

第1章

我が国を取り巻く人手不足等の現状

本章は、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状について、今後の見通しも含めて分析を行い、我が国が抱える課題の所在を明らかにしていく。はじめに、第1節では、我が国を取り巻く人手不足等の現状について整理しており、特に、地方圏の中小企業において人手不足感が高まっていることを明らかにしていく。その上で、人手不足等に関連し、地域別にみた労働生産性の動向についても分析していく。次に、第2節では、我が国における人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について概観し、特に、人手が不足している企業と人手が適当な企業²において実施されている取組内容を比較することで、前者の特徴を明らかにしていく。第3節では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境へ与える影響について考察する。最後に、第4節では、本章で明らかにした課題や、今後の展望について小括した上で、次章以降に行う検討の視座をまとめる。

第1節 我が国を取り巻く人手不足等の現状について

1 企業の所感を通じた人手不足等の現状について

- 全規模・全産業の推移をみると、人手不足感は趨勢的に高まっており、直近の2019年3月調査の値は1990年代初頭のバブル期に次ぐ水準の高さとなる中、特に、非製造業の中小企業において人手不足感が高いことが示唆される

本章の出発点として、企業の所感を通じた人手不足等の現状について整理していく。企業の所感としては、短観、厚生労働省「労働経済動向調査」、帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」に加えて、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査³」において把握可能となっているため、各調査を活用して多面的に検証していきたい。

まず、第2-(1)-1図は、短観における雇用人員判断D.I.⁴について整理している。同図の縦軸である雇用人員判断D.I.がプラスであることは、人手が過剰と考えている企業の割合が、人手が不足と考えている企業の割合よりも高いことを示しており、D.I.がマイナスであることは、人手が不足と考えている企業の割合が、人手が過剰と考えている企業の割合よりも高いことを示している。

同図の(1)により、全規模・全産業の推移をみると、2013年に過剰から不足に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっており、直近の2019年3月調査の値は▲35%ポイントと、1990

2 以下第Ⅱ部では、自社の正社員の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を人手不足企業とし、「適当」と回答した企業を人手適当企業としている。

3 本調査は、2019年2月末時点の状況について、調査を実施しており、企業調査票は4,599サンプル(有効回答率23.0%)、正社員調査票は16,752サンプル(有効回答率16.4%)の回答を得ている。

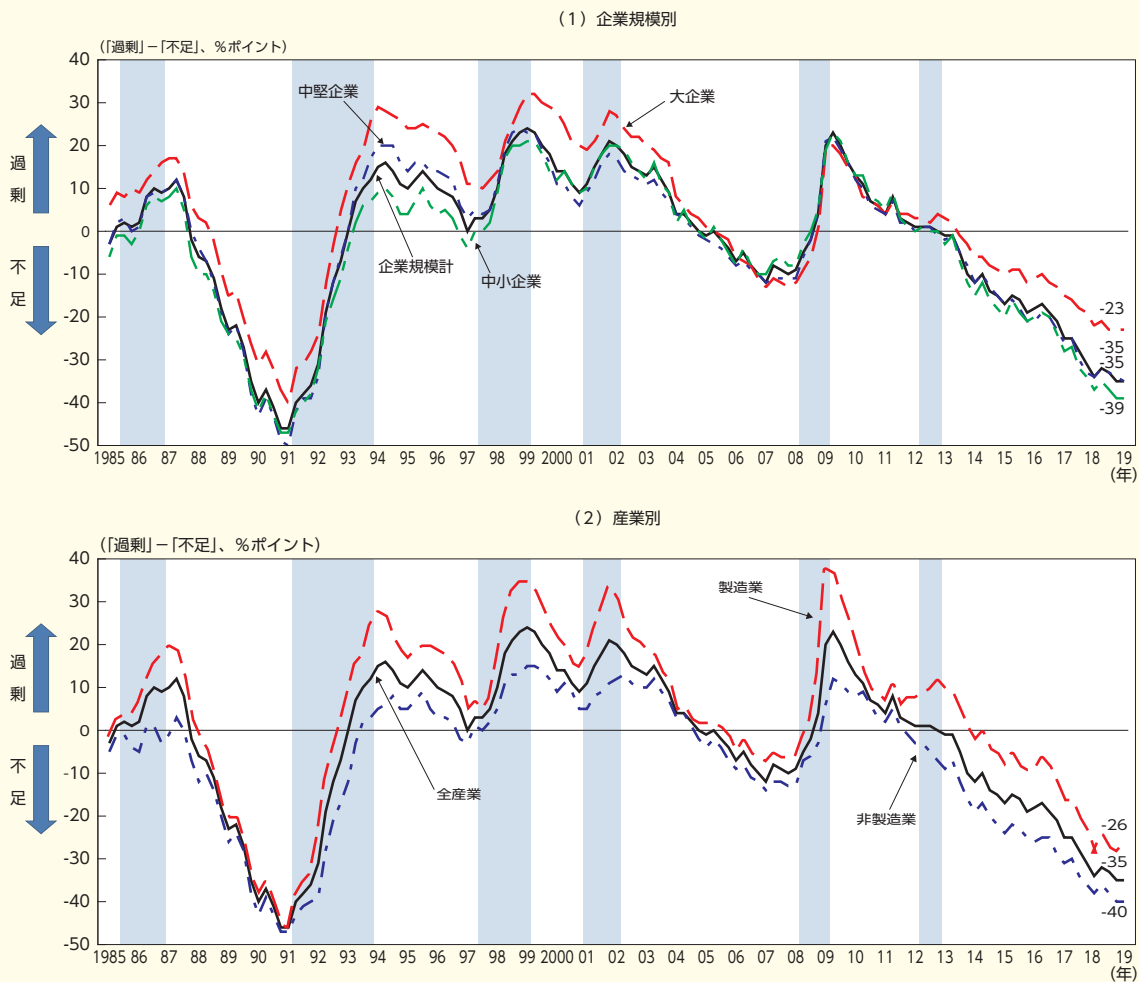
4 第Ⅰ部と同様に、「D.I.」(Diffusion Index)とは、回答者に所感を問う調査項目について、所感の方向性が異なる回答結果(例えば「良い」や「悪い」)を用いて算出した割合の差分として指数化したものであり、データの動きを集約して、その特徴が一目で把握できるようにしたものである。

年代初頭のバブル期に次ぐ水準の高さとなっている。また、同図の(2)により、同値を企業規模別⁵にみると、中小企業が▲39%ポイントと人手不足感が最も高くなっており、次いで、中堅企業が▲35%ポイント、大企業が▲23%ポイントとなっている。次に、同値を業種別にみると、製造業が▲26%ポイントである一方で、非製造業が▲40%ポイントと人手不足感が高くなっている。

以上のように、全規模・全産業の推移をみると、2013年に過剰から不足に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっており、直近の2019年3月調査では1990年代初頭のバブル期に次ぐ高い水準となる中、いずれの企業規模又は業種においても人手不足感は高い状況にあるが、特に、非製造業の中小企業において人手不足感が高いことが示唆される。

第2-(1)-1図 企業規模別等でみた雇用人員判断D.I.の推移

- 全ての企業規模で、2013年に過剰感から不足感に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっている。
- 企業規模別にみると、中小企業において人手不足感が特に強い状況にある。
- 産業別にみると、非製造業において人手不足感が特に強い状況にあるほか、製造業における人手不足感の高まりが、とりわけ強くなっている。



資料出所 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成
 (注) 1) 回答企業の人手状況を「過剰」と回答した企業から、「不足」と回答した企業のD.I.を算出。
 2) グラフのシャドー部分は景気後退期。
 3) (2)の集計対象は、企業規模計。

5 短観では、資本金を基準として企業規模の集計区分を設けており、資本金2千万円以上の企業を調査対象とする中、大企業は「10億円以上」、中堅企業は「1億円以上10億円未満」、中小企業は「2千万円以上1億円未満」としている。

- 雇用形態別に人手不足感を概観すると、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっている。当該人手不足感は、相対的に中小企業において、また、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて、高まっている

続いて、厚生労働省「労働経済動向調査」や、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用し、雇用形態別に人手不足感を概観し、どのような特徴があるのかを分析していく。

まず、第2-(1)-2図の(1)は、厚生労働省「労働経済動向調査」を活用した雇用形態別の労働者の過不足判断D.I.について、短観の全規模・全産業において、過剰から不足に転じた2013年の2月時点の調査結果と、直近の2019年2月時点の調査結果を比較することで、人手不足感の高まりの状況を示している。同図の(1)によると、「正社員等⁶」が+33%ポイントと最も人手不足感が高まっており、「臨時」「パートタイム」「派遣労働者」がいずれも+15%ポイントとなっていることが分かる。

同図の(1)では、2時点間比較によって、各雇用形態における人手不足感の高まりの状況を確認した結果、相対的には「正社員等」に対する人手不足感が高まっていることが明らかとなったが、同図の(2)では、(独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用し、正社員のみに対する人手不足感が生じているのか、あるいは、正社員及び非正社員に対する人手不足感が生じているのかについて、補足的にデータを示していきたい。同図の(2)によると、正社員及び非正社員が所属している企業であって、「正社員のみ」が不足していると認識している企業は60.2%、同企業であって「非正社員のみ」が不足していると認識している企業は18.4%、また、同企業であって、「正社員及び非正社員」が不足していると認識している企業は23.9%となっている⁷。つまり、正社員及び非正社員が所属している企業では、「正社員のみ」が不足していると認識している企業が多いことが分かる。

さらに、同図の(3)では、厚生労働省「労働経済動向調査」を活用して、「正社員等」「パートタイム」別、企業規模別の労働者の過不足判断D.I.について、2013年2月時点の調査結果と直近の2019年2月時点の調査結果を比較することで、人手不足感の高まりの状況を示している。なお、過不足判断D.I.がプラスであることは、人手が不足と考えている事業所の割合が高く、マイナスであることは、人手が過剰と考えている事業所の割合が高いことを示している。同図の(3)によると、「正社員等」では、「100~299人」において最も人手不足感が高まっており、次いで、「30~99人」「300~999人」「1000人以上」の順に人手不足感が高くなっている。つまり、「正社員等」では、相対的に中小企業において、人手不足感が高まっている一方で、「パートタイム」では、「100~299人」「300~999人」において人手不足感が高まっていることが分かる。

同図の(4)(5)も同様に、厚生労働省「労働経済動向調査」を活用して、「正社員等」「パートタイム」別、産業別の労働者の過不足判断D.I.について、2013年の調査結果と直近の調査結果を比較することで、人手不足感の高まりの状況を示している。まず、同図の(4)によると、「正社員等」では、「製造業」における人手不足感の高まりが最も顕著であり、次いで、「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」「情報通信業」「不動産業、物品賃貸業」「サー

6 「正社員等」とは、雇用期間を定めずに雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいい、「パートタイム」は除く。

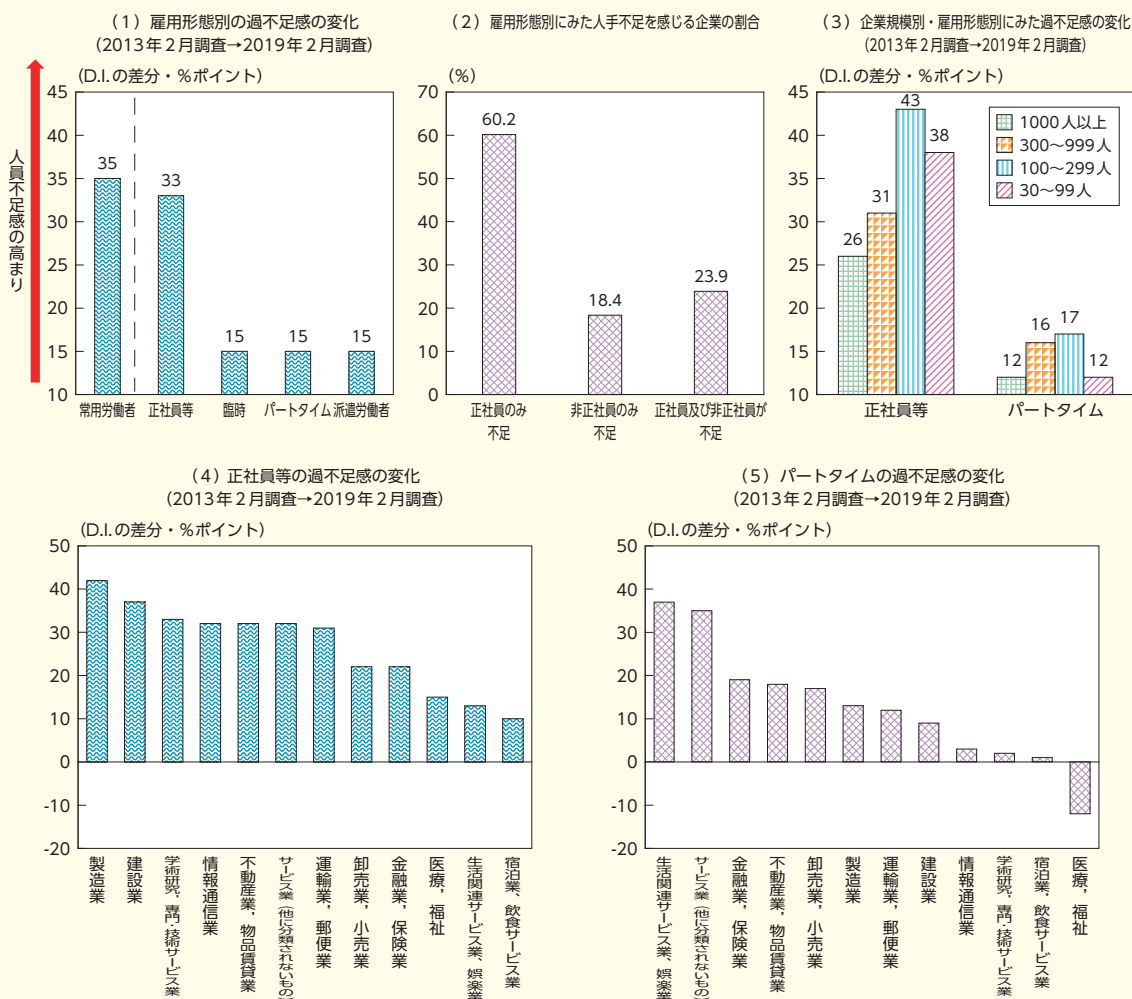
7 正社員及び非正社員が所属している企業であって、「正社員及び非正社員」が適当・過剰と認識している企業は30.3%となっており、これを合算すると100%になる。

ビス業（他に分類されないもの）」「運輸業，郵便業」などで、人手不足感の高まりが強いことが分かる。同図の（5）によると、「パートタイム」では、「生活関連サービス業，娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」「金融業，保険業」「不動産業，物品賃貸業」「卸売業，小売業」「製造業」「運輸業，郵便業」などで、人手不足感の高まりが強いことが分かる。

以上のように、雇用形態別に人手不足感を概観すると、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっていることが明らかとなった。そして、当該人手不足感は、相対的に中小企業において、また、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて、高まっている状況にある。「パートタイム」では、相対的に中堅企業において人手不足感が高まっており、業種としては「生活関連サービス業，娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」「金融業，保険業」などにおいて、高まっている状況にある。なお、2019年2月調査における、人手不足感を示すD.I.の水準をみると、「正社員等」では、「建設業」の水準が最も高く、次いで、「情報通信業」「運輸業，郵便業」「学術研究，専門・技術サービス業」「不動産業，物品賃貸業」が高い状況となっており、「パートタイム」では、「生活関連サービス業，娯楽業」の水準が最も高く、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」「宿泊業，飲食サービス業」「卸売業，小売業」「運輸業，郵便業」が高い状況となっている。

第2-(1)-2図 雇用形態別等でのみ労働者過不足判断D.I.の動向

○ 雇用形態別に人手不足感を概観すると、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっており、当該人手不足感は、相対的に中小企業において、また、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて、高まっている。



資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査」(独)労働政策研究・研修機構「人手不足をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 「常用労働者」とは、2013年2月調査においては、「期間を定めずに働いている者」、「1か月を超える期間を定めて雇われている者」又は「日々または1か月以内の期間を定めて雇われている者」で、前2か月それぞれに18日以上雇われた者をいい、2019年2月調査においては、「期間を定めずに雇われている者」又は「1か月以上の期間を定めて雇われている者」をいう。なお、「正社員等」「パートタイム」「臨時」は常用労働者の内数であるが、派遣労働者は含まれていない。
- 2) 「正社員等」とは、雇用期間を定めずに雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいい、「パートタイム」は除く。
- 3) 「パートタイム」とは、1日の所定労働時間又は1週間の所定労働日数が当該事業所の正社員のそれより短い者をいう。
- 4) 「臨時」とは、1か月以上1年未満の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って季節的に働いている者をいい、1か月未満の雇用契約の者及びパートタイムは除く。
- 5) 「派遣労働者」とは、労働者派遣法に基づいて他社(派遣元事業所)から調査対象事業所に派遣されている者をいう。
- 6) (1)(3)(4)(5)において、各雇用形態別に労働者の過不足感を「おおいに過剰」「やや過剰」「適当」「やや不足」「おおいに不足」にて調査。「不足(過剰)」は、「おおいに不足(過剰)」又は「やや不足(過剰)」と回答している事業所としており、過不足感のD.I.は、「不足」「過剰」で算出している。
- 7) 労働経済動向調査は2015年2月調査から、会社以外の法人(信用金庫、一般財団法人、病院等)も調査対象となっている。特に「医療、福祉」において会社以外の法人が調査対象事業所に占める割合(2015年2月調査時)は91.0%であり、2014年11月以前の調査結果と比較する際には注意を要する。
- 8) (2)において、「正社員」とは、自社に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いい、「非正社員」とはそれ以外の従業員(パート、契約、嘱託等)をいう(派遣・請負労働者は含めない)。
- 9) (2)において、「不足(過剰)」とは、各対象の過不足状況について「大いに不足(過剰)」「やや不足(過剰)」と回答している企業とする。
- 10) (2)における「正社員のみ」の認識については、正社員について「未回答」の企業、非正社員について「大いに不足」「不足」と回答している企業を集計対象から除外しており、サンプル数は3,285社である。
- 11) (2)における「非正社員のみ」の認識については、非正社員について「未回答」「該当者なし」の企業、正社員について「大いに不足」「不足」と回答している企業を集計対象から除外しており、サンプル数は1,324社である。
- 12) (2)における「正社員及び非正社員」の認識については、正社員について「未回答」の企業、非正社員について「未回答」「該当者なし」の企業を集計対象から除外しており、サンプル数は3,272社である。

●近年、中小企業を中心に、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移しており、正社員に対する人手不足感は、地方圏で相対的に高まっている

続いて、(株)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」を活用し、地域別に人手不足感を概観し、どのような特徴があるのかを分析していく。

第2-(1)-3図は、雇用形態別及び企業規模別⁸に大別し、その中で、本社の所在地域を「三大都市圏」と「地方圏」⁹に分けながら、人手不足感D.Iの推移を整理している。

まず、同図の(1)(2)(3)により、正社員をめぐる状況を概観すると、大企業では2016年以降、中小企業では2014年以降、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移していることが分かる。また、直近の2018年について、地方圏の人手不足感D.Iから三大都市圏の人手不足感D.Iを差し引いたギャップの値をみると、大企業では2.1%ポイント、中小企業では3.0%ポイント、中小企業のうち小規模企業では5.6%ポイントとなっており、特に、小規模企業において、地方圏の人手不足感D.Iの水準が相対的に高いことが分かる。さらに、第14循環の景気拡大局面(2002年1月から2008年2月)の後期である2007年について、同様に算出したギャップの値をみると、大企業では▲17.9%ポイント、中小企業では▲15.3%ポイント、中小企業のうち小規模企業では▲13.5%ポイントとなっており、いずれにおいても地方圏の人手不足感D.Iの水準が低く、特に、大企業において、地方圏の同水準が相対的に低かったことが分かる。つまり、正社員に対する人手不足感D.Iについては、過去の景気拡大局面と比較するとその状況は大きく異なっており、足下では小規模企業を中心に、三大都市圏の人手不足感D.Iの水準より地方圏の同水準が相対的に高いことが、特徴的である。

