

『小さな組織の人事戦略の超基礎』

○まえがき

タイトルに含まれている「人事戦略」。一見難しそうに聞こえるかもしれませんが、企業の製品やサービスの売り方や価格、デザインなどを考えるのと同様、「人事」についても、細部を一つ一つ順番に考えていくことで、効率的かつ効果的、そして長期的に会社へ利益をもたらす戦略を作り上げることができます。

「人事」と言っても、採用するだけではなく「育成」「定着」も重要な要素となっています。ここでは、「人材採用」「人材育成」「人材定着」をすべて合わせて、「人材調達」と呼ぶことにします。企業の人事について戦略的に考えるにあたり、最初にそもそもなぜ企業にとって「人材調達」が必要なのかについて考えてみたいと思います。

まず、企業が生き残っていくためには、「差別化」と「機動性」を意識して実践することが重要だと言われています。「差別化」とは、自社の製品やサービスがお客様や取引先様から選ばれやすくなるように、製品の質を良くしたり、サービスを工夫したりするなどして、他社との違いを明確にするための活動のことを言います。この違いが明確でないと、製品やサービスは価格競争に巻き込まれ、質よりも値段で選ばれるようになります。その結果、企業が生み出す利益も少なくなり、競争が長引くほど企業の体力がなくなってしまいます。そうならないように、他社とは異なる工夫を重ね差別化を行なうことが、企業が生き残るために欠かせない要素となってきます。

「機動性」とは、機をとらえて行動することです。大手企業に比べ、組織が小さい分、それを活かして素早く手を打っていくことが重要です。ただでさえ経営資源が限られている中小企業では、尚更、その二つがないと生き残ることが困難となってきます。

それらを実現するためには、「人」が必要です。どちらも、人がいないと考え出すことも実行することもできません。ただ、人が必要と言っても、人数が揃っていれば良いだけではなく、その企業の仕事をきちんと遂行できる能力を持っている人、その企業の方針を理解できる人であることが前提となっています。それらのいずれも欠けている場合、その人を一人分として数えることができません。つまり、企業は人数を調達するわけではなく、経営を進めていくために必要な（経営方針を理解して発揮される）能力を組織内に囲っておくことが必要であり、その器として「人材」があるという風に見ることができます。

人材を採用してもそれ以上に退職者がいれば、当たり前ですが、人材は減少していきます。

最初から自社の仕事を完璧にこなせる優秀な人を採用できるのであれば苦労しませんが、特に中小企業ではそう簡単にはいきません。そのため、採用するだけでなく、その雇った人材を「育成」することも大切です。

さらに、せっかく手をかけて育成しても、すぐに辞められてしまつては投資した時間とお金が無駄になってしまいます。一度雇った人はできるだけ長く勤めてもらうことで、投資した分を回収していくことができます。このように、「採用」「育成」だけでなく、会社に相應の成果を出しつつ長く在籍してもらう＝「定着」を実現していくことも重要なのです。

○第1章 人材調達におけるマーケティング原理の応用

なぜ企業は人材調達が必要なのか、そして、企業の人材調達は具体的に何を指しているのか、お分かりいただけたかと思います。ここからは、人材調達を行なう上で重要な考え方について順番に確認していきます。

まず、人材調達について考えるにあたり、マーケティングの原理を応用すると、効果的な戦略を立てることが可能となります。マーケティングとは、「自社の商品・サービスで、特定の顧客ニーズの充足を図ることにより、継続的な利益を生むためのすべての活動」のことを指します。

「すべての活動」というのは、マーケティングの定義において重要なポイントの一つです。例えば、介護用品を販売しているある小売店は、祖父母と同居した経験のある学生のみを採用するという方針を掲げています。高齢者と同居した経験がある学生は、高齢者の日常生活での不便をイメージしやすく、お客様の気持ちを理解した接客ができるだろうという考えから、そのような採用方針を取ることにしています。そのような採用方針を掲げていることも、お客様のニーズを満たすことが目的と捉えることができ、マーケティング活動の一環とすることができます。

しかし、ここではマーケティングの定義の中の「すべての活動」に「人材採用」も含まれているという上述の介護用品店のようなことではなく、「人間のニーズを組織が充足するための手法」としてのマーケティングの原理を前述の通り人材調達のプロセス全体に応用するということを意味しています。

具体的に考えてみましょう。例えば、ペットボトル入りのコカ・コーラという製品を販売するケースを考えてみます。企業の外にいる人々（お客様）が、持ち運べて、いつでも炭酸

を楽しめる飲み物が欲しいという欲求を持っていたとします。このような欲求のことをニーズと呼びます。企業はお客様のニーズを把握して、そのお客様のニーズを満たせる、ペットボトル入りのコカ・コーラという製品を作り出します。製品が完成したら、広告や CM、SNS などを通じてキャッチコピーや映像を使って「手軽に持ち運べる」「いつでも炭酸のどごしが味わえる」といった価値を伝え、そのニーズを持っていたお客様は、自分もその価値を得たいと考え、購買に向います。その結果、企業は利益を得ることができます。この一連の流れをマーケティング活動と考えます。

