

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

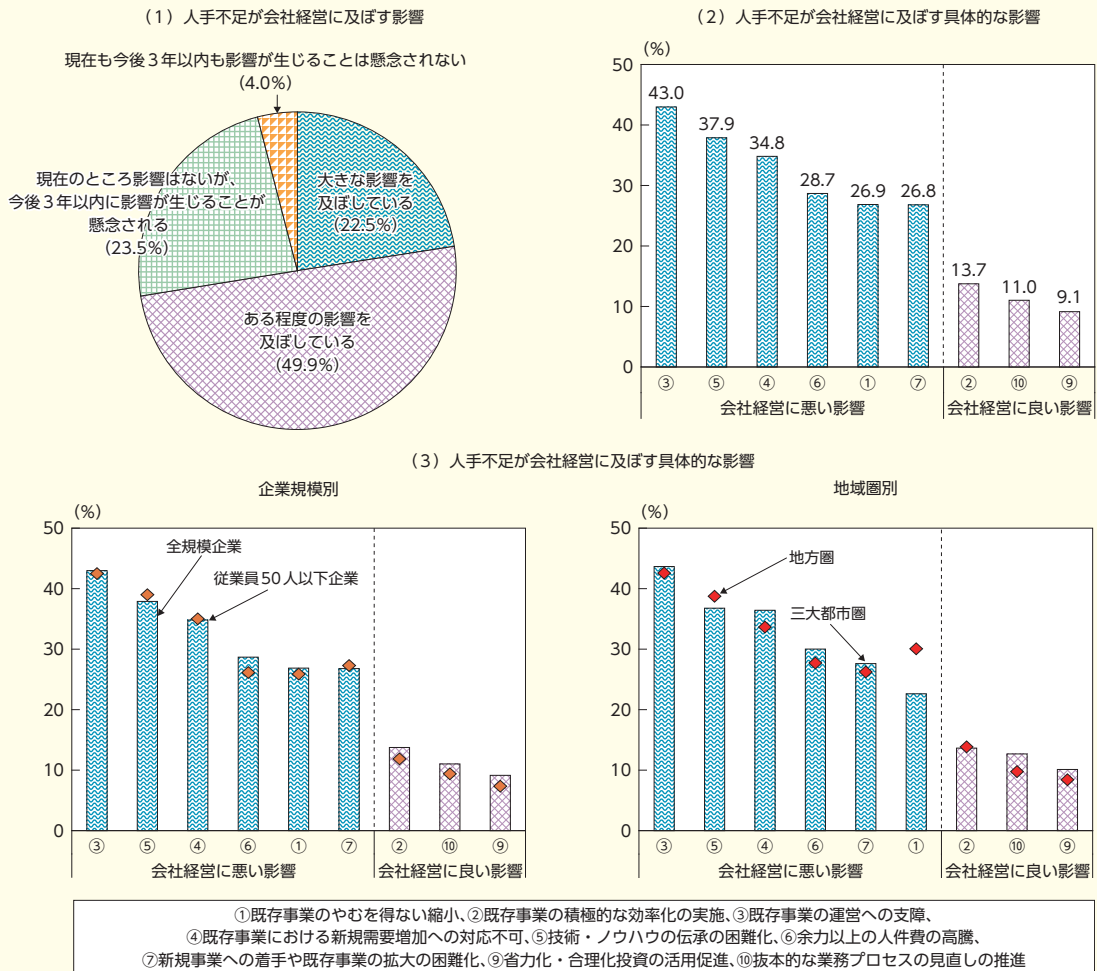
第2-(1)-19図の(1)により、人手不足が企業経営に及ぼす影響についてみると、人手不足が、自社の会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の72.4%に及んでおり、そのうち22.5%は、「大きな影響を及ぼしている」状況にある。また、「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」企業は全体の23.5%を占めており、多くの企業にとって、人手不足は、自社の会社経営に影響を及ぼす又は及ぼしうる喫緊の課題となることが分かる。次に、同図の(2)により、人手不足が自社の会社経営に及ぼす具体的な影響をみると、「既存事業の運営への支障」が最も多く挙げられており、次いで、「技術・ノウハウの伝承の困難化」「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

