

人材不足への対応に関する類型化

戸田 淳仁 リクルートワークス研究所・研究員

人材に対する需要が大きく落ち込んだ2009年10～11月実施調査のデータを用いて、人材不足に対してどのような対応策を講じているのかについて分析を行った。その結果、3つのタイプに分けられる可能性のあることが分かった。

キーワード： 人材不足状況、人材不足への対応策、対応策の類型化

I. はじめに

2008年9月のリーマンショックを発端とする世界同時不況により市況が大きく落ち込み、それに伴い人材に対する需要も大きく落ち込んだ。厚生労働省『一般職業紹介状況』（季節調整値）によると、新規求人数は2008年4月71.3万人より減少し、2009年5月には49.0万人と1年ほどで新規求人数が3分の2まで落ち込んだ。このように市況が大きく落ち込んだ中で、人材ニーズのある企業はどのような企業なのかそしてどのような対応をしているのか。本稿ではこの問いに答えるために、人材不足状況に注目し、人材不足状況に陥っている企業の対策についての類型化を試みた。

次節以降の構成は以下の通りである。次節では分析するデータと注目する変数の定義について説明する。Ⅲ節では人材不足状況に関する分析結果を紹介する。Ⅳ節では人材不足になっている企業に限定して、どのような対応策を行っているのかその類型化について考察する。

II. 分析データ

本稿で使用する分析データはリクルートワークス研究所で実施した『企業の採用状況と採用見通しに関する調査(二次調査)』(2009年度)である。本調査では、新卒採用・中途採用における求人動

向を調査している。2009年10月14日～11月6日にかけて6889社に調査票を配布し、電話・FAXで4400社から回収した。回収率は63.9%であった。このうち人材不足状況について回答のあった4376社を分析対象とする。

本調査では、人材不足状況について以下のように調査している。まず、「貴社では、現在、人材が不足している現場・部門がありますか。」と尋ねて人材不足状況を把握している。そして、不足している現場・部門があると回答した企業に限定して、人材不足への対応として以下の選択肢より複数回答で尋ねている。ただし、[]内の数字は人材不足状況のある企業1497社に対して、対応策を講じている企業の割合を表す。

1. 従業員の残業や休日出勤 [28.2%]
2. 人材が過剰な部門からの人事異動 [47.1%]
3. 新卒の新入社員を配属 [40.9%]
4. 新規に正社員を中途採用 [37.5%]
5. アルバイト・パート(契約社員を含む) 調達 [29.7%]
6. 派遣社員を調達 [22.7%]
7. その他(具体的に特定) [5.8%]

以上のようなデータを用いて分析を行う。

III. 人材不足状況の有無についての分析

人材不足状況の類型化を行う前に、どのような

企業において人材不足状況になっているのだろうか。人材不足状況の有無を被説明変数としたプロビット分析の結果が図表 1 である。図表 1 には、変数の平均値も合わせて掲載してある。

図表 1 人材不足状況に関するプロビット分析

	平均値	分析結果
業種(ベース:機械器具製造業)		
建設業	0.066	-0.067** (0.031)
機械以外 製造業	0.230	-0.079*** (0.021)
情報通信業・運輸業	0.125	-0.042* (0.025)
卸売・小売業	0.222	-0.103*** (0.021)
金融・保険・不動産業	0.062	-0.145*** (0.027)
飲食・宿泊業	0.032	-0.070* (0.039)
医療・福祉	0.005	0.269** (0.116)
教育・学習支援業	0.008	0.082 (0.085)
その他サービス業	0.055	-0.036 (0.033)
その他の業種	0.014	-0.052 (0.058)
従業員規模(ベース:300人未満)		
300-999人	0.341	0.115*** (0.019)
1000-4999人	0.274	0.164*** (0.020)
5000人以上	0.070	0.201*** (0.033)
地域(ベース:近畿)		
北海道・東北	0.065	0.021 (0.035)
関東・甲信越	0.514	0.039* (0.021)
東海	0.138	0.045 (0.028)
中国・四国	0.072	0.026 (0.034)
九州・沖縄	0.054	0.019 (0.037)
外資系企業ダミー	0.024	0.048 (0.048)
サンプル数		4376
疑似決定係数		0.028

注:表の値は限界効果。()内の値は標準誤差。
***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%有意水準で統計的に有意であることを表す。

業種について注目すると、ベースである機械器具製造業と比べて、建設業、機械以外の製造業、情報通信・運輸業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、飲食・宿泊業といった業種では4~14%ポイントほど人材不足状況であると回答した企業が少ない。一方で、医療・福祉は機械器具製造業と比べ、人材不足状況であると回答した企業が26.9%ポイントほど多い。係数の大きさから見て、医療・福祉における人材不足状況はより大きいと

