

後継社長のための
会社を変える
「新卒採用」

河本英之

はじめに

新卒採用は、必ず“プラス”を生む

「○○人のエントリーがあつて良かった」

「今年は、いい子が入ってくれた……」

それも大切ですが、それだけが、新卒採用の“本質”ではありません。

『強い会社』を作るための採用・育成のしくみ、『本質採用』に続く、私の3冊目が、本書となります。これらは、それぞれ「中小企業経営者の方のために向けた人材のポテンシャルを活かすための採用・育成」「大・中企業さまざまな企業・採用事例から、新

卒採用”の知見を得る」というものでした。

本書では、その流れも汲み、「後継社長」のための新卒採用」をテーマとしました。

私はこれまで、大手企業から中小企業まで幅広く500社以上の、採用戦略から組織人事領域についてコンサルティングを行ってきました。自社採用においても、新卒採用を行わないかぎり、他社のコンサルティングはできないという考えから、設立2年目から新卒採用をスタートし、自社を実験台としてモデルケースをつくりながらノウハウや方法論をお伝えしています。

経営者の方や人事担当の方と、採用のためのアイデアや施策をとにもする毎日ののですが、ここ最近、特にご相談をいただくのが「後継社長」のみなさまです。

後継社長の方こそ、悩んでいる。

そんな現場での実感から、この本を書くことにしました。

後継社長の方は、

- ・先代とは違う経営をしたい（しなければならぬ）
- ・次の時代に備えた、事業をするには……
- ・現在の経営・組織課題を解決したい

このような課題をお持ちです。

もう少し細分化すると、「業績向上」「後継者育成」「理念・ビジョン浸透」「離職防止」「リーダー育成」「業務体系化」などに対して悩んでいます。これら課題は、

後継社長に限らず、経営者なら当然抱えるものですが……（私も経営者の一人なので、身に染みてわかります）。

耳慣れた言葉ですが、経営資源は「ヒト・モノ・カネ・情報」です。

その大半は、「ヒト」が解決してくれます。

しかし、その「ヒト」をどう採用し、育成するか？ それは簡単なことではありません。だからこそ、本書が何かお役に立てることがないかと、そのような気持ちでいます。

いざ、「いいヒト」を採用するとき、即戦力ならば経験や人脈がある「中途採用」も視野に入ります。もちろん、それも間違いではありません。しかし、会社の体質を変える（組織全体を変えようと言いましょるか）ためには、「新卒採用」しかありません。本書では、その点にフォーカスしています。

いまは、「超売り手市場」「人口減少時代」です。また、これからますます人材獲得

が難しくなると思います。そのなかで、勝ち残っていく会社になるために行うべきことが、「新卒採用」なのです。

というのも、冒頭で「新卒採用は、必ず『プラス』を生む」とお伝えしたように、「優秀な若い人材」を採用するだけ以外に、新卒採用活動そのものに「組織活性」「組織浄化」の効果があるからです。

極論、新卒採用に力を入れて、本年度に「採用人数ゼロ」でもいいのです。

その理由を、本書で伝えられたらと思います。

本書は、

1章…新卒で会社が変わった(業績向上・後継者育成) : 私たちのクライアントさまのご協力のもと、取り組んだ施策を「時系」とともにお伝えします。

2章…新卒採用で「組織課題」は解決できる…1章以外の、会社のあらゆる課題に着目し、「新卒採用」が、なぜ解決できるのか。多くの会社にありがちな「症状」に焦点を置き、解決策をご紹介します。

3章…新卒採用が「経営課題解決」につながるメカニズム…1、2章の話を踏まえ、「なぜ、新卒採用が組織課題を解決できるか」のノウハウや仕組みについてご紹介します。私たちとご一緒したクライアントさまとで行った施策の裏付けがここにはあります。

4章…中小企業が行うべき新卒採用のやり方…会社としての魅力整理、母集団形成、志望度醸成、入社意思決定までの具体的なノウハウを「資料」とともにご提供します。

5章…後継社長さまに伝えたいこと…営業型・人事型の経営者タイプについて、社

長に必要な「断捨離」、付き合うべき外部パートナーについて、触れています。

新卒採用・育成は、中途採用に比べて、即効性がないと思われがちですが、「やり方次第」です。しかも、既存社員の力も伸ばし、会社の幹をじっくりと大きく育てるものとなります。

「今年、何人、採用できた！」ではなく、もっと長期的視点に立って取り組むことが大切です。

本書で、後継社長のみなさまが「ひとつづくり」「会社づくり」のヒントを得ていただけなら、これほどうれしいことはありません。

私が培ってきた、多くの事例とノウハウをご紹介します。

ぜひ、参考に見てみてください。

2019年4月 河本英之

目次

はじめに 新卒採用は、必ず“プラス”を生む 2

1章 新卒採用で会社が変わった (業績向上・後継者育成)

