

【活性化人材を確保する(採用編)】

協働通信Vol.2-3 No.9 P.27「21世紀の人材」の中で、「これからの企業は、**就社社員、就職社員、就給社員**という3つのタイプの人材と共存共栄することを考えていくことになる」と述べた。

共存共栄するためには、まず共存共栄できる人材を採用することが不可欠である。すなわち、どういったタイプの人材であっても自社に不適切な人材を採用してしまったのでは、会社も本人も不幸である。従来の採用手法は、面接や筆記試験を中心にしたもので、受験テクニックの良否で決まるようなところがあった。

「わが社は本当にどのような人財を求めているのか、その求めている人材はどのような手法で適否を判断できるのだろうか、そのような疑問を解決する手法の概要について述べて見たい。

なお、人材の確保には、「採用」と「育成」とがある。今回は「採用編」についての手法を述べ、「育成編」については、次回をご期待いただきたい。

1. 人材確保にあたって考慮すべき労働環境

1) これから自動化・機械化に移行する労働力

(1) 時間比例型及び単純繰返し労働の自動化

人件費の削減

単純な人的作業を機械に置き換えることはもちろんであるが、これからの機械化の方向は、人間に出来ない、あるいはさせない方が望ましい作業を機械にさせることになる。

人事労務の煩雑さ削減

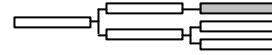
これからは人に関わる経営上の問題がますます大きくなる。人事労務の煩雑さを減らしていくことは、これからの企業にとって重要な課題のひとつになる。

時間・品質・コストのバラツキ解消

時間・品質・コストのバラツキを考えれば、一般的には機械でのバラツキの方が小さく、これからは出来るだけ人的作業を減少さす方向で、ワークシステムを検討する必要がある。

(2) 時間比例型単純複合労働の人間から機械への移行

技術の進歩によって、機械自身で調整・判断ができるようになって来ている。職人的ノウハウですら、もはや人から機械に移行されていく。



また、情報技術の発展による多機能メカトロの実現が進み、1つの機械で多役割を果たすことが出来るようになってきており。中途半端な技術者は機械化によって、その存在価値は失われていく。

2) これから求められる労働力

(1) 今後も残る人的単純労働

自動化・機械化が多面的に進行する時代にあっても、次のようなものは、これからも人的作業として残るであろう。実務的には完全自動化・機械化は9割になることが現実的であるように思う。

- ・標準化出来難いもの
- ・一時的なもの
- ・機械化することが高つくもの

(2) 自ら高付加価値を追求出来る人材

付加価値とは、顧客から求められる度合いと言えるだろう。強く求められる人材となるためには、次の能力が必要である。

- ・企画力(倍発想、桁違い発想、意外発想、...)
- ・洞察力(変化の観察・察知)
- ・構想デザイン力(漠然の具現化)

(3) 高度なサービスが提供出来る人材

これからのビジネスの重要な要素として、期待と感動を提供することがある。すなわち高度なサービス、金になるサービスを提供出来る人材の確保が重要になる。

(4) 組織総合力の増殖ができる人材

これからの時代は組織力の勝負である。単なる員数の大小でなく、質と方向性の問題である。すなわち、単なる動機付けをするのではなく、方向性、理念を前提にしたようなモチベーションスキルを持った人材が絶対的に必要になってくる。

しかし、タイミング良く組織の役割分担をさせていく実行力を持った人材は非常に少ないので、こうした人材の育成をどのようにするかを考えなければならない。

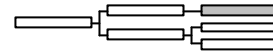
色んな知識を持っていても、実践のタイミングがずれてしまうと役に立たない、どんな方法でやれば良いかを判断・選択し、タイミング良く適切に実践する力が必要である。

2. 企業と社員のこれからの関係

今後、企業と社員との関係には、時期尚早の感もあるが、次の3点になる傾向が出てくるのではないだろうか。

1) 共存共栄

企業と社員のこれからの基本的関係は“共存共栄”である。共に存在し、共に栄えるためには、経済的共存共栄と、精神的共存共栄の2つの面から考える事が必要



であるし、共存共栄は今後ますます強くなっていくだろう。

(1) 経済的共存共栄

就社社員の報酬は、今までと基本的には同じで全雇用期間にわたって考慮することになるだろう。一方、就職・就給社員は、その時その時で貸し借りのない計算を行うことになるであろう。つまり今年の業績貢献度にあわせて報酬を支払うことを前提にした共存共栄を考えていく。

