

山田アンケート 2024

人材不足への対応

アンケート報告書

一般社団法人山田経済・経営研究所

税理士法人山田&パートナーズ

山田コンサルティンググループ株式会社

ご挨拶

皆様には平素から多大なるご鞭撻をいただいております、心から感謝申し上げます。

税理士法人山田 & パートナーズ、山田コンサルティンググループ株式会社及び山田経済・経営研究所では、経営者の皆様に有用な情報を提供したいという趣旨から、各企業様の抱えておられる経営課題についてのアンケートを実施させていただいております、第三回となる今回は、皆様共通の課題意識をお持ちであろう「人材不足」の問題を取り上げさせていただきましたところ、おかげをもちまして、業種、企業規模等を通じて合計 869 社もの多くの皆様からご回答を頂戴することができました。ここにあらためて厚く御礼申し上げます。

結果としては、業種や企業規模に応じて若干の差異はあるものの、多くの企業様が現在、そして将来における人材不足の状況についてたいへん深刻な懸念、危機感を持っておられることがあらためて確認できました。そして、その背景についてのそれぞれのご認識の下、対応策として、人材採用における多様化等の工夫、勤務条件改善・研修・業務効率化等による生産性向上の努力、更には、事業のあり方自体についての見直しといった諸点について、たいへん真剣に取り組んでおられることも再認識したところです。

ご回答の内容については、アンケートご依頼の際にも申しましたように、個人情報への取扱いには重々留意した上で集計・分析を行い、全体的な状況や業種・規模等に即した整理もできる限り分かりやすく行ったところです。皆様の今後の種々のご検討に当たっての参考、一助にさせていただければ誠に幸いに存じます。

我々といいたしましても、このアンケート結果をしっかりと踏まえさせていただき、今後とも、皆様のご発展のために最大限のお力添えをしてみたいと考えております。より一層のご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくごお願い申し上げます。

令和六年十一月

山田経済・経営研究所理事長

税理士法人山田&パートナーズ統括代表社員

山田コンサルティンググループ株式会社代表取締役社長

永長正士

三宅茂久

増田慶作

目次

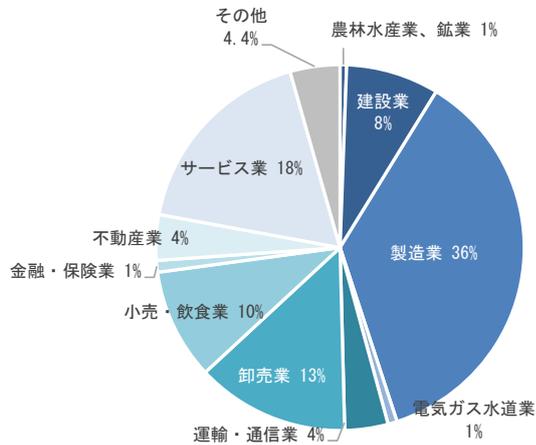
ご挨拶.....	1
目次	2
アンケート調査の概要	3
回答法人の基本属性	4
アンケート調査結果	
1. 現状及び10年後における人材不足の認識 (Q5,Q6)	5
2. 人材不足の背景 (Q7)	12
3. 採用形態の多様化 (Q8,Q9)	15
4. 生産性の向上 (Q10)	21
5. 事業のあり方自体の見直し (Q11,Q12)	28
参考	35

アンケート調査の概要

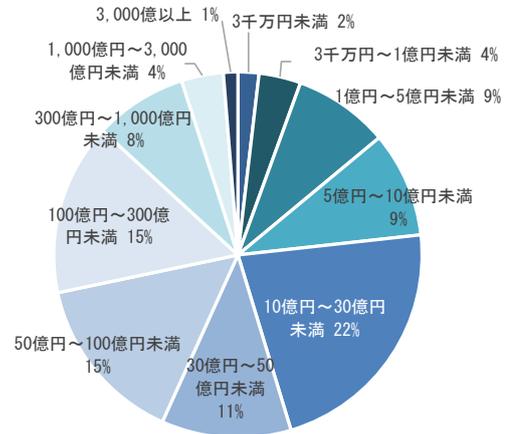
1. 調査の目的	現在の人材不足の状況とその背景、将来の人材不足に対する予測、その対応策、更に事業のあり方の見直し等について聞き取り、その実態を整理・分析することにより経営者に対して有用な情報提供を行うために、本調査を実施した。
2. 調査の時期	令和6年7月10日～8月30日
3. 調査対象	法人事業者
4. 調査票配布数	1,744件（内、個別にご依頼をした顧客企業様 1,238件）
5. 回答数	869件
6. 調査票配布方法	電子メール送信、調査票の送付、対面での手渡し
7. 回答方法	Web画面での回答

回答法人の基本属性

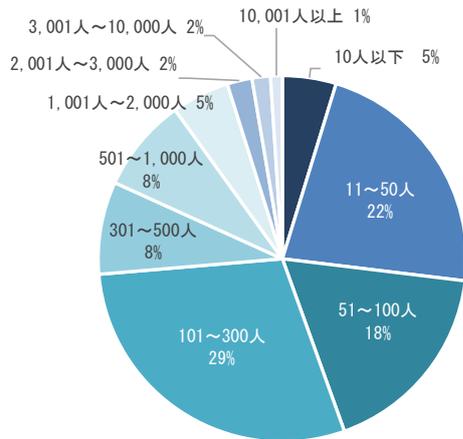
Q1.業種



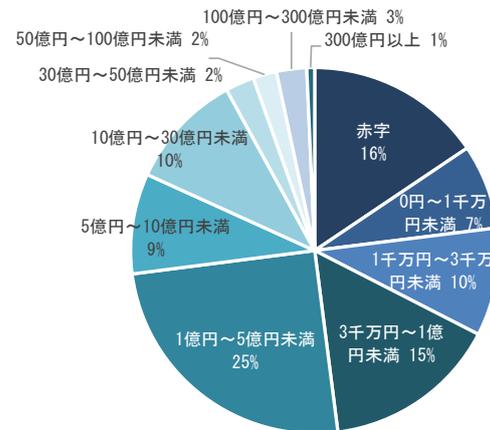
Q3.直近年度の売上高



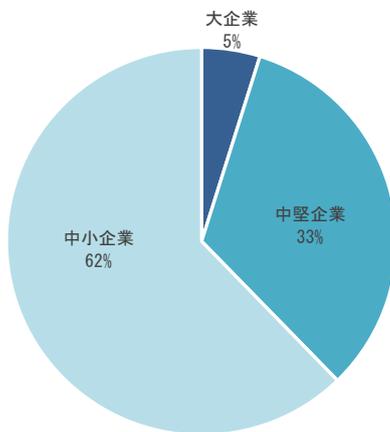
Q2.従業員の人数



Q4.直近年度の(税引前)当期利益



企業規模



【企業規模】（業種×従業員数）
 大企業 従業員数 2,000 人超
 中堅企業 従業員数 2,000 人以下（中小企業除く）
 中小企業 製造業その他 従業員数 300 人以下、卸売業
 同 100 人以下、サービス業 同 100 人以下、
 小売業 同 50 人以下

1. 現状及び 10 年後における人材不足の認識 (Q5,Q6)

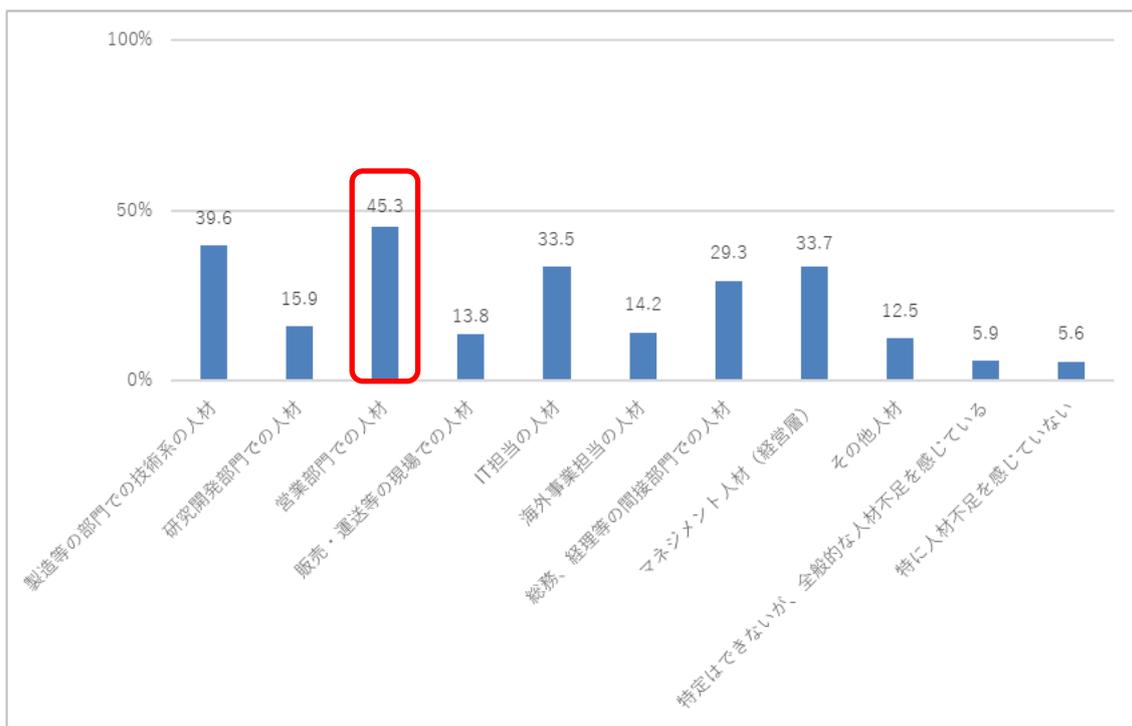
ポイント

- ・ 「現状において、特に人材不足を感じていない」と答えた割合は 5.6%と最も低くなっています。「10 年後を展望してみて、特に人材不足を予測していない」と答えた割合は、さらに低下 (2.3%) しています。
- ・ 「特定はできないが、全般的な人材不足を感じている」割合も、4.7 ポイント増加 (現状 5.9%→10 年後 10.6%) しています。現状において特に人材不足を感じていない企業も、10 年後には人材不足になると予測していることが伺えます。
- ・ 製造業では、現状、72.4%の企業が「製造等の部門での技術系の人材」不足を感じており、高い数値となっています。
- ・ 「マネジメント人材 (経営層)」については、現状、(一部の業種を除き) 30%~40%の企業が人材不足を感じています。
- ・ 大企業では、企業全体に関わる人材不足が高い数値となっています。一方、中小企業では大企業と比べると現場に近い人材に不足を感じている数値が高くなっています。
- ・ 中堅企業及び中小企業では、10 年後に「マネジメント人材 (経営層)」が不足すると答えた割合が現状と比べて 7 ポイント以上増加しています。

① 現状において、どのような人材の不足をお感じでしょうか（Q5）

全体では「営業部門での人材」が最も高く、45.3%、次いで「製造等の部門での技術系の人材」39.6%、「マネジメント人材（経営層）」33.7%、「IT 担当の人材」33.5%となりました。「現状において、特に人材不足を感じていない」は 5.6%と、最も低い数値となっています。

【図 1】 現状において、どのような人材の不足をお感じでしょうか（回答全体）



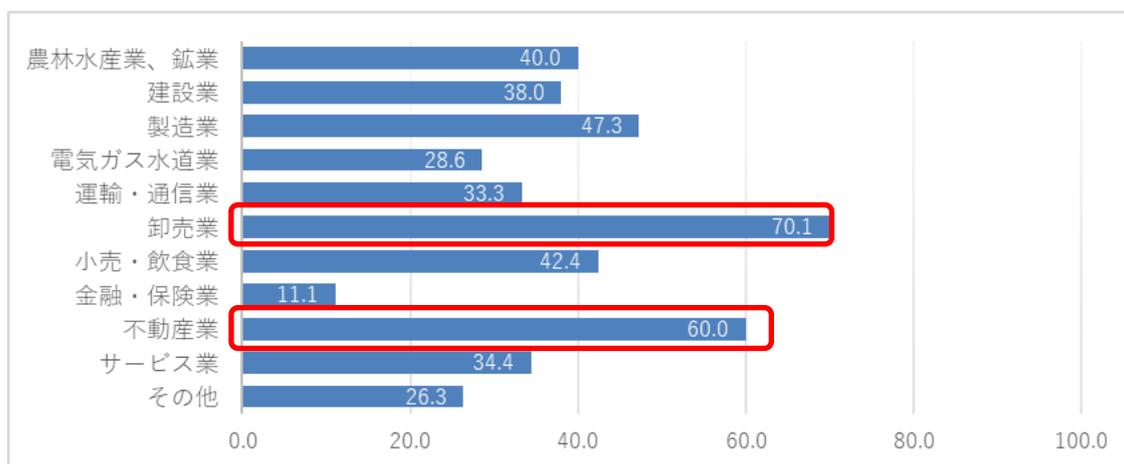
「その他人材」では、大きく分けると「現場で働く人材」と「専門的な知識を有する人材」が不足すると答えた企業が多々見られました。

