

中小企業における人材採用に関する一考察 －東邦レオ株式会社の事例をもとに－

杉 山 友 城

〈抄 録〉

中小企業であっても、なぜ、安定的に人材が採用できるのか。これを、設立55年を迎える東邦レオ株式会社（大阪市）における人材採用活動の変遷を題材に検討したのが本稿である。同社では、理念や戦略を実現するために、経営トップが旗振り役になり、効率的で効果的な外部の機能を積極的に活用しながらも、多様な採用関係者が知恵を絞りながら、自社独自の「内発的な人材採用活動」に取り組んでいた。

1. はじめに

近年、有効求人倍率は1.00倍を上回り（2019年平均＝1.63倍）、高度成長期の第一次オイルショック時の水準（1973年平均＝1.76倍）に近づいている。人口減少、少子化・高齢化、生産年齢人口の減少など、社会経済の環境は、さらに厳しさを増し、企業における人材不足、採用難の解消は喫緊の課題といえよう。特に中小企業における人材採用の難易度は高まっていることが推察される。

他方、日本の人材採用研究は、ミスマッチ研究や新卒・中途、正規・非正規、非正規における直接雇用か間接雇用かという採用形態研究、他には、心理学における求職者の意識変化に注目した研究が多くみられる。そして、人材採用研究の新たな潮流として登場したのが、人的資源管理論（HRM）や戦略的人的資源管理論（SHRM）の系譜に連なる「戦略的人材採用論」であろう。

一方、中小企業の人材採用に焦点を当てた研究は多くみられていない。そこで、本稿では、人材採用研究における新潮流である「戦略的人材採用論」で提示されたパースペクティブを参考にしながら、また、人材採用を成功させている中小企業（東邦レオ株式会社）の事例研究を通じて、「安定的に人材を採用できる中小企業は、なぜ、経営資源の限界を乗り越え、内部・外部の環境の変化を受けて、動的に人材採用を進化させることができたのか」を検討する。

なお、本稿では「人材採用」を「企業の持続的競争優位を実現するために必要な人的資源を、外部内部を問わず労働市場から招き入れるための取り組み」と差し当たり定義しておきたい。

2. 現状認識と問題意識

（1）深刻化が進む、企業の人材不足と採用難

従業員の離職や採用難など人手不足による収益悪化で倒産（人手不足倒産）する企業が全国

杉山 友城（すぎやま ともき）、福井県立大学地域経済研究所准教授

〈謝辞〉 本稿の執筆にあたり、東邦レオ株式会社会長橘俊夫氏、顧問久保田尚孝氏はじめ、ご協力いただきました当社社員の皆様に、厚くお礼申し上げます。

で急増している。2020年1月14日に東京商工リサーチが発表した2019年の全国の企業倒産件数（負債額1千万円以上）は8383件（前年比1.8%増）であった。消費税増税や人手不足、多発した自然災害が影響したとみている。

他方、2019年11月20日に帝国データバンクが公表した「人手不足に対する企業の意向調査」によれば、企業の50.1%（前年同月比2.4ポイント減）が正社員不足であるという。

加えて、2019年12月12日公表の「2020年の景気見通しに対する企業の意識調査」（帝国データバンク）では、2020年の景気への懸念材料は「中国経済（34.8%）」を上回り「人手不足（46.2%）」が最も高くなっている。この結果を反映してか景気回復に必要な政策として最も多くの回答が得られたものは、「人手不足の解消（39.6%）」（2年連続）であった。

古谷・茂木〔2019〕は、日本と主要先進国の失業率と就業率をそれぞれ比較して、日本は「『就業率は高水準だが、失業率は低い』。ここから分かるように、日本における人手不足の構造は、人的資源となる働き手が出尽くしているが、いまだ企業側の人材需要が充足していない状況にあるといえよう」という。

また、中小企業庁の『2019年版 中小企業白書』では「従業員規模の小さい事業所ほど新たな雇用の確保が難しい」ことが指摘されている。この傾向は、中小企業では、一般社員の確保に限った話ではない。中小企業庁の「事業承継・創業政策について」（2019年2月）には、「今後10年間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小

企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定」とある。好業績であっても、後継者不在による廃業を余儀なくされる企業も増えている。

中小企業では、社員の確保のみならず、経営後継者の確保、すなわち、採用（リクルートメント&セクション¹⁾）問題が一層深刻化しているとみなすことができる。

(2) 企業経営における人材採用への注目の

高まり

人材採用は、評価、配置、育成、報酬、代酬などと並び、企業活動における組織運営の機能のひとつとして扱われている。これらの機能のうち、これまでは、育成と報酬が特に企業経営者の関心事であったといえよう。

というのも、新卒一括採用や年功序列といった日本型人事制度を前提にした、長い時間軸での人材の育成と成長が、企業の成長要素であり競争優位の源泉のひとつとされてきた。また、報酬、すなわち人件費は、損益計算書にある固定費における最大の費用科目であり、このコントロールが企業業績の良し悪しに直結する。そのため、育成と報酬をどうするか、どのような方法が効果的であり、効率的であるのかが問われた。

近年では、日本的人事制度の崩壊を背景に、人材育成に対するスタンスや手法の変化がみられるものの、企業の教育研修用予算額は増加（従業員1人当たりも同様）している。なにより

1) 日本語の採用が、外部労働市場からの人材獲得行動全般を指すのに対して、英語のリクルートメントやセクションは、組織の人材獲得行動の一部であり、そこには組織内部・外部両方からの獲得を含む。これは、ポジションが空いた際、社内でも同時に人材を募集する欧米と、社内異動は原則、組織の意向によって決められる日本の違いによる（中村〔2016〕91）。

