

vol,8

2016.9

YBC

YAMADA Business Consulting

vol,8

2016.9

「人材不足時代」における人事戦略の方向性

I 「人材不足時代」の到来

「『人材不足時代』の到来」
岸 研太

「労務管理に関する経営上のリスク」
榊 裕之

「今後求められる人事制度」
勇 明宏

II 現状分析の重要性

「現状分析の重要性と分析のポイント」
川人 伸

III 事例紹介

「現状分析～改善策立案事例①」
黒田 翔平

「現状分析～改善策立案事例②」
齊藤 幸浩



YAMADA
Business Consulting Co.,Ltd.

山田ビジネスコンサルティング株式会社



目次

I 「人材不足時代」の到来	「人材不足時代」の到来	岸 研太	4
	「労務管理に関する経営上のリスク」	榑 裕之	12
	「今後求められる人事制度」	勇 明宏	18
II 現状分析の重要性	「現状分析の重要性と分析のポイント」	川人 伸	24
	III 事例紹介	「現状分析～改善策立案事例①」	黒田 翔平
「現状分析～改善策立案事例②」		齊藤 幸浩	33

基本理念

健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

ごあいさつ

初秋のみぎり、ますますご健勝のほどお慶び申し上げます。日頃は弊社山田ビジネスコンサルティング株式会社をご愛顧くださりまして誠にありがとうございます。ごあいさつ



山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長 増田 慶作

弊社情報誌YBC vol.8のテーマは「『人材不足時代』における人事戦略の方向性」です。

わが国の生産年齢人口は1995年にピークを迎えて以降、一貫した減少が続いており、この傾向は将来にわたって続いていくと予測されています。

企業経営において、人口の減少は、国内マーケットの縮小から生じる「売上獲得機会の減少リスク」という側面と労働力の供給不足から生じる「採用・雇用コストの上昇リスク」という側面をあわせ持っています。更にいえば、企業における事業活動を担う「ヒト」そのものの減少と不足につながり、企業の成長はおろか事業継続を阻害する要因にもなり得る重要な環境変化と考えられます。加えて、近年、企業には、従来よりも一層厳しい労務管理や労働関連法規への対応が求められています。

企業経営者には、このような環境変化を真正面から受け止め、これまでの考えから脱却し、新たな価値観に基づいて人事戦略を考えていくことが求められています。

しかしながら、多くの中堅・中小企業は「人員構成がどうなっているのか」「将来人件費はどのように推移していくのか」「どこから手をつけて行くべきか」等、自社の人材状況や課題について正確に把握できていない状況に留まっています。

本号は、前半でマクロ環境や労働法規のトレンドを解説し、後半では自社の人材状況や課題を把握・整理するための現状分析の切り口とポイントを紹介しています。決算書からは読み取れない組織や人材の状況や課題を把握・分析するためのヒントとして頂ければと思います。

人事で悩まない経営者はいませんが、様々な事情から本腰を入れて改善に取り組むことができていない会社は多いと感じています。本号が、大変であるがとても重要な「組織・人事」の改善に取り組むきっかけとなれば幸いです。

「人材不足時代」の到来

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 部長

岸 研太
きし けんた

中堅・中小企業の事業再生や業績改善支援を数多く経験し、幅広い業種に対する支援実績を有する。近年では、上場企業を含めた組織・人事コンサルティングや管理体制構築支援に従事。



POINT

生産年齢人口の減少は、経営資源としての「ヒト」そのものの不足につながるリスク要因であり、経営者が正確に認識すべき重要な環境変化のひとつです。「人材不足」は企業収益の悪化につながるだけでなく、企業の成長や事業継続の阻害要因となる可能性もあることから、経営者は環境変化を正しく認識し、多様な人材の獲得と育成、定着に取り組んでいくことが求められています。

1 減少が続く生産年齢人口

わが国の生産年齢人口は1995年にピーク（約8,726万人^{*1}）を迎えて以降、一貫した減少傾向が続いており、2015年には約7,682万人（直近20年間で約12%の減少）にまで減少しています。さらに、2025年には約7,085万人、2035年には約6,343万人にまで減少することが予測されています^{*2}。この問題は近年ニュースや書籍でも取り上げられることが多くなりましたが、あくまで社会現象としての話題が多く、企業経営に与える影響はあまり報道されていない印象があります。しかしながら、人口の減少は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を構成する「ヒト」そのものの減少を意味しており、企業経営者にとっては看過できない重要なリスク要因と言えます。なお、生産年齢人口は15歳以上65歳未満の人口と定義されており、実際の就業年齢とは若干異なりますが、事業活動の中核を

担う人材の供給量が減少していくという意味ではその問題の本質は同じであり、経営者が直視すべき重要な環境変化と言えます。

^{*1} 2005年までは5年ごとの調査であったため年度ごとの生産年齢人口は不明。なお、図表1での2004年以前の生産年齢人口は前回調査時点から次回調査時点（5年後）の増減数をその期間に応じて按分計算して試算している。

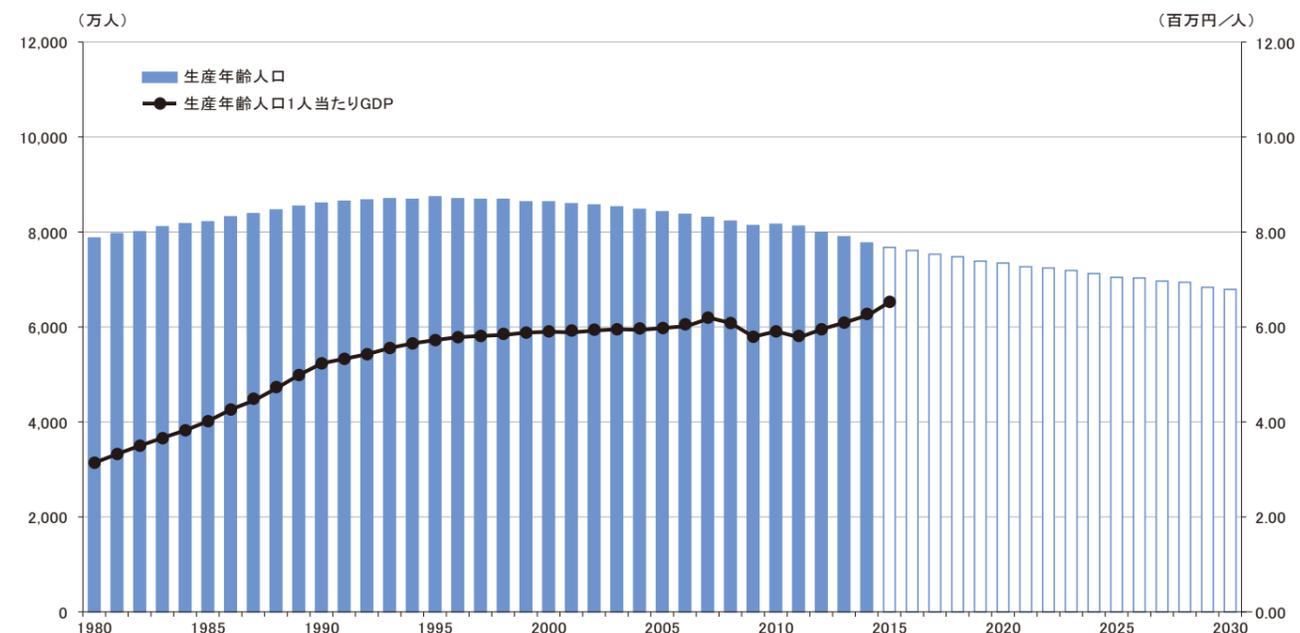
^{*2} 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成24年1月推計）

図表1では生産年齢人口の推移と生産年齢人口1人当たりのGDPを示しています。生産年齢人口1人当たりGDPは2008年のリーマンショックによって初めて一時的な低下を示しましたが、それ以降は再度増加傾向に転じました。その間、日本企業は国際競争に晒されながらも、技術革新や継続的な効率化等、様々な経営努力を通じて、生産性を高めてきました。今後も引き続き生産年齢人口が減少していくことが避けられない見通しとなっている現在、企業には更なる付加価値や生産性の向上が求められていくこととなります。しかしながら、付加価値や生産性の向上を実行

していく主体はあくまでヒト、つまり「人材」であるため、事業活動を担う労働力そのものの獲得と定着、育成を真剣に考えていく必要があります。なお、東京、大阪等の首都圏を除く地方においては、その問題が既に顕在化しており、色々な取り組みをしたくてもそれを実行する「人材」がないという問題に直面している企業も数多く表れてきています。



図表1 生産年齢人口・生産年齢人口1人当たりGDPの推移



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成24年1月推計）、内閣府国民経済計算よりYBC作成

2 就業構造の変化

(1) 女性と高齢者の就業状況

生産年齢人口の減少に対して、労働力の担い手として期待されているのが就業していない女性や高齢者層です。実際に、1995年から2015年にかけて生産年齢人口は約990万人減少しましたが、就業者数は81万人の減少に留まっており、女性や高齢者による就労の拡大が労働供給を支えていることが伺えます（図表2）。

まず、女性の就業状況を見てみると、1990年代以降増加傾向が続いた女性の就業人口（15歳～64歳）は2015年には2,466万人に達しており、女性の生産年齢人口（3,819万人）に対する就業率は64.6%にまで高まっています。その結果、1997年には共働き世帯数が専業主婦世帯数を逆転し、2014年には約60%に達しているといわれています。

次に、高齢者の就業状況を見てみましょう。高齢者の就業人口は長期的にみれば自営業者の減少等を背景に低下傾向が続いていましたが、2005年頃から上昇傾向に転じており、2015年における就業人口は男性で441万人、女性で288万人と1995年から大幅に増加しています。その結果、就業人口に占める65歳以上の割合も年々高まっており、65歳～69歳の就業率は約40%に達しています。



図表2 男性・女性別就業人口

	算式	男性			女性			合計		
		1995年	2015年	増減	1995年	2015年	増減	1995年	2015年	増減
		(単位：万人)								
生産年齢人口	①	4,363	3,889	▲474	4,334	3,819	▲515	8,697	7,707	▲990
就業人口(合計)	②	3,843	3,622	▲221	2,614	2,754	+140	6,457	6,376	▲81
就業人口(15～64歳)	③	3,569	3,182	▲387	2,446	2,466	+20	6,016	5,647	▲369
就業人口(65歳～)	④	272	441	+169	166	288	+122	438	730	+292
生産年齢人口における就業人口比率	③÷①	81.8%	81.8%	0.0%	56.4%	64.6%	+8.1%	69.2%	73.3%	+4.1%
就業人口に占める65歳以上の割合	④÷②	7.1%	12.2%	+5.1%	6.4%	10.5%	+4.1%	6.8%	11.4%	+4.7%

出所：総務省「労働力調査(基本集計)」「国勢調査」

(2) 都道府県別の動向

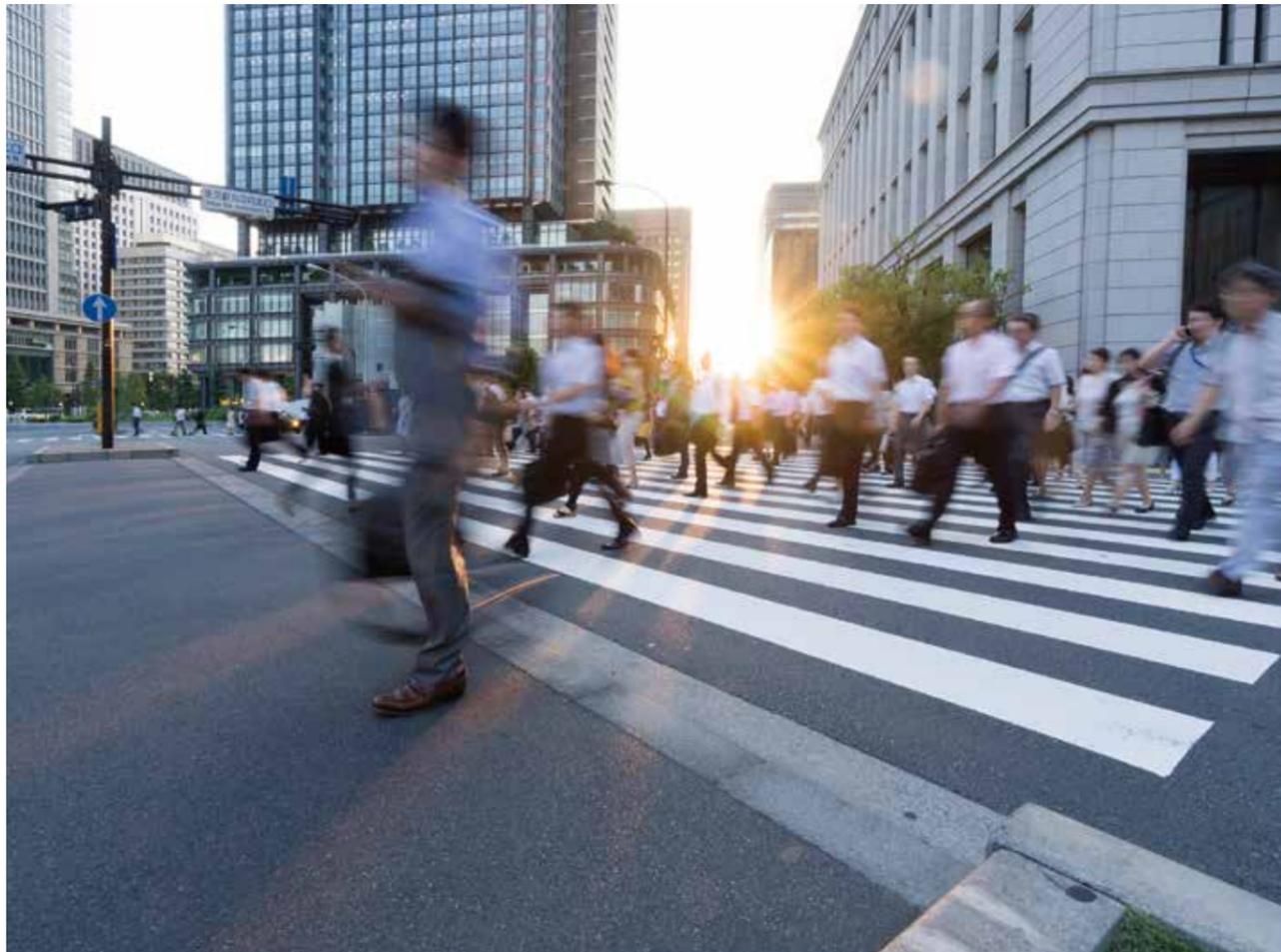
ここまでは日本全体の就業動向を説明してきましたが、ここでは都道府県別に就業者数の動向を見てみます。

