

平成28年6月15日(水)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 菅野 和夫)

調査・解析部長 荻野 登

調査・解析部主任調査員 新井 栄三

調査・解析部主任調査員補佐 渡辺 木綿子

(電話) 03-5903-6286 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

人材(人手)不足の企業の7割超が、いっそうの深刻化や慢性的な継続を予想 職場の人材(人手)不足を感じている労働者の約4人に1人が転職等を志向

一 人材(人手)不足の現状等に関する調査(企業調査)及び 働き方のあり方等に関する調査(労働者調査)結果 一

調査結果のポイント

企業調査 人材(人手)不足で、経営に影響が約2/3、職場に影響が9割超

(p 8【図表6】及び【図表7】)

人材(人手)不足を生じていると回答した企業(全体の52.1%)のうち、人材(人手)不足が経営に深刻あるいは一定の影響を及ぼしているとする割合は66.2%。具体的な内容としては(複数回答)、「需要の増加に対応できない」(45.4%)や「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」(41.5%)、また、「事業運営上に支障を来している」(37.0%)、「募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している」(36.6%)等が多くなっている。

人材(人手)不足が職場に及ぼしている影響について尋ねると、何らかの影響があるとした企業が93.3%にのぼった。具体的には(複数回答)、「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」(69.8%)が突出して多く、これに「従業員間の人間関係や職場の雰囲気の悪化」(28.7%)や「教育訓練や能力開発機会の減少」(27.1%)、「従業員の労働意欲の低下」(27.0%)、「離職の増加」(25.6%)等が続いた。

労働者調査 人材(人手)不足を感じている労働者は、約4人に1人が転職等を志向

(p 11【図表10】)

職場の人材(人手)の不足感と、今後の職業生活に対する希望の関係をみると、人材(人手)不足をより強く感じている労働者ほど、現在の勤務先にはこだわらない、あるいは、転職・独立開業したいとする転職等志向が高くなっている。職場の人材(人手)が「不足している」と感じている労働者(全体の50.9%)が、転職等を志向する割合は24.4%で、人材(人手)の過不足が「ちょうど良い」としている労働者(33.7%)の転職等志向(11.8%)の2倍以上にのぼっている。

企業調査 人材(人手)不足の企業の7割超が、いっそうの深刻化や慢性的な継続を予想

(p 16【図表15】)

人材(人手)の不足を生じている企業(全体の52.1%)の72.0%が、今後も人材(人手)不足のいっそうの深刻化や慢性的な継続を予想している。人材(人手)が「大いに不足」している企業の54.7%、「やや不足」している企業でも31.1%が「いっそう深刻化すると思う」と回答。また、同順に24.2%、39.7%の企業が、「現状程度の人材(人手)の不足が、慢性的に継続すると思う」としている。

人材(人手)が不足している企業では正社員の定着率が低く、入職率と離職率を合わせた人材移動率も高くなっている。人材(人手)不足による就業環境の悪化等が離職を招き、さらに人材(人手)不足を深刻化させるといふ、悪循環に陥っている恐れがある。

企業調査 人材（人手）不足の対策効果があった企業は、採用方法の多様化等に積極的

（p 14【図表13】）

人材（人手）不足を生じている企業（全体の52.1%）のうち、61.9%はこれを緩和するための対策に「取り組んでいる」が、「効果があった」とする割合はそのうちの40.2%にとどまっている。

人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組んでいて、効果があった・（未だ）ない企業間で取組内容（複数回答）を比較すると、効果を実感している企業では相対的に、「中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」ことや「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入れ強化等含む）」こと、また、「非正社員から正社員への登用を進める」ことなど、採用方法の多様化等に取り組んでいる割合が高くなっている。

また、半数弱が「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、仕事の分担・進め方の見直し等）」ことを挙げるなど、業務自体の見直し等にも取り組んでいる様子が見て取れる。

企業調査及び労働者調査 人材（人手）不足の対策としても「教育訓練・能力開発の強化」が重要に

（p 19【図表17】）

人材（人手）不足の今後の対策の可能性として、いくつかの項目を挙げて取組意向を尋ねると、「従業員の教育訓練・能力開発を強化すること」については、約8割（79.7%）の企業が「（積極的に）あるいは（状況に応じて）検討する」と回答した。

「従業員の（職種変更を伴う）配置転換を行うこと」についても、「検討する」企業が7割を超えた（71.8%）が、「省力化投資（機械化、自動化、IT化等）を行うこと」（47.2%）や、「他社（関連会社含む）との人材交流（出向、転籍等）を行うこと」（43.6%）については半数を下回った。また、「企業間で人材を共有（兼業・副業を許容）すること」や「営業時間を短縮すること」についても、「検討する」割合は2割台にとどまっている。

同様の設問は、労働者調査にも含まれている。結果の傾向は企業調査と似ているものの、労働者ニーズが特に高いのは「（社会全体として）教育訓練・能力開発を強化すること」（88.2%）となっている。また、「省力化投資（機械化、自動化、IT化等）を行うこと」を「積極的に検討すべき」あるいは「検討する余地はあると思う」とする割合も3/4を超え（77.9%）、「他社（関連会社含む）との人材交流（出向、転籍等）を活発化すること」についても7割弱（68.8%）と高い。だが、「（社会全体として）転職や転業を活発化すること」については、半数を下回った（43.7%）。

○ 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

景気の緩やかな回復基調を背景に、有効求人倍率が24年ぶりの高水準に達し、また、完全失業率が18年ぶりの水準に低下するなか、人材（人手）不足が顕在化している。その実態を把握し、効果的な対策を探るとともに、人口減少下における経済の持続的な成長に向けた労働力確保のあり方等を展望するため、企業とそこで働く労働者を対象にアンケート調査を実施した。

2. 調査対象（標本の抽出）：

民間信用調査機関が所有する企業データベースを母集団に、全国（農林漁業、鉱業、公務を除く）における、従業員規模30人以上の企業12,000社を、産業・規模別に層化無作為抽出した。また、同企業を通じて正社員60,000人分（30～299人は3枚、300～999人は6枚、1,000人以上は12枚）の調査票配付を依頼した（勤続3年以上の正社員を対象に、自社の構成に照らして男女や年齢に極端な偏りが出ないように留意しつつ配付してもらえるよう依頼した）。

3. 調査期間：平成28年1月22日～2月25日

※原則として平成27年12月末日現在の状況を記入してもらった。

4. 調査方法：郵送による調査票の配布・回収

5. 有効回収数：企業 2,406社（有効回収率20.1%）

労働者 7,777人（有効回収率13.0%）

6. 回答企業及び労働者の属性：下表参照

＜企業＞				(%)					
		3年前との比較	3年程度後の見直し						
主たる業種	建設業	8.6	29人以下	6.0	売上高	大幅に増加(15%以上)	12.1	2.3	
	製造業	27.9	30～99人	49.0	増加(5%以上15%未満)	23.9	24.5		
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.9	100～299人	16.9	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	31.9	41.3		
	情報通信業	3.2	300～999人	16.5	減少(5%以上15%未満)	14.9	12.8		
	運輸業、郵便業	9.4	1,000人以上	11.3	大幅に減少(15%以上)	4.9	1.5		
	卸売業、小売業	17.1	無回答	0.3	不明	0.7	5.7		
	金融業、保険業	1.5	※直接・雇用している正社員及び非正社員の合計人数		無回答	11.6	12.0		
	不動産業、物品賃貸業	1.2	北海道	3.0	直近の売上高(中央・千万円)	160.4			
	学術研究・専門・技術サービス業	2.6	東北	7.8	経常利益	大幅に増加(15%以上)	15.7	3.0	
	宿泊業、飲食サービス業	4.1	北関東・甲信	6.6		増加(5%以上15%未満)	17.0	21.3	
	生活関連サービス業、娯楽業	2.5	南関東	28.4		ほぼ横ばい(5%未満の増減)	26.7	38.9	
	教育、学習支援業	1.9	北陸	6.9		減少(5%以上15%未満)	13.3	13.1	
	医療、福祉	4.0	東海	12.3		大幅に減少(15%以上)	10.9	2.5	
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	0.2	近畿	13.9		不明	1.2	6.3	
	その他サービス業(他に分類されないもの)	11.9	中国	6.2		無回答	15.1	15.0	
	その他	0.7	四国	3.3		直近の経常利益(中央・千万円)	5.5		
	無回答	2.2	九州	9.3		売上高に占める	2.9		
		無回答	2.5	経常利益率(中央・%)					
労働組合等	過半数代表の労働組合がある	16.6	事業所	事業所は単一(本社のみ)	28.4	従業員規模	大幅に増加(15%以上)	6.3	1.4
	過半数代表ではないが労働組合がある	4.7	事業所は複数	69.5	増加(5%以上15%未満)		20.3	19.3	
	労働組合はないが労協協議機関がある	21.4	無回答	2.1	ほぼ横ばい(5%未満の増減)		46.5	53.4	
	労働組合も労協協議機関もない	51.8	海外事業	展開している	11.9		減少(5%以上15%未満)	13.2	10.2
無回答	5.4	展開していない		79.3	大幅に減少(15%以上)	3.3	0.7		
創業年	現在から10年以内	5.2	無回答	8.8	不明	0.3	3.2		
	現在から10年超50年以内	52.3	売上高に占める	17.7	無回答	10.2	11.7		
	現在から50年超(経過)	39.2	海外比率(平均)						
	無回答	3.3							

＜労働者＞				(%)				
		3年前との比較	3年程度後の見直し					
性別	男性	62.6	自身の税込年収	300万円未満	16.5	現在の会社での勤続年数	3年未満	3.7
	女性	37.1		300万円以上400万円未満	24.5		3年以上5年未満	11.1
	無回答	0.3		400万円以上500万円未満	20.7		5年以上10年未満	26.3
満年齢	30歳未満	14.6		500万円以上600万円未満	15.0		10年以上15年未満	19.8
	30代前半	14.5		600万円以上700万円未満	9.2		15年以上20年未満	13.1
	30代後半	16.3		700万円以上800万円未満	5.3		20年以上25年未満	11.2
	40代前半	18.5		800万円以上900万円未満	3.4		25年以上30年未満	6.8
	40代後半	13.4		900万円以上1,000万円未満	2.0		30年以上	6.3
	50代前半	10.0		1,000万円以上	2.5		無回答	1.6
	50代後半	7.2		無回答	1.0		(平均・年)	13.2
	60歳以上	3.2	現在の職種	総務、広報、人事・労務等	27.3	現在の役職	部長相当の管理職	6.3
	無回答	2.5		会計、経理、財務、法務等	10.4		部長相当の専門職	1.1
	(平均・歳)	40.8		その他一般事務	11.0		課長相当の管理職	14.0
最終学歴	中学校卒	1.4		営業、企画、購買等	12.5		課長相当の専門職	3.7
	高等学校卒	32.0		販売、接客サービス等	5.7		係長(相当)職	18.6
	専修・各種学校卒	9.8		研究、技術、開発、設計等	6.3		一般社員	53.2
	短大・高专卒	10.5		製造・生産、工程管理等	8.5	無回答	3.1	
	四年制大学卒	42.7		建設・作業、現場の管理・監督等	4.1	転籍・転職	経験あり	19.9
	大学院(修士課程修了)以上	3.0		輸送・運転、物流等	3.8		経験なし	79.3
無回答	0.6	警備・清掃等		0.9	無回答	0.8		
婚姻状況	既婚	61.6	医療・介護、教育関係の専門職	4.2	転職	経験あり	47.0	
	未婚	31.5	その他	1.2		(平均・回)	2.1	
	離婚・死別	6.6	無回答	4.1		経験なし	48.7	
子ども	無回答	0.3	従業員規模	29人以下	4.6	無回答	4.3	
	いる	54.7		30～99人	33.5			
	いない	43.8		100～299人	13.7			
	無回答	1.5		300～999人	21.1			
				1,000人以上	26.5			

