

企業変革を目指して経験者を採用する5つのポイント

経団連が「中途採用」から「経験者採用」と呼び方を変えると発表して「経験者採用」が普及しています。意味的には「人員補充」から「経験」を活かす「キャリア採用」の意味合いを含んでいます。個人では「リスキリング」と言いますが、企業側では戦略の一環として求める経験を明確に捉える必要があります。中小企業の3つの事例を通して企業戦略の有無による成功と失敗や企業変革を紹介し、経験者採用の5つのポイントを挙げています。

1. なぜ、「経験者採用」なのか

コロナ禍が五類に移行して人の動きが活発になり、さらにインバウンド客が来るようになって街は賑わうようになっています。この結果、人材不足を埋める求人活動が活発化して、売り手市場を背景にして求人会社が頻繁にCMしています。中には履歴書を登録するヘッドハンティングを思わせる広告も出ています。一方、コロナ禍で支給された雇用調整助成金が無くなる傾向なので収益面で苦しくなり古い経営体質の企業はDXなどの新しい潮流に乗れずに経営が厳しくなっています。

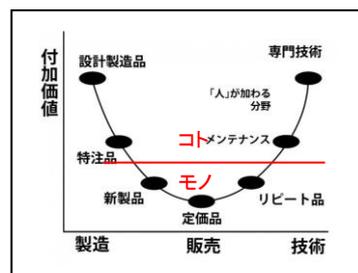
コロナ禍で「働き方改革」が叫ばれたが、古い体質の企業は時間をかけた通勤で一斉に同じ場所で働く方式のままだが、進歩的な企業はフレックスタイムやリモートワークなど対策を取り入れ、さらに、服装も背広・ネクタイからポロシャツなどのカジュアル化してドンドン変化しています。この差は企業変革の有無ですが、まずは身近な問題から変わって行く事、そして、コスパからタイパへ思考を変化させる事が時流から取り残されない事と理解する必要があります。つまり、進歩的な企業では「モーレツ主義」に代表される長時間労働による生産性確保の視点から定時就業やフレックスタイムやリモートワークなどを取り入れた時間当たりの生産性へシフトしています。また、経団連が令和4年11月に「中途採用」から「経験者採用」へ呼称を変えると発表し「中途」に含まれる否定的イメージを払拭しようとしたので、採用求人サイトがガンガンコマercialを打ち出し「転職」を促すかのような雰囲気になり、古い体質の企業から若い人がチャンスを求めて転職しています。

このように、ビジネス環境はドンドン変化している中で、人材市場で見れば、こうした変革に対応できない古い体質の企業から人材が流出、特に若手が辞めて行く状況です。この結果、古い体質の企業は高齢化して企業変革を行わずに生産性が低下する傾向にあります。今回、「企業変革」を念頭におき「リスキリング」の視点で経験者のスキルを活かして企業も採用者も共に成長することで企業風土を変革すると定義して「経験者採用」について事例を交えて考察いたします。

2. 経験者採用の3つの事例

1) 企業戦略で異業種から採用

図1は「付加価値のU字曲線」です。A社は機械部品の卸売業でお客様の要求に応じて主に「モノ」（定価品・リピート品・新製品）の領域で創業以来97年もの歴史を刻み多くのお客様に恵まれて来ましたが、コロナ禍の3年間で約2割のビジネスがなくなりました。背景は、大手通販会社の納品箱が山積みされている現状が如実に物語って



います。つまり、雇用調整で休む間に事務がネット注文するようになったのです。このような背景から、A社はDX時代の卸売の将来性を見込んで、自社で実施している「コト」分野の「組立加工」を行う軽作業を伸ばす企業戦略を打ち出し、近県に限定してお客様と直接取引を試みたのです。

具体的には、企業データの中から製造業を抽出して「部品販売」と「組立加工」の受託をFaxでインサイド・セールスしたのです。例えば、「組立加工」はお客様の現場でアセンブリするような軽作業だが1か月を通して安定した仕事量が望めない少量のアウトソーシングです。つまり、自社に都合がよい条件で雇用を維持することが困難な軽作業を代行するサービスにニーズがあると見込んでマーケティングしたのです。この見込み客のクロージングを経験者採用のB氏が担当したのです。

