

第3節 限られた人材の活躍に向けた企業・労働者の課題

我が国では、少子高齢化といった構造的な問題に加え、足下では緩やかな景気回復の影響もあり、人手不足の状況が生じている。こうした状況の中では、限られた人材がその能力を発揮し、活躍できる社会を構築していくことが重要である。

そこで、企業がいかに人材を獲得するか、そして獲得した人材が離職することなく、その能力を発揮するためには、どのような雇用管理が必要かということについて、企業・労働者へのアンケートをもとに明らかにしていく。

また、少子高齢化に加え、近年では、急激な技術革新、市場ニーズの多様化等もみられており、こうした動きは労働市場にも影響を与えることが予想される。このように労働市場の変化が予想される中では、労働者自身が変化に応じた必要な能力を身につけていくことが重要であると考えられる。加えて、人口が減少していく中で、我が国経済が成長していくためには、労働生産性が高い産業が成長し、当該産業に人材が移動していくことも必要となってくるだろう。

本節では、このような我が国の取り巻く環境を踏まえ、誰もが活躍できるための課題について検討していく。

1 人手不足が与える企業経営・職場への影響

●約半数の企業が人手不足

現下の人手不足の状況について、(独)労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(以下、「企業調査」という。)
「働き方のあり方等に関する調査」(以下、「労働者調査」という。)で確認していこう。第3-(3)-1図では、企業調査により企業側が認識している人手不足の状況と、労働者調査により労働者側が認識している人手不足の状況について示している。これをみると、調査時点である2016年現在では、企業側、労働者側ともに、約半数が人手不足と認識していることが確認できる。

次に、企業側の認識と労働者側の認識を比較してみると、「不足している」と回答した企業が49.4%、「適当である」と回答した企業が45.0%、「過剰である」と回答した企業が5.6%となっているのに対し、労働者側は、「不足している」と回答した労働者が57.0%、「適当である」と回答した労働者が37.7%、「過剰である」と回答した労働者が5.2%となっており、「不足している」と回答した割合は、企業側よりも労働者側の方が7.6%ポイント高くなっており、労働者側の人手不足感がより強いことが分かる。

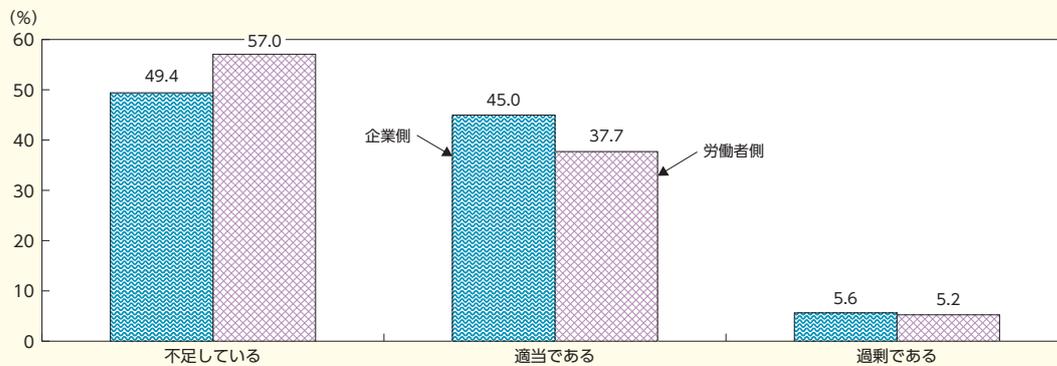
●人手不足は「需要の増加に対応できない」といった影響を企業経営に与える

人手不足はどのような影響を企業経営や職場に与えているのだろうか。まず、人手不足が企業経営に与える影響について、第3-(3)-2図で確認していこう。図をみると、最も多くの企業で確認できる影響は、受注を見送り・先送りせざるを得ないといった「需要の増加に対応できない」であり、人手が不足している企業のうち48.4%の企業が、その影響を受けていることが分かる。その他の影響としては、後継者の確保・育成が覚束ないといった「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」とした企業が40.7%、遅れやミスが発生、クレームの増加等の「事業運営上に支障を来している」とした企業が38.3%となっている。また、特に深刻な

影響である、事業所の閉鎖や営業時間の短縮、商品・サービスの削減等の「事業の縮小を迫られている」とした企業については、人手不足の企業のうち10.9%となっている。

第3-(3)-1図 人手不足の概観（企業調査・労働者調査）

○ 企業側、労働者側ともに、約半数が人手が不足していると感じている。

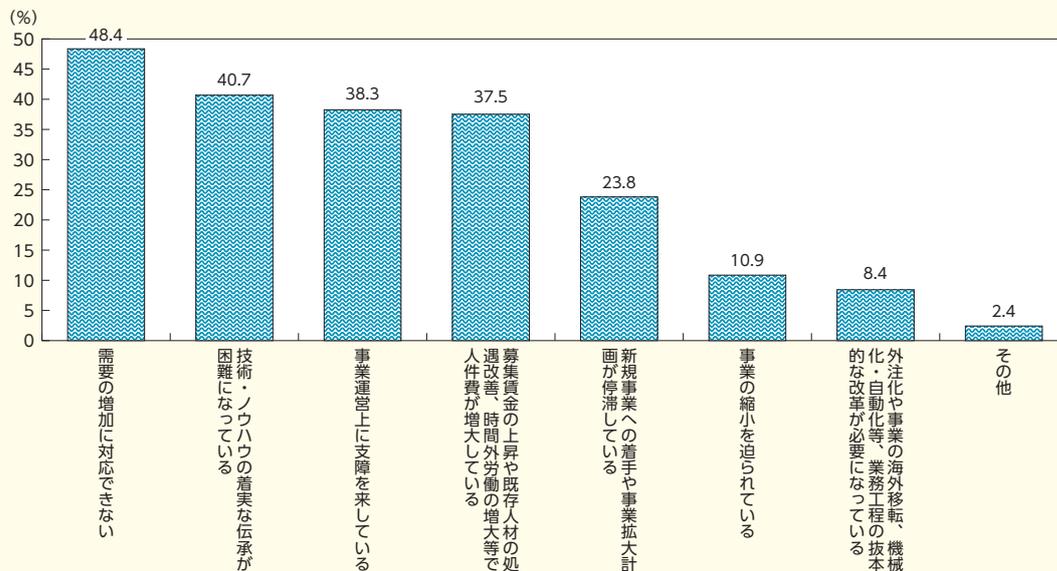


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年）「働き方のあり方等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 企業側については、従業員全体の人材（人手）の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を「不足している」（以下、本節において「人手不足の企業」とする。）、「適当」と回答した企業を「適当である」、「やや過剰」「大いに過剰」と回答した企業を「過剰である」とした。
- 2) 労働者側については、職場の人材（人手）か不足感について「かなり不足している」「やや不足している」と回答した労働者を「不足している」、「ちょうど良い」と回答した労働者を「適当である」、「やや過剰である」「かなり過剰である」と回答した労働者を「過剰である」とした。

第3-(3)-2図 人手不足が企業経営に与える影響（企業調査）

○ 人手不足は、企業にとって「需要の増加に対応できない」「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」などの影響がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 人手不足の企業の内訳。
2) 複数回答。

●人手不足は「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」のほか、「離職の増加」といった影響も職場に与える

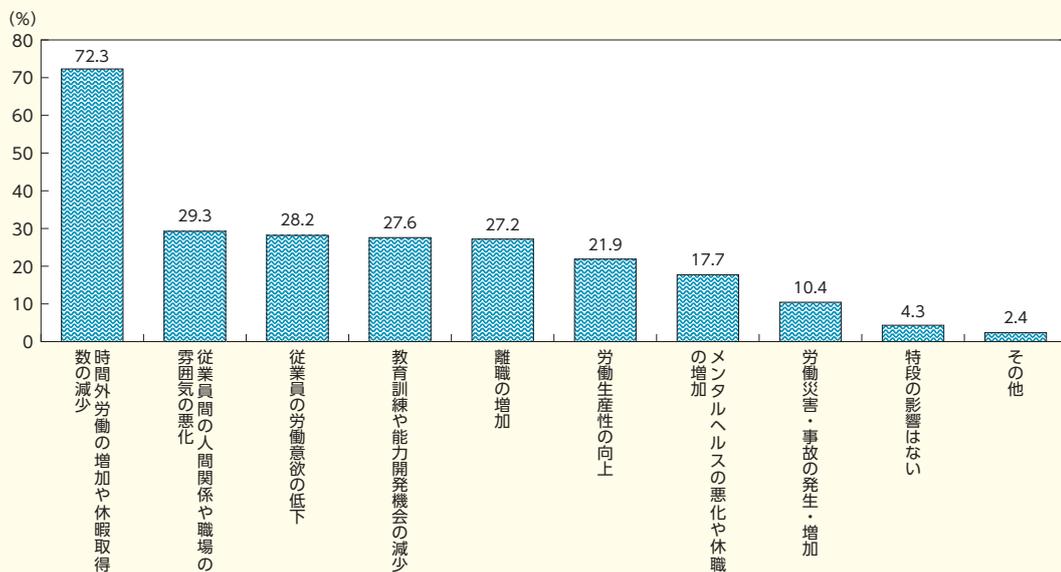
人手不足は、事業の縮小や事業運営上に支障をきたすといった影響を企業経営に与えることが分かった。それでは、人手不足は労働者が働く職場にはどのような影響を与えているのだろうか。

人手不足が職場に与える影響について第3-(3)-3図で確認していこう。人手不足が職場に与える影響の中で、最も大きい影響は、「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」であり、人手が不足している企業のうち72.3%の企業が影響を受けている。その他の項目としては、「従業員間の人間関係や職場の雰囲気悪化」といった影響を受けている企業が29.3%、「従業員の労働意欲の低下」といった影響を受けている企業が28.2%となっている。また、特に深刻な影響と考えられる項目については、「離職の増加」といった影響を受けている企業が27.2%、「メンタルヘルスの悪化や休職の増加」といった影響を受けている企業が17.7%、「労働災害・事故の発生・増加」といった影響を受けている企業が10.4%となっている。

人手不足が「離職の増加」に影響を与えることを考えると、人手不足の企業ほど、離職が増加し、更なる人手不足に陥る可能性も示唆される。このことから、早期の段階で、人手不足の状況を打開していくことが重要といえる。

第3-(3)-3図 人手不足が職場に与える影響（企業調査）

○ 人手不足は、職場にとって「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」「従業員間の人間関係や職場の雰囲気悪化」などの影響がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 人手不足の企業の内訳。
2) 複数回答。

2 人手不足の中での新たな人材の獲得に向けた企業の取組

ここまで企業の人手不足の状況を概観し、人手不足は、事業の縮小を迫られるなどの形で企業経営自体に影響を与えるとともに、職場に対しては、労働時間の増加や労働意欲の低下といった影響を与えることが分かった。

それでは、このような人手不足の状況に対して、企業はどのような取組を行っているのだろうか。企業の対応としては、①新たな人材を獲得すること、②人材の離職を防ぎ、能力を引き出すマネジメントを行うこと、といった大きく二つの対策が考えられる。まず、ここでは新たな人材の獲得に注目していこう。

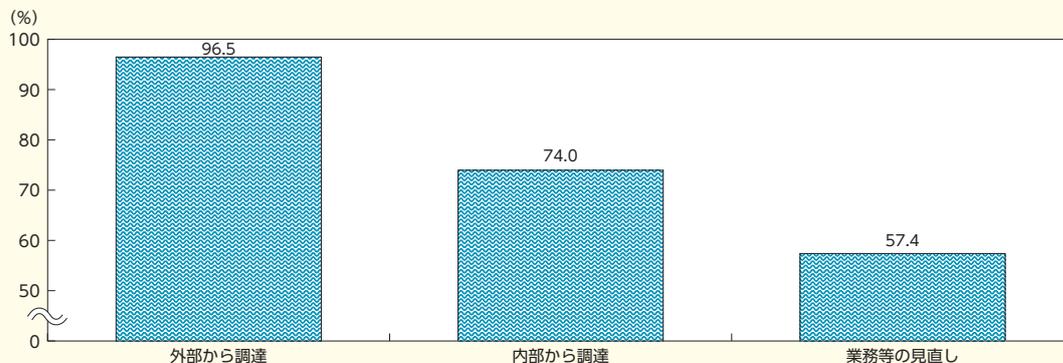
● 「外部から調達」によって人材の獲得を図る企業の割合が高い

新たな人材の獲得の方法については、新たな人材を雇い入れるなどの「外部から調達」を行う方法と、企業内において、比較的人材にゆとりがある部署から人手不足が著しい部署への配置換えを行うなどの「内部から調達」を行う方法の二つに分けることができる。

