

## 中小企業における人手不足の実態と対応策等

～ 人手不足企業割合(34.4%)がコロナ禍前の水準に上昇  
不足企業の7割が「深刻」な状況

コロナ禍からの経済活動再開に向けた動きや少子高齢化による労働力人口の減少を背景に、有効求人倍率は高水準で推移している。企業では人手の確保が思うように進まず、人手不足が業績にまで影響を及ぼすなど深刻化しており、経営上の大きな問題となっている。

そこで、中小企業における人手の現状、人手不足企業の状況および今後の対応策等について明らかにするため、アンケート調査を実施した。

- 調査時点 : 2023年4月上旬
- 調査対象 : 大阪シティ信用金庫取引先企業(大阪府内)
- 調査方法 : 聞き取り法
- 依頼先数 : 1,400社
- 有効回答数 : 1,317社
- 有効回答率 : 94.1%

(単位:社)

業種	従業員	5人未満	5~19人	20~49人	50人以上	計	構成比(%)
製造業		131	218	66	27	442	33.5
卸売業		60	80	18	1	159	12.1
小売業		95	49	6	9	159	12.1
建設業		92	121	16	2	231	17.5
運輸業		12	41	16	11	80	6.1
サービス業		140	85	11	10	246	18.7
計		530	594	133	60	1,317	100.0
構成比(%)		40.2	45.1	10.1	4.6	100.0	—

## (要旨)

### 1. 人手の過不足感

人手の過不足感については、「適正」企業が64.5%で最も多く、「過剰」企業が1.1%、「不足」企業が34.4%となった。

前回調査(2021年)と比較すると、「不足」は18.6ポイントと大幅に増加し、コロナ禍前の水準に戻した。一時的に緩和していた人手不足が再び顕在化したかたちである。

### 2. 人手不足企業の状況

- (1) 人手不足の深刻度合いは、「かなり深刻」とする企業は12.1%であるが、「やや深刻」とした企業が59.9%あり、これらを合計した「深刻」とする企業割合(72.0%)は7割超である。人手不足企業において、現状の人手不足は喫緊の経営課題といえよう。
- (2) 人手不足の原因は、「退職による欠員の未補充」(49.0%)が最多である。次いで、「売上・受注の回復」(47.5%)が僅差で続いている。以下、「営業の拡大」(25.4%)、「新部門を設けた」(2.9%)となっている。
- (3) 人手不足の悪影響は、「受注機会の逸失」(71.1%)が圧倒的に多い。受注増への対応が困難なため、せっかくのビジネスチャンスを生かしきれず、業績の足かせになっているようである。次いで、「経費の増加」が31.1%が多い。
- (4) 人手不足の対応策では、「従業員を募集している」(73.5%)が最も多い。求人以外では、「現人員で対応」(33.0%)が多く、限られた人員で何とか対応せざるを得ない状況がうかがえる。
- (5) 従業員募集の見通しは、「すぐに集まる」と答えた企業はわずか5.0%あるのに対し、「時間がかかる」とした企業は70.1%で最も多く、「かなり困難」な企業(24.9%)もおよそ4社に1社程度あった。

### 3. 当面の人手確保策

当面の人手確保策は、「雇用条件の改善」が(55.0%)が最多で、「賃金の引き上げ」(49.1%)が続く。このほか、「業務・職場環境の改善」(24.9%)、「募集方法の拡充」(23.6%)、「人材育成」(22.2%)、「採用対象の拡大」(20.8%)などとなっている。

## 1. 人手の過不足感

まず、自社の業況から判断して人手の現状をどう感じているか、すべての企業に聞いた結果が第1表である。

全体で見ると、「②適正」と答えた企業が64.5%で最も多い。これに対し、「①過剰」とする企業は1.1%、「③不足」とする企業は34.4%である。これを前回調査（2021年）と比べると、「①過剰」が6.6ポイント、「②適正」が12.0ポイントそれぞれ減少する一方、「③不足」が18.6ポイントと大幅に増加した。

