

中小企業の人事・採用戦略に 求められる人事部門の役割

秩父ビジネススクール・プログラム 第9回

2023年9月21日

CCB Consulting株式会社

代表取締役 黛 武志

講師略歴



CCB Consulting株式会社

代表取締役： 黛 武志 （まゆずみ たけし）

大手グローバル企業での人事・採用部門長としての広範で深い知識と経験をもつ。それらの活かしながら、コンサルテーションを通じて、担当部門の育成を中心とした人事コンサルティングを行う。

経歴

’18/08 ~ ’23/03 : コンサルタント（自営・業務委託）として従事

’14/10 ~ ’18/08 : 人材採用部長、メットライフ生命保険（株）

’07/08 ~ ’14/09 : Head of Japan Talent Acquisition, SAPジャパン

’05/05 ~ ’07/07 : Manager, 採用／人事企画, 日本ユニシス（株）

*その他、外資・日系の人事での業務経験

これまでの主なProject

- 外資系IT企業でのRPO立ち上げと採用業務の再構築
- 外資系小売り業での採用部門の新規構築と採用・人材戦略の構築
- 外資系小売業の人事Operation業務部門のマネジメントと業務改善
- 人事部門の組織改革（社員向けコールセンターの設置を含む）
- 外資系医療機器販売企業での採用および人事業務の改善
- 日系上場大手製造業での中途・新卒の採用戦略・プロセスについてのアドバイザーとRPOの導入

プログラム内容

1. 人事部門の役割

- ① 経営課題と人事的課題
- ② 人事的課題の理解
- ③ ワーク1 人事が解決すべき問題とその要因
- ④ 人事部門の役割

2. 採用部門の役割

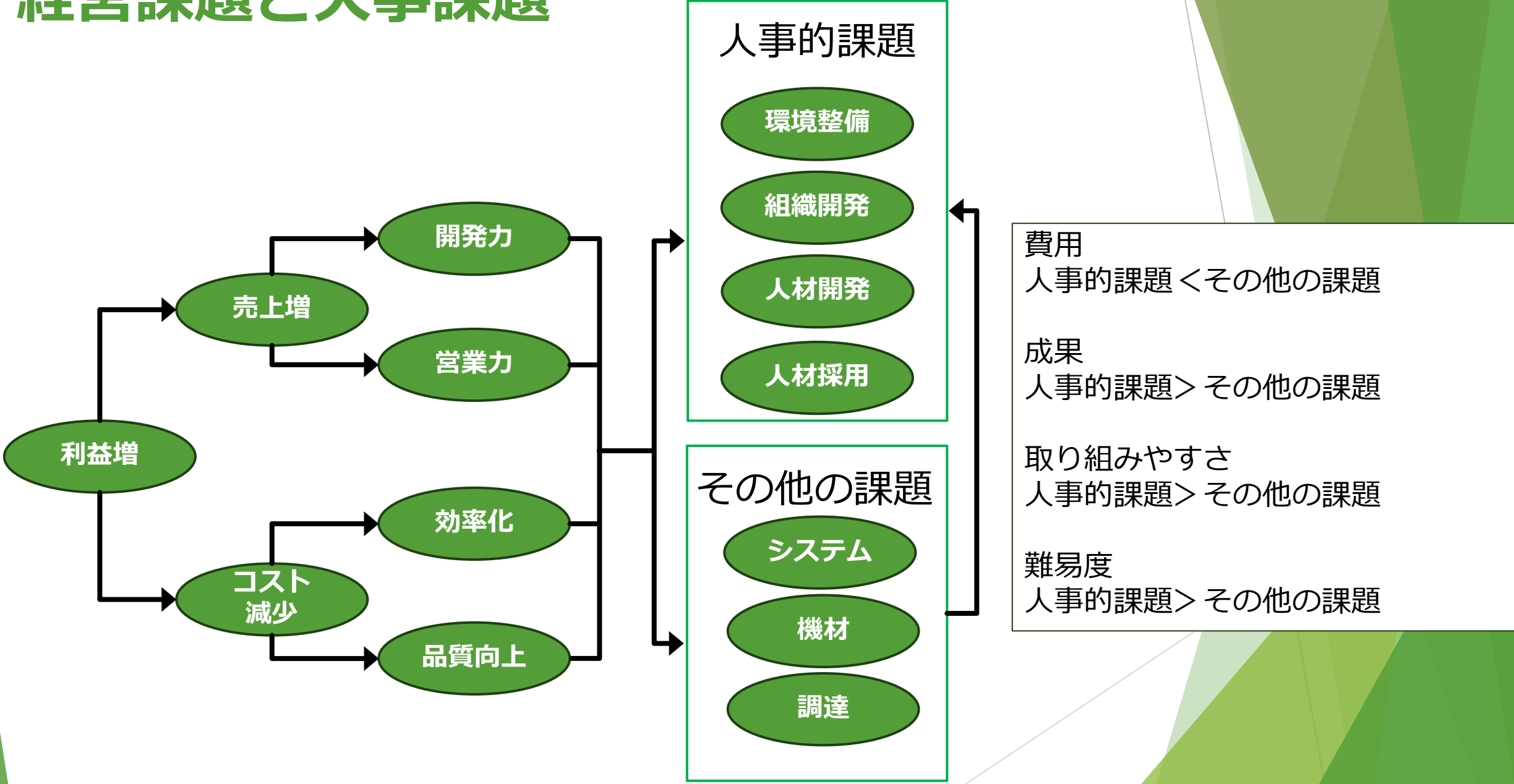
- ① 採用についての課題
- ② 採用についての基本的な考え方
- ③ ワーク2 会社が提供できる価値
- ④ 採用活動の設計
- ⑤ 早期戦力化と定着
- ⑥ 採用部門の役割

