

2023年5月26日

## 構造的な人手不足に挑む 県内企業の人材確保戦略

～県内企業406社の「人材の採用と定着」に関するアンケート調査結果～

静岡経済研究所（理事長 馬瀬和人）では、人手不足の実態と人材確保戦略の取組状況について把握するため、県内企業を対象とした「人材の採用と定着」に関するアンケート調査を実施し、そのポイントをまとめました。

### 【アンケート調査の概要】

- ◆調査対象：県内企業1,204社
  - ◆実施方法：郵送・WEB（回答期間：2023年4月14日～4月28日）
  - ◆有効回答数：406社（有効回答率33.7%）
  - ◆回答企業属性：
    - 〔業種〕 製造業 44.6%（輸送機器 7.6%、飲食料品 5.9%、パルプ・紙製品 4.9% 等）  
非製造業 55.4%（卸売業 11.8%、建設業 10.8%、小売業 8.9%、運輸・物流 6.4% 等）
    - 〔従業員規模〕 1～30人 22.1%、31～50人 14.3%、51～100人 26.8%、101～300人 22.1%、301人以上 14.6%
    - 〔所在地〕 東部 25.6%、中部 39.4%、西部 35.0%
- \* 集計結果は小数点以下第2位を四捨五入して表記しているため、合計が100%にならない場合がある

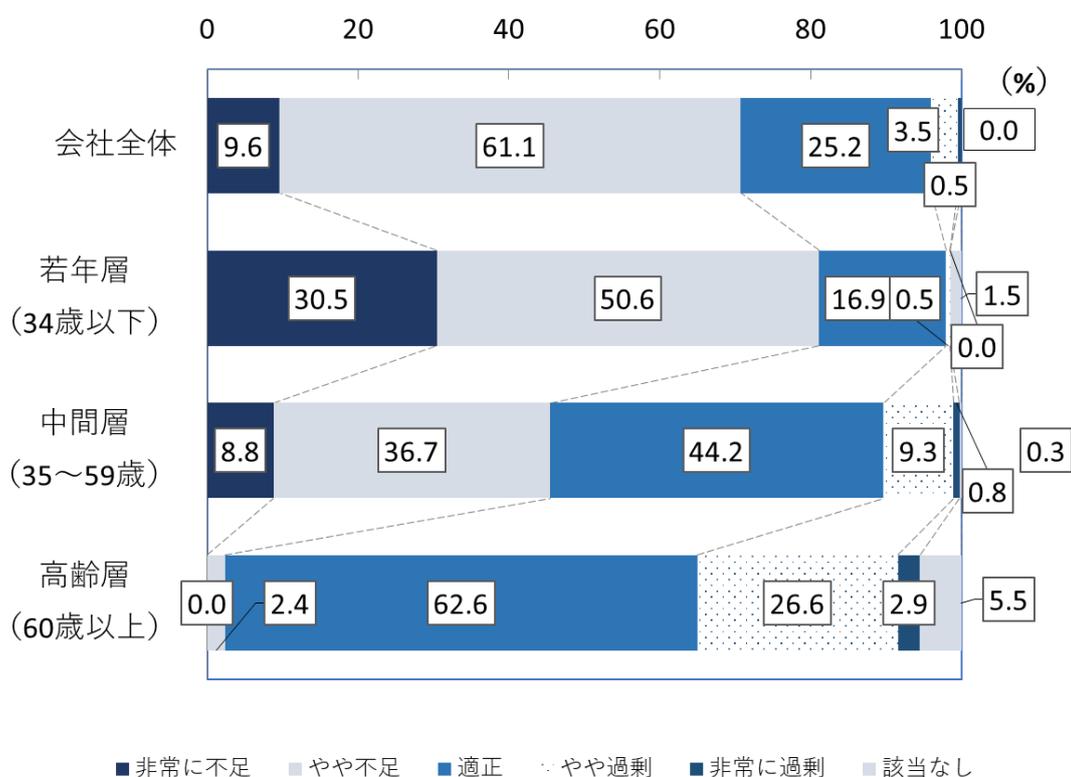
※本件の詳細な調査内容は、「調査月報6月号」に掲載

問合せ先：主席研究員 森下 泰由紀  
研究員 福村 萌

(1) 従業員の過不足感 ～7割が人手不足の状態、若年層は8割と深刻

現在の従業員の過不足感を聞いたところ、全体では、「非常に不足」(9.6%)と「やや不足」(61.1%)を合わせると約7割の企業が人手不足の状態にある。なかでも若年層(34歳以下)は「非常に不足」(30.5%)、「やや不足」(50.6%)と約8割が不足しており、かなり深刻な状況。