新型コロナウイルス感染症の影響による事業活動の縮小で、人手不足企業割合は2020年（16.0%）、2021年（15.8%）と10%台に急低下したが、経済活動の再開に伴い、今回の調査ではコロナ禍前の水準に戻した。一時的に緩和していた人手不足が再び顕在化したかたちである（後掲＜参考図＞参照）。

業種別で見ると、「③不足」とする企業割合はトラック運転手の労働時間の上限規制「2024年問題」を抱える運輸業（53.7%）で5割を超え、とくに不足感が強くなっている。

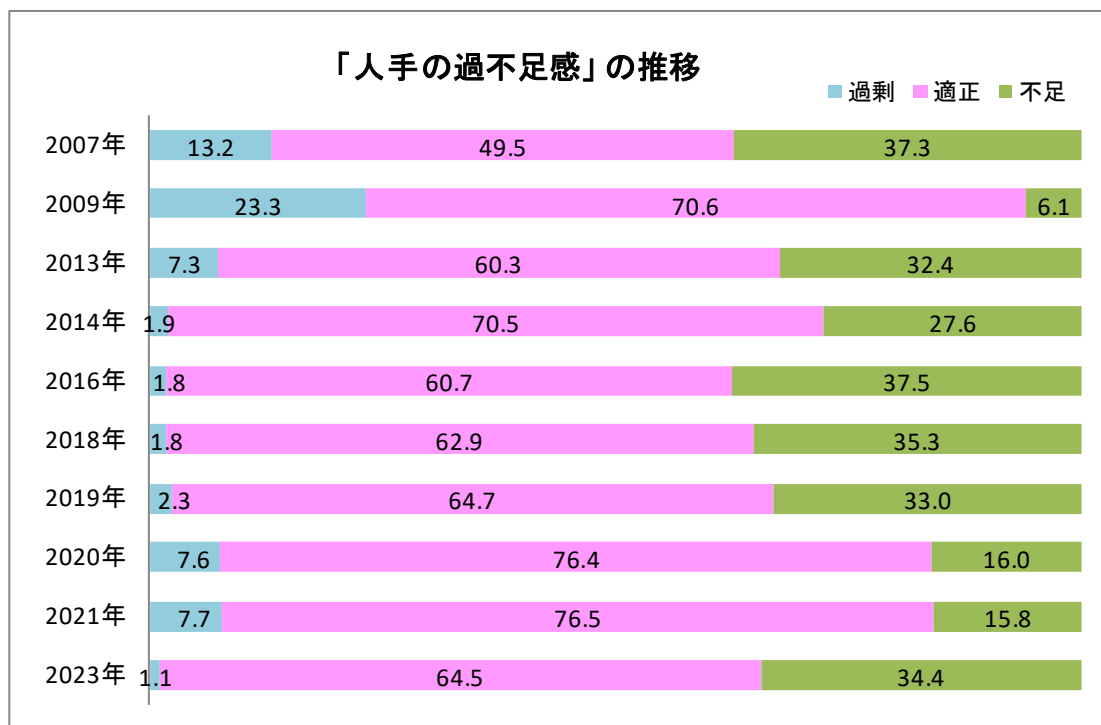
第1表 人手の過不足感

(%)

区分		項目	①過剰	②適正	③不足	計
業種別	製造業		1.1	62.5	36.4	100.0
	卸売業		1.9	70.4	27.7	100.0
	小売業		1.3	73.5	25.2	100.0
	建設業		1.3	53.2	45.5	100.0
	運輸業		0	46.3	53.7	100.0
	サービス業		0.8	74.8	24.4	100.0
規模別	5人未満		0.6	75.8	23.6	100.0
	5～19人		1.5	58.4	40.1	100.0
	20～49人		1.5	49.6	48.9	100.0
	50人以上		1.7	56.6	41.7	100.0
全体			1.1	64.5	34.4	100.0
2021年調査			7.7	76.5	15.8	100.0
2020年調査			7.6	76.4	16.0	100.0
2019年調査			2.3	64.7	33.0	100.0

