

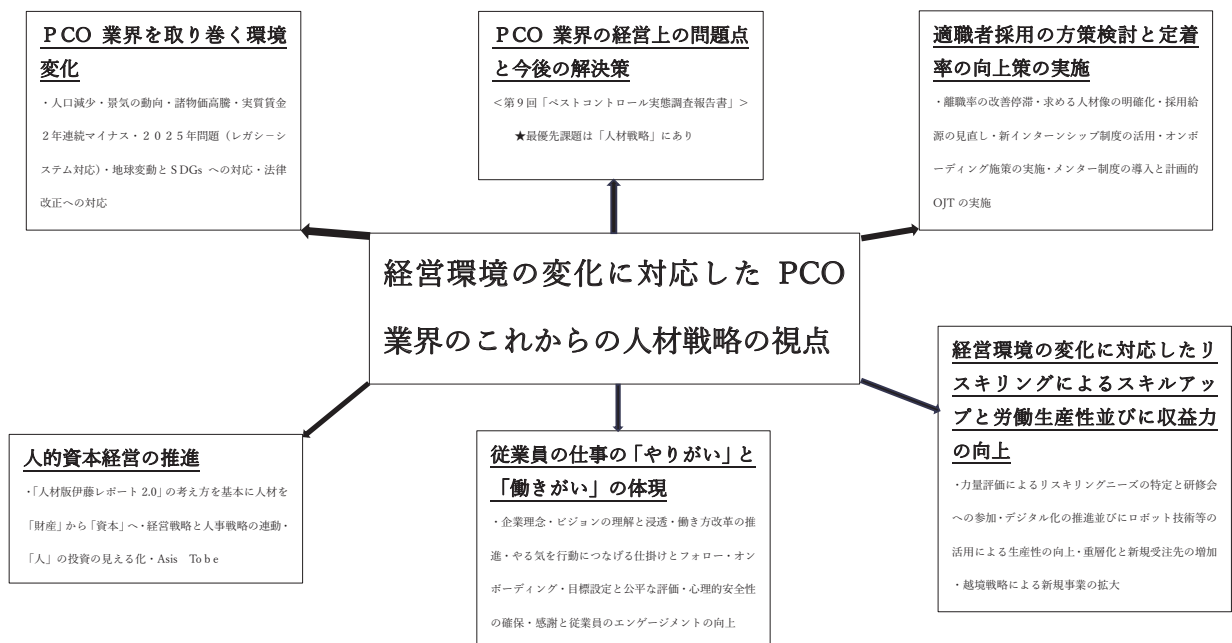
コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く 経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

MYフューチャークリエイション代表 栗本 幹夫

＜このコーナーを読んでわかること＞

1. コロナ禍の5類移行で人流は回復するも「物価高・賃上げ・進行するデジタル革命・異常気象による自然災害増加・種々の法律改正等で経営環境は激変
2. 景気は徐々に回復するも人手不足・離職率の改善は見られない
3. PCO業界の最大の課題は、採用から始まる人材戦略の見直しによる「戦力アップ・労働生産性の向上」そして「事業戦略の見直しによる収益力のアップ」にある
4. 上記の課題を解決するための方策を検討する

劇的に変化する経営環境に対応する人材戦略



まえがき

コロナ禍の行動規制も5類に移行し、人流も経済活動も活発になってきましたが、円安やロシアのウクライナ侵攻そしてイスラエルとイスラム組織ハマスとの軍事衝突等の影響で

エネルギー・原材料価格等が値上がりし、光熱費や食料品等の消費者物価が高騰しております。この流れを受けて2023年の賃上げ率は、30年ぶりとなる高い伸び率、「大企業で3.91%（経団連）、中小企業で3.35%（連合）」となりま

コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

したが、物価の値上がり率の方が大きく実質賃金は1年以上にわたりマイナスが続いております。

そんな中、去年は雇用保険料が引き上げられました。そして、「パワハラ防止法(通称)」も昨年4月から適用されております。また、その一方においてコロナ禍への対応が進む中でデジタル化が急速に進んでおり、2023年10月からの「インボイス制度のスタート」に加えて、「電子帳簿保存法」も12月末迄の猶予期間が終了し2024年1月から施行されます。さらには、「2025年の崖」(レガシーシステムの見直しによるDX等への対応)も間近に迫っております。そんな中、人手不足の状況は、一向に改善の兆しすら見えてきません。パーソル総合研究所の「労働市場の未来推計 2030」の試算によりますと、2030年には人手不足は「644万人」に達するのではないかと推測されております。日本経済新聞でも、社説で「人手不足に克つ」というテーマで「2023年8月11日から5回」にわたってその対応に当たっての課題と解決策を取り上げております。

このようにPCO業界を取り巻く経営環境は

劇的に変化しており、その対応は、経営幹部はもとより全社を挙げてその対応に当たる必要があります。

I. PCO業界を取り巻く経営環境の変化 「別紙1-1」

「別紙1-2」の通り、景気回復や労働市場の動向・コロナ禍で一層加速するデジタル化の流れ、さらには地球温暖化等気候変動やSDGsへの対応そして種々の法律改正・施行への対応等PCO業界を取り巻く経営環境は、目まぐるしく変化しております。このような環境変化への対応は、業界そして各社の現状を踏まえて優先順位を決めて対応することが求められます。

II. 劇的に変化する経営環境の変化に対応した人材戦略検討の必要性

日本ペストコントロール協会の第9回「ペストコントロール実態調査」報告書によりますと、「PCO業界の経営上の問題点と今後の問題解決に向けた経営方策」として次表のような調査結果が報告されております。

