



2024年1月

九州・沖縄の人手不足の状況

日本銀行福岡支店

本稿の執筆は、日本銀行福岡支店営業課 藤枝由衣（現 文書局）、山本祥宇、米田英徳が担当しました。本レポートで示された意見は執筆者に属し、必ずしも日本銀行福岡支店の見解を示すものではありません。内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行福岡支店までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

〈本件に関する問い合わせ先〉

日本銀行福岡支店営業課（TEL 092-725-5513）

本資料は当店ホームページ（<https://www3.boj.or.jp/fukuoka/>）にも掲載しています。

【要旨】

九州・沖縄では、景気が回復する中、人手不足感が強い——労働需給が引き締まった——状態が続いている。企業の欠員率や雇用人員判断 DI、オンライン求人サイトの求人広告掲載件数をみると、九州・沖縄の人手不足・労働需給引き締まりの度合いは、全国と比べて深刻であり、その傾向は非製造業、特に労働集約的な要素が強い業種で顕著である。

また、ハローワークでは、感染症拡大以降、新規求職者と就職件数の比率である就職率が切り下がり、結果として前月から繰り越される「継続的な」求職者数が有効求職者数に占める割合が高止まっている。この点は、求人と求職者との間でミスマッチが拡大しており、それが企業の人手不足感に拍車をかけていることを示していると考えられる。

人手不足・労働需給引き締まりの背景は、①景気の回復に伴う労働需要の増加、②「団塊世代」の高齢化を含む就業可能な人口の減少、③賃金水準を含む労働条件や労働環境、スキル、働き方を巡る求人と求職者との間のミスマッチの拡大、④若年層を中心とした就業意識の変化に整理できる。

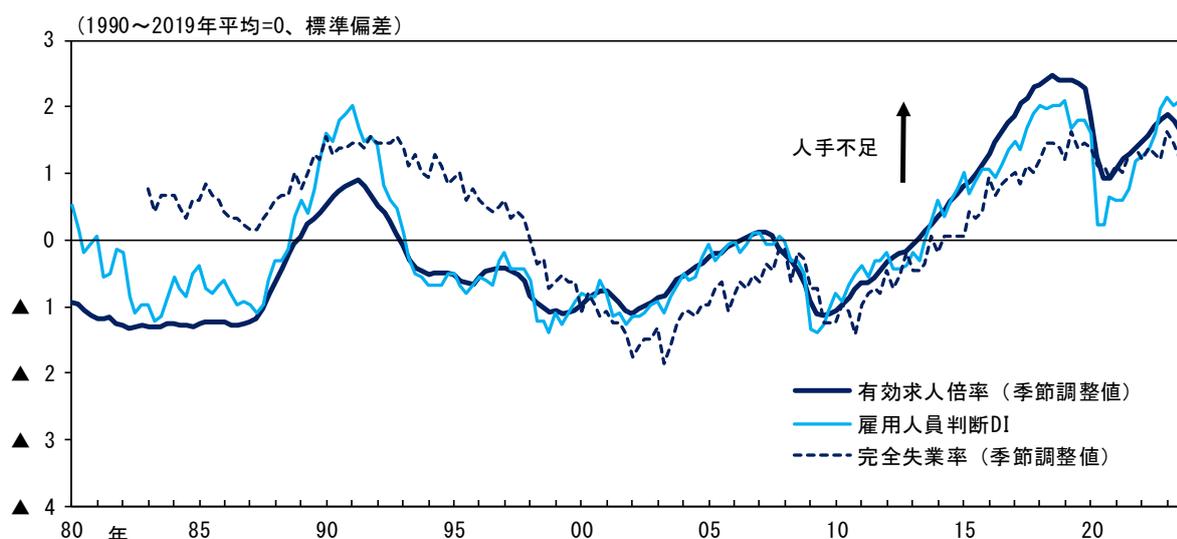
こうした人手不足・労働需給引き締まりに対して企業がとり得る対策の1つ目としては、事業承継や M&A を通じて就業者を増やしたり、60歳（特に75歳）以上の就業機会を増加させたりして、自社の就業者を増やすことが考えられる。2つ目の対策としては、省力化投資や従業員のマルチタスク化、業務の外製化などにより、付加価値一単位当たりの労働投入量を削減することがある。3つ目の対策は、持続的な賃上げや労働条件・環境の改善、社内でのスキルアップ機会の提供、多様な働き方の実現を通じて、求人と求職者との間のミスマッチを縮小させることである。4つ目は、若年層を中心とした就業意識の変化を所与として、人材の活かし方や教育方法を見直していくことが考えられる。

先行き、経済全体の労働生産性が急速に上昇しないとすれば、マクロ的には、景気の減速により労働需要が減少しない限り、就業可能な人口の趨勢的な減少によって九州・沖縄では労働需給が引き締まった状態が続くとみられる。そうした中であっても、個々の企業が自社にとって最適な人手不足への対処策を講じていくことを通じて、九州・沖縄の経済が持続的に成長していくことが期待される。

1. はじめに

九州・沖縄では、景気が回復する中、企業からみて人手不足感が強い——労働需給が引き締まった——状態が続いている。人手不足の度合いや労働需給の引き締まりを示す経済指標をみると、指標によって程度の差はあるものの、直近のピークは1980年以降で最も厳しい水準かその近傍にある（図表1）。

【図表1】雇用関連の経済指標（九州・沖縄）



（注）雇用関連の経済指標は、1990～2019年を基準に標準化。直近は、有効求人倍率が2023年4Q（10～11月）、雇用人員判断DIが2023年12月、完全失業率が2023年3Q（7～9月）。

（出所）総務省、厚生労働省、日本銀行福岡支店

本稿では、主に新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）が流行し始めた2020年前半以降に注目し、九州・沖縄の人手不足や労働需給引き締まりの現状と背景を概観した後、企業がとり得る対処策について整理を試みる。以下の構成は次のとおりである。まず、第2節で人手不足の現状を、第3節で労働需給と企業の求人活動の現状を、それぞれ概観する。続く第4節では、人手不足や労働需給引き締まりの背景を考察する。それを踏まえて、第5節で企業がとり得る対処策について整理を試みる。第6節は結語である。

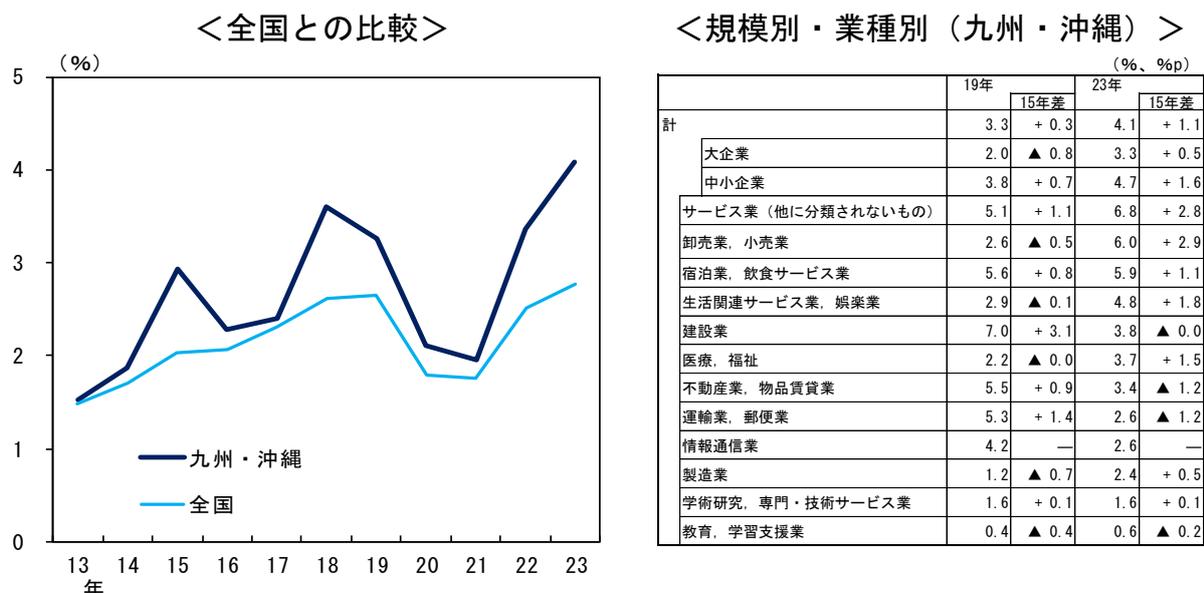
2. 人手不足の現状

（企業の欠員率）

本節では、人手の過不足を示す指標を点検する。まず、企業の欠員率を確認す

ると¹、九州・沖縄、全国とも、感染症が流行し始めた 2020 年前半に大幅に低下したが、感染症の影響が小さくなり経済活動が徐々に正常化に向かった 2022 年には大きく上昇している（図表 2 左）。九州・沖縄の欠員率は、2022 年以降、全国と比べて大きく上昇し、感染症以前のピークを越える水準に達している。