ということが読み取れる。

次に、従業員規模について見ると、規模が大きくなるにつれて人材不足になっている企業が多くなっており、300人未満と比較して5000人以上の企業では、2割ほど人材不足状況と回答する企業が多い。

また地域別では、近畿地方と比較して関東地方は人材不足状況と回答する企業が4%ほど多いが、10%有意水準で有意であるため、地域によって差があるとはいえむしろ業種や従業員規模で説明できるといえる。

IV. 人材不足への対応に関する類型化

それでは、人材不足状況になっている企業に限定して、どのような対応策を講じているのかについて考察する。

図表 2 は人材不足状況になっている企業に限定した時の対応策についての相関係数を表している。7 変数に対して因子分析も行ったが、固有値が1を超える因子は1つしかなかったため、相関係数を見ることで回答の傾向を見ることにする。

図表 2 の、「(6)派遣社員を調達」にまず注目すると、他のいくつかの変数で相関係数が0と有意に異なる。その中で決定係数が0.1を超えるものとして、「(1)従業員の残業や休日出勤」と「(5)アルバイト・パート調達」がある。これらの変数は、従業員の残業やアルバイト・パートの調達などで人材不足に対応できると企業は考えているので、新規に正社員を採用する状況よりは人材不足が深刻でない状況といえる。その一方で、「(2)人材が過剰な部門からの人事異動」と「(3)新卒の新入社員を配属」と「(4)新規に正社員を中途採用」は、0.1を超えてはいないが0と有意に異なる正の相関係数となっている。(2), (3), (4)は1つの類型とみなしてもいいかもしれないが、「(2)人材が過剰な部門からの人事異動」と「(4)新規に正社員を中途採用」の相関係数は-0.06とわずかではあるが負の相関係数となっている。そのため、本稿ではそれぞれの類型

図表 2 人材不足への対応策に関する変数の相関係数 (N=1497)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 従業員の残業や休日出勤	1.0000						
(2) 人材が過剰な部門からの人事異動	0.0212	1.0000					
(3) 新卒の新入社員を配属	0.0244	0.0902 *	1.0000				
(4) 新規に正社員を中途採用	-0.0783 *	-0.0604 *	0.0834 *	1.0000			
(5) アルバイト・パート調達	0.0308	-0.0577 *	0.0049	-0.0156	1.0000		
(6) 派遣社員を調達	0.1173 *	0.0344	0.0963 *	0.0898 *	0.1984 *	1.0000	
(7) その他	-0.0733 *	-0.1774 *	-0.1432 *	-0.1574 *	-0.1180 *	-0.0734 *	1.0000

注: *は5%有意水準で有意であることを表す。

の持つ意味合いを明確にする観点より、人材不足状況が、パートアルバイトの調達だけでは不十分と考えられる正社員の採用に至る状況と、人事異動で対応する場面を別の類型とみなすことにする。

以上の考察より1つの可能性にすぎず、さらに類型によってとらえているレイヤーが異なるが、以下の3つに区分できるものと思われ、それぞれの意味は以下の通りになる。

タイプ A: 「(2)人材が過剰な部門からの人事異動」を選ぶタイプ。自社内で人事異動できる余裕がある場合と意味づけができる。

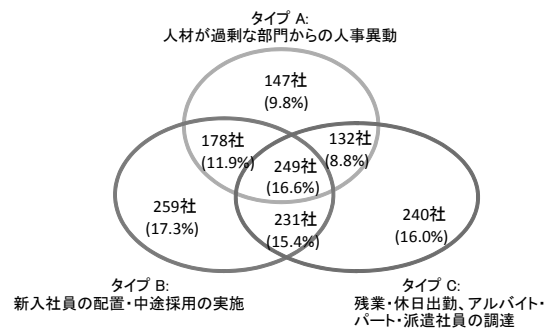
タイプ B: 新卒もしくは中途の正社員を採用配属させるタイプ。既存の従業員の残業や休日出勤の対応、アルバイト・パートの調達では人材不足状況に対応できないと考えられる場合と意味づけができる。

タイプ C: 「(1)従業員の残業や休日出勤」「(5)アルバイト・パート調達」「(6)派遣社員を調達」といった非正社員や従業員の残業に対応策を求めるタイプ。タイプ B とは逆で、タイプ C で挙げた要素だけで人材不足状況に対応できるタイプ。

上記の3タイプを前提として、それぞれに属する企業数は図表 3 にある。

図表 3 を見ると、該当調査が複数回答で尋ねているためか、重なる部分が多い。特にタイプ A, B, C の3つに属するタイプが人材不足のある企業のうち 16%余りを占めているなど厳密に類型化できているとは言えないので、厳密に類型化していくことは今後の課題といえる。

