

2018.10.30

JILPT労働政策フォーラム

「中小企業の人材確保・育成

―人が定着して活躍する職場をめざして―

基調講演

「人手不足」・「人材不足」に 立ち向かうための取り組み

労働政策研究・研修機構

人材育成研究部門

主任研究員 藤本 真

I. 「人手不足」・「人材不足」……

1. 「人手不足」の深刻化

【独自】人手不足倒産が過去最多ペース 月内にも前年水準超え

2018.10.14 23:05



深刻な人手不足を背景にした国内の企業倒産が件数・負債総額ともに過去最多ペースで増加していることが14日、分かった。今年1～9月の合計は299件に上り、10月中にも平成29年の年間水準（317件）を上回りそうだ。従業員が確保できず事業継続が困難になったり、社員を引き留めるため賃金を無理に引き上げたことで収支が悪化したりしたケースが目立つ。

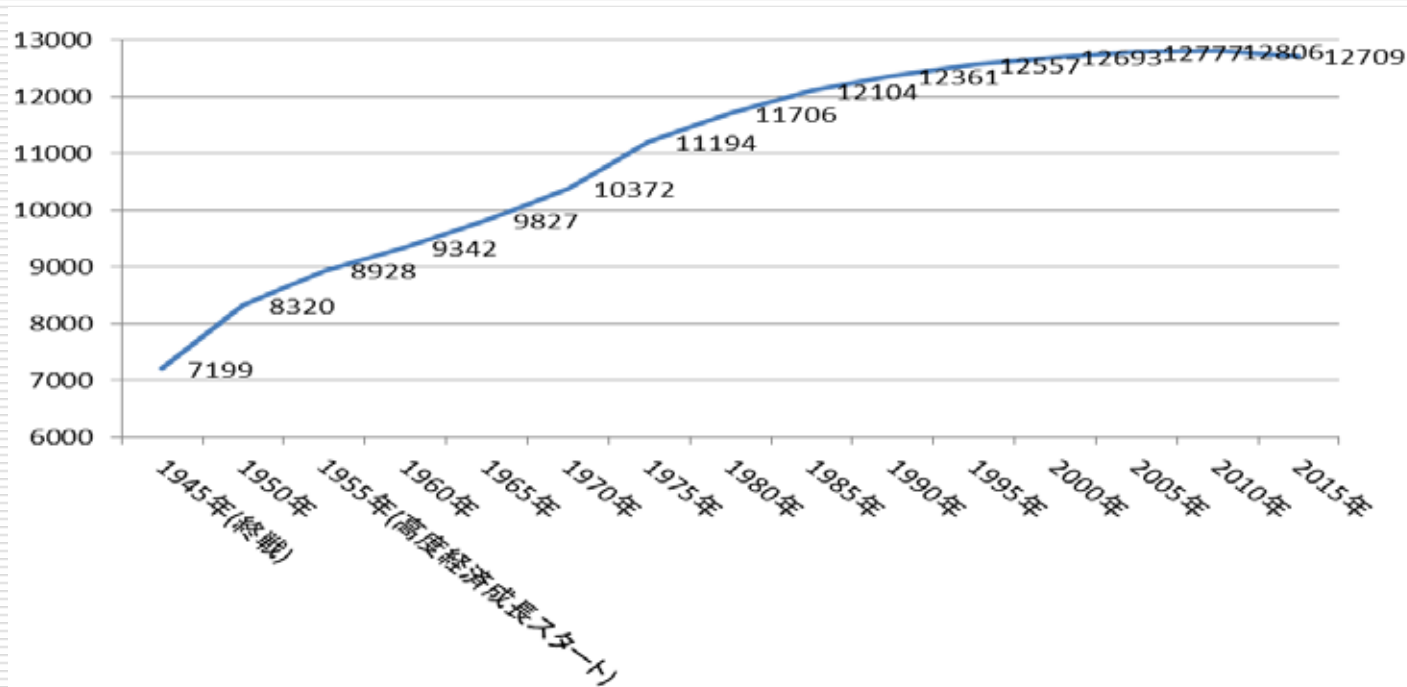
1. 「人手不足」の深刻化

大手も中小も、人手不足を経営課題として挙げる企業が最も多い。特に中堅・大手では切実。

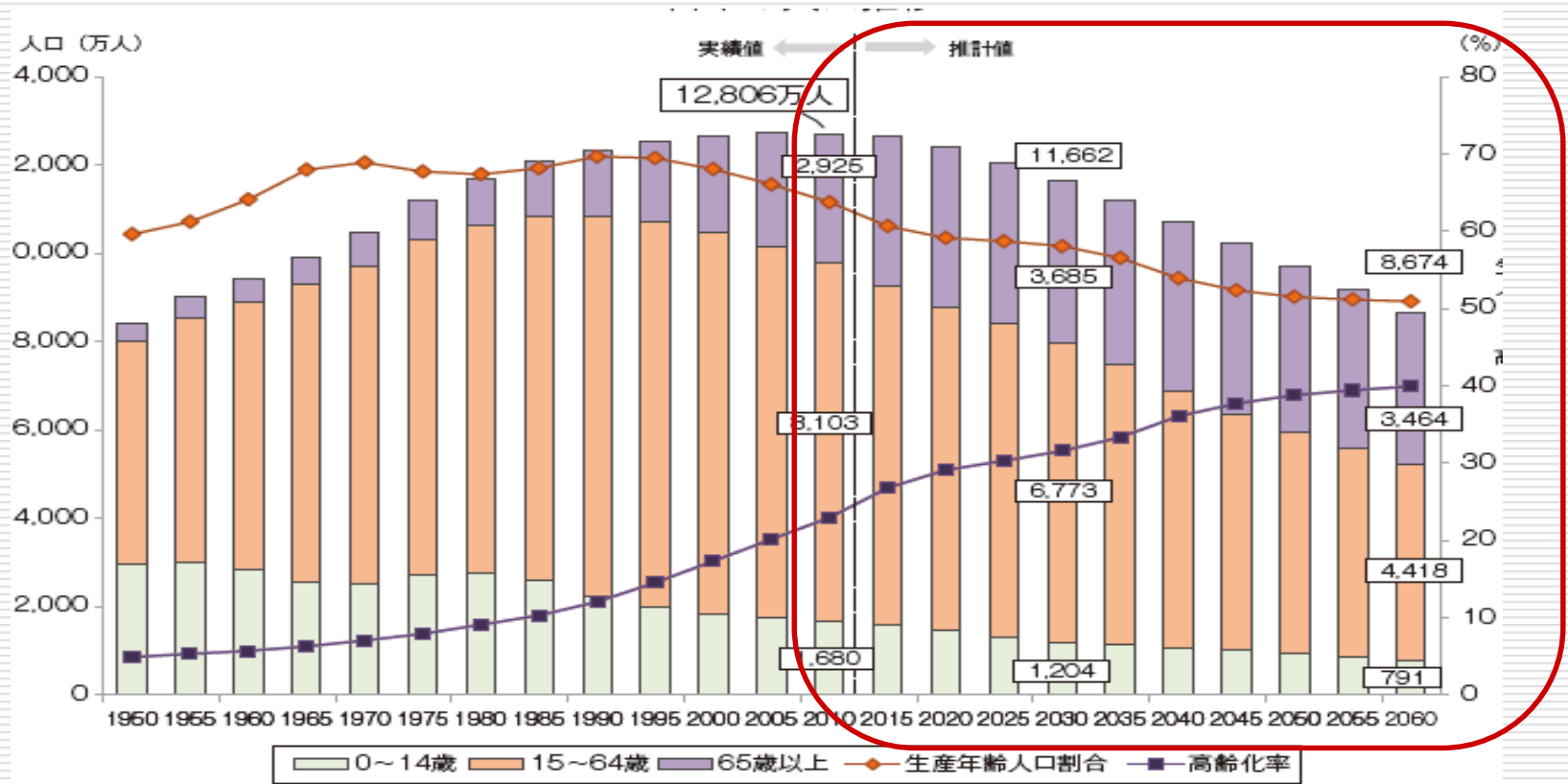
