



企業経営と人事施策の関係

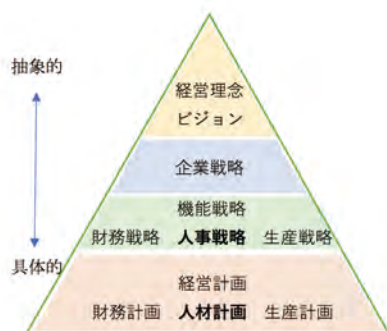
渡部 信子

(中小企業診断士)

1 企業経営と人事施策

企業経営にとって人事戦略の重要性は高まっている。生産年齢人口が減少し、人材獲得競争が激化している厳しい条件の現在、人事戦略は経営にとって最も重要な柱と言える(図表1)。

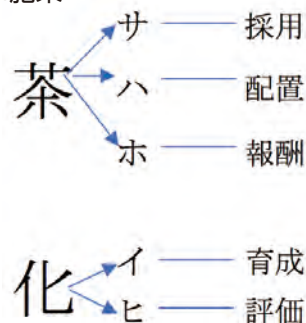
図表1 企業経営における人事戦略



多くの企業が「人手不足」対策に、様々な手法を駆使している。しかし、それぞれの業種や組織の規模、企業の中核となる技術や歴史的背景などにより、他社の事例をそのまま自社に当てはめられないことも多い。経営者、管理者は、常に手探りで自社に合う人事施策を見つけ実行し、計画に対してどんな成果が出せたのかをチェック、改善していくことが求められている。

いきなり余談であるが、中小企業診断士2次試験の最初の科目は【人事・組織】で、受験生だった私は「人事施策は茶化で答える」と暗記していた。「茶化」をカタカナに分解すると図表2のとおりとなる。試験では設問に対して解答する際、この項目ごとに施策を並べて答えると抜け・被りがない。経営管理層の方はこれを念頭に人材計画を作成すると便利である。

図表2 人事施策



日頃、中小企業の経営者や管理者とお話する立場にあつて、学んだ理論と現実をどのように結びつけて話したら良いのか、悩むことが多い。自分自身のためにも、そして「人手不足」に悩む経営者のためにも、いくつかの人事施策をここでご紹介したい。

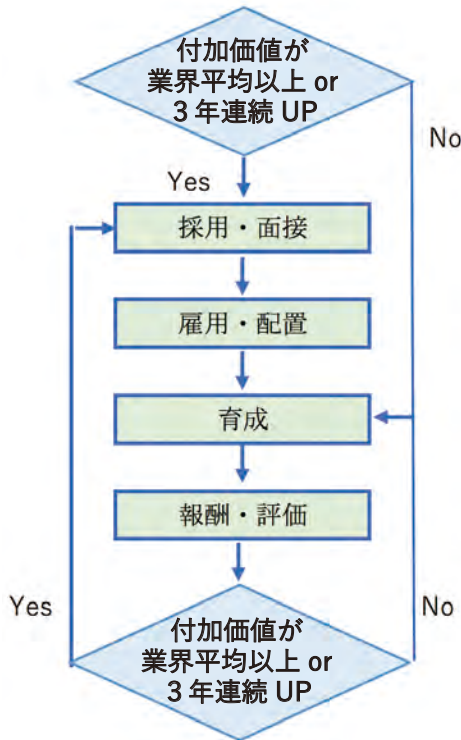
2 人事施策の方向性は決算書にあり

「採用したいのに応募がこない」と嘆く前に、自社の決算書から適正な人員数を把握することが大切である。「前任者が辞めた穴を塞ぐ」「技術者の退職年齢が近づいてきた」だけを理由に採用活動を始めてはいけない。決算書や試算表には、税理士事務所が様々な指標をつけてくれる場合がある。その中の「従業員1人当たり粗付加価値額」を業界の標準と照らし合わせ、人事施策の方向を決める。粗付加価値額は「税引前純利益+人件費+減価償却費+支払利息」(日本政策金融公庫より)、付加価値額は「営業純益+支払利息+人件費+賃借料+租税公課」(中小企業庁より)と、『粗』がつくかつかないかで違う計算式となるので気をつけたい。自分で調べ

る場合は、日本政策金融公庫の「小企業の経営指標調査」、または「TKC経営指標」、中小企業庁の「業種別経営指標」、がWEB上に業種ごとに開示されているので、比較してみるとよい。

