

# 先回りして 人手不足を 予防する

## 「人材年表」の活用方法

社会保険労務士法人シグナル代表  
特定社会保険労務士  
有馬 美帆

自社の人材を年齢別、部署別等で整理した「人材年表」を作成すれば、結婚や出産といった社員のライフイベントに先回りして対策を講じることが可能です。人事労務管理に人材年表を導入するポイントを解説します。

近年、企業における人手不足の状況が深刻化しています。

中小企業庁の2023年版「中小企業白書」によると、2022年の従業員数過不足DI（従業員数の状況について、「過剰」と答えた割合から「不足」と答えた割合を引いたもの）は、いずれの業種もマイナスです。

2025年から2040年までの15年間で、生産年齢人口（15歳から64歳までの人口）が約1100万人も減少してしまう「2040年問題」による労働供給制約社会が待ち受けていることを考える

と、人手不足への対応の重要性は高まるばかりです。

本稿では、「人材年表」の作成と活用で、中小企業が先回りして人手不足を予防し、さらなる成長を可能とするための方法について紹介します。

### 人材年表とは？

「人材年表」とは、企業の従業員を年齢、性別、役職、保有スキル等で整理し、一覧できるようにしたものです。まずは、人材年表

の作成と活用のイメージを明確にするために、プロ野球チームの広島東洋カープ（以下「カープ」といいます）のエピソードを紹介し

外国人に手を伸ばしにくい事情があります。あえて極端な表現をするならば、カープはプロ野球界の「中小企業」的存在です。

カープでは、選手を年齢別、ポジション別、そして利き手別に分類した「チーム年表」を作成しています。これは松田オーナー自らの発案によるものだそうです。

そのカープが、チーム年表の効果によって2016年から2018年まで、球団史上初のリーグ3連覇を成し遂げました。だからこそ、チーム年表からは中小企業の人事労務管理に大きな示唆が得られるはず

日本プロ野球選手会が発表した2023年の年俸総額調査では、カープの選手の平均年俸は12球団中8位です。資金面でフリーエージェントとなった大物選手や大物

カープの場合は特に自前の戦力を発掘し、獲得し、育て上げるという長いスパンの将来構想が必要となります。戦力をチーム年表で

図表1 人材年表の例

(202〇年〇月時点)

部署		経理部		総務部		人事部	
性別		男性	女性	男性	女性	男性	女性
64歳							
63歳			Aさん (再雇用)				
58歳				Bさん (部長)	Cさん (パート)		
57歳		Dさん (副部長) 簿記1級				Eさん (部長)	
56歳			Fさん (課長) 介護時短中				
55歳					Gさん (パート)		
34歳			Hさん (係長) 育児休業中				
33歳						Iさん (係長) 衛生管理者	
32歳				Jさん 男性育休中			
31歳		Kさん (主任) 簿記2級					

「見える化」したうえで、「不足する人材」を明確にしてこそ、選手の獲得や育成を「先回り」して効果的に行なえるのです。

この先回りの発想を参考にしない手はありません。以下、中小企業の人材マネジメントへの人材年

表の導入について考えてみます。

### 人材年表の作成に欠かせない3つのポイント

実際に人材年表を作成する際には、各企業の事情に応じてエクセ

ルなどを利用して柔軟に作成することになります。

ポイントとしては、人材年表は人材の「見える化」と「先回り」を目的としたものであるため、「視点」「視野」「視座」の3つを意識することです。

#### (1) 「視点」で見つめる人材年表

「視点」とは、従業員個々の基本属性です。年齢・性別・部署・役職・職務・資格・技能・状態などが主なものになります。

まずは、部署と年齢に視点を置いた基本的な表を作成してみるとよいでしょう。図表1では、性別と役職、保有資格などが記載されていますが、さらに担当業務なども工夫次第で記載可能です。

従業員数が少ない企業ならば、この基本的な表に頼らずとも人材を把握することは可能ですが、従業員数が30名近くにもなると、人材の基本属性を瞬時に思い浮かべることが困難ではないでしょうか。人材年表の場合は、大人数を一覧表で管理できるので、常日頃から眺めることで現状を把握しやすくなります。

「視点」の段階では、作成時の現状を素直に反映することを心掛けてください。現状というのは「働

き方」だけでなく、産休・育休、さらには休職などの「働けない状態」をも含めた概念です。これにより人材活用の可能性の幅が、はつきりと「見える化」されます。

#### (2) 「視野」で見つめる人材年表

「視野」というのは、「見える化」の範囲を意味する言葉ですが、ここでは3年先、5年先といった「将来」のことを指します。

現代はVUCA（先行き不透明で将来予測が困難な状態）の時代といわれるように、企業経営において数年先を予測することすら困難になっています。とはいえ、「人は必ず歳をとる」ことは確実です。人材不足への対応は従業員の加齢を考慮に入れる必要があります。

