

開業社会保険労務士専門誌

No.16 2019 Jun.

S R

法令・実務
顧客開拓
事務所経営

第54号

- ▶▶ 顧客への案内例も収録! 統計不正問題と助成金
- ▶▶ 働き方改革法 関連情報と社労士業務への影響

特集
1

人手不足と ビジネスチャンス

- ▶ 求人票の見直し
- ▶ 女性の積極活用
- ▶ シニア層の雇用
- ▶ IT活用
- ▶ 離職率低下の取組み 等

特集
2

趣味 や マッチングアプリ を活用!

今どき

「営業」最前線

企業への提案事例と社労士の関わり方

離職率を低下させる 組織開発の提案

特定社会保険労務士 中小企業診断士 こみやま としえ 小宮山 敏恵

社会保険労務士法人オフィス小宮山代表。慶応義塾大学大学院修士課程修了。企業の人事部に勤務し、人事・給与関係の業務に携わる。退職後、コンサルタント会社等の経験を経て、オフィス小宮山を開設。企業の社会保険、給与計算業務や人事・賃金制度設計、人事コンサルタント業務を行っている。また、各種研修講師としても、幅広く活躍している。著書に『土業事務所のためのビジネスマナー&ビジネス文書』、『社員のやる気が高まる目標管理』(以上、東洋法規出版)、『総務のおしごと手帖』(日本実業出版社)等多数。

人手不足の昨今は、企業に各種の提言ができる契機でもあります。改めて現況をご説明したうえで、社労士業務に関する提案に資する情報提供をしたいと思います。個別の具体例も挙げましたので、参考にできれば幸いです。

1 人手不足の実態

顧問先との会話で、「人手が足りない、募集をしても良い人材が集まらない」、「せっかく採用したのに1年以内で退職してしまった」、「人手不足のために仕事の受注を断らざるを得ない」、「人材紹介業の紹介手数料が上がっている」といった話題をよく耳にします。これについては、以下のデータからも明らかです。

(1) 人手不足の現状分析

帝国データバンクの「人手不足に対する企業の動向調査」(2018年10月)によると、正社員「不足」は、52.5%で過去最高を更新し、人手不足は企業規模にかかわらず広がっています(次ページ図表)。

業種別のデータでは、どの業種でも、ほぼ半数以上の企業が人手不足を感じており、運輸業では8割、建設業やサービス業でも7割を超える企業が、人手不足だと回答しています(2018年版「中小企業白書」)。

先日、顧問先の歯科医院で、受付の人が不在でした。院長にどうしたのか尋ねると、「受付のスタッフが2カ月の歯科衛生士研修中で、代わりの人を募集しているけど応募がないのです。賃金も上げて募集しているのですが…」とのことでした。このように、人手不足への企業対応は「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」が最も多く、人手不足の中で募集賃金を上げざるを得ないことは否めません。転職理由に「給与」が上位に挙がることも、市場の賃金相場が上がっていることが、一因ではないかと思われます。

さらに、人手不足の現状は、ファミリーレストランの営業時間の短縮や、ファーストフード店やコンビニエンスストアで外国人労働者が多数働いていることから見ても取れます。在留資格外国人労働者の推移を見ると、外国人を雇用している事業所数および外国人労働者数(146万人)共に過去最高を更新しています(厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(2018年))。

◆ 図表 従業員の過不足感



注1：「不足」計は、「非常に不足」「不足」「やや不足」の合計

注2：「過剰」計は、「非常に過剰」「過剰」「やや過剰」の合計

注3：正社員の母数は「該当なし/無回答」を除く9,747社。2017年10月調査は9,988社。2016年10月調査は1万12社

注4：非正社員の母数は「該当なし/無回答」を除く7,702社。2017年10月調査は7,964社。2016年10月調査は7,980社

(出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2018年10月))

(2) 紹介手数料の引上げ

人手不足は、人材紹介業の紹介手数料をも引き上げています。年収の25%だった紹介料は、今や30%~35%となっています。この「年収」とは、「想定賞与」も込みで計算されるケースが一般的です。

