

# REPORT I

## 日本企業における人的資源管理の現状と課題

- ニッセイ景況アンケート2008年1月調査結果 -

経済調査部門 小本 恵照  
komoto@nli-research.co.jp

### 1. はじめに

日本経済は、従来の物質的なモノをベースとする社会から、情報やサービスを中心とする知識社会に移行している。経済活動の中に占める知識のウェイトが高まるということは、知識を生み出す源泉であるヒトをいかに活用するかという、人的資源戦略が企業経営の中で重要性を増していることを意味する。

一方で、雇用形態の多様化が進み、労働者の就業に対する意識も変化する中で、人材の管理や育成には課題も増えている。また、労働需給が逼迫する中であって、団塊世代の退職が本格化しており、企業はその対応に追われている。

人的資源戦略が重要性を増す中で、企業が直面する課題は山積していると言えるだろう。

こうした現状を踏まえ、日本生命・ニッセイリースとニッセイ基礎研究所では、2008年1月に実施した「ニッセイ景況アンケート調査」（全国2,669社から回答）において、企業経営と人的資源に関する企業の意見を併せて調査した。

### 2. 雇用する人材に「向上心・積極性」を求める企業が66%に上る

企業が雇用する人材に求める要素は、「向上心・積極性」が66.3%と最も多く、「コミュニケーション能力・協調性」57.0%、「問題発見能力・独創性」39.2%、「責任感」37.2%と続いて

図表 - 1 企業が雇用する人材に求める要素

(構成比: %)

	専門知識	基礎学力	論理的思考能力	問題発見能力・独創性	コミュニケーション能力・協調性	向上心・積極性	忍耐力	責任感	国際性	その他	
平均	32.5	12.9	16.8	39.2	57.0	66.3	7.5	37.2	8.0	0.4	
業種別	製造業	34.9	13.5	19.5	41.8	50.5	63.5	5.4	33.3	12.3	0.6
	素材型製造業	31.7	13.2	21.3	40.6	49.8	64.9	5.5	35.1	11.7	0.9
	加工型製造業	37.0	13.8	18.3	42.6	50.9	62.6	5.2	32.1	12.6	0.4
	非製造業	30.4	12.1	14.9	37.4	62.2	68.2	9.1	40.7	4.1	0.4
規模別	大企業	26.3	8.8	22.5	40.2	64.9	58.4	9.0	32.4	13.9	0.4
	中堅企業	29.0	15.8	16.7	42.3	57.6	67.2	7.1	31.7	9.9	0.3
	中小企業	36.8	12.6	15.0	37.0	54.1	68.5	7.4	42.4	4.9	0.5
業況別	良い+やや良い	33.9	14.7	17.9	38.5	57.0	63.2	8.1	35.3	11.1	0.5
	ふつう	33.2	12.5	17.0	38.3	57.7	66.2	6.3	37.4	7.5	0.1
	悪い+やや悪い	30.9	11.8	15.8	40.4	56.9	69.8	8.4	39.5	5.7	0.8

(注)複数回答のため合計は100とならない。(3つまでの複数回答)

図表 - 2 新卒採用者の質の変化

(構成比：%)

		向上している	どちらかという と向上して いる	どちらかとい うと低下して いる	低下している	無回答
平均		5.1	37.4	39.5	3.1	14.9
業種別	製造業	4.7	38.8	41.6	2.6	12.3
	素材型製造業	4.3	36.2	42.8	3.2	13.6
	加工型製造業	5.0	40.6	40.9	2.1	11.5
	非製造業	5.1	35.8	38.5	3.7	16.9
規模別	大企業	7.4	43.4	33.3	2.7	13.3
	中堅企業	5.6	40.1	41.0	3.3	10.1
	中小企業	4.0	33.7	40.9	3.3	18.2
業況別	良い+やや良い	6.5	40.2	36.0	3.4	14.0
	ふつう	4.4	39.5	37.5	1.9	16.7
	悪い+やや悪い	4.2	32.9	45.4	4.3	13.1

いる(図表 - 1)。学力や知識以上に、集団の中での能力発揮への期待感が強く表れた結果と言える。

業種別に見ると、製造業では「専門知識」34.9%、「論理的思考能力」19.5%、「国際性」12.3%といった要素を挙げる企業が相対的に多いが、非製造業では、「コミュニケーション能力・協調性」62.2%や「責任感」40.7%を挙げる企業が相対的に多い。

企業規模別に見ると、大企業では「論理的思考能力」「コミュニケーション能力・協調性」「国際性」を挙げる企業が相対的に多いのに対し、中堅・中小企業では、「専門知識」「基礎学力」「向上心・積極性」「責任感」を挙げる企業が多い。これは、組織の規模の相違に伴う事業展開や組織運営の違いを反映した結果と考えら

