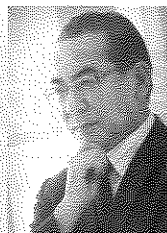


～ 昨日の風 明日の風 ～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

[第118回] 採用と育成の覚悟



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター(福岡市、URL: <https://sien.co.jp/>) 代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

昨年の後半に社員の退職が相次いだ企業がありました。年末から年明けにかけ人材の補充のため役員の方々がそれぞれ採用面接を行いました。年末の挨拶と年明けの企業支援の打合せにお伺いした際、私より年上の社長がこんな話をされました。「はっきり言わせてもらえば、年末や年明けに職を探している人間に良い人間は少ないね。年末にボーナスを貰ってから退職した人間もおり、なかなかこれはという人材はいない。しかし人手が不足しているのだから贅沢は言えないが一番悪い時期の採用だった」。辛辣な表現ですがある意味リアルな採用現場の風景です。

### 人手不足の現実

生産年齢人口とは、15歳から65歳までの人たちのことを指します。日本における生産年齢人口のピークは、1995年で約8716万人でした。そこから減少を始め、現在では約7300万人です。今後の予想で言えば、2030年には約6700万人、2040年は約5700万人、2050年は約5000万人に落ち込むと予測されています。健康寿命が伸び、高齢化が進んで、自分たちの周りの顔ぶれがあまり変わらないので、ある意味時代変化に気づきづらいのだと思いますが、労働に関する現実はこのような形で進んでいます。

### 採用現場の悲惨

一時期大手電機メーカーから大量に40代～50代の人材が流出したことがありました。仕事柄支援先の採用面接に立ち会うことが少なくないのですが、その時期そのメーカー出身の方々とたくさん会いました。正直申し上げて、これはと言う人材はほとんどいませんでした。大手に所属していたと言うだけで、歯車のようなことしか経験していない人が多く、とても中小企業で管理職が務まるようには思えませんでした。それでいて年収一千万円を平気で希望するのです。大手企業という「鎧」を着てただけで自分の実力を勘違いした人たちが少なくありませんでした。

「だいたい人手不足のこの時代に40代50代で求職活動をしている人間の背後を想像しなければな

らない。本当に能力のある人材ならば前の会社が手放すわけではないだろう。必死になって引き留めるはずだ。さまざまな事情があるので一概には言えないが、その手の人間に期待してはならない。むしろ同じ中途採用ならば、20代から35歳位までの若い世代を本気になって探した方が良い。そして4、5年かけてプロパー人材としてきちんと育成すべきだ」

これは採用に関して私と会話した歳下の社長の言葉です。

### ここで働きたい！

「いくら頑張ってもうちのような会社に若い子は来ないよ」と話す経営者は少なくありません。それはそうです。「5S活動」も取り組んだことなく、汚くて不潔な事務所や工場に若い世代が振り向くわけがありません。経営計画も立てたこともなく将来のビジョンも明確にできない企業に魅力など感じないでしょう。自分の子供や甥・姪をこの会社で働かせたいですか？ うちの良い会社だと友人に自慢することができますか？ 「遅刻するな。無断欠勤はするな。仕事は自分から覚える。モタモタするな。給料貰っているのだから」。こんなこと部長達が言っていないですか？ 初めて御社を訪れた人が感じの良い会社だと思ってもらえていますか？ よく考えてください。そもそも若い世代を育成する気があるのでしょうか。

### 働き方とライフサイクル

【ニュー・ワーク・スペース】という目標を立てた企業があります。普通の意味で5Sや人材育成は出来ているのですが、「これからは労働環境を整え働き手に選ばれる企業にならなければならない」と事業計画の見直しを図りました。高い生産性の源泉は「社風」と「人材」にあるとの考えからです。とにかく人です。人を育てられる人材を含め徹底的に資源を「人材育成」に集中させます。時代変化を舐めてはいけません。目の前で起きていることばかりに目を奪われていると個人も組織も「大いなる可能性」を失うかもしれません。