(3) 社員側の退職のしやすさ

社員側は、転職市場の活況化により、退職障壁が下がっています。メールで「退職します」と一方的に通告する事例も珍しくありません。

このように、人手不足で困っている顧問先に対して、社労士はどのようなサポートを提言できるでしょうか。人材不足で採用コストが高まりつつある中、企業は雇用維持コストに費用をかけることが、人手不足を解消するきっかけになります。筆者は、企業に離職率を低下させる仕組み作りを提言することこそが、社労士がなすべきことだと考えます。

筆者は、次の3つを提案しています。まず「退職者を出さない組織作り」、次に「退職要因への柔軟対応やハラスメント要因の除去」、3つ目に、「採用の見直し」です。以下で、この3つの内容について解説していきます。

2 退職者を出さない組織作り

企業のダイバーシティや人材流動化が進み、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が増加しています。働くことに対する意識も多様化し、ワークライフバランスが浸透していくうえで、社員が「この会社、この職場で働きたい!」と実感できるイキイキとした職場を作り、社員が辞めない企業になるようサポートすることは、人手不足時代に社労士が求められる役割です。

(1) 評価システムの構築

エン・ジャパン株式会社が転職支援サイト「エン転職」上で実施した「退職のきっかけ」についてのアンケート調査(2018年4月12日)によると、離職の理由として「給与」、「やりがい・達成感」、「企業の将来性」、「人間関係」、「残業・拘束時間」、「評価・人事制度」等が挙げられています。このうち、私たち社労士が特に関与できる領域が、「給与」、「評価・人事制度」です。

社員は、「自分には価値があり尊敬されているか」を常に意識しています。それを示すことができるのが、人事評価システムと給与システムです。相対評価だけでなく、自らの

目標設定を達成度合いに応じて絶対評価され、そのフィードバックをされているかが重要です。

今後は、「働き方改革」により、残業削減や有給休暇の取得が進みますので、限られた労働時間で利益を確保するためには、一層、業務効率を図り、売上、利益等の成果を上げていくしかありません。個々人の業務成果をきめ細かに評価し、フィードバックをしなければ、社員は不公平感や不満から、より給与が高く自己成長でき、自分が活かせる場所へとジョブアップし、組織から離れていきます。成果を上げる人をきちんと評価して、メリハリのある給与や賞与の仕組みを提案していくことが必要とされています。また、紙ベースの人事考課、目標管理等の運用は、手間がかかりスピードを追求できませんので、Web、クラウド等の仕組みを活用する方法が有効です。

筆者が最近、中小企業やサービス業に勤めているのが、コンピテンシー「成果につながる行動特性」の作成と月1回のフィードバック（振り返り）です。優れた成果を発揮している社員には、特有の行動特性があります。その特性を把握し共有することで、他の社員の実践的な人材育成に活用していこうというものです（次ページ参考）。業種や職種によって求められる成果が異なるため、各社にあったコンピテンシーを見出し、それに近づける評価をすることが、組織パフォーマンスの向上につながります。

会社がコンピテンシーを作成して事前に社員に示し、1カ月ごとに成果をフィードバックして、社員の行動と望ましい行動をすり合わせ、評価するという仕組みは有効です。実際に、ある現場では、若手は自分が無能だと思われたくないため、上司にわからないことを質問しにくい、一方で、質問をされない上司側は、「わかっているだろう」と確認しない・指示しない・教えないという問題が起って

いたのですが、これが、コンピテンシーの作成とフィードバックにより解決し、職場に好循環をもたらしました。

(2) 健全なコミュニケーションの 仕組み作り

頻繁な飲み会、先輩が後輩の面倒をみる風土、ランチタイムの同僚とおしゃべり、社員旅行、運動会等といったコミュニケーションの場が不足しているのであれば、会社・組織は、仕組みや福利厚生の一環として、社員同士のコミュニケーションの場を設ける必要があると考えます。

先進的な外資系IT企業が、夕食やアルコールまでバイキングでフリー（無料）にしているのは、企業負担をしても惜しくない費用対効果に気づいているからです。費用をかけてもコミュニケーションの場を創出し提供することには、大きなメリットがあります。

