

YOSOMON!とは?

「YOSOMON!」は中小企業庁「平成28年度地域中小企業・小規模事業者の都市部人材確保支援等事業」にて実施されたプロジェクトです。全国から企業の公募を行い、事業の新規性や、独自性、社会・地域貢献性などを基準に8社の企業を採択し、経営革新の担い手となる人材の募集を行いました。

経営革新に挑戦する意欲的な地域企業と、都市部で一定のビジネス経験を有し、新規事業の立ち上げなど、より経営に近く権限の大きなポジションでのチャレンジに関心をもつ人材のマッチングを行いました。

YOSOMON!事業の特徴

1 プロジェクト内容や求人打ち出しのブラッシュアップを実施

企業の採択にあたって、経営革新のためのプロジェクトの内容や、それを実現するためにどんな人材をターゲットにするか、どのように求人を打ち出すかなどを、外部の有識者を交えブラッシュアップする機会を設けました。

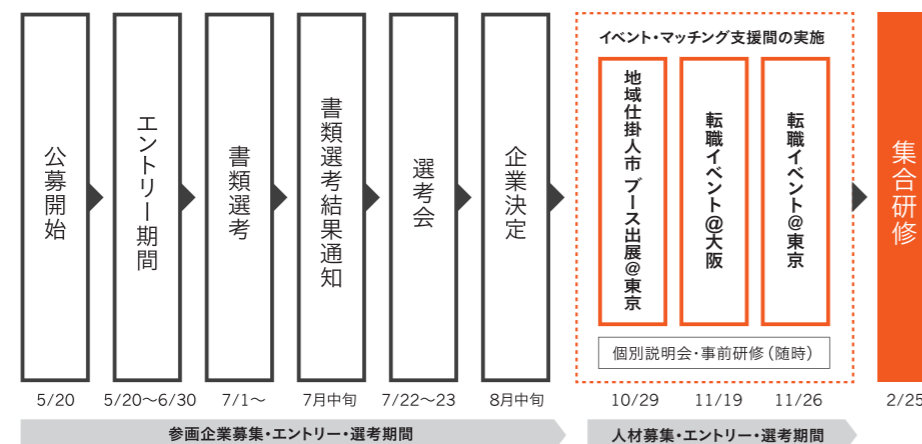
2 コーディネート機関との協働

事業への応募にあたっては、地域コーディネーター（※7P参照）との協働を推奨しました。地域コーディネーターは第三者の視点からその企業を見て、都市部人材にとって魅力となるポイントを引き出したり、実際に人材に対してそれを伝える役割を担いました

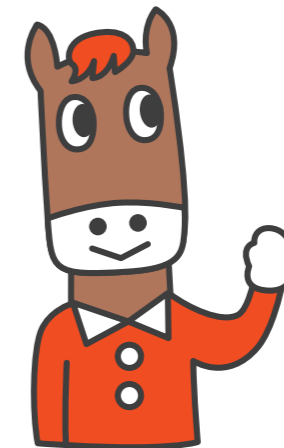
3 期間限定のポジションも募集

YOSOMON!で募集するポジションについては、最初の雇用契約を1～2年の期間限定としました。人材にとって都市部から地域への移住を伴う転職は心理的ハードルが高く、まずは期間を定めることで人材のエントリーを促しました。

事業スケジュール



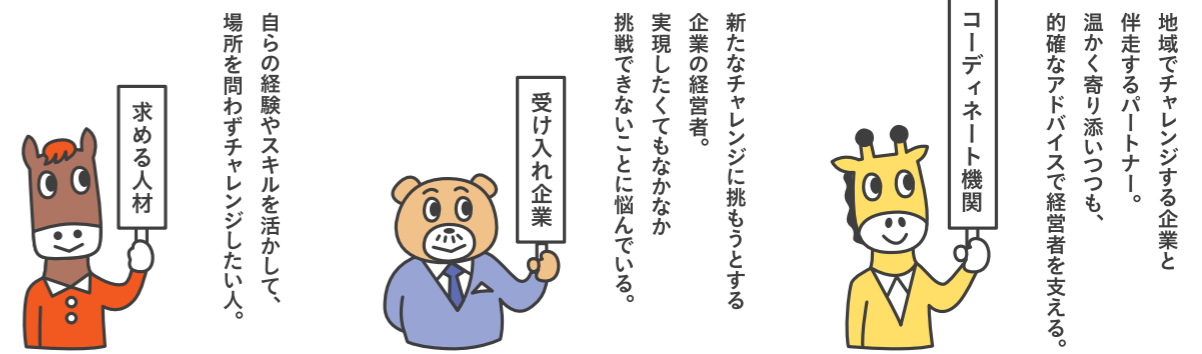
経営革新に挑戦する 地域企業のための 人材マッチング 事例集



- 2 経営革新を実現するためには
- 4 人材の採用事例の紹介
- 8 その他の人材募集事例
- 10 座談会
- 12 経営革新を推進する中小企業が人材を採用するプロセス
- 14 人材採用のポイントになった点
- 16 YOSOMON!とは?

