

人材枯渇時代を生き抜く地域戦略

～2017年版九州経済白書より～

公益財団法人九州経済調査協会

調査研究部 次長 大谷 友男

はじめに

アベノミクスによる景気回復が進み、とりわけ雇用関連の各種指標が改善する中で、企業からは人材不足に悩む声が聞かれるようになってきている。現在生じている人材不足は、景気要因よりも人口減少に伴う構造的な要因が強く、今後は、人材の争奪戦が慢性化する「人材枯渇時代」に突入する。本稿では、「人材枯渇時代」を迎える中であって、どのような問題が生じ、それを克服するために企業や教育機関、行政などにはどのような取組が求められるかについて検討した。

1. 人材不足の実態と九州経済にもたらす影響

九州地域における人材不足の実態

九州・沖縄の有効求人倍率（季節調整値）は、2009年7月に0.37倍で底を打った後、急速に上昇し、直近（2017年5月）では1.36倍に達し、バブル期のピークである1.01倍を大きく上回っている。一方の完全失業率は、2017年1

～3月で3.1倍と完全雇用に近い水準にまで達している（図表1）。

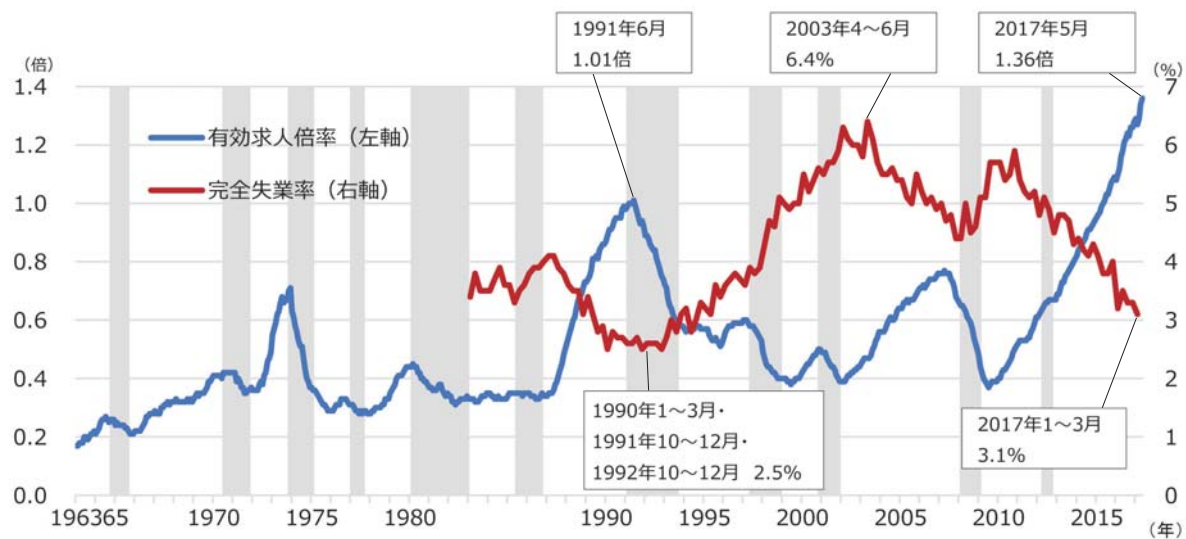
当会が2016年10～11月に実施した「人材の確保・活用に関するアンケート」によれば、九州企業の55.1%が従業員全体で「不足」または「やや不足」と認識し、とくに正社員では非正社員に比べて不足感が強い。

「景気」から「構造」に変わった人材不足の要因

アベノミクスによる2013年以降の景気回復時には、業況の改善と同時に人員不足が高まったが、2014年4月の消費税増税を境に業況が伸び悩む中でも人員不足が高まり続けている。

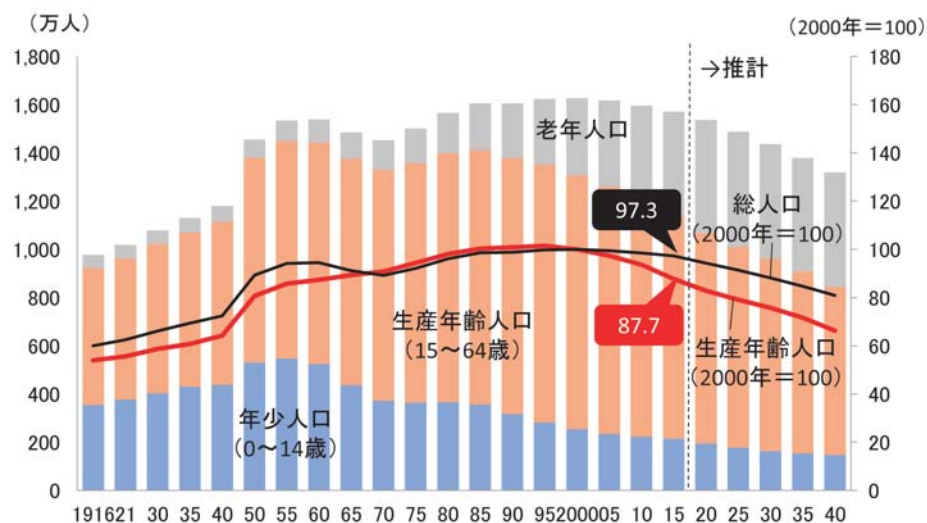
このような現象が生じるのは、働き手となる年代の人口が減っていることが大きな要因である。九州・沖縄・山口（以下、九州地域）の総人口は2000年の1,629万人をピークに減少しているが、生産年齢人口は、総人口よりも速いスピードで減少が進んでいる。2000年の人口を100としたときの2015年の総人口は97.3に対し、生産年齢人口は87.7である。今