1人当たり付加価値額が業界平均以上または3年連続上昇している場合は、採用・面接の施策を練る。企業の魅力を増やす努力が実っているということなので、労働市場で有利となる。そうでない場合は、育成・報酬・評価で対策を練って付加価値額を上げる。1人当たり付加価値額が落ちている場合は採用よりも売るための工夫と効率化が必要なのである（図表3）。

図表3 人事施策と付加価値

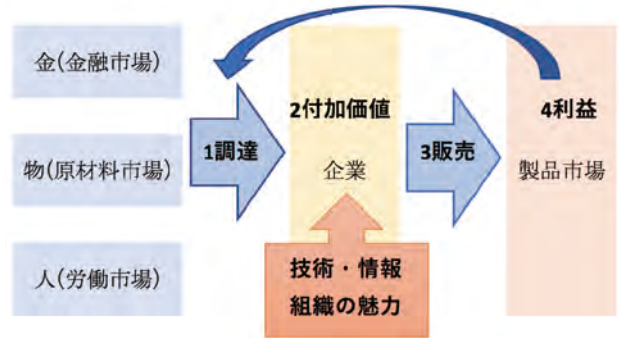


付加価値は、よく耳にする言葉だが、企業が生み出す価値＝魅力のことである。魅力が少なければ売れないし、多くの魅力を含んだものは高く売れる。一方、高く売りたいと考えていても、販売先が固定していると、なかなか単価を上げられない。

経営者は、企業外部の環境が変化する中で工夫して「金（金融市場）・物（原材料市場）・

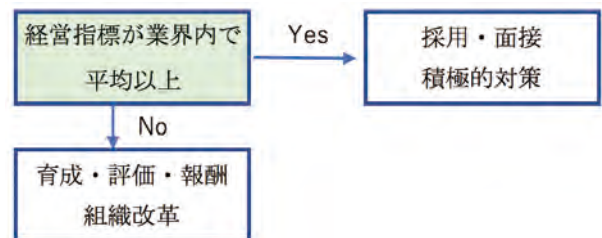
人（労働市場）」を調達し、技術や情報、企業の歴史などの魅力によって付加価値を付け、「販売先（製品市場）」に投入し、利益を生み、また再び調達するということを繰り返す（図表4）。

図表4 企業活動と経営者の役割



経営指標が業界内でも良い方であれば、人事施策の積極的対策を取り、指標があまり良くないと感じるようであれば、人事施策の中の組織改革を進めることが、企業価値向上につながる（図表5）。

図表5 人事施策と経営指標



3 採用・面接

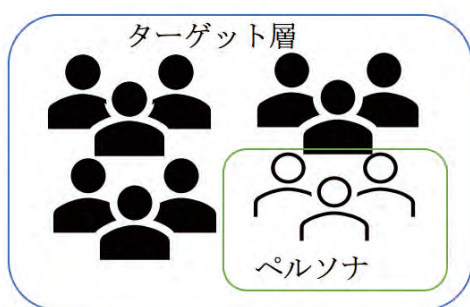
(1) どんな人を採用したいか？【ペルソナ】

「ペルソナ」とはマーケティング用語で、商品やサービスを利用するターゲット層の中のお客様モデルのことをいうが、採用活動でもモデルを設定すれば、より自社に似合う人材を選択でき、採用活動がスムーズになる。任せたい仕事は何か、それを教えるのにどのくらい時間がかかりそうか、教育者は誰か、採用後はどんなスキルを身につけて、どんな従業員になってほ

しいのかなどをイメージする。ペルソナ設定は求人票を書く時の道しるべとなる。高望みしすぎていけないし、誰でもいいわけでもない。

企業の採用は、結婚に似ていると思う。お互いに幸せになるために採用・面接を行うのであるが、実際に生活してみると想像と違ったということは、採用でも結婚でもよくある話である。ペルソナ設定はミスマッチを防ぐための1つの手法である（図表6）。

図表6 ペルソナ設定



資格や経験が必要な業務での採用の場合は、他社より一層具体的な表記をする方が「この会社は私を必要としている」と求職者から思われやすい。「〇〇資格取得から〇年以上経過の方」「資格取得を目指している方」「科目合格者」「〇年以上当業界での勤務経験がある方」「当業界での経験を積んでいずれ独立したいと考えている方」「子育て経験のある方」「企画書作成経験のある方」「車の運転が好きな方」「接客が好きな方」など、同業他社や給与条件が似ている企業の求人ページを検索し、参考にするとうい。

