

令和元年 9 月 18 日 (水)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 樋口 美雄)

調査部長 郡司正人

主任調査員 奥田栄二

(電話) 03-5903-6284 (URL) <https://www.jil.go.jp/>

- ✓ **企業：雇用人員の過不足で、正社員で 6 割が不足と回答。**
- ✓ **企業：人手不足の会社経営への影響、「既存事業の運営への支障」「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」が上位。**

「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・労働者調査)」

調査結果のポイント

<企業調査：雇用人員の過不足で、正社員で 6 割が不足と回答。正社員では「現場の技能労働者」の不足が 67.5%でトップ>

- ▶ 企業調査から、正社員の過不足状況（「該当者なし」及び無回答を除く）を見ると、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）の割合は 64.6%。これを、人材の種類ごとに「該当者なし」及び無回答を除き集計し、各種人材がいる企業での「不足・計」の割合をみると、「現場の技能労働者」の不足が 67.5%でもっとも高く、次いで、「研究開発等を支える高度人材」（64.6%）、「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」（56.6%）などとなっている（4 頁、図表 1-2）。

<企業調査：人手不足の会社経営への影響、「既存事業の運営への支障」「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」が上位>

- ▶ 企業調査から、「従業員不足企業」（従業員全体に関して、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業）のうち、「会社経営への影響がある・ありうる」とする企業に具体的な影響を聞いたところ、「既存事業の運営への支障（対応遅れやミスの発生、財・サービスの品質の低下、クレームの増加など）」が 42.2%ともっとも多く、次いで、「技術・ノウハウの伝承の困難化（後継者の確保・育成がおぼつかない）」（39.4%）、「既存事業における新規需要増加への対応不可（受注や営業時間の延長の見送り・先送りなど）」（33.5%）、「余力以上の人件費の高騰（求人募集賃金の上昇、既存従業員の処遇改善の影響など）」（26.7%）などとなっている（8 頁、図表 1-9）。

<正社員調査：人手不足の職場への影響、労働時間の増加、従業員の働き方や意欲低下が上位>

- ▶ 正社員調査では、「職場で雇用人員が不足しているとする者」で、「職場環境への影響がある・ありうる」とする者に具体的な影響を聞いたところ、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」があるとする割合が 85.8%ともっとも多く、次いで、「従業員の働きがいや意欲の低下」（78.4%）、「離職者の増加」（75.9%）、「能力開発機会の減少」（75.0%）、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」（72.9%）などとなっている（15 頁、図表 1-17）。

<企業調査：働き方改革「行っている」が 6 割弱。働き方関連法の施行準備は 7 割が実施。施行対応できていない企業の理由は、「日々の業務遂行で精一杯」「有効な取組方法がわからない」が上位>

- ▶ 企業調査では、働き方改革を目的とする取組について、「行っている」とするのは 57.1%となっており、6 割弱が働き方改革を行っている。一方、働き方改革関連法の施行に対応するための準備については、「進めている」が 71.5%に及ぶ（20 頁、図表 2-1）。働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない企業の「対応するための準備を進めていない理由」では、「日々の業務遂行で精一杯のため」が 43.5%ともっとも多く、次いで、「有効な取組方法が分からないため」（36.2%）、「ノウハウを持つ人材がいないため」（24.6%）などとなっている（21 頁、図表 2-2）。

I 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

近年、景気が緩やかに回復する中、人手不足が顕在化している。働き方改革関連法の施行が迫る中、人手の過不足が従業員の方々の働き方に与える影響や、企業の人材マネジメントとの関係で生じている諸課題を明らかにすることを目的として、企業・労働者アンケート調査を行った。

なお、本調査は、厚生労働省労働政策担当参事官室（当時）の要請に基づき、実施したものである。

2. 調査名

「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・労働者調査）」

3. 調査期間：2019年3月1日から3月20日。

4. 調査方法

郵送による調査票の配付・回収。

5. 調査対象

企業調査：全国の従業員20人以上の企業；20,000社。

労働者調査：調査対象企業を通じて、そこで雇用されている正社員を対象に、101,846人分（20～299人以下：5枚、300～999人：6枚、1,000人以上：8枚）の調査票配付を依頼。

※企業調査では、信用調査機関の企業データベースにより、産業・従業員規模別に抽出。

※労働者調査は、企業を通じて調査票を配付している。調査対象企業に対しては、正社員全体の年齢構成、性別構成、職種構成等といった特徴を踏まえ、なるべく偏りなく配布するよう求めており、労働者調査で回収されたサンプルは、日本の正社員の母集団の分布に基づき無作為抽出され、調査・回収されたサンプルではないことに留意が必要。

6. 有効回収数

企業調査：有効回収数：4,599件／有効回収率：23.0%

労働者調査：有効回収数：16,752件／有効回収率：16.4%（以下、「正社員調査」と略す）

7. 回答企業・回答者の属性

23頁（Ⅲ 回答企業・回答者の属性）に掲載。

II 調査結果の概要

1. 雇用人員（人手）の過不足の状況

1-1. 雇用人員（人手）の過不足の状況：企業調査

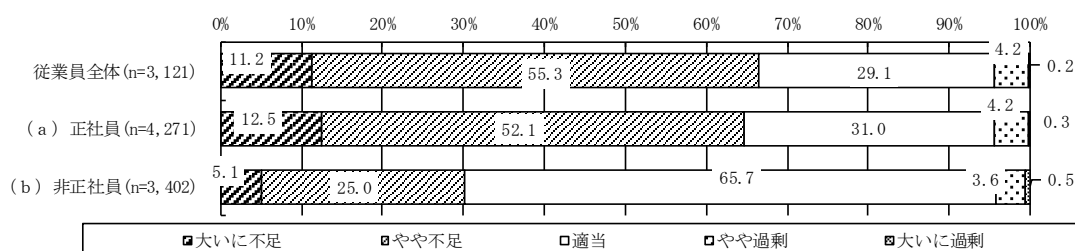
(1)雇用人員の過不足状況

企業調査では、雇用人員の過不足状況及び、(a)正社員、(b)非正社員の人材の種類別の過不足状況について尋ねている¹。雇用人員の過不足状況（従業員全体、(a)正社員、(b)非正社員）をみるため、各項目について「該当者なし」及び無回答を除き集計²したものが図表 1-1 である。まず、従業員全体の過不足状況では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が 66.5%、「適当」が 29.1%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 4.4%となっている。「過剰・計」の割合は少数であり、「不足・計」の割合は、「過剰・計」の割合を大きく上回っている。

正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が 64.6%、「適当」が 31.0%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 4.5%となっている。非正社員は「不足・計」が 30.1%、「適当」が 65.7%、「過剰・計」が 4.1%となっている。

「不足・計」の割合について、正社員と非正社員を比較すると、正社員が 64.6%、非正社員が 30.1%となっており、非正社員に比べ正社員のほうが、「不足・計」の割合は高い。

図表 1-1：雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位=%、「該当者なし」及び無回答を除く集計）【企業調査】



※無回答及び、設問項目（(b)非正社員）の「該当者なし」を除き集計。

次に、(a)正社員について、人材の種類ごとに「該当者なし」及び無回答を除き集計³し、「不足・計」の割合をみたものが図表 1-2 である。

人材の種類ごとに「該当者なし」及び無回答を除いた各種人材がいる企業において、「不足・計」の割合は、「現場の技能労働者」が 67.5%でもっとも高く、次いで、「研究開発等を支える高度人材」（64.6%）、「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」（56.6%）、「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」（56.0%）、「海外展開に必要な国際人材」（54.6%）、「マーケティングや営業の専門人材」（54.3%）、「社内事務の IT 化を推進する人材」（54.1%）、「M&A のための専門人材」（48.9%）、「現場で定型作業を担う人材」（47.2%）、「財務や法務の専門人材」（44.1%）、「労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材」（41.6%）、「中核的な管理職」（41.6%）、「一般的な事務職」（23.2%）となっている。正社

¹ 調査票上、「貴社が直接雇用している、正社員 及び 非正社員（パート、契約、嘱託等）を指すものとします（派遣・請負労働者は含めないでください）」と定義。調査票上、「正社員とは、貴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指すものとします（非正社員はそれ以外の従業員（パート、契約、嘱託等）を指すものとします（派遣・請負労働者は含めないでください）」と定義。

² 「該当者なし」、無回答を含めた集計は巻末付表 3 参照（23 頁）。

³ 「該当者なし」、無回答を含めた集計は巻末付表 3 参照（23 頁）。

員のなかでは、「一般的な事務職」の「不足・計」の割合が 23.2%でもっとも低い（「適当」が 70.7%）。

一方、(b)非正社員では、「不足・計」の割合は、「業務繁忙期を一時的に支える人材」(54.3%)、「ある特定分野の専門知識を有する専門人材」(49.7%)、「恒常的に基幹的業務を担う人材」(39.8%) となっている。

図表 1-2：雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位=%、「該当者なし」及び無回答を除く集計）【企業調査】

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
従業員全体	3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
(a) 正社員	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.5
①海外展開に必要な国際人材	863	19.5	35.1	44.6	0.8	0.0	54.6	44.6	0.8
②研究開発等を支える高度人材	1,268	19.3	45.3	34.9	0.5	0.0	64.6	34.9	0.5
③現場の技能労働者	3,485	16.1	51.4	31.3	1.0	0.2	67.5	31.3	1.2
④現場で定型作業を担う人材	3,222	9.2	38.0	49.4	3.2	0.1	47.2	49.4	3.4
⑤一般的な事務職	4,112	1.6	21.6	70.7	5.8	0.3	23.2	70.7	6.1
⑥中核的な管理職	4,156	6.8	34.7	54.6	3.5	0.4	41.6	54.6	3.8
⑦社内全体の人材マネジメントをする専門人材	3,526	11.1	44.9	43.3	0.6	0.1	56.0	43.3	0.7
⑧財務や法務の専門人材	3,602	8.1	36.0	55.4	0.4	0.1	44.1	55.4	0.6
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	3,760	7.0	34.7	57.9	0.3	0.1	41.6	57.9	0.5
⑩マーケティングや営業の専門人材	3,206	8.7	45.6	44.9	0.6	0.2	54.3	44.9	0.7
⑪M&Aのための専門人材	1,399	17.0	31.9	50.3	0.7	0.1	48.9	50.3	0.9
⑫社内事務のIT化を推進する人材	3,088	12.1	42.0	45.2	0.5	0.1	54.1	45.2	0.6
⑬システム・アプリケーション等を開発する専門人材	1,931	17.4	39.2	42.8	0.4	0.3	56.6	42.8	0.7
(b) 非正社員	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1
⑭業務繁忙期を一時的に支える人材	2,949	10.5	43.7	44.6	0.9	0.2	54.3	44.6	1.2
⑮恒常的に基幹的業務を担う人材	3,481	6.1	33.7	59.1	1.0	0.1	39.8	59.1	1.1
⑯ある特定分野の専門知識を有する専門人材	2,899	7.6	42.1	49.9	0.3	0.0	49.7	49.9	0.3

