

第3章 基幹的な人材

1. 企業にとって最も重要な業務内容と求められる能力・資格

(1) 最も重要な業務は「営業」

調査対象となった企業全体について、事業上、最も重要な業務として挙げられる割合が高いのは「営業」(26.7%)と「販売・サービス」(18.7%)である。それに続いて高いのは「生産技術・生産管理」(10.8%)であり、「営業」と「販売・サービス」を最重要とする割合は他の業務に比べて抜きん出て高くなっている。(図1)

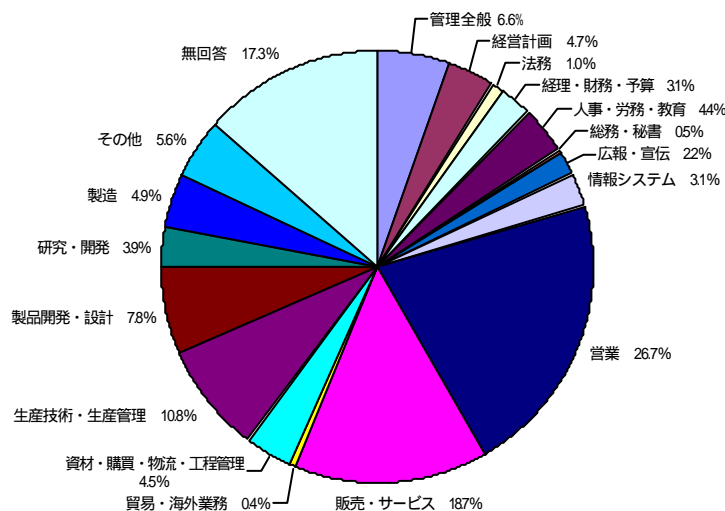
業種別にみると、最も重要な業務として「営業」が一番高い割合を占めているのは「建設業」(24.6%)、「運輸・通信業」(34.6%)、「サービス業」(24.8%)、「その他」(32.3%)等である。「製造業」では「生産技術・生産管理」を最重要とする割合が高いが(23.2%)、「営業」もそれに次いで高くなっている(20.6%)、「卸売・小売業、飲食店」でも「販売・サービス」(37.5%)の次に「営業」の割合が高くなっている(34.1%)

従業員規模別にみても、従業員5名以上の企業ではすべて「営業」が最も重要な業務である割合が一番高い。「4名以下」の企業では、「販売・サービス」が最も重要であるが、それに続いてやはり「営業」を重要とする割合が高くなっている。

「営業」は業種や従業員規模の違いを超えて、重要な業務として位置付けられている。

業績売上別にみたときにも、「増収」、「横ばい」、「減収」のいずれの場合についても、「営業」を最も重要な業務と考えている企業の割合が一番高くなっている。なかでも「増収」企業のうち、「営業」を最も重要な業務と考えている割合は3割近くにのぼっている。

図1 業務を行う上で最も重要な業務(基幹的人材の業務)



(数値は調査対象となった4119社のうち、上記の業務が最も重要と答えた企業の割合)