第3-(3)-4図は、新たな人材の獲得について、企業の取組を「外部から調達」「内部から調達」等に分類し、その取組状況について示したものである。これをみると、人手不足の企業のうち96.5%が「外部から調達」に取り組んでいる一方で、「内部から調達」については、74.0%の企業に取り組んでおり、相対的に「外部から調達」に取り組む企業の割合が高いこと

第3-(3)-4図 人手不足を緩和させるための対策（企業調査）

○ 人手不足を緩和するために、9割以上の企業が「外部から調達」を行っているが、「内部から調達」は7割程度にとどまる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 本調査においては、人材(人手)不足を緩和させるための対策として、各項目を以下のとおり分類した。
- 「外部からの調達」……「募集賃金を引き上げる」「募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する」「新卒採用を強化する」「中途採用を強化する」「採用対象の拡大を図る」「出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う」「出向・転籍者を受け入れる」の各項目
 - 「内部からの調達」……「非正社員の活用を進める」「既存人材の時間外労働を増加させる」「社内人材を再教育・再配置する」「社内人材を配置転換する」「社内人材の多能工化を進める」「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」「非正社員から正社員への登用を進める」の各項目
 - 「業務等の見直し」……「周辺業務の外部委託化を進める」「省力化投資を行う」「業務の効率化を進める」「事業の縮小・見直しを行う」「その他」の各項目
- 2) 「人材(人手)不足を緩和するための対策に、取り組んでいますか」という質問に対して、「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが今後、取り組む考え」と回答した人手不足の企業のうち、『外部から調達』『内部から調達』『業務等の見直し』の分類中の各項目のうち一つでも「取り組んでいる(取り組む考え)」と回答した企業の割合。
- 3) 複数回答。

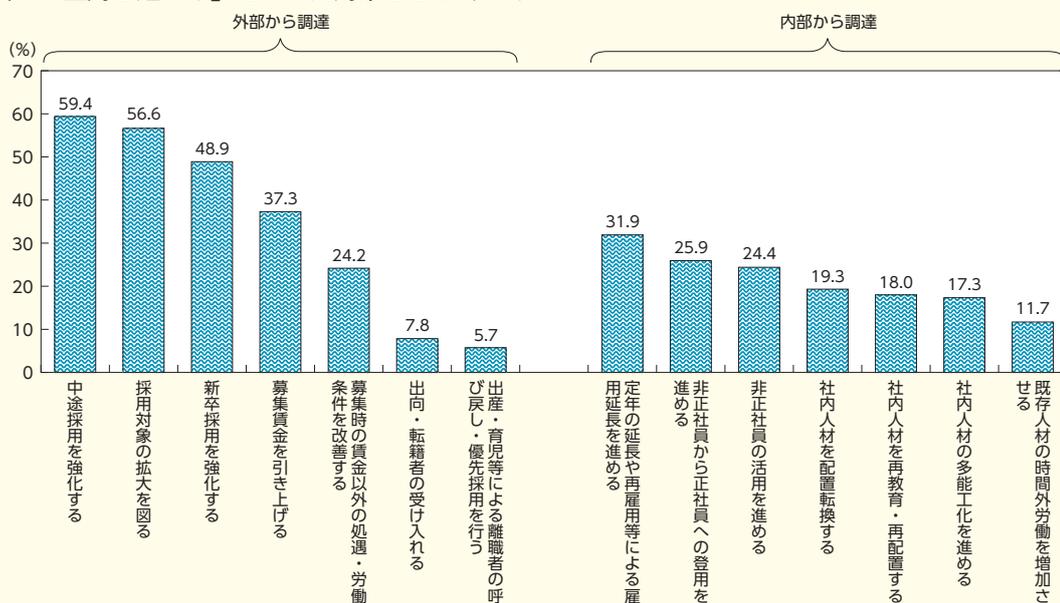
が分かる。

より詳細に企業の対策をみていこう。第3-(3)-5図では、人手不足に直面している企業が行っている「外部から調達」「内部から調達」をより細かい対策別に分類し、その取組状況を示したものである。「外部から調達」のなかで、最も取り組んでいる企業の割合が高い対策は、採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等を含む「中途採用を強化する」であり、人手不足の企業のうち59.4%が取り組んでいる。その他、「外部から調達」のなかで、取り組んでいる企業の割合が高い対策は、「採用対象の拡大を図る」の56.6%、「新卒採用を強化する」の48.9%となっている。次に、「内部から調達」に目を移すと、取り組んでいる企業の割合が高い項目は「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」の31.9%、「非正社員から正社員への登用を進める」の25.9%となっている。一方、取り組んでいる企業の割合が相対的に低いものとしては、「社内人材を（職種変更を伴わない）配置転換する」の19.3%、「社内人材を（職種変更を伴う）再教育・再配置する」の18.0%があげられる。

それでは、どのような対策が効果的であったのだろうか。企業が感じている対策の効果について第3-(3)-6図でみていこう。まず、人手不足の企業の多くが取り組んでいた対策についてみると、「外部から調達」のなかでは、取り組んだ企業のうち、「中途採用を強化する」については45.0%、「採用対象の拡大を図る」については41.3%、「新卒採用を強化する」について

第3-(3)-5図 人手不足緩和のために実施している対策（企業調査）

- 人手不足の企業のうち、「外部から調達」をみると、半数以上が「中途採用を強化する」「採用対象の拡大を図る」といった対策をとっている。
- 「内部から調達」をみると、「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」「非正社員から正社員への登用を進める」といった対策をとっている。

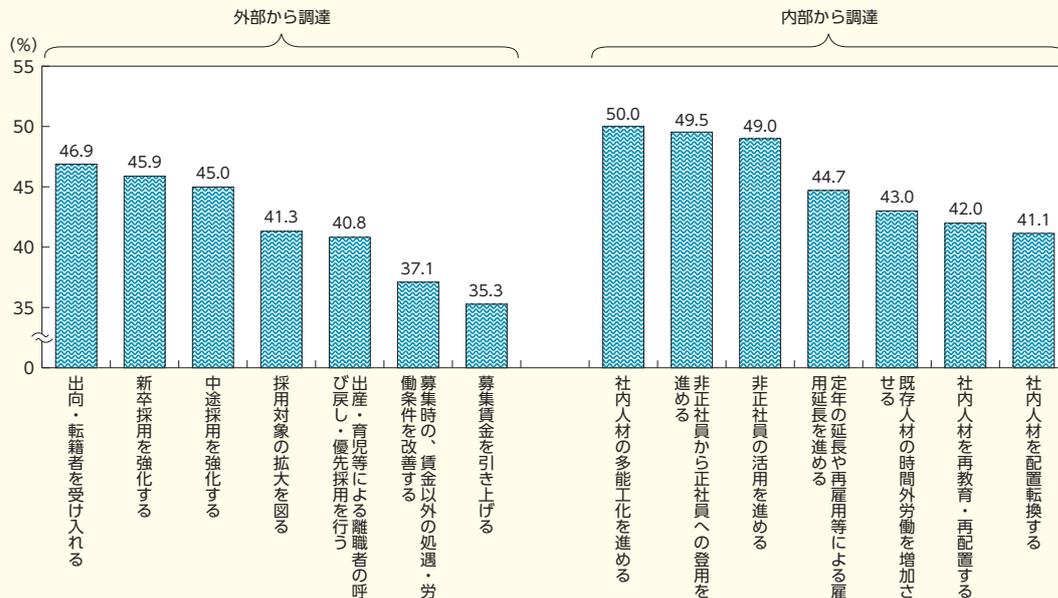


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「人材(人手)不足を緩和するための対策に、取り組んでいますか」という質問に対して、「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが今後、取り組む考え」と回答した人手不足の企業の内訳を集計。
- 2) 複数回答。
- 3) 各項目について、「新卒採用を強化する」は、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を含み、「中途採用を強化する」は、採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等を含んでいる。「非正社員の活用を進める」は、量的拡大や業務の高度化を指し、「既存人材の時間外労働を増加させる」は、残業や休日出勤の増加を指している。また、「社内人材を配置転換する」は、職種変更を伴わないものを指し、「社内人材を再教育・再配置する」は、職種変更を伴うものを指している。

第3-(3)-6図 人手不足緩和のために実施している対策の効果（企業調査）

○ 人手不足の緩和のための対策別に効果があったと回答した企業の割合をみると、「外部から調達」では「出向・転籍者を受け入れる」「新卒採用を強化する」、「内部から調達」では「社内人材の多能工化を進める」「非正社員から正社員への登用を進める」の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 人手不足の企業に対する「これまでのところ、人材（人手）不足への対応策は、どの程度効果がありましたか」という質問に対し、「大いに効果があった」「一定の効果があった」と回答した企業の、人材（人手）不足を緩和するための対策の実施状況をみたもの。
- 2) 人材（人手）不足を緩和するための対策の実施状況については複数回答。
- 3) 各項目の詳細については、第3-(3)-5図（注）3）を参照。

は45.9%の企業が、効果があったと回答している。また、「内部から調達」のなかでは、「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」については44.7%、「非正社員から正社員への登用を進める」については49.5%の企業が、効果があったと回答している。

一方、第3-(3)-5図で人手不足緩和のために実施している対策として、取り組んでいる企業が相対的に少なかった対策とその効果については、対策を行った企業のうち「社内人材を（職種変更を伴わない）配置転換する」については41.1%、「社内人材を（職種変更を伴う）再教育・再配置する」については42.0%の企業が、効果があったと回答しており、「外部から調達」の「採用対象の拡大を図る」などと同程度の結果となっている。

● 人手不足の状況にある4割の企業は、応募者の獲得が困難

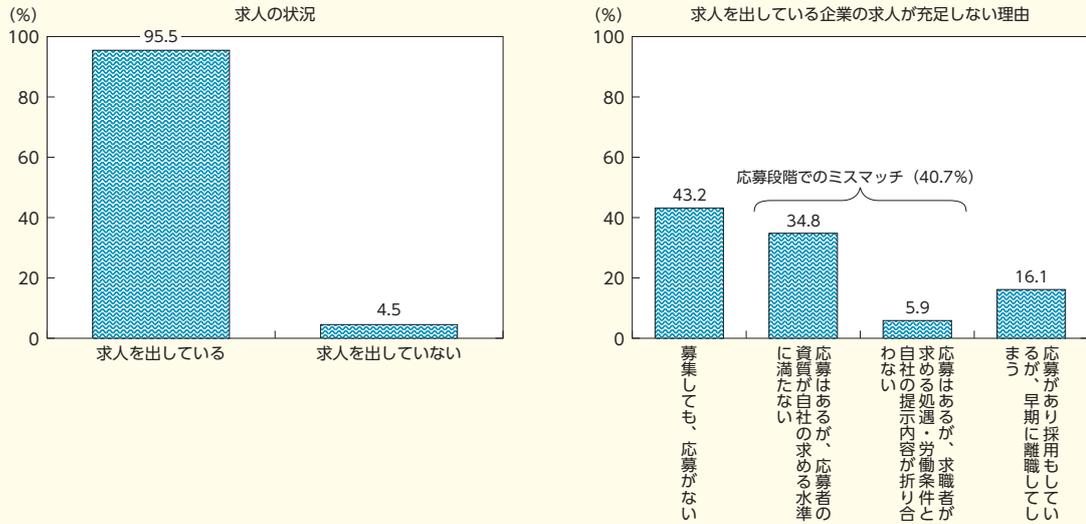
ここまでの分析において、人手不足の状況にある多くの企業では「外部から調達」を中心に、人手不足の緩和を図ってきたことが分かった。ここでは、企業が行う求人を通じた人材獲得の現状についてみていく。