も人材採用への関心の高まりが確認できる。働き手の減少と人材需要の未充足という人手不足を背景に、採用問題をまず解決しなければならないという状況を迎え、企業における採用コストが年々高騰しているという調査結果²⁾もある。企業が人材採用に投下するコストが上昇しているということは、人材採用を重要な経営課題と位置づける傾向が高まっていることの証左のひとつとみなすことができる。

(3) 人材の奪い合いの始まり

多くの企業経営者が持っている究極目標は、自社の永続、すなわち持続可能な経営の実現と維持である。これを達成するための経営課題は、ビジネスモデルの創造・再構築や組織・管理の高度化・洗練化、さらには、財務健全化などが考えられる。そこで、日本能率協会〔2019〕をみると、日本企業が5年後、経営課題になると回答した項目の上位3つは、1位「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(12.7%)」、第2位「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)(12.1%)」、3位「新製品・新サービス・新事業の開発(9.8%)」となっている。この調査結果で注目しておきたいことは、2017年調査では、10位であった「CSR・CSV、事業を通じた社会課題の解決」が4位に浮上³⁾(2.1%→7.7%)したこと。また、第3位であった「収益性の向上」が5位へと順位を下げている(8.9%→7.3%)こと。なによりも、「人材

の強化(採用・育成・多様化への対応)」が3.5ポイント上昇し、4位から2位となったことである。

他方、リクルートワークス研究所〔2019〕によれば、全国の民間企業の求人総数は、80.5万人。一方、学生(新卒)の民間企業就職希望者数は、44.0万人であり、求人に対して、36.5万人の人材不足となっているとある。

これらの結果を眺めただけでも、持続可能な経営を実現し維持していくためには、ビジネスモデルの見直しや財務体質の改善はさることながら、人材の採用・育成・ダイバーシティへの対応が不可欠という認識の高まりを確認できる。さらには、酒井〔2019〕も指摘している通り、就職希望者不足にある中での人材採用とは、限られた母数(民間企業就職希望者)を企業間で奪い合うという、まさに競争時代⁴⁾を迎えたといえよう。

日本の人口減少や少子化・高齢化、生産年齢人口の減少は、今後さらに加速する。これらを背景に、企業が人材を採用し続ける難易度が一層、高まることが予想される。大企業と比較して人材の採用難が深刻になっている中小企業であればなおさらであろう。この波に、中小企業が飲み込まれたのであれば、付加価値を生む担い手であり、企業の競争優位の源泉である社員(人材)を失い、廃業に追い込まれる企業数も増え続けることになる。

これは、日本の社会問題でもあり、企業の経

2) 「採用コストどう下げる? 採用コストの管理から削減方法まで解説」<https://hrnote.jp/contents/a-contents-rpo-saiyoukosuto-190111/#35>, 2020.1.21 閲覧。

3) SDGsへの取り組みやESG投資が広がる中で、企業の社会性への期待に応えなければ持続可能な経営が実現不可能という姿勢の現れとみなすことができる。

4) Michaels et al〔2001〕は優秀な人材の獲得競争が激化していく姿を「War for talent」(タレント獲得競争)と称している。

営問題でもあり、部署や部門の組織問題でもある。そして経営者や従業員や求職者などが抱えることになる個人問題ともいえる。人口減少時代というパラダイムシフトを受け止め、今一度、企業、特に中小企業における人材採用の実態を整理するとともに、新たな視点・アプローチからのインプリケーションの提示が求められているのではないだろうか。

3. 先行研究等のレビューとリサーチ・クエス ション

(1) 偏りがみられる人材採用研究

日本においては、人材採用に焦点を絞った研究が蓄積されてはいるものの、極めて少ない。この背景には、終身雇用を前提とした固定化された日本の労働市場という特殊性がある。外部労働市場から人材を調達（採用）することよりも、社員の成長を促す人材育成という内部労働市場の実態やメカニズムなどの解明に研究者の多くが関心を寄せた。

中村〔2016〕は、国内外の人材採用研究をレビューし、以下の通り、述べている。国内では、社会システムとしての採用研究（第一の系譜・社会教育学領域）、マクロレベルでの採用研究（第二の系譜・労働経済学領域）、新卒採用のプロセスや個人の適応過程に焦点をあてた採用研究（第三の系譜・産業心理学や経営学研究群）があり、とりわけ新卒採用の研究を中心に、それぞれの研究領域の中で独自の発展を遂げている。非正規採用やグローバル採用⁵⁾も含む横断的な視点での研究はほとんど存在しない。一方、

海外では、リクルートメント&セレクションの研究には大変な蓄積があるものの、これらの大半がミクロレベルの実証分析である。包括的な理論枠組みを提示した研究もみられるものの限定され、日本の労働市場の特性を反映していないため、普遍性に欠ける。国内外いずれでも、人材採用に関する研究は蓄積されているものの、その多くが採用プロセスにおけるミクロ研究か、社会システムとしての採用といったマクロ研究になっている。多様な採用形態を前提とした全体像の把握や、その進化に焦点を充てた研究が乏しく、日本の労働市場の特性も説明可能な普遍性のあるフレームワークもまだ提示されていない⁶⁾（中村〔2016〕15-16）。

(2) 戦略的人材採用論の登場

迫りくる世界的な人材不足の到来、人材の奪い合いが始まった日本の実状。加えて、新卒採用偏重による研究蓄積の不足、さらには、日本企業における人材採用の現状は、経営課題ではなく、いまだ実務課題になっているなどとの認識に立ち、中村・田中・城倉・碓・豊田〔2016〕は、戦略的人材採用の視点・方法・主体を提示した（戦略的人材採用論）。