【図表 2】欠員率



（注）九州・沖縄は、北九州と南九州の合計。大企業は企業規模 1,000 人以上の企業、中小企業は 5～999 人の企業を指す。情報通信業の 2015 年は「—（該当数値なし）」。

（出所）厚生労働省

九州・沖縄の欠員率を企業規模別にみると、中小企業の欠員率は、大企業と比べて高い（図表 2 右）。また、業種別にみると、年ごとに区々であるが、総じて労働集約的な要素が強い宿泊業や飲食サービス業、建設業などで欠員率が高い一方、就業者に要求されるスキルが高く、相対的に賃金が高いとみられる製造業や専門・技術サービス業、教育・学習支援業などで欠員率が低い傾向がある。

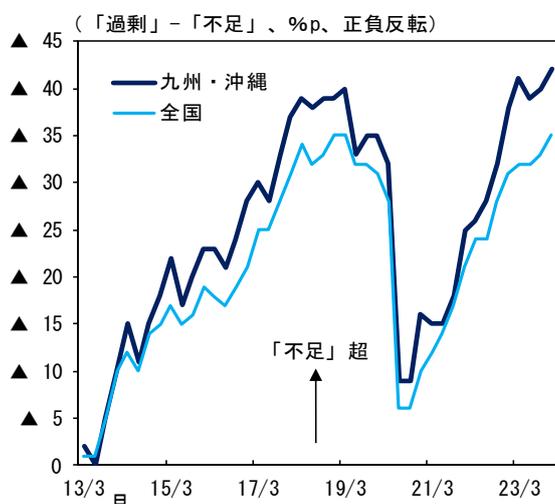
（雇用人員判断 DI）

次に、「企業短期経済観測調査」の雇用人員判断 DI（「過剰」回答割合－「不足」回答割合）をみると、欠員率と同じく、九州・沖縄、全国とも、「不足」超幅が 2020 年前半に大きく縮小した後、2023 年にかけて拡大傾向を辿っている（図表 3 左）。九州・沖縄の「不足」超幅は、2023 年 3 月に全国に先んじて既往ピークを更新しており、当地における人手不足の深刻さを示している。

¹ 欠員率には幾つかの算出方法があるが、本稿では、厚生労働省「雇用動向調査」の未充足求人数を未充足求人数と常用労働者数の和で除したものを欠員率として用いる。

【図表3】雇用人員判断DI

＜全国との比較＞



＜業種別（九州・沖縄）＞

	23/12月調査	20/9月調査比寄与度
全産業	▲42	▲33.0
製造業	▲25	▲9.8
電気機械	▲6	▲1.8
その他製造業	▲32	▲1.5
金属製品	▲18	▲1.0
鉄鋼	▲21	▲0.9
食料品	▲40	▲0.9
非製造業	▲49	▲21.8
宿泊・飲食サービス	▲79	▲6.0
小売	▲57	▲4.1
建設	▲57	▲3.2
卸売	▲32	▲2.5
運輸・郵便	▲56	▲2.2

＜業種別（全国）＞

	23/12月調査	20/9月調査比寄与度
全産業	▲35	▲29.0
製造業	▲21	▲12.8
はん用等機械	▲21	▲2.3
輸送用機械	▲24	▲2.0
鉄鋼	▲28	▲1.1
電気機械	▲9	▲1.0
繊維	▲20	▲1.0
非製造業	▲44	▲15.8
卸売	▲34	▲2.7
宿泊・飲食サービス	▲75	▲2.6
運輸・郵便	▲53	▲2.0
建設	▲57	▲1.9
対個人サービス	▲53	▲1.8

（注）業種別寄与度は、2020年9月から2023年12月への変化を全産業ベースの回答社数ウエイトで重みづけして算出。各業種のDIは小数点以下を四捨五入した回答社数構成比を基に算出しているため、各業種の寄与度の合計と全産業は一致しない。直近は2023年12月。

（出所）日本銀行、日本銀行福岡支店

また、雇用人員判断DIについて、感染症拡大直後のボトム（2020年9月）から直近（2023年12月）までの「不足」超幅の拡大度合いを寄与度分解すると、非製造業の寄与度が九州・沖縄、全国とも大きい（図表3中・右）。九州・沖縄では、非製造業の中でも、宿泊・飲食サービスの寄与度が最も大きく、小売や建設がそれに次いでおり、近年、これらの業種を中心に人手不足感が高まったことが分かる。

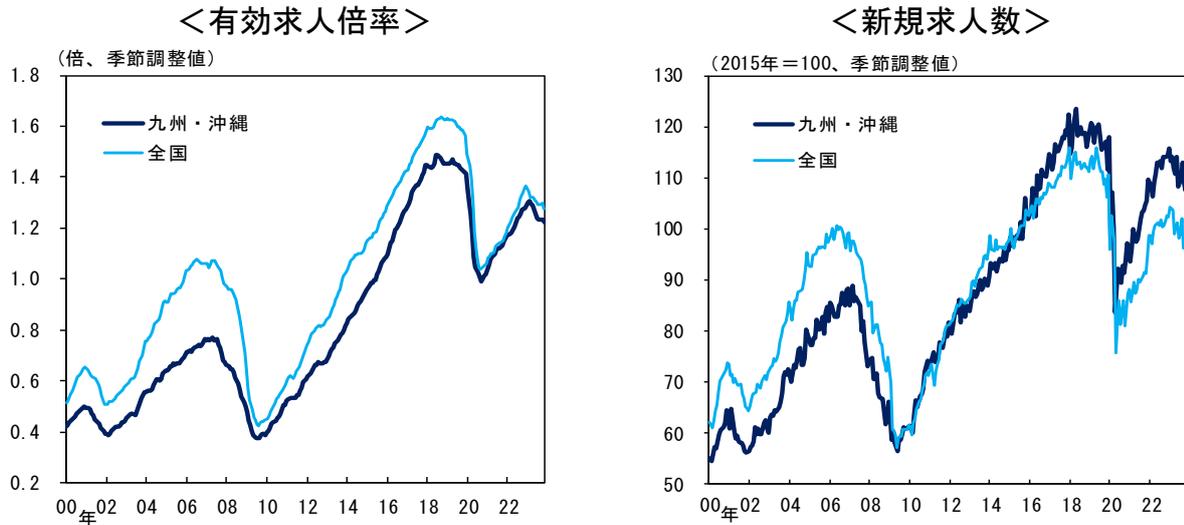
このように、人手不足を示す欠員率や雇用人員判断DIからは、九州・沖縄において、非製造業、特に労働集約的な要素が強い業種を中心に、人手不足が全国と比べて深刻であることが示唆される。

3. 労働需給と企業の求人活動の現状

（有効求人倍率と新規求人数）

本節では、労働市場の需給や企業の求人活動を点検する。まず、ハローワークを経由した求人・求職の状況を示す有効求人倍率などを点検する。九州・沖縄の有効求人倍率をみると、感染症拡大の影響から2020年前半に大幅に低下した後、上昇傾向を辿っている（図表4左）。また、九州・沖縄の新規求人数も同様に、2020年半ば以降、全国を上回るテンポで増加している（図表4右）。もともと、両指標とも、直近のピークは、感染症以前のピークに及んでおらず、前節でみた人手不足の逼迫度合いほどには労働需給が逼迫していないように見える。

