

9月号 ごあいさつ

人手不足を乗り切る「発想の転換」経営

～ 限られた人材で最大の成果を生み出す ～

株式会社 山西 あすなろ会相談役 西 垣 洋 一
代表取締役会長

人手不足を乗り切るために「発想の転換」を！

近年、多くの企業で人手不足が深刻化し、地方や都市部を問わず採用競争は激化の一途をたどっています。退職者の補充も、新規事業の立ち上げも人材がおらず、求人を出しても応募すらないというのが偽らざる実態です。「新しい人が入るまで」と現場に我慢をさせ続ければ、負担が蓄積し、人材が見つかる前にさらなる離職を招くという悪循環に陥りかねません。だからこそ、現場から人手不足の声が上がった際には、その業務を「これまでと同じ形・同じ量で続けることに価値があるのか」という点を、いま一度問い直すことが必要不可欠となります。

例えば、スーパーやコンビニなどの小売業におけるセルフレジの急速な普及は、「レジでの接客」が必ずしも顧客にとっての絶対的な価値ではなかったという気づきをもたらしました。このように、私たちが提供している価値の中で「本当に大切にすべきものは何か」を見つめ直すことで、人員の補充に頼らない以下の2つの新しい考え方が見えてきます。

- ① 人員のやりくりに依存する組織の在り方から脱却し、現在いる社員のアウトプットを最大化できる組織をつくる
- ② 業務のムダを見直しながら、ITやシステムを活用し、自動化・仕組み化を推進して少ない人数でも業務が回るようにする

適材適所×能力発揮で組織の力を高める！ - レバレッジ型組織への転換

人材の力を最大化するアプローチとして『レバレッジ型組織への転換』が提唱されています。これは、「てこの原理」を意味し、限られた人員や少ない労力で最大の効果を生み出すことを指します。具体的には、社員一人ひとりの特性を踏まえて役割を最適に設計し、少数精鋭であってもより大きな成果を生み出す体制づくりを目指すものです。このように社員のポテンシャルや能力にフォーカスした組織デザインを行うことで、限られたリソースの中でもアウトプットを最大化させることが可能になると言われています（右図① 参照）。

さらに、単に役割を当てはめるだけでなく、社員の内発的な意欲やポテンシャルを引き出すことも欠かせません。報酬や評価といった「外発的動機付け」だけではなく、興味関心、やりがい、達成感といった「内発的動機付け」も重要です。心理学用語で言う「心理的所有感」を高め、会社や仕事を自分事として捉えてもらうことで、より深い関与や積極的な貢献意欲が生まれます。社員が「この場所は自分のものである」という当事者意識を持ち、働きがいのある職場環境を築くことこそが、個々のエネルギーを最大限に解き放つ強力な動機付けとなります。

「心理的所有感」を醸成するための3つのアプローチ

この「心理的所有感」を醸成するための源泉となるのが、「知識情報」「統制意識」「投資意識」の3つの要素です（右図② 参照）。これら3つのアプローチで心理的所有感を高めれば、社員は「この会社に貢献しよう」と自発的に考え、能力をより発揮してくれるようになります。

- 「知識情報」… 創業ストーリーや顧客とのエピソードなどの情報を伝える
- 「統制意識」… 社員の意見を取り入れた業務改善。主体的にかかわれる機会をつくる
- 「投資意識」… 仕事に注いだ努力を認識し、フィードバック。ふさわしい評価と報酬

当社としても、こうした変化の激しい時代において、社員一人ひとりが強みを存分に発揮し、自律的に活躍できる組織づくりを構築しています。限られたリソースの中でも、組織全体の力を最大化し、持続可能な成長を実現できるよう全社員一丸となって取り組んでまいります。

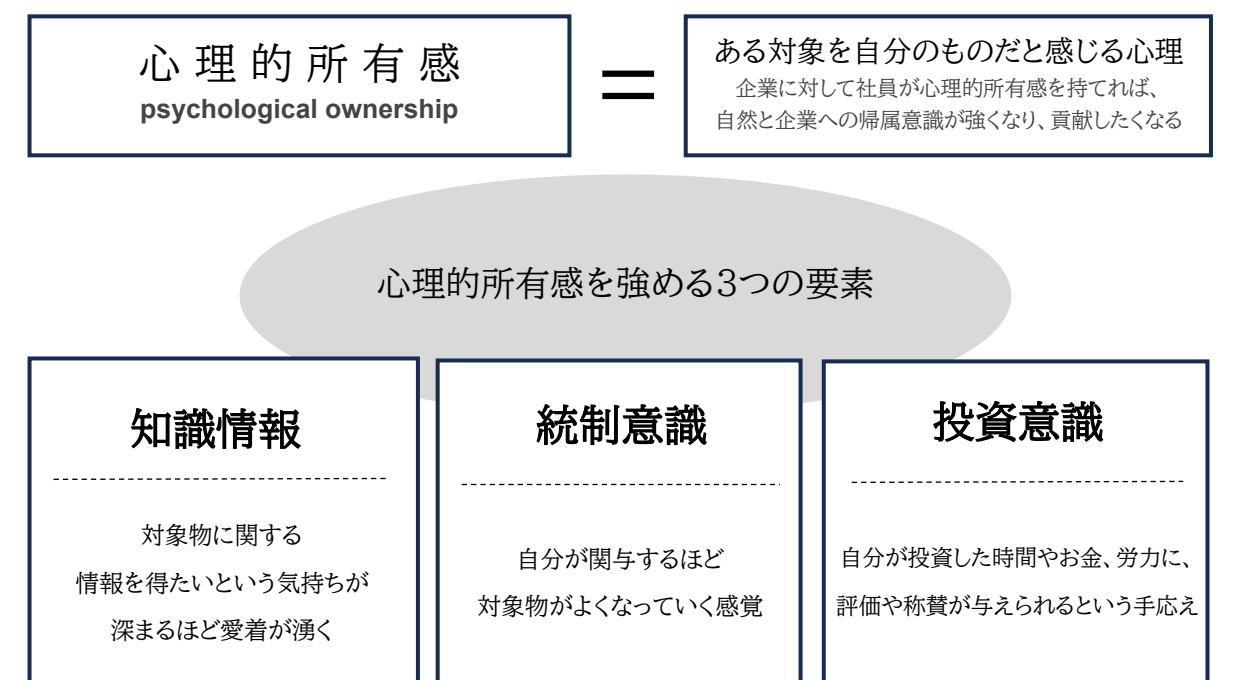
2026年9月吉日

（図①）レバレッジ型組織とそうでない組織の違い



参考：SQUET 2026年4月 上林周平氏 『個人の能力を最大限発揮させる組織と働き方』より

（図②）社員に育てたい心理的所有感



参考：SQUET 2026年4月 上林周平氏 『個人の能力を最大限発揮させる組織と働き方』より