

【特集】

来春新卒採用 最前線

—コロナ禍の中、企業存続と人材確保どう両立?—

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が続く。県内企業の多くが売上減に苦しみ中、来春の新卒採用の活動を終える時期を迎えつつある。コロナショック以前まで「人手が足りない」と悲鳴を上げていた県内企業はどんな春を迎えようとしているのか。

「ぜひ採用活動でご尽力をいただくよう心からお願いしたい」
10月27日、田村憲久厚生労働相は東京都内で日本商工会議所の三村明夫会頭ら経済団体首脳と会談し、そう要請した。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、新卒採用が厳しい状況に直面していることを受けての行動だった。

コロナショックによる新卒採用への影響は、県外だけにとどまらない。県内の新規高卒向けの求人倍率は2019年、20年と2年連続で1倍を超えだったが、21年3月卒高校生の求人は前年同期比0.36ポイント減の0.83倍。3年ぶりに1倍を割り込み、近年の「売り手市場」から様相が一変した。

県や県経営者協会、連合沖縄など6団体でつくる県雇用対策推進協議会は「沖縄県雇用対策アクションプラン」を緊急に策定し、「新規学卒者の採用活動等への対応」を重点課題の一つに位置つけた。相談体制の強化や企業とのマッチング推進などで学生を支援していく。玉城デニー知事は会合の席上、構成団体にこう協力を求めた。

「企業活動の継続と雇用の維持・確保を図ることは、経済活動の安定に緊急かつ重要な課題だ」

県内企業の5割が「来春、新卒採用せず」

海邦総研が9月に実施した調査では、県内企業の51.4%が「21年4月の新規学卒者の採用予定はない」と回答している。回答した企業が変動しているので直接の参

考にはならないが、前年調査時の40.5%から10ポイント超も新卒採用予定のない企業が増加している。

新卒採用の予定のない企業に、その理由を尋ねてみると、「人手は足りている」(44.5%)が最も多く、「業績がよくないため」(33.5%)、「新卒ではなく中途で経験者等を採用する」(33.0%)、「パート・アルバイト等を採用する」(15.6%)、「新卒を採用したいが採用、育成する余裕がない」(12.8%)と続いた。

Q 来年4月入社の新卒者の採用予定がない理由を教えてください
(業種内訳は主要業種を抽出)

項目	全体 (n=218)	主要業種別					
		建設業 (n=19)	製造業 (n=26)	情報 通信業 (n=7)	卸売・ 小売業 (n=43)	旅行・ 宿泊業 (n=30)	飲食 サービス業 (n=9)
人手は足りている	44.5	31.6	38.5	28.6	55.8	60.0	33.3
業績がよくないため	33.5	15.8	53.8	14.3	25.6	76.7	55.6
新卒ではなく中途で 経験者等を採用する	33.0	31.6	30.8	42.9	30.2	13.3	0.0
パート・アルバイト等 を採用する	15.6	5.3	23.1	14.3	23.3	10.0	44.4
新卒を採用したいが 採用、育成する余裕 がない	12.8	26.3	7.7	14.3	18.6	10.0	11.1
以前も今後も新卒 の採用予定はない	8.3	10.5	7.7	0.0	9.3	6.7	11.1
新卒を採用したいが 応募がない	4.1	0.0	3.8	0.0	7.0	0.0	0.0
新卒採用を予定して いたが取りやめた	1.4	0.0	0.0	0.0	2.3	6.7	0.0
その他	4.6	10.5	3.8	28.6	0.0	3.3	0.0
無回答	1.4	5.3	0.0	0.0	2.3	0.0	0.0

