

これからの企業成長は人材次第

中小企業における 人材採用・育成のポイント

- 1 中小企業における採用と育成の重要性
- 2 優秀新卒者を逃さない採用活動の進め方
- 3 中小企業が実践できる人材育成への取り組み方



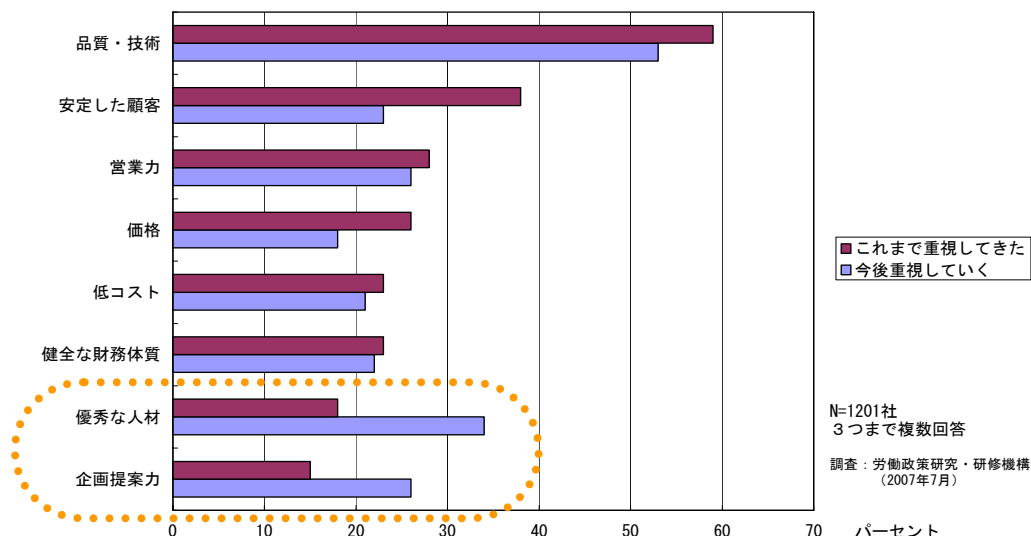
1 | 中小企業における採用と育成の重要性

企業の競争力の源泉は「優秀な人材」と「企画力」

企業における四大資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「ジョウホウ」のうち、「ヒト」は大変重要な位置付けとなっています。

なぜなら、「モノ余り」「長期的な経済低迷」の影響を受け、他社と自社の差別化を図ることが極めて難しい経営環境になっているからです。下記のアンケート結果でも分かるように、その中で差別化を図っていくためのキーワードが「人材」なのです。