さらに正社員数の伸び率によって企業を区分した場合であっても、正社員の増減とは無関係に、「営業」が最も重要な業務である割合が、他の業務に比べて高くなっている。

(2) 基幹的人材に求められるのは発想力・判断力・行動力

企業にとって最も重要な業務を遂行する人材、すなわち基幹的人材にはどのような能力が必要とされているのだろうか。

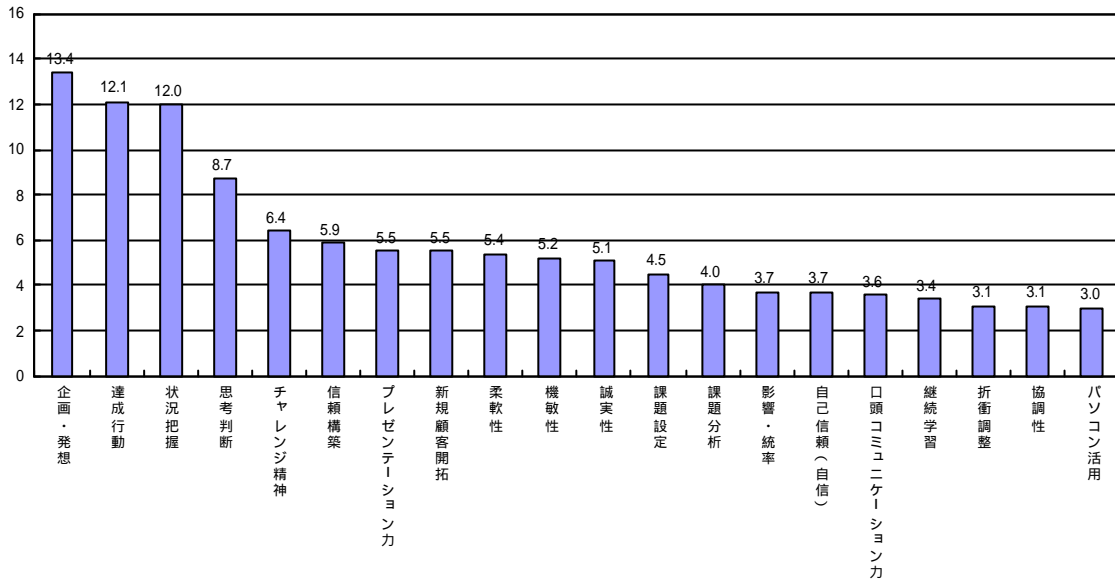
企業が従業員に求める能力として多く指摘されているのは、「企画・発想」(13.4%)、「達成行動」(12.1%)、「状況把握」(12.0%)などである。(図2)ここでいう「企画・発想」とは「課題解決、意思決定にあたって、実効性の高いアイデア、オプションを発案している」こと、「達成行動」とは「達成志向があり、高い目標を設定し、掲げた目標に対して、現実的に邁進している」こと、そして「状況把握」は「情報を収集し内外の環境変化をとらえながら現状を大局的に把握する力」を意味している。

次いで必要度が高い能力としては「思考判断」(さまざまな事柄を考慮し、時機を逃さず判断する力)が8.7%、「チャレンジ精神」が6.4%と高くなっている。これらの結果を総合すると、「発想力」、「判断力」、「行動力」といった総合的能力を持った人材が企業にとって基幹的人材として高く評価されているといえよう。

この他、「行動力」に関係した能力のうち高く評価されているものとして、「新規顧客開拓力」(5.5%)、「柔軟性」(5.4%)、「機敏性」(5.2%)なども挙げられている。また「信頼構築」(5.9%)、「プレゼンテーション力」(5.5%)、「誠実性」(5.1%)、「口頭コミュニケーション力」(3.6%)といった「対人交渉力」もしくは「自己表現力」なども比較的重要視されている。

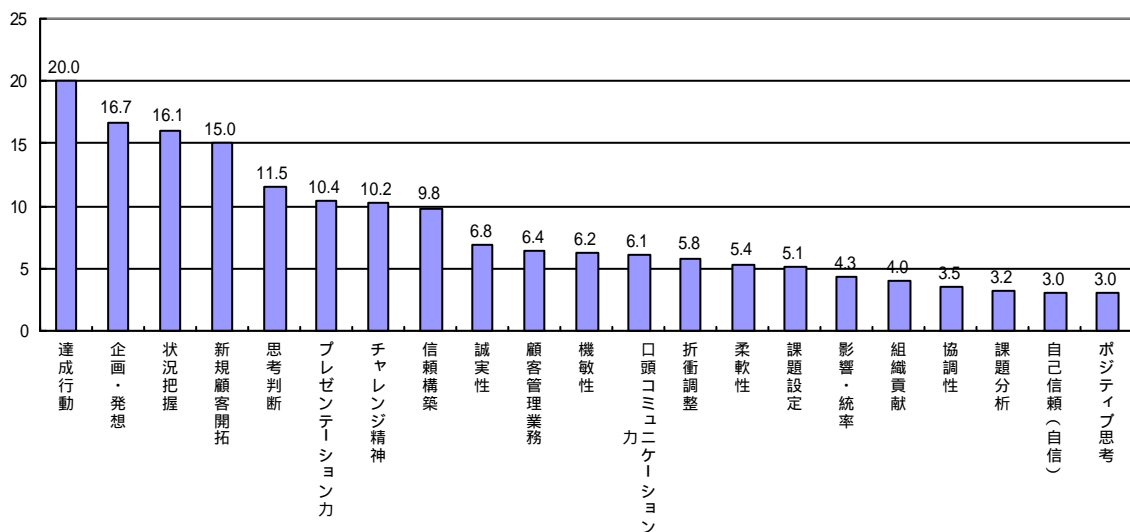
これらの能力に比べると「パソコン活用」能力の必要度は必ずしも高くない(3.0%)。

図2 最も重要な業務に必要な能力(3パーセント以上)