図表 3 タイプごとに属する企業数



注: ()の数字は、人材不足のある企業 (1497 社) に対する割合

最後に左記のような類型化はどれだけ妥当なものなのかを確認していくために、それぞれのタイプに属している企業の、業種や従業員規模の特徴を見ていこう。そのために図表 4 のようなプロビット分析を行った。

図表 4 は、それぞれのタイプに属していれば 1、属していなければ 0 としたダミー変数を被説明変数とした分析結果である。本稿では 3 つのタイプを考えているため、3 つ別々に推計を行った。ただし、複数のタイプに属している企業については、属しているタイプすべてについて被説明変数であるダミー変数は 1 をとる。図表 4 を見る限り、それぞれのタイプに応じて特徴が異なり、この分析からは 3 つの類型化はそれなりにきちんと分けられているという印象を与えることを説明したい。

まずタイプ A については、機械器具製造業よりも卸売・小売業や飲食・宿泊業の割合が低いなど業種間に差がある (10%有意水準で有意である係

図表4 人材不足状況の対応策に関するプロビット分析

	タイプA (1)	タイプB (2)	タイプC (3)
業種(ベース:機械器具製造業)			
建設業	-0.014 (0.060)	0.033 (0.057)	-0.138** (0.060)
機械以外 製造業	-0.067* (0.039)	0.050 (0.038)	-0.003 (0.039)
情報通信業・運輸業	-0.037 (0.045)	0.036 (0.043)	-0.060 (0.045)
卸売・小売業	-0.113*** (0.040)	-0.041 (0.040)	0.012 (0.040)
金融・保険・不動産業	-0.029 (0.066)	0.037 (0.063)	-0.163** (0.065)
飲食・宿泊業	-0.169** (0.071)	-0.048 (0.077)	0.107 (0.073)
医療・福祉	-0.205* (0.117)	-0.047 (0.139)	-0.178 (0.133)
教育・学習支援業	-0.163 (0.105)	0.052 (0.113)	0.325*** (0.074)
その他サービス業	-0.076 (0.059)	0.043 (0.057)	0.027 (0.059)
その他の業種	-0.279*** (0.088)	0.236*** (0.078)	0.057 (0.108)
従業員規模(ベース:300人未満)			
300-999人	0.222*** (0.035)	0.096*** (0.033)	0.023 (0.035)
1000-4999人	0.272*** (0.035)	0.158*** (0.033)	0.011 (0.036)
5000人以上	0.347*** (0.041)	0.203*** (0.040)	-0.071 (0.053)
地域(ベース:近畿)			
北海道・東北	0.055 (0.066)	-0.092 (0.065)	-0.047 (0.064)
関東・甲信越	0.041 (0.040)	-0.037 (0.039)	-0.044 (0.039)
東海	0.013 (0.050)	-0.111** (0.050)	0.013 (0.049)
中国・四国	0.046 (0.063)	-0.015 (0.061)	0.095 (0.059)
九州・沖縄	-0.059 (0.068)	-0.135** (0.068)	0.075 (0.065)
外資系企業ダミー	0.098 (0.078)	-0.049 (0.076)	0.061 (0.074)
サンプル数	1496	1496	1496
疑似決定係数	0.0505	0.0256	0.0217

注:表の値は限界効果。()内の値は標準誤差。人材不足があると回答した企業にサンプルを限定している。
***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%有意水準で統計的に有意であることを表す。

数についての紹介をここでは省略する)し、従業員規模では大企業になるほど、タイプAに属している割合が高くなる。

タイプBは、タイプAと異なり業種間の差は見られない。従業員規模についてはタイプAと同様に大企業になるほど、タイプBに属している割合が

高くなる。また地方によっても差がある。

タイプCについて見ると、機械器具製造業に比べて建設業や金融・保険・不動産業ではタイプCに属する割合が有意に低い、教育・学習支援業

では属する割合が有意に高い。そして、タイプAとBとは異なり、従業員規模による差は見られない。

以上のような分析を見る限り、それぞれのタイプによって、有意となる業種あるいは従業員規模が異なっていることがわかる。本稿で提案した類型化は、それぞれのタイプによって特徴が異なるように区分できているので、ある程度は妥当なものであるといえる。

V. 結びにかえて

本稿では企業の人材不足状況について確認し、人材不足状況への対応策についての類型化を試みた。その結果、(A)人材が過剰な部門からの人事異動で対応するタイプ、(B)新入社員の配属や中途採用の新規実施など正社員を活用するタイプ、(C)既存の従業員の残業・休日出勤やアルバイト・パート、派遣社員の調達などで対応するタイプに分けられることを確認した。さらに、それぞれのタイプにどのような業種・従業員規模の特徴があるのか見たところ、タイプによって特徴が異なることが分かった。今後の課題としては、本稿で提示した類型化がどこまで妥当なものであるのか、データの蓄積を待ってたしかめていきたい。