

## 第2章 調査全体のまとめ

### I. 企業における人材確保の動向

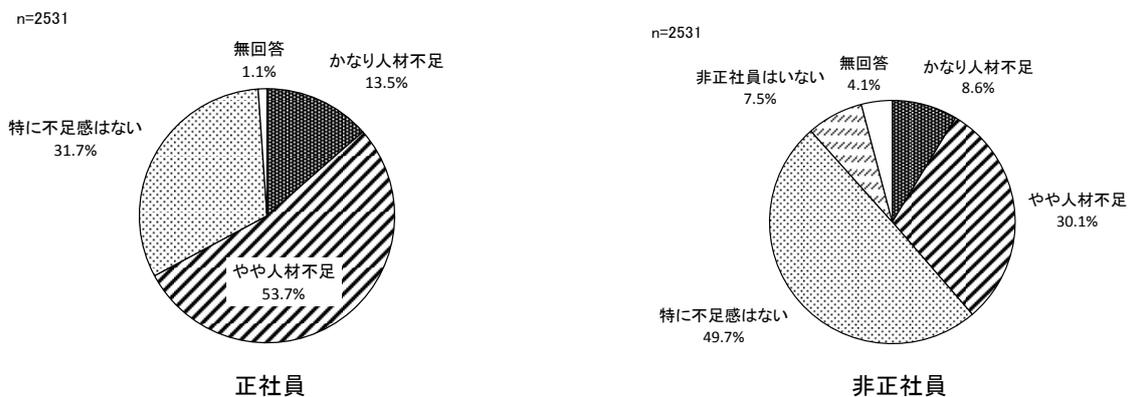
#### 1 人材確保に係る不足感の状況

企業アンケート調査では、人材確保に係る不足感の状況について、「やや人材不足」又は「かなり人材不足」と回答した企業の割合が正社員については67.2%であったのに対し、非正社員については4割弱にとどまっており、約半数が「特に不足感はない」と回答した。

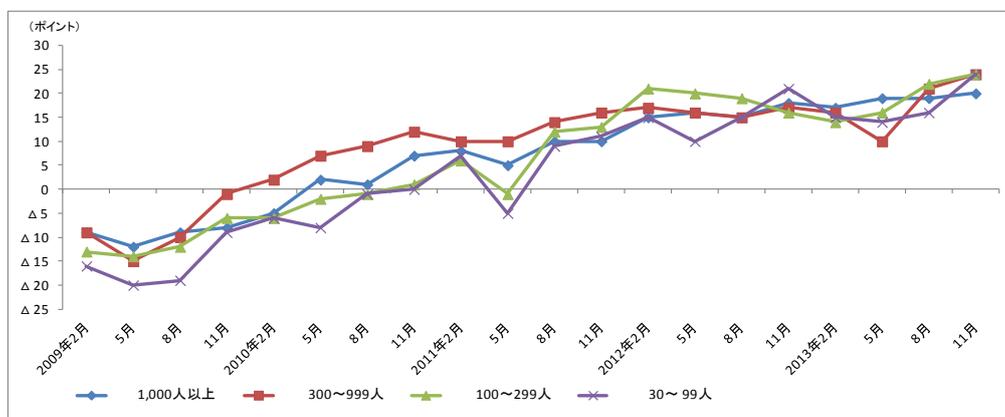
近年の不足感の高まりの背景としては、景気回復による労働力需要の高まりと、少子高齢化による労働人口の減少という社会的要因が挙げられる。また、事業所規模別の不足感の推移を見ると、いずれの規模においても2009年以降概ね不足感が高まる傾向にあるが、2013年以降は特に従業員数が1,000人未満の中小・中堅企業において不足感が強くなっていることが分かる。有識者及び企業ヒアリング調査からも、大企業に比べて採用活動や企業PRを十分に行う余力が少なく、待遇や勤務形態等の整備も遅れる傾向にある中小企業において、人材の不足感が高まっているとの声が多く聞かれた。

更に、求職者と企業間の採用におけるミスマッチにより人材が定着せず、人材不足に繋がっているという意見も聞かれた。

人材確保に係る不足感の状況（正社員、非正社員）＜企業アンケート＞



不足感（事業所規模別）



注：D.I.とは、「不足」－「過剰」である。

注2：無回答を除いて集計している。

資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

#### 【人材不足の背景：景気回復による労働力需要の増加】

- 人材不足の背景としては、景気回復による労働力の需要増加と少子高齢化による労働人口の減少が主な要因である。業務の一部をパート社員で補充しても、本質的にはフルタイム正社員の仕事であったりするため、働き方を工夫していかなないと人材不足は更に深刻化すると思われる。＜佐野氏＞
- 介護や建設における人材不足は構造的な要因が大きいと思う。介護の場合は高齢化の増加、建設の場合は公共事業の減少により採用を見送っていたため、人材の高齢化が進行したところへ、外部環境としてアベノミクス・東日本大震災・東京オリンピックというニーズが出てきた。＜藤本氏＞
- 事業拡大と売上拡大を背景に採用人数を増やす予定だ。中途採用をしてこなかったことに加え、新卒採用を抑制したため営業マンが不足。即戦力を確保するうえで中途採用を行った。＜H社 商社＞

#### 【人材不足の背景：中小企業における人材不足】

- 大企業では人材は採用出来ているが、中小企業はワークライフバランスが実現していないため、女性を活用できず、定着も難しい。＜佐野氏＞
- 知名度のある中小企業は新卒を採用できているが、知名度のない企業の場合には採用が難しいうえ、定着率も低い。＜戸田氏＞
- 中小企業は採用のノウハウが蓄積していないため、自社のホームページや求人募集をかけても応募者が集まらない。求人は依然としてハローワークを通して行うか、紙媒体の地元求人誌の活用や、経営者の人脈に頼っている。＜藤本氏＞
- 同社のイメージと実務のギャップによる退職者が多い。また、人材不足の要因の一つには近隣に巨大ショッピングモールがオープンし、同社より若干高めの時給で求人募集していることもあげられる。＜M社 ホテル＞
- 今年度の内定者は2名止まりで例年に比べ応募者が少なかった。同業大手の大量採用の影響ではないかと考えている。＜G社 運送＞

#### 【人材不足の背景：採用におけるミスマッチ】

- 大学や学部、学生自身の多様化と、業種の多様化により、学生と企業のマッチングがうまくいっていない。うまくいかないために「人材不足」という結果につながっている。＜服部氏＞
- キャリア採用は新卒採用よりも定義が明確化しているが、採用後に人材の能力を活かしきれないケースが多い。採用時に発信される人材像が明確化しすぎて、入社後の配置や職場への適応にミスマッチが起きている。＜服部氏＞
- 中小企業は人材よりも人出が欲しいため、求人者が期待する処遇と実際の処遇にギャップがあり、処遇面でのミスマッチが起きている。＜藤本氏＞

## 2 求人・採用活動の動向

近年の有効求人数及び有効求人倍率は、2008年～2009年の金融危機による落ち込みの後には大幅な上昇を続けており、2013年以降は有効求人倍率が1.0を超えて推移している。

企業アンケート調査結果によると、新卒採用・中途採用共に約半数の企業が「3年前と比較して、採用活動は厳しくなっている」と回答しているが、一方で3年前と比較した採用者数については、7割前後の企業が現在とほぼ同数又はそれ以上の人数の採用を実施している。

また、アンケート調査の3年前と比較した採用者数について、従業員規模別にみると、1,000人以上の大企業のうち約4割の企業が、新卒採用・中途採用共に「大幅に増加」又は「やや増加」したと回答している。また、30人から99人以下の規模の比較的小さい企業では、中途採用者数が増加していると回答する企業の割合が高い。全体として、採用活動が徐々に困難を増すなか、新卒採用よりも中途採用による即戦力の確保に注力する企業が増えており、ヒアリング調査でも、中途採用を拡大するという声が多く聞かれた。「ワークス採用見通し調査」（リクルートワークス研究所）の採用見通しの経年比較を見ても、高卒採用・中途採用を増やしたいと考える企業の増加する割合が高いことが分かる。

