

人手不足にどう対応するか～5つの処方箋

株式会社日本総合研究所 副理事長 湯元健治

1. はじめに

日本経済の回復傾向が明確化する中で、深刻な人手不足が続いている。この問題は、マクロ的に需要が拡大しても労働供給が追いつかない形で、成長の制約要因が大きく顕在化している可能性を示すだけでなく、ミクロ面では人手不足が企業経営にとっても極めて深刻な課題になっていることを如実に表している。本稿では、マクロの景気動向を概観した後、労働需給のひっ迫度合いがバブル期と比較してどれくらい厳しいのかを検証した上で、企業が人手不足にいかに対応すべきなのか、合わせて、そうした対応の持続可能性について論じたい。

2. 回復傾向が明確化する日本経済

日本経済は、昨年春以降、緩やかな回復が続いてきたが、今年に入って回復傾向が一段と明確化している。本年4～6月期の実質GDP成長率は、年率2.5%(改定値)と1～3月期(同1.2%)を上回り、6四半期連続のプラス成長となった。設備投資の下方修正を主因に、速報値(同4.0%)からは下方修正されたものの、6四半期連続のプラス成長は実に11年振りのことだ。内容的にも、個人消費(同3.4%)、住宅投資(同5.1%)、公共投資(同26.1%)が大きく増加し、内需主導の好ましい成長パターンとなっている。米国を中心とする世界経済の回復が輸出の増加につながり、企業収益の拡大、雇用者所得の増加を通じて個人消費に波及し始めている。公共投資の寄与度(年率1.1%)が大きいとはいえ、これを除いても同1.4%と潜在成長率を上回る成長となっている。

この意味するところは、需給ギャップが0.5%とプラス幅を拡大していることにある。7月のコア消費者物価は、0.6%、エネルギーを除くコアコアCPIは0.1%と物価上昇圧力はなお弱いが、このまま需給ギャップのプラス幅拡大が続けば、ジリジリと上昇圧力が高まっていく水域にきていることは間違いない。他方で、バブル期にも匹敵する人手不足が続く中で、潜在的な賃金上昇圧力も強まっていく方向にある。ただし、現時点では物価も賃金も明確に上昇する気配は見られない(詳しくは、湯元健治の視点「深刻な人手不足なのに賃金が上がらない5つの理由」2017.8.8 参照)。潜在成長率は0.5%以下に落ち込んでいた状況から、足元では1.0%にまで回復しているが、それでも、アベノミクスの成長率目標(実質2.0%、名目3.0%)の半分にとどまっており、景気の本格回復への道のりは、なお遠いといえよう。

3. 労働需給の引き締めり度合いは、職種・業種・企業規模で偏り

現在の労働需給の引き締めりの度合いは、バブル期に匹敵するといわれるが、以下、その中身を詳細に検討してみよう。まず、2017年7月の完全失業率は2.8%と1994年6月以来、23年振りの低水準にある。バブル期のピークである1990年は概ね2%強の低水準にあり、現在の水準はバブル期と比べれば、相対的に高い。しかし、年齢、地域、職種などのミスマッチに伴う失業率である構造的な失業率のレベルは、バブル期よりも高い可能性があり、

現在の人手不足がバブル期よりはましとの結論を出すのは早計だ。何よりも、雇用失業率と欠員率を用いた UV 分析から導かれる均衡失業率は、3%台半ばと言われてきたが、現在のレベルはこの水準を優に下回っている。また、現在の水準は、完全雇用レベルともいわれるが、筆者は、なおいくばくかの低下余地が存在すると思う。年齢階層別に失業率をみた場合、15~24 歳が 4.9%、25~34 歳が 4.0%と、若年層の失業率がバブル期を上回っている。とくに、25~34 歳の失業率はバブル期には 2%台前半にあったことを考えると、失業率の低下余地はまだあると判断される。

一方、有効求人倍率でみるとどうか。7 月の水準は 1.52 倍とバブル期(1.4 台)はおろか、1972 年 4 月(1.53 倍)以来、43 年 5 ヶ月振りの高水準にある。しかし、正規社員とパートなど非正規社員に分けてみると、パートが 1.80 倍に対して、正規社員は、1.01 倍とようやく 1 倍を上回ったに過ぎない。この点を考えると、現在の人手不足状態は、バブル期を凌駕しているとまでは言いにくい。また、職業別に有効求人倍率をみると、水準が著しく高いのは、保安(7.25 倍)、医師・薬剤師(5.28 倍)、建築・土木・測量技術者(5.00 倍)、接客・給仕(3.76 倍)、介護(3.56 倍)、運輸・郵便(3.41 倍)など、総じて低賃金の特定職業に偏っており、全般的な人手不足とまでは言えない状況にある。さらに、リクルートワークス研究所の大卒求人倍率調査(2018 年卒)をみると、全体の求人倍率が 1.78 倍に対して、従業員 300 人未満の中堅・中小企業の求人倍率は 6.45 倍と前年(4.16 倍)から大幅に上昇。他方で、従業員 5,000 人以上の大企業は 0.39 倍と 1 倍未満で前年(0.59 倍)から低下するなど、人手不足問題の核心は、中堅・中小企業にあるといえよう。ちなみに、業種別でみると、流通業が 11.32 倍、建設業が 9.41 倍と製造業(2.04 倍)を大きく上回っており、業種別の偏りの大きさが浮かび上がる。