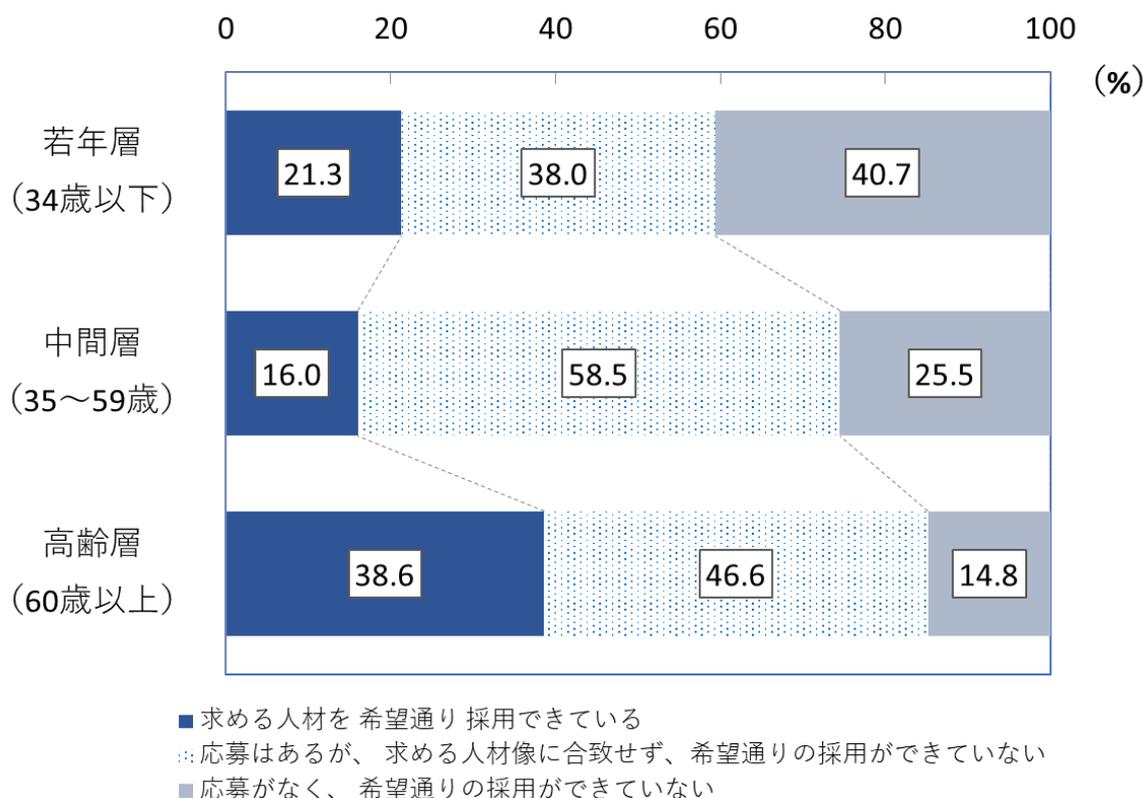
図表1 従業員の過不足感



(2) 求人に対する採用状況 ～採用活動は難航

求人をしている企業のうち、「求める人材を希望通り採用できている」とする企業は、若年層で21.3%、中間層で16.0%、高齢層でも38.6%にとどまる。つまり、若年層と中間層で約8割、高齢層で約6割の企業が、希望通りの採用ができていない。特に若年層では約4割の企業が、応募自体がない状況にある。

