人手不足の実態と中小企業の対応

江　口　政　宏
（商工総合研究所
主任研究員）

＜要　旨＞

○2013年は中小企業の雇用過不足感が「過剰」から「不足」に転じた年であり、各種雇用指標からもこの時期が転換点であったことが示唆される。2015年以降は欠員率がマインド指標以上に悪化しており、人手不足は「不足企業数の拡大」から「1企業当りの不足人員数の拡大」へと深刻化する段階に入ったと考えられる。

○中小企業の労働投入量（延べ労働時間）は人員数の増加が小幅にとどまる一方、1人当り労働時間が減少したことにより、2013年以降ほとんど増加していない。中小企業では正規雇用が減少し、非正規雇用が増加しているが、1人当り労働時間に関しては正規雇用が横這いとなる一方、非正規雇用は減少しており、正規雇用者の負担を増大させている。

○人手不足への対応を労働投入量の面からみると、中小企業は新卒・中途採用および女性労働者の採用を増やすことができなかった。外国人雇用では雇用する事業所の数は増えているが、各事業所が外国人労働者数を増加させる段階にはない。一方、非正規雇用者の正規雇用者への転換や定年到来後の雇用者の再雇用により、1人当り労働時間を延長する動きは拡大している。

○労働生産性向上による対応では、能力開発面で自己啓発への支援を強化する動きがみられるが、計画的なOJTやOFF-JTの強化には進展がみられたとはいえない。一方、業務プロセスの改善は進んでいる。また、人手不足を契機に合理化・省力化投資の動きが加速している。

○2013年は中小企業にとって人手不足対策面で転機であった可能性が高いが、それ以前から対策を進めていた大企業に比べると効果は限定的で、結果として対策は不十分であったといわざるをえない。

○今後も中小企業が人手不足に対して人員数増で対応することは極めて難しく、労働生産性向上が最も現実的な対応策となろう。計画的なOJTやOFF-JTの強化を通じた能力開発への一層の注力、プロセスイノベーションの業務「見える化」への展開、合理化・省力化投資の推進が有効であろう。

目　次

はじめに
1　人手不足の実態
1．1　雇用人員DIからみた状況
（1）生産要素における雇用の重要性
（2）雇用過不足の転換点となった2013年
（3）大企業で早かった人手不足の認識
1．2　失業率・有効求人倍率からみた状況
1．3　欠員率からみた中小企業の人手不足
（1）マインド指標と欠員率
（2）欠員率にみる人手不足の実状
（3）欠員率とマインド指標の乖離
1．4　労働投入量からみた状況
1．5　小括
2　中小企業の人手不足への対応
2．1　企業の対応策
2．2　実際の対応状況
（1）人員数増による対応
（2）1人当り労働時間増による対応
（3）労働生産性向上による対応
（4）事業縮小・見直しおよびアウトソーシング
（5）賃金引上げ等労働条件改善
3　まとめ
3．1　中小企業の人手不足対策は十分だったのか
3．2　増えない非正規雇用者の労働投入量と増大する正規雇用者の負担
3．3　中小企業の人手不足対応に求められること
参考文献

はじめに

（本稿の背景と目的）

中小企業の雇用過不足感は2013年を境に「過剰」から「不足」に転じた。2012年以降、わが国の景気が拡大を続けていることが関係しているが、背後には少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少という構造的要因もあり、単なる景気循環上の現象として捉えることは適当でない。今や人手不足への対応は中小企業にとって本腰を入れて取り組まなければならない課題といえる。雇用過不足感が不足に転じる過程で中小企業はこのことを強く意識せざるをえなくなったと思われる。

本稿は、半ば常態化しつつある人手不足という問題点に対する中小企業の対応のあり方を考えることを目的とする。

（先行研究及び研究方法）

わが国における2013年前後からの人手不足状況の分析と企業の行動について論じた研究は、時期が最近であることもあって多くはない。そのなかで中小企業に的を絞ったものではないが、内閣府（2017）が「バブル期以来四半世紀ぶりの人手不足」と位置付けて論じている。中小企業を巡る人手不足状況と今後の展望については中小企業庁（2017）に記述がある。また、人手不足を賃金との関連から論じたものとして玄田編（2017）がある。企業の人手不足の現状と対応、及び労働者の意識についてのサーベイ調査として労働政策研究･研修機構（2016）がある。

本稿では、まず中小企業の雇用行動を理解するために、2013年を境に日本企業で雇用過不足感が「過剰」から「不足」へと転換した

状況について、マインド指標、雇用指標、および欠員率から分析する。また、労働供給の状況を示す労働投入量の推移を確認する。

次いで、中小企業の実際の人手不足への対応について、2013年を挟んだ動きを中心に、大企業と比較しつつみていく。人員数増、1人当り労働時間増、労働生産性向上、事業縮小・見直しとアウトソーシング、賃金引上げ等労働条件の改善について分析する。

1　人手不足の実態

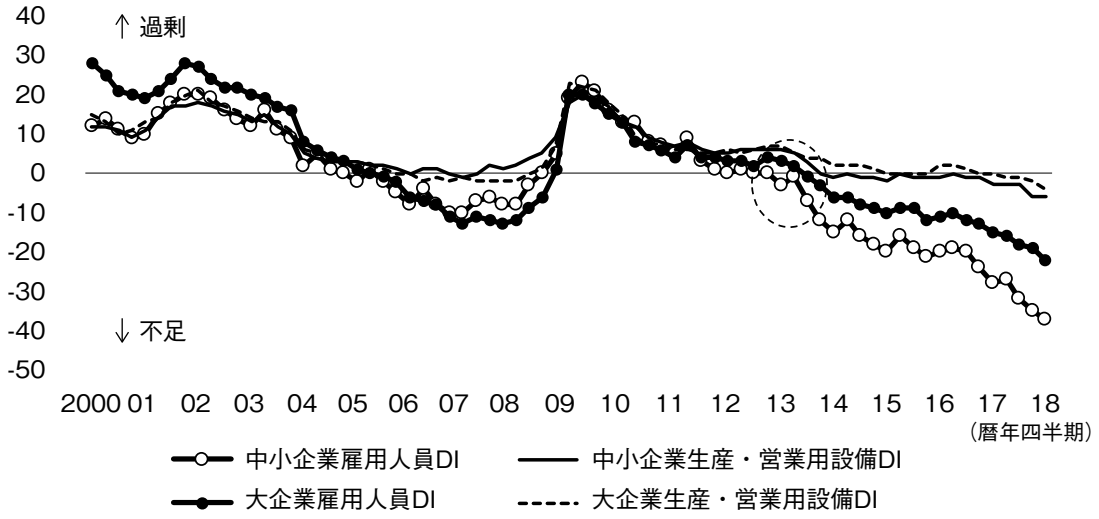
1. 1　雇用人員DIからみた状況

(1) 生産要素における雇用の重要性

企業の生産要素は「雇用」(労働)と「設備」(資本)とに大別できる。付加価値額のうち雇用の寄与が占める割合を示す労働分配率を財務省「法人企業統計」で計算すると、2016年度で中小企業は73.1%に及び、大企業の54.7%より労働集約的である[1]。従って、中小企業の生産要素の過不足感を測るうえで、雇用は極めて重要性が高い。

振幅が大きい点でも雇用の重要さは際立つ。中小企業の生産要素の過不足感の推移を日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(以下、「短観」と略)のデータでみると(**図表1**)、雇用の過不足感(雇用人員DI)と設備の過不足感(生産・営業用設備DI)との比較において、過剰に振れる場合の振幅にそれほど違いはないが、不足に振れる場合の振幅は雇用の方が大きいことがわかる[2]。言い換えれば、雇用の過不足感の振れには対称性があり、設備の過不足感は不足に振れにくい非対称的な構造を持つ。これは、企業にとって、雇用も設備もそれが過剰な状態では短期間にそれを調節することは難し

図表1　企業規模別雇用人員DIと生産・営業用設備DIの推移



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注1)「過剰」の回答社数構成比(%)−「不足」の回答社数構成比(%)
(注2) 中小企業は資本金2,000万円以上1億円未満の企業、大企業は同10億円以上

1　全産業ベース。中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は同10億円以上。
2　大企業にも同様のことがいえる。

いが、不足する状況では設備能力について余裕を持たせて一時的な稼働の上振れに対応することができることに加え、能力を上回る需要には、設備投資に早期に踏み切ることや受注を控えることも可能であるためと考えられる。

（2）雇用過不足感の転換点となった2013年

「短観」の中小企業・全産業の雇用過不足感は2013年3月調査を境に不足超に転じ、その後不足感はほぼ一貫して高まっている（**図表1**）。大企業・全産業においても同様の推移となっており、同じタイミングで雇用が不足に転じたと考えてよいが、中小企業の方がその後の不足感は強くなっている。中小企業の2018年3月調査のDIは▲37まで不足超幅が拡大し、1990年代初頭のバブル景気以来の不足感となっている。

中小企業の雇用人員DIを産業別にみると、製造業のDIが2013年平均で一桁のプラスとやや過剰であり、2013年前半時点では鉄鋼、非鉄、機械製造業の過剰感が強かった。一方、建設、運輸・郵便、情報通信、対事業所サービス、対個人サービス、宿泊・飲食サービスではDIが二桁のマイナスを記録しており、非製造業において先行して不足感が強まっていた。

この時期は、いわゆる「アベノミクス」がスタートした時期であり、増収増益傾向と相俟って企業の景況感が上向いてきた時期にあたる。それ以前は、基本的に人手は過剰であり、労働生産性の向上を目指すには労働投入量の削減を行うことが有効な時期であった。これ以降は全業種的に人手不足感が鮮明となり、労働生産性の向上のため1人当りの売上高や利益の増加を図る対応を否応なしに取らざるをえなくなった時期でもある。

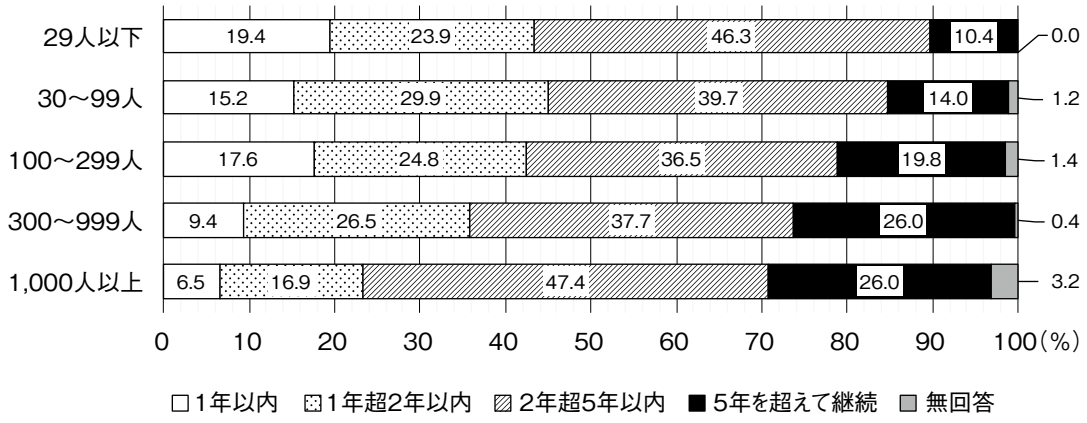
こうした状況は、中小企業の雇用対応が2013年を境に質的に転換点を迎えたことを想起させる。それでは中小企業の雇用対応は2013年を挟んでどのように変化したであろうか。以下で具体的に検証を行うが、その前に2013年を挟んだ中小企業の人手不足の実状を概観する。

（3）大企業で早かった人手不足の認識

図表1で示したように、雇用人員DIは中小企業と大企業で同時期（2013年）に過剰から不足に転じており、不足を認識したタイミングは概ね一致しているように思える。しかし、「短観」以外の指標では大企業の方が不足を認識した時期が早いことを示唆する結果が出ている。**図表2**は労働政策研究・研修機構の調査結果から従業員規模別に人手が不足し始めた時期をみたものである。2016年1～2月が調査時点で、いずれの企業規模でも「2年超5年以内」の割合が最も大きい。回答の中央値も「2年超5年以内」の回答ゾーンにあるとみなせることから、2013年を転換点とする「短観」の結果と矛盾しないと考えてよいだろう。

しかし、「5年を超えて継続」の割合は企業規模が大きいほど高い。「短観」で、2005年12月から2010年12月（図表データ調査基準時点の5～10年前）のうちに、雇用人員DI（「過剰」－「不足」）における「不足」の回答割合について、大企業が中小企業を1度でも10%ポイント以上上回ったことがある産業は、窯業・土石製品、造船・重機、その他輸送用機械、その

図表2　企業規模別人手が不足し始めた時期の分布



（資料）（独）労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年1～2月調査）
（注）企業規模は従業員数ベース

他製造業、建設、不動産、物品賃貸、対事業所サービス、鉱業・採石業・砂利採取業である。これらの産業では大企業で人手不足が構造的に先行して発生していた可能性が強い。このことは、大企業の一部で中小企業に先駆けて人手不足を認識していた可能性を示唆している。

