

北陸企業のアフターコロナの人手不足への対応

- コロナを契機に「人材育成」や「柔軟な働き方」促進の可能性 -

【要旨】

- 新型コロナウイルス感染症(以下「新型コロナ」)拡大前の北陸地域は、有効求人倍率が全国で最も高く、人手不足が深刻な状況にあった。人口減少下、各企業も生産性向上の必要性は認識し、取り組みが進められていたものの、優先課題は足下の人手不足に対する人手確保となっていた。
- しかし、北陸でも企業活動に大きな影響を与えた新型コロナは、企業の雇用への意識に変化を与えた可能性がある。日本政策投資銀行では、2020年6月に「新型コロナウイルス感染症拡大の影響などについての企業行動に関する意識調査」を実施した。当レポートでは、アンケート結果を踏まえて、北陸地域に本社を置く企業(以下「北陸企業」)の人手不足への対応と新型コロナを契機とした意識の変化について考察した。
- 新型コロナ拡大の事業への影響については、**製造業で57%、非製造業で69%の北陸企業が製品・サービスの国内外の需要減を中心に「大きなマイナスの影響がある」と回答している。**
- 新型コロナを受けて必要となる事業の見直しについては、具体的な取り組みとして「新たな製品・サービスの提供」を挙げる北陸企業が多い。また、こうした取り組みを進めるにあたり必要な対応として、製造業、非製造業ともに**「成長分野に必要な人材の確保」への回答割合が約6割と最も高く、単なる人手確保にとどまらない戦略的な人材確保をポイントとみる企業が多い。**
- 人手不足による事業展開への影響について、足下では「制約にはならない」との回答が「制約となる」を上回っている。一方、3年後では「制約となる」との回答が3分の2と逆転しており、**中長期的な人手不足には変わりはないとみられる。**
- こうした中長期的な人手不足への対応として、北陸の中堅製造業では「省力化・高付加価値化」や「多様な人材の活用」が重要との回答割合が高く、**雇用の「質の向上」を重視する姿がうかがえる。**一方、中堅非製造業では「採用方法の工夫」や「離職防止」が高い。全国と比べると、「人材育成・能力開発」への回答が低く、**「量の確保」を重視する傾向が引き続き強い**と言えよう。
- 今回の新型コロナに対し、**BCP上の制約要因として「柔軟な働き方の未整備」を挙げた企業が最も多く、製造業で60%、非製造業で68%が回答した。**柔軟な働き方の導入・整備には、「情報機器不足や通信インフラの容量不足」「セキュリティ上の制約」といったハード面に加え、「既存の業務プロセス」といったソフト面も課題として挙げられた。
- 足下の人手不足感は一服しているものの、中長期的には働き手の減少が続き、人手の確保が企業にとって課題である点に変わりはない。ただし、**新型コロナを経て企業の人手不足に対する意識は「量の確保」から「質の向上」にますます重きが置かれている。**全国に比べると非製造業では人材育成など「質の向上」への意識はまだ弱いものの、**コロナ禍は、人材育成や柔軟な働き方など、企業がこれまで重要性を認識しながらも進めてこられなかった課題に対し、取り組みを促すきっかけとなりそうだ。**工場などでの生産現場や対面サービスを提供する小売・宿泊・医療など、取り組みが浸透しにくい分野での雇用が多い北陸地域にとっては難しい面もあるものの、こうした取り組みを進めることで、企画・マーケティング・AIなど「新しい価値を生み出す人材」が育つことも期待される。アフターコロナの北陸の産業や地域の成長に向け、今から着実に進めることが望まれる。

(北陸支店 宮原 吏英子)

[調査要領]

調査時期：2020年6月22日を期日として実施

調査対象：原則、資本金1億円以上の民間法人企業(ただし、金融保険業を除く)

回答状況：北陸製造業 70社 (対象企業数179社、回答率39%)

北陸非製造業 100社 (対象企業数178社、回答率56%)

全国製造業 1,574社 (対象企業数4,226社、回答率37%)

全国非製造業 2,416社 (対象企業数5,415社、回答率44%)

(注1)一部の設問は、資本金10億円未満の企業のみを対象としている。(図表タイトルに【中堅企業】と表記)

(注2)回答状況は1問でも有効回答があった企業をすべて含むため、各設問の回答者数は上記よりも少ない。

1. はじめに

- 当行北陸支店では2013年から現在までに、女性就業・働き方をテーマにしたレポートを4本公表し、女性労働力率が高い北陸地域の特性(量的強み)を活かし、その活躍分野の拡大など付加価値の高い働き方の推進や新たな価値を生み出す人材の育成(質的向上)を進める必要性について考察してきた。
- 人口が減少するなか、企業にも生産性向上の必要性に対する認識は広がっており、さまざまな取り組みが進められてきた。しかし、特に有効求人倍率が2倍(北陸地域、年平均)となった2018年前後は、企業にとっての優先課題は、足下の人手不足に対する人手確保となっていた。
- しかし新型コロナウイルス感染症(以下「新型コロナ」)の日本での拡大が企業活動に大きな影響を与えたことにより、企業の雇用への意識にも変化がみられる。当レポートでは、当行が実施したアンケート結果をもとに、北陸地域に本社を置く企業(以下「北陸企業」)の人手不足への対応とコロナを契機とした意識の変化について考察したい。

