

『地域企業の人手不足に関する基礎調査2018』 調査結果から

長岡大学教授・地域連携研究センター運営副委員長 石川 英 樹

あらためまして本日は大変お忙しいなかを本地域連携研究センターのシンポジウムに起こしいただきまして、ありがとうございました。

本日は、地域における人手不足問題がテーマです。全国的に人手不足と言われているのですが、この地域ならではの特征があるのではないかと、そういう仮説のもとで、この地域に特化した調査を進めてまいりました。主にアンケート調査、さらにその前後で行った企業ヒアリング調査をまとめてご報告いたします。

本日の私の話は大きく3つからなります。最初は、統計データで見てこの地域がどういう状況に置かれているか。労働市場という言い方で経済学の専門家は扱うのですが、その労働需給をとりまく状況、特に景気の問題や、何よりも人口の動向など、それらの状況を概観します。2番目には、アンケート調査と企業のみな様へヒアリングをさせていただいた内容を報告させていただいて、最後に総括して、パネルディスカッションへの問題提起と言えるかは分かりませんが、そうした形につないでいければと思っています。

1. この地域の雇用市場を取り巻く環境の概観

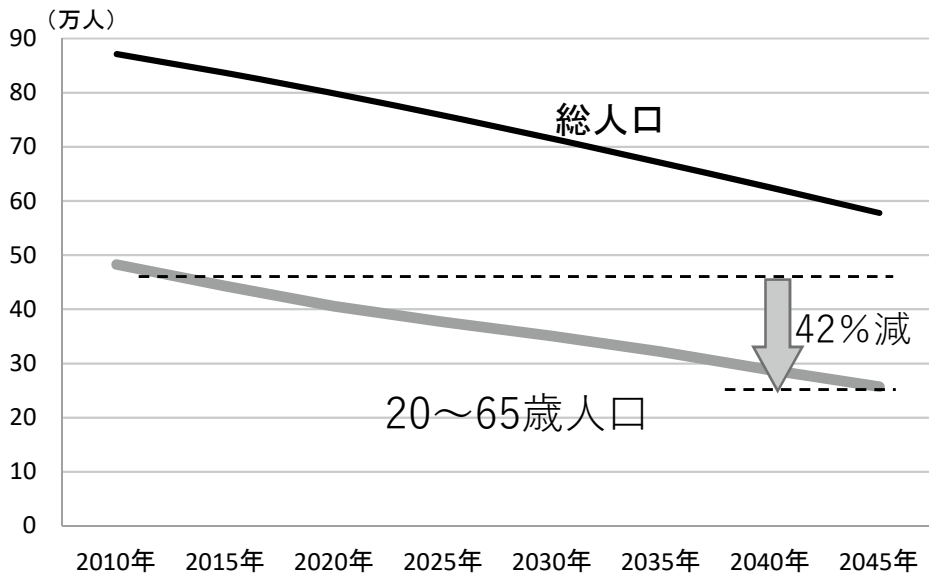
1.1 域内の労働力人口の展望

まず、この地域の雇用市場を取り巻く少し広い話を、マクロ的な話になりますが、概観をしておこうと思います。

人手が足りないということなので、当然、採用することができる潜在的な人がどれくらいいるのかについて抑えておかねばなりません。一昨年度、やはり地域連携研究センターのシンポジウムで人口問題が取り上げられていますが、そこでも人口推計について詳細に研究結果が報告されました。

今回は、中越、柏崎、魚沼、県央地区の15市町村を対象にアンケート調査を実施していますので、その15自治体の合計について人口推計を整理しました。([図表1-1]参照)

〔図表1-1〕 域内労働力人口（20～65歳）の推移



(注1) 長岡市、小千谷市、見附市、三条市、燕市、柏崎市、十日町市、魚沼市、南魚沼市、加茂市、出雲崎、刈羽村、津南町、田上町、湯沢町の合計。

(注2) 2015年度までは「国勢調査」による実績値。2020年以降は推計値。

(資料) 統計局「国勢調査」、社会保障人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より

人口が減りつつある、今後ますます減るよというのは、皆さん常識でわかっておられると思うのですが、それでも意外に認識が薄い場合が多いのは、労働力人口についての見通しです。人手不足というからには、働く人の人口が問題になります。この図では、20歳から65歳の人口だけを抜き出して内訳で示しました。これは当然のことですが、労働力人口は総人口が減るのよりも速いペースで減ります。子どもが減っているからこそ少子高齢化で人口が減るわけですが、総人口減少の前に、働ける現役世代の人口減の波が先に来るわけです。

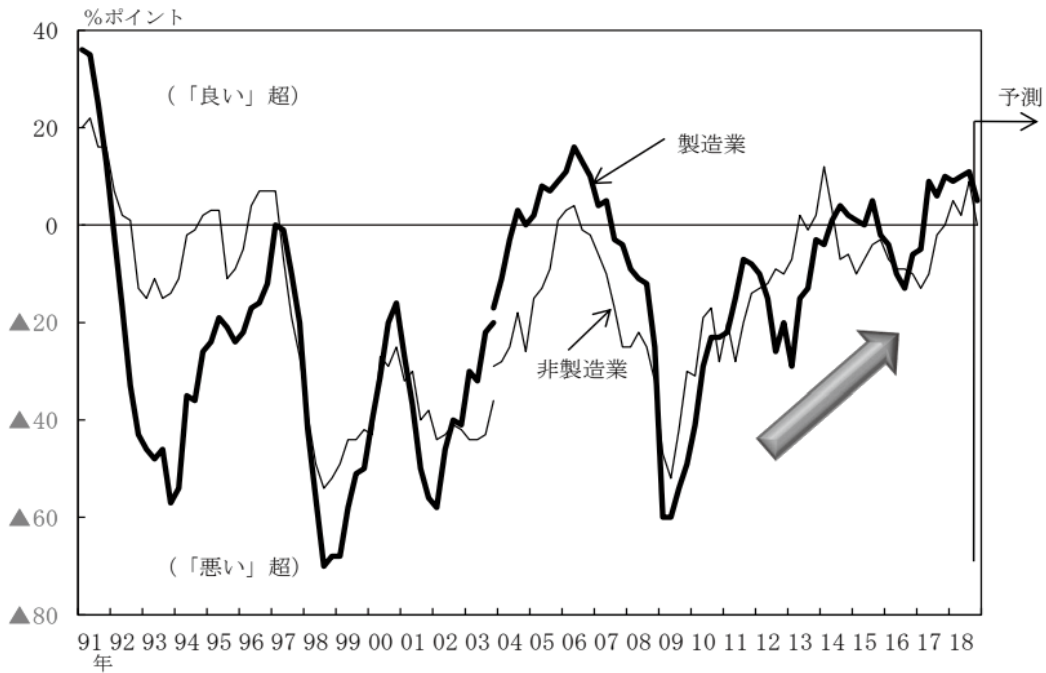
計算すると、2015年の国勢調査数値と社人研による30年後の2045年推計値を比べると、20歳から65歳までの人口は、この地域で42%減と半減近いかたちになります。総人口はそこまで減りません。3分の2くらいだと思うのですが、この点はよく認識しておかないとまずいと思います。採用する側では、長期的に見てこれだけすごい勢いで働き手の人口が減っていくことを大前提に考えなければならないということになります。

ただし、一点補足しておく、私が気になっているのはAIの話です。最近、AIで労働者が置き換えられるという見方があります。野村総合研究所から、10年後、20年後くらいには、今の労働の半分くらいはAIや機械に置き換わるというレポートが出されています。この話と今の労働人口の話との間でせめぎ合いみたいなものがあるかもしれません。そうしたAIの話とは別に、労働力人口の変化はかなりの数字だということを知っていただければと思います。

1.2 域内企業の景況感と人手不足感の推移

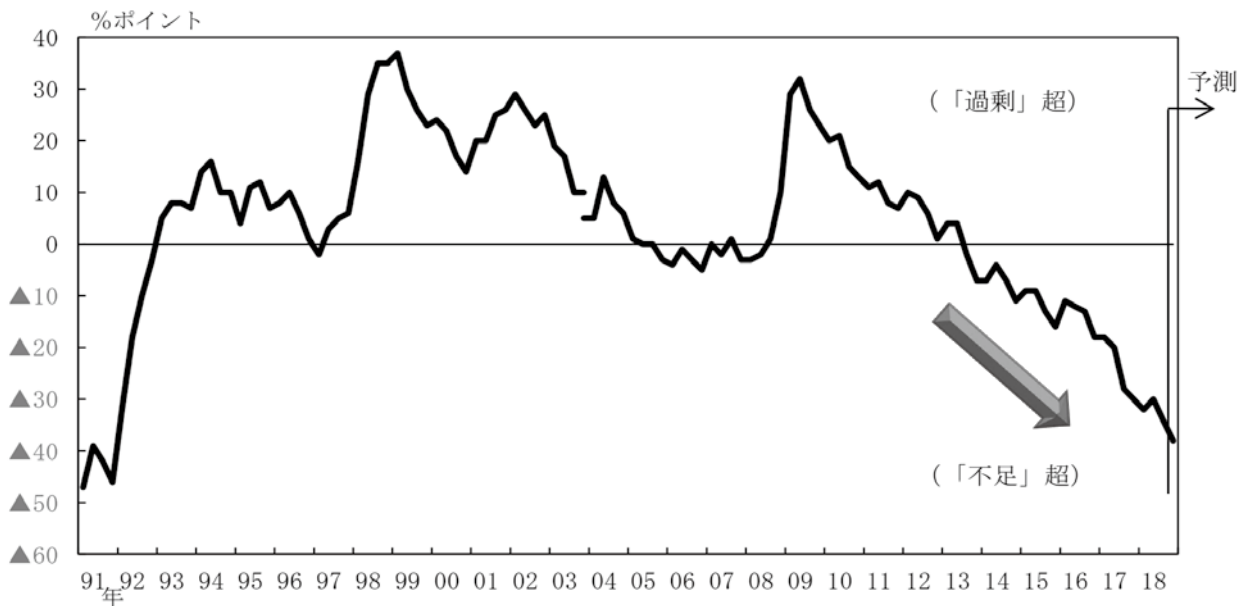
もう少し短期的には、景気の問題が重要です。労働力を需要する視点ですね。仕事が増えるか減るかというのは景気に左右されますから、その動向を確認しておきましょう。〔図表1-2〕は、広く景気の感覚的な動きを見るのによく使われる日銀「短観」というデータです。景気が良いと感じているか悪く感じているかの差し引きなのですが、今の位置づけは、2009年ごろにドンと落ちた、いわゆるリーマンショックですが、そこから多少上下の変動があるにせよ、おおむね改善が続いている流れにあります。その意味で、労働力の需要は順調に回復している。ただしバブル期の頃ほどの高いレベルにはまだ至っていませんね、いまの景況感。ということからすると、今の人手不足にはもっと進展する可能性すらあるわけです。

〔図表1-2〕 県内企業の景況感～日銀短観の業況判断DI (新潟県)