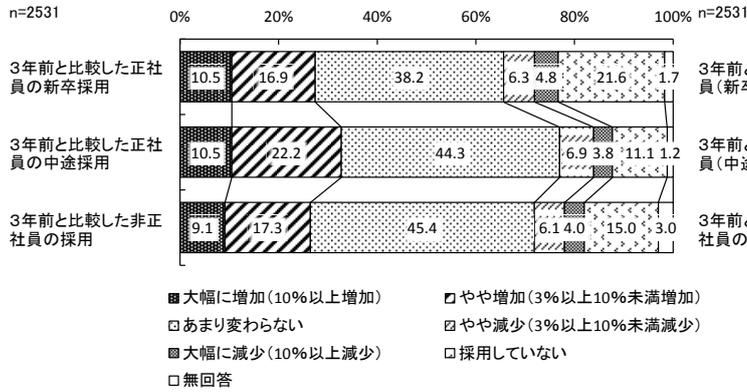
## 有効求人数及び有効求人倍率の推移



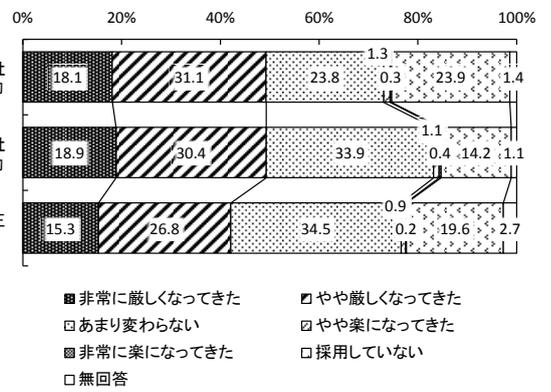
注：数値は実数

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

### 3年前（2011年4月1日時点）と比較した採用者数 <企業アンケート>

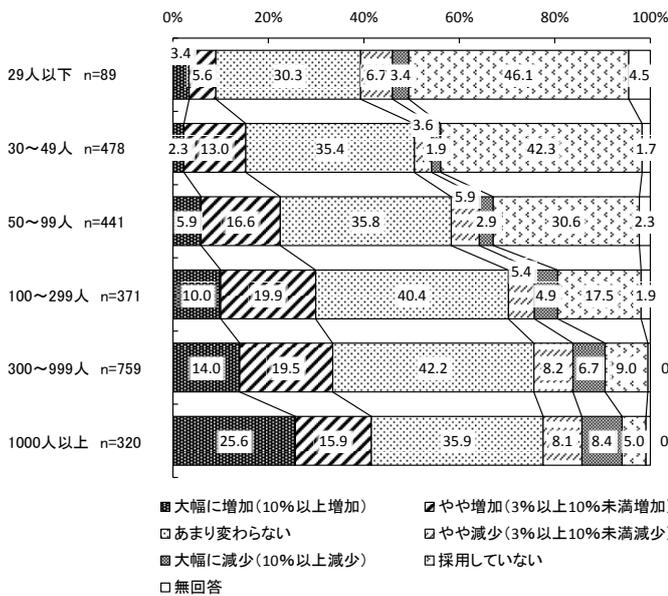


### 3年前（2011年4月1日時点）と比較した採用活動 <企業アンケート>

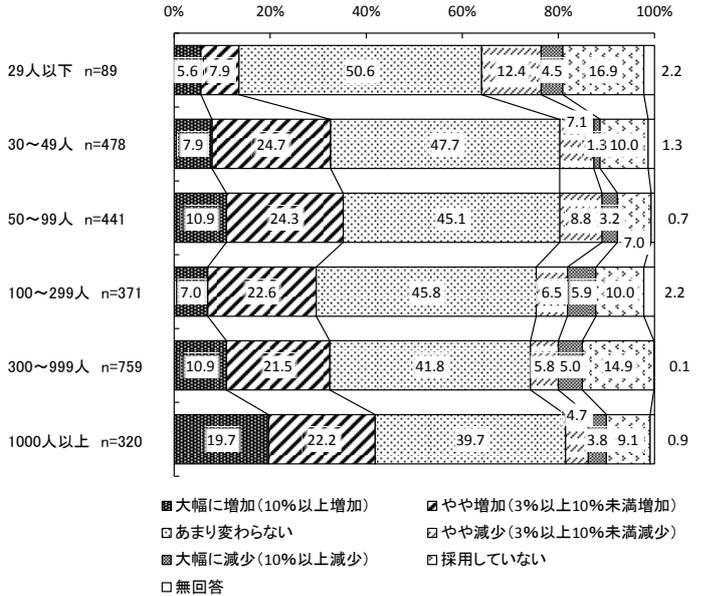


### 3年前と比較した採用者数（従業員規模別） <企業アンケート>

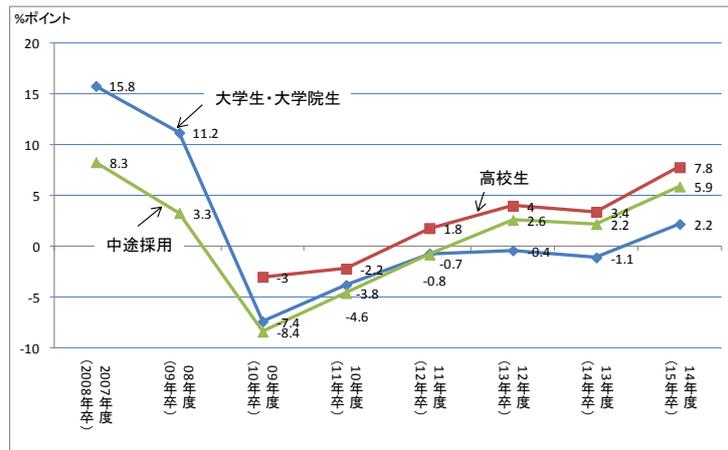
#### 正社員の新卒採用



#### 正社員の中途採用



## 採用見通し「増えるー減る」の経年比較



資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

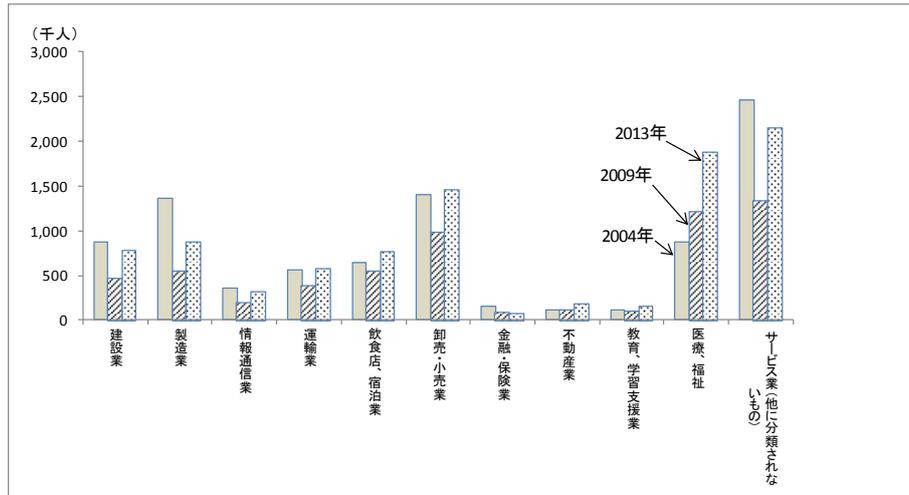
- 今年度の新卒採用は昨年より10名程度増やし42名。中途採用は昨年度5~6名のところ、今期10名ほどに増やした。<E社 設備工事>
- 中途採用に注力し、部門ごとにおこなってきた採用を人事に集中させ会社全体で採用することにした。<E社 設備工事>
- 今年度の新卒採用は計画通りだが、来年度は新卒確保が厳しいため、中途採用の補充を増やした。採用情勢として新卒の採用が難しくなると感じている。<S社会福祉法人 介護>
- 正社員の定期採用は人数が安定しているものの、大卒の応募者数が減少傾向にある。大卒は150名前後、高卒は300名程度と必要人数は採れたが、そのために今年度の高卒は2次募集を行った。<D社 製造>
- 事業拡大と売上拡大を背景に採用人数を増やす予定だ。中途採用をしてこなかったことに加え、新卒採用を抑制したため営業マンが不足。即戦力を確保するうえで中途採用を行った。<H社 商社>

### 3 業種別にみた人材確保の動向

業種別に人材確保の動向をみると、有識者及び企業ヒアリング調査では、小売業、飲食業、医療・福祉、製造業で特に人材の不足感が強いという意見が多く聞かれた。近年の求人数の推移（産業別）においても、同様の産業及びサービス業で求人数の増加が見られる。

企業アンケート調査において業種別に人材確保に係る不足感の状況をみると、正社員については、情報通信業、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉等で不足感が強い傾向がみられる。一方、非正社員については、宿泊業・飲食サービス業での不足感がきわめて強くみられている。これらの業種については、3年前と比較して採用活動が厳しくなってきたとの意見も多く聞かれる。なお、宿泊業・飲食サービス業については、非正社員の採用者数を今後3年程度で「増やす予定」と回答する割合が約半数であり、採用活動そのものが活発化しているといえる。

### 新規求人数（産業別）



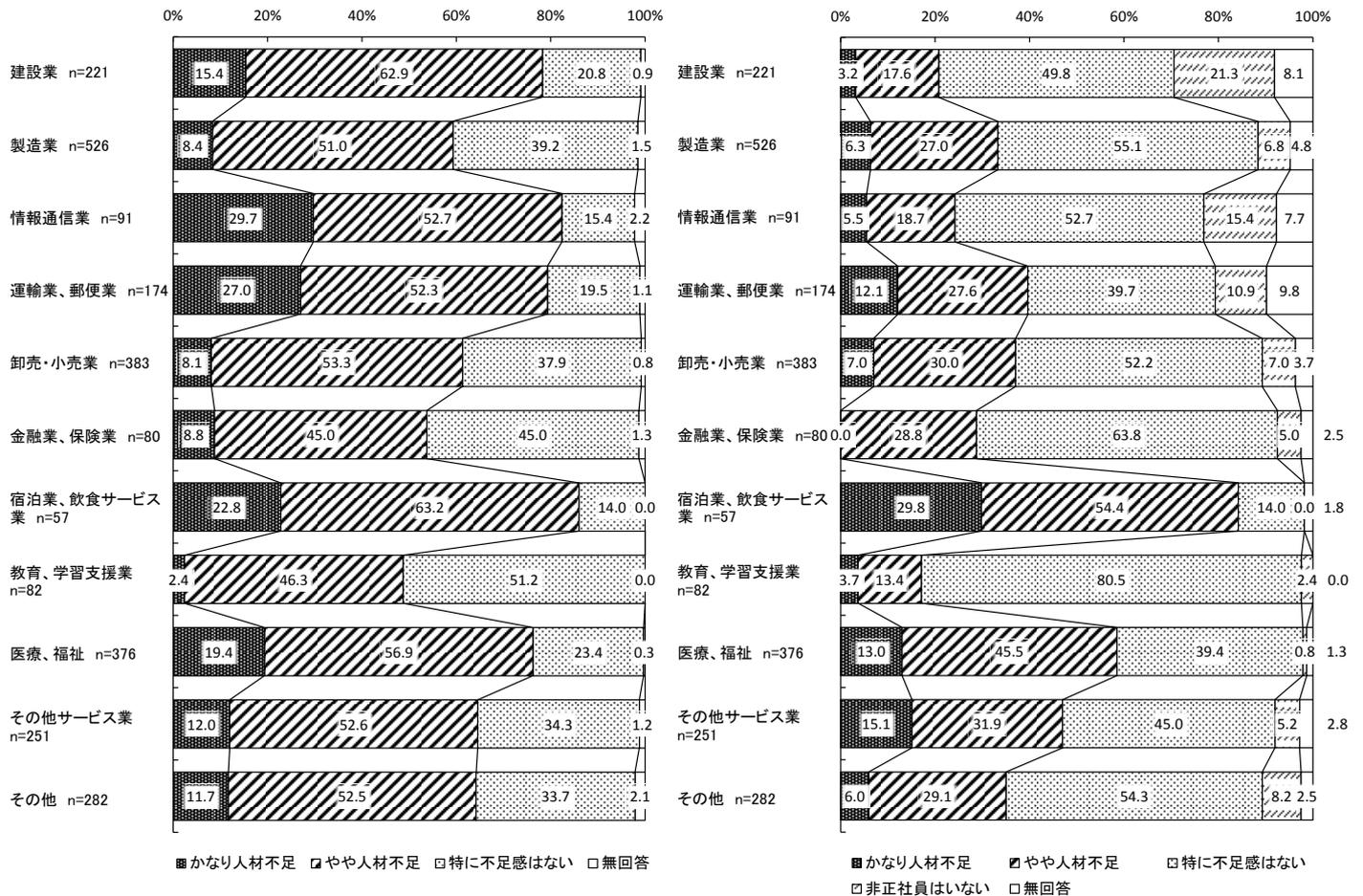
注：2004年から2008年は平成14年3月改訂の「日本標準産業分類」、2009年以降は平成19年改定の「日本標準産業分類」に基づく区分により表章。2009年以降の「サービス業（他に分類されないもの）」には、「学術研究、専門・技術サービス業」及び「生活関連サービス業、娯楽業」を含んで再集計している。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

### 人材確保に係る不足感の状況（業種別）＜企業アンケート＞

正社員

非正社員



- 人材不足の業界は運輸・小売・サービスでそれぞれ定着率が低く、退職者が出るから採用したい、けれど採用出来ない悪循環がみてとれる。〈佐野氏〉
- 人材不足で事業に深刻な影響を与えているのはサービス業・外食や小売業・建設業である。サービス業の人材不足の背景は、昨今の好況感による事務系求人の増加によるもので、正社員や非正社員問わず人材が事務系へと流れている。また当該業種では若者の従業員によって行ってきた店舗運営が少子高齢化の影響で若者が少なくなったため人材不足となった。建設業の人材不足は震災以降の復興需要である。ブルーカラー・ホワイトカラー共に人手不足が深刻化している。これらの職種には資格取得が必要であり、そのためには一定の時間と経験が必要になることが求人のネックとなっている。〈戸田氏〉
- もっとも人手不足が顕著な飲食サービスは好景気に、建設は復興需要やオリンピック需要によるところが大きいと思われるが、介護・福祉は高齢化による構造的な需要増が見込まれており今後も人手不足の深刻化が見込まれる分野だ。〈原氏〉
- 介護の新規求人数は平成22年で71.6万人、平成25年では115万人と圧倒的に増えている。建設も平成22年の47万人から平成25年の77万人と増えており、両業種とも全国的なニーズがある。介護や建設における人材不足は構造的な要因が大きいと思う。介護の場合は高齢化の増加、建設の場合は公共事業の減少により採用を見送っていたため、人材の高齢化が進行したところへ、外部環境としてアベノミクス・東日本大震災・東京オリンピックというニーズが出てきた。〈藤本氏〉
- 業界全体では大規模保育園などで保育士不足に悩まされているのが現状である。根本的な原因として古い業界体質によるものと推測している。離職率の高い保育園では、子どもへの接し方や保育理念、方針であることが調査により判明した。〈R社 保育〉
- 小売業全体の正社員採用は近年厳しさを増しており、特に都市部での不足感が顕著である。〈J社 小売〉
- 景気が良くなってくると多くの業種で人材を求めため、元々人気の薄い外食産業の人材確保は困難になる。〈N社 飲食〉

#### 4 職種別にみた人材確保の動向

職種別に人材確保の動向をみると、企業アンケート調査結果では、「販売の職業（営業）」の職種に対する不足感を感じている企業が8.3%と最も多く、続いて「専門的・技術的職業（医療技術・保健）」が5.4%、「管理的職業」が4.5%、「サービスの職業（介護、保健医療）」が4.4%などとなっている。これについて業種別にみた結果は次表のとおりであり、業種ごとに不足感がある職種には違いがある。

