

中小企業の人材定着シリーズ①「調査・分析編」

まずは働きがい改革！

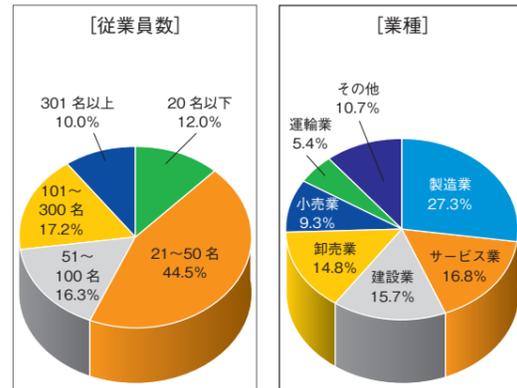
生産年齢人口が減少し、企業の人材不足は深刻である。県内企業には人材採用とともに定着への取組みが求められる中、「企業の人材定着に関する調査（主管・会員サービス課）」を行い、取組み状況や課題を探った。

「企業の人材定着に関する調査」

○期間 平成29年6/19～27

○対象 会員企業1000社

○回答数 442社（回収率44.2%）

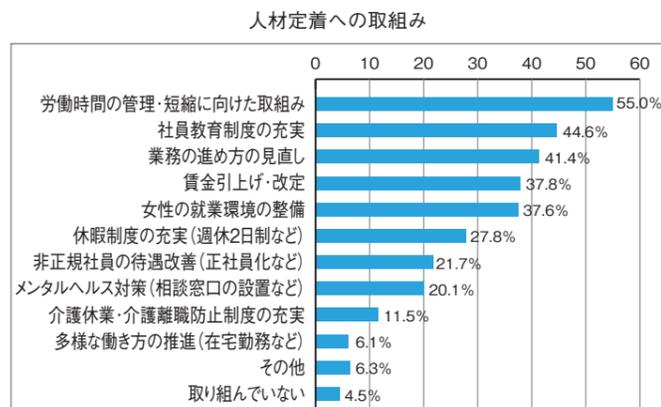


雇用の過不足感							
〔従業員規模別〕 (%)			〔業種別〕 (%)				
	不足	適正である	過剰		不足	適正である	過剰
全体	64.5	33.2	2.3	全体	64.5	33.2	2.3
20名以下	50.9	45.3	3.8	運輸業	75.0	25.0	0.0
21～50名	54.9	43.1	2.0	建設業	73.5	23.5	3.0
51～100名	74.7	19.7	5.6	小売業	72.5	25.0	2.5
101～300名	80.8	19.2	0.0	サービス業	66.2	32.4	1.4
301名以上	79.5	20.5	0.0	製造業	60.5	37.8	1.7
				卸売業	54.7	40.6	4.7
				その他	60.9	37.0	2.1

が良いとは言えない。しかし、これほど人が集まらないことはなかった。人不足で経営が立ち行かなくなるのもあり得ない話ではない」と仕事はあっても対応できないもどかしさを語る。

次に、従業員規模別で「不足」と答えた割合を比較すると、「20名以下（50・9%）」から「301名以上（79・5%）」まで規模が大きくなるにつれて、人材不足の割合は高くなる。

Q: 人材定着への取組み
「労働時間の管理・短縮に向



けた取組み」が55・0%と最も高く、半数以上が長時間労働の抑制に力を入れている。次いで、「社員教育制度の充実（44・6%）」「業務の進め方の見直し（41・4%）」が高かった。これは人材定着とともに労働基準法の遵守の意味合いもあり、企業にとっては経営上の大きな課題となっている。

業種別で比較したところ、概ねどの業種でも「労働時間の管理・短縮に向けた取組み」が高



和気あいあいとした雰囲気職場（大栄株）

かった。しかし、それ以外の取組みが高い業種もあり、建設業では「社員教育制度の充実（59・4%）」、運輸業では「業務の進め方の見直し（75・0%）」が最も高かった。この理由について、市内の中堅建設業の総務課長は「社員の資格取得を奨励して手当を支給することで仕事へのモチベーションを上げる。有資格者が増えると請け負う仕事の幅も広がり、業績向上にもつながる」と語る。

各取組みにおいて人材定着に向け力を入れている業種は次の通りとなった。

①「労働時間の管理・短縮（全体平均55・0%）」・・・「運輸業（66・7%）」「小売業（63・4%）」

②「非正規社員の正社員化など待遇改善（全体平均21・7%）」・・・「運輸業（33・3%）」「小売業（31・7%）」

③「賃金引上げ・改定（全体平均37・8%）」・・・「建設業（50・7%）」

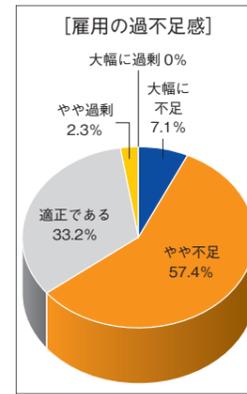
企業の人材定着に関する調査結果

Q: 雇用面での過不足感

雇用面での過不足感については、「不足している」が64・5%（大幅に不足（7・1%）」「やや不足（57・4%）」の合計）と少子化を背景とした売り手市場などにより企業が人材を採用・確保する厳しさが伺える。