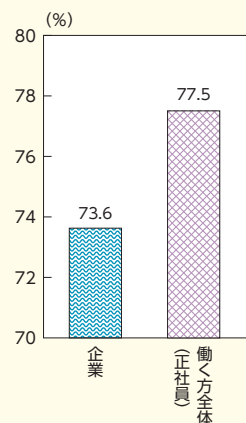
会の減少」、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」は労使間のギャップが小さい一方で、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きくなっている。

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。

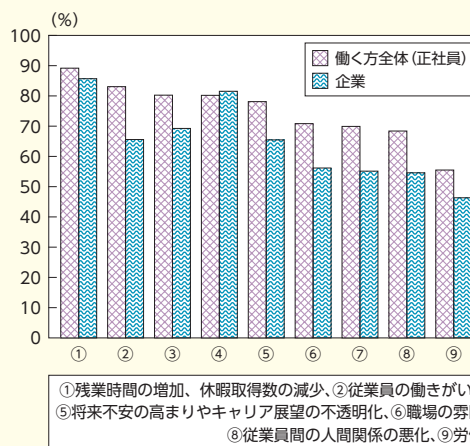
第2-(1)-20図 人手不足が職場環境に及ぼす影響について

○ 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。

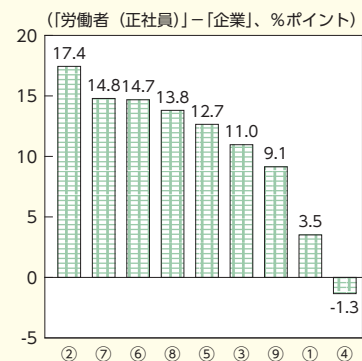
(1) 人手不足が職場環境へ影響を及ぼしていると感じる割合



(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

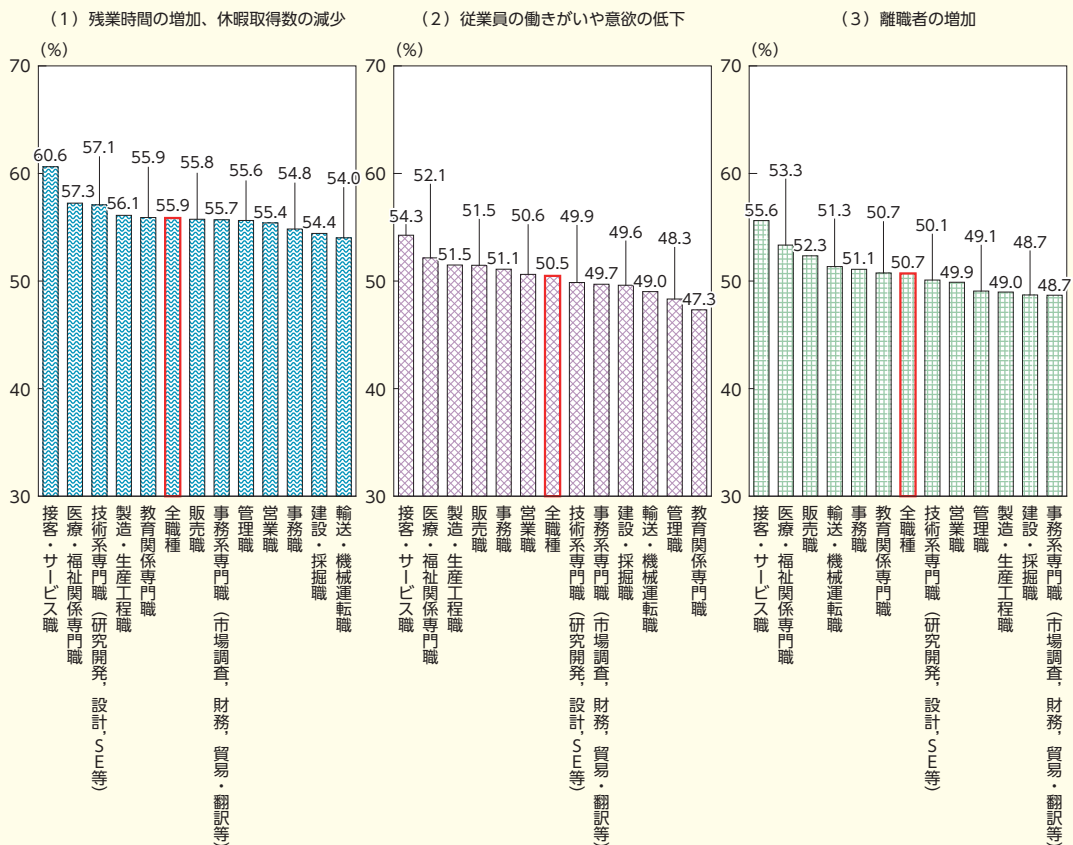
や意欲の低下」については、「製造・生産工程職」「事務職（一般事務等）」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が大きいと感じている一方で、「教育関係専門職」「管理職」「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」等といった非定型業務の比重が高いと思われる職種では影響が相対的に小さいと感じていることが分かる。