人材獲得は組織の競争優位に直結するため、企業は深刻な人材不足という構造変化を打破すべく、人材採用を戦略的に高度化していく必要がある。そのうえで、戦略的人材採用とは、経営・事業戦略を実現するための人材採用であり、その採用を実現するために募集や選抜方法が作り込まれている。さらに、採用の結果や、外

5) 近年では、猿渡〔2019〕など、グローバル採用に関する研究蓄積がみられ始めている。

6) 国内外の人材採用研究が抱える問題と課題を提示したうえで採用の進化に向けた人材採用システム研究について論じられた中村〔2016〕の成果は、学術的新規性に富み、人材採用研究の発展と蓄積に大きく貢献する画期的な成果である。

部環境の変化を受けて、動的に採用を進化させる一連の活動のことだという。

この活動を推進するために必要なパースペクティブは「1) 募集・選抜のプロセスマネジメント」, 「2) 戦略と採用の一貫性」, 「3) 多様な関係者のコーディネーション」, 「4) 採用と内部制度の整合性」, 「5) 成果を次に反映するフィードバックループ」の5つであるともいう。

1) は、研究者や企業の実践現場（人材採用部門やチーム）で多くの知見が積みあがっている。また4) は、人的資源管理（HRM）や戦略的人的資源管理（SHRM）において、人材調達（採用）は、配置や報酬など、他の人事制度との整合性が重要であることはコンセンサスを得ている⁷⁾。

戦略的人材採用論の特徴を挙げるならば、5つの視点のうち、2) として、新卒や中途という採用対象の属性ではなく「競争優位を強化する攻めの採用」と「組織構成を維持する守りの採用」と経営の目的で人材採用を捉えるという視点を提示したこと。3) において、採用に関わる組織を「企業レベル」「組織レベル」「個人レベル」の3階層に分けて考えるというフレームワークを提示したこと。そして5) の視点のベースになる「戦略的人材採用のホイール・モデル」を考案したことである。

この「戦略的人材採用のホイール・モデル」は、1) から4) にヨコ串を刺し、企業の人材採用の方法を立体的に描き出した画期的なモデルといえる。なお、このホイールを回すハブは、採用活動の推進役と調整役という2つの役割を果たす「人事部」であるという。

(3) なぜ、企業によって人材採用の成否が異なるのか

では、この戦略的人材採用のホイール・モデルは、日本の企業、特に中小企業が応用可能な普遍的なものといえるのであろうか。

みずほ情報総研[2017]をみると、中小企業（300人以下）が行った採用活動のうち効果があつた採用ルートの1位は「ハローワーク」であり、以下「親族・知人・友人の紹介」, 「新聞・雑誌等の紙媒体求人広告」等と続いている。「自社ホームページ」, 「説明会・セミナー」, 「従業員によるリクルーター活動」を効果があつたと回答した割合は1割を下回っている。また、調査結果の鮮度が落ちるものの「2015年版 中小企業白書」には、「中小企業・小規模事業者の中途採用の人材確保の手段」は「新卒採用に関しては、『ハローワーク』の利用率が28.4%と最も高く、次いで教育機関の紹介が20.2%」とある。これらの傾向が、ここ数年で劇的に変化しているとは考え難い。

採用ルートの選択肢は多岐に亘るようになっている。高度人材の斡旋・紹介サービスを専業とする企業（アウトソーサー）が誕生し、他方、SNSの活用やリファラル採用が注目されるようにもなった。ただ、大企業と比較して、経営資源（ここでは特にヒトとカネ）が乏しい中小企業にとっては、自前の会社説明会や従業員によるリクルーター活動など、人手や時間がかかる直接的な採用活動、なによりも多くの費用が発生するエージェントを通じた間接的な採用活動にも、なかなか踏み切れないという事情があるのではないか。その結果として、人的にも金銭的にも時間的にもコスト負担の少ない「ハロー

7) 人事制度構築のコンサルティングといった支援現場においても、この認識は同様である。

ワーク」に依存せざるを得ない。募集・選抜のプロセスマネジメントを行うという次元にまで到達している中小企業は多くないのが現実ではないか。

また、長らく人事制度が更新されていない中小企業や、数値計画を経営計画と位置づける中小企業が少なくない。PwC コンサルティング[2019]には、「従業員 300 人未満の中小企業において人事の専門部署がある割合は 2 % 未満」ともある。そもそも戦略的人材採用を実現するためのハブとなる「人事部」が多くの中小企業に存在しないという事実を、どう捉えればよいのだろうか。

かたや、人事部を持たずとも、企業の成長発展段階において人材の採用活動を変化させ、そして洗練化・高度化させながら、事業規模の拡大と好業績を維持し続ける中小企業が存在する。果たして、同じ中小企業にもかかわらず、こうした違いが生まれるのはなぜか。

そこで、以上より、「安定的に人材を採用できる中小企業は、なぜ、経営資源の限界を乗り越え、内部・外部の環境の変化を受けて、動的に人材採用を進化させることができたのか」を、本稿のリサーチ・クエスションとして設定する。これについて、次では事例研究を通じて検討する。

4. 事例研究—東邦レオ株式会社のケース

(1) なぜ、東邦レオなのか

ここでは、大阪市に本社を構える「東邦レオ株式会社（以下、当社）」を取り上げる。その理由は、当社が、設立から現在に至る 54 年間、1) 黒字経営を維持していること。2)、事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築を行ってきていること。3) 内外部の環境変化を受

