

超人手不足時代
人材確保 **緊急**
流出防止 **点検**

はじめに

長時間労働、同一労働同一賃金への是正、ブラック企業の監視強化など、働き方改革を推進していくこと自体は決して悪いことではありません。

しかし、この「改革」だけが原因ではないにしても、深刻な人手不足に陥っている中小企業は少なくありません。採用難、人材難となっているのは大手企業でも同様なのですが、企業の基礎体力の違いは明白です。

厚生労働省が毎月発表する有効求人倍率ですが、地域、業種、当然会社によっても違うので、一概に「平均」という数字だけで、全体的な状況把握と判断することはできませんが、ここ最近の結果だけを見れば、平成バブル期、いや高度経済成長期並みの高水準となっています。

この倍率が高いという状態は、労働者としては何処に行っても働けるまさに売り手市場であるわけで、雇用創出の政策の効果が出ているという見方もできますが、反対に完全失業率は悪化していることに加え、労働者の賃上げは鈍く、労働環境が改善されているとは決して言えません。

財務省は昨年10月25日、全国の企業を対象に実施した人手不足に関する聞き取り調査の結果を発表しました。それによると、人手不足を感じていると答えた企業は全体の63.2%に上り、約3社に2社が人材確保の問題に直面している実態が浮き彫りになりました。特に中小企業は人手不足との回答が74.7%を占め、より深刻な状況になっています。

人手不足の要因としては、「募集をかけても集まらない」との回

答が最も多く、製造業は 52.3%、非製造業は 71.7%でした。そして、介護需要が高まる中、「供給が追い付かない」、「長時間、過重労働のイメージがあり敬遠される」、「労働環境の整備が進んでいる業界に人が流れてしまう」といった恨み節、諦めたかのような人材の確保に苦勞する声も寄せられています。

こうした採用難時代をどう乗り切るのか？、その対策は事業継続のための最優先事項であるとも言えます。

本書で紹介する方法がすべての企業に当てはまるということはないでしょうが、今までの通りやっていけば…は、通用しないことを認識し、見直しの参考にぜひ活用してください。

※本書では、正社員だけでなく、非正規社員（契約社員、パート、アルバイト）も合わせて「社員」と表記しています、

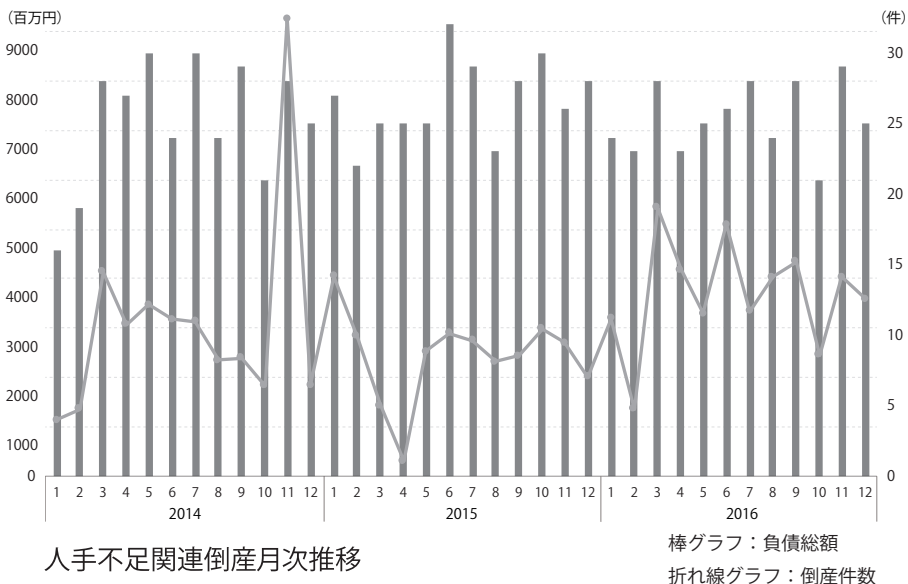
大変なことになっている 人手不足による倒産の実態

東京商工リサーチによる「人手不足」関連倒産の集計では、主に代表者死亡や入院などによる「後継者難」型が中心だったものが、人手不足感が解消されない中で「求人難」型、「人件費高騰」関連など、全体の比率からすれば少ないものの、体力の乏しい中小企業にとっては切実な問題となっています。

2016年（1～12月）の「人手不足」関連倒産は累計304件（前年比5.0%減、前年320件）。内訳は、代表者死亡などによる「後継者難」型が270件（前年281件）、「求人難」型が17件（同25件）、「従業員退職」型が17件（同14件）でした。また、人件費高騰による負担増から資金繰りが悪化したなどの「人件費高騰」関連倒産は2016年の累計が24件（前年22件）でした。

