

労働力人口減少時代の企業改革

研究員 近藤有紀

要旨

- ・ 全国の労働力人口は、人口減少が進むなかでも、2024年に過去最高の6,957万人に達した。これは、女性や高齢者、外国人の労働参加が進み、労働供給が維持されてきた結果である。
- ・ 一方、その増加分は都市部に集中し、地方では先行して労働力人口が減少している。徳島では、女性は労働参加が進んだことで県外流出による減少幅が緩和されてきた。一方、男性は労働参加の上昇の余地が少なく、出生減や社会減の影響を強く受け、労働力人口の減少が加速している。
- ・ 今後、全国の労働力人口は減少すると予測される。特に地方では、生活維持が困難になるほど、その影響を強く受ける可能性がある。
- ・ すでに、人材確保競争は年々激化し、「賃金競争」という形で企業経営に影響を及ぼしている。労働市場の逼迫により、企業の事業構造は転換を迫られている。
- ・ 本稿では、①人材確保戦略、②生産性と収益性、③組織風土の3つのポイントから、企業に求められる改革の方向性を示した。これらを連携させることで、自社の成長を促す人材を惹きつけ、企業の持続的な発展に繋げることが可能となる。
- ・ 事例では、人材確保のため戦略的に企業改革を行い、その先行した人材投資が事業成長に結びついた様子が確認された。特に、労働力人口の県外流出が激しい地方では、地域全体で連携し、企業の組織変革と人材確保を支援することが、社会減対策となることが分かった。
- ・ 地方は、労働力人口が増加している現在を好機と捉え、企業改革を進めるとともに、都市部から人材を惹きつけるために、地域全体で雇用環境を早急に整備していく必要がある。

はじめに

徳島経済研究所が毎年実施する「賃金・初任給動向調査」にて、2024年の賃上げ率は30年ぶりに3%を上回った。日本全体でも賃上げ機運が高まり、30年以上横這いを続けてきた実質賃金は足元で上昇を見せている。

人手不足の深刻化が「賃金競争」という形で企業経営に大きく影響を与え始めているが、こうした状況はいつまで続くのだろうか。

本稿の第1章・第2章では、労働力人口の推

移と将来推計に着目し、「人手不足」が今後ますますに深刻化することを示した。

人口減少が加速するなか、女性や高齢者、外国人の労働参加が進み、一時的に労働力人口は増加してきた。しかし、その増加分の多くは都市部へと流入し、地方では労働人口の減少が顕著となり、地域間の格差が拡大している。

さらに、女性や高齢者の労働参加の余地は少なく、今後は人口減少が労働力人口の減少に直

結するようになる。人材確保の難易度はさらに高まり、その結果企業の存続そのものが危ぶまれる状況になっていくだろう。

こうした状況を踏まえ、企業が生き残るには、「人が足りない」ことを前提にしたうえで、事業構造を早急に変革していく必要がある。

本稿の第3章・第4章では、企業改革のポイントや、人手不足に対応する企業・自治体の事例を紹介する。現状を正しく理解し、具体的な行動へと繋げる一助となれば幸いである。

1. これまでの労働力人口の推移

(1) 人口減少下で増加する日本の労働力人口

労働力人口とは、15歳以上のうち、就業者（休業者を含む）と完全失業者の合計を指す。生産年齢人口（15～64歳人口の総計）とは異なり、年齢上限がなく、実際に働いて収入を得ている者と仕事があればすぐ就くことができる者の合計を示す指標である。

図表1は、労働力人口の推移を示している。労働力人口は1965年から2000年にかけて増加した後、2015年まで減少したが、2020年以降は増加傾向に転じ、2024年は過去最高の6,957

万人に達している。

人口減少が進むなか、なぜ労働力人口が増加してきたのか。以下では、その要因について2つの視点から分析していく。

要因① 女性、高齢者の労働参加が増加

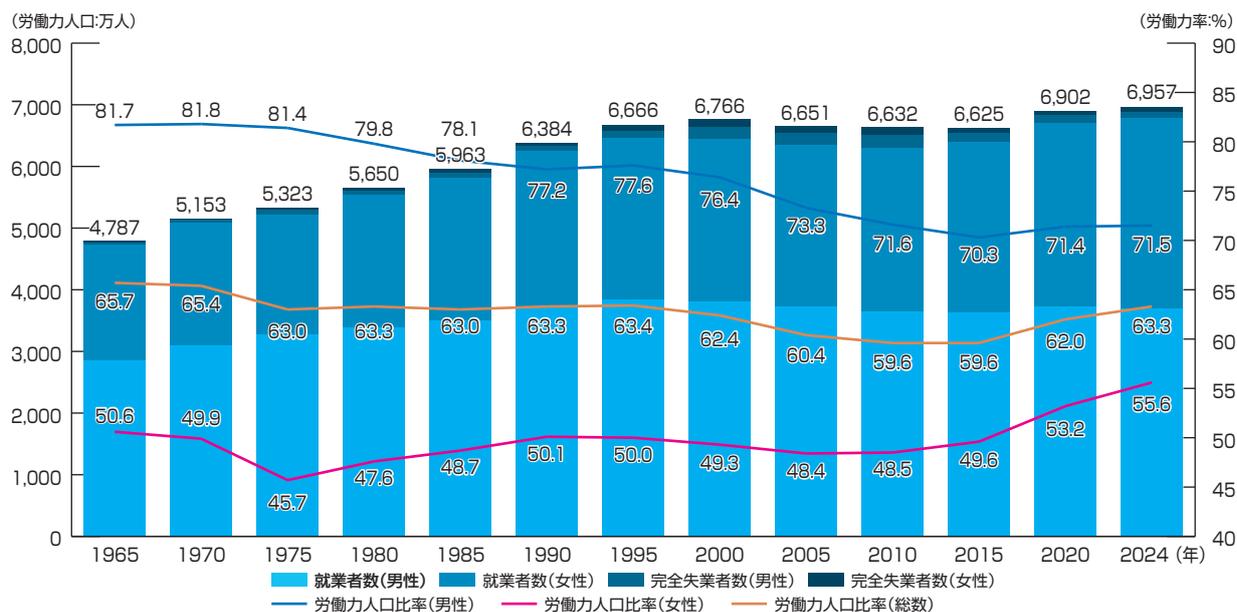
労働力人口の増加の背景には、女性や高齢者の社会進出の進展が大きく影響している。図表1には、15歳以上人口に占める労働力人口の比率も示した。人口のうち直ちに労働者になりうる人材（就業者+完全失業者）が、どの程度の割合で存在しているのかを図る指標である。

これを見ると、男性の労働力人口比率が年々低下しているのに対し、女性は1975年以降、徐々に増加しており、女性の労働参加が労働力人口の増加を後押ししてきたことが分かる。

さらに男女・年齢別の労働力人口比率（全国）の推移（図表2-1.2-2、次頁）を見ると、25～54歳の男性の労働力人口比率は、長らく100%に近い値を維持し続けてきた。これに対し、女性の労働力人口比率は総じて男性より低いものの、65歳以上を除く全ての層で増加している。