企業は上述のようなサイクルを繰り返すことでお客様のニーズを満たし続け、継続的な利益を得るという目的を達成します。お客様同様、企業の外にいる別の種類の人間のニーズも満たすことができます。その人間が、「何となく人の役に立っていると実感したい」「たくさん収入が欲しい」「仕事で技術を身につけたい」というニーズを抱えているとします。企業組織は、そのニーズを持つ人々を探し出し、自社ができることを伝えることで、それらのニーズを満たす代わりに、その人々の労働力や企画力を獲得すると考えられます。これが企業組織が人材採用をする際に起きている仕組みだとすると、これはまさにマーケティングの原理を「人材採用」に応用していると捉えることができます。

例えば、対象となる人物が「若いうちから活躍したい」「給料がたくさん欲しい」というニーズを持っているとすると、募集する広告やウェブサイトなどに「入社 2 年で課長になった人もいます！」「入社すると給料がたくさんもらえます」というようにニーズを満たす言葉を使って、自社に入社することで得られる価値を伝えます。このフレーズは何でも良いわけではなく、自社の強みを考えて、強みの中からアピールすることが必要です。そうすることで、自分のニーズを満たしてほしいという人が集まり、企業はそこから人材を採用し、働いてもらうことで、利益を得ることができるのです。

○第 2 章 経営計画とターゲット・アPLICANT（=Target Applicant/TA）の設定

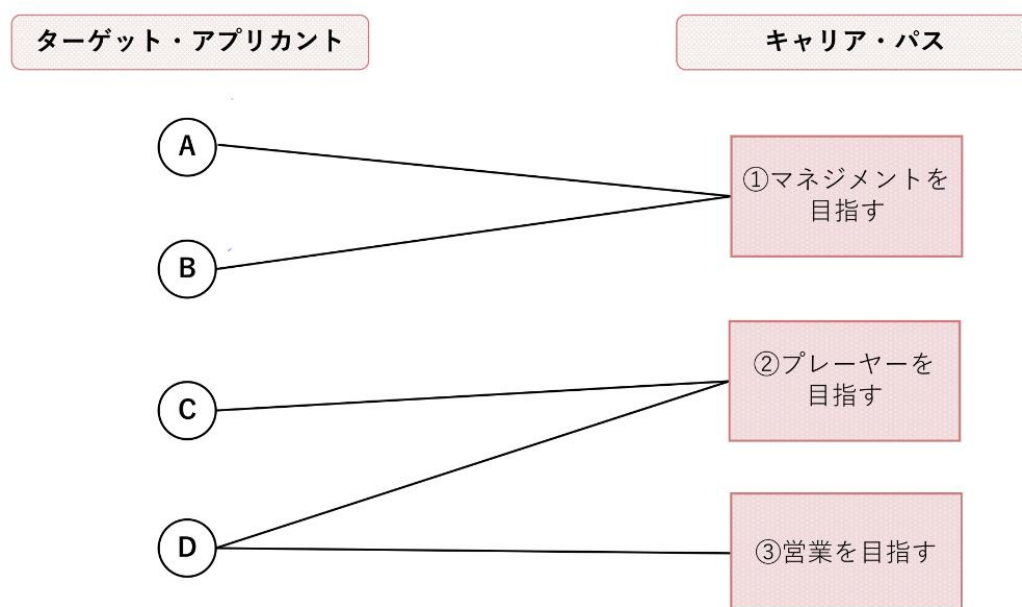
マーケティングにおいて、お客様のニーズを把握するためには、まずターゲット・カスタマーを明確にする必要があると考えます。ターゲット・カスタマーは、「30 代・女性・独身」といった属性の範囲で定義するのではなく、例えば、マンガのキャラクターの考え方や言動をイメージできるように、細かく設定していくことが大切です。人材採用においては、「カスタマー」＝「お客様」ではないため、ここでは「アPLICANT」＝「候補者」という言葉を用いて「ターゲット・アPLICANT」と呼ぶことにします。

ターゲット・カスタマー同様、ターゲット・アPLICANTも第三者がその人をイメージで

きるくらいまで人物像を明確にして絞り込んでいきます。「絞る」というと、そこに当てはまらない人はすべて対象外と思われそうですが、そうではありません。ターゲット・アPLICANTの絞り込みが曖昧なまま、例えば対象の人物が関心を抱くコピー（文章表現）を考えると、誰にとってもそれなりに嬉しいことになります。この「誰にとってもそれなりに嬉しい」ことは、実は、「誰にとってもすごく嬉しくはない」ことと同じです。多くの人の1番人気ではなく2番人気になるということは、採用で考えてみると辞退する予定の「内定」と同じで、選ばれないのと同様です。それよりも10人のうちたった1人にとっても、1番手になっている方が良いでしょう。ターゲットを絞ることで、よりターゲットに刺さるようなメッセージを伝えることができます。

ターゲット・アPLICANTを絞って設定するのは1種類の人材とは限りません。さまざまなターゲットを想定することができます。採用計画を立てる時点で、採用後の育成や定着、キャリア・パスまでターゲットごとに想定して考えていきます。その際、図1で示すように、ターゲットごとにその資質などから取りえるキャリア・パスは、一つとは限らないことにも注意が必要です。例えば、「マネジメントを目指す人」「プレーヤーを目指す人」「営業を目指す人」など、入社後の育成方針まで想定して採用計画を立てるのです。

■図1 キャリア・パス構成モデル



経営計画とすりあわせをすることで、ターゲット A が何人、ターゲット B が何人、ターゲット C が何人と、ターゲットごとの採用すべき人数にまで明確に落としこんでいくことができます。行き当たりばったりで採用していると、例えば会社の拡大を考えたときに「マネジメント層が足りない」「営業を途中で採用しないといけない」など想定外のことに対処