同図の(4)(5)(6)により、非正社員をめぐる状況を概観すると、大企業では、2014年に、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準をやや大きめに上回ったが、その後は、両地域ともおおむね同水準で推移している。他方、中小企業では、2013年以降に、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移していることが分かる。また、中小企業のうち小規模企業では、2011年以降、2012年及び2015年を除いて、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回っている。直近の2018年について、地方圏の人手不足感D.Iから三大都市圏の人手不足感D.Iを差し引いたギャップの値をみると、大企業では▲0.4%ポイント、中小企業では2.3%ポイント、中小企業のうち小規模企業では2.4%ポイントとなっており、特に、中小企業において、地方圏の人手不足感D.Iが高いことが分かる。さらに、第14循環の景気拡大局面(2002年1月から2008年2月)の後期である2007年について、同様に算出したギャップの値をみると、大企業では▲6.8%ポイント、中小企業では▲7.5%ポイント、中小企業のうち小規模企業では▲7.7%ポイントとなっており、いずれにおいても地方圏の人手不足感D.Iの水準が低く、特に、中小企業において、地方圏の同水準が相対的に低かったことが分かる。つまり、正社員と同様に、非正社員に対する人手不足感D.Iについても、過去の景気拡大局面と比較するとその状況は大きく異なっており、足下では中小企業を中心に、三大都市圏の人手不足感D.Iの水準より地方圏の同水準が高いことが、特徴的である。

以上のように、雇用形態別及び企業規模別によって時期は若干異なるものの、近年、中小企

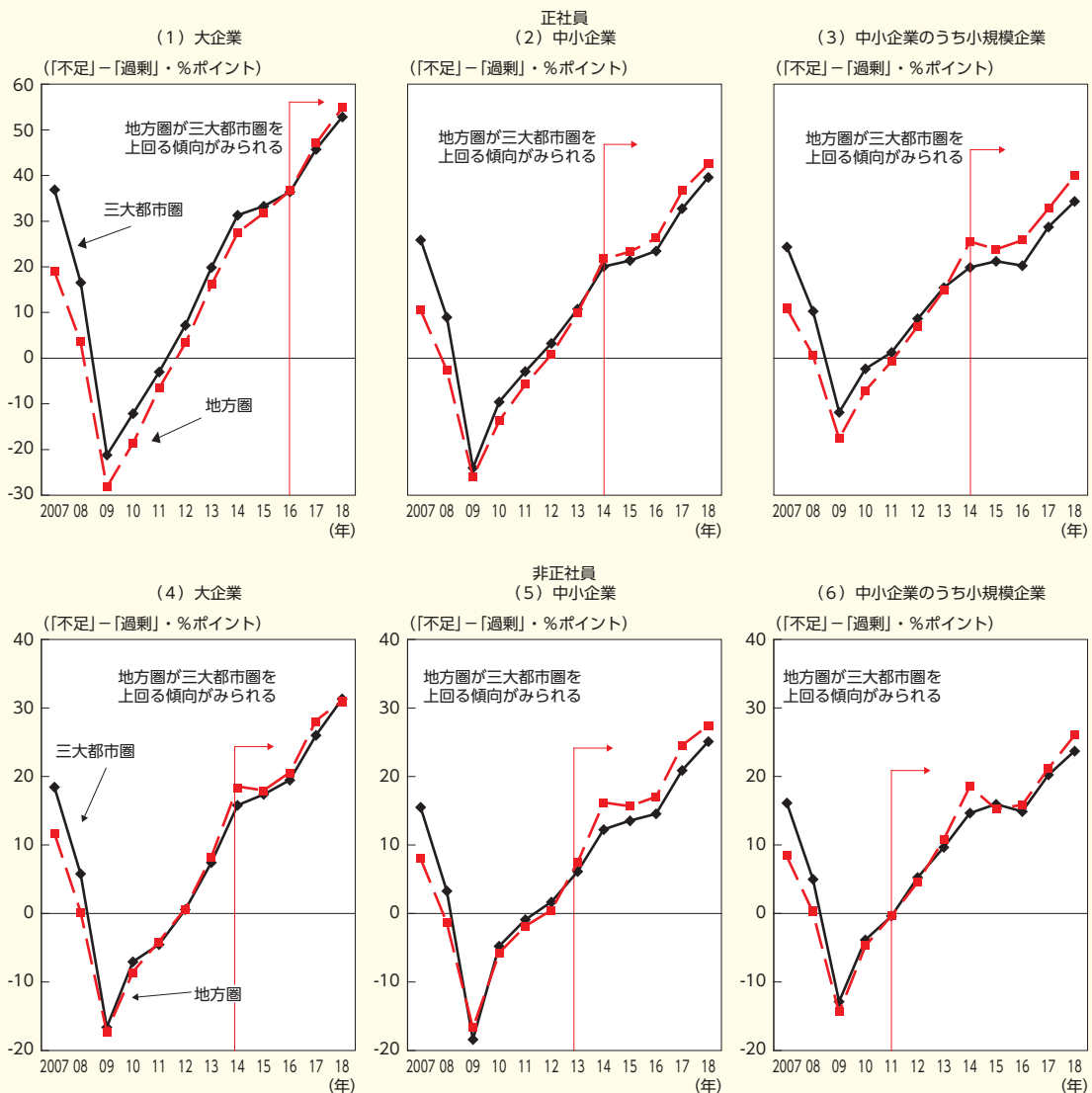
8 企業規模については、中小企業基本法に準拠して区分されており、従業員数や資本金が勘案されている。

9 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」は、三大都市圏以外の地域を指している。

業を中心に、地方圏の人手不足感D.I.の水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移している傾向が確認された。また、これまでの分析の結果、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっており、特に、相対的に中小企業において高まっていることを確認してきたが、本分析結果からは、当該人手不足感は地方圏において相対的に高まっているという特徴が補足的に明らかになった。

第2-(1)-3図 地域別・企業規模別でみた人手不足D.I.の動向

- 近年、中小企業を中心に、地方圏の人手不足感D.I.の水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移している傾向が確認された。
- また、正社員に対する人手不足感は、地方圏で相対的に高まっている特徴が明らかになった。



資料出所 (株)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 本調査における企業規模区分は、売上高を加味した上で中小企業基本法に準拠している。なお、小規模企業は中小企業の内数である。
- 2) 各年の数値は各月回答者の合計値から算出。
- 3) 各数値は人手過不足感に対し、「不足」「適当」「過剰」と回答した企業のうち、「不足」と回答した企業の割合と「過剰」と回答した企業の割合の差分を集計しており、地方圏が三大都市圏を上回る年とは、「不足」-「過剰」のD.I.における差分が地方圏が三大都市圏を初めて上回った年と定義している。
- 4) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
- 5) 本社所在地を各企業所在地としている。

●人手不足感が高まっている地方圏では、特に、M&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっており、経営者の高齢化に伴い、事業継承の課題が顕在化し、M&Aに対するニーズが高まっている可能性が考えられる

ここまでの分析結果からは、特に、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっており、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で高まっていることが確認された。こうした結果を踏まえつつ、企業において、どのようなスキルを持った人材、あるいは、どのような業務を担う人材に対するニーズが高いのかを考察していく。

まず、第2-(1)-4図の(1)において、16種類のスキル等を持った人材に対するニーズについて、産業別に特徴を概観している。

同図の(1)により、まずは正社員について確認すると、「海外展開に必要な国際人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「卸売業、小売業」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本スキルを持つ人材に対する人手不足感が高い産業が多いことが示唆される。

なお、製造業だけではなく、サービス産業の海外展開が活発化していることは、これまでも多く指摘されている。例えば、日本貿易振興機構（JETRO）（2017）「サービス産業の海外展開実態調査」では、海外進出企業¹⁰としては「卸売業」の構成比が最も高いものの、「小売業」に次いで「宿泊業、飲食サービス業」が3番目に高い水準であることを示している。海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくことは重要な課題であるため、今後も、海外展開に必要な国際人材に対する人手不足感が高まっていく可能性が考えられる。

「研究開発等を支える高度人材」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的にやや大きく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本業務を担う人材に対する人手不足感が高い産業が多い一方で、当該人手不足感が低い産業もあることが示唆される。

「現場の技能労働者」については、「建設業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「情報通信業」「不動産業、物品賃貸業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本業務を担う人材に対する人手不足感が高い産業が相対的に多い一方で、当該人手不足感が低い産業もあることが示唆される。

「現場で定型作業を担う人材」については、「運輸業、郵便業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「建設業」「サービス業（他に分類されないもの）」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置がやや下方にあることから、上記に挙げた産業において突出して、本業務を担う人材に対する人手不足感が高いことが示唆される。

「一般的な事務職」については、「金融業、保険業」における人手不足感が最も高くなってお

10 海外展開を予定・計画している企業や撤退済も含む点に留意が必要である。

り、次いで、「生活関連サービス業、娯楽業」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置がかなり下方にあることから、上記に挙げた産業において突出して、本業務を担う人材に対する人手不足感が高いことが示唆される。

「中核的な管理職」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「金融業、保険業」「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本業務を担う人材に対する人手不足感が高い産業が多いことが示唆される。

「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「金融業、保険業」「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「財務や法務の専門人材」については、「金融業、保険業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「情報通信業」「宿泊業、飲食サービス業」などで人手不足感が高くなっている。

「労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「マーケティングや営業の専門人材」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「宿泊業、飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「M&Aのための専門人材」については、「運輸業、郵便業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「社内事務のIT化を推進する人材」については、「金融業、保険業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」「製造業」卸売業、小売業」などで人手不足感が高くなっている。

「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「運輸業、郵便業」「製造業」などで人手不足感が高くなっている。

他方、非正社員について確認していくと、「業務繁忙期を一時的に支える人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」「生活関連サービス業、娯楽業」「運輸業、郵便業」「建設業」などで人手不足感が高くなっている。

「恒常的に基幹的業務を担う人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「医療、福祉」「建設業」などで人手不足感が高くなっている。

なお、「業務繁忙期を一時的に支える人材」や「恒常的に基幹的業務を担う人材」については、最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置がかな

り下方にあることから分かるように、上記で挙げた産業において突出して、本業務を担う人材に対する人手不足感が高いことが示唆される。

「ある特定分野の専門知識を有する専門人材」については、「宿泊業，飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっており、次いで、「建設業」「学術研究，専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」「情報通信業」「金融業，保険業」などで人手不足感が高くなっている。

以上のように、人手不足感D.I.の平均的な水準をみると、「現場の技能労働者」に対する人手不足感が最も高く、次いで、「研究開発等を支える高度人材」「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」「海外展開に必要な国際人材」「マーケティングや営業の専門人材」「社内事務のIT化を推進する人材」が高い状況にあるが、産業別にみればそのニーズは多様であり、特定の産業では、上記のスキル等に限らず、人手不足感D.I.が突出して高いところがある状況がうかがえた。

次に、第2-(1)-4図の(2)では、相対的に地方圏の企業で人手不足感が高まっていることを踏まえ、16種類のスキル等を持った人材に対するニーズについて、本社の所在地域を「三大都市圏」と「地方圏」に分けて比較している。同図の(2)によると、地方圏における人手不足感D.I.の水準は、三大都市圏の同水準と比較し、「M&Aのための専門人材」において特に高く、次いで「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」「研究開発等を支える高度人材」「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」などにおいて高いことが分かる。また、非正社員の地方圏における人手不足感D.I.の水準は、いずれの業務を担う人材においても、三大都市圏の同水準と比較し、人手不足感が高い状況にある。

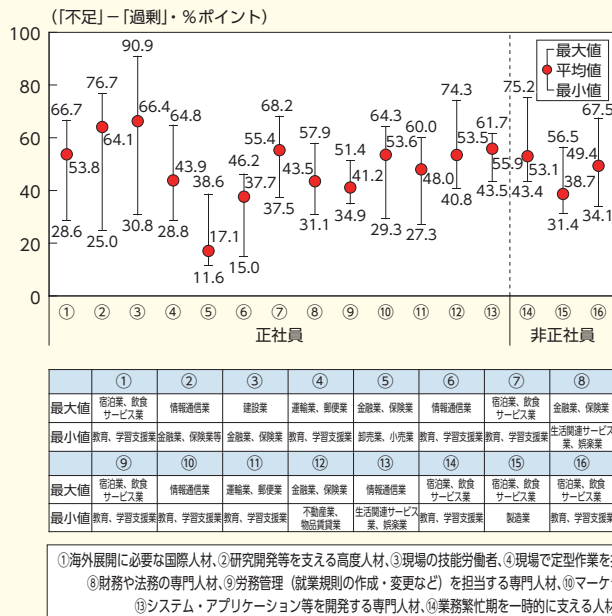
このうち、地方圏の企業においてM&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっている背景としては、経営者の高齢化が進み、事業承継が課題となる中、地方銀行が仲介するM&Aのニーズが高まっている可能性が考えられる¹¹。帝国データバンクが、2019年1月時点で所有するデータベースを活用し、社長のデータを抽出して分析した「全国社長年齢分析」により、1990年と2018年における社長の平均年齢を比較すると、平均年齢の増加幅が、全国では5.7歳である中、三大都市圏では5.4歳、地方圏では6.2歳となっており、地方圏で経営者の高齢が進んでいる状況がうかがえる。今後、地方圏では、経営者の高齢化に伴い、事業継承の課題がより顕在化していく懸念があり、M&Aのための専門人材に対する人手不足感は、より高まっていく可能性が考えられる。

11 2018年10月16日の河北新報社の記事（東北地銀 M & A 支援注力）を参照。

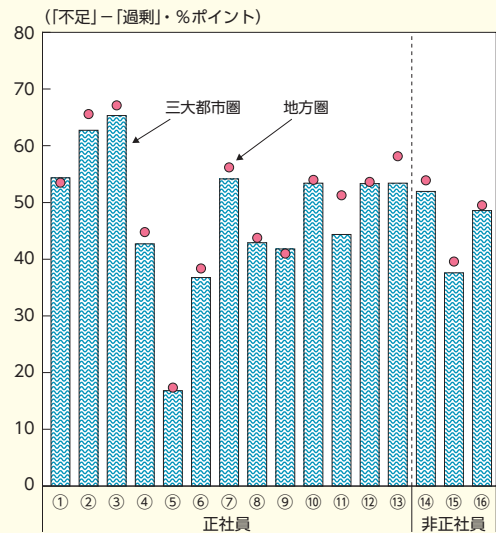
第2-(1)-4図 スキル別等でみた人手不足D.I.について

○ 人手不足感が高まっている地方圏では、特に、M&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっており、経営者の高齢化に伴い、事業継承の課題が顕在化し、M&Aに対するニーズが高まっている可能性が考えられる。

(1) 産業別・スキル別にみた人手の過不足状況に関するD.I.の分布。



(2) 地域別・スキル別にみた人手の過不足状況に関するD.I.



①海外展開に必要な国際人材、②研究開発等を支える高度人材、③現場の技能労働者、④現場で定型作業を担う人材、⑤一般的な事務職、⑥中核的な管理職、⑦社内全体の人材マネジメントをする専門人材、⑧財務や法務の専門人材、⑨労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材、⑩マーケティングや営業の専門人材、⑪M&Aのための専門人材、⑫社内事務のIT化を推進する人材、⑬システム・アプリケーション等を開発する専門人材、⑭業務繁忙期を一時的に支える人材、⑮恒常的に基幹的業務を担う人材、⑯ある特定分野の専門知識を有する専門人材

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ここでの「人手の過不足状況に関するD.I.」は、①～⑯のスキルを有する人材について需要がない企業を除いた上で、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業の割合から、「大いに過剰」「やや過剰」と回答した企業の割合を差分することで算出している。
- 2) (1) では、サンプル数が僅少であったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「複合型サービス業」は除いている。また、「①海外展開に必要な国際人材」「②研究開発等を支える高度人材」では、サンプル数が僅少であったことから、「金融業、保険業」を除いている。
- 3) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

2 働く方の所感を通じた人手不足等の現状について

●職場のマネジメントを担う重要な「鍵」である管理職では、働く方全体（正社員）と比較すると、相対的に多くの方が人手不足感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる

続いて、働く方の所感を通じた人手不足等の現状について整理していく。(独) 労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、働く方の目の行き届く組織範囲（部局・課など）を前提としつつ、職場における人手の過不足状況について、働く方の所感を回答頂いており、その結果を活用しながら考察していく。

まず、第2-(1)-5図の(1)により、働く方の所感を通じた人手不足感D.I.の水準をみると、働く方全体（正社員）では、61.6%ポイントとなっている。このうち、職場のマネジメントを担い、より広範囲な視点から職場環境を把握し、また、その実情にも明るいと思われる管理職（リーダー職を含む）に限定すると、同水準は66.7%ポイントと相対的に高くなっている。つまり、職場のマネジメントを担う重要な「鍵」であり、より広範囲な視点から職場環境を把握し、また、その実情にも明るいと思われる管理職については、相対的に多くの方が人手不足

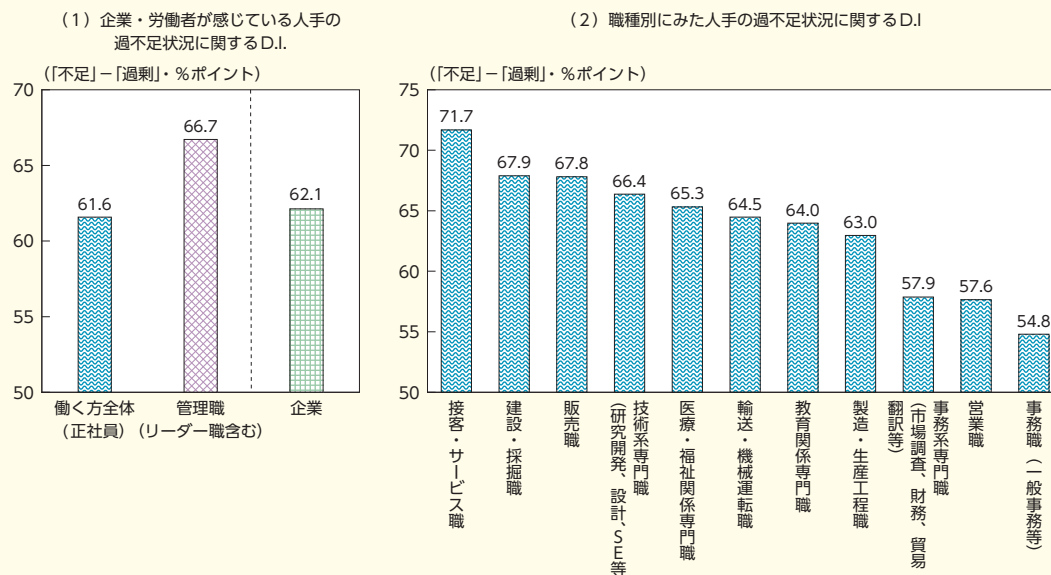
感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる。

なお、同調査では、企業の所感を通じた人手不足感D.I.についても算出可能であり、その水準は62.1%ポイントとなっている。従業員全体に対する企業の人手の過不足に関する所感と、目の行き届く組織範囲である職場に対する働く方の同所感は、厳密には両者の視点が異なる。このため、両者の所感を比較することについては、一定の留意が必要であるものの、両者の所感を通じた人手不足感D.I.を比較すると、労使の人手不足感D.I.はおおむね同水準である一方で、管理職の人手不足感D.I.の水準は、企業の同水準よりも高い状況にある。つまり、企業だけでなく、働く方にとっても、人手不足感は高い状況にあり、特に、現場において、職場のマネジメントを担う管理職は、企業が認識している以上に人手不足を感じている可能性が考えられる。