○ 調査結果の概要^{1 2}

I 人材（人手）不足の現状と原因

1. 人材（人手）不足の現状はどうなっているのか

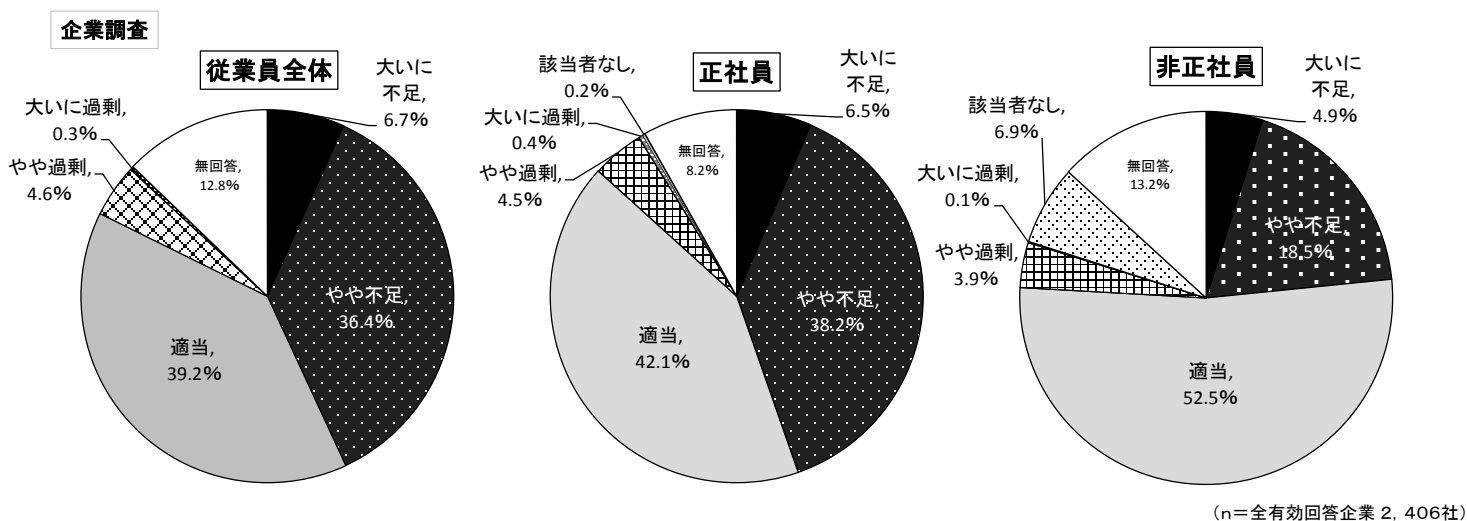
—— 強い正社員の不足感、「不足」とする企業が4割超

全有効回答企業（n = 2, 406）を対象に、人材（人手）の過不足状況を尋ねると、【従業員全体】としては「不足」が4割を超え（計43.1% = 大いに不足6.7% + やや不足36.4%）、「適当」は39.2%で、「過剰」が計4.9%（大いに過剰0.3% + やや過剰4.6%）などとなった（図表1）。

また、【正社員³】及び【非正社員】の内訳をみると、【正社員】についても「不足」が計44.7%と多い。次いで、「適当」が42.1%、「過剰」が計4.9%などとなった。これに対し、【非正社員】については「適当」が最多で過半数（52.5%）を占め、「不足」は計23.3%で「過剰」が4.0%などとなっている。

【正社員】と【非正社員】の過不足状況を組み合わせてみると、【正社員】と【非正社員】がともに不足している企業は、全有効回答企業の17.1%となった。一方、ともに過剰は1.3%にとどまり、いずれも適当が32.2%となっている。また、【正社員】のみが不足している企業（非正社員については、該当者なしまたは無回答を含めない）が計20.1%に対し、【非正社員】のみが不足している企業（同）は計5.9%などとなった。

図表1 人材（人手）の過不足状況



		非正社員				
		不足	適当	過剰	該当者なし または無回答	計
正社員	不足	17.1	18.6	1.5	7.4	44.7
	適当	4.9	32.2	1.2	3.7	42.1
	過剰	1.0	1.6	1.3	1.0	4.9
	該当者なしまたは無回答	0.2	0.1	0.0	8.0	8.4
計		23.3	52.5	4.0	20.1	100.0

¹ 本資料は、調査結果の概要（速報）である。調査結果の全容は、報告書（調査シリーズ）にまとめて別途、公表予定である。

² 本資料で示す%は、すべて少数点以下第2位を四捨五入した結果である。また、選択肢を合算した%も、すべてn数から算出している。

³ 「直接雇用されている無期労働契約のいわゆる正規従業員を指す（非正社員はそれ以外の従業員）」と定義した。

2. どのような企業で、人材（人手）の不足感が高まっているのか

—— 「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」「情報通信業」等で強い不足感

人材（人手）の不足感が高まっているのは、どのような属性の企業なのかを把握するため、「無回答」と「該当者なし」を除いて改めて過不足構成比を算出し、そのうえで「過不足指数」(※1) = 「大いに不足」している企業割合(%) × 1 + 「やや不足」 × 0.5 + 「適当」 × 0 + 「やや過剰」 × (-0.5) + 「過剰」 × (-1) を集計・比較すると、**図表2**の通りになった。

主な業種別にみると、【従業員全体】及び【正社員】の不足感は、「運輸業、郵便業」や「宿泊業、飲食サービス業」「情報通信業」等で高いことが分かる。これに対し、【非正社員】については、「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」等で、不足感が高くなっている。

また、従業員規模別ではとくに【非正社員】について、大規模になるほど不足感が高まる傾向が見て取れる。

本社の所在地別にみると、【正社員】と【非正社員】ともに、特に「東日本大震災の被災3県計」で不足感が高いほか、「九州」地方や「中国」地方でも高くなっている。

海外事業展開との関係では、【正社員】と【非正社員】のいずれも、海外事業を「展開していない」企業における不足感が、「展開している」企業のそれを上回っている。また、労働組合や労使協議機関の有無別では、労働組合が「ある」企業より「ない」企業の方が、人材（人手）の不足感が高くなっている。

図表2 企業の属性別に算出した過不足指数

(※1)

企業調査		従業員全体	正社員	非正社員	従業員全体	正社員	非正社員		
全体計		25.6	25.0	15.1					
主な業種 (※1)	建設業	28.0	29.6	7.5	事業所は単一(本社のみ)	25.9	24.6	15.7	
	製造業	16.6	17.7	10.3	事業所は複数	25.5	25.3	14.9	
	情報通信業	39.4	40.3	8.6	事海外	19.3	19.1	11.5	
	運輸業、郵便業	41.4	40.8	14.7	展開している	26.8	26.1	15.8	
	卸売業、小売業	18.9	18.0	13.8	展開していない	26.2	24.3	17.8	
	金融業、保険業	21.2	26.5	0.0	創業	25.3	25.1	14.7	
	不動産業、物品賃貸業	26.8	24.1	12.5	10年以内	22.0	23.7	12.8	
	学術研究、専門・技術サービス業	25.5	27.7	2.2	10年超	27.6	25.9	10.4	
	宿泊業、飲食サービス業	40.8	38.5	39.4	過半数代表の労働組合がある	27.0	26.3	14.3	
	生活関連サービス業、娯楽業	34.3	25.9	33.3	労働組合はないが労使協議機関がある	25.7	24.8	16.4	
	教育、学習支援業	9.3	10.0	7.0	労働組合も労使協議機関もない	23.3	24.2	12.3	
	医療、福祉	27.6	27.8	17.0	(過半数代表に係わらず)労働組合がある計	26.1	25.3	15.8	
	サービス業(他に分類されないもの)	33.3	28.8	26.5	労働組合はない計	25.1	25.2	13.2	
	サービス業計(※2)	33.8	30.1	27.2	労使対話がある計(※3)	31.1	33.3	18.5	
	従業員規模	29人以下	25.4	26.4	8.2	大幅に増加(15%以上)	30.2	30.2	17.6
		30~99人	23.6	24.0	10.6	増加(5%以上15%未満)	22.2	20.1	11.9
		100~299人	26.7	24.2	18.5	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	19.1	19.5	14.2
		300~999人	27.4	27.4	18.4	減少(5%以上15%未満)	26.4	22.2	14.8
		1,000人以上	29.9	26.5	22.9	大幅に減少(15%以上)	30.5	31.3	17.9
中小企業(299人以下)計		24.5	24.3	12.6	増加計	20.9	20.2	14.4	
					減少計	28.8	31.9	13.3	
本社所在地	北海道	25.8	25.4	11.6	増加(5%以上15%未満)	28.8	29.3	16.9	
	東北	27.0	26.7	19.7	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	23.8	21.0	13.6	
	北関東・甲信	22.6	21.8	14.6	減少(5%以上15%未満)	18.9	19.5	15.0	
	南関東	25.2	24.8	13.6	大幅に減少(15%以上)	23.7	20.0	14.4	
	北陸	22.8	21.7	15.4	増加計	28.8	30.6	15.1	
	東海	27.1	26.2	15.3	減少計	21.1	19.7	14.7	
	近畿	23.1	23.2	14.9	大幅に増加(15%以上)	28.1	29.9	19.5	
	中国	29.2	28.8	17.9	増加(5%以上15%未満)	29.9	30.5	18.4	
	四国	26.1	25.0	13.3	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	19.9	19.7	10.7	
	九州	30.3	29.4	18.2	減少(5%以上15%未満)	34.7	32.6	18.3	
東日本大震災・被災3県計	30.9	29.2	26.0	大幅に減少(15%以上)	24.3	19.4	13.9		
				増加計	29.5	30.3	18.7		
				減少計	32.6	30.0	17.4		

※1 n数が僅少なものは示していない。

※2 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業(郵便局、協同組合等)」「その他サービス業(他に分類されないもの)」の合計。

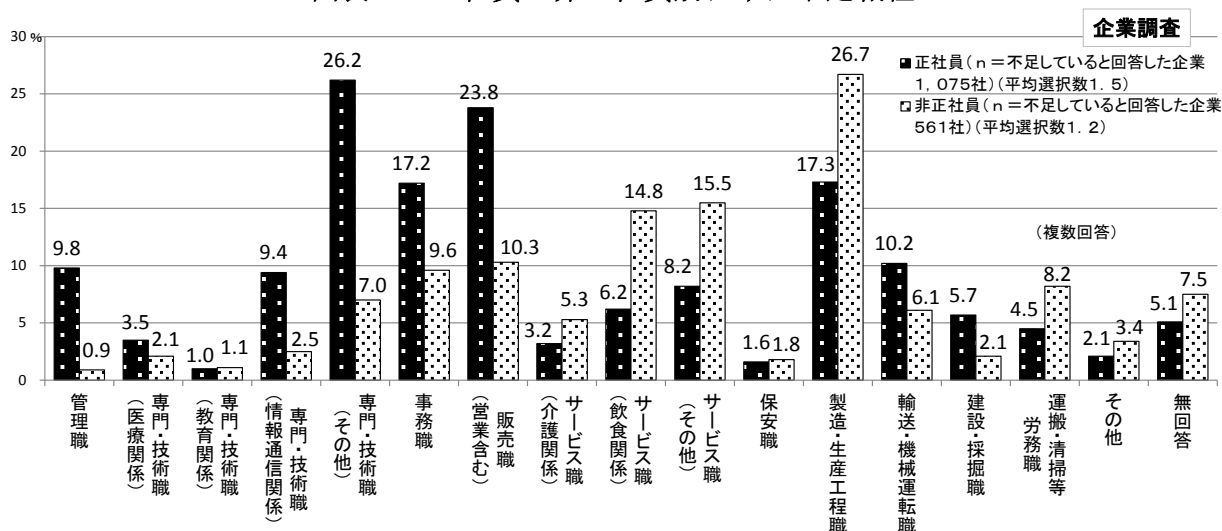
※3 「過半数代表の労働組合がある」「過半数代表ではないが労働組合がある」「労働組合はないが労使協議機関がある」の合計。

