

# 人員不足の原因と対策

## ～既存の対策と現場の実状～

1160383 安達 功貴

高知工科大学マネジメント学部

### 1. 概要

現在、日本では少子高齢化や、人口減少、非正規雇用の増加などによって、多くの業界が人手不足という状況に陥っている。この人手不足に対して様々な原因や対策があるが、これらの原因と既存の対策がどれだけ現場で有効に機能しているか明らかになっていない。そこで、本研究では既存の対策が、個々の職場で有効に機能しているかを調査し、職場の現状や人員不足の原因を明らかにした。その結果、人員不足を防ぐためには、既存の原因と対策では根本的の解決にはつながらないことが分かった。その他にも、責任者からの視点と学生からの視点を比較することによって、人手不足における考え方の違いも明らかになった。

### 2. 背景

近年、人口減少によって、幅広い業界で人手不足が進んでおり、平成 27 年の有効求人倍率は 1.20 倍となった。また、このことは、平成 21 年の 0.47 倍から 0.73 ポイントと大幅な上昇を示し、前回のピークであった平成 18 年の 1.06 倍を超えた。今回の有効求人倍率の上昇の大きさは 0.62 ポイントで上昇期間にそれぞれ違いはあるものの、バブル崩壊後、以降では最も大きな上昇ポイントとなった。(図 1-1)

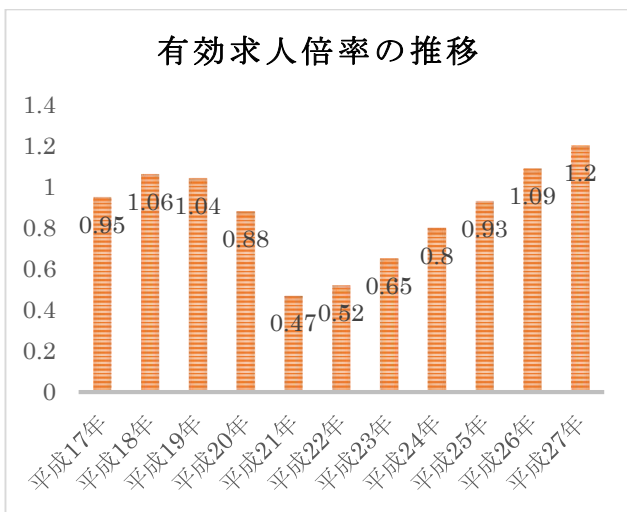


図 1-1 参考：厚生労働省 労働市場分析レポート

これらのデータからも、これまで「人余り」の状態から、確実に「人手不足」という状態にあるといえる。そのため、少ない人数で仕事を行えるように効率化を計ったり、求められる技能を備えた人材養成に力をいれたりするなど、多面的な対策を急がなければならない。

### 3. 目的

本研究では、人手不足を引き起こしていると考えられる要因と既存の対策が個々の職場にどれだけ有効的に機能しているかを、評価する。

### 4. 研究方法

本研究では、はじめに、人手不足について現在考えられる既存の原因と対策を調査し整理すると同時に、実際に職場で働いている責任者にインタビュー調査し、職場が抱えている問題や実状について調べ、既存の対策がどれだけ有効に機能しているかを調査する。次に、高知工科大学の学生を対象として、アルバイト・パートについて思うことに対するアンケートを行い、学生が考える人員不足の対策や原因を調査し、実際の職場がどのような問題を抱えているかをさらに、明らかにする。また、その対策としてどのような対策が有効に機能するかを検討する。

### 5. 結果

#### 5.1 人手不足の既存の原因と対策

インターネットを活用し、いろいろな意見を調べ、一般的に、なぜ人員不足が起きると原因はなにか？また人員不足に対してどのような対策をとっているのか？その原因と対策を調査した。すると、原因としては少子高齢化によるものや、人口減少によるものなどが挙げられ、その対策として採用年齢制限を撤廃や、外国人労働者の雇用などが挙げられた。他にも様々な原因と対策があり、その対策にも長所と短所があることが分かった。そこで、それぞれの原因と対策の長所と短所を調べ、整理した。それを整理した図が(図 1-2)である。

