

起死回生の一手を探ろう!

「人手不足」に 克つ

いま、なぜ人手が
不足しているのか

人手不足に打ち克つ
方策とは?

人手不足を克服した
企業事例

現在、少子高齢化が進むなか、日本の約半数の企業が「人手不足」を訴え、人材の確保が経営課題となっています。特に中小企業においては、深刻な事態に陥っています。そこで、雇用形態・採用手法の見直し、新しい人材の活用、リスキングなどの観点から、中小企業が人手不足を乗り越えるために講じるべき対策について解説します。

社会保険労務士法人LMC社労士事務所
代表社員 特定社会保険労務士・CFP

蒲島竜也



いま、なぜ 人手が不足しているのか

昨今、日本の社会において、「人手不足」が大きな問題となっています。日本における人手不足の原因としては、以下の事態が挙げられるでしょう。

生産年齢人口の減少

「生産年齢人口」とは、満15歳以上65歳未満の人口のことをいいます。

日本の生産年齢人口のピークは、総務省統計局のデータでは1995年の8716万人でした。そこから、2010年にかけての15年間で600万人以上が減少し、さらに2023年4月の確定値では、7401万人まで減少しています。

生産年齢人口減少の原因は、出生数の減少です。

女性の社会進出により、経済的に自立した女性が増加し、結婚の必要性が薄れて、未婚化・晩婚化

が加速していること、さらに「失われた20年」といわれるように、経済の低迷が続く、将来に不安を感じ、結婚しない男女が増えていくことが主な出生数の減少理由と考えられます。

今後も、生産年齢人口は減少を続けることが予測されます。2032年には7000万人を割り込み、2043年には6000万人を、2062年には5000万人を割り込むことが予測されています（図表1）。

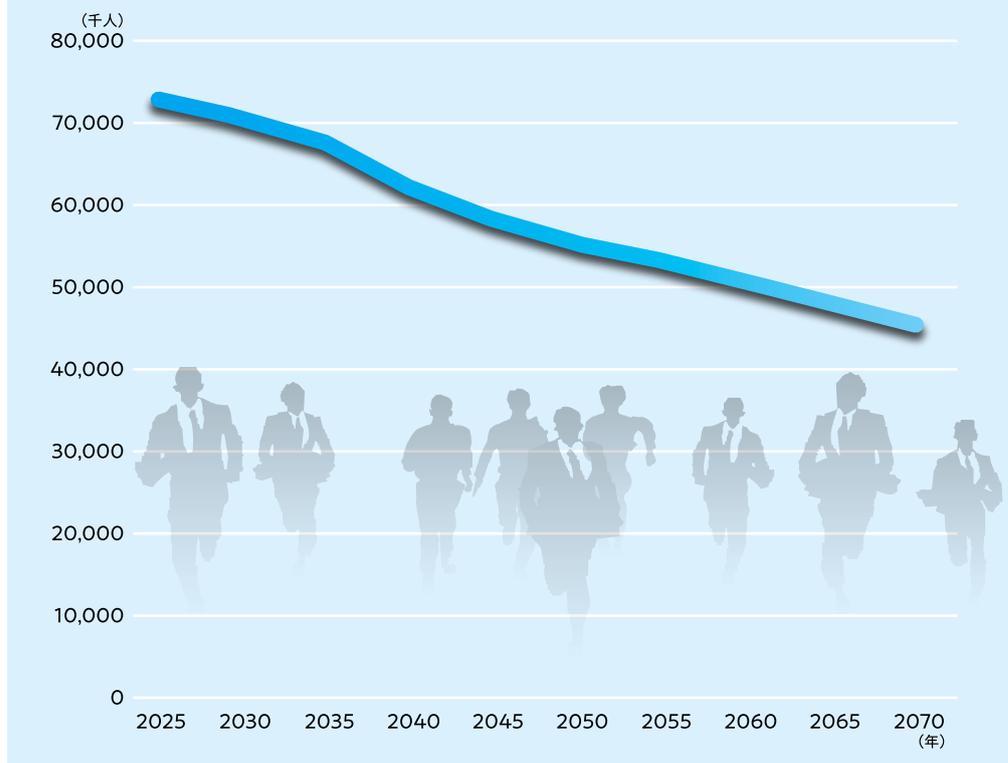
長時間労働規制の強化

2000年代に入った頃までは、大企業を含め多くの企業において、「サービス残業」というものが存在していました。

また正確な労働時間での時間外労働の賃金が支払われず、予算で設定された残業代以上はカットされるといった、実態として計算さ

図表1 生産年齢人口予測

(出生・死亡率については、直近の水準・傾向を示す中位仮定に基づくものを推計)