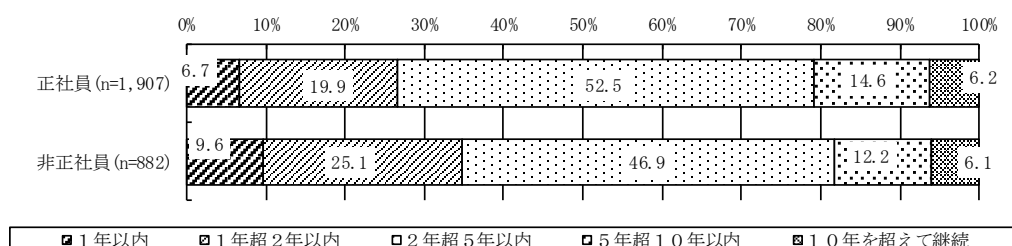
※無回答及び各設問項目の「該当者なし」を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

(2)不足開始時期

企業調査では従業員全体に関して、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業（以下、「従業員不足企業」と略す）について、正社員と非正社員に分けて、「雇用人員（人手）が不足し始めたのは、いつ頃からか」についても尋ねている（以下、「不足開始時期」と略す）。各項目について、無回答（非正社員については、「該当者なし」を含む）を除き集計したものが図表 1-3 である。

それによれば、不足開始時期について、正社員では、「2年超5年以内」が 52.5%ともっとも割合が高く、次いで、「1年超2年以内」が 19.9%、「5年超10年以内」が 14.6%などとなっている。一方、非正社員も、「2年超5年以内」が 46.9%ともっとも割合が高く、次いで、「1年超2年以内」が 25.1%、「5年超10年以内」が 12.2%などとなっている。

図表 1-3：雇用人員（人手）が不足し始めた時期（SA、単位=%）【企業調査】

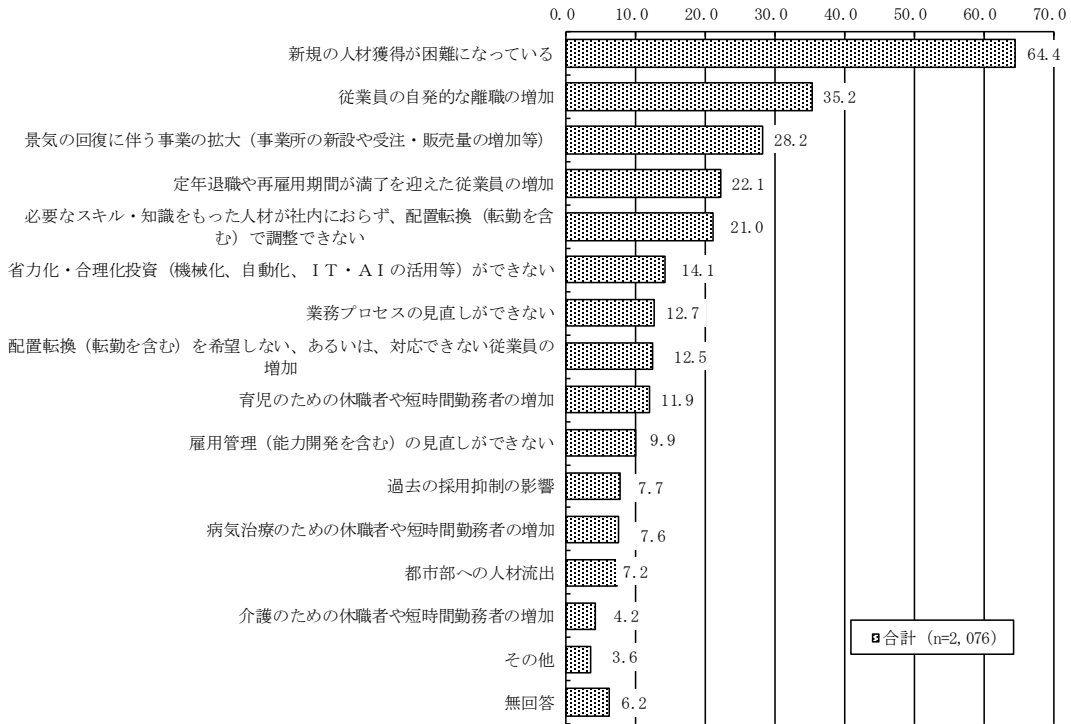


※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に無回答及び、「該当者なし」を除き集計。

(3)雇用人員（人手）が不足している理由

「従業員不足企業」の雇用人員（人手）が不足している理由（複数回答）は、「新規の人材獲得が困難になっている」が64.4%と最も多く、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」(35.2%)、「景気の回復に伴う事業の拡大(事業所の新設や受注・販売量の増加等)」(28.2%)などとなっている（図表1-4）。

図表1-4：雇用人員（人手）が不足している理由（MA、単位＝%）【企業調査】

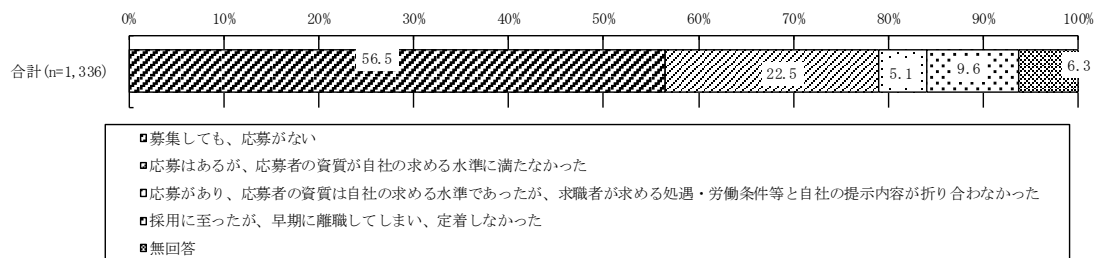


※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。

(4)人手不足を契機としての求人募集した際の状況

「新規の人材獲得が困難になっている」とする企業（以下、「新規の人材獲得困難企業」と略す）について、人手不足を契機としての求人募集した際の状況を尋ねたところ、「募集しても、応募がない」が56.5%と最も割合が高く、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」が22.5%、「採用に至ったが、早期に離職してしまい、定着しなかった」が9.6%、「応募があり、応募者の資質は自社の求める水準であったが、求職者が求める処遇・労働条件等と自社の提示内容が折り合わなかった」が5.1%となっている（図表1-5）。

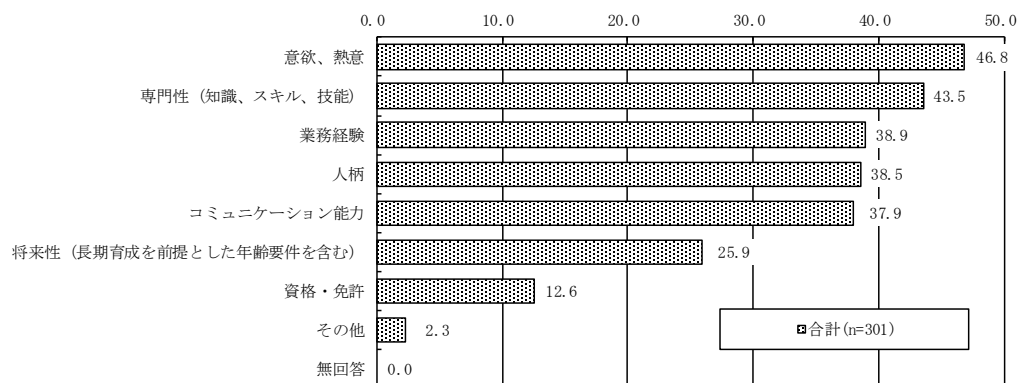
図表1-5：人手不足を契機としての求人募集した際の状況（SA、単位＝%）【企業調査】



※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、雇用人員（人手）が不足している理由として、「新規の人材獲得が困難になっている」と回答した企業を対象に集計。

「新規の人材獲得困難企業」における、求人募集した際の状況での「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」とする企業について、求める水準に満たない応募者の資質を尋ねたところ（複数回答）、「意欲、熱意」（46.8%）、「専門性（知識、スキル、技能）」（43.5%）が4割台と上位となっており、「業務経験」（38.9%）、「人柄」（38.5%）、「コミュニケーション能力」（37.9%）が4割弱となっている（図表 1-6）。

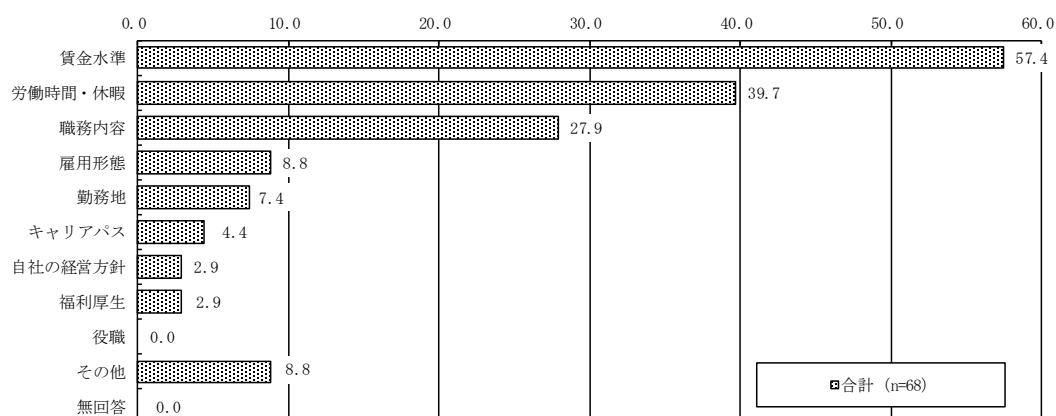
図表 1-6：求める水準に満たない応募者の資質（MA、単位=%）【企業調査】



※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、雇用人員（人手）が不足している理由として、「新規の人材獲得が困難になっている」と回答した企業のなかで、求人募集をした際の状況として、「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」とする企業を対象に集計。

「新規の人材獲得困難企業」における、求人募集した際の状況での「応募があり、応募者の資質は自社の求める水準であったが、求職者が求める処遇・労働条件等と自社の提示内容が折り合わなかった」とする企業について、「貴社と求職者の中で折り合わなかった内容は何でしたか」と尋ねたところ（複数回答）、「賃金水準」が57.4%ともっとも多く、次いで、「労働時間・休暇」（39.7%）、「職務内容」（27.9%）などとなっている（図表 1-7）。

図表 1-7：会社（採用側）と求職者の中で折り合わなかった内容（MA、単位=%）【企業調査】



※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、雇用人員（人手）が不足している理由として、「新規の人材獲得が困難になっている」と回答した企業のなかで、求人募集をした際の状況として、「応募があり、応募者の資質は自社の求める水準であったが、求職者が求める処遇・労働条件等と自社の提示内容が折り合わなかった」とする企業を対象に集計。

(5) 人手不足の会社経営への影響

「従業員不足企業」について、「人手不足が、会社経営に影響を及ぼしているか」を尋ねたところ、「現在、会社経営に影響あり」とする企業は 69.0%（「大きな影響を及ぼしている」(21.5%) と「ある程度の影響を及ぼしている」(47.5%) の合計）となっている。

「現在、会社経営に影響あり」の割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、その割合が高くなる。

「現在、会社経営に影響あり」の割合を業種別（n=30 以上）にみると、全体（合計）より 5 ポイント以上高い業種は、「宿泊業、飲食サービス業」(89.8%)、「運輸業、郵便業」(81.7%)、「医療、福祉」(77.6%)、「教育、学習支援業」(74.5%)、「サービス業（他に分類されないもの）」(74.4%) となっている。