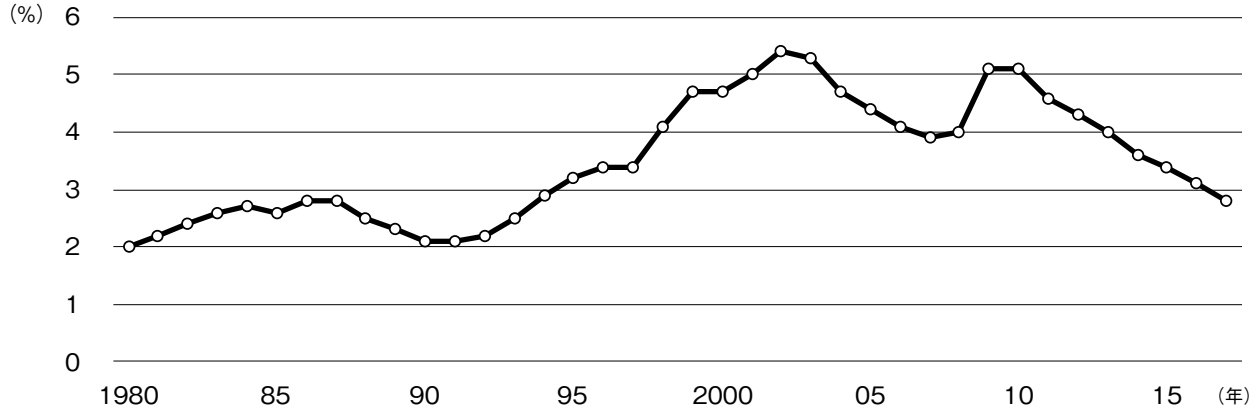
1．2　失業率・有効求人倍率からみた状況

日本全体の雇用状況をみるべく、雇用の代表的な指標である完全失業率と有効求人倍率の動きも確認しておこう（**図表3**）。2017年の年間平均の完全失業率は2.8％となり、1993年の2.5％以来の低水準となった。また、リーマン・ショック前の失業率の最低水準である2006～2008年（3.9～4.1％）には2013年（4.0％）に並んでおり、これ以降も低下を続けたことが雇用マインドに影響を及ぼしたと考えられる。

有効求人倍率は2017年の年間平均が1.50倍と、1976年の1.76倍に次ぐ水準となった。有効求人倍率は1.0倍が労働市場の需給過不足の分岐点（1倍超が不足超）で、2011年以降の上昇過程においては、まず2012年にパートタイム労働者の有効求人倍率が、次いで2014年にパートタイム労働者以外も1倍を上回った。月ベースでは2013年10月以降、全体の有効求人倍率が1倍超となっており、この時期が労働市場における過不足感の転換点であったことを示唆する。

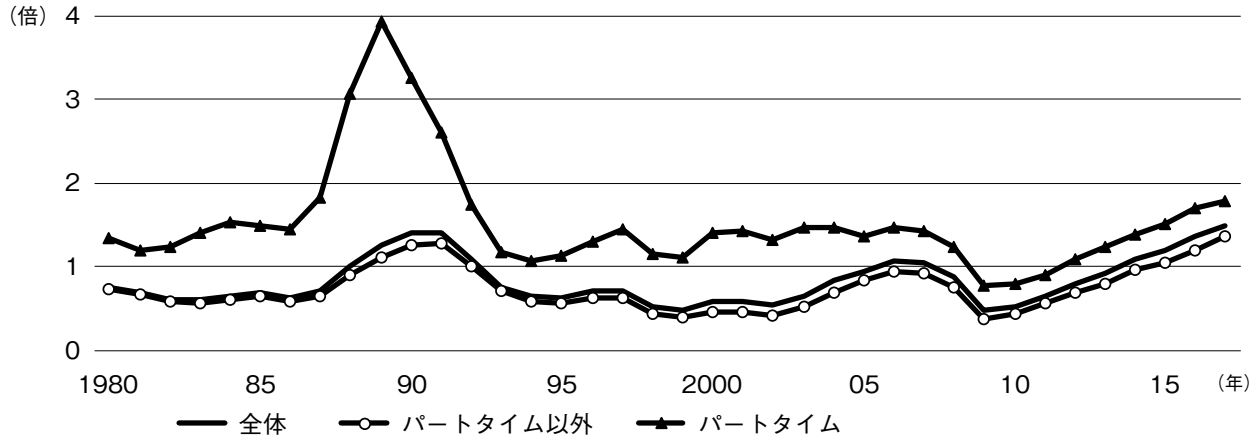
図表3　完全失業率と有効求人倍率の推移（年間平均）

完全失業率



（資料）総務省「労働力調査」

有効求人倍率



（資料）厚生労働省「一般職業紹介状況」

1．3　欠員率からみた中小企業の人手不足

（1）マインド指標と欠員率

企業の雇用過不足感を示す指標としては、前述の「短観」雇用人員DIのようなマインド指標が広く知られている。これはサンプル企業のうちどの程度の割合の企業が過剰もしくは不足と感じているかを、「過剰の割合」―「不足の割合」で示したものである[3]。このあと述べる欠員率は現状人員数が必要人員数にどの程度足りないかを示すのに対し、DIは「どの程度の割合の企業が不足と感じているか」を示すものである。一般にDIの方が欠員率よりデータ収集と算出が容易で、速報性にも優れる。

中小企業の雇用人員DIを長期時系列でみると（**図表1**）、一定の大きさ（DI▲10以下）と期間（8四半期連続以上）を持った不足状況は

3　調査機関によっては、「不足の割合」－「過剰の割合」で算出する指標もある。

バブル期とリーマン・ショック前、及び今回である。今回の雇用人員DIのマイナス幅はリーマン・ショック前を上回るが、バブル期には及ばない。

また、企業の人手不足の程度を量的に示す代表的な指標は欠員率である。欠員率は欠員数÷雇用者数で求める。欠員とは企業が業務を遂行するにあたり必要な人員のうち、充足されない人員を指す。欠員は各企業の職場で人員が何人不足しているかを具体的に示すものなので、人手不足の指標として適当である。DI指標との関連では、「どの程度の割合の企業が不足と感じているか」に「1企業当りどの程度人員が不足しているか」の要素が加味された複合指標といえる。

欠員数の求め方には、一般職業紹介状況の統計から未充足求人数を算出する方法（有効求人数―就職者数）と、企業に直接欠員数を尋ねる方法（雇用動向調査）とがある。求人を出しているにもかかわらず未充足なままの求人を欠員と見做す前者が把握しやすい方法である。ただし、企業は現在雇っている従業者が今後一定数離職することを見込んで実際の欠員数より多めに求人を出すのが一般的である。離職率の高い産業では特にその傾向が強く、欠員率が高めに出る傾向がある点には注意が必要である。このため本稿では雇用動向調査のデータを用いる。

なお、欠員率は、欠員数を有効求人数と就職者数の差として計算する最も簡便な方法[4]であれば全規模全産業ベースで長期の時系列データが取得可能である。労働政策研究・研修機構によると、2017年は全規模ベースで通年四半期平均が4.19％と、バブル期のピーク水準である1990年（通年四半期平均）の3.41％、リーマン・ショック前のピーク水準である2006年（同）の3.71％を上回り、第一次オイルショック発生直前期を含む1973年（同）の4.74％に次ぐ高水準となっている。

（2）欠員率にみる人手不足の実状

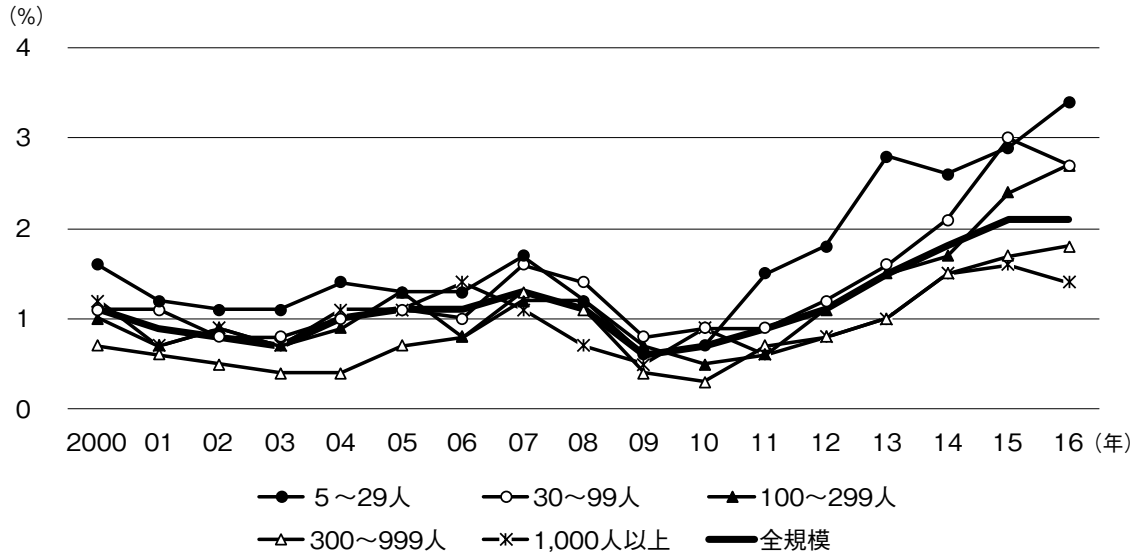
厚生労働省「雇用動向調査」を基に企業の欠員率を時系列でみていこう。企業規模別に欠員率をみたのが**図表4**である。全規模では2009年をボトムにほぼ一貫して上昇しており、2013年を前に求人が充足されにくくなる状況が既に進行していた様子がみられる。2007年までは欠員率が最も高い常用労働者5～29人の企業と最も低い同300～999人の企業との間に1％ポイント程度の差があり、リーマン・ショック後の2009年に一時その差が縮小したが、その後は2007年以前を上回って差が拡大した。欠員率からも中小企業の人手不足の方が深刻である様子が窺われる。2011年以降は各規模とも上昇傾向となり、特に規模の小さい同5～29人の企業が先行して上昇し、2011年には欠員率がリーマン・ショック前のピーク水準にほぼ並び、その後も上昇を続けた。

次いで職種別欠員率の推移をみる（**図表5**）。中小企業（常用労働者30～99人）で2014年以降の上昇が目立つのは輸送・機械運転従事者をはじめ、サービス職業従事者、販売従事者（2015年に上昇）、専門的・技術的職業従事者（2015年以降はやや低下）、建設・採掘従事

4 ハローワークを通じた求人と就職にデータが限られるため、欠員率の水準が実状と乖離している可能性があり、時系列比較の指標と考えることとする。

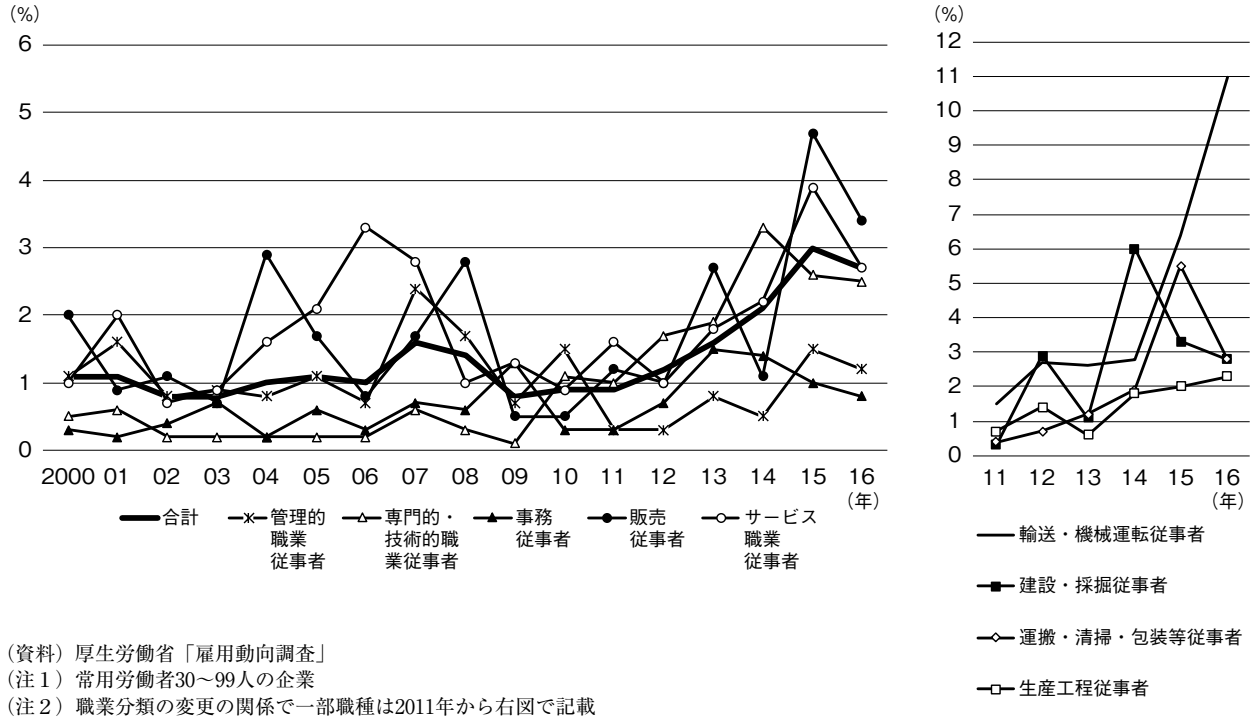
者（2014年上昇）、運搬・清掃・包装等従事者である。管理的職業従事者、生産工程従事者の欠員率は小幅な上昇にとどまっている。

図表4　企業規模別欠員率



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」
（注）企業規模は常用労働者数ベース

図表5　中小企業の職種別欠員率



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」
（注１）常用労働者30～99人の企業
（注２）職業分類の変更の関係で一部職種は2011年から右図で記載

