



## 労働力不足の要因と対策について



### ①経営上の大きな課題「人手不足」

もうすぐ年度末になりますが、4月には新しい人材が入ってくる事業者様も多いのではないのでしょうか。また、少し前の年末年始には繁忙期で人手不足に悩む小売業の方も多かったのではないのでしょうか。実は、私はサラリーマン時代には小売業で人事担当をしておりまして、人事採用や人事制度づくりにも携わってきたこともあり、この季節は「人手不足をなんとかしたい」という相談をお受けすることが増えてきます。コンビニエンスストアでも外国人労働者を多く見かけようになりましたし、これからも人手不足解消は経営の大きな課題になることは間違いないでしょう。人手不足の特効薬はなかなかありませんが、労働力不足解消について少し考えてみたいと思います。

### ②労働力不足の種類と要因

労働力不足を解決するためには、まず、状況を正確に把握する必要があります。労働力不足の種類は大きく「量的不足」と「質的不足」の2種類に分けることができます。労働力が「量的不足」になる要因としては「最初から確保する人数が不足している」「予定外に退職が多かった」「事業拡大による不足が発生した」などが考えられます。また、労働力が「質的不足」になる要因としては「採用の時点で質が不足していた」「採用後に人材が育たず質が不足した」などが考えられます。このように労働力不足の種類によって要因が異なり、当然ながら対策も異なりますので、まずは労働力不足の種類を把握することから始めると良いでしょう。

### ③労働力の「量的不足」への対応

まず、「量的不足」への対応方法ですが、一般的には「退職率や事業計画を加味して計画的な採用を行う」ことが必要になりますが、実際には「絶対的に人が不足している」「競合店が高い時給で求人を行っている」「業種的に働きたい人が少ない」などの場合が多く、その場合は対応が難しいのが実情です。「高齢者雇用」「外国人雇用」「時給の見直し」などを検討するほか、「日曜日休めない業界で日曜日でも休めるようにする」など、今までの常識を覆すような対応を考える必要があるでしょう。また、少ない人数でも運用できるような業務効率化も有効です。

### ④労働力の「質的不足」への対応

次に、「質的不足」についてですが、一般的には「研修を行って人材育成に取り組む」ことが大切ですが、実際には「教育する人がいない」「教育する方法がわからない」「教育する時間が無い」「教育する風土が無い」ことが多く、なかなか質的向上ができないのが実情です。しかし、教育や経験を積みしか業務スキルを向上させることはできないので、「教育を人事制度に組み込む」「業務マニュアルやルールを整備する」「一部は外部講師を活用する」などの手法を講じることになります。

### ⑤それでも労働力不足に対応するためには

全ての業種や会社に当てはまるわけではありませんが、「効率化できる業務とできない業務の明確化」から取り組むことで解決できることがあります。業務を「特定の人しかできない仕事」「ちょっとスキルがあればできる仕事」「少し経験するだけでできる仕事」に分け、数少ない「特定の人しかできない仕事」をできる人に、それ以外の仕事をしないように業務の割り当てを行い、「ちょっとスキルがあればできる仕事」については対象者を集中的に教育し、「少し経験するだけでできる仕事」についてはアルバイトなど、比較的集めやすい人材で仕事を回すように業務割り当てを行えば、効率的な人員配置が可能になります。いずれにしても、全ての業務を洗い出し、それに必要なスキルや時間を洗い出し、と地道な作業が必要になります。

実際に取り組むには、もっと細かい作業は必要になりますが、まずは、自分の会社にどのような仕事があるか？その仕事には「どのようなスキルが必要なのか？」を整理し、実際に「どのような人材がどれだけのいるのか？」を把握することができると、色々な改善策を考えることが可能になります。新年度を迎えるこのタイミングに、少し時間を掛けて検討してみても如何でしょうか？

## Book review 『おいしいものだけを売る奇跡のスーパー「まるおか」の流儀』

著者：丸岡 守 出版社：商業界 価格：1,500円+税

私は、元々は食料品スーパーマーケットで働いていたこともあり、その業界への関心が高く、1年間に100店舗以上の店舗を視察することを目標にしていた時がありました。数多くのスーパーマーケットを見てきた中で、衝撃を受けたお店が何店舗かあるのですが、そのうちの1店舗が群馬県高崎市にある「まるおか」さんです。決して人口の多い立地では無く、店舗の規模も極めて小さく、近隣には強力な競合店があるという極めて不利な状況の中、個性的な品揃えで顧客を獲得している姿に、大袈裟ですが感動したことを覚えています。

この本は、その「まるおか」さんの社長が著者で、どのように品揃えや店舗運営を考えているのか、どのようにしておいしさを伝えていくのか？など、実際に取り組んできたことが丁寧に書かれています。店舗の品揃えに悩んでいる方、スーパーマーケットや小売業に興味のある方におススメの一冊です。



## 中小企業でPDCAが回らない理由…②



中小企業の経営計画の作り方・立て方の書籍、セミナーで必ず出てくるキーワード、PDCA。

経営計画策定は、PDCAサイクルでいうところの**P** (Plan:計画) の段階です。そして計画策定をきっかけに**D**(Do:実行)、**C**(Check:確認)、**A**(Action:検証)をおこないます。