B氏は前職で製造業の経験があり、お客様からのニーズをサンプル分析する科学性で見積提案したのです。当然、合理性があるので軽作業の案件を次々と受注したのです。その結果、自社の軽作業を行う部隊ではキャパオーバーになり、従来ならパート募集をして解決していたのですが、新規の案件には不安定な要素を含んでいたのも新たにパートを採用すると逆ザヤになるリスクが判明したのです。この状況を打破したのは、B氏が近隣の〇〇作業所とよばれる障害者支援を行っている事業所と軽作業の交渉した事でした。B氏はすでに請負っている作業から単純な軽作業で納期的に余裕がある物を障害者支援事業所に委託するように組替え、その結果、浮いたマンパワーで社内処理する考えたのです。

このようにして、A社は卸売業ですが、B氏の製造業のノウハウを活かして加工サービスを伸ばしたのです。従来は、本業の機械部品を提供する利益を高め設定して軽作業の人件費を吸収する「どんぶり勘定」の体質から脱皮して、先方からの支給材でも軽作業のサービスを提供できるようになったのです。「三方善し」と言いますが、お客様のニーズに適応して、自社の新規事業として拡大できて、さらに障害者就労に貢献する「三方善し」のものになったのです。

2) 企業風土の相違で失敗

しかし、このようなB氏のような成功事例もありますが、他方、失敗事例もあります。例えば、経験者として採用したが期待外れというケースがあります。例えば、卸売業のC社は事業拡大の期待を込めて自社に近い業界の経験者を採用したのです。ところが、採用したD氏は思うように活躍できず1年ほどで退職したのです。原因は、自社のビジネスに近い業界にいても担当する商品や商習慣が違う事です。D氏の前職は営業と営業補佐が確立している組織で営業は本来のお客様活動で新製品やキャンペーンなどを売り込んでいたのです。ところが、C社は営業が何もかも行う体質で受注したら自分で処理する風土だったのです。従って、営業とは名ばかりで事務作業が多く、電話対応が主な業務という「やり方」だったのです。

新規開拓を期待して採用されたD氏はこのような風土の中へ落下傘で舞い降りた状態になったのです。確かに経験者として十分な経歴だったのですが、風土の違いで周囲の方との関係がうまくとれずに新規物件を抱え込む形に追いやられたのです。行き詰ったD氏は約1年で退職となったのです。

3) 「働き方改革」を行い企業変革した事例

M社は社歴80年を超える戦前派の立派な珈琲の製造卸業です。大雑把に表現すれば「物」があれば売れた時代から、業界にライバルが現れてシェアの奪い合う時代を経て、

卸先の小売店が大手に負けて衰退するようになり、自社で直販するようになり、さらに、コロナ禍で非接触がキーになりネット販売が主流になり、SNS時代に突入という変遷になっています。創業時から30名程度の規模ですが、当初は配達営業のスタイルで営業の人数がキーポイントでした。しかし、時代の変遷で最近ではお客様を層別して配送係で済ます客を増やして、営業員が徐々に減って来ていました。

さらに、コロナ禍でネット販売のウエートが増えて、営業スタイルが大きく変化したのです。例えば、フレックスタイム制ですが、以前のように9時に朝礼して5時に終わるという事ではなく、勤務時間を選ぶことが可能にして、女性ばかりでなく男性も保育所のお迎えに行けるような勤務スタイルが可能にしたのです。

極めつけはSNS時代になりコンテンツ発信がキーになり、営業企画を推進する事が重要になったのです。企画推進は取扱商品が珈琲なので女性スタッフの方が適しており、イベントで試飲会を行うにも女性の接客力が活かされるのです。このレベルになると勤務時間や場所は会社ではなく、集まれる場所と時間に变化したのです。このように柔軟な発想で社員構成も女性比率が高くなり活気のある楽しい仕事(職場ではない)となったのです。M社の社長は「コスパではなくタイパだよ」と表現して、自社の変革ぶりを自慢しています。そして、「経験者採用」について「必要な能力は柔軟性だよ」と言っています。今や全企業が「働き方改革」や「所得増加」が求められています。M社のようにタイパを基準にして生産性を向上させる企業変革が大きな課題になっています。

