

# 特集

## 人手不足・人材不足対策としての労務管理



山内経営労務研究所  
(株)トモニ  
社会保険労務士  
山内 輝光

### I. 人手不足・人材不足の現状

#### (1) 中小企業の人手・人材不足は続く

このところ、企業の経営活動を推進する人手・人材が足りないという状況が続いています。

福岡県が昨年度実施した県内中小企業へのアンケート調査では、「不足」「やや不足」と回答した企業は47.1%（非正規社員は34.2%）と、ほぼ半数に達しています。

（調査対象：県内中小企業1,209社 実施時期：平成30年6月～8月）

確かに県内の有効求人倍率（正社員）も1.5～1.6倍と過去最高水準に達しています。

1990年のバブルショック以降2013年までは求人倍率が1倍を上回った（2014年に1倍）ことがなかったこと、さらにリーマンショックにより2009年には0.41まで落ち込んだことを思えば驚異的な数値が続いているといえます。

#### 【有効求人倍率の推移】

年度	2009	2011	2013	2014	2015	2016	2017
倍率	0.41	0.60	0.83	1.00	1.16	1.36	1.54

出所：厚生労働省、福岡労働局

#### ①求人倍率を高める2つの要因

求人倍率を高める要因として経済動向があります。

県内総生産（名目）が2015年度に18兆9千億円となり、リーマンショック前（2007年度）

の18兆6千億円を超えて堅調に推移しているようですが、半数の企業が不足と感じるほどの勢いはないように思えます。

ここまでの人手・人材不足と高い求人倍率をもたらしているもう1つの要因に生産年齢人口の減少があります。

#### ②生産年齢人口の大幅減少

福岡県の実年齢人口（15～64歳）は、2000年の339万人をピークに減少に転じました。

減少の幅は、2000年～2015年の15年間で33万人に達しており、次の15年間の2016年～2030年では30万人の大幅減少が推定されています。

#### 【生産年齢人口の推移】

（単位：万人）

年次	人口	減少数	備考
2000年	339		
2010年	323	▲16	
2015年	306	▲17	
2020年	291	▲15	推定
2030年	276	▲15	推定

出所：福岡県総合政策課、調査統計課

#### ③高齢者（65歳以上）の活用と課題

生産年齢人口の減少を補う有力な労働力として、65歳以上の高齢者の活用が進みました。

企業は経験豊富な高齢者の活躍を期待し、高齢者も老後生活の安定のために長期雇用を希望するという両者の思いが結実した結果と思われる。

## 【高齢者（65歳以上）の活用促進】（単位：人）

区分	1997年	2017年	増減
正規男性	14,000	21,300	7,300
正規女性	5,000	13,200	8,200
非正規男性	9,000	63,400	54,400
非正規女性	8,000	70,200	62,200
計	36,000	168,100	132,100

出所：総務省「就業構造基本調査」

課題は、人手不足解消対策に貢献した団塊世代とポスト団塊世代（742,476人）が徐々に労働市場から退出しますが、それを補う15～24歳の若手世代（503,847人）が24万人ほど少ないことです。このままいくと、人手不足に拍車がかかってきます。

## （2）人材獲得競争と4つの武器の発揮

### ①人手不足対策と開発技術の活用

生産年齢人口の減少対策として企業もAI（人工知能）、IoT、ICT、ロボット等を活用した生産システム、情報システムの整備により業務の効率化、無人化を進めているようですが、当面は余程大きな経済ショックでもない限り、人手・人材不足の解消は期待できないように思います。

### ②人材獲得競争と4つの武器の発揮

大変逼迫した労働市場からの人材獲得は4つの武器（知名度、賃金、休日、労働時間）の発揮競争となり、一般的には大手・中堅企業が優位に立つとともに、中小企業は苦戦を強いられます。

たしかに、ハローワークに求人票を出しても、民間の求人誌に広告を出してもほとんど問い合わせがないという嘆きを経営者や人事担当者から聞きます。

労働市場からの獲得が難しければ、別の方法を考えていかなければなりません。

## Ⅱ. 中小企業が培ってきた人材確保戦略

### （1）人手不足対策は定着対策

人手不足は中小企業の宿命的課題といわれていますが、これまで生き残ってきた企業は常に人手確保に苦しみながらも組織活動に必要な人手確保対策を実践してきました。

中小企業の人手不足対策は定着対策で、「顔の見える労務管理と住みよさの追求」というところでしょうか、労使ともに顔も性格もわかっており、ムリも言うが相手の都合も聞いてあげるという信頼関係づくりです。

その結果、厳しい環境にあることは間違いありませんが、企業活動の現場では、関係データが示すほどの深刻さは感じられません。

### （2）中小企業と人材獲得戦略の実践

40数年にわたり中小企業とお付き合いさせていただく中で、日々にいそしむ経営及び労務管理対策として次のようなことを学ばせていただきました。

- ◎景気が良いときも悪いときも、常に寒風の中との意識で気を緩めない。  
少しでも気を緩めると根こそぎ持って行かれる。
- ◎売り上げ拡大主義ではなく、生き続けることに価値を置く、生業に近い考え方でしぶとく変化の波を乗り切る。
- ◎人手不足は中小企業の宿命みたいなもので、当たり前との意識を持ち、その克服策を常に模索する。
- ◎人材は確保するものではなく、育成するもので、仕事や職場生活を通して粘り強く育てていく。
- ◎人材とは、特別の能力を持った人ではなく、わが社に馴染んで頑張ってくれる人。
- ◎従業員は家族みたいなもの、簡単に解雇で