(2) 精神的共存共栄

事業(ビジネス)を演出し、トップと共に面白さを感じ合う、また企業づくりの実務に携わるのが就社社員である。一方、就職社員は、就社社員の求めに応じて、企業づくりを補佐(協力)する位置づけにある。そして、会社から自分の専門分野での舞台を与えられて活躍する。

企業理念は、精神的共存共栄のベースとして共有される。企業理念を持つこと、また、身近な人に自社独自の商品と言えるものを持つことは、経営者として重要な役割と考える。そして、社会から賞賛される企業づくりへの参画の機会を多く創ることが重要になってくる。

2) 雇用期間 / 終身雇用したい人材、すべきでない人材

会社と社員のこれからの関係においては、雇用期間についての新しい考え方で対処する必要がある。すなわち、この種の切り口からも、人事労務のあり方(終身雇用、一時的雇用の人材の処遇)を根本的に考え直し、制度そのものを再構築していく必要がある。

(1) 終身雇用を考えたい人材(就社人材)

組織総合力の増殖に従事する人材については、終身雇用が想定される。すなわちその作業に携わる人材は、基本的に終身雇用を考えたい人材のあり方、また終身雇用を考えたい処遇の仕方が要る。

これらの人材については、各社固有技術の特長や、その企業独自の組織運営のノウハウを自社固有のノウハウとして蓄積し、累計させる必要がある。

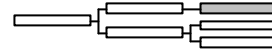
(2) 一時雇用の人材

単純労働に従事する人材(就給人材)は、環境変化で雇用・解雇する。すなわち、仕事が無ければ、レイオフの形で労働者を増減する、あるいは派遣会社と契約する形で労働力を弾力化させていく。一時雇用という事で、処遇のあり方を考える。また、高付加価値化、高度サービスに従事する人材(就職人材)は、時代の要請により内容が変化する。あるいは高付加価値化、高度サービスの内容が変化するので、一時的により望ましい人材へ置換することになる。すなわち、プロとして技術を磨き、よりスキルの高い人間に置き換える事も、今後やらざるを得ない。

3) 固定費で賄う人材か変動費で賄う人材か

(1) 固定費で賄う終身雇用する人材

賃金を気にせず働くことが出来るような人事労務制度が必要になる。すなわち、このような人材には、保障する、信じてもらう事を考えていく。



(2)企業にとってある一時期必要な、すなわち有期雇用の人材は変動費で対処

「賃金は高く人件費は小さく」の基本の中で、就職社員には、如何に能力を発揮させ、如何に高額のパイを払うか。そして、それだけの値打ちのある仕事を徹底させていくかである。すなわち、素晴らしい人材を素晴らしいパイを払って活躍してもらい、払った以上の成果を出させる活かし方を考える。

また、就給社員は、報酬分如何に働かせるかを考えることになる。相場の分だけは徹底して仕事をさせる事を、人事労務の観点から捉えることが必要になる。

3 . 就社社員の採用

3つのタイプの社員の中で、就職社員・就給社員については、まだ比較的雇用での判断は難しいとは言えず、仮に難しいと言っても解雇という形で対処しやすい。

ここでは就社社員にしぼって採用のあり方を述べていきたい。

1) わが社が求める就社社員を明確にする

就社社員の採用について、幾つか実験を始めているが、会社を想って働く就社社員の要件として、最低限考えないといけない観点が3つあると仮説した。その仮説を前提にして、この種の求める人材を如何にして採用・確保するか、具体的採用の方法について、試案を述べる。

(1)人間性の観点から就社社員を捉える

就社社員はやはり利己的であっては成り立たないであろう。そして、楽観的・肯定的に考えるタイプ(プラス思考)で、外向的・人を好きになる人材が好ましい。

(2)能力が向上する可能性があるかどうか

就社社員は能力の高さ低さは無関係のように思う。そして、この種の人材は、興味を持つ、努力する、考働型(価値ある事を考えて動くタイプ)の人材であろう。

(3)ロマン・夢を持っているか

社会的存在観が強く(社会的存在についての考えを大切にしたい)企業理念の理解、共感性(企業理念の理解度、共感性があるかどうか)のある人は、この種の人材と言えるだろう。

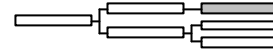
2) 対象者を探す

来る者を採用するような、受け身の求人だけではうまくいかない。経営をする観点から、自社が本当に求めている人材を明確にし、広く伝え、人間を「探す」事が、これからは必要であろう。

