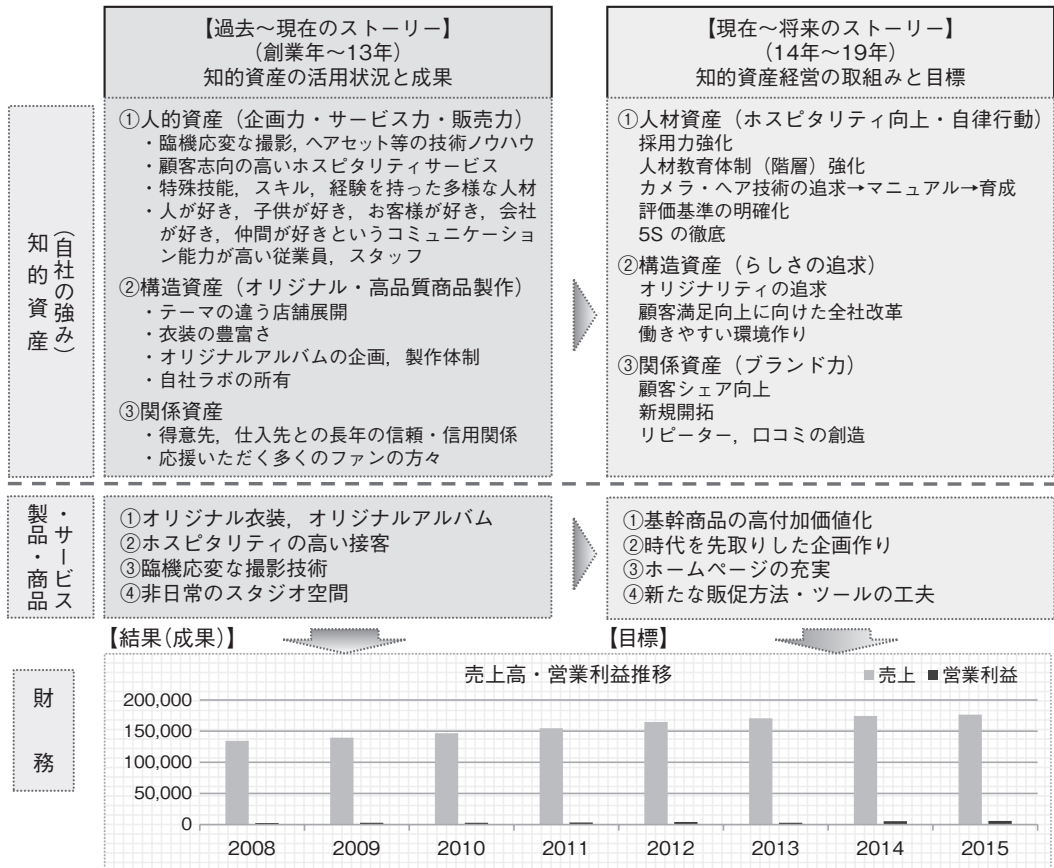
今支援は活動を始めて3年が経過した。MAPメンバー3期を合わせた22名の他、多くの従業員と関わり、支援の幅も拡がりを見せ、A社が変化していることを実感する。今支援の成果は以下のとおりである。

①採用環境が年々厳しくなる中、1年目は説明会参加者342名、内定者30名、入社19名（うち男子2名）。2年目は説明会参加者361名、内定者33名、入社23名（うち男子6名）。3年目は説明会参加者351名、内定者35名、入社25名（うち男子3名）。3年連続男子学生獲得ができ、内定者歩留まり率は5割であったものが7割に向上した。