(2) その人はどこにいるか？【採用市場】

次に、採用したいその人はどこにいるのかを考える。ハローワークで職を探している人だろうか、ネットで職を探している人だろうか、現在働いていて今の職場を離れたらと思う人なのだろうか、または退職日を迎えようと

している人だろうか、今は学生だろうか、職業訓練校に通っているかもしれない、趣味としてその職業に関するサークルなどに入っているかもしれない、秋田に住んでいないかもしれない。

ペルソナ設定が上手くいけば、どこに探しに行けばよいかかわかる。採用したい人がいる場所に探しに行く、または採用したい人が見ている媒体を探すことになる。年齢層が高ければ新聞広告が適切であろうし、ハローワークと民間の人材サービスを合わせて使うのか、行政の就職活動イベントに参加するのかを判断する。求人募集のためYouTubeやTikTokを利用し求人動画を作成している企業も増えている。テレビ・ラジオCMでは幅広く企業のイメージアップにつなげられるが、SNSではターゲット層を絞った求人活動ができるかもしれない。

高校新卒を求めるのであれば、まずハローワークに高卒求人登録用紙を提出する。次に、ハローワークの受理印の入った求人票を学校に提出する。その際、学校の進路指導の先生に会いに行くことを私はお勧めする。意中の学校があれば、自社内の卒業生や自分の同級生で先生になった人を頼りに探す。15年ほど前までの就職氷河期の進路指導の先生は、各企業に「うちの生徒をなんとかお願いします」と生徒の就職活動に足を使っていたのを私は見ていたが、今は逆である。企業側が学校に出向き、頭を下げている。

新卒採用を行う場合は、各学校の様式で求人を出す。このとき「青少年雇用情報シート」の記載も必要であるし、企業紹介パンフレットもあるとうい。専門学校や大学で企業説明会がある場合は参加する。

有資格者や専門分野で求人活動を行う場合は有料の求人サイトや人材スカウトを使う必要も出てくる。資格取得の受験サイトや受験校が発



行している雑誌への求人掲載もある。

また、秋田銀行も県内企業の採用活動や求職者の就職活動を応援するため、「人材紹介サービス」「再就職支援サービス」「採用コンサルティング」事業を行っている。なぜ金融機関がこれほど人事施策に熱心なのか。それは企業の存続可能性が、人事施策に左右される時代だからである。

(3) 求人票記載

求人票には、様々なことを記載しなくてはならない。空欄を埋めるだけでも大変な作業である。特に以前と同じ求人票を出している企業は、条件が現実と違っていることもあるので気をつけたい。社員数が多いのに常に求人票が出ている企業も、「辞める人が多いのか」と思われるので気をつけたい。

求職者が注目している項目は、条件の他には「仕事の内容」「会社の特長」「職場の雰囲気」である。

仕事の内容は、出来るだけ具体的に記載する。「ピッキング」と記載するよりは「出荷指示票に従って倉庫内から商品を集め、大きさごとに梱包します。ルーティン作業が好きな方にお勧めです」と記載した方がよい。

会社の特長は、「業界内で中堅に位置しており、元請業者とも下請業者とも密接な協力関係が構築されていて、県内で厚い信頼を得ています」のように記載する。

職場の雰囲気は、「世代がばらばらですが、お互いの意見を尊重し合い、助け合う精神が根付いています」や「スピード重視なので、自分の裁量で仕事を進めることができます。成長したいと考える社員が多く、企業外部との情報交換会なども活発です」のように記載する。

求人票の項目は、入社期間が短い社員にヒア

リングをすると、特長や職場の雰囲気を記載するヒントが見つかりやすい。

(4) 社員紹介制度【リファラル採用】

人材サービスに登録している企業も、そうでない企業も、社員紹介制度の構築を検討すべきである。社員は、自社の良い面、悪い面すべてを知っている。求人票には載らない裏情報を求職者が知ることできるし、企業側にとっては自社が求めるペルソナ（人材像）を社員に伝えておくことが可能である。社員が知人に自社を紹介するための時間をとってくれたら、ランチやディナー代を払うという企業も増えてきた。社員の知人が入社してくれたらいくら、入社から〇か月でいくらとインセンティブを払う施策も、早期退職を防ぐ。これにより人材紹介サービスを利用するよりもコストを低く抑えられる。この紹介制度を導入する場合、自社に合う設計が大切である。

