

～「社内の人的資源だけじゃ間に合わない！」



五十嵐 仁 (いがらし ひとし) (株)インタフェース代表取締役

1958年、樺戸郡新十津川町生まれ。1980年東北大学文学部（心理学）卒業、同年(株)リクルート入社。その後東京と札幌で人材開発関係の会社2社を経て、1999年(株)インタフェース設立、代表取締役。企業・団体のマネジメント研修トレーナー、人事組織コンサルティングを専門とする。

2015年11月号から始まった「人と組織のマネジメントを考える」シリーズも今回が最終回。社員の採用ができない、育成も間に合わないと言われる人手不足の昨今、その時どうするか、が今回のテーマ「社内の人的資源だけじゃ間に合わない！」。

このテーマの背景には3つのことがある。まずは、上述の「人手不足（採用困難）」という人材市場の状況。次に第5回「多様な人材を活用するためには？」（2016年11月号）で述べた直接雇用以外の人材活用の増大。最後に、積極的な意味での社外人材・組織の活用の必要性。

人と組織のマネジメントで重要なのは、会社として中核的な人材、確保すべき能力やノウハウをもつ人材の採用・育成をどうするかという課題だ。まず、「何が自社にとって確保すべき能力・ノウハウなのか」を再検討する。正社員雇用は、どの仕事・どの職種なのかの絞り込みをする。それも考えず、ただ、今までと同じように人を採るのは人材・組織戦略の欠如といえる。

その上で3つの方策を以下に述べる。

1) 派遣社員、パート社員の大胆で積極的な活用

「会社として確保すべき能力やノウハウ」を検討すると、自社で正社員が担当しなくても大丈夫な仕事・職種が見えてくる。ただし、その仕事の質を落とさず円滑に進める上で、その仕事のマニュアル化や育成の仕組みづくり等が必要となる。さらに、派遣社員、パート社員に正社員並、またはそれ以上のモチベーションアップを図る具体策の検討と実行も必要となる。そうすることで業務の効率化やレベルアップも図れる。

2) 外部スタッフ・外注化の積極活用

単なる外注化というよりは、テレワークなどの在宅勤務等の形態での人材（能力）の活用である。もちろん業種・職種により向き不向きはある。ただし、この場合には、元社員や同業種・同職種の経験者の活用も十分できるので、場合によっては即戦力となる。もちろん専門業者の外注先を積極活用する手もある。

3) 他社（同業・異業種）との協働化、協業、提携

前の2つはどちらにしても人材レベルでの社外の活用だが、この3つ目は組織的レベルの対応である。仕事の取引関係や直接の関係がなくても、同業または、まったく違う業界の会社と相互に協業・協働化できることはないかを検討し、具体化することだ。

例えば、リゾート関係の会社が、グループ内の冬のスキー施設の会社と夏のリゾート会社の間で、季節により従業員の異動を行っている事例がある。他に同業種で同じ業務を協働化する、異業種での商品開発の協業等がある。単純な下請け的な業務の外注化ではなく、お互いが部分的に協力できる関係で人材・組織を活用することだ。最近では、本業では競合会社でも配送業務の共同化の事例もある（ビール3社）。

自社の人材が質・量ともに不足だ、と思い、採用（新卒・中途・人材紹介）へ走るのはもちろん全うな手段だ。採用力（魅力）のある企業になることは経営としても重要課題である。それと並んで社外の組織とお互いに、まずは部分的に協働化、協業を図る。経営戦略としては、提携・統合・合併などへ発展することもある。他社との協業・協働は、地域において業界再編が必要となってきた現在の、大きな選択肢の一つなのである。