原因	対策	長所	短所
少子高齢化による労働者の高齢化	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用年齢制限撤廃。</li> <li>高齢者従業員で対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年配者の知識やスキルを活用することができる。</li> <li>働きたい高齢者の人材を確保することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者を雇用することで、健康、体力的な面で厳しくなる</li> <li>若者の採用を抑えたり、給与削減に向かう懸念が強い。</li> </ul>
人口減少による労働者の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人労働者の雇用の減少</li> <li>機械導入により仕事の効率の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人労働者を雇うことで仕事の幅が広がり人材を確保できる。</li> <li>機械導入により仕事の効率が良くなり人員不足にも対応できる。</li> <li>労働環境を改善することで従業員の満足度をあげる。</li> <li>人材の確保につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人労働者を雇用することでまわりとのコミュニケーションがとりにくい。</li> <li>機械投入や運用によって多くの費用がかさむ。</li> </ul>
労働条件に求めるものが増加した例（重労働、長時間労働、低賃金など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働環境の改善を計る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働環境を改善することで従業員の満足度をあげる。</li> <li>人材の確保につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時給をあげたり、労働時間を短縮することによって経営難になるリスクがある。</li> </ul>
非正規雇用の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>非正規雇用から正式雇用に採用（限定正社員など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非正規雇用の際の働き方や人となりをみて雇用することができるため新卒採用よりも仕事の理解や職場にあわない人を採用するリスクが低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>普段の正社員よりも賃金が低くなったり、正社員よりも解雇されやすい。</li> </ul>
若者の離職率の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修・新人教育に力を入れる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若者とのコミュニケーションを大切に、若者の長期雇用をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周到な計画が必要。</li> <li>仕事との両立が難しい。</li> </ul>

## 5-2 責任者へのインタビュー

人手不足の現場の実状を調査するために、職場の責任者へインタビューさせていただいた。責任者としては、コンビニエンスストアのオーナーと、飲食店の本部長にインタビュー調査を依頼し、本研究に協力してもらった。インタビューすると、既存の対策は、他の多くの職場でもおこなっている現状があり、実際に自分たちも行っていることもあるので、ある程度は有効に機能しようという意見が両名ともにあった。しかし、目の前の問題を少し解決するだけで、人員不足の根本的な解決にはつながらず、職場の人員不足に対して、いろいろな問題を抱えていることが明らかになった。

次に、実際に職場がどんな問題を抱えているかインタビューすると、人員不足がおこる原因としては既存の原因として挙げられているように、生産人口減少によるものや、少子高齢化が挙げられた。他にも、いろんな店が増え、働ける場所が増えたことによって、人手が足りなくなることや、若者を中心とした勤労意欲の低下などが原因として挙げられた。さらに、深夜帯などは、なかなか応募が集まらず人手の確保が難しかったり、学生の入替わりの時期には人員不足に陥りやすいなどといった、時間帯や時期によって波があることも分かった。

次に、人員不足の対策として職場で行っていることはある、

図 1-2

か質問した。すると、職場としては、シフト時間の改善を図ったり、作業効率を簡略化するためにメニューや仕事内容の改善を図っていることが分かった。また、手軽にできる対策としては、責任者自身が働く時間を増やしたり、知り合いを誘ってみたりして対策をおこなっていることが分かった。しかし、そういった対策も目の前の問題を解決するだけであり、根本的な解決にはつながらないということが、人員不足に対しての現状であると述べられていた。

最後に、どうすれば個人的に職場の人員不足が防げると思うか?と質問した。すると、仕事がマンネリ化してきて、仕事に飽き、突然辞めてしまったり、急に連絡が取れなくなったりするので、従業員とのコミュニケーションを大事にすることや、世間が会社に対して悪いイメージを持たないようにすることなどが挙げられた。また、時給をあげたり、営業時間を短くしたりするなどの対策をとると、簡単に人員不足は防げるだろうが、当然経営が難しくなり、事実上、人員不足の対策をとることが難しいことが明らかになった。

## 5-3 高知工科大生へのアンケート

次に、学生が、人員不足に対して、どのような問題をかか

えているか調査するため、高知工科大生マネジメント学部 30 名を対象にアンケート調査を行った。まず自分の職場が人員不足だと感じると聞くと、割合として「はい」が 60% 「いいえ」が 33% になった。(図 1-3)