業務上最も必要であると考えられることが多い「営業」に限定した場合、必要な能力はどのような内容なのだろうか。(図3) 最も重要な業務全体に比べると、営業に特有な能力である「新規顧客開拓力」を必要とする割合が15.0%と高くなっている。しかし「営業」についてもやはり、それ以上に「達成行動」、「企画・発想」、「状況把握」といった能力が重視されている。「営業」を行う上でも、基幹的な人材として「発想力・判断力・行動力」を持つ人材が求められているのである。

図3 営業に必要な能力(3パーセント以上)



このような営業を担う基幹的人材の能力に対する期待は、ヒアリング調査から得られた以下のような発言からも具体的に読み取ることができるだろう。

営業の基幹的人材に求められるのは、

- 「お客さんに対して、すばやく行動し、実行し、解決を早急にする能力」
- 「いかにお客から信用されるか、納得させるか、感心させるか」
- 「お客さんの要望を受け、課題を解決し、交渉をまとめる能力」
- 「お客様との対話に誠実さと、迅速さ、正確さが求められると思います」
- 「お客さんに対する対応および作業に対するひらめき」
- 「お客様に喜んでもらえる心と新しい傾向に対する探求心」
- 「顧客のニーズを受けとめる感性を育む能力」
- 「お客様の声をヒントに応用開発できる能力」
- 「たゆまぬ研鑽でお客様の満足をはかり、お客様の喜びを自分の喜びと感じ取れる能力」
- 「お客様第一主義を貫くことの出来る強い精神力と感性プラス創意」
- 「お客様の求する商品を半歩前にとらえる、品揃えする能力」
- 「お客様のニーズを上回る提案能力」
- 「お客様をいい気持ちにさせる能力」
- 「他社と比較した際に、同じ発注内容でも魅力ある点を提示できる能力」
- 「お客様の向こうにおられる新規のお客様がすべて」

等々。

(3) 必要な「資格」に特徴はみられない

最も重要な業務を行う上で必要な能力として、各企業共通して「発想力・判断力・行動力」が求められていることがわかった。

それらの「能力」についてのハッキリとした期待と異なり、重要な業務を行う上で必要とされている「資格」に特徴的な傾向は見出せない。企業全体でみると、必要な資格として指摘される割合が高いものでも「土木施工管理技師」の 3.7%が最高であり、次が「その他の技術系スペシャリストの資格」(3.3%)、「自動者運転者(第一種)」(2.8%)である。技術革新に伴い注目されている「情報処理技術者」が 2.3%、国際化のなかで必要な英語力を証明する「実用英語技能検定(英検1級)」が 0.3%であり、高齢化の進展で今後重要となる「介護支援専門員」の資格も、ここで調査された企業全体では現段階で必ずしも高い必要性は指摘されていない。

無論、特定の業種に着目した場合、資格が業務遂行上、重要となる場合もみられる。先に挙げられた「土木施工管理技師」は、建設業会社の 16.4%が必要な資格としている。この他、建設業では「1級建築士」(8.1%)、「管工事施工管理技師」(7.1%)などの必要度も高い。しかし、それ以外の資格については、各産業でも必要度が抜きん出て高いものは見当たらない。

これらの結果は、基幹的人材に企業が求めているものは、必ずしも特定の資格ではなく、業務を遂行する上での個々人が持つ総合的な能力（上記の「発想・判断・行動力」）であることを予想させる。

2．基幹的人材の不足とその解消方法

(1) 人材の充足と不足に二分化

企業にとって最も重要な業務を担う基幹的人材の充足状況は、「充足している」とした企業が46.2%であるが、一方で「不足している」とした企業も49.5%にのぼっている。1990年代末の失業率の上昇期においても企業の約半数が基幹的人材の不足を示しており、ここに潜在的な人材ニーズの可能性を見出すことができる。

基幹的人材の充足状況は業種によって違いがみられる。（表1）政府の統計（総務庁統計局「労働力調査年報」）をみると、日本国内全体では製造業や建設業の就業者数は90年代末に減少した。しかし、ここで調査された企業における基幹的人材については、不足の方が充足を大きく上回っている。卸売・小売、飲食店やサービス業についても、わずかではあるが基幹的人材の不足が充足を上回り、運輸・通信業のみ、不足が充足を下回っている。

従業員規模別には、従業員10名以上100名未満の企業で「不足している」が「充足している」を上回っており、ここにも潜在的な人材ニーズを見て取ることができる。ただし、従業員4名以下や5名以上9名以下の小企業では充足が不足を上回っており、人員数の不足感はより規模の大きい企業に比べれば小さいものとなっている。