け、失敗と成功を繰り返しながらも人材の採用活動を進化させ続けてきたことの 3 点である。当社における人材採用活動に焦点を当て、その変遷や、採用活動の変化の過程に見られた意思決定の歴史を整理することで、中小企業が動的に人材採用を進化させる要素を発見できるのではないかと考えたからである。

当社に対しては、2020 年 1 月 28 日にヒアリング調査を実施した。対応者は、当社顧問の久保田尚孝氏である。ヒアリング時間は 4.5 時間にも及んだ。久保田氏は、大学卒業後、1976 年当社に入社し、現会長である橘俊夫氏と共に、会社の成長発展に貢献してきた人物のひとりである。また、営業職を経て、管理部門の責任者を長く務め、当社における人材採用に携わってきた人物でもある。

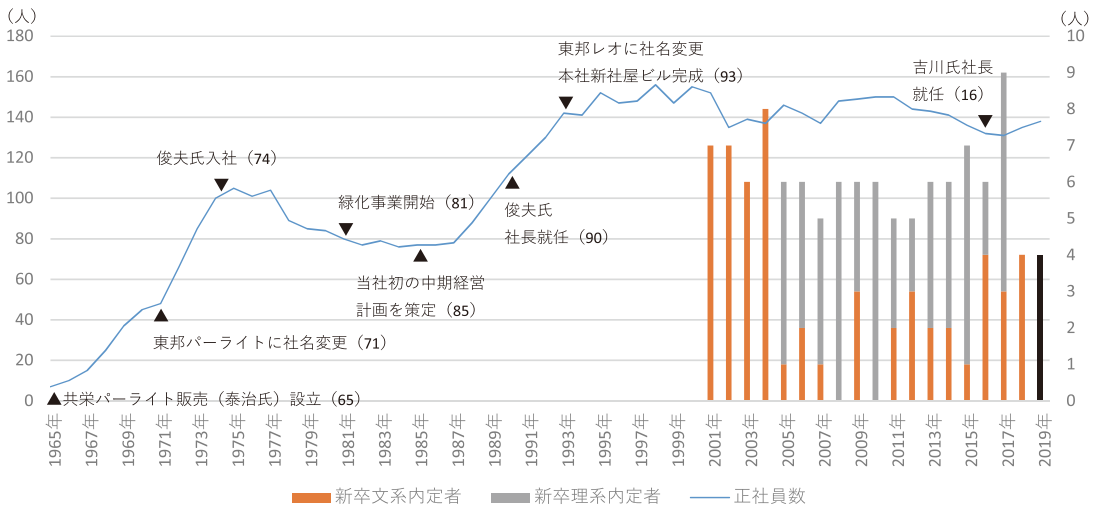
なお、当社と筆者との関係性を付記しておけば、西浦[2015]を分担執筆する際に、当社の事例執筆を担当したのが筆者であった。2014 年のことである。その後も、定期的に情報を交換する間柄になった。そのため、以下には、今回のヒアリング内容に加えて、2014 年以降に得た当社に関する情報や、さらには、西浦[2015]の一部を加筆修正した箇所もある。

(2) 当社の概要

1965 年に、現会長の橘俊夫氏の父、泰治氏が、黒曜石系パーライトの製造・販売・施工を手がけるメーカーとして、共栄パーライト販売を設立したのが当社の始まりである。1971 年に東邦パーライト、1997 年に東邦レオに社名を変更。なお、現社長は、吉川稔氏（2016 年就任）で、非同族からの登用であった。

現在の事業領域は、都市緑化や建物の外断熱材の開発や製造販売を手掛ける「グリーンイン

図表 1 東邦レオ株式会社の正規社員数等の推移



新卒内定者の人数は、記録が残る 2001 年以降を記載した。ちなみに、この期間の平均内定倍率（対応募者）は 23.3 倍である。2019 年の文理系の内訳は不明（文理の区分を廃止）。
出所）東邦レオ株式会社提供資料をもとに筆者作成

フラ」，木造住宅での屋上庭園のある暮らしなどを提案する「グリーンライフスケープ」，マンションの植栽管理といったメンテナンスなどを通じて賑わい創出する「グリーンカルチュラルエンジニアリング」，そして商業施設やオフィスの屋上緑化や壁面緑化を提案する「グリーンディベロップメント」である。ちなみに，あべのハルカス10階屋上にある「会員制屋上貸し菜園」を，近鉄百貨店と当社が共同して 2013 年からスタートさせた。

2020 年 1 月現在で，正規社員数は 138 名（図表 1）。モノを売る営業販売会社からスタートした当社は，現在，Living・Environment・Organizer（社名にあるレオ（LEO）はこれらの頭文字）を軸に，まちや暮らしの賑わい創出に取り組む企業へと変容を遂げた。

（3）当社における人材採用の進化の変遷とその背景

ここでは，当社における人材の採用活動の変化を概観する。その方法は（a）会社設立期，（b）事業引継期，（c）事業拡張期，（d）第二創業期の 4 期に分けた整理である。この作業を通じて，リサーチ・クエスションの答えにつながるヒントを得たい。

（a）会社設立期（1965～75 年頃）

当社を設立した時の泰治氏は 44 歳。設立時の主力商品「黒曜石パーライト」と泰治氏が出会ったのは，建設資材商社（本社・愛媛県）の大阪支店長を任されていた時であった。当初，本社に新たな扱い商品にすべきと持ち掛けたものの却下され，それではと，仲間 7 名とスピンアウトしたのである。

