

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。

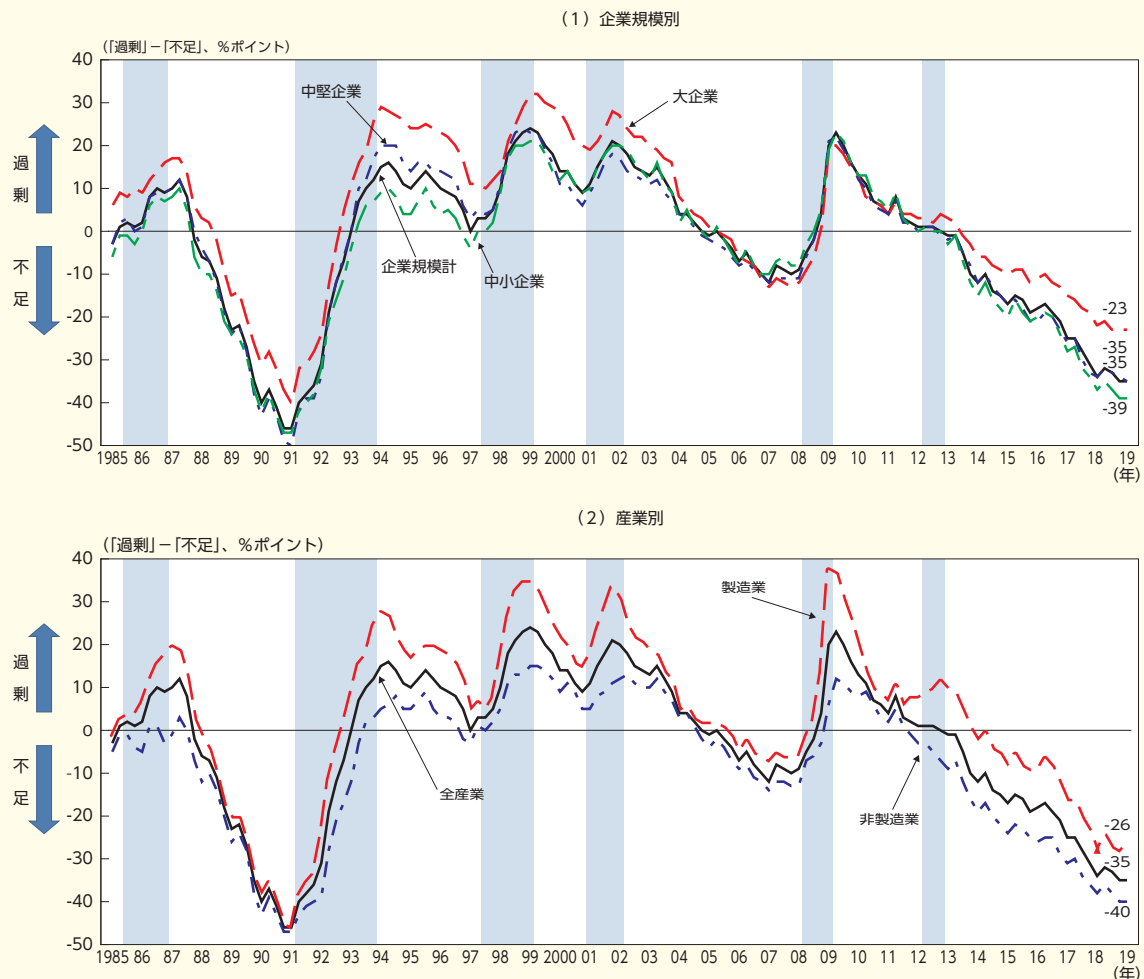
4 第Ⅰ部と同様に、「D.I.」(Diffusion Index)とは、回答者に所感を問う調査項目について、所感の方向性が異なる回答結果(例えば「良い」や「悪い」)を用いて算出した割合の差分として指数化したものであり、データの動きを集約して、その特徴が一目で把握できるようにしたものである。

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、雇用期間を定めないで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。