まず第3-(3)-7図で、企業が出す求人の状況について確認していこう。左図をみると、人手不足の企業のうち95.5%の企業が求人を出しており、人手不足の状況にあるほとんどの企業が求人を通じて人材を募集していることが分かる。

それでは、求人を出しているのにもかかわらず、どのような要因で求人が充足しないのだろうか。右図において、その要因を確認していこう。人材が獲得できていない要因の内訳をみると、求人を出しているものの人材を獲得できていない企業のうち、「募集しても、応募がない」

第3-(3)-7図 企業の求人状況（企業調査）

○ 求人を出している企業の求人が充足しない理由としては、「募集しても、応募がない」「応募段階でのミスマッチ」がそれぞれ4割となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、人手不足の企業に対する「求人充足状況を教えてください」という質問に対し、「募集しても、応募がない」「募集はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」「応募があり採用もしているが、早期に離職してしまう」と回答した企業を「求人を出している」に、「人材の不足感はあるが、求人するまでには至っていない」と回答した企業を「求人を出していない」とした。
- 2) 右図は、左図の「求人を出している」企業の内訳。
- 3) 「応募段階でのミスマッチ」とは、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」を指す。

企業の割合は43.2%であり、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」や「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」といった応募段階でのミスマッチ（以下、「応募段階でのミスマッチ」という。）が生じている企業の割合は40.7%、「応募があり採用もしているが、早期に離職してしまう」企業の割合は16.1%となっている。ここから、各企業が様々な要因から人材を獲得することが困難であること、特に「募集しても、応募がない」という状況にある企業が4割存在するなど、各企業の深刻な状況が分かる。

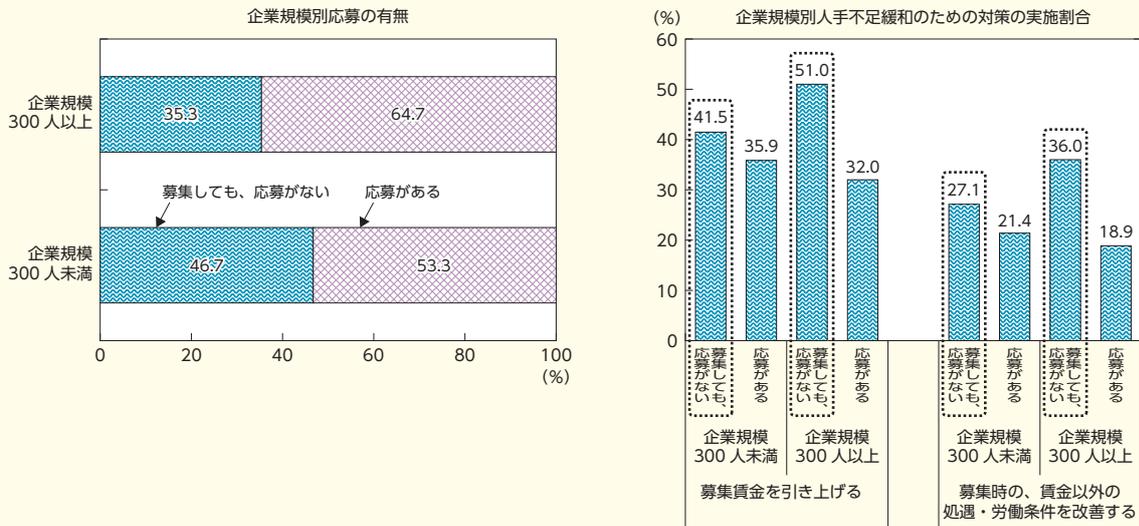
● 「募集しても、応募がない」企業の方が、「応募がある」企業よりも「募集賃金を引き上げる」などの対策を行っている企業の割合は高い

それではどのような企業が「募集しても、応募がない」という状況にあるのだろうか。企業が「募集しても、応募がない」状況に置かれる要因としては、求職者の選好やその時の経済状況など様々なことが考えられるが、ここでは企業が行っている人手不足の対策等に焦点をあててみていこう。

まず、第3-(3)-8図左図で企業規模別の状況を確認していこう。左図では、人手不足の企業について企業規模ごとに「募集しても、応募がない」企業と「応募がある」企業の割合を比較している。従業員300人未満の規模の企業については、「募集しても、応募がない」企業の割合は46.7%となっている一方、300人以上の規模の企業については、「募集しても、応募がない」企業の割合は35.3%となっており、より規模が小さい企業の方が、求人を出した時の応

第3-(3)-8図 企業規模別「募集しても、応募がない」(企業調査)

- 「募集しても、応募がない」割合は、企業規模 300 人未満の企業の方が高くなっている。
- 「応募がある」企業よりも、「募集しても、応募がない」企業の方が「募集賃金の引き上げ」や「募集時の処遇・労働条件の改善」といった対策をとっている割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 人手不足の企業に対する「求人(充足)状況を教えてください」という質問に対し、「募集しても、応募がない」と回答した企業を「募集しても、応募がない」企業とし、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」「応募があり採用もしているが、早期に離職してしまう」と回答した企業を「応募がある」企業とした。
- 2) 右図は、人材(人手)不足を緩和するための対策として「募集賃金を引き上げる」「募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する」に取り組んでいる(取り組む考えがある)人手不足の企業について、企業規模別に応募の有無についてみたもの。

募者の獲得が困難な状況にあることが分かる。

それでは、企業規模の違いも踏まえて、企業が行っている人手不足への対策について右図でみていこう。まず、「募集賃金を引き上げる」対策と応募の有無の関係についてみていくと、企業規模が 300 人未満の企業、300 人以上の企業ともに、「募集しても、応募がない」企業の方が、「応募がある」企業よりも「募集賃金を引き上げる」対策を行っている企業の割合は高くなっている。次に、「募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する」に注目してみると、こちらも 300 人未満の企業と 300 人以上の企業ともに、「募集しても、応募がない」企業の方が、「応募がある」企業よりも「募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する」対策を行っている企業の割合は高くなっている。

一般的には、人手不足への対策を行っている企業の方に応募があり、行っていない企業に応募がないことが考えられるが、第3-(3)-8図右図では、逆の結果、すなわち、「募集賃金を引き上げる」「募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する」といった対策を行っている企業の方が、応募が無い結果となっている。

このような結果となった理由として、「募集しても、応募がない」企業では、元々、募集賃金や募集時の賃金以外の処遇・労働条件の水準が低く、多少の引上げや改善を行っていたとしても、その水準は「応募がある」企業に追い付いていないということが考えられる。このため、企業の募集賃金の水準、募集時の処遇・労働条件の水準について確認していこう。

●「募集しても、応募がない」企業の方が、「応募がある」企業よりも、募集賃金の水準、応募時の処遇・労働条件の水準は低い

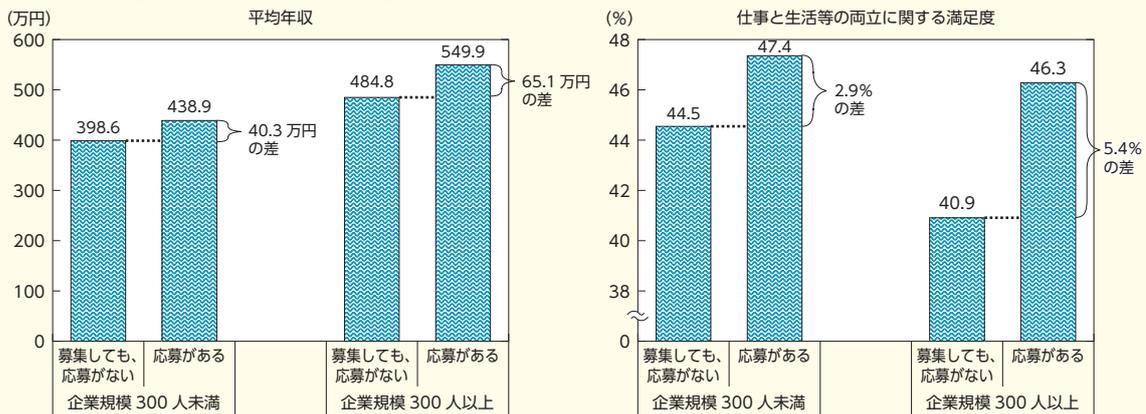
データの制約があることから、募集賃金の水準の代理指標として、それぞれの企業で既に働いている労働者の「平均年収」を利用し、募集時の処遇・労働条件の水準の代理指標として、それぞれの企業で既に働いている労働者の「会社が行う仕事と生活等の両立支援への満足度」を利用する。まず、第3-(3)-9図左図において、「平均年収」に注目してみよう。これを見ると、企業規模が300人未満の企業、300人以上の企業ともに、「募集しても、応募がない」企業の方が、「応募がある」企業よりも「平均年収」は低くなっており、300人未満の企業では、40.3万円、300人以上の企業では、65.1万円低くなっている。このようなことから、相対的に募集賃金の水準が低いということが応募の有無に影響を与えていることが考えられる。

次に「会社が行う仕事と生活等の両立支援への満足度」について注目していくと、企業規模が300人未満の企業、300人以上の企業ともに、「募集しても、応募がない」企業の方が「応募がある」企業に比べて、「会社が行う仕事と生活等の両立支援への満足度」は低くなっており、300人未満の企業では、「募集しても、応募がない」企業は「応募がある」企業より、2.9%ポイント、300人以上の企業については5.4%ポイント低くなっている。ここから募集時の処遇・労働条件の水準の低さが、応募の有無に影響を与えていることが考えられる。

このように、「募集しても、応募がない」企業では、「応募がある」企業と比べて募集賃金の水準や募集時の処遇・労働条件の水準の改善に取り組んでいるものの、その水準自体がもともと低く、人材の獲得に結びついていない可能性が考えられる。賃金は企業の支払い能力にもよるため企業がより多くの付加価値を生み出せるように、政府としても企業の生産性向上の支援

第3-(3)-9図 「募集しても、応募がない」企業の動向（企業調査・労働者調査）

○「応募がある」企業と比べると「募集しても、応募がない」企業の方が、平均年収が低く、仕事と生活等の両立に関する満足度が低い傾向にある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図において、企業に勤める労働者が自身の税込み年収について、「300万円未満」と回答した者を年収250万円、「300万円以上400万円未満」を年収350万円、「400万円以上500万円未満」を年収450万円、「500万円以上600万円未満」を年収550万円、「600万円以上700万円未満」を年収650万円、「700万円以上800万円未満」を年収750万円、「800万円以上900万円未満」を年収850万円、「900万円以上1000万円未満」を年収950万円、「1000万円以上1200万円未満」を年収1100万円、「1200万円以上1500万円未満」を年収1350万円、「1500万円以上2000万円未満」を年収1750万円、「2000万円以上」を年収2250万円と仮定し、平均年収を算出している。
- 2) 右図は、現在の仕事や会社に対する評価(満足度合い)についての質問の「会社は仕事と生活等の両立に配慮してくれている」という項目において、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した労働者の割合を企業規模・応募の有無別に算出したもの。
- 3) 応募の有無については、第3-(3)-8図(注)1)を参照。