会社を設立した前年（64 年）は，東京オリン

ピックが開催され、5年後には大阪万博を控えるなど、日本は道路整備や高層ビル建設ラッシュの最中にあった。パーライトは断熱性、吸音性、軽量性に優れた素材で、泰治氏は、これを建物の壁や天井の吹き付け材にできれば、白セメント等を用いた従来の工法に比べて、性能のアップ、工数の削減、コスト低減が実現できると考えた。また、中央官庁指定工事の図面（使用部材）にビルドインすることに成功し、注文が自然に入るビジネスモデルをつくりあげた。高度成長という背景が後押しし、注文を捌く人材が不足することになる。

当時の当社における人材採用の目的は、注文を捌くオペレーターと商品を配送する社員の補充。採用基準は「日本語ができる」「車の運転ができる」「電卓が打てる」、「余計なことは話さない」といった程度のものであった。

採用ルートは、泰治氏の知人や友人からの紹介、もしくは、ハローワークや新聞広告での募集程度であり、事業内容と報酬、休日といった基礎情報の掲載のみであった。他社と比較して報酬が多かったこともあり、採用に困ることはなかったという。

(b)事業引継期（1976～82年頃）

現会長の俊夫氏が当社に入社したのは1974年（21歳の時）。そのきっかけは、父・泰治氏が原因不明の病に倒れたことであった（その後、泰治氏は回復）。俊夫氏は、入社したばかりの日本交通公社（現・JTB）を辞めることを即断した。入社直後から、当社の現状分析を行った俊夫氏は、圧倒的な商品力・ビジネスモデルに裏付けられた収益力と強靱な財務力の2点が、当

社の強みであることを知る。しかし、致命的な弱みも発見してしまう。泰治氏から言われたことを忠実に行うだけの社員。その社員と当社を繋いでいるのは、他社よりも多い報酬だけだったのである。

ビジネスモデルは、いずれ破綻する。収益力の低下による報酬の減額は、社員が当社で働く意味をなくすということである。いずれは、誰もいなくなるのではないかという危機感を持った。

そこで、1975年に俊夫氏は、人材採用のあり方とやり方を変更することにした。知人からの紹介者や新聞広告がメインであった即戦力の中途採用から、リクルートブックを活用した大学新卒者採用に舵を切った。また、報酬を売りにした採用活動から、「社員が幸せを感じ、誇りを持って働ける会社を創りたい。だから自分とともに人生を歩みたいと思ってほしい」と年齢の近い大学生に思いを伝えることにした。ただ、当時の大学生は、上場企業や大手企業への就職が多く、それを善とする価値観、風潮があったといえよう。そうした中、俊夫氏は「神風が吹いた」と当時を振り返る。73年のオイルショックが尾を引き、75年は大企業の採用内定取り消しが大きな社会問題になっていた。この時代背景も後押しし、76年4月期の採用活動では、大学生300名ほどからの応募、うち50名が採用試験を受け、その中から厳選した10名を採用することができた⁸⁾。その後も毎年、大学新卒者7～8名を採用できた。

他方、1976年にはロッキード事件が端を発し、官公庁指定で一社指定は癒着の温床になるという強い社会的な風当たりは、当社の強みを一転

8) ヒアリング調査に協力いただいた当社顧問、久保田氏は、大学生新卒採用の第一期（76年4月入社）組である。

して弱みにしてしまった。官公庁指定図面は「パーライトまたはその同等品」と書き換えられた。参入障壁が低くなったのである。事実、類似品を安く仕入れ、少しでも安く販売すれば、今の報酬よりもリターンが多い状況になったことに気づいた社員が、顧客基盤を持って相次いで独立していったのである。

中途採用とは異なり、新卒採用は、時間をかけて社員を育てるという未来への投資という側面が強い。そのため、俊夫氏は、新卒社員も古参社員も含め、新たに人材育成（研修会への参加奨励）にも取り組むことにした。しかし、古参社員が持つ労働観は、会社と仕事は給料を得るための道具であり、研修にも社長の息子が言うから渋々参加していただけた者も少なくなかった。研修が嫌で会社を辞めていく社員まで現れてしまった。

当社顧問の久保田氏は、当時を振り返り「新卒採用メンバーと労働観が一致する先輩社員は、多くなかった。新卒採用組の中には、意識ギャップを感じ、仕事の相談もできず孤独感・孤立感を抱えている仲間もいたと思う。同期の多くが2〜3年で辞めていった。それでも、辞めずにいられたのは、入社直後、泰治氏に挨拶した時、満面の笑みで入社を喜んでくれたこと」だという。

なお、リクルートブックの活用を経て、この後の採用活動は、自前で作成したDMを、自社独自のルールに従い大学生宅に3000〜5000枚発送するという方法がメインになった。その返信をもとに、テレアポを行い、会社説明会への参加を促した。ここでの目標は、DMへの返信を増やすこと。会社説明会へ可能な限り多くの大学生に参加してもらうことであった。また、ターゲットは、文系出身者で、募集職種は営業

職と限定的ではあったものの、未来人材拡充へと移り変わった。

(c) 事業拡張期（1983〜2015年頃）

商品力の低下による事業競争力の陰りや組織の内部崩壊、社員の退社など、痛みを伴いながらも、俊夫氏が行ってきた変革の芽が開花し始めたのが、この頃と言えよう。俊夫氏と同年入社で、現在、東邦レオホールディングスの専務である木田幸男氏（当時30歳）が発案し、1981年に始めた「緑化事業」の成果が始まった。緑化事業とは、建築用資材として使われていた黒曜石パーライトを、土壌改良剤に転用するというものである。当時は、やせた土地に保水性を持たせることで、土壌を柔らかく保持することが主流で、土壌改良と言え、保水性に優れた真珠岩パーライトというのが業界の常識であった。都市緑化の要請が高まることを予見していた木田氏は、都市土壌に透水性・通気性を高めるニーズがあることを見抜いていた。また、建築資材であれば1回の受注量はキロ単位であるのに対して、土木用になればトン単位へと飛躍的に高まることにつながる。このことを当時の社長であった泰治氏に提案するも「販売先を建築分野以外に広げるべきではない」と良い返事はなかった。