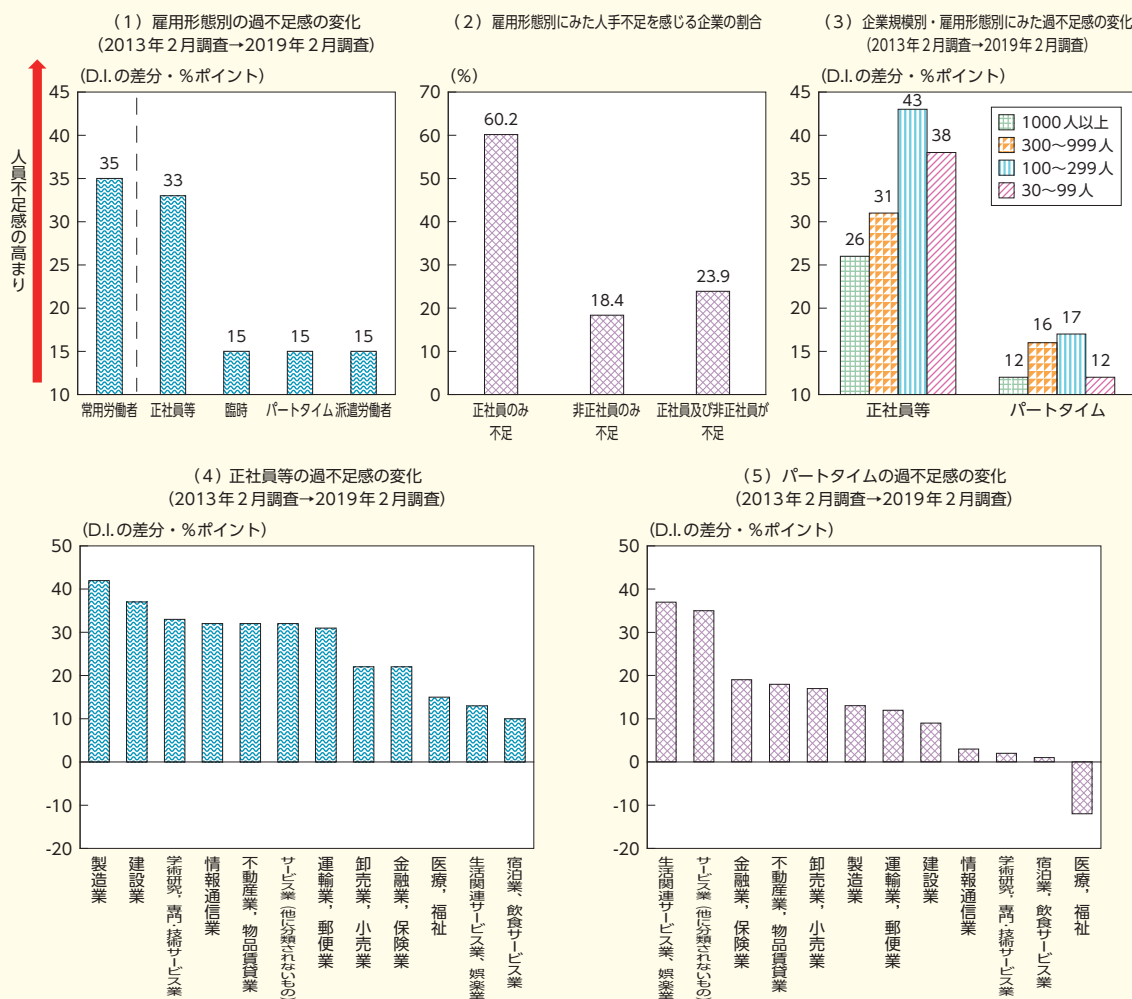
7 正社員及び非正社員が所属している企業であって、「正社員及び非正社員」が適当・過剰と認識している企業は30.3%となっており、これを合算すると100%になる。

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た労働者過不足判断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

