



# 人材確保の視点から見た 支援機関に期待する役割

平成29年3月14日

中小企業庁

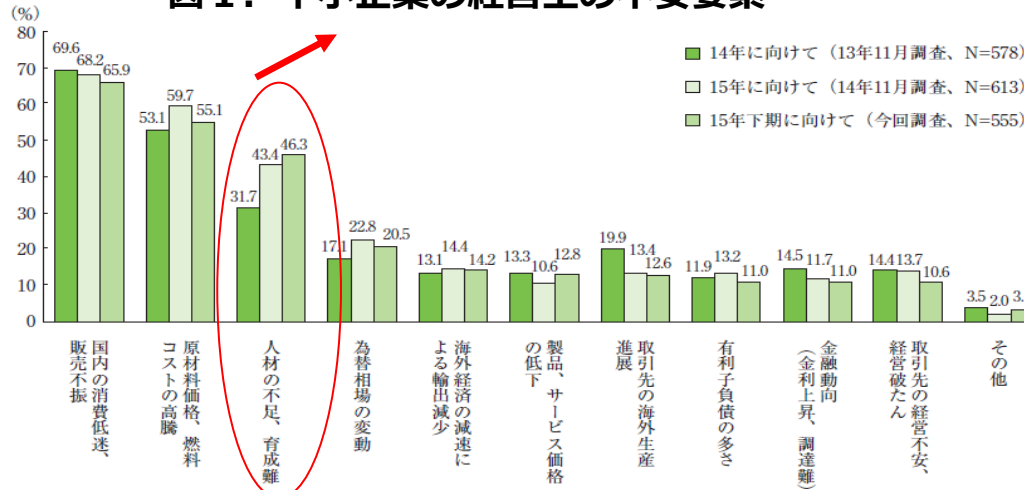
- 1. 中小企業・小規模事業者の人材不足の状況**
- 2. 中小企業・小規模事業者の人材不足対応**
- 3. 中小企業支援機関における人材確保に関する支援の状況**
- 4. 人材確保の視点から見た支援機関に期待する役割**

# **1. 中小企業・小規模事業者の人材不足の状況**

# 深刻化する人材不足

- ✓ 深刻化する人材不足は経営上の不安要素としても年々大きくなっている。
- ✓ 生産年齢人口が減少する中、人材不足は恒常化する問題。

図1. 中小企業の経営上の不安要素



(注) 複数回答 (最大3つまで) のため、合計は100%を超える。

(出典) 日本政策金融公庫「2015年下期の中小企業の景況見通し」

図2. 中小企業の従業者過不足D Iの推移

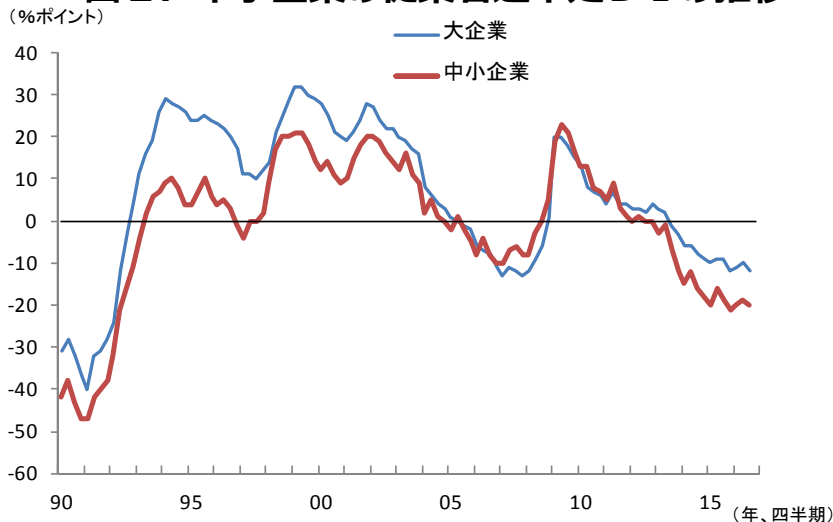
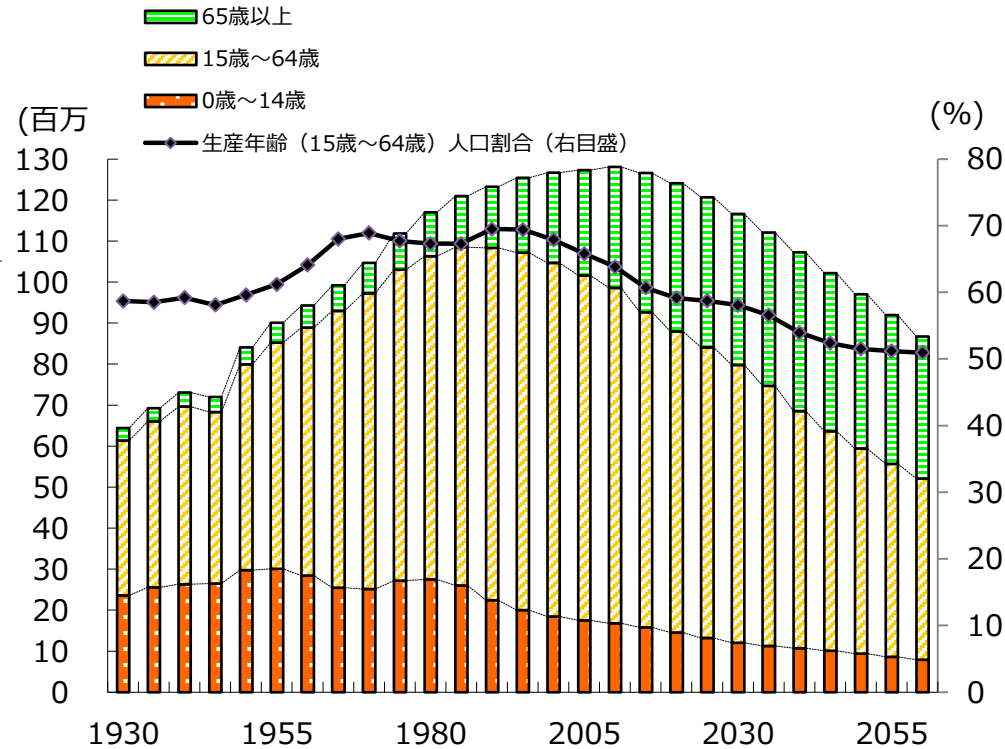


図3. 生産年齢人口の減少



資料: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)

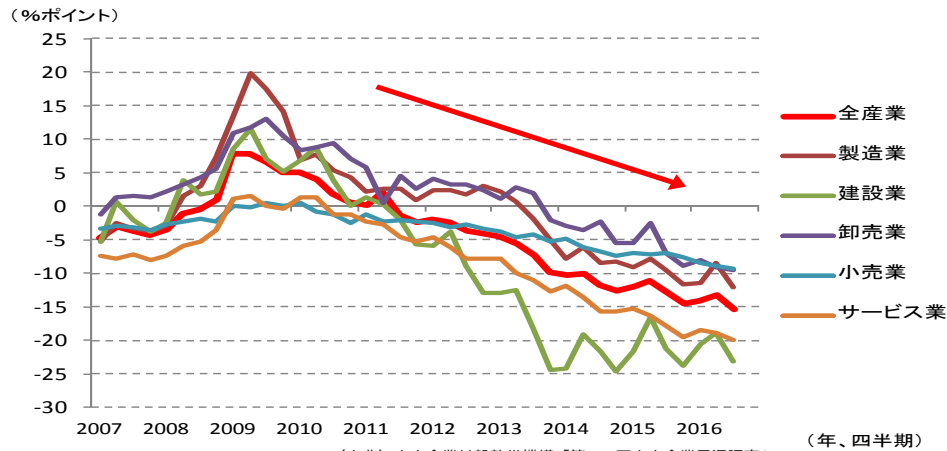
- (注)1. 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による
- 2. 15歳以上人口に占める中小企業の従業者総数の割合は、2012年時点で29%、2014年時点で30%。2012年以前の従業者総数のデータはないが、会社の常用雇用者数+個人事業所の従業者総数の合計値が、15歳以上人口に占める割合は、2001年以降、およそ26%前後で推移。

2010年から2015年にかけては、15歳未満人口は約100万人減少、15~64歳人口は約490万人減少、64歳以上人口は約450万人増加で、15歳以上の人口としては、約45万人の減少であった。

# 業種別の人手不足・離職状況

- ✓ 建設、サービス(宿泊・飲食、介護・看護、運輸)等の全業種で人手不足感が強まっている。
- ✓ 中小企業は大企業よりも離職率が高く、人手不足感の強い業種は離職率も比較的高い。