PCO業界の経営上の問題点

～第9回「ペストコントロール実態調査」報告書・日本ペストコントロール協会より(カッコ内数値は第8回)

問題点	割合	問題点	割合	問題点	割合
現場従事者が不足	44.1 (18.9) %	新規の顧客開拓が困難	39.5 (54.0) %	不当な価格競争が増加	33.0 (71.1) %
売上が減少・伸び悩み	32.7 (51.7)	冬季の売り上げが減少・伸び悩み	31.0 (34.7)	営業スタッフ不足	28.6 (21.7)
新卒者の採用が困難	22.3 (5.3)	固定客数が減少	20.6 (21.7)	採算性が悪化	18.9 (36.4)
社員の定着率が悪い	15.0 (4.0)	後継者の育成出来ていない	13.6 (24.0)	現場従事者の質の低下	10.4 (8.5)
社員の教育体制が未整備	10.2 (9.8)	営業スタッフの質の低下	6.8 (4.3)	その他	0.5 (1.1)

◆太字の項目は上位3項目

★885社中412社からの複数回答の集計

今後の問題解決に向けた経営方策

今後必要な方策	割合	今後必要な方策	割合	今後必要な方策	割合
新しいサービスの開発	46.5 (60.4) %	収益力の改善・強化	42.6 (49.3) %	現場作業の充実	32.7 (27.3) %
同業者との協力関係の強化	31.2 (32.0)	営業スタッフの増員	29.3 (24.5)	営業スタッフの質の向上	27.8 (31.1)
PCO以外の分野への進出・強化	27.4 (32.7)	防除技術情報の収集	20.1 (21.5)	社員の資格取得の援助・教育	19.6 (23.0)
事務的作業の合理化・省力化	17.7 (12.4)	給与制度の見直し	17.2 (10.8)	固定経費の切り詰め	12.8 (25.5)
研究部門の見直し	2.7 (3.8)	その他	1.2 (1.8)		

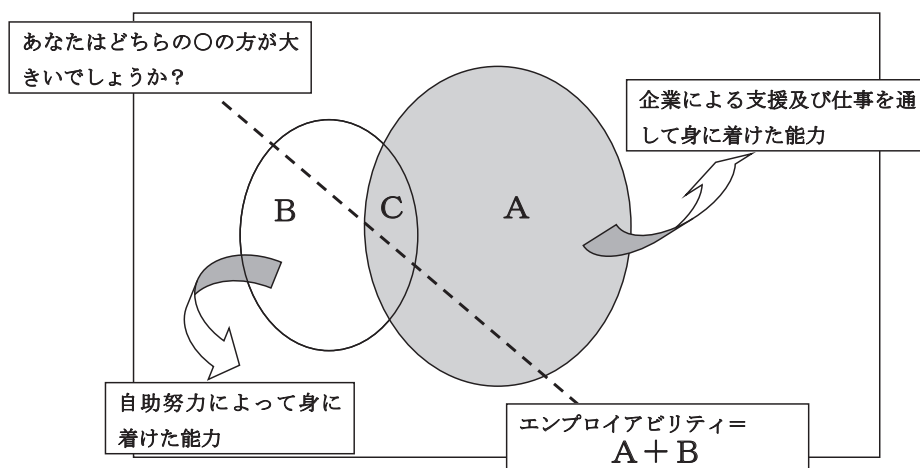
◆太字の項目は上位3項目

★885社中412年社からの複数回答の集計

上記の実態調査結果を踏まえて問題解決に取り組むべき最優先課題は、「人材戦略」にあると考えます。日本標準産業分類に新たに「細分類9295ペストコントロール業」として立項されることになったのを機会に業界各社でこの問題の解決に本気で取り組む必要があると思います。それ故、これからの人材マネジメントは、経営戦略と人材戦略の連携を図り「人材版伊藤レポート2.0」(2022年5月)を参考にし

て「人的資源(資産)の管理」ではなく、「人的資本による価値創造」を基本とすることが求められます。そして、人的資本経営を実践する中で、「人材で勝つ」会社への変革を目指す必要があります。そのためにも、人材の管理は人事部門だけで行うのではなく、経営会議や取締役会も関与して全社を挙げて積極的に対話するといった変化を起こさなくてはなりません。

今求められる「エンプロイアビリティ」と 「人的資本経営」の推進



A=その会社の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力

B=労働移動を可能にする能力

C=その会社の中と外の両方で発揮できる能力

$A - C$ = その会社の中だけで発揮できる能力

$B - C$ = その会社の中では発揮できない能力

(NEDモデル：日経連レポートより)

人材版伊藤レポート「3つの視点・5つの要素」を参考に人的資本経営の推進

3つの視点：視点1：経営戦略と人材戦略の連動 視点2：「As-is To be」ギャップの定量把握 視点3：企業文化への定着

5つの共通要素：要素1：動的な人材ポートフォリオ 要素2：知・経験のD&I（ダイバーシティ&インクルージョン） 要素3：リスキル・学び直し（デジタル、創造性等） 要素4：従業員エンゲージメント 要素5：時間や場所に捉われない働き方

2020年9月経済産業省公表

コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

Ⅲ. 採用チャネルの多様化と入社初期人材の育成体制の見直しによる従業員定着率の改善

今後、出生率の改善が見られない限り少子高齢化がさらに進み、いよいよ人口減少社会に突入しました。そのため、生産年齢人口(15歳～64歳)の増加は見込めない状況にあります。現在の求人市場は、そうはいつでもまだ「職」を求める人はたくさんいるのですが、自分の「強み」や「やりたい」ことを叶えられる仕事につけていないというのが実情のようです。そのため、「離職率」の改善も余り進んでいない状況にあります。