有識者及び企業ヒアリング調査でも、同様の職種における人材不足の声が聞かれた。有効求人数及び有効求人倍率の推移（職種別）をみると、サービスの職業における求人数、求人倍率が大幅に増加しているほか、求人数の大幅な増加はないものの、販売の職業及び輸送・機械運転の職業の有効求人倍率が他の職業に比べて大きく上昇していることが分かる。

## 最も不足感が強い職種（上位10位）＜企業アンケート＞



## 最も不足感が強い職種（業種別）＜企業アンケート＞

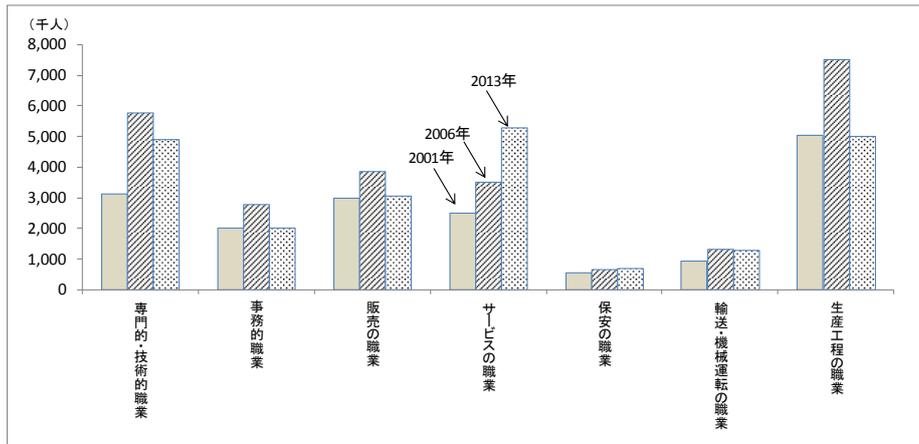
業種	調査数 (件)	職種								
		1. 管理的職業	2. 専門的・技術的職業 2-1. 研究	2. 専門的・技術的職業 2-2. 開発	2. 専門的・技術的職業 2-3. 製造技術	2. 専門的・技術的職業 2-4. 建築・土木・測量	2. 専門的・技術的職業 2-5. 情報処理・通信技術	2. 専門的・技術的職業 2-6. 医療技術・保健	2. 専門的・技術的職業 2-7. 福祉	2. 専門的・技術的職業 2-8. 教育
建設業	221	1.8	0.5	0.9	1.8	29.9	1.4	0.0	0.0	0.0
製造業	526	4.9	1.1	10.5	10.8	1.1	2.5	0.2	0.0	0.0
情報通信業	91	2.2	1.1	4.4	1.1	0.0	51.6	0.0	0.0	0.0
運輸業、郵便業	174	6.3	0.0	0.0	0.6	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業	383	3.7	0.0	1.8	0.5	1.0	1.8	1.8	0.0	0.3
金融業、保険業	80	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	1.3	0.0	1.3
宿泊業、飲食サービス業	57	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
教育、学習支援業	82	13.4	1.2	0.0	0.0	0.0	1.2	7.3	1.2	15.9
医療、福祉	376	2.1	1.1	0.0	0.0	0.3	0.5	31.9	7.4	0.0
その他サービス業	251	6.4	0.8	2.8	0.8	2.0	2.4	0.8	1.2	0.0
その他	282	5.3	0.7	2.8	2.5	7.1	4.3	0.0	0.0	0.0

業種	調査数 (件)	3. 事務的職業 3-1. 一般事務 (人事・企画等)					4. 販売の職業 4-1. 商品販売		5. サービスの職業 5-1. 家庭生活支援	
		3. 事務的職業 3-2. 会計事務	3. 事務的職業 3-3. 生産関連事務	3. 事務的職業 3-4. 営業・販売関連事務	3. 事務的職業 3-5. 外勤事務 (集金・訪問調査等)	3. 事務的職業 3-6. 運輸・郵便事務	4. 販売の職業 4-2. 営業	5. サービスの職業 5-2. 介護、保健医療	5. サービスの職業 5-3. 生活衛生	
建設業	221	0.5	0.5	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	2.7	0.0
製造業	526	0.8	1.9	0.8	1.3	0.0	0.0	0.8	7.4	0.0
情報通信業	91	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0	0.0	1.1	9.9	0.0
運輸業、郵便業	174	0.6	1.7	0.6	0.6	0.0	6.9	0.0	1.7	0.0
卸売・小売業	383	1.0	1.6	0.3	2.9	0.0	0.3	14.9	19.8	0.0
金融業、保険業	80	5.0	3.8	0.0	11.3	0.0	0.0	0.0	38.8	0.0
宿泊業、飲食サービス業	57	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	1.8
教育、学習支援業	82	14.6	2.4	0.0	2.4	0.0	0.0	0.0	1.2	0.0
医療、福祉	376	2.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0
その他サービス業	251	1.6	3.2	0.0	2.8	0.0	0.4	0.8	7.6	0.0
その他	282	3.5	4.3	1.4	3.9	0.0	0.4	2.1	7.1	0.0

業種	調査数 (件)	5. サービスの職業 5-2. 介護、保健医療		5. サービスの職業 5-4. 飲食・調理、接客		5. サービスの職業 5-5. 施設・ビル管理		6. 保安の職業 (警備等)		7. 生産工程の職業 7-1. 生産設備制御・監視		7. 生産工程の職業 7-2. 製造工、組立、加工		7. 生産工程の職業 7-3. 整備・修理	
		5. サービスの職業 5-3. 生活衛生	5. サービスの職業 5-4. 飲食・調理、接客	5. サービスの職業 5-5. 施設・ビル管理	5. サービスの職業 5-6. その他のサービス	6. 保安の職業 (警備等)	7. 生産工程の職業 7-1. 生産設備制御・監視	7. 生産工程の職業 7-2. 製造工、組立、加工	7. 生産工程の職業 7-3. 整備・修理						
建設業	221	0.5	0.0	0.0	1.4	0.0	0.5	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
製造業	526	0.2	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	15.2	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	
情報通信業	91	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
運輸業、郵便業	174	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
卸売・小売業	383	1.0	0.0	1.6	0.0	0.5	0.0	0.3	0.8	9.7	0.0	0.0	0.0	0.0	
金融業、保険業	80	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
宿泊業、飲食サービス業	57	1.8	0.0	50.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
教育、学習支援業	82	0.0	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
医療、福祉	376	24.2	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
その他サービス業	251	2.8	0.4	2.8	2.0	6.4	4.4	0.4	1.2	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	
その他	282	1.4	1.4	2.1	1.1	3.2	1.1	0.0	1.1	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	

業種	調査数 (件)	7. 生産工程の職業 7-4. 製品、機械器具検査		9. 建設・探掘の職業 9-1. 建設・土木・探掘		9. 建設・探掘の職業 9-2. 電気工事		10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-1. 運搬		10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-2. 清掃		10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-3. 包装		無回答
		7. 生産工程の職業 7-4. 製品、機械器具検査	8. 輸送・機械運転の職業	9. 建設・探掘の職業 9-1. 建設・土木・探掘	9. 建設・探掘の職業 9-2. 電気工事	10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-1. 運搬	10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-2. 清掃	10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-3. 包装						
建設業	221	0.5	0.9	14.5	8.6	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	30.8		
製造業	526	0.6	0.0	0.6	1.0	0.0	0.2	0.6	34.2	0.0	0.0	0.0		
情報通信業	91	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	25.3	0.0	0.0	0.0		
運輸業、郵便業	174	0.0	31.6	0.6	0.0	10.9	0.0	0.0	35.6	0.0	0.0	0.0		
卸売・小売業	383	0.0	0.3	0.3	0.0	0.3	0.0	0.0	33.7	0.0	0.0	0.0		
金融業、保険業	80	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0		
宿泊業、飲食サービス業	57	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	36.8	0.0	0.0	0.0		
教育、学習支援業	82	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.8	0.0	0.0	0.0		
医療、福祉	376	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	29.3	0.0	0.0	0.0		
その他サービス業	251	0.4	2.0	0.4	2.4	0.4	6.4	0.0	29.5	0.0	0.0	0.0		
その他	282	0.0	2.1	1.8	1.1	2.1	0.7	0.4	33.0	0.0	0.0	0.0		

### 有効求人数（職種別）

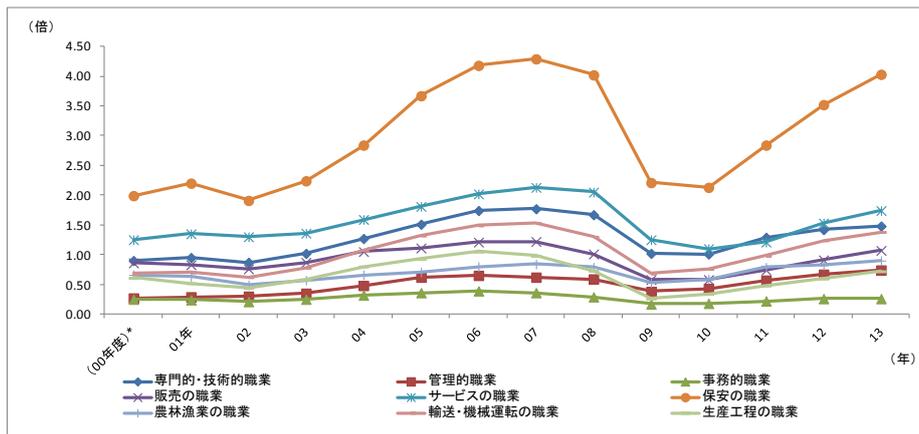


注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。集計方法は図表13の注（10ページ）を参照。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

### 有効求人倍率（職種別）



注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。集計方法は図表13の注（10ページ）を参照。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

- サービス・小売業では現場上の管理者が不足している。＜佐野氏＞
- 人材不足で事業に深刻な影響を与えているのはサービス業・外食や小売業・建設業である。サービス業の人材不足の背景は、昨今の好況感による事務系求人の増加によるもので、正社員や非正社員問わず人材が事務系へと流れている。また当該業種では若者の従業員によって行ってきた店舗運営が少子高齢化の影響で若者が少なくなったため人材不足となった。建設業の人材不足は震災以降の復興需要である。ブルーカラー・ホワイトカラー共に人手不足が深刻化している。これらの職種には資格取得が必要であり、そのためには一定の時間と経験が必要になることが求人のネックとなっている。＜戸田氏＞
- 製品がメカからシステムに移行するにしたがい、ソフト力が必要となり、機械をコントロールするソフト開発人材のニーズが爆発的に高まっている。また、グローバル化の進展で、国別のカスタマイズの必要性も出てきていることもソフト開発人材ニーズの増大に拍車をかけている。＜C社 産業機械＞
- 最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格としての公的資格を引き下げた。＜E社 設備工事＞
- 業界全体では、大規模保育園などで保育士不足に悩まされているのが現状である。＜R社 保育＞

