

地方企業、自治体の切迫感

労働供給制約が本格化しようとしている日本。生産年齢人口比率の低下による影響が真に深刻化するのはいくらかだが、すでに一部の地方の現場を皮切りに、労働供給制約を背景としたさまざまな影響が出はじめている。

私たちは研究の一環として、各地に足を運び、その課題感を一端でも把握しようと努めるとともに、試行錯誤に加わるべくワークショップを実施したり、自治体と協働したりと、調査研究に限らず活動している。

本章ではそうして見聞きしてきた実情を、労働供給制約という観点から整理する。数多くの産業・職種で同時多発的に働き手が足りていない状況のなかで、地方の企業や自治体は、どのような現場と向き合っているのだろうか。第5章以降の「解決編」を前に、現状を共有したい。ここに記している内容は地方の現場においては、もはや当たり前かもしれないし、とくに切迫した人手不足に直面する職種で働いている人にとっては「何を今さら」と感じるかもしれない。

しかし、地方の労働供給制約という課題がどのような状況を生み出しているのか、最前線をより多くの人が知ることなしには議論は進まないと考え、本書「課題編」の末尾として、日本の地方とその現場を見ていきたい。

まずは、現在の地方企業がひしひしと感じている切迫感と、試行錯誤をはじめている状況が

よくわかる、とある社長の話から紹介する。課題意識の高い地方の企業の声としてお読みいただきたい。

【事例⑩】

「地元の企業同士で若者の取り合いになる」

（東北地方・製造業中小企業A社・代表取締役社長）

100人ほどの従業員を抱えるA社。創立から100年以上の歴史を誇り、その市に住む人なら誰もが知るような地域企業である。代表取締役も代替わりして、これまでにない規模の設備投資をおこない、最新の機材を入れるなど大きな経営判断を経ている。その技術に目を付けたのか、私がかがった際にはあるグローバル企業が工場を視察しているところに出くわした。そんな地域を支えるA社の代表取締役は、経営者として人手不足をどう感じているのか。

生産工程に携わる人材が採用できない

「人手不足の問題は経営上、優先順位が非常に高いです。デザイナー職や営業職はお

かげさまで足りています。ただ問題は、肝心の現場でモノづくりの作業をする人材です。全然、採用はできていません。中途採用も多く採っていますが、現場職への応募はまったくないのです。取り合いになっているので、より条件のいいところに行っているのかもしれませんが……」

モノづくりの根幹を支える生産工程に携わる人材が、まったく採用できていない。そんな危機感を強め、A社ではやれることはやろうと、手を打ちはじめていた。

「労働環境改善に強い関心があるんです。とくに女性活躍を進めており、なんとか働きやすい会社になろうとしています。その結果か、すでに社員の45%は女性です。厚生労働省が女性活躍の推進が優良な企業を認定する『えるぼし』も取得しました。まずは女性が仕事をしやすい環境にしないと、人手不足の問題がまったく解決されないからです。また、現場の労働環境も人手がなくなるべくかからないよう自動化を進めており、モノづくり現場の『3K』のイメージを変えていこうとしています」

地方の中小企業が抱える人手不足の問題をどう解決するのか。試行錯誤の様子が垣間見える。さらに、A社では労働環境の改善だけでなく、賃上げにも取り組んでいた。

「社員の人数が減っても効率的にどう回すかも考えています。賃金を上げましょう。という社会環境になってきたので、1人あたりの賃金を増やすためにも効率化が必要です。社長としても、社員の賃金は上げたいし、とくに若くて未来のある人や、がんばっている人にはしっかり報いたい。弊社でもベースアップはここ数年、毎年実施しています。今年は弊社として近年で最高水準の引き上げをしましたが、すべて人手不足対策のためです」

労働環境改善、賃上げ、こうした手を打ったうえで、老若男女の多様な人材に魅力的な会社をつくろうとしている様子がうかがえる。驚いたのは、人材採用の実際について、会社のトップである社長が相当に詳しかったことだ。

