

企業経営情報

REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2019

4



労務

社員が辞めない魅力のある会社を作る 中小企業の人材獲得・定着のポイント

- ① 人手不足が深刻化している背景
- ② 良い人材を獲得する効果的な採用方法
- ③ 人材定着・育成のために取り組むべきポイント
- ④ 人材獲得・定着に成功している企業の事例

1 | 人手不足が深刻化している背景

我が国では、少子高齢化や労働人口の不足により、企業の人手不足が深刻な問題となっています。人手不足が原因で企業が倒産してしまうことも珍しくありません。

「企業は人なり」と言われて久しいなかで、長く自社が成長するために、いかに良い人を採用し、やりがいを持って働いてもらうのが喫緊の課題となります。

本稿では、このような課題を解決するために、人材獲得策、および社員が定着する会社づくりに向けたポイントについて解説します。

労働人口の減少が企業に与える影響

国勢調査によると、我が国の人口は2008年の1億2,808万人をピークに2011年より減少が顕著となり、今後も大幅な減少が続くことが明らかとなっています。

色々な行政機関が人口推計を公表していますが、いずれもが2040年度には1億1千万人前後といった予測となっています。

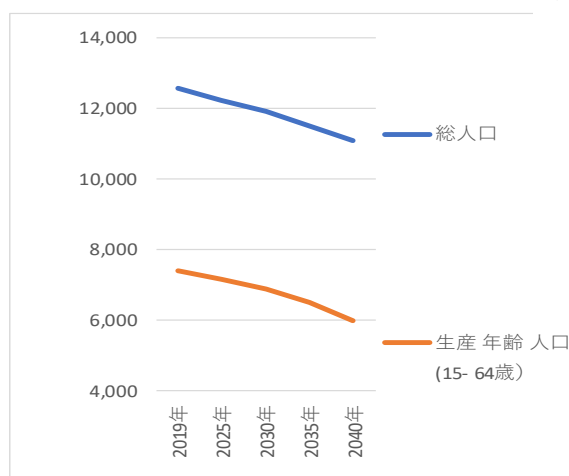
また、2040年になると、労働人口即ち生産年齢人口（15歳～64歳）は現在の水準から21%も減少すると推計されています。労働人口がこれから減少していきまると、人材不足によりこれまでの雇用が難しくなり、企業にとって経営上の大きな不安要素となります。

これから望まれることは、1日も早くこのような情勢を把握し、確固たる対策をとることです。即ち、小手先の対策などではなく、強い存続基盤をつくるために必要な手を打つことにほかなりません。

■人手不足の深刻化

(単位：万人)

		年度	人口：万人	指数
総人口	実績	2019年	12,577	100
	推計	2025年	12,254	97
	〃	2030年	11,912	94
	〃	2035年	11,521	91
	〃	2040年	11,091	88
生産年齢人口 (15-64歳)	実績	2019年	7,405	100
	推計	2025年	7,170	96
	〃	2030年	6,875	92
	〃	2035年	6,494	87
	〃	2040年	5,977	79



出所：国立社会保障・人口問題研究所 平成29年推計

人材不足を助長させる離職問題

労働人口の減少と同様、個々の企業において人材不足に陥っている大きな原因として、離職問題があります。

苦勞して費用をかけて採用したものの、1年も経たないうちに社員が辞めるという話は、残念ながら数多くあります。

特にそのような企業においては、人材獲得への対応に追われ、とても他の重要な経営課題に取り組むことができない状態になります。人材が定着した企業になるためには、離職防止への取り組みを急がなければなりません。

離職を防ぐには、その要因を的確に把握することが大切です。参考として下記の退職理由についてのアンケート調査を紹介します。

■ 【退職理由のホンネランキングベスト 10】

1位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	23%
2位	労働時間・環境が不満だった	14%
3位	同僚・先輩・後輩とうまういかなかった	13%
4位	給与が低かった	12%
5位	仕事内容が面白くなかった	9%
6位	社長がワンマンだった	7%
7位	社風が合わなかった	7%
8位	会社の経営方針・経営状況が悪化した	6%
9位	キャリアアップしたかった	6%
10位	昇進・評価が不満だった	4%

出所：リクナビNEXT（転職サイト）

この調査結果から明らかになったことは、人間関係に対する不満が2つもランクインしていることです。労働条件よりも人間関係の不満で仕事を辞める人が多いことがわかります。職場の人間関係は改善されにくいと考えられるため、それを放置したままになると、人間関係を理由とした離職につながる可能性が高くなります。

