

右腕人材の採用を通じた 地域企業の挑戦と組織体制強化

田中 勲¹・高木 朗義²

¹NPO法人G-net 副代表理事 就職・採用支援事業部 部長（〒500-8844 岐阜県岐阜市吉野町6-2 ブラザービル2F）
E-mail:tanaka_isao@gifist.net

²正会員 岐阜大学 工学部社会基盤工学科（〒501-1193 岐阜市柳戸1-1）
E-mail: a_takagi@gifu-u.ac.jp

岐阜県では毎年約3,000人の若者が県外へ流出している。また、地場産業は国内市場衰退等の中で厳しい状態が続く。こうした状況の中で、長期的に事業開発や国外を含めた市場拡大、担い手の育成や確保が大きな課題として存在する。

そこで、G-netでは地域の中小企業と主体的に働くことを望む若者を対象に、中小企業の経営者の右腕となる人材の採用支援を実施している。業界業種や条件だけでなく、ビジョンや仕事内容、やりがいの仕事の見せ方が若者にできるように、経営革新へつながっていくプロジェクトが設計され、そのプロジェクトに就き、そして能動的に自らキャリアを積んでいく若者を輩出している。地域の中小企業から若者目線での魅力を抽出し、積極的に「右腕」人材を採用し、育成できる体制づくりを整え、雇用の創出と安定的な人材定着を目指している。

Key Words : 中小企業, 人材確保と定着, 経営者の右腕人材

1. はじめに

経営資源の乏しい中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業」という）にとって、人材確保は極めて厳しい状況である。特に、大企業を中心に雇用が拡大する中、地域の中小企業がその戦力となる人材を確保することが地域経済の発展に求められている。これについては、平成27年6月30日に閣議決定された「日本再興戦略2015改訂」において、中小企業が優秀な人材を確保することで生産性の向上を実現するべく支援を行う旨記載されているところでもあり、中小企業の人材確保については、政府としてもその支援を推進していく方針が打ち出されている。

これらの課題を解決するため、また、この地域に集積する産業を支える中小企業の人材確保及び経営革新をするために、雇用後直ちに又は将来的に中小企業において経営者を補佐し、生産性の向上や経営革新等に資する若者人材（＝社長の右腕となるような右腕人材）を採用・育成するとともに、それら人材を中小企業等が将来的に安定して確保できるようにするモデルを構築するための事業を実施してきた。

本事業は、誰でも良いから採用したい中小企業と、ど

こでも良いから就職したい若手人材をマッチングさせる事業ではなく、中小企業の実産性の向上、事業革新の促進を図るため、意欲のある中小企業と右腕人材に特化した事業である。以下の事業を実施している。

1. 中小企業等の魅力発掘発信、採用力強化事業

- ①中小企業経営者、人事担当者向け採用力強化研修
- ②若者目線での魅力アップのための複数企業取材型インターンシップ（シゴトリップ）

2. 右腕人材への中小企業魅力啓発と候補者群形成事業

- ①候補者群形成を狙った気軽な交流機会「ホンネカフェ」
- ②アイデアソン形式の経営視点、事業開発力強化研修

3. 中小企業と右腕人材とのマッチング事業

- ①マッチングを意図した大規模交流イベント「シゴトフェスタ」
- ②スカウト型の小規模採用イベント
- ③マッチングコーディネート

4. 中小企業等の若手人材の定着支援事業

- ①新入社員・若手社員向け「攻めの」定着支援研修
- ②若手社員向けコミュニティ形成イベント
- ③新入社員向けプロジェクト設計・中間モニタリング・個別面談

2. 中小企業の人材確保の現状と課題

◆地域の中小企業の採用活動と若者の求職活動がかい離しており、出会う機会が乏しい

地域のものづくり中小企業などが若者を採用する上での課題として、求める能力を持った若手人材との出会いの乏しさが最も高い。

若者の求職活動の主な方法として、求人メディアや合同説明会があげられる。しかしながら、中小企業の合同説明会への出展経験は乏しく、また採用情報を求人メディアに掲載している企業も少ない。過去に調査した地域中小企業の採用動向でも、採用ニーズを持ちながらも求人メディアを活用して採用を行っている企業は全体の3割にとどまっている。