その他記載項目（抜粋）

◆現場で働く人材
現場作業員 製造現場スタッフ バイヤー ケアスタッフ
◆専門的な知識を有する人材
国家資格を持った人材 必要な知識、スキルを持つ人材 専門性の高い職種
◆その他
若年層 マネジメント人材 中間管理職

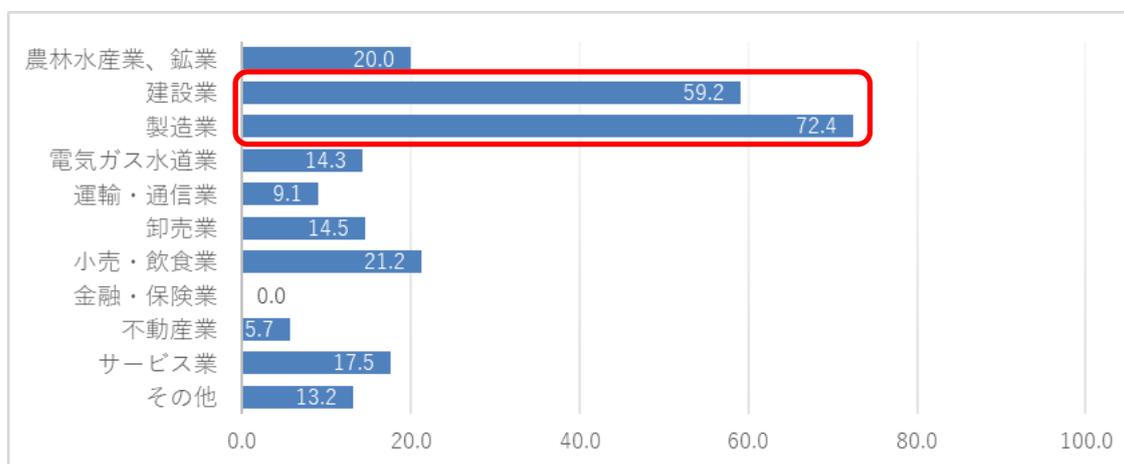
「営業部門での人材」の不足を業種別に見ると、卸売業（70.1%）、不動産業（60.0%）が高くなっています。

【図2】「営業部門での人材」が不足と回答した企業（項目別・業種別）



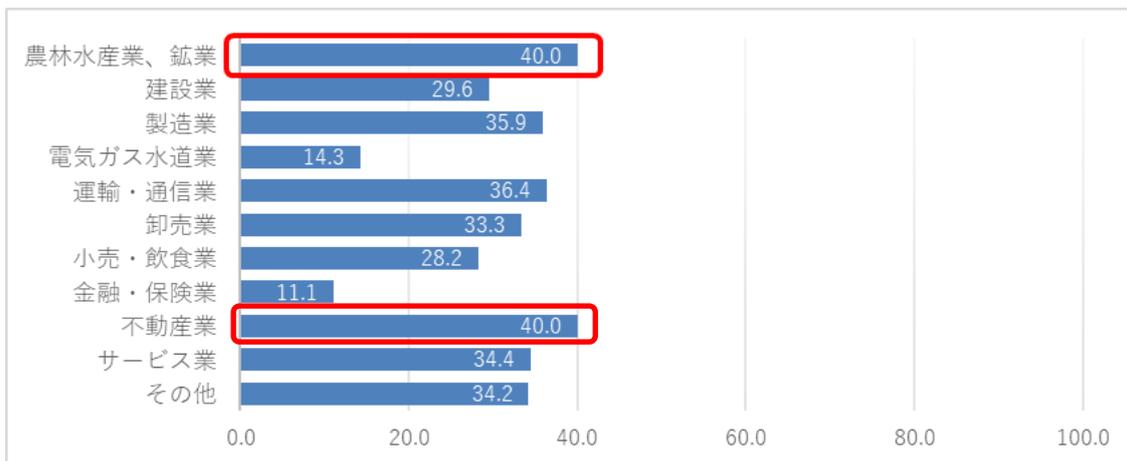
「製造等の部門での技術系の人材」の不足を見ると、製造業で72.4%、建設業では59.2%と非常に高い数値になりました。

【図3】「製造等の部門での技術系の人材」が不足と回答した企業（項目別・業種別）



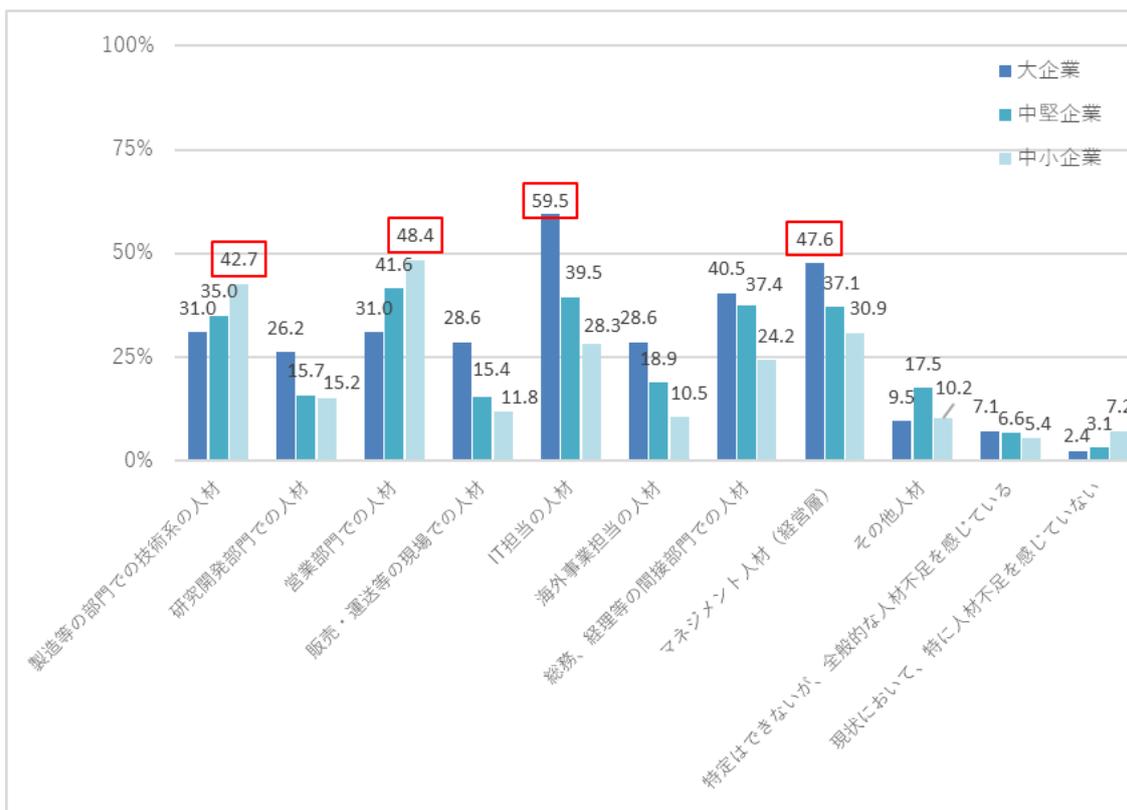
「マネジメント人材（経営層）」不足を見ると、不動産業（40.0%）、農林水産業、鉱業（40.0%）が最も高くなりました。金融・保険業（11.1%）、電気ガス水道業（14.3%）はやや低めですが、他の業種では30～40%の企業が人材不足を感じています。

【図4】「マネジメント人材（経営層）」が不足と回答した企業（項目別・業種別）



規模別に見ると、大企業では「IT担当の人材」59.5%、「マネジメント人材（経営層）」47.6%と、企業全体に関わる人材不足が高い数値となっています。一方、中小企業では「営業部門での人材」48.4%、「製造等の部門での技術系の人材」42.7%など、大企業と比べると現場に近い人材の数値が高くなっています。中堅企業では、飛びぬけて高い数値はありませんが、約35～40%になっている項目が全11項目中5項目と、一般的に高い数値となりました。

【図5】現状において、どのような人材の不足をお感じでしょうか（規模別）



② 10年後を展望してみて、どのような人材の不足又はその悪化を予測しておられますか。(Q6)

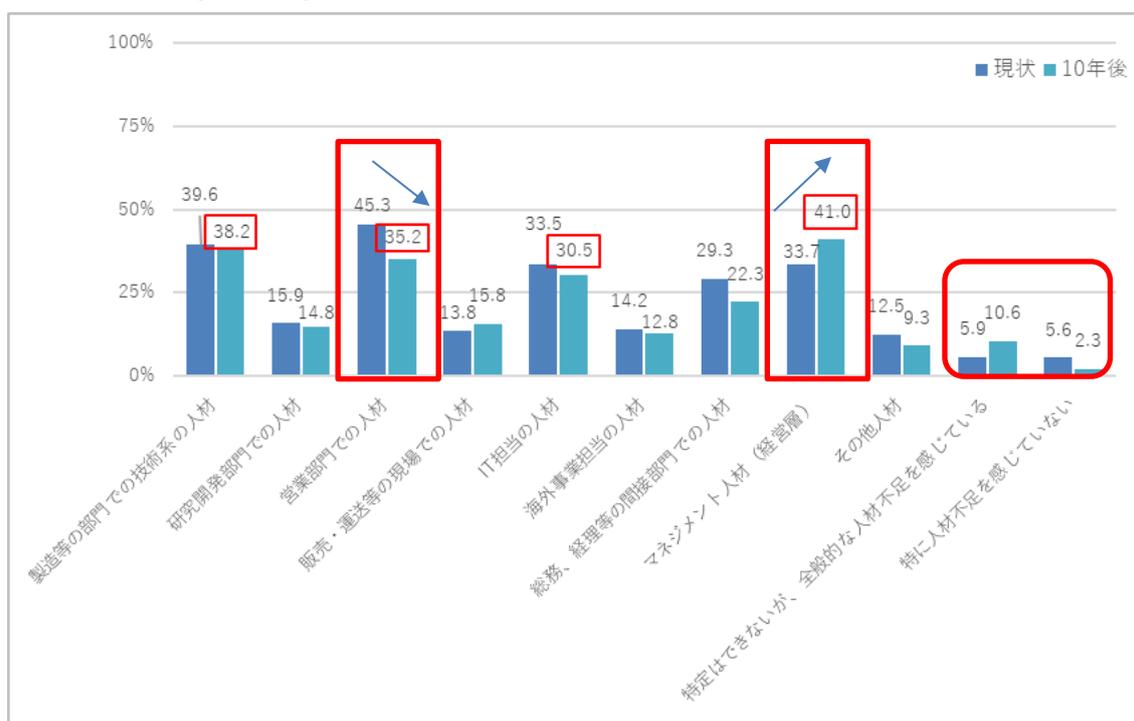
10年後を展望して予測した場合、「マネジメント人材（経営層）」が不足すると考える企業が41.0%、次いで「製造等の部門での技術系の人材」38.2%、「営業部門での人材」35.2%、「IT担当の人材」30.5%となりました。

Q5現状の回答と比較すると、「営業部門での人材」が不足すると考える割合が10.1ポイント減少する一方、「マネジメント人材（経営層）」が不足すると考える割合が7.3ポイント増加しています。