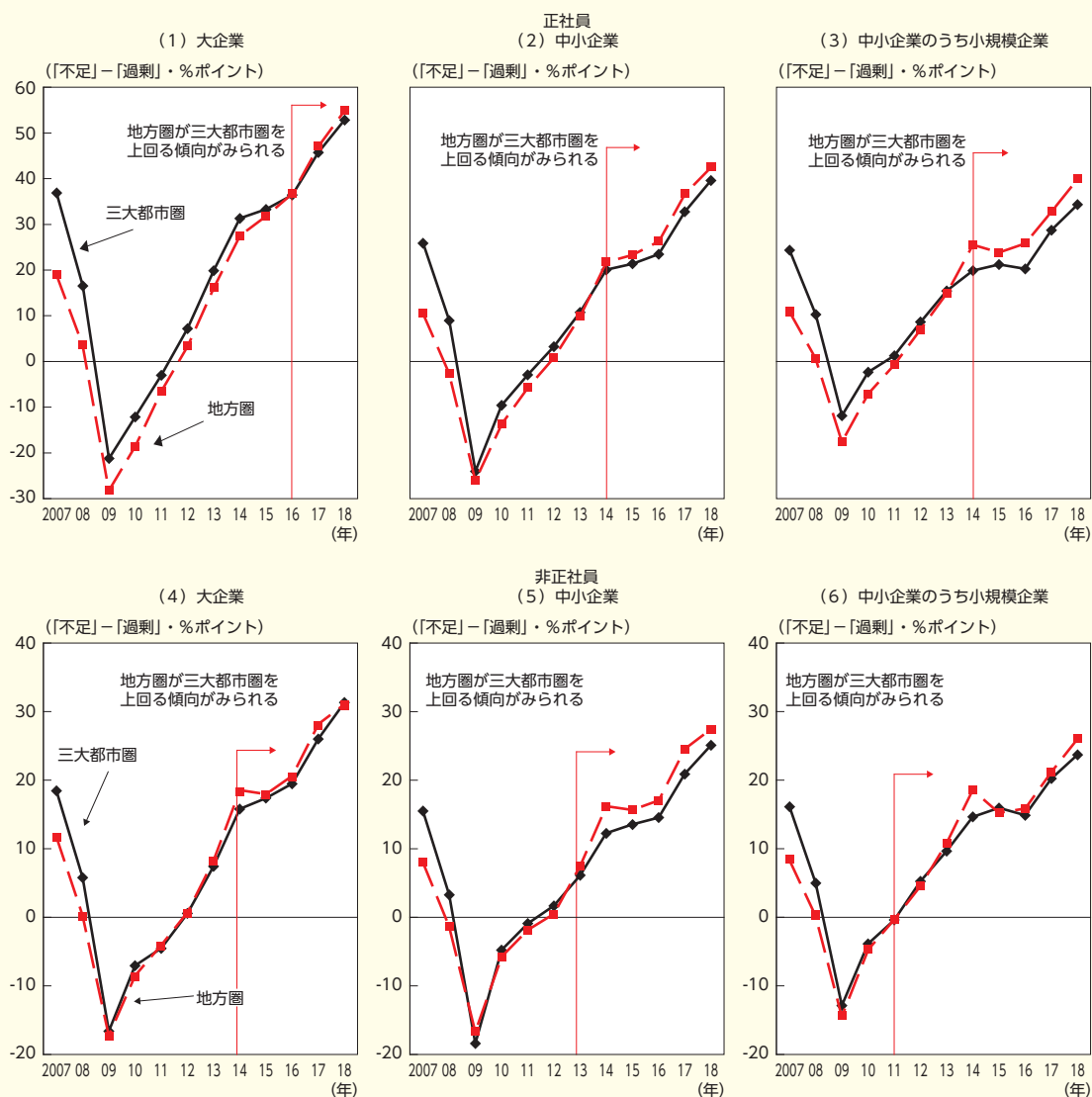
8 企業規模については、中小企業基本法に準拠して区分されており、従業員数や資本金が勘案されている。

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。

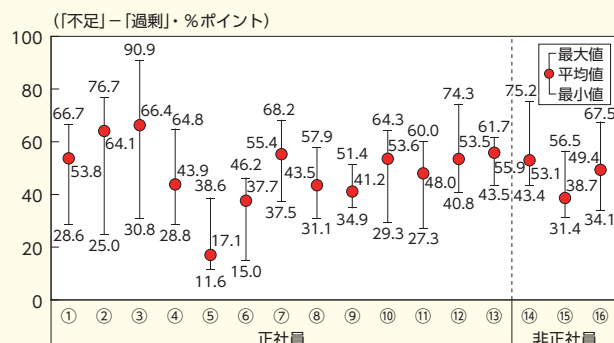
このうち、地方圏の企業においてM&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっている背景としては、経営者の高齢化が進み、事業承継が課題となる中、地方銀行が仲介するM&Aのニーズが高まっている可能性が考えられる¹¹。帝国データバンクが、2019年1月時点で所有するデータベースを活用し、社長のデータを抽出して分析した「全国社長年齢分析」により、1990年と2018年における社長の平均年齢を比較すると、平均年齢の増加幅が、全国では5.7歳である中、三大都市圏では5.4歳、地方圏では6.2歳となっており、地方圏で経営者の高齢が進んでいる状況がうかがえる。今後、地方圏では、経営者の高齢化に伴い、事業継承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