また、男女ともに55～64歳および65歳以上の層の労働力人口比率が近年増加しており、

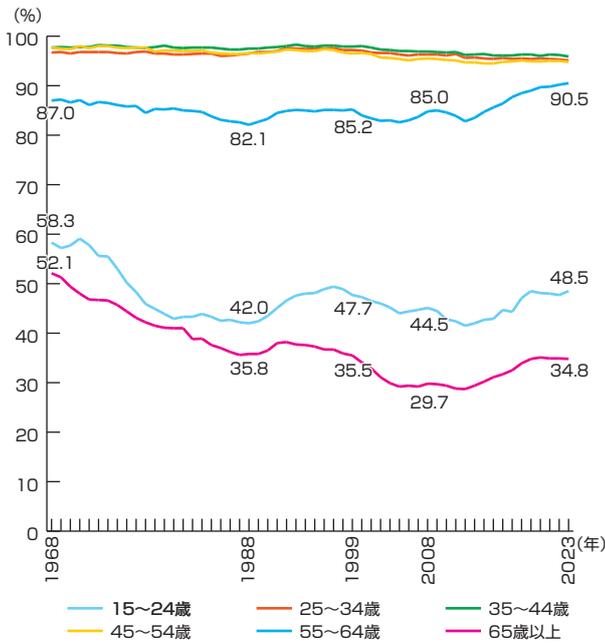
図表1 労働力人口、労働力人口比率の推移（全国、男女別、年平均）



資料：総務省「労働力調査」より筆者作成

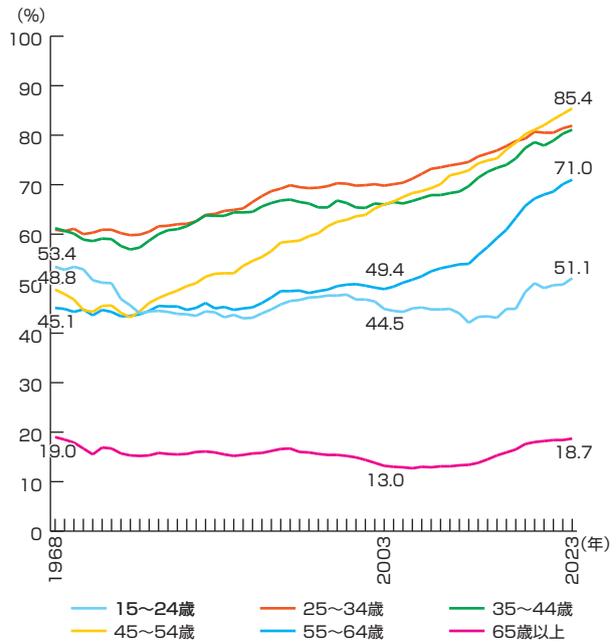
※ 1965、1970年は沖縄県分は含まれない。沖縄の本土復帰により、1972年7月以降、沖縄県も調査の範囲に含まれた。

図表 2-1 男性の労働力人口比率の推移（全国）



資料：総務省「労働力調査」より筆者作成

図表 2-2 女性の労働力人口比率の推移（全国）



資料：総務省「労働力調査」より筆者作成

女性の労働参加の拡大とともに、高齢層（男女とも）の労働参加の進展が、直近の労働力人口増加を生み出している。

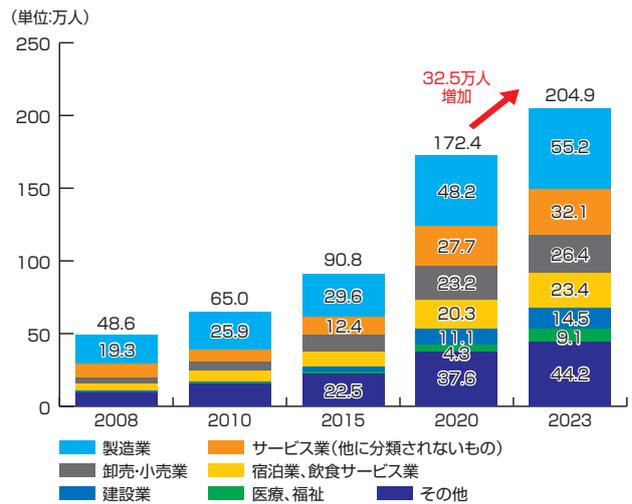
今後も女性や高齢者の労働参加は引き続き進むとみられるが、その余地は天井に達しつつある。これまでのように、労働力人口を押し上げる要因として機能し続けるのは難しくなっていくだろう。従って、人口減少に伴う人手不足は今後さらに顕在化し、より深刻なものになると考えられる。

要因② 外国人の労働参加が増加

労働力人口の増加について、労働力調査の結果だけでは把握しきれない要因に、外国人労働者の増加がある。同調査では国籍の有無を判別できないため、外国人労働者の影響を正確に分析することは難しい。そこで、厚生労働省が示す外国人労働者数の推移を見ると、2020年から2023年にかけて32.5万人増加していることが分かる（図表3）。

製造業を中心に、サービス業や建設業など幅広い業種で外国人の労働参加が進んでおり、こうした外国人労働者の増加も、労働力人口全体の押し上げ要因となっている。

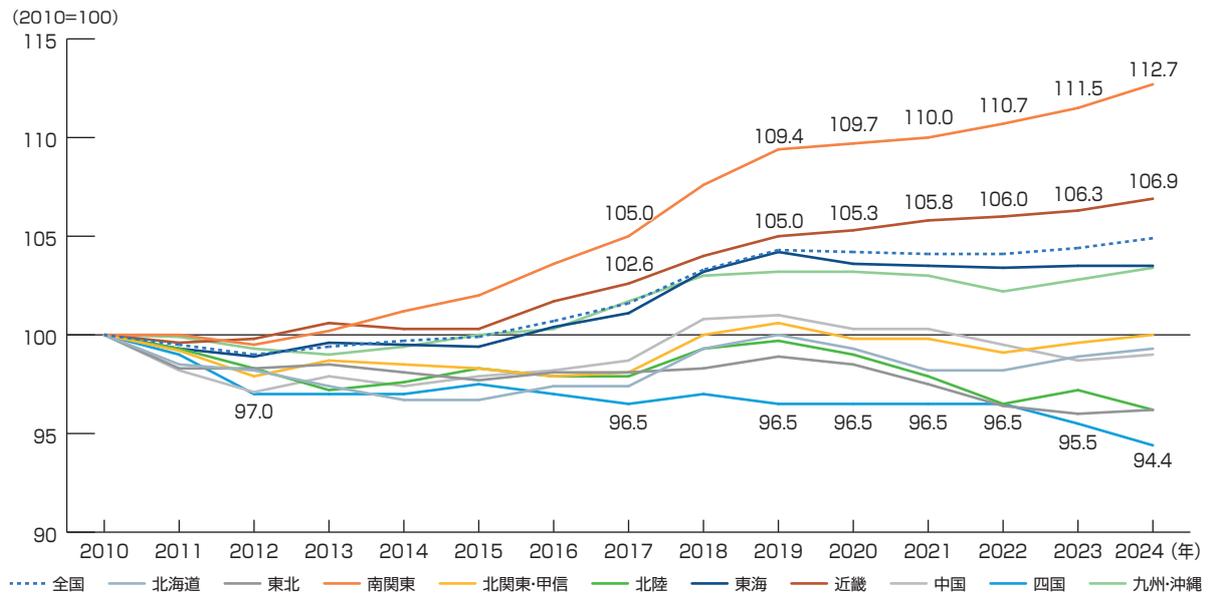
図表 3 在留資格外国人労働者数の推移



資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和6年10月末時点）より筆者作成

一方、JICA 緒方貞子平和開発研究所（2024）の推計によると、今後も外国人労働者数は増加するものの、政府がめざす経済成長を達成するには2030年に77万人、2040年に97万人が不足すると予測されている。少子化が進む韓国や台湾でも、外国人労働者の受け入れが拡大しており、国際的な人材獲得競争が激化している。今後、深刻化する人手不足を外国人労働者だけで補うことは難しいと考える。

図表 4 地域別労働力人口の推移（男女計、2010 = 100）



資料：総務省「労働力調査」より筆者作成

(2)労働力人口の都市部一極集中が顕著に

全国的な労働力人口は増加しているが、特に地方では「人手不足」を訴える声大きい。そこで、ここでは地域別に労働力人口の推移を見ていきたい。

図表 4 は、2010 年を基準に労働力人口がどれほど変化したかを、地域別に示している。2010 年から 2024 年にかけて労働力人口が増加した地域は、南関東、近畿、東海、九州・沖縄で、特に東京を擁する南関東の増加が顕著になっている。一方、同期間において労働力人口が減少した地域は、北関東・甲信、北海道、中国、北陸、東北、四国で、特に北陸、東北、四国の減少幅が大きくなっている。

この結果から、増加した労働力人口は都市部、特に東京近辺に集中していることが分かる。地方では人口減少に加え、進学や就職を契機とした県外流出が深刻化している。全国的には労働力人口が増加する一方で、地域間の労働移動も増加し、地方と都市部の差をより一層拡大させてきたと推察する。