図表1-1: 「女性就業・働き方」をテーマにした当行北陸支店レポート概要

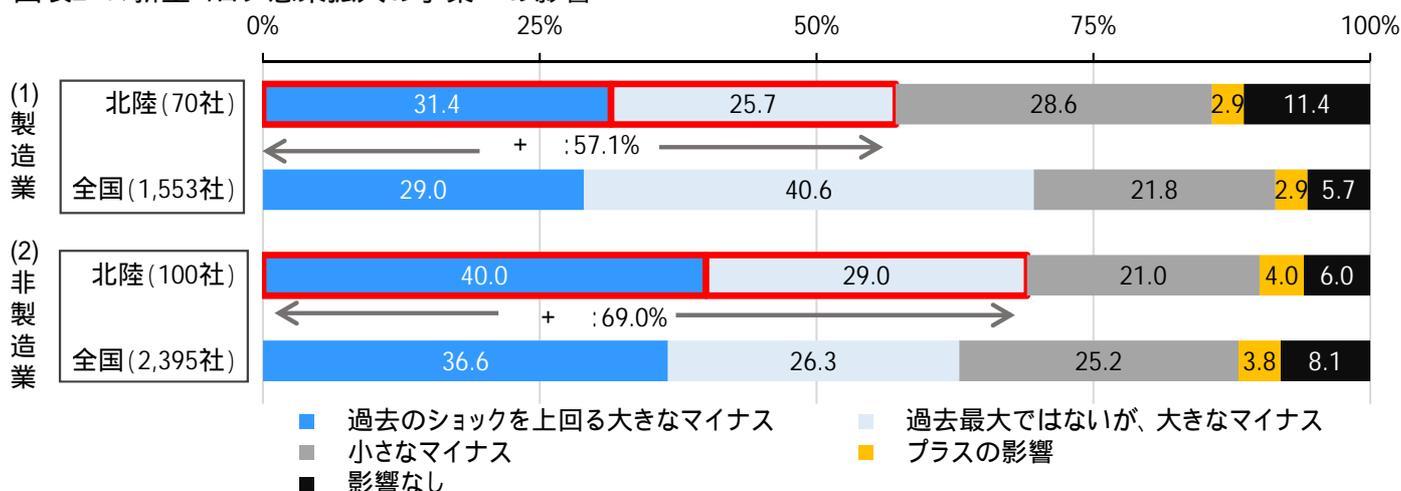
	テーマ	特色	課題	今後
質の向上	ものづくり産業における「女性力」発揮(2013)	<ul style="list-style-type: none"> □ 全国トップの女性就業率 	<ul style="list-style-type: none"> □ 製造業では、「生産工程」に就く女性が多い 	<ul style="list-style-type: none"> □ 製品の付加価値化や消費者ニーズ捕捉の観点から、企画・マーケティング・研究・アフターサービス等で「女性力」発揮の可能性あり
	北陸地域における女性登用の現状と今後(2015)		<ul style="list-style-type: none"> □ 女性管理職登用率は全国最低 	<ul style="list-style-type: none"> □ 「量」と「質」両輪での取り組み + 適切なコミュニケーション □ 均等法導入時代と比べると環境は確実に良くなっており、管理職前の層は着実に育ってきているとのコメントも
多様な働き方	北陸地域における「多様な働き方」を促す仕組みづくり(2017)	<ul style="list-style-type: none"> □ 家庭との両立が図りやすい職場(2次産業)、3世代同居、保育園整備状況 家事・育児をしながら働きやすい環境 	<ul style="list-style-type: none"> □ 3次産業就業者の増加、3世代同居率の減少、学童保育整備状況 働きたい女性が多様な働き方ができる環境整備が必要 	<ul style="list-style-type: none"> □ 各家庭・企業だけに頼らず、地域全体での仕組みづくりが必要 □ 北陸地域でも学童保育ニーズは多様化。官民による幅広いサービスメニュー提供も大切
人手不足	北陸地域における人手不足の状況と多様な人材の活用に向けて(2019)	<ul style="list-style-type: none"> □ 全国トップの有効求人倍率。人手不足状態続く。 □ サービス・販売・専門技術・生産工程で不足が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> □ 今後、労働力人口減少(2015-45年で約39万人減) + 少ない労働余力 限られた人数で生産性を上げる必要性高まる 	<ul style="list-style-type: none"> □ 女性をはじめ多様な働き手を有することは強み □ 強みを生かし、自社の既存の働き手にも目を向け「新たな価値を生み出す人材」を育てることが、生産性向上や企業の成長に繋がる

レポートの全文は、当行ウェブサイトよりご覧頂けます。

2. 新型コロナ感染拡大の影響

- ・ 当行のアンケートによると、新型コロナ拡大の事業への影響について、北陸企業は製造業で57%、非製造業で69%が「大きなマイナスの影響がある」と回答した。全国と多少の違いはあるものの、半数以上が大きなマイナスを受けている。[図表2-1]
- ・ マイナスの影響のうち、特に影響が大きいものとして「製品・サービスの国内需要減」を挙げる企業が多く、特に製造業では、国内外ともに需要が減少しており、売上に直結する影響がでている。[図表2-2]

