

労働力
不足
社会

vol. 1

未来予測
労働力は
どれだけ
足りなくなる？



はじめに 企業も「自分ごと」として捉えるべき時が来た

帝国データバンクが2022年11月に実施した「2023年の景気見通しに対する企業の意識調査」によれば、2023年の懸念材料として4社に1社が人手不足を挙げています。同社の「人手不足に対する企業の動向調査(2023年1月)」では、人手不足を感じる企業の割合は正社員で51.7%、非正社員で31.0%と、2019年の過去最高に迫る勢いです。

未来の見通しも決して明るいとはいえません。既に人口減少期に突入している日本ですが、減少のスピードは従来の予測よりもずっと速いともいわれるようになりました。将来の労働力となる子どもの出生数も、国立社会保障・人口問題研究所(以下、社人研)が2017年に公表した中位推計よりも10年以上前倒して80万人を割り込んでいます。個別企業の人手不足が事業の縮小や事業継続の困難さにつながるのはもちろん、医療や介護、小売、物流といった社会インフラを維持する労働力が確保できず、私たちが日常生活を営むことすら危うくなるなど、その影響は甚大です。

Works誌では、今号より5号連続で「労働力不足社会」という特集に取り組みます。

シリーズ1回目の今号では、リクルートワークス研究所やその他の専門機関、専門家の未来予測をもとに、いつ、どのような産業で、どのような人がどれくらい足りなくなるのか、「労働力不足社会」の具体像をつまびらかにすることを試みます。そのうえで、それはどのような課題を生むのか、既に人手不足が深刻化する産業の現場取材を通じ、明らかにしていきたいと考えています。

人口や労働力人口の減少は政府や行政が解決すべきことは多いものの、企業も「自分ごと」として捉えるべき時が来ているのではないのでしょうか。そのとき、企業や人事は何ができるのか。今号の連載「人事は映画が教えてくれる」で取り上げた、『2人のローマ教皇』のなかで教皇が発する言葉は、労働力不足に向き合う私たちにも通ずると思います。

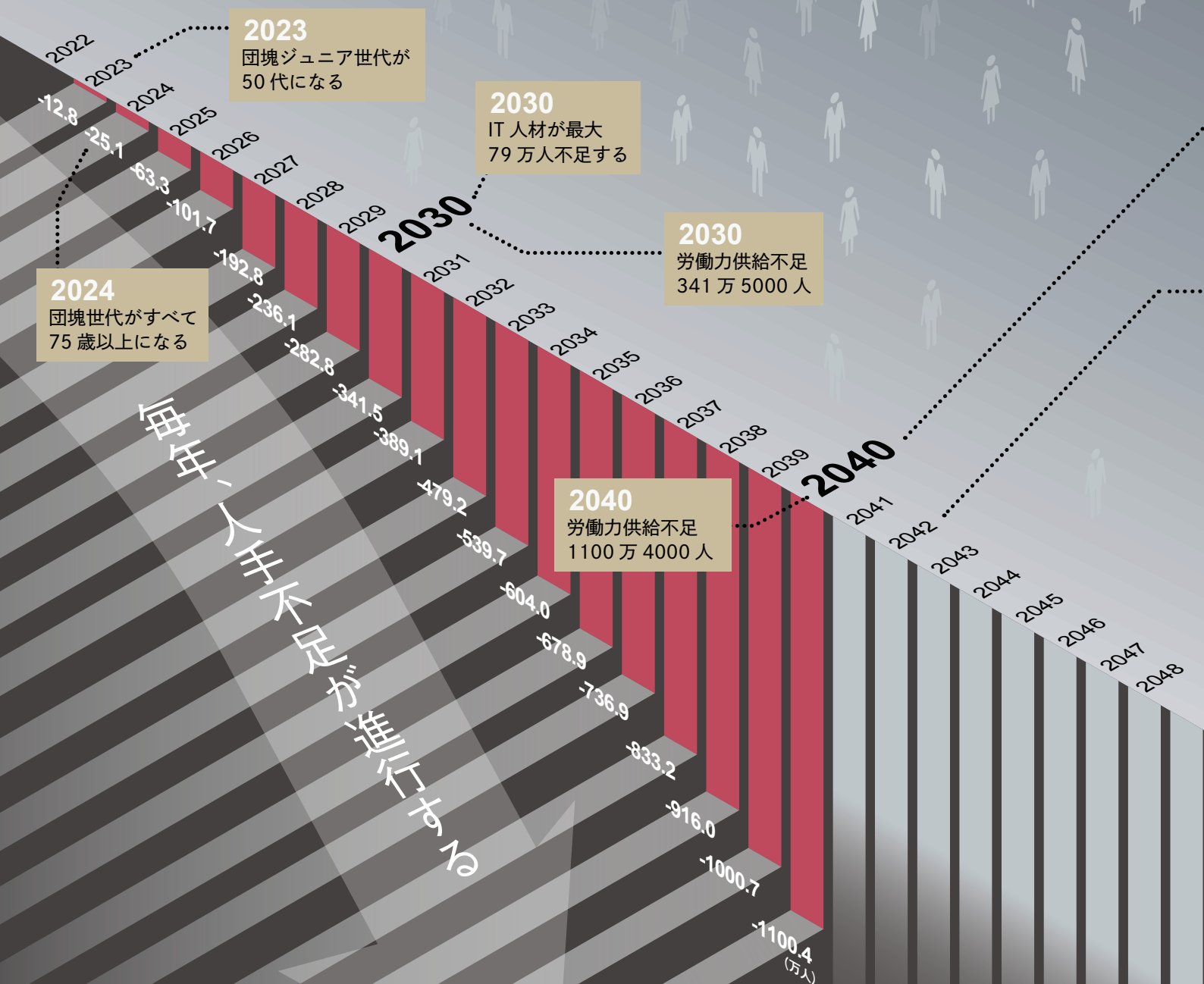
「誰も責任を負わないなら皆の責任です」

この言葉をあらためて噛み締める必要があると感じました。

本誌編集／入倉由理子

「労働力不足社会」のリアルを描き出す

実際に人口や労働力はどの程度、どのような地域・領域で減っていくのか。それによって企業、社会、個人にはどのような未来が待っているのか。さまざまなデータ、専門家たちの視点からその像を描き出す。



労働力不足社会の未来予測

日本の総人口は、2008年の1億2808人でピークアウトし、2017年に発表された社人研の「日本の将来推計人口」(出生中位・死亡中位推計、以下すべて)によれば、2053年には総人口は1億人を割り込む。2065年には8807万7000人に、その50年後の2115年には約5000万人と、100年も経たないうちに半分以下に

なると予測されている。同時に高齢化が進み、生産年齢人口である15～64歳の人口も低下の一途を辿っていく。

リクルートワークス研究所のプロジェクト「Works未来予測20XX」では、2040年までの労働力の需給

とそのギャップを試算した(左ページ図)。それによれば、2030年に不足するのは約341万人、2040年には実に約1100万人に上る。供給される労働力人口が2033年に生産年齢人口を下回るという非常に厳しい未来が立ち現れた。

労働力不足社会の未来予測年表



出典：リクルートワークス研究所「Works未来予測20XX」(労働供給・需要のシミュレーションは2040年まで)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017)

2040

団塊ジュニア世代がすべて65歳以上となる

2042

高齢者数が3935万2000人とピークを迎える

2050

団塊ジュニア世代がすべて75歳以上となる

2053

人口が1億人を割り込む

2055

4人に1人が75歳以上となる

2056

生産年齢人口が5000万人を割り込む

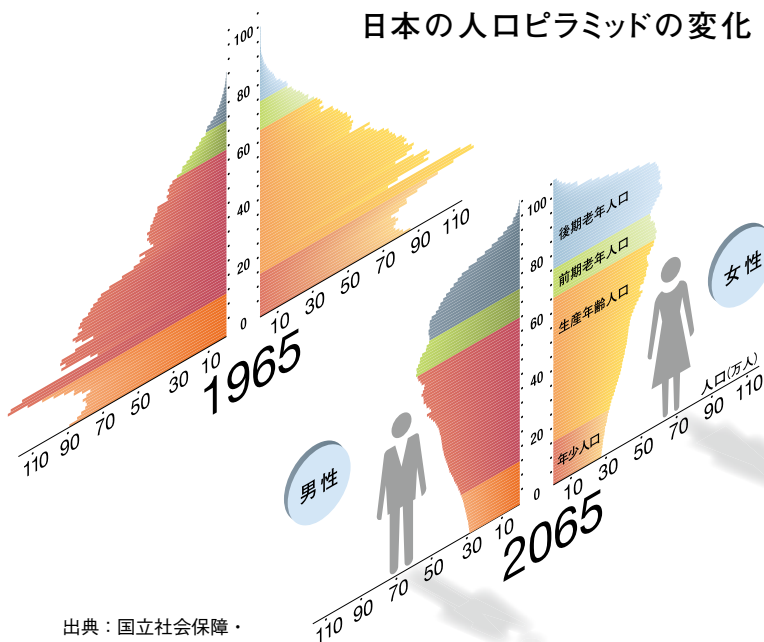
2063

人口が9000万人を割る

人口減少の 真の課題とは何か

まずは、人口減少はどのように、
どのような地域で進んでいくのか。
数の減少にとどまらない課題は何か。
人口学を専門とする青山学院大学教授、
井上孝氏に聞く。

実は、人口減少は前のページで見た社人研による人口推計よりもさらに速いスピードで進むのではないかと、いわれている。その理由は、少子化の速度が当時の社人研の予測よりもずっと速く進んでいるためだ。2017年の推計では出生数が80万人を切るのは2033年とされていたが、実際には2022年で既に79万9728人となった。推計よりも10年以上速いペースで少子化が進んでいることになる。



出典：国立社会保障・
人口問題研究所

人口推計の変数のなかで 予測にブレが生じている出生率

「人口推計は、世の中にあるさまざまな予測のなかでは、変数が少ないために非常にブレの少ないものとして知られています」と、井上氏は説明する。「人口推計に用いる変数は、基本的には、出生率、死亡率、移動率の3つです。移動率は、人が日本から流出したり日本に流入したりすることによる人口変化率のこと。たとえば大震災や感染症といった特殊な事情の影響を受けますが、これらは頻繁に起こることではありません。また、死亡率はほぼ下げ止まっており、これ以上の低下の余地はあまりない。出生率の予測にブレが生じ、それが人口推計に影響しているのです」

合計特殊出生率は、2005年の“1.26ショック”を経て、現在は1.3台でほぼ定常化している。「人口学者の多くは、団塊ジュニア世代が子どもを生む2000年前後に第3次ベビーブームが起こるのでは、と予測していましたが、そうはなりませんでした」。この背景として、男女雇用機会均等法によって女性の活躍が進む一方で、性別役割分業の社会通念は変わらず、加えて就職氷河期などによる非正規社員の増加があったといわれている。「極端な話ですが、2021年の出生率1.30が続くと、西暦3000年ごろには日本の人口はたった27人になってしまう。何よりの問題は少子化の解消には時間がかかり、人口を維持するための人口置換水準2.07まで持ち直したとしても、減少が収まるのに数十年単位の時間を要します。少子化対策待ったなし、といわれる理由はそこにあるのです」

高齢化は地域によってスピードが異なる

一方で井上氏は、「問題の本質は人が減ることではない」と指摘する。「社人研の推計では、人口は2063年には8000万人台になります。食料自給率などを考えれば適切な人数かもしれませんが、最大の問題は減るスピードと高齢化なのです」

現在の社会は、人々が使うインフラや施設など



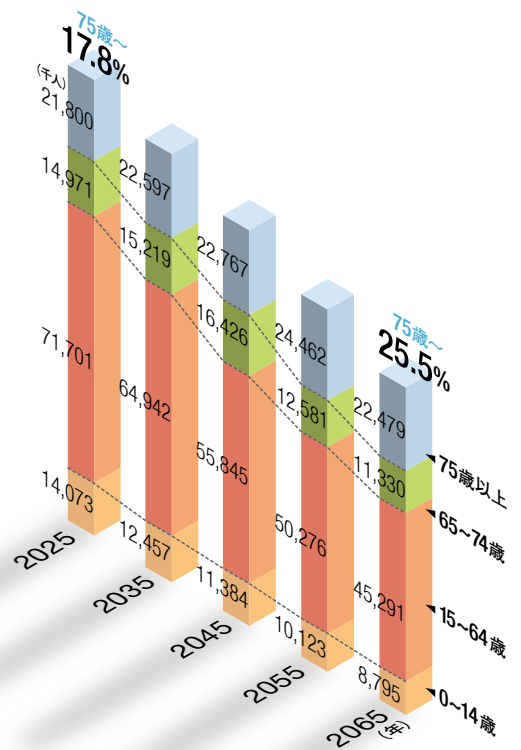
のハード面、社会保険や年金制度などのソフト面共に1億人以上の人口と人口構成が維持されることを前提に作られている。「急に人口が減り、人口構成が変わると、その変化のスピードについていくことができません。既に高齢化の進行で年金制度の維持の難しさが顕在化しているように、今後、さまざまな歪みが出てくることが予想されます」