②学生アンケートから「今までに受けた会社説明会の中で一番楽しい会社説明会でした」「質問に丁寧に応えていただき会社のことがとても理解できました」等高評価を得た。

③参加学生や大学、専門学校から口コミが生まれている。

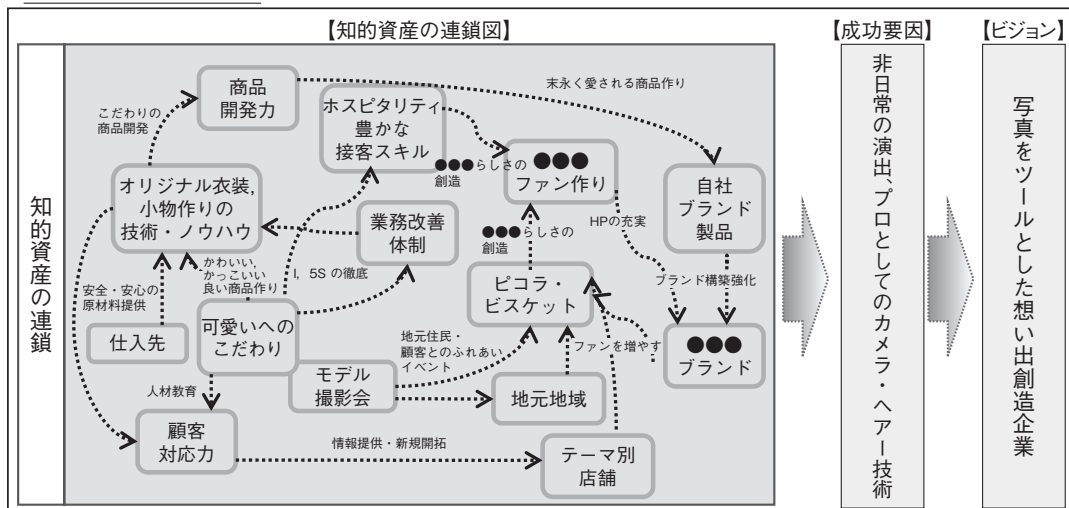
#### IV. 価値創造のストーリー



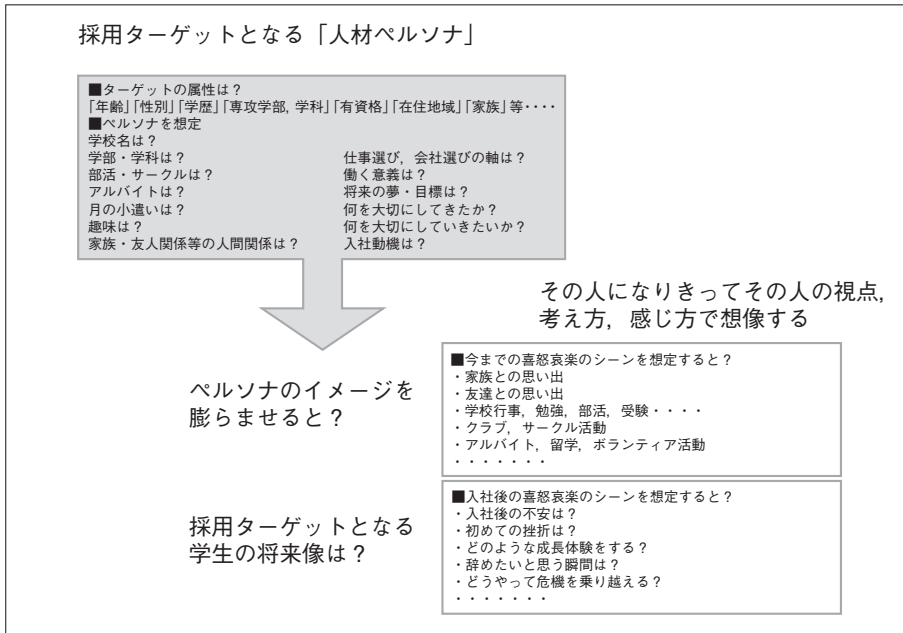
#### V. 今後のビジョン (方針・戦略)

