

人手不足を乗り越える経営戦略



山内経営労務研究所
(株) トモニ
山内 輝光

《中小企業に試練は続く…たいして景気も良くないのに人がいない》

※このところ企業訪問の度にこんな会話をお客様と交わします。

「人の確保はどうか、うまくいっていますか？」

「いいや足りんなあ！よそはどんな具合かな？」

「いずこも同じですよ、みなさん足りんと言っていますね。」

「景気も特に良いとは思わんのに、なんで人がいなくなったのかな？」

「最近では求人活動をしていても問い合わせすらない、困ったもんだ……。」

※本当に困ったものです。この状態が続けば経営活動が十分できなくなり、企業の存続すら危うくなります。

1. リーマンショックの次は人手不足

(1) 中小企業の景況と人手不足

もともと中小企業における「人の確保」は宿命的な経営課題と言われてきましたが、特に景気がよくなるとともにその課題が顕著になってきます。

古くはバブル景気たけなわの1990年代前半の頃、造るのが間に合わない、並べるとすぐ売れるという好景気で「猫の手も借りたい」というほど「人の確保」に苦労しました。

それから20数年を経て再び人手不足時代がやってきました。しかし、今回の人手不足はこれまでと少し性格が違うように思います。

大変厳しかった2008年のリーマンショックからようやく立ち直り、企業の経常利益(2015年)

も当時を上回るほどに回復しましたが、その内容を見てみますと中小企業においては必ずしも好景気による回復とまでは言えないようです。(資料1)

確かに大企業は輸出の増大により製造業を中心として売り上げが好調で、変動費減と相まって利益が増大しているのに対して、中小企業は売り上げの停滞分を変動費減と人件費の節約で何とかカバーして利益を計上しています。

大企業が売り上げ増に対応して人の確保に向かう分、リーマンショック対策で絞りに絞ってぎりぎりの人員でやってきた中小企業がさらにその影響を受けているのは確かでしょうが、たいして景気も良くないのに人手が足りなくなる原因はもっと別のところにありそうです。

(2) 人手不足は構造的要因

職場に働き手(生産年齢人口15歳~64歳)が

(資料1) 経常利益の要因分解(2009年と2015年の第1-4半期の平均増加分)

経常利益増大理由	企業規模区分		補 足 事 項
	大 企 業 (6.7兆円)	中 小 企 業 (2.5兆円)	
売上高増	2.0	▲0.9	◎大企業は6分類の業種すべて売り上げ増。 ◎中小企業の売り上げを押し上げているのは建設業のみで、製造業は微減、卸売・小売り・サービスの3業種は2~3兆円ほどのマイナス貢献。(原因は需要の停滞、競争の激化、消費者ニーズの変化への対応難等) ◎変動費減・・・原油・原材料価格の低下 ◎減価償却減・・・国内設備投資の抑制
変動費減	2.2	1.7	
減価償却費減	1.3	0.1	
営業外損益増	1.1	0.04	
人件費減	0.02	1.6	

(中小企業白書・・・平成27年度)



いないと仕事は進みませんが、その働き手が労働市場からもいなくなっています。1995年(平成7年)の国勢調査では8,726万人に達していましたが、これをピークに減少を続け2015年(平成27年)の国勢調査では7,728万人とわずか20年間に1,000万人も減少しました。

リーマンショック対策に隠れて表に出ていませんでしたが、もともと人手の確保に苦しむ中小企業にとっては大変ショックなことです。

こうした状況下で大手企業をはじめとした好調な企業が採用活動を活発化しますと、たちまち労働市場に人がいなくなり、企業によっては欠員補充の採用すらできないという窮地に追い込まれる心配があります。

これからの経営活動にとって脅威なのは、この働き手は今後も引き続き毎年50~60万人の減少が予想されていることです。労働市場からますます人がいなくなる中で、自社の経営活動に必要な人材を確保していくことは容易なことではなく、リーマンショックよりももっと解決困難な課題と言えるかもしれません。(資料2)

