

# 市場の変化で採用難に陥る 人を大事にしない企業

有効求人倍率がまた低下し、さらに採用が容易になった企業も多いはず。しかし、採用市場は変化するものなので、現状に胡坐をかいてはいけません。今回は反面教師として、リーマンショック前後で失敗した企業の実例を見ていきます。職場環境と人材に対して、何が悪かったのかを考えながら、読み進めてみてください。その上で、新型コロナウイルス感染防止対策に躍起になることの危険性もお話しします。

## 劣悪な職場環境が 人員不足を招く

前回は、有効求人倍率が急激に低下する中、採用市場がどのような変化しているのかをお伝えしました。

厚生労働省が6月末に公表した有効求人倍率は1・20倍でしたが、7月末は1・11倍と、さらに低下。そこで今回は、応募者が多数集まっていた時期に、「人材」の対応を見誤ってしまった企業の事例を紹介したいと思います。

A社は旧態依然の企業で、典型的なトップダウン型。現場に裁量権はなく、ただひたすらトップの指示を受け、それをこなしていく体質。より良くしようと業務の改善案を出そうものなら、トップから強烈な反発を食らい、時には減俸や降格といった見せしめのような罰を与えられる、まさに劣悪な職場環境でした。

店舗の知名度が高く、待遇も高水準であったため、求職者は集まりやすいはずでしたが、その職場環境は業界内でも取り沙汰されており、それを聞いた人は「いくら

条件が良くても…」と敬遠してしまう状態。

人材不足を理由に、当社にも中途採用の依頼が来ましたが、噂に聞くような職場環境では、紹介した人材も定着しそうにないと思いい、実状に踏み込んだ質問を行ったところ、まさに噂通りの回答が。

このまま紹介を始めても、双方にとって不必要な手間やコストがかかってしまうおそれが高く、職場環境の改善を訴えましたが、「自社の考えを変えるつもりはない」の一点張り。説得を続けても埒が開かないと考え、やむなく紹介を控えることにしました。

## 買い手市場の中で 組織は腐っていった…

A社は、広告費用を存分に使い、多くのチャネルを活用して、求人を見つけました。リーマンショック直後で有効求人倍率が冷え込む中、高待遇を見込める求人が少ないことも相まって、いくら悪い噂の絶えない企業と知っていても、背に腹は代えられぬと応募者が集まっていたようです。

そして、採用市場は、買い手市場から売り手市場へ。当然、転職支援サービスを利用する人のマイルドも変わっていきます。求人増加によって、「現在の職場よりも良い選択肢があるので」と考えるようになったのです。

A社の社員の方からも転職相談を複数受けましたが、慢性的な人員不足の理由を聞いて、啞然としました。

トップから無謀ともいえる数値目標が据えられ、それに伴う販促活動の指示が下され、実行に移そうとするものの、人が足りずに細部まで手が回らないとのこと。すると、不十分だった業務の質に怒り狂ったトップから、数値の不足分を補うため、接客に関する新たな指示が…。

人員不足を訴えようものなら、業務放棄とみなされ、減俸、降格処分の対象に。もはや、その処分をわざともらうことで、退職理由を自らつくり出そうとする社員が現れるほどに、組織は腐っていたようです。

こんな状況で、業績が良くなるわけがありません。トップが思い



描く営業から程遠い状況を改善しようにも、人材不足によつてそのスピードは遅く、そうこうしているうちに競合店舗に顧客を取られ、売り上げは低迷。これに怒り狂うトップが、さらに現場と軋轢を生むことで退職者が増え、その退職者が会社の悪評を漏らすことで、採用力が低下。

結果、店舗閉鎖にとどまらず、会社が倒産するという最悪の結末を迎えてしまったのです。

**売り手市場になると、社員は競合他社へ**

もし、応募者が集まりやすい買い手市場のうちに、社員が定着する基盤をつくり上げていれば、少なくとも退職者は減っていたはず。売り手市場になったときに人材不足となり、それが営業不振につながり、立て直しができないまま店舗閉鎖や企業倒産に至ったケースは、A社以外にいくつも知っています。

買い手市場であれば、今回のような採用手法で組織が運営できていたとしても、売り手市場になれば、採用を競合する店舗も増えることで、自社が採用できる人数が減ります。さらに、競合他社が採

用を始めることで、不安を抱えながら働いていた社員は、多くの求人情報を目にし、転職を考えるようになり、自然退職が増。人材が枯渇するというわけです。

**コロナ対策と同等に 人事トラブルの回避を**

昨今は、新型コロナウイルスの感染防止対策の徹底に励んでいる企業が多いはず。同時に、稼働低下によつて売り上げが下がり、やむなく人件費削減に取り組みされている店舗も多いと思います。

一方、スタッフはコロナ対策の清掃や除菌、接客の細やかな配慮と、オペレーションの工数が増加。それが常態化してきたことによる緊張感の薄れ、人員不足による業務過多から防止対策が杜撰になり、会社がそのような状況を知っているにもかかわらず、放置することで、働く企業への信頼感を失ったという話も聞きます。

この企業姿勢は、顧客の損失だけでなく、自社の社員に不安を感じさせ、帰属意識を低下させ、売り手市場へ変わったときに人材流出を引き起こす原因となる危険性を内包しているといえるでしょう。人事に関連するトラブルは、



高田堅一 (しまだ・けんいち)  
埼玉県出身。大学卒業後、バック・エックスに入社し、人材紹介事業を10年以上経験。国家資格キャリアコンサルタントを取得。これまでに2000人以上の支援を行う。相談者満足度No.1のアドバイザー。

表面化したときにはすでに手遅れというケースがほとんどです。

コロナによつて緊急、かつ優先的に取り組まなければならない課題は多いと思います。しかし、採用市場が変わった途端に起き得る大きな課題を抱えないよう、社員とのコミュニケーションを密に取ることで実態を知り、その問題に向き合うことで未然にトラブルを回避することも、重要なのではないのでしょうか。