

多様性を活かした組織変革

～人手不足社会を生き抜く羅針盤～

はじめに

当誌レポート I 「2023年度新卒者採用に関する動向調査」では、本県の事業者が新卒採用に苦戦し、人手不足の課題を抱えていることが浮き彫りになった。本稿では、賃金アップやミドル・シニア層への広がりなど活性化の動きが見られる転職市場の動向を概観し、中小企業におけるキャリア採用等を活用したイノベーションの取組みについて考察する。

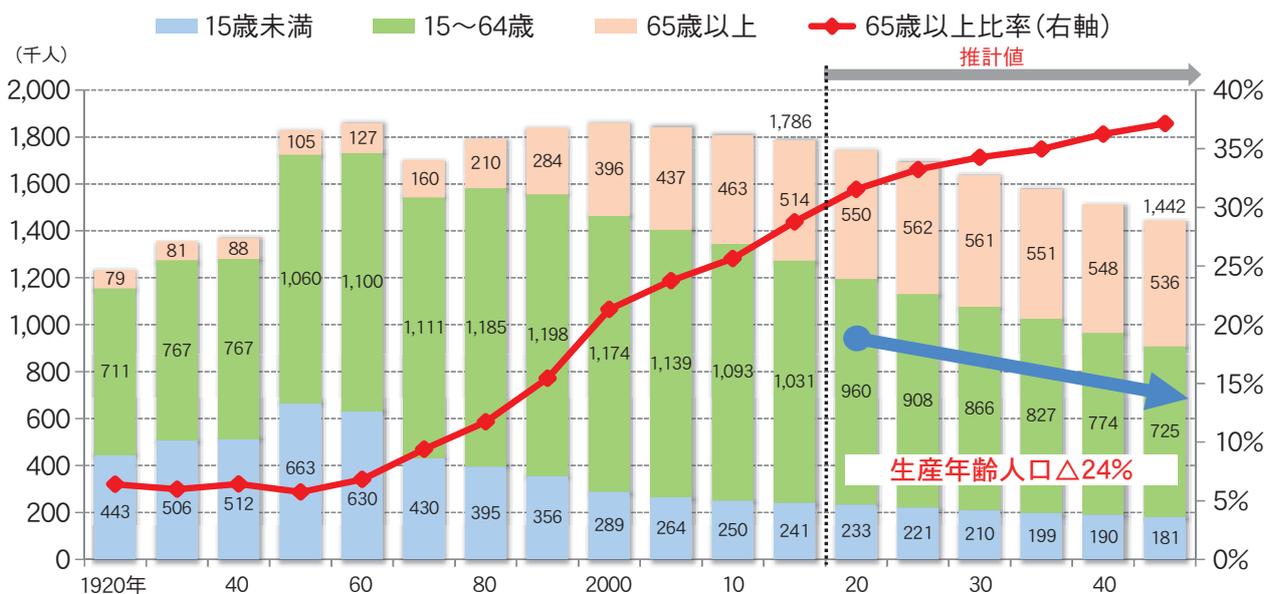
1 人口減少が招く人手不足

➤ 想定を上回る人口減少により、人手不足は将来にわたって深刻な状況が続く。

労働市場を語る上では、人口問題が欠かせない。2023年2月28日に厚生労働省が発表した人口動態統計の速報値によると、2022年の年間出生数は79万9728人となり、1899年の統計開始以降、初めて80万人を割った。国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が2030年に80万人割れと推計した減少ペースを8年も前倒した衝撃的な数値に、将来の日本を悲観する声も多く挙がったことであろう。

熊本県においても、人口減少の課題が重くのしかかる。2020年から2045年にかけて、労働力の主力層である本県の生産年齢人口は24%も減少する予想となっている（図表1）。このような人口減少社会・労働力減少社会では、人手不足の状況は将来にわたり更に深刻化し、国や地域の経済縮小に拍車をかけると考えられる。