人口ピラミッドを見るとその課題は顕著だ(左ページ図)。1965年の人口は1億人を下回っているが、若年層が多い富士山型に近い形をしている。一方、2065年にはボリュームゾーンが上に上がっていくのがわかる。2025年の75歳以上の人口比は17.8%であるのに対し、2065年には25.5%と、4人に1人の割合となっている。

「もう1つの問題は、高齢化の動きが地域によって異なること」(井上氏)だ。井上氏は、町丁・字レベルでの人口予測が可能な「全国小地域別将来人口推計システム」を開発し、Web上で公開している。「このシステムを用いると、現在、高齢化が進んでいるのは山間部が中心なのですが、平野部や沿岸

2065年までの 年齢階層別 人口推計

出典：国立社会保障・
人口問題研究所
「日本の将来推計人口」
(2017年)より
編集部作成



部の高齢化がこれから本格的に進むことがわかります*1。また、団塊の世代が現役だったころは都心部の住宅供給が少なかったため、その多くは多摩など周辺エリアに住居を求めました。しかし、団塊ジュニアは相対的に都心部に多く住んでいるため、都心こそこれから高齢化の問題が顕著になるといわれています*2」

高齢者施設が本当に必要とされる場所はどこか。学校の統廃合はどうするのか。防災のありようをどうすべきか。予算が限られるなかで、効率的・効果的に考えていく必要がある。そして、高齢化が進むエリアでは、医療・介護に加え、物流など生活を支えるサービスも必要になる。しかし、これらは今、労働力が足りないといわれる分野だ。人口を単に“労働力”として捉えるのではなく、どこで、どのような力が必要か、ということを私たちは知っておかなければならない。

*1 「洪水浸水想定区域の人口学的特性」
〔「自然災害と人口 人口学ライブラリー 20」
井上孝・和田光平、原書房〕
*2 「『全国小地域別将来人口推計システム』
のデータによる三大都市圏の距離帯別
推計」〔ESTRELA 2018年10月号〕



青山学院大学
経済学部 教授
井上 孝氏

労働力不足は なぜ起こるのか

人口が減り、高齢化社会は
地域によりまだら模様でやって来る。
これらと労働力不足にはどのような関係があるのか。
労働力不足はなぜ起こるのか。
一橋大学経済研究所教授で、
労働経済学を専門とし、
労働市場に詳しい神林龍氏に聞いた。

「人口減少は、労働力人口の減少に直結するものではありません」と、神林氏は説明する。「日本の人口は既に減少局面に入っていますが、労働力人口は近年ではかなり緩やかなものの、戦後ずっと増え続けています。これは、労働力率が上がっているためです」

2013年の生産年齢人口の労働力率は74.8%、2022年には80.6%と、約10年で6%近くもアップしている(総務省「労働力調査」)。「労働力人口の増加は、人口が増えることだけではなく労働市場に参加する人が増えることでも起こります。生産年齢人口に限っても労働力率は8割ですから、まだ2割の余力があります。ここには学生やさまざまな事情で働けない人も含まれますが、今、働きたいと思っていない人、働かなくてもいい人に労働参加してもらうことで、人口が減ったからといってすぐに労働力不足とはならないのです」

労働力人口を決める主な変数は 賃金とスキルのマッチング

しかし、実際には、現在もさまざまな現場で人手不足が起こっている。「労働力不足とは、経済にとっては内生変数です。内生変数というのはそ

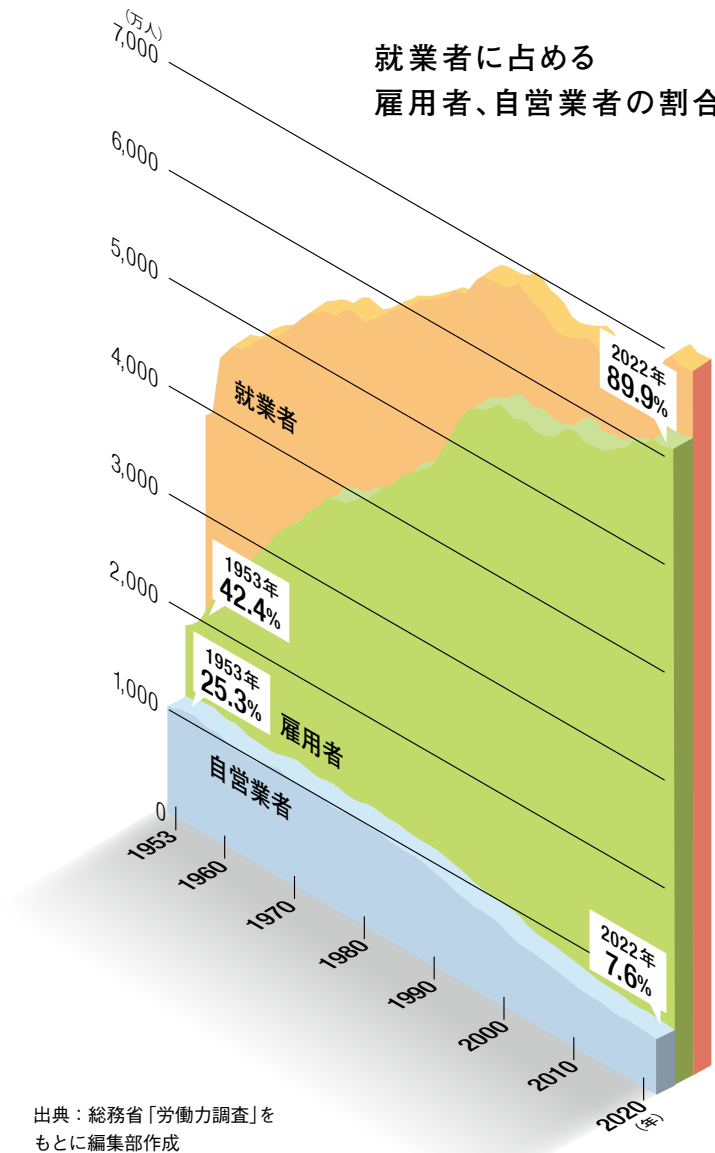
のシステムが動いた結果、決定されるものをいいます。労働力不足の決定に関係するシステムはさまざまありますが、最も大きいのはもちろん労働市場で、なかでも賃金とスキルのマッチングです」
育児や家事、介護、そして余暇などと比較して、こんな賃金では労働に時間を投資する価値がないと考えれば、働こうとしなくなる。また、労働者が持つスキルと企業の求めるスキルが合致しなければ、働きたくても働けない。「単純化すれば、企業が人手不足だという一因は、労働者が希望する賃金を提示できない、必要だと思っている人材が見つからないことにあります。労働市場全体で人が不足しているというよりも、企業のミクロレベルで足りないと感じる、ともいえます」

一つひとつの企業での人手不足を解消するには、企業で働いていない人が働ける・働きたくなるような条件の提示が必要になってくる。「賃金アップは有効な方法ですが、上げられる企業と上げられない企業が出てくるでしょう。人に来てもらえる賃金を払うと事業が立ち行かないならば、市場から退出していくのは仕方ありません。低賃金やボランティアに頼る事業運営は長期的に維持できませんし、日本全体の賃金の下げ圧力にもつながります」

スキルのミスマッチの解消にはどのような課題があるのか。「まず、それぞれの企業がそれぞれのポジションで必要とされるスキルを明確にすることが大前提です。スキルが具体化されていないと、本来は必要のないオーバースペックのスキルで募集をかけ、結果、それに見合った人が見つからないという例も少なくありません」

また、欧米諸国では、採用にあたって足りない

就業者に占める 雇用者、自営業者の割合



スキルがあったとき、応募者にリスクリングの機会を与える仕組みがある。「企業は応募者にこのスキルを身につければ採用するという約束をし、行政がリスクリングの費用を出すという仕組みです。日本では、まだまだ企業や行政がここまで“コミット”する事例は少ないですが、今後はコミットメントが非常に重要になるでしょう」

雇用者の増加を支えてきた 自営業者からの転換

一方で、企業がこのような努力をしたとしても、「今後は、より人手不足が逼迫していく可能性がある」と、神林氏は話す。「実は、戦後から現在に至るまで、企業が雇用者として取り込める層が常に存在していました。それはフリーランスも含めた自営業者です」

上の図を見てほしい。一貫して就業者数が増え続けているが、それよりも比較的急なカーブで増えているのが企業に雇用される人(雇用者)である。バブル期の1990年には4835万人だった雇用者は2022年には6041万人まで増える。この間、就業者数は、6249万人から6723万人にしか増えていない。「雇用者のこれだけの拡大は、自営業者を引き込んできたことによるものです」

1953年時点には、就業者に占める雇用者の割合は4割程度だったが、現在では9割近くまで増えている。逆に、1953年には就業者の4人に1人が自営業者だったが、現在では1割を切っている。「自営業率は、先進国でいえばイタリアやスペインが15%程度、米国が7~8%程度で、日本も既に米国に近い水準まで落ちています。実感値ですが、この数値は経済活動における必要数のベース

ラインだと考えられます」

この数年、企業は多様な人に働いてもらうために、働く時間や場所のフレキシビリティを高めてきた。それは、それまで自営業者だった人を雇用者として引き込むことにも寄与していたはずだ。「しかし、今後は、自営業者から引き込んでこようにも、そもそも数がない。雇用できる人を増やすための方策が1つ、失われつつあるのです」

こうした状況にあって、さらに人口や生産年齢人口のより鮮明な減少が私たちを待っている。今後、どの程度不足するのか、次項で見ていきたい。

一橋大学 経済研究所 教授
神林 龍氏

Issue 3

労働力不足になるのは“どこ”か

リクルートワークス研究所が行った労働需給とそのギャップの未来予測(6・7ページ)では、2030年に約341万人、2040年には約1100万人の労働力不足に陥ると見ている。

それはどのように減るのか。また、職種・地域による違いはあるのか。

Works未来予測20XXプロジェクトのリーダー、古屋星斗に聞く。

「この予測は、労働需要側、供給側、その両方に関わる需給調整という3つでシミュレーションしています*」と、古屋は説明する。「経済成長率の予測の根拠は、経済財政諮問会議のベースラインケースの2031年以降の数字である0.5%です。これは名目成長であり、ほぼゼロ成長を前提とした試算です。人口推計は2017年発表の社人研のデータに基づいていますが、既に出生率はこのデータより下振れしており、人口減少がもっと速く進むかもしれません。経済成長率が高まれば労働需要は増え、人口減少が進めば供給が減るため、より厳しい逼迫となる可能性がある。この予測の数字が最大の労働力と考えていいでしょう」

予測の全体像を見直すと、2022年では需給のバランスはほぼ取れている状態とした場合、2026年ごろまでは微減が続く。その後、2027年で大きく下がり、その後は加速度的に下がっていく。「2030年の341万人とは現在の中国地方の、2040年の1100万人とは現在の近畿地方の全就業者と同程度の数字。凄まじい人数が不足します」

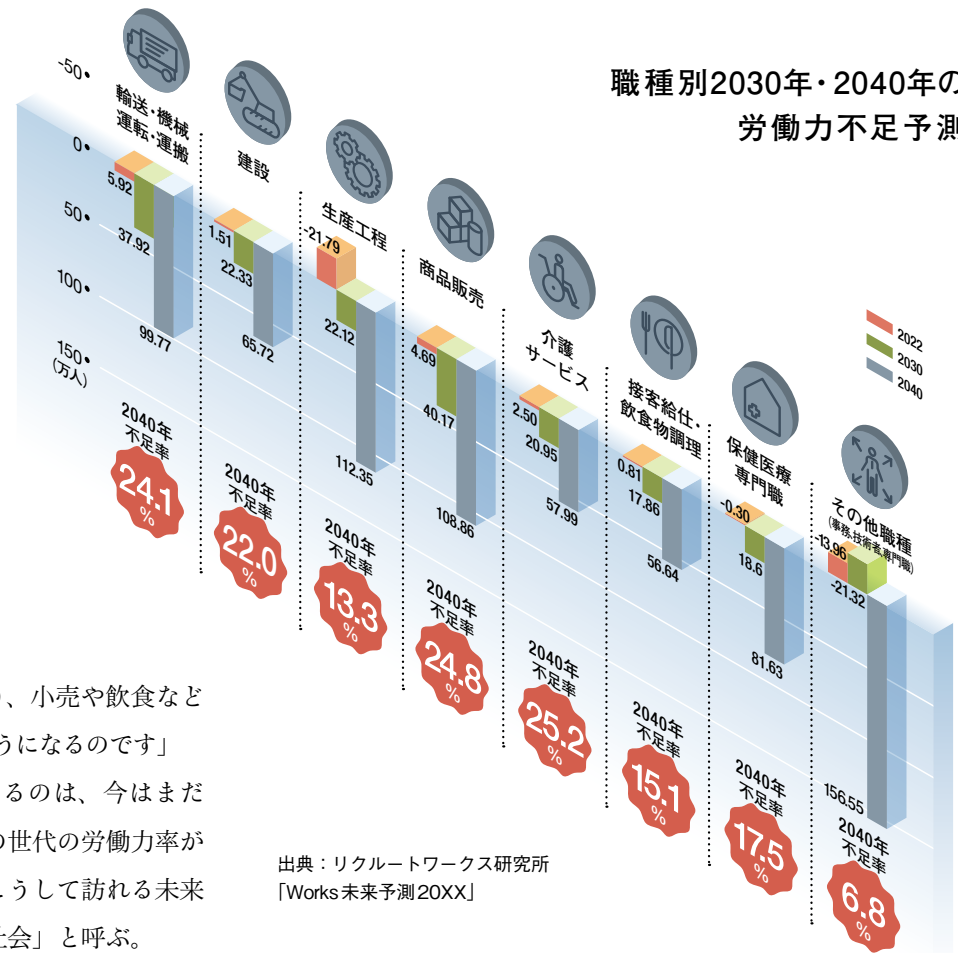
2040年の人口の推計は1億1091万人と、現在の人口よりも10%以上少なくなる。それによって市場全体が縮小するように思えるが、労働需要は2022年の6601万人に対し、2030年には6678万人、2040年には6867万人と緩やかに増加が続く。その理由は何か。