「シニアの方はもともと弊社には少なかったのですが、今は60歳以上のスタッフが15名います。ここからさらに増えていくと思います。『まだまだ、働きたい』という人が多いのは頼もしいですね。もちろん、若手の採用もしています。新卒採用では、大学生のインターシップを毎年、2週間ほど実施して10名前後受け入れているんです。だいたいこの中から、入社者が出てきています。正直、インターシップの受け入れ



は大変ですが、先行投資としてやっています。面接で「土日は必ず休みですか」とか『残業はどれくらいありますか』と聞かれますね(笑)」

若手の稀少性が高まっている

A社の代表取締役は経営者としてはまだ若いほうで、リーマンショックを若い頃に経験している世代でもあり、その当時の就職活動の状況と比べると、今の学生たちが面接で待遇や休みについて単刀直入に聞いてくることに驚いていた。

ただ、地方の企業で採用の話を見ると、初対面の社長であっても学生が待遇の話を聞くのはもはや当たり前になっているようで、それは別に学生が変わったわけではなく、社会が変わったのだと思わされる。1人の人材、若手の稀少性が高まっているのだ。より条件のいい会社で働ける可能性が高いのだから、就職活動でそれを確認したいと思う気持ちを誰が責められようか。

「学生向けのPRは本気で考えないといけないと思っています。今後、もっともっと採用が厳しくなるのは目に見えていますので、若者がどんどん貴重になるなかで、地元企業同士で地元の若者の取り合いになると考えたら、ぞっとする。そのなかで、どう会社と地域が生き残っていくかを考えています」

最後にこんな話も聞くことができた

「子どもが生まれたばかりの女性社員から、大学院に通いたいという希望がありました。私も嬉しくて快諾したのですが、それは会社がそういう学びたいという気持ちを後押ししないといけないと思ったからです。営業の仕事だつてリモートでできる時代です。学び直しや副業で自社での労働時間が減っても、いろいろな経験をしている人が結局は高い成果を出すんです。だから、自社で働く時間が減ってもいいので、1人ひとりの社員にはどんどん学び、知識を吸収してほしいですし、それが人材がどんどん貴重になる社会で会社が生き残る道なのかなと思っています」

私はこの話を聞いて、これほど問題意識を持ち、先手を打って設備投資や労働条件・環境改善をおこなっている企業であっても、人手の確保に苦心していることを痛感した。とくに衝撃を受けたのは、社長が「地元の企業同士で地元の若者の取り合いになる」という近未来を明確に感じていたことで、「ぞっとする」という社長の言葉にその場で戦慄を抑えることができなかったのを憶えている。

【事例②】

「人手不足で店を畳まざるをえない」

（東海地方・非営利団体B・代表）

続いての話は、東海地方を拠点に地域の人材育成を支援している団体の代表の声である。地域の中小企業の人材開発について20年以上前から継続的に支援・伴走し、地域企業の状況を踏まえてさまざまな取り組みをおこなってきた、地域の人材育成の中心となっている団体だ。

活動のなかで、現在どのような現場と直面しているのか、代表に聞いた。「地域のたくさんの方の会社とかかわるなかでの肌感覚ですが」と断りながらも、次のような話が出てきた。

「圧倒的な人手不足に直面して、これまでは普通にできていたことができなくなって

いる会社が出ています。たとえば、地元のある旅館が、道の駅で売っている弁当を買っているんです。話を聞いたときには、旅館がその弁当を宿泊者や観光客向けのサービスやおもてなしとして委託販売しているのかなと思いましたが、そうでは

ありませんでした。単に、まかないをつくる余力がない、からなんです。

つまり、これまではその旅館の厨房でつくっていた従業員のまかないを用意するだけの人手がなくなってしまうために、よそが売っている弁当を旅館が買うといったことが起こっているのです。旅館の従業員にとってまかないは必須ですが、それをつくる人手すら足りず、ギリギリでやり繰りしている。当たり前前にできていたことが人手不足でできず、限界までやり繰りをした末に、できないことが出はじめています」