ただ、建築分野に依存したビジネスだけでは将来がないと考えていた俊夫氏が、泰治氏を説得したのである。

この判断があたり、1983年頃から緑化事業の更なる事業拡大に目途が立った。そして、文系出身学生をターゲットにしていた当社の採用活動も、理系出身大学生にまで広げることになったのである。既述のDMを活用した内部化された採用活動に加えて、この当時は、合同説明会

への参加にも取り組んでいたという。その成果は、当社に限っては効果が出ず、直接・間接ともに費用が増大した。費用対効果を考慮し、5回ほどの参加で、取り止めに決定した。その後は、DM など紙媒体から、就職ポータルサイトを使用しながら、当社の拠点がある東京、名古屋、大阪、福岡で年計 10 回、自前の会社説明会を開催するという採用活動になった。

ちなみに、この説明会には、俊夫氏が毎回参加し「当社のビジネスモデルに憧れて入社してこないように。ビジネスモデルは日々変化するものであって、君たちが入社後に創造するものだ。社長と理念は変えられない。これが自分に合わなかったら、入ってから困る。私のことが嫌だと言われても、私が会社を辞めることはない。辞められない。人生の選択は自己責任であって、意思決定は自分できるように。失敗したとき、他人に責任転嫁することはあってはならない」というメッセージを学生に送っている。

この説明会に参加し、当社に入社してきた学生の中から、今や当社における新事業や新製品を開発する社員が誕生しているのである。

(d)第二創業期（2016 年以降）

当社は、2016 年に吉川稔氏が社長に就任することで、第二創業期に突入した。販売会社から、まちや暮らしの賑わい創出企業への進化という戦略変更でもある。会社設定期での中途採用では、経営トップの知人や友人からの紹介やハローワーク、その後の新卒採用では合同説明会や就職ポータルサイトなどの活用、DM 発送による学生へのアプローチや会社説明会の開催という採用活動を行ってきたが、吉川稔氏は、新たな採用活動に取り組み始めた。「ワークショップ」という採用活動のスタイルである。

これは、テーマに沿ってディスカッションする機会と場を大学生に提供するというものである。テーマは「自分の働き方を考える。理想の働き方を実現するための第一歩。」、「まちづくりを通して世の中の一部を知るワークショップ」、「シェアをする暮らしを考えるワークショップ」など、多岐に亘る。ここでは、吉川氏や当社の社員がモデレーターを務め、場の空気を温めていく。当社の社員と学生とのワークショップを通じた交流によって、当社の雰囲気や考え方を共有していくという目的がこれにはある。また、SNS などを活用することで、当社の社員とワークショップ参加学生との継続的なつながりも生まれる。その後、就職情報解禁後、つながりのある（特に自ら考え、自ら変化できる）学生をターゲットに本格的な採用活動へと流れていくというスタイルである。

ワークショップの開催を始めた当初は、少人数の参加であったという。しかし、今では多くの学生から参加の希望がある。学生と企業のマッチングサービスといった WEB 活用もさることながら、他大学や他地域の学生同士が SNS でつながり、コミュニティをつくっていることが少なくない。このコミュニティ内で当社のワークショップの開催を知った学生からの参加希望が増えているのである。このスタイルが、当社における採用ルートのメインになった。

また、2019 年からは、新卒採用スカウトサイトの使用を開始した。一定の母集団を形成し、選考していくマス採用方式から、ピンポイント採用方式への変更である。その第一期生が 2020 年 4 月に入社する。

図表2 東邦レオの採用活動の変遷（ルート、対象・目的、主体）

		会社設立期 (1965～75年頃)	事業引継期 (1976～82年頃)	事業拡張期 (1983～2015年頃)	第二創業期 (2016年以降)
人材採用のルート	知人・友人からの紹介				
	ハローワーク				
	新聞広告				
	リクルートブック				
	自前DM				
	就職ポータルサイト				
	マッチングサービス				
	ワークショップ				
	SNS				
	新卒採用スカウトサイト				
人材採用の 対象・目的	対象	中途採用 (問わず)	大学生 (文系)	大学生 (文系・理系)	大学生 (多様)
	目的	人手不足の解消	営業職の拡充 未来人材の確保	未来人材の拡充	未来人材の拡充
人材採用の主体		橋泰治氏（社長）	橋俊夫氏（後継者）	橋俊夫氏（社長）	吉川稔氏（社長）

出所）ヒアリング調査より筆者作成

5. 考察

前項では、当社（東邦レオ）における人材の採用活動の変遷を、ヒアリング調査に基づき概観した。以下では、この作業を通じて明らかになった点をもとにして、考察を加えることにする。(1) 人材採用のルート、(2) 人材採用の対象と目的、(3) 人材採用の主体の3つに分けて検討してみたい（図表2）。