「高齢化に伴い、高齢層の労働消費が増えること

が背景にあると考えられます。介護はもとより、高齢者の医療機関の平均受診回数、平均受診時間は現在でも下の世代より圧倒的に多い。買い物が不自由になれば物流量が増えます。セルフサービスはサービス消費者が労働を担うことと同義ですが、



職種別2030年・2040年の 労働力不足予測



出典：リクルートワークス研究所
「Works未来予測20XX」

高齢になるとこれが困難になり、小売や飲食などの領域でも多くの人を要するようになるのです」

2027年に急に供給が逼迫するのは、今はまだ多くの人が就労している団塊の世代の労働力率が下がっていくためだという。こうして訪れる未来を、古屋らは「労働供給制約社会」と呼ぶ。

労働供給制約社会は すべての人の生活・仕事に影響する

「この未来予測のそもそもの問題意識は、労働供給制約によって生活維持サービスが破綻する可能性がある、ということでした。特定の業界や企業にとどまらず、日本社会に生きる全員に甚大な影響がある。そのため、特に生活維持に関わりのある輸送・機械運転・運搬、建設、生産工程、商品販売、介護サービス、接客給仕・飲食物調理、保健医療専門職という7つの職種を抽出し、そこにホワイトカラー全般を加えたその他職種の8職種で分析を試みました」

結果、全体的に不足しているものには濃淡があった。2040年の不足率で際立つのは、「介護サービス」の25.2%、「輸送・機械運転・運搬」など物流を担う現場の24.1%である。「たとえば訪問介護を週5日受けている人が1、2日受けられないことが常態化し、家族が仕事を休んで看なければならなくなる。ドライバー不足によって物が届かない地域が増え、人が住めないエリアが広がって

いく。こんなことが予測されます」

生産工程や接客給仕・飲食物調理は自動化が期待できる分野で不足率は相対的に見ると小さいが、それでも「生産工場を国内回帰させようにも、地方に大規模な工場を誘致しようにも、人がいなくてそれができない。生産が滞れば、スーパーの棚が空になることも出てくるでしょう」。

一方、「その他職種(事務、技術者、専門職)」つまりホワイトカラー系の職種は、それほど不足しないと予測する。「ただし、高度IT人材は経済産業省が2030年に最大79万人不足すると予測しているように、不足感は高まるはず」だという。

労働力の不足を補うために機械化・自動化を進めようと思えば、IT人材が必要なのは自明だ。「ところが、このように生活維持サービスの提供が難しい世の中になると、本来は技術を学んでIT業界に投入されるべき人材までほかの職種に就くことを強いられるような状況が生まれかねません」。労働力が逼迫すればするほど、社会全体で見たときの適所適材がうまくいなくなる可能性があるのだ。

「首都圏で暮らすホワイトカラーは労働力不足が

自分ごとにならない人が多いと思いますが、労働供給制約社会の実像を描き出すと、私たちがいかに多くの人の支えによって生き、働いているかが見えてきます。支える人が足りなくなった瞬間に生活が破綻し、仕事どころではなくなります」

また、労働力の不足は、地域によって傾向が異なるという。「現在～2030年と、2031～2040年の不足の進み方を分けて分析すると、いずれもほとんど不足しない東京都を例外とし、ほかの道府県に4つのパターンがあることがわかりました」

右図を見てほしい。まず、2030年まではそれほど進まないが、それ以降に急速に進むのが北海道、宮城県、千葉県、埼玉県、神奈川県など大きな都市を擁する地域。その逆で、2030年までに急速に進み、2031年以降落ち着くのが福島県など。新潟県、長野県、静岡県などはハイペースで不足が進み続ける。最後が石川県、富山県、福井県など北陸地域で、ここはずっと進み方が緩やかだ。「この違いは、それぞれ人口動態と産業構造が異なるからです。東京都を除けば、一定の人口と産業のある場所で人手不足の進行が顕著です。北陸地方は女性の労働参加率が高いことが、人手不足の進行を遅らせる要因だと見ています」

無駄な仕事など1つもない 無駄な仕事をしない状態が大前提

このまま、私たちは労働供給制約社会を迎えてしまうのだろうか。人口減少と同様に“来たるべき未来”である。「ただし、何も策を講じなければ、です」と、古屋は強調する。

まずは、「働きたい人・働ける人全員が生産性を高めること。無駄な仕事など1つもない・無駄な仕事をしない状態にすること、価値のない労働に人を従事させることが悪であるという考え方が主になることが大前提」（古屋）である。「もちろん、そのうえでテクノロジーの活用は必須でしょう。また、労働力を増やすというと、常に期待されるのが女性・高齢者・外国人ですが、このシミュレーションでは、現役世代の女性の労働参加率を

地域別 現在～2040年の 労働力不足の進行度

代表的な都道府県	現在～2030年	2031～2040年
東京都	充足	充足
北海道、宮城県、千葉県、埼玉県、神奈川県など 大都市を擁する道県	遅い	速い
福島県など	速い	遅い
新潟県、長野県、静岡県 など	速い	速い
石川県、富山県、福井県 など	遅い	遅い

出典：リクルートワークス研究所「Works未来予測20XX」

現在よりも一層高い水準にしています。現在パートなどで働く女性たちにももっと活躍してもらうなど労働参加の“質”を高めなければ、人手不足はより深刻になります」

高齢者は、既に労働参加率が高い。「高齢者にフルタイムでもっと活躍しろというのは非現実的で、彼らの意欲、能力に合わせた働き方や仕事内容を設計していく必要があります」

では、外国人はどうか。「日本に住む人たちが働かずして、外国人に単純労働をしてもらおうというのは虫がよすぎる。無駄な仕事をなくし、魅力的な仕事、働き方を生み出して、魅力的な国になった後に、堂々と胸を張って外国人を迎えることなしには誰も来ないでしょう」

同プロジェクトでは、仕事の自動化などによる労働供給制約社会の解決のシナリオを描いている。それはまた、次号以降で伝えていきたい。

* 需要側シミュレーションとして、産業別生産額予測、賃金、労働時間などから就業者数の変化を予測、設備投資による機械化・自動化が現在のペースで進捗することを織り込む。供給側シミュレーションは、性年齢階級の労働力率を人口動態予測にかけ合わせて推計、労働力率には失業率、実質賃金、進学率などを織り込む。需給両方に影響するファクターとして、需給調整シミュレーションを行っている。賃金上昇率、有効求人倍率、失業率など。

リクルートワークス
研究所
主任研究員
古屋星斗



人手不足だけでなく エイジダイバーシティに 着目せよ

労働力の減少という課題に企業はどう取り組んでいるのか。
ピアボーナス*のサービスを提供するUniposの田中弦氏が、
957社の統合報告書を読み込んだ結果、危機感の薄さが顕わになったという。

2023年3月期の有価証券報告書から、非財務情報の開示が義務付けられました。これによりすべての上場企業は、人的資本に関する指標を設定し、具体的な目標と進捗を明記することが求められます。

そこで今回、情報開示義務化の前に、あらためてプライム・スタンダード上場企業を中心に957社の統合報告書を見直してみました。育児休業取得率や女性管理職比率などダイバーシティの取り組みを開示する企業は少なくありませんが、人的資本経営の観点で重要なテーマである労働力不足について触れている企業は、私が調査した限り、ほとんど見つかりませんでした。開示されていないだけかもしれませんが、危機感の薄さを感じます。

若手は圧倒的な少数派

労働力不足といったときに、留意

すべきポイントは2つあります。1つは、若年労働力人口の減少による働き手の不足という問題です。これについては、DXの推進や業務効率の改善など、必要な対策にしっかりと取り組むべきでしょう。

もう1つが「エイジダイバーシティ」の問題です。世代間の分断や対立は、モチベーションの低下や離職率の上昇につながるリスクをはらんでいます。具体的な対策はあまり打ち出されていません。米国においても、多くの企業がダイバーシティに取り組んでいるものの、その戦略のなかに世代間の問題を組み入れているのは8%にすぎない、という調査も出ています。

日本の状況はさらに深刻です。現役世代を見渡しても、1960年代生まれのバブル世代、就職氷河期世代、ゆとり世代、そして2000年代生まれのZ世代では、まったく価値観が

異なります。そのうえ人数の偏りも大きい。日本の年代別就業者数を見ると、45～49歳が最も多く、20代はわずか15%しかいません。つまり、圧倒的多数派の年長者が圧倒的少数派である若手に対して、「若いうちは失敗を恐れずに挑戦しろ」などと叱咤激励しているのが日本の現実なのです。この状況下で、若手が自由にものを言ったり主体的に行動したりできるのか。危機感が募ります。

しかし、ごく一部ですが、社員の年代構成を詳しく公開しているTISや、年代別やりがい調査をもとに風土改革を進める出光興産など、経営課題として取り組みを開示する企業も出てきています。情報開示義務化をきっかけに、多くの企業がエイジダイバーシティに目を向け、自社の課題解決に向けてPDCAを回していただければと期待しています。

*「ピアボーナス」はUnipos株式会社の登録商標です。



Unipos
代表取締役社長 CEO
田中 弦



Issue 4

労働力不足社会における企業の課題

労働力不足が深刻化したとき、
企業の事業活動や私たちの社会生活は
どのような影響を受けるのか。

累計100万部超の『未来の年表』シリーズの著者、
河合雅司氏は、人口減少を「静かなる有事」と喝破する。
人口減少が企業にもたらすリスクについて話を聞いた。

人口減少による労働力不足は、「総数で見るとではなく、どのような年齢層が減るのかで見なければならぬ」と、河合氏は指摘する。「2021年の0歳は20歳人口より3割少ない。単純に考えれば彼らが働き始める20年後には、どこの企業も今より3割少なくなった20歳人口から採用しなければならなくなります。一方、高齢者で増えるのは80代、90代です。雇用延長が広がっても、その対象となる60代は減り始めていますので、若年労働力の減少をカバーするには十分ではありません」

労働力不足によって何が起るかを業種別に右ページの表にまとめた。このうち、働き手が少なくなることで、ダメージが大きい業種として、「機械化・自動化が難しい建設と運送」を挙げる。「運送は、AIの進化と普及によって自動運転化が進

むでしょう。しかし、冷蔵庫などを買ったとして、家の前まで自動運転車が運んだ荷物を客自身が荷台から降ろすことは難しい。運ぶだけでなく設置して古いものを持って帰ってもらうまでが客の期待で、それには人が必要です。建設も同じで、パーツの製造が自動化されても、現場で多様な職人が行う工程をすべて機械化するのには困難なのです」

一方で、「人口減少はマーケットの縮小にダイレクトにつながる」という。「サービス施設にはそれぞれ存続できる規模(商圏)があります。総合スーパーは6万2500人ならば存在確率80%ですが、4万7500人では50%です。コンビニはそれぞれ3800人、2200人、銀行は9500人、6500人です。50%の人口規模を下回ると経営が成り立たず、撤退する施設が出てきます」

特に小売や一部のサービス業など内需型企業では、人口減少が事業規模の縮小につながるが、「それを織り込んだ中長期の戦略を立てている企業は多くありません。今でも拡大型の成長モデルを志向し、大量出店や不動産開発を続けていますが、今に顧客が足りなくなります」。

若手の減少は 全体の減少以上にインパクトがある

たとえ人手不足でない企業であっても、直面する問題がある。それは、これまで多くの専門家が指摘してきた高齢人口と若年人口のバランスの悪さだ。「労働力人口は人の頭数でカウントし、すべての人が同じ能力であるという前提に立っています。生産性やスキルは年齢が上がるにつれて個人差が大きくなります。逆にデジタル技術を使いこなせる若手には熟練性が必要とされなくなってきました。若手が減るといことは、全体数が減る以上にインパクトが大きいのです」

河合氏は、若手が減ることのリスクを続ける。「才能溢れる“スーパースター”は今後も誕生するでしょう。けれども、1学年の人数が減ればそうした人材の絶対数は減り、行き渡らない分野が出てきます。そこまででなくとも、同世代のなかで

