

長野県内企業の人材不足を巡る現状と
今後の対応について

■資料の内容

1. 顕在化している県内企業の人材不足状況
2. 求められる「働き方改革」
3. 人手不足経済への対応

～社員が頑張って働きたくなる改革へ～

まとめ：人手不足への対応は、人を大切にする経営

～まずは社員を大切にする経営から～

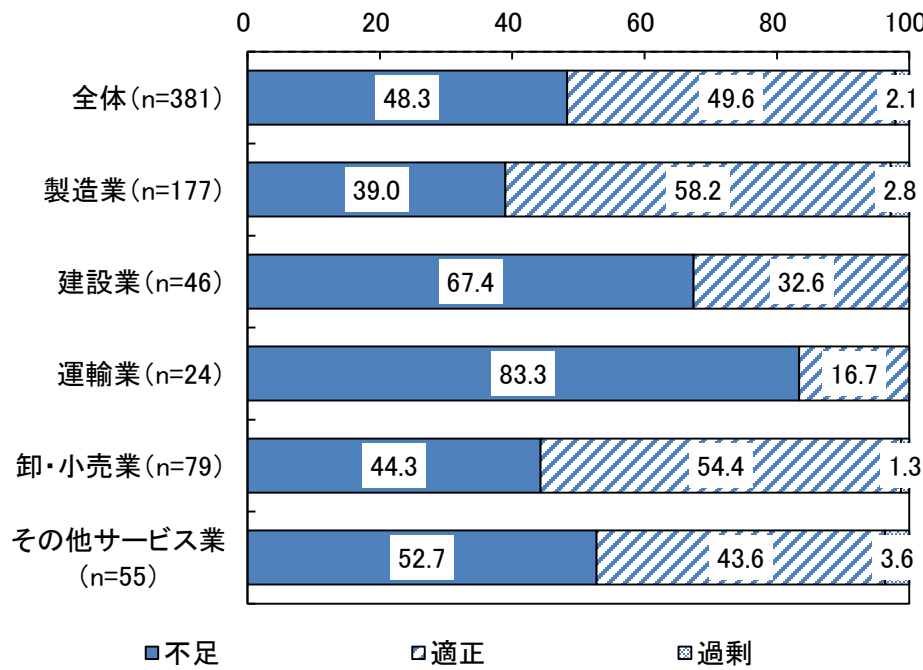
1. 顕在化している県内企業の人材不足状況

- 現状の従業員の過不足状況については、「不足」と回答した企業が48.3%と約半数。
- 業種別には、運輸業が83.3%、建設業が67.4%と不足感が強い。
- 人材採用については、「できている」が51.5%
- 業種別には、過不足状況同様に運輸業建設業が厳しい状況。