図表1 熊本県の人口推移と将来推計



2 雇用流動化の効果と転職市場

- 流動的な転職市場は衰退産業から成長産業への労働移動を促し、社会全体において生産性や経済成長にプラスの影響を与える。
- 転職による年収アップやミドル・シニア層への広がりも見られ、転職市場は活性化の兆しあり。

(1)雇用流動化の社会的効果

IMF（国際通貨基金）の調査研究によると、硬直的な労働市場では雇用創出が妨げられ、雇用率や労働参加率も低くなることが示されている^[1]。つまり、硬直的な労働市場は衰退産業から成長産業への労働移動も妨げるため、生産性や経済成長にマイナスの影響を与える。

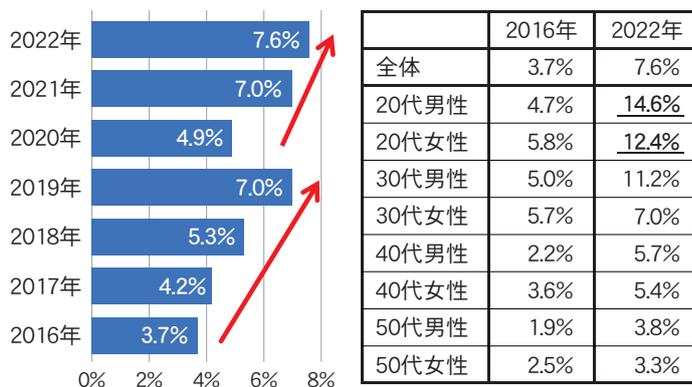
これは裏を返せば、流動的な労働市場は衰退産業から成長産業への労働移動を促し、生産性や経済成長にプラスの影響を与える、と解釈することができる。

日本は今後、労働力の絶対数が減少していくことは避けられない。国が進める「成長分野への労働移動」も転職市場の活性化による雇用流動化があってこそ実現できるものだと考えられる。社会全体の生産性を上げていくには、雇用流動化施策とともに働き方改革により多様な労働参加を促すことも必要である。

(2)転職市場活性化の兆し

長らく転職市場が硬直化していた日本においても、活性化の兆しが見えてきている。転職者率は近年増加傾向にあり、特に20代で高く、30～50代のミドル・シニア層の転職率も増加している（図表2）。転職時に年収が上がった割合も増えており、特に男性の20～30代やクリエイター・エンジニアで高い（図表3）。一方熊本では、「令和4年度（2022年度）熊本県労働条件等実態調査報告書」によると、新卒採用・キャリア採用別の採用割合はキャリア採用が67%を占めており、本県でも新卒者の県外流出の影響からキャリア採用は一般的になっている。