■市場における競争力の源泉



本レポートでは中小企業において、いかに優秀な人材を確保し育てていくかという視点で、新卒者の採用と育成のポイントを解説いたします。

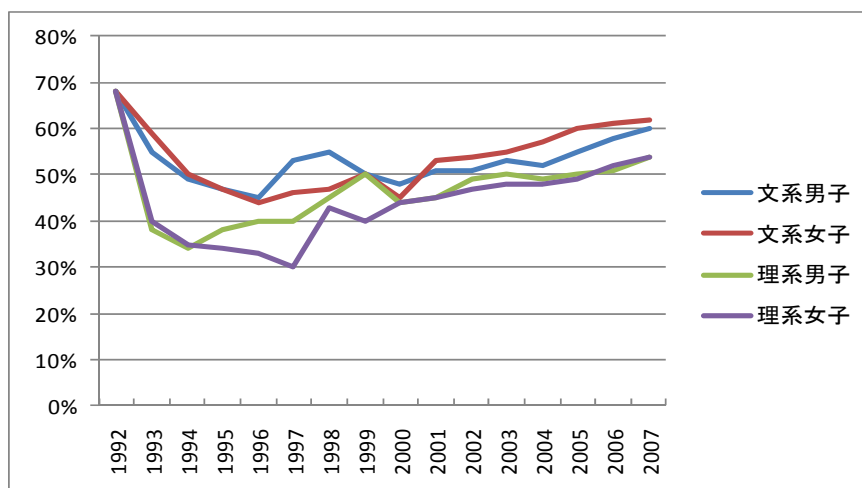
新卒採用で成功している企業の採用活動の特徴

(1) 中小企業の採用実態

中小企業はわが国の雇用の7割近くを担っています。特に、不況期における雇用の創出や転職市場でも大きな役割を担っており、労働市場は中小企業によって支えられていると言っても過言ではありません。

昨今、雇用過剰の状況であり、一見すると採用に関しては買い手市場のように見えますが、それは大企業中心の話であって、中小企業では募集しても採用できないという企業が多くなっています。これは、若手人材、特に新卒者の大手志向が強まっているためです。

■過去 16 年間の大手志向の動向



(2)採用に成功している中小企業の特徴

一方、中小企業に応募した学生の選択理由は、「やりたい仕事に就ける」(46.2%)「企業としての独自の強みがある」(40.1%)「会社の雰囲気が良い」(39.5%)となっています。

新卒者を採用した中小企業における採用成功のポイントをまとめると、以下のような項目が挙げられます。

- ①会社案内があり、都度見直しをしている
- ②ホームページがあり、定期的に更新をしている
- ③ホームページに社長の想いやこだわりが示されている
- ④ホームページに社員の生の声（入社後の感想など）を掲載している
- ⑤会社説明会では人事担当者だけではなく社長自ら説明を行っている

このように、採用に本気で取り組み、工夫をしている企業が優秀な人材を確保できているということです。

中小企業における人材育成の問題点

中小企業における人材育成の実態をみると、必ずしも十分であるとはいえません。それは、管理職の多くがプレイングマネージャーであり、「自分の仕事に追われ、社員教育の時間を取ることが出来ない」「指導をできるレベルの人材がいない」といったことや「研修会の実施にかかるコストを負担できない」等の経済的理由もあるためです。これらの問題についても、解決を図らなければせっかく採用した優秀な人材をダメにしてしまうことになりかねません。

2 | 優秀新卒者を逃さない採用活動の進め方

成功の鍵は経営者・社員の顔が見える採用活動を行うこと

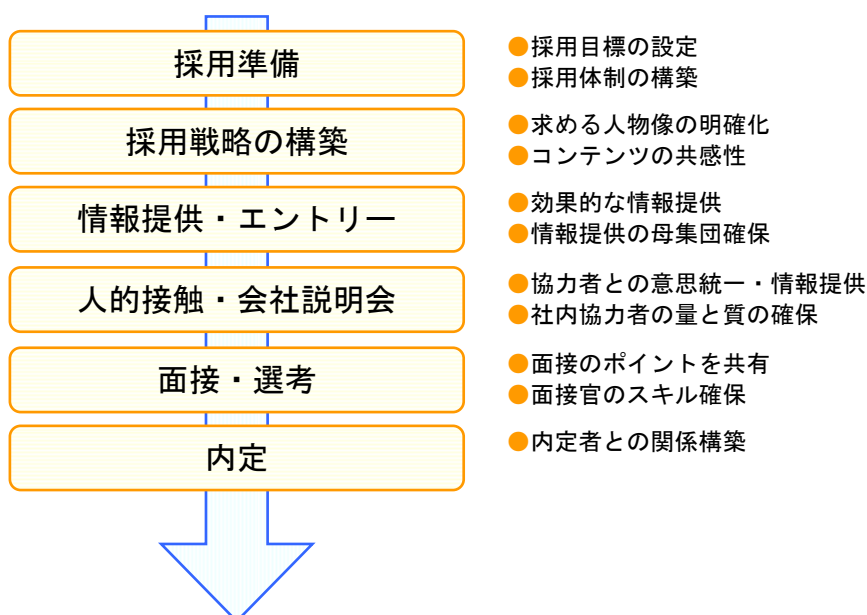
新卒者の採用については、どの企業も同じようなタイミングで採用活動を開始します。この時期は、大企業と中小企業が同時に採用活動を展開することになるため、中小企業は魅力的な採用活動を行わなければなりません。では、大手企業に対抗できる採用活動とは、どのような採用活動でしょうか。