2位には、「長時間勤務」や「休みが取れない」、4位には「給与が低い」などの労働時間・環境に対する不満も挙がっています。「このまま頑張っても将来的に年収は上がらないのではないか」と感じることによって離職してしまう場合もあります。

他にも社風や会社の方針、会社に対して「正しく評価されていない」と感じる等、育成方針への不満から離職につながっていることもわかります。

離職理由からわかる取り組み課題

離職という現象の背後にどのような問題があるかを探ることができたら、有効な対策を立てて実行に移す必要があります。

その際、重要なことは、離職者の視点に立って考えることです。以下のような問題が自社にも当てはまると感じた場合には、早急に改善することが必要です。

(1)会社

総括…会社に魅力がない

- 会社が何を目標しているか明確でない
- 会社の将来について夢が感じられない
- 経営者としての強い意志やリーダーシップが認められない

(2)人間関係

総括…職場内の人間関係・雰囲気が悪い

- 上司に対して不満がある
- 自分の思いや意見を真剣に聞いてくれない
- 職場のメンバーがバラバラでまとまりがない

(3)労働条件

総括…労働条件は他と比べて悪い

- 給与が業界水準より低い
- 労働時間が長く、労働環境も悪い
- 休暇が取りにくい

(4)人材育成

総括…人を育ててくれない

- 仕事の結果を公平に評価する制度がない
- 個人の成長やスキルアップに関心が薄い
- 会社に人材の育成意識がない

2 | 良い人材を獲得する効果的な採用方法

広い視点での採用方法

「人材の採用」は企業にとっての大きな問題です。「売り手市場」である状況の中では、人材の定着と同様、どのようにして人を採用するかは避けて通れない問題です。

採用業務は、形式で行うものではありません。たとえ新卒が採れなくても、自社で貢献できる人材を採用することが目的であれば、中途、正社員、非正規雇用などと枠を設けず広い視点で採用のあり方を考えることが大切です。

■ケース別求職者の特徴

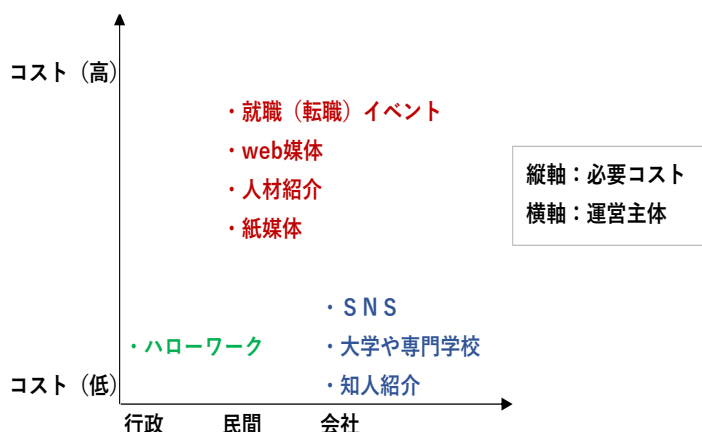
採用	特徴
第二新卒	<ul style="list-style-type: none"> ●学校を卒業後3年未満、かつ25歳以下。まだ新入社員と同等レベルであることが多い。 ●通年の募集が可能です。
再就職希望者	<ul style="list-style-type: none"> ●子育てなどの理由でブランクがあるものの経験・スキルがある ●社員の家庭環境や事情をくみ取り対応できる企業であれば、会社のために尽くしたいという気持ちが強い
パートタイマー	<ul style="list-style-type: none"> ●昇給、昇格の仕組みが構築できているとモチベーションが上がる ●勤務時間に融通が利くと、長く勤める傾向が強い
未経験者 (中途採用)	<ul style="list-style-type: none"> ●欠員補充や急な人員増員に対応できるが即戦力にならない ●戦力化するために時間がかかる場合がある
高年齢者	<ul style="list-style-type: none"> ●体力があれば早期戦力化が可能 (長年培った知識・経験を活かすことができる) ●働くことができれば高い給与水準を求めない
外国人労働者	<ul style="list-style-type: none"> ●企業活動の活性化が実現される ●異文化交流につながる可能性が生まれる