3. 最後に

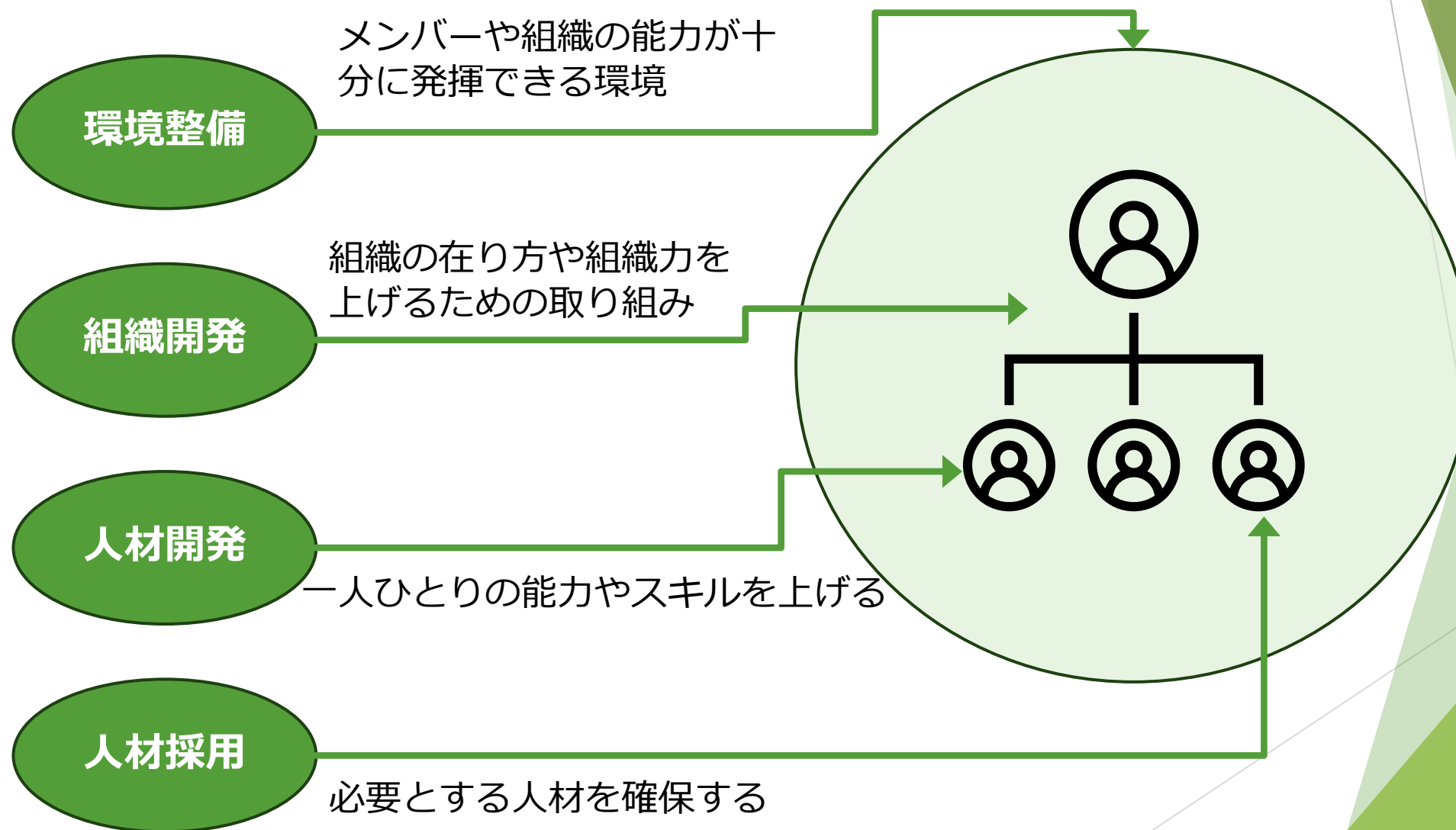
- ① 人事部門と採用部門
- ② EngagementとEmpowerment