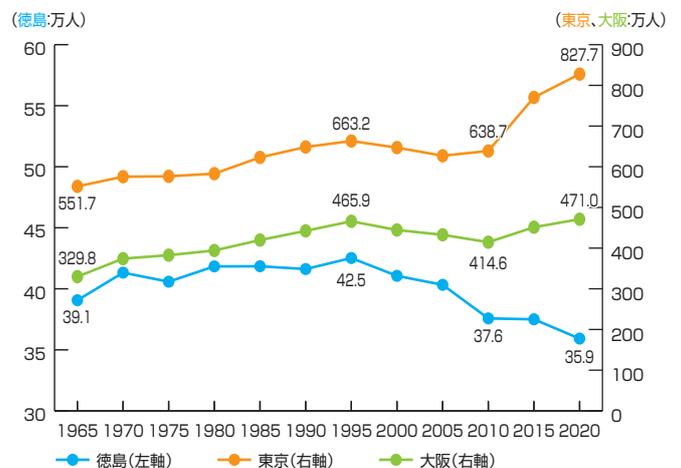
(3)労働人口の減少が先行する徳島県

さらに、徳島県内の労働力人口の動向を把握するため、その推移を東京、大阪と比較しながら

ら見ていきたい。図表 5 は、東京および大阪、徳島の労働力人口の推移を示している。なお、労働力調査では都道府県別の数値が得られなかったため、以下では国勢調査を基に、地域別の労働力人口を算出した。また、徳島の人口は東京・大阪と大きな差があるため、比較しやすいように、グラフの表示単位を右軸と左軸で分けている。

この図を見ると、東京の労働力人口が2010年から2020年にかけて大幅に増加し、大阪も微増した一方で、徳島は1995年以降、一貫して

図表 5 地域別労働力人口推移（単位：万人）



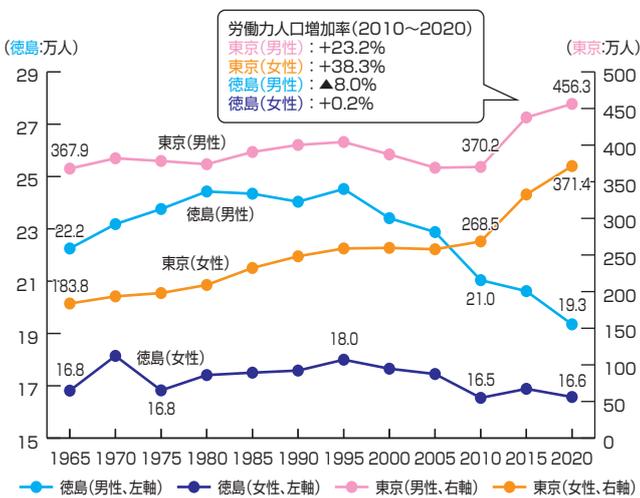
資料：総務省「国勢調査」より筆者作成
 ※ 2015年、2020年は不詳補完値（年齢や国籍が不詳な者を按分して補完）として公表されたデータを使用

労働力人口が減少している様子がうかがえる。

徳島では、若年層の県外流出が同年頃から拡大傾向にあり、労働者の地域移動がこうした地域差を拡大させていると推察する。

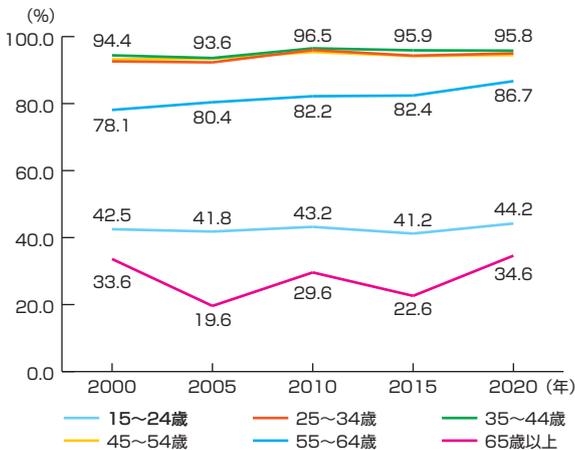
県外流出については、女性が男性を上回って県外へ移動していることも分かっている（「徳島経済 Vol.112」参照）。そこで、この労働力人口について、男女・地域別の推移を図表6に示した。特徴的なのは、2010年から2020年にかけて、東京では男女とも労働力人口が増加し、特に女性の伸びが大きくなっているのに対し、徳島では男性の減少が顕著で、女性はほぼ横ば

図表6 男女・地域別労働力人口の推移（単位：万人）



資料：総務省「国勢調査」より筆者作成
 ※ 2015年、2020年は不詳補完値（年齢や国籍が不詳な者を按分して補完）として公表されたデータを使用

図表7-1 男性の労働力人口比率の推移（徳島）



資料：総務省「国勢調査」より筆者作成
 ※ 2015年、2020年は不詳補完値（年齢や国籍が不詳なものを按分して補完）として公表されたデータを使用

いで推移していることである。

一方、その間の県外流出状況も確認したい。転入者から転出者を差し引いた人数（社会減）の合計を算出すると、男性▲9,801人、女性▲12,957人で、女性が多く県外に流出している。

なぜ女性は県外流出が男性よりも多いにも関わらず、労働力人口を維持することができたのだろうか。男女・年齢別に労働力人口比率の推移（図表7-1、7-2）を見ると、全国と同様に、徳島の男性は学生や高齢者層を除く中高年層でほぼ100%に近い労働参加率を維持している。対して、女性は25～64歳の層で労働参加が顕著に進んでいる。

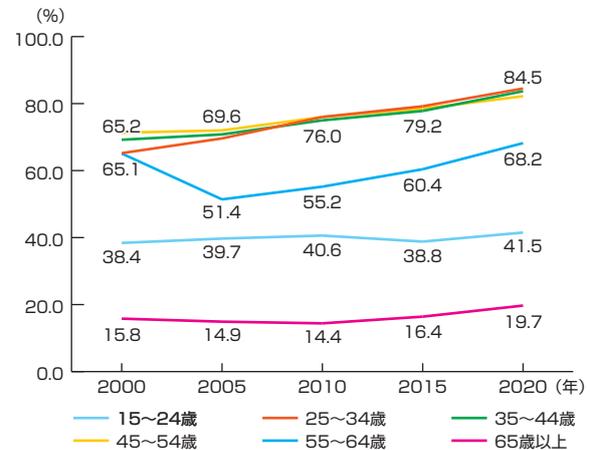
このことから、徳島では労働力の県外流出が増加していても、女性は労働参加が進んだことで労働力人口の減少幅を抑制してきたと考える。しかし、男性は労働参加の上昇の余地が少ないため、出生減や社会減の影響を直接受け、労働力人口の減少に繋がったとみられる。

ただ、女性の労働参加の余地もあまり大きくは残されていない。女性や高齢者の労働参加を促す施策はもちろん有効だが、それだけでは人手不足を解消することは難しいと考えられる。

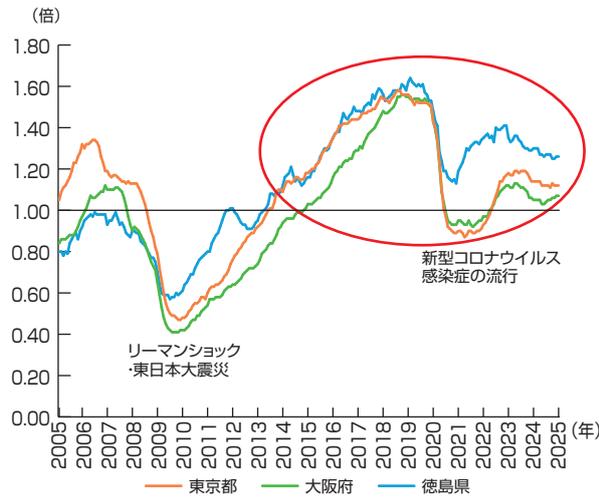
(4)有効求人倍率から見る徳島の人手不足感

図表8は地域別の就業地別有効求人倍率を示している。これは、実際に就業する地域別に、

図表7-2 女性の労働力人口比率の推移（徳島）



図表 8 就業地別有効求人倍率の推移（～2025年1月）



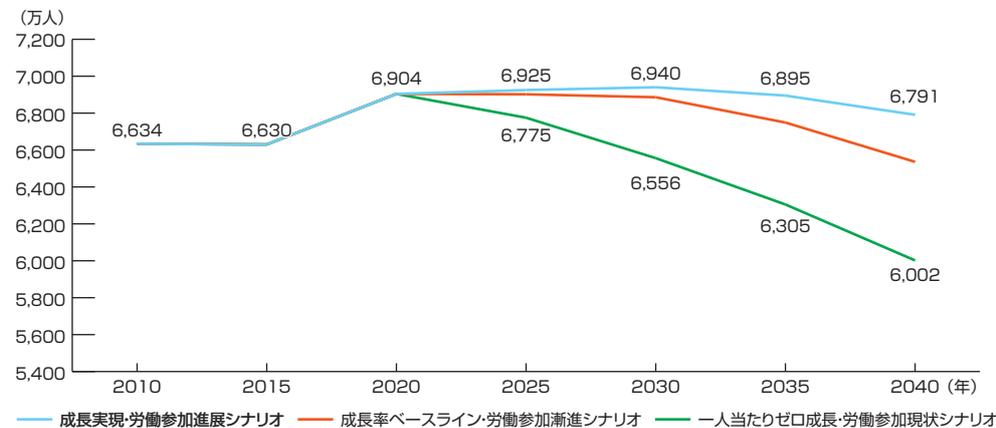
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より筆者作成