「現在、会社経営に影響あり」の割合を雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、おおむね不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、その割合が高くなっている（図表 1-8）。

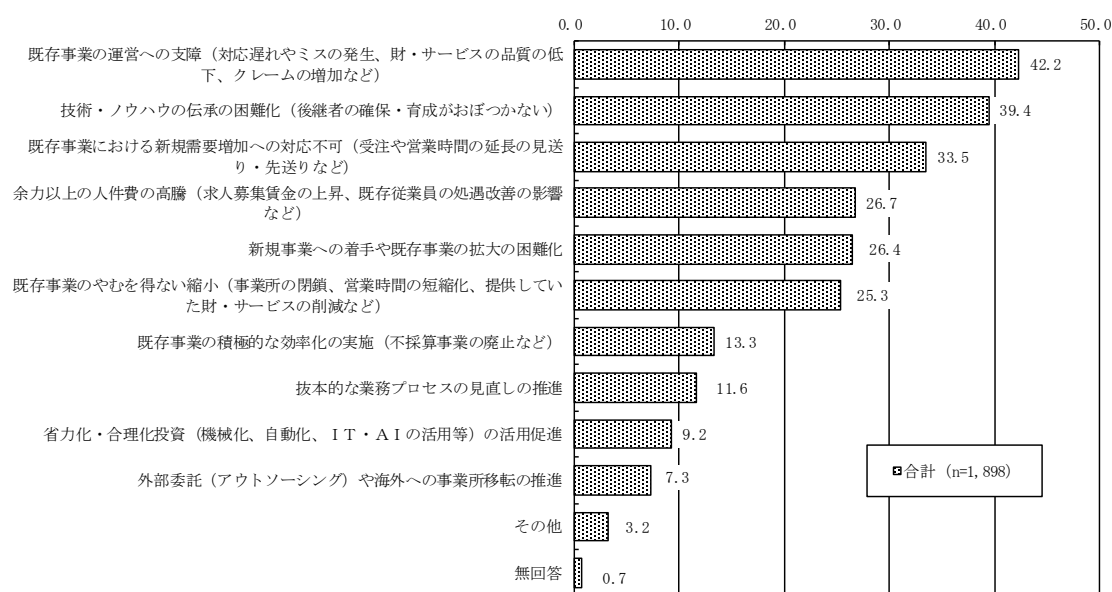
図表 1-8：人手不足の会社経営への影響（SA、単位=%）【企業調査】

	n	て大 い き な 影 響 を 及 ぼ し	ぼあ る し て い る 程 度 の 影 響 を 及	と内 な 懸 念 が 生 じ る こ	に い が 、 と 今 後 3 年 以	もに 懸 念 が 生 じ る こ	なく、 今 後 3 年 以 内	無 回 答	響現 あり、 会 社 経 営 に 影
合計	2,076	21.5	47.5	22.4	3.9	4.7	69.0		
<従業員規模>									
50人以下	1,170	19.9	46.5	25.0	4.3	4.3	66.4		
50人超～100人	454	21.4	50.2	19.4	2.9	6.2	71.6		
100人超～300人	316	24.4	46.8	18.7	4.7	5.4	71.2		
300人超	128	29.7	47.7	18.8	1.6	2.3	77.4		
<業種>									
鉱業、採石業、砂利採取業	5	-	80.0	-	20.0	-	80.0		
建設業	243	19.3	49.0	23.5	3.3	4.9	68.3		
製造業	415	14.7	50.6	27.2	2.9	4.6	65.3		
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	100.0	-	0.0		
情報通信業	63	14.3	50.8	27.0	4.8	3.2	65.1		
運輸業、郵便業	164	38.4	43.3	12.2	3.0	3.0	81.7		
卸売業、小売業	376	13.6	45.5	31.9	5.3	3.7	59.1		
金融業、保険業	18	16.7	33.3	27.8	16.7	5.6	50.0		
不動産業、物品賃貸業	37	13.5	37.8	24.3	16.2	8.1	51.3		
学術研究、専門・技術サービス業	76	14.5	52.6	23.7	2.6	6.6	67.1		
宿泊業、飲食サービス業	69	33.3	56.5	7.2	-	2.9	89.8		
生活関連サービス業、娯楽業	73	26.0	35.6	24.7	4.1	9.6	61.6		
教育、学習支援業	51	21.6	52.9	17.6	3.9	3.9	74.5		
医療、福祉	304	32.9	44.7	13.2	3.0	6.3	77.6		
複合サービス事業	14	28.6	50.0	21.4	-	-	78.6		
サービス業（他に分類されないもの）	164	23.8	50.6	18.9	3.0	3.7	74.4		
<正社員：雇用人員不足開始時期>									
1年以内	128	18.0	45.3	29.7	5.5	1.6	63.3		
1年超2年以内	380	16.3	46.6	31.3	5.0	0.8	62.9		
2年超5年以内	1,002	23.1	51.6	22.1	2.6	0.7	74.7		
5年超10年以内	279	28.0	49.1	16.5	5.0	1.4	77.1		
10年を超えて継続	118	28.0	54.2	11.0	6.8	0.0	82.2		

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。「現在、会社経営に影響あり」は、「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」の合計。「現在、会社経営に影響あり」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

「従業員不足企業」における「会社経営への影響がある・ありうる」とする企業（「会社経営への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」「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」とする企業）について、「具体的に、どのような影響が生じているか、あるいは、見込まれるか」を尋ねたところ（複数回答）、「既存事業の運営への支障（対応遅れやミスの発生、財・サービスの品質の低下、クレームの増加など）」が42.2%と最も多く、次いで、「技術・ノウハウの伝承の困難化（後継者の確保・育成がおぼつかない）」（39.4%）、「既存事業における新規需要増加への対応不可（受注や営業時間の延長の見送り・先送りなど）」（33.5%）、「余力以上の人件費の高騰（求人募集賃金の上昇、既存従業員の処遇改善の影響など）」（26.7%）、「新規事業への着手や既存事業の拡大の困難化」（26.4%）、「既存事業のやむを得ない縮小（事業所の閉鎖、営業時間の短縮化、提供していた財・サービスの削減など）」（25.3%）などとなっている（図表1-9）。

図表 1-9：会社経営への具体的な影響（見込み含む）（MA、単位＝%）【企業調査】



※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の会社経営への影響について、「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」「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」と回答した企業を対象に集計。

(6) 人手不足の職場環境への影響

「従業員不足企業」について、「人手不足が、職場環境に影響を及ぼしているか」を尋ねたところ、「現在、職場環境に影響あり」とする企業は68.6%（「大きな影響を及ぼしている」（18.3%）と「ある程度の影響を及ぼしている」（50.3%）の合計）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、その割合が高くなる。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「宿泊業、飲食サービス業」（86.9%）、「医療、福祉」（79.0%）、「運輸業、郵便業」（76.2%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（74.4%）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、その割合が高くなっている（図表1-10）。

図表 1-10：人手不足の職場環境への影響（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	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	現在のところ影響はないが、今後3年以内に懸念される	現在のところ影響はない	無回答	現在、職場環境に影響あり
合計	2,076	18.3	50.3	19.7	4.9	6.8	68.6
<従業員規模>							
50人以下	1,170	16.8	47.9	22.8	5.7	6.7	64.7
50人超～100人	454	17.2	53.5	17.8	3.1	8.4	70.7
100人超～300人	316	23.1	50.6	13.6	6.3	6.3	73.7
300人超	128	25.0	57.0	12.5	0.8	4.7	82.0
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	5	20.0	60.0	-	20.0	-	80.0
建設業	243	16.0	51.0	20.6	6.2	6.2	67.0
製造業	415	11.1	53.7	24.3	4.3	6.5	64.8
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	100.0	-	0.0
情報通信業	63	14.3	46.0	25.4	9.5	4.8	60.3
運輸業、郵便業	164	31.7	44.5	13.4	4.9	5.5	76.2
卸売業、小売業	376	11.7	50.8	24.7	6.4	6.4	62.5
金融業、保険業	18	11.1	38.9	27.8	16.7	5.6	50.0
不動産業、物品賃貸業	37	10.8	43.2	35.1	5.4	5.4	54.0
学術研究、専門・技術サービス業	76	10.5	52.6	19.7	5.3	11.8	63.1
宿泊業、飲食サービス業	69	33.3	53.6	8.7	2.9	1.4	86.9
生活関連サービス業、娯楽業	73	16.4	45.2	23.3	2.7	12.3	61.6
教育、学習支援業	51	13.7	52.9	23.5	2.0	7.8	66.6
医療、福祉	304	31.3	47.7	8.9	3.6	8.6	79.0
複合サービス事業	14	28.6	42.9	21.4	-	7.1	71.5
サービス業（他に分類されないもの）	164	20.7	53.7	17.1	2.4	6.1	74.4
<正社員：雇用人員不足開始時期>							
1年以内	128	16.4	46.9	25.0	5.5	6.3	63.3
1年超2年以内	380	14.5	49.5	26.6	7.4	2.1	63.9
2年超5年以内	1,002	19.4	54.2	20.0	3.9	2.6	73.6
5年超10年以内	279	22.9	53.8	14.3	4.7	4.3	76.7
10年を超えて継続	118	26.3	56.8	10.2	5.1	1.7	83.1

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。「現在、職場環境に影響あり」は、「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」の合計。「現在、職場環境に影響あり」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

(7)職場環境への具体的な影響

企業調査では、「従業員不足企業」における「職場環境への影響がある・ありうる」とする企業（「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」「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」とする企業）について、「具体的にどのような影響が生じているか、又は、見込まれるか」を尋ねており、それをまとめたものが図表 1-11 である。

職場環境の影響として、業務が多忙化した影響などに着目した A 計（「A である」「どちらか」というと A）の合計）についてみると、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」があるとする割合が 82.1%と最も高く、次いで、「能力開発機会の減少」（75.0%）、「離職者の増加」（64.0%）、「従業員の働きがいや意欲の低下」（60.9%）、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」（59.9%）、「職場の雰囲気悪化」（51.9%）、「従業員間の人間関係悪化」（50.5%）、「メンタルヘルスの悪化等による退職者の増加」（49.9%）、「労働災害・事故発生頻度の増加」（41.9%）となっている。

逆に、人手不足の職場への影響として、労使や従業員間で話し合った影響や雇用管理・処遇を改善した影響などに着目した B 計（「B である」「どちらか」というと B）の合計）をみる

と、「労働災害・事故発生の頻度の減少」(48.6%)、「従業員間の結束力の向上」(42.0%)、「職場の業務プロセス改善意識の向上」(40.6%)、「メンタルヘルスの悪化等による休職者の減少」(40.6%)が4割台と高い。