人事部門の役割

経営課題と人事課題



人事的課題の理解



人事的課題の理解

環境整備

社員や組織は本来もっている能力を100%発揮できていないケースがほとんどです。意味のない仕事、煩雑な社内手続き、意思決定者がわからない仕事、チャレンジしたいのにさせてもらえない、仕事のやり方が非効率、など様々な要素が本来もつ能力の発揮を抑制しています。

組織開発

組織は単に人の集まりではありません。人が組織化されることにより、新たな力や可能性が生まれます。他組織との役割分担はもちろんのこと、組織をうまくマネジメントする力によって、発揮される成果は大きく変わります。組織文化やチームビルディング、リーダーシップ開発など様々なアプローチがあります。

人材開発

スキルや知識の向上のみではなく働き方やマネジメントなど、その内容は多岐にわたります。会社としてどのような人材を育てるべきなのかを明確にしたうえでの施策が必要です。勉強会や外部との交流会、OJTや疑似プロジェクトなど、費用の掛からない方法もあります。若手だけではなく、特に成果が出やすいマネジメント層に注力することも必要です。

人材採用

自分の会社をどのような会社にしたいのか、そのうえで採用すべき人材を定義する必要があります。採用は“選ばれる”ことから始まります。応募者を募る方法にだけ目を向けるのではなく、選ばれる会社となるために必要なアクションをとることが重要です。