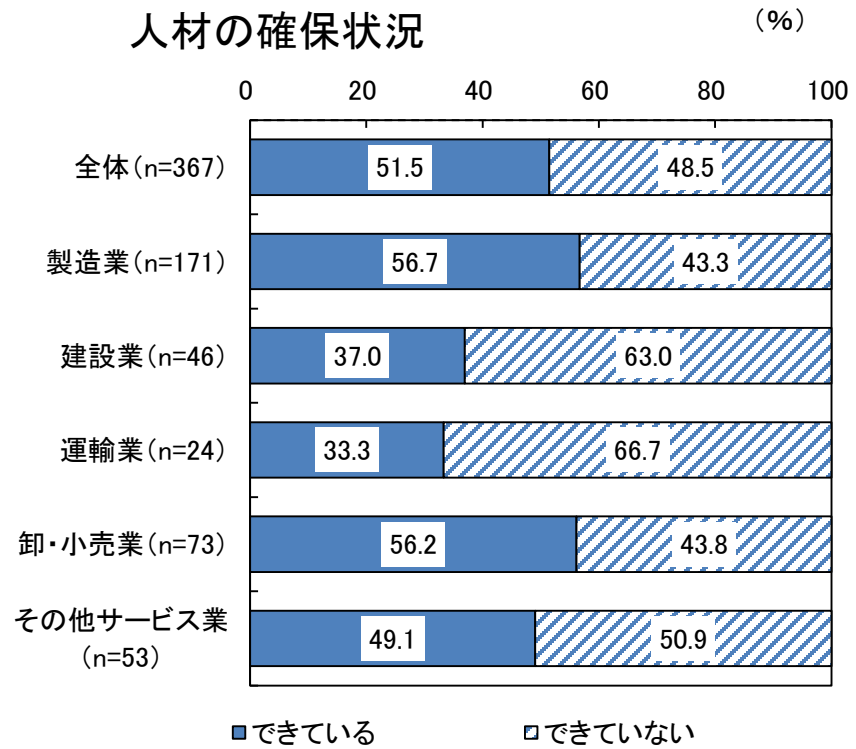
「県内企業の人材不足の現状と影響に関する調査」

- ・調査方法：郵送記名式
- ・調査対象先：県内企業688社
- ・有効回答数：381社（回答率55.4%）
- ・調査実施時期：2017年6月中旬～7月上旬

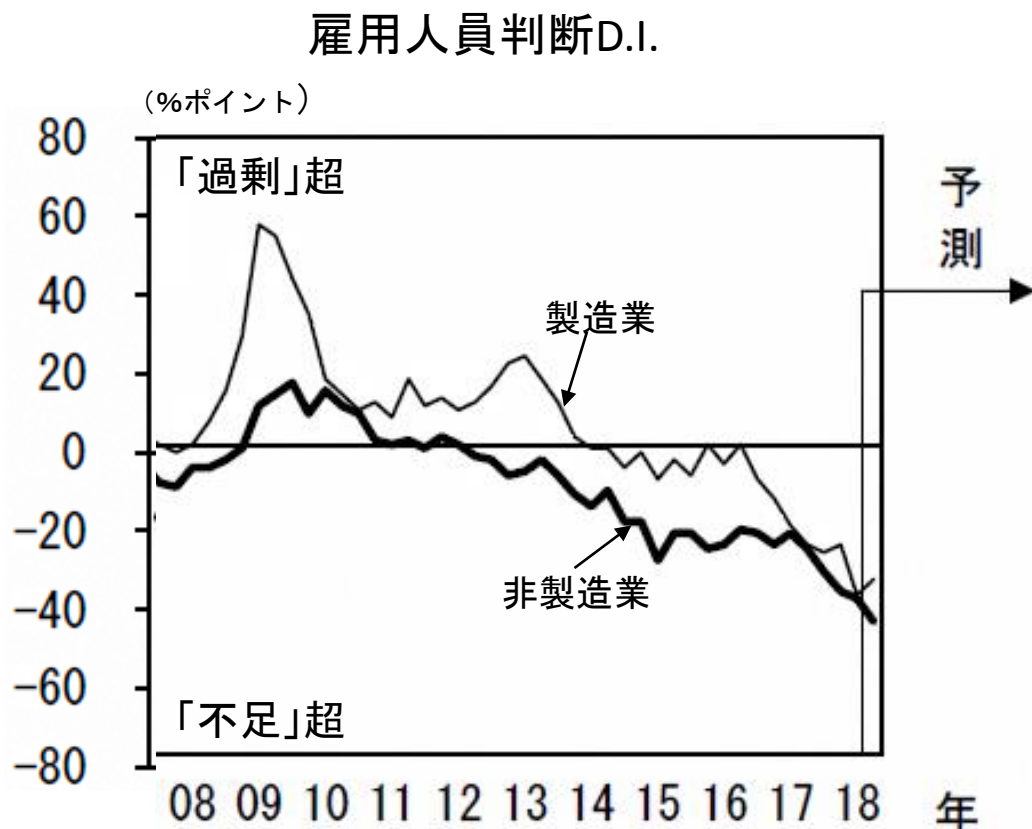
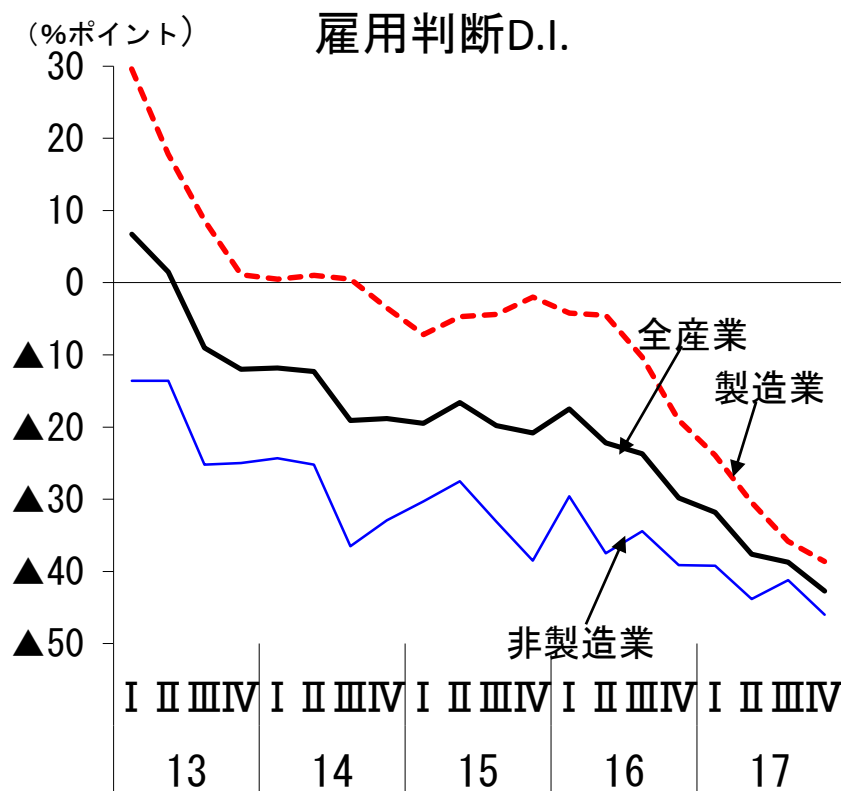
従業員の過不足状況



人材の確保状況



- 長野経済研究所の四半期業況アンケート調査(2017年12月)では、製造業は▲38.6%ポイント、非製造業は▲46.0%ポイントとなっている。
- 4月の日銀短観でも、雇用人員判断D.Iは、製造業「不足」超▲39%ポイント、非製造業でも「不足」超▲40%ポイント。



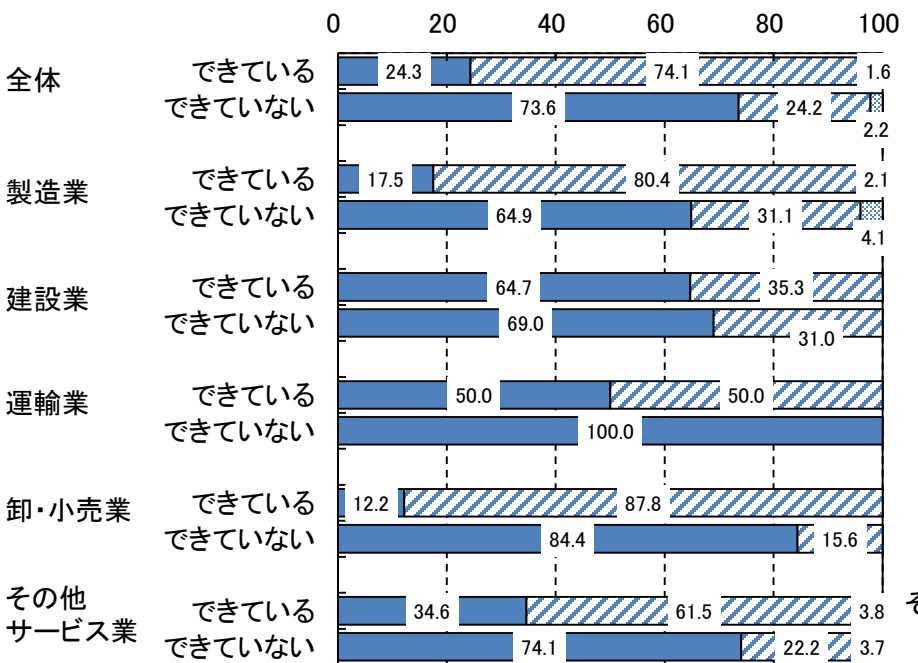
(資料)長野経済研究所「四半期業況アンケート」
2017年12月

(資料)日本銀行「企業短期経済観測4月調査」(長野県)
2018年4月2日

- 人材の確保状況と過不足状況をクロスすると、人材を確保できていない企業の73.6%は人材不足で、人材不足が確保難で深刻化を増すことが分る
- 業種別にみても同様の傾向があるが、建設業は確保できていても不足感が高い。ここ数年の工事量の増加等が不足感を増していると考えられる
- 人手不足が事業に及ぼす影響では、今後3年後を展望すると約8割の企業が該当する。業種別では、不足同様「運輸業」「建設業」で深刻である。