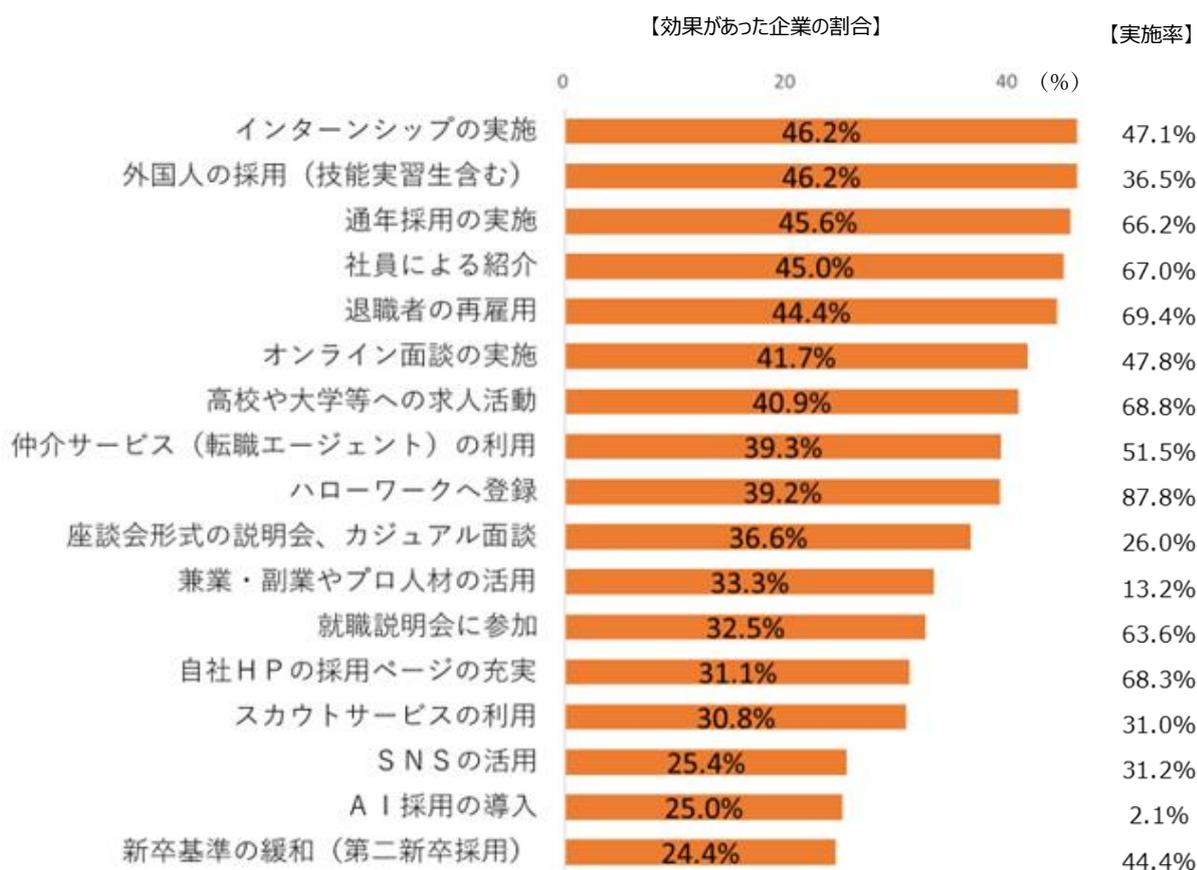
図表2 求人に対する採用状況



### (3) 採用において効果があった取組み ～インターンシップや就職説明会に効果あり

採用に関して効果があった取組みとしては、事前に企業のことをよく理解してもらい採用に結び付ける「インターンシップの実施」(46.2%)や「外国人の採用(技能実習生含む)」(46.2%)のほか、「通年採用の実施」(45.6%)により採用活動の期間を長期化したり、「社員による紹介」(45.0%)や「退職者の再雇用」(44.4%)など人脈を活用した採用などが挙げられている。

図表3 採用活動における取組みの効果



※【効果があった企業の割合】は、実施した企業のうち、「効果があった」とした企業の割合。

【実施率】は、「5年以上前から実施している」と「5年内に取り組み始めた」とした企業の割合。

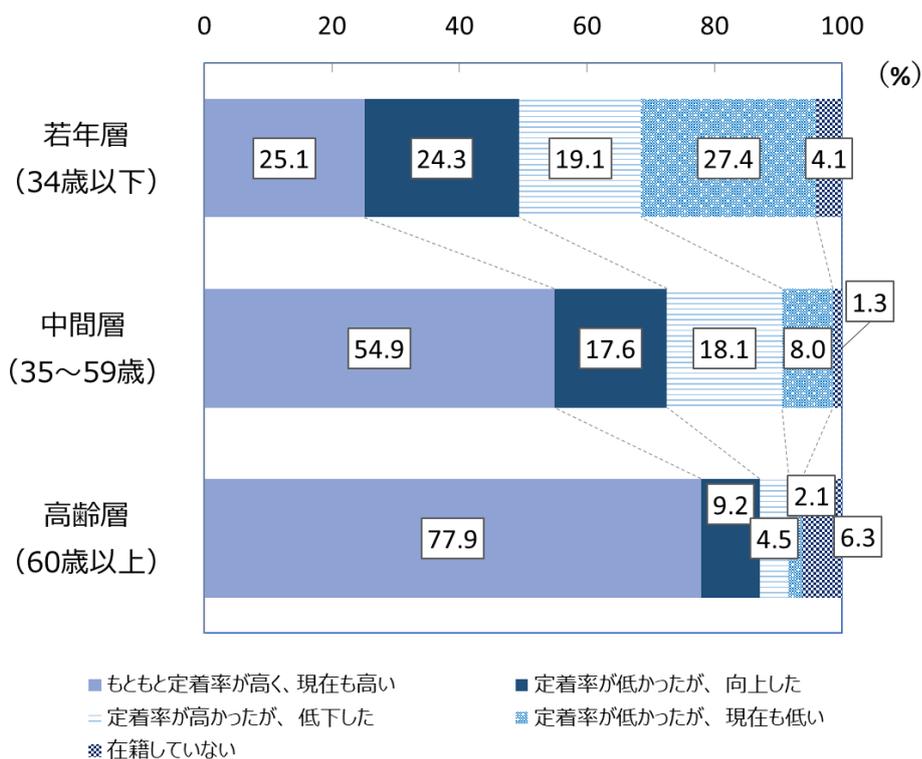
### 【若年層の採用状況×採用活動における取組内容】(クロス集計)