経営革新を目指す中小企業は、 どのようなことを考えているのか？

企業が直面する経営課題の解決や、新規事業の立ち上げ、海外展開、新分野への参入など、経営革新を目指す新しいチャレンジには、適切な経営資源や知識を補うことも必要です。



自らの経験やスキルを活かして、場所を問わずチャレンジしたい人。

新たなチャレンジに挑もうとする企業の経営者。
実現したくてもなかなか挑戦できないことに悩んでいる。

地域でチャレンジする企業と
伴走するパートナー。
温かく寄り添いつつも、
的確なアドバイスで経営者を支える。

パターン ①

新しい事業を始めたい



事業を存続、成長させていくうえで、新しい事業にチャレンジする必要性を感じていたり、すでに事業の構想やアイデアがあるにも関わらず、それを任せられる人材が社内にはいないというケースはたくさんあります。経営者自身で取り組むこともできますが、既存の事業で手がいっぱいになっていたり、専門の知識が不足している場合もあるでしょう。既存の社員の育成も考えられますが、スピードが重視される現代では、それを悠長に待ってもらえません。グローバルな市場で戦うためのスピード感や、専門の知識を持つ突破型リーダーを採用した事例があります。

→ 事例 ① 参照

P.4

パターン ②

海外に事業を展開したい



世界に通用する魅力的な商品や技術を持っており海外進出のチャンスを感じているものの、それを担える人材が社内にいることは多くありません。現地での情報収集や商談、交渉までを中心に推進することができる専門人材の確保は海外進出の成功を左右する重要な要素となります。海外事業経験を有し、事業全体の設計から、英語でのビジネスコミュニケーション、書類作成まで一手に担える外部人材を確保した事例があります。

→ 事例 ② 参照

P.5

→ 事例 ③ 参照

P.6

パターン ③

次世代の経営者に
スムーズに引き継ぎたい



将来の事業継承を見越して次世代の経営者を育てたいが、若い後継者が、自分よりも年長で社歴も長い古参役員をリードしていくことは非常に難易度が高く、うまく進まないというケースも珍しくありません。2代目3代目の若手社長、または、跡継ぎ候補の参謀となる人材を採用することは、次世代経営者の育成という点でも有効と考え、人材を確保した事例があります。

パターン ④

経営について
相談相手が欲しい



地域の中小企業においては、経営者と同じ目線にたつてビジョンや経営戦略を対等に議論できるパートナーがおらず、経営者が孤軍奮闘しているケースもあります。経営判断の重圧が経営者一人にのしかかっていたり、業務が集中することで戦略を描く余裕がないこともあります。その状況を改善するため、例えば「社外取締役」として豊富な経営知識や経験を有する人材を経営陣に迎えた事例があります。

→ 事例 ④ 参照

P.10

人材の採用事例の紹介

山口県周防大島町 株式会社瀬戸内ジャムズガーデン

事例 1

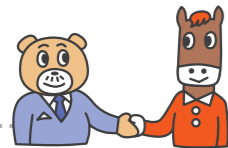
Wanted job position

ブランド・プランナー

ジャム屋をハブにして島ごとテーマパーク化する
「ジャムのある暮らし研究所」ブランド・プランナーを募集!



企業紹介 2003年設立。山口県周防大島にて島産の柑橘類等を原料とする高付加価値ジャムを製造販売。「里山資本主義」をキーワードに地域と共存共栄する事業を展開している。



マッチングの経緯とプロセス

山口県周防大島にて、主に島で生産される果物を使用した高品質なジャムを製造、販売している同社。これまで築きあげた、島内の様々なステークホルダーとのつながりを活かした新規事業の立ち上げを検討しており、そのブランドづくりをゼロから担える人材を探していた。求人票の作成に当たり、コーディネート機関と議論を重ね、「どうしたら都市部のビジネスパーソンがチャレンジしたいと感じるか?」という視点で、何度も改善を行った。その中で、「ブランドプランナー」という新しいポジションを作るなど打ち出しを工夫した。また、島での新規事業の立ち上げには地域のいろいろな人との連携が不可欠であると考えていたため、対象人物像に「コミュニケーション力が必ず必要」と明記をした。採用活動においては、SNSを活用した情報発信を行ったり、候補者に対して現地ツアーを企画した。その結果、多様な職業経験を持ち、他者とのコミュニケーションを得意とする人材の採用に至った。採用後も内定者とメールなどにより継続的に接点を持ち、入社前に相互理解を深めた。

受け入れ企業

「設備投資がひと段落し、販売を伸ばし新しいサービスを構築していくタイミングで、ブランド構築から共に関われるレベルの人材が必要となっていました。募集にあたっては、自分たちが取り組もうとしていることや、その動機をわかりやすく伝える必要がありました。ですので、今まで自分の頭の中に漠然とあった「周防大島をテーマパークのようにしたい」という考えを、言語化し求人票にまとめることができたのはとても有意義でした。また、コーディネート機関は、客観的に自社の魅力を把握し、どのように情報を発信すればよいかを考えていくうえで、非常に頼りになる存在でした。」

松嶋 匡史氏

株式会社瀬戸内ジャムズガーデン
代表取締役社長
京都府出身。中部電力に約11年間勤務。パリでジャムの魅力に出会い、妻の実家がある周防大島に移住しジャム専門店をオープン。



採用者

初めて求人を見たとき、正直自分が担うイメージがわからなかったんです。ただ、どうしても気になって、近くで開催された催事や、実際に現地にも足を運んでみて、本当に面白い仕事だと感じ、自分ならこんなことができるのでは、というアイデアも沢山わいてきました。今後は「ジャムのある暮らし研究所」という新規事業の立ち上げを担います。単にジャムという商品だけでなく、島の暮らしや農業体験を提供し、周防大島のファンを増やしていくような事業づくりに、社長とともに挑戦していきたいです。

長谷川 泰子氏

1979年岐阜県生まれ。栄養士・Webショップ作成等を経て2014年に島根県へ移住しNPO法人にて勤務。2017年1月より株式会社瀬戸内ジャムズガーデンに転職。



石川県金沢市 明和工業株式会社

事例 2

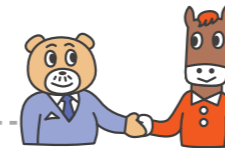
Wanted job position

International Project Leader

For Mutual Sustainable Development:
Tackling Africa's Environmental Issues
by a Waste-to-gold Technology



企業紹介 1965年設立。石川県金沢市を拠点とする研究開発型のニッチトップ企業。環境、農業、エネルギー等の分野を舞台に、中小企業ならではの柔軟な発想力とスピードを活かし、ものづくりを通じて地球規模の環境課題の解決に挑戦している。