れる。

業況別では、業況の良好な企業ほど、「専門知識」「基礎学力」「国際性」といった要素を重視する傾向が強い。これらの要素は、「コミュニケーション能力・協調性」などに比べると外部から判別しやすい要素であり、これらの要素を人材に求める姿勢が好業績と関連している可能性がある。

3. 新卒採用者の質の変化は「向上」と「低下」が拮抗

5年以上前と比べた新卒採用者の質の変化を見ると、向上していると判断する企業が42.5%（「向上している」5.1%+「どちらかというと向上している」37.4%）であるのに対し、低下していると判断する企業は42.6%（「低下している」3.1%+「どちらかというと低下している」

図表 - 3 新卒者の質が低下している理由

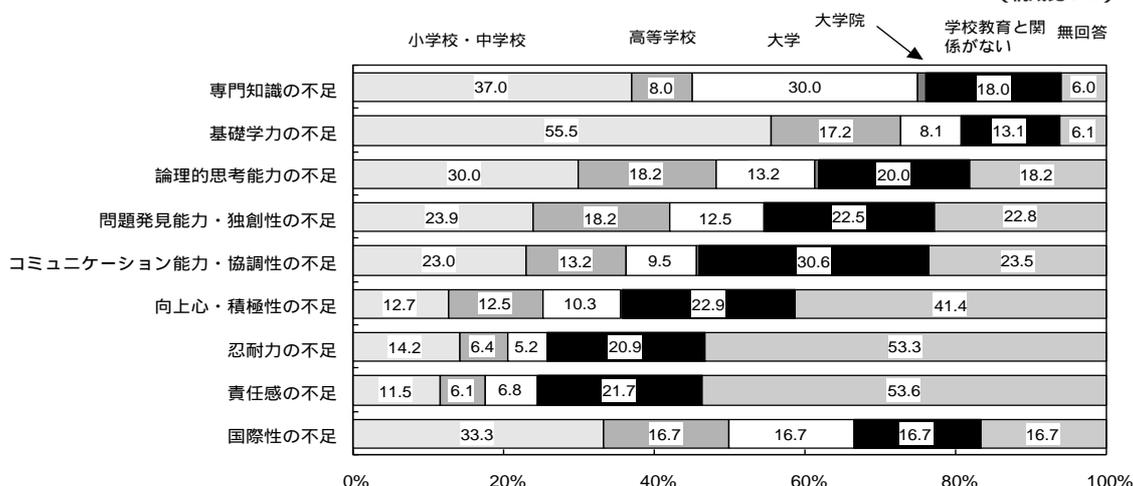
(構成比：%)

		専門知識 の不足	基礎学力 の不足	論理的思 考能力の 不足	問題発見 能力・独 創性の不 足	コミュニ ケーション 能力・ 協調性の 不足	向上心・ 積極性の 不足	忍耐力の 不足	責任感の 不足	国際性の 不足	その他
平均		8.8	30.2	19.3	30.8	52.6	51.1	37.1	25.9	0.5	1.2
業種別	製造業	10.4	33.5	22.0	30.1	50.9	50.1	34.7	23.7	1.0	0.8
	素材型製造業	9.3	34.7	22.7	32.9	46.3	55.1	28.2	27.3	0.0	0.5
	加工型製造業	11.2	32.7	21.5	28.1	54.1	46.5	39.3	21.1	1.7	1.0
	非製造業	7.3	26.5	17.0	31.9	53.8	52.1	39.3	27.5	0.2	1.7
規模別	大企業	5.0	23.8	19.4	23.8	58.8	49.4	40.6	25.6	0.6	1.9
	中堅企業	9.7	29.7	19.9	32.5	53.8	53.8	37.3	21.5	0.8	1.3
	中小企業	9.2	32.4	18.8	31.7	50.0	49.8	36.1	28.9	0.3	1.0
低下の程度	どちらかという と低下	9.2	29.8	19.1	31.3	52.4	51.2	37.3	25.1	0.5	1.1
	低下	3.6	35.7	22.6	25.0	54.8	50.0	34.5	35.7	1.2	2.4

(注)複数回答のため合計は100とならない。(3つまでの複数回答)

図表 - 4 新卒者の質低下と学校教育の関係

(構成比：%)



39.5%)と両者は拮抗しており、明確な質の向上あるいは低下は見られない(図表 - 2)