それは「経営者、社員が顔が見える採用活動」です。会社案内や、ホームページ、会社説明会など、事業内容や自社の強み、経営者の想いを伝える機会は多く存在しますが、実際これらをうまく活かしている中小企業は少なく、逆にうまく活用できている企業は採用に成功しています。

採用活動の各ステップにおけるキーポイント

多くの学生が、中小企業に応募する理由として「働きがい」「独自の強み」「会社の雰囲気」を挙げています。中小企業において採用を円滑に行っている企業は、これらの点をアピールするための様々な工夫を行なっています。そこで、採用のステップに基づき特に重要な点である、採用準備・採用戦略・情報提供・会社説明について解説します。

■採用のステップ



(1) 自社が地域・業界で目指すポジションや志を提示する

採用準備としてすべきことは、採用目標の設定、採用スタッフの配置、全社への方針徹底など、採用活動を行う上での骨格をつくることです。

求める人物像の設定、求める人物像に訴求すべきコンテンツの抽出、採用目標を実現するための実行戦略を立案することが、最初にすべきこととなります。

採用目標とは、何のために、どのような人材を、いつまでに、何人採用するかを決めることです。

この前提には、経営者の将来構想がなくてははいけません。すなわち、3～5年後の業界展望を見据えて自社の経営ビジョンを打ち出し、ビジョン実現のためにどのような戦略が必要で、その戦略のためにどのような人材が必要なのかを明示しなければなりません。

(2) 自社の未来を託せる社員像を明確にする

採用は「採用準備、採用戦略の立案、情報提供、人的接触、面接、内定」という流れになります。このフローの基本となるのが準備・戦略立案ですが、その後の情報提供以降で重要になるのが、求める人物像の設定です。人物像の設定次第で情報提供や採用イベントの内容、選考の基準がすべて変わってきます。

経営者のビジョンに基づき、どのような「マインド」「スキル」を持った人材を採用したいかという人材像を明確にしましょう。

また、ホームページで経営者の想いを表現していくことも重要なポイントです。

ホームページ上で経営者が明示すべき項目は以下の5点です。

- ① どのような想いで会社を創ったか
- ② 自社商品にどのようなこだわりを持っているのか
- ③ どのような苦勞をしてきたか
- ④ 自社の社風はどのようなものか
- ⑤ 社員の生活をどのように考えているか

(3) 採用ルートを多く持つ

採用活動において、採用ルートを多く持つことは、採用活動において重要な要素となります。また、窓口の担当者との人間関係作りも重要です。電話や郵送でのコミュニケーションだけでは、決して良い人材情報を得ることはできません。

日頃から、担当者との面談機会を多く持ち、自社の人材に対する誠実な姿勢を理解してもらうことが大事です。

■採用ルート

カテゴリー	主な採用ルート
学校ルート	先生、就職部、キャリアセンター、相談員、OB、OG、サークル、学内セミナーなどのイベント、求人票
メディア（デジタル）	インターネット（HP、就職支援サイト、ブログ、SNS）
メディアルート（アナログ）	情報誌、交通広告、一般メディア、自社媒体
人的ルート	社員の紹介、内定者の紹介、顧客の紹介、各種コネ
公的ルート	ハローワーク、学生職業センター、自治体関係
その他ルート	インターシップ、人材ビジネス、NPO

