

論文

経営戦略ツールとしての

人材会社活用

株式会社ヒューマン・インベントリー
代表取締役社長 津 國 伸 郎



プロフィール
1954年生まれ、東京都出身（父親は兵庫県出身）。1977年東京大学経済学部卒業、同年大手金融機関に入社し、主に人事部門、法人営業部門を経験後、執行役員、常任監査役を経て2010年6月に株式会社ヒューマン・インベントリー代表取締役社長に就任、現在に至る。
(株式会社ヒューマン・インベントリー) 1987年5月設立、資本金1億5千万円、東京、大阪、神戸に拠点を有し、人材派遣、職業紹介、社員教育・研修、業務委託、再就職支援等の各種人材サービスをワンストップで手掛けている。

1. はじめに

2013年はアベノミクスの効果等で国内経済に明るさが戻るとともに雇用環境も大幅に改善し、主要な雇用関連指標は概ねリーマンショック前の水準を回復しました。一方、長期的な傾向として契約社員、派遣社員、パートタイマー等の非正規労働者の割合が高まり、働き方の多様化も進んでいます。

今後を展望すれば、景気は消費税増税による一時的な落込みが予想されるものの、2020年には東京オリンピックの開催もあり回復基調が続くものと期待されます。また、政府による雇用政策の見直しを検討されており、雇用環境が大きく変わる可能性もあります。こうした環境変化の中で、人事戦略をどう考えていくか、人事に関する諸課題に対応するかが企業経営における大きなポイントになると考えられます。

2. 足下の雇用環境

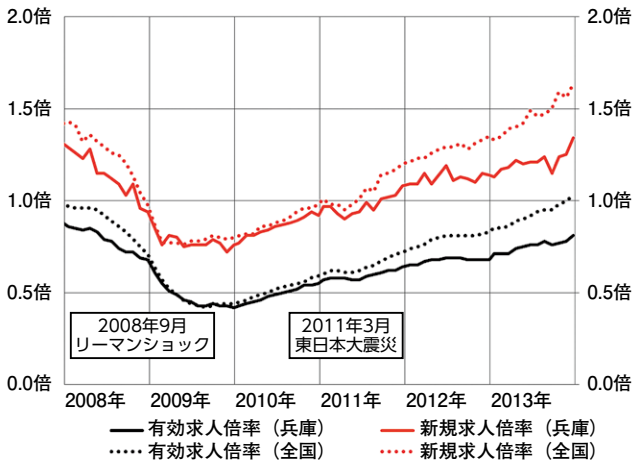
企業を支えるのはヒトであるとはよく言われることですが、人材を過不足なく揃えて活躍してもらうには相応の工夫と負担が必要です。特に人材の手当に悩まれるケースが多く見られますが、景気回復が進む中で雇用環境はどうなっていくのでしょうか。

まず求人状況ですが、有効求人倍率(注1、**図1・黒線**)、新規求人倍率(注2、**図1・赤線**)はいずれもリーマンショックの影響による落込みの後、2010年からは回復傾向が続いています。特に新規求人倍率は全国ベースと同様に兵庫県でも2013年の年末にかけ伸びが加速しました。では、兵庫県内での求人数と求職者数のバランスはどうでしょうか。兵庫県の有効求人数(**図2・黒線**)は2010年1月の5万人を底に、2013年12月には7.5万人まで増加しました。

一方で有効求職者数(**図2・赤線**)はこの間12万人から9.3万人まで減少しており、需給がバランスしつつあります。以上の動きを合わせ考えれば、兵庫県内での人材調達を円滑に進めていくには一層の工夫が必要になっていくものと思われれます。

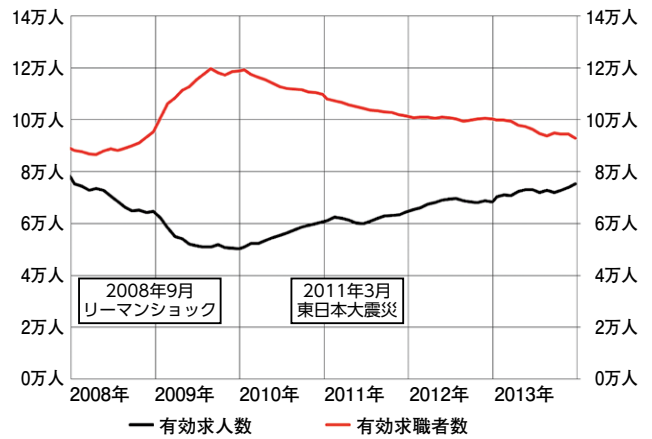
(注1) 有効求人倍率…公共職業安定所で取り扱った求人数を求職者数で割ったもの(前月からの繰越分と当該月新規発生分の合計)で、景気の動きにあわせて反応を示すとされています。

【図1】 求人倍率の推移
 (実線=兵庫県、点線=全国)