しなければならず、計画通りに進めることが困難となりかねません。経営計画やその結果決まる具体的な業務内容を元に、必ず満たしていないといけない「マスト要件」、できれば持っていてほしい「ワント要件」を設定し、最終的にターゲット・アPLICANTごとの採用に必要な要素や条件をすべて決めていくことができるのです。

そこまで絞り込むことが難しいと思われるかもしれませんが、企業におけるターゲット・カスタマーを考えることより、よほど簡単です。なぜなら、人材採用、特に新卒採用を想定した場合、同じ時期に同じ年齢の人たちが一様に、就職活動を行なうからです。さらに、お客様と異なり、相手の学生にお金を払ってもらう必要もないのです。

ターゲット・カスタマーを考える場合は、そうはいきません。自社の製品やサービスを買ってくれる一群のお客様が同じ時期に特定の場所で接触できるなんてほとんどあり得ませんし、その製品やサービスに対してどれくらいのお金をかけられるか、払っていいと思えるかはお客様によって異なり、価格設定一つも慎重に行なう必要があります。おまけにそれらの判断結果は売上や利益に直結しています。そのような慎重さが少なくてもよいと考えることができるのです。

○第3章 SWOT 分析・PEST 分析

SWOT 分析とは経営戦略を行なう際の分析方法で、企業の持つ強み（Strength）と弱み（Weakness）、企業を取り巻く環境に存在する機会（Opportunity）と脅威（Threat）の4つの領域で該当する項目を挙げていきます。それぞれの英語の頭文字を取って、SWOT（スウォット）という名前がついています。機会と脅威は外部要因と言い、企業自身ではどうにもできない、外部の環境が自社にどのような影響を与えるかを分析することです。残りの強みと弱みは内部要因といい、外部要因が与える影響に対して、自社がどのような強みと弱みを持つかを分析していきます。

通常のマーケティングでは、SWOT 分析を先に行なってから、ターゲット・カスタマーを決めることになっています。ただ、人材採用を既に行なっている企業の場合、周囲の環境などはある程度想定できるため、ここではターゲット・アPLICANTを決めてから SWOT 分析を行なうこととしています。

実は、SWOT が案出された際の英語の原意に遡ると、内部要因は Controllable Factors＝「コントロール可能な要因」、外部要因は Uncontrollable Factors＝「コントロール不可能な要因」とされています。つまり、仮に会社内部にある要因でも事実上操作したり変更したり

できない要因は「外部要因」扱いになりますし、社外にあっても企業の思惑通りになる事柄があれば、それは「内部要因」扱いと考えられます。

実際に、内部要因を分析する際は、5つの経営資源（ヒト、モノ、カネ、ジョウハウ、ギジュツ）の切り口から考えると分類しやすいです。例えば、ヒト＝人材、モノ＝商品・会社設備等、カネ＝財務状態、ジョウハウ＝意思決定力・ブランド力や評判、ギジュツ＝独自の技術といった切り口です。

ここで、ある中小企業の新卒採用の場面での SWOT 分析を考えてみましょう。

例) 強み・・・若手のうちから色々挑戦できる、研修体制が整っている

弱み・・・同業他社に比べて有名商品がない、設立したばかりで体制整備が不十分

機会・・・今年は他社の新卒募集が少ない、近隣の都市開発が進み人口が増加している

脅威・・・業界規模が年々縮小している、少子化により労働人口が減っている

といった具合に書き出します。この SWOT 分析を行なうことで、自社の置かれた状況や現状を把握することができます。

実際に作戦を立てるときに、これらの 4 つの項目のうち、中小企業が特に意識して挙げなくてはならないのは「S（強み）」と「O（機会）」の項目です。ランチェスター戦略論という考え方の中で、「弱者の戦略」というものが説明されています。その考え方によれば、「弱者」は現状の弱みは優先的に補うようなことはせず、むしろ、持っている経営資源を「強み」のさらなる強化に集中させることが重要です。

例えば、給与額は少ないが、若手育成に力を入れている中小企業が新卒採用を行なう際に、多少の給与額のアップを図ったところで、他社に比べ「当たり前」になる程度で、それ以上のアピール上の効果はありません。それよりも、会社規模から想像できる以上に育成体制に注力していることや離職率が低いこと、若手社員が楽しく働いていることを強調して伝える方が、新卒学生には間違いなく「刺さる」でしょう。

SWOT 分析で外部要因を考える際に、具体的に考える切り口となるのが PEST 分析です。SWOT と同様、該当する項目の頭文字からその名前が付けられています。

P : Politics（政治的要因）・・・法律や規制緩和、税制の変化など

E : Economy（経済的要因）・・・景気動向や経済成長率、物価の変化など

S : Society（社会的要因）・・・人口動態、ライフスタイルの変化、流行など

T : Technology（技術的要因）・・・技術革新や特許、IT 活用など

SWOT 分析の外部要因と言われても具体的に想像しづらい場合に、PEST 分析は外部要因を分解し考えやすくする、便利なフレームワークの一つです。PEST 分析以外にも、本来、業界内の競合状態の分析に用いられるファイブ・フォース分析も外部要因の具体化に役立ちますので、そのような考えやすい方法で試してみるのがお勧めです。