社長就任以降、5期連続粗利(売上総利益)増(株式会社ティエスイー) 22

理念・ビジョン共感型採用から事業・仕事型採用へ 24

STEP 1 .. 理念・ビジョン再構築

STEP 2 .. 理念・ビジョン浸透

STEP 3 .. 理念・ビジョンを前面に押し出した採用の実現

STEP 4 .. 組織の状態を定観測・社長と社員の対話強化

【参考図版・資料】

- 理念・ビジョンの再構築の過程 26
- 理念・ビジョン浸透研修（未来会）で使用した資料 29
- 企業DNAを伝えるワーク 33
- 対話会の資料 36
- 説明会資料 39

【クライアント・ボイス】

株式会社ティエスイー・高橋電機株式会社 代表取締役社長 高橋正実 42

- ・ 社長就任と理念・ビジョン共感型採用 42
- ・ 対話会と採用戦略の変換 44
- ・ 大企業コンプレックスがなくなった 47

後継者育成に成功（株式会社エスピーク） 49

美点凝視採用から全社採用へ 50

STEP 1 .. 自社の価値観明確化

STEP 2 .. 新卒採用を通じた価値観浸透

STEP 3 .. プロジェクトチーム編成による採用強化

STEP 4 .. 自走型組織への移行

STEP 5 .. 成功パターンからの脱却・抜本的な変革

【参考図版・資料】

■ Good People 5箇条 51

■ リクルーター養成研修資料 52

■ 採用振り返り&キックオフ会資料 55

【クライアント・ボイス】

株式会社エスピック 代表取締役会長 島至 60

- ・新卒採用は、社内に「教える文化」を醸成させる 60
- ・自社の魅力を、人から人へと伝播させる 62
- ・リクルーター活動が社員の成長を促す 64
- ・採用活動を通じて次の経営幹部層を育てる 66

2章 新卒採用で「組織課題」は解決できる

【理念・ビジョン形骸化症】

理念・ビジョンが形骸化していませんか？ 71

【内定辞退&3年以内離職症】

“ビト”が定着しないことに困っていませんか？ 75

【次世代リーダー不在症】

管理職層に不安がありませんか？ 80

【Eース人材依存症】

業務が属人化していませんか？ 86

【組織未成熟症】

組織のルールができていますか？ 92

3章 新卒採用が「経営課題解決」につながる メカニズム

ティエスイー（業績向上）成功の要因 99

人事型社長と営業型社長 99

費用対効果をすぐに組織人事に求めるべきではない 100

理念は不変、ビジョンは可変 101

トップダウン型とボトムアップ型 103

4つの採用コンセプト 107

採用活動が既存社員にもたらす、2つの効果 110

社員満足度測定の必要性 112

批評家を当事者に変えていく 114

採用コンセプトの転換 117

エスピック（後継者育成）成功の要因 119

行動指針の作成 119

社員を採用活動に巻き込む 120

当事者意識を高める小集団プロジェクト 122

若手を育てる 124

後継者育成のための採用戦略会議 125

描く力と実行する力が業績向上に結び付く 127

120%訴求のススメ 128

新卒採用が「経営課題解決」につながるメカニズム 130

理念・ビジョンは、抽象から具体へ 130

理念・ビジョンが最も発揮されるとき 133

貢献効果と参画効果 134

管理職層のパフォーマンスを上げる 137

暗黙知から形式知へ 140

組織課題に着手する際の2つの観点 142

4章 中小企業が行うべき新卒採用のやり方

中小企業の魅力整理 146

「ステップ1」自社（カンパニー）視点で魅力整理をする 148

「ステップ2」ターゲットとなる学生（コンシューマー）視点で魅力整理をする

「ステップ3」競合（コンペティター）視点で魅力整理をする 152

150

目に見える魅力・見えない魅力 156

福利厚生の見せ方 160

「ステップ4」採用全体コミュニケーションマップを作成する 162

中小企業の母集団形成 165

若手社員による大学訪問 166

小規模イベントの活用 168

インターンシップの実施 170

社員リクルーターによるフォロー 171

学生の志望度を醸成する 175

企業の価値観体感ワーク 176

なりたい姿イメージワーク 179

ビジョンムービーの作成 183

面談で志望度を上げる 184

入社意思決定 186

【参考図版・資料】

■ 魅力整理・言語化 整理の仕方 147

■ 営業職の座標軸 154

■ 業界でのポジション 154

■ いい会社〆の要素 158

■ 「目に見えない魅力」を知るためには 158

- 会社を見る観点 159
- 会社を見る観点と時間軸と 159
- 福利厚生の見せ方 161
- 福利厚生 整理シート 161
- 採用ロードマップ 164
- 価値観体感(意思決定)ワーク 178
- なりたい姿イメージワーク 181

5章 後継社長さまに伝えたいこと

- 「営業型」「人事型」のハイブリッド経営者になれますか？ 192
- 人事型（HR型）社長のススメ 195
- 2代目、3代目社長に伝えたいこと 198
- やはり、新卒採用という理由 201

社長がやってはいけないこと 203

人事への投資こそが、会社の存続・発展を支える 206

外部パートナーを選ぶ条件 210

おわりに “新卒採用・育成”こそが、会社を変える 218

読者特典 222