

# 現場志向型人事のススメ

～ 社員の本音を聞き出すべし！～

- 1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション
- 2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編
- 3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編
- 4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編
- 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編
- 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

## 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編

今回は、人事の要諦である採用と育成について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

現場志向型人事では、「良い人材よりも合う人材」を採用し育成することをお勧めしています。「とりあえず良い人を探りたい」とか「きちんと部下を指導するように」などと言っている、具体的な採用や育成に結びつくことはありません。

それでは、どのようにすればよいのか。採用と育成のポイントについて見ていきましょう。

### 良い人材と合う人材の違い

中小企業では、「良い人材」ではなく「合う人材」を採用して育成するという視点が重要です。なぜなら、「良い人材」の定義を、素晴らしい能力や実績があり、入社してすぐに（新卒であれば短期間のうちに）必ず成果を出すことができる人材であるとするなら、そもそもその良い人材が、この人材難の時代に中小企業の求人に自ら応募してくるのかは疑問と言わざるを得ないからです。ブランド力のある大企業は別ですが、中小企業においては良い人材は来ないという前提で考えるべきなのです。

そこで、現場志向型人事では、「合う人材」を「担当業務を問題

なく遂行でき長期的に勤務してくれる人材」と定義し、合う人材の採用を勧めています。

なぜなら、中小企業では、人材の離職による損失に耐え続けることは難しいため、高業績人材よりも定着人材を採用することが重要となるからです。

### 「合う人材」を定義せよ！

では、自社にとって「合う人材」をどのように定義すればよいのでしょうか。そのためには、下記の5つの項目を明確にしてください。  
能力：入社後に業務を遂行するうえで必要な能力

業務：入社後に担当する業務

役割：入社後に果たすべき役割（責任）

成長期待：入社後に期待する成長の程度

コンピテンシー：自社で活躍している職員と共通する行動特性の保有度合い

特に、成長期待とコンピテンシーは重要です。成長期待とは、例えば、採用した社員が優秀なので管理職に抜擢したりすることをいいますが、本人が望めば問題はありませんが、意思疎通がとれていない場合は、求人内容とミスマッチしてしまい、退職の引き金となるケースがあります。弊社のヒア

リング調査では、「実務をやりたいのであって管理職にはなりたくない」という声が多いので注意してください。

また、コンピテンシーとは、自社の高業績者に共通する行動特性のことをいいますが、例えば、自社のベテラン社員は技能には秀でているもののコミュニケーション能力には疑問があるという場合、面接の際に挨拶なく入室してきた求職者を即不採用としないようにしてください。なぜなら、コミュニケーション能力が低い方のほうが、高度な技能を習得していく可能性が高い場合もあるからです。

### 場当たり的な採用から脱却せよ！

合う人材を定義できれば、いよいよ採用活動の開始ですが、中小企業では、「人が辞めたので今すぐ採用しないと」というような場当たり的な採用がよくあります。しかし、これはお勧めできません。

なぜなら、場当たり的な採用はミスマッチの原因となり、育たなかったり辞めてしまったりする可能性が高いので、慢性的に人手不足となり、求人広告代を常態的に支払い続けなくてはならないことになるからです。

中小企業の経営者や経営幹部には、「とにかく人が来ないことに



■大橋 高広（おおはし たかひろ） 株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

経済団体に就職し中小企業への経営支援に従事。その後、中堅製造業の総務経理を経て、株式会社NCコンサルティングを設立。現在は、採用・育成・定着などの悩みを抱えている中小企業に対し、現場の社員の声を反映する独自のメソッド「現場志向型人事」により、机上の空論ではなく現場で実践できる人事コンサルティングを提供している。著書として、『社員が育つ！辞めなくなる！人事部のつくりかた』（主婦の友社）がある。▶座右の銘「やっぱり最後は人である」

<http://www.nc-consul.com/> <http://www.ohashitakahiro.com/>

## 現場志向型人事のススメ ～社員の本音を聞き出すべし！～

は始まらない」といって、広告ばかり注力している方がいますが、それでは求人広告会社を儲けさせているだけといっても過言ではないでしょう。

合う人材を採用するためには、「広告・面接・内定」を一体と考えて仕組み化する必要があるのです。

### 採用活動は仕組み化せよ！

そこで、自社の合う人材の定義をもとに、求人票の内容のみならず、就職面接会や社内見学会、また面接や内定などについて一度見直してみることをお勧めします。

例えば、就職面接会で利用する専用パンフレットはありますか？販促用のパンフレットでは、求職者が知りたい情報が掲載されていないことがほとんどです。求職者は、製品やサービスの内容はもちろんですが、「キャリアパス・教育体制・賃金・残業・休日休暇」などについて知りたいと考えているため求人用のパンフレットが必要となります。

また、面接シートはありますか？「コミュニケーション能力があるか確認するように」などと指示をしていますが、面接担当者によってやり方は異なるため、再現性のある面接はできません。ですので、面接シートを作成し、確認

項目やその確認項目を確認するための質問文も具体的に設定しておくことで、再現性を高めることができます。

さらにいえば、内定も重要です。なぜなら、求職者は就職活動中に、1社しか応募していないということは少ないからです。人材難の時代には、内定を出したからといって、必ず入社してくれるとは限らないため、内定の際に「ぜひとも入社したい！」と思ってもらえる方法を考えてみてください。

### 人材育成がうまくいかない理由

中小企業では「目で見て盗め方式」の育成に甘んじていることが多いと思いますが、これでは育成は進みません。まして、現代の若年者を育成するのは極めて困難といえます。

そこで、人材育成を進めていくためには、具体的なプログラムと育成担当者を決めてください。プログラム（年間スケジュールを作成するなど）がなければ、内容や日程などについて育成担当者個人に任せることになり、「目で見て盗め方式」の育成になる可能性が高くなってしまいます。

また、育成担当者を決めなければ、人材育成に職責を持つ社員がいないことになるため、人材育成

が進んでいくことはないでしょう。

### むしろ大切なのは管理職研修

人材育成について、多くの中小企業で見落としがちな視点があります。それは、「階層別研修」という視点です。

なぜか、管理職は仕事ができるが、一般の職員は仕事ができないので教えないといけないというイメージが定着していますが、むしろ、管理職がマネジメントについて学ぶ機会はほとんどないので、人材育成などのマネジメント業務を実践していくうえでは、管理職研修こそが非常に重要なのです。弊社のヒアリング調査でも、「管理職のマネジメントスキル向上のための育成をしてほしい」という意見が非常に多くあります。

部下を指導する側である管理職者のマネジメントスキルが向上しなければ、現場志向型コミュニケーションが実践されることはないため、現場の声を採用や育成に反映することが難しくなってしまう、OJTや報連相がうまく機能しなくなるのは当然といえば当然でしょう。

それでは、最終回となる次回は、人事を機能させるうえで最も重要な決断力についてお伝えさせていただきます。