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。

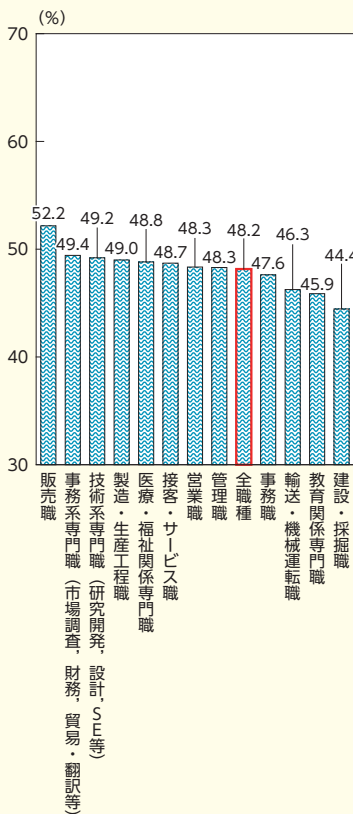
第2-(1)-21図 職種別にみた人手不足が職場環境に及ぼす影響について

○ 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。

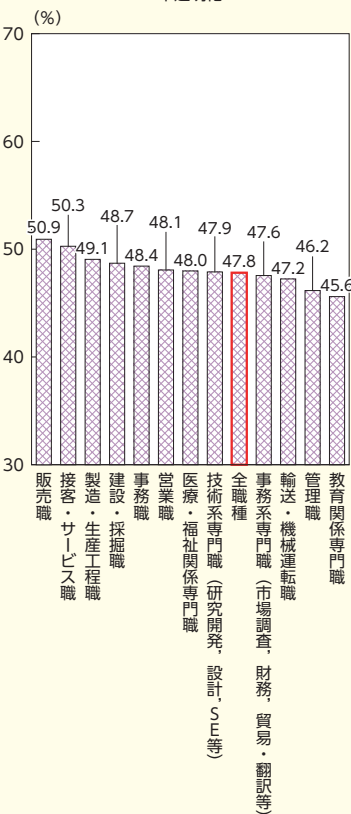


第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