○第4章 パーソネル・ミクスの設定

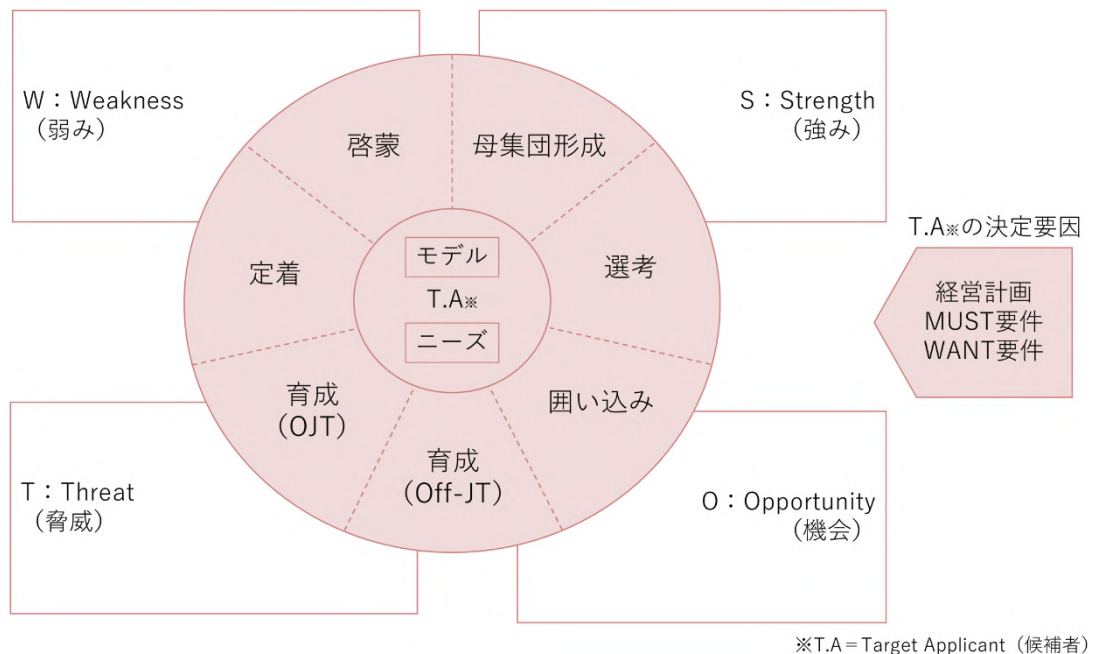
第2章でターゲット・アPLICANTを絞り込む必要があるという話をしました。さらに、ターゲット・アPLICANTごとに、母集団形成から育成まで一貫して考えていくことが重要です。なぜなら、ターゲットによって、動機づけのあり方や育成の方法論が異なるからです。

母集団形成から育成まで一貫して考えるために、マーケティング・ミクスならぬ「パーソネル・ミクス」として、ターゲットごとに考えていくと便利です。「パーソネル・ミクス」とは何かという説明をする前に、その元の考え方である「マーケティング・ミクス」について、まずは考えていきます。

マーケティング・ミクスとは、アメリカ人の経済学者、ジェローム・マッカーシーが提唱した考え方で、「マーケティングの4P」としても有名です。企業がお客様のニーズを満たすにあたり、設定しておくべきことを網羅的に列挙したものです。4P・4Cとして知られていますが、個数や頭文字は関係なく、決めるべき項目が漏れなく含まれているかが重要です。

このようなマーケティング・ミクスの原理を応用して、人材調達の場面では「パーソネル・ミクス」として考えていきます。次ページの図2に書かれているように、「母集団形成」「選考」「囲い込み」「育成」「定着」「啓蒙」と、時計回りに時系列に沿って並べています。各々の項目を、自社のターゲットに当てはめて決定していきます。

■図2 パーソネル・ミクス



パーソネル・ミクスを考えていく際の前提として、「動機づけ」を意識しなければなりません。動機づけとは、マズローの欲求5段階説やアルダファのERG説に始まる欲求段階説が有名ですが、ここでは、ハーズバーグの動機づけ理論という考え方を元に考えてみましょう。

アメリカの臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグが、企業が従業員に提供するさまざまなものはすべて、従業員のやる気を出させる要因となっているとしたのです。その要因には二つの種類があると唱えたので、彼の理論は「二要因論」とも呼ばれています。

その二つは、効果やその持続性に差異があり、それぞれ「動機づけ要因」と「衛生要因」と呼ばれています。「動機づけ要因」は、なければならぬ取り立てて不満ではありませんが、あれば、非常に大きな喜びにつながるという要因です。ところが、もう一方の「衛生要因」はまったく逆で、動機づけが一定以上損なわれるのを防ぐ効果があるだけで、積極的に上げる効果は望めないというものです。

動機づけ要因には、「達成」や「承認」、「仕事そのもの」や「成長」などがあります。大きな仕事を任せてもらったり、自身の成長を感じたりするなど、心の中に湧いてくる感情が要因となっています。それに対して、衛生要因には、「賃金」や「その他の待遇などの条件」、「作業条件」、「経営方針」などがあります。給料が上がったり、休日が増えたりするなど、外発的なものが要因となっており、一時的にはやる気が湧きますが、その状態が続くとすぐ

