

## 「人手不足等への対応に関する調査」集計結果

日本商工会議所  
産業政策第二部

### 調査概要

- 調査地域：全国47都道府県
- 調査対象：中小企業 4,108社
- 調査期間：2018年3月19日～4月27日
- 調査方法：各地商工会議所職員による訪問調査
- 回収商工会議所数：382商工会議所（回収率：74.2%）
- 回答企業数：2,673社（回答率：65.1%）

#### <回答企業の属性>

##### (業種)

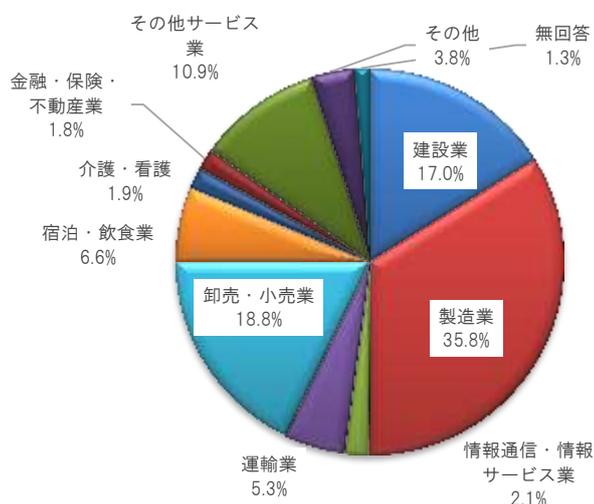
建設業 454社 (17.0%) 製造業 957社 (35.8%) 情報通信・情報サービス業 56社 (2.1%)  
 運輸業 142社 (5.3%) 卸売・小売業 502社 (18.8%) 宿泊・飲食業 177社 (6.6%)  
 介護・看護 50社 (1.9%) 金融・保険・不動産業 49社 (1.8%)  
 その他サービス業 292社 (10.9%) その他 101社 (3.8%) 無回答 35社 (1.3%)

※重複を含むため、割合は100を超える。

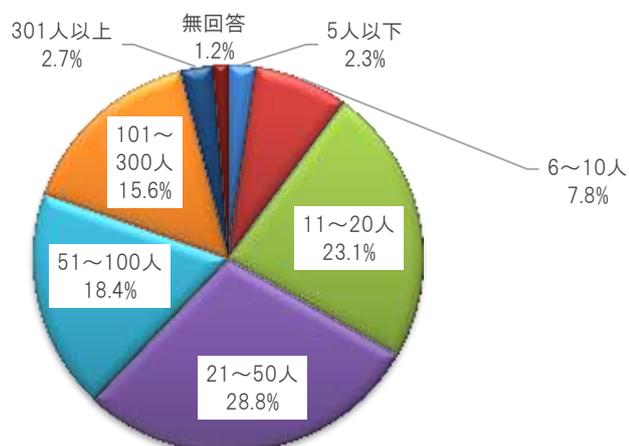
##### (従業員規模)

5人以下 62社 (2.3%) 6～10人 209社 (7.8%) 11～20人 618社 (23.1%)  
 21～50人 770社 (28.8%) 51～100人 491社 (18.4%) 101～300人 418社 (15.6%)  
 301人以上 72社 (2.7%) 無回答 33社 (1.2%)

#### <業種>



#### <従業員規模>



## 結果概要

### I 人手不足への対応について

#### 1. 人員の過不足状況について（前年調査比較）

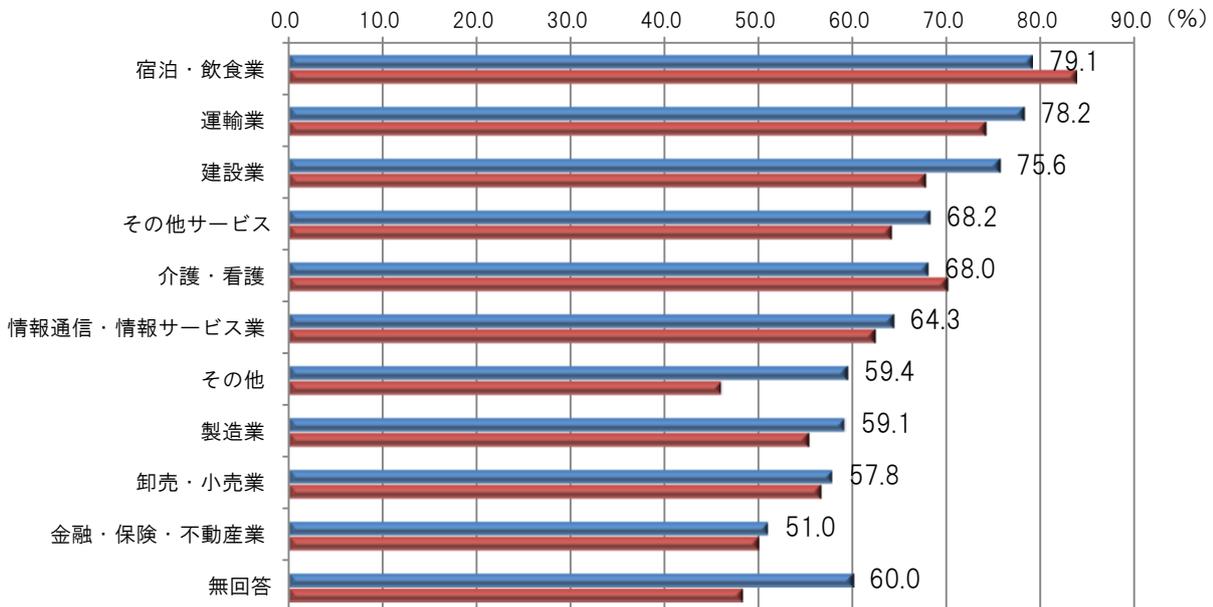
	社	%
不足している	1,737(1,682)	65.0(60.6)
過不足はない	881(995)	33.0(35.8)
過剰である	42(63)	1.6(2.3)
無回答	13(36)	0.5(1.3)
合計	2,673(2,776)	100.0

※括弧内の数値は 2017 年調査での数値結果

- 65.0%の企業で人手が「不足している」と回答。
- 昨年の調査よりも「不足している」と回答した割合が約5ポイント上昇。調査を開始してから4年連続で人手不足感が強まっている。