また「10年後を展望してみて、特に人材不足を予測していない」と答えた割合は2.3%となり、現状5.6%から半減しました。

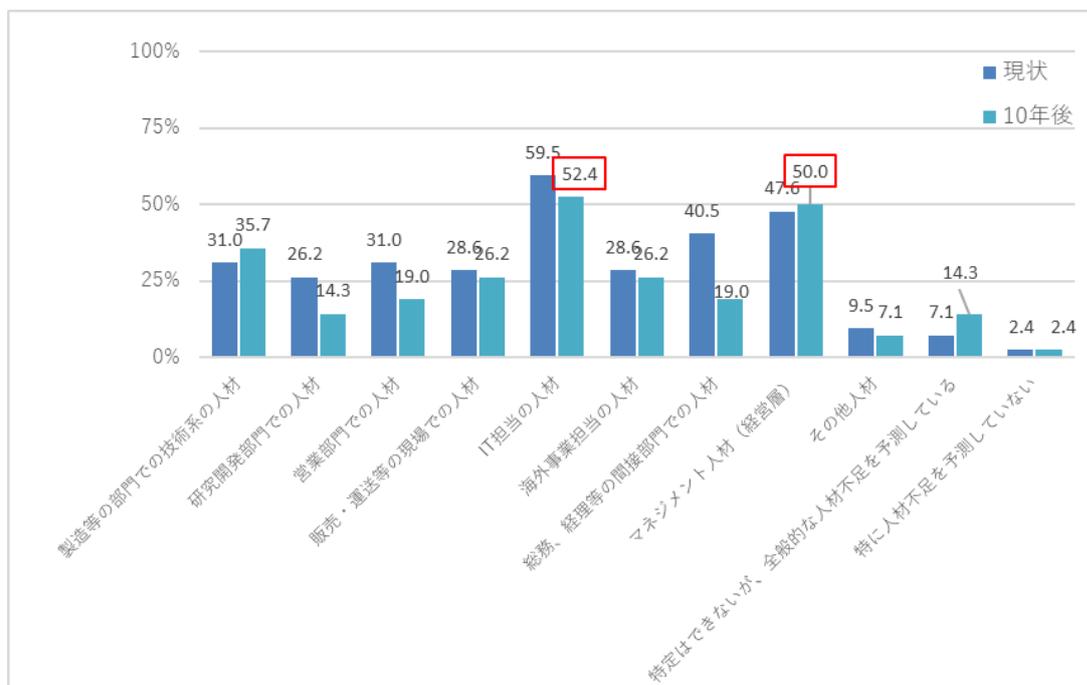
「特定はできないが、全般的な人材不足を感じている」割合も、現状5.9%から10年後10.6%と、4.7ポイント増加しています。現状において特に人材不足を感じていない企業も、10年後には人材不足になると予測していることが伺えます。

【図6】10年後を展望してみて、どのような人材の不足又はその悪化を予測しておられますか。(Q5及びQ6関連、全体)



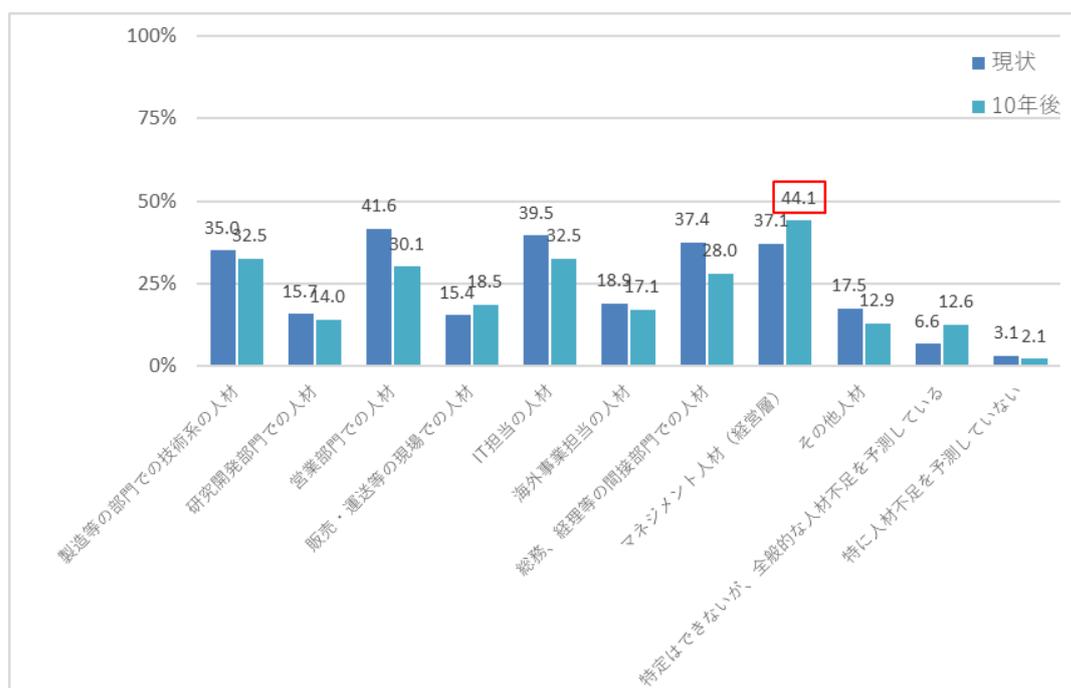
10年後の人材不足について【規模別】に見ると、大企業では「IT担当の人材」(52.4%)、「マネジメント人材(経営層)」(50.0%)と、Q5現状における人材不足同様、企業全体に関わる項目が高い数値となっています。

【図7】10年後を展望してみて、どのような人材の不足又はその悪化を予測しておられますか。(規模別・大企業)



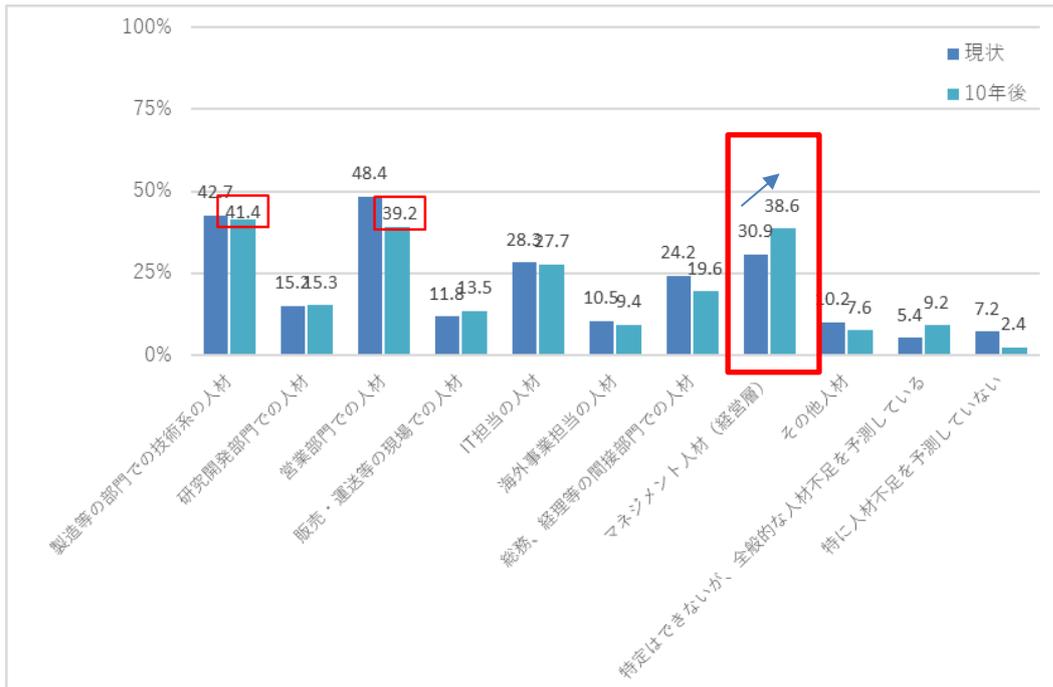
中堅企業では、10年後において「マネジメント人材(経営層)」が不足すると考えている企業が最も多くなりました(44.1%)。

【図8】10年後を展望してみて、どのような人材の不足又はその悪化を予測しておられますか。(規模別・中堅企業)



中小企業では「製造等の部門での技術系の人材」（41.4%）、「営業部門での人材」（39.2%）と、Q5 現状における人材不足と同様、現場に近い項目の数値が高い一方、「マネジメント人材（経営層）」の数値が38.6%と、7.7ポイント増加（Q5 現状30.9%）しています。

【図9】10年後を展望してみても、どのような人材の不足又はその悪化を予測しておられますか。（規模別・中小企業）



2. 人材不足の背景 (Q7)

ポイント

- ・ 自社における人材不足の背景として、「給与水準」「勤務時間」「在宅勤務等働き方の多様化」など、勤務条件に関わる理由が高い割合を示しています。
- ・ 「事業自体の将来性」「近隣への工場進出による人材市場の逼迫」など、外部要因を理由にあげる企業も多く見られます。
- ・ その他の理由として、自社の採用戦略（あるいは採用戦略がないこと）を問題視する記述が見られました。

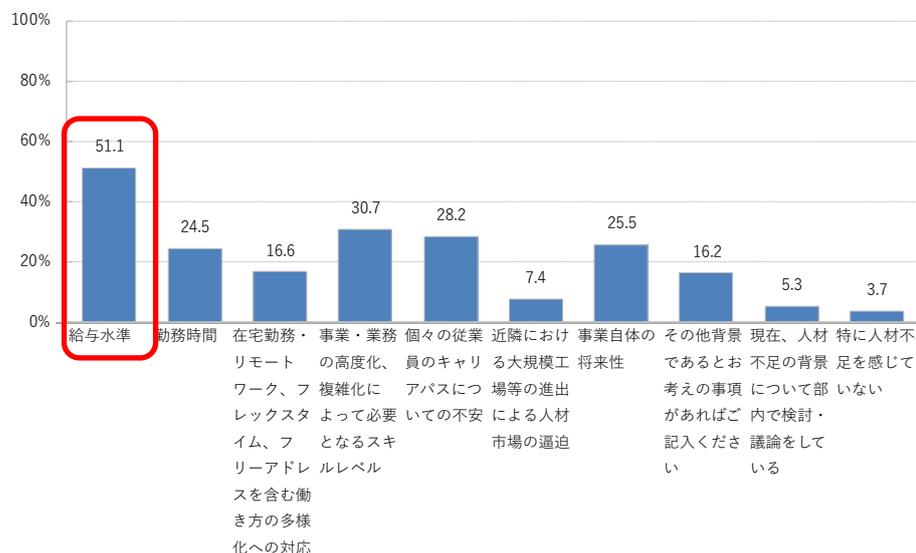
- ① 少子高齢化による生産年齢人口の減少といった我が国全体の状況もありますが、特に貴社における人材不足の背景として、どのようなことがあるとお考えでしょうか。(Q7)

自社における人材不足の背景として、「給与水準」をあげる企業が51.1%と最も高くなりました。給与水準に加え、「勤務時間」24.5%、「在宅勤務等働き方の多様化」16.6%など勤務条件に関わる理由が高い割合を示しています。

「事業等の高度化、複雑化によって必要となるスキルレベル」30.7%、「個々の従業員のキャリアパスについての不安」28.2%のように、働く人材に関する理由の割合も高くなっています。

一方、「事業自体の将来性」25.5%、「近隣への工場進出による人材市場の逼迫」7.4%など、外部要因をあげる企業も多く見られました。「その他」項目への記載についても、地域の過疎化などの立地条件や業界のイメージが悪い、といった外部要因を理由とするものがありました。

【図 10】 少子高齢化による生産年齢人口の減少といった我が国全体の状況もありますが、特に貴社における人材不足の背景として、どのようなことがあるとお考えでしょうか。（全体）



「その他」記載項目では、自社の採用戦略の欠如や採用休止に伴う人員構成のアンバランス化など自社の採用活動に問題があったと指摘するものや、自社の育成力不足・技術の承継不足、企業規模や自社の認知度不足が人材不足の背景にあるとする記載が見られました。

その他記載項目（抜粋）

<p>◆自社の採用活動</p> <p>コロナ等で採用を見送ってきたため これまでの人材育成計画及びその実行の不足 採用戦略の欠如 過去の希望退職実施と定期採用中止による人員構成の逆ピラミッド化 長年の採用休止に伴う、従業員の高齢化</p>
<p>◆育成力不足・技術の承継不足</p> <p>会社として経営人材育成のプログラム不足 入社後の育成する力（仕組み、マネジメント力）が不足している 人員不足により管理職も作業を行うことで、技術の承継が進まない ノウハウの承継が不十分である</p>
<p>◆企業規模・知名度</p> <p>大企業への人材集中という社会全体の傾向 中小企業のため、採用活動が難しい 必要な職種の人材に対する当社の知名度不足 業界内における知名度が低い</p>