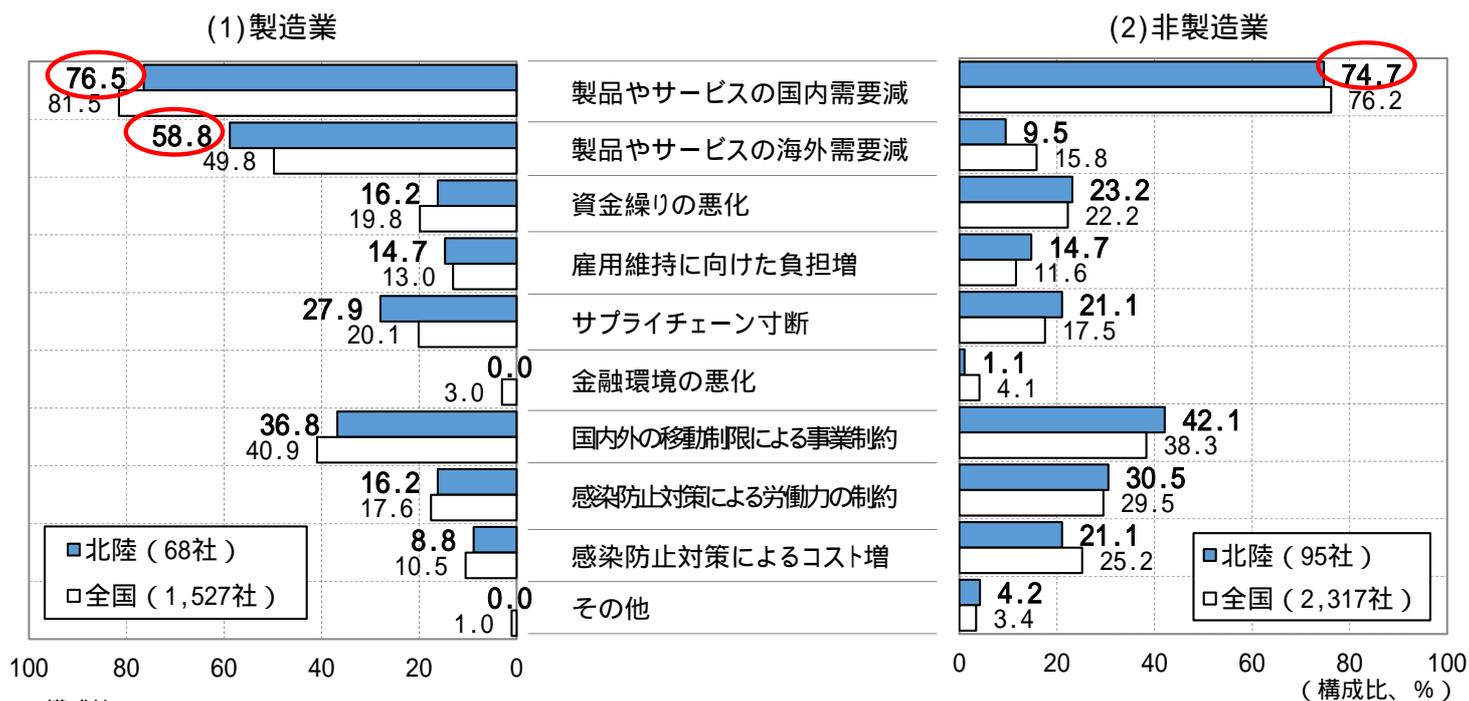
図表2-1: 新型コロナ感染拡大の事業への影響



(出所) 当行「企業行動に関する意識調査」

(注) 過去のショック: 例えば、2008年のリーマン・ショックや2011年の東日本大震災等

図表2-2: 新型コロナ感染拡大のマイナスの影響のうち、特に影響が大きいもの(3つまでの複数回答)



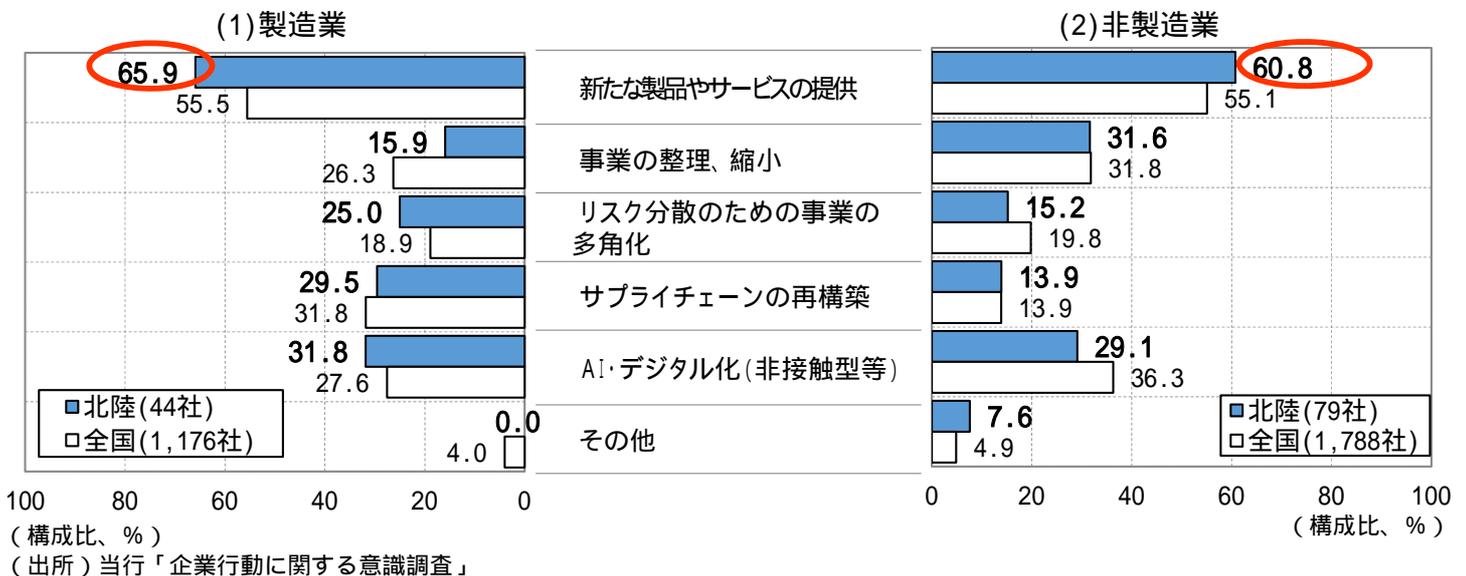
(構成比、%)