次に、同図の(2)により、働く方の所感を通じた人手不足感D.I.の水準を職種別にみると、「接客・サービス業」が71.7%ポイントと最も高くなっており、次いで、「建設・採掘職」「販売職」「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」「医療・福祉関係専門職」「輸送・機械運転職」「教育関連専門職」「製造・生産工程職」などで高いことが分かる。こうした結果は、前図でみたように、「現場の技能労働者」「研究開発等を支える高度人材」「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」などに対する人手不足感が高い企業の所感とも、一定程度、整合的に考えられる。

第2-(1)-5図 働く方の所感でみた人手不足D.I.について

- 職場のマネジメントを担う重要な「鍵」である管理職では、働く方全体（正社員）と比較すると、相対的に多くの方が人手不足感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ここでの「人手不足感D.I.」は、企業に対しては「従業員全体」の人手の過不足感について、労働者に対しては「職場全体」の過不足感について、それぞれ「大いに不足」「やや不足」と回答した企業の割合から、「大いに過剰」「やや過剰」と回答した企業の割合を差分することで算出している。
2) (2)では各職種に就いている労働者(正社員)が認識している人手不足感について、集計している。
3) サンプル数が僅少であったことから、「保安職」は除いている。

3 人手不足企業と労働生産性の向上について

ここまで企業における人手不足感について概観してきたが、人手不足の問題を考えるに当たっては、労働生産性をめぐる状況についても、併せて考察していくことが有用だと考えられる。つまり、人手不足企業では、労働生産性の分子である「付加価値額」を高めながら、労働生産性を向上させるための取組を活発化していく可能性がある一方で、人手不足に伴う業務の多忙化により、労働生産性の向上に取り組むことが困難になっていく可能性も考えられる。そのため、人手不足企業においては、どちらの見込みが高いのかを把握することにより、認識すべき課題の所在が大きく異なってくる。

そこで、ここからは、労働生産性の分子である「付加価値額」を高めるために、我が国企業がどのような取組を行っているのか等を概観した上で、3年先を見据えた際に、労働生産性を向上させる取組に対して、人手不足企業と人手適当企業がどのような意向を持っているのかを比較していく。また、3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組めない理由等についても考察していく。さらに、ここまでの分析結果から、人手不足感が、地方圏の企業で相対的に高まっていることを踏まえ、労働生産性をめぐる地域別の状況について、地域差を生んでいる要因も含めて、整理していきたい。

●労働生産性の向上に当たって、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等の強化に取り組むべきと考えている企業が多い

まず、第2-(1)-6図の(1)により、労働生産性の分子である付加価値額に着目して、労働生産性を向上させる必要がある場合に、強化等に取り組むべきと企業が現時点で考えている内容をみると、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が、全体の52.5%と最も多くなっており、次いで、「従業員への能力開発」が48.3%、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」が44.4%、「技術力」が43.4%、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」が42.1%と、「営業力・販売力」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等といった内容の他にも、「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」等のように、働く方を直接対象とした内容の強化に取り組むべき、と考えている企業が多いことが分かる。

次に、同図の(2)により、強化等に取り組むべきと企業が現時点で考えている内容について、産業別にみると、「建設業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「営業力・販売力」と回答する企業が多い。また、最頻値、2位、3位から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「技術力」「従業員への能力開発」「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「製造業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」と回答する企業が多い。

「情報通信業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「営業力・販売力」と回答する企業が多い。

「運輸業、郵便業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」と回答する企業が多い。

「卸売業、小売業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「従業員への能力開発」と回答する企業が多い。また、最頻値から2位、3位までの幅でみたバラつきや、最頻値から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「不動産業、物品賃貸業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」と回答する企業が多い。また、最頻値から2位、3位までの幅でみたバラつきや、最頻値から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「学術研究、専門・技術サービス業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「営業力・販売力」と回答する企業が多い。また、最頻値、2位、3位から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「技術力」「従業員への能力開発」「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「宿泊業、飲食サービス業」では、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「営業力・販売力」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」と回答する企業が多い。また、最頻値から2位、3位までの幅でみたバラつきや、最頻値から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「生活関連サービス業、娯楽業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「従業員への能力開発」と回答する企業が多い。

「教育、学習支援業」では、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「優秀な人材の獲得体制」と回答する企業が多い。

「医療、福祉」では、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」と回答する企業が多い。

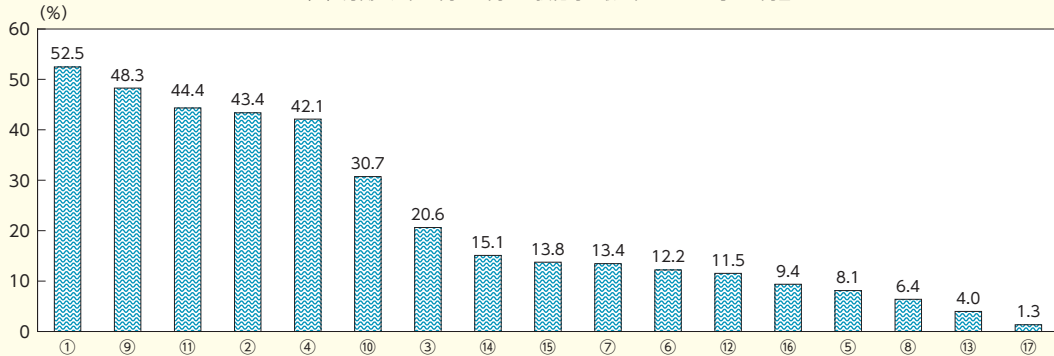
「サービス業（他に分類されないもの）」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「技術力」と回答する企業が多い。

以上のように、多くの企業が強化等に取り組むべきと現時点で考えている内容については、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等であり、産業別でみると、「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」では「営業力・販売力」に、「建設業」「製造業」「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」では「技術力」に、「教育、学習支援業」「医療、福祉」では「従業員の意欲を高める人事マネジメント」に、「宿泊業、飲食サービス業」では「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」に取り組むべきと考えている企業が最も多い状況がうかがえた。

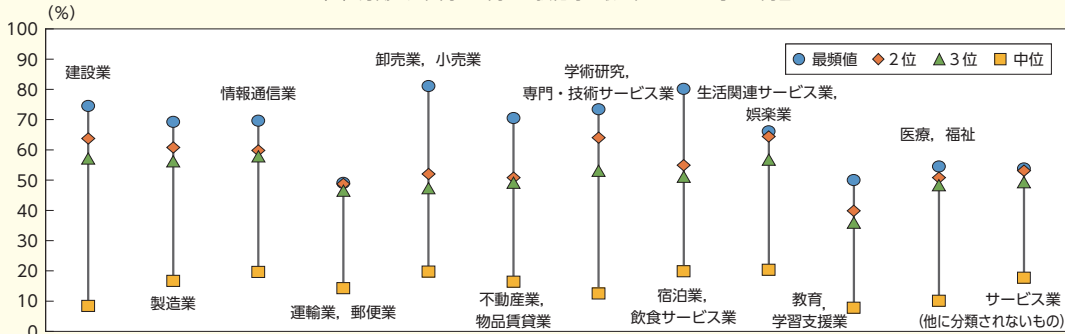
第2-(1)-6図 労働生産性の向上に当たって強化に取り組むべきと考えている事項

- 労働生産性の向上に当たって、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等の強化に取り組むべきと考えている企業が多い。

(1) 労働生産性の向上に向けて強化等に取り組むべきと考える内容



(2) 労働生産性向上に向けて強化等に取り組むべきと考える内容



	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	不動産業、物品賃貸業	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	教育、学習支援業	医療、福祉	サービス業 (他に分類されないもの)
最頻値	②	②	②	①	①	①	②	④	①	⑪	⑪	①
2位	⑨	①	⑨	⑨	④	⑨	⑨	①	④	④	⑨	⑨
3位	①	⑨	①	⑪	⑨	④	①	⑪	⑨	⑩	④	②
中位	⑮	⑮	⑦	②⑯	⑭	⑦	⑮⑯	⑥⑧	⑥	⑦⑧	⑥	⑫

- ①営業力・販売力、②技術力、③自社ブランド、④顧客満足度の向上によるリピーター獲得力、⑤財・サービスの供給能力、⑥利便性、⑦品揃えやサービス提供の種類、⑧イベント・キャンペーンの実施、⑨従業員への能力開発、⑩優秀な人材の獲得体制、⑪従業員の意欲を高める人事マネジメント、⑫財・サービスの品質に見合った価格の設定、⑬特許などの知的財産の保有、⑭新製品・サービスの開発、⑮不採算事業の廃止や事業の絞り込み、⑯規模の拡大による効率性、⑰オフショア開発

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 複数回答の結果をまとめたもの。
 2) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 3) 自社の従業員全体の過不足状況について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業については、人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
 4) (2)において、「鉱業、採石業、砂利採集業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「複合サービス業」はサンプルサイズが少数のため割愛。
 5) (2)において「中位」とは、各産業で数値が全項目9位のもを指す。なお、「運輸業、郵便業」「学術研究、専門・技術サービス業」「教育、学習支援業」では8位が2項目あるため、当該2項目を記載している。

● 「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等のように、企業が強化に取り組むべきと考えている内容ほど、実際には取り組めていない可能性がある

前図では、労働生産性の向上に当たって、強化等に取り組むべきと企業が考えている内容について確認したが、企業はこうした内容の強化等について、実際に取り組むことができている

のだろうか。そこで、第2-(1)-7図では、労働生産性の向上に関する取組について、現在と3年前を比較した際に、実際に取組を「強化」した企業の割合から、前図の(1)でみた、現時点で強化等に取り組むべきと考えている企業の割合を差し引いたギャップをみており、値が0より大きいほど、強化等に取り組むべきと考えているものの、実際には取り組むことのできていない企業が多い取組であり、値が0より小さいほど、過去3年間で十分に強化した企業が多い取組であることを意味している。同図の(1)により、取組別のギャップをみると、「営業力・販売力」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「従業員への能力開発」「技術力」等といった、企業が現時点で強化等に取り組むべきと考えている取組のギャップが0より大きくなっており、実際には取り組むことができていない可能性が考えられる一方で、「利便性」「財・サービスの供給能力」「品揃えやサービス提供の種類」等といった取組については、過去3年間で十分に取り組んできた企業が多く、多様な財・サービス提供に対応していくことが、企業にとって重要になっている可能性が示唆される。

また、同図の(2)では、前図の(2)でみた、各産業が最も強化すべきと考えている取組について、実際の取組状況とのギャップを産業毎にみており、「技術力」を最も重視している産業群では、「建設業」のギャップが最も大きい一方で、「情報通信業」のギャップは相対的に小さく、「情報通信業」は、「技術力」の強化が相対的にうまくいっているものの、「建設業」は、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

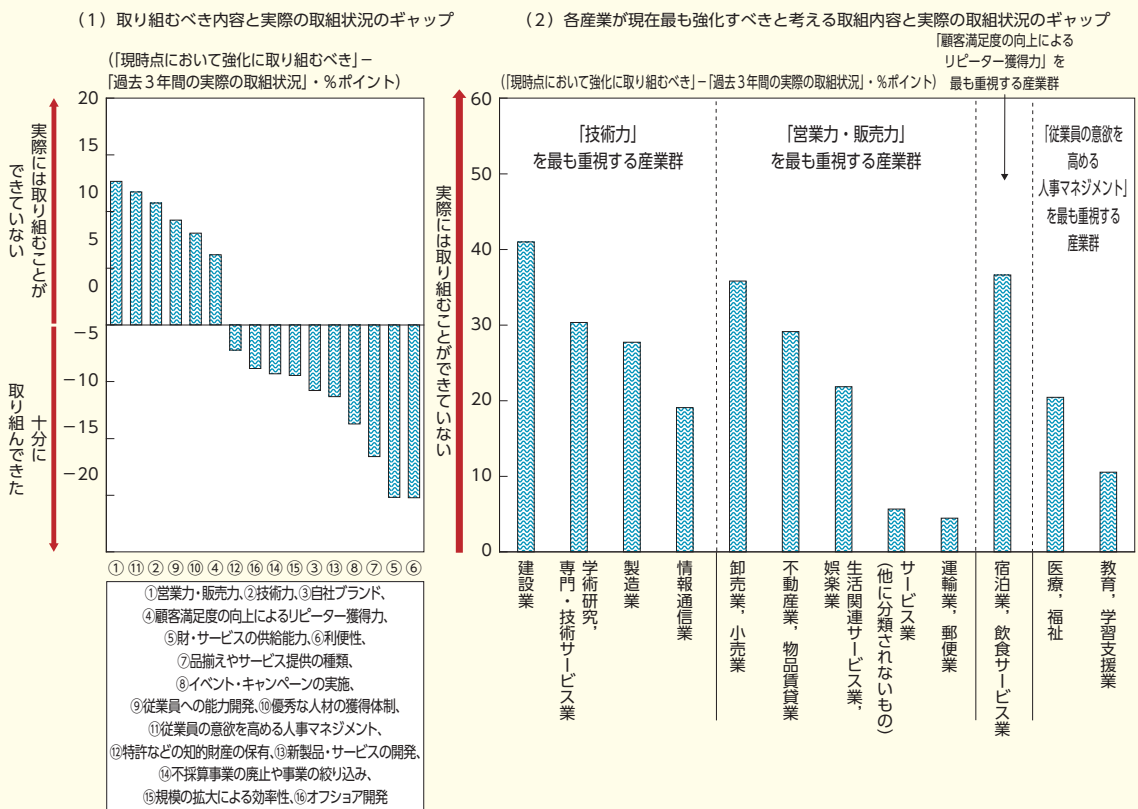
「営業力・販売力」を最も重視している産業群では、「卸売業、小売業」のギャップが最も大きく、次いで、「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス業、娯楽業」のギャップが相対的に大きい一方で、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」のギャップは相対的に小さく、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」では、「営業力・販売力」の強化が相対的にうまくいっているものの、「卸売業、小売業」等の産業では、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」を最も重視している「宿泊業、飲食サービス業」では、他の産業と比較してギャップが大きく、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」の強化が相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

「従業員の意欲を高める人事マネジメント」を最も重視している産業群では、「医療、福祉」のギャップが相対的に大きい一方で、「教育、学習支援業」のギャップは相対的に小さく、「教育、学習支援業」は、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化が相対的にうまくいっているものの、「医療、福祉」は、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

第2-(1)-7図 労働生産性を向上させるための取組内容に生じているギャップ

○ 「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等のように、企業が強化に取り組むべきと考えている内容ほど、実際には取り組めていない可能性がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 労働生産性向上をめぐる各取組について、「現在において強化等に取り組むべき」と回答した企業の割合と、過去3年間に「大いに強化」「やや強化」したと回答した企業の割合との差分をみている。なお、過去3年間の強化状況について回答のない企業は、集計対象外としている。
- 2) 事業の成長意欲について、「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 3) 自社の従業員全体の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業については、人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
- 4) (2) では、第2-(1)-6図において、各産業が現時点で最も強化に取り組むべきと考えている内容をみている。

● 3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業は、人手不足企業の方が人手適当企業より多く、人手不足企業、人手適当企業ともに、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等といった、実際に取り組むことができていない内容を強化する意向が強い

ここまで、労働生産性の向上をめぐる取組について、「過去」「現在」における取組状況等をみてきたが、ここからは、更に「将来」の取組意向等を整理していく。なお、前述のとおり、人手不足企業における労働生産性の向上に関する取組の意向等によって、後述する人手不足の課題の所在が大きく異なってくることから、以下では、人手の過不足状況別に、労働生産性の向上をめぐる取組意向等について分析していく。

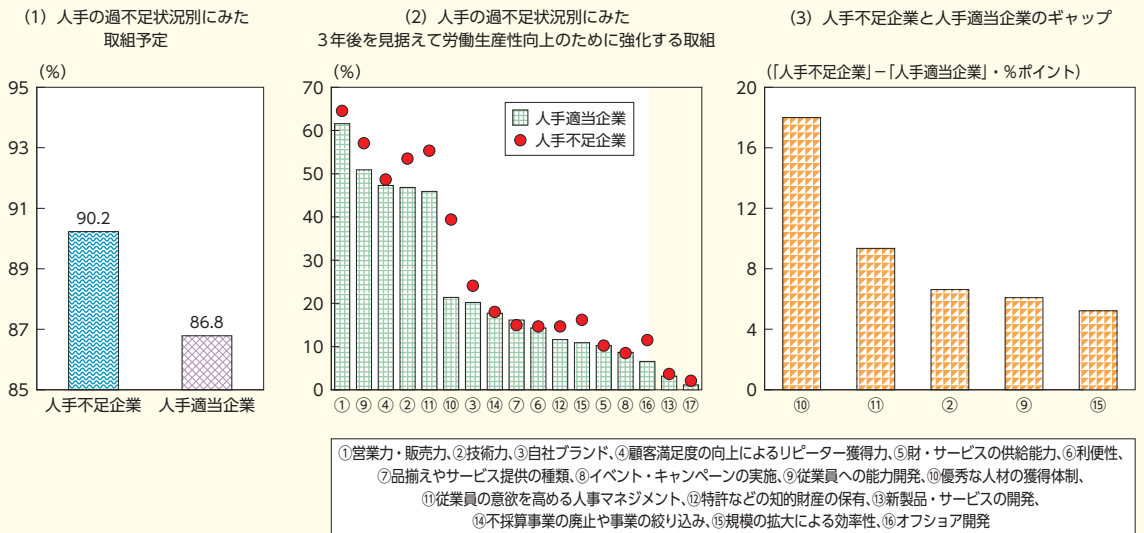
まず、第2-(1)-8図の(1)により、人手の過不足状況別に、3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定があると回答した企業をみると、人手の過不足状況にかかわら

ず、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業が多い中、人手適当企業では86.8%、人手不足企業では90.2%となっている。人手適当企業より人手不足企業の方が、より一層労働生産性の向上に取り組む予定があることから、多くの企業にとって労働生産性の向上は共通の課題となっている中、特に、人手不足に直面している企業では、人手不足を契機として、労働生産性向上により一層積極的に取り組む意向が強い可能性が示唆される。

次に、同図の（2）により、人手の過不足状況別に、具体的な取組予定の内容をみると、人手適当企業、人手不足企業ともに、「営業力・販売力」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」等といった、企業が強化等に取り組むべきと考えているものの、実際には取り組むことのできていないと思われる内容を強化する意向が強いことが分かる。他方、同図の（3）により、人手不足企業の取組割合から人手適当企業の取組割合を差し引いたギャップをみると、上述した「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「技術力」「従業員への能力開発」といった取組におけるギャップが相対的に大きい中、「優秀な人材の獲得体制」におけるギャップが特に大きい。そのため、人手不足企業では、特に、優秀な人材の獲得体制を強化するなど、より質の高い人材の確保等を通じて、労働生産性の向上に取り組む意向が強い可能性が示唆される。

第2-(1)-8図 人手不足感別にみた労働生産性を向上させるための取組予定内容

○ 3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業は、人手不足企業の方が人手適当企業より多く、人手不足企業、人手適当企業ともに、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等といった、実際に取り組むことができていない内容を強化する意向が強い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は、「3年先を見据えた際に自社の労働生産性の向上に取り組む予定か」という問に対する「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度取り組む」「ほとんど取り組まない」「取り組まない、取り組めない」の選択肢のうち、「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度取り組む」のいずれかを回答した企業を「取り組む予定の企業」としている(未回答を除く)。
- 2) (2)及び(3)は、「取り組む予定の企業」を対象に、強化等に取り組む意向のある具体的な内容の取組割合をまとめたもの(複数回答)。
- 3) 「人手不足企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を指し、「人手適当企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「適当」と回答した企業を指す。
- 4) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 5) 人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象外としている。

●労働生産性の向上に取り組めない企業の理由等をみると、人手の過不足感にかかわらず、「日々の業務遂行で精一杯のため」「有効な取組方法が分からないため」を挙げる企業が多く、特に、人手不足企業では「日々の業務遂行で精一杯のため」を、人手適当企業では「有効な取組方法が分からないため」を挙げる企業が多い