前年調査時に10.6%で、新卒採用しない理由の6番目に位置していた「業績がよくないため」が2番目に急伸びして

いて、コロナショックで苦境に直面している企業が増えている様子がうかがえる。

新卒採用しない理由の自由回答欄には「コロナ禍の中で先が見えない、予定が組めない」「景気後退する可能性が高いから」などの記述が並んだ。

GW期間中に「衝撃の日」

那覇市の国際通りに立地し、観光客とビジネスパーソンのどちらかが利用するシティリゾートホテルの「ホテルJALシティ那覇」。これまで、毎年、4、5人を新卒採用しており、ことし4月も4人を採用した。加えて21年4月から「同一労働同一賃金」が中小企業にも適用されるのに先立ち、1年前倒しで契約社員20人弱を正社員登用することも決定していた。「職場環境の改善や教育研修、待遇面の改善で社員の定着が図れたら」。経営陣はそんな期待を込めていた。

その矢先、「コロナショック」が襲った。

7.8、4.3…。バイブルサイズの手帳の5月の日付欄に細かな数字が並ぶ。手帳の持ち主はホテルJALシティ那覇の中西玄七郎・総支配人。数字は、中西総支配人が記した日々の客室稼働率の記録だ。それまで90%で推移していたJALシティ那覇の客室稼働率は見る見るうちに1桁台に落ち込んでいた。

ことしの5月2日は中西総支配人にとって、忘れられない日となった。その日はゴールデンウィークの3、4、5日に連なっていく土曜日。書き入れ時の口火を切る日になるはずだった。しかし、手帳に記された数字は「0」。302室ある客室に宿泊客がないという事態が起きていた。中西総支配人は厳しい表情を浮かべ、こう振り返る。「ホテル業を結構長くやっていますが、こんなことを経験するとは思いませんでした」



現場を支える社員の不安も日に日に大きくなっていった。「私たちのホテルはこの先、どうなっていくんですか」。そんな声が中西総支配人にも聞こえてきた。中西総支配人は東京に

いる役員と電話で話し、ある決断を確認した。

雇用を守る その代わり…

5月下旬、全ての社員をホテルの宴会場に集めて、中西総支配人は切り出した。

「大変厳しい状況が続いています。しかし、皆さんの雇用や毎月の給与は守ります。例年より少ないですが賞与も支給します」

賞与をなかば諦めていた社員からは「ボーナス、出るんですか」と驚きの声も漏れた。「その代わり」。中西総支配人は言葉を続けた。「来春の新卒採用は見送ります。今いる全員でチームワークを高めて、ピンチを乗り越えましょう」。売上回復時期が見通せず、原資が限られる中での決断だった。

経費節減のため、国の雇用調整助成金を活用して社員を休業させる対応も取ったが、この間、観光業界の先行きを不安視し、ホテルを去っていく社員も数人いた。しかし、マイナス面ばかりでもない。社員から提案があった、少人数でも日々運営していけるよう営業や総務・経理などから別部署に応援を送る態勢も確立しつつある。

9月に入ると「Go Toトラベルキャンペーン」の東京都追加などから、週末の客室稼働率はようやく70～80%に回復してきた。それでも平日は20～30%と低空飛行が続く。平日も90%台に達していた「コロナ以前」の状況に戻るのはまだ先のようなのだ。



「私たちを含め県内のホテルはこれまでは『開けてさえいれば、適切な料金で泊まっていただけ』という、バブル期のような状況だったのかもしれませんが。業績面では確かに苦しい一年となっていますが、私たちが丁重におもてなししたい顧客や変わらず提供していきたいサービス、守るべき品質とは何か。私たちホテルの存在価値や商売の原点を見つめ直す“再スタート”の一年になったと思います」

「社員の年次に穴が開くだけでなく、県の将来の観光を支えていく人材を採用できなくなる。これまで続けてきた新

卒採用を断念するデメリットは大きいです。それでも、当社としては今いる社員の雇用を優先し、チームとしてあらためて団結し、再出発しようという判断を下しました」

逆風の中、異例の一手

国道58号を那覇市から北上し続けると、恩納村に入ったころ、巨大なリゾートホテルが視界に飛び込んでくる。開業10周年を迎えた「カフーリゾートフチャク コンド・ホテル」だ。「カフーリゾート～」や沖縄市の「オキナワグランメールリゾート」、読谷村の「グランディスタイル 沖縄 読谷 ホテル&リゾート」などを運営する「KPG HOTEL&RESORT」はコロナ禍で逆風が吹く中、異例の一手を打った。