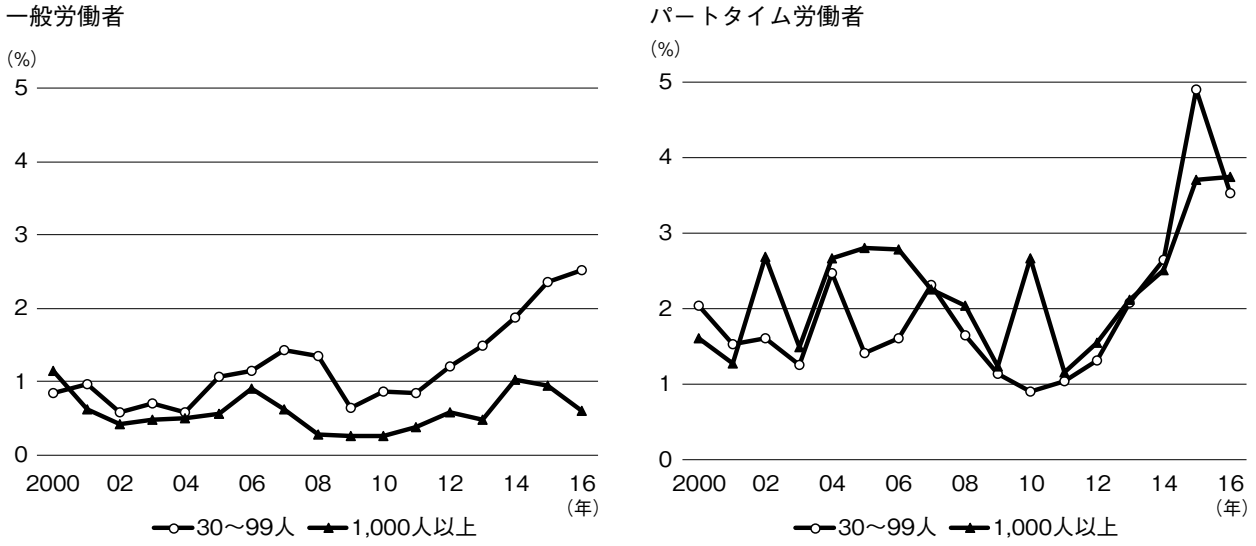
一方、大企業（同1,000人以上）は中小企業に比べ、欠員率の上昇が概ね緩やかである[5]。2016年時点で中小企業と欠員率の差が大きい職種は、輸送・機械運転従事者（中小企業11.0%、大企業3.3%、以下同じ）、建設・採掘従事者（2.8%、0.6%）、運搬・清掃・包装等従事者（2.8%、1.1%）である。大企業の輸送・機械運転従事者の欠員率は2012年以降3%台で推移し、建設・採掘従事者は2011年3.5%、2012年1.6%、2013年0.9%、2014年0.2%、2015年0.0%、2016年0.6%と低下傾向で、中小企業と対照的である。輸送・機械運転従事者、建設・採掘従事者の大半は中小企業に所属しており[6]、この分野における人手不足のしわ寄せは中小企業に向かっている。

次に雇用形態別の欠員率を、一般労働者（主に正規雇用）とパートタイム労働者（主に非正規雇用[7]）に分けてみてみよう（**図表6**）。中小企業（常用労働者30～99人）、大企業（同1,000人以上）いずれも一般労働者よりもパートタイム労働者の欠員率が高い。

一般労働者の欠員率は、中小企業では2012年以降上昇傾向が顕著になっている。また、大企業との差が拡大しており、一般労働者の獲得競争において中小企業が大企業に比べ不利な傾向は一層強まっているといえる[8]。

これに対しパートタイム労働者では、リーマン・ショック以降2010年と2015年を除き、中

図表6　企業規模別一般労働者及びパートタイム労働者の欠員率推移



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成
（注１）欠員率は未充足求人数÷常用労働者数で計算
（注２）企業規模は常用労働者数ベース

5　ただしサービス職業従事者は2013年から2016年の間に1.2%から3.8%に上昇し、不足感が高まっている。
6　厚生労働省「雇用動向調査」で企業規模別に輸送・機械運転従事者と建設・採掘従事者の2016年の常用労働者数をみると、従業員5～299人の企業で輸送・機械運転従事者99.2万人（2011年113.4万人）、建設・採掘従事者76.4万人（2011年69.9万人）、同1,000人以上で輸送・機械運転従事者37.0万人（同32.6万人）、建設・採掘従事者5.0万人（同4.6万人）となっている。人数面からみて運輸や建設の現場業務は主として中小企業の労働者が担っている。
7　一般労働者はパートタイム労働者以外の常用労働者を指す。また、企業規模に関わらず非正規雇用の大半をパートタイム労働者が占める（江口（2018））ことから、一般労働者は概ね正規雇用と考えて差し支えない。
8　欠員は求人が充足されないことと密接な関係があるので、欠員率の高い中小企業は採用市場において大企業に人材を奪われていると解される。

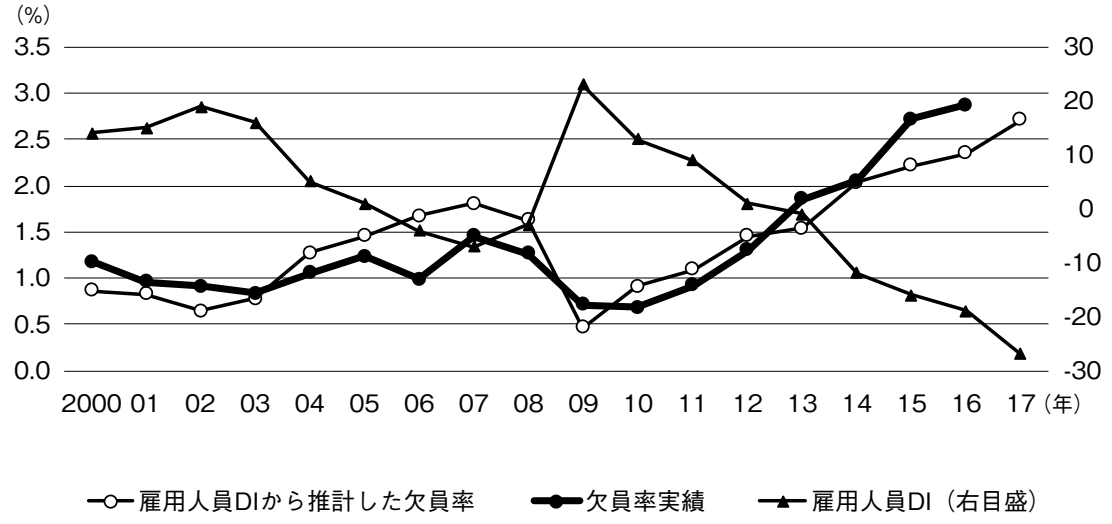
小企業と大企業との差はほとんどなかった。企業規模別の欠員率の差は、雇用形態でみると正規雇用の動向によってもたらされていたといえる。

産業別の欠員率の状況についても簡単に触れておこう。2016年時点で欠員率が高い産業（全規模、大分類。一部中分類を含む）は、宿泊業，飲食サービス業3.8％、運輸業・郵便業3.4％、生活関連サービス業・娯楽業2.9％、小売業2.9％などである。一方、製造業は1.3％と欠員率は低水準である。建設業は2.4％、成長産業とされる医療・福祉は2.0％と全体の2.1％に近い水準にある。

（3）欠員率とマインド指標の乖離

欠員率とマインド指標という2つの指標の関係をみることで、最近の人手不足の構造的な特徴を考えよう。**図表7**からわかるように「短観」の中小企業雇用人員DIと中小企業の欠員率とは相関が強い。そこで両者を回帰させ、雇用人員DIによる欠員率の推計値を実際の欠員率と比較すると、2014年まで近似した値となっていたが、2015、2016年には実際の欠員率が推計値から0.5％ポイント近く上方乖離した[9]。これは、人手不足が「人手不足企業数の拡大」から、「1企業当りの不足人員数の拡大」へと深刻化した結果と考えられる。

図表7　雇用人員DIから推計した中小企業の欠員率



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（独）労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計」より筆者作成
（注１）雇用人員DIによる欠員率の推計は以下の推計式を使用（推計期間は2000年～2016年。各年6月時点のデータを使用）
欠員率＝1.50－0.04＊雇用人員DI　　R^2=0.72
（17.18）（-6.48）
（注２）雇用動向調査の中小企業は常用労働者30～99人の企業

9 大企業についても雇用人員DIと欠員率とに有意な相関関係が認められ、2014年以降実際の欠員率が雇用人員DIによる推計値より上方乖離している。

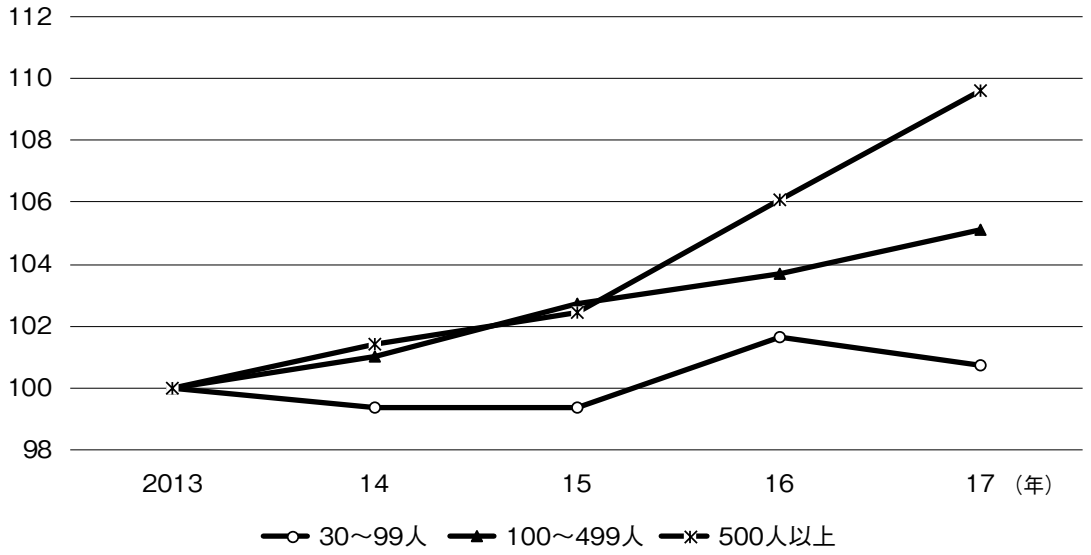
1．4　労働投入量からみた状況

中小企業の人手不足が大企業より厳しい状況にあることを複数の指標から確認したが、そもそも中小企業は労働投入量を増やせていたのだろうか。総務省「労働力調査」を用いて、就業者の延べ就業時間から試算した労働投入量の推移を、統計が遡及可能な2013年（雇用過不足感が不足に転じた年でもある）からみてみよう。

2013年を100として、2015年と2017年の労働投入量と比較すると、大企業（従業者500人以上）は102.4→109.6と1割近く増加しているのに対し、中小企業（同30～99人）は99.4→101.7とほぼ横這いとなっている（**図表8**）[10]。こうした大企業と中小企業の差は2016年以降、顕著であり、中小企業では労働投入を増やすことができず、人手不足を深刻化させていたことがわかる。

また、就業者数について同様に、2013年を100として、2015年と2017年の実績と比較すると、大企業が103.4→111.5、中小企業が100.9→103.1となっており、中小企業より大企業の伸びが大きい。この結果、1人当り労働投入量（1人当り労働時間）は大企業が99.0→98.3、中小企業が98.5→97.7となり、2013年との比較では大企業より中小企業の減少幅が大きくなっている。

図表8　企業規模別労働投入量の推移（2013年＝100）



（資料）総務省「労働力調査」より筆者試算
（注１）労働投入量は平均年間就業時間に就業者数を乗じて算出。ただし、就業者数に休業者を含むので厳密な数値ではない
（注２）年間平均値。2012年以前はデータなし
（注３）企業規模は従業者数ベース

10 中小企業の企業数は、2012年から2014年の間に▲1.1%となるなど（中小企業庁（2017））、減少傾向となっている。このため、1企業当りの労働投入量はこの数字以上に増加している可能性がある。

1. 5　小括

日本企業の雇用状況はマインド指標からみても、完全失業率等の雇用指標からみても、大企業の一部産業を除いて2013年が「過剰」から「不足」への転換点であったと考えられる。中小企業の人手不足は2015年から、「人手不足企業数の拡大」から、「1企業当りの不足人員数の拡大」へと移行したと考えられる。人手不足に転じて以降、大企業は相応に労働投入量を増やしたものの、中小企業ではほとんど増やすことができず、人手不足が深刻化した。

2　中小企業の人手不足への対応

2. 1　企業の対応策

人手不足に直面したとき、中小企業はどのような対応策を講じるのであろうか。労働投入量を増やすことで人手不足に対応する手段としては、(1) 人員数増と (2) 1人当り労働時間増が考えられる。労働投入量を増やすことが不可能な場合には (3) 労働生産性向上で対応することになる。一方、(4) 事業の縮小・見直しやアウトソーシング（外部委託）という手段をとることもできる。また、(1)、(2)、(3) を促進する手段として (5) 賃金引上げ等労働条件の改善という選択肢もある（**図表9**）。

現実に中小企業がどのような対策を採用しているかをみたのが**図表10**である。対策の採用割合は、採用増[11]＞定年延長・非正規雇用活用＞再教育・配置転換＞多能工化＞外部委託・省力化投資＞事業縮小となっている。すなわち(1) 人員数増、(2) 1人当り労働時間増、(3) 労働生産性向上の順に採用割合が多い。