前図では、多くの企業において、労働生産性の向上に取り組む予定があることを指摘したが、労働生産性の向上に取り組む予定のない企業が一定数いることも明らかとなった。そこで、第2-(1)-9図の(1)により、人手の過不足状況別に、労働生産性の向上に取り組めない理由等をみると、人手不足企業では、「日々の業務遂行で精一杯のため」を理由として挙げる企業が48.9%と最も多く、次いで、「有効な取組方法が分からないため」「ノウハウを持つ人材がいないため」「特段理由はない」となっている一方で、人手適当企業では、「有効な取組方法が分からないため」を理由として挙げる企業が32.8%と最も多く、次いで「日々の業務遂行で精一杯のため」「特段理由はない」「ノウハウを持つ人材がいないため」となっている。人手不足企業と人手適当企業において、順位は異なるものの、回答割合が相対的に高い理由は共通しており、人手の過不足状況にかかわらず、労働生産性の向上に「取り組まない」のではなく、「取り組めない」状況にある企業が多いことが分かる。また、同図の(2)により、人手不足企業の回答割

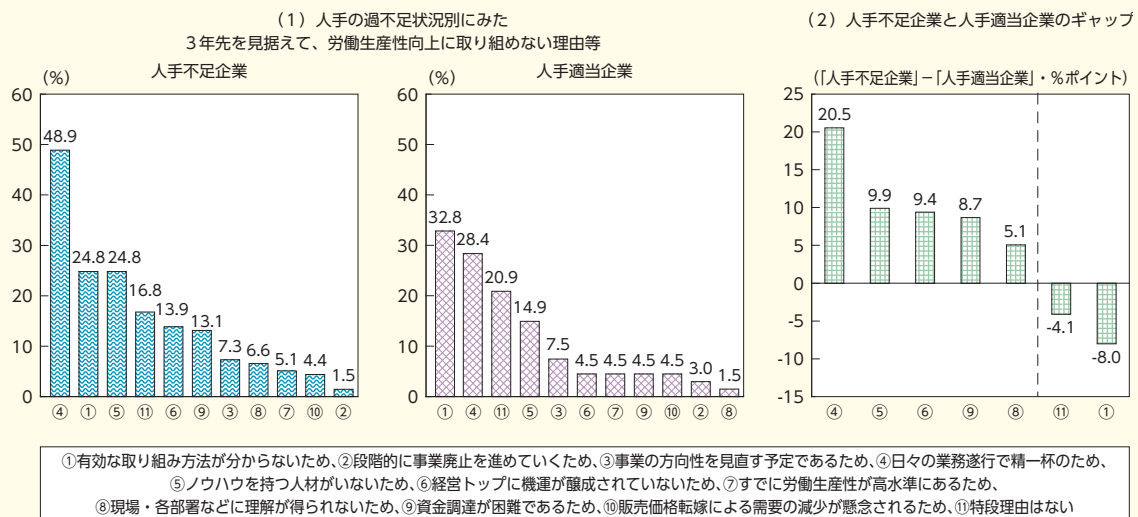
合から、人手適当企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、「日々の業務遂行で精一杯のため」が20.5%ポイントと、ギャップが正の方向に最も大きく、次いで、「ノウハウを持つ人材がいないため」「経営トップに機運が醸成されていないため」等のギャップが大きい一方で、「有効な取組方法が分からないため」は▲8.0%ポイントと、ギャップが負の方向に最も大きい。このことから、人手適当企業は、人手不足企業と比べ、労働生産性の向上に取り組む余裕は相対的にあるものの、有効な取組方法が分からない企業が多い一方で、人手不足企業は、人手適当企業と比べ、日々の業務遂行に追われる中、労働生産性の向上に取り組む余裕がないだけでなく、労働生産性の向上に関する取組のノウハウを持つ人材が職場に居らず、経営トップに労働生産性向上の機運が醸成されていない状況の企業が多い可能性が示唆される。

以上のことから、一部の人手不足企業では、人手不足に伴う業務の多忙化や人材不足等により、今後さらに労働生産性の向上に取り組むことが困難になっていく可能性も考えられる。

これまでの分析結果を踏まえると、多くの企業にとって労働生産性の向上は共通の課題となっている中、特に、人手不足に直面している企業では、人手不足を契機として、労働生産性の向上により一層積極的に取り組む意向が強いものの、一部の人手不足企業では、日々の業務遂行に追われ、労働生産性の向上に取り組む余裕がないだけでなく、労働生産性の向上に関する取組のノウハウを持つ人材の不足等により、労働生産性の向上に「取り組めない」厳しい状況であることが示唆される。

第2-(1)-9図 労働生産性の向上に取り組めない理由等について

○ 労働生産性の向上に取り組めない企業の理由等をみると、人手の過不足感にかかわらず、「日々の業務遂行で精一杯のため」「有効な取組方法が分からないため」を挙げる企業が多く、特に、人手不足企業では「日々の業務遂行で精一杯のため」を、人手適当企業では「有効な取組方法が分からないため」を挙げる企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 「3年先を見据えた際に労働生産性の向上に取り組む予定か」という問に対して、「ほとんど取り組まない」「取り組まない・取り組めない」と回答した企業を対象に、その理由を選択した割合を算出している(複数回答)。
- 2) 「人手不足企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を指し、「人手適当企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「適当」と回答した企業を指す。
- 3) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 4) 人手不足企業については、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
- 5) 以上の条件を加えた結果、サンプル数は人手不足企業で137社、人手適当企業で67社となっている点に、留意が必要。

● 1970年から2010年までの40年間で、労働生産性の地域間格差は、東京都を除くその他の46都道府県間では格差が縮小している一方で、東京都が、他の都道府県と比較して飛び抜けて高い労働生産性となっている

ここまで、人手不足企業の多くは、人手不足を契機として、労働生産性の向上により一層積極的に取り組む意向が強い傾向にあるものの、一部の人手不足企業では、日々の業務遂行に追われ、労働生産性の向上に取り組む余裕がないだけでなく、労働生産性の向上に関するノウハウを有する人材の不足等により、労働生産性の向上に「取り組めない」状況にある可能性を指摘してきた。他方、前述したとおり、人手不足感は地方圏の企業で相対的に高まっているため、これ踏まえ、地域間の労働生産性をめぐる状況について、地域差を生んでいる要因も含めて、整理していきたい¹²。

第2-(1)-10図は、労働生産性を、産業計資本労働比率（以下「資本装備率」という。）の違い、労働の質¹³の違い、産業計全要素生産性¹⁴（以下「TFP」という。）の違いに分解し、労働生産性の地域間格差の要因をみたものであり、図中の「労働生産性¹⁵」は、各都道府県の労働生産性の全国平均からの乖離率を示している¹⁶。1970年と2010年の労働生産性の全国平均からの乖離率を比較すると、この40年間で、東京都を除くほぼ全ての都道府県で全国平均からの乖離率は縮小しており、労働生産性の地域間格差は、東京都を除く46都道府県間では縮小傾向にあるものの、この40年間で、東京都の労働生産性の全国平均からの乖離率だけは拡大しており、このような東京都の一人勝ち状態が、東京都と比較して地方の格差を感じさせる原因となっている可能性が考えられる。

次に、1970年時点の労働生産性の全国平均からの乖離率をみると、神奈川県が最も大きくなっており、これは京浜工業地帯を擁する当該地域の高い資本装備率が、労働生産性を押し上げる大きな要因となっていたことが考えられる。このように、1970年時点では、資本装備率の地域間格差が、労働生産性の地域間格差を説明する重要な要因となっていたことが示唆されるが、その後の40年間で、資本装備率の地域間格差は大きく縮小しており、詳細は後述するが、2010年時点で労働生産性の値が最も大きな東京都の資本装備率は、全国平均を下回っている状況にある。

他方、2010年時点の労働生産性の全国平均からの乖離率をみると、東京都の値が最も大きくなっており、労働生産性を押し上げている要因をみると、他地域に比べて高い労働の質と、飛び抜けて高いTFPが大きく寄与していることから、資本装備率に代わって、TFPが労働生産性の地域間格差を説明する主な要因となっていることが示唆される¹⁷。

12 本稿の作成にあたっては徳井（2018）を参考にした。

13 ここでの労働の質は、労働者の性、就業上の地位、学歴構成、就業している産業といった労働属性ごとの限界生産性の違いを考慮した「質を考慮した労働投入」の概念を採用している。

14 全要素生産性（TFP）は、経済成長率を要因分解した際、資本や労働といった生産要素の投入量の増減では計測することができない全ての要因による寄与を指している。

15 労働生産性を測るときの分母の労働投入量は、マンアワーベースである。

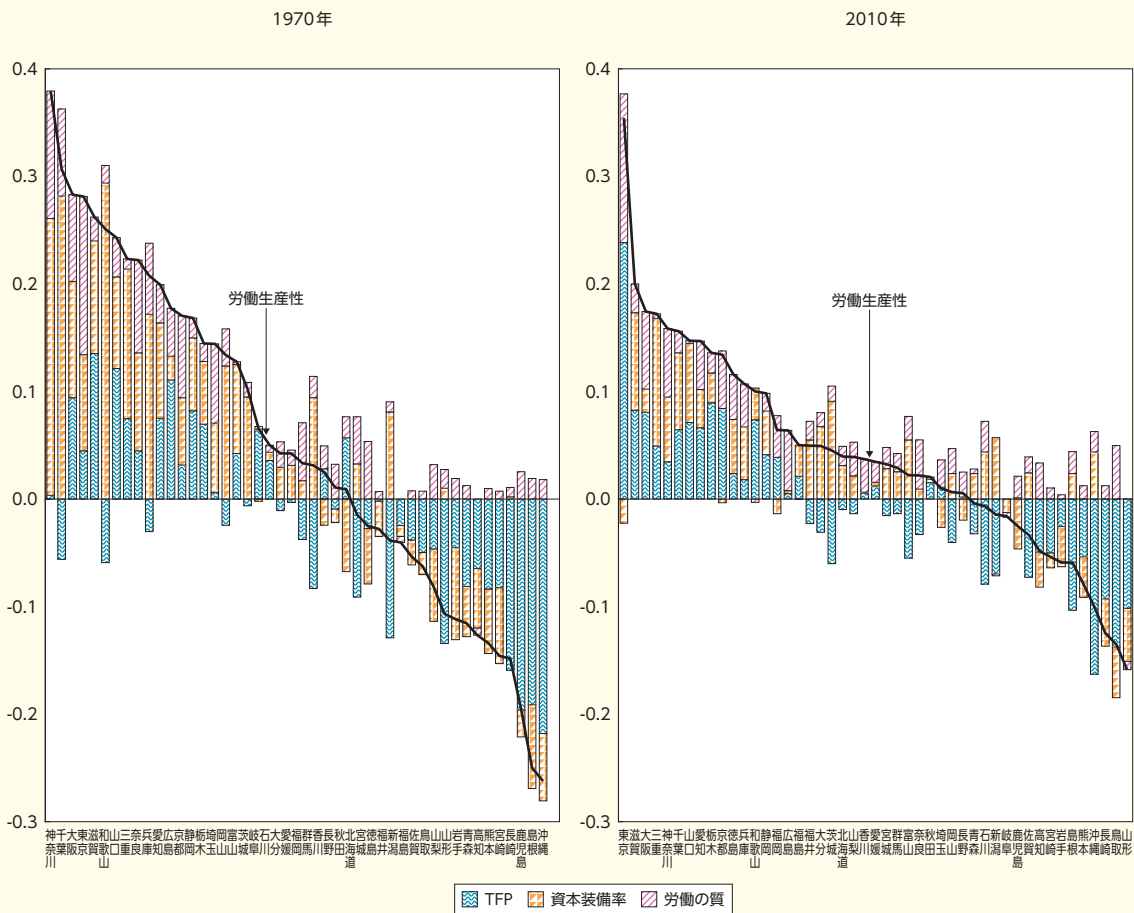
16 数値は、経済産業研究所「都道府県別産業生産性データベース2017」より引用。

17 徳井（2018）では、労働生産性の地域間格差の分散に対する寄与度を、「資本装備率」「労働の質」「TFP」の要因にそれぞれ分解した上で分析を行っており、当該分析結果によると、1970年において労働生産性の地域間格差を生み出していた最大の要因はTFPと資本装備率の格差であったが、資本装備率格差の寄与は、1980年以降急速に減少した一方で、TFP格差の寄与は1990年まで変化がなく、その後はおおむね半減したものの、2010年では下げ止まりがうかがえる状況にあったことから、結果的にTFP格差の寄与の重要度が相対的に高まり、今日では、労働生産性の地域間格差のほとんどをTFP格差で説明できるようになったとしている。

なお、近年の「労働経済の分析」においても、我が国の労働生産性が伸び悩んでいる要因については、情報化資産や人的資本などの無形資産への投資¹⁸が国際的にみて不足していること等を指摘しており、我が国の労働生産性を引き上げて行くには、TFPの上昇率を高めていくことが重要となる。

第2-(1)-10図 地域別にみた労働生産性の動向

- 1970年から2010年までの40年間で、労働生産性の地域間格差は、東京都を除くその他の46都道府県間では縮小している一方で、東京都は、他の都道府県と比較して飛び抜けて高い労働生産性となっている。
- 東京都の労働生産性を押し上げた要因をみると、「TFP」が大きく寄与している。



資料出所 (独) 経済産業研究所「都道府県別産業生産性データベース2017」より引用
 (注) 1) 労働生産性とは、各都道府県と全国平均の労働生産性の乖離率を示している。
 2) 1970年は沖縄県を除く46都道府県の数値を示している。

●男女ともに、いずれの雇用形態においても、地方圏より三大都市圏の方が、仕事に役立てるための訓練や自己啓発に取り組む者が多い

労働生産性の向上にとって重要な要素である、労働者の人的資本の形成については、フォーマルな学校教育を通じて得られるもの以外にも、主に企業が実施する人的資本形成(OFF-

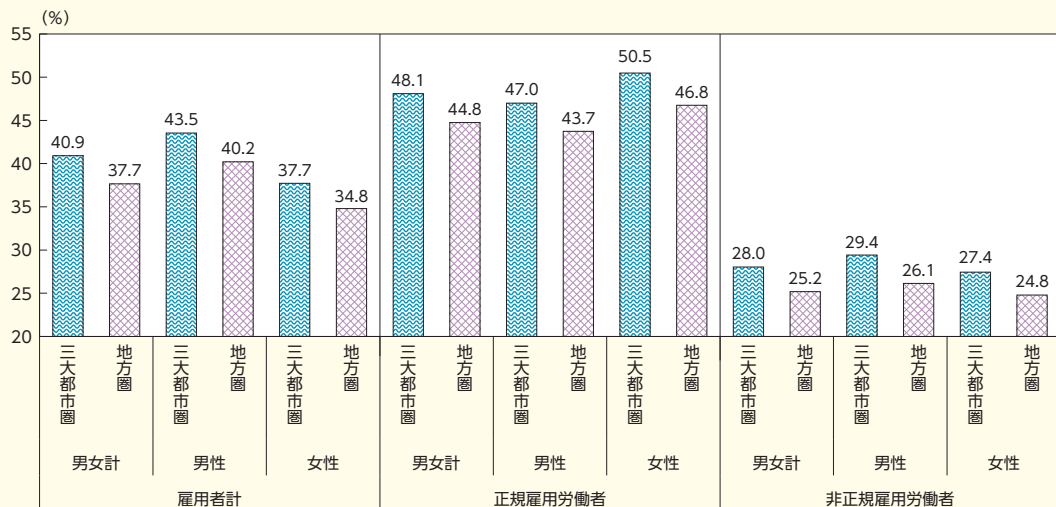
18 「平成28年版 労働経済の分析」において、TFPの上昇に対しては、無形資産への投資が波及効果を持つことを指摘している。なお、無形資産は、①情報化資産(受注・パッケージソフト、自社開発ソフトウェア)、②革新的資産(R&D、著作権、デザイン、資源開発権)、③経済的競争能力(ブランド資産、企業が行う人的資本形成(OFF-JT)、組織形成・改革)から成る。

J T : Off-the-Job Training) や、O J T (On-the-Job Training) のような経験を通じた人的資本の蓄積等も重要であることから、第2-(1)-11図により、仕事に役立てるための訓練・自己啓発の実施割合を、男女別、地域別にみることで、人的資本の形成に資する取組の実施状況の地域間格差について考察する。同図によると、雇用者計の男女計では、三大都市圏において40.9%である一方、地方圏では37.7%、男性では三大都市圏43.5%、地方圏40.2%、女性では三大都市圏37.7%、地方圏34.8%といずれも三大都市圏の方が高い実施割合となっている。さらに雇用形態別にみると、正規雇用労働者の男女計では三大都市圏において48.1%である一方、地方圏では44.8%、男性では三大都市圏47.0%、地方圏43.7%、女性では三大都市圏50.5%、地方圏46.8%といずれも三大都市圏の方が高い実施割合になっている。非正規雇用労働者をみると、男女計では三大都市圏において28.0%である一方、地方圏では25.2%、男性では三大都市圏29.4%、地方圏26.1%、女性では三大都市圏27.4%、地方圏24.8%といずれも三大都市圏の方が高い実施割合になっている。

以上のように、いずれの雇用形態、性別においても地方圏より三大都市圏の方が訓練・自己啓発の実施割合が高く、こうした人的資本の形成に資する取組状況の地域間格差が、労働生産性の地域間格差の要因の一つとなっている可能性が示唆される。

第2-(1)-11図 地域別等でみた仕事に役立てるための訓練・自己啓発の実施状況

○ 男女ともに、いずれの雇用形態においても、地方圏より三大都市圏の方が、仕事に役立てるための訓練・自己啓発の実施割合が高い。



資料出所 総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 1) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
 2) 「主に通学をしながら仕事をしている」と回答している者は集計対象外としている。
 3) 勤め先における呼称について、「正規の職員・従業員」と回答した者を正規雇用労働者、「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」と回答した者を非正規雇用労働者としている。
 4) 「1年間の間に仕事に役立てるための訓練や自己啓発をしましたか」という質問に回答した者に占める、実施したと回答した者の割合を算出している。

第2節 我が国における人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について

前節では、我が国における人手不足等の現状について分析を行い、相対的に正社員に対する人手不足感が高まる中、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で高まっていることを明らかにしたが、人手不足感の高まりは、企業における人手不足を緩和するための対策への取組姿勢や、企業経営、職場環境などにどのような影響を及ぼすのだろうか。

そこで、本節では、我が国における人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について概観し、特に、人手不足企業と人手適当企業において実施されている人手不足を緩和するための取組内容を比較することで、人手不足の影響について、特徴を明らかにしていく。

1 人手不足の緩和に向けた取組状況等について

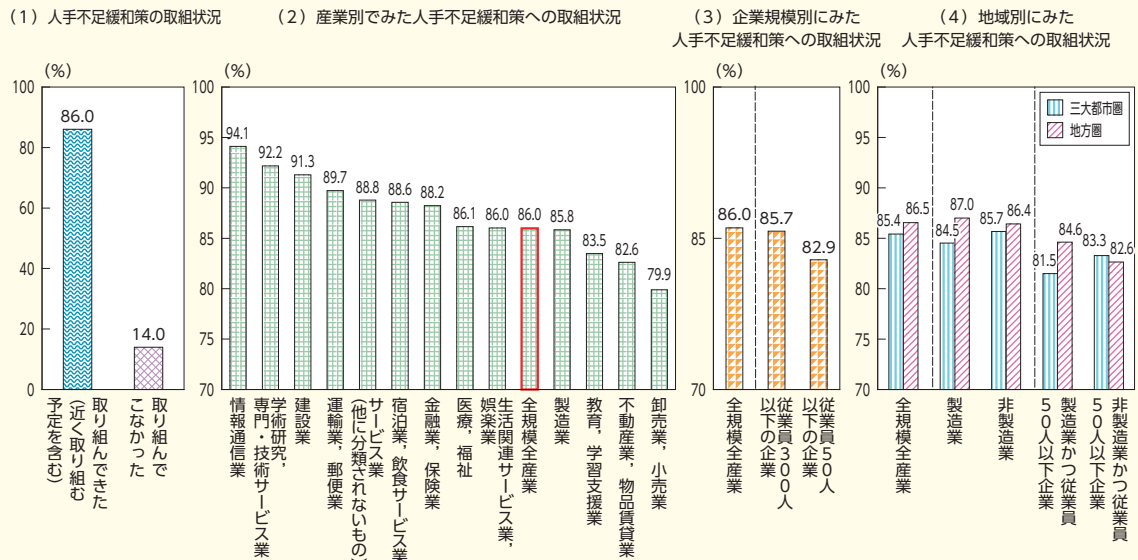
- 過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業は、全体の8割を超える高い水準にあるものの、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等における取組割合は、低い傾向にある