業種別で「不足」と答えた割合を比較すると、全体平均（64・5%）に対して「運輸業（75・0%）」「建設業（73・5%）」「小売業（72・5%）」が高く、この3業種では特に人材の不足が伺える。

市内の中堅運送業者の経営者は現在の雇用状況について、「我々の業界は決して雇用条件

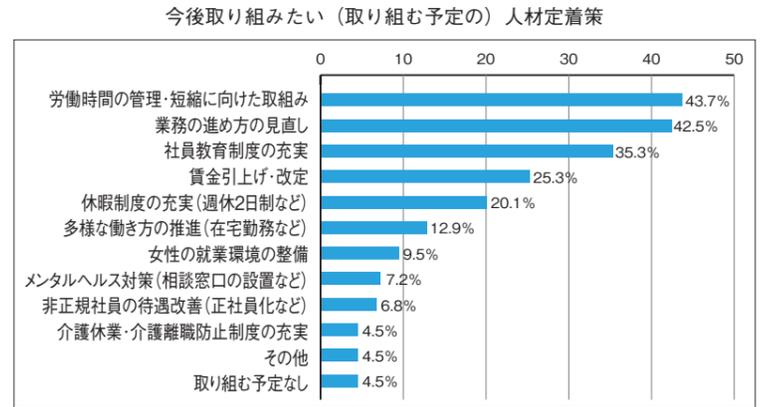


④「女性の就業環境の整備（妊娠・出産・育児期の休暇取得など）」（全体平均37・6%）」・・・「小売業（53・7%）」「サービス業（47・3%）」

人材が不足している「運輸業」「小売業」「建設業」で、労働時間の削減、賃金の引上げ、非正規社員の正社員化など待遇全般の改善が図られている。また、女性の就業環境の整備が「小売業」「サービス業」で進んでいるのは、両業界ともに女性就業者が多いためと考えられる。

こうした状況について、県内に店舗を構える大手小売業の採用担当者は、「これだという決定打はない。考えられる手を全て打ち、一人でも多く、確実に採用したい」と苦しい胸の内を語った。

Q: 今後取り組みたい（取り組む予定の）人材定着策
最も高かったのが「労働時間の管理・短縮に向けた取組み

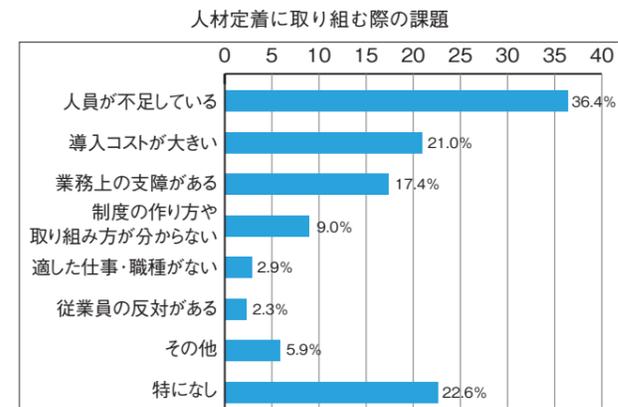


（43.7%）。僅差で続くのが「業務の進め方の見直し（42.5%）」であった。前述の「Q. 人材定着への取り組み」で示した通り、既に半数以上が「労働時間の管理・短縮」を行っているが、今後も多くの企業から引き続き取り組む意思が伺える。

また、これと同様に重視されているのが「業務の進め方の見直し」である。ある経営者は「人

はもはや採れない前提で経営を
考えるべき。業務を見直したと
き、まだまだ無駄は多く、今の
状況は業務を見直すいいチャン
スと前向きに考えている」と話
す。人口減少は歯止めがかから
ず、人材不足はもはや既定路線
で、人の確保・定着以上に業務
の見直しが実は最重要課題なの
かも知れない。そのためにも生
産性向上に向けて、製造業であ
れば社員の多能工化や一層のIT
化の推進を図り、小売業や
サービス業においてはまだまだ
生産性向上の余地はある。最近、
スーパーのセルフレジで顧客が
自ら商品を精算したり、飲食業
では席でタブレットを使って注
文する姿を当たり前のように目
にするようになった。今後、限
られた人数で業務を進めるため
には、一層の知恵やアイデアが
求められる。