以上の状況を、日銀短観(2017 年 6 月調査)の雇用人員判断 DI(過剰-不足)でみると、全規模全産業で▲25 ポイントとバブル期には及ばないものの、バブル期に次ぐ不足超過幅となっており、製造業(▲16)よりも非製造業(▲30)、大企業(▲16)よりも中小企業(▲27)の方が、人手不足がより深刻になっていることが分かる。また、日本商工会議所が中小企業 4072 社を対象に行った調査(「人手不足等への対応に関する調査」2017 年 7 月 3 日)によれば、人手が不足していると回答した企業の割合は 60.6%と全体の 6 割を超え、昨年を 5 ポイント上回っている。業種別には、宿泊・飲食(83.8%)、運輸(74.1%)、介護・看護(70.0%)、建設(67.7%)、その他サービス(64.1%)が上位を占めている。これらの業種は、主として賃金の安い非正規雇用を主体に低価格サービスを提供するビジネス・モデルを採用する企業が多いことが特徴だ。

4. 人手不足にいかに対応するか~5 つの処方箋

これまで見てきたように、人手不足はバブル期並み(経済財政白書)に深刻な状況となっており、企業経営に大きな影響を与える懸念が大きい。この先、少子高齢化、人口減少が一段と深刻化すると予想される中で、いずれはバブル期を凌駕するほどに深刻な状況となり、とくに中小企業にとっては、経営の屋台骨を揺るがしかねない大問題に発展するリスクが高い。以下では、実際の企業の対応も含めて、深刻な人手不足への対応として 5 つの処方箋を示そう。

第 1 は、サービス内容の縮小だ。これは、外食、小売、運輸などの業種ですでにみられている現象だが、顧客離れや収益機会を逸するリスクを取っていることに留意が必要だ。例えば、ファミリーレストランなどの外食業界では、24 時間営業の廃止など営業時間短縮策を打ち出している。すかいらーくでは、深夜 2～5 時に営業している 987 店舗のうち 8 割を深夜 2 時閉店、7 時開店にして人手不足に対応。ロイヤルホストも 24 時間営業を完全に廃止した。小売業界でも、ルミネが 8 割の店舗で閉店時間を 30 分早めたほか、イオンでは 7 割の店舗の営業時間を 1 時間短縮。宅配業界では、ヤマト運輸が正午から午後 2 時までの時間帯指定配達を中止するとともに、再配達時間の短縮に踏み切った。また、アマゾンの提供する即日配送サービスからも撤退を表明する一方で、人件費の増加に対応して 27 年振りに宅配便料金の値上げに踏み切っている。こうした措置は、やむに已まれぬ対応とはいえ、サービスの質の低下による顧客離れを招けば、元も子もない。今後とも構造的な人手不足が続く中で、いずれ限界に直面することは避けられないだろう。

第 2 は、従業員の処遇改善や賃金の引き上げによる対応だ。パートの時給は前年比 3.1%も上昇、とくに三大都市圏のアルバイト・パート募集の平均時給は 1,000 円を突破しており、パート・アルバイトを主体に雇用する企業は、人件費コストの増加に直面している。こうした中で、すき家は、主婦のパート・アルバイトを主な対象として、勤務する地域や店舗の限定が可能な契約社員へと昇格できる制度を導入した。企業の福利厚生をサポートするベネフィット・ワンでは、パートやアルバイトのモチベーションを向上させるため、「ポイント制インセンティブ」というユニークなプログラムを提供。ポイントをどんどん貯めることで付与数に応じて 1 万 7,000 メニューの中から様々な商品がもらえる仕組みを導入している。上述した営業時間の短縮も、従業員の過重労働に対して配慮し企業イメージを向上させるための方策と見方もできる。これからは、顧客満足度だけでなく、従業員満足度を高められない企業は生き残れないことを銘記すべきだろう。

第 3 は、省力化投資、IT 投資、ロボット導入などによる生産性引き上げだ。代表的なものは、スーパーなどのセルフレジ導入や飲食・小売業界の仕入れ商品の自動発注システム、タッチパネルによるセルフ注文システムなどの導入だ。このほか、アマゾンやニトリなどは、運搬ロボットの導入により、無人自動倉庫を実現している。日本ユニシスは、ヤマダ電機の店舗で、ロボットによる在庫最適化や売価チェック、来店客への商品提案を実現する自律移動型サービスロボットの実証実験を開始した。また、バディネットは、Wi-Fi センサーと AI(人工知能)を活用した店舗向け行動解析サービス「フロー・コックピット」を開発、顧客のリピート率、来店スパン、滞在時間などの情報を自動収集し、本部の店舗管理業務を半減させるシステムを開発・販売している。リクルート・ジョブズでは、短時間しか働けない従業員が増えて作成しづらくなったチェーン店などの勤務シフトをオンライン上で管理するシステムを販売している。さらに、間接部門の業務自動化により生産性を 2 倍に引き上げる RPA(Robotic Process Automation)の導入も一大ブームとなる兆しが出てきている。