			人手が足りない	必要な技術・技能を持つ人が足りない	営業力、販売促進ノウハウの不足	経営戦略の策定が難しい	従業員の育成、能力開発がうまくいかない	設備や機械、店舗の老朽化や陳腐化	取引先の減少や取引条件の悪化	後継者がいない	資金調達力の不足	労働生産性が低い	労働時間の短縮や職場環境改善の遅れ	新技術・新製品・新サービスの開発力の不足	IT技術を活用するノウハウの不足	市場動向、消費者ニーズに関する情報の不足	女性、高齢者など多様な人材の活用が遅れている	その他
従業員規模別	9人以下	1,832	30.6	27.3	27.3	23.0	13.9	16.4	24.4	21.8	22.7	13.5	6.7	9.0	8.7	7.5	2.5	3.5
	10～29人	2,527	39.5	33.7	26.2	23.0	20.3	20.5	18.8	17.4	16.5	15.6	12.2	12.3	7.5	7.7	3.4	2.9
	30～99人	1,336	47.0	34.9	25.7	25.0	27.7	22.9	11.5	13.4	13.4	18.4	19.1	12.2	8.5	7.3	4.1	3.9
	100～299人	380	48.7	32.6	25.0	27.6	32.4	21.1	9.5	11.8	12.9	20.8	23.2	13.9	6.8	8.2	8.7	3.4
	300人以上	125	67.2	30.4	19.2	16.8	27.2	14.4	5.6	11.2	10.4	18.4	28.0	12.8	8.0	8.8	17.6	4.0