【図表4】有効求人倍率と新規求人数



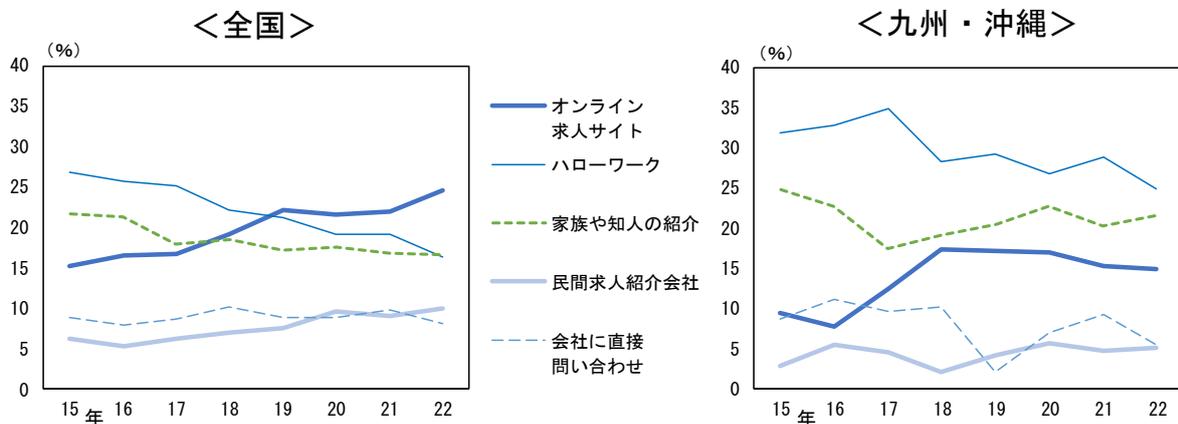
(注) 直近は2023年11月。
 (出所) 厚生労働省

有効求人倍率や新規求人数が感染症以前のピークに及んでいない背景としては、感染症拡大前後から、①就職・転職活動においてオンライン求人サイトなどの役割が高まっていること、②賃金を含む労働条件や働き方などについて、企業の求人と求職者との間でミスマッチが拡大している可能性が高いことが考えられる。以下では、これらの点を確認していく。

（オンライン求人サイトへのシフト）

2年以内に転職を経験した正社員の入職経路をみると、全国では、オンライン求人サイトを經由して入職した人の割合が、2019年に急速に切り上がり、ハローワークを經由して入職した人の割合を上回っているほか、民間求人紹介会社を經由した割合も上昇している（図表5左）。一方、ハローワークの割合は、低下傾向を辿っている。

【図表5】転職した正社員の入職経路



(注) 2年以内に転職を経験した正社員が入職時に利用した経路の割合。
 (出所) リクルートワークス研究所

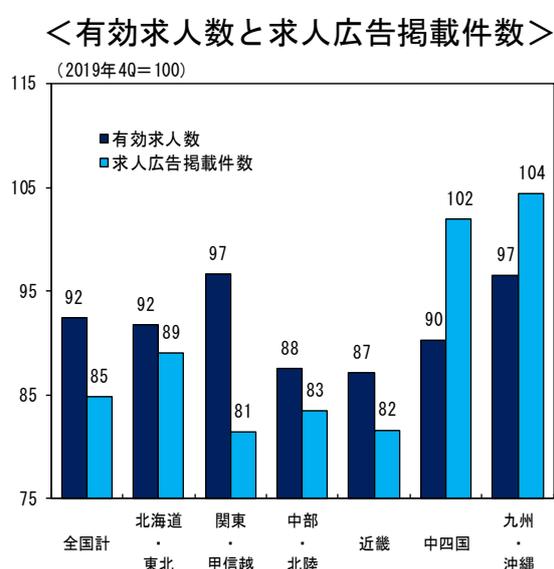
九州・沖縄をみると、ハローワークの割合は低下傾向にあるが、全国とは異なり、オンライン求人サイトの割合を引き続き上回っている（図表5右）。一方、オンライン求人サイトの割合は、2018年以降、水準が切り上がっているほか、いわゆる「リファラル採用」を含む家族や知人の紹介に加え、民間求人紹介会社の割合も上昇している。これらの点は、九州・沖縄でも、企業の求人活動が多様化していることを示している。

そこで、九州・沖縄のオンライン求人サイトの求人広告掲載件数をみると、2020年前半をボトムに着実な増加傾向を辿っており、直近のピークは感染症以前のピークを更新している（図表6左）。

【図表6】 求人広告掲載件数と有効求人数²



(注) 求人広告掲載件数は、日本銀行福岡支店で季節調整。直近は2023年10月。
(出所) 公益社団法人全国求人情報協会



(注) 有効求人数と求人広告掲載件数は、2019年4Q(10～12月)と2023年4Q(有効求人数は10～11月、求人広告掲載件数は10月)の比較。
(出所) 厚生労働省、公益社団法人全国求人情報協会

また、地域別に有効求人数（パートを含む一般）と求人広告掲載件数を比べると、有効求人数は全ての地域で感染症以前（2019年10～12月）の水準を下回っているが、求人広告掲載件数は九州・沖縄と中四国で感染症以前の水準を上回っている（図表6右）。これらの点を踏まえると、近年、九州・沖縄では、オンライン求人サイトを用いた企業の求人活動が全国と比べて活発であるといえる。

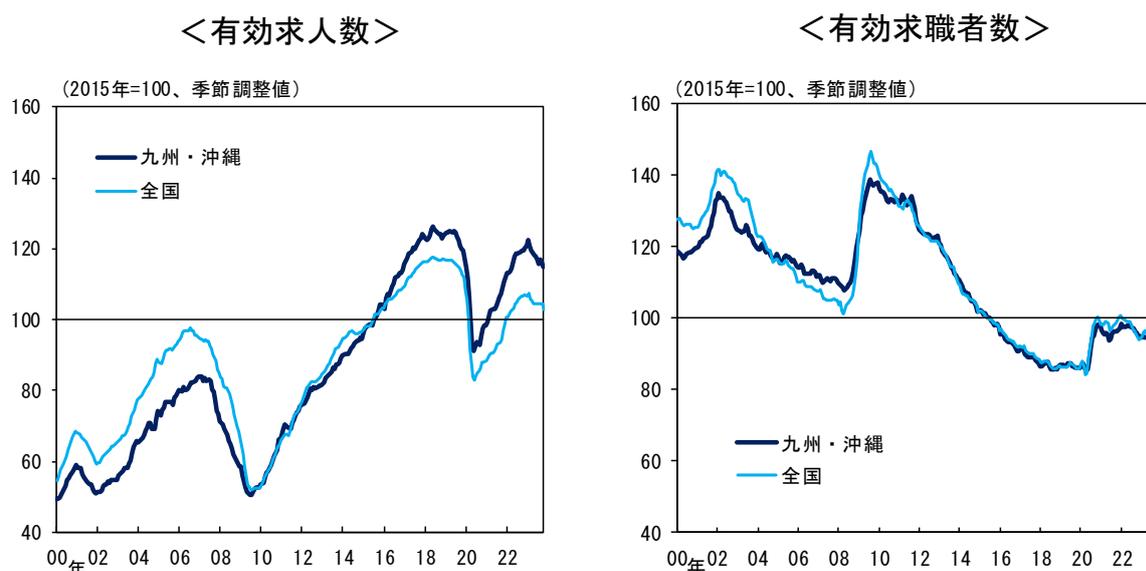
² 右図の各地域の定義は次のとおり。北海道・東北は北海道、青森、秋田、岩手、宮城、山形、福島。関東・甲信越は茨城、栃木、群馬、千葉、埼玉、東京、神奈川、山梨、長野、新潟。中部・北陸は静岡、岐阜、愛知、三重、石川、富山、福井。近畿は滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山。中四国は岡山、広島、山口、鳥取、島根、香川、愛媛、徳島、高知。九州・沖縄は福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄。