図表10の原データは対策の採用割合の多寡を示すものであり、人手不足に際し各対策をどのような順番で行うかという優先順位は示していない[12]。そこで同じ労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」の「今後の対応策に係る考え方」で、省力化投資、従業員の配置転換、従業員の教育訓練・能力開発強化について、(ⅰ) 積極的に検討する、(ⅱ) 状況に応じて検討する、(ⅲ) 検討余地はない、(ⅳ) わからない、に分けて訊いた結果

図表9　中小企業が採りうる人手不足への対応策

（1）	人員数増
（2）	1人当り労働時間増
（3）	労働生産性向上
（4）	事業縮小・見直しおよびアウトソーシング
（5）	賃金引上げ等労働条件改善

筆者作成

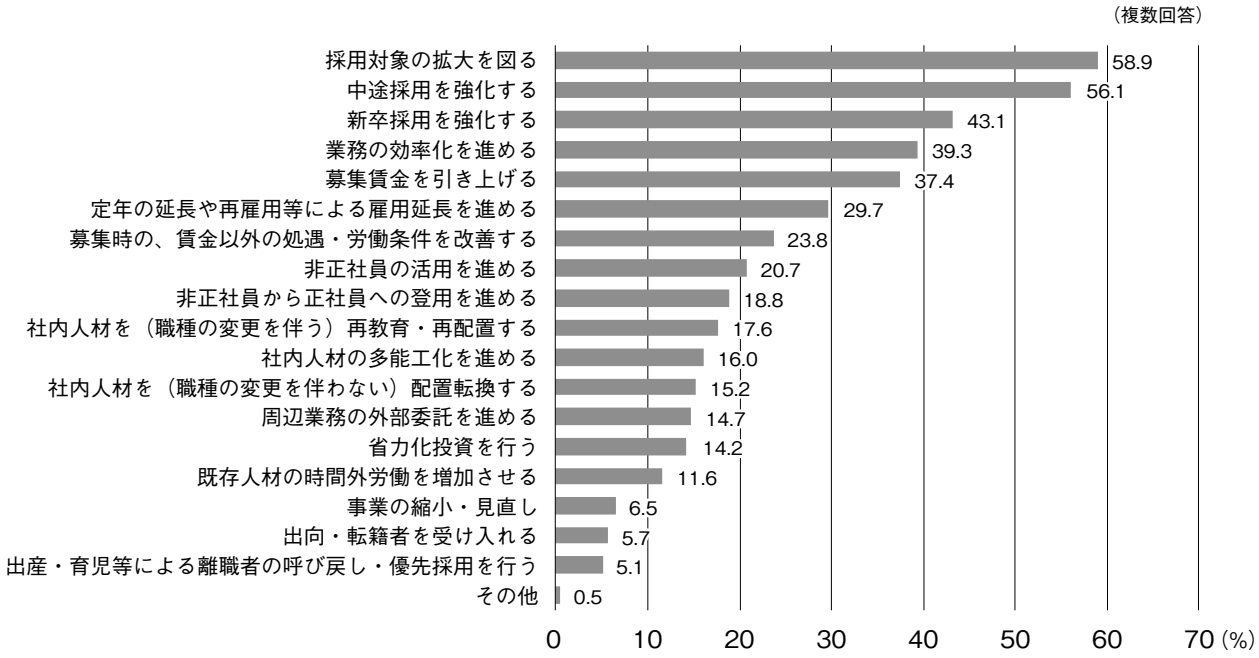
11 質問項目からは正規雇用を想定していると考えられる。

12 理論的にも優先順位を定型化することは仕事の内容を考慮する必要がある以上、難しい。経験則では正社員の時間外労働が増え、次いで人数や期間の調整がしやすい非正規の雇用人数が増え、最後に正規雇用の人数が増えるとされる。樋口（1996）によれば、新規雇用には採用費用や人材開発費用が必要となるため、まず時間外労働の調整が先行する。人手不足が常態化している現状を踏まえれば、時間外労働から正規雇用増員までの方法は既に検討されていると思われ、方法間の優先順位が問題となろう。

をみてみよう。中小企業（従業員299人以下）について（ⅰ）と（ⅱ）の割合をみると、省力化投資はそれぞれ10.7％、32.7％、従業員の配置転換は6.3％、62.3％、従業員の教育訓練・能力開発強化は22.5％、54.6％である。従って、配置転換は（ⅰ）と（ⅱ）を合わせた検討割合は省力化投資より多いものの、それが（ⅰ）積極的に検討する割合は少なく、優先順位は省力化投資より高いとはいえない[13]。中小企業は（ⅰ）積極的に検討する割合の高い従業員の教育訓練・能力開発強化を行った後、その具体的な活用方法として配置転換を検討しているものと思われる。

上記調査からは、合理化・省力化投資についても人手不足の対策としての優先度はそれほど高くないことがわかる。このことは合理化・省力化投資の有効な分野が限られていることが背景にあろう。また、合理化・省力化投資により労働力の代替が可能な職業分野を中小企業についてみると、製造･生産工程･管理が47.8％、総務・人事・経理等が38.2％などとなっている。それ以外の項目はいずれの規模でも20％に満たない。生産関係と事務関係を除き投資は汎用性のある労働力代替手段とみなされていないことがわかる[14]。

図表10　中小企業が人手不足のため取り組んでいる対策（取り組む考えの状態を含む）



（資料）（独）労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（2016年1～2月調査）
（注）従業員299人以下の企業

13 同じ調査で職種変更を伴う配置転換を行う場合の課題についてみると（全規模､複数回答）､｢職種ごとの専門性が高い｣（育成に時間がかかる）が52.9％､｢職種変更に対する本人同意が得られにくい｣が33.8％､｢処遇や労働条件の変更に係る本人同意が得られにくい｣が22.5％､｢従業員の再教育訓練投資（コスト）を要する｣が20.9％となっており、配置転換を実施するにあたって克服すべき課題は少なくない。なお、能力開発の手段として「計画的な配置転換による人材育成」を挙げる割合は大企業（従業員1,000人以上）の46.3％に対し中小企業は13.6％に過ぎず、そもそも中小企業では配置転換が制度として根付いていない。

14（独）中小企業基盤整備機構「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」（2017年3月調査）によると、人手補完の対応として「IT化、設備導入による対応」を実施する企業の割合は人手不足を感じている企業が17.9％、感じていない企業が18.9％である。このことからも人手不足対応手段としての重要性はそれほど大きくないとみられる。

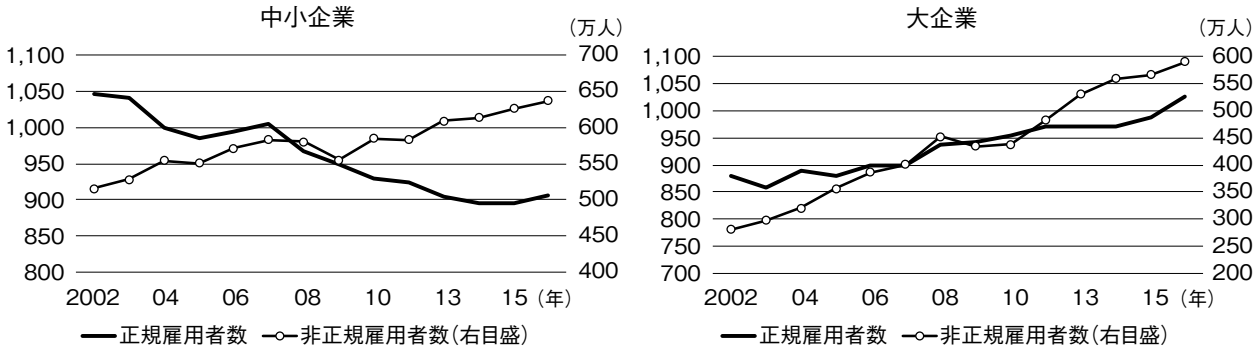
2．2　実際の対応状況

（1）人員数増による対応

①正規雇用・非正規雇用

人員増を正規雇用によるか非正規雇用によるかは、増員が一時的か否かのほか、企業の収支状況や職種の専門性、採用可能性などにより決定される。今回の人手不足局面で中小企業がどのような対応をしているかを、2013年を挟んだ時系列でみてみよう（**図表11**）。

図表11　企業規模別正規雇用者数と非正規雇用者数の推移

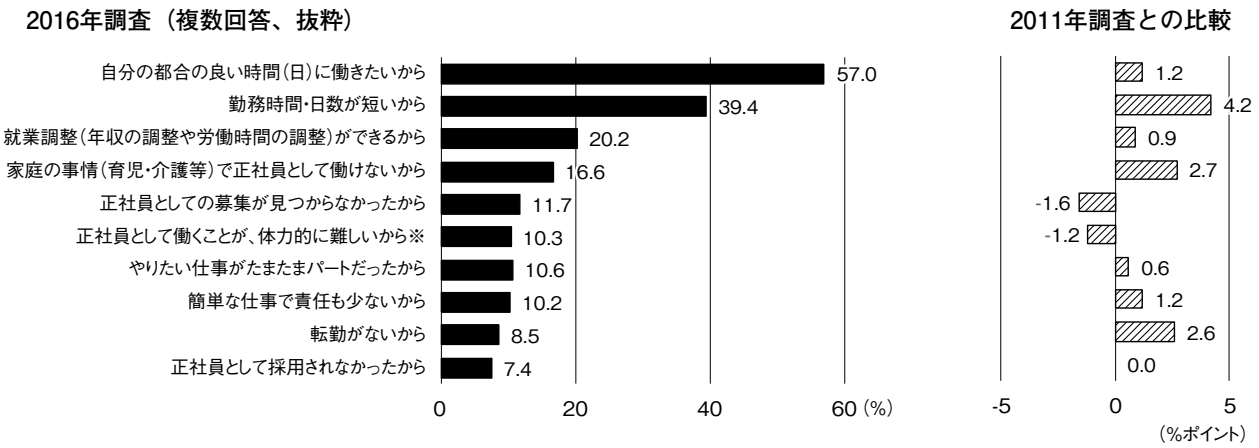


（資料）総務省「労働力調査」
（注１）2011年は東日本大震災の影響でデータなし
（注２）中小企業は従業者10～99人の企業、大企業は同500人以上の企業

中小企業（従業者10～99人）の役員を除く雇用者数は、2010年以降非正規雇用者が増加する一方、正規雇用者は2008年以降減少の動きが続き、2015年からようやく底入れの動きがみられる状態である。2010年と2015年を比較すると、正規雇用者が35万人減少し、非正規雇用者は41万人増加した。労働時間や労働の質を考慮した正規雇用者と非正規雇用者の労働投入量には格差がある[15]ことから、実質的には人員増ほどには労働投入量は増加していないと推測される。一方、大企業（同500人以上）は、同じ期間に正規雇用者と非正規雇用者がいずれも増加している。特に2013年以降、非正規雇用者の増加が著しい[16]。

15 江口（2018）第4章参照。
16 2013年4月には改正労働契約法が施行され、①5年ルール（有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えた場合に労働者の申込みにより無期労働契約への転換が可能となる）、②雇い止め法理の法定化（一定の条件下で雇い止めを認めない）、③不都合な労働条件の禁止（有期・無期契約者間で不合理な労働条件の相違を認めない）が導入された（②のみ2012年10月施行）。雇用主側に課せられる条件は厳しくなったが、数字の動きをみる限り法改正が非正規雇用の増加を抑制した可能性は小さいようだ。

図表12　パートタイム労働者がパート勤務を選んだ理由



（資料）厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（2011年、2016年調査）
（注）※は2011年調査では「正社員として働くことが、体力的・精神的に難しいから」

非正規雇用者増加の背景としては、労働供給側の要因も考慮する必要がある。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」でパートタイム労働者がパートでの勤務を選んだ理由をみると（**図表12**）、2016年調査では「自分の都合の良い時間（日）に働きたいから」の57.0%を筆頭に、「勤務時間・日数が短いから」「就業調整（年収の調整や労働時間の調整）ができるから」など非正規雇用でなければ実現できない理由が上位に並ぶ。2011年調査との比較では、「勤務時間・日数が短いから」「家庭の事情（育児・介護等）で正社員として働けないから」「転勤がないから」の割合が上昇している。このことから、非正規雇用者の労働供給が増えるとともに労働時間や勤務地を限定した働き口としてパート勤務を志向する層が増えていることが窺える[17]。

②新卒採用・中途採用

次に企業の採用形態として、新規学卒採用と転職者の中途採用についてみていく。中小企業（常用労働者30～99人）における常用労働者[18]の入職者数の推移をみると（**図表13**）、新規学卒者、転職者がいずれも2000年以降概ね横這いとなっており、人手不足となった2013年以降も増加していない。一方、大企業（同1,000人以上）の入職者数は、新規学卒者で2004年まで中小企業より若干多い水準、転職者で2009年まで中小企業より少ない水準にあったが、その後は増加して中小企業を上回り、格差が拡大している[19]。特に2011から2012年にかけては、新規学卒者・転職者の入職者の増加ペースが加速しており、2013年の人手不足への転換に先行した動きとなっている。このことからは、大企業が人手不足に先だって新規学卒者・転職者の採用を増やす一方で、中小

17 同じ調査で、正社員になることを希望するパートタイム労働者（男女計）の割合は2011年調査の22.0%から2016年調査では18.9%に低下している。
18 期間を定めずに雇われている者、1か月を超える期間を定めて雇われている者、1か月以内の期間を定めて雇われている者又は日々雇われている者のうち、前2か月にそれぞれ18日以上雇われた者のことで、正規雇用のほか、短期契約でない非正規雇用も含まれる。
19 厚生労働省「雇用動向調査」によると、大企業の離職率は1990年代まで1.2%程度で推移していたものが、2000年代に入り1.5%程度に上昇し、2010年以降水準に変化はない。このことから大企業の採用増は離職率上昇が主因ではないと考えられる。なお、中小企業の離職率は2000年代以降、1.6～1.7%で推移しており大きな変化はない。