(5) 職場体験【インターン】・会社見学

インターンが増えている理由は、採用予定者と組織風土のミスマッチを防ぐためである。最初にインターンの指導者、スケジュール、ルール、インターンに来てもらった際の賃金の支払を決める（条件によって支払わなくてもよい場合がある）。ここで大切なことは、新入社員としてのイロハ（具体的には、「報告、連絡、相談」「情報漏洩」「PCの扱い」「書類作成」等に関すること）を教え、体験者がどのように感じるかを企業として把握することである。面接の時にはスーツを着て、しっかりしているように見える人物も、インターンで普段の顔をのぞかせることが多い。求人票や企業説明会は企業からのプロポーズのようなもの、インターンや試用期間はデートのようなものと言えるかもしれない。

(6) 面接項目と重みづけ

面接項目が曖昧なままと、本来なら見送るべき人材を雇用する、雇用すべき人材を逃すなど機会損失が増える。出来ることなら面接評価項目を決め、複数人での面接が望ましい。特に、入社してから所属する部門長や指導する予定の社員を面接官に入れることが大切である。

面接の際には、例えば図表7のような面接評価シートを面接者ごとに作っておき、評価者がそれぞれ評価点をいれる。

知識・技能は、履歴書や職務経歴書で確認する。行動・対応力は、「お客様から〇〇というクレームを言われました。あなたなら何と答えますか」など、実際の職場でありそうな出来事を想定して質問してみる。コミュニケーションは、言語的なものよりも非言語メッセージを受け取るようにする。例えば、相手の目を見て受け答えできるかどうか、話を聞く姿勢が誠実かどうか、目線がきよろきよろ動いていないか、手や足の動き（言葉は嘘をついても、手足は嘘をつかないと論説する心理学者が多い）がどうかである。

図表7 面接評価シート

面接評価シート	評価点
(ア)知識・技能	4
(イ)行動・対応力	3
(ウ)コミュニケーション	2
(エ)意欲・姿勢	3
(オ)協調性	2
合計	14

厚労省のWEBページでも採用選考のガイドラインを示しているので参考にしてほしい。

図表7の面接評価シートにおける評価点は5段階評価で、最高点25点となる。しかし、職種によって何を重視するかは違って来る。例えば

飲食店でシェフとホールスタッフを選ぶのでは基準を変えた方がよいので、各項目で重みづけを行う。シェフ選びの場合は、図表8のとおり技能を重視するので重みづけを5とする。ホールスタッフの場合は、図表9のとおりコミュニケーションを重視するので重みづけを5とする。重視する項目の順に5から1の重みづけを行い、評価点に重みをかけ算して採用点とし、75点を満点とする。

図表8 シェフの場合の評価シート

面接評価シート	評価点	重み	採用点
(ア)知識・技能	4	5	20
(イ)行動・対応力	3	3	9
(ウ)コミュニケーション	2	1	2
(エ)意欲・姿勢	3	4	12
(オ)協調性	2	2	4
合計	14		47

図表9 ホールスタッフの場合の評価シート

面接評価シート	評価点	重み	採用点
(ア)知識・技能	4	1	4
(イ)行動・対応力	3	4	12
(ウ)コミュニケーション	2	5	10
(エ)意欲・姿勢	3	3	9
(オ)協調性	2	2	4
合計	14		39

面接でたくさんの質問を並べてたくさんの項目で評価する企業もあるが、評価項目が多すぎると迷うし、少なすぎると決定打に欠けるという側面も持つ。実際のところ、評価基準が5項目くらいがよいのではないかと私は考えている。

4 雇用・配置

(1) メンター制度

メンター制度を採用する企業が増えている。



新入社員に対して「仕事や人間関係での相談に乗り、愚痴を聞き、提案をする」既存社員を、メンター（助言者）として割り当てるものである。新入社員の心は不安だらけである。既存社員にとっては当たり前の日常も、新入社員にとっては何をすることもストレスは大きい。そして新入社員は孤立しやすい状況に置かれるが、メンターは孤立しないよう、寄り添うことで早期離職を防ぐ役割を担う。

