

特集 2018年を振り返る

第2章 人手不足と働き方改革 ——中小企業支援の在り方



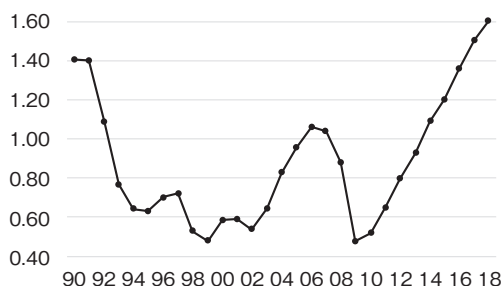
中嶋 亜美

東京都中小企業診断士協会城西支部

人手不足感を表す代表的な指標である日本銀行「全国企業短観経済観測調査」の雇用人員判断DIは、中小企業を筆頭にバブル期に並ぶ水準にある。また、有効求人倍率は2018年9月時点で1.64倍とバブル期の最高値であった1990年7月の1.46倍を大きく上回っており、景気回復に伴う労働需要の増加に労働供給が追いついていない状況が続いている。

本章では、2018年の人手不足と働き方改革の状況を振り返り、中小企業の人手不足に対する経営支援の在り方を考える。

図表1 1990年以降の有効求人倍率
※季節調整値/年平均



出典：厚生労働省「一般職業紹介状況 有効求人倍率（実数及び季節調整値）」を基に筆者作成

1. データから見る企業の人手不足

帝国データバンクの「人手不足に対する企業の動向調査（2018年4月）」では、大企業を含めた回答企業全体のうち、49.2%とほぼ

半数が「正社員が不足している」と回答している。また、非正社員についても32.1%の企業が人手不足だと回答しており、前年と比べて2.5ポイント増となった。

一方、日本商工会議所が中小企業を対象に実施した「人手不足等への対応に関する調査（2018年6月）」では、65%の企業が「人手が不足している」と回答している。前述の大企業を含めた調査結果の数字と比べれば、中小企業の人手不足はより深刻だ。

この調査結果を業種別に見ると、宿泊・飲食業、運輸業、建設業といった業種で「人手が不足している」と回答した企業の割合が約8割にのぼる。よって、特に労働集約型の業種のワーカーが不足していることがわかる。

企業が人員を充足できない理由については「自社の立地する地域に求めている人材がない」が56.8%、「自社の属する産業・職種に魅力がない」が42.9%、「入社した人材がミスマッチを感じて退職してしまう」が36.2%と、地域の労働市場で自社の魅力を的確にアピールできずに苦しむ中小企業の姿が見えてくる。

また、人手不足の深刻化から倒産に至ることもある。従業員離職や採用難などが原因の倒産を「人手不足倒産」と呼ぶが、毎年帝国データバンクで実施している『「人手不足倒産」の動向調査』では、2018年上半期の調査結果で人手不足倒産の件数は3年連続で前年同期を上回り、半期ベースで最多となった。

2. 人手不足に対する民間と政府の動き

民間と政府は人手不足という問題に対し、どのようなアクションを起こしているのか。それぞれの2018年の動きを振り返る。

(1) 民間の動き

民間では、人手不足に起因する人件費増を消費者へ価格転嫁する動きが昨年から続いている。荷物の配送量の増加に対しドライバー不足が続く物流業界も、ドライバーの募集賃金の値上げを実施。それに伴い、2017年から2018年春にかけて、基本運賃の値上げが各社で相次いだ。

ほかには、ヘアカット専門店「QB HOUSE」を経営するキュービーネットホールディングスは従来10分1,080円だったカットを、来年2月から10分1,200円へ改定することを今年8月に発表している。これは、一度業界を離れた理美容師に対する採用・育成に対する投資を強化するためや、現場スタッフの待遇改善を行うためだ。

企業が賃上げと並行して、人材獲得のために進めているのは働き方改革だ。スーパーマーケット各社が店休日を増加させる傾向にあるほか、一部百貨店が営業時間を短縮するなど、労働時間を削減する試みも見られる。

また、RPA (Robotic Process Automation) も昨年末から市民権を獲得し始めた。RPAはロボットによるホワイトカラー業務の自動化技術である。まだ大企業中心に普及が進んでいる段階だが、中小企業にも徐々に適用されつつある。