2.「人手不足」なんて思いもしなかった・・・

(1)戦後の総人口推移



(2)これからの日本の人口の推移



Ⅱ．採用の取り組みと悩み

1. 正社員の採用状況 (1) 採用の有無

●回答企業全体ではほぼ4社に3社が、過去3年の間に正社員採用を実施。

●ただし、9人以下の企業では実施企業が半数程度にとどまる。

		n	採用した	採用しなかった	無回答
	計	6,852	74.5	24.9	0.6
業種	建設業	943	70.8	28.3	0.8
	製造業	976	73.0	25.9	1.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	92	69.6	29.3	1.1
	情報通信業	113	80.5	19.5	-
	運輸業、郵便業	251	76.9	22.7	0.4
	卸売業、小売業	1,147	71.7	27.8	0.5
	金融業、保険業	49	77.6	22.4	-
	不動産業、物品賃貸業	119	64.7	35.3	-
	学術研究、専門・技術サービス業	241	70.5	29.0	0.4
	宿泊業、飲食サービス業	565	75.8	24.1	0.2
	生活関連サービス業	165	77.0	23.0	-
	教育、学習支援業	248	86.7	12.9	0.4
	医療、福祉	1,207	79.5	19.8	0.7
	複合サービス事業	71	81.7	18.3	-
	その他のサービス業	665	72.0	27.5	0.5
従業員規模別	9人以下	2,108	52.7	46.7	0.7
	10～29人	2,781	79.4	20.0	0.6
	30～99人	1,423	90.2	9.3	0.5
	100～299人	406	92.1	7.4	0.5
	300人以上	134	95.5	4.5	-

JILPT(2016)「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」

Ⅱ. 採用の取り組みと悩み

(2) 新卒/中途の比重

● 正社員を採用した企業のうち、新卒/中途の双方を採用する企業は約3割。中途のみの採用が約6割。

● 新卒/中途の双方を採用する企業の割合、中途のみ採用する企業の割合は、規模による差異が非常に大きい。

		n	新卒者のみ	中途採用者のみ	新卒者と中途採用者の両方	無回答
計		5,102	6.9	61.8	28.2	3.1
業種	建設業	668	6.0	68.4	22.9	2.7
	製造業	712	6.5	65.7	25.4	2.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	64	4.7	73.4	17.2	4.7
	情報通信業	91	17.6	42.9	38.5	1.1
	運輸業、郵便業	193	3.1	83.9	9.3	3.6
	卸売業、小売業	822	4.1	68.4	24.1	3.4
	金融業、保険業	38	7.9	60.5	28.9	2.6
	不動産業、物品賃貸業	77	3.9	72.7	16.9	6.5
	学術研究、専門・技術サービス業	170	6.5	66.5	24.7	2.4
	宿泊業、飲食サービス業	428	5.1	65.4	25.9	3.5
	生活関連サービス業	127	7.1	65.4	26.8	0.8
	教育、学習支援業	215	23.7	22.8	49.3	4.2
	医療、福祉	960	7.5	49.6	39.4	3.5
	複合サービス事業	58	-	60.3	37.9	1.7
	その他のサービス業	479	7.5	63.5	26.5	2.5
従業員規模別	9人以下	1,110	6.2	79.9	9.9	4.0
	10～29人	2,207	7.2	69.1	20.2	3.5
	30～99人	1,283	7.1	49.3	41.8	1.9
	100～299人	374	5.3	24.1	68.4	2.1
	300人以上	128	9.4	16.4	71.9	2.3