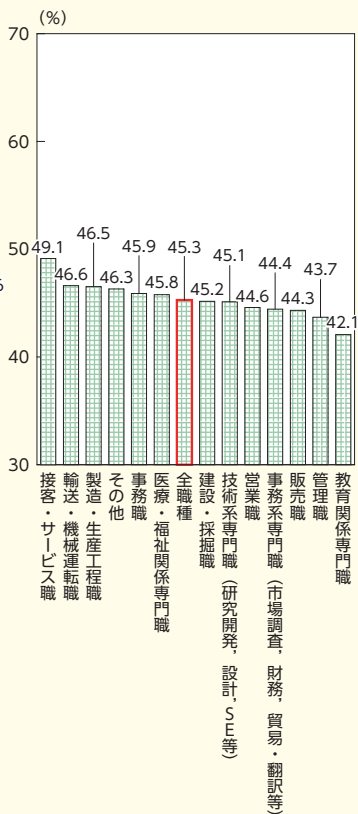
(4) 能力開発機会の減少



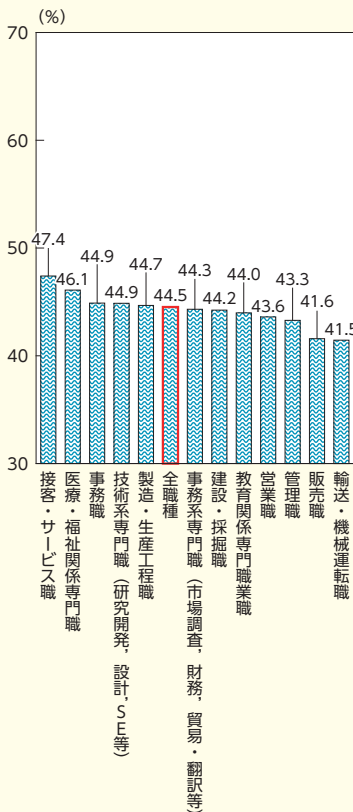
(5) 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化



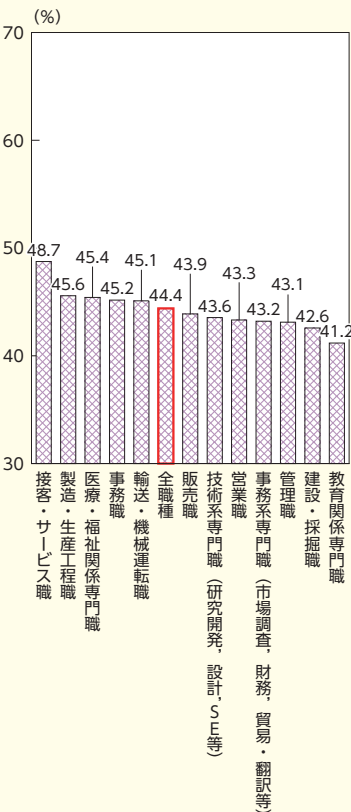
(6) 職場の雰囲気悪化



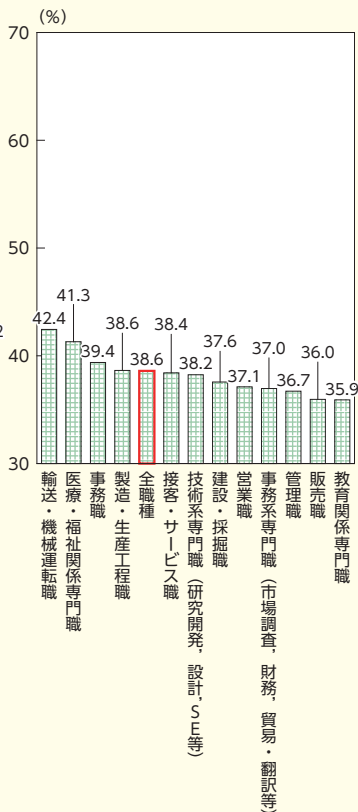
(7) メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加



