

くまもと活性化フォーラム

熊本県よろず支援拠点における  
人手不足対策の支援

令和元年6月4日(火)

熊本県よろず支援拠点  
コーディネーター 原川 修一

# 本日本話する内容

- ・人手不足対策として考える順番
- ・人手不足対策全体図
- ・会社を辞めた理由の分析と対策
  
- ・人手不足対策の事例紹介
  - 【事例1】 奨学金返済支援制度
  - 【事例2】 求人票の書き方
  - 【事例3】 求人票に必要な3つの写真
  - 【事例4】 業務改善の端緒を発見するためのツール
  
- ・モチベーションマネジメント
  1. 組織にすると何故 $1+1=3$ になるのか？
  2. 会社目標を部門目標、そして個人目標へ落とすべからず
  3. 目標管理制度の弊害
  4. 究極のモチベーションマネジメント
  5. 路傍の木切れ
  
- ・最後に

# 人手不足対策として考える順番

## まずは、職場づくり

「ここで働きたい。」「定年まで働きたい。」と思われる職場づくり

1. 職場環境の改善(社風、精神的風土の豊かさ)
2. 労働基準法にもとづいた人事労務管理の徹底
3. 企業力の向上(経営の継続性、処遇の改善)

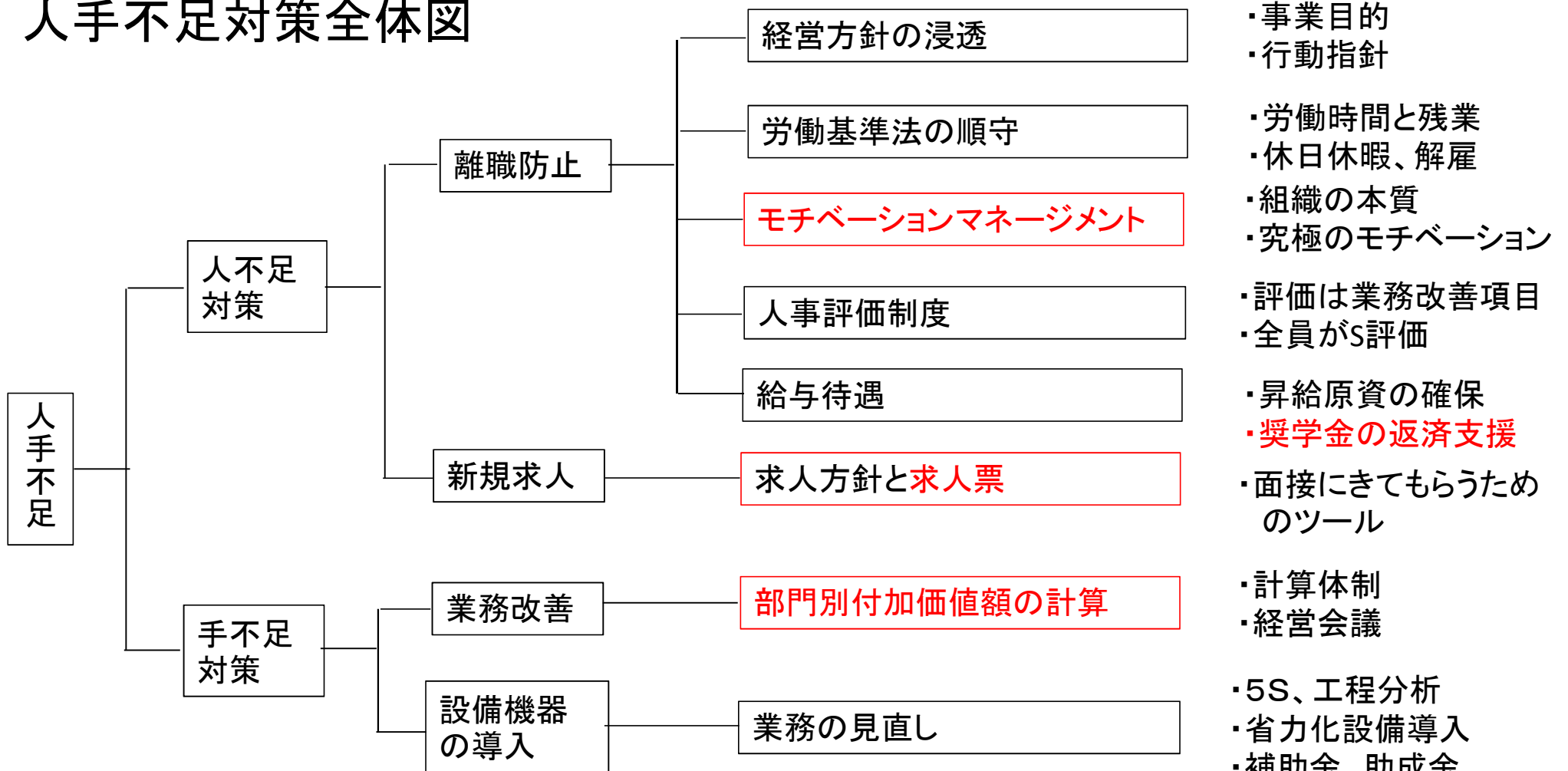


## そして、求人

大企業にはない、中小企業の特性を生かした人材の活用