若年層の採用が希望通りできている企業とできていない企業とで、取組内容の差を見てみると、「インターンシップの実施」(差21.7ポイント)、「就職説明会に参加」(差14.6ポイント)、「座談会形式の説明会、カジュアル面談」(差10.2ポイント)などに取り組んでいる企業で採用がうまくいっている傾向が見られた。近年の採用活動では、求職者とフランクな立場で接点を持ち、互いに理解し合うことが重要視されており、なかには就職説明会に必ず社長が出向き、自らの言葉で理念や想いを語ることで希望する人材が採用できたとの声も聞かれた。

(4) 人材の定着状況 ～若年層で定着率が低い

5年前と比較した直近1年間の定着状況については、やはり若年層の定着率が低く、「定着率が低かったが、現在も低い」は27.4%と3割弱に上る。若年層においては、採用も難航していることから、約8割の企業が感じている若年層の不足感は、採用・定着の両面に起因していると言えよう。

図表4 人材の定着状況



## (5) 定着において効果があった取組み

### ～評価・登用・処遇面やワーク・ライフ・バランスで定着効果を実感

人材の定着において効果があった取組みとしては、「業績に応じたインセンティブ付与」(46.2%)、「優秀社員への表彰制度」(42.6%)、「透明性のある人事評価・登用制度」(40.3%)など評価・登用・処遇面や、「テレワーク、リモートワーク」(43.9%)、「短時間勤務制度、フレックス制度」(42.3%)、「育児支援(育休、子の看護休暇、相談窓口の設置等)」(40.4%)などワーク・ライフ・バランスに関する効果が相対的に高かった。

図表5 人材定着のための取組みの効果

		【効果があった企業の割合】	【実施率】	
		0	20	40 (%)
評価 登用 処遇	業績に応じたインセンティブ付与	46.2%	42.0%	
	優秀社員への表彰制度	42.6%	54.8%	
	透明性のある人事評価・登用制度	40.3%	53.6%	
	社内F A制度、社内公募制度	38.7%	8.3%	
	女性活躍のためのロールモデル設定	28.1%	17.1%	
ワーク・ ライフ・ バランス	テレワーク、リモートワーク	43.9%	43.3%	
	短時間勤務制度、フレックス制度	42.3%	48.6%	
	育児支援(育休、子の看護休暇、相談窓口設置等)	40.4%	79.3%	
	介護・治療と仕事の両立支援	19.6%	60.7%	
職場環境	称賛の文化の奨励(サンクスカードなど)	31.6%	15.4%	
	従業員の健康・メンタルヘルスマネジメント	31.5%	74.7%	
	職場のリノベーション	28.2%	33.1%	
	女性が働きやすい職場環境	26.5%	49.6%	
心理的 安全性	上司と部下との面談	40.1%	71.8%	
	社内交流イベントの実施	27.9%	63.0%	
	従業員意識調査の実施	25.5%	38.2%	
	ハラスメント対策	19.6%	75.7%	
人材育成	資格取得の奨励・支援	33.9%	75.8%	
	社内研修の充実(OJT含む)	30.5%	78.0%	
	マニュアルの作成	23.3%	63.3%	
	各自のキャリアプランの明示	23.2%	21.8%	
	ジョブローテーション、多能工化	22.4%	43.9%	
	学び直しなど社外研修の推奨	21.7%	43.6%	
	習得すべきスキルの明示	21.5%	50.4%	
兼業・副業の許可	15.1%	19.4%		