もちろん、まかないをつくる余力がないから弁当を買うことで、本当に必要ではない業務から削減している状況と考えられる。ただ、今後さらに労働供給制約が加速していくなかで、はたして中核となる本業の仕事をどこまで守ることができるだろうか。

「地元の歴史ある醸造会社も、まったく人を採用できないそうで、相談を受けています。とくに会社にとって一番大事な現場を担う若手がない、と。もちろん、今は行政や自治体も人手不足を強く課題視していますから、行政によるさまざまな若手採用支援の取り組みもあります。でも、その醸造会社さんは『支援はありがたいですが、私たちの切羽つまった悩みは、いつになったら解決できるのかわかりません。このままでは早晩、人手不足で店を畳まざるをえない……』と不安を漏らしていて、それが

頭から離れません」

「いつになったら人手不足は解決できるのか」。多くの中小企業の声だ。伝統ある会社、技術力のある会社、社会にとって必要なモノやサービスを提供している会社でも、状況は変わらない。人手が確保できず、自分たちがこれまで当たり前に行っていたことができなくなる、という不安と戦っている。

【事例②】

「閑散期のはずなのに毎日仕事を断っている」

(東北地方・警備業中小企業C社・取締役)

さまざまな場で必要性が高まっている警備業の企業からも、現場で何が起こっているのかを聞くことができた。建設工事において必須の、道路などのインフラ工事の現場での交通誘導や工事警備を担う企業の声である。

「地域全体で警備員のなり手が減っています。かつては市内の警備会社で合計300

人ほどいたのが、ここ3、4年で200人ほどに減っているんです。その影響もあり、閑散期にもかかわらず、毎日のように仕事を断っています。もつとと言うと、工事現場などはすでにうまく回っていない感覚もあります。原材料費の高騰や人手不足もあると思います。これから10年後、20年後の現場を考えても、昨今話題のAI（人工知能）の導入がどれだけ私たちの現場の仕事に効果があるのか……」

道路工事などのインフラ工事には警備が必須であり、C社はそれを担っているのだが、地域の業界全体でなり手が急激に減少している。警備の仕事は「立ち仕事」らしい仕事」というイメージがあり、人材難に拍車がかかっているのかもしれない。C社はそんななか、労働環境改善などさまざまな手を打っている会社だが、それでもこれまで当たり前に行っていたことができなくなっているという。

「先日、市内のすべての警備会社が人手不足で警備を断らざるをえなかった工事現場がありました。もちろん警備は工事を進めるうえで必須ですから、この現場には県外から警備会社が来ていました。ただ、建設会社はその警備会社に対して通常の3倍の単価に加えて、警備員の交通費や宿泊費を支払っていたそうです。それくらい、人手が足りなくなってきたいるんです」

地域のすべての警備会社が人手不足で地元の仕事を断り、それに対して県外の会社に頼まざるをえない状況。もちろん今はまだ警備の単価が数倍になっても、その建設会社の経営努力によりしっかりと業務を遂行できたようだが、もしさらに人手不足が加速し、より遠くの会社に頼まざるをえなくなった場合、その工事は安全に遂行できるのだろうか。労働供給制約によって当たり前が当たり前でなくなりつつある。

【引用】

「このままでは車検制度が維持できない」

（東海地方・自動車整備業D社・代表取締役社長）

トラックや自家用車の整備・点検をおこなっている自動車整備業の経営者からは、こんな声が聞こえてきた

「率直に言って今の現場の状況を見ると、このままでは車検制度が維持できなくなる

のでは、という危機感があります。採用は本当にできません。経験者の採用はここ数年まったくできておらず、たとえば工業科の高校生なんて高嶺の花で、みんな自動車メーカーの工場などに行ってしまう。なので、私たちのような整備工場は普通科の高校生を採用してゼロから育てているんです。大型自動車の整備は大事な仕事だと言われていますが、大型をやる人間はとくに減っています」

