

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

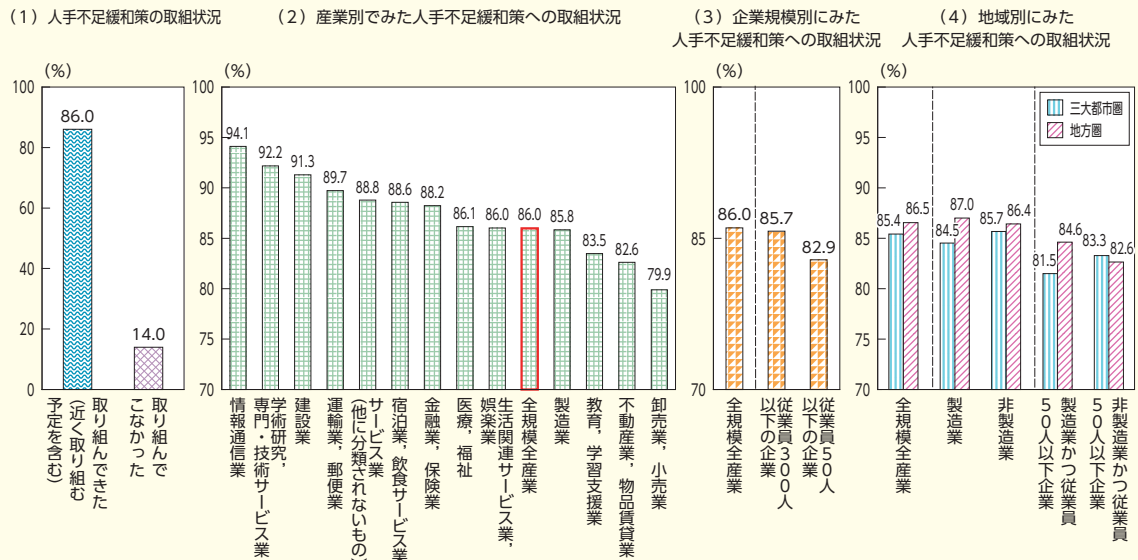
- 過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業は、全体の8割を超える高い水準にあるものの、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等における取組割合は、低い傾向にある

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」

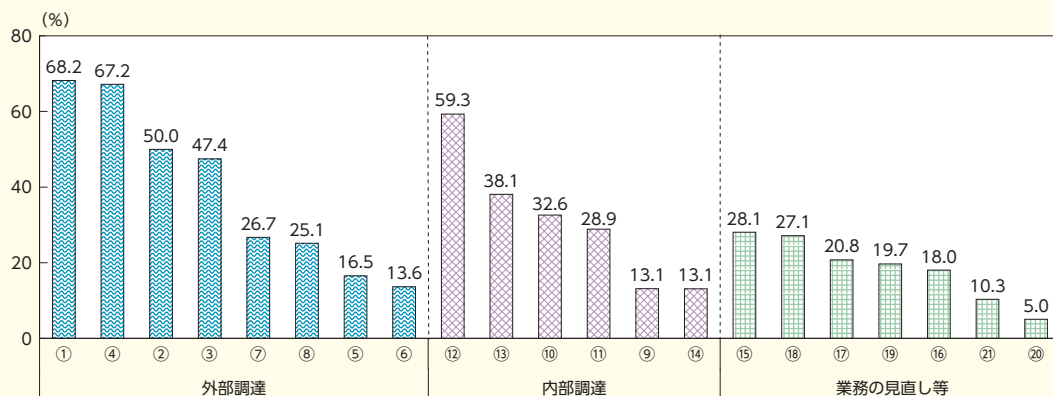
等を理由に挙げる企業が多い一方で、地方圏は、三大都市圏と比較して、「新規の人材獲得が困難になっている」「都市部への人材流出」「従業員の自発的な離職の増加」等を理由に挙げる企業が多くなっている。

