

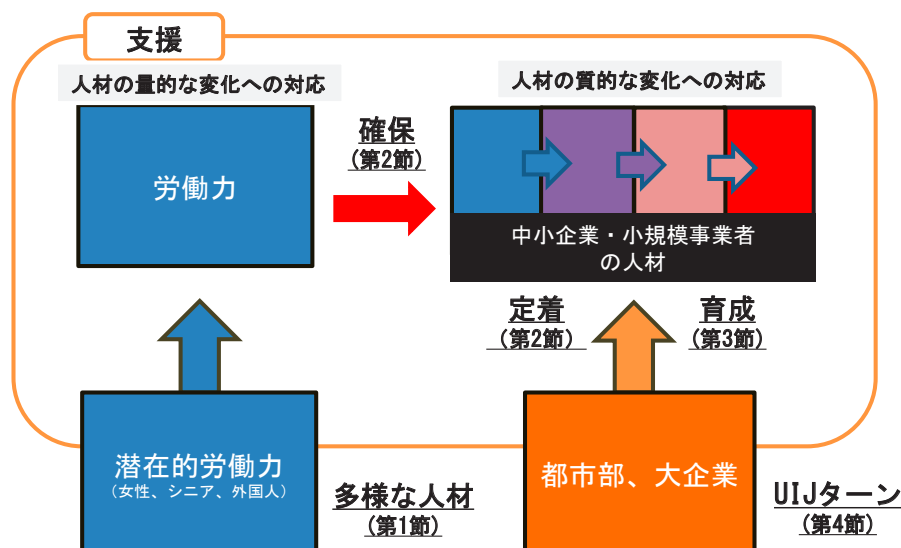
第2章 中小企業・小規模事業者における人材の確保・育成

第1部において、我が国の経済・社会構造の変化、特に、人材に関しては少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少が進展していることを確認した。加えて、最近では、景気の回復基調に伴う労働需要の増加や雇用のミスマッチ等を要因として、中小企業・小規模事業者の人材の量的な不足感は強まってきている。一方で、第2部第1章で確認したように、中小企業・小規模事業者を取り巻く産業構造等の変化に伴い、より自立した主体として経営、事業活動に取り組む必要性に直面する中小企業・小規模事業者にとって、求められる人材像が多様化している。しかしながら、中小企業・小規模事業者には、人材採用の手段・ノウハウや情報発信力等が限られている企業も多く、こうした企業では、人材の不足感が高まる中で、質・量の両面で十分な人材を確保できない状況となっている。

また、企業にとっては人材の確保と並んで、企業の将来を担う人材を育成することも重要であるが、限られた経営資源の中で、こうした人材を育成するためには様々な課題が存在する。

上記の問題意識を踏まえ、本章では、我が国の人材の確保・育成に係る現状分析を行うことで、企業の成長を促し、ひいては企業の帰属する地域の活性化に資する取組に向けた課題を抽出する。具体的には、第1節において、中小企業・小規模事業者の就業構造や昨今の人材を取り巻く動向として人材の過不足感に焦点を当てた分析を行う。その上で、第2節では、中小企業・小規模事業者における人材の確保・定着、第3節では、中小企業・小規模事業者の将来を担う中核的な役割を果たす人材（以下、「中核人材」という。）の育成、第4節では、都市から地方に人材を環流させる取組としてUIJターンに焦点を当てた分析を行う（第2-2-1図）。

第2-2-1図 中小企業・小規模事業者を取り巻く人材に関する概念図



第1節 中小企業・小規模事業者における人材をめぐる状況

本節では、我が国の中小企業・小規模事業者における人材の実態を概観した上で、中小企業・小規模事業者の雇用面、特に、女性やシニアといった多様な人材の担い手としての役割に焦点を当てた分析を行うこととする。加えて、最近の中小企

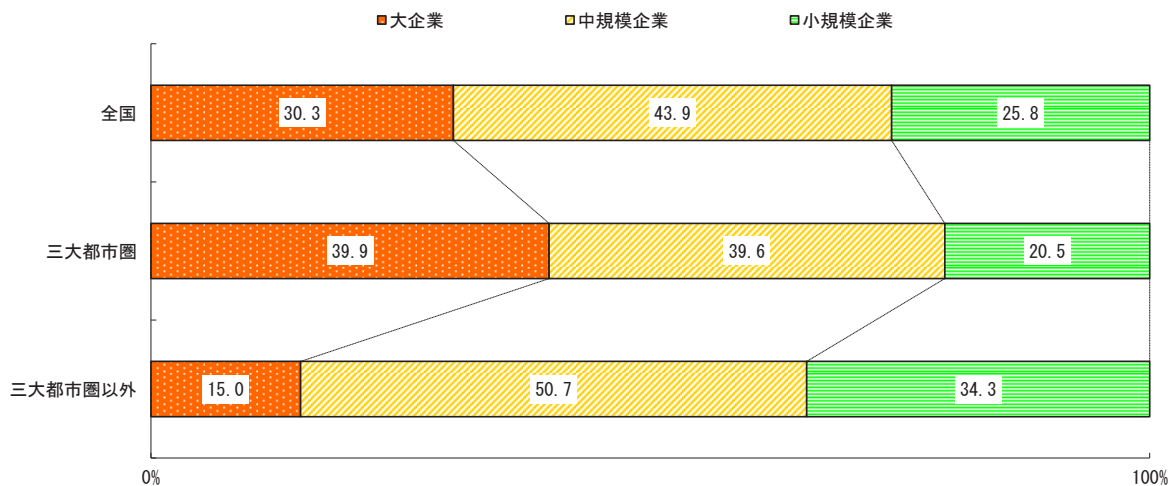
業・小規模事業者における人材を取り巻く動向として、人材の過不足感を確認するとともに、その背景にある我が国の景気変動といった循環的要因や生産年齢人口の変化、雇用のミスマッチといった構造的要因との関係について解説する。

1 我が国の雇用における中小企業・小規模事業者が果たす役割

まず、第2-2-2図は我が国における企業規模別の従業者数を見たものであるが、中小企業の従業者数は全体の69.7%を占めており、雇用の担い手として重要な存在であることが分かる。三大都市圏と三大都市圏以外の雇用を比較すると、三大都市圏においては、大企業の従業者数が全体の39.9%と、最も高い割合を占めている一方で、三

大都市圏以外においては、中規模企業が50.7%と過半数を占め、次いで、小規模企業が34.3%となっており、大企業の従業者数は15.0%と低い。このように、中小企業・小規模事業者は我が国、とりわけ、三大都市圏以外において雇用の担い手として重要な役割を果たしている。

第2-2-2図 地域ごとの企業規模別の従業者数割合



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1. 三大都市圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、地方圏：三大都市圏以外の道県

2. 従業者の数は、各事業所の所在する都道府県に計上している。

3. 常用雇用者300人以下（ゴム製品製造業は900人以下、旅館、ホテルは200人以下、卸売業、サービス業（ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、旅館、ホテルを除く）は100人以下、小売業、飲食店は50人以下）又は資本金3億円以下（卸売業は1億円以下、小売業、飲食店、サービス業（ソフトウェア業及び情報処理・提供サービス業を除く）は5,000万円以下）の企業を中小企業（中規模企業及び小規模企業）とする。

4. 常用雇用者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業（宿泊業、娯楽業を除く）は5人以下）の会社を小規模企業とする。

次に、我が国の中小企業・小規模事業者が女性やシニアの雇用に貢献していることを確認する。

第2-2-3図は従業員規模別の雇用者の性別を示し

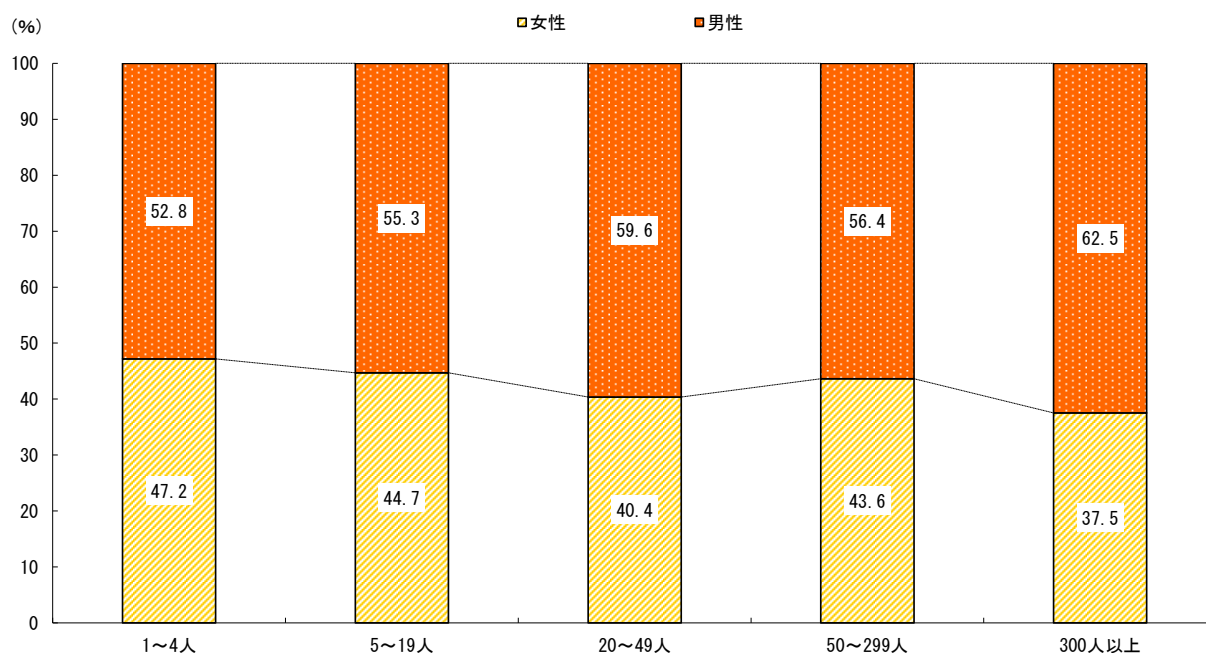
たものであるが、女性の従業員の割合は規模の小さな企業ほど高くなっており、1～4人の従業員規模の企業においては47.2%を女性が占めている。

また、第2-2-4図は従業員規模別の雇用者の年齢を示したものであるが、従業員規模が小さい企業ほど55歳以上の従業員割合が高くなっており、中小企業、特に、小規模事業者が高齢者の雇用の受け皿となっていることが分かる。ただし、高齢者の従業員が多いことは、企業内の従業員の平均年齢が高いことを示唆しており、人材の新陳代謝

がおこっていないことの裏返しを意味する可能性もある。

このように、中小企業・小規模事業者が我が国の雇用、特に地方の雇用において重要な役割を果たしており、また、多様な雇用の担い手として、女性やシニアの雇用に大きく寄与している。

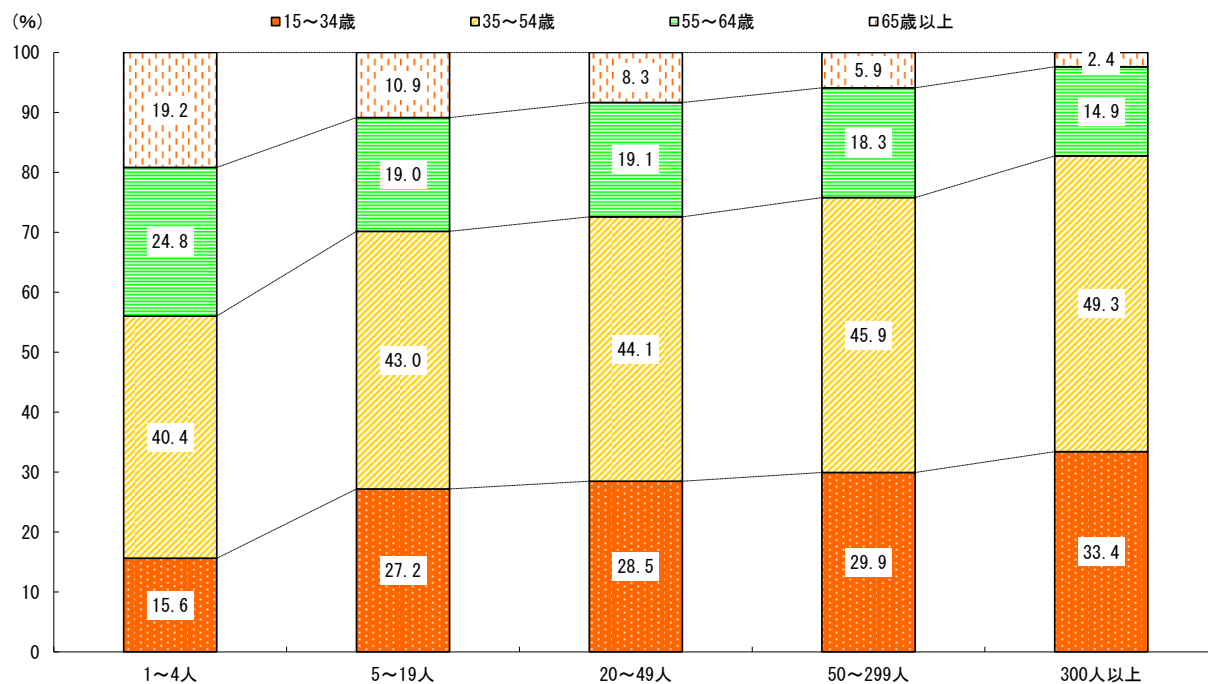
第2-2-3図 従業員規模別の男女構成割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注) 官公庁、その他の団体・法人に雇われている者は除かれている。

第2-2-4図 従業員規模別の年齢構成割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

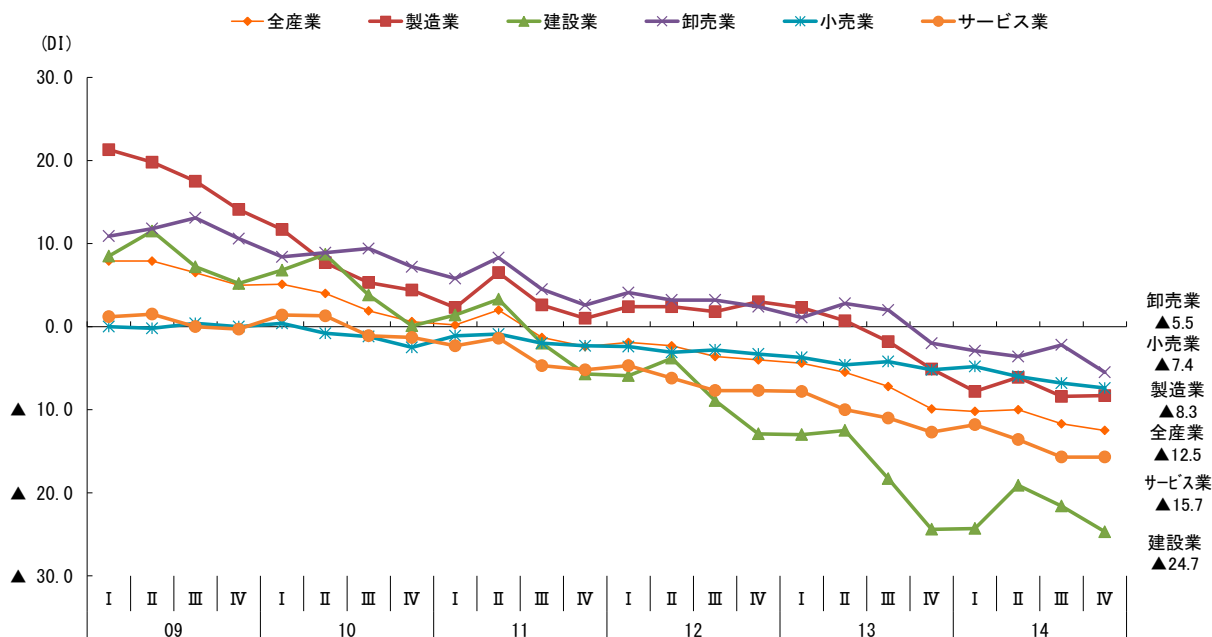
(注) 官公庁、その他の団体・法人に雇われている者は除かれている。

2 中小企業・小規模事業者を取り巻く人材の動向

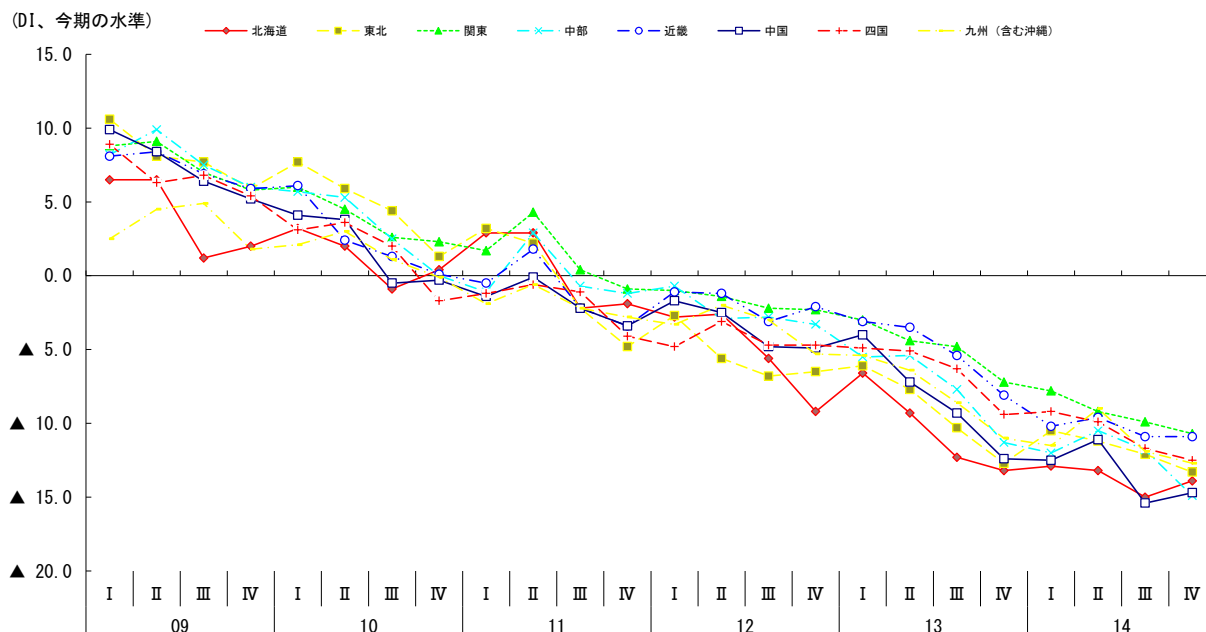
続いて、我が国における、中小企業・小規模事業者の従業員の過不足感をDI値（今期の従業員の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（％）－「不足」と答えた企業の割合（％））を経年推移から確認する（第2-2-5図、リーマン・ショック前後の推移については前掲の第1-2-10図を参照）。従業員の過不足感は、2009年以降は緩やかに過剰感が解消され、2011年では全産業においてDI値がマイナスに転じ、その後は不足感が強まっていった。そして、足下では、人材の

不足感が過剰感を大きく上回る状況となっている。さらに、業種別の従業員の過不足感を見ると、サービス業や建設業においてその傾向が顕著である。この要因としては、昨今の人口の高齢化に伴う医療・福祉関連の労働需要や、復興需要及びオリンピックに向けた建設業の労働需要の強まりなどが考えられる。こうした人材不足は、景気回復基調の中で、中小企業・小規模事業者の健全な成長の阻害要因となる可能性がある。

第2-2-5図 中小企業・小規模事業者の従業員過不足DIの推移（業種別）



第2-2-6図 中小企業・小規模事業者の従業員過不足DIの推移（地域別）



また、こうした人材の不足感を地域ごとに見た場合、中国地方や北海道において相対的に強い

が、総じて全国的に人材の不足感の強まりが確認できる（第2-2-6図）。

第2-2-7図 中小企業・小規模事業者の従業員過不足DI（2014年）

(DI)

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州
全産業	-13.8	-11.8	-9.4	-12.3	-10.4	-13.4	-10.8	-11.3
製造業	-8.7	-8.3	-4.8	-8.6	-8.6	-9.4	-9.8	-8.5
建設業	-28.5	-25.4	-22.7	-22.4	-16.0	-28.9	-21.4	-19.9
卸売業	-8.8	-6.4	-3.5	-4.9	-2.4	2.9	-3.2	-3.8
小売業	-7.0	-4.3	-3.4	-7.9	-8.0	-8.9	-4.6	-8.4
サービス業	-15.4	-15.0	-13.0	-16.3	-14.1	-16.3	-13.7	-13.2

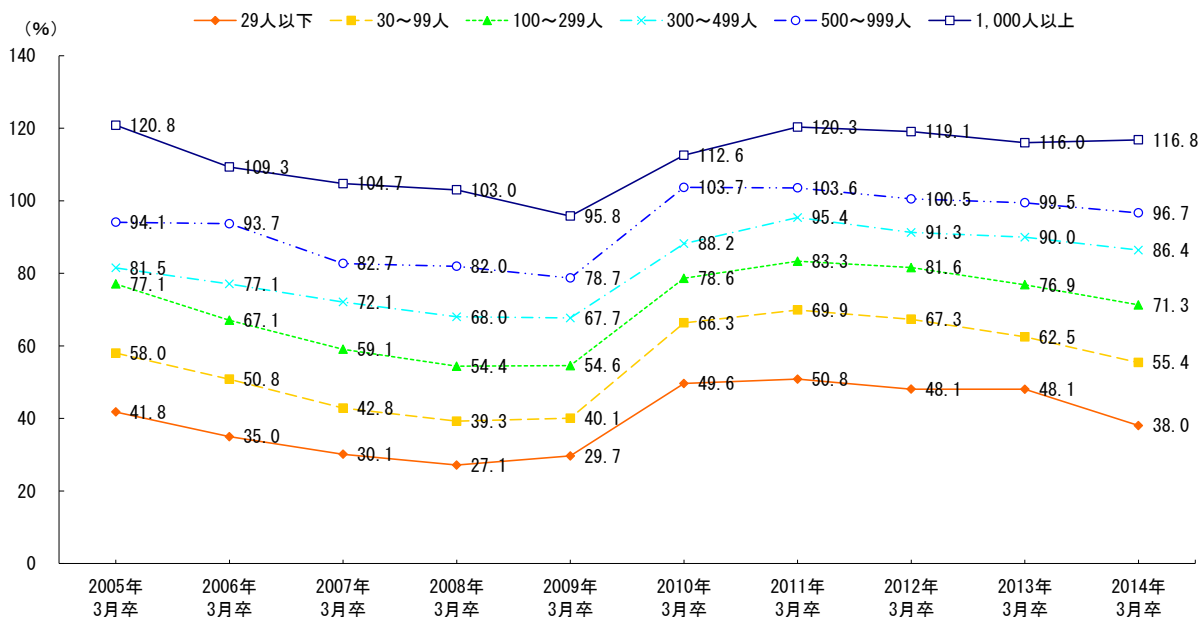
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 1. 赤：-25以下、橙：-25超～-20以下、茶色：-20超～-15以下、桃色：-15超～-10以下、灰色：-10超～-5以下、水色：-5超
 2. 2014年の年間のDIの平均値を算出している。

さらに、足下の2014年の従業員の過不足感を業種別かつ地域別に確認する（第2-2-7図）。縦軸の業種別に見ると、建設業やサービス業において不足感が顕著である一方、製造業、小売業、卸売業においては、不足感は依然として残るもの

の、その程度が少ないことが確認できる。また、横軸の地域別に見ると、北海道や中国地方において不足感が高い一方、関東地方や近畿地方においては相対的に不足感が弱い傾向にある。

第2-2-8図 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移



資料：厚生労働省「新規学卒者（高校・中学）の職業紹介状況」

(注) 1. 各年の新規学卒者について、公共職業安定所及び学校において取り扱った求人、就職状況を取りまとめたもの。

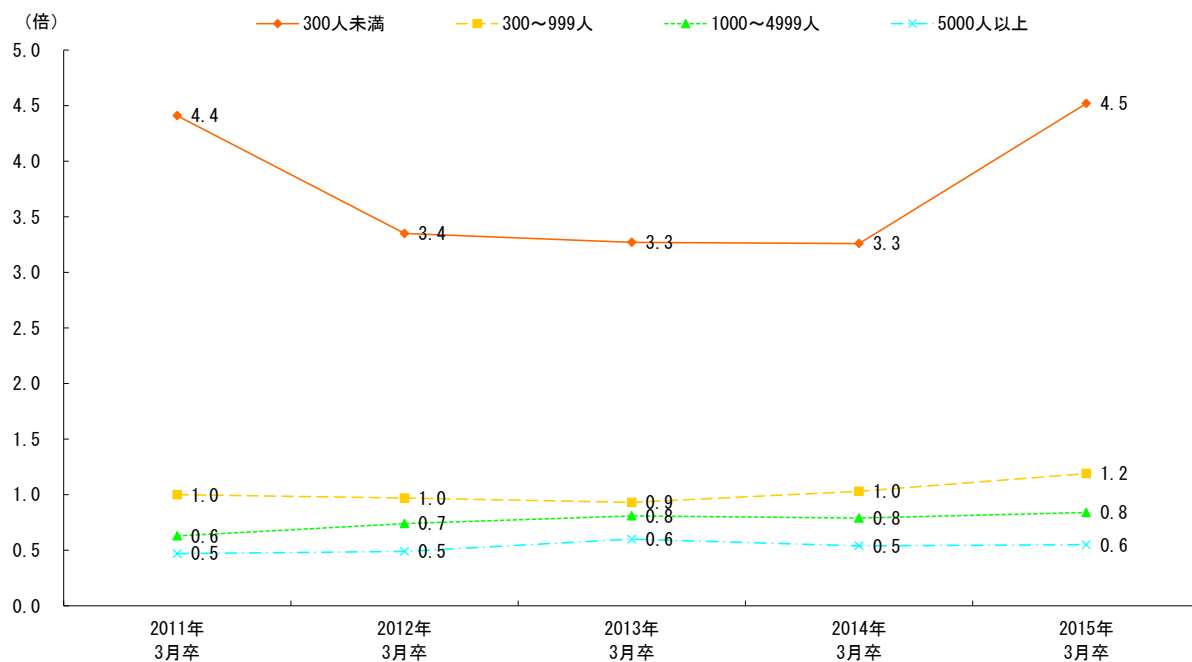
2. 「充足率」＝「就職者数」÷「求人数」×100

次に、人材の不足感を別の指標から見てみよう。第2-2-8図は、中小企業・小規模事業者における高校卒業者に対する求人の充足率¹を示しているが、全体として、リーマン・ショック後に充足率が改善したものの、その後は若干の減少傾向

にあることが分かる。企業規模別に見ると、規模が小さくなるにつれて顕著に充足率が減少し、29人以下の企業では、足下において充足率が38.0%となっており、中小企業・小規模事業者が人材を十分に確保できていない現状が見て取れる。

¹ 充足率とは、求人数に対する充足された求人の割合を示す指標である。

第2-2-9図 従業員規模別大卒者の求人倍率の推移



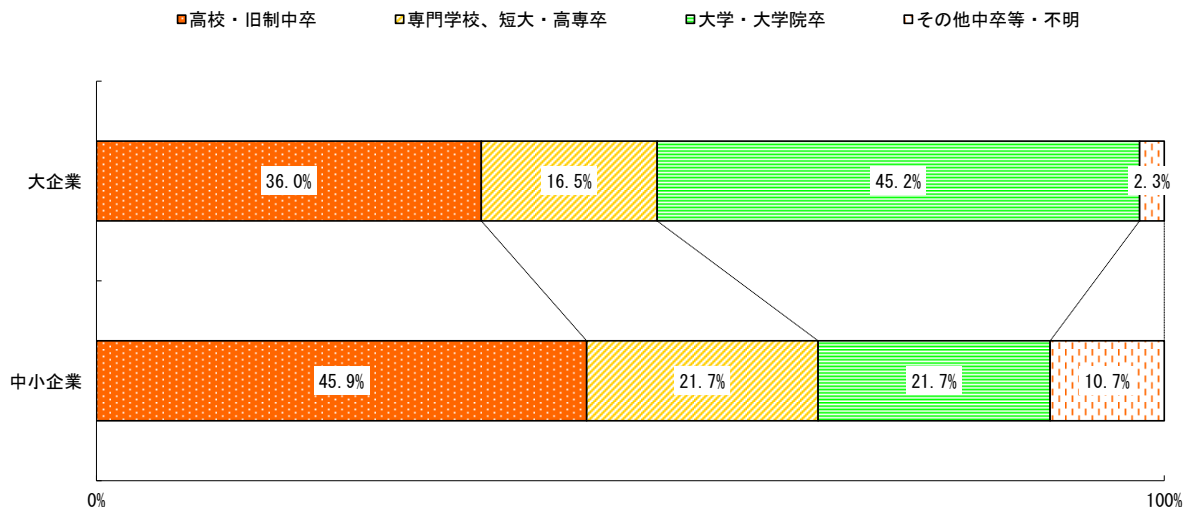
資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査(2015年卒)」

(注) 大卒求人倍率=求人総数÷民間企業就業希望者数

第2-2-9図は、過去5年間の企業規模別の大卒者の求人倍率（求職者数に対する求人数の比率）の推移を示しているが、従業員が300人以上の企業においては求人倍率が1.0倍程度で推移し、求人数と求職者数が均衡している一方で、300人未満の企業においては、その数値が3.0～4.0倍で推

移し、足下では4.5倍と上昇傾向にあることが分かる。このように、従業員規模の大きな企業に求人が集中する一方で、従業員規模が小さい企業において求人倍率が顕著に高く、高校生と同様に、中小企業・小規模事業者において大卒者の採用に関しても厳しい状況であることが分かる。

第2-2-10図 企業規模別正社員の最終学歴



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」再編加工

(注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「正規の職員・従業員」を指す。

2. 非一次産業のみ集計（「官公庁など」、「その他の法人・団体」を除く）。

3. 従業員数299人以下（卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下）の企業を中小企業、従業員数300人以上（卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上）の企業を大企業とする。