図表1 有効求人倍率と完全失業率の推移（九州・沖縄）



注) 1. 有効求人倍率は月次（学卒除きパート含む）、完全失業率は四半期データ 2. いずれも季節調整値 3. シャド-は景気後退期
資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省「労働力調査」、内閣府「景気基準日付」

図表2 年齢3区分別人口推移（九州・沖縄・山口）



資料) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）」

後も少子高齢化が進む中では、このギャップは埋まることがなく、人材不足が慢性化する（図表2）。

人材不足がもたらす悪影響

人材不足は、九州企業に悪影響を及ぼしている。アンケート調査によれば、36.3%の企業においてすでに悪影響が出ており、今後悪

影響が出る恐れがある企業も含めると76.4%にのぼっている。業種別に見ると、運輸業や建設業や医療・福祉において悪影響が強く現れている。

人材不足の事業への影響は、「技術やノウハウ継承の遅滞」（36.5%）、「受注機会の喪失」（34.7%）、「時間外・休日出勤の常態化」（34.1%）が上位となっている。人材不足が

原因で事業を縮小する事例も増えており、外食産業では24時間営業の見直しが急速に広がった。

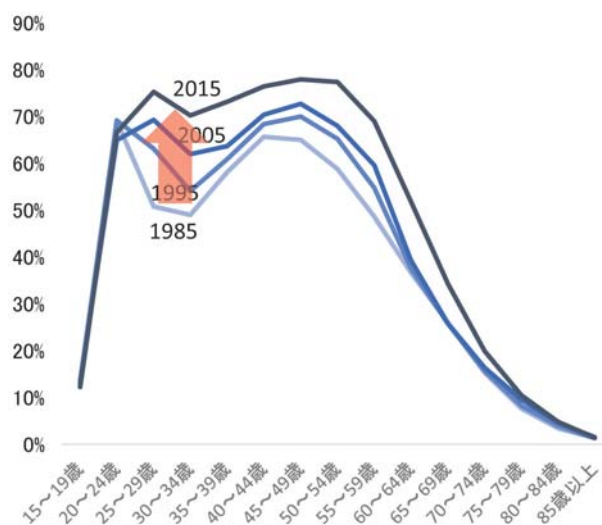
2. 経済活動を支える新たなプレイヤー

女性就労の現状と課題

女性の社会進出が進む中、女性労働にかかる日本特有の課題とされる「M字カーブ（年齢階級別就業率が結婚・出産期に大きく低下し、グラフがM字になること）」の問題については、見かけ上は改善が進んでいる（図表3）。しかし、結婚・出産と労働の両立が困難な状況に変わりはない。

また、M字カーブの谷の後の就業形態は、正規ではなく非正規が中心になっている。この状況を学歴別に見ると、高学歴者ほど谷が深く、また、結婚・出産後に非労働力化、あるいは非正規化している。こうした事實は、

図表3 年齢階級別女性就業率の推移



注) 労働力状態不詳を除く
資料) 総務省「国勢調査」

教育への投資が活かされていないと言え、本人にとっても社会にとっても大きな損失となっている。

就業意欲の高い高齢者

九州地域における60歳以上の就業者数はほぼ一貫して増加傾向にあり、2015年には159万人に達している。内閣府によれば、九州・沖縄の60歳以上の男女の72.6%が65歳以上までの就業を希望しており、「働けるうちはいつまでも」という生涯現役の希望も25.2%に上るなど高い就業ニーズがある。こうした就業ニーズの高さは経済不安によるものであり、また高齢者の体力の向上もあって、収入確保のための高齢者就業は今後も増加することが予想される。

高度人材としてのUIJターン者への期待

九州地域におけるUIJターン者の就業形態を見ると、正規の職や会社経営者・役員といった会社内での重要なポストや、自営業・自由業に就いていることが多く、専門・技術職や管理職への就業割合が高い。三大都市圏などでの高度な教育や就労の経験を活かし、高度人材として活躍していることがうかがえる。