また、既存の接点については、短期的・単発的なマッチング以外にはつながらず、安定した中小企業の人材確保の仕組みづくりのためには、潜在層から顕在層まで多様な層に訴求できる、多様な機会を設計することが重要になってくる。長期的に若者が中小企業に興味を持てるような機会作りも視野に入れた事業が求められている。

そこで、G-netとしても地域の中小企業と若者が出会う機会をつくってきたが、過去のマッチングイベントにおいて、求職者のブース訪問理由の第1位は「企業の求人内容に惹かれたから」(57.6%)であり、就職には仕事・人など企業の魅力が重要なポイントであることが明らかになっている(図1)。

→つまり接点作りだけではマッチングしえない。地域の中小企業の魅力とその魅力の発信力が必要。

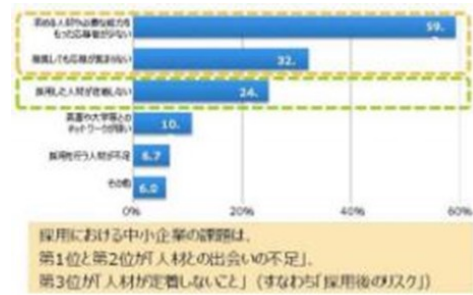
◆地域の中小企業の発信力・採用力がない

中小企業の採用活動の課題として「自社の認知度の低さ」や、「広報ノウハウの不足」などがあげられており、中小企業の発信力の低さが課題となっている(図2)。

魅力的な出会いの機会を創出し、地域の中小企業の発信力を高める研修を実施することで、若者のエンタリー率は格段に向上することはわかってきた。一方で、意欲的な人材のマッチングに成功した中小企業の多くは、接点を持った後も、求職者と丁寧に意思共有や信頼関係の構築などを行っており、若者を受け入れるための準備作りに力を入れていた。内定提示後の辞退があった企業は、若者への対応不足、認識不足、社内体制の未整備などが見受けられた。

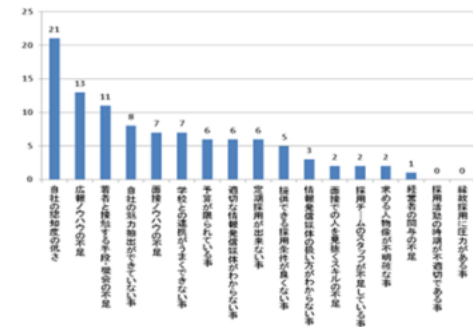
→接点作りや発信力の向上だけでなく、受け皿となる中小企業の採用力、組織体制全般を磨いていくことが欠かせない。

◆指導する人材の不足、人材育成の時間が少ないなど、



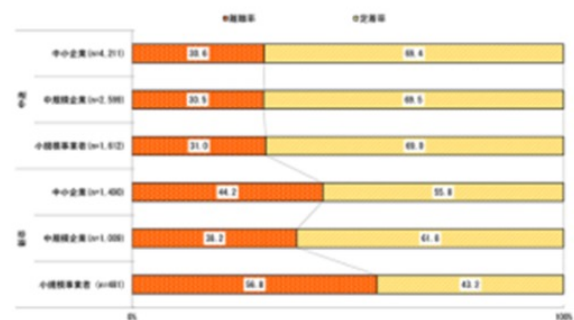
(出所) (株)野村総合研究所
「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」(2005年)

図1



(出所)「中小企業と若者」就職白書
「中小企業と若者」就職白書 vol.2(2014年)

図2



(出所) (株)野村総合研究所
中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月)

図3

人材育成環境が不十分。中小企業の若者の離職率が高く、受け皿としての組織体制が整わない。

人材育成・能力開発について、多くの企業が取り組みや環境整備を行っているものの、多くの企業は成果が上がっていないと感じている。

また人材育成上の課題として、「育成を行う時間が少ない」(42.8%)、「若年ものづくり人材を十分に確保できない」(36.6%)、「指導する側の人材が不足している」(34.4%)と続いており、人材育成の環境が十分に整っていないことが明らかになっている(「ものづくり企業の経営戦略と人材育成に関する調査」独立行政法人労働政策研究・研修機構、2014)。