(3) 採用した中途採用者

● 回答企業全体では「**35歳未満の若い人**」(52.9%)、「**仕事に関わる資格を持った人**」(34.7%)を挙げる企業の比率が相対的に高い。

● 規模が小さい企業でも回答の傾向は全体と変わらないが、挙げる選択肢の数がより規模の小さい企業ほど少なくなる。

Ⅱ. 採用の取り組みと悩み

表 中途採用している人材

		n	3年未満の若い人	仕事にかかわる資格を 持った人	同じ業界で長く働いてい た人	特別な技能・技術や専門 能力を持った人	職場や現場のリーダーを 経験したことがある人	管理職経験者（マネジメ ントの経験がある人）	社長の右腕あるいは社長 の候補者になり得る人	その他	無回答
計		4,594	52.9	34.7	26.7	21.2	11.5	8.7	3.3	13.5	1.8
業種	建設業	510	56.1	35.1	26.1	17.7	9.2	4.8	2.6	13.0	2.0
	製造業	549	62.1	15.4	19.9	19.6	8.9	8.2	4.8	17.6	2.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	58	55.2	32.8	22.4	10.3	3.4	-	3.4	12.1	3.4
	情報通信業	74	64.9	8.1	36.5	51.4	20.3	17.6	4.1	5.4	1.4
	運輸業、郵便業	150	36.7	52.8	42.8	10.6	5.6	2.8	1.7	10.6	0.6
	卸売業、小売業	760	57.8	17.4	20.4	17.6	10.9	9.1	3.9	16.7	1.6
	金融業、保険業	34	35.3	32.4	38.2	26.5	11.8	17.6	5.9	8.8	-
	不動産業、物品賃貸業	69	47.8	33.3	21.7	20.3	8.7	13.0	5.8	20.3	2.9
	学術研究、専門・技術サービス業	155	59.4	31.0	24.5	38.1	14.8	9.7	4.5	11.6	0.6
	宿泊業、飲食サービス業	391	50.1	17.4	36.3	22.5	17.9	13.3	3.8	14.8	2.3
	生活関連サービス業	117	60.7	35.0	26.5	23.9	14.5	7.7	4.3	14.5	2.6
	教育、学習支援業	155	45.8	60.6	32.3	25.8	12.3	9.0	1.9	3.9	1.3
	医療、福祉	554	42.2	70.6	31.1	22.4	11.1	7.8	2.1	9.4	2.0
	複合サービス事業	57	54.4	31.6	24.6	36.8	14.0	9.8	1.8	12.3	1.8
	その他のサービス業	431	53.8	28.8	23.0	21.6	14.6	12.5	3.0	15.8	1.6
従業員規模別	9人以下	997	45.7	28.5	23.1	19.8	8.7	5.5	5.8	13.6	1.9
	10～29人	1,970	53.2	33.5	24.7	18.7	8.2	7.3	2.8	14.1	1.7
	30～99人	1,168	54.9	39.4	29.7	22.0	14.2	10.2	2.4	13.3	2.0
	100～299人	346	58.1	39.9	34.1	30.6	22.5	15.3	2.6	13.6	2.0
	300人以上	113	71.7	47.8	41.6	40.7	31.9	26.5	1.8	5.3	1.8

JILPT(2016)「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」

2. 正社員の採用活動における課題

「求人に対する応募が少ない」、「求めているレベルの人材が採用できない」という指摘が相対的に多いが、規模のより大きい企業ほど指摘率は高くなる。

		n	求人に対する応募が少ない	求めているレベルの人材が採用できない	応募者が中高年に偏る	高い賃金を払わないと人が採れない	採用してもすぐに辞めてしまう	採用にかかる予算が足りない	他社との人材獲得競争が激しい	会社や仕事になじめない人が多い	効果的な採用の方法がわからない	採用活動する時間的余裕がない	応募者が若年者に偏る	その他	特に課題はない	無回答
	計	6,852	56.0	47.4	21.7	20.5	15.9	13.3	13.2	11.8	8.2	7.1	0.7	2.8	12.4	1.4
従業員規模別	9人以下	2,108	38.4	40.0	16.6	17.5	11.8	16.3	5.2	10.2	7.2	7.4	0.6	3.7	21.1	1.6
	10～29人	2,781	58.9	49.2	23.2	21.2	15.6	12.0	12.3	11.9	8.4	6.6	0.9	2.2	10.8	1.5
	30～99人	1,423	68.7	51.7	23.8	21.6	19.5	11.5	18.4	13.0	8.3	6.2	0.4	2.4	6.2	1.1
	100～299人	406	75.6	56.2	28.1	26.6	23.2	11.6	32.5	14.0	11.3	10.3	0.7	3.0	3.4	0.5
	300人以上	134	77.6	56.7	27.6	23.9	26.9	15.7	42.5	12.7	9.0	14.9	-	2.2	1.5	0.7