マッチングの経緯とプロセス

海外事業部を立ち上げ本格的に海外事業を加速させるための人材を求めていたが、これまで対外的にオープンな求人を行うことはなく、初めての採用活動であった。コーディネート機関と密にコミュニケーションを取り、ターゲット人材像の設定や、求人への打ち出しについて議論を重ねた。求人を公開した当初、イメージした人材からのエントリーが少なかったため、求人票に英語のキャッチコピーを使用したり、選考プロセスに英語でのレポート提出やプレゼンテーションを設けるなど、試行錯誤を行った。結果、当初描いていた海外でのビジネス経験を有する人材の採用に成功した。

受け入れ企業

開発研究型メーカーだった弊社は、「ファーストワン」という「社会に存在しないものを誰よりも早く提供する」ことでより良い社会を創っていく」コアバリューを基に、バイオマス事業という他社にはない強みを持った事業を10年前に確立しました。事業が軌道に乗ってから10年経ち、次の展開を検討していたところ、海外で勤務していた環境コンサルの若手転職者の参画があり、今まで取り組んでみたいと考えていた海外事業にチャレンジすることとなりました。YOSOMON!には、新たにチャレンジする海外事業の体制を強化し、更なる事業拡大を狙っていくために参画しました。

北野 滋氏

明和工業株式会社 代表取締役
1996年より代表取締役を務める。新エネルギー・産業技術総合開発機構、国土交通省、環境省、農林水産省、経済産業省などの研究開発プロジェクトのプロジェクトリーダーを歴任したほか、東京大学、東京工業大学、九州大学等との産学連携や数々の特許技術の確立を主導した。2012年、多年に渡る環境関連装置製造業への従事を通じた温暖化防止と循環型社会構築の推進等を評価され、金沢市経済活動賞を個人受賞。



採用者

私の母校は、石川県・金沢大学になります。出身である愛知県を離れて、金沢に住んでいたからこそ、地域との関わりや留学など、かけがえのない経験をすることができました。また、アフリカなど発展途上国に対する途上国支援にも、大学時代に関わっていました。明和工業株式会社は、大学時代に学びを与えてくれた石川県金沢市にあり、かつ、ずっと関心があった途上国に対して、ビジネスで関わるができる会社です。自分が培った経験をフルに活かして、チャレンジできる環境だと感じたため、応募するに至りました。

金原 竜生氏

京セラ株式会社/
ファインセラミック事業本部 欧州営業
1988年愛知県生まれ。2011年金沢大学法学部法政学科学士課程修了後、京セラ株式会社へ就職し国内・海外営業を経験。2017年4月より明和工業株式会社へ転職予定。



宮城県女川町

株式会社鮮冷

事例 3

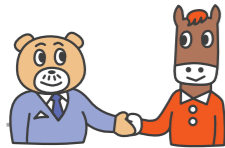
Wanted job position

海外新規市場開拓リーダー

日本を代表する好漁場、女川の『うまい!』を世界へ。グローバルの新規市場を切り開く、リーダーを募集!



企業紹介 宮城県女川町で水揚げされた水産物の流通と、それらを活用し、先進の設備と加工技術を使った水産加工品を製造・販売



マッチングの経緯とプロセス

震災後の再生をかけて、株式会社石森商店と株式会社岡清の2社が中心となり設立された同社。2016年5月の本格稼働当初から海外市場を視野に入れ、展示会出展などを行っていた。海外での反応は非常に良く、海外事業に専任で取り組める人材がいれば事業が加速する手ごたえをつかんでいた。そこで、ビジネスレベルの語学力を有し、海外経験がある人材の採用を目指し募集を開始した。募集開始直後はなかなかエントリーが集まらずに苦戦したが、経営者のインタビュー記事をインターネットに掲載したり、さらに、給与面などの雇用条件だけでなく、社宅など企業として提供できるものについて伝えるなど、候補者と丁寧にコミュニケーションを取った。

また、人材募集イベントにも積極的に出展した。ブースに来た参加者と双方向で対話をし、実際に自社商品を食べてもらうことで企業の魅力を伝えた。面接時には、工場見学を実施。同社の最新の設備や、現場の様子を見てもらうことで会社の雰囲気なども伝えた。結果、大手食品メーカー出身で、海外事業を任せるに十分な資質を持つ人材の採用に至った。

受け入れ企業

当初、海外事業は、私が他の業務と兼任しながら進めておりましたが、展示会などに出席するとその場で取引が決まるなど、自分たちの商品の持つポテンシャルを強く感じていました。専任で取り組める人材がいれば、事業をもっと加速させられるという確信がありました。人材募集に当たっては、特に採用イベント出展時の工夫に取り組みました。人材に対して企業のビジョンや取り組みの意義を直接語り掛けました。また、実際に商品を食べてもらうことで、当社の魅力や強みを知ってもらうことに注力しました。回を重ねるごとに、どこに重点をおいて説明すれば良いかがわかり、魅力が伝わったのではないかと思います。

大井 太氏

株式会社鮮冷 営業部総務課課長
1967年神奈川県生まれ。学習院大学法学部卒業。1989年株式会社インテック入社。その後サン・マイクロシステムズなどのIT企業で営業・マーケティング業務を担当。2013年一般社団法人まちづくりTEAM KANAGAWAを設立。2016年株式会社鮮冷に入社。



採用者

新卒で入社した会社で宮城県に赴任し、女川町の方々との出会いから、女川の事がとても好きになりました。その後東京に赴任になり、1年間過ごしながら東北との関わり方を模索していたところ、SNSで株式会社鮮冷の人材募集の情報を知りました。私自身も惚れ込んだ女川の海の幸を国内外に広めていくことのできる仕事にとても魅力を感じ、また斬新で柔軟さのあるビジネスに共感をしたことがエントリーをした理由です。私自身にとってもチャレンジングな仕事ですが、大好きな土地から新しい事を生み出す事に、常に挑戦し続けていきたいです。