図4. 業種別人手不足DIの推移

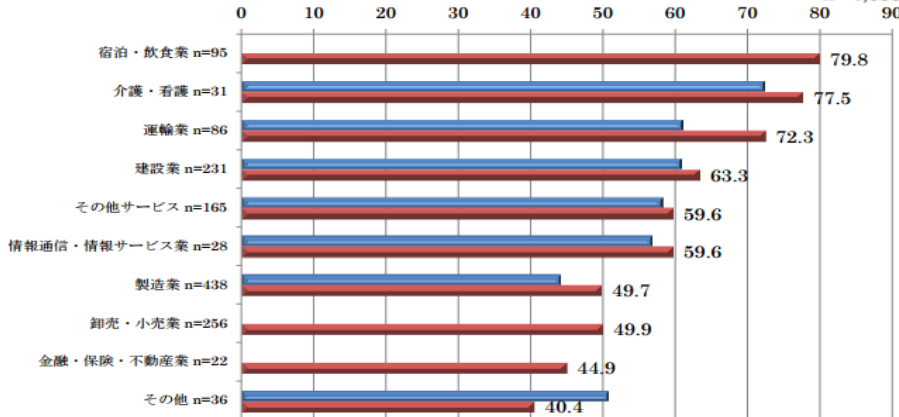


(出典) 中小企業基盤整備機構「第145回中小企業景況調査」

図5. 業種別人手不足感

<業種別集計>

(1. で「不足している」と回答した企業の割合※業種無回答除く)

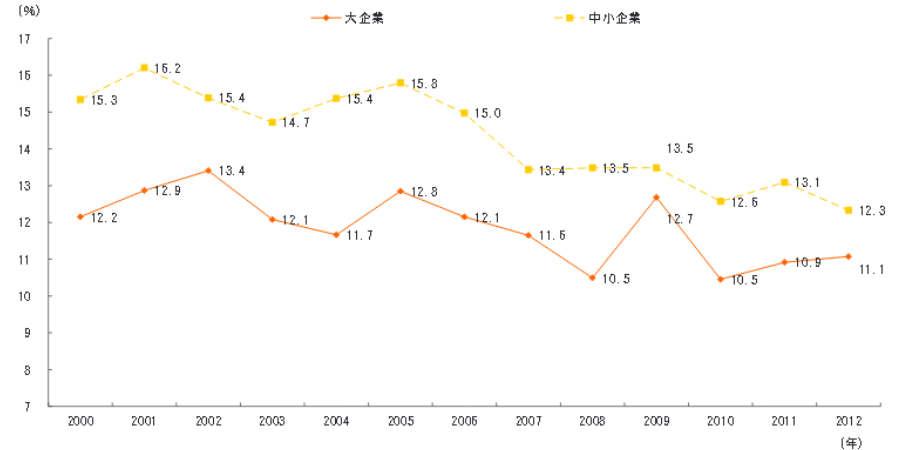


※赤軸(下段)は28年度調査、青軸(上段)は27年度調査の数値

※「宿泊・飲食業」「卸売・小売業」「金融・保険・不動産業」は今年度新規項目のため前年度比較はない

※母数は業種複数回答を含む (出典) 日本商工会議所「人手不足等への対応に関する調査」(平成28年6月29日)

図6. 大企業、中小企業の離職率の推移



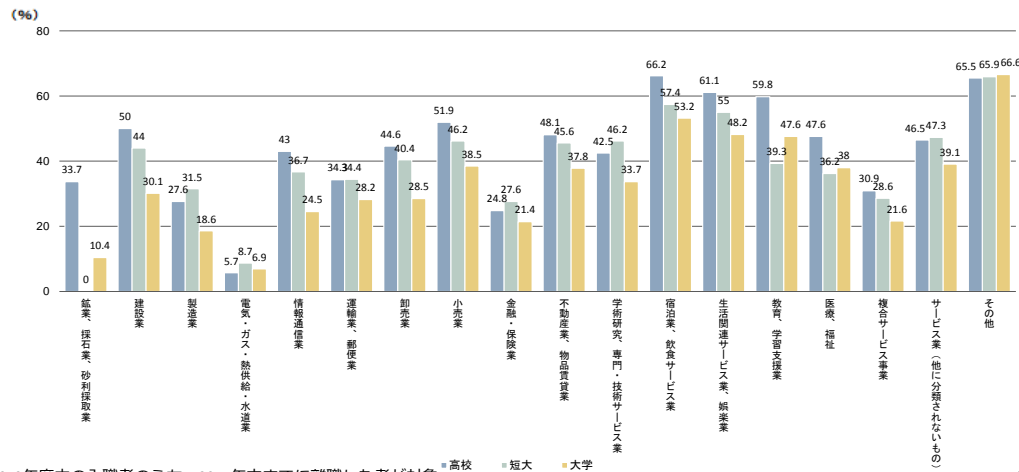
資料: 厚生労働省「雇用動向調査」

[注] 1. 「離職率」=「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数(パートタイム労働者を除く)」

2. 企業全体の常用雇用者数が5~99人である場合を中小企業、100人以上である場合を大企業とし、それぞれの企業に属する事業所から把握される離職率を示している。

(出典) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図7. 産業別卒業後3年以内の離職率

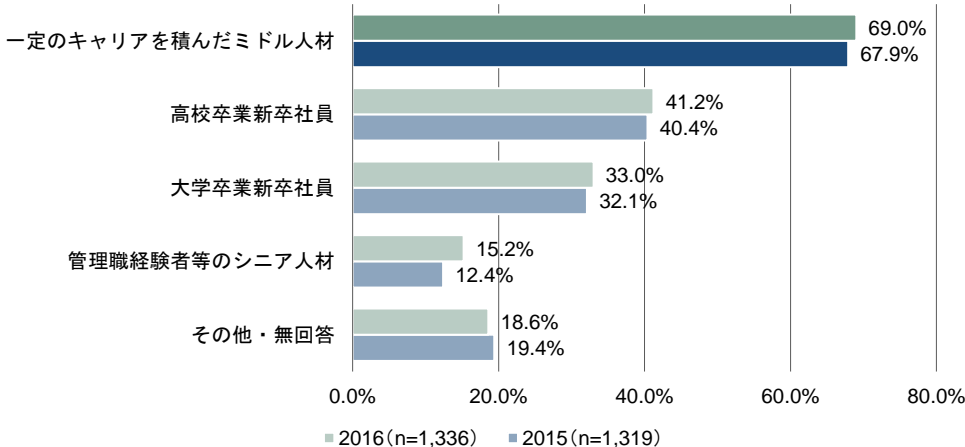


(注) 2012年度内の入職者のうち、2015年末までに離職した者が対象  
 (資料) 厚生労働省「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」

# 中小企業・小規模事業者が求める人材

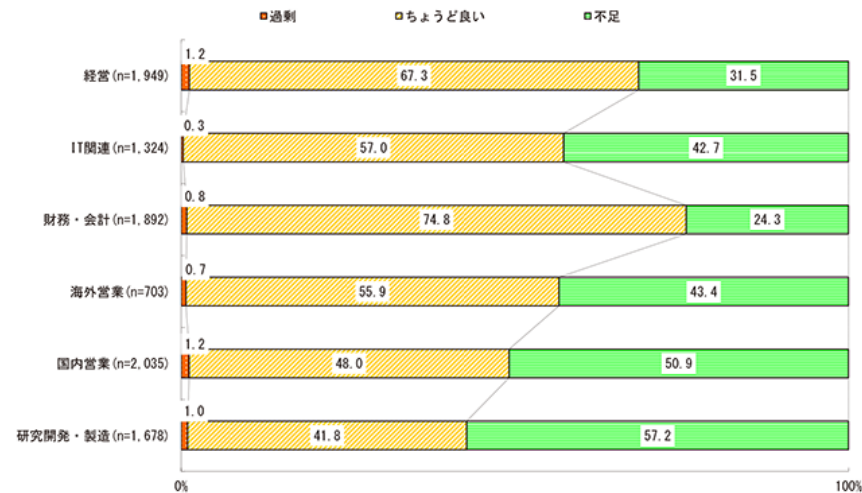
- ✓ 中小企業は一定のキャリアを積んだ即戦力ミドルや新卒を求めている。
- ✓ 特に、営業系の中核人材や営業・生産系の労働人材が不足している。

図8. 中小企業が求める人材



(出所) 日本商工会議所(2016)「人材(人手)不足の現状等に関する調査(企業調査)および働き方のあり方等に関する調査(労働者調査)結果」

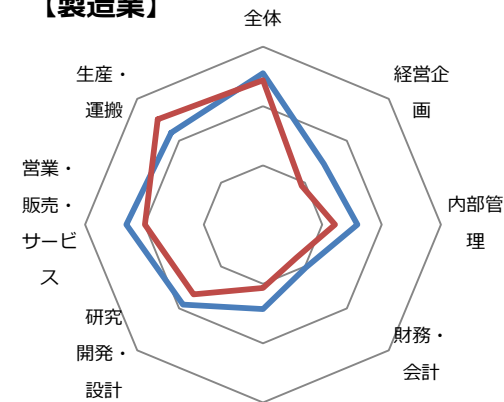
図9. 中小企業が求める中核人材



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

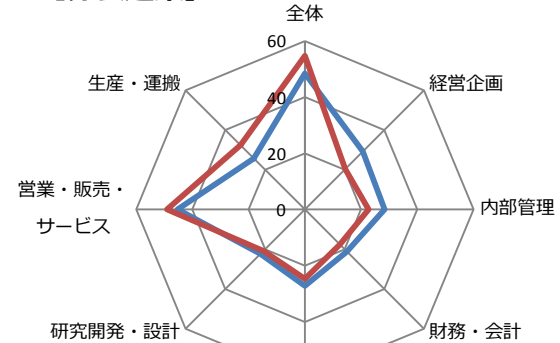
図10. 人材不足の状況(業種別・人材カテゴリー別)

