

## 【特集】

## 激化する人材争奪戦

## —「魅力ある職場」へ試行錯誤—

経済活動が本格的に再開する中、多くの県内企業が人手不足に直面している。売上機会の損失や従業員の業務過多と、その影響は広範に及ぶ。企業は従業員を選ぶ側から、従業員に選ばれる側に。そのとき、経営者にできることは。

県内企業の66.9%が人手不足。旅行・宿泊業の3割は「深刻」一。

海邦総研が9月に実施した県内企業の人手不足に関する調査でこんな結果が出た。人手不足が生じている理由(複数回答)は「採用活動をしても応募がない」が59.9%で最も多く、「退職による欠員」(45.4%)、「特定の技能等を有する求職者が少ない」(32.0%)と続いた。緊急事態宣言などの行動制限がない状況が半年以上続き、経済活動が本格的に再開してきた中、多くの県内企業が「求人を出しても人が来ない」状況に直面しているようだ。

人手不足によって、どんな影響が生じているのだろうか。人手不足と回答した企業に尋ねてみたところ、「従業員人手不足によって生じている影響を教えてください(複数回答可)」(%)

項目	全体 (n=269)	主要業種別					
		建設業 (n=49)	製造業 (n=23)	卸売・ 小売業 (n=56)	旅行・ 宿泊業 (n=20)	飲食 サービス業 (n=16)	その他 サービス業 (n=62)
従業員の業務量過多	52.4	46.9	69.6	53.6	60.0	50.0	46.8
売上機会の損失	49.8	63.3	43.5	37.5	50.0	43.8	56.5
従業員の残業増加	35.3	28.6	34.8	33.9	55.0	25.0	38.7
サービスの質低下	31.2	20.4	17.4	26.8	55.0	56.3	32.3
従業員の有給 取得率の低下	17.1	14.3	4.3	21.4	25.0	12.5	17.7
一部事業の停滞	12.6	10.2	4.3	8.9	5.0	25.0	14.5
営業時間短縮など 業務縮小	10.0	2.0	8.7	8.9	30.0	37.5	6.5
その他	1.9	2.0	0.0	1.8	0.0	0.0	3.2
無回答	5.2	6.1	4.3	5.4	10.0	6.3	4.8

員の業務量過多」が52.4%と最も多く、「売上機会の損失」(49.8%)、「従業員の残業増加」(35.3%)、「サービスの質低下」(31.2%)と並んだ。回答から、企業活動の根幹を支える売上高(量)やサービス(質)に影響が及んでいる様子がうかがえる。

## 創業50年 老舗の悩み

北谷町に本社を構え、造園工事や法面工事、土木工事などで主に本島中部の景観形成やインフラ整備を支えてきた中部緑化土木株式会社は2023年1月に創業50周年を迎える企業だ。この老舗も「深刻」と回答した企業の一つだ。

2022年度は、3人いる土木施工管理技士がそれぞれ現場を抱えていたために、付き合いのある元請業者から新たに下請けを打診された際も、土木の公共工事の入札があった際もいずれも見送らざるをえなかった。2022年11月には技士不足による受注見送りは解消された。

人手不足以外にも、深刻な課題がある。従業員の高齢化だ。中部緑化土木の平均年齢は50代後半。企業としての年輪を一本ずつ増やしていく中で、従業員の年齢も一緒に上がってきた。

「2016年から約3年間はハローワークに求人を出しても応募がない状況が続きました。2020年から応募

が増え始め、この2年間で15人に応募してもらえました」

山川満利子取締役営業部長はここ数年の求人に対する反応を説明する。面接を経て、15人全員を採用したが、応募者の平均年齢もまた50代後半。新たな人材を採用しても、社の「若返り」にはつながっていない。

### 高校生にアプローチするも…

企業として、若手の獲得に向けて、手をこまねいているわけではなかった。県内の各農林高校を訪問し、会社のパンフレットを置いてもらった。コロナ禍前の2019年度には造園関係の業界団体で、農林高校で業界の魅力ややりがいを伝える講話を開いたこともあった。これから社会に出る若い人たちの反応はどうだったのだろうか。

「多くの生徒さんは講話中、眠っていました。ずっと座学形式だったので、実技を入れたらもう少し興味を持ってもらえたのかもしれませんが。講話の最後に『造園業を目指したい方はいますか』と聞いたら、高校生80人のうち、手を挙げたのは2人だけでした」



山川部長は苦笑いしながら、当時を振り返った。長嶺由秀専務取締役が補足する。

「若い人が来ない、というのは建設業のみなさんが抱えている大きな課題です。工業高校や大学の工学部、専門学校を出て、資格を持っている若い人たちはたくさんいますが、卒業すると違う業種に目を向けてしまう。若い人にいかに魅力を感じてもらえるか、わが社も含めて、建設業各社が悩んでいるかと思います」

慢性的に人手不足が続く企業にとって、人材の採用と同様に重要なのが、今いる従業員の定着率の向上だ。中部緑化土木が2020年以降に採用した15人のうち、2022年11月現在で残っているのは7人。半分以上が3年を待たずして、退職してしまった。退職の理由は何だっ

たのだろうか。

「業種自体を変えたいと辞めていく方がいました。本人たちが思っていたより、造園の仕事がきついと。給与面についても、本人たちが希望していた内容に見合わなかったのかもしれませんが…」

