

# 多様化が進む職場環境に必要な 「労務管理力」 を磨かせる秘訣



リエゾンコンサルティング研究所 河野 裕子

中小企業では、これまで多くの従業員が製造・販売など、直接売上に結びつく部署に配属され、人事・労務管理は担当者に任せておけばよい、という風土があった。しかし、その人事・労務業務は今、業務の定型化が求められ、経理業務は税理士に、給与計算や社会保険の申請業務は社会保険労務士など専門家へ依頼するようになり、中核業務への経営資源の集中化が図られている。こうした状況を鑑みると、従業員に対する人事・労務管理の機能である「採用」「配置」「教育」「評価」「処遇」「退職」について、現場リーダーが一定の知識を身につけて、人事・労務管理へ参画していかなければならない時代となったといえるだろう。

問題はそれだけではない。現場の労務管理が不十分で、仕事のさせ方によって従業員がうつ病などの精神障害に罹患し、労働災害として認定される事案が増加しているのだ(図1)。万一、労働災害と認定された場合、労災給付とは別に会社側には安全配慮義務や健康配慮義務の違反による債務不履行責任が追及され、損害賠償金が発生するケースも出ている(電通事件)。

また、部下に対する指導場面で起こるパワーハ

ラスメント(パワハラ)は、2020年4月から(中小企業は2022年から)法制化され、現場の管理職(リーダー)が行為者として、民事上の不法行為責任を認定される可能性も出てきた。加えて、すでに法整備されていたセクシュアルハラスメント(セクハラ)も2020年4月から法改正され企業への厳罰化が進む。

このように、今、人事・労務管理は働き方改革に伴って次々と新しい法制度へ移行している。そして、その知識と運用は現場リーダーにこそ求められているといっても過言ではない。

現場リーダーは、採用から退職までの人事・労務管理における今日的な課題について、日頃から情報をキャッチアップし、見識を深めていってほしい。

## 人材確保のための 「4分野・11項目」

中小企業基盤整備機構の「中小企業アンケート調査報告 人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」(2017年5月)によると、7割以上の中小企業が「人手不足」を感じているという結果だった。中小企業の人手不足の影響は、売上の減少や外注費の増加に直結するため、5割以上の中小企業が、人手不足は「かなり深刻」もしくは「深刻」と回答している。

どの中小企業も人材の確保に頭を抱える様子がかがえるが、リクルートワークス研究所の「第35回ワークス大卒求人倍率調査」によると、300人以上1,000人未満の企業の求人倍率が1.43倍なのに対し、300人未満の企業は、過去最高の9.91倍と、1人の学生に対して10社の求人があるとい

図1 精神障害の労災補償状況

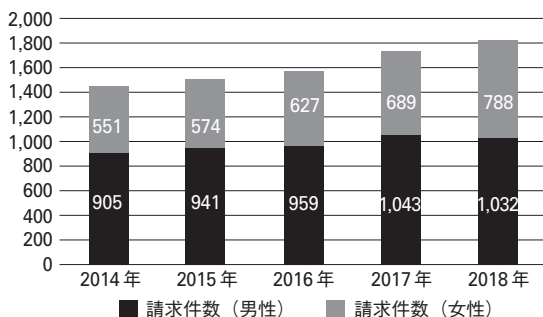
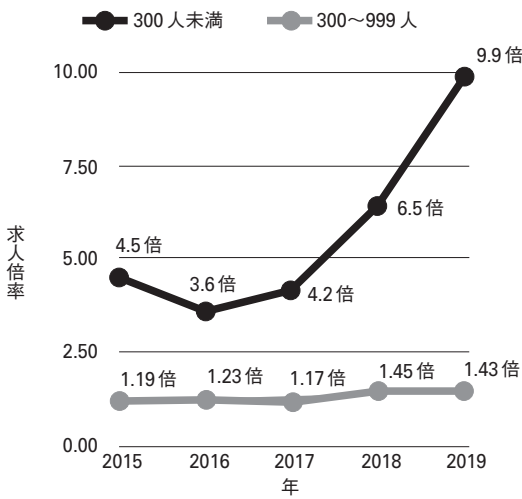