須賀百合香氏

1989年栃木県生まれ。上智大学社会学部卒。2012年大塚製薬株式会社入社。食品部門で営業とマーケティングを担当。2017年7月より株式会社鮮冷へ転職予定。



コーディネート機関とは

経営革新等を目指す中小企業にとって、第三者目線でのアドバイスを受けることが重要となる場合もあります。地域には、地域の特性を把握し、地域の中小企業や地域内外の人材とネットワークを持ち、地域の中小企業へ支援を行っている企業や団体等(コーディネート機関と言います。)が存在します。

役割

コーディネート機関は、マッチングにあたり主に2つの役割を担いました。

1 候補となる地域中小企業の発掘

採択企業の8社全社が、コーディネーターを介することで今回のプログラムを認知しています。

2 求人票の作成サポート

人材を募集するにあたり求人票の内容に対して第三者の視点でアドバイスを行っていました。

上記2点に加え、実際の採用プロセスにおいても役割を果たしました。例えば、人材の目利き。面接に同席し、第三者の視点で、その人材が、企業にフィットするかどうかや、どんな役割を担えるか、ターゲット人物像とのズレはないかなどを見極めました。また、候補者に対しても、企業や地域の生活環境の理解を深めてもらうために、現地を一緒に回るなどのサポートを実施しました。



人物像をグッと勇気をもって絞り込みました。その人が、その会社に入ってどういう人生を歩むのかイメージしました。今回であれば、「アフリカで環境など課題解決にビジネスに関わりたい」という夢をまだ持ち続けて大手企業で働いている外向き志向の30歳前後の人。その人が、転職後どう働きどう生活するかまで想像できていれば、自ずとやることは見えます。ただし、物語は生きている。都度修正をかけ、恐れず、妥協しないことが肝要でした。

仁志出 憲聖氏 株式会社カクトラボ 代表取締役
(明和工業株式会社 担当コーディネート機関)

その会社にしかない「あたりまえ(文化や誇り)」を魅力化し、できる限りわかりやすく人材へアピールしました。人材としては、会社の魅力を理解した上で社内では想像できないビジョンを提案できるかどうかという視点が重要であると考えています。

島田 勝彰氏 AtionOne (エイションワン) 合同会社 代表社員、国際キャリアコンサルタント
(ファインネクス株式会社 担当コーディネート機関)



「地域の」コーディネーターだからといって特別なことは必要ないと思います。そもそも挑戦したい人が仕事を選ぶ上で重要視するのは場所ではなく、誰とどんな挑戦ができるのか、何を成し遂げられるのか、に尽きます。地域だからという負い目?を感じることなく、企業の目指す未来像やその魅力を余すところなく存分に伝えました。

伊藤 麻衣子氏 YAMAGATA DESIGN株式会社 取締役
(株式会社平田牧場 担当コーディネート機関)

候補者が都市部でしか働いたことがない方の場合、地域や田舎への憧れが妄想化されているケース、父親として子どもを田舎で育てたいと強く願うケースでは、理想と現実のギャップをきちんと埋めることが大切だと思います。いきなり正社員として採用するのではなく、数日の社会人インターン等を通じながら地域での滞在時間を増やし、理解を深めていただきました。

大野 圭司氏 株式会社ジブソノト 代表取締役
(株式会社瀬戸内ジャムズガーデン 担当コーディネート機関)



その他の人材募集事例

静岡県島田市

大井川鐵道株式会社

Wanted job position

地域鉄道再生プロジェクトリーダー

地域のランドマークとなる鉄道事業を再生したい方、求む。



参画背景

2015年9月より経営再建に取り組む中で、より良い地方鉄道企業として大きく発展していくために、経営基盤の充実や広報・PR体制の確立などスピード感をもって取り組める人材が必要だった。優秀な都市部の人材を獲得したく参画した。

具体的な取り組み

- 求人募集開始当初、「経営再建」を前面に打ち出した情報発信を行っていたが、求める人材からの応募がなかった。プロジェクトのゴールや自社の強みなどを丁寧に整理して求める人材像を設定し、経営目線で現場実務の実行も推進できる若手の人材に響くよう、「実務家」という打ち出しから「次世代リーダー」という打ち出しに変更した。
- 「地域の企業の事業再生」をテーマに、募集する事業の面白さや、やりがいを紹介する個別セミナーを実施した。

結果

10名からのエントリーがあり、3名が書類選考を通過し、面接試験に進んだ。当初想定していた「経営再建を担うこと」を前面に打ち出すよりも、「自社がもつ強みを軸に面白い挑戦ができる舞台があること」を打ち出すことで、より多くの反響や、想定する人材に近い層からのエントリーに繋がった。

富山県舟橋村

ファインネクス株式会社

Wanted job position

執行役員候補

日本一小さな村に本社を置く、世界シェアトップ企業の新たな挑戦を担う執行役員候補募集!



参画背景

成長市場での売上拡大を目指し、突破型リーダー人材を求めていたが、高い専門性やビジネススキルが求められ、それを担える人材が不在であった。

具体的な取り組み

- 当初は「プロジェクトリーダー」というポジションでの人材募集を行っていたが、本当に必要としている人材像を再考し、メンターのアドバイスをもとに「執行役員候補」に変更。
- 社長が目指したいこと、取り組みたい事業を候補者に対してプレゼンテーションした。
- 一次面接通過者には現地に来てもらい、社長自ら工場設備を案内。技術やシステム、社風を見てもらうことで、候補者自身が何ができるか考えてもらったり、相互理解を深めた。

結果

これまでも中途採用には取り組んでいたが、東京の戦略コンサルティングファーム出身者や、大企業での役員経験者など出会ったことのないような人材からエントリーがあった。

山形県酒田市

株式会社平田牧場

Wanted job position

経営企画広報システム室長

食と農とヒトとの『当たり前』の関係を世の中のスタンダードにする!!