(1) 人材採用のルート

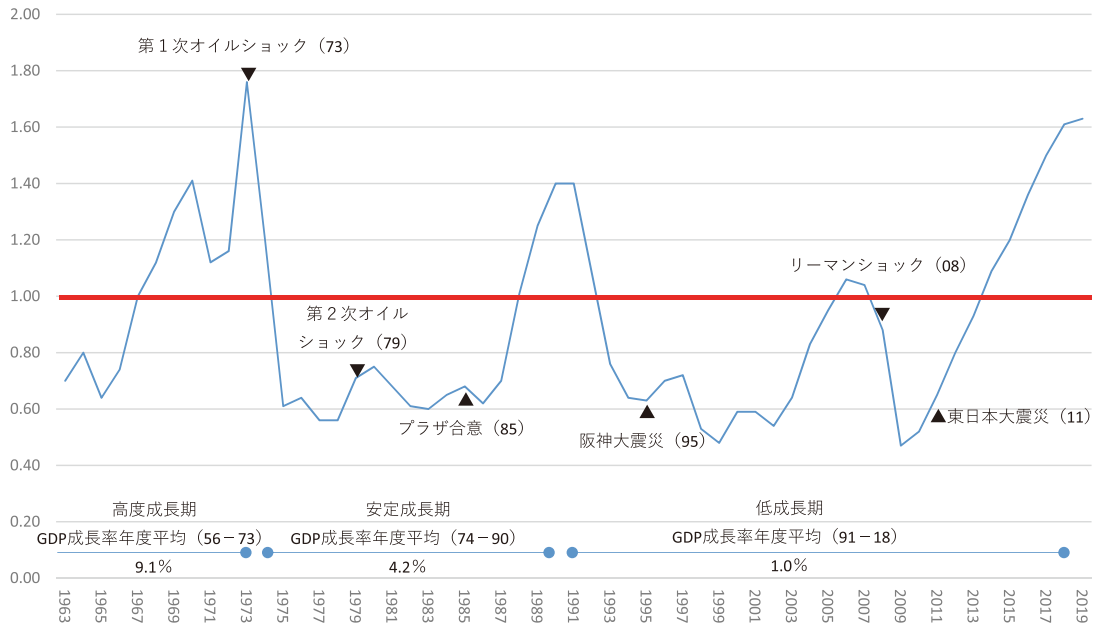
結論を急げば、当社における人材採用ルートには、特にテクニカルなものは確認できない。会社設立期は、経営トップの力業ともみなすことができる知人や友人からの紹介や、不特定多数にアプローチする新聞広告、ハローワークが採用ルートであるし、その後は、リクルート

ブックやDM、就職ポータルサイトを経由し、会社説明会へと誘導する手法が取られている。また、近年の「ワークショップ」も、「プッシュ型からプル型⁹⁾へ」というアプローチスタイルの変更とみなすならば、当社における人材採用のルートは、他社とさほど差別化されたものではない。人材採用活動における成果の成否は、ルートや活用したコンテンツでは測定ができないともいえよう。

ここで注目すべきは、ハローワークや新聞広告などの外部依存を脱し、自社でコントロール可能な独自のDMや会社説明会、ワークショップという内発的な人材採用活動へと漸進的に変更していったところである。内発的な人材採用活動とは、外部の機能やコンテンツを否定するものではなく、効率的で効果的なものは積極的

9) プッシュ型とは、不特定多数をターゲットにアプローチする一方通行コミュニケーションであり、受け手（ターゲット）は受動的な態度になる。プル型とは、初期段階は不特定多数をターゲットにするものの、活動が続けることでターゲットが絞られていく双方向コミュニケーションであり、受け手（ターゲット）は、自ら情報を得ようと能動的な態度を示すようになるという、マーケティングの視点である。

図表3 有効求人倍率(年平均)の推移



出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」などを参考に筆者作成

に活用しながらも、知恵を絞りながら、自社独自の人材採用活動に取り組むということである。

ここからは、人材採用活動とは、どのような手法を採るべきか、コストとのバランスを検討したうえで行うという意味での意思決定ではなく、戦略を実現し、競争優位を維持するために時間をかけて磨き上げる運動であるという視点を得ることができる。

(2) 人材採用の対象と目的

当社における人材採用の対象と目的を整理することで、戦略的人材採用論における「戦略と採用の一貫性」が、中小企業であっても重要な視点であることが、改めて確認できよう。

会社設立期における当社の戦略は「圧倒的な商品力とビジネスモデルを武器に業界内で独占的なポジションを確立する」ことであった。こ

の実現に必要な人材は、経営トップの指示命令に対して、忠実に動いてくれる社員である。時代は高度成長期で、会社設立時の1965年当時、有効求人倍率は0.64倍ではあったものの、67年には1.00倍になり、第1次オイルショックの翌年(74年)まで、この水準が続いた(図表3)。スタートアップのステージにある当社は、日本が人手不足にある中、急激な事業の拡大と、この拡大を止めないために欠員補充型の人材採用を行った。即戦力の中途採用、インセンティブは高い報酬というスタイルである。

他方、事業引継期以降は、中途採用から新卒採用へと移り変わった。対象は、大学生であり、事業引継期は営業職の拡充のための文系出身者、事業拡張期には理系出身者が加わり、今(第二創業期)では、文系理系を問わない多様な人材へと移り変わっている。これは労働市場の変化

や、大学生の価値観が変わったことによるものではなく、当社の戦略変更に伴う、対象の変更である。ビジネスモデルとは固定化されたものではなく、日々変化するものであって、この変化に耐えられる会社にする。そのために「社員が幸せを感じ、誇りを持って働ける会社を創りたい。だから自分とともに人生を歩みたいと思ってほしい」。この思いに共感できる人材でなければならないという。すなわち、戦略と採用の一貫性に加えて、ここからは「理念と採用の一貫性」という視点を得ることができる。

ちなみに、俊夫氏は、採用活動において、採用人数を KPI に設定してはならないという。採用とは、理念や戦略を実現するための方法のひとつであり、目的ではない。しかし、KPI に設定してしまった瞬間に、目的になってしまう。自社に必要な人材が現れなければ、無理に採用する必要はないともいう。

