

人手不足を生産性向上、 地方創生のチャンスに

兼 村 智 也
(松 本 大 学)
(総合経営学部教授)



この春、勤務先のある長野県の中小企業を多く訪問させていただいた。その際、経営者との話のなかで多く聞かれたのは「人手不足」についてであった。ここ数年「若い人材が採れない」というのである。確かに、アベノミクスの成果として引き合いに出される有効求人倍率は同県でも高く、筆者の所属大学が三月に実施した「合同企業説明会」には過去最多の参加企業数がみられるなど身近なところでも、こうした状況を感じとれた。経営者の声はそれを裏付けることになったのだが、「人手不足」なのだから、さぞや業績好調と思いきや必ずしもそうではない。むしろ売上が減少している企業すらある。それでも「人手不足」なのは仕事量以上に労働力の減少が大きいからである。

翻ってみるとバブル崩壊以降、基本的に日本は「人余り」の経済にあった。金融機関の不良債権の処理に翻弄された企業は多大な固定費負担を回避するため正規社員の採用をできるだけ抑える。労働力が必要になった際には非正規社員や外注を活用することで不足する能力を補完してきた。それが可能であったのも外部市場に十分な労働力が確保されていた、つまり「人余り」であったからに他ならない。しかし、2012年頃から始まった「団塊の世代」の退職者の増加と若年層の新規入職者の減少というダブルパンチで「人余り」から「人手不足」へと状況が変わった。特に地方においては、これに大都市への流出が加わり、なお一層「人手不足」が顕著になった。一部の著名アパレル企業が自社の非正規社員を地域限定の正規社員に切り替える方針を打ち出したのも、こうした変化や影響を読んだ対応策とみてとれる。幸い「団塊の世代」の退職ピークは過ぎ、これからその数はやや緩やかになるが、少子化の影響は今後、一層顕著になり、若年入職者数の減少トレンドは続く。よく言われるように人口推計ほど確かな将来予測はなく、入職期にあたる若年人口が今、突然に増えることはないのである。加えて若年層の大企業志向は一層強まっていることから「人手不足」のしわ寄せは主に地方の中小企業が被ることになる。つまり地方の中小企業にとって、この「人手不足」は一時的なものでなく、外国人労働者の積極的活用などの政策導入がない限り、これから何十年と続く構造的な問題なのである。

そもそも「人余り」の経済のもとで中小企業は雇用の受け皿としての役割を果たしてきた。その重要性を認識する政府も様々な中小企業政策を打ち出し、本来、市場から退出すべき企業

も保護することで雇用というセーフティーネットを維持してきた。その結果、諸外国に比べても圧倒的に低い廃業率や失業率が達成されたわけである。「人余り」の経済のもとでは中小企業の存在がこのように機能し、政策にも合理性がみられたが、「人手不足」の経済になれば受け皿としての中小企業のもつ役割や意味、そして政策も大きく変わってくることは間違いない。

企業にとっても雇用の維持は重要な経営課題であり、特に日本では経営者の最低限の責務とみられることも少なくない。そのために採算の合わない事業でも継続する、国内生産をなんとか維持する、新規事業への進出を模索するなど懸命な努力がみられた。しかし「人手不足」になれば、そうした必要性は相対的に薄まり、むしろ少ない従業員でオペレーションが可能になる事業のあり方や仕組みに変えていく、すなわち労働生産性（付加価値額／労働時間）の向上が求められる。先般、今年度の春闘で中小企業の賃上げ額が大企業を初めて上回ったことが明らかになり、中小企業にもようやく労働力確保に向けた気運が高まってきたが、これとて生産性の向上が必要になることは言うまでもない。

その生産性について、早くから国際競争の荒波にもまれてきた中小製造業の中には省力化や自動化といった「人手」をかけない生産システムの導入やムダの排除、取引先・仕入先との関係の見直しなどを図ることで高い生産性を維持する企業が地方でもみられる。

問題は非製造業である。雇用の受け皿としての役割を果たしてきたとはいえ、他の先進国に比べて日本の生産性が低く、特に「人手不足」がより深刻な地方での生産性が低い。本来「人手不足」であれば賃金が上がり、その確保が容易になるはずなのに上がらない（あるいは上げられない）のは生産性を上げる取り組みが行われていないからである。地方の非製造業、特に地場資本の企業のなかには都市部では当たり前になっている技術・システムが導入・活用されていないか、採算性の悪い事業も見直しが図られていないなど非効率、ムダな部分が散見される。本来、それでは事業継続が困難になるはずなのだが、その採算性とは無関係の部分、例えば古くからつながりのある地域社会やそのコミュニティに商売が依存していたり、不動産など本業以外での収益があったりして、その継続が可能になっている。

但し、これは「人余り」経済のもとで機能する仕組みであって、「人手不足」のもとでは早晩、労働力の確保が困難な状況に突き当たることは自明である。すでに継続価値のある事業をもちながら、こうした問題にいち早く直面する企業のなかにはM&Aなどによって経営者が交代し、生産性向上に成果を上げる企業もみられる。これにより旧・経営者こそが事業からの退出を求められるものの、従業員の雇用は継続され、その条件は賃金を含めて改善されている。

「人手不足」に直面する地方にとって、こうした企業を一つでも増やすことが必要になるが、これは「地方創生」にもつながる。高付加価値の企業が地方に多く生まれれば、賃金の上昇、雇用の定着・拡大につながるばかりか、人口流出を食い止め、消費を増やすことができるからである。地方の中小企業の生産性向上こそ「人手不足」、そして「地方創生」を解決する課題であり、こうした企業が次々と登場するのを切に願うとともに、教育・研究活動を通じてその一助となっていくことが「地域」の大学に求められる役割・使命と考える。