求職者1人あたり求人数を算出した指標である。1を上回る場合、人手不足の状態にあることを示している。

これを見ると、2013年半ば以降、徳島の有効求人倍率は1を上回り続ける状態が続いている。また、2020年以降、徳島の有効求人倍率は東京や大阪を上回るようになり、その差はコロナ禍の収束を経ても埋まっていない。

このことから、徳島県内の人手不足は慢性的な問題へと変化し、不況時でも解消されないほど深刻化していると推察する。「人が足りない」ことを前提としたうえで、それに応じて事業構造を早急に変革していく必要がある。

図表 9 労働力人口の将来推計（全国）



資料：労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計（速報）」

2. 労働力人口減少時代の到来

(1) 労働力人口の将来推計

これまで労働力人口が増加するなかでも、労働力の地域移動が発生し、地方では人手不足感が先行してきた旨を指摘してきた。ただ今後、労働力人口は減少に転じ、地方だけでなく全国規模でも人手不足が顕在化していく。

労働政策研究・研修機構の「2023年度版 労働力需給の推計」によると、労働参加が2022年以降進まない場合、労働力人口は2020年の6,904万人から2030年には6,556万人、2040年には6,002万人まで減少すると試算されている（経済が実質ゼロ成長の場合）。

また、成長分野の市場拡大や女性・高齢者の労働市場参加の進展を前提とする「成長実現・労働参加進展」シナリオや、一定の経済成長と労働参加の漸進を前提とする「成長率ベースライン・労働参加漸進」シナリオにおいても、2035年頃から労働力人口の減少が見られる。

減少幅度合いの違いはあるものの、いずれのシナリオにおいても、将来的な労働力人口の減少が避けられないことは明らかである。

(2) 労働時間の減少で深刻化する人手不足

労働力の減少は単に人手の不足だけでなく、「労働時間の減少」という観点からも捉える必要がある。これまでも、働き方改革の推進によ

り労働時間の短縮が続き、人手不足感の高まりを加速させてきた。

パーソル総合研究所は、「労働市場の未来推計2035」（2024）において、女性や高齢者、外国人の労働参加が進むことで、就業者数は

2023年の6,747万人から2035年には7,122万人まで増加すると指摘している。

しかし、就業者一人当たりの年間労働時間は1,850時間から1,687時間に減少する見込みで、その結果、労働需要に対して1日当たり1,755万時間の労働力が不足すると推計されている。働き手に換算すると、384万人分の労働力が不足し、2023年の1.85倍深刻になる計算だ。労働力人口が増加に転じたとしても、生産性が大幅に向上しなければ、労働時間の短縮が進むことで、人手不足の問題は依然として深刻な課題として残り続けることが分かる。

(3)人手不足の地域差がより鮮明に

リクルートワークス研究所では、労働政策研究・研修機構の「労働力需給の推計（2018年度版）」を基に、将来的に必要な労働力の需要と供給（働き手の数）を推計している。

その結果、経済が足元の潜在成長率並で推移すると仮定した場合、2040年には、労働需要に対して1,100万人が不足すると推計する。また、経済成長によって労働需要が増加すれば、人手不足は一層深刻化することも指摘している。

人手不足の地域差や職種差を考慮した都道府県別のシミュレーション(図表10)によれば、徳島における生活維持に必要な8職種^{注1}の労働力充足率は、2030年には現在の86.6%、2040年にはさらに低下し、現在の65.7%まで落ち込む見込みだ。

総じて地方での労働力充足率の未充足が目立つのに対し、東京近辺や大阪、福岡などは2040年でも充足しており、地域間での人手不足格差はより拡大するとみられる。

こうしたことから、今後、地方での人手不足問題は、より深刻な形で顕在化すると予想する。個々の企業だけでなく、地域全体での連携した取り組みが必要となるだろう。

図表10 都道府県別生活維持サービスの充足率
(シミュレーション結果)

	2030年	2040年
北海道	91.7%	65.3%
青森県	88.1%	64.7%
岩手県	85.5%	59.1%
宮城県	93.9%	70.7%
秋田県	89.6%	73.7%
山形県	87.4%	65.1%
福島県	83.1%	62.9%
茨城県	91.3%	69.1%
栃木県	88.9%	67.6%
群馬県	92.0%	70.0%
埼玉県	95.8%	95.6%
千葉県	充足	充足
東京都	充足	充足
神奈川県	充足	充足
新潟県	84.8%	58.0%
富山県	90.6%	73.1%
石川県	95.6%	79.0%
福井県	94.1%	82.0%
山梨県	94.0%	79.2%
長野県	86.3%	60.1%
岐阜県	88.3%	64.1%
静岡県	91.7%	70.3%
愛知県	92.9%	70.4%
三重県	93.5%	81.6%
滋賀県	92.7%	76.7%
京都府	86.0%	58.6%
大阪府	充足	充足
兵庫県	88.4%	62.9%
奈良県	92.7%	77.6%
和歌山県	93.6%	77.3%
鳥取県	88.4%	69.0%
島根県	95.7%	89.1%
岡山県	91.8%	70.2%
広島県	90.9%	69.0%
山口県	88.9%	69.4%
徳島県	86.6%	65.7%
香川県	89.5%	73.6%
愛媛県	87.9%	63.6%
高知県	89.0%	69.2%
福岡県	充足	93.1%
佐賀県	93.0%	80.2%
長崎県	90.5%	73.8%
熊本県	90.2%	69.7%
大分県	93.9%	79.3%
宮崎県	85.1%	65.3%
鹿児島県	89.8%	71.1%
沖縄県	91.9%	71.8%

出所：リクルートワークス研究所
「『未来予測 2040』都道府県別生活維持サービス労働需給シミュレーション結果報告」

注1：リクルートワークス研究所は、生活を維持する上で重要な職種として、「輸送・機械運転・運搬」「建設」「生産工程」「商品販売」「介護サービス」「接客給仕・飲食物調理」「保健医療専門職」「事務・技術者・専門職」の8職種を挙げる。

3. 労働力人口減少時代に求められる 企業改革

(1) 「人が足りない」社会を前提とした企業改革

労働力人口減少時代の到来を待たずして、人材確保競争は年々激化し、「賃金競争」という形で企業経営に影響を及ぼしている。また、人材確保の競争相手は近隣地域ではなく、都市部へと移行している。

地域によっては、県外流出対策として最低賃金の引き上げを実施する動きが見られるほか、大手企業でも人材確保のために初任給や賃金水準を大幅に引き上げるケースが増えている。今後さらに労働力人口の減少が進めば、こうした競争はもっと激化していくと推察する。

一方、賃金競争が示すように、労働市場の逼迫が企業のコスト構造にまで影響を及ぼしているとすれば、もはや採用戦略のみで解決できる問題ではない。「人が足りない」社会がより深刻化することを前提に、経営戦略全体を見直していく必要があるだろう。

(2) 企業改革のポイント

では、企業はどのように改革を行っていくべきなのだろうか。業種や企業規模、会社内の経営資源などによって、必要となる戦略は異なるが、一定の方向性を示したい。

以下では、①人材確保戦略、②生産性と収益性、③組織風土の3つの視点から、企業改革のポイントを整理する（図表11）。

重要なのは、これらの施策を単独で進めるのではなく、相互に連携させることだ。そうすることで、優れた人材を惹きつけ、企業の成長へと繋がる好循環を生み出すことが可能となる。