表 3年離職率別にみた採用活動における課題

(単位: %)

3年離職率3割以上		3年離職率3割未満	
求人に対する応募が少ない	65.3	求人に対する応募が少ない	53.3
求めているレベルの人材が採用できない	54.4	求めているレベルの人材が採用できない	45.6
採用してもすぐに辞めてしまう	36.2	応募者が中高年に偏る	20.6
応募者が中高年に偏る	25.6	高い賃金を払わないと人が採れない	19.2
高い賃金を払わないと人が採れない	24.5	特に課題はない	14.5

JILPT(2016)「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」

3. 正社員の定着対策として重視している取り組み

定着対策として重視しているものとしては、「賃金などの処遇をアップする」、「職場の人間関係を良くする」の回答率が規模を問わず高い。

		n	賃金などの処遇をアップする	職場の人間関係を良くする	長時間労働の抑制	快適な職場環境を提供する	社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮	経営方針や経営戦略に従業員に明確に示す	福利厚生の充実	個人の成果を処遇に反映させる	能力開発や教育訓練	個人の能力を処遇に反映させる	休暇や休日を増やす	仕事における個人の裁量を拡大させる	苦情処理機関の設置・充実	その他	特に重視している取り組みはない	無回答
	計	6,852	46.2	44.9	32.4	31.3	29.2	26.0	25.6	24.3	24.0	24.0	23.0	14.6	4.6	0.9	7.4	0.8
従業員規模別	9人以下	2,108	42.0	39.9	29.4	26.0	24.8	19.8	22.0	20.5	17.1	22.4	24.5	16.9	2.2	0.9	11.6	1.3
	10～29人	2,781	47.4	49.2	32.9	32.5	29.3	26.8	26.0	24.7	23.0	24.6	23.3	15.9	3.7	0.8	6.0	0.6
	30～99人	1,423	50.5	45.7	33.5	35.0	31.1	30.3	27.7	26.6	30.7	25.1	21.4	10.1	6.3	1.2	5.2	0.6
	100～299人	406	44.8	40.9	37.2	33.7	39.9	33.0	32.3	29.8	34.0	22.7	20.0	12.6	12.1	0.5	5.7	0.5
	300人以上	134	46.3	38.1	42.5	39.6	44.8	42.5	31.3	35.8	51.5	28.4	21.6	5.2	19.4	1.5	1.5	-