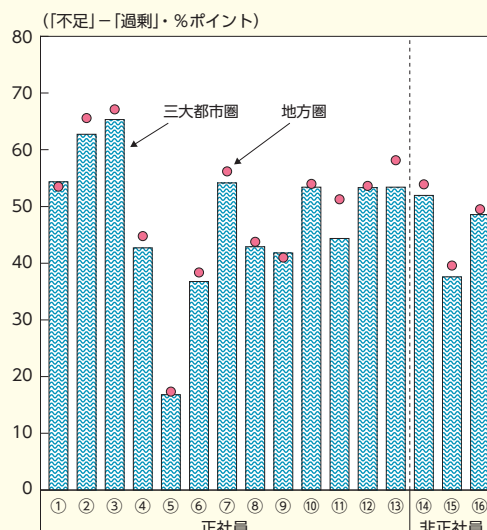
(1) 産業別・スキル別にみた人手の過不足状況に関するD.I.の分布。



	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
最大値	海外展開、飲食サービス業	情報通信業	建設業	運輸業、郵便業	金融業、保険業	情報通信業	宿泊業、飲食サービス業	金融業、保険業
平均値	教育、学習支援業	金融業、保険業	教育、学習支援業	教育、学習支援業	卸売業、小売業	教育、学習支援業	教育、学習支援業	生活関連サービス業、娯楽業
最小値	教育、学習支援業	情報通信業	運輸業、郵便業	金融業、保険業	情報通信業	宿泊業、飲食サービス業	宿泊業、飲食サービス業	宿泊業、飲食サービス業

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

(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.



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

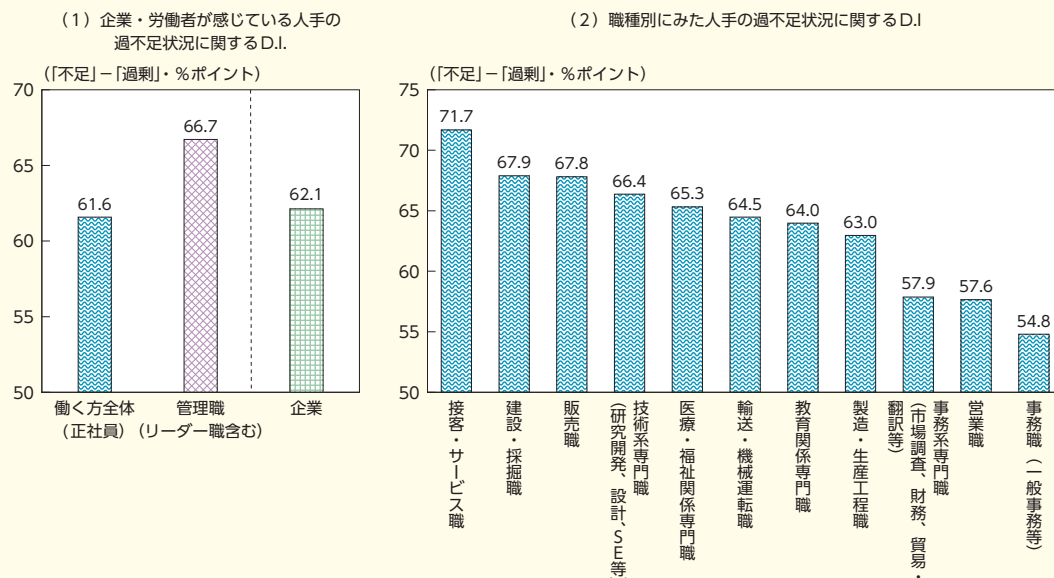
感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる。

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」「教育関係専門職」「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、整合的と考えられる。

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」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。