このような状況を踏まえて、まずはこれまでの採用チャネルに加えて、新たな採用手法も検討して候補者の量的拡大を図り、「自社の求める人材像」にあった人材を採用することが求められます。

1. 人手不足が常態化している中での今後の新規採用への取り組み方

1) 有効求人倍率の現状

「別紙1-1」の通り、「有効求人倍率」は1.29倍、「正社員求人倍率」は1.02倍という現状にあります。PCO業界におきましては、自社が「求める人材」を十分に選別できるほどの応募者が集まらない中での採用決定をせざるを得ない状況にあるように思われます。

2) 新卒3年以内の離職率「7:5:3」の現状とその要因

「別紙1-1」の通り、従業員規模別の新卒者の3年以内の離職率は、「5～29名」：大卒49.6%（高卒51.3%）、「30～99名」：大卒40.6%（高卒43.6%）と依然として高い水準にあるといわざるをえません。

<3つの早期離職の要因>

(中途入社者の適職選択のミスマッチも同じ)

(1) 入社前に受けた仕事内容の説明と実際に入社して仕事を始めてみると新人が思っていた仕事内容とのギャップが大きすぎて辞める。

(2) 入社後の上司や同僚とのコミュニケーションがうまく取れず、人間関係の構築が上手くできないために辞める。

(3) 適職選択のミスマッチ

入社者本人の適性に合わなかったり、能力的に無理があるといったミスマッチのために辞める。

3) 負の連鎖を断ち切る必要性

上記2)の早期離職要因を踏まえて、「人手不足→採用→早期退職→人手不足」という「負の連鎖」を断ち切る必要があります。そのためには、現在国が進めている「働き方改革」への対応と併行して、今一度自社の「採用・早期定着のための育成体制そしてウェルビーイング等働く環境の整備・充実策」の見直しを検討する必要があります。

4) 求める人材像の明確化と採用給源並びに媒体の見直しによるチャネルの多様化

上記「1」・2)の現状を踏まえて今後の求人の仕方を抜本的に見直す必要があると思います。具体的には、次のようなことが考えられます。

(1) 会社の「経営ビジョン」と「求める人材像」の明確化

最近では、経営ビジョンを開示している会社が増えてきていますが、そのビジョンを実現するために「このようにして人材の育成」に取り組むという企業メッセージを会社の内外に発信している企業はそう多くあ

りませんが、その必要性は大いにあります。それは、入社を希望する求職者に「会社の将来の夢とその夢の実現を担う人材とはこういう人材である」ということを明確に伝えることができるからです。

「わが社の求める人材像」の一例としては、次のようなものがあります。

- ①ペストコントロールオペレーター (PCO) として社会的責任を自覚し、顧客の付託に応える防除技術を有する人材
- ②PCO業界を取り巻く環境変化を捉え、イノベーションを起こせる人材
- ③「マーケティングの4C」を基本に顧客と適切に向き合い、CS (顧客満足度) を高められる人材

◆マーケティングの4Cとは、

- ①「Customer Value (顧客価値)」は、顧客が有害生物防除のための点検や施工サービスの品質はもとより施工後の快適さやアフターフォロー等のサービスに抱く価値を指します。
- ②「Customer Cost burden (顧客の負担)」は、顧客が点検・防除施工やその他のサービスの価値を得るために支払う費用です。
- ③「Convenience (顧客にとっての利便性)」は、点検や防除施工そしてその他の付帯サービスの依頼・発注方法が顧客の求めるものになっているか、代金の支払い方法などを顧客目線での検討が必要です。
- ④「Communication (顧客とのコミュニケーション)」では、面談やメールマガジン、SNS、イベントなど様々な手段を活用して顧客との接点を持て

るようにすることが大切です。そして、親しみやすさや良好な関係性については、「お客様の声」や「お客様アンケート」等の分析結果をもとに質問や相談のしやすい関係を構築することがポイントとなります。

(2) 採用供給給源・媒体の拡充

これまで採用媒体として活用されてきたものとしては、ハローワーク・ホームページ・人材紹介会社・求人情報誌・求人広告・企業合同説明会・縁故・その他といったものを多く利用してきた会社が多いと思います。しかし、最近はインターネット技術の進展とともにインターネットを活用した人材紹介やSNS (フェイスブック・ツイッター・インスタグラム) を活用した求人等が増えてきています。また、その一方において、従業員やその他の縁故求人さらにはインターンシップの活用も積極的に行われるようになってきています。最近の新しい採用媒体をいくつか紹介しますと、次のようなものがある。

①リファーマルリクルーティング

「リファーマルリクルーティング」とは、社内外の信頼できる人脈を介した紹介・推薦による採用活動のことです。ハローワーク・人材紹介会社・求人情報誌など既存の採用チャンネルに頼らず、人と人との個人的なつながりを活用することで、採用候補者の質や信頼性を確保し、採用のマッチング精度を高めるのがリファーマルリクルーティングの狙いです。リファーマルリクルーティングでは、紹介者を通じて採用候補者にPCOの仕事の概要を事前に理解して頂き応募してもらう採用手法

コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

です。縁故採用はコネクションの強さが優先されますが、リファーマルリクルーティングによる採用は、候補者の資質や適性・意欲等を見て採否を決定するやり方です。そのため、入社が決まると紹介者に予め決められた謝礼を支払うという手法です。アメリカで多く使われている手法であり、日本でも従業員やその家族の知友人そしてSNSの仲間等を活用した紹介による採用が最近増えてきています。