表 3年離職率別にみた定着対策の状況

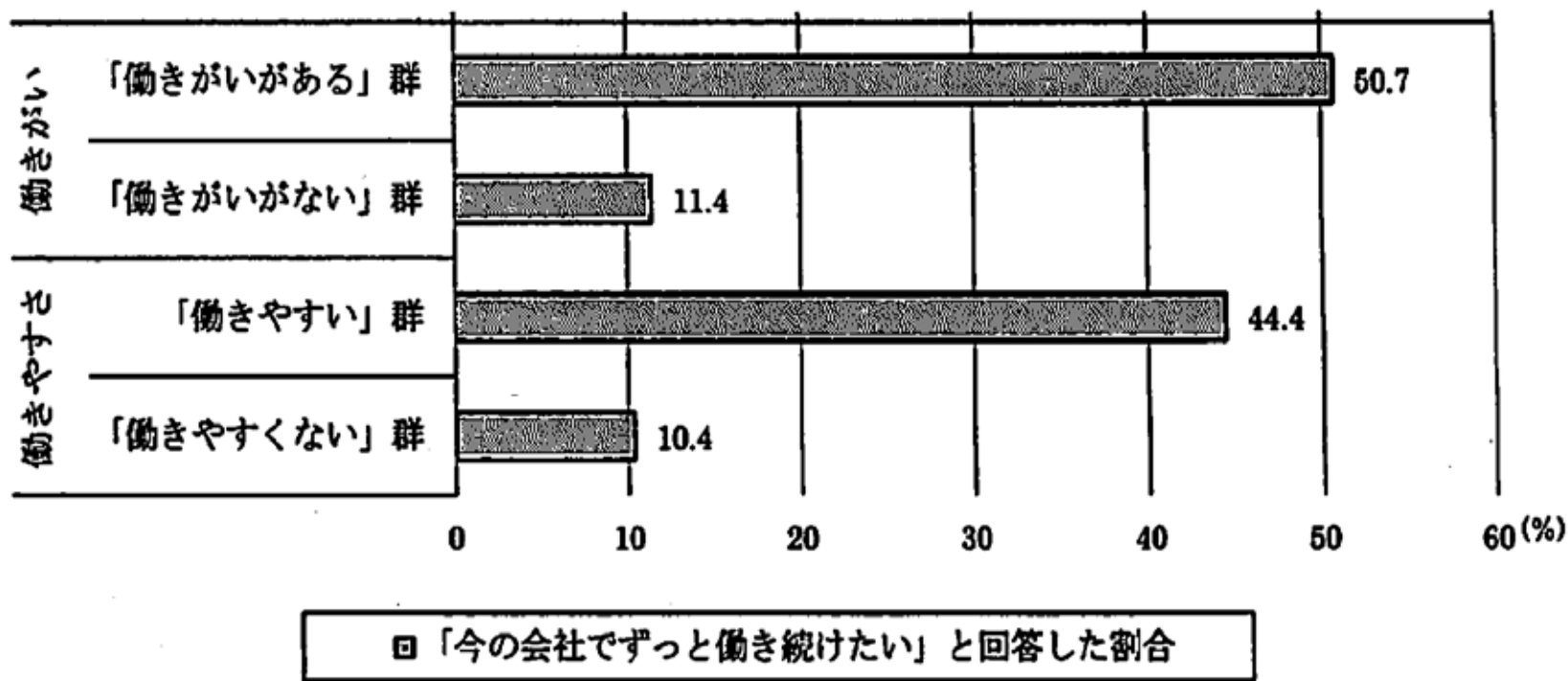
(単位: %)

3年離職率3割以上		3年離職率3割未満	
賃金などの処遇をアップする	51.1	職場の人間関係を良くする	46.4
職場の人間関係を良くする	44.4	賃金などの処遇をアップする	45.1
長時間労働の抑制	32.6	快適な職場環境を提供する	33.0
快適な職場環境を提供する	29.4	長時間労働の抑制	32.7
社員の家庭生活(育児・介護など)への配慮	29.2	社員の家庭生活(育児・介護など)への配慮	29.9

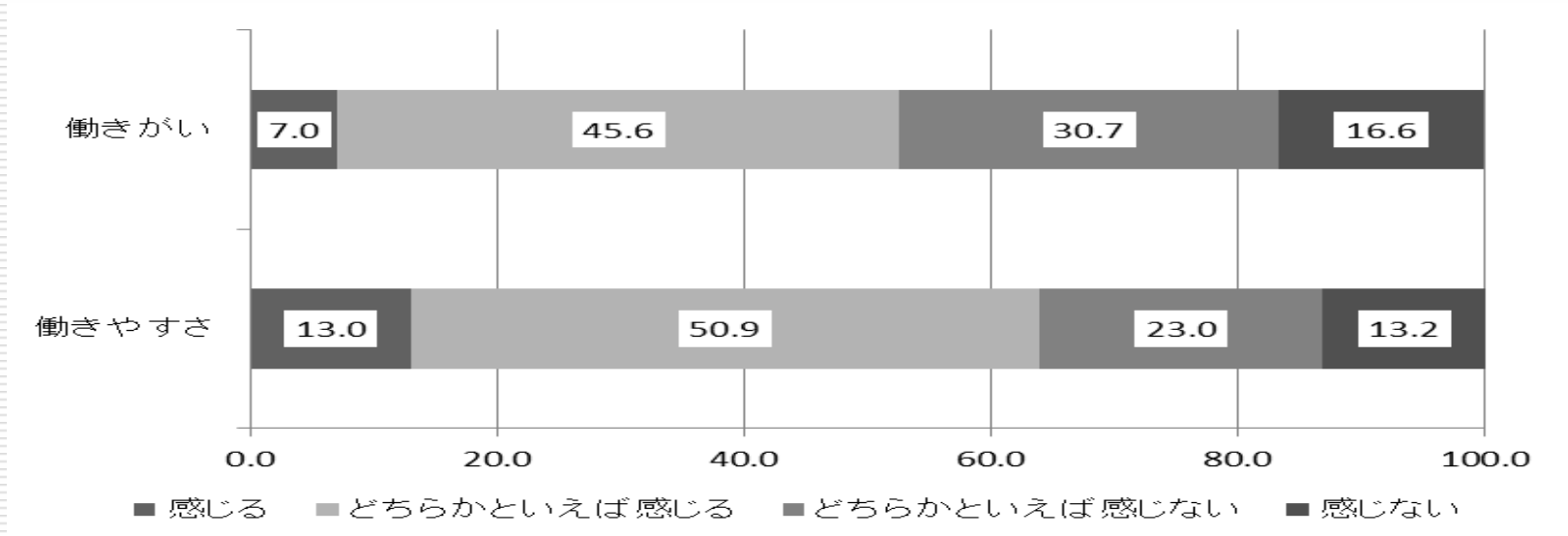
JILPT(2016)「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」

