

アフターコロナの労働市場 ～「人材枯渇社会」がやってくる～

2022年1月4日 調査部 遠藤 裕基
TEL 045-225-2375
E-mail: y-endo@yokohama-ri.co.jp

【要約】

コロナ禍の下での企業の人手不足感の変化は、過去に景気が悪化した時期のそれとは異なるものとなっている。日銀『短観』の雇用人員判断DI（「過剰」-「不足」）をみると、コロナ禍が始まって以降、DIが「過剰」超とはならず、「不足」超のままとなっている。この理由の1つとして、日本型雇用慣行の揺らぎがあると考えられる。すなわち、年功賃金のメリットを享受しづらくなった若年層が現時点で高い賃金を提示する企業や、ワーク・ライフ・バランスが相対的に充実した企業への転職を選択するようになったと考えられる。結果、待遇面で優れた一部の企業に若年層が集まる一方、それ以外の企業では若年層の確保が困難となり、人手不足感が解消しづらくなったと推察される。

年功賃金の弱まりによる若年層の離職傾向の強まりは、日本型雇用慣行が浸透している大企業でより顕著であると予想されるが、同時に中小企業の人手不足感にも強く影響していると考えられる。これは、大企業が中小企業から人材を獲得することで人員の補充を図っている可能性があるためである。実際、中小企業の人手不足感は大企業よりも強い。

2020年代においては、①コロナ禍を契機とした働き手の価値観の変化（ワーク・ライフ・バランスのライフをより重視するという変化）により、若年層の離職傾向がさらに強まる恐れがある。加えて、②新卒確保の難化（2021年問題）や、③介護離職の増加（2025年問題）から、先行き企業の人手不足感がさらに強まり、まさに「人材枯渇社会」と言える状況が出現すると予想される。企業としては、省力化、自動化投資をさらに実施するとともに、優秀な人材をつなぎとめるための仕組みづくり（タレントマネジメントの導入など）を進めることが必要である。

1. 過去の景気悪化時期とは異なる変化をみせた企業の人手不足感

新型コロナの感染拡大に伴う1度目の緊急事態宣言の発出により、2020年4～6月期の実質GDP（国内総生産）は前期比年率28.5%減と、リーマン・ショック後の2009年1～3月期（同17.9%減）以上に落ち込み、戦後最大のマイナス成長となった。その後、感染拡大が落ち着く中で、同年7～9月期と10～12月期は2四半期連続でプラス成長となったものの、翌2021年1～3月期は緊急事態宣言の再発出で同2.9%減とマイナス成長となり、さらに、続く4～6月期の同2.0%増を挟んで、直近の7～9月期は同3.6%減となるなど、わが国の景気は今もって回復が足踏みしている。

こうした景気動向と併せて、企業が抱える雇用人員の過不足状況の変化をみると、過去の景気悪化時期と比較して、今回はやや異なる動きが現れていることが分かる。すなわち、日本銀行『短観』の雇用人員判断DI（「過剰」-「不足」）をみると、コロナ禍前の景気後退局面（図表中のシャドーの部

分) ではD Iが必ず「過剰」超となっていたが、今回は依然として「不足」超で推移している(図表1)。もちろん、景気の状態に併せて、「不足」超幅は縮小しているものの、戦後最大のマイナス成長となった割には、雇用人員判断D Iの「不足」超から「過剰」超へ向けた動きは限定的なものにとどまっている。

この理由の1つとして、日本型雇用慣行の揺らぎが挙げられる。詳細は遠藤(2019b)に記したため、ここでは簡略化した説明を記載する。日本型雇用慣行は、終身雇用、年功賃金、企業別労働組合からなる雇用慣行である。終身雇用は年功賃金と密接な関係があり、年功賃金を維持しにくくなっていることが、終身雇用の限界につながっていると考えられる。年功賃金とは、若年期(20、30歳代)において貢献度より低い賃金で働き、その差を中高年期(40、50歳代)に受け取る「後払い型の賃金」と解釈することができる(図表2)。