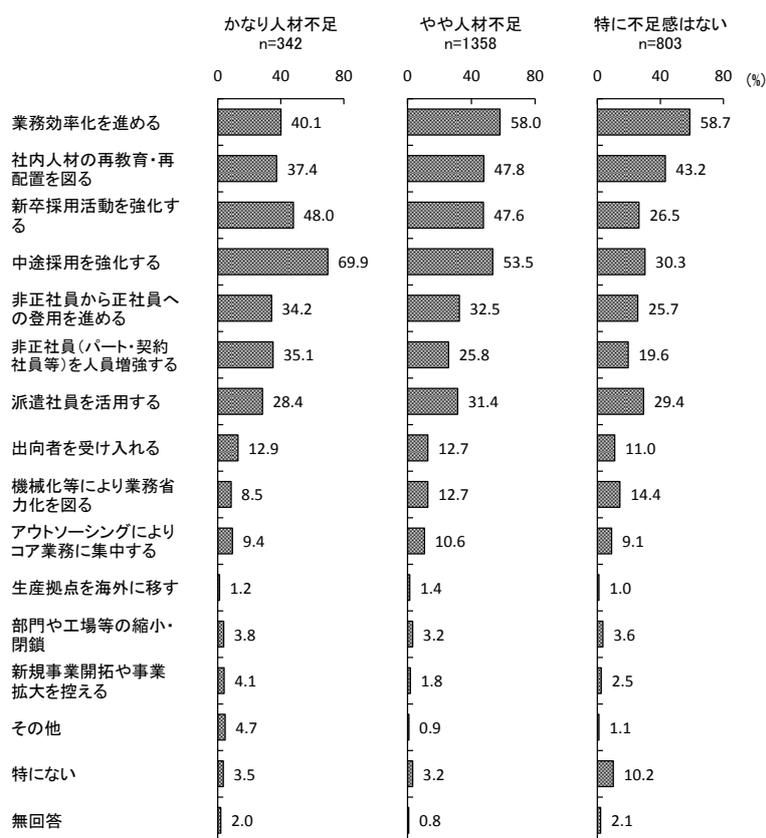
- ドライバー職は多少の好条件でも採用に至らない。またドライバー職の給与体系が一部歩合給であるため、業界全体を通して退職後の転職が決まりやすいという背景もある。〈G社 運送〉
- 営業部門では特殊な分野のため人材を採りにくい。国内マーケットでもニッチ市場で経験者が限られるためだ。〈H社 商社〉
- 今のところ採用活動は順調だが、3年前と比べるとやや厳しく、主に40歳代の営業職の中途採用ができないと感じている。〈L社 保険〉
- 元来、営業職の人材は人間性が重視されてきたが、昨今は顧客ニーズの変化に伴い、専門的知識とクオリティの高い人材が顧客から価値を認められている。マーケットの拡大に伴い、競争化も増すが、顧客は安心と共に先進の提案ができる会社のサービスを望むため、今後ますます優秀な人材の確保が難しくなってくると思う。〈P社 電機通信工事〉
- 今後不足すると思われる人材は、知財や法務などのリーガル部門である。新興国で業務展開するうえで、イミテーション商品に対応できる外部の知見を持った商標部門の人材は必須である。〈B社 食品製造〉
- 不足感のある職種は、「店舗開発」と「フード」の部門である。人事制度改定以前は、夜中に在庫補充を担当する物流部門の人材が不足していた。店舗開発については、東京オリンピック開催が決定して以来、建設業界では人手不足の状態が続いており、要員確保が困難となっている。〈K社 小売〉
- この15年、人事はいかに効率化するかという施策を行ってきたが、昨年あたりから攻めの人事を展開している傾向がみられる。例として挙げれば、IT業界大手企業では従来の人件費のコスト削減施策から一転して、コンサルティング、新商品開発、プロジェクトマネジメント分野を社内発掘するだけでなく、社外から採る（中途採用）という動きが見える。ただエンジニアの人手不足は顕著である。〈須東氏〉

## 5 人材不足に対する企業の対策

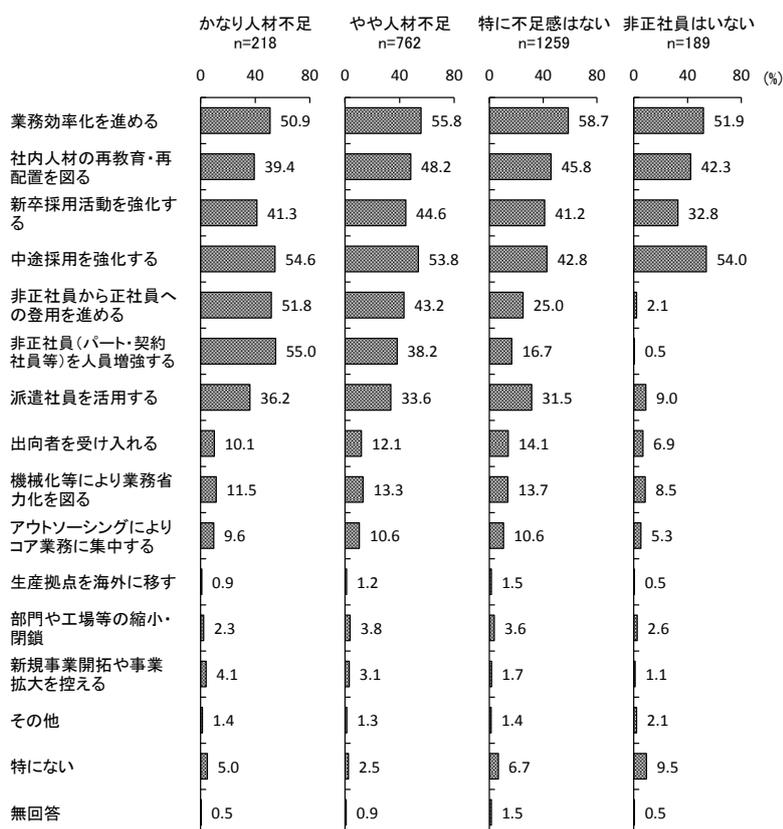
企業アンケート調査結果では、人材不足を避けるために「業務効率化を進める」と回答した企業の割合は55.7%と最も高く、続いて「中途採用を強化する」が48.3%、「社内人材の再教育・再配置を図る」が45.0%、「新卒採用を強化する」が40.8%となっている。これを人材確保に係る正社員の不足感別にみると、「かなり人材不足」と回答する企業では、「中途採用を強化する」との回答が約7割と多く、中途採用活動が活発化している様子がうかがえる。一方、非正社員について、「かなり人材不足」と回答する企業では、「非正社員から正社員への登用を進める」との回答が約半数と多くなっている。

企業ヒアリング調査でも、通信機器等を用いた作業時間の短縮や省力化、中途採用枠の拡大や応募条件の緩和、社内の人材に対する多様な研修機会の提供等、人材不足を軽減するための様々な取組が聞かれた。

人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること  
 (人材確保に係る正社員の不足感別) <企業アンケート>



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること  
 (人材確保に係る非正社員の不足感別) <企業アンケート>



#### 【人材不足への対策の傾向】

- 企業は人材不足解消のため、社内の人材に対して業務の効率化・育成・再教育などを行うが、それでも人材が不足する場合は、若手社員の採用や定年後の再雇用者で手当てするケースも多々ある。〈佐野氏〉

#### 【人材不足への対策：業務効率化】

- 自動車の製造メーカー等では作業者が製造ラインに合わせるのではなく、製造ラインそのものを作業者に合わせるなどの工夫を行っている事例がある。〈戸田氏〉
- 介護報酬と人員に限りがあるため、介護記録などの省力化を進めるため iPad を用いた入力・インカムを使った情報共有を行っている。また、事業所合同会議はビデオ通話ソフトを用い、移動時間節約を図っている。〈S 社会福祉法人 介護〉
- 人手のみに注力するのではなくできるものは機械化をするなど工夫をこらしている。〈G 社 運送〉
- 現場ごとに班を編成している。リーダーはタブレット端末により状況報告を行うほか、連絡事項は会社から配信するシステムである。〈A 社 建設〉

#### 【人材不足への対策：中途採用の強化】

- 中途採用に注力し、部門ごとに行ってきた採用を人事に集中させ会社全体で採用することとした。中途採用のターゲットは 30 代経験者または、将来性を買った若い未経験者だが、最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格として公的資格を引き下げた。〈E 社 設備工事〉
- 新卒採用とアルバイトから契約社員、さらに正社員への登用を併用して人材確保している。〈J 社 小売〉
- 正社員の採用活動は新卒・中途採用ともに強化している。〈F 社 情報通信〉

#### 【人材不足への対策：社内人材の再教育、再配置】

- 4 年目と 30 歳の節目に行う「ファーストキャリアプログラム」では、30 歳前に自分のキャリアビジョンを描き、自分自身で主体的にそれを達成できる自律型人材をめざす。また、50 歳時点でのキャリア研修も行っており、キャリア研修に力を入れている。〈C 社 産業機械〉
- 新人研修、EQ 研修、クレド研修の他、実務研修や外部講師を招いた講習なども実施している。研修では「人間力」を向上させる内容が多く、講習では「傾聴力」などをテーマにしている。〈R 社 保育〉
- 年間 12 回の施設研修を実施、階層別研修、スキルアップ研修のほか、外部研修も法人負担にしている。研修は出勤簿形式の研修受講票を用いて、参加の有無や回数など、昇給や賞与などに点数加算される仕組みを用いている。〈T 社会福祉法人 介護〉
- 職系転換制度、短時間正社員制度、勤務地限定正社員制度等を導入し、多様な働き方ができる制度づくりに取り組んでいる。〈H 社 商社〉
- 配置転換も社内公募により異動者を決め、地方の人員は地方で採用する方針に転換した。〈L 社 保険〉

#### 【人材不足への対策：新卒採用の強化】

- 新卒採用は昨年より 10 名程度増やし 42 名。〈E 社 設備工事〉
- 毎年 30 名ほど新卒採用を行っていたが、この 2、3 年は人材の確保が難しくなってきたため、地方の一部で地域限定社員の枠を設け、新卒を採用している。〈O 社 結婚式場〉
- 設立当初は中途採用のみだったが、7-8 年前から新卒採用を始めた。〈L 社 保険〉

#### 【人材不足への対策：非正社員からの正社員転換】

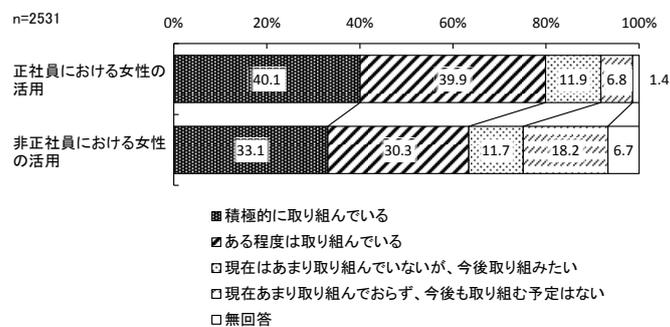
- 全パート従業員を正社員転換する新人事制度を 2014 年 9 月より導入した。全従業員に対して同一労働同一賃金とし、福利厚生も共通とした。その結果、給与はパート従業員時に比べ 30% 程度アップした。〈K 社 小売〉

## 6 女性、高齢者、障害者、外国人の活用状況

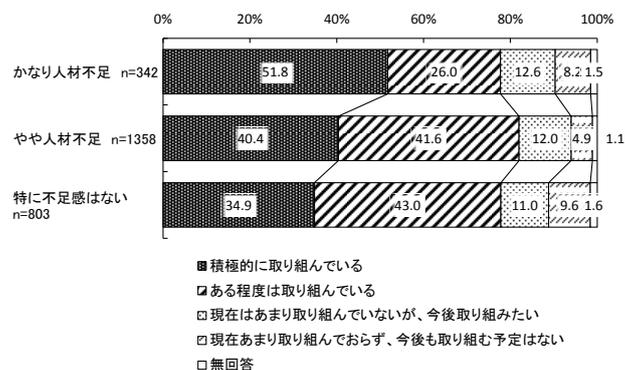
企業アンケート調査結果によると、正社員における女性の活用について「積極的に取り組んでいる」又は「ある程度は取り組んでいる」と回答した企業の割合は8割、非正社員における女性の活用についても6割強と、多くの企業で既に女性の活用を推進していることが分かった。女性の活用への取組状況は、人材確保に係る正社員の不足感が強いほど、より積極的に取り組む傾向がみられている。また、高齢者（60歳以上）について「積極的に取り組んでいる」又は「ある程度は取り組んでいる」と回答した企業の割合は約85%、障害者については約58%、外国人については約26%であった。なお、グローバル展開に積極的な企業では、外国人の活用に約6割が取り組んでいる。

企業ヒアリング調査では、女性の活用について、短時間勤務制度の導入など、特に育児中の女性が働きやすい環境を整備している企業の声が多く聞かれた。また、女性に限らず、高齢者や障害者、外国人の活用においては、各々の環境や能力の状況に合わせたうえで、逆にそれらを活かせるようなポストでの活用を推進する取組が目立ち、そうした企業の取組が必要との意見が聞かれた。