景況感はまだ改善が続く可能性が無いとは言えない。ただし景気見通しは下手に口にする、怪我しそうではあります。来年度の消費税率引き上げの問題とか米中摩擦の国際経済の問題、あと怖いのは金融のパニック。これはいつ起こってもおかしくないことがありますね。それらの心配はありますが、そういうかく乱要因を除けば、いま急に景気がダメになるというのはなかなか考えにくいなと思っています。その結果、労働者を需要する側から、人手不足が大きく緩むのはなかなか考えにくいなという面があります。

〔図表1-3〕 日銀短観の雇用人員判断DI (新潟県)



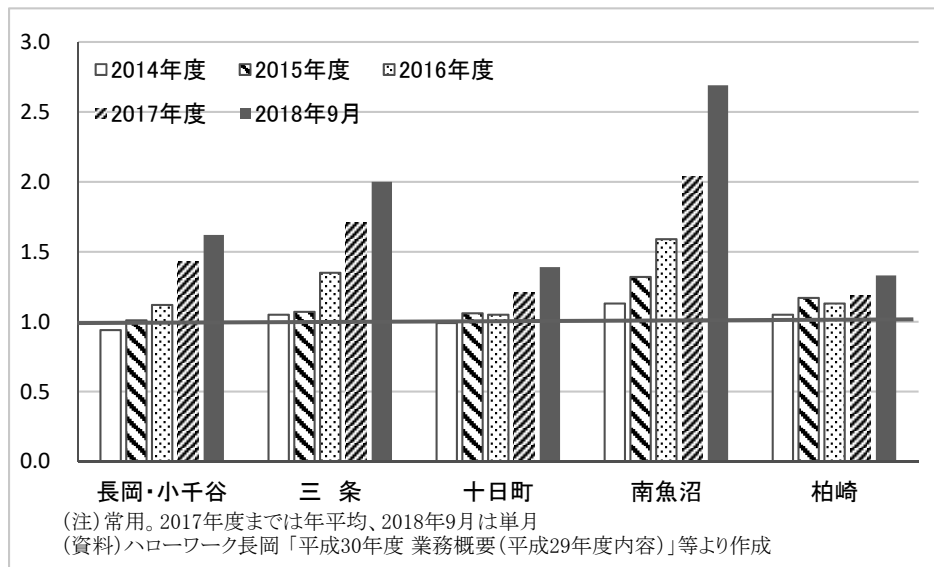
景況感という点からもう少しダイレクトに、人手に対するニーズがどれだけあるかを見るために、これも日銀短観ですが、人手の過不足についてアンケート調査が定期的に行われており、その集計結果、新潟県のデータを見ましょう。〔図表1-3〕参照)

明らかにグラフは一直線に下がってきている。もちろん下方向が不足です。さかのぼると、今の強い人手不足感はかなり久々の高レベルです。1990年代前半にバブルがはじけて、人手過剰に振れましたが、その下振れ始める直前のピークくらいまで至ってしまっている。経済の現場ではさぞかし人手不足だろうなという感覚が、データから感じられます。

1.3 高い求人倍率～地区別・職種別の動向

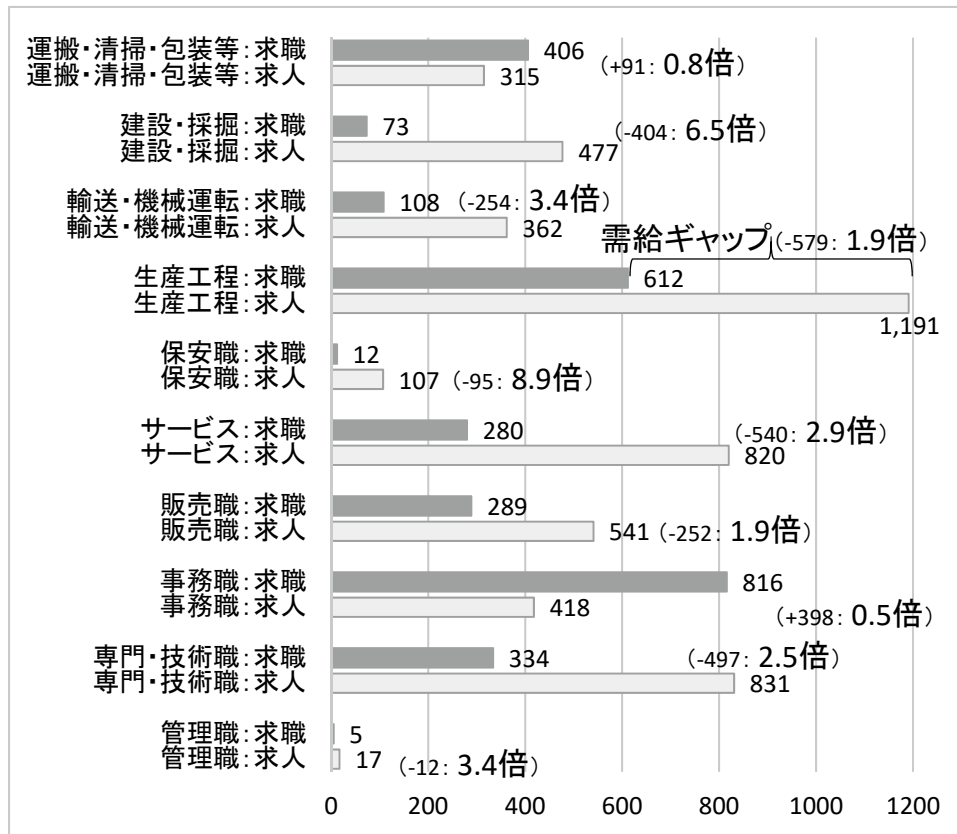
ハローワークの統計でもう少し具体的に見ましょう。各ハローワーク管内のデータでここ数年の有効求人倍率をみたのが〔図表1-4〕です。最近はやや軒並み1を超えていますね。この上がり様はちょっと異常だと思います。南魚沼では2.5倍。直近の数字だけ単月の数字で他は年間の統計なのですが、こんなに高いのはめったに見られないほどです。三条、長岡や小千谷も高い。企業の皆さんが人を採れないと言われるのも本当に当然だ、という感じがします。

〔図表1-4〕地区別のハローワーク 有効求人倍率の推移



〔図表1-5〕は職種別に長岡・小千谷管内の数字だけをまとめたものです。各職種でどれくらいの倍率なのかというのを見るために、バランスシートがハローワークで作成されていますが、それを示したものです。直近の9月単月のデータです。各職業の上段で色の濃い方が求職、つまり就職活動をしている人の数で、薄い方が求人、採りたい数です。また、「需給ギャップ」と書いています。濃い方が薄い方よりも短い場合は、それだけ人が足りないということになるわけです。

〔図表1-5〕 職業別の求人・求職バランスシート (長岡・小千谷地区、2018/9月)



上から行くと、建設、生産工程、サービス職、サービスには介護や接客などが入ります。さらに専門・技術職で需給ギャップが顕著です。これらの職種では以前から人が足りないと言われてきましたが、特にこの4つはギャップが非常に大きい。経済学で言う労働市場における超過需要が大ということになります。倍率をみると、例えば建設関係は6.5倍の求人倍率になっています。

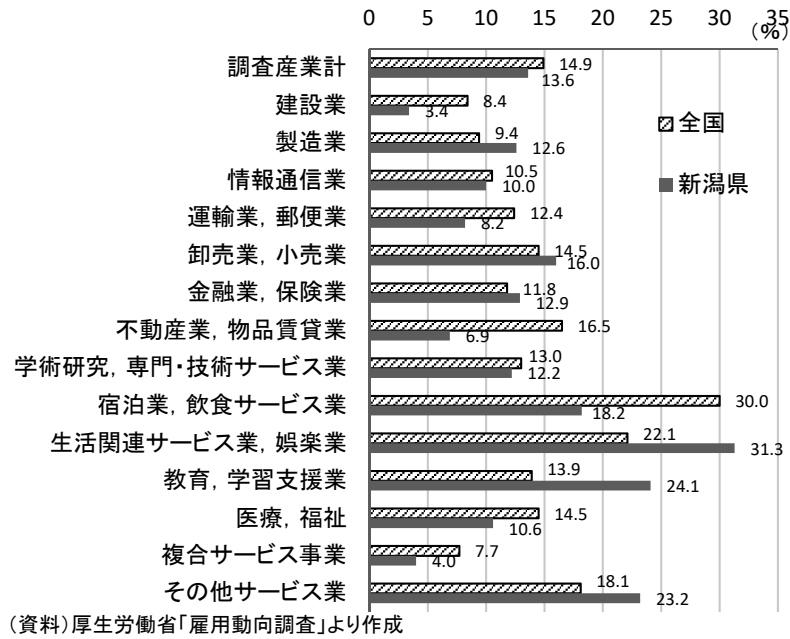
ただ、よく見ると、事務職については逆に職が足りない状態です。これも昔から指摘されていることですね。ここ数年ずっとそうです。本学、長岡大学は文科系の大学で事務職を希望する学生が少なくないのですが、「事務職は倍率が高くて苦勞するよ」と私も学生によく言っています。ともかく、むしろ人余りです。事務職を希望する求職者が営業職など他の職種の希望の方に転じてくれれば良いのですが、そうした嗜好に基づいたミスマッチが多少存在している可能性があります。

とはいえ、全体的には、どう見てもほとんどの分野で人手が足りない様子が見えていただけだと思います。

1.4 高い離職率～特に非製造業で顕著

以上、ずっと採用関係のデータを見てきましたが、もう一つ問題なのは就業者の定着状況です。社員が定着しないで辞めていってしまうからこそ採用しなければならず、それで人が採れずに求人難なのということです。採用と定着とを両面から考えないといけません。その定着状況については、離職率が問題になります。これが高いわけです。

〔図表1-6〕新潟県と全国の離職率 (2017年)



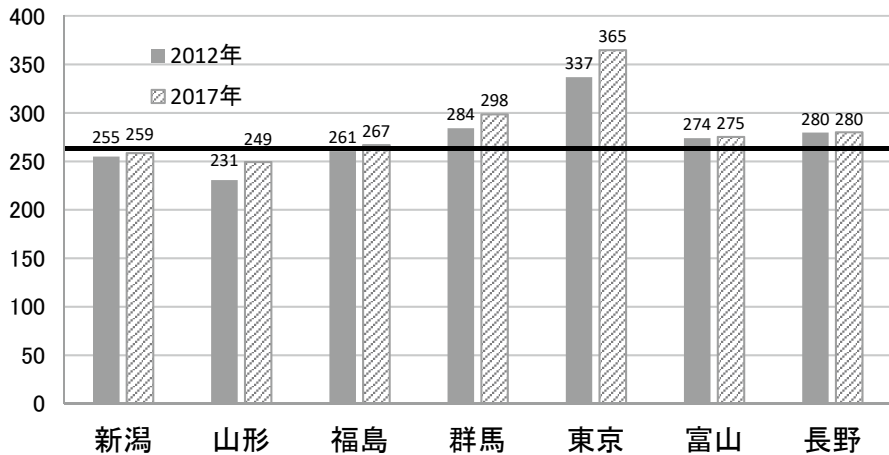
〔図表1-6〕は全国と新潟県の年間の離職率データです。全体的に高く、10%を越えている。年間で社員の1割が辞めてしまう、そういう計算になります。製造業というよりも、特に製造業以外の高さが目立ちます。新潟県で見ると、生活関連サービス、娯楽業関係は31%で、3分の1くらいの人が一年間で辞めてしまうという、すごい数字になっています。次に高いのは教育、学習支援業など。これには塾とかそうした部門が入ります。