## 【製造業】



情報システム  
 中核人材不足(n=629)  
 労働人材不足(n=602)

## 【非製造業】



情報システム  
 中核人材不足(n=2,082)  
 労働人材不足(n=2,011)

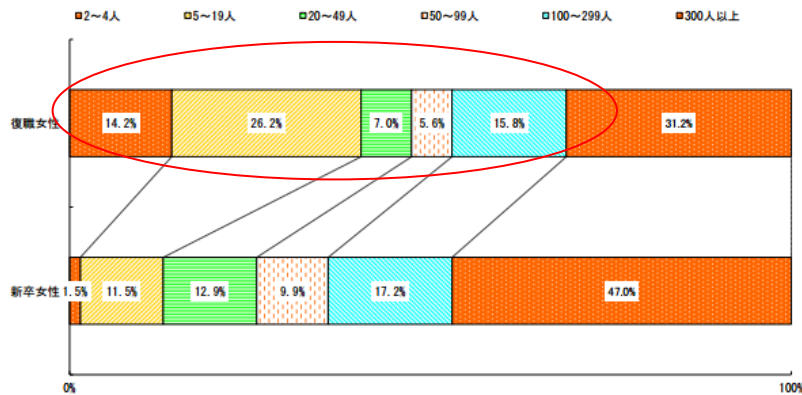
(資料) 中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

- (注)1.「中核人材」とは、高い専門性や技能を有し、事業活動の中枢をなす人材とし、「労働人材」とは、特殊な技能は有さないが、中核人材の指揮を受けて事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材と定義している。  
 2.今後の事業展開について、「縮小」、「廃業」と回答した企業を除いて集計している。  
 3.回答率が異なるため、各業務領域についてn数が若干異なるが、誤差はそれぞれ10%未満である。

# 女性、高齢者等の多様な人材に潜在労働力

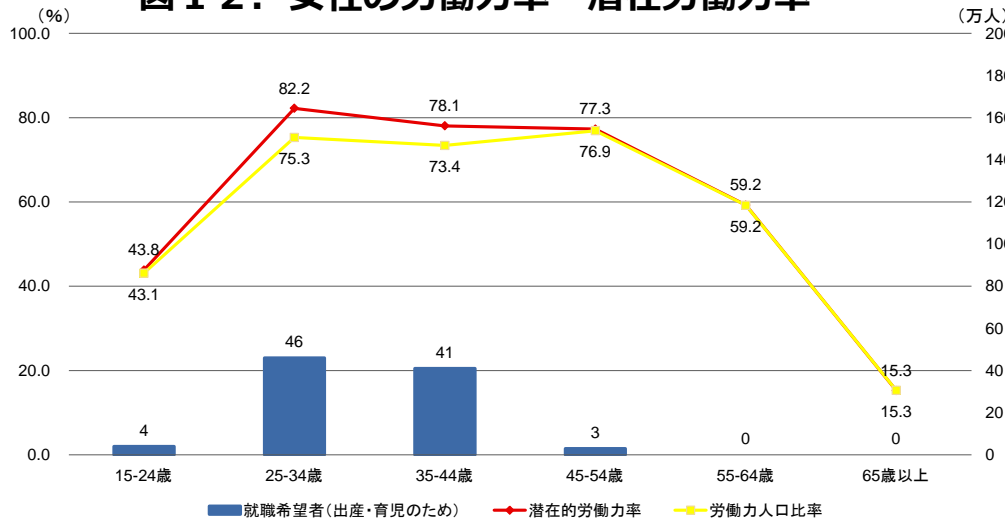
- ✓ 復職女性は新卒女性よりも中小企業の割合が高い。また、出産・育児のため一時的に就職を希望していない女性は潜在労働力となる。
- ✓ 新卒は大企業志向。他方、高齢者の有業者数、無業者数は増加。多数の潜在労働力。

図 1 1. 復職女性の就業先



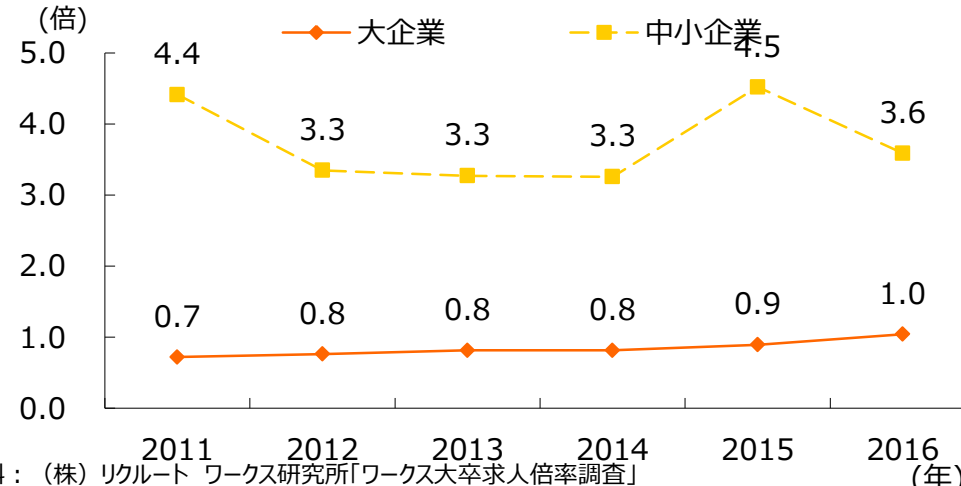
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」  
 (注) 1. 現在、正社員として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を新卒女性として集計。  
 2. 現在、正社員として働いている女性で、前職があり、前職離職理由を「出産・育児のため」と回答した者のみを対象に集計した。

図 1 2. 女性の労働力率・潜在労働力率



(資料) 総務省 (2015) 「労働力調査」  
 (注) 1 : 労働力率は「労働力人口÷生産年齢人口」から算出  
 2 : 潜在的労働力率は「(労働力人口+就職希望者(出産・育児のため))÷生産年齢人口」から算出  
 3 : 就職希望者(出産・育児のため)とは、就職希望者のうち、非求職理由として「出産・育児のため」を選択した者

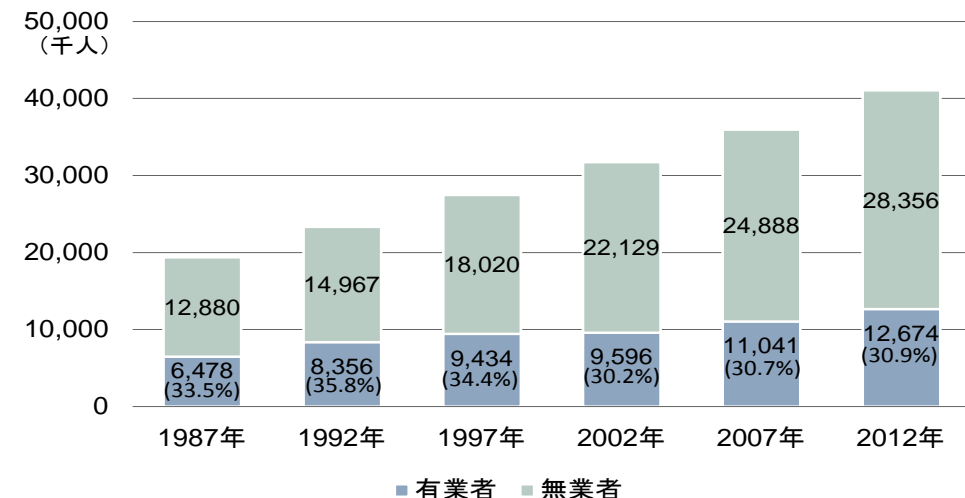
図 1 3. 大企業と中小企業の大卒求人倍率



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」  
 (注) ここでいう大企業とは、従業員300人以上の企業、中小企業とは、従業員300人未満の企業。

