

Meinan Management Review

1

特集 採用難時代を乗り越える 人を活かす経営

- 永井晶也のトップインタビュー
- 昨今の若手社員の特徴と育成のポイント
- インナーブランディングを活用した組織活性
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

変わる雇用のあり方

「社員と会社の関係」が、いままさに大きく変わろうとしています。年始早々、三井住友銀行が新入社員の初任給を30万円に引き上げるという新聞報道がありました。それからわずか二カ月。金融業界のみならず、様々な業種業界で大手を中心に大幅な賃金引上げのニュースが、ほぼ毎日のように流れています。こうしたトレンドの中、同時にジョブ型雇用への移行という「雇用のあり方」そのものの、大きな転換が進んでいるという側面も見逃せません。大手中心に、これまでの年功序列、終身雇用を根幹とするメンバーシップ型の雇用から、ジョブ型雇用へと大きく転換を図ろうとしています。

会社と社員の関係のあり方については、これまでも様々な角度から議論がなされてきましたが、労働人口の減少に加え、働く側（特に若手の人材）の価値観の多様化により、双方にとっての最適な採用が年々難しくなっているように思います。

いま変化の最中であるからこそ、改めて社員と会社の関係はどうあるべきか、人を生かす経営とはどんなものなのかを考えていきたいと思っています。

“人を生かす”とは

人を生かす経営とは、社員一人ひとりの能力や個性を最大限に引き出し、成長を促しながら、組織全体の成果を高める経営の考え方です。ただ利益を追求するだけでなく、社員の成長＝会社の成長と捉え、社員の幸福や自己実現に目を向けることが特徴と言えます。

一方、いまや優秀な学生にとって、ひとつの会社という器は、もはや自身のこうした自己実現を実現できる場ではないと考え始めているのではないのでしょうか。自分が成長できる環境が提供されなければ、転職することに躊躇はありません。専門能力を身につけながら、職場を転々と渡り歩いていく人材もこれから更に増加する可能性が高いでしょう。

では、こうした流れにどう対処するか。冒頭の大手企業のジョブ型雇用への移行は、そうしたトレンドにマッチしたやり方のように見えます。しかし、すべての学生がそのように考えているというのも極端な話です。現実的には、地元で長く落ち着いて働きたいと考えている学生も決して少なくないですし、そういう学生の中にも当然、優秀な学生は多く存在します。そして、地域に根差した経営をするなら、むしろそういう人材を採用し、育て、やりがいやベースにした仕事を提供することで、社員一人ひとり

の能力や個性も、十分に引き出せるはずですが、人を生かす経営とは、そのように考えるべきではないでしょうか。

このようにして、社員のニーズにマッチした経営ができれば、（会社が必要と考える人材の）離職は減るはずですが、人手不足の時代だからこそ、一人ひとりを大切に考え、共に成長していくという謙虚な姿勢が必要です。

社員とのよりよい関係性の構築

具体的には、社員とどのような関係性を、どのように構築していくことが好ましいのでしょうか。

どのような関係性という点では、あくまで「対等」ということです。会社や経営者が上、ということはありません。ビジネスパートナーとして対等という認識を経営者自らが持つ必要があります。

その上で以下のポイントを意識し、関係性の構築が図れることがよいでしょう。

第一に、共通の価値観とビジョンの共有です。経営者と社員が同じ目的意識を持ち、ビジョンを共有することです。ここが崩れると難しくなります。その観点から、会社が示す価値観とビジョンは、多くの優秀な社員の共感を得られるものでなければいけません。第二に、社員の主体性を尊重することです。自律型社員という言葉がありますが、まさしく成熟した対等な関係を望むなら、社員は自律型でなければいけません。それにはトップダウンではなく、社員が自ら考え、行動できる文化を育む必要があります。意見やアイデアを自由に出せる環境も重要な要素です。第三に、心理的安全性の確保です。ハラスメントはもつてのほかですが、失敗を恐れず挑戦できる職場、適度な緊張感を維持しつつ、社員が安心して仕事に打ち込める環境を整えることです。第四に、適材適所の人材配置を実現することです。一人ひとりの強みを見極め、可能な限り、その人材が最も力を発揮できるポジションに配置することです。

最後に、公正な評価と処遇です。努力や成果が正しく評価され、賃金に正しく反映されることで、社員のモチベーションを維持することが肝心です。

こうした結果として、社員が本当のやりがいを感じることができれば、離職率は下がり、生産性が向上するだけでなく、企業そのものの長期的な持続可能性にもつながってくることでしょう。社員とのよりよい関係性の構築が企業の成長に直結するのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 昨今の若手社員の特徴と育成のポイント