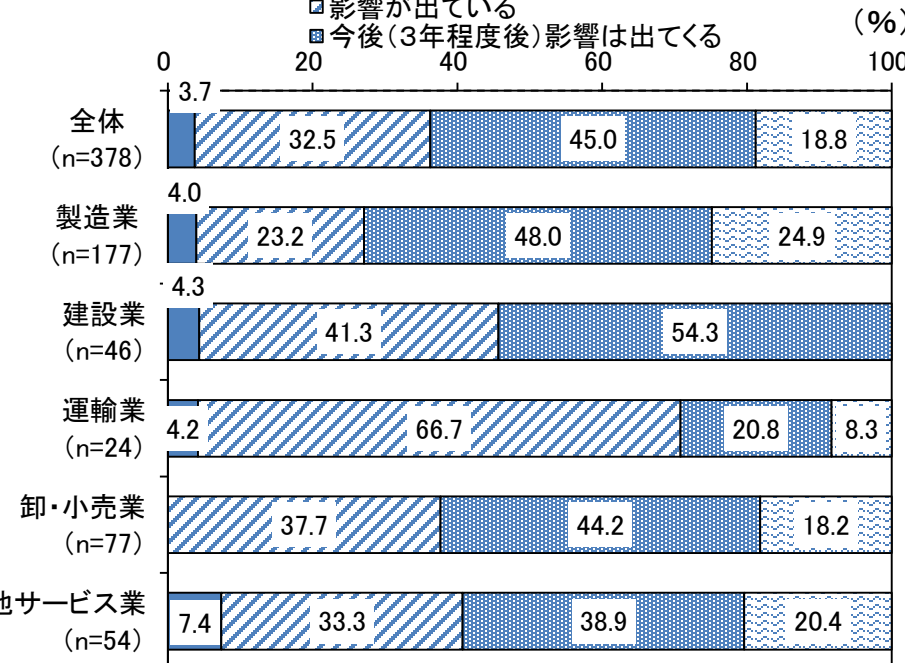
過不足状況と確保状況

■不足 □適正 ▨過剰 (%)



人手不足が事業に及ぼす影響

■深刻な影響が出ている □影響が出ている ▨今後(3年程度後)影響は出てくる (%)

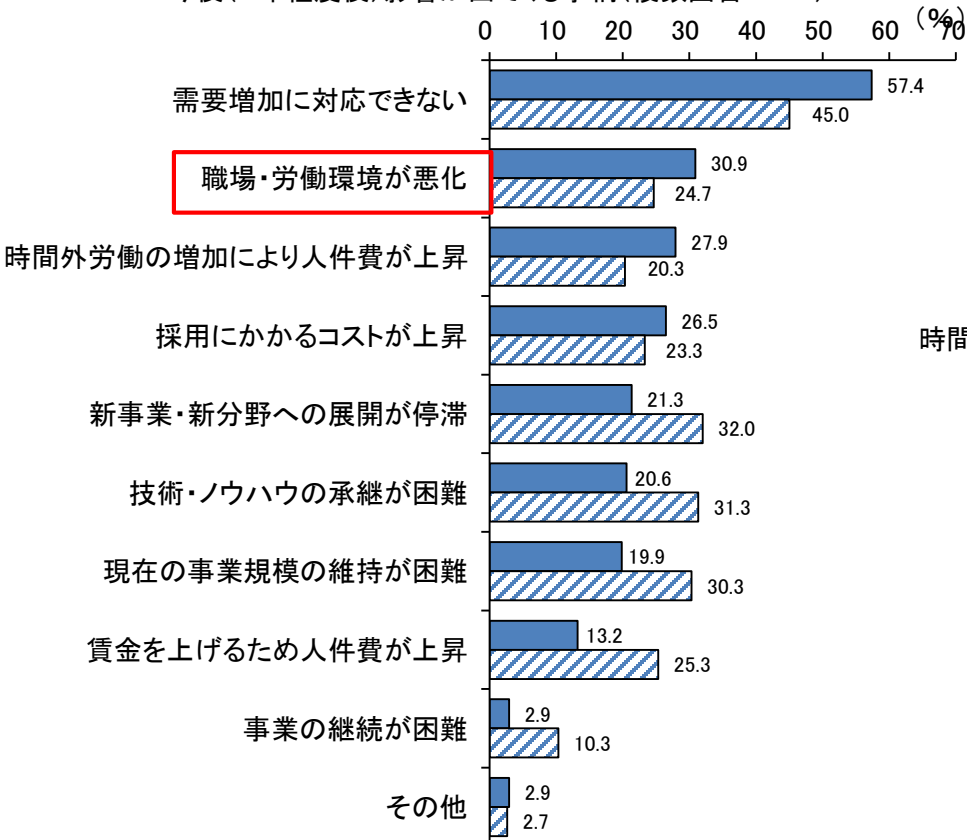


- 現在では「需要増加に対応できない」「職場・労働環境が悪化」「時間外労働増加による人件費上昇」「採用にかかるコストが上昇」など
- 今後3年後の業種別の特徴的な事項、製造業「新事業・新分野への展開が停滞」、建設業「技術・ノウハウの承継が困難」、卸・小売業、サービス業「現在の事業規模の維持が困難」、運輸業「職場・労働環境が悪化」