図表 1-11：人手不足の職場環境への具体的な影響（見込み含む）（SA、単位=%）
【企業調査】

A	合計	Aである	どちらかという とA	どちらかという とB	Bである	無回答	B	A計	B計
A. 残業時間の増加、休暇取得数の減少（業務が多忙化した影響など）	1,832	20.4	61.7	12.2	1.5	4.3	B. 残業時間の減少、休暇取得数の増加（業務プロセスを見直した影響など）	82.1	13.7
A. 能力開発機会の減少（業務が多忙化した影響など）	1,832	6.8	68.2	16.2	0.8	7.9	B. 能力開発機会の増加（業務可能範囲を拡大させる目的など）	75.0	17.0
A. 離職者の増加（業務が多忙化した影響など）	1,832	9.9	54.1	24.5	4.0	7.5	B. 離職者の減少（雇用管理・処遇を改善した影響など）	64.0	28.5
A. 従業員の働きがいや意欲の低下（業務が多忙化した影響など）	1,832	4.1	56.8	30.4	1.5	7.2	B. 従業員の働きがいや意欲の向上（雇用管理・処遇を改善した影響など）	60.9	31.9
A. 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化（業務が多忙化した影響など）	1,832	3.5	56.4	30.5	1.2	8.4	B. 将来不安の解消やキャリア展望の明確化（労使や従業員間で話し合った影響など）	59.9	31.7
A. 職場の雰囲気悪化（業務が多忙化した影響など）	1,832	4.1	47.8	38.9	1.7	7.5	B. 職場の業務プロセス改善意識の向上（労使や従業員間で話し合った影響など）	51.9	40.6
A. 従業員間の人間関係悪化（業務が多忙化した影響など）	1,832	3.9	46.6	39.2	2.8	7.4	B. 従業員間の結束力の向上（労使や従業員間で話し合った影響など）	50.5	42.0
A. メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加（業務が多忙化した影響など）	1,832	2.6	47.3	33.0	7.6	9.4	B. メンタルヘルスの悪化等による休職者の減少（雇用管理・処遇を改善した影響など）	49.9	40.6
A. 労働災害・事故発生の頻度の増加（業務が多忙化した影響など）	1,832	2.1	39.8	39.6	9.0	9.4	B. 労働災害・事故発生の頻度の減少（労使や従業員間で話し合った影響など）	41.9	48.6

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「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」と回答した企業を対象に集計。A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

1-2. 労働者側からみた職場における雇用人員（人手）の過不足状況：正社員調査

(1)労働者側からみた職場における雇用人員（人手）の過不足状況

正社員調査では、職場（部局や課など、日頃所属し、目が行き届く組織の範囲での職場）における雇用人員（人手）の過不足状況について尋ねている。「該当者なし」及び無回答を除いて集計したものが図表 1-12 である（参考として、企業調査の過不足状況を記載。企業調査では企業単位での雇用人員の過不足状況を尋ねており、正社員調査では職場単位の雇用人員の過不足状況を尋ねていることに留意）。

正社員調査の過不足状況をみると、従業員全体では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が 65.9%、「適当」が 29.8%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 4.3%となっている。

正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」が 62.1%、「適当」が 33.0%、「過剰・計」が 4.8%となっている。非正社員は「不足・計」が 38.3%、「適当」が 55.7%、「過剰・計」が 6.1%となっている。正社員、非正社員いずれも「過剰・計」に比べて「不足・計」の割合が大幅に上回っている。「不足・計」の割合を正社員と非正社員で比較すると、非正社員に比べ正社員のほうが「不足・計」の割合が高い。

なお、参考として、正社員調査と企業調査の「不足・計」の割合をみると、正社員の「不足・計」の割合はほとんど差がみられない。一方、非正社員の「不足・計」の割合は、企業調査に比べ正社員調査のほうが高い。

図表 1-12：職場における雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位＝％）
【正社員調査・（参考）企業調査】

		n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
正社員調査	職場全体	14,698	19.6	46.3	29.8	4.0	0.3	65.9	29.8	4.3
	(a) 正社員	15,709	18.8	43.4	33.0	4.3	0.5	62.1	33.0	4.8
	(b) 非正社員	12,558	11.2	27.1	55.7	5.3	0.7	38.3	55.7	6.1
（参考）企業調査	従業員全体	3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
	(a) 正社員	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.5
	(b) 非正社員	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1

※企業調査は会社の雇用人員（人手）の過不足について聞いている。正社員調査は、職場（部局や課など、日頃所属し、目が行き届く組織の範囲）における雇用人員（人手）の過不足状況について聞いている。無回答及び「該当者なし」（b）非正社員のみを選択肢を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

(2)労働者側からみた雇用人員（人手）が不足し始めた時期

正社員調査では、正社員の雇用人員の過不足状況に関して、「大いに不足」「やや不足」と回答した者に対して、「雇用人員（人手）が不足し始めたのは、いつ頃からか」について尋ねている（以下、「不足開始時期」と略す）。同様に、非正社員の雇用人員の過不足状況に関しても、「大いに不足」「やや不足」と回答した者に対して、不足開始時期を尋ねている。各項目について、無回答（非正社員については、「該当者なし」を含む）を除き集計したものが図表 1-13 である。

それによれば、不足開始時期では、正社員では、「2 年超 5 年以内」が 41.5% ともっとも割合が高く、次いで、「1 年超 2 年以内」が 23.3%、「5 年超 10 年以内」が 14.1%、「1 年以内」が 13.9% などとなっている。一方、非正社員も、「2 年超 5 年以内」が 38.4% ともっとも割合が高く、次いで、「1 年超 2 年以内」が 25.2%、「1 年以内」が 17.2%、「5 年超 10 年以内」が 12.5% などとなっている。

図表 1-13：雇用人員（人手）が不足し始めた時期（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	1 年以内	1 年超 2 年以内	2 年超 5 年以内	5 年超 10 年以内	10 年超
(a) 正社員	9,264	13.9	23.3	41.5	14.1	7.2
(b) 非正社員	4,318	17.2	25.2	38.4	12.5	6.7

※正社員については、(a) 正社員の過不足状況において、「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に無回答を除き集計。非正社員については、(b) 非正社員の過不足状況において、「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に無回答及び、非正社員の選択肢「該当者なし」を除き集計。

(3)労働者側からみた雇用人員（人手）が不足している理由

正社員調査では、職場全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者に対して、雇用人員（人手）が不足している理由（複数回答）を尋ねている。

それによれば、「新規の人材獲得が困難になっている」が 68.4% ともっとも多く、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」(45.3%)、「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」(33.7%)、「業務プロセスの見直しができている」(33.4%)、「雇用管理（能力開発を含む）の見直しができている」(29.0%) などとなっている。

これを雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、おおむね不足開始時期が古いほど（す

なわち、不足期間が長いと感じている者ほど)、「新規の人材獲得が困難になっている」「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」「業務プロセスの見直しができていない」「雇用管理(能力開発を含む)の見直しができていない」「省力化・合理化投資(機械化、自動化、IT・AIの活用等)ができていない」「配置転換(転勤を含む)を希望しない、あるいは、対応できない従業員の増加」などの割合が高くなる傾向にある(図表 1-14)。

図表 1-14 : 雇用人員(人手)が不足している理由(MA、単位=%)【正社員調査】

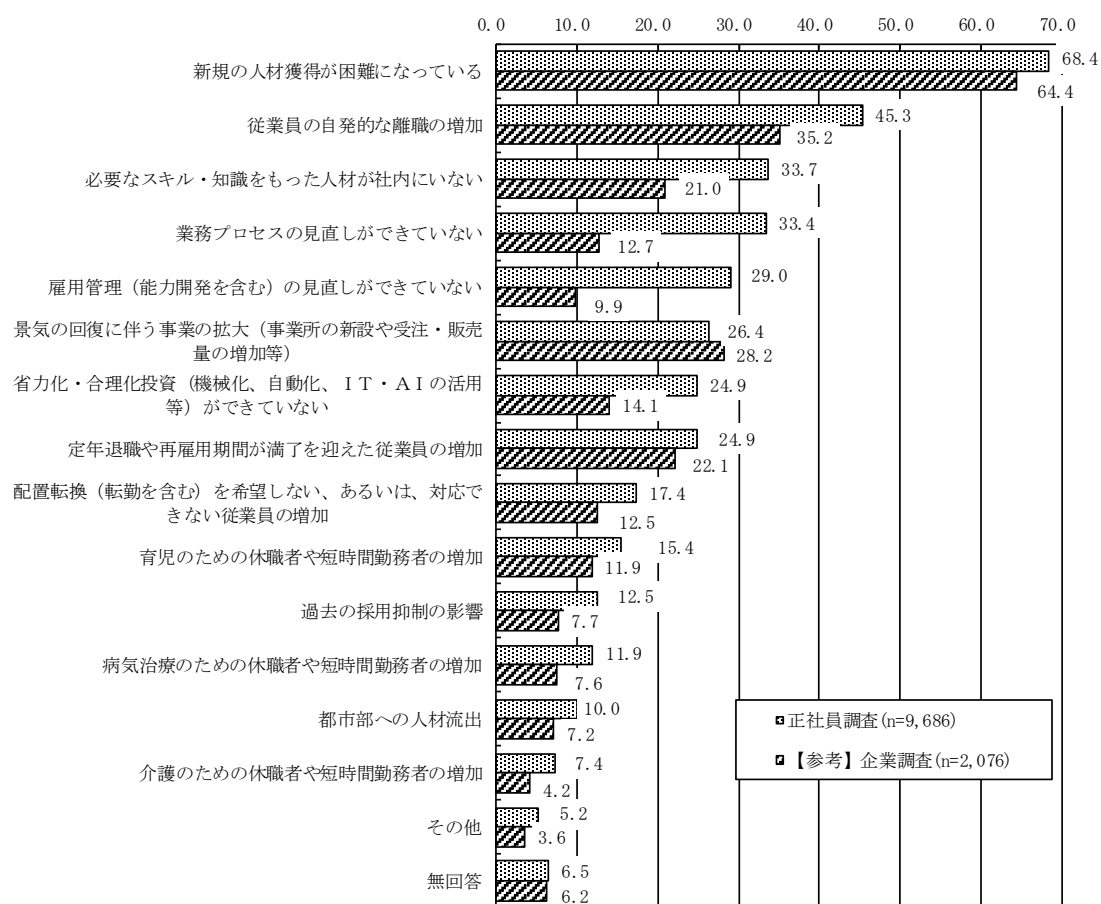
	n	景気 の回復に 伴う事業 の拡大(事 業所の 新設や受注 ・販売量の 増加等)	業務 プロセス の見直し ができて いない	省力化・ 合理化投 資(機械 化、自動 化、IT・ AIの活用 等)がで きていな い	新規の 人材獲得 が困難に なってい る	従業 員の自 発的な 離職の 増加	雇用 管理(能 力開発 を含む) の見直 しがで きてい ない	必要 なスキ ル・知 識をも った人 材が社 内に いな い	配置 転換(転 勤を含 む)を 希望し ない、 ある いは、 対応 でき ない 従業 員の 増加	加 育 児の ため の休 職者 や短 時間 勤務 者の 増 加	加 介 護の ため の休 職者 や短 時間 勤務 者の 増 加	病 気治 療の ため の休 職者 や短 時間 勤務 者の 増 加	定 年退 職や 再雇 用期 間が 満了 を迎 えた 従 業員 の増 加	都 市部 への 人材 流出	過 去の 採用 抑制 の影 響	そ の 他	無 回 答
合計	9,686	26.4	33.4	24.9	68.4	45.3	29.0	33.7	17.4	15.4	7.4	11.9	24.9	10.0	12.5	5.2	6.5
＜正社員：雇用人員不足開始時期＞																	
1年以内	1060	24.1	29.3	19.0	62.3	51.6	22.7	28.0	13.5	15.4	5.8	10.9	18.6	7.3	6.4	4.9	5.2
1年超2年以内	1813	30.1	33.8	25.4	68.3	50.0	28.9	31.9	16.9	16.9	7.8	11.4	22.1	9.4	11.3	4.7	4.4
2年超5年以内	3307	28.4	35.7	26.9	74.5	47.3	31.0	37.9	18.9	15.8	7.4	13.0	28.9	11.2	14.2	4.8	3.9
5年超10年以内	1131	24.9	37.5	26.9	74.3	44.5	35.3	38.7	19.1	14.8	8.0	12.3	31.4	10.5	17.4	5.5	3.4
10年を超えて継続	579	24.4	40.6	33.5	70.1	44.4	37.5	38.7	20.2	12.8	6.7	10.9	24.9	9.7	16.6	9.0	5.9