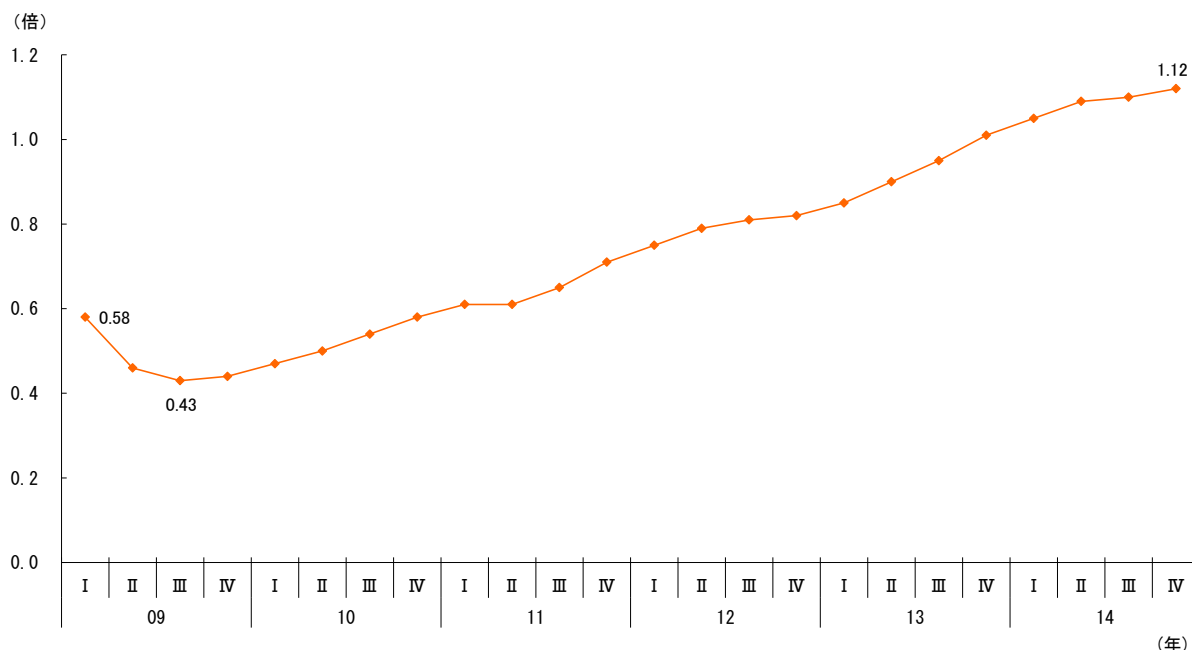
4. 学歴については「卒業」を対象とした。

続いて、中小企業・小規模事業者で働く正社員の最終学歴を見たものが、**第2-2-10図**である。大企業では、大学・大学院卒業者の割合（36.0%）が最も高い一方で、中小企業・小規模事業者では高校卒業者の割合（45.9%）が最も高くなっており、中小企業・小規模事業者の人材採用において高校卒業者の存在が重要であることが分かる。しかしながら、前掲の**第2-2-9図**で確認したように、

昨今、中小企業・小規模事業者は従業者のほぼ半数を占める高校卒業者の確保に苦慮しており、また、大卒者に関しても十分に確保できておらず、こうした事由が中小企業・小規模事業者の人材不足感の強まりの背景にあるものと推察される。

これまで、中小企業・小規模事業者における人材不足の深刻化に関する実態を見てきたが、次にこうした事象の要因について概観する。

第2-2-11図 有効求人倍率の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注) 1. 有効求人倍率の産出には、新規学卒者を除きパートタイムを含む。

2. 月別の数値は季節調整値である。なお、平成26年12月以前の数値は、平成27年1月分公表時に新季節指数により改訂されている。

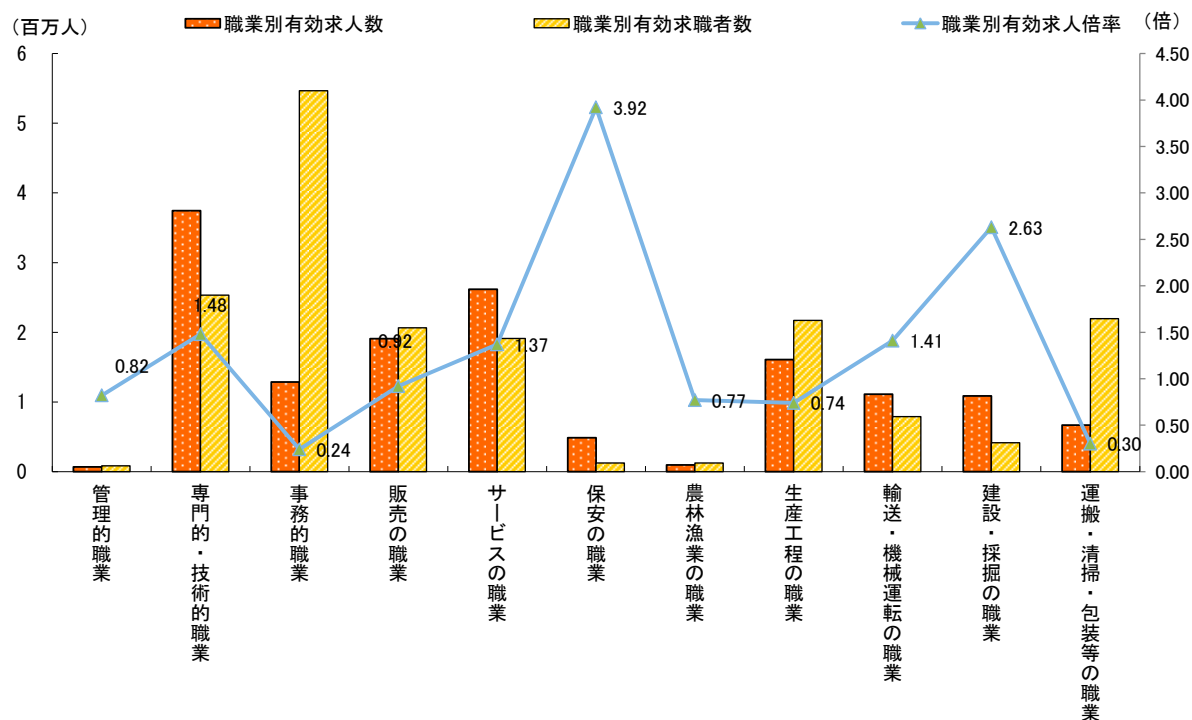
まず、景気の動向に関して、第一部で確認したように、我が国の景気は緩やかな回復基調にある。こうした中、有効求人倍率²を見ると、2009年の第三四半期において0.43まで下落したが、その後回復基調に転じ、足下では1.1前後で推移しており、有効求人数が有効求職者数を超過する状況となっている（第2-2-11図、リーマン・ショック前後の推移については、前掲の第1-1-12図を参照）。地域の中小企業・小規模事業者が景気回復の実感を確かなものとしていくためには、企業の重要な経営資源である人材の供給不足を解消す

ることは重要であると言える。

次に、雇用のミスマッチを二つの観点（職業別、雇用形態別）から見ていく。まず、職業ごとの有効求人倍率を見ると、職業によって大きな違いがある（第2-2-12図）。保安の職業や建設・採掘の職業に関しては有効求人倍率がそれぞれ3.92倍、2.63倍と高くなっている一方、事務的職業や運搬・清掃・包装等の職業に関しては0.24倍、0.30倍と低くなっている。こうした職業ごとの有効求人倍率の相違は、求人数と求職者数の職業に関するミスマッチの存在を表している。

² 有効求人倍率とは、有効求職者数に対する有効求人数の比率を表した経済指標である。

第2-2-12図 新規求人数・求職者数及び有効求人倍率



資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

(注) 1. 新規求人数・新規求職者数及び有効求人倍率は常用（パートタイムを除く）の数値である。

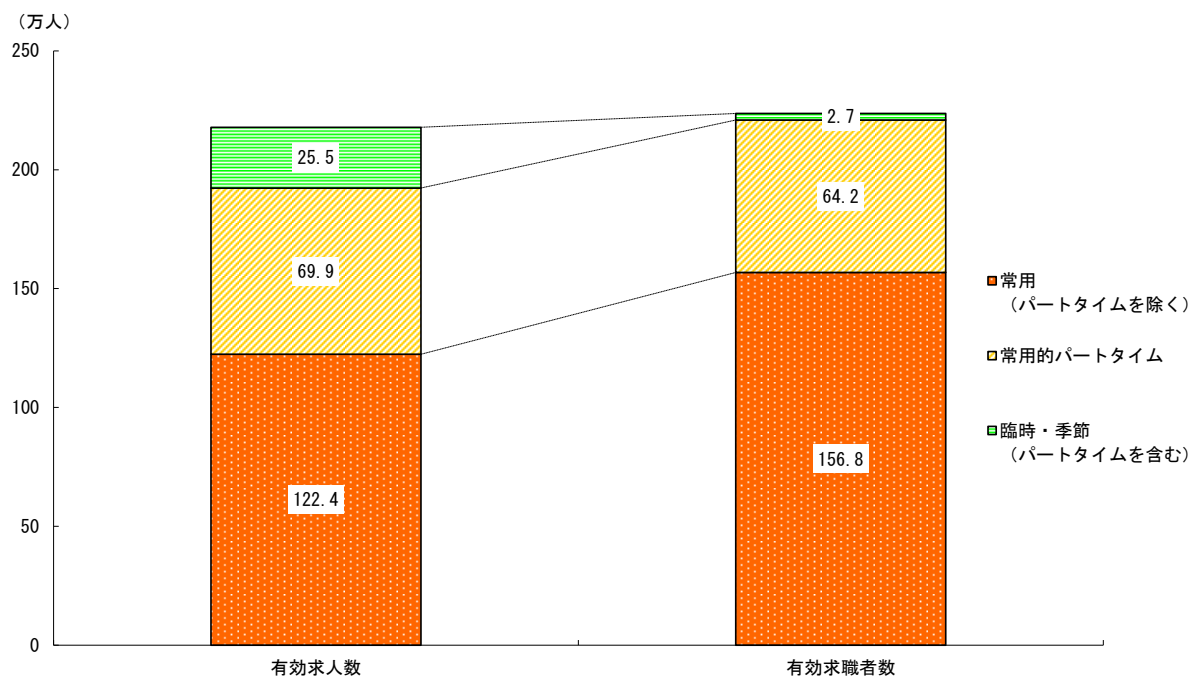
2. 2013年度の数値を集計している。

雇用のミスマッチの二つ目として、雇用形態が考えられる（第2-2-13図）。全体では有効求人数（217.9万人）と有効求職者数（223.7万人）はほぼ均衡しているが、雇用形態ごとに見ると、常用（パートタイムを除く）は有効求職者数（156.8万人）に比べて有効求人数（122.4万人）が少なく、常用的パートタイムや臨時・季節（パートタイム

を含む）においては有効求人数が有効求職者数を上回っている。すなわち、雇用形態別に見ても、雇用のミスマッチが存在している。

以上から、雇用について、職業や雇用形態に関してミスマッチが存在することが、人材の不足感が強まっている要因の一つであることがうかがえる。

第2-2-13図 有効求人数と有効求職者数の雇用形態別の内訳

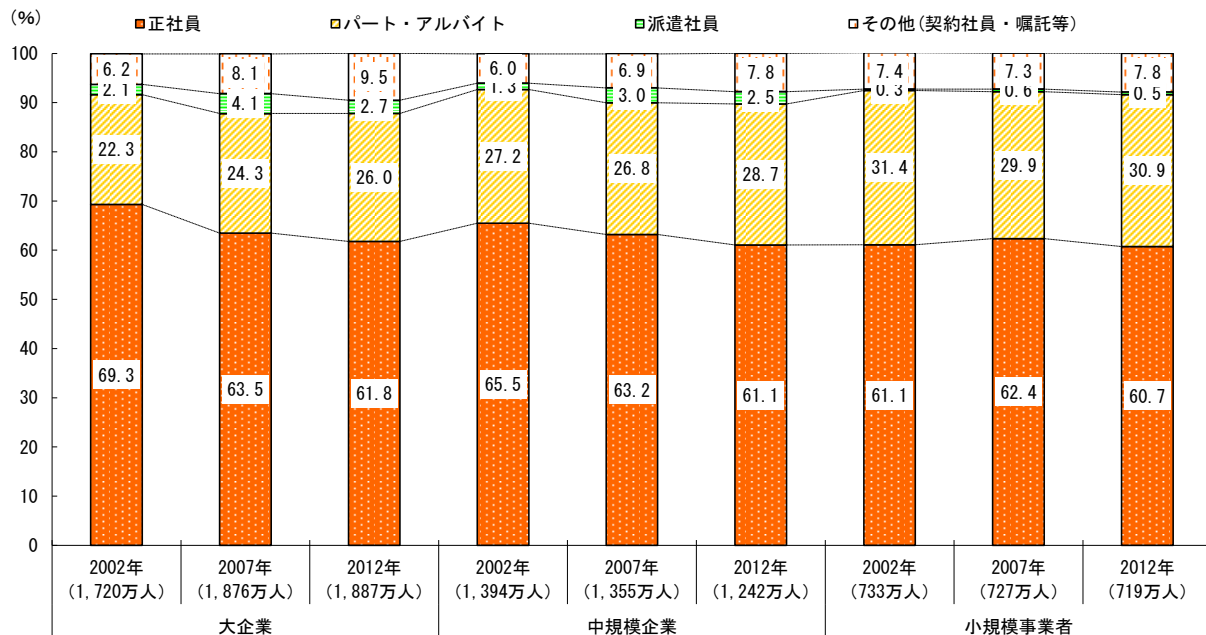


資料：厚生労働省「職業安定業務統計」
 (注) 2013年度の平均値を算出している。

第2-2-14図は、雇用形態を企業規模別に見たものである。正社員・非正社員比率を見ると、中規模企業の正社員比率は2012年においては61.1%、小規模事業者は60.7%となっている一方、大企業では61.8%となっており、大企業の方が若干正社員比率は高いことが分かる。2002年から

2012年までの推移を見ると、小規模事業者と比べて、大企業と中規模企業において正社員比率が低下していることが見て取れる。他方、パート・アルバイトやその他（契約社員・嘱託等）の割合が増加傾向にあり、雇用形態が変化していることが確認できる。

第2-2-14図 企業規模別の雇用形態の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「常雇」かつ「正規の職員・従業員」を指す。

2. 「パート・アルバイト」とは、「会社などの役員を除く雇用者」のうち「パート」または「アルバイト」を指す。

3. 「派遣社員」とは、「会社などの役員を除く雇用者」のうち「労働者派遣事務所の派遣社員」を指す。

4. 「その他」とは、上記以外の「会社などの役員を除く雇用者」を指す。

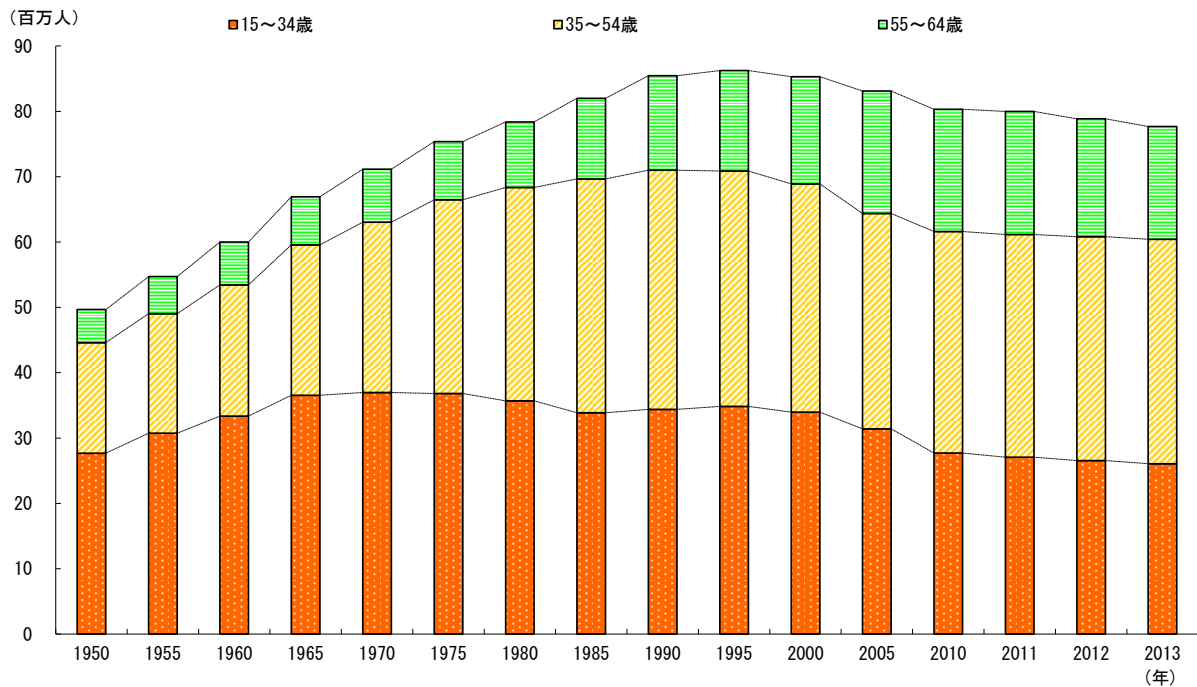
5. 非一次産業のみ集計（「官公庁など」、「その他の法人・団体」を除く）。

6. 従業員数299人以下（卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下）の企業を中小企業、従業員数300人以上（卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上）の企業を大企業とする。また、従業員数19人以下（卸売業、サービス業、小売業、飲食店は4人以下）の企業を小規模事業者とする。

次に、中長期的な人材不足の要因として、生産年齢人口（15～64歳人口）の減少を見ていく。生産年齢人口の時系列での推移を第2-2-15図から見てみると、90年代半ばから生産年齢人口は減少傾向にある。さらに、その構成を見ると、15

～34歳人口の割合の減少が著しい一方で、55～64歳人口の割合が増加傾向にあることから、生産年齢人口の減少と高年齢化が同時に進行している。

第2-2-15図 生産年齢人口の長期推移

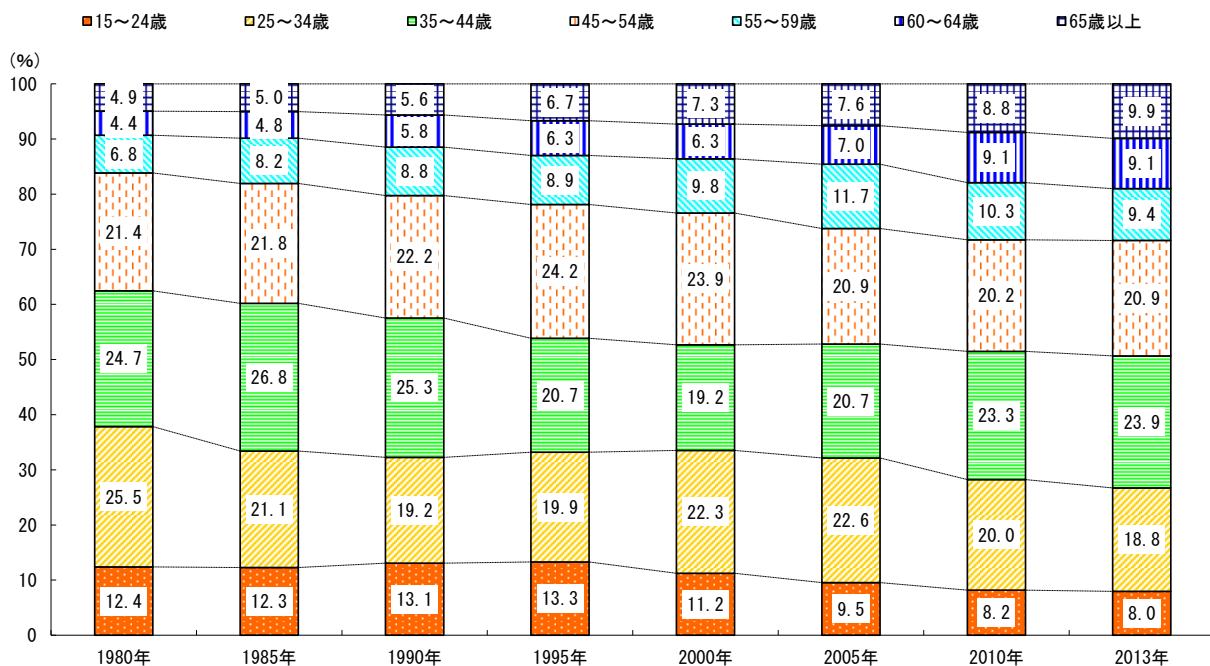


資料：総務省「国勢調査」、「人口推計」

労働人口の年齢構成比を見てみると、1980年から現在に至るまでの変化として、若者が減少するとともに、シニアが増加する傾向にあり、労働

力人口の高年齢化の進展が改めて確認できる（第2-2-16図）。

第2-2-16図 労働力人口の年齢構成比の推移



資料：総務省「労働力調査」

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」によると、こうした傾向は今後も続くことが推測されており、生産年齢人口の減少や労働力の高年齢化が人材不足に与える影響は拡大することはあれ、縮小することは考えにくい。こ

うした状況下において人材不足を解消していくためには、短期的な人材不足の解消に向けた対症療法のみならず、中長期的な展望を見据えて、多様な人材の活用を促進していくことが必要であると考えられる。

コラム

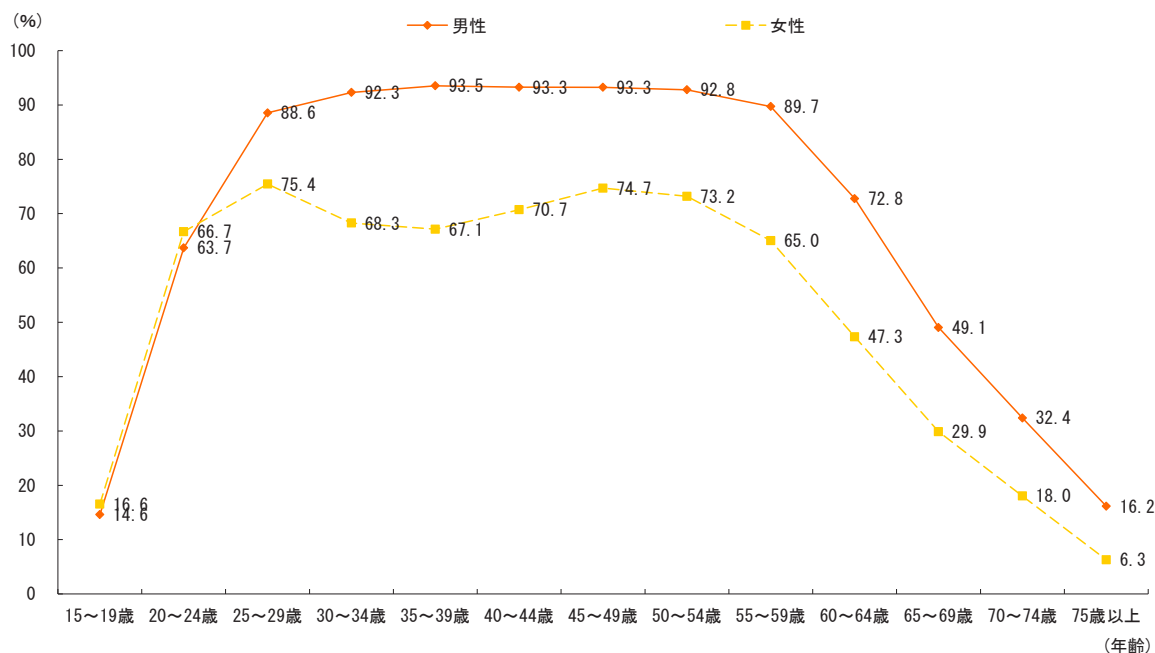
2-2-1

女性の活躍推進に向けて

生産年齢人口の減少や高年齢化が進展する中、我が国経済の潜在的労働力として女性に注目が集まっており、女性が活躍できる社会環境づくりの重要性が高まっている。

コラム2-2-1①図は、男女別の年齢別就業率を示したもののだが、女性の就業率の特徴として、男性と比して20代前半までは就業率はほぼ一致しているが、20代後半において就業率が伸びず、さらに、30代において就業率の減少が見取れる。こうした20代後半から30代にかけての女性の就業率の減少は、一般にその形状から「M字カーブ」として認識されており、女性の活躍を促進する際に、「M字カーブの解消」が一つの目標となっている。

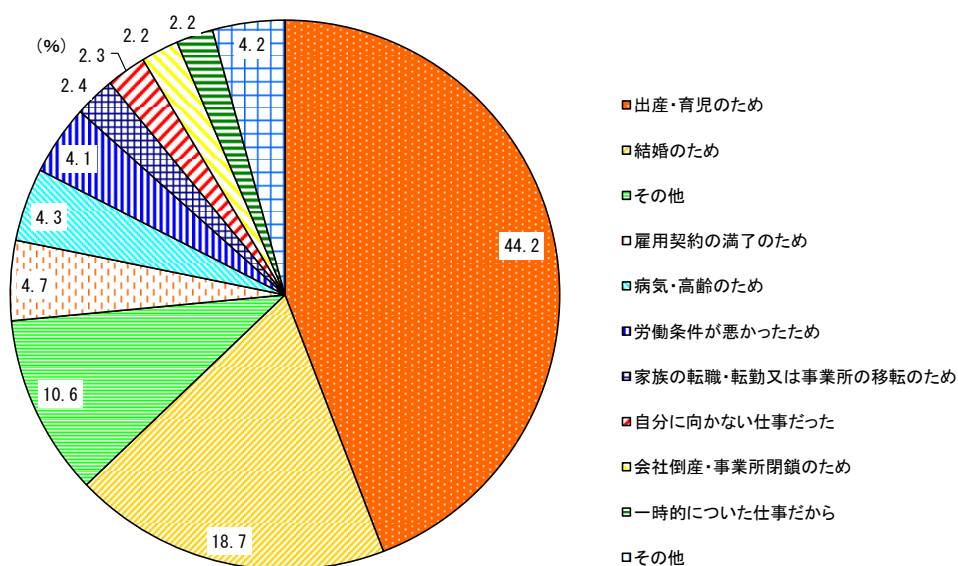
コラム2-2-1①図 男女別年齢別就業率



資料：総務省「就業構造基本調査」

まず、M字カーブの存在理由を明らかにするために20代後半から30代前半において退職した女性の退職理由を見ていく(コラム2-2-1②図)。退職理由として、「出産・育児のため」(44.2%)、「結婚のため」(18.7%)が大きな割合を占めている。女性にとって、結婚や出産・育児は大きなライフイベントであり、仕事を継続するか否かの判断において、退職を選択する女性が多いことがM字カーブの大きな原因であることが分かる。

コラム2-2-1②図 退職した女性の理由



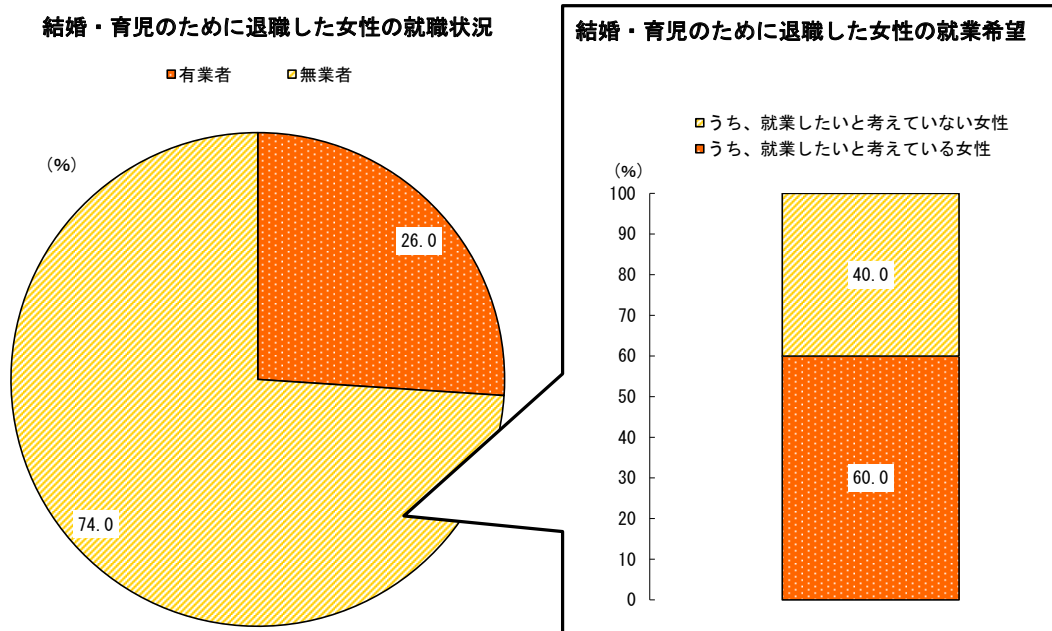
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注)1. 平成19年10月以降に退職した、現在25～34歳の女性無業者の回答を集計。

2. 回答割合が2%以下の選択肢については「その他」として集計。

次に、結婚や育児を理由に退職した女性のうち、どの程度が現在就業しており、また、現在就業していない者が就業を希望しているかを見ると、復職して仕事についている者（有業者）は26.0%にとどまっている。他方で、仕事には就いていないが、就業を希望する者は60.0%にのぼり、就業への高いニーズがあることが分かる（コラム2-2-1③図）。

コラム2-2-1③図 結婚・育児のために退職した女性の就職状況

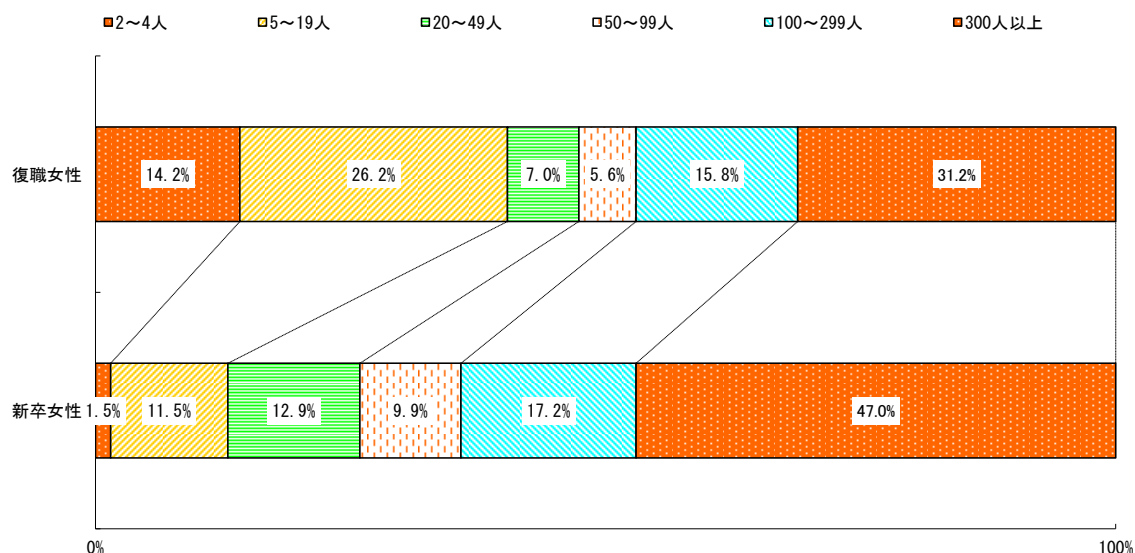


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注) 平成19年10月以降に退職した女性無業者のうち、結婚・育児を理由に退職した者を集計。