図2 従業員規模別求人倍率の推移(過去5年間)



リクルートワークス研究所  
「第35回ワークス卒業求人倍率調査 2019年卒」一部改変

う結果になっており、従業員規模間で倍率の差が拡大しているのがわかる。この現状を踏まえ、中小企業がどう人材不足を解消しているのか、また、採用困難を乗り越えていくかが、特に300人未満の中小企業経営者における最重要課題の1つとなっている(図2)。

今日的な労働市場の流れの中、厚生労働省から、2017年に人材確保のために雇用管理改善促進事業の一環として『人材確保に「効く」事例集』というガイドブックが出されている。ここで取り上げられている事例は、保育・訪問看護・運輸・警備の4業種の事業所のものだが、他の業種、特に製造業においても一般に適用できる方策や知見を見つけやすいよう工夫されている。中でも、人材確保の問題のために現場リーダーも知っておくべき人事・労務管理のポイントが「4分野・11項目」に分類され、それぞれの項目ごとに具体的な対策が示されているのがわかりやすい(図3)。

人材確保の問題点の検討に着手する前に、アンケートとヒアリングの2つの調査と分析が必要である。1つは、従業員から離職者が出ている問題をどう捉えているか、無記名式のアンケートを実施する。アンケートの項目は上記の4分野・11項目に沿って、回答を数値化した質問項目と自由記載欄を設ける。次に、離職者に対して離職理由をヒアリングする。インタビュアーは、職場の上司

図3 人材確保のための「4分野・11項目」

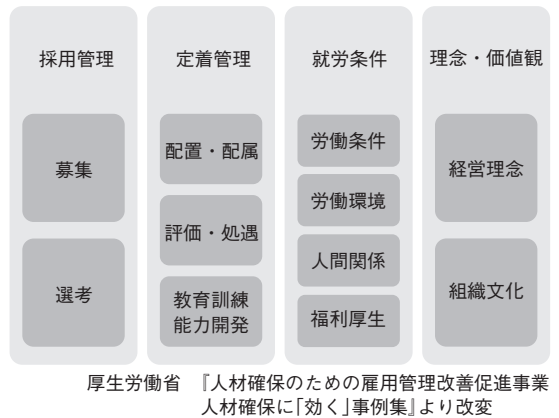
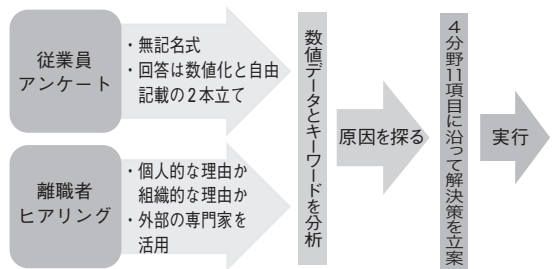


図4 人材確保困難の原因を探るための手順



が一般的だが、できれば労働問題に詳しい外部の専門家に依頼するほうが、正確な情報が入手しやすい。

アンケートとヒアリングの情報収集ができたところで、4分野・11項目に沿って、発言の多いキーワードを収集し、その関連性を分析する。次に、分析された問題点についての解決策を4分野11項目に沿って具体的に取り上げ優先度をつけて計画的に実施する(図4)。

今、仕事探しや会社情報の入手はスマートフォンからが主流だ。携帯用webコンテンツがわかりやすいこと、情報が新しいことに加えて、自社の魅力を余すことなく伝えていることが、この会社で働いてみようと思うきっかけになる。反対に、web情報が更新されていない、就職に必要な情報が載っていないなどがあると、ハローワークなどの求人票の条件が良くても敬遠されてしまう。

また、同じ地域の競合他社のwebコンテンツを意識して、その企業との比較やwebコンテンツのコンセプト、経営理念の表し方を工夫して、差別