※正社員調査では、職場全体における雇用人員の過不足に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。

なお、参考として、企業調査、正社員調査の結果をみると(図表 1-15 参照)、企業調査、正社員調査いずれも、「新規の人材獲得が困難になっている」「従業員の自発的な離職の増加」が上位にあることに違いはないが、企業調査では、以下、「景気回復に伴う事業の拡大(事業所の新設や受注・販売量の増加等)」「定年退職や再雇用期間が満了を迎えた従業員の増加」「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」などが続く一方で、正社員調査では、「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」「業務プロセスの見直しができていない」「雇用管理(能力開発を含む)の見直しができていない」が続いている。

正社員調査と企業調査の割合をみると、企業調査に比べて正社員調査のほうが、「業務プロセスの見直しができていない」「雇用管理(能力開発を含む)の見直しができていない」「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」「省力化・合理化投資(機械化、自動化、IT・AIの活用等)ができていない」「従業員の自発的な離職の増加」などの割合が高い。

図表 1-15：雇用人員（人手）が不足している理由（MA、単位＝％）
【正社員調査・（参考）企業調査】



※正社員調査では、職場全体における雇用人員の過不足に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。企業調査では雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。

(4)労働者側からみた人手不足が職場環境に与える影響

正社員調査では、職場における雇用人員（人手）の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者（以下、「職場で雇用人員が不足しているとする者」と略す）を対象に、「人手不足が、あなたの職場環境に影響を及ぼしているか」について尋ねている。

それによれば、「現在、職場環境に影響あり」とする割合は74.8%（「大きな影響を及ぼしている」(25.6%)と「ある程度の影響を及ぼしている」(49.2%)の合計）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、その割合が高くなる。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」(83.5%)、「教育、学習支援業」(82.0%)、「医療、福祉」(80.3%)となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、その割合が高くなっている（図表 1-16）。

図表 1-16：人手不足が職場環境に与える影響（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	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	影響が生じる懸念がある	現在のところ影響はない	今後3年以内に影響はない	無回答	現在、職場環境に影響
合計	11,487	25.6	49.2	15.3	6.4	3.5	74.8	
＜従業員規模＞								
50人以下	6,421	24.5	49.0	16.7	6.5	3.2	73.5	
50人超～100人	2,516	25.5	50.0	14.3	6.4	3.8	75.5	
100人超～300人	1,661	29.1	48.8	12.4	6.0	3.6	77.9	
300人超	823	27.2	50.5	13.2	5.8	3.2	77.7	
＜業種＞								
鉱業、採石業、砂利採取業	17	11.8	41.2	29.4	11.8	5.9	53.0	
建設業	1,110	23.9	48.9	16.8	7.3	3.2	72.8	
製造業	2,284	21.5	50.7	17.2	7.3	3.3	72.2	
電気・ガス・熱供給・水道業	18	22.2	55.6	16.7	-	5.6	77.8	
情報通信業	306	23.9	51.0	15.4	7.2	2.6	74.9	
運輸業、郵便業	663	26.2	46.6	15.7	7.4	4.1	72.8	
卸売業、小売業	1,790	19.1	50.7	19.9	6.9	3.5	69.8	
金融業、保険業	133	27.1	56.4	9.8	3.8	3.0	83.5	
不動産業、物品賃貸業	163	17.8	52.1	19.0	9.2	1.8	69.9	
学術研究、専門・技術サービス業	385	24.9	49.9	19.5	4.4	1.3	74.8	
宿泊業、飲食サービス業	334	35.9	43.7	11.7	5.4	3.3	79.6	
生活関連サービス業、娯楽業	333	24.0	49.5	15.3	6.0	5.1	73.5	
教育、学習支援業	467	29.8	52.2	10.5	5.1	2.4	82.0	
医療、福祉	2,592	32.6	47.7	10.7	5.0	4.1	80.3	
複合サービス事業	93	30.1	47.3	14.0	6.5	2.2	77.4	
サービス業（他に分類されないもの）	785	27.1	47.1	14.3	7.5	3.9	74.2	
＜正社員：雇用人員不足開始時期＞								
1年以内	1,292	22.0	48.8	20.7	7.0	1.5	70.8	
1年超2年以内	2,156	23.2	51.9	16.2	6.8	1.8	75.2	
2年超5年以内	3,842	29.5	50.6	13.6	4.7	1.6	80.1	
5年超10年以内	1,309	32.3	49.1	10.9	5.7	2.0	81.4	
10年を超えて継続	665	38.2	46.0	8.9	5.1	1.8	84.2	

※職場における雇用人員（人手）の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。「現在、職場環境に影響あり」は、「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」の合計。「現在、職場環境に影響あり」について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

(5)労働者側からみた人手不足の職場環境への具体的な影響

正社員調査では、「職場で雇用人員が不足しているとする者」において、「人手不足が職場環境への影響がある・ありうる」（「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」「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」とする者）を対象に、「具体的にどのような影響が生じているか、又は、見込まれるか」を尋ねている。それをまとめたものが図表 1-17 である。

職場環境の影響として、業務が多忙化した影響などに着目した A 計（「A である」「どちらか」というと A）の合計）についてみると、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」があるとする割合が 85.8% ともっとも高く、次いで、「従業員の働きがいや意欲の低下」（78.4%）、「離職者の増加」（75.9%）、「能力開発機会の減少」（75.0%）、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」（72.9%）、「職場の雰囲気悪化」（66.6%）、「メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加」（65.0%）、「従業員間の人間関係の悪化」（64.3%）、「労働災害・事故発生の頻度の増加」（51.1%）となっている。

なお、参考として、業務が多忙化した影響などに着目したA計の割合について、企業調査、正社員調査の結果をみると(図表 1-18)、正社員調査、企業調査いずれも、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」がもっとも割合が高いことに違いはない。

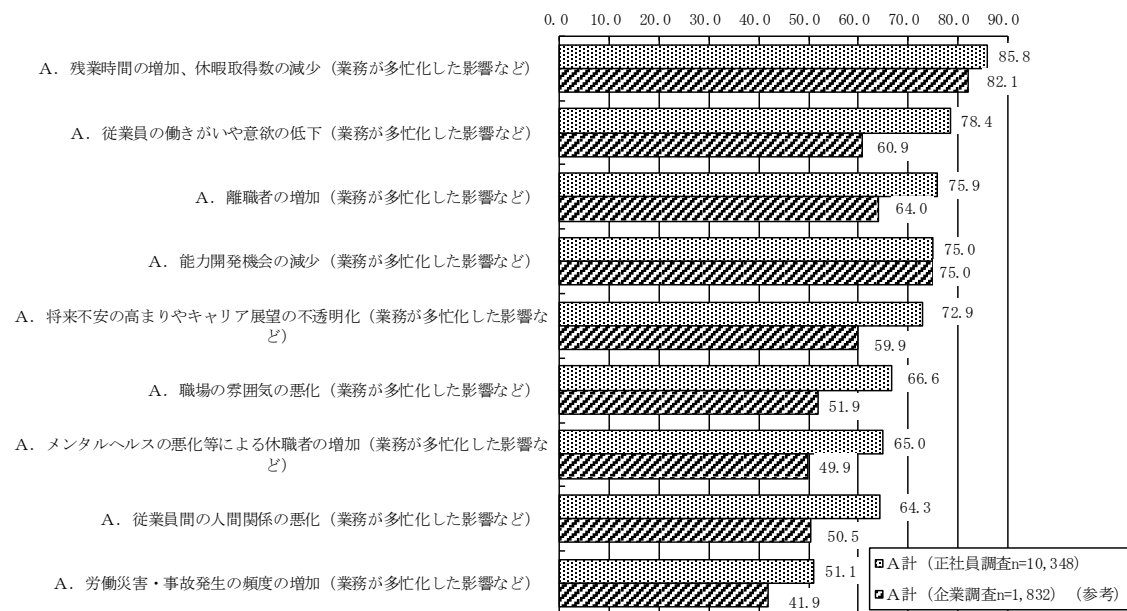
正社員調査と企業調査の割合をみると、おおむね企業調査に比べて正社員調査のほうが割合は高い。とくに企業調査に比べ正社員調査のほうが、「従業員の働きがいや意欲の低下」「メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加」「職場の雰囲気悪化」「従業員間の人間関係の悪化」「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」「離職者の増加」などの割合が高くなっている。

図表 1-17：人手不足の職場環境への具体的な影響（見込み含む）(SA、単位=%)
【正社員調査】

A	n	Aである	どちらかというA	どちらかというB	Bである	無回答	B	A計	B計
A. 残業時間の増加、休暇取得数の減少(業務が多忙化した影響など)	10,348	27.1	58.7	9.1	1.3	3.8	B. 残業時間の減少、休暇取得数の増加(業務プロセスを見直した影響など)	85.8	10.4
A. 従業員の働きがいや意欲の低下(業務が多忙化した影響など)	10,348	16.5	61.9	15.1	0.9	5.6	B. 従業員の働きがいや意欲の向上(雇用管理・処遇を改善した影響など)	78.4	16.0
A. 離職者の増加(業務が多忙化した影響など)	10,348	18.4	57.5	16.3	2.4	5.3	B. 離職者の減少(雇用管理・処遇を改善した影響など)	75.9	18.7
A. 能力開発機会の減少(業務が多忙化した影響など)	10,348	11.6	63.4	17.3	1.2	6.5	B. 能力開発機会の増加(業務可能範囲を拡大させる目的など)	75.0	18.5
A. 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化(業務が多忙化した影響など)	10,348	12.8	60.1	19.5	1.0	6.6	B. 将来不安の解消やキャリア展望の明確化(労使や従業員間で話し合った影響など)	72.9	20.5
A. 職場の雰囲気悪化(業務が多忙化した影響など)	10,348	11.8	54.8	25.7	1.7	5.9	B. 職場の業務プロセス改善意識の向上(労使や従業員間で話し合った影響など)	66.6	27.4
A. メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加(業務が多忙化した影響など)	10,348	8.5	56.5	24.4	3.5	7.2	B. メンタルヘルスの悪化等による休職者の減少(雇用管理・処遇を改善した影響など)	65.0	27.9
A. 従業員間の人間関係の悪化(業務が多忙化した影響など)	10,348	11.1	53.2	27.4	2.3	5.9	B. 従業員間の結束力の向上(労使や従業員間で話し合った影響など)	64.3	29.7
A. 労働災害・事故発生の頻度の増加(業務が多忙化した影響など)	10,348	4.5	46.6	34.8	6.3	7.8	B. 労働災害・事故発生の頻度の減少(労使や従業員間で話し合った影響など)	51.1	41.1