業種別では大きな格差は見られない。企業規模別に見ると、中堅・中小企業に比べ大企業では、質が向上したという回答が多く、優秀な新卒者は大企業に流れている可能性がある。

業況別では、業況が良好(不良)な企業に質が向上(低下)しているという企業が多い。優秀な新卒者が好業績の企業を志向した結果と見られる。

新卒者の質が低下している理由は、「コミュニケーション能力・協調性の不足」52.6%と「向上心・積極性の不足」51.1%が多く、人材に求める要素との関連が強い(図表 - 3)。しかし、一方で、雇用する人材に求める要素としては回答が少なかった、「基礎学力」と「忍耐力」が不足しているという企業も多い。これは、当然身につけていると思われた基礎学力などが期待以下であったことを反映した結果と見られる。

業種別に見ると、製造業に「基礎学力の不足」を挙げる企業が相対的に多く、製造現場で基礎学力の不足が課題となっている可能性がある。企業規模別では、中堅・中小企業に「基礎学力の不足」や「問題発見能力・独創性の不足」を挙

げる企業が多く、大企業には「コミュニケーション能力・協調性の不足」を挙げる企業が多い。

新卒者の質の低下の受け止め方別に見ると、「どちらかという低下」ではなく「低下」と、低下の程度をより深刻に受け止めている企業には、社会人としての基本的スキルの欠如とも言える、「基礎学力の不足」と「責任感の不足」を挙げる企業が多い。

新卒者の質の低下の理由と学校教育の関係を見ると、「コミュニケーション能力・協調性の不足」など外部から判別しにくい要因を除けば、学校教育が関係していると考えられる企業が多い(図表 - 4)

すなわち、「専門知識の不足」については、「大学」を挙げる企業は30.0%に上るが、「小学校・中学校」を挙げる企業がそれを上回る37.0%を占めていることは注目される。これは、専門知識を習得する前提となる小学校・中学校の知識が不足していると判断した結果と見られる。

「基礎学力の不足」、「論理的思考能力の不足」、「国際性の不足」は、いずれの項目においても「小学校・中学校」という初等・中等教育に関係があるという企業が最も多い。特に、「国際性の不足」についても、「小学校・中学校」が

図表 - 5 人材育成上の課題

(構成比：%)

		育成スキルが不足している	育成のためのコストがかかる	若手を育成する余裕が社員にない	社員が研修等を受ける余裕がない	育成しても退職する	育成の効果がはっきりしない	特に課題はない
平均		46.3	14.0	45.1	14.4	12.0	15.7	7.3
業種別	製造業	49.4	14.4	46.5	13.8	8.3	15.7	7.4
	素材型製造業	48.7	14.3	50.4	14.0	7.7	14.7	6.8
	加工型製造業	49.9	14.5	43.8	13.6	8.8	16.3	7.8
	非製造業	43.7	13.7	43.8	14.9	15.1	15.3	7.3
規模別	大企業	41.3	14.2	46.3	11.0	12.6	16.4	7.4
	中堅企業	48.8	14.1	44.3	15.0	14.4	15.7	5.8
	中小企業	46.8	14.0	45.6	15.3	10.2	15.5	8.2
新卒採用者の質の変化	向上	52.6	20.7	48.1	12.6	10.4	12.6	8.1
	どちらかという向上	47.6	14.9	43.3	13.4	13.3	15.6	11.4
	どちらかという低下	51.9	15.3	52.6	16.4	12.6	19.6	4.0
	低下	42.9	10.7	60.7	22.6	19.0	9.5	4.8

(注) 複数回答のため合計は100とならない。(2つまでの複数回答)

挙げられており、現在の初等・中等教育段階の外国語教育などのあり方に問題を感じている様子が窺える。

4. 人材育成上の課題は「育成スキルの不足」と「育成のための社員の余裕の不足」

人材育成上の課題は、「育成スキルが不足している」46.3%と「若手を育成する余裕が社員にない」45.1%という理由が圧倒的に多く、人材育成策を実行すること自体に困難があるようである(図表 - 5)。

業種別に見ると、製造業では「育成スキルが不足している」49.4%という課題が相対的に多いが、非製造業には「育成しても退職する」という企業が多く、人材の定着率も課題となって

いる。企業規模別では、中堅・中小企業は大企業に比べ、「育成スキルが不足している」や「社員が研修等を受ける余裕がない」という理由が相対的に多く、人材育成の深刻さを窺わせる。

新卒採用者の質の変化との関係では、質が低下しているという企業では、「若手を育成する余裕が社員にない」や「社員が研修等を受ける余裕がない」といった社員を育成する余裕のない企業が多く、人材育成態勢の不十分なことが新卒採用者の質の低下を招いている可能性がある。