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。

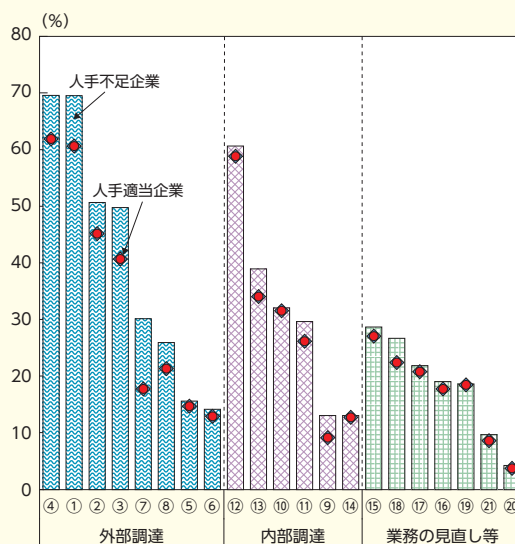
第2-(1)-13図 人手不足の緩和に向けた企業における取組内容と人手不足を感じる理由

○ 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。

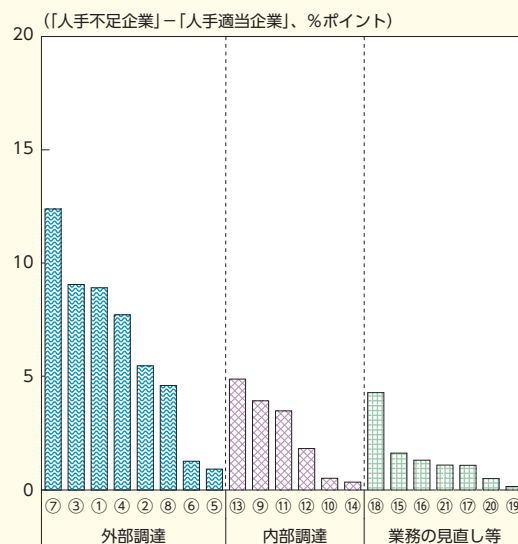
(1) 人手不足の緩和に向けた企業における取組内容



(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

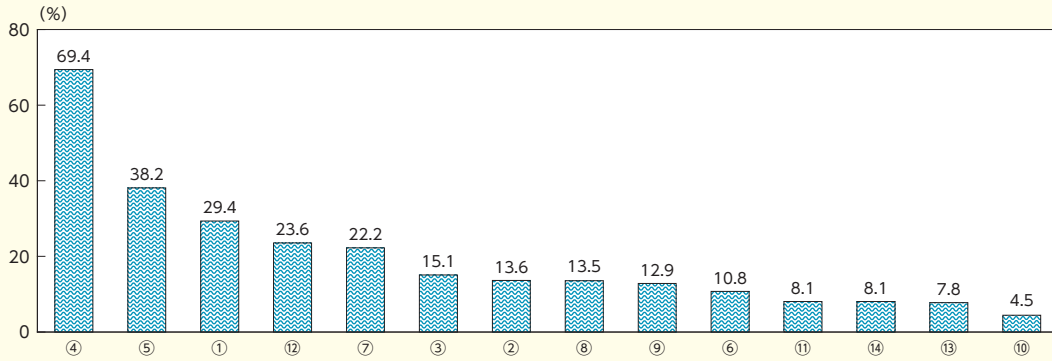


(3) 取組の実施状況の差分

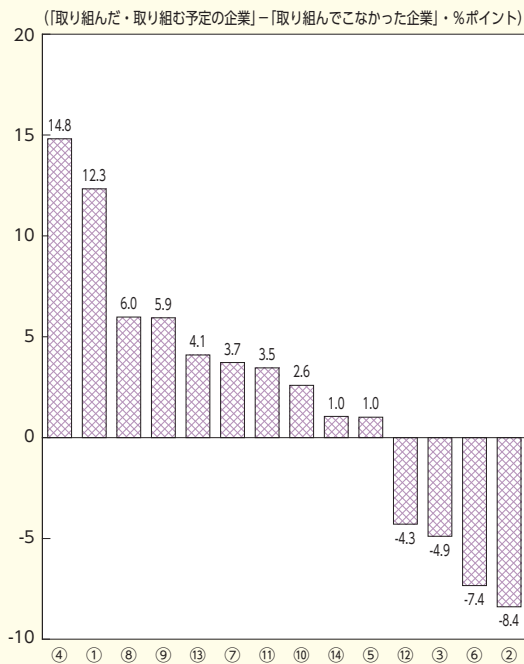


- ① 求人募集時の賃金を引き上げる、② 求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する、
- ③ 新卒採用を強化する、④ 中途採用を強化する、⑤ 出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う、