を行うことが必要である。

●企業は労働者の「専門性」や「意欲」を重視している一方、労働者は「賃金水準」や「労働時間」といった処遇を重視

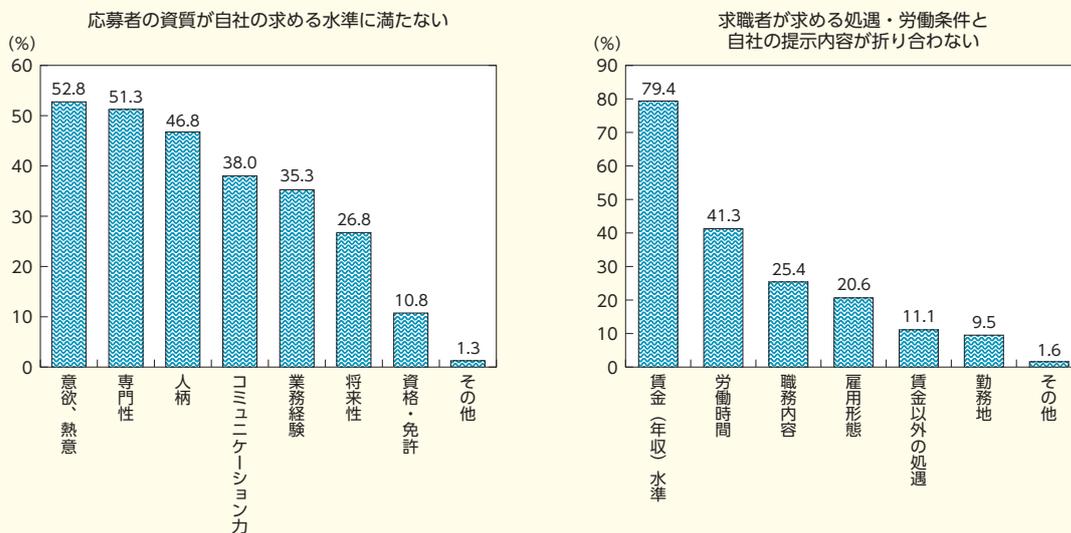
ここまで、「募集しても、応募がない」企業の現状について分析を行ってきた。先に第3-(3)-7図で確認したように4割の企業が、「応募段階でのミスマッチ」によって人材の獲得ができていない状況となっており、「応募段階でのミスマッチ」も人材の獲得の大きな障害となっている。ここでは、どのようなことが「応募段階でのミスマッチ」の要因となっているか企業調査によりみていく。

「応募段階でのミスマッチ」が起こる要因としては、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」こと、「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」ことの二つがあげられる。

まず、第3-(3)-10図⁶⁸左図において、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」要因についてみていこう。「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」要因で求人が充足しない企業のうち、「意欲、熱意」を理由としてあげた企業の割合は52.8%、「専門性」を理由としてあげた企業の割合は51.3%、「人柄」を理由としてあげた企業の割合は46.8%、「コミュニケーション力」を理由としてあげた企業の割合は38.0%、「業務経験」を理由としてあげた企業の割合は35.3%、「将来性」を理由としてあげた企業の割合は26.8%、「資格・免許」を理由としてあげた企業の割合は10.8%、「その他」を理由としてあげた企業の割合は1.3%となっ

第3-(3)-10図 「応募段階でのミスマッチ」の要因（企業調査）

- 企業に対して「応募段階でのミスマッチ」の要因をきいたところ、「応募者の資質が自社の求める水準に満たない」ものとして「専門性」「意欲、熱意」をあげる割合が高く、「求職者と企業との間で折り合わなかった要件」として「賃金（年収）水準」をあげる割合が高い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 人手不足の企業に対する「求人充足状況について教えてください」という質問に対して、左図は「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」、右図は「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」と回答した企業の内訳。
- 2) 複数回答。

68 第3-(3)-10図では、応募段階でのミスマッチの要因（「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」）を企業調査より集計している。

ている。

次に、右図において、「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」要因についてみていこう。「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」要因で求人が充足しない企業のうち、「賃金（年収）水準」を理由としてあげた企業の割合は79.4%、「労働時間」を理由としてあげた企業の割合は41.3%となっている。

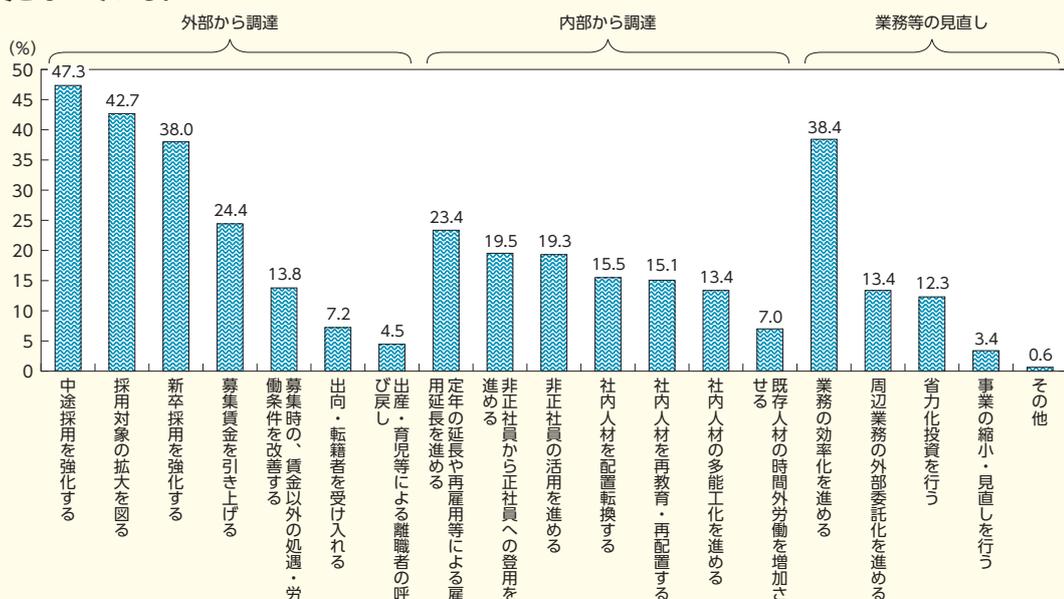
このことから、企業は、労働者の意欲や専門性を重視している一方で、労働者は、賃金水準に加えて、労働時間といった処遇についても就職をする際に重視していることが分かる。

● 「応募段階でのミスマッチ」については、企業側は「中途採用を強化する」「新卒採用を強化する」といった対策をとっている

このような「応募段階でのミスマッチ」に対して、企業はどのような対策をとっているのだろうか。第3-(3)-11図では、「応募段階でのミスマッチ」に直面している企業の取組についてまとめている。これをみると、「応募段階でのミスマッチ」がある企業のうち、「中途採用を強化する」対策を行っている企業は47.3%、「採用対象の拡大を図る」対策を行っている企業は42.7%、「新卒採用を強化する」対策を行っている企業は38.0%となっており、いわば募集対象を広げる対策をとっている一方、「募集賃金を引き上げる」対策を行っている企業は24.4%、「募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する」対策を行っている企業は13.8%となっており、求職者が求めている「賃金（年収）水準」「労働時間」といった要件について

第3-(3)-11図 「応募段階でのミスマッチ」の対策（企業調査）

○ 企業は、「中途採用を強化する」「採用対象の拡大を図る」といった募集の対象を広げる対策に取り組むとする割合が高い。一方、募集賃金の引き上げや処遇等の改善を行っている企業は、1～2割程度となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- 1) 「応募段階でのミスマッチ」のある人手不足の企業のうち、人材（人手）不足を緩和するための各項目に取り組んでいる（取り組む考えがある）企業の割合。複数回答。
- 2) 「応募段階でのミスマッチ」については、第3-(3)-7図（注）3）を参照。
- 3) 各項目の詳細については、第3-(3)-5図（注）3）を参照。

は相対的にみた時に対策として十分に行われていない。したがって、募集対象の幅を広げるだけでなく、求職者が求める賃金水準や処遇・労働条件の内容を把握し、その水準の改善を図っていくことが必要であろう。

また、労働者の側でも企業がどのような資質の労働者を求めているのかを把握し、必要な資質や専門性の獲得に向けて、努力することが求められるが、その前提条件として、企業の側でも求人条件の明確化を図ることが求められる。すなわち、「熱意・意欲」といった曖昧な選考基準ではなく、求められる能力等を明確に開示することにより、求職者も選考基準を目標とした能力開発をしやすくなり、ミスマッチの解消にも資することが期待される。

● 「配置転換」について、企業は、職種の専門性、本人の同意が課題と認識

これまで、「外部から調達」に注目し、人材を募集する際の課題や解決策について考察をしてきた。社会全体で人手不足感が高まる中では、「外部から調達」はより困難な状況となるため、「内部から調達」についても対策を考えていく必要があるだろう。

再度、第3-(3)-5図、第3-(3)-6図で「内部から調達」について注目すると、取り組んだ企業が多かった「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」「非正社員から正社員への登用を進める」については、それぞれ、「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」は44.7%、「非正社員から正社員への登用を進める」は49.5%の企業が人手不足を緩和させる対策として効果があると回答しているなど、一定程度の効果が期待できることから、引き続き取り組んでいく必要がある。一方、「内部から調達」のなかでは、「社内人材を（職種変更を伴う）再教育・再配置する」対策に取り組んでいる企業の割合は18.0%であったものの、その効果については、実際に対策を行った企業の42.0%が効果あったと回答しており、「外部から調達」の「採用対象の拡大を図る」などと同程度の回答結果となっている。このため、ここでは社内人材の職種変更を伴う「配置転換」に注目してみよう。

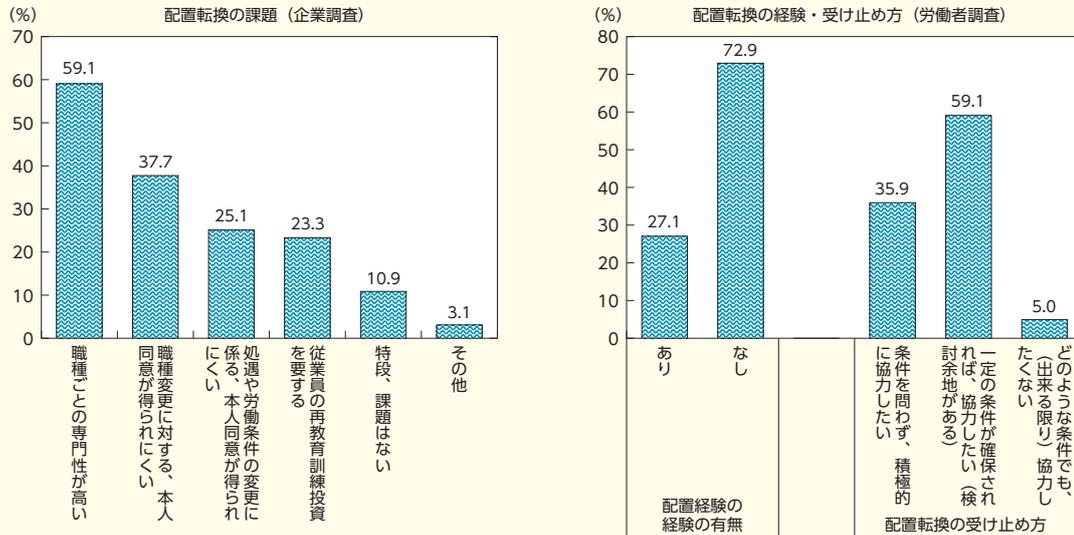
それでは「配置転換」の課題はどのようなものなのだろうか。第3-(3)-12図左図では、人材（人手）の過不足に対応するため、従業員の（職種変更を伴う）配置転換を行う場合、課題になるのはどのようなことか、企業側の認識について示している。これをみると、「職種ごとの専門性が高い」ことを課題としている企業は59.1%、「職種変更に対する、本人の同意が得られにくい」ことを課題としている企業は37.7%、「処遇や労働条件の変更に係る、本人同意が得られにくい」ことを課題としている企業は25.1%となっている。

一方の労働者の配置転換への認識について、第3-(3)-12図右図で確認してみよう。まず、人手不足を理由とした配置転換の経験についてみていくと、配置転換を実際に経験したことがある労働者は27.1%、配置転換の経験がない労働者は72.9%となっており、多くの労働者は人手不足を理由とした配置転換の経験がないことが分かる。次に、配置転換への労働者の意識、すなわち、自分の職場以外で人材（人手）不足が発生し、上司から社内応援（配置転換等）を命じられた場合の労働者の受け止め方についてみていくと、「条件を問わず、積極的に協力したい」と回答した労働者が35.9%、「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地がある）」と回答した労働者が59.1%、「どのような条件でも、（出来る限り）協力したくない」と回答した労働者が5.0%となっている。