出産・育児を理由に退職した後に復職した女性が就労した企業規模を見たものが、コラム2-2-1④図である。復職先企業の過半数が従業員99人以下の企業である一方、新卒女性の就職先では、従業員規模が100人以上の企業が64.2%を占めることから、復職先として中小企業・小規模事業者が選ばれている実態が浮き彫りになる。

コラム2-2-1④図 新卒女性及び出産・育児からの復職女性の就業先



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

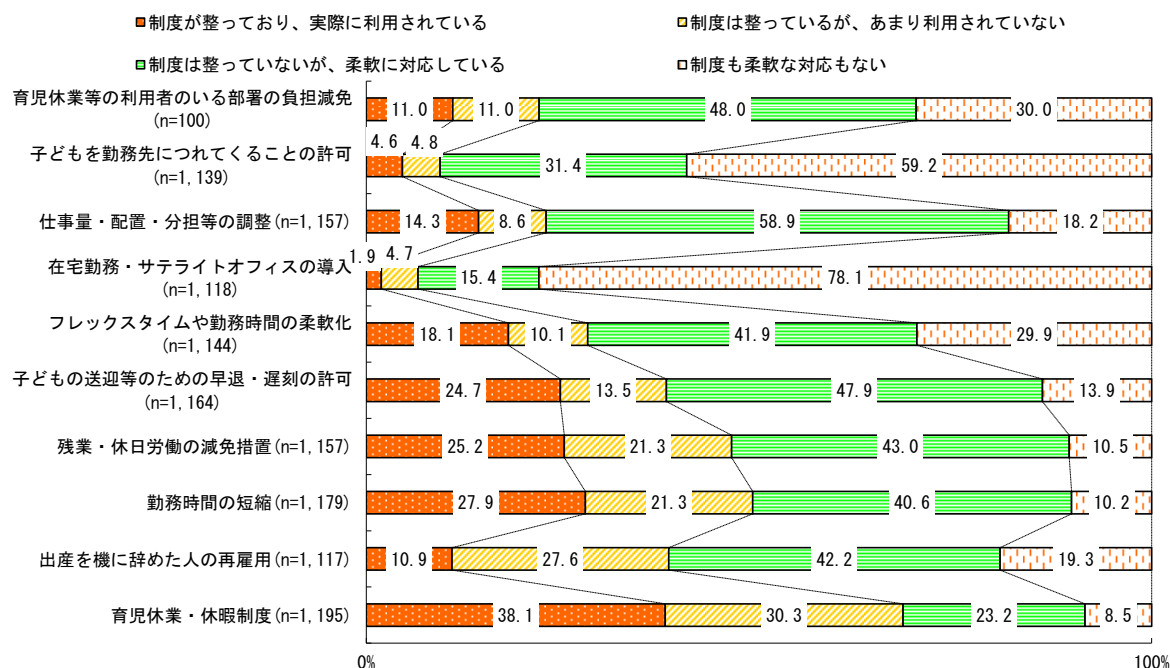
(注)1. 現在、正社員として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を新卒女性として集計。

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」とした者のうち、現職に平成23年10月以降に就いた者を集計。

これまで、復職した女性の就業先として中小企業・小規模事業者が重要な役割を果たしていることを確認してきたが、以降は、視点を変えて企業側から女性従業員の雇用の実態を確認していく。

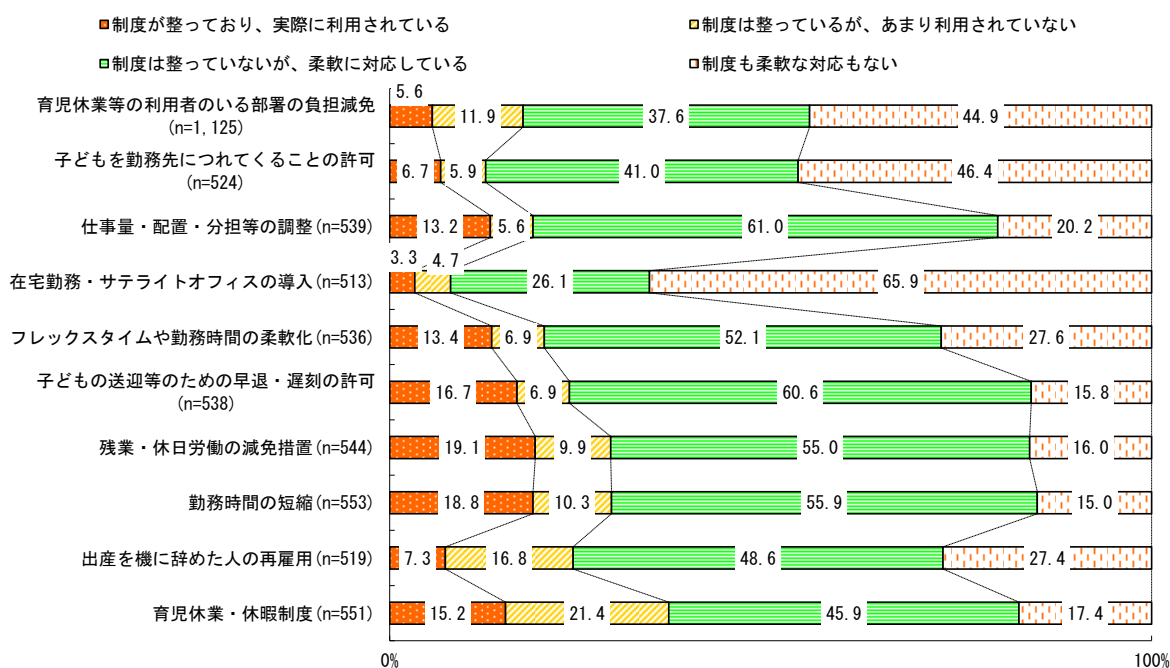
まず、企業側が、女性従業員が働きやすい環境を整備するために行っている取組を、コラム2-2-1⑤、⑥図から見てみよう。中規模企業・小規模事業者ともに、全体的に、制度はないが柔軟に従業員の状況に応じた対応をしていることが見て取れる。他方で、個別の取組について見ると、「育児休業・休暇制度」や「勤務時間の短縮」、「残業・休日労働の減免措置」、「子どもの送迎等のための早退・遅刻の許可」といった項目では制度が整っているという回答が一定割合を占めているが、「在宅勤務・サテライトオフィスの導入」、「子どもを勤務先につれてくることの許可」については、制度が整っているという回答は僅かである。規模ごとの特徴を見ると、小規模事業者においては「制度も柔軟な対応もない」と回答した割合が、中規模企業に比べて多いことが分かる。ただし、「子どもを勤務先につれてくることの許可」については、唯一小規模事業者において中規模企業よりも取組が多く行われている傾向にあることから、小規模事業者においては、従業員の家族も含めた顔の見える関係性ができていることが示唆される。

コラム2-2-1 ⑤図 女性活用のための取組（中規模企業）



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）

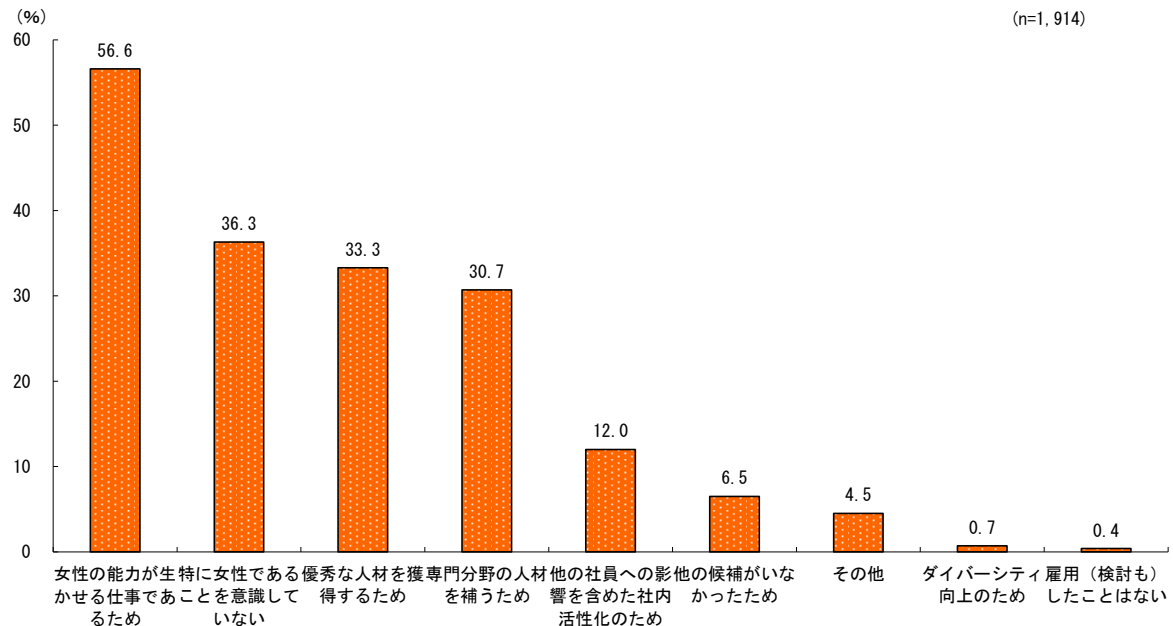
コラム2-2-1 ⑥図 女性活用のための取組（小規模事業者）



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）

最後に、コラム2-2-1 ⑦図から、中小企業・小規模事業者が女性の雇用を検討した理由について見てみよう。「女性の能力が生かせる仕事であるため」が56.6%と最も高い割合であり、女性の能力を評価した採用が行われていることが分かる。次いで、「特に女性であることを意識していない」（36.3%）、「優秀な人材を獲得するため」（33.3%）と、男性と同じ基準において、優秀な人材を確保する過程の中で人材を選んだ結果として、女性を採用した企業も多く存在する。

コラム2-2-1 ⑦図 女性の雇用を検討した理由



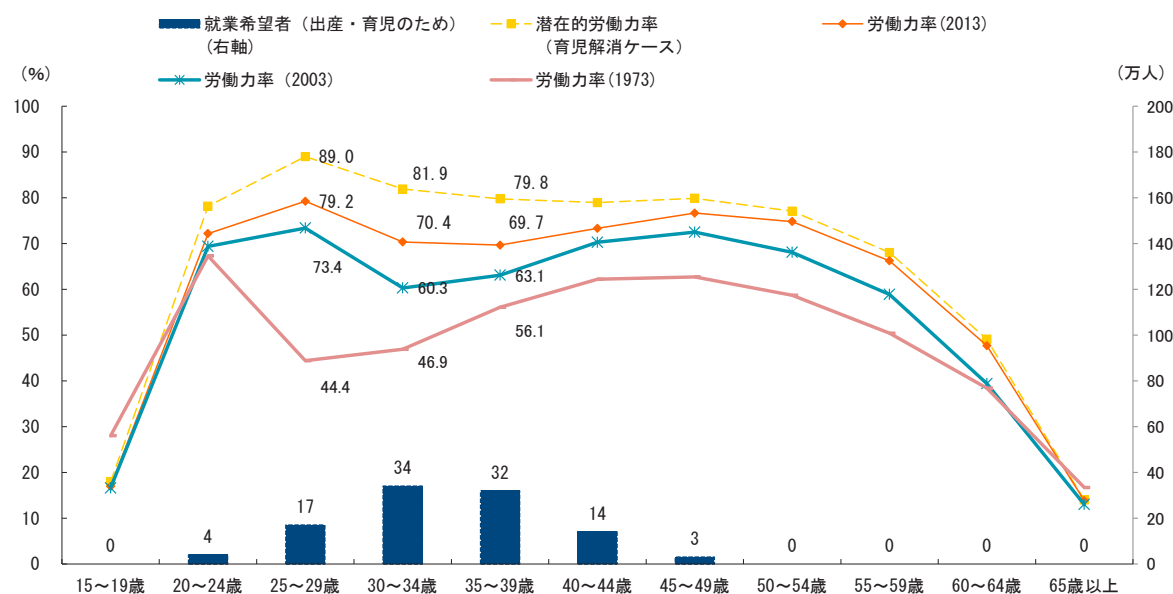
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、（株）野村総合研究所）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

このように、昨今「女性の活躍」を促進する動きがある中で、中小企業・小規模事業者は女性が活躍する場、特に、出産や育児で退職をした女性の復職の場として大きな役割を担っている。翻って、中小企業・小規模事業者から女性従業員の確保を見ると、男性にはない視点を持つ優秀な人材として女性を認識し、女性確保に向けて様々な取組を行っていることも確認できた。こうした女性活躍に向けた、企業と人材の両者の動きが実を結び、女性の就業率に関する問題として言及される「M字カーブ」が徐々に解消されてきていることが、コラム2-2-1 ⑧図より分かる。今後の女性活躍の推進の動きや出産や育児等のサポートの充実化に伴い、女性の復職しやすい環境が整えば、労働力率³は「潜在的労働力（育児解消ケース）」の指標程度まで漸近する可能性がある。そのためにも、女性の活躍が我が国経済の将来を考えるに当たり不可欠であるという共通認識を改めて持ち、社会風土を変えてところから取り組む必要があると考えられる。

³ 15歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合を示す指標。

コラム2-2-1 ⑧図 年齢別女性の労働力率及び潜在的労働力率



資料：総務省「労働力調査」

(注) 1. 労働力率は、「労働力人口÷生産年齢人口」から算出した。

2. 潜在的労働力率は、「(労働力人口+就業希望者(出産・育児))÷生産年齢人口」から算出した。

3. 就業希望者(出産・育児)とは、就業希望者のうち、非求職理由として「出産・育児のため」を選択した者。

本コラムにおいては、女性活躍に関して、M字カーブの存在を確認した上で、その解消に向けて、中小企業・小規模事業者の役割に焦点を当てた分析を行ってきた。中小企業・小規模事業者は女性が働きやすい環境を整備するために様々な取組を行っており、また、女性の復職先として多く選択されていることが分かった。今後、生産年齢人口が減少することを考えると、就業希望を持つ潜在的な女性労働力の活躍の場を増やすことが必要であり、女性の雇用の担い手として、中小企業・小規模事業者は引き続き重要な役割を担っていくことが期待される。

事例

2-2-1

日本プレス工業株式会社

女性が活躍するプレス加工

神奈川県茅ヶ崎市の日本プレス工業株式会社（従業員74名、資本金2,245万円）は、ベアリング等の小型部品のプレス加工業を営む企業である。

プレス加工というと巨大な機械を駆使して重量のある金属を加工する「男の仕事」というイメージが強いが、同社のプレス作業現場には22名もの女性従業員が働いている。同社の和田氏（取締役副工場長）によると、女性従業員が働くことで企業全体の作業効率が上がるだけでなく、職場環境が綺麗に保たれ、雰囲気明るくなるという。

現在では女性を積極的に採用する同社も、2000年頃まではプレス加工という仕事の特性を考え、新卒採用では

男子学生を中心に採用していた。ある年の3月、全く男子学生が採用できずに困っているところに、近隣高校の就職担当者から女子学生の採用を持ちかけられた。男性だけが働く職場に女性を採用することに対し、社内に少なからずの反発はあったが、最終的に採用担当者の和田氏が責任を持つという条件で採用を決断した。

実際に女性従業員が職場で働き出すと、社内の女性に対する考えが変化していき、採用に否定的だった者も、その実直な働きぶりを認めざるを得なかった。加えて、和田氏によると女性を採用することで二つのメリットがあったという。

一つ目は、男性と比較して女性従業員は生産性が高いことである。勤務態度が良く、作業への集中力が高いため、単位時間当たりの生産量は男性と比較して女性の方が多い。

二つ目は、職場環境が改善し人間関係が良好になるということだ。女性の特徴として、職場美化に関する意識が高く、細かいところに気がつく点があり、女性従業員が勤務するようになってから、工場内が綺麗に保たれるようになった。また、それまで殺伐としていた工場内の雰囲気明るくなり、従業員の人間関係がより良好になった。

他方で、女性を採用するためには、ハード面・ソフト面での環境整備が必要になる。同社では女子学生の採用を機に、職場環境の整備を行っている。

ハード面では、女性用トイレの整備や安全措置の仕組みの強化を行った。それまでも大事を防ぐための安全管理は行ってきたが、女性が働くことになってからは、プレス機器の周りを安全柵で覆うなど、小さな怪我でも未然に防止できるように安全措置の仕組みを強化した。

また、ソフト面では、育休や半休等、子育てをしながらでも働き続けられるような制度に加え、女性従業員が社内でも相談しやすい環境を作ることに配慮したという。例えば、同社では1年半の育児休暇を認めており、子供の病気や学校からの呼び出しがあった際に家庭を優先できるように遅刻、早退等に対しても柔軟に対応しているという。また、女性を採用する際には1人ではなく、複数名を同

時に採用することや、先輩女性正社員だけでなく、女性パート従業員に対しても女性従業員の相談役になるようあらかじめお願いすることで、女性ならではの悩みに対しても応えられるように工夫している。

和田氏は、「女性だからできない、やらせない、という思い込みは不要である。」と語る。更に、「人それぞれに向き不向きがあることと同様に女性が得意な点、苦手な点が存在する。それを見極めた上で、それぞれに適した職場に配属すれば男性以上に活躍できることもある。」と続ける。同社において女性の能力を活かす取組は広がりを見せており、プレス作業の国家資格を取得する女性従業員も登場し、今後は管理職登用も検討中とのことである。



同社の作業風景

事例

2-2-2

有限会社ゼムケンサービス

女性の力を引き出す女性視点の空間づくり

福岡県北九州市の有限会社ゼムケンサービス（従業員9名、資本金2,000万円）は、1993年に設立された一級建築士事務所であり、住宅・商業施設等の設計やデザインを行う。従業員9名のうち6名が女性であり、女性活用が進みにくい建築業界において、女性の感性や視点を活かしたデザインを強みと捉え、事業を展開している。

女性活用を積極的に行うようになったきっかけは、2006年に従業員の新規募集をかけたところ、子育て中の女性建築士から複数の応募があったことである。子育てをしながら働くという事情から、労働時間を短縮する必要性を感じ、ワークシェアリングを導入することで、一級建築士（母親）とインテリアデザイナー（母親）の2名を採用した。採用してみると、短時間勤務であっても十二分な成果をあげることが可能であり、また、働く母親の姿を子どもに見せることで子どもの成長に好影響を与える効果があることから、現在に至るまで積極的に女性従業員を採用し

ている。

また、同社は女性の能力にも注目している。同社では代表取締役籠田淳子（こもりたじゅんこ）氏が自らデザイン塾を開催して人材育成に取り組むとともに、女性建築デザインチームを組成し「女性視点のブランディングによる繁盛づくりまちづくり」を推進している。さらに、本業の家屋や商業施設の設計に加えて、地域への貢献も大切にしている。こうした活動の一つに、北九州市の商店街、魚町銀天街のタウンマネジメントが挙げられる。子育て中の母親、障害児を育てる母親、独身の女性デザイナー等がプロジェクトに参加し、それぞれの生活者視点をまちづくりに活かすため、商店街のお店の紹介やお店に関する気付きを発信するとともに、「車椅子で魚町銀天街」のイベント活動や「誰からも愛されるまち、魚町銀天街」というアイデンティティを生み出すなど、その活動は多岐にわたる。

籠田氏は「女性活躍が比較的遅れている建築士業界において、女性が活躍するチャンスは多い。女性の強みである生活者視点やこまやかな気遣い等を活かして、今後も事業を展開していきたい。」と語る。



同社の現場の風景

コラム

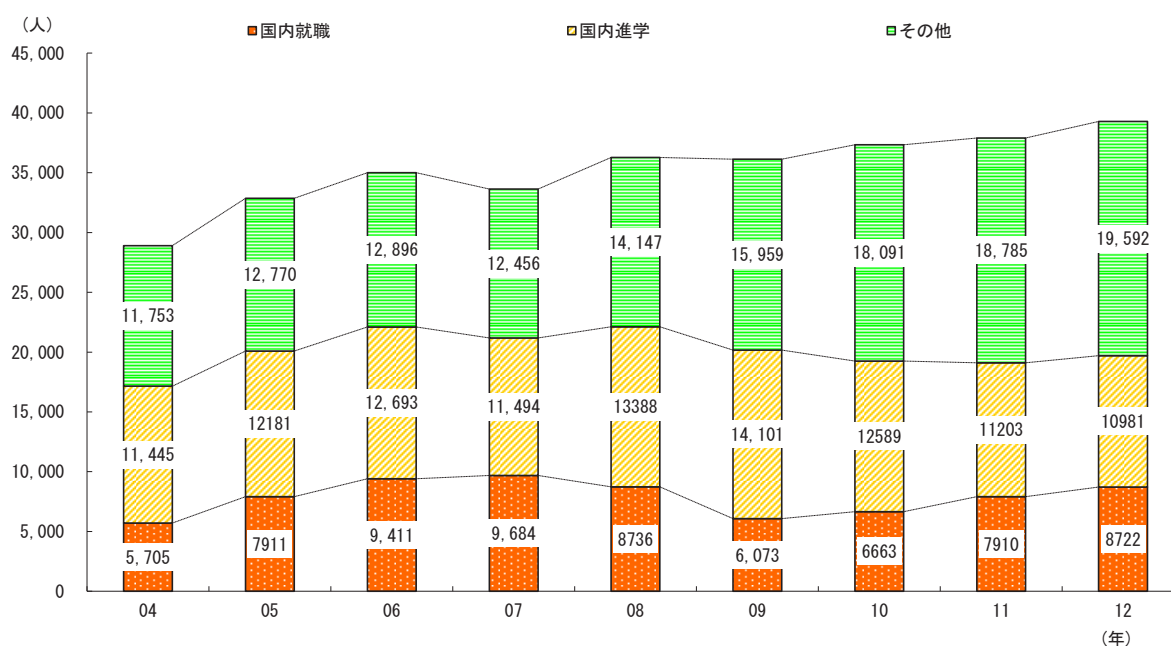
2-2-2

外国人留学生の活躍

国内における人口減少が今後継続して進展することを考えた場合、国内の潜在的労働力に目を向けることに加えて、外国人労働者を労働力として国内に取り込むことも重要な選択肢の一つである。そこで、以下では外国人労働者、とりわけ、国内で就学し日本文化になじみ、また、語学能力が高い外国人留学生の日本における就業状況を見ていく。

まず、外国人留学生の卒業後の進路について見ていく（コラム2-2-2①図）。外国人留学性は増加傾向にあり、2012年においては39,295人となっている。他方で、そのうち国内に就職する者は8,722人とどまっており、一部にとどまっていることが確認できる。

コラム2-2-2①図 外国人留学生の卒業後の進路

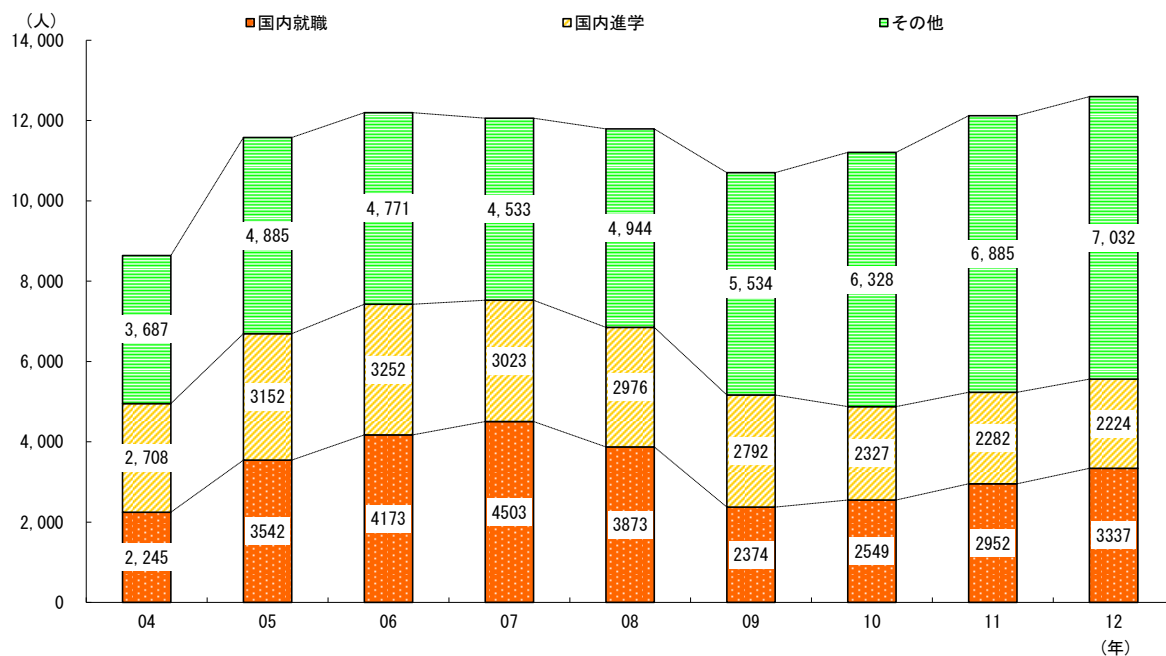


資料：(独)日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」

(注) 対象の「外国人留学生」は大学、短期大学、高等専門学校、専修学校等への在籍者。

外国人留学生のうち、大学生について見たものが、コラム2-2-2②図である。2004年以降、増加傾向で推移したものの、2008、2009年にはリーマン・ショック等の影響を背景に減少した。その後は徐々に回復し、2012年では12,593人となっているが、このうち国内に就職する者は3,337人であり、3割弱にとどまっている。

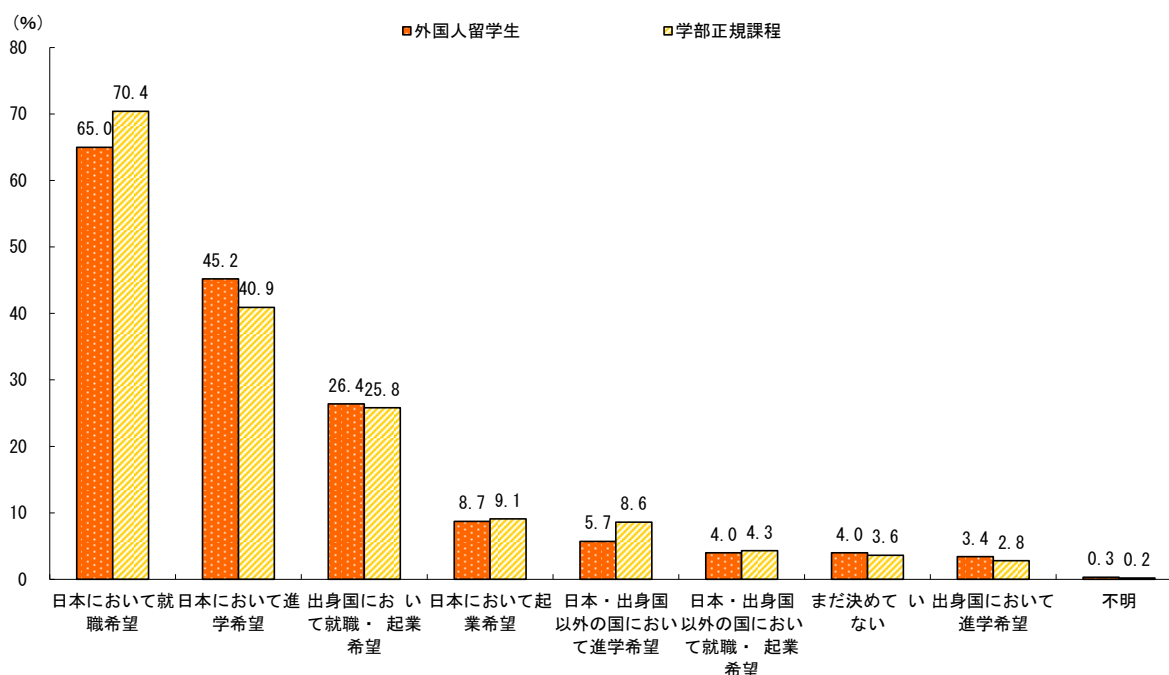
コラム2-2-2②図 外国人留学生の卒業後の進路（大学生）



資料：(独)日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」

続いて、外国人留学生から見た卒業後の進路希望について見たものがコラム2-2-2③図であるが、「日本において就職希望」が最も高く、外国人留学生は日本における就業希望が強いことがうかがえる。

コラム2-2-2③図 外国人留学生の卒業後の進路希望

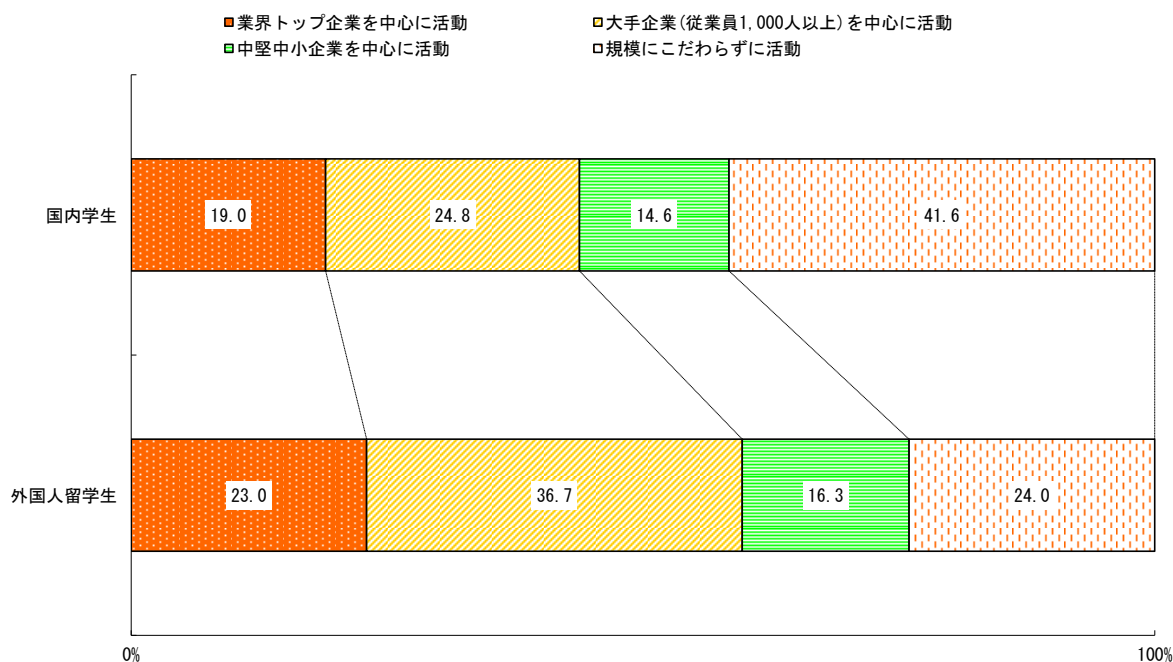


資料：(独)日本学生支援機構「平成25年度私費外国人留学生生活実態調査概要」

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

ただし、外国人留学生が就職活動の中心としている企業について見てみると、大企業が59.7%となっており、国内学生の43.8%に比べて高い割合となっている。中小企業・小規模事業者もまた外国人留学生の有効な就職先であるということを、中小企業・小規模事業者が自ら発信していくことで、より優秀な人材確保につながっていくものと期待される（コラム2-2-2④図）。

