日経産業新聞
NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
フォーラム

人手不足時代を勝ち抜く　人材活用・採用・組織作りの最前線とは
法施行直前　働き方改革フォーラム

外部サービス活用し、生産性向上を

NIKKEI
Smart Work

少子化が急速に進む日本では働き手不足が深刻化している。企業が厳しい競争を生き残るためには、限られた人材で高い収益を上げる経営戦略の策定と、生産性向上につながるＩＴ（情報技術）ツールの導入・活用といった具体的な施策の実行が欠かせない。このほど都内で開催された日経産業新聞フォーラム「人手不足時代を勝ち抜く　人材活用・採用・組織づくりの最前線」では学識経験者や経営・ＩＴコンサルタント、人事担当者らが登壇。企業の成功事例や働き方改革を支援するサービスなどについて、それぞれの立場から講演した。

基調講演

これからの人材活用と組織づくり

東京大学大学院 経済学研究科 教授　**柳川 範之氏**

人口減少やグローバルなパワーバランスの変化、ＡＩ（人工知能）等の技術革新の進展により、働き方を巡る構造変化が起きている。マクロ的には人が足りていても必要なスキルを持った人材は不足するため、優れた人材の確保が各企業には課題になる。良い人材を社内に囲い込む戦略も限界だ。

これからの企業に求められるのは、有意義な生活を送るための多様な働き方が用意されているか、必要な能力を身に付ける機会があるかだ。例えば兼業や副業の整備、社員に自由度を与えて魅力のある職場にすることも大事になる。

マクロ的観点では、働き方の多様性が求められる裏側に産業構造の急速な変化がある。例えば新しい産業の出現や、今までと異なる産業間連携がある。技術や組織の変化に対する人材の適合は課題で、変化に応じた人材育成も必要になる。

今後求められる能力はデータ活用・分析能力、データ整備能力、高いレベルのコミュニケーション能力などがある。いずれも定期的なスキルアップが必要であり、長期的なキャリア形成のための教育システムを既存の人事制度にいかに埋め込むかも課題になる。

急速なグローバル化により国境・企業の枠を超えた人材・知識の交流が進み、日本は取り残されている。今後は人材間のグローバル連携が重要で、企業もそのための仕掛けを作る必要がある。早い段階で海外や他社での経験などは有効だ。

組織を迅速に改革
納得感の醸成不可欠

これからの経営に求められることは組織変革だ。組織の再編に対して働く側にいかに納得感を与えるか。雇用制度の改革に対する心理的納得感をどう作り出すかが大事だ。

真の働き方改革とは能力開発改革、組織変革。人事制度や組織の改革を、スピード感を持って行うこと。そのための納得感の醸成が不可欠だ。

特別講演

ジャパネットグループにおける生産性向上と働き方改革

ジャパネットホールディングス 人事戦略部 シニアリーダー　**田中 久美氏**

働き手が減少していく中で生産性を高めるには、既存の人員で成果を最大化することが重要になる。そのためには、まず人がやらない仕事を決めることが大切だ。

当社はパソコンの単純作業を自動処理するＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入した。専任部署を設置してグループ全体で利用を推進。数千時間分の業務を自動化している。

会議の生産性向上にも取り組んでいる。会議の48時間前に議題を申請し、24時間前に5枚以内の会議資料を提出。発表は5分以内で、報告はメールで済ませる。会議室管理システムも導入し、時間管理を徹底している。

無駄を省き、仕事の質を高める環境整備も欠かせない。不要な資料などを断捨離し、フリーデスク化を実現。共用文具をＩカ所にまとめて設置したり、半個室の集中業務ルームを設けたりするなど細かな工夫を重ねている。従業員の意欲を引き出すには、リフレッシュスペースの拡充もポイントだ。仮眠スペース、マッサージチェアやウオーターサーバーの設置など環境整備をしている。