国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」をもとに作成

れていない労働時間が存在することなどが、いわば当たり前の時代でした。年次有給休暇についても、おいそれとは取得できない企業も多かったようです。

しかし、労働時間の管理につい

ては年々厳しくなり、労働基準法等の改正により、2019年4月からは(中小企業は2020年4月から)、月の時間外労働の上限は原則として45時間以内と定められています。

大企業においては、2010年から、時間外労働の割増賃金の計算方法も改正され、月の労働時間が60時間を超える部分については、50パーセント以上の割増賃金を支払わなければならないとなりました（有給休暇への代替等の措置も可能）。

猶予期間が設けられていた中小企業においても、ことしの4月から同様の規定に従わなければならないとなりました。

また、年次有給休暇についても、消化必須の日数の義務化がなされています。

運輸業においては、2024年4月から、「2024年問題」としてニュースにもなっている、トラックドライバー等の年間時間外労働について、960時間を上限とする規制も始まります。

勤務医の労働時間についても、2024年4月から、年間の時間外労働時間の上限原則960時間、連続勤務時間制限等の規制が実施されます。

これらの規制は、労働者のクオリティ・オブ・ライフ向上のための施策ですが、企業にとっては人手不足の要因ともなります。

労働者の労働時間が規制され

る、あるいは休日が増加するなか、いまままでおりに仕事を円滑に進めるには、より多くの人員が必要となるからです。

法令遵守のための 人員確保の強化

建設業界においては、管理責任者の配置や、資格者の常駐義務など、法令遵守（コンプライアンス）のために、従来にも増して人員が必要になってきています。

運輸業においても、過重労働防止の観点のほかに、運用ルールの変更等により厳しくなった運行管理者、運行管理補助者の選任等の体制を確立するための人員が必要になりました。

さらに、施行が延期されていたアルコール検知器を用いたアルコールチェックの義務化が、ことし12月1日から始まります。対象となるのは、自家用車を5台以上、定員11名以上の車両なら1台以上を業務に使用し、道路交通法で「安全管理者専任事業所」として規定される事業所です。安全運転管理者を専任していない事業所に対する罰則も強化されています。

また、職責を果たしていないと

公安委員会に判断された場合や、違反行為があった場合は、安全運転管理者等が解任されるケースがあります。安全運転管理者等が解任された場合、それに代わる新たな人員を用意する必要もあるでしょう。

医療・介護業界においても、責任者の配置義務や、必要な資格者の人数など、様々な規制があり、それを満たすために常に人員が不足しています。

終身雇用制度 の崩壊

雇用の流動化が進展し、1つの企業で定年まで勤めあげる従業員が少なくなっています。

また、就活生にインタビューをしても、いずれは転職も視野に入れている、といった声が多いようです。

最近のテレビCMや街中の看板、スポーツなどの協賛企業をみても、人材紹介や人材派遣会社を生業とする企業が目立っているように感じます。

終身雇用制度に弊害がないとはいきませんが、転職が増加することにより、業務のノウハウが蓄積

されなくなり、また仕事の熟練度が落ちる傾向にあることは否定できませんでしょう。

仕事がうまく継承できなければ、それを補うために、より多くの人手を必要とすることにもつながります。

資金力等の格差による 採用力の低下

これは特に、中小企業において顕著だといえるでしょう。

生産年齢人口が減少を続けるなかで、採用競争を勝ち抜き、自社の従業員を確保するためには、それなりの対価（賃金や福利厚生、待遇等）が必要です。

しかし、昨今の物価高騰などにより、求職者にアピールできるだけの対価を用意できる中小企業は少ないでしょう。逆に若手社員に退職されないように、手当を増やすなど苦心している企業も多いのではないのでしょうか。少ない人員を、大企業も含めた企業間で奪い合っているのが現状です。