(出典) リクルートワークス研究所「第33回ワークス大卒求人倍率調査(2017年卒)」

図 1 4. 高齢者の有業者数および無業者数の推移



(資料) 総務省 (2015) 「労働力調査」

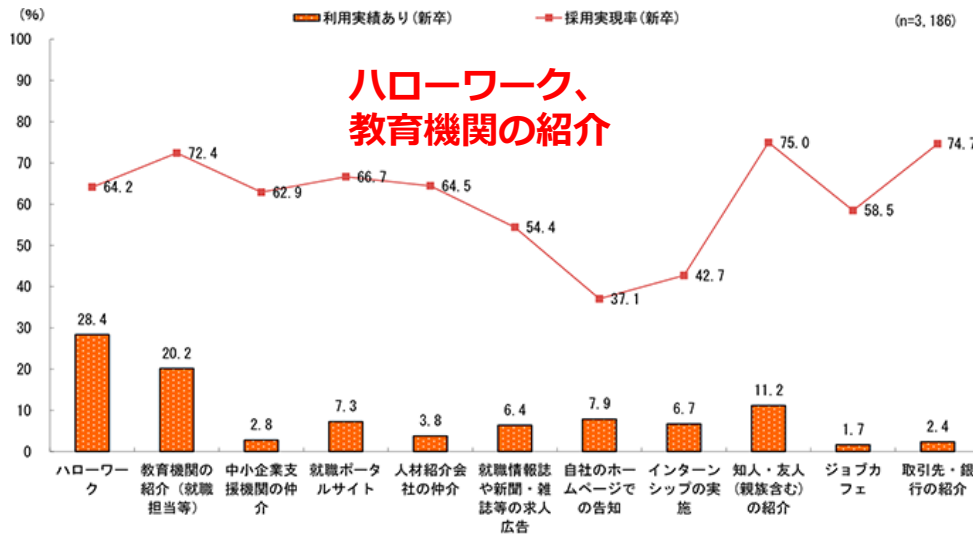
## **2. 中小企業・小規模事業者の人材不足対応**



# 中小企業・小規模事業者の採用手段の状況

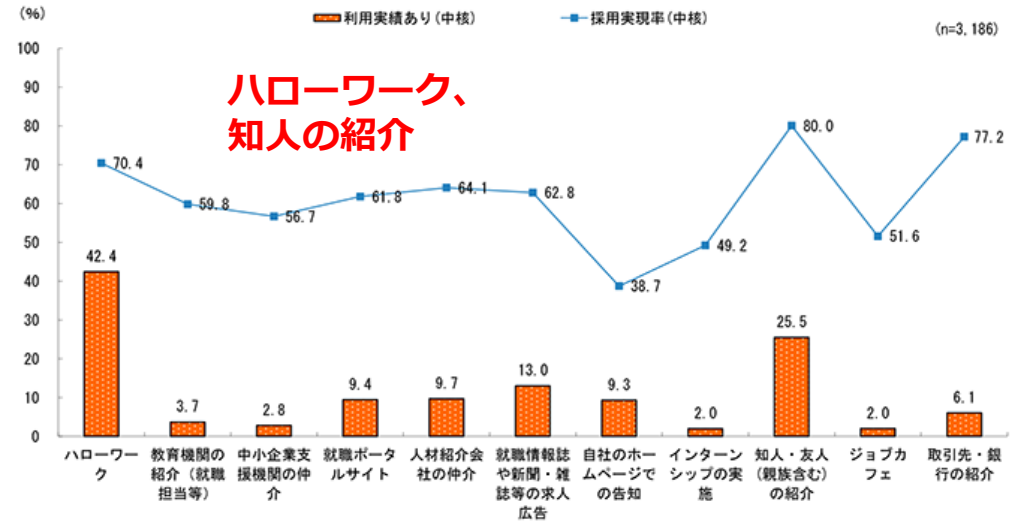
- ✓ 主な採用手段はハローワーク。
- ✓ 他に、新卒は教育機関の紹介、中途は知人・友人の紹介が殆ど。

図 15. 採用手段ごとの利用実績（新卒）



ハローワーク、  
教育機関の紹介

図 16. 採用手段ごとの利用実績（中途）



ハローワーク、  
知人の紹介

資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

(注) 採用実現率とは、採用手段ごとに「採用実績あり÷利用実績あり」から算出した。

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

(注) 採用実現率とは、採用手段ごとに「採用実績あり÷利用実績あり」から算出した。

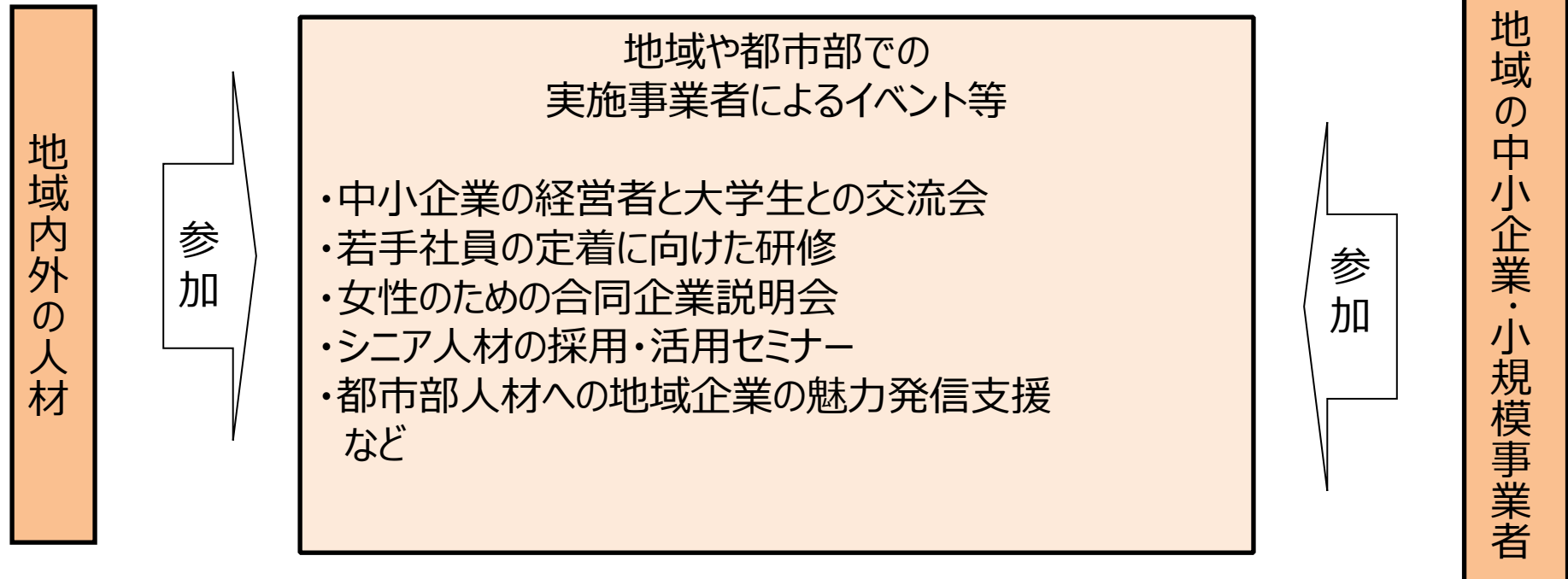
(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

# 多様な人材の発掘、確保、定着を支援

- ✓ ニーズが高いミドル、新卒のみならず、女性、高齢者、外国人等の多様な人材に視野を広げ、人材の発掘から、確保、定着まで多様な機会を創出し支援。

## 地域中小企業人材確保支援等事業 (平成28年度予算10.4億円)

地域の中小企業・小規模事業者のニーズを把握し、都市部の若手人材等や地域内外の若者・女性・シニア等多様な人材から、地域事業者が必要とする人材を発掘する。併せて、合同企業説明会などを開催し、マッチングを促進する。同時に、人材定着のための研修等も行い、人材確保を支援する。



# 良好な職場環境整備は人材確保や離職防止の解に

- ✓ 人材確保できている企業は採用、職場環境、賃金、福利厚生、教育、人事の意識が高い。
- ✓ 離職原因は、上司との人間関係や業務内容、賃金、職場環境。
- ✓ 労務管理や意思疎通、人事管理等の職場環境整備は人材確保・離職防止において重要。