細かな工夫重ねて
成果の最大化図る

個人の成長を促す研修も実施している。睡眠改善など業務に直接関係ないプログラムもあるが、人生を豊かにすることが生産性の向上につながると考える。

働き方改革では、原則午前7時30分以前の入館は認めず、午後8時35分までに退館しなければならない。水曜日と金曜日はノー残業デーだ。公休日と合わせて16連休となるスーパーリフレッシュ休暇なども導入した。育児時差出勤や時短勤務など働き方の多様化への対応も行っている。

こうした取り組みの結果、月間の平均残業時間は2年前に比べ約30％減。その一方で売上高や顧客満足度は高まっている。生産性を高めながら働き方改革を進めていく。

セッション①

設立4年でマザーズ上場を可能にした組織の作り方

識学 代表取締役社長　**安藤 広大氏**

当社は「識学」を使った経営コンサルティングを行っており、今年で設立4年目になる。識学とは、人が行動に至るまでの思考の働き、すなわち意識構造に着目し、独自の理論をベースにした組織マネジメント理論だ。

人は物事を正しく認識できれば、正しい行動ができる。識学は認識を誤らせる誤解・錯覚をロジック化したものだ。

組織内の誤解・錯覚の要因の多くはリーダーの言動にある。誤解・錯覚には、一つの事象に対する認識のずれなど相互に発生するものと、事実の仕組みに対するものがある。例えば利益が出ていないのに従業員がすぐに給料を得られると勘違いすることは事実の仕組みに対する誤解であり、この誤解を誘発しているのがリーダーの言動になる。

あいまいな指示が
「速さ」の邪魔に

当社が短期間で成長できたのは組織の「速さ」が理由だ。速い組織は1回の能力は低くても、他社が1回行う間に4回修正ができるため、逆転は可能だ。速さを邪魔するのが誤解・錯覚で、上司の「あいまいな指示」「部下を納得させるための説明」といった言動が起因している。

組織のルール設定は納品の状態や期限の認識がずれない完全結果で行うべき。説得やモチベーションを上げようと促すことも遅れにつながる。責任者はルール決定の権限を行使して責任を果たす必要がある。正しいモチベーションは、部下が成長を認識した瞬間に部下の中に自然発生するものだ。部下を正しく管理して成長を認識させ、その後でモチベーションが生まれる状態をつくることが上司の役割になる。

一方、部下に経験を積ませる期間は速度が落ちることを許容すべきだ。リーダーは今と未来のどちらに視点を置くのかを見極め、未来の利益のために意思決定をすることが大事。個人の速さを上げることが結果的に組織の生産性向上や働き方改革につながると考える。

セッション②

経営をスピードアップさせるコミュニケーションツール
～導入もカンタン！実事例から紐解くＬＩＮＥ ＷＯＲＫＳ活用効果～

ワークスモバイルジャパン コンサルティング部・アーキテクトマネージャー　**廣瀬 信行氏**

ＬＩＮＥ ＷＯＲＫＳは一般の交流サイト（ＳＮＳ）のＬＩＮＥとは異なり、管理者がユーザーを指定・承認するビジネス向けアプリだ。グループウエアと同類のものだが、使い勝手はＬＩＮＥとほぼ同じなので、ＬＩＮＥのユーザーであれば研修やマニュアルも不要だ。

ＬＩＮＥ ＷＯＲＫＳの導入事例に病院がある。夏のライブ会場で数十人の観客が熱中症になった際、最初に現地に到着した医師がその場の状況を写真とチャット機能を使ってリアルタイムで報告。待機スタッフに加えて現場に向かう途中の医師も移動中に情報を把握できたため、効率的な対応と大幅な時間短縮につながったという。

緊急時の時短と
業務効率化を実現

ある酪農を営む企業はＬＩＮＥ ＷＯＲＫＳの導入で牛の死産率を10％から5％の低減に成功した。

また、部品製造会社は社員からの要望で、承認や稟議（りんぎ）までの時間短縮を目的にＬＩＮＥ ＷＯＲＫＳを導入。契約までのスピードが向上したことで、結果的に1カ月早い入金につながった。