ワーク1

経営課題とその要因

個人ワーク 5分

自社の経営課題を記入し、組織強化・人材採用・人材育成・能力発揮・その他が、それぞれの経営課題の解決にどの程度有効であるかを評価します。（5点満点）

経営課題	組織強化	人材採用	人材育成	能力発揮	その他



ワーク1

経営課題とその要因

Point 1

人事的課題の解決が経営課題の解決に直接な影響がある



Point 2

内部・外部からの声にしっかり耳を傾ける

Point 3

必要なのは、考え・議論し・実行すること

世界的にみても、成功した多くの会社では人事部門の重要性を理解し最も経営者に近いアドバイザーとして重要な役割を果たしています。

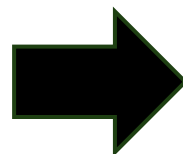
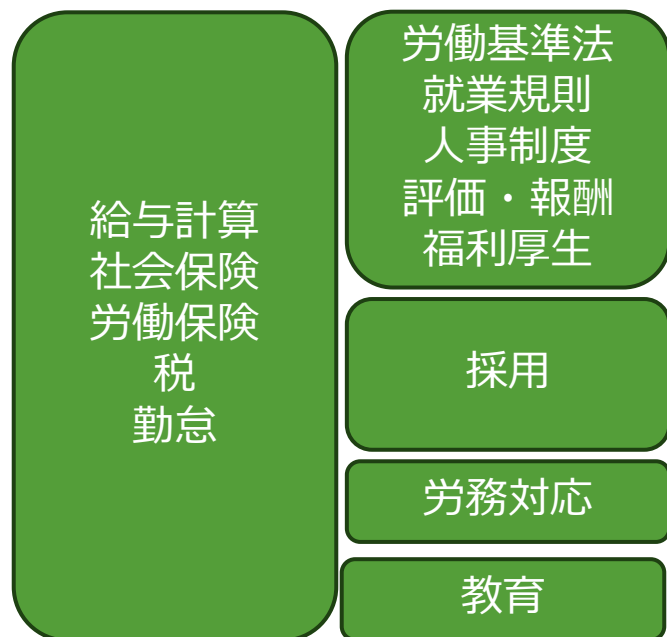
しかし、日本の多くの会社では人事部門の重要性が正しく認識されておらず、いまだに事務・実務的業務に終わっています。それは大手企業でも同じですし、中堅・中小企業ではその傾向が顕著になります。