※【効果があった企業の割合】は、実施した企業のうち、「効果があった」とした企業の割合。  
【実施率】は、「5年以上前から実施している」と「5年内に取り組み始めた」とした企業の割合。

### 【若年層の定着率×人材定着のための取組内容】(クロス集計)

若年層の定着率別に取組内容を見てみると、若年層の「定着率が高い+向上した」企業と「定着率が低い+低下した」企業との比較で差が見られたのが、5年内に実施した「介護・治療と仕事の両立」(差 15.1%)や「育児支援」(差 11.8ポイント)であった。産後パパ育休の創設や有給休暇の取得義務化など、企業にはワーク・ライフ・バランスへの対応が求められるが、こうした制度を充実させることは若年層の定着に一定の効果があると言える。

## 【総括】

アンケート結果から、多くの企業が人手不足の状態にあり、特に若年層においてかなり深刻な状況にあることが見てとれた。そうした中、採用、定着においては多くの企業が苦戦しながらも、さまざまな取組みが実施されている。

人口減少社会において、人材をいかに確保するかが、企業活動において最大の焦点となりつつある昨今、“人材から選ばれる企業”になることがこれからの企業経営のキーワードとなってくるだろう。そのためには、従業員や求職者との対話を増やすことでそのニーズをくみ取り、個性や多様性に着目しつつ、“顔の見える関係”をより強化することが欠かせない。そうした努力の積み重ねにより、一人ひとりが輝く企業として選ばれていくことだろう。

## 【トピックス】 中小企業にも求められる「人的資本経営」～県内企業でも理解が進む

人材を“コスト”ではなく“資本”として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方を意味する「人的資本経営」。中小企業にとっても重要な概念と言われ、本調査では、人材投資に対する考え方や重視度合について尋ねてみた。

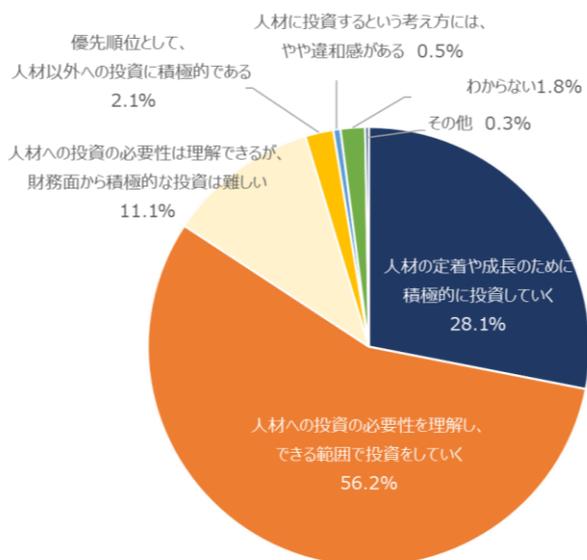
### (a) 人材投資に対する考え方 ～8割超の企業が人材投資に前向き

人材への投資については、「人材の定着や成長のために積極的に投資していく」(28.1%)や、「人材への投資の必要性を理解し、できる範囲で投資をしていく」(56.2%)など、8割超の企業が人材投資に前向きである。

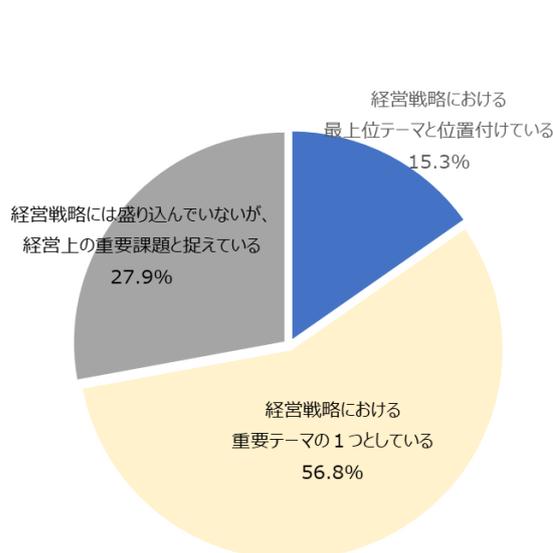
### (b) 人材定着を重視した経営を行っているか ～7割以上が経営戦略に盛り込む

従業員一人ひとりの働きやすさや自己成長を実現するための人材に関する戦略を「経営戦略における最上位テーマと位置付けている」企業は15.3%あり、「経営戦略における重要テーマの1つとしている」(56.8%)も含めると、7割以上の企業が経営戦略に人材を盛り込んでいる。

図表6 人材投資に対する考え方



図表7 人材定着を重視した経営を行っているか



以上