現在影響を及ぼしている事柄と今後影響が出てくる事柄

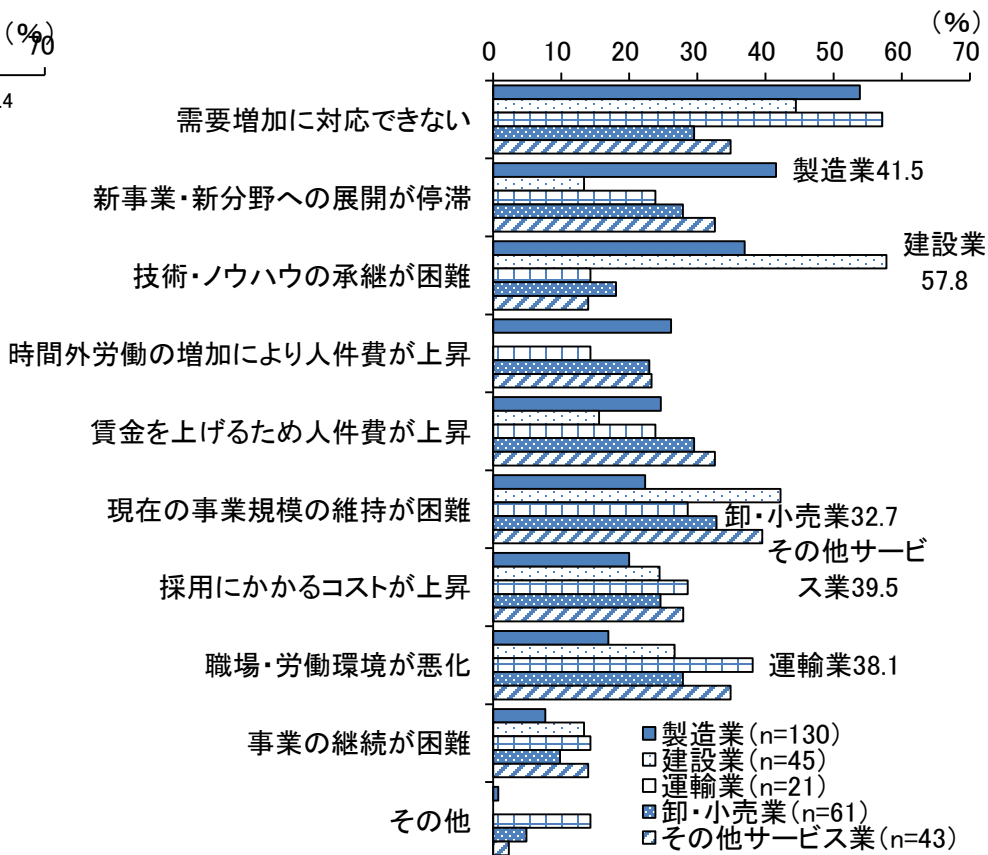
■現在影響を及ぼしている事柄(複数回答n=136)

□今後(3年程度後)影響が出てくる事柄(複数回答n=300)



