

【評論】

中小企業の人手不足と ダイバーシティ・マネジメント

横浜市立大学 国際商学部教授

中山 健

はじめに

大手コンビニエンス・ストア加盟店の深夜営業自粛問題を契機として、繁華街・幹線道路沿いの外食産業や小売、サービス業を中心にこれまで行われてきた24時間営業や年中無休といった営業形態に対する見直しの動きが広まってきた。加盟店の経営者や店長は、アルバイト・パート労働者が集まらない時間帯を自ら埋めることになるが、欠員となる時間帯が増え続けることによって際限のない長時間労働を強いられることとなる。その結果、経営者や店長は健康を害して入院をしたり、中には過労死するといった悲劇も起きている。こうした問題の主たる要因は人手不足であり大企業、中小企業ともに消費者の利便性だけを重視してきたこれまでの経営、マーケティングの在り方を見直す必要に迫られているといえる。本稿では、中小企業における人手不足問題に焦点を当て、その問題構造と影響要因を明らかにするとともに、解決策として期待されているダイバーシティ・マネジメントの効果と課題に言及する。

1. 減少し続ける人口

G7加盟国の中で日本はイタリアとともに人口減少国となったことは知られている。日本の場合、総人口は2008年をピークに以後一貫して減少し続けてきている(総務省『国勢調査』による)。人口減少の大きな要因は少子化であることから、これまで政府は出産・子育て対策をはじめとする様々な少子化対策を打ち出してきた。それにも関わらず少子化は解消されそうにない状況である。厚生労働省(2019a)が昨年12月に公表した『令和元年(2019)人口動態統計の年間推計』によると、2019年(令和元年)の出生数は86万4,000人であることが判明した。出生数が90万人を割り込むのは2021年と推計されていたことから、2年前倒しの出来事に多くの新聞やTVがニュースとして取り上げた。

総務省(2017)は、今から20年後の2040年代には毎年100万人近い人口が減少するとの試算結果を公表しているが、少子化の加速度的な進行は人口減少にさらに拍車をかけることとなる。そうなると多くの企業にとってこれまで以上に労働力が不足する事態が生じる。

2. 中小企業における人手不足の現状

中小企業における人手不足の現状を具体的にみてみよう。まず、人手不足が中小企業の直面する種々の経営課題の中でどのような位置にあるだろうか。

図表1は、日本政策金融公庫が4半期毎に調査している中小企業(従業員20人以上)の経営課題6項目(「売上・受注の停滞・減少」「求人難」「原材料高」「製品安や値下げの要請」「人件費や支払利息等の増加」「その他」)の中で、2017年時点で上位2番目までに指摘された課題である「求人難」と「売上・受注の停滞・減少」の指摘割合をグラフ化したものである。一般に景気が良いと売上が増加し人手が不足するが、その反面、景気が悪くなると売上や受注が減少し人手が余ることはだれもが理解できるであろう。実際、このグラフにおいてもバブル景気(概ね1986年～1991年)の時期には売上不振の比率が低下し求人難を経営課題と指摘する中小企業は急増する。そして、バブルが崩壊した91年以後は求人難を経営課題と指摘する割合が急減し、その後の長期の景気停滞期には低い割合が続いた。2005年～2007年に景気回復期が到来し求人難がやや増加するものの、2008年のリーマンショックを契機に求人難の企業が少ない状態が数年間続いた。その後の安倍政権下においては、2013年以降の景気拡大に伴い人材不足に陥る中小企業が増加し続けた。2017年には、中小企業のほぼ3分の1(34%)が「求人難」を経営課題と指摘しており、6課題の中で最も高いパーセントを示した。バブル期から約30年が経過した現在、

以上の企業では8割近い(77.3%)企業で人員が不足している(日本商工会議所・東京商工会議所 2019)

4) 人手不足の地域間格差がみられる。北海道と九州が人手不足企業の割合が70%を超えており深刻(日本商工会議所・東京商工会議所 2019)