第2-(1)-12図の(1)により、3年前から現在までの、人手不足を緩和するための対策への取組割合をみると、人手不足を緩和するための対策に取り組んできた又は近く取り組む予定にある企業は、全体の86.0%と高い水準を占めており、人手不足感の高まりに伴い、多くの企業にとって喫緊の課題となっている可能性が示唆される。次に、同図の(2)により、人手不足を緩和するための対策の取組割合を産業別にみると、前述と同様に、いずれの産業においても高い水準となっている中、特に、「情報通信業」では94.1%、「学術研究・専門・技術サービス業」では92.2%、「建設業」では91.3%と、取組割合が9割を超えている産業がある一方で、「不動産業、物品賃貸業」「製造業」といった相対的に人手不足感が高まっている産業を中心に、取組割合が全規模全産業平均の86.0%を下回る産業もあることが分かる。また、同図の(3)により、企業規模別に取組割合をみると、「従業員50人以下企業」は、「全規模全産業」「従業員300人以下企業」と比較して取組割合が低く、相対的に人手不足感が高まっている企業規模の小さい企業における取組割合が低いことが分かる。最後に、同図の(4)により、地域別に取組割合をみると、「地方圏」より「三大都市圏」の取組割合が低く、製造業、非製造業別にみても、「地方圏」より「三大都市圏」の取組割合が低い傾向にあるものの、上述のとおり、相対的に取組割合が低い「従業員50人以下企業」を対象を限定した上で取組割合をみると、非製造業では、「三大都市圏」より「地方圏」の方が、取組割合が低いことが分かる。

以上のように、産業別、企業規模別及び地域別によって、若干傾向が異なるものの、人手不足対策に取り組んできた又は近く取り組む予定にある企業は、全体の86.0%と高い水準にあり、人手不足感の高まりに伴い、人手不足緩和に向けた対策が多くの企業にとって喫緊の課題となっている可能性が示唆される中、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等では、人手不足を緩和するための対策への取組割合が、相対的に低い傾向にあることが確認された。また、相対的に取組割合の低い「従業員50人以下企業」に着目すると、相対的に取組割合の高い産業が多く属する非製造業において、三大都市圏より地方圏の取組割合が低いことが明らかとなった。

第2-(1)-12図 人手不足の緩和に向けた取組状況の概況

○ 過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業は、全体の8割を超える高い水準にあるものの、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等における取組割合は、低い傾向にある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 各図では、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 2) 調査時点から3年以内の状況に関して得た回答結果をまとめている。
- 3) (2) では、サンプル数が僅少であったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「複合型サービス業」は除いている。
- 4) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

2 人手不足の緩和に向けた、企業における具体的な取組内容等について

● 人手不足企業は、人手適当企業と比較して、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」「新卒採用を強化する」等といった外部調達に積極的に取り組んできたが、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多い

前図では、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等では、人手不足を緩和するための対策への取組割合が相対的に低い傾向にあるものの、企業全体の取組割合の水準は、総じて高いことを確認したが、企業は、人手不足の緩和に向け、具体的にどのような対策に取り組んでいるのだろうか。一般的に、企業が人手不足に直面した際には、新卒採用や中途採用等のように、企業の外部から新たに人材を調達する方法 (外部調達) や、従業員の配置転換や定年の延長・再雇用による雇用継続、現従業員の追加就業等のように、企業の内部から人材を調達する方法 (内部調達)、業務プロセスの見直しや業務の外部委託の促進等のように、人材の調達以外の方法で人手不足の緩和を目指す方法を取る等 (業務の見直し等) が考えられるが、以下では、人手不足を緩和するための取組を、それぞれ「外部調達」「内部調達」「業務の見直し等」に大別した上で、具体的な取組内容を概観していく。

まず、第2-(1)-13図の(1)により、3年前から現在までに、人手不足対策に取り組んできた又は近く取り組む予定のある企業における、具体的な取組内容をみると、「求人募集時

の賃金を引き上げる」が68.2%、「中途採用を強化する」が67.2%、「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」が50.0%、「新卒採用を強化する」が47.0%と、「外部調達」に取り組んできた企業が多く、次いで、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」が59.3%、「非正社員から正社員への登用を進める」が38.1%、「現従業員の配置転換」が32.6%、「教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大」が28.9%と、「内部調達」に取り組んできた企業が多いことが分かる。

一方で、「外部調達」「内部調達」以外の「業務の見直し等」については、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」が28.1%、「離職率を低下させるための雇用管理の改善」が27.1%、「省力化・合理化投資の実施」が20.8%、「従業員への働きがいの付与」が19.7%となっており、「業務の見直し等」に取り組んできた企業は相対的に少ないことが分かる。特に、「離職率を低下させる雇用管理の改善」や「従業員の働きがいの付与」といった従業員の「働きやすさ」や「働きがい」の改善に資するような職場環境の改善に着目した取組がまだ十分に浸透していないことが示唆される。

このような人手不足緩和に向けた取組状況は、企業における人手の過不足状況によって傾向が異なるのだろうか。同図の(2)(3)により、企業における人手の過不足状況別に取組の実施状況をみると、人手不足企業、人手適当企業のいずれも、上述と同様に、「中途採用を強化する」「求人募集時の賃金を引き上げる」等の「外部調達」に取り組んできた企業が相対的に多く、次いで「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」等の「内部調達」に取り組んできた企業が相対的に多い一方で、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」「離職率を低下させるための雇用管理の改善」等の「業務の見直し等」に取り組んできた企業は、相対的に少ないことが分かる。また、人手不足企業の取組割合から人手適当企業の取組割合を差し引いたギャップをみると、「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」の水準が最も高く、次いで、「新卒採用を強化する」「求人募集時の賃金を引き上げる」「中途採用を強化する」の水準が高くなっていることから、人手不足企業は、人手適当企業に比べ、「外部調達」に積極的に取り組んできたことが分かる。

次に、同図の(4)により、人手不足企業における、人手が不足している理由について概観すると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多く、全体の69.4%を占めており、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」「景気の回復に伴う事業の拡大」を挙げる企業が多く、それぞれ38.2%、29.4%となっている。また、同図の(5)により、人手が不足している理由を、過去3年間での企業における人手不足の緩和に向けた対策の実施の有無別にみると、対策の実施の有無にかかわらず、「新規の人材獲得が困難になっている」が最も多く挙げられており、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」が多く挙げられている中、対策実施企業の回答割合から対策未実施企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、対策未実施企業は、対策実施企業と比較して、「業務プロセスの見直しが出来ない」「雇用管理の見直しができない」「省力化・合理化投資が出来ない」等を理由に挙げる企業が多い一方で、対策実施企業は、対策未実施企業と比較して、「新規の人材獲得が困難になっている」「景気の回復に伴う事業の拡大」等を理由に挙げる企業が多いことが分かる。最後に、同図の(6)により、人手が不足している理由を三大都市圏と地方圏別にみると、いずれにおいても、「新規の人材獲得が困難になっている」が最も多く挙げられており、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」が多く挙げられている中、地方圏の企業の回答割合から、三大都市圏の企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、三大都市圏は、地方圏と比較して、「景気の回復に伴う事業の拡大」

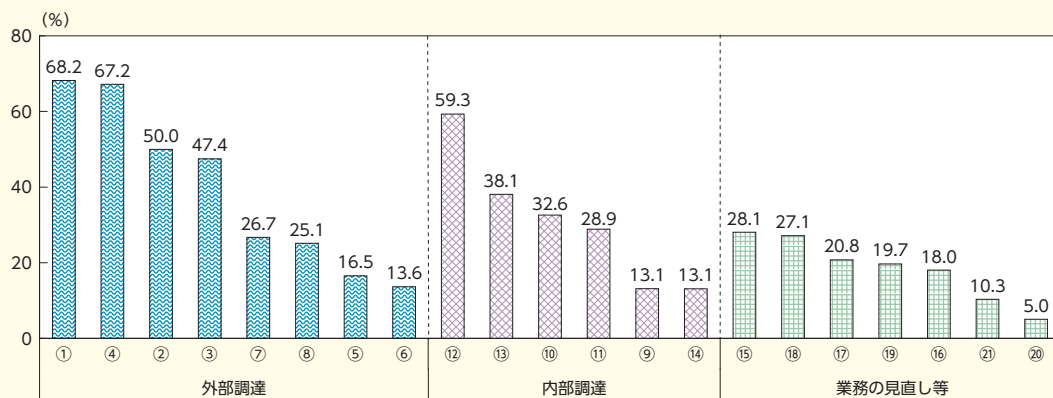
等を理由に挙げる企業が多い一方で、地方圏は、三大都市圏と比較して、「新規の人材獲得が困難になっている」「都市部への人材流出」「従業員の自発的な離職の増加」等を理由に挙げる企業が多くなっている。

以上の分析結果を踏まえると、人手不足の緩和に向けて、人手不足企業は、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」「新卒採用を強化する」等といった外部調達に積極的に取り組んできたにもかかわらず、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多くなっていることから、人手不足企業が積極的に取り組んできた対策が上手くいっていない可能性が示唆される。

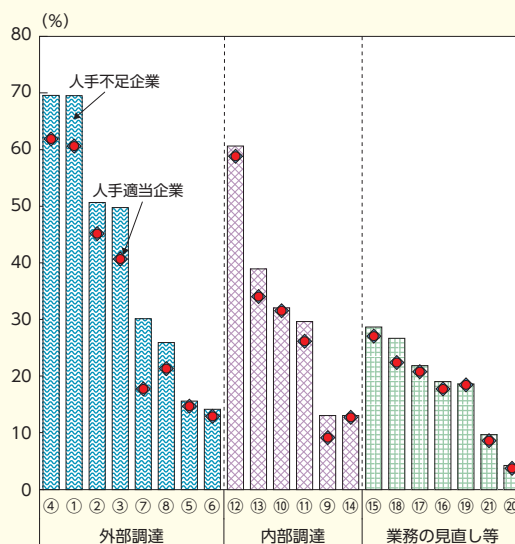
第2-(1)-13図 人手不足の緩和に向けた企業における取組内容と人手不足を感じる理由

○ 人手不足企業は、人手適当企業と比較して、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」「新卒採用を強化する」等といった外部調達に積極的に取り組んできたが、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多い。

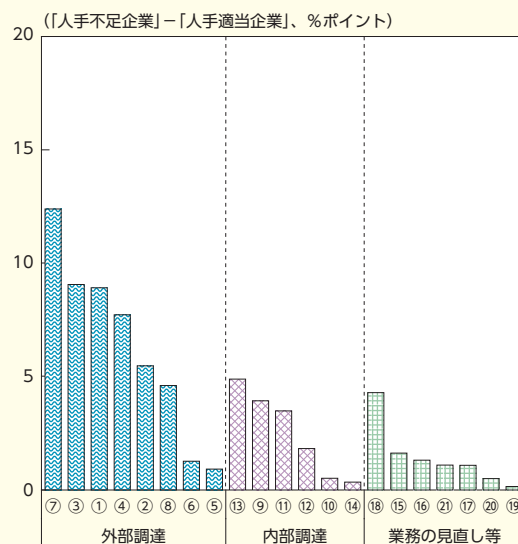
(1) 人手不足の緩和に向けた企業における取組内容



(2) 人手の過不足状況別にみた企業における取組の実施状況

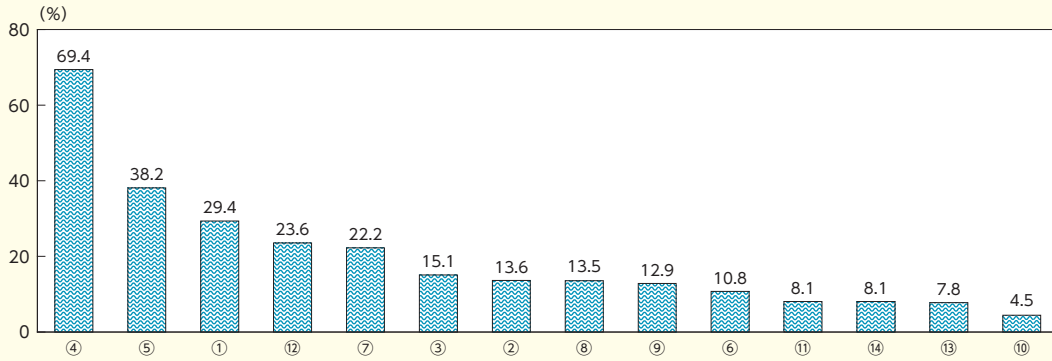


(3) 取組の実施状況の差分

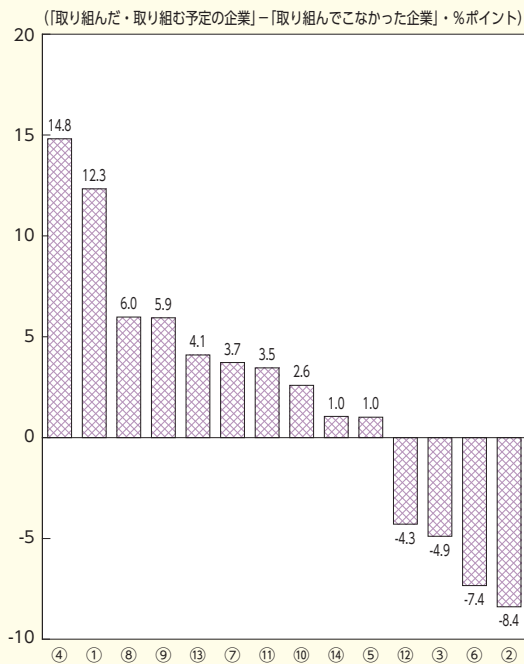


- ① 求人募集時の賃金を引き上げる、② 求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する、
- ③ 新卒採用を強化する、④ 中途採用を強化する、⑤ 出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う、
- ⑥ 出向・転籍者を受け入れる、⑦ 応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する、⑧ 非正社員の活用を進める、
- ⑨ 現従業員の追加就業、⑩ 現従業員の配置転換、⑪ 教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大、
- ⑫ 定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う、⑬ 非正社員から正社員への登用を進める、
- ⑭ 従来勤務要件等を緩和し、若手従業員をこれまでにないポストに抜擢する、
- ⑮ 業務プロセスの見直しによる効率性の強化、⑯ 外部委託を進める、⑰ 省力化・合理化投資の実施、
- ⑱ 離職率を低下させるための雇用管理の改善、⑲ 従業員への働きがいの付与、
- ⑳ 人材確保も視野に入れたM&Aの実施、㉑ 事業の縮小・見直しを行う

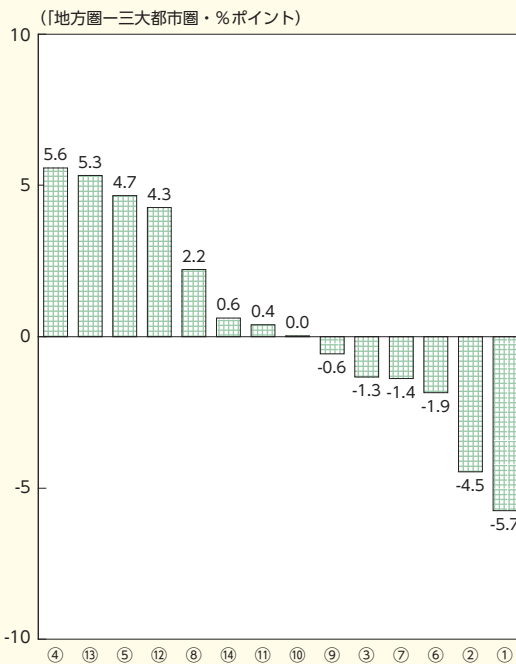
(4) 人手不足を感じている理由



(5) 人手不足対策の有無別の差分



(6) 地域別の差分



- ①景気の回復に伴う事業の拡大、②業務プロセスの見直しができない、③省力化・合理化投資ができない、④新規の人材獲得が困難になっている、
 ⑤従業員の自発的な離職の増加、⑥雇用管理の見直しができない、⑦必要なスキル・知識を持った人材が社内におらず、配置転換で調整できない、
 ⑧配置転換を希望しない、あるいは、対応できない従業員の増加、⑨育児のための休職者や短時間勤務者の増加、
 ⑩介護のための休職者や短時間勤務者の増加、⑪病気治療のための休職者や短時間勤務者の増加、
 ⑫定年退職や再雇用期間が満了を迎えた従業員の増加、⑬都市部への人材流出、⑭過去の採用抑制の影響

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)～(3)では、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 2) (1)は、人手不足を緩和するための対策について、3年前から現在までに「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」と回答した企業における取組内容について、複数回答の結果を集計している。
 3) (2)(3)において、自社の従業員全体の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「人手不足企業」、「適当」と回答した企業を「人手適当企業」としている。
 4) (1)において自社の従業員全体の人手の過不足感について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業、(2)(3)における人手不足企業及び(4)～(6)の回答企業については、人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
 5) (4)は、自社の従業員全体の過不足状況について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業における、雇用人員が不足している理由について、複数回答の結果を集計している。
 6) (5)は、人手不足を緩和するための対策について、3年前から現在までに「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」と回答した企業における各理由の回答割合と、「取り組んでこなかった」と回答した企業における各理由の回答割合の差をとったもの。サンプル数はそれぞれ1385社、110社。
 7) (6)は、「地方圏」に所在地のある企業における各理由の回答割合と、「三大都市圏」に所在地のある企業における各理由の回答割合との差分をみたもの。「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指す。サンプル数はそれぞれ1005社、778社。

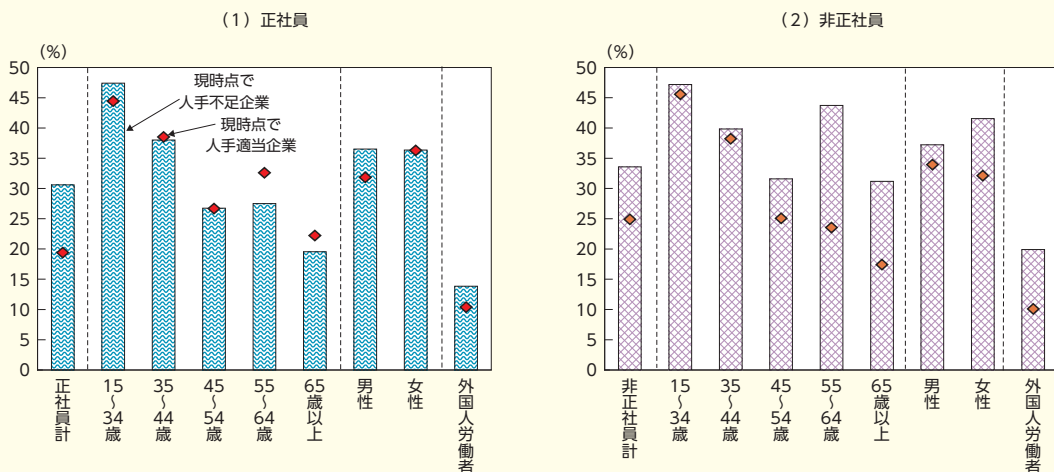
●人手不足企業は、人手適当企業と比較して、正社員では、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の、非正社員では、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用を積極的に拡大する傾向にある