図表2 正社員転職率の推移



図表3 転職後の年収の変化

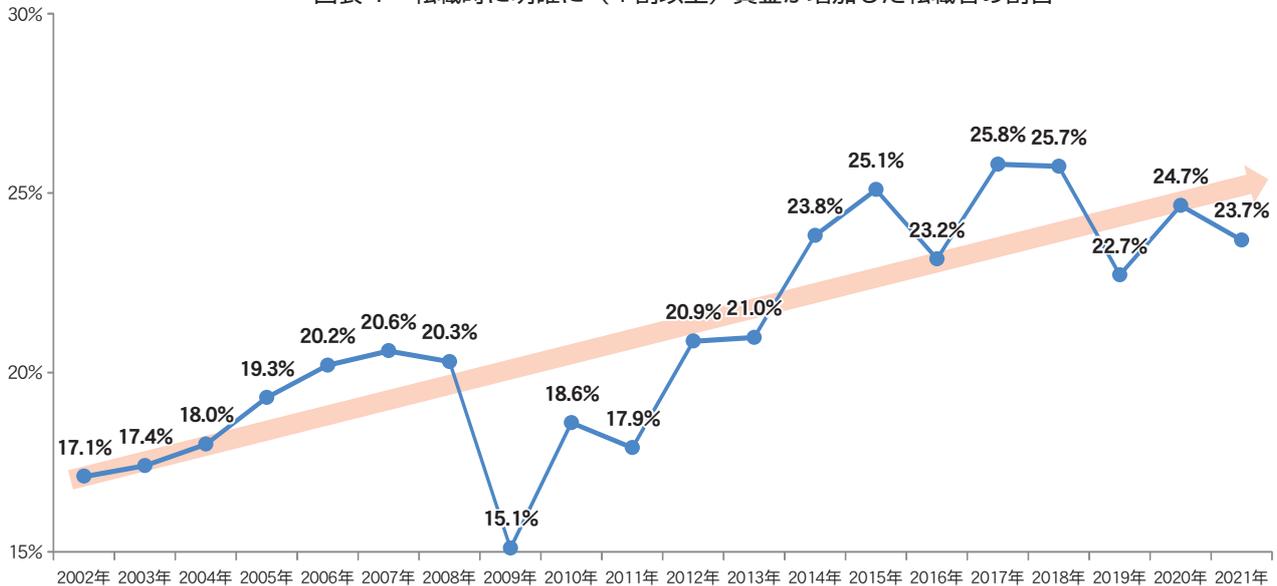
		年収が上がった割合	年収が下がった割合
2020年全体		33.9%	24.7%
2021年全体		35.6%	23.5%
2022年全体		<u>39.5%</u>	18.6%
性年代	男性20代	<u>44.9%</u>	15.7%
	男性30代	<u>47.7%</u>	16.0%
	男性40代	38.6%	18.9%
	男性50代	33.6%	23.0%
	女性20代	27.4%	24.7%
	女性30代	31.4%	16.5%
	女性40代	38.1%	16.2%
転職後の職種	営業	40.5%	17.4%
	企画・経営・管理・事務	38.2%	19.0%
	サービス職	34.4%	20.4%
	クリエイター・エンジニア	<u>52.0%</u>	13.5%
	技能工・建築・土木	42.8%	15.9%
コンサルタント・専門職	42.0%	22.7%	

（図表2～3）資料：(株)マイナビ「転職動向調査2023年版（2022年実績）」より当研究所作成

[1] Lorenzo E. Bernal-Verdugo, Davide Furceri, and Dominique Guillaume.(2012), "Labor Market Flexibility and Unemployment: New Empirical Evidence of Static and Dynamic Effects." ,Comparative Economic Studies,54:p.251-273.

なお、全国ベースで長期の時系列で見ると、転職時に「明確に（1割以上）賃金が増加した」転職者の割合は、多少の変動はあるものの期間を通して増加傾向にある（図表4）。

図表4 転職時に明確に（1割以上）賃金が増加した転職者の割合



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

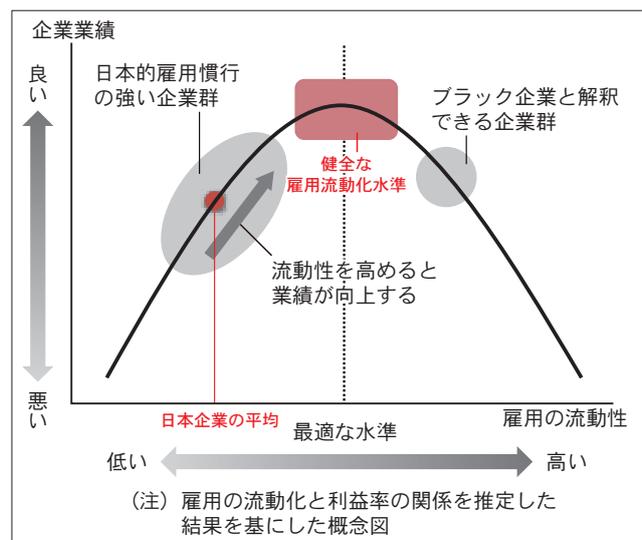
3 雇用流動化を自社に活かす

- 新卒採用中心の企業では、雇用流動性の上昇は企業業績向上につながる可能性が高まる。
- 「キャリア採用」と「兼業・副業人材の受入」が雇用流動化活用の第一歩。

(1) 雇用流動性と企業業績

山本・黒田（2016）によると、雇用流動性（同研究では中途採用超過率と離職率）と企業業績の間には逆U字の関係性があると説明されている^[2]（図表5）。調査対象企業の平均値は中途採用超過率2.6%、離職率6.7%であるのに対し、企業業績（同研究では売上高経常利益率）が最大になる水準は、中途採用超過率28.9%、離職率19.4%と推計され、企業における雇用流動性を高める必要性が説明されている。これは、Abelson and Baysinger（1984）の「最適流動性モデル^[3]」が日本においても当てはまることを示唆している。

