



企業における人材不足とその対応策——マクロとミクロの視点から

今年度は特に大学生の就職市場は売り手市場となっているようで、新聞各紙も「激しい人手確保競争」の実情を報じている。

人材不足の問題は、国家政策にかかわるマクロ的課題、ならびに、企業施策にかかわるミクロ的課題に整理することができよう。まずマクロ的にこの問題をみると、労働力の絶対的な不足は経済成長の大きな制約要因となる。それを避けるためにどうすればよいのか。手っ取り早い方法としては、設備投資をして生産工程の自動化、機械化を進めることが考えられるであろう。例えば製造業のみならず農業や運輸業で、AI(Artificial Intelligence：人工知能)を活用して省力化するなどである。

労働市場の状況を検討するために、現在の状況を過去と比べてみよう。表を見てほしい。表は、有効求人倍率が高水準にあった3時点を示している。高度成長真っ盛りの1970年が1.41倍、バブル経済真っただ中の1989年が1.40倍、昨年(2015年)が1.34倍となっている。各倍率に大きな違いはない。しかし、失業率は1.1%、2.3%、3.4%と、また完全失業者数も59万人、142万人、223万人と着実に上昇・増大している。これはなぜだろう。

表 労働市場諸指標の動き

	有効求人倍率 (倍)	失業率 (%)	完全失業者数 (万人)
1970年	1.41	1.1	59
1989年	1.40	2.3	142
2015年	1.34	3.4	223

確実に言えることは、この間、技能のミスマッチによる構造的失業が増大したため、労働需給の水準が同じでも失業者数は増え、失業率も高まっているということである。労働需要が増えても雇用が改善せず、労働需給のミスマッチが多い経済体質に変質している。構造的失業を減らし、就業者数を増やすには、教育訓練を実施することによりスキルのギャップを埋め、また労働移動を促進する施策を打っていく必要がある。

それに対して、ミクロ的視点から見た個別企業の

人材不足への対応については、次の三つの視点から考えることができよう。

第1が採用を増やすという視点である。採用を増やすには、採用基準を下げ、処遇条件を上げることが必要だが、他方で、採用対象者を拡大することも必要である。採用対象者の拡大策の中には、外国人労働者、留学生の採用なども考えられる。昨今では、大企業を中心に日本への留学生の採用も積極化しているが、それだけでは不十分ということで海外の大学から直接、日本本社での採用を行う企業が増えている。なお、日本への留学生は20万人近くにまで増大しているが、毎年の卒業者約4万人のうち、日本での就職希望者約2.5万人の40～50%しか日本企業に就職しておらず、50～60%は希望叶わず帰国しているのが実情である。色々工夫をして、この希望叶わず帰国する若者の比率を下げる努力をすることが各企業に求められる。

第2が離職を減らすという視点である。離職を抑制するには、①他社と比べて遜色ない労働条件を保障する、②従業員に対して企業の経営方針への理解度・納得度を向上させる、③職場の良い人間関係作りを気配る、④職場環境や福利施策の充実を図る、などを実施する必要がある。

第3が生産性の向上という視点である。これは、ハードな対応とソフトな対応とに分かれる。ハードな対応は、機械に任せられるところは機械化する、アウトソーシングできる業務はアウトソーシングして本来の付加価値の高い仕事に特化するということである。ソフトな対応とは、既存のスタッフのモチベーションを高めるべく、①仕事の意味を実感できるよう配属の工夫を行う、②仕事での成長を実感できるよう育成・評価を行う、③将来のキャリア・パスの透明化、などが求められる。これらモチベーション向上策は、離職への最大の防御策ともなる。

以上は全般的な俯瞰である。個別企業、職場では施策の責任者が各社・各現場の方針に適合的な方法を具体的に構想し、率先して実施していくことが求められる。