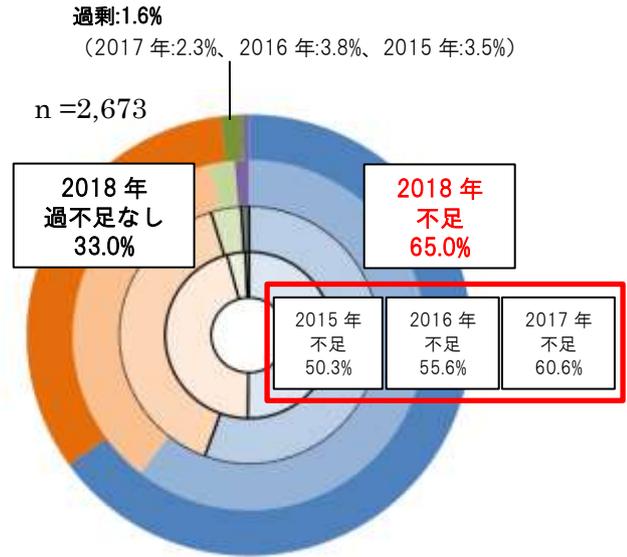
#### <業種別集計>

##### （1. で「不足している」と回答した業種の割合）



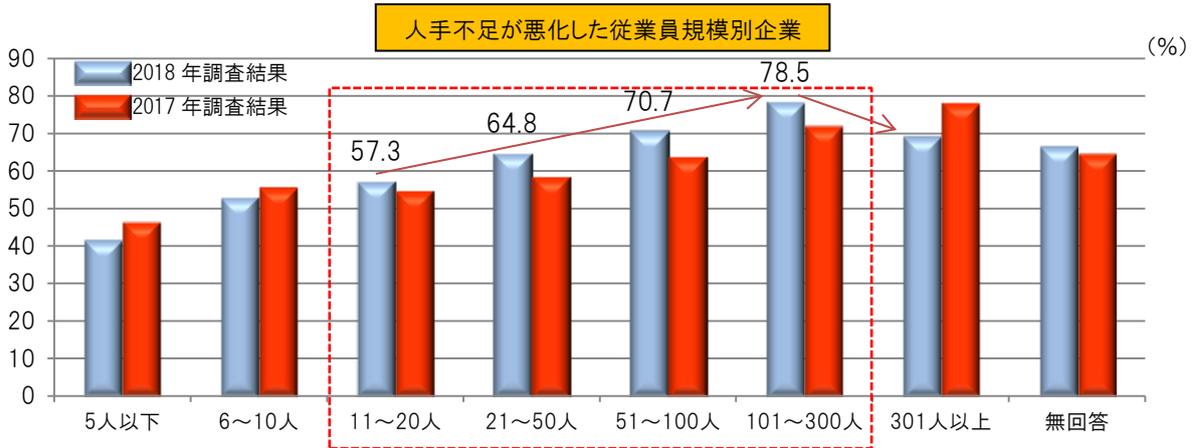
※青軸（上段）は 2018 年調査、赤軸（下段）は 2017 年調査の数値

- 業種別では、昨年の調査と同様に「宿泊・飲食業」の人手不足感が最も高く、約8割の企業が「不足している」と回答。
- 「宿泊・飲食業」、「介護・看護」で不足割合が若干改善したが、他の業種は全て悪化している。悪化した業種の内、「建設業」、「その他（医療、産業廃棄物業等）」では、悪化したポイントが特に上昇した（建設業：昨年に対し7.9ポイント上昇、その他：昨年に対し13.4ポイント上昇）。



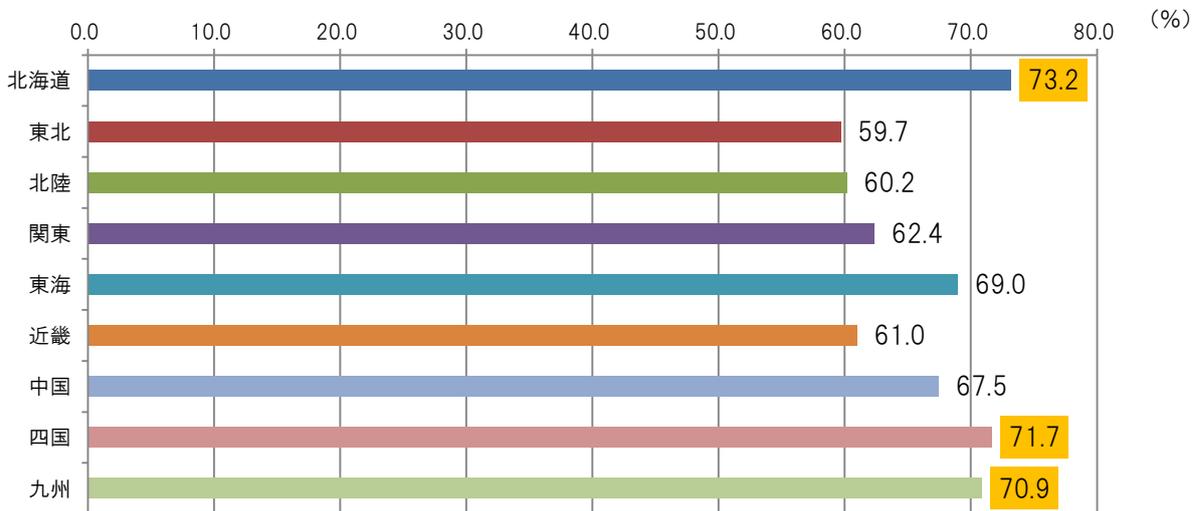
<従業員規模別集計>

(1. で「不足している」と回答した企業の割合)



- ▶ 従業員規模10人以下および301人以上の企業では「不足している」と回答した割合が昨年の調査結果と比較して改善した。
- ▶ 一方、従業員規模11~300人の企業では、「不足している」と回答した割合が、昨年の調査結果と比較して悪化している。
- ▶ 「不足している」と回答した割合は、従業員規模101~300人の企業で最も高いが、301人以上の企業では、「不足している」と回答した割合が昨年の調査結果と比較して減少していることから、中堅企業が最も人手不足の影響を受けていることが窺える。

<全国9ブロック別集計 (1. で「不足している」と回答した企業の割合)>

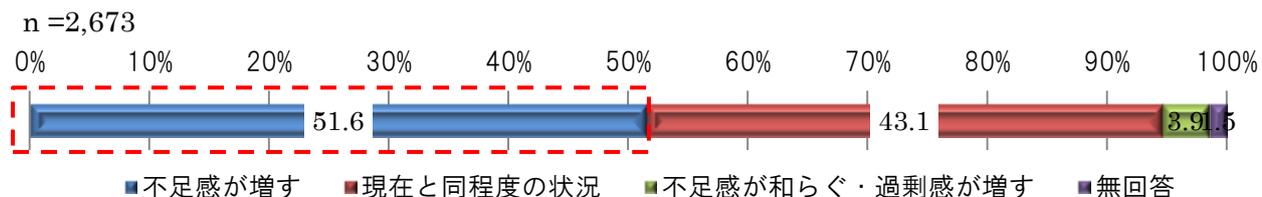


※9ブロック内訳

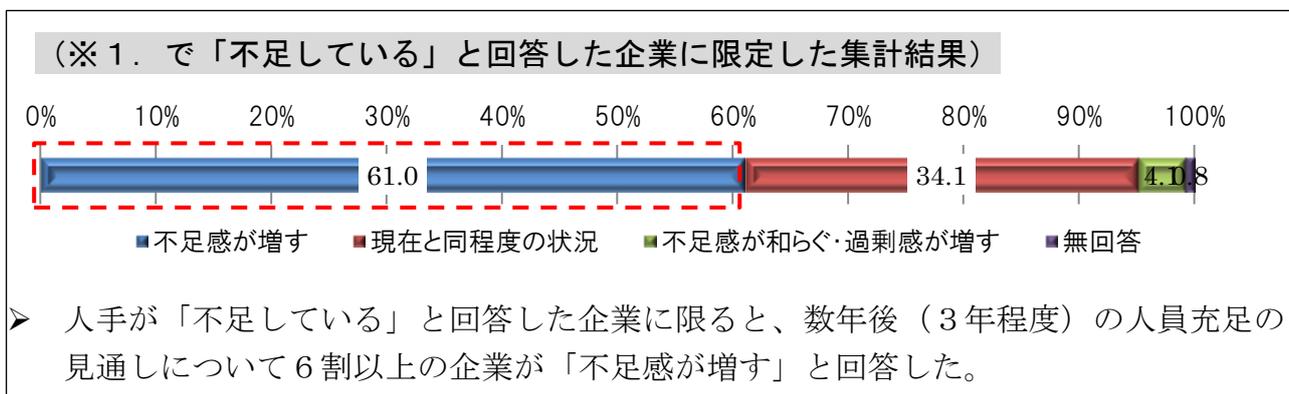
北海道：北海道  
 東北：青森県、秋田県、岩手県、宮城県、山形県、福島県  
 北陸：新潟県、富山県、石川県、長野県  
 関東：茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、静岡県  
 東海：岐阜県、愛知県、三重県  
 近畿：福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県  
 中国：鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県  
 四国：徳島県、香川県、愛媛県、高知県  
 九州：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

