

企業間での人材派遣による労働力不足緩和の 可能性調査（その2）

辻井 洋行

要旨

この調査は、北九州地域の産業・企業が、業務の繁忙期・閑散期の差を活用し、従業員（正社員・契約社員）の相互融通による労働力シェア（共有）を行うことにより、課題となっている人手不足を緩和・解消することができそうか、検討することを目的とした。調査を通じて明らかになったのは、従業員の受入・送出について、主体となる企業の担当者が幾つかの懸念を抱いており、それを軽減する必要があるということである。アンケート調査への回答によれば、約45%の企業は、「他社正社員・契約社員の受入は全くの検討外」と回答した。また、他社からの受入について約36%の企業が「条件付きで検討」と回答している。さらに、そもそも約73%の企業は、従業員による副業兼業を認めていない。

そこで、他社からの副業兼業者の受入・送出に対する経営者や人事担当者の懸念を緩和するために、専門アドバイザー（社労士）の派遣支援、副業兼業への取り組みに関する知見の蓄積と情報提供、市役所職員による副業兼業の取り組みなど民間に先んじた取り組み等が、現状を打開するための方策になるのではないかという結論に至った。

キーワード：労働力不足、労働力シェア、副業兼業

1. はじめに

この調査は、北九州地域の産業・企業が、業務の繁忙期・閑散期の差を活用し、従業員（正社員・契約社員）の相互融通による労働力シェア（共有）を行うことにより、課題となっている人手不足を緩和・解消することができそうか、検討することを目的とした。まず、結論として提示できることは、受入・送出に当たる双方の

企業が持つ懸念を軽減することである。また、まずは取り組み可能な少数の企業から実績を作り出すことが、本地域で労働力シェアを促進するための鍵になるということである。アンケート調査への回答企業では、2019年2月時点において、他社正社員・契約社員の受入は「全くの検討外」が16/36社（44.4%）、受入を「条件付きで検討」が13/39社（36.1%）である。また、27/37社（73.0%）が、従業員による副業兼業を認めていない。

これらの結果を踏まえ、地域の行政施策に対して、どのような定言が可能だろうか。まず第1に、副業兼業者の受入・送出に対する経営者や人事担当者の敷居を下げるためのメニューの設置である。例えば、労務管理、賃金・社会保障費等に関する社内制度の変更に取り組む事業者への専門アドバイザー（社労士）の派遣支援が考えられる。これらは、アンケートやインタビューを通じて把握できた関連する制度面での不安を根拠としている。また、副業兼業への取り組みに関する正と負のフィードバックに関する知見の蓄積と情報提供が必要である。本調査回答企業の73.0%は、従業員の副業兼業を認めていないとしており、それが一般的な労働慣行でないことが示されている。その理由は、従業員の経験やロイヤリティへの影響、離職率の変化、営業秘密漏洩の懸念等である。一方で、従業員の副業兼業を解禁した場合に、上記の懸念事項がどのように現れるのかということも、これらの企業においては経験のないことである。

さらに、人手不足を緩和するための業務効率化・生産性向上のためのメニューとして、業務効率化・生産性向上への専門アドバイザーの派遣、ルーティンワークや雑務の機械化やアウトソーシングの促進による正社員・契約社員の主幹業務への集中、正社員・契約社員の多能（工）化支援といった項目を提案したい。

以上の提案の根拠となる調査結果は、次の通りである。まず、アンケート（有効回答：39/266通、14.7%）とヒアリング（市内18社）による調査の結果として、すでに正社員・契約社員のシェアを実現している事例には、繁忙期における他社正社員の受入（1/36社；2.8%）、閑散期での取引先への相互派遣（3/35社；8.6%）が見られた。ただし、一般的な事例ではない。次に、繁忙期における他社からの副業兼業者の受入について、「条件付きで検討したい」と回答した企業は、13/39社（36.1%）あった。その条件は、「業務に必要なスキル修得」、「給与・社会保障・長時間労働の懸念の払拭」、「利害関係の無い産業からの派出」であった。また、「全く検討外である」と回答した企業は、16/39社（41.0%）であった。その理由とし

ては、「前例がないため」、「業務スキルを短期間では修得できないため」、「企業秘密の漏洩を懸念するため」、というものが挙げられた。一方で、自社で雇用する正社員・契約社員による副業兼業を「認めていない」企業は27/39社（73%）、「条件に応じて認める」、「把握していない」との回答は合わせて9/39社（23.1%）、「促進している」は1/39社（2.7%）であった。当該回答企業の懸念事項は、「長時間労働の助長」、「労働時間管理が困難」、「労災時の本業と副業兼業先の区別が困難」、「企業秘密漏洩のリスクが高まる」、「人材流出の不安」であった。

2. 業務の繁忙期に対応した労働力調整に関するアンケート調査まとめ

それでは、上記のような結果に至ったアンケート調査の内容を整理しておこう。北九州市は、政令指定都市の中でも高齢化率が高く、若年層の市外流出が顕著であり、人口減少の傾向が続いている。2018年3月時点での労働力過不足DIは、55を示し、不足の状況を訴える企業が過半数を超えている。また、本市地域では、労働力が急激に増加することは、なかなか見込めない状況にある。そこで本調査では、上記の状況を打開するための方策のひとつとして、現存の労働力を企業間で融通する「労働力シェアリング」によって、労働力不足を緩和することは可能であるのかどうか、調査することにした。以下に、本調査の一貫として実施したアンケート調査の集計結果を示す。

2-1. 調査概要と回答者（企業）基本情報

この調査は、北九州市地域に所在する企業266社を対象として、アンケート調査票を配布し、39社（14.7%）から有効回答を得た。さらに、回答を得た企業17社に対して、ヒアリングを行ない、調査票への回答内容に関連する状況について確認した。

辻井 洋行

調査方法	郵送調査法（電子メール含む）		
調査実施期間	2018年11月2日		
調査対象抽出法	北九州商工会議所会員企業		201社
	北九州市役所産業経済局企業立地支援課指定企業		65社
	※抽出条件：資本金1000万円以上かつ従業員数50名以上		
調査法発送数	266通		
有効回答数	39通（14.7%）		

表1は、アンケート調査票への回答者の所属部門と職位の一覧である。これによれば、部門では、取締役、管理系、総務系、人事系の部門の割合が多く、職位でも取締役が9/39名（23.0%）、部長が10/39名（25.6%）、一般職員9/39名（23.1%）に、課長、主任が3/39名（7.7%）ずつで続く。企業規模によれば、管理や総務に人事が含まれることがあるため、この3つは類似の系と見なすことができる。

表1 回答者の部門と職位（N=39）

	取締役	管理系	総務系	人事系	経理系	営業系	N.A	総計
取締役	6	2	1					9
部長		5	3	1	1			10
職員		2	4				3	9
課長			2	1				3
主任		2			1			3
本部長						1		1
総括				1				1
係長				1				1
専門長			1					1
主務				1				1
総計	6	11	11	5	2	1	3	39

図1は、アンケート調査票に回答した企業39社の産業分類である。もっとも多いのは、製造業の17/39社（43.6%）である。それに、建設業の1社（2.6%）および建設業・製造業1社（2.6%）と回答したものを加えた第二次産業の企業の割合は、19/39社（48.7%）である。それらに次ぐのは、卸売業・小売業の6/39社（15.4%）、さらに、情報通信業、運輸業・郵便業、学術研究、専門・技術サービスがそれぞれ