それでは、人手不足を理由とした配置転換について「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地がある）」と回答した労働者の「一定の条件」とはどのようなものだろうか。第3-(3)-13図では、配置転換に対して、「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地

第3-(3)-12 図 配置転換の課題

- 配置転換の課題について、企業側の認識では、「職種ごとの専門性が高い」「職種変更に対する、本人の同意が得られにくい」を課題としてあげる割合が高い。一方、労働者の配置転換の経験は少ないものの、配置転換の受け止め方は「条件を問わず、積極的に協力したい」「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地がある）」で9割となっている。

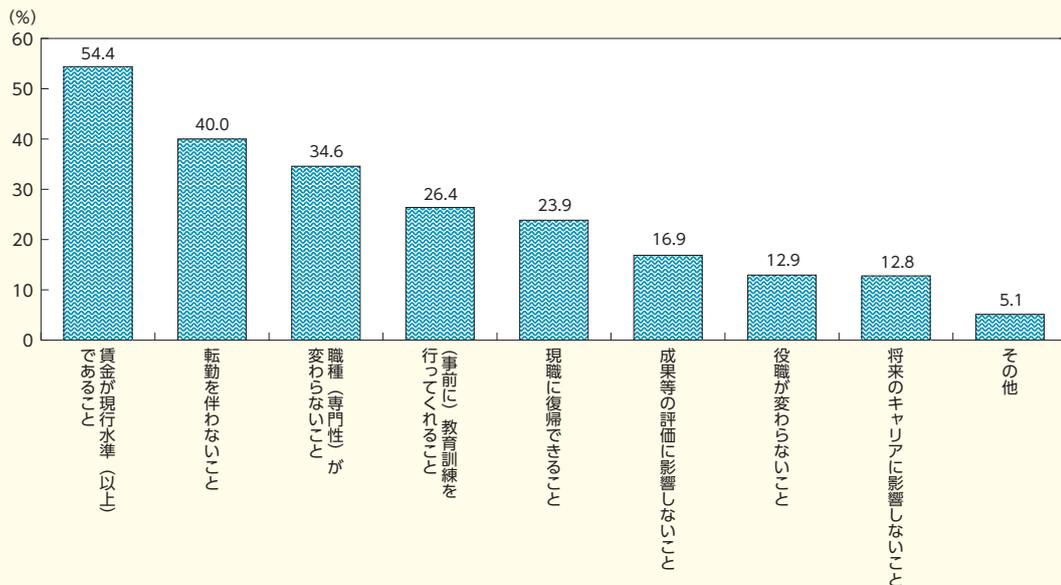


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年）「働き方のあり方等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、企業に対して（職種変更を伴う）配置転換の課題について質問したもの。複数回答。
 2) 右図は、労働者に対して他の職場や事業所等の人材（人手）不足を理由とした配置転換の経験の有無をきいたもの。また、「配置転換の受け止め方」とは、労働者に対し他の職場で人材（人手）不足が発生し、上司から社内応援（配置転換等）を命じられた場合の受け止め方をきいたもの。

第3-(3)-13 図 配置転換の条件（労働者調査）

- 配置転換について「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地がある）」と回答した労働者が重視する要件として、「賃金が現行水準（以上）であること」「転勤を伴わないこと」をあげる割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「他の職場で人材（人手）不足が発生し、上司から社内応援（配置転換等）を命じられた場合の、あなたの受け止め方を教えてください」という質問に対し、「一定の条件が確保されれば、協力したい」と回答した労働者に、重視する要件について聞いたもの。
 2) 複数回答。

がある)」と回答した労働者が、重視する要件について示している。これをみると、配置転換の条件としてあげた労働者の割合は、「賃金が現行水準（以上）であること」が54.4%と一番高く、「転勤を伴わないこと」が40.0%となっているなど、生活面での配慮も重視していることが分かる。

ここまで、配置転換を行う上での課題として、企業は「職種ごとの専門性が高い」「本人の同意が得られにくい」といったことを考えていることが分かった。「職種ごとの専門性が高い」といった課題については、労働者が専門性を獲得するためには、労働者自身による自己啓発、企業による人材育成、さらには国による支援といったことが必要であると考えられる。また、そのような専門性の獲得は、人手不足下の労働力需給のひっ迫ともあいまって、賃金水準の維持・向上につながることも期待される。

また、「本人の同意が得られにくい」といった課題については、労働者は配置転換に協力したいと考えている一方で、生活面での配慮も重視していることから、企業は労働者の個別の事情を把握し、丁寧に対応していくことが必要ではないかと考えられる。

3 人手不足の中で人材の離職を防ぎ、能力を引き出すマネジメント

ここまで、人手不足への対応である新たな人材の獲得について、「外部から調達」「内部から調達」という二つの側面からのアプローチについて、それぞれの課題と解決策について考察してきた。これらの取組のほかに、今後も我が国では人手不足の状況が続く可能性を踏まえると、新たな人材の獲得とともに、人材の離職を防ぎ、人材の能力を引き出すこともより一層重要となる。

そこで、労働者の離職を防ぐための方策や能力を引き出す方策として、労働者に対するマネジメントに注目して考察する。

● 「労働時間の短縮化」「社内コミュニケーションの円滑化」を行っている企業では、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合が高い

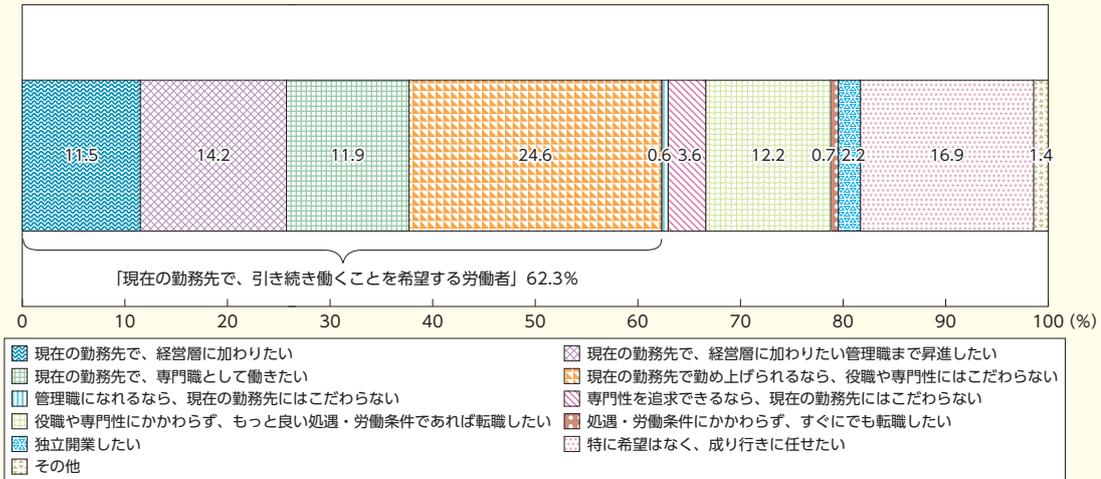
まず、労働者の離職を防止するという観点から、現在の労働者の定着意識に注目していこう。今後の職業生活の希望について、第3-(3)-14図で、「現在の勤務先で、経営層に加わりたい」「現在の勤務先で、管理職まで昇進したい」「現在の勤務先で、専門職として働きたい」「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にこだわらない」と考えている労働者を「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」とし、労働者全体のなかで、その割合をみると62.3%となっている。

このように6割の労働者が、現在の勤務先で、引き続き働くことを希望している一方、離職してしまうケースも存在する。どのような要因が労働者の離職を促しているのだろうか。第3-(3)-15図左図では、転職経験がある労働者の転職理由を示しているものである。最も大きな転職理由としては、「仕事がつい・ストレスが大きい」であり、転職を行った人のうち23.0%の人が転職理由としてあげている。その他としては、「賃金が安い」については22.9%の人が、「キャリアアップ」については21.9%の人が、「会社の将来性、安定性に対する不安」については20.8%の人が転職理由としてあげている。

それでは、どのような取組を行うことで、労働者の離職を防止することができるのだろうか。最も大きな転職理由は、「仕事がつい・ストレスが大きい」となっており、こうした仕事の

第3-(3)-14 図 現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者の割合(労働者調査)

○ 現在の勤務先で、何らかの形で引き続き働くことを希望する労働者は、約6割となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 労働者に対する「今後の職業生活について、どのような希望をお持ちですか」という質問に対して、「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」と回答した労働者を「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」とした。

負担感を減らすためには、労働者とコミュニケーションを取り、労働者の業務量について把握すること、また業務の負担を減らした上で、適切に労働時間を短縮化していくことが必要と考えられる。このため、「社内コミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮化」といった雇用管理に注目してみよう。

第3-(3)-15 図右図では企業が行う「社内コミュニケーションの円滑化」や「労働時間の短縮化」といった雇用管理の実施状況と「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合と意識の関係を示している。

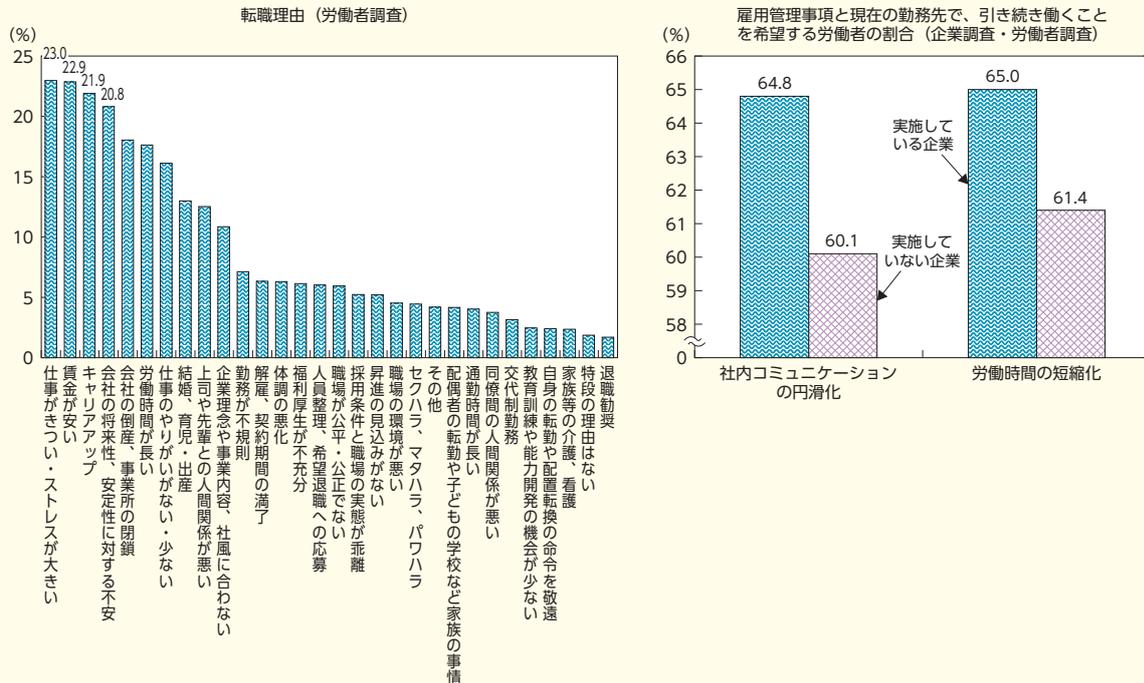
まず、「社内コミュニケーションの円滑化」についてみていくと、「社内コミュニケーションの円滑化」を実施している企業に勤める労働者のなかで、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合は64.8%となっている一方、実施していない企業に勤める労働者のなかで、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合は60.1%に留まっており、「社内コミュニケーションの円滑化」を実施している企業の方が「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合が高くなっている。

次に、「労働時間の短縮化」についてみていくと、「労働時間の短縮化」を実施している企業に勤める労働者のなかで、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合は65.0%となっている一方、「労働時間の短縮化」を実施していない企業に勤める労働者のなかで、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合は61.4%に留まっており、「労働時間の短縮化」を実施している企業の方が「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合が高くなっている。

