

特集 人手不足にいかに対応するか その1 人的資源の見直し 人材不足経済への対応(1) 人事労務管理の抜本的見直しを

川喜多, 喬 / KAWAKITA, Takashi

(出版者 / Publisher)

日本能率協会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

HRD magazine / 人材教育

(巻 / Volume)

3

(号 / Number)

7

(開始ページ / Start Page)

5

(終了ページ / End Page)

7

(発行年 / Year)

1991-07

人材不足経済への対応——1

人事労務管理の抜本的見直しを

川喜多 喬

法政大学経営学部教授



労働力不足は不可避で、これからが本番を迎える。
だからこそ、人を採れる企業の魅力づくりと明確な経営戦力を
いま打ち立てるべきである。

1. 景気は減速だが 労働力不足は深刻化

(1) 労働力不足感がピークに

「人が足りない!」という声はいまや悲鳴に近いものになっている。それを証拠だてるのは次のような数字である。

1) 未充足の求人比率

労働省の「雇用動向調査」で見ると、在籍労働者に対する未充足の求人数の比率は1986年の1.4%をボトムに、89年には4.8%にまで急上昇した。この数字は75年の2.5倍である。とくに、従業員が99人以下の企業では在籍人員に対して足らぬ数が8%にまで達している。

2) 中高年者の求人

一般労働市場（公共職業安定所）における45歳から49歳の中年層に対する求人が求職を88年度から上

回るようになり、現在では1人の求職に対して2社の求人がある状態である。89年からは50歳から54歳の高年者への求人も求職を上回るようになった。

3) 常用労働者の不足

従業員30人以上の企業において、労働省が91年3月12日に発表した「労働経済動向調査」（2月1日時点）によると、常用労働者が不足しているとした企業は63%であって、7年前の84年にこの調査が開始されて以来、最高の水準に達した。とくに規模の小さな30~99人規模の製造業の場合は、計画数の半数も確保できていない。

4) 中途採用

中途採用をする企業が急増している。88年の7~9月期と比べて、90年の同期に中途採用を実施している企業は製造業で10%増、商業で7%

増、サービス業で8%増である。

(2) 人材確保の成否が決める企業盛衰

現在企業における労働面での最大の課題は労働力不足の解消であるといっても過言ではない。実際、労働省の「産業労働事情調査」（89年）で見ても、「当面する労働面の課題」（複数回答）は順に、①労働力・人材不足の解消64%、②従業員の定着率の向上36%、③研修等教育訓練の充実30%、④週休2日制等の労働時間の短縮29%、⑤就業意欲の維持向上28%等となっている。

いざなぎ景気以来だともいわれる好況も、いわゆるトリプル安や湾岸危機で先行きを心配する声も確かにある。しかし、75~84年に採用を抑制してきた製造業の大企業がいままでの分を取り戻そうと、また将来にわたる現場要員希望の若者の減少を予想して労働力を確保しようと活発な採用活動を続けている。これは新規学卒対象ばかりでなく、中途採用にまで及んでいる。このため、学卒者は採用でき

なくても即戦力になる中途入社者に頼ってきた中小企業の採用が一段と難しくなり、先の労働省調査でも、中途採用で常用労働者を希望どおり採用できた企業は40%にとどまっている。

こうして、中小企業のなかには労働力を確保できないことで、あるいは労働力が逃げだしていってしまうことで、さらに労働力確保のために労務費用が急騰することで、たとえ倒産に追い込まれるまでのことがないにせよ、企業間競争力を急激に喪失するところが出てくると予想される。全国中小企業団体中央会の「1990年中小企業労働事情実態調査結果」によると、経営上のあい路(複数回答)として「人材不足(質の不足)」を挙げるものが52%、「労働力不足(量の不足)」を挙げるものが41%、「人件費の増大」を挙げるものが35%である。

(3) 労働力不足は構造的なもの

「景気が悪くなればまた人が余る。65~74年の人手不足もそうだった」という楽観論もある。しかし、景気が悪くなれば、いちばん先に影響を被るのはいま人の集まらぬ中小企業であろう。不景気を新事業開発、販売力強化、省力化、現場改善で乗り切る人材がいないのであるから。

また、景気がよかろうが悪かろうが、長期的に若者の数が減っていくという冷厳な事実が変わらないことをよくわきまえておかねばならぬ。18歳の人口は、92年に日本全体でおよそ206万人と最後のピークを迎え

る。その後ずっと減って、2008年には126万人になる。平均して1人の女性が産む子供の数が1.57人という時代の潮流が変わらないとすれば——その可能性は高い——もはや若者の人数が現在以上に見込める時代は日本には2度とこないことも予想される。

営業や生産、事務の現場作業者の中核をなす高卒労働力の動向を見るとさらに深刻である。高卒者は前記の期間に181万人から111万人に減る。そのうち大学・短大進学者が80万人から63万人に減ったとしても、残りも101万人から48万人と半減するのである。昔だと大学・短大に行かなかった者はほぼ就職したわけであるが、最近急増している専門学校等や各種学校へ進学する者が増え、この数字は40~50万人だろうと推定される。とすれば、来年50万人いるはずの高校を卒業後すぐに就職する者は15年後にはゼロに近くなるかもしれないのである(もちろん、大学・短大・専門学校のなかにもつぶれるところが出てこようが)。

以上みてきたように、いま若い人を企業が採用し定着させることに懸命になるのは、15年先、20年先をにらんだ先見性のある行動であり、たまたま景気がいいからに過ぎないだけではないということをよく知っておかねばならない(もちろんなかには若者をまったく使わない経営をしようという企業もあるだろうが)。学生がこなくてもつぶれる心配のない国立大学はいざ知らず、私立大学のなかで経営感覚の鋭いところはいま、