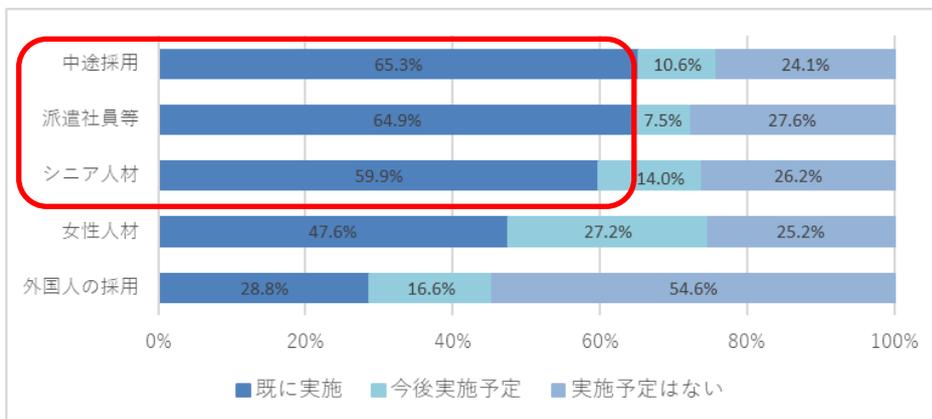
<p>◆勤務条件に関わるもの</p> <p>過酷な職場環境 土日祝日出勤事業であるため、応募者が少ない 全国への転勤がある</p>
<p>◆働く人材に関わる理由</p> <p>指示待ち人員の増加 担い手自体の不足 特殊業界スキルに対するキャリアを求める人材不足</p>
<p>◆外部要因によるもの</p> <p>当社の立地 エリア的な問題（地方にあるため） 地方人口の減少 地域の過疎化 業界のイメージが悪い 業種・業態の魅力低下 業界に対する人気がないため、人材が入ってこない 少子高齢化による生産年齢人口の減少</p>

3. 採用形態の多様化（Q8, Q9）

① 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（Q8）

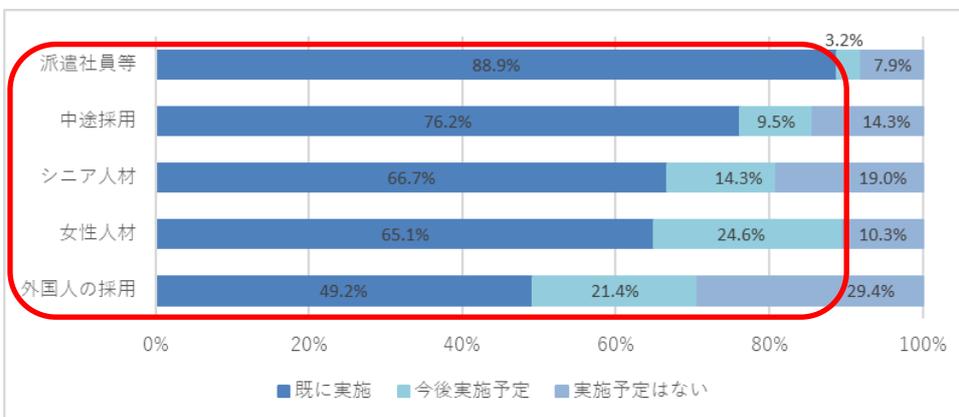
今回の採用形態の多様化のアンケートにて、中途採用、派遣社員等、シニア人材、の3項目については半分以上の企業において、既に取組みが実施されています。一方、外国人の採用について既に取組みを実施していると回答した企業は28.8%と、その他4項目と比較して少なくなっています。

【図 11】 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（全体）



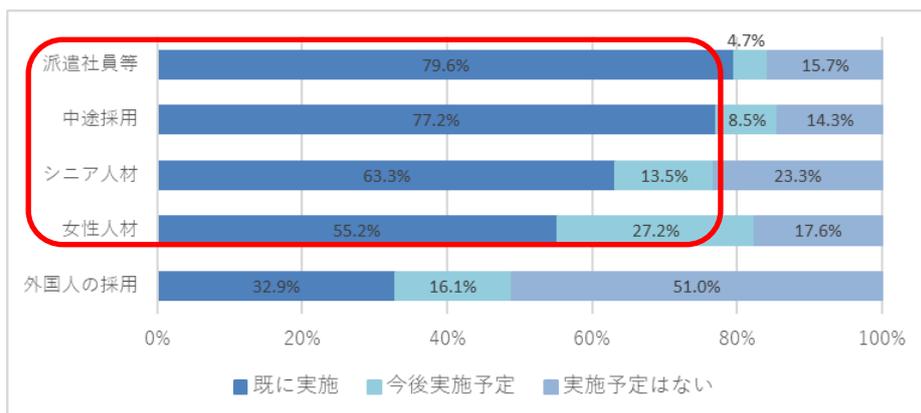
大企業において既に取組みが実施されている割合を項目別に大きい順に並べると、派遣社員等、中途採用、シニア人材、女性人材、外国人の採用の順番となっています。外国人の採用も含めて、約半分以上の企業において既に取組みが実施されています。

【図 12】 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（規模別・大企業）



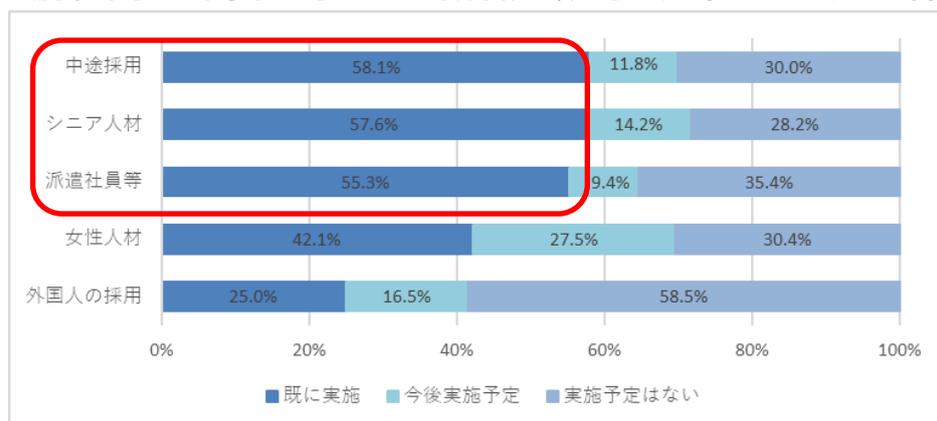
中堅企業において既に取組みが実施されている割合を項目別に大きい順に並べると、派遣社員等、中途採用、シニア人材、女性人材、外国人の採用の順番となっています。外国人の採用以外は、約半分以上の企業において既に取組みが実施されています。中堅企業の場合、外国人の採用において既に取組みが実施されている割合が大企業に比べて16.3%少なくなっています。

【図 13】以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（規模別・中堅企業）



中小企業において既に取組みが実施されている割合を項目別に大きい順に並べると、中途採用、シニア人材、派遣社員等、女性人材、外国人の採用の順番となっています。女性人材及び外国人の採用以外は、半分以上の企業において既に取組みが実施されています。中小企業の場合、女性人材及び外国人の採用において既に取組みが実施されている割合が、大企業及び中堅企業に比べて少なくなっています。

【図 14】以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（規模別・中小企業）



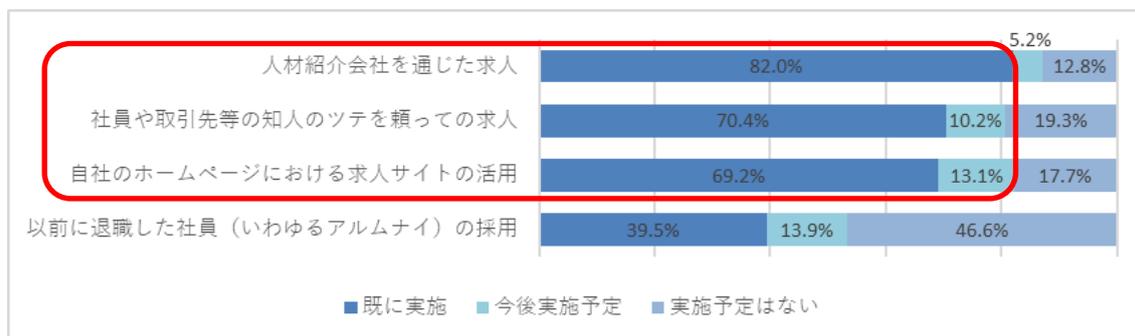
② 中途採用の取組み状況

「以前に退職した社員(いわゆるアルムナイ)の採用」以外については、過半数の企業において既に取組みが実施されています。なお「以前に退職した社員(いわゆるアルムナイ)の採用」については、まだまだ導入している企業が少ない現状です。

中途採用の取組み状況としては、運輸・通信業が一番進んでいる業種であり、電気ガス水道業が一番進んでいない業種です。

【図 15】 中途採用の取組み内訳 (全体)

Q8 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。



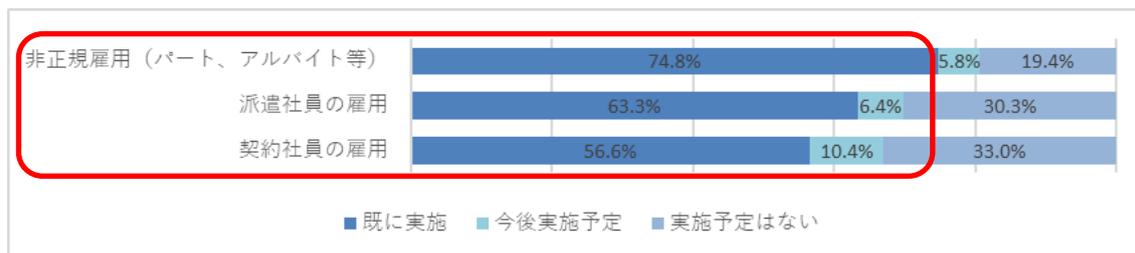
③ 派遣社員等の取組み状況

全ての項目について過半数の企業において既に取組みが実施されています。非正規雇用 (パート、アルバイト等) を積極的に進めている企業が多い現状です。

派遣社員等の取組み状況としては、農林水産業、鉱業が一番進んでいる業種であり、金融・保険業が一番進んでいない業種です。

【図 16】 派遣社員等の取組み内訳 (全体)

Q8 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。

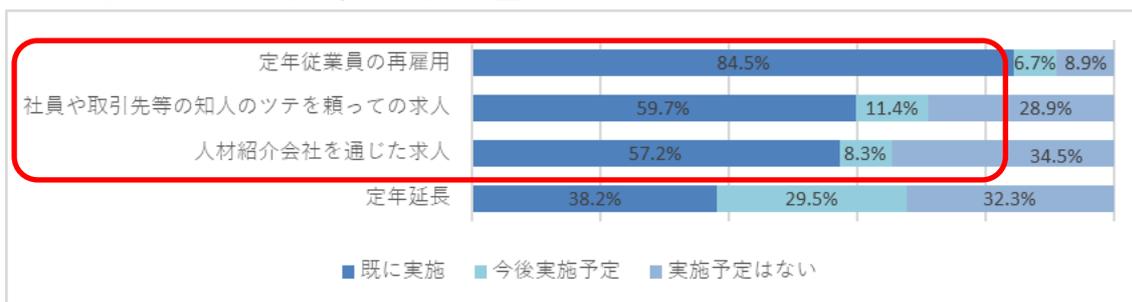


④ シニア人材の取組み状況

「定年延長」以外については、過半数の企業において既に取組みが実施されています。「定年延長」というよりは「定年従業員の再雇用」を選択している企業が多い現状です。

シニア人材の取組み状況としては、建設業が一番進んでいる業種であり、金融・保険業が一番進んでいない業種です。

【図 17】 シニア人材の取組み内訳（全体）

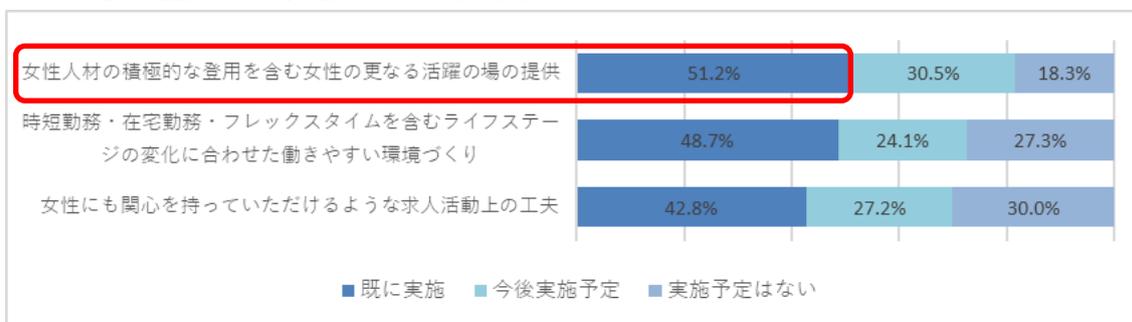


⑤ 女性人材の取組み状況

「女性人材の積極的な登用を含む女性の更なる活躍の場の提供」についてのみ過半数の企業において既に取組みが実施されています。女性人材についての各企業の取組みはまだまだこれからといった現状です。

