

# Meinan Management Review

1

## 特集「人材マネジメント 傾向と対策」

- 永井晶也のトップインタビュー
- 最低賃金の上昇と雇用環境
- 今注目の“リスキリング”について
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

## 減り続ける人口と転職市場

厚生労働省が発表した今年1月～6月の出生数は、前年同期比で5%減となる38.5万人（速報値）であったとの発表がありました。半期の実績で40万人を割り込んだのは、2000年以降では初めてのことだそうです。少子化のトレンドに加え、コロナ禍の影響も見逃せません。一方で、死亡者数はどうでしょうか。同じ期間の死亡者数を見てみると、実に77.7万人もの人が亡くなられています。出生から死亡を引いた自然増減は39万人のマイナスになっています。1年に換算すると実に80万人近い人口が減少していることになります。数字で見てもあまりピンときませんが、名古屋市（225万人）の三分の一強の人口が1年間で減っていると考えると、なかなかショッキングな数字であると言わざるを得ません。人手不足が叫ばれて久しいですが、こうした人口動態から見ても、そうなることは必然なのです。

こうした中、人材の流動化は年々高まっています。転職情報サービス「マイナビ」の独自調査によりますと、2016年以降の正社員の離職率はコロナ禍の影響を大きく受けた2020年を除き、右肩上がりが増加しています。こうしたトレンドに加え、コロナ禍の影響は更なる流動化を促すことになる可能性が高いと思います。この2年半の異常事態は、既に新たな日常と化し、働くことへの価値観の変化に対応すべく、より多様化した働き方が容認されるようになるでしょう。「よりよく働く」とはどういうことなのか。そうした問いに明確な答えが求められる時代になったといえます。

## とはいえ「企業は人なり」

「企業は人なり」という言葉がありますが、AIやロボットがどこまで普及したとしても、人がまったく不要になることはあり得ません。どこまで行っても最後は人の優劣が組織の優劣を決めてしまうことに違いはないでしょう。今後は人口の減少により、より少ない人材で、より多くの仕事をこなすようになるでしょうから、そこに携わる人の優劣は更に大きな影響となる可能性が高いと考えるべきです。

これからの時代、AIやロボットを有効に活用し、社員一人ひとりの仕事の生産性をとことん高めることができる企業だけが勝ち残ることになります。その意味で、働き方のニーズがどのように変わろうとも、働く人達の能力を最大限発揮させられるかどうか、企業の成長と発展には最重要の課題となるのです。人口減少の時代だからこそ、有能な人材を育

て上げる仕組みと風土が必要だと思います。働く人にとって、この2年半は劇的な変化でした。組織には、そうした変化への適応行動が求められているのです。

## モチベーションをマネジメントする

では、具体的にどのように進めればよいでしょう。業種や業態、個々の企業の歴史的背景等、企業は一社として同じ存在はありません。まずは人間と同じく、一社一社すべて異なるものであるという理解が必要です。その上で、どんな背景であろうとも、社員一人ひとりの「働くモチベーションを上げる」ということが最重要課題であると、経営トップが常に認識していることが肝心です。ここがスタートラインです。ただ、そのやり方については、企業が個々に異なるように、正しいやり方も異なります。王道はありませんが、いくつかのポイントはあります。

一つ目は「好ましい目標」を定めることです。できれば長期的なビジョンと、ビジョン実現のための短期的な目標があるとよいでしょう。「好ましい」とはこの目標のレベルと本人にとっての価値という点においての「好ましさ」といえます。

二つ目は「成果を認め・共有する」ことです。個々の成果を、目に見える形で認め、組織で共有することです。成果と賃金等の関係も分かりやすい方がよいでしょう。

三つ目は「好ましい人間関係」です。これは単に仲が良い（馴れ合い）ということではなく、切磋琢磨できる適度な緊張感を持った人間関係といえます。上司・部下の関係に限らず、価値ある人達との「好ましい人間関係」を構築できるかがポイントです。

四つ目は「責任を与える」ことです。本人の力量に見合った責任を持たせることです。キャパシティを超えるとストレスになるため、注意が必要です。

最後に「学ぶ機会を与える」ことです。学ぶことにより、好奇心や探求心が刺激されると、モチベーションは高まりやすくなります。持続的に学べる仕組み、風土の構築が重要です。

いかがでしょう。「人を育てる」と意気込むのではなく、「人は育つ」との信念のもと、そうした環境をつくるというスタンスが必要です。人ほど難しいものではありませんが、諦めずにチャレンジし続けることが肝心でしょう。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