採用が難しい時代においては、人材育成は企業にとって最も重要な課題の一つです。人材育成に唯一の正解はありませんが、若手社員が育ってきた時代背景や特性を理解した上で教育することが必要です。

若手社員は、スマートフォンやSNSに中学生や高校生の時代から慣れ親しんでおり、最新のツールやアプリケーションを使いこなす能力が高い傾向があります。一方で、対面でのコミュニケーションには苦手意識があります。また、自己成長を重視し、キャリアアップやスキル習得に強い関心を持ち、リモートワークやフレックスタイム制度など時間や場所に縛られない働き方を重視する傾向があります。

これらの特徴を踏まえた上で、新入社員が早期に職場環境に慣れ、仕事を覚えて成長することができるように、体系的な研修プログラム（オンボーディングプログラム）を充実させることや、先輩社員が仕事の悩みやキャリア形成の相談に乗る「メンター制度」を導入することは効果的です。それ以外にも、定期的にフィードバックを行い、キャリアパスに対する評価をしたり、自身のスキルを磨くための研修プログラムを提供するなど、様々な施策が考えられます（図表1）。

ただ、これらのプログラムも導入すれば効果が出るわけではありません。導入することが目的化してしまい、取り組みが形骸化したり、義務化してしまえば意味がありません。どうすれば若手社員の意欲と能力を引き出すことができるのかを考え、PDCAサイクルを回してブラッシュアップしていくことが肝要です。若手社員の成長は、組織全体の活力向上に繋がります。まずは、自社の状況を見極めて、優先順位を付けながら取り組んでいきましょう。

✓ インナーブランディングによる組織活性化

昨今、顧客に好ましい存在として認識され、選ばれる企業になるため「ブランディング」に取り組む企業が増えています。社外（顧客など）向けのブランディングは「アウトターブランディング」と呼ばれ、ブランド価値の理解、定着を目的として行われます。一方で、社内向けの取り組みとして「インナーブランディング」があります。

インナーブランディングの目的は『組織の理念やビジョンに共感した上で、その体現に向けた行動を実践し、社内外に自ら発信する組織や組織構成員を育成すること』であり、アウトターブランディングのミスマッチの防止やスムーズな展開、社員の当事者意識の醸成、定着率向上、価値観の合う人材の獲得といった効果が期待できます。

近年は、会社や組織のことよりも、個人の都合を優先する傾向が強くなっています。もちろん、個人を尊重することは大切ですが、組織の一員としての好ましい考え方を醸成することも大切なことです。その意味でもインナーブランディングの重要性が高まっています。

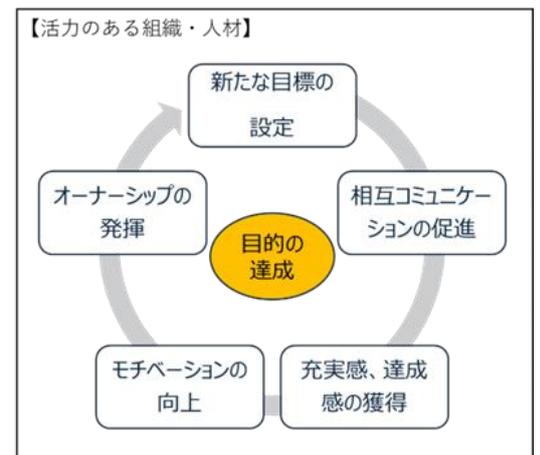
具体的にインナーブランディングを進めていくためには、以下の手順をご参照ください（上から下へ順番に進めます）。

- 伝達理解**：自社のPMVVやブランドについて、双方向コミュニケーションにより共通認識・言語化を図る
- 納得**：「私もそうありたい」という状態を構築する。一人ひとりの個性を把握した上で長所を活かせるイメージを抱かせる
- 感動**：「目的→目標」の順で落とし込み、当事者意識を醸成する
- 承認**：良い取り組みをした社員を承認し、他者へ共有する