製造業は一本化されているので細分が見られないのですが、平均12.6%と示されています。それに比べて、非製造業は非常に高いのが見てとれるわけです。

1.5 カギを握る賃金の動向

概観の最後として、賃金について見ておこうと思います。賃金に関して、企業にヒアリングさせていただいた中で、「賃金を上げたい」「賃金が高いので求人に苦勞している」というお話を多くお聞かせいただきました。

〔図表1-7〕新潟県と近隣地域との平均賃金の比較

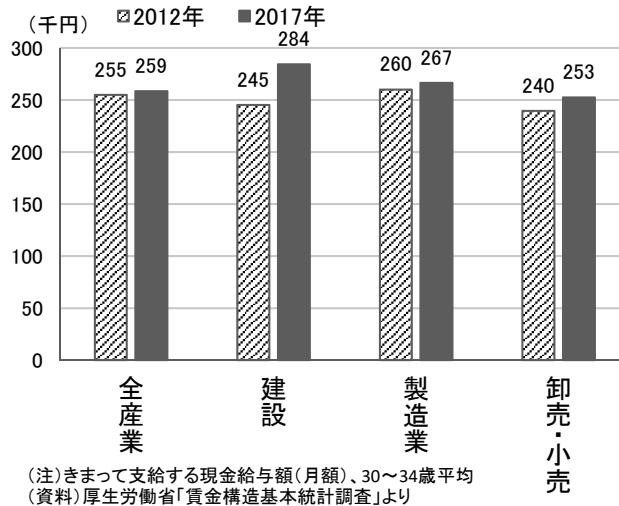


(注)きまって支給する現金給与額(月額)、30~34歳平均、厚生労働省『賃金構造基本統計調査』より

狭い地域単位での賃金データが無かったので、新潟県全域になってしまいますが、〔図表1-7〕は働き盛りの30歳～34歳について、毎月支払われる賃金の平均値です。これを近県との人材獲得競争という視点で眺めると、山形県を除いて、新潟県は周囲の県よりも低いのです。お金の面での人材獲得競争では、平均的に新潟県地域は厳しいということになってしまっています。

しかも気になることに、山形県が唯一この周りでは新潟県よりも低いのですが、この5年間の変化、2012年と2017年で比べたデータで、新潟は山形にキャッチアップされつつあるという点があります。

〔図表1-8〕新潟県内の業種別賃金の比較



続いて、〔図表1-8〕で新潟県内について業種別に2012年から2017年までの変化を比べてみると、建設業は賃金が上がってきている。先ほど見たハローワークの統計で、建設職が6倍くらいで非常に高い求人倍率になっていました。それを反映して賃金も上がっており、ある意味価格メカニズムが機能しているんだなということが読み取れるわけです。

このように、賃金に関しては業界によって違うので、細かく見る必要があるかなという気はしていますが、この辺りまでにしておきましょう。

2. アンケート調査の概要

以上、この地域、新潟県全県的なデータを含めて動向をざっと整理しました。その整理のもとで、私ども長岡大学地域連携研究センターでは、この9月に、域内の事業者の皆さんを対象とするアンケート調査を実施しました。その結果からどういったことが読み取れるかを今からご報告していきたいと思います。本調査にご協力いただき、さらにはこの背景となっておりますヒアリング等に快く応じていただきました皆さんに厚くお礼申し上げます。どうもありがとうございました。

2.1 調査手法と回答企業の概要

本アンケート調査は8月末時点で実施いたしました。まずは、どういう方々にお答えいただいたか、後々の分析に関わるような観点を中心に説明していきたいと思います(アンケート調査票は本文末に添付した【付属資料】を参照)。

回答企業の業種構成を、母集団データともいえる「経済センサス」データと比較すると、回答企業の製造業の比率が47.0%と高くなりました。「経済センサス」によると、15市町村合計の比率は

15%程度です。この構成比の母集団とのズレは、以下で説明する集計結果の解釈において注意した方が良いかなと思われま。先ほどの説明にもあった通り、人手不足感は概して製造業よりも非製造業で激しい。そうした点に若干留意しておいた方が良いかもしれません。

2.2 従業員数規模、売上高

回答企業の従業員数規模について整理したのが〔図表2-1〕です。50人以下のいわゆる小企業が大半だということが分かります。ただし、「経済センサス」のデータによると、小企業の比率はもっと高いです。したがって、お答えいただいた企業は、この地域の中でも企業規模が割に大きい皆さんに答えていただいたということになります。その辺は注意すべきかもしれません。ともかく、ここでは、このアンケート調査回答企業の4割くらいが50人以下の小さい企業で、そうした企業群についての分析がメインだということをお分りいただければと思います。

〔図表2-1〕 回答企業の従業員数

従業員数	製造業	製造業以外	無回答	合計
～50人	116	147	4	267
51～100人	44	37	1	82
101～150人	20	11	3	34
151～200人	8	5	1	14
201人～	12	19	0	31
無回答	5	2	1	8
総計	205	221	10	436
～50人	56.6%	66.5%	40.0%	61.2%
51～100人	21.5%	16.7%	10.0%	18.8%
101～150人	9.8%	5.0%	30.0%	7.8%
151～200人	3.9%	2.3%	10.0%	3.2%
201人～	5.9%	8.6%	0.0%	7.1%
無回答	2.4%	0.9%	10.0%	1.8%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

年間売上高について聞いた結果、5億円未満が4割くらいでしたが、実際の母集団の構成比でいえば、おそらく5億円より低い企業はもっと割合が高いと思います。この売上高は、ある意味で後ほど話す対策、つまり人手不足対策にどれだけ経営資源を割けるかという点で制約になり得るわけです。例えば、年商5億円程度の企業にとって年間数千万の省力化の設備投資は難しいわけです。そういったこともポイントになります。

2.3 売上高・利益の動向

また、アンケートでは、去年の売り上げと比べ今年売り上げの変化を聞きました。その結果が〔図表2-2〕です。「増加した」と答えられた企業、売上高と利益の両方についてうかがいましたが、これがだいたい4割前後。アンケートに答えてくださったうち半数近い皆さんは、増収増益という状況です。8年前ごろに同じような質問を以前のシンポジウム用のアンケートでうかがったことがあるのですが、当時と比べてかなり高い。その点からも、先ほど見た日銀短観DIで見た景況感がプラスになっている状況を確認できると言えます。

なぜこの質問をうかがったかというと、今人手不足でご苦労されているなかでも増収・増益を実現している企業は、何かしら、人手不足を乗り切るヒントをお持ちではないかと考えたからです。後ほど、この設問と掛け合わせた集計を紹介します。

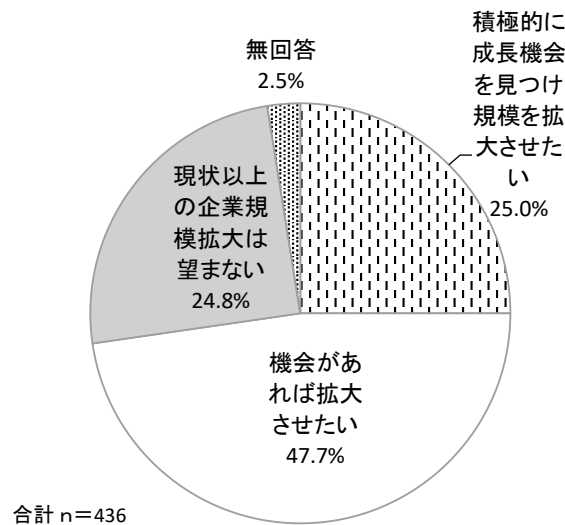
〔図表2-2〕 昨年と比べた売上高・経常利益の変化

	売上高		経常利益	
	度数	構成比	度数	構成比
かなり増加した	25	5.7%	25	5.7%
やや増加した	170	39.0%	152	34.9%
変化なし	83	19.0%	101	23.2%
やや減少した	133	30.5%	123	28.2%
かなり減少した	18	4.1%	28	6.4%
無回答	7	1.6%	7	1.6%
有効回答数	436	100.0%	436	100.0%

2.4 事業規模の拡大意向の有無

続いてもう一点、〔図表2-3〕も本調査では重視した点です。積極的に事業を伸ばしていく意向を持っておられるか、そうではなくて現状維持が良いと考えておられるのか。それは経営者の考え方次第なわけですが、各回答企業のその違いを明確にしておこうと考えました。この考え方の違いによって、人手不足に対してどう考え、どういう対応をとられるかに違いがある可能性があるわけです。例えば、今後も拡大していきたいと考えている企業は、人手不足に直面されている場合の対応法として、場当たりの対応はされず、ある程度中長期視点から対応を考えられるだろう。そうした仮説があり得るわけです。その分析のベースにしようと考えて、事業拡大の指向についてうかがいました。集計すると、4分の3程度の企業は事業を拡大させたいと考えておられました。

〔図表2-3〕 事業規模の拡大意向の有無



2.5 新規採用の動向

採用動向についてもうかがいました。〔図表2-4〕は、どういう人を採用しているかという質問に対する回答の集計です。

まずは、全体で90%の企業が中途採用者を採用されています。どの事業規模でも9割を超え、ほとんどの企業で中途採用者が採用の柱になっているのが分かります。

〔図表2-4〕 新規採用者（過去5年間、該当全て）

	従業員数	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	合計
中途採用者		233	76	33	14	29	8	393
高校新卒者		55	40	24	11	25	5	160
専門学校新卒者		25	33	19	8	22	2	109
大学・大学院新卒者		43	25	16	3	8	3	153
定年退職者の再雇用		65	29	4	4	5	2	184
外国人(実習生等を含む)		2	2	1	0	0	0	26
その他		4	0	0	0	0	0	6
新規採用者はいない		16	0	0	0	0	0	16
有効回答数		267	82	34	14	31	8	436
中途採用者		87.3%	92.7%	97.1%	100.0%	93.5%	100.0%	90.1%
高校新卒者		20.6%	48.8%	70.6%	78.6%	80.6%	62.5%	36.7%
専門学校新卒者		9.4%	40.2%	55.9%	57.1%	71.0%	25.0%	25.0%
大学・大学院新卒者		16.1%	30.5%	47.1%	21.4%	25.8%	37.5%	35.1%
定年退職者の再雇用		24.3%	35.4%	11.8%	28.6%	16.1%	25.0%	42.2%
外国人(実習生等を含む)		0.7%	2.4%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%
その他		1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%
新規採用者はいない		6.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%
有効回答数		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