図 17. 人材確保できている企業の特徴

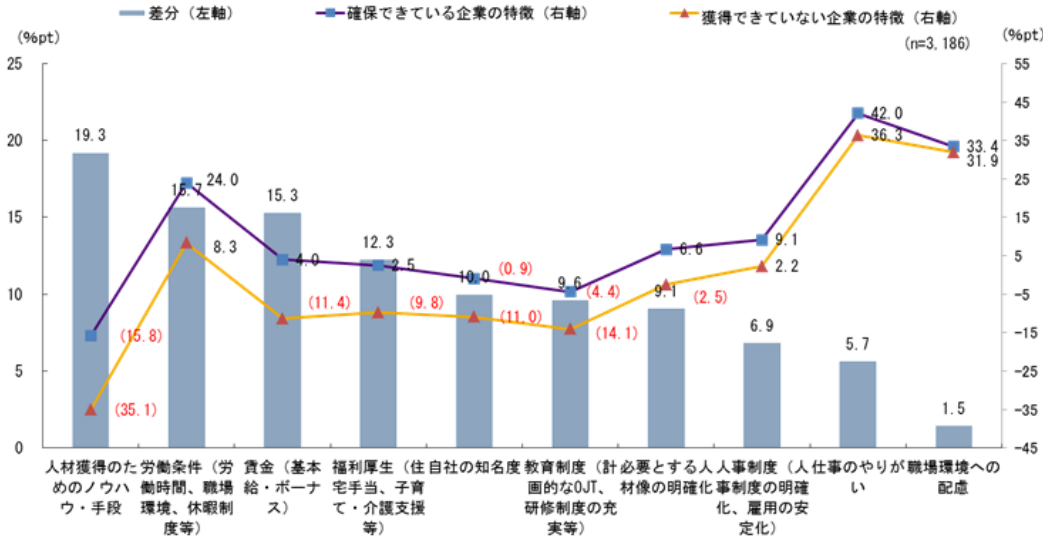
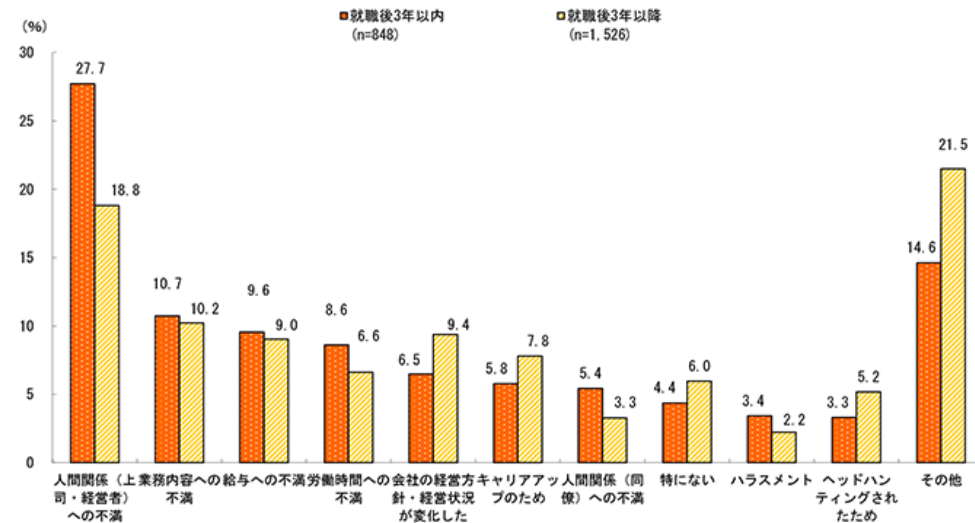


図 18. 離職者の職場・仕事を辞めた理由



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）  
 (注)1. 回答割合の高い上位10項目を表示している。  
 2. 「仕事を辞めた理由」について、1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

獲得ノウハウ  
 職場環境  
 賃金  
 福利厚生  
 知名度  
 教育制度  
 明確な求人像  
 人事評価  
 やりがい

上司への不満  
 業務への不満  
 給与への不満  
 労働時間への不満  
 経営方針への不満  
 自身のキャリアアップ  
 同僚への不満

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

# 中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

※中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会とりまとめ（平成29年3月）

## 1. 趣旨

- 人材不足は中小企業・小規模事業者の経営上の大きな不安要素。多様な働き手が最大限能力発揮できる職場づくりや、設備導入等による生産性向上に取り組んでいる好事例を収集・分析し、人手不足対応への考え方を整理。豊富な事例とともに、経営者にヒントを与えることを企図。

## 2. 人手不足の状況

- 人手不足は全業種にわたり深刻化。人口構造的に恒常化する問題。
- 中小企業は大企業よりも離職率が高く、離職が人手不足につながっている側面もある。
- 新卒は大企業志向。一方、復職女性、高齢者等は中小企業を選択する傾向にあり潜在労働力が多数。外国人労働力も増加傾向。

## 3. 基本的な考え方

- 経営課題として深刻化する人手不足を変革・成長のための機会と捉え直す。経営者次第で変革が進む可能性。
- 女性、高齢者、外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった職場環境整備等を進め、人材を確保する（掘り起こす）。
- IT導入や設備導入、人材育成等により、労働生産性を向上する。

## 4. 重要な視点（3つのステップ）

### 【ステップ1】

経営課題や業務を見つめ直す

- 背後の経営課題を見つめ直す
- 補充したい業務を見つめ直す

### 【ステップ2】

求人像や生産性を見つめ直す

- 業務に対する生産性を見つめ直す
- 業務に対する求人像を見つめ直す

### 【ステップ3】

働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

- 働き手の目線で、人材募集や自社PRを見つめ直す
- 働き手の目線で、職場環境を見つめ直す

※生産性向上は設備導入、人材育成からアウトソーシングまで幅広い取組を含む。

## 5. 事例集

- 業種別、規模別、地域別、経営課題別、課題クロス軸、課題対立軸毎に索引。
- 100を超える事例において、きっかけや取組、効果を分かりやすく表示。

## 6. 人手不足対応を後押しする施策

- 3つのステップごとに関連する施策を紹介
- よろず支援拠点に「人材不足対応アドバイザー」（仮称）を配備

## 7. 普及・浸透に向けて

- 課題対応チャートや診断シートの作成
- 中小企業団体や労働局等の取組との連携

# 人手不足対応の3つのステップ

## ステップ1：経営課題や業務を見つめ直す

### ① 経営課題を見つめ直す

- 自社のニーズ・課題に遡って捉えることで、**経営課題についての解決の方向性・優先度を再認識**する。
- **出発点として、人材確保の経営課題上の意味・目的を明確化**する。

(取組事例イメージ)

#### 1) 需要の拡大への対応 (取組量を上げることが重要)

需要の拡大への対応が優先課題と再確認。1時間単位での雇用契約を認め、女性の求職を多く集め対応した。

#### 2) 需要への安定した対応 (取組量を維持することが重要)

ラインの稼働率が生産性に直結。人材育成に力を入れ、社員の意欲や技術が向上し、稼働率や定着率が上がった。

#### 3) 需要への対応の質を安定化・向上 (取組の質を高めることが重要)

少量多品種への生産へ転換し、品質保証により安定した受注を確保することが優先と確認。不足していた品質保証の人材として大手企業OBを採用。QCサークル活動、改善提案制度を導入し、品質が向上。

#### 4) 新たな需要の獲得への対応 (新しい取組が重要)

需要拡大が経営課題であり外国人客をターゲットに拡大すると確認。外国人留学生を採用し、インバウンド観光客への接客向上・口コミ拡大、外国語HPの整備により、売上を伸ばした。

### ② 人手が不足している業務を見つめ直す

- **固定概念を払拭**する。

- 業務を洗い出し、軽作業と重作業を切り分ける、フルタイム勤務を短時間に切り分けるなど、**業務を細分化**する(プチ勤務)。細分化により一部を切り出し分担することで、求人数は増えるが求人獲得の可能性が広がる。

(取組事例)

- **熟練業務と非熟練業務を切り分け、業務の細分化**により、女性が従事しやすい作業工程を構築。柔軟な配置転換や単位感勤務制度、フレックスタイム、育児休業中の社員への情報提供により女性が働きやすい環境を整備。女性の確保に成功し、社内の雰囲気も良好に。【製造業：三重県】
- 「SSは若い男性が働くもの」という**固定概念を払拭**し、主婦・シニアが働きやすい超短時間勤務(1日1時間)を導入。12名の採用を実現。

# 人手不足対応の3つのステップ

## ステップ2：業務に対する生産性や求人像を見つめ直す

### ③ 業務に対する生産性を見つめ直す

- IT・設備の導入やラインの組み替え、レイアウトの変更、アウトソース等の業務改革により、生産性を高める。
- 技術の伝承と労働力不足の問題をロボットの導入・リースでも解決できる。負担の軽減も図ることができる。
- 自分のことは自分ではわからないので、第三者による分析や支援も有効。
- ムリ（設備や人への過負担）・ムダ（原価を高める要素）・ムラ（仕事量・負荷のバラつき）の削減や標準化も有効。

（取組事例）

- 多品種小ロット生産で新事業に展開し利益があがる体制の構築が課題。広く明るい空間で仕事ができるよう社屋を改修し、マシニングセンターなどの設備を導入。職人のノウハウをデータベース化し、加工技術の標準化に成功。ルーティンは24時間無人加工を実現する一方、知的労働に従業員を従事。開発力や生産性が向上【情報通信業：宮崎県】
- 大口の注文で溶接工が不足。人材も定着しなかった。設備導入により半自動溶接の行程を自動化。受注の獲得につながっている。【製造業：大阪府】

### ④ 業務に対する求人像を見つめ直す

- 固定概念を払拭し、業務の見直しと合わせて、求人像の幅を広げる。
- 人員異動で別の求人に置き換えるのも有効（営業や製造現場に人が足りない場合、社内の事務職をそうした現場に異動させて能力を育成し、事務職を求人することが解決策になる場合もある。）
- とにかく〇〇人材という発想をやめ、定着率が高い主婦層やシニア層にも目を向けるべき。