業績売上や正社員数の伸び率別にみるとやはり、増収もしくは正社員数が増加している企業で基幹的人材が「不足している」と答える割合が高くなっている。これは業務の拡大が基幹的人材のニーズを新たに作り出し、そこに不足が生じていることを意味していよう。ただし、その一方で正社員数が2割以上減少した縮小傾向にある企業でも、過半数の53.5%は基幹的人材が不足していると答えている。事業縮小とそれに伴う全体的な人員の削減のなか、基幹的人材も企業から離職し、その人材確保が企業にとって課題となっていることをほのめかしている。

表1 最も重要な業務の充足・不足状況

	調査数 (n)	全体	充足している	不足している	平均不足数 (人)
総計	4119	100.0	46.2	49.5	2.7
産業					
建設業	688	100.0	43.8	52.3	2.7
製造業	996	100.0	43.6	52.8	2.5
運輸・通信業	257	100.0	53.7	42.4	3.0
卸売・小売業、飲食店	952	100.0	46.1	49.5	2.8
サービス業	711	100.0	45.7	48.1	3.0
その他	201	100.0	58.2	40.8	2.5
従業員規模					
4名以下	393	100.0	48.9	44.0	1.9
5～9名	751	100.0	47.8	47.4	2.1
10～19名	998	100.0	44.5	51.4	2.6
20～29名	583	100.0	45.6	50.8	2.9
30～49名	625	100.0	47.0	50.4	2.8
50～99名	630	100.0	45.6	50.6	3.8
100名以上	33	100.0	60.6	36.4	4.7
業績売上					
増収	654	100.0	45.4	51.2	3.0
横ばい	1105	100.0	48.7	47.3	2.7
減収	1794	100.0	46.8	48.0	2.5
正社員数伸び率					
-20.1%以下	374	100.0	39.3	53.5	2.6
-20.0～-0.1%	1116	100.0	46.4	49.9	2.7
±0%（変化なし）	925	100.0	52.0	43.9	2.2
0.1～20.0%	970	100.0	45.4	50.9	3.1
20.1%以上	568	100.0	43.7	52.8	3.1

さらに「最も重要な業務別」に基幹的人材の充足・不足状況を見ると、「製品開発・設計」（60.1%）「研究・開発」（58.4%）「情報システム」（65.6%）などで基幹的人材不足の割合が高くなっている。調査数は少ないものの、「法務」（62.8%）「広報・宣伝」（66.3%）といった業務についても人材の不足感は強い。これらの業務では高度で専門的な技術や知識を必要とする場合が多いと考えられ、それらの専門的能力を持った人材が不足していることを、この結果は表していよう。

(2) 人材不足が目立つのは専門的業務

1企業あたり平均して約2.7人基幹的人材が不足している。（表2）

産業別には、運輸・通信業とサービス業について平均不足数が3.0人と、他の産業に比べてやや多くなっている。従業員規模別では、規模が大きくなるほど、1企業あたりの不足者数が

大きくなっている。また増収企業および正社員数が増加している企業など、成長・拡大傾向にある企業ほど、不足者数が多くなっている。

重要な業務別にみると、やはり、専門的な技能や知識を要すると考えられる「情報システム」（3.2人）「法務」（3.0人）「研究・開発」（2.9人）などで不足者数が多くなっている。それ以外の業務では、「販売・サービス」（2.9人）も不足者数が相対的に大きくなっている。

表2 最も重要であると思われる業務の充足・不足状況

最も重要であると思われる業務	総計	充足している		不足している		平均不足数 (人)
			(%)		(%)	
全体	4119	1901	46.2	2039	49.5	2.7
管理全般	273	140	51.3	131	48.0	2.3
経営計画	195	82	42.1	111	56.9	2.4
法務	43	15	34.9	27	62.8	3.0
経理・財務・予算	129	66	51.2	63	48.8	2.0
人事・労務・教育	181	83	45.9	97	53.6	2.6
総務・秘書	22	14	63.6	8	36.4	2.6
広報・宣伝	89	29	32.6	59	66.3	2.7
情報システム	128	44	34.4	84	65.6	3.2
営業	1101	506	46.0	584	53.0	2.6
販売・サービス	770	385	50.0	376	48.8	2.9
貿易・海外業務	16	10	62.5	6	37.5	2.0
資材・購買・物流・工程管理	184	83	45.1	100	54.3	2.5
生産技術・生産管理	444	196	44.1	246	55.4	2.7
製品開発・設計	323	127	39.3	194	60.1	2.6
研究・開発	161	66	41.0	94	58.4	2.9
製造	201	96	47.8	102	50.8	2.6
その他	229	129	56.3	97	42.3	3.3