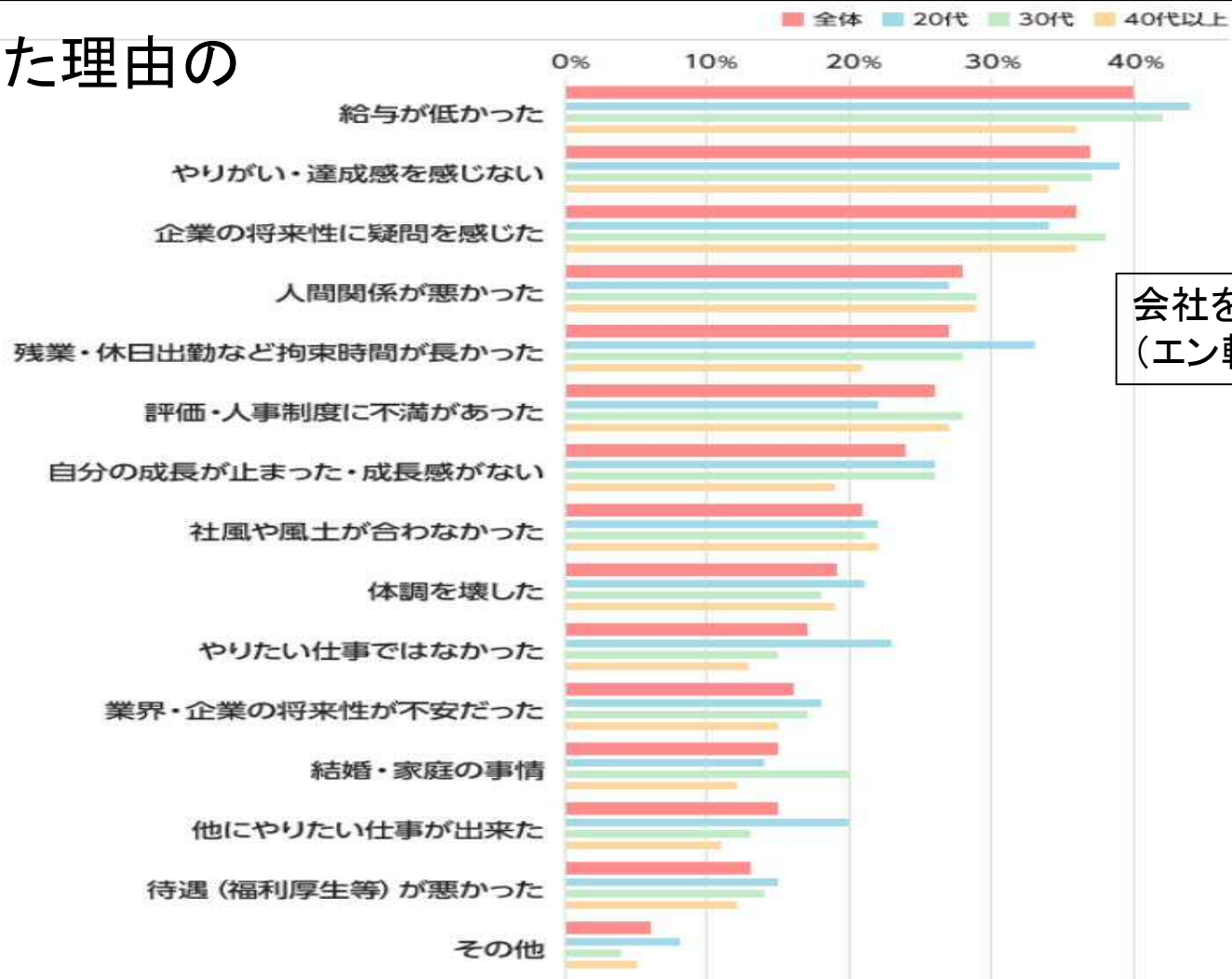
4. 求人
5. 人材の活用

# 人手不足対策全体図

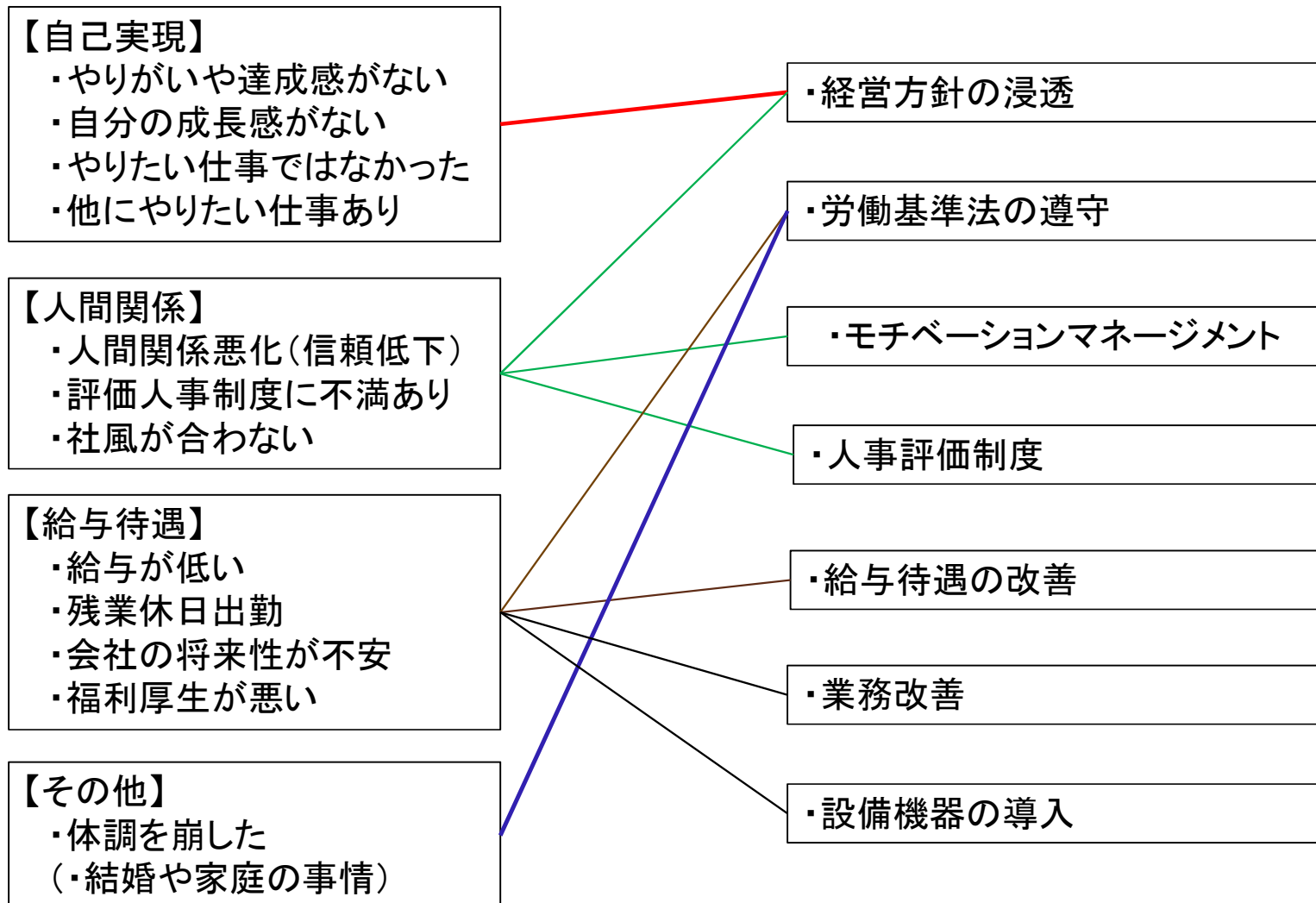


- ・事業目的
- ・行動指針
- ・労働時間と残業
- ・休日休暇、解雇
- ・組織の本質
- ・究極のモチベーション
- ・評価は業務改善項目
- ・全員がS評価
- ・昇給原資の確保
- ・奨学金の返済支援
- ・面接にきてもらうためのツール
- ・計算体制
- ・経営会議
- ・5S、工程分析
- ・省力化設備導入
- ・補助金、助成金