## ✓ 最低賃金の上昇と雇用環境

2022年8月、厚生労働省は2022年度の地域別最低賃金の改定額を公表しました。改定額の全国加重平均は961円(昨年度+31円)と大幅に上昇し、その引き上げ額は、1973年度に目安制度が始まって以降、過去最大となっています。さらに、直近15年間の最低賃金の推移(図表1)を見ると、緩やかに増加してきたことが判ります。

一方、直近5年間の有効求人倍率の推移(図表2)を見ると、2018年には1.6倍あった有効求人倍率が、2020年には1.05倍まで低下、その後1.25倍まで徐々に回復していることが判ります。雇用条件別に比較すると、新型コロナ及び最低賃金引き上げの影響を受け、雇用条件の違いによる有効求人倍率の差がなくなっている状況が窺えます。

総じて、新型コロナの影響で最低賃金の引き上げ額は停滞、有効求人倍率も一時的に低下したものの、2021年以降双方ともに回復しつつあり、今後の人材確保がより厳しい状況になると言えるでしょう。

これらの状況を踏まえつつ、人材確保は中長期的な視点で推進することが必要です。厳しい環境下で採用を継続するという選択肢もありますが、自社からの人材流出を防ぐことや、非正規社員及び60歳以上の人材をより活用できる仕組みを作ることの一つの手法です。最低賃金は、今後も年々引き上げられることとなるでしょう。最低賃金の引き上げに追われるかの如く、年々の昇給に頭を悩ませるのではなく、賃金に見合った高い成果や付加価値を如何に生み出すかという視点を持つべきと言えます。人材の育成は一朝一夕では為し得ません。人材確保がより難しくなることを踏まえ、早めに、自社の人材がより効率的に成果を生み出せる体制を整えたいものです。

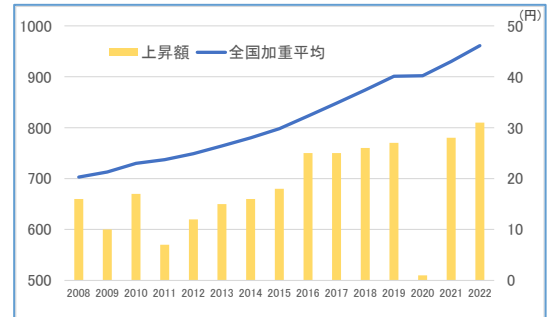
## ✓ 今注目の“リスキリング”について

昨今、仕事のデジタル化や自動化が急速に進む中で、こうした変化に対応できる(高度なITスキルを持った)人材の不足に直面して、頭を悩ませている経営者の方も多いのではないでしょうか。

リスキリング(Re-skilling)とは、こうした変化へ対応するために、業務上で新しく必要となる知識やスキルを再習得させることを言います。企業がリスキリングを取り入れることによって、業務効率化による生産性の向上や採用コストの削減など、様々なメリットがあります。また、新型コロナウイルスが流行したことにより、オンラインでの顧客対応やテレワークなど、社員の働き方も大きく変化してきています。社員自身がこれからも企業に必要とされる人材であるために、データ分析や情報セキュリティ、ITリテラシーなどの分野を中心に、学びなおしをしたいと考える人も多く、リスキリングへの関心が高まっています(右表参照)。

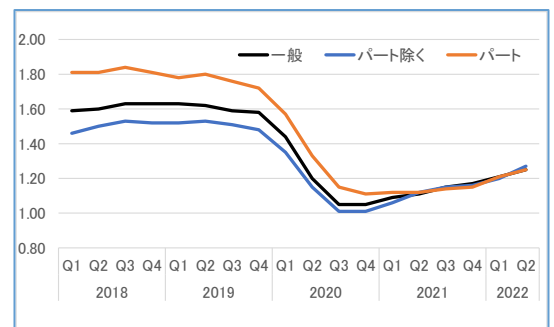
リスキリングを進めていく上で最も重要な点は、「対象者(社員)が自発・意欲的に学びたい」と感じる環境を整備できるかどうかです。学びなおすことに不安や抵抗感を持つ社員も出てくるでしょうが、そういった方も上手く巻き込んでいかなければなりません。そのためにも、まずは経営者自身が学びなおすことの重要性を社員へ発信し、社員が学びなおす機会を積極的に設けるなど、リスキリング環境を整えていくと良いでしょう。