こうしたオンライン求人サイトや「リファラル採用」、民間人材紹介会社への求人・入職経路のシフトは、ハローワークに提出される求人数を下押しする方向で影響している可能性が高いと考えられる。

（求人と求職のミスマッチの拡大）

次に、有効求人倍率が感染症以前のピークに達していないもうひとつの背景を考えるために、構成要素である有効求人数と有効求職者数の動きを確認する。有効求人倍率の分子である有効求人数をみると、直近ピークは、感染症以前のピークに近い（図表7左）。一方、分母である有効求職者数は、感染症拡大以降、水準が切り上がっている（図表7右）。この点は、感染症拡大以降、有効求職者数の水準が切り上がったことが、有効求人倍率の水準を押し下げている——換言すれば、有効求職者数の水準が感染症以前の水準であれば、有効求人倍率は感染症以前のピークに近い姿になる——ことを意味する。

【図表7】有効求人数と有効求職者数

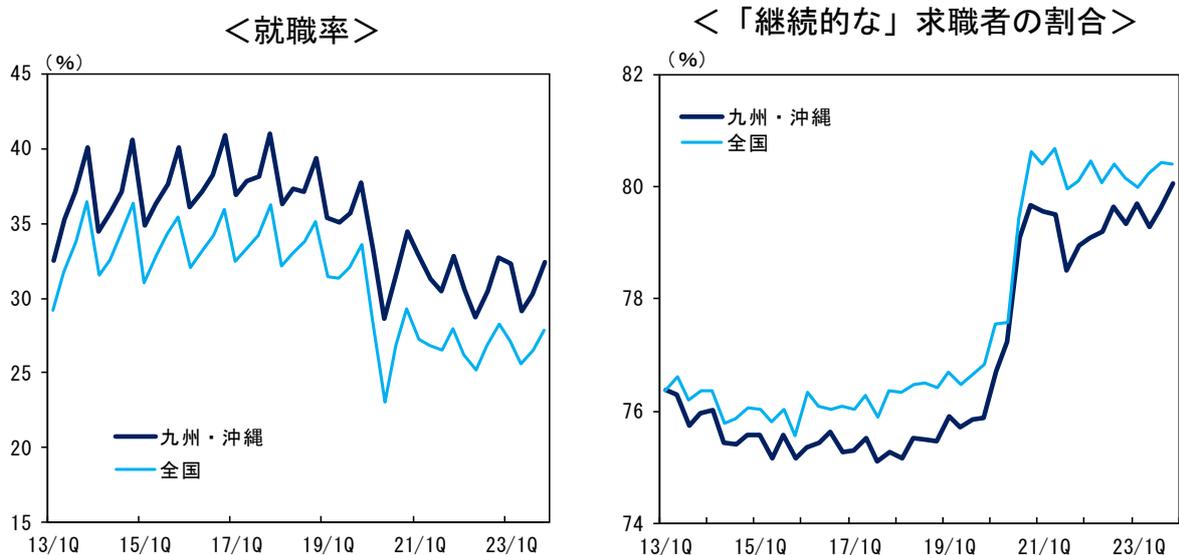


（注）直近は2023年11月。
（出所）厚生労働省

また、新規求職者と就職件数の比率である就職率（就職件数／新規求職申込件数）をみると、季節性の振れがあるものの、2020年半ば以降、水準が切り下がった状態にある（図表8左）。その結果、前月から繰り越された「継続的な」求職者数（有効求職者数－新規求職申込件数、前月末日において求職票の有効期限が翌月以降にまたがっている就職未決定の求職者の数）が有効求職者数に占める割合は、2020年に水準が切り上がり、高止まったままである（図表8右）。これ

らは、感染症が拡大した2020年前半以降、ハローワークにおいて求人と求職のマッチング確率が低下——求人と求職のミスマッチが拡大——しており、それが企業の人手不足感に拍車をかけていることを示唆している³。

【図表8】就職率と「継続的な」求職者の割合



(注) 就職率は、パートタイム含む一般ベースで、就職件数／新規求職申込件数により算出。直近は2023年4Q(10～11月)。(出所) 厚生労働省

(注) 継続的な求職者の割合は、パートタイム含む一般ベースの季節調整値を基に、(有効求職者数－新規求職申込件数)／有効求職者数により算出。直近は2023年4Q(10～11月)。(出所) 厚生労働省

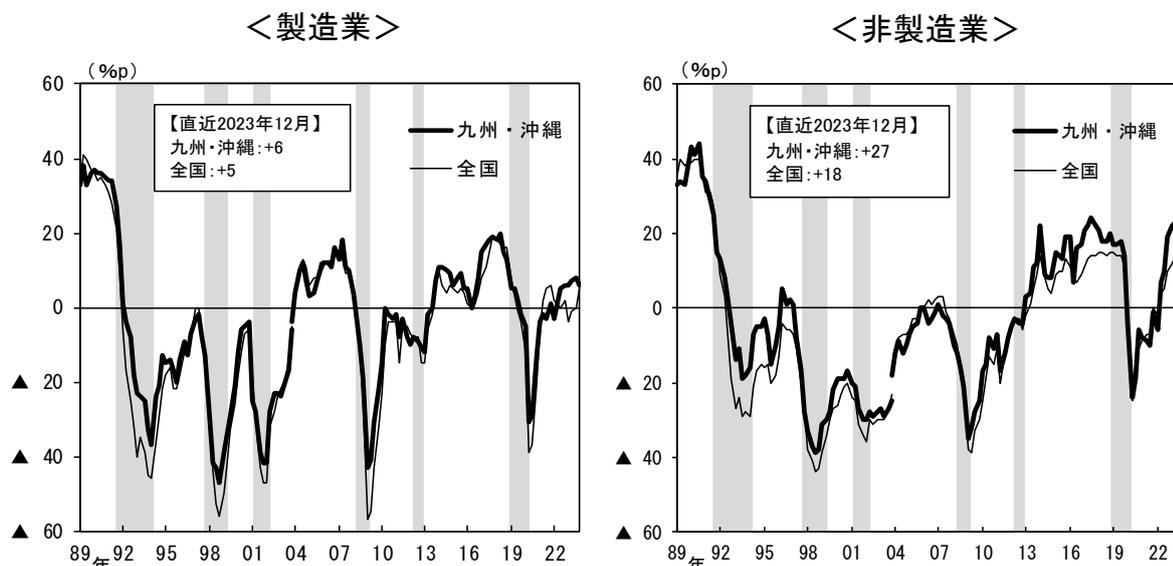
4. 人手不足・労働需給引き締めりの背景

(景気の回復に伴う労働需要の増加)

では、感染症の拡大以降、人手不足や労働需給引き締めりが生じた背景は、何であろうか。第一の背景としては、九州・沖縄の景気が回復する中、労働需要が増加していることが挙げられる。九州・沖縄では、2023年12月の業況判断DIは、製造業が+6%pと感染症以前では2018年12月(+13%p)以来の水準に、非製造業が+27%pと1991年5月(+29%p)以来の水準にそれぞれ達しており、業況感の回復は、全国を上回るテンポで進んできた(図表9)。

³ オンライン求人サイトの求人広告情報を用いて正社員労働市場を分析した古川・城戸・法眼[2023] (「求人広告情報を用いた正社員労働市場の分析」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.23-J-2) は、オンライン求人サイトにおいて求人のマッチ率が低下していることを指摘している。

【図表 9】 業況判断 DI



(注) 「良い」－「悪い」、回答社数構成比。直近は 2023 年 12 月。シャドーは、景気後退期（内閣府調べ）。
(出所) 日本銀行、日本銀行福岡支店

直近ボトム（2022 年 3 月）からの回復幅を全国と比べると、感染症の影響が小さくなる中、インバウンド客を含めて国内外からの人々の往来が活発化していることを背景に、製造業では食料品やその他製造業が、非製造業では小売や運輸・郵便、宿泊・飲食サービスが、それぞれ業況判断を押し上げている（図表 10）。また、半導体関連を中心に旺盛な設備投資需要が顕在化していることを背景に、製造業でははん用等機械や窯業・土石製品が、非製造業では卸売や物品賃貸が、それぞれ業況判断を押し上げている。これらの業種を中心に受注や売上高の増加につれて労働者への需要が増加していることが、人手不足の一因である。