業績との関連では、3年前と比較して売上高の増加幅が大きい企業ほど、【正社員】を中心に人材（人手）の不足感が高い傾向が見て取れる。売上高が「増加」した企業計の過不足指数は、「減少」した企業計を【正社員】で11.1倍、【非正社員】で3.5倍上回っている。同様に、経常利益についても、3年前からの増加幅が大きい企業ほど人材（人手）の不足感が高い。特に【正社員】について、経常利益が「増加」した企業計の過不足指数は、「減少」した企業計のそれを10.9倍上回っている。

3. 人材（人手）不足はどのような職種で、発生しているのか

人材（人手）が「不足」と回答した企業を対象に、その職種内容を尋ねると（複数回答）、【正社員】（n = 1,075）については「専門・技術職（その他）」（26.2%）がもっとも多く、次いで「販売職（営業含む）」（23.8%）、「製造・生産工程職」（17.3%）、「事務職」（17.2%）等となった（図表3）。これに対し、【非正社員】（n = 561）では「製造・生産工程職」（26.7%）がもっとも多く、これに「サービス職（その他）」（15.5%）や「サービス職（飲食関係）」（14.8%）等が続いた。

図表3 正社員・非正社員別にみた不足職種



4. 人材（人手）不足の原因は何か

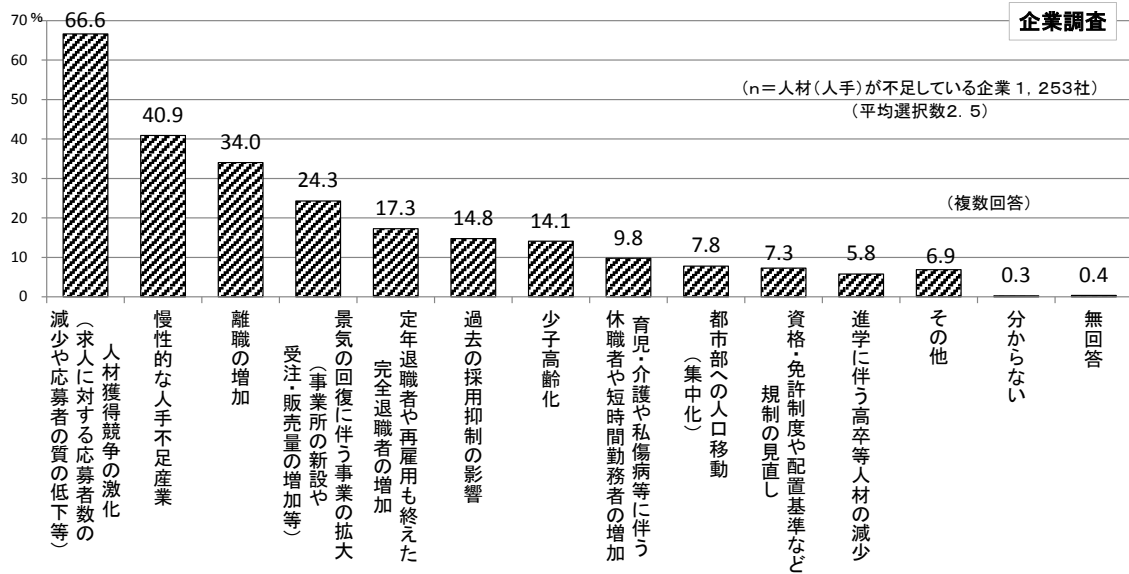
—— 2/3が「人材獲得競争の激化」を指摘

人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n = 1,253）を対象に、人材（人手）が不足している理由は何だと思いかを尋ねると（複数回答）、「人材獲得競争の激化」（66.6%）が最多で2/3にのぼった。次いで「慢性的な人手不足産業⁴」（40.9%）や「離職の増加」（34.0%）が挙がり、これに「景気の回復に伴う事業の拡大」（24.3%）、「定年退職者や再雇用も終えた完全退職者の増加」（17.3%）、「過去の採用抑制の影響」（14.8%）、「少子高齢化」（14.1%）等が続いた⁵（図表4）。

⁴ 「慢性的な人手不足産業」を挙げた企業の割合を、主な業種別にみると、「医療、福祉」（75.0%）や「運輸業、郵便業」（69.7%）、「宿泊業、飲食サービス業」（64.3%）等で高くなっている。

⁵ なお、「その他」（6.9%）については、「事業の高度化・専門化」や「人員出向」等さまざまな記述がみられたが、「震災に伴う人口流出」や「震災を契機とした労働意欲の低下」「震災復興事業へのシフト」など、震災による影響を指摘する記述も一定数あった。

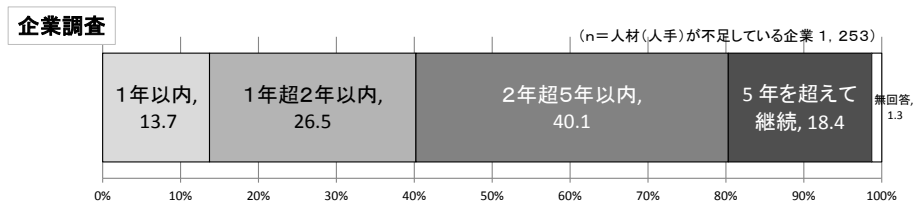
図表4 人材（人手）不足の原因



5. 人材（人手）はいつ頃から、不足し始めたのか

人材（人手）が不足し始めた時期としては、「2年超～5年以内」が約4割（40.1%）と多い（図表5）。また、「1年超～2年以内」が26.5%、「1年以内」が13.7%で、これらを合わせた2年以内も、同じく約4割となっている。全体では、5年以内が計約8割を占めるが、「5年を超えて継続」しているとする企業も18.4%みられた。

図表5 人材（人手）が不足し始めた時期



II 人材（人手）不足が企業経営や職場に及ぼす影響

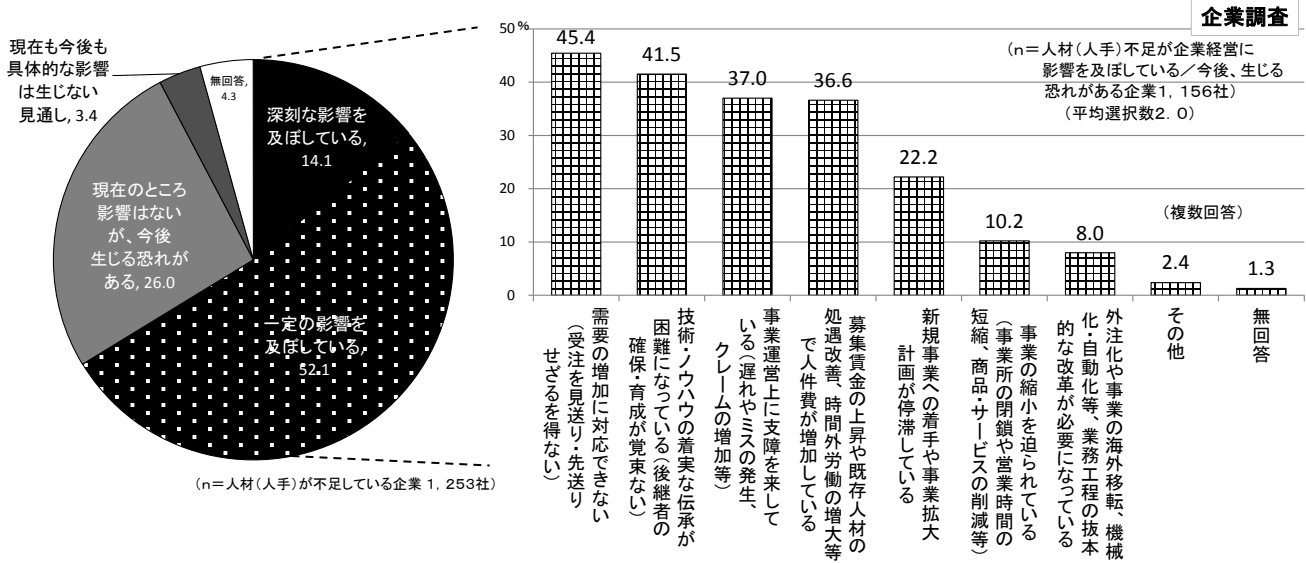
1. 人材（人手）不足は、【企業経営】にどのような影響を及ぼしているのか

—— 約2/3が経営に影響と回答。具体的には「需要の増加に対応できない」等

人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1, 253）を対象に、人材（人手）不足が【企業経営】に及ぼしている影響度合いを尋ねると、「深刻な影響を及ぼしている」は14.1%にとどまったものの、「一定の影響を及ぼしている」とする企業が半数を超え（52.1%）、これらを合わせ、何らかの影響があるとする企業は約2/3にのぼった（図表6）。

具体的な内容としては（複数回答）、「需要の増加に対応できない」（45.4%）や「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」（41.5%）が4割を超えたほか、「事業運営上に支障を来している」（37.0%）、「募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している」（36.6%）等も1/3超と多くなっている。

図表6 人材（人手）不足が企業経営に及ぼしている影響

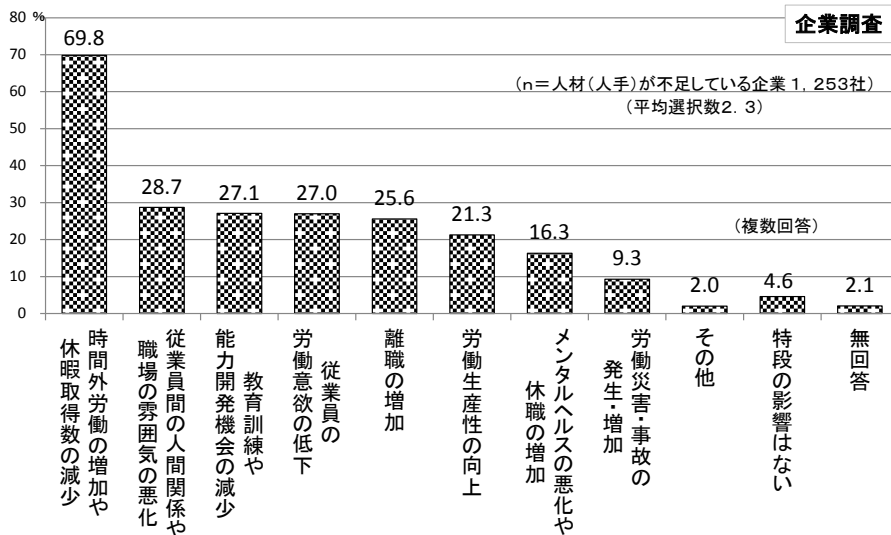


2. 人材（人手）不足は、【職場】にどのような影響を及ぼしているのか

—— 9割超が職場に影響と回答。「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」が最多
 同様に、人材（人手）不足が【職場】に及ぼしている影響について尋ねると（複数回答）、何らかの影響があると回答した企業が9割超を占めた（93.3%）（図表7）。

具体的には（複数回答）、「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」が69.8%と突出して多く、これに「従業員間の人間関係や職場の雰囲気悪化」（28.7%）や「教育訓練や能力開発機会の減少」（27.1%）、「従業員の労働意欲の低下」（27.0%）、「離職の増加」（25.6%）、「労働生産性の向上」（21.3%）、「メンタルヘルスの悪化や休職の増加」（16.3%）、「労働災害・事故の発生・増加」（9.3%）、「その他」（2.0%）、「特段の影響はない」（4.6%）、「無回答」（2.1%）がいずれも1/4超で続いた。