出所：リクナビNEXT（転職サイト）を一部編集

人材を募集する代表的な方法

採用活動をするにあたって、予算、採用ターゲットなどによって最適な募集方法は異なり、どのように求人募集をするかはとても大切です。採用活動が上手く行っていないと感じられる時には、採用活動を見直して他の方法はないか検討する必要があります。

■代表的な求人募集方法



●ハローワーク

- ・採用コストがかからず、条件によっては助成金が出る場合もあります
- ・求人数が多く、ホームページで求職者への情報を発信すれば、情報量の少なさは補えます

●大学や専門学校を活用

- ・学校との連携を強化することにより、学生に進めてもらえるケースがあります
- ・採用コストがかからず、大学や専門学校の特徴から学生の特徴も判断できます

●求人媒体（Web 媒体）

- ・求職者にいつでもどこでも求人を閲覧してもらえます
- ・スカウト機能など企業側からもアプローチが可能です

●求人媒体（紙媒体）

- ・配布エリアと読者層を加味したターゲティングが可能です
- ・地域密着型の募集をする企業や店舗にお勧めです

●人材紹介

- ・求める人物像・スキルなどを伝えるとそれに合致する人材を紹介してくれます
- ・候補者との連絡なども仲介して行ってくれます

●就職（転職）イベント

- ・企業にとって多くの求職者と出会える絶好の機会です
- ・良い人材がいたら採用試験の連絡や面接日時の約束をすることができます

●SNS

- ・SNSによる生きた情報に求職者は興味を持ちます
- ・メッセージのやりとりができることで求職者との距離が近くなります

●知人の紹介

- ・公募採用に比べて人柄を把握しやすいです
- ・採用コスト、手間がかかりません

他社にはない魅力を伝える募集広告のポイント

求職活動を行う中で、求職者は募集広告から自分自身の将来像をイメージします。

多くの企業の中から自社を選択するために、同業他社にはない魅力を打ち出すことが大切です。募集広告を通じて人材の採用に成功した例を紹介します。

(1) 仕事内容と契約実績を分かりやすく伝え、ガッツある人材を採用

営業・人材募集

営業経験者・プロの方・プロになりたい方・稼げる、売れる商材を探している方

ガス料金が高騰している今、**の切り替え営業がガンガン取れています。日本で一番売れている、会社への切り替えをお客様に提案してもらうお仕事です。お客様にはお金がかからないので、とてもやり易く、取れ易いお仕事です。**

1位 T君 38本
(37歳男性 経験2年、前職健康食品の営業)

2位 Nさん 33本
(56歳男性 経験9ヶ月、土日のみの副業、本業レンタル会社の営業)

3位 Sさん 30本
(60歳男性 経験1年半、本業小販)

5位 Nさん 20本
(40歳女性 経験1ヶ月、前職カーブイン営業)

※当社では、年齢や経験にかかわらずやる気のあるスタッフが活躍中です!

正社員で働きたい方...

資格▶要普通免許、車通勤可
休日▶月曜、隔週火曜、GW、夏季、年末年始
待遇▶基本給20万円から
+ 諸手当10万円(30万円からのスタート)
社保・厚生年金あり、歩合賃金あり

自由に働きたい方...

年齢問わず、募集条件なし、あなたのご都合にて

★研修、同行、ミーティング等、教育には自信があります。

面接場所▶土浦営業所
勤務地 ▶土浦近郊
電話受付▶7月5日(土)~11日(金) 10:00~17:00まで
一度ご連絡の上、面接にお越しください。

連絡先▶ 本社▶ TEL▶ FAX▶

ガス料金が高騰している中で、プロパンガスへの切り替えが優位になること、これまでの実績から比較的容易に契約が獲得できることを説明することにより、応募者が「営業」という職種に対して抱いている先入観を払拭しています。

また入社した人の経歴と契約実績を表示し、年齢や経験に関わらずやる気のあるスタッフが活躍していることを説明しています。

(2) 働く環境の良さを写真で伝え、優秀な専門職3人を採用



介護老人保健施設

看護職(正職員)

- ◆資格/看護師又は准看護師
- ◆給与/26万円より(夜勤手当・他手当含む)

介護職(正職員)

- ◆資格/介護福祉士又はヘルパー2級・1級
- ◆給与/20万円より(夜勤手当・他手当)
- ※介護経験3年以上の方

同時募集

【パート看護師】 ◆時給/1400円より。扶養範囲内勤務可能です。

施設施設

- 介護老人保健施設 プレミアール元加屋
- グループホーム 桜水苑
- サンシャインクリニック&ウェルネスクラブ
- みまもつば全宅介護支援事業所
- サンシャインデイサービスセンター