数多くの採用ルートを持つことで良い人材採用の可能性が高くなります。コストがかからないのは人を介してのルートですが、最近はインターネットを介しての採用の有効性が高くなっています。自社のホームページ、ネットを介する紹介企業との提携などの工夫が必要でしょう。

（4）会社説明会実施時のポイント

①経営者が熱く語る

会社説明会などの場は直接的に応募者に伝える場であるため、企業間の採用結果に大きな差が生じます。応募者に伝えるべき主な内容は、業界動向、企業概要、事業内容、業務内容、顧客構成、社員構成、キャリアプランなどがあります。

これらは採用担当者に任せきりではなく、経営者自らが、自分の想いを応募者に生の声で伝えるべきです。そして、経営者のファン、会社のファンをひとりでも多く作ることで

②差別性を訴える

差別性を訴えるには、企業のポジションを提示するのが効果的です。そのために、ポジションマップなど可視化できるものを作成して見せることが効果的です。企業は業績を競うのではなく、ポジションを競うものです。「当社は〇〇業界ではトップシェアです」「当社の商品は〇〇といった特長があり、業界 No.1 です」と明示することで、今まで知られていなかった事実を知ってもらうことができます。

③社風・組織風土を伝える

社風や組織風土を伝えるには、理念やビジョンだけではなく、それが日常の仕事や一人ひとりの行動にどう表れているかを伝えることが大切です。会社生活をリアリティに伝えるには、採用担当者の周りで起こった小さなエピソードなどを伝えると説得力があります。

④会社説明会を成功させるための段取り

会社説明会の成否が採用の成否を大きく左右します。この会社説明会を成功させるためには、事前準備、プログラムの内容、プログラム運営、事後の場面において、それぞれポイントがあります。

	差別化のポイント	参加者が持つ感想
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> ●告知メールのタイトルが個性的 ●内容についての情報を事前に提供 ●予約確認の電話を入れる ●時間場所が参加しやすい設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●エントリーしやすかった ●内容が事前にわかったので判断しやすかった ●丁寧な電話がかかってきた
プログラムの内容	<ul style="list-style-type: none"> ●社風や職場がリアルにわかる ●仕事について知りたいことがわかる ●データなどビジュアルでわかりやすい展開 ●体験型などのユニークで楽しい内容 ●魅力的な人とのふれあいがある ●一方的でなく双方向のやり取りがある ●入社後のキャリアがイメージできる ●経営者の話、活躍している社員の話 ●インパクトが強く印象に残る内容 	<ul style="list-style-type: none"> ●経営者が熱心に語ってくれた ●ゲーム形式で楽しく分かりやすかった ●知りたいことがすべてわかった ●内容が豊富でメリハリがあった ●グループワークで友人ができた ●他社との違いがわかった ●悪い話も聞けた ●質問への回答が的確だった ●入社後のイメージができた
プログラムの運営	<ul style="list-style-type: none"> ●社員全員の対応がよい ●顧客に対応するような丁寧さ ●準備が万全で運営がスムーズ ●学生の視点で運営されている 	<ul style="list-style-type: none"> ●学生への気遣いが感じられた ●社員が笑顔で明るく対応してくれた ●採用に対する熱意が感じられた