(注) 複数回答のため合計は100%とならない

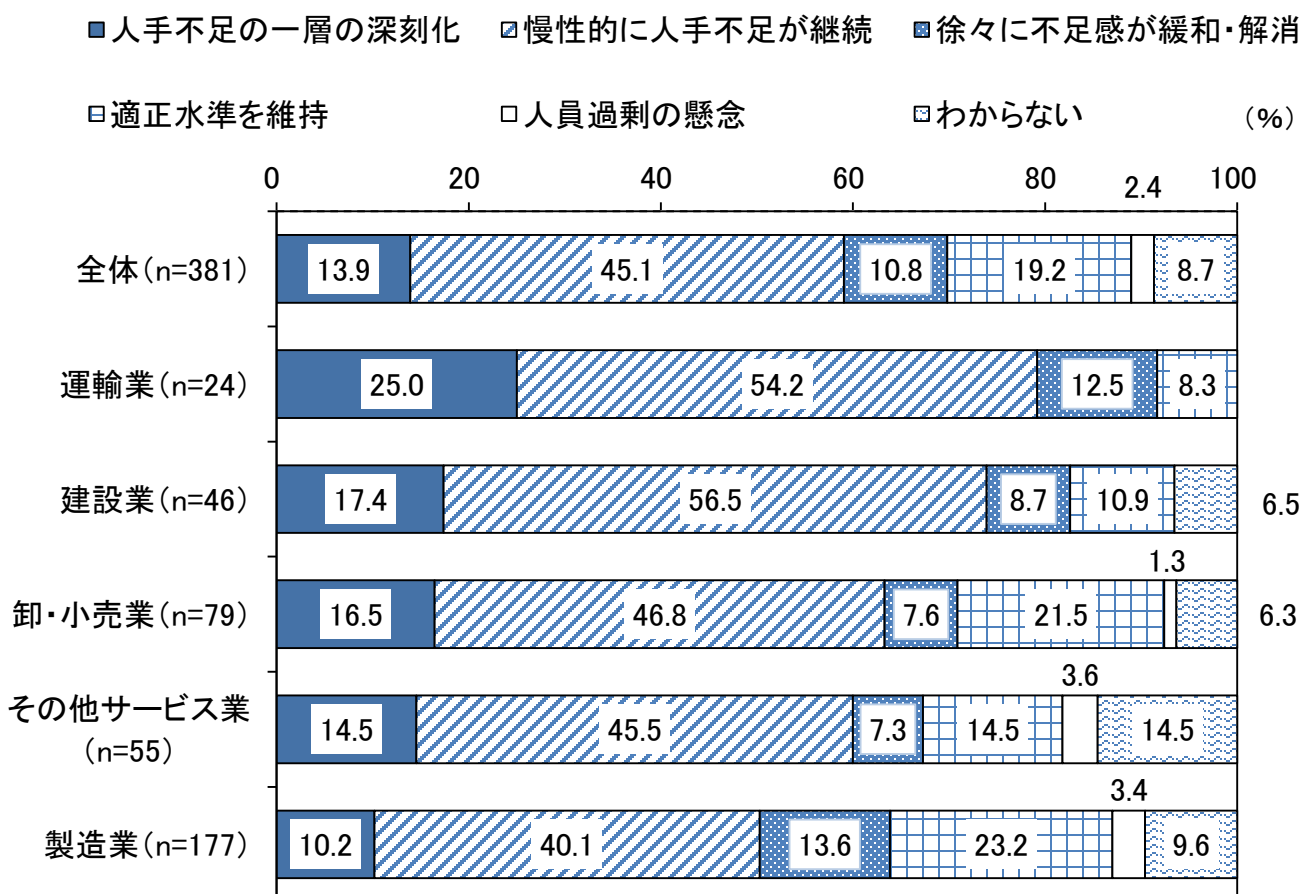
今後(3年程度後)影響が出てくる事柄



(注) 複数回答のため合計は100%とならない

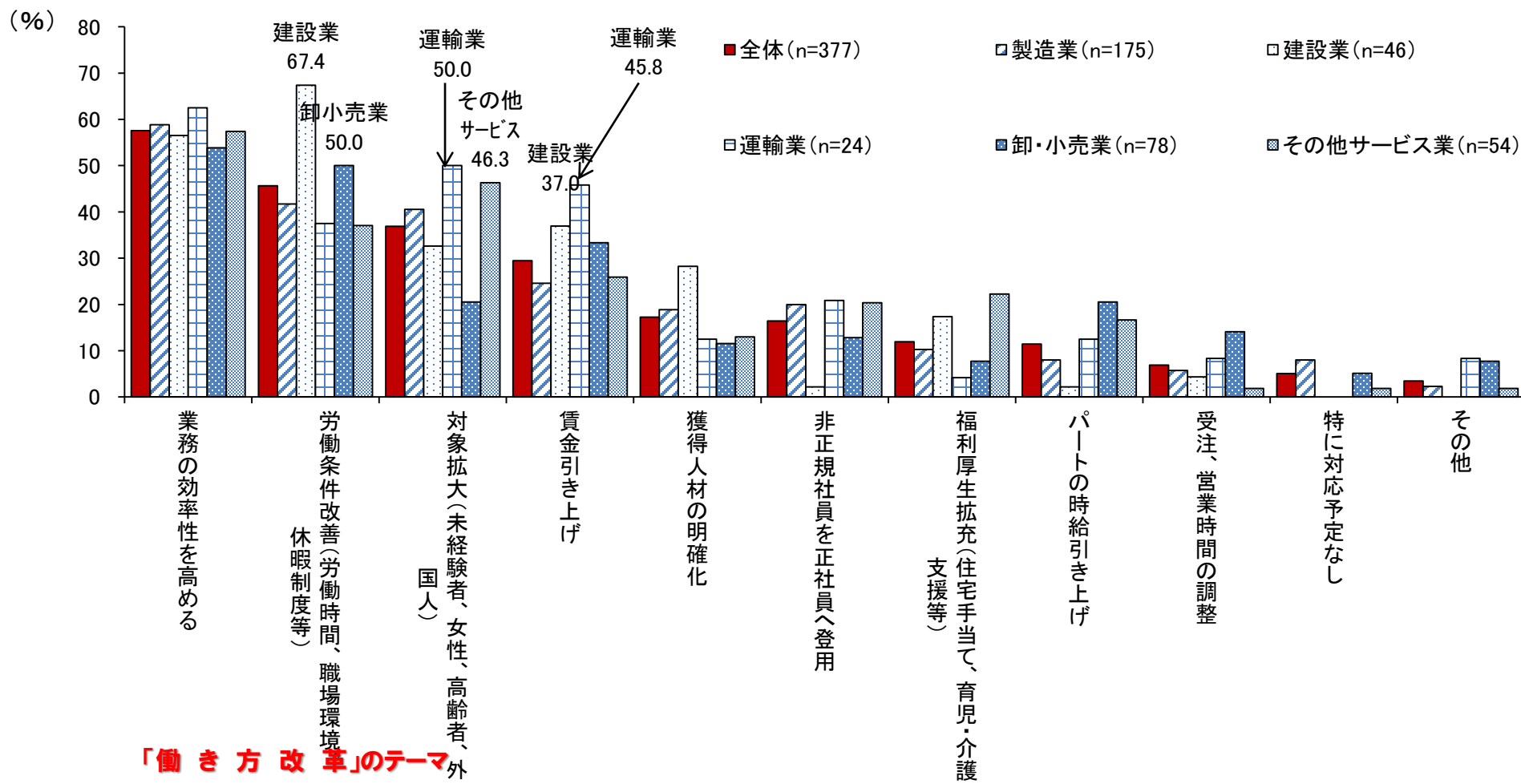
- 今後(3年程度後)の人材の充足見通しについては、「人手不足の一層の深刻化」13.9%、「慢性的に人手不足が継続」45.1%と約6割の企業が人材不足が継続すると回答している。
- ここでも「運輸業」「建設業」が深刻、「卸・小売業」「その他サービス」と続く

人材の今後(3年程度後)の充足見通し



- 「人材の確保・定着に向けた対応策」としては、「業務の効率化を高める」、「労働条件改善」「対象拡大」等の順となっている。
- 特に「労働条件改善」では「建設業」「卸・小売業」が高く、「対象拡大」では、「運輸業」「その他サービス業」、「賃金引き上げ」では「運輸業」「建設業」。

人材確保・定着に向けた対応策

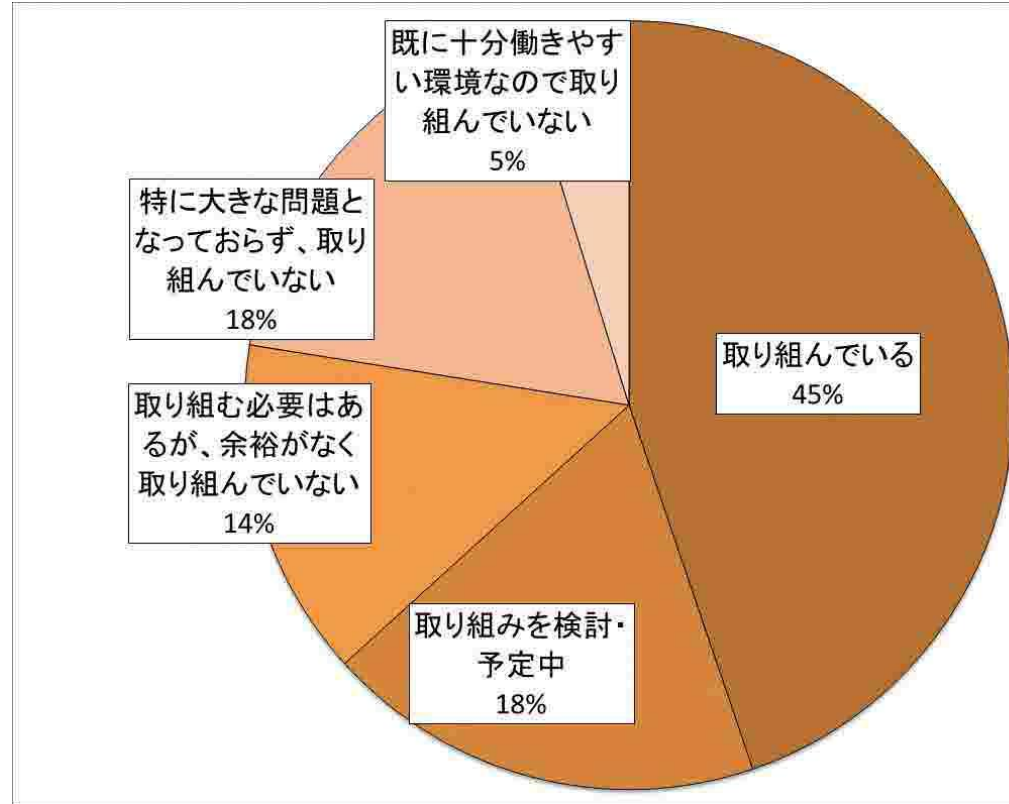


2. 求められる「働き方改革」

国の「働き方改革」実行計画 9つのテーマ

- ①非正規雇用の処遇改善
(同一労働同一賃金)
- ②賃金引き上げと労働生産性向上
- ③長時間労働の是正
- ④柔軟な働き方導入。
テレワーク、副業・兼業
- ⑤病気の治療、子育て・介護等
と仕事の両立、障害者就労の推進
- ⑥外国人材の受け入れ
- ⑦女性・若者が活躍し易い環境整備
- ⑧雇用吸収力の高い産業への転職
人材育成等
- ⑨高齢者の就業支援