※職場における雇用人員(人手)の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「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」と回答した者を対象に集計。A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

図表 1-18：人手不足の職場環境への具体的な影響（見込み含む）の企業調査・正社員調査の比較 (SA、単位=%) 【正社員調査・(参考)企業調査】



※正社員調査は、職場における雇用人員(人手)の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「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」と回答した者を対象に集計。企業調査は、雇用人員の過不足(現状)の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「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」と回答した企業を対象に集計。A計は、各設問について、「Aである」「どちらかというA」の合計。

1-3. 人材（人手）不足を緩和するための対策の取組状況：企業調査

(1) 人手不足を緩和するための対策

企業調査では、3年前から現在まで（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かについて尋ねている。それによれば、「取り組んでいる」が62.8%、「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」が5.5%となっている。

「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」（「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」の合計）とする割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほどその割合は高くなる。また、これを業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「学術研究、専門・技術サービス業」（76.9%）、「金融業、保険業」（75.6%）、「情報通信業」（75.4%）、「建設業」（74.1%）となっている。

従業員の雇用人員の過不足状況別にみると、過剰とする企業に比べ不足とする企業のほうが「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」とする割合が高い（図表1-19）。

図表 1-19：3年前から現在までにおける人手不足を緩和するための対策の取組状況（SA、単位=%）【企業調査】

	n	取り組んでいる	未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定	取り組む予定はない	無回答	（人材不足緩和対策に取り組んでいる）（予定含む）
合計	4,599	62.8	5.5	11.6	20.1	68.3
<従業員規模>						
50人以下	2,772	59.6	6.3	14.2	19.9	65.9
50人超～100人	931	66.5	4.0	8.9	20.6	70.5
100人超～300人	638	69.0	4.2	6.0	20.8	73.2
300人超	232	70.7	5.6	6.5	17.2	76.3
<業種>						
鉱業、採石業、砂利採取業	6	50.0	-	16.7	33.3	50.0
建設業	437	68.6	5.5	7.3	18.5	74.1
製造業	961	61.9	4.7	12.0	21.4	66.6
電気・ガス・熱供給・水道業	6	66.7	-	33.3	-	66.7
情報通信業	114	69.3	6.1	4.4	20.2	75.4
運輸業、郵便業	302	59.9	7.6	7.9	24.5	67.5
卸売業、小売業	907	59.6	5.8	17.1	17.4	65.4
金融業、保険業	45	66.7	8.9	8.9	15.6	75.6
不動産業、物品賃貸業	73	57.5	6.8	11.0	24.7	64.3
学術研究、専門・技術サービス業	143	72.7	4.2	6.3	16.8	76.9
宿泊業、飲食サービス業	149	61.1	6.0	8.7	24.2	67.1
生活関連サービス業、娯楽業	140	66.4	6.4	11.4	15.7	72.8
教育、学習支援業	151	62.9	4.0	13.9	19.2	66.9
医療、福祉	809	62.8	4.7	11.2	21.3	67.5
複合サービス事業	24	62.5	16.7	8.3	12.5	79.2
サービス業（他に分類されないもの）	321	63.6	5.3	10.0	21.2	68.9
<雇用人員の過不足（現状）：従業員全体>						
不足・計	2,076	70.4	5.8	6.8	17.0	76.2
適当	908	57.7	5.5	21.8	15.0	63.2
過剰・計	137	54.0	4.4	25.5	16.1	58.4

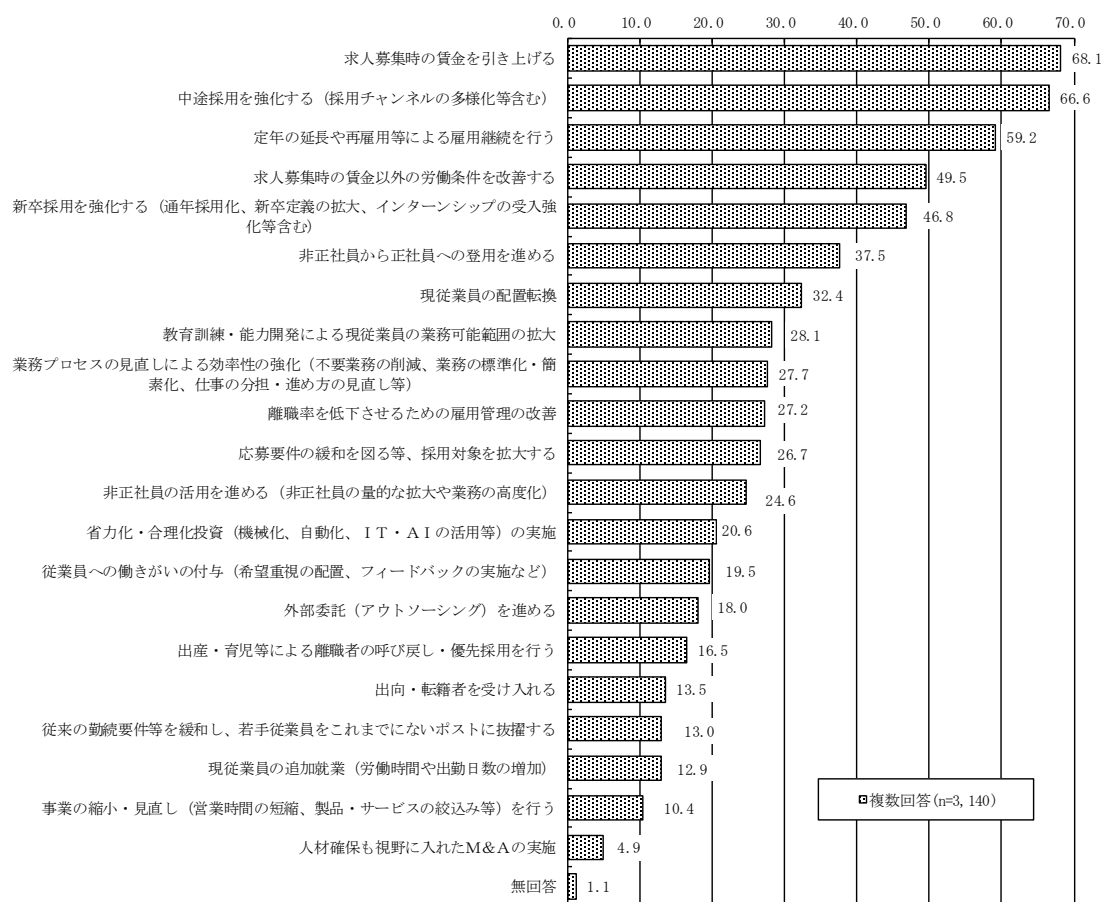
※「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」は、「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」の合計。「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。表側の「雇用人員の過不足（現状）：従業員全体」について、「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計、「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

(2)人材不足緩和対策の取組内容

①人手不足を緩和するための対策

次に、企業調査では、「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」とする企業に対して、人材不足緩和対策の取組内容（近く取り組む予定を含む）を尋ねている（複数回答）。それによれば、「求人募集時の賃金を引き上げる」（68.1%）、「中途採用を強化する（採用チャンネルの多様化等含む）」（66.6%）、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」（59.2%）が6割前後で上位となっており、以下、「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」（49.5%）、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む）」（46.8%）、「非正社員から正社員への登用を進める」（37.5%）などとなっている（図表 1-20）。

図表 1-20：人手不足を緩和するための対策（MA、単位＝%）【企業調査】



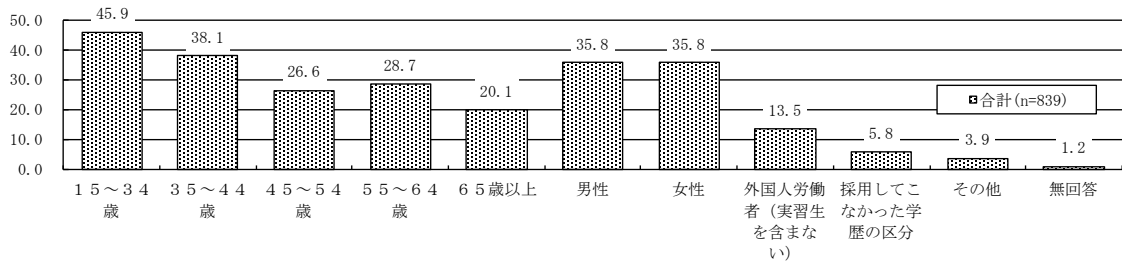
※3年前から現在まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」とする企業を対象に集計。

②採用対象拡大をした企業の採用を拡大してきた対象

「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」とする企業のうち、取組内容として、「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」と回答した企業に対して、採用を拡大してきた対象（近く取り組む予定を含む）を尋ねたところ（複数回答）、年齢では、「15～34歳」（45.9%）、「35～44歳」（38.1%）が4割台と高いものの、40代後半以降層では、「55～64歳」（28.7%）、「45～54歳」（26.6%）、「65歳以上」（20.1%）となっている。性別では男女いずれも35.8%。「外国人労働者（実習生を含まない）」は、13.5%となっている（図

表 1-21)。

図表 1-21：人材不足緩和対策の取組内容として採用拡大をしてきた対象（近く取り組む予定含む）（MA、単位＝％）【企業調査】



※過去3年間での人材不足緩和に「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」とする企業のうち、取組内容として、「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」と回答した企業を対象に集計。

③業務プロセスの見直しをした企業の取組内容と効果

「人材不足緩和対策に取り組んでいる（予定含む）」とする企業のうち、取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に、業務プロセスの見直しの取組内容を尋ねたところ（複数回答）、「不要業務・重複業務の削減」が54.4%ともっとも多く、次いで、「業務の標準化（マニュアル化）」（52.4%）、「従業員間の役割分担の明確化」（44.5%）、「業務の簡素化（決裁権者の削減等）」（32.7%）、「業務進捗状況の見える化」（32.6%）などとなっている。これを従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「不要業務・重複業務の削減」「業務の標準化（マニュアル化）」「業務の簡素化（決裁権者の削減等）」の割合が高くなる。一方、おおむね従業員規模が小さくなるほど、「従業員間の役割分担の明確化」「業務ごとの責任者の明確化」の割合が高くなっている（図表 1-22）。