女性人材の取組み状況としては、運輸・通信業が一番進んでいる業種であり、卸売業が一番進んでいない業種です。

【図 18】 女性人材の取組み内訳（全体）

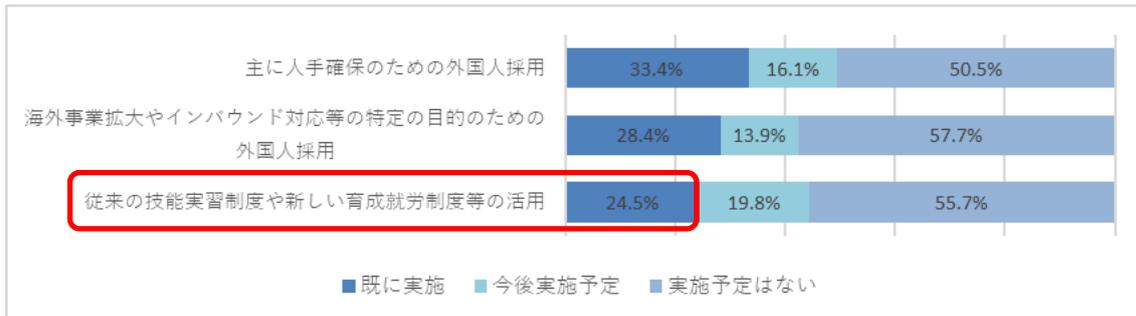


⑥ 外国人の採用の取組み状況

全ての項目について約 2～3 割の企業において既に取組みが実施されています。特に「従来の技能実習制度や新しい育成就労制度等の活用」については、まだまだ導入している企業が少ない現状です。

外国人の採用の取組み状況としては、農林水産業、鉱業が一番進んでいる業種であり、金融・保険業が一番進んでいない業種です。

【図 19】外国人の採用の取組み内訳（全体）



⑦ 前問に挙げたもの以外で、人材確保のために既に実施しておられるか、又は具体的に検討しておられる事項があれば、ご記入ください。（Q9）

中途採用の取組みについての具体例

人材紹介会社を通じた中途採用に力を入れる、一定の部署や年齢層にターゲットを絞ったキャリア採用をしている、などがあります。

派遣社員等の取組みについての具体例

パートやアルバイトの方の時給の引き上げを積極的に行う、タイミーやシェアフルといった時間単位でのアルバイト採用を導入している、などがあります。

シニア人材の取組みについての具体例

定年を 65 歳に引き上げる制度を導入している、シニア人材向けの評価制度や昇給制度の創設を行っている、などがあります。

女性人材の取組みについての具体例

女性管理職の積極的な登用を行う、育児との両立支援制度を拡充している、リモートワーク人材や在宅勤務人材を採用している、などがあります。

外国人の採用の取組みについての具体例

ベトナムなどからの外国人技能実習生の採用を積極的に行う、外国人特定技能者の正社員などでの採用を積極的に行っている、などがあります。

その他記載項目

地域の大学、高校、スポーツチーム等と交流の場を積極的に設けることで、その後の採用に繋がっています。

リファラル採用（自社の従業員の方の紹介による採用手法）を導入し、当該従業員の方に報奨金を支給すると併せて、新しく入社される方への祝い金を支給しています。

SNS を活用した自社の認知策の実行など、SNS を活用した採用活動を行っています。外部のコンサル会社を入れて、人事制度の見直しや再構築を行っています。業務委託の実施や検討を積極的に行っています。

ポイント

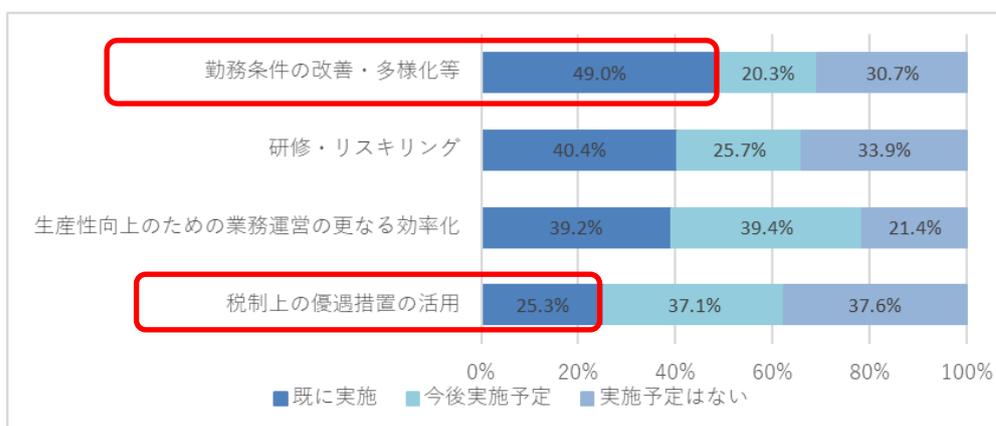
- ・ 派遣社員等、中途採用、シニア人材、女性人材、については各企業の取組みが進んでいますが、項目によっては取組みが進んでいない企業も多いので、上記グラフ情報や具体例記載項目も参考に各企業において取り得る施策が他にないのか改めての検討が必要です。
- ・ 外国人の採用についてはまだまだ各企業の取組みが進んでいませんので、今一度外国人の採用を進める余地があるのかの検討が必要です。

4. 生産性の向上（Q10）

① 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（Q10）

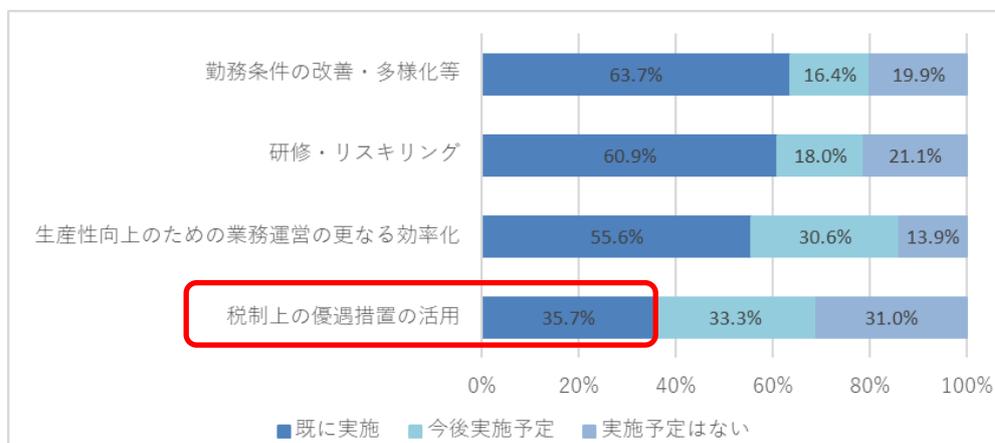
今回の生産性の向上のアンケートにて、勤務条件の改善・多様化等については約半分の企業において、既に取組みが実施されています。一方、税制上の優遇措置の活用、について既に取組みを実施していると回答した企業は25.3%と、その他3項目と比較して少なくなっています。

【図20】以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（全体）



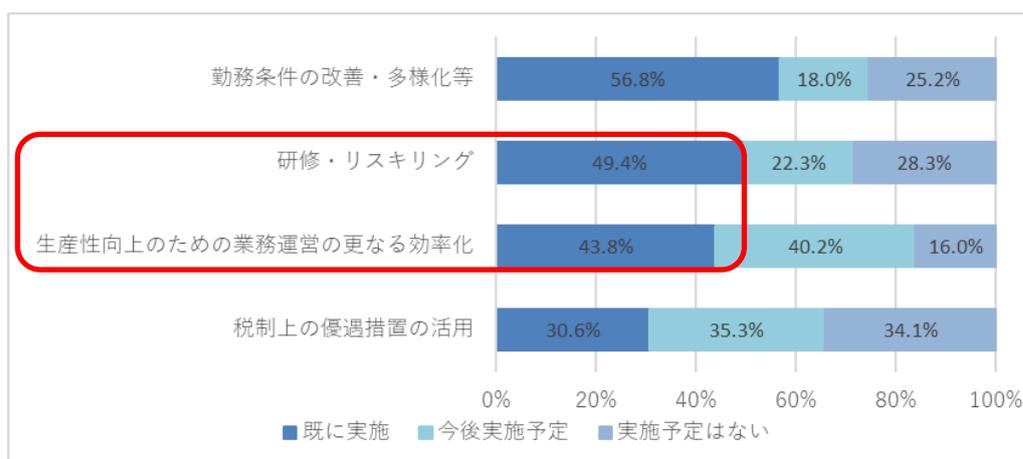
大企業において既に取組みが実施されている割合を項目別に大きい順に並べると、勤務条件の改善・多様化等、研修・リスクリング、生産性向上のための業務運営の更なる効率化、税制上の優遇措置の活用、の順番となっています。大企業においても、税制上の優遇措置の活用について取組みが進んでいない結果となっています。

【図21】以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（規模別・大企業）



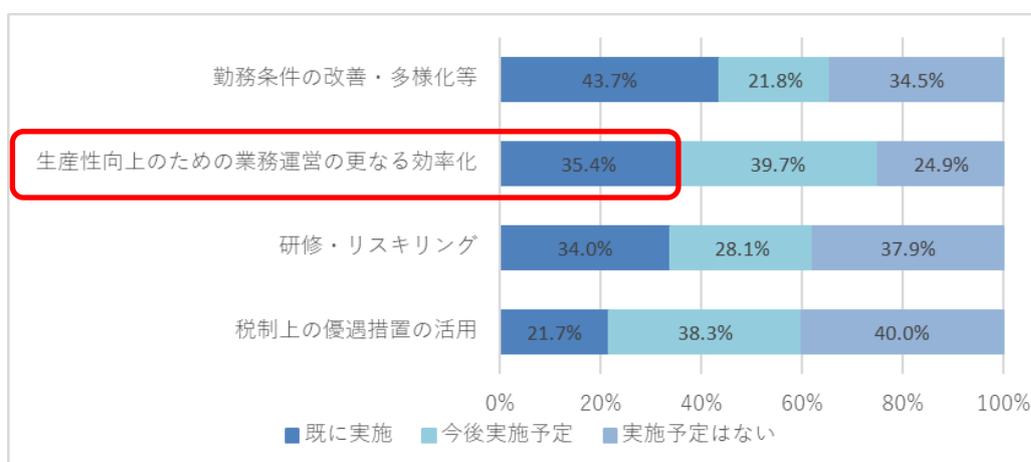
中堅企業において既に取組みが実施されている割合を項目別に大きい順に並べると、勤務条件の改善・多様化等、研修・リスクリング、生産性向上のための業務運営の更なる効率化、税制上の優遇措置の活用、の順番となっています。中堅企業の場合、研修・リスクリング及び生産性向上のための業務運営の更なる効率化において既に取組みが実施されている割合が、大企業に比べて少なくなっています。

【図 22】以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（規模別・中堅企業）



中小企業において既に取組みが実施されている割合を項目別に大きい順に並べると、勤務条件の改善・多様化等、生産性向上のための業務運営の更なる効率化、研修・リスクリング、税制上の優遇措置の活用、の順番となっています。中小企業の場合、大企業及び中堅企業と比較すると生産性向上のための業務運営の更なる効率化が二番目に高い割合となっています。

【図 23】以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。（規模別・中小企業）

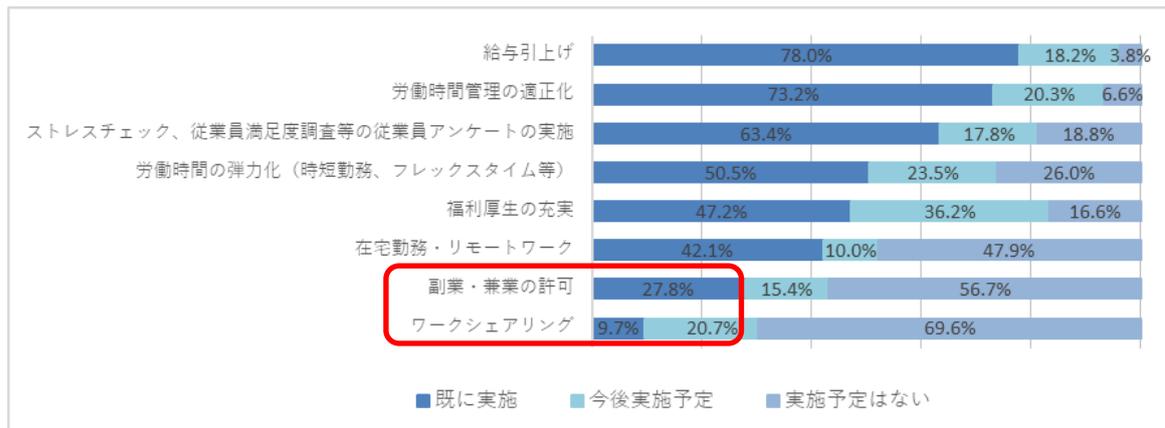


② 勤務条件の改善・多様化等の取組み状況

「給与引上げ」「労働時間管理の適正化」「ストレスチェック、従業員満足度調査等の従業員アンケートの実施」「労働時間の弾力化」については、過半数の企業において既に取組みが実施されています。なお特に「副業・兼業の許可」「ワークシェアリング」については、まだまだ導入している企業が少ない現状です。

