

日本総合研究所 上席主任研究員

青木 昌一



かつて、バブル真つただ中の1980年代後半から90年代初めにかけて、人手不足がうたわれたことがあった。この企業も新卒採用枠を拡大し、あるいは中途社員募集に躍起になり、新聞の求人欄や求人雑誌には名立たる企業の募集広告が掲載されていた。

大卒の新入社員に軽自動車を手配するといった、今では到底考えられないような施策を打って出る企業も登場して話題になった。そして今一。外食チェーンでは、人手が足りず、閉店を余儀なくされる店舗が目立ち始めた。ニュースでは伝えられ、事実、筆者の地元近郊の店舗でも閉店しているところが出ています。また、これまで、パート、アルバイトとして活用してきた人材を正

羅針盤

社員に転換し、流出に歯止めを掛けようとする動きも広まりつつある。当時と今では、何が違うのか。

業種間格差が顕著

当時は、とにかく業種を問わず人手不足であり、89年の有効求人倍率が1.25倍、90年と91年が1.40倍であった。対して、2014年1~3月の有効求人倍率は1.11倍である(厚生労働省「職業安定業務統計」より)。バブル期には給与の相場も高くなり、例えば、当時筆者も何度か入ったことのある某ラーメン屋では、「月給40万円で募集」という記事が雑誌に取り上げられ、話題になったこともある。

現在、アベノミクスに端を発した経済状況により、人手不足が再び企業の人事担当者の頭を悩ませ始めている。しかし、注意して見てみると、当時とは若干、様子の異なるのが見て取れる。求人

倍率で見た場合に、業種間格差が極めて顕著である。13年12月時点で、「輸送・機械運転の職業」1.62倍、「建設・採掘の職業」3.03倍、「介護関連」2.26倍、「サービスの職業」2.03倍といった有効求人倍率を記録している。これに対して、「事務的職業」は0.29倍でしかない(厚生労働省職業安定局「雇用失業情勢」より)。

少子高齢化が認識され始めた頃、団塊の世代が定年を迎えた以降に景気が浮上すれば、このような状況が訪れるであろうことは既に予想されていた(図)。ただ、景気回復と若干のタイムラグがあったことで、あまり目立つことが無かった。

ではなぜ、ある特定の分野にだけ人手不足が偏ってしまっているのか。このことは、産業構造の変化と無縁ではない。現在、人手不足に直面している企業の中には、パート、アルバイトなどの非正社員かつ比較的賃金水準の低い人材に依存している。特に、ここ20年くらいで、介護関連や、サービスの職業に分類される外食産業、コンビニエンスストアのチェーン展開は、著しい労働力の需要を生み出している。

ところが、通常、人は安定的で雇用が確保されている正社員を志向するケースが多く、給料の安い仕事より、できるだけ給料の高い仕事を求める。また、一般的には、パート、アルバイトよりも正社員として身分が保証されている仕事を望む。

例えば、先ほど引き合いに出した外食産業を例に取ると、苦戦が伝えられる企業では、正社員ではなく、パート、アルバイトが主な戦力であるケースが多い。そのパート、アルバイトは、学生や主婦ばかりではなく、正社員として就職しなかった、あるいはしたくともできなかった、いわゆるフリーターが中心のところも数多い。

ところが、少子高齢化に伴う労働人口の減少に加え、景気の上昇に伴って労働需要が膨らみ始めたことから、これからフリーターにこれまで閉ざされてきた正社員としての道が開かれ始めてきた。同時に、要員獲得に向けて競合企業が時給を一気に引き上げ始めている。しかし、それでも、必要人員を確保できずに苦慮している一と言われている。

定着と採用を促進

例えば20年後に、現段階でこの世に存在している人の数

かに会社や業種に不向きな人材も少なからずいる一と考えられることから、採用担当者には人材を峻別(しゅんべつ)できる目を養い、優秀かつ簡単に辞めていけない人材を採用しなければならぬ。また、リテンションと言っても、いったん「辞めよう」と決めた人の引き留めは極めて難しい。なぜなら、そういう意思決定を行うプロセスにおいて、家族との相談を済ませていたり、次の職場を決めてしまったりしているからである。同時に、心も既に次の職場に移ってしまっている。

一度、退職の意志を会社に表明してしまった人は、今の会社にとどまることに対するモチベーションが大きく減退している。仮に残ったとしても、戦力として、それまでと同じようなパフォーマンスを期待することは難しい。従って、そうなる前に何らかの手立てを施す必要がある。

人が退職を決断する理由はいくつかある。①仕事がきつ、このままでは健康を害しそうだ②入ってみたものの、自分の志向とは合わなかった③給料が安く、頑張っても報われない④将来、この会社では自分が日の目を見ることは難しい⑤自分の意見がほとんど通らない⑥上司や同僚とうまく関係がうまくいかない一など。