Ⅲ. 従業員の定着と「働きがい」・「働きやすさ」

1. 定着と「働きがい」・「働きやすさ」



2. 働く人々の「働きがい」「働きやすさ」



厚生労働省(2013)『働きやすさ・働きがいのある職場づくりに関する調査』

どんな会社で働いている人が働きがい、働きやすさを感じているのだろうか？

3. 勤務先の取り組みと「働きがい」

※取り組みの有無と「働きがい」を感じる人の割合

	「働きがい」を感じる労働者の割合(%)		
	実施企業	非実施企業	実施企業 －非実施企業
各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	76.3	50.2	26.1
従業員の意見の経営計画への反映	74.7	50.5	24.2
本人の希望が出来るだけ尊重される配置	73.7	49.9	23.8
従業員の希望に応じた研修の実施	72.8	50.4	22.4
提案制度等による従業員の意見の吸い上げ	72.2	50.3	21.9

厚生労働省(2013)『働きやすさ・働きがいのある職場づくりに関する調査』

- 「実施」の数字・・・一番左の列に挙げた各取組み（例・「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」）を、自分の勤務先が実施しているという回答者のうち、働きがいを感じている人の割合。
- 「未実施」の数字・・・一番左の列に挙げた各取組みを、自分の勤務先が実施していないという回答者のうち、働きがいを感じている人の割合。

●「実施」>「未実施」で、両者の差が大きいほど、その取組みが働きがいを向上させる効果が大いこととなる。

●表にあげたのは、両者の差が大きい取組みベスト5。

→1)勤務先から従業員に対する説明、従業員の意見の吸い上げといった、会社と従業員とのコミュニケーション

2)研修や配置において従業員の希望が尊重されていることや、従業員の意見の経営への反映など、把握された従業員の意向が実際の企業経営の中で実現されること

が「働きがい」を向上させる効果が大い。

4. 勤務先の取り組みと「働きやすさ」

※取り組みの有無と「働きやすさ」を感じる人の割合

	「働きやすさ」を感じる労働者の割合(%)		
	実施企業	非実施企業	実施企業 －非実施企業
従業員の希望に応じた研修の実施	81.6	61.9	19.7
本人の希望が出来るだけ尊重される配置	81.1	61.5	19.6
法定外の健康診断など保健・医療面の補助	78.6	62.0	16.6
職場の安全管理に関する研修	78.2	61.9	16.3
各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	78.6	62.4	16.2