図表7 人材（人手）不足が職場に及ぼしている影響



3. 人材（人手）不足は、【個別労働者】にどのような影響を及ぼしているのか

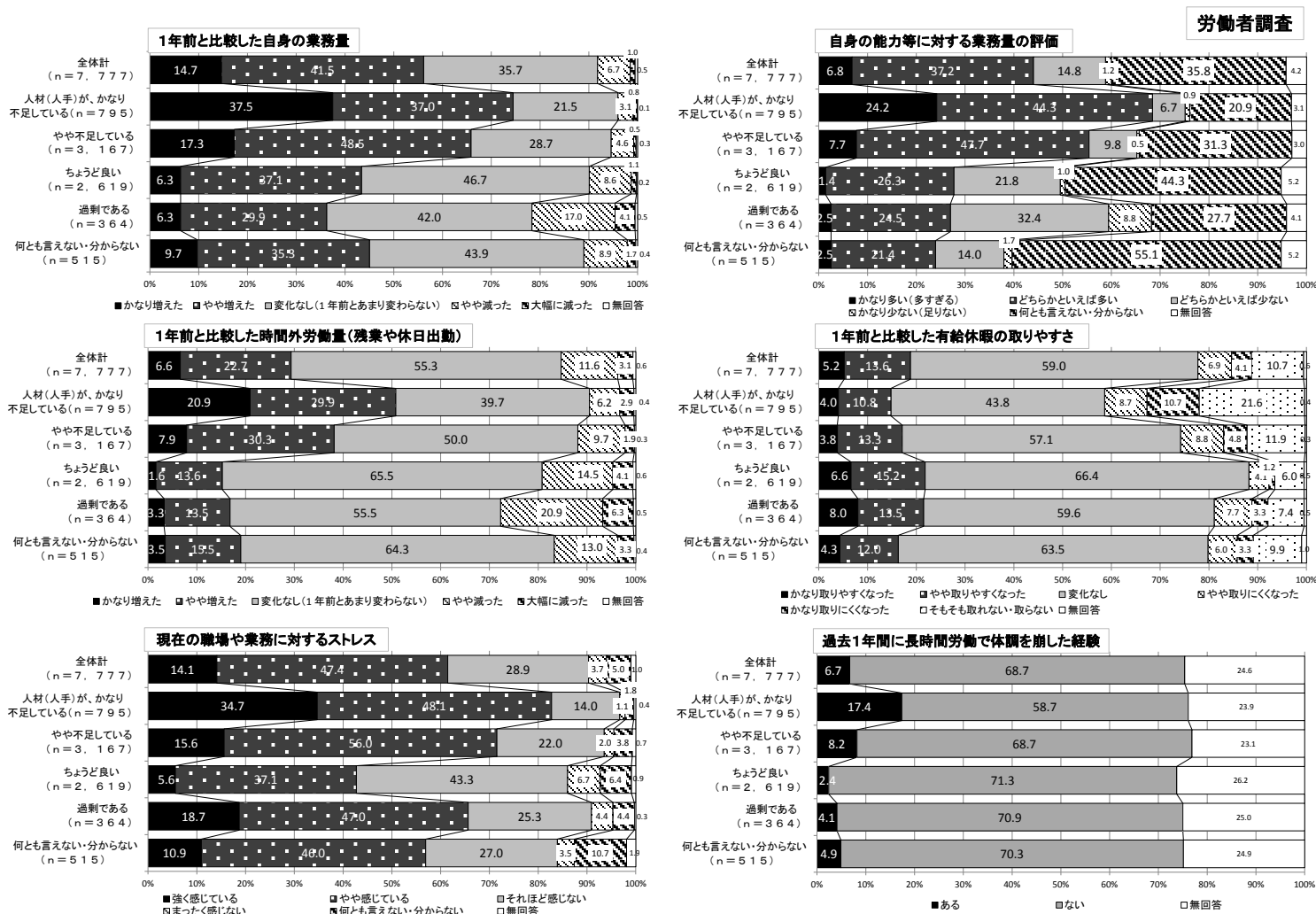
(1) 1年前と比較して業務量や時間外労働量が増え、ストレスを感じる割合も増加

労働者調査（n=7,777）で、自身の職場（部、課等の所属組織と定義）における

人材（人手）の過不足感と、1年前と比較した業務量や時間外労働量、ストレス等の関係を調べると、**図表8**の通りになった。それによると、人材（人手）の不足感をより強く感じている労働者ほど、1年前と比較して自身の業務量が「かなり増えた」あるいは「やや増えた」とする割合が高くなっていることが分かる。また、自身の能力等に照らし、業務量が「かなり多い（多すぎる）」ないし「どちらかといえば多い」と感じている割合も高い。業務量が多いと感じている割合は、職場の人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者で7割弱、「やや不足している」場合でも半数を超え、過不足が「ちょうど良い」としている労働者の倍以上となっている。

そうした業務量の変化に伴い、1年前と比較した時間外労働量（残業や休日出勤）も増加している。職場の人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者では、5人に1人以上が「かなり増えた」とし、「やや増えた」を合わせて半数を超えている。また、有給休暇についても、職場の人材（人手）が不足していると感じている労働者では、1年前より、かなりあるいはやや「取りにくくなった」や「そもそも取れない・取らない」とする割合が高い。そうしたなか、人材（人手）が「かなり不足している」とする労働者では、3人に1人以上がストレスを「強く感じて」おり、「やや感じている」を合わせると8割超にのぼる。この状況は、人材（人手）の過不足が「ちょうど良い」としている労働者が、（強くあるいはやや）感じているストレス（計42.7%）を大きく上回っている。

図表8 人材（人手）の過不足感別にみた個別労働者の状況①

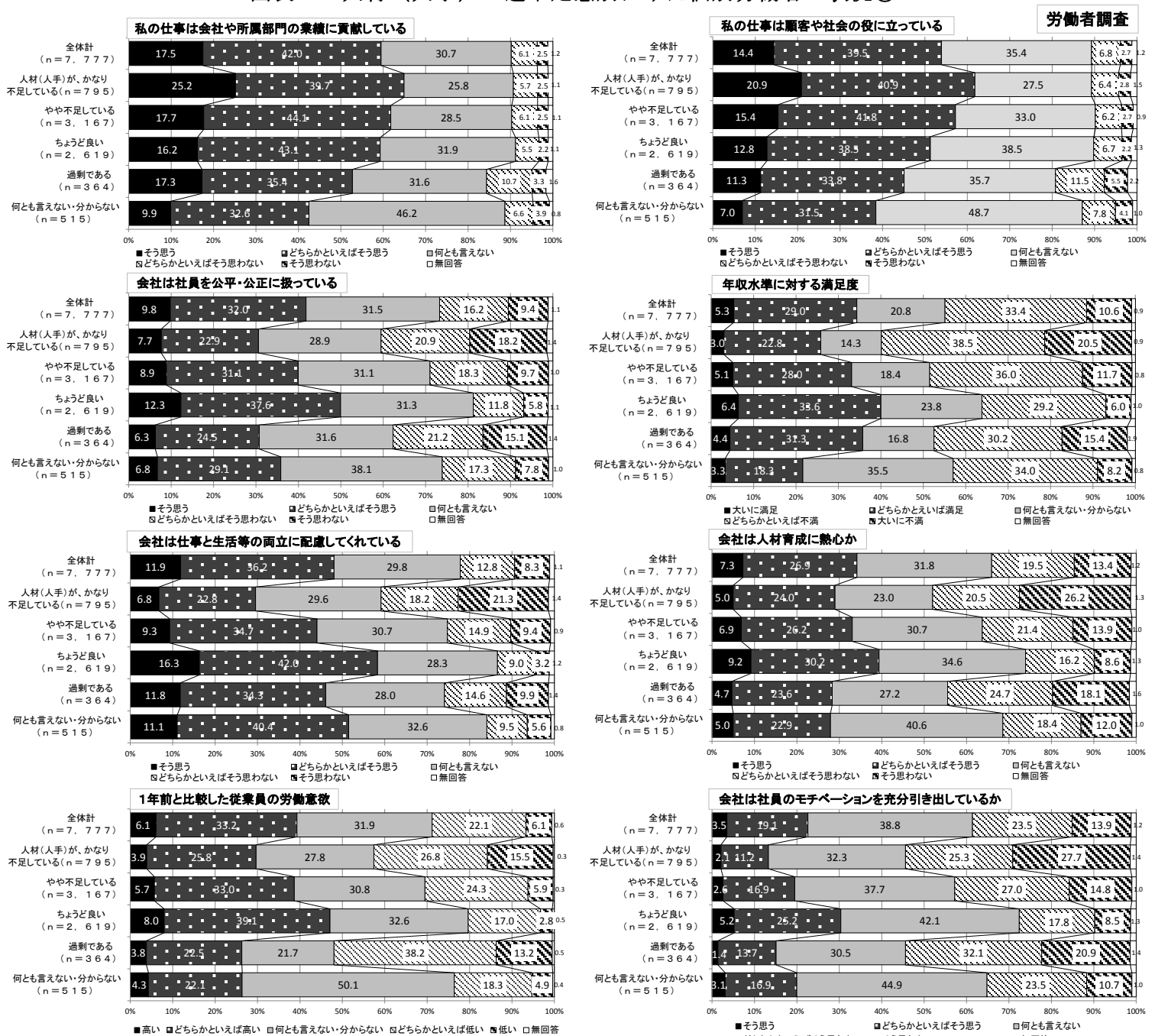


また、過去1年間に長時間労働で体調を崩した経験が「ある」割合についても、職場の人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者では、6人に1人以上と顕著に高くなっている。

なお、職場の人材（人手）が「過剰である」と感じている労働者でも、「やや不足している」場合と同程度に、ストレスが高い点には留意する必要がある。

同様に、労働者調査で、職場における人材（人手）の過不足感と会社に対する評価、また、年収水準に対する満足度や、1年前と比較した従業員の労働意欲等の関係を調べると、**図表9**の通りになった。結果をみると、人材（人手）の不足感をより強く感じている労働者ほど、【自身の仕事が会社や所属部門の業績に貢献しているか】について、「そう思う」あるいは「どちらかといえばそう思う」とする割合が高くなっている。

図表9 人材（人手）の過不足感別にみた個別労働者の状況②



また、【自身の仕事が顧客や社会の役に立っているか】についても、「そう思う」あるいは「どちらかといえばそう思う」とする割合が高い。こうしたなか、【会社が社員を公平・公正に扱っているか】については、人材（人手）の不足感（あるいは過剰感）をより強く感じている労働者ほど「そう思わない」あるいは「どちらかといえばそう思わない」と回答している割合が高く、年収水準に対する不満度合いも高くなっている。

また、職場の人材（人手）が不足しているとする労働者は、【会社が仕事と生活等の両立に配慮してくれているか】や【人材育成に熱心か】についても、「そう思わない」あるいは「どちらかといえばそう思わない」とする割合が高い。さらに、従業員の労働意欲は1年前より低下しており、会社は社員のモチベーションを充分、引き出していないと感じているようである。