第 4 は、女性、高齢者、外国人労働者の活用だ。前述した日本商工会議所の調査では、人員が充足できない理由として、「募集しても応募がなかった」が 63.4%と第 1 位にあげられているが、人材募集広告の手段として女性や若者に対しては、スマホによる求人広告などの工夫が必要だ。最近では飲食店専用のスマホ採用アプリも登場しており、様々な媒体を活用する必要がある。また、ロイヤルホストのように、子育て中の女性を採用するため、独自のベビーシッター制度を設けた企業もある。高齢者の活用では、スーパーのサミットが定年退職したパート社員をアルバイトとして再雇用する場合の年齢上限を 70 歳から 75 歳に引き上げた。同様に、食品スーパーのマルエツでは、70 歳以上のパート社員も健康などを条件に継続雇用する制度を導入している。さらに、地域スーパーのヤオコーでは、外国人技能実習制度を活用して、中国、ベトナム、スリランカから 60 名の実習生を採用、2018 年度末までに 200 名に増やす計画だ。吉野家ではグローバル展開を視野に外国人留学生の活用を積極化させている。深刻な人手不足の現実と直面し、企業は考えられるあらゆる方策を実行に移しており、こうした流れはさらに加速するだろう。

第 5 は、働き方改革とビジネス・モデルの変革だ。第 1 から第 4 までの対応策は、現段階で出来る短期的な対応策だが、いずれも収益機会の逸失やコストの増大という問題と直面するという意味で、中長期的な観点からの抜本策ではない。人手不足の業界に共通するのは、労働環境が劣悪で採用難や離職率が高く、賃金が低い非正規雇用主体のビジネス・モデルを採用していることだ。したがって、抜本的な人手不足対策とは、働き方改革の徹底により労働環境を改善すると同時に生産性を引き上げることに帰着する。また、賃金を上げ、従業員の処遇を改善するためには、低賃金ビジネス・モデルを脱却すべく、ビジネス・モデルの変革を図ることが不可欠だ。

いくつかの先進事例を上げよう。居酒屋・レストランを中心に全国展開するコロワイドは、1 週間の労働時間を最短 20 時間とする短時間正社員制度を導入、社員の事情に合わせて働き方の選択肢を広げ、一般社員やアルバイトから限定正社員に転換でき、中途採用でも選択可能とした。すかいらーくは、その日の繁閑に応じて 1 日の労働時間を 4 時間から 12 時間までの 5 つのパターンから自由に選べる制度を導入、組み合わせ方によって週休 4 日も可能となるという。吉野家も労働時間を自由に設定できる地域限定社員制度を導入している。

低価格サービスから脱却するビジネス・モデルの転換は、容易ではない。ヤマト運輸のように信頼と実績のある企業は、サービスを縮小させて値上げしても、簡単に消費者が見放すことはない。(株)俺の、バリアンリゾートなど消費者に最大限の満足を提供しつつ、客単価と回転率や稼働率を同時に引き上げることで収益を確保する新たなビジネス・モデルも登場し始めている。不足する労働者を確保するために、一般人を副業として働かせるウーバー型ビジネス・モデルも登場。配車サービスで有名なウーバーは、複数のレストランと提携して、フードデリバリー(出前)ビジネスに参入、労働者はネットを通じて集めたパートナー配達員と呼ばれる一般人だ。また、アマゾンも、ネット上で募った一般人の配達員を使って、書籍、その他の配達を行う Amazon Flex というサービスを米国のシアトルなどの諸都市で実施している。このサービスは人手不足が深刻な日本でも早晩導入される可能性が高いだろう。さらに、

おてつだいネットワークスは、スマホの GPS 機能を活用して、「近くにおいて働ける」ワーカーに募集メールを配信するサービスを提供、登録人数は 20 代を中心に 40 万人を超えるという。

5. おわりに

安倍政権が音頭を取って実施している働き方改革は、長時間労働の是正という規制強化が含まれるが、中小企業にとっては、同一労働・同一賃金や最低賃金の引き上げも含めて、人件費コストの増加にどう対応するかが問われることになる。結局のところ、既存のビジネス・モデルの変革に果敢に取り組み、業界の常識を打ち破り、生産性を飛躍的に引き上げられるかどうか、これからの企業の生き残りを左右することは間違いない。政策面でもそうした企業を側面から支援する発想転換が求められる。

(2017.9.12)