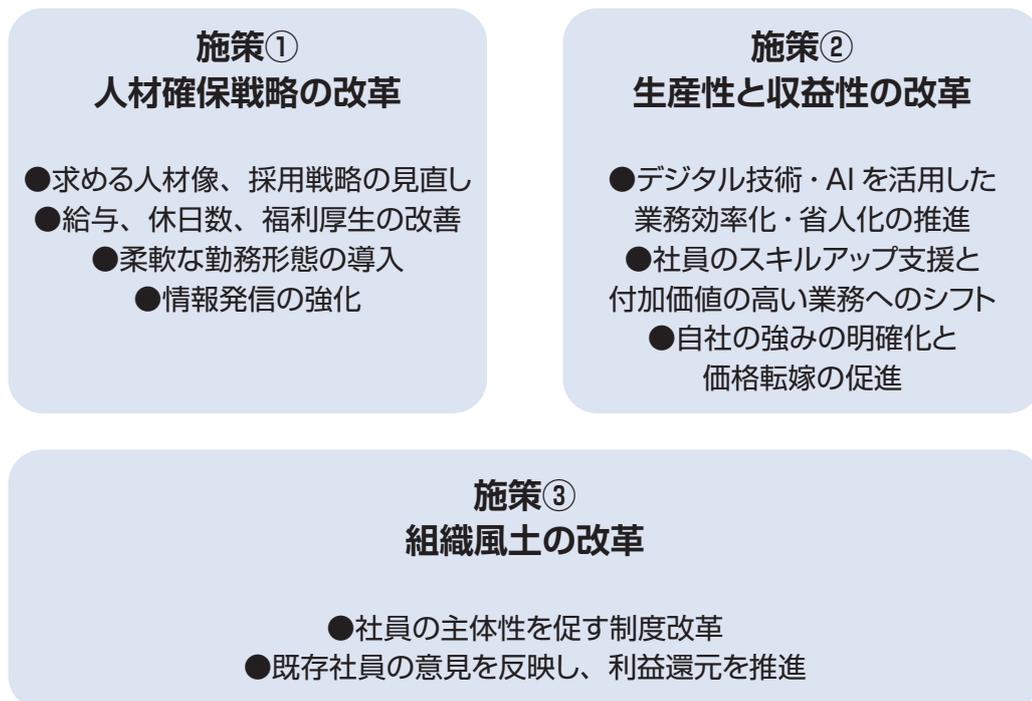
施策① 人材確保戦略の改革

人手不足が深刻化する状態で、やみくもに賃金を上げても、それが人材確保や企業の成長に結びつかなければ投資は無駄になる。

「どのような層を採用すれば自社の成長に結びつくか」、そして「その層を惹きつけるにはどのような賃金水準が必要か」という視点から、採用戦略を抜本的に見直す必要があるだろう。

給与や休日数だけでなく、福利厚生もターゲットとする層に合わせて変革しなければな

図表 11 企業改革のポイント



資料：筆者作成

らない。具体的には、柔軟な勤務形態（リモートワーク、フレックス制度）の導入、人材育成制度の拡充、魅力的なキャリアモデルの提供などがある。

特に、進学や就職を機に若者が県外へ流出する傾向が強い地方では、地域特有の雇用慣習や男女格差、長時間労働の実態を見直すことも重要である。共働きが主流となり、将来的なライフイベント（出産、介護など）を見据えて、Uターンを希望する若者は一定数存在する。柔軟な働き方を整備していくことで、こうした層を受け入れることが可能となる。

もちろん、全ての項目を同時に取り組むのは難しい。その場合は、ターゲットとする層にどの施策が一番響くのかを見定めながら、順序を決めて段階的に取り組んでいくのも有効だ。

同時に、取り組みを積極的に発信し、企業の認知度向上を図る必要もある。新卒者、転職希望者もWEBを通じた情報収集が主流となり、採用活動の地域的な制約はほぼなくなった。県外に出た新卒者や都市部の転職希望者へのアプローチを強化するだけでなく、リモートワークに対応すれば、都市部居住の副業人材など、採用の選択肢はさらに広がっていく。

また、女性や高齢者、外国人に加え、リモートワークを活用して都市部の人材を確保するなど、柔軟に採用対象の幅を広げることで、自社の求めるスキルを持った人材を確保しやすくなる。無意識に採用対象の幅を絞っていないか、見直すことが肝要だ。

施策② 生産性と収益性の改革

①で示したような、人材確保の取り組みを進めるためには、原資の確保が不可欠となる。生産性や付加価値を高め、人材投資を行いながらも収益を維持・拡大できる体制づくりを同時に進める必要がある。

生産性向上に向けては、デジタル技術やAI、ロボットなどを活用して業務効率化や省人化を図る方法がある。単に安価な労働力を大量に使うのではなく、「人がやるべき業務」を明確に見定め、適切な配置を行うなど、人材配置を

戦略的に見直すことも大切だ。

物価高騰が続くなか、コスト上昇分の適切な価格転嫁は企業にとって重要な課題となっている。一方で、顧客離れや競合他社の動向を懸念し、価格転嫁に踏み切れない企業も少なくない。しかし、デジタル技術やAIを活用すれば、具体的なデータに基づく価格交渉も可能となる。自社の商品やサービスの付加価値を見直し、強みを打ち出すと同時に、弱みを補う新たな取り組みを進めることが求められる。

加えて、社員のスキルアップを支援すれば、一人ひとりが生み出す付加価値を高めることができる。さらに、人材確保の取り組みを強化すれば、スキルアップに意欲的な人材やすでにスキルを備えた人材を呼び込めるため、業務効率化や事業拡大を一層進めやすくなるだろう。

施策③ 組織風土の改革

変革を促すには、組織風土や企業文化の刷新も欠かせない。社員の主体性やチャレンジ精神を引き出す制度を整え、変化に柔軟に対応できる文化を醸成することが重要だ。これにより、不確実性の高いビジネス環境においても、企業は迅速かつ適切に対応しやすくなる。

また、先に挙げた施策も、社員の理解が得られなければ、実行が難しくなる。働きやすさの向上や、意見を発しやすい風土づくり、利益の適切な還元を通じて、変革が社員自身にとってもプラスに働くことを伝え、共感を得ることが不可欠となる。

4. 取り組み事例

ここでは、人材確保のために組織改革を行った企業、県外流出を防ぎ人手不足に対応する自治体、以上2つの事例を紹介する。

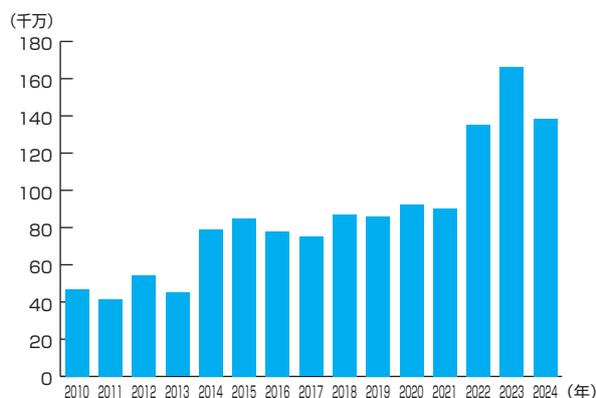
地方は、労働力人口の減少が都市部より先行しており、企業・自治体共通の課題として人手不足に取り組む必要がある。以下の事例から、人材確保を企業や地域の成長に繋げるには、どのような策が有効なのかを考えていきたい。

(1)株式会社エス・ビー・シー（本社：美馬市）

「26歳で会社に戻った時、社内に35歳以下の人は一人だけ。10年後を想像した際、無理しても若い人を雇わなければ、と思いました。」

徳島県美馬市に本社を構え、全国で建設コンサルティングや施工、地質調査などを手がける株式会社エス・ビー・シーの木村充宏社長は、当時をこう振り返る。2007年、3期連続赤字だった家業に常務として戻り、わずかな期間で黒字転換させた後、人材と設備への投資を両輪で進め、事業の拡大を続けてきた（図表12）。