コラム2-2-2④図 就職活動の中心としている企業規模

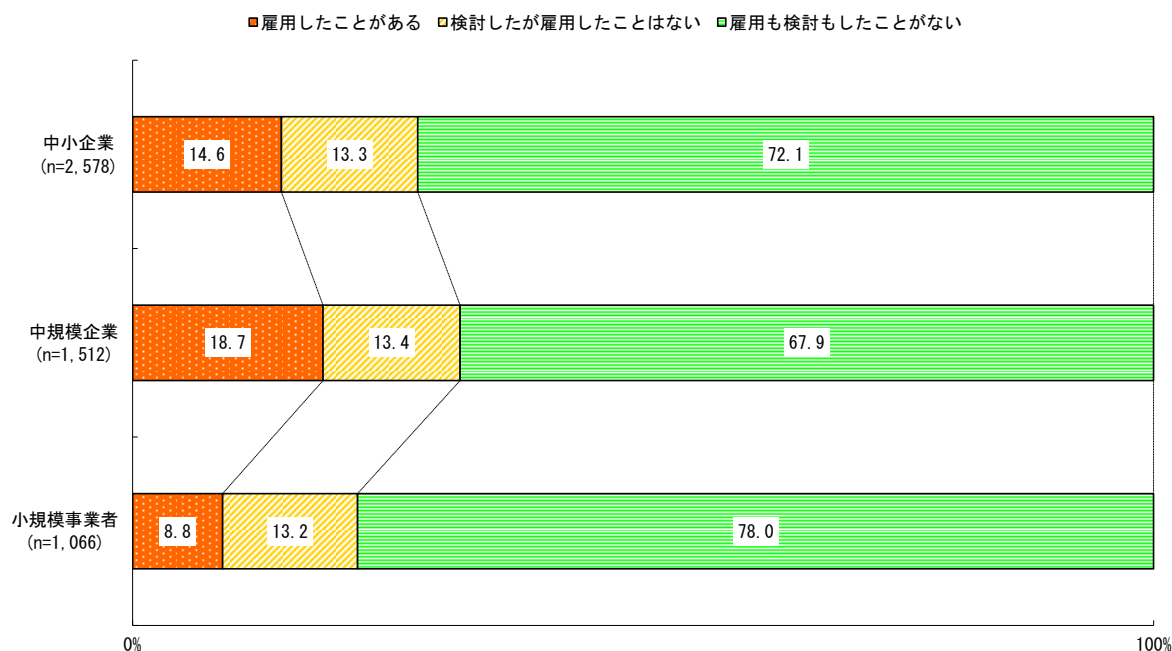


資料：(株)ディスコ「2015年度 外国人留学生の就職活動に関する調査結果」

これまで、供給側（人材）から外国人労働者の雇用について見てきたが、続いて、需要側（企業）から見た外国人労働者の雇用に関する意向について見ていく。

まず、中小企業・小規模事業者における、外国人労働者の雇用、若しくは、雇用の検討の有無について見てみると、「雇用したことがある」と答えた企業の割合は14.6%、「検討したが雇用したことはない」が13.3%となっており、両者を合わせると約3割の中小企業・小規模事業者が外国人労働者の雇用に関心を持っていることが分かる（コラム2-2-2⑤図）。

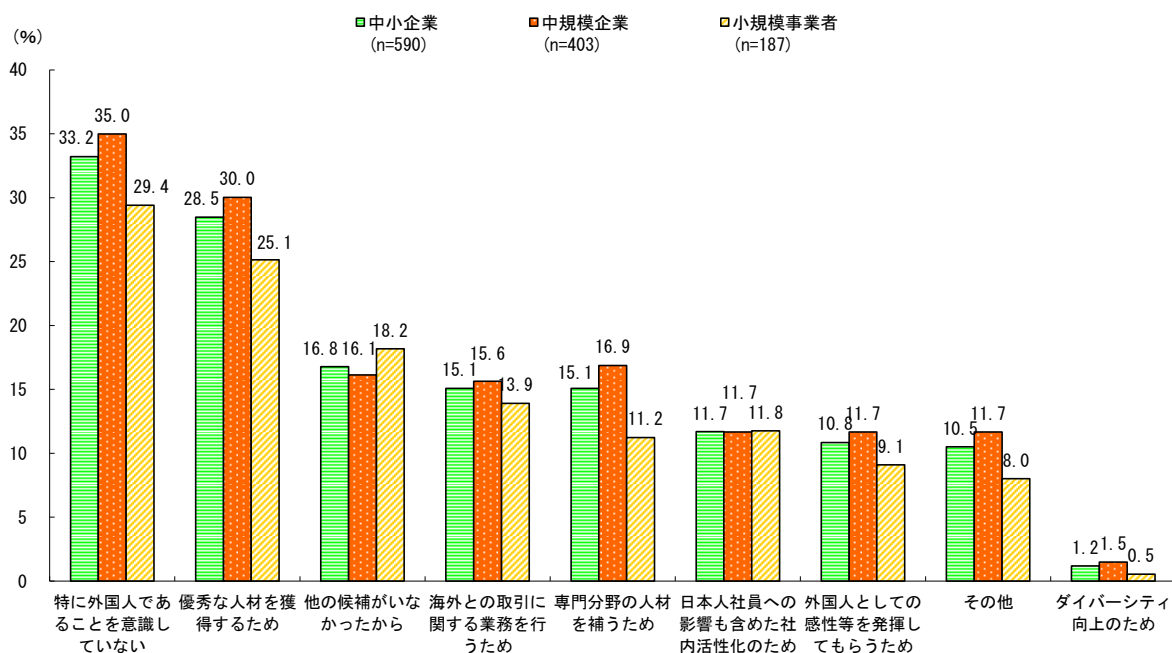
コラム2-2-2⑤図 外国人労働者の雇用状況



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）

次に、こうした外国人労働者を雇用、若しくは雇用の検討をしたことのある中小企業・小規模事業者に対して、外国人労働者の採用を検討する理由について聞いたものが、コラム2-2-2⑥図である。「特に外国人であることを意識していない」や「優秀な人材を確保するため」といった回答割合が高く、日本人や外国人といった人種という概念にとらわれず、優秀な人材を確保するために、外国人の採用を検討している実態が推察される。また、「海外との取引に関する業務を行うため」という回答も少なくなく、海外展開に向けて外国人労働者を活用しようとする実態もうかがえる。

コラム2-2-2⑥図 外国人労働者の採用を検討する理由

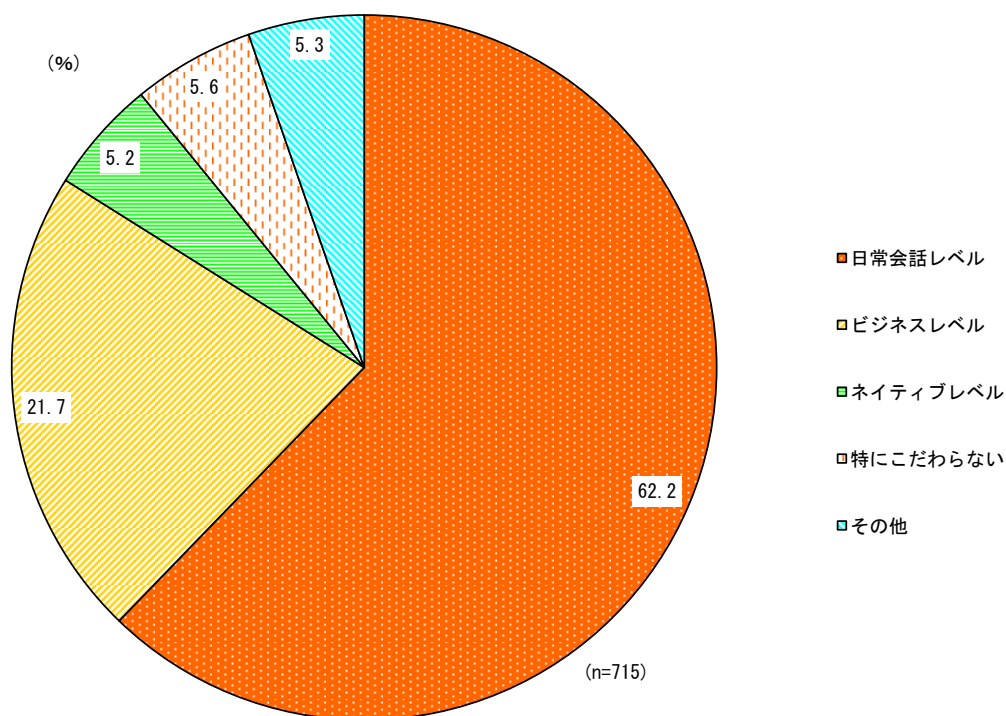


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

以上で見てきたように、中小企業・小規模事業者の中には、外国人労働者の採用を検討する企業も少なくないが、では、どの程度の日本語能力を外国人労働者に求めているのだろうか。コラム2-2-2⑦図によると、「日常会話レベル」が62.2%と最も高く、次いで「ビジネスレベル」が21.7%となっている。こうしたことから、外国人労働者といえども、一定の日本語能力が求められ、最低限のコミュニケーションが取れることはもちろん、仕事における円滑な意思疎通が求められる場合が多いことが分かる。

コラム2-2-2⑦図 外国人労働者に求める日本語力



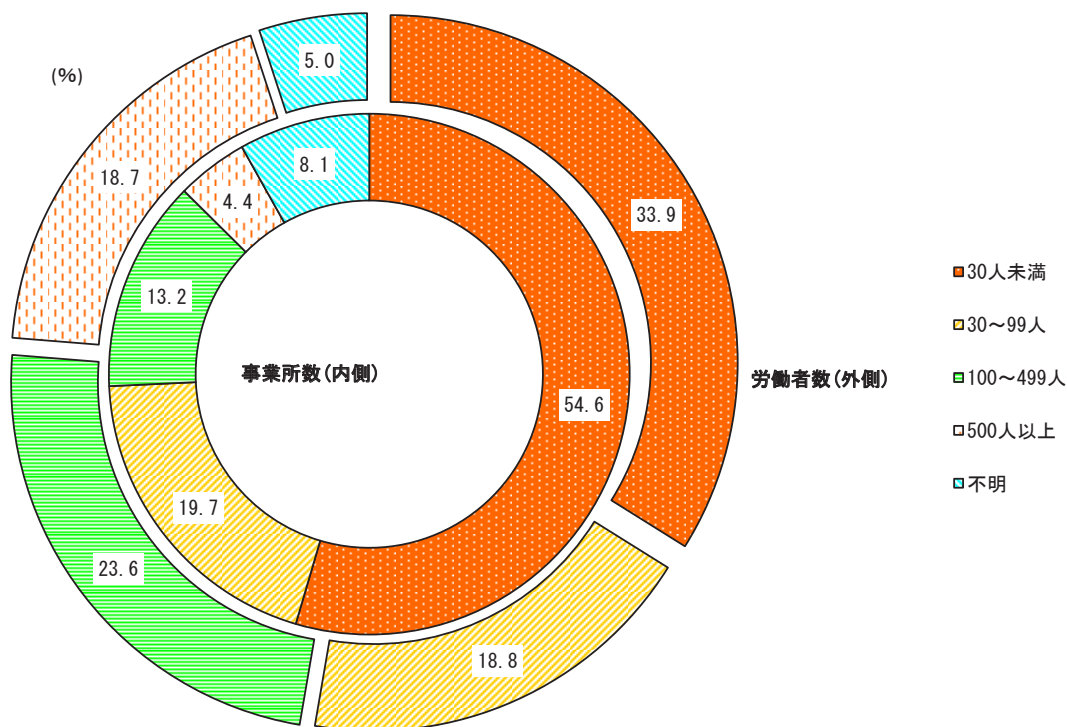
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

最後に、外国人労働者の労働者数及び外国人労働者を雇用する事業所について、事業所規模別に見ていく(第2-2-2⑧図)。従業者数では「30人未満」が33.9%、「30～99人」が18.8%と両者を合わせると半数を超えることが分かる。また、事業所数で見た場合は、「30人未満」が54.6%、「30～99人」が19.7%となっており、従業者数のデータとあわせて、中小企業・小規模事業者が我が国の外国人労働者の雇用における重要な担い手となっていることが分かった。

本コラムでは、外国人留学生の雇用に関して中小企業・小規模事業者の視点から分析を行った。外国人留学生について、日本国内での就職、特に大企業への就職希望が高い一方で、実際に国内に就職する者の割合は必ずしも高くないことが分かった。他方で、中小企業・小規模事業者の約3割が外国人労働者の雇用を検討しており、外国人労働者の雇用に関する中小企業・小規模事業者の需要は少なくない。経営資源が限られた中小企業・小規模事業者においては、できる限り有能な人材を採用したいという意識も強く、日本人か外国人かという概念にとらわれず、優秀な人材を求めた結果として外国人労働者が採用されていることが明らかになった。こうした実態を踏まえた上で、両者のニーズを合致させるような仕組みを整備していくことが求められる。

以下では、実際に外国人労働者を積極的に採用している中小企業・小規模事業者の事例を見てみよう。

コラム2-2-2⑧図 外国人労働者の事業所規模別の内訳



資料：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況(平成26年10月末現在)について」

事例

2-2-3

株式会社戸畑ターレット工作所

優秀な人材を確保するためのダイバーシティ経営

福岡県北九州市に拠点を構える株式会社戸畑ターレット工作所（従業員130名、資本金2,200万円）は、住宅設備、電力部品、自動車部品を中心に金型設計・製造から鍛造・鋳造、切削加工等を担う製造業である。

同社は、現時点（2015年1月）で、海外拠点を持たず、また、海外との取引が中心という訳でもない。しかしながら、パート・アルバイトを含めた従業員数130名のうち、21名を外国人従業員が占めている（正社員3名、技能実習生4名、アルバイト14名）。2015年6月にはさらに実習生6名を受け入れる予定であり、その割合は全従業員数の20%に達しようとしている。

同社が外国人労働者を採用したきっかけは、人手不足を補うために中国人留学生をアルバイトとして採用したことであった。同社の池田部長は、「当初は言葉や文化の違いを懸念する声が、社内において少なくなかったが、実際に働き始めるとそのような懸念は杞憂に終わった。」と言う。「言葉については日本に留学経験のある外国人で

あれば日常会話は困らないことが多く、また、ビジネス会話は難しいかもしれないが、日本人の学生でもビジネス会話を習得しているわけではないので、入社後に指導するという点で違いはない。文化の違いについては、従業員同士がお互いを尊重しあう気持ちさえ持っていれば解消されることがほとんどだ。」と続ける。

ただし、雇用手続きにおいては気を付けるべきことがある。外国人労働者の採用に際して、在留資格ごとの就労に関する条件を満たした上で、入国管理局から許可を得なければならない。

同社では、留学生の雇用をきっかけに、外国人労働者の雇用に対する抵抗がなくなるとともに、留学生の勤勉さや熱心な勤務態度を高く評価するようになった。現在では、アルバイトや技能実習生だけではなく、外国人労働者を正社員としても雇用している。

同部長は、中小企業・小規模事業者が優秀な人材を確保する手段として外国人労働者の採用を挙げる。「優秀な日本人学生は大企業志向が強い。中小企業・小規模事業者が優秀な人材を確保する上で、外国人労働者にまで視野を広げることは重要である。」と言う。加えて、同社にとっての外国人労働者の雇用の意義について、「当社は、現時点では海外拠点はないが、海外進出のチャンスがいつ巡ってくるかは分からない。ビジネスチャンスを逃さないためにもダイバーシティ経営を推進しておく必要がある。」と語る。



社員旅行に参加した実習生や留学生

コラム

2-2-3

外国人技能実習制度

外国人技能実習制度は、我が国が先進国としての役割を果たしつつ国際社会との調和ある発展を図っていくため、技能、技術又は知識の開発途上国等への移転を図り、開発途上国等の経済発展を担う「人づくり」に協力することを目的としている。

この制度は、外国人が出入国管理及び難民認定法に定める「技能実習」の在留資格をもって日本に在留し、技能等を修得する制度で、平成5年に創設された⁴。

外国人技能実習制度の適正化や拡充を目的として、平成27年3月6日に、「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律案」が、法務省及び厚生労働省により共同提出された。当該法律案は、「外国人の技能実習における技能等の適正な修得等の確保及び技能実習生の保護を図るため、技能実習を実施する者及び実施を監理する者並びに技能実習計画についての許可等の制度を設け、これらに関する事務を行う外国人技能実習機構を設ける等の所要の措置を講ずること」を趣旨としている。

法律案の概要

法律案の概要

1. 技能実習制度の適正化

- (1) 技能実習の基本理念及び関係者の責務規定を定めるとともに、技能実習に関し基本方針を策定する。
- (2) 技能実習生ごとに作成する**技能実習計画**について**認定制**とし、技能実習生の技能等の修得に係る評価を行うことなどの認定の基準や認定の欠格事由のほか、報告徴収、改善命令、認定の取消し等を規定する。
- (3) **実習実施者**について、**届出制**とする。
- (4) **監理団体**について、**許可制**とし、許可の基準や許可の欠格事由のほか、遵守事項、報告徴収、改善命令、許可の取消し等を規定する。
- (5) **技能実習生に対する人権侵害行為等**について、禁止規定を設け違反に対する所要の**罰則を規定**するとともに、技能実習生に対する**相談や情報提供**、技能実習生の**転籍の連絡調整**等を行うことにより、技能実習生の保護等に関する措置を講ずる。

- (6) **事業所管大臣等に対する協力要請**等を規定するとともに、地域ごとに関係行政機関等による**地域協議会**を設置する。
- (7) **外国人技能実習機構を認可法人として新設**し、
 - ・(2)の技能実習計画の認定、
 - ・(2)の実習実施者・監理団体に報告を求め、実地に検査、
 - ・(3)の実習実施者の届出の受理、
 - ・(4)の監理団体の許可に関する調査
 等を行わせるほか、技能実習生に対する相談・援助等を行う。

2. 技能実習制度の拡充

優良な実習実施者・監理団体に限定して、**第3号技能実習生の受入れ(4～5年目の技能実習の実施)**を可能とする。

3. その他

技能実習の在留資格を規定する出入国管理及び難民認定法の改正を行うほか、所要の改正を行う。

⁴ 公益財団法人国際研修協力機構（JITCO）の統計によると、2013年度におけるJITCO入国支援技能実習生（1号）は40,410人となっている。

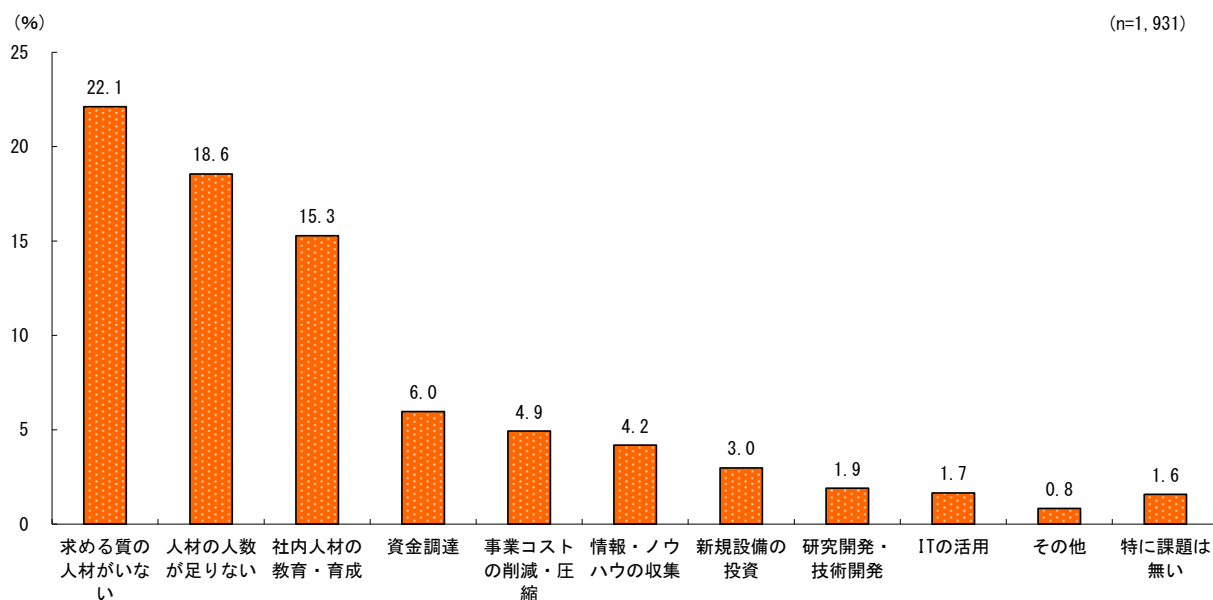
3 人材確保と企業経営

これまで、中小企業・小規模事業者の人材不足の実態について、その要因を含めて見てきたが、人材不足は企業経営にどのような影響を与えているのだろうか。

第2-2-17図は事業を維持・拡大する意向がある企業の事業活動全般に関する経営課題を示したもののだが、「求める質の人材がない」(22.1%)、「人材の人数が足りない」(18.6%)と人材確保に

関する課題を挙げる企業の割合が高い。次いで、「社内人材の教育・育成」が15.3%を占め、人材の確保に加えて育成も大きな課題であることが分かる。ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の中で、中小企業・小規模事業者がとりわけヒト(人材)をかくも重要な課題として認識していることが確認できる。

第2-2-17図 事業の維持・拡大を志向する企業の抱える経営課題



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. 経営課題について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。

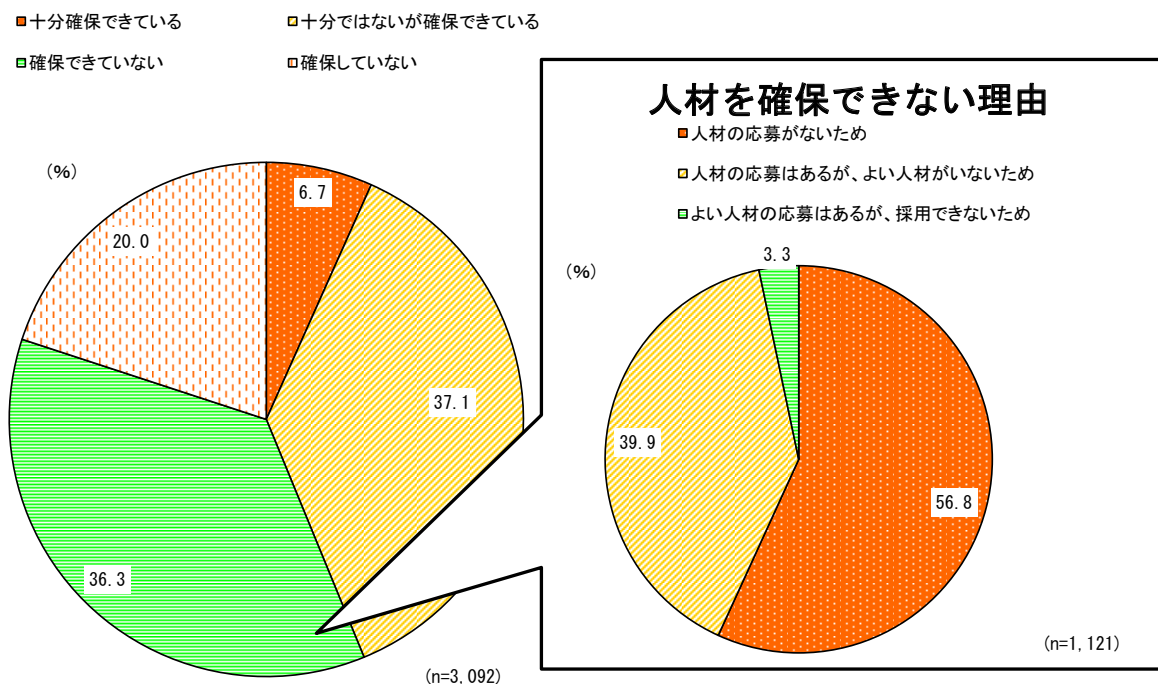
2. 「その他」には、「現在の社員の配置換え・解雇」、「不要もしくは効率の低下した設備の廃棄」、「外部資源の活用」が含まれる。

3. 「求める質の人材がない」及び「人材の人数が足りない」については、労働人材と中核人の両者の回答を含む。

次に、経営資源の中で人材に関する課題が多く挙げられている中で、実際に中小企業・小規模事業者が十分に人材を確保できているかを第2-2-18図から見ると、「十分確保できている」は1割に満たず、また、「十分ではないが確保できている」が4割弱となっており、中小企業・小規模事業者が人材を十分に確保できていないことが分か

る。他方で、「確保できていない」を選択した企業が36.3%を占めるが、人材が「確保できていない」理由を見ていくと、「人材の応募がないため」、「人材の応募はあるが、よい人材がないため」といった理由が大半であり、人材不足が質的にも量的にも深刻化していることが改めて確認できる。

第2-2-18図 人材の確保状況

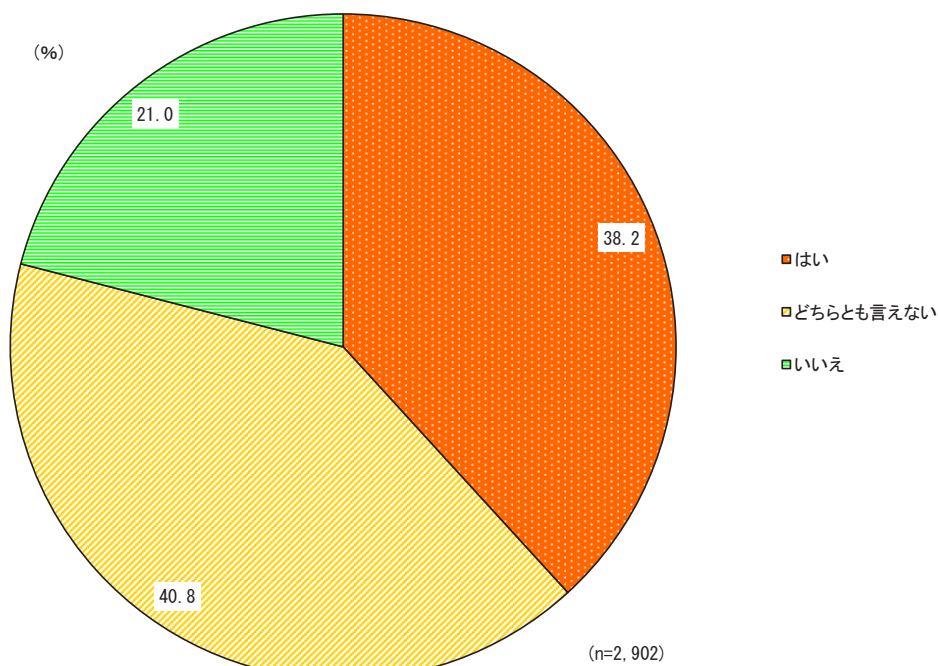


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）
 (注) 「確保していない」とは、「確保する必要もしくは余裕がないため」を選択した者。

こうした状況を踏まえて、第2-2-19図から、中小企業・小規模事業者の人材不足が事業の維持・拡大に悪影響を与えているかを見ると、4割弱の企業が人材の不足が事業の維持・成長を阻害していると回答し、「いいえ」と回答した企業はわずか2割程度にとどまることが分かった。このように、人材確保及び質の高い人材の育成は企業経営に直結する課題であり、中小企業・小規模事業者の健全な事業の維持・拡大のために、中小企

業・小規模事業者が求める人材を確保・育成しやすい事業環境を整備することが求められる。そのためには、まず、中小企業・小規模事業者の人材確保・育成に関する実態を詳細に踏まえる必要がある。そこで、第2節では、中小企業・小規模事業者の人材確保・定着について、アンケート調査結果に基づき詳細な分析を行うことで、その実態を明らかにしていく。

第2-2-19図 人材不足に伴う事業への弊害の有無



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）

第2節

中小企業・小規模事業者の人材確保・定着

第1節では、我が国の中小企業・小規模事業者を取り巻く人材の実態として就業構造に焦点を当てるとともに、人材の動向として中小企業・小規模事業者における人材の不足感の強まりや人材不足が企業経営に与える影響について見てきた。本節では、その中で、大きな課題として浮き彫りと

なった人材の確保について、「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査⁵」に基づき、詳細な実態把握を行うとともに、人材の確保と表裏一体の関係にある定着の問題についても見ていく。

1 人材確保に成功する企業の特徴

まず、中小企業・小規模事業者のうち「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」の特徴を見ていく。第2-2-20図は、「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」の特徴⁶を見たものである。折れ線グラフ（右軸）を見ると、「人材が確保できてい

る企業」と「人材が確保できていない企業」とともに「仕事のやりがい」、「職場環境への配慮」等が高い数値を示しており、企業としてこれらの項目を「強み」として認識していることが推察される。しかし、こうした項目については、「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていな

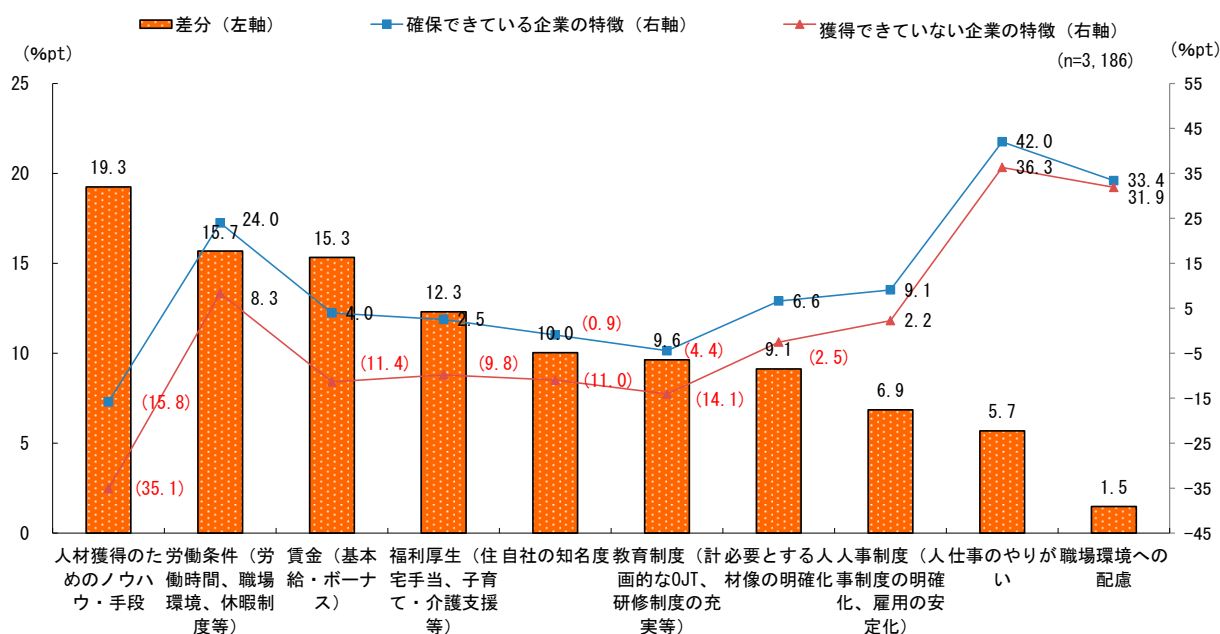
⁵ 中小企業庁の委託により、（株）野村総合研究所が、2014年12月に企業23,000社（回収率15.2%）及びインターネットモニター5,144人を対象に行ったアンケート調査。

⁶ 各項目について、「強み」と回答した企業の割合（%）から「弱み」と回答した企業の割合（%）を引いたもの。

い企業」において大きな違いは見られない。そこで、「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」の特徴の差分を棒グラフ（左軸）から見ると、「人材確保のためのノウハウ・手段」（19.3%ポイント）や「労働条件」（15.7%ポイント）、「賃金」（15.3%ポイント）が高い数値を示していることが確認できる。この結果から、「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」の違いとして、一般に言われている労働条件や賃金に加えて、企業とし

ての採用力ともいうべき、人材確保の手段・ノウハウにおいて強みを持っていることが考えられる。中小企業、特に、小規模事業者においては定期的に人材採用を行うとは限らないため、どのような手段を用いてどのような人材を確保すればよいのかといった採用の基本的なノウハウの蓄積が十分ではない可能性が高いと考えられ、人材確保に課題を抱える企業では、まずは基本的な採用のノウハウを身に付けることが求められていると言える。

第2-2-20図 人材が確保できている企業とできていない企業の特徴



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. 人材を「確保できている」企業は、「十分に確保できている」、「十分ではないが確保できている」と回答した企業の合計。

2. 人材採用に関する特徴とは、「強み」と回答した企業の割合（%）－「弱み」と回答した企業の割合（%）を引くことで算出した。

3. 差分とは、「確保できている企業の特徴」－「確保できていない企業の特徴」から算出した。

採用手段、採用担当者、情報発信力から見た人材確保の実態

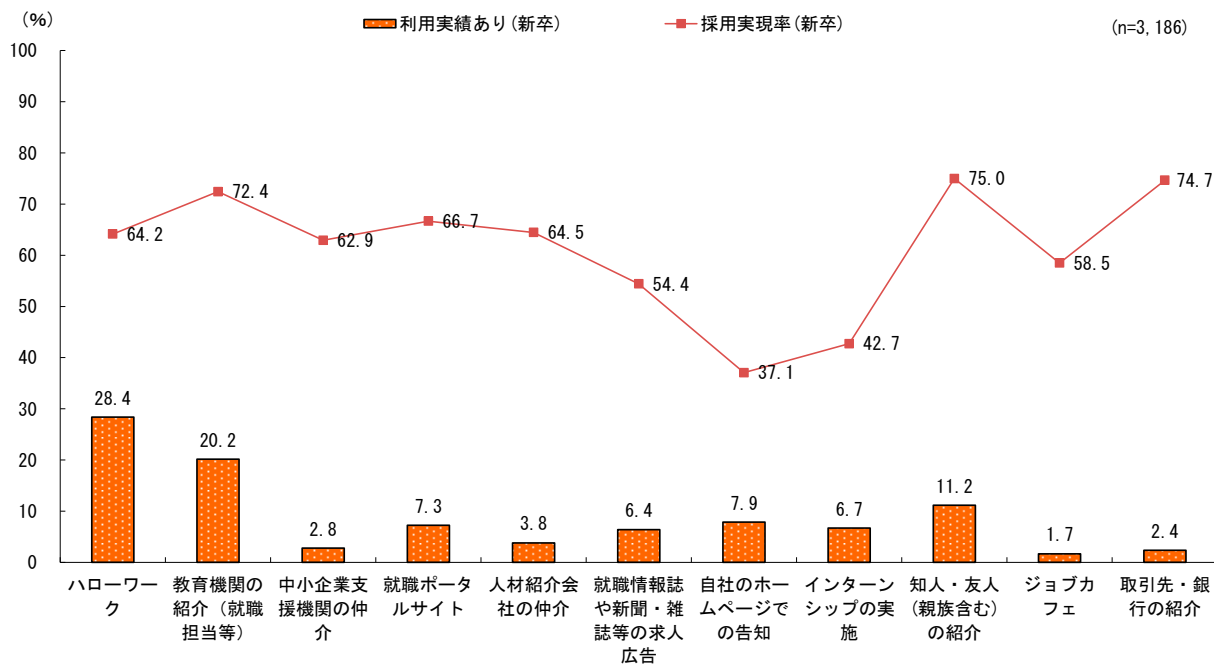
中小企業・小規模事業者のうち、「人材を確保できている企業」と「確保できていない企業」に関する比較から、「人材確保のためのノウハウ・手段」に顕著な差が見られたことから、採用手段、採用担当者、情報発信力の三つの観点により、人材採用に関する詳細な分析を行う。

まず、中小企業・小規模事業者が利用している人材確保の手段について見ていく。第2-2-21図は中小企業・小規模事業者の新卒採用の人材確保、第2-2-22図は中小企業・小規模事業者の中途採用の人材確保の手段をそれぞれ表したものである。新卒採用に関しては、「ハローワーク」の利用率が28.4%と最も高く、次いで教育機関の紹介が20.2%である。他方で、採用手段ごとの採用

実現率（「採用実績あり」を選択した企業／「利用実績あり」を選択した企業）については、「ハローワーク」は必ずしも高くはなく、「教育機関

の紹介」、「知人・友人の紹介」や「取引先・銀行の紹介」が高い実現率を示している。

第2-2-21図 採用手段ごとの利用実績及び採用実現率（新卒）



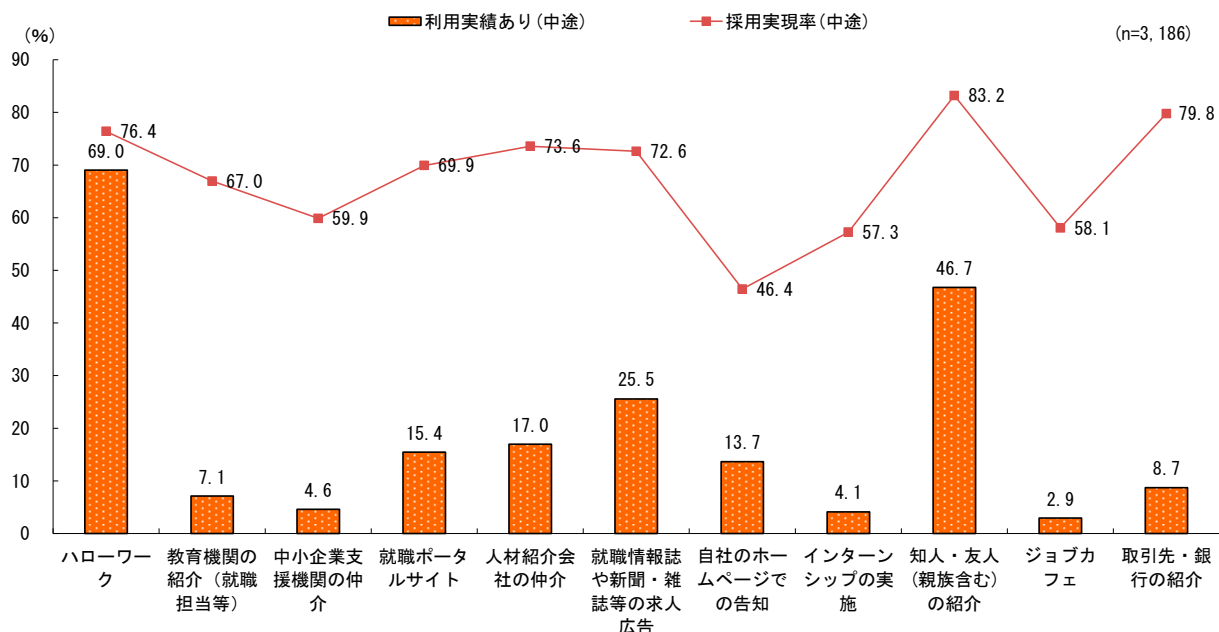
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

(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。

次に、第2-2-22図から中途採用の手段を見ると、利用割合が新卒採用に比べて全体的に高くなっており、中小企業・小規模事業者が中途採用を積極的に行っていることが分かる。個別の採用手段を見ると、ハローワークが69.0%と最も高く、「知人・友人（親族含む）の紹介」が46.7%となり、一方で「就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告」が25.5%と割合が高くなっている点特徴的である。次に、採用実現率について見てみると、

「知人・友人の紹介」や「取引先・銀行の紹介」が高い数値を示しており、新卒採用と同様の傾向が見て取れる。中小企業・小規模事業者の人材採用方法としては、取引関係のある企業や教育機関の採用担当者、就労者の個別的な関係といった、顔の見える採用方法が効果的であることが分かる（企業規模別の就職手段に関する分析は付注2-2-1、2、3を参照）。

第2-2-22図 採用手段ごとの利用実績及び採用実現率（中途）



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。

こうした人材確保の手段ごとにどのような課題があるかを見たものが第2-2-23図である。中小企業・小規模事業者が採用方法として活用している「ハローワーク」に関しても、人材の数や質、また定着率が他の手段に比べて課題になっていることが分かる。「知人・友人（親族含む）の紹介」に関しては、人材の質や定着率を問題と考えている企業は少なくないものの、「人材の数が少ない」や採用手段として「使いづらい」といった課題の回答割合が高くなっている。同様の傾向は、「教育機関の紹介（就職担当等）」についても見て取

れ、共通の課題があることがうかがえる。一方で、「就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告」、「人材紹介会社の仲介」、「就職ポータルサイト（リクナビ・マイナビ等）」に関しては、人材の数が少ないといった問題点は緩和されているが、コストが高い点が課題となっている。「自社のホームページでの告知」に関しては、ホームページを開設している企業においては、少なからず採用ページを用意しているが、実際には応募がコンスタントに入るわけではなく、人材採用手段としては必ずしも効果的とはいえない実態が分かった。

第2-2-23図 人材の確保手段ごとの課題

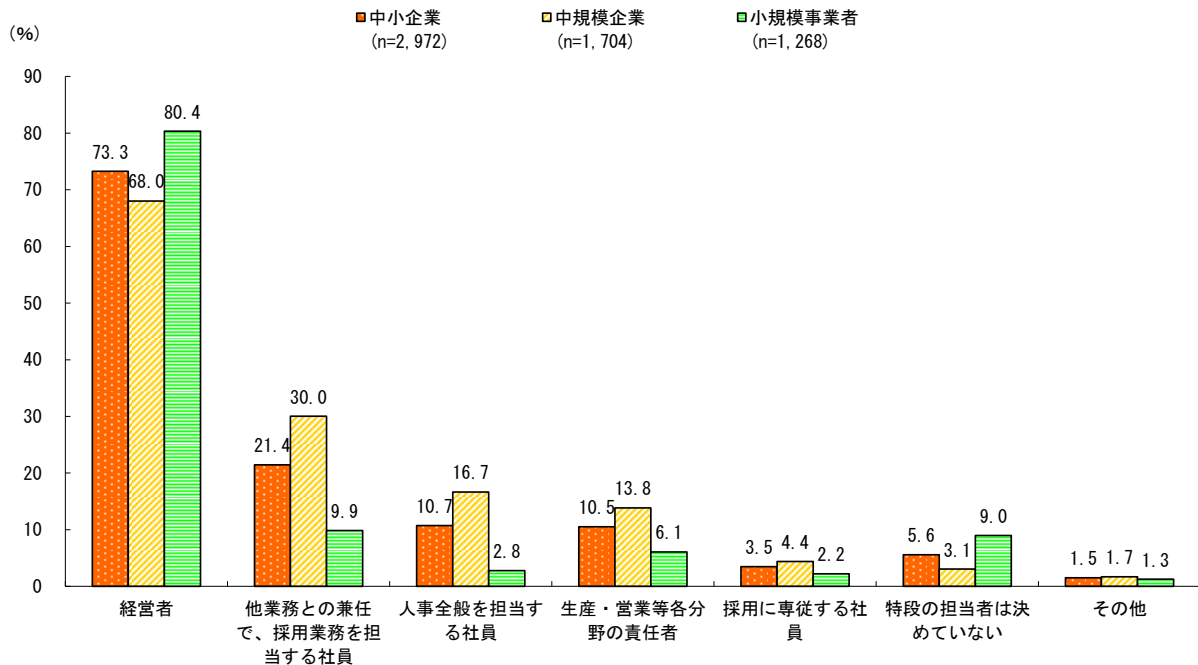
	課題						
	コストが高い	人材の数が少ない	人材の質が良くない	内定辞退が多い	人材の定着率が悪い	使いづらい	その他
ハローワーク (n=2,505)	1.0	27.7	33.9	5.7	19.9	5.8	5.9
知人・友人(親族含む)の紹介 (n=971)	3.5	40.1	9.6	1.0	7.3	20.7	17.8
就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告 (n=978)	33.4	21.5	18.7	3.5	13.7	2.5	6.7
教育機関の紹介(就職担当等) (n=618)	2.6	40.8	9.4	5.3	15.9	11.7	14.4
人材紹介会社の仲介 (n=702)	51.3	14.8	12.4	2.1	8.1	6.1	5.1
就職ポータルサイト (n=697)	46.1	12.1	10.2	9.5	10.0	4.6	7.6
自社のホームページでの告知 (n=387)	1.0	50.9	9.3	2.3	4.7	4.7	27.1
取引先・銀行の紹介 (n=274)	9.1	28.5	5.5	0.7	3.6	20.1	32.5
インターンシップの実施 (n=236)	3.4	27.1	8.1	4.2	6.4	14.8	36.0
中小企業支援機関の仲介 (n=226)	6.6	25.2	11.1	1.3	5.8	18.6	31.4
ジョブカフェ (n=147)	2.7	21.1	8.2	4.1	4.1	15.0	44.9

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. 赤：40%以上、橙：20%以上40%未満、水色：10%以上20%未満、青：10%未満

2. 「その他」については、表示していない。

第2-2-24図 人材採用の担当者



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) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

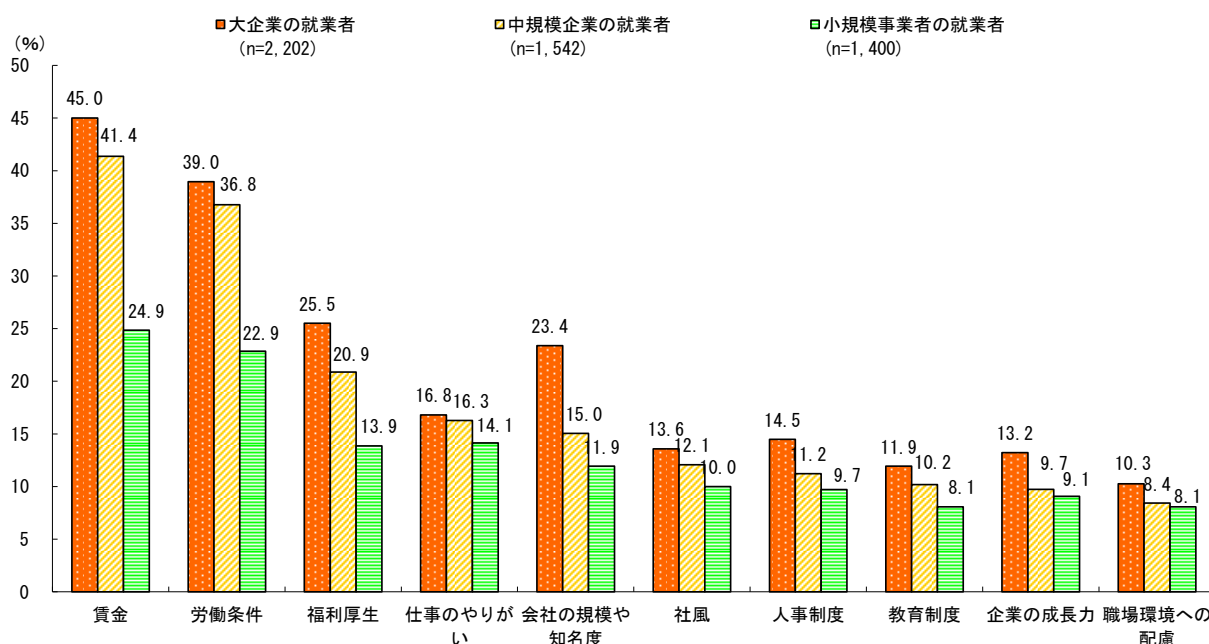
次に、人材の採用者について第2-2-24図により見ていく。中小企業・小規模事業者における採

用担当者は、「経営者」と回答した企業が73.3%と高く、次いで「他業務との兼任で、採用業務を

担当する社員」(21.4%)、「人事全般を担当する社員」(10.7%)、となっており、多くの中小企業・小規模事業者の人材採用において経営者が自ら携わり、企業にとってふさわしい人材の採用を心掛けていることが分かる。企業規模別に見ると、中規模企業においては、「経営者」の割合が相対的に低い一方で、「他業務と兼任で、採用業務を担

当する社員」や「人事全般を担当する社員」の割合が相対的に高くなっており、規模が大きくなるにつれて採用の分業化が進んでいる。また、小規模事業者においては、「経営者」の割合が高くなるとともに、「特段の担当者はきめていない」が多い傾向にあり、人材採用は必ずしも組織的に行われていないのが実情である。

第2-2-25図 就職時に就職先に関して明確に分かっていた事項



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. 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

2. 就職時に明確であった事項を集計している。

最後に、中小企業・小規模事業者の採用に関する情報発信力について、少し視点を変えて、採用される就業者の立場から見ていこう。第2-2-25図は就職時に明確であった事項を示したもののだが、「賃金」や「労働条件」、「福利厚生」に関する回答が全体的に高くなっている。企業規模別に見ると、大企業に就職する場合、全体的に明確に情報を取得している割合が高くなっている。特に、「会社の規模や知名度」が23.4%となり、他に比べて顕著に高いことが分かる。他方で、中規模企業では大企業に比べて全体的に明確な情報を得にくく、その傾向が小規模事業者においてはよ

り顕著になっている。特に、小規模事業者は「賃金」や「労働条件」について低い回答割合となっている。このように、企業の規模によって就業時における情報の明確性が大きく異なることが分かり、中小企業、特に、小規模事業者において企業の就労条件や仕事内容が不明確で、就職希望者が求める情報提示が必ずしも十分とは受け止められていない。こうした採用に関する情報発信の実態に鑑みると、就職を希望する者が入社を決断する上での判断基準となる情報が不足することが、中小企業・小規模事業者の人材確保におけるマイナス要因となっている可能性がある。さらに、就職

時に十分な情報がないことで、就職後に就労条件や仕事内容に関するミスマッチが生じ、人材の定着率の低下にも寄与している可能性が高い。

以上、人材採用に関して、「採用手段」、「採用担当者」、「情報発信力」の三つの観点から人材採用に関する分析を行った。これらの分析から、適切な採用手段の利用、人材の組織的な採用、企業の情報発信に関して、企業規模に応じた能力差が存在することが確認でき、こうしたことが中小企業、特に小規模事業者が十分な人材確保ができないうことの背景にあると考えられる。また、特筆す

べき点として、人材採用に成功している企業の特徴として、就業環境や仕事のやりがいに加えて、採用のノウハウや手段、採用をしたい人材像の明確化に強みがあることが分かった。中小企業、特に、従業員規模の小さな小規模事業者においては、人材採用を必ずしも定期的に行うわけではなく、基本的な人材採用に関するノウハウの提供を行うことも有意義な支援の在り方と考えられる。

なお、以下では人材確保に成功している企業の事例を紹介する。

事例

2-2-4

株式会社アイ・ビー・エス

企業のありのままの魅力を伝える人材採用

神奈川県川崎市の株式会社アイ・ビー・エス（従業員30名、資本金2億8000万円）は、創業より30年間ビルメンテナンス事業を営んできたが、2009年頃に事業を転換し、現在は環境衛生業（清掃業を同社では環境衛生業と呼ぶ）を中心に事業を行っている。

同社では、事業転換前は中途採用を行っていたが、事業転換後は経験のない人材の方が新事業の方針を吸収しやすいと考え、新卒採用に切り替えた。いわゆる3Kのイメージが残る環境衛生業においては、一般的に人材採用が難しいといわれているが、同社では大学生を中心に、毎年5名～10名程度の新卒社員を採用している。

同社の採用が成功している理由は大きく三つ考えられる。一つ目は、「必要とする人材像を明確にすること」である。同社では、新卒採用において、「女性ならではのきめ細かい対応ができ、美的意識が高いことを前提として、同社の事業内容に興味を持てる人材」を採用すると決めており、求める人材の明確なイメージを持っている。二つ目は、「同社のありのままの姿を伝える」ことである。採用活動において、同社は学生が興味を持ってくれるように業務内容を紹介する動画を作成し、また、従業員がブースで業務を実演するなどの工夫をすることで、同社

の良い点・悪い点をありのままに伝えた上で、同社の魅力に共感してくれる人材を採用している。

最後に、同社は従業員が主体的に働きやすい環境を提供している。

まず、同社は地域の清掃・小学校への出張授業をボランティア活動として行っており、この活動では業務上の上下関係をあまり意識せず、普段接しないメンバーと自然に会話をする機会ができるため、従業員間に良いコミュニケーションが生まれる。

また、同社は、社内の様々な課題を解決するために、プロジェクトチームを組織している。経営者だけでなく、現場社員を中心にチームを組織し、運営は各メンバーに一任することで、従業員の就業意欲の向上につながっている。

このように、ボランティア等の活動を通じて、社内の風通しを良くするとともに、プロジェクトチームを通じて従業員が主体的に社内の課題を解決し、一人一人の能力が最大限に活かせる職場環境を作り出している。こうした環境が同社の魅力につながり、次世代の人材を採用する強みになっている。

ここまで見てきたように、同社は、採用において、「求める人材の明確化」や「学生に同社のありのままの魅力を分かりやすく伝える取組」に加えて、「従業員が主体的に働きやすい職場環境を作り出すこと」を通じて会社の魅力の向上に努めている。「新入社員が同社への入社を決めた理由に「玄関を開けた時に社員の笑い声が聞こえたため」という点があがるのも、会社のありのままの魅力が伝わった証拠かもしれない。」と、同社の矢野社長は語る。



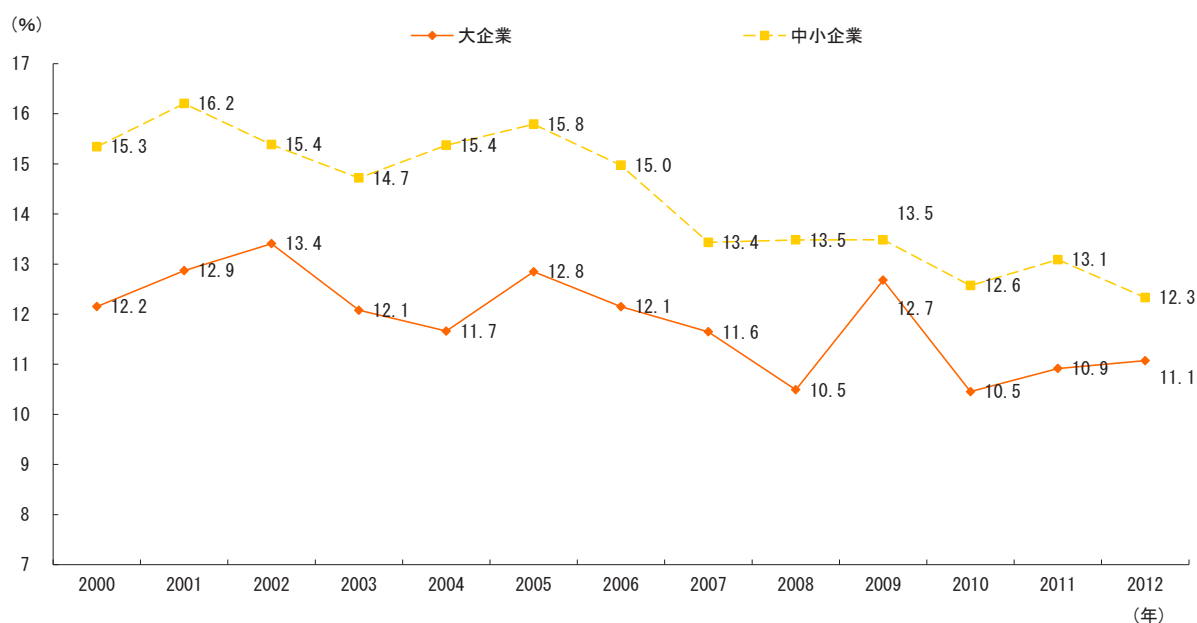
新卒採用一期生の8人

2 人材の定着

これまで人材の確保に関して重点的に見てきたが、中小企業・小規模事業者における人材不足の状況の中、人材確保とあわせて人材定着が大きな課題となっている。そこで、以下では人材の定着に関する実態を中小企業・小規模事業者と就労者の両者の視点から明らかにしていく。

第2-2-26図は常用労働者の離職率を見たものであるが、経年的な変化として大企業・中小企業ともに離職率はわずかに減少傾向にあるものの、恒常的に中小企業の離職率は大企業と比べて高く、2012年の一年間の離職率は12.3%となっている。

第2-2-26図 企業規模別常用雇用者の離職率の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

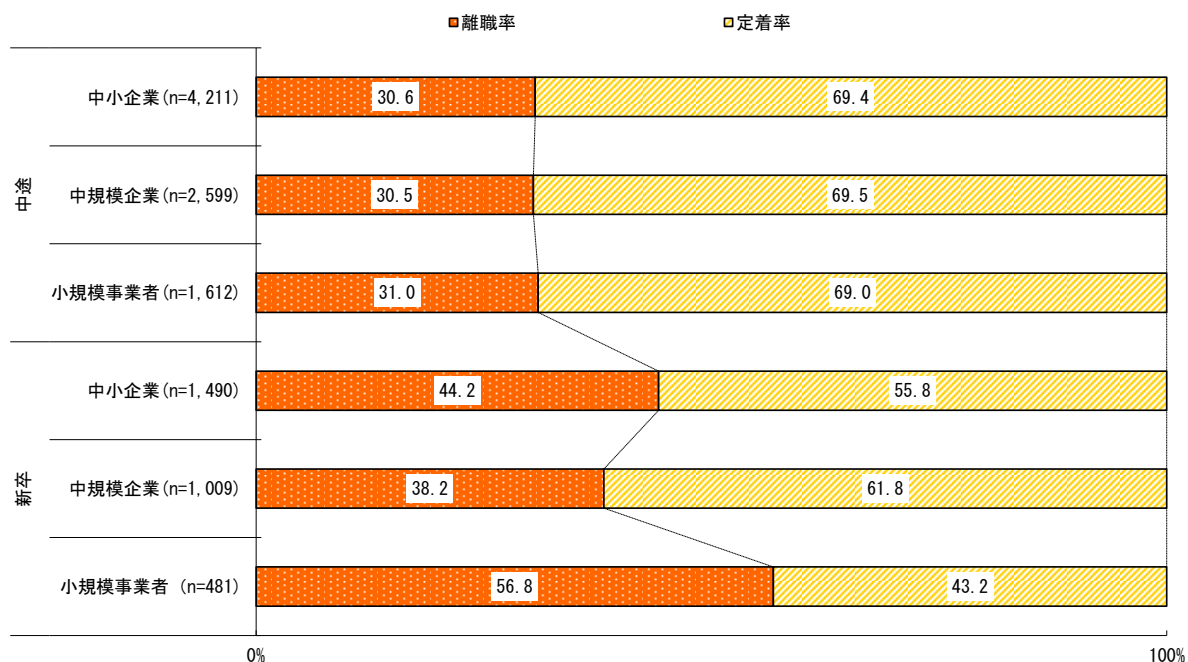
(注) 1. 「離職率」＝「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数（パートタイム労働者を除く）」

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。

第2-2-27図はアンケート調査結果により、中小企業・小規模事業者の離職率を見たものであるが、採用後3年間の離職率は中途採用では約3割であるが、新卒採用の入社後3年間の離職率では4割を超えており、実に半数近くが3年間で離職している実態が分かった。企業規模別に見ると、中途採用の離職率は規模別の違いは僅かである

が、新卒においては、小規模事業者が中規模企業を大きく上回り、実に新卒者の5割超が3年以内に離職している。このような状況に鑑みれば、中小企業・小規模事業者が限られた経営資源を費やして確保した将来を担う人材を、職場に安定的に定着させることは喫緊の課題である。

第2-2-27図 中小企業における就業者の離職率（3年目）



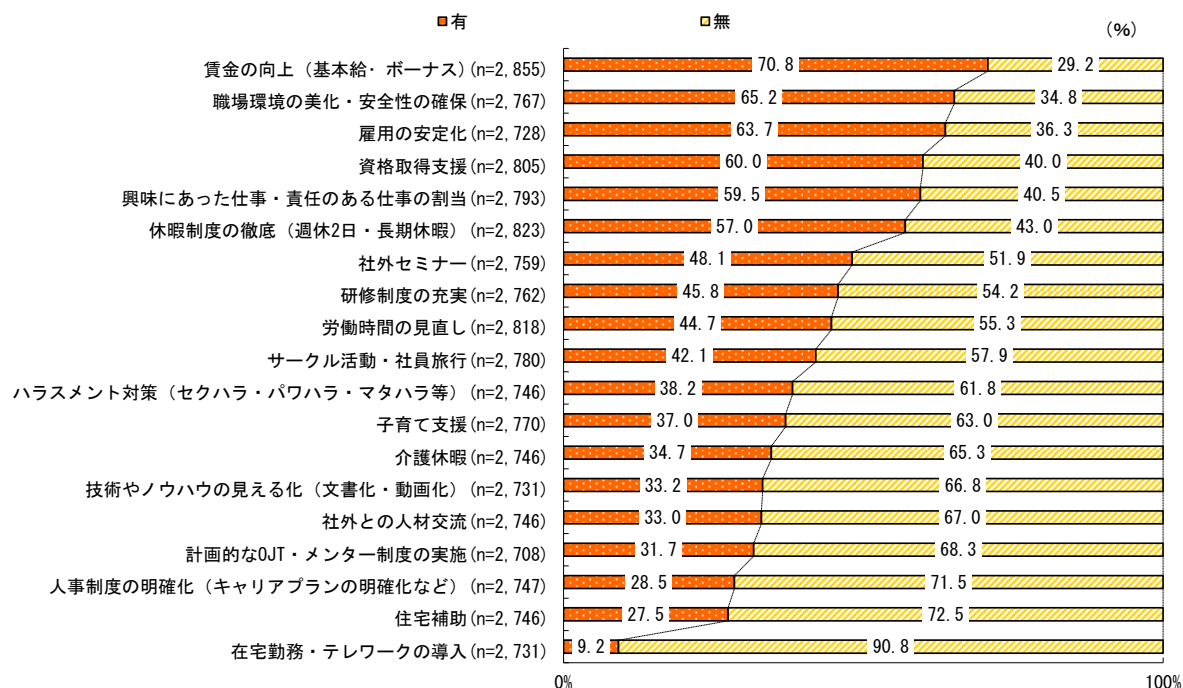
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