- ⑥ 出向・転籍者を受け入れる、⑦ 応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する、⑧ 非正社員の活用を進める、
- ⑨ 現従業員の追加就業、⑩ 現従業員の配置転換、⑪ 教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大、
- ⑫ 定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う、⑬ 非正社員から正社員への登用を進める、
- ⑭ 従来勤務要件等を緩和し、若手従業員をこれまでにないポストに抜擢する、
- ⑮ 業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

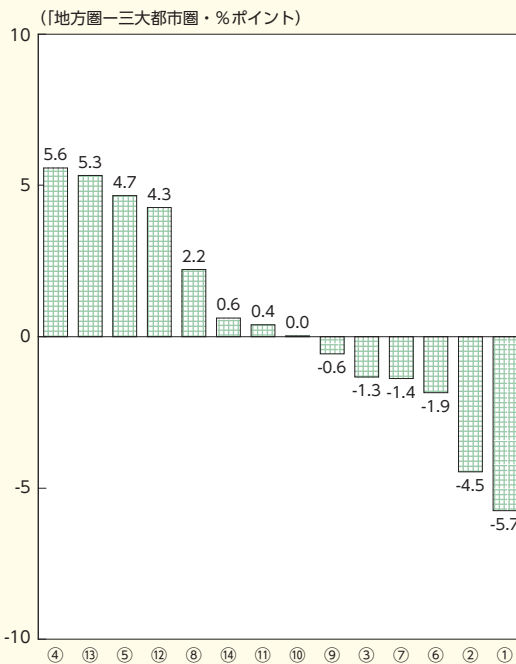
(4) 人手不足を感じている理由



(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。

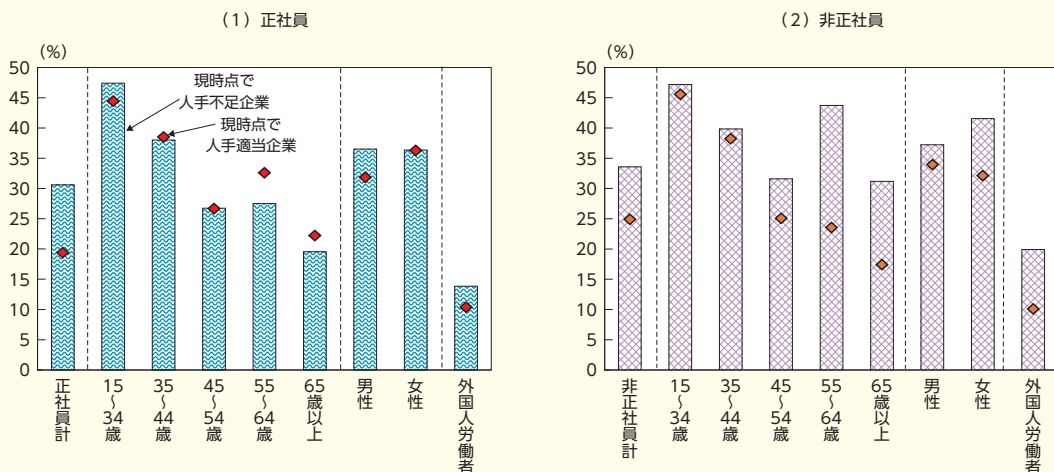
●人手不足企業は、人手適当企業と比較して、正社員では、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の、非正社員では、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用を積極的に拡大する傾向にある

