

経営相談 Q & A

人手不足への対応について

Q

従業員 50 名で製造業を営んでいる当社では、恒常的に人員が不足しています。地元高校就職担当者への働きかけやハローワークや就職サイトへの登録等、いくつかの手立てを講じていますが、今のところ芳しい効果はありません。また、従業員の定着率も低く、離職する者も少なくありません。人手不足に対応するために、何か参考になる資料はないでしょうか。

A

ご相談の企業と同じ様に中小企業では全国的に人手不足が深刻化しています。そのため、中小企業庁では、「人手不足を変革のためのチャンスと捉え直し、潜在労働力が期待される女性、高齢者、外国人等の人材を掘り起こすとともに、生産性向上への不断の取り組みが重要」とし、100 を超える好事例を収集・分析し、ポイントとなる考え方を抽出して、「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」をとりまとめています。

ガイドラインでは、以下のような3つのステップを提唱しているほか、100 を超える事例は、業種別、規模別、地域別、経営課題別毎に索引できるようにになっています。

●ステップ1：経営課題や業務を見つめ直す

①経営課題を見つめ直す

- 自社のニーズ・課題に遡って捉えることで、経営課題についての解決の方向性・優先度を再認識する。
- 出発点として、人材確保の経営課題上の意味・目的を明確化する。

②人手が不足している業務を見つめ直す

- 固定観念を払拭する。
- 業務を洗い出し、軽作業と重作業を切り分ける、フルタイム勤務を短時間に切り分けるなど、業務を細分化する。

(取組事例)

- 熟練業務と非熟練業務を切り分け、業務の細分化により、女性が従事しやすい作業工程を構築。柔軟な配置転換や短時間勤務制度、フレックスタイム、育児休業中の社員への情報提供により女性が働きやすい環境を整備。女性の確保に成功し、社内の雰囲気も良好に。【製造業：三重県】
- 「ガソリンスタンドは若い男性が働くもの」という固定観念を払拭し、主婦・シニアが働きやすい超短時間勤務（1日1時間）を導入。12名の採用を実現。

●ステップ2：業務に対する生産性や求人像を見つめ直す

③業務に対する生産性を見つめ直す

- IT・設備の導入やラインのみ替え、レイアウトの変更、アウトソース等の業務改革により生産性を高める。
- 技術の伝承と労働力不足の問題をロボットの導入・リースでも解決できる。負担の軽減も図ることができる。
- 自分のことは自分ではわからないので、第三者による分析や支援も有効。
- ムリ（設備や人への過負担）・ムダ（原価を高める要素）・ムラ（仕事量・負荷のバラつき）の削減や標準化も有効。

(取組事例)

- 広く明るい空間で仕事ができるよう社屋を改修し、マシニングセンターなどの設備を導入。職

人のノウハウをデータベース化し、加工技術の標準化に成功。ルーチンワークは機械化し、従業員は知的労働に従事。開発力や生産性が向上。

【精密機械製造業：京都府】

- 大口の注文で溶接工が不足。人材も定着しなかった。設備導入により半自動溶接の行程を自動化。受注の獲得につながっている。

【製造業：大阪府】

④業務に対する求人像を見つめ直す

■固定観念を払拭し、業務の見直しと合わせて、求人像の幅を広げる。

■人員異動で別の求人に置き換えるのも有効（営業や製造現場に人が足りない場合、社内の事務職をそうした現場に異動させて能力を育成し、事務職を求人することが解決策になる場合もある。）

■とにかく〇〇人材という発想をやめ、定着率が高い主婦層やシニア層にも目を向けるべき。

（取組事例）

- 3K 職場イメージで若手採用に苦戦。求人像を見つめ直し、性別・国籍・年齢・経験の有無にかかわらず、人材を採用。作業工程を切り分け、経験の有無によらない人材育成システムを確立。あわせて、事業所内託児所の整備や短時間勤務制度を導入。結果、若手女性が付加価値の高い塗装を実施。販路拡大につながっている。

【建設工事：大阪府】

●ステップ3：働き手の目線に立って、人材募集や職場環境を見つめ直す

⑤働き手の目線に立って、採用・自社PRを見つめ直す

■ターゲットが明確で、ターゲットに対するメッセージがリアルで明確であることが重要。

■社長自ら思いを語る等の採用体制や採用手法の選択も重要。募集時に良好な母集団を形成するという発想が重要。

■ヒストリーやライフスタイルなど働き手から見た自社の特徴・魅力を訴えていくことが重

要。欠点も時に有効。

■インターンシップを通じた企業理解の促進。

（取組事例）

- 結婚・出産・育児をする女性が働きやすいよう、復職しやすいような基盤を整えてきた（ターゲットは女性）。業務の魅力はPRするのではなく、生き生きと働く従業員のヒストリーやライフスタイル、キャリアプランをPRすることにより（ターゲットへのリアルで明確な情報）、共感してくれるような人材を確保。【サービス業：宮城県】

⑥働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

■働き手の制約が何かを考え、その対応策を講じることが重要である。

- 女性（主婦等）：育児との両立を重視しており勤務体系の柔軟性が重要。賃金条件が多少合わなくても定着する傾向。
- 高齢者：健康や生きがいを重視しており、身体負荷への配慮や無理のないシフト、繰り返しの指示などが重要。
- 外国人：能力、成果主義、ジョブの明確化を志向しており、人事制度の明確な説明が重要。私生活面でも苦勞しがち。

（取組事例）

復職女性や外国人、障害者などを積極的に採用。誰でも70才まで働ける雇用制度や短時間勤務制度、在宅勤務制度を導入。1つの業務を二人で担当する「ダブルアサイン」制度も導入。

【輸入商社：東京都】

中小企業庁では本ガイドラインのほか、人手不足対応のためのヒントとするべく、平成29年7月19日に関東経済産業局でキックオフセミナーを開催し、以降、全国47都道府県で「中小企業・小規模事業者 人手不足対応セミナー」が順次予定されています。（丸尾尚史）

※参考：中小企業庁

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/>

2017/170703hitodebusokugl.html