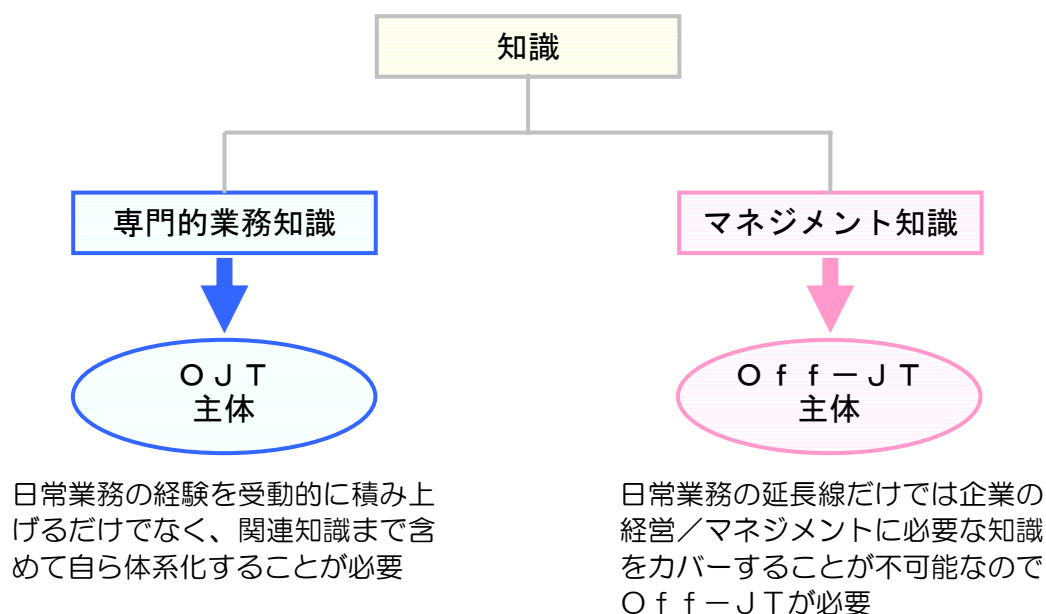
3 | 中小企業が実践できる人材育成への取り組み方

なぜ社員教育が必要なのか

本レポートの冒頭でもお話ししましたが、中小企業が他社との差別化を図るための最大の要素が「良い人材」です。そして、「良い人材」を作り出すのは「良い採用」と「良い教育」です。良い採用で資質のある社員を確保して、その後の教育でその資質を開花させることができるのです。

また、中小企業の実態としては、期待通りの社員を採用できないことのほうが多く、経験不足の中途採用者に頼っているということの方が多いのではないのでしょうか。このように中途採用者が多い中小企業こそ、社員教育を重視しなくてはなりません。

社員教育の方法には、大別すると2種類あります。OJTとOff-JTです。OJTは仕事を通しての教育、Off-JTは職場外での教育です。



教育は、OJTに向くテーマと、Off-JTでなくては習得できないテーマがありますので、上手に組み合わせることが大切です。

最近行われたアンケート調査で、教育と企業業績の関係で興味深い結果があります。

Off-JTを積極的に行っている企業の業績が相対的に高いということです。

やはり、教育は自己流だけでなく、体系的な知識を持った外部機関を活用して、それなりに投資することが必要であるということです。また、この教育への投資は数年先の業績に影響を与えることは間違いありません。先行投資と行って行うべきでしょう。