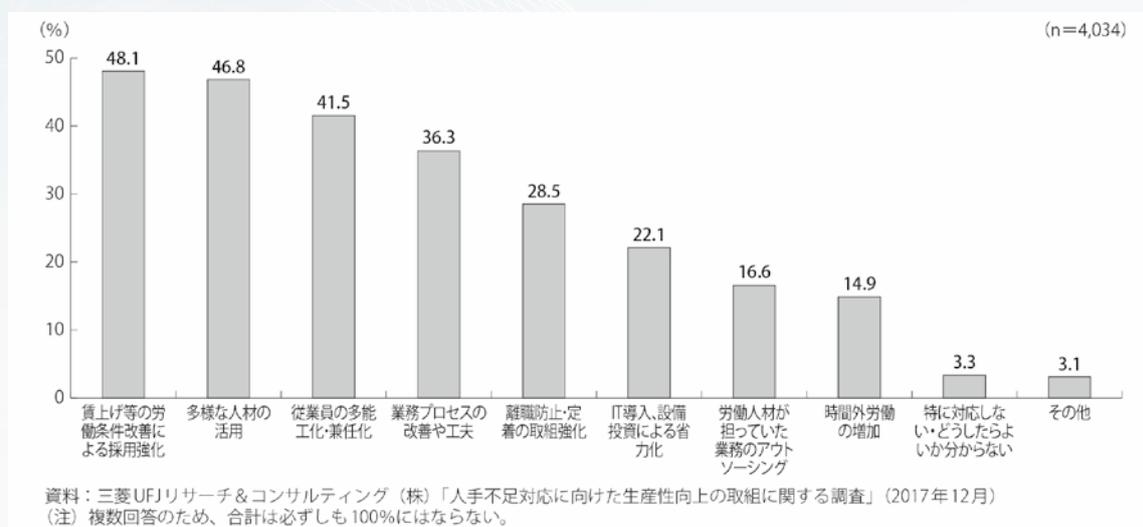
以上より、企業規模が大きくなるほど人手不足が深刻化しているため、中小企業より給与や待遇の良い中堅企業や大企業へと転職者の流れが生じている点も中小企業の人手不足を助長する一因となっている。また、人手不足が北海道や九州で深刻な状況にあるが、これは東京、大阪などの大都市へと就職・転職者が動いている結果でもある。地方で仕事と生活をする魅力について情報発信する努力が、従来にも増して自治体、商工団体、地域中小企業に求められている。

3. 中小企業の人手不足への対応

人手不足に対して中小企業はどう対処したらいい

のであろうか。中小企業庁(2018)『中小企業白書2018年版』によれば、中小企業の労働人材不足への対応方法として40%以上の企業が回答した項目は、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」「多様な人材の活用」「従業員の多能工化・兼任化」の3つであった(図表3参照)。賃金を同業他社より高い水準に引き上げたり宿舍を完備するなど労働条件を良くすることは、採用を強化するための有力な方法であろう。また、地域内に必要とする人材がいなければ、高齢者を雇用する、子育て中の女性も働ける環境を整備するなど、今までの型にはまった採用基準や勤務条件を柔軟に見直すことで雇用対象者数を拡大する努力をすることも重要である。さらに、現員の人数の中で人材と業務内容を固定的に結び付けず柔軟に対応できるように養成すること、例えば1人で1台の機械設備を担当することにだけに専念せず他の機械設備も扱えるようにする、技術者(技能者)兼営業社員として2つの仕事がこなせる従業員を育成するなど、人材の多能工化や兼任化をすすめて専門人材不足に対応する

図表3 中小企業における労働人材不足への対応方法



(出所) 中小企業庁(2018)『中小企業白書2018年版』日経印刷

方法が採用されている。

本稿では人材不足対策として上位に挙げられている中で、特に「多様な人材の活用」(一般には「ダイバーシティ」と呼ばれている)に着目する。

4. 中小企業のダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティは、一般に「多様性(Variety)」とい

う意味で使用されることが多い。学術的には確立された定義が存在するわけではなく、研究者により種々の定義がされている(Stockdale & Cao 2004; Harrison & Klein 2007)。

例えば、Kreitner & Kinicki (2001)はダイバーシティを「集団内に存在する個々人の類似点と種々の相違点」と定義している。一方、Cox (2001)はダイバー