- ▶ 人手不足の割合を全国9ブロック別にみると、北海道の不足割合が最も多く、四国、九州でも7割を超える。

## 2. 数年後（3年程度）の人員充足の見通しについて



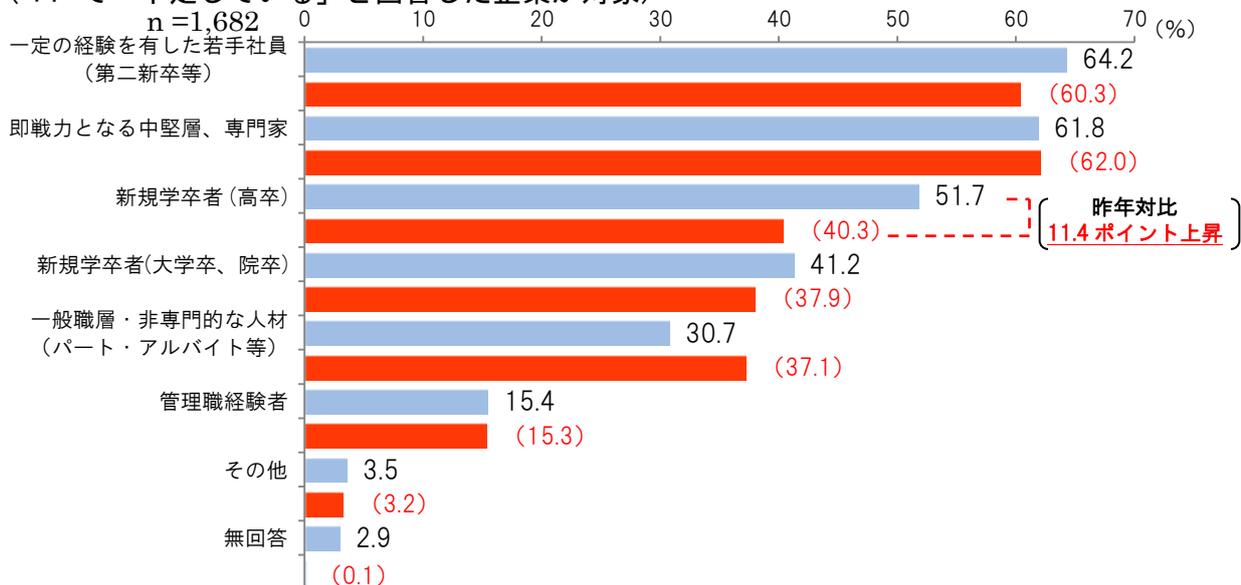
- 数年後（3年程度）の人員充足の見通しについては、全体の半数以上の企業が「不足感が増す」と回答した。
- 「現在と同程度の状況」を選択した企業も43.1%であることから、今後、数年間は人手不足の状況が続くことが窺える。



- 人手が「不足している」と回答した企業に限ると、数年後（3年程度）の人員充足の見通しについて6割以上の企業が「不足感が増す」と回答した。

## 3. 求める人材について【複数回答】

(1. で「不足している」と回答した企業が対象)

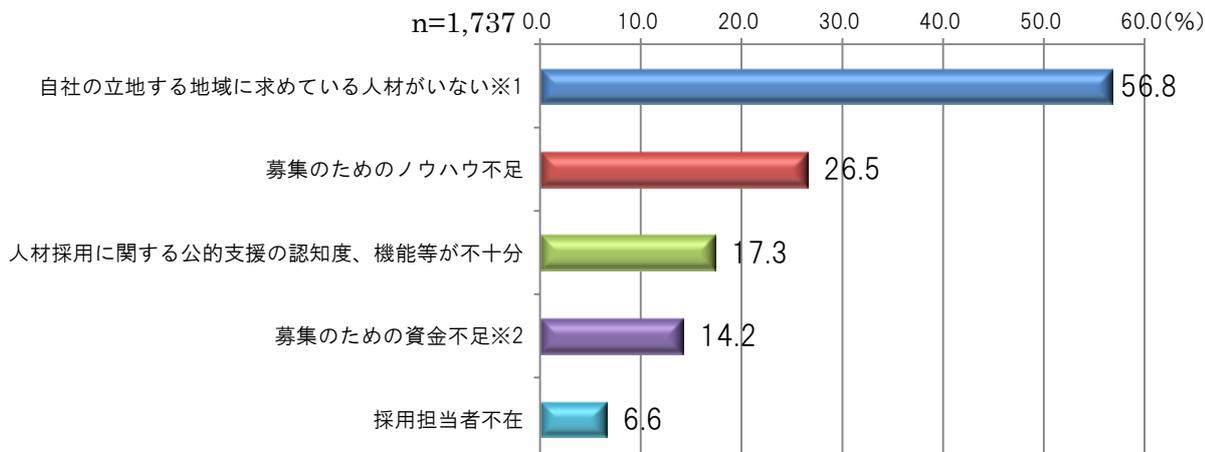


- 求める人材としては、「一定の経験を有した若手社員（第二新卒等）」が最も高く、次いで「即戦力となる中堅層、専門家」が続いた。
- 特に、「新規学卒者（高卒）」は昨年の調査結果と比較して約10ポイント上昇しており、若年層の人手不足が顕著になっていることが伺える。
- 一方、「一般職層・非専門的な人材（パート・アルバイト等）」は、昨年の調査結果と比較して約7ポイント減少している。

#### 4. 人員が充足できない理由について【複数回答】

(1. で「不足している」と回答した企業のみ集計)

##### 【カテゴリ①：そもそも採用できない】

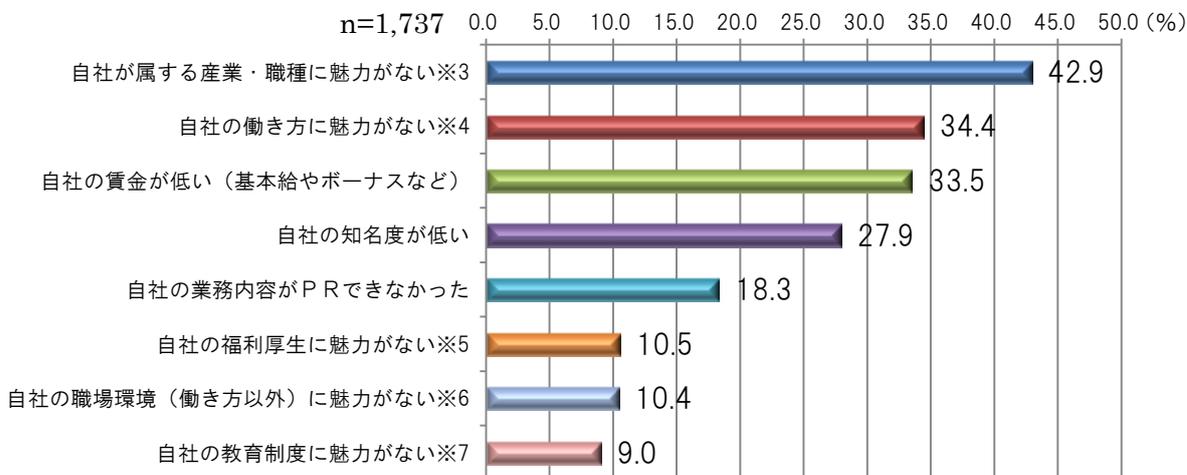


※1 人口減少や大都市圏への流出等でそもそも人がいない

※2 民間の就職支援サービスの利用料が高額で利用できない等

- 人手が不足している企業に、人員が充足できない理由をカテゴリ別に聞いたところ「カテゴリ①：そもそも採用できない」では、「自社の立地する地域に求めている人材がない（人口減少や大都市圏への流出等でそもそも人がいない）」が56.8%と最も高い結果となった。