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。

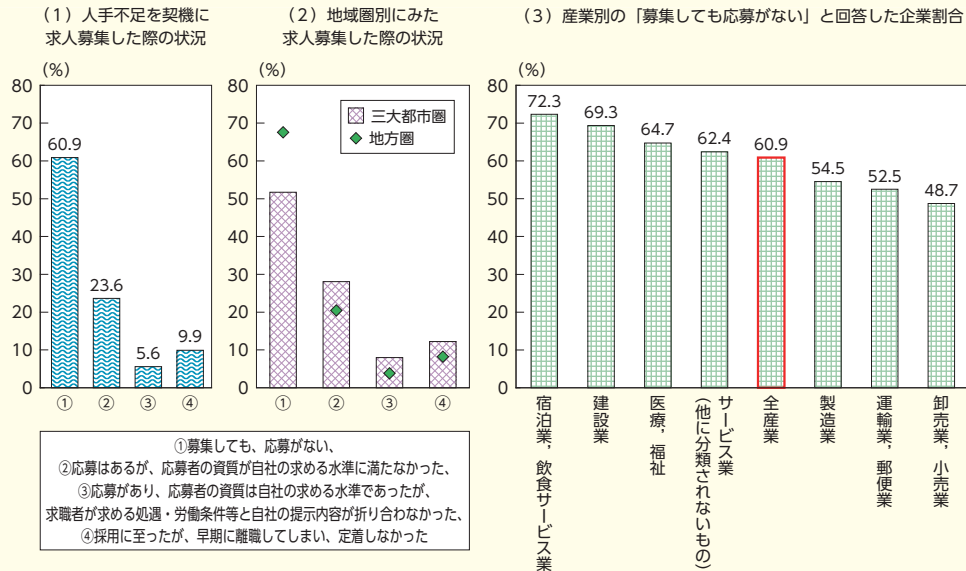
● 求人募集をした際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、特に、「地方圏」の企業でその傾向が強い

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。



● 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ที่ 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。