【図表 10】 業況判断 DI（業種別、九州・沖縄と全国の比較）

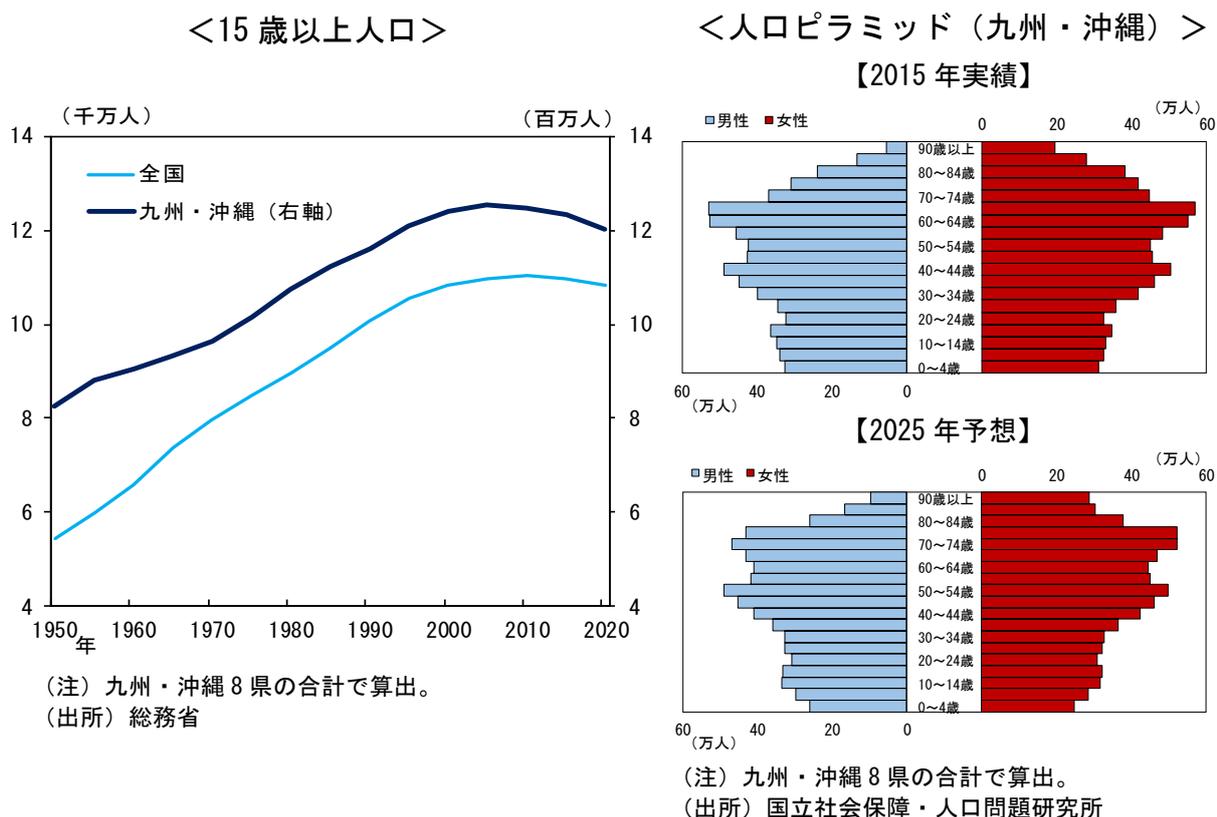
＜製造業＞		＜非製造業＞	
業種	変化の差	業種	変化の差
製造業	+1.8	非製造業	+10.1
はん用等機械	+1.1	小売	+3.6
窯業・土石製品	+0.9	運輸・郵便	+2.1
食料品	+0.7	宿泊・飲食サービス	+2.0
その他製造業	+0.6	卸売	+1.2
化学	+0.5	物品賃貸	+0.9
金属製品	+0.3	不動産	+0.3

(注) 業況判断 DI の 2022 年 3 月から 2023 年 12 月への変化を全産業ベースの回答社数ウエイトで重みづけし、九州・沖縄から全国を差し引いて算出。
(出所) 日本銀行福岡支店

(就業可能な人口の減少)

人手不足や労働需給引き締まりの第二の背景は、就労可能人口の減少である。日本の15歳以上の人口は2010年をピークに、九州・沖縄は2005年をピークに、それぞれ減少しており、九州・沖縄の減少テンポは全国を上回る⁴(図表11左)。

【図表11】人口



世代別にみると、人口のボリュームゾーンである「団塊世代」(1947~1949年生まれ)は、2015年には60歳代後半であったため、ある程度の割合が労働市場に残り、増加した労働需要を充足していた(図表11右)。しかし、「団塊世代」は、2025年には70歳代後半となり、相当の割合が労働市場から退出することになる。その分を埋める若年層の人口が少ないため、労働需要が減少しない限り、マクロ的にみて人手不足・労働需給引き締まりが生じることになる。

(求人と求職者とのミスマッチ拡大)

人手不足や労働需給引き締まりの第三の背景は、前述した求人・求職のミス

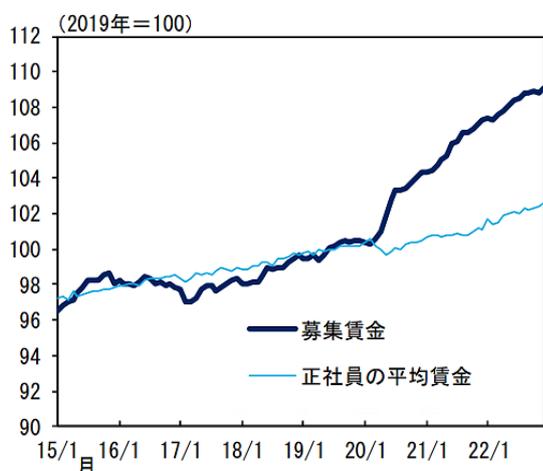
⁴ 将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所)をみると、15~74歳の人口は、2020年から2025年にかけて全国では年率▲1.0%、九州・沖縄では同▲1.1%のペースで減少する見込みである。

マッチ拡大である。企業が求める人材の質や提示する労働条件と、労働者が求める労働条件や有するスキルとの間でミスマッチが拡大すれば、労働者が入職する確率が低くなり、企業の人手不足感に拍車がかかることになる。こうした求人と求職のミスマッチは、賃金の水準、賃金を含めた労働条件、企業の要求するスキル、働き方といった様々な側面で生じていると考えられる。

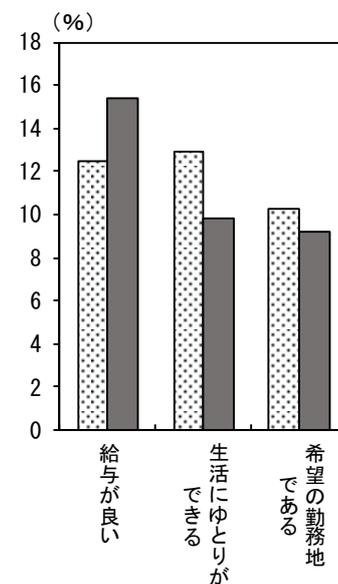
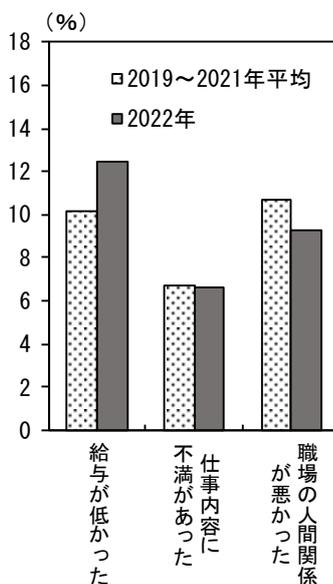
まず、賃金の水準についてオンライン求人サイトの募集賃金をみると、感染症拡大以降、正社員の平均賃金を大きく上回るテンポで上昇している(図表 12 左)。これは、求職者が求める賃金が上昇しており、提示賃金を引き上げなければ、新規求人が満たされないことを含意している。また、転職をした 20~50 代の正社員に対するアンケート結果をみると、「転職活動を始めた理由」として「給与が低かった」と回答する割合や、「入社を決めた理由」として「給与が良い」と回答する割合が高まっている(図表 12 右)。この点も、就業者が求める賃金の水準が切り上がっていることを示している。