##### 【カテゴリ②：自社の処遇や制度、魅力】



※3 業界の将来見通しに不安があるなど

※4 労働時間が長い、休みが取れない、柔軟な働き方が困難など

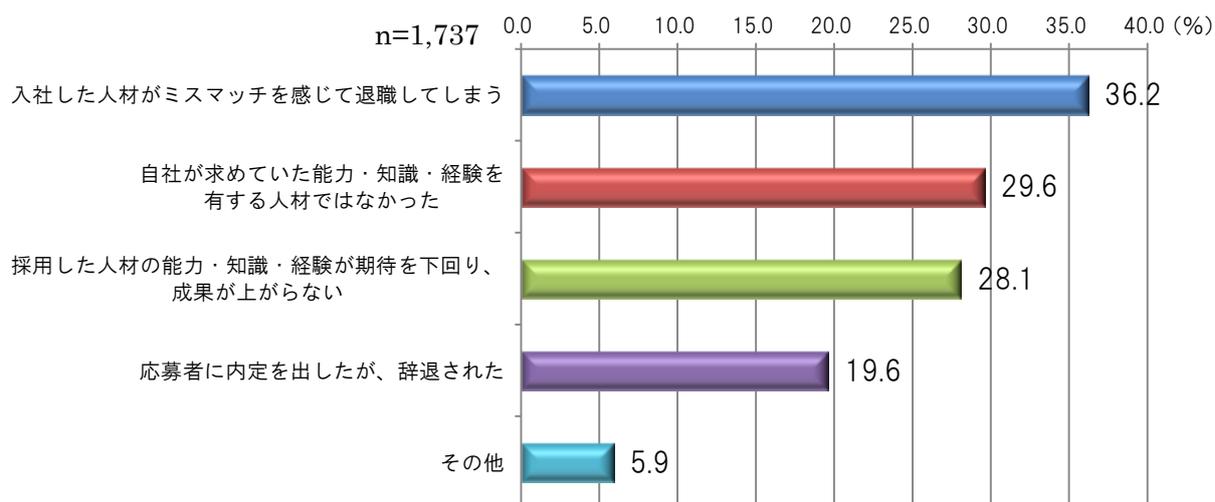
※5 住宅手当、家族手当など

※6 安全衛生状態が悪い、育児・介護休暇制度が不十分など

※7 計画的なOJT制度がない、自己啓発への補助がないなど

- 人員が充足できない理由の「カテゴリ②：自社の処遇や制度、魅力」では、「自社が属する産業・職種に魅力がない（業界の将来見通しに不安があるなど）」が最も多く、次いで「自社の働き方に魅力がない（労働時間が長い、休みが取れない、柔軟な働き方が困難など）」、「自社の賃金が低い（基本給やボーナスなど）」が共に3割強と続いた。
- 一方、「自社の職場環境（働き方以外）に魅力がない」を選択した割合は10.4%にとどまった。

### 【カテゴリー③：ミスマッチ、定着しない等】

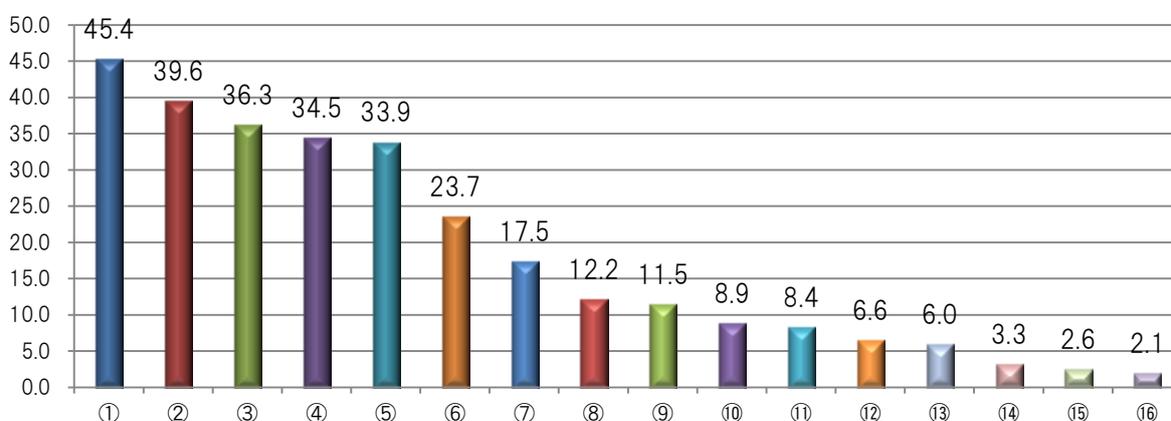


- 人員が充足できない理由の「カテゴリー③：ミスマッチ、定着しない等」には、「入社した人材がミスマッチを感じて退職してしまう」が最も多く、次いで「自社が求めていた能力・知識・経験を有する人材ではなかった」が続いたことから、使用者、労働者共に入社前後の段階におけるミスマッチが生じていることが窺える。

## 5. 人手不足下における事業活動の維持について【複数回答】

(1. で「不足している」と回答した企業のみ集計)

n=1,737 (%)



《回答項目》

①既存の業務を効率化する（ICT化、標準化等）

③社員教育の強化・社員の能力向上

⑤経営者や管理職が作業を補う

⑦部署間・社員間の業務を平準化

⑨取引先と交渉し非効率・不合理な商慣習を見直す

⑪社内意思決定プロセスの簡素化

⑬拠点・部署等を減らして、人員を集約化する

⑮その他

②残業、休日出勤等に対応

④社員のモチベーションを上げる処遇体系へ見直し

⑥不必要な業務をやめる（アウトソーシングを含む）

⑧会議時間の短縮など時間の使い方の見直し

⑩販売価格の引き上げ等を通じて業務量を減らす

⑫他社と人材を融通し合う

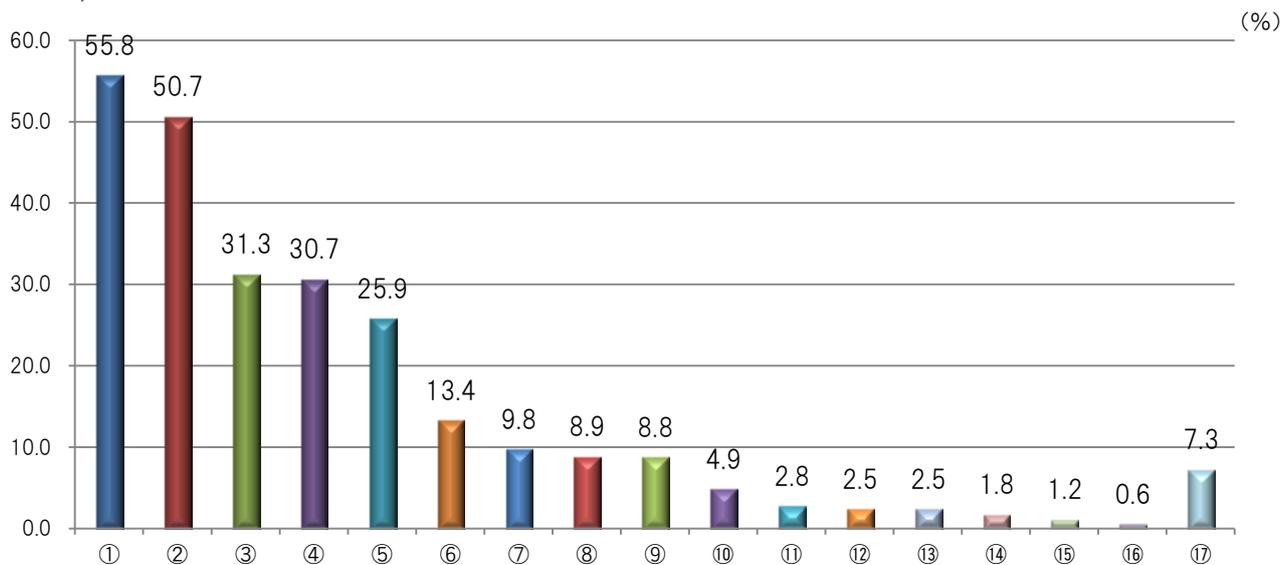
⑭特に何もしていないが、何とか業務を回している

⑯無回答

- 人手不足により人員の充足が難しい中、事業活動を維持するために講じている取り組みは、「既存の業務を効率化する（ICT化、標準化等）」が最も多い。
- 一方、「残業、休日出勤等に対応」が39.6%、「経営者や管理職が作業を補う」が33.9%挙げられていることから、深刻な人手不足の中で、限られた人員で何とか事業活動を維持している実態が窺える。