Q. 人材定着に取り組む際の課題
「人員が不足している」が
36.4%と最も高かった。次いで、「導入コストが大きい」が



21.0%、「業務上の支障がある」
が17.4%と続く。
前述の「Q. 今後取り組みたい
（取り組む予定の）人材定着
策」で割合が高かった「労働時
間の管理・短縮に向けた取り組み」
「業務の進め方の見直し」につ
いても人材不足・コストが課題
であった。労働時間の短縮など
に取り組みたくても、人員不足
でできない。また、業務改善の
ための設備・IT導入を実施す
るにしても多大なコストがかか
る。企業が人材定着策を講じる

にあたって、特に「ヒト」と「資
金」が支障となっていることが
伺える。

Q. 人材定着のために大事な点
人材定着を図るにあたって企
業が重要と考える点について、
主な意見をまとめた。

- ・組織全体（上司と部下など）
がコミュニケーションをとり
やすい環境整備
- ・風通しの良い職場づくり
- ・社員への会社の将来像の明示
と共有化
- ・仕事の達成感から生まれる社
員のヤル気向上
- ・社員の意識改革

「コミュニケーションをとり
やすい環境・風通しの良い職場」
を指摘する意見が特に目立っ
た。賃金・休暇などの待遇面以
上に、「社内の人間関係」を人
材定着の鍵と考えている企業が
多い。

※調査結果の詳細は福井商工会
議所HPをご覧ください。

**多数の県内企業の人材戦略を
支援する特定社会保険労務士
小玉隆一氏が「人材定着の必要
性・ポイント」を語る！**



アズワンコンサルティング(株)
代表取締役
特定社会保険労務士 小玉隆一 氏

コミュニケーションが鍵！

人材の定着に苦労する企業は
多い。大事なことは社員がイキ
イキワクワクする職場づくりで
ある。社員が主体性を持って仕
事に取り組むようになると特別
な仕組みがなくても社内の業務
はまわる。そのためには働く人
の意識改革が求められる。

しかし、社員の意識を変える
には課題がある。どう働きかけ
ればよいか、企業はその方法
が分からない。「社員が何を考
えているか分からない」「仕事へ
の熱意が感じられない」経営者
や人事担当者からこんな話をよ
く聞く。社員とのコミュニケー
ション不足が原因だ。

社員とコミュニケーションを
とるには普段からの向き合い方
が大事。仕事だけではなく、時
にはプライベートの話もするこ
とで、社員のことを理解でき
る。飲み会・イベントなどのイ
ンフォーマルな場も活用し、こ
うした関係を築くことで、社内
の交流が円滑化し、組織のチー
ムワークも向上する。最近、社
内報の発行や親睦会などの回数
を増やしている企業はコミュニ
ケーションの活性化を目的とし
ているものである。

「仕事の意義・目的」の明確化

業務命令をするだけでは社員
の心を動かせない。仕事を超え
た付き合い方も求められる。病
気の際に企業が手厚くサポート
してくれた場合、社員は一生そ
れを忘れず、企業に恩返しをし
たいと思う。また、新入社員の
時、先輩が社会人生活の在り方
からしっかり教育してくれたこ
とに感謝して、その経験を今度
は後輩に実践する。こうした小
さなことの積み重ねが人間味あ

ふれる組織の風土を作ってい
く。企業が社員のためを思って
行動することで、企業のために
頑張ろうと社員の気持ちを動か
すことができる。企業と社員の
関係と言えど、根底にあるのは
「人と人との付き合い」だ。

こうした社員同士の深いつな
がりは売上・利益を上げるとい
う組織の目的達成の大きな武器
となる。組織一丸となって最大
限のパフォーマンスを発揮する
には、社員が取り組む仕事の意
義・目的をしっかりと伝えなけれ
ばならない。頑張る目標を達
成すれば給料がこれだけ増える
など動機づけも重要だ。将来像
を明確に示すことで社員の働き
がいを生み出せる。

また、社員には組織が向かう
方向性を示すべきだ。それは数
値的なものに限られない。企業
のビジョン・社長の思いを語り、
社員の共感を得て、ともに夢を
描く。「企業に必要とされてい
る実感」「仕事をやり遂げたと
いう達成感」を社員に持たせる
ことが人材定着につながる。

**採用難の時代こそ
人材定着が求められる！**

福井県の有効求人倍率（H29
年6月）は2.09倍で全国トッ
プ（全国平均1.51倍）。生産
年齢人口の減少で企業の人材確
保はますます厳しくなる。

こうした状況下、今まで以上
に企業は人材定着に取り組む必要
がある。例えば、10名採用して
5名辞めた場合と、5名採用し
て1名も辞めない場合とでは同
じ5名残っているものの、人材
教育にかかる資金や手間を考え
れば、人材定着は採用以上に重
要と言える。

人材の定着には長時間労働の
是正や業務の進め方の見直しな
ど就業環境の整備、そして風通
しの良い組織風土が求められ
る。しかし、組織風土は一朝一
夕にはできない。社員が「ここ
で働き続けたい」と思うことこ
そが一番の定着策だ。そのため
にも、「働き方」の前に、「働きが
い」改革が企業に求められる。