幹線道路などにおける自動運転が早期に実現したとしても、絶対に必要なのが整備業だ。とくに自動車の整備はトラックなどだけでなく、地方では人々の生活の足となる自家用車の整備などにおいても必須の仕事だと言える。それが現在は大型車の整備で人手が一杯いっぱいとなっており、人々の自家用車にまで手が回らなくなってきた……

「車検制度が維持できない」という声には、構造的な人手不足が今の仕組みを変えてしまうという、不気味なほどに大きなエネルギーを感じざるをえなかった。

「仕事はあるんです。でも断らざるをえないんです。不思議かもしれませんが、これが今現場で本当に起きていること。それでも断れない業務があるので、従業員に無理をさせざるをえない。そして従業員が辞めていく、もっと労働環境が悪くなる、

という悪循環になっているなと思います。

県内の知り合いの会社の話ですが、とある国家資格が必要な運搬に関する専門職が突然、退職してしまって、その人しか有資格者がいなかったので困り果てているそうです。理由は、他社に引き抜かれたから。年収900万円近い破格の待遇での引き抜きで、『うちの会社ではとても払えない』と言っていました。

そんな状況で地域の整備業では、整備士がいなくて廃業している会社が本当に多いです。『労務廃業』という言葉です。だから、仕事は残っている会社にどんどん集まって増えるわけですが、全然ありがたくないんですよね」

仕事はあるが、人手がいらないため断らざるをえない。そんななかで必要な人手を求めて地域の企業同士が破格の待遇で数少ない人手を奪い合っているのだ。

これはもちろん、働き手にとっては悪いことではない。しかし、その地域で必要な数を、働き手の実際の数が下回ってしまったら、生活維持サービスの質の低下を止めることはできない。残った数少ない働き手に仕事が集集中しても、すべてを受けることはできないのだ。

「労務廃業」という言葉は、仕事はあるのにそれを受ける人手がおらず、継続が難しくなる地域の生活維持サービスの状況を言い表す言葉だと強く印象に残っている。

【事例⑤】

「減便でも『しかたない』ほどの人手不足」

(東海地方・バス会社E社代表取締役社長)

人手不足で頻次くバスの減便や路線廃止

地域の高齢者を中心とした人々の生活の足を担っている、バス会社の経営者の声も紹介しよう

「今は75歳の運転手がいます。その人は一度定年になったんですけど、頼み込んで再度運転手になってもらいました。運転手の平均年齢は今62、63歳。一昔前なら立派な高齢者の年齢なんです。」

今まではバスの運行をなんとか維持できていましたが、来年の春からは減便を実施する予定です。お客さんが減っているのもありますが、それよりも圧倒的にドライバークが足りないのが原因です。むしろ地域に高齢者が増えていることもあり、行政からは『なんとか維持できないか』と再三話が 있었습니다。そのうえでの減便ですが、人手不足の現状をつぶさに伝えたところ、行政側も最後は『しかたない』と。もううちの会社にも行政にも、打つ手がないんですよね。

女性の本社管理職の人に、運行管理者の資格をとって現場に出てもらうなどして、なんとかしのいでいます」

高齢者の生活の足として必要性が増しているバス路線。2023年に入って減便や路線廃止が相次いで報道されるようになった。その実情には、平均年齢が62・3歳の運転手によって担われている地域の交通インフラの苦境がある。

減便の判断に至ったこの会社だが、人手不足の現状を行政に伝えたところ、行政も「しかたない」とあっさりと反応したと話をしていたことが印象的だった。労働供給制約にすぐに効く打ち手など、どこにも存在しないのだ。

