

「人が足りない」。最近いたるところで聞く言葉だ。人手が足りないばかりに事業の拡大ができないばかりか、人手不足倒産さえ起きている。この危機を乗り越えるために、国や労使は一体になって働き方改革に取り組み始めた。その成果や如何に――。

# 特集 人 材 恐 慌

この危機を  
どう  
乗り切るか

厚生労働省が6月30日に発表した5月の有効求人倍率は、1・49倍と1974年2月以来43年3カ月ぶりの高水準となった。求職者の1・5倍、求人数があるというわけで、人手不足は深刻化する一方だ。

詳しくは次稿に譲るが、人手不足は日本経済を蝕んでいる。需要があっても人の手当てがボトルネックとなる。宅配便や飲食業などでの人手不足はこれまでも問題となっていたが、今や、この問題は全産業・全業種に広がってきた。

製造業の中には増産要請を受けている企業も多い。しかし人手が足りないばかりに、その要請を断らざるを得ないケースも珍しくない。建築業界も人手不足に直面している業界のひとつだが、中でも技能工の手当てに苦勞している。現在は、従来ならタイアしていた年配者の雇用を延長して対応しているが、このやり方にはいずれ限界がくる。その日にどう備えるか、業界が今、一番頭を悩ませている問題だ。

人口の自然増が見込めない日本では、人手不足を解消する手段は限られている。ひとつは移民の受け入れ

だが、日本人のメンタリティーからしてそう簡単ではない。残る手段は生産性を上げるか、潜在労働力の活用である。そしてその2つとも、政府が進めている「働き方改革」と密接な関係がある。

電通社員の自殺により、長時間労働が問題になった。「働き方改革」でも、長時間労働に上限を決めることになったが、日本企業の多くが無駄な会議や書類作成に、膨大な時間を費やし、それが長時間労働につながっている。これをいかに改善し生産性を上げることができるかどうか、働き方改革を成功させるカギとなっている。

潜在労働力の活用は、一に女性、二に高齢者だ。女性の場合、単に労働環境を改善するだけでは問題は解決しない。社会全体でいかにサポートしていくか。最近では多くの取り組みがなされているが、まだまだ不十分だ。これがきちんと機能しなくては、日本の成長はあり得ない。

本特集では、人手不足の実態と、解決策としての働き方改革にスポットを当てた。日本はこの危機を乗り越えることができるのか。

# 「人手不足倒産」に人件費高騰 企業が脅える人材恐慌最前線

人手不足が深刻化している。人手を確保するには高い給料を支払わなければならない、それが経営を直撃する。最近では「人手不足倒産」なる言葉も聞こえてきた。今、企業の最前線で何が起きているのか。現場を追った。

## 人手不足により 事業継続を断念

ヤマト運輸の持ち株会社、ヤマトホールディングス（HD）が6月23日、東京都内で株主総会を開いた。

山内雅喜社長は冒頭のあいさつで「（過去2年分のサービス残業代の支払いにより）2017年3月期は大幅な減益になったことを株主におわびする」と謝罪し、壇上の役員全員が約5秒間、頭を下げた。

ヤマトHDはサービス残業などで未払い金が230億円も積み上がり、17年3月期の連結純利益は、前期比54%減の180億円だった。今期はさらに6%減の170億円になる見通し。労働時間を管理する新システム導入などのコストがかさむからだ。

きっかけは16年11月、横浜市内の営業所でセールスドライバーを務める30代の男性が厚生労働省で記者会見を開き、長時間労働と残業代未払いの実態を告発したことからだった。

この男性は昨年秋に会社を退社し、地元の労働基準監督署にも違法な実態を説明していた。その後、年末から年初にかけてヤマト運輸の労働組合からも超過勤務や残業代未払いへの対応を求める声が上がった。

「昨年夏以降、通販市場などで宅急便の需要が急増し、さらに年末にはお歳暮商戦などの影響が加わり、現場の負担が大きくなっていました。その中で昨年末から年明けにかけて労働組合で超過勤務の改善や残業代未払いに対する支払いを求めてほしいといった声が集まり、労組と会社

が協議して実態の解明をしていくことになりました」（ヤマト運輸広報戦略部）

ヤマト運輸は2月ごろから、実態解明に向けて調査を開始した。そこから超過勤務や残業代未払いの実態が明らかとなり、改善策を検討。ヤマトHDでは4月28日には従業員の長時間労働を招いたことなどを理由に、山内社長ら幹部を処分。役員報酬を数カ月間、3割程度減額、230億円に上る残業代の未払い分を支払うことを明らかにした。