(出所) 当行「企業行動に関する意識調査」

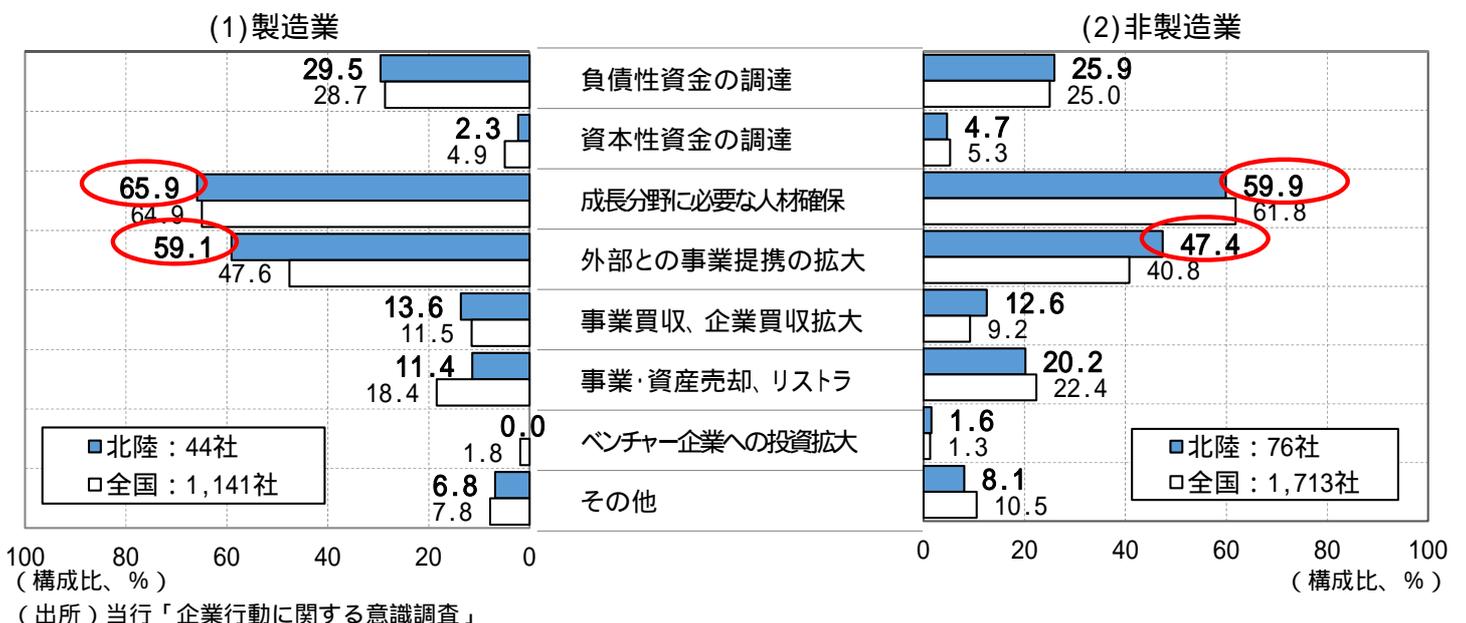
3. 今後の事業展開の見通し

- 新型コロナを受けて事業の見直しを行う場合、具体的に必要となる取り組みは、製造業、非製造業ともに「新たな製品やサービスの提供」が約6割と最も多く、かつ全国より高い。非製造業では、「事業の整理・縮小」を選択した企業が約3割と、「新たな製品やサービスの提供」に次いで多い。[図表3-1]
- こうした取り組みを進めるにあたり必要となる対応については、「成長分野に必要な人材の確保」が製造業、非製造業ともに最も多く、単なる人手確保にとどまらない戦略的な人材の確保をポイントとみる企業が多い。また、「外部との事業提携の拡大」を回答した企業割合が、製造業、非製造業ともに全国より高い。[図表3-2]
- 「新たな製品やサービスの提供」や「外部連携」の必要性が全国より高い点については、北陸地域におけるこれまでの取り組みが相対的に遅れていたことの裏返しと言えるかもしれない。

図表3-1: 事業見直しで必要となる取り組み(2つまでの複数回答)



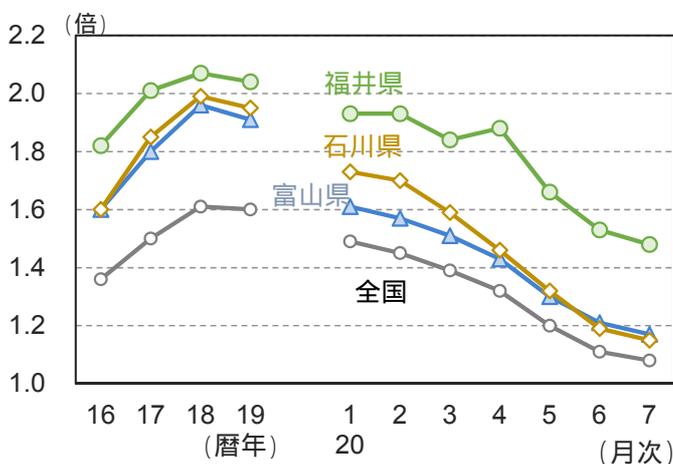
図表3-2: その取り組みに向けて必要となる対応(3つまでの複数回答)



4. 北陸地域における雇用の状況(コロナ前・コロナ後)

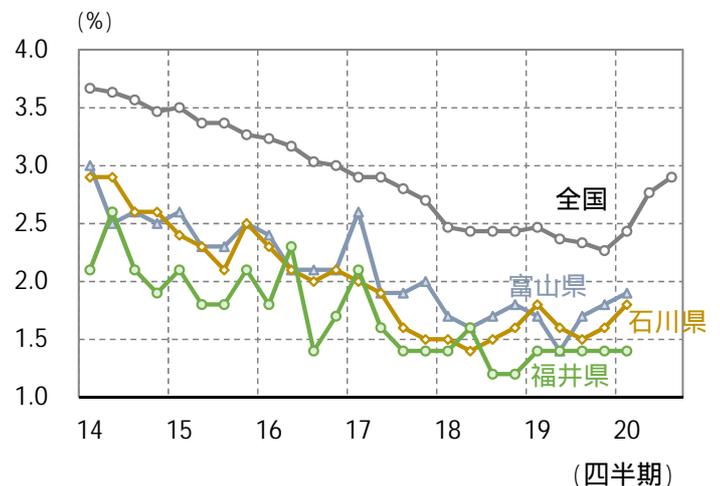
- 次に北陸地域における雇用の状況をみていくと、新型コロナ拡大前、全国的に雇用の改善が進むなか、北陸地域では全国平均と比べても有効求人倍率は高倍率、失業率は低水準で、人手不足感が強い状況にあった。しかし、新型コロナの感染拡大を受けて、雇用は悪化に転じており、影響の長期化が予想されることから、有効求人倍率の更なる低下、失業率の悪化が見込まれる。[図表4-1,4-2]
- 職業別では、「サービス職」「販売職」「専門・技術職」「生産工程職」などで求人数が求職者数を上回り、近年は深刻度を増していた。特にサービス職のミスマッチが大きかった。2019年以降、生産工程を中心にミスマッチは緩和傾向にあったが、コロナ禍の中、求人数減少が顕著になっている。[図表4-3]
- 世界的な経済活動の再開で、製造業では雇用の悪化に歯止めがかかるとみられる一方、観光や小売などでは、当面雇用の悪化が続くと見込まれる。