そうした状況ですから、人事の力を認識し活用することで、競争優位を確保することもできます。

人事部門の役割

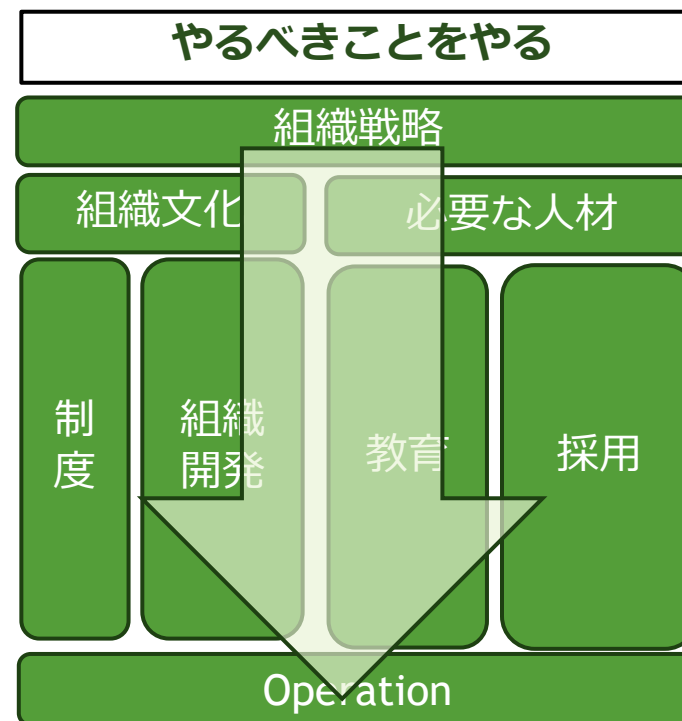
受け身

やらなければいけないことをやる



自発

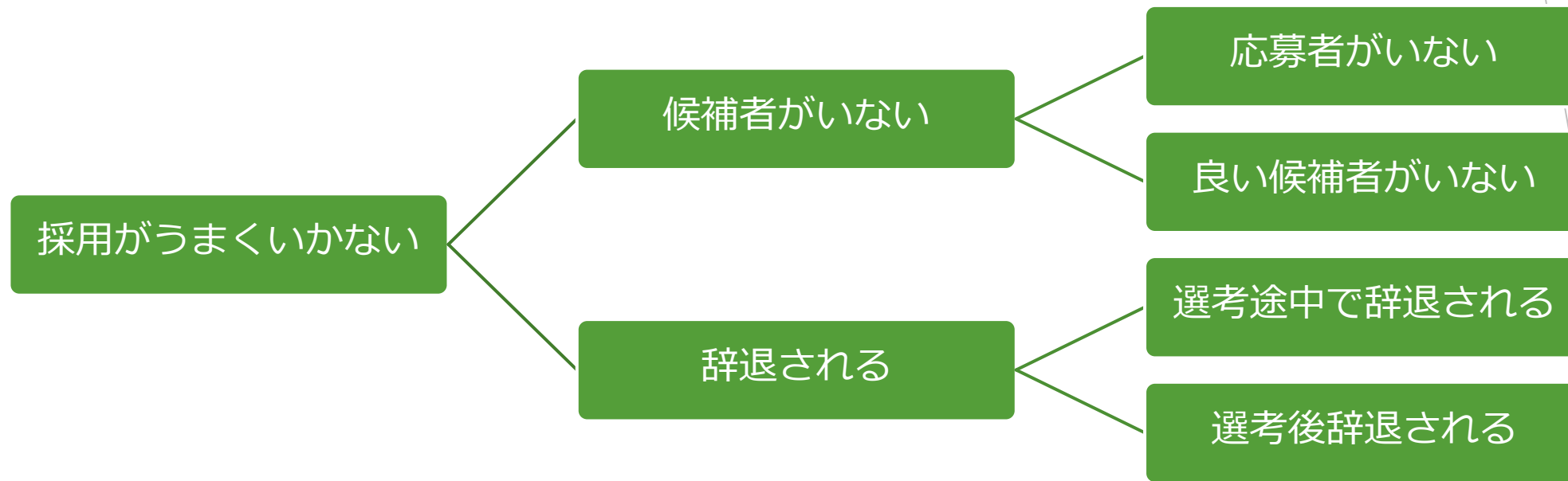
やるべきことをやる



新たな人員を用意したり、専門的知識を学ぶことから始める必要はありません。
まずは、人事部門の役割が経営にしっかりと理解されること、そしてそれを考え・実行すべき担当およびその協力者（社内・社外）が用意できれば、すぐにでも始められます。

採用部門のあり方

採用についての課題



採用がうまくいかない要因は様々であるが、多くは上記のいずれかに分類されます。
それぞれについて、原因があるはずなので、それを分析し対応することが近道となります。

採用についての課題

応募者がいない

単に募集をかけるのではなく、必要とする人材にしっかりと届く**方法と内容**を考える必要があります。また、その情報は**候補者にとって魅力的**な内容である必要があります。

良い候補者がいない

“**良い候補者**とは”、そもそもこれが事前に定まっていない場合に多く発生する現象です。結果、常に足りないものが目につき、本来は活躍する可能性の高い候補者を逃してしまいます。

選考途中で辞退される

選考途中で辞退される場合の多くは、**面接での印象**や**募集情報と異なる説明**などが原因であるときに発生します。また、連絡が遅かったり応募から面接までに**時間**がかかると、候補者は他の会社を選択します。

選考後辞退される

採用することを決めてから辞退されることの多くは、**選考途中で知らされなかった事実（労働条件や報酬、研修や就労時間など）**があったり、結果が出るのが遅かったり入社日まで時間があったりするして、**時間**を要してしまっている場合には、辞退のリスクが高まります。

採用についての基本的な考え方

選ばれる会社になる

単純な募集では、星の数ほど存在する雇用主の中から選ばれることは至難の業です。
また、誰にとっても良い会社というのは存在しません。

応募先として選ばれる可能性を高めるためには、以下のような視点でのアプローチが必要となります。

- ▶ **Employer Value Proposition (EVP, 雇用主として提供できるもの)**
その会社で働くことによって、働く人に何を提供できるのかを正しく理解し、それを強化していくこと。
賃金・労働時間・福利厚生以外にも、環境、カルチャー、何を大切にしているか（理念）、成長の機会、社会への貢献、仲間などがあります。
- ▶ **Ideal Candidate (IC, 理想の候補者)**
どういった人に働いてほしいのか、どういった人にとって良い会社なのか、それを想定します。この想定がないままの採用活動は、漠然としてしまい結局だれにも届かないといった状況になってしまうとともに、採用選考の基準がゆれてしまい採用難易度があがることとなります。この想定があることで、情報の内容、伝達の方法などを特定できるとともに、採用基準が明確になり、より高い採用活動の効果を与えることができようになります。