では、中小企業・小規模事業者は人材の定着についてどのような取組を行っているのだろうか。

第2-2-28図は、中小企業・小規模事業者が人材定着のために行っている取組を見たものであるが、「賃金の向上」（70.8%）や「雇用の安定化」（63.7%）が高い割合となっている。こうしたこ

とからも、中小企業・小規模事業者は、第1節で確認したように、雇用の担い手としての重要な役割を高い意識を持って担っていることがうかがえる。他方で、「在宅勤務・テレワークの導入」（9.2%）、「住宅補助」（27.5%）等の取組を行っている企業の割合は低い。

第2-2-28図 人材定着に向けた取組

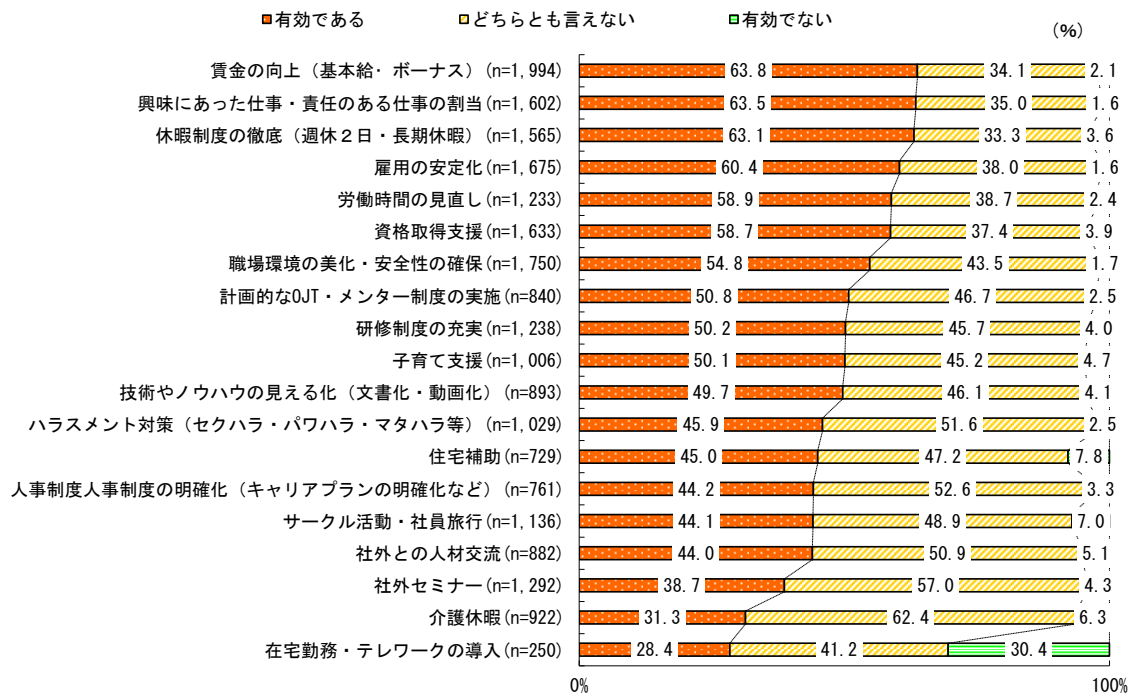


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

次に、第2-2-29図は人材の定着のために行われている取組の有効性を示したものであるが、「賃金の向上」（63.8%）や「興味にあった仕事・責任のある仕事の割当」（63.5%）、「休暇制度の徹底」（63.1%）を「有効」と回答する企業の割合が高い一方で、「在宅勤務・テレワークの導入」（28.4%）や「介護休暇」（31.3%）、「社外セミナー」（38.7%）は「有効」と回答した企業の割合が低いことが分かった。特に、在宅勤務・テレ

ワークに関しては、人材定着という観点からは「有効でない」と回答する割合が3割となっており、在宅勤務・テレワークは、育児をしながら就労する場合や、長時間の通勤時間を短縮することによるライフワークバランスを実現する場合等において有効であるが、人材の定着という面からは、むしろ、会社との関係性が希薄になるという問題点もあると推測される。

第2-2-29図 人材定着に関して有効と認識されている取組

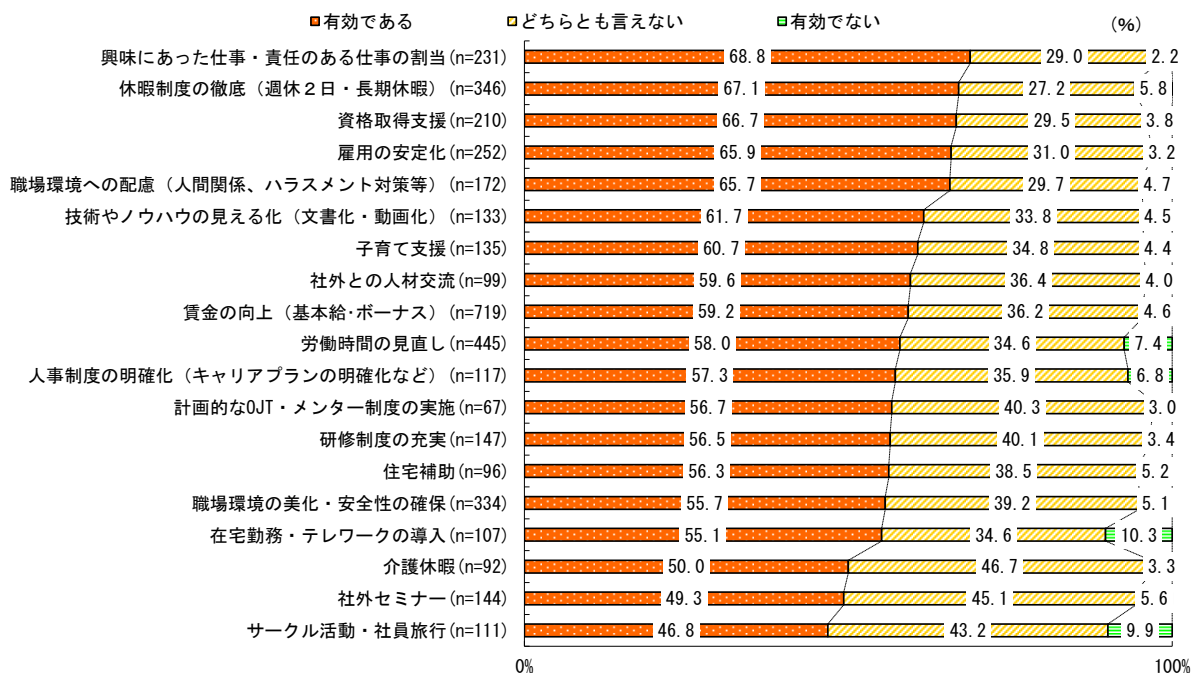


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

こうした中小企業・小規模事業者による人材定着に関する取組を、就業者の側から見たものが第2-2-30図である。有効な取組としては、「興味にあった仕事・責任のある仕事の割当」（68.8%）、「休暇制度の徹底」（67.1%）や「資格取得支援」（66.7%）が高い割合を占めている。また、「子育て支援」（60.7%）についても有効性は高い。企業側の回答と比較した場合、「社外との人材交流」

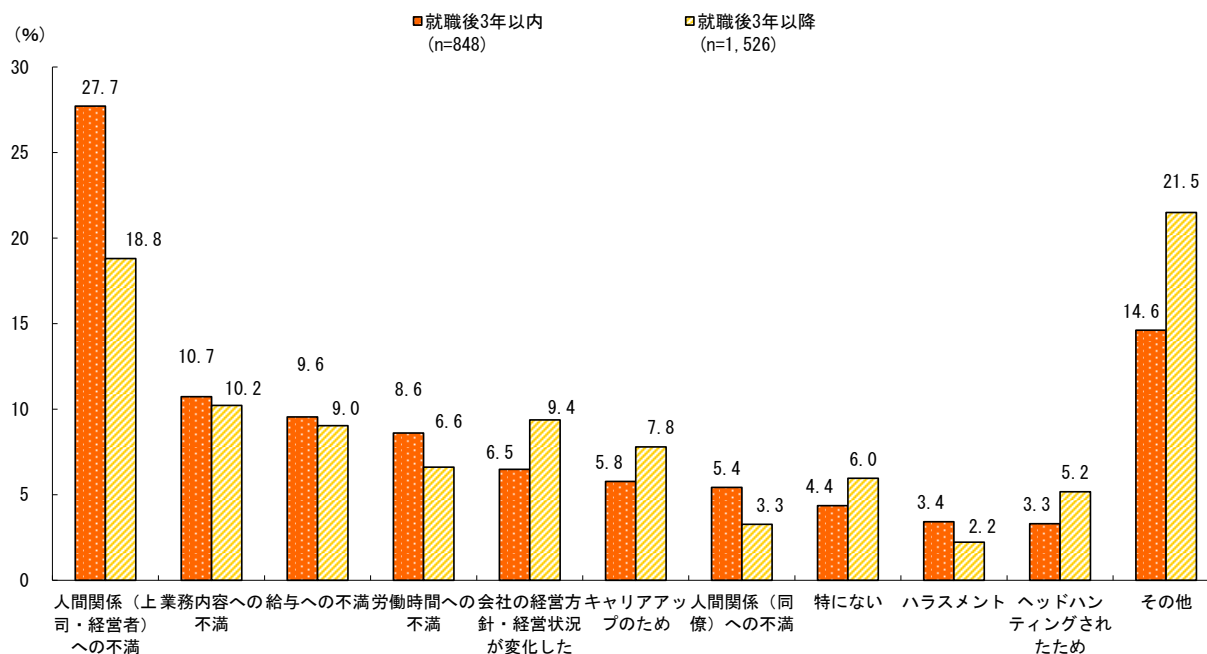
の有効性が就業者側において高い傾向がある。特に、若い就業者にとっては、同世代の人間が社内 にいないことが負担になることが多く、比較的近いエリアでの他社の同世代との交流の場を設けることが有効と考えられる。また、「賃金の向上」や「職場環境の美化・安全性の確保」の有効性は企業側において高い。

第2-2-30図 就業者から見た、人材定着に関する取組の有効性



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)

第2-2-31図 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。

このように、中小企業・小規模事業者は人材定着のために様々な取組を行っているが、前掲の第

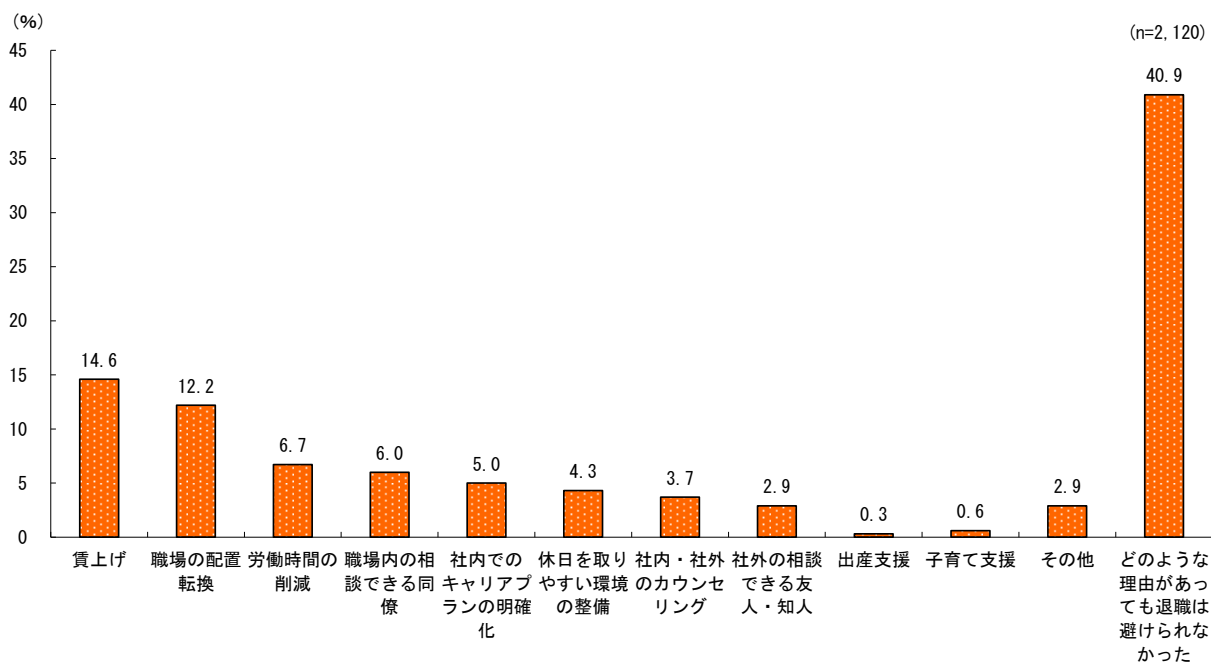
2-2-27図の通り、離職率は高く、依然として大きな課題である。そこで、より詳細に離職の実態

を分析するために、離職した人の離職理由を聞いたものが第2-2-31図であるが、「人間関係（上司・経営者）への不満」が最も高い割合となっている。次いで、「事業内容への不満」や「給与への不満」がそれぞれ約1割となっている。離職時期別の違いを見ると、「人間関係（上司・経営者）への不満」が就職後3年以内において顕著に高く、一方で、就職後3年以降においては、「会社の経営方針・経営状況が変化した」や「キャリアアップのため」が相対的に高い傾向にあることが見て取れる。

こうした状況を踏まえて、就業者に離職を防ぐために必要な取組を聞いたものが第2-2-32図で

あるが、「賃上げ」（14.6%）、「職場の配置転換」（12.2%）といった選択肢が挙げられているが、賃上げは企業の状況によっては円滑に行えないことも多く、また、規模の小さな企業においては職場の配置転換も難しい実態を考えると、容易に離職率を下げることは難しい。さらに、「どのような理由があっても退職は避けられなかった」という回答が40.9%を占めている。一度離職を考えた従業員については、離職を避けることが難しく、離職を考えることがないような就業環境を整備することや事前にコミュニケーションを図ることで、離職につながりそうな問題点を早期に発見できるような人間関係の構築が重要である。

第2-2-32図 就業者から見た、仕事を辞めないために必要な取組



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）

このように、中小企業・小規模事業者が離職率を下げるための即効性があり、かつ、普遍的な取組はないものの、職場内で普段からコミュニケーションをしっかりと取り、未然に就労者の不満を吸い上げて、試行錯誤を繰り返しながら制度をき

め細かく改善していくことが必要であると考えられる。

以下では、人材の定着に特徴的な取組を行っている企業に関する事例を紹介する。

事例

2-2-5

拓新産業株式会社

会社の全員で作り出す“理想の労務環境”

完全週休二日・有給取得率90%・一人当たり年間残業時間2時間

福岡県福岡市の拓新産業株式会社（従業員75名、資本金4,500万円）は、建設機材のレンタル業を営む企業である。人材の確保が難しい業界において、同社は徹底した働きやすい労務環境（完全週休二日・有給取得率90%・一人当たり年間残業時間2時間等）を整備することで、多くの人材をひきつけ、新卒採用の競争倍率は100倍を超えることもある。

同社が労務環境の整備に取り組みはじめたのは25年前に遡る。今でこそ人気の高い同社であるが、当時は大学生の新卒採用を試みるも、一人として採用することができなかった。良い人材を確保するためには、少人数で経営を支えるため土日勤務や長時間労働が当たり前であった状況を見直すことで、働きやすい環境を整備することが必要であることを痛感し、徹底した労務環境の改善を始めた。

まず藤河社長が実施したのが、従業員の休暇取得の推進である。完全週休二日制を掲げ、土日休みを実現した。さらに、有給休暇を計画的に取得することを従業員に推奨した。当初はなかなか休暇の取得が進まなかったが、社長自らが定期的な休暇未取得者の発表をし、休暇取得予定を組んでいない従業員には休暇日を指定することで、4年程度で有給休暇取得を定着させ、現在では従業員の有給取得率が90%となっている。

休暇取得推進の次に取り組んだのが残業時間の削減であった。初めは水曜日のみをノー残業デーとして設定したが、従業員の間で残業時間を削減する工夫が浸透するにつれて、その範囲を拡大していき、約2年後にはノー残業の仕事スタイルが定着した。今では一人当たりの年間の平均残業時間が2時間となっている。

こうした労務環境の改善を進めるには、社内改革のみならず、社外への説明責任も伴い、中には、休日に対応できないことを不満に感じ、取引を解消する企業もあった。しかし、企業として目先の売上向上を目指すだけでなく、従業員が気持ちよく働ける労務環境の改善を経営方針として優先した。さらに、社員が休暇を取ることが

理由で業務が停滞しないよう、定期的に人事異動を行い、各従業員が複数の業務を担当できる状態を作りだし、休暇の際に他の従業員が代わりに業務を行う体制が整っている。

一方で、同社では、勤務時間が限定されている中で、企業としての収益性を確保するために、徹底したコスト削減を実施している。自社HP作成、従業員の研修の実施等を社内の人材で賄うとともに、フロアの蛍光灯やエアコンの電源、交際費の管理にはそれぞれ担当を配置し、従業員が主体的にコスト意識を持ち、コスト削減を行う仕組みを構築している。その結果、同社は働きやすい労務環境を提供するだけでなく、同時に高い収益性を確保している。

同社の藤河社長は、「弊社は事業を拡大するより、従業員が安心して働ける環境を作ることを重視している。労務環境の改善を第一に考え、事業規模は現状を維持しながらも、コスト削減により、収益力を維持する経営を志している。今後も中小企業であり続けるが、一流の中小企業になろうとしている。」と語る。

働きやすい労働環境とは、必ずしも会社から与えられるものではなく、従業員一人一人が主体的に行動することで実現されるものであることを教えてくれる。



同社の社員旅行での集合写真

事例

2-2-6

三新化学工業株式会社

計画的な人材採用・育成により高い人材定着率を実現

山口県柳井市に本社を構える三新化学工業株式会社（従業員135名、資本金1億5,000万円）は、化学薬品製造業を営む企業であり、石油系製品の製造と新素材の開発研究を主に行っている

同社は、人材定着の定着率の向上に注力しており、2009年以降の新入社員離職率は0%となっている。同社は様々な取組を行っているが、特に、採用時のマッチングと新人研修に特徴がある。

まず、入社後のミスマッチを原因とする離職を防ぐために、採用時のマッチングを徹底している。同社は募集段階で応募者に会社見学に来てもらっている。見学者においては、当日は社内を自由に見学しながら、従業員に質問することで、同社の業務や働いている人間と肌が合うかを確認することができ、一方で、従業員においても、どういった人材に入社してもらいたいかを確認する機会になっている。その上で、役員面接を含む複数回の面接を経て内定を出す。優秀な人材ほど複数社から内定を得る傾向にある。同社への入社について判断に迷う場合には、人材採用の担当者である松本係長が内定者を直接訪れ、内定者にとって最善の選択肢が何かをお互いに納得できるまで親身になって話し合う。結果として、同社の真摯に人に向き合う姿勢に感銘を受け、大企業の内定を辞退し、同社に就職をする者も少なくない。

次に、新人研修を、徳山にある島を舞台に2泊3日で行い、社会人としての心構えと社員のきずなを作り出す。初日には飯ごう炊さんを行うが、片付けにおいて、一定の時間内に飯ごうをきれいな状態に戻すことを課す。しかし、指示通り綺麗な状態に戻すことは容易ではなく、ほとんどの場合、時間内に達成することができない。こうした事態をビジネスシーンに置き換えて、急な発注を受け納期に間に合わない状況に陥った場合は、混乱するのではなく、まずは状況を的確に把握し、その上で、同僚や上司への報告をする必要性を説き、社会人としての基本動作である「報・連・相」の大切さを伝える。2日目には松本係長を含めた参加者が20kmの距離を約6時間かけ

てボートを漕ぐ。大勢でボートを漕ぐ際は全員がリズムを揃えてオールを動かすことが必要であり、だれか一人でも手を抜くとボートのスピードが落ちてしまう。こうした取組を通じて、チームで活動する上での団結力の大切さを教えている。最終日である3日目には、合宿を振り返る意味も込めハイキングを行う。ハイキングを通じて、新人同士が合宿で学んだことや大変であったこと、さらには、自分自身について腹を割って互いに語り合う姿が見られる。厳しい合宿を共に乗り越えたという一体感もあり、ハイキングを通じて新入社員の絆が深まっていく。

合宿を終えると、先日まで学生であった新入社員の目の色が変わっており、社会人としての責任を持ちながら仕事に向き合う心構えができる。また、苦しい合宿を乗り越えた同期はその後支え合い、気持ちが落ち込んだ社員があれば、同期が積極的にその社員を励ますといった光景も見られている。

このようなマッチングや新人研修等を通じて、同社は高い定着率を実現する仕組みを作り上げている。人材の採用や育成を担当する松本係長は、「新入社員には、一旦入社してもらうからには定年まで一緒に働いてもらいたい。また、自分もそうした環境を作れるように責任を持って新人の採用や育成にあたっている。」と力強く語る。



新入社員とベテラン社員が共にボートを漕ぐ様子

第3節 中小企業・小規模事業者において求められる人材の質と能力開発

本節においては、中小企業・小規模事業者において求められる人材として、企業の事業活動の中核的な役割を担う「中核人材」に焦点を当てた分析を行う。ここでいう「中核人材」とは、事業上の様々な業務において中核を担う人材、または特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材をいう。第2部第1章で述べた産業構造の変化の中で、中小企業・小規模事業者はこれまで以上に事業の展開を戦略的に進めていくこと

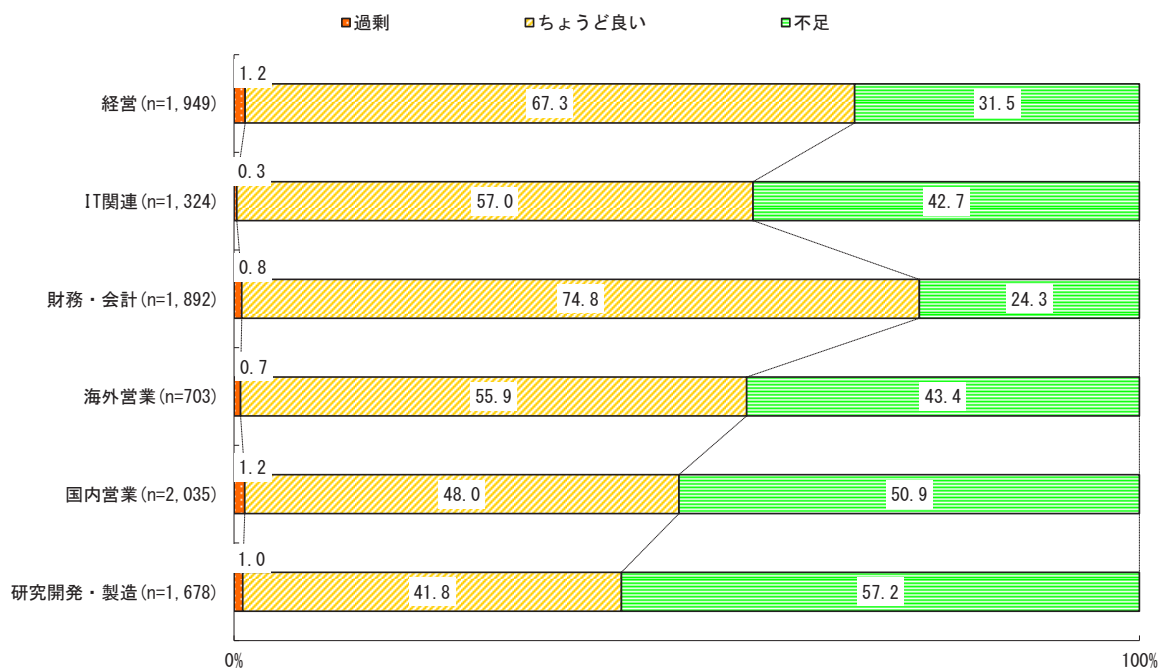
が必要である。そのため、従来はよく見られた「職人かたぎ」の人材に加えて、経営戦略の立案や事業展開を担う人材の需要が高まっている。そこで、本節においては、中核人材を、「商品・サービス開発、ものづくり人材」、「販路開拓人材（国内）」、「販路開拓人材（海外）」、「財務・会計人材」、「IT 人材」、「経営人材」の六つに分類する。

1 中小企業・小規模事業者の中核人材の実態

まず、中核的な人材の過不足感を、第2-2-33図から見てみよう。いずれの中核人材についても不足感が強く、特に、「研究開発・製造」や「国内営業」といった人材が不足していることが分かる。一方で、「財務・会計」や「経営」に携わる

中核人材の不足感は比較的弱いものの、それでも2割を超える企業が「不足」と回答している（事業の意向（維持及び拡大）ごとの部門別の中核人材の過不足感については、付注2-2-4、5を参照）。

第2-2-33図 部門別の中核人材の過不足感

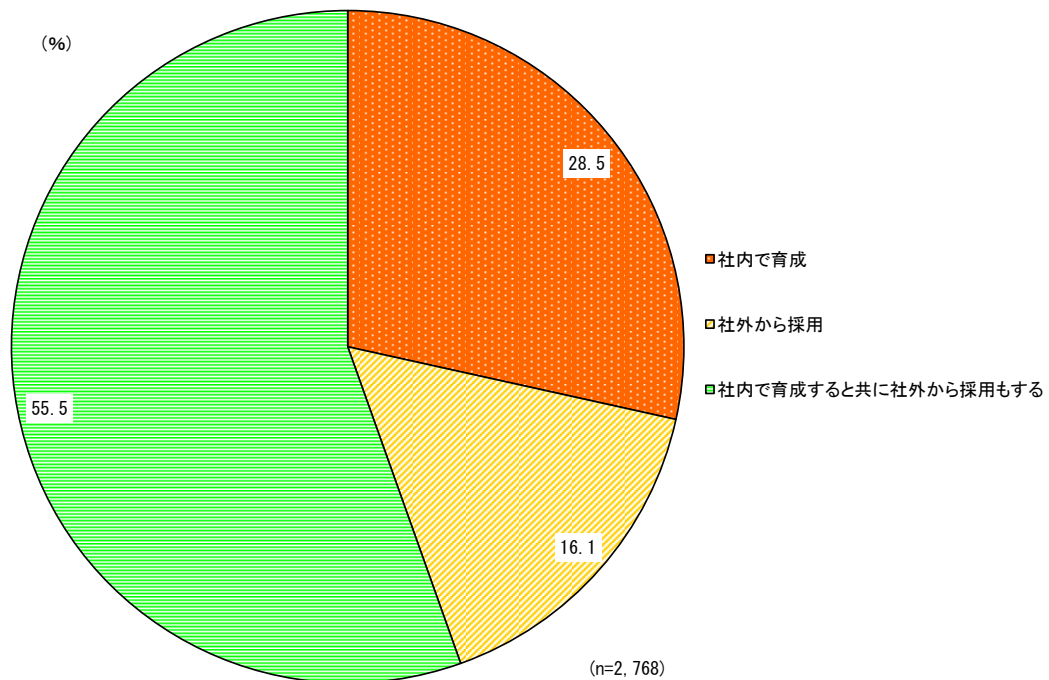


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

こうした中核人材の不足の解消方法を示したものが第2-2-34図であるが、「社内で育成」(28.3%)、「社外から採用」(15.8%)を回答する企業も多いが、過半数の中小企業・小規模事業者が「社内で育成するとともに社外から採用もする」を選択し

ており、中小企業・小規模事業者は外部からの中核人材の確保及び、社内育成の両輪で中核人材を拡充している実態が分かった。そこで、以下では中核人材の確保及び育成に関して、それぞれ焦点を当てていくこととする。

第2-2-34図 中核人材の不足の解消方法



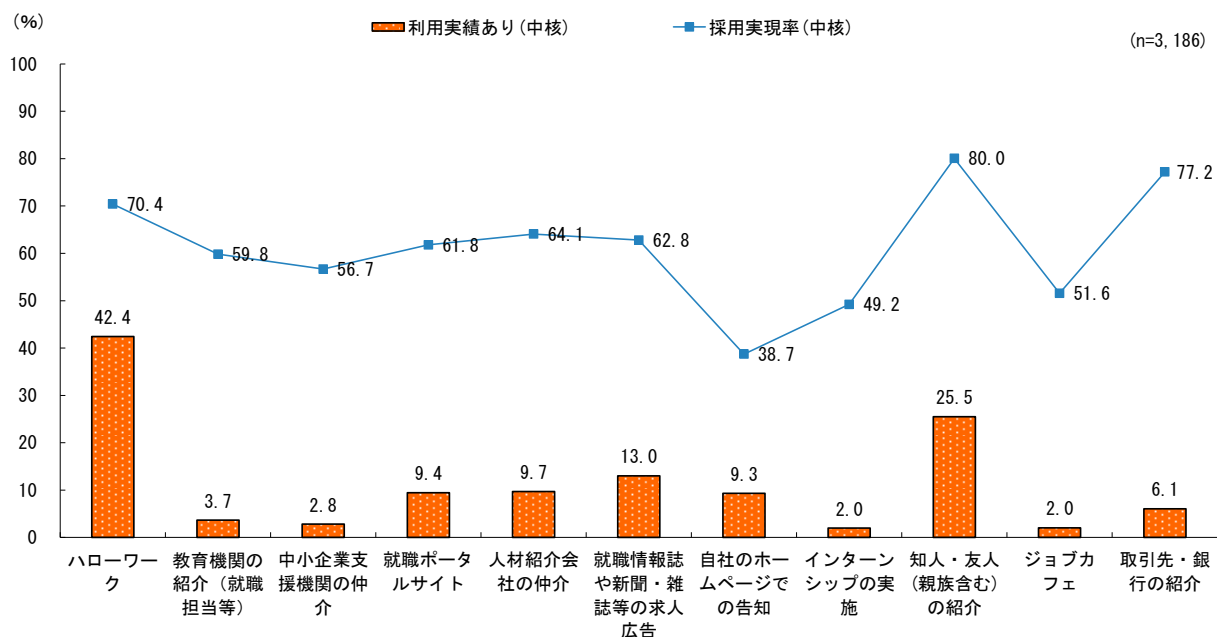
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