それともう一つ、定年退職者の再雇用も全体で42%の回答率で、これは2番目に高い数値でした。半数近い企業は定年退職者の再雇用をしているということが分かります。

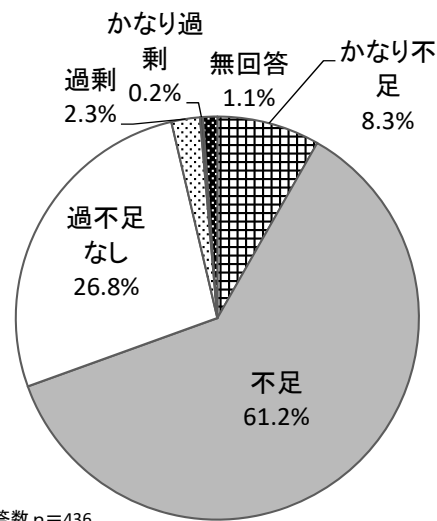
さらにもう一点、新卒者に対してどうかを見ると、高卒と専門学校卒について、従業員規模数が高いほど採用している割合が高まっています。従業員数が少ない企業では新卒者をなかなか採りにくい、そういう点を読み取れると思います。新卒者は教育に手間がかかるから採らないという判断ももちろんあるのですが、ヒアリング調査において、採れば採りたいが半ば諦めているという話をされる経営者の方も少なくありませんでした。特に小規模企業で、新卒者になかなか来てもらえず採りにくいと、苦戦されている様子が見てとれると思います。

3. 人手不足の状況

3.1 雇用人員の過不足状況～概要

少しずつテーマの中心に近づいております。〔図表3-1〕は、人手不足ですかどうですかという質問に対する回答結果ですね。436社にお答えいただいて、不足だと考えられている企業が圧倒的な多数派です。「かなり不足」が8.3%、「不足」が61.2%、あわせるとだいたい7割が人手不足だと回答されています。やはり、この地域でも人手不足が激しいのだということが示される象徴的な集計結果になりました。

〔図表3-1〕雇用人員の過不足



3.2 雇用人員の過不足状況～業種別・従業員数規模別

これを業種別に分けて違いがあるかを見たのが〔図表3-2〕です。33業種に分けて、「不足」か「不足でない」かに二分しました。割合で見えていただくと、一般機械、その他製造業、建設業などは大変な状況です。小売もそうです。販売スタッフがないというお悩みをよく聞きますね。あとは飲食サービス、対事業所サービスでも顕著です。その他非製造業でも8割です。細かい業種別で見て若干濃淡があり、3割台で低い業種もあるなかで8割台の業種もあるということで、きめ細やかな議論が必要かなという気がします。また、製造業と製造業以外の二分でまとめてみると、どちらかというとなら製造業以外で「不足している」という回答の割合が高いことは、先ほど申し上げた通りです。

〔図表3-2〕 雇用人員の過不足～業種別

	不足している	不足していない	無回答	有効回答数	不足している	不足していない	無回答	有効回答数
1)食料品・たばこ・飼料等	8	14	0	22	36.4%	63.6%	0.0%	100.0%
2)繊維・衣服等	5	6	0	11	45.5%	54.5%	0.0%	100.0%
4)パルプ・紙製品	3	4	1	8	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
5)出版・印刷	8	6	0	14	57.1%	42.9%	0.0%	100.0%
7)プラスチック製品	5	2	0	7	71.4%	28.6%	0.0%	100.0%
10)窯業・土石製品	3	3	1	7	42.9%	42.9%	14.3%	100.0%
11)鉄鋼業	3	3	0	6	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
13)金属製品	38	17	1	56	67.9%	30.4%	1.8%	100.0%
14)一般機械	18	6	0	24	75.0%	25.0%	0.0%	100.0%
15)電気・情報通信機器	8	1	0	9	88.9%	11.1%	0.0%	100.0%
16)電子部品等	4	2	0	6	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
17)輸送用機器	5	2	0	7	71.4%	28.6%	0.0%	100.0%
18)精密機械	14	2	0	16	87.5%	12.5%	0.0%	100.0%
19)その他製造業	3	3	0	6	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
22)建設業	66	9	0	75	88.0%	12.0%	0.0%	100.0%
24)情報通信業	9	0	0	9	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
25)運輸業	7	1	1	9	77.8%	11.1%	11.1%	100.0%
26)卸売業	27	21	0	48	56.3%	43.8%	0.0%	100.0%
27)小売業	17	4	0	21	81.0%	19.0%	0.0%	100.0%
28)金融業・保険業	4	2	0	6	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
30)宿泊業、飲食サービス業	9	2	0	11	81.8%	18.2%	0.0%	100.0%
32)対事業所サービス	14	3	0	17	82.4%	17.6%	0.0%	100.0%
33)その他非製造業	12	0	1	13	92.3%	0.0%	7.7%	100.0%
無回答	5	5	0	10	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
有効回答数	303	128	5	436	69.5%	29.4%	1.1%	100.0%

〔図表3-3〕で従業員数規模別に見ると、個人的におやっと思うことがありました。私の勝手なイメージだったのですが、小規模企業、つまり従業員数が少ない企業ほど人がいなくて忙しく大変だというイメージがありました。しかし、集計結果からは、そうではなく逆に企業規模が大きい企業の方で不足だとする数字が、それほど大きな差異ではありませんが、大きい傾向がみられます。そういう意味では、人手不足は中小企業だけの問題というわけではない、ということをしっかり認識して考えなければならぬと考えを改めたところです。

〔図表3-3〕 雇用人員の過不足～従業員規模

	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	合計
かなり不足	24	4	3	0	5	0	36
不足	150	53	24	12	24	4	267
過不足なし	83	21	6	2	2	3	117
過剰	8	1	1	0	0	0	10
かなり過剰	1	0	0	0	0	0	1
無回答	1	3	0	0	0	1	5
有効回答数	267	82	34	14	31	8	436
かなり不足	9.0%	4.9%	8.8%	0.0%	16.1%	0.0%	8.3%
不足	56.2%	64.6%	70.6%	85.7%	77.4%	50.0%	61.2%
過不足なし	31.1%	25.6%	17.6%	14.3%	6.5%	37.5%	26.8%
過剰	3.0%	1.2%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
かなり過剰	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
無回答	0.4%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	1.1%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3.3 雇用人員の過不足状況～売上高の動向別

〔図表3-4〕も重要だと思います。これは去年と比べた売上高の増減を聞いたその動向別に、「不足している」企業割合、「不足していない」企業割合を見たものです。売上高が増えている企業では、当然仕事が増えているわけだから人手が足りなくなるわけです。実際そういう数字になっています。かなり増加した、やや増加したという回答者について、不足している割合が非常に高いです。これはある意味当然です。

〔図表3-4〕雇用人員の過不足～売上高増減別

	かなり増加した	やや増加した	変化なし	やや減少した	かなり減少した	無回答	合計	積極的・規格的に成長機会を拡大させたい	機会があれば拡大させた	現状以上の企業規模の拡大は望まない	無回答	合計
不足している	22	129	53	85	9	5	303	86	152	57	8	303
不足していない	3	37	30	47	9	2	128	23	54	49	2	128
無回答	0	4	0	1	0	0	5	0	2	2	1	5
合計	25	170	83	133	18	7	436	109	208	108	11	436
不足している	88.0%	75.9%	63.9%	63.9%	50.0%	71.4%	69.5%	78.9%	73.1%	52.8%	72.7%	69.5%
不足していない	12.0%	21.8%	36.1%	35.3%	50.0%	28.6%	29.4%	21.1%	26.0%	45.4%	18.2%	29.4%
無回答	0.0%	2.4%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	1.0%	1.9%	9.1%	1.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ここで注目すべきは、売り上げが減った企業においても、その半分以上の企業で人手が足りないと言っておられることです。これは非常に重要な点だと思います。売上高が減っているということは、単純に言うと仕事が減っているわけです。それで、仕事が減っているにもかかわらず人手不足だということですから、かなり深刻な事態ということになります。

さらには、因果関係が逆の可能性もある。人手が足りないからこそ仕事ができなくなり、売り上げが減ってしまったという可能性があり得ます。

全国的な倒産統計の話ですが、特に今、全般的には企業倒産が急増しているわけではありません。しかし、そうした中で人手不足を理由とする倒産の数値を見ると、明らかに増えているのです。特に今年に入ってすごく増えている。そこから、今回のこのアンケート集計結果の解釈として、人手不足の深刻度が示唆されます。人手不足による倒産が起きる可能性は小さくないのではないかと。そうしたことがこの地域でもあり得るということですね。そうしたことも読み取れる集計だと思います。

3.4 雇用人員の過不足状況～事業規模の拡大意向の有無別

先ほど事業規模を拡大する意識の有無の集計を解説しましたが、続く〔図表3-5〕は、人手の過不足感を事業規模拡大意識の有無別で集計した結果です。割合にご注目ください。積極的に機会をみつけて企業をどんどん大きくしていきたいと経営者が考えている会社については、当然、人手不足になる可能性が高い。事業拡大のためには、それまで以上に人手が必要になるわけで、そういう中で人手不足に突き当たる可能性が高まります。

〔図表3-5〕 雇用人員の過不足～売上高増減別

事業規模の拡大志向	拡大を見せたい、成長規模を	積極的につけたい、成長規模を	機会がなければ拡大	現状以上の望みない	無回答	合計
不足している	86	152	57	8	303	
不足していない	23	54	49	2	128	
無回答	0	2	2	1	5	
合計	109	208	108	11	436	
不足している	78.9%	73.1%	52.8%	72.7%	69.5%	
不足していない	21.1%	26.0%	45.4%	18.2%	29.4%	
無回答	0.0%	1.0%	1.9%	9.1%	1.1%	
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

ですが、ここで私が注目したいのは、拡大意思はない、つまり仕事を増やさなくても良いと考える企業においても、その半数以上が人手不足だとおっしゃっている。今のこの地域の人手不足の問題がいかに深刻なものかを示す数値だと思います。現状維持、さらにはひよっとしたら事業を縮小したいと考えておられる経営者、事業承継の問題もあると思うのですが、そこにおいても人手が足らず、満足に仕事を回せる状態にないといったシーンもあると思います。

3.5 職種別にみた雇用人員の過不足状況

次に、どういう職種が不足しているかを聞きました。その結果が〔図表3-6〕です。先ほどハローワークの職業別の求人のバランスシートを見ていただきましたが、その状況をほぼ反映した結果になっています。専門技術職について、製造業、非製造業合わせて全体で半数以上が不足していると答えていますし、販売職についても不足だとの回答が20%台後半です。生産工程が28.7%となっています。他方で、事務職についても、この結果では1割の企業が不足していると回答しています。ハローワーク統計で事務職について、求職者より求人数の方が圧倒的に少なかったのですが、この矛盾についてミスマッチの存在が一要因となっていることが考えられます。とは言え、おおむねハローワーク資料と一緒に傾向を示していると思います。