【取材】

「配達員は70代、80代が中心。毎日10000部配達できない」

（東北地方・配達業中小企業F社・代表取締役社長）

さらに物流関係の地域企業の声も紹介したい。新聞や広報誌、選挙公報などの配送をおこなっている企業である。

高齢者が地域の配達を担っている

「新聞であれば1万数千部を配達しているのですが、だいたい毎日1000部ほど配達ができている状況です。それをどうしているのかと言えば、配達担当以外のスタッフが手分けして配っています。こうした慢性的に人が足りていない状況になってきたのは、コロナ直前の2019年くらいから。もう3、4年この状況が続いていて正直つらいです。1人あたりの配達量は変えていないのですが、配達スタッフも徐々に高齢になっていきます。最近では、朝に突然「体調が悪い」とか、冬には「転んだ」といった連絡が入ることも増え、どんどん配達員が離脱しています」

高齢者が地域の配達を担う現状——とくにここ数年で人手不足は悪化し、ギリギリのやり繰りが続いているという。「つらい」という言葉をD社社長がこぼしていたが、現場で起こっていることをさらに詳しく聞いた。

「現在、配達スタッフの平均年齢は60代半ば。80代前半の配達員も多く、最年長は86歳です。信じられますか？健康で元気な高齢者が多くなっているので頼もしいですが、現役世代が働くのとは違う配慮が必要になってくるのも事実です。

近年、配送のラストワンマイルを、戸別配達しているわれわれのような地域の会社に担って

もらおうという議論がありますが、机上の空論にすぎません。現状は70代、80代のスタッフが中心で、重いものや大きい荷物を持ち運ぶのは難しいですし、5年後、10年後にどうサービスを維持できるのか想像できていませんよね。昔みたいに現役世代が配っているのではないんですから」

配達の仕事で利益を出すのは難しい

地域の戸別配送は、70代、80代の高齢者によって担われているというのだから衝撃だ。元気なシニアが増えているのは間違いないが、転倒するリスクをはじめ現役世代の人材活用とは異なる配慮が必要となる。そう考えたときに、今のサービス水準を今後も持続的に提供できるとは限らない。物流大手が担っている部分だけでなく、さまざまな人手を介するサービスがいつまで維持できるのかという切迫した状況が、すでに現実のものとなっていると感じさせられる。

「これは結局、高齢化の問題が顕在化している話だと思います。住んでいる人が歳をとっていく。だから配送してほしいものは増えるし、ニーズは高まるけれど、それを担う人がいない。その現場の大変さを、テクノロジーでどこまで解消できるか。社会に実装されるまでのタイムラグもあるので、私たちの抱える現場に間に合うのかと」

でも、自分でできることから実行するしかないですから、2022年に社員の給料を13%上

げました。さらに現場の配達スタッフの給与は33・3%上げました。じつは2000年以降で初の賃上げで、自分があとを継いでからも、もちろんはじめてです

もはや配達の仕事で利益を出すのは厳しいです。でも、現場の人たちの仕事のおかげで、この会社が地域から必要とされているわけだから手厚く報いたいと決断しました。この効果で配達スタッフが退職しにくくなったような気はしますが……でも、新しく入ってくる人は減っているの、人繰りはどんどん厳しくなっています」

この社長は40代で、その地域の経済界で中核を担っている若手経営者の1人である。右の話ではつきりと認識させられるのは、人手不足が「どんどん厳しくなっている」ということと、それに対して賃上げなど試行錯誤を繰り返してなんとか現状を維持しているという状況だ。もちろん、紙の印刷物の配達自体が今後、徐々に不要になっていく可能性は高いが、それを必要とする人々が世代交代するまでの期間すら今のやり方で持続可能なのかはわからない。

さらに感じるのが、この会社の状況は地方で先行する一例に過ぎず、今後、平均年齢が「60代半ば」の働き手によって担われる生活維持サービスが、どんどん出現してくることを予告しているように感じる。