業種別 人口減少、労働力不足が もたらす未来

農業

新規就農者の減少に加え、高齢化によって引退する人が増え、農業従事者が減っている。全国の農業集落のうち高齢者化率が50%以上の「存続危惧集落」が2045年には2015年の4倍以上に。日本の農業が限界を迎える可能性。

製造業

自動化や海外への工場移転で若手の就業者が既に減少。これによって技術の継承が困難になり、熟練の技やその会社の強みが消える。若者が持つ社会や人々のニーズの変化を捉える力が期待できなくなる。

自動車

大学進学率の高まりなどにより、自動車整備士が減少することが自動車業界の経営上のマイナス要因に。ガソリンスタンド、充電スタンドが維持できないことも相まって、マーケットの縮小が進む。

物流

物流の需要は実は減少傾向だが、それ以上にドライバーの数が減っている。輸送サービスの高度化もあり、2030年には10億トン以上の荷物が運べなくなるという予測がある。

建設

社会インフラの老朽化によりニーズは増えるが、就業者数の減少により受注できないという事態に。老朽化した道路や橋が直されずに放置される、ということも起こり得る。

電気・水道・ガス などの インフラ

人口減少で使用量が少なくなると、事業が厳しくなる。水道は、水道管や浄水場の老朽化も進む。人口が減少すると受益者負担が強いられ可処分所得が少なくなり、その商圏の小売の売上も減少していく。

銀行

人口減少やデジタル化の波によって街の実店舗が減少。それによって地価が下落。窓口業務を担ってきた人のキャリアチェンジを促すが、うまくいかない人の離職が相次ぐ。

自衛官・警察官・ 消防士

国防意識の高まりや災害リスク、高齢化により、自衛官・警察官・消防士などのニーズは増えるが、少子化の影響でなり手は減少する。急病で救急車を呼んでも、到着まで時間がかかることも増える。

IT技術者

IT技術者として就職する若者は増えているが、少子化が進んでいるため、急速に高まる需要に追いつかない。メンテナンスや運用に追われる技術者が先端技術を身につけられず、人材の不足が深刻化。

公務員

過疎地域を支えるために、人口が減少しても公務員の数は維持する必要があるが、2045年には地方公務員が2割不足。1人が受け持つ担当が増えて迅速な対応ができない場面が増加。ゴミ収集などにも影響が出る。

出典：河合雅司『未来の年表 業界大変化』（講談社現代新書）をもとに編集部作成

切磋琢磨する機会が減れば、各レベルで人材の育成力が弱まっていきます」

同時に若手人材の不足は職業人としての力を養う試行錯誤の機会を奪い、失敗を許容する寛容力を組織から失わせることにつながる。「少なくなった若者が、見渡す限り1世代、2世代上の人ばかりの組織にポツンと入って、上の世代が作ったマニュアル仕事をやらされる。これでは入社してすぐ、若者らしさを失います。歴史とは、若い世代が上の世代に疑問をぶつけ、上の世代がやってきたことを否定して新しいものを生み出してきた積み重ねです。その歴史が途切れてしまいます」

マーケットが縮小する未来の 勝ち筋を描き、人事戦略を立てる

私たちが今の状態を放置すれば、このような未来がやって来る。それを避けるために、人事ができることは何か。「通勤や出張、無駄な会議などを減らせば、かなり労働力を増やすことになるし、自由な時間ができれば副業も社会活動もできま

す。これが1つ目」（河合氏）だ。「2つ目は、社員のスキルを向上させること。ただし、その前に経営トップが、人口が減り、マーケットが縮小しても成長し得る経営戦略を示すべきです。そのうえでそれに応じた人事戦略を策定し、どの社員にどのようにリスクリングをしてほしいのかを具体的に提示することが人事の役割となります」

そして、河合氏が3つ目に挙げたのは若手への手当だ。若手の数が減れば、各部署に配属される人数はせいぜい1人程度。上に連なる世代のマンネリズムに負けないためにはまず、年齢に関係なく能力によって評価される制度に変えることが前提となる。「加えて、若手を分散させずに集めて配属し、活力ある組織を意識的に作ること。彼らが声を発し、力を発揮したいと思える組織をいかに作るかが問われます」



作家・
ジャーナリスト
河合雅司氏

既に起こっている 企業への

労働力不足は来たるべき未来であるが、既に企業のさまざまな現場で労働力不足が起こっている。求人市場の逼迫や会社の倒産、外国人労働者やパート労働者が働く現場の課題について、専門家たちにその実情や解決のために持つべき視点を聞く。

□ 求人市場の逼迫

景気を超えた構造的な人手不足

現在の人材の需給はどうなっているのか。
また、近い将来、人材の需給の状況やそれに影響する背景に変化はあるのか。
求人市場の動向に詳しいリクルートHR統括編集長の藤井薫に話を聞いた。

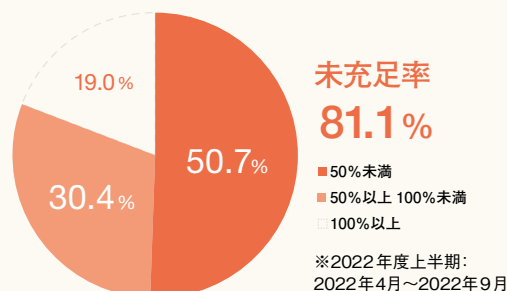
今、求人市場では、量、質共に人材不足が顕在化していると藤井は指摘する。まず「量的な不足」とは、実際にどのようなことが起こっているのだろうか。

「人口構成に若年層が多く、労働市場に若い人がどんどん参入してきて人に余裕があった1960年代から1970年代にかけての構図はなくなり、今や市場は構造的な人材不足に陥っています。若年人口が減少し、中高年が大量に引退する時代になっており、人材が量的に足りなくなるのは、不可逆的な未来なのです」

コロナ禍の人材不足感、リーマン危機前のピーク超え

リクルートが2022年12月に発表した調査によると、採用計画がある企業のうち、中途採用計画を満たせないと回答した企業は81.1%だった。(右図)。「人を採用したい」と考えていても、8割は思うように採用できていないことを示す結果で、中途採用充足率が半分未満と回答した企業は50.7%。一方で、計画通りに採用できたと回答し

中途採用計画を満たせない企業は8割に



出典：リクルート「2022年度上半期リクルートエージェント利用企業調査」

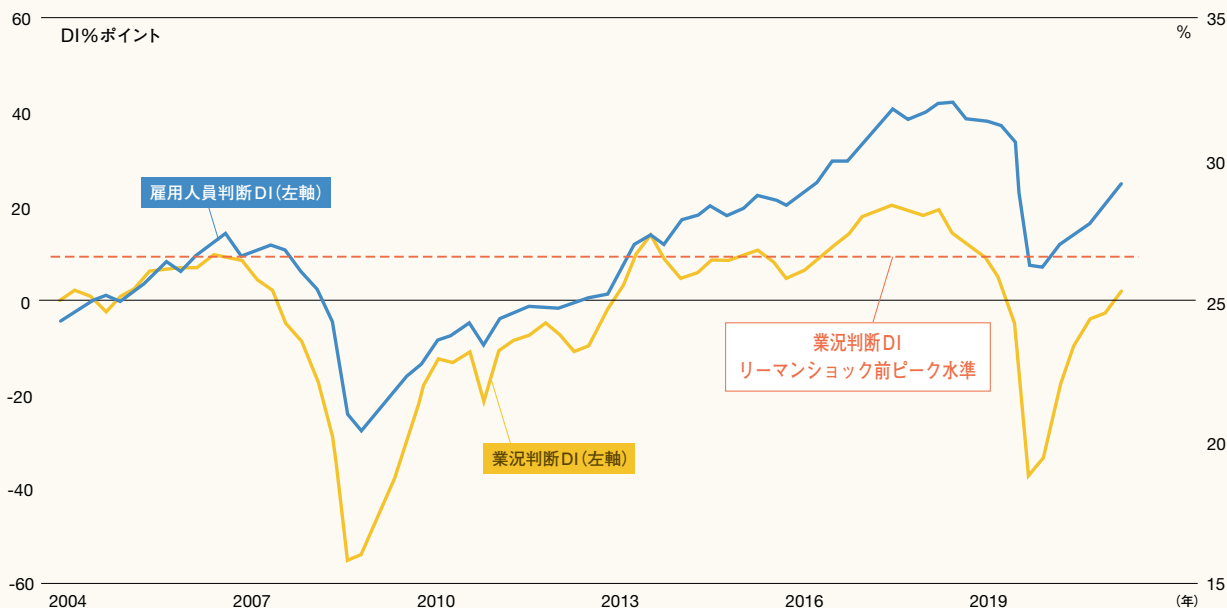
た企業は19.0%にすぎない。

構造的な人材不足が進んでいることは、次ページのグラフからも明白だ。

日本銀行による「全国企業短期経済観測調査」を見ると、2000年代は、収益を中心とした業況についての全般的な判断を聞いた業況判断DI(黄線)と、雇用人員の不足感を示す雇用人員判断DI(青線)の動きの間に相関関係が見られる。経営者が「業況がよい」と感じているときには人手が

影響を探る

短観に見る業況判断DIと雇用人員判断DIの乖離



※全国企業短期経済観測調査:雇用人員判断DIについては逆符号となる加工。
出典:リクルート「リクルート労働市場レポート vol.2 健全な雇用の流動化」(2022年6月)

足りず、「業況が悪い」と感じているときには人手が過剰になっているという、ある意味、納得感が高い結果だ。

だが、こうした状況は、2014年ごろから変わってきた。業況判断DIが低い状況でも、人材不足感を示す雇用人員判断DIが高くなり、グラフの線の乖離が顕著になってきたのだ。これはつまり、経営者が「業況が悪い」と感じている時期でも、人手が不足していると感じているということだ。「コロナ禍の人材不足感はリーマン危機前のピークを越えて拡大を続けています。景況感にかかわらず常に人手不足ということは、人の需給に関して構造的な問題があるといえます」

プロジェクト単位で働く 労働力の“小口化”が起こる

こうした「量的な不足」に加え、藤井が指摘す

るのは、経済構造の変化や先端技術の普及など社会構造の転換による「質的な不足」だ。「サービス産業化やテクノロジーの高度化などにより、働く人が持つスキルと企業が求める人材像のミスマッチが起こっているのです」

たとえば音楽業界では、あらかじめ曲がパッケージされたCDを購入する以外にも、オンラインで1曲から買って、自分だけのラインナップを作れるようになった。それと似たようなことが労働市場でも起こっているという。

「もはや1つの会社に就職し、その後の人生はその会社と共に生きて定年を迎えるという時代ではなく、転職はもちろん、現在はプロジェクト単位で企業や業種という領域を超えて関わるという働き方も広がっています。これは、労働力の“小口化”という現象だといえるでしょう。企業は、そうした人々の意識や行動の変化に合わせた制度設

計が求められるようになっていきます。コーポレート・トランスフォーメーション(企業の根幹からの変革)は“待ったなし”の状況を迎えているのですが、変革が進んでいる企業はそう多くありません」

企業側の構造改革が進まないなか、「企業が新しい半導体工場の建設や携帯電話の店舗出店の計画を立てても、その地域で計画通りに人材が確保できずに事業に影響が出る事例も出てきた」と藤井は言う。

一方で、働き手側からすると、ワークライフバランスの重視や副業・兼業という概念の浸透などによって、仕事に対する考え方は多様性が増してきた。「従来は『就社』によって会社が個人の働き方を決める傾向が強かったのですが、最近は個人が働き方についての選択権を持てるようになり、企業はますます選ばれる立場になったといえます」

多様な人材を生かすための 構造的なマッチング方法の変革

それでは企業は、自社にとって必要な人材をどのように確保していけばいいのだろうか。藤井は

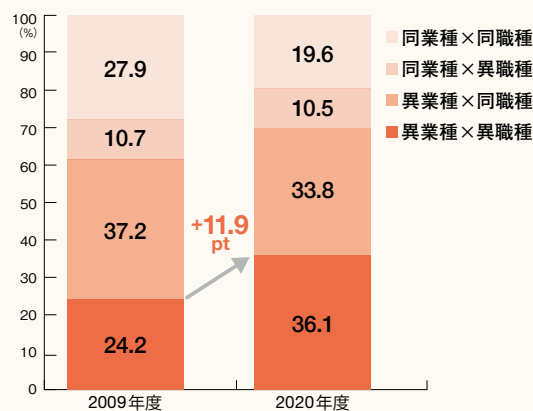
「会社単位と人生単位を一致させるようなやり方や、旧来の業種や職種にとらわれた能力やスキルの評価軸を超え、多様な人材を生かすためのマッチング方法の構造的な変革が不可欠になります」と話す。

旧来の業種や職種を超えた転職の流れも、顕著になりつつある。

リクルートが2021年8月に発表した転職決定者のデータ分析によると、転職を決めた人が転職前と「業種と職種が共に異なっていた」割合は、2009年度の時点では24.2%だったが、2020年度には11.9ポイント上昇し、36.1%となった。この「異業種×異職種」のパターンでの転職は、「同業種×同職種(19.6%)」「同業種×異職種(10.5%)」「異業種×同職種(33.8%)」のいずれの割合も上回り、2020年度では最も多かった。一方で「同業種×同職種」での転職の割合は減っており、2009年度の27.9%から2020年度には19.6%になっている(下図)。