しかし多くの中小企業では、このPDCAが「回っていない」「回せていない」のが実態です。では中小企業でPDCAを回らない理由はどこにあるのでしょうか？ 前回は「Plan」段階での理由とその解決のヒントをお伝えしました。DO・Check・Actionについて一部ご紹介します。

### Do

●日々の行動に落とし込まれていない

前号での「Plan」段階で実行できる経営計画になっていないでお伝えしたとおり、(1)数値計画中心の計画、(2)方針やスローガン中心の計画、(3)過去～現在の分析中心の計画の場合、頭では理解しているものの、日々の活動(毎日・週間・月間)にどう落とし込んでよいのか分からないことがあります。そこで、毎日の忙しさによって、経営計画そのものを忘れてしまうという悪循環に陥ってしまいます。

そこで、改めて計画書の内容を日々のTODOリストや週間・月間スケジュール帳へ重要なことは転記することで、日々の行動に落とし込むことが必要です。この作業を怠ると、結果として計画は絵に描いた餅になり、頭の中で憶えていたつもりでも忘れてしまうということになりかねません。

### Check・Action

●前向きに「C」Check:確認、「A」Action:検証をおこなう

「**C**」Check:確認、「**A**」Action:検証は、「達成・実行できたこと」「達成・実行できなかった」ことを確認し、検証します。この作業をやっていると、時には達成・実行できなかった人の「犯人捜し」になったり、時には、できなかった自分への自己嫌悪になってしまうことがあります。そこで、「なぜできなかったのか？」というマイナスの気持ちを切り替えて、「どうしたらできるのか？」というプラスの気持ちに切り替えることが重要です。すべてが計画通りに進まないこともありますし、飛び込みで仕事が入ってくることがあります。そういったイレギュラーな要因も考えながら、「どうやったらできるのか？」を考えていくことが重要です。

Writer 吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業継承などの支援を行っている。中小企業診断士

## 気になるCM「ハズキルーペ」

みなさんあのCM,とても気になりませんか？60秒間商品説明しかしない変わったCMは消費者だけでなくCMクリエイター達にとっても驚きの手法をとられているようで、クリエイターが選ぶ2018年CMベスト1位に選出されています。今回はハズキルーペのCMから中小企業がヒントになりそうなことについてご紹介したいと思います。

### 印象付けてなんぼ！

～クリエイターのコメントより抜粋：当社HPより～

「常識にとらわれない、やりきる強さ、こういうことが視聴者に伝わるのだと思いました」「すごいで！だ～い好き！と自社製品を褒め倒すコピーの潔さ」

「どんな手を使おうが広告は目立ってなんぼということを再認識させられた」

上記のようにCM作りのプロをうならせたこのCMは、当社の会長自ら企画・脚本、監督、衣装などすべてを手掛けているのだそうです。最も大切にしているのは、「見る人の印象にどうしたら残るか考えること」。だから商品名と商品説明しかでてこず、イメージ的なものなど一切そぎ落とす。そんな潔いCMになっています。広告は何のために行うか＝印象付けるため、購入させるためという広告の基本に徹底的に忠実な作りになっているんですね。

### インサイトは怒り

インサイトとは「人を動かす隠れた心理」のことです。消費者自身も気づいていない無意識の心理ですが、認識すれば行動を起こすというもの。ハズキルーペのインサイトは渡辺謙さんが叫んでいる「世の中の文字は小さくて見えない！」という怒りです。年齢を重ねるとしょうがなく受け入れてきたけれどそこにあるイライラした気持ち。そんな言葉にもしない消費者の気持ちをきちんと表現することで、需要を喚起し累計販売数が500万本を超えたのだそうです。多くのモノにあふれている現代においては、「需要からモノを作る」のではなく「需要から作り出す」ことが求められるようになりました。そのヒントとなるのがインサイトの考え方です。

### ターゲットを徐々に変更

もともとCMに最初に起用されたのは石坂浩二さん。「お年寄りのルーペ」というイメージで60代以上のシニア層を獲得することができました。次のCMでは館ひろしさんを起用したことで購入層が50代に広がり、渡辺謙さんの起用により40代、30代まで広がってきたそうです。そして、現在のバージョンでは20代、30代の若手を起用しています。戦略的に(しかもさりげなく)ターゲットを広げていることに感心しました。さらに裸眼視力が「1.0未満」の小学生の割合は32.46%と過去最高になっていることもふまえ、全世代にルーペのPRというのを目指しているのだそうです。全方位を目指すマーケティングは中小企業で真似するのは難しいですが、主要ターゲットだけでは必要な売上が獲得できない場合などセカンドターゲットを設定することもおすすめしたいです。

### CMからの導線

ハズキルーペは体感型商品であるため売上の98%はリアル店舗によるもの。私の身近では本屋で見つけました。このPRの仕方もなかなか、本の棚ごとにしつこいくらい小さなPOPが貼ってあり、まさに店頭でもCMと同じくらい刷り込みをされます。(購入したい場合はレジにサンプルが置いてあり、レジで購入となります)本屋とルーペ、これはなかなかうまい戦略だなと感じました。

ハズキルーペのHPをぜひご覧ください。ECサイトとしてもとても分かりやすく購入しやすいものになっていますよ！

Writer 小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士