シティを「明確な雇用/市場環境の中で共に存在する人々の中の社会的文化的アイデンティティの多様性」と定義し、Hays-Thomas (2004)は「採用、仕事の業績、満足度、業務の遂行に影響を与える可能性のある組織メンバー間の違い」と定義している。こうした定義からは、ダイバーシティが単に年齢や性別などの多様性や違いを意味しているのではないことがわかる。谷口(2005;2008)によれば、ダイバーシティ概念の初期(1960年代)時点では狭い意味で使用されていたが、時代の変遷により概念が拡張し、現代では上記に加えて居住地、習慣、職歴、学歴、収入、未婚、趣味、体格、パーソナリティなど、人が持つほとんどの属性がダイバーシティの範疇に入るとされている。ダイバーシティ・マネジメントとは、そうした多様な人材を企業が取り込むことで、これまで以上に柔軟で創造性の高い組織に変えていこうというものである。なお、本稿では紙面の制約上、上記の全てを取り上げることは不可能であるため、特に高齢者と外国人雇用に焦点を当てる。

5. 中小企業の高齢者雇用

現在、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律があるため65歳までの雇用に関してはほとんどの企業で実施されている。それ以降の年齢に関しては、厚生労働省(2019b)の調査によると66歳以上でも働ける制度のある企業の割合は、中小企業31.4%、大企業25.3%と中小企業が大企業よりも高い割合である。さらに、70歳以上になっても働ける制度のある企業の割合についても中小企業(29.6%)は大企業(23.3%)より6ポイント高い。また、定年制を廃止した(廃止し

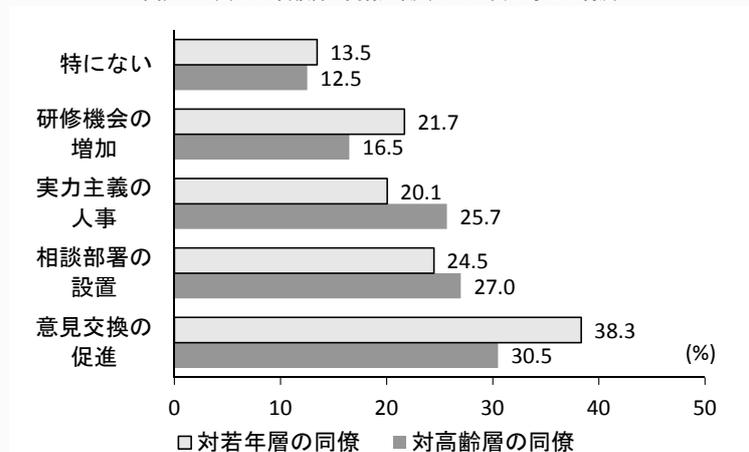
ている)企業は中小企業で2.9%、大企業では0.5%と、これも中小企業の方が高い割合となっている。しかも、いずれの比率も前年度の調査結果より高くなっていることから、定年制の引き上げや廃止などの動きが生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加を背景として広がりを見せていることがわかる。

上記の比率から推測すると、全国に存在する357万社の中小企業の内、100万社以上が高齢者を雇用していることになる。つまり、高齢者雇用の受け皿として中小企業は極めて大きな役割を担っているといえる。

中小企業が高齢者雇用に積極的に進めていくことで、①労働力不足への現実的な対応策になる、②シニア世代のもつ技能・経験を若い社員に継承できる、③シニア世代社員が模範となり、職場の雰囲気づくりに貢献する、④実践力としてシニア世代ならではの働きが期待できるだけでなく、誰もが働きやすい職場環境づくりにつながる、といったメリットが企業側にもたらされることになるとともに、全体的な人件費の低減も図れる点も強調しておきたい(日本政策金融公庫 2017)。

高齢者を雇用していくに当たっては、これまでの日本の経営とりわけ年功序列制度の見直しが必要になるとともに、異なる世代の同僚と働くことがスムーズに行えるような制度変革、意識変革も必要となる。図表4のアンケート結果によると、若年層、高齢層のいずれもが、「意見交換の促進」「相談部署の設置」「実力主義の人事」「研修機会の増加」といった制度の重要性を指摘している。世代が違えば仕事に対する考え方や価値観に違いやずれが生じるため情報交換を行ったり研修機会を設けることで互いの考え方の違いを理解し合い、認識のずれを修正することが可能

図表4 異なる年齢層の同僚と働くのに必要と考える制度



(出所) 内閣府 (2019a) 『経済財政白書 (令和元年版)』 「令和」新時代の日本経済』日経印刷。

となる。そうすることで組織内にプラスのシナジー効果が生まれることが期待される。

日本経済新聞社(2019)が実施した世論調査によると、60歳代の過半数(54%)が「70歳代まで働くつもり」と高い勤労意欲を持っていることが判明したが、実際の就業率(内閣府 2019b)は70～74歳で30.2%、75歳以上では9.8%しかないのが現状である。働きたいとする割合と実際の就業率との間の差を埋めるためには、中小企業における高齢者雇用のさらなる促進とそための支援策を整備する必要がある。