## 6. 多様な働き方に関する取り組みについて【複数回答】

n = 2,673



### ＜回答項目＞

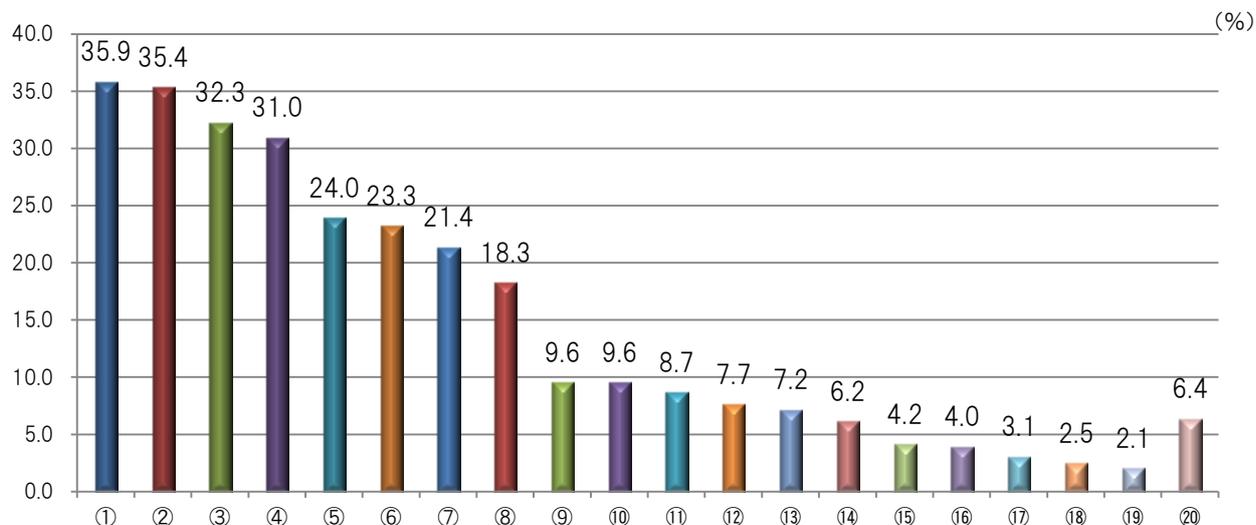
- |                      |                |
|----------------------|----------------|
| ①長時間労働の削減            | ②再雇用制度         |
| ③年休の取得促進             | ④子育て・介護休暇制度    |
| ⑤変形労働時間制（フレックスタイム制等） | ⑥始業・終業時間の変更    |
| ⑦情報技術（AI、IoT等）の活用    | ⑧短時間正社員制度      |
| ⑨みなし労働時間制（裁量労働制等）    | ⑩副業・兼業         |
| ⑪在宅勤務                | ⑫勤務地限定社員制度     |
| ⑬その他                 | ⑭勤務間インターバル制度   |
| ⑮企業主導型保育所の整備         | ⑯テレワーク(在宅勤務除く) |
| ⑰無回答                 |                |

- 各企業が実施している多様な働き方に関する取り組みは、「長時間労働の削減」が55.8%と最も多く、次いで「再雇用制度」が50.7%と続いた。また、「年休の取得促進」、「子育て・介護休暇制度」も約3割と一定数挙げられた。
- 一方で、「情報技術（AI、IoT等）の活用」、「短時間正社員制度」、「みなし労働時間制（裁量労働制等）」、「副業・兼業」、「在宅勤務」、「勤務地限定社員制度」、「勤務間インターバル制度」、「企業主導型保育所の整備」、「テレワーク(在宅勤務除く)」といった項目は1割以下であった。これらの取り組みは、大企業では進みつつあるが、中小企業では整備が進んでいないことが窺える。

## 7. 多様な働き方に関する取り組みで得られた効果について【複数回答】

(5. で取り組みを実施していると回答した企業のみ集計)

n = 2,478



《回答項目》

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| ①高齢者の活躍推進      | ②人材の定着 (退職者数の減少) |
| ③従業員のモチベーション向上 | ④人材の確保           |
| ⑤仕事と育児の両立      | ⑥従業員の健康確保・向上     |
| ⑦女性の活躍推進       | ⑧生産性の向上          |
| ⑨業績の向上         | ⑩企業イメージの向上       |
| ⑪賃金の削減         | ⑫企業への帰属意識向上      |
| ⑬仕事と介護の両立      | ⑭仕事と病気治療の両立      |
| ⑮賃金以外の労務コスト削減  | ⑯障害者雇用の向上        |
| ⑰移動時間の短縮・効率化   | ⑱その他             |
| ⑲BCP(事業継続計画)対策 | ⑳無回答             |

- 多様な働き方に関する取り組みを実施している企業に対して、取り組みにより得られた効果を聞いたところ、「高齢者の活躍推進」が最も多い。「人材の定着 (退職者の減少)」、「人材の確保」が共に3割強挙げられていることから、深刻な人手不足の中で、こうした取り組みは人材の確保・定着をはじめ、多岐に渡る効果があると窺える。

## II 外国人材の受け入れについて

### 1. 外国人材の受け入れについて

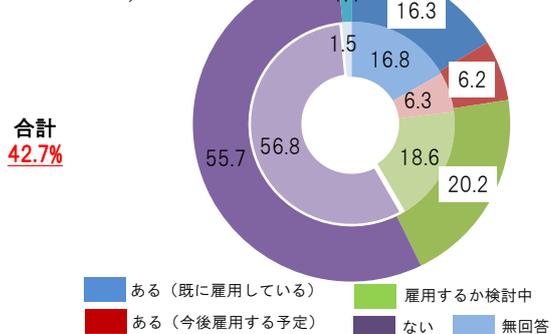
#### ①外国人材受け入れのニーズについて

	(社)	(%)
ある (既に雇用している)	437 (466)	16.3 (16.8)
ある (今後雇用する予定)	167 (176)	6.2 (6.3)
雇用するか検討中	541 (516)	20.2 (18.6)
ない	1,490 (1,576)	55.7 (56.8)
無回答	38 (42)	1.4 (1.5)
合計	2,673 (2,776)	100.0

※括弧内の数値は2017年調査での数値結果

{内 円: 2017年度調査  
外 円: 2018年度調査}

n = 2,673



- 外国人材の受け入れニーズがある (「ある (既に雇用している)」、「ある (今後雇用する予定)」および「雇用するか検討中」と回答した割合の合計) と回答した企業は42.7%あることから、深刻な人手不足の中で外国人材に対する期待と関心が高いことが窺える。