※2022年は調査未実施

<参考図>



## 2. 人手不足企業の状況

### (1) 人手不足の深刻度合い

前項1で、「不足」と答えた人手不足企業（全体の34.4%、453社）に対し、自社における人手不足の深刻度合いについて聞いた結果が第2表-（1）である。

全体で見ると、「①かなり深刻である」と答えた企業は12.1%であるが、「②やや深刻である」とした企業が59.9%あり、これらを合計した「深刻(①+②)」とする企業割合(72.0%)は7割超となった。現状の人手不足を深刻と捉える企業は非常に多く、人手不足企業においては喫緊の経営課題といえよう。

業種別で見ると、「深刻(①+②)」と答えた企業割合はサービス業(80.0%)で8割に及び最も高くなっている。

さらに従業員規模別で見ると、規模が小さくなるほど「深刻(①+②)」と答えた企業割合は高くなっている。

第2表-（1） 人手不足の深刻度合い

(%)

区分		項目	①かなり深刻	②やや深刻	③深刻ではない	計	深刻 ①+②
業 種 別	製 造 業		11.2	65.2	23.6	100.0	76.4
	卸 売 業		4.5	45.5	50.0	100.0	50.0
	小 売 業		12.5	45.0	42.5	100.0	57.5
	建 設 業		14.3	59.0	26.7	100.0	73.3
	運 輸 業		16.3	60.4	23.3	100.0	76.7
	サ ー ビ ス 業		13.3	66.7	20.0	100.0	80.0
規 模 別	5人未満		16.0	57.6	26.4	100.0	73.6
	5~19人		10.1	62.2	27.7	100.0	72.3
	20~49人		10.8	60.0	29.2	100.0	70.8
	50人以上		16.0	48.0	36.0	100.0	64.0
全 体			12.1	59.9	28.0	100.0	72.0

## (2) 人手不足の原因

同じく前項1で、「不足」と答えた人手不足企業（全体の34.4%、453社）に対し、人手不足になった原因について複数回答で聞いた結果が第2表－(2)である。

全体で見ると、「①退職による欠員が補充できていないから」と答えた企業が49.0%で最も多い。新規雇用の難しさや人件費負担の重さなどから人手不足が慢性的な状態となっていることがうかがえる。次いで、「②売上・受注の回復で忙しくなったから」が47.5%と僅差で続いている。以下、「③営業の拡大を目指しているから」が25.4%、「④新たな部門を設けたから」が2.9%となっている。

業種別で見ると、「①欠員の未補充」と答えた企業割合は小売業（60.0%）で最も高い。また、運輸業（60.5%）、建設業（59.0%）、サービス業（53.3%）の3業種では「②売上・受注の回復」と答えた企業割合が最も高くなっている。

第2表－(2) 人手不足の原因

(複数回答、%)

区分		項目	①欠員の未補充	②売上・受注の回復	③営業の拡大	④新部門を設けた	⑤その他
業種別	製造業		57.8	43.5	19.3	1.9	3.1
	卸売業		43.2	36.4	40.9	2.3	2.3
	小売業		60.0	22.5	15.0	7.5	2.5
	建設業		37.1	59.0	28.6	3.8	2.9
	運輸業		53.5	60.5	18.6	2.3	4.7
	サービス業		40.0	53.3	36.7	1.7	6.7
規模別	5人未満		43.2	43.2	24.8	0.8	4.8
	5～19人		51.7	49.2	24.4	2.1	1.7
	20～49人		50.8	49.2	32.3	9.2	4.6
	50人以上		48.0	48.0	20.0	4.0	12.0
全体			49.0	47.5	25.4	2.9	3.5