前図において、人手不足企業は、人手適当企業に比べ、「応募要件の緩和を図る等、採用対象の拡大」に積極的に取り組んできたことを確認してきたが、具体的にどういった対象の採用を拡大してきたのだろうか。また、その対象は、企業における人手の過不足状況によって傾向が異なるのだろうか。

第2-(1)-14図により、企業が採用を拡大してきた対象を、人手の過不足状況別にみると、正社員では、人手適当企業は、「55歳以上」、人手不足企業は、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の採用拡大を、相対的に積極的に取り組んできており、非正社員では、総じて人手不足企業の方が、積極的な採用対象の拡大に取り組む傾向にある中、とりわけ、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用拡大を、積極的に取り組んできたことが分かる。以上を踏まえると、人手適当企業と人手不足企業では、人手不足の緩和にむけて採用対象の拡大に取り組む際に、特に、正社員については、着目する対象が異なっており、人手適当企業では、「55歳以上」といった中高年齢者の採用拡大に、積極的に取り組んでいる一方で、人手不足企業では、「15～34歳」「男性」といった若年者の男性や「外国人労働者」の採用拡大に、積極的に取り組んでいる可能性が示唆される。なお、非正社員については、総じて人手不足企業の方が、積極的な採用対象の拡大に取り組む傾向にある中、とりわけ「55歳以上」「女性」といった中高年齢者の女性や「外国人労働者」の採用拡大に、積極的に取り組んできた可能性が示唆される。

第2-(1)-14図 外部調達としての採用対象の拡大について

○ 人手不足企業は、人手適当企業と比較して、正社員では、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の、非正社員では、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用を積極的に拡大する傾向にある



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 人手の過不足状況は、現時点の自社の正社員、非正社員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「人手不足企業」、「適当」と回答した企業を「人手適当企業」としている。
 2) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 3) 人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は集計対象外としている。

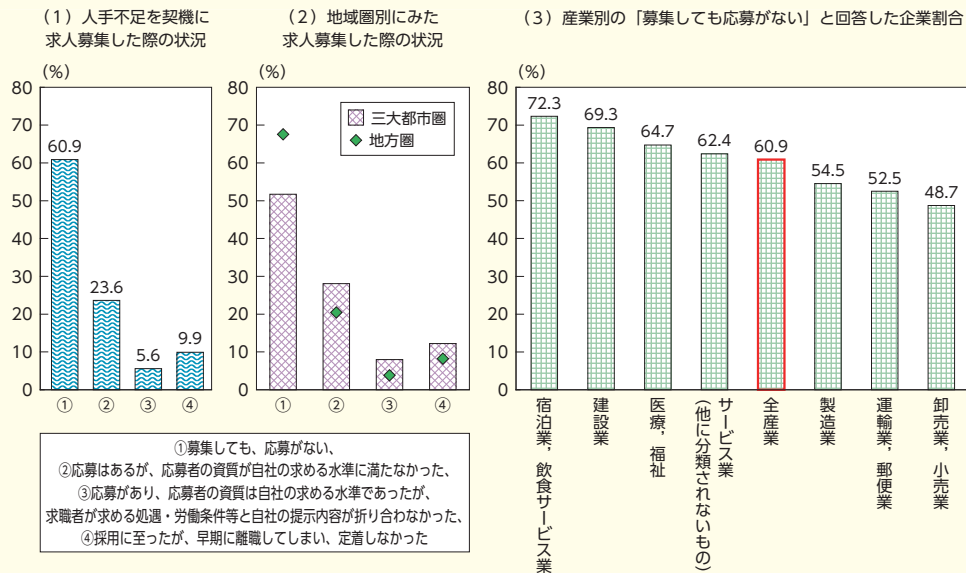
● 求人募集をした際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、特に、「地方圏」の企業でその傾向が強い

前述したとおり、「新規の人材獲得が困難になっている」企業の状況を踏まえ、第2-(1)-15図の(1)により、人手不足を契機に求人募集した際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、60.9%と全体の6割を超えており、次いで、「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かった」企業が23.6%となっていることから、求人募集を行っても、そもそも応募がなく、また、仮に応募があったとしても、応募者の資質が自社の求める水準に満たない状況にあるなど、求人募集に関して、企業の厳しい状況が示唆される。また、同図の(2)により、地域別に、求人募集をした際の状況をみると、「三大都市圏」「地方圏」いずれも「募集しても、応募がない」企業が最も多く、次いで、「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かった」企業が多い傾向にある中、「募集しても、応募がない」については、特に、地方圏の企業で多く、地方における求人募集は、都市部と比較して、より一層厳しい状況にある可能性が考えられる。最後に、同図の(3)により、「募集しても、応募がない」と回答した企業の割合を産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」の割合が最も高く、72.3%となっており、次いで「建設業」が69.3%、「医療、福祉」が64.7%、「サービス業（他に分類されないもの）」が62.4%と、全産業平均を超えていることから、求人募集に関しては、人手不足感が相対的に高い産業を中心に、厳しい状況にある可能性が示唆される。

これまでの分析の結果を踏まえると、人手不足の緩和に向けて、人手不足企業は、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」をはじめとする外部調達に積極的に取り組み、正社員は「15~34歳」「男性」といった若年者の男性や「外国人労働者」、非正社員は「55歳以上」「女性」といった中高年齢者の女性や、「外国人労働者」の採用を拡大してきたものの、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が多く、求人募集をした際の状況をみても、「募集しても、応募がない」企業が最も多い状況にあることから、人手不足の緩和に向けた外部調達の取組は、厳しい状況にあることが明らかとなった。

第2-(1)-15図 求人募集の状況について

- 求人募集をした際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、特に、「地方圏」の企業でその傾向が強い。
- 産業別に「募集しても、応募がない」と回答した企業をみると、「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」「医療、福祉」等の、人手不足感が相対的に高い産業における回答割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 従業員全体の認識について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業であって、人手が不足している理由として「新規の人材獲得が困難」をあげた企業を対象に、求人募集した際の状況を尋ねたもの。

2) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

3) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。

4) 人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は集計対象外としている。

5) (3)において、回答企業数が僅少の産業については割愛。

● 正規雇用労働者では、「週就業時間 35~42時間」の者であっても、就業時間の増加より、減少を希望している者の方が多い

人手不足の緩和に向けて、外部調達に難しい場合、現従業員の追加就業等のように、企業の内部から人材を調達することも考えられるが、「平成29年版 労働経済の分析」で指摘したように、我が国は、国際的にみても長時間労働者の割合は高く、仮に、就業時間を今より減らしたいと考えている労働者が多い場合は、企業の内部人材による人材の供給余力はさほど大きくない可能性が考えられる。そこで、以下では、総務省統計局「就業構造基本調査」の個票を活用し、労働者の就業時間の増減希望をみることで、企業における内部調達による人材供給の余力を概観していく。

第2-(1)-16図では、正規雇用労働者、非正規雇用労働者それぞれの構成割合が高い週の就業時間数 (付2-(1)-2図) 等に着目し、就業時間を今より増やしたい者の割合から就業時間を今より減らしたい者の割合を差し引いたギャップをみており、値が0より大きいほど、就業時間の増加希望者が多く、逆に、値が0より小さいほど、就業時間の減少希望者が多いことを意味している。

まず、同図の(3)(4)により、非正規雇用労働者についてみると、「週就業時間35時間未満」の非正規雇用労働者は、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減

少希望者が多く、三大都市圏よりも地方圏で就業時間の減少希望者が多い傾向にあることが分かる。また、構成割合が最も高い「週就業時間35～42時間」の非正規雇用労働者は、男性、女性ともに、15～54歳の労働者では、就業時間の増加希望者が多いものの、「55歳以上」では、就業時間の減少希望者が多いことが分かる。週の就業時間が35～42時間である非正規雇用労働者は、いわゆるフルタイムで労働している者が多い可能性があることから、家計の主な担い手となっている者が多いと思われる15～54歳の労働者において、家計収入の増加を目的に、就業時間の増加を希望している可能性が考えられる。

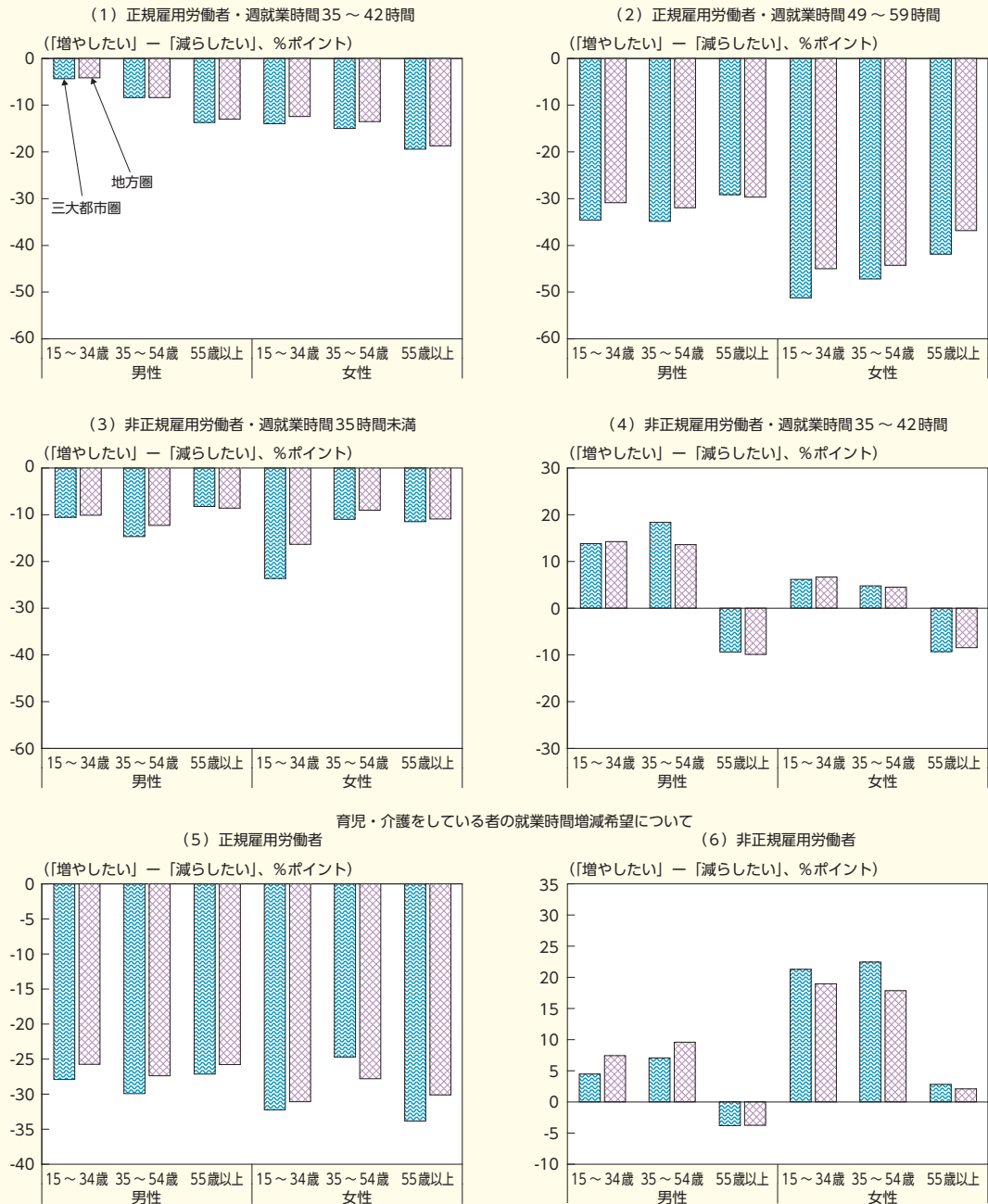
次に、同図の（1）（2）により、正規雇用労働者についてみると、「週就業時間49～59時間」の正規雇用労働者は、男性、女性ともに、全ての年齢階級において、就業時間の減少希望者が多く、長時間労働者は、年齢や性別、地域圏にかかわらず、就業時間を今より減らしたいと考える傾向にあることが分かる。また、構成割合が最も高い「週就業時間35～42時間」の正規雇用労働者は、所定外労働時間が相対的に少ない労働者であるにもかかわらず、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減少希望者が多い状況にあり、わずかではあるが、「地方圏」と比較して「三大都市圏」の方が、就業時間の減少希望者が多い傾向にあることが分かる。

最後に、同図の（5）（6）により、育児又は介護をしている者に限定した上で、上記と同様に就業時間の増減希望をみると、正規雇用労働者では、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減少希望者が多く、育児又は介護をしていない「週就業時間35～42時間」の正規雇用労働者よりも、減少希望者が多い傾向にある一方で、非正規雇用労働者では、男性、女性の「55歳以上」を除き、就業時間の増加希望者が多い傾向にあり、とりわけ、15～54歳の女性では、就業時間の増加を希望する者が相対的に多いことが分かる。育児又は介護をしている15～54歳の女性の非正規雇用労働者は、家計の補助を担っている者が多いと思われることから、家計収入の増加等を目的に、就業時間の増加を希望している可能性が考えられる。

以上のように、労働者の就業時間の増減希望をみてきたが、一部の非正規雇用労働者を中心に、就業時間の増加を希望する者がいるものの、人手不足感が相対的に高まっている正規雇用労働者では、長時間労働者だけではなく、所定外労働時間が相対的に少ない労働者においても、就業時間の減少を希望する者が多い傾向にあることから、企業における内部調達による人材供給の余力は必ずしも大きくない可能性が示唆される。

第2-(1)-16図 就業時間増減希望について

○ 正規雇用労働者では、「週就業時間35～42時間」の者であっても、就業時間の増加より、減少を希望している者の方が多い。



資料出所 総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 勤め先における呼称について、「正規の職員・従業員」と回答した者を正規雇用労働者、「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」と回答した者を非正規雇用労働者とする。
 2) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
 3) 「主に通学をしながら仕事をしている」と回答している者は集計対象から除いている。
 4) (1)～(4)では、育児又は介護をしていると回答している者は集計対象から除いており、(5)(6)では、育児又は介護をしていると回答している者を集計対象としている。

- 人手不足の緩和に向け、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業は、「情報通信業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い

本節ではここまで、人手不足の緩和に向けた企業の取組状況や具体的な取組内容等を分析し、外部調達を取組が厳しい状況にあること、また、内部調達による人材供給の余力も、必ずしも大きくない可能性があることを指摘したが、最後に、外部調達や内部調達といった人材の調達方法以外で、人手不足の緩和を目指す取組について、その取組状況や効果を概観していきたい。

まず、第2-(1)-17図の(1)により、過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業のうち、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業の割合を産業別にみると、「情報通信業」が33.8%と最も高く、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」が33.5%、「学術研究、専門・技術サービス業」が31.0%、「製造業」が30.6%と相対的に割合が高い。

次に、同図の(2)により、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた結果、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」にどの程度効果があったかについて、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があった企業の割合から、効果がなかった企業の割合を差し引いたギャップをみることで概観すると、「労働生産性の向上」については、製造業では84.0%、非製造業では73.8%となっており、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」は、多くの企業で「労働生産性の向上」に効果があったことが分かる。また、「人手不足の解消」については、製造業では23.6%、非製造業では4.1%となっており、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「人手不足の解消」に効果があったとする企業の方が多いことが分かる。

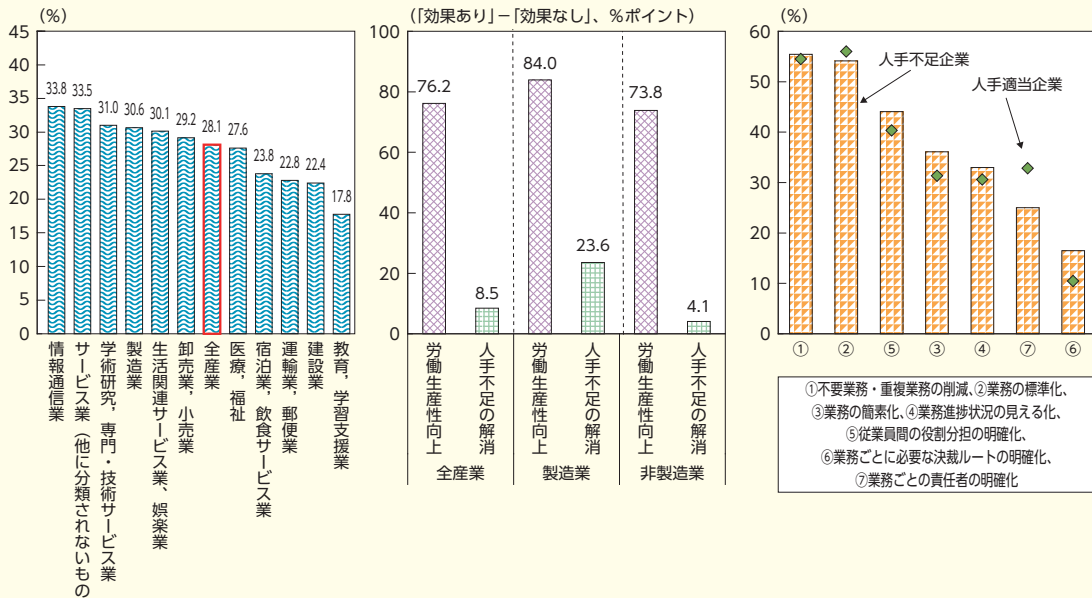
最後に、同図の(3)により、過去3年間で「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業における、具体的な取組内容について、現時点の人手の過不足状況別にみると、人手不足企業、人手適当企業ともに、「不要業務・重複業務の削減」「業務の標準化」等に取り組む企業が相対的に多く、いずれの取組も、全体の過半数を超える企業において取り組まれている中、特に、「業務の標準化」については、人手適当企業において取り組む企業の割合が高く、「業務ごとの責任者の明確化」については、人手不足企業において取り組む企業の割合が高い。

以上のように、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」は、人手不足を緩和するための対策の中では、相対的に取り組まれていない状況にあるものの、取り組んできた企業の中には、「労働生産性の向上」や「人手不足の解消」に一定の効果があったとする企業もあり、特に、「労働生産性の向上」は、製造業、非製造業ともに、「人手不足の解消」は、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、効果があったとする企業が多いことが明らかとなった。

第2-(1)-17図 業務プロセスの見直しによる効果について

○ 人手不足の緩和に向け、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業は、「情報通信業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究，専門・技術サービス業」「製造業」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い。

(1) 産業別にみた人手不足を緩和するために「業務プロセスの見直し」を実施している企業割合 (2) 「業務プロセス」の見直しによる効果 (3) 「業務プロセスの見直し」を実施した企業における具体的な取組状況



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 3年前から現在まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んできた」と回答した企業のうち、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」を実施したと回答した企業を対象としている。(未回答は集計対象外) また、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業についても、集計対象外としている。
- 2) (1) では、人手不足を緩和するための対策を実施した企業のうち、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」を実施したと回答した企業の割合を算出している。なお、サンプル数が僅少であったことから、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「複合サービス事業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業，保険業」「不動産業，物品賃貸業」は除いている。
- 3) (2) では、「労働生産性向上」「人手不足の解消」の観点から、「大きな効果があった」「ある程度効果があった」と回答した企業の割合と、「ほとんど効果がなかった」「全く効果がなかった」と回答した企業の割合との差分をみている。
- 4) (3) では、従業員全体に関する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「人手不足企業」、「適当」と回答した企業を「人手適当企業」としている。

● 人手不足の緩和に向け、「省力化・合理化投資」に取り組む企業は、「製造業」「学術研究，専門・技術サービス業」「卸売業，小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い傾向にある

第2-(1)-18図の(1)により、過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業のうち、「省力化・合理化投資」に取り組んできた企業の割合を産業別にみると、「製造業」が27.5%と最も高く、次いで、「学術研究，専門・技術サービス業」が25.0%、「卸売業，小売業」が23.3%、「サービス業（他に分類されないもの）」が22.8%と相対的に割合が高い。

