

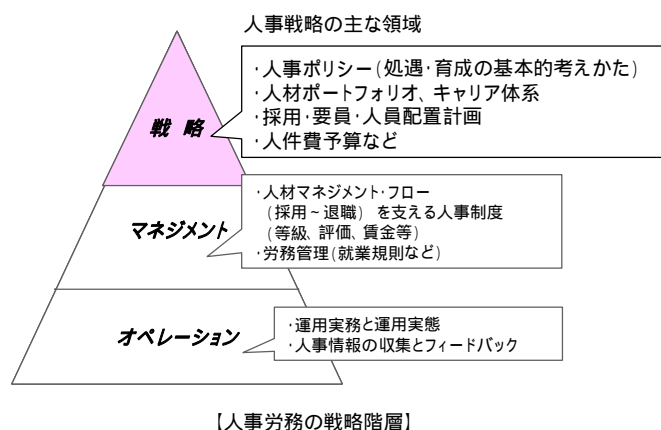
人事労務ニュース

CONTENTS

News/Topics	戦略レベルから人事労務管理を再構築する (中)	P.1
人事・労務Tips	中小企業における新卒採用活動のポイント	P.2
ビジネス・スキル	相手のやる気と行動を引き出す！質問スキル	P.2

戦略レベルから人事労務管理を再構築する (中)

前号では、人事戦略の位置づけとして、経営環境や自社の経営理念・経営戦略とのフィット(縦の整合性)、生産・マーケティング・財務などの他の機能別戦略とのフィット(横の整合性)が重要であることをお話ししました。また、人事労務の戦略階層と人事戦略の主な領域(下図)をご紹介します。



今号では、人事労務マネジメントの前提となる、人事戦略の検討・立案のポイントについてご紹介します。

人事戦略とは何か

人事戦略とは、簡単に言えば、「どのような人材が、どれくらい必要なのか」を考えるということです。自社の経営理念・ビジョン・戦略を達成するために遂行すべき業務(仕事)があり、その業務(仕事)にマッチした人材の獲得・配置・育成・処遇に関するポリシーを明確にすることです。

しかしながら、中小企業におかれましては、「“人”に仕事がついている」ケースが少なからず見受けられます。先に述べた考えかたで人事戦略をゼロベースで作直したり、大きく方向転換することは、業務が混乱したり、従業員との摩擦

や軋轢を招くなどの弊害のリスクが起これるため、現実的には中々難しく、長期間をかけて取り組む必要があります。

中小企業における人事戦略策定のポイント

実際にクライアント企業様から寄せられた相談の中で「会社の基幹業務の中で、人事労務の整備が遅れている」「経営環境や従業員ニーズの変化に適応できていない。どうもじっくりしない。違和感がある」等の声がよく聞かれます。

業種・規模に関わらず、人材が重要な経営資源であることに違いはありませんが、特に中小企業は大企業に比べ、人材の強みこそが競争優位の源泉になっている傾向が強いにも関わらず、生産や営業に比べ、戦略の視点が不足していたり、整備が遅れているケースが見受けられます。

前置きが長くなりましたが、中小企業における人事戦略策定のポイントは、次のとおりです。

中小企業における人事戦略策定のポイント

- ✓ ゼロベースで作直す、大きく方向変換する場合は、長期間をかけて取り組む(弊害のリスクを取り除きながら)
- ✓ 経営環境や従業員ニーズの変化に適応させる(キャッチアップする)
- ✓ 短中期のビジョン・戦略、他の業務機能(生産、営業など)とリンクさせ、人材ニーズ(業務が要求する人材要件)を明確にする

次号では、これまでのコンサルティングの経験から、実効性ある「中小企業の人事戦略策定の進め方やフレームワーク(枠組み)」を事例を交えながらご紹介します。

中小企業における新卒採用活動のポイント 成功事例に学ぶ、採用活動のポイント

昨秋のリーマンショックに端を発した今般の景気低迷は、企業の採用活動に大きな影響を与えています。

全国求人情報協会が9月25日に発表した、会員各社の8月の求人広告掲載件数の集計結果によると、求人メディア全体の掲載件数は39万9,401件(前年同月比37.0%減)となっています。求人数そのものの減少に加え、企業の採用募集費用の抑制も要因であると考えられます。

一般的に人材確保難(量・質ともに)の悩みを抱える中小企業におかれましては、より一層、費用対効果をシビアに見ながら、欲しい人材を高い確率で獲得できるよう、自社の採用活動を見直す機会ではないでしょうか。