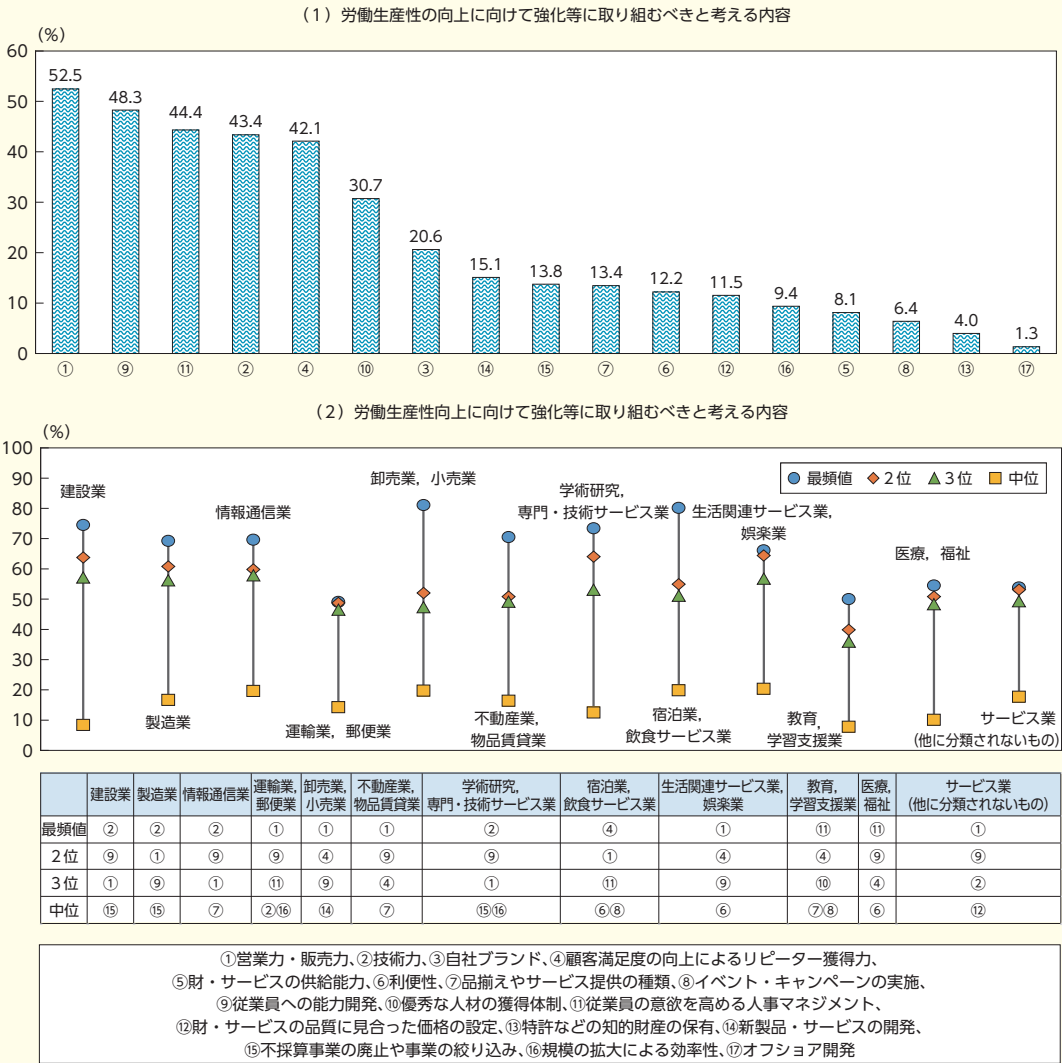
「医療、福祉」では、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」と回答する企業が多い。

「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。



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

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が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。