（取組事例）

- 3K職場イメージで若手採用に苦戦。作業単価の下落とともに、ベテランの高齢化もあいまって技術継承に課題。求人像を見つめ直し、性別・国籍・年齢・経験の有無にかかわらず、人材を採用。作業工程を切り分け、経験の有無によらない人材育成システムを確立。あわせて、事業所内託児所の整備や短時間勤務制度を導入。結果、若手女性が付加価値の高い塗装を実施。販路拡大につながっている。【建設工事：大阪府】

（取組事例）

- 女性は主にアシスタント職で活躍していたが、専門職においても積極的な女性の採用を行った。出産・育児には都度個別に対応。設計・開発・製造など3割近くまで女性が増加し、女性の感性を活かした製品開発や現場改善が拡大し、最高益を達成。【製造業：三重県】

# 人手不足対応の3つのステップ

## ステップ3：働き手の目線に立って、人材募集や職場環境を見つめ直す

### ⑤ 働き手の目線に立って、採用・自社PRを見つめ直す

- ターゲットが明確で、ターゲットに対するメッセージがリアルで明確であることが重要。
- 社長自ら思いを語る等の採用体制や採用手法の選択も重要。 募集時に良好な母集団を形成するという発想が重要。
- ヒストリーやライフスタイルなど働き手から見た自社の特徴・魅力を訴えていくことが重要。 欠点も時に有効。
- インターンシップを通じた企業理解の促進。

(取組事例)

- 結婚・出産・育児をする女性が働きやすいよう、復職しやすいような基盤を整えてきた（ターゲットは女性）。業務の魅力やPRするのではなく、生き生きと働く従業員のヒストリーやライフスタイル、キャリアプランをPRすることにより（ターゲットへのリアルで明確な情報）、共感してくれるような人材を確保。【サービス業：宮城県】
- 会社説明会で、社長自ら理念や業務を説明。想いを共有できる人材を採用し定着率が向上。【給湯器販売業：福島県】

### ⑥ 働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

- 働き手の制約が何かを考え、その対応策を講じることが重要である。

① 女性（主婦等）：育児との両立を重視しており勤務体系の柔軟性が重要。賃金条件が多少合わなくても定着する傾向。

＜対応策＞ 短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務等、時間に柔軟な勤務体系

② 高齢者：健康や生きがいを重視しており、身体負荷への配慮や無理のないシフト、繰り返しの指示などが重要。

＜対応策＞ 短時間勤務、無理のないシフト、再雇用時の説明、繰り返しの指示、身体負荷への配慮

③ 外国人：能力、成果主義、ジョブの明確化を志向しており、人事制度の明確な説明が重要。私生活面でも苦勞しがち。

＜対応策＞ 人事制度の明確な説明、日本文化や日本語、生活面のサポート

(取組事例)

- 復職女性や外国人、障害者などを積極的に採用。誰でも70才まで働ける雇用制度や短時間勤務制度、在宅勤務制度を導入。1つの業務を二人で担当する「ダブルアサイン」制度も導入。社長塾を毎週実施しているほか、週末に、上司とメールでやりとりする仕組み、英語力、対人・態度能力で月額の手当を払う仕組みを導入。意欲の向上につながり、60才定年者全員が再雇用される。10年以上、離職率ゼロ。23年連続黒字。【輸入商社：東京都】

# 事例集（100を超える好事例）

✓ 取り組みのポイント、取り組み前の状態、取り組み内容、取り組み後の状態を一枚で分かり易く表示。

## (2) 取り組みの対象人材、内容

- 取組ごとに対象としている人材層や取り組み内容のアイコンをハイライトしています

## (1) 企業名

## (3) 企業情報

- 企業の所在地、創業年、資本金、従業員数、事業概要をまとめています

## (4) 取り組み概要

- 簡潔に当該取り組みのポイント、効果等を記載しています



## 有限会社モーハウス

所在地：茨城県つくば市梅園2-17-4 mo-baco 2F 創業：1997年  
資本金：300万円 従業員数：45人 事業概要：授乳服企画・製造・販売

- 時間制約のある女性の活躍支援により、優秀な女性の採用を実現。
- 顧客と同じく授乳中の従業員が接客することで、営業にも好影響。

## (5) 取り組み前

- 当該取り組みを行うきっかけ、抱えていた経営課題を記載しています

### 取り組み前（きっかけ）

#### 事業立ち上げ当初から始まったスタイル

- ✓ 授乳服と授乳用インナーを製作・販売。
- ✓ 事業立ち上げ当時、創業者も子育て中であったことから、自宅で育児を行いつつ事業を実施。創業時のメンバーも育児中の女性が多く、子連れで働くスタイルが始まり、トライ＆エラーを積み重ねてスタイルを構築してきた。

※授乳服とは、外出先の人前でも肌の露出が少なく、気兼ねなく授乳できるようデザインされた洋服。（同社HPより）



同社HPより

#### 子育て中の女性の活躍

- ✓ 妊娠・出産というライフイベントに負けないキャリアプランが構築出来るようになり、キャリア中断を余儀なくされていた優秀な女性の確保に成功。様々な取り組みにより、互いに協力し合う風土が醸成。
- ✓ ショップで顧客と同じく授乳中の女性が接客することで、営業にも好影響。
- ✓ 医療者等との連携により、製品の品質向上等も図っている。
- ✓ 産前休暇に入る社員に授乳服を贈り、職場からの想いや期待を伝える「服一枚でできる働き方改革」を提言している。

### 取り組み後（効果）

### 取り組み内容や仕組み

#### 「子連れワークスタイルの導入」

- ✓ 本社と青山等の店舗で、子連れ出勤を認めている。
- ✓ 店舗では、子どもを抱っこしたまま接客を行っている。同社の授乳服を使用すれば、どこでも授乳を行うことができ、授乳スペース等を設ける必要もない。

#### 子連れ出勤を可能にする工夫

- ✓ はさみなどを入れる機の引き出しは鍵付にするなど、安全面に配慮し、マニュアルも整備。
- ✓ 「子どもを理由にした作業フリーズ」をなくすため、複数の業務を複数人で担当する体制をとり、突発的な事態にも対応している。

#### 様々な取り組み

- ✓ 子連れ出勤だけでなく、保育園などに預けた従業員のための短時間正社員制度なども導入。
- ✓ シフト調整にあたっては、ゆがみや不満が生じないようにヒアリングを重ね調整を実施。
- ✓ 事務所や店舗での就労が困難なスタッフに対しても就労が継続できるよう、在宅勤務制度を導入。また、打合せにはスカイプ等も活用。

## (6) 取り組み内容

### や仕組み

- 当該取り組みや導入した制度・仕掛けなどの具体的な内容について記載しています

## (7) 取り組み後

- 当該取り組みにより得られた効果、気づき、社内外への影響を記載しています

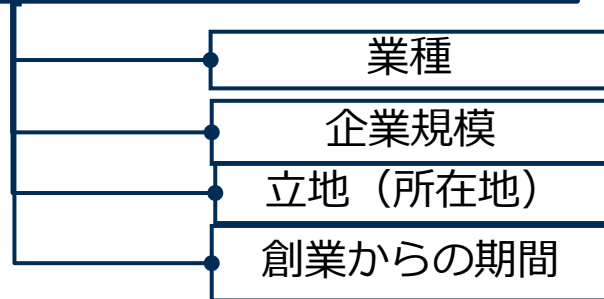


# 外形情報別、経営課題別等で事例を表示

- ✓ 外形情報別（業種、規模等）、経営課題別、2軸（不足量、改善・改革志向）の3種類の目次で事例を表示。

## 目次1

### 企業の外形情報別に整理した目次



## 目次2

### 企業の事業戦略・経営課題別に整理した目次

事業戦略や経営課題

## 目次3

大人数の人手が欲しい

大  
人手の量的な不足感  
小

少人数の人手が欲しい

現状のビジネスを維持したいが、そのためには大人数の人手が必要だ

A

D

大人数の人手を動員して、新たなビジネスを構築したい

追加は少人数の人手で、現状のビジネスを維持したい

B

C

少人数の人手で、新たなビジネスを構築したい（質の高い人材によりイノベーションを起こしたい）

現状のビジネスを維持・改善したい

小

ビジネスの改善・改革志向

大

現状のビジネスを改革したい

# ガイドラインに沿った取り組みを後押しする関連施策

✓ 人手不足対応のガイドラインの関連施策を活用することにより、事業者の取組を後押し。

## 3つのステップごとの支援策

### 【ステップ1】 経営課題や業務を見つめ直す

- よろず支援拠点等による経営相談
- 中小企業大・大学校における経営者向け研修

### 【ステップ2】 生産性や求人像を見つめ直す

#### ○生産性を見つめ直す

- 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金の活用による設備導入
- プラスITフェアやサービス等生産性向上IT導入支援事業の活用によるIT導入

#### ○求人像を見つめ直す

- よろず支援拠点等による経営相談

### 【ステップ3】 働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

#### ○人材募集を見つめ直す

- 地域中小企業人材確保支援等事業によるマッチング支援等の活用
- ハローワークの活用
- 雇用関係助成金による採用の後押し
- 外国人受入インターンシップ等の活用による外国人の受入れ
- 新・ダイバーシティ経営企業100選等を活用したPR