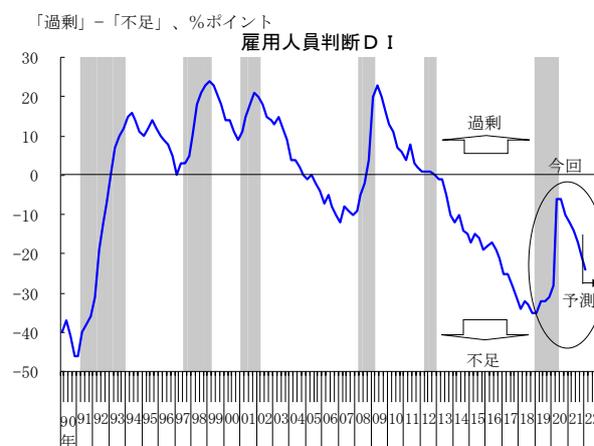
ここで重要なポイントは、労働者(本稿では被雇用者を単に労働者と記載する)が中高年期に貢献度を上回る賃金を受け取ることである。理論上、この「貢献度<賃金」の部分は、若年期の「貢献度>賃金」の部分を後払いという形で得ていることになる。

こうした「後払い型の賃金」は、若年層が多く、中高年層が少ない時代には上手く機能していたが、少子高齢化が進んだ現代においては、「貢献度<賃金」の中高年層が増え、年功賃金の維持が難しくなっているとみられる。こうした中で、企業は中高年層の件数負担を減らすために賃金の年功度合いを弱めている(=賃金カーブのフラット化:年齢が上がってもかつてほどには賃金が上がらない)。この結果、労働者が1つの企業に残り続けるインセンティブが低下し、終身雇用の限界に言及する人々が増えたとみられる。実際、村田・堀(2019)では、賃金カーブのフラット化により、若年労働者の早期離職が促されているとの結果が示されている。

2. 日本型雇用慣行の揺らぎによって若年層の離職傾向が強まる

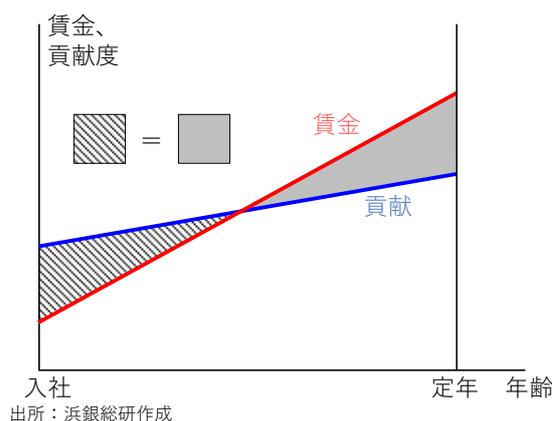
年齢階級別の人口構成が逆ピラミッド型に近づき、中高年層の件数負担が過去に比べて重くなる中で、企業は苦肉の策として賃金カーブをフラット化させた(賃金の年功度合いを弱めた)。これは将来の賃金上昇が期待しにくくなったことを示しており、こうした状況に直面した若年層は現時点で高い賃金を提示する企業や、ワーク・ライフ・バランスが相対的に充実した企業への転職を選択するようになったと考えられる。結果、待遇面で優れた一部の企業に若年層が集まる一方、それ以外の企業では若年層の確保が困難となり、人手不足感が解消しづらくなると推察される。