「21年4月の新卒採用は前年より増やす」

田中正男・取締役社長兼COOは理由をこう説明する。

「当社は『沖縄1000室構想』というビジョンを持っています。22年には『カフーリゾート～』に新棟が開業する予定で、新棟が開業してようやく857室です。コロナで確かに足元の景気は大変ですが、沖縄にはポテンシャルがあります。コロナを乗り越えて入域観光客が回復したときの受け皿を、先手、先手で準備しておく必要があります。『1000室構想』達成のためにはまだまだ人手が足りないんです」



20年4月、「KPG～」は県内の新卒学生16人、本社から8人の計24人を県内ホテルの従業員として採用した。21年4月分の大学、短大、専門学校の新規学卒者の採用活動は既に終わっていて、県内採用枠では昨年実績を上回る18人に内定を出した。新規高卒の採用活動も控えていて、さらに5、6人を採用する考えだ。県内採用の20人前後、本社組10人の計約30人が2021年4月から県内ホテルで働き始める予定だ。

「こんなことを言ったら、怒られるかもしれないが」。前置きして、田中社長は言葉を続けた。「昨年度までは売り手市場だったので選考に残っている学生さんの中で『A社からもB社からもKPGからも内定もらっているけど、どこにしよ

うかな～』なんて、目の前で言う方もいました。今年はやはり、潮目がガラリと変わりました。今年の学生さんは一生懸命、企業研究していて、絶対入るぞという気持ちを感じました。本当はもっと採りたかったぐらいです」

「重要なのはソフトウェアとハードウェア、そして…」

「KPG～」もコロナの影響を避けられたわけではない。雇用調整助成金を活用して、社員に休業してもらい、県内のホテルは「カフーリゾート～」以外、休業した。ホテル業に見切りを付け、他の業界に移っていく社員も10人程度いた。来春の採用増はその補填の側面も少なからずあるし、ヘッドハンティングによる中途採用も断続的に行っている。

それでも「KPG～」は「沖縄1000室構想」実現のための柱に据えた「いい人材を採用する」と「いい人材に育てる」を諦めない。

「ホテルの評価は施設である『ハードウェア』、香りや音楽、食事などの『ソフトウェア』、そして人間、最も大事な『ヒューマンウェア』で決まると思っています。だからこそ、ポテンシャルのある人を採用し続けていますし、育成し続けています」

「KPG～」は2014年から1年1期のスパンで、田中社長や財務の専門家、人材派遣会社社長らが講師を務める人材育成講座『大樹会』を続けている。ホテル用地の選定・取得の方法や内装の決め方、財務など幅広く経営のノウハウを伝えている。狙いは一つ、「次世代のホテル経営者を育てる」（田中社長）ことだ。



存続と展望、求められるバランス

海邦総研の2020年度第2四半期（7～9月）の景気動向調査でも景況判断BSIは-7.3と「下降」超で、景気が悪いと感じている企業が多い。厳しい経営環境が続いており、「どの人員規模であれば会社を維持できるか」の見極めは経営者にとって切実な課題だ。

「今は守りのとき」と新卒採用を見送る企業もあれば、「コロナ収束後、いち早く飛躍するために」と新卒採用を増やす企業もある。企業存続と事業展望のバランスをどう取っていくか、経営者の手腕が問われている。

（海邦総研 地域経済調査部／当銘 寿夫）

※今回の来春新卒採用に関するアンケート結果を含む「県内企業新規学卒者採用動向」を海邦総研ホームページに掲載しています。