図表3は都道府県別に名目GDP(県内総生産)と就業者数を2000年度と2010年度で比較したのですが、就業者数は滋賀県と沖縄県を除く45の都道府県で減少しています。また、都道府県ごとの就業者の増減幅に大きな違いがあることも伺えます。特に、青森県、岩手県、秋田県、山形県、福島県、和歌山県、鳥取県、島根県、山口県、徳島県、香川県、高知県は2000年度から2010年度の10年間

で就業者数が10%以上減少しており、東北地方と山陰地方、四国地方は他の地域と比べて人口の減少から生じる

「働き手の不足」が一層深刻なものになっていると考えられます。

一方で、就業者1人当たりのGDP(県内総生産)を見てみると、2000年から2010年にかけて23の都道府県で減少しているのに対して、24の都道府県では増加していることが分かります。その中でも、和歌山県と徳島県は就業者数が大幅に減少している中、名目GDP(県内総生産)は従来の水準を維持しており、就業者1人当たりのGDP(県内総生産)は大きく増加しています。



図表3 都道府県別名目GDP(県内総生産)・就業者数

No	都道府県	名目GDP(億円)				就業者数(万人)				就業者1人当たり名目GDP(百万円)			
		2000年度		2010年度		2000年度		2010年度		2000年度		2010年度	
		2000年	2010年	増減	増減率	2000年	2010年	増減	増減率	2000年	2010年	増減	増減率
01	北海道	206,020	183,589	-22,431	-11%	273	251	-22	-8%	7.5	7.3	-0.2	-3%
02	青森県	46,845	44,357	-2,488	-5%	73	64	-9	-12%	6.4	6.9	0.5	8%
03	岩手県	49,912	41,378	-8,534	-17%	73	63	-10	-14%	6.8	6.6	-0.3	-4%
04	宮城県	88,390	78,710	-9,680	-11%	115	106	-9	-8%	7.7	7.4	-0.2	-3%
05	秋田県	39,890	34,702	-5,188	-13%	59	50	-9	-15%	6.8	6.9	0.1	2%
06	山形県	43,346	36,532	-6,813	-16%	64	57	-8	-12%	6.7	6.5	-0.3	-4%
07	福島県	82,140	69,765	-12,375	-15%	106	93	-13	-12%	7.7	7.5	-0.3	-4%
08	茨城県	115,203	113,160	-2,043	-2%	150	142	-8	-6%	7.7	8.0	0.3	4%
09	栃木県	81,835	79,232	-2,603	-3%	104	98	-6	-6%	7.9	8.1	0.2	3%
10	群馬県	79,022	75,126	-3,895	-5%	104	97	-8	-7%	7.6	7.8	0.2	2%
11	埼玉県	207,890	201,562	-6,328	-3%	353	348	-5	-1%	5.9	5.8	-0.1	-2%
12	千葉県	192,004	196,390	4,386	2%	298	290	-8	-3%	6.5	6.8	0.3	5%
13	東京都	910,241	913,748	3,507	0%	616	601	-15	-2%	14.8	15.2	0.4	3%
14	神奈川県	318,754	303,564	-15,191	-5%	425	415	-10	-2%	7.5	7.3	-0.2	-3%
15	新潟県	95,772	86,835	-8,937	-9%	127	116	-11	-9%	7.6	7.5	-0.1	-1%
16	富山県	48,510	43,612	-4,898	-10%	60	55	-5	-9%	8.1	8.0	-0.1	-2%
17	石川県	50,134	43,632	-6,502	-13%	61	58	-3	-5%	8.2	7.5	-0.7	-8%
18	福井県	34,267	32,970	-1,296	-4%	44	40	-4	-9%	7.8	8.2	0.4	5%
19	山梨県	32,632	31,873	-760	-2%	46	42	-4	-9%	7.1	7.7	0.6	8%
20	長野県	89,007	77,241	-11,766	-13%	120	109	-11	-9%	7.4	7.1	-0.3	-5%
21	岐阜県	75,947	70,947	-5,001	-7%	109	102	-7	-6%	7.0	6.9	-0.0	0%
22	静岡県	168,224	155,187	-13,037	-8%	201	190	-12	-6%	8.4	8.2	-0.2	-2%
23	愛知県	331,977	317,096	-14,881	-4%	369	368	-1	0%	9.0	8.6	-0.4	-4%
24	三重県	73,914	73,899	-15	0%	93	90	-3	-4%	7.9	8.3	0.3	4%
25	滋賀県	59,879	59,501	-377	-1%	67	67	0	1%	8.9	8.8	-0.1	-1%
26	京都府	101,186	97,893	-3,293	-3%	127	122	-5	-4%	8.0	8.0	0.1	1%
27	大阪府	393,492	367,439	-26,053	-7%	413	382	-32	-8%	9.5	9.6	0.1	1%
28	兵庫県	203,366	185,416	-17,950	-9%	260	249	-11	-4%	7.8	7.4	-0.4	-5%
29	奈良県	39,040	35,583	-3,457	-9%	66	60	-6	-9%	6.0	6.0	0.0	0%
30	和歌山県	34,168	35,231	1,063	3%	50	45	-5	-10%	6.8	7.8	1.0	14%
31	鳥取県	22,036	17,787	-4,248	-19%	32	29	-3	-10%	6.9	6.2	-0.7	-10%
32	島根県	26,550	23,543	-3,007	-11%	39	35	-4	-11%	6.8	6.8	-0.0	-1%
33	岡山県	73,077	70,673	-2,404	-3%	96	90	-6	-6%	7.6	7.9	0.2	3%
34	広島県	117,273	107,530	-9,744	-8%	143	134	-9	-6%	8.2	8.0	-0.2	-2%
35	山口県	58,501	57,321	-1,180	-2%	75	67	-8	-11%	7.8	8.6	0.8	10%
36	徳島県	28,119	28,614	495	2%	39	35	-4	-11%	7.2	8.2	1.0	15%
37	香川県	38,201	36,269	-1,932	-5%	51	46	-5	-10%	7.5	7.9	0.4	5%
38	愛媛県	52,974	48,617	-4,356	-8%	71	65	-6	-8%	7.5	7.5	-0.0	0%
39	高知県	25,753	21,795	-3,959	-15%	39	34	-6	-15%	6.5	6.5	-0.1	-1%
40	福岡県	179,839	179,130	-710	0%	232	226	-6	-3%	7.7	7.9	0.2	2%
41	佐賀県	30,007	27,659	-2,348	-8%	43	41	-2	-5%	7.0	6.8	-0.2	-3%
42	長崎県	45,445	43,615	-1,830	-4%	70	65	-5	-7%	6.5	6.7	0.2	4%
43	熊本県	57,823	55,355	-2,469	-4%	89	83	-6	-6%	6.5	6.6	0.1	2%
44	大分県	46,498	42,091	-4,407	-9%	58	55	-3	-6%	8.0	7.7	-0.3	-4%
45	宮崎県	36,800	35,030	-1,771	-5%	57	53	-4	-6%	6.5	6.6	0.1	2%
46	鹿児島県	56,045	54,627	-1,418	-3%	83	78	-5	-6%	6.8	7.0	0.3	4%
47	沖縄県	35,734	37,594	1,860	5%	56	58	2	4%	6.4	6.5	0.1	1%
	全県計	5,223,684	4,973,419	-250,264	-5%	6,298	5,961	-337	-5%	8.3	8.3	0.0	1%

出所：内閣府「国民経済計算」、総務省統計局統計調査部国勢統計課「国勢調査報告」を基にYBC作成

(3) 就労形態の変化

次に就業形態の変化について、非正規雇用者数とその割合を産業別に見ていきます。

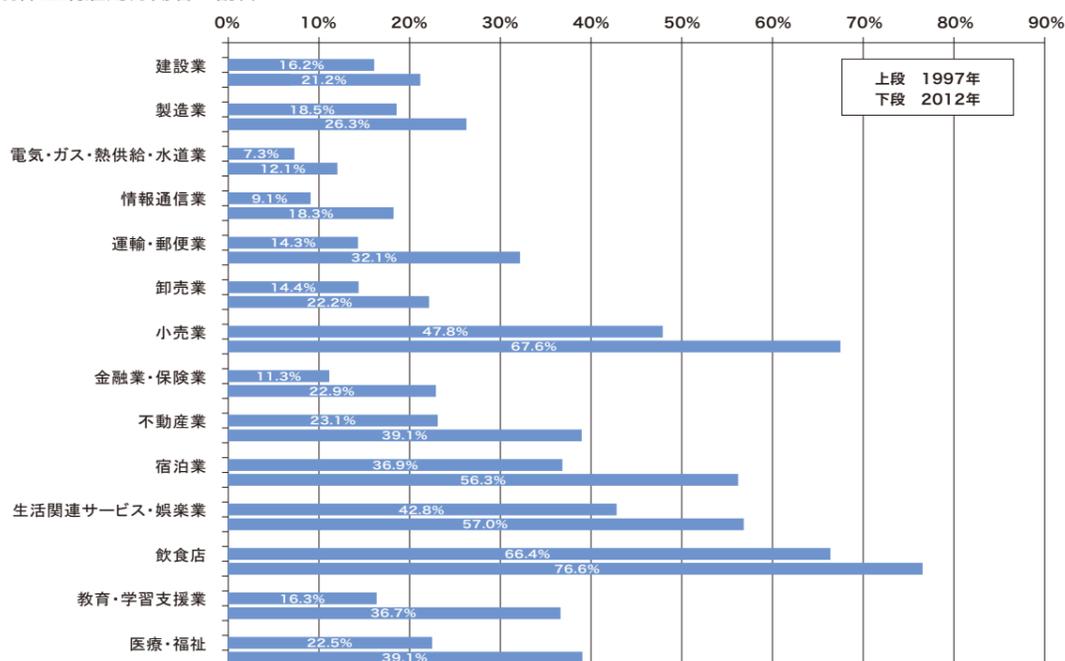
非正規雇用者数は、女性や高齢者による就業者数の増加に伴い大幅に増加しています。総務省の労働力調査によれば、雇用者数に占める非正規雇用者数の割合(非正規雇用比率)は、1995年の20.9%から2015年には35.0%にまで上昇しており、その主要因となっているのが、60歳以上の増加と59歳以下の女性による増加であると分析されています。

また、非正規雇用者は、全ての産業で増加傾向にあります

(図表4)。事業の特性上、以前から非正規雇用者の割合が高かった小売業や飲食店、サービス業では一層その比率が高まっていますが、教育・学習支援業や宿泊業、運輸・郵便業、医療・福祉等の業種においてもその上昇幅が非常に大きくなっている点特徴的です。

これまで見てきたように、生産年齢人口の減少という大きな流れの中で、女性や高齢者の就業が着実に進んでおり、それに合わせて業種・業界を問わず非正規雇用者が増加しています。企業経営者はこのような傾向を正しく把握するとともに、いかに限られた人材資源を獲得し、定着を促していくべきであるかといったテーマについて改めて向き合っていくべき時期を迎えています。

図表4 産業別非正規雇用労働者の割合



※1 総務省「就業構造基本調査」に基づき作成
※2 本表の非正規雇用労働者比率はパート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託社員等の合計

図表5 最低賃金の推移

(単位:円/時間)

都道府県	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	'10→'15年
北海道	691	705	719	734	748	764	+10.6%
青森	645	647	654	665	679	695	+7.8%
岩手	644	645	653	665	678	695	+7.9%
宮城	674	675	685	696	710	726	+7.7%
秋田	645	647	654	665	679	695	+7.8%
山形	645	647	654	665	680	696	+7.9%
福島	657	658	664	675	689	705	+7.3%
茨城	690	692	699	713	729	747	+8.3%
栃木	697	700	705	718	733	751	+7.7%
群馬	688	690	696	707	721	737	+7.1%
埼玉	750	759	771	785	802	820	+9.3%
千葉	744	748	756	777	798	817	+9.8%
東京	821	837	850	869	888	907	+10.5%
神奈川	818	836	849	868	887	905	+10.6%
新潟	681	683	689	701	715	731	+7.3%
富山	691	692	700	712	728	746	+8.0%
石川	686	687	693	704	718	735	+7.1%
福井	683	684	690	701	716	732	+7.2%
山梨	689	690	695	706	721	737	+7.0%
長野	693	694	700	713	728	746	+7.6%
岐阜	706	707	713	724	738	754	+6.8%
静岡	725	728	735	749	765	783	+8.0%
愛知	745	750	758	780	800	820	+10.1%
三重	714	717	724	737	753	771	+8.0%
滋賀	706	709	716	730	746	764	+8.2%
京都	749	751	759	773	789	807	+7.7%
大阪	779	786	800	819	838	858	+10.1%
兵庫	734	739	749	761	776	794	+8.2%
奈良	691	693	699	710	724	740	+7.1%
和歌山	684	685	690	701	715	731	+6.9%
鳥取	642	646	653	664	677	695	+8.3%
島根	642	646	652	664	679	696	+8.4%
岡山	683	685	691	703	719	735	+7.6%
広島	704	710	719	733	750	769	+9.2%
山口	681	684	690	701	715	731	+7.3%
徳島	645	647	654	666	679	695	+7.8%
香川	664	667	674	686	702	719	+8.3%
愛媛	644	647	654	666	680	696	+8.1%
高知	642	645	652	664	677	693	+7.9%
福岡	692	695	701	712	727	743	+7.4%
佐賀	642	646	653	664	678	694	+8.1%
長崎	642	646	653	664	677	694	+8.1%
熊本	643	647	653	664	677	694	+7.9%
大分	643	647	653	664	677	694	+7.9%
宮崎	642	646	653	664	677	693	+7.9%
鹿児島	642	647	654	665	678	694	+8.1%
沖縄	642	645	653	664	677	693	+7.9%
加重平均	730	737	749	764	780	798	+9.3%

出所:厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」を基にYBC作成

3 高まる人件費負担

企業経営者は、自社が置かれている地域環境や業種特性から人材の供給動向を把握することと併せて、そのコスト水準を注視していくことも必要です。

ここでは、特にパートやアルバイトの人件費に大きな影響を与える最低賃金の動向を確認します。そもそも最低賃金制度とは、最低賃金法に基づき国が賃金の最低額を定め、使用者はその最低賃金額以上の賃金を労働者に支払わなければならないとする制度です。2015年度(平成27年度)は全国加重平均で798円となり、5年前すなわち2010年の730円から9.3%上昇したことになります(図表5)。2015年11月24日の経済財政諮問会議で安倍首相は「最低賃金を毎年3%ずつ引き上げ、最終的には1,000円を目指す」と表明する等、この傾向は当面続くものと考えられます。