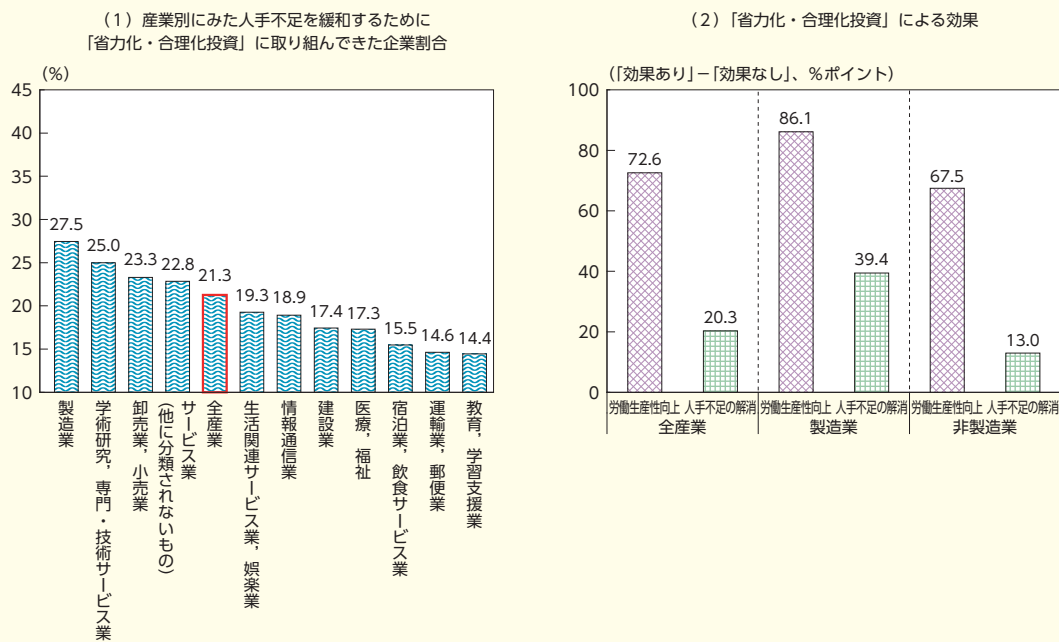
次に、同図の(2)により、「省力化・合理化投資」に取り組んできた結果、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」にどの程度効果があったかについて、「労働生産性の向上」「人手不足

の解消」に効果があった企業の割合から、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果がなかった企業の割合を差し引いたギャップをみることで概観すると、「労働生産性の向上」については、製造業では86.1%、非製造業では67.5%となっており、「省力化・合理化投資」の取組は、多くの企業において「労働生産性の向上」に効果があったことが分かる。また、「人手不足の解消」については、製造業では39.4%、非製造業では13.0%となっており、「省力化・合理化投資」の取組は、製造業を中心に、「人手不足の解消」に効果があったとする企業の方が多いことが分かる。

以上のように、「省力化・合理化投資」についても、人手不足を緩和するための対策の中では相対的に取り組まれていない状況にあるものの、取り組んできた企業の中には、「労働生産性の向上」や「人手不足の解消」に一定の効果があったとする企業もあり、特に、「労働生産性の向上」は、製造業、非製造業ともに、「人手不足の解消」は、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、効果があったとする企業が多いことが明らかとなった。

第2-(1)-18図 省力化・合理化投資による効果について

- 人手不足の緩和に向け、「省力化・合理化投資」に取り組む企業は、「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象から除外している。
- 2) (1) は3年前から現在まで人手不足を緩和するための対策に取り組んだ企業のうち「省力化・合理化投資」を実施した企業の割合を示したもの。
- 3) (1) はサンプル数が僅少であったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「複合サービス事業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」は除いている。
- 4) (2) の効果については、「大きな効果があった」「ある程度効果があった」を「効果あり」、「ほとんど効果がなかった」「全く効果がなかった」を「効果なし」としている。

第3節 人手不足が企業経営や職場環境に与える影響について

本節では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境に与える影響等について考察していくほか、人手不足に関する今後の展望として、3年先を見据えた際の人手不足感をめぐる状況について明らかにしていく。

1 人手不足が企業経営や働く方の職場環境に与える影響等について

- 人手不足が会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の7割を超えており、多くは、既存事業の運営への支障など「会社経営にとって悪い影響」であるが、人手不足が、抜本的な業務プロセスの見直しの推進など「会社経営にとって良い影響」を及ぼしている企業も一部みられる

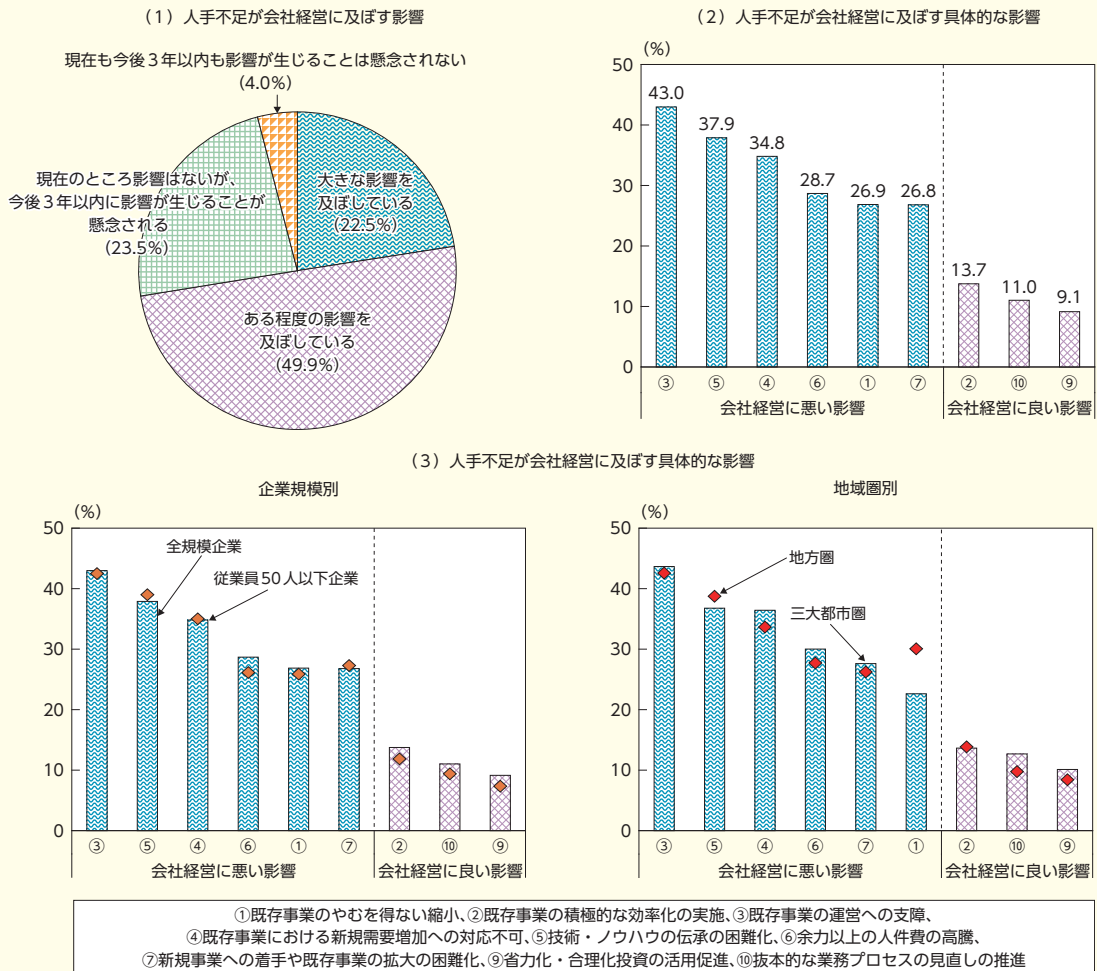
第2-(1)-19図の(1)により、人手不足が企業経営に及ぼす影響についてみると、人手不足が、自社の会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の72.4%に及んでおり、そのうち22.5%は、「大きな影響を及ぼしている」状況にある。また、「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」企業は全体の23.5%を占めており、多くの企業にとって、人手不足は、自社の会社経営に影響を及ぼす又は及ぼしうる喫緊の課題となることが分かる。次に、同図の(2)により、人手不足が自社の会社経営に及ぼす具体的な影響をみると、「既存事業の運営への支障」が最も多く挙げられており、次いで、「技術・ノウハウの伝承の困難化」「既存事業における新規需要増加への対応不可」「余力以上の人件費の高騰」など「会社経営に悪い影響」が多く挙げられている。他方、回答割合は相対的に低いものの、「会社経営に良い影響」を挙げる企業も一定数存在しており、特に、「既存事業の積極的な効率化の実施」「抜本的な業務プロセスの見直しの推進」は、全体の1割を超えていることが分かる。

さらに、同図の(3)により、企業規模別に具体的な影響をみると、「従業員50人以下企業」は「全規模企業」と比較して、「技術・ノウハウの伝承の困難化」を挙げる企業が多く、地域別にみると、「地方圏」は「三大都市圏」と比較して、「技術・ノウハウの伝承の困難化」「既存事業のやむを得ない縮小」等を挙げる企業が多い一方で、「三大都市圏」は「地方圏」と比較して、「新規事業への着手や既存事業への拡大の困難化」「既存事業における新規需要への対応不可」等を挙げる企業が多いことが分かる。なお、「企業経営に良い影響」についての回答割合は、「全規模企業」より「従業員50人以下の企業」が、「三大都市圏」の企業より「地方圏」の企業の方が、相対的に低い傾向にあるものの、地方圏の企業や相対的に企業規模の小さな企業においても、「会社経営に良い影響」を挙げる企業は一定数存在している。

以上を踏まえると、地方圏の相対的に企業規模の小さな企業では、人手不足により、事業所の閉鎖、営業時間の短縮化、既存の財・サービスの提供削減等といった既存事業の縮小を強いられているほか、後継者の確保や育成が追いついていないため、技術やノウハウが十分に伝承されておらず、こうした影響が、自社の会社経営に影響を及ぼしている可能性がある一方で、一部の企業では、人手不足が企業経営の改善に向けた対策等に取り組む契機となったことで、結果的に、人手不足が企業経営に良い影響を及ぼしている可能性も考えられる。

第2-(1)-19図 人手不足が会社経営に及ぼす影響について

○ 人手不足が会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の7割を超えており、多くは「会社経営にとって悪い影響」であるが、人手不足が「会社経営にとって良い影響」を及ぼしている企業も一部みられる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) (1) は従業員全体の人手の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に、各回答の構成割合を集計したものである(未回答を除く)
 2) (2) (3) (4) は(1)のうち「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した企業における各影響の回答割合(複数回答)の結果を示したものの。
 3) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

●働く方は、企業よりも人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じており、具体的な影響をみると、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きい

次に、第2-(1)-20図の(1)により、人手不足が職場環境に及ぼす影響について、労使それぞれの立場からみた状況を概観すると、人手不足が自社の職場環境に影響を及ぼしている割合は、企業では全体の73.6%、働く方全体(正社員)では全体の77.5%と、労使ともに高い水準にあるものの、労使間で認識に差異が生じている可能性が考えられる。そこで、同図の(2)により、人手不足が職場環境に及ぼす具体的な影響をみると、労使ともに、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」が最も多く挙げられており、次いで、企業では、「能力開発機会の減少」「離職者の増加」、労働者では、「従業員の働きがいや意欲の低下」「離職者の増加」などが挙げられている。同図の(3)により、労使で生じているギャップをみると、「能力開発機

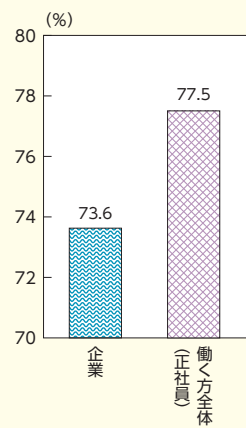
会の減少」、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」は労使間のギャップが小さい一方で、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きくなっている。

以上のように、人手不足が職場環境に影響を及ぼすことについて、労使ともに認識は合致しているものの、企業が認識しているよりも働く方はより影響を感じており、特に「従業員の働きがいや意欲の低下」などについては労使間で大きなギャップがある。人手不足により、業務が多忙となり、働く方の労働時間や日数が増加するだけではなく、働きがいや意欲にまで影響を及ぼす可能性があると考えられるため、企業においては、こうした観点も踏まえ、人手不足の緩和に向けた対策に取り組むことが重要であると考えられる。

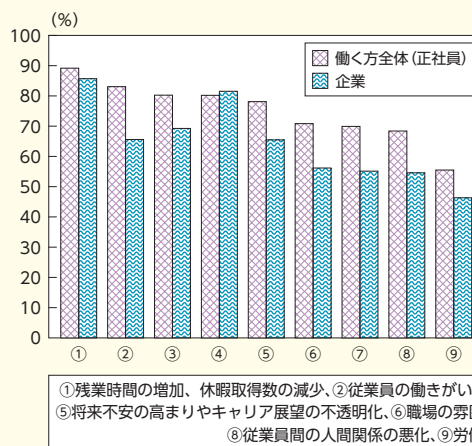
第2-(1)-20図 人手不足が職場環境に及ぼす影響について

○ 働く方は、企業よりも人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じており、具体的な影響をみると、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きい。

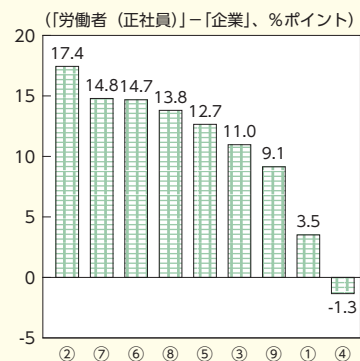
(1) 人手不足が職場環境へ影響を及ぼしていると感じる割合



(2) 人手不足による職場環境への具体的な影響



(3) 企業と労働者 (正社員) のギャップ



① 残業時間の増加、休暇取得数の減少、② 従業員の働きがいや意欲の低下、③ 離職者の増加、④ 能力開発機会の減少、⑤ 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化、⑥ 職場の雰囲気悪化、⑦ メンタルヘルスの悪化などによる休職者、⑧ 従業員間の人間関係悪化、⑨ 労働災害・事故発生頻度の増加

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 人手不足が自社の職場環境に影響を及ぼしているかどうか回答のあった者のうち、人手不足が自社の職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者の割合を表している。
2) (2) (3) は、企業については「従業員全体」について、正社員については「職場全体に」について、それぞれ「大いに不足」「やや不足」していると回答した企業に対して、各影響について回答のあった企業数の割合を表している。不詳は除く。

● 人手不足が職場環境に及ぼす影響のうち、「残業時間の増加、休暇取得の減少」は、「医療・福祉関係専門職」「技術系専門職」等において、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、「製造・生産工程職」「事務職 (一般事務等)」等において、より大きな影響が生じている

これまで、人手不足が職場環境に及ぼす影響について、労使それぞれの立場も含めた状況を明らかにしてきたが、ここでは、働く方が感じる人手不足が職場環境に及ぼす具体的な影響について、分析していく。

第2-(1)-21図は、人手不足が職場環境に及ぼす影響について職種別に整理している。前述のとおり、働く方の回答割合が相対的に高い「残業時間の増加、休暇取得数の減少」については、「医療・福祉関係専門職」「技術系専門職 (研究開発、設計、SE等)」「教育関係専門職」等といった非定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が大きいと感じている一方で、「輸送・機械運転職」「建設・採掘職」「事務職 (一般事務等)」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が相対的に小さいと感じていることが分かる。また、「働きがい

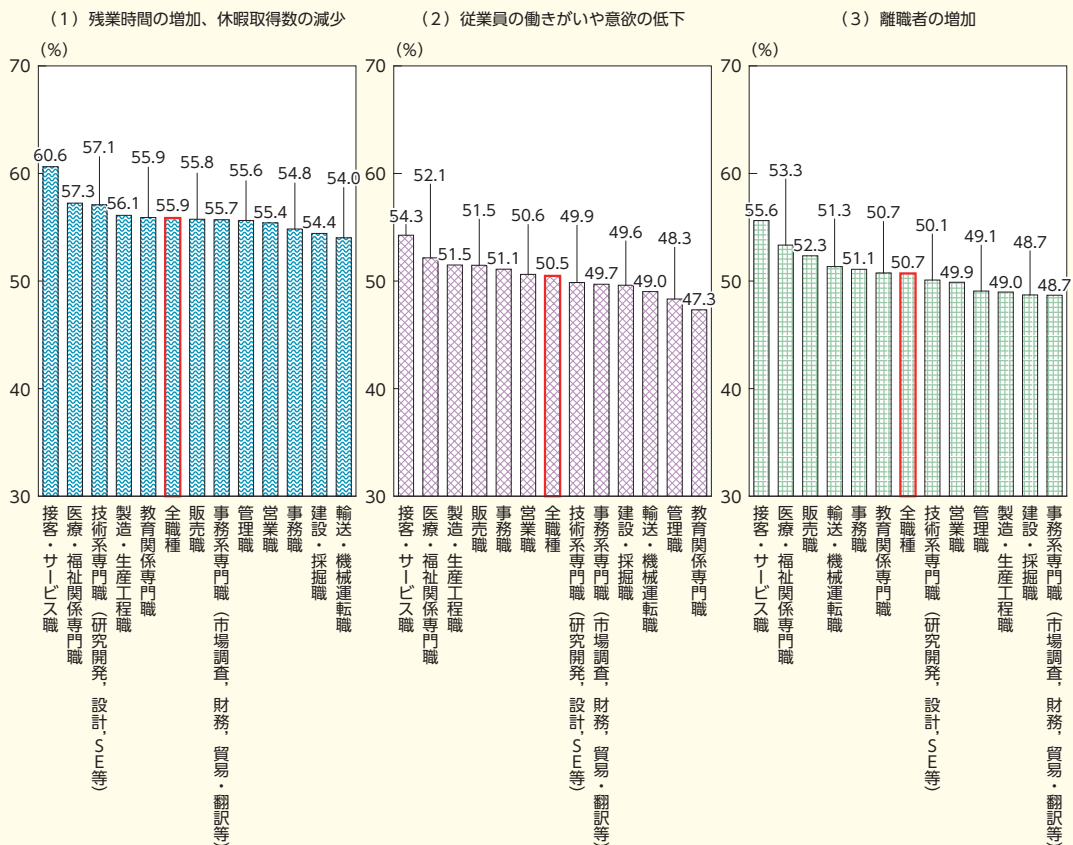
や意欲の低下」については、「製造・生産工程職」「事務職（一般事務等）」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が大きいと感じている一方で、「教育関係専門職」「管理職」「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」等といった非定型業務の比重が高いと思われる職種では影響が相対的に小さいと感じていることが分かる。

総じてみると、職種によって、人手不足が職場環境に与える影響は異なる可能性があり、特に、非定型的業務に従事する者は、労働時間・日数の増加等といった影響を受けやすい傾向にあり、定型的業務に従事する者は、働きがいや意欲の低下等といった影響を受けやすい傾向にある可能性が考えられる。

なお、「接客・サービス職」「医療・福祉関係専門職」については、「労働災害・事故発生の頻度の増加」における「接客・サービス職」を除く全ての内容において、「全職種」よりも大きな影響が生じる傾向にあり、他の職種と比べ、人手不足の影響を強く受けやすい可能性が示唆される。