OJT実践のポイント

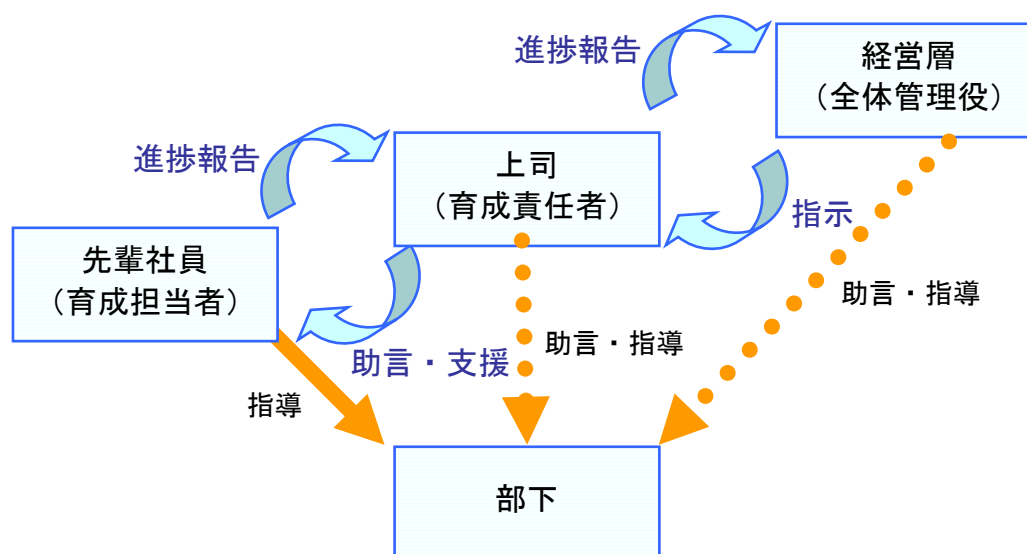
(1)指導者の基本スキルの習得

OJTは、社員一人ひとりの担当業務に直結した指導が可能です。職場ごとに担当する指導者のレベルによりばらつきがあります。したがって、OJTを行う場合は、指導者の基本スキルの習得やレベル合わせが必要不可欠となります。

- OJTの指導者の基本スキルの習得
- OJTにて指導する内容の統一化
- 教育スケジュールの明確化
- 指導者の定期的なローテーション

(2)複数階層による育成体制

また、OJTでは育成担当者を決めて行なう場合が多いと思いますが、担当者に任せきりではなく、上司も育成責任者として、経営層も全体管理役として関わらなければなりません。



図のように、1人の部下を育成するのに、日々直接指導育成をする「先輩社員（育成担当者）」、その先輩社員から日々報告等を受け、助言や支援をしながら一つ上の目線で育成責任者として関わる直属の「上司」、さらにもう一つ上の目線で全体管理する「経営層」の、複数の階層で行なうべきです。

(3)複数階層による育成体制のポイント

この育成体制では、以下の2点が重要なポイントです。

- 育成担当者となる先輩社員には、上司が事前に指導育成者としてのレクチャーをする
- 日々の報連相、定期的な育成担当者同士のミーティング等、一つ上の階層の上司や経営層との連携・サポート体制を固める

1点目の、事前にレクチャーする内容としては、以下のようなものがあります。

- 育成項目
- 目標到達点と時期（育成スケジュールの提示）
- 指導者・育成者としてのスタンス、スキル

また、2点目の連携・サポート体制については、以下がポイントになります。

- 上司は育成責任者として育成担当者からの報連相をしっかり受けながら、適切な助言を行ない、時には直接的な援助も行なっていく
- 育成担当者、育成責任者、経営層といった人材育成に関わる全階層を交えた定期的ミーティングを行ない、育成担当者を支援する

この体制を構築することで、指導を受けた部下の成長はもちろんのこと、直接指導に当たった育成担当者も一緒に成長することになります。また、コミュニケーションが苦手な若手も、年代が近いと人間関係を構築しやすくなります。

さらに、上司が育成に関与することで、育成担当者の力量や成長も確認することができますし、上司自身も管理・指導能力が向上します。

経営層においても、複数の育成対象者、育成担当者、育成責任者を管理することで、会社全体を俯瞰することができ、組織における全体最適を図ることができるようになります。

経営層にとって社員の育成は「人任せ」ではいけないのです。

Off-JT実践のポイント

(1)Off-JTの形態

Off-JTでカバーしきれないビジネススキルやマネジメント知識などはOff-JTで対応しなければなりません。Off-JTの形態は以下の3つが代表的です。

研修形態	内容	メリット	デメリット
企業内研修	自社に講師を招いて実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社に合った内容でできる ● 日程は自社の都合に合わせてることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人数が少ないと割高
集合研修	外部の教育機関等が開催する集合研修に参加させる	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社の参加者がいるため刺激になる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必ずしも自社が望む内容とは限らず、総論的な内容になる可能性あり ● 日程調整が難しい
e-ラーニング	外部機関のe-ラーニングで学習	<ul style="list-style-type: none"> ● インターネット環境があれば、いつでも、どこでも受講可能 ● 繰り返し受講できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 緊張感に欠ける ● 疑問をその場で解決できない