勤務条件の改善・多様化等の取組み状況としては、金融・保険業が一番進んでいる業種であり、不動産業が一番進んでいない業種です。

【図 24】勤務条件の改善・多様化等の取組み内訳（全体）

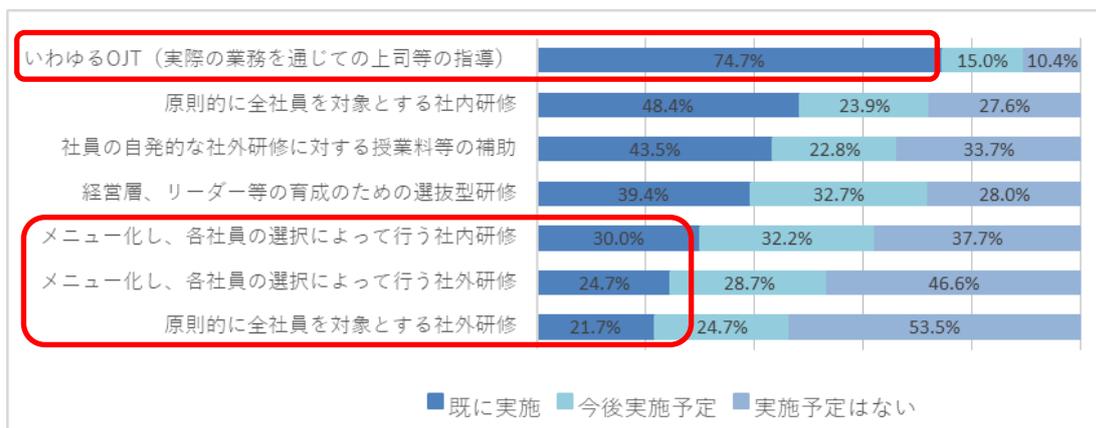


③ 研修・リスキングの取組み状況

「いわゆるOJT」のみ過半数の企業において既に取組みが実施されています。なお特に「メニュー化し、各社員の選択によって行う社内研修」「社外研修」については、まだまだ導入している企業が少ない現状です。

研修・リスキングの取組み状況としては、金融・保険業が一番進んでいる業種であり、小売・飲食業が一番進んでいない業種です。

【図 25】研修・リスキングの取組み内訳（全体）

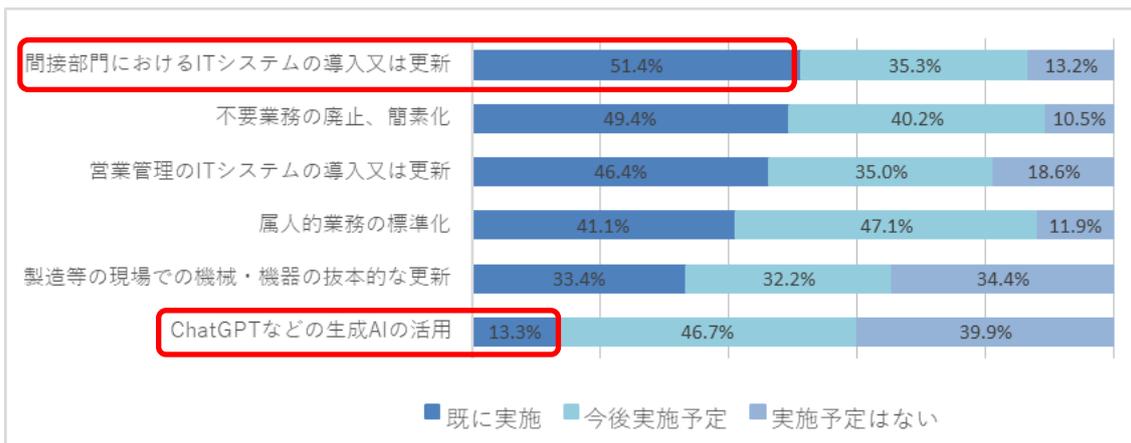


④ 生産性向上のための業務運営の更なる効率化の取組み状況

「間接部門における IT システムの導入又は更新」のみ過半数の企業において既に取組みが実施されています。なお特に「ChatGPT などの生成 AI の活用」については、まだまだ導入している企業が少ない現状です。

生産性向上のための業務運営の更なる効率化の取組み状況としては、農林水産業、鉱業が一番進んでいる業種であり、運輸・通信業が一番進んでいない業種です。

【図 26】 生産性向上のための業務運営の更なる効率化の取組み内訳（全体）



⑤ 税制上の優遇措置の活用の取組み状況

全ての項目についてまだまだ導入している企業が少ない現状です。なお特に「いわゆる DX 投資促進税制」の活用については、導入している企業が非常に少ない結果となっています。

税制上の優遇措置の活用の取組み状況としては、農林水産業、鉱業が一番進んでいる業種であり、電気ガス水道業が一番進んでいない業種です。

【図 27】 税制上の優遇措置の活用の取組み内訳（全体）



ポイント

- ・ 勤務条件の改善・多様化等、生産性向上のための業務運営の更なる効率化、研修・リスキングについては各企業の取組みが進んでいますが、項目によっては取組みが進んでいない企業も多いので、上記グラフ情報も参考に各社において取り得る施策が他にないのか改めての検討が必要です。
- ・ 賃上げ促進税制は適用可能であるにもかかわらず各企業において取組みが進んでいない可能性があります。DX 投資促進税制については DX 認定を受けるハードルの高さもあり、各企業において取組みが進んでいませんので、今一度適用可否につき確認・検討が必要です。制度の概要は巻末の【参考】をご参照ください。

＜コラム 業種別に見た人材不足の解消につながる施策の実施傾向＞

ここまでの質問を基に、人材不足の解消につながる施策の実施傾向について、特に人材不足の状況と各施策の実施との間に一定の相関関係があるのではないかという問題意識から、業種別に見てみましょう。

ご回答社数の多かった4業種（建設業・製造業・卸売業・小売/飲食業）について、「現状どのような人材の不足を感じているか」の設問において最も回答割合が高かった不足人材を『業種ごとに最も不足している人材』と仮定しました。

主要4業種で不足していると答えた割合が最も高い職種

～業種ごとに最も不足している人材～

建設業	製造等の部門での技術系の人材	59.2%
製造業	製造等の部門での技術系の人材	72.4%
卸売業	営業部門での人材	70.1%
小売・飲食業	販売・運送等の現場での人材	36.5%

そして、人材不足の解消のための各施策の実施率について、「不足していると感じている企業」と「不足していると感じていない企業」との比較を行い、その差が大きかった上位10の施策を抽出しました。

業種ごとにどのような施策が人材不足解消に向けて実効性が高いのか、自社での取組みの参考にして頂けたら幸いです。

1. 建設業

建設業では、施工管理技士等の現場を管理する役割を担う技術系人材の不足を感じている企業が最も多くなっています（59.2%）。そのような人材について不足感を感じていない企業は、外国人採用の促進・リモートワークや副業の許可等の勤務条件の改善施策に取り組んでいる割合が高いことが伺えます。

#	大分類	小分類	実施率の差
1	税制上の優遇措置活用	DX投資促進税制	16.7%
2	外国人採用	技能実習制度や育成就労制度等の活用	8.5%
3	中途採用	知人のツテを頼っての求人	7.4%
4	勤務条件改善	在宅勤務・リモートワーク	7.0%
5	勤務条件改善	副業・兼業の許可	5.3%
6	業務効率化	営業管理 ITシステム導入・更新	5.2%
7	外国人採用	特定の目的のための採用	2.7%
8	非正規雇用	パート、アルバイト等	2.5%
9	勤務条件改善	福利厚生 の充実	2.5%
10	業務効率化	現場 機械・機器の抜本的な更新	2.2%

2. 製造業

製造業においても、建設業と同様に技術系人材の不足を感じている企業が最も多く（72.4%）、そのような人材について不足感を感じていない企業は、ITシステムの導入・更新等の業務効率化施策に積極的に取り組んでいる傾向が見受けられます。また、実施率の差が大きい上位10の施策には、女性人材の活躍推進の取組みが数多く含まれており、建設業での外国人採用の促進と同様、多様な人材の活躍促進への取組みを行っていることが伺えます。

#	大分類	小分類	実施率の差
1	業務効率化	営業管理 ITシステム導入・更新	24.0%
2	業務効率化	間接部門 ITシステム導入・更新	14.4%
3	女性人材	更なる活躍の場の提供	14.1%
4	勤務条件改善	在宅勤務・リモートワーク	12.7%
5	女性人材	働きやすい環境づくり	11.8%
6	業務効率化	属人的業務の標準化	11.4%
7	女性人材	関心を持たれる求人活動上の工夫	9.5%
8	勤務条件改善	従業員アンケートの実施	7.4%
9	非正規雇用	契約社員の雇用	6.5%
10	業務効率化	現場 機械・機器の抜本的な更新	6.2%

3. 卸売業

卸売業においては、営業部門の人材不足を感じている企業が最も多くなっており（70.1%）、在宅勤務やリモートワーク推進への取組みを進めることで、営業人材不足の解消・緩和につなげている様子が伺えます。また、実施率の差が大きい上位10の施策には、業務効率化に向けた取組みが数多く含まれています。

#	大分類	小分類	実施率の差
1	勤務条件改善	在宅勤務・リモートワーク	36.1%
2	業務効率化	現場 機械・機器の抜本的な更新	22.5%
3	業務効率化	不要業務の廃止、簡素化	19.3%
4	女性人材	働きやすい環境づくり	18.2%
5	業務効率化	属人的業務の標準化	16.9%
6	非正規雇用	派遣社員の雇用	15.3%
7	研修・リスクリング	経営層等の育成のための選抜型研修	12.8%
8	勤務条件改善	労働時間管理の適正化	12.5%
9	業務効率化	営業管理 ITシステム導入・更新	12.4%
10	税制上の優遇措置活用	賃上げ促進税制	12.0%

4.小売・飲食業

小売・飲食業では、販売・サービスを担う現場の人材不足を感じている企業が最も多くなっています（36.5%）。女性・非正規・外国人など多様な人材の活用への取組みに加えて、労働時間管理の適正化についても重要な施策であることが伺えます。

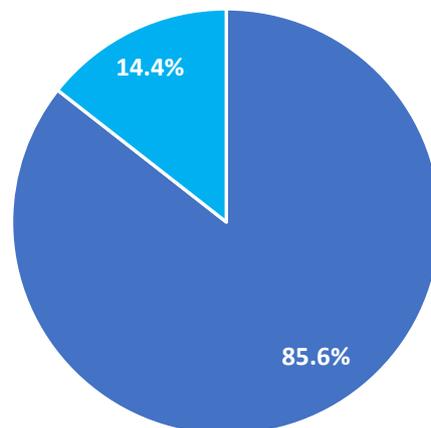
#	大分類	小分類	実施率の差
1	女性人材	更なる活躍の場の提供	19.6%
2	非正規雇用	派遣社員の雇用	14.5%
3	勤務条件改善	労働時間管理の適正化	14.0%
4	税制上の優遇措置活用	DX投資促進税制	12.8%
5	非正規雇用	契約社員の雇用	11.3%
6	外国人採用	特定の目的のための採用	11.0%
7	業務効率化	現場 機械・機器の抜本的な更新	10.9%
8	研修・リスキリング	自発的な社外研修に対する補助	8.2%
9	勤務条件改善	在宅勤務・リモートワーク	7.2%
10	業務効率化	属人的業務の標準化	7.2%

5. 事業のあり方自体の見直し (Q11, Q12)

① 人材不足に対応するための事業のあり方自体の見直しについて (Q11)

今回のアンケートにて挙げた事業や業務のあり方自体の見直しに関連する各種対応策のうちいずれかの対応策を検討・実施している企業は約 85%となっており、それぞれの対応策についても約半数の企業が検討・実施しているという結果となりました。但し、カーブアウト（事業の切り出し）や事業の統廃合については 32.2%に留まっています。（図 28）

【図 28】 人材不足に対応するための事業のあり方自体の見直しについて (全体)



- 事業や業務のあり方を見直す対応策のいずれかを検討または実施している
- いずれの対応策も実施もしくは検討していない

上段 (社) 下段 (%)