3/39社（7.7%）が続く。有効回答数が39社ということから、集計結果の統計的な意味については、慎重に読み解く必要がある。

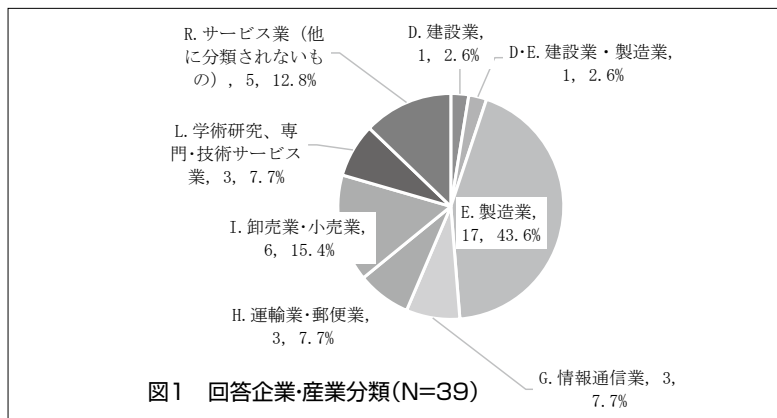


図2は、回答企業のうち、売上高100億円以下かつ従業員数600人以下のものが、33/37社（89.2%）となる。そのうち、売上高30億円以下かつ従業員200名以下のものは、24/37社（64.9%）となる。2017年の売上高について、最小は4600万円、最大は285億円である。また、従業員数について、最小は2名、最大は4500名であった。（N=39、グラフ内非表示を含む）

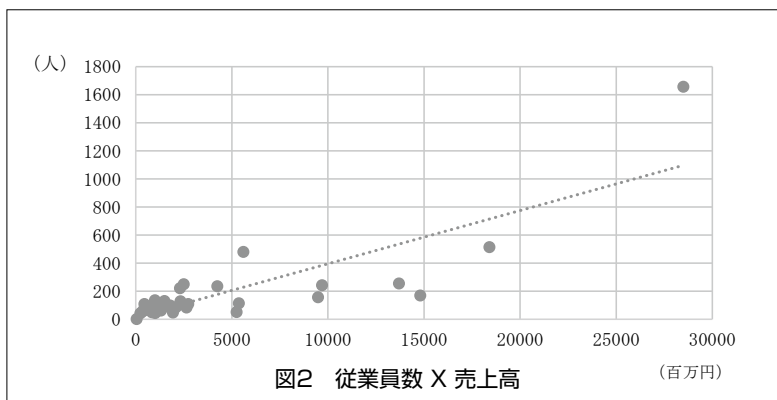


図3は、回答企業の従業員一人当たりの売上高を示している。回答企業の一人当たり売上高は、2000万円以下が、28/37社であり全体の78.8%を占めている。一方で、一人当たり売上高が3000万円を超える企業数は、13/37社であり、1億円を超えるものは1/37社である。

2.2. 従業員の過不足動向

各回答企業において、繁忙期・閑散期の従業員数が、年間の平均従業員数に対してどの程度の差があるのかを整理したものを表2に示す。これよれば、回答25/39社（64.1%）では、従業員数の変動がない。残りの14/39社（35.9%）については、±10名以内が11/39社（28.2%）である。ただし、2/39社については、繁忙期には、170名や190名を増員する企業があることも示された。

表2 年平均従業員数と繁忙期間従業員数との差

(人)

	-9	-3	-1	0	1	2	3	4	5	8	14	170	190	総計
D 建設業					1									1
D・E 建設業・製造業						1								1
E 製造業		1	1	13			1						1	17
G 情報通信業				1		1					1			3
H 運輸業・郵便業	1			1								1		3
I 卸売業・小売業				5		1								6
L 学術研究、専門技術サービス業				1					1	1				3
R サービス業				4				1						5
総計	1	1	1	25	1	3	1	1	1	1	1	1	1	39

※計算方法 (繁忙期 - 閑散期) - 年平均

数値のマイナス表示は、繁忙期よりも閑散期の方が、当該期間の従業員数が上回っていたことを示す。

図4が示すのは、通年での回答企業における従業員過不足感である。回答企業39社について、通年で従業員が不足しているのは、28社（71.8%）である。適切であるという回答は、9社（23.1%）となった。従業員が過剰であるという回答企業はなかった。その他2社（5.1%）では、「従業員数は減らしていきたいと考えているが、人材不足のため人海戦術を展開している状況である。」この記述からは、人件費過多の状況を回避したい一方で、納期を守るには人が足りず、多めの人員で業務をこなしているという状況が読み取れる。また、「社内での人数バランスが少

し悪い。」という記述からは、従業員数が適切でも、また、少々過剰気味でも、特定の業務に取り組むことのできる人材が確保できていない状況が伺える。

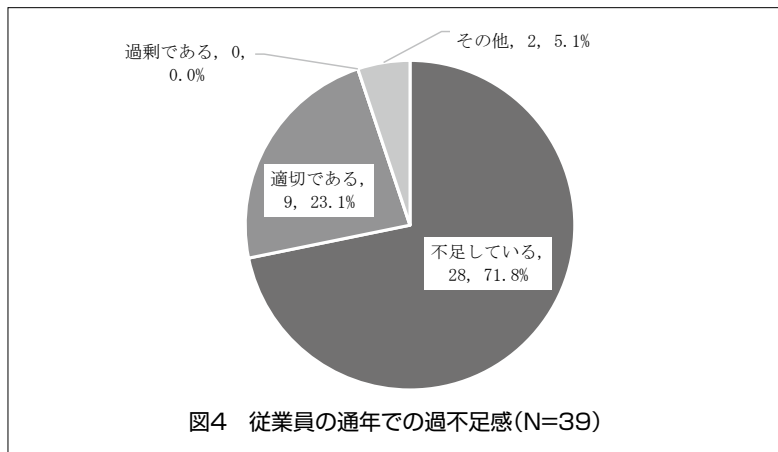


図5は、通年での従業員の過不足感について、建設業と製造業を合わせた第二次産業について取り出したものである（N=19）。これによれば、不足しているという回答は、13社（68.4%）、適切であるという回答は4社（21.1%）であり、全体の比率は、図4と大きくは変わらなかった。