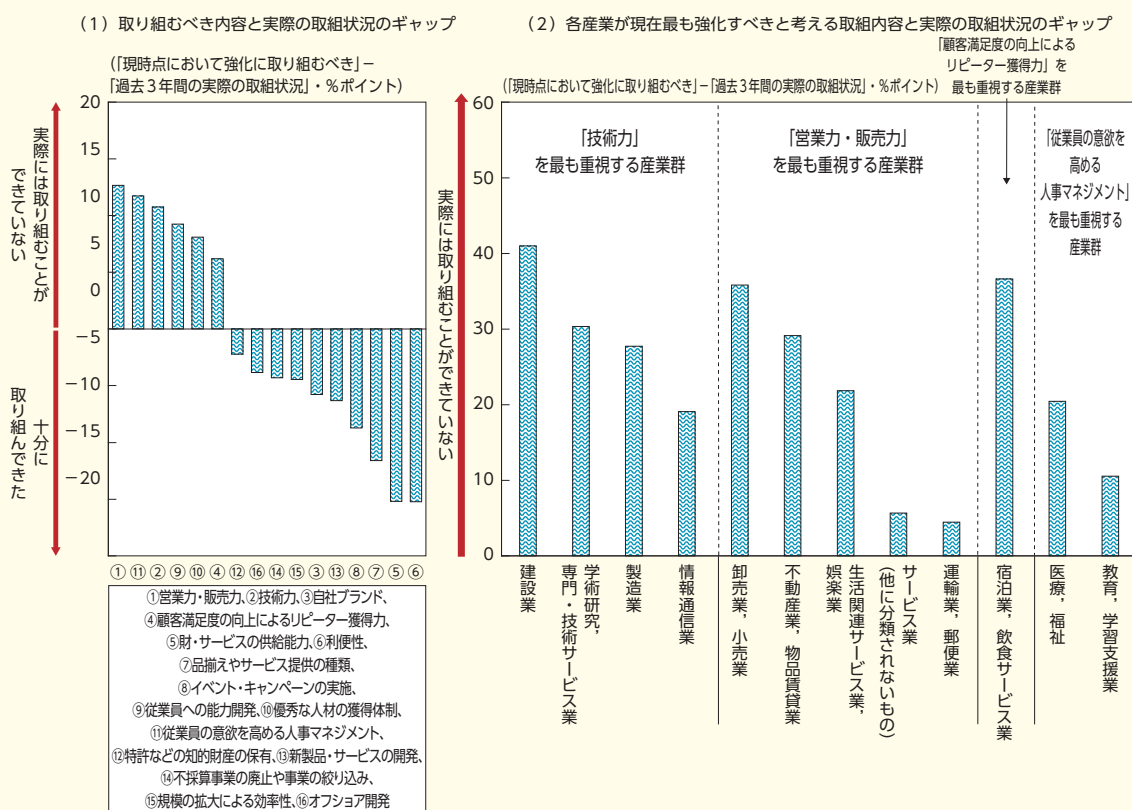
「営業力・販売力」を最も重視している産業群では、「卸売業、小売業」のギャップが最も大きく、次いで、「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス業、娯楽業」のギャップが相対的に大きい一方で、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」のギャップは相対的に小さく、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」では、「営業力・販売力」の強化が相対的にうまくいっているものの、「卸売業、小売業」等の産業では、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

「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。

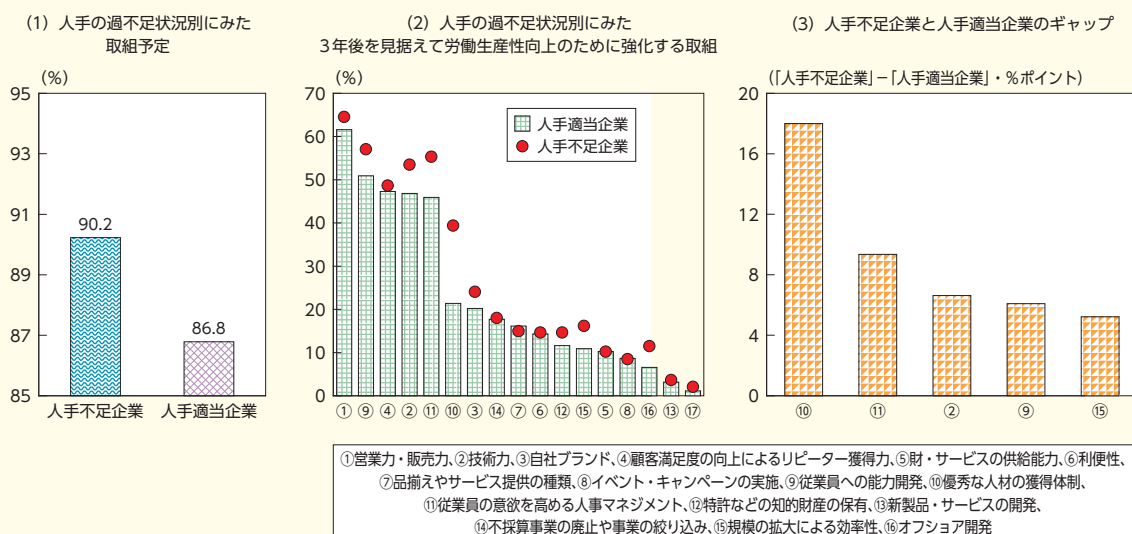
まず、第2-(1)-8図の（1）により、人手の過不足状況別に、3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定があると回答した企業をみると、人手の過不足状況にかかわら