しかしヤマト運輸のこうした問題は氷山の一角でしかない。「運輸業界は今、構造的な労働力不足に陥っているのです。16年度の有効求人倍率は平均で1・22倍といわれていますが、自動車を運転する

ような仕事は2・33倍、平均有効求人倍率の2倍です。自動車を運転するためには免許が必要ですが、若い人の免許取得者が昔に比べると、減っています。まして大型トラックの免許を取得しているような若者も非常に少なくなっています。そのためどうしても人材の補充ができない状態にあるのです」（同）

そこでヤマト運輸は抜本的な働き方の見直しに入る一方で、アマゾンなど大手取引先と値上げ交渉に入っている。

苦しんでいるのはヤマト運輸だけではない。運輸業界は今未曾有の人手不足に苦しんでいる。

昨年12月には千葉市稲毛のタクシィ会社、長沼交通が千葉地裁から破産開始決定を受けた。古参のタクシィ会社だが、消費の低迷に加えドライバーの採用難による車両の稼働率低下が業績低迷に拍車をかけた。

今年4月には京都の運送業者、みのべ運送が破産。荷主からのコストダウン要請やドライバー不足で事業の継続を断念せざるを得なかった。運輸業だけではなく、多くの業界で同じような問題が起こっている。

# 2025大阪万博で 関西、日本は飛躍する

今年5月、関経連に新しい会長が誕生した。森詳介前会長（関西電力会長からバトンを受け継いだのは、住友電気工業会長の松本正義会長。新会長には地盤沈下の続く関西経済の底上げが求められる。そこで期待するのが、2025年の大阪万博。現在誘致活動の真っ最中だが、開催にこぎつければ、関西経済のみならず日本経済復活の起爆剤となる可能性がある。

## ルックウエストで 東京一極集中を是正

——5月に関経連会長に就任したばかりです。近年、地盤沈下を言われ続けた関西経済ですが、就任会見では「関西のウエートが相対的に低下しているという厳しい現実がある」と言いながらも「明るい側面としてインバウンド観光客の増加により関連する産業が活況を呈しています」と明るい兆しについても語っています。

**松本** 昨年、関西を訪れたインバウンドは1千万人に達しました。全インバウンドの42・6%がいらしてくれました。でもまだまだです。もつとい

ろいろと知恵を働かせ、さらにインバウンドを増やしていく必要があります。日本としては2020年にインバウンド4千万人の目標を立てていますが、そのうち45%、1800万人の方に関西に来てもらおうと考えています。30年のインバウンド目標は6千万人ですから、同じ割合で関西に来ていただけたら2700万人になる。これは壮大な数字です。

これだけの人をお迎えするわけですから、快適に旅行いただけるためのインフラをきっちり整える必要があります。今のままでは足りなく宿泊施設もそうですが、WiFi環境を整える、すべての公共交通機関に乗ることのできる「KANSAI ONE PASS」など利便性を提供していく。このような工夫が必要ですね。まずは街中の表示を外国人に分かりやすく変えていく。福岡に行くところ、いたるところに中国語、韓国語、英語の表記がある。それに比べると関西はまだです。これではせっかくいらした外国の方が不安になります。AIを活用するなどして、変えていかなければなりません。

——インバウンドの多くが、中国、台湾などアジアの国々からです。5月の就任会見では「ルックウエスト」

という言葉を使っていました。どういう意味ですか。

**松本** 当たり前のことを言っただけです。東京一極集中とよく言われますが、関西企業の努力が足りない点もあると思います。東京は首都ですからお金は落ちるし、チャンスもある。国際的なイベントも、オリンピックを筆頭に数多く開かれています。でも関西には関西なりのいいところがある。それをどうやって極大化していくか、もつと真剣に考えていく。そこで需要をどこに求めるか、となると、やはり海外、中でもアジアに向いたほうがいいと思います。「ルックウエスト」という言葉を使いました。アジアから来るには、関東より関西