# 会社を辞めた理由の 分析と対策



会社を辞めた理由  
(エン転職より)



# 人手不足対策の事例紹介

## 【事例1】

### 奨学金返済支援制度

高校、大学を、大学院等を卒業し、故郷に戻って当社に就職した場合に、奨学金の返済を支援する制度を創設した。都会の大学へ行って、あるいは都会で就職した人が故郷の当社に就職した場合に支援する。

#### 【返済支援方法】

返済額のうち、元金の半額を給与、賞与に上乗せする。

返済額の半額か、限度額のいずれか低い額に達するまで支援する。

- ・4年制大学以上卒業者 → 200万円
- ・3年制大学以下の卒業者 → 100万円
- ・高校卒業者 → 50万円

#### 【返済支援の中止】

- ・懲戒処分を受けたとき
- ・退職のとき
- ・会社の経営悪化など

但し、既に支援した額の返済は求めない。

(労基法第16条:使用者は労働契約の不履行について、違約金を定め、または損害賠償額を予定する契約をしてはならない。)

## 【事例2】

### 求人票の書き方

#### 【求める人材像は絞りこむ】

→ 求人を広く求めるために、学歴不問、職歴や経験不問、言うなれば誰でもいいですよという求人票で、果たして応募があるかどうか。

寧ろ、「こんな人がほしいんです。」と求職者の心に刺さるような「これは私を求めているんだ」という求人像を記載することも重要です。

#### 【農事組合法人の求人】

「実家が農業か兼業農家で、子どもの頃から父母の農業を手伝っていた人、今はサラリーマンでも子どもの頃の少しでも農業の経験がある人」

「都会でサラリーマン生活に疲れている人、ここでは、自然の中で自分の裁量で働くことができます。」

→ こんな人にわが社に来てほしいという本音を求人票に記載すること。

→ 1,000人の人から応募が来ても意味がなく、例えば、3人から応募があればよいことに留意する。



## 【ピザ配達】

一番のやりがいは何かを考えること。

「雨の日にカッパを着て濡れて急いで届けたときに、家族全員で待っていてくれた皆さんの笑顔を見て、あーよかった、こんなに喜んでもらえるんだと、今までの苦労が飛んでいってしまいました。」

何がこの仕事のやりがいかを記載するとよい。「こんなに感動する仕事はない、喜ばれる仕事はない、こんなに自分を成長させてくれる仕事はない」などをテーマに仕事の内容を記載するとよい。

更に、「ピザの調理法を覚えて下さい。自分でできるようになるまで指導します。」

## 【人間臭い情報を掲載する】

- ・社長がどんな思いでこの会社を作ったのか
- ・社長は今後この会社をどうして行きたいのか
- ・社長はどんな人生を送ってきたのか
- ・企業理念は何か、それはどういったことなのか
- ・働いているスタッフが楽しい瞬間は何なのか(求人票は従業員と一緒に作成する)
- ・皆はどんな気持ちで働いているのか
- ・ほかの会社と違うところは何なのか
- ・会社が危機的状況に陥ったのはいつか、それをどう解決したのか

【事例3】

求人票に必要な3つの写真

会社の全景

会社全員での集合写真

働いている現場風景



ハローワークでの求人票

- ◇ 社長は自社が出している求人票を見ること。
- ◇ 求人票の中の事業所紹介の欄には、会社の状況などを必ず記載すること。

【事例4】

業務改善の端緒を発見するためのツール

$$\text{労働時間1時間あたりの付加価値額} = \frac{\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}}{\text{総労働時間}}$$