最低賃金法は、「賃金の低廉な労働者について、事業若しくは職業の種類又は地域に応じ、賃金の最低額を保障することにより、労働条件の改善を図り、もつて、労働者の生活の安定、労働力の質的向上及び事業の公正な競争の確保に資するとともに、国民経済の健全な発展に寄与すること」を目的とした法律です。しかし、企業側からみれば上昇した賃金が消費につながらない限り、人件費負担の増加が先行することになります。

当然に企業としても最低賃金の上昇水準以上の付加

価値の増加が求められますが、それが実現できない場合は更なるコスト削減に取り組んで行く必要があります。

一方で、地域によっては人材不足に起因する採用競争の厳しさから、最低賃金を大幅に超える時給での募集・採用活動が行われている地域もあります。2015年10月に当社が実施した地域別のアルバイト募集時給調査によると、例えば新潟県A市では調理スタッフ業務として時給1,300円、岡山県B市ではガソリンスタンド業務として時給1,340円、佐賀県C郡では製造業の梱包業務で時給1,000円、といった募集事例を確認しています。このように一部の地域では、最低賃金を大幅に超える水準の時給を提示しなければ十分な人員を採用することができない状況になっています。そのため、パートやアルバイトの活用割合が高い小売業や飲食店等では人件費負担が一層高まっており、従来の売上水準を確保できたとしても採算を確保することが難しい状況となっています。

採用時の募集時給やその後の賃金水準は自社のコスト構造に大きく影響を与えるだけではなく、人材の定着つまり流出の抑制という観点からも非常に重要なテーマであるといえます。このことはパート・アルバイトだけではなく、正社員にも同様のことがいえるため、経営者には将来の人件費水準を定量的に予測、シミュレーションした上で、ビジネスモデルの変革やオペレーションの見直し、適切な人事制度の構築等を考えていくことが求められています。

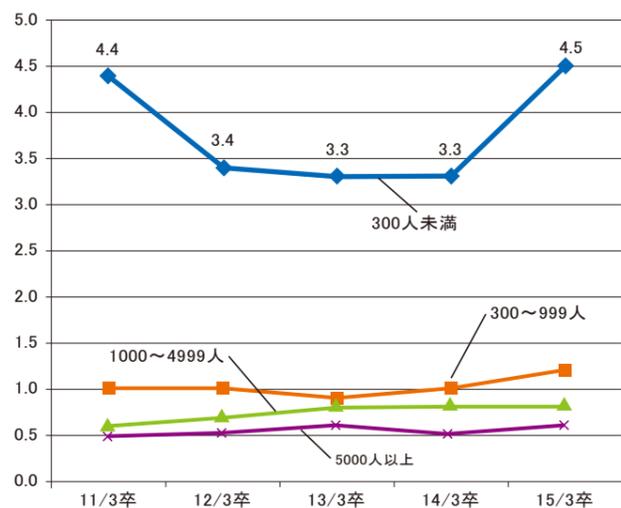
4 企業経営への影響

(1) 中小企業ほど問題は深刻化

大企業と比較して、高水準の人件費を負担できない中小企業にとって、人材不足は、より一層深刻な問題になっています。例えば、新卒採用に関して、図表6の通り、従業員300人以上の企業は求人倍率が0.5~1.2倍で推移している一方で、従業員300人未満の企業は3~4倍となっており、中小企業へ就業を希望する人数に対して、企業側の求人数が極めて多い状況になっています。このことから中小企業は新卒採用の面でも非常に厳しい環境にあることが伺えます。

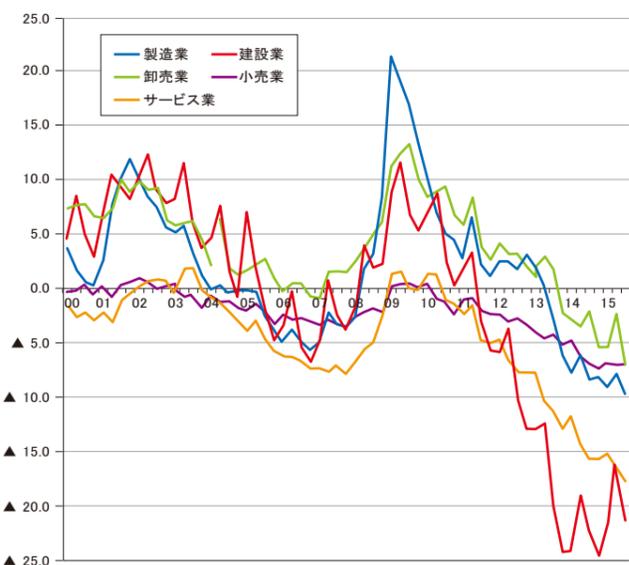
新卒採用に関わらず、中小企業において人材を確保することは非常に重要な経営課題となっています。図表7は業種別に従業員過不足DIの推移を示していますが、2008年のリーマンショック以降数年間は過剰感が不足感を上回っていましたが、2013年末にはすべての産業で不足感が上回り、直近でもその傾向が続いています。特に、労働集約型である建設業やサービス業ではその傾向が深刻化しており、人材の確保に苦慮しています。また、小売業は以前から一貫した不足傾向が続いてきましたが、近年では他の業種同様、不足感が一層増してきています。

図表6 従業員規模別大卒者の求人倍率の推移



出所：中小企業白書（2015年版）

図表7 業種別従業員過不足DIの推移(中小企業・小規模事業者)



出所：中小企業白書（2015年版）

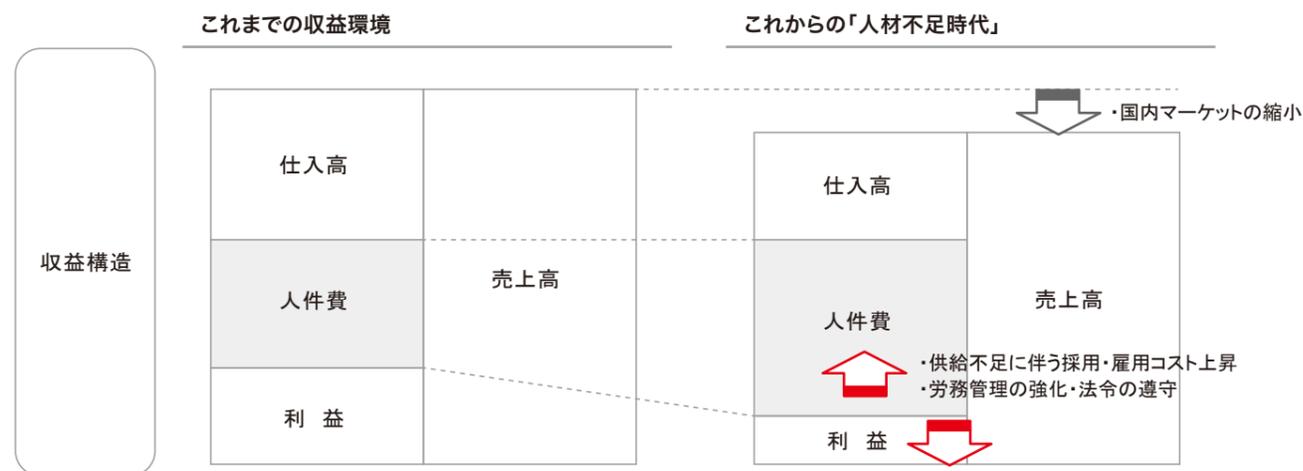
(2) 事業活動と収益構造への影響

人口の減少は、国内での企業経営にとって国内マーケットの縮小から生じる「売上獲得機会の減少リスク」という側面と、労働力の供給不足から生じる「採用・雇用コストの上昇リスク」という側面をあわせ持っています（図表8）。さらにいえば、そのような収益構造の変化や収益性の低下をもたらすだけでなく、事業活動を担う「ヒト」そのものの不足につながり、成長はおろか最悪のケースでは事業継続を阻害する要因になるものと考えられます。

本稿で見てきたように統計データ上、女性や高齢者の就業は年々拡大しています。しかしながら、「多様な働き方」を実現する制度と企業風土を確立し、その成果を十分にあげている企業はほんの一握りではないでしょうか。

すでに始まっている人口減少に起因する「人材不足時代」の到来に向けて、経営者はその現状と見通しを正しく認識し、限られた人材の育成と定着、女性や高齢者の活躍の場の提供等を通じて、最も貴重で重要な「ヒト」という経営資源のパフォーマンスを最大化し、企業の競争力を維持・強化していくことが求められています。

図表8 「人材不足時代」が与える収益構造への影響





労務管理に関する経営上のリスク

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 シニアコンサルタント

社会保険労務士 **榎 裕之**
さかき ひろゆき

中堅・中小企業に対する人事制度
の再構築、労働問題全般にわたる
労務相談、組織再編時の労働条件
統一支援等に従事



POINT

近年、働き方についての社会的価値観は大きく変化し、適切な労務管理を行わないことによる経営上のリスクが高まっています。ここでいう労務管理とは、長時間労働対策だけでなく、3つのハラスメント(セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント)への対策や有期労働契約社員の無期転換制度の構築、女性活躍推進のための取り組み等を含んだ広義の労務管理を指します。

経営上のリスクを防止するために、関連法規の目的を理解した上で適切な労務管理を行うことの重要性が高まっています。

本稿では、社会的に関心の高い、長時間労働問題、ハラスメントに対する意識の高まり、有期労働契約から無期労働契約への転換などの近年の主な制度改定についての概要・リスクを解説します。

1 長時間労働問題

(1) ブラック企業とは

近年、「ブラック企業」問題がマスコミ等でも取り上げられ、ブラック企業排除の社会的要請の高まりとともに社員やその家族の意識・注目度も高まっています。ブラック企業について明確な定義はありませんが、厚生労働省のホームページでは、一般的な特徴として以下①～③等

があると説明しています。

- ①社員に対して極端な長時間労働やノルマを課す
- ②賃金不払残業やパワーハラスメントが横行する等、企業全体のコンプライアンス意識が低い
- ③このような状況下で労働者に対して過度の選別を行う

(2) 労働局、労働基準監督署の対応

この「ブラック企業」問題に関しては、2015年7月に東京労働局の「かたく」が大手靴小売会社および同社の役員、店長の2名を労働基準法違反で書類送検したことが話題になりました。「かたく」は、2015年4月に厚生労働省が東京労働局と大阪労働局に設置した「過重労働撲滅特別対策班」の通称で、地域ごとに存在する労働基準監督署の管轄エリアを越えた広域の視点で、重篤な事案に専従対応する組織のことです。

本事案では、以前から全国で複数の労働基準監督署が個別に是正勧告を行い、加えて本社にも是正勧告を行ってきたものの、長時間労働が一向に改善されなかったという経緯がありました。また、同社のある店舗では36協定を労働基準監督署に届け出ないまま、1ヶ月間に社員2名に対して各々97時間、112時間の時間外労働をさせており、また別の店舗では社員2名に対して労使協定で定めた時間外労働限度時間である79時間を超える98時間、109時間の時間外労働をさせていました。なお、いずれの店舗でも時間外手当は支払われていたとのことです。

本事案のポイントは二つあると考えます。

- ①各管轄の労働基準監督署が踏み切らなかった書類送検を、管轄エリアを越えた広域の視点で重篤な事案に専従対応する「かたく」が行ったことで、今後、労働基準法違反を犯す企業に対する書類送検が増えることが予測されること
- ②従来、時間外手当が支払われていれば長時間労働はある程度大目に見られていたが、今後は時間外手当が支払われていたとしても、長時間労働そのものの違法性が問われること

つまり、違法な長時間労働を強いる企業は、今後、ブラック企業として法的制裁を受ける可能性が高まるということになります。

「かたく」以外にも、長時間労働に歯止めをかけるため、従来、1ヶ月の時間外労働が100時間に達した場合に行われていた労働基準監督署による立ち入り調査が、今後は時間外労働が80時間に達した場合に行われることになりました。

また、2016年5月に千葉労働局は、最長で月に約197時間の違法な時間外労働をさせたとして千葉市の棚卸し業務代行会社に是正指導したことを発表しました。本件では是正指導の段階で個別の企業名を公表したことが象徴的です。是正指導、すなわち、行政指導の段階で企業名を公表したのは全国で初めてのケースであり、本件も長時間労働に歯止めをかけるために行われた施策の一つと考えられます。

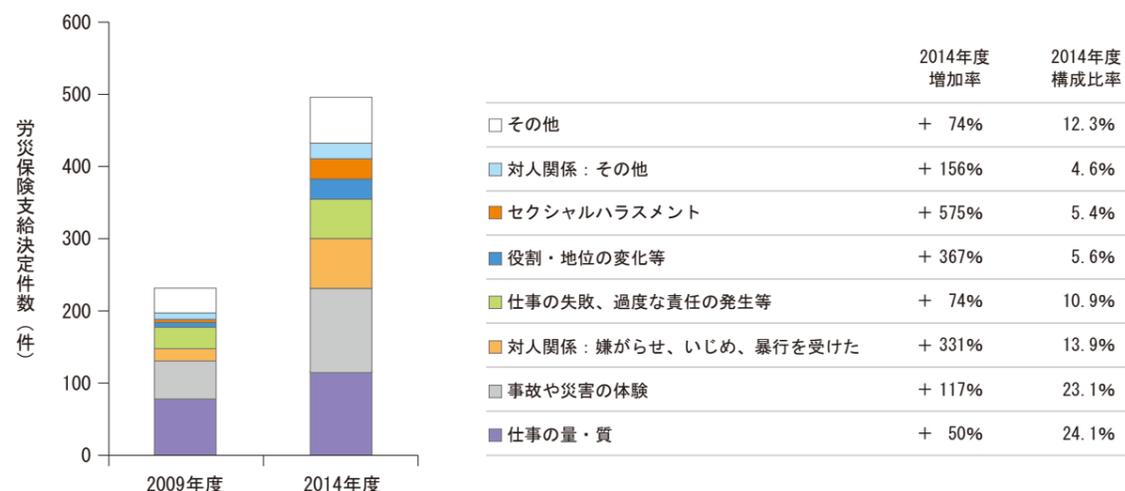


(3) 社員に与える影響

次に、長時間労働が社員に与える影響を考えてみます。近年、社会的価値観の変化とともにワーク・ライフ・バランスという言葉が注目を集めるようになり、長時間労働は仕事と家庭生活のバランスを重視する年齢層からは極端に敬遠されるようになってきています。