3. 経験者を活かす5つのポイント

前項の3社を比較すると「経験者採用」にも「企業変革」の視点で大きく変わるのです。A社とC社の差を分析してみると、A社はB氏の製造業での経験を活かすことができたが、C社は同業に近い経験者を採用して業績拡大を図ったが社内風土が個人商店の集まり状態だったのでD氏は行き詰ったのです。結果的には企業戦略の有無と規模による風土差の2要因が絡んだのです。また、M社は勤務体制を見直すことで必要な人材像がガラリと変わったのです。これらの事例から表1に筆者が考える「経験者採用」のチェックポイントを取上げています。

1. 企業戦略に応じて求人する

3社の事例から「企業変革」というキーワードが浮かびます。時代はドンドン変化して行き「少子高齢化」社会が明確になり市場が大きく変わり、しかも大手企業はDX戦略で末端まで侵略して来ている時代です。つまり、この変化に対応する人材確保という視点が重要です。自社の方向性に応じた「経験者採用」を行い、共に市場を切り拓くという視点が重要になります。特に、M社のようにガラリと勤務体制を変えると比較的若い人材を採用しやすくなり、かつ、SNS時代に適応して企画営業へスタイルを変えることが出来るのです。その為にも「人員補充」という従来型の求人ではなく、企業変革のパートナーとして求める「経験者」のスキルを活用する求人へシフトする事が重要です。

2. 異業種も選択肢に入れる

中小企業の場合、即戦力の人材を求める傾向があり、即戦力＝同業種と短絡的に考えがちです。確かに、商習慣が近い方が好ましく、人員補充なら最適かも知れません。し

経験者採用の5つのポイント

1. 企業戦略に応じて求人する
2. 異業種も選択肢に入れる
3. 経験者を活かす環境を整備
4. 経験者への支援
5. 企業風土を変える

かし、求人有机会に進化発展を遂げたいと期待するなら「違った経験」を持つ方がB氏のように新規分野を切り拓くキッカケを創りシナジー効果を生み出します。

例えば、求人広告をする際に、「営業職を求む」とするよりも「〇〇分野へ進出を図っています」と企業変革の方向性を打ち出す事がポイントです。多くの求人の中から「心に響くメッセージ」になれば、より関心の持った人材が応募して来ると期待できます。応募者の履歴をチェックする際、異業種での経歴は深く分からないので、「〇〇分野」と期待する仕事を明確化すると面接時に具体性が生まれるのです。多くの会社は適正検査などで人格を探りますが、それよりも「〇〇分野」に関心がある方がより重要なチェックポイントと考えます。

3. 経験者を活かす環境を整備

「リスキリング」と言われますが、個人ばかりでなく企業もスキルを活かして自社の企業変革に役立てることが重要です。その為には「環境」を整備する事が重要です。多くの中小企業の採用は「一人」ずつで、いわゆる同期がいないので職場に単身で落下傘降下するケースが多いのです。特に、「経験者」として期待する場合、肩書を付けますが、これは浮いた状態にする危険性を孕んでいます。周囲は背景を知らされていないので「何する人ぞ」と訝しげに見るのです。

このような状況をつくらないためにも、B氏のようにチームを作ることが望ましいのです。このチーム編成でミッションが明確になり、小チームながらもリーダーシップを発揮しやすくなるのです。

4. 経験者への支援

その上で、右掲の「支援の四原則」が重要です。前項のようにチーム編成した場合、経営者は「関心を示す」ことが第一歩です。「最近、どんな具合か」と返事しやすい問いかけをして「状況」を確認する事が重要で、会話を通じて「期待しているよ」などと「激励」することで「やる気」を膨らまします。しかし、「助言」や「助力」の場合、現場の状況を把握してから行うことが重要です。