図表5 雇用流動性と企業業績の関係（概念図）



資料：山本勲「（経済教室）時間当たり生産性向上を」、日本経済新聞、2017-05-02、朝刊、P26を基に当研究所編集

[2] 山本勲・黒田祥子「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルを用いた検証」, 経済産業研究所, 2016年

[3] Abelson, A. and Baysinger, D. (1984), "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model." Academy of Management Review, 9, p. 331-341.

(2) キャリア採用（中途採用）のメリット

キャリア採用を行う目的としては、欠員補充・戦力強化・専門的人材の確保など様々なものが想定される。メリットとしては即戦力の確保、育成コストの削減、新たなノウハウの習得などが挙げられる（図表6）。採用する企業にとって、必要な人材を必要なときに確保できる点がメリットといえる。

図表6 キャリア採用を行うメリット

✓ 即戦力になる
✓ 育成コストが削減できる
✓ 通年採用できる、必要なときに採用できる
✓ 新しい知識・スキル・ノウハウを獲得できる

資料：当研究所作成

(3) 兼業・副業人材の受入のメリット

事業者に「キャリア採用による補充や増員は慎重に考えたい」、「まずは限定的に（一部の業務で）外部人材を起用してみたい」という考えがある場合は、キャリア採用を補充・代替できる手段として、兼業・副業人材の受入れが効果的であると思われる。例えば、新たな事業を立ち上げたいときや、新たなマーケットを開拓したいときなどは、経験のない従業員に最初から調査させるより、実績のある兼業・副業人材を受入れることで、短期間で成果を上げ、トータルの人件費も削減できる可能性がある（図表7）。また、一部の業務を自社の従業員と一緒にを行うことで、従業員への良い刺激となり、新たなノウハウの蓄積も期待できる。

図表7 兼業・副業人材を活用するメリット

✓ 人材を長期的に固定給で抱える必要がない（必要な時だけ必要な人材を確保できる）
✓ 採用のミスマッチを軽減できる
✓ 即戦力としての活躍を期待できる
✓ 新しい知識・スキル・ノウハウを獲得できる

資料：当研究所作成

なお、兼業・副業人材受入れの効果については、当誌2022年4月号レポートI「高度な専門スキルを持つ人材の活用～リモート副業による課題解決の可能性～」で県内事例を交えて展開しているので参照されたい。

4 多様性を活かした変革

- ダイバーシティ&インクルージョンの実践と、多様な働き方に向けた制度設計など総合的な取組みが、新しいアイデアや知識が生まれる可能性を高める。
- 組織内でスキル面での多様性を創り出すリスキリング支援は、労働生産性の向上に効果的。
- 組織における多様性の創造を人的資本経営と位置づけ、継続的な改善が重要である。

(1) ダイバーシティ&インクルージョンの実践

組織において、新しいアイデアを創造するためのプロセスを以下に例示する。

- 組織内の個々人の暗黙知を対話や共感により課題を共有する
- 課題解決のための知識やテクノロジーを組合わせて試行錯誤する
- デザインやナラティブなどの形式知として創り上げる