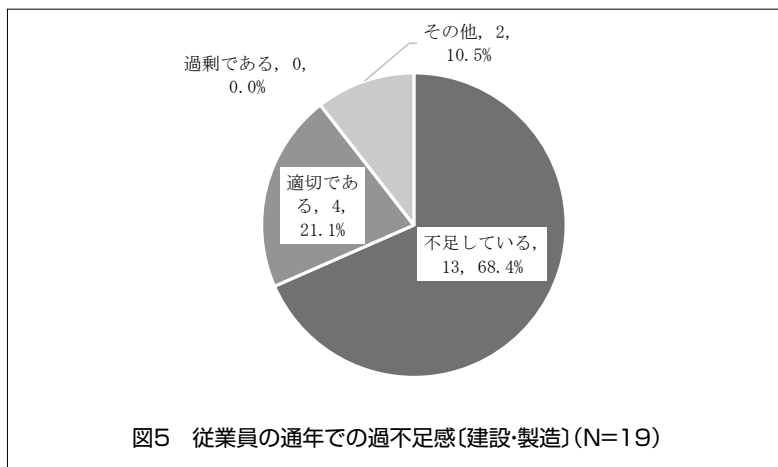
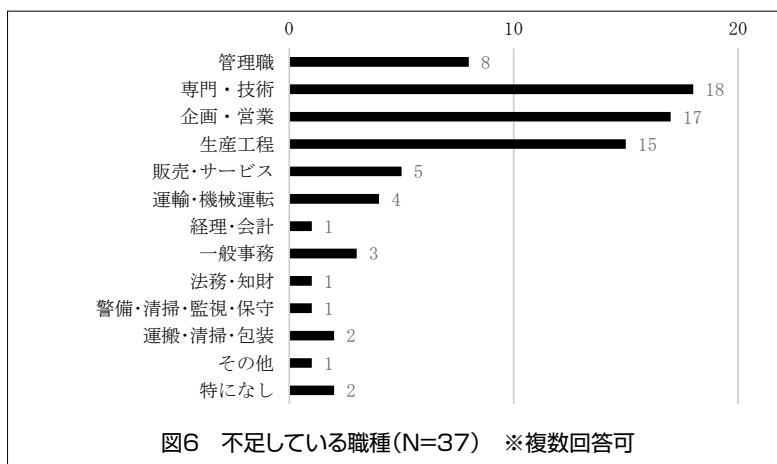


図6は、回答企業で不足している職種である(N=37, 複数回答可)。これによると、不足が目立つのは、「専門・技術」(18社、48.6%)、「企画・営業」(17社、45.9%)、「生産工程」(15社、40.5%)という3つのライン業務である。ライン業務は、企業において付加価値を生産する業務であり、主幹であるといえる。また、「管理職」が不足しているという企業は、8社(21.6%)あり、回答企業の5社に1社が該当する。企業活動を俯瞰できる人材の不足は、新規事業展開やリスクマネジメントの目が不足していることを示す。



2.3. 業務の繁忙期・閑散期での対応

図7は、業務繁忙期の従業員不足に対して取る対応方法についての回答である(N=36, 複数回答可)。これによると「正社員・契約社員の業務量を増やして(残業で)対応する」と回答した企業が27社(75.0%)であり最多であった。次に、「派遣社員、パート・アルバイト増によって調整する」との回答が、14社(38.9%)であり、上の「残業による調整」の半分程度に当たる。また、「取引先からの従業員派遣(応援)によって対応する」という企業も5社(13.9%)であり、サプライチェーンの中での相互扶助関係があることが伺える。なお、その他(3社、8.3%)として、「部門間の応援による対応」、「期間従業員採用」、「補充要員の備え」という回答があった。

企業間での人材派遣による労働力不足緩和の可能性調査（その2）

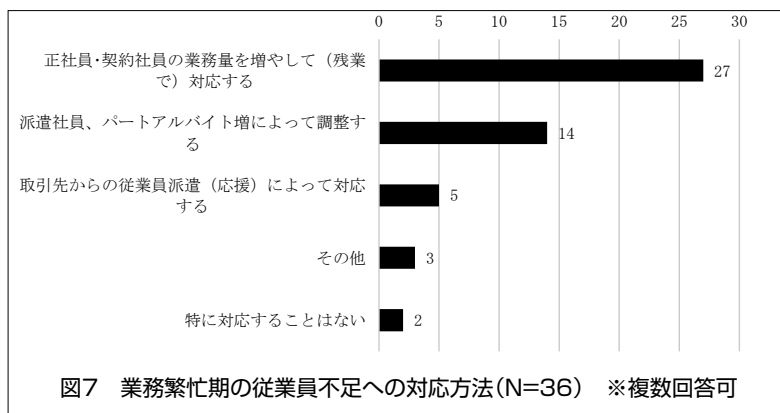
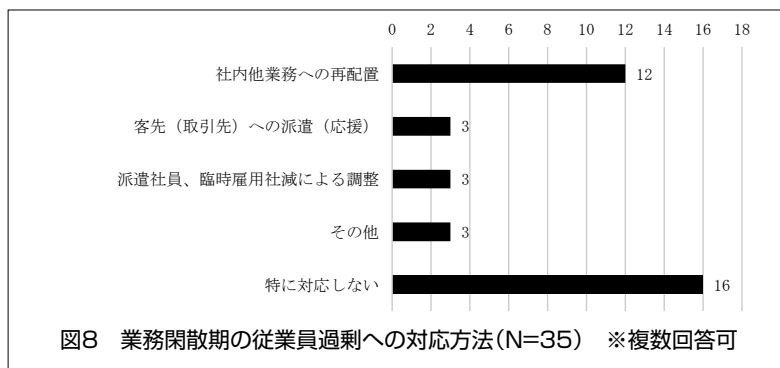


図8は、業務閑散期における従業員過剰への対応方法についての回答結果である(N=35、複数回答可)。これによれば、「特に対応しない」という回答が最多で、16社(45.7%)となっている。次に多いのは、「社内他業務への再配置」で、12社(34.3%)である。これは、社内業務に繁閑差があるということが前提となる。また、「客先(取引先)への派遣(応援)」と「派遣社員、臨時雇用社員減による調整」が、それぞれ3社(8.6%)ずつある。その他では、「有給取得など」、「社内研修等を集中して行う期間としている」、「次プロジェクトのためのスキルアップや営業活動」という回答が見られた。



2.4. 副業兼業者の受入への関心と懸念

図9は、繁忙期において業務に必要な人手をカバーするために、他社に勤務する正社員や契約社員を副業兼業者という形で受け入れるつもりがあるかどうかに関する質問への回答結果である（N=36）。これによれば、16社（44.4%）から「全く検討の外である」という回答を得られた。また、13社（36.1%）からは、「一定の条件を満たせば検討してよい」という回答をえられている。

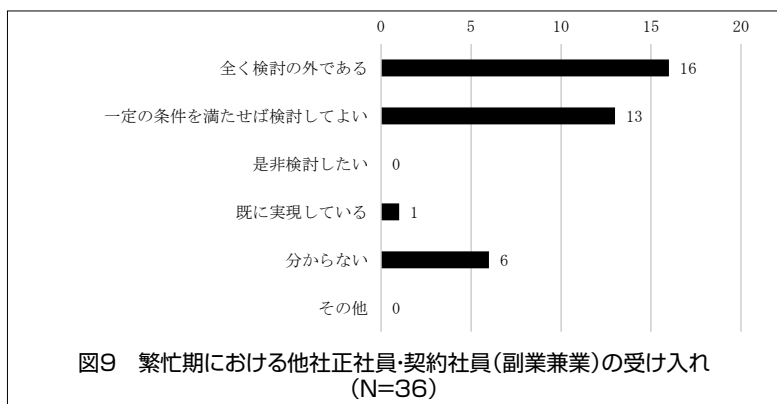


図10は、「副業兼業者の受入が検討外である理由」についての回答結果である（N=16）。これによれば、「副業兼業者受入の前例がないため」と「支援の必要な業務に関するスキルを短期間で習得できないため」と言う回答がそれぞれ8社（50.0%）ずつあった。それに次ぐのは、「企業秘密漏洩の懸念があるため」が5社（31.3%）となった。

