

社長と人事の課題解決ディレクション

株式会社ジェントルマネジメント 川崎 純弥

▶ 1. 最優先! 人事課題は重要度も緊急度も高い

登場人物

管 理 (かん おさむ) 社長:



人事課題に関して疎い。とりあえず現状維持でよいという考え。的外れな発言をする。

人 事 郎 (じん じろう) 課長:



人事部門の担当課長。現場の業務を管轄するプレイングマネージャー。人的課題の深刻さに気づいている。

GAPが深刻な現状

管社長: 人君ちょっと教えてほしい。今年に入って退職者は何人になる?

人課長: はい、1ヵ月に1名のペースで辞めてしまっています。

管社長: その分新しい人の採用はできているのかい?

人課長: 以前は割とすぐに欠員補充できていましたが、今は求人を出しても応募自体かなり少ないです。入社後短期間で退職してしまう人も多く、その本当の理由も把握し切れていません。

管社長: そうか…。採用のやり方が良くないんじゃないか? 今いる社員は長く働いてくれているのだから、休日や給与を増やす必要はないだろう。以前は採用できていたのだから、もっと頑張ってくれないと困るよ。他にもウチには優先すべき経営課題がたくさんあ

るんだからね。

人課長: (わが社は退職と採用難が売上の低減に直結している。同業他社は休日や給与を増やしているし、パーパスやMVVなど独自の強みを打ち出す企業も増えている。人手不足ゆえに業績が下がり始めた今、管社長の言うように「人に関する課題を後回し」にし続けてよいものだろうか…?)

DIRECTION 1

重要度が増す要因

人事課題は重要度が高いけど緊急度が低い…と言われていたのも今は昔。日本における人的課題解決の優先順位が高まっている背景には、多岐にわたる要因が存在します。今回は、もはや最重要経営課題の定番となった背景の主な要素について見ていきましょう。

1. 労働生産人口の減少

日本は急速な少子高齢化に直面しており、労働生産人口が年々減少しています。国立社会保障・人口問題研究所の予測によると、2040年には現在の労働力人口が約20%減少するとされています。これにより、多くの企業が人手不足に直面しており、限られた人材をどのように効果的に配置し、育成するかが重要な課題となっています。労働力の減少は、企業の生

産性や競争力に直接的な影響を与えるため、人的資源の最適化が求められています。

2. インフレによる賃上げ対応

近年のインフレ率上昇により、物価が上昇し続けています。これに対応するために、企業は従業員の賃金を引き上げる必要があります。特に、生活必需品や住宅費の上昇は従業員の生活に直接影響を与えるため、適切な賃金調整が不可欠です。しかし、賃上げは企業のコスト増加をもたらし、利益圧迫の原因ともなります。そのため、企業は効率的なコスト管理と同時に、従業員のモチベーションを維持するための適切な賃金政策を策定する必要があります。

3. 労働に対する志向性の多様化

労働者は多様な働き方を求めています。厚生労働省の「令和2年版 働き方の未来」報告書では、多くの労働者が従来の仕事偏重ではなく、生活全体のバランスを重視していることが示されています。新型コロナウイルスの影響でテレワークが急速に普及し、総務省の「テレワーク白書2020」によれば、通勤時間の削減や柔軟な勤務時間が実現され、ワークライフバランスが向上しました。

政府の「働き方改革実行計画」や厚生労働省の「副業・兼業の促進に関するガイドライン」から、副業・兼業が推進されていることが分かります。同省の「就労条件

- ▶1. 最優先! 人事課題は重要度も緊急度も高い
- 2. 働く(生きる) 場所の積極的選択と消極的選択
- 3. 人事評価制度における勘違いポイント5選
- 4. 優秀な社員が評価されないたった1つの理由
- 5. 中小企業における人事パーソンのキャリアパス