ある企業では、社員食堂を新設しており、おいしい料理が提供されていますが、週に1度はくじ引きによって、いつものメンバーではない人とランチを共にする仕組みを取り入れています。知らない社員同士のコミュニケーションの場を会社が創出しているケースです。その他、社員旅行、運動会の復活等も、コミュニケーションの場を設ける方策の1つです。

中途採用者については、転職後1年～2年以内に職場への適応感が下がるというデータ（リクルートマネジメントソリューションズ「中途採用者の適応に関する実態調査報告」（2015年））があります。特に「社内キャリアの展望」が落ち込んでいます。コミュニケーションの場を設けることに加えて、中途採用者を採用してから1年～2年の時期に、上司や人事担当者、または外部人材による丁寧な面談、フィードバック、キャリアコンサルティングを実施することで、離職防止につながり得ます。

参考 コンピテンシー評価指標 (例)

<コンピテンシー評価指標 (例)>

【 責任感・アカウンタビリティ 】

- 1 自分の職位の業務の責任を投げ出している
- 2 自分の職位の業務の責任を果たすことについて不十分である
- 3 自分の職位の業務の責任を着実に果たしている
- 4 業務の責任について、高いレベルで果たすが、果たされない場合について、自らを律している
- 5 業務の責任について、自らの意思でその範囲を拡大し、高いレベルで遂行している

【 コミュニケーション 】

- 1 口頭でのコミュニケーションは伝わるが、文書では伝わらない
- 2 社内のコミュニケーションでは、口頭、文書ともに相手に意図を伝えている
- 3 社内外を問わず、コミュニケーションでは自分の意図を伝えるべく、口頭、文書を使い分けている
- 4 コミュニケーションが与える影響を計算して、口頭、文書を使い分けている
- 5 コミュニケーションの取り方を工夫するなどして、業績の向上を実現している

【 顧客指向性 】

- 1 顧客のニーズや真意を正しく把握していない
- 2 顧客のニーズや真意を正しく把握していないことがしばしばある
- 3 顧客のニーズや真意を概ね正確に察知して行動している
- 4 顧客のニーズや真意を正確に察知して行動している
- 5 常に自分の顧客への貢献や支援の意識をもって、相手のニーズや真意を正しく察知して行動している

【 品質追及力 】

- 1 成果物に正確さを欠き、ミスが多い
- 2 成果物に正確さを欠き、ミスが時折ある
- 3 ミスのない成果物を出している
- 4 業務の結果と失敗の原因を必ずレビューする
- 5 アウトプットしたものやデータの正確さを確認し、ミスをした場合であっても、次の成功条件を見出し、恒常的に業務の品質を改善している

【 創造力・企画力 】

- 1 改善意識を持っていない
- 2 現状に対する改善意識が弱い
- 3 現状に対する改善意識を常に持っている
- 4 既存業務の改善提案をし、簡単な企画を立案している
- 5 既存業務の改善提案や、新規の企画立案を積極的に行っている

【 リーダーシップ 】

- 1 自分のことだけを考えて、まわりを省みない
- 2 チームワークは意識しているが、他のメンバーや部下をうまくモチベートしていない
- 3 チームワークを重視して行動している
- 4 チームワークを重視しており、意識すれば他のメンバーや部下・後輩をモチベートしている
- 5 他のメンバーや部下・後輩を常にモチベートし、チームワークを重視している

【 情報収集力 】

- 1 情報収集や職務に役立つ技能・技術を学ぶことを避けている
- 2 業務に必要な情報収集に漏れが多い
- 3 業務を進める上で、有益な情報を入手・活用している
- 4 積極的に情報を入手し、業務の効率化に役立っている
- 5 業務を進める上で、有益な情報を日常的かつ早期に入手している。それをスムーズな業務の遂行に役立っている

【 時間管理力 】

- 1 計画を立てているが、ほとんど期限を守っていない
- 2 計画を立てているが、期日・期限に遅れることが多い
- 3 自らの判断で適切な計画を立て、業務を行っている
- 4 優先順位を考えて適切な計画をたて、効率的に業務を行っている
- 5 業務の優先順位付けをし、状況に応じ適切に計画の変更を行っている