(1)出向く

待ちの求人ではなく、積極的に出向く。居そうなところ、例えば大学の研究室、学会会議などを訪問する。そして、会社説明会に参加したり、人が集まるところへ行くなどして積極的に探さない限り、望む人材を得ることは出来ない。

(2)意向を伝える



求める人材を積極的に公開する。例えば、リクルート紙、雑誌へ掲載したり、インターネットで発信するなどが望ましい。ただし、今までと同じような求人広告ではなく、求める人材について、具体的かつ明確な情報を伝えるべきである。

3) 候補者を特定する

候補者を特定するためには面談をし、候補者の考え方や性格、生活態度など、最少限度の情報を得る必要がある。その情報を入手した上で、求める人材か否かを選定すべきであろう。

(1) 面談する

やはり、まず理念など企業のロマンや経営姿勢などについて説明し、それに共鳴できるかどうかを相手に考えさせることが大切だと思う。

B S Oでは、採用活動の最初に、30分～1時間程度かけて、理念や経営姿勢などについて説明し、納得した人間だけを候補者としている。

求める人材について説明する。すなわち、どのような人材を仲間として求めているかをはっきり伝える。また、以後の入社試験のスケジュールについて概略説明する。

(2) 候補者の最低情報を得る

ただ優秀な人材を集めたり、入社試験の反復練習の結果が出てくるだけの試験では役に立たない。

B S Oでは「私の人生設計」という題で小論文を書かせている。その人なりの考えを捉える事が出来、お互いに共存共栄や将来を真剣に議論する上で大きな意味を持つ。

4) 企業が求める社員像との違いについて検討する

(1) 多変量解析による適否判定

クラスター分析などを用い、それぞれの会社が捉えている社員像を解析し、求めるタイプの人材を数値で捉える。その数値と比較してどれだけの違いが出るか、クラスタリングをする事で検討できるようにする。

また、判別分析で企業が期待する社員像から見て何点の人間かを判定し、そこから参考情報を引き出す。

(2) レーダーチャートによる乖離状態の検討

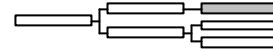
その会社の求める人材のモデルについて、対象者と人間像を捉える要素ごとにレーダーチャートを作る。そして、応募者とモデル図を比較し、面積や形などの食い違いを数値化したり目で見て検討する。

5) 職種別適否判定

大きく4つの職種に分けて判定する。共通部分については共通試験を行う。また、職種別には、それぞれのプログラムの過程の中で適正を判断する。

(1) 共通試験

共通試験としては、以下のようなことで、どの程度の出来映えかを評価したい。



- ・自分の仕事の役割理解 / 質問の仕方、何を調査するか（理解・調査の仕方をチェック）
- ・仕事の手順とスケジュールの設計
- ・仕事をするために何を参考にするか（人に聞く、資料を見る等、参考の適否を評価）
- ・達成水準とタイミングの理解（どのレベルまでやるか、いつまでにやり終えるか）

(2) 職種別試験

職種別試験については、以下のようなプログラムによって行う。なお、それぞれの内容・実施要領については別の機会に紹介したいと思う。

営業職

- ・ A I D M A による実務試験。

事務職

- ・ テーマを与え、レポートを提出させる。例えば、 B S O では、「社員教育について公的補助制度を導入せよ」などといった実戦的テーマについて、その具体的な業務の展開をレポートさせている。

技術職

- ・ 自社の V E テーマを与え、その推進についてレポートを提出させる。

製造職

- ・ I E ・ Q C の自社のテーマを与え、その取組みについてレポートを提出させる。

就社社員

その会社の理念や企業の独自性・風土が好きで、その会社に就業し、積極的に企業と共存共栄し、企業づくりに協働する社員である。

根本的な意味は違うが、過去に「終身雇用社員」と言われてきたイメージの社員である。

就職社員

自分のやりたい仕事をさせて貰えるからその会社にいる者をいう。従って、自分のしたい仕事を提供されている期間企業に勤め、企業づくりに協力することになる。

就給社員

給料を貰うために就業している者で、基本的には経済的にドライな関係をベースにする。

企業は経済的に共存共栄する事を提供する見返りに、企業が求める社員としての役割を一方的に求める。企業づくりについて考働して貰うことは基本的に求めない。