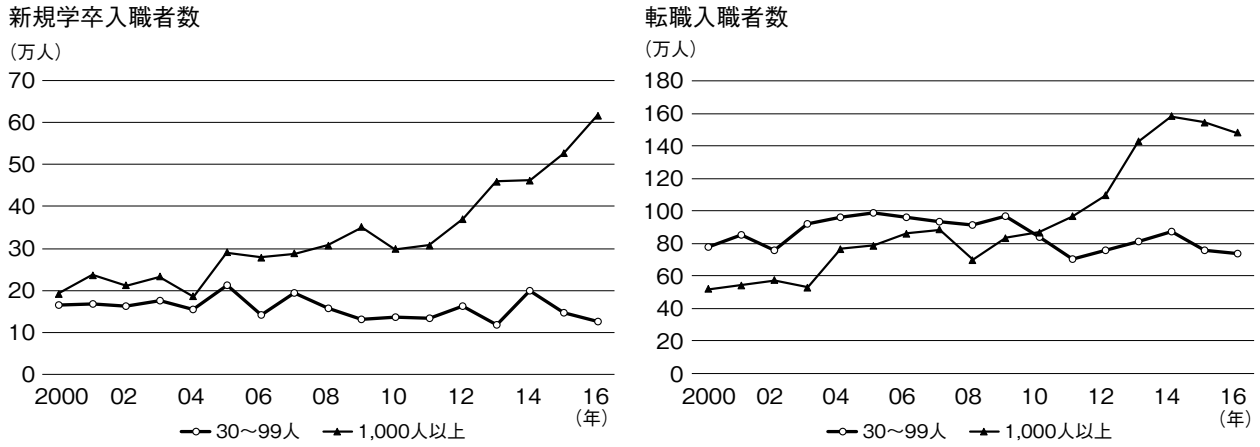
企業は採用を増やせないままに人手不足感が一層強まる状況に陥っていったことが見てとれる。

このような採用難に対し中小企業は対策を講じていたのであろうか。厚生労働省「雇用動向調査」で中小企業の採用経路構成比の推移をみると、新規学卒者採用は2012年時点で、学校34.7％、広告26.3％、ハローワーク（インターネット経由含む、以下同じ）24.8％であった。2016年には学校36.4％、広告17.0％、ハローワーク26.6％となり、広告への依存が低下した。その一方で、民営職業紹介所が0.6％から4.1％に上昇した。転職者については、2012年はハローワーク35.0％、広告25.8％、縁故23.2％であったのに対し、2016年にはハローワーク27.9％、広告20.1％、縁故30.9％と、ハローワークと広告で低下し、縁故が上昇した。民営職業紹介所は2.2％から7.5％に上昇した。中小企業は広告では効果が得られないことから、縁故採用の拡大や、コスト負担増を覚悟して民営職業紹介所の利用に踏み切ったものとみられる[20]。

③年齢別雇用

中小企業（常用労働者数30～99人）への入職者数の構成比を、**図表14**で一般労働者とパートタイム労働者[21]に分けて年齢別にみてみよう。一般労働者は20～30代の割合が高い一方、パートタイム労働者は年齢層の分布が幅広い。時系列でみると、一般労働者では、雇用が不足に転じた2013年の前後を含め、大きな変化はない。これに対し、パートタイム労働者では入職者数が最も多い20～30代の割合が低下する一方、2014年から2015年にかけて19歳以下の割合が急上昇し、両者がほぼ同率となった。同じ時期に大企業のパートタイム労働者入職者数で19歳以下の割合の変化は小さく[22]、中小企業に固有の現象といえる。2016年は19歳以下の入職者数の割合が低下し、2014年から2015年

図表13　企業規模別新規学卒入職者数・転職者入職者数

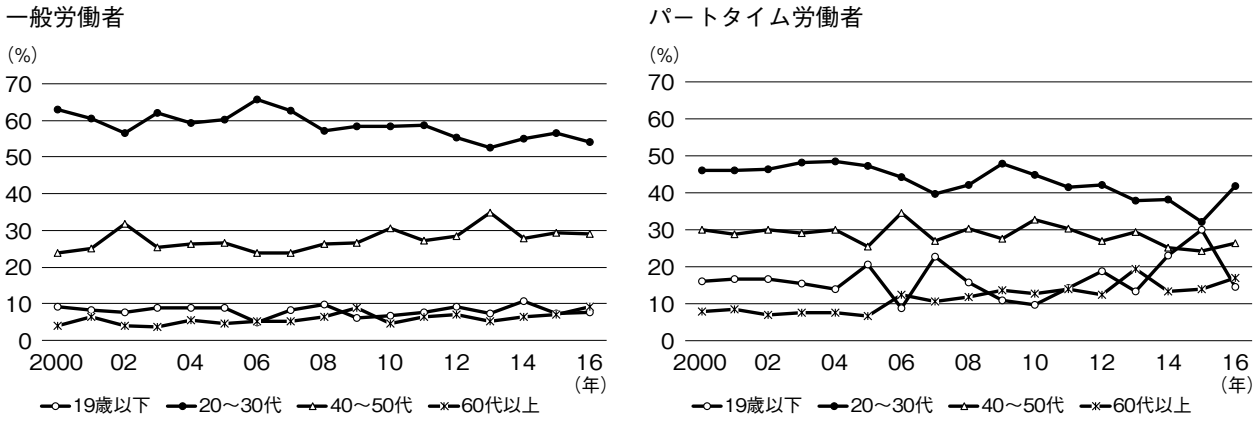


（資料）厚生労働省「雇用動向調査」
（注１）企業規模は常用労働者数ベース
（注２）転職入職者は入職前1年間に就業経験のある者を指す

20 大企業の民営職業紹介所経由の割合を2012年と2016年とで比較すると、新卒は1.7→2.5％、転職者は5.0→4.3％で依存度が上昇したとはみなし難い。
21 調査の定義上、アルバイトとの区別はなく、アルバイトを包含している。
22 2013年が23.0％、2014年20.6％、2015年24.6％である。

の上昇の動きが一時的なものかどうか見極める必要があるが、19歳以下の層は在学者、すなわち学生が多く[23]長期間雇用を継続することは難しいと考えられることから、この年齢層の採用増加が中小企業の労働投入量の安定的増加やスキル蓄積には必ずしもつながらない側面があることに注意する必要がある。

図表14　中小企業への入職者数の年齢別構成比



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」
（注）常用労働者30～99人の企業

高齢者（60代以上）の入職者数に関しては、2013年が雇用過不足感の転換点であるのに加え、「高年齢者雇用安定法」の施行年にあたるものの、中小企業で2013年にパートタイム労働者の割合が一時的に上昇したのを除き一般労働者・パートタイム労働者ともに目立った変化はない。ただし、パートタイム労働者では20～30代と40～50代の割合が低下するなか、60代以上が横ばい傾向を示しており、パートタイム労働者の供給を下支えしているといえよう[24]。

なお、中小企業の高齢者雇用は大企業より進んでおり、一層推進することは人手不足への対策として有効だろう。総務省「平成24年就業構造基本調査」によれば、有業者に占める65歳以上の割合は中小企業（従業者10～99人の企業）で8.2％と、大企業（同500人以上）の2.1％を大きく上回る。職種構成も経営者（主にオーナー経営者）のみならず事務や生産など幅広く分布しており、運搬・清掃・包装作業やビル管理などに偏る大企業とは異なる。多様な職種に配置されている高齢者の質の高い経験の蓄積を「見える化」することができれば、幅広い分野での生産性向上への貢献が期待できよう。

④女性雇用

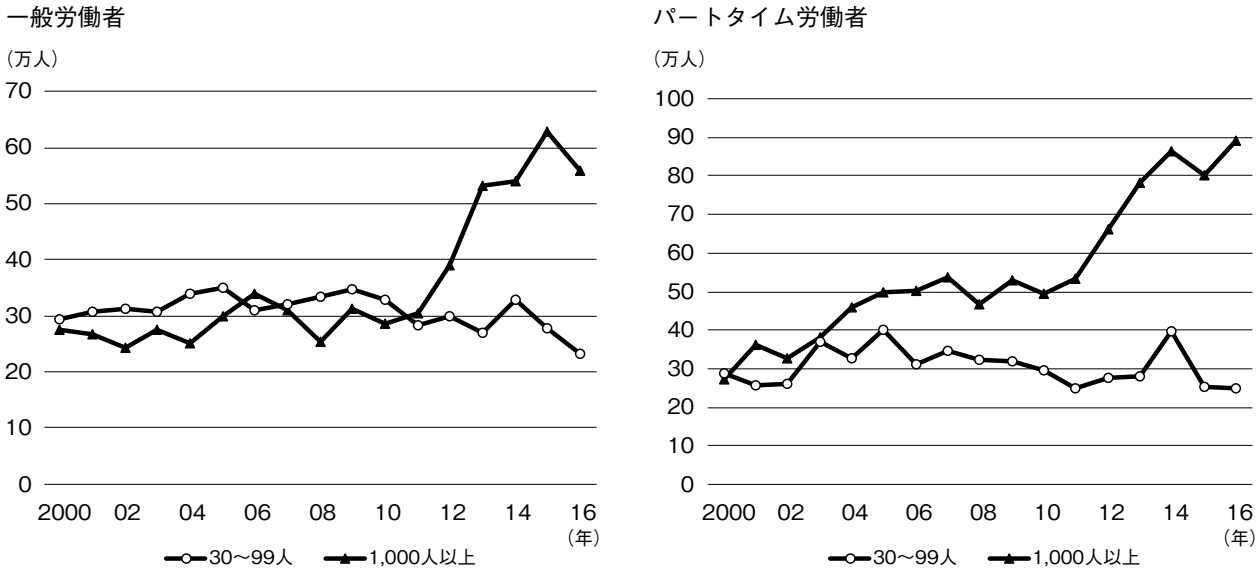
人手不足に直面して、中小企業の女性雇用に変化はあっただろうか。厚生労働省「雇用動

23 総務省「平成24年就業構造基本調査」によると、15～19歳の就業者（男女計）のうち57.8％が在学者（学生）で、20～24歳の18.5％と比べ在学者主体である。
24 大企業では一般労働者は40～50代、パートタイム労働者は60代以上の割合が上昇している。

向調査」で女性の入職者数の推移を一般労働者とパートタイム労働者に分けてみてみよう（**図表15**）。中小企業（常用労働者数30～99人）への女性入職者数は一般労働者、パートタイム労働者でいずれも2000年以降概ね横這いで推移している。なお、男性の入職者数は、一般労働者で2000～2009年の年間入職者数平均56万人に対し、2010～2016年の平均が45万人となるなど減少し低調に推移している[25]。このようななか、中小企業は女性でも入職者数を増やせていない。

大企業の女性入職者数をみると、一般労働者は2011年までほぼ横這いであったが、2012年以降急増し、中小企業との差が拡大している。パートタイム労働者は2011年まで緩やかに増加し、2012年以降、増加ピッチが加速している。ただし、中小企業との差が拡大してきたのは2000年代初頭からとなっている。

図表15　企業規模別女性入職者数



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」
（注）企業規模は常用労働者数ベース

⑤外国人労働者雇用

人手不足への対応策として、採用対象を外国人に広げることも選択肢となる。2016年の日本の就業者数が6,440万人[26]であるのに対し、同年10月の外国人労働者数は108万人で全就業者の2%に満たない。しかし、厚生労働省「雇用動向調査」の企業の欠員率（全規模）が2016年時点で2.1%に達していることを考えると、外国人労働者の採用は企業にとって重要な意味を持つ。

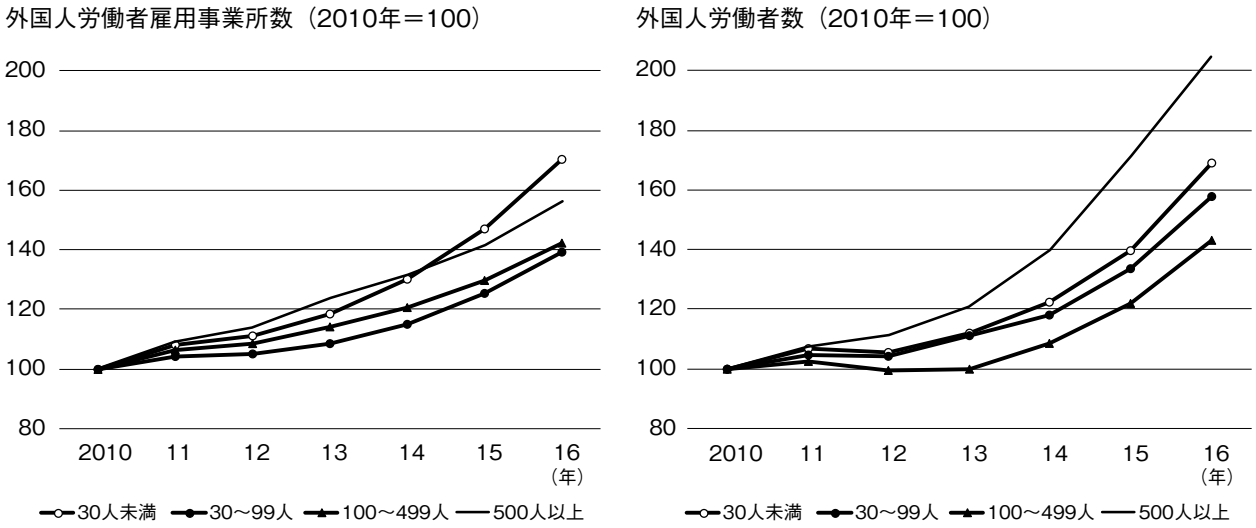
厚生労働省「外国人雇用状況」によると、外国人労働者を雇用する事業所数は労働者30人未満と同500人以上の事業所で伸びが大きく、2014年以降は同30人未満での伸びが目立つ

