

人手不足を改革の好機に

大久保幸夫

人手不足が止まらない。求人市場の調査では2013年下半期から「応募者を集めにくかった」という回答が増えはじめ、2015年下半期でも「集めにくかった」=40.6%が「集めやすかった」=4.2%を大きく上回る求人難が継続している（リクルートワークス研究所「採用見通し調査」）。今後長期的に若年人口が減少してゆくことや、東京オリンピックなどの特需があることを考慮すると、かなりの長期にわたって人手不足が続く可能性がある。人がいなければ経営はまわらないため、各社ともに、求人広告に掲載する賃金を上げることや、採用基準を緩和するなどの対応はとっているが、それでも人を集めることはとても難しい状況だ。欠員の補充がままならないと、現在の従業員に時間外労働などの負荷がかかり、勤務環境が悪化する。それがまた人を採りにくくするという悪循環を生み出すことになる。経営者にとっては頭が痛い状況が続く。

しかしその一方で、長期の人手不足にはいいところもある。それは労働者の処遇や労働環境を抜本的に改善する経営努力を引き出しやすいということである。

人が採用できないならば、自然に短時間勤務のジョブを作り出すことになるだろう。優秀な非正規労働者に逃げられると後任が見つからないので、非正規労働者の無期雇用化も進むに違いない。ブラック企業のイメージは避けたいので、なんとかして総労働時間を短縮しようとするだろう。効率的に仕事を進めるようなマネジメントの改善も必要になってくる。いずれの取り組みも、イキイキと働くことができる社会に一步近づく変化になる。

さらに欲張りな私としては、人手不足が続いている間に、より本質的な改革に踏み込んでほしい。

たとえば、地域限定社員の正社員化はどうだろう。転勤という日本独特の慣行はやめて、地域限

定社員こそふつうの正社員だと定義をし直す会社が出てくることを期待したい。転勤による社内の需給調整は企業人事に認められた権利だが、個人の経済的負担は大きく、女性社員にとってはストレスも大きく、男性社員の妻にとってはキャリアの分断につながる。転勤なしを宣言すれば採用力は大幅にアップするに違いない。

あるいは、新卒初任給を一律ではなく個別に決めるのはどうだろう。長年の慣行だが、優秀な新人を確保するために踏み込むのである。一部の企業やITエンジニアなどの領域では導入例も出てきているが、もっと多くの企業で実現してもいい。

ジョブ型雇用を一気に拡大することも検討したい。メンバーシップ型とジョブ型を選べるようになれば、そしてジョブ型で専門性の高さや仕事の成果に応じてきちんと昇給するようになれば、1人あたりの生産性が上がるだろう。女性・高齢者の望む職務開発にもつながり、就業率が向上するのではないか。

加えて、定年年齢を65歳に後ろ倒しする会社が増えないだろうか。55歳頃から早めの選択をして別のキャリアを目指す人が出てきてもいい。現在のシニア層の活かし方は不十分でもったいない。

そして、上場企業にあたり前に女性役員がいるようにならないか。いいロールモデルがあれば優秀な女性はその会社に来るだろう。いい会社にいい人材が集まり、そうでない会社は淘汰される。淘汰される会社の社員は一時的には失業するかもしれないが、人手不足の環境下であれば、すぐにより良い職場が見つかるはずだ。

これらが実現すれば「人手不足も悪くない」と思えるようになるだろう。人手不足はこれまで好景気の間と比較的短い期間だったが、長く続けば、これまでとは違う景色を見せてくれるはずである。

（おおくぼ・ゆきお リクルートワークス研究所長）