図表4-1:有効求人倍率



(出所)厚生労働省、北陸財務局、(注)月次は季節調整値

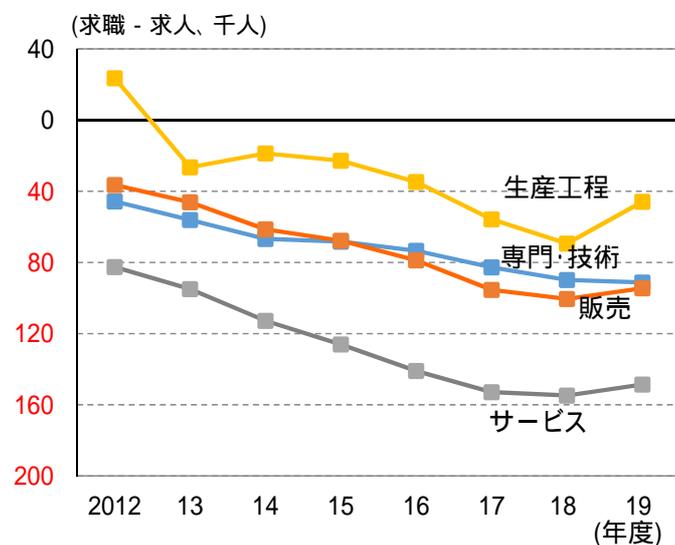
図表4-2:完全失業率



(出所)総務省「労働力調査」

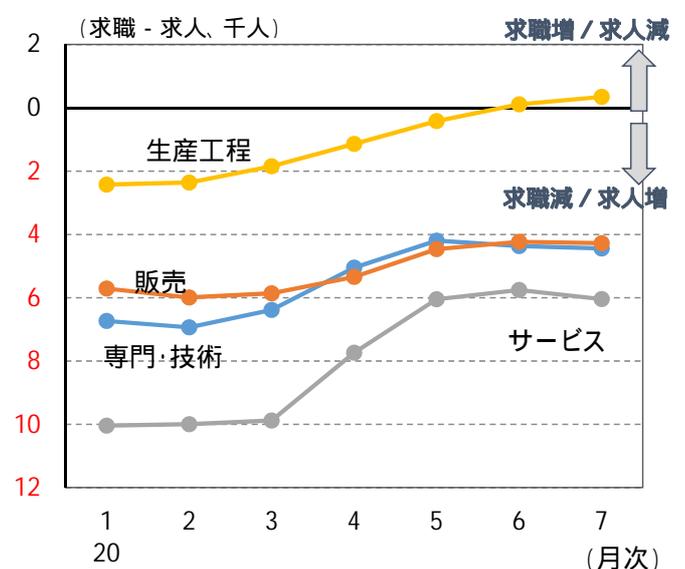
図表4-3:職業別求人・求職状況(月間有効求職者数 - 月間有効求人数)

北陸 (2012~2019年度)



(出所)富山労働局、石川労働局、福井労働局

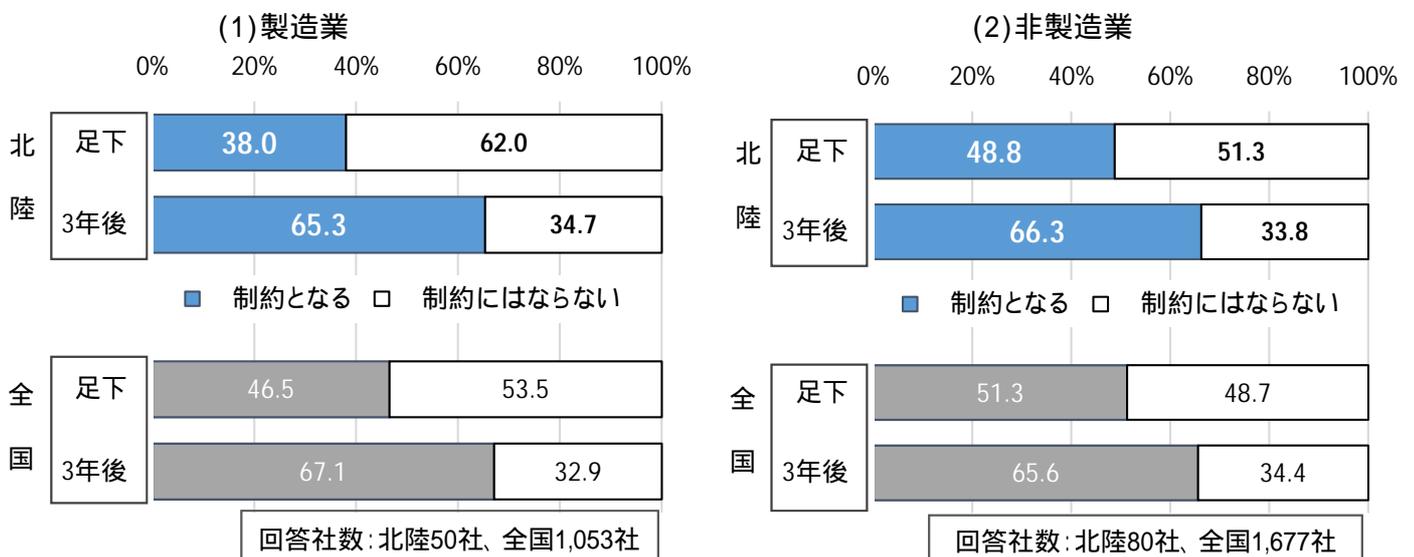
北陸 (2020年1月~7月)



5. 新型コロナの雇用への影響と対応-1

- ・ 当行アンケートで北陸企業の雇用に対する考え方をみると、これまで特に人手不足感が強かった中堅企業でも、足下では「人手不足が事業展開における制約要因にはならない」との回答が、製造業、非製造業ともに「制約となる」を上回っている。しかし、3年後については「制約となる」との回答が製造業、非製造業ともに3分の2と逆転する。[図表5-1]
- ・ 採用などの人事の方針については、北陸企業の約8割が足下の人事方針(抑制・増加等)に変更予定はないと回答しており、厳しい状況にあっても中長期的な視点で判断している企業が多い。ただし景気の低迷が長期化すれば、新規採用の抑制など、方針を変更する企業が増えるおそれもある。[図表5-2]