【図表 12】 募集賃金と転職に関する動機 (全国)

<オンライン求人サイトの募集賃金> <転職活動を始めた理由> <入社を決めた理由>



(出所) 古川・城戸・法眼「求人広告情報を用いた正社員労働市場の分析」(日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No. 23-J-2、2023年3月)

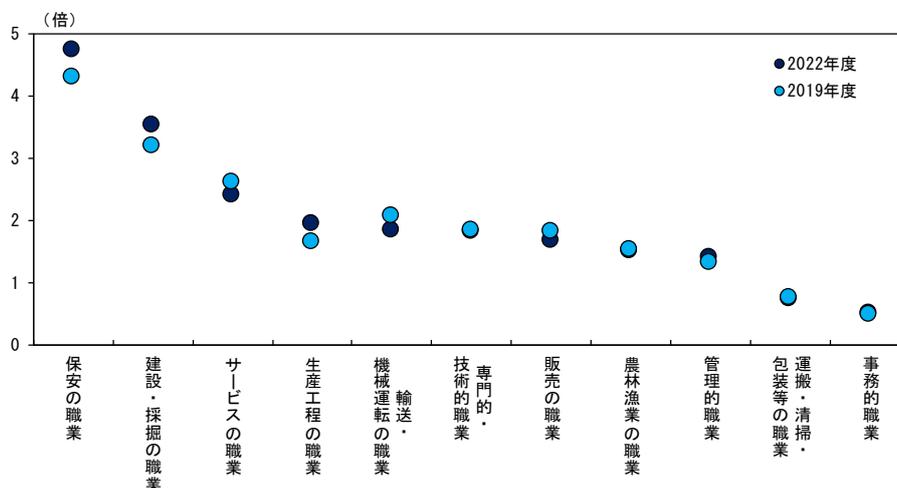


(注) 調査対象は、各期間内に転職した 20~50 代の正社員。
(出所) ㈱マイナビ

次に、職業別有効求人倍率をみると、保安や建設・採掘といった相対的に労働集約的であり労働環境が厳しいとされる職業の有効求人倍率が、一段と上昇している(図表 13)。また、前掲図表 2 右でみたとおり、業種別欠員率も、相対的に労働集約的とされる宿泊業や飲食サービス業、建設業などで欠員率が高い傾

向がある。これらは、求職者が労働条件・環境が相対的に厳しい職業を避けようとする傾向が強まっていることを示唆している。

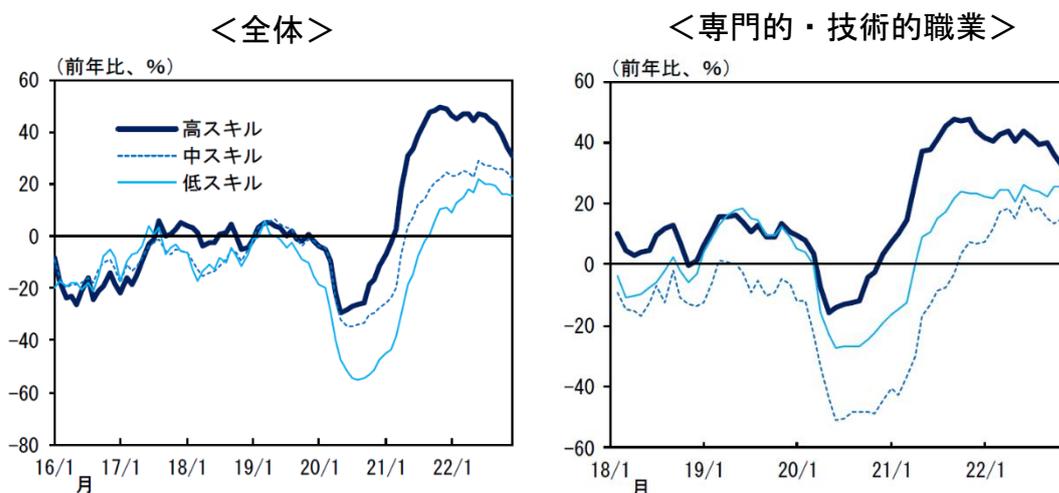
【図表 13】 職業別有効求人倍率（九州・沖縄）



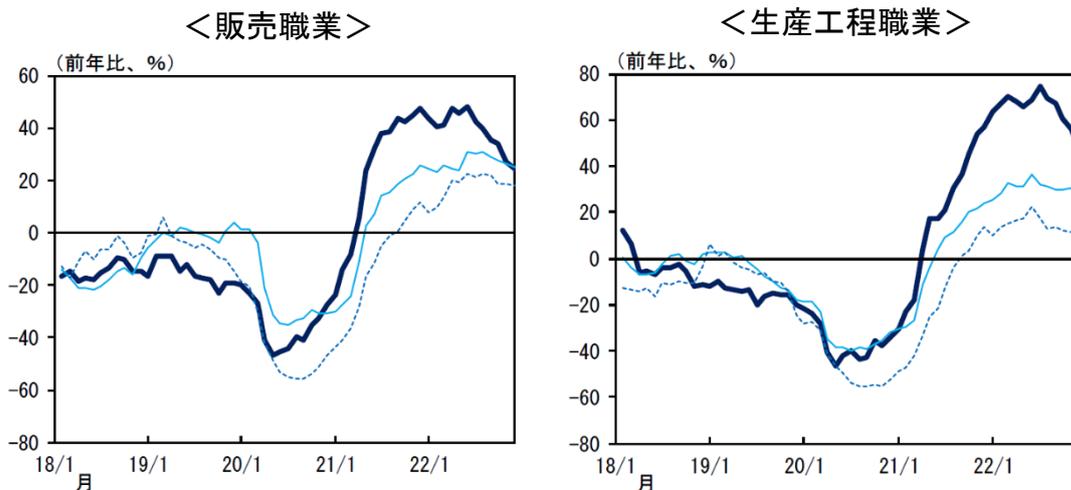
(出所) 厚生労働省

スキルのミスマッチについて、古川・城戸・法眼[2023]は⁵、感染症拡大以降、業種横断的に高スキル人材への需要が強まっていると指摘している。「企業が、成長分野への研究開発を強化し、ソフトウェアなど無形固定資産への投資を伴うデジタル化への対応を進めていること」が、近年、高スキル人材への需要を押し上げている一方、一般論として、高スキル人材の供給は相対的に少ない(図表14)。その結果、高スキル人材への需要が増加すると、その労働需給は速やかに引き締まることになる。

【図表 14】 要求スキル区分別求人件数の変化率（全国）



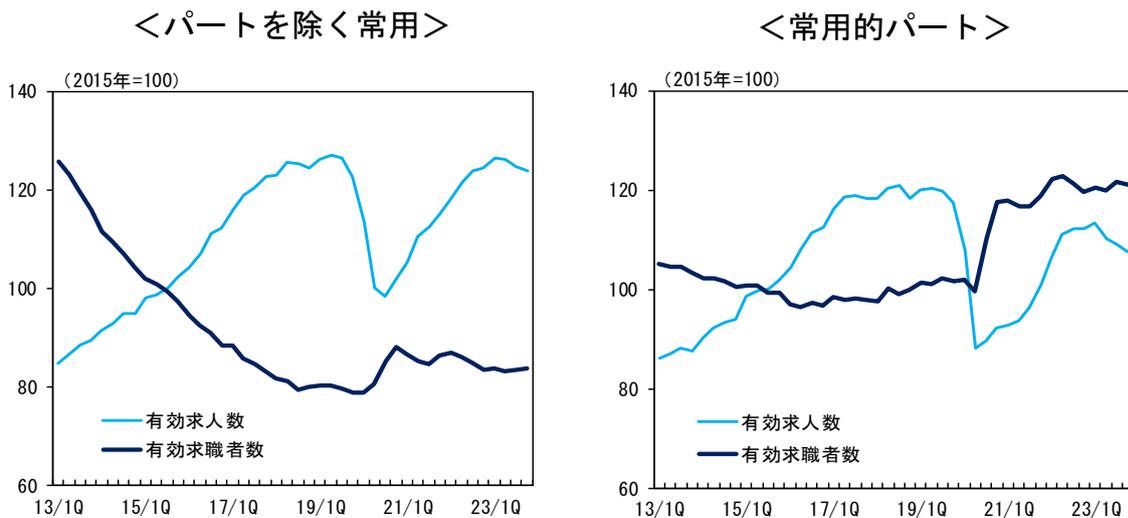
⁵ 「求人広告情報を用いた正社員労働市場の分析」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.23-J-2。