人材年表が年齢を軸に作成されているのも、その現われです。たとえば、図表1の人材年表の年齢を5年進めた表を作成してみましよう。人事異動や中途採用、退職などが生じ得ますので、それが5年先の自社の姿そのものではありません。それでも、5年先の人材年表を見つめると、多くのことが浮かび上がってくるはず。従業員に、結婚・妊娠・出産といったライフイベントが生じる可能性がありますし、特に中高年の従業

員は、生活習慣病や家族の介護といった問題に直面する可能性が増大します。さらに、定年退職後の再雇用といったイベントもありま  
すし、重要ポジションにいる従業員の退職リスクなどもシミュレーション可能です。

人材年表は将来の人事異動や中途採用を「先回り」して構想するためのツールなのです。中長期の経営計画を立てる際には、ぜひ人材年表の「3年後版」「5年後版」さらには「10年後版」を作成して活用してください。

そして、それらを次に説明する「視座」で見つめることで、人材年表はさらに効果を発揮します。

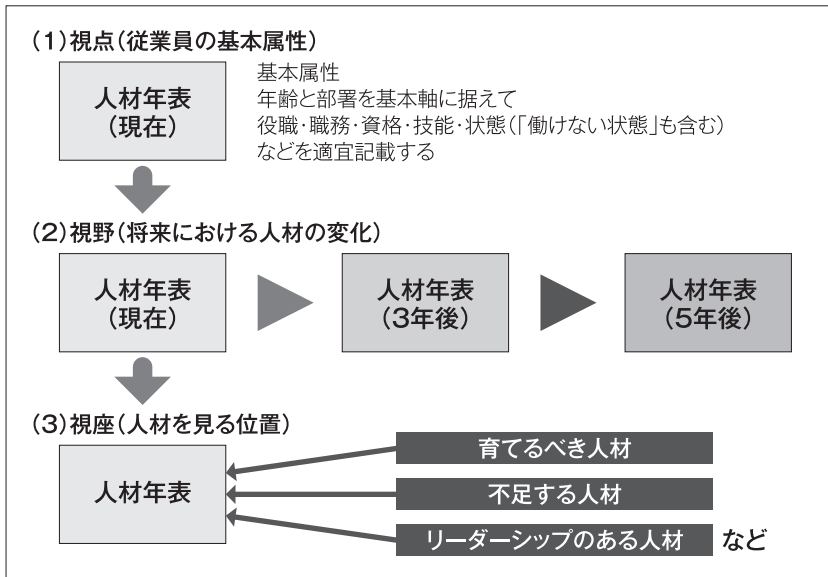
(3) 「視座」で見つめる人材年表  
「視座」とは、人材を見る立場を意味します。同じ人材であっても、視座が変わると違った見え方になります。

再びカープの例を挙げると、現監督の新井貴浩氏は、ドラフト6位という下位指名でカープに入団しました。一発長打の魅力にかけての指名だったそうです。猛練習でカープの中心打者となりましたが、次世代の長距離砲という「育てるべき人材」の視座からの獲得が功を奏しました。

その後、新井選手は阪神タイガースに移籍し、8年後にカープに復帰しました。当時37歳のベテラン選手を復帰させた理由は、右打ちの強打者という「不足する人材」であることに加え、「リーダーシップのある人材」を求めるという視座によるものです。その期待どおり、選手からもファンからも「新井さん」と呼ばれて親しま

れながらカープを引っ張り、2016年には19本塁打で25年ぶりのリーグ優勝に導きました。  
松田オーナーは、新井氏を高く評価し、2022年10月にコーチ未経験ながら監督に就任させました。新井監督は前年のセ・リーグ5位から2023年は2位に導き、見事に期待に応えました。松田オーナーにとってはチーム年表を見

図表2 人材年表を作成・活用するための3つのポイント



つめながら長年練り上げていた、「マネジメント層に登用する人材」登用という視座の会心の実現だったと思われま

す。このように、「育てるべき人材」「不足する人材」「リーダーシップのある人材」「マネジメント層に登用する人材」というさまざまな視座から人材年表を見つめることが、企業の人材マネジメントに奥行きと広がりをもたせることになります(図表2)。

## 「タレントマネジメント」の土台としての人材年表

この「視座」という考え方は、近年注目を浴びつつある「タレントマネジメント」にもつながるものがあります。その定義はさまざまですが、本稿では「企業が成長し続けるために、1人ひとりのタレント(従業員)とその能力に注目し、採用や育成、異動などを通じて、もっとも活躍できるポジションに配置すること」という定義を前提に説明していきます。