厚生労働省(2013)『働きやすさ・働きがいのある職場づくりに関する調査』

表にあげたのは、働きがいの表と同様、「実施」と「未実施」両者の差が大きい取組みベスト5。

→「働きがい」の向上につながる効果も大きい

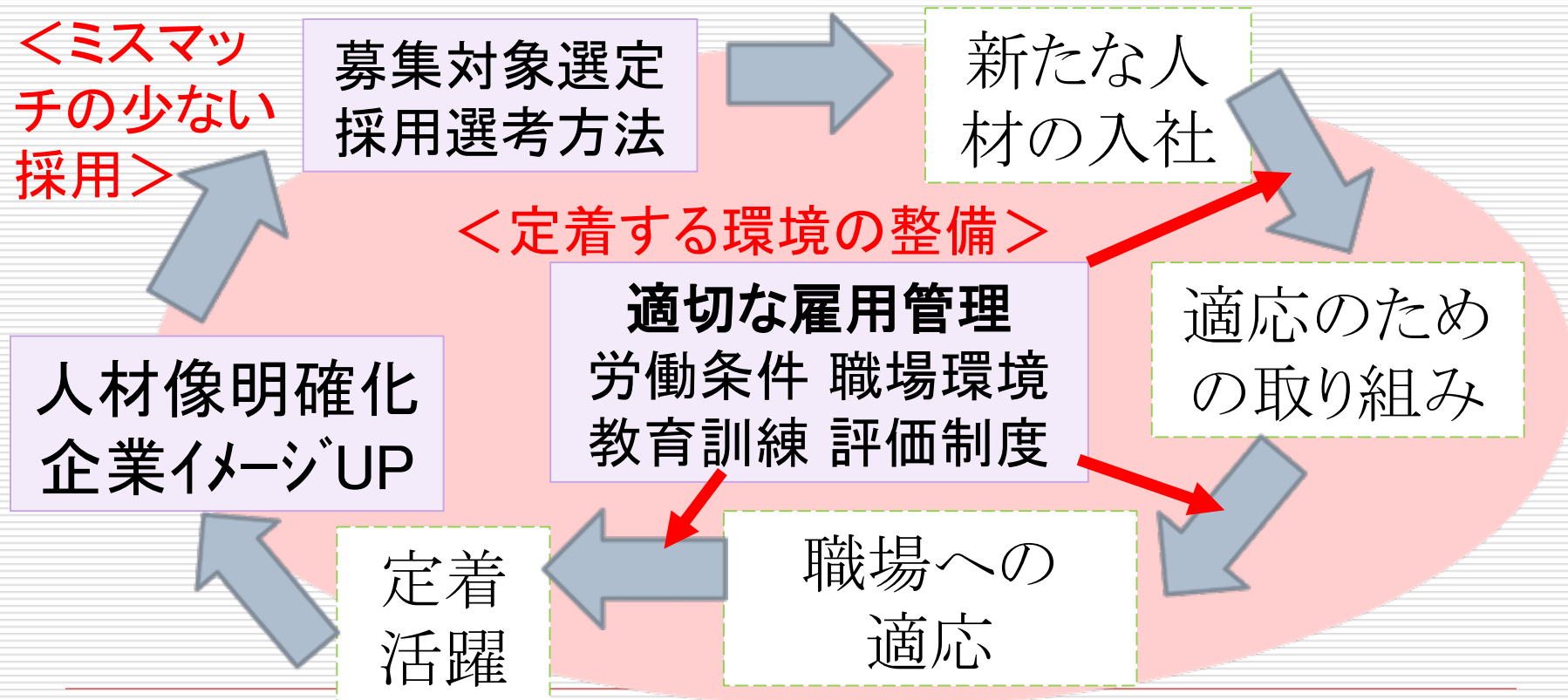
1) 研修や配置において従業員の希望が尊重されていることや、従業員の意見の経営への反映など、把握された従業員の意向が実際の企業経営の中で実現されること

のほか、

2) 保健・医療面での補助や、職場の安全管理に関する研修など、従業員の健康面、作業環境への配慮が「働きやすさ」を向上させる効果大きい。

IV. 人が定着して活躍する職場をいかにして作るか

1. 採用→定着→採用の循環をいかに作るか



2. 「働きがい」・「働きやすさ」をめぐるサイクル

- 従業員の希望や意見を企業経営の中に反映させていくことや、そうした希望・意見を把握するための取り組み
 - 従業員の仕事や役割の持つ意義について企業側から説明をしていくこと
- が、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」につながり、定着を促進する。
- ⇒ 会社側が従業員の声に耳を傾け、それを経営上の取り組みとして実現することが従業員の自主性を引き出し、さらにこの自主性が新たな従業員の声へとつながっていくという「**サイクル**」の重要性

サイクル形成の事例：自動車部品メーカーA社（従業員130人）

●月例報告会のやり方を変更。従来の月例報告会では、生産目標の達成・未達成が議題であったが、製造現場のオペレーターに生産計画の目的や、発生する問題の背景や対策などを検討するように変更。

●報告を担当するのも変更前は社長のみであったが、変更後は議題に関係する課の課長と技術スタッフも加わる。

⇒こうした変更の結果、従業員から活発に提案が行われるようになり、これら提案を踏まえた製造現場での生産性向上の取り組みが進む

3. これからの人事労務管理の着眼点

	～1980年代	1990年代	2000年代	2015年ごろ～
人事労務管理の 基本姿勢	管理	人的資源への投資	資源の集中	多様性
組織と個人の位置づけ	上下(家長的から騎士的)		対等・パートナー関係	
組織と個人の関係を 表す言葉	ロイヤリティ	コミットメント		エンゲージメント
「理想的な」心の状態を 示す言葉	モラール	モチベーション		フィット 内発的動機付け