ルックウエストで、

11 「視点」 大坪清 レンゴー会長兼社長  
18 スペシャルインタビュー 2025大阪万博で関西、日本は飛躍する

松本正義 関西経済連合会会長

# 人材恐慌

この危機を  
どう乗り切るか

特集

24 企業が脅える人材恐慌最前線 松崎隆司

28 人材不足の処方箋 働き方改革でどう変わる？

30 働き方の多様な選択肢と生産性向上で日本は成長する  
加藤勝信 働き方改革担当大臣

34 悪しき常識からの脱却で働き方改革を実効あるものに  
神津里季生 日本労働組合総連合会会長

37 大和証券がシニア重視の働き方改革を進める狙い  
中田誠司 大和証券グループ本社社長

40 年間4千人を新たに派遣するUTグループの人材獲得術  
若山陽一 UTグループ社長

43 ランスタッドの景況感調査  
悲観的な展望の業界で人手不足が続く

44 働く人から選ばれる企業でなければ生き残っていけない  
渋谷和久 パーソル総合研究所社長

## レポート

60 第4次産業革命に走る中国、遅れる日本 松山徳之

63 格安スマホに対抗しauが値下げ これから始まるスマホ最終戦争  
66 減収続くも利益率は向上 富士通・田中社長の改革は本物か  
69 破綻からわずか2年 スカイマークが好調な理由

106 政知巡礼「社会保障の安定した財源は消費税しかない」

野田 毅 衆議院議員

88 そこに歴史あり！ 妥協ではなく、納得して前に行く

江副 茂 東陶機器(現TOTO)社長「当時」 安藤忠雄 建築家

104 新社長登場！ 創業者から「CEOじゃないと甘えが出る」と言われました  
島田和幸 ファンケル社長

168 わたしの故郷「静岡県」 越村敏昭 東京急行電鉄 取締役相談役

110 新連載「自慢のオフィス」

石川康晴 ストライプインターナショナル社長

トレンドインタビュー

80 「転職希望者の5年後、10年後を見越した最適な企業を紹介します」

中西浩太 ヴォケイシヨシコンサルテイング代表取締役

82 低金利の逆風下でグッドカンパニーを目指しながら収益を強化する  
佐藤誠治 東京スター銀行頭取

84 観客目線の魅せる演出照明を東京オリンピック・パラリンピックに  
伊藤義剛 岩崎電気社長

86 継続必然性に特化したサービス、現場のニーズを鋭敏に汲み上げる  
大久保真一 ダイオーズ社長

172 燦々トーク ゲスト 武田邦彦 中部大学総合工学 研究所特任教授

46 「働き方改革」の光と影 吉田典史

50 中小企業の実態を考えない働き方改革は悲劇の元凶  
小山甚一 コヤマドライビングスクール社長

52 改革を求めない6割の国民を動かせるかで成否が決まる  
森下篤史 テンポスパスターズ会長

## 特集2

## アウトソーシング テクノロジーの挑戦

茂手木雅樹 アウトソーシングテクノロジー社長

54 神田昌典対談企画「知」の伝道者

小林哲也 帝国ホテル会長

## カンパニーレポート

74 カブドットコム証券 システムを売る黒子に回り、貯蓄から資産形成への流れに対応

76 ハンファQセルズジャパン 転職を迎えた太陽光発電市場で飛躍的な成長を狙う経営戦略

78 ビジネスコーチ マインドセット、行動変革で企業価値向上に結び付ける

160 著者が語るほんのヒトトキ 「エグゼクティブ・ダイエット」 土井英司

166 金の卵発掘プロジェクト2016 グランプリ受賞者の横顔  
久我一総 オーセンテックジャパン社長

14 FACE 村上美晴 セントケアホールディング会長

## FACE

村 上 美 晴

「第4回」消防警察山岳団体まで遭難対策関係者が評価したHITOCOCO

## 連載

128 深読み経済ニュース解説 ● 三橋貴明

130 WORLD INSIGHT ● 広木 隆

132 中東を読む ● 高橋和夫

133 中国は今 ● 柯 隆

134 ニューヨークレポート ● 津山恵子

135 インド市場を知る ● 帝羽ニルマラ純子

136 永田町ウォッチング ● 山田厚俊

138 霞が関番記者レポート

142 年収1億円の流儀 ● 江上 治

144 女の選択 ● 水無田気流

146 ゴルフここが聞きたい ● 中村龍明

148 Dr.加藤俊徳の脳番地塾

149 100年人生マネジメント ● 藤田純一郎

150 スポーツインサイドアウト ● 二宮清純

163 フォトレポート ● アジア国際支援財団

151 HEADLINE

154 イノベーターズ

156 企業EYE

161 書評

162 エンタメK

127 経済界倶楽部 東京・横浜6月例会

174 From EDITOR

115 【特別企画】暑中お見舞申し上げます

# 経済界

2017.9 No.1093

経営者のためのビジネス情報サイト「経済界電子版」

http://net.keizaikai.co.jp PCだけでなく、スマートフォンとタブレットにも対応しています。

表紙デザイン=アートディレクター 陶山 浩 本文デザイン=オオノデザイン 表紙写真=加藤勝信、神津里季生、中田誠司(左から)