(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

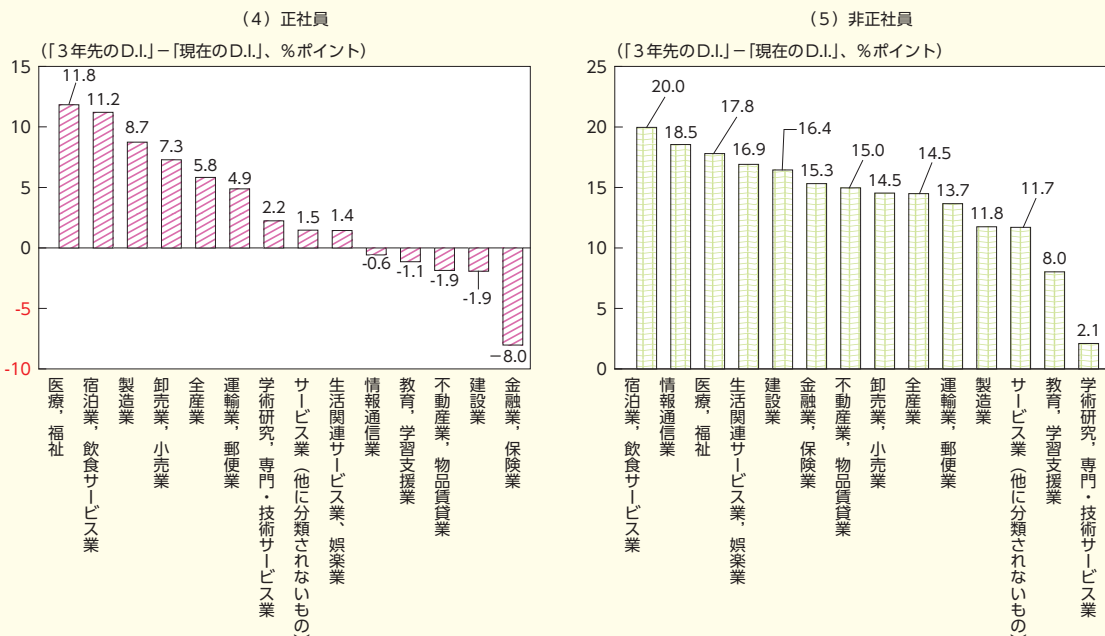
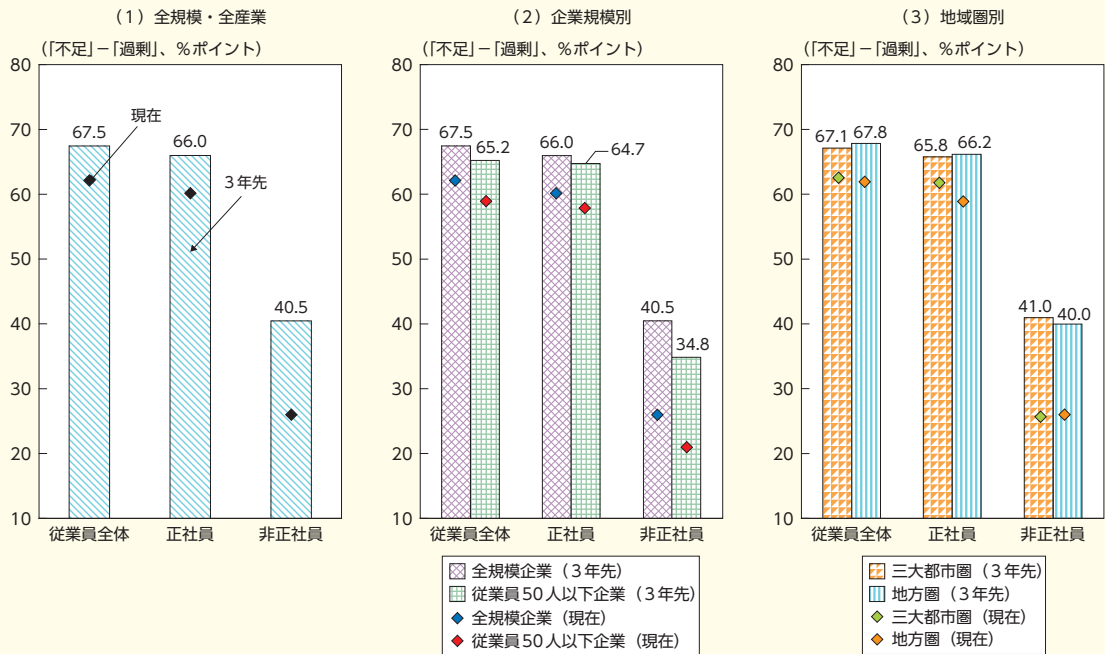
本章はここまで、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状について分析を行い、相対的に正社員に対する人手不足感が高まる中、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で、また、業種としては「製造業」「建設業」等において高まっている現状等を明らかにしてきたが、前節及び本節で前述したとおり、企業等における人手不足感の高まりは、企業における人手不足を緩和するための対策への取組姿勢や、企業経営、職場環境などに影響を及ぼす可能性があることから、労使双方にとって、人手不足感の今後の展望を把握することは重要になると考えられる。そこで、本節では最後に、企業における3年先を見据えた際の人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