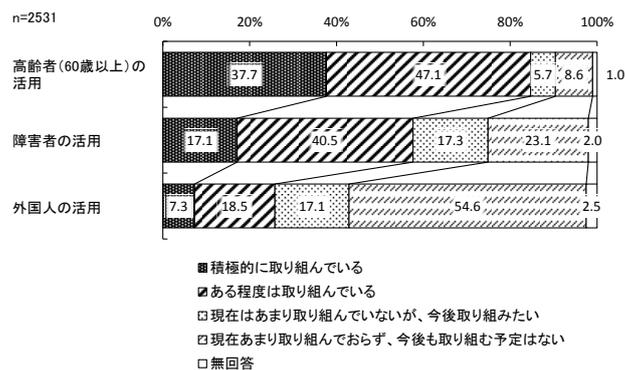
女性の活用への取組状況 <企業アンケート>



女性の活用への取組状況（人材確保に係る正社員の不足感別） <企業アンケート>



高齢者、障害者、外国人の活用への取組状況 <企業アンケート>



### 【女性の活用状況】

- 学習塾産業では昼の時間帯に働きたい主婦層を塾講師として採用するなど、女性の活用に繋がっている事例もある。 <戸田氏>
- 製造業の中小企業は下請けが多く、需要が増えて人手が必要になっても価格は上がらないし、仕事そのものがなくなっても影響が出ない雇い方をするため、時間制約がある周辺地域の子育て中の主婦を活用しているケースも見られる。 <藤本氏>
- 女性のキャリア形成を促進する目的で女性向きカレッジを3年ぐらい前から運用し、女性にフォーカスしたキャリア支援を行っている。 <C社 産業機械>
- 小さい子どものいる女性を採用できるよう「マザーズプロジェクト」制度を導入した。翌年4月から週5日働くことを前提に保育園へ提出する内定証明書を早くから発行する。ハローワークからも評価され積極的な人材紹介に繋がっている。 <S社会福祉法人 介護>
- 女性社員が結婚や出産後、働きやすい環境を整えるため、地域限定職を選択できるようにした。それにより退職者が減るとともに「ママスタッフ」が増え、効率よく仕事を行うよう心がけるため、他の社員の手本になり、同社の強みにもなっている。 <O社 結婚式場>
- 女性の採用と定着のために、求人広告へは女性の働いている写真を増やしてアピールを行っている。また、子育て中の期間従業員でも育児短時間勤務制度を利用できるよう試験的に適用し始めたり、自動車工業会からの要請で行っている高校への出前授業では女子学生へ会社の訴求をしている。 <D社 製造>
- 取扱商品にブランド品もあるため、事業上、女性の感覚や能力が必要であることから積極的に女性を採用し、実際にも活躍してもらっている。 <H社 商社>
- 女性の活用も積極的に取り組んでおり、いままで専業主婦だった人材も大勢採用している。必要な専門知識は社内研修で教えられるため、経験や知識は問わない。主婦だからこそ顧客の置かれた状況や話を理解できるという面もある。 <L社 保険>

### 【高齢者の活用状況】

- サービス業では早朝の時間に高齢者を雇用しているケースがある。早朝に働きたい高齢者と早朝に人材が欲しい企業がマッチした事例である。 <戸田氏>
- 高齢者雇用安定法が施行された2006年より65歳定年とした。高齢者の活用は将来取り組むべき課題のひとつである。今年度は65歳を迎えた退職者と1年延長契約を結んだケースもある。 <L社 保険>

### 【障害者の活用状況】

- 障害者雇用は満たしており、現状でもかなりの数の障害者に活躍して頂いている。今後も障害者を継続採用したいが、優秀な人材は大手が採用するため、ハローワークや機構等での紹介や紹介に準ずる支援をお願いしたい。 <H社 商社>
- 障害者はアルバイトで雇用し、毎日出勤が出来そうな場合は1年間の契約社員となり、本人と周囲の確認後に正社員になるステップを踏んでいる。 <L社 保険>

### 【外国人の活用状況】

- 3年前に1度インターンシップで外国籍の大学生を2名受け入れた。そのうち1名は実際に採用に結び付いた。理系の技術者で、同社の技術に非常に興味を持ってくれたのがきっかけ。 <C社 産業機械>
- 外国籍アルバイトは9割が中国人、残り1割はASEAN系だ。中国人の正社員登用の実績もあるが、まだ1、2名のため、外国人留学生の多い大学と授業タイアップ等を行い、日本の当社の人材多様化を推進する1要素となってもらいたい。 <N社 飲食>
- ここ10年ほど、日本に来ている留学生の採用も増えていると同時に、海外からの採用も増えている（韓国や中国など）。外国人を採用している企業の次のステップとしては、いかに外国人社員の人材定着を図っていくかだ。日本企業では崩れたとはいえ年功序列的の要素がいまだに強く、優秀であれば年齢に関係なく昇進させる外国企業とのギャップが外国人社員の定着を妨げる要因になる可能性は高い。 <白木氏>

## II. 企業における求人・採用の方針や工夫

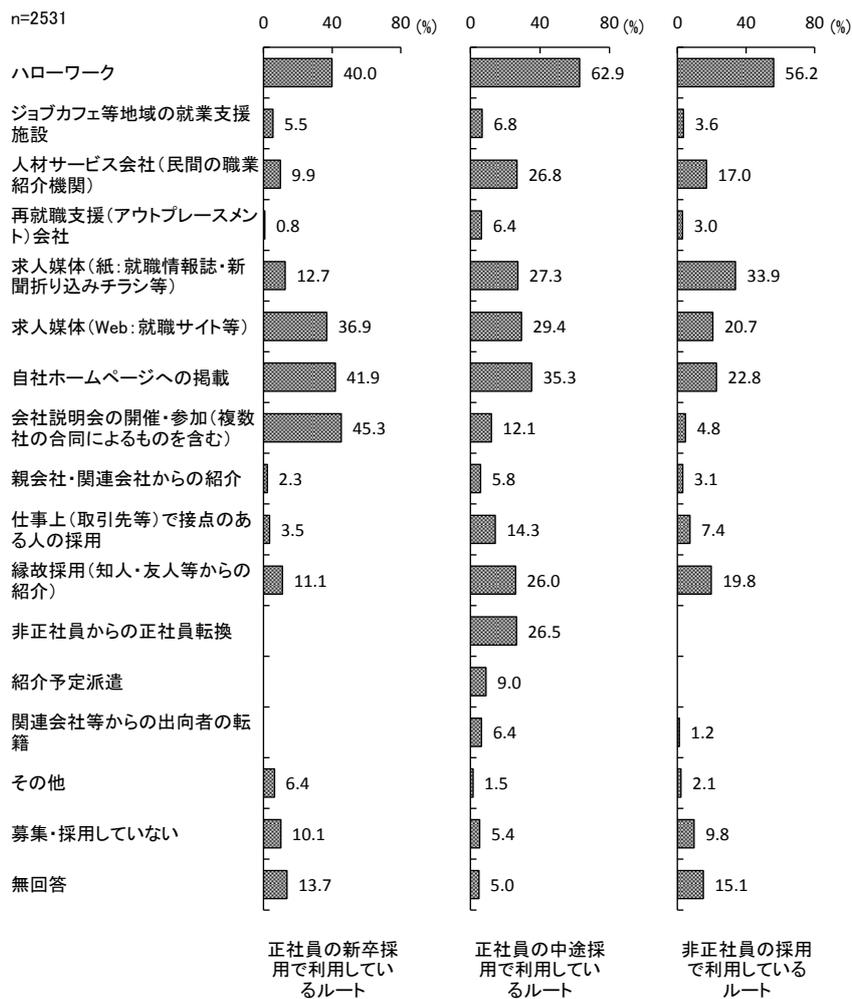
### 1 採用活動で利用しているルート

企業アンケート調査結果では、正社員の新卒採用で利用しているルートは、「会社説明会の開催・参加」が45.3%と最も多く、以下「自社ホームページへの掲載」が41.9%、「ハローワーク」が40.0%などとなっている。

正社員の中途採用で利用しているルートは、「ハローワーク」が62.9%と最も多く、以下「自社ホームページへの掲載」が35.3%、「求人媒体」が29.4%などとなっている。更に、「人材サービス会社」(26.8%)、「非正社員からの正社員転換」(26.5%)、「縁故採用」(26.0%)を利用している企業も多い。正社員の中途採用で利用するルートは、従業員規模が大きくなるほどより多様なルートを活用する傾向がみられるが、従業員規模が299人以下など比較的小さい企業では6~7割がハローワークを活用しており、その比重が高い。

企業ヒアリング調査の結果からは、会社説明会の開催等で様々な工夫がみられるとともに、小売業、運送業等で非正社員の正社員転換が積極的に実施されていることが分かった。

採用活動で利用しているルート <企業アンケート>



### 【中小企業における採用ルート】

- 中小企業は採用のノウハウが蓄積していないため、自社のホームページや求人募集をかけても応募者が集まらない。求人は依然としてハローワークを通して行うか、紙媒体の地元求人誌の活用や、経営者の人脈に頼っている。ハローワーク以外のルートで、地場のコンビニや公共施設などに求人情報が伝わるルートを考えた方が新たな人材を採用できる可能性が高い。＜藤本氏＞

### 【会社説明会の開催・参加】

- 各大学の合同説明会において「中小企業の魅力はマニュアルに縛られないこと」など、やりがいを訴求している。＜G社 運送＞
- 新卒採用はホテル業界の合同説明会や大学・専門学校での学内セミナーを行っていることとブランド効果もあいまって応募者数が増加したが、男子学生の応募が少ない点は懸念している。＜M社 ホテル＞
- 新卒採用は本部が行っている。募集は各学校への説明会や求人票のほか、ハローワークやホームページも活用しており、現場見学をした学生の8割程度が応募してくる。＜T社会福祉法人 介護＞
- 職種の中で特に不足している看護師については、定期的な就職説明会だけでなく、随時説明会を開催し、個別の要望があった場合にも対応するようにしている。就職説明会において仕事や職場の説明をするだけでなく、現場を見せることが重要であると考え病院見学会に参加することを促している。＜Q医療法人 医療＞
- インターネット上の就職サイトの活用や、会社説明会の開催、20～30校の学校回り、学校のキャリア室との連携、自社ホームページへの掲載などを行っている。＜H社 商社＞
- 学生向けに1DAYもしくは2DAYのインターンシップを実施している。学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。＜J社 小売＞

### 【ハローワーク】

- 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。＜F社 情報通信＞

### 【自社ホームページへの掲載】

- 過去には自社の保育士・幼稚園教諭の専門求人インターネットサイトを活用したが、現在は自社ホームページやハローワークを使い募集している。＜R社 保育＞（再掲）

### 【求人媒体】

- 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。＜F社 情報通信＞（再掲）

### 【非正社員からの正社員転換】

- 中途採用の半数程度は契約社員からの正社員転換者である。＜E社 設備工事＞
- 中途採用を行ってはいないが、契約社員を正社員登用しており、ドライバー職は年2名程度の正社員転換の実績がある。＜G社 運送＞
- 社員登用制度を設けており、アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ登用している。＜M社 ホテル＞
- 勤続1年以上の契約社員は上司の推薦と、筆記・面接試験の合格によって正社員に登用する。毎年20～30名の応募があり6～7名が正社員となっている。＜O社 結婚式場＞
- 専門技術職の給与は出来高制だったが、技術職を正社員へと登用し、給与体系も見直して、年収ベースでは従来と変わらないように配慮した。＜A社 建設＞
- 新卒採用とアルバイトから契約社員、さらに正社員への登用とを併用して人材確保している。学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。＜J社 小売＞
- 大学3、4年のアルバイト・パートに対し、店長やエリアマネージャーの推薦があれば、正社員登用を打診する。また就職していない若い層も優秀であれば正社員登用している。＜N社 飲食＞

### 【縁故採用】

- 社内で教育・研修体制の仕組みがないため、新卒採用は行わず、縁故採用を主としている。＜A社

## 2 採用を円滑化するための取り組み

企業アンケート調査結果では、正社員の新卒採用を円滑化するための取組として実施しているものは、「大学に出向いて会社説明をしている」が37.1%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が31.0%、「学生向けのインターンシップを実施している」が28.2%と多い。これらのうち、過去3年間に新たに実施しはじめたものは、「学生向けのインターンシップを実施している」が12.1%と最も多く、以下「大学に出向いて会社説明をしている」が11.4%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が10.7%などとなっている。