②アルムナイネットワーク(自社の退職者コミュニティ・OB会)の活用

③人材獲得競争が激化する中でリクルート社の調査によりますと、自社並びに関係会社の退職者の「カムバック採用」が徐々に増えている状況にあります。

④学等新卒者のリクルーティング キャリアセンター等の就職窓口を通じて求人票の掲示や就職ガイダンスを実施させてもらい、インターンシップへの参加を勧奨し適職マッチにつなげる手法です。

⑤シニア・女性人材のさらなる活用

博報堂生活総合研究所が2023年打ち出した新語「消齡化」とは、年齢に紐づいた生活者の特徴が徐々に薄らいでいく」ということだそうです。それに加えて、さらに「消性化」(ジェンダーレス)も生まれようとしております。PCO業界もこのような環境の変化を受け止め、日常業務もシニアでも女性でも十分に遂行できる分野も多くあると思いますので、若手人材の求人のみならず「シニア」・「女性」を積極的に採用し、活躍の場を提供して良いのではないかと考えます。

5) インターンシップの活用

今般活用ルールが明確化された「インターンシップ」の活用は、職業選択のミスマッチや早期の離職を防止する上からも採用活動の大事なポイントとなります。採用する側に取りましては、現場実習等での負担が大きくなりますが、是非とも活用して頂きたいと思います。

★新卒者のインターンシップの開催要領が2025年卒業から明確化され、その対応が必要となります。新ルールで企業は、インターンシップへの参加者に採用選考のエントリーに関する案内を送ったり、インターンシップでの評価を活用して選考過程の一部を省略したりすることが出来るようになりました。大学3年・4年生を含むインターンシップの開催は、春休み・夏休み・冬休み等の時期に開催し、学業に支障が出ないように配慮する必要があります。

なお、インターンシップの活用は、新卒者のみならず中途入社採用者にも職業選択のミスマッチを防ぐ上からも活用した方が良いのではないかと思います。

◆2022年6月に文部科学省、厚生労働省、経済産業省は、「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」(三省合意)を一部改訂しました。

次の4類型に区分されました。

タイプ1：オープン・カンパニー(就業体験ナシ)

タイプ2：キャリア教育(就業体験任意)

タイプ3：汎用的能力・専門活用型インターンシップ(就業体験必須・5日以上・無給が基本)

タイプ4：高度専門型インターシップ(就業体験必須・2週間以上・有給が基本)

★＜上記「タイプ3」に基づく「インターシッププログラム」例＞

1日目：①オリエンテーション(インターンシップの流れ他)

②PCO業界を取り巻く環境変化 ③わが社の過去・現在・未来 ④日常業務の流れ

2日目：有害生物とその防除の仕方

3日目：第1回有害生物防除実習

4日目：第2回有害生物防除実習

5日目：第3回有害生物防除実習と振り返り並びにフィードバック

6) 負の連鎖を断ち切り定着率を高める方策の検討

中小企業庁のアンケート調査結果によれば、定着率を上げるための方策としては、次のようなことが挙げられています。

- ・ 処遇等労働条件の改善(51.7%)
- ・ 多能工化による人材の育成(51.6%)
- ・ 女性・シニア等の人材活用(44.9%)・業務プロセスの改善(44.5%)

＜2017年度人手不足における中小企業の生産性向上に関する調査＞より

上記のアンケート結果を踏まえて自社でできる「入社初期のOJTを含む教育研修プログラム」並びに「オンボーディング施策」等を検討して、取り組み強化を図る必要があります。

2. 採用人材の早期定着化施策の実施

1) 入社初期研修の充実

企業人としての心構え・ビジネスマナー・

コミュニケーションの基礎・就業規則を始めとした会社のルール・有害生物防除に関する基礎知識等を含む研修プログラム用意して、OFF・JT研修を実施する必要があります。

★「ペストコントロール東京79号」の8ページを参考にして自社にあったプログラムを作成して活用してください。

2) メンター制度の導入による計画的なOJT(On-the-Job Training)の実施

OJTとは、実務を通してマンツーマン指導により知識・スキルを身につける育成手法です。具体的には、メンター(育成指導担当者)を決め、一定期間(6か月程度)の実務研修プログラムを策定して指導を行い、早期に独り立ちできるようにすることを目的にした実習です。メンターには、入社3～5年程度で実務に精通している人材(できれば年齢的にも近い先輩社員)を登用し、事前研修を行う必要があります。その研修では、特に「コミュニケーションの5要素」(自己概念・傾聴・明確な表現・感情の取り扱い・自己開示)を会得してもらう必要があります。そして、新人との人間関係を早期に構築するためには、「両者の共通点」を早期に見つけることが大切です。共通点は、趣味とか好きなスポーツとか故郷とかなんでも良いのです。新人の不安や悩み事等なんでも相談に乗ってあげられるような関係を構築することが必要です。実際の実践指導は、メンターがすべて行う必要はなく、得意分野を持つ社員や実務研修プログラム項目が作業スケジュールに入っている社員にメンターから事前に依頼して実習を行う等の臨機応変の対応も必要となります。