なお、戦略変更に伴う、採用対象の変更（採用基準の見直し）は、痛みを伴うことを付記しておかなければならない。当社においては、戦略変更の都度、古参社員と新入社員との意識ギャップなどが表面化し、退職者が発生している。これは、戦略変更に伴う採用活動の変更や進化の過程では避けることができないことであり、これを受け止める覚悟も重要な視点といえよう。

(3) 人材採用の主体

戦略的人材採用論のパースペクティブのひとつに「多様な関係者のコーディネーション」がある。社内外において、近年は、採用に関わるプレーヤー（経営者、管理職者、リクルーター、一般社員、エージェント、アウトソーサーなど）が増加しており、これらの連携の重要性が増し

ている。そのうえで、「採用がうまくいっている企業では、経営者からリクルーターをつとめる社員まで、採用目標やその達成に向けての協力体制が社内できあがっている」という。また、採用システムとしてのホイール・モデルを回すハブは、推進役と調整役を担う人事部であると、戦略的人材採用論ではいっている。

では、当社は、どうであったか。リクルーターを務める社員や、ワークショップでモデレーターを担う社員、経営トップの代弁者として支える管理職層、エージェントなどのアウトソーサーなど、多様な関係者がいることが確認できる。ただ、当社における採用活動では、正規社員数が 138 人にまで増しても、また、事業変革を繰り返しても、そして 55 年の歴史を経てもなお、採用活動のコーディネーターであり、推進役であり調整役は、一貫して、経営トップである。

厳しさの増す日本の労働市場、各種の外部機能・コンテンツの誕生、即効性がありそうな採用手法の登場によって、多くの企業が人材の募集や選抜の精度を高めることに目を奪われているのではない。その結果、企業の採用問題は、経営トップから遠く離れ、管理部門や人事部門における現場レベルの課題に変容してしまっているのではない。

当社に限らず、安定的に人材が採用できる会社の多くは、会社の規模が拡大してもなお、人材採用を重大な経営課題として位置づけ、経営トップ自らが主体となって取り組んでいる。人材採用問題は、なによりも、経営者問題に他ならない。

6. おわりに―到達点と今後の課題―

本稿では、ヒアリング調査を主に、「安定的に人材を採用できる中小企業は、なぜ、経営資源の限界を乗り越え、内部・外部の環境の変化を受けて、動的に人材採用を進化させることができたのか」について検討した。その方法は、採用研究の新たな潮流ともいえる「戦略的人材採用論」のパースペクティブを参考に、事例研究を通じて、中小企業の人材採用における採用ルート、対象と目的、主体という3つの切り口から考察した。なお、事例企業の設立から54年間における採用活動の歴史を4期に分けて整理していることも本稿の特徴といえよう。

これらの作業を通じて得られた視点は、特に中小企業においては、(1) 人材採用とは、戦略を実現し、競争優位を維持するために時間をかけて磨き上げる運動である。(2) 人材採用には、戦略と採用の一貫性もさることながら、理念と採用の一貫性が必要である。(3) 採用活動の変更や進化の過程では、退職者が発生する覚悟が必要である。(4) 採用活動の主体は、経営トップである。なによりも(5) 人材採用問題は、経営者問題であることの5点である。そして、リサーチ・クエスションに対する答えは「理念や戦略を実現するために、経営トップが旗振り役になり、効率的で効果的な外部の機能を積極的に活用しながら、多様な採用関係者が知恵を絞りながら、自社独自の『内発的な人材採用活動』に取り組んだ」ことである。

ただ、本稿で提示した視点（発見的事実）は、1社の事例研究から得られたものであるため一般化には限界がある。今後は、一般化に向けてサンプル数を増やし、理論の精度を高めていかなければならない。これは、今後の課題としたい。

参考文献

- Michaels,E.,Handfield-Jones,H.and Axelrod,B.,2001,"The War for Talent,"Boston,Harvard Business Press.
- 酒井利昌 [2019]『いい人財が集まる会社の採用の思考法』フォレスト出版, 12 頁.
- 猿渡剛 [2019]「北陸地域における高度外国人材の採用の現状と課題」『ふくい地域経済研究 第 28 号』福井県立大学地域経済研究所
- 中小企業庁 [2015]『2015 年版 中小企業白書』, 263-265 頁.
- [2019a]『2019 年版 中小企業白書』, 48 頁.
- [2019b]「事業承継・創業政策について」, 1 頁.
- 帝国データバンク [2019a]「人手不足に対する企業の意向調査」
- [2019b]「2020 年の景気見通しに対する企業の意識調査」
- 東京商工リサーチ [2019]「倒産月報」
- 中村天江 [2016]「人材採用システムの研究―採用の進化に向けて―」一橋大学
- 中村天江・田中勝章・城倉亮・碓邦生・豊田義博 [2016]「戦略的採用論」『Works Report2016』リクルートワークス研究所
- 西浦道明 [2015]『社長の「気づき」と「決断」』かんき出版, 84-145 頁.
- 日本能率協会 [2019]「日本企業の経営課題2019 調査結果」, 1-2 頁.
- PwC コンサルティング [2019]「中小企業人材マネジメント研究会 研究会報告書～中小企業における人材確保支援メソッド」, 9 頁.
- 古谷星斗・茂木洋之 [2019]「長期化する人手不足は、企業の人材採用をどう変える？」リクルートワークス研究所『Works Review2019』,

64 頁.

みずほ情報総研 [2017]「平成 28 年度中小企業・
小規模事業者の人材確保・定着等に関する調
査作業報告書」, 34 頁.

リクルートワークス研究所 [2019]「大卒求人倍
率調査」