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

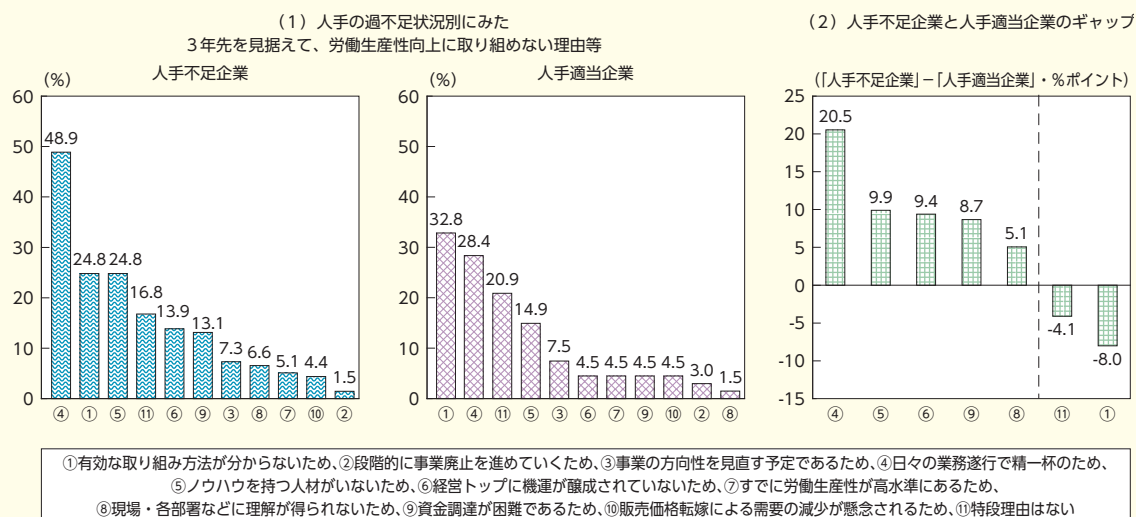
合から、人手適当企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、「日々の業務遂行で精一杯のため」が20.5%ポイントと、ギャップが正の方向に最も大きく、次いで、「ノウハウを持つ人材がいないため」「経営トップに機運が醸成されていないため」等のギャップが大きい一方で、「有効な取組方法が分からないため」は▲8.0%ポイントと、ギャップが負の方向に最も大きい。このことから、人手適当企業は、人手不足企業と比べ、労働生産性の向上に取り組む余裕は相対的にあるものの、有効な取り組み方法が分からない企業が多い一方で、人手不足企業は、人手適当企業と比べ、日々の業務遂行に追われる中、労働生産性の向上に取り組む余裕がない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

