

人口減少社会をポジティブに歩む

全国の企業の取組事例を参考に 構造的な人手不足への対応を考える



日本銀行山形事務所長
川村 憲章

構造的な人手不足となり、今後も人手不足感が高まりやすい環境が続くとみられる。全国の企業の取組事例を参考に、自社に適した対応策を策定し、計画的に進めることが適当である。

構造的な人手不足

山形県短観のデータを用いて「県内企業の業況判断と人手不足感の推移」（図表1）についてみると、10年前までは、企業の業況感と人手不足感はほぼパラレルに推移していたが、それ以降はそれらが乖離するようになった。すなわち、以前は、企業の業況感が悪化すると、人手不足感は和らいでいたが、足もとでは、企業の業況感が悪化するも、人手不足感は一段と高まり、コロナ前よりも深刻な状況となっている。特に、若年層、DX人材などの専門

人材、宿泊・飲食等の対面型サービスに従事する人材などの不足感を指摘する声が多い。

我が国経済は、女性の社会進出や高齢者の活用により、生産年齢人口が減少する中でも就業者数を増やしてきたが、そうした手法は限界を迎えている。「景気循環に伴う人手不足」から「構造的な人手不足」にシフトしたと考えている。

全国の企業の人手不足対応

人手不足が構造的な様相を強めているが、先行きも、人口動態の変化等を踏まえると、人手不足感が高まりやすい環境が続くとみられる。こうした状況を踏まえれば、人手不足を不可避の課題と捉え、適応するための対策を計画的に進めることが適当である。県内企業経営者の方からの声を踏まえ、全国の企業の人手不足対応を整理した（図表2）。

自社に適した対応策が何か、新たな着眼点はないかを検討する際に、参考にさせていただきたい。

全国の企業は人材の確保のため様々な取り組みを行っている。人手不足感の高まりに伴い、そのバリエーションも増加している。企業の取り組みは①人材確保②生産性向上③業務・体制見直しに大別できる。

まず人材確保策についてみると、賃上げを中心とした処遇改善が広がっている。人材獲得チャネルの多様化（女性、高齢者、外国人、副業人材など）が一段と進むとともに、雇用形態の多様化（スポットワークの活用、リモートワークを導入して全国で人材を募集など）により、人手を確保する工夫も広がっている。

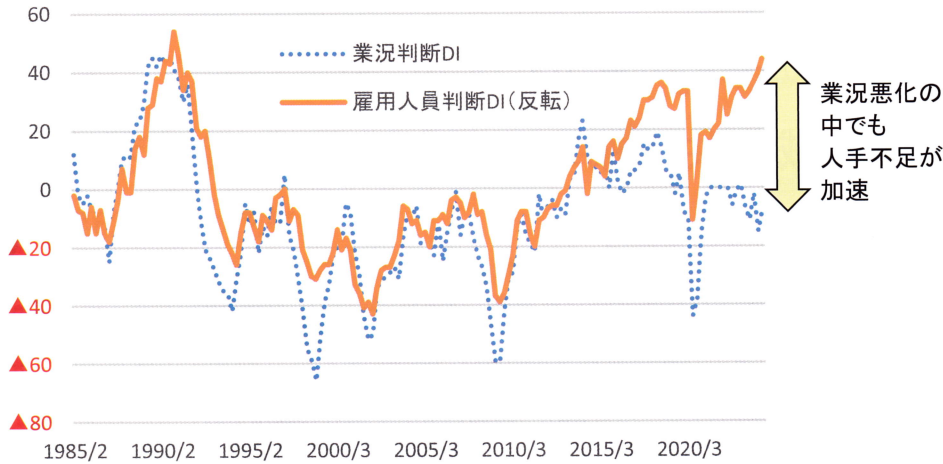
生産性向上策についてみると、自動化・省力化投資が増加している。人手に頼らざるを得ないとみられて

いた対人業務や経験・勘などの暗黙知に支えられている高技術業務まで、自動化の対象が拡大している。

また、自前のリスキリングプログラムを設立してDX人材を育成したり、スタッフの採用基準（免許保有者）を緩和し免許未保有者の社費取得を支援する取り組みを推進したりするなど、リスキリングによる能力向上を図る企業もみられている。

人手不足を契機に、業務や体制の見直しに踏み切る企業もみられている。自社の技術力を踏まえ、市場競争力の高い製品に注力する一方、市場競争力の低い製品では撤退を図るなど、人手不足を契機として事業の選択と集中を進めたり、DX人材の確保を目的に企業のM&Aを積極化したりする企業もみられる。経営統合によって、グループ内で人手が不足している技術職を融通したり、同業他社と人材を融通し合ったり、人

(図表1) 県内企業の業況判断と人手不足感の推移



(図表2) 企業の人手不足対応の選択肢 (全国の対応事例を整理して作成)

人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ① 賃上げを中心とした処遇改善 ② 人材獲得チャネルの多様化(Uターン、女性、高齢者、外国人、副業人材、退職した人材の再雇用、従業員紹介制度、一定期間の勤務を前提に給付型奨学金制度を導入など) ③ 雇用形態の多様化(スポットワーカー、リモートワークを前提に全国で募集など) 	行政、経済団体、金融機関、大学による企業への支援
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ① 自動化省人化投資、DX活用 ② リスキリングによる従業員の能力開発 	
業務体制見直し	<ul style="list-style-type: none"> ① 不採算事業からの撤退、営業時間の短縮 ② 他社との連携(人材シェアリング)、M&A活用 	

材シェアリング」も拡がっている。こうした企業の動きを、行政・経済団体・金融機関・教育機関が支援することも重要である。外部人材の活用や人材育成のほか、デジタル化

促進のための計画策定やその実践を支援したり、個々の企業のニーズに応じて、新技術について企業と研究機関をマッチングさせたり、販路の拡大を支援するなどの取り組みが進

められている。取引先企業のデジタル化支援を行う専門チームを組成する金融機関もみられている。生産性向上等も検討を

労働意欲を活用する工夫を検討しても良いと思われる。「山形モデル」の創出？人口減少社会というと、ネガティブな話と捉えられがちであるが、ポジティブな要素も多い。賃上げを含め、処遇が改善し、人を大切にする企業が増えていく。就業や転職は容易となり、望まぬ失業は減り、生産性やエンゲージメントの向上につながる可能性もある。「山形県経済の大谷翔平」と言われる、様々な業種・企業において一人二役三役で大活躍するスーパー企業人も出現するかもしれない。

企業の取り組みの留意点について述べれば、①人材確保だけでなく、②生産性向上や③業務体制見直しも併せて検討することが望ましい。①人材確保のみに止まれば、マクロ的には採用活動の激化を招くだけになるためである。県内の20〜30代で副業の詐欺被害が相次いで発生していることを踏まえれば、本業以外で働き、所得を上げたい潜在的ニーズがあるとみられる。また、地域のためならば、本業以外で汗をかくことも厭わない山形愛が豊かな方も多い。利益相反禁止など、本業に支障を出さないルールを定め、人手不足の中、こうした

産学官金の連携などの山形の強みを活かして人口減少社会を乗り切るノウハウを開発・定着させることができれば、今後、人口減少に對峙する多くの国や地域が参考にするモデルとなる。ITなどの専門人材の融通や共同での運送・研究開発等は、地縁の深い地域の方が進めやすい。いずれにしても、人口減少は、向き合わなければならない現実。人が介在する課題のため、不連続な対応は避け、計画的に取り組み、新たな「強み」にしていくことが適当である。全国の取組事例を参考に、自社に適した対応策を策定し、人口減少社会をポジティブに歩み進んでいきたい。