図表12 売上の推移



資料：株式会社エス・ビー・シー公表資料を基に筆者作成

人手不足の業界で、人を採れることが強みに

帰郷当時は建設不況で、全国的にも現場人員の解雇が進んでいた。だが、木村社長（当時：常務）は、将来的に建設・地質調査業界で人手不足が深刻化することを見越し、解雇どころか赤字覚悟で若手採用を積極化した。

現在、地質調査に係る現場人員は、当時の6名から30名まで増加し、年齢構成も20～30代が7割強を占める。予測通り、人手不足や高齢化が進んだ業界内で、その年齢構成の若さや人員の多さは強みとなった。大手ゼネコンからの直接指名、リニア新幹線や高速道路計画路線での大型かつ特殊な地質調査の受注に繋がるなど、人材投資が企業成長を大きく後押しする。

採用と組織改革の変遷

若手採用に着手した当初は、リーマンショック後の不況で、採用を積極化する企業は少な

かった。大手就職情報サイトに登録するだけで応募者が集まり、年間1～2名の新卒採用が可能だったという。だが、全国的な人手不足を背景に、2011年頃から大手企業が採用を強化し始め、若手の確保は次第に難しくなった。そこから、採用のための組織改革が始まった。

建設・地質調査業に加え、他社に遅れを取っていたコンサルティング機能の強化を図るため、資格取得者の増強、新分野（橋梁関連）への登録拡大にも取り組んだ。また、社内の機運を高めるため、社長自らも率先して技術士の資格を取得した。社名も「四国ボーリング工業」から「エス・ビー・シー」に変更し、ネガティブな業界イメージからの脱却を図った。文理不問での採用も進め、社内にあった体育会系マインドも改めつつ、新たな発想やチャレンジ精神を尊重する組織体制へ転換していった。

さらに当時は、社員の多くが男性だったが、「女性が働けない会社には男性も来ない」と考え、就職情報サイトに女性が活躍する姿を積極的に掲載した。また、結婚・出産後の女性の退職は美德ではなく、貴重な人材の流出であり、企業の成長を阻む損失だと捉えた。そこで休暇制度を充実させるとともに、「休むと出世に響く」といった意識の変革にも取り組んだ。

その結果、女性管理職比率は現在36.4%まで上昇し、男性社員の育休取得率も100%を達成。男女問わず、長期の育休や子どもの体調不良時の休暇が取得でき、独身の社員も休暇を取りやすい企業文化が定着するなど、採用活動上でも大きな強みとなっている。

人材採用と事業拡大の相乗効果

事業拠点の拡大も、採用戦略と密接に関係している。本社が美馬市という点で敬遠する層を取り込むため、2018年に徳島支店を開設。現在では約10名が勤務し、受注獲得機会の拡大にも繋がるなど、業務面でも重要な拠点となっている。業務内容や勤務地の選択肢が広がったことで、部署や拠点間の異動も可能となり、入社後のミスマッチ解消にも繋がった。

一方、リニア関連の地質調査事業参入を目的に県外へ拠点を拡大した際には、社員から強い反対もあったという。勤務地の遠さに加え、夜勤の増加や社内のノウハウ不足が懸念されたためだ。これについては、インセンティブ手当の導入など待遇改善を図ったことで、社員の理解を得ることに成功し、現在では県外への出張希望者も増加している。

事業拡大のアイデアは、社員から生まれることもある。社員からの提案を決して否定せず、「どうすれば収益化できるか」「取り組むメリットは何か」を共に考える。失敗を恐れず挑戦すること、その積み重ねが経営視点を持つ社員を育て、メタバースやドローン、AIなどを活用した新規事業の創出にも繋がった。

「ワクワクできる、違いを楽しめることが大事。」と木村社長は言う。「優秀な人だけを集めても、足を引っ張り合っていたら、会社は成長しません。異業種からの転職者や外国人留学生なども積極的に受け入れ、刺激を受け合いながら、ともに成長する会社にしていきたいです。」

会社のブランド力を高める情報発信

近年、全国的に加熱する人材獲得競争を乗り越えるため、当社が注力したのがウェブサイトの改修である。「面白いことができる」というイメージを浸透させるため、求人ページを開くと、ゲームを模した遊び心のある動画が流れる仕組みになっている。

動画では、災害や建物の経年劣化などに様々な職種の社員が一丸となって立ち向かう様子を描く。業界への固定観念を払拭し、採用の間口を広げる狙いがある。会社の強みや特色を明確に打ち出し、ブランド力を高めることで、自社の方針に共感し、意欲的に業務に取り組む人材が集まる確率が上がるという。他にも、ミスマッチを防ぐため、採用担当には若手を配置し、学生と近い目線で良さも悪さも飾らずに伝えるなど、工夫を凝らしている。

同時に、保護者からの認知度向上にも力を入れている。地元で開催される西日本最大級の花

写真1 株式会社エス・ビー・シーのホームページ画面



資料：株式会社エス・ビー・シーHP

火大会「にし阿波の花火2024」では、最上位の「プラチナスポンサー」として協賛。来場した家族連れや高校生、徳島市内の大学生ボランティアに広く認知してもらう機会となった。また、キャリア教育にも積極的であり、地元高校との連携を強化している。地域貢献を通して、保護者に「この企業なら安心」と認識してもらうことで、採用にも繋がりがやすくなっている。

「ブランドが確立され、大学や工業高校など様々な学校から応募が集まるようになりました。今後は少数精鋭で、新卒・中途を問わずに採用基準を引き上げ、より会社にマッチする人材を獲得していきたいです。」(木村社長)

「2024年問題」に直面しても、社員目線を重視

採用強化の一環として、かつては休日数を増やした時期もあった。しかし、2024年の「働き方改革関連法」適用後は、残業時間規制に抵触しないよう休日数を106日に調整したという。

その背景には「休日手当や有給休暇をしっかりと取得してほしい」との思いがある。社員と話し合いを重ねた結果、「土曜出勤でも、有給が取

りやすく、働いた分は給与が上乘せされる制度の方が良い」との声を反映し、決断に至った。

その分、社員への利益還元は惜しまない。技術士の資格を取得した社員には、一時金100万円に加え年間手当も100万円以上支給する。資格取得は経験不問で、受験費用は一部会社負担、勉強会も実施する。見込み残業代制度を取るが、定時退勤を積極的に促すなど、社員目線を徹底する。

写真2 資格取得に向けた勉強会を実施する様子



資料提供：株式会社エス・ビー・シー

人への投資が、経済変動を乗り越える力に

ここ数年の物価高を受け、大幅な賃上げも実施した。賃上げには価格転嫁が不可欠だったが、これまでの人材投資により、若く高い技術力を持つ人材が揃っていることが強みとなった。その結果、民間からの受注でも安売りせず、適正な単価で契約を結ぶことが可能となった。

また、若手が増えたことでデジタル技術の導入が加速し、生産性も向上した。現在、入札情報のチェックや財務・勤怠管理などの業務はRPA^{注2}による自動化が進み、より収益性の高い業務へ社員をシフトすることができている。

注2：ロボティック・プロセス・オートメーションの略称。人間が行う提携業務を、ソフトウェアロボットが代行するための技術のこと。業務の効率化に繋がる。

「現状維持のままコストダウンを続けても、いつかは、物価や人件費の高騰に飲み込まれてしまいます。しかし、変化を恐れない風土があれば、社員が『何とかしよう』と自ら動いてくれる。その中で幾つかの挑戦が成功すれば、会社は自然に残ってくれます。」(木村社長)

雇用を生めば、地域も自社も育っていく

人口減少が進むなか、事業拡大の一環で、積極的に県外の仕事を受注してきた。しかし、それは地元利益を還元するためでもある。

「雇用を守らなければ、人口減少は加速し、人手不足はさらに深刻化します。だからこそ、労務費をコストではなく地元への投資と捉え、積極的に社員へ利益還元を行っています。学生たちが努力して勉強しても、地元に戻るには給与水準を下げなければならない環境では、厳しいですね。自社が収益を上げ、雇用を生み出せば、地域の人口も増え、新たな仕事生まれる好循環に繋がると考えています。」(木村社長)

また、採用面においては、地元の同業者との連携も視野に入れている。地域内の建設業が衰退すると、災害時に自社だけでは対応できず、復旧対応が遅れる可能性もある。だからこそ、潰し合うのではなく、互いに研鑽し合いながら、共に地域を支えていきたいという展望を持つ。人を育て、地域を育てることで、自社の成長にも繋げていきたいと考えている。