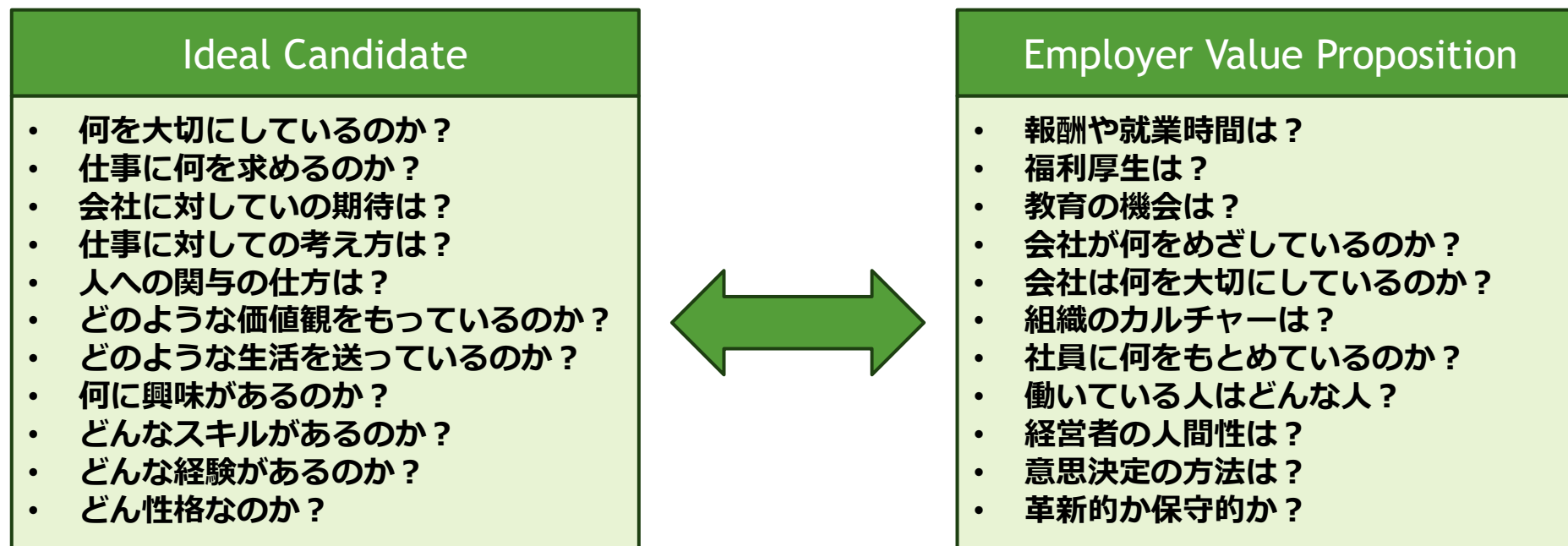
Ideal Candidateと Employer Value Proposition

必要なのは人手ではなく人です。

人には家族や生活・それぞれの価値観があります。

誰にでも良い会社になる必要はなく、人が持つ価値観と会社が提供できる価値がうまくマッチすることが良い採用につながり、入社後の長期的な活躍の可能性が高くなります。結果的に、将来的な採用を減少させ、会社の安定的な成長に寄与することとなります。