技能実習と留学生アルバイトが中心の外国人労働者

経済のグローバル化が急速に進む中で、人材としての外国人も今後は重要なプレイヤーとなる。九州地域では、11,879の事業所で58,794人の外国人が雇用されている。在留資

格については、「留学」^(注) (32.4%) や「技能実習」(28.9%) が多いが、福岡県と沖縄県は留学が主、その他の県は技能実習が主となっている。国籍別には、中国が19,091人で最も多く、以下、ベトナム(8,919人)、ネパール(8,061人)の順となっている。国籍と在留資格の関係を見ると、中国人は技能実習、ベトナム人は技能実習と留学、ネパール人はほとんど留学である。

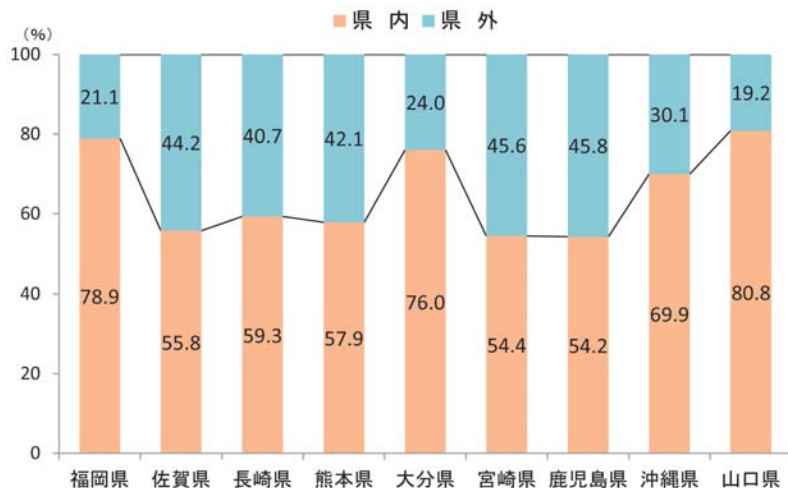
(注) 留学生の労働は「資格外活動」であり、週28時間以内に限り労働が認められている

3. 人材育成の役割を担う教育機関

高卒人材の流出と地元定着に向けた取組

人口減少に伴う人材不足が進行する中において、人材を育成し輩出する高校や大学といった教育機関にかかる期待も大きくなっている。高校生の就職状況について見てみると、県外就職率が高く、特に長崎をはじめとする5県では4割を超えている(図表4)。

図表4 高校生の就職状況(2016年3月末)



資料) 文部科学省「大学等卒業生及び高校卒業生の就職状況調査」

こうした中、長崎工業高校と長崎工業会では、入学時には多くの生徒が地元就職を希望しながら県外就職が大半を占めている現状を踏まえ、就職指導に関する情報共有や学校と企業との間での待遇(給与)改善に関する協議、地元企業に対する就職後のキャリアパスの提示の要望などの地元就職への障害を一つずつ取り払うことで地元就職率の向上を図っている。

大卒人材の地元定着に向けたCOC+

大卒人材の地元定着に向けては、文部科学省が「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業」(COC+)を展開している。COC+は、2015年度現在、全国42大学、九州地域では長崎大学をはじめ各県の9大学が指定を受けている。COC+では地域愛の醸成や歴史・風土を学ぶ新課程の必修化などを通じ、学生の地域志向性を喚起することを目指しており、2014年度からの5年間で約10%の県内就職率向上を掲げている。しかしながら、数値目標

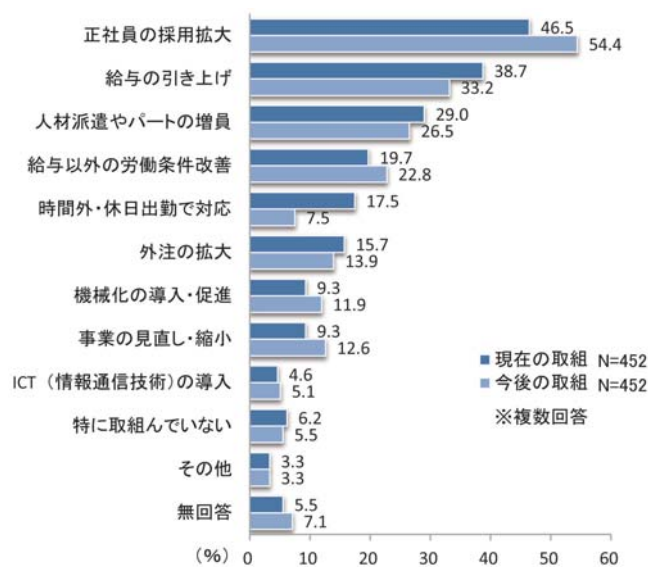
だけにとらわれると、半ば強引に地元就職を促される懸念もある。事業の本来の趣旨に沿って、外で培った経験やスキルを生かして働くためのUターン就職支援も含めた長期的な視点も必要であろう。