長嶺専務の視線がわずかに下がる。

### 定着率向上へ仮説と検証

社会保険は従業員全員に完備し、業務に必要な資格や技能の取得費用は会社が全額補助する。有給休暇は入社半年後に10日間付与し、「社員の健康が第一」という経営陣の考えのもと、健康診断時のバリウム検査から胃カメラ検査への切り替えなどのオプション代も会社が負担する。定着率向上に向けて、企業として取り組めることは取り組んできた。しかし、他企業での勤務を経て、2016年に中部緑化土木に入社した山川部長の胸には「まだ足りない」という思いがあった。

「以前の職場では、半年に一度、従業員に対して部長による面談がありました。私自身もその面談のおかげで『辞めようかな』という思いを何度も踏みとどまることができました。5分間だけでも時間を取って、職員が今、抱えている悩みに向き合う必要があります。職員の思いをリサーチし、気持ちよく働ける環境を整えていくことで、生産性や定着率はとても向上すると思います」

「職場に対する若い人の意見・本音を聞くことができる機会はなかなかないので『女性が働きやすい環境は、若者も働きやすい環境だ』と仮説を立てています。女性が働きやすい環境を実現できれば、男女問わず従業員の定着率も上がるのではないかと考えています」

若い人、女性の声を聞き、職場の改善につなげていく。山川部長を中心に、中部緑化土木はそんな取り組みを進めていこうとしている。2022年11月には来春卒業予定の高校生2人と面談した。採用に至れば、実に十数年ぶりの新卒採用となる。

### バス700台分の…

豊見城市字翁長に社屋を構える第一交通産業グループ。旅客関係だけを見ても、路線バスや貸切バス、タクシー、乗合タクシー、旅行業など幅広い事業を展開し、グループ全体としては「総合生活産業」を掲げる大手企業だ。バス事業では那覇バスと琉球バス交通を擁し、路線

バスが県民の足となり、貸切バスが団体観光客の足となっている。そんな大手企業も人手不足の課題を避けられないでいる。



貸切バス159台に対し、貸切バス担当の運転手は50人。圧倒的な不足だ。路線バスを担う運転手に公休出勤を依頼し、大型二種免許を所持する管理職にもハンドルを握ってもらい、沖縄と繁忙が逆の北海道から運転手やバスガイドを派遣してもらおう。ありとあらゆる方策を尽くしても、2022年10月の取材時点で、バス700台分の需要を取り逃している。

「引き合いがある分、全部、当社で引き受けられたらいいのですが…。運転手もいないし、ガイドもいない。全て、機会損失になってしまっていますよね。貸切バス専門の他社さんも、保有しているバスの台数に対して、運転手は7割ぐらいしかいないという話を聞きます」

大城逸雄常務取締役が自社やバス業界の状況を解説する。

## アンバランス

海邦総研のアンケート調査に対し、運輸業の企業が「免許取得費用に対して、見合う賃金を出せていない」と自由記述の欄に葛藤を記していた。バスの運転手はどうだろうか。大城常務にぶつけてみた。

「昔はバスの運転手は高給取りだったんですが、今はそこまで出せていません。そもそも、バスの運転には免許取得費用に50万-60万円かかります。当社の場合、取得費用を会社が立て替えた後、3年かけて払ってもらっています。それと合わせて、3年、会社に在籍したら20万円のお祝い金を渡す制度を設けて、従業員の負担軽減に努めています。それでも、免許を取った後でも『合わない』といって辞めていく人もいます。取得費用と賃金、人命を預かる責任のバランスを見て、なり手が増えにくい状況に

あると思います」

## バス好きが集う職場に

バス運転手を取り巻く状況が厳しい中、大城常務が光明を見出すケースがあった。2022年5月以前は、バスの運転に必要な大型二種免許取得には「普通自動車免許取得から3年が経過した21歳以上」といった条件が課されていた。バス運転手としての勤務を希望していた高校生に対し、「免許が取得できるまで事務員として働いてみてはどうか」と提案し、事務員として採用した。条件を満たす年齢になった後、大型二種免許取得を機に、同グループ内で運転手へ転向した。

「一口にバス会社と言っても、運転手、運行管理、事務職、経理とたくさんの職種がある。今までのように職種ごとに別々に募集するのではなく、間口を広げた形で入社してもらい、その後に免許を取得してもらって、運転を継続したい人は運転手に、運行管理者を目指す人はさらに資格を取って管理者になってもらう」

「バスガイドも組踊や三線、太鼓、武道など個人の得意なことを続けられるようにしていきたい。バスが好きの人が集えるような職場に変われば、人材不足の解消につながっていけるのではないかと考えています」

大城常務は今後の採用方法に向けた構想を語った。加えて、一事業者だけでは解決が難しい問題に関しても言及した。

「行政をお願いしたいことは、免許取得までの受け皿づくりです。例えば、職業訓練校のように、給料をもらいながら免許が取れるような制度を検討していただきたい。他県では自治体がバスを運営している事例もあります。鉄軌道がない沖縄で、バスによって生活路線を守るという視点をもっと重視していただけたらと思います。事業者任せでは、今後、人の確保も難しくなってしまいます」

## 人材確保に必要なこと

経済活動が本格的に再開し、各業界、各社で人材確保が喫緊の課題になりつつある。景気回復の波を逃さないためにも、利益確保と社内の環境改善の双方を両立させる手腕が、今後ますます求められることになりそうだ。

(海邦総研 地域経済調査部/当銘 寿夫)

※「県内企業の人手不足に関する調査」の詳細は海邦総研ホームページに掲載しています。