(3) 心理的安全性

「心理的安全性」という概念が注目されています。チームメンバーが、自分の考えや感情を安心して発言できると感じられる状態のことを示し、これにより、今までの業務のやり方の見直しや、新しい改革、挑戦が進むことが期待されます。

この言葉が有名になったのは、アメリカのグーグル社が、「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」との研究発表をしたことによります。エイミー・C・エドモンドソン教授の研究（1999年）によれば、「心理的安全性とは、チームにおいて、チームメンバーが質問をしたり、フィードバックを求めたり、ミスを報告したり、または、新しい考えの提案をしたりする際、その他のメンバーが、当惑や拒絶、制裁をしないことが、当たり前だと確信を持っている状態」と定義されています。心理的安全性があると、メンバーが自由に発言しやすくなり、情報が流れやすくなります。また、メンバーが言いたいことが言えるのは、自分がチーム内に存在し、認められているかどうかにもつながっています。

以下の、エドモンドソン教授の7つの質問をもとに、会社の組織ごとに実態調査をし、結果をグループで振り返り、話し合ってもらいような提案をすることも考えられます。

- ①このチームの中でミスをすると、たいがい非難される。【NO】
- ②このチームのメンバーは、課題や難解問題を指摘し合える。【YES】
- ③このチームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。【NO】
- ④このチームであれば、安心してリスクを取ることができる。【YES】
- ⑤このチームの他のメンバーに助けを求めることは難しい。【NO】

⑥このチームには、私の成果をわざと損なうような行動をする人は誰もいない。【YES】

⑦チームメンバーと仕事をするとき、私のスキルと能力が尊重され、役に立っている。【YES】

※【 】内の回答が、心理的安全性が高いチームの状態を示します。

3 退職要因への柔軟対応やハラスメント要因の除去

少子・高齢化時代には、介護等の理由により、やむなく退職する社員も出てきます。そこで、そのような社員が介護と仕事を両立できる仕組み作りを、就業規則の見直しや内規・社内ルール¹の明文化という形で提案することができます。また、退職に至る要因のうち、ハラスメントの問題が大きいことも看過できません。ハラスメントが与える損失は想像以上に大きいため、それを企業に知らせることも社労士の役割です。

(1) 柔軟な働き方の仕組み作り

会社に慣れて成果を出している社員が、配偶者の転勤、育児や介護等の問題等があった場合に、短時間として継続できないかだけでなく、週3日勤務と在宅勤務、在宅勤務のみでリモートワークにより対応できないか等を、会社人事と共に話し合いながら、会社ルール、会社規則を作成していくことができます。副業、兼業等についても柔軟に対応していくことが、今後の労務管理のあり方です。

病児保育で有名なNPO法人フローレンスの社長駒崎氏の秘書は、ホームページによれば、配偶者の転勤で転居された後も、遠方（金沢）からリモートワークにより「社長秘書」業務を継続しているそうです。新しい人を採用し、会社のことや社長のこと、今までの顧客のことを新規に教える時間やコストを考え

れば、会社に慣れていてモチベーションも高い人に業務を継続してもらうほうが、安心で、コストも低いでしょう。

(2) ハラスメント予防

厚生労働省のまとめによると、都道府県労働局等に設置した総合労働相談コーナーに寄せられる相談では、「いじめ・嫌がらせ」に関するものが年々増加し、2012年度に相談内容の中でトップとなって以降も、引き続き増加傾向にあります。職場におけるハラスメントは、労働者の能力発揮を妨げるばかりでなく、労使トラブルが発生した場合は、企業の社会的評価を著しく低下させ、計り知れない損害を招くことにもなりかねません。また、一度発生すると、以前の良好な人間関係を再度構築することが非常に困難となりますので、職場におけるハラスメントは予防・防止が非常に重要です。

会社全体でハラスメント予防に取り組むためには、社内の仕組みとして、ハラスメント研修や無記名アンケートの実施、相談窓口と担当者の設置を進めていくことです。そして、アンケートやヒアリング等によりハラスメントの存在が疑われた場合、早急に対応して放置しないことが、会社そのものを守ることに繋がります。