メンターは聴き上手で、多少の愚痴も受け止め、他者に秘密を洩らさない人格が求められる。指導担当者とは別の部署の人が対応した方が上手いく場合が多い。

部署が複数あり、30人以上の社員がいる組織なら導入できる施策である。

（2）3か月後の姿

入社から3か月後には、どんな仕事ができるようになってほしいかを明確にしておく。入社時にリストを渡しておくのもよい。入社から3か月間は試用期間であると定める企業も多く、その3か月で何ができるようになってほしいという企業側の要望はきちんと伝える。

採用面接の時に口頭で伝えていても、必ず再度伝えてほしい。「こんなはずじゃなかった」という齟齬を生まない工夫である。

（3）マニュアル

業務マニュアルを作る暇がないという企業は多いが、新入社員に「業務の全体像」「最適な業務の手順」「会社から求められる業務の品質」を口頭だけで教えようとする、マニュアルを作成するより時間がかかる。または教えることができない。暇がない、忙しい企業ほど、マニュアル作成の必要がある。また、ベテラン社員だけが正しく微妙なニュアンスを知っており、

その社員が休んだり、退職したりという時に、企業の業務が停止してしまう状態は避けなければいけない。

事務的作業ではない職種においては、仕事の現場を長時間撮影することも、マニュアルの1つとなる。撮影したものを新入社員に見せ、質問を受けたり、見直して注意点を補足すれば、作業動画がマニュアルとして非常に役に立つ。

少数精鋭の企業では、ベテラン社員に新人の育成を任せることが多い。この時、経営陣や管理者は、ベテラン社員の時間的、精神的負担を考慮していないことがある。ベテラン社員は新入社員を抱えると、そうでない時と同じパフォーマンスで働くのは不可能だ。これをしっかり頭に入れておかないと、教える側にも教えられる側にも、負担を強いることになってしまう。

5 育成

（1）能力開発【OJTとOff-JT】

入社後、ある程度の時間で与えられた業務がこなせるようになって、企業は社員に対して節目ごとに能力開発の機会を作るべきと考える。OJTは先輩社員が後輩に仕事をしながら業務を伝えていくことであり、短期間で低コスト、きめの細かい指導ができる。Off-JTは企業の外の講師から新しい知識を体系的に取り入れることであるが、コストと時間がかかる。

厚労省の「能力開発についての企業調査」によると、企業が外部講師に支出した費用は、労働者1人当たり平均額で1.2万円（令和2年、前年度より0.3万円低下）である。また、これらの人材育成にかかる費用の中には「教育訓練給付金」を受けられるものも多い。

技術系の職種であれば資格取得や専門に関する研修も豊富であるが、中小機構が運営する「中小企業大学校」（全国9か所、WEB研修あり）

では、総務やマネジメントに関する魅力的な研修が開催されている。対象者も、経営者から新任の管理者までそれぞれの立場に応じた受講が可能である。

日常業務に追われて時間が取れないという経営者や管理者も、自社内の「当たり前」がそうではないことに気づいたり、自社の「優れた面」に改めて気づくなど、社外から情報を得てアップデートしていくのは有意義である。

(2) 業務棚卸

社員に「忙しい」と言われると、新しい仕事ををお願いするのが申し訳ない気持ちになるという管理者も多いだろう。しかし、能力開発と同じように社員の業務棚卸は生産性の効率アップに効果的である。

人間は同じことを繰り返すのが得意である。逆を言えば、改革はなかなか進められないものである。ところが外部環境は急激に変化しているので、意識的に業務を改革していかねばならない。

そこで社員の業務を棚卸して、「改善の原則」に当てはめると、業務プロセスの改善に役立つ(図表10)。

図表10 業務棚卸の一例

業務内容	分	日	週	月	年	年間(分)
掃除	10	1				1500
メールチェック	5	1				750
郵便物の仕分け	15	1				2250
請求書作成・発行	120			1		1440
消耗事務用品の注文	5		1			250
顧客台帳の整理	120				1	120

改善の原則とは次のとおりである。

- ア 排除：なくせないか
- イ 結合：一緒にできないか
- ウ 交換：順序の変更
- エ 簡単：単純化できないか

経営・管理者層が社員にヒアリングしたり、記入させたりして業務を棚卸すると、必ず社員

たちは「これから一体何が起こるのか」と戦々恐々とし始める。棚卸の際には、「社員の残業時間を〇%減らすため」「減った時間を顧客サービスの改善につなげるため」などの目的をしっかりと伝えることが大切である。