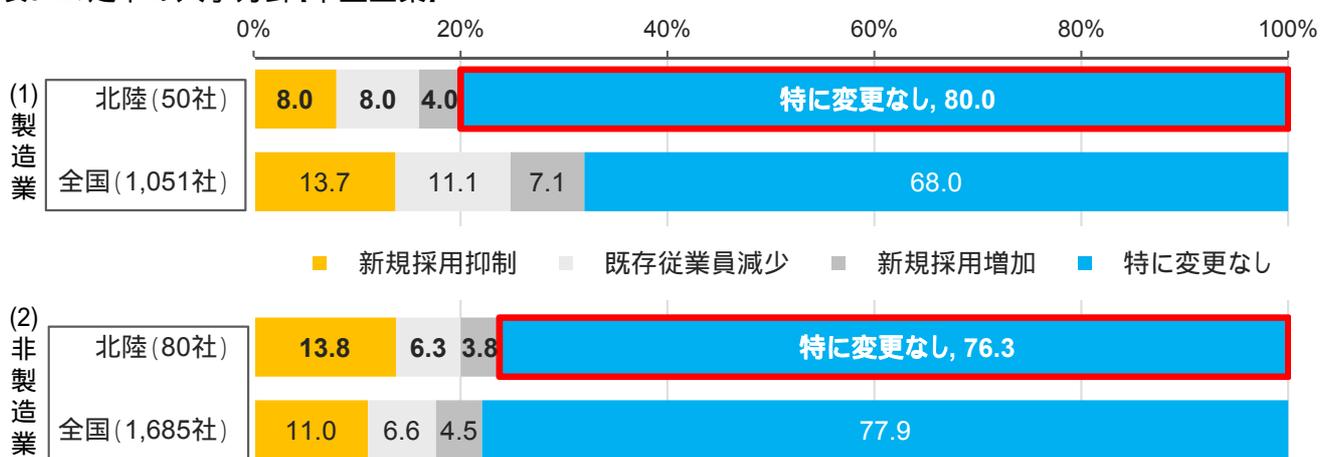
図表5-1: 中長期的な人手不足による事業展開への影響(足下、3年後)【中堅企業】



(出所) 当行「企業行動に関する意識調査」

(注) 図表5-1～4は中堅企業(原則、資本金1億円以上10億円未満)を対象としている。

図表5-2: 足下の人事方針【中堅企業】

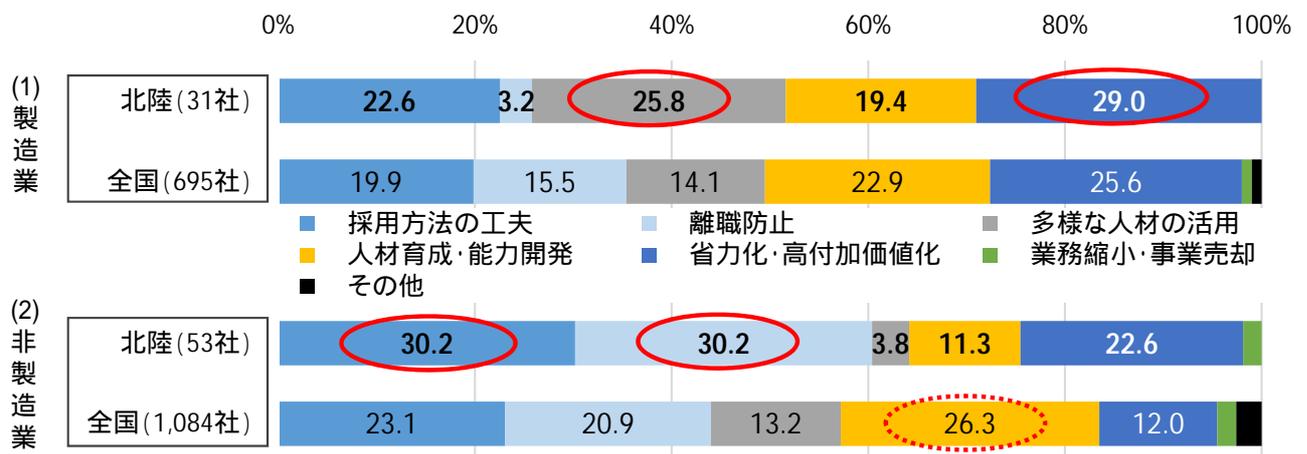


(出所) 当行「企業行動に関する意識調査」

5. 新型コロナの雇用への影響と対応-2

- 中長期的には引き続き人手不足への対応が重要ななか、その対応として、製造業では「省力化・高付加価値化」「多様な人材の活用」を挙げる企業が多い。雇用の「質の向上(生産性向上)」に重きを置いており、人材をうまく活用しながら高付加価値化を目指す姿勢がうかがえる。非製造業では、「採用方法の工夫」や「離職防止」といった「量の確保」を重視している。「省力化・高付加価値化」も高く、今後は人手確保と併せて、非接触化などの取り組みが北陸においても進む可能性がある。一方、北陸企業では「人材育成・能力開発」の回答割合が低く、働く人の能力発揮による「質の向上」には、手が回っていない可能性があるとも考えられる。[図表5-3]
- 特に不足と感じ、長期的に必要と考えられる職能人材は、製造業では「AI・IoT人材」が50%と最も多く、全国との差も大きい。長期的な人手不足への対応として省力化にも重点がおかれるなか、IT人材不足の解消への取り組みは重要である。次いで「製造・建設等の現場の職人」が多く、AIなどの新しい技術に秀でた人材と、技能伝承なども含めた現場の人材の両方が求められている。非製造業ではこれに加えて「経営人材」「営業職」など、幅広い選択肢に回答が集まった。[図表5-4]