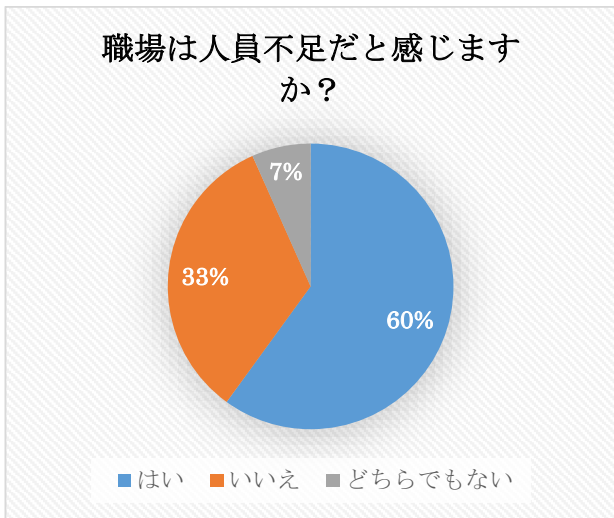


図 1-3

このことから半数以上の学生が職場は人員不足だと感じていることが分かった。次に、それぞれの職場で、なぜ人員不足が起こっているかについて調査すると以下のようになった。

(図 1-4)

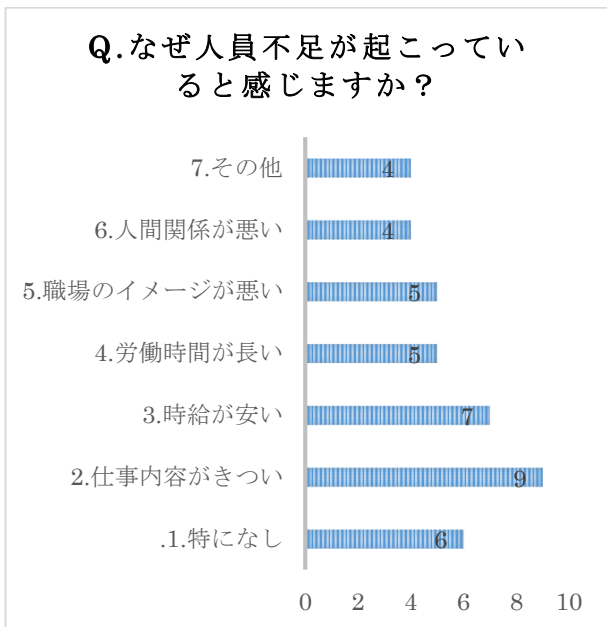


図 1-4

この結果をみると、仕事内容がきついことが、人員不足の原因である。という考えがもっとも多く、次に時給が安いことが原因である。という考えが多かった。しかし、その他の原因と比較してもそれほど大差なく、人員不足には現場それぞれにいろんな原因があり、対策の難しさを改めて感じた。ま

た、仕事内容がきついと感じる人が多いということは、責任者へのインタビューで、人員不足の原因としてでも述べられていたように、若者を中心に労働者の勤労意欲が低下し、楽な仕事ばかりを求めている傾向がみられた。また、その他の原因としては、勤務先の交通の便利が悪いことや、人員削減をおこなっていること、休みがとりにくいことなどがあつた。次に、職場が人員不足の対策として行っていることがあるか?と質問したところ以下のような結果となつた。(図 1-5)