部門別に毎月計算する

→ 前月の計算結果は当月の5日には計算完了し、当月6日には経営会議を開催し、  
当月の目標を設定し管理していく体制を作る。

## 計算制度を構築した会社の部門別の付加価値額の推移

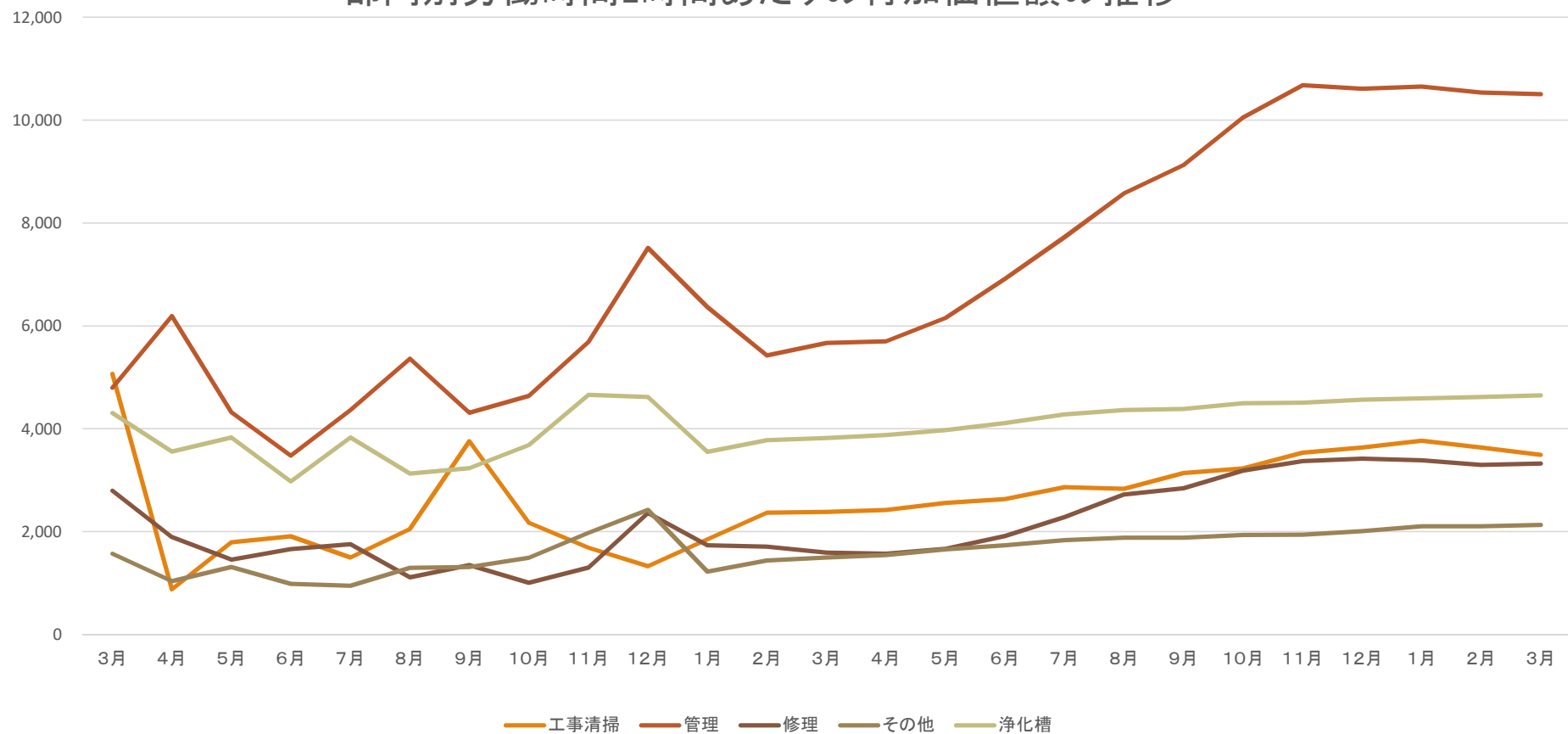
【12か月移動平均】								
			工事清掃	管理	修理	その他	浄化槽	
1	平成29年	3月	5,070	4,800	2,799	1,571	4,308	
2		4月	878	6,191	1,894	1,040	3,559	
3		5月	1,792	4,325	1,455	1,313	3,835	
4	一部 省略	6月	1,911	3,481	1,664	985	2,979	
5		7月	1,498	4,365	1,756	947	3,834	
15		5月	2,558	6,154	1,665	1,657	3,977	
16		6月	2,635	6,917	1,916	1,737	4,111	
17		7月	2,868	7,731	2,284	1,835	4,282	
18		8月	2,832	8,582	2,724	1,885	4,366	
19		9月	3,142	9,130	2,843	1,886	4,388	
20		10月	3,231	10,051	3,187	1,935	4,495	
21		11月	3,538	10,680	3,371	1,940	4,508	
22		12月	3,639	10,611	3,421	2,012	4,568	
23		1月	3,770	10,653	3,391	2,105	4,595	
24		2月	3,640	10,538	3,298	2,105	4,618	
25		3月	3,497	10,509	3,324	2,132	4,654	
		合計	66,531	175,412	54,743	41,291	101,448	
	25月平均	月平均	2,661	7,016	2,190	1,652	4,058	
	概略売上高(万円)		3,900	3,500	2,800	800	1,900	12,900
	売上高割合		30%	27%	22%	6%	15%	100%