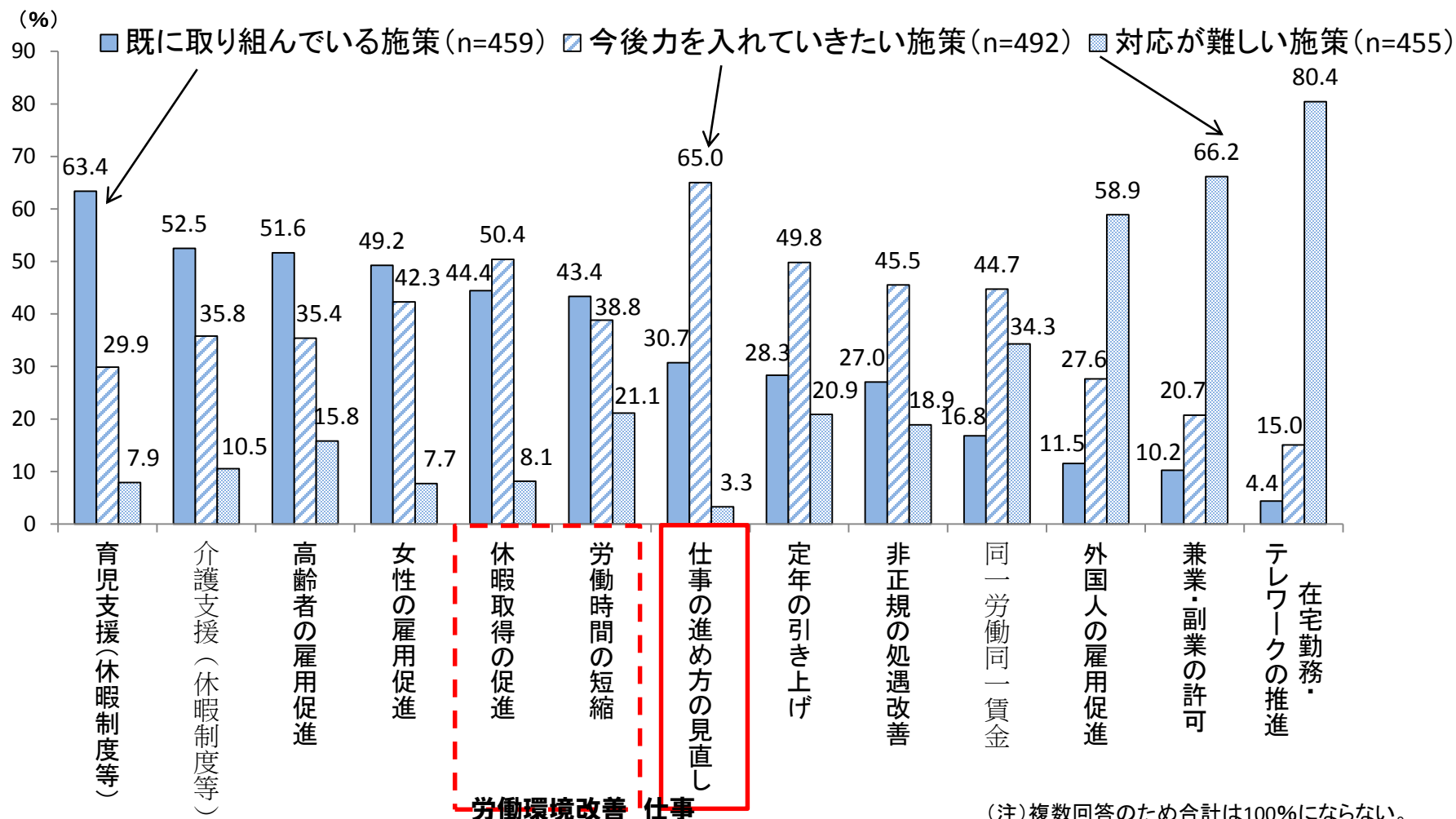
働き方改革への取り組み状況



「働き方改革」アンケート調査 概要
 調査対象先: 会員企業・事業所4, 259社
 有効回答数: 547社(回答率12.8%)
 調査実施時期: 2017年4月上旬～下旬

(資料) 長野経済研究所「経済月報7月号」『県内企業の働き方改革への取り組み状況』

- 既に／育児・介護支援、高齢者・女性の雇用促進等の対応
- 今後／仕事の進め方の見直し ⇒ 業務の効率性を上げる
- 対応難／テレワークや兼業・副業許可、外国人雇用など