お問い合わせ先▶ (採用係)

必要とする職種が専門職のため、理想とする人数の採用が難しい現状の中、館内写真(吹抜けのメインロビー)を大きく掲載し、良好な労働環境をPRしています。

そのほか、待遇面での厚遇や通勤が可能かどうか判断するための地図なども掲載することにより、望んでいた優秀な人材の獲得に成功しています。

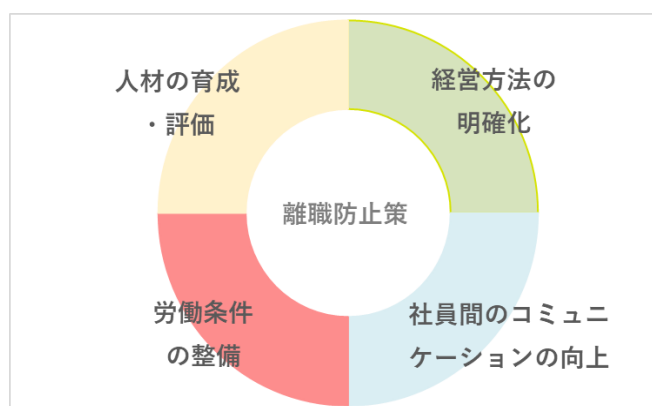
3 | 人材定着・育成のために取り組むべきポイント

離職を防止するための対策法

離職防止につなげるためには、その問題がどこにあるのかを探り、改善課題を設定して有効な対策を立てて実行していく必要があります。

先に挙げた主な退職理由をもとに対策を掘り下げると、以下のとおりとなります。

■ 離職防止につながる4つの課題



● 経営方針の明確化

- ・ 経営者の創業時の思いを社員と共有する
- ・ 今後のビジョン・方針を社員全員に示し、それぞれに役割を与える
- ・ 社員の行動指針を示し、人間教育にも力を入れる

● 社員間のコミュニケーションの向上

- ・ 上司と部下との面談の機会を増やす
- ・ 社員同士の交流の機会をつくる（定期的なレクリエーション・懇親会の開催など）
- ・ 社員が自らの意見を述べやすい場をつくる

● 労働条件の整備

- ・ 社員のワークスタイルに合った雇用形態を選択できるようにする
- ・ 有給休暇や育児・介護休暇を積極的に取得しやすい社風をつくる
- ・ 長時間残業の是正を図る（そのために業務効率化への取り組みも行う）

● 人材の育成・評価

- ・ 社員を公平に評価・処遇できる制度をつくる
- ・ 社員が成長、スキルアップできる研修機会を提供する
- ・ 人材育成を自社の最重要課題に掲げる

企業理念を明確にし、魅力のある会社となる土台をつくる

離職理由は様々ありますが、「自社に魅力がない」というのが自社に対する総括した見方になっています。魅力のある会社とは、人によって色々な見方や感じ方がありますが、その根底に会社の存在そのものが問われていると考えられます。

良い人材が集まる会社の多くは、何を目指して活動しているかがはっきりと見えています。つまり、その会社の存在意義が企業理念として表されているということです。

会社を選択するとき、待遇さえ良ければいいという一部の人を除き、多くは自分が入ろうとする会社の将来に確固たる方向性や実現すべきビジョンが描かれているかどうかは大きな判断要素となります。

「企業理念」を構築するにあたっての要点は以下のとおりです。既に企業理念を掲げている会社でも、以下の項目に合致しているかどうか再確認してください。

■組織の魂である企業理念

- 存在意義、価値はどこにあるか
- どのような姿を実現していくのか
- 何を模範として行動するか
- 「人」をどう活かすか
- 地域社会にどう貢献するか

これらの問いに答えるものが企業理念であり、次のようにまとめることができます。

- 理念は組織の目指す姿を示す
- 理念は組織の生き方をあらわす
- 理念はそこに働く人のあり方を示す

魅力ある会社の多くには、社員自身が共感できる企業理念が設定され、その思いや考え方が組織の末端まで浸透して、日々の業務に反映されています。

別の言葉で言えば、夢のある会社、本気で未来を創ろうとしている会社、社会に貢献できることを喜びとしている会社という風にもいえます。

企業の存在意義がますます問われるようになってきている今の時代において、自分の人生の多くを捧げることになる会社を選ぶにあたり、魅力のある会社に応募したいと考えるのは、当然のことといえます。

