

人手不足への備えを

株式会社総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

景気の回復に伴って、環境の変化が目ざましい。無理もない。内閣府によると、2002年2月から始まった景気回復期間は今年4月で51カ月となってバブル（平成）景気と並び、戦後2番目の長さになったというのだから。

実感にはほど遠いとはいえ、数字上でこれだけ長期の回復基調が続いている以上、環境が変わらないほうがおかしい。なかでも、変化が目覚ましいのは労働市場だろう。ついこの前までは日本企業の過剰雇用が問題とされ、リストラという名の雇用調整が大いにもてはやされたものだった。各企業はリストラを競い合い、上場企業の場合などは雇用調整の遅れが株の売り材料になって、株価の下落に見舞われるということもしばしばだった。

それがどうだろう。いまや一転して、人手不足が懸念される環境に変わってしまったのである。労働力の買い手市場から売り手市場への転換とは、まさに180度の環境変化で、その変化の速さと方向性には驚くばかりである。変化がいかに激しいものであるかは、新卒者相手の就職最前線を見ればよくわかる。

日本経済新聞社の2007年度採用調査によ

れば、主要企業は大卒採用を前年度比で20.9%も増やすという。業績回復が著しい金融機関になると、千人を超える意欲的な採用を計画しているという。ほかの業種でも百人単位の採用を予定する企業が多い。企業の採用意欲はバブル期以来の積極さで、まるで新卒者争奪戦という気配さえする。つい1、2年前の冷え切った就職戦線を知るものにとっては、目を見張る環境変化としか言いようがない。

それどころか、企業が就職の内定を前倒しする動きさえ当たり前になってきた。来春卒業予定の学生に対する内定は、早くも4月中旬に続出するようになっている。人材確保を競う火蓋が切って落とされたのである。しかし売り手市場の常で、企業が内定を焦れば焦るほど、学生の内定辞退が増えてくる。学生は業種・職種をじっくり判断して就職しようとするからで、希望以外の内定を辞退するのはそれほどためらわない。

ところで、内定辞退が増えてくると、企業は辞退が出ることをあらかじめ想定して、採用者数を水増しして発表するようになる。こうして、就職戦線の過熱度が一段と高まることになる。まるで、高

度成長期の就職戦線のようにも見えるが、これが長期不況を脱しつつある現在の採用戦線の実情なのである。

もちろん、新卒市場が以上のような過熱状態にある以上、中途採用市場が熱くなるのも当然だろう。人手不足感に駆られる企業は、新卒の採用が叶わないなら、新卒以外の戦力補充に走り出さざるを得ないからである。幸いなことに、転職希望者も増えている。総務省の調査では今年3月時点の転職希望者は630万人で全雇用者総数の10人に1人が転職予備軍に当たらしい。

不況期に不本意な企業・職場に就職するしか仕方なかった人たちが、好転した就職戦線を追い風にしてより良い企業・職場を模索するようになったのである。採用戦線の好転は転職希望者を労働市場におびき寄せる。こうして、中途採用市場も活性化するようになった。有効求人倍率がこの4月で5カ月間連続して1倍を超えているのは、以上の実態の数字的な表現にほかならない。

さて、上に見てきたのは労働市場全般の最近の傾向である。主として大企業中心に採用戦線の過熱が実現しているが、中小企業としても当然ながらこうした採用戦線に参戦していかせざるを得ない。ただ、目ぼしい人材はすでに大企業が唾をつけているから、中小企業が優れた人材を確保しようとするには、なかなか厳しい環境である。

しかも、厚労省発表の2005年度の合計特殊出生率（一人の女性が生涯に産むと

推定される子どもの数）が1.25と5年連続で過去最低を記録したように、人口の自然減が始まった中での採用戦線である。中小企業の勝ち目は少ないように思える。では、中小企業はどうすればいいのだろうか。

ももちろん、秘策などあるはずがない。地道に企業を売り込んでいくしか、仕方ないだろうし、中小企業といえどもそのための魅力づくりが欠かせないが、ここで注目したいのは労働力としての高齢者と女性である。実際、景気回復を背景に高齢者や女性が就職に前向きになっており、労働市場に戻ってきた。女性の労働力人口（2005年度）は直近の底だった02年度から3年で22万人、60歳以上の高齢者人口（同）も同じ期間に39万人それぞれ増加している（総務省）。

この貴重な労働力を放っておく手はない。しかも、05年4月からは次世代育成支援対策推進法、06年4月からは改正高年齢雇用安定法が施行され、女性と高齢者の活用は企業に義務づけられることにもなった。若い労働力の確保に力を入れることも大切だが、同時にキメの細かさでは定評のある女性労働力、経験の豊かな高齢者労働力をうまく活用していくことの効果は大きい。

少なくとも、長期間続いた人余りという環境が過ぎ去った今、新しい採用戦略や労務対策が必要になっていることは間違いない。この対策を怠るならば、昔と同じように中小企業は人手不足に泣かされることになるだろう。