	2014年		2015年		2016年	
	件数	負債	件数	負債	件数	負債
1月	16	1,135	27	4,048	24	3,185
2月	19	1,353	22	2,839	23	1,358
3月	28	4,142	25	1,439	28	5,440
4月	27	3,066	25	310	23	4,179
5月	30	3,468	25	2,519	25	3,296
6月	24	3,171	32	2,897	26	5,095
7月	30	3,133	29	2,746	28	3,344
8月	24	2,350	23	2,320	24	4,030
9月	29	2,395	28	2,438	28	4,343
10月	21	1,839	30	2,988	21	2,446
11月	28	9,270	26	2,704	29	4,039
12月	25	1,848	28	2,004	25	3,591
計	301	37,170	320	29,252	304	44,346

（負債単位：百万円）



人手不足関連倒産月次推移

昨年8月に出された帝国データバンクの「人手不足に対する企業の動向調査」によれば、企業の37.9%で正社員が不足していると回答され、2016年1月から1.6ポイント減少したとはあります。

非正社員については、最も人手が不足していると感じている業種は「飲食店」(79.5%、前回調査比6.2ポイント減)が最高で、2位の「飲食料点小売」(63.8%、同2.0ポイント減)3位の「娯楽サービス」(63.0%、同11.0ポイント増)は6割を超えています。そして、「旅館・ホテル」(57.1%、同2.3ポイント減)、「メンテナンス・警備・検査」(50.4%、同3.1ポイント減)も5割を超えます。

とりわけ、「飲食店」「飲食料点小売」「旅館・ホテル」「メンテナンス・警備・検査」の4業種は、正社員も不足していると考えており、人手不足は雇用形態とは関係なく、深刻な状況にあると言えます。

新たな人材確保の前に
辞める社員を出さない
そのために
今やるべきこと

≡ 辞められたら困る人間と ≡ 困らない人間を見極める

1

会社の中に、あるいは自分の部下の中に、「辞めても困らない人」、または「辞めてもらったほうが良い人」はいませんか。

本書では、超人手不足の対応策が紹介されるはずなのに、いきなり「辞めてもらう」などと書けば、疑問というよりは、冷たい言い方に怒りを感じた方もいるかもしれません。

しかし、先の質問に「いない」と言い切れる会社（社長、管理者）は、かなり理想的な組織であるのか、すでにこれ以上のないところまで人員が絞り込まれている、良い意味で精鋭部隊、悪い意味だと逼迫した状態のどちらかであるのではないかと思います。

無用なトラブルを引き起こさないための解雇マニュアルを解説していくわけではありませんが、社員が辞めていくのを防ぐエネルギーを「辞めても困らない人」と「辞めてもらったほうが良い人」にまで使うというのは、無駄な話です。

誤解がないように言っておくと、業種、業態、会社によっても事情は当然違い、何も社員全体の教育や定着率改善を無視しても良いと言っているわけではありません。定着率の向上は、企業体質や職場風土、給与や人事制度など様々な要因を考慮していく必要があるため、一朝一夕に目標を達成させることは難しいでしょう。だからといって、地道な経営改善を進めるだけでは、「辞められると困る人」から先に条件のよい会社へと転職してしまう、つまり「優秀な人から先に辞めていく」、これが往々にしてある傾向であり現実です。

気が付けば誰も居なかった…という事態を招く前に、非情に徹した考え方も、時には必要なのです。

社員として、部下として長く自分の下にいれば、情が移ります。「で
きの悪い子ほどかわいい」ということがあるかもしれませんが、社
員の区分け、見極めをするにあたっては、個人的な好みや感情はで
きるだけ取り除かなければなりません。この判断は、社長または管
理者の個人的な資料であり、「人事考課」ではありません。最初か
ら硬く考えずに、「辞めさせないエネルギー」を誰と誰に向けてい
くのかをはっきりさせておくことが目的です。

4 タイプの分け方とエネルギー「>>」のかけ方

人財 >>>>>>

会社にとって価値のある人。マ
ニュアルなどなくても自分なり
に仕事を進められる。他の人の
マニュアルを作ることもできる。
「一番辞められては困る人」

人材 >>>>

素材として可能性を持っており、
会社にとってプラスをもたらす
人。マニュアル通りに仕事がで
きることはもちろんマニュアル
を自分なりに工夫して使いこな
す。「辞めないでいてほしい人」

人在 >>

いるだけの人。人数合わせのため
だけにいるようなもので、マ
イナスにはならないもののプラ
スにはならない。マニュアルが
あれば、なんとかこなすことは
できる。「いてもいないくてもど
ちらでもよい人」だが、人手不
足解消要員にはなる。