「たとえば飲食店がデリバリーサービスを始めるなど、企業が異業種に進出する動きは、業種を問わず増えています。また、外食産業が支払い方法のデジタル化を進めるためにIT人材を必要とするなど、これまで自社に必須ではなかった能力を持つ人材を求める動きも顕著となっています。企業は、これまでの業種や職種にとられない形でのマッチングをするために、求職者が仕事やそれ以外の活動で培った経験や能力、スキルをソフトスキルも含めて仔細に見ていくことが求められています」

転職時の業種・職種
異なるパターン別割合



出典: リクルート「リクルートエージェント転職決定者データ分析」



リクルート
HR 統括編集長
藤井 薫

☐ 倒産と休廃業

人手不足理由の倒産が増加

さまざまな業種で労働力不足が深刻化し、働き手を確保できないことによる倒産が増えている。人手不足倒産の実態について、帝国データバンクの窪田剛士氏に聞いた。

帝国データバンクの調査では、2023年1月時点で正社員について「不足を感じている」と回答した企業の割合は5割、非正規社員については3割を超え、それぞれ5カ月連続の高水準となった。窪田氏は、「新型コロナの国内初確認前の水準に近づいてきていると考えています」と話す。

正社員の人手不足割合を業種別で見ると、全国旅行支援の利用が拡大した「旅館・ホテル」(77.8%)、IT人材が不足する「情報サービス」(73.1%)、工場の稼働が再開されるなかで人材の需要が高まっている「メンテナンス・警備・検査」(68.7%)が上位3位となっている。

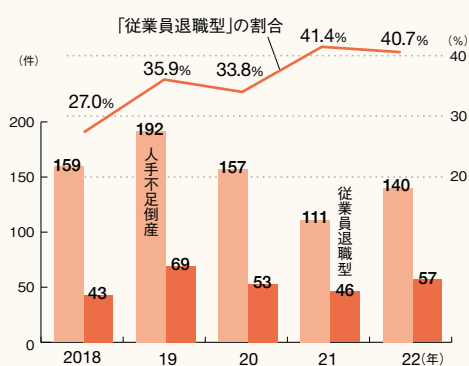
「人手不足を理由にした倒産件数は、2022年の全国の倒産件数6376件のうち140件で、2019年以来3年ぶりに前年を上回り、動向を注視しています。『人手不足倒産』のうち、従業員の退職による倒産の割合は4割を超えており、過去5年間で増加傾向にあります」

日本の技術力を落とさないために 人員の確保と技術の継承が急務に

「倒産」は、企業が裁判所へ破産や民事再生、会社更生の適用などを申請したり、銀行の取引停止処分を受けたりしたことを通じて発生するが、それとは別に、企業が自ら事業をたたむ「休業」「廃業」「解散」を行った企業も、2022年には計約5万3400件あったという。

「このうち休廃業する直前期の決算で当期純損益が黒字だったのは54.3%で、現時点である程度の経営余力があっても、技術のある人材の確保が難

「従業員退職型」 人手不足倒産件数推移



出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2023年1月)

しいなど将来の見通しが立たないと悲観し、休廃業を選ぶケースもあるとみられます。また、休廃業時の代表者の年齢は2022年平均で71.0歳になり、代表の高齢化に伴う休廃業も加速しています。今後、退職金を払えるうちに事業をたたむ『あきらめ休廃業』が増えるのではないかと懸念しています。休廃業した企業がその業界で欠かせない部品を作っていた場合、発注者側が痛手を被ることも予測される。「日本の技術力をこれ以上落とさないようにするためには、人員の確保と技術の継承が急務です」



帝国データバンク情報統括部
主席研究員
窪田剛士氏

□ 労働力不足による経済低迷 商品・サービスの 供給制約が起こる

コロナ禍で停滞していた経済活動が再開するにつれ、人手不足が顕著になっている。経済評論家の加谷圭一氏は、「状況はさらに悪化する」と懸念し、このままでは商品やサービスが供給できなくなる可能性もあるという。今後人手不足が日本経済全体にどのような影響を及ぼすのかをひもといてもらう。

コロナ禍から社会経済活動の正常化に向けて動き出すなかで、労働力不足が深刻化しています。もはや単なる人手不足を超えて、需要があっても人材が確保できずに、必要な商品やサービスが提供できない状況に陥りつつあります。

これはマクロ経済の視点からも説明できます。人口減少といわれますが、正確にはこの20年、日本の総人口自体はほとんど変わらず、高齢化と少子化により社会の人口構成が変化したのみです。年功序列が残る日本の社会では現場の仕事は若い人が担うことが多く、若年層人口が減ると、現場に人が足りなくなるのは当然です。なかでも賃金の低い業界や労働環境の厳しい仕事は、志望者が少ないため、より深刻な人手不足に陥ります。

コロナ禍をきっかけに、状況はより悪化するのではないかと私は考えています。一部の専門家は、失業保険が切れれば退職した人が再び働き始めると楽観視していますが、現実には今も人が戻ってこない業界は少なくありません。2022年末くらいから都内ではタクシーがつかまりにくくなりました。ベテランを中心にドライバーが離職し、稼働台数が減少しているからです。飲食業や宿泊業からも、コロナ前のレベルにインバウンドが復活したら、とても対応しきれないという声が聞こえています。

今、米国では、退職したかのように淡々と最低限



の仕事だけをする「静かな退職」という言葉が注目されています。日本でも同様に、働く人々の価値観は大きく変わってきました。労働環境が厳しく、頑張ってもなかなか賃金が上がらないのであれば、モチベーションが低下し、無理してまで働かなくてもよいと考えるようになる。今も現場に人が戻らないのは、いわば「静かなサボタージュ」です。これはホワイトカラー層にも広がっていくでしょう。

加えて同時並行で、想定を上回るペースで少子化が進み、円安で外国人労働者の確保も難しくなると、深刻な供給制限を引き起こします。その結果、経済のパイが縮小し、物価が上昇するスタグフレーションにつながる可能性が高いのです。

これを避けるために、日本がやるべきことは明らかです。働く人々の賃金を上げ、労働環境を整えていくこと。もちろん名目賃金を上げてインフレを引き起こすだけなので、生産性の向上が大前提であることは言うまでもありません。

企業はIT化を進め 生産性向上に取り組むべき

海外の事例を見ても、最も早道なのはIT化です。欧米では各業界でDXのためのIT投資が一巡し、



今はクラウドを使った新たなビジネスやサービスへの投資が活発になっています。ところが日本企業のIT投資は、どの業界も前例踏襲を続けてきたため、過去30年間横ばい状態です。

これには経営者の責任が大きいと思います。「ITはよくわからないから触りたくない」という経営者がいるだけでなく、IT化はビジネスモデルの変革を伴うものなので、現場の抵抗も強い。たとえば統合パッケージソフトを日本の企業に導入すると、必要以上のカスタマイズが多いといいます。本来、国際標準に合わせて業務をシンプルにするために導入するものなのに、現場が仕事のやり方を変えず、旧態依然の業務をそのまま新しいシステムに移管しようとして、パッケージソフトの意味がなくなるといふ本末転倒の事態が起こっています。

現場のITリテラシーも海外と大きく差が付き始めている。システム会社のエンジニアに聞いた話では、カスタマイズすると費用がかさむので、英語圏以外の国でも英語のパッケージソフトをそのまま導入するケースが多いそうです。それでも、たとえばずっとタイで働いていてタイ語しか話せない人も、問題なく使いこなしているといいます。ITリテラシーが高いため、直感的に操作できるのです。

リスクリングで人材を育成することも大切ですが、おそらくIT化するだけでも、社内で2、3割ぐらいの余剰労働力が作れるはず。その分、成長分野や新規事業にもっと人を充てることができるので、確実に収益が拡大して、賃上げの原資が生まれてきます。賃上げできれば、人々の所得が増えて消費も伸びるので、経済の好循環につながるでしょう。

経営者にプレッシャーをかけ 企業変革を促していく

人手不足への対応では、日本企業はこの30年間、ほとんど何も動いていません。人材獲得のために、ビジネスモデルを変え、付加価値を高めて、賃金を上げていく努力を怠ってきた。これはコーポレートガバナンスが効いていないことの表れでしょう。良くも悪くも米国は株主資本主義が浸透していて、経営者は株主からの強烈なプレッシャーを受けます。欧州では政府主導で環境整備が進んでいて、経営者への罰則規定や労働者への再分配の仕組みなどが整えられています。

ところが日本では、これだけ経済が低迷するなかでも、現状を維持する経営者が許容される状況が続いてきたので、経営者も自分の任期を無事に過ごすことを優先している。本来は企業が自ら取り組むべきですが、社会全体で企業変革を促す方向にプレッシャーをかけていくことも必要でしょう。

社会全体でいえば、十分機能していない労働法制に基づいた的確な行政指導を行うだけでも、職場環境はかなり改善するでしょう。パート労働者の「年収の壁」についても、社会保険加入のメリットを丁寧に説明し、「壁」を越えて働いてもらうことが必要だと思います。



経済評論家
加谷珪一

□ 人手不足現場の現実

日本で進む「外国人まかせ」

コンビニやスーパーに並ぶ総菜を誰が製造しているか、私たちは知っているだろうか。食品製造に限らず、農業や介護、建設といった産業で、人手不足はこの10年深刻化してきた。そういった現場を支えてきたのは外国人労働者だ。長く外国人労働者問題取材してきたジャーナリストで、『外国人まかせ』の著者でもある澤田晃宏氏に現場をレポートしてもらう。

累計3万部が売れ話題となった『コンビニ外国人』（芹澤健介著）が出版されたのは2018年。今でこそ外国籍のコンビニ店員に違和感を覚える人は少なくなっただろうが、出版時は首都圏を中心にレジ対応に就く外国籍のスタッフが急速に増え始めた時期だった。

そして今、人手不足を外国人で補う状況は、私たちの目に見える範囲だけでなく、その裏側にまで広がっている。コンビニはもはや販売されている商品も外国人なしでは成り立たない状況だ。

2年前に来日したベトナム出身の技能実習生（女性・21歳）は、大手コンビニエンスストア用の総菜工場で働く。空のプラスチック容器が次々と流れてくる製造ラインには、彼女と同じベトナム出身の技能実習生が10人並ぶ。最初の2人が麺を計量し、3人目が容器に入った麺をならす。4人目がソースをかけ、5、6、7人目がソーセージとピーマンを入れる。8人目がふたをし、9人目がシールを貼り、10人目が梱包作業のレーンに容器を流す。コンビニに並ぶナポリタンスパゲティの製造現場だ。

彼女の勤務時間は夜8時から朝7時まで。筆者の取材に応じた女性はこう話した。

「昼間は日本人のアルバイトもいますが、深夜や年末年始などの長期休暇期間は外国人ばかりですね」

コロナ禍で入国が制限され、一時的に技能実習生は減少しているが、コロナ前には最大約42万人（2019年末時点）いた。技能実習は途上国への技術と知識の移転を目的とする制度だが、国際貢献とは



コンビニに出荷する焼きそばパンのライン。技能実習生が現場を支える。

名ばかり、実態は人手不足対策に利用されている。

日本経済新聞の「外国人依存度、業種・都道府県ランキング」によれば、最も外国人依存度の高い業種が食料品製造業で、その割合は11人に1人。コンビニやスーパーの総菜、菓子パンの製造現場は技能実習生なしには成り立たない。本音と建前が乖離した技能実習制度への批判から、2019年に人手不足対策を目的に新設した在留資格「特定技能」でも「対象職種」に入っている。

高齢化する建設現場 現場監督も外国人まかせ

農業や漁業同様、高齢化が深刻化する建設業界でも外国人依存が進んでいる。特に現場作業に従事する技能者の高齢化は深刻で、60歳以上の割合が26%に達する一方、29歳以下は12%にとどまる（2020年）。

建設現場に携わる外国人数は、2011年の1万2830人から2020年には11万898人まで増えた。高齢化する技能者だけでなく、現場監督などの技術者も不足している。

建設業に特化した人材派遣会社エクセルシオール（栃木県）は2019年、ベトナムのミエンタイ建設



建設業などを中心に、経済成長著しいベトナムからポストベトナムを求める動きが強まる。ミャンマーやインドネシアに注目が集まる。

逆に、ベトナムの2022年のGDPは前年比8.02%増で、著しい経済成長を続けている。国民の平均年齢は31歳と若く、中間層が拡大している。首都ハノイの大手送り出し機関幹部はこう話す。

「10年前は寮費を抜いた手取りが10万円以下でも人が集まったが、今は建設などの不人気職は15万円以上じゃないと集まらない」

今、外国人比率が急速に高まっているのが介護業界だ。山梨県南アルプス市の特別養護老人ホーム「楡形荘」は2021年、ネパールから初めて技能実習生を受け入れた。施設長の福田修氏はこう話す。

「以前は県内の専門学校から新卒学生を採用できていたが、介護実習に来る学生もいなくなった。人手不足を派遣社員で補っていたが、40代以上の無資格の人が中心で1年も続かない」