■ 川崎 純弥 (かわさき じゅんや) 株式会社ジェントルマネジメント 代表取締役

複数の事業会社にて人事業務、マネジメント業務、人事部門長を経験。組織・人事コンサルティングファームを経て独立。中小企業への人事制度構築・導入・運用支援、および採用支援を中心に人的課題解決に貢献。伴走型コンサルティングにて、各社の実態に即した支援を信条としている。支援終了後も効果継続できることに重きを置いた、シンプルで分かりやすく、使いやすい仕組みづくりに定評がある。

<https://www.gentle-management3001.com/>

▶座右の銘「人間万事塞翁が馬」

総合調査」では、フレックスタイム制や時短勤務制度の導入が年々増加していることが示されています。ランサーズ株式会社による「フリーランス実態調査2021」では、フリーランス人口が増加し、企業は専門的なスキルを持つ人材を柔軟に活用できるようになっています。

多様な働き方の受容とダイバーシティの推進は、企業の競争力強化に寄与しています。

4. 働き方改革による法整備を伴う強制的な長時間労働の是正

政府主導の働き方改革により、長時間労働の是正が進められています。2019年の労働基準法改正により、時間外労働の上限規制が強化され、企業は従業員の過重労働を防止するための対策を講じる必要があります。36協定の見直しや、有休取得義務。適切なハラスメント対応・予防など、企業は法令遵守を徹底し、従業員の健康と安全を確保することが不可欠となっています。

5. 労働市場の流動化／転職が当たり前

労働市場の流動性が高まり、転職が一般的なキャリアパスとして認識されるようになってきました。求職者はより良い条件を求めて転職を行うため、企業は優秀な人材の確保と定着を図るために、魅力的な職場環境を提供することが求められます。これには、キャリア

パスの明確化やスキルアップの機会提供が含まれます。企業は、従業員が自身のキャリアを積極的に築くことができる環境を整えることで、エンゲージメントの向上と離職率の低減を図る必要があります。

6. 人手不足倒産が過去最大! / 今後さらに増える見込み

日本では、人手不足が原因で倒産する企業が増加しています。帝国データバンクの調査によると、2023年には人手不足倒産が過去最大となりました。特に、中小企業は限られたリソースで最大の成果を上げるために、労働環境の改善と労働生産性の向上が求められます。企業は、労働力の確保と効率的な活用に注力し、人材育成や労働条件の改善を進めることで、持続可能な経営を目指す必要があります。

DIRECTION 2

手遅れになる前に

さまざまな要因が絡み合うなかで、企業は労働環境の改善と効率的な人材活用を進める必要があります。これにより、企業の持続的な成長と競争力の強化が期待されます。人手不足倒産も過去最多となる今、もはや人的課題解決への取り組みは重要度も緊急度も最高であり、今すぐ着手すべき最優先課題になったといえるでしょう。「中小企業白書2024」において、

企業が重要と考える経営課題の1位が人材の確保。2位が採用となっています。この中で、職場環境の整備に向けた取り組みに積極的であるほど、従業員数が「増加」していると回答する割合が高く、このような取り組みは実際に人材の確保につながっている可能性が示唆されています。つまり、同じ中小企業間でも、人的課題解決に迅速に対応している企業に人が集中し、そうでない企業からは人が去ってしまうという、二極化が進んでいるとも考えられます。

GAPの解消へ向けて

管社長：私が思っていたよりも、状況は深刻だな…。これからは人材を確保するために、他社に負けないような、労働者から見た企業の魅力を高めていかないと、事業は衰退してしまうな。

人課長：はい。今働いてくれているわが社の社員たちも、この先もずっと働き続けてくれるとも限らないですね。実際、弊社と同業・同規模・同エリアの企業に勤めている知人から、給与アップ、一部テレワークとフレックスの導入、年間休日増加によって、求人への応募者が大幅に増加したと聞いています。

管社長：わが社も負けていられないな。取り急ぎ、人的課題のリストをつくってくれ。

人課長：承知しました!