このプロセスにおいては組織の多様性の重要度は高く、異なるバックグラウンドや知識を持つ人々

が意見を交換することで、課題に対して新しいアイデアや知識が生まれる可能性が高まると考えられる。

多様性を活かす組織の創り方としては、異なる文化、価値観、性別、年代、国籍、知識、スキル、経験の人材を確保するだけでなく、従業員に対して多様性に対する意識を高め相互理解を深めるダイバーシティートレーニングや、すべての従業員が同じように扱われることを保証し、安心して全員が活躍できる環境を整備するインクルージョンの実践が大切だと考える。加えて、テレワークやフレックス制、選択的週休3日制、(自社従業員への) 兼業・副業の導入など「働き方」の多様性も重要である。多様な人材を集めるには、このように外から見ても魅力的な「働き方に対する制度設計」が求められる。

(株)HRビジョンが展開するサイト「日本の人事部」によると、多様性を重視している企業は、多様な人材(多様な働き方を含む)がいる効果として、「働き方の効率化・生産性向上」に63.6%、「エンゲージメント向上」に52.3%の企業が回答している。一方で、多様性を重視していない企業では「働き方の効率化・生産性向上」で19.7%、「エンゲージメント向上」で14.8%の企業にしか効果が見られず、前者と顕著な差が見られた^[4]。また、IMFの調査研究では、女性の労働参加促進は、想定以上の経済的利益をもたらすことを明らかにしており^[5]、女性と男性が生産プロセスで互いに補完し合うことの重要性を示している。

(2) リスキリング支援の有効性

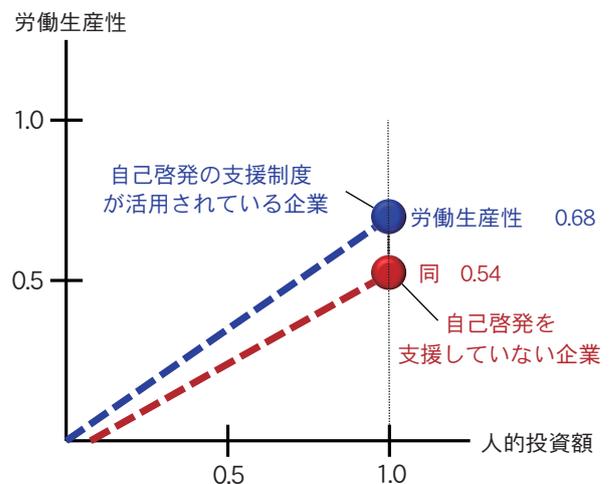
スキルの多様性としては、従業員へのリスキリング支援が効果的である。岸田首相は、2022年10月3日の所信表明演説で、リスキリング支援として「人への投資」に5年間で1兆円を投じると表明した。内閣府の調査では、自己啓発を支援する制度があり活用されている企業において、人的投資額に対する労働生産性の伸び^{※1}が大きいことも示唆されている(図表8)。

※1 人的投資額が1単位増加したときの労働生産性の増加幅。

(3) 人的資本経営における継続的改善

多様性の活用は、人材戦略や人的資本の重要性を説いた「人材版伊藤レポート2.0」とも親和性があり(図表9)、動的な人材ポートフォリオを意識した継続的な改善の取組みは、大企業だけの話ではなく今後中小企業にも活用できるものと考えられる。