にそれが当たり前となり、モチベーションの継続した向上にはつながりません。

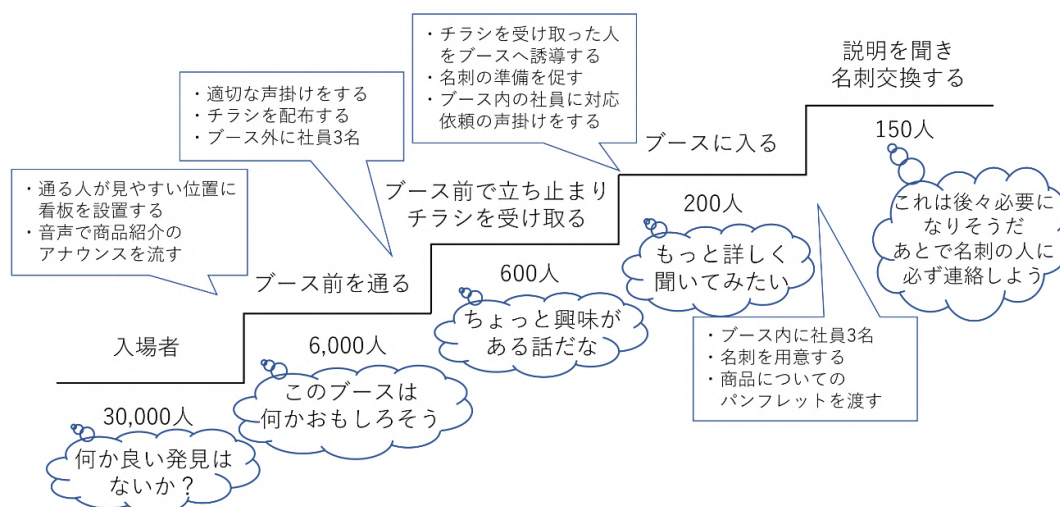
よく「社員が集まらないから、時給を上げなくてはならない」と言う経営者の方に会うことがあります。先ほども挙げたように「賃金」は衛生要因ですから、不満は減りますが、その喜びは長続きしません。特にやる気が湧くということもありません。逆に一度上げた給与を少しでも下げれば、不満を抑えている要因を減らすことになるので、上げたときの嬉しさをはるかに上回る不満が出てくることになり、最悪の場合、離職につながってしまうかもしれません。

このように、基本的な原理を理解した上で、この「動機づけ」を常に行ないつつ、実施していけないといけません。後工程にいけばいくほど、動機づけの要素を増やしていくことが重要ですが、社会的認知度も低い中小企業では、人材採用の段階から急激に「動機づけ」の色を強める必要があることが多いです。ターゲットに対してどこでどういう動機づけをするかということも、事前に考えておかなければなりません。このように、動機づけを意識した上で、パーソネル・ミクスに沿って決めるべきことを決めていくことが大切なのです。

○第5章 ターゲット・アPLICANTごとのフローとキャリア・パス

第4章でマーケティング・ミクスを応用したパーソネル・ミクスの設定の重要性を説明しました。マーケティングの場面では、マーケティング・ミクスで決めたことを元に、図3のようにマーケティング・フローに落とし込むことで、実際の数値目標や用意すべきものの個数を設定するなど、行動計画を明確に数値化することができます。

■図3 展示会におけるマーケティング・フローの事例

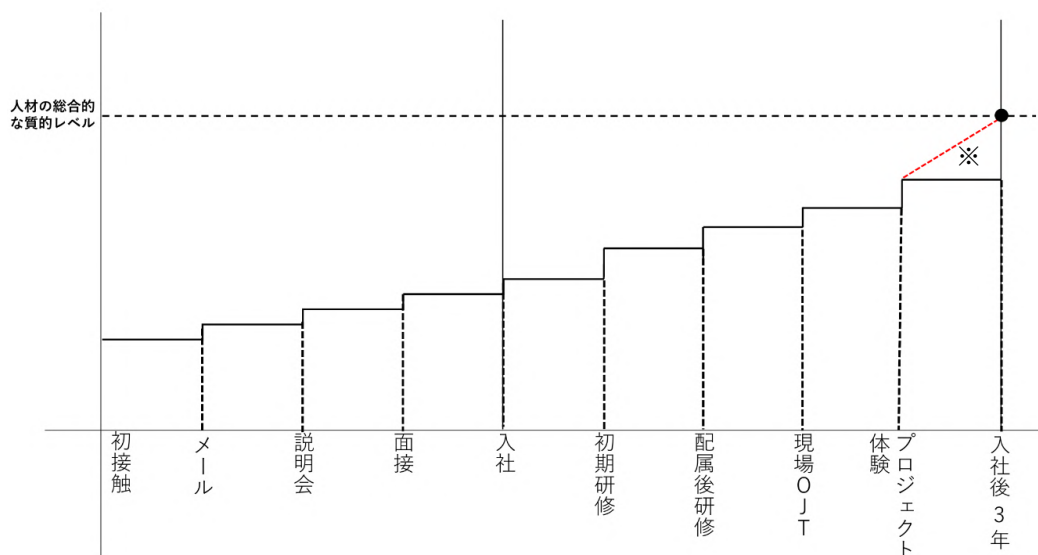


※一般的には「カスタマーズ・ジャーニー」などの呼称で有名ですが、「マーケティング・フロー」ではステップごとにお客様の心情をどう変化させるのかを言語化していきます。

