

組織・人事支援の最前線

第1章

中小企業の人手不足問題への対応策

生産性向上が先か、賃上げが先か

開本 浩矢

大阪大学大学院経済学研究科経営学系専攻教授



令和4年版「高齢社会白書」(内閣府)によると、少子化の進展で生産年齢人口(15歳から64歳)は1995年をピークに減少を続け、2050年には5,275万人と2021年時点から約3割、減少することが指摘されている。今後、わが国は一貫して人手不足と向き合う必要がある。

帝国データバンクの調査によれば、人手不足を原因とする倒産件数は、新型コロナ禍までは年を追うごとに増加していた。コロナ禍でいったんは減少したものの、2023年以降再び増加が予想される。特に労働集約型の産業(運輸、建設、介護・看護など)では、その傾向が強いといえる。

こうした環境下、大企業に比べると相対的に処遇や福利厚生の点で見劣りが否めない中小企業にとって、人手不足問題はより深刻である。

本稿では、中小企業の人手不足に対応する方策について述べていく。

1 人手不足解消のブルーオーシャン

(1) シニア層というブルーオーシャン

人手不足に対する第1は、高齢者の活用である。65歳までの定年延長または雇用維持が企業に求められるようになり、特に60歳以降の人材活用は多くの企業にとって課題となっている。65歳ま

での雇用維持を求められる企業の大部分は、嘱託や契約という形での対応を図っている。すなわち、60歳以降の従業員は、報酬の切り下げと業務の転換という大きな変化に直面する。

ここに、中小企業の人手不足解消の第1のブルーオーシャンが潜んではいないだろうか。大企業で活躍した60歳以降の従業員が嘱託や契約に切り替わるタイミングをとらえて、彼らに転職のオファーを行うのである。

大企業から中小企業への転職は仕事の面白さや責任感などが増大する一方で、処遇は低下する。ところが、60歳以降の処遇が下がるタイミングであれば、そのデメリットの影響はかなり軽減できる。健康寿命が伸びている現状から、60歳以降もそれまで同様にバリバリ働きたいシニア層は一定程度、存在すると予想される。

大企業で活躍するシニア層が中小企業で新たな活躍の場を得られれば、本人の働きがいやウェルビーイングにつながるだけでなく、中小企業にノウハウや経験の移転が円滑に進むという効果も期待できる。

(2) 女性というブルーオーシャン

以前に比べると、いわゆるM字型カーブの凹みは弱まり、女性の就業率は高まっている。一方

で、就業率が落ち込む年齢層での就業形態は、正規従業員よりも非正規従業員(パートやアルバイト)が多くなっている。つまり、出産や育児による離職という現象は近年弱まっている一方で、出産や育児からの復職の場面では離職前の職務に復帰するのではなく、別の職場での短時間かつ低賃金での雇用形態を選択する傾向がみられる。

社会保障制度による制約もあり、あえて非正規・短時間勤務を選択する女性もいる。だが、「出産・育児前と同様にフルタイムで勤務したい」、「離職前の職務での経験や知識を復職後も活用したい」という女性の潜在ニーズには十分に答えられていないともいえる。

人手不足で悩める企業にとっては、新卒採用での女性従業員の獲得は他社との激しい競争に陥るため、レッドオーシャンである。しかし、フルタイムで活躍したい復職予備軍の女性にターゲットを絞ることは、相対的に競争が少ないブルーオーシャンとなる。

また、すでに女性従業員がいる企業であれば、彼らに活躍の機会を提供することも人手不足解消に有効である。昨今、男性従業員の昇進意欲の低下が問題視されるが、相対的に女性従業員の昇進意欲は高い。そうであれば、女性従業員により上位の職位にチャレンジしてもらい、非正規雇用から正規雇用へチャレンジしてもらうことは生産性向上を通じた人手不足解消につながる。

女性従業員の新規開拓だけでなく、今いる従業員のステップアップもブルーオーシャン戦略ととらえる発想が大事である。

(3) 外国人というブルーオーシャン

わが国の出入国管理や移民政策は、依然として外国人に対してオープンとはいえない。技能実習生制度や特定技能1号・2号といった在留資格は拡大されているものの、2022年6月時点で87,000人と少数であるばかりか、多数の競合他社がいるという意味でレッドオーシャンである。

コロナ禍による一時的な減少があるものの、外国人留学生は2019年時点で年間31万人である。大学、高等専門学校、語学学校とさまざまな教育機関への留学生が含まれているが、2022年のわが国の18歳人口が112万人であることを鑑みれば、かなりの規模であることは間違いない。

外国人留学生は在留資格が留学であるため、フルタイムでの労働はできないが、一定時間のアルバイトやパートは積極的に行っており、非正規雇用の現場では貴重な人材となっている。また、彼らの卒業・修了後の進路希望をみると、かなりの割合で日本での就職を希望し、かつ実際に就職している。たとえば、2020年調査によると大卒の留学生のうち32.4%、短大卒の56.4%が日本で就職している。

一方、彼らの多くは日本的な就職活動に不慣れなため、希望の企業に巡り合うことに困難を感じている。そこにオファーすることで、新たな従業員確保のブルーオーシャンが見えてくるだろう。

ここまで高齢者、女性、外国人という3つの人材供給源を紹介してきた。いずれも目新しい人材供給源ではないが、それぞれ視点を変えることでレッドオーシャンからブルーオーシャンへ変化する可能性があることが理解できるだろう。各社の事業環境やリソースの多寡によって、3つの人材供給源のいずれが適切かは異なるが、それぞれの供給源に積極的にアプローチしてほしい。

加えて、せっかく獲得した貴重な人材が流出してしまわないように定着を促す施策にも目配りしたい。高齢者、女性、外国人を獲得することで、社内のダイバーシティは確実に高まる。こうした属性の多様性の拡大はままとまりのなさやマネジメントの難しさから、かえって生産性の低下を招きがちである。

ダイバーシティの拡大とともに働き方改革を進めることで、多様な人材が活躍できる環境を整備する必要がある。長時間労働のままでは、彼らの活躍は難しい。ワークライフバランス、文化的背