(出所) 古川・城戸・法眼「求人広告情報を用いた正社員労働市場の分析」(日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No. 23-J-2、2023年3月)

働き方を巡っては、企業では、2020年半ば以降、正社員の人手不足感が強まっているため、正社員（パートを除く常用）の求人が増加しているが、正社員を希望する求職者はむしろ頭打ちである（図表 15 左）。一方、パートタイムでは、求人が感染症拡大以前のピークを下回っている中、求職は感染症拡大以前を上回る水準にある（図表 15 右）。この点が象徴するとおり、働き方を巡っても求人・求職のミスマッチが拡大した状態にあると考えられる。

【図表 15】有効求人数と有効求職者数（雇用形態別、九州・沖縄）

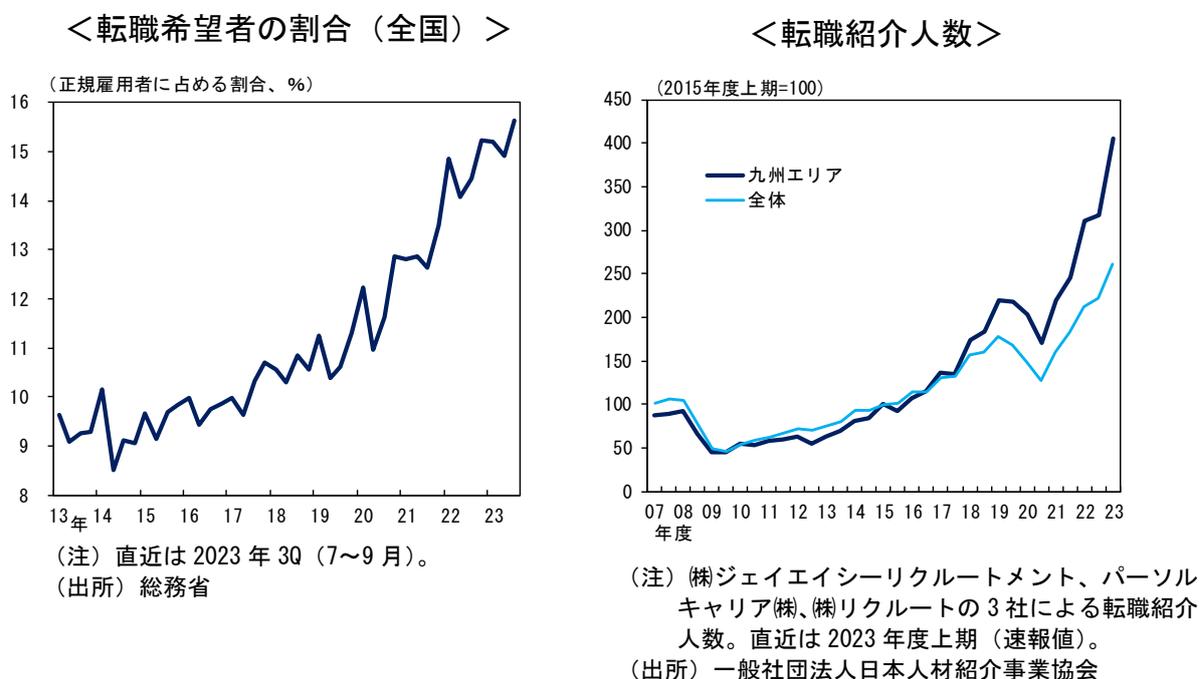


(注) 四半期平均値。日本銀行福岡支店で季節調整。直近は 2023 年 4Q (10~11 月)。
(出所) 厚生労働省

（若年層を中心とした就業意識の変化）

人手不足や労働需給引き締まりの最後の背景は、若年層を中心とする就業意識の変化である。2020 年半ば以降、転職希望者が正規雇用者に占める割合が大幅に上昇している（図表 16 左）。また、転職の実績である転職紹介人数も、2020 年後半をボトムに急速に増加しており、九州エリアの上昇テンポは全国を上回っている（図表 16 右）。これらの点は、若年層を中心に転職が一般的になり、雇用の流動化が進む中、企業にとって人材の確保・係留が難しくなった分、企業が人手不足を感じやすくなっていることを意味する。

【図表 16】 転職希望者の割合と転職紹介人数



次に、就業者が「働くうえで重視するもの」をみると、給料の額や福利厚生、就業形態、職場の人間関係・雰囲気重視する度合いにおいて、20～30 歳代と 50 歳代との間でギャップが大きくなっている（図表 17 左）。また、20～30 歳代は、テレワークやフレックスタイムなど柔軟な働き方ができることや、副業・兼業ができることをより重視している。さらに、大学を卒業し就職する人の考え方をみても、「人生において優先度の高いもの」として、「仕事」を挙げる人の割合が低下傾向にある（図表 17 右）。一方、「自分」や「趣味」を挙げる回答者が近年増加している。これらの点を踏まえると、最近では、2010 年代以前と同じような労働者——新卒で入社した企業に在籍し続け（転職することなく）、賃金水準や働き方などに不満を抱かず、仕事を優先して働く人材——を獲得することが困難になっている。こうした若年層を中心とした就業観の変化が、企業の人手

不足感の一因になっていると考えられる。

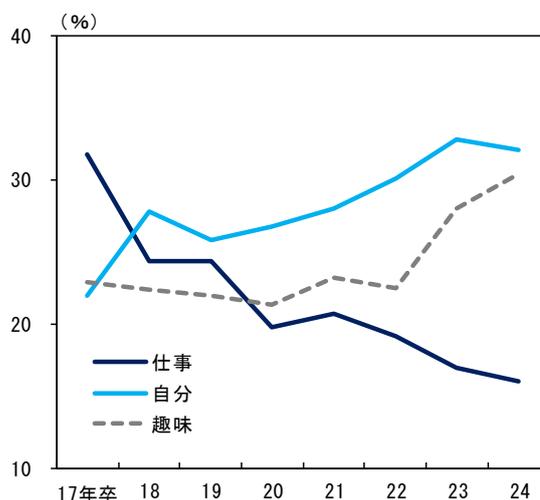
【図表 17】 就業意識（全国）

＜就業者が働くうえで重視するもの＞

＜人生において優先度の高いもの（大卒者）＞

	(%、%p)						
	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代 以上	20歳代－ 50歳代	30歳代－ 50歳代
給料の額 (ボーナスを含む)	39.7	35.1	24.9	18.3	9.7	21.4	16.8
就業形態 (正規、非正規)	33.1	28.5	22.7	19.3	13.2	13.8	9.2
福利厚生が充実していること	27.7	21.5	14.1	10.8	8.0	16.9	10.7
職場の人間関係・雰囲気	27.3	22.5	20.0	18.0	14.7	9.3	4.5
労働時間が適切であること	20.6	24.4	20.7	18.2	16.4	2.4	6.2
テレワークやフレックスタイムなど 柔軟な働き方ができること	18.8	20.1	16.9	13.4	12.3	5.4	6.7
仕事にやりがいがあること	17.9	16.8	16.7	13.9	16.2	4.0	2.9
副業・兼業ができること	9.1	10.8	8.8	4.9	4.5	4.2	5.9
昇進・昇給、仕事に対する評価に 納得できること	7.7	8.1	6.0	4.4	1.1	3.3	3.7
キャリアパスを描ける、キャリア ビジョンが実現できること	4.1	4.7	3.7	1.3	1.2	2.8	3.4
その他	0.4	1.2	0.6	0.5	0.6	-0.1	0.7
重視するようになったものは 特になし	24.7	29.0	37.2	45.1	50.0	-20.4	-16.1