ネパールを選んだ理由はこれから10年、20年と定着してもらうには、経済成長著しいベトナムは難しいと感じたからだという。

ほかの業界でも今ベトナムからインドネシアやミャンマー、カンボジアへのシフトが始まっている。

だが、人手不足も高齢化も日本だけの問題ではない。ドイツではベトナムからの介護士の受け入れが進む。介護業種の最低賃金は全産業より3割ほど安い。それでも西ドイツ地域は時給11.05ユーロ(約1600円)、東ドイツ地域は10.55ユーロ(約1500円、それぞれ2019年)だ。

一方、日本の介護従事者の平均時給は常勤で1020円(2020年)。多くの外国人労働者の目的が「出稼ぎ」である以上、より稼げる国を目指すのは当然だ。日本人の賃上げは、外国人労働者の受け入れにも直結する問題である。

ジャーナリスト 澤田晃宏

1981年生まれ。週刊誌「AERA」記者などを経て、ハリアー研究所社長。著書に「ルボ 技能実習生」(ちくま新書)など。



外国人介護士の受け入れ先の大半が、要介護度の高い利用者を受け入れる特別養護老人ホームだ。食事、入浴、排泄の3大介助が必要で、夜勤もある。

大学と提携。卒業後に現地の日本語学校で日本語とビジネスマナーなどを身につけさせ、同社が雇用し、現場の施工管理に就く「ベトナム人現場監督」として派遣する。

現在8人が現場監督としてゼネコンで働いている。同社専務の小網俊彦氏はこう話す。「当社が派遣する社員の平均年齢が50代中盤となり、外国人の雇用を考えました。真面目に働くと評判で、今年も15人を採用予定です。ただ、ベトナムの経済成長と円安の影響もあり、日本に来る魅力が薄れてきています。コロナ前と比べても、募集に対する反応が弱まっています」

より賃金の高い国へ 加速する日本離れ

現在日本の単純労働分野で働く技能実習生の約56%、特定技能の約60%がベトナム出身者だ(2022年6月末時点)。賃金が上がらない日本とは

高度外国人材のミスマッチ

出身国が多様化し 言葉の壁が深刻化

国際的な人材獲得競争において、日本はかなり出遅れているともいわれる。

外国人労働者の受け入れの実態について、グローバル採用支援事業を展開する
フォースバレー・コンシェルジュの柴崎洋平氏に聞く。

一般的に日本は、外国人をほとんど受け入れていない国というイメージが強いでしょうが、それは大きな誤解です。難民認定率が1%未満と諸外国に比べて低いのは事実ですが、外国人労働者については、大きく門戸を開いています。ILO（国際労働機関）のデータでは、日本の外国人労働者の数は、2010年の56万人に対して2022年は182万人に上っており、225%も増えています。他国と比べても増加率が圧倒的に高く、日本は世界で最も外国人労働者を増やしている国の1つなのです。

このように外国人労働者に関しては実態が正し

く伝わっていない部分があります。国を超えた高度人材の争奪戦という話を耳にする人も多いと思いますが、実際には起こっていません。本社に人事権を集約する日本企業と違って、海外企業の多くは組織がフラットで各地域の裁量が大きく、現地でいい人材を採用すればよいという発想です。実際、欧米の企業が、わざわざ日本の大学生を採用しにやって来ることはまずありません。

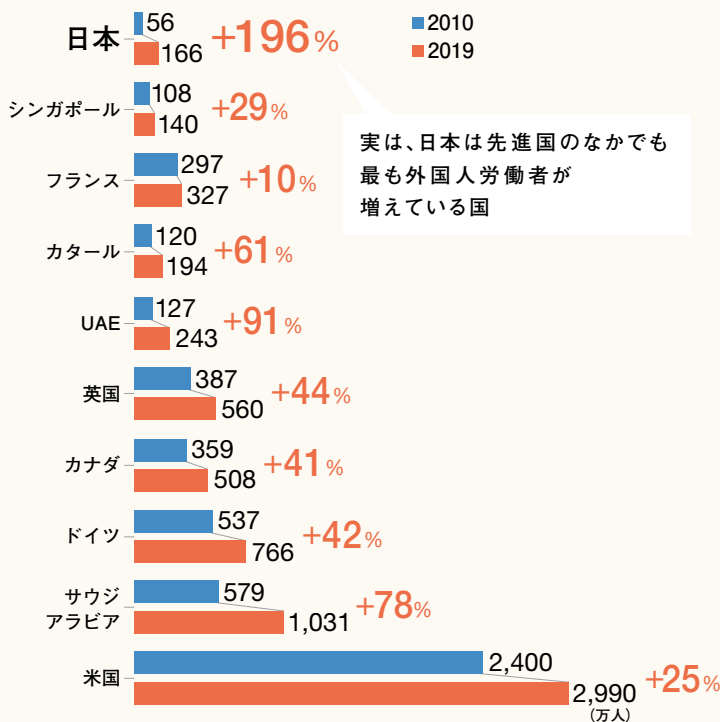
むしろ日本は圧倒的に就労ビザが取りやすいので、世界のなかでも外国人労働者のリクルーティングでは優位な立場にあるといえるでしょう。たとえば米国の企業に就職するために必要なH-1Bビザは、大卒以上の学歴に加え、高度な技能を有し、経験やレベルを細かくチェックされるなど発給条件がかなり厳しく、年間の発給数も限られています。

これに対して、日本の代表的な就労ビザである「技術・人文知識・国際業務」は、大卒以上の学位を有し、日本の企業から内定をもらっていただければ発給されます。申請の不備でもない限り、ビザが更新できないということもありません。

1人当たりGDPで見れば 日本で働きたい人は多い

「日本の国際的地位が低下し、外国人労働者から選ばれなくなった」という論調をよく見かけますが、それも違います。ただ、出身国の内訳は変わってきています。10年前に新規に就労ビザを取得する外国人労働者の8～9割を占めていた中国、

各国の外国人労働者数



韓国、台湾の人は確かに減っていますが、それ以外の国の人材が増えています。

高度人材に限らず、国を超えて人材が動くときは、1人当たりGDPの低い国から高い国、つまり所得の低い国から高い国へ移動します。2022年のデータでは、日本の1人当たりGDPは約4万ドルで、世界で見ると27位。近年、中国、韓国、台湾が経済発展を遂げて日本に肉薄してくるにつれ、人材供給国はベトナムやインドネシアなどに移ってきました。東南アジアは成長しているとはいえ、1人当たりGDPはまだ日本の10分の1程度なので、経済的インセンティブは十分あります。インドやネパールなどの南西アジアの国々からも日本を目指す人がたくさんいます。

彼らは正規の在留資格を取得した大卒レベルの高度人材です。自国で高等教育を受け、能力を認められて日本企業に就職し、望めば転職もできる。こうした正規の手続きで外国人労働者を迎え入れれば、違法な就労や失踪などが社会問題化することもないはずで

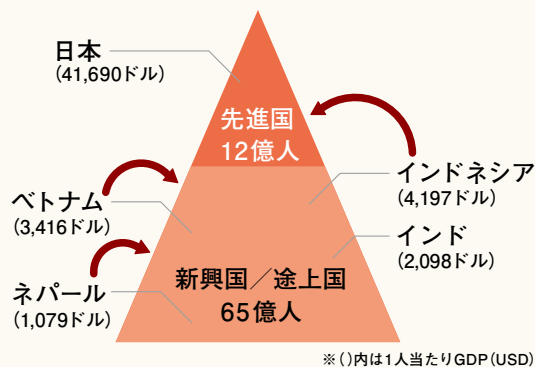
日本語要件を求めすぎると 人手不足を解消できない

既に外国人労働者は幅広い分野で活躍しています。就労ビザは、日本国内では人材が充足できない分野での外国人の受け入れを認めるもの。人手不足が深刻な農林水産業、飲食業、宿泊業、介護職などのほか、近年は特に国内での育成が追いついていないITエンジニアのニーズが高まっています。

ところが、外国人を雇用するにあたって大きなネックとなるのが、言語の問題です。日本企業では、英語の社内公用語化がほとんど進んでいません。経済が低迷しているといっても、やはり日本市場はそれなりの大きさがあって、国内向けの業務が中心となる企業が多いのです。

「日本で働く以上は日本語で」という企業の要望

世界の外国人労働者／ 移民の流れ



出典：柴崎氏作成

は、別に日本だけの話ではありません。米国でもフランスでも、自国の言葉ができることを採用の要件に加えるのは珍しくありません。私自身も、日本企業が日本語力を求めることに異議を唱えているわけではありませんが、もったいないとは感じています。日本語学習熱が高まっていたかつての中国や韓国と違い、インドやネパールで日本語を学ぶ機会は少ないのが現実です。広く世界から人材を求めたいのであれば、日本語力という壁を取り払ったほうがチャンスは広がります。まずは企業内で局所的に必要な部門だけ英語を公用語化したり、日本で働きたいという高度人材に無償、あるいは安価で日本語を学んでもらえる仕組みを構築したりするなどの工夫が必要でしょう。

今後、人手不足がさらに深刻化していくことは間違いありません。18歳人口が減少しているといっても大学進学率が伸びているので、新卒採用中心の大手企業は、今のところ人材は確保できていますが、地方企業や中堅・中小企業では人材の争奪戦が始まっています。優秀な外国人労働者が活躍できる環境を、社会全体で整えるべきです。



フォースバレー・コンシェルジュ
代表取締役社長
柴崎洋平氏

□ 917万人という潜在労働力

パート女性の「年収の壁」解消が、 労働力不足の突破口に

野村総合研究所(以下、NRI)は、労働力不足解消の有効な対策の1つとして、主婦パートの働く時間を増やすことを提案する。なぜなら彼女たちの多くは、社会保険料負担などの「働き損」が生じないよう、労働時間を抑えざるを得ないのが現状だからだ。NRIの武田佳奈氏はこの「年収の壁」の解消に、早急に取り組むよう訴える。

パーソル総合研究所は2018年に発表した「労働市場の未来推計2030」で、2030年に644万人の人手不足が発生すると予測しました。しかしその後のコロナ禍で、消毒や感染対策などの作業が増えたこともあり、NRIは2030年の人手不足が883万人に拡大すると試算しています。

これほどまでに労働力が不足すると、IT化などで補うにも限界があります。既に現役世代の就労可能な男性は、ほぼすべて働いています。選択肢として考えられるのは、就労していない女性・シニアの労働参入と、今働いている人の労働時間を増やすこと。労働時間を増やす余地のある層が、917万人に上る有配偶の女性非正規労働者、つまり主婦のパートタイマーなのです。

しかし主婦パートに課せられたさまざまな、いわゆる「年収の壁」が、労働時間を延ばす障壁となっています。現在の制度では、勤め先の規模などに応じて年収106万円か130万円を超えると、社会保険への加入義務が生じ保険料の半額を徴収されます。妻の収入が制限を少し超えると世帯として「働き損」になってしまうため、主婦パートの多くが労働時間を調整しています。NRIが2022年、主婦パート3090人に実施した調査では、61.9%が「年収の壁」を越えないよう労働時間を調整する一方で、78.8%は「働き損」が生じないならもっと働いて年収を増やしたいと答えています。

「年収の壁」は長い間議論されてきましたが、家

族観や企業負担などさまざまな要因が絡み、解消は遅々として進みませんでした。社会保険の問題1つとっても、中小企業からは「保険料を負担しきれない」と悲鳴が上がります。

ただ、もはや飲食や旅行業界は、インバウンド需要が回復するなかでも、人手が足りないため稼働率を抑えたり、営業時間を短縮したりしています。事業へのダメージを考えると、たとえ保険料負担が生じたとしても従業員に長く働いてもらったほうがいい、と考える企業も増えています。

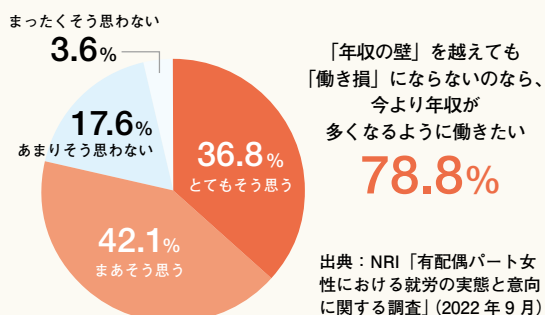
毎回1時間多く働いてもらうと 500万人の労働力に

一方、メディアなどで就業調整の必要性や、具体的な方法ばかりが露出され、主婦パート自身にも「壁を越えると損」との認識が強まり、所得が増え厚生年金も受給できるといったメリットがあまり意識されてきませんでした。パートの主力である40代以上の女性の夫に「妻は家事育児を疎かにしない範囲で働くべきだ」という性別役割分業の意識が強いことも、大きな足かせとなっています。妻も夫の意向を汲み、必要以上に労働時間をセーブしがちです。企業がパートへの賞与支給を提案したら「年収の壁を越えるから」と拒否されたケースもありました。