図表1は、精神障害の事由別労災保険支給決定件数です。「仕事の量・質」を事由とする件数は、2014年度も構成比率が24%と依然として第1位となっています。これは、日本では依然として、長時間労働を原因とした精神障害を発病する社員が多いことを意味します。

図表1 精神障害の事由別 労災保険支給決定件数



出典 平成21年度及び平成26年度 心臓疾患と精神障害の労災補償状況（厚生労働省 労働基準局労災補償部補償課職業病認定対策室）より弊社作成

長時間労働を原因として精神障害を発病する社員の増加は企業の人材損失にも発展しかねない問題ですので、長時間労働を避ける仕組みを構築することは企業にとって重要な取り組み事項といえます。

なお、その他の事由として「セクシャルハラスメント」「対人関係：嫌がらせ、いじめ、暴行を受けた（含むパワーハラスメント）」「役割・地位の変化等（含むマタニティハラスメント）」の3つの事由は、2009年度から2014年度にかけて非常に高い増加率を示していることも付け加えておきます。

(4) 企業への影響

いわゆる「ブラック企業」の場合、違法な労働環境を原因とした在籍社員の離職に留まらず、新たな人材を採用することが困難になることも想定されます。労働力人口の減少が続く中で人材の確保ができないことは、企業にとって死活問題になりかねません。特に、企業がB to Cビジネスの場合には、消費者からの印象悪化とそれに伴う売上低下、ひいては経営破綻に陥るリスクもはらんでいるといっても過言ではありません。



2 ハラスメントに対する意識の高まり

近年、社員のハラスメントに対する意識が高まり、特にセクシャルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメントの3つのハラスメントが注目されています。

以下に3つのハラスメントの定義、リスクについて説明します。

(1) セクシャルハラスメント

厚生労働省の都道府県労働局雇用均等室は、職場におけるセクシャルハラスメント（以下、「セクハラ」）を「職場において行われる労働者の意に反する性的な内容の発言および性的な行動（以下、「性的な言動」）に対する労働者の対応により労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により就業環境が害されること」と定義しています。男女雇用機会均等法では、職場におけるセクハラ対策として企業に雇用管理上必要な措置をとることを義務づけています。

もし、企業が職場のセクハラを放置し、さらに上記措置義務違反に対する是正勧告に応じなかった場合、男女雇用機会均等法により企業名が公表されますので風評リスクという観点で痛手を負う可能性があります。しかし、企業にとってそれ以上に高いリスクは、セクハラを放置することで訴訟や内部告発リスクが高まり、さらに行方者、被害者

双方にとって精神的にダメージが大きくなる上、職場の雰囲気が悪化し、社員の士気や業務効率の低下につながるおそれがあることです。

(2) パワーハラスメント

厚生労働省のワーキンググループが2012年1月に、職場のパワーハラスメント（以下、「パワハラ」）を「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係等の職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう」と定義しています。

パワハラは、社員の心身の健康侵害、社員の労働意欲の低下、あるいは職場風土の悪化を招き、その結果、社員の士気や業務効率の低下につながるおそれがあります。また、会社が職場のパワハラ問題を放置し、社員の心身の健康に影響を与えた場合には、民法709条に基づく不法行為責任や労働契約法第5条に基づく安全配慮義務違反等の法的責任を問われることにもなりかねません。

(3) マタニティハラスメント

マタニティハラスメント（以下、「マタハラ」）とは、一般的に、「働く女性が妊娠・出産を理由に解雇や雇止めされたり、復職時に意図しない降格をさせられる等、妊娠・出産にあたって職場で受ける精神的・肉体的な嫌がらせ」のことをいいます。職場でマタハラが発生すると、マタハラを受けた女性社員の士気の低下につながります。また、場合によっては、女性社員が離職してしまい、直接的にマタハラを受けていない女性社員にも同様の影響が出て、女性労働力の有効活用に支障をきたすおそれがあります。



3 近年の主な制度改定

(1) 有期労働契約から無期労働契約への転換

2013年4月1日に施行された労働契約法の一部を改正する法律第56号（以下、「改正労働契約法」）は、2013年4月1日以後に開始した有期労働契約（期間の定めのある労働契約）の通算契約期間が5年を超える場合、その契約期間の初日から末日までの間に、有期労働契約社員から企業に対して無期転換（期間の定めのない労働契約への移行）の申込みをすることができる制度です。申込みがあった場合、企業はこれを拒むことはできません。

無期労働契約の労働条件（職務、勤務地、賃金、労働時間等）は、別段の定めがない限り直前の有期労働契約と同一になるとされています。なお、別段の定めとは、例えば、無期転換社員用の就業規則を作成することを指します。

無期転換が実施されるのは、最短で2018年4月1日となるため、まだ先のことだと考えている企業が多いのではないかと推測します。また、直前の有期労働契約と同一の労働条件が無期転換社員には適用されるため、無期転換が実施されるまでに無期転換社員用の制度を整備しなくても改正労働契約法に対応することはできます。しかし、既存有期労働契約社員のロイヤルティやモチベーションの向上、さらに新規採用で他社に優位に立つためには、今から魅力的な無期転換制度を構築しておくことが重要と考えます。

無期転換制度の事例として、ユニクロブランドを展開するファーストリテイリングが導入した地域限定正社員制度を紹介します。

- ①同一地域で働き続けられる
- ②賞与が支給される
- ③同じ時間働いた場合、年収はパートタイマーと比較して約20%増加する

同社としては、コストアップになるものの、今後の人材採用難を踏まえ、優秀な社員の確保を目的としていると考えられます。

(2) ストレスチェックの義務化

2016年12月1日に施行された労働安全衛生法の一部を改正する法律第82号（以下、「ストレスチェック制度」）は、企業が社員のストレスの程度を把握し、社員自身のストレスへの気付きを促すとともに、職場改善につなげ働きやすい職場づくりを進めることによって、社員がメンタルヘルス不調となることを未然に防止することを主な目的としています。

このストレスチェック制度は、常時使用する社員数が50人以上の企業に対して、医師や保健師等による社員の心理的な負担の程度を把握するためのストレスチェックを、1年以内ごとに1回実施することを義務づけています。ストレスチェックの結果は、それを実施した医師や保健師等から直接本人に通知され、本人の同意なく企業に提供することは禁止されています。

企業は、ストレスチェックの結果を通知された社員の申し出に応じて、医師による面接指導を実施しなければなりません。医師から意見聴取をした上で必要な場合には、作業の転換、労働時間の短縮その他の適切な就業上の措置を講じる必要があります。

また、ストレスチェックの結果を職場や部署単位で集計・分析を実施することは努力義務とされていますが、より良い職場環境をつくっていくためにも積極的に取り組んでいくことが重要と考えます。ストレスチェックの結果を集計・分析することで高ストレスの社員が多い部署が明らかになります。当該部署の業務内容や労働時間等と合わせて評価を行い、部署として仕事の量的・質的負担が重く、健康を害するリスクが高いという結果が出た場合には、早期に職場環境の改善に着手する必要があります。

ストレスチェック制度を企業の職場環境改善に向けたひとつの機会として捉え、積極的に取り組んでいくことが重要と考えます。



(3) 女性活躍推進法の積極的活用

女性が職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備することを目的として、2015年9月4日に、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、「女性活躍推進法」）が公布され、同日施行されました（事業主行動計画の策定については、2016年4月1日施行）。

女性活躍推進法では、常時雇用する社員が301人以上の企業に対して、2016年4月1日までに以下①から③の実施を義務づけています。

①自社の女性の活躍状況の把握及び課題分析

- ・状況把握は以下の視点で実施（イ～ニは必須項目）
 - イ) 採用者に占める女性比率
 - ロ) 勤続年数の男女差
 - ハ) 労働時間の状況
- ニ) 管理職に占める女性比率
- ホ) その他、任意で選択する項目

②女性活躍推進のための一般事業主行動計画の策定、届出、社員への周知及び外部への公表

- ・行動計画は以下の視点で策定
 - イ) 計画期間
 - ロ) 数値目標
 - ハ) 取り組み内容
- ニ) 取り組みの実施時期
- ・社員への周知方法
事業所の見やすい場所への掲示、
イントラネット（企業内ネットワーク）への掲載等
- ・公表方法
厚生労働省運営サイト、自社ホームページ等

③自社の女性の活躍に関する情報公表

- ・以下から公表項目を一つ以上選択
 - イ) 採用
 - ロ) 継続就業・働き方改革
 - ハ) 評価・登用
- ニ) 再チャレンジ
- ・公表方法
厚生労働省運営サイト、自社ホームページ等
- ・公表頻度
概ね、年1回以上

行動計画の策定及び届出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業は、都道府県労働局への申請を通じて厚生労働大臣の認定を受けることができます。この認定を受けると自社の商品やホームページに認定マークを掲示することができ、企業のイメージ向上が期待できます。

なお、女性活躍推進法には罰則規定がないため、実施しなくても直接的なペナルティはありません。しかしながら、このような取り組みを実施しない企業は、この法律の目的を理解し真摯に取り組む企業と比較して、優秀な女性を採用する点で遅れを取る可能性が高くなります。また、社内の女性社員も、依然として将来その会社で活躍するイメージや目標を持ちにくくなるため、モチベーションの低下につながる可能性が高くなります。したがって、法律への対応に留まらず、女性人材の採用と活躍の観点からも女性活躍推進法の目的を理解し真摯に取り組む必要があると考えます。

働き方についての社会的価値観が大きく変化し、年々企業に求められる労働法関連のコンプライアンスは重要性を増してきています。企業が労務管理に起因する経営上のリスクを回避し、また社員が一層活躍できるより良い職場環境にしていくためにも、広義の労務管理を適切に行うことが肝要です。



今後求められる人事制度

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 副本部長

社会保険労務士 **勇 明宏**
いさみ あきひろ

流通業を経てコンサルタントに
転じ、これまで数多くの人事制
度構築や労務コンサルティング
を実施。



POINT

これからの日本の中堅・中小企業においては、生産年齢人口減少に伴う人材不足時代を乗り切るためにも、また企業側に求められる労働法関連のコンプライアンス遵守に対応するためにも、経営者の意識と価値観の変革が求められています。

人材不足の解消のために女性やシニア層の活用を促進するためにも、主に男性正社員の長時間労働を前提とした人事戦略から脱却し、多様な価値観と働き方が受容される新たな人事戦略を策定する必要に迫られています。

1 基本的な方向性

(1) 価値観の変革が求められている

「人材不足時代」を乗り切るために企業は図表1のような価値観の変革が求められています。

図表1 従来の価値観と今後の価値観

従来	今後
人材選別のための閉鎖的な人事制度	組織全体のモチベーション向上のためのオープンな人事制度
男性中心の長時間労働	ワーク・ライフ・バランスの実現と女性の活躍推進
正規社員中心の雇用管理	正規・非正規双方を活用する雇用管理
総合職・一般職の軸	定型・非定型、中核・非中核の軸
年功的な処遇制度	若手のモチベーション重視の処遇制度
恩恵的なシニアの雇用延長	シニアのスキルの積極活用



(2) 採用を優位にし、人材の定着に寄与するオープンでフェアな人事制度が必要

ここ数年、就職市場は新卒、中途にかかわらず売り手市場となっています。現在の採用活動は、求職者に自社を選んでもらう活動といえます。

経営理念や自社の業務の社会貢献性等を明示するだけでなく、入社後の教育研修の充実度や将来へ向けてのキャリアパスの明示、モデル賃金カーブやオープンな評価体系等が整備されていることをアピールすることが重要です。

大手企業ではこれらのことは当たり前で求職者へ情報開示されています。中堅・中小企業といえども、これらのオープンでフェアな人事制度を整備して社員のやる気を引き出す取り組みを行っていることをアピールすることで、優位な採用活動につなげることが可能です。オープンな人事制度では、会社として求める人材像や昇進・昇格に必要な基準、評価結果と報酬（賞与を含む）の連動性等が社員に対して明示され、評価結果のフィードバックも行われます。

また、せっかく確保した人材の定着率を高めることも、これからの人材不足時代においては非常に重要です。ブラック企業と呼ばれるような常態化した長時間労働や時間外手当の未払い、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントの横行等は離職率を高めるばかりではなく、SNS等を通じて就職活動をしている学生や転職活動をしている転職希望者も知るところとなり、採用活動にも悪影響を及ぼします。

多様な価値観をもった人材、子育て中の女性や家庭で老親を介護しながら働く等様々な制約条件を抱えながら働く人材を理解し受け入れる組織風土の醸成も必要ですし、社員のワーク・ライフ・バランスを支援する取り組みや制度を充実させることも人材の定着につながります。

(3) 長時間労働の抑制と生産性の向上

常態化した長時間労働を抑制し、ワーク・ライフ・バランスを実現することは、多様な正社員を有効に活用し、組織を活性化するためには不可欠の取り組みといえます。

また、先にも述べたように新卒や中途採用において優位に採用活動を進めるためにも、長時間の過重労働を抑制し、SNS等でブラック企業等との風評が広がらないようにする必要があります。

特に、長時間労働については、企業から社員へ過度なノルマを課して強制させる場合もあれば、長年かけて作り

上げられた、ある種組織風土となってしまう会社もあります。これは長時間労働を通じて業績を上げてきた会社によく見られるケースです。このような会社では、多くの人が、無意識のうちに長時間労働をすることが当たり前とと思っています。残業をする人が成果を上げているため、そういう人が偉い・評価される、といった感覚が根付いており、会社の業績が上向いている状況においては、それを見て見ぬ振りをしている場合があります。

このような会社においては、制度として多様な働き方ができる仕組みの導入を行っても、制度や施策が機能しない可能性があります。多くの労働時間を費やして業績を上げてきた会社の社員は、労働時間を短縮することに対し「仕事が完結しない」「顧客の満足度が下がる」との理由から抵抗感を示すこともあります。そのため、まずは長時間労働を是とする社員の意識を会社全体で改革することから始める必要があります。