★実務研修プログラムは、「ペストコントロール東京79号」の9ページを参考にして

コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

自社にあったプログラムを作成して活用してください。

★OJTのやり方は、「ペストコントロール東京78号」の11～12ページを参考にして自社にあった計画的なOJTの流れを作成して活用してください。

★コミュニケーションの5要素については、「ペストコントロール東京80号」の5～6ページを参照願います。

3) オンボーディング施策の実施

オンボーディングとは、新入社員に企業の一員として早く定着してもらい、戦力として活躍してもらうまでの一連のプロセスを意味します。

上記1)・2)に加えて歓迎会や幹部社員との1on1ミーティング等の機会を設定してモチベーションアップにつなげることも必要です。

Ⅲ. 職場環境で大事なことは、「仕事を楽しく」「仕事の仕方を自分なりに創意工夫して出来る」働く環境の整備

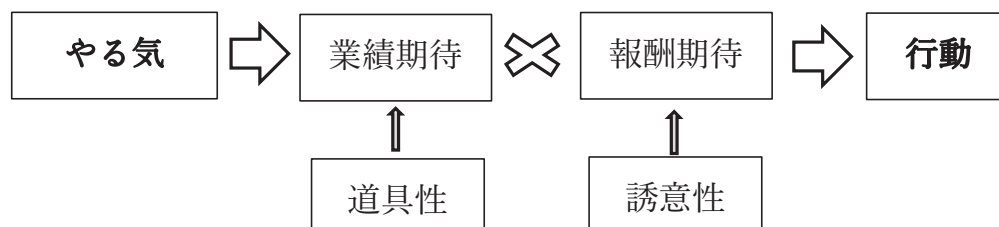
社員の待遇や福利厚生制度の改善に加えて組織風土等の働く環境の整備は、社員のやる気や働きがい向上をさせるばかりでなくリテンション(必要な人材の流出防止策)にもつな

がる経営管理面の重要な要素の1つです。

1. まずは「やる気を行動につなげる仕掛け」の必要性

人は、やることを任された時に特にやる気が起きるとよく言われます。過去の経験の中で一番やる気になった時はいつと尋ねられると、「任されたことが成果につながった時」と答える人が多くいます。それは、A・マズローの人間欲求55段階説の第4の欲求「自尊・承認欲求」を満たされた時が多いのです。そして、そのことが「自己効力感・有能感」の向上につながり、それが自信につながるのです。

会社組織の中にあっては、人材育成や組織活性化の視点からもモチベーションアップの仕掛けを用意し、高いモチベーションを維持して日常業務の遂行に当たってもらう必要があります。その仕掛けとして、V・ヴルームやW・ポーター&ロウラーの「期待理論」があります。人間は欲求(やる気)があるからといって、行動を必ず起こすとは限りません。やる気がストレートに行動に結びつかないのは、やる気と行動の間に「2つの要素」が関係するからです。すなわち、図式化しますと次のようになります。



<目標達成への主観的確率><目標達成時の報酬の魅力度>

★人が最も「やる気」になる主観的な確率は、達成の可能性が「50～60%程度ある」(ベルカーブという)と判断した時とされています

2. 心理的安全性の確保と従業員エンゲージメントの向上

心理的安全性が高い組織とは、Googleの調査では、組織を活性化させるためには組織内のメンバーがどのような協力・コラボレーションをしているかが重要であることが分かったのです。その中でも圧倒的に「心理的安全性」が重要であり、それが確保されているチームは離職率が低く、エンゲージメントも高く、収益性が高いと結論づけています。米国組織行動学会や他のリサーチでも、Googleと同じような結果が以下の通り発表されています。

- 業績向上に寄与する
- イノベーションやプロセス改善が起きやすくなる
- 意思決定の質が高くなる
- 情報や知識が共有されやすくなる
- チームの学習が促進される

心理的安全性が低い状態のコンフリクト(組織内の葛藤)は、人間関係(人の好き嫌い)や仕事のプロセス(仕事の管轄:私の仕事、あなたの仕事)に悪影響を与えます。反対に、心理的安全性が高い状況下では、コンフリクトはむしろ歓迎すべきもののなのです。自由闊達に意見が交換されるため、肯定的で、健全なヘルシーコンフリクトがタスク上に起きます。同じ問題・事実に対して、「あなたはそう思うということですが、私はこう思う」と意見をぶつけ合うことができるようになり、その結果、業績に良い影響を与えます。その際に大事なことは、会社の理念やビジョンにベクトルを合わせた各人の発言であることです。

また、心理的安全性が高くウェルビーイング(幸福度)が高い従業員は、低い従業員に比べて「創造性は3倍」・「生産性は1.31倍」・「売上高は

1.37倍」高いという調査結果も出ております。

3. 人的資本経営を実践して「人材で勝つ」会社への変革

「人的資本」理論の開拓者米シカゴ大学のノーベル賞経済学者ゲイリー・ベッカー教授は、人的資本経営は全社が同期して競争力を高める経営モデルだと言っています。日本企業は従業員のエンゲージメントについて、過度に楽観的で、「会社は従業員を大事にしているから、従業員も一生懸命働いてくれるはず。自社の企業文化は自由闊達だ」と、経営層は思い込んでいる傾向があります。人的資本経営のエッセンスは、根拠のない楽観を捨て性善説に則った行動計画を経営に実装し、進捗状況をきちんとマネジメントすることに尽きます。

米国ギャラップ社の調査(2017年発表)では、日本企業の従業員エンゲージメント、熱意あふれる社員の割合は世界139か国中132位。2022年の同調査でも129か国中128位と長らく下位に低迷しております。調査結果を知った当初は目を疑いましたが、複数の調査と比較すると必然に思えてきます。

アジア太平洋地域の各国を対象としたパースル総合研究所の調査「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」によれば、「現在の勤務先で継続勤務を希望する人」の割合は52.4%と最低でした。では、転職を希望しているのかというとそれも違います。「転職意向のある人」の割合は25.1%とこちらも最低です。一方で「社外学習・自己啓発をしていない人」の割合は日本がもっとも高いのです。