NRIの調査では、「働き損」がなければ年収をどのくらい増やしたいかという質問に、約半数が

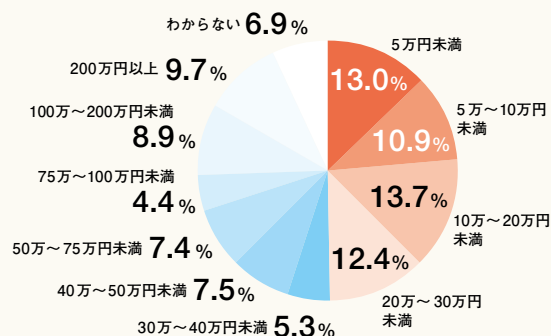
「働き損」がなければ今より 年収が多くなるように働きたいか

新たな仕組みや制度が導入されることによって、「年収の壁」がなくなり、一定の年収額を超えて働いても手取りが減らなくなった場合、あなたは現在よりも年収が多くなるように働きたいですか



今よりどのくらい 年収を増やしたいか

本当は、今よりも年収額(手取り)がいくら増えるように働きたいですか



30万円未満と回答しています。就労時間を増やして年収を30万円上乗せしても「働き損」が生じるため、なかなか踏み切れないのです。年収をいきなり40万～50万円増やそうとすれば、働き方やキャリアそのものの変更が必要であることも影響していると思います。

皮肉なことに、時給が上がるほど「壁」の内側で働ける時間は短くなってしまいます。時給が上昇する一方で、パート労働者の平均就労時間は、

1993年に比べて月約20時間減りました。

NRIは、全パート労働者が1993年とほぼ同水準の月96時間働くと同約500万人分の労働力をカバーでき、2030年の労働需要を満たせると試算しました。週4日勤務のパート労働者の場合、今より毎回1時間強、長く働くイメージです。

やりがい創出や 正社員登用で補う政策も

2022年以降、物価上昇が急速に進み、2人以上の勤労世帯では10万円もの負担増になっているとの予測もあります。各世帯が縮小均衡から脱して所得拡大へ向かうことは、人手不足だけでなく、消費拡大や各家庭の生活を守るためにも急務です。そのためには、少なくとももっと働きたいとする主婦パートが「年収の壁」を越える環境づくりが必要です。たとえば、労働時間を増やした人には「働き損」を埋めるため一定額を時限的に給付するなど、政策的な後押しが求められます。

もちろん家事育児・介護への支援の充実、男性の意識改革による性別役割分業の解消などにも併せて取り組む必要があります。またパートに売り場の一部を任せるなど裁量を広げ、やりがいを創出することも不可欠です。一度退職した女性に、リスキリングや正社員として再就職できる道を広げる必要もあります。

「主婦パートにだけ策を打つのは不公平だ」との不満も出るかもしれません。しかし日本の労働力不足は正規と非正規、有配偶と独身者、すべての層に打てる手をすべて打っても足りないほど深刻です。就業調整へのアプローチは、すぐに取り組める対策のなかで、最も高い効果が見込める方法の1つなのです。

野村総合研究所未来創発センター
グローバル産業・経営研究室エキスパート研究員
武田佳奈氏

人手不足のリスク

企業はどう向き合っていくのか

これからより厳しくなる人手不足に対して、企業はどのような準備を進めているのか。物流や店舗という現場を持つ企業、専門職やIT人材の獲得に力を注ぐ企業など、3社の話のなかに、私たちが向き合っていく未来のヒントがある。

PALTAC

人財確保に「ウルトラC」はない。人への投資で生産性高める

化粧品・日用品、一般用医薬品の卸売業を担うPALTAC（以下、パルタック）は、経営戦略のなかで労働力人口減少への対策を打ち出している数少ない企業の1つだ。主力事業の物流分野は、トラックドライバーや倉庫作業員の不足感がとりわけ強い領域でもある。取締役専務執行役員で経営企画本部長の嶋田政治氏は「人財確保にウルトラCはない」と話し、地道な取り組みを継続することの大切さを強調した。

Shimada Masaharu



嶋田政治氏
取締役専務執行役員
経営企画本部長

同社はメーカーの生産する化粧品や日用品、一般用医薬品を、ドラッグストアやスーパーなどの小売店に卸している。売上高1兆円超、取扱商品は年間30億個に上る隠れた大企業であり、生活必需品の供給を支えるという社会的に重要な役割も担う。

20年以上前から、同社では従業員の生産性を高めることで流通コストを抑えるという認識が浸透していた。嶋田氏は「卸売業は商品力による差別化ができない分、人財の価値向上を通じて差別化を図る必要がありました。その延長線上で、比較的早く労働力人口減少の問題にも着目できたのです」と説明する。

人手不足が事業に与える大きな影

響に気づき、2016年、先端技術を使った流通の自動化・省力化に取り組むための研究開発部門を立ち上げた。さらに2018年以降、大規模化とITシステムの導入によって、生産性を従来の2倍に高めた物流センターを新潟、埼玉、栃木の3県に相次いで立ち上げている。

倉庫作業員の採用難しく 賃上げに年収の壁

全国にある同社の物流センターでは、計約5000人のパート従業員が働いている。パートの採用は「実感として難しくなっている」という。

少ない人手で対応できるように、商品が箱詰めされたケースを運ぶ口

ポットや、ケースを自動入庫する装置などの導入も進めているが、バラ商品のピッキング（ケース単位に満たない商品を商品棚から選び出して出荷する作業）はほぼ手作業で「従業員が倉庫を歩き回ってこなしている」のが現状だ。

同社は機械化と並んで、働き手の環境改善にも取り組んでいる。「物流センターに従業員が疲れにくいよう床にカーペットを敷き、従業員が温かい食事を取れるよう、食堂も設けています」

最近では物価高などの社会情勢を踏まえ、賃上げも検討中だ。しかしパートの約8割は女性、その多くが主婦であり、「年収の壁」がある。たとえば賃上げをしても主婦パートは働く時間を減らすだけで、収入の増加に至らない可能性が高い。さらに会社側は彼女たちの労働時間が減った分を、新規採用で補わざるを得ないという悪循環も起こり得る。「このため福利厚生の充実など、別の形で経済的に報いることも積極的に検討しています」



物流センターで活躍するケースピッキングロボット。

ドライバーの待ち時間を短縮 企業連携が効率化の近道

物流業界では労働環境の過酷さや事故のリスクが敬遠され、ドライバー不足も深刻化している。さらに2024年には労働時間の上限規制が物流業界にも適用されることから、不足に拍車がかかると指摘されている。運転時間の長さもさることながら、倉庫到着後にしばしば入庫の順番待ちが発生することも、長時間労働の一因だ。

ドライバーが入荷時刻を事前予約できるシステムを開発し、運転手の待ち時間を平均54分から18分に短縮した。「不要な待ち時間が解消されただけでなく、予約によって事前に荷受けの準備ができるため、倉庫側の作業効率も高まりました」

ドライバーの多くは、荷主と契約しているためパルタックとの雇用関係はない。このため予約システムを機能させるには、荷主であるメーカーとドライバーの協力も必要だった。パルタックは、自社の物流セン

ター内に予約システムのポスターを貼ってドライバーに周知するとともに、メーカーにも情報を提供し、システムの利用を呼び掛けた。「輸送の効率化は、関わる業者が業界をまたいで連携・協働することが一番の近道です」

2022年には、複数の事業者による輸送効率化プロジェクトにも参加した。たとえば往路、メーカーA社の商品をパルタックの倉庫へ運んだトラックが、復路はメーカーB社の荷物を積んで帰れるよう、企業をまたいだ受発注の仕組みを作ったのだ。これによって、トラックの荷台が空のまま復路につくという無駄がなくなり、輸送効率が上がって環境負荷の軽減にもつながった。

初任給引き上げで若者集める 長く地道な取り組みが必要

逆的に聞こえるかもしれないが、同社では人材に投資することでコストを削減してきた。設備投資額は累計2000億円を超える一方、売上高に占める販管費の割合は、概ね右肩

入荷予約システム

推奨のご案内 PALTAC

待ち時間を無くしませんか？

入荷予約システムを活用する事で緩和！
メーカー様からID登録を頂くだけで可能！！

この度、PALTACは入荷予約システムを導入
入荷できる時間帯を予約する事で待機時間を緩和することが目的となります。外食時に予約する事で混み合っているお店をスムーズに入店出来るのと同じです。

手順

①メーカー様へ予約希望を依頼
②ID申請完了後、予約が開始

メーカーさん！
入荷予約したいのですが...

登録完了！
今日から予約開始！

予約完了！
ID登録して予約しますね

予約完了！
今日から予約開始！

興味を持った方は、いつでも物流社員にご連絡下さい！

ドライバーがスマホで予約できる待ち時間解消のための入荷予約システム。ドライバーに多く利用してもらうための広報ポスターを掲示している。

下がりが続いている。情報システムや研究開発などの専門部署を設置し、事業環境の変化に合わせた最適なITシステムの「仕組み」を内製化することで、働き手の負担を軽減する。また、専門人財の活躍が一層重要になることから、人事制度の改定などにより多様な人財の持つ能力を生かせる環境を整えている。

「生産性の向上は、働く人に『頑張

り』を強いるのではなく、快適に働けるようになって時間当たり作業量が増えることでもたらされます。人件費を抑えるのではなく利益を働き手への投資に回すことが、結果として成長のサイクルを生むと、経験によって学んできました」

2023年度の新入社員からは、初任給の引き上げも行う。知名度が低く採用が難しいことはBtoBビジネスに

共通の悩みだが、人財への投資を通じて優秀な若手を集めることが、今後の成長に不可欠だとの考えからだ。

社員の待遇改善と技術の導入という極めてベーシックな方法で、人手不足を突破しようとするバルタック。嶋田氏は「『ウルトラC』の対策など存在せず、時間をかけて地道に向き合うことが大事なのです」と語った。

*バルタックの考え方に則り、「人材」を「人財」と表記しています。

カインズ

人にしかできない仕事こそ人に。自律性と想像力を最大化

マンパワーへの依存度が高い小売業にとって、労働力人口の減少は事業存続をも揺るがす危機だ。全国約230店以上のホームセンターを展開するカインズは、人材に「人にしかできない仕事」を任せ、一人ひとりの自律的な成長を支援することで、人手不足を乗り越えようとしている。執行役員CHROの西田政之氏に、人手不足リスクへの向き合い方を聞いた。

カインズでは約2万8000人が働いており、正社員、パート・アルバイト全員の活躍を期待する意味で、分け隔てなく「メンバー」と呼ぶ。特徴的なのは、正社員のメンバーのボリュームゾーンが20代であることだ。「一定の人数も確保できており、足元での影響は少ない。とはいえ、潜在的にはいくつかのリスクを抱えています」と、西田氏は話す。

シニアパートは 専門家として強力な戦力に

1つは新卒社員の採用難だ。同社は毎年200~250人を新卒採用しているが、少子化と競争激化のなか、

今まで通りに質と規模を保てるかという懸念がある。「人数を確保できないと出店戦略にも関わるため、強い危機感を持っています」

利益率が低い小売りという業態特性上、パート・アルバイトのメンバーの時給上昇も1つのリスクだ。競争力を維持しつつも、働く場として魅力的でなければ人材も確保できない。人からテクノロジーへの代替を進めているが、「いくら新しい技術を開発しても、現場への適用はそう簡単ではない。一定の時間がかかることを覚悟しなければなりません」。

これらのリスクを乗り越えるために、何をしているのか。

各店舗の現場を担うパート・アルバイトのメンバーを重要な戦力と位置付け、定年を65歳に延長したほか、70歳までは再雇用で、それ以降はアルバイトで働き続けてもらう仕組みも整えた。最高齢は現在、DIY売り場で働く86歳の従業員だという。

商品知識も生活経験も豊富なシニアは、消費者に役立つアドバイスを提供できる専門家であり、顧客を店にひきつける強力な戦力だ。

1日4~5時間勤務のショートパートから、週5日、1日6時間以上勤務するロングパートへの転換も促している。しかしパートの大半は地元の主婦であり、「年収の壁」が



西田政之氏

執行役員 CHRO 兼 人事戦略本部長 兼
CAINZ アカデミア学長

労働時間延長の妨げになっている。「収入よりやりがい重視の人、介護や子育てなどで労働時間に制約のある人もいますので全員に区分変更を求めることはできません。ただ、年収の壁を越えても損が生じないくらい働いて収入を増やそうと呼び掛けています」

「すき間バイト」の求人アプリ「タイミー」を使ったアルバイト募集も始めた。企業側の求める働き方に限定せず、社会の変化や働き手のニーズに応じて雇用形態を柔軟化することでも、人材の確保に努めている。

「人にしかできない仕事」とは 人事は社員の想像力を鍛えよ

近年、ライフスタイルの提案に軸足を置いた次世代型店舗の出店や、都市部に強い東急ハンズの買収などを通じて、業態の多様化を図っている。都心回帰など、少子高齢化に伴う消費者の変化に対応するためだ。

一方、店舗では商品補充など労働

集約的な仕事をロボットに任せ、人はコンシェルジュ的な仕事をするといった、テクノロジーと人の役割分担を進めていくという業界内の流れもある。人間が「人にしかできない仕事」を担うには「自分の頭で考えて行動する自律性と、新しいことを発想するための想像力」が必要だと、西田氏は考える。事業環境の不確実性が高まるなか、次の時代に求められる店舗の姿を構想するにも、こうした力は不可欠だ。