企業間での人材派遣による労働力不足緩和の可能性調査（その2）

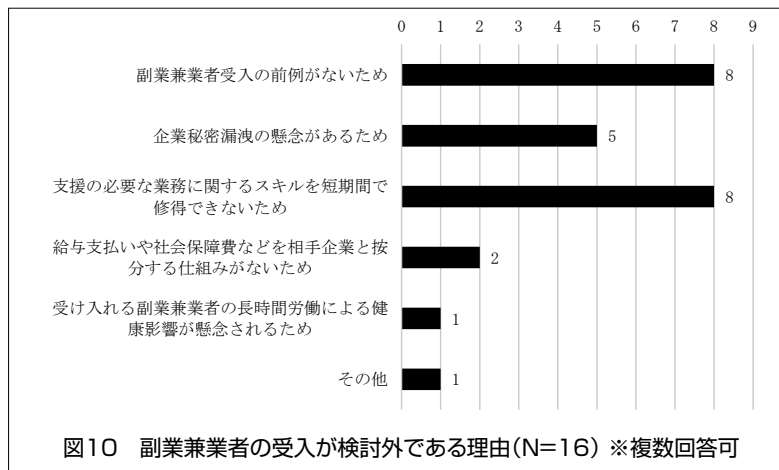


表3は、通年での従業員への過不足感と繁忙期における他社の正社員・契約社員の派遣を受け入れについての関係を示している。これによると「不足している」と回答している企業のうち、14社（50.0%）は、他社からの派遣者受入について、「検討外」と回答している。「一定の条件を満たせば検討する」との回答は、8社（28.6%）であった。これらの回答範囲については、「検討外」の企業は、残業増や派遣・パートアルバイトによって、業務に必要な人手が賄われているものと推察できる。一方で、「一定の条件を満たせば検討したい」という企業は、前者よりも、人手不足が深刻な状況にあると見なせる。他社からの派遣者受入の「条件」としている項目の解決を業界団体や行政が支援することが必要であろう。

表3 通年での従業員過不足感 × 繁忙期に他社からの派遣受入

		Q2. 通年での従業員の過不足感			総計
		不足している	適切である	その他	
Q7. 繁忙期の他社正社員・契約社員の派遣受入	検討外	14	2		16
	一定の条件を満たせば検討	8	3	2	13
	既に実現済	1			1
	分からない	3	3		6
	無回答	2	1		3
総計		28	9	2	39

上の表3において、繁忙期における他社正社員・契約社員の受け入れに関し、「一定の条件を満たせば検討してよい」と回答した企業（13社）の業種内訳を表4に整理した。これによれば、業種別では、回答企業の範囲において、情報通信業と卸売・小売業での割合が高くなっている。（ただし、サンプル数が少なく、業種別の回答数にバラツキがある。）また、学術研究・専門技術サービス業（3社）とサービス業〔他に分類されないもの〕（5社）では、回答企業の範囲では、「検討可」という回答が見られなかった。

表4 副業兼業者受入検討可 × 業種

	(a) 受入検討可	(b) 業種分類	割合 (a/b)
D. 建設業	1	1	100.0%
D・E. 建設業・製造業	1	1	100.0%
E. 製造業	5	17	29.4%
G. 情報通信業	2	3	66.7%
H. 運輸業・郵便業	1	3	33.3%
I. 卸売業・小売業	3	6	50.0%
L. 学術研究、専門・技術サービス業	0	3	0.0%
R. サービス業（他に分類されないもの）	0	5	0.0%
	13	39	33.3%

上の「繁忙期における他社正社員・契約社員（副業兼業）の受け入れ」について、「一定の条件を満たせば検討してよい」と回答した13社から、「副業兼業者の受け入れ条件」について得た回答の結果である。これによると、8社（61.5%）は、「事前に業務スキル訓練を受けること」と回答している。また、「利害関係になった産業分野からの派出であること」、「給与支払いや社会保障費など相手企業と按分する仕組みが確立すること」、「受け入れる副業兼業者の長時間労働による健康影響の懸念がないこと」という回答が、4社（30.8%）から得られた。その他としては、「機密保持契約が出来ること」、「業種上難しい（溶接修理業）」、「スキルがあること、労務管理などの責任が弊社にないこと」という意見が挙げられた。また、「近隣の他社に前例があること」は、配慮の外であることが分かった。

企業間での人材派遣による労働力不足緩和の可能性調査（その2）

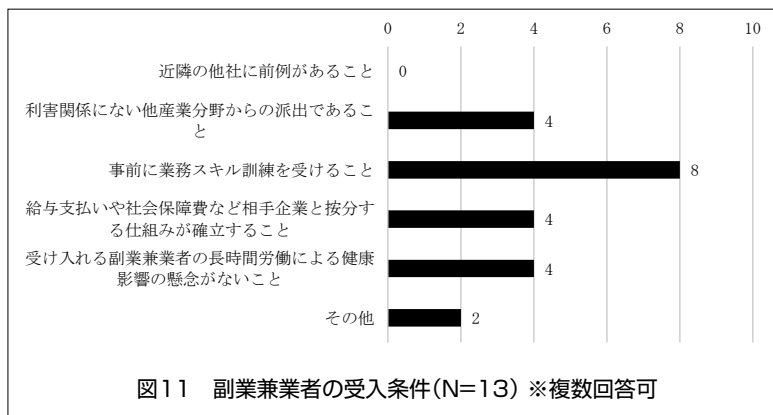
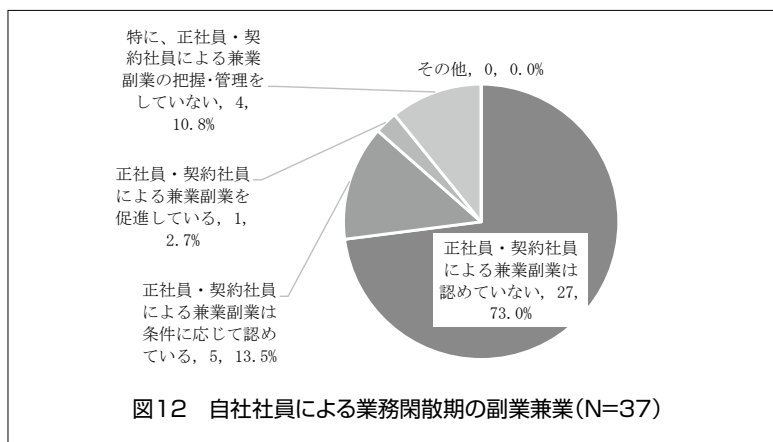
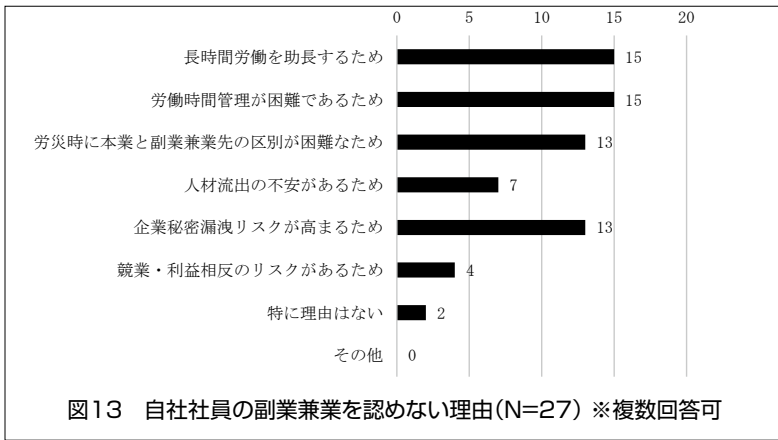