(出所) 内閣府



(出所) ㈱マイナビ

5. 企業がとり得る人手不足への対処策

では、九州・沖縄の企業は、人手不足・労働需給引き締めに対してどのような対策をとり得るだろうか。大別すれば、①自社の就業者を増加させる対策、②付加価値一単位当たりの労働投入量を減らす対策、③求人と求職のミスマッチを縮小させる対策、④若年層を中心とした就業意識の変化への対応という4つに整理できる。

(就業者を増加させる対策)

マクロ的にみれば、景気回復に伴って労働需要が増加する一方、15歳以上の就業可能な人口が減っているため、自社の就業者を単純に増加させるのは難しいはずである。しかし、他社の事業と就業者を事業承継やM&Aを通じて確保し、自社の就業者を増やすことは可能である。また、60歳（特に75歳）以上の就業者数の増加は、人手不足の緩和につながる。例えば、①定年の延長・廃止、②選択的な短時間勤務の導入、③早朝の荷出しや商品の陳列といった短時間で済む単純作業の切り出し、④倉庫内の商品のピッキング指示の自動化といった業務の単純化などは、高齢者の就業を容易にすると考えられる。

（付加価値一単位当たりの労働投入量を減らす対策）

自社内で生み出す付加価値一単位当たりの労働投入量を減らすことができれば、人手不足への対応として有効である。デジタル化をはじめとする省力化投資は、労働投入量の削減に資する。例えば、①コールセンター業務における回答のAI化、②小売におけるセルフレジ（特にキャッシュレス型）の導入、③紙ベースからデジタルベースへの移行（顧客情報の入力・管理や取引の執行・決済・管理、勤務管理や営業報告などのデジタル化）など、省力化投資は様々な局面での省力化効果が期待される。また、サービス業を中心に、従業員のマルチタスク化を進めて、従業員の稼働率（労働生産性）を高めれば、労働投入量の削減につながる。さらに、業務の一部を外製化し、自社の就業者を戦略分野に集中させることも、労働投入量を減らすことになる。こうした付加価値一単位当たりの労働投入量を減らす方策は、同時に労働生産性の向上につながるため、後述する賃金水準のミスマッチの解消にも資する方策になると考えられる。

（求人と求職のミスマッチを緩和させる対策）

求人と求職のミスマッチが拡大（マッチング確率が低下）していれば、企業は求める人材の獲得が難しくなり、人手不足に拍車がかかることになる。換言すれば、企業がミスマッチを縮小させる方策をとれば、企業が人材を獲得し人手不足が緩和する可能性が高くなると考えられる。ミスマッチ縮小の1つ目の対象は、賃金水準である。賃上げは、求職者からみた当該企業の魅力向上だけでなく、在籍者の残留確率の引き上げに資する。ただし、人材を持続的に獲得するためには、賃上げの継続が必要である。それには、賃上げの原資を安定的に確保するべく、一人当たりの労働生産性を持続的に引き上げることが不可欠となる。

ミスマッチ縮小の2つ目の対象は、労働条件・環境である。就業者が労働条件・環境の相対的に厳しい仕事を避ける傾向が強まっているとすれば、特に労働集約的な業種であるほど、就業者を確保するうえでは、労働条件・環境の改善に努める必要がある。

3つ目は、スキルのミスマッチである。業務の高度化・デジタル化が進む中、企業が就業者に求めるスキルが高度化しているのであれば、企業がオン・オフのトレーニング（OJTとOFF-JT）を通じて、内製的に人材のスキルアップを図ったり、有資格者の数を増やしたりすることにより、自社で必要なスキルの量を確保することが有効である。また、求められるスキルのハードルを引き下げるといった有形・無形資産への投資も望まれる。例えば、プログラミングにおける生成AIの導入やスーパーにおけるセルフレジの導入（レジ係に要求されるスキルを引

き下げ、パートの採用を容易化する設備投資)などは、就業者に求めるスキルの引き下げに資する。

4つ目は、人々が求める多様な働き方の実現である。具体的には、①フレックスタイム制や選択的な短時間労働制を導入することにより、従業員に労働時間に関する裁量余地を拡大させる、②リモートワークの導入などにより、働く場所の選択を広げる、③副業を容認するといった対策が考えられる。

(若年層を中心とした就業意識の変化への対応)

最後は、若年層を中心とした就業意識の変化にどのように対応するかである。企業が有能な人材を獲得・係留するためには、そうした就業意識の変化を所与のものとして、人材の活かし方・教育方法を見直していくことが望まれる。例えば、若者にプロジェクトを任せたいと、早い段階で自社の「看板」の価値——この会社にいるからこそ、できることがあるということ——を認識してもらうことは有効と考えられる。また、転職してしまうからといって人材教育を行わないというのは逆効果である。むしろ有能な人材を育てることによって、自社の魅力を高めて、入職者を増やす方が効果的である。さらに、自社に転職してきた人や副業・兼業人材、隙間時間を活用したい人など、多様な人材を積極的に活用していくといった取り組みも求められていよう。

6. おわりに

本稿では、主に感染症が流行し始めた2020年前半以降に注目し、九州・沖縄の人手不足・労働需給引き締まりの現状と背景を考察し、企業がとり得る対処策について整理を試みてきた。

まず、企業の人手不足度合いを示す欠員率や雇用人員判断DIをみると、九州・沖縄において、非製造業、特に労働集約的な要素が強い業種を中心に、人手不足が全国と比べて深刻である。

また、就職・転職活動においてオンライン求人サイトの利用が一般的になる中、九州・沖縄の求人広告掲載件数は、全国を上回るテンポで増加し、感染症以前のピークを越えている。ここからも、企業の人手不足感が窺われる。

さらに、ハローワークでは、感染症拡大以降、新規求職者と就職件数の比率である就職率が切り下がった状態にあり、結果として前月から繰り越される「継続的な」求職者数が有効求職者数に占める割合が高止まっている。この点は、求人と求職者との間でミスマッチが拡大(マッチング確率が低下)しており、それが

企業の人手不足感に拍車をかけているとみられる。

人手不足・労働需給引き締まりの背景は、第一に、景気の回復に伴う労働需要の増加である。第二は、「団塊世代」の高齢化をはじめとする就業可能な人口の減少である。第三は、求人と求職者との間で、賃金水準を含む労働条件・環境やスキル、働き方を巡るミスマッチが拡大していることである。そして、最後に、若年層を中心とした就業意識の変化も、企業の人手不足感につながっている。

こうした人手不足・労働需給引き締まりに対して企業がとり得る対策の1つ目としては、事業承継やM&Aを通じて就業者を増やしたり、60歳(特に75歳)以上の就業機会を増加させたりして、自社の就業者を増やすことが考えられる。2つ目の対策は、省力化投資や従業員のマルチタスク化、業務の外製化などによって、付加価値一単位当たりの労働投入量を削減することである。3つ目の対策は、持続的な賃上げや労働条件・環境の改善、社内でのスキルアップ機会の提供、多様な働き方の実現を通じて、求人と求職者との間のミスマッチを縮小させることである。4つ目は、若年層を中心とした就業意識の変化を所与として、人材の活かし方や教育方法を見直していくことが考えられる。

先行き、一人当たりの労働生産性が急速に上昇しないとすれば、マクロ的には、景気の減速により労働需要が減少しない限り、就業可能人口の趨勢的な減少によって九州・沖縄の労働需給は引き締まった状態が続くとみられる。その場合、個々の企業は、何らかの対処策を講じないと、人手不足が供給制約となり、機会利益を逸失することになる。前述したとおり、人手不足への対処策はひとつではない。個々の企業経営者が自社にとって最適な対処策を選択し、実行していくことによって、九州・沖縄の経済が人手不足という制約を乗り越えて持続的に成長していくことが期待される。

以 上