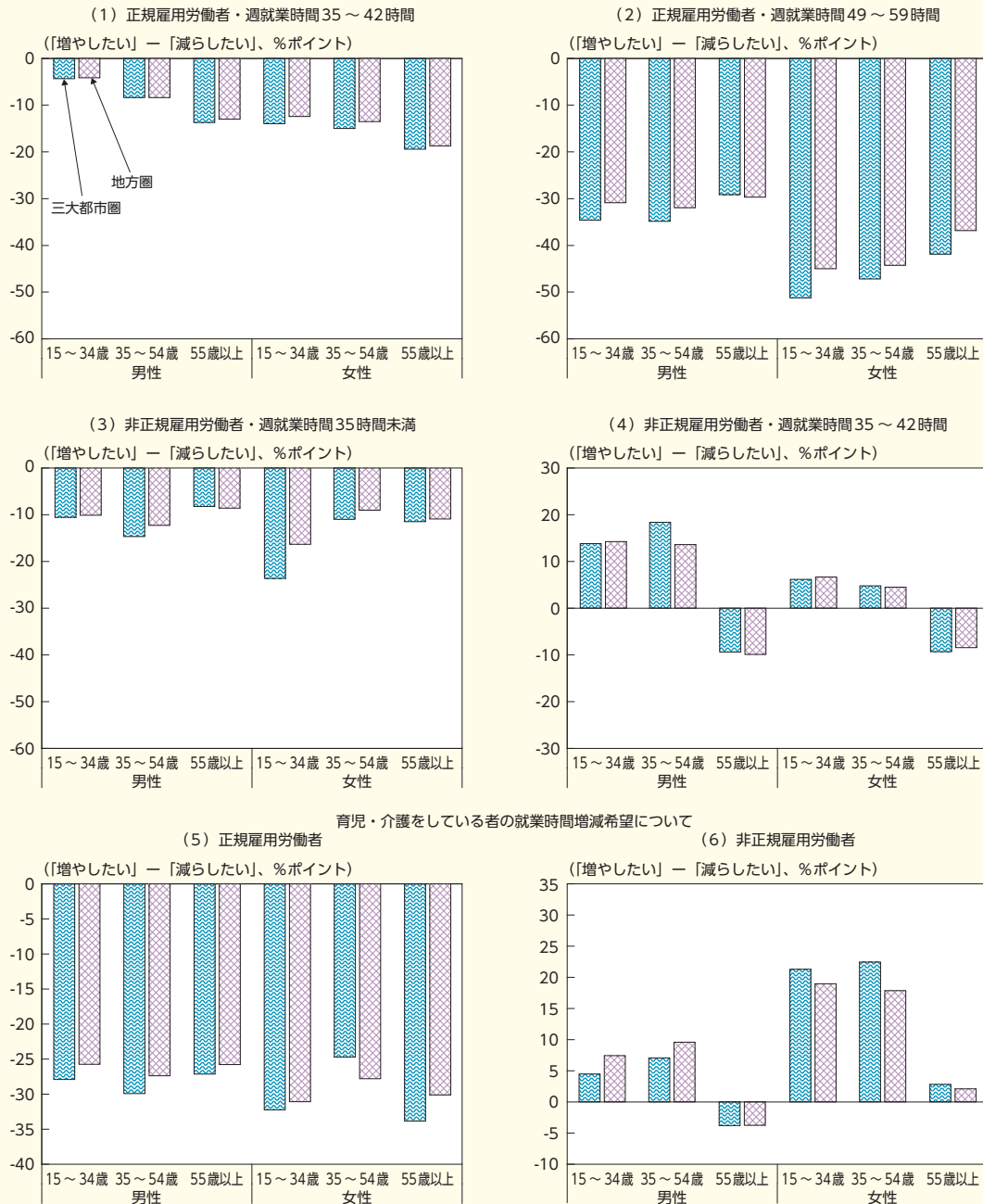
次に、同図の（１）（２）により、正規雇用労働者についてみると、「週就業時間49～59時間」の正規雇用労働者は、男性、女性ともに、全ての年齢階級において、就業時間の減少希望者が多く、長時間労働者は、年齢や性別、地域圏にかかわらず、就業時間を今より減らしたいと考える傾向にあることが分かる。また、構成割合が最も高い「週就業時間35～42時間」の正規雇用労働者は、所定外労働時間が相対的に少ない労働者であるにもかかわらず、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減少希望者が多い状況にあり、わずかではあるが、「地方圏」と比較して「三大都市圏」の方が、就業時間の減少希望者が多い傾向にあること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