(資料2) 生産年齢(15~65歳)人口の推移

該当年	人数	減少人数	比較期間
1995年(H7年)	8,726万人		
2015年(H27年)	7,728万人	▲998万人	期間20年
2020年(H32年)	7,406万人	▲322万人	期間5年
2025年(H37年)	7,170万人	▲236万人	期間5年
2030年(H42年)	6,875万人	▲295万人	期間5年

(1995年、2015年・・・総務省統計局 国勢調査)
(2020年以降・・・国立社会保障・人口問題研究所 中位推計)

(3) 人手不足は離転職を活発化させる

人手不足は企業の求人活動を活発化させますから、労働市場には現在よりもより好条件での就業を目指して転職希望者が集まることになります。一方、企業ではその分だけ定着性の低下

が懸念されることとなります。

また、人手不足の長期化は産業間、企業間の人手確保力に格差を増大させる雇用のミスマッチを助長することにもなります。

例えば、帝国データバンクの調査(2017年1月)では人手不足と答えた割合が顕著(60%以上)な業種は次のようになっています。いずれにしろこれからの人手不足対策は、外部人材の調達力と内部人材の定着力の向上を目指した相当に腰を据えた取り組みが求められます。

【正社員が不足】

放送(73.3%)、情報サービス(65.6%)、メンテナンス・警備・検査(62.9%)、人材派遣・紹介(60.8%)、建設(60.1%)

【非正社員が不足】

飲食店、娯楽サービス、飲食料品小売業等、上位10業種中8業種が小売りや個人サービスと個人消費関連業種

2. 腰を据えた人手不足対策の実施

(1) 人口減少時代と経営のパラダイム転換

毎年50~60万人の働き手が減少するかつて経験したことがない時代の進行は、企業の経営活動の在り方を根本的に見直すこととなります。

「お客様満足」を第一とし、その実践に必要な人材の確保と活用による経営活動から、人材の確保能力に対応した経営活動へとパラダイム転換を迫られています。

言葉を変えていえば、「人に選ばれる経営」、「人が集まる経営」を実践できた企業が、従業員だけでなくお客様にも選ばれる企業として存続発展していく時代になったといえるのではないのでしょうか。

新たな時代への対応は、まず自社の人材確保力（選ばれる力、集める力）の現状棚卸から始めることをお勧めします。

（2）人材確保力の棚卸と離転職の理由把握

労働人口の減少で企業の人手不足が続くと労働市場は一般的に求職者側に有利な状況となりますので、好条件を求めて離転職が増加してきます。企業は人材の流出を防ぎ定着率向上を目指して努力をしなければなりません、その効果を高めるために、まず現在企業からの離転職がどのような理由で行われているかをみてみましょう。

《転職入職者の前職の離職理由 全企業規模》

①定年・契約期間の満了 ……………	15.8%	} 67.1%
②労働条件が悪い ……………	12.2%	
③職場の人間関係 ……………	9.8%	
④収入が少ない ……………	9.3%	
⑤仕事の内容に興味が持てない ……	6.0%	
⑥会社の将来に不安 ……………	5.4%	
⑦能力・個性・資格活かせず ……	4.9%	
⑧結婚、出産・育児、介護・看護 ……	3.9%	
⑨会社都合 ……………	6.7%	
⑩その他の理由 ……………	26.2%	

資料：厚生労働省 雇用動向調査を基に作成（2014年）

（中小企業白書 16年度版より）

この資料から考えられることは、⑨会社都合と⑩その他の理由を除く約7割の理由については、改善の余地がありそうですね。

例えば、定年・契約期間の満了（15.8%）については、定年後の継続雇用制度の充実や契約期間の満了については再契約することで、外部流出を防止することができそうです。

（3）まずは「内部客」の満足度向上対策が第1

人材確保対策としてまず経営者が実施するこ

とは、働く側にとって有利な状況となっている転職市場に身を移さずに、自社に留まって日々の業務に従事してくれる従業員に感謝することです。しかもお客様としての感謝をすることです。

経営者には二つのお客様がいると思ってください。一つは外部にいて自社を活用していただいているお客様、二つは社内において日々の業務に従事してくれる従業員を「内部客」と認識します。