人罪 >

ミスが多く、トラブルも時折引
き起こし、職場のチームワーク
を乱したりもする。マニュアル
もこなせず、会社にとってはマ
イナス要因でしかない。「いても
らっては困る人」

誰が辞めそうか、誰が大丈夫か やる気をチェック

2

辞めるつもりが全くない人に、辞めさせないためのエネルギーを割くのはもったいない。というよりは、「辞められたら大変だ」という思いから、日々ハラハラしながら、誰に対しても気を遣っていても、神経がまいってしまいます。

辞めたい気持ちを起こさせない気遣いはもちろん必要です。しかし、給料が世間相場よりも低く、有給休暇の取得もままならないような経営状態なら、今の風潮であれば、社員は一様に辞める気持ちになってしまっていると思うとおいたほうがよいでしょう。つまり、いちいち個別に気を遣ったところでさほどの効果はないので、定着率向上のための基本的な経営改善にエネルギーを注いだほうが管理者の精神衛生上にも良いだろうということです。

人の気持ちは何らかの兆候として表れているはずで、それをいち早く察知して先手先手の対応策を講じていくことが賢い上司です。そのためには、まずは社員の率直な気持ちを現在進行形で掴むことが必要です。昨日まではそんな素振りもなかったのに突然に…、というケースはよくあり、過去に把握した情報は当てになりません。

だからといって、そうした判断をするためには何らかの指標を持っていなければ、結局のところ日々気を遣うことと同じになってしまいます。

一つの見方は、仕事の中にどれだけ提案的な要素が含まれているかという点です。本人の創造性が会社の発展方向に発揮されている場合は、「この部分はこのようにしたほうが将来的に見てもベターだと思い、やってみました…」という発言があるはずです。

逆に「とりあえずやってみました…」というニュアンスにしか聞き取れない場合、どこか投げやりの報告をしてきたときは要注意です。以下のような兆候があるから「辞める気だ」と短絡的な判断をすることは危険ですが、無用な観察をしなくてもよい判断基準として参考にしてください。

辞めたいと思っている兆候危険度「中」

- ・何かにつけて簡単に妥協するケースが目立ち出す。
- ・問題解決の方法がその場しのぎ的な感じとなることが多い。
- ・長期的な視点での発言が少なくなる。
- ・会議の席での発言が今までより少なくなっている。
- ・「報連相」の機会が今までより少なくなっている。
- ・先輩からの指導に対して真剣味が足りない。
- ・同僚同士の会話が少ない。
- ・部下への指導が単なる叱責になっている。

辞めたいと思っている兆候危険度「高」

- ・今までなかったのに急に遅刻や欠勤が目立つようになった。
- ・叱られても本気で反省する感じがなく、平然としている。
- ・挨拶をしてこないことがあったり、しても元気がない。
- ・表情が暗くなり、全般的な覇気が感じられない。
- ・仕事以外のことで何か考えている様子を見せる。
- ・仕事のミスが目立つようになった。
- ・明らかな自分のミスでも、筋の通らない責任転嫁をする。
- ・社内のつきあいを断るようになった。

「立つ鳥後を濁さずが如く、どうせ辞めるといっても、それまでは必要最低限のことだけやろう」と、本人は円満退社をするつもりだとしても、そう思っているのは本人だけです。「家庭の事情で」と、もっともらしい表面的な理由を言っているとしても、実際のところは「嫌で辞める」というケースが多いものです。

≡ 定着性の善し悪しを ≡ データをとって把握しよう

3

「定着率は良いほうですよ」と言える会社でも、男女別に数えたらどうでしょうか。業種によっても違いますが、独身の女性社員が結婚により退職するケースの他、女性を最初から数に入れずに定着率云々を語ることは危険です。

ブラック企業と騒がれた牛丼チェーンは、ワンオペ(ワンオペレーション、人手が不足する時間帯(特に深夜)を中心に、外食チェーン店などで従業員を1人しか置かず、全ての労働をこなす行為)をビジネスモデルとしていました。収益率は高くなる一方で、過酷な労働環境により、離職率も高くなるという状態だったわけです。

まだその会社が「ブラック」だった頃、東京のある店舗の厨房脇に置いてある書類整理棚を見てびっくりしたことがありました。発注伝票や納品書も入ってはいるのですが、退職届の用紙が50枚以上は用意されていたのです。世間で騒がれる以前の話で、辞めたら募集して採用すれば事足りるといった時代だったのかもしれませんが、その後、人手不足による閉店が相次いだのは周知の通りです。