それぞれ、一長一短ありますが、対象人数が多ければ企業内で外部講師を招いて行った方が、経営者の意図する研修内容にすることができます。逆に対象者が少ないようなら、集合研修やe-ラーニングが適しているといえます。

いずれの場合においても、自社では「誰に」「どのような」研修をさせたいのかを明確にしておくことが重要です。

(2)Off-JT実践の具体例

Off-JTのテーマとしては、専門テーマ教育と共通テーマ教育があります。

前者は、部門別や職種別に行う教育、後者は部門横断的に階層別に行うものです。

階層別教育は、各階層に求められる役割遂行に合わせてカリキュラムを作成して、体系的に行うべきです。具体的なカリキュラムの例を次頁に示します。

社員階層	研修内容
新卒者新入社員 中途採用者	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒者新入社員研修（ビジネスマナー研修） ●新入社員フォローアップ研修
中堅一般社員	<ul style="list-style-type: none"> ●タイムマネジメント研修 ●コミュニケーション力向上研修 ●プレゼンテーションスキル向上研修
主任クラス	<ul style="list-style-type: none"> ●初任リーダー研修 ●問題解決力向上研修
課長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスコーチング研修 ●労務管理の基礎知識 ●人事考課の進め方 ●決算書の見方と財務基礎知識
部長クラス	<ul style="list-style-type: none"> ●リーダーシップ強化研修 ●経営分析研修 ●戦略策定・中期経営計画研修 ●リスクマネジメント研修

人材育成で成功している中小企業の実例

(1) 企業概要

- | | |
|---------------|---------------|
| ●会社名：南富士産業（株） | ●業 種：屋根・外壁工事業 |
| ●所在地：静岡県三島市 | ●社員数：100名 |

(2) 取り組み内容

杉山定久現社長は同社の2代目。40数年前に社長を引き継いだ際に7割近くの社員が退職を申し出るという危機に直面しました。「夢を持ってない会社にこのまま残っても仕方ない。」というのが退職の理由でした。杉山社長はこの時「だったら社員が夢を持って仕事を続けられる会社にしていこう。会社の成長のために社員を使うのではなく、社員が成長することで会社が伸びる。」という発想に大転換したそうです。

その後、社員からの提案を受け入れる「Welcome 提案制度」や、社員教育制度を整備しました。このWelcome 提案制度を通して、当時23歳の社員が提案した「八角形住宅」が生まれ、現在では同社の顔になっています。

■教育内容

教育対象	教育内容
社員教育	<ul style="list-style-type: none"> ●土曜塾 社内学習塾。土曜日は勉強の日。 ●Welcome 提案制度 提案することを評価し、特別賞与を出す。 ●読書のすすめ すべての書籍購入代金を会社が負担する。 他
職人育成	<ul style="list-style-type: none"> ●屋根外壁職人養成学校 ドイツのマイスターのような技術者を育成する。素人でも3ヶ月で一人前の職人に育てる。
社外（経営者・幹部）教育	<ul style="list-style-type: none"> ●Mact 経営者養成塾 経営者や後継者を特別養成、指導。 ●出張・幹部研修 「会社とは」「頭の国際化」「企業文化づくり」などを指導。

(3)成果

2010年には社員の提案で「ムダ取り室」が開設され、コストダウンを図ることができ、建設業界を取り巻く環境が厳しい中でも黒字を確保しています。

教育を通して「考える社員」を育成してきた結果でしょう。長年の社員教育の取り組みが、不況期に大きな成果を挙げている良い事例です。

おわりに

以前から言われているように「企業は人なり」です。人材の採用と育成は、これまで以上に企業にとっての重要度を増しています。

4月の新年度スタートに向けて、自社の採用と教育を見直してみてもはいかがでしょうか。