### (3) 人手不足の悪影響

同じく、人手不足企業（全体の34.4%、453社）に対し、人手不足が自社の経営にどのような悪影響を及ぼしているか、複数回答で聞いた結果が第2表－(3)である。

全体で見ると、「①受注機会の逸失」と答えた企業が71.1%で圧倒的に多い。経済環境が回復するなか、受注増への対応が困難なため、せっかくのビジネスチャンスを生かされず、業績の足かせになっている企業が多いようである。次いで「②（人件費・外注費等の）経費の増加」が31.1%で多く、以下「③商品・サービスの質の低下」（25.4%）、「④技術・ノウハウの継承が進まない」（21.2%）、「⑤新事業転換、新商品・サービスの開発遅れ」（6.6%）、「⑥事業の縮小」（5.5%）となっている。

業種別で見ると、小売業を除く他の業種で「①受注機会の逸失」の割合が最も高くなっている。一方、小売業（57.5%）では「③商品・サービスの質の低下」の割合が高い。

第2表－(3) 人手不足の悪影響

(複数回答、%)

区分		①受注機会の逸失	②経費の増加	③商品・サービスの質低下	④技術継承の遅滞	⑤新事業転換、新商品等開発遅れ	⑥事業の縮小
業種別	製造業	73.3	32.3	18.6	31.7	8.7	6.2
	卸売業	77.3	18.2	27.3	22.7	6.8	6.8
	小売業	27.5	22.5	57.5	5.0	5.0	0
	建設業	83.8	32.4	18.1	19.0	1.0	3.8
	運輸業	79.1	53.5	23.3	9.3	4.7	7.0
	サービス業	61.7	25.0	35.0	15.0	13.3	8.3
規模別	5人未満	68.8	28.0	25.6	13.6	5.6	8.8
	5～19人	73.9	31.9	22.7	23.5	4.6	5.5
	20～49人	72.3	33.8	26.2	27.7	15.4	0
	50人以上	52.0	32.0	48.0	20.0	8.0	4.0
全体		71.1	31.1	25.4	21.2	6.6	5.5

#### (4) 人手不足への対応策

同じく、人手不足企業（全体の34.4%、453社）に対し、人手不足にどのように対応しているか、複数回答で聞いた結果が第2表-(4)である。

全体で見ると、「①従業員を募集している」と答えた企業（73.5%）が7割を超え、圧倒的に多い。求人以外の対応策では、「②（残業や休日出勤など）現人員で対応している」企業（33.0%）が多く、限られた人員で何とか対応せざるを得ない状況がうかがえる。以下、「③外注を活用している」が27.2%、「④省力化・効率化を推進している」が18.3%、「⑤受注を制限している」が7.6%と続いている。

業種別で見ると、すべての業種で「①従業員を募集」とする企業割合が最も高い。また、「②現人員で対応」とした企業割合は小売業（42.5%）と製造業（41.5%）で、「③外注活用」は建設業（49.5%）でそれぞれ比較的高くなっている。

第2表-(4) 人手不足への対応策 (複数回答、%)

区分		項目	①従業員を募集	②現人員で対応	③外注活用	④省力化・効率化	⑤受注制限
業種別	製造業		74.8	41.5	25.8	19.5	6.9
	卸売業		56.8	25.0	13.6	36.4	11.4
	小売業		60.0	42.5	2.5	17.5	0
	建設業		76.2	17.1	49.5	10.5	8.6
	運輸業		90.7	30.2	30.2	16.3	11.6
	サービス業		74.1	39.7	15.5	17.2	6.9
規模別	5人未満		52.0	36.6	28.5	12.2	9.8
	5~19人		78.0	30.5	29.7	20.3	7.2
	20~49人		93.8	33.8	13.8	21.5	6.2
	50人以上		84.0	36.0	32.0	20.0	4.0
全体			73.5	33.0	27.2	18.3	7.6



## (5) 従業員募集の見通し

前項2-(4)で、「従業員を募集」と答えた企業(338社)に対し、求める応募者が集まる見通しについて聞いた結果が第2表-(5)である。

全体で見ると、「①すぐに集まる」と答えた企業はわずか5.0%に過ぎない。これに対し、「②時間がかかる」とする企業が70.1%で最も多く、「③かなり困難」とする企業も24.9%とおおよそ4社に1社程度あった。