ちなみに、現在その店舗は通常3人体制、ランチ時は4人と、すっかり様変わりをしました。

自社の定着率については観念的ではなく、職種、部門、時期、年齢、在籍年数などに分類して記録をとり、きちんとしたデータで把握しておくことが必要です。社員数が少なく傾向が出にくい場合でも、過去数年のデータを合わせてみれば、何かしらの傾向が見えてくるはずですよ。

対策を講じるにあたっては、数字を捉えることが大切です。

社員が密かに抱く 不平不満を洗い出そう

4

「今日は無礼講だ」と、部下を引き連れて飲みに来たのに、結局のところ上司の説教で終始してしまえば、辞めたいと思っていなくても、辞める気持ちを抱かせる原因を作ってしまうお粗末な時間になるだけです。本音を聞き出すのはなにも酒席だけではなく、昼休みのリラックスしているときの雑談をしているときでもよいのです。実際のところ、心の中にしまい込んでいる不満を聞き出すのは容易なことではありませんが、「今日は、みんなの普段から思っていること、不平不満を聞く目的で集まってもらった。忌憚のない意見を聞かせてくれ…」などと、空気を読めなすぎる言い方をすれば、部下から馬鹿にされるのが落ちです。

かといって、「社員全員が何の不満もなく働いているわけがない、不満、大いに結構」「不満をいちいち聞いていたらキリがない」と開き直っている場合ではありません。くすぶる不満は、できるだけ取り除いておかなければならないのです。

取り除く方法は、我慢、納得をさせれば良いものではありません。「聞く耳」をもって、本音の不満を改善の足がかりにしていくことが、会社の発展に繋がっていくものです。と言っても、社員の不満を聞き、すべて本人の希望通りにすることは到底できる話ではないでしょうが、謙虚に「聞く」姿勢が大切なのです。

不満を知ることはあくまで情報収集です。家庭の事情や結婚退社など表向き理由があったとしても、「一身上の都合で…」と退職願ではなく退職届をだされる前に、客観的な「取材」によって、対策を講じる準備をしておきましょう。

≡ 辞める社員と「退職面接」を行い ≡ 本音を聞いておこう

5

社員の本音を聞くことも容易ではないのに、退職時に本音を聞き出すために面接をすることは難しいと思われるかもしれませんが、次の退職者防止のためには間違いなく役立つので、ぜひやっておくべきでしょう。

「私の社員管理は、去る者は追わず、来る者は拒まず」などと、言っている経営者をよく見かけますが、それでは、いつまでたっても社員は定着しません。自分の考えに合わない人は辞めてもらって結構だという考え方で、価値観の違う人をも仲間として大切にしていって器量がないところに人は集まってきません。

退職時の面接は、退職の決意の翻意を期待するのではなく、あくまでも次の参考にするためのものです。新たに採用する際は、じっくりと面接などによって人物評価をします。しかし、辞める理由は人それぞれだとしても、せっかく苦勞して採用した人間が去っていくときに、「なぜ」を確認することも必要不可欠な仕事なのです。

歓迎会には出席するが、本当の理由が円満退社ではない場合、送別会には出ない上司や社長が多いのではないのでしょうか。「どうして勝手に辞めてく人間と、いまさら酒を飲まなきゃならないんだ」という気持ちも理解できますが、送る側の在職者にとってみれば「結局、社長は冷たいんだ」と思われてしまうのです。

社長、上司として耳が痛い内容が多いとは思いますが、原因がわかれば、対処のしようがあります。突然辞めると言い出した女性社員が、実は上司からセクハラ被害を受けていたということもありますから。

面白い社内制度（企業規模：100人以上含む）

失恋休暇：失恋した翌日から20代前半なら1日、20代後半なら2日、30代以上は3日取得可能。
サイコロ給：「基本給×サイコロの出目%=サイコロ給」を基本給に上乗せして支給する。
グラム売りダイエット：社内でダイエットを宣言し、毎月20日に体重を測定し減った体重分を1グラム1円～10円で会社が買い取る。
昼寝制度：パワーナップ（15分～20分の短い仮眠）を眠くなったタイミングで自由にとることが許されている。
育自分休暇：転職や留学など、環境を変えて自分を成長させるために長期休暇が取得できる制度。利用者には「再入社パスポート」が交付され、退職後6年間は復帰が可能。

あとがき

人手不足を一気に解消できる特効薬はありませんが、人が集まり、定着を図るために取り組む方策はたくさんあります。環境づくりには時間がかかります。だからこそ、「今すぐに」開始しなければならないのです。

編者

中小企業経営研究会

近代中小企業 Vol.52 No.3 付録 超人手不足時代 人材確保 流出防止 緊急点検

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2017 Dataagent

ISBN 978-4-907196-96-7 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。