新卒採用においても、中途採用においても状況は変わりません。資金力等に余裕がない中小企業が人手不足に陥るのは明白です。

人手不足に 打ち克つ方策とは？

ここからは、現在の人手不足に打ち克つための方法・手段について紹介します。

「新しい資本主義」の活用

岸田政権の大きな柱として、「新しい資本主義」という方針が打ち出されました。その中心にあるのは、「人に対する投資」です。

1人ひとりの能力向上により労働生産性を上げて、効率的に業務を行なうことにより人材不足に対応する、という考え方で、それに対応した制度等が誕生しました。中小企業が利用できる制度等について、紹介していきます。

① 人材開発支援助成金（人への投資促進コース）

企業がデジタル人材・高度人材を育成する訓練、労働者が自発的に行なう訓練、定額制訓練（サブスクリプション型）等を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の

賃金の一部等を助成するという制度です（図表2）。

労働生産性を上げるためには、IoT（Internet of Things）と呼ばれる、自動運転やスマートスピーカーに代表される、「モノをインターネットに接続する技術」の活用は有力な手法です。

そのための高度人材等を、教育および育成するための費用が助成されます。1事業所あたり1年度の上限額は、2500万円とされています。

② 人材開発支援助成金（事業展開等リスクリテリング支援コース）

新規事業の立上げなどの事業展開等に伴い、企業が従業員に対し、新たな分野で必要となる知識および技能を習得させるための訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成するという制度です（図表3）。

リスクリテリングとは、従業員や個人が、新しいスキルや能力を習得して、新たな業務に適応するため

図表2 人材開発支援助成金（人への投資促進コース）の助成率・助成額（一部）

訓練メニュー	対象訓練	経費助成率 (中小企業)	賃金助成額 (中小企業)
高度デジタル人材訓練	高度デジタル訓練 (ITスキル標準レベル3、4以上等の要件有)	75%	1人1時間あたり 960円
成長分野等人材訓練	海外も含む大学院での訓練	75%	1人1時間あたり 960円 (国内大学院の場合のみ)
定額制訓練	定額制訓練 (サブスクリプション型の研修サービス)	60% (75%)	-
自発的職業能力開発訓練	労働者の自発的な訓練 費用を事業主が負担した訓練	45% (60%)	-

※〈 〉内は賃金要件・資格等手当要件による助成が加算された場合

図表3 人材開発支援助成金（事業展開等リスクリテリング支援コース）の助成率・助成額

訓練メニュー	対象訓練	経費助成率 (中小企業)	賃金助成額 (中小企業)
事業展開等リスクリテリング支援コース	事業展開等に伴い新分野で必要な知識や技能習得のための訓練	75%	1人1時間あたり 960円

に行なうトレーニングや教育を行なうことを意味します。

この制度は、実施した中小企業に対して、そのかかった費用の一

部を助成するものです。

助成金には、これら人材開発支援に関するもののほかにも、雇入れに関するものや、雇用関係の整

図表 4 職場における学び・学び直し促進ガイドラインの概要

1 基本的な考え方

企業・労働者双方の持続的成長を図るためには、企業主導型の教育訓練の強化を図るとともに、労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進することが重要となる。

そのためには、労使が「協働」して取り組むことが必要となる。特に、

- ① 個々の労働者が、自律的・主体的に取り組めるよう、経営者が学び・学び直しの基本認識を労働者と共有する
- ② 管理職等の現場のリーダーによる、労働者との学び・学び直しの方向性・目標の「擦り合わせ」やキャリア形成のサポートと、企業による現場リーダーへの支援・配慮
- ③ キャリアコンサルタントによる、学び直しの継続に向けた労働者に対する助言・精神的なサポートや、リーダー支援

④ 「労働者相互」の学び合い

が重要である

2 労使が取り組むべき事項

- ① 学び・学び直しに関する基本認識の共有
 - ・経営者による経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有

- ② 能力・スキル等の明確化、学び・学び直しの方向性・目標の共有
 - ・役割の明確化と合わせた職務に必要な能力・スキル等の明確化
 - ・学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し
 - ・学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有

- ③ 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保
 - ・学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保
 - ・労働者が相互に学び合う環境の整備

- ④ 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進するための支援
 - ・学び・学び直しのための時間の確保
 - ・学び・学び直しのための費用の支援
 - ・学びが継続できるような件走支援