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。

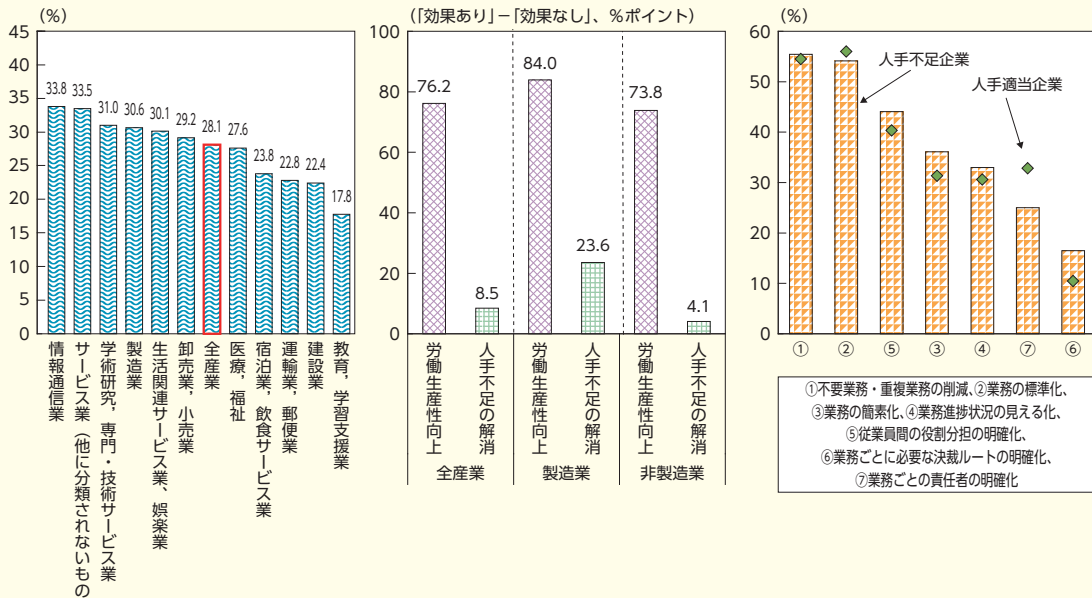
最後に、同図の(3)により、過去3年間で「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業における、具体的な取組内容について、現時点の人手の過不足状況別にみると、人手不足企業、人手適当企業ともに、「不要業務・重複業務の削減」「業務の標準化」等に取り組む企業が相対的に多く、いずれの取組も、全体の過半数を超える企業において取り組まれている中、特に、「業務の標準化」については、人手適当企業において取り組む企業の割合が高く、「業務ごとの責任者の明確化」については、人手不足企業において取り組む企業の割合が高い。

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。

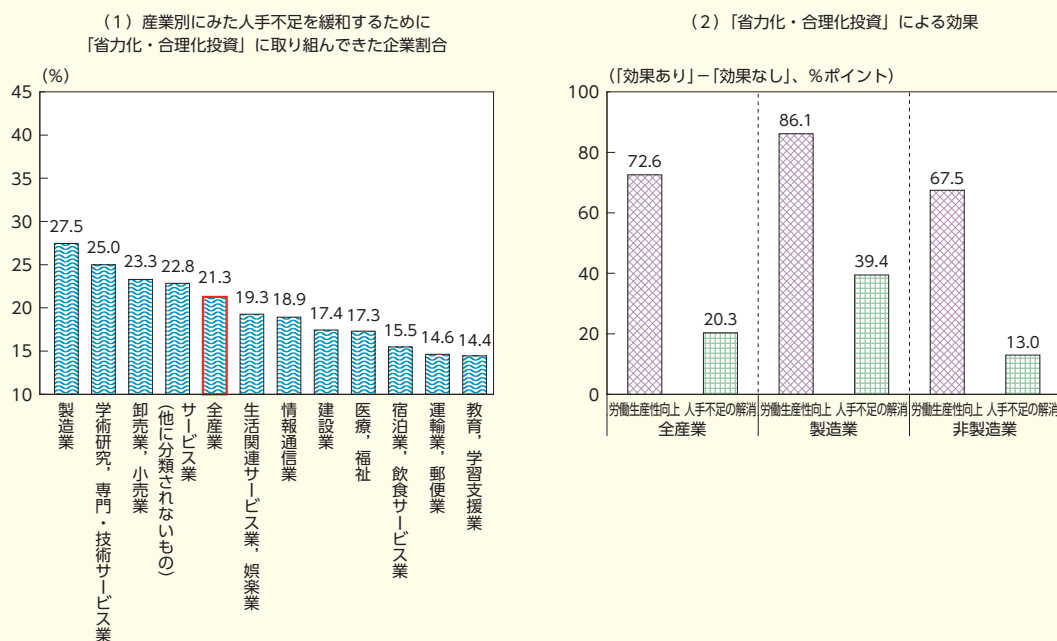
次に、同図の(2)により、「省力化・合理化投資」に取り組んできた結果、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」にどの程度効果があったかについて、「労働生産性の向上」「人手不足

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」「学术研究、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。