5. 従業員数に「不足」を感じている企業は44%に上る

従業員の充足状況については、不足しているという企業は43.9%（「不足」4.7% + 「どちら

図表 - 6 従業員の充足状況

(構成比：%)

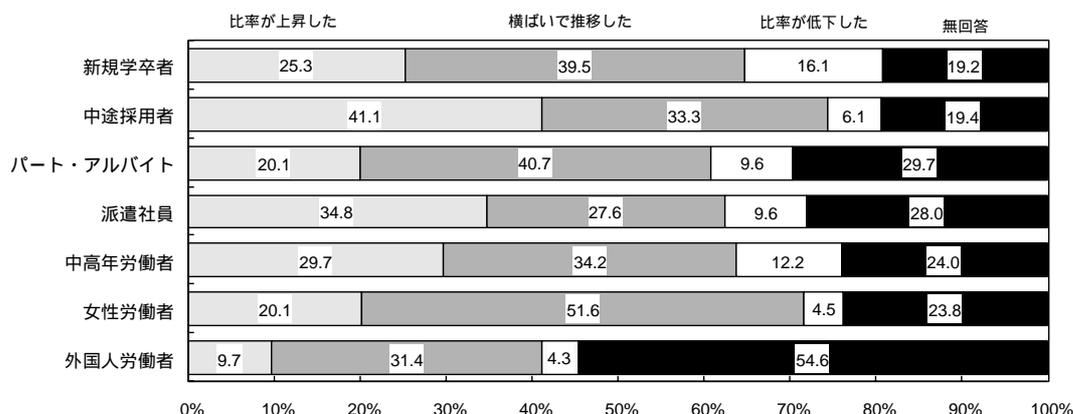
		過剰	どちらかという過剰	適正	どちらかという不足	不足
平均		1.0	8.8	41.4	39.2	4.7
業種別	製造業	1.4	9.6	43.3	36.3	3.7
	素材型製造業	1.1	8.5	44.3	36.2	3.6
	加工型製造業	1.6	10.4	42.7	36.5	3.7
	非製造業	0.7	8.5	39.3	41.6	5.5
規模別	大企業	0.4	8.5	41.3	35.5	8.1
	中堅企業	1.4	9.6	35.8	43.6	4.8
	中小企業	0.9	8.5	45.1	37.7	3.6
業況別	良い+やや良い	0.1	4.8	34.3	49.3	6.9
	ふつう	0.6	8.4	46.1	35.9	3.7
	悪い+やや悪い	2.1	13.4	43.6	33.4	3.6

(注) 若干の無回答のため合計は100とならない。

図表 - 7 全従業員に占める比率の変化

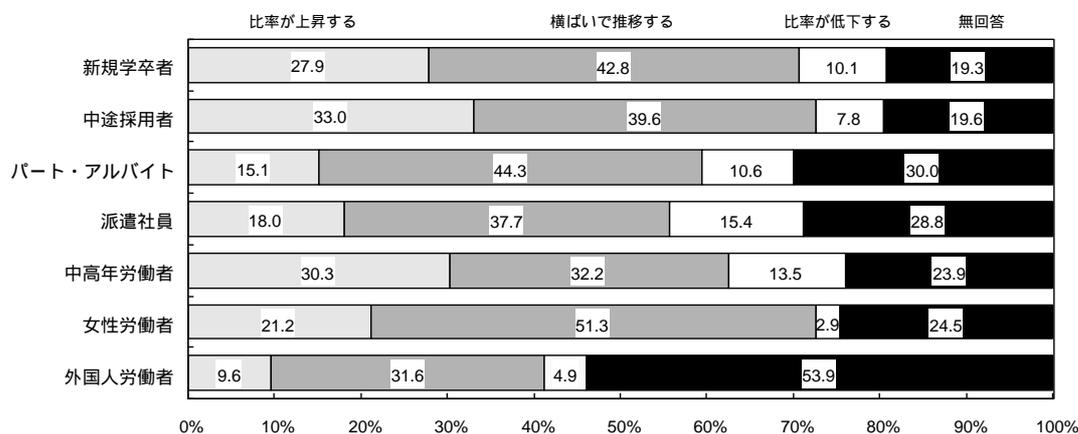
(a) 過去3～5年前から現在にかけての変化

(構成比：%)



(b) 今後の変化

(構成比：%)



かという不足」39.2%)であるのに対し、過剰という企業は9.8% (「過剰」1.0%+「どちらかという過剰」8.8%)にとどまる。なお、「適正」という企業は41.4%である(図表-6)。