6. 中小企業の外国人雇用

厚生労働省(2019c)によると、国内の外国人労働者数は2000年には20万人しかいなかったが、2011年の震災時を除いて着実に増加し続け2018年には146万人に達した。特に、2015年以降は毎年約18万人ペースで急増してきており、彼らを雇用している事業所は全国で21万6千か所存在する。現状では、外国人労働者の約4分の3(77%：約113万人)が従業員100人未満の中小企業で働いている。また、最大の所属業種は製造業であり国内での外国人労働者全体の約30%(約43万人)が働いている。外国人雇用においても中小企業の果たしている役割がいかに大きいか、理解できるであろう。

外国人労働を採用する理由や賃金、課題などの現状に関していくつかの調査結果をみてみよう。まず、(株)日本総研(下田 2019)が2019年に1,039社を対象に外国人の採用・活用に関してアンケートを実施しており、以下に調査結果の要点を列挙する(何れも20%以上の回答項目のみ掲載)。

- 1)外国人を採用・活用する理由
 - 1.日本人労働者が集まらない(50.2%)
- 2)外国人の採用に当たって考慮すること
 - 1.人物・人柄(69.3%) 2.日本語能力(68.6%)
 - 3.採用職種に関する資格・実績(24.5%)
- 3)賃金の支払い
 - 1.日本人とほぼ同一水準(77.1%)
- 4)外国人労働者の活躍状況
 - 1.期待通り(77.1%) (「ほぼ期待通りの活躍」(64.4%) + 「期待以上の活躍」(12.7%))
- 5)外国人労働者の活用上の課題
 - 1.コミュニケーションに苦勞する(44.1%)
 - 2.せっかく育成した人材が一定期間しか雇えない

(37.9%)

3.人材のばらつきが大きい(29.2%)

外国人を雇用するのは、日本人の働き手が集まらないということが主たる要因である。また、採用する際には人物・人柄、資格・経験だけでなく日本語能力を重視している。採用後の状況に関しては、賃金水準が約4分の3の企業において日本人とほぼ同じ水準である。仕事ぶりについては、約4分の3の企業において「期待通り」との回答である。多くの企業において勤労意欲の高い外国人が雇用できているのが現状である。雇用上の課題としては、特にコミュニケーションをスムーズに取れるようになることが重要であり、日本語研修の実施、日本の生活・習慣の教育などが必要となる。こうした教育・研修は、中小企業単独で行うことが困難なため人材育成の一環として政策的に支援することが重要であろう。

日本政策金融公庫総合研究所(2016)の調査結果(図表5参照)によれば、外国人を雇用している中小企業のほぼ半数(49.1%)において最近5年間の売上が増加傾向にある一方、外国人を雇用していない中小企業における同割合は27.1%に過ぎないことが明らかにされた。売上の増加が外国人雇用の直接の結果であるとは言い切れないが、外国人労働者が期待通りの仕事をしている企業の割合が高いことも勘案すると、彼らが売上の向上に一定の貢献をしていることは間違いないであろう。

図表5 最近5年間の売上高(外国人雇用企業と非雇用企業)

	増加傾向	減少傾向	どちらとも いえない
外国人雇用企業 (n=509)	49.1	26.7	24.2
非雇用企業 (n=3,325)	27.1	39.1	33.8