社員の意識改革を行うためには、まずは会社が社員に対して、長時間労働の是正に取り組む姿勢と目的をしっかりと示す必要があります。これまで長時間労働によって成果を上げてきた社員を評価し、昇進・昇格をさせてきたことを改め、時間当たりの付加価値に基づく指標を社員の評価に取り入れ、短時間で成果を上げた社員を重用すること、またそのような評価を行っていくという方針を社員に対して明示することが、ひとつの手法として考えられます。

また、評価の仕組みだけでなく、組織や現場に即した対策を講じることも必要です。以下に、労働時間短縮のための対策の一例を記載します。

- ①1回当たりの会議時間に上限を設ける、〇時以降の会議を禁止する
- ②週に一度、社員全員が定時退社をする早帰りデーを決める
- ③業務時間の中で「業務集中時間」を設定し、その時間中は打合せや会議、私語、内部外部を問わず電話も禁止する
- ④残業には必ず上司への事前申請と上司の承認を徹底し、申請をせずに残業した場合はペナルティを課す

どのようなルールが合っているかは、組織や現場ごとに異なるので、社員からの意見を取り入れながら導入するのが良いと考えます。いずれにしても、全社として長時間労働を是正する意識を醸成するために、それぞれの組織や現場に合った対策を講じていくべきです。

上述の労働時間短縮のための対策に加えて、社員ひとりひとりが生産性を向上させるための意識変革を促すことも重要です。以下に生産性向上のために社員が意識すべき事項には、以下のようなものがあります。

- ①仕事に対する時間意識を高める
- ②無駄な仕事をあぶり出し、削減する
- ③仕事の優先順位を明確にする

2 多様な働き方を受け入れる

(1) 多様な働き方の実現と雇用管理

少子高齢化により労働力が減少する人材不足時代を乗り切るためには、新卒や中途での正社員の採用やシニアの活用だけでなく、これまで非正社員という区分であった労働者の有効活用も必要です。

多くの企業では、正社員については総合職や専門職、一般職というように区分を設定し、それぞれについて、職務に対する評価や能力、成果に見合った昇進や昇給等の雇用管理事項を設定しています。これに対して、非正社員に関しては評価や昇進・昇給といった雇用管理事項の設定が正社員と比較して少なくなっている状況にあります。

今後、改正労働契約法による有期雇用労働者の通算5年勤務後の無期転換ルール（2018年4月から）への対応が必要になる等、企業においては従来の正社員中心の雇用管理だけでは人材マネジメントが有効に機能しない状況に陥ります。有能な人材の確保や活用の観点からは機能的な「コース別雇用管理」制度の策定が重要になります。

上述の無期転換ルールが実施されると、具体的にどのようなことが起こるのかを説明します。ある企業では、正社員以外に、フルタイムで月給制の契約社員と同じくフルタイムの時給制のアルバイト、1日4時間で週3日勤務の時給制のパートタイマーを雇用しています。それぞれの雇用契約期間は1年です。これらの非正社員が通算5年勤務後に本人が申し出た場合には、1年間の有期雇用契約から期間の定めのない「無期雇用契約」に条件を変更しなければなりません。これまでこの企業では、期間の定めのない無期雇用の社員こそが正社員であるという認識でしたが、無期転換ルールによって有期雇用の非正社員が無期雇用契約になることで、これまでの正社員とは雇用条件の異なる正社員が存在することになります。この企業の例では、まず

フルタイムの月給制の1年契約であった契約社員が無期雇用になります。この社員は契約社員であったときには夏冬の賞与は支給されず、退職金制度も対象外であり、評価制度や昇給昇格等の人事制度も対象外でした。更に時給制のアルバイトや短日数短時間のパートタイマーも無期雇用になったときの評価や昇給の仕組みが定められていませんでした。今後も新たに契約社員や時給制のアルバイトやパートタイマーを有期雇用で採用する計画もあります。有期雇用から無期雇用へ転換した社員のモチベーションを高く保ちながら有効に活用するためには、このような新しい正社員に対応した雇用管理のルールを明確に定めておくことが必要になります。

また、多様な正社員には、育児や介護等により一時的に短日数勤務や短時間勤務を余儀なくされる社員も含まれます。元々は勤務地や職種に制限なく働いていたものの、育児や家族の介護による勤務地の限定、残業のない部署や職種への異動が必要になる例もあるでしょう。このような社員をその制約条件の中で有効に活用するためにも多様な正社員に対応した雇用管理の仕組みを策定することが必要になります。

ワーク・ライフ・バランスを支援するための人事制度においては、育児や介護による休業を取得したり短時間勤務に移行したりすることを前提として、評価や昇給・昇格の仕組みを見直すことが求められます。その上で全社員に見直した仕組み自体を情報開示して、社員の納得感を得ておくことが良いと考えます。

多様な働き方とワーク・ライフ・バランスに配慮した取組事例として以下のようなものがあります。

- ①短時間正社員制度
- ②時間給型正社員
- ③在宅勤務制度の導入
- ④時間単位の有給休暇取得
- ⑤業務効率化を目的とした業務マニュアルの整備



(2) 多様な働き方の受容と部署や業務ごとに必要な能力やスキルの整理

多様な働き方を受容していくためには、企業が自社に存在する業務をより深く理解することが必要です。

多様な働き方を受容するということは、企業に様々な業務分担を設計できる能力があり、その設計に対してコスト（時間）をかけているということです。ではこの業務分担を設計できる能力を獲得するためには、何が必要になるのでしょうか。

第一に、自社に存在している業務の棚卸を行い、「業務の内容」と「所要時間及び発生頻度の目安」を明らかにしなければなりません。これを行わないと残業前提の業務分担を行うことに繋がりがありません。

第二に、各業務について業務分担の設計がしやすくなるような「何らかの軸」でカテゴリ分けを行う必要があります。どのような働き方を受容していくかによって、必要な軸は変わってきますが、いずれのケースでも必須といえる軸は以下①②の2つです。

①定型業務／非定型業務の軸（業務の難易度の軸）

定型業務は、単純作業であり、仕事の難易度としては易しいものを指します。定型の名の通り、業務の手続きが個別の事情によりほぼ変化せず、習熟という要素は薄いことが特徴です。非定型業務は判断業務とも表現でき、先述の定型業務の対極に位置するものです。

②中核業務／非中核業務の軸（業務の秘匿性の軸）

中核業務とは自社の競争力の源泉となっている業務を指します。対して非中核業務は自社の競争力の源泉とはなっていない業務と定義され、アウトソーシングの対象ともなりうる秘匿性の低い業務と特徴付けられます。

①の軸は、人材の優秀さや習熟度に適した業務分担を行う上での基本的な軸です。非定型業務を新人やあまり優秀でない人間に任せることは難しく、定型業務を熟練者や優秀な人間に任せることは勿体ない状態といえます。

②の軸は、正社員・非正社員といった雇用形態に応じた業務分担を行う上での基本的な軸です。非正社員は人材の流動性が高いことが特徴であり、自社の競争力にかかる情報等外部に漏れてしまうと致命傷となる業務には適しません。

「①定型業務／非定型業務の軸」に派生して、業務ごとにどのようなスキルが必要であるかを棚卸することは、適材適所の人材活用をより繊細に設計するために有効な

手段です。また、時短社員等の働き方を考えている場合は、業務発生の時期・時刻や納期の時期や時刻にかかる情報（例えば、「毎月20日11時に業務発生」「当日の18時納期」等）を詳細に整理するのが良いと考えます。

こうして整理した業務の情報を基に、それぞれの働き方に適した業務分担の設計を行います。基本的な考え方は、定型業務や非中核業務はアルバイトやパートタイマー、時間や職種に制約を持った社員に任せ、従前の社員は非定型業務や中核業務に集中できる環境をつくっていくことです。こうして、部門、ひいては組織全体の業務効率を上げていきます。

いずれにしても、まず前提として認識すべきことは、多様な働き方の実現の裏側では、当然マネジメントコスト（時間）がかかっているということです。コストをかけてきちんと業務を整理・把握し、個々人に適した働き方を設計することで、部門や組織全体の効率を上げる業務分担が設計できるということです。



3 若手とシニアの活用を両立させる

年功的な職能等級制度を長年運用してきた日本企業の賃金制度は、20代や30代前半の賃金を抑えつつ、40代以降で昇給曲線が大きく上向き、50代半ばから60歳に向けて最高到達地点に達する、というものが主流を占めてきました。その後、団塊の世代が50代に突入するようになると、役職定年制や年齢別の昇給ピッチの見直しを行い、50代半ば以降は賃金の上昇を抑え、60歳以降の再雇用時には60歳到達時賃金の60%から75%程度の月額支給となるような賃金制度を採用する企業が一般的となりました。

これからの人手不足の時代において、中堅・中小企業が採用活動において人材を確保するためにも、更には確保した若手人材を有効に活用するためにも、20代から30代の賃金水準を引き上げる方策が必要になります（図表2）。退職金制度も含めて、発揮能力に対して賃金後払いの傾向が強かった賃金昇給の仕組みを見直し、若手人材のモチベーションアップを図る必要があります。その際には、40代以降の昇給曲線の右肩上がりのカーブを緩やかにして総額人件費のコントロールにも同時に取り組む必要があります（図表2）。

若手人材のモチベーションアップのための処遇改善の例としては以下のようなものがあります。

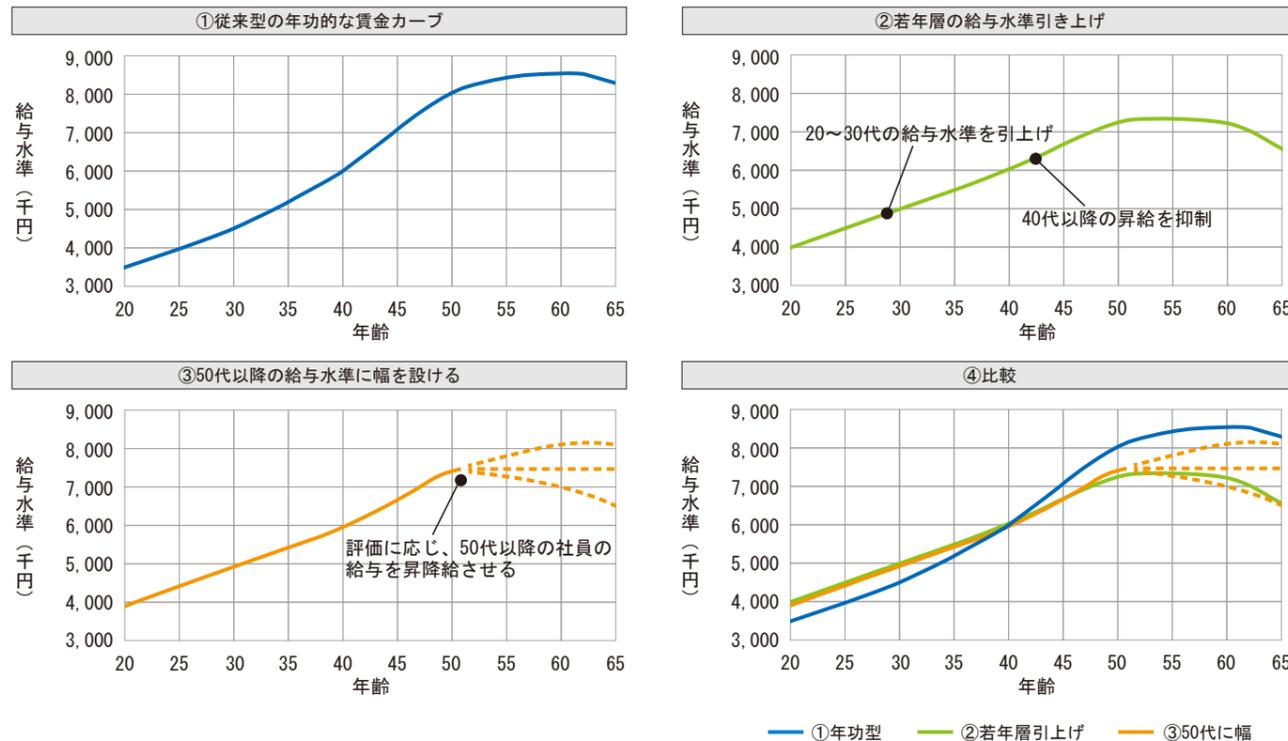
- ・三菱商事や三井物産、伊藤忠商事等の大手商社が実施した初任給の引き上げ
- ・コンビニエンスストア向けに惣菜を供給する武蔵野グループが実施した初任給の大幅引き上げと、既存社員の大規模なベースアップ
- ・子育て世代に配慮した家族手当の支給内訳と水準の見直し
トヨタ自動車・・・19,500円の配偶者手当を廃止し、一人当たり5,000円だった子供手当を20,000円へ引き上げ



シニア世代の活用のためには、かつて団塊の世代対応のために50代以降に賃金の上昇を抑える、または下降するように設計した賃金カーブについても見直す必要があると考えます。今後、若手人材が不足することは50代以降の高年齢層の社員にもモチベーションを維持して働き続けてもらう必要があるということです。役職定年制について組織の年齢分布とのバランスをとりながら一部廃止するとか、一定以上の評価を取った高年齢社員の昇給額を増額する等の改定を行い、50代以降の社員にこれまで以上に活躍してもらう環境を整えることが重要です。

さらに、定年後の再雇用制度の見直しも大きな論点となります。厚生年金の支給年齢も上がり、生活レベルの維持のためにも働く必要のある60代労働者は増加していると考えられます。人材不足、若手社員不足であれば60歳定年後も主要なポストを担う再雇用社員も現れるでしょうし、能力的にも最適任者が再雇用社員であることも珍しくなくなるかもしれません。このような状況を踏まえると、定年年齢の見直しや定年再雇用後の等級・役職制度や評価・賃金制度を見直し、優秀な高年齢社員を活用することも必要な措置といえます。

図表2 賃金カーブ



4 何から手をつけるべきか・・・ 自社の現状を知ることから

第一章においては、少子化を要因とする生産年齢人口減少に伴う人材不足への対応や、いわゆるブラック企業とされないための労務管理上のリスクへの対応について解説しました。本稿では、第一章のような外部環境の変化に対してどのように対応すべきかを解説しました。

しかし、中堅・中小企業においては、これら全てに対応することは難しいと思います。また、手をつけるにしても、何から手をつけて良いか大いに迷われることと思います。このような場合には、まず自社の現状を正しく把握することから始めることをお勧めします。