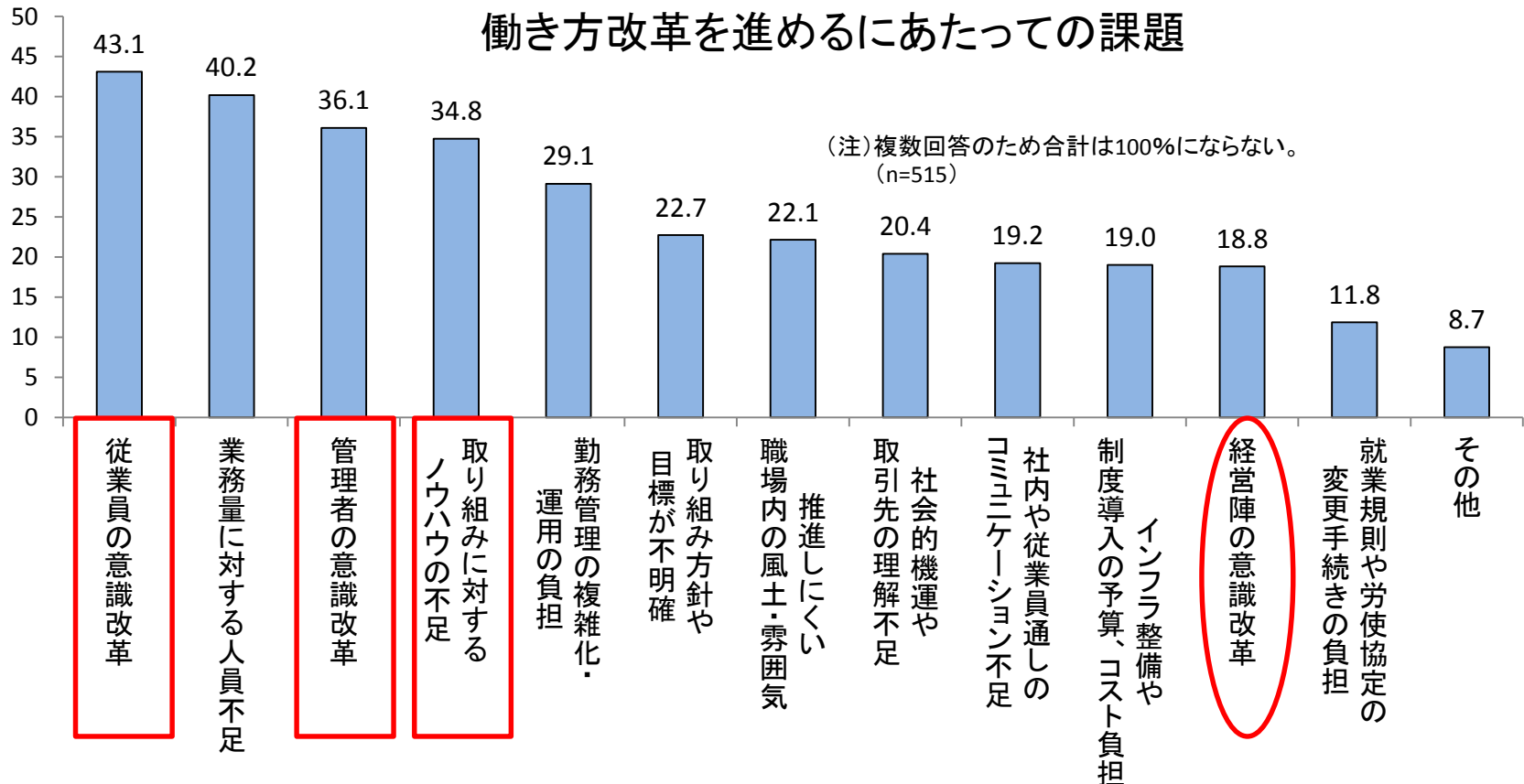
(注)複数回答のため合計は100%にならない。

仕事の進め方の見直しを阻むものは？

➤ 従業員・管理者の意識改革、取り組みに対するノウハウの不足

◆ 仕事の進め方の見直しを進めるためには

①明確なトップ方針が掲げられ、②管理者の意識改革、従業員の意識改革、③働き方見直し・取り組みに対するノウハウ作り



(資料)長野経済研究所「経済月報7月号」『県内企業の働き方改革への取り組み状況』

①経営者の「働き方改革」に対する考え方・思い

②従業員・管理者の意識改革

③仕事の進め方の見直し

この
順序

「働き方改革」
9のテーマ

手段

時間外労働削減

子育てと仕事の両立

柔軟な勤務体系

女性・高齢者・外国人・障害者等の雇用促進

同一労働同一賃金

目的

社員の意識改革で「仕事の進め方見直し」が始まる！

①トップ理念⇒②職員のモチベーション・アップ⇒④お客様満足⇒⑤業績

「社員を第一に大切に経営」で効率向上・人材難を乗り越える

3. 人手不足経済への対応 ～社員が頑張って働きたくなる改革に～

■ 景気超越企業の第一の共通項は「人本経営」: 法政大坂本光司氏

- これまで現地調査した約8千社で、景気超越企業が1割程度ある。
- 好況だろうが不況だろうが、お客様が追いかけてくる、赤字になることなく、社員や家族に迷惑をかけない企業。
- それぞれの経営学は「人本経営」を貫いているという共通点。
- 好況でも不況でも、正社員、非正規、健常者、障がい者、男女性別国籍関係なく「人を“とことん”大切にする経営」。

①経営者の理念⇒②社員のモチベーション⇒③顧客満足向上⇒④業績

■ 大切にする人とは…**先ず、①社員とその家族**

次に**②社外社員とその家族、③お客さま、④地域社会・障がい者、**

⑤出資者…の5人の人。すなわち「三方良し」

(資料)長野経済研究所「経済月報11月号」坂本光司法政大学教授『好不況にビクともしない景気超越企業の創り方』 2017年10月4日長野経済研究所マネジメントセミナーにて

なぜ、社員が一番なのか

➤ 景気超越企業は、業績を高めるよりも、自分の会社に縁あって入社してくれた社員とその家族のために、社員第一主義を実践しているため、業績がぶれない。一方で、業績第一主義や株主第一主義で経営を行っている会社は、業績がぶれることが多い。