(3) モチベーションアップ

「宿題やりなさい」と言われると、今やろうと思っていたのに急にやりたくなくなるというのが、モチベーションの低下である。管理者は、モチベーションの下がる言葉を使わないことが必要である。ネットには「社員のやる気を下げる言葉」が掲載されているので、参考にしてほしい。

他者との比較は褒めてもけなしても嫌がられる。「俺は新入社員の時、Aさんとは違った」という台詞は控えるべきである。「Aさんが入社したばかりの時は〇〇だったけど、今まで努力してきたよね」と、他人との比較ではなく、その人の過去と現在を比較すべきである。

社員のモチベーションを上げようとして、闇雲に褒めるのも避けるべきだ。なぜならば「褒めて良いように使う気なのでは？」とあらぬ疑いをかけられてしまう。そして人を褒める時は、結果ではなく行動やプロセスを褒めるというのが、モチベーションアップの鉄則である。

(4) コミュニケーション【1on1】

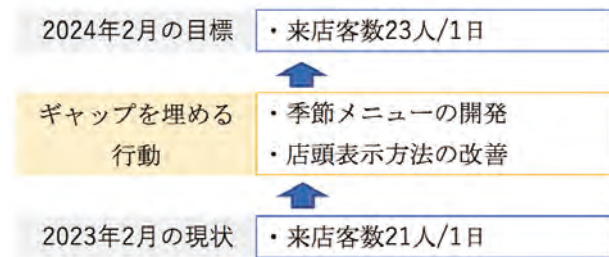
日常業務の中でのコミュニケーションは最も大切であるが、少なくとも年に1回は、管理者と社員が1対1で話す場を作るべきである。なんとなく雑談することも大切なことだが、報酬の元となる現状と目標値の把握をしておく。前記「4 雇用・配置」でも述べたが、社員は会社から何を求められているのかを知る必要があるし、管理者は会社が社員に求めていることを

伝えなくてはならない。経営理念やビジョンは、社員の行動の判断基準の元となる。経営計画はビジョンの下にあり、数年ごとに変えていく。そして経営計画を細分化したものが、社員のそれぞれの計画や目標となるわけである。

1 on 1 ミーティングは、図表11のような表を作成することから始める。一番下の欄だけ埋めて、社員との面談で目標数値を決める。現状と目標のギャップを埋める行動にはどんなものがあるのか、社員と管理者は相談して決めていく。

この1枚のシートを作るか、作らないかで、目的意識を持って日常業務に当たるかどうかが決まる。

図表11 1 on 1 ミーティング用シートの一例



6 評価・報酬

(1) 評価基準の透明性と連動する報酬

評価基準や評価項目は、社員全員に伝える必要がある。会社が自分をどのように評価しているのかがわからなければ、不満と離職率が高まる。評価基準がわかれば、社員はどう行動すれば会社に貢献できるのかがわかる。また、経営計画が変われば、評価項目も変わらなくてはならない。もしも評価基準を変えたい、またはこれから作成したいという企業は「職業能力評価基準」と検索すると、厚労省のホームページから業種別にキャリアマップ、能力評価シート、活用マニュアルがダウンロードできるようになっている。Excelのシートになっているので、自社に合うよう改編が可能である。

評価基準を成果給に反映すれば、能力のある社員の意欲が上がる。また、定期昇給制度があると離職率を下げられる。近年は、定期昇給に停止年齢を設けたり、定期昇給そのものを廃止したりするなどの動きがみられる。管理職の数を減らし、職能給を抑えている企業もある。

人事評価と賃金制度整備を行う事業主には条件に応じた「人事評価改善等助成金」があるので、社労士に相談するのが望ましい。

(2) セクショナリズム

組織が大きくなると階層化が進む。事業部ごとに分けたり、機能別（総務部・製造部・営業部）に分けることになる。ところが階層化によって組織が硬直し、部門間でセクショナリズムが発生しやすい。セクショナリズムとは、自分の部門だけの利益を求める行動が増え、会社全体の利益を疎かにしてしまうことである。

これを防ぐには、人事異動や目的のあるプロジェクトチームの立ち上げ、フラット型組織への移行などの施策がある。

7 終わりに

アメリカの経営学者であるバーナードは「組織の成立条件」として、共通の目的・コミュニケーション・貢献意欲をあげている(図表12)。

図表12 組織の成立条件



組織の力は企業の魅力となり、企業価値を高めるのに役立つ。日々、組織力向上に尽力する経営者の皆様には頭が下がる。本稿に何かしらヒントを得て頂ければ幸いである。