- ⑤ 持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価
 - ・身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供
 - ・身に付けた能力・スキルについての適切な評価

- ⑥ 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援
 - ・学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組み
 - ・現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援

3 公的な支援策

- ・「2 労使が取り組むべき事項」のそれぞれの項目に対応する形で、省庁横断的に、公的な支援策を紹介。紹介方法としては、支援内容だけでなく、申請方法、照会先、リンク先等を明示

出典 厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」より抜粋

備に関するものなど、多くのものがあります。

それぞれに必要な要件や、限度額等が定められていますので、詳しくは厚生労働省のホームページ等を参照するか、社会保険労務士にご相談ください。

③ 「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」の活用

厚生労働省により、労使双方の代表を含む公労使が参画する労働政策審議会（人材開発分科会）における検討・審議を経て、2022年6月に「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」が策定されました（図表4）。

これは、労働者の「自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直し」が重要であるとの観点からまとめられたものです。

生産年齢人口の減少に立ち向かうため、労働者1人ひとりの能力向上のための手段がまとめられているもの、といえるでしょう。

ことしの8月には、ガイドラインのさらなる周知を図るため、「職場における学び・学び直し促進ガイドライン特設サイト」(<https://manabi-naoshi.mhlw.go.jp/>)が開設されました。様々な公的支援策や、企業におけるの活用事例などが紹介されています。

企業の在り方自体を 変革する

人員の採用力を上げるために、企業の在り方自体を変革する方法もあります。

① M&Aによる事業再構築

以前は、大企業でしかなじみがなかったM&Aですが、中小企業においても活発に行なわれるようになってきました。

中小企業におけるM&Aは、事業承継や事業存続のために行なわれているように思われがちですが、事業再構築のためのM&Aも少なくありません。

企業規模が大きくなることによって、知名度や業界における順位も向上します。合併によるシナジー効果により、業績がアップする可能性も出てきます。

その業種もしくは業態に、就職を希望している人々からの応募の増加が期待できます。

② 株式上場による知名度アップ で採用力も向上

株式上場については、中小企業では難しい、と考えられています。しかし中小企業でも、東京

証券取引所が運営する「TOKYO PRO Market」という市場の活用が考えられます。

この市場は、機関投資家等の大口投資家に向けた市場ですが、それ以外は他の市場と差異はありません。しかもこの市場には、最低限の売上要件や利益要件等はありません。年商10億円程度の中小企業でも上場することが可能です。求職者にとって、上場企業であるか否かは、大きな判断材料の一つです。人員確保のために、検討する価値はあるでしょう。

営業手法のアップデート

昔ながらの営業手法を更新することは、人手不足に対する手段であると同時に、求職者へのアピールとなります。

① DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

接客業などでは、DXは難しいといわれています。

しかし最近の大手飲食チェーン店では、注文をタブレットで受けて、配膳はロボットが行なう店が増えています。スマホでQRコードを読み取って注文するシステム

を導入する店も増えています。

スーパーなどの量販店においても、セルフレジを取り入れ、利用客自身が電子決済等で会計をする店舗が増えています。

DXやロボットを使うことにより、従来、人が行なってきた業務を極力自動化することにより、人員を別の業務に振り分けられれば、人手不足を補うことができるでしょう。

オフィスワークにおいても、生成AI等の活用を進めることで、省力化を図ることが可能です。

② 営業スタイルの変更

「24時間営業」「年中無休」「深夜営業」について、見直しの兆しが現われています。

某大手飲食チェーンが、人手不足もあり、全店で深夜営業を廃止したのは、その先駆けでしょう。

いままでの売上げ至上主義から、効率営業への変化が必要とされているのです。

非効率な生産拠点を縮小することや、稼働時間を減少させることにより、たとえある程度サービスが低下したとしても、人手不足を補うためには、人員の効率的な再配置を図ることが必要ではないでしょうか。