4. 人材枯渇時代に対応する九州企業の事業戦略

低調な機械化やICTの導入

人員不足解消に向けて、すでに取り組んでいること（現在）と、具体的に検討していること（今後）を尋ねたところ、現在、今後ともに「正社員の採用拡大」「給与の引き上げ」「人材派遣やパートの増員」の順であった。とはいえ、人材の奪い合いとなる状況下では、その獲得は容易ではない。その意味では、不足する人材を代替する「機械化の導入・促進」や「ICT（情報通信技術）の導入」といった取組が期待されるが、九州企業においては低調と言わざるを得ない（図表5）。

図表5 人員不足解消のための取組（現在・今後）



九州企業の取組事例

建設資材のレンタル等を行う拓新産業(株)（福岡市早良区）は、バブル経済全盛期の頃から残業ゼロや有給休暇100%消化に向けた

取組を実践している。導入当初は、顧客と直接向き合う営業スタッフを中心に取引先を失う懸念から反発が多く寄せられ、有給休暇の取得状況も芳しくなかった。そこで取得状況が悪い社員を社長が朝礼で指摘すると同時に仕事の進め方も変えるなど、トップ自らが働き方を変える姿勢を明確に示し続けた結果、徐々に社員に浸透し、会社としての風土にまでなっている。

段ボールを用いた立体造形システムでマネキンやインテリア雑貨などの製造販売を行う(株)アキ工作社（国東市）は、週休3日制の「国東時間」を実践している。同社では8時から17時までの8時間労働を、8時から19時までの10時間の変形労働時間制に変更し、金曜日にも休みとした。休日が増えたことにより、社員の限られた時間を有効に活用しようという意識が高まり、会議時間の短縮、スケジュール管理の徹底が進み、時間生産性の向上も実現させている。

黒糖焼酎「里の曙」で知られる町田酒造(株)（鹿児島県龍郷町）は、社員の意識改革こそが最優先との考えから、まず自分たちの働き方が大きく変わることで会社の変化を肌で感じてもらうと、完全週休2日制の導入や育児休業にかかる特別休暇の拡充、兼業・副業の推奨といった大胆な働き方改革を展開している。導入後は、限られた時間で仕事を仕上げようという意識が高まり、時間生産性の向上も図られている。

人材定着に向けては、沖縄県建設業協会（浦添市）の取組があげられる。これまで個々の

企業の裁量に委ねられていた新人育成を協会主催の合同研修（2カ月）に切り替えた。中小建設業では人材育成の余裕がなく、それが離職率上昇の要因となっていたが、座学・実技を通じて学んだことが現場で生かされることを実感することで定着率の上昇が図られている。

5. 人材枯渇時代を生き抜く 地域戦略

限られた人材の効率的マネジメント

人材の獲得に向けては、効果的な人材マッチングの推進が必要である。長崎工業高校と長崎工業会の事例のように学校と企業が一体となった取組は参考になる。また、地元への囲い込みに囚われるのではなく、若者のUターン意識の醸成と若者に選ばれる地域や企業に育っていくことが求められる。

人材を奪い合う中では、給与の引き上げ策には限界があるため、短時間労働や限定社員制度や再雇用制度、テレワークの活用などにより、これまで一律かつ固定的だった正社員の働き方を多様かつ柔軟にし、活躍の機会が制限されてきた人材の活躍の機会を増やすことも望まれる。

人材枯渇時代に突入する中であっては、限られた人材をいかに効率よくマネジメントできるかが事業の成否に直結するため、経営者・管理職のマネジメント力向上がこれまで以上に求められる。

時間生産性の向上が急務

上述した潜在的な労働力の獲得やサービスの供給体制の効率化による効果は、一時的であり、中長期的な人材枯渇の解消には寄与しない。そのためには、海外に比べて低位にあるとされる時間生産性の向上が急務である。現在の日本で提供されている製品やサービスの多くは、総じて品質が高いと評価されているが、そのために要したコストが価格に転嫁できていない。LCCのビジネスモデルをヒントに、品質向上にかかるコストを価格に転嫁することが求められる。また、限られた人材の中で高い生産性を上げようとするのであれば、九州企業がICTやロボット、AIといった新しい技術の導入について、より積極的な姿勢を持つことも望まれる。

これらの実践には、戦後70年間継続・発展してきた日本人の雇用や働き方の大改革を迫るものであり、大きな痛みや変革が求められる恐れがある。しかしながら、人材枯渇時代における成長戦略を考える上では、かつての成功体験の延長では通用しないことを肝に銘じて実践していくことが求められる。