2 中核人材の確保

まず、中核人材の採用手段を見ると、「ハローワーク」や「知人・友人の紹介」が多い一方で、採用実績に関しては、「知人・友人の紹介」や

「取引先・銀行の紹介」の割合が高いことが分かる(第2-2-35図)。

第2-2-35図 中核人材の採用手段



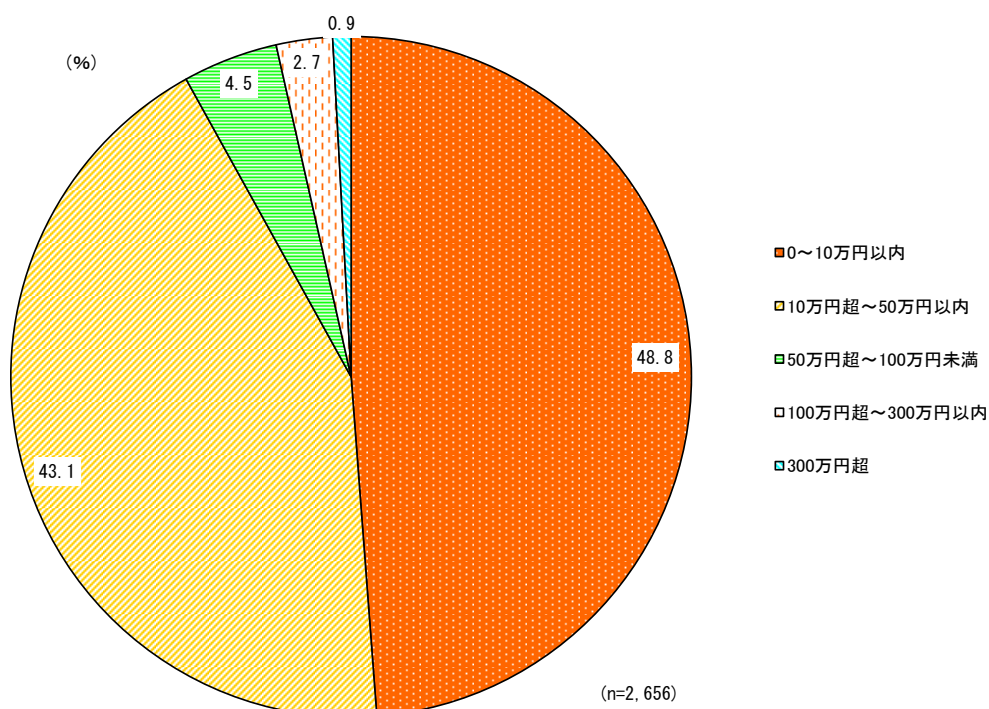
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

(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。

ただし、前掲の第2-2-22図と比べて、中核人材の採用と中途採用の手段について、利用実績及び採用実績ともに大きな違いは見られず、中小企業・小規模事業者においては中核人材の採用手段の選択肢は多くないことがうかがえる。例えば、大企業の中核人材の採用では、全国規模の就職

ポータルサイトを利用したり、市場価値の高い限られた能力を有する人材確保のためにヘッドハンティング会社を利用することもあるかもしれない。しかしながら、いずれについても、多額の費用がかかり、中小企業・小規模事業者がこれらを利用することは容易ではない。

第2-2-36図 中核人材の確保にかけられる費用



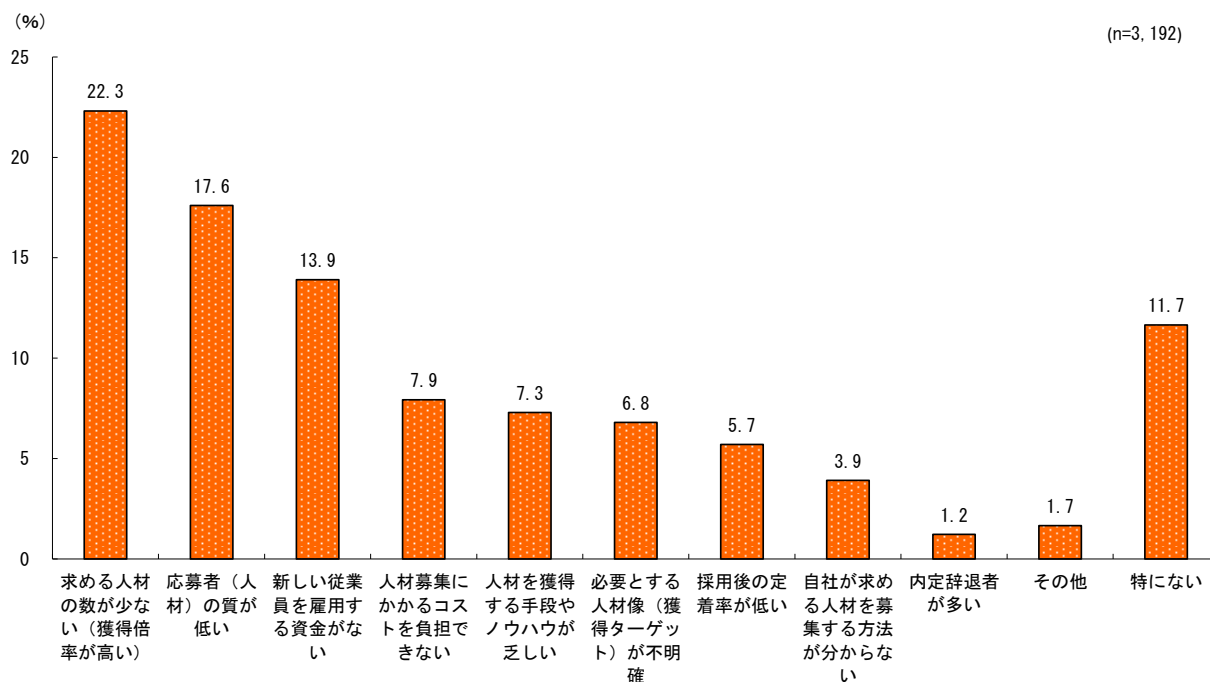
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

中核人材の確保において、中小企業・小規模事業者が実際にどの程度の費用をかけることができるかを見たものが、第2-2-36図である。中核人材を一人確保することにかかる費用としては「0～10万円以内」を選択したものが約5割となっており、「10～50万円」が約4割、50万円以上の費用をかけられる中小企業・小規模事業者はごく僅かである。そのため、中小企業・小規模事業者は中核人材を見つけ出し、効果的に確保するための手法に乏しく、基本的には、個人的なつながりや地域の限られた人材の範囲において良い人材が

応募してくるのを待っているのが実態と考えられる。その結果、戦略的な事業運営において必要となる中核人材の確保は難しく、事業の維持・拡大が妨げられている可能性がある。

次に、中核人材の確保に関する課題を見たものが第2-2-37図であるが、「求める人材の数が少ない」や「応募者の質が低い」といった人材の数と質に関するものが高く、次いで、「新しい従業員を雇用する資金がない」や「人材募集にかかるコストを負担できない」といった金銭的な負担に関するものが課題として挙げられている。

第2-2-37図 中核人材の確保における課題



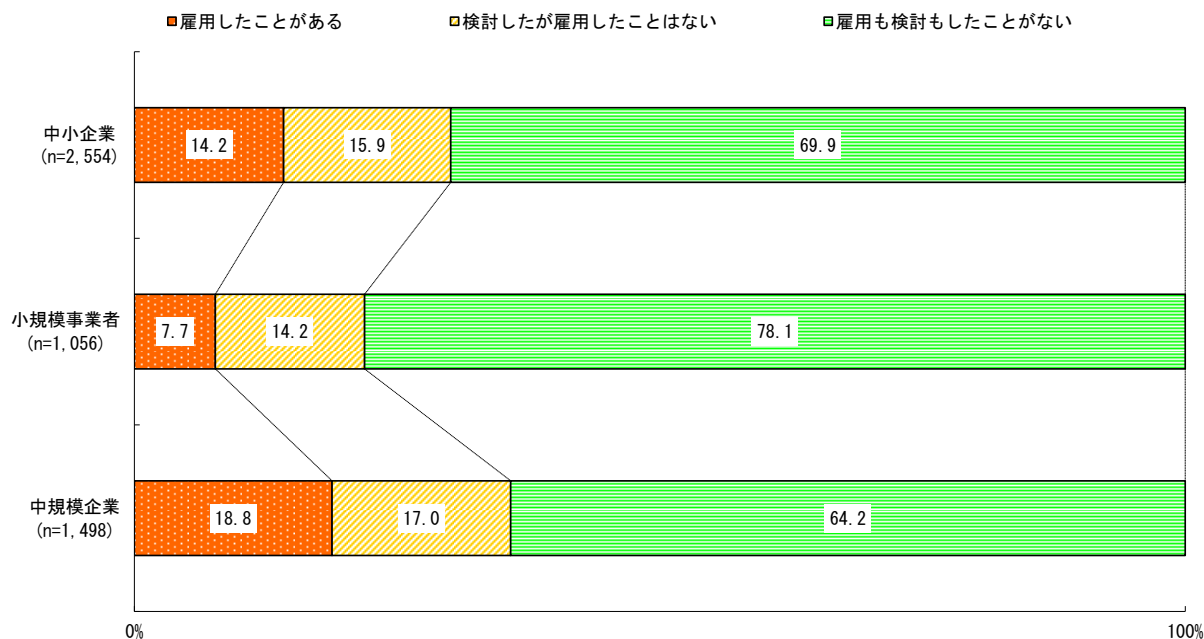
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

3 大企業からの人材確保

中小企業・小規模事業者における中核人材の確保の方法として、最近注目されているものの一つに、大企業からの人材確保がある。大企業で経験を積んだ高度な技術やノウハウを有する人材を採用することは、中小企業・小規模事業者の中核人

材を採用する一つ的手段として有効と考えられる。そこで、実際に大企業から人材を確保した中小企業・小規模事業者の実態を以下で見ていくこととする。

第2-2-38図 中小企業・小規模事業者の大企業人材に関する雇用状況



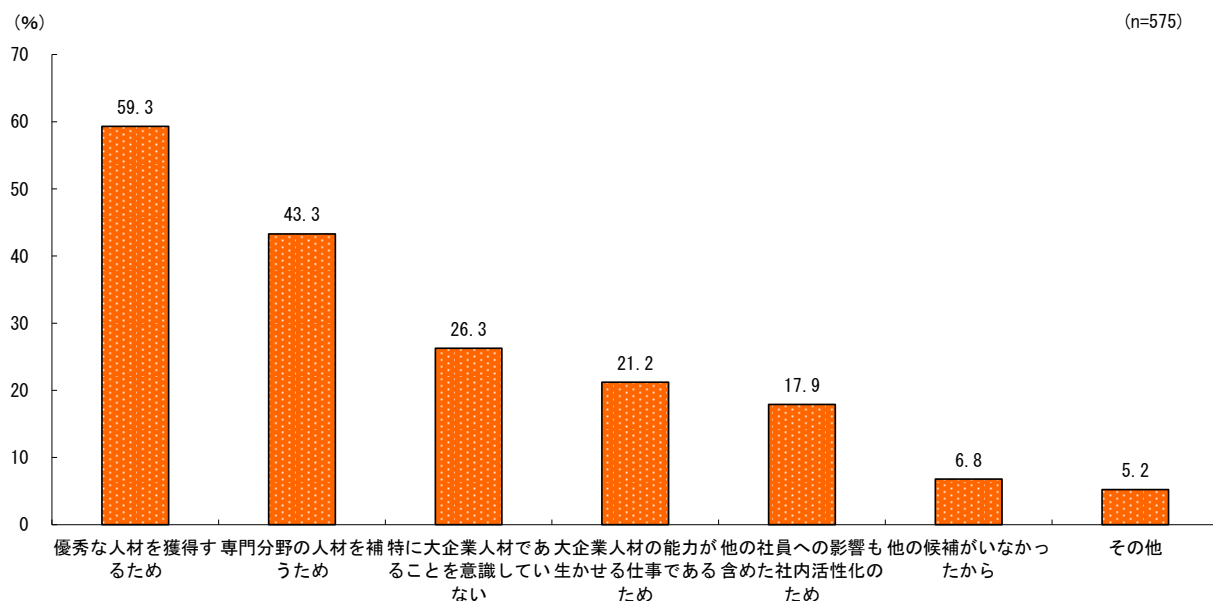
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

まず、大企業人材の雇用に関する中小企業・小規模事業者の実態を示したものが第2-2-38図である。「雇用したことがある」と答えた企業の割合は全体の14.2%であり、企業規模別に見ると、中規模企業において若干高い傾向にある。また、「検討したが雇用したことはない」と答えた企業の割合は全体の15.9%となっており、「雇用したことがある」と答えた企業と合わせて、約3割の中小企業・小規模事業者が大企業で就労する人材

の雇用に関与した経験があることが分かる。

では、こうした中小企業・小規模事業者が大企業から人材を確保した理由を見ていく（第2-2-39図）。「優秀な人材を確保するため」や「専門分野の人材を補うため」と答えた企業の割合がそれぞれ59.3%、43.3%となっており、中小企業・小規模事業者が大企業の人材を中核人材として確保する手段として認識していることが分かる。

第2-2-39図 大企業人材を雇用した理由



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. 大企業人材を雇用した企業に対する回答を集計。

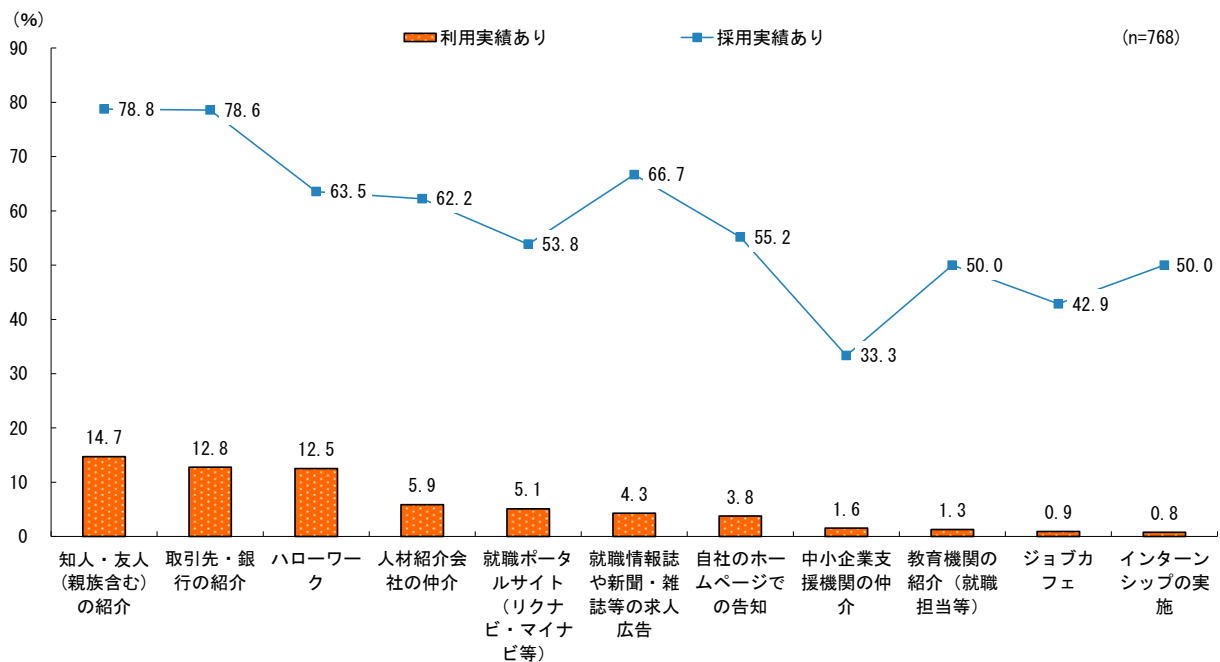
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

3. 回答割合が1%未満の回答は表示していない。

こうした大企業から人材を確保した中小企業・小規模事業者の人材採用の手段を表したものが第2-2-40図であるが、「知人・友人の紹介」と答えた企業の割合が14.7%と最も高く、次いで「取引先・銀行の紹介」や「ハローワーク」がそれぞれ

12.8%、12.5%となっている。前掲の第2-2-35図（中核人材の採用手段と採用実績）と比べると、ハローワークの割合が低い。また、採用実現率については、「友人・知人の紹介」や「取引先・銀行の紹介」が高いことが分かる。

第2-2-40図 大企業からの人材確保の手段

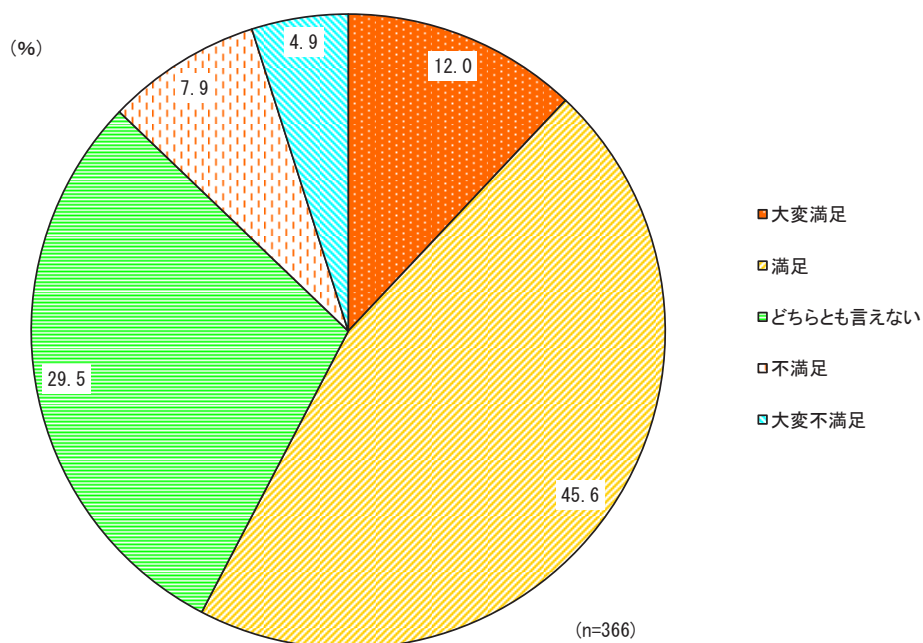


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）
 (注) 採用実現率は、採用手段ごとに「採用実績あり÷利用実績あり」から算出した。

また、大企業の人材を雇用することによる満足度を聞いたものが第2-2-41図であるが、こうした人材を雇用した企業のうち、「大変満足」と回答した企業の割合は12.0%、「満足」と回答した企業の割合は45.6%となっており、6割近くの企

業が大企業人材に前向きな評価をしている。一方で、「不満足」、「大変不満足」と答えた企業の割合はそれぞれ7.9%、4.9%と合計で約1割となっており、一部の企業においてはミスマッチが生じていることも事実である。

第2-2-41図 大企業人材を雇用することの満足度



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）

以下では、大企業から人材を確保した事例や、大企業から人材を確保するためのマッチング支援について紹介する。

事例

2-2-7

新協電子株式会社

ニッチ技術の指導者としてシニア人材が活躍

東京都日野市の新協電子株式会社（従業員27名、資本金1,000万円）は、業務・防災無線、カメラ映像等の伝送機器を製造する企業である。同社では、高い技術力を持つシニア人材を即戦力として、また、従業員の人材育成を担う人材として積極的に採用している。

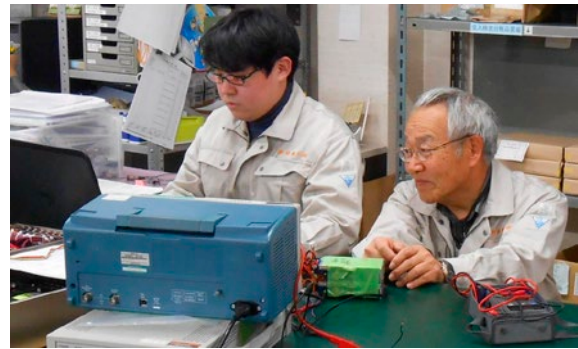
同社がシニア人材を採用するきっかけとなったのは、多摩信用金庫から誘いをを受けて参加したシニア人材交流会であった。そこで、元大手メーカー勤務のシニア人材二名と出会い、二人が持つ専門的な技術やノウハウ、長年培ってきた見識に魅力を感じ、採用を決断した。同社において、シニア人材は、即戦力としての活躍に加えて、

人材育成に関して二つの大きな役割を担っている。

一つ目は、知識や技術の伝承者としての活躍である。大手メーカーでの長年の勤務を通じて蓄積してきた知識や技術を活かして、同社の若手社員の設計内容の評価やアドバイスをを行い、世代を通じた技術の移転を実現している。

二つ目として、大手メーカーで計画されているものと同レベルの社員育成計画の立案があげられる。成果に直結する育成方法を求めるがゆえに、近視眼的になりがちな中小企業・小規模事業者において、中長期の育成計画を設定できるシニア人材の重要性は大きい。

シニア人材を雇用する上で中西社長が最も重視しているのは、自由な働き方を提供することである。趣味の時間や家族との旅行、親の介護等、それぞれの事情を踏まえて、無理のない形で働いてもらえるように、シニア人材の勤務できる日程を優先して出勤予定を決めている。「企業としては、できるだけ多く出勤してもらい、若手にどんどん知識を伝承してほしいところではあるが、シニア人材の「働きたい」という意欲と、働ける時間を優先し、無理を強いないことが重要。」と中西社長は語る。同社は、シニア人材の活躍に期待し、現在も技術領域に近い人材を探し出し、積極的に採用を行っている。



シニア人材の若手指導の風景

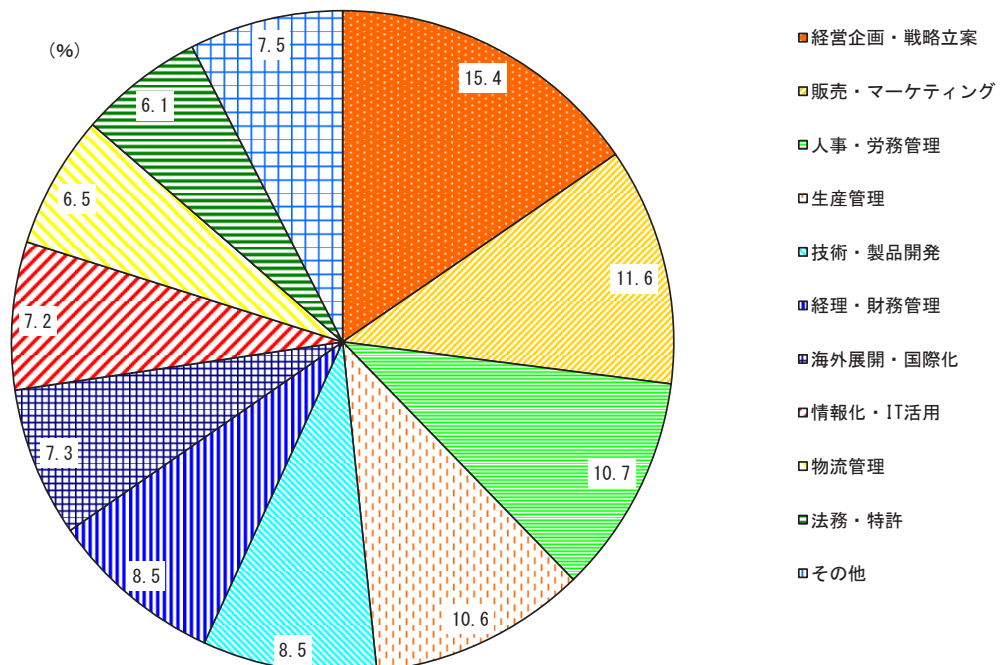
コラム

2-2-4

マネジメントメンター制度

マネジメントメンター制度は、地域の金融機関が主体となり、関東経済産業局に登録された豊富な経験・知識を有する大企業OB等（マネジメントメンター）と売上向上や生産管理、財務管理等の課題を抱える中小企業・小規模事業者とのマッチングを行う制度である。

コラム2-2-4①図 マネジメントメンターの専門領域



資料：関東経済産業局作成。

マネジメントメンターは、関東経済産業局のHPで募集しており、首都圏を中心に、約1,300名が登録しているが、その専門領域は経営企画・戦略立案、販売・マーケティング分野等と多岐に渡っており、様々な課題に対応が可能である。

中小企業・小規模事業者は、金融機関（信用金庫が中心）が開催する新現役交流会に参加し、経営課題の解決のために求めるマネジメントメンターとのマッチングを、三段階のステップを経て行う。第一段階では、金融機関が主体となり、顧客である中小企業・小規模事業者に対してヒアリングを実施し、経営課題シートを作成する。第二段階では、経営課題シートを関東経済産業局がマネジメントメンターに発信し、対応可能なマネジメントメンターは新現役交流会に申込みをする。第三段階として、企業経営者・幹部と金融機関担当者等、マネジメントメンターの3者が交流会にて面談を行う。その後、二次面談を行い、企業側の期待と、マネジメントメンター側の意思・知識・経験を確認し最終マッチングを行う。マッチング成立後は、国の専門家派遣制度等を活用し（例えば、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 専門家派遣活用の場合は、最大3回まで無料でマネジメントメンターを企業へ派遣）、支援を行い、その後も必要に応じて、顧問契約等を締結し継続的な支援につながっているケースもある。

新現役交流会は、平成25年度は22回開催され、延べ1,472人のマネジメントメンター、439社が参加しており、支援（国の専門家派遣制度等の活用による支援）が成立した企業は180件（約4割）、うち90件（約2割）は継続支援に至っており、マッチング率は非常に高い。

コラム

2-2-5

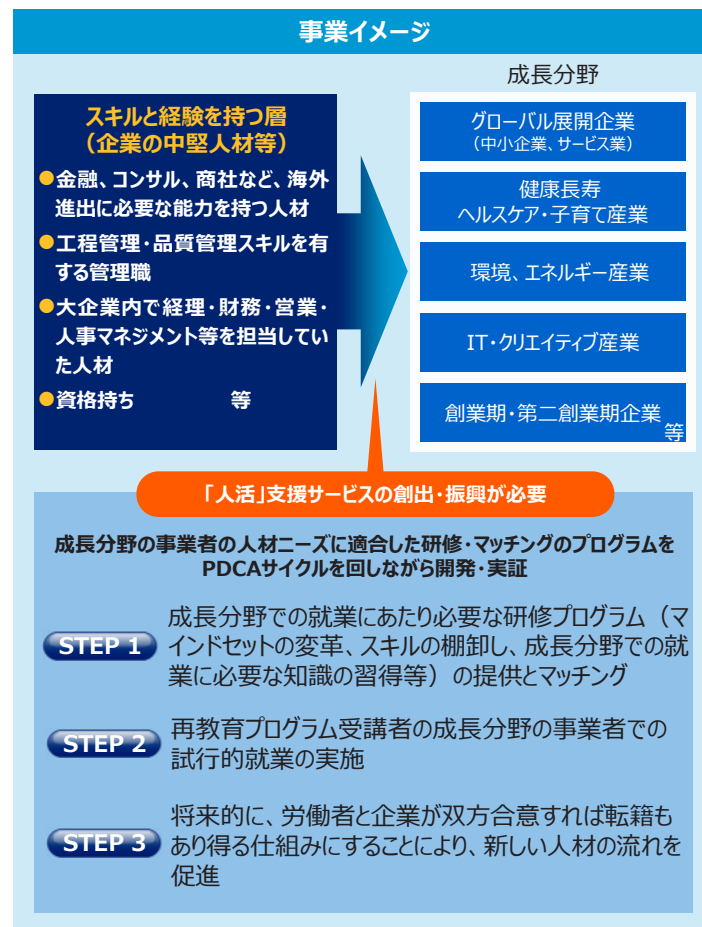
多様な「人活」支援サービス創出事業

我が国では急速なグローバル化や少子高齢化等の進展により、産業構造の転換が不可避な状況となっている。このため、成長分野の中小企業やベンチャー企業、海外進出を積極的に展開している企業等が発展し、経済成長への牽引力を高める必要がある。

しかし、そのような企業では、必ずしも十分な人材が確保できていない。このため、経済産業省では、スキルと経験を持つミドル人材に対して、成長分野での就業にあたり必要な研修プログラムの提供とマッチングを一体的に行うサービス（「人活」支援サービス）を提供する産業の創出・振興を図るため、平成25年度からモデル事業を実施している。

本事業では、こうした新しい人材の流れを促すため、ミドル人材のマインドセットの変革及びスキルの棚卸を通じて自律的なキャリア形成を促す研修プログラムを提供し、その上で、まずは「お試し」として、成長分野の企業において出向等就業を行う。将来的に、労働者と企業双方が合意をすれば転籍もあり得るという仕組みにすることで、新しい人材の流れを促し、成長分野の企業における人材活用の成功事例の組成・普及等による「人活」支援サービスの創出・振興を図っている。