	全体	上段 (社) 下段 (%)				1~3 合計
		1 既に実施	2 今後実施予定	3 検討しているが、具体的な実施予定はない	4 検討していない	
1 製造、販売等のアウトソーシング	(869)	268 30.8	60 6.9	161 18.5	380 43.7	489 56.3
2 総務、経理等の間接部門のアウトソーシング	(869)	158 18.2	74 8.5	247 28.4	390 44.9	479 55.1
3 グループ企業の間接部門等における重複業務のシェアードサービス	(869)	138 15.9	86 9.9	150 17.3	495 57.0	374 43.0
4 不採算部門の縮小等による採算部門への人材の集中	(869)	162 18.6	143 16.5	195 22.4	369 42.5	500 57.5
5 カーブアウト（特定の事業部門を本体から切り出して新会社として独立させること）や他社との事業統合	(869)	52 6.0	71 8.2	157 18.1	589 67.8	280 32.2

実施済みの取組み施策の中で最も多くの回答があったのは、「製造・販売等のアウトソーシング」(30.8%)であり、業種別で見ると製造業が最も多く(38.5%)、従来から外注加工や外部委託の活用が進んでいたことが背景にあるものと推測されます。

(図 29、図 30)

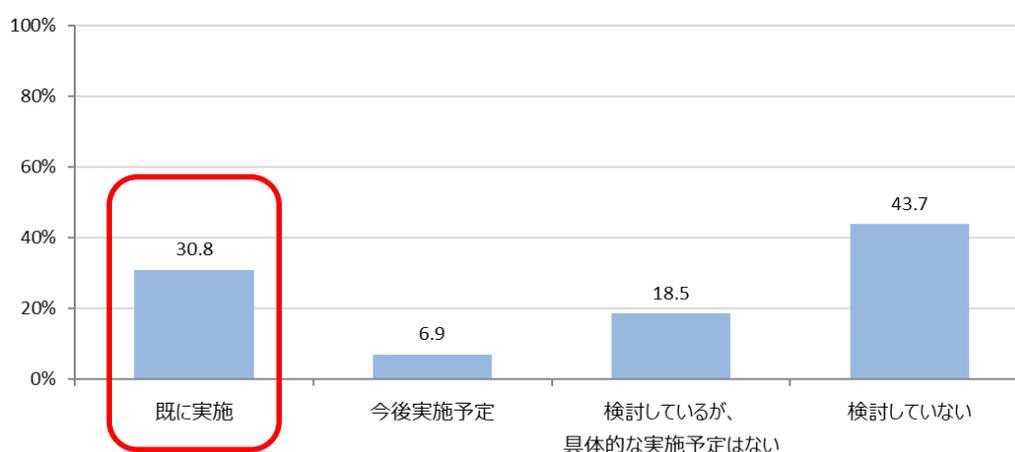
一方、「総務・経理等の間接部門のアウトソーシング」は、「検討しているが、具体的な実施予定はない」との回答が比較的多い結果となりました。

また、今後の取組みとして、「不採算部門の縮小・採算部門への集中」を取り上げている企業が最も多くなっています。

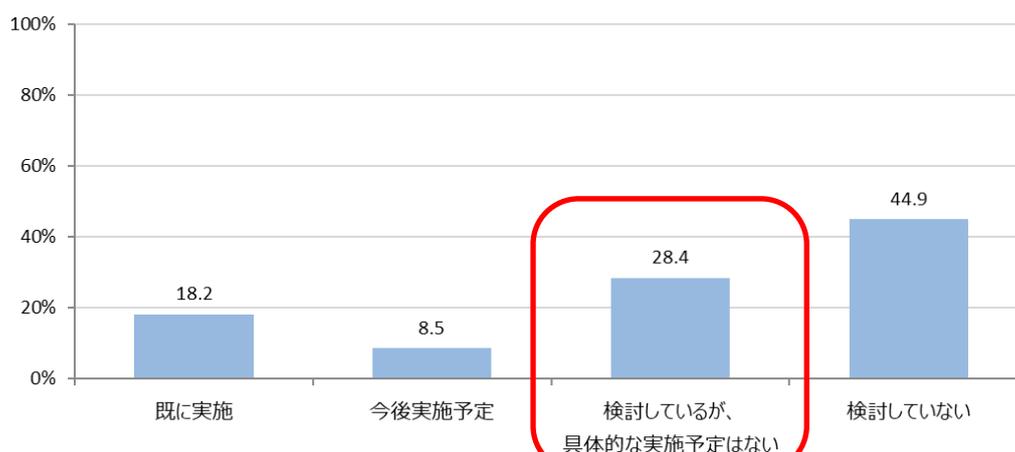
【図 29】 人材不足に対応するための事業のあり方自体の見直しについて (全体)