こうしたことから、企業は「社内コミュニケーションの円滑化」や「労働時間の短縮化」といった雇用管理を行い、離職を防止していくことが必要であることが分かる。

第3-(3)-15図 転職理由と離職を促す要因

- 転職理由をみると、「仕事がつい・ストレスが大きい」「賃金が安い」と回答した者の割合が高い。
- 「社内コミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮化」の対策を実施している企業では、現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者の割合は高くなる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図は、「転職経験がある」と回答した労働者に転職理由を聞いたもの。複数回答。
 2) 右図は、企業に対して人材の確保・定着を図るために実施している雇用管理事項のうち、「社内コミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮化」の選択肢について、「実施している企業」と「実施していない企業」ごとに、その企業に勤めている「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合を算出したもの。なお「社内コミュニケーションの円滑化」は、上司・部下、経営側・従業員側、同僚間等のコミュニケーションの円滑化を指し、「労働時間の短縮化」は、時間外労働の削減を含んでいる。
 3) 「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」については、第3-(3)-14図(注)を参照。

●労働者の能力を引き出すことは、企業業績の改善、離職防止に資する

次に、労働者の能力の発揮についてみていこう。人手不足により新たな人材の獲得が困難になる中では、一人ひとりの労働者が能力を発揮することは、労働生産性の向上を通じて、企業業績の改善に資することも期待される。

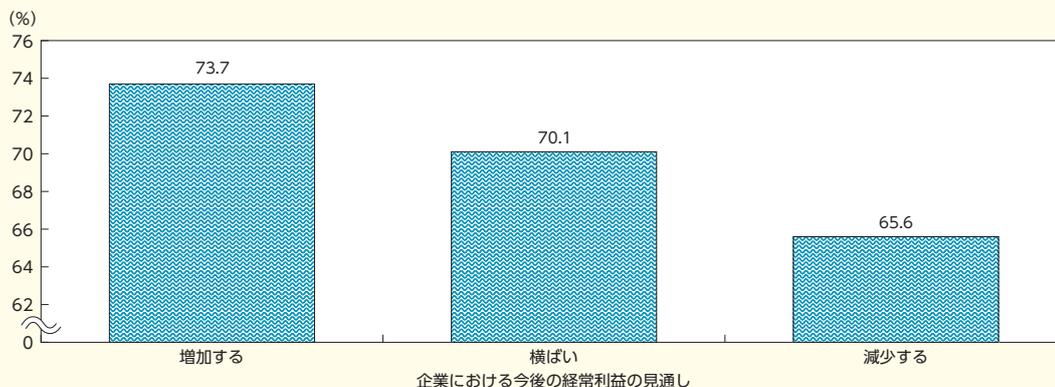
第3-(3)-16図では、今後(3年程度後)の経常利益の見通しと能力発揮の関係について示したものである。図をみると、今後の経常利益の見通しとして、経常利益が「増加する」としている企業では73.7%、「横ばい」としている企業では70.1%の労働者が能力を発揮できていると感じている一方、「減少する」としている企業では65.6%の労働者が能力を発揮できていると感じており、労働者の能力と企業業績には一定程度関係がみられる。

労働者にとっては、自分の能力が十分に発揮できる企業に留まりたいという意識もあるため、能力の発揮は離職の防止にも資することが期待される。第3-(3)-17図では、能力の発揮と転職希望の関係を表したものである。これをみると、能力を発揮できていると感じている労働者のうち、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」の割合は67.6%、「転職を希望する労働者」は14.7%となっている。一方、自身の能力を発揮できていないと感じている労働者のうち、「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」は44.1%、「転職意識を希望する労働者」は38.0%となっている。能力を発揮できていると感じている労働者と、能

力を発揮できていないと感じている労働者を比較すると、能力を発揮できていると感じている労働者の方が、能力を発揮できていないと感じている労働者よりも、「転職を希望する労働者」

第3-(3)-16 図 今後の経常利益の見通しと能力発揮（企業調査・労働者調査）

- 今後の経常利益の見通しについて「減少する」と回答した企業では、能力が発揮できていると感じている労働者の割合が低い。

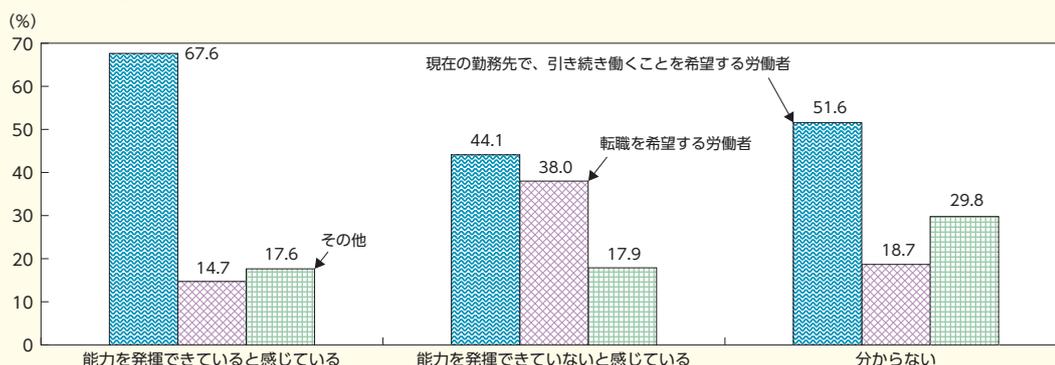


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 企業における今後の経常利益の見通しごとに、その企業に勤める労働者のうち、自身の能力を発揮できていると感じている労働者の割合を算出したもの。
- 2) 「企業における今後の経常利益の見通し」は、経常利益の今後(3年程度後)の見通しについて、「大幅に増加」「増加」と回答した企業を「増加する」、「ほぼ横ばい」と回答した企業を「横ばい」、「減少」「大幅に減少」と回答した企業を「減少する」とした。
- 3) 「能力を発揮できていると感じている労働者」とは、労働者に対する「現在の職種で、ご自身の能力を充分、発揮できていますか」という質問に対して、「充分、発揮できている」「どちらかといえばできている」と回答した労働者とした。

第3-(3)-17 図 転職希望と能力発揮（労働者調査）

- 労働者が「能力を発揮できていると感じている」場合は、現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者」については、第3-(3)-14図(注)を参照。
- 2) 労働者に対する「今後の職業生活について、どのような希望をお持ちですか」という質問に対し、「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」と回答した労働者を「転職を希望する労働者」とした。また、「独立開業したい」「特に希望はなく、成り行きに任せたい」「その他」と回答した労働者を「その他」とした。
- 3) 「能力を発揮できていると感じている」労働者については、第3-(3)-16図(注)3)を参照。
- 4) 労働者に対する「現在の職種で、ご自身の能力を十分、発揮できていますか」という質問に対し、「どちらかといえばできていない」「まったく発揮できていない」と回答した労働者を「能力を発揮できていないと感じている」、「何とも言えない・分からない」と回答した労働者を「分からない」とした。

の割合は低くなっている。

このことから、企業は労働者の能力を引き出すことが、企業業績の改善、労働者の離職防止といったことに資するものであり、労働者が能力を発揮できるよう、企業が様々な取組を行っていくことが重要であることがいえる。

● 「モチベーション」「人材育成」「両立支援」に取り組んでいる企業の方が、能力を発揮できていると感じている労働者の割合が高い

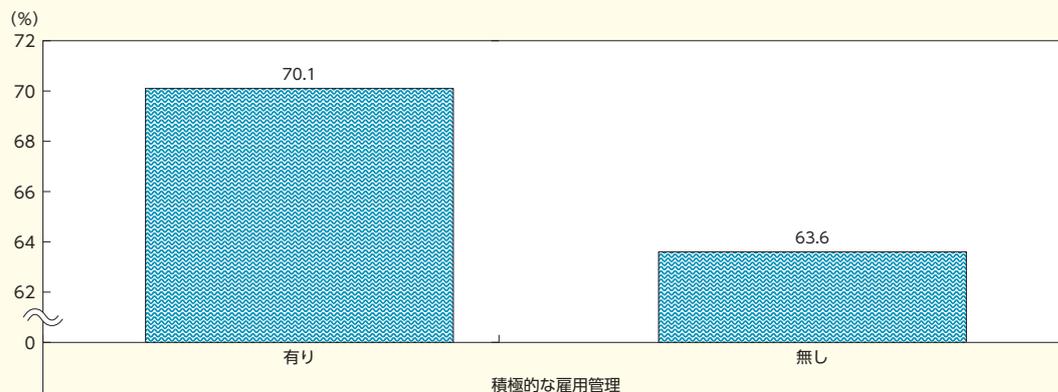
それではどのような取組を行うことで、効果的に労働者の能力を引き出すことができるのだろうか。第3-(3)-18図は、労働者の能力の発揮状況と雇用管理の関係について示したものである。人材の獲得や定着のために、仕事のやりがいの付与や、教育訓練機会の充実等の雇用管理（以下、「積極的な雇用管理」という。）を行っている企業と行っていない企業における、能力を発揮できていると感じている労働者の割合をみると、積極的な雇用管理を行っていない企業では、能力を発揮できていると感じている労働者は63.6%であるのに対し、積極的な雇用管理を行っている企業では、能力を発揮できていると感じている労働者は70.1%となっており、企業が積極的に労働者の雇用管理を行うことが労働者の能力を引き出すことに繋がることが考えられる。

企業がどのようなマネジメントを行うことが労働者の能力の発揮に繋がるのだろうか。まず、会社の取組への評価と能力発揮の関係を第3-(3)-19図でみていこう。ここでは、企業の「モチベーション」「人材育成」「両立支援」への取組に対する労働者の評価（満足度）をとりあげている。

最初に「モチベーション」についてみていく。「会社は社員のモチベーションを十分に引き出している」という問いに対し、「そう思う」と回答した労働者のなかでは、能力を発揮できていると感じている労働者は84.2%にのぼるのに対し、「そう思わない」と回答した労働者のなかでは、能力を発揮できていると感じている労働者は61.8%にとどまり、「会社は社員のモ

第3-(3)-18図 積極的な雇用管理と能力発揮（企業調査・労働者調査）

○ 人材の確保・定着を図るために何らかの雇用管理を実施している企業の方が、労働者が能力を発揮できていると感じると回答する割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年）「働き方のあり方等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 積極的な雇用管理の実施状況ごとに、その企業に勤務する労働者のうち能力を発揮出来ていると感じている労働者の割合を算出したもの。
 2) 「積極的な雇用管理」を行った企業とは、企業に対する「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は何ですか。」という質問に対し、「特段、実施していない」を選択しなかった企業とした。
 3) 「能力を発揮できていると感じている労働者」については、第3-(3)-16図(注)3)を参照。

モチベーションを十分に引き出している」と感じている労働者の方が、能力を発揮できていると感じている割合が22%ポイント程度高くなっている。

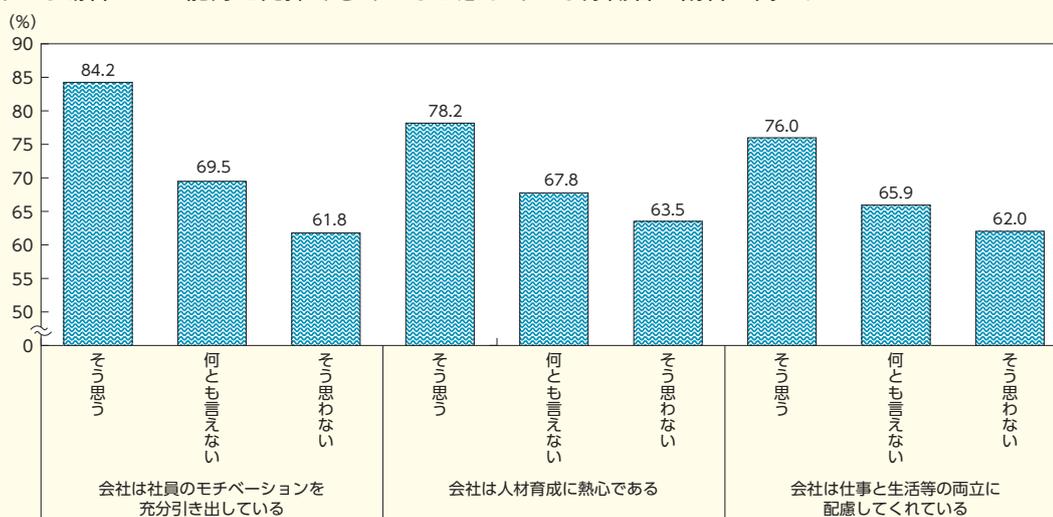
次に、「人材育成」についてみていこう。「会社は人材育成に熱心である」という問いに対し、「そう思う」と回答した労働者のなかでは、能力を発揮できていると感じている労働者は78.2%にのぼるのに対し、「そう思わない」と回答した労働者のなかでは、能力を発揮できていると感じている労働者は63.5%にとどまり、「会社は人材育成に熱心である」と感じている労働者の方が、能力を発揮できていると感じている割合が15%ポイント程度高くなっている。