参画背景

商品には自信があり、地元では有名であるが、そのこだわりや美味しさを伝える方法を社内で確立できていないという経営課題を抱えていた。とくに通販部門の売上比率が低く、ECの強化を図りたいと考えていたが、専任の人材がいない状況であった。

具体的な取り組み

- 給与など条件面も含め、これまで自社にはなかったポジションを新たに用意した。
- 採用活動の途中で、自社のことがほとんど知られていないことを実感し、まずは候補者に自社を理解してもらうことが大切だと認識した。そのため、採用プロセスを変更し、1~2日かけて現地ツアーを企画。五感で自社を理解してもらい、社長自らプレゼンをする時間を作った。

結果

複数の現地ツアーを実施。メディアの立ち上げ経験のある人材や戦略コンサルタント、新規プロジェクトの立ち上げ経験のある人材などからエントリーがあった。人材に対して、現地を見せたうえで、具体的にどんなことができるかプレゼンテーションをしてもらう機会を設定した。その結果、IT分野に専門性を持つ人材とのマッチングに繋がった。

島根県江津市

有福振興株式会社

Wanted job position

温泉街の経営統合を推進する社長候補

日本一小さな温泉街を経営統合し、新たなビジネスモデルを構築する社長候補募集!



参画背景

各旅館の補完的な役割の事業から、温泉街を取りまとめて事業を行う本格的な事業転換・経営統合を行うにあたり、自ら事業を推進するような優秀な人材を見つけられずにいた。

具体的な取り組み

- 当初「地域活性」や「過疎」という打ち出しが強かったが、求める人材のエントリーがなかったため、事業推進ができるような人材に訴求するべく、より「経営」や「事業推進」という言葉を強くするよう打ち出しに変更した。
- 必ずしも定住や長期間の雇用を必須にしないなど、様々なケースに応じてかわり方を提示し、柔軟性を持って候補者に対応した。

結果

10名からのエントリーがあり、3名が書類選考を通過し面接試験に進んだ。その中から大手建設会社のソフト部門から独立された方と外部の事業パートナーとしてマッチングに繋がった。

なぜ？どんな？人材が必要だったか？

外部役員人材を募集することになった背景は？

林春野 (以下敬称略) : 会社立ち上げから間もない時期ということもあって、牧に仕事が集中しているという課題があり、右腕的な人材が必要ではないかと提案しました。

牧大介 (以下敬称略) : 確かに人を入れて幹部人材を固めないとまずいフェイズだった。ただエーゼロ側の体制を固めていきたいとも思っていた時期でもありましたね。想定していたよりもたくさん仕事が入ってきたりして、どうしようか、みたいな時期でもありました。

林 : 常に変化していく組織だから、この先どんな人が増え、仕事が増えていくのかわからない中で走っていく感じでの採用検討でした。

どんな人材を募集するかについて、最初は「営業本部長」の募集で考えてらっしゃいましたが、最後には「牧さんの右腕」となっていました。

牧 : 「必要なのは、CMOとかじゃなくて、ほんとうに一緒にやれる人、同じ舞台上がって踊れるやつじゃないの?」と、この事業の審査会で指摘されたんですね。立ち上げ期にどんな人材がいるのか、ベンチャー企業で人事の経験があった審査員の方が話をしてくださって、ありがたい時間でしたね。これまで、人事とか創業期の組織のありかたを議論することがあまりなかったんですが、それが言語化できるようになった。なんでもかんでもやりながら進まないといけな組織なので、それなりに力があって自分で考えて、何でもやれる人かなと。営業のリーダーとかCMOではないんじゃないかなと変わっていきました。

採用決定までのプロセスはどう進んだか？

結局かなり初期の段階で、但馬さんに決まりました。決定までの経緯は？

牧 : 自分のFacebookで「人を募集している」とつぶやいたら、もともと知り合いだった但馬さんが興味をもって来ていた。但馬さんが8月14日に西粟倉の近くまで来るということだったので、「会いませんか」とメッセージして、実際に話してみたら、うまく一緒にやっていけるかもしれないと感じました。「来てくれればいいなあ、だけどそんな訳にはいかないよなあ」と考えていましたね。9月に入って、但馬さんにエーゼロの社内のことを話したり、社内研修の講師などをやっていただいたりしながら、お互い一緒にやれそうだなということで、年明けには取締役として参画していただいたという経緯です。

なぜ地域の中小企業にエントリーしたか？

但馬さんは、牧さんの「人を募集している」発言に関心を持ったのはどうしてですか？

但馬武 (以下敬称略) : ここに至るまでの前提がけっこうあるんですが、もともと7年前くらい西粟倉に行ったことがありました。林業の勉強をしたいなと思っていた時期があったんですね。そして4年前にもう一度西粟倉に行って、牧さんがやっていた森の学校の成長や村の変化を見て、地域での取り組みの楽しさ感じました。それから時間が経ち、ここ数年は、僕自身が会社と少し合わないなあと感じていたんです。これは会社が悪いということではなく、自分が実現したいことのアプローチとしてパタゴニアでは実現できないなあ。そして西粟倉のような、地域でアクティブに活動してる人たちと自分も働いてみたいなと思っていたんですね。