図表8 自己啓発の支援別に見た人的投資額と労働生産性の伸びの関係性

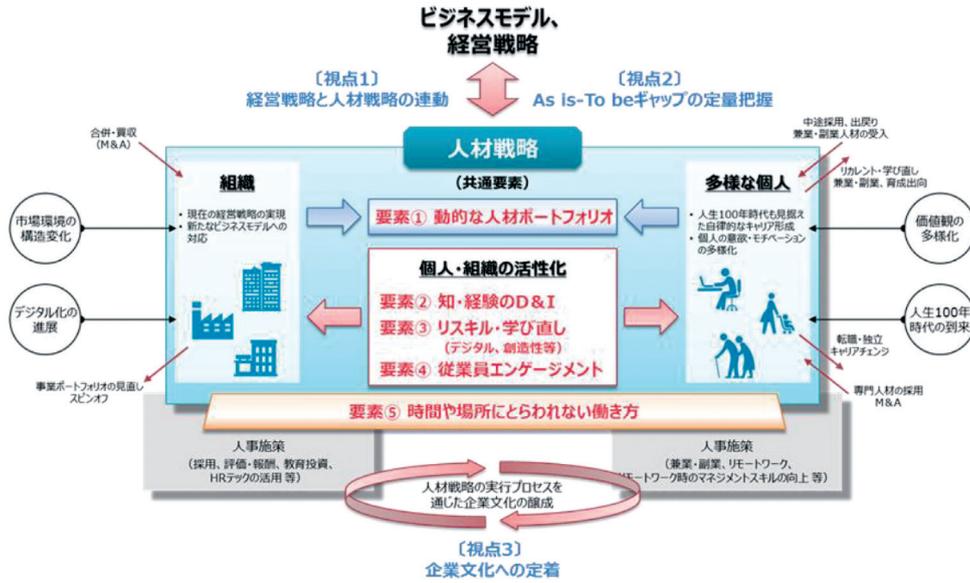


資料：内閣府平成30年度年次経済財政報告
 - 「白書」：今、Society5.0の経済へを基に当研究所作成

[4] 日本の人事部「人事白書2022」(株)HRビジョン,2022年3月

[5] <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2018/11/28/blog-economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought>

図表9 人材戦略に求められる視点・要素



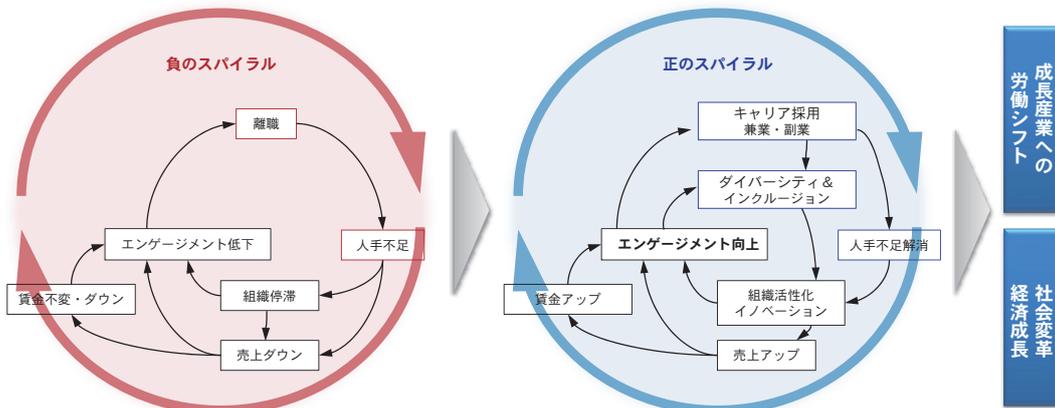
5 おわりに

➤ 多様性を起点とした正のスパイラルこそが、人手不足社会を生き抜く羅針盤。

半導体関連産業の集積により県内には大きなプラスの経済効果が期待される反面、人材確保面については、製造業だけでなく、様々な異業種に対しても大きな影響を与えている。企業にとって人手不足の深刻化は、そこから誘発される業績低迷やエンゲージメントの低下など、経営における「負のスパイラル」に陥るリスクを増大させると考えられる（図表10）。この負のスパイラルから脱却するためには、本稿で述べたキャリア採用や兼業・副業人材の受入れなどを契機とした組織の多様性に取組み、ダイバーシティとインクルージョンによりイノベーションとエンゲージメント向上を図り、魅力的な企業風土と「正のスパイラル」を創り出す取組みがますます重要になってくると感じている。

政府も成長産業への雇用流動化の強化を掲げており、成長企業への転職による賃金アップなど転職市場は更なる活性化の兆しが見えてきている。熊本の中小企業にとってこの「正のスパイラル」が、今後深刻化が予想される人手不足社会を生き抜く羅針盤として、企業経営へのヒントになれば幸いである。

図表10 多様性を起点とした組織の持続的好循環（ループ図）



資料：当研究所作成

(主任研究員 嶋田 英岳)