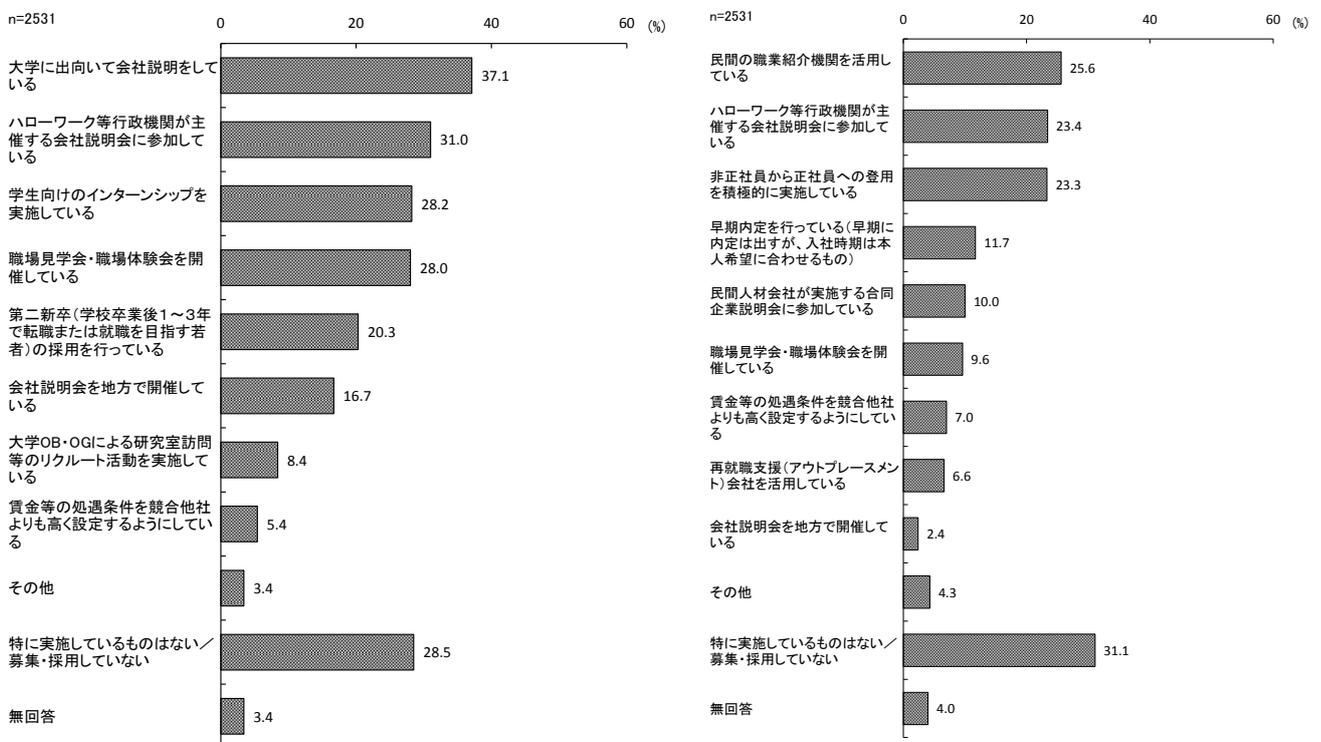
また、正社員の中途採用を円滑化するための取組は、「民間の職業紹介機関を活用している」が25.6%と最も多く、以下「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が23.4%、「非正社員から正社員への登用を積極的に実施している」が23.3%などとなっている。

企業ヒアリング調査では、求職者へのメッセージを明確にした会社説明会を開催する企業のほか、入職後のギャップを軽減するために、会社説明会と併せてインターンシップや職場見学の機会を提供している企業も多くみられた。また、民間の職業紹介機関の利用については、一定の効果は上がっているものの、コストを懸念する声も多く聞かれた。

採用を円滑化するために実施している取組 <企業アンケート>

正社員の新卒採用

正社員の中途採用



### 【会社説明会の実施】

- 中小企業は、メガバンクや総合商社のような高い知名度や高収入を得られないため、採用する人材像が重ならないための定義を行い、欲しい人材と、欲しくない人材を明確にした発信が必要だ。＜服部氏＞
- 不足感がある技術職の募集の工夫として、会社説明会で仕事の理解を深めてもらうため「現場の1日」をドラマに仕立て、入社後のミスマッチを予防。＜E社 設備工事＞
- 各大学の合同説明会において「中小企業の魅力はマニュアルに縛られないこと」など、やりがいを訴求している。＜G社 運送＞
- 学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。＜J社 小売＞
- 母集団をたくさん作るよりも説明会で「ありのまま」を説明しミスマッチが起きないように気をつけている。説明会では、学生に対し会社のドロ臭い仕事があることを話したところ、逆に応募希望の学生が増えたこともある。＜H社 商社＞
- 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。＜F社 情報通信＞

### 【インターンシップの実施】

- 2011年度より学部学科を絞らずにインターンシップ制度を導入した。専門学校生・短大生・大学生を対象に新商品の企画を立てるなどの内容を盛り込んでいる。＜O社 結婚式場＞
- 学生向けに1DAYもしくは2DAYのインターンシップを実施している。＜J社 小売＞
- 看護師には、新卒採用だけでなく中途採用の場合でも、回復期の看護を経験できるよう「インターンシップ」も実施しており、半日、1日、2日（早出）、2日（夜勤）の4コースを用意して随時受け入れられるような体制を整えている。＜Q医療法人 医療＞
- 中途採用の場合でも、回復期の看護を経験できるよう「看護体験インターン」も実施しており、半日、1日、2日（早出）、2日（夜勤）の4コースを用意して随時受け入れられるような体制を整えている。＜Q医療法人 医療＞

### 【職場見学会・職場体験会の実施】

- 新卒採用は本部が行っている。募集は各学校への説明会や求人票のほか、ハローワークやホームページも活用しており、現場見学をした学生の8割程度が応募してくる。＜T社会福祉法人 介護＞
- 就職説明会において仕事や職場の説明をするだけでなく、現場を見せることが重要であると考え病院見学会に参加することを促している。＜Q医療法人 医療＞
- 職種の中で特に不足している看護師については、定期的な就職説明会だけでなく、随時説明会を開催し、個別の要望があった場合にも対応するようにしている。＜Q医療法人 医療＞

### 【職種別プロフェッショナル採用】

- 職種別プロフェッショナル採用が、いちばん人の集まる方法だ。外資がよく使う手法で、職務ごとにターゲットとなる優秀層のいる大学のゼミを訪問し、「必ず採る」とコミットし、優秀な人材を多く集めている。また外資系でよく使う手法のなかにグローバル採用と称される採用がある。3年後、5年後、10年後のポジション設定をし、いい成績を残せばそこに行けるキャリアパスを提示する。＜須東氏＞

### 【職業紹介機関の活用】

- 福祉系法人のため医療系にパイプがないことで看護職の人材確保が厳しく、紹介料が高額になるものの有料職業紹介会社を使用している。しかし必ずしも即紹介を受けられる状況ではない。＜S社会福祉法人 介護＞
- 中途採用は人材紹介会社からの紹介に頼っている。＜P社 電機通信工事＞
- 求人広告は集まりにくいいため、有料職業紹介を利用し一定の成果を出しているが採用コストは上昇傾向にある。＜D社 製造＞

### 【非正社員から正社員への登用】

- 中途採用の半数程度は契約社員からの正社員転換者で、技術系職員である。＜E社 設備工事＞
- 社員登用制度を設けており、アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ登用している。＜M社 ホテル＞
- 勤続1年以上の契約社員は上司の推薦と、筆記・面接試験の合格によって正社員に登用する。毎年20～30名の応募があり6～7名が正社員となっている。＜O社 結婚式場＞
- 専門技術職の給与は出来高制だったが、技術職を正社員へと登用し、給与体系も見直して、年収ベ

ースでは従来と変わらないように配慮した。専門技術職は正社員と比べて格差が生じており、会社への帰属意識が薄かったが、今回の給与体系見直しにより、業績に貢献すれば賞与等に反映されることを意識してもらえたと思う。<A社 建設>

- 大学3、4年のアルバイト・パートに対し、店長やエリアマネージャーの推薦があれば、正社員登用を打診する。また就職していない若い層も優秀であれば正社員登用している。<N社 飲食>

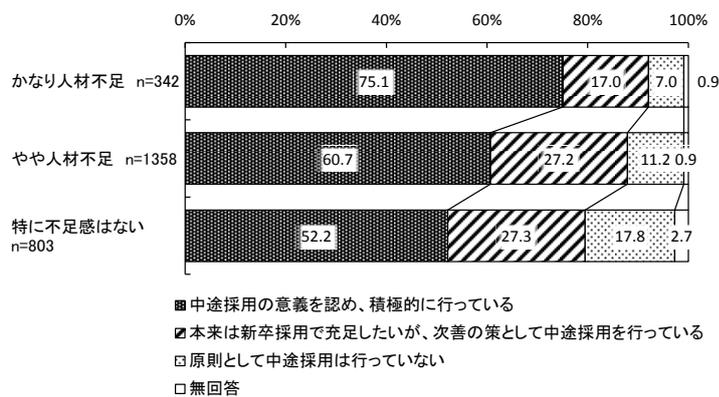
### 3 中途採用の方針

企業アンケート調査結果では、正社員の中途採用のスタンスとして、約6割の企業が「中途採用の意義を認め、積極的に行っている」と回答した。特に、正社員の不足感が高い企業ほど、中途採用に積極的に取り組んでいる傾向もみられる。

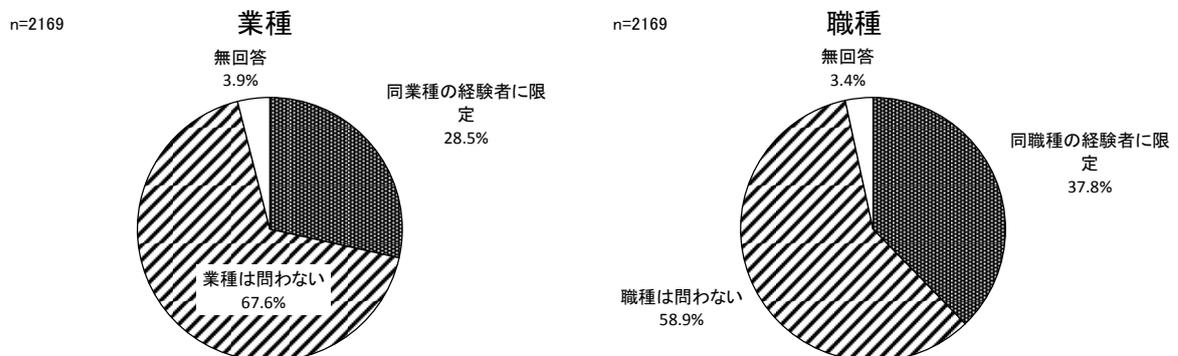
また、中途採用に際しての条件として、「同業種での経験は問わない」と回答した企業の割合は67.6%、「同職種での経験は問わない」と回答した企業の割合も58.9%と高かった。業種や職種の条件については、業種ごとに状況が異なっており、情報通信業、建設業では同業種や同職種の経験者であることを条件とする割合が高い。

企業ヒアリング調査からも、未経験者を採用し、入社後に育成するというスタンスを持つ企業の声が多く聞かれた一方で、経験や資格の有無に拘った採用活動では、人材の確保が困難であるという現状も窺われた。