25 パートタイム労働者の男性入職者数は2000～2009年平均が14万人、2010～2016年平均が15万人でほぼ横這いであった。
26 総務省「労働力調査」より。定義上外国人も推計に含まれる。

（**図表16左**）。ただし、2016年の外国人雇用事業所数を同年実施の総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」の事業所数で除して雇用実施事業所の割合を算出すると、同30人未満は2.0％、同100人以上は45.5％と大きな格差がある。外国人労働者の雇用は大企業では浸透が進んでいる一方、中小企業では雇用が増加しているとはいえ、まだウエイトは低い。

外国人労働者数については労働者500人以上の事業所での伸びが目立ち、それ以下の規模の事業所との格差が広がっている（**図表16右**）。このことは中小企業では外国人労働者を雇用する事業所の数は増加しているが、雇用した各事業所が外国人労働者数を増加させる段階にはないことを示唆している。

図表16　事業所規模別外国人労働者雇用状況



（資料）厚生労働省「外国人雇用状況」
（注）事業所規模は労働者数ベース

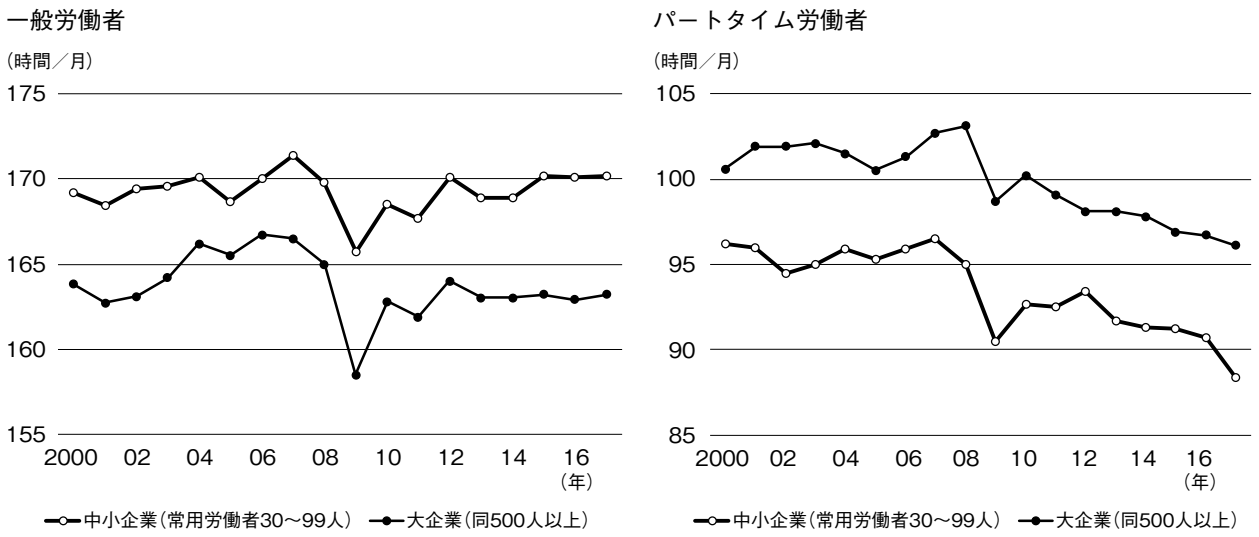
（2）1人当り労働時間増による対応

1人当りの労働時間を増やすためには、雇用契約を変更せずに日、週、月あたりの労働時間を増やす対応と、雇用契約期間の変更や定年後も労働の機会を提供する対応とに分けられる。非正規雇用を正規雇用に切り替える場合も後者の対応の延長線上と位置付けることができよう。

①一般労働者とパートタイム労働者

1人当り平均月間総実労働時間数の推移を、一般労働者とパートタイム労働者に分けてみると（**図表17**）、中小企業の一般労働者ではリーマン・ショック時を除き横這い傾向となっている。2015年以降は170時間を上回り、それ以前より若干増加した。一方、パートタイム労働者は減少傾向にある。大企業では一般労働者が2010年以降ほぼ横這いで、パートタイム労働者では減少している。

図表17　企業規模別1人当り平均月間総実労働時間数



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」

中小企業は正規雇用者を減らし、非正規雇用者を増やしているが（**図表11**）、労働投入量は小幅の増加にとどまっている（**図表8**）。このことと非正規雇用で1人当り労働時間を増やすことができない点とはどのように関係しているのだろうか。厚生労働省「毎月勤労統計調査」で、常用労働者数と1人当り総労働時間の積で算出した延べ労働時間（＝労働投入量）を、中小企業（常用労働者数30～99人）につき、その常用労働者数がピーク水準にあった2008年と2017年で比較してみよう。一般労働者は▲4.0％、パートタイム労働者は＋12.9％、合計では＋1.2％の小幅増となっている。一般労働者の労働投入量減をパートタイム労働者の投入増で補っているものの、パートタイム労働者数の増加率（＋21.3％）ほどの効果は得られていない。さらに、中小企業では人数を絞り込んでいる一般労働者（▲4.2％）に関し、1人当り総労働時間を大企業（▲1.1％）とは異なり若干増やす（＋0.2％）など、負荷がかかっている状況が窺える。

パートタイム労働者について週労働時間別に雇用者数の増減もみておこう（全規模）。総務省「労働力調査」によると[27]、2013年と2017年の比較で週1～14時間が20万人増、週15～34時間が36万人増であるのに対し、週35時間以上は5万人増にとどまっており、短時間労働者が増加していることがわかる。ちなみに同じ統計で正規の職員は週1～14時間が2万人増、15～34時間が51万人減、35時間以上が163万人増であり、「毎月勤労統計調査」の結果と同様、正社員の負担が高まっていることが示唆される[28]。

前述の厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」ではパートタイム労働者がパートタイム勤務を選んだ理由として、「勤務時間・日数が短いから」が2011年調査の35.2％に対し

27 2012年以前は統計の遡及ができないため、2013年と2017年とで比較した。
28 ただし、週60時間以上に限れば32万人の減少である。

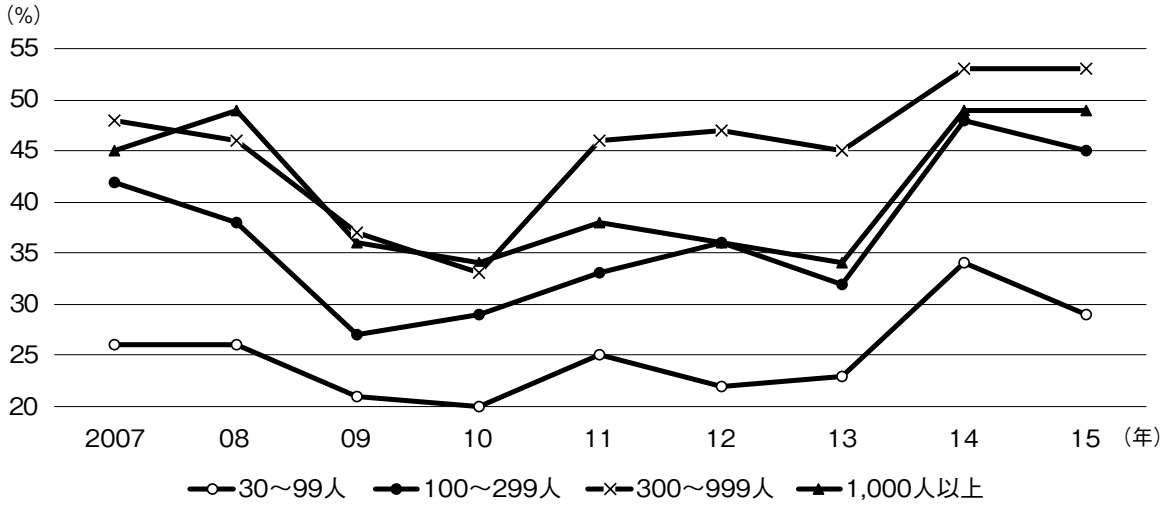
2016年調査が39.4％と4.2％ポイント上昇している。これはパートタイムへの応募者に短時間労働志向が強まっていることが影響していると考えられる。同調査でパートタイム労働者のうち女性の割合が2011年調査の70.2％から2016年調査で74.4％と上昇した。女性の年齢別には40～44歳が14.5％から16.3％、65歳以上が5.2％から8.7％と上昇が目立つ。前者は主婦層のパートタイム労働者への参入増加によるものとみられる[29]。

なお、**図表17**の左右のグラフから明らかなように、パートタイム労働者の1人当り月間総労働時間数は中小企業の方が大企業より少なく、一般労働者の総労働時間は中小企業の方が大企業より多い。このことから、中小企業は大企業に比べ、実際に雇用している非正規雇用者への作業分担が進んでおらず、その分一般労働者の負担が重くなっている可能性が示唆される。

②正社員登用と再雇用

非正規雇用者を正規雇用者に転換して1人当り労働時間を延長する場合についてみてみよう（**図表18**）。正社員以外の労働者から正社員への登用実績のある企業の割合を企業規模別にみると、常用労働者100人以上の企業は総じてリーマン・ショックを機に一時低下した後、徐々に回復し2014年以降大きく上昇している。一方、中小企業（同30～99人）では2014年以降、25％前後から30％前後に上昇した。登用企業の割合は依然として大企業（同1,000人以上）より低いものの、非正規雇用を正規化する動きが加速している。

図表18　企業規模別正社員以外の労働者から正社員への登用実績のある企業の割合

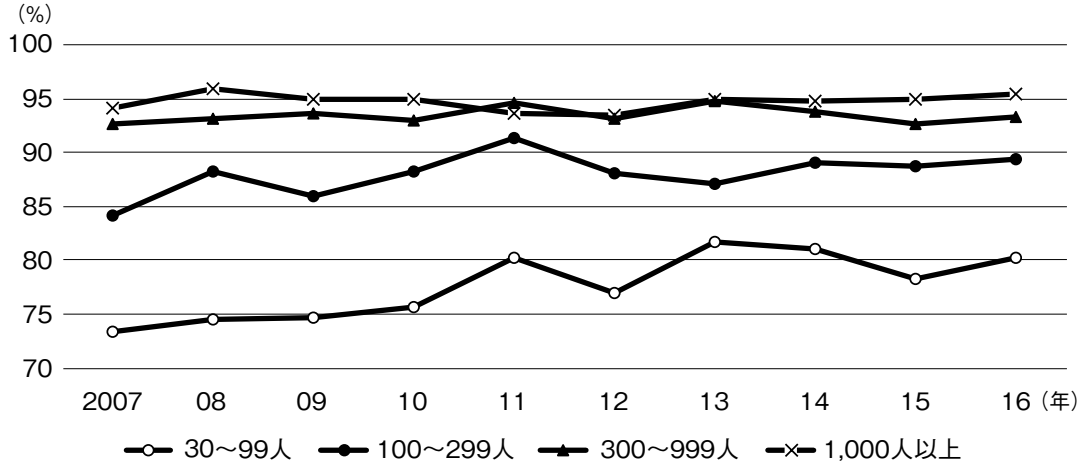


（資料）厚生労働省「労働経済動向調査」
（注１）各年数値は当年2月～翌年1月の実績
（注２）企業規模は常用労働者数ベース

29 女性の40～44歳のパートタイム労働者は主な収入源が配偶者の収入である割合が82.7％である。配偶者に収入があるパートタイム労働者の場合、配偶者控除と配偶者手当の支給基準に合わせて労働時間を調整する動きがある（山口（2017））。賃金の項目で触れるように非正規雇用の時給水準は増加しており、その分労働時間を短くして収入を抑制するインセンティブが働いていると考えられる。

次に、定年制度がある企業が定年到来後の雇用者を再雇用する再雇用制度についてみてみる[30]。再雇用制度がある企業の割合は、企業規模が大きくなるほど高くなり、常用労働者300人以上の企業ではリーマン・ショック以前から9割以上の企業で導入されている。同30～99人の企業でも割合が上昇しており（**図表19**）、定年後の再雇用は人手不足の深刻化とともに利用の拡大がみられる。

図表19　企業規模別再雇用制度「有」の企業の割合



（資料）厚生労働省「就労条件総合調査」
（注１）一律定年制を定めている企業に占める割合
（注２）企業規模は常用労働者数ベース

（3）労働生産性向上による対応

①能力開発

労働政策研究・研修機構「人材（人手）不足の現状等に関する調査」(2016）によると、中小企業（従業員299人以下の企業）の労働者に対する能力開発手段として、OJTの採用率は79.0%に達する（複数回答)。それ以外では「担当する職種や職務内容に応じた研修」(42.3%)、「現在の職務内容に関連した自己啓発支援」(25.5%)、「役職者に対する研修」(19.8%)、「一定の入社年次で行われる研修」(15.4%）がよく用いられる手段である。中小企業はOJT、研修などのOFF-JT、自己啓発支援といった手段で雇用者の能力開発を行っている[31]。