#### ○職場環境を見つめ直す

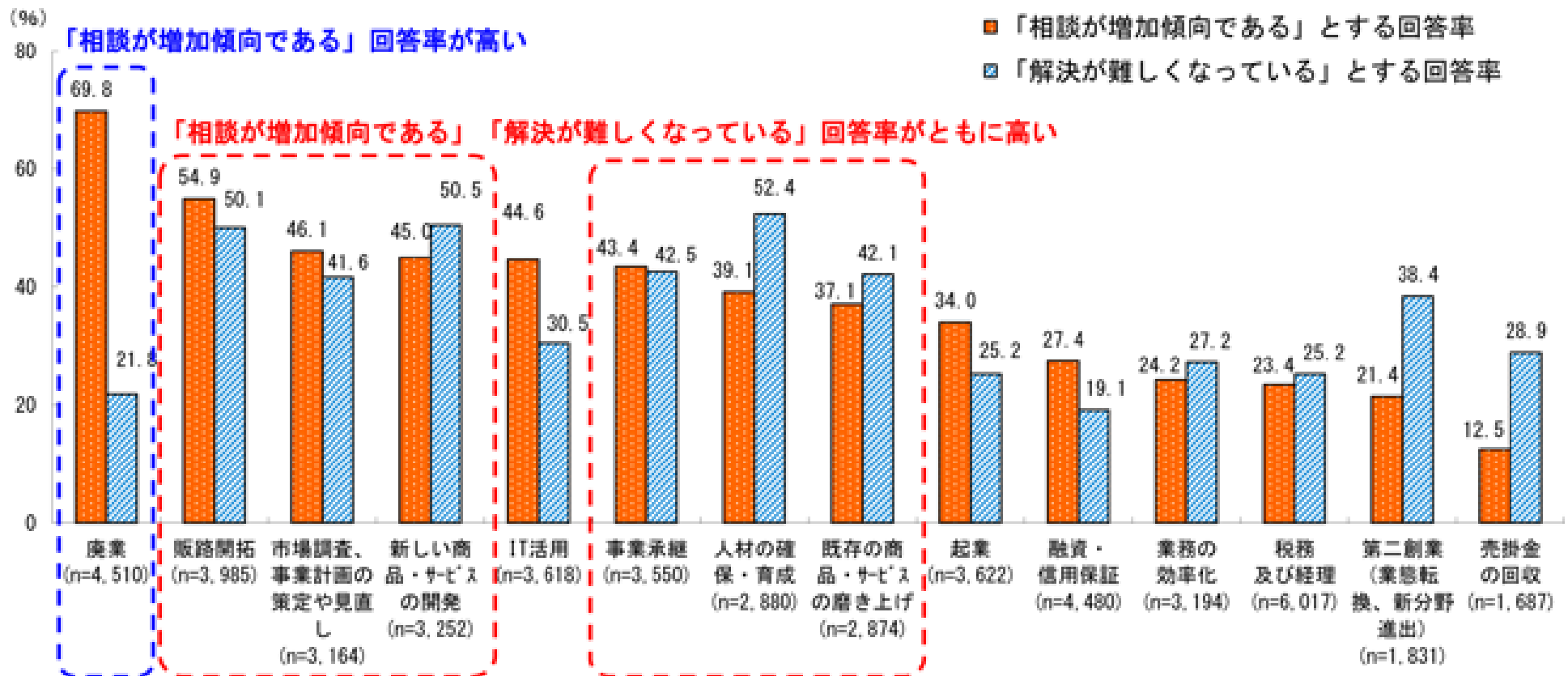
- 専門家派遣事業によるアドバイス
- 職場意識改善助成金等の活用による環境整備
- 雇用関係助成金による人材育成等
- ものづくり中核人材育成事業等による人材育成

### **3. 中小企業支援機関における人材確保に関する支援の状況**

# 商工会・商工会議所における人材についての支援の状況

✓ 商工会・商工会議所に人材の確保・育成に関する相談は増加しているが、解決が難しくなっている。他との連携の重要性を示唆。

図 19. 商工会・商工会議所への相談が増加しているものと、解決が難しくなっているものとの相関



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

# よろず支援拠点における雇用・労務についての人材・生産性の支援の状況

- ✓ よろず支援拠点では、社会保険労務士含め多様な専門家を配備している。
- ✓ 雇用・労務関係や現場改善・生産性向上についての相談も受けている。
- ✓ 人材不足に対し、経営課題から職場環境整備までマルチに対応。

図20. よろず支援拠点の専門家の経歴

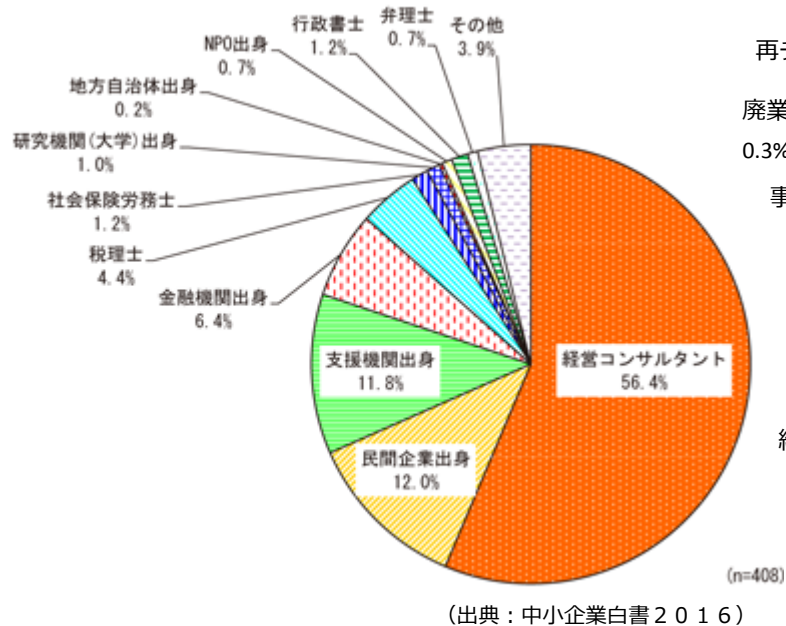
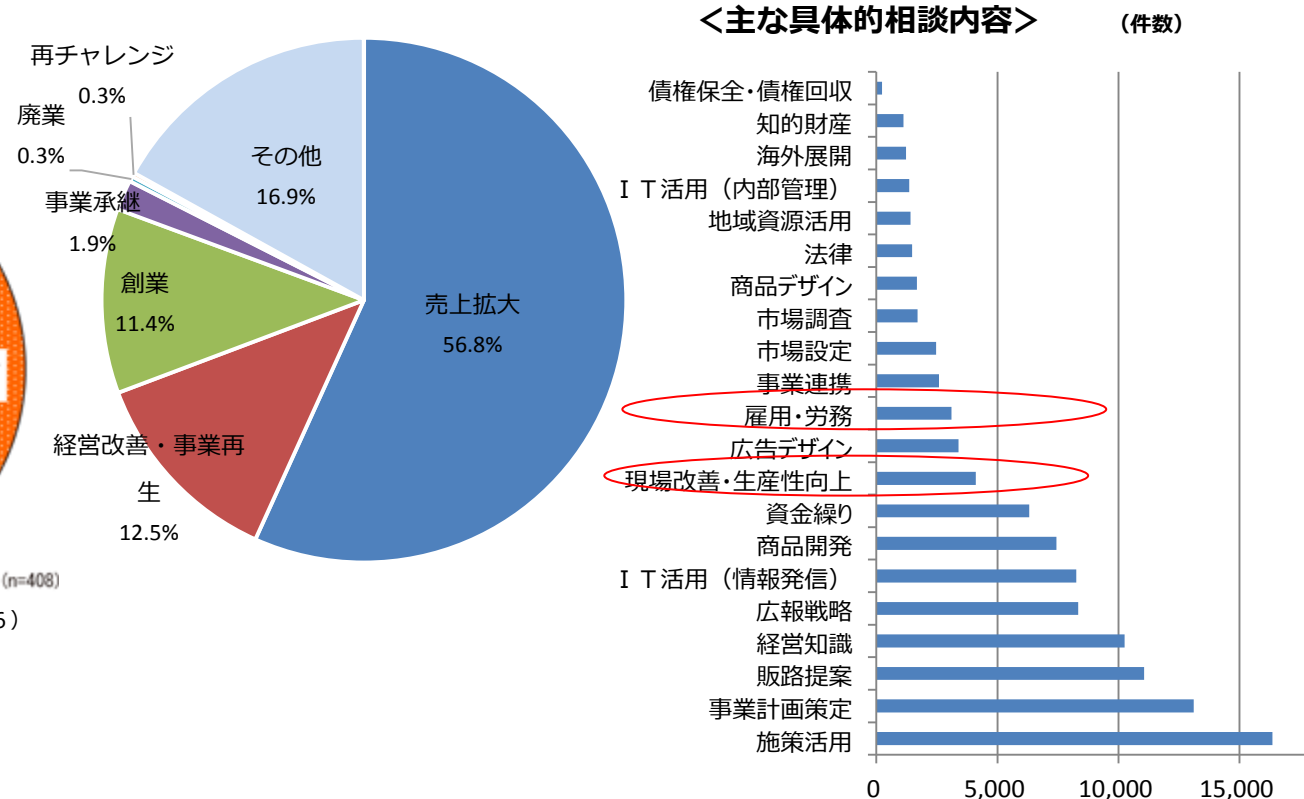