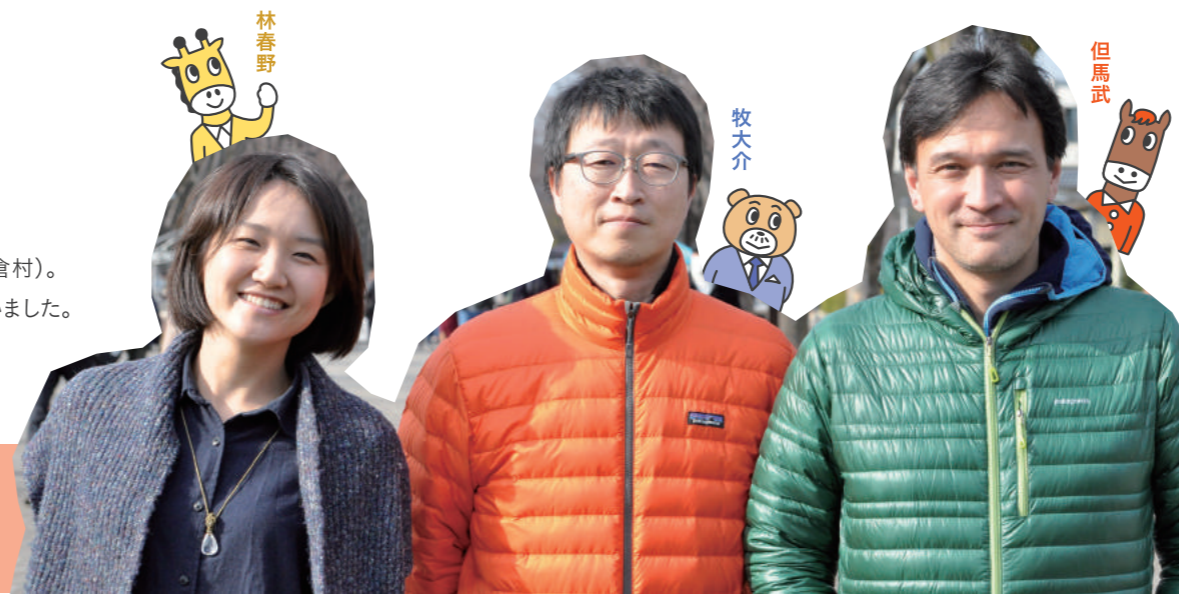
参画してもいけそうだなと思ったポイントは？

但馬 : 牧さんがこれまでやってきたことも知ってましたし、何度かお会いしてお話をしていましたので、新しくエーゼロでやろうとすることも分かってました。そして牧さんの考え方や思考のプロセス、着眼点もいいなあ。その思いを実現するためには多くの仲間の力が必要ですが、お手伝いできることがあるなと、思ったんですね。

座談会 事例④

地域の中小企業が、外部から人材を必要とする時、どんなプロセスを経て、どのような取り組みを行ったのでしょうか。活用パターン④の「外部役員人材(社外取締役)」の事例である、エーゼロ株式会社(岡山県西粟倉村)。採用側の牧大介さんと、採用される側の但馬武さん、コーディネーターの林春野さんにお話を伺いました。

地域の中小企業が外部から人材を受け入れる時



林 : 但馬さん自身がやりたいことがあるからここにいる。やりたいことが重なってというのが大きかったですね。

但馬 : はい。僕は自分自身が心から気に入ったサービスや製品を売りたいし、エーゼロの作る世界観も素晴らしいなと思っています。その部分で前職よりもワクワクしましたね。牧さんもそうですが、エーゼロという会社が触媒となって作ろうとする未来を実現することにワクワクしています。

起こった変化について

牧 : 但馬さんが入って変わったなあと思うのが、思ったより早く僕の会社ではなくなったこと。変化のスピードが上がっている。いい会社になっているという空気がある。

逆に抵抗感のようなものはありましたか？

牧 : 但馬さんは、結果を出すために何に集中するべきかを論理的に考えることができる方で、僕はどちらかというと情緒的。それは但馬さんが入ったことで気が付きました。そういう方が入ってきた時、余裕が無いと、今までしてきたことや今やっていることを否定された気になってしまうことがある。でも変化するときには、そういう状態になることがある。新旧うまく入り混じりながら、新しいもの、よそもんを受け入れながら、お互いのことを尊重しながら脱皮していく可能性がある会社だと思っている。脱皮っていうのは(★生物学的には?) 危うい状態なんですよ。間違ったら死んでしまう。ほどほどの痛みとか大変さとか心理的な負担を伴う部分はあるかもしれないですね。

但馬 : 牧さんはこれまでいくつもの会社を立ち上げたり経営されてこられているのですが、エーゼロとしてはまだ創業2年目のベンチャー企業です。これからもたくさんの変化を起こしていきますし、それは社内でも変化していく必要があると思っています。変化することに集中すると、求めているものが自ずと見えてくるのではないかと。脱皮はとても痛いものかもしれないのですが、変化をしていくためには必要な痛みというものもあります。その痛みの量が過度にならないように、気をつける必要はありますね。

但馬さんは、新しい組織に入っていきにあたって意識されたことはありますか？

但馬 : まずは、皆さんがどういう価値観をもっているのかを知りたいし、僕自身がどういう思いなのかも知ってもらいたいなと思って入りました。

牧 : それもよかったですね。僕に対して問いかけをいただける人がそんなにいなかったの。自分の思い込みに気づく機会が増えた。

但馬 : 前の組織で自分が牧さんと同じような状況になったことを経験しています。長く同じ部署にいたものですから、最終的には僕に対して問いかけを出してくれる人がいなかったんですよ。だからこそ、牧さんに問いかける役割であると自覚しています。

その他に一連の採用のプロセスで気づいたことはありますか？

牧 : 管理職はずっと西粟倉にいらなくてもいいということがわかりましたね。みんなが元気に働くことにコミットするのなら、常駐は必要はない。月に数回、対面でコミュニケーションできればいいと。幹部人材に関しては引っ越しを前提にしないでいいと思います。