〔図表3-6〕 不足している職種 (3つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
管理職	20	18	1	39
専門・技術職	76	90	3	169
事務職	11	23	0	34
販売職(営業等)	30	52	2	84
サービス職	1	21	0	22
保安職(警備等)	0	3	0	3
生産工程	79	7	1	87
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	18	27	2	47
建設等	2	45	0	47
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	0	10	0	10
その他	2	2	0	4
有効回答数	127	171	5	303
管理職	15.7%	10.5%	20.0%	12.9%
専門・技術職	59.8%	52.6%	60.0%	55.8%
事務職	8.7%	13.5%	0.0%	11.2%
販売職(営業等)	23.6%	30.4%	40.0%	27.7%
サービス職	0.8%	12.3%	0.0%	7.3%
保安職(警備等)	0.0%	1.8%	0.0%	1.0%
生産工程	62.2%	4.1%	20.0%	28.7%
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	14.2%	15.8%	40.0%	15.5%
建設等	1.6%	26.3%	0.0%	15.5%
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	0.0%	5.8%	0.0%	3.3%
その他	1.6%	1.2%	0.0%	1.3%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

次に、事業規模拡大の意識の有無別に、どのような職種が不足しているかを整理しました。〔図表3-7〕をご覧ください。特に、成長していきたいと考えておられる企業とそうではない企業とを比べて、差が大きい項目に注目しました。そうすると、2つの項目について格差が顕著でした。

〔図表3-7〕 不足している職種 (3つまで) ~規模拡大志向別

	拡大を積 大見極 さつ的 せけに た、成 い規長 模機 を会	さ機 せ会 たが いあ れば 拡大	い模現 の状 拡以上 はの 望企 ま業 な規	無 回 答	合 計
管理職	18	15	3	3	39
専門・技術職	48	83	34	4	169
事務職	5	20	6	3	34
販売職(営業等)	36	31	16	1	84
サービス職	4	13	4	1	22
保安職(警備等)	2	1	0	0	3
生産工程	28	38	19	2	87
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	10	28	9	0	47
建設等	5	30	12	0	47
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	1	7	2	0	10
その他	1	2	1	0	4
有効回答数	86	152	57	8	303
管理職	20.9%	9.9%	5.3%	37.5%	12.9%
専門・技術職	55.8%	54.6%	59.6%	50.0%	55.8%
事務職	5.8%	13.2%	10.5%	37.5%	11.2%
販売職(営業等)	41.9%	20.4%	28.1%	12.5%	27.7%
サービス職	4.7%	8.6%	7.0%	12.5%	7.3%
保安職(警備等)	2.3%	0.7%	0.0%	0.0%	1.0%
生産工程	32.6%	25.0%	33.3%	25.0%	28.7%
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	11.6%	18.4%	15.8%	0.0%	15.5%
建設等	5.8%	19.7%	21.1%	0.0%	15.5%
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	1.2%	4.6%	3.5%	0.0%	3.3%
その他	1.2%	1.3%	1.8%	0.0%	1.3%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

まずは管理職。拡大志向の企業とそうではない企業との間で、15ポイント以上差があります。どんどん伸びていきたいという組織では、管理職つまりマネジメントを行う人がいて、その人が司令塔になってビジネスで攻める必要がある。そのため、マネジメント機能の人材が不足がちになるというわけです。

さらには販売職。いくら製品をつくっても売れなければ成長できませんね。ということで、営業職・販売職は成長企業が求める職種だということがよくわかります。

この結果もまた注目すべきです。以上の話を地域全体につなぎ、この地域全体をどうやったら伸ばしていけるかという話への応用を考えると、成長志向をもった企業を応援することが一つの地域振興策のポイントになります。つまり、成長しよう、地域をリードしていこうとしている企業において、管理職や販売職が足りないという傾向が強いのであれば、地域振興のために、その採用や人材育成の応援をしていくべきではないか、ということが行政的視点からポイントになる気がいたします。

逆に、建設職については、拡大志向の企業よりも拡大志向ではない企業の方が15ポイントくらい高いのです。これも興味深く、おそらく、建設職に関しては、今企業としては事業拡大までは考えていないという事業者においても、受注した仕事を回していかなければならない。そのためですら、人手が足りない。これもある意味重要なわけです。現状維持をしようとしても、それすら難しいという職種ということになります。管理職や販売職とは別の意味で重要な気がいたします。

4. 人手不足の要因

続いて、人手不足だと答えてくださった303社の事業者にご自身で不足の原因は何だと考えておられるかをうかがいました。その集計結果が〔図表4-1〕です。製造業と非製造業で分けました。

〔図表4-1〕 人手不足を解消できない理由 (3つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
賃上げできず賃金が低い	25	34	0	59
就労条件が厳しい(仕事がつい、長時間労働、休暇とりにくい等)	18	60	1	79
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	90	107	4	201
自社の魅力・求める人材のPRが困難	26	28	1	55
求職者とのマッチングの機会が少ない	30	33	5	68
採用した人材が定着しない	24	56	1	81
採用する時間的・金銭的余裕がない	5	4	0	9
その他	11	13	1	25
無回答	4	4	0	8
有効回答数	127	171	5	303
賃上げできず賃金が低い	19.7%	19.9%	0.0%	19.5%
就労条件が厳しい(仕事がつい、長時間労働、休暇とりにくい等)	14.2%	35.1%	20.0%	26.1%
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	70.9%	62.6%	80.0%	66.3%
自社の魅力・求める人材のPRが困難	20.5%	16.4%	20.0%	18.2%
求職者とのマッチングの機会が少ない	23.6%	19.3%	100.0%	22.4%
採用した人材が定着しない	18.9%	32.7%	20.0%	26.7%
採用する時間的・金銭的余裕がない	3.9%	2.3%	0.0%	3.0%
その他	8.7%	7.6%	20.0%	8.3%
無回答	3.1%	2.3%	0.0%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ここでのポイントの一つは、応募者が少ないという回答が66.3%と圧倒的に多かった点です。非常にわかりやすい。求人に対して求めるような応募者が少ない。採用面で非常に悩んでおられることがよくわかります。それに続いて、勤労条件、仕事がついこと、これは採用にも影響しますが、どちらかというところ定着へ関係してくる項目ですね。さらに、より直接的に「採用した人材が定着し

ない」という回答。やはり、社員が定着しないと点で悩んでおられる。あとマッチングの機会の少なさ、これは採用機会の話ですね。応募者がいないという回答とセットで考えれば良いでしょう。大体この4つが大きな柱になっている。その打開策を考えなければならぬと思います。大きいヒントをいただいたと思いました。

さらに従業員規模別に同じ回答を集計しました。その結果は〔図表4-2〕です。規模別で異なる傾向が若干見られたのは、応募者が少ないという回答と定着しないという回答の2つですが、それほど顕著な差ではありませんでした。結局は全項目について、規模が大きい・小さいということでもそれほど明確な傾向の違いはありません。採用と定着、この2つの問題は、従業員規模を越えた問題かなということが読み取れます。

〔図表4-2〕 人手不足を解消できない理由（3つまで）～従業員規模別

	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	合計
賃上げできず賃金が低い	34	12	6	1	6	0	59
就労条件が厳しい(仕事がつらい、長時間労働、休暇とりにくい等)	43	13	9	3	9	2	79
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	121	37	17	9	13	4	201
自社の魅力・求める人材のPRが困難	34	9	4	2	5	1	55
求職者とのマッチングの機会が少ない	34	20	6	4	4	0	68
採用した人材が定着しない	47	12	6	3	13	0	81
採用する時間的・金銭的余裕がない	9	0	0	0	0	0	9
その他	6	6	4	1	8	0	25
無回答	5	3	0	0	0	0	8
有効回答数	174	57	27	12	29	4	303
賃上げできず賃金が低い	19.5%	21.1%	22.2%	8.3%	20.7%	0.0%	19.5%
就労条件が厳しい(仕事がつらい、長時間労働、休暇とりにくい等)	24.7%	22.8%	33.3%	25.0%	31.0%	50.0%	26.1%
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	69.5%	64.9%	63.0%	75.0%	44.8%	100.0%	66.3%
自社の魅力・求める人材のPRが困難	19.5%	15.8%	14.8%	16.7%	17.2%	25.0%	18.2%
求職者とのマッチングの機会が少ない	19.5%	35.1%	22.2%	33.3%	13.8%	0.0%	22.4%
採用した人材が定着しない	27.0%	21.1%	22.2%	25.0%	44.8%	0.0%	26.7%
採用する時間的・金銭的余裕がない	5.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
その他	3.4%	10.5%	14.8%	8.3%	27.6%	0.0%	8.3%
無回答	2.9%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5. 各企業における人手不足の中での対処法

5.1 人手不足の中での対処法

続いて、ある意味で本報告のメインテーマの一つですが、人手不足の現状において、企業の皆さんが日々どのように切り抜けているかということです。その回答内容が〔図表5-1〕です。

従業員が複数業務をできるようにする、いわゆる多能工化が最も高くなっています。54.8%の企業が多能工化で何とか仕事をまわそうと工夫しようとしています。それと、働きやすさ、職場の環境を良くして、業務の効率を上げましょうということです、2番目に高かった。

〔図表5-1〕 人手不足の中での対処法 (3つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
事業縮小、受注の抑制・選別	18	32	1	51
従業員の残業の増加	59	56	3	118
従業員の複数業務兼務・多能工化	76	86	4	166
機械設備・IT等導入等で省力化	40	29	2	71
職場環境を見直し業務効率改善	56	70	1	127
派遣社員・パート等の一時的増員	34	42	0	76
その他	10	17	1	28
無回答	3	5	0	8
有効回答数	127	171	5	303
事業縮小、受注の抑制・選別	14.2%	18.7%	20.0%	16.8%
従業員の残業の増加	46.5%	32.7%	60.0%	38.9%
従業員の複数業務兼務・多能工化	59.8%	50.3%	80.0%	54.8%
機械設備・IT等導入等で省力化	31.5%	17.0%	40.0%	23.4%
職場環境を見直し業務効率改善	44.1%	40.9%	20.0%	41.9%
派遣社員・パート等の一時的増員	26.8%	24.6%	0.0%	25.1%
その他	7.9%	9.9%	20.0%	9.2%
無回答	2.4%	2.9%	0.0%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

〔図表5-1〕では製造業と非製造業で分けて集計しています。省力化の設備投資、先ほどAIという話をしましたが、そこまでの話ではないのでしょうか、設備投資はやはり製造業の方がなじみますよね。もともと非製造業はどうしてもヒトへの依存度が高く機械に置き換えにくいところがある。その差がちょっと表れていて、製造業では割と高い結果になっています。

それともう一点、これは注意すべき項目だと思ったのは、人手不足で仕事がこなせないから仕事を減らしている、という回答です。事業を縮小しているわけです。加えて、これとは違った方向で私は気になるのは、稼働時間を延ばす、働く時間の延長によりやりくりしているという項目です。

この2つの選択率の数値はそれほど高くないかもしれませんが、特に事業縮小については、人さえいればもっと増収・増益にできて、地域経済により還元できた可能性があるわけです。つまり、これは人手不足のせいでこの地域全体が失っている逸失利益だと思うのです。他方で稼働時間の延長については、長続きが難しいのではないのでしょうか。やがては定着率低下という形で跳ね返ってくる可能性がありますね。そういう意味で、これもあまり良い項目ではないかなと。特に、この2つの数値が小さくなるようにしていかなければならないでしょう。

