

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける

特定社労士・経営士・高齢者雇用AD 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 人手不足に対処する

- ① 少子高齢社会を生き抜く
- ② 社員を多能工化する
- ③ 大家族主義で定着率を上げる
- ④ 社員が成長する人事制度を導入する

2014年9月号(第139号)

「人手不足」

今最も切実な経営課題となっています。私は毎月15~20社ほど企業訪問をしていますが、「いくら求人しても応募者なし」という声が非常に多い。日経トップリーダー8月号でも「人手不足」を特集しています。

東京商工リサーチの集計によると、今年1~6月の求人難型の人手不足倒産は10件、前年同期の2件から大幅増加、人件費上昇が影響した倒産も4件から10件に増えているということです。

「すき家」や「ワタミ」は「ブラック企業」とレッテルを貼られたせいもありますが、人手が足りず、一時休業や営業時間の短縮、あるいは店の閉鎖に追い込まれています。

この人手不足の波は、建設、運輸、飲食サービスをはじめ、多くの業種に広がってきています。それにどう対処するのか、考えたいと思います。

人手不足に対処する

少子高齢社会を生き抜く

確かに今回の人手不足も、景気の改善傾向が引き金とはなっています。特に自動車や電機などの輸出関連の大企業が採用枠を広げています。その割を食っているのが中小企業です。これは一時的な「人手不足」ですが、更に厄介なのが少子高齢化による構造的な「人手不足」です。

右図を見てください。

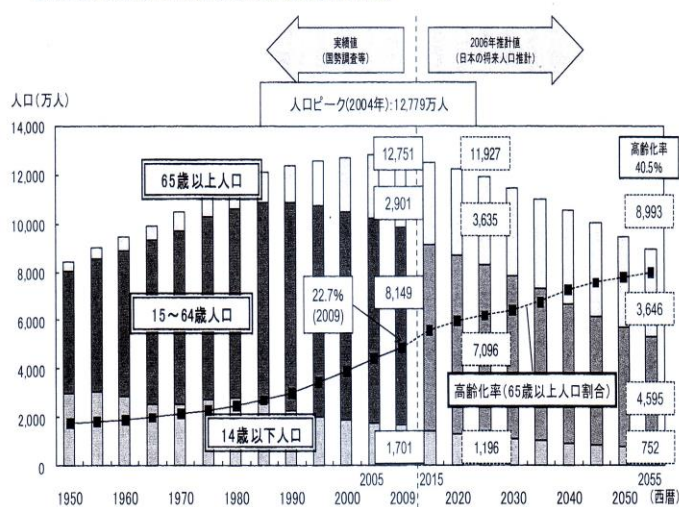
15~64歳を生産年齢人口と言いますが2010年と比べると、2025年には約1089万人2050年には約3173万人も減少すると予想されています。

特に最も人口が多い団塊の世代が順次65歳を迎えており、働き手の減少に拍車がかかっています。仕事を辞める団塊世代が毎年200万人、それに対して働き始める若者の人口は半分程度、2013年には32年ぶりに生産年齢人口が8000万人を割り込みました。

今後更に「人材の取り合い」は必至です。人手不足による事業の縮小、更には企業閉鎖も余儀なくされる時代に入ったと言えます。

この危機をどのように乗り越えていくのか、以下事例を交えながら考えていきたいと思っています。

人口は2004年にピークを迎え、減少局面に入っている。2055年には9000万人を割り込み、高齢化率は40%を超えると推計されている。



資料：総務省統計局「国勢調査」「人口推計」、
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計、中位推計」

社員を多能工化する

多能工化とは、社員に複数の仕事を覚えてもらうことです。様々な業務を担当できる社員を増やすことができれば、人手が余っている仕事から足りない仕事に社員を臨機応変に回すことができるようになります。社員一人ひとりの作業効率、生産効率を上げ、「今いる社員」でより多くの仕事がこなせるようになります。

この多能工化を積極的にすすめている会社があります。金属加工業の㈱カミテです。製造関連には金型製造、プレス加工、製品検査などの工程があり、それぞれの作業内容は大きく違いますが、カミテでは製造部門の社員は原則として工場の全ての工程を担えることを目指しています。

カミテでは職種を越えた多能工化も進めています。経理や管理の社員は製造部門が忙しくなると、検査工程に入ります。またノギスなどの扱い方も習得し、プレス加工の現場にも入っています。

「部門の壁を乗り越えて働く社員がたくさんいる。多能工というだけでなく、多能職といったところまできている」（上手社長）

大家族主義で定着率を上げる

「大家族主義で経営する」これは稲盛和夫さんのフィロソフィの一つです。「社員が互いに感謝し思いやる気持ちを忘れず、苦楽を共にする家族のような信頼関係を築くことが、仕事の基盤を作る」という考え方です。

この大家族主義を実践し、かつて 50%だった離職率を 10%まで下げた会社があります。住宅の施工・販売を行っている昭和住宅㈱です。

全社員 260 人を 8 人ずつにわけ、湖中社長は毎週月曜日に社長室で食事を共にしながら対話を行っています。社長が 1 年で全社員と向き合います。また社員旅行や誕生会、経営計画発表などの社内行事は全員参加で行っています。更に大家族主義を貫くためには、家族を含めたイベントが重要ということで、3 月には大運動会、8 月には家族懇親会を開いて人の絆を強めています。

「人材定着に向け、中小企業は人のつながりで勝負するしかない」（湖中社長）

社員が成長する人事制度を導入する

「人手不足」の中で、有利に人材確保を進めること、既存社員の定着率を上げることがなによりも問われています。そのためには、①社員の成長を見える化すること、②社員の成長と会社の業績に応じた賃金（昇給、賞与）を見える化することが不可欠です。

この①②を仕組み化して、人材確保、人材成長および業績向上に成功した会社があります。田代珈琲㈱です。田代珈琲は 2012 年、アサヒビールなどの大企業とともに「キャリア支援企業」として表彰され、「平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選」にも選ばれています。

「社員が成長できる仕組みがないから社員が辞める」（田代社長）

長年苦楽を伴にしてきたと思っていた社員が退職しました。田代社長は、そのときに「社員が辞めない会社を作ろう」と決意したといいます。まず、経営理念（「私たちは全ての持続可能性を追求します」）を再構築しました。さらに社員の成長支援制度づくりに取り組んできました。成長支援制度を導入することによって 3 つの変化があったと言います。①社員の自覚意識が芽生えた、②社長が戦略立案に専念できるようになった、③採用の基準が明確になり、理念に合わない社員が入社しなくなった

「人手不足」に対処するためには、その他

- 定年引上げや継続雇用延長などの整備を行い、高齢者が働きやすい職場にする
- 子育て中の女性が働きやすいように柔軟な勤務形態にする
- 有給休暇が取りやすい職場にする

など、会社の実情に合った様々な工夫が必要です。工夫なくして成果なしです。