図表1 今次景気後退局面では雇用人員判断D Iが「過剰」超にならず



注: 全規模・全産業ベース。シャドローは景気後退局面。
出所: 日本銀行『短観』

図表2 年功賃金は勤続期間全体でみると「賃金」と「貢献度」が一致する



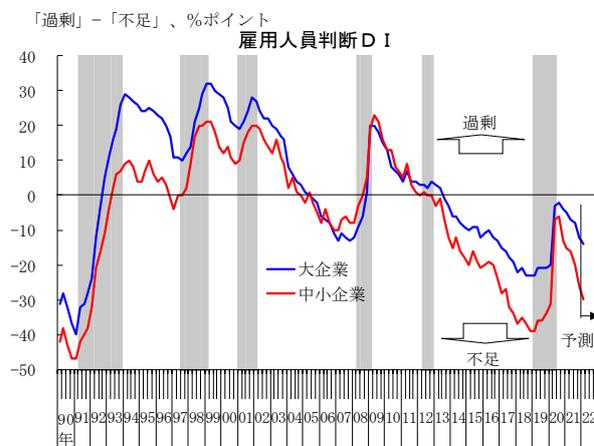
出所: 浜銀総研作成

この傾向は日本型雇用慣行が浸透している大企業で顕著であると予想されるが、同時に中小企業の人手不足感にも強く影響しているとみられる。これは、大企業が中小企業から人材を獲得することで人員の補充を図っている可能性があるためである。実際、日本銀行『短観』の雇用人員判断D Iを企業規模別にみると、人手不足感は大企業よりも中小企業の方が強い(図表3)。ここで重要なポイントは、中小企業から大企業に本当に人が移動しているのかという点である。これを確認するために、厚生労働省「雇用動向調査」をみることにする。同調査では、転職者¹の前職の企業規模と現職の企業規模を同時に確認しており、これをみることで、転職者の企業規模間の移動状況を大まかに把握することができる。

まず、転職者総数に占める中小企業(従業員299人以下)から大企業へ転職した者の割合をみると、2000年以降、期間によって上昇のペースに違いはあるものの、概ね上昇基調で推移してきたことが分かる²(図表4)。同比率は、景気後退局面では企業の採用スタンスが消極化するため、低下しないし横ばいとなる。ただ、景気が良い時期、悪い時期同士を比較しても中小企業から大企業への転職比率は上昇しており、中小企業から大企業へ転職する傾向が2000年代に強まった点に違いはないだろう。結果として、大企業に比べて中小企業で人手不足感が強まったと推察される³。

なお、大企業から大企業への転職比率も上昇している。大企業に就職した若年層がより良い条件で働ける別の大企業へと移動しているとみられ、大企業であっても人材獲得に苦慮している企業があると推察される。こうした企業は、定着率の低下から人手不足感を強く感じ、中小企業から人材を獲得することな

図表3 中小企業では大企業と比較して人手不足感が強い



注：全産業ベース。シャドローは景気後退局面。
出所：日本銀行『短観』

図表4 中小企業から大企業へ転職した者の割合は上昇傾向で推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」

¹ 厚生労働省「雇用動向調査」では入職者とされている者を、本稿では転職者と表記している。入職者とは、常用労働者の内、調査対象期間中に事業所が新たに採用した者であり、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く。このように出向者・出向復帰者を含む点に注意を要する。

² 特に2012年以降の数年間の伸びが顕著となっている。明確な因果は不明であるが、この時期は団塊の世代が65歳となり、労働市場から退出していった時期であり、人口規模の大きい世代が非労働力化したことが企業の人手不足感を強め、大企業が採用を増やした可能性も指摘できる。

³ もちろん企業規模ごとに産業構成比が異なっており、その影響を雇用人員判断D Iが受けている可能性は十分にある(相対的に人手不足感が強い業種のウェイトが中小企業で高いなど)。しかし、本稿の主眼はあくまで転職者の企業規模間の移動であるため、企業規模と産業を切り口とした議論は別稿に譲ることとした。

どで充足を図っている可能性がある。

3. 2020年代は企業の人手不足感が一段と強まる恐れ

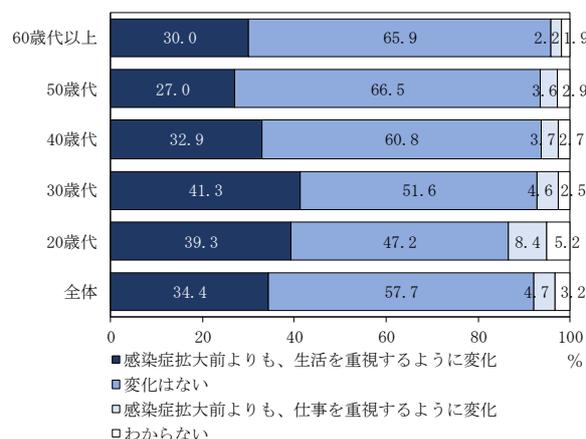
2020年代においては、①コロナ禍を契機とした働き手の価値観の変化（ワーク・ライフ・バランスのライフをより重視するという変化）により、若年層の離職傾向がさらに強まると予想される。さらに、②新卒確保の難化（2021年問題）や、③介護離職の増加（2025年問題）も影響し、企業の人手不足感がさらに強まっていく恐れがある。以下では①～③の要因について詳細にみていくことにする。