(2) 政府の動き

一方の政府の動きとしては、6月に働き方改革関連法が成立したことは記憶に新しい。超過した場合に罰則が適用される「時間外労働の上限規制」、5日間の「年次有給休暇の取得義務化」、非正規社員の賃金・待遇の格差是正のための「同一労働同一賃金」が定め

られた。また、月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率（50%以上）の中小企業への猶予措置を廃止することなども法案には含まれている。なお、施行は2019年4月より段階的に行われる。

さらに、同月には生産性向上特別措置法が施行されている。所在する市区町村が国から「導入促進基本計画」の同意を受けている場合、中小企業が先端設備等導入計画を申請できる。認定を受けた場合、固定資産税の課税標準を3年間ゼロ～1/2に軽減される特例措置や、信用保証などの支援を受けることができる。また、データの共有・連携のためのIoT投資も減税を受けることができる。

そのほか、7月には総務省が中心となってテレワーク・デイズが実施され、1,260団体が参加したほか、政府では65歳以上への継続雇用年齢の引き上げに向けた検討が始まっている。5月には人手不足対応アドバイザーが各都道府県のよろず支援拠点に設置された。IT活用や雇用・労務などの得意分野を持つ相談員が、人手不足にかかわるさまざまな問題に対して、窓口で相談を受ける。

3. 人手不足対応アドバイザーに聞く

神奈川県中小企業診断協会の会長であり、神奈川県よろず支援拠点でコーディネーター・人手不足対応アドバイザーとして中小企業支援に携わる井上真伯氏に人手不足対応の実際を伺った。



神奈川県中小企業診断協会の井上真伯会長

——よろず支援拠点に人手不足対応アドバイザーが設置された背景を教えてください。

人手不足と一口に言っても、「ワーカーが足りない」、「プロの経営者が欲しい」など、企業によって問題は異なります。

平成27年度の途中から、管理職になるようなプロフェッショナル人材を企業に紹介する「プロフェッショナル人材戦略拠点」という施策が始まりました。しかし、1年半もすると、あらゆる人手が足りないという声がさまざまところで聞かれ始めました。

そこで、ワンストップであらゆる人手不足について相談できるよう、各都道府県のよろず支援拠点に人手不足対応アドバイザーが設置されました。

また、よろず支援拠点全国本部により専門性の高い専門家を「人手不足対応広域アドバイザー」として設置し、各都道府県の中だけでなく、地域を越えてサポートする仕組みになっています。

——人手不足対応アドバイザーは、どのような相談に対応しているのでしょうか。

「幹部が辞めてしまい、代わりが見つからない」、「息子を社長にしたが、能力が足りない」、「根本的にワーカーがいない」、「採用できない」、「採用できてもすぐ辞める」、「採用して続けているが、能力が足りない」など、さまざまです。

中小企業の多くはワンマンのオーナー社長です。必然的に社員はイエスマンになりがちなので、悪い話は社長の耳に入りにくい。しかし、悪い情報はたしかに世の中には伝播していて、求職者は応募する企業のそうした情報を調べてつかんでいます。

そのような状況で、新規採用に向け、ただ給料が高いことをアピールしても人は来ません。重要なのは好待遇だけを訴求するのではなく、今働いている人や求職者自身が、その会社で働くことによって社会や会社にどう貢献し、どう成長していけるか、というキャリアロードマップも示すことです。

24時間のうち8時間働くならば、会社には人生の1/3を過ごす場としての魅力がないと人手は集まりません。社長が自分の子どもを入れたくないという会社に、ほかの人が入りたいと思うのでしょうか。会社の現状を変えずに人が来ないと嘆くのではなく、人が来なくなるような会社に変えていくよう支援する必要がありますと考えています。

——人手不足だから生産性を上げる、といった方向性ではないのですか。

そうしたアプローチも、もちろんあります。ただ、補助金や助成金があるからといって、設備投資やIT化を安直には勧めません。たとえば、「あの社員はこの作業しかできない」とか、「この工程には必ず3時間かかる」と社長が思い込んでいるケースがあります。そうした思い込みを取り払って、業務プロセス全体と併せて働き方を変えていくことが大事なのです。