オープンな人事制度を構築するにしても、現状の人事制度全般に対して社員はどのように思っているのかを知ることが必要です。また、長時間労働の是正策を講じるにしても、自社の社員が長時間労働を行う組織が抱える本当の要因は何なのかを明確にしなければ、打ち手の効果は期待できません。若手のモチベーションを高めるための処遇制度の実現には、自社の賃金水準が同業他社と比較してどのようなポジションにあるのか、自社の水準に対する社員の満足度はどの程度なのかを認識した上で制度の改定に着手すべきです。

このように自社の労務管理の実態や社員の仕事、組織、処遇等に対する満足度等の現状がどのようになっているのかを把握することは、刻々と変化しつづける経営環境に対応するための新たな人事戦略を策定する上ではとても重要なことといえます。

次稿以下では自社の現状分析の重要性と分析のポイントを詳しく解説します。



現状分析の重要性と分析のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 副部長

川人 伸
かわひと しん

人材系ビジネス会社を経て現職。
中小中堅企業における、「人・組織
の強化を通しての経営力強化」を
手がける



POINT

人事・労務に関連する課題は様々な要因が複雑に絡み合っていることが多く、それらの要因を丁寧に紐解いて行く作業が現状分析です。実効性のある対策を立案・実行するためにも欠かすことができないプロセスといえます。企業経営にとって重要な組織・人事上の問題解決に着手するためにも、まずは自社の現状分析を実施することが改善への第一歩と考えます。

1 なぜ、現状分析が重要なのか？

コンサルティングの現場にいと、時々「現状分析なんていいから、早く改善策を実行して欲しい」というお話を頂くことがあります。経営者や人事責任者の「課題は分かっているのだから、早くそれを解決する方法を知りたい」というお気持ちはよく理解できますが、適切な現状分析なくしては効果的な改善も生まれません。

現状分析の重要性について、「病気の診断」に例えて説明します。例えば、指先を切って血が出ている状態であれば症状と対応策は明白です。しかし、頭痛のような体の内部の痛みは、二日酔いといった軽度な原因から脳梗塞といった重度な原因まで様々な原因が考えられます。企業経営における様々な課題の中でも、特に人事・労務に関連する課題は、表面的には「長時間残業」という症状が出ていたとしても、その根っこには「基本給の低さによる生活残業の常態化」「長時間働く人間が評価される風土」「上司より先に帰ると怒られるというマネジメント」「今日依頼



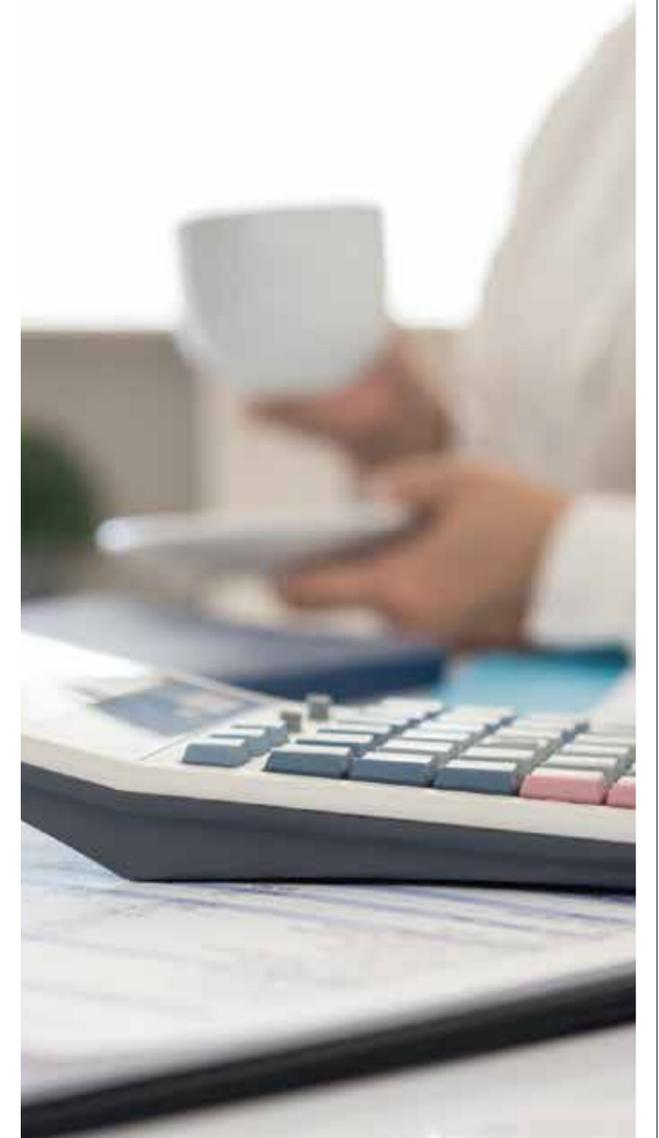
を受けて明日の朝までには返すようなスピード感を強みとしている営業スタイル」等、様々な要因があり、かつ、それらの要因が複雑に絡み合っていることが多く見受けられます。それらの要因を丁寧に紐解いていく作業こそが現状分析であり、だからこそ、非常に重要なプロセスであるといえます。



また、現状分析には、そのプロセスを通じて、改善の実効性を高める2つの効果があります。

一つは、経営者を含めた関係者間で危機感を共有できることです。例えば、「5年後に人件費が上がる」という問題がある会社において、そのこと自体は経営陣で共通認識となっていたとしても、それが「現在より5%上がる」と認識しているのか、「現在より30%上がる」と認識しているのかでは大きな違いがあり、この問題に対する捉え方もかけ離れたものになってしまいます。現状分析においては、このような定性的には共有化されている（加えて、認識にばらつきが生じている）問題について、定量的なデータをもって認識の共通化を行います。その過程を通じて、関係者間において課題の認識と危機感のレベルを揃えられるため、実施していく改善策に対して納得感が得られやすくなります。

もう一つの効果は、複雑に絡まった糸（問題）を解き道筋が見えることで、改善策を前に進めるためのモチベーションを高めることができることです。今後求められる人事・労務体制を目指そうとすると、一時的な人件費の上昇や働き方の改善、時にはビジネスモデルそのものの見直し等、経営者にとって非常に重いテーマに取り組んでいかなければならないことがあります。その際に、自社で実行できる「現実的なロードマップを描けるか」が非常に重要な分岐点であり、それが描けない状況では、確実に目の前で生じる苦勞や心配が先に立ってしまい、改善の途につけない状態に陥ってしまいます。丁寧な現状分析は、改善に向けた道筋をつけることでもあり、関係者の中に「これならやれそうだ」という空気を生み出す効果があります。



2 現状分析の切り口とポイント

現状分析の切り口としては図表1の項目が挙げられます。

図表1 現状分析の切り口

テーマ	分析の切り口
(1)事業分析	<input type="checkbox"/> ビジネスモデル
	<input type="checkbox"/> 経営理念
	<input type="checkbox"/> 人材マネジメント・ポリシー
	<input type="checkbox"/> 市場環境
(2)基礎分析	<input type="checkbox"/> 人員構成（年代、役職、契約形態等）
	<input type="checkbox"/> 組織体制
	<input type="checkbox"/> 採用・退職者数推移
(3)人事制度分析	<input type="checkbox"/> 等級構成・等級定義
	<input type="checkbox"/> 評価項目・評価フロー
	<input type="checkbox"/> 年収水準、賃金カーブ
	<input type="checkbox"/> 報酬構成比率
	<input type="checkbox"/> 諸手当の支給要件と支給実態
	<input type="checkbox"/> 退職金モデル
(4)労務分析	<input type="checkbox"/> 規程類の整備状況
	<input type="checkbox"/> 36協定等の労使協定の運用状況
	<input type="checkbox"/> 労務管理体制（労働時間の把握・管理）
	<input type="checkbox"/> 残業代の支払状況
(5)社員意識調査	<input type="checkbox"/> 就業満足度
	<input type="checkbox"/> 就業満足度に影響を与えている要因



(1) 事業分析

事業分析においては、自社のビジネス環境を俯瞰して、現在の強みと課題を整理することから始めます。ここで重要なのは現在だけでなく、将来的な環境変化を想像したときに、現在の強みは維持できるのか、将来どのような課題が生じ得るのかを検討することです。その上で「今後どのような人材を求めていくのか」「社員にどのような働き方を求めたいのか」を把握することが重要なポイントであり、事業分析を通じての課題認識がその後の分析の基準となります。

(2) 基礎分析

基礎分析では、特に、年代ピラミッドの把握が重要になります。仮に「平均年齢が40歳」だったとしても、「40歳代が極端に多い状態」なのか「20歳代と60歳代が多く、二極化している状態」なのか、それとも「各年代がバランス良くいる状態」なのかでは、今後起こりうる課題が全く異なってきます。

(3) 人事制度分析

人事制度分析においては、①求めたい働き方と人事制度が乖離していないか、②規定されていることと運用が乖離していないか、③実際のところ報酬（賃金）の決定に影響を与えている要素（年齢・勤続年数・評価等）は何かを中心に把握します。

創業社長が健在である会社では、人事制度が形骸化しており、社長の頭の中にあることがそのまま運用の実態となっていることが多々あります。また、現行の人事制度を人事部門だけで策定した会社では、人事制度に対する現場の理解や共感が低いため「人事部は色々考えて成果主義やプロセス評価制度を入れたが、結局は年齢のみが報酬に直結している」という不満につながっていることもあります。

人事制度分析というと、人事制度（等級制度・評価制度・報酬制度）の内容を把握して、制度そのものの不具合を見つけることと連想しがちですが、「経営が求めること」「人事制度で定められていること」「実際に運用されていること」の3つの視点からそれぞれのギャップを把握することが重要になります。

(4) 労務分析

労務分析では、法令に適合した規定と運用になっているかが重要なポイントです。労働関連法は、数年ごとに大小様々な改定があるため、規程が追いついていないことが多々見受けられます。経営や財務への影響度は様々ですが、コンプライアンスの観点からも定期的なチェックとメンテナンスが必要です。また、近年は、労働環境改善に対する国の取り組みが強化されており、36協定の締結と遵守が一層強く求められています。中小中堅企業においては、実態残業時間の把握すらできてないケースも多く、集計残業時間と実際に支払っている残業代との整合性の確認も含めて、労務管理体制が整備できているのかを改めて把握する必要があります。

(5) 社員意識調査

社員意識調査は、社員のモチベーションの源泉を正しく捉えることを目的とします。調査を行うと、表面的には「賃金や人事制度への不満」が強く出ていても、就業満足度（この会社で働き続けたいか）に対しては「仕事への適応感ややりがい」「経営陣への共感」「上司に対する信頼」といった項目が最も強く関係している、という分析結果になることが多くあります。一般的に知られるように、報酬（賃金）は『衛生要因』（一定水準以下になると不満になるが、高かったらといって満足度を高める要素にはならない）であり、会社へのコミットメントを高めるための『動機付け要因』は別のところにあることがほとんどです。そのような社員本人も自覚していない根源的な欲求を把握することが重要になります。

本稿では現状分析の重要性と切り口、ポイントについて説明してきました。次稿では、事例を2つご紹介いたします。いずれも本稿でご提示した現状分析を行い、そこから課題を抽出・共有して改善策を検討・実行している事例になります。今回ご紹介する事例で行っている分析自体はベーシックなものが中心で、そこから抽出した課題についてもシンプルな内容です。しかし、このレベルの分析ができていない会社も多くあると感じており、本誌をご覧いただいている皆様におかれましては、自社の人事施策を考える最初のステップの参考として、ご一読頂ければと存じます。



現状分析～改善策立案事例①

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 マネージャー

黒田 翔平
くろだ しょうへい

中堅中小企業の事業再生コンサルティングの経験を経て、現在は組織・人事コンサルティングを中心業務として従事。人事制度の改定・運用アドバイザーを中心に中小企業から上場企業まで多数実績あり。



POINT

これから40代、50代の社員が増加していくことが予測される人員分布に加え、マーケットの縮小が見込まれている中で、どの様にして人件費を抑えるかという事例です。一律に給与を下げてしまえば、優秀な社員が流出してしまうリスクが高まることから、年齢給の縮小と同時に役職や評価に応じた給与の割合を増加し、人件費コントロールを実現しました。

会社概要

- ・業種：アミューズメント施設の運営
- ・会社規模：500億円、社員数3,000名（有期雇用社員を含む）
- ・事業環境：マーケットは縮小傾向
- ・経営陣の問題意識：今後増加が予想される人件費

31歳～45歳で社員の8割程度を占めていることが分かります。50代の社員がほぼいないことから、今後数年間、定年退職者は、ほとんど発生しないと見込まれます。



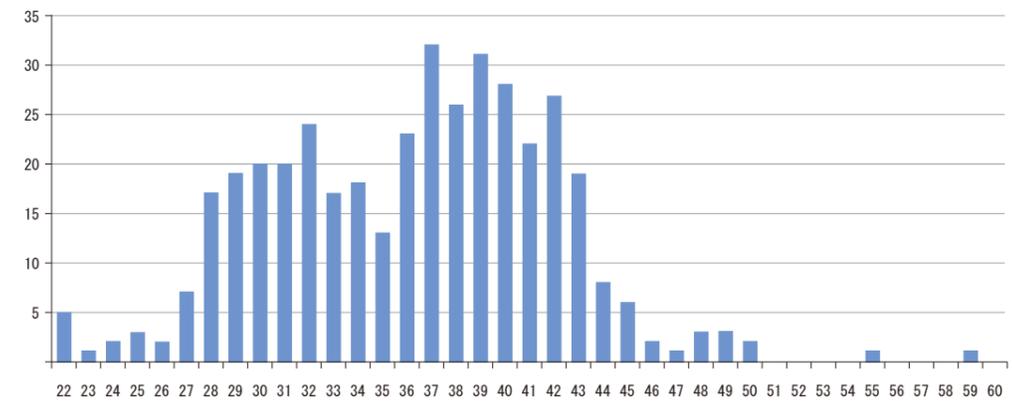
1 現状分析で判明した事項

現状分析を行った結果、今後市場規模が徐々に縮小していくことが予測される中、当社の人件費は年功的に増加し続けるため、数年後には営業赤字に転落する可能性が高いことが分かりました。

(1) 数年間定年退職者が発生しない人員分布

図表1の社員分布を見ると、30代後半の人数が最も多く、

図表1 年齢別社員分布(正社員)