採用後3年間の離職率は中途採用が約3割であるのに対して、新卒採用の入社後3年間の離職率は4割を超えており、特に小規模事業者においては新卒者の5割超が3年以

内に離職している（図3）．社内の人材育成や組織体制は、人材確保に直結する重要な課題となっている．

そこでG-netとして若手社員を対象とした定着支援事業を実施した．社内外を巻き込むことでコミュニティ形成を図った．また受け皿となる社内体制の整備や採用戦略そのものを設計できるように研修を実施．意欲的に取り組む企業は大きな成果を上げた．しかし、効果を上げている企業ほど綿密なやり取りをしており、研修機会だけでなく、継続したフォローや伴走が重要であることがわかった．

→研修機会だけでなく、継続的な伴走が効果的．一時的なマッチングでなく、自律的に採用に取り組める企業の育成こそが重要．

3. 中小企業の人材確保における重要な点

これまでの流れを踏まえ、2016年度は、大規模な接点作りや利根的なマッチング件数を追う形でなく、少数でも意欲ある中小企業を育成し、確実にマッチングを生み出せるモデルづくり、仕組みづくりを大きな目的とした．

結果に結びついている企業は、研修への参加、個別の打ち合わせへの積極性、当日の準備など、様々な要因が影響しているが、中小企業の人材確保において重要な点は、以下のように整理することができる．

若者目線で企業の魅力を発信でき、若者との接点を生み出せる。

これまで接点となる機会（合同企業説明会等）に出ても、結果的には若者との交流ができていなかった企業であっても、若者目線で魅力発信に力を入れ、効果的なプレゼンテーションや情報発信を行うことで若者との接点を増やすことができるようになる．

若者に対しての理解度が高く、魅力的なネクストステップが提示でき、接点を持った若者を次につなげることができる。（若者への理解力×採用全体の設計やイメージの具体化）

接点を持った若者を次につなげるためには、わかりやすいネクストステップや魅力の訴求が必要である．プレゼンテーション等で魅力を十分に訴求できるだけでなく、接点を持った若者をさらに惹きつけるポイントは何かや、次に進みたいと思えるネクストステップは何かなどを設計できていることで、就職への接続率が高まる．

組織全体の魅力や受け皿となる土台作り、若者への期待の効果的な訴求ができており、内定へとつなげることができる。

直接的な関係性を構築した後にも、継続的に組織全体の魅力を訴求することができ、また若者に入社イメージを持てるような仕事の見せ方、また内定者を継続的にフォローできるような体制などが整うことで、選ばれる可能性が高まる．

この点から、ブースに人を集められるようになった先、参加者を確実に次へ繋いでいくためには、単年度・単発の取組みでなく、継続的に企業そのものの組織体制の整備や、採用に対しての意識改革、若者に対しての取組みなどを行っていくことが重要である．

この各ポイントの中で、自社の魅力のブラッシュアップや採用計画の設計、受け皿となる組織の土台作りなどに取り組んでいくことが、より魅力的な企業として成長していくことにつながる．

しかし、一方で上記の流れにそって取り組めば結果は出るかというところではないと考えている．本年度事業で成果を生み出している企業のもっとも大きな特徴は、

研修や実践の機会に参加して終わりではなく、長期的に、また熱意をもって積極的に採用力向上に取り組んだ企業かどうか。

ということである．研修で学んだことを即座に企業内に落とし込み、実践機会での失敗を次までに改善していくという努力をしてきた企業が結果的に若者に選ばれ、成果をあげている．採用力向上に取り組むうえで、参加する企業のマインド醸成に力を入れることが欠かせないことだとわかった．そういう意味では、中小企業の人材確保支援は、研修機会を増やすことではなく、採用に対しての意識変化を促し、長期的・継続的に試行錯誤ができるような伴走の仕組みづくりが重要だと言える．

4. 中小企業の人材確保に必要なポイント

改めて中小企業の人材確保に必要なポイントについてまとめておく．

①若者は、中小企業への就職・転職に対して潜在的にニーズをもっている．しかし、働き方、やりがいがある仕事など若者が関心を持てるような情報訴求など、適切な出会いを設計しなければ、マッチングにはつながらない．

本年度事業は、企業側の育成に力を入れてきたが、各種事業で接点を持った若者の多くは、出会いを通じて、中小企業の魅力に気づき、そのイメージを変えている．ホンネカフェやシゴトフェスタの参加者の声などを見ても、大手企業が良くて中小企業がダメだという一般的な概念はほとんどなかった．だからこそ、魅力的に見せる