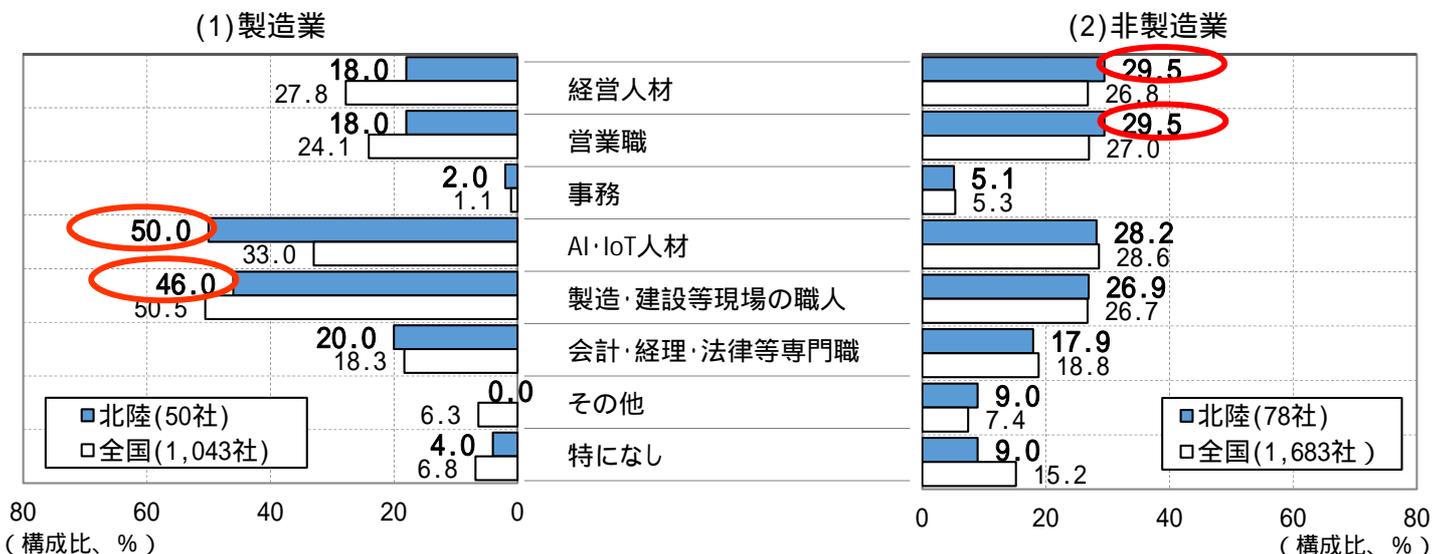
図表5-3: 長期的な人手不足への対応【中堅企業】



(出所) 当行「企業行動に関する意識調査」

(注) 図表5-1で「3年後に 制約となる」と回答した人に対する設問

図表5-4: 特に不足と感じ、長期的に必要となる職能人材(2つまでの複数回答)【中堅企業】



(構成比、%)

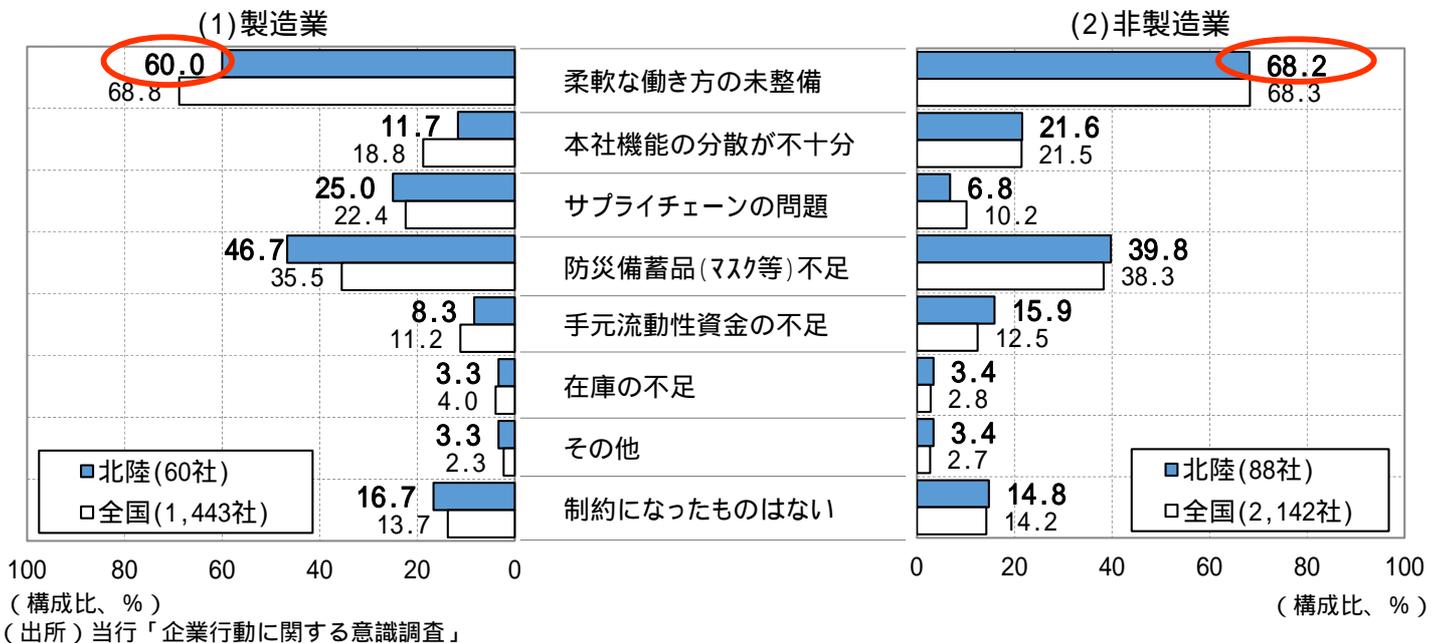
(出所) 当行「企業行動に関する意識調査」

(構成比、%)