図12は、自社の社員による業務閑散期における副業兼業についての考え方である(N=37)。これによれば、27社(73.0%)の企業では、「正社員・契約社員による副業兼業は認めていない」ということがわかる。次に多いのは、「条件に応じて認めている」の5社(13.5%)である。「促進している」という回答は1社(2.7%)のみである。また、「把握・管理していない」という回答も4社(10.8%)あった。それらを合わせた10社(27.0%)は、副業兼業を積極的・消極的に許容している企業であるということになる。



一方で、図13では、「自社社員の副業兼業を認めない理由」を整理している(N=27、複数回答可)。これによれば、「長時間労働を助長するため」と「労働時間管理が困難であるため」という労働時間に関する懸念が、それぞれ15社(55.6%)の企業から得られた。また、「労災に本業と副業兼業先の区別が困難なため」という労働安全衛生に関する回答と「企業秘密漏洩リスクが高まるため」という懸念に関する回答が、それぞれ13社(48.1%)から挙げられている。さらには、7社(25.6%)からは、「人材流出の不安があるため」という人手確保に関する懸念が挙げられた。



その一方で、「自社の正社員・契約社員に副業兼業を認める場合の条件」については、図14の通りに整理することができる(N=6、複数回答可)。これによれば、「自社就業時間外での勤務であること」がもっとも多く6社(100%)となった。また、「家業であること」という回答が2社(33.3%)、「自社就業時間の規定を超えないこと」といった労働基準法のいわゆる「三六(サブロク)協定」を意識した回答も1社(16.7%)あった。

企業間での人材派遣による労働力不足緩和の可能性調査（その2）

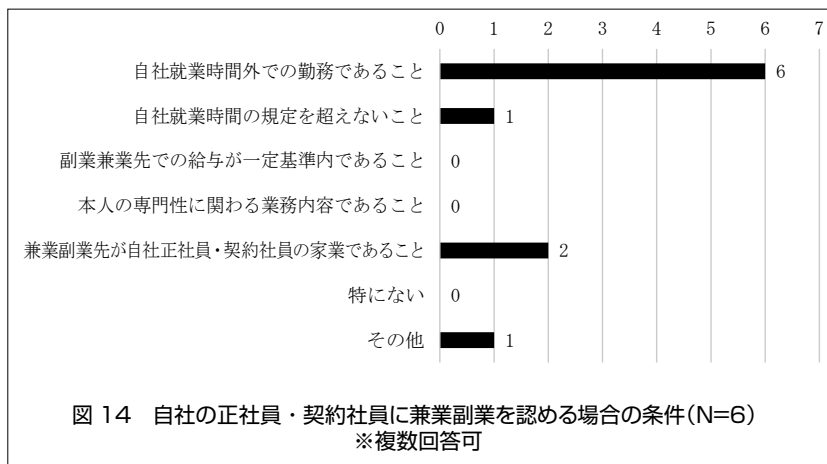


表5は、繁忙期における他社からの副業兼業者の受け入れについて（Q7）の回答と自社の正社員・契約社員による副業・兼業について（Q12）についてのクロス集計の結果である（N=36）。これによれば、自社で働く社員の副業兼業は認めていないと回答している27社のうち、他社からの副業兼業者の受け入れについても全く考えられず検討の枠外であるという回答は13社（48.1%）である。ただ、一定の条件を満たすのなら検討してよいとの回答が、11社（40.7%）ある。前者は、他社との間で、正社員・契約社員のやり取りがないことが望ましいとの考えであると読み取ることができる。また、後者については、他社からの応援は、条件付きで検討するが、自社の社員が他社へ応援に行くことは認めないという考えであると読みとることができる。自社の社員による副業兼業を認め（促進している）、かつ、他社からの副業兼業者の受け入れを検討する（既に実現している）との回答は、合わせても3社（8.3%）に留まる。

表 5 他社副業兼業者の受入 × 自社社員による兼業副業 (N=36)

		Q7 他社からの副業兼業者の受入について				総計
		全く考えられず検討の枠外である	一定の条件を満たすのなら検討してよい	既に実現している	分からない	
Q12 自社の正社員・契約社員の副業兼業について	認めていない	13	11		3	27
	条件に応じて認めている			2		4
	促進している				1	1
	把握管理していない	2				3
	無回答	1				1
総 計		16	13	1	6	36

3. 回答企業による行政への支援要望

ここでは、回答企業における労働力不足、従業員採用に関連して、行政による支援要望について、得られた要望や意見を整理しておく。

(1) 地域企業と大学教員との相互交流

- ・毎年5～6名の新入（大卒）を採用しているが、年々厳しくなっている。行政についても地元回帰行事をいろいろ行っているが、大学の対応は必ずしも同じレベルではなく温度差が大きいものと思料する。できれば、大学側、ひいては各先生方が地元企業を知る事についてより積極的になって頂ければと希望する。【製造業；機械】

(2) ハローワーク利用促進の働きかけ

- ・採用にコストが掛かりすぎないように、既にある仕組みとしてのハローワークの利用促進を行政からしてもらって求職者に対してPRをして頂ければと考える。求職者にとってみて民間のサイトより利用する価値があればきつと使うと考える。価値とは利用企業数などである。【製造業；印刷】
- ・弊社のモデルを北九州の他社へも展開したいと考えている。その部分でお力添え頂けると幸いである。【情報通信業；IT 教育】

(3) 業界のイメージ刷新

- ・当社は一般貨物運輸送業で、トラック運輸が必須であり。現在の運転免許制度では高卒採用が難しい状況にある。若手ドライバーの不足と同時に「運送業」業務のイメージが悪く、今後の改善の為には行政の支援が必要と思われる。【運送業】

(4) 人材紹介・採用の仕組み

- ・個人の能力がはっきりわかるシステムがほしい。ハローワーク経由の人材は値が平均的にわるい。【サービス業；飲食】
- ・現在、弊社において＜有免許者配置が必要な店舗＞で勤務していただく人員の確保が大変難しい状況が続いており、紹介業者への手数料の負担も多くなっている。公的機関による登録システム＜有免許者＞を確立していただき、＜有免許者＞の人材確保がスムーズに行えるような仕組みを構築してほしい。（現状では民間の専門人材サービスが主流である。）【卸売・小売業】
- ・働き方改革により労働時間の削減が謳われる中、立場の弱い企業・業種には、客先の理解を得ることが重要となる。個別の企業だけでは、対応が困難な場面も有るため、企業の垣根を越えた体系的な改革へ向けた施策を求める。【専門技術サービス業；検査】
- ・地元人材の採用を促進していくため、是非サポートをお願いしたい。【製造業；輸送機械】
- ・すべて受けているが、（登録）しているが、マッチングする人材がいまのところいらっしやらない。【製造業；印刷】
- ・合同説明会の開催強化及び充足。人材紹介及び人材確保、斡旋。【建設業；補修工事】
- ・中途採用において、県として、合同説明会などのイベントを年に複数回して欲しい。【卸売業・小売業】