これが、国内労働者の平均像です。欧米だとエンゲージメントが低い従業員は退職や転職を選ぶため、熱意の高い人間だけが会社に残り

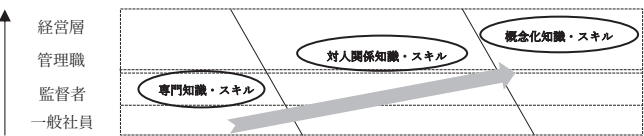
コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

ます。ところが、日本はエンゲージメントが高くない人も会社に残り続けるわけです。このような状況に鑑み、改めて「人で勝つ」ための人的資本経営を実践するための方策を考えて取り組みを強化する必要があると考えます。

Ⅳ. R・カツの理論を活用したリスクリングの推進

1. カツの理論とPCO業界での活用

カツの理論とは、様々な職種に必要な能力は3種類のスキルがあり、階層の違いによって必要なスキルの重要度が変化していくという考え方です。



経営者層・管理職層・監督者層・一般社員層毎に夫々の階層に必要な知識・スキルにつ

いて、「①専門知識・スキル ②対人関係知識・スキル ③概念化知識・スキル」に区分して必要な知識・スキルの習得状況を把握し、リスクリングに活かすことが大事です。

①専門知識・スキル

有害生物防除・駆除、清掃、建築、コロナ禍・鳥インフルエンザ等の消毒、電気工事、デジタル化・DX化等、ロボット・ドローン、商法・会社法等、その他(総務・会計・税務・原価率・粗利益率・営業利益率・経常利益率等)

②対人関係知識・スキル

コミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント、ビジネスマナー、営業、プレゼンテーション、

③概念化（コンセプチュアル）スキル

論理的思考、批判的思考、ビジョニング、課題形成、課題解決、計画策定、フレームワークの活用、その他

＜階層別に求められる知識・スキル＞（例示）

	テクニカル 専門知識・スキル	対人関係 知識・スキル	概念化 知識・スキル
経営者層	デジタル化・DX化、商法・会社法・税法・財務会計・管理会計・税務会計・キャッシュフロー	コミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント、プレゼンテーション、	ビジョニング、課題形成、課題解決、計画策定、
管理職層	デジタル化・DX化等、ロボット・ドローン、総務、会計・税務・原価率・粗利益率・営業利益率・キャッシュフロー	コミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント、営業、プレゼンテーション、	論理的思考、批判的思考、ビジョニング、課題形成、課題解決、計画策定、フレームワークの活用
監督者層	有害生物防除・駆除、清掃、建築、消毒、デジタル化・DX化等、ロボット・ドローン、総務、会計、原価率	コミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント、営業、プレゼンテーション、	論理的思考、批判的思考、課題形成、課題解決、フレームワークの活用
一般社員層	有害生物防除・駆除、清掃、建築、消毒、デジタル化・IT化等、ロボット・ドローン、総務、会計、原価率	コミュニケーション、リーダーシップ、ビジネスマナー、営業、プレゼンテーション、	論理的思考、批判的思考、課題形成、課題解決、

2. 劇的に変化する経営環境に対応するための「リスキリング」の実施

近未来の環境変化を視野に入れて職階別に必要な知識・スキルの見直しを行うと同時に、現在従業員が保有する知識・スキルの棚卸しを行い、「要リスキリング必要項目」を特定して「リスキリング研修」の機会を提供するという段取りを組む必要があります。そして、研修で学んだ知識・スキルを現場で実践し成果につなげるためのフォローアップをすることが大事です。

★従業員の現在保有する知識・スキルの棚卸しには、「ペストコントロール東京79号」10ページの「能力開発目標と力量診断」シートを参考にして自社にあったシートを作成して活用してください。

V. 収益力拡大策の実施と諸物価高騰等に対応した実質給与アップの好循環の実現

PCO業界としましては、政府が推進する「働き方改革」や「成長産業への労働移動の促進」等への対応や競争力強化の上からも、まずは、個々の会社の収益力を拡大するために、現状分析を行いECRS等のフレームワークを活用して社内会議の効率化や削減してもよい業務がないかどうかを検証して削減できる業務があれば削減する必要があります。

さらには、2025年の崖も考慮してDXへの対応やChatGPT等生成AIの活用、そしてマダガスカルゴキブリロボット「サイボーグ」やドローン等の活用による業務の効率化を検討する必要があります。その上で、既取引先の中で重層化できる顧客があればそちらの顧客と重層化交渉をするべきです。さらには、「マー

ケティング近視眼」にハマらないように越境戦略を検討して進出する等の方策を講じる必要があります。

そして、収益力を向上させ、諸物価高騰への対応と従業員の実質給与アップを実現し、優秀な人材の流出を防止すると同時に持続的な成長軌道に乗せるのが賢明な策と考えます。

★「2025年の崖」とは、経済産業省が「DXレポート」で提示した「企業の持つ既存のITシステムが老朽化し、レガシーシステムとなりDX推進の妨げとなるのではないかと」いうことです。レガシーシステムの刷新がうまくいかず、DXの実現が遅れることで、世界の市場で起きるデジタル競争に負けてしまうことになるということです。

まとめ

PCO業界を取り巻く経営環境は、近年大きく変貌しました。コロナ禍を基点に急速に

進んだ働き方改革や間近に迫る2025年の崖（レガシーシステムの見直しによるDX等への対応）等への対応が求められます。そして愈々始まった少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴う恒常的な人手不足、さらにはPCO業界独自の経営課題等を考えます時、労働集約型の業務遂行が多いPCO業界におきましては、Chat GPT等生成AI等の活用による業務の効率化を図りたいところではありますが、インターネット上の情報量も他業態に比べて少ないため活用には今しばらく時間がかかるのではないかと思います。