そう考えたときに、この社長の話は、私たちが今後直面する社会とその課題を的確に先取りしているのではないだろうか。

上がる賃金、集まらない働き手

さらに、地方の企業経営者からは、賃金水準の話も頻繁に出てきた。

とある地方の鉄道とバスの運行会社では、2023年の昇給率は4.4%だという。「人にお金をかけないと人手が集まらないからだ、このペースでいくと10年後に年収が1.5倍になる」と幹部社員が苦笑しながら話していた。

同様の話は各所で出ていて、たとえば「製造業の現業スタッフへの派遣単価が、ここ4、5年で20〜30%上がった」といった話や、はたまた、「人件費が安いからと、ある企業が進出してきて大規模な工場をつくったが、人が十分に確保できていないために全面稼働ができていないようだ。稼働率は5、6割と聞いている」といった話も耳にした。

後者の話について、確かに検索するとその工場の求人応募がさまざまな職種でたくさん見つかった。「急募」と書かれた求人では、その県の最低賃金を10〜40%上回る時給でパート・アルバイトが募集されていた。なお、1カ月後に再び検索しても「急募」と書かれた求人はそのままであった。つまり、働き手になる人がそもそもいないのだ。給与が多少（といってもここ数年で2、3割上がっているのに、である）上がっても、人手の確保が極めて難しくなっているのだ。

地元だけでは人が確保できず、ほかのエリアで担い手を確保しようとする動きも幅広い企業で広がる。関西の大手アミューズメント施設では、2023年6、7月にはじめて九州や四国

といった地域でのアルバイトスタッフの説明会を実施した。遠方となるので、転居にともなう交通費や引っ越し代、家賃補助などまで出る至れり尽くせりの条件だそうだ。外資系スーパーマーケットが全国一律で時給1500円で採用していることも知られている。

そうした動きを受けてか、地方都市で時給1000円以上の求人を見かけることも稀ではなくなった。地方の求人を見ていると、切迫した現場を抱えているような企業が思い切った条件を提示しているのが目につくようになっており、人手の取り合いになっていることを痛感する。

どうすればいいのかわからない。

各地で起こっている事態のすべてをここで伝えることにはもちろん限界があるが、その現場感を少しでも多くみなさんへ伝えるべく、最後に人手に関するさまざまな声を点描する。こう

(22)「ESJ」のバイト、九州からも募集「日本経済新聞電子版2023年7月24日

<https://www.nikkei.com/article/DKJKZ0729J5J20R20C23AT133A00>

(23)会員制量販店のコストコ。なお、同社のアルバイト時給は、決して高く、2010年代半ばですでに時給1200円台で採用していた。この水準がさらに引き上げられている。

(24)たとえば、秋田市のアルバイト・パートを調べると時給で募集している555件の求人のうち、時給1000円以上が205件（全体の36.9%）、時給1200円以上が59件（同10.6%）であった（2023年12月19日時点、タウンワークにて検索した結果）。なお、求人数・高時給の割合、ともに同年8月に検索した際よりも増加していた。

した実態を、日本に何が起こっているのか、また何が起ころうとしているのかを考えるための足がかりとしたい。

○東北地方・電気工事分野

「電気工事を実際におこなう人材を採用したいが、なぜ人材がまったく集まらないのか……。施工管理ができる人がいても、施工できる人がいない。外注しようにも、外注先も人手不足。このままでは事業継続できない」という経営者の声。

○東北地方・測量設計の企業

「会社に育成する余力がなく、現役の測量士しか採用の検討が難しい。一方で、自社の財務状況を鑑みると、市況感に合わせた年収レンジでの採用は難しい。採用できそうな年収を出したら倒産してしまう」

○東北地方・飲食店

「店長不足により、1人の店長が複数店舗を兼務している。これにより、店舗の縮小も計画的におこなわざるをえない状況」

○北陸地方・大型車両などの整備業

「トラックや建機といった大型車両の整備をおこなっているが、設備が大型になるため、維持できず廃業する同業も多く、その影響で自分の会社は受注が増えている。しかし、人手が足りず、受注を断ったり、従業員が残業を増やしたりして対応している。従業員のことを考えると残業を減らしていきたいものの、整備工学校の生徒数も減っており、人が集まらずに困っている」