昨年5月に一般ユーザーを対象に行ったアンケートでは、「店・会社と連絡を取る際に使いたい連絡手段」が電話とＬＩＮＥで同率の38％という結果が出た。もし同じサービス、同じ価格帯で勝負している店が2つあったら、電話対応だけの店よりもＬＩＮＥでも予約や相談受け付けをしている店に消費者が流れるのは当然だろう。

ある学習塾は、「電話で話す時間がない」という父母にＬＩＮＥでも対応すると伝えたところ、多数の問い合わせがあったという。

「電話は面倒だがＬＩＮＥだったら」という動機で問い合わせる消費者が増えている。

ＬＩＮＥ ＷＯＲＫＳは管理者の承認があれば外部接続で一般のＬＩＮＥユーザーとつながる機能も備えている。ぜひビジネスで有効活用してほしい。

セッション③

採用難はより良い組織づくりで突破する！
～組織に貢献するリファラル採用の成功ポイント・事例とは～

リフカム 代表取締役　**清水 巧氏**

採用コストが高い、応募者数が少ない、面談通過率が低いといった採用課題を現場当たり的に解決してもきりがなく、負のスパイラルに陥るだけだ。

採用課題の解決には、全体最適を図れるトップダウンの施策が求められる。その手法として注目を集めているのが、社員による紹介で採用する「リファラル採用」だ。

リファラル採用の利点は、採用コストを抑えながら良質な候補者と接点をつくることができ、応募者数の増加や離職率の低下など人事レーションを実施。同じ業種業態の他社事例を参考に目標を設定し、必要な施策を設計する。

実際の運用に当たっては、専用のクラウドサービス「Ｒｅｆｃｏｍｅ」を活用する。システムを通じて、会社は社員に紹介依頼を通知。社員が紹介したい友人の名前を入力すると、その人だけの特別な招待ページのアドレスが発行される。社員はそのアドレスをＳＮＳなどで友人に送るだけでよい。

社員の協力率や、紹介はあっても応募につながらない社員の把握など、施策の活性化に必要なデータの可視化・分析も可能だ。

当社が支援した企業の中には、施策実施3カ月目でリファラル採用経由での応募者数が21倍に達した例がある。採用単価も大幅に削減できた。

リファラル採用は友人の紹介ということもあり、ほかの採用経路に比べ定着率が高いのも特徴だ。働く人と会社がともに幸せになれる採用手法だといえる。

社員による紹介で
採用課題を解決へ

善効果が見込めるかシミュ

セッション④

人手不足に打ち勝つ！事業成長を促進する人材採用メソッド

ビズリーチ キャリアカンパニー リクルーティングプラットフォーム統括本部 事業企画部 部長　**與島 広幸氏**

企業が人材を採用する際、ハローワークや人材紹介会社に依頼したり、求人広告を出したりするが、いずれの方法も企業側はアプローチされるのを待つのが基本だ。希望の人材を獲得できなくてもその要因は分からず、ブラックボックス化している実態がある。

そこで当社は、企業が自ら「欲しい」人材を見つけてアプローチする「ダイレクトリクルーティング」を提案している。ＳＮＳ、自社ホームページ、社員紹介、交流会、タレントプール、外部データベースなど、企業が能動的に人材を探すための手段は数多くある。

成功のポイントは3つある。

1つ目は、口説きの面談は、スカウトを約650人に送信。60人と面談し、最終的に3人を採用した。

3つ目は、経営陣主導で取り組むことだ。海外での新規事業の責任者を探していた飲食業界のある企業は、担当役員が自らスカウトの文面を作成。要職の採用であることを明確に伝え、大手飲食チェーンからの人材獲得に成功した。

希望の人材を検索
アプローチ可能に

当社が提供する人材データベース「ビズリーチ」には、一定の審査基準をクリアした即戦力人材が登録されている。クラウド型のため、いつでも、どこでも必要に応じて検索し、条件に合う候補者にスカウトを送ることが可能。専任のコンサルタントが効果的な利用をサポートするのも特色だ。

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社
イベント・企画ユニット
協賛：
SHIKIGAKU
LINE WORKS
Refcome
BIZREACH