(5) その他

- ・民間企業の採用などに多大な影響を与える為、公務員試験の最終合格判定を早期に行っていただきたい。【建設業・製造業；構造物工事】
- ・労働時間の配分（拘束時間）【運輸業；食品輸送】

・特にない。【製造業；包装資材】

4. 市内企業ヒアリング事例

ここでは、調査票によるアンケート調査後の訪問ヒアリングで得られた回答企業の人員不足対応などの結果を整理しておく。

4-1. 製造業

(1) A社

同社の主な繁忙期は、12月から3月の期間である。また、主な閑散期は、4月から6月の期間である。繁忙期には、他社の人員の受け入れを検討できるが、利害関係の無い他の産業からの送出であることが条件である。単純労働の業務が割り当ての対象である。人員不足は、基本的に、正社員の残業調整で、乗り切る形を取っている。それでも不足気味であるので補強したい。就業規則においては、正社員や契約社員による副業兼業は認めておらず、その理由は特にない。

従業員の勤務時間の改善については、フレックスタイムによる出勤時間の調整を行っている。後工程の従業員の出勤時間を遅らせるという措置を取っている。また、3交代制のラインは別のローテーションで動いている。5月の連休など長期休暇は、会社全体で業務を休むことを会社の方針としている。業務方法の工夫として、テレワークの可能な仕事は、そのように対応したい。例えば、営業アシスタント、外注・見積業務などは、必ずしも出社を必要としない。

また、副業兼業は認めていないが、従業員による社会活動やボランティアは促進している。土日、有給休暇などを利用して、各自で取り組んでいるようである。

(2) B社

当社の業務は、受注生産方式による。電力会社、官公庁からの受注は、年度末に集中するため、12月から3月が繁忙期になる。その間は、基本的に正社員・契約社員による残業で対応している。パートが1～2名入っているが、季節的ではなく、通年での雇用である。技術者のサポート業務、電子端末でのデータ入力業務である。

一定の条件を満たせば、他社からの人員受入を検討できる。特に、関連した業務

技術の経験のある企業との連携は可能である。ただし、事前のスキルトレーニング、給与支払い、社会保障などの按分、長時間労働の懸念がないこと、機密保持契約ができることなどを整理する必要がある。

(3) C社

当社の繁忙期は、11月から12月、3月から4月の年末と年度末の期間である。閑散期は、7月から9月になる。繁忙期には、派遣社員やパート・アルバイト増によって対応している。割り当てる仕事は、ルーティンワークの部分になる。それにより、正社員・契約社員が、コア業務へ集中できるようにする。業務閑散期には、社内の他の業務に人員を割り当てているが、職種を超えた再配置は難しい。

他社からの派遣受け入れについては、「一定の条件を満たすのであれば検討してよい」との回答である。事前に業務に必要なスキル訓練を受けること、給料支払い・社会保障など相手企業との按分仕組みが確立していることが、条件である。

一方で、自社社員の副業兼業については認めていない。長時間労働を助長し、基本労働時間を超えた時間での労働は、責任感ややる気の減退につながるのではない。労災時の責任の切り分けが困難である。また、人材流出の不安があるため。

副業兼業に関する就業規定はない。家業の手伝いについては、副業兼業とは認識していない。

(4) D社

仕向け先の都合で、年度末に繁忙となり、残業と派遣社員の受け入れで対応している。海外受注増を図ることにより、通年での業務平準化をしたい。閑散期の従業員数過剰への対応は、特にしていない。

他社からの派遣受け入れは、ルーティンワークの範囲であれば可能である。理由は、取り扱っている製品の修理やメンテナンス業務には熟練を要するためである。他社からの人員の受け入れ条件としては、事前に業務に必要なスキルの訓練を受けていることである。工場間の移動時間などを考えれば、数時間単位よりも1日単位での対応になる。受け入れ相手先としては、同業者はNGである。ただ、同様の素材加工の経験があることが望ましい。

自社社員の副業兼業は、認めていない。長時間労働の助長、労働時間管理の困難さ、労災時の責任の切り分けが難しいからである。また、企業秘密の漏洩リスク、競合・

利益相反のリスクを懸念している。また、就業規則には、副業兼業は禁止と掲載されている。ただし、家業の手伝いなどは、副業兼業の範囲として捉えていない。

(5) E社

11月から3月末に掛けて繁忙期となる。4月から10月が閑散期である。繁忙期には、正社員・契約社員の残業と派遣社員の増員で対応している。

通年で不足している職種は、生産工程、販売・サービス、経理・会計である。他社の社員の受入について、加工工程よりも後の工程は、比較的、技術上容易であるため可能である。

受入先の企業としては、利害関係のない他の産業分野であること、給与支払い・社会保障費の按分が整理されていること、長時間労働による健康影響がないこと。受け入れは、1日単位がよい。(勤務時間のロスが無いように)

閑散期における従業員過剰への対応は、特にない。自社社員の副業兼業は、認めていない。機密漏洩リスク、人材流出の不安、労働時間の管理が困難であるため。

(6) F社

従業員数は、通年で「不足」の状態である。特に、設備保全、専門・技術、生産工程が不足している。業務の繁忙については、3月から4月が繁忙期であり、11月から12月は閑散期である。

自社従業員による副業兼業については、原則禁止である。上長による許可、人事部による了解事項となる。特に、謝金が発生する場合、特に大学での講師は許可が必要である。理由は、長時間労働を助長する、労災時に本業と副業兼業の区別が困難であること。従来から定期従業員制度があり、兼業農家の雇用があったが、近年では該当する人員が居なくなった。有給休暇の平均取得日数は、19日/年である。何かに取り組んでいる従業員は、その休暇を使って、社外活動をしているものと思われる。労働時間制度について、フレックスなどの特段の制度はない。

他社からの受け入れは、検討の範囲外である。理由は前例がないため。

地域活動の個別の事例として、管理職員が、自治体からの要請で、行政関連施設の業務改善提案に月1度招聘されたことがある。プロボノ的な活動は、あまり事例を聞かない。野球審判、消防団への参加など地域活動の事例はある。

(7) G社

従業員数は通年で不足している。主な繁忙期は12月から3月、閑散期は4から5月である。不足している人材は、専門技術、生産工程、管理職である。外国人技能実習生を積極的に迎え入れ、製品成型機の運転に割り当てている。特に、成型機械の運転、金型保全が、重要な技術である。パート従業員は、製品の仕上げや梱包搬出にあたるといった役割分担を行っている。中長期的には、オートメーション化、汎用性ロボットの導入、作業動線の効率化など業務効率化により人手不足に対応していく必要がある。