5.2 人手不足の中での対処法～売上高の規模別

同じデータを、売上高の規模別で整理しました（〔図表5-2〕参照）。5億円より大きい、小さいで分けて、違いがないかを見ました。やはり、機械設備等での省力化の取り組みについて顕著な差が見られました。機械化は売り上げ規模がある程度大きくないと進めにくいということが、この格差に表れていると思います。

〔図表5-2〕 人手不足の中での対処法 (3つまで) ~売上高別

(百万円)	~500	501~	無回答	総計
事業縮小、受注の抑制・選別	27	20	4	51
従業員の残業の増加	41	57	20	118
従業員の複数業務兼務・多能工化	67	81	18	166
機械設備・IT等導入等で省力化	18	47	6	71
職場環境を見直し業務効率改善	41	71	15	127
派遣社員・パート等の一時的増員	23	38	15	76
その他	12	10	6	28
無回答	3	4	1	8
有効回答数	115	145	43	303
事業縮小、受注の抑制・選別	23.5%	13.8%	9.3%	16.8%
従業員の残業の増加	35.7%	39.3%	46.5%	38.9%
従業員の複数業務兼務・多能工化	58.3%	55.9%	41.9%	54.8%
機械設備・IT等導入等で省力化	15.7%	32.4%	14.0%	23.4%
職場環境を見直し業務効率改善	35.7%	49.0%	34.9%	41.9%
派遣社員・パート等の一時的増員	20.0%	26.2%	34.9%	25.1%
その他	10.4%	6.9%	14.0%	9.2%
無回答	2.6%	2.8%	2.3%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

さらに、先ほど触れた事業縮小による対応です。これはこの地域としても逸失利益だと申し上げましたが、より小さい企業において人手不足により泣く泣くビジネス機会を減らしている傾向が強いことが見て取れます。この点から、人手不足の問題への対策は中小企業の方に一層手厚くすべきだという主張につながるかなと思います。

6. 人員確保 (採用と定着) に向けた取り組み

6.1 人員確保に向けて取り組まれていること

本日は人手不足対策のヒントを求めて来場下さった皆さんが少なくないと思うのですが、そのご期待にお応えできるかどうか。その点に大いにかかわるのが〔図表6-1〕です。これは、人員を確保するためにどのような取り組みに力を入れていますかという質問への回答の集計で、有効回答数436で割った選択率を示しています。

〔図表6-1〕 人員確保に向けた取組 (5つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
賃金の引上げ	44.9%	44.8%	60.0%	45.2%
職場の安全・健康面の改善	38.5%	28.5%	30.0%	33.3%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	37.6%	48.4%	20.0%	42.7%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	9.3%	9.0%	10.0%	9.2%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	16.6%	19.9%	30.0%	18.6%
社員の能力・モチベーション向上	36.6%	44.3%	40.0%	40.6%
社員教育による多能工化の促進	35.1%	20.4%	30.0%	27.5%
高齢者の積極活用	32.2%	42.5%	30.0%	37.4%
女性の積極活用	19.0%	20.4%	20.0%	19.7%
外国人(実習生等含む)の積極活用	8.3%	3.6%	0.0%	5.7%
非正規社員の正社員化	10.2%	7.7%	20.0%	9.2%
インターンシップの受け入れ	16.1%	20.8%	10.0%	18.3%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	20.0%	19.5%	20.0%	19.7%
新卒者採用のため学校との連携促進	18.0%	16.7%	30.0%	17.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	21.0%	24.0%	30.0%	22.7%
その他	2.9%	2.3%	0.0%	2.5%
無回答	3.4%	2.7%	0.0%	3.0%
有効回答数	205	221	10	436

取り組みには2つの方向があると思います。採用面での対策、定着率向上の対策、この2つが合わさって人員確保につながります。その両方に関わる項目がさまざま含まれています。

全般で一番多かったのは、「賃金の引上げ」です。求人票には給料を書かなければなりませんね。そこを良くしないと求職者に見向いてもらえないという面があります。さらには今社内で働いている方に給与面の不満で逃げてほしくないという面、両方あるでしょう。働きの成果を賃上げの形で職員に還元し、やる気を出してもらい定着してもらい、さらには賃金の魅力で新しい人を採りたい。そういう志向を持つ企業が非常に多いということがわかりました。

それと同時に、2番目に多かったのは、労働時間・休暇取得の改善です。休日を取りやすくして、また残業があまりないようにする。そうして働きやすくして定着率を高くする。または採用改善につながるとい取り組みです。3つ目として、社員の能力・モチベーション向上に取り組んでらっしゃる企業も4割以上でした。

製造業と製造業以外で分けてみると、社員の業務対応範囲を広げてもらい、多能工化を促進することを通じてより社員の生産性を向上したいという項目が、製造業において回答率がより高い結果でした。かたや製造業以外でやや目立ったのは、高齢者活用でした。

6.2 人員確保に向けて取り組まれていること～従業員数規模別

従業員規模別でみたものが〔図表6-2〕です。これも、有効回答数で割った選択率の数値です100人より少ないか多いかで分けて、規模別で差異が見られる項目に注目しました。非正社員、アルバイト、派遣社員などを正社員にすることで人材を確保しようとしているのは、どちらかという大企業です。さらにインターンシップ受け入れについて、これは主に新卒採用につながる項目だと思うのですが、やはり小さい企業ではなかなか難しく、大きい企業の方で割合が明らかに高かった。それと、採用関係で新卒者にターゲットを当て、学校と連携するというのはやはり大きい企業中心ですし、企業説明会についても同じですね。積極的に参加して採用を増やすことに力を入れているのも規模の大きい企業が多く、差が見受けられました。

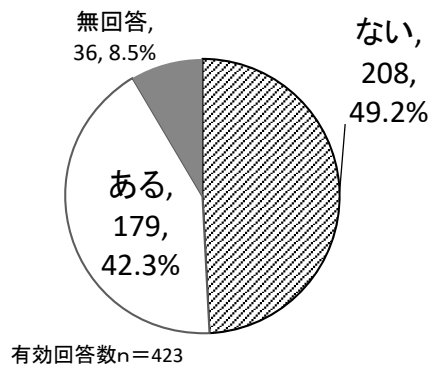
〔図表6-2〕人員確保に向けた取組（5つまで）～従業員規模別

	～100人	101人～	無回答	総計
1) 賃金の引上げ	46.1%	43.0%	25.0%	45.2%
2) 職場の安全・健康面の改善	31.8%	40.5%	25.0%	33.3%
3) 労働時間短縮、休暇取得率向上等	43.6%	40.5%	25.0%	42.7%
4) 柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	8.9%	10.1%	12.5%	9.2%
5) 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	18.9%	17.7%	12.5%	18.6%
6) 社員の能力・モチベーション向上	41.8%	36.7%	25.0%	40.6%
7) 社員教育による多能工化の促進	27.8%	27.8%	12.5%	27.5%
8) 高齢者の積極活用	36.1%	43.0%	37.5%	37.4%
9) 女性の積極活用	20.6%	16.5%	12.5%	19.7%
10) 外国人(実習生等含む)の積極活用	3.7%	13.9%	12.5%	5.7%
11) 非正規社員の正社員化	6.6%	21.5%	0.0%	9.2%
12) インターンシップの受け入れ	15.8%	30.4%	12.5%	18.3%
13) 自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	20.3%	15.2%	37.5%	19.7%
14) 新卒者採用のため学校との連携促進	14.3%	32.9%	12.5%	17.7%
15) 社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	16.3%	51.9%	12.5%	22.7%
16) その他	2.6%	0.0%	25.0%	2.5%
無回答	3.7%	0.0%	0.0%	3.0%
有効回答数	349	79	8	436

6.3 人員確保に向けて効果が出ている取組

以上のように人手不足の対策で取り組みをやっておられる中で、効果ある取組があるかどうかを聞きました。その集計結果が〔図表6-3〕です。49%は「ない」と答えられ、ある意味試行錯誤でいろいろやっているのだけれども難しい、そういう様子をお答えくださったのだと思います。

〔図表6-3〕効果が出ている取組はあるか



続いて、効果ある取り組みが「ある」と答えられた企業に、どのような取り組みで効果が感じられるのかを選んでいただきました。〔図表6-4〕がその結果です。さらに、何が一番効果があったとお考えかを別途自由記述で書いていただいています。なかなか集計は難しいのですが、100を超えた回答を19のタイプ別に集約して整理しました。それが、今日お配りした別添資料です。これも是非、後ほどゆっくりご覧いただければと思います。

〔図表6-4〕効果が出ている取組（5つまで）

	製造業	製造業以外	無回答	合計
賃金の引上げ	12.2%	7.7%	40.0%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	10.7%	3.6%	0.0%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	13.2%	11.8%	20.0%	12.6%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	3.4%	1.4%	0.0%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	5.9%	10.0%	10.0%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	6.8%	7.7%	10.0%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	9.8%	3.2%	10.0%	6.4%
高齢者の積極活用	14.6%	8.6%	10.0%	11.5%
女性の積極活用	3.9%	4.1%	20.0%	4.4%
外国人(実習生等含む)の積極活用	2.9%	1.4%	0.0%	2.1%
非正規社員の正社員化	5.4%	2.7%	20.0%	4.4%
インターンシップの受け入れ	3.9%	5.0%	0.0%	4.4%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	6.3%	2.3%	10.0%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	8.8%	4.1%	20.0%	6.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	9.3%	5.9%	10.0%	7.6%
その他	0.5%	0.5%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	205	221	10	436

ポイントとしては、やはり先ほど取り組み度合が高かった賃上げです。全回答企業数436票で割った回答率でみて、10%くらいの企業は効果があったと答えられています。さらには労働時間短縮と休暇取得率向上は12%くらい。高齢者活用が11.5%となっています。

6.4 人員確保に向けて効果が出ている取組～従業員規模別

これを従業員規模別に集計すると、規模の小さい企業が賃上げという形でなんとか人員確保しようとしている傾向が見て取れるかなと思います（〔図表6-5〕参照）。ヒアリングで聞かれた話なのですが、うちの労働環境は厳しいがその改善は難しいので、せめて賃金を上げる形で報いて定着率を改善したいということを切実に話された企業がありました。そうした点がこのデータに現れているかなという気がいたします。

〔図表6-5〕効果が出ている取組（5つまで）～従業員規模別

	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	総計
賃金の引上げ	10.5%	13.4%	8.8%	7.1%	6.5%	12.5%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	6.4%	9.8%	2.9%	14.3%	3.2%	12.5%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	10.1%	19.5%	11.8%	21.4%	16.1%	0.0%	12.6%
柔軟な勤務形態（フレックス、テレワーク等）	1.9%	2.4%	0.0%	7.1%	6.5%	0.0%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	7.1%	11.0%	2.9%	7.1%	16.1%	0.0%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	7.9%	7.3%	5.9%	14.3%	3.2%	0.0%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	6.7%	2.4%	11.8%	14.3%	6.5%	0.0%	6.4%
高齢者の積極活用	9.0%	12.2%	20.6%	7.1%	19.4%	25.0%	11.5%
女性の積極活用	4.1%	4.9%	2.9%	7.1%	3.2%	12.5%	4.4%
外国人（実習生等含む）の積極活用	0.7%	2.4%	5.9%	0.0%	6.5%	12.5%	2.1%
非正規社員の正社員化	3.0%	6.1%	5.9%	7.1%	9.7%	0.0%	4.4%
インターンシップの受け入れ	2.2%	7.3%	11.8%	0.0%	9.7%	0.0%	4.4%
自社の（仕事の）魅力の積極的発信・広報推進	3.0%	7.3%	5.9%	0.0%	6.5%	12.5%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	2.6%	12.2%	17.6%	7.1%	16.1%	0.0%	6.7%
社外での企業説明会（採用）等へ積極参加	1.9%	18.3%	11.8%	14.3%	19.4%	12.5%	7.6%
その他	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.5%
回答企業全合計	267	82	34	14	31	8	436