(出所) 厚生労働省・一般職業紹介状況 (月次・季節調整値)

【図2】〔兵庫県〕有効求人数と有効求職者数の推移



(出所) 厚生労働省・一般職業紹介状況 (月次・季節調整値)

3. 人事戦略についての相談相手

(注2) 新規求人倍率・公共職業安定所で取り扱った新規求人数を新規求職者数で割ったもの(当該月新規発生分のみ)で、有効求人倍率に比べ企業の景況感により敏感に反映し、景気の動きに先行して反応を示すとされています。

企業経営者にとって人事戦略とは、人材の採用から活用、そして退職までの全てが対象であり、経営そのものです。経営環境や企業の発展段階に応じて各施策の重要度は変わりますが、人事が最も重要な経営マターの1つであることは変わりません。とは言え、経営者が一人でその全てを考え、実行していくのは困難です。多くの企業は実務部隊として人事部や総務部といった組織を置いています。人事に関する判断は経営者に固有であり、時には相談相手が必要と思われるのではないのでしょうか。社内の幹部や親しい他社の経営者が候補になり得ますが、話しにくいケースも多いと思います。こうした時に相談相手となるのが、いわゆる人材会社です。

(1) 募集・採用ステージ
 即戦力として人材を中途採用する場合、大きく分けて求人広告手配を含め全て自力で行う方法、ハローワーク等を利用する方法、人材紹介(有料職業紹介)を利用する方法があります。

自力手配の場合は自社で採用プロセスを全てコントロールできますが、広告掲載費等が必要なか、広告を見た人しか応募しない、全ての応募書類を審査する手間がかかる、面接負担が大きい、等のデメリットがあります。

ハローワークでは費用はかかりませんが、誰でも応募可能なので自力手配に準じた手間がかかるうえ、応募者全員についてハローワークに状況を報告する義務が生じます。

人材会社による人材紹介(有料職業紹介)は手数料負担が発生しますが、プロフィールシヨナルとしてのコンサルタントが求人企業と同じ目線で候補者を探して斡旋しますので、採用負担が大幅に軽減されます。また企業は絞り込まれた候補者をよく吟味して選考することができます。近年では新卒採用においても人材会社による一次選考を利用するケースが出てきています。

また、月中の繁閑差が大きい仕事や季節性の強い仕事等では、従業員を抱えるよりも派遣社員(人材派遣)を活用する方が効果的な場合があります。この場合、求人企業は必要なタイミングで必要な期間だけ、必要な資質を備えた人

材の派遣を受けることで、絶えず変化する業務量に効率的な対応ができます。

一方、採用現場では、面接等だけで社員採用に踏み切ることによる不安を感じる場合があります。このような場合、紹介予定派遣という仕組みが役に立ちます。これは、派遣先企業が最終的に直接雇用することを前提に人材派遣から始めるもので、人材派遣と職業紹介のそれぞれの利点を活かした仕組みです。求人企業は派遣契約期間中（最長6ヶ月）の仕事振りから求職者の適性や能力を見極めることができる一方、求職者も求人企業の仕事内容や勤務環境、社風等を十分に見定めた上で雇用契約に進むことができ、求人企業・求職者双方から評価の高い採用手法です。

(2) 人材活用ステージ

企業は優秀な人材を確保するだけでなく、その人材を育て活用するため諸制度を整備する必要があります。その根幹となるのが人事制度です。また人事制度は法制や環境の変化を踏まえて適宜修正、見直しする必要があります。このような場合、人事コンサルティングを活用することで企業の発展段階に応じた最適な人事制度の構築や見直しを行うことができ、これに連動した人事施策の企画・立案から実施まで総合的な支援を受けることも可能です。

また、人材育成では社員教育・研修が重要で

すが、単なる実務のスキルアップだけでは不十分で、経営目標の達成に必要な人材を育成するという観点から取り組む必要があります。すなわち、経営目標に沿った人材育成プログラムと適切な評価制度を備えることが重要です。

最近では新卒採用の現場で応募者が「この会社はどれだけ自分に投資してくれるか」という観点で就職先を選定するという動きも見られ、教育・研修の充実は大きな経営課題となりつつあります。

(3) 効率化・出口戦略ステージ

企業は選択と集中を繰り返しながら発展していきます。このような場合、企業は非コア業務を外部委託（アウトソーシング）することにより経営資源（人材）をコア業務に集中し、企業全体としての生産性向上を図ることができます。人材会社は企業の業務内容を客観的に分析し業務手順を標準化するお手伝いを行う等、企業の外部委託（アウトソーシング）に対する不安を解消して、効率化を実現しています。

また、一昨年の高齢者雇用安定法改正への対応で悩まれている企業が少なくありませんが、高齢社員に対するセカンドキャリアの選択肢提供や、事業構造の変化に伴う雇用調整手段としての従業員の外部転身を、人材会社の再就職支援サービスを利用することによって円滑に行うことができます。このサービスは、従業員