自分の会社のことを理解し、必要とする人材を理解することから採用は始まります。



ワーク2

会社が提供できる価値

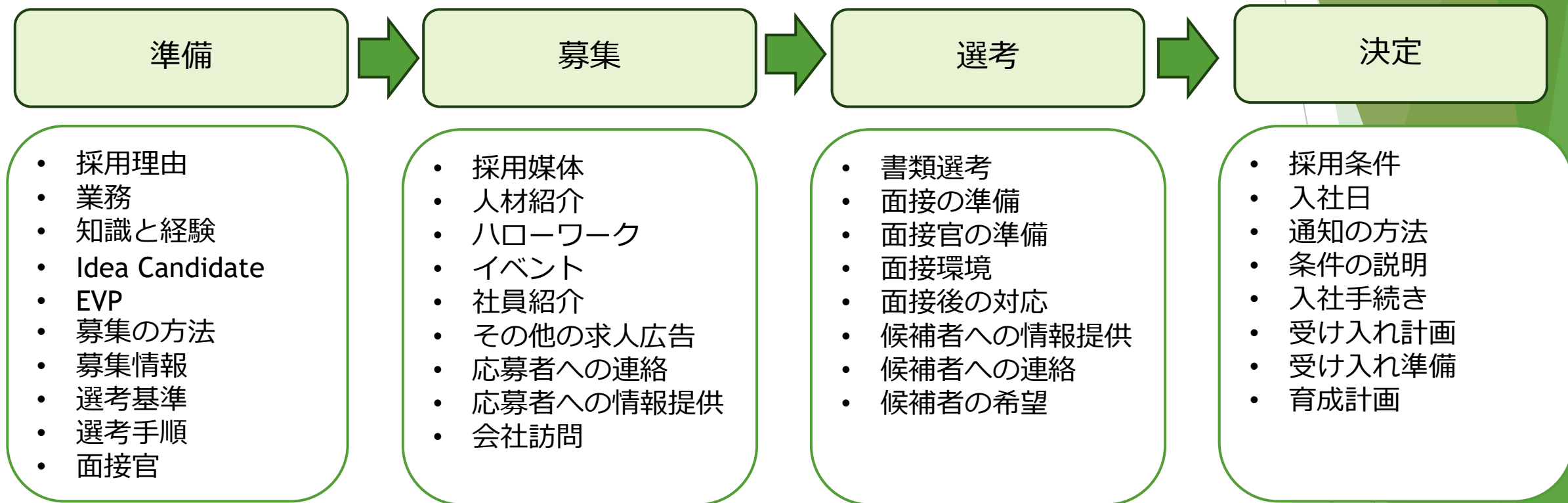
個人ワーク 5分

会社の視点ではなく、働く社員（自分自身、もしくは実在する社員の一人の視点）で考えます。今働いている会社の“これがなくなったら会社を辞める”、というものをピックアップして、優先順位を付けます。（3段階で3が上位）なお、考えるときには、やめられない理由はないものとしします。

これがなくなったら会社を辞める	優先順位



採用活動の設計



- ◆ 最初からすべてを決める必要はありませんが、イメージとしては次のステップの内容は決めておくことが重要です。
- ◆ それぞれ詳細に答えを出す必要はありませんが、こうした項目を考える必要があるという意識が必要です。

早期戦力化と定着

入社者が決定することが採用のゴールではありません。

入社者ができるだけ早く組織の一員となりその能力を発揮できるすることが最終的なゴールとなります。

そのためには、以下のような準備も必要です。

入社前 安心感を与える

- ・ スムースな入社手続き
- ・ 気軽にコンタクトできる担当
- ・ 配属組織メンバーとの顔合わせ
- ・ 会社の見学
- ・ 仕事の見学
- ・ 給与制度の説明
- ・ 福利厚生制度の説明
- ・ 教育の機会
- ・ 休暇の取得方法
- ・ 規則・ルールの説明

入社後 歓迎する

- ・ 各担当者の紹介
- ・ 定期的な上長とのコミュニケーション
- ・ メンバーや社内への紹介
- ・ メンバーとの信仰の機会
- ・ 関連部署への紹介
- ・ 教育計画の説明
- ・ メンターの設定
- ・ 歓迎会

Welcome!!



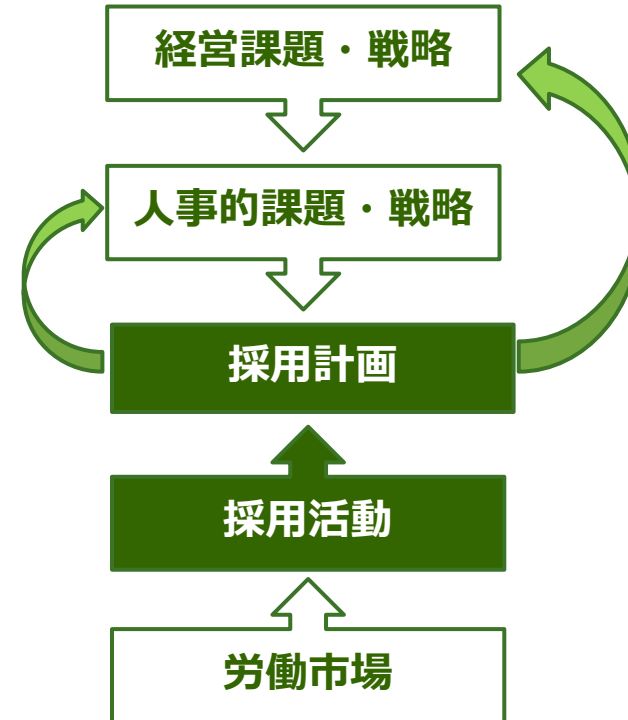
採用部門の役割

採用部門の役割



- どのような人材を採用すべきかについては、経営もしくは部門からの要請によって決定されている
- 与えられた採用計画に基づき、“どのように採用するか”という採用活動をする

