

# 変貌する人材マネジメント

## 労働力人口の減少にどう対応するか



人手不足感が広がっている。最近の人手不足の背景には景気が持ち直してきていることのほか、総人口の減少を上回る労働力人口の減少や仕事の内容の変化などの構造的な要因があり、人件費の上昇圧力につながることも想定されるだろう。

このため、企業では人員の充足だけでなく、経営を価値創造型へ転換し、商品やサービスの付加価値を高めることが求められているのではないだろうか。そこで、こうした課題解決に向けた2つの動きをみていこう。

このところ企業では人手不足感を強めている。特に建設や運輸、外食産業や介護などのサービス業では深刻な事態も伝えられており、人手不足やこれに伴う人件費の上昇が経営の重石になってきている。(株)東京商工リサーチの調査によると、2014年度の「後継者難」や「求人難」、「従業員退職」型などの「人手不足」関連倒産は前年度比16・0%増の311件に達している。事業承継問題の深刻化を背景に「後継者難」が272件と最も多いが、「求人難」も27件と2・4倍に増加しており、最近では人件費の上昇から資金繰りが悪化し倒産にいたるケースも発生しているという。「求人難」による倒産件数自体は多くはないが、深刻な事態に至らないまでも、人手不足によりビジネスチャンスを逃がしたり、新しい事業に進出できないなど企業の成長の足かせになっている可能性は高いのではないだろうか。そこで、最近の人手不足をめぐる動きと企業の課題について少し考えてみよう。

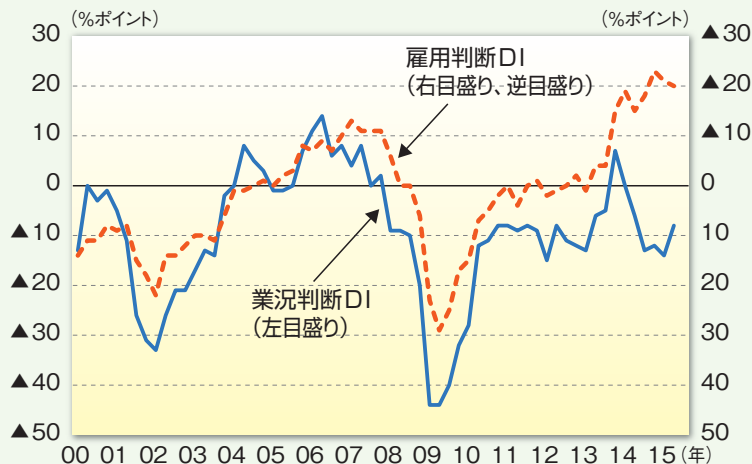
### 強まる企業の人手不足感

景気は消費税率引き上げによる一時的な後退を挟みながらも持ち直しており、景気が回復すれば人

手不足感が強まるのは自然なことであるが、最近の人手不足感は景気の水準に比べるとかなり強いと考えられる。

京都銀行と京都総合経済研究所では1993年から京都の景気動向調査「京銀サーベイ」により、企業の業況感を示す業況判断DIと人員の過不足感を示す雇用判断DIを調査している。業況判断DIとは、企業に自社の業況について「良い」、「さほど良くない(普通)」、「悪い」のどれかで答えてもらい、業況が「良い」とする企業の割合(%)から「悪い」とする企業の割合(%)を差し引いた指標で、景気の拡大局面では企業の業況が改善し業況判断DIは上昇する。一方、雇用判断DIとは、同様に雇用が「過剰」とする企業の割合(%)から「不足」とする企業の割合(%)を差し引いた指標で企業の人員の過不足感を示している。過去の動きをみると、景気の拡大期には業況判断DIは上昇し、それに並行して雇用判断DIは不足感を強めてきたが、このところ業況判断DIの改善の勢いはそれほど強くないにもかかわらず、雇用判断DIは企業が人員の不足感を強めていることを示唆している(図1)。

図1 業況判断DIと雇用判断DIの推移



(注) 雇用判断DIは逆目盛り

一方、職業安定業務統計(厚生労働省)の有効求人倍率をみると人手不足感は職種によりかなり強弱がある。有効求人倍率とはハローワークで仕事を探している人1人に対して何人分の求人があるかを示す指標で、1を上回れば人を探している企業が多く人材が逼迫していると考えられる。平成26年度の有効求人倍率は、「輸送・機械運転の職業」(1・64)や「建設・採掘の職業」(2・83)、「サービスの職業」(2・14)、

### ダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティとは「多様性」

### 構造的な人手不足

では、なぜこのような変化が起きているのか。その背景にあるのが、人口構造の変化と仕事のICT(情報通信技術)化による雇用のミスマッチである。

### 【労働力人口の減少】

まず、人口構造についてみると、日本は既に2005年ごろから人口減少社会に入っているが、それを上回るスピードで労働力人口が減少している。特に、12年以降は

団塊の世代が65歳を迎え減少のテンポが加速している。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」(2012年1月推計)によると、10年から15年まで総人口は146万人、1・1%減少するが、モノやサービスの生産する20〜64歳の人口は476万人、6・3%減少、総人口に占める比率は59・1%から56・0%へ低下。その後も、モノやサービスの需要を生み出す総人口も減少するが、それを上回るスピードで供給する世代の人口が減少すると推計されている。

### 【雇用のミスマッチ】

一方、職業安定業務統計(厚生労働省)の有効求人倍率をみると人手不足感は職種によりかなり強弱がある。有効求人倍率とはハローワークで仕事を探している人1人に対して何人分の求人があるかを示す指標で、1を上回れば人を探している企業が多く人材が逼迫していると考えられる。平成26年度の有効求人倍率は、「輸送・機械運転の職業」(1・64)や「建設・採掘の職業」(2・83)、「サービスの職業」(2・14)、

「専門的・技術的職業」(1・67)などは1をかなり上回っており逼迫感が強いが、一方で「事務的職業」(0・32)や「機械組立の職業」(0・44)は低い水準に留まっている。また、「専門的・技術的職業」のなかでも、「開発技術者」(1・60)は高いが「製造技術者」(0・41)は低い水準に留まっており、反対に「事務的職業」(0・32)のなかでも「外勤事務の職業」(2・71)は逼迫感が強い。総じてみれば、ICT化や自動化が進捗してきた職種では余剰感が強く、高度な人材や人に頼らざるをえない職種では逼迫感を強めている傾向がうかがわれる。

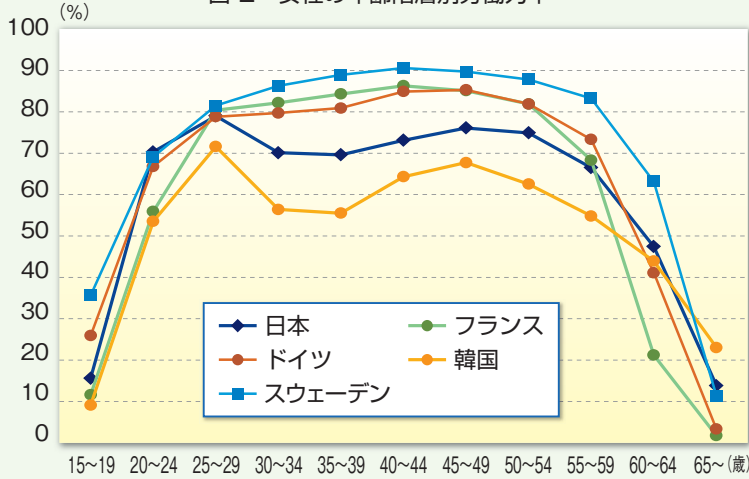
最近の人手不足はこのような構造的な背景があり、人件費の上昇圧力が強まることも予想される。このため、企業では人員を充足するだけでなく、商品やサービスの付加価値を高め経営を価値創造型へ転換することが求められているのではないだろうか。次に、こうした観点から最近の人手不足を背景とした二つの動き、ダイバーシティ・マネジメントとクラウドソーシングについてみていこう。

### 【女性の活躍推進】

そのなかでも力が入っているのが「女性の活躍推進」で、それは量だけでなく質の面でも女性がわが国最大の人材フロンティアと考えられているからだ。まず、量の面からみると「M字カーブ」問題がある。女性の年齢別就業率をグラフにするとスウェーデンやフランスでは逆U字方を描くのに対し

のことで、ダイバーシティ・マネジメントとは、「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」である。ここへきてダイバーシティ・マネジメントが注目されているのは、労働力人口の減少が表面化してきたことに加えて、企業では市場の多様化や経済のグローバル化へ適切に対応し業績の改善につなげることが求められているからだ。安倍内閣の日本再興戦略においても、ダイバーシティという表現こそ使われていないものの「女性の活躍推進」、「若者・高齢者等の活躍推進」、「外国人材の活用」が政策目標として掲げられている。