そうはいっても、持続的成長発展を続けていくためには、やはりここで今一度原点に立ち返り、「環境変化に対応した事業戦略に紐づいた人材戦略」を検討する必要があるのではない

コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

いかと考えます。

参考文献

- 「人材開発に成功する辞典」（横山太郎他著
日刊工業新聞社刊）
- 「小さな会社の採用・育成・定着の教科書」大
園羅文著（株）日本実業出版社刊）
- 「弥報Magazin6june2023」（大江柱太郎他編
弥生（株）刊）
- 「世界標準の経営理論」（入山章栄著 ダイヤ
モンド社刊）
- 「ビジネスフレームワーク図鑑」（小野義直・
宮田匠著（株）翔泳社）
- 「心理的安全性のつくりかた」（石井遼介著
日本能率協会マネジメントセンター刊）
- 「幸せのメカニズム」（前野隆司著（株）講談社
刊）
- 「How To START UP」（久野孝稔著（株）あさ
出版刊）
- 「第9回ペストコントロール実態調査報告書」
（日本ペストコントロール協会刊）
- 「Pest Control TOKYO78・79・80号」（公益
社団法人東京都ペストコントロール協会刊）
- 「できるChat GPT・基本編＋活用編」（清水理
史著（株）インプレス刊）
- 「まるわかりChat GPT＆生成AI」（野村総合研
究所編（株）日経BPマーケティング刊）
- 「これさえ読めばすべてわかるChat GPT完全
攻略」（週刊ダイヤモンド合併特大号2023年
6月10・17日ダイヤモンド社刊）
- 「営業生産性を高める！データ分析の技術」（高
橋威知郎著 同文館出版刊）

PCO 業界を取り巻く経営環境の変化

PCO 業界の悲願でもあった厚生労働省編「職業分類」に掲載されることが決定され、顧客の信頼度の向上による業界のブランド力の向上に業界各社が取り組む必要がある。そこで、まずはコロナ禍 2019 や諸物価の高騰等を踏まえた最近の経営環境の劇的な変化を確認して次の戦略を考えて経営に当たることが要請される。

項 目	コ ン テ ン ツ	内 容			備 考
景気の動向	実質 GDP と消費者物価指数		2022 年	2023 年 (予測)	2024 年 (予測)
		実質 GDP	1.4%	2.0	1.0
		消費者物価	3.0	2.8	1.7
	新設住宅着工戸数 既設住宅市場 リフォーム市場 家余り予測 (2023 年)	—	86 万戸	88	86
		—	(80)	(79)	(?)
人口動態	人口内訳 (2023 年 2 月 1 日 現在)	微増見込み 微増ないし横ばい、見込み ①住宅総数「6546 万戸」②世帯数「5419 万世帯」 ③①－②＝1127 万戸			日銀「経済・物価見通し」日経新聞 (2023.10.31) 生鮮食料品を除く総合指数 2040 年 (予想)「55 万戸」 野村総合研究所資料 () 内はコロナ禍・ウクライナ情勢に改善ナシの場合 野村総合研究所資料 野村総合研究所資料 日経新聞「チャット資料」(2022 年 9 月 3 日)
		総人口	12463.1 万人	対前年比▲56.3 万人	総務省統計局資料
		生産年齢人口	7405.6	▲20.8	2022 年度の合計特殊出生率は「1.26」(対前年比▲0.4 人) で 7 年連続低下
		高齢人口	3618.0	▲6.0	
		(15 歳未満)	(1439.5)	(▲29.4)	

コロナ禍を基点にPCO業界を取り巻く経営環境が激変
 ～変化に対応した人材戦略の展開が急務

項 目	コ ン テ ン ツ	内 容	備 考
有効求人倍率	2023 年 7 月	有効求人倍率「1.2 9 倍」(対前月比▲0.01 ポイント) 正社員有効求人倍率「1.0 2 倍」(対前月比▲0.01 ポイント) 新規求人倍率「2.2 7 倍」(対前月比▲0.0 5 ポイント)	厚生労働省職業安定局資料
新卒者の離職率	(2 0 2 0 年新卒の 3 年以内の離職率) (従業員規模別大卒(高卒) 3 年以内 離職率)	大卒「32.3%」短大卒「42.5」高卒「37.0」中卒「52.9」 5 名未満「54.1% (60.7)」5 ～29 名「49.6 (51.3)」30～99 名「40.6 (43.6)」100～499 名「32.9 (36.7)」	厚生労働省 2 0 2 3 年 1 0 月 発表資料
近年の法律の施行・改正等			
主要な法律	概 要	施 行 時 期	備 考
働き方改革関連法	労働基準法 パートタイム労働法・契約法 改正育児介護休業法 時間外 (60H超) 割増賃金引上げ	2020 年 4 発 1 日 2021 年 4 月 1 日 2022 年 1 0 月 1 日 2023 年 4 月 1 日	中小企業への適用 中小企業への適用 男性の育休 4 週間迄・分割 2 回迄 中小企業への適用「25%→50%」
労働施策総合推進 法	パワハラ防止法 (通称)	2022 年 4 月 1 日	中小企業への適用・窓口設置・周知 義務化
個人情報保護法	保有データの開示義務化等	2022 年 4 月 1 日	個人の権利・利益強化
女性活躍推進法	常時雇用労働者 1 0 1 名以上企業対 象 (含む 1 年以上雇用パート)	2022 年 4 月 1 日	常時 100 名以下企業は努力義務
パートタイム・有期 雇用労働法	短時間労働者に対する健康保 険・厚生年金保険の適用拡大	2022 年 10 月 1 日 2024 年 10 月 1 日	常時 101 名以上・4 分の 3 条件 常時 50 名以上・4 分の 3 条件
雇用保険法	雇用主負担の引き上げ 労使負担ともに引き上げ	2022 年 4 月 1 日 2022 年 1 0 月 1 日	6.5/1000 8.5/1000 社員負担 5/1000