業種別に見ると、非製造業に不足感が強く、加工型製造業は他の業種に比べ過剰感がやや強い。企業規模別ではあまり違いは見られない。業況別では、業況の良好な企業で不足感が強い。しかし、業況が悪い企業にあっても過剰という企業は15.5%にとどまる一方、37.0%の企業は従業員が不足していると回答しており、業況の悪化が従業員の余剰にはつながっていない企業が多い。

6. 今後、「新規学卒者」の雇用は増えるが、「派遣社員」の雇用は鈍化する

過去3～5年前から現在にかけての、全従業員数に占める雇用形態・対象の比率の変化は、

いずれの形態・対象についても上昇したという回答が多い(図表-7)。その中でも、「中途採用者」41.1%、「派遣社員」34.8%、「中高年労働者」29.7%に、「比率が上昇した」という回答が多い。「新規学卒者」については、「比率が上昇した」という企業が25.3%を占めるものの、「比率が低下した」という回答も16.1%見られる。雇用環境が厳しい頃に新卒採用を絞った影響が窺われる。

今後の雇用形態・対象の比率の変化についても、いずれの雇用形態・対象についても「比率が上昇する」という回答が多い。特に「比率が上昇する」という回答が多い形態・対象は、「中途採用者」33.0%、「中高年労働者」30.3%、「新規学卒者」27.9%である。一方、「派遣社員」と「パート・アルバイト」については、「比率

図表 - 8 今後の女性労働者の比率

(構成比：%)

		比率が上昇する	横ばいで推移する	比率が低下する	無回答
平均		21.2	51.3	2.9	24.5
特徴的な業種	飲食	40.0	38.0	10.0	12.0
	小売	35.1	40.3	2.4	22.3
	出版・印刷	32.4	35.1	5.4	27.0
	電気・ガス・水道	13.7	51.0	0.0	35.3
	建設・設備工事	13.4	56.3	3.4	26.9
	鉄鋼	4.4	68.9	4.4	22.2
従業員数の充足状況	過剰	7.7	50.0	23.1	19.2
	どちらかという過剰	21.2	55.5	6.4	16.9
	適正	17.1	55.5	2.4	25.0
	どちらかという不足	27.6	52.0	2.3	18.1
	不足	27.8	52.4	4.8	15.1
人事政策上の課題	ワーク・ライフ・バランスの達成	37.1	48.8	3.3	10.8
	人件費の増大	25.3	55.6	4.4	14.7
人材に求める要素	論理的思考能力	28.6	51.1	4.2	16.1
	国際性	30.5	49.3	3.8	16.4

が上昇する」という企業は、過去3～5年前から現在にかけての割合（それぞれ34.8%と20.1%）に比べると、派遣社員を中心に割合は低下している（派遣社員18.0%、パート・アルバイト15.1%）。特に、「派遣社員」については、「比率が低下する」という企業が15.4%に増加する。派遣料金などが上昇する中で、企業は非正規労働者から正規労働者へと雇用の重点を移しつつある。

7. 女性労働者の比率は飲食や小売を中心に引き続き上昇

女性労働者は、過去3～5年前から現在にかけて「比率が上昇した」という回答は20.1%あったが、今後についても「比率が上昇する」という回答は21.2%見られる（図表 - 7）。女性労働者で注目される点は、「比率が低下する」という回答がわずか2.9%にとどまっていることである。女性労働者は他の雇用形態・対象と異なり、ほとんどの企業で雇用が増加すると見られる。

個別の業種で見ると、飲食、小売、出版・印刷では女性労働者の比率が高まるという企業が多いが、鉄鋼、建設・設備工事、電気・ガス・水道では比率が高まるという企業は少なく、業

種でのバラツキが大きい（図表 - 8）。従業員の充足状況との関係では「不足」や「どちらかという不足」という企業に比率が上昇する企業が多く、不足する従業員を補う手段として女性雇用が位置づけられている面は依然として強い。

人事政策上の課題との関係では、「ワーク・ライフ・バランスの達成」「人件費の増大」を課題と位置づけている企業に女性労働者の比率を高めるといふ企業が多い。女性労働者の比率を高める上では、ワーク・ライフ・バランスの達成が必要であるとともに、女性労働者の雇用が人件費の削減につながることを示している。また、「論理的思考能力」や「国際性」を人材に求める企業に、女性労働者比率を高めるといふ企業が多く、こうした能力を女性に求めている傾向があることを窺わせる。

8. 外国人労働者は飲食や情報サービスなどでは比率を高める見込み

外国人労働者については、「比率が上昇した」あるいは「比率が上昇する」という企業は1割に満たず、全体としては外国人労働者の雇用が大きく拡大する傾向は見られない（図表 - 7を参照）。