理想の採用部門の役割



- 経営課題・戦略および人事的課題・戦略に対して、**どのような人材をどのように採用すべきかの計画と実行についての責任**をもつ
- **労働市場と自社の状況の双方**に対して理解し、実現可能で有効なマッチングを行う

採用部門と人事部門

採用部門は一般的には、人事部門の中にあることがほとんどですが、その行動の対象やアプローチが異なります。

人事

働く人と組織のパフォーマンスをあげる



働く人と組織の変革のための情報が必要



退職者インタビュー、パルス・チェック
(満足度調査)

- ◆ 働きかけ・情報収集が組織の中
- ◆ 個より集団へのアプローチ

採用

外にいる人に、今、入社してもらいたい



現在の会社の魅力についての情報



働いている優秀な人材へのインタビュー

- ◆ 働きかけ・情報収集が組織の外
- ◆ 集団より個へのアプローチ

Engagement と Empowerment

人事の世界では、EngagementとEmpowermentがとても重要になっています。

Engagementとは、“愛着”です。

自分と会社、自分と仕事、この関係に強いEngagementが生まれると社員は能力以上の成果をだすことも可能性です。採用でも同じで、入社前の候補者との間にいかに強いEngagementを生むことができるか、それが大きな力ギになります。

Empowermentとは、“できるようにすること”で、二つの意味があります。

一つは権限委譲で、もう一つは自信を与える（元気づける）です。権限移譲によってこれまで隠れていた才能が開花することもあります。自分にはできないと思っている人の背中をおすことでも、新たな能力が発揮されたり成長したりします。

これまでの日本の組織ではいずれも軽視（会社からの働きかけがすくない）状況でしたが、限られた人材を採用し、育成し、その能力を使いきるためには、この二つのキーワードは今後さらに重要度をますことになります。

こうした時代だからこそ、人事の力がとても重要になってきています。

他社よりも一歩先に取り組むことができれば、大きな成果を生むでしょう。

事前アンケート結果

回答数 4

経営課題

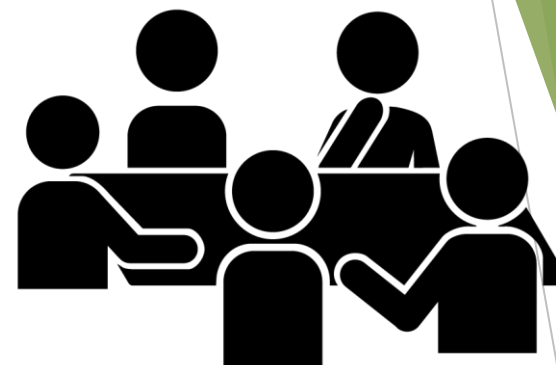
- ▶ 人材の育成（3
- ▶ 人材の採用（3
- ▶ 顧客の囲い込み（2
- ▶ 営業力強化（2
- ▶ 顧客開拓
- ▶ 収入の確保
- ▶ サービス内容の拡充
- ▶ 品質の向上
- ▶ 業務の効率化
- ▶ 開かれた環境作り
- ▶ コンプライアンス
- ▶ 目的意識がない

解決の体制

- ▶ 会議
- ▶ 情報交換
- ▶ 改善活動

不十分な原因

- ▶ 情報収集力
- ▶ 情報共有
- ▶ コミュニケーション
- ▶ 何をやるかの議論
- ▶ 理解が得られない



人事課題

- ▶ 採用（3
- ▶ 人事関連知識の不足
- ▶ 人材育成
- ▶ 評価の公平性
- ▶ 秩父地域からの雇用

解決の体制

- ▶ 会議
- ▶ 委員会

不十分な原因

- ▶ 人事関連人材の不足
- ▶ 地域格差
- ▶ 異動による役割変更
- ▶ 意見が出しづらい環境
- ▶ 部門長によるバラつき

The background features abstract, overlapping green geometric shapes, primarily triangles and polygons, in various shades of green, creating a modern and dynamic visual effect.

CCB Consulting株式会社
埼玉県秩父市大野原2255番地 5
080-3471-6880
t.mayuzumi@ccbconsulting.co.jp
<https://www.ccbconsulting.co.jp/>