(3) 基幹人材不足の解消方法は多様

約半数の企業で基幹的人材は不足している。一体、それはどのような形で解消されようとしているのだろうか。

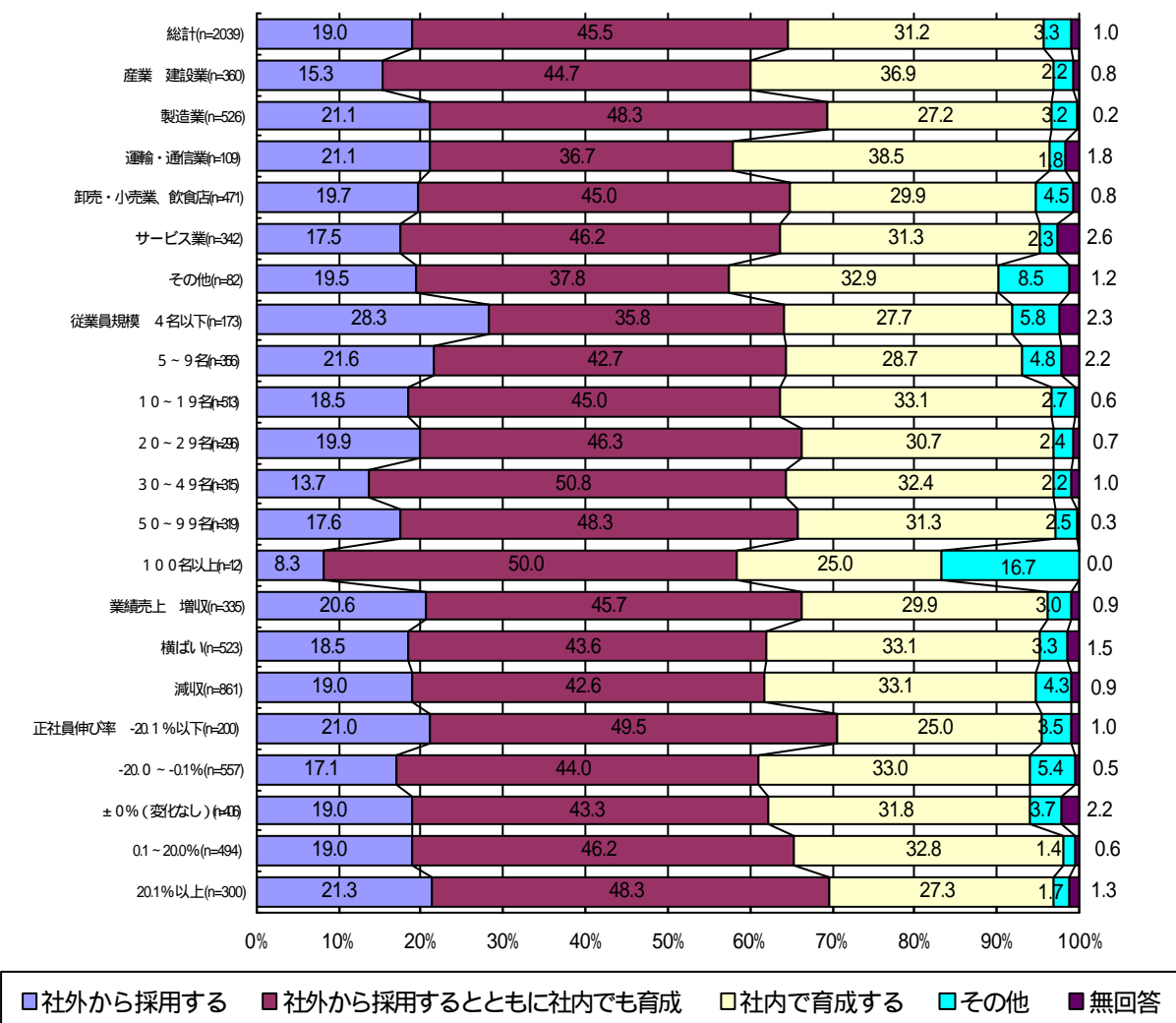
最も多い解消の方法は「社外から採用するとともに、社内でも育成する」という方法である（基幹人材が不足している企業の45.5%）（図4）社内での育成のみを重視している企業は人材が不足している企業全体の3割強にのぼる（31.2%）。一方、社外からの採用を重視している不足企業は19.0%であり、社外からの採用型に比べて社内育成型の割合が高くなっている。

しかし企業規模別にみると、従業員4名以下の企業では不足企業の28.3%が社外からの基幹人材を採用しようとしており、社内でも育成する割合を若干上回っている。規模別の特徴としては、規模が大きくなるほど「社外から採用するとともに、社内でも育成する」割合が高まっており、人材確保戦略は規模の増大に伴い多様化する傾向がみられる。