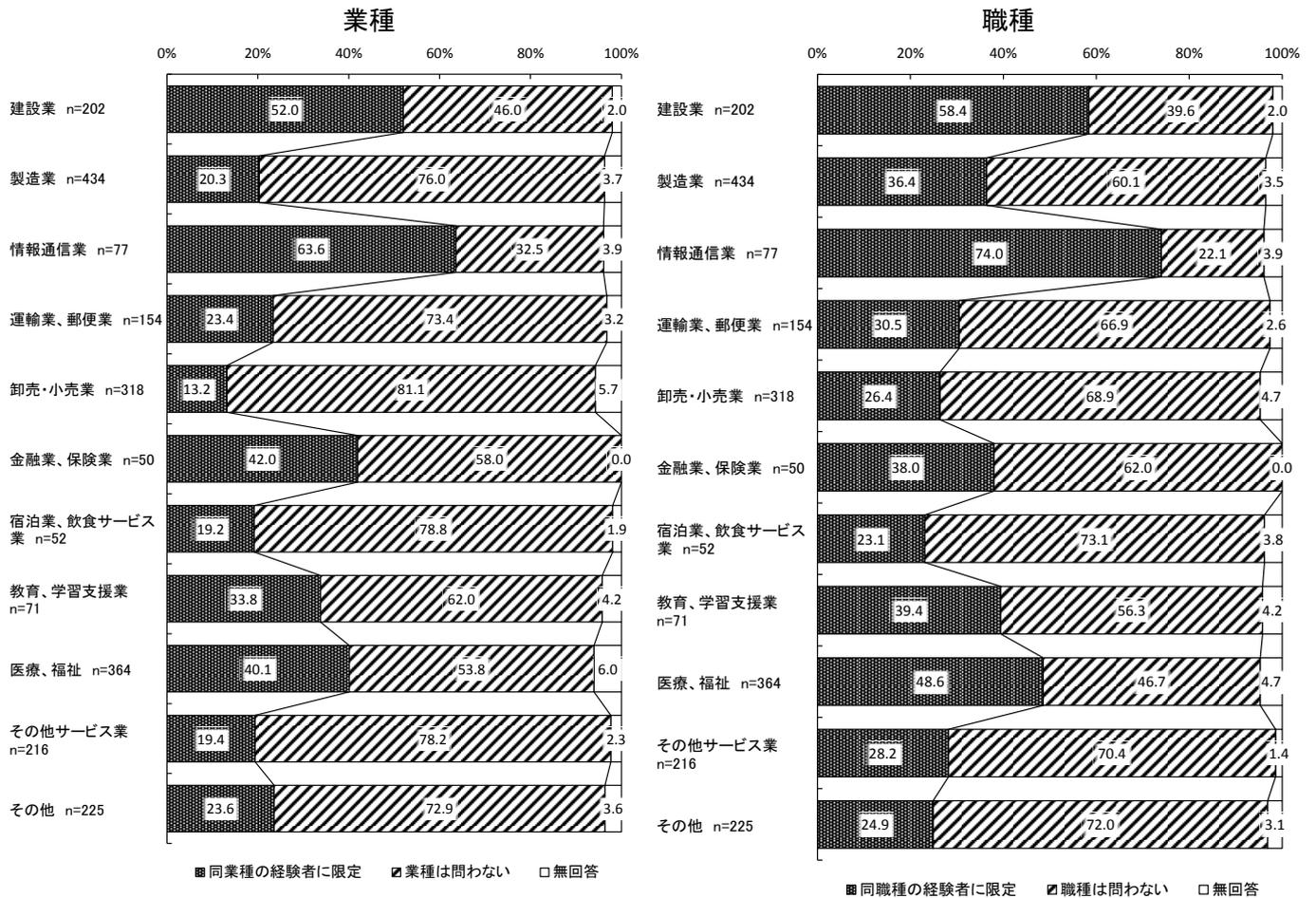
中途採用のスタンス（人材確保に係る正社員の不足感別） <企業アンケート>



中途採用に際しての条件 <企業アンケート>



中途採用に際しての条件（業種別） <企業アンケート>



- 最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格を2級管工事施工管理技士にするなど1級にこだわらない採用とした。<A社 建設>
- 25歳くらいまでの若手については入社後に育成するため技術力は伴わなくても採用している。<F社 情報通信>
- 2014年度は約200名を採用。6~7割が男性である。採用にあたり、経験不問、人物重視とし、顧客の話をよく聞ける人材を選んだ。半数は保険販売未経験者である。<L社 保険>

### Ⅲ. 企業における人材の確保・定着のための取組

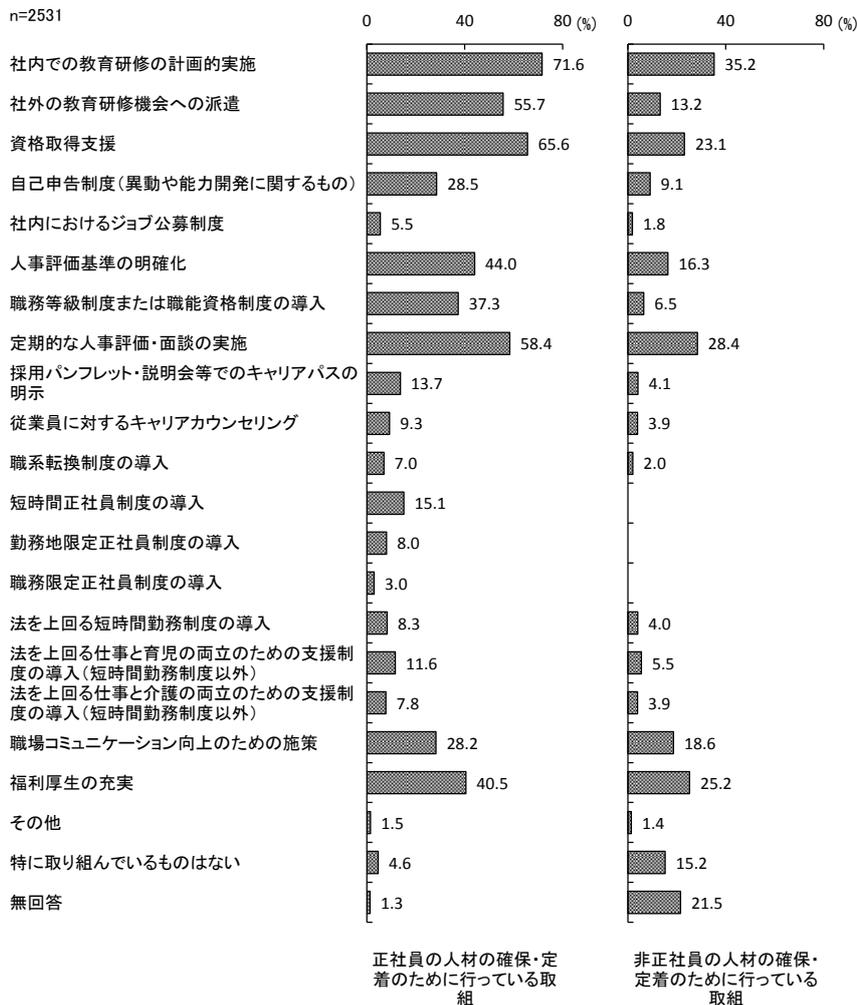
#### 1 人材の確保・定着のために行っている取組

企業アンケート調査結果では、人材の確保・定着のために行っている取組について、正社員では「社内での教育研修の計画的実施」が71.6%と最も多く、以下「資格取得支援」が65.6%、「定期的な人事評価・面談の実施」が58.4%などとなっている。

人材の確保・定着のために行っている取組の割合を社員の定着率別にみると、正社員の新卒採用者や中途採用者の定着率が高い企業では、相対的に各種教育研修機会が充実し、人事評価基準の明確化や職務等級制度等の導入が図られるなど、人事管理制度の充実がみられる。また、非正社員の定着率別にみると、定着率が高い企業では、相対的に福利厚生の実施割合が高い。

企業ヒアリング調査でも、個々のキャリアに応じた教育・研修機会を提供している企業や、人事評価シート等を活用した分かりやすい人事評価制度を取り入れることで、人材の確保・定着を図ろうとする企業の声が聞かれた。有識者ヒアリングにおいては、人材の採用場面に着目するだけでなく、経営トップのコミットメントのもと、採用した人材を育成し活躍を促進する各種手立てを打って「人材蓄積型企業」になるかが、人材不足時代における企業の取組として重要であるとの意見が聞かれた。

人材の確保・定着のために行っている取組 <企業アンケート>



人材の確保・定着のために行っている取組（定着率別） <企業アンケート>

正社員の確保・定着のために行っている取組（正社員新卒採用者の定着率別）

	調査数（件）	社内での教育研修の計画的実施	社外の教育研修機会への派遣	資格取得支援	開発に関するもの（異動や能力）	自己申告制度（異動や能力）	社内におけるジョブ公募制	人事評価基準の明確化	職務等級制度または職能資格制度の導入	定期的な人事評価・面談の実施	等でのキャリアパス・説明会の明示	採用パンフレット・説明会	ウンセリリング	職系転換制度の導入
定着率は十分に高い	526	79.5	66.5	68.6	41.1	8.2	53.4	49.4	70.5	19.2	11.8	10.6		
定着率はある程度高い	1006	81.6	63.8	71.3	34.9	6.8	51.6	44.7	67.7	18.9	11.6	9.4		
定着率はあまり高くない	294	70.7	50.7	64.3	23.5	5.1	39.8	36.1	54.4	13.6	6.5	5.8		
定着率は低い	83	49.4	39.8	56.6	13.3	4.8	30.1	21.7	36.1	8.4	3.6	2.4		
採用者はいない	498	53.6	39.2	57.4	13.5	1.4	28.3	19.7	39.6	0.8	5.0	0.8		

	調査数（件）	短時間正社員制度の導入	勤務地限定正社員制度の導入	職務限定正社員制度の導入	法を上回る短時間勤務制度の導入	法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	職場コミュニケーション向上のための施策	福利厚生の実施	その他	特に取り組んでいるものは	無回答
定着率は十分に高い	526	18.1	11.2	5.1	13.9	18.4	12.0	33.8	53.8	2.3	3.0	0.2	
定着率はある程度高い	1006	19.1	9.1	2.7	9.9	13.5	8.9	30.1	42.9	1.4	2.8	0.4	
定着率はあまり高くない	294	14.3	9.2	3.4	3.4	7.1	5.1	22.8	34.0	1.4	4.8	0.0	
定着率は低い	83	8.4	9.6	3.6	7.2	6.0	3.6	25.3	32.5	1.2	6.0	2.4	
採用者はいない	498	8.0	2.4	1.2	3.2	5.6	4.0	24.9	29.9	1.2	9.0	1.2	

正社員の確保・定着のために行っている取組（正社員中途採用者の定着率別）

	調査数（件）	社内での教育研修の計画的実施	社外の教育研修機会への派遣	資格取得支援	開発に関するもの（異動や能力）	自己申告制度（異動や能力）	社内におけるジョブ公募制	人事評価基準の明確化	職務等級制度または職能資格制度の導入	定期的な人事評価・面談の実施	等でのキャリアパス・説明会の明示	採用パンフレット・説明会	ウンセリリング	職系転換制度の導入
定着率は十分に高い	465	77.0	63.9	66.0	37.8	6.5	49.2	46.2	65.2	15.1	9.7	9.7		
定着率はある程度高い	1251	72.3	59.9	67.4	29.0	5.4	44.8	36.4	59.4	14.4	10.6	7.1		
定着率はあまり高くない	426	69.7	49.1	64.8	17.6	4.9	36.6	28.4	51.4	10.8	5.6	4.0		
定着率は低い	76	52.6	36.8	57.9	15.8	5.3	28.9	21.1	36.8	9.2	10.5	3.9		
採用者はいない	229	74.2	54.1	65.9	37.8	5.7	51.5	51.1	69.0	10.9	8.3	6.6		