若手従業員の確保のため、地域の産業組合の単位で、対象者の両親や学校の教員を対象とした会社視察のバスツアーを実施している。また、自治体によるU・I・Jターン者向け説明会に参加している。福利厚生として、地域の他社が設置している保育所の活用などを行い、従業員が出産育児を理由にやめなくても良い環境を作っている。

(8) H社

従業員数は通年で不足している。不足している職種は、生産工程と営業職である。生産工程は製品加工装置の運転であり、熟練を要する。営業職は新卒のみ採用で、ルート営業やネット調査を行なう。工場作業の従業員は、中途採用が主であり、ハローワークや民間の求人広告経由での採用である。繁忙期は10月から12月である。夏の期間も暇ではない。ピーク時に合わせて生産力を設定している。業務を他社依頼することもある。

(9) I社

従業員数は通年で不足している。特に不足しているのは企画営業職である。業務の繁忙期は9から11月、2から3月である。また閑散期は1月である。その間も事業には、変動がない。

業務の内容から、特定の技術者に対して、指名発注が行われるケースが多い。したがって、人によって業務量に差がある。ただし、給与待遇を業務量に連動させていないため、給与面や有給取得について、不満が出る可能性がある。したがって、従業員による副業兼業には、慎重にならざるを得ない。

4.2. 卸売業・小売業

(1) J社

展開している店舗に勤務できる関連業務の免許保有者が通年で不足している。大手店舗など競合先との人材獲得競争が激しく、なかなか思うようには採用できていない。対象免許保有者の転職は、エージェント経由での待遇交渉によることがほとんどである。ハローワークなど公的なルートはほとんど使われない。また、同じ免許保有者でも、店舗を預かることのできる上位資格者のなり手がなかなかいない。給与待遇は向上するが、責任を取ることに前向きでない対象者が多い。(基本給が既に十分よいため。)

通年での業務の繁忙の差は無いが、免許保有者は通年で不足している。繁忙期には、正社員・契約社員の残業で対応している。閑散期には、対象者のみ、社内で他店舗へ一時的に再配置している。

他社からの派遣受け入れは、競合相手からは不可である。特に卸システムは営業秘密であり、本社での受け入れも不可である。自社社員の副業兼業は、認めていない。労働時間管理困難、企業秘密の漏洩リスク、競業・利益相反リスクなどの理由による。就業規則には、副業兼業に関する記載はない。

(2) K社

従業員数は通年で不足している。従業員の構成は、技術系が20%、営業が60%、事務職が20%である。特に不足しているのは、企画営業職である。業務の繁忙期は、3から4月、11から12月である。閑散期は、8月と1から2月の間である。

人材の育成面では、企画営業職の人員として独り立ちするまでに約3年間を要する。短期間での離職を防ぐために、今後は、属人的な業務を見えるかするなど業務の標準化を行ってゆく。もっと外国人雇用を増やすことにより、客先の現地法人との橋渡しを行なっていく。

4.3. 情報通信業

(1) L社

IT教育のクライアントの研修期間に当たる4から6月、10から12月の期間が繁忙期に当たる。研修講師チームは、都度編成を行い、取引先等から講師を迎える。また、業務閑散期には、講師を他社へ派遣することもある。人員不足は、管理業務

の担当者に関して。

就業規則上の副業兼業に関する記載は、「情報セキュリティ」と「本業への支障がないこと」の2点である。副業兼業の許可決裁は、社長による。

IT技術者による業務コンサルティングは、様々な産業への応用が可能である。ITシステム導入ばかりでなく、システム設計思考やアルゴリズムの考え方で業務プロセスの改善を提案するなどの取り組みが可能である。業務委託という形態以外にも、企業間インターンシップという形態でも可能である。インターンシップの場合、金銭的な報酬はなくても、他社の業務現場を観察することが経験という意味での報酬になる。

(2) M社

繁忙期は、9月から1月の間である。また、閑散期は、10月から1月の4ヶ月間である。

繁忙期には、業務委託契約を結んで同業他社へ仕事を提供し、人員不足を賄うこともある。また、繁忙期には、取引先から技術者派遣受け入れることがある。人手が足りない中で、受注をする場合は、業務遅れの分を相手先へ金銭補償を行い、その間に人手を確保するというような営業方法を取ることもある。

業務品質の保証として、会社傘下の技術者による業務遂行によるという考え方・方針を持っている。そのため、第三者への業務発注は基本的にしない。繁忙期における他社人材受け入れの条件は、必要なスキルを持っていること、労務管理などの責任が自社に及ばないことである。

一方、業務閑散期には、社内での他業務・プロジェクトへの再配置や次のプロジェクトに向けたスキルアップや営業活動を行っている。

副業兼業に関わる就業規定について。「社員は、在籍のまま、会社または会社の職務に影響を与える態度で他に就職し、また、自己の営業をしてはなりません。」という記述がある。副業兼業については、人事部による承認はなく、上長による判断に委ねられている。副業兼業は、有給取得最低5日間取っていることが条件になる。有給を取れないほど忙しい場合に、副業兼業は不可能であると考えからである。福祉休暇（介護・育児）、サバティカルでの勉強などを推進している。閑散期の社員派遣先としては、市内団体、NPO、市役所などを検討できる。本務に関わる人脈づくりにつながるため。

4.4. 学術研究・専門技術サービス業

(1) N社

正社員は、総務課など事務職員も含め、収益源となるコア業務へ割り当てていく方針である。一方のルーティン業務はアウトソーシングすることで、人手不足に対応していく。正社員は、社内で抱えている事業のどこでも業務できる多能工として育成していくことにより、社内で繁閑差を埋められるようにする。また、65歳以上のシニアの雇用延長をしている。ただし、加齢に伴って業務パフォーマンスがどうしても下がってしまうので、それを補う対策が必要である。また、障がい者雇用を促進し、人材の多様化を図っている。

通年で不足しているのは、業務遂行に必要な資格のトップレベル資格者である。

業務の繁忙期は、1月から3月、5から6月、10月から11月である。正社員数の変動はないが、派遣社員、パート・アルバイトで補っている。パート・アルバイトの業務は、PCを用いた業務である。ただ、なかなか担い手を集められていない。次年度に採用する高卒者は、上記PC業務へ割り当てることにしている。

自社業務の軸をなす技術者は、国家資格であるため他社でも通用する。そのため、同業他社との間で、守秘義務協定を結び、繁閑に応じた人員のやりとりをしている。派遣事業を持つ同業他社から技術者の派遣を受けている。逆もまた有り。期間単位は、様々である。年単位、月単位など。また、ISO9001 認証取得により、業務標準化と品質保証を組織の仕組みとして構築している。

自社社員の副業兼業については、認めていない。そもそも時間外労働時間が多いため、副業をする時間が取れない。ただ、政府によるモデル就業規則などガイドラインや労災制度など、情報収集をしつつ様子見の状態である。

4.5. 運輸業

(1) O社

業務の繁忙期は、4から7月、9から12月、閑散期は、1から2月、8月である。以前は、バスとトラックとの間で、人のやり取りが行われていたが、ドライバー数が減っており、それも困難になってきている。運送業の人手不足の課題は、運転者の育成期間の長さである。まず、普通車免許を持つ人材の確保である。普通車免許も所持していない場合は、免許取得がスタートになる。普通車免許を取得すれば、