また業績が増収の企業は、業績が横ばい、ないしは減収の企業に比べて社外から人材を採用する割合が高く、逆に社内で育成する割合は低くなっている。今後、経済が回復に向かった場合、中小企業の増収に伴い、社外から基幹的人材を採用するニーズが現在より高まる可能性もある。

最も重要な業務内容別では、「研究・開発」分野について社外から採用する割合が高くなっている（23.4%）。「営業」を主な業務とする不足企業では21.4%が社外から採用するとしており、不足企業全体に比べて社外から採用する割合はわずかに高い。しかしながら、営業の基幹的人材を社内で育成するという割合も32.0%ある。営業の基幹的人材不足はそのすべてが社外から調達するわけではなく、同時に社内での育成も重視されている。

図4 人材不足の解消方法



(4) 社外から採用しようとする企業の6割が公的紹介機関を活用

基幹的人材が不足している企業が、人材を社外から採用しようとするとき、どのような求人方法を活用しているのだろうか。

最も利用されている方法は「職安・人材銀行」の61.6%であり、これに「知り合いに依頼する」が42.5%で続き、さらに「新聞や求人紙・誌」が29.0%、「取引先や金融機関（信金や銀行）などに依頼して探す」が19.6%、「自社の社員に依頼して探す」が15.8%となる（15%以上の指摘率の項目）。（表3）2章で考察した「右腕」の場合と異なり、基幹的人材では「職安・人材銀行」や「新聞や求人紙・誌」を活用する割合が高くなっている。

表3 最も重要であると思われる業務に関する人材不足の解消方法（複数回答）

(%)

	調査数	取引先や金融機関(信金や銀行)などに依頼して探す	知り合いに依頼して探す	自社の社員に依頼して探す	ハローワーク(公共職業安定所)や人材銀行等で探す	新聞や求人紙・誌で探す	民間の人材紹介会社で探す	その他
総計	1315	19.6	42.5	15.8	61.6	29.0	10.2	6.8
産業								
建設業	216	16.2	50.5	20.4	68.1	17.6	6.9	5.6
製造業	365	20.3	43.0	14.8	62.5	24.9	12.1	9.3
運輸・通信業	63	25.4	27.0	9.5	61.9	20.6	15.9	4.8
卸売・小売業、飲食店	305	17.4	41.0	16.4	57.0	35.4	10.5	5.2
サービス業	218	20.2	46.8	15.1	56.9	40.4	10.1	7.8
その他	47	21.3	34.0	4.3	68.1	27.7	12.8	4.3
従業員規模								
4名以下	111	18.9	39.6	16.2	61.3	35.1	6.3	2.7
5～9名	229	11.8	44.1	12.2	56.8	32.3	7.0	8.3
10～19名	326	18.1	46.9	17.2	65.6	27.0	10.7	5.5
20～29名	196	15.3	41.3	16.3	63.3	30.1	9.2	8.2
30～49名	203	21.7	37.9	14.8	65.0	30.0	11.3	5.9
50～99名	210	32.9	38.1	16.7	56.2	25.7	13.8	9.0
100名以上	7	42.9	42.9	28.6	57.1	14.3	28.6	14.3
業績売上								
増収	222	12.6	40.5	15.8	62.6	34.7	10.8	9.5
横ばい	325	19.7	40.9	17.8	62.8	30.5	10.5	5.8
減収	531	20.0	44.8	14.7	59.9	24.5	8.5	5.3
正社員数伸び率								
-20.1%以下	141	22.0	46.1	12.1	57.4	33.3	9.2	4.3
-20.0～-0.1%	340	20.9	40.3	15.9	59.7	26.5	12.6	6.5
±0%（変化なし）	253	14.2	45.1	17.0	59.7	26.5	9.9	6.7
0.1～20.0%	322	21.4	42.5	17.4	61.5	28.3	9.6	8.7
20.1%以上	209	18.7	37.8	13.4	71.3	36.8	8.1	6.7

(5) 多くの企業が「社内での人材育成は可能」

基幹的な人材が不足している企業が社内での育成を考えると、その理由は大きく分けて二つ考えられる。一つは、あえて「社外から採用しなくても社内で育成できる」といった自前で人材育成できる、もしくは育成に自信をもつ場合である。もう一つは、本当は社外から採用したいが、「社外に採用できる人材がない」から仕方なく社内で育成するという場合である。