今回は、大学の就職担当者の方から、実際にお聞きした「採用に工夫を凝らした中小企業の取り組み事例」についてお話したいと思います。

1. 中小企業のトップが学生に直接アピール

愛知県内の某大学では、大学OBである中小企業社長が自ら直接、大学生に対して自社をアピールする機会を持っています。一方、一社単独で大学へアプローチし、「空き教室などで会社説明会を実施したい」という要望を出す企業があるそうですが、単独の場合、大学側にとっては個別対応が大変なうえ、学生が集まりにくいのが実態のようです。この某大学における取り組みのポイントは、大学OBを説明会参加企業の中にも含め、学生に親近感を持ってもらえる状況を演出しているところです。大学の就職担当者の方は、「車座になって企業経営者と学生がホンネ

の話をする中で、魅力的なトップの姿をみることであったり、その企業の良いところ悪いところ、特に今は悪いところ(しかし、これから皆さんと一緒に何とかしたい)を知ることができるのが、学生の目に新鮮に映っているようです」と、お話しされていました。実際に数名の学生が大学OB企業へ就職したそうです。

2. 大学の就職課・キャリアセンターをもっと活用する

残念なことですが、「中小企業の採用試験は、本命の大企業の予行練習」と考えている学生が少なくありません。内定を出しても辞退者続出ということがあり、中小企業の採用担当者の頭の痛い問題になっているようです。

こうした事態にならないためにも、常日頃から大学の就職課やキャリアセンターに足を運び、密な情報交換が行えるよう、就職担当者太いパイプを築いておくことが大切です。例えば、大学によっては、就職先未決定の大学4年生に関する情報を持っており、企業から求人があった場合には、対象となる学生に直接連絡をとって、企業に学生を紹介してくれるところがあります。なぜ就職先が未決定なのかは、学生によって様々な理由があります。例えば、「就職活動のタイミングを逃した」「大企業志向で結局内定をもらえずそのまま就職活動を止めた」「やりたいことにこだわり続けた」などです。常日頃から大学の就職課・キャリアセンターと密な関係を築いておくことで、彼ら学生とコンタクトすることが可能になり、良い人材にめぐり会うチャンスが生まれるのです。

相手のやる気と行動を引き出す！質問スキル 拡大質問のスキル「チャックアップ、チャックダウン」

今回は、オープンクエスチョン(拡大質問)のひとつである「チャックアップ&ダウン」についてお話します。チャックとは「塊(かたまり)」、チャックアップは「塊を大きく膨らませる」、チャックダウンは「塊を細かく砕く」という意味です。

チャックアップの質問・・・理想の状態を描かせる質問
チャックダウンの質問・・・具体的なアイデアを引き出す質問
通常、チャックアップから始めて相手の期待感・意欲を高め、チャックダウンによって具体的な行動プランへ落とし込む。

チャックアップ&ダウンは、仕事やプライベートを問わず、目標・プランの設定、問題解決策立案などの場面で使うことができます。チャックアップのコツは、目標を達成した状態、あるいは問題を解決した状態をできる限り具体的にイメージできるような質問を投げかけることです。特に、理

想の状態を手に入れたときの達成感・成長感など、相手の心理面にフォーカスします。相手(話し手)が心の底から「そうなりたい!」と思えるほどモチベーションを向上すれば素晴らしいことです。チャックダウンのコツは、目標達成や問題解決のための方法について、なるべく多くのアイデアを引き出すこと。まず何から実行するか、いつから始めるかを明確にすることです。

チャックアップの質問例

このプロジェクトが成功すれば、

- ・君はどんな気持ちになる?
- ・周囲の人から何と言われるかな?
- ・君は何が得られるだろうか?
- ・次に目指すべき目標は?

モチベーションアップ

チャックダウンの質問例

このプロジェクトを成功させるために、

- ・まずは何から始めますか?
- ・具体的な行動で言うとどんなことかな?
- ・いつから始めますか?

具体的な行動へ

協 連絡協議会グループ

お知らせ

2005年発足以来、全国の企業および医療法人経営に携わる経営者の皆様
が直面する問題を提起し、中立・公正な立場で最適な解決策を提供すること
によって、皆様の末永き信頼を得ることを目標に活動して参りました。私達は、
昨今の複雑・多様化する税制・労務・賃金および退職金・医療法改正等の諸
問題に対応すべく築き上げた各分野における卓越した解決実績を有する公
認会計士・税理士・社会保険労務士との信頼のネットワークグループです。