図2 女性の年齢階層別労働力率



出所：男女共同参画白書(平成26年版)をもとに作成

日本では女性の高学歴化が果も大きいとしている。

また、質の面においては、業を希望している人は60・0%にのぼっており、こうしたことから、潜在的な女性労働力は445万人にのぼると推定されている。<sup>\*1</sup> 「M字カーブ」改善のポイントとなるのがワーク・ライフ・バランスである。ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事と生活の調和」という意味であるが、仕事と生活の両立だけに留まらず、効率的で柔軟な働き方の促進による長時間労働の是正など企業における働き方の変革を意味している。ワーク・ライフ・バランスへの取り組みはコストもかかるが、働き方の変革として取り組んだ場合それを上回るメリットがある。内閣府の男女共同参画会議の試算によると、「従業員が出産を機に退職し人員を補充」したケース(a)と「従業員が就業を継続し、育児休暇を取得、時短勤務を行う」ケース(b)を比較すると、ケース(b)の方がコストがかからない。さらに、働き方の変革により従業員の定着や生産性が向上する効果も大きいとしている。

て、日本や韓国では30歳〜40歳台の女性の就業率が低く、「M字カーブ」を描く(図2)。「M字カーブ」ができるのは、日本では出産や育児を契機として離職する女性が多いためである。「就業構造基本調査」(2012年)によると、25歳から34歳の退職理由は「出産・育児のため」(44・2%)と「結婚のため」(18・7%)が大半を占めており、そのうち復職している人は26・0%に留まっている。一方、仕事には就いていないが就

業を希望している人は60・0%にのぼっており、こうしたことから、潜在的な女性労働力は445万人にのぼると推定されている。<sup>\*1</sup> 「M字カーブ」改善のポイントとなるのがワーク・ライフ・バランスである。ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事と生活の調和」という意味であるが、仕事と生活の両立だけに留まらず、効率的で柔軟な働き方の促進による長時間労働の是正など企業における働き方の変革を意味している。ワーク・ライフ・バランスへの取り組みはコストもかかるが、働き方の変革として取り組んだ場合それを上回るメリットがある。内閣府の男女共同参画会議の試算によると、「従業員が出産を機に退職し人員を補充」したケース(a)と「従業員が就業を継続し、育児休暇を取得、時短勤務を行う」ケース(b)を比較すると、ケース(b)の方がコストがかからない。さらに、働き方の変革により従業員の定着や生産性が向上する効果も大きいとしている。

また、質の面においては、日本では女性の高学歴化が果も大きいとしている。

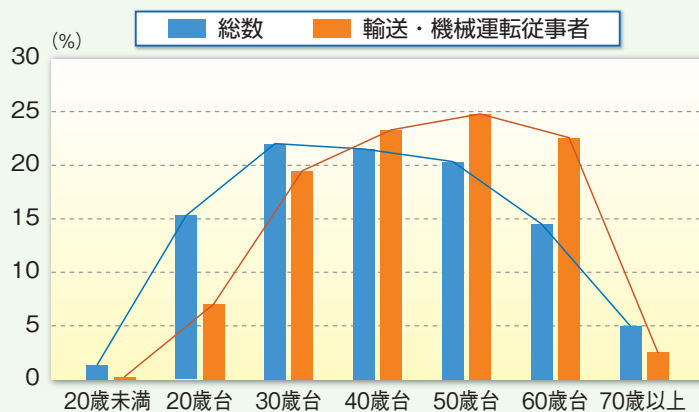
また、質の面においては、日本では女性の高学歴化が果も大きいとしている。

進む一方、管理職、役員への登用は遅れている。係長以上の管理的職業における女性の比率はOECD諸国が30%を超えているのに対して日本では11・6%ときわめて低い水準に留まっており、国際的な競争力の低下につながっているという。たとえば、日本の企業においては意思決定をしているのは大半が男性であるが、反対に消費市場においては女性の意思決定権が強い。内閣府の「男女共同参画白書」(平成22年版)によると、「耐久消費財の購入についての決定」は夫婦二人が60・4%であるが、「日常的な買い物についての決定」は74・2%が妻である。このように、同質性の高い日本の企業では、多様なニーズをビジネスに取り込めずチャンス逃していることも考えられるだろう。

【若者・高齢者の活躍推進】

高齢化が深刻化しているのが輸送関係の職種である。2010年の国勢調査によると、「輸送・機械運転」に従事する従業者の年齢構成は、50歳台が24・8%、60歳台が22・6%と50歳台以上の人が半数を占める一方、20歳台は7・0%に留まっており、高齢者