(2) 島根県の取り組み

労働力人口の減少が進み、働き手の確保は企業だけでなく、地域や行政全体にとっても喫緊の課題となっている。就職を機とする若年層の県外流出は、将来的な出生数の低下や地域内の消費者減少に直結するからである。

特に地方は中小企業が多く、情報発信や全国的な採用動向の把握などでは、大手企業が集まる都市部との差がつきやすい。その差を埋めるには、地域全体で連携しながら採用力向上や魅力的な雇用環境の整備に取り組む必要がある。

徳島の将来人口は、出生減と社会減が同時に進むことで、2045年には島根の人口を下回ると予測されている。若年層の県内就職と定着をどう図っていくか、出生減対策とともに社会減対策に、部局横断で取り組む島根県の事例から示唆を得たい。

【地元企業の採用力向上、魅力的な雇用環境の整備を支援】

人口数が全国46位の島根県は、全国に先駆けて人口減少対策に取り組んできた。現在の県の最上位計画「島根創生計画（第1期：2020～2024年、第2期：2025～2029年）」でも、将来像として「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根」が掲げられ、出生減だけでなく社会減対策にも力を入れている。

①「島根を創る人づくりプラン」の概要

「島根に残りたい、戻りたい、移りたい」と考える若者を増やすため、「島根創生計画」に基づき策定されたのが「島根を創る人づくりプラン」だ。15～24歳の若者の多くが進学や就職を機に県外へ転出していることに着目し、この年代に特化した対策を講じることで、年齢に偏りのない人口構成にしていくことを目指している。

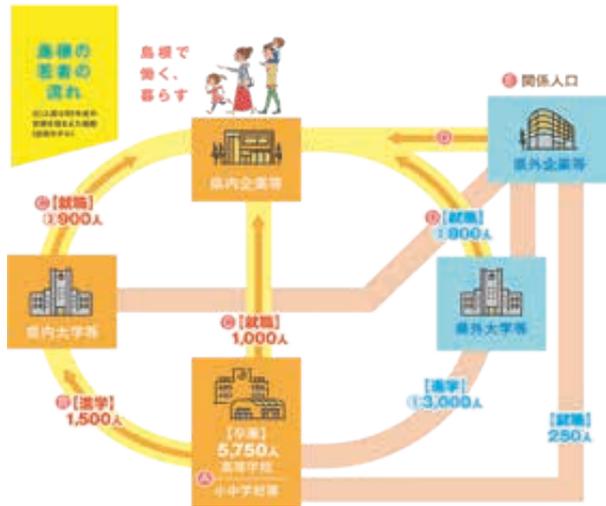
■団体、部署の垣根を越えた連携体制の構築

県内就職の促進を図る上では、産学官の連携が欠かせない。その一方、部署や団体ごとに垣根があるために、「だれが、どのタイミングで、どのように施策を行うのか」という共通認識が持ちにくいという課題もあった。

そこで本プランにおいては、施策を従来の部署別ではなく、小中学校から高校、進学前、就職期、就職後といった若者のライフステージごとに整理している（図表13、14）。

また、庁内にも部局横断型の「島根を創る人づくりプロジェクトチーム」を設置。これにより、効果の検証や新たなフォロー施策の策定、より広範囲への情報発信がしやすくなっている。

図表13 島根の若者の流れのイメージ図
(R2年度の実績を踏まえた概数)



図表14 ライフステージ別の取り組み事例

A. 島根を愛し、島根の未来を考える子どもを増やす【小中学校～高校】	
・高校魅力化コンソーシアム ・ふるさと教育の実施	など
B. 島根で学ぶ若者を増やす【高校】	
・高校と大学等との連携促進 ・探究的な学びの推進	など
C. 島根で就職する学生を増やす【高校～大学、第2新卒】	
・人材確保育成コーディネーターの配置 ・インターンシップ等の運営支援	など
D. 島根へ還る若者を増やす【進学・就職後】	
・SNS活用型情報発信ツール「しまね登録」の活用 ・学生就職アドバイザーの配置（近畿・山陽地方、愛媛県）	など
E. 島根と関わる若者を増やす【進学・就職後】	
・県外へ進学した若者と地元との関わり創出 ・都市部での関係人口掘り起こし（しまねセカンドキャンパスの実施）	など

図表15 県内就職率の推移（島根県）

	R2.3卒	R3.3卒	R4.3卒	R5.3卒	R6.3卒
県内高校からの県内就職率	75.0%	78.3%	78.5%	78.9%	81.2%
県内高等教育機関（島大、県大、高専）からの県内就職率	29.4%	32.7%	37.9%	34.7%	32.3%
県外4年制大学からの島根県出身者の県内就職率	26.6%	27.9%	30.9%	30.2%	28.8%

資料（図表13～15）：島根県

②具体的な取り組み事例

■情報を届けるための仕組みづくり

i) 「高校魅力化コンソーシアム」の設置

子どもたちの「生きる力」の育成のために、地域の子どもたちにどのように育ってほしいのか、何を実現していくのか、という目標やビジョンを、地域の住民や市町村、地元企業等と高校とが主体的・創造的な対話を行いながら協働で策定し、高校と地域とが一体となって子どもたちを育む協働体制が「高校魅力化コンソーシアム」だ。

コンソーシアムを活用した教育活動を通して子どもたちが地域や企業の課題や魅力に触れたり、自己の生き方や進路選択との繋がりを意識した探究的な学びを深めたりすることで、卒業後も自分が過ごした地域に関わっていききたいという、地域に対する貢献意欲の醸成につながっている。

ii) 情報発信ツール「しまね登録」の活用

「しまね登録」は県内就職や移住希望者向けの情報発信ツールである(写真3)。高校卒業時から登録を促し、就職や転職などライフステージに応じた情報を提供する。県外進学後も繋がりを保つため、大学3年生だけでなく、業界研究や企業研究を始める大学1・2年生、さらには社会人にも役立つ情報を届ける。また、ジョブカフェしまねのサイトとの連携により、スカウトサービスを利用したり、企業への直接アプローチしたりすることもできる。

iii) 県外進学・就職者との繋がり創出

県外に進学・就職した若者の還流を促すための施策として、「Link. (リンクドット) しまね」と「しまねセカンドキャンパス」の2つの事業が実施されている。「Link. しまね」は、島根からの進学者が多い山陽地域に学生就職アドバイザーを設置する事業の総称だ。大学を訪問し進路相談を実施したり、低学年向けに交流会を実施したりすることで、地元に戻りやすい層に効果的に働きかけることが可能となっている。

「しまねセカンドキャンパス」は、都市部に

写真3 学生向け「しまね登録」の利用イメージ



資料：島根県

居住する県内出身の大学生向けのプログラムだ。都市部では同郷者と進学先が分散し、友人関係においても地元との繋がりが希薄になりやすい。その結果、県外就職を選択する者も多くいる。ここでは、都市部においても同郷者との交流機会を設けたり、地元での中長期体験プログラムへの参加を促したりしながら、地元と関わり続けることに魅力を感じる人材育成やUターンの促進に取り組んでいる。

■企業の採用力向上や情報発信を支援

i) マイナビとの業務提携

2021年11月、島根県は県内就職促進と、データに基づく県出身学生の就職動向の分析・施策への反映を目的に、株式会社マイナビと全国で

初めて業務協定を締結した。

協定締結後、「マイナビ」内に特設ページが開設され、全国に向けてより効果的に情報を発信することが可能となった。また、少子化で採用市場が厳しさを増すなか、全国的な動向を踏まえた上で、自社の採用戦略を策定できるよう、県内の課題抽出やセミナーの開催、専門家の派遣などでも連携を進め、企業の採用力向上に繋げている。

写真4 マイナビ内の特設ページ



資料：マイナビ HP

ii)採用ブランディング支援補助金制度の導入

島根県では企業の採用ブランディング経費を補助する事業を実施している（2020年～）。この事業により、自社サイトの閲覧数や問い合わせ件数が増えるなど、企業ごとに差はあるものの一定の効果が表れている。また、直接的な採用成果が出ずとも、社内での採用意識が高まり採用チームを立ち上げたり、待遇改善で社員の意欲が向上したりと、将来的な採用力強化に繋がる動きも出ている。