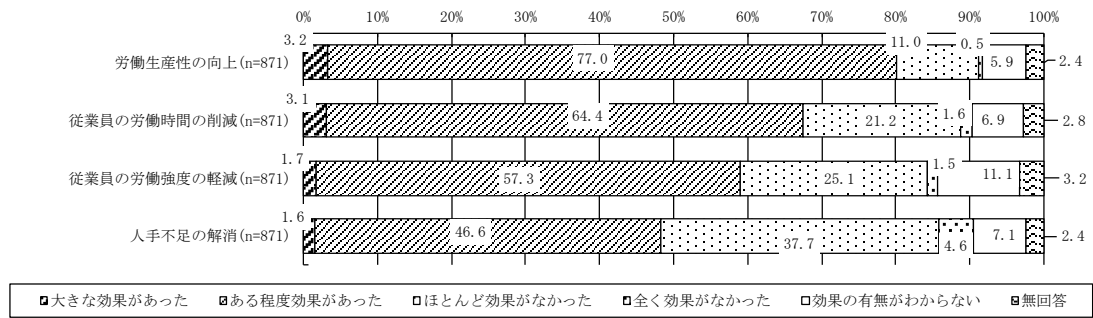
人材不足緩和対策の取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に、業務プロセスの見直しによる効果を尋ねたところ、「効果があった」（「大きな効果があった」「ある程度効果があった」の合計）とする割合は、「労働生産性の向上」が80.2%、「従業員の労働時間の削減」が67.5%、「従業員の労働強度の軽減」が59.0%、「人手不足の解消」が48.2%となっている（図表 1-23）。

図表 1-22：人材不足緩和対策の取組内容としての業務プロセスの見直しの取組内容（MA、単位＝％）【企業調査】

	n	不要業務の削減・重複	業務の標準化（マニュアル化）	業務の簡素化（決裁権者の削減等）	業務の見える化（進捗状況の）	従業員間の役割分担の明確化	業務ごとの必要	業務ごとの責任者の明確化	その他	無回答
合計	871	54.4	52.4	32.7	32.6	44.5	14.1	26.5	0.9	2.0
<従業員規模>										
50人以下	447	50.3	44.3	30.2	32.4	47.9	12.1	29.5	0.9	2.7
50人超～100人	187	58.8	52.4	28.9	30.5	41.7	11.2	24.1	1.6	2.1
100人超～300人	158	53.2	64.6	36.7	33.5	43.0	20.9	24.7	-	-
300人超	74	70.3	73.0	47.3	33.8	36.5	18.9	20.3	1.4	-

※過去3年間での人材不足緩和に「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」とする企業のうち、取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に集計。

図表 1-23 : 人材不足緩和対策の取組内容としての業務プロセスの見直しの効果 (SA、単位=%) 【企業調査】

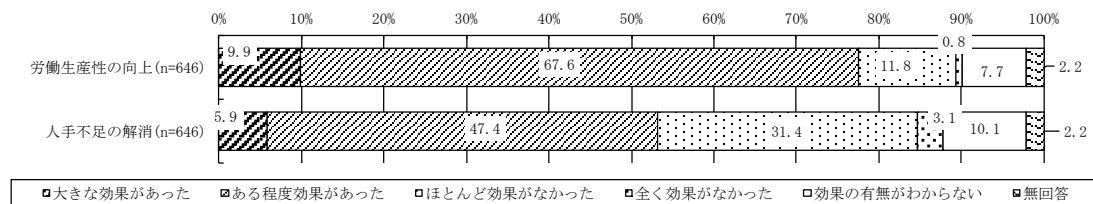


※過去3年間での人材不足緩和に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業のうち、取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に集計。

④省力化・合理化投資をした企業の効果

人材不足緩和対策の取組内容として、「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）の実施」と回答した企業を対象に、省力化・合理化投資による効果を尋ねたところ、「効果があった」（「大きな効果があった」「ある程度効果があった」の合計）とする割合は、「労働生産性の向上」が77.5%、「人手不足の解消」が53.3%となっている（図表 1-24）。

図表 1-24 : 人材不足緩和対策の取組内容としての省力化・合理化投資の効果 (SA、単位=%) 【企業調査】



※過去3年間での人材不足緩和に「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」とする企業のうち、取組内容として、「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）の実施」と回答した企業を対象に集計。

2. 働き方改革

2-1. 働き方改革の取組状況及び、働き方改革関連法の施行への対応状況：企業調査

(1)働き方改革の取組状況及び、働き方改革関連法の施行への対応状況

企業調査では、「貴社では、現状（調査時点）において、働き方改革を目的とする取組を行っていますか。また、働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていますか」と尋ねている。両設問をまとめたものが図表 2-1 である。

まず、働き方改革を目的とする取組について、「行っている」とするのは57.1%となっており、6割弱が働き方改革を行っている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、働き方改革を「行っている」とする割合が高い。とくに300人超の規模では、82.8%が「行っている」としている。

働き方改革を「行っている」とする割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」（73.3%）、「情報通信業」（65.8%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（64.3%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（62.3%）

となっている。

一方、働き方改革関連法の施行に対応するための準備については、「進めている」が71.5%に及ぶ。これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「進めている」とする割合が高い。とくに300人超の規模では、95.7%が「進めている」としている。

これを業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」（88.9%）、「情報通信業」（83.3%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（81.1%）、「運輸業、郵便業」（78.1%）となっている。

図表 2-1：働き方改革を目的とする取組及び、働き方改革関連法の施行に対応するための準備の状況（SA、単位=%）【企業調査】

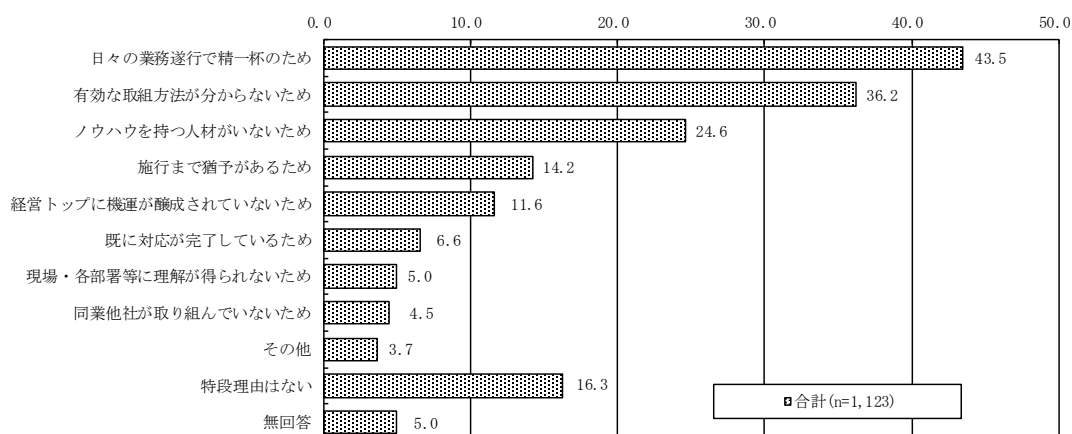
	n	働き方改革を目的とする取組 (現状)			働き方改革関連法の施行に対応 するための準備 (今後)		
		行 つ て い	な 行 い つ て い	無 回 答	進 め て い	な 進 い め て い	無 回 答
合計	4,599	57.1	38.9	4.0	71.5	24.4	4.1
<従業員規模>							
50人以下	2,772	51.0	44.5	4.5	64.8	30.9	4.3
50人超～100人	931	62.8	33.4	3.8	78.2	17.7	4.1
100人超～300人	638	65.5	31.0	3.4	82.3	13.8	3.9
300人超	232	82.8	15.9	1.3	95.7	2.2	2.2
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	6	33.3	33.3	33.3	66.7	16.7	16.7
建設業	437	60.0	38.0	2.1	72.8	23.8	3.4
製造業	961	61.1	35.7	3.2	73.2	23.7	3.1
電気・ガス・熱供給・水道業	6	33.3	50.0	16.7	50.0	50.0	-
情報通信業	114	65.8	31.6	2.6	83.3	16.7	-
運輸業、郵便業	302	56.3	37.7	6.0	78.1	16.9	5.0
卸売業、小売業	907	57.2	39.1	3.6	70.5	26.0	3.5
金融業、保険業	45	73.3	26.7	-	88.9	6.7	4.4
不動産業、物品賃貸業	73	58.9	32.9	8.2	74.0	13.7	12.3
学術研究、専門・技術サービス業	143	64.3	33.6	2.1	81.1	16.1	2.8
宿泊業、飲食サービス業	149	50.3	44.3	5.4	64.4	30.2	5.4
生活関連サービス業、娯楽業	140	51.4	45.7	2.9	66.4	30.0	3.6
教育、学習支援業	151	55.6	37.1	7.3	66.9	26.5	6.6
医療、福祉	809	47.6	46.7	5.7	64.0	30.4	5.6
複合サービス事業	24	75.0	25.0	-	91.7	8.3	-
サービス業（他に分類されないもの）	321	62.3	34.6	3.1	75.1	21.2	3.7

※「働き方改革を目的とする取組」の「行っている」及び、「働き方改革関連法の施行に対応するための準備」の「進めている」について、業種別(n=30以上)において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

(2)働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない理由

企業調査では、働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない企業に対して、「貴社が、対応するための準備を進めていない理由」についても尋ねている（複数回答）。それによれば、「日々の業務遂行で精一杯のため」が43.5%ともっとも多く、次いで、「有効な取組方法が分からないため」（36.2%）、「ノウハウを持つ人材がいないため」（24.6%）、「施行まで猶予があるため」（14.2%）などとなっている。「特段理由はない」も16.3%ある（図表 2-2）。

図表 2-2：働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない企業における準備を進めていない理由 (MA、単位=%) 【企業調査】

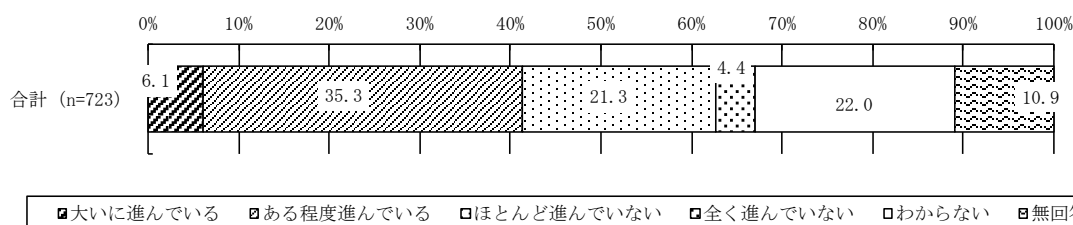


※働き方改革関連法の施行に対応するための準備を「進めていない」企業を対象に集計。

2-2. 親事業者・下請企業関係における働き方改革の取組状況：企業調査

企業調査では、貴社（回答企業）が下請企業である場合（独立企業（A）か、下請企業（B）かの設問で、「Bである」「どちらかというB」と回答した企業（以下、「下請企業」⁴と略す）に対して、「貴社の親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための準備の進捗について、どのように認識していますか」と尋ねている。それによれば、親会社の働き方改革関連法施行に対応する準備が「進んでいる」（「大いに進んでいる」「ある程度進んでいる」の合計）とする割合は、41.4%となっている（図表 2-3）。

図表 2-3：親会社の働き方改革関連法施行に対応する準備状況に関する認識 (SA、単位=%) 【企業調査】



※会社の考え方として、「下請け企業である（B）」（「Bである」「どちらかというB」と回答した企業を対象に集計。

次に、下請企業を対象に、「親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための取組が、貴社の職場環境・雇用管理にどのような影響を及ぼしているか」を尋ねたところ、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」とする企業は 36.1%（「大きな影響を及ぼしている」（9.3%）と「ある程度の影響を及ぼしている」（26.8%）の合計）となっている。

親事業者の働き方改革関連法の準備状況別にみると、親会社の準備の進捗が進んでいる企業ほど、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」の割合が高くなる傾向にある。