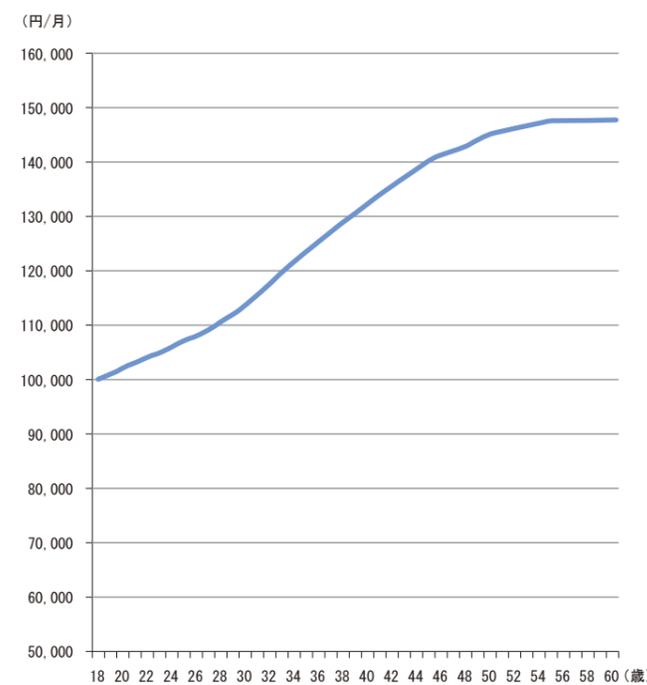
	年齢																																							合計				
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60					
人数	5	1	2	3	2	7	17	19	20	24	17	18	13	23	32	26	31	28	22	27	19	8	6	2	1	3	3	2							1				1	403				
年齢区分合計	11			65			92			140			82			11			1			1																						
構成比	2.7%			16.1%			22.8%			34.7%			20.3%			2.7%			0.2%			0.2%																						
構成比累計	2.7%			18.9%			41.7%			76.4%			96.8%			99.5%			99.8%			100.0%																						

(2) 今後、人件費の増加が予測される報酬制度

当社の特徴として、年齢給と評価給が年功的に増加する傾向がありました。年齢給は図表2の通り、増加ピッチは徐々に減るものの、55歳まで増加し続けます。また、最も増加ピッチが大きいのは、30代でした。



図表2 年齢給テーブル



年齢	テーブル	増加ピッチ	年齢	テーブル	増加ピッチ
18	100,000	—	40	132,250	1,750
19	101,000	1,000	41	134,000	1,750
20	102,000	1,000	42	135,500	1,500
21	103,000	1,000	43	137,000	1,500
22	104,000	1,000	44	138,500	1,500
23	105,000	1,000	45	140,000	1,500
24	106,000	1,000	46	141,000	1,000
25	107,000	1,000	47	142,000	1,000
26	108,000	1,000	48	143,000	1,000
27	109,000	1,000	49	144,000	1,000
28	110,500	1,500	50	145,000	1,000
29	112,000	1,500	51	145,500	500
30	113,500	1,500	52	146,000	500
31	115,500	2,000	53	146,500	500
32	117,500	2,000	54	147,000	500
33	119,500	2,000	55	147,500	500
34	121,500	2,000	56	147,500	0
35	123,500	2,000	57	147,500	0
36	125,250	1,750	58	147,500	0
37	127,000	1,750	59	147,500	0
38	128,750	1,750	60	147,500	0
39	130,500	1,750			

また、評価給は評価に応じて支給されるとされていましたが、95%以上の社員はB評価以上という状況だったので、図表3の通り、一般職層では、1ヶ月当たり3,000円～5,500円毎年昇給する仕組みとなっていました。加えて、一般職層には降給の仕組みがないことも、人件費の増加が見込まれる要因の一つでした。



図表3 評価給の昇降給テーブル

(単位：円/月)

	等級	SS	S	A	B	C	D
管理職層	8等級	18,000	13,000	9,500	0	▲ 25,000	▲ 50,000
	7等級	15,000	11,000	8,500	0	▲ 20,000	▲ 40,000
	6等級	14,000	10,000	7,500	0	▲ 17,000	▲ 35,000
	5等級	12,000	9,000	6,500	0	▲ 14,000	▲ 30,000
	4等級	14,500	11,500	8,500	5,500	2,500	2,000～0
一般職層	3等級	10,500	8,500	6,500	4,500	2,500	2,000～0
	2等級	7,700	6,300	4,900	3,500	2,100	2,000～0
	1等級	5,400	4,600	3,800	3,000	2,200	2,000～0

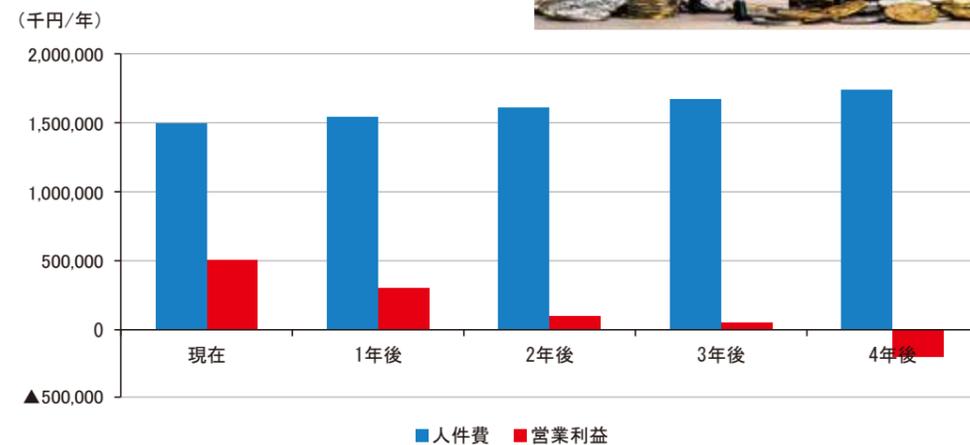
評価分布	95%以上	5%未満
------	-------	------

(3) 総額人件費

一定の前提をおいて、将来人件費を予測すると図表4の通りとなりました。当社においては、定年退職者がほぼ発生せず、毎年給与が増加し続ける仕組みであることから、4年後に営業赤字になる予測となりました。



図表4 総額人件費と営業利益推移



前提条件

- ・売上高：横ばい（前年比100%）と予測
- ・人件費：入退社は考慮していない、評価は毎年「B」とし評価給の昇給を計算
- ・その他：修繕費、設備投資は個別店舗の状況に合わせ計上

2 検討・実行した改善策

(1) 人事制度改定のポリシー

前述の通り、年功的に上がる報酬制度であったため、管理職でない社員も相応に給与をもらえていました。責任と給与のバランスから、一部の社員は管理職にはなりたくない、とまで言っている状況でした。

この問題を解決するため、社長のポリシーでもある「信賞必罰」を人事制度改定の軸とし、次に挙げる変更を行いました。

(2) 年功的要素の給与・手当を縮小

年齢給の縮小を行い、役職手当と評価給を増額しました。これは年齢や勤続年数にとらわれず、役職に対する対価を大きく設計することで、責任の重さと給与のバランスを図る意図で行いました。また、評価給の増額も同様で、年齢や勤続年数ではなく、成果を出した社員や貢献度が高い社員など、会社から評価された社員に報いることを目指しました。また、評価給の昇降給テーブルも併せて変更し、一般職層にも降給の概念を取り入れました。

(3) 昇降格基準の明確化

報酬制度の改定とともに、昇降格基準も併せて変更しました。従来は年功的に運用されていましたが、達成すべき成果の定量化や評価結果の基準を明示し、どうすれば昇格できるか、または降格になってしまうかを決定し社員に周知しました。評価結果によっては、20代後半には管理職になれる設計にしました。

(4) 労働組合への対応

本件は、現状分析から人事制度を変更するまでに1年弱の期間をかけて行いましたが、変更の半年前から月に1度定期的に労働組合の幹部とコミュニケーションを取るようにしていました。このままの制度では、総額人件費が増大し、営業赤字に陥ることへの危機感を伝えることや、現状分析結果の共有などからはじめ、制度変更の検討案の段階

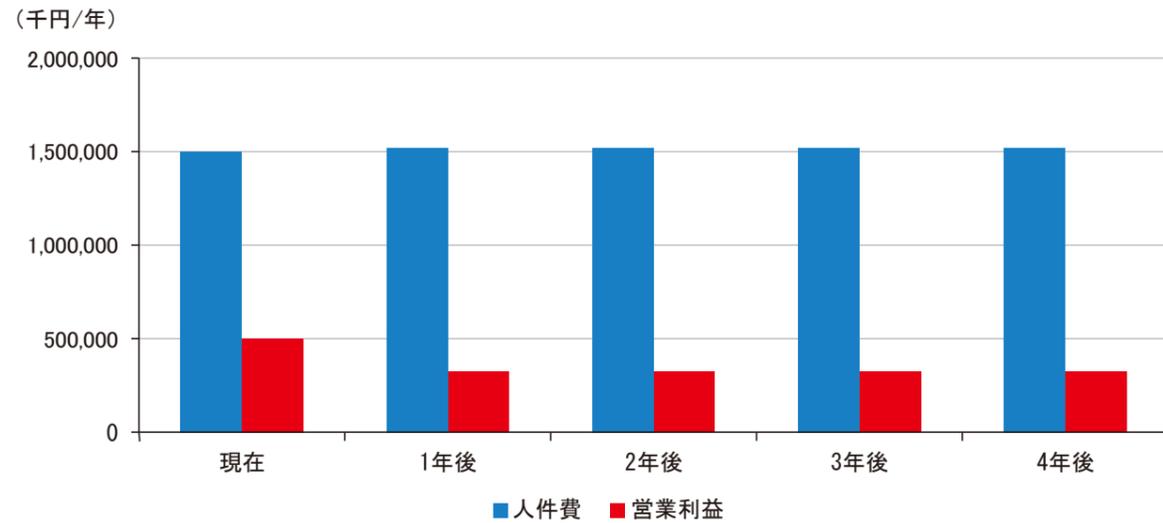
からコミュニケーションを取ることで、円滑に変更までたどり着けたと感じています。

(5) 総額人件費

上記の様な変更を行った結果、変更後の人件費予測と営業利益予測が図表5です。4年後の営業赤字予測が黒字になる制度改定となりました。



図表5 総額人件費と営業利益推移



前提条件

- ・売上高：横ばい（前年比100%）と予測
- ・人件費：入退社は考慮していない、評価は毎年「B」とし評価給の昇給を計算
- ・その他：修繕費、設備投資は個別店舗の状況に合わせ計上

3 担当コンサルタント所感

「総額人件費コントロール」は、人事における最重要課題の一つでありながら、現実的にはなかなか経営陣が思うようにできていないテーマでもあり感じています。本件も、課題や改善策自体は目新しいものではないのですが、この当たり前のことを具現化するために一つずつのプロセスを丁寧に行った事例になります。

改善のネックになったのが、一つは労働組合であり、もう一つは現場の不満を真正面からうける立場になる現場サイドの役員でした。「なぜ、この改革が必要なのか」についてデータを提示しながら、「5年後を考えると最も重要な経営課題」という認識を共有することができたのが肝であったと感じています。



現状分析～改善策立案事例②

山田ビジネスコンサルティング株式会社
大阪支店 副部長

社会保険労務士 **齊藤 幸浩**
さいとう ゆきひろ

人事コンサルティング実績多数。経営理念策定や人事制度再構築から雇用調整、問題社員対策など、前向き、後向きを問わず、「ヒト」に関する諸問題解決に従事。



POINT

女性社員比率が非常に高い会社の現状分析事例です。業務分担がなされていないことによる残業が多く発生しており、結婚や出産を機に退職する社員が多数存在していました。社員およびスキルの定着のために、業務分担や役割・責任の明確化、業務アサインや各種制度の見直しなど、それまで社長の都度判断で対応していた事項をルール化・明文化し、いかに「育児をしながら働き続けることができる会社」と社員に感じてもらえるかを軸に再構築を行いました。

会社概要

業種：子供服の小売
会社規模：売上20億円、社員数200名弱

事業環境：

- ・直近4年で売上3倍に急成長
- ・国内実店舗のほか、ECサイトでの展開が好調

背景：

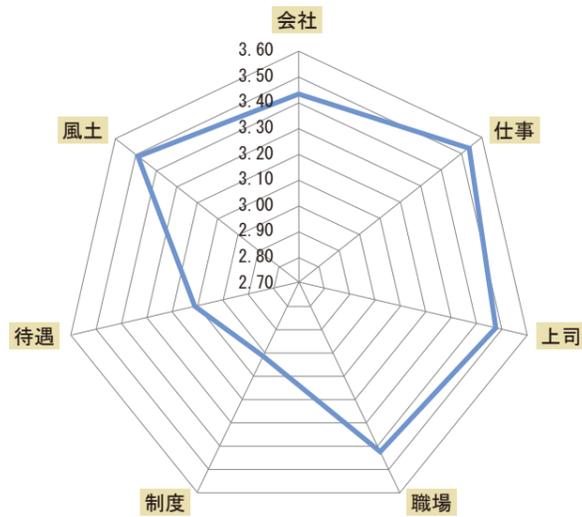
- ・女性の多い職場で処遇面に対する不満の声が上がってきている
- ・社長一人で評価を実施していたが、組織が大きくなってきて限界を迎えている
- ・結婚や出産を機に辞める社員が多い

図表1 勤続年数別男女別人員構成

【男女別人員構成】

性別	勤続年数																			統計	構成比	平均年数	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				19
男性	6	1	2	2		1															12	6.1%	1.3
女性	66	45	20	20	10	5	5	1	2	4	1	3		1			1				184	93.9%	2.0
合計	72	46	22	22	10	6	5	1	2	4	1	3	0	1	0	0	1	0	0	0	196	100.0%	2.0
勤続年数区分合計	172			18			5			1													
構成比	87.8%			9.2%			2.6%			0.5%													
構成比累計	87.8%			96.9%			99.5%			100.0%													

図表2 従業員満足度調査結果



1 現状分析で判明した事項

(1) 社員の定着

人員構成分布を年齢別・勤続別・男女別に見てみると、女性の比率が90%超を占める中で、平均勤続年数は2.0年であり、勤続10年を超える社員はわずかに3%程度でした(図表1)。店舗数が増加している環境下で、店長を任せることのできる人材が不足しており、店長人材の育成が急務である状態でした。退職者の退職理由は「結婚するため」「出産するため」がほとんどで、育児休業制度はあるものの利用者はほとんどおらず、若い独身女性(平均年齢28歳)だけが就業している状態でした。ヒアリングを実施した社員の多くも「結婚したら続けていけない」といった認識を持っており、アンケートの結果も「仕事と家庭の両立」が極めて困難だと感じている社員がほとんどでした。業務の分担がなされておらず、すべての社員が販売～雑用までこなしており、その結果残業が多く発生していることが主要因となっていました。