新しい人材の活用を試みる

① 年齢・性別を超えた人材の採用・再活用

中小企業においては定期採用が難しく、新卒を定期的に採用している企業は多くありません。また、年功序列、男性優位の旧態依然とした制度のままという企業も多いでしょう。

そのために、年齢構成に大きなひずみが生じていて、数年のうち組織運営の危機を迎える中小企業も少なくありません。

その対策として、たとえば高齢者を再雇用する場合、一律に再雇用するのではなく、評価の高い人材は適正なポストに残留してもらったり、ベテランにしかできない仕事を再設定したりすることを考えましょう。

「エイジレス雇用」という考え方を採用する企業も増えていきます。エイジレス雇用とは、一般的には35歳以上の人を雇用するために、職場環境を整備することをいいます。

高度なスキルと経験を有する35歳以上の雇用機会を広げ、能力重

視の採用基準が確立すれば、年齢不問（エイジレス）社会が訪れ、社会経済の発展につながるという考え方です。

個々の従業員が持つスキル、経験、知識、能力に焦点を当て、誰もが適切な訓練やサポートを受けられるようにすれば、年齢にかかわらず企業に貢献できるはずで、年齢不問の組織運営は、働いている人のやる気にも、求職者へのアピールにもつながり、人手不足解消への一助ともなります。

性別においても同様に、区分をなくすことで、新たなポストの候補者を選定できます。特に女性の活用は、最も重要といっても過言ではないでしょう。

産前産後休業や育児休業の取得率は、近年大幅に上がり続けています。しかし、法定の育児休業期間で、育児が終了するわけではありません。子どもの急な発熱や病気により、休まざるを得ないケースも多くあります。

そのような場合に、フレキシブルな勤務を認める制度があれば、女性社員の定着、活躍につながります。知識、経験を積んだ女性社員が働き続けられる制度、出産を機に退職してしまった女性が再活

躍できる制度の導入は、人手不足解消のための方策として、重視すべきものです。

リモートワークを採用すること
も、人手不足対策として重要でしょう。どこでも働くことができれば、いままで考えもしなかった、遠隔地の人材の採用も視野に入れることができ、人手不足の解消につながります。

② 外国人労働者の有効活用

第1次産業の農業や、第3次産業の流通業など、労働集約型の産業では、人間の労働力が重要なので、人手不足が顕著です。そんな産業を中心に、外国人労働者の活用が大きな鍵となってきます。

外国人に働いてもらうには、以下のような方法があります。

・外国人技能実習制度

外国人技能実習制度は、1990年代初頭に始まりました。国際貢献の一環として、開発途上国の人に農業や製造業などの現場で働きながら、技術や技能を学ぶ機会を提供することを目的とし、技能を習得する「実習生」という形式をとっています。

外国人技能実習制度については、中小企業においても非常に有効な制度ですが、すべての業種で認め

られているわけではありません。

外国人技能実習生を受け入れる場合は、必ず管理団体経由で受け入れることが必要となります。管理団体は、定期訪問および監査によって、実習生の安全をチェックする義務があります。

公益財団法人国際人材協力機構（JITCO）は、外国人材の受け入れ促進を図る総合支援機関であり、実習計画の認定を行なっています。

しかし、労働者ではなく「実習生」ということを逆にとり、一部の実習生が、劣悪な労働条件や適切でない環境で働かされたり、最低賃金に満たない報酬しか受け取っていない等の問題が発生しています。

そのため、政府の有識者会議により、外国人技能実習制度の廃止に向けた中間報告書が提出されています。廃止は確定したものではありませんが、人材の確保と育成を目的とした、新たな制度の創設の検討が進められています。

・資格外活動

外国人が留学等で日本に入国した場合、原則として労働することはできません。

しかし、留学ビザの学生が、ア

ルバイトやパートタイムの仕事をすることは認められています。これを「資格外活動」といいます。

資格外活動を行なうためには、在留資格に応じた許可申請を、居住地を管轄する地方出入国在留管理官署に申請する必要があります。

資格外活動は、実際に働くことのできる時間等に制限があるものの、風俗営業法の許可がある業種以外の全業種で就業することができるので、人手不足の解消には非常に有効です。

・特定技能制度

特定技能制度は、2019年に導入されました。

この制度は、深刻な人手不足とされる一部の産業分野において、一定の技能や資格を持つ外国人労働者に、雇用機会を提供することを目的としています。

特定技能には、2種類の在留資格があります。

特定技能1号は、「介護や建設分野など12種の特定産業分野に属する相当程度の知識または経験を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格」とされています。