（2）転職等の志向や、転職する場合の自身の市場価値等

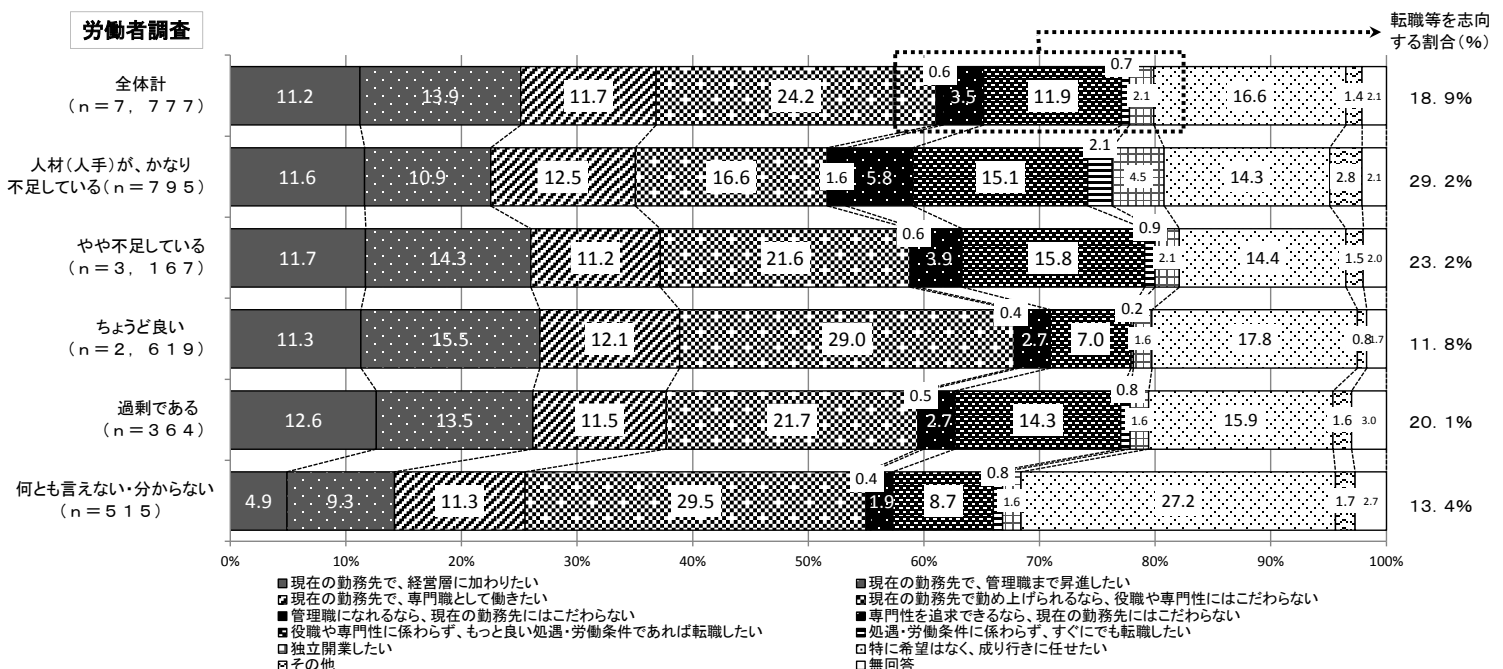
—— 人材（人手）の不足感を感じている労働者ほど、高い転職等志向

職場における人材（人手）の過不足感と、今後の職業生活に対する希望の関係をみると、図表10の通りになった。

結果をみると、人材（人手）の不足感をより強く感じている労働者ほど、「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」等とする割合が低くなっている。一方で「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」や「専門性を追求できるなら、現在の勤務先にはこだわらない」、また、「独立開業したい」などとして、転職等を志向する傾向が高まる様子が見て取れる。

転職等を志向する割合は、職場の人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者で約3割にのぼり、「やや不足している」場合でも5人に1人以上となっている。職場の人材（人手）が「不足している」労働者計では24.4%になるが、これは過不足が「ちょうど良い」とする労働者の転職等志向（11.8%）の2倍を上回る水準となっている。

図表10 人材（人手）の過不足感別にみた今後の職業生活に対する希望



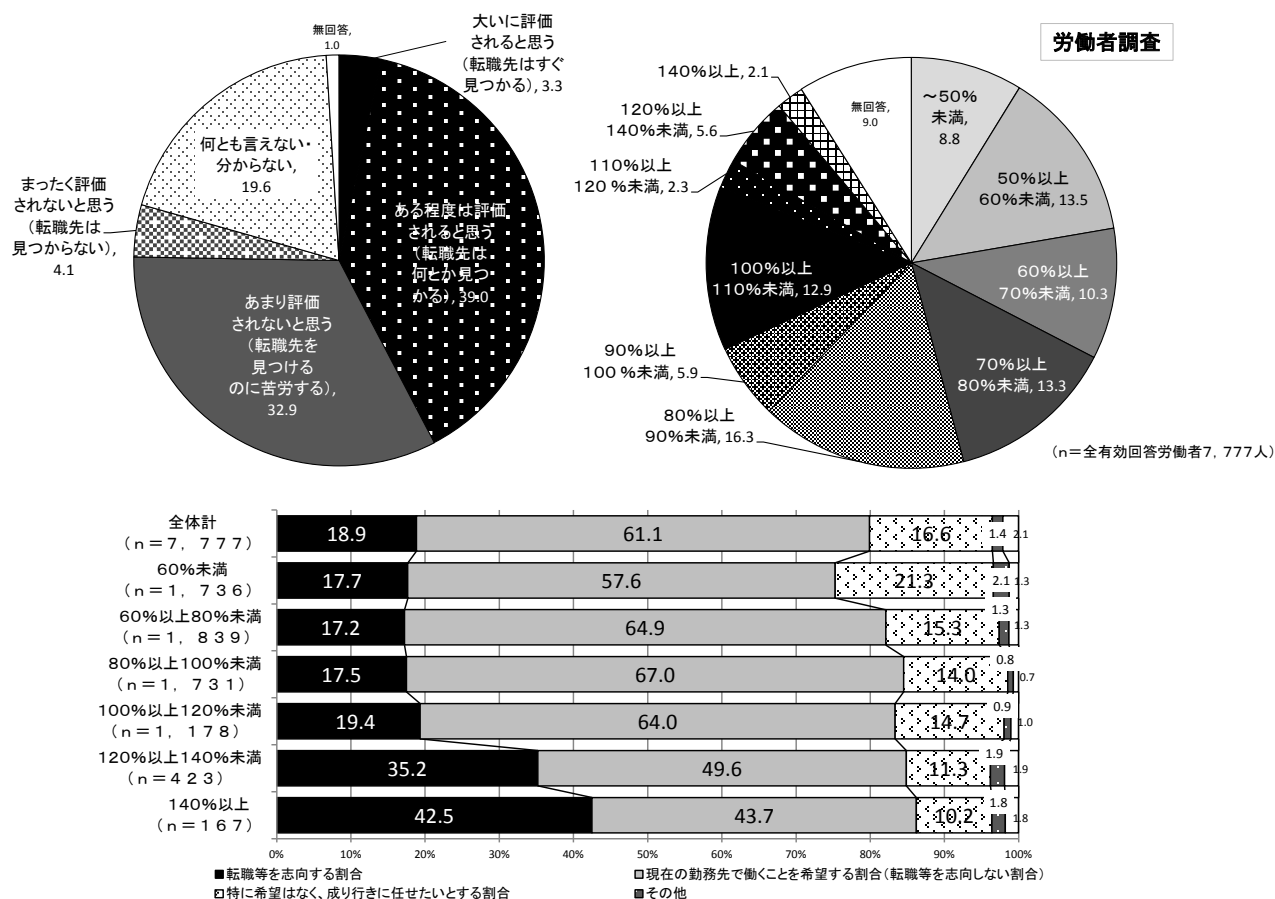
なお、職場の人材（人手）不足を感じている労働者ほど、自身の能力や経験に対する評価も上昇し、転職等を志向する割合が高まることを窺わせる結果もある。

全有効回答労働者（n = 7, 777）を対象に、仮に転職する場合、自身の能力や経験がどの程度、評価されると思うかを尋ねると、「ある程度は評価されると思う（転職先は何か見つかる）」が39.0%でもっとも多く、次いで「あまり評価されないと思う（転職先を見つけるのに苦労する）」が32.9%、「何とも言えない・分からない」が19.6%等となった（図表11）。

また、仮に転職する場合、自身の能力や経験が労働市場でどの程度、価値があると思うかを尋ねると、現在の年収水準を100として記入された数値の平均で75.5%と算出された。現在の年収水準以上を挙げた労働者が5人に1人以上（22.7%）みられる一方、現在の年収の80%以上水準を合わせても、全体の半数に届いていない（45.0%）。

そのうえで、自身の能力や経験にどの程度の価値があると思うかと、転職等を志向する割合⁶の関係をみると、自身の能力や経験に現在以上の価値があると感じている労働者ほど、転職等を志向する割合も高まる様子が見て取れる。

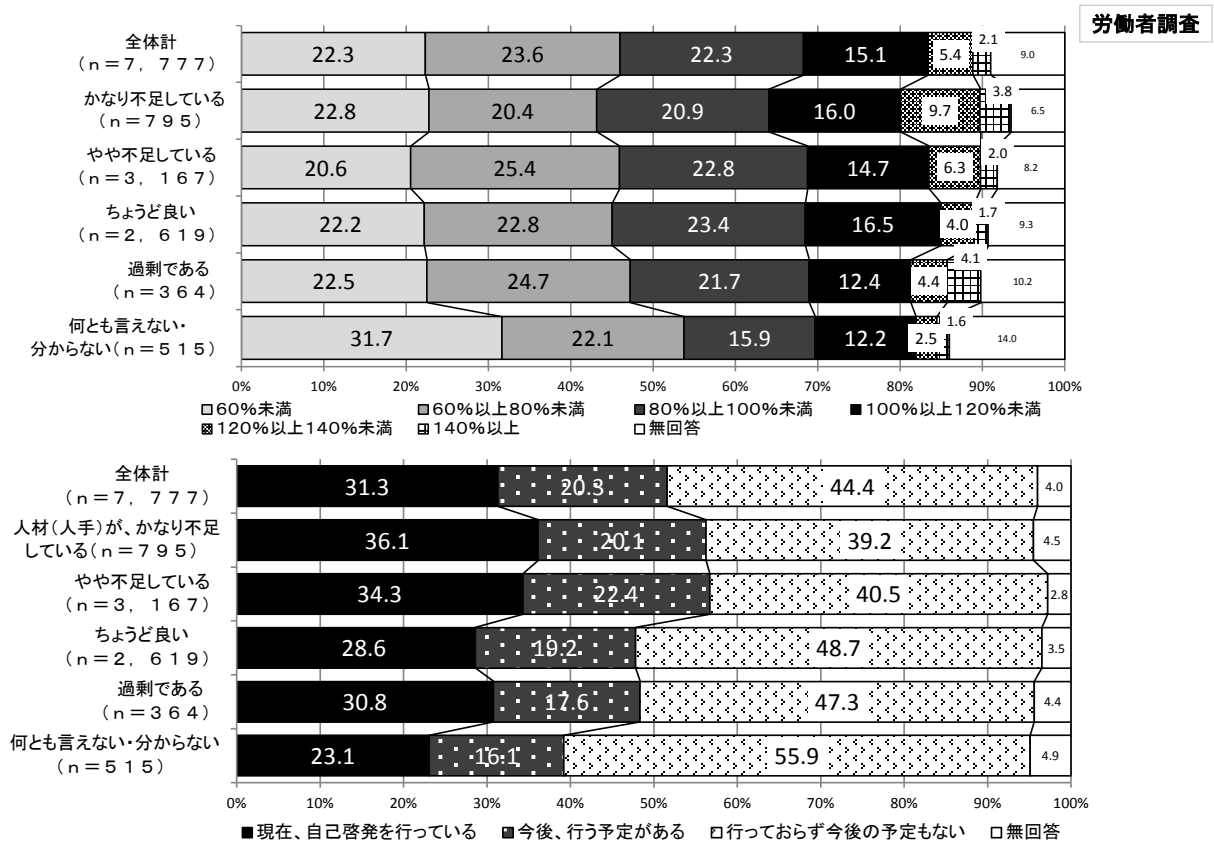
図表11 仮に転職する場合の自身の能力や経験に対する評価（上）と
転職等を志向する割合の関係（下）



⁶ 図表10における「.....」内の合計割合。具体的には、「管理職になれるなら、現在の勤務先にはこだわらない」「専門性を追求できるなら、現在の勤務先にはこだわらない」「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」「処遇・労働条件に係わらず、すぐにでも転職したい」「独立開業したい」の合算として算出している。なお、現在の勤務先で働くことを希望する割合（転職等を志向しない割合）は、「現在の勤務先で、経営層に加わりたい」「現在の勤務先で、管理職まで昇進したい」「現在の勤務先で、専門職として働きたい」「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」の合計である。

こうした状況を踏まえつつ、職場における人材（人手）の過不足感と、仮に転職する場合に、自身の能力や経験にどの程度の価値があると思うかの関係を見ると、人材（人手）の不足をより強く感じている労働者ほど、自身の価値についてもより高く見積もる傾向が見て取れる（図表12）。また、職場の人材（人手）不足を感じている労働者ほど、自己啓発に取り組んでいる割合も高くなっている。