我々が中小企業から相談を受け、経営支援をする際の当事者は経営者やそれに準じる方ですが、彼らが考える視点は、社員にどうやって利益を生ませるのか。つまり「働かせ方」になっています。しかし、社員の働かせ方を変えるには、まず「社長自身が働き方を変えていく」必要があることをお話しします。

——会社のために社長が働き方を変えるとは、どういうことでしょうか。

中小企業における社員の不満の源泉は報酬の多寡ではなく、「社長が自分のことを見てくれない」ことにあります。社員たちは自分が職場で何番目に位置しているかを大体わかっています。

ところが、社長が現場を見ずに序列を入れ替えたり、ふさわしくない人を管理者やリーダーにしたりすると不満が生じる。社長がちやんと現場を見て、適切な配置や処遇をしてくれば、社員は自分の処遇が一番でなくとも文句を言いません。むしろ、一番に上がるために頑張って腕を磨こうと張り切ります。

しかし、実際の中小企業でよくあるのが、社長が工場長兼営業本部長となっており、常に外に出ていて、社員や現場をきちんと見ていないケースです。トップの仕事は自分が動くことではなく、人をどう気持ちよく動かすか、です。気持ちよく動かす会社、社員視点で「気持ちよく働ける会社」には、おのずと人が来るものです。

ですから、まず社長から働き方を変えていく必要があります、そこを客観的にアドバイスをする、我々のような外部から俯瞰する目が必要なのです。

——人手不足の根本的な原因として、よくあるケースはありますか。

一概には言えませんが、人に対するトップの姿勢でしょうか。たとえば、オーナー企業の3代目後継社長の場合、自分が労働者の立場に立ったことがないために彼らの気持ちがわからず、彼らが自分に尽くすのが当然だと思っている。それゆえに自分が掌握していると思っていた社員が簡単に辞めてしまうことが多いのです。

一方で同じ後継社長でも、自分には社員経験がないからと社員に働き続けてもらうために言いなりになり、特定の働き続けてほしい人のために制度を変えたり、給料を上げたりすることもあります。そうすると社内に歪みや不公平感が生まれます。

当然ですが、「社員は社長には本音は言わない」ものです。経営者と従業員は根本的に利害が異なりますから、そのことは割り切ったうえで「どう働いてもらうか」という視点で解決策を考えていくことになります。

——中小企業診断士として人手不足対応に苦しむ企業をコンサルティングしていくうえで、大事なポイントを教えてください。

「人手不足だから採用だ」とか、「補助金を使って設備投資だ」という対症療法で終わるのではなく、全体を俯瞰して見たうえで真因を探ることです。

そのために大事なのは、先入観を捨てて現実を見ること。そして気分の良い話だけせず、嫌われてもよいから事実を聞き出すことです。

求人活動の前に、会社として何をすべきか。人がいないのは何が問題なのか、ワーカーなのか、マネジャーなのか、制度なのか、それ以外なのか。それらを聞いて、交通整理を行う必要があります。最初の相談内容と本当の問題が全然違う話になることはよくあり、仮説は間違っているてもよいのです。

人手不足への対応は、意外とありふれた取り組みです。特に中小企業は仕組み・システムがないので、ある程度は属人的にならざるを得ないという前提を踏まえたうえで、最適解を導き出すことが大事です。

おわりに

働き方改革はどの会社にも必要だ。しかし、何にでも効く万能薬でもなければ、人手不足の特効薬でもない。本章の執筆に際し強く感じたのは、人手不足はあくまで企業の抱える数ある問題の1つだということ。そして、働き方改革もまた数ある解決策の1つでしかないということだ。

中小企業診断士の強みは多角的な視点と豊富な経営に関する知識だが、それは時としてバイアスを生む。我々自身が思い込みを捨て、目の前の中小企業と真に向かい合うことが、人手不足という普遍的な問題を考えるうえで必要だと実感した。

中嶋 亜美

(なかじま あみ)

長野県出身、1990年生まれ。外資系IT企業の流通系システムエンジニア・ITコンサルタントとして企業の販売管理システムの構築に従事。2018年中小企業診断士登録。2級販売士。