図表 - 9 外国人労働者比率が上昇した企業の割合と今後の変化

[ 過去3-5年前から現在 ]  
( 上昇度の高い業種 )

業種	比率 (%)
飲食	34.0
輸送用機器	29.2
電気機械	20.0
非鉄金属・金属製品	16.9
一般機械・精密	15.1
鉄鋼	13.3
繊維・衣服	12.2
情報サービス	12.0
出版・印刷	10.8
化学	10.6

( 上昇度の低い業種 )

業種	比率 (%)
通信	0.0
電気・ガス・水道	0.0
事業所向けサービス	0.8
建設・設備工事	2.5
金融	2.9
小売	4.3
不動産	4.8
運輸・倉庫	5.0
食品	5.3
個人向けサービス	6.3

[ 今後の変化 ]  
( 比率が上昇する業種 )

業種	上昇幅 (ポイント)
通信	7.7
情報サービス	5.3
小売	5.2
食品	4.4
建設・設備工事	3.4
繊維・衣服	2.4
飲食	2.0
化学	1.6

( 比率が低下する業種 )

業種	低下幅 (ポイント)
輸送用機器	-13.5
鉄鋼	-8.9
家具・装備品・木製品	-7.1
電気機械	-5.2
鉱業・石油・窯業・土石	-3.5
一般機械・精密	-1.9
非鉄金属・金属製品	-1.5
不動産	-1.2

しかし、個別業種を見ると、かなりのバラツキが見られる(図表-9)。飲食、輸送用機器、電気機械などでは「比率が上昇した」という企業が2割を超えている。一方、電気・ガス・水道、事業所向けサービス、建設・設備工事、金融などでは労働者比率が上昇したという企業は極めて少ない。また、今後の変化については、通信、情報サービス、小売、食品などで比率の上昇が見込まれる一方で、輸送用機器や鉄鋼などでは比率の低下が予想されている。今後の外国人労働者の雇用については、より専門的な知識や能力が求められる業種(通信や情報サービ

ス)においても比率が上昇するものと予想される。

9. 約4割の企業が、団塊世代の退職によるマイナスの影響があると回答

団塊世代の退職のマイナスの影響については、マイナスの影響はないという企業は54.9% (「ない」25.8% + 「どちらかというとない」29.1%) に上るが、マイナスの影響があるという企業も39.5% (「ある」12.0% + 「どちらかというところある」27.5%) を占める。現時点においても、団塊世代の退職は多くの企業に影響を与えている(図表-10)。

図表 - 10 団塊世代退職のマイナスの影響

(構成比: %)

		ある	どちらかというところある	どちらかというところない	ない
平均		12.0	27.5	29.1	25.8
業種別	製造業	14.3	33.9	26.3	19.2
	素材型製造業	13.2	35.5	25.5	18.5
	加工型製造業	15.0	32.8	26.8	19.7
	非製造業	10.3	22.3	31.5	30.8
規模別	大企業	14.4	33.0	25.4	20.7
	中堅企業	13.2	30.8	28.5	22.2
	中小企業	10.6	23.5	30.9	29.9

(注) 若干の無回答のため合計は100とならない。

図表 - 11 団塊世代の退職のマイナスの影響の内容 (構成比：%)

		労働力の不足	専門技術・技能の伝承問題	退職金・年金支払いの増加
平均		41.0	87.1	21.6
業種別	製造業	36.7	91.9	18.9
	素材型製造業	39.3	93.4	17.0
	加工型製造業	35.0	90.8	20.2
	非製造業	46.8	81.3	25.5
規模別	大企業	47.9	89.6	17.5
	中堅企業	40.1	87.6	23.2
	中小企業	38.3	85.7	22.2
業況別	良い+やや良い	47.5	89.3	19.7
	ふつう	38.3	86.7	21.2
	悪い+やや悪い	37.5	85.8	24.1
マイナスの影響の強さ	ある	50.2	87.2	23.1
	どちらかというところ	37.0	87.0	21.0

(注) 複数回答のため合計は100とならない。(3つまでの複数回答)

業種別にみると、製造業で影響があるという企業が相対的に多い(製造業48.2%、非製造業32.6%)。特に、輸送用機器(58.4%)、一般機械・精密(57.9%)、鉄鋼(57.8%)、鉱業・石油・窯業・土石(55.4%)などは、マイナスの影響があるという企業が50%を超えている。