図表12 人材（人手）の過不足感別にみた
自身の能力・経験に対する評価（上）や自己啓発の実施状況（下）



III 人材（人手）不足を緩和するための対策への取組状況と今後の見通し

1. 人材（人手）不足を緩和するために、こういった取り組みが行われているのか —— 「採用チャネルの多様化」や「採用対象の拡大」等に注力

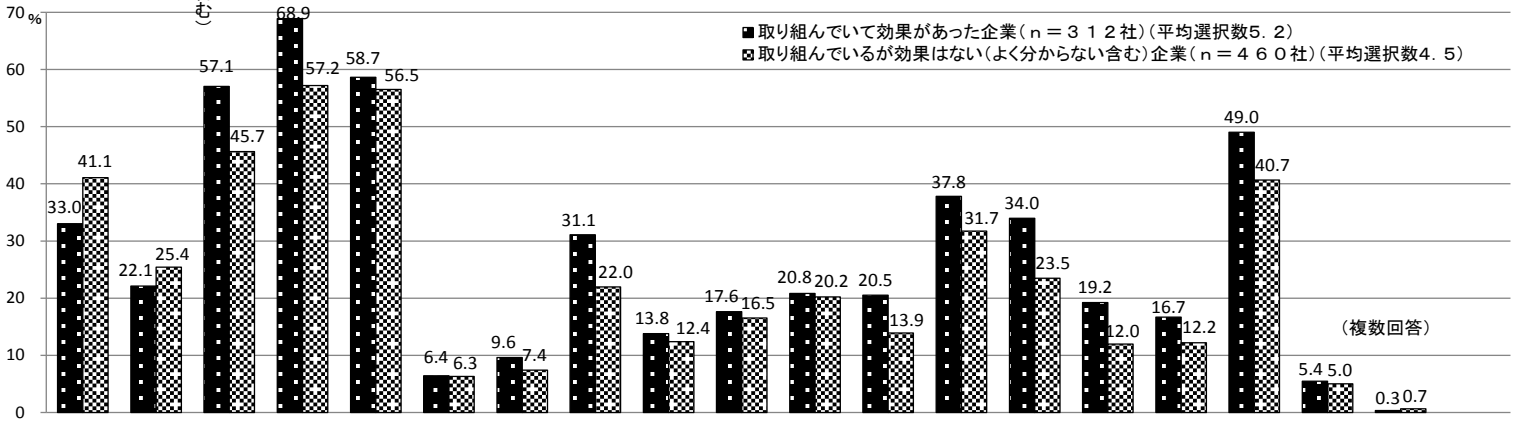
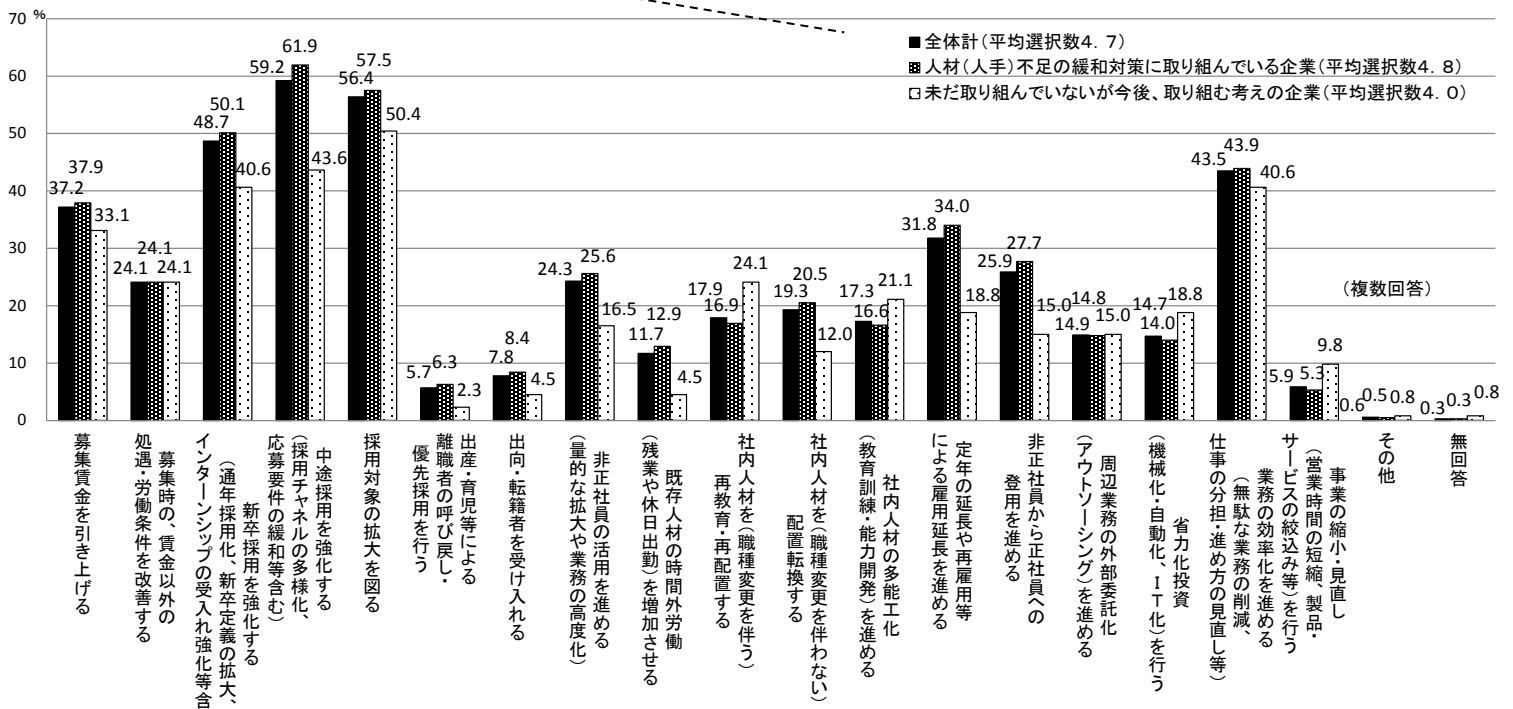
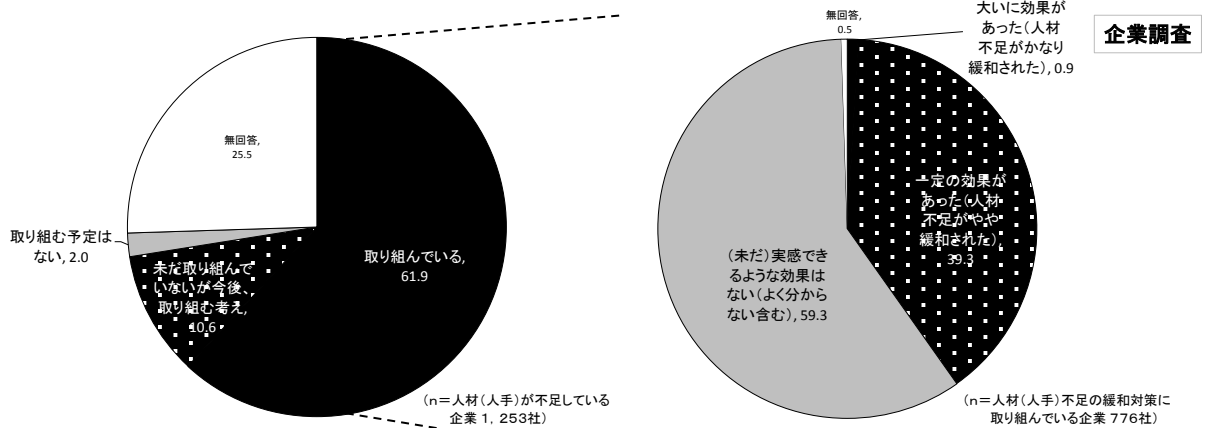
人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1,253）を対象に、人材（人手）不足を緩和するための対策についての取組状況を尋ねると、61.9%が「取り組んでいる」と回答した。また、「今後、取り組む考え」（10.6%）の企業も合わせると7割を超える一方、「無回答」も約1/4みられた（図表13）。

そのうえで、人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組んでいる／今後、取り組む考えの企業群に対し、具体的な内容を尋ねると（複数回答）、「中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」（59.2%）や、「採用対象の拡大を図る」（56.4%）、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入れ強化等含む）」（48.7%）、「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、仕事

の分担・進め方の見直し等) (43.5%)、「募集賃金を引き上げる」(37.2%)等が多く挙げられた。

こうしたなか、人材(人手)不足を緩和するための対策に「取り組んでいる」企業を対象に、これまでのところどの程度、効果があったかを尋ねると、約4割の企業が「効果があった」とする一方、「(未だ)実感できるような効果はない(よく分からない含む)」としている企業も約6割にのぼった。

図表13 人材(人手)不足を緩和するための対策への取組状況



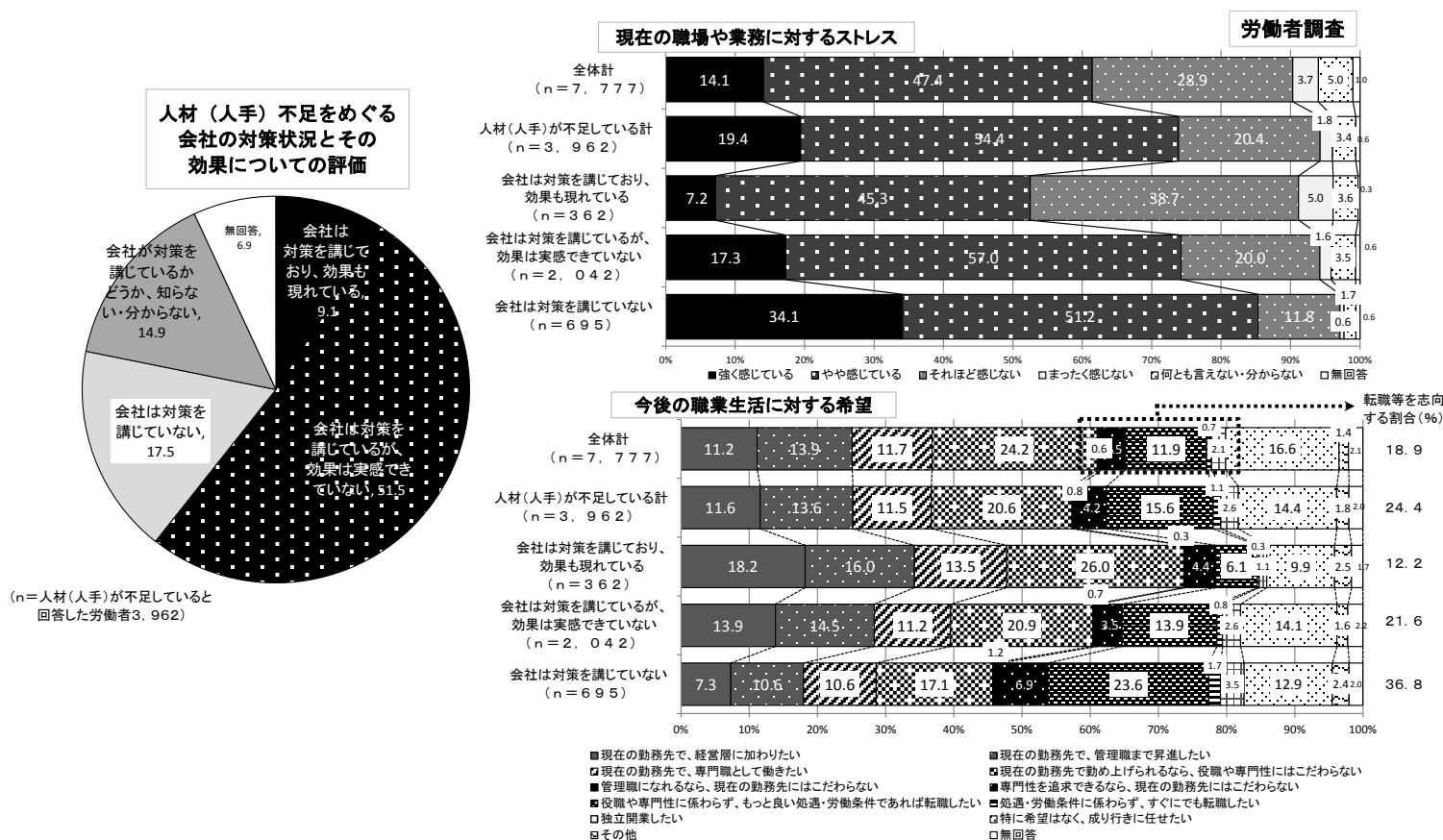
人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組み、効果があった・ない（よく分からない含む）企業で、上述の具体的な取り組みの内容にどのような違いがあるかを比較すると、「効果があった」企業では相対的に、「中途採用を強化する（同）」こと（11.7 ㊦差）や「新卒採用を強化する（同）」こと（11.4 ㊦差）、また、「非正社員から正社員への登用を進める」こと（10.5 ㊦差）など、採用方法の多様化等に取り組んでいる割合が高くなっている。