さらに、50人以下の企業についてよく見ると、最も高い項目の数値は10%程度であり、人手不足対策の決定打があまりない雰囲気があります。他方で、50人超の企業については2割台の項目も散見されます。50人以下では、賃金と時間短縮がともに10%ちょっとくらいで、小さい規模の企業の皆さんはいろいろ試行錯誤され、苦勞しておられるなどということが感じられました。

また、これもある意味重要な結果だと思うのですが、〔図表6-6〕は売上高の規模別の集計結果です。これによると、時間短縮に取り組んで、その効果が出ていると答えられているのは、どちらかという売上高規模の大きい企業です。さらに、新卒者の採用関係の様々な積極的取り組みで効果が出ていると答えられている企業について、やはり規模が大きい企業で割合が高くなっています。これまでの話と整合しているところです。

〔図表6-6〕効果が出ている取組（5つまで）～売上高別

売上高(単位:100万円)	～500	501～	無回答	総計
賃金の引上げ	10.0%	10.1%	13.2%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	5.9%	8.1%	5.9%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	9.4%	15.2%	13.2%	12.6%
柔軟な勤務形態（フレックス、テレワーク等）	1.8%	2.5%	2.9%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	8.2%	9.6%	2.9%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	6.5%	8.6%	5.9%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	6.5%	6.6%	5.9%	6.4%
高齢者の積極活用	11.2%	11.6%	11.8%	11.5%
女性の積極活用	5.9%	3.0%	4.4%	4.4%
外国人（実習生等含む）の積極活用	1.2%	1.5%	5.9%	2.1%
非正規社員の正社員化	1.8%	5.6%	7.4%	4.4%
インターンシップの受け入れ	2.4%	7.1%	1.5%	4.4%
自社の（仕事の）魅力の積極的発信・広報推進	2.9%	5.6%	4.4%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	2.4%	11.1%	4.4%	6.7%
社外での企業説明会（採用）等へ積極参加	2.4%	13.1%	4.4%	7.6%
その他	0.6%	0.0%	1.5%	0.5%
回答企業全合計	170	198	68	436

6.5 人員確保に向けて効果が出ている取組～増収企業に注目

この地域を活性化するにはどうしたら良いか。そのヒントを与えてくれるのではないかと思いますのが、〔図表6-7〕です。

先ほど、売上高が去年より増えたかどうかの集計結果を解説しました。その状況別に、どのような取り組みが功を奏していると考えられているかを集計したものです。ここでは売上高・利益が増加している企業に注目したいわけです。これだけの人手不足の中でも、いろいろと工夫して売上高と

利益を伸ばしている成功企業です。それら成功企業がどういう人手不足対策で結果を出されているのか。特に、売り上げが増えていないところと増えているところの差に注目しました。

目立つのが、職場の安全・健康面の改善、子育てや介護などに配慮した勤務制度などです。これらの項目について、統計的に有意な差かどうかは検証する必要がありますが、単純に見ると増収企業の方が高いですね。あとは、社員のモチベーション向上、多能工化、高齢者の活用においてポイント数に差があります。以上の格差は、増益かどうかの違いで見てもだいたい同じです。

〔図表6-7〕効果が出ている取組（5つまで）～売上高変化別

売上高の昨年との比較	増加	変化なし	減少	無回答	合計
賃金の引上げ	11.8%	7.2%	11.3%	0.0%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	9.2%	4.8%	5.3%	0.0%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	14.4%	8.4%	13.2%	0.0%	12.6%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	2.1%	1.2%	3.3%	0.0%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	9.2%	8.4%	6.6%	0.0%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	9.2%	3.6%	7.3%	0.0%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	8.2%	3.6%	5.3%	14.3%	6.4%
高齢者の積極活用	15.9%	7.2%	8.6%	0.0%	11.5%
女性の積極活用	5.1%	3.6%	4.0%	0.0%	4.4%
外国人(実習生等含む)の積極活用	2.1%	3.6%	1.3%	0.0%	2.1%
非正規社員の正社員化	5.6%	3.6%	3.3%	0.0%	4.4%
インターンシップの受け入れ	4.6%	3.6%	4.6%	0.0%	4.4%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	5.1%	0.0%	6.0%	0.0%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	8.7%	0.0%	7.9%	0.0%	6.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	8.7%	3.6%	8.6%	0.0%	7.6%
その他	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	195	83	151	7	436

6.6 人員確保に向けて効果が出ている取組～事業規模の拡大意向の有無別

〔図表6-8〕は、事業規模を拡大する意向があるかないかで分けて集計した結果です。やはりここでも拡大志向別でみたポイント差に注目して、特にポイント数が離れている項目に注目しました。

賃上げについては、事業規模を拡大したいという企業において、効果が出ていると答えられたところが多い。あと、時間短縮に取り組んだところ、それから学校と連携しているところで効果が出ている度合に差が顕著にみられます。

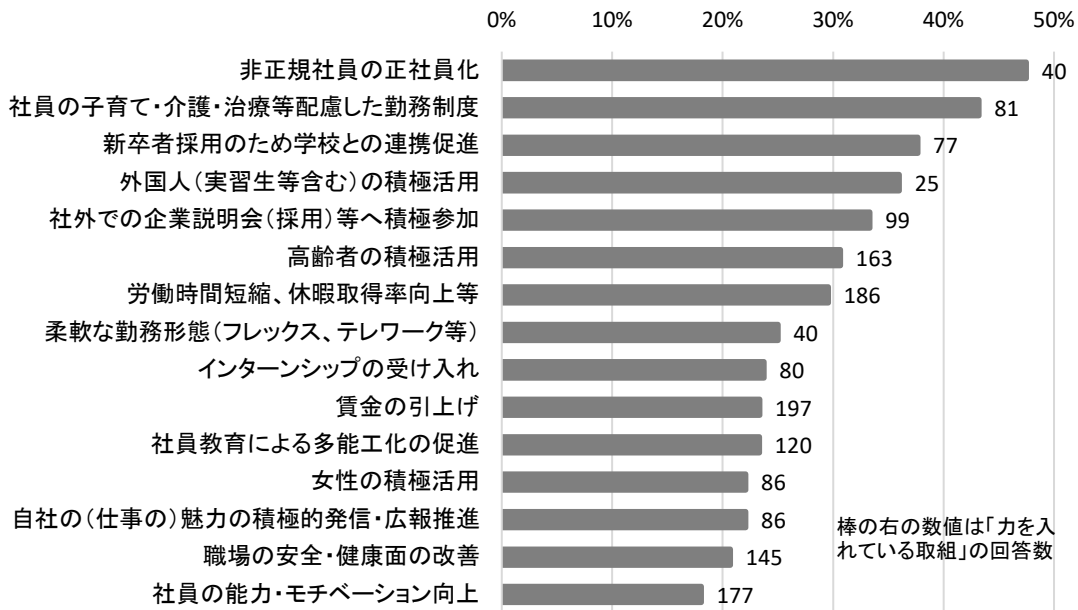
〔図表6－8〕効果が出ている取組（5つまで）～事業規模の拡大志向別

	規模を拡大させたい	の現状以上は望まない	無回答	合計
1) 賃金の引上げ	12.3%	5.6%	9.1%	10.6%
2) 職場の安全・健康面の改善	7.6%	5.6%	0.0%	6.9%
3) 労働時間短縮、休暇取得率向上等	15.1%	4.6%	18.2%	12.6%
4) 柔軟な勤務形態（フレックス、テレワーク等）	2.5%	1.9%	0.0%	2.3%
5) 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	9.5%	4.6%	0.0%	8.0%
6) 社員の能力・モチベーション向上	8.2%	5.6%	0.0%	7.3%
7) 社員教育による多能工化の促進	7.3%	2.8%	18.2%	6.4%
8) 高齢者の積極活用	12.0%	10.2%	9.1%	11.5%
9) 女性の積極活用	4.1%	5.6%	0.0%	4.4%
10) 外国人（実習生等含む）の積極活用	1.6%	1.9%	18.2%	2.1%
11) 非正規社員の正社員化	4.7%	2.8%	9.1%	4.4%
12) インターンシップの受け入れ	5.0%	2.8%	0.0%	4.4%
13) 自社の（仕事の）魅力の積極的発信・広報推進	5.0%	2.8%	0.0%	4.4%
14) 新卒者採用のため学校との連携促進	7.6%	2.8%	18.2%	6.7%
15) 社外での企業説明会（採用）等へ積極参加	9.5%	1.9%	9.1%	7.6%
16) その他	0.3%	0.9%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	317	108	11	436

6.7 効果が出る割合が高い取組は何か

以上では、力を入れている取り組み、さらにそのなかで効果が出ている取り組みについて見ました。ここでは、その割り算をしました。人手不足対策で取り組んでいる各項目は、どれくらい成果が出ているか、成功率として読み取っても良いと思うのですが、それを高い順に示しました。その結果が〔図表6－9〕です。棒グラフの右側の数字は、効果が出ていると答えられた回答数そのままです。その数値が小さい項目を若干無視してみると、まずは賃上げについて。賃上げは、全回答企業の半数くらいの企業が力を入れていると答えられているにも関わらず、結果につながっているという実感があまり得られていない。効果があるという回答割合は2割程度ですね。この点は気がかりです。人手不足対策として賃上げしたいという経営側の意図はわかるのですが、それだけで人手不足解消は厳しいということかもしれません。

〔図表6-9〕 効果が出ている取組 ÷ 力を入れる取組み



それに比べて、取り組まれている数値はそれほど大きくないのですが、非正規の人を正社員にした、さらには社員の子育てとか介護に配慮した勤務制度にした、という項目については取り組んだなかで効果が出ている割合が半数近くと高いのです。この点にも何らかヒントがないか。

それともう一点、社員のモチベーション向上。これは大事な取り組みと思うのですが、この項目については結果が出ている比率が低く 20% 台です。この数値を根拠にこの取り組みは有効ではないというわけではありませんが、効果が浸透するのに時間がかかるということなのかもしれません。決して無効な取り組みだということではないと思います。