【図表1】直近15年間に於ける最低賃金の推移



※厚生労働省・最低賃金改定状況より抜粋、作成

【図表2】直近5年間に於ける有効求人倍率の推移



※厚生労働省・一般職業紹介状況より抜粋、作成

### ■ リスキリング (Re-skilling)

「リスキリング (Reskilling)」とは、「再教育」という意味で、新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために、必要なスキルを獲得する/させること

### ■ リスキリングで人気のある学習分野

- 1位: データ分析
- 2位: 情報セキュリティー
- 3位: ITリテラシー
- 4位: デジタルマーケティング
- 5位: PC基礎
- 6位: プログラミング
- 7位: AI
- 8位: デザイン
- 9位: 動画作成

※参考: (株)manebi2022年1月調査結果

## ✓ ワンポイントアドバイス

### 戦略的・計画的な採用・教育

「よい人材が採用できない」  
「若い人材が入ってもすぐに辞めてしまう」  
「思ったように人が育たない」

お客様からこのような悩みをお聞きする機会があります。また「所詮、中小企業には優秀な人材なんか集まらない」といった諦めの声も聞こえてきます。

しかしながら、規模は小さいながらも、優秀な人材が集まり、着実に成長して成果をあげている会社もあります。では、その差はどこからくるのでしょうか？その一つは“人財戦略”の違いにあります。

弊社では9月30日(金)に「人財戦略革新セミナー」を開催します。ここでは、中堅中小企業が人材の採用から育成までを、どのように行っていくとよいのかについて考え方と具体策をお伝えします。

また、人材育成の中でも特に若手人材に対しては、段階的な教育と継続的なフォローが重要です。弊社では、内定者研修から新入社員研修、半年後、1年後、3年後と研修をご用意しております。これらの研修を有効にご活用頂き、貴社の人材育成にお役立て下さい。

(セミナー・研修の詳細は、右記のQRコードをご参照下さい)

### マニュアル活用による人材の早期戦力化

「人材の早期戦力化」は、多くの企業にとって重要な経営課題のひとつであるといえます。その課題を解決する手段として、研修やOJT手法の見直しその他、「マニュアル活用」も検討してみたいでしょうか。効率的に業務を覚えることができるだけでなく、指導する側の教える時間の軽減、指導内容や頻度のバラつきを抑えることができます。しかし、これらを実現するためには「誰が見ても分かりやすい」マニュアルを、「できるだけ手間をかけずに」作成する必要があります。

弊社は、マニュアル作成ツール『TeachmeBiz』の導入支援をしています。TeachmeBizは、画像・動画ベースの分かりやすいマニュアルを簡単に作成・公開でき、スマートフォンやPC等から手軽に閲覧することができます。また、特定のマニュアルを対象者へ配信し、理解度を管理・把握できるトレーニング機能も備わっています。マニュアルを見て予習 (INPUT) し、現場で実践 (OUTPUT) して習得する「反転学習」を定着させることで、人材の早期戦力化と指導する側の負担軽減の両方を実現することができます。

## ✓ 今後のセミナー案内

### 今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



#### 【有料研修】

- 9月28日(水) / 10月6日(木)  
新入社員フォローアップ研修 (入社半年後研修)
- 10月25日(火)  
管理者パワーアッププログラム / 第1講
- 11月22日(火)  
管理者パワーアッププログラム / 第2講
- 12月20日(火)  
管理者パワーアッププログラム / 第3講
- 12月21日(水)  
内定者研修 (2023年4月入社予定者向け)  
～仲間と共に「働く」を考える～

#### 【無料セミナー】

- 9月30日(金)  
「人財戦略革新セミナー」  
“1”から見直す人材育成 “採用→育成”まで
- 11月10日(木)  
“イマドキ”新入社員の迎え方・鍛え方

#### 【無料相談会】

- 10月24日(月) / 11月17日(木)  
プライバシーマーク 取得・更新無料相談会
- 10月25日(火) / 11月15日(火)  
経理業務改善 無料個別相談会

Meinan Management Review Vol.124  
令和4年9月20日発行 (通巻第123号)  
発行人: 永井晶也 編集: 水谷マミ  
執筆: 永井晶也、五十嵐勇人、山田亮太、  
池野知行、松本健太郎  
名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部  
〒450-6334  
名古屋市中村区名駅一丁目1番1号  
JPタワー名古屋34階  
TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781