なお、企業調査では、親会社への依存度（親事業者との下請取引額÷総売上高）の水準、及び、常時取引している親事業者数についても尋ねている。まず、親会社への依存度別に見ると、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」の割合は、親会社への依存度が「90%

⁴ 下請企業の回答分布については巻末付表 1 参照（23 頁）。

超」とする企業でもっとも割合が高い。また、常時取引している親事業者数別にみると、親事業者が「1社」とする企業で、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」の割合がもっとも高くなっている（図表2-4）。

図表 2-4：親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための取組が、職場環境・雇用管理に与えている影響（SA、単位=%）【企業調査】

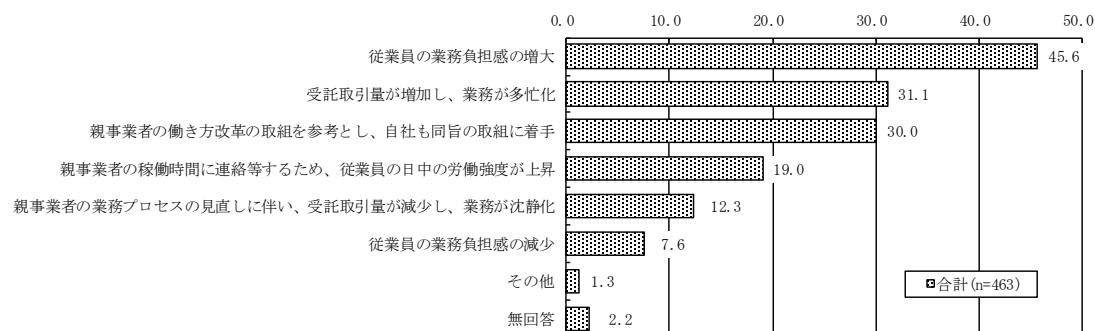
	n	大きな影響を及ぼしている	ある程度の影響を及ぼしている	現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される	現在のところ影響はない	無回答	現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計
合計	723	9.3	26.8	27.9	28.5	7.5	36.1
＜親事業者の働き方改革関連法の準備状況＞							
大いに進んでいる	44	13.6	36.4	9.1	38.6	2.3	50.0
ある程度進んでいる	255	10.2	39.2	27.8	22.0	0.8	49.4
ほとんど進んでいない	154	13.0	29.9	35.7	20.1	1.3	42.9
全く進んでいない	32	15.6	12.5	40.6	31.3	0.0	28.1
わからない	159	3.1	11.3	30.8	50.3	4.4	14.5
＜親会社への依存度＞							
70%以下	476	8.8	26.1	29.0	29.6	6.5	34.9
70%超～90%	99	9.1	25.3	28.3	31.3	6.1	34.4
90%超	98	12.2	31.6	26.5	21.4	8.2	43.8
＜常時取引している親事業者数＞							
1社	85	9.4	40.0	14.1	27.1	9.4	49.4
2～3社	143	9.1	25.2	24.5	33.6	7.7	34.3
4社以上	439	9.3	24.8	31.9	28.2	5.7	34.2

※会社の考え方として、「下請け企業である(B)」について、「Bである」「どちらかというB」とする企業を対象に集計。「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」は、「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」の合計。

さらに、「下請企業」における「職場環境・雇用管理への影響がある・ありうる」とする企業（「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」「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」とする企業）について、「具体的にどのような影響が生じているか、又は、影響が見込まれるか」（複数回答）を尋ねており、それをまとめたものが図表2-5である。

それによれば、親事業者の職場環境・雇用管理への影響としては、「従業員の業務負担感の増大」が45.6%と最も多く、次いで、「受託取引量が増加し、業務が多忙化」(31.1%)、「親事業者の働き方改革の取組を参考とし、自社も同旨の取組に着手」(30.0%)、「親事業者の稼働時間に連絡等するため、従業員の日中の労働強度が上昇」(19.0%)などとなっている。

図表 2-5：親事業者の職場環境・雇用管理への影響（見込み含む）（MA、単位=%）【企業調査】



※会社の考え方として、「下請け企業である(B)」について、「Bである」「どちらかというB」とする企業を対象に、親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための取組が、職場環境・雇用管理に、「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」「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」と回答した企業を対象に集計。

Ⅲ 回答企業・回答者の属性

付表1：回答企業の属性【企業調査】

企業調査票		n	%	
合計		4,599	100.0	
問1：従業員規模	19人以下	583	12.7	
	20人	157	3.4	
	20人超～50人	2,032	44.2	
	50人超～100人	931	20.2	
	100人超～300人	638	13.9	
	300人超～1,000人	173	3.8	
	1,000人超～5,000人	47	1.0	
	5,000人超	12	0.3	
	無回答	26	0.6	
業種（※1）	鉱業、採石業、砂利採取業	6	0.1	
	建設業	437	9.5	
	製造業	961	20.9	
	電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.1	
	情報通信業	114	2.5	
	運輸業、郵便業	302	6.6	
	卸売業、小売業	907	19.7	
	金融業、保険業	45	1.0	
	不動産業、物品賃貸業	73	1.6	
	学術研究、専門・技術サービス業	143	3.1	
	宿泊業、飲食サービス業	149	3.2	
	生活関連サービス業、娯楽業	140	3.0	
	教育、学習支援業	151	3.3	
	医療、福祉	809	17.6	
	複合サービス事業	24	0.5	
	サービス業（他に分類されないもの）	321	7.0	
	無回答	11	0.2	
問7：事業活動内容や従業員に対する考え方	Aである（独立企業である）	2,554	55.5	
	どちらかというA	712	15.5	
	どちらともいえない	521	11.3	
	どちらかというB	358	7.8	
	Bである（下請企業（※2）である）	365	7.9	
	無回答	89	1.9	
下請企業（「Bである」「どちらかというB」）		723	100.0	
下請企業	問7-1付問1	10%以下	45	6.2
	2：最も影響力の強い親事業者への依存度の水準（※3）	10%超～20%	73	10.1
		20%超～30%	103	14.2
		30%超～50%	142	19.6
		50%超～70%	113	15.6
		70%超～90%	99	13.7
		90%超	98	13.6
		無回答	50	6.9
	問7-1付問3	1社	85	11.8
		2～3社	143	19.8
	4～5社	101	14.0	
	6～9社	94	13.0	
	10～19社	94	13.0	
	20～29社	43	5.9	
	30～49社	35	4.8	
	50社以上	72	10.0	
	無回答	56	7.7	

付表2：回答者の属性【正社員調査】

労働者調査票		n	%
合計		16,752	100.0
問9：勤め先企業の従業員規模	19人以下	1,676	10.0
	20人	825	4.9
	20人超～50人	7,202	43.0
	50人超～100人	3,551	21.2
	100人超～300人	2,291	13.7
	300人超～1,000人	807	4.8
	1,000人超～5,000人	235	1.4
	5,000人超	62	0.4
	無回答	103	0.6
業種（※1）	鉱業、採石業、砂利採取業	22	0.1
	建設業	1,574	9.4
	製造業	3,390	20.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	25	0.1
	情報通信業	408	2.4
	運輸業、郵便業	968	5.8
	卸売業、小売業	2,916	17.4
	金融業、保険業	195	1.2
	不動産業、物品賃貸業	252	1.5
	学術研究、専門・技術サービス業	548	3.3
	宿泊業、飲食サービス業	423	2.5
	生活関連サービス業、娯楽業	451	2.7
	教育、学習支援業	693	4.1
	医療、福祉	3,635	21.7
	複合サービス事業	117	0.7
	サービス業（他に分類されないもの）	1,118	6.7
	無回答	17	0.1
問1：性別	男性	9,181	54.8
	女性	7,522	44.9
	無回答	49	0.3
問3：満年齢	15～24歳	668	4.0
	25～29歳	1,536	9.2
	30～34歳	1,785	10.7
	35～39歳	2,242	13.4
	40～44歳	2,792	16.7
	45～49歳	2,702	16.1
	50～54歳	2,115	12.6
	55～59歳	1,710	10.2
	60～64歳	797	4.8
	65～69歳	254	1.5
70歳以上	111	0.7	
	無回答	40	0.2

※1：業種は、抽出・配付に使用した信用調査機関が有する企業データベースの業種分類を使用している。所在地（地域）は当該企業データベースの企業所在地データから作成した。
 ※2：調査票では、「下請企業」について、いわゆる下請法の対象となる取引として、資本金規模や取引内容に基づき定義された親事業者と下請事業者の関係を前提として回答を求めている。
 ※3：調査票では、問7-1付問2の最も影響力の強い親事業者への依存度について、親事業者との下請取引額÷総売上額の水準としている。

付表3：雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位＝％）【企業調査】

		n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	該当者なし	無回答	不足・計
従業員全体		4,599	7.6	37.5	19.7	2.9	0.1		32.1	45.1
正社員	(a) 正社員	4,599	11.6	48.4	28.8	3.9	0.2		7.1	60.0
	①海外展開に必要な国際人材	4,599	3.7	6.6	8.4	0.2	-	71.5	9.8	10.3
	②研究開発等を支える高度人材	4,599	5.3	12.5	9.6	0.1	-	63.0	9.4	17.8
	③現場の技能労働者	4,599	12.2	39.0	23.7	0.8	0.1	18.4	5.8	51.2
	④現場で定型作業を担う人材	4,599	6.5	26.6	34.6	2.3	0.1	22.2	7.7	33.1
	⑤一般的な事務職	4,599	1.5	19.3	63.2	5.2	0.3	4.4	6.2	20.8
	⑥中核的な管理職	4,599	6.2	31.4	49.3	3.1	0.3	3.7	5.9	37.6
	⑦社内全体の人材マネジメントをする専門人材	4,599	8.5	34.4	33.2	0.4	0.1	16.9	6.5	42.9
	⑧財務や法務の専門人材	4,599	6.3	28.2	43.4	0.3	0.1	15.3	6.4	34.5
	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	4,599	5.7	28.3	47.4	0.3	0.1	12.1	6.2	34.0
	⑩マーケティングや営業の専門人材	4,599	6.1	31.8	31.3	0.4	0.1	23.0	7.3	37.9
	⑪M&Aのための専門人材	4,599	5.2	9.7	15.3	0.2	0.0	60.3	9.3	14.9
	⑫社内事務のIT化を推進する人材	4,599	8.2	28.2	30.4	0.3	0.1	25.4	7.4	36.4
⑬システム・アプリケーション等を開発する専門人材	4,599	7.3	16.4	18.0	0.2	0.1	49.9	8.1	23.7	
非正社員	(b) 非正社員	4,599	3.8	18.5	48.6	2.7	0.4	16.8	9.2	22.3
	⑭業務繁忙期を一時的に支える人材	4,599	6.7	28.0	28.6	0.6	0.2	28.0	7.8	34.7
	⑮恒常的に基幹的業務を担う人材	4,599	4.6	25.5	44.7	0.8	0.0	16.9	7.4	30.1
	⑯ある特定分野の専門知識を有する専門人材	4,599	4.8	26.5	31.5	0.2	0.0	29.8	7.1	31.3

※雇用人員の過不足（現状）において、従業員全体及び、(a)正社員には、「該当者なし」の選択肢がない（空欄で表示）。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。