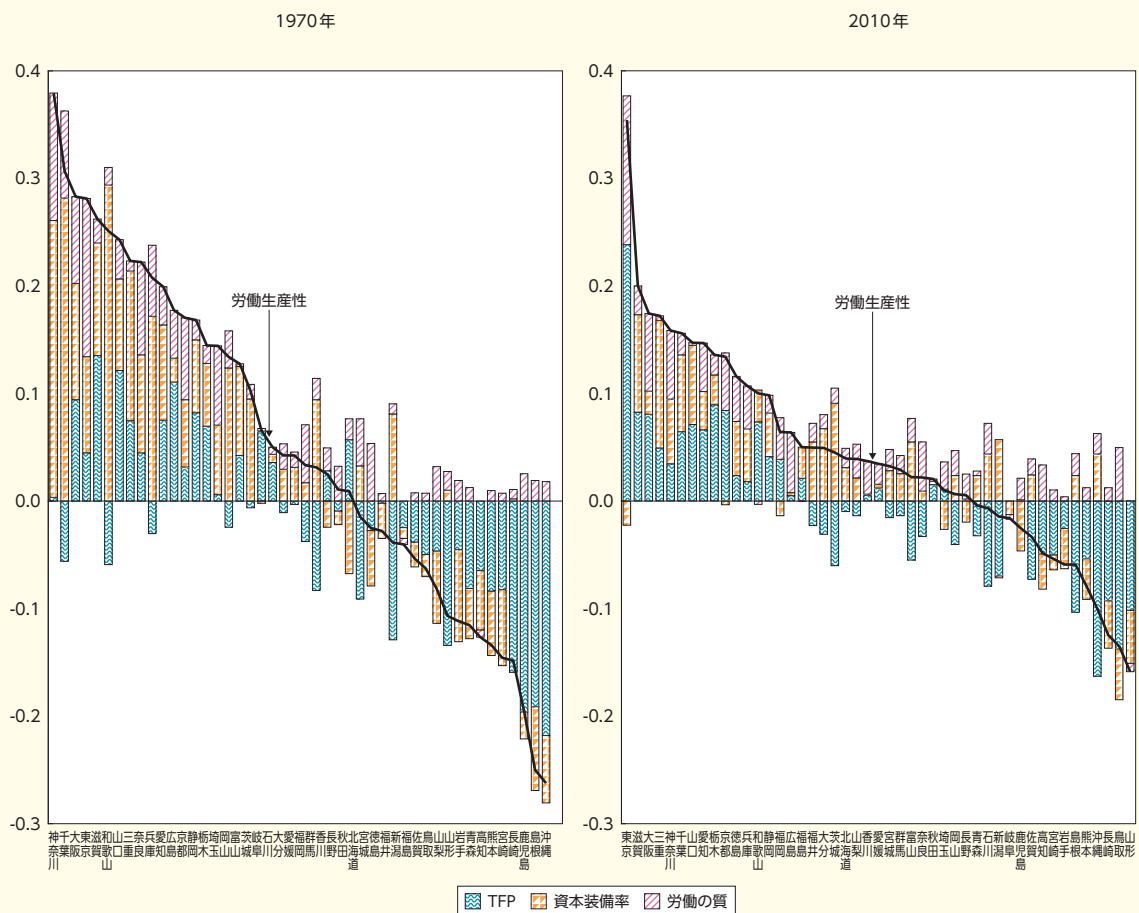
16 数値は、経済産業研究所「都道府県別産業生産性データベース2017」より引用。

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-

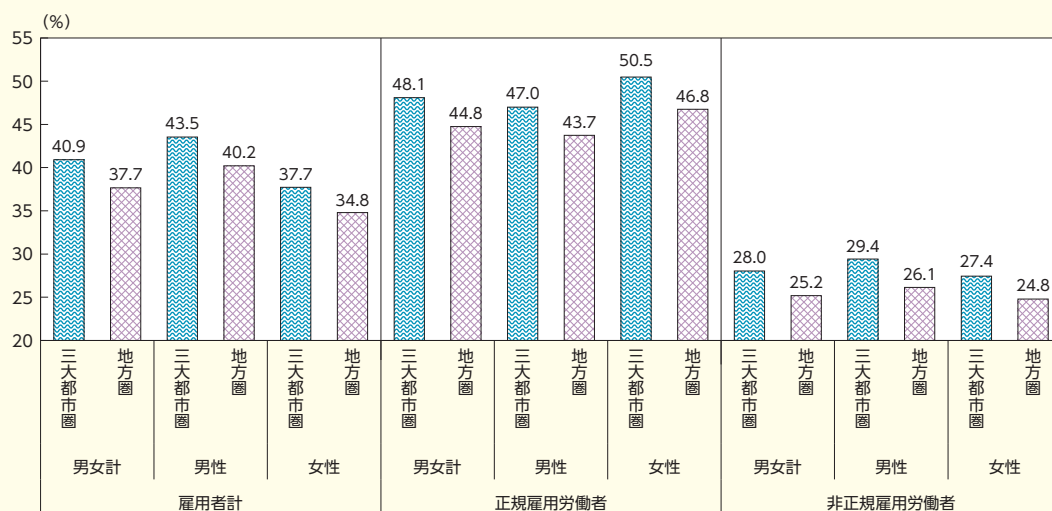
18 「平成28年版 労働経済の分析」において、TFPの上昇に対しては、無形資産への投資が波及効果を持つことを指摘している。なお、無形資産は、①情報化資産（受注・パッケージソフト、自社開発ソフトウェア）、②革新的資産（R&D、著作権、デザイン、資源開発権）、③経済的競争能力（ブランド資産、企業が行う人的資本形成（OFF-JT）、組織形成・改革）から成る。

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。