ありがとうございました。

牧大介 氏

エーゼロ株式会社 代表取締役

京都府宇治市出身。京都大学大学院農学研究科卒業後、民間のシンクタンクを経て2005年に株式会社アマタ持続可能経済研究所の設立に参画。森林・林業、山村に関わる新規事業の企画・プロデュースなどを各地で手掛けてきた。06年から地域再生マネージャーとして西粟倉村に赴任。09年より株式会社西粟倉・森の学校を設立と同時に代表取締役就任。15年株式会社森の学校ホールディングスを設立。16年に森の学校ホールディングスをエーゼロ株式会社と改める。

但馬武 氏

エーゼロ株式会社 取締役

1971年東京生まれ。パタゴニア日本支社に19年勤務。主にダイレクトマーケティングを中心に経験を積み、その経験を生かし、NPOやソーシャルビジネス関連のマーケティング支援サービス「フルクラム」を運営。ほしい未来を創りたい人々が集うコミュニティ「home」を4年運営。2017年1月にエーゼロ株式会社に参画。

林春野 氏

エーゼロ株式会社 ローカルベンチャー支援室マネージャー

京都出身。日本大学芸術学部演劇学科舞台装置コース卒業。その後映画美術スタッフとして働きながら地域での映像監督を経験。地域の面白さを感じ2012年NPO法人ETIC.地域展開事業部(チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト)に参画。2016年4月に岡山県西粟倉村に移住、エーゼロ株式会社に創業メンバーとして参画。

更なる挑戦のために人材を求める場合、 事前の「プロジェクト設計」が重要です。

◎設計のポイント1
自社の事業を見直す

やりたかったけど、できなかった事業。誰かがやってくれるものではなく、社長自らが挑戦したいと思える事業かどうか。本気の挑戦だからこそ、社長にとっても、社員にとっても、外部人材にとっても挑む価値があり、モチベーション高く挑むことに繋がります。

◎設計のポイント2
目標と期限を明確にする

プロジェクトの目標や期限は定量的かつ定性的に明確にすることで、プロジェクトの挑戦度や外部人材への期待値を認識することができます。これらを明確にすることで、巻き込みたい外部人材の要件を明確にすることができます。

◎設計のポイント3
自社を多面的に認識する

魅力的なプロジェクトは、自社の魅力<強みや大切にしている価値観>が何なのか言語化することから成り立ちます。またその魅力は候補者にとっても感じられるものかどうか多面的に捉えることも大切です。

せっかくのプロジェクトも外部に情報発信しない限りは、候補者は現れません。逆に自社のWEBやSNS上でも情報発信したことから外部人材の獲得に繋がることもあります。

選考が進むにつれて候補者の可否の判断は難しくなります。その際には人材コーディネイト機関などの第三者とのディスカッションを通じて、本当にその候補者が自社にとって活躍しうるかどうかを確認することでより納得感のある採用に繋がります。

いよいよ内定を通知する段階では、より深く人材を巻き込んでいけるかがポイントになります。改めて社長から今回のプロジェクトに懸ける熱意や意気込み、意義を本人に直接伝え、本人がしっかりと検討できる状況をつくることで、自分たちの仲間を増やす結果にも繋がります。

情報発信

候補者の決定

採用

1 STEP 事前準備

2 STEP 募集

3 STEP 選考

4 STEP 採用決定とスタートに向けて

1 企業理念の再認識と事業戦略の再構築

自社が持つ企業理念や大切にしているコアバリュー（強み）、現状の事業戦略を改めて再考・整理し、今後取るうとする事業戦略において<本当に外部から人材を獲得することが必要なか>を検討し、事業戦略の再構築を行いました。

1 プロジェクト設計

1 人材と共に目指すゴールの決定

自社の企業理念や事業戦略を再構築したうえで、新たに外部から獲得する人材はどのようなスキルや考えを持っている方なのか<人材要件の策定>、どのような自社の課題や業務に挑戦するか<プロジェクト設計>を整理しました。またプロジェクトを設計する中では、再構築した事業戦略において新たに外部から獲得する人材と何を達成するのか<ゴール>を明確にしました。



牧 大介氏
エーゼロ株式会社
代表取締役

自社の事業戦略や人材の要件を言語化することは容易ではなかったですが、自分のなかにある感覚を言葉にすることでより自社の事業に対する理解を深めることや、部下にとっても自社を理解する機会となりました。

2 プロジェクト設計の改善

募集開始後もエントリー状況をみながら、自社の求める人材からエントリーをしてもらうために、自社で策定したプロジェクトを地域のコーディネイト機関や支援機関など第三者の目線を通じて改善や磨き上げを行いました。

2 募集方法の決定

自社のホームページやSNSを通じた情報発信、マッチングイベントへの参加などの手段から、採用に対する予算に応じて募集方法を決定。積極的に情報発信することがエントリーにつながりました。

2 選考課題の設定

より自社に相応しい人材を見極めるため、一般的な書類審査、面接試験だけでなく、自社の専門領域に関するレポート提出やプレゼンテーションを課しました。



北野 滋氏
明和工業株式会社
代表取締役

求人公開した直後は事前に想定していた要件からかけ離れた人材からのエントリーしなく悩んでいたが、地域の人材コーディネイト機関に相談することで、求人への打ち出し方針を大きく変更しました。ターゲットに届けるための打ち出しに変更することでより想定していた要件の人材からのアプローチを増やすことができました。

3 現地面接

現地での面接試験を実施しました。また、面接のタイミングに合わせて店舗や工場見学も企画することで、候補者の事業や取り組みへの理解を深めました。

3 条件面のすり合わせ

給与などの雇用条件はもちろん、住居や車などを企業から提供できる場合は事前に候補者に伝達。認識に齟齬が生まれないよう丁寧にコミュニケーションを取りました。



大井 太氏
株式会社鮮冷
営業部総務課課長

実際に候補者との出会いを重ねていくことで、実際にどのような方を獲得したいかイメージをより具体的にすることができました。

4 内定通知

一般的に転職検討者は複数の企業の選考を並行して進めています。面接を経て候補者の採用を決定次第、すぐに内定通知を発行しました。

4 継続的に接点をつくる

内定通知後もメールや電話、場合によっては直接会う機会を設定し、継続的に候補者との接点を作りました。相互の理解度を高めることで、候補者の入社意思決定につながりました。