<参考：クロス集計（人手不足×外国人材の受け入れニーズ）>

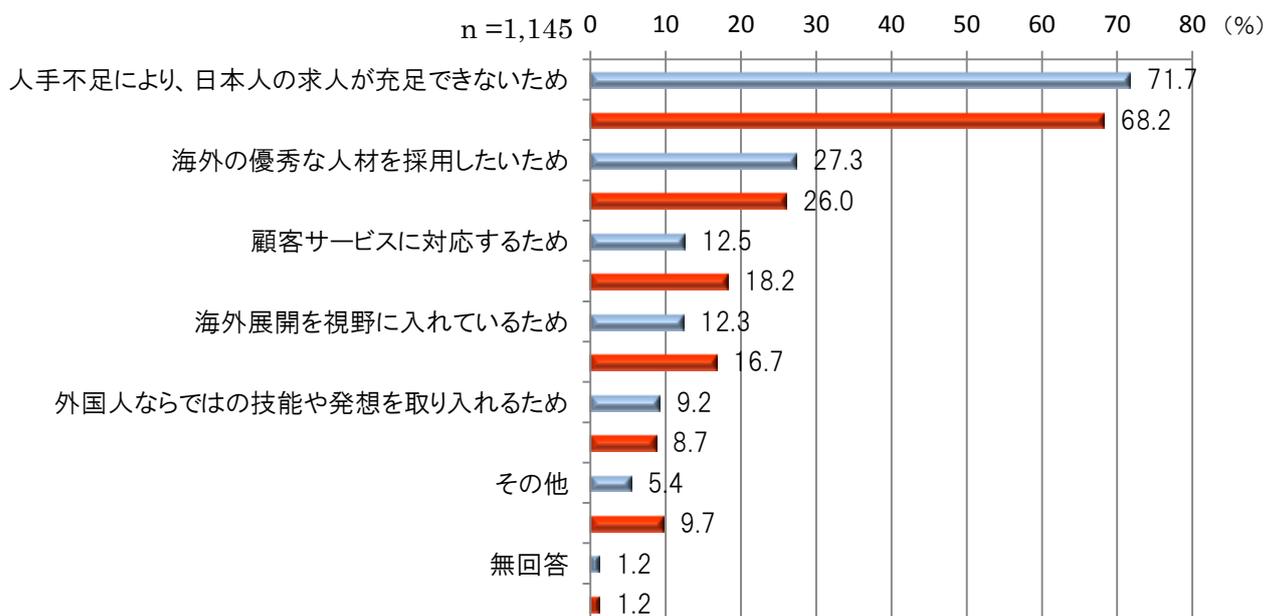
現在の人員の充足状況	外国人材受け入れのニーズ					
	合計	ある（既に雇用している）	ある（今後雇用する予定）	雇用するか検討中	ない	無回答
合計	2,673 100.0%	437 16.3%	167 6.2%	541 20.2%	1,490 55.7%	38 1.4%
不足している	1,737 100.0%	329 18.9%	139 8.0%	409 23.5%	839 48.3%	21 1.2%
過不足はない	881 100.0%	103 11.7%	27 3.1%	122 13.8%	617 70.0%	12 1.4%
過剰である	42 100.0%	4 9.5%	1 2.4%	7 16.7%	27 64.3%	3 7.1%
無回答	13 100.0%	1 7.7%	-	3 23.1%	7 53.8%	2 15.4%

合計 50.4%（全体集計より 7.7 ポイント上昇）

- 人手不足の企業に限ると、外国人材の受け入れニーズは 50.4% となり、全体の数値を大きく上回る。

②外国人材を受け入れる、受け入れたい理由について【複数回答】

（①で「ある（既に雇用している）」「ある（今後雇用する予定）」「雇用するか検討中」と回答した企業のみ集計）



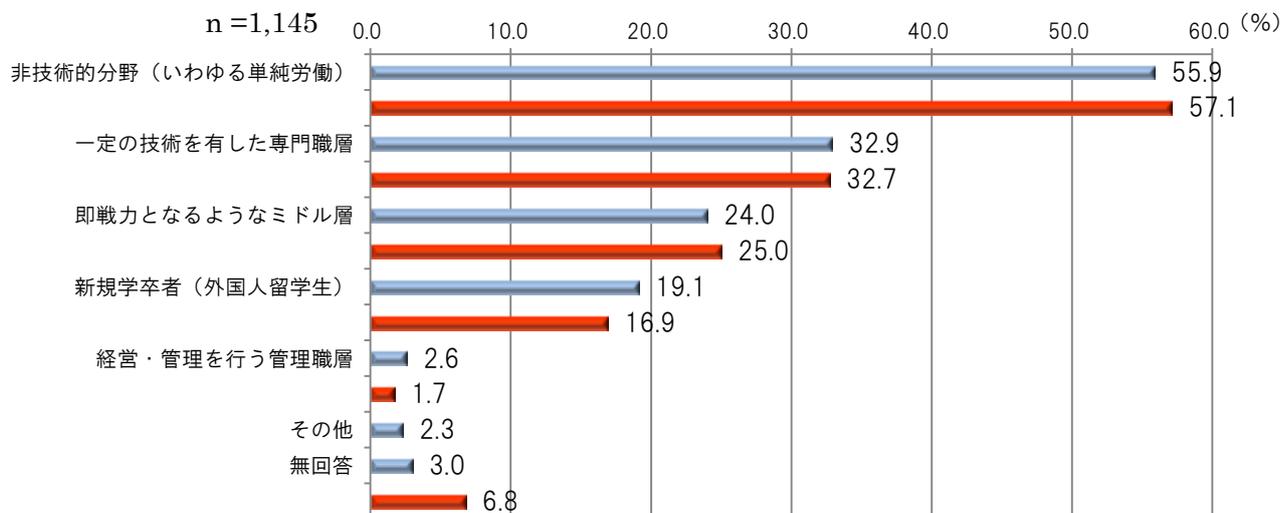
※青軸（上段）は 2018 年調査の数値、赤軸（下段）は 2017 年調査の数値

※2017 年度調査では、「ある（既に雇用している）」「ある（今後雇用する予定）」と回答した企業のみ集計

- 外国人材を受け入れる、受け入れたい理由は、「人手不足により、日本人の求人が充足できないため」と回答した割合が 71.7% と最も高く、次いで「海外の優秀な人材を採用したいため」が続いた。

### ③外国人材を受け入れたい分野・層について【複数回答】

(①で「ある(既に雇用している)」「ある(今後雇用する予定)」「雇用するか検討中」と回答した企業のみ集計)



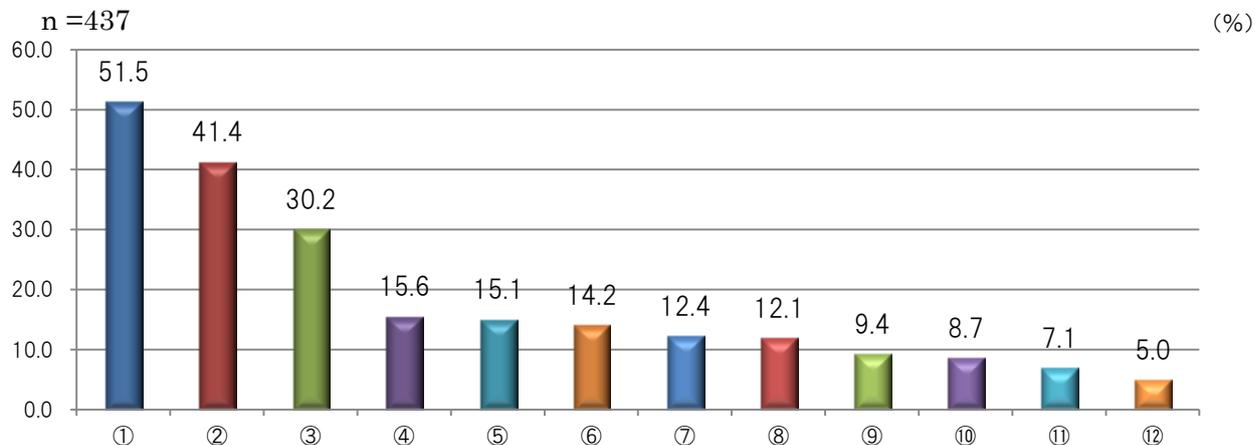
※青軸 (上段) は 2018 年調査、赤軸 (下段) は 2017 年調査の数値