まず、①について解説する。内閣府「第3回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（調査期間：2021年4月30日～5月11日）では、2019年12月（感染拡大前）と比較した際のワーク・ライフ・バランスについての意識変化を尋ねている。これをみると、「変化はない」が57.7%で最も多く、次いで「感染症拡大前よりも、生活を重視するように変化」の割合が34.4%と高く、「感染症拡大前よりも、仕事を重視するように変化」（4.7%）、「わからない」（3.2%）が続く形になっている（図表5）。全体の3割強がコロナ禍を契機に生活を重視するようになったという点は重要である。また、（仕事よりも）生活を重視するという変化は、若年層で相対的に強く現れている点にも注意が必要である。こうした働き手の価値観の変化に対応するために、企業は長時間労働の是正などをさらに進める必要がある。ただ、こうした取り組みを実施するための資金量に差があるため、大企業と中小企業では実施ペースに大きな差がつくと考えられる。結果として、働き手が「生活」を重視するようになると、中小企業から大企業への転職傾向がさらに拡大し、中小企業において一段と人手不足感が強まる恐れがある。

次に、②をみていくことにする。新卒採用の2021年問題⁴とは、大学を卒業し、新たに企業で働き始める者（いわゆる新卒）の人口が2022年以降減少トレンドに入るため、2022年4月に入社する新卒の採用時期である2021年頃から採用内定者の確保が徐々に難しくなるという問題である。実際、国立社会保障・人口

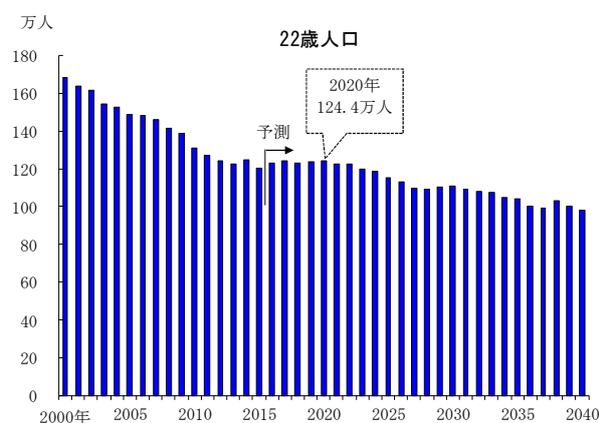
次に、②をみていくことにする。新卒採用の2021年問題⁵とは、大学を卒業し、新たに企業で働き始める者（いわゆる新卒）の人口が2022年以降減少トレンドに入るため、2022年4月に入社する新卒の採用時期である2021年頃から採用内定者の確保が徐々に難しくなるという問題である。実際、国立社会保障・人口

図表5 コロナ禍によって働き手の価値観が変化



出所：内閣府「第3回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

図表6 22歳人口は2020年代初めに再び減少トレンドへ



注：各年の10月1日時点の人口。
出所：総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口（2017年推計）」

⁴ 有給休暇の取得率の引き上げや、育児休業を取得しやすくするなどの対応も必要である。

⁵ 詳細は、遠藤（2019a）、遠藤（2021）を参照されたい。

問題研究所の「将来推計人口（2017年推計）」で、4年制大学に所属し就職活動を行う者がもっとも多く含まれていると考えられる22歳人口の推移をみると、2000年代を通じて減少傾向で推移した後、2010年代は横ばい圏内で推移したが、2020年代から再び減少トレンドに入ることが確認できる（図表6）。コロナ禍の影響で2021年の新卒採用（2022年3月卒の採用）は弱い動きになったとみられるものの、新型コロナの問題が収束すれば、若年人口の減少という要因が強く作用するため、再び新卒内定者の確保が困難となっていく可能性が高く、これも企業の人手不足感を強める要因となろう。