最後に、「両立支援」についてみていこう。「会社は仕事と生活等の両立に配慮してくれている」という問いに対し、「そう思う」と回答した労働者のなかでは、能力の発揮ができていると感じている労働者は76.0%にのぼるのに対し、「そう思わない」と回答した労働者のなかでは、能力を発揮できている労働者は62.0%にとどまり、「会社は仕事と生活等の両立に配慮してくれている」と感じている労働者の方が、能力を発揮できていると感じている割合は14%ポイント程度高くなっている。

以上のように、「モチベーション」「人材育成」「両立支援」に取り組んでいる企業の方が、能力を発揮できていると感じている労働者の割合が高くなっていることから、こうした雇用管理をおこなっていくことが能力を引き出す上で必要であると考えられる。

第3-(3)-19 図 会社への評価と能力発揮（労働者調査）

- 会社が「モチベーション」「人材育成」「仕事と生活等の両立」に取り組んでいると労働者が評価している場合には、能力を発揮できていると感じている労働者の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 労働者に対する「現在の仕事や会社に対する評価を教えてください」という質問に対し、「会社は社員のモチベーションを充分引き出している」「会社は人材育成に熱心である」「会社は仕事と生活等の両立に配慮してくれている」の各項目について、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した労働者を「そう思う」「何とも言えない」と回答した労働者を「何とも言えない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答した労働者を「そう思わない」とした。
- 2) 「能力を発揮できていると感じている労働者」については、第3-(3)-16図(注)3)を参照。

4 誰もが活躍できる働き方に向けて

ここまで人手不足の状況にある中で、企業が取り組んでいくべき課題について整理をしてきた。企業側の対策としては、より労働環境等を改善することで、人材を獲得することや、積極的な雇用管理を行うことで、人材の離職を防止し、能力発揮を促すことが有効であることが確認された。

一方、近年では、急激な技術革新、市場ニーズの変化がみられており、この動きは今後も続くことが予想される。そのような中では、労働者自身が必要な能力を身につけていくことに加えて、労働生産性の高い分野の産業が成長し、当該産業に労働者が円滑に移動していくことが必要となるであろう。ここでは、こうした社会の変化の中で、誰もが活躍できるための課題について検討していく。

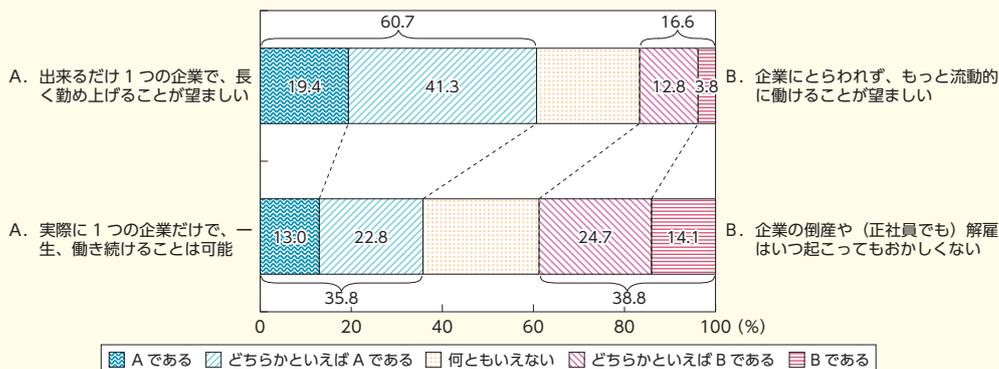
●約4割の労働者が労働市場のありように厳しい意識を持っている

まず、労働者の働き方に関する意識についてみていこう。第3-(3)-20図は、どのような働き方のあり方が望ましいか、また実際にそのような働き方は可能と考えているのか労働者の意識を示したものである。望ましい働き方について、「出来るだけ1つの企業で長く勤めあげることが望ましい」又は「どちらかといえば望ましい」と考えている労働者の割合は60.7%である一方、「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」又は「どちらかといえば望ましい」と考えている労働者の割合は16.6%となっており、相対的に、多くの人が一つの企業で働き続けることを望んでいることが分かる。

それでは、実際の働き方については、労働者はどのように考えているのだろうか。ここでは、「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」と考えているのか、「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」と考えているのかについて、労働者の意識を示したものである。これをみると、「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」又は「どちらかと言えば可能である」と考えている労働者の割合は35.8%となっている一方、「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」又は「どちらかといえばおかしくない」と考えている労働者の割合は38.8%となっており、労

第3-(3)-20図 労働者の意識（労働者調査）

○ 約6割の労働者が「出来るだけ1つの企業で、長く勤める」ことを望んでいる。一方で、約4割の労働者が、「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」と考えている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

働者の希望とは異なり、約4割の労働者は現在の労働市場のありようについて厳しい意識を持っていることが分かる。

続いて、どのような状況にある労働者が現在の労働市場のありように厳しい意識を持っているのか、第3-(3)-21図において、企業規模別、年齢階級別で確認していこう。まず、企業規模別にみても300人未満の企業については40.2%の人が、300人以上の企業については37.3%の人が「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」又は「どちらかと言えば可能である」と考えており、企業規模による大きな違いがないことが分かる。

次に年齢階級別にみると、若い世代ほど、「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」又は「どちらかといえば、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」と考えている労働者の割合は高くなっており、40歳台、50歳台はそれぞれ37.8%、35.6%であるのに対し、20歳台、30歳台はそれぞれ41.0%、41.4%となっている。

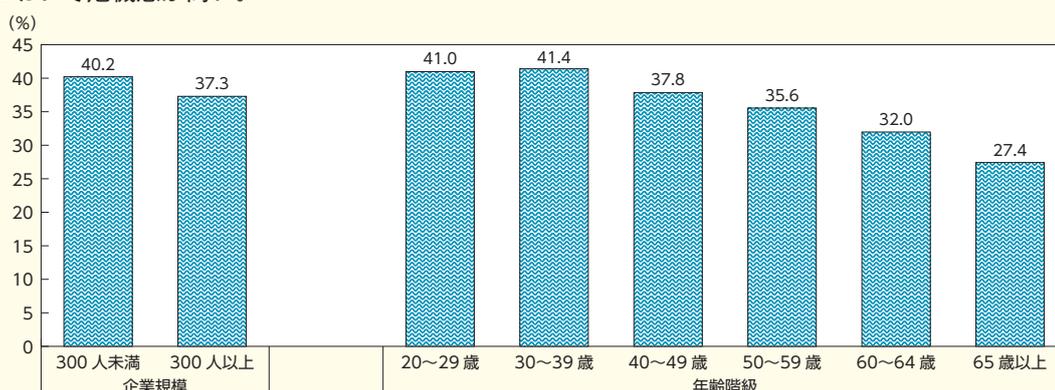
こうした、労働者の意識の背景には、取り巻く経済環境の変化も影響しているだろう。

近年では、急激な技術革新、市場ニーズの多様化等により、製品が市場に投入されてから、成長、成熟、衰退までの製品ライフサイクルの期間が短くなっており、企業は常にニーズの変化に対し、柔軟に対応していく必要性に迫られている（付3-(3)-1図）。

加えて、労働市場については、産業構造の変化の影響がみられている。例えば、1995年から2015年にかけての産業別就業者構成割合の推移をみると、第2次産業の就業者の産業計の就業者に占める割合が減少する一方で、第3次産業の就業者の産業計の就業者に占める割合が高まっている（付3-(3)-2図）。こうした産業構造の変化は、技術の革新等により引き起こされてきており、現在、IoT⁶⁹、BD（ビッグデータ）、AI（人工知能）、ロボットといった技術の活用や技術革新が見込まれていることから、そのような影響を受けて、今後も労働市場が変化していくことが考えられる。

第3-(3)-21図 倒産や解雇に関する危機感（労働者調査）

- 企業規模にかかわらず、倒産や解雇に関する危機感が高い。また、年齢階級別にみると、若年世代において危機感が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 「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」「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」のいずれかについてどう考えるかという質問に対し、「Bである」「どちらかといえばB」と回答した労働者の割合。

69 「平成27年版情報通信白書」によると、IoT(Internet of Things)のコンセプトは、自動車、家電、ロボット、施設などあらゆるモノがインターネットにつながり、情報のやり取りをすることで、モノのデータ化やそれに基づく自動化等が進展し、新たな付加価値を生み出すというもの。

こうした経済環境の変化についての考え方を背景に、労働者は現在の労働市場のありようについて厳しい意識を持っていることが考えられる。

●労働者の半数が、転職する場合、自身の能力や経験は評価されないと感じている

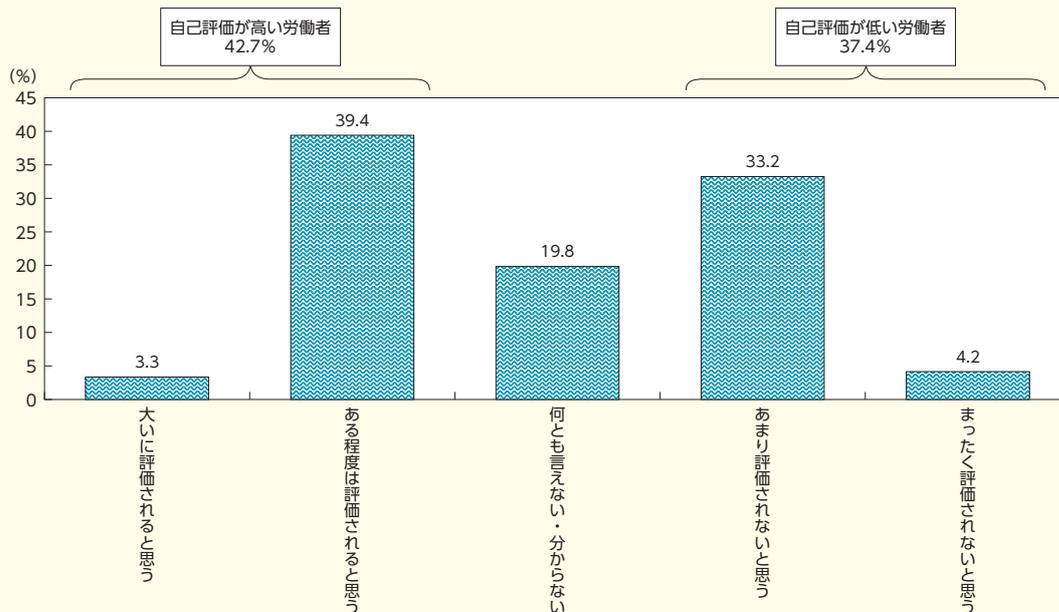
以上のように、労働者は一つの企業で働きたいと思っているものの、若年世代を中心に労働市場のありようへの危機感が高くなっており、倒産や解雇はいつ起こってもおかしくないと考えている労働者が多いことが分かった。

経済環境が変化する中では、仮に倒産や解雇が起こったとしても、それに対応できる能力や経験を身につけることが重要になってくるだろう。それでは、こうした状況の中での労働者自身の能力や経験についての評価はどのようになっているのであろうか。