当社は県営住宅などの貯水槽の清掃、一般家庭の水道管の洗浄、下水道の排水処理施設、浄化槽の清掃、施設管理、老人保健施設の水質の管理、滅菌装置の維持管理などを行う水に関する事業を行う会社である。従業員27人、およそ売上高240百万円である。

初めはいろいろな業務があつてどの業務が儲かっているのかわからないのでアドバイスしてほしいとの要望があつた。

現在は付加価値額の高い部門への移行を念頭に事業を進めている。

## 部門別労働時間1時間あたりの付加価値額の推移



# モチベーションマネジメント

## 1. 組織にすると何故 $1 + 1 = 3$ になるのか？

業務分野	個人の評点					組織としての担当業務	
	営業	設計	経理	マネジメント	個人としての点数		
従業員A	◎	×	×	○	1点	営業	◎
従業員B	×	◎	○	×	1点	設計	◎
従業員C	×	○	◎	×	1点	経理	◎
従業員D	×	○	×	◎	1点	マネジメント	◎
総得点	4点					8点	

「会社は組織である。」なぜ、会社を組織にするのでしょうか。

個人の1をそれぞれ足して「 $1 + 1 = 2$ 」ならば組織など作らずに個人でやっていけばよいはずです。

個人の1と個人の1を足して「 $1 + 1 = 3$ 」にできるから組織を作るのです。

点数評価 : ◎ 2点、○ 1点、× -1点

## ◇ 不得手を良くするより、得手を強化するほうがよい

弱みである×印は、基本的には、組織の強さに無関係となります。  
強みのみが組織としての活力を高めており、強みのみが組織の意義を高めています。  
弱みをなくしたからと言って何も生まれないこととなります。

## ◇ 社長や上司の任務は何か？

部下の持つ強み、意欲、活力を総動員することで組織全体の能力を向上させること

上司たるものは部下の弱みに焦点をあわせるのではなくて、組織に対して部下一人ひとりの強みを可能な限り生かす責任がある

社員を褒めることが多い企業ほど、成長すると言われています。

## 2. 会社目標を部門目標、そして個人目標へ落とすべからず

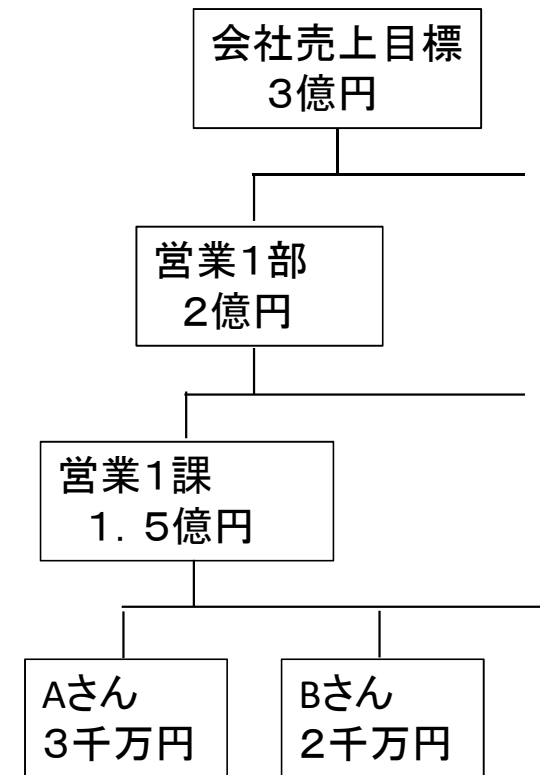
### ◇ 個人目標の設定

経営の教科書には右図のように会社目標を個人目標まで落とすように記載している。果たしてそれでよいのか？

### ◇ 組織内での競争(切磋琢磨というけれど)

部門内のAさんと、Bさん、・・・の競争になります。  
Aさんは自分の目標が達成し評価されるように、Aさんが開発した**マル秘の顧客攻略法**をBさんには教えません。教えてしまったら、Bさんは2千万円であった目標を超えて3千万円の売上を達成し、Aさんの評価が相対的に下がってしまうからです。