最後に、③を説明する。2025年問題⁶とは、2025年に団塊の世代（1947年から1949年生まれ）の全員が75歳以上となり、年齢が健康寿命（健康上の問題がなく日常生活を送れる期間）を超えるため、その介護を担う者（主として団塊ジュニア世代：1971年から1974年生まれ）の離職が増加する恐れがあるという問題である。団塊ジュニア世代は、これまでの世代に比べて独身者の割合が高く、兄弟姉妹数が少ないため、介護の負担を分散することが困難である。団塊ジュニア世代は、2025年に51～54歳となっており、この年齢層が親の介護を理由に突然、長期の休業ないし離職となった場合、企業への影響はかなり大きいものになると考えられる。突発的な欠員が発生するリスクを考えると、企業はある程度の人的な余裕を持って事業を進めることが望ましいが、こうした行動を多くの企業が採ると、言うまでもなく労働市場の需給は一段とひっ迫することになる。

4. 「人材枯渇社会」の到来で高まる人材マネジメントの重要性

前述の①～③の要因から、先行き企業の人手不足感がさらに強まり、まさに「人材枯渇社会」と言える状況が出現すると予想される。企業としては、こうした「人材枯渇社会」に対応するために、省力化、自動化投資をさらに実施するとともに、優秀な人材をつなぎとめるための仕組みづくりを進めることも必要である。

例えば、優秀な人材を自社につなぎとめるという点では、タレントマネジメントの導入が有用な解の1つとなるだろう。熊倉（2021）では、タレントマネジメントを「従業員一人ひとりの能力やスキル、価値観などを把握した上で、適切な配置を行い、個人の能力を最大限発揮させること」と定義し、これを実現するために、従業員のデータ（採用試験データや評価データ、スキル研修データ、業務履歴など）をシステム上で一元管理し、分析、活用することの重要性を述べている。これまで紙で管理されていた数字や、特定の人の頭の中だけに存在する人事情報をシステム上で管理し、これに基づいて人員の配置計画などを策定することで、従業員が最適な職務や環境で本来の能力を発揮することが可能となり、人材の定着や従業員のパフォーマンス向上を図ることができるようになる。

目下、コロナ禍の影響で人手不足の深刻さを意識しにくいものの、いち早く「人材枯渇社会」への対応を進めることが、熾烈化する人材獲得競争を勝ち抜き、安定的な事業継続の確保を実現する上で重要である。

〈参考文献〉

遠藤裕基（2016）「人手不足を深刻化させる恐れがある介護離職問題—両立支援の整備だけではなく支援内容の周知徹底と働き方改革が重要—」浜銀総合研究所，かながわ経済情報 2016年11月号

遠藤裕基（2019a）「人手不足に拍車をかける『新卒採用の2021年問題』」浜銀総合研究所，Economic View No.11 (<https://www.yokohama-ri.co.jp/html/report/pdf/ev011.pdf>)

⁶ 詳細は、遠藤（2016）を参照されたい。

遠藤裕基 (2019b) 「岐路に立つ終身雇用～「終身雇用難民」の増加と高まるリカレント教育の重要性～」 浜銀総合研究所, Economic View No.17 (<https://www.yokohama-ri.co.jp/html/report/pdf/ev017.pdf>)

遠藤裕基 (2021) 「『採用の2021年問題』は本当に起こるのか？」 浜銀総合研究所, Economic View No.35 (<https://www.yokohama-ri.co.jp/html/report/pdf/ev035.pdf>)

熊倉佑哉 (2021) 「人材管理にデータを活用する『タレントマネジメント』の可能性」 週刊金融財政事情 2021年6月1日号

村田啓子・堀雅博 (2019) 「賃金プロファイルのフラット化と若年労働者の早期離職」 『RIETI Discussion Paper Series』 19-J-028

本レポートの目的は情報の提供であり、売買の勧誘ではありません。本レポートに記載されている情報は、浜銀総合研究所・調査部が信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。