

21 世紀型企业への転換を図る

■社員の戦力化を考える

～ 人材の発掘と定着 ～

昨今の労働者雇用状況等

厳しい経済環境下において、各企業における人材育成はどのように進められているのでしょうか。従来から「企業は人なり」「育てる経営」など人材育成の重要性を説いていた企業が、最近の研修では熱が入っていない特徴のない新入社員研修、管理者研修を行っている、という話を聞きます。景気が低迷すればするほど教育訓練費が削減され、団塊世代の退職により技能の流出が始まり、現場では人に関する品質問題が跡を絶たなくなっています。

企業の採用担当者から、「求人募集を出しても良い人材がこない」という声をよく耳にします。また、「採用したが、すぐに辞められてしまった」などという声もあります。なぜこのような状況になっているのか考えてみましょう。

企業側と求職者側の考え方の違い

前記のような状況を作り出している原因

- 企業が求める人材と応募してきた人との考え方にギャップが生じていること
- 雇用の流動化が進み、いわゆる非正社員化へ企業が重点を置いてきたことで、いざ正社員を求めたときにその雇用定着を図るノウハウを持つ担当者が不在であること

など、さまざまな理由が考えられます。

一方、就職はしたものの、いざとなったときの対応がうまくできず、また働く意欲が持続しないため、企業側から「当社勤務に不向きである」と思われてしまうケースがあります。

企業はどのような人が欲しいのでしょうか。言い換えれば、どのような形態と内容で仕事をしてくれる人材が欲しいのでしょうか。多くの企業では、この点を明確しているとは言い難く、どちらかというと「会社にとって都合のいい人が欲しい」という意識が先行してしまっているようです。



会社採用担当者

即戦力が欲しいな

一方、求職者は自宅から近くて、通勤が便利で、賃金が高めで、残業が少ないところ、できれば労働時間が1日7時間以内で、有給も取りやすいところ、土日勤務はしたくないなどの希望があります。

企業も求職者も双方の妥協点を見出せないと、お互いが求めるべくマッチングは永遠にできません。優先順位を明確にして、採用・就職活動を進めていくべきだと考えます。

条件の良い会社で働きたい



求職者

面接・採用について

失敗しない採用活動のためには、面接の段階からいろいろと注意する必要があります。しかし、現実的には、退職者が出るたびの欠員補充であると、緊急のあまり応募者の人柄や性格などをあまり考慮せず採用してしまいます。「人材」から「人財」へと変化する可能性の高い人は、社会人としての一般常識を普通以上に有する人であり、いくら仕事ができたとしても、組織内における常識が不足している人は、入社しても会社に馴染めず退職する可能性が高くなります。



応募者のどこをみて、何を判断するかについては、業種や規模等により異なりますが、例えば、電話の応対、来社時のマナー、履歴書・経歴書の誤字脱字、応募書類に添え状がついていたかどうか、面接時間の厳守などが基本的な判断要素となります。さらに、適性検査を実施するのかどうか、そして、その結果をどう判断するのか、も重要な要素です。

採用で成功している会社は、面接の場において、その人がどんな仕事ができるのか、ということよりも、まずはその人が働き続けられる協調性・コミュニケーション能力があるかどうか、をチェックしているように思います。その次に、その人は何ができて、どんな能力があって、それが会社にとってどう役立つのか、に重点を置いた選考を行っているようです。

限られた面接時間内では、給与や勤務条件等に関する定型的な説明だけを行い、業務の具体的な内容については、お互いに確認を怠ってしまうことがあります。例えば、一言にルート営業・一般事務といっても、そこには様々な付帯業務があります。採用後に「こんなはずではなかった」とならないように、少なくとも、守備範囲や独自の事務処理の内容をよく伝え、質問を受けた方がよいでしょう。最近の傾向として、求職者に“できない”“やりたくない”系の意識をもつ人が多くなっています。このようなタイプには、事前に詳細説明しておかないと、入社してもすぐに退職となってしまいます。