(2) 役割と責任

役職ごとの役割や責任が不明確であり、また、会社として期待することも特に伝えていなかったため、何を頑張れば店長になれるのか、店長になったら何を頑張ればよいの

かを認識している社員が一人もいませんでした。人事評価は社長が一人で実施しており、社員からはブラックボックスとなっている状態でした。そもそも評価自体が行われていることを知らない社員も存在するほどでした。また、スタッフの給与はほぼ業界平均ながらも、管理職の給与が業界水準と比べると低く、管理職に昇格することに対するインセンティブが低いことも現状分析から判明しました。

(3) 社内規程

広範囲に店舗展開しており、社員は店舗間の応援のために出張することもしばしばでした。また、出店や社員の退職などにより、転居を伴う配置転換も頻繁に行われていました。しかし、出張旅費規程や転勤規程などの社内規程が整備されておらず、社員に不安を抱かせていました。育児休業については法令違反ではないものの、法令どおりの最低基準のものだけが定められており、職場復帰後の生活が不透明であると感じている社員がほとんどでした。

2 検討・実行した改善策

(1) 役割・責任の明確化とそれに応じた処遇の実現

部門および役職ごとに役割・責任を明確にしました。業績管理も社長しか行っていない状態であったため、部門ごとにKPI(重要業績評価指標)を定め、役職者はそのKPIをウォッチし続けるとともに、スタッフの育成責任も負ってもらうことにしました。以前に比べて責任が重くなることから、報酬もそれに見合った水準へと変更しました。

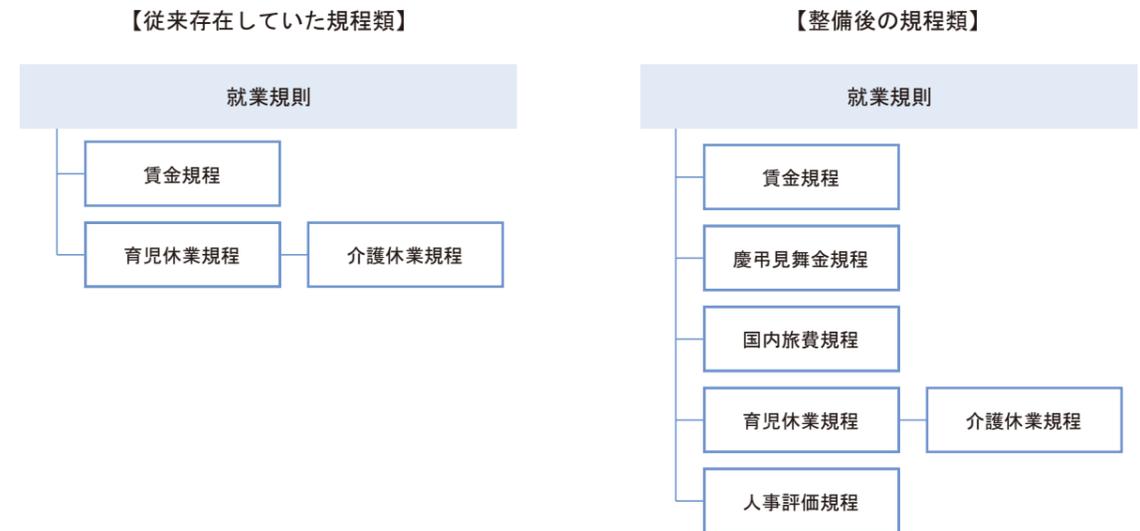
(2) 評価制度の構築

いつ・誰が・何を・どうやって評価するのかを設計し、社員の成長プロセスを明確にしました。ステップアップしていくための要件が明確になったことで、上を目指す風土が醸成されました。

(3) 業務分担の見直し

残業の削減と育児しながらでも働ける職場づくりを目的として、業務の棚卸しを行った上で、業務分担を見直しました。業務を「重作業・軽作業」、「定型業務・非定型業務」に分類し、育児中の社員でも働き続けることができる業務をグルーピングしました。本項目はまだ効果が出るまでには至っていませんが、一部業務のアウトソーシング、

図表3 社内規程の整備



3 担当コンサルタント所感

以前はある意味でルールのないまま、都度の社長判断により物事が決められてきた会社でした。社長ご自身は、当初「個人ごとの要望にこまめに対応しているし、女性社員にとって働きやすい会社」という自負をお持ちでした(退職者が多いのは本人の事情や意識の問題という認識)。そのため、「各種ルールを制度として明示すること」や「役割や責任を明確化すること」に重きをおいていないと感じました。

しかしながら、アンケートの結果は社長の想定とは違うものであり、「自分の思い・考えが届いていない」ことにショックを受けられていました。このことが、本事案の一つの分岐点であったと考えています。

また、「都度判断」の風土が定着していたため、社員への周知・徹底は非常に困難なものでした。まずは役職者

男性社員の拡充等も検討しながら進めているところです。

(4) 社内規程の整備

社員が安心して働き続けられるように社内規程を整備しました(図表3)。日常業務におけるルールを明確にしたことに加え、育児休業復帰後の軽作業への職務転換ルールを策定したことで、社員の不安を和らげました。

に理解いただくために何度も説明を繰り返しました。結果として役職者の方々も協力者となり、スタッフ全員へ浸透させるために欠かせない存在となりました。上記の施策が安定的に運用されるまでには、まだしばらく時間がかかりそうですが、役職者の自覚が芽生え始めているので、役職者がスタッフからの憧れの存在となり、社員が安定的に働くことのできる職場となることはそう遠くないと感じています。



YBC バックナンバーのご案内

vol,1

I 中堅・中小企業における資本戦略 -事業承継とM&A-

「中堅・中小企業における人的事業承継の成功ポイント」
「事業承継の選択肢としてのM&A」

II 業界・業種別解説

「スーパーマーケット売場改善のポイント」
「製造業における利益のとらえ方」
「医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響」

III 財務改善

「中堅・中小企業資金繰り改善のポイント」

IV アジアでの事業展開

「中国現地法人 財務実態把握のポイント」
「非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント」

vol,2

医療法人を取り巻く業界環境、事業承継とM&Aの動向

I 医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

II 医療法人の事業承継実務とポイント

「医療法人の事業承継における問題点」
「持分のある医療法人の出資持分の放棄」
「医療法人の納税猶予制度」
「事業承継事例 -退職金で評価を引き下げ-」

III 医療法人のM&A実務とポイント

「業界再編を促す規制 緩和・強化・創設の動き」
「コラム MS法人の活用と留意点」
「医療法人M&Aの目的・狙い -M&Aニーズが発生する背景と買い手側の狙い-」
「医療法人のM&A事例」
「コラム 医療法人のM&Aと株式会社のM&Aの違い」

vol,5

中国現地法人 撤退の実務

I 中国経済の現状と日本企業の動向

「中国経済の現状と日本企業の動向」

II 撤退実務のポイント

「存続か撤退か」
「撤退手法の概要と実務上の注意点」
コラム「中国リストラ実務の現場より」
コラム「中国で仕事が進まないのは、雑談が足りないから？」

III 撤退の法務と税務

「撤退に際しての法務ポイント」
「撤退に際しての税務ポイント」
「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」

vol,6

パチンコホール業界を取り巻く環境と生き残りの方向性

パチンコホール業界の市場・競争環境

パチンコホール業界への規制強化の動向

パチンコホール 生き残りの方向性

パチンコホール業界の基礎知識

vol,3

金融円滑化法「暫定リスケ」からの出口

I 出口に向けた取組状況と見通し

「出口に向けた取組状況と見通し」

II 出口のスキーム

「出口の選択」
「抜本策実現の手続1 -私的整理か法的整理か-」
「抜本策実現の手続2 -各種私的整理手続の比較-」
「再生型M&Aの見極めと決断」
「私的整理における税務のポイント」
「経営者保証ガイドラインによる保証債務整理の実務運用について」

III 出口の事例

「私的整理によるスーパーマーケットのM&A事例」
「私的整理による建設業のM&A事例」

vol,4.02

“人的”事業承継対策の重要性と進め方

I オーナー企業を取り巻く経営環境と人的事業承継の重要性

「オーナー企業を取り巻く経営環境と事業承継」
「失敗事例から考える人的事業承継の重要性」

II 人的事業承継のポイント

「人的事業承継のポイント」
「安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる」
コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」
「人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法」
コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の足かせになるケース」

III 事例・座談会

「事例紹介 後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト」
コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」
「座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態」

vol,7

病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響と課題

I 病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響

「病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響」

II 病院経営における最近の論点と実務のポイント

「病床機能転換の論点と実務のポイント」
「病棟建替えに際しての論点と実務のポイント」
「人事制度の論点と実務のポイント」

III 病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順

「病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順」

Group Information
会社概要

私たち山田ビジネスコンサルティング株式会社は、
 ジャスダックに上場している山田コンサルティンググループの中核会社であり、
 各分野のプロフェッショナル結集という信頼のバックボーンのもと、
 お客様のあらゆる経営課題解決のために現場主義を徹底しサポートいたします。



Our Services
主な業務内容

山田ビジネスコンサルティング株式会社

- | | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 持続的成長
コンサルティング | 2 事業再生
コンサルティング | 3 M&A
コンサルティング | 4 事業承継
コンサルティング |
| 5 海外事業
コンサルティング | 6 医療機関向け
コンサルティング | 7 人事
コンサルティング | 8 グループ会社組織再編、
その他諸問題の解決 |

※弊社は中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」に認定されております。

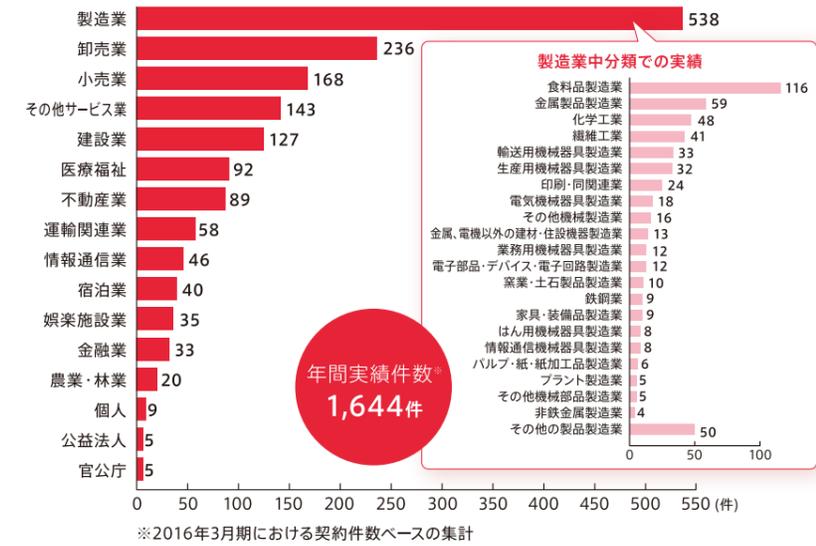
スパイア リサーチ アンド コンサルティング

- | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 市場規模の算出と
セグメンテーション | 2 チャネルと
バリューチェーン分析 | 3 パートナー選定 |
| 4 消費者と
小売店の調査 | 5 購買行動分析 | |

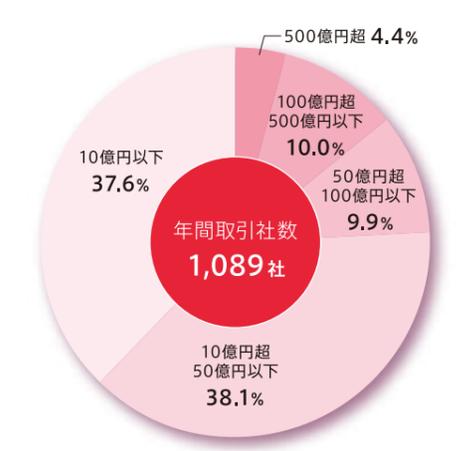
Track Record
コンサルティング実績

業界に偏らず、多種・多様な業種・売上規模のお客様に対して役務をご提供しております。

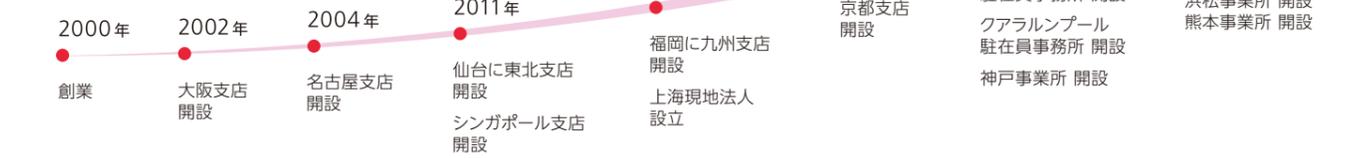
クライアント業種別の実績件数



クライアント売上規模別の契約件数構成比



Group History
沿革



Offices
拠点



東京本社
 東京都千代田区丸の内1丁目8番1号
 丸の内トラストタワーN館10階(受付9階)
 TEL:03-6212-2510(代表)

大阪支店
 大阪府大阪市中央区伏見町4丁目1番1号
 明治安田生命大阪御堂筋ビル(L.A.タワー)12階
 TEL:06-6202-1260(代表)

名古屋支店
 愛知県名古屋市中村区名駅1丁目1番4号
 JRセントラルタワーズ46階
 TEL:052-533-5327(代表)

東北支店
 宮城県仙台市青葉区中央1丁目2番3号
 仙台マークワン11階
 TEL:022-399-7068

九州支店
 福岡県福岡市中央区天神2丁目14番8号
 福岡天神センタービル6階
 TEL:092-738-5650(代表)

京都支店
 京都府京都市下京区四條通烏丸東入
 長刀鉾町20番地四條烏丸FTスクエア9階
 TEL:075-253-1323(代表)

神戸事業所
 兵庫県神戸市中央区磯上通8丁目3番5号
 明治安田生命神戸ビル11階(受付6階)
 TEL:078-232-0510(代表)

浜松事業所
 静岡県浜松市中区板屋町111番地2
 浜松アクトタワー15階
 TEL:053-457-7111(代表)

熊本事業所
 熊本県熊本市中央区桜町2番17号
 第2甲斐田ビル4階
 TEL:096-312-1330



- 山田ビジネスコンサルティング株式会社
- スパイア リサーチ アンド コンサルティング

山田グループ海外業務のご案内
<http://www.yamada-global.com/>