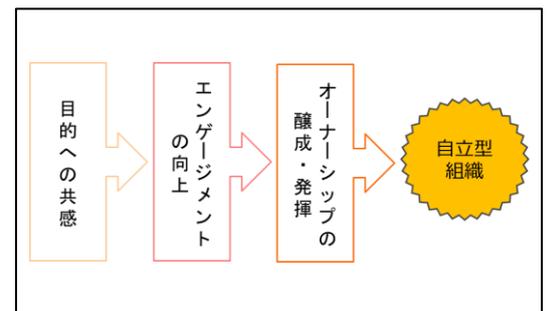
【図表1】若手社員育成チェックリスト

オンボーディングプログラムの充実	<input type="checkbox"/> 入社初日に歓迎イベントを実施している
	<input type="checkbox"/> 社内見学を行い、会社全体の理解を深めている
	<input type="checkbox"/> 業務フローの説明を適切に行っている
	<input type="checkbox"/> 社内ツールとシステムの説明及びトレーニングを実施している
メンター制度	<input type="checkbox"/> 適切な先輩社員をメンターとして割り当てている
	<input type="checkbox"/> 定期的なメンターとのミーティングを実施している
フィードバックと評価	<input type="checkbox"/> 定期的なフィードバックを行っている
	<input type="checkbox"/> 目標設定と自己評価の機会を提供している
スキルアップ研修	<input type="checkbox"/> 技術的スキル向上の研修を提供している
	<input type="checkbox"/> リーダーシップやコミュニケーション能力の研修を提供している
柔軟な働き方	<input type="checkbox"/> リモートワーク制度を導入している
	<input type="checkbox"/> フレックスタイム制度を導入している
キャリアパスの明確化	<input type="checkbox"/> キャリア相談の機会を提供している
	<input type="checkbox"/> キャリアパスを明確に示している
社内交流とチームビルディング	<input type="checkbox"/> 社内イベントを通じて交流を促進している
	<input type="checkbox"/> ランチミーティングを定期的で開催している

【図表2】活力ある組織・人材の育成サイクル



【図表3】PMVVの理解促進の段階



✓ ワンポイントアドバイス

2025年度MBCセミナープログラム概要

名南ビジネスカレッジ(MBC)は、2006年のサービス開始以来「誰でも」「いつでも」「どれだけでも」をコンセプトに、皆様に喜んで頂ける社員教育サービスを展開できるよう、コンサルタント、労務、税務、法務の専門家が基礎から専門的な内容まで、年間180講座以上を提供しております。教育は一朝一夕で成果が上がるものではありませんので、計画的に取り組むことが肝要です。MBCを是非ご活用下さいませ。

さて、2025年4月からの新しいカリキュラムでは、経営者向け講座を充実すべく、以下の講座を新たにご用意しております。

- ・経営者のための“企業価値を高めるBCP”
- ・賃金上昇、採用難時代の人事制度の在り方
- ・円滑な事象承継を進めるための資本政策のポイント
- ・持続的成長を実現する経営ビジョンのつくり方
- ・不祥事事例から学ぶ法務リスクと役員責任
- ・M&Aを活用した中小企業の生き残り戦略
- ・成長性と安全性の両方を高める組織をつくる

お手元に2025年度のMBCパンフレットをお持ちの方は、セミナーNo.67～No.73をご参照下さい。もし、パンフレットをお持ちでない方でご希望の方は、弊社ホームページまたはお電話（0120-785-210）にてお問い合わせ下さいませ。

経営者大学 価格改定のご案内

経営者大学は1988年の開講以来、プロの経営者を育成する『実践型研修』として、多くの経営者・後継者・経営幹部の方にご利用頂いており、これまでに650名を超える方が卒業（修了）されています。

実は、開講以来、受講費用（参加費）を変えずに展開してきましたが、ここ数年で会場費、宿泊費、食事代等が大幅に値上がり、現在の価格で運営することが難しくなっていました。

そこで、64期（2025年4月開講）より、価格を改定することにいたしました。

【一般企業 受講料（税抜）】

旧価格：100万円 → 新価格 120万円

【MBC特別会員企業 受講料（税抜）】

旧価格：90万円 → 新価格：105万円

大幅な内容の変更はございませんが、これまで以上に内容を充実させながら、より一層皆様に喜んで頂ける講座を展開して参ります。

また、MBC特別会員になっていただくと受講料がお値打ちになりますので、経営者大学と併せてMBCもご利用いただけますと幸いです。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 4月2日（水）～3日（木）
2025年度新入社員研修 前期A日程
- 4月7日（月）～8日（火）
2025年度新入社員研修 前期B日程
- 4月17日（木）
管理者パワーアッププログラム 第1講
- 4月18日（金）
第27回管理会計力認定講座（3級・2級）

【無料セミナー】

- 5月30日（金）
営業生産性を劇的に変える！
営業DXで顧客を引き寄せる最強戦略
- 6月11日（水）
ゼロから学ぶ情報セキュリティ
情報セキュリティ対策のスタートガイド
- 6月19日（木）
コスト高に負けない経営！
値上げと利益改善の進め方
- 6月25日（水）
～顧客に響く！顧客を惹きつける！～
売上UPを実現するブランディング戦略

【無料相談会】

- 4月17日（木）
営業DX個別無料相談会2025
インフレ時代における売れる仕組みを構築する
- 4月21日（月）／5月21日（水）
プライバシーマーク/ISMS 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.139

令和7年3月20日発行（通巻第139号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、三軒佳、渡邊圭蔵、山田亮太、川口真司

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781