会社の存続発展のためにはこの二つのお客の満足度を高めることが求められます。特に、有利な売り手市場にある内部客の満足度を高めることが大切となります。これは定着対策と同時に意欲向上対策ともなります。

好況を謳歌している大企業と違って中小企業は厳しい経営環境にありますから、単に定着してくれるだけでなく高いモチベーションをもって頑張ってもらわなくてははいけません。

具体的にはどんな満足対策がとれるのか、自社の経営状況等勘案しながら検討を進めてください。

3. 「内部客」の満足度向上対策

（1）会社の存続価値の再確認と共有化

これからの企業経営にとって最も大切でかつ組織活動のよりどころとなるものとして「経営理念」、「ビジョン」の確立があります。

前述の離職理由アンケートにも「会社の将来に不安」というのがありましたが、理念なき経営は羅針盤なき浮草経営で大変不安定ですし、組織が一体化する「シンボル」がありませんので外から見ても魅力に乏しい組織となります。

企業は環境適応業と言われていますが、人や社会への役立ちを通して存在価値が認められ生き続けることができると思います。

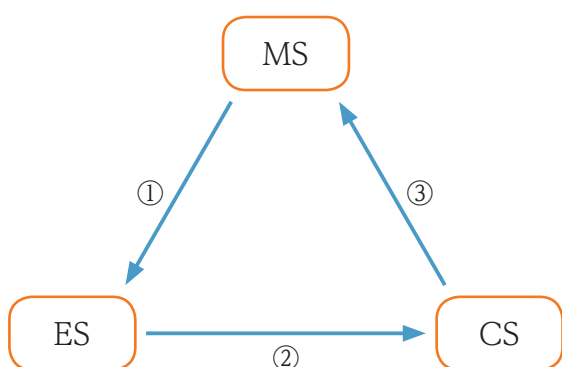
会社がしっかりした貢献意識、目的意識を

もって事業活動に取り組むことが、従業員にも自信や誇りを醸成し、定着化を促進することにつながります。

(2) 組織の維持発展と三つの“S”のトライアングル

経営理念や方針が確立したら、その達成に向けた労使の役割分担（三つのS）を明確化して、日々の業務活動に努力します。

労使がお互いの役割（責任）をしっかり認識し、お客様（外部客）をも巻き込んだ三つの“S”のトライアングルを回していくことで、企業の存続価値をより高めることができます。



- ①経営者の役割（努力）・・・従業員の満足（ES）
- ②従業員の役割（努力）・・・お客様の満足（CS）
- ③お客様の支持（継続）・・・経営者の満足（MS）

(3) 自社でできる“ES”向上計画の立案と実践

急がば回れではありませんが、経営者の満足（MS）は従業員の満足（ES）を高めることで達成できます。

また、従業員が組織に対する信頼感や帰属意識を高めることで定着性も促進されますからまさに人手不足対策は従業員の満足対策といえます。ここで、しっかり腰を据えた取り組みを期待します。

私は、具体的な満足づくりを「従業員報酬向上計画」または「従業員の3安（安全・安心・安定）づくり」と呼んでいます。よかったら参考にしてください。（資料3）

4. 人手不足対策は“人大切・人活かし”

自社にとって必要な人材とは、自社に留まって日々の業務に従事協力してくれる内部客（従業員）です。このお客に感謝し、大切にしながら、より活かす努力を継続する。

大切にされ活かされることで満足度を高めた内部客自身が、それをまわりに分かちたくて身内や知人を紹介し連れてくる。昔も今も人に困らない中小企業には、こうした人材確保対策が息づいているように思います。

(資料3) 社員報酬向上計画 (内部客の満足)

報酬区分	報酬項目例	現状	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
安全・安心・安定	金銭報酬	・賃金水準、賃金決定方法 ・賃金・退職金制度、分配率等					
	時間報酬	・所定労働時間、残業時間 ・休日・休暇等					
	やり甲斐報酬	・参画制度、権限移譲 ・評価と処遇、申告制度等					
	快適報酬	・労働環境、安全衛生 ・福利厚生、健康増進等					