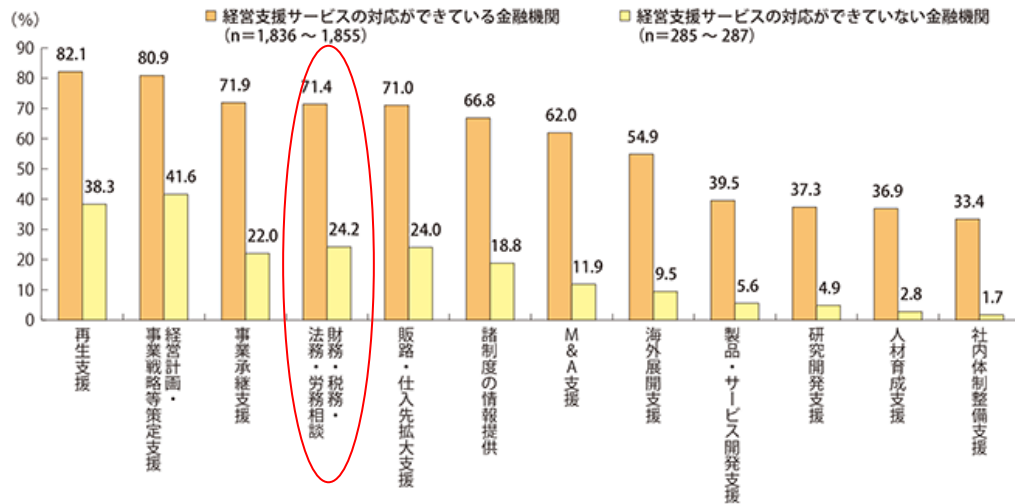
図21. よろず支援拠点の相談内容



# 金融機関や認定経営革新等支援機関における人材・労務関係支援の状況

- ✓ 財務・税務・法務・労務の経営支援ができていない金融機関は、他者と連携している傾向。
- ✓ 認定経営革新等支援機関は雇用・労務支援は得意とはされていない。他と連携が重要。

図 2 2. 金融機関の経営支援の取組状況及び他者との連携状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））  
 (注) 1. 経営支援サービスの全般的な対応について、「十分対応できている」、「ある程度対応できている」と回答した金融機関を「経営支援サービスの対応ができていない金融機関」とし、「あまり対応できていない」、「ほとんど対応できていない」と回答した金融機関を、「経営支援サービスの対応ができていない金融機関」としている。  
 2. それぞれの項目について、「十分連携できている」、「ある程度連携できている」と回答した金融機関の割合を集計している。

図 2 3. 認定経営革新等支援機関が得意とする支援内容

	税理士・弁護士・公認会計士等 (n=5,439)	金融機関 (n=481)	商工会・商工会議所 中小企業団体中央会 (n=226)	中小企業診断士・コンサルタント等 (n=369)
事業計画策定・財務分析	80.2	88.6	73.0	85.9
資金繰り	65.5	69.2	69.0	58.0
経営知識	27.2	26.2	44.7	44.4
施策活用	7.2	42.8	46.5	33.1
商圏の拡大	6.3	46.6	49.1	44.7
海外展開	1.7	12.9	6.2	6.8
IT利活用（情報発信・付加価値向上）	3.2	8.1	22.6	19.2
IT利活用（内部管理・効率化）	9.2	0.8	5.3	15.4
商品開発	1.6	12.1	26.1	24.9
地域資源活用	1.3	8.1	22.6	15.2
広報戦略・ブランドの強化	2.0	7.1	21.2	19.2
商品デザイン	0.5	2.7	6.6	3.3
広告デザイン	0.4	2.5	5.3	3.5
債権保全・債権回収	3.2	2.5	1.8	3.8
雇用・労務	7.6	5.4	19.0	12.7
法律	9.6	4.0	7.1	6.5
現場改善・生産性向上	9.0	21.0	13.7	35.8
サービス提供プロセスの改善	2.1	4.2	8.0	21.4
知的財産	0.6	3.1	4.4	6.8
その他の支援	7.2	23.1	11.9	17.6

資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」再編加工  
 (注) 1. 50%以上の項目を赤色で網掛けし、30%以上50%未満の項目を緑色で網掛けし、20%以上30%未満の項目を青色で網掛けしている（ただし、その他の項目は除く）。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## **4. 人材確保の視点から見た支援機関に期待する役割**

# 人材確保の視点から見た支援機関に期待する役割

- ✓ 中小企業・小規模事業者はマッチング段階において苦慮。
- ✓ 人材不足が深刻化する中において、マッチング段階に至る前に、業務、生産性、求人像の見つめ直しも踏まえた対応が重要。
- ✓ マッチング段階においては、ハローワークや人材紹介ビジネス等の様々な支援機関が存在する。
- ✓ 以下では、主として潜在労働力の掘り起こしに必要となるマッチング段階に至る前の対応について、支援機関に期待する役割について記載する。
  - ① 商工会・商工会議所では、人材不足対応に関する相談が増えているが対応が難しくなっている。業務や生産性についての積極的な支援や他の支援機関へのとりつなぎが期待される。
  - ② 診断士や社労士等の多様な相談員を擁するよろず支援拠点は、マルチに対応することが期待される。来年度、「人材不足対応アドバイザー」（仮称）を配置し、経営課題から対応する人材不足の総合窓口。
  - ③ 魅力ある求人内容への改善や職場環境整備等については、労働局と連携して対応。



# 人材確保の視点から見た支援機関に期待する役割

支援機関	【ステップ1】 経営課題や業務を見つめ直す		【ステップ2】 求人像や生産性を見つめ直す		【ステップ3】 人材募集や職場環境を見つめ直す		マッチング
	経営課題を見つめ直す	業務を見つめ直す	生産性を見つめ直す	求人像を見つめ直す	人材募集を見つめ直す	職場環境を見つめ直す	
商工会 商工会議所 中央会 金融機関 県センター	経営課題の整理及び解決策の提示	補充すべき業務の整理	生産性向上策の提示	よろず支援拠点・専門家へのつなぎ	よろず支援拠点・専門家・労働局へのつなぎ	よろず支援拠点・専門家・労働局へのつなぎ	他と連携したマッチング 採用スキル支援
よろず支援拠点 ※来年度、人材不足対応アドバイザー(仮称)を配置	経営課題の整理及び解決策の提示 プロ人材拠点へのつなぎ	補充すべき業務の整理及び分析	生産性向上策の提示	求人像の整理	自社PR方法の提示 労働局へのつなぎ	職場環境改善策の提示 労働局へのつなぎ	—
士業等専門家	専門家派遣で経営課題の整理及び解決策の提示	専門家派遣で補充すべき業務の整理及び分析	専門家派遣で生産性向上策の提示	専門家派遣で求人像の整理	専門家派遣で自社PR方法の提示	専門家派遣で職場環境改善策の提示	—
労働局	よろず支援拠点へのつなぎ	よろず支援拠点へのつなぎ	よろず支援拠点へのつなぎ	よろず支援拠点へのつなぎ	魅力有る求人内容への改善策の提示	職場環境改善策の提示	他と連携したマッチング
プロフェッショナル人材戦略拠点	経営課題の整理 よろず支援拠点へのつなぎ	補充すべき業務の整理	よろず支援拠点へのつなぎ	求人像の見直し	労働局へのつなぎ	労働局へのつなぎ	他と連携したマッチング

# ガイドラインの普及・好事例の横展開に向けて

- ✓ 中小企業団体等の各種取組と連携して、普及・浸透。
- ✓ よろず支援拠点に「人材不足対応アドバイザー」（仮称）を配備。
- ✓ 働き方関係の各種説明会と連携して、普及・浸透。

普及・浸透に向けて下記のような方策を組み合わせていく。

- 分かりやすい簡易パンフレットを作成し配布
- 自社の人手不足に対する対応状況を簡単に分析できるシートを作成。
- 中小企業大学校で、関連講座を案内。
- 中小企業団体の巡回訪問、セミナー、広報誌等の取組と連携して、普及・浸透。
- 労働局と連携して、パンフレット等を配布。
- 認定経営革新等支援機関に周知。
- 各都道府県に設置している総合的な経営相談窓口である「よろず支援拠点」に、人手不足対応を担当する相談員（「人材不足対応アドバイザー」（仮称））を配備。
- 働き方関係の各種説明会と連携して、普及・浸透。