人材育成を成功させる手法

人材の定着に成功している会社は、社員が自らの意志で学ぶだけでなく、企業や上司も人材育成へのサポートに注力しています。

主な人材育成の手法として OJT と Off-JT がありますが、いずれも重要な育成手法です。一方デメリットもあります。それを踏まえた上で人材育成に取り組むことが大切です。

■OJT と Off-JT のデメリット例

OJT	<ul style="list-style-type: none"> ● 指導者や所属部署の業務負担が大きく、指導する時間を獲得できない ● 効率的に行えるマニュアルも整備されてない ● OJT による習得の度合いは指導者の知識・スキルの量や能力によってばらつきがある
Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部機関に依頼又は委託する費用が発生する ● 研修の成果を計測することが難しい ● 研修に参加することだけが目的になり、スキル上達が伴わない

上記のようなデメリットとならず、人材育成で結果を出すためには育成の目的に見合った適切な育成手法を選択することが重要です。成功させるポイントは次の通りです。

■人材育成を成功させるポイント

<p>①理念・企業戦略と人材育成計画をリンクさせる</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材像を明確にし、育成計画を立てる (理念・企業戦略を実現するための「必要な人材像」を明確にし、育成計画を立てる) ● 社員一人ひとりの育成課題を明確にする
<p>②OJT、off-JT いずれも実践で活用できるプログラムを組む</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な OJT を実施（予め育成目標を明示し、目標達成に向けた指導を行う） ● OJT でカバーできない研修テーマは、off-JT（外部研修参加）の機会をつくる
<p>③自然と学び育っていく環境を構築する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社内で学べる環境を提供（関連書籍を自社で購入） ● 人材育成を重視していることを社員へ周知 ● 社員同士で仕事に関するディスカッションができる機会をつくる など

4 | 人材獲得・定着に成功している企業の事例

人材の安定的な獲得及び生産性向上が実現

事業内容	めっき・表面処理業	従業員数	39人
課題			
<ul style="list-style-type: none"> ● 創業メンバーの高齢化により、技能の伝承に危機感を持った。 ● 本格的に人材を採用しようと、ハローワークや広告、ネット媒体などでの募集に取り組むが、「3K」のイメージから若手人材が集まらず苦戦していた。 ● 採用後もすぐ辞めてしまい、定着しなかった。 			

【A社の取り組みと工夫した点】

①個人の事情に配慮

定年退職後も雇用延長を図り、実質的な定年の上限を撤廃しました。また、未経験者の積極採用も開始し、子育て中の女性や、シングルマザーの方も採用。育児中の社員は子供の成長に合わせた出勤時間の変更や、学校行事への積極的参加を容認など柔軟に対応しました。

②若手への技能継承と人材採用への取り組み

定年退職後の雇用延長の際には、人材育成への協力を条件としており、若手への技能継承を推進しています。また若手人材の多能工化に向け、資格取得を手厚く支援しています。さらにホームページをリニューアルし、働く人を中心に紹介する内容へ変更し、応募者へ仕事のやりがいを訴求しました。

③作業環境の整備及びITの導入

食堂、男女ロッカー、女性専用トイレ、現場の空調など作業環境を整備しました。また、女性社員の発案により納品書等のITツールを導入し、業務改善を図りました。

【成果】

- 社会的認知度が高まることで、安定的な人材獲得ができ、特定の年代に偏らない幅広い年齢構成となり、技能を伝承する流れができた。
- サービスや品質が向上し、2003年と比較し、取引顧客が約3倍増加するとともに、新分野関連売り上げも21%に増加。

- 積極的に IT を導入したことにより業務効率が大幅に向上し、生産性も向上。

社員満足主義を経営方針として掲げ、年次有給休暇 100%消化、ノー残業を実践

事業内容	事務用備品・電気製品のレンタル及びリース	従業員数	80人
課 題			
<ul style="list-style-type: none"> ● 28年前に初めて新卒採用に取り組んだ合同企業説明会でブースに学生が来なかった。建設分野において人材を獲得するには、職場環境の改善が必要と考えた。 ● 取引先に派遣されている社員は、取引先の社員が休みをあまり取得していない中で、休みを取りたいと言いつらい。 			