部門内で競争させると会社のレベルは下がってしまうという組織の本質的な問題が発生します。





## ◇ 会社目標は部門目標で止めておき、個人まで落とさない

会社の目標は、個人まで落とさないで、部門目標で止めます。これが組織で仕事をするという会社組織運営の要諦です。

## ◇ 部門まででやめておくと、会社内が仲良くなる ⇒ 離職が減る

AさんはBさんにマル秘の顧客攻略法を教えるでしょう。  
教えられたBさんは、Aさんのおかげで売上高が上がればAさんに感謝するでしょう。お互いAさんもBさんも仲間意識が生じて会社が明るくなります。Bさんもこれまでの失敗を含めた経験をAさんに話をすれば、Aさんの営業力も更にアップするでしょう。  
そして結局は会社のレベルは上がることになります。

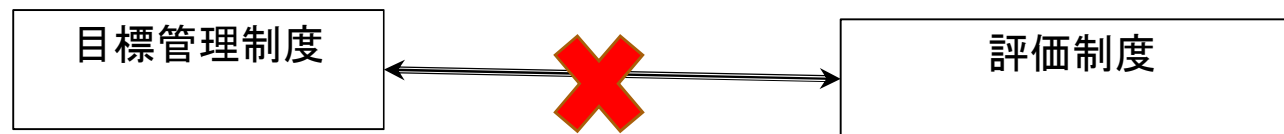
### 3. 目標管理制度の弊害

Aさんは3千万円の売上を達成できるのに、目標達成度で評価されるのであれば、目標を2千万円で申告するでしょう。できるだけよい評価を受けるために、**目標を下げる**のです。

個人別の目標管理や個人別の業績管理では会社のレベルは下がってしまい、会社の競争力は次第に弱ってしまうのです。

#### ◇ 目標管理を評価制度と結びつけないこと

目標管理制度はその趣旨からすればたいへんよい制度ですが、この**目標管理を人事評価と結びつける**が故に、結果的には個人のレベル、ひいては会社のレベルを下げることとなります。



## ◇ 組織の本質

もともと、会社を起こすときには、「みんなで協力して一緒に会社を発展させて行こう！」と誓い合ったはずです。なのにどうしたのでしょうか。初心を忘れてしまって会社内で競争させてしまっています。これでは組織にする意味がありません。

会社は会社内で競争しているのではありません。競合他社と競争しています。会社の内部で競争しても意味がありませんし、かえって会社のレベルは下がり、このような会社は勝負に負けることになるでしょう

## 4. 究極のモチベーションマネジメント

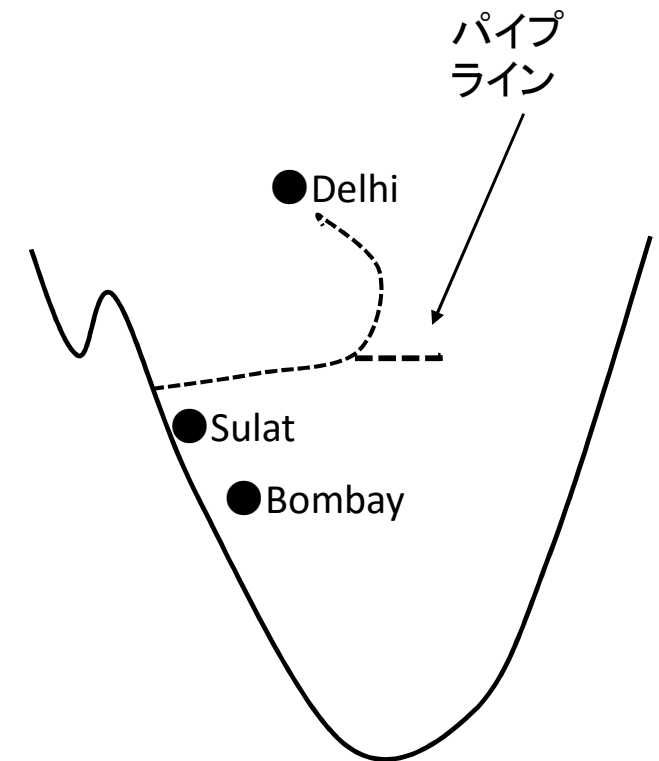
20数年前に、インドのグジャラート州の州都スーラットSulat に2年6か月滞在