それと同様に、今度はマーケティング・フローの考え方を応用し、「パーソネル・フロー」として考えていくことができます。パーソネル・ミクスで列挙された項目を決定した後、実行するための具体的な行動に落とし込むために、パーソネル・フローは非常に有用です。ただ、パーソネル・フローは、マーケティング・フローと一点だけ異なる点があります。それは、マーケティング・フローは「通過数」で管理するのに対し、パーソネル・フローは「質」で管理することが前提となっている点です。「質」を基準値に到達させるにはどこの段階でそれほど上げるか、行動計画を作ることが可能になります。逆に行動計画があれば、達成すべき目標も明確になります。

図4のパーソネル・フローの通り、対象となる人物が選考に参加するなど、接触を開始してから入社して3年程度の期間が経過するまで、段階ごとに目標となる縦軸の「質的レベル」を設定していきます。会社が求めている「質的レベル」まで上げるためにどのように仕向けていくか、を可視化して計画的に行なうことが重要です。

■図4 パーソネル・フロー



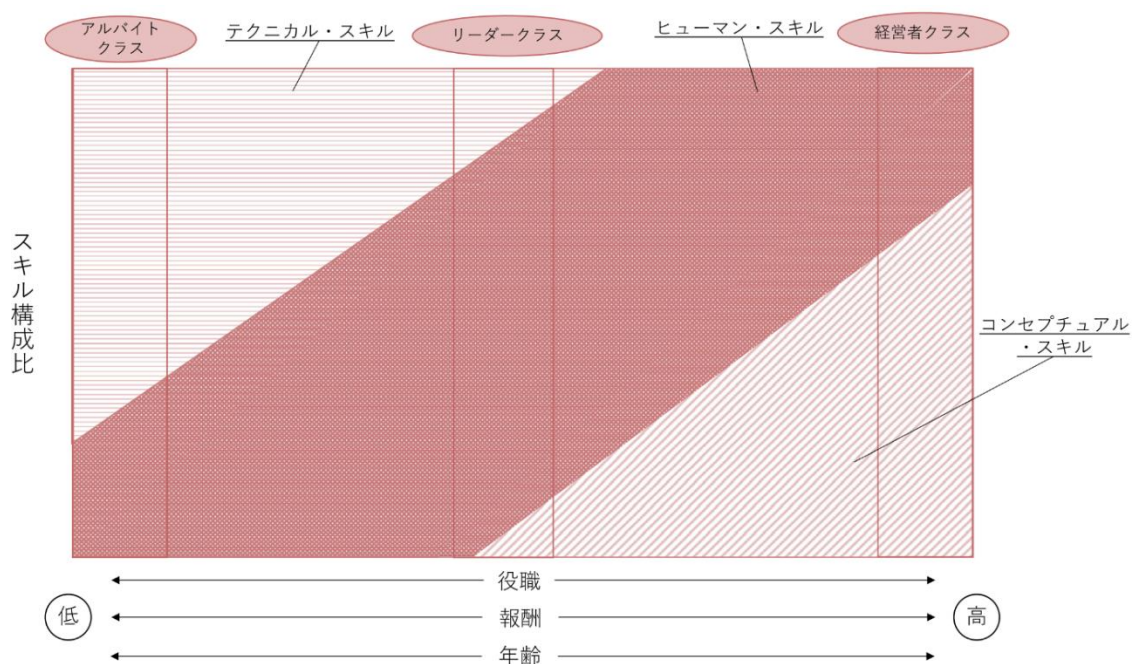
※会社の求めるレベルまで人材の質が達していない状況があれば、それを実現するために、そこまでのどの段階をどのように改善して、最終的に人材の質が求めるレベルに達するようにするかを考えることが重要です。

パーソネル・フローに描かれた一貫した人材調達の流れのどこにおいても、動機づけが大切です。ですので、既存の人材調達の流れの改善方法は常に動機づけ方法の見直しと強くリ

ンクしています。そして、採用した人材が入社した後は、人材の質を自社の求めるレベルに引き上げるために、育成を効果的に進める必要が出てきます。育成について考える際に、有効なツールが、ロバート・カッツが提唱した「スキル・モデル」です。

一般的には「カッツ・モデル」と呼ばれ、管理職に求められる能力を、3つに分類して体系化した考え方のことです。元々は、マネジメント層に求められる3つのスキルとその比重を表したもののなのですが、ここでの使い方は、少し異なります。特に日本の場合、管理職ではない正社員やアルバイトですら、マニュアルに沿ったことをひたすら行なうのではなく、ある程度自律的な行動が求められています。そのため、ここでは通常のマネジメント層ではなく、アルバイトクラス、リーダークラス、経営者クラスを例として図示しながら、スキル・モデルを職位全体に広げて考えてみることにします。

■図5 カッツのスキル・モデル



上の図5にもあるように、求められる3つの能力とは、「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」です。具体的にどういうものかと言うと、「テクニカル・スキル」は業務遂行能力とも言い、現場での業務を行なう際に必要な知識や技術のことを表しています。アルバイトでさえも現場で働く以上知っておかなければならない、各々の職場に固有の最低限のスキルと言えます。

「ヒューマン・スキル」とはコミュニケーション能力をはじめとする、組織の中で働く上で

必要な人間同士の関係を円滑にする能力です。どの層にも共通して一定割合以上必要とされています。「コンセプチュアル・スキル」とは、経営者層など職位が上位であるほど必要な度合いが増えるスキルであり、概念化能力とも呼ばれています。知識や情報など複雑なものを概念化し、抽象的な考えや物事の本質を理解するためのスキルです。