企業規模別では、企業規模が大きいほどマイナスの影響があるという企業が多く見られる。これは、大企業ほど労働移動が少ないため、団塊世代に専門技術・技能の蓄積が進んでいることが影響していると見られる。

10. 団塊世代の退職によるマイナスの影響の中心は「専門技術・技能の伝承問題」

団塊世代の退職のマイナスの影響の内容については、「専門技術・技能の伝承問題」87.1%が圧倒的に多く、「労働力の不足」41.0%、「退職金・年金支払いの増加」21.6%と続く(図表-11)。団塊世代の退職によるマイナスの影響の中心は「専門技術・技能の伝承問題」と言える。

業種別に見ると、「専門技術・技能の伝承問題」は、素材型製造業を中心とする製造業では「影響がある」という企業が9割を超えるが、非製造業では8割にとどまる。一方、非製造業では、「労働力の不足」46.8%や「退職金・年金支

払いの増加」25.5%を挙げる企業が製造業に比べて多い。

企業規模別では、「専門技術・技能の伝承問題」および「労働力の不足」を挙げる企業は企業規模が大きいほど多い。一方、「退職金・年金支払いの増加」については、中堅・中小企業での影響が大きい。大企業は労働力の質と量の問題、中小企業では財務面の問題が相対的に重視されている。

業況別では、業況の良好な企業には「専門技術・技能の伝承問題」および「労働力の不足」を挙げる企業が相対的に多い。一方、業況の悪い企業では、「退職金・年金支払いの増加」を挙げる企業が多い。

また、団塊世代の退職のマイナスの影響の強さの違いに分けて見ると、マイナスの影響が「どちらかというところ」ではなく「ある」と、より強くマイナスの影響を感じている企業では「労働力の不足」を挙げる企業が多く、労働不足がかなり深刻な課題であることを窺わせる。

11. 「専門技術・技能の伝承問題」「労働力の不足」を未解決の企業が65%

団塊世代の退職によるマイナスの解決状況のうち、「労働力の不足」については、解決して

図表 - 12 団塊世代の退職のマイナスの影響の解決状況 (構成比：%)

		解決した	どちらかという と解決した	どちらかとい うと解決して いない	解決していな い	無回答
労働力の不足	平均	3.7	24.3	55.6	10.9	5.6
	規模別					
	大企業	0.0	27.7	58.4	9.9	4.0
	中堅企業	3.3	20.4	61.8	7.2	7.2
	中小企業	6.3	26.1	48.9	14.2	4.5
専門技術・ 技能の伝承 問題	平均	1.2	24.6	54.2	11.0	9.2
	規模別					
	大企業	0.5	25.4	58.2	5.8	10.1
	中堅企業	0.6	24.4	55.7	12.0	7.8
	中小企業	2.0	24.4	51.3	12.4	9.9
退職金・年 金支払いの 増加	平均	10.5	29.4	29.8	8.8	21.5
	規模別					
	大企業	13.5	32.4	35.1	5.4	13.5
	中堅企業	10.2	30.7	31.8	6.8	20.5
	中小企業	9.8	27.5	26.5	10.8	25.5

いないという回答は66.5%（「解決していない」10.9% + 「どちらかというと解決していない」55.6%）に上る。「専門技術・技能の伝承問題」についても65.2%（「解決していない」11.0% + 「どちらかというと解決していない」54.2%）の企業が解決していないと回答している（図表 - 12）。一方、「退職金・年金支払いの増加」については、解決していない企業は38.6%（「解決していない」8.8% + 「どちらかというと解決していない」29.8%）にとどまる。団塊世代の退職に伴うマイナスの影響は、事前にある程度予想でき対応可能な面があるが、現実的には「専門技術・技能の伝承問題」と「労働力の不足」への対応は難しい課題のようである。

企業規模別に見ると、「どちらかというと解決した」に比べ解決していない状況がより深刻とみられる「解決していない」という回答は、中小企業に多く見られる。大企業に比べ中小企業では、団塊世代の退職のマイナスの影響が深刻な企業がより多く残っている。

12. 人事政策上の課題として66%の企業が「優秀な人材の確保」を挙げる

人事政策上の課題は、「優秀な人材の確保」が圧倒的に多く66.1%に上る。その後には、「専門人材の確保」31.8%、「従業員の高齢化」

31.4%、「賃金体系の見直し」24.4%、「若年労働者の確保」23.9%と続く（図表 - 13）。

業種別にみると、製造業では、「専門人材の確保」36.8%を挙げる企業が相対的に多く、非製造業では、「高い離職率」9.3%や「人手不足」14.3%を挙げる企業が多い。なお、圧倒的に多くの企業が指摘した「優秀な人材の確保」を回答する企業が比較的少ない業種には、通信、飲食、情報サービスなどがある。通信では「従業員の帰属意識・モラルの低下」や「ワーク・ライフ・バランスの達成」を重視する企業が多く、飲食では「高い離職率」や「人手不足」、情報サービスでは「専門人材の確保」や「ワーク・ライフ・バランスの達成」が重視されていることによるものである。