若者が「とれる」大学の魅力づくりで懸命である。まして民間企業においておや、これに懸命にならなくてどうする。

2. 人を採用できる 魅力づくりが本格化

(1) 高学歴労働力採用の時代

より豊かな時代に生まれ、学歴を高めることで、より長く「遊び」の時代を生きる若年人口を採用していくためには、従来とはその程度においてより強く、内容においてしばしば異なるような、「企業の魅力」づくりがいつそう重要になってこよう。短期的な景気に左右されて労働力が一時過剰になる時代がくると、この基本をゆるがせにして元の本阿弥にしてしまう企業は若者からもすでに雇用されている従業員からも「信頼」を失うことになる。

かつて長く続いた不況時代に荒っぽいやりかたで人減らしをした企業は、その後初任給をいくら釣り上げようと採用はうまくいっていないことが多い。それに引き換え、多少我慢をさせることがあっても比較的ヒューマンな対応をした企業は違った評価を受けている。

91年度は高卒者のピーク、93年度は短大卒、専門学校卒、95年度から96年度は大卒者のピークとなり、98年度ぐらいまではこれらの若者を採用できる最後のチャンスが実は続くのであるが、ここでのポイントは年々学歴水準が上がっていくということにある。高校卒の採用は、日中

授業時間管理に厳しく縛られていた学生をそのまま企業の規律のなかに編入していくことであった。大卒者はこの反対である。大学等がいわば遊園地化していることは周知のことである。そこまでひどくなくても、授業や課外活動の自由選択性が高く、いわばルーズな時間管理に慣れた学生を従来のままの企業の規律に編入することはいっそう難しくなる。

それでは中途採用はどうかということになるが、従来、転職はより規模の小さな企業への下降移動だけという労働市場の常識はもはや通じなくなっている。1部2部上場企業の大多数が中途採用をやっている時代では、上向移動的な転職も多くなっている。転職情報雑誌の増加も、転職者により魅力的な条件を提示しなければならぬ事情をもたらしている。

では、パート労働力はどうかということになるが、主婦にも高卒以上の高学歴者がどんどん増え、従来のように単純作業だけで満足させることはできなくなってくる。

(2) 人手不足経済を前提に経営戦略明確化を

さして工夫しなくても、適当な相場賃金、あるいは「同業平均」さえ提示しておけばなんとかが人が集まった時代が消え去る。

さて、この状況のなかで企業はそれぞれ対応に追われている。もちろん、すぐに手をつけるべき、またつけられる対応を次々と打っていくことも重要であろう。しかし、企業のトップあるいは人事労務スタッフにある人々は、労働市場の長期趨勢を

見据えて、人事労務面での長期的な戦略の立案を行うべきなのではないだろうか（たとえていえば、90年代を「人材育成先進企業」への10年と宣言する、などである）。

戦略という以上、企業によって差があるべきである。すべての企業が同じようにして労働力採用作戦を立てれば、相殺されてお互いに何もしないのと同じになるからである。しかし基本的な柱は次の6つであろう。

第1は大胆かつ新鮮な採用戦略を採用して「人がくる経営」を目指す戦略である。

第2はいまいる人の能力を伸ばし少数精鋭の経営とすることである。1、2のなかには、従来着目や活用の不十分であった層の発掘が含まれる。

第3は人がいなくてもあるいは増えなくても利益の上がる省力体制を目指すことである。

第4は企業同士のネットワークや外注体制を組み直して協同の力で人手不足を補うことである。

第5は他社の人手不足のなかにビジネスチャンスを見いだすことである。請け負ったり、省力化機器を製作・販売したり、労務改善のコンサルティングを行うなど、他社の災いを転じて自社の福となす戦略である。

第6はどうしても人が集まらず大きな打撃を受ける危険がある場合、思い切って撤退や転業等の経営転換を考えることである。

以上はもちろん互いに排他的なものではない。いくつかを組み合わせるのもよい。困った困ったと愚痴をいうにまかせてはいけないのである。

(3) 採るべき手段はたくさんある

商工中金大阪支店が昨年に行った「近畿地区中小企業の人手不足に関するアンケート」は、企業の今後の人手不足対策として複数回答で、①中途採用58%、②作業方法の改善37%、③パート・アルバイトで補充33%、④賃金引き上げ・見直し31%、⑤FA・OAの導入28%、⑥時間短縮・休日増27%、⑦再教育・再訓練24%、⑧福利厚生充実24%、⑨外注化23%、⑩職場の良い雰囲気づくり22%、⑪企業のイメージアップやPR18%、⑫高齢者採用15%、⑬定年延長15%、⑭人材派遣利用8%、⑮配置転換8%などを挙げている。まだまだたくさんある。そしてこれを見ればわかるようにそれぞれの策をすべての企業が実施するわけではないのである。ここに「何かやれば他社を追い抜ける」根拠がある。

(つづく)

注

この論の骨子は「中小企業の人手不足と人材確保」(常陽産業開発センター「ニュー茨城」、1991-4)に発表した。さまざまな工夫については拙著「人が集まる、この会社」(日興証券)、「人材育成」(財団法人中小企業労働福祉協会)、共著「こんな会社に人がくる——建設業の人材育成38のポイント」(日刊建設通信新聞社)にも書かれている。やや専門的となるがやはり拙著「産業変動と労務管理」(日本労働研究機構)もある。

川喜多喬 (かわきた たかし)

1948年生まれ。東京大学大学院文学研究科博士課程修了。専攻は政治社会学。茨城大学講師・助教授、東京外国語大学助教授を経て90年より現職。現在、企業の外的環境(社会変動)と内的環境(人的資源)への対応(組織・人材戦略)を研究。