※「その他」は 2018 年より集計

- 外国人材を受け入れたい分野・層については、「非技術的分野 (いわゆる単純労働)」が最も多く、次いで「一定の技術を有した専門職層」、「即戦力となるようなミドル人材」が続き、昨年の調査結果とほぼ同様の結果となった。

### ④外国人材を受け入れる際に課題と感じていることについて【複数回答】

(①で「ある(既に雇用している)」と回答した企業のみ集計)



《回答項目》

- ①言語等コミュニケーションがとりにくい
- ②文化や慣習の違い
- ③雇用時における在留資格申請・更新手続きが煩雑
- ④外国人材を紹介・仲介してくれる機関が限られている
- ⑤外国人材を雇用する職域を拡大したいが、該当する在留資格がない
- ⑥雇用時における在留資格申請・更新手続きの代行費 (行政書士等への委託等) が高い
- ⑦離転職に抵抗がなく、雇用しても直ぐに辞めてしまう
- ⑧労務上のトラブルが発生した際、相談できる機関や専門家が限られている、または知らない
- ⑨賃金・労働条件・人事管理 (キャリアプラン等) の設定が日本人と異なる
- ⑩永住許可がなかなか下りず、雇用している外国人材の活動が制限される
- ⑪その他
- ⑫無回答

- 外国人材を既に雇用している企業に、受け入れる際の課題を聞いたところ、「言語等コ

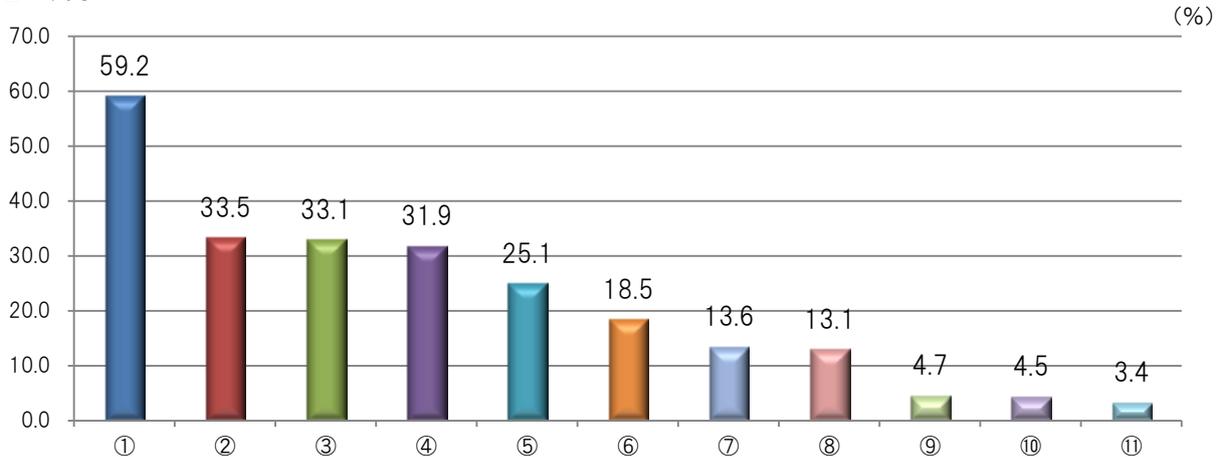
コミュニケーションがとりにくい」が最も多く、次いで「文化や慣習の違い」が続いた。

- また、「雇用時等における在留資格申請・更新手続きが煩雑」と回答企業が30.2%あることから、受け入れる際の手続きが課題となっていることが窺える。

### ⑤外国人材を受け入れる際に課題と感じていることについて【複数回答】

(①で「ある(今後雇用する予定)」「雇用するか検討中」と回答した企業のみ集計)

n=708



#### 《回答項目》

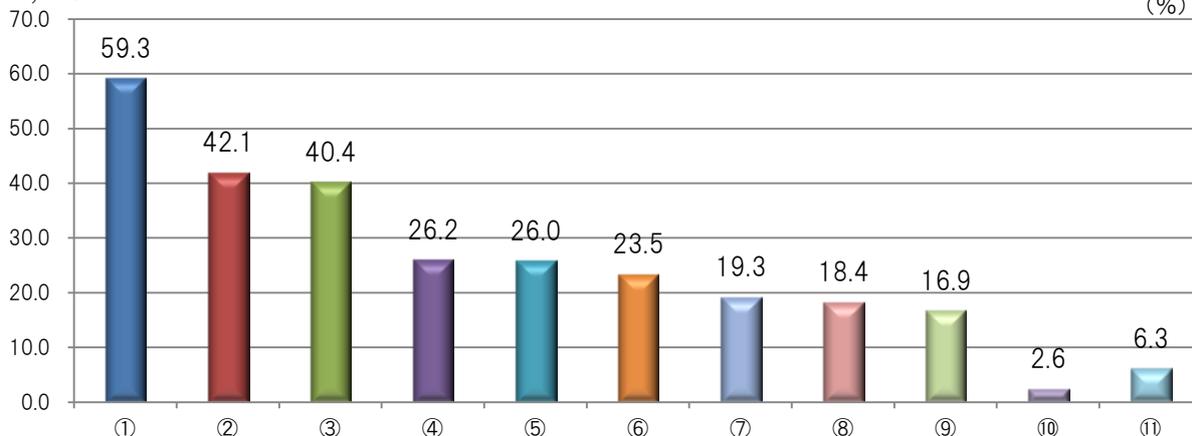
- ①言語等コミュニケーションに不安を覚える
- ②そもそも何から取り掛かってよいかわからない
- ③外国人材を雇用した後に、事件、事故等が起きないか不安
- ④外国人材を雇用する際の手続きが煩雑
- ⑤外国人材を紹介・仲介してくれる機関が限られている、または知らない
- ⑥賃金・労働条件・人事管理(キャリアプラン等)の設定が日本人と異なる
- ⑦雇用したい職域に該当する在留資格がない
- ⑧外国人材の雇用に関し、日本人社員の理解が得られない
- ⑨外国人材の雇用に関し、近隣住民等の理解が得られない
- ⑩その他
- ⑪無回答

- 外国人材を今後雇用する予定、雇用するか検討中の企業に、受け入れる際の課題を聞いたところ、「言語等コミュニケーションに不安を覚える」が最も多く、外国人材を既に雇用している企業と同様の結果となった。
- 「そもそも何から取り掛かってよいかわからない」、「外国人材を雇用した後に、事件、事故等が起きないか不安」、「外国人材を雇用する際の手続きが煩雑」といった点も多く挙げられた。

## ⑥新設または拡充すべき支援策について【複数回答】

(①で「ある(既に雇用している)」「ある(今後雇用する予定)」「雇用するか検討中」と回答した企業のみ集計)

n=1,145



### 《回答項目》

- ①外国人材を雇用する際の手続きの簡素化
- ②在留資格の更新や労務相談等に対応してくれる公的機関（ハローワーク等）の機能拡充
- ③就労が可能な在留資格（専門的・技術的分野）の拡充、制度の見直し
- ④外国人材がわが国で居住するための環境（住居、医療、教育）整備
- ⑤外国人求職者と求人希望する企業とのマッチング支援（行政等が実施している外国人留学生を対象とした合同会社説明会等）
- ⑥行政や関係団体、近隣住民等、地域一丸となった受け入れ体制の構築
- ⑦外国人求職者を対象としたインターンシップへの支援
- ⑧永住許可申請の柔軟化
- ⑨外国人材の就労支援を専門とする専門家派遣等の支援
- ⑩その他
- ⑪無回答