【B社の取り組みと工夫した点】

①企業の経営方針【社員満足主義】を社員に浸透させる

『一流の中小企業』を目指しており、社員満足主義を経営方針として掲げ、社内にトップからのメッセージを浸透させています。中小企業はトップ自らが実践して周知することが重要であり、本気度を示さないと職場環境は変わりません。

②顧客への「残業しない・休日は働かない」方針の説明

「残業はしない・休日は働かない」と取引先に繰り返し粘り強く説明し、お願いしました。営業が板挟みにならないように、顧客への説明は営業以外の者が顧客の現場を訪ね、「当社は残業しないから早めに連絡を下さい」等の事項を伝え、依頼しました。

③ゆとりのある社員数の獲得とジョブローテーション

ゆとりある社員数を獲得することで労働の質が上がり、結果、会社に対する不満がある社員が多い会社と比べて生産性が上がります（利益率は上昇傾向）。また特定の社員にしかできない仕事は、数年かけてその仕事ができる社員を増やし、誰かが休んでも交替できるようにしました。

④年次有給休暇取得に継続して取り組む

有休消化 100%に向けた取組として、1年目に朝礼で3ヶ月おきに、社員に有給休暇を消化するように呼びかけ、2年目から3ヶ月毎に社員毎の有休消化率を掲示し、取得率の低い社員の名前を読み上げて声かけを行いました。それから20年以上たった今も4ヶ月毎に消化率を掲示し、継続的に取得促進を行っています。

【成果】

- 会社説明会には、毎年、学生が多数参加。
- 就業時間内に終わるように、自発的に改善工夫、業務の簡素化を考えるようになる。
- 人件費が抑えられる（割増賃金等が発生しない）。
- 経営者が職場改善へ取り組む経営姿勢を示すことで、社員は理解し、信頼してくれる。

安心して働ける職場の実現により、スキル向上、業績拡大

事業内容	製造業	従業員数	56人
課 題			
<ul style="list-style-type: none"> ● 県からの要請にこたえ、重度障がい者に働く場所を提供しようとしたが、採用してもすぐによめる者が多く、障がい者の雇用は進まなかった。また健常者社員も定着率が悪く、技術レベルが上がらなかったため経営的にも厳しい状況が続いた。 ● 親会社の事業拡大に対応するため「技術レベルを向上させること」が命題となった。 			

【C社の取り組みと工夫した点】

①社員課の設置

障がい者の人たちが力を発揮できるような仕組みを作りたいと『社員課』を設置し、社員の立場に立って経営者側に意見を述べたり、福利厚生充実、手話通訳者・障がい者相談員の配置、職場の安全・環境への配慮などに取り組みました。同時に生活面にわたる指導や支援を実施するなど、安心して働ける環境づくりに注力しました。

②子会社の創設

子会社を創設して福祉サービス事業へ参入。その際、働き方や働くことへの思いは多様だったため、両社の働き方を説明し、本人の希望を聞いたうえで、C社に残るか子会社で働くか面談を行いました。さらに行政からの補助金で、会社と社員双方の負担を軽減しながら、職業訓練を通じて品質向上と技能向上を図りました。

③地域への貢献

地域全体の活性化を重要視し、地域でとれる素材や商品をお客様に提供しています。また、祭りや伝統行事などへの参加を積極的に行い、住民との交流を深めています。

【成果】

- 一般社員・障がいのある社員共に定着率が飛躍的に向上。
- 定着率が向上したことにより、個々の社員のスキルが向上し、製品の信頼度も上がり、経営に大いに貢献。
- 業務に対する自信もつき、障がいの有無に関わらずスキルやノウハウを持つ社員が他の社員に対して指導を行うことができるようになり、生産性向上につながっている。
- 企業理念に賛同した企業からの引き合いもあり、直接的な業績拡大にもつながる。

人材不足の解消というテーマは、人が辞めずに生き活きと働ける会社、人が集まってくる会社作りにつながります。企業によって置かれている状況、抱えている課題は様々ですが、本レポートが自社の人材獲得・定着につながりましたら幸いです。

■参考資料

『経営者のための人手不足解消戦略』大和 一雄著（税務経理協会）

『良い人材を確実に採用し定着させるポイント』谷所 健一郎著（経営書院）

『国立社会保障・人口問題研究所』平成 29 年推計

『リクナビNEXT』（転職サイト）