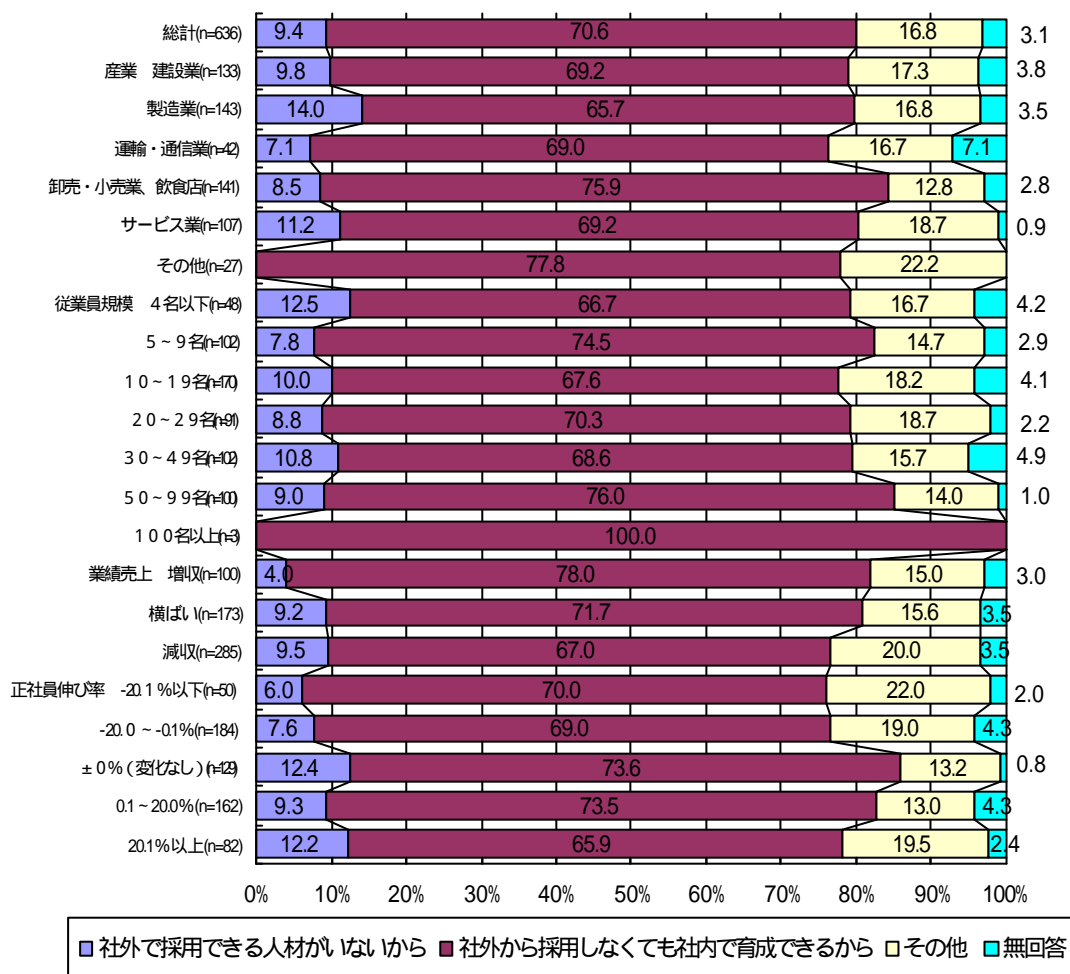
前者の理由、すなわち社内での人材育成に自信をもつ企業は、「社内で育成する」と答えた企業全体の 70.6%にのぼる。(図5) 一方、社外に人材がないために仕方なく社内で育成するという企業は 9.4%にすぎない。多くの企業は社内で人材育成ができる、もしくは育成に自信を持っている。

ただし業種別にみると、製造業では「社内で育成できる」と答える割合が 65.7%にとどまる。かわりに「社外に人材がないから」社内で育成する割合が 14.0%にのぼり、人材不足を、できることならば外部からの調達により解消したい企業の割合が高くなっている。

従業員 4 名以下の小企業では、不足を社内での育成により解消する割合がより規模の大きい企業に比べて低かった。さらに人材を社内で育成するといった企業についても、そのうち「社内で人材育成できる」からといった理由は 66.7%と低い。

製造業や従業員 4 名以下の小規模企業では、人材不足を社外からの採用によって解消したいものの、人材が確保できないために仕方なく社内で育成するといったケースが、他の産業や規模に比べて多くみられる。

