

# 企業における人材の採用・確保・定着の現状

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 天野 敏昭

## 1. 人材不足の現状

多くの企業が人材不足に直面しています。日本銀行短観は、2009年を境に業況判断が好転する一方人材不足が進み、2018年の四半期毎の雇用人員判断DI(過剰-不足)(全国全産業)は、-34(1-3月期)→-32(4-6月期)→-33(7-9月期)で推移し、非製造業(宿泊・飲食サービス、運輸・郵便、建設等)、金属系製造業、小規模企業ほど不足感が大きいことを示しています。また、3か月後の先行きも-37とさらに厳しくなる見通しになっています。さらに、日本の人材不足感が世界的にみて大きいことを示す調査結果もみられます(マンパワーグループ「2018年人材不足に関する調査(43カ国で調査)」)。

採用が困難な背景はいくつかあります。第一に、失業率が2002年をピークに改善(大阪府の2017年平均は3.4%)し、求人数はバブル期より多く、有効求人数(大阪労働局2018年8月度の職業計で214,597人)と有効求職者数の差が拡大しています(2017年平均求人倍率1.57、前年比0.19上昇)。第二に、企業と求職者の量的ミスマッチです。職業別求人数は、サービス(家庭生活支援サービス、介護サービス、生活衛生サービス、飲食物調理等)が最も多く求人倍率も高く、保安、建設・採掘(建設躯体工事、土木、建設)、輸送・機械運転(自動車運転)、専門的・技術的(建築・土木技術者等、情報処理・通信技術者等)なども相対的に高く、中小企業ほど求人倍率が高いです。また、中途人材を確保できなかった割合(2017年度49.9%)は、過去5年の同時期と比べて最も高いです(リクルートワークス研究所「中途採用実態調査」)。第三に、企業と求職者の質的ミスマッチです。例えば、若年求職者は、企業以上に「就職ポータルサイト」や「企業のホームページ」を有効と考えており、情報開示にギャップが生じるほか、若年求職者の関心が大きい「仕事内容・やりがい」「給与・賞与の水準」「就業時間・休暇制度」などは、企業の実態とマッチしていない可能性があります(2017年版中小企業白書)。第四に、入職後の課題として、例えば、心理的負荷の高さが離職の一要因になり得る可能性(JILPT,2016)、企業が賃金水準を上方に設定することに慎重で、実質賃金が調査産業計を上回る水準でも労働時間が長く求職者に受け入れられない可能性(大阪府総務部統計課「大阪の賃金、労働時間及び雇用の動き(年報)」)などが考えられ、定着を阻害する可能性があります。

こうした現状を背景に、企業は、採用から定着まで見通した対応が求められます。また、社会的には、未就業者の労働市場への参入促進も課題になります。国は、2018年1-3月期の「労働力調査」から「未活用労働指標」(追加就労希望就業者、失業者、就業可能な非求職者である潜在労働力人口)を公表しており、労働時間を増やしたい女性、65歳以上の働ける高齢者、求職活動に十分取り組めていない人など、多様な人材の雇用・活躍への取組みが課題になります。

## 2. 人材の採用・確保と情報発信 — 調査結果から

次に、大阪府内の製造、運輸、建設の各業界を対象に実施した企業アンケート調査結果をもとに、人材の採用と確保の現状をみていきます。3業界では建設業の回答率が高く、他社と比較して組織への帰属意識やサービスの質を高く評価する傾向がみられるなど、人材の採用・確保への関心が高く、企業努力が進められていることがうかがえます。3業界全体の人材をめぐる3年前からの変化では、8割の企業で人材の確保が困難化し、2割の企業で定着率が低下、製造業の3割が外注・機械化・省力化を重視、1~2割の企業で従業員の見込が低下する現状がみられます(図表1参照)。

図表1 人材の現状 (よくあてはまる+ややあてはまる)

3年前と比較した現状	製造業	運輸業	建設業	全業種
人材確保が困難化	74.1%	84.5%	84.5%	81.2%
定着率が低下	18.9%	22.2%	20.0%	20.2%
外注・機械化・省力化を重視	28.2%	15.1%	15.0%	19.3%
従業員の就労意欲が低下	14.4%	17.1%	8.3%	12.6%

人材が不足する割合は、「専門的・技術的業務」「現業業務」が特に高く(それぞれ68.5%、62.1%)、建設業は業務全般で高く、製造業と建設業は「専門的・技術的業務」、運輸業は「現業業務」の不足割合が最も高くなっています。また、「営業・販売業務」も半数の企業で不足しています。正社員は約7割(67.3%)の企業で不足し、建設業は8割(80.3%)の企業で不足しています。このほか、「34歳以下」「新規学卒採用者」の不足割合も高いです(それぞれ75.8%、56.8%) (図表2参照)。

企業は、正社員の採用と定着に努力していますが(3年前から正社員が増加した企業43%に対し

減少した企業は23.6%)、求める人数を確保することが難しい状況です。

図表2 業務別の人材不足割合(非常に不足+不足)

業務	製造業	運輸業	建設業	全業種
管理企画業務	40.9%	42.6%	43.5%	42.4%
専門的・技術的業務	67.2%	43.0%	83.8%	68.5%
事務業務	14.6%	20.9%	19.6%	18.3%
営業・販売業務	50.8%	45.3%	50.6%	49.4%
現業業務	55.2%	58.5%	70.1%	62.1%