入社して3年程度の期間が経過するまでは、テクニカル・スキルをマニュアルに沿ってある程度教えることにします。単に教える内容がマニュアル化されているだけでなく、どのような事柄（スキル項目）をいつどのような順番で考えるのかを、下の図6のようにスキル・マップの形できちんと決めておくのが便利です。

■図6 運送会社におけるスキル・マップ参考事例

第四段階（3～5年）				
☐ 会社目標に積極的に参加している ☐ 新入社員の手本になっている		☐ 大人数の社員を的確に動かせる ☐ 重量養生作業ができる ☐ 複雑な梱包作業ができる ☐ 現場の下見作業ができる ☐ 作業工程を理解して行動できる ☐ 責任者と打ち合わせができる ☐ 重量物作業ができる ☐ 現場の雰囲気作りができる ☐ 産廃業務を理解している ☐ 作業工程表を作れる ☐ 作業員の割り振りができる	☐ 客先と打ち合わせができる ☐ 電話の問い合わせに対応できる ☐ レイアウト表など図面が読める ☐ 什器の解組ができる ☐ 用途に応じた工具を使いこなせる	☐ フォークリフト運転資格を取得している ☐ 簡易クレーン運転資格を取得している ☐ 玉掛け作業資格を取得している ☐ 職長、安全衛生責任者教育講習の受講準備
第三段階（2年）				
☐ 客先で笑顔で挨拶、対話ができる ☐ 会社の目標を理解し協力している（ISO14001取得） ☐ 資材、機材の整理整頓をしている	☐ 無事故、無違反を継続している（違反者は自己申告） ☐ 点検報告を上司に伝えている ☐ 簡単な整備、修理ならできる ☐ 運行経路の確認をしている	☐ 派遣作業員に指示が出せる ☐ 簡易養生作業ができる ☐ 簡易梱包作業ができる ☐ 作業に応じた道具を準備できる ☐ 座席マニフェストが書ける	☐ パソコン周辺機器の接続ができる ☐ 什器の解組補助ができる ☐ 施工工具を使いこなせる ☐ パソコンを扱える（メールなど） ☐ レイアウト図面が読める	☐ フォークリフト運転専任者である ☐ 簡易クレーン運転専任者である ☐ 玉掛け作業の補助ができる ☐ 玉掛け作業資格取得準備
第二段階（4ヶ月～1年）				
☐ ゴミの分別が出来る。	☐ 2週間に1度洗車をしている ☐ チェーンを巻ける ☐ オイル交換ができる	☐ 車輛の誘導ができる	☐ パソコンの解組ができる ☐ 電話の基本対応ができる	
第一段階（1～3ヶ月）				
☐ きちんと挨拶ができる ☐ 遅刻をしない ☐ 服装が清潔である ☐ 言葉遣いが丁寧である ☐ メモを取って人の話を聞ける ☐ 各種作業日報を正しく書ける ☐ 車輛を離れる時はキーを抜く ☐ 荷室に施錠をしている ☐ 幹線道路までライトを点けている ☐ バス通り30/Km速度規制を守っている	☐ 始業前点検ができている ☐ 乗車時に車内清掃をしている ☐ 貨物固定器具を使用できる ☐ パワーゲートが使える ☐ シート、ロープが扱える	☐ 安全靴で作業している ☐ 作業指示通り動いている ☐ 積極的に上司に作業内容を聞ける ☐ 人手が足りない所で手伝いができる ☐ 人まねでも積極的に動いている ☐ 運搬貨物の内容を把握している ☐ 運搬貨物の取り扱いが丁寧 ☐ 指定時間を守っている ☐ 注意事項を守っている ☐ 地図が読める	☐ パソコンの名称を覚えていない ☐ 機器の名称を覚えていない ☐ 工具の名称を覚えていない	
1. 遵守事項・礼儀	2. 車輛関係	3. 作業関連	4. 作業技術・営業	※ 特殊

※上の図6は、運送会社における中途採用ドライバー向けのスキル・マップの事例です。

スキル・マップは、特定部署などの社員が全員共通に身につけていなくてはならない知識や技術を全て包含した広い意味でのスキルを一覧にしたものです。標準化されたスキルを全員が身につけている状態ができると、社内でのシフト調整が楽になるという直接的なメリット以外に、社内コミュニケーションが非常に円滑になったり、作業そのものが標準化されるので、生産性が上がったり、お客様へのサービス品質にムラがなくなることによりお客様満足度が向上したりなど、企業にとって望ましい状態が発生します。

しかし、マニュアルにも表現できるようなスキルの一覧ですので、そうではないヒューマン・スキル、コンセプトチュアル・スキルは体系的に教えることが難しく、スキル・マップでは管理できなくなってきました。

そのため、入社して3年程度の期間が経過し、テクニカル・スキルをある程度教育し終えた後は、会社で提供可能なキャリア・パス・モデルを用意し、極力、本人の意思に沿った形で割り当てることになります。全員同一のキャリア・パス実現のための同一の育成システムという考えではなくなり、図1で示しているように、決定されたキャリア・パス・モデルに沿って、各々が自律的に学んでもらう。そのためのサポートを自社で準備していくことが必要になります。