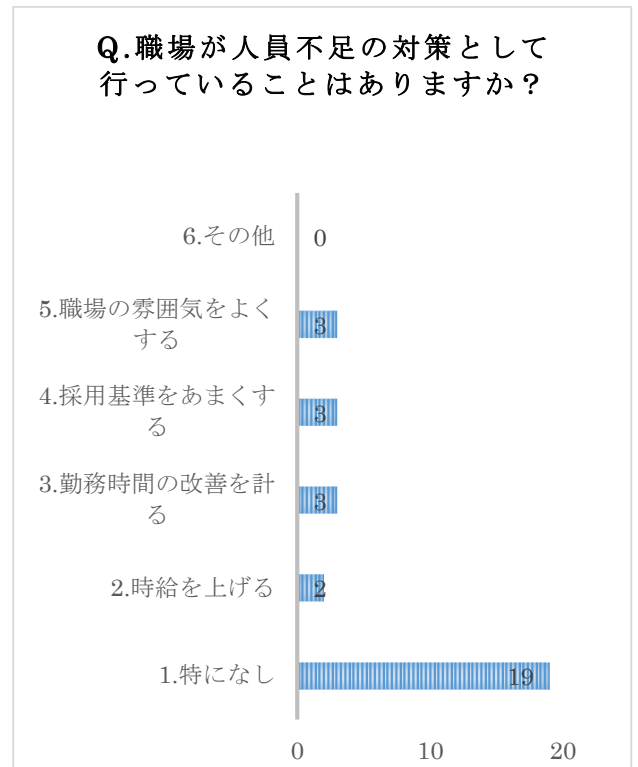


図 1-5

この結果から、半数以上の学生が、自分の職場が人員不足だと感じると答えたにも関わらず、職場は人員不足の対策をとっていないと感じる人が大多数であることが判明した。また、この結果から、人員不足にも関わらず何の対策もできていない、現場の状況を把握できていない、などのように、従業員が職場に対して不満を感じていることが考えられる。このことは大きな問題であり、そういった亀裂からもまた人員不足にもつながると考えられる。しかし、実際に人員不足の対策をとっている職場もあり、その中でも、時給をあげることや勤務労働の改善をはかることは、会社の経済面を考えると難しい対策だが、その対策をとっている職場が実際にあることが分かった。その他の対策としては、どれも大差なく職場によって様々な対策がとられているが、図 1-4 で考えられた原因よりも、明らかに人員不足に対する対策をとっている職場

が少ないといえる。

最後に、個人的に人員不足を防ぐためにどうすればいいか質問したところ以下のような結果となった。(図1-6)

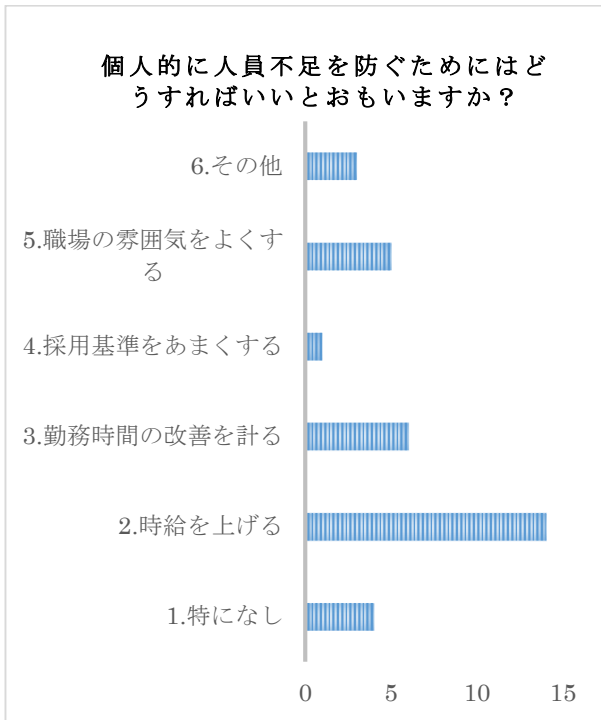


図1-6

この結果から、多くの学生が時給を上げることが、人員不足を防ぐことにつながると考えていることが分かる。次に、勤務時間の改善を図るという考えが多くなっている。しかし、こういった対策は責任者へのインタビューでも述べたように会社の経営を考えると容易にとれる対策ではないといえる。また、その他としては管理能力が高い人に管理してもらう、人員募集の広告をもっと増やす、などがあつた。

## 6 対策と提案

本研究によって、責任者と学生のそれぞれ意見を知ることができ、人員不足に対する既存の原因と対策では根本的な解決につながらないと分かつた。これらの結果をうけ、人員不足を防ぐためにはどうすればいいのか自分なりに考えてみた。実際、私が働いていた職場も、人員不足の問題を抱えており、私も自分のシフトが増えて、休暇が取りづらかつたり、仕事量が増えたり、様々な問題に苦勞していた。その際は、職場に対して、もっと時給をあげた方がいい、営業時間を短くすべきだ、などと簡単に思っていたが、責任者に、インタビューすることによってその対策がどれだけ大変なのか分かつた。しかし、私は人員不足が起こってしまうと、個人の勤務