人手不足下の人事戦略

人材特性生かし戦力化

以上に労働人口を増やすことはできない。そのように考えると、戦略は大きく分けて二つ。守りと攻めである。

守りの戦略とは何か。ここで言う守りの戦略は、今いる戦力を社外に流出させない、すなわちリテンションである。業種や職種でバリエーションはあるが、物流系の仕事の場合、新卒者の3年以内の離職率は25%弱である(表)。

この離職率を少しでも引き下げることができれば、コスト的にも業務的にも企業の負担は軽くなる。ただし、明ら

表 新規大卒者の産業別3年後の離職率

業種	09年度卒	10年度卒
鉱業、採石業、砂利採取業	6.1%	13.6%
建設業	27.6%	27.6%
製造業	15.6%	17.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	7.4%	8.8%
情報通信業	25.1%	22.6%
運輸業、郵便業	20.8%	23.1%
卸売業	26.8%	27.9%
小売業	35.8%	37.7%
金融・保険業	18.9%	19.6%
不動産業、物品賃貸業	38.5%	39.6%
学術研究、専門・サービス業	31.7%	32.5%
宿泊業、飲食サービス業	48.5%	51.0%
生活関連サービス業、娯楽業	45.0%	45.4%
教育、学習支援業	48.8%	48.9%
医療、福祉	38.6%	37.7%
複合サービス業	16.4%	18.5%
サービス業(他に分類されないもの)	33.9%	36.5%
その他	59.5%	68.4%

(注)厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料一覧」を参考に、日本総研作成

退職決断前に手立て

成長実感得られる会社

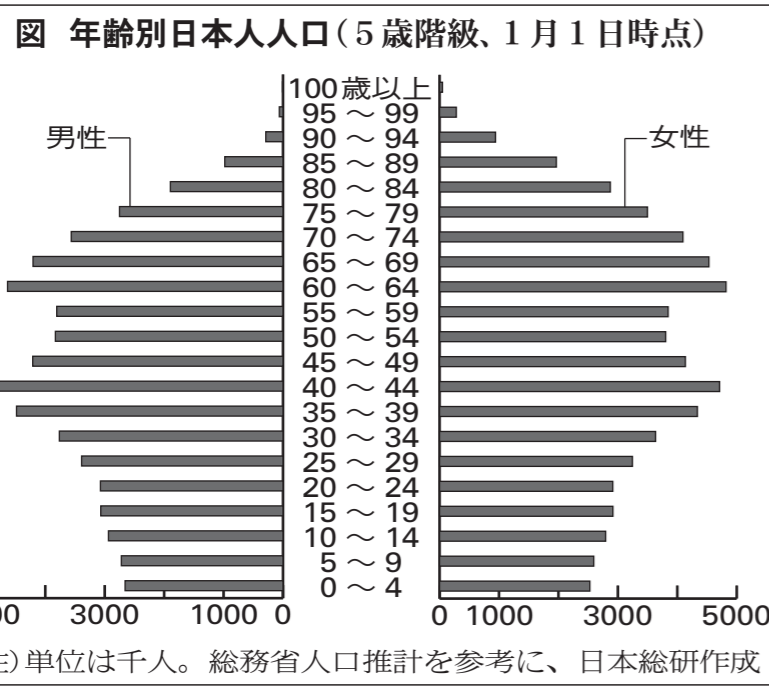
働いていない人には、どのような人がいるのか。例えば、専業主婦あるいは専業主夫として家庭に入っている人。そして、リタイアして現役を退いた人。更には、何らかの事情で職を失った人や、新卒の時に就職の機会を逃してしまった若者などが考えられる。若者の場合は、フリー

の方が、タクシードライバーの客や荷物を運んでいく客先への如才な対応で、好感をもたらし、多くの知識やスキルが磨かれ、成長実感を得られるような仕事の与え方やキャリアパスを提示することが、今以上に大切になる。更に、働けば会社がその働きに応えてくれる一と実感できるように、体系だった評価・給与の仕組みを整備することも、働く人にとって魅力的な会社と見られる条件となる。

その上で、高い業績を維持し、社員が安心して働くことができる企業であり続けることが、何よりも大切ではないか。

キャリアパス提示

こういった人員確保の施策は、決して硬直的にはできない。景気は常に変動するからである。しかし一方で、社員を会社の都合のみで節操無く増やしたり減らしたりを繰り返すようでは、優秀な人材から敬遠され、いずれ見切られる時がやってくるだろう。そうならないために、会社の中で働き続けることで、自分の知識やスキルが磨かれ、成長実感を得られるような仕事の与え方やキャリアパスを提示することが、今以上に大切になる。更に、働けば会社がその働きに応えてくれる一と実感できるように、体系だった評価・給与の仕組みを整備することも、働く人にとって魅力的な会社と見られる条件となる。



あおき・まさかず 広島大学経済学部卒業。不動産会社にて人事部門、関係会社管理部門で勤務した後、日本総合研究所入社。人事コンサルタントとして、一貫して人事制度設計支援、人事戦略構築支援に従事。