第3-(3)-22図は、転職市場における自己評価について、労働者の意識を示したものである。自身の能力や経験が、転職市場において、「大いに評価されると思う」又は「ある程度評価されると思う」と回答した労働者（以下、「自己評価が高い労働者」という。）は42.7%、「何とも言えない・分からない」と回答した労働者は19.8%、「あまり評価されないと思う」又は「まったく評価されないと思う」と回答した労働者（以下、「自己評価が低い労働者」という）は37.4%となっており、転職市場において、自身の能力や経験が評価されると考えている労働者は半数に満たないことが分かった。労働市場の不確実性への意識が高まる中では、自らの経験や能力を適切に評価し、その上で、必要とされる能力を身につけることが重要となってくることから、労働市場において労働者の有する能力が適切に評価される基盤の整備や、必要な能力

第3-(3)-22図 転職市場における自己評価（労働者調査）

○「自身の能力や経験は、仮に転職するする場合にどの程度、評価されると思いますか」という質問に対し、約4割の労働者が「あまり評価されないと思う」「まったく評価されないと思う」と感じている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 労働者に対する「自身の能力や経験は、仮に転職する場合にどの程度、評価されると思いますか」という質問に対し、「自己評価が高い労働者」は「大いに評価されると思う」「ある程度は評価されると思う」と回答した労働者とし、「自己評価が低い労働者」は「あまり評価されないと思う」「まったく評価されないと思う」と回答した労働者とした。

開発の機会が確保されることが必要である。

● 転職する場合に評価されると考えている労働者の方が、評価されないと考えている労働者よりも、自己啓発を行っている割合は高い

不確実性が高まる中では、自身の能力を適切に評価するだけでなく、自身の能力を高め、経験を深めていくことも必要であり、企業内での取組に加えて、自己啓発への取組も重要となってくるだろう。自己啓発は、自己の能力を高めるだけでなく、先程述べた自己評価についても影響を与えることが期待される。第3-(3)-23図は、自己評価と自己啓発の関係を示したものである。これをみると、「自己評価が高い労働者」のうち40.5%が自己啓発を行っている一方で、「自己評価が低い労働者」については、27.6%しか自己啓発行っておらず、このような自己啓発の実施状況の違いが、労働者の転職の際の自己評価に影響を与えていることが示唆される。

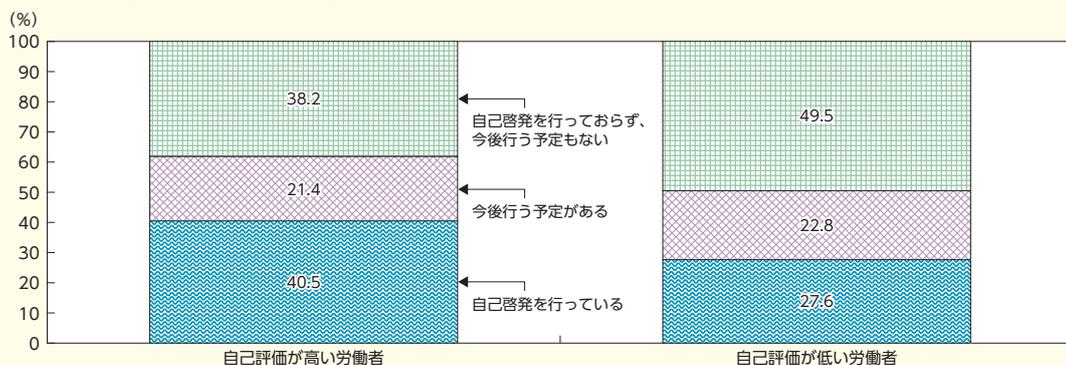
それでは、労働者が自己啓発を行う目的としては、どのようなものがあるのだろうか。第3-(3)-24図では、自己啓発を行う目的について、労働者側の意識を示している。これをみると、「転職や独立のため」といった目的で、自己啓発を行っている労働者の割合は13.6%となっており、「現在の仕事に必要な知識や技能を身につけるため」「将来の仕事やキャリアアップ(昇進・昇格含む)に備えるため」といった目的で行っている労働者は、それぞれ67.5%、40.3%と高い割合となっている。

自己啓発を行うにあたっては、課題も存在している。第3-(3)-25図左図において、自己啓発を行う際の課題についてみていくと、「時間の確保が難しい(仕事等が忙しい)」ことを理由としてあげている労働者の割合は75.6%となっており、その次に「費用負担がかかる・大きい」がきており、理由としてあげている労働者の割合は47.0%となっている。このような時間と費用面での課題が自己啓発の妨げとなっている。

現在、長時間労働の削減や働き方改革等が課題となっているが、有給休暇の取得についても促されている。有給休暇の取得と自己啓発の関係を右図でみていくと、1年前と比較して現在、有給休暇が取得しやすくなった企業ほど、労働者の自己啓発を行っている割合は高くなっている。

第3-(3)-23図 自己評価と自己啓発の実施割合(労働者調査)

- 転職する場合に評価されると考えている労働者の方が、評価されないと考えている労働者よりも、自己啓発を行っている割合が高い。

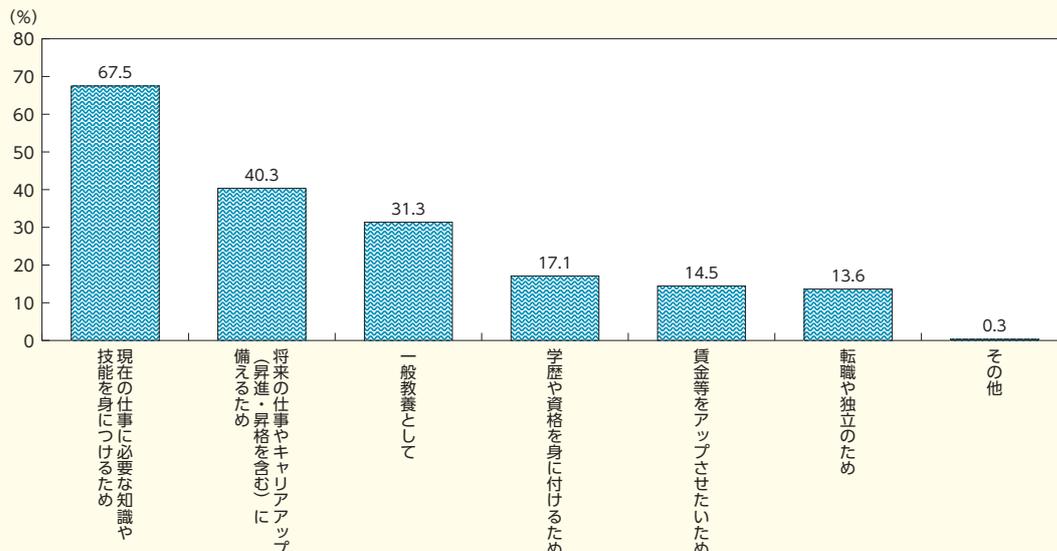


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 転職市場における自己評価別に、自己啓発の実施状況の割合を算出したもの。
- 2) 「自己評価が高い労働者」「自己評価が低い労働者」については、第3-(3)-22図(注)を参照。

第3-(3)-24 図 自己啓発を行う目的（労働者調査）

○ 自己啓発を行う目的としては、「現在の仕事に必要な知識や技能を身につけるため」の割合が高い。

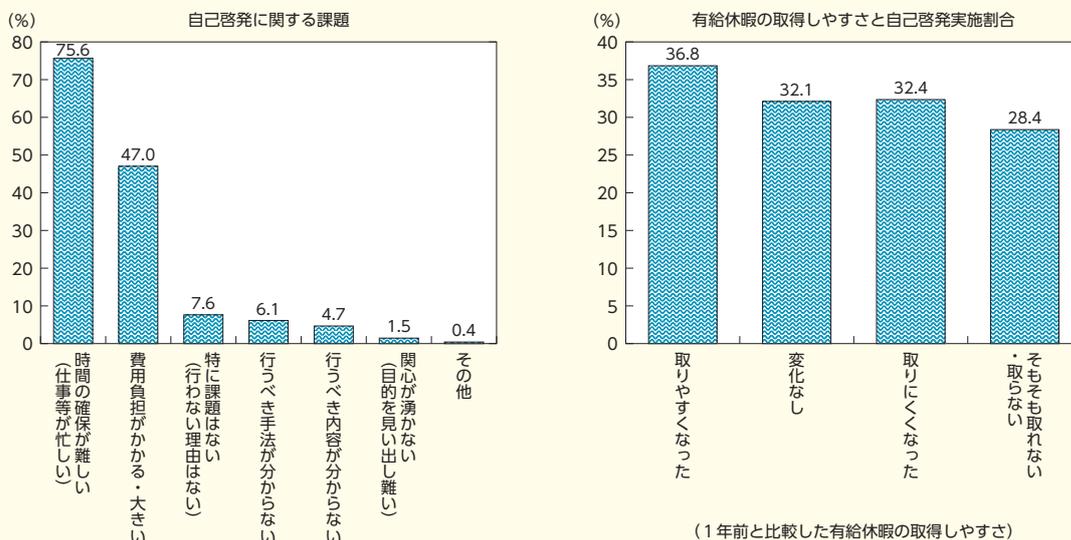


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 「現在、自己啓発を行っている」「今後、自己啓発を行う予定がある」と回答した労働者の内訳。複数回答。

第3-(3)-25 図 自己啓発実施にかかる課題（労働者調査）

○ 「自己啓発に関する課題」としては、「時間の確保が難しい」「費用負担がかかる・大きい」と回答する割合が高い。また、有給休暇について1年前と比較して取得しやすくなったと回答した労働者の方が、自己啓発実施割合が高い。



(1年前と比較した有給休暇の取得しやすさ)

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」(2016年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 左図は、「現在、自己啓発を行っている」「今後、自己啓発を行う予定がある」と回答した労働者の内訳。複数回答。
 2) 右図は、「あなたの職場は、1年前と比較して現在、どのような状態にありますか」という質問の「有給休暇」の項目について、「かなり取りやすくなった」「やや取りやすくなった」と回答した労働者を「取りやすくなった」、「変化なし」と回答した労働者を「変化なし」、「やや取りにくくなった」「かなり取りにくくなった」と回答した労働者を「取りにくくなった」、「そもそも取れない・取らない」と回答した労働者を「そもそも取れない・取らない」とし、それぞれの項目毎に、「現在、自己啓発を行っている」と回答した労働者の割合を算出。

る。有給休暇が取得しやすくなる環境を整備しておくことは、自己啓発を推進していくためにも重要であるといえる。

●人手不足の中で求められる取組

本節では、我が国経済が人手不足の状況にある中で、限られた人材がその能力を発揮し、活躍できる社会を構築することが重要であるという観点から、人材の獲得に向けた企業の対策や、離職の防止、能力発揮に向けた雇用管理について分析を行った後、経済環境の変化の中で、労働者が活躍できるための課題について検討を行ってきた。

企業が行うべき人手不足への対策や雇用管理については、人手不足が進行する中で、新たな人材の獲得が困難になってきていることや、人材の離職を防止し、能力を引き出していく必要性があるといった課題があることから、前者の課題については、処遇・労働条件を更に改善し魅力ある労働環境を作っていくこと、後者の課題については、コミュニケーションを図りながら、労働者のモチベーションを十分に引き出す等の積極的な雇用管理を行うことが必要であることが分かった。

一方、経済環境の変化の中で、労働者が活躍できるための課題としては、労働者自身は一つの企業に勤めたいという希望を持ちつつも、企業倒産や解雇といった経済の不確実性が高まっていることがあげられる。労働者自身の能力や経験についての自己評価も低くなっていることから、自らの経験や能力を適切に評価した上で、必要な能力を身につけることが重要であることが分かった。労働者個人の能力を引き上げることを通じ、現在勤めている企業にとっても新たな付加価値の創造など労働生産性向上が期待されることから、必要な時間の確保、経済的な支援などにより、労働者個人の自己啓発等による能力開発を一層促進していくことが必要である。