顧客及び従業員との喜びと感動の共有を実現し●●●ブランドの確立, 浸透を図る

#### VI. 知的資産活用マップ

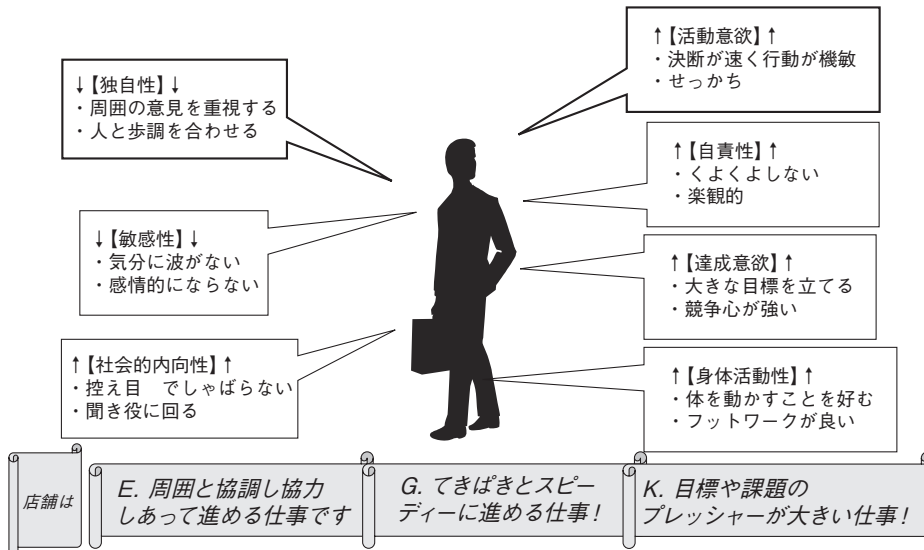


図表3 A社知的資産経営報告書



図表 4 求める人物像設定シート①

◆人材要件明確化のキーワード（社長が求める人材・店舗）



図表 5 求める人物像設定シート②

- ④ MAP 活動を通してメンバーは知的資産経営報告書の内容を理解し、会社説明会で自ら学生に語りかけることによって、さらに強化された。また入社当時のやる気や夢を取り戻し、新たな目標設定ができた等モチベーションが向上した。また、今では従業員の間では MAP メンバーに選ばれるのが、1つのステータスとなっている。
- ⑤ 後輩をしっかりと育てなければという当事者意識が会社全体に芽生えてきた。
- ⑥ ミスマッチが減り、新入社員の退職者が激減した（2期採用の1名退職のみ）。
- ⑦ 既存社員の退職者が減少、副店長・店長にチャレンジする一般社員が増えた。
- ⑧ 売上高は平成27年度18億2,900万円、平成28年度18億4,100万円と微増。この間顧客数は減少しているが単価が増加し、人時生産性は向上している。
- ⑨ 3年間新店出店ができなかったが、店長人材が育ったことで、3年間で4店舗出店。
- ⑩ 専務への事業承継の準備が進んだ。
- ⑪ 制作部の生産性を向上するため生産管理の専門家（中小企業診断士）を紹介できた。
- ⑫ 組織変革のために「人事制度化企画」「幹部育成」支援にも着手することになった。

#### 4. まとめ

##### (1) 採用上手が商売上手に繋がる

中小企業は経営資源に乏しく、知名度もない。しかし中小企業でも人材採用に成功している企業はある。その違いは何か？ 2015年版中小企業白書によると「人材確保のためのノウハウ・手段」に顕著な差が見られたという。中小企業診断士の役割はまさにノウハウの提供である。採用活動とは「人を集め」「会社に興味関心を持たせ」「入社したいという意欲を掻き立て」「意欲を持って入社してもらおう」「意欲を持って仕事に取り組み成果を上げてもらおう」一連のマーケティング活動である。正社員候補に「会社らしさ」「会社の魅力」を伝えられなければ、顧客に伝えられるわけがない。「採用上手は商売上手」に繋がる。

##### (2) 知的資産の見える化、活用が稼ぐ力、生産性向上に繋がる

経営資源に乏しい中小企業が、見えない資産で

ある知的資産を報告書としてまとめ「見える化」することは有効な経営支援だと考える。しかし、苦労してまとめた報告書が実際の経営に活かされているだろうか。学習サイクルから考えると「聞いて」「見て」「やってみる」がなければ浸透しない。MAP 活動の一連の行為が知的資産を従業員に認識させ浸透させた。それを理解し入社した新入社員が、さらに後輩獲得のために MAP 活動に参加する。この一連の活動が採用力を高め、そして組織力を高めていく。今支援では採用活動の成功だけでなく、売上高向上、生産性向上にも寄与した。A社はサービス業である。サービス業の稼ぐ力の向上、生産性の向上には「見えない資産」の見える化とその意図的活用が効果的であることを示している。

##### (3) 採用活動を変えると組織変革が進む

今支援では事業承継の課題もあった。それは経営者のカリスマ性からの解放である。その解決策の1つが人事権の移譲である。専務が新卒採用プロジェクトのリーダーとなりメンバーに事業・経営に対する自らの考えを伝え、会社説明会でも直接学生に語りかけることによって、経営者となる心構えを含めた準備となる。プロジェクトメンバー、新入社員は将来の幹部候補である。専務が経営者になった時には専務の考えを理解し、自立して行動してくれることが期待できる。それが組織の結束力と機動力を高めることになる。

##### (4) 中小企業診断士は根本的問題解決に寄与すべき

人材不足のため、事業に支障を起し始める企業が増えてきた。求人広告会社や人材斡旋エージェントの利用は有効的ツールであるがノウハウにはならない。その抜本的解消のためには戦略的・マーケティング視点を持って採用活動に取り組む必要がある。ここに中小企業診断士が関与する意味がある。経営理念・ビジョンを明確にし、経営目標達成のために何が必要なのか、経営戦略とともに人事組織戦略を策定する。その上で計画的採用活動を行うことで経営目標達成に近づく。中小企業診断士の知恵を結集して社会的ニーズに応えていければと考える。