また、「業務の効率化を進める（同）」こと（8.4 ㊦差）や「非正社員の活用を進める（量的な拡大や業務の高度化）」こと（9.1 ㊦差）、「社内人材の多能工化（教育訓練・能力開発）を進める」こと（6.6 ㊦差）、「周辺業務の外部委託化（アウトソーシング）を進める」こと（7.3 ㊦差）など、業務自体のあり方や分担・配分の見直し等にも、取り組んでいる様子が見て取れる。

では、そうした対策は、労働者にどのような効果をもたらすのだろうか。職場で人材（人手）が不足していると回答した労働者（n=3,962）を対象に、会社の対策状況とその効果に対する評価を尋ねると、「会社は対策を講じており、効果も現れている」とする割合は1割未満で、「会社は対策を講じているが、効果は実感できていない」が過半数（51.5%）を占めた。また、「会社は対策を講じていない」も、1/6超みられた（図表14）。

そのうえで、こうした評価と労働者のストレスや転職等を志向する割合の関係をみると、人材（人手）不足にも係わらず「会社は対策を講じていない」とする労働者は、業務等に対してストレスを強くあるいはやや感じている割合が85%を超え、転職等を志向する割合も1/3超と高くなっていることが分かる。

図表14 人材（人手）不足を緩和するための対策が労働者に及ぼす効果



これに対し、「会社は対策を講じており、効果も現れている」とする労働者では、(人材(人手)不足にも係わらず「会社は対策を講じていない」とする労働者に比べて) ストレスを強くあるいはやや感じる割合が30%以上改善され、また、転職等を志向する割合についても1/3程度まで抑制される結果となっている。

2. 人材(人手)不足の解消見通しは、どうなっているのか

—— 7割超が人材(人手)不足の深刻化や慢性的な継続を予想

企業調査で、人材(人手)の過不足感別に正社員の採用・退職、定着状況を確認すると、人材(人手)の不足をより強く感じている企業ほど、入社1年後及び3年後の定着率が低くなっている(図表15)。

また、離職者に占める自主退職者等の割合も高く、さらに、入職率と離職率を合算した延べ人材移動率も、高くなっている様子が見て取れる。

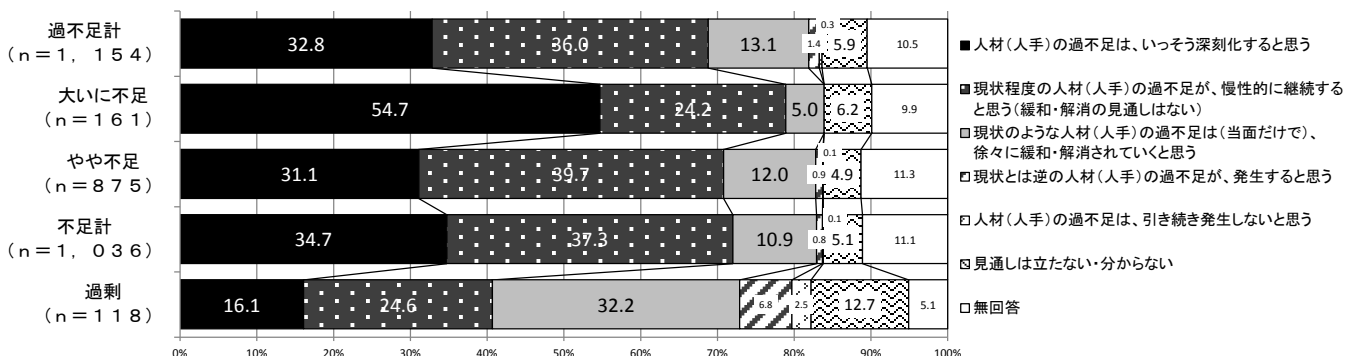
すなわち、人材(人手)が不足している企業ほど人材(人手)が定着せず、結果として採用と離職を繰り返す、悪循環に陥っている恐れがあるとみられる。

こうしたなか、人材(人手)の過不足感と今後の解消見通しの関係をみると、人材(人手)が「大いに不足」している企業の54.7%、「やや不足」している企業でも31.1%が、「人材(人手)の不足はいつそう深刻化するという」とし、また、同順に24.2%、39.7%が「現状程度の人材(人手)の不足が、慢性的に継続するという(緩和・解消の見通しはない)」などと回答している。

総じて人材(人手)の不足を生じている企業計の72.0%が、いつそうの深刻化や慢性的な継続を予想している。

図表15 人材(人手)の過不足感別にみた
正社員の採用・退職、定着状況(上)と今後の解消見通し(下)

企業調査	入社1年後の定着率		入社3年後の定着率		雇用者数に占める過去1年間の新規入職者数の割合(入職率)		雇用者数に占める過去1年間の離職者数の割合(離職率)		離職者に占める自主退職者、解雇者等(定年退職者以外)の割合		延べ人材移動率(入職率+離職率)	
	平均値	平均値未満の企業割合	平均値	平均値未満の企業割合	平均値	平均値以上の企業割合	平均値	平均値以上の企業割合	平均値	平均値以上の企業割合	平均値	平均値以上の企業割合
全体計	84.4	26.4	78.3	27.0	9.6	27.6	7.6	25.1	78.2	49.5	17.2	25.9
大いに不足	79.2	37.3	66.1	45.3	12.4	49.7	10.9	46.0	89.3	62.1	23.0	47.2
やや不足	81.3	32.5	73.0	34.4	11.4	35.4	8.3	31.7	82.2	56.2	19.7	34.2
適当	88.3	19.9	84.1	19.6	7.4	17.8	6.1	16.6	73.9	43.9	13.4	15.5
過剰	85.5	23.7	83.2	18.6	7.5	22.0	7.1	20.3	66.2	39.8	14.6	19.5

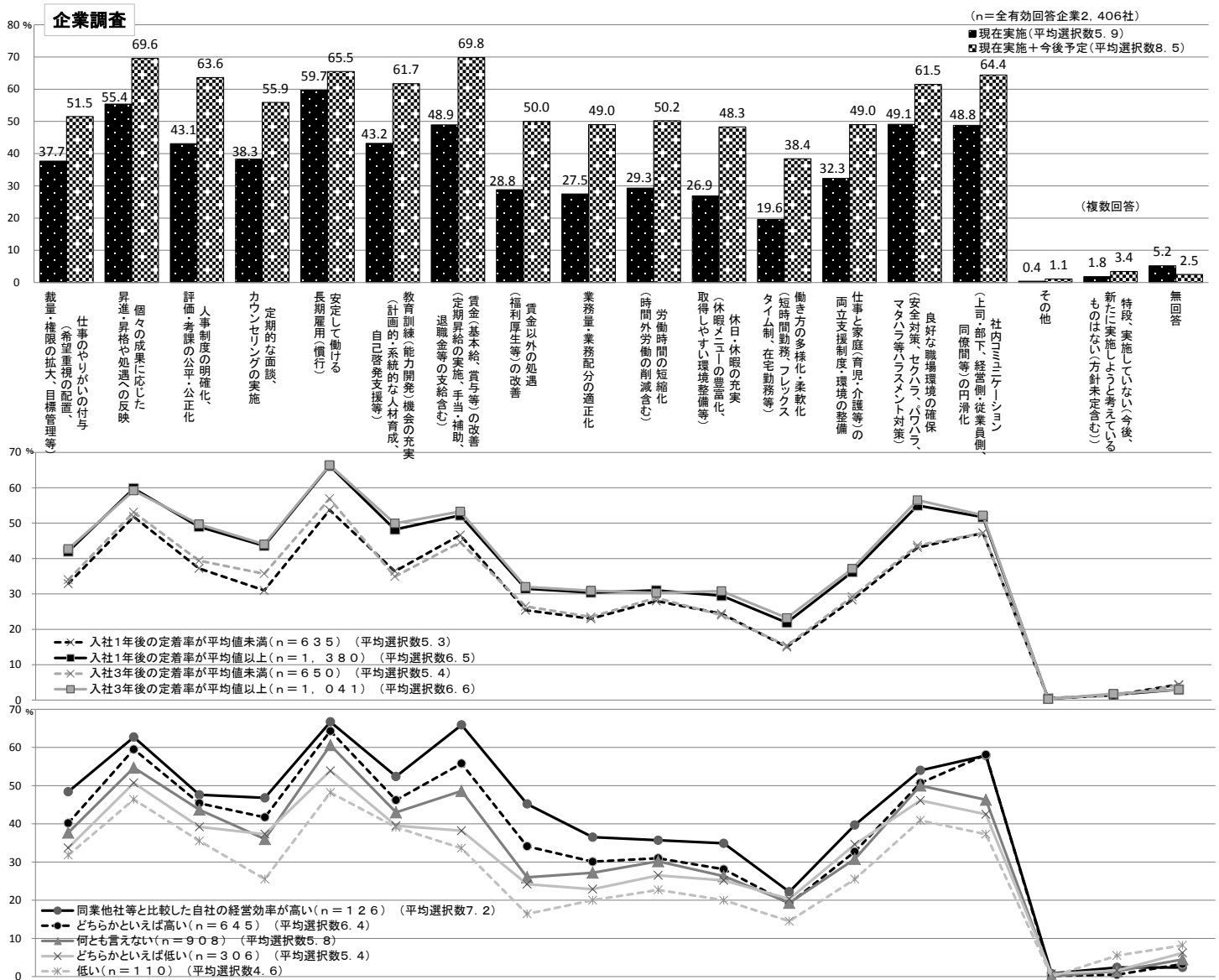


3. 人材の確保・定着を図るためには、どのような雇用管理が効果的か

—— 「教育訓練（能力開発）機会の充実」や「良好な職場環境の確保」等も重要に

こうしたなか、企業調査（n = 2, 406）で、人材の確保・定着を図るために、実施している雇用管理事項について尋ねると（複数回答）、全体計では多かった順に、「安定して働ける長期雇用（慣行）」（59.7%）や「個々の成果に応じた昇進・昇格や処遇の反映」（55.4%）、また、「良好な職場環境の確保（安全対策、セクハラ、パワハラ、マタハラ等ハラスメント対策）」（49.1%）や「賃金（基本給、賞与等）の改善（定期昇給の実施、手当・補助、退職金等の支給含む）」（48.9%）、「社内コミュニケーション（上司・部下、経営側・従業員側、同僚間等）の円滑化」（48.8%）、「教育訓練（能力開発）機会の充実（計画的・系統的な人材育成、自己啓発支援等）」（43.2%）、「人事制度の明確化、評価・考課の公平・公正化」（43.1%）等が挙げられた（図表16）。

図表16 人材の確保・定着を図るために実施している雇用管理事項



そうした結果を、正社員の入社1年後の定着率が高い（平均値以上の）企業群と、低い（平均値未満の）企業群の間で比較すると、両者の差が大きいのは「定期的な面談、カウ

ンセリングの実施」(12.6 割合)や「安定して働ける長期雇用(慣行)」(12.5 割合)のほか、「良好な職場環境の確保」(11.9 割合)や「人事制度の明確化、評価・考課の公平・公正化」及び「教育訓練(能力開発)機会の充実」(ともに11.8 割合)等となった。同様に、入社3年後については、「教育訓練(能力開発)機会の充実」(15.0 割合)や「良好な職場環境の確保」(12.8 割合)、また、「人事制度の明確化、評価・考課の公平・公正化」(10.3 割合)等で開きが大きい。

