

特集：いまこそ聞きたい！ 中小企業の募集・採用のすべて

序章 中小企業を取り巻く 人材動向と課題



浅葉 名津美

東京都中小企業診断士協会城北支部

日本では、人口減少予測を受け、1990年代から将来の人手不足が懸念されてきた。政府主導での「働き方改革」をはじめ、IT投資やイノベーションによる生産性向上で不足人材の補填も進んでいる。人材なくして組織は存続しないが、中小企業は量・質いずれにおいても労働力の確保が喫緊の課題である。

本特集では労働力確保の一手段である採用に着目した。「辞めない採用」をキーワードに、永続的な経営の根幹となる人材獲得の取組みを選考段階ごとに紹介する。

序章では、企業および労働者を取り巻く雇用・就労状況について説明、分析をする。

1. 近年の労働者市場

(1) 労働市場は事実上の完全雇用

日本の労働力は、2008年秋のリーマンショック後に、一時的に供給過剰状態となったが、継続して減少傾向にある。2018年1月の完全失業率は、2.36%まで低下。これは1993年4月以来、24年9ヵ月ぶりの低い水準でこの数値を要因別にすると、均衡失業率が2.84%、需要不足失業率が-0.48%となっている。

均衡失業率は勤務地や職種などの条件が合わないための失業が要因であり、需要不足失業率は景気変動に伴う労働需要の減少が要因である。需要不足失業率がマイナスとなっている現在は、完全雇用が成立している状態ともいえる。

(2) 労働力の下支えは高齢層と女性

総務省の労働力調査によると、少子高齢化に伴い、労働の中核となる生産年齢人口（15歳以上64歳未満人口）は1997年を境に減少を続けており、今後も減少が見込まれる。

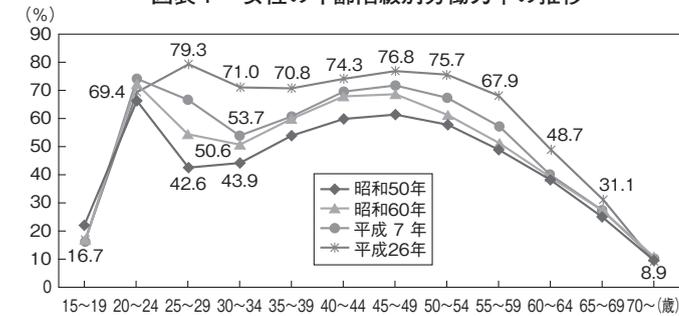
一方で構造的な就労環境の改善を受けてか、労働力人口は微増を続けている。労働力人口とは、生産年齢人口から非労働力人口（学生や家事従事者、病弱者など、就労の意思を持たない者）を除き、就労意欲のある65歳以上人口を加えた数値である。生産年齢人口が減少する中、労働力人口増加の下支えをしているのは「多様な働き方」の象徴ともいえる高齢層と女性である。

高齢層は純人口の増加や雇用延長、就労に対する意識の変革を背景に、今後も増加が見込まれる。女性については、未婚者や子どもを持たない既婚者の増加、子育て層の短時間労働での再就業が進んだことなどにより、大幅に就業率が改善している。このため、結婚・出産での離職とその後の再就職によって描かれるM字カーブの底は年々浅くなっており、解消しつつあるといえる（図表1）。

(3) 潜在労働力の顕在化のために

これらの結果より、現在働ける環境にある多くの人々は、すでに何らかの形で就労状態にあることがわかる。労働者個別の事情に即した就労条件などの緩和がなければ、新たな労働力が市場に投入される可能性は低いだろう。

図表1 女性の年齢階級別労働力率の推移



(備考) 1. 総務省「労働調査(基本集計)」より作成。
 2. 「労働力率」は、15歳以上人口に占める労働力人口(就業者+完全失業者)の割合。
 引用: 男女共同参画白書 平成27年版
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h27/zentai/html/honpen/b1_s02_01.html

人口の増加が期待できないことから、今後の労働力確保には、潜在労働力である非労働力人口を労働力として顕在化することが必要だ。そのためには、企業側の細やかな努力が不可欠であるといえる。

では、企業は人材確保に関してどのような問題を抱えているのであろうか。

2. 企業における課題

(1) 事業継続に影響を及ぼす人材不足

最大の問題の1つは、人材不足が事業継続にまで影響を及ぼしているということだ。中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」によると、中小企業が廃業を考えている理由のうち、最多は「業績が厳しい」であり、次に「後継者を確保できない」が続いている。そのほかの人材関連の理由は、7位に「従業員の確保が困難」、8位に「技能等の引継ぎが困難」とあり、人材不足を要因とした廃業が顕在化しつつある。

また、帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査」では、2017年度の「人手不足倒産」は114件と、4年連続で前年度を上回り、2013年度比では2.5倍にも増加している。

人材の確保と育成は、企業の存続にかかわる最大の経営課題ともなり得るのである。

(2) 既存手法にとられない採用活動

このような環境の中で人材を確保するため

には、企業側にも相応の意識改革と柔軟な対応が必要とされる。その一例が、前項でもあげたような、高齢層や女性など多様な人材の活用である。ハローワークを利用した採用活動以外にも、民間人材紹介会社などの新規チャネル利用など、新たな採用の工夫が必要だ。

また、優秀な人材の採用だけでなく、短期での離職を防ぐことも重要である。採用後の定着に関する取組みが企業に求められる。

3. 中小企業支援のヒントとして

市場での労働力が限られている中で、中小企業が取り組むべきは、人材の採用・定着・育成である。人材定着率を向上させることで、企業にはさらに優秀な人材が集まることになる。優秀な人材の定着はすなわち組織力の向上に直結し、生産性の向上にもつながる。

次章以降では「辞めない採用」につながる具体的手法、事例などを紹介する。人材獲得に悩みを持つ企業の支援に取り組む診断士の皆様にはヒントとしていただきたい。

浅葉 名津美

(あさば なつみ)

企業の採用労務部門、人材育成部門および公的機関でのキャリアコンサルタントなどを経て2017年に中小企業診断士登録。2018年に独立。現在は採用・人事労務コンサルタントとして活動中。