図3 輸送・機械運転従事者の年齢別構成



出所：国勢調査(2010年)をもとに作成

の退職による従業者の減少を若い世代で充足できず人材が逼迫している状況がうかがわれる(図3)。高齢化が進んでいるのは輸送関係の職種だけではない。年齢別の人口構成からすると、強弱はあるが今後幅広い職種で労働力の高齢化が進むことが予想される。一方、退職者の穴を埋める若者については、新卒者が3年で3割辞めていく状況が続いており、世代間のギャップを埋め年齢の多様性を活かす工夫が求められるのではないだろうか。

\*1 男女共同参画白書平成22年版(「M字カーブ」の解消による労働力人口の増加)

【外国人材の活用】

外国人の人材については労働力の充足というより、経済のグローバル化に対応するため高度外国人材を受け入れることが課題とされている。そのなかで語学能力が高く日本の風土にもなじんだ留学生は有望な人材である。しかし、「中小企業白書」（2015年版）によると、外国人留学生の65・0%が日本での就職を希望しているにもかかわらず、12年の留学生39千人のうち日本で就職するものは9千人、22・2%と多くはない。日本では就職する留学生が少ないのは、一つには留学生が就職活動をしているのは大企業が59・7%と大企業志向が強いことがある。一方、中小企業においても14・6%の企業が外国人労働者を「雇用したことがある」としているが、外国人労働者を採用する理由は「特に外国人であることを意識していない」（33・2%）や「優秀な人材を獲得するため」（28・5%）など一般的な理由が多い。一方、「外国との取引に関する業務を行うため」（15・1%）や「外国人としての感性を発揮してもらうため」（10・8%）、「ダイバーシティ向上のため」（1・2%）など外国人であることを活かすための理由

は少なく、企業が外国人の人材に期待する具体的なニーズを見出せていないことも影響しているものと思われる。

クラウドソーシング

このように人材不足が経営課題となるなか、2014年の「中小企業白書」ではICTを活用した「課題克服の新しい可能性」としてクラウドソーシング（クラウドソーシング）が取り上げられている。

クラウドソーシングとは、群集を意味するクラウド（crowd）と外部委託を意味するアウトソーシング（outsourcing）を組み合わせたもので、インターネットを介して不特定多数の個人に業務を委託する仕組みである。

一般的な仕組みは、仕事の発注者がクラウドソーシング・サービスを提供している事業者のウェブサイトで仕事を公募し、受注者側は仕事の内容や条件をみながら応募する。発注する仕事のやりとりや成果物の受け取りはインターネットを通じて行われるので、発注者は選択肢が広く受注者は場所や時間にとらわれず仕事をすることができ。仕事の内容は、システム開発や設計、デザインなど専門性の高いものから、写真のタグ付

け、データ入力など誰でもできるものまで幅広い。

日本でクラウドソーシング・サービスが始まったのは08年であるが、クラウドソーシングのサイトに登録している会員数は09年の5・9万人から毎年倍増し13年には91・6万人に達している。

クラウドソーシングが急速に広がっているのはメリットが大きいからだ。中小企業白書によると、メリットとして「自社に不足する経営資源の補完」をあげる企業が57・3%。そして、64・9%の企業が「必要な時にのみ発注可能」であること、そのため36・5%の企業が「当該業務を担う従業員を雇用しなくてよいこと」をあげている。そのほか、外注化による「コストの削減」（43・8%）、「質の高い成果物の受取」（54・5%）や「仕事のスピードアップ」（50・0%）など仕事の質的な面での評価も高い。

おわりに

最近ダイバーシティへの関心が高まっているのは人手不足だけでなく、多様性をもった組織ほど環境変化に対応できイノベーションを誘発するという認識が広まってきたことが背景にある。環境が変

化したとき同質な組織では組織の中で解決策を見出しにくいのが、多様な情報をもつ組織では解決策につながる情報をもつ組織では解決策につながる。クラウドソーシングについても、必要なときだけ必要な人材を使うだけでなく、外部から知識やアイデアを取り入れ、新しい製品やサービスの創出、研究開発の問題解決につながる動きもでてきている。

イノベーションの概念を提唱したシュンペーターによると、イノベーションとは生産手段や資源、労働力などを新しい仕方で結合することであり、イノベーションがあれば市場経済は均衡状態に陥り企業利潤は消滅するとしている。そして、イノベーションの類型の一つとして「新しい組織の実現」をあげている。人手不足についても人員の問題に留まらないだろう。経営環境が変化するなかで、経営資源としてのヒトとヒトとの結合、ヒトとモノとの結合をどう再構築し付加価値の創造につなげていくか。こうした課題にイノベーションの実践として取り組むことが求められているのではないだろうか。

（株）京都総合経済研究所  
チーフエコノミスト 森 秀人