の能力・適性の自己認識と気持の切替えのサポート、豊富な求人情報の提供等を通じて、外部に転身する従業員の円滑な再就職を支援するものです。

4. 人材会社の活用事例

以下では企業の人事に関する課題と、人材会社を活用した対応事例をご紹介します。

(1) A社の事例：事業承継のサポート

70歳代半ばの化成品メーカーA社の社長は息子の取締役部長に社長を譲ることを決断しました。取締役部長は40歳代後半で、A社に入社してから10年以上たっており社内での人望も問題のない方でしたが、このまま社長になると番頭役である専務・常務がいずれも60〜70歳代であるため、社長は「やりにくかろう」と心配しました。

社長が取引銀行に相談したところ、銀行の親密な人材会社の紹介を受けました。この人材会社は「新社長の相談相手になれる人物」との依頼に対して、公開支援等の実務を経験した40歳代半ばの人材をA社に推薦し、経営企画室長ポストで採用となりました。

(2) B社の事例：生産現場の強化を支援

機械部品メーカーB社の社長は生産管理部門の責任者が高齢になったことから、課長クラ

ス（将来の責任者含み）の人材を採用して若返りを図りたいと考え、取引銀行に相談したところ、銀行の親密な人材会社の紹介を受けました。「車通勤」「特殊素材に関する知識必須」といった条件がありました。この人材会社が推薦した人材が社長に気に入られ採用となりました。

人材会社が社長からB社の経営課題等をお聞きした際、品質管理強化のニーズもあることを知り、この人材会社に求職登録をしていた大手メーカーの品質管理課長経験者の追加採用を提案したところ、社長から大変喜ばれこの人材も採用となりました。

(3) C社の事例：拠点統廃合に伴う従業員対策

自動車部品メーカーC社は、取引先の要請に応じて九州に新工場設置を決定しましたが、同時に北関東の工場を閉鎖することになりました。北関東工場には80名の従業員がおり、C社では全員を新工場に配置転換する方針としましたが、他社事例から従業員側の事情で新工場に異動できない人が出ると予想されたため、その場合の対策を懇意の人材会社に相談しました。

人材会社では従業員対策について組合との協議準備や社内説明のやり方等を詳しくアドバイスした上で、配置転換に応じられず、やむなく退職する従業員に対して再就職支援サービス等の優遇措置を提案し、採用となりました。

(4) D社の事例：業務の効率化支援

情報機器メーカーD社では顧客からの各種照会やクレーム対応を営業担当者が行っていたが、照会対応等に時間を取られて新規受注開拓など営業活動に支障が出るのが悩みとなっていました。

こうした悩みを聞いた人材会社は、照会対応業務を外部のコールセンターに委託してどうかと提案しました。その後、人材会社が照会対応業務の実態を調査・分析した上で業務内容をマニュアル化してコールセンター業務として受託しました。D社にとっては営業担当者が営業活動に専念できるようになったのみならず、照会やクレームに対して24時間・365日対応が可能になったため「対応が早くなり安心」と顧客からの評判も向上しました。

(5) E社の事例：企業再生の黒子役

電子部品商社E社は、銀行や中小企業再生支援協議会の支援を受けて合理化を含む事業再生計画を作成し、この計画の履行を条件に銀行の継続支援を取り付けることができました。ところが計画はできたものの雇用調整などの合理化策を実行する段になって「具体的にどう手を着けたらよいか分らない」状態となり、計画の履行が困難になりました。この事態にあってE社社長より人材会社に「合理化の実務経験者を採用したい」との相談がありました。

相談を受けた人材会社は、経験者を紹介するとともに合理化対象者への支援策として再就職支援サービスの導入を提案し、検討の結果、採用に至りました。また、E社は大鈍を振るった後で沈滞しがちな社内を前向きに方向転換させるため、人材会社の提案を受けて評価制度や人事制度の改定を行い、結果的に人材会社が企業再生の黒子の役割を果たしました。

5. おわりに

経営の3要素としてヒト・モノ・カネが重要かつ欠かせないものと言われますが、モノやカネはヒトが使うことで初めて意味を持ち、ヒト次第でその成果は大きく左右されます。それゆえ、ヒトの活用は経営そのものであり、人事戦略は経営戦略の中で大きなウェイトを占めます。

一方で多くの企業経営者から、モノやカネについてはそれなりに相談相手がいるがヒトの問題を相談できる相手がおらず、重要な問題ゆえに一人で悩むことも多いとの声を聞いております。

冒頭に述べました通り、景気は回復傾向にありビジネスチャンスが拡大する可能性があります。この機を捉えて新たな成長の足掛りとするには必要な人材の確保や活用がポイントとなります。人材会社の機能をうまく使いこなしていくことは経営戦略上の大きな武器になっていくものと考えます。