○北陸地方・介護分野

「介護現場での人手不足で、施設のシニア層のスタッフの業務負担が大きくなっている様子。その結果、シニア層のスタッフのメンタル不調による休職や退職が発生しているそうで心配です」（両親が介護サービスを受けている人）

○甲信越地方・建設業

「新潟県は建設業の比率が他県よりも高いが、現場の人手不足が深刻化しており、仕事の話をいただいても受けきれない状況となっている。このままでは新潟のインフラはどうなってしまうのかという危機感を感じる」



○甲信越地方・建設分野

「土木の施工管理不足によりインフラ老朽化への対処が追いつかなくなる。とくに住んでいる地域は数年前に河川の氾濫も起きており、各地で被害をもたらしている線状降水帯が今後も増えるようであれば今のうちに整備をしておく必要があるにもかかわらず、人手不足が深刻化している。労働環境を整えることもそうだが、資格取得の難易度を下げるなど根本から変えていく必要があるのでは」(地元住民)

○関東地方・製造業

「配管のバルブの製造現場では、いくつかの資格を持つ人が必要となるが、それを持っている人がシニアしかいなくなっている。若手を育てようとしたが、そもそも採用が難しくあきらめの気持ちになっていく。これまではなんとかベテランの社員だけでしのいできたが、この社員たちが今、平均70歳前後になってきていて、彼らが引退したら会社も続けられないと思う」

○中国地方・運送分野

「ドライバーの不足、とくに長距離運送ができる従業員が少ない。ドライバーの希少価値が高くなっていて、条件のいい企業へ引き抜きにあうことが増えている」(採用などの支援をおこなっている人の声)

○中国地方・電子機器メーカー

「毎年、数十名の募集をしているが、どうやっても必要な人数を採用できない。このため受注見込みは立っているのに生産体制が構築できない状況になっている。さらに今いる従業員は、現場の人手不足により日々の業務に追われてしまっている」

○四国地方・人材採用・育成支援をしている人

「たとえば香川県では大学進学で約8割が県外に流出してしまう。自治体や経済団体と話し合っていて、人手や後継者が足らず、事業継続を危ぶんでいる人が非常に多い。それでいて明確な改善策が見えておらず、一向に解決しない人材の問題に徒労感を感じている」

○四国地方・接客業に従事していた人

「小売業で接客サービスをしていたが、いい人が応募してこない。とかではなく、スタッフ募集にそもそも応募がまったくない。結局、運営店舗を減らしたり近隣店舗のスタッフにお願いしたりしていた。県外への応援勤務をお願いするような状況となり、サービス品質を落とすような状態になってしまった。近隣接客業の時給相場に合わせても、どこも人が雇え

ていなかったようで、時給相場もどんどん上がっていった」

○九州地方・医療分野で採用などの支援をしている人

「医療法人で現場の人手が足りておらず、事務長が現場に出ざるをえない状況が続いている。そのため、本来の業務である事務作業がなかなか進められない」

○九州地方・産業労働分野

「地元の企業からは、正社員の募集を出しても集まらない、UターンやIターンを求めても厳しい、外国人労働者を雇っても定着しない、と悲鳴のような声がある。どうすればいいかわからない」（行政担当者）

「一向に解決しない人材の問題に徒労感を感じている」「悲鳴のような声がある」「どうすればいいかわからない」……

今はまだ、労働供給制約社会の入り口である 人材の問題は、まず企業経営において大きな問題となり、そして生活維持サービスの縮小・消滅というかたちで社会問題となっていく。ここで掲載した最前線に立つ人々の声を受け止めて、次の第5章から解決策を提示していきたい

第5章

働き手不足を 解消する 4つの打ち手