企業規模別に見ると、大企業では、「人手不足」15.7%や「ワーク・ライフ・バランスの確保」18.9%を挙げる企業が多い。一方、中堅・中小企業では、「従業員の高齢化」や「若年労働者の確保」を挙げる企業が多く、人材の新陳代謝が進んでいない様子が推察される。

業況別では、業況が良好な企業では、「専門人材の確保」34.5%、「若年労働者の確保」27.0%、「人手不足」15.9%などを挙げる企業が相対的に多く、業容の拡大に伴う人材確保が課

図表 - 13 人事政策上の課題

(構成比：%)

	従業員の 高齢化	高い離職 率	従業員の 帰属意識・モ ラルの低下	優秀な人 材の確保	若年労働 者の確保	専門人材 の確保	人手不足	余剰人員	非正規職 員の活用	ワーク・ ライフ・ バランス の達成	賃金体系 の見直し	人件費の 増大	特に課題 はない	
平均	31.4	6.4	16.3	66.1	23.9	31.8	11.5	2.0	8.5	8.0	24.4	13.8	1.9	
業種別	製造業	31.1	3.0	15.7	69.8	23.7	36.8	8.0	2.2	7.2	8.3	24.8	12.4	1.8
	素材型製造業	30.9	1.3	16.2	68.7	26.2	36.0	9.1	1.9	7.0	10.2	22.8	10.4	2.3
	加工型製造業	31.2	4.1	15.5	70.5	22.0	37.3	7.2	2.4	7.4	7.1	26.1	13.8	1.4
	非製造業	32.3	9.3	16.9	62.8	24.3	27.2	14.3	1.8	9.6	7.9	24.0	14.7	2.0
特徴的な 業種	専門サービス	34.4	3.1	9.4	56.3	15.6	43.8	15.6	0.0	3.1	21.9	21.9	21.9	0.0
	飲食	6.0	44.0	12.0	48.0	26.0	12.0	48.0	0.0	10.0	8.0	28.0	28.0	0.0
	通信	23.1	0.0	23.1	42.3	11.5	30.8	19.2	7.7	7.7	23.1	26.9	19.2	0.0
規模別	大企業	26.1	7.9	12.1	68.3	19.8	32.1	15.7	2.2	10.6	18.9	20.9	11.7	0.9
	中堅企業	30.9	6.6	18.1	67.4	23.8	31.6	13.6	2.3	8.5	7.5	22.9	15.2	1.2
	中小企業	33.6	5.8	16.7	65.0	25.4	31.9	8.9	1.8	7.9	4.7	26.7	13.6	2.7
業況別	良い+やや良い	29.7	5.1	14.1	69.6	27.0	34.5	15.9	1.1	7.2	7.9	22.3	12.0	1.3
	ふつう	28.9	6.0	16.1	65.2	21.9	31.8	9.5	2.1	9.7	8.8	24.4	12.7	3.0
	悪い+やや悪い	36.0	8.0	19.0	64.8	23.5	29.5	9.5	2.8	8.4	7.2	26.7	16.9	1.5

(注) 複数回答のため合計は100とならない。(3つまでの複数回答)

題となっている。一方、業況の悪い企業は、「従業員の高齢化」36.0%、「賃金体系の見直し」26.7%、「従業員の帰属意識・モラルの低下」19.0%、「人件費の増大」16.9%を挙げる企業が多く、業績悪化と人的資源の悪化が関連していることが窺われる。

〔ニッセイ景況アンケート・調査概要〕

調査時点：2008年1月

回答企業数：2,669社

回答企業の属性：以下のとおり

企業規模

	社数(社)	構成比(%)
大企業	445	16.7
中堅企業	861	32.3
中小企業	1,349	50.5
無回答・その他	14	0.5
合計	2,669	100.0

(注) 企業規模の区分

大企業：従業員数1,000名超

中堅企業：同300名超～1,000名以下

中小企業：同300名以下

地域

	社数(社)	構成比(%)
北海道	67	2.5
東北	105	3.9
関東	1109	41.6
甲信越・北陸	151	5.7
東海	281	10.5
近畿	585	21.9
中国	130	4.9
四国	74	2.8
九州	85	3.2
無回答・その他	82	3.1
合計	2,669	100.0