タレントマネジメントの源流は、アメリカのコンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーが「ウォー・フォー・タレント」を提唱したことに遡ることができます。企業間競争を勝ち抜くためには優秀なリーダーやマネージャーを獲得する必要があるということです。

ここでの「タレント」はリーダーやマネージャーを意味していましたが、現代ではそれらの上位層に限らず「優秀な人材」あるいは「優秀な人材となり得る能力の持ち主」を意味する言葉として用いられるようになってい

人材年表は、このタレントマネジメントの土台としての役割を果たすことができます。「視点」「視野」「視座」で人材年表を見つめたときに、自社にとって不足する人材が浮かび上がってきます。

特に、重要ポジション（キーポジション）に関する人材は「優秀」でなければ経営にマイナスの影響が大きく出てしまいます。それを避けるために優秀な人材を外部から獲得することが必要になる場合も当然あるでしょう。ですが、それだけでなく、「タレント」のもう1つの意味である「優秀な人材となり得る能力の持ち主」にもぜひ着目してほしいのです。

人材年表もタレントマネジメントも「見える化」のレベルにとどまってしまうのは不十分です。まず、企業にとっての重要ポジションとその職務内容を明確化したうえで、自社の「優秀な人材となり得る能力の持ち主」を選別し、育成計画や配置計画を綿密に練り上げて実行に移す必要があります。近時は、いわゆる「タレントマネジメントシステム」が開発され普及しつつあります。それらには本稿でいう人材年表に近い機能が搭載されている場合があります。

しかし、システムの導入や運用には大きな費用がかかるうえに、たとえシステムがあつたとしても「視座」のない人材マネジメントでは効果を発揮しません。

まずは人材年表を基本に据えてから、必要に応じてシステムの導入を検討したほうが、システムを効果的に活用できるはずです。

## 日本型雇用の転換に対応し、人的資本経営に活かす

人材年表を作成したとしても、「〇〇さんは5年後ぐらいに課長にしないと……」程度の使い方では、正直なところ意味がありません。

従業員が「優秀な人材となり得る能力の持ち主」なのか、という選抜の「視座」で見つめて「タレント」を特定し、育成するためにこそ、人材年表を活用してほしいのです。

従業員に一種の格差をつけることを懸念される向きもあるかもしれませんが、しかし、日本型雇用の転換点にあるいま、それは避けられない流れでもあります。

いわゆる「日本型雇用システム」とは、終身雇用、年功序列型賃金、企業内組合などを特徴とす

る雇用慣行です。主に大企業の特徴とされますが、中小企業においても終身雇用や年功序列のシステムは多く採り入れられています。

特に、年功序列が優秀な人材の早期選抜と早期育成を阻害し、グローバルな競争で不利に働いた結果、「失われた30年」ともいわれる日本経済の長期にわたる低迷を招いたとも指摘されています。

その状態を脱して中小企業が成長へと向かうには、生成AIの普及に代表されるDX（デジタルトランスフォーメーション）の時代に対応できる人材を育成していく必要があります。旧来のOJT中心の人材育成のみで足りるものでなく、外部の教育機関で高度な講義や研修を受けるなどのリスクリソングも必要になります。かなりの費用がかかりますので、横並びの人材育成は不可能です。

やはり、今後の人事労務管理は「優秀な人材となり得る能力の持ち主」を早期に選抜し、優先的な育成や登用を行なうことが必須となるでしょう。

その一方で、人材年表は「タレント」のためだけの存在でもありません。人は静的・固定的な存在ではなく、家庭や健康の事情にパ

フォーマンスを左右される動的・流動的な存在です。だからこそ、従業員1人ひとりの変化を先回りしてケアしていかなければ、そのパフォーマンスを最大限に発揮してもらうことはできません。

これらの考え方は、近時注目されている「人的資本経営」（人材を資本として考え、その価値を最大限に引き出すことで企業価値を向上させる経営）の考え方にもフィットするものです。人的資本の情報開示に関する国際的ガイドラインであるISO30414には、「リーダーシップポジションの後継者準備率」「重要ポジションへの内部登用準備割合」といった「タレント」に関する項目もあれば、「組織メンバーの多様性」や「離職率」など全従業員に関わる項目もあります。人材年表は自社の人的資本の把握の基本に据えることも十分可能です。

人的資本経営は経営戦略に人材戦略を位置づけるものです。人材戦略の実現のためには、まず人手不足を先回りして予防する必要があります。その際に、自社の人材年表を作成し、「視点」「視野」「視座」の観点から見つめることは大きな力になるはずです。▲

ありま みほ IPO支援、人的資本経営支援、労使トラブル予防・相談、就業規則作成等を行なう。企業の成長フェーズに応じ一歩先回りした組織力強化コンサルが得意。セミナー、執筆実績多数。