(3) メンタルヘルス対策

厚生労働省の「平成29年度労働安全衛生調査」によると、仕事や職業生活で「強いストレス」を感じている人は58.3%もいるそうです。「強いストレス」の内容としては、「仕事の質・量」が62.6%、「仕事の失敗・責任の発生等」が34.8%、「対人関係（セクハラ・パワハラを含む）」が30.6%となっています。2015年12月からは、メンタルヘルスの不調を未然に予防することと職場環境の改善を目的とした「ストレスチェック制度」が、50人以上の社員がいる企業で義務化されました。ス

トレスからメンタルヘルス不調を発症する人が増えているのは、人手不足や残業時間削減により、仕事の負荷が大きくなっていることも原因と考えられます。

メンタルヘルス不調者が出ると、その組織は疲弊し、結果的にチームパフォーマンスは下がります。メンタルヘルス不調者が休職から退職に至るケースに加え、周囲の社員も疲弊して、会社を退職してしまうというリスクが高まります。良好な職場の人間関係を築くこと、仕事の質および量を見直すことによってメンタルヘルス不調を予防することは、休職者数や離職率の低下につながります。

社労士としては、以下のようなメンタルヘルス不調者を予防する仕組みについて解説、提案していくことができます。

① メンター制度（心理的サポート）

メンター制度を構築して、直接の指示命令をする上司以外の「メンター」を設置します。会社のことを気楽に聞ける先輩、話し相手、相談相手、ロールモデルの相手という役割を果たすのが「メンター」です。新入社員につける場合は、ブラザー、シスターと呼称することもあります。上司以外にそのような立場、役割を担う人をつけることで、社員は心理的サポートが受けられ、会社に適応しやすくなります。

② 管理監督者等による部下への接し方

部下の行動が「いつもと違う」ことに気づくことが大切ですが、実際には気づきにくいものです。管理監督者等に対して、自発的な相談に対応できるよう努めてもらうために、研修の機会を設けて理解を促します。部下の変化のサインとしては、遅刻・早退が増える、仕事のミスが目立つ等が挙げられます。人事部門においても、長時間労働（残業）、遅刻早退、欠勤等のデータをこまめにチェックして、気になるサインがあれば、管理監督者等に伝えるような仕組みを設けることも有効です。

③ 休職・復職制度等の整備

メンタルヘルス不調者に対する、休職および復職制度の整備、カウンセリング、職場復帰プログラム等の導入方法等を検討し、就業規則の見直し等を行います。

休職者に対する留意事項として、1カ月に1回は、会社に現状を報告するよう、あらかじめルールを決めておくことが大切です。連絡方法については、メール、電話もしくは面談とし、面談の場合は、会社に来てもらう、もしくは、休職者の家の近くで行う等の状況に応じた配慮が必要です。また、本人から復職の申出があった場合、主治医による職場復帰可能の診断書を提出してもらう以外に、会社の主治医との面談や、産業医等、会社が指定する医師への受診を依頼する等し、休職が繰り返されることを防ぐために、就労に耐え得る状態まで回復しているかを見極めることが重要です。

④ メンタルヘルス不調の早期発見

ストレスチェックの活用を通じて、メンタルヘルス不調を未然に防止し、メンタルヘルス不調の早期発見を行っていきます。

⑤ メンタルヘルスクエア研修

メンタルヘルスクエアに関する教育研修を実施し、メンタルヘルスクエアに対する情報提供を行い、職場環境等の把握と改善を図ります。

4 採用の見直し

人手不足のため、採用面接に時間をかけずに慎重さを欠いたまま採用に至るケースも増えています。しかし、職場適応できずに退職に至る場合のコスト（採用コスト、本人の給与等だけでなく、周囲の人の引き継ぎ、育成の費用を含む）は非常に高いことを考慮すると、以下のように、採用の仕組みを改善、整備し、採用そのものを厳密にすることを検討するよう提案すべきです。採用面接だけで判