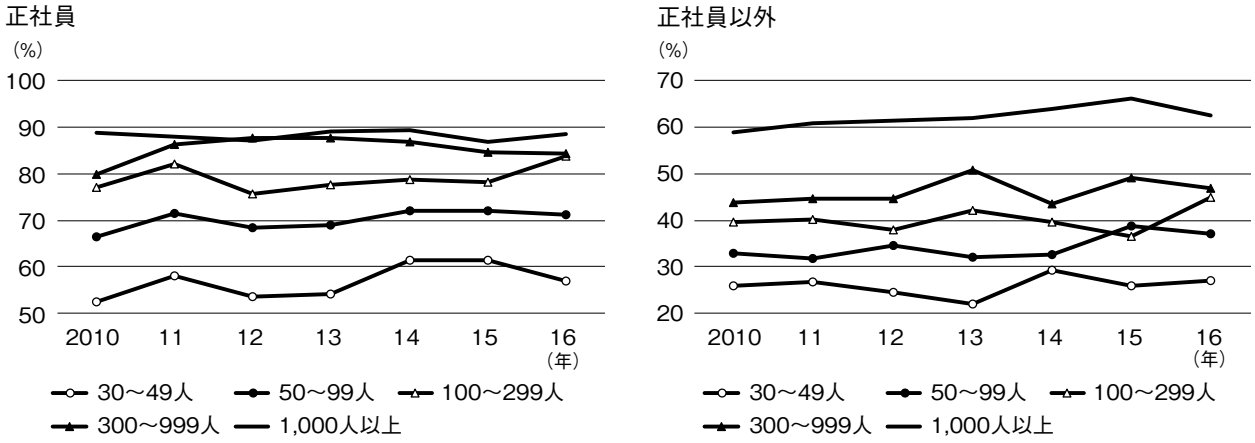
厚生労働省「能力開発基本調査」により企業規模別のOFF-JTまたは計画的なOJTを実施した企業の割合をみると（**図表20**)、正社員、正社員以外のいずれも規模の大きい企業の方が実施率は高い。時系列では各規模とも大きな変化はない。自己啓発への支援を行っている企業の割合を企業規模別にみると（**図表21**)、2013年と2016年との比較[32]において正社員・

30 勤務延長制度という選択肢もあるが、一律定年制を定めている企業の大半が再雇用制度を採用している。
31 なお、いずれの手段においても中小企業より大企業で実施割合が高い。
32 自己啓発支援は2014、2015年の調査を実施していないので2013年と2016年で比較した。

正社員以外ともいずれの規模でも実施割合が上昇し、かつ規模の小さい企業の上昇幅が大きい。

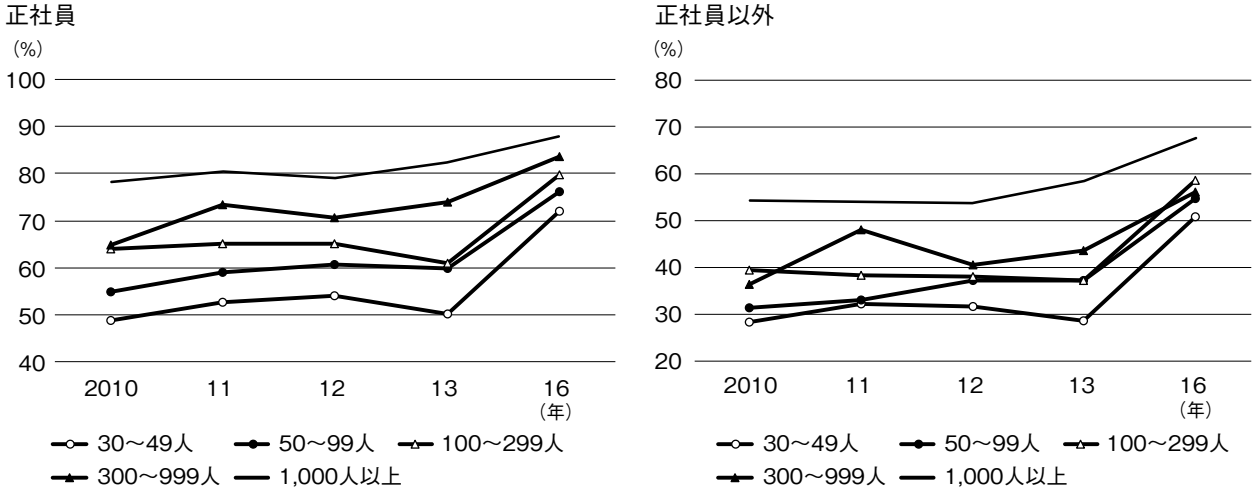
このように、中小企業は人手不足に直面して、個々の労働者の能力開発を自己啓発への支援を中心に強化しているとみられるが、OFF-JTや、計画的なOJTの強化に進展がみられたとはいえない。梅崎（2017）は日本企業において企業内OJTが停滞していることを示したうえで、企業の人材育成力が低下していると論じており、この点に関し改善の気運が広がることが望まれる。

図表20　企業規模別OFF-JTまたは計画的なOJTを実施した企業の割合



（資料）厚生労働省「能力開発基本調査」
（注）企業規模は常用労働者数ベース

図表21　企業規模別自己啓発への支援を行っている企業の割合



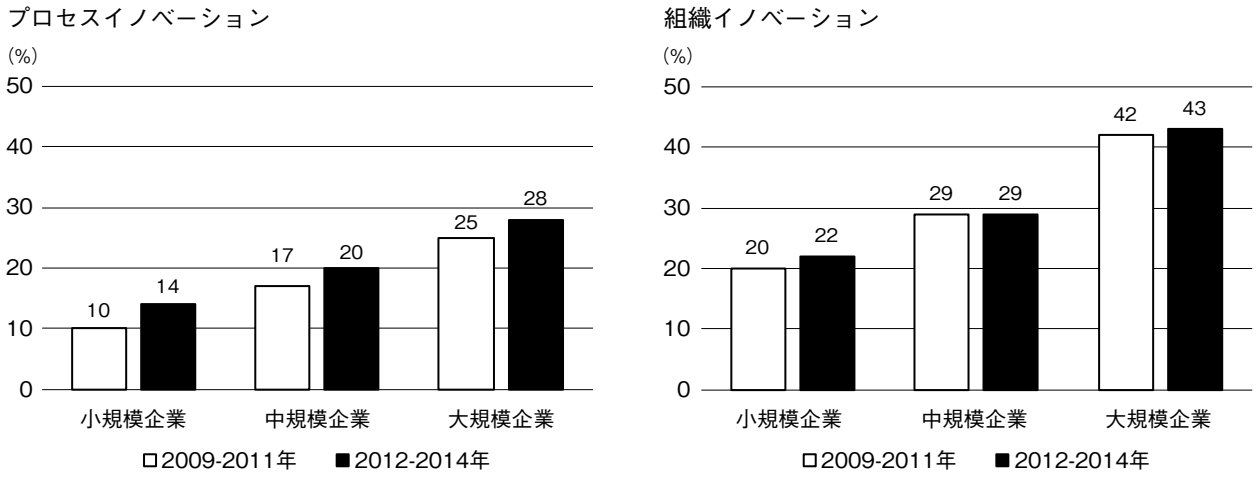
（資料）厚生労働省「能力開発基本調査」
（注１）2014、2015年は調査なし
（注２）企業規模は常用労働者数ベース

②業務プロセスの改善

文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査」は、企業のイノベーション[33]をプロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、組織イノベーション、マーケティングイノベーションの4つに分けてその実施状況を調査している。このうち、生産工程やロジスティクス、システムやデータ処理などの改善を図るプロセスイノベーションと、業務慣行、権限移譲、仕事の割り振りなどに関する新しい方法の導入である組織イノベーションが業務プロセスの改善に含まれる。

総じて組織イノベーションの方がプロセスイノベーションよりも実施割合が高いこと[34]、いずれのイノベーションも規模の大きい企業ほど実施割合が高いことが読み取れる（**図表22**）。2009-2011年時点と2012-2014年時点の実施割合を比較すると、各規模とも組織イノベーションはほぼ横ばいであるが、プロセスイノベーションは2012-2014年時点の方が上昇している。それ以前との比較ができないため人手不足を契機にしたものとはいいきれないが、プロセスイノベーションにより業務プロセスの改善は進んだものとみられる。

図表22　企業規模別プロセスイノベーションと組織イノベーションの実施割合



（資料）文部科学省科学技術・学術政策研究所「第4回全国イノベーション調査」
（注１）小規模企業は常用雇用者10～49人、中規模企業は50～249人、大規模企業は250人以上の企業
（注２）プロセスイノベーションは生産工程やロジスティクス、システムやデータ処理などの改善
　　組織イノベーションは業務慣行、権限移譲、仕事の割り振りなどに関する新しい方法の導入

33 市場において新しいものに限らず、他社で導入済みでも当該企業にとって新しいものであればあてはまる。この概念の提唱者であるシュンペーターの定義とは異なるが、既存の方法論やノウハウを導入する場合を含めている分、企業の経営改善努力を広く捉えている。

34 2012-2014年時点のプロセスイノベーションの実施割合を製造･非製造業別にみると、製造業は小規模企業23%、中規模企業31%で、非製造業は同12%、同14%と、製造業の方が実施割合は高い。一方、組織イノベーションは製造業・非製造業の差は小さい。

③合理化・省力化投資

中小企業庁「中小企業実態基本調査」によると、中小企業の設備投資目的における「省力化・合理化」（直接部門）[35]の割合は2012年の8.2%、2013年の8.7%に対し、2014年が12.8%、2015年が12.2%と上昇し、人手不足感の高まりの影響がみられる。商工中金「中小企業設備投資動向調査」[36]（実績ベース）でも「合理化・省力化」を目的とする割合が2012年度、2013年度ではともに18.0%であるのに対し、2014年度は20.9%と上昇し、2015年度20.1%、2016年度20.7%、2017年度が実績見込段階で23.7%となるなど、同様の傾向が窺える。

情報化投資にも合理化・省力化効果があると考えられるため[37]、情報化を目的として挙げた割合をみると、2010年度から2017年度まで（2017年度のみ実績見込段階）が9.4%→8.9%→8.0%→8.5%→8.4%→6.9%→6.8%→9.8%となっている。2017年度は割合がやや高いものの、人手不足を情報化投資により補う動きが加速した形跡はみられない。

（4）事業縮小・見直しおよびアウトソーシング

①事業の縮小・見直し

事業の縮小・見直しは、企業の収益への貢献度が乏しい事業を取り止める、もしくは提供する製商品・サービスの品目数やサービスの提供時間を削減する対応である。企業の本来業務と外部からの受託業務のいずれもが対象となりえる。後者では受託業務の需要と受託条件が影響する。本来、事業内容を見直すことは経営戦略上、長期的視野に立って行うべきものであり、足元の雇用動向に左右されることは考えにくいが、企業が深刻な人手不足に悩んでおりその恒常化を予測する状況であれば、選択肢となりうる。

図表10で確認できるように、人手不足対策として事業の縮小・見直しに取り組む中小企業の割合は、2016年初の段階で6.5%にとどまっている。ただし、同じ調査で人手不足の今後の見通しについて中小企業の26.2%が「人材の過不足は、いっそう深刻化すると思う」、27.2%が「現状程度の人材の過不足が、慢性的に継続すると思う」としている[38]。人手不足の深刻化・慢性化を予想する企業が多いだけに、今後本格的に事業の縮小・見直しを検討する企業が増える可能性がある。

②アウトソーシング

業務のアウトソーシングは、①自社に経営資源やノウハウが乏しいため行うことが困難な業務、②必ずしも自社で行う必要がない汎用性の高い仕事や定型的な業務、③コスト部門である間接部門の一部業務などを外部に委託することが中心となる。自社の労働コストが減らせる一方、委託コストは増えるので両者の相対的な関係によって実施の可否が決まる。ただし、人員や設備の稼働状況が上限に近い場合は速やか

35 同調査では省力化・合理化（管理部門）の割合も調査している。目的に占める割合は2%程度で2014年以降割合が上昇した形跡はない。
36 複数回答。なお、「中小企業実態基本調査」は択一である。
37 商工中金「中小企業のIT活用に関する調査」（2017年7月調査。「中小企業設備投資動向調査」の付帯調査）によると、中小企業のIT化の目的として「人手不足への対応」を挙げる割合は29.8%で、「コストの削減」43.5%、「社内の情報共有化、技術等の承継」33.6%、「既存事業の売上増加、販路開拓」31.0%に次ぐ（複数回答）。
38 アンケートでは「過不足」と両方の意味になっているが、2015年末の状況を考慮すれば「不足」の意味に解釈して差し支えないであろう。なお、選択は択一である。

に実行可能な一時的な対応として、人員増ではなくアウトソーシングを進めることもありうる。

業務のアウトソーシングを実施する中小企業の割合をみると、バックオフィス業務、専門業務とも2011年以降上昇傾向となっている（**図表23**）。ただし、2013年を挟んで上昇ピッチに傾向変化があったとは認められないことから、人手不足とアウトソーシングの増加との間の関連性は明確にはみられない[39]。

（5）賃金引上げ等労働条件改善

労働市場が需要超過となり売り手市場に転換すると、他企業への転職を引き留める、もしくは他企業からの入職を促すに足る労働条件、とりわけ賃金水準の設定が重要な問題となる[40]。そこで賃金引上げ実施企業の割合をみると（**図表24**）、中小企業（常用労働者100～299人）では2013年以降上昇傾向が目立ち、2014年にはリーマン・ショック直前の2007年以来の80%台となった。大企業では同1,000～4,999人が2013年以降、同5,000人以上が2014年以降急上昇している。労働市場が人手不足に転じるのとほぼ同時期に賃上げの動きが加速している。