5. 企業風土を変える

例えば、M社はフレックスタイム制を採用して「働き方」を大きく変革させ、時流に合わせた社風になっています。しかし、この変革は経営者の領域でどこの会社でも出来るものではないのです。現実的に経験者による変革が進むと「一隅を照らす」と言いますがチームが輝くようになり、「温度差」が生じて会社や組織内で「浮いた状態」になります。経営者の決断力にかかりますが、「この人はこの仕事」と固定化せずにアメーバ経営のように生産性を一定化するために部門間異動を行う柔軟性が重要です。

4. 「経験者採用」の要点

「経験者採用」を企業として変革の手段にする視点で考察して時流適応という視点が重要であることが浮き彫りになりました。「中途採用」を「経験者採用」と呼び変えるのは語感だけの問題ではないのです。現実の求人では「人員補充」型が圧倒的で「営業職募集」というだけでは待遇が大きな要素になり「給与」や「休日」などで比較されるのですが、「〇〇分野進出の為・・・」と少し具体化すると関心をもつ方が増えるのです。フレックスタイム制を導入したM社は女性比率が6割になったとの事ですが、勤務体系を変えて新しいビジネスモデルを構築するという決断は、なかなか出来ない離れ業と思えますが、当の

M社長は、現実を見て決断したので比較的スムーズに展開できたとの事です。

一方、求人総務の仕事と丸投げしている企業が多いのが現実です。これでは、求人広告会社のひな型を参考にするのも仕方がない状況です。「社長の決断」という言葉がありますが、社長の想いを伝えることがまず第一歩です。担当者が想いを共有するだけでも求人広告の内容が変わって来ます。

図2は「レンガ積みの法則」と呼ぶものですが、単に「レンガを積み」と指示された状態の作業効率を1とすると「ここからここまで」と作業予定を示すと1.6倍に跳ね上がり、自分で工夫するとさらに1.6倍(1.6²=2.56)に跳ね上がるという法則です。求人広告でも同じ原理が働きます。求人広告を出すだけを1として「〇〇分野へ進出の為」と具体化すると1.6になり、例えば、M社のようにフレックスタイム制を打ち出すとさらに1.6倍に跳ね上がり、自社の企業風土に応じた人材が応募してくるのです。



しかし、企業変革と大上段に構えるのではなく、例えば、営業・事務・配達を分離して職務分担を明確化する「やり方」の変更を決断するだけでも社内がタイパを意識するようになるのです。ルート型営業の場合、配達が大きな要素になり、その場で聞き出す「御用聞き」から脱出する事が難しいのですが、お客様の層別を行い単なるリピート注文は事務が処理して配送係が届けるようにして配達の時間を減らして、重点顧客の滞在時間を増やすことが重要です。この時間的余裕を活かして図1に示した「コト」関連の話題を切り出して潜在ニーズを聞き出すことが出来るのです。実際に、機械やメンテナンスの受注が増えて、営業会議の議題は「業績」の報告から「潜在需要」から「見積案件」のクローキング状況へ焦点が移ったのです。

このように、タイパの視点を意識し始めることが「1.6」の状態になり、それが企業全体の戦略になると「1.6²」になり、企業自体がイキイキするのです。業績が良くなる視点、従来はコスバをベースとする事でしたが、時代が変わりタイパの領域になると「働き方改革」でフレックスタイム制になり社員の事情に応じた勤務で社員満足度があがり職場が笑声・笑顔になるのです。社員の意識改革は難しい課題ですが、社長のちょっとした決断から変革が始まって行きます。ご参考になれば最幸です。

このように、タイパの視点を意識し始めることが「1.6」の状態になり、それが企業全体の戦略になると「1.6²」になり、企業自体がイキイキするのです。業績が良くなる視点、従来はコスバをベースとする事でしたが、時代が変わりタイパの領域になると「働き方改革」でフレックスタイム制になり社員の事情に応じた勤務で社員満足度があがり職場が笑声・笑顔になるのです。社員の意識改革は難しい課題ですが、社長のちょっとした決断から変革が始まって行きます。ご参考になれば最幸です。