情報の訴求が採用に繋げるうえでは欠かせないことだと言える。自社の魅力訴求だけでなく、中小企業のブランドイメージそのものを変えていくことも求められている。

②ターゲットに応じた訴求方法、取り組みを展開していくことが重要である。刹那的な合同企業説明会等だけでは、瞬間的なパイの奪い合いにしかならず、結果的には大手やブランド力ある企業に勝てない。そのため、魅力を適切に訴求することに加えて、潜在的な就職・転職ニーズを持つ候補者群を集める段階的な打ち手が必要。

大手企業の採用への取り組みは積極性をさらに増している。中小企業として魅力のブラッシュアップに努めても、同様の工夫を大手企業も始めてきており、その差を埋めることは容易ではない。その意味で、マッチング機会だけを提供するのではなく、継続的に若者と中小企業が交流できるような機会、また直接的なマッチングに繋がらずとも潜在的な若者との関係性を構築できるような段階的な機会に積極的に取り組んでいくことがさらに重要性を増していく。

③意欲ある若者の採用に取り組むには、ただ魅力を紹介しているだけではダメ。ブランド力ある企業や条件の良い企業と比べても興味を持てるような、魅力ある仕事やプロジェクトまで踏み込んだ情報発信がこれから要になってくる。

若者目線での魅力発信が重要なことは言うまでもない。しかし、今後を考えたときには、自社としての魅力発掘だけでなく、ブランド力ある他社との比較の中での差別化できるポイントは何かまで踏み込んでいく必要がある。入社した後どんな仕事に取り組めるのか、長期的なキャリアパスをどうイメージできるようにするのか、などの長期的な視点で採用戦略を立て、若者に届けられるようになることが必要。

④結局、企業の育成が不可欠である。合同企業説明会等で接点をいくら増やしても一時的なマッチング増にしかつながらない。増える内定辞退、高い離職率という現実問題に対応できる企業としての魅力を高め、働きやすい組織づくりが自律的に採用に取り組める中小企業を増やすことにつながる。

こうした点を踏まえると、結局短期的、刹那的なマッチング機会を提供するだけでは、本質的な課題解決につながらないと考えられる。若者から見て魅力的な企業、働く人が活躍する企業、魅力的な仕事を訴求できる企業、など企業そのものを育成することが人材確保の根幹になってくる。

⑤そして、意欲ある中小企業でないとどんなに学ぶ機会を提供しても効果は限定的である。行政予算を活用している以上、より熱意をもって努力できる中小企業の発掘、育成が不可欠である。無料でできる採用サービスになってしまっただけはいけない。

しかしながら、最終的には、中小企業の熱意や本気で取り組むかどうかの姿勢があつてこそ生きてくる。無料で参加できるマッチングイベントが増える程度ではなく、長期的に採用活動に取り組める力を磨くための事業だと企業が理解し、機会を通じて企業そのものを変革していくことが欠かせない。

こうした点を抑えた中小企業支援が、今後の人材確保の課題に取り組むうえでの土台になってくる。本年度は、1年を通じてこうした点を明確にすることができた点では評価できる。一方で、実際にその結果としての採用や中小企業のブランド化にはまだまだ壁も多い。次年度以降は、より結果やブランド力そのものを変革させていくような情報発信や企業育成、そして伴走型の支援が必要になるだろう。

5. おわりに

中小企業の人材確保に様々な形で取り組み始めて数年が経過している。未だ確固たる形にまで作り上げることができていないが、中小企業と意欲ある若者がマッチングするために必要な要素は何かということは、かなり明確になってきている。しかし、一方で変化の速い採用市場の中で、中小企業の工夫は、即座に大手企業も導入していくことも珍しくなくなってきている。常に新たな仕掛けや工夫をし続けることが求められており、こうすれば正解という一時的な答えにしがみついている時期に差し掛かっている。

本気で取り組む中小企業が次の時代の中での人材を集められるようなモデルを常に試行錯誤し、紹介・シェアしていくその先端の事業だと感じている。地域の中小企業と右腕となる若者のマッチングをさらに促進していくために、引き続き取り組みを重ねていく必要がある。