対象要件には、初任給の最低額や、独自の福利厚生制度があること、コンサルティング会社と新たに契約締結し採用ブランディング計画を策定すること、などの条件が設けられている。採用に前向きな企業を応援する制度設計となっている。

iii)県内企業の紹介動画をWEB配信

合同説明会に参加しなくても、企業案内やHPだけでは伝わりにくい社風を感じ取れるように、県内企業の紹介動画約200件が特設ペー

ジ「ジョブチャンネル」内で配信されている。WEBを活用した情報収集が一般的となった若者のニーズに対応するとともに、高校生や大学1・2年生なども業界・企業研究のために気軽に活用できる仕組みとなっている（写真4）。

さらに、特に県外流出が著しい若年女性に対しては、県内企業で活躍する女性社員の働き方やライフスタイルを取材し、動画や情報誌として発信する「しまねJOB Girl（ジョブガール）」事業を展開（2020～2024年）。取材は県内の女子学生が担当し、毎年15社（2022年は20社）の女性社員を紹介する。

その後、男女間で県外流出の差が縮小傾向に転じたことから本事業は2024年度で終了するが、今後は保護者への情報発信を強化するなど、事業の進捗状況や社会減の推移を検証しながら、新たな取り組みへと繋げている。

■魅力的な雇用環境の醸成

i)「しまねいきいき職場宣言」の実施

人材確保と定着を図るため、働き方改革などを通して、魅力ある職場をつくることを目的に実施するのが「しまねいきいき職場宣言」である。宣言を行う会社は、図表16に示した5つのテーマから1つ以上を選び、社内での話し合いを基に具体的な取り組みを設定する。県はそうした企業の名前や取り組み内容を周知・広報するほか、取り組みを支援する補助金制度を設けている。

また、本宣言の実施は、前述の「採用ブランディング補助金」の対象要件の一つでもある。他の取り組みと連携しながら、地域内の雇用環境の魅力向上に繋げている（R7.2現在、568社）。

図表16 「しまねいきいき職場宣言」
5つのテーマ

- (1) ほどよく休み、しっかり仕事、すっきり帰宅！
- (2) 「仕事と生活の調和」を企業の魅力に！
- (3) みんな元気に生涯現役！
- (4) 誰もがいきいき活躍できる職場に！
- (5) 職場に実情を語り合う場をつくろう！

資料：島根県

ii) IT企業誘致による雇用創出

島根県では、若者の県内定着に繋げるため、IT産業を振興している。IT企業の誘致にあたっては、企業立地計画の認定を受け県外から島根に進出し、新卒者やUターン就職者を雇用する場合、1人につき100万円の補助金があるほか、家賃や人材確保・育成などの経費を補助するなど、手厚い優遇制度が設けられている。

2012年頃から誘致が進んだ結果、県のIT企業数は40社から120社超まで増加し、県内のIT事業者数も増加の一途を辿っている。

また、IT企業数の増加に伴う人材不足に対応するため、2014年にIT企業人材の転職に特化したマッチングサービス「IT WORKS@島根」が立ち上がった。IT企業誘致が進んだことで、都市部に本社を持つ企業へのUターンなど選択肢も広がった。専門のIT人材コーディネーターも設置され、首都圏と待遇差のない会社や、仕事内容が面白い会社など、求職者の希望に沿った企業とのマッチングがしやすくなっている。

■県内で暮らすメリットの情報発信

県外流出は、都会への漠然とした憧れから引き起こされる場合もある。島根では、雇用環境だけでなく、生活費や通勤時間、子育てのしやすさなどをさまざまなデータから可視化し、情報発信している。

ワークライフバランスの整った環境であることや、島根と東京で暮らした際の生涯収支の比較なども掲載することで、これまで見過ごされやすかった地元暮らしの魅力を伝え、前向きなUターンの促進に繋げている（写真5）。

(3)事例からの学び

近年、物価高と人手不足による賃金競争の激化によって、先行きへの不安から事業継続を諦めようとする企業も一定数存在すると考えられる。

しかしながら、株式会社エス・ビー・シーの事例では、赤字状態からでも人材確保に戦略的に取り組んだことで、先行した人材投資が事業成長に結びついたことがうかがえた。この事例からも分かるように、労働力人口の減少を恐れず、自社の事業構造を見直し、変革を支える人材を社内に増やしていけば、事業存続の危機を乗り越えるだけでなく、事業成長に繋げることも可能となる。

また、自治体もこうした取り組みを支援することで、県外流出を抑制し、地域内の人口減少を緩和できる。島根県の事例で示したように、地域全体で連携しながら、企業の組織改革と人材確保を支援していくことも、社会減対策として有効な打ち手の一つとなる。

こうした事例を見ると、全国的に労働人口が増加している現在は、企業や地方にとってチャンスと捉えることもできる。企業改革を行い、都市部から人材を呼び戻す雇用環境を地域全体で整えていくことが、生き残りの鍵となる。

写真5 居住地別の人生シミュレーション



資料：島根県

おわりに

「ルイスの転換点」という言葉をご存じだろうか。1979年にノーベル経済学賞を受賞したアーサー・ルイスが提唱した概念で、外部から参入できる労働力がなくなったとき、賃金が急激に上がる時期を指している。

本稿の冒頭では、「徳島経済研究所の『賃金・初任給動向調査』にて、2024年の賃上げ率は30年ぶりに3%を上回った」とお伝えした。これまで人口減少が進むなかでも、賃金が上がってこなかったのは、女性や高齢者が「安い労働力」として雇用されることで、労働供給を維持してきたからだと考える。

もっとも、本稿でもご紹介してきた通り、女性や高齢者の労働参加の余地は天井に達しつつある。外国人労働者の労働参加を加味しても、もはやこれまでのように補うことは難しい。こうした状態について、多くの研究者が、日本は「第2のルイスの転換点」を迎えつつあると指摘している。

外国人雇用のみを推し進め、これまでの女性や高齢者のように「安い労働力」として置き換え現状維持を続けるのか、国籍や性別、年齢に関わらず、自社に変革と成長をもたらさうる人材を選び「投資」するのか、企業はその岐路に立たされている。

これまで、地方は都市部に労働力を吸収されてきたと指摘してきた。それは、賃金だけでなく、働きやすさの改善、共働きへの理解、充実した人材育成制度の導入、積極的な情報発信など、人材を確保するために都市部の企業が試行錯誤し、努力してきた結果であるとも考える。

もちろん、都市部の企業とは規模や資金力、ノウハウの面で差があるだろう。しかし、その差を理由に人材確保を諦めるのではなく、地方ならではの強みを活かした戦略が求められる。

その点においては、事例でも触れたように、地域全体での連携が鍵となる。企業、教育機関、自治体、金融機関、地域住民といった多様なステークホルダーが協力し、雇用環境の整備や情報発信を進めることで、地方に新たな雇用機会と魅力的なキャリアの選択肢を生み出すことが肝要だ。企業だけでなく、地域全体で競争力を高め、「人手不足」を乗り越えていく必要がある。

<参考文献>

- ・総務省「労働力調査」
- ・厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和6年10月末時点）」
- ・JICA緒方貞子平和開発研究所（2024）「2030/40年の外国人との共生社会の実現に向けた調査研究—外国人労働者需給予測更新版—」
- ・総務省「国勢調査」
- ・労働政策研究・研修機構（2024）「2023年度版 労働力需給の推計（速報）」
- ・パーソル総合研究所、中央大学（2024）「労働市場の未来推計2035」
- ・古屋星斗、リクルートワークス研究所（2024）「『働き手不足1100万人』の衝撃」プレジデント社
- ・リクルートワークス研究所（2024）「Works Report 2024 賃上げに効果はあるか—パート・アルバイトの賃金から考える経営戦略の再構築」
- ・源田有史（編著）（2017）「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」慶應義塾大学出版会
- ・近藤有紀（2024）「若年層の流出と地方の未来2—県内出身女性の地域移動に関するヒアリング調査結果—」『徳島経済 Vol.113』徳島経済研究所、p31-58

<参考HP>

- ・リクルートワークス研究所「『令和の転換点』の研究」（2025.3.19アクセス）
<https://www.works-i.com/research/project/turningpoint/index.html>