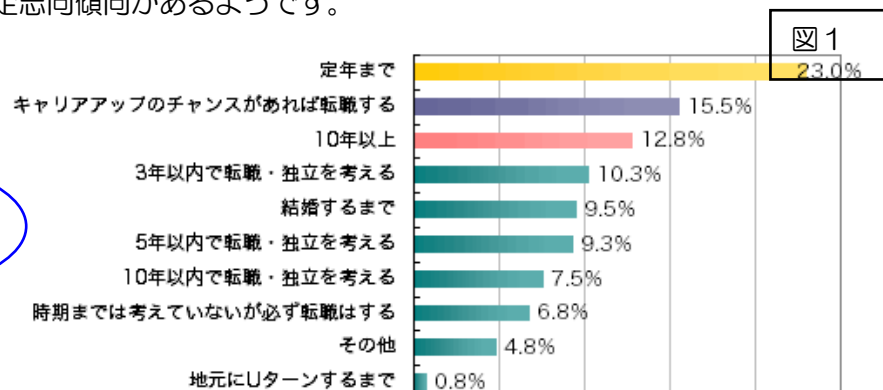


会社に対する期待とは…？

さて、求職者・現有社員双方が職場に魅力を感じ、活気ある職場にするためには、どのようにすればよいのでしょうか。

ある調査会社による昨春入社の「新入社員の会社生活実態調査」によると、新入社員の大半が、将来の希望として「終身雇用」「管理職」を挙げるなど、景気低迷による厳しい就職活動を経験したためか、安定志向傾向があるようです。

【新入社員意識調査】
今の会社でどれくらい
働きたいですか？



魅力ある職場づくりの第一歩

前頁の図1からも、現在の若者が「定年まで同じ会社で長く働きたい」と考えていることがわかります。社員を安心させることで、社員がより良いサービスを提供し、それが顧客を満足させることへと繋がる構図が見えてきました。

次が人材を人財へと進化させる教育・訓練による社員の能力向上、モチベーションアップ対策です。

魅力ある職場となる対策ベストテン！

図2

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1. 企業文化を正しく伝える | 6. 定期的に面談する |
| 2. 規律の範囲内で自由を与える | 7. 仕事がしやすい環境を整える |
| 3. 多様性を大切にする | 8. 仕事とプライベートのバランスを図る |
| 4. 正しく褒める | 9. 休暇をとりやすくする |
| 5. 部下の変化に対応する | 10. 信頼関係を築く |

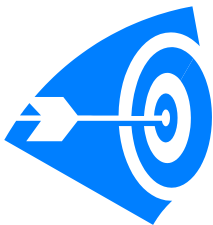
以上のことがすべてではありませんが、図2の項目を意識して管理職の方が行動することが魅力ある職場への第一歩となりそうです。

昨今の職場は、上司と部下の関係が希薄で、人間関係の基本が形成されていないケースが多々あります。このような環境においては、管理職としての役割は何か、実際にどうすればよいのか、などについて教育することから始めなければなりません。



社員のやる気を促すために

教育論やリーダーシップ論では、集団として高いビジョンを掲げ、達成すべき目標を明確にすることが重要とされています。目標を明確にすることが、個々人に目標を「内在化」させ、自分の目標に置き換えていくことが可能となります。



現代は「誰かのために何かをする」という時代ではないだけに、自分のための目標を持たないと人は動きません。問題は、個人が目標をクリアする一方、それをいかに組織全体の目標に統合していくか、ということです。組織力というと、以前は同じような力を持った者たちの和というイメージがありましたが、今は多様な個性をいかに融合し、まとめ上げていくのか、これがポイントとなっているように思います。

弊社では、実態にマッチした就業規則への改正ご支援、各種社内研修制度等を実施いたしております。自社の職場環境等を見直された際に、少しでも「はっ」と思われたときは、ご一報ください。客観的な視点からご意見を申し上げ、改善策等につきましてご提案いたします。