7. 地域で人手不足の克服に必要なこと

〔図表7-1〕は最後の設問の集計結果です。これまでの話は、個々の企業の動向についてでした。最後にこの地域全体で何かできないかという視点から、この地域すなわち中越、県央、柏崎、魚沼での地域的な取組として、人手不足に何かできることはないかを伺いました。一番多かった回答は、賃上げについての項目でした。やはり賃上げしたいという意識がすごく強いのです。賃上げできるような環境づくりを目指すべきだというご意見。たとえば、これは本日配布の『地域連携研究』掲載のレポートでも紹介していますが、ある中間財分野の企業でお話を聞いたさいに、下請け企業においては、発注企業との間の取引において利益が出にくい状況があり、そこを適正化するように行政指導等をやっていただきたい、との声がありました。そうした事業者においては、人手不足に対応するための賃上げが利益面から難しいので、そこを整備してほしいという意見です。そうした考え方も、ここに多分入っているのだと思います。

〔図表7-1〕 地域で人手不足の克服に必要なこと (5つまで)

	度数	選択率
賃上げに向けた利益確保の環境整備(公的な経済支援、取引先との取引条件改善など)	250	57.3%
省力化の設備や技術開発への公的支援	125	28.7%
求職者とのマッチング機会(説明会等)の一層の提供	148	33.9%
職場改善に向けた情報や研修機会等の提供	71	16.3%
採用活動・職場環境の改善への経済的支援の拡大	166	38.1%
学校での地元志向のキャリア教育・進路指導の強化	158	36.2%
雇用の規制緩和(雇用契約関連など)	52	11.9%
外国人労働者受け入れ条件の緩和	43	9.9%
その他	16	3.7%
無回答	30	6.9%
有効回答数	436	100.0%

続いて、私自身が教育関係者なのでその業界の視点から気になる項目として、学校での地元志向のキャリア教育・進路指導の強化に対する期待が36.2%ありました。今の若い人が進学や就職でこの地域を出ていってしまう。その危機感を皆さん持ってらっしゃる。その点で、教育の影響は小さいと思うのです。この地域で働くことに価値観を抱く意識を醸成する。さらには、この地域にはこういう良い企業があるんだよと情報提供する。大学だけでできる話ではないですが、私たち教育関係者はもっと取り組んでいかねばならない、そういうエールを送っていただいたと私は受け取りました。私たちの教育関連業界の課題だと思っています。

それともう一点。外国人労働者受け入れ条件の緩和への回答は9.9%でした。今、外国人労働者に対する政策で中央政府は大きく舵を切っています。2019年4月から、家族も呼べるし永住もできるという新たな在留資格を創設するという、ある意味規制緩和を進めています。人手不足業界ごとに受け入れ人数を設定するという話で進んでいますが、今回の調査結果からは、少なくともこの地域では、そういった動向についての意識がそれほど強くないと受け取れます。ただし、もちろん業界によって差があります。ヒアリングでは、技能実習生などがいないと仕事が回らないというお話をいただいた企業が何社もありました。とはいえ、全体としてはそういう色合いは弱いかなと思いました。

Ⅲ. まとめ

最後に、まとめをしておきたいと思います。

最初の人口推計の解説で見ていただいたのですが、AI導入の展望はちょっと置いておいて、長い目でみてここ20数年で働く人が半減するというのは、どう考えても異常事態です。そういうことは考えておかなければいけない。成長戦略を考えるのであれば、この点を踏まえての中長期的な戦略、対策が必要だと思っています。

続いて、具体的な人手不足対策については、事業者において賃上げ志向が強く、実際に多くで実践されているのですが、その効果についてはそれほど強く実感できていない。この点は気になる場所ですね。

最後に、私たちとしては最終的にこの地域における成功企業のモデルをつくっていきたいのですが、その手掛かりになるのではと、増収企業・増益企業に注目しました。先ほどクロス集計の解説をしましたが、この地域での増収企業・増益企業において、高齢者の活躍への期待、かたや女性についてはあまり統計で顕著にはなりませんでしたが、さらに新卒者の採用で学校との連携についての志向が意外に強く見られたと思います。それら増収・増益企業の取組について各企業で検討いただいてはどうかという気がいたします。

この後のパネルディスカッションに向けたメッセージとして、一つに、人手不足の中でこの地域

の事業者の皆さんが取り組んでおられる対処法の共有化を検討できればと思います。それともう一つは、この地域というくくりで、個の企業を超えた何らかの仕組み、人手不足を解決していく枠組みづくりの可能性について議論していただければなど期待しているところです。

時間を若干超過してしまいました。以上で私の報告を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

【別添資料】アンケート調査票 (1ページ目)

〔地域企業の人手不足と雇用のイノベーション・基礎調査 2018〕

2018年9月 長岡大学 地域連携研究センター

* 下欄にご記入のうえ、〔問1〕以降の質問にお答え下さい。

(ご記入いただいた個人情報、本調査研究事業に関わる目的のみに使用し、他の目的には使用いたしません)

貴社名			
お電話番号		Eメール	
ご担当部署		ご担当者名	

〔問1〕貴社の概要についてお伺いします。

①主な業種 (1つだけに○)

製造業	1) 食料品・たばこ・飼料等	2) 繊維・衣服等	3) 木材・木製品等	4) パルプ・紙製品
	5) 出版・印刷	6) 化学・石油製品	7) プラスチック製品	8) ゴム製品
	9) なめし皮・同製品	10) 窯業・土石製品	11) 鉄鋼業	12) 非鉄金属
	13) 金属製品	14) 一般機械	15) 電気・情報通信機器	16) 電子部品等
	17) 輸送用機器	18) 精密機械	19) その他製造業 (具体的に: _____)	
製造業以外	20) 農林漁業	21) 鉱業・採石業	22) 建設業	23) 電気・ガス・熱供給・水道業
	24) 情報通信業	25) 運輸業	26) 卸売業	27) 小売業
	28) 金融業・保険業	29) 不動産業・物品賃貸業	30) 宿泊業、飲食サービス業	31) 対個人サービス業
	32) 対事業所サービス	33) その他非製造業 (具体的に: _____)		

②従業員数・売上規模をご記入下さい。

今の従業員数:	人	(うちパート、アルバイト等)	人	昨年の売上規模:	百万円
---------	---	----------------	---	----------	-----

〔問2〕昨年と比べて今年の売上高等の動向についてお伺いします (感覚で結構です)。

①昨年に比べて売上高はどのように変わりましたか。(1つだけに○)

- 1) かなり増加した 2) やや増加した 3) 変化なし 4) やや減少した 5) かなり減少した

②昨年に比べて経常利益はどのように変わりましたか。(1つだけに○)

- 1) かなり増加した 2) やや増加した 3) 変化なし 4) やや減少した 5) かなり減少した

〔問3〕今後の事業規模の拡大について、どのようにお考えですか。(1つだけに○)

- 1) 積極的に成長機会を見つけ、規模を拡大させたい
 2) 機会があれば拡大させたい
 3) 現状以上の企業規模の拡大は望まない

〔問4〕貴社の雇用状況について伺います。

① (過去5年程間で) 新規採用者は以下のうちどれですか (該当するすべてに○)

- 1) 中途採用者 2) 高校新卒者 3) 専門学校新卒者 4) 大学・大学院新卒者
 5) 定年退職者の再雇用 6) 外国人 (実習生等を含む)
 7) その他 (具体的に: _____)

- 8) (過去5年間に) 新規採用者はいない

②現時点で、全般的に雇用人員は不足していますか、過剰ですか。(1つだけに○)

- 1) かなり不足 2) 不足 3) 過不足なし 4) 過剰 5) かなり過剰

1), 2) の方は次の質問(③~⑤)にお答え下さい。

3), 4), 5) の方は〔問5〕(裏面)に進んでください。

③どのような職種・仕事の人員が不足していますか。(3つまでに○)

- 1) 管理職 2) 専門・技術職 3) 事務職 4) 販売職(営業等) 5) サービス職
 6) 保安職(警備等) 7) 生産工程 8) 輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)
 9) 建設等 10) 運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等) 11) その他 (_____)

【別添資料】 続き アンケート調査票 (2 ページ目)

④不足を解消できない主な原因は何だと思われますか。(3つまでに○)

- 1) 賃上げできず賃金が低い 2) 就労条件が厳しい (仕事がきつい、長時間労働、休暇とりにくい等)
 3) 求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない 4) 自社の魅力・求める人材のPRが困難
 5) 求職者とのマッチングの機会が少ない 6) 採用した人材が定着しない
 7) 採用する時間的・金銭的余裕がない 8) その他 (具体的に: _____)

⑤人員が不足する中で、どのようにして業務を乗り切られていますか。(3つまでに○)

- 1) 事業縮小、受注の抑制・選別 2) 従業員の残業の増加 3) 従業員の複数業務兼務・多能工化
 4) 機械設備・IT等導入等で省力化 5) 職場環境を見直し業務効率改善
 6) 派遣社員・パート等の一時的増員 7) その他 (具体的に: _____)

※ 以下の質問は、すべての皆様に伺います。

【問5】 人員確保 (人材定着および新規雇用) に向けた取り組みについて伺います。

①人員確保 (人材定着および新規雇用) に向けて、現在特に力を入れていることは何ですか。(5つまでに○)

《処遇・就業環境改善の関連》

- 1) 賃金の引上げ 2) 職場の安全・健康面の改善 3) 労働時間短縮、休暇取得率向上等
 4) 柔軟な勤務形態 (フレックス、テレワーク等) 5) 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度

《社員能力向上・生産性向上の関連》

- 6) 社員の能力・モチベーション向上 7) 社員教育による多能工化の促進

《潜在的な人材の活用の関連》

- 8) 高齢者の積極活用 9) 女性の積極活用 10) 外国人 (実習生等含む) の積極活用

- 11) 非正規社員の正社員化

《採用対策・PRの関連》

- 12) インターンシップの受け入れ 13) 自社の (仕事の) 魅力の積極的発信・広報推進
 14) 新卒者採用のため学校との連携促進 15) 社外での企業説明会 (採用) 等へ積極参加

- 16) その他 (具体的に: _____)

②1つ前の設問①でお答えの項目のうち、効果が出ているものはありますか。(どちらかに○)

- 1) ない ⇒ [問6] に進んでください。
 2) ある ⇒ 次の③と④にお答え下さい。

③「効果が出ている項目」の番号を右の欄に記入してください。(5つまで) ⇒

効果が出ている項目の番号				

④最も効果が出ていると思われる具体的な取組内容を下欄にご記入下さい。

【問6】 地域における人手不足の克服について、お考えを伺います。

①中越地域において、人手不足の克服には何が必要でしょうか。以下から選んで下さい。(5つまでに○)

- 1) 賃上げに向けた利益確保の環境整備 (公的な経済支援、取引先との取引条件改善など)
 2) 省力化の設備や技術開発への公的支援 3) 求職者とのマッチング機会 (説明会等) の一層の提供
 4) 職場改善に向けた情報や研修機会等の提供 5) 採用活動・職場環境の改善への経済的支援の拡大
 6) 学校での地元志向のキャリア教育・進路指導の強化 7) 雇用の規制緩和 (雇用契約関連など)
 8) 外国人労働者受け入れ条件の緩和 9) その他 (具体的に: _____)

②地域における人手不足の問題に関してお考えのことがありましたら、自由にお書きください。

《以上です。ご協力ありがとうございました。9月28日までに 同封の返信用封筒でご返送ください》