なお、自社の経営効率について同業他社等と比較した評価⁷との関係でみると、評価が高い企業ほど、低い企業に比べて「賃金(基本給、賞与等)の改善」(高い計-低い計で20.5 割合)や「社内コミュニケーションの円滑化」(17.0 割合)、また、「賃金以外の処遇(福利厚生等)の改善」(13.8 割合)や「安定して働ける長期雇用(慣行)」(12.3 割合)等にも取り組んでいる割合が高くなっている。

4. 人材(人手)の過不足に直面した場合の対策の可能性として、副業の許容や省力化投資、教育訓練の強化等に対する意向はどの程度あるか

—— 約8割の企業が、労働者ニーズも高い「教育訓練等の強化」を検討と回答

上記の1. や3. で見たような対策に加え、例えば他社との人材交流(出向、転籍等)の活発化や、企業間における人材の共有(兼業・副業の許容)、また、省力化投資(機械化、自動化、IT化等)、教育訓練・能力開発の強化等に取り組む意向は、どの程度あるのだろうか。

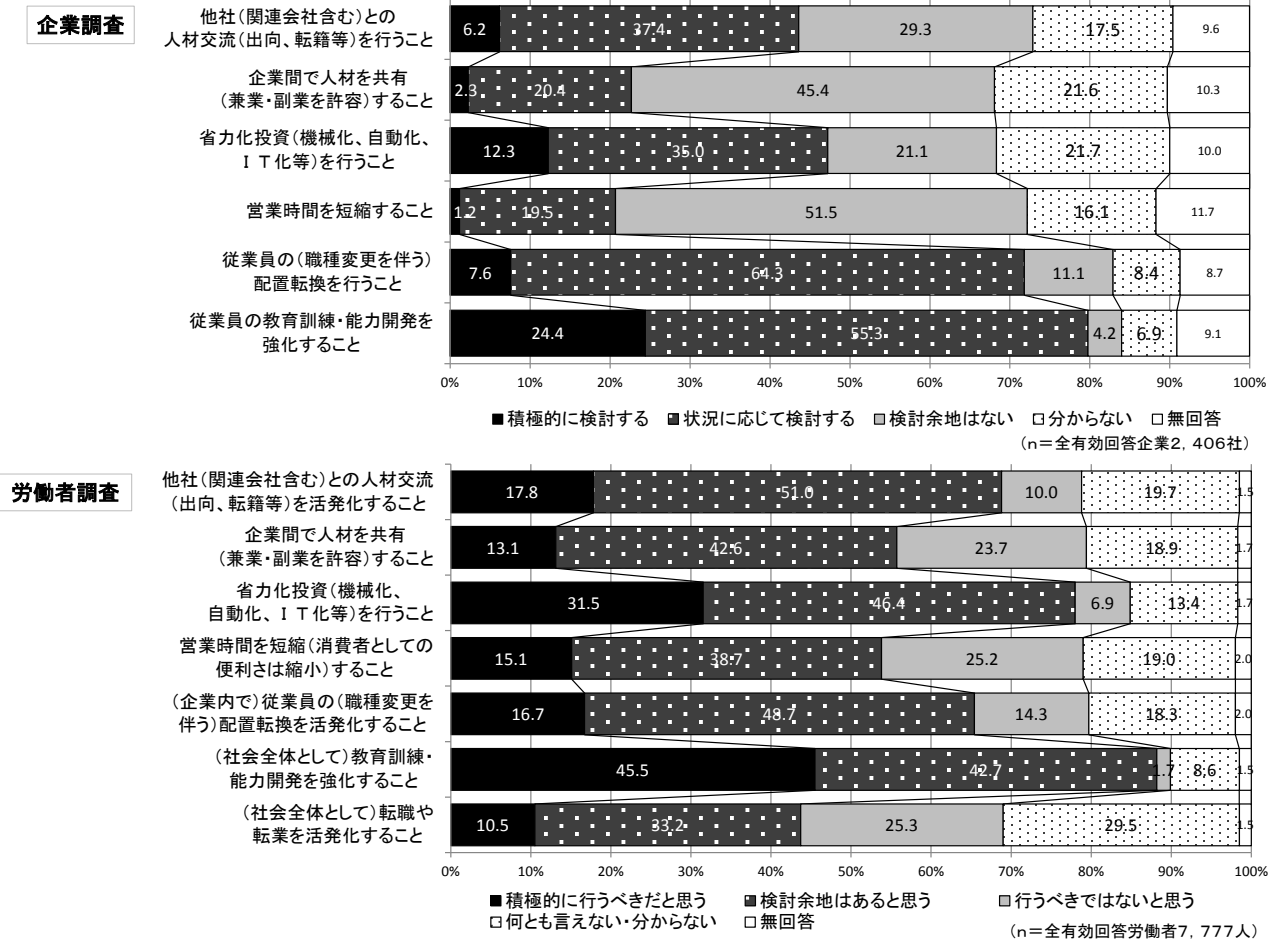
全有効回答企業(n=2,406)を対象に、**図表17**の通り6項目を掲げて取組意向を尋ねると、「従業員の教育訓練・能力開発を強化すること」については、計8割程度の企業が「積極的に検討する」あるいは「状況に応じて検討する」と回答した。また、「従業員の(職種変更を伴う)配置転換を行うこと」についても、「検討する」企業が7割を超えたが、「省力化投資を行うこと」や「他社との人材交流を行うこと」については、いずれも4割台となっている。これに対し、「企業間で人材を共有すること」や「営業時間を短縮すること」について「検討する」企業は、いずれも2割台にとどまった。

労働者に対する調査でも、同様の問いを設けている。結果をみると、企業調査と傾向は似ているものの、「積極的に行うべきだと思う」と「検討余地はあると思う」の合計は、「(企業内で)従業員の(職種変更を伴う)配置転換を活発化すること」を除き、総じて企業の検討意向を上回っている。中でも、労働者ニーズが高いのは「(社会全体として)教育訓練・能力開発を強化すること」で、半数弱が「積極的に行うべき」と回答し、「検討余地はある」を合わせると9割弱にのぼった。また、「省力化投資」についても3割以上が「積極的に行うべき」とし、「検討余地はある」と合わせて3/4を超えた。

さらに、「他社との人材交流を活発化すること」についても、6人に1人以上が「積極的に行うべき」とし、「検討余地はある」と合わせて2/3超にのぼっているが、「(社会全体として)転職や転業を活発化すること」について、「積極的に行うべき」とする労働者は1割程度で、「検討余地はある」を合わせても半数に届かなかった。

⁷ なお、自社の経営効率について同業他社等と比較した評価と、売上高に占める経常利益率(中央値)の関係をみると、経営効率が「高い」とする企業では5.3%、「どちらかといえば高い」では3.8%に対し、「何とも言えない」は2.5%で、「どちらかといえば低い」は2.3%、「低い」は1.5%等となっている(全体計2.9%)。

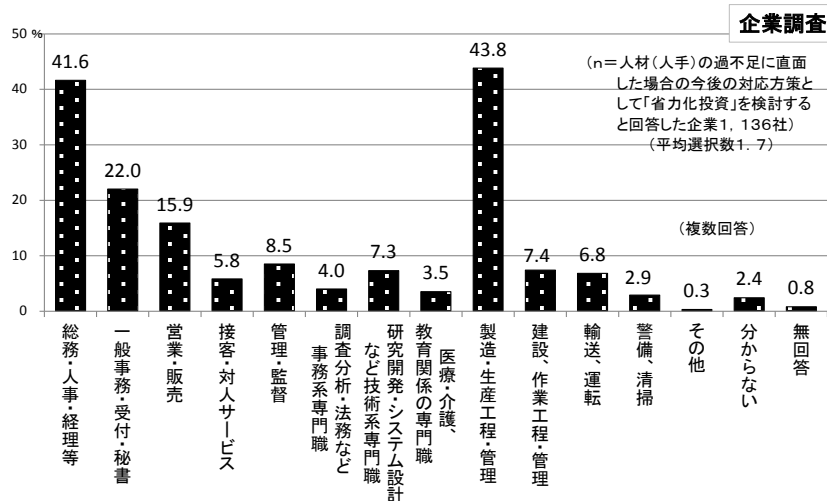
図表 1 7 人材（人手）の過不足に直面した場合の対策への取組意向



5. 省力化投資を行うとしたら、どのような職種分野か

上記4.の「省力化投資(機械化、自動化、IT化等)を行うこと」を、積極的あるいは状況に応じて「検討する」と回答した企業(n=1,136)に対しては、省力化投資を行うとしたらどのような職種分野を考えるかについても尋ねている。それによると(複数回答)、「製造・生産工程・管理」(43.8%)や「総務・人事・経理等」(41.6%)が多く、これに「一般事務・受付・秘書」(22.0%)等が続いた(図表18)。

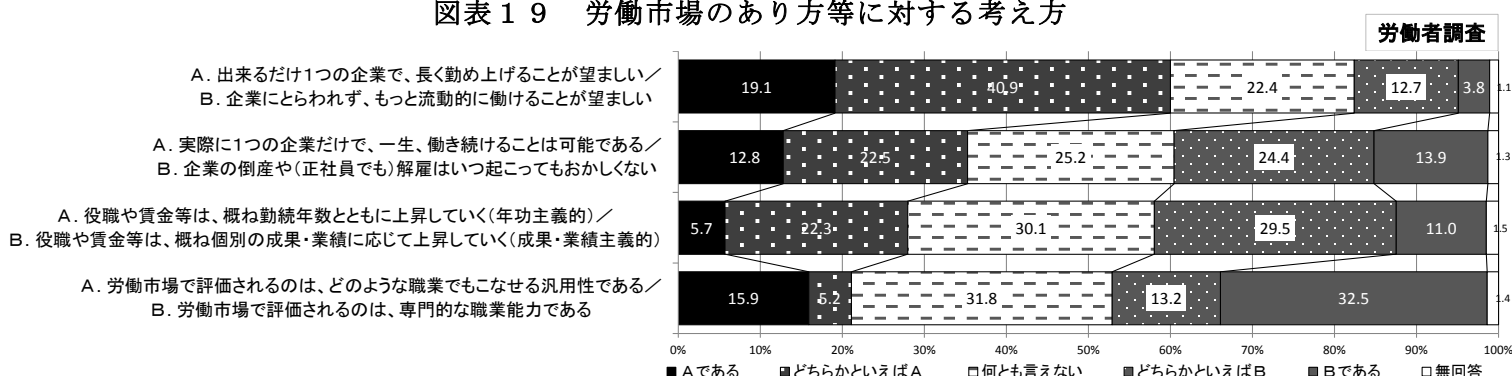
図表 1 8 省力化投資の対象となる職種分野



6. 労働市場のあり方等に対する考え方はどうなっているか

全有効回答労働者（n = 7, 777）を対象に、働き方のあり方や現在の労働市場のありようについて、どのように考えているか尋ねると、図表19の通りになった。結果をみると、雇用のあり方について「A. 出来るだけ1つの企業で、長く勤め上げることが望ましい」（どちらかといえば含む、以下同）と考えている労働者は計6割で、「B. 企業にとらわれず、もっと流動的に働けることが望ましい」は1/6程度となった。また、「A. 実際に1つの企業だけで一生、働き続けることは可能である」と考えている労働者は計35.3%で、「B. 企業の倒産や（正社員でも）解雇はいつ起こってもおかしくない」は計38.3%等となった。

図表19 労働市場のあり方等に対する考え方



IV 付加価値を向上させるための取組状況・方針

—— 今後の関心が高いのは「従業員の意欲を高める人事処遇制度の整備」等

企業調査（n = 2, 406）では、付加価値（「総売上高から原材料費など外部調達費を差し引いた、新たに生み出した価値（利益）等」と定義）を向上させるための取組状況と今後の方針についても尋ねた。それによると、今後の取り組みとして関心が高いのは（複数回答）、「従業員の意欲を高める人事処遇制度の整備」（27.0%増）や「多様な人材（若年者、女性、外国人など多様な価値観）の活用」（21.6%増）、「人材育成（教育訓練・能力開発）機会の充実」（19.9%増）、「業務改革（業務内容やオペレーションの見直し、共通業務の集約化等）」（19.6%増）、「新規事業の展開」（19.4%増）等となった（図表20）。

図表20 付加価値を向上させるための取組状況・方針