時間や仕事が増え、負担が大きくなることによって、不満が募り、また人がやめていくという、負のスパイラルがうまれると考える。そのため、どこかで人員不足を防ぐことが絶対的に必要であり、そこで、どうすれば人材が確保できるのか、職場に対して、何を求めているのかを調査するために、学生に対して、現在または直近のアルバイトを選んだ主な理由についてインタビューしてみた。その結果、以下のようになつた。(図1-7)

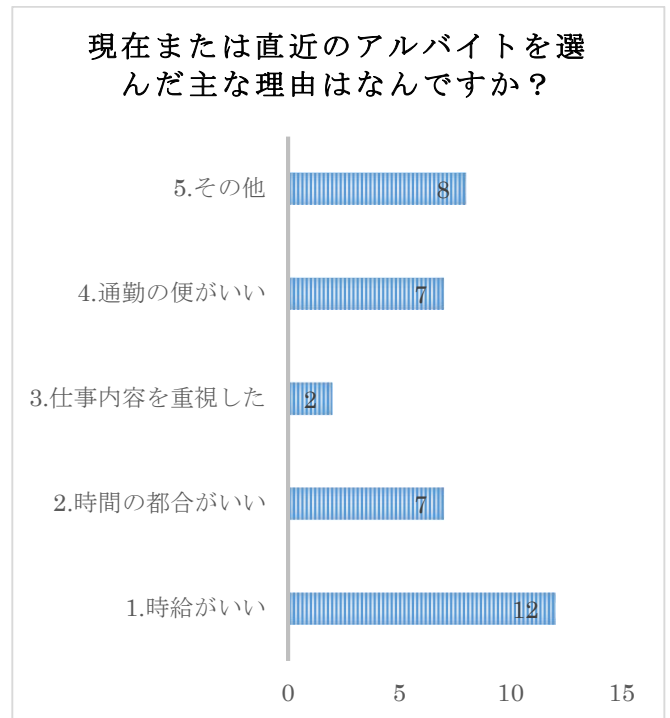


図1-7

この結果から、多くの学生は、時給で判断していることが分かつた。このため、難しい問題とは理解しているが、状況によって時給をあげることや、勤務時間の改善は、人員不足の対策としては有効的な対策だといえる。その他としては、人間関係がいいと聞いたから、シフトが自由なので融通がきいて、自分の休みたい時に休めるから、店が忙しくなさそうだったから。などが様々な理由があつた。このように、学生がアルバイト先に求めていることは多種多様であるから、人材の確保につながるような、職場に入るメリットをつくり、それを中心とした、広報活動をしっかり行うべきである。その他にも、従業員とのコミュニケーションをしっかりと図り、従業員に責任感を与え、店のことを一緒に考えてもらうようにすることが必要だと考える。

## 7 今後の課題

学生にアンケートした結果、他にも、アルバイトで体験し

たトラブルや不満等などとして、シフトの一方的変更や残業の押しつけ、従業員や、客からの嫌がらせ・セクハラなどが挙げられた。この他にも職場に対する不満は多くあるが、このような不満をすべて取り除くことは難しい。しかし、それらの不満を取り除く意思を見せること。従業員を大切に思っている意思を共有することが必要である。4つの経営資源として「ヒト、モノ、金、情報」がある。このヒトという資源を確保することは、大変難しく、既存の対策や本研究によって考察するだけでは解決につながらないことが、今回の研究で明らかになった。しかし、4つのなかで最も重要である「ヒト」こそ、大切にし、人員不足に対してもっと考えていくべきである。

## 引用文献

- (株) リクルートホールディングス  
人員不足の実態に関するレポート  
[http://www.works-i.com/pdf/140724\\_hit.pdf](http://www.works-i.com/pdf/140724_hit.pdf)  
日本経済新聞「人手不足の根にあるものを極めよう」  
<http://www.nikkei.com/article/DGXKZO91289680T00C15A9EA1000/>  
プレジデントオンライン  
<http://president.jp/articles/-/13796>  
厚生労働省 人材確保対策  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053276.html>  
日経 Biz アカデミー