特定技能2号は、「1号の12分野から、介護分野を除いた11種の

特定産業分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格」とされています。

それぞれの技能の水準は、試験などで確認することとされています。特定技能1号に関しては、日本語試験にも合格する必要がありますとされています。それぞれに、家族の帯同の可否、在留期間などに違いがあります。

特定技能制度を利用して、外国人を雇用する際の留意点等については、出入国在留管理庁のホームページなどを確認してください。

③ 障害者雇用の推進

人手不足を解消するために、障害者の雇用を活用するケースも増えています。

障害者雇用については、ハローワークに専用求人窓口があります。また、障害者雇用を専門とする機関もあり、多人数を雇用する企業に対して支給される助成金もあります。

一方で、障害者雇用促進法が改正され、令和6年4月から法定雇用率が、現在の2・3%から2・5%へ引き上げられます。さらに令和8年7月からは、2・7%に引き上げられ、従業員が37・5人以上いる企業では、1名以上の障

図表5 障害者の法定雇用率の引上げ

	現行	2024年4月～	2026年7月～
法定雇用率	2.3%	2.5%	2.7%
適用される事業主の範囲	従業員 43.5人以上	従業員 40人以上	従業員 37.5人以上

障害者を雇用する義務が発生します（図表5）。雇用している従業員数の数え方や、障害の重さによりカウント数が変わるなど、様々な規定があります。詳しくは社労士等にお問い合わせください。

まだ障害者を雇用していない企業は、これを機に、義務化されたからではなく、重要な戦力として障害者の雇用を考えてみてはどうでしょうか。

たとえば、発達障害の人には、具体的にわかりやすい指示を出す、組立作業前に完成見本を見せるなどの工夫をすれば、他の従業員と伍して働いてもらうことも可能です。

実習生だけでは人手不足を解消できず困っていたところ、特定技能制度を組み合わせては、との筆

者の提案から、無事に追加で3名の外国人労働者を確保することができました。

1つの制度活用だけでは解消できない人手不足も、組み合わせることで、より多くの人材を集めることもできるという事例です。

障害者採用を続ける戦力化を成し遂げる

B社では、通常の新卒採用を行なうのと同時に、長きにわたって、養護学校から障害者の学生を、毎年2〜3人、定期的に採用してきました。

採用を始めた頃は、仕事にうまく対応できず、すぐに退職してしまうことも多かったです。

しかし、それでもあきらめず、継続して障害者雇用を続けていくうちに、徐々に社員として定着するようになっていきました。

仕事の習得に時間がかかることはありますが、きちんと向き合っ

て対応していくことで、十分に戦力となりました。

なく、障害者にも可能な仕事を考

える、障害者の勤務形態としてリモートワークを採用するなど、人手不足を補う戦力としての障害者雇用は、考慮すべき手段の1つです。

育児優先の制度を導入してパートの応募者がアップ

世界中で問題となった新型コロナウイルス感染症。発熱したら、たとえコロナでなくても、1週間は保育所や学童保育に子供を預けられない状況が続いていました。

そのためC社では、「子供発熱連絡制度」を新たに導入しました。子供が発熱したという連絡がきた場合は、上司の承認がなくても帰宅し、それ以降は3日間在宅勤務してよい、という制度です。

その3日間は、原則在宅勤務とされていましたが、子供の看護をするのに忙しい場合は、本人が取得を希望すれば有給休暇の申請が可能とされていました。

正職員だけでなく、パートにも適用されたため、「子供を持つ従業員に優しい企業だ」と評判になり、パートの応募も増えたとい

人手不足を克服した企業事例

最後に、人手不足を克服した企業の事例を紹介します。

外国人技能実習制度と特定技能制度を組み合わせて活用

介護事業の人材不足は特に深刻です。また、採用ができたとして

も長続きしないケースが多いものです。

A社においても、そのような悩みのおかげで、外国人技能実習生を受け入れることにしました。

しかし外国人技能実習生には人数制限があり、3名しか受け入れられませんでした（当時）。

かばしま たつや 上場会社の社外取締役も務める元都市銀行員。雑誌やラジオ等のマスコミにも多数登場。著書に『労務管理』の実務がまるごとわかる本（共著 小社刊）など。