きない。

◎組織拡大の増員よりも、組織維持のための補充採用が主体。

◎定年はあってないようなもの、働けるところまで継続する。

◎求人は従業員や知人からの紹介求人を中心とする。

◎人材の確保が厳しいところから、定着対策を重点とする。(一気にはできないので、少しずつ条件整備の努力を継続する)

### (3) アンケート企業が示す人手確保の状況と対策

今回の原稿執筆にあたり、日頃お世話になっている企業に緊急にアンケートを依頼し、27社から協力をいただきました。

サンプル数が少ないので、客観性には疑問があるかもしれませんが、もしよろしかったら参考にしてください。

#### ①回答企業(27社)と従業員構成 (単位:人)

区分	正規	非正規	計
男性	476	68	544
女性	50	80	130
計	526	148	674
1社平均	19.5	5.5	25.0

1社平均で正規従業員が19.5人、非正規従業員が5.5人で合計25人となっています。

#### ②業種別従業員の確保状況 (単位:社)

区分	正規従業員		
	適正	やや不足	かなり不足
製造業	4	4	
販売業	4	1	1
運送業	2	1	
サービス業	3		
工事業	2		2

飲食業		1	
その他	2		
計	17	7	3
	63%	26%	11%

正規従業員は適正とした会社が17社(63%)、やや不足が7社(26%)で、かなり不足は3社(11%)に留まっています。

区分	非正規従業員		
	適正	やや不足	かなり不足
製造業	6	1	1
販売業	6		
運送業	3		
サービス業	3		
工事業	3		1
飲食業		1	
その他	2		
計	23	2	2
	85%	7%	7%

非正規従業員は適正とした会社が23社(85%)で、やや不足とかなり不足がともに2社(7%)となっています。

正規従業員も非正規従業員も若干窮屈ではありますが、何とか事業活動ができる程度には確保ができていていると思います。

#### ③不足(正規従業員)の代替対策と求人方法

(複数回答)

(単位:件)

代替対策	求人方法		
外注	3	ハローワーク	16
残業	2	紹介	16
営業制限	2	求人誌	13
派遣	1	ネット	6
外国人	1	求人企業	2
パート他	1	チラシ	1
計	10	計	54

正規従業員の不足対策としては、外注へ依頼、次いで残業や営業制限で対応しています。

また、求人方法はハローワークとともに、紹介による調達が16件と最も多くなっています。

アンケート回答企業の中には、家族の紹介により親子3代にわたって勤めていますし、兄弟で勤めている者もいます。

#### ④従業員の定着対策（複数回答）（単位：件）

項目	件数	項目	件数
有給取得促進	12	上司声掛け	3
定年・継続延長	11	個人面接	3
休日増	10	福利厚生	3
環境改善	9	資格取得	2
残業減	8	評価制度	2
昇給	8		
賃金制度	5	計	76

従業員の定着対策としては、休日関連（休日増、有給取得促進）が22件で最も多く、次いで賃金関連（昇給、賃金制度、評価制度）が15件、定年・継続雇用の延長が11件、環境改善が9件と続いています。

### Ⅲ. これから期待される定着対策2つの推進

刻々と厳しさを増す人手不足を克服し、組織活動のスムーズな運営のためには、これまで培ってきた強みを活かしながら、次の2つの取り組み推進が期待されます。

#### （1）生活設計ができる賃金制度づくり

若手をはじめとした人手確保対策として、「生活設計ができる」賃金制度を構築することが期待されます。

生活設計できる賃金制度とは、昇給及び昇進制度が確立していることです。将来における自身の勤務年数・経験に応じた賃金額の試算が可能であるところから、ライフプランの設計とそれに基づく安心・安定した生活（会社生活、個人生活）が維持できます。

これが従業員の定着につながります。

アンケート回答企業の中にも、今後の若手人材確保にそなえて、賃金制度の見直しを進めている企業があります。

この企業では、基本給を3つの要素で構成（基礎給、勤続給、貢献給）し、理解と納得性が高い制度を目指しています。

#### （2）長期雇用（定年・継続雇用延長）の制度化

事実上は長期雇用（65歳以上）を実施しているのに、制度化（文章化）はそのままの企業を多く見ます。

会社の長期雇用姿勢を明確化（制度化）することで、今まで以上に効果が高まります。

◎従業員も自身のワークライフ、プライベートライフの作成が容易となり、安心、安定して仕事に従事できるところから、定着率も高まります。

◎働く意欲、能力、体力のある者は、長期雇用するという会社の姿勢を明確にすることにより、労使の信頼関係も一層向上し、組織強化につながります。

◎ベテラン高齢者の知識・経験・技術・人脈等は会社の固有技術として長く活用することが期待されます。

◎長期雇用により、職場全体の技術・経験・技能レベルの深化が促進されますので、生産性の向上と顧客満足をより高めることにつながります。

◎また、技能の継承等後継者の育成もスムーズに実施されます。