このため2021年から「DIY HR」という人事戦略をスタートさせ、社員の自律的なキャリア形成や、自発的学習を促す取り組みを進めている。個人が成長できる場を提供することでイノベーションを生み出し、結果的に組織全体の生産性も高まるという好循環を作ることが狙いだ。社員の自己実現を後押しすることは企業としての魅力高め、採用やリテンションなど人材確保にも役立つという。

「DIY HR」の精神を象徴するのが、2022年10月に行われた内定式だ。

会議室に商材でもあるテントや芝生を張るなどして、本社全体を「フェス」会場に一変させた。新入社員がDIYで缶バッジなどを作るワークショップや、自分の内定証書を持っている社員を探し出すというゲームもあった。企画・運営には、内定者自身と新卒1年目の若手たちも、幹事として参加した。「新入社員に『自分が面白いアイデアを出しさえすれば、この会社はダメとは言わずやらせてくれる』と感じてほしかったのです」

それによって新入社員のエンゲージメントを高めると同時に、思いもかけないアイデアや新しい発想で我々を驚かせてほしい、という経営側からのメッセージも伝えようとした。「労働力不足に対抗することは会社の生命線であり、全社員の英知を結集して取り組むべき問題。そのため人事が果たすべき役割は、社員が想像力、妄想力を駆使して課題解決につながるアイデアを提案できるよう支援することだと考えています」

*「DIY HR」はカインズの登録商標です。



2022年10月の内定式の様子。社員のアイデアが生かされている。西田氏も積極的に内定者とコミュニケーションを取る。

富士通

スキルを磨けば望むキャリアを実現できる仕組みへ。 人事制度改革で人材を呼び込む

企業のDXやAI導入が進むなか、人材獲得競争が激化しているのがITの領域だ。富士通はジョブ型の導入やポスティング（社員の応募に基づく人事異動）の大幅拡大など、大胆な人事制度改革によって企業成長に必要な人材を呼び込もうとしている。同社CHROの平松浩樹氏に人手不足の現状と、改革が人材獲得にもたらすメリットを聞いた。

IT人材を巡ってはここ数年、いわゆるIT企業だけでなく、電機や自動車などのメーカーや外資系コンサルティング会社も獲得に乗り出し、採用競争が過熱している。特に不足感が強いのは、AIやセキュリティ分野など、ITのなかでも高度な技術を要する専門職だ。

激化する人材獲得競争 技術の空洞化も懸念

国内で人材難に直面する日本企業は、海外へと活路を求め、富士通もインドやイスラエルに研究開発拠点を設けている。ITスキルが高く日本語習得などにも熱心な現地の技術者を見るにつけ、平松氏は頼もしさと同時に、将来の日本に対する危うさも感じている。「人材獲得のために開発をオフショア化するのは、一企業としては合理的な判断といえますが、結果的に国内技術の空洞化を招く恐れがあります」

国内の技術力が低下すればイノベーションは生まれづらくなり、日本の産業競争力も衰える。本社所在国の求心力が弱まれば、世界におけ

る日本企業の存在感も低下し、グローバルビジネスのコミュニティにも入れなくなってしまう。

「こうした事態を防ぐためにも、国内人材を育成することと海外から優秀な人材を呼び込むことが急務です。企業単体の取り組みには限界があり、雇用の流動性を高め、リカレント教育やリスキリングを促進するなど、国が政策的に後押しする必要があります」

全社員にジョブ型導入 社員主導のキャリアへ

富士通でも数年前から、入社3～5年目の若手人材が外資系コンサルティング会社などに転じるケースが目立ち始めたという。ただ平松氏は、こうした離職の動きについて「報酬の高さだけでは、人は動かない」と分析する。

「昇進の速さや働き方の柔軟さ、役職や年次によるヒエラルキーがなく自由闊達にものと言える風土、やりがいのある仕事に挑戦できる組織などが、人材をひきつけるのです」

富士通は2020年7月に働き方改

革「Work Life Shift」を発表し、テレワークを働き方の基本と位置付けることで「社員のウェルビーイングの実現によって会社の魅力を高める」という姿勢を明確にした。

さらに、同年から幹部社員に導入していたジョブ型人事制度を一般社員へも広げることや、ポスティング制度の大幅拡大も併せて打ち出し、年間約1000ものポストで人材を募集している。「年齢や国籍、性別に関係なく、スキルを磨くことでさまざまな仕事にチャレンジできる体制」を作り、多様な人材を呼び込むためだ。ジョブ型とポスティングの拡大には、社員が自分に必要なスキルを習得し、希望するポストをつかみ取ることで、キャリアの主導権を握ってもらうことへの期待もある。「これからは、今いる部署で漫然と働き続けても、自動的にポジションが上がることはありません。部署にとどまったとしても、そこで挑戦を続け、成長するという決断も自分で下す必要があるのです」

社員に自律的な成長を求める以上、会社側は一人ひとりの強みや目

指すキャリアに合わせた教育を提供する必要がある。社員が一律で受ける研修をなくし、学びたいときに学べるオンデマンド型の教育プラットフォームも整えた。社員がキャリアのかじ取りをするようになれば、転職志向が強まることも想像できる。しかし平松氏は、それをむしろ好ましい変化とみなしている。

「日本は離職率が低いことをよしとしがちですが、働き手がより成長できる場へ移りづらくなる弊害もあります。ブランクのある女性やシニアに働いてもらう必要性も高まるなか、当社が雇用の流動化に向かうことは、社会にもポジティブな効果をもたらすのではないのでしょうか」

さらに人手不足の解消には「作業の無駄をいとわない日本企業の風土を変え、業務の自動化に取り組むことも不可欠」だと平松氏は指摘する。たとえば富士通の人事部門では、チャットボットの導入によって問い合わせの7割が自動処理されるようになり、作業効率が大幅に改善したという。

トップの本気が伝わった社員も「変わらなきゃ」

改革以前の同社では、管理職への昇進には原則的に上司の推薦が必要であり、目指すポストが空くまで「順番待ち」が生じることもしばしばだった。また会社主導の異動が主流

で、自律的にキャリアを築く余地も小さかった。

年間で約1000ものポストが公募され、制度改革開始からの3年間で、ポスティングへの応募者はのべ2万人に達しようとしている。入社2年目の女性が課長職に就き、課長級の社員が本部長ポストを目指すなど、昇進速度のギアも一段上がった。役職定年を迎えた社員が新任課長に返り咲くなど、新たなキャリアに挑戦するシニア社員も現れている。

ポスティング応募者の多さ、多様さからは、会社だけでなく社員たち

も懸命に、かつての体質から抜け出そうとしている様子うかがえる。2019年に就任した代表取締役社長の時田隆仁氏の姿勢にふれがなく、「会社は本気で変わるつもりだ」という認識が浸透したためだと、平松氏は話す。

「時田はコロナ禍が落ち着いたからと出社を求めることもなく、改革を推し進めています。だからこそ社員も『会社が手のひらを返すように、かつての姿に戻ることはない』と安心し、変化に対応しようとしているのです」



平松浩樹氏

執行役員 EVP CHRO

まとめ

日本が、 永遠に“失われた” かつての先進国に ならないために

浜田敬子(本誌編集長)

この号を編集している最中に飛び込んできたのが、2022年の出生数が80万人割れというニュースでした。人数以上に衝撃をもって受け止められたのは、予測より10年以上も早く、という現実でした。

出生率が1.57になり、1.57ショックという言葉が生まれたのは1990年。それから30年以上、政府は少子化対策という名でさまざまな施策を打ってきたにもかかわらず、日本の少子化は予想をはるかに上回る速度で進行しています。この間、欧米の専門家からは「なぜ日本は少子化対策をしてこなかったのか」、つまり“無策”だったという指摘も出ています。

ここにきて岸田首相が「異次元の少子化対策」を打ち出したのは、急激な人口減少やそれに伴う労働力不足に対する危機感の表れでしょう。しかし、たとえ実効性のある「異次元の対策」を打てたとしても、結果が出るのは20年30年先。既に若年層の人数が減っているので、多少出生率が回復したところで、人口減少のトレンドが変わるわけではありません。

さらに深刻なのは、日本の労働力が「ただ減る」だけでなく、高齢化も急速に同時並行で進むことから、年齢構成が非常に歪になるということです。とりわけ若年層の不在が職場や企業、日本経済にまで多大な影響を及ぼすことは、今回の取材でも専門家が指摘しています。

目をそらし続けてきた 人手不足という“不都合な真実”

けれども、労働力不足や社員の年齢構成の不均衡に対する危機感はどこまで広く共有されているのでしょうか。Unipos社長の田中弦氏がプライム・スタンダード市場に上場する約1000社の統合報告書に目を通したところ、労働力不足というビッグトレンドに言及している企業はごく一部だったことを明らかにしています。

もちろん一部の業界では既に深刻な現実として表れています。年功序列が根深く残る現場での若手人材の不足、なかでも賃金が低く労働環境も厳しい仕事など、もともと志望者が少なかった職業では、かなり前から外国人に依存せざるを得ない状況が続いていました。長く外国人労働問題取材してきたジャーナリストの澤

田晃宏氏は著書『外国人まかせ』のなかで、私たちはこうした“不都合な真実”から目をそらしてきた、と指摘しています。

地域差も大きいでしょう。今回取り上げたリクルートワークス研究所の研究でも、不足の実態について地域でかなり濃淡があることがわかっています。大企業の多くが本社を構える東京でホワイトカラーの仕事をしていれば、足元にある人手不足になかなか気づかないのかもしれないかもしれません。

しかし、コロナ禍が少しずつ落ち着きを見せるなか、気がつけば近くのファストフード店の営業時間が短くなり、スーパーにはセルフレジが増え、タクシーはつかまりにくくなっている。そうした変化なら誰しも実感しているのではないのでしょうか。

今号から5号連続で労働力不足という大きな課題に取り組もうと思ったのは、真正面からこの問題に向き合わなければ、企業だけでなく社会の存続も厳しくなると感じているからです。そのために冒頭のSection1では、近い将来を具体的に想像してもらうためにデータを中心に構成しています。結果的にかなり衝撃的なデータが並ぶことになりましたが、正しく危機感を共有するには、総数で数百万人単位の労働力が足りなくなるという議論をするよりも、具体的に個別の業種・仕事に分解してどれだけの人が足りなくなり、私たちの暮らしにどんな影響があるのかを知ってもらうことが必要だと考えました。

働き方や賃金を見直すことで 余剰の労働力を生み出せる

では、この人手不足に処方箋はないのでしょうか。

私は少子化問題と同時に女性の労働問題についても20年以上取材してきましたが、この2つのテーマは強く結びついていると感じています。人が足りないと言いつつ、女性という人材を無駄遣いしている企業はまだ多い。働き方を柔軟にし、もっと効率的に働けるようになれば、もっと働きたい、働ける女性たちは確実にいます。短時間勤務を利用している育児中、介護中の社員が、リモートワークを利用することでフルタイムに戻せたという事例はその一例です。

非正規で働く女性も同様です。NRIの武田佳奈氏が提案する「年収の壁」についての提案も多くの示唆に富んでいます。「壁」内で働くために就労調整をしている主婦のパートが毎回1時間強長く働くことによって約500万人分の労働力がカバーできるという試算は一考に値するのではないのでしょうか。これを実現するには、女性たちにとってもポジティブな側面があることを理解してもらうこと、そして過渡期には政策的な後押しも必要でしょう。

日本の経営者たちはこの30年間、具体的な人手不足対策にほとんど動いてこなかったと、経済評論家の加谷珪一氏は厳しく批判しています。IT投資をして業務効率化を進めたり、人材獲得のためにビジネスモデルを変革し付加価値を上げ、賃金を上げることを怠ってきたと。逆説的になりますが、今からでも徹底的に無駄を排除する投資をすれば余剰の人材が生まれるということでもあるのです。

さらに一橋大学経済研究所教授の神林龍氏は賃金を上げていくことで、今働かなくてもいい、働く必要がないと思っている人に労働市場に参加してもらうことができることも指摘しています。スキルや仕事内容に対して正当な賃金が払われるようになれば、あと2割、余剰の労働力があるというのです。

若年労働力は滑り落ちるように減っていくという現実を真正面から受け止め、今いる人材にいかにも効率的に働いてもらうのか。その人が持っている能力やスキルを十分に発揮できる職に就いてもらい、正当な賃金を払う。こういうことを地道に積み上げていけば、現在国際的に見ても低迷している日本の生産性を上げることにもつながります。

次号以降は、労働力を生み出す努力を続けている企業や地域、さらには同様に人口減少による労働力不足に悩む先進国がこの問題をどう克服しようとしているのかについて特集していきます。

労働力問題に魔法の杖はありません。これまでの労働慣行や働き方、社会の仕組み全体を見直さなければ希望は見出しにくいでしょう。今不都合な真実から目をそらさず取り組まなければ、日本は永遠に“失われた”かつての先進国だといわれる日が来るかもしれません。