断するのは難しいため、入社後、1カ月後の面談に加えて、2カ月後、3カ月後にも、採用部署や人事担当、産業医等の面談を設けることも有効です。

(1) 採用面接に時間をかける

採用に至る際のプロセスとしては、時間をかけて面接をして、人事担当だけでなく採用部署の上長も面接に立ち会うことが必須です。

また、採用面接時には、安全配慮義務の観点から、既往歴申告書等を提出してもらい、精神疾患等を含めた既往歴を確認します。質問する際は、「採用された場合、弊社で就業するに際して健康面で何か特別の配慮が必要ですか」、「前職で、病気による欠勤や休職されたことはありましたか」と確認します。たとえ1年半休職したことがあるとしても、在籍している以上、履歴書だけでは判断できません。新しい環境で精神疾患を発症し、3カ月以内に休職に至るケースも少なくありません。

(2) 有期雇用や試用期間の延長

期間の定めがない労働契約にかかる募集をしても、未経験者の場合や履歴書や職務経歴書の記載内容に疑問を感じた場合は、「合意」のうえで有期雇用として契約期間を設けたり、その契約更新の際に契約内容の見直しを行ったりすることも考えられます。

筆者は、募集条件や職務経歴とは不一致がないと思われた場合でも、試用期間は通常の3カ月ではなく6カ月を設けておき、試用期間満了の1カ月前には必ず面談を設定するよう提案しています。採用した後も、入社後2週間、1カ月、3カ月の段階で、上長や上長以外の人事担当者、外部、産業医等で面談を行います。

メンタルヘルス不調者に限らず、社風や仕事内容が「合う・合わない」はあります。早

期の面談はこまめに行い、不安や不満、問題があるかどうかをきちんと確認し、すり合わせられるところ、改善できるところは会社と本人の方向性を一致させます。

(3) 採用しないという選択 (外注化)

筆者は、採用を迷うような場合は、見送ることを勧めています。雇用という大きなコストを抱えるより、業務を外注できないか、24時間休みなく働くAIの導入を対応できないか等を検討してもらうことも可能です。

今まで管理部門で勤務していた人を会社の営業部門へ配置転換させ、管理部門の業務を外注化するということもあり得ます。企業の外注化が進むことで、社労士が受託する業務は、手続業務や給与計算だけでなく、労務・総務・人事全般にも広がっていくでしょう。

「人事部長」「総務部長」の機能そのものを

外注するという傾向もあります。筆者はかなり前から、ある企業から、「社外人事部長」としての役割を依頼され、時には採用活動の場に同席し、時には研修をし、時には退職金や企業年金、人事に関する導入システムの見直しを行い、時には社員面談やヒアリング、交渉や調整をする業務を担ってきました。

企業経営にさらなるコンプライアンス（法令遵守）が求められる中で、多様な働き方や多様な価値観を尊重する社会への変化により、これまでにはなかった労務の問題が発生しています。また、女性活用や高齢者活用、残業制限や有給休暇の取得、ワークライフバランスといった「働き方改革」に取り組む時代において、企業は、今までの労務管理では対応が難しくなっています。今こそ、幅広く助言・提案・サポートができる社労士へのニーズが高まっています。

著者セミナー開催!



人事評価者研修の効果的な進め方と 【業種別】演習ケース集

河合克彦・石橋 薫・大山 亨 共著
A5判・約316頁 定価2,916円 (本体2,700円+税)

評価者研修（人事評価者の能力を高めるための研修）に有効なのは、ケース（具体的な事例）を活用した実践研修（模擬評価演習）です。

本書は、著者陣の豊富な経験と綿密な取材に基づいた、独自の「演習ケース」12事例を素材とし、演習ケースによる評価者研修の効果的な行い方を解説するもの。

人事評価や評価者研修の基本的知識も解説しており、新人担当者でも評価者研修のノウハウがイチから身につきます。人事評価者の能力を飛躍的に高める1冊となっています。

(H31年4月刊)

主な内容

- 【解説編】人事評価の基本知識
- 【活用編】本書の使い方
- 【演習ケース編】業種別の12のケース集
- 【実践編】モデル・模擬評価演習の進め方マニュアル
- 【資料編】参考資料

お求めは、弊社通信販売係 (TEL03-6858-6966 FAX03-3862-5045 e-mail book.order@horei.co.jp) またはWeb書店へ。