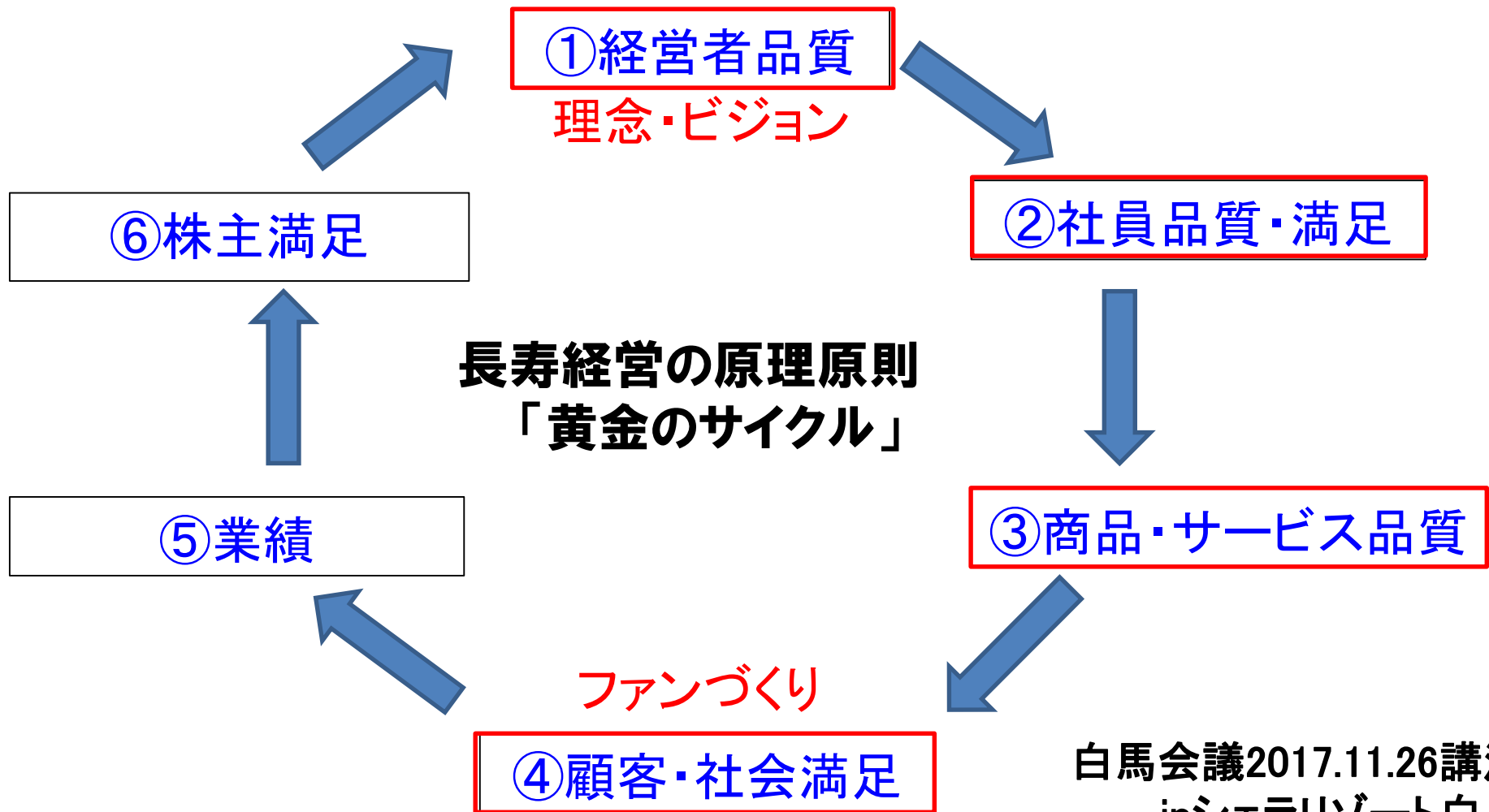
➤ 勿論、顧客に嫌われた会社や商品・サービスには未来はない。

➤ しかし、果たして社員満足度の低い会社が、お客様の満足度を高めるような経営を行い、商品・サービスを提供できるだろうか。

➤ お客様が大事だからこそ、社員はもっと大事。

➤ 組織や直属の上司に対して不平・不満や不信感を持っている社員が、組織や上司のために全身全霊で仕事をするかということ、それは難しい。逆に組織や上司が自分のことを大切に思って支援し、尽力してくれたら、それに応えようと一生懸命に働くはず。

- シェル石油、日本コカ・コーラ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、フィリップなど、グローバル・エクセレント・カンパニー6社で社長職、副社長職を務め、現在、国際ビジネスブレイン社長**新将命氏**の経験則

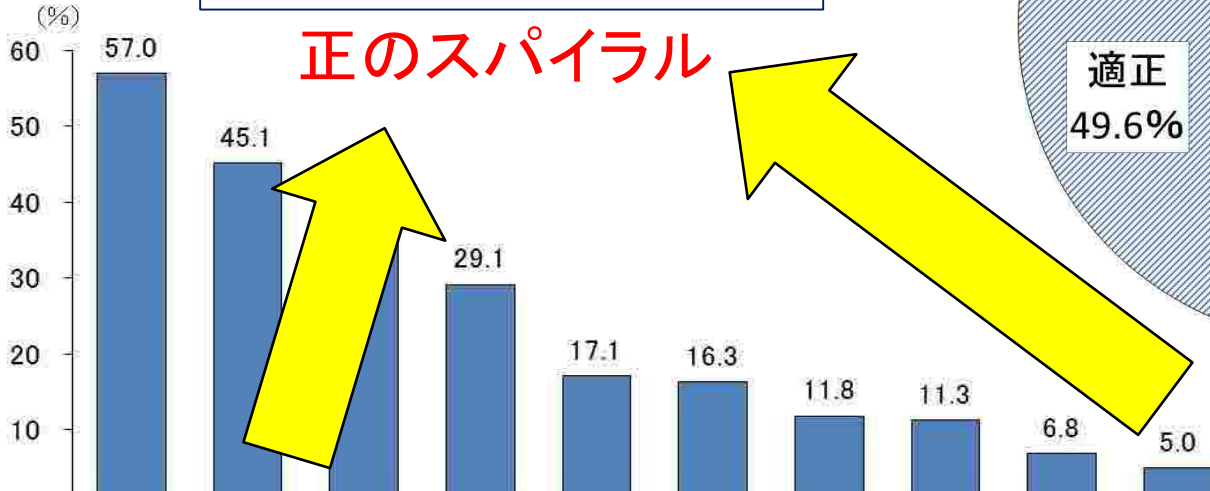
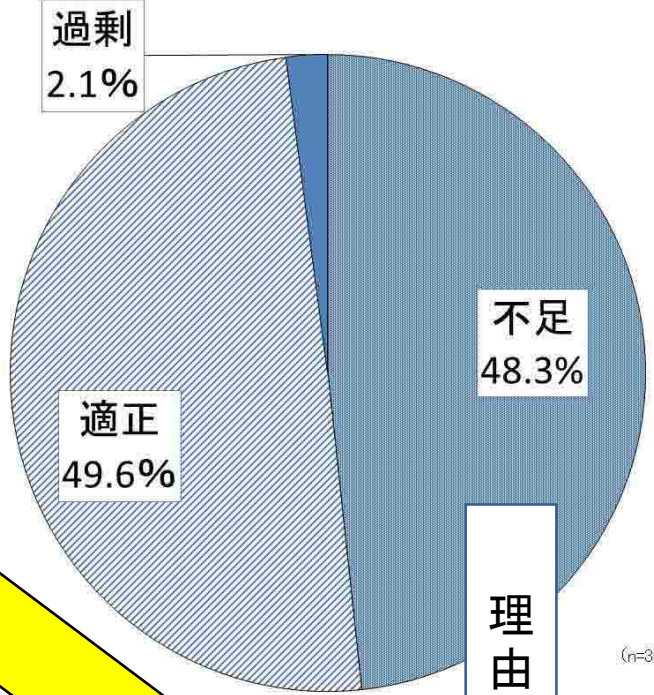


まとめ：人手不足への対応は、人を大切にする経営。まずは社員

弊社のコンサルタントが懸念する
県内企業のゆゆしき事態！

人を大切にする経営・
離職ゼロ

業務効率性向上
人は財産,人財
正のスパイラル



業務の効率性を高める

労働条件改善(労働時間、職場環境、休暇制度等)

人を大切にする経営
⇒人が強みに！

離職増・雇用難
⇒人材不足

人はコスト
劣悪な環境
負のスパイラル

(注) 複数回答のため合計は100%とはならない