主要な法律	概 要	施 行 時 期	備 考
職業安定法	求人等情報の適切な表現の義務化	2022年4月1日	
最低賃金法	最低賃金の引き上げ	例年10月	加重平均で「43円アップ」(目安) 全国平均「1,004円」
改正食品衛生法	HACCP完全義務化	2021年6月1日	
電子帳簿保存法	電子取引の取引情報に係る電磁的記録の保存 インボイス制度	2022年1月1日 2023年10月1日	一定の条件下で2023年12月31日迄猶予 課税事業者は基本的に申請・導入 する必要あり
改正空き家等対策 特別措置法	「管理不全空き家」は固定 資産税の住宅用地特例を解 除	2023年6月成立	住宅用地の「3～6倍」になる NPO法人・社団法人等を「空き家 等管理活用法人」に指定

◆「管理不全空き家」の固定資産税：200㎡以下は3倍 200㎡超は6倍

中小企業庁

中小企業向け 賃上げ促進税制～2022年4月1日から2024年3月31日までの間に開始される各事業年度対象

- 雇用者全体の給与等支給額の増加額の最大40%を法人税（個人事業主は所得税）から税額控除できる制度です。
- 雇用者全体の給与等支給額を前年度比で1.5%以上増加させた場合は15%税額控除、2.5%以上増加させた場合は30%税額控除でできます。
- 教育訓練費を前年度比で10%以上増加させた場合は、追加で10%税額控除できます。

★中小企業向け賃上げ促進税制ご利用ガイドブック（中小企業庁発行）参照

問い合わせ先中小企業税制サポートセンター：03-6281-9821

気候変動の影響とSDGsへの対応

気候変動の影響	
<「気候変動の観測実績・予測及び影響評価統合レポート2018」より加筆修正>	
自然環境への影響 ※国連キャンペーン「いまますぐ動こう気温上昇を止めるために」 「1.5°Cの約束」(産業革命以前と比べて「+1.5°C以下」に抑える)	水環境・水資源への影響：水質の変化、濁水の発生等が蚊の発生源 自然生態系への影響：生物の分布の変化 ・有害生物の北上・世代の増加 ※「1.5°C上昇」すると熱波「4.1倍」・干ばつ「2.0倍」・豪雨「1.5倍」
人間社会への影響	農業・森林・林業・水産業への影響：収穫量の変化、品質の低下等 自然災害・沿岸域への影響：洪水・高潮・海岸浸食・土砂災害等 健康への影響：熱中症や感染症のリスクの増加
産業・経済活動・国民生活・都市生活への影響	上記2項目の影響からの派生：産業・経済活動・国民の社会生活への影響が大
SDGsへの対応～循環経済の原理の応用	
防除施工時に不燃ごみを回収し分別してリサイクル業者へ売却(例) 回収したプラスチックやペットボトルとして空き缶・瓶類は分別して夫々専門のリサイクル業者へ売却	防除施工後回収した害虫・害獣等を資源として再利用(例) 回収した有害生物を乾燥させて粉末にし、雑魚の魚粉等と混ぜて「飼料」「肥料」として活用～使用薬剤は人畜無害が条件
CSV(Creating Shared Value)提案による空き家の適切な管理～企業の社会との共有価値の創造の実践 PCO業界が行政と連携して「空き家の適切な管理」を通じて地域の衛生環境の保全に貢献	

★空家等対策の推進に関する特別措置法の一部改正(改正空き家対策特措法)(2023年6月成立)

空き家の適切な管理や活用を促進するため、①空家等活用促進区域(仮称)に関する制度の創設や、②適切な管理が行われていない空家(管理不全空き家)に対する措置の拡充を図るほか、③空家等管理活用支援法人(仮称)に関する指定制度の創設を目指す。

急激なデジタル化の波への対応

DXの推進	DX (デジタルトランスフォーメーション) とは：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること（経済産業省の定義） いわゆる「2025年の崖」問題：既存システムの問題解決が必須 デジタルの活用：ERP・RPA・IOT・CRM・SNS・テレワーク・Web会議等への活用
生産性の向上	Webマーケティングへの活用：AI・MA・SFA・CRM システムの活用による既存顧客の管理や新規顧客開拓・両利き営業への活用 ロボットの活用：デジタル技術 3D カメラ搭載型のマダガスカルゴキブリ「サイボーグ昆虫」・ムカデ型ロボット等を活用して施工調査・結果報告書の作成等への活用 生成AIの活用：Chat GPT 等の対話型 AI を活用し業務の効率化と生産性の向上につなげる
リスクリソグ教育の必要性	デジタル技術を活用できる人材の育成：「A s Is To Be」を要確認・「力量評価シート」の活用で必要スキルを把握して教育研修を実施することが急務

★上記の3点セットの活用とマーケティングの4C並びにWEBマーケティングの活用でコストを削減し、コスト競争力を強化することにより同業他社との「価格競争」に勝つ方策を検討する。

◆特に、「経営層」に対するマーケティングに関するリスクリソグの必要性が大である。

なお、マーケティングの4Cとは、<①「顧客にとっての価値 (Customer Value)」②「顧客の負担費用 (Customer Cost)」③「顧客にとっての利便性 (Convenience)」④「顧客とのコミュニケーション」>の4つの視点から顧客対応の在り方を検討すること。