(注)創業から5年未満の企業は創業以来の傾向を回答してもらった。

(出所) 日本政策金融公庫総合研究所(2016)『中小企業における外国人労働者の役割～「外国人材の活用に関するアンケート」から～』。

7. 小結

組織内で世代が異なる、国籍が異なる従業員が一緒に働く場合、価値観、考え方、文化的背景が異なるために時として意見の対立が生じることがある。い

かにして海外人材と日本人社員との組織的融合を図るかは、十分なコミュニケーションとそのため語学研修の実施、経営者をはじめ管理職や周囲の従業員が介在・フォローすることによる相互理解の促進、専門家派遣制度の活用、ダイバーシティに関する中小企業向け研修を受講するなど、積極的な組織革新と人材養成への取り組みが不可欠である。外国人材の場合、海外事業展開において現地での工場立ち上げまでの準備や現地販路開拓、現地市場に合わせた製品開発がスムーズに行くだけでなく、異文化人材の視点から日本の仕事のやり方に対して気づきや提案をしてくれることもあり、それが職場の意識を変革することにも繋がる。また、高齢者雇用に関しては特に中小企業が高い貢献を果たしている。組織的視点からみれば、高齢者が数十年の間に蓄積してきた技術・技能、ノウハウを若い世代に伝えることにより、短期間で効率的な技術伝承が可能となる点は大きなメリットであろう。

経済産業省(2019)もダイバーシティに取り組む企業100社を全国から選定し事例集『新・ダイバーシティ経営100選』を作成・公表している。特に、同省は「ダ

イバーシティ経営」という用語を使用しているが、これは「多様な人材(性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含み)を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と広く定義されている。また、経済産業省(2018)は、高度外国人材を活用し成果を得ている先進企業の事例集『高度外国人材活躍企業50社』を公表しており、経営者はこれら成功事例を参考にすべきであろう。

人手不足が契機となっただけでなく、企業としての社会的責任の遂行、近年提唱されているSDGsや働き方改革などの影響により、ダイバーシティへの取り組みに関心を持つ中小企業経営者も増えてきたが、まだまだ少ない状況にある。ダイバーシティの本来の意義は、多様性の高い組織を構築することで経営環境の激しい変化にも柔軟に対応できるようにすることである。令和時代の中小企業に必要なのは、後ろ向きの人手不足対策ではなく、企業価値を創造する組織を作るための人材対策である。

【参考文献】

- 中小企業庁 (2018) 『中小企業白書 2018 年版』 日経印刷。
中小企業庁 (2019) 『中小企業白書 2019 年版』 日経印刷。
Cox, T. H. (1993) . *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: BerrettKoeehler Publishers.
Cox, T.H. (2001) . *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007) . What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *The Academy of Management review*, 32 (4) , 1199-1228.
Hays-Thomas, R. (2004) . Why now? The contemporary focus on managing diversity. In M. S.Stockdale & F. J. Crosby (Eds.) . *The psychology and management of workplace diversity*, 3-30, Malden, MA: Blackwell.
経済産業省 (2018) 『高度外国人材活躍企業 50 社 (事例集)』、(<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180525002/20180525002-1.pdf>).
経済産業省 (2019) 『平成 30 年度新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集』。
厚生労働省 (2019a) 『令和元年 (2019) 人口動態統計の年間推計』。
厚生労働省 (2019b) 『令和元年「高齢者の雇用状況」集計結果』、Press Release 版。
厚生労働省 (2019c) 『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (平成 30 年 10 月末現在)』。
Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001) . *Organizational Behavior: 5th ed.*, New York: Mc Graw-Hill.
内閣府 (2019a) 『経済財政白書 (令和元年版)「令和」新時代の日本経済』 日経印刷。
内閣府 (2019b) 『令和元年版 高齢社会白書』 日経印刷。
日本経済新聞社 (2019) 「数字でみるリアル世論 郵送調査 2019」、<https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/postal-mail-research-2019/#/>。
日本政策金融公庫総合研究所 (2016) 『中小企業における外国人労働者の役割 ～「外国人材の活用に関するアンケート」から～』。
日本政策金融公庫総合研究所 (2017) 『働くシニア世代、支える中小企業～ 定年後の再就職・再雇用・定年延長などに関する高齢者人材の働く事情・働きがい・職業意識・企業側の対応とは～』、日本公庫総研レポート No.2017-5。
日本商工会議所・東京商工会議所 (2019) 『人手不足等への対応に関する結果概要』。
下田裕介 (2019) 『Research Report「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査」結果』、No.2019-001、(株)日本総研。
総務省 (2017) 『自治体戦略 2014 構想研究会 (第 1 回) 事務局提出資料』。
Stockdale, M. S., & Cao, F. (2004) . Looking back and heading forward: Major themes of the psychology and management of workplace diversity. In M. S. Stockdale & S. Crosby (Eds.) , *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell.
谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』 白桃書房。
谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』、No. 574、pp.69-84。
(株)帝国データバンク (2019) 『全国企業倒産集計 / 2019 年 11 月報』。