

中小企業における人材確保

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント 原田 洋一

はじめに

多くの中小企業が抱えている悩みとして「人材の確保」に関する事項があげられるだろう。

人材確保に関する悩みといっても、募集しても「応募者がいない」、「欲しい人材を採用できない」ことから、せっかく採用しても「短期間で退職してしまう」など、その中身は多様だろう。

ある程度の入退社や人材の入れ替えは、組織を活性化させるための刺激となり、必要であるとは考えている。しかし、あまりに早期の退職は、多くの費用や労力をかけて採用活動をする企業にとって、また採用される応募者側にとっても望ましいものではない。

人材確保に関するテーマのなかでも、今回は「せっかく採用したのに早期に辞めてしまう人を減らす」ことについて考えてみたい。

I. 早期の退職者を減らすために

どうしたら、入社後早期に退職せず、一緒に長く働く仲間へと育てることが出来るのだろうか。

入社後早期の退職を減らすために企業側で出来る事は、大きく採用時と採用後に分けて考えられるだろう。

営業力がある人、技術力が高い人、管理能力が高い人など、状況に応じて必要とする人材を採用していることだろうが、これらに加えて採用時に共通するポイントは、「企業の価値観（理念・ビジョン）を共有できる人を採用する」ことではないだろうか。多少余裕のある企業であれば「斬新な人材からしか斬新なアイデアは生まれない」、「多様な人材がいてこそヒット商品が生まれる」と、極端な言い方をすれば異端児的な人材を求める事もあるかもしれないが、余裕が少ない企業の場合は、極端に価値観等の異なる人の採用には慎重になるべきだろう。

一方、採用後のポイントは「採用した人を辞めさせないよう、一緒に働く仲間へと育てていく」ことではないだろうか。

II. 採用時のポイント

どうすれば「企業と価値観を共有できる人」を採用できるのだろうか。

採用時には、様々な視点からの質問等を通じて、応募者の考えや価値観等について確認し、一緒に働きたいと思える人材を選考する。同時に、応募者へ企業側の価値観、採用後に期待する事、条件等を伝えることで、採用後のギャップを最小限にしようとされていることだろう。

伝える際に重要な事は、企業側が伝えたかどうかではなく、応募者側に「どのように伝わっているか」、「正確に伝わっているか」である。そして、伝える際は正直になること。とりあえず入社してもらおうと良い事を誇張して説明したり、あえて悪い事を隠して採用したりしないことである。

新たな従業員を採用する目的は「ずっと一緒に働く仲間を増やす」ことであり、「とりあえず働く人員を揃える」ことではない。良い事を極端に誇張し、悪い事を隠して採用しても、入社してしばらくすれば従業員にも実態が分かってくる。そのギャップが大きければ退職される危険性は高く、中長期的にはプラスにならないだろう。採用段階で、良い面、悪い面ともしっかりと伝える事が重要となる。

採用時には企業側・応募者側双方が正直になる事が望ましいが、応募者側がとりあえず採用されるために正直になりきれないケースがあることも否定できないだろう。企業側として、どこまで応募者の本音を見抜けるかは重要であるが「辞める可能性が高そうな人は極力採用しない」ことも「早期の退職者を減らす」ことにつながるのではないだろうか。一般論として、「頻繁に転職を繰り返

している人」、「志望理由等と方向性の違う資格取得を目指している人」などは要注意と言えるかもしれない。

仮に、非常に優秀だが目指している方向性や価値観が違う人、優秀だが辞める可能性が高そうな人が応募してきた場合どうするべきか。限られた応募者の中から採用しなければならない状況も多々想定されるが、長期的な視点で考えられるならば「採用しないこと」が企業側と応募者側のお互いにとって幸せではないだろうか。

多少視点は変わるが、完全禁煙を実施している企業であれば、喫煙者は採用しない方が無難だろう。早期に退職しないまでも、就業時間中の効率は低下する可能性が高い。最近では、ホームページ上で「喫煙者は採用しない」ことを明記している企業も出てきている。

III. 採用後のポイント

企業と価値観を共有し一緒に働いていこうと新しい人材を採用した後のポイントは、新しい人材を「一緒に働く仲間」へと育てていくこと。

新入社員の育成方法として、社内外での教育研修に加えて「OJT」をあげる企業は多いだろう。ただし、日々の業務処理に追われるあまり「単に新人を現場に送り込んでいるだけ」となってしまうたら、入社早々に「放ったらかされた印象」を与えてしまい、不安・不満を生んでしまう恐れもある。

人材のマネジメントサイクルにおいて、個々人の働きを評価し処遇に反映させることは、モチベーションを維持・向上させる上では重要であるが、もっと基本的なコミュニケーションなどを忘れてはいないだろうか。

常日頃からコミュニケーションを図り、お互いを認め合うことは非常に重要である。しかし、日常の業務処理に追われ、コミュニケーションが疎かになっていないだろうか。大企業に比べて処遇面で不利になりがちな中小企業ほど、お互いを認め合う職場づくりが必要だろう。

仕事に対して「報酬」よりも「やりがい」、「キャリアアップ」を重視する人も多いが、現実的には入社直後から全員が希望する仕事に就けることは少なく、希望しない仕事を担当することも当然あるだろう。では、どうやってモチベーションを維持させるか。同じ業務内容であったとしても「やらされ感」ではなく「やった感」へ、いかに転換させるかが重要ではないだろうか。コミュニケーションをしっかりと図り、作業の意義や目的を共有

し、お互いに認め合う関係づくりが重要となる。

一概にコミュニケーションを良くするといっても、「定期的な面談」や「日頃からのコミュニケーション」から「職場を離れた交流」など、その形態は多様である。

このところ「メンター」といった言葉を耳にする機会も多いが、このような制度を導入する場合は、サポートする側の人選は非常に重要なポイントとなってくる。「なんとなく良さそうな制度だから、とりあえず導入し、誰かしら付けておこう」というような認識なら、いっそのこと誰も指名しない方が良いでしょう。サポートする側の人に最低限必要な資質は、サポートされる側と信頼関係を構築できる人物であること。表面的なコミュニケーションではなく、お互いの本音を引き出す双方向のコミュニケーションを取ることが重要ではないだろうか。

コミュニケーションツールの一つに電子メールがあるが、隣席に座っている人からメールが届き、もどかしさを感じたことがある人もいるだろう。電子メールに頼り過ぎるあまり、本来必要な会話がなくならないよう気をつける必要があるだろう。

最近では、部下との交流のために手当を支給する企業もあるようだ。個人的には、本音で話せる仲間をつくる上で、適量のお酒は非常に有効なツールだと考えている。

やはり、コミュニケーションを図るのは「お互いに顔を見ながら」が良いだろう。

まとめ

何か商品を購入しようとした際、営業担当者から「全てを満足させる物件なんて無理、妥協は必要ですよ」と言われたことはないだろうか。「採用の場面では妥協は禁物だ」と言いたいのが、実際の採用現場では少なからず妥協せざるを得ないのが実態だろう。

企業側としては、新しい人材の採用に関して「多少妥協しても構わないポイント」と「絶対に妥協してはいけないポイント」を事前に明確にしておく事が必要となる。

採用段階では、妥協してはいけない点は妥協せず、企業と価値観を共有でき、早期に辞める可能性が低い人を採用する。そして採用後は、コミュニケーションをしっかりと図り、仲間として認め合い、共に成長する組織をつくるのが、中小企業における採用・育成の現場で重要となってくる。