このように、採用のターゲット設定から育成・定着まで行なうことで、効率的かつ効果的な人材調達の実現が可能となるのです。

○第6章 「会社の萬屋 企画改善請負本舗」のミッション

小さな会社は、「人」がすべてと言われます。その「人」について、経営資源という視点で考えてみましょう。

例えば、人材紹介会社では、登録しに来た転職希望の人材をどの会社にも紹介せずにいる（＝仕入れて長く置いておく）と、その人材は「この会社では転職できないな」と感じ、いなくなってしまう。そのままでは困るので、人材紹介会社はそうなる前に、商品である「人」のモチベーション管理を含め、教育（＝加工）して売るという考えが必要となります。商品が「人間」と考えられるので、モチベーション管理だけでなく、必要に応じた教育などの品質改善も常時やらなければならないのです。

前章までは人材をターゲット・カスタマー同様に考えてきましたが、ここでは人材紹介会

社の「商品」としての人材の考え方を一般企業にもあてはめてみましょう。

人材紹介会社だけでなくそれ以外の企業でも、働いている人材の管理（＝商品管理）は非常に重要です。人材を採用して終わりではなく、その後の育成・定着も一貫して行なわれることが望ましいと考えます。特に小さな会社の場合は人数も少ないので、人の数と質をきちんとそろえるためにも、いつも組織の中に濃密なコミュニケーションとその結果のモチベーションが満ちていなくてはなりません。一般に社内コミュニケーションは「ホウレンソウ」のように的確な業務遂行を目的として説明されることが多いですが、中小企業ではその目的以上にモチベーション維持向上のためのコミュニケーションが大事です。

このような考えから、私は自分の仕事として、濃密なコミュニケーションと効果的なモチベーションに常に配慮しながら、小さな組織の事業をより良くしていくお手伝いをしていこうと考えました。「会社の萬屋 企画改善請負本舗」という事業名で、大手企業とは異なる生き残り・勝ち残りの方策をさまざまな角度から考えて、企画としてご提供することで、経営をお手伝いする事業を行なっています。

「会社の萬屋 企画改善請負本舗」では具体的にどのようなことができるのか聞かれることがよくあるため、ここで独立準備期間にお手伝いした事例を一つご紹介いたします。「会社の萬屋 企画改善請負本舗」の事業のあり方を、私は合資会社 MSI グループの市川正人を師匠として学び取ることにしています。この事例は、師匠の市川が以前から関わっているものです。

その会社は、地方都市にある雀荘チェーンで、普通の雀荘と異なり、ほとんどの女性スタッフは 20 代から 30 代で、麻雀があまり上手くありません。お客様はほぼ全員男性ですが、若い女性スタッフとコミュニケーションを楽しみながらマージャンをするサロンといった店舗を展開しています。

店舗は駅近にあるのでスタッフ募集に際して母集団形成がしやすいという前提があり、採用そのものについては恵まれた環境にあります。しかし、接客中の OJT がメインの教育方法となるので、理想像から大きく外れた子が入社すると現場の負担が大きく、かつお客様満足も悪影響を受けるという理由から、選考の過程で適性検査を採用することを提案したのが市川だったのです。

適性検査を採用している会社は数多くあるかと思いますが、すべての会社が適性検査を導入すればすぐに良くなるかと言うとそうではありません。それまでに数年をかけて、麻雀サロンとしての形を作りあげてきたことが大きな背景要因となって、この雀荘さんは導入

に踏み切れたのです。

この会社の麻雀サロンという差別化されたビジネス・モデルは、マーケティング・フローの形で、接客ステップごとの実現すべきお客様の感情が一つ一つ決められています。接客の流れがそのような形式でマニュアル化されていて、各々のステップに必要なスキルもスキル・マップにまとめ、充実した育成体制ができあがっていました。そこからさらに、既存スタッフの接客の善し悪しと適性検査結果を比較検討することで、今後採用すべきスタッフに求める理想的な適性検査結果のパターンを見出すことができたのです。

他業種と同じように、景気悪化の煽りを受けている会社が雀荘業界でも多い中、この雀荘チェーンは、むしろ経営悪化している会社を買収し、多店舗展開することを計画しています。多店舗展開が進めば、スタッフの数もさらに増やすことになるので、採用活動もより多くの人員でこなしていかなければなりません。適性検査結果のパターンをベースに、現場リーダーたちが採用面接できるように採用のマニュアルを詳細に作る仕事を私が担当いたしました。

雀荘業界でここまで人材調達を戦略的に実行している前例は恐らくないでしょう。社長もよく「正直、負ける気がしない」と仰います。来店したお客様も、この雀荘チェーンで行なわれているサービスや人材調達がここまで標準化されているとは、想像すらしていないと思います。

このように、会社の置かれている状況や背景を元に、新たな企画や改善策をそれぞれ提案し、その実現を支援できる人は中小企業に果たしてどれくらいの割合でいるのでしょうか。恐らく、50社に1人、2%程度、もしかしたらそれ以下の割合かもしれません。一方で、一般的なコンサルタントが教えるといわれる、業界の常識や大手企業の経営論に従った、同業他社と同じような方策を取っても、差別化が経営の基本である中小企業にとっては、ほとんど意味がありません。

中小企業の企画請負業とは、会社の様子や与件に合うように、世の中にあるものを組み合わせ、適切な方法を考えていく仕事です。中小企業が自社の経営に足りないところに手が届くような、課題解決の方法とその進め方をご提案していくのが、今後「会社の萬屋 企画改善請負本舗」が取り組んでいくことなのです。