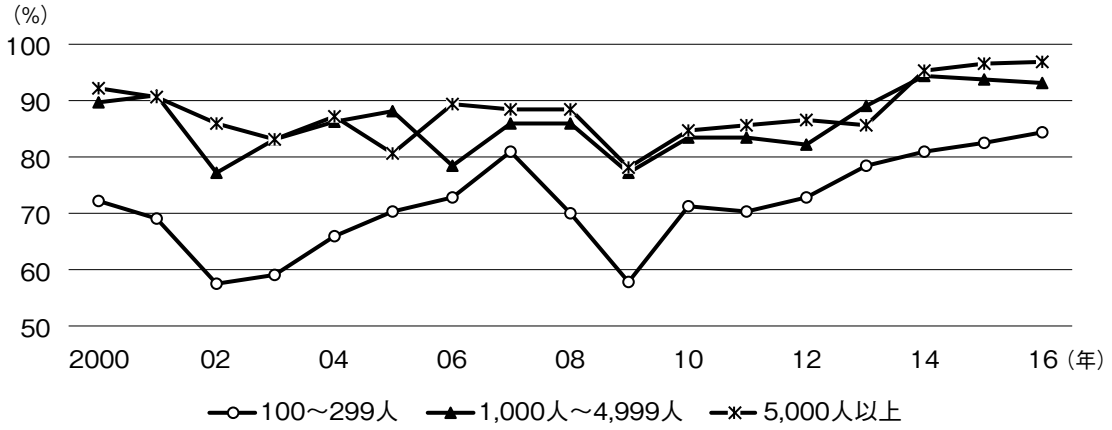
図表23　アウトソーシングを実施した中小企業の割合（非一次産業）

（%）　（%ポイント）

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015年－2010年
全体	36.0	39.3	40.6	41.7	42.6	43.9	7.9
バックオフィス業務	24.0	27.2	28.4	29.4	30.1	31.2	7.2
専門業務	13.7	16.0	17.3	18.2	19.2	19.7	6.0

（資料）中小企業庁「2017年版中小企業白書」（原データは経済産業省「企業活動基本調査」）
（注１）中小企業は「中小企業基本法」の定義による。ただし小規模企業はデータ対象外である
（注２）専門業務は「情報処理業務」「調査マーケティング」「デザイン商品企画」「研究開発関連」のうち少なくとも1つを外部委託した企業の割合

図表24　企業規模別賃金引上げ実施状況



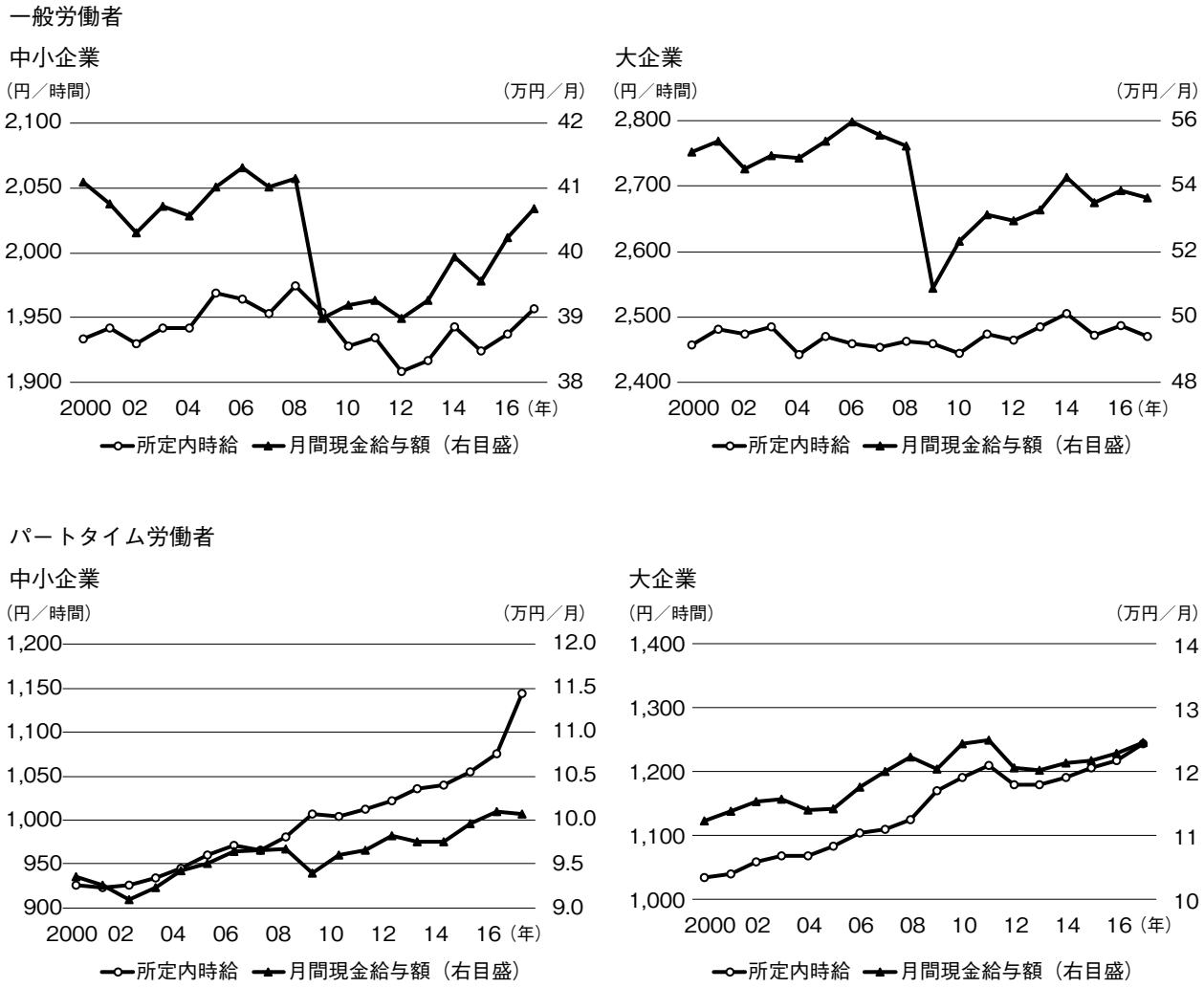
（資料）厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」
（注１）対象は正規雇用と非正規雇用の両方が含まれる
（注２）企業規模は常用労働者数ベース

39 一時的な繁忙状況への対応や複数職務をこなす従業者の負担軽減などの動機でアウトソーシングを活用する場合も想定され、人手不足が顕在化する以前からこうしたニーズによるアウトソーシングの利用が進んでいたと考えられる。なお、人手不足対策として周辺業務の外部委託に取り組む中小企業の割合は14.7%（**図表10**参照）。

40 個々の労働者に生産性向上を求める際にも重要である。

厚生労働省「毎月勤労統計調査」により、雇用形態別の所定内時給の推移をみてみよう（**図表25**）。一般労働者は中小企業（常用労働者30～99人）、大企業（同1,000人以上）いずれも概ね横這いで推移している。一般労働者の時給格差の解消は進んでいない。

図表25　企業規模別所定内時給と月間現金給与額の推移



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」
（注）中小企業は常用労働者数30～99人の企業、大企業は同1,000人以上の企業

これに対し、パートタイム労働者は各規模とも一貫して所定内時給が増加している。中小企業では2017年に増加ペースが一段と加速した。大企業を100とした中小企業の時給は、2011年の83.6から2017年には91.9となるなど、規模間格差が縮小している。パートタイム労働者は一般労働者より給与水準が低く増加の余地が大きいうえ、非正規労働者の労働市場が正規労働者よりも逼迫していることもあって中小企業がパートタイム労働者の賃上げを進めた側面は

あろう[41]。しかし、第2節でみた通り中小企業のパートタイム労働者の採用は大企業ほど増えておらず、十分な成果が得られたとは言い難い。

時給の動きは労働者の実際の収入にどのような影響を与えているのであろうか。1人当りの月間現金給与額（時間外労働を含む）は、一般労働者では大企業がリーマン・ショック以降増加基調となっているのに対し、中小企業は2014年から増加傾向が強まっている（**図表25**）。いずれも時給より増加率が大きく、月間現金給与額の増加が労働時間の増加と連動したものであることを窺わせる[42]。パートタイム労働者に関しては、中小企業、大企業いずれも月間現金給与額が増えているものの、伸びは時給を下回っており、第2項で示したパートタイム労働者の労働時間短縮化の影響が出ている。

3　まとめ

3．1　中小企業の人手不足対策は十分だったのか

中小企業にとって、雇用過不足感の転換点だった2013年は人手不足対策面でも転換点であった可能性が強い。外国人採用の拡大、非正規雇用から正規雇用への転換、定年後の再雇用、自己啓発支援の強化、賃金の上昇などはこの時期を契機に加速しており、合理化・省力化投資も拡大した。

しかし、欠員率は2011年から上昇を始めており、中途採用やパートタイム労働者の採用などでは、雇用に過剰感があった2010～2011年あたりから水面下で人手不足の兆しが既に生じていた。大企業の一部では不足感が出ており、まず非正規雇用を拡大し、次いで正規雇用の拡大を推進する等の対策を進めていった。一方、中小企業での採用増は進まず、大企業より深刻な人手不足に見舞われることとなった。中小企業では大企業にやや遅れる形で2013年前後から人手不足対応に着手したものの、効果は限定的で結果として不十分であったといわざるをえない。

3．2　増えない非正規雇用者の労働投入量と増大する正規雇用者の負担

雇用過不足感が不足に転じるなか、中小企業が人員を十分確保できなかった過程で、雇用管理面で新たな問題点が発生した。正規雇用者数の減少に直面していた中小企業にとって、労働投入量を確保するには非正規雇用者の増加で補うほかなかったが[43]、実際には労働投入量の増加にはほとんどつながらなかった。非正規雇用者の労働時間短縮化が人員数増の効果を打ち消す方向に働いたことが主因であり、労働投入量を非正規雇用の人員数増加により高めることはできなかった。さらに中小企業では、非正規雇用者の増加で、その企業に長く在籍することで得られる能力（企業特殊的能力や一般的能力）の涵養が難しくなるという問題も発生した。

このような状況下で中小企業においてはもともと大企業より労働時間が長い正規雇用者に一層の負担がかかることになっている。一方、正規雇用における大企業との規模別賃金格差に

41 2015年4月から改正パートタイム労働法が施行された。正社員とパートタイム社員の間で賃金等の差別的取扱い禁止の適用範囲が拡大されており、パートタイム社員の賃金見直しの追い風となった可能性がある。
42 時系列の動きは所定外労働時間の動きに左右されるが、規模間格差は主に所定内労働時間の差による。
43 派遣社員の受け入れを増やすという手段もあるが、パートタイム労働者よりもコストが割高であることが制約条件である。

変化はなく、正規雇用者の中小企業離れが加速しかねない状況にある。正規雇用者と非正規雇用者の能力及び労働投入量のバランスを再構築することは重要な課題である。

3. 3　中小企業の人手不足対応に求められること

前節で示した問題点を踏まえ、中小企業の人手不足対応に求められることは何かを考えてみよう。今後の労働需要については、AIが既存の仕事をいつ頃までにどの程度代替できるようになるかという問題とも関連し、明確ではない。しかし、労働供給についてはバブル期と異なり生産年齢人口が減少している[44]ことから、今後構造面に変化が生じる可能性は低いだろう。

このような状況下では、中小企業にとって、人員数増という対策の実現は極めて難しい。企業規模間で賃金格差や待遇格差が存在し[45]、早急にそれを大企業並みにすることは収益構造上ほぼ不可能であり、外国人労働者を除くと大企業に伍して採用を増やすことは期待できない。こうした中では、正規雇用者および非正規雇用者の労働生産性の向上が最も現実的な対応策であろう。

この点に関連して、中小企業において自己啓発支援により能力開発を強化する兆しが、正規雇用・非正規雇用共通にみられることは評価できよう。今後、中小企業が計画的なOJTやOFF-JTによる能力開発に注力することを通じ、人材育成力を継続して高めていくことが期待される。

また、プロセスイノベーションと合理化・省力化投資の進展にも期待がかかる。特に前者に関連して、中小企業は組織が簡素で意思決定が速い反面、業務が属人的で担当者以外には把握しにくいとされる[46]。業務の「見える化」を推進することは、正規雇用者を属人的業務から解放し負担を軽減するとともに、時短志向を強める非正規雇用者の生産性を向上させることにもつながろう。

【参考文献】

○梅崎修（2017）、『人材育成力の低下による「分厚い中間層」の衰退』、玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』、慶應義塾大学出版会、第6章、PP85-99

○江口政宏（2018）、「人手不足と中小企業の非正規雇用―労働力調査オーダーメード集計を利用した分析―」『商工金融』第68巻第1号、PP30-62

○玄田有史編（2017）『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』、慶應義塾大学出版会

○商工組合中央金庫編、岡室博之監修（2016）『中小企業の経済学』、千倉書房

○中小企業庁（2017）『中小企業白書2017年版』

○内閣府（2017）『平成29年版経済財政白書』

○樋口美雄（1996）『労働経済学』、東洋経済新報社

○山口茜（2017）『企業を脅かす人手不足問題～働き手はどこにいる？～』、大和総研調査季報　2017年秋季号Vol.28

○（独）労働政策研究・研修機構（2016）『人材（人手）不足の現状等に関する調査』

44 1997年から減少している。

45 賃金格差や待遇格差の詳細については商工組合中央金庫編（2016）第5章参照。

46 業務が属人的になりがちであることを示すデータは特に存在しないが、中小企業庁によるヒアリング等では事業者からそれを指摘する声が多い。