図5 最も重要であると思われる業務の人材を社内で育成する理由（社内で育成する企業）



3. 基幹的人材の仕事上の能力に対する満足状況

(1) 基幹的人材の能力に満足している経営者は半数

経営者にとって最も重要な業務を担う基幹的人材。その仕事上の能力に経営者はどの程度、満足を感じているのだろうか。

基幹的人材の仕事上の能力に対して「非常に満足している」(2.6%)、「ほぼ満足している」(47.5%)と、満足を感じている経営者は全体の半分程度である。逆に経営者の37.5%は「やや不満である」、8.5%は「不満である」と感じている。

最も重要な業務別にも、半数以上の経営者が満足(=「非常に満足している」+「ほぼ満足している」と答えているのは、「管理全般」(55.0%)、「経理・財務・予算」(55.1%)、「情報システム」(52.4%)、「生産技術・生産管理」(53.4%)、「製品開発・設計」(53.9%)、「研究・開発」(52.8%)、「製造」(58.2%)などである(「貿易・海外業務」は75.0%と高いが調査数がきわめて少ないので注意が必要)。

逆に満足している割合がきわめて低い業務としては「広報・宣伝」(38.3%)、「営業」(44.6%)などが挙げられている。最も重要な業務として取り上げられることの一番多い営業の満足度が低いことが、基幹的人材全体に対する満足度を押し下げている。

それでは、具体的にどのような不満を基幹的人材、特に営業を担う人材に対して経営者は感じているのだろうか。再びヒアリング調査から得られた意見を取り上げてみよう。多くの答えが先にみた基幹的人材に求められる能力像とウラ・オモテの関係にある。

「取引先との強力なパートナーシップに至らない。対人関係、ニーズの読み取り力、提案力にやや欠ける」

「お客様の情報が会社にあがってこない。厳しい経営環境に対して危機感がない」

「現在の環境に慣れすぎている。客の目が肥えてきているのに、提供する商品のレベルアップの必要性に対して意識が低い」

「現状を打破しようという気概に欠ける」

「仕事のやり方が通りいっぺんで、工夫が不足している」

「仕事に対しての目標がなく、厳しくなっている現状の把握、利益を生み出す努力ができていない。今どうしたら、どうすべきか悩んでいるのは経営者だけかもしれない」

「ぬるま湯的な状態でしっかりした信念不足」

「社会の会社に対する厳しさはあるが、本人達が現在の環境に対しての厳しさを良く理解できてなく、とっぴり今の状況につきすぎているため、向上心に欠ける」

「顧客の要求を先取りする勘、必要な情報を収集する意欲と能力が弱い。気持ちを伝える表現力に乏しい」

「時代の変化に合わせて、新しく(お客様のニーズも商品紹介も)取り入れようとする努力をみせてほしい」

「スピードがない、お客様の対応、時代の変化に対してにぶい」

「フットワークに欠けている」

「常に仕事に集中し、いま何を求めているか、何が重要な事実であるか、といったことをジャッジすることのあいまいさが目立つ」

「お客様のニーズと自分のスキルにズレがある」

「クレームに対する対応および処理が弱い」

「見込み客へのねばりが少ない。あきらめが早いようだ」

「お客様のリクエストに答えるための勉強、研究する気力が不足している」

「経験不足により相手(営業先や下請工場)との交渉がスムーズに行かない」

「新規の顧客を開拓して売上を伸ばそうとする積極性、責任感が乏しい(教育・訓練を怠ってきた弊害でもある)」

「事務処理に追われ、客先への訪問回数が少ない」

「営業が忙しくて十分に集中できない。改善をはじめても忙しいため中断する」

先に指摘した基幹的人材に求められる発想力・判断力・行動力といった能力の欠如に不満があることに加え、危機意識の共有や向上心などについて経営側の期待が満たされていないようである。

まとめ

ここでの結果は、基幹的人材になりたいと考えている人々に、どのような情報を提供しているのだろうか。

企業が最も基幹的な人材を必要としているのは営業職であり、営業力のある人材を求めている。基幹的人材に求められる能力とは一般に、発想力、判断力、行動力といった総合的能力であり、営業についても同様である。基幹的人材に特定の資格が求められているという傾向はみられず、総合的能力を企業は求めている。一方、高度な専門的業務を担う基幹的人材数の不足感も大きく、専門的能力を持つ人はそれを伸ばすことで基幹的人材になることができる。

会社は基幹的人材を社外からの調達と社内での育成の両方を通じて確保しようとしている。外部調達の手段として企業はハローワークなどの公的職業紹介機関を通じても基幹的人材を求めており、こちらも基幹的人材になるための重要な経路であることは疑いない。現在、基幹的人材に経営者が感じている多くの不満からは、経営上の危機意識を会社と共有できる基幹的人材を経営者は強く求めていることがわかる。