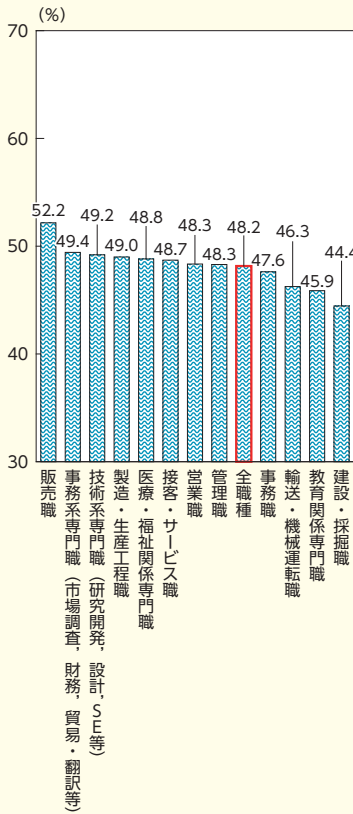
第2-(1)-21図 職種別にみた人手不足が職場環境に及ぼす影響について

○ 人手不足が職場環境に及ぼす影響のうち、「残業時間の増加、休暇取得の減少」は、「医療・福祉関係専門職」「技術系専門職」等において、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、「製造・生産工程職」「事務職（一般事務等）」等において、より大きな影響が生じている。

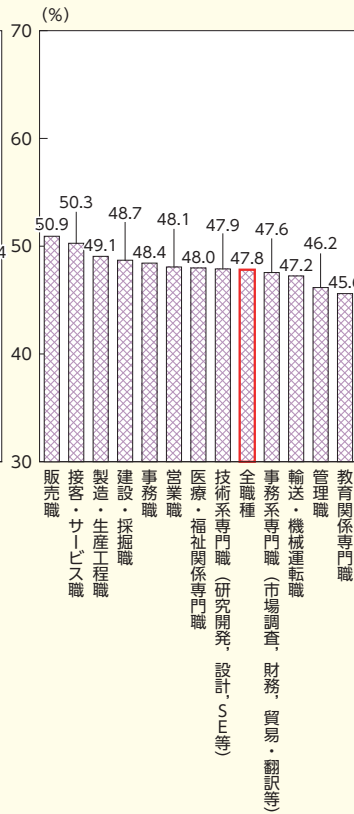


第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

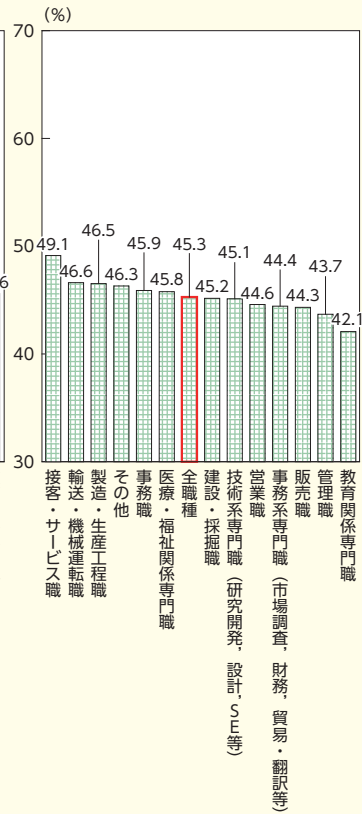
(4) 能力開発機会の減少



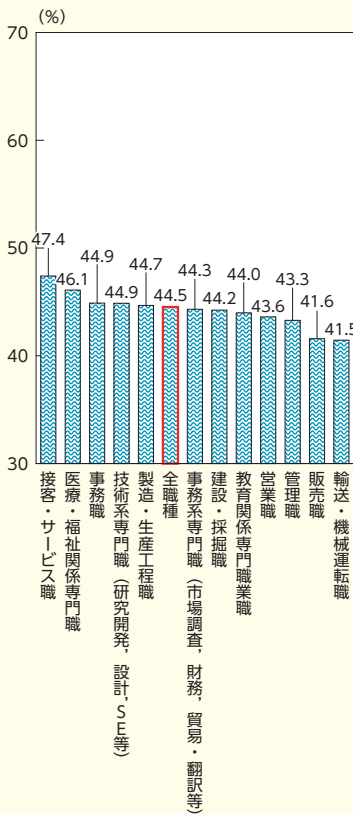
(5) 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化



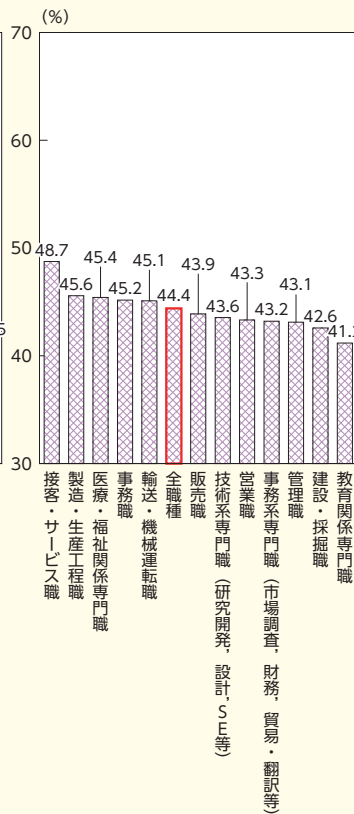
(6) 職場の雰囲気悪化



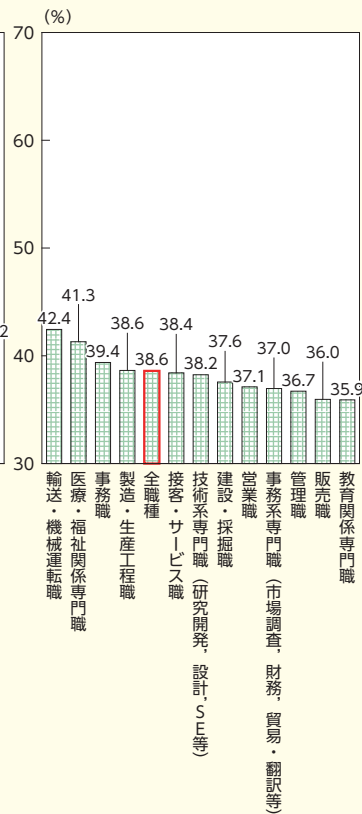
(7) メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加



(8) 従業員間の人間関係悪化



(9) 労働災害・事故発生頻度の増加



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 職種において、「保安職」はサンプルサイズが僅少のため割愛。

2 3年先を見据えた際の人手不足感をめぐる状況について

- 3年先を見据えた際の人手不足感をみると、引き続き、正社員の人手不足感が高い見込みであり、特に、「医療，福祉」「宿泊業，飲食サービス業」等といった、人材確保が厳しい状況にあると思われる産業を中心に、高まる可能性が示唆される

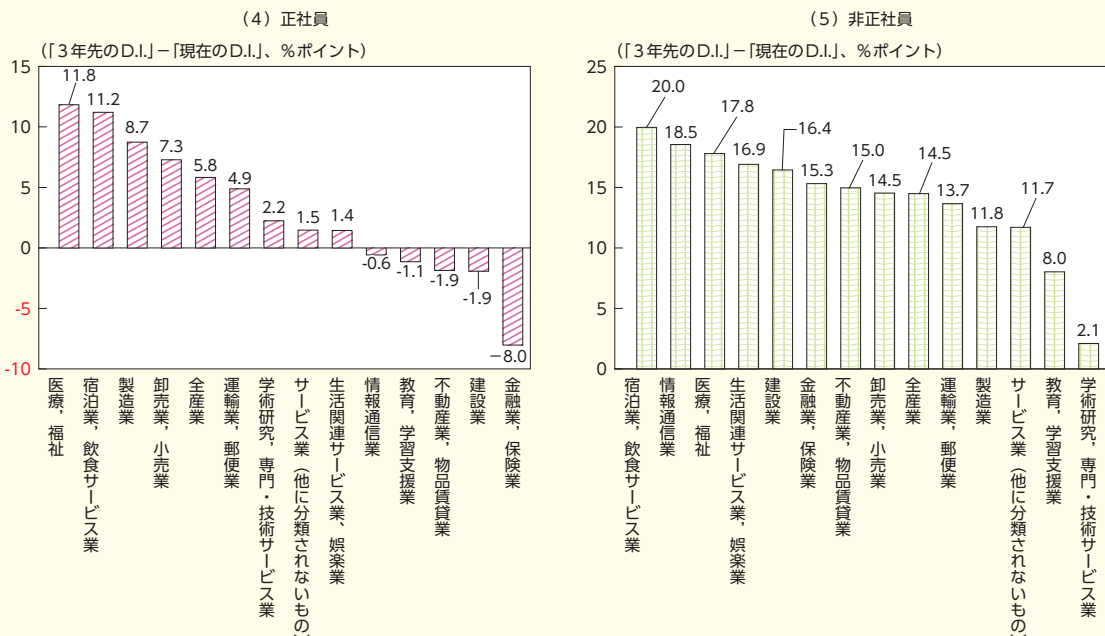
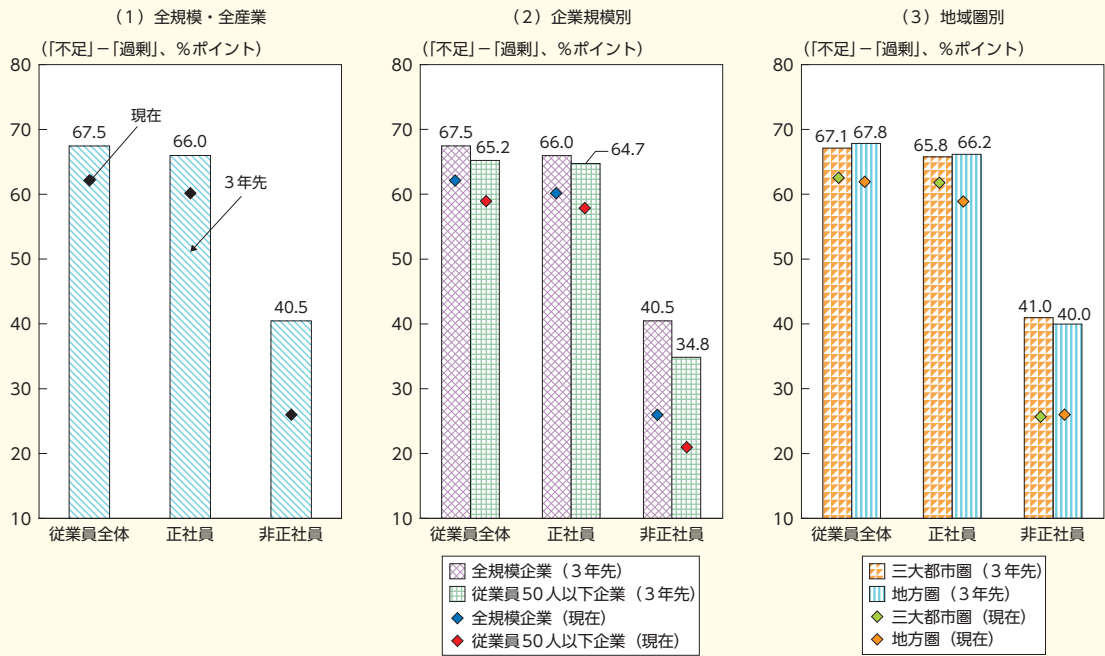
本章はここまで、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状について分析を行い、相対的に正社員に対する人手不足感が高まる中、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で、また、業種としては「製造業」「建設業」等において高まっている現状等を明らかにしてきたが、前節及び本節で前述したとおり、企業等における人手不足感の高まりは、企業における人手不足を緩和するための対策への取組姿勢や、企業経営、職場環境などに影響を及ぼす可能性があることから、労使双方にとって、人手不足感の今後の展望を把握することは重要になると考えられる。そこで、本節では最後に、企業における3年先を見据えた際の人手不足感を現在の人手不足感と比較することで、人手不足感の今後の展望について明らかにしていきたい。

第2-(1)-22図の(1)により、企業における3年先を見据えた際の人手の過不足状況と、現在の人手の過不足状況を雇用形態別に比較してみると、現在は、非正社員より正社員の人手不足感が高い状況にある中、3年先も引き続き正社員の人手不足感が高いことが見込まれる。次に、同図の(2)により、企業規模別に更に細かくみると、正社員、非正社員ともに、現在から3年先にかけて、人手不足感がより一層高まっていく中、特に、正社員では、「全規模企業」より「従業員50人以下企業」の方が、現在から3年先にかけての人手不足感が高まる見込みとなっている。同様に、同図の(3)において地域別にみると、正社員、非正社員ともに、現在から3年先にかけて、人手不足感はより一層高まっていく中、特に、正社員では、「三大都市圏」よりも「地方圏」の方が、現在から3年先にかけての人手不足感が高まる見込みとなっており、3年後の人手不足感も、現在と同じ傾向が続く可能性が示唆される。

また、同図の(4)(5)により、正社員、非正社員、それぞれの3年先の人手不足感D.I.から現在の人手不足感D.I.を差し引いたギャップを、産業別にみると、正社員では、「医療，福祉」「宿泊業，飲食サービス業」等といった、人材確保が厳しい状況にある産業を中心に、人手不足感が高まっていくことが見込まれる一方で、「金融業，保険業」「建設業」「不動産業，物品賃貸業」「教育，学習支援業」等の産業では、人手不足感が弱まっていく見込みとなっている。非正社員では、「宿泊業，飲食サービス業」「情報通信業」「医療，福祉」等で、人手不足感の高まりが強くなっていく見込みである。

第2-(1)-22図 企業における3年先を見据えた人手不足感をめぐる状況

- 企業における3年先を見据えた際の人手不足感をみると、引き続き、正社員の人手不足感が高い見込みである。
- 当該人手不足感は、特に、「医療、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」等といった、人材確保が厳しい状況にあると思われる産業を中心に、高まる可能性が示唆される。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 3年先の人手不足状況について、「不足」とは「大いに不足」「やや不足」と、「過剰」とは「大いに過剰」「やや過剰」との回答をまとめたもの。

2) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

第4節 課題の小括と本白書における検討の視座について

本章では、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状と労働経済への影響について、今後の見通しも含めて分析を行い、我が国が抱える課題の所在を明らかにしてきた。総じてみると、少子高齢化による労働供給制約という課題を抱える我が国は、雇用情勢が着実に改善し、景気が緩やかに回復する中で、人手不足感が趨勢的に高まっており、また、その時々々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。こうした人手不足感の高まりは、实体经济に影響を及ぼす人手不足の問題として、既に顕在化している可能性があり、実際に、多くの労使では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境に影響を及ぼすと感じている状況にある。特に、働く方の職場環境に関しては、「残業時間の増加や休暇取得数の減少」「従業員の働きがいや意欲の低下」等の影響があげられるが、これは、人手不足が、長時間労働の助長や休暇取得日数の減少等を通じて「働きやすさ」を毀損する要因となるのと同時に、「働きがい」を消失する要因となる可能性があることを示唆している。

また、人手不足の緩和に向けて、多くの企業が、新卒採用や中途採用等のように外部労働市場から人材を確保する「外部調達」や、従業員の配置転換や定年の延長・再雇用による雇用継続、非正社員の正社員登用、現従業員の追加就業等のように、企業内で人材を確保する「内部調達」などに取り組んでいる。しかし、外部調達については、ひっ迫した労働市場を背景に、多くの企業が新規の人材確保が困難な状況に直面しており、内部調達についても、継続雇用を希望する高齢者や追加就業を希望する非正規雇用労働者の希望を実現し、その意欲や能力を積極的に活用することは有用である一方で、人手不足感が相対的に高まっている正規雇用労働者では、長時間労働者だけでなく、所定外労働時間が相対的に少ない労働者においても、就業時間の減少を希望する者が多い傾向にあることから、内部調達による人材供給の余力は、必ずしも大きくない可能性が示唆される。

このような中で、業務プロセスの見直し、省力化・合理化投資、離職率の低下改善に向けた雇用管理の改善、従業員への働きがいの付与などの人材の調達以外の人手不足の緩和策を導入する動きがみられる。業務プロセスの見直しや省力化・合理化投資は、人材不足の解消や労働生産性の向上に一定の効果があり、雇用管理の改善や従業員の働きがいの向上は、離職率の改善や労働生産性の向上に有効であることが示唆される。一方で、これらの取組は、外部調達・内部調達に比べると相対的に実施率が低い傾向にあり、特に、「離職率を低下させる雇用管理の改善」や「従業員の働きがいの付与」等といった従業員の「働きやすさ」や「働きがい」の改善に資するような職場環境の改善に着目した取組については、人手不足の緩和策として十分に浸透していないことが示唆される。

上記の問題意識を踏まえ、本白書では、次章以降、人手不足下における「働き方」の在り方について、「働きやすさ」と「働きがい」の観点から分析を行っていくが、それに先立って、「働きやすさ」と「働きがい」の関係について整理する¹⁹。

「働きやすさ」と「働きがい」は、いずれも、働く人の視点からの企業や職場に対する評価

19 本稿の作成にあたっては守島（2010）の議論を参考にした。

であり、企業収益や生産性などの企業経営上の視点からの評価とは異なる。また「働きやすい」職場と「働きがい」のある職場には、職場環境や雇用管理等で共通する点も多く、両者を実現している企業も多く存在する。このように、両者は密接に関連している概念であり、「働きやすさと働きがい」とまとめて用いられることもある。一方で、「働きやすさ」と「働きがい」は、それぞれ特徴がある概念であり、いずれも一般的にその違いは認識されている。本白書では、両者に着目して議論を進めるため、それぞれについて次のとおり整理する。

「働きやすさ」は、働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念であり、現在の職場における公正さや、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択の可能性につながっていくものである。労働時間や休暇、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）などに関連する雇用管理と比較的關係が深いものと考えられる。

「働きがい」は、働く人が生き生きと誇りをもって熱心に働ける職場環境を示す概念であり、現在の職場における達成感や将来的な仕事の上での成長可能性につながっていくものである。目標設定、仕事の進め方、進捗管理等の人材マネジメントと比較的關係性が深いものと考えられる。

それでは、これらの「働きやすさ」と「働きがい」の相互の關係性についてはどのように考えれば良いであろうか。「働きがい」は働く人の仕事への積極的な関わりを促す要因（プッシュ要因）である一方で、「働きやすさ」はそれを疎外する要因（プル要因）を取り除くものであると考えられる。そうであれば、いわば、「働きがい」は「働きやすさ」を前提として成り立つものであり、職場の「働きやすさ」なくして、持続的な「働きがい」は実現しない。いわば、「働きやすい」職場環境は、よりよい職業生活を送るための基盤となり、前提となるインフラストラクチャーであるといえる。

これまで働く人の視点から「働きやすさ」と「働きがい」について見てきたが、企業の立場から見ればどうだろうか。

人手不足に直面している企業が多い現状において、働きやすい職場環境の整備は、女性や高齢者のみならず、あらゆる人材の確保のためにも重要である。それに加え、働きがいのある職場では、働く人はより積極的に仕事にコミットするため、働く意欲やモチベーションが高まる可能性が高い。このような、働きやすく働きがいのある職場では、働く人にとっては自己充足感や達成感が得られるとともに、企業から見れば、企業の人的資本が効率的に活用されている状態ともいえ、生産性やパフォーマンスにもポジティブな影響が出ることが想定される。また、雇用の流動化が進む中で、働く人が自分で働く場所を選択する可能性が高くなっている環境下では、「働きやすさ」や「働きがい」といった働く人の視点からの評価を高めることは、当面の人手不足の解消のみならず、中長期的な企業の基幹となる人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらうために重要である。

これらは企業自体の成長にも関わる重要課題であり、近年の「働きやすさ」や「働きがい」への関心の背景となっている。従来、企業における雇用管理や仕事の業務改善は、合理化、効率重視の基準で見直されることが多く、働く人が感じる「働きやすさ」や「働きがい」を考慮し、行動基準として盛り込むことは少なかったが、近年では「働きがい」や「働きやすさ」の視点から業務を見直す企業も増えてきており、アンケート調査やAIを活用した人事労務管理（HR Tech）を用いて「働きやすさ」や「働きがい」を継続的・定期的に把握し、これらにかす取組も盛んになってきている。

なお、「働きやすさ」や「働きがい」を基軸とした経営改革をより実効的に行うためには、

企業側が一方的に取り組むのではなく、企業と従業員の双方が職場の現状や課題を共有し、共に創り上げていくことが重要であり、そのためには労使間の相互コミュニケーションの活性化が不可欠であることに留意が必要である。