Q11 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。

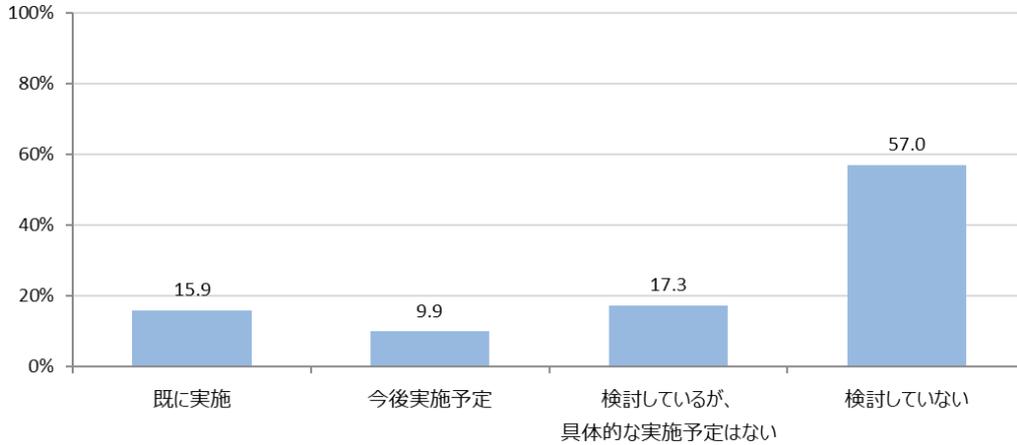
製造、販売等のアウトソーシング



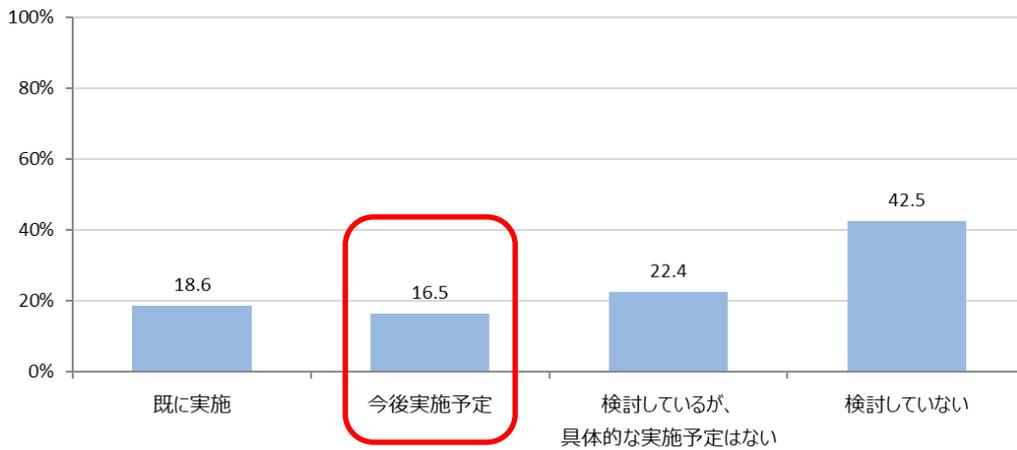
総務、経理等の間接部門のアウトソーシング



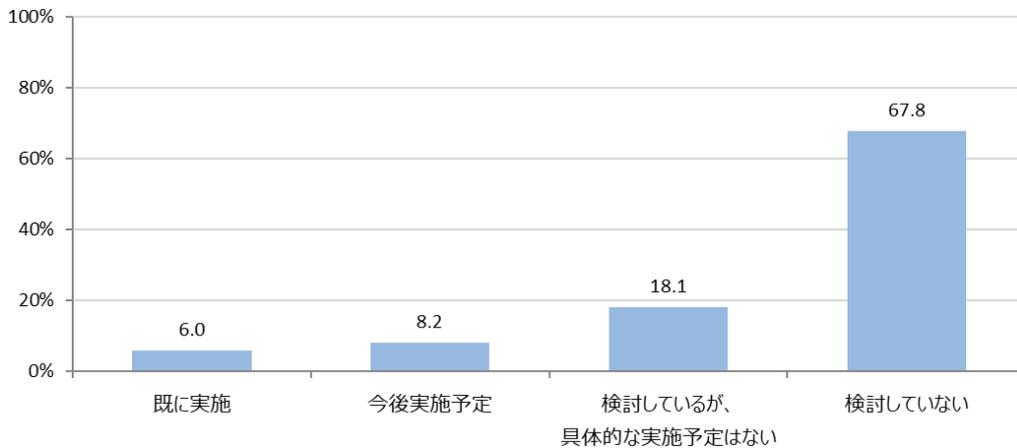
グループ企業の間接部門等における重複業務のシェアードサービス



不採算部門の縮小等による採算部門への人材の集中



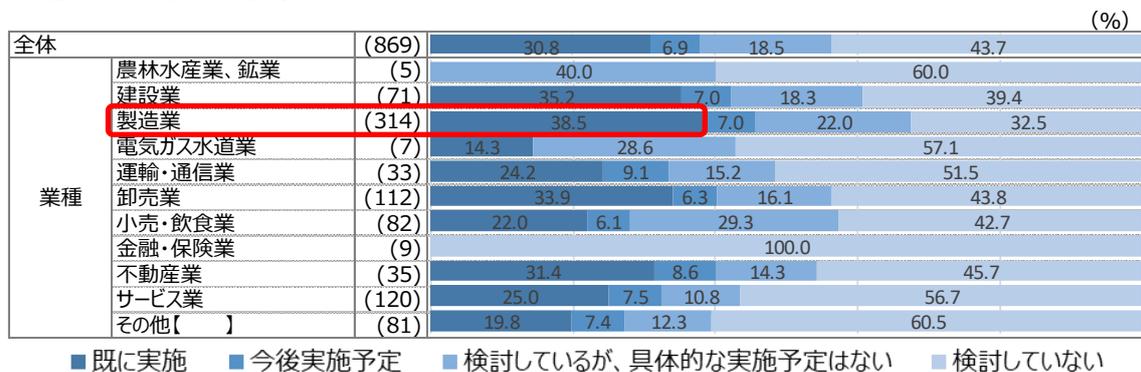
カーブアウトや他社との事業統合



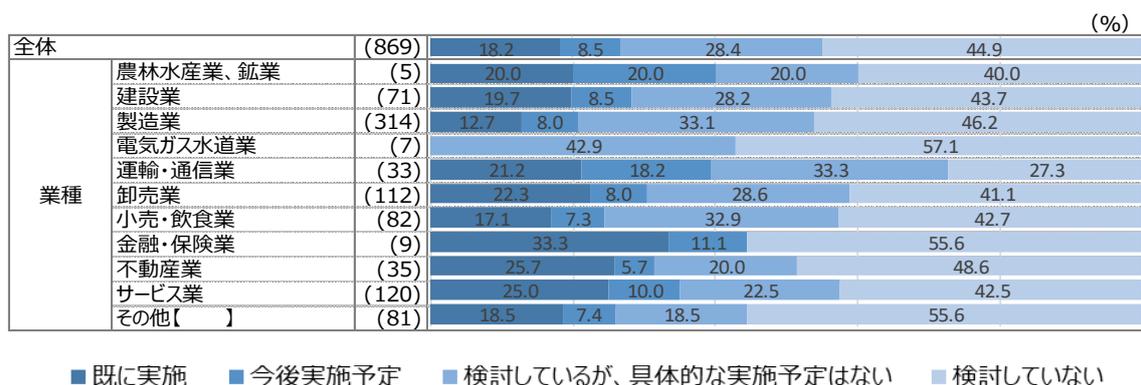
【図 30】人材不足に対応するための事業のあり方自体の見直しについて（業種別）

Q11 以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。

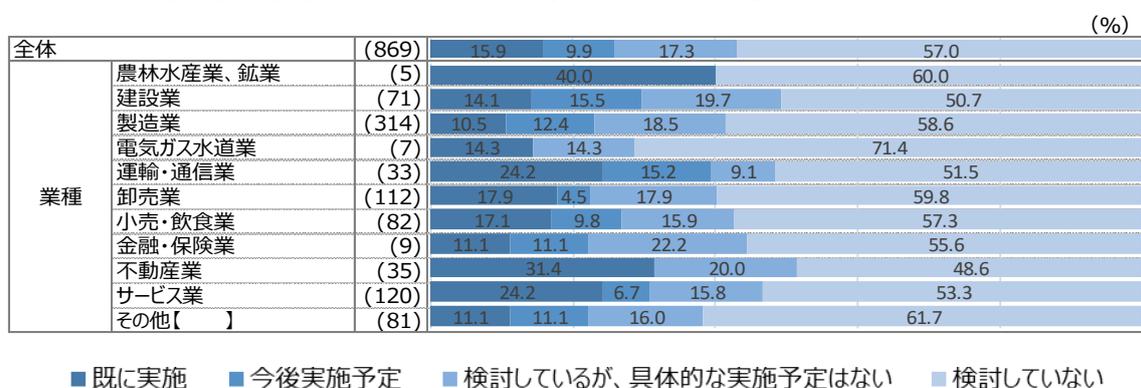
製造、販売等のアウトソーシング



総務、経理等の間接部門のアウトソーシング



グループ企業の間接部門等における重複業務のシェアードサービス



不採算部門の縮小等による採算部門への人材の集中

全体		(869)	18.6	16.5	22.4	42.5	
業種	農林水産業、鉱業	(5)	60.0			20.0	20.0
	建設業	(71)	5.6	19.7	23.9	50.7	
	製造業	(314)	15.6	16.2	24.2	43.9	
	電気ガス水道業	(7)	28.6			71.4	
	運輸・通信業	(33)	9.1	24.2	15.2	51.5	
	卸売業	(112)	21.4	17.0	23.2	38.4	
	小売・飲食業	(82)	32.9	20.7	17.1	29.3	
	金融・保険業	(9)	22.2	77.8			
	不動産業	(35)	25.7	2.9	28.6	42.9	
	サービス業	(120)	23.3	15.0	17.5	44.2	
	その他【 】	(81)	18.5	17.3	27.2	37.0	

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

カーブアウトや他社との事業統合

全体		(869)	6.0	8.2	18.1	67.8	
業種	農林水産業、鉱業	(5)	40.0			20.0	40.0
	建設業	(71)	7.0	8.5	18.3	66.2	
	製造業	(314)	4.5	6.1	18.5	71.0	
	電気ガス水道業	(7)	14.3	28.6			57.1
	運輸・通信業	(33)	6.1	15.2	6.1	72.7	
	卸売業	(112)	6.3	8.9	20.5	64.3	
	小売・飲食業	(82)	3.7	13.4	19.5	63.4	
	金融・保険業	(9)	100.0				
	不動産業	(35)	17.1	5.7	20.0	57.1	
	サービス業	(120)	10.0	5.0	15.0	70.0	
	その他【 】	(81)	1.2	12.3	22.2	64.2	

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

企業規模別で見ると、大企業では各種対応策の検討は既に一巡している状況が伺えます。中堅・中小企業においては、営業・製造等の主要業務・間接業務ともに、アウトソースには消極的な状況にある傾向が見受けられます。(図 31)

また、「不採算部門の縮小等による採算部門への人材の集中」については、大企業が先行して着手している中で、中小企業は検討中・今後実施と回答した企業が約40%を占めており、今後より踏み込んだ施策の検討を進めていく傾向が確認できます。

【図 31】人材不足に対応するための事業のあり方自体の見直しについて（規模別）

Q11以下の事項について、既に実施しておられるか、又は具体的に検討して今後実施する予定であるか等についてお答えください。

製造、販売等のアウトソーシング

全体		(869)	30.8	6.9	18.5	43.7
企業規模	大企業	(42)	38.1	9.5	26.2	26.2
	中堅企業	(286)	31.5	5.2	14.0	49.3
	中小企業	(541)	29.9	7.6	20.3	42.1

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

総務、経理等の間接部門のアウトソーシング

(%)

全体		(869)	18.2	8.5	28.4	44.9
企業規模	大企業	(42)	21.4	4.8	40.5	33.3
	中堅企業	(286)	17.8	9.1	30.1	43.0
	中小企業	(541)	18.1	8.5	26.6	46.8

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

グループ企業の間接部門等における重複業務のシェアードサービス

(%)

全体		(869)	15.9	9.9	17.3	57.0
企業規模	大企業	(42)	28.6	11.9	16.7	42.9
	中堅企業	(286)	19.6	10.8	19.6	50.0
	中小企業	(541)	12.9	9.2	16.1	61.7

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

不採算部門の縮小等による採算部門への人材の集中

(%)

全体		(869)	18.6	16.5	22.4	42.5
企業規模	大企業	(42)	33.3	16.7	26.2	23.8
	中堅企業	(286)	22.7	19.2	23.4	34.6
	中小企業	(541)	15.3	15.0	21.6	48.1

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

カーブアウトや他社との事業統合

(%)

全体		(869)	6.0	8.2	18.1	67.8
企業規模	大企業	(42)	9.5	9.5	28.6	52.4
	中堅企業	(286)	7.0	7.3	19.2	66.4
	中小企業	(541)	5.2	8.5	16.6	69.7

■ 既に実施 ■ 今後実施予定 ■ 検討しているが、具体的な実施予定はない ■ 検討していない

ポイント

- ・ 人材不足に対して、事業のあり方自体を見直すような踏み込んだ施策についても8割以上の企業で検討が進められています。
- ・ 従来から取り組んできた業務のアウトソースに加えて、これからはより踏み込んだ施策の検討に移行していく傾向が見受けられ、「不採算部門の縮小・採算部門への集中」を検討していくと回答している企業が最も多くなっています。
- ・ カーブアウト等により外部へ切り出すのではなく、限られた人材・人的資本を社内でも有効活用するために事業の縮小と集中を選択する企業が多いといえるでしょう。

② 実施の障壁となっている課題認識について（Q12）

人材不足に対する事業や業務自体を見直す各種取組みについては、その必要性は認識している一方で、実行に移していくにあたって自信が持てないことや信頼できるアウトソーシング先の選択が難しいことを理由に挙げている企業が多い傾向にあります。（図 32）

企業規模別に見ると、「製造、販売等のアウトソーシング」や「総務・経理等のアウトソーシング」については、信頼できるアウトソーシング先の選択を課題と認識している企業の割合は大企業よりも中堅中小企業の方が高い傾向にあります。

【図 32】 実施の障壁となっている課題認識について（全体）

Q12 各企業規模・項目毎の回答割合一覧（一位のみ）

		製造、販売等の アウトソーシング	総務、経理等の アウトソーシング	重複業務の シェアードサービス	不採算部門縮小・採 算部門への人材集中	カープアウト
全体		アウトソーシング先 の選択が困難 (50.9%)	アウトソーシング先 の選択が困難 (46.2%) /課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (46.2%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (48.0%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (44.6%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (47.8%)
企業 規模	大企業	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (45.5%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (64.7%)	アウトソーシング先 の選択が困難 (42.9%) /雇用の確保等が心配 (42.9%) /その他 (42.9%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (45.5%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (58.3%)
	中堅企業	アウトソーシング先 の選択が困難 (57.5%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (48.8%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (46.4%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (43.3%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (49.1%)
	中小企業	アウトソーシング先 の選択が困難 (50.0%)	アウトソーシング先 の選択が困難 (49.3%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (50.6%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (45.3%)	課題等は認識、対応 策の実行は自信がな い (45.6%)

ポイント

- ・ 総務・経理等のアウトソーシングや不採算部門の縮小・採算部門への集中等、踏み込んだ施策の必要性は認識しつつも 実際の実行に向けては、業務分析を通じた対象業務の特定等、しっかりと事前検討が必要です。
- ・ 事業や業務を見直す場合には、様々な情報を収集し、全社を巻き込んだ推進が求められるため、経営としての覚悟・意思決定が重要になると考えられます。

参考

<賃上げ促進税制の概要>

賃上げ促進税制とは、令和6年4月1日から令和9年3月31日までの間に開始する各事業年度に、給与等の支給額を増加させた場合に法人税申告において、一定の法人税別表等を作成のうえ、申告することによって税額控除の適用を受けることが出来る税制です。

本来適用可能であるにもかかわらず、適用漏れとなるケースが非常に多いです。

適用にあたっては法人区別の適用要件等の確認が必要となります。法人区分は、令和6年度税制改正において以下の通り法人区分が大企業、中堅企業、中小企業と三分区になりました。

(法人区分)

資本金 / 従業員数	～1,000人未満	1,000人以上～2,000人以下	2,000人超～
10億円以上～	中堅企業		大企業
1億円超～10億円未満	(資本金1億円超の法人のうち、従業員数2,000人以下の法人)		
～1億円以下	中小企業		

※ 点線()枠内の法人はマルチステークホルダー方針の公表・届出を要件に、賃上げ促進税制が適用されます。

中小企業において賃上げを実施した事業年度において控除できなかった金額の5年間の繰越しが可能となります。

(大企業、中堅企業の適用要件等一覧表)

項目		令和6年度税制改正後			
法人区分		大企業		中堅企業	
適用要件※1		継続雇用者給与等支給額 \geq 継続雇用者比較給与等支給額 \times 103%			
税額控除額※1		$\left. \begin{array}{l} \textcircled{1} (\text{雇用者給与等支給額} - \text{比較雇用者給与等支給額}) \times \text{控除率} \\ \textcircled{2} \text{適用年度の法人税額} \times 20\% (\text{控除上限}) \end{array} \right\} \textcircled{1} \text{と}\textcircled{2} \text{のいずれか少ない金額} \\ \text{(繰越不可)}$			
控除率	給与等の増加割合※1	3%以上	10%	10%	
		4%以上	15%	25%	
		5%以上	20%		
		7%以上	25%		
	上乗せ措置	教育訓練費の増加割合が10%以上 かつ 教育訓練費が雇用者給与等支給額の0.05%以上	5%加算	同左	5%加算
	以下のいずれか ※2 ・プラチナくるみん認定 ・プラチナえるぼし認定 ・プラチナえるぼし認定	5%加算	以下のいずれか ※2 ・プラチナくるみん認定 ・プラチナえるぼし認定 ・えるぼし認定(3段階目)	5%加算	
最大控除率		35%		35%	

※1 適用要件・給与等の増加割合は、継続雇用者の給与等の支給額・増加割合で判定し、税額控除額は雇用者全体の給与等の増加額に控除率を乗じて計算します。

※2 上乗せ措置は、事業主が「子育てと仕事の両立支援」や「女性活躍の推進の取組み」について、厚生労働大臣の認定を受けた場合に適用されます。

(中小企業の適用要件等一覧表)

項目		令和6年度税制改正後	
適用要件※1		雇用者給与等支給額 ≧ 比較雇用者給与等支給額×101.5%	
税額控除率※1		① (雇用者給与等支給額 - 比較雇用者給与等支給額) × 控除率 ② 適用年度の法人税額 × 20% (控除上限)	
控除率	給与等の増加割合※1	1.5%以上	15%
		2.5%以上	30%
	上乗せ措置	教育訓練費の増加割合が5%以上かつ教育訓練費が雇用者給与等支給額の0.05%以上	10%加算
		以下のいずれか ※2 ・プラチナくるみん認定 ・プラチナえるほし認定 ・くるみん認定 ・えるほし認定(2段階目以上)	5%加算
最大控除率		45%	
控除限度超過額の繰越		5年間の繰越可 (繰越税額控除をする事業年度において、雇用者給与等支給額が比較雇用者給与等支給額を超える場合に限り可)	

①と②のいずれか少ない金額

※1 適用要件・給与等の増加割合は、雇用者全体の給与等の支給額・増加割合で判定し、税額控除額は雇用者全体の給与等の増加割合に控除率を乗じて計算します。
 ※2 上乗せ措置は、事業主が「子育てと仕事の両立支援」や「女性活躍の推進の取組み」について、厚生労働大臣の認定を受けた場合に適用されます。

<DX(デジタルトランスフォーメーション)投資促進税制の概要>

DX投資促進税制とは、一定の手続きを完了したうえで令和7年3月31日までの間に情報技術事業適応設備の取得等をして国内にある事業の用に供した場合で、事業供用年度の法人税申告において一定の法人税別表等を作成のうえ申告することによって適用を受けることが出来る税制で、適用件数が非常に少ないです。

税制対象資産はソフトウェア、繰延資産(クラウドシステムへの移行に係る初期費用等をいう)、ソフトウェア・繰延資産と連携して使用する機械装置や器具備品となっています。

原則的な税制優遇の内容は、特別償却(30%)若しくは税額控除(3%)となっています。

一定の手続き内容は以下の通りとなっています。