小型2トン車の運転が可能になる。そこから4トン車を運転可能な大型免許を取得するまでに、2年間の運転歴が必要になる。外国人就労ビザの制度上の制約で、外国人は、ドライバーへの参入ができない。その規制緩和はできないのか。

労働環境との関係では、トラック運送については、過労運転防止や長時間労働是正に向けた行政処分の基準が引き上げられている。そのため、残業や休日出勤などが難しくなっている。業界内、協力会社も同じく人手不足の状態であり、配車など依頼ができない状態である。

業務効率化のためのIT化は、運転業務については、まだ難しい。運送の効率性を高めるための連結トラックは検討されているが、路線の制約がある。

4.5. 建設業

(1) P社

従業員数は、通年で不足している。特に不足しているのは、専門技術職、企画営業職である。業務の繁忙期は、2から3月、8から9月である。閑散期は、4から5月である。この間も従業員数の大きな変動はない。業務内容の質の向上や効率性のために、設備投資・機械の開発に投資を行ってきた。自社は設計管理業務であり、現場作業には協力会社に取り組むことになる。したがって業務上、協力会社への関わり方には制約がある。また、元請け企業へ自社社員が出向して対応することもある。建設協会では、安全面・人命事故への懸念があり、派遣労働などの制約があるためである。

人材育成面では、施工管理者の技術免許をとるためには3年間の実務経験が必要なる。現在の中心的な人材は、40から45歳である。シニアの再雇用も行い人材の確保を行っている。

5. 他地域のヒアリング事例

(1) 人材育成による地域活性化に取り組むNPO法人

岐阜県を中心に、人材育成を通じた地域活性化に取り組むNPO法人では、企業に対する長期実践型インターンシップの提案、社会人に対するふるさと兼業や「シェアプロ」といったパラレルキャリア促進の事業を行っている。2018年12月に名古屋市内の大学で開催されたイベントでは、シェアプロを受け入れ、新規事業企画に

外部専門人材の力を取り組みたい老舗企業とパラレルキャリアに取り組みたい若手社会人とのマッチングが行われた。

(2) 大手仮想フリーマーケット運営会社

2018年12月に、東海地域で開かれたカンファレンスでの人事担当役員の講演によると、同社では、従業員の6割が副業兼業に取り組んでいるとのこと。取締役を始めとした幹部が、複数の企業に関わりながら仕事をすることで、従業員にも促進している。営業秘密の漏洩などの懸念はあるが、そのようなマイナス面よりも、従業員が社外での経験を持ち帰り、本務に還元することで、社業によい影響を与えることのベネフィットを期待している。ただ、従業員数が1000人を超えてくると何らかの仕組みを整える必要があるかもとも。

(3) 愛知ハローワーク

愛知県でのヒアリングによれば、愛知ハローワークでは、複数のパートタイム労働を組み合わせる就業紹介を行っている。例えば、一人の就業者が、A社で3日、B社で2日勤務するといった就業方法をハローワークで斡旋し始めたということであった。本調査の範囲では、北九州のハローワークでは、そのような取り組み事例がないとのことであるため、一つのモデルケースになるのではないだろうか。

(4) 都内大手企業勤務者へのヒアリング

ある大手メーカー販社では、従業員の副業兼業を促進する方針を打ち出している。ただし、本業との関連性を説明できる案件（介護、特定分野技能者養成テキスト出版、中国語 - 日本語によるビジネス講座、地域活性化大使など事例あり）に限られる。従業員の経験がクリエイティブワークへつながり、本業とのシナジーを生み出すことへの期待から。

都内での大手企業勤務者に対するヒアリング（交通、製造、放送、メーカー販社）においても、副業兼業は、基本的に禁止されており、内容によって上長や人事担当の許可を得る状況であるという結果が得られている。大手企業においても、就業規則に副業兼業の条項がないものを見受けられた。

(5) 沖縄県内社会保険労務士事務所でのヒアリング

県内の高齢化率が高いため、介護福祉分野での人手不足は深刻である。近年、イオンの出店があり、その影響で周辺の事業者にも時給の引き上げ影響が出ている。従業員の採用や定着に関心のある事業所では、タイムカードを採用するなど、労働時間の「見える化」に取り組むところが出てきている。このことは、同一労働同一賃金の流れの中で、取り組むことになる。また、介護職員の減少から、事務職員の介護職員への転換を図る事業所もある。

介護分野への外国人労働者の参入には、言語の壁があるとの評価があるが、実際に現場で働く人の職業意識が高く、仕事に気持ちがこもっているのであれば、乗り越えられる壁である。

(6) 沖縄県内の研究所へのヒアリング

県内の従業員過不足DIは、50%台後半である。一方で若年層の失業率は全国平均よりも高い状況である。有効求人倍率は1倍程度、そのうち正社員の求人は0.6倍であり、全国平均を下回っている。企業は人手を非正規社員の形態で賄っている。

従業員が過去に不足している県内の産業は、介護福祉、観光、建設、運輸の分野である。介護分野では施設数を増強する必要があるものの働く人員が足りていない。観光業は、労働時間の長さやキャリアパスが見えないといった点で、離職率が高い。

県内の平均賃金は、正社員の少なさから、上昇していない。観光業では人材開発に国の一括交付金がなされているが、現場の忙しさから研修に來られない企業が多い。

情報通信分野では、「島」の魅力、自治体によるインフラ整備もあり、U・Iターン者による新規開業が進んでおり、2018年で450ほどの法人がある。ソフトウェア開発では自社プロダクトを持つ会社も増えてきている。

沖縄県を訪れる観光客は、年間950万人であり、その3割にあたる200万人はインバウンドのお客様である。宮古島の近隣の島では観光開発が進み地価の高騰が起きている。同じ島には、ANAの物流ハブが建設され、国際物流の拠点づくりが住んでいる。ただし、その拠点を生かすことのできる県内産品の製造事業者が少ないため、育成が必要になる。

6. まとめ

以上のように、2018 年中旬から 2019 年初旬に掛けての調査において、北九州地域における労働力シェアという取り組みへの興味関心は、基本的に薄く、関心を寄せる企業においても、懸念を抱え踏み出せない状況であることが見えてきた。ただ、人材不足への対応は、人を融通することばかりでなく、業務の高度化や効率化により実現していくという可能性も見えてきた。業務アウトソーシングの活用、RPA や協働ロボットの導入により、ルーティンワークを外部化・ロボティクス化し、正社員や契約社員を主幹業務やクリエイティブ・ワークへ集中させることによって、状況を打開していくことができる産業環境が整ってきている。

少子高齢化、地方都市から大都市への人口流出による地域・地方産業の衰退への懸念は、労働力となる人の流れを変えるばかりでなく、従来の業務方法を見直すことにより打開することも可能ではないだろうか。引き続き、北九州地域のみならず、国内外の地域における必要な労働力不足への対応の方法に関心を持っていくことにしたい。

謝辞

本調査研究は、平成 30 年度北九州市学術・研究振興事業調査研究助成事業による支援に基づいて執り行われた。また、調査活動に置いては、北九州市役所産業経済局企業立地支援課の支援を頂いた。この場を借りて、改めて感謝を申し上げたい。