人材確保に向けて、自社の特徴を認識し求職者に発信する意義があると考えられます。3業界の中では建設業が情報の認識・発信にやや積極的ですが、全業種でみると情報を発信する余地は大きいです。自社の特徴と認識しながら情報を発信しない割合が高い事項には、求職者にとって有益な情報が多くみられます(図表3参照)。

図表3 自社の特徴と認識する割合と求職者に非発信の割合

自社の特徴 (全27項目から10項目抜粋)	自社の特徴と認識	求職者に非発信
経営が比較的安定している	90.7%	39.6%
若手社員が活躍できる	88.4%	33.2%
離職率が、同業他社より低い	60.3%	39.7%
休日や有給休暇を規定通り取得できる	72.5%	41.1%
作業負担や事故等が少ない	75.0%	52.4%
夜間/休日勤務に本人の希望が通りやすい	64.1%	41.6%
職場の雰囲気や人間関係が良い	86.3%	44.7%
生活と仕事を両立しやすい	72.9%	46.7%
入社後に資格を取得できる	84.1%	39.0%
非正規社員から正社員への登用がある	73.6%	41.7%

### 3.企業事例にみる特長と課題

採用と定着に積極的に取り組む企業には共通点があります。第一に、多様な人材(女性、高齢者、外国人など)に期待し、自社の情報の発信、応募者とのコミュニケーションを重視しています。第二に、従業員の目線に立ち、時には従業員の提案を受け入れ、設備・制度や職場環境を継続的に改善しています。また、非公式なコミュニケーションが従業員の意欲を喚起し、職場の雰囲気を改善する例もみられます。第三に、「多能工化」の志向が、仕事や働き方に「革新」や「変革」をもたらしています。例えば、身体的負担の軽減への機械化や省力化の検討、材料の見直し、働き方の変化などが企業に好影響をもたらす例がみられます。第四に、性別や年齢によらず「個」に応じて仕事の内容や働き方を考えています。やりがいのある仕事とそれに対する正当な評価を求めるケースは少なく、個々人の能力や状況に応じて仕事の内容や働き方を柔軟に考えています。

一方で課題もあります。例えば、多くの企業が長期雇用して育成する意向を有していますが、学校教育の早い段階から中小企業の理解を深める機会が必要との指摘は数多いです。また、出産や介

護等に伴う職種変更の際に(一時的に現業職から事務職に異動するなど)、新たな業務で活躍できるかどうか、業務の繁忙に応じて生活と仕事の調和をいかに実現するのか、通勤に要する時間などへの配慮は大きな問題です。このほか、技術系職種の人材を求める企業は、普通科や文系の学生が従事できることを十分に伝えられない、結婚・出産後のロールモデルの女性が少ない、複数職種を担当できる多能工の育成、技能士・技能者の一人立ちまでの所要年数の縮減などの課題もみられます。

課題はありますが、経営者、管理者、人材担当者が試行錯誤を重ねる過程が、独自の取組みと人材の活躍の契機になる可能性は看過できません。

### 4.人材不足への対応と施策

企業は、人材育成、正社員登用、高齢者採用・定年延長、省力化・自動化、事業縮小、多様な人材の雇用、資格取得の支援、障がい者の雇用、企業内保育所の整備、長時間労働の抑制、社員の多能化、残業時間の平準化などの様々な取組みにより、企業と求職者及び従業員のミスマッチの低減を人材の活躍や職場環境の整備・改善につなげ、また、省力化投資や外部資源の活用を業務改善や生産性の向上につなげようとしています。企業の取組みを支える施策の例として、中小企業庁は、企業の好事例から「人手不足対応に取り組むための3つのステップ」を抽出し、【ステップ1「経営課題や業務を見つめ直す」人手不足の背景にある経営課題や事業戦略を再確認し、業務を見つめ直す(業務の細分化等)→ステップ2「求人像や生産性を見つめ直す」業務について、求人像を見つめ直し(広げる等)、生産性向上を検討(省力化等)→ステップ3「働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す」働き手の立場にたって、職場環境(時短勤務、在宅勤務等)や自社PR・採用手段を改善】を提案しています。大阪府は、業界団体、行政機関、協力企業及び団体等の構成メンバーが相互に連携・協力して業界のイメージアップと雇用促進に向けた「大阪人材確保推進会議」を2016年12月に発足させ、職場環境改善のためのプログラムや人材確保に積極的に取り組む企業を認定する「Eカンパニー」などの施策を推進しています。

人材不足への対応は、各企業の取組みや創意工夫を有効化する観点をもって、産官学民が連携して取り組むことがますます求められています。

<sup>1</sup> 府内の製造、運輸、建設各業種の国内常用雇用者20人以上の会社2,000社(無作為抽出)を対象に「人材の採用と確保に関する企業アンケート調査」を2017年に実施(有効発送数1,992、有効回答数443、有効回答率22.2%)。

報告書URL : <http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/169jinzaisaiyou.pdf>

<sup>2</sup> 熱心(Eager)で、これからの変化や成長が楽しみで、わくわくする(Exciting)、意欲と行動力のあるすぐれた(Excellent)、良い(E:イー)企業。