- 外国人材を受け入れる際の課題に対し、新設または拡充すべき支援策を聞いたところ、「外国人材を雇用する際の手続きの簡素化」が59.3%と最も多い。
- 次に、「在留資格の更新や労務相談等に対応してくれる公的機関（ハローワーク等）の機能拡充」、「就労が可能な在留資格（専門的・技術的分野）の拡充、制度の見直し」が共に4割強となった。

## Ⅲ企業主導型保育事業について

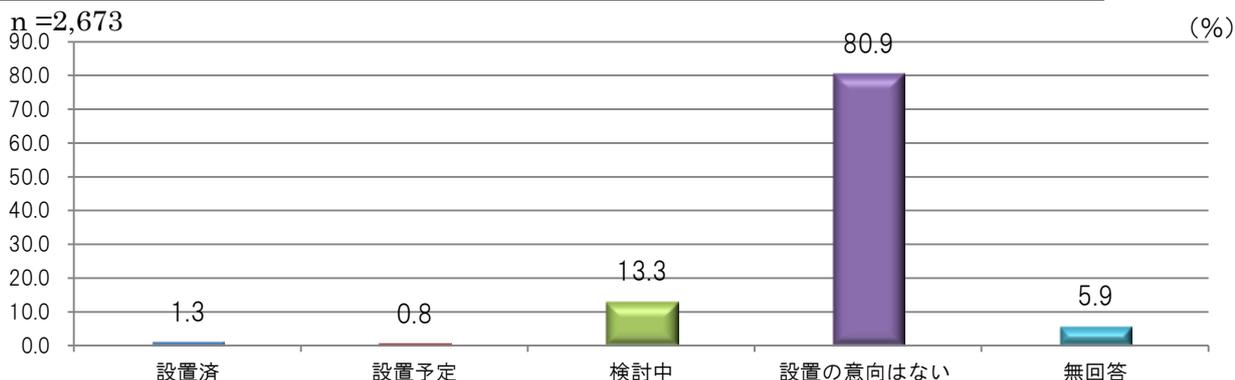
### ①企業主導型保育事業の認知度について

	社	%
事業内容をよく知っている	162	6.1
事業の名称のみ知っている	1,077	40.3
知らない	1,377	51.5
無回答	57	2.1
合計	2,673	100

（知っている合計）  
46.4%

- 「事業内容をよく知っている」と回答した企業は僅か6.1%であり、「事業の名称のみ知っている」を合計しても半数に届かないことから、企業に認知されていないことが窺える。

## ②企業主導型保育事業を活用し、保育施設を設置または設置する意向について【複数回答】



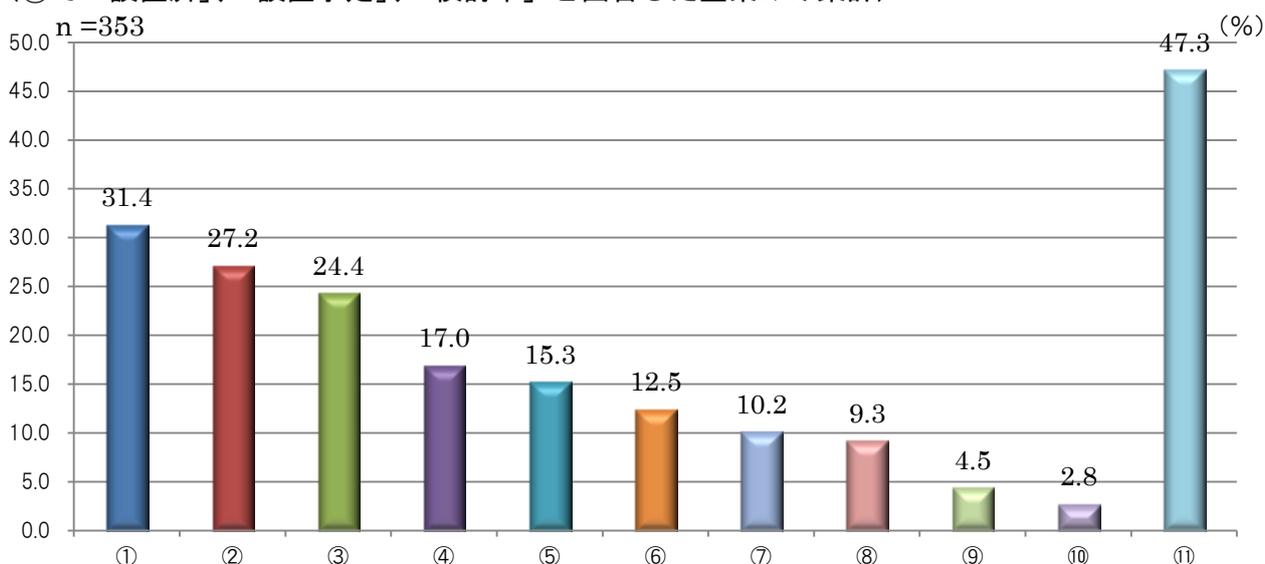
※「設置済」、「設置予定」は、それぞれ「企業単独設置」、「共同設置・共同利用」、「保育事業者へ委託」の合計値。

※「検討中」は、「企業単独設置」、「共同設置・共同利用」、「保育事業者へ委託」、「設置方式は未定」の合計値。

- 企業主導型保育事業を活用し保育施設を設置または設置する意向を聞いたところ、「設置の意向はない」が80.9%と圧倒的に多い結果となった。

## ③企業主導型保育施設を設置または設置を検討する際の課題について【複数回答】

(②で「設置済」、「設置予定」、「検討中」と回答した企業のみ集計)



《回答項目》

- ① 保育人材の採用・確保
- ② 保育所の運営ノウハウ
- ③ 設置および運営に係る自己負担分の費用
- ④ 助成申請の事務負担
- ⑤ 運営を委託する保育事業者の選定・確保
- ⑥ 保育施設に適した土地、場所の選定・確保
- ⑦ 助成申請以外の行政手続きの事務負担（建築物の用途変更手続きなど）
- ⑧ 共同設置・共同利用の相手先企業の選定・確保
- ⑨ 設置場所（設置を検討している場所）の近隣住民の理解
- ⑩ その他
- ⑪ 無回答

- 企業主導型保育施設を設置または設置を検討する際の課題は、「保育人材の採用・確保」が31.4%と最も多い。
- 「無回答」の企業が47.3%あることから、何が課題なのかの認識が十分でない、理解が進んでいないことが窺える。

## ■ 中小企業の声（自由掲載欄）

### 《人手不足について》

- ・若い人材が資格を取得したり実積を積むと、さらなるスキルアップのために東京の大手企業へ転職してしまう。（埼玉県 造園業）
- ・インターネットや折込広告等を利用して何年も継続して求人しているが、全く応募がない。（神奈川県 その他サービス業）
- ・会社説明会を開催しても参加者が集まらない。（三重県 卸売・小売業）
- ・即戦力となる若手、中堅社員を現地で採用するのが難しい。（長崎県 その他サービス業）
- ・ハローワーク等に求人票を出しているが応募ない。（熊本県 卸売・小売業）

### 《外国人材の受け入れについて》

- ・外国人材を雇用したいが、取引先の理解が得られるか不安。（山形県 製造業）
- ・ダイバーシティ経営の一環として採用している。（石川県 卸売・小売業）
- ・人物重視なので、国籍に拘らず採用している。（東京都 卸売・小売業）
- ・技術を習得後に直ぐ辞めてしまうのではないか不安。また指導する方の人材が不足している。（岐阜県 製造業）

### 《企業主導型保育事業について》

- ・広域に店舗を展開しているため、自社の従業員のみで利用する者を確保することが難しい。（北海道 卸売・小売業）
- ・良い制度だと思うが、自社のみでは出来ず、他社との共同かつ、中心となる企業があれば考えたい。しかし、中小企業単独の設置は難しいと思う。（岡山県 運輸業）

以上