	調査数（件）	短時間正社員制度の導入	勤務地限定正社員制度の導入	職務限定正社員制度の導入	法を上回る短時間勤務制度の導入	法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	職場コミュニケーション向上のための施策	福利厚生の実施	その他	特に取り組んでいるものは	無回答
定着率は十分に高い	465	15.3	10.3	4.1	12.9	17.4	11.8	32.7	52.5	2.6	3.0	0.2	
定着率はある程度高い	1251	16.2	8.0	2.7	8.1	11.4	7.8	27.9	40.6	1.4	4.6	0.8	
定着率はあまり高くない	426	14.8	7.5	3.5	4.9	7.3	3.8	26.1	32.2	1.6	5.6	0.2	
定着率は低い	76	9.2	3.9	0.0	2.6	2.6	0.0	19.7	28.9	0.0	5.3	3.9	
採用者はいない	229	14.0	6.6	2.6	9.2	13.1	10.0	28.8	38.4	0.9	5.2	0.4	

非正社員の確保・定着のために行っている取組（非正社員の定着率別）

	調査数（件）	社内での教育研修の計画的実施	社外の教育研修機会への派遣	資格取得支援	開発に関するもの（異動や能力）	自己申告制度（異動や能力）	社内におけるジョブ公募制	人事評価基準の明確化	職務等級制度または職能資格制度の導入	定期的な人事評価・面談の実施	等でのキャリアパス・説明会の明示	採用パンフレット・説明会	ウンセリリング	職系転換制度の導入
定着率は十分に高い	308	34.1	15.9	25.3	14.0	2.3	14.3	5.2	33.1	3.6	2.6			
定着率はある程度高い	1127	43.3	16.5	27.5	10.7	2.1	20.7	8.1	33.7	4.8	4.8			
定着率はあまり高くない	477	44.2	14.9	27.5	9.4	2.5	20.1	8.0	35.8	6.1	5.5			
定着率は低い	91	38.5	18.7	34.1	11.0	3.3	14.3	16.5	35.2	8.8	5.5			
採用者はいない	344	9.0	2.0	5.2	1.2	0.0	4.1	1.2	5.5	0.0	0.3			

	調査数（件）	職系転換制度の導入	法を上回る短時間勤務制度の導入	法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外）	職場コミュニケーション向上のための施策	福利厚生の実施	その他	特に取り組んでいるものは	無回答
定着率は十分に高い	308	1.6	6.2	8.1	4.9	27.9	39.6	1.3	14.0	14.9	
定着率はある程度高い	1127	2.6	5.2	7.5	5.9	21.7	30.2	1.4	12.3	12.3	
定着率はあまり高くない	477	2.1	2.7	4.2	2.1	21.0	25.2	2.1	13.2	11.1	
定着率は低い	91	2.2	7.7	3.3	3.3	17.6	22.0	1.1	11.0	11.0	
採用者はいない	344	0.9	0.3	1.5	0.3	4.1	7.0	1.2	35.2	47.4	

### 【人材の確保・定着に向けた企業の積極的取組の意義】

- 人材不足に直面するとまず採用に目を向けることが多いが、人材不足が進行して採用による人材確保が困難になれば、採用した人材の長期的な活用が一層必要になる。そこまで考えられるかどうかのポイントだと思う。それには人材活用のノウハウも必要だが、何よりも企業のトップの意識が変わらなければ難しい。人材確保の方法には採用 (Buy) と人材育成 (Make) の2通りがあると整理できる。採用して、その後辞められても追加の採用でカバーしてきた企業が、いかに人材蓄積型企业になるかが重要だが、そこまで目を向けていない企業が多いのかもしれない。特に人材不足で苦慮している企業にそういう傾向が強いという印象がある。<佐野氏>

### 【社内での教育研修の計画的実施】

- 階層別教育では新入社員研修に始まり、4年目と30歳の節目に行う「ファーストキャリアプログラム」では、30歳前に自分のキャリアビジョンを描き、自分自身で主体的にそれを達成できる自律型人材をめざす。また、50歳時点でのキャリア研修も行っており、キャリア研修に力を入れている。<C社 産業機械>
- 海外現地子会社での OJT を通じて実践的な研修を行う海外トレーニー制度や、語学力、コミュニケーション力、グローバルビジネススキルの取得をめざすグローバルスクール研修を設けている。<C社 産業機械>
- 新人研修、EQ研修、クレド研修の他、実務研修や外部講師を招いた講習なども実施している。研修では「人間力」を向上させる内容が多く、講習では「傾聴力」などをテーマにしている。<R社 保育>
- アルバイトの離職防止のため、すべての仕事を一度に覚えるスタイルから、個人のペースに合わせるなどの工夫を行うことにしたほか、人事部と教育担当者が連携を取り、新人へ声をかけるなど配慮をするようになった。<R社 保育>
- 若手社員から経営陣を含めた教育研修体系(40種類以上のカリキュラム)を整えた。<O社 結婚式場>
- 階層毎に求められる役割を明確にし、OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) と OFF JT (オフ・ザ・ジョブ・トレーニング) を連動させることで、研修で学んだことが現場で実践されるよう工夫している。<J社 小売>
- 人材教育こそが最も重要であるという考えのもと、教育担当部署である「教育研修部」を設置している。4月採用者全員を対象に、一週間程度、法人全体での研修を実施している。その後、フォローアップ研修、2年次研修、3年次研修と実施している。職種横断の研修を行うため同期のコミュニケーションが生まれ、それが離職抑制にも一役買っているのではないかと考えている。3年前に研修教育部を設けた。研修教育部では、看護師やセラピストだけでなく管理栄養士や事務系を含む多職種において、新卒から3年間の教育を強化・実施している。<Q医療法人 医療>

### 【資格取得支援】

- 看護師の作業負担を減らし、職場定着を促進させるため、喀痰吸引研修を年に2回開催している。全介護職員330名の半数が喀痰吸引資格を取得予定。<T社会福祉法人 介護>

### 【人事評価・面談の実施】

- 加点主義を重視した新人事制度(年度ごとの成果と長期的成果のバランスを考慮する)を導入したことで、職員の士気の向上・やりがい・喜びを感じられる職場作りと共に企業価値の向上を目指していく。<E社 設備工事>
- 評価制度をどう組み立てるかによってモチベーションに大きな差がでる。給与を上げることは簡単ではないが、評価はやり方によってはいろいろなかたちをとることができる。お金も大事だが、会社が自分のことをどう見ているのか知りたいという欲求に対して、評価でカバーすることができる。従業員に対する会社の期待や見立て(=評価)を伝えていく。そして、目標管理など前後のコミュニケーションが重要になってくる。<原氏>
- 働きがいのある職場づくりは従業員の声を聞くことから始める。聞くための具体的な方法はないため、キャリアパスや評価制度、提案制度を作るなど、意図を説明しなければ従業員は定着しない。<藤本氏>
- 平成20年頃より給与体系を月給制から時給制へと切り替え、給与を時給換算し本俸単価として稼働実績により支払う仕組みを作った。<S社会福祉法人 介護>
- 正社員と契約社員は年2回、アルバイトは半期に1回の評価制度を設けている。<M社 ホテル>
- 職能資格制度と業績考課制度の二本立てで人事考課を行っている。職能資格制度は職能基準に基づいて評価し、賃金ベースとなっている。職能資格は職種別・等級別に項目を示し、どの程度出来ればよいかを明記したスキルシートに則って公平に判断する。社員は昇格に関心が高く、評価基準の公表は良い刺激になっている。<F社 情報通信>
- 店長の選出・評価基準もマネジメント能力や行動重視に変更した。また配置転換も社内公募により異動者を決め、地方の人員は地方で採用する方針に転換した。<L社 保険>

### 【ワーク・ライフ・バランスへの取組】

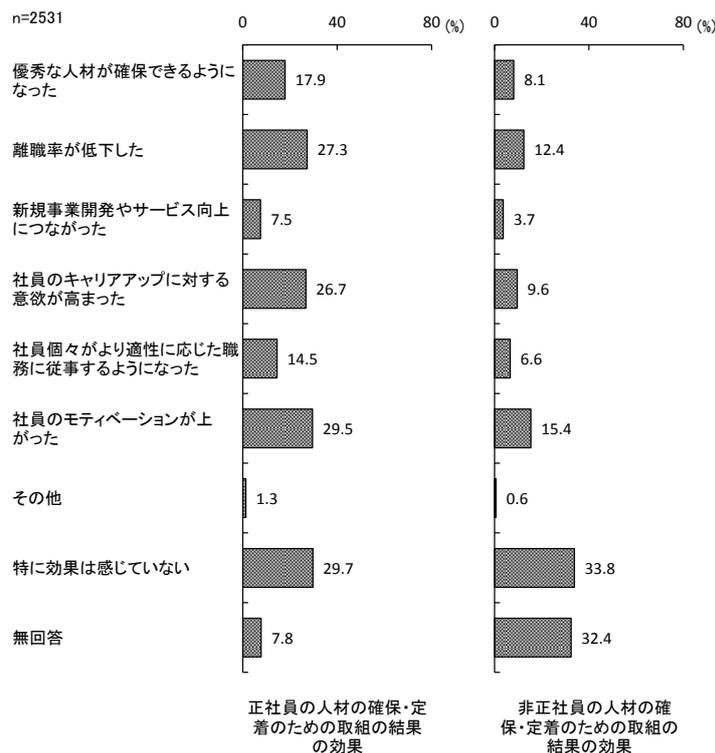
- ワーク・ライフ・バランス、育児・介護休暇、キャリア形成、障害者雇用など分科会を設置している。各分科会のメンバーは人事部に提言できる。この中から記念日休暇制度や、介護・育児休業者が社内の経験者に相談できるメンター制度が採り入れられた。＜I社 医療用品卸＞
- 毎週水曜日のノー残業デーの設定により残業時間が10～30時間減少したほか、アニバーサリー休暇、時間単位有給休暇制度の導入などにより有給休暇取得率が向上した。育児介護の支援制度を充実させ、現在3名が利用している。＜F社 情報通信＞
- 労働時間については、1週間の勤務時間を12～24時間、25～38時間、39時間（フルタイム）の3つから選択できるようにし、さらに、家庭や個人の予定に合わせて、週ごとに勤務時間を柔軟に変えられる制度にした。そうすることで、個人の事情に合わせた勤務が可能となっている。＜K社 小売＞

## 2 人材の確保・定着のための取組の効果

企業アンケート調査結果では、人材の確保・定着のための取組の効果について、正社員では「社員のモチベーションが上がった」と感じている企業の割合が約3割と最も多く、以下「離職率が低下した」(27.3%)、「社員のキャリアアップに対する意欲が高まった」(26.7%)などと考えている。

企業ヒアリング調査からも、正社員・非正社員に関わらず、評価制度の見直し等を実施することにより、モチベーションの向上やキャリアアップに対する意識の高まりを実感する企業の声が聞かれた。

人材の確保・定着のために取組の効果 <企業アンケート>



- 【取組の効果：社員のモチベーション向上】**
- 専門技術職は正社員と比べて格差が生じており、会社への帰属意識が薄かったが、今回の給与体系見直しにより、業績に貢献すれば賞与等に反映されることを意識してもらえたと思う。<A社 建設>
- 【取組の効果：離職率の低下】**
- アルバイトの離職防止のため、すべての仕事を一度に覚えるスタイルから、個人のペースに合わせるなどの工夫を行うことにしたほか、人事部と教育担当者が連携を取り、新人へ声をかけるなど配慮をするようになった。<M社 ホテル>
  - 研修制度の充実、人事評価基準の明確化、実施率ほぼ100%のキャリア面談など人材育成の強化、法を上回るフレキシビリティ制度の充実など、人を大切にするための同社の諸施策を実施し、円滑な採用活動と離職抑制にもつながっている。<B社 食品製造>
- 【取組の効果：社員のキャリアアップに対する意欲の高まり】**
- 女性社員が結婚や出産後、働きやすい環境を整えるため、地域限定職を選択できるようにした。それにより退職者が減るとともに「ママスタッフ」が増え、効率よく仕事を行うよう心がけるため、他の社員の手本になり、同社の強みにもなっている。<O社 結婚式場>
  - 職能資格制度と業績考課制度の二本立てで人事考課を行っている。職能資格制度は職能基準に基づいて評価し、賃金ベースとなっている。職能資格は職種別・等級別に項目を示し、どの程度出来ればよいかを明記したスキルシートに則って公平に判断する。社員は昇格に関心が高く、評価基準の公表は良い刺激になっている。<F社 情報通信>