選考から採用に至るまで候補者と密にコミュニケーションを取ることで、参画に向けて相互理解を深めることができました。



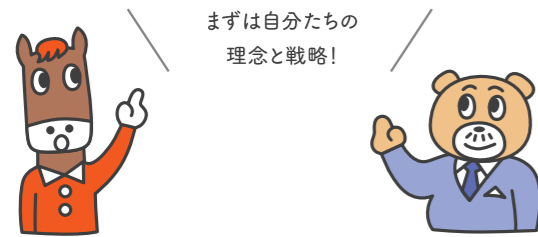
松嶋 匡史氏
株式会社瀬戸内
ジャムズガーデン
代表取締役

人材採用のポイントになった点

人口減少が進む日本においては、都市部においても優秀な人材の取り合いが起きています。また、経済のグローバル化に伴って、人材の争奪戦はもはや日本国内にとどまらず、世界の企業がそのライバルとも言えます。そういった環境で、地域の中小企業が優秀な人材を採用するためには、どのようなことがポイントになるのでしょうか？

企業理念と戦略固め

まずは自社としてどのような理念をもち、今後の事業戦略を描いていきたいのかを再確認しました。人材に対して、自分たちは何を指して事業を行っているのか、どのような経営課題があるのか、社会において何の役割を果たしているのかなどを経営者自身が明確にし、社内で共有することが重要でした。



事例 株式会社瀬戸内ジャムズガーデン

本事業への参画のための申請書の作成を通じて、改めて自社の事業について、冷静に考える機会となった。また事業ブラッシュアップ会にて、メンターから、「社長自身が本当にやりたいことは何か」を問いかけられたことで、事業の展望について深く考えさせられる機会となった。「周防大島で培ったつながりを活かし島のファンを増やすような事業」を立ち上げたいことを言語化することができ、「モノづくりのブランド」から「瀬戸内のライフスタイルを売るブランド」へと昇化させる「ジャムのある暮らし研究所」のアイデアにつながった。

プロジェクトの独自性、新規性

事例 明和工業株式会社

あらゆる有機ごみを炭として再資源化するためのバイオマス炭化装置の技術を持つ同社。生産した炭は化学肥料や土壌改良材の有効な代替物として販売可能であることから、資源循環型の廃棄物管理および有機農業の実現に資するものである。この技術は、途上国でこそ市場と社会的意義の大きい製品になると考え、本事業を通じて海外展開を担う人材を募集した。事業を通じて社会的な課題解決を目指す同社のプロジェクトの新規性や、社会性が共感を呼び、人材のエントリーにつながった。

経営革新を担えるような優秀な人材は、「挑戦的なミッション」に関心を持ちます。優秀な人材を地域外から募集する場合は、自社の目指す理念、そして志に共感してもらいながら、その人にしかできない、挑戦し甲斐のある仕事であることが重要でした。

お、チャレンジな仕事!



必要な人物像の定義

事例 株式会社平田牧場

本事業への採択後、コーディネート機関、事務局と共に、今回採用しようとする人材に、本当に担ってもらいたいことは何かを、具体的に議論した。当初は「通販部門をはじめシステムやマーケティング部門のリーダーを幅広く務められる人材」という広域のイメージを持っていたが、それでは人材側もイメージがわからないのではないかと意見があがった。そこで、人材に期待する成果をより具体的に描き、「通販部門の売上を伸ばすために企画・立案・推進をできる人材」という人材像を固めた。

志に共感して地域に飛び込んでくる人材を探すためには、そのミッションをクリアするにはどのような経験や知識を持っている人材が必要かを検討する必要性がありました。経験・知識・年齢・性格・志向性・過去の業種・業態・職種を明確にして必要な人材の定義をしました。



人材に対する投資の意思決定

採用は投資!



優秀な外部人材を採用するためには、まず経営者自身が「人材に対して投資をする」という意思決定をする必要性がありました。場合によっては、既存の仕組みや社内制度にとらわれず、新たなポジションを設置した事例もありました。

事例 ファインネクス株式会社

成長市場での売上比率を高めていきたいという社長の強い思いがあり、プロジェクトの推進役として、社内に新しい風をふかせるような人材を求めていた。社長が求める成果をあげることができる人材は、高い専門性や、技術に対する理解、戦略立案など、かなり高度なビジネススキルや経験が求められることが明確であり、そういった人材を採用するためにどれだけのポジションを用意できるかが議論された。結果、既存の枠組みにとらわれず、外部から経営人材を招き入れるという意思決定をし、人材募集を行った。

人材採用に関する支出や経営人材の件費は費用・コストなのか？

コラム

御社の将来を左右する生産設備の導入は費用でしょうか？それとも投資でしょうか？多くの経営者の方は、これを将来への投資と答えます。御社の将来を左右する経営人材の採用を成功させるには、同様に将来への投資と考えることがポイントです。投資と捉えれば、経営人材の方と一緒に生み出したいことが明確になり、それを実現するために必要な人材像が明確になり（ターゲットの明確化）、ターゲットが定まることで、どうやって採用を行えばよいかという手段が明確になります。「年間5千万円の利益を生み出すために、年収2千万円の人材を採用する」そのような計画を立ててみませんか？

杉浦 元氏 エリオスキャピタル株式会社 代表取締役/複数企業の上場と経営幹部層の転職支援を経験し、エリオスキャピタル創業。お金と人の側面から経営コンサルティングを行う。本事業にて企業採択の審査員を務める。