これを前回調査(2021年)と比べると、「①すぐに集まる」(9.8ポイント減)は減少した一方、「②時間がかかる」(0.4ポイント増)と「③かなり困難」(9.4ポイント増)がともに増加した。

このように、中小企業では募集をしてもなかなか応募者が集まらず、また雇用のミスマッチもあり、人員の速やかな補充はますます難しい状況となっている。

業種別で見ると、「①すぐに集まる」とする企業は、パートなど非正規の求人が多い小売業(12.0%)で1割程度あった。一方、「③かなり困難」とする企業割合は、建設業(29.0%)、運輸業(27.5%)、サービス業(26.7%)で比較的高くなっている。

第2表-(5) 従業員募集の見通し (％)

区分		項目	①すぐに集まる	②時間がかかる	③かなり困難	計
業種別	製造業		4.1	72.8	23.1	100.0
	卸売業		7.7	69.2	23.1	100.0
	小売業		12.0	76.0	12.0	100.0
	建設業		2.5	67.9	29.6	100.0
	運輸業		2.5	70.0	27.5	100.0
	サービス業		8.9	64.4	26.7	100.0
規模別	5人未満		6.0	65.6	28.4	100.0
	5～19人		3.7	68.1	28.2	100.0
	20～49人		6.5	80.6	12.9	100.0
	50人以上		9.5	71.5	19.0	100.0
全体			5.0	70.1	24.9	100.0
2021年調査			14.8	69.7	15.5	100.0
2020年調査			14.2	75.3	10.5	100.0
2019年調査			6.9	69.1	24.0	100.0

※2022年は調査未実施

### 3.当面の人手確保策

最後に、すべての企業に対し、人手を維持・確保するため当面どのような経営上の施策を考えているか、複数回答で聞いた結果が第3表である。

全体で見ると、「①雇用条件の改善（就労時間の短縮、有給休暇の拡充等）」が55.0%で最も多く、次いで、「②賃金の引き上げ」が49.1%となっている。以下、「③業務・職場環境の改善（省力化・効率化等）」(24.9%)、「④募集方法の拡充」(23.6%)、「⑤人材の育成・スキルアップ」(22.2%)、「⑥（高齢者・女性・外国人など）採用対象の拡大」(20.8%)、「⑦福利厚生などの優遇策を講じる」(11.5%)と続いている。

総じてみると、採用の強化よりも賃金その他の労働条件の向上に取り組む企業が多く、働き方改革の推進が人手の定着・確保に有効とみているようである。

また、「⑧特になし」とする企業（15.6%）も少数ながらみられた。

第3表 今後の人手確保策

(複数回答、%)

区分		項目	①雇用条件改善	②賃金引き上げ	③業務・職場改善	④募集方法拡充	⑤人材育成	⑥採用対象拡大	⑦福利厚生優遇	⑧特になし
業種別	製造業		54.5	48.6	28.3	27.6	25.1	27.8	11.3	12.9
	卸売業		56.6	45.9	20.8	15.1	25.2	14.5	12.6	16.4
	小売業		44.7	43.4	17.0	15.7	15.7	20.1	6.9	25.2
	建設業		58.0	55.4	29.0	28.6	21.6	17.3	13.4	10.0
	運輸業		75.0	61.3	32.5	28.8	18.8	20.0	12.5	5.0
	サービス業		52.0	45.5	20.3	20.7	20.7	16.2	12.2	22.4
規模別	5人未満		37.4	36.8	14.5	15.3	17.2	12.8	6.0	29.1
	5～19人		63.8	54.7	29.8	30.3	24.9	24.0	12.6	7.6
	20～49人		78.9	69.9	39.8	27.1	29.3	31.5	23.3	1.5
	50人以上		70.0	55.0	35.0	23.3	23.3	34.9	23.3	6.7
全体			55.0	49.1	24.9	23.6	22.2	20.8	11.5	15.6