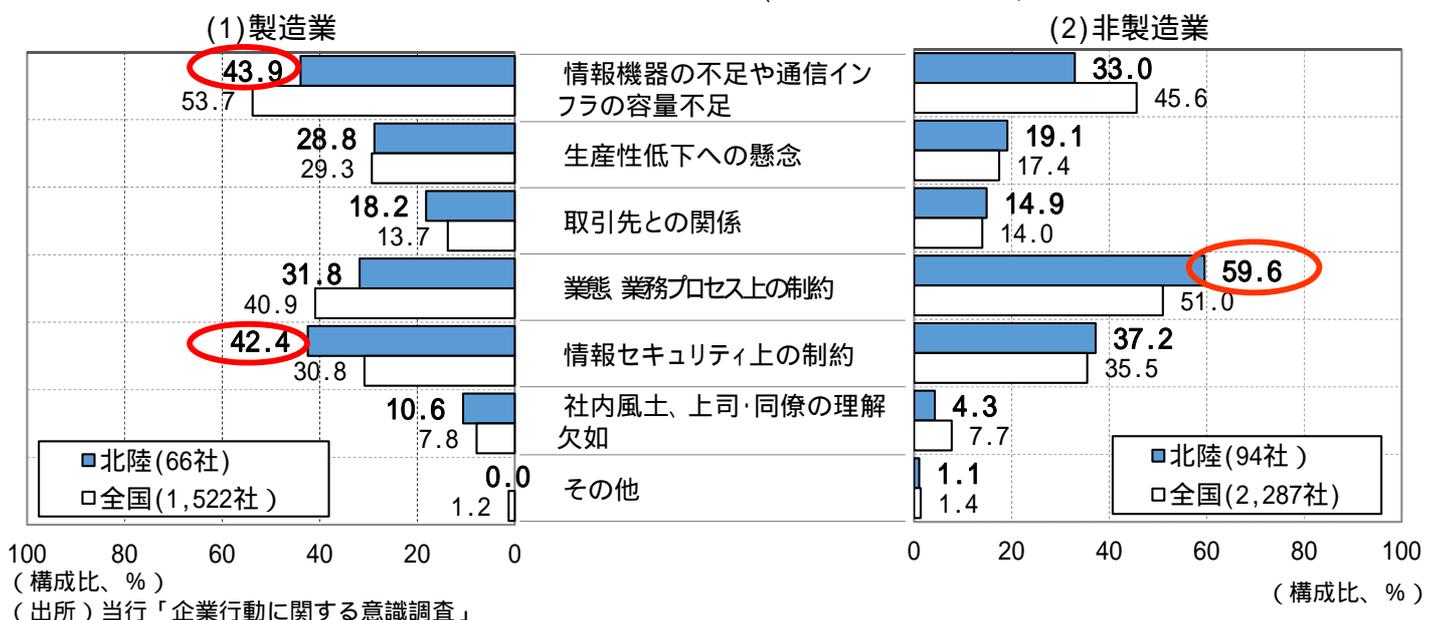
6. 柔軟な働き方への課題

- 新型コロナ感染拡大により、企業には営業自粛や出勤抑制などが要請され、各企業は対応を求められた。BCP上事業の制約となった点については、「リモートワーク等柔軟な働き方の未整備」との回答割合が最も高かった。「柔軟な働き方の推進」は、生産性の向上や多様な人材の活躍の機会を増やすことで人手不足や働き方改革への対応にも繋がるが、コロナ禍は企業のこうした課題への取組みを促すきっかけとなる可能性がある。[図表6-1]
- 柔軟な働き方の導入・整備において障害となるものとして、「情報機器の不足・通信インフラの容量不足」「情報セキュリティ上の制約」といったインフラ整備の対応に加え、「既存の業態や業務プロセスが制約」との回答割合も多く、特に非製造業では約6割が回答している。柔軟な働き方の整備に向け、業務プロセスも適切な形に変えていく必要がある。[図表6-2]

図表6-1: 新型コロナでBCP上事業の制約となった点(3つまでの複数回答)



図表6-2: 柔軟な働き方の導入・整備において障害となるもの(2つまでの複数回答)



7. アフターコロナの人手不足への対応

- コロナ禍による需要減少などを背景に足下の人手不足感は一服しているものの、中長期的には働き手の減少が続き、人手の確保が企業にとって課題である点に変わりはない。ただし、コロナを経て企業の人手不足に対する意識には変化がみられる。
- コロナ前、企業は人材育成などの必要性は認識しながらも、深刻な人手不足のなか、いかに人手を確保するかが優先課題であった。しかしコロナ禍は、雇用を維持しながら付加価値の高い新しいサービスや製品を生み出す必要性が高まっており、アフターコロナは人手の量的観点よりも、「新しい価値を生み出す人材の確保・育成」といった質的観点がますます重視される可能性がある。
- また、働き方については、コロナを経て、人手確保から生産性向上・人材の活躍機会創出がより重要となりそうだ。ウィズコロナの状況で感染対策を目的とした在宅勤務や時差出勤に取り組み、リモートワークの環境を整えたことで、アフターコロナでは「柔軟な働き方」が定着・浸透することが期待される。
- 一方、工場などの生産現場や対面でのサービスを提供する小売店舗・宿泊施設・医療介護現場など「柔軟な働き方」への取り組みが浸透しにくい分野もあり、そうした場での雇用が多い北陸地域では今後の課題となり得るだろう。コロナ前の人手不足の状況下、こうした分野を中心に北陸企業は働き手を増やすことで対応してきたが、人手に頼った分野は今回のコロナ禍において、感染対策のため、事業活動の抑制を余儀なくされた。コロナをきっかけに、例えば小売でのEC展開や工場の生産工程でのオンライン化などが一層進むことが考えられる。さらに、企業がこうした取り組みを進めることで、多様な働き方が浸透するとともに、企画やマーケティング、AI・IoTなど「新しい価値を生み出す人材」が育つことも期待される。
- あらゆる分野で急速に進めることは難しいかもしれないが、アフターコロナを見据え今から着実に取り組みを進めることが、生産性の向上や多様な人材の活躍機会の創出を促し、ひいては北陸の産業や地域の成長に繋がる。このようにコロナ禍は、企業がこれまで、重要性を認識しながらも進めてこられなかった課題に対し、取り組みを促すきっかけとなる可能性がある。

図表7-1: 人手不足に対する課題と企業の対応(コロナ前後)

	ビフォーコロナ	ウィズコロナ	アフターコロナ
課題	人手不足	需要減少	人手不足
人材	人手確保 ・ 育児や介護中の女性や、体力に不安のある高齢者、日本語が不得意な外国人なども含めた多様な人材が働きやすい環境整備などによる人手確保	雇用の維持 ・ アフターコロナを見据えた雇用の維持 ・ 「量の確保」だけでなく、リカレント教育の拡大など、社内外での学習や教育機会の拡充による「新しい価値を生み出す人材」の確保・育成(AI・IoT人材、技能工、営業人材、経営人材など)	人材の確保・育成
働き方	勤務環境改善、 人手確保 ・ 育児・介護中などフルタイムでの勤務が難しい労働者を活用するための時短制度や在宅勤務の拡充など(柔軟な働き方) ・ 高齢者の雇用機会拡大による、技能伝承や労働力の確保	感染対策 ・ 接触機会を低減させるための在宅勤務や時差出勤の推進	生産性向上、 多様な人材の活躍機会創出 ・ 「あらゆる社員」を対象に、リモートワークなど(時間と場所の柔軟性)を推進し、移動時間の節減などで生産性を向上

(出所) 当行作成

©Development Bank of Japan Inc.2020

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料の分析内容・意見に関わる箇所は、執筆者個人に帰するものであり、当行としての見解ではございません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い、引用・転載・複製する際は、必ず、『出所:日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 北陸支店 企画調査課 (電話:076-221-3216 / E-mail:hrinfo@dbj.jp)