天然ガスパイプライン1,600km、パイプ直径36インチの敷設工事

### ◇ 現場マネージャーの姿

私たちメンバーの話をよく聞いてくれました。勿論、会社の業務というのは問題を解決することの連続ですので、当然のように毎日毎日工事で発生する問題解決をやっていました。そんな中で、Yマネージャーは現場で起こった問題を真剣に聞き、一緒になって考え、悩み、解決策への道筋を示されました。嬉しいことがあったり、問題が解決したときには一緒になって喜んでもらいました。

一方では、Yマネージャーはサイト運営に対しての経営者層や取締役からの納得できない通知に対しては、意見を発しておられました。言わば上層部にタテをつくると将来の昇進に差し障るかもしれませんが、そんなことは意に介しておられませんでした。



## ◇ 信頼関係構築が究極のマネジメント

「YマネージャーはYさん自身を犠牲にして、我々を守ってくれているのだ、それなら、Yマネージャーのために仕事をしよう。」との意識が芽ばえてきたのを今更ながら思い出します。これが究極のモチベーションマネジメントではないかと思えます。

「私たちのリーダーは、自分を犠牲にして部下のため仕事をしてきているのだ。」と社員が認識すれば、社員は自らそのリーダーのために仕事をするのだという意識に変わるでしょう。

「私たちのリーダーは、私たちを犠牲にしてお金を儲けている。」となれば社員のモチベーションは下がる一方でしょう。

## 5. 路傍の木切れ

### ◇ 路傍の木切れはそのままでは何の役にもたたない

都会では道端に木切れが落ちていることはないでしょうが、田舎に行くと小さな木立には木切れが落ちていたり、木の切り株や木の根っこが落ちていたりします。そのままの状態では、これらは何の役にも立ちません。役立てようがありません。

### ◇ しかし、適切な環境があれば命をかけてまでも役割を果たす

薪ストーブやかまど

⇒ 何の役にも立つことができなかった木の切れ端がりっぱな燃料としてその役目を果たします。

曲がっていようが、ささくれ立っていようが、小さかろうが、大きかろうが、  
少し腐っていようが、どんな種類の木であろうが、泥に汚れていようが、  
⇒ 必ず赤い炎を出して最後まで燃えてその命というか役割を果たしてくれます。

## ◇ 従業員にとって適切な環境とは

ヒューレットパッカートの共同創設者ビル・ヒューレットは、「誰もが良い仕事、創造的な仕事を願っており、適切な環境を与えられればそれを行う。」と語っています。  
「路傍の木切れ」にとっての適切な環境とは薪ストーブやかまどです。

会社で働く従業員にとっての適切な環境とは何か？

- ・少なくともパートタイマーや非正規社員を含めた全ての従業員を人として尊敬をもって扱う会社  
単なる労働力、会社の業績を上げるための手段と認識すると従業員は辞めます。
- ・日本の国で業務を行う限りは、少なくとも労働基準法を守る会社です。

・そして、従業員は会社や上司が自分の味方だとわかったときに、初めて会社のために仕事をしようと思うのではないのでしょうか。そして、会社にとって自分は役立っているのだと思い嬉しくなるのです。

## 最後に

人の幸せとは何でしょうか。ほとんどの人は、朝起きて、朝ごはんを食べて仕事に行って、たまには帰りに食事に行ったりして生活しています。この平凡さの中に幸せを読み取ることができます。人間の生活の中で多くの時間を占める「仕事をする」ということは、人が幸せを感じるためのたいへん重要な要素です。

欧米では仕事はパニッシュメントと言われています。「仕事は遊ぶために課せられる罰」という考え方です。しかし、日本ではこの考え方は受け入れられないでしょう。仕事は生活の一部であり、仕事をしながら、生きがいや達成感、成長したという感覚を覚えるようにすることが幸せであることに異論はないと思います。

自分を支えてくれる人が社内にいること、先輩や上司、同僚からの応援、会社のみんなで一体となって仕事ができること。会社での仕事を通じて勉強し、自分の成長を感じ、自信を取り戻し、やりがいにつながることでしょう。会社は、社長も含めた従業員の幸せを応援するために存続すると言っても過言ではありません。

そうして、これが結局離職防止にもなるのです。こんなにいい会社を辞めるはずがありません。



ご清聴ありがとうございました。