「人活」支援サービスの事業イメージ



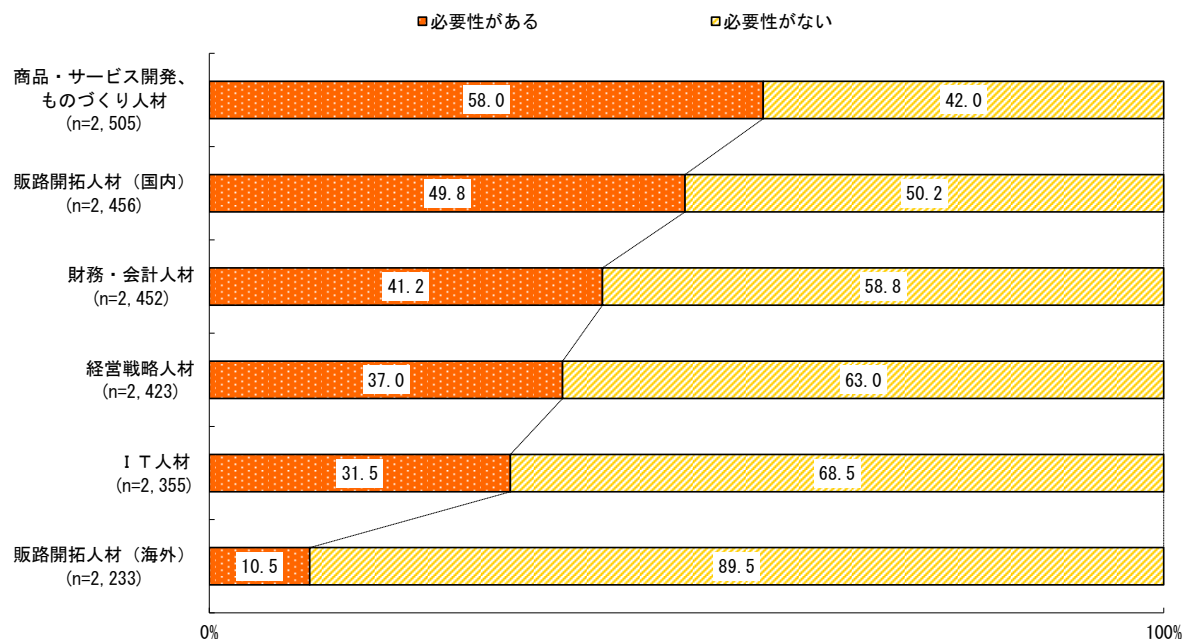
4 人材育成に関する取組の実施状況とその有効性

これまで、中核人材の確保に関する取組について詳細に見てきたが、本項では中核人材の育成に焦点を当てた分析を行うこととする。

まず、中核人材の育成の必要性を第2-2-42図から見てみよう。「商品・サービス開発、ものづくり」、「販路開拓人材（国内）」と答えた企業の割合が、それぞれ58.0%、49.8%となっており、

こうした人材に対する育成ニーズが高いことが分かる。他方で、「販路開拓人材（海外）」、「IT人材」と答えた企業の割合は、それぞれ10.5%、31.5%となっている。これは、中小企業・小規模事業者においては、海外展開を行う企業や、先進的なITシステムを導入する企業が、全体として見れば少ないことがあるものと考えられる。

第2-2-42図 中核人材の育成の必要性

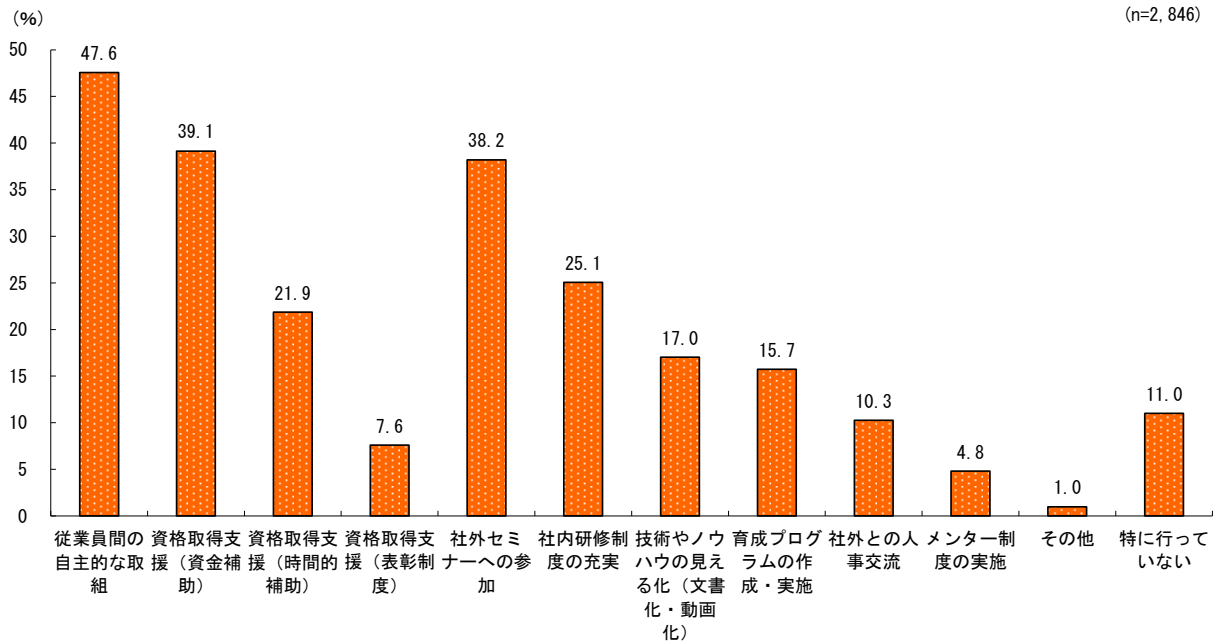


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

次に、人材育成に際して中小企業・小規模事業者がどのような取組を行っているのだろうか。第2-2-43図を見ると、「従業員間の自主的な取組」(47.6%)、「資格取得支援（資金援助）」(39.1%)が高い割合となっており、会社が組織だった育成を行うのではなく、従業員の自主的な取組に任せた人材育成が行われている傾向が浮き彫りになっ

た。ただし、「社内研修制度の充実」(25.1%)、「育成プログラムの作成・実施」(15.7%)といった自社の組織だった育成プログラムや、「社外セミナーへの参加」(38.2%)、「社外との人事交流」(10.3%)といった社外リソースを活用した人材育成を行う企業も少なからず存在していることが分かる。

第2-2-43図 中核人材の育成方法



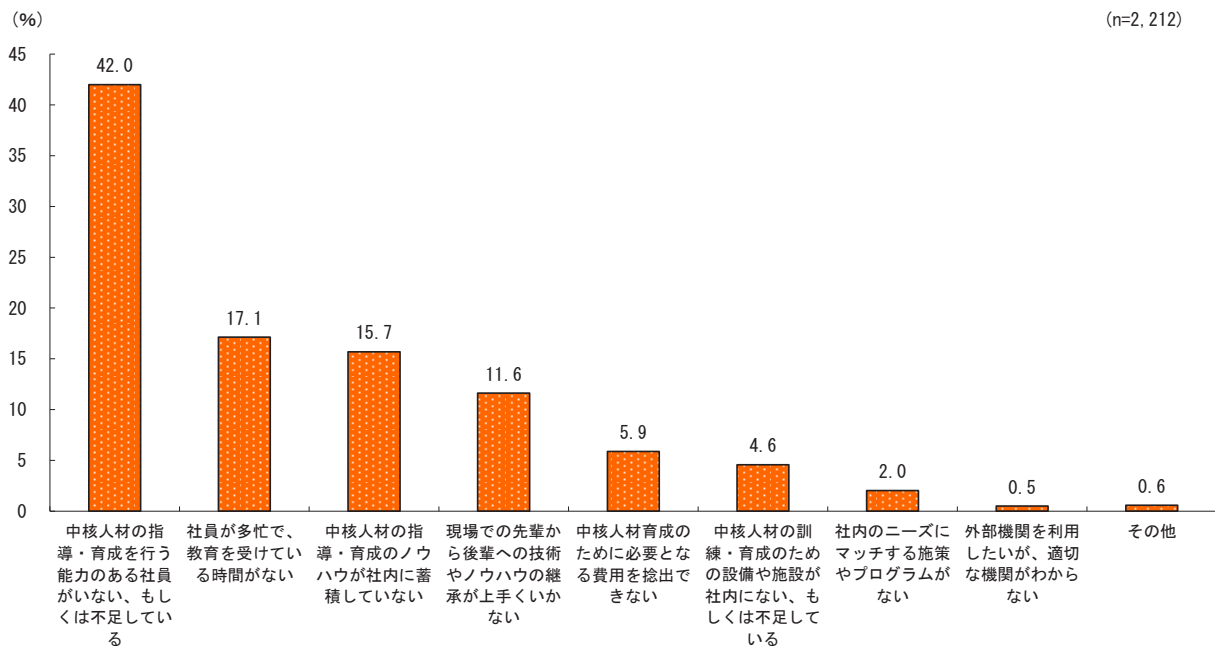
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

こうした人材育成に取り組む企業はどのような課題を抱えているかを見たものが第2-2-44図であるが、「中核人材の指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」(42.0%)が最も高い割合となっており、人材育成を行う人

材の不足という、人材不足のジレンマが生じていることが分かる。また、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」(17.1%)、「中核人材の指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」(15.7%)も課題の上位に挙げられている。

第2-2-44図 中核人材の育成に関する課題



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) 中核人材の育成に関する課題について1位から3位まで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。

以下では、組織的な人材育成に取り組む事例を紹介する。

事例

2-2-8

丸井織物株式会社

人材育成を経営課題と位置付け、積極的な人材への投資を実践

石川県鹿島郡中能登町に位置する丸井織物株式会社（従業員223名、資本金5億7,200万円）は合繊織物やスポーツウェア素材を製造している。

同社では、「採用した以上はできる限り社員が成長できるように会社として支援を惜しまないし、縁あって入社した以上はできる限り定着して欲しい。（宮本社長）」と考えている。こうした考え方のもと、同社は採用活動と社員育成に非常に力を入れており、様々な取組を通じて内定辞退者の数や若手社員の離職率を大きく低下させるなどの成果をあげている。

同社では2008年頃より新卒採用を強化しており、毎年10名前後の高卒者及び大卒者の採用を行っている。特に

力を入れているのは学生とのコミュニケーション機会を増やすことで、学生と年代の近い女性社員2名を採用担当者（非専任）として置き、就職を希望する学生と社員との懇談会をアレンジしたり、面接前後に緊張や不安を抱える学生に積極的に声をかけるなど、学生との接点を増やすよう心掛けている。同社は工場見学等を通じて業務への理解を深めてもらうことのみならず、社員との接点を多く持つことで社風や社内の雰囲気をも少しでも感じてもらい、学生に同社で働くイメージを持ってもらいたいと考えており、こうした取組が学生の入社意欲を高めることで内定辞退者が減り、また、同社としても採用のミスマッチを防ぐことにつながっている。

採用過程を経て入社した新入社員は入社後も手厚いサポートを受けることができる。同社では、入社後3年間は先輩社員がメンター役としてつく「おにいさん・おねえさん制度」を導入している。入社半年までは日々面談の機会を持ち、新入社員が入社後に抱く不安や業務内容等に関する不明点をその日のうちに解消できるよう努め、以降は週に1回、月に1回と新入社員の成長に合わせて面談頻度を変えながら育成を進めている。もちろん、単にメンター役がつくというだけでは計画的な育成はままならない。同制度の優れているところは、メンター役の育成が場当たり的にならないようしっかりした育成計画を立てているところにある。メンター役は上司とともに年間計画を立て、その計画に基づき育成を行っている。また、半年に一度メンター役による育成報告会が開かれ、育成の進捗状況を確認するとともに、参加したメンター役がお互いに育成について意見交換し、よりよい育成の在り方を学んでいるのである。場当たり的でない計画的な育成は新入社員にも自身の成長に対する安心感を与えることにつながり、結果的に同社の入社3年目までの離職率は大幅に低下している。

さらに同社では入社4年目以降にも階層に応じて様々な育成の取組を行っている。社内研修だけでも20代を中心とする中堅社員研修や管理職昇格を控える社員を対象にしたリーダー研修、幹部候補生を対象にしたジュニアボード研修から女性社員のみを対象にした研修まで、多種多様なプログラムを用意している。そして「基本の研修は社内研修だが、社外の研修にも参加する機会を増やし、社員の視野を広げるように努めている。(宮本常務)」との言葉通り、取引先である東レが主催する経営者研修や石川県が主催する若手人材海外派遣研修等にも積極的に社員を送り出している。

他方で、製造業としての技術伝承にも抜かりはない。

生産合理化の中、昔ほど現場で指導の時間が持てなくなってしまったことを懸念した同社はトヨタのグローバル教育センターを参考に、社内に「技術教育センター」を設置して、高い技術を持ったベテラン社員1名を専任とし、技術指導を行っている。その他にも社員が希望すれば、実務に直結する講座から、「大人のマナー講座」といった自分磨きの講座まで様々なプログラムを無料で受講することができるなど、同社の社員育成の環境は充実している。

同社は今後さらなる成長を目指し、新しいことへ積極的に取り組んでいける人材、自ら課題を見つけて解決を図っていける人材を育成する必要性を強く認識している。これは同社の経営戦略に従って導出された経営課題の一つである。同社がこれほどまでに人材育成に投資を行っている背景には、もともと「人を育てる文化、人を育てるマインド」があったことは確かだが、それ以上に経営陣が経営課題として人材育成を捉えていることが大きい。「経営者として、社員の持つ能力をいかに高め、うまく発揮させるかが経営課題だと捉えている。」と話す宮本社長からは経営者としての揺るぎない信念が感じられた。



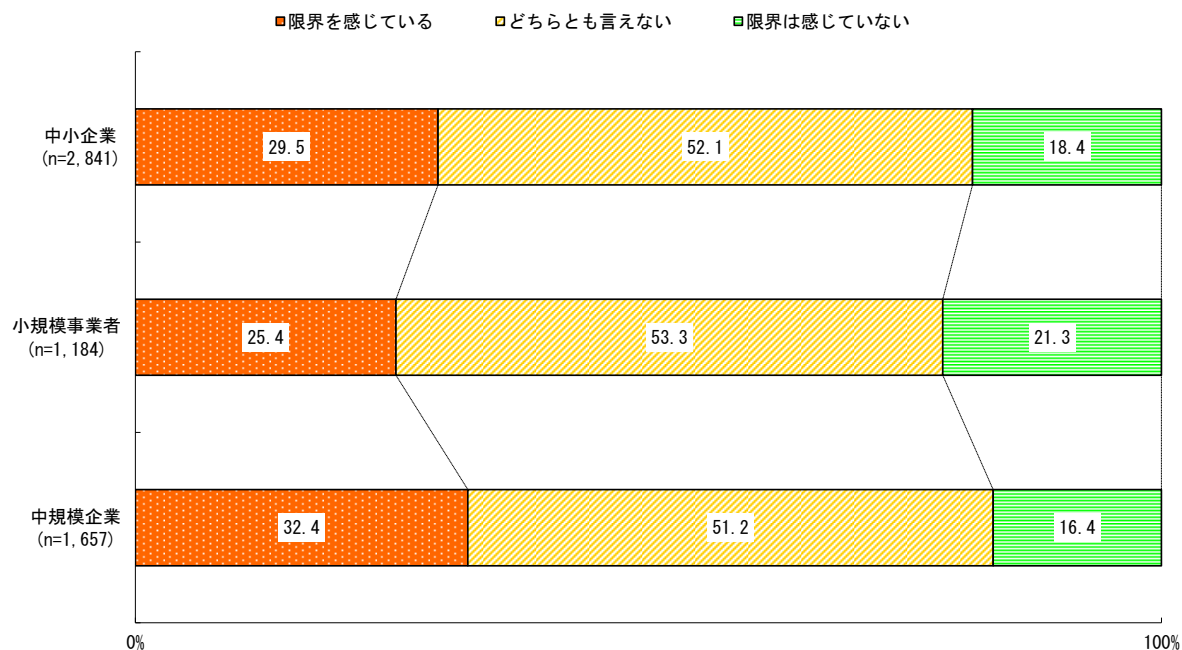
同社の若手社員

5 人材育成に向けた外部との連携の実態

中小企業・小規模事業者の人材育成に関する課題を克服する手法の一つとして、外部との連携が考えられる。人材育成に関しては、個別に技術やノウハウを伝承する方法もあるが、組織だった育成プログラムの作成やセミナー等は固定費がかか

るため、規模の小さな企業には負担が重く、他社と連携しながらこうした固定費を低減することが一つの解決策として有効と考えられる。また、その過程で、他社との連携から刺激を受けることも期待できる。

第2-2-45図 個社で人材育成することに限界を感じるか



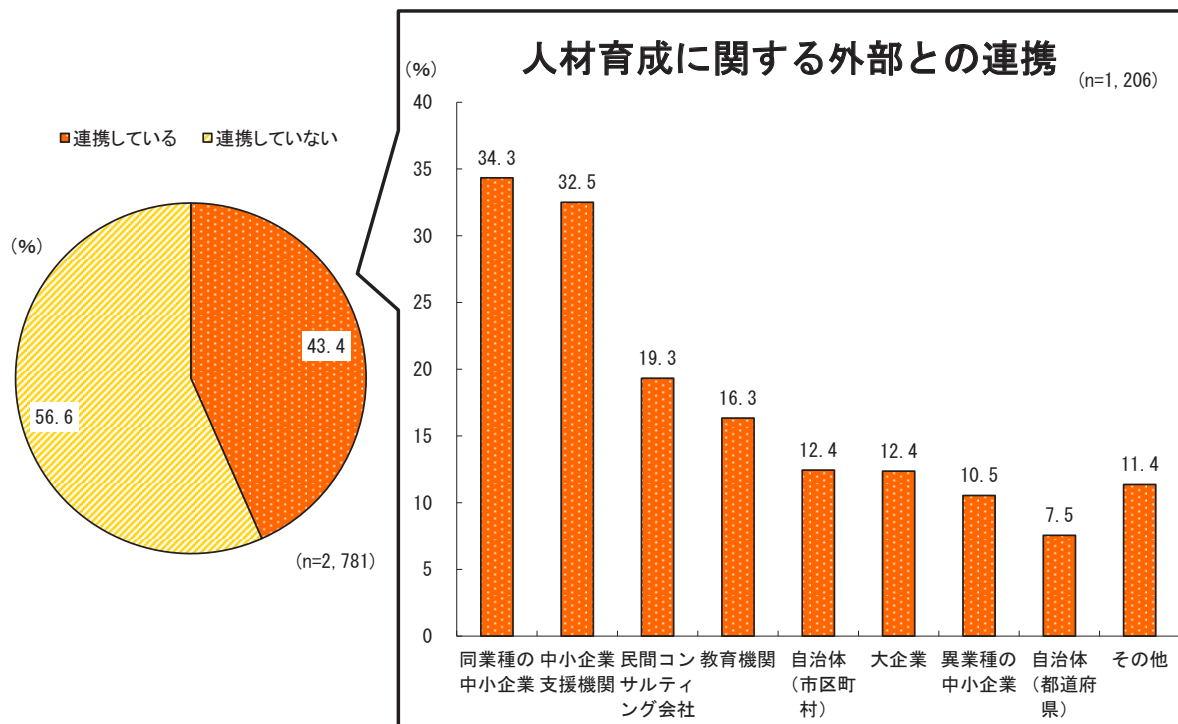
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

まず、第2-2-45図から、個社で人材育成することに限界を感じている企業の割合を見ると、中小企業・小規模事業者全体の29.5%となっている一方、限界を感じていない企業は18.4%であることが分かる。企業規模別にみると、中規模企業において限界を感じている割合が高くなっている。従業員が多くなるにつれて、人材育成のニーズが高まり、問題意識も強くなることが一因と考える。

次に、人材育成に関する外部との連携の実態に

ついて見たものが第2-2-46図である。外部と連携している企業の割合は43.4%と実に半数近い企業が他社との連携を行っている。こうした企業連携を行う相手について見てみると、「同業種の中小企業」(34.3%)、「中小企業支援機関」(32.5%)となっており、中小企業間の連携や中小企業支援機関の利用が活発に行われていることが分かる。また、「教育機関」(16.3%)、「自治体（市区町村）」(12.4%)、「自治体（都道府県）」(7.5%)と続く結果になった。

第2-2-46図 人材育成に関する外部との連携



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) 「人材育成に関する外部との連携」は複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

このように、人材育成に関して、多くの企業で外部連携が行われており、また、その活動に多様な主体が参画していることが分かったが、昨今で

は、こうした連携が広がりを見せ、地域で人材を育成しようという取組が行われている。その一例を以下で紹介する。

事例

2-2-9

公益財団法人南信州・飯田産業センター

地域による地域が求める人材の育成の在り方

長野県飯田市に位置する公益財団法人南信州・飯田産業センター（職員24名、出捐金1,700万円）は、地場産業の振興を目的として1983年に設立された法人であり、

航空宇宙産業、バイオメディカル産業、環境・エネルギー産業といった産業の振興に力を入れている。

しかし、飯田市においては4年制大学や専門の高等教育機関がなく、産業振興を行うために、地域の産業が求める人材、とりわけ高度な知識や技術を持つ人材を育成する必要性があった。そこで、同センターは、二つの特徴的な取組を通じて、地域の人材を育成している。一つ目は、「飯田産業技術大学」という仮想大学を通じた、地域の人材の標準的な知識や技術の習得である。飯田産業技術大学を通じて、年間30講座以上の受講が可能であり、提供する講座には、3次元CADの活用方法や機械加工の方法等を学ぶ技術講座、品質管理やマーケティング等を学ぶ経営管理講座、新産業育成に必要な特別講座がある。また、各講座には、初級、中級、上級といった講座レベルが設定されており、受講者は自身のレベルに合った講座を選択することができる。講座の提供が開始された2006年以降、毎年、延べ約1,000名が受講しており、飯田市の製造業に携わる多くの方の知識や技術・管理の向上につながるとともに、受講者間における同期意識が芽生え、地域の人材の定着率が向上している。二つ目の取組として、同センターでは信州大学と提携した社会人大学院制度の運用を行っており、センター内に飯田市と信州大学を繋ぐ拠点となる信州大学飯伊産学官連携室を設置している。受講者は2年間の研究課程を修了することで修士号を取得することができる。在学中に修士論文を執筆するが、論文のテーマは、受講者が所属する企業の抱える課題等を扱うことが多く、卒業後は所属企業に戻り研究成果を活用することが期待されている。

このようにして育成した人材は地域の産業界において活躍しているが、その一つに航空宇宙産業がある。航空宇宙産業の振興は、同センター内に活動拠点を置く飯田航空宇宙プロジェクト/「エアロスペース飯田」が中心となって行っている。「エアロスペース飯田」には、飯田地域の中小企業9社が参加しており、地域航空宇宙部品の共同受注を行っている。共同受注において、航空宇宙部品の受注・生産を個社単位で受け付けるのではなく、「エアロスペース飯田」として共同で受け付けるワンストップ体制を整えることで、業界内における競争力を高め、航

空機部品の加工、人工衛星部品の加工等の実績を積み上げている。ただし、こうした航空部品の受注を行うにあたって、高い技術と品質保証が必要であり、航空部品に特化した知識や技術の習得が求められる。そこで、大手重工業企業のOBが講師を務める勉強会を実施した。さらに、平成25年度補正予算事業である経済産業省の「地域企業人材共同育成事業」に採択され、外部からコンサルタントを呼び、「エアロスペース飯田」に参加をする複数の中小企業が集まり生産プロセスを開示し、航空宇宙関連の事業に特化した品質保証体制の構築や生産技術/ノウハウの習得、コストダウンの取り組みを行った。このように、南信州・飯田産業センターが標準的な知識や技術を身につける場を整備し、飯田航空宇宙プロジェクトが専門的な人材育成を行う場を提供するといった、2段階の人材育成を行うことで高度な人材の育成を効果的に行っている。

飯田航空宇宙プロジェクトマネージャーの松島氏は、「飯田市は都市部に比べて人材を確保することが難しく、地域の人材を地域が一丸となり育成することが重要である。こうした取組から、地域の産業を担う人材が成長し、飯田航空宇宙を含む地域の産業が勢いを増し、ひいては地域の活性化につながるのではないかと述べる。地域の産業振興を推し進め、地域活性化の手段として、「地域で人材を育てること」に注力する南信州・飯田産業センターの活動に学ぶべきことは多い。



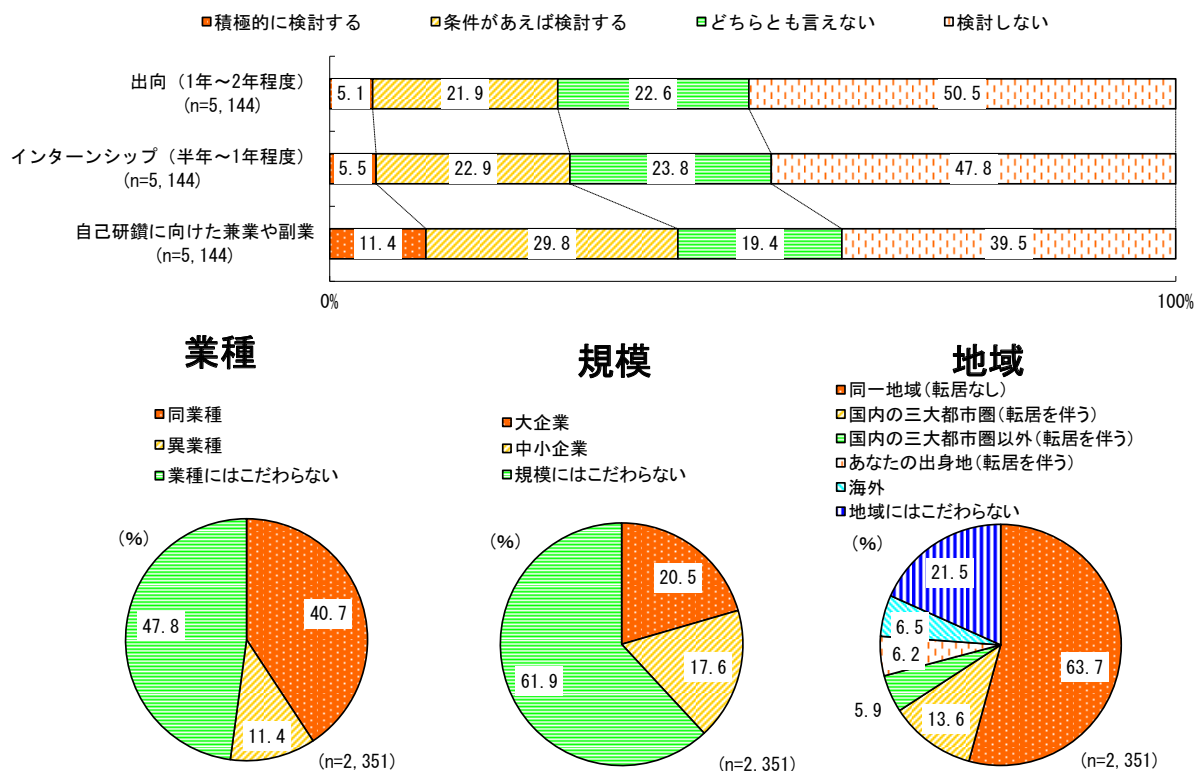
同団体の研修の様子

6 他社での就業を通じた人材育成

昨今、他社との連携に関する新しい取組として、他社での就業を通じた人材育成に関する活動が徐々に広がりを見せている。具体的には、新卒者の研修制度として、他社での就業を通じた社会人としての素養を身に付けることや、また、将来

の経営を担う人材を他社へ修行に出させることで視野を広げる取組が徐々に行われている。以下では、こうした活動に関する就業者の興味や関心について見ていく。

第2-2-47図 出向、インターンシップ、兼業・副業に関するニーズ

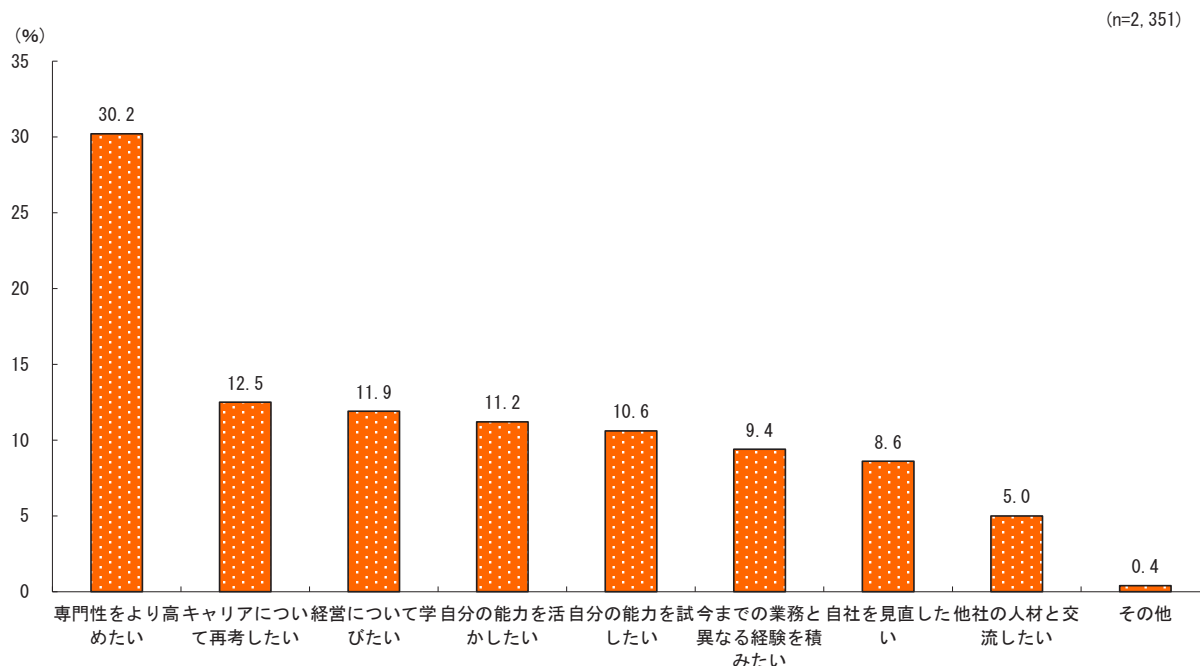


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

まず、出向、インターンシップ、兼業・副業を通じた他社での就業に関するニーズを示したものが第2-2-47図であるが、「積極的に検討する」または「条件があれば検討する」を選択した割合は、「出向」（27.0%）、「インターンシップ」（28.4%）、「兼業・副業」（41.2%）となっており、強い関心を持っている様子がうかがえる結果となった。では、どのような業種・規模・地域にお

ける就業を希望するかを見ると、業種、規模ともに「業種にはこだわらない」（47.8%）、「規模にはこだわらない」（61.9%）が最も大きな割合を占めており、多様な就業を求める声があることが分かった。他方で、地域については、「同一地域（転居なし）」（63.7%）と過半数を占めるが、逆にいえば転居を伴う就業経験を希望する者が少ないことも事実である。

第2-2-48図 他社での就業を希望する理由



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）

次に、他社での就業を希望する理由について見たものが、第2-2-48図である。「専門性をより高めたい」(30.2%)が最も高い割合となっており、自らの技術やノウハウを他社の就業を通じてブラッシュ・アップさせる取組に対するニーズが高い。また、「キャリアを再考したい」(12.5%)、「今までの業務と異なる経験を積みたい」(9.4%)、「自社を見直したい」(8.6%)といった、これまでのキャリアを振り返ることに関する理由も少なく

らず挙げられている。

このように、他社での就業に関するニーズは、就業者側には少なからずある。しかしながら、こうした取組は受入先の企業、送り出し企業の両者の信頼関係や利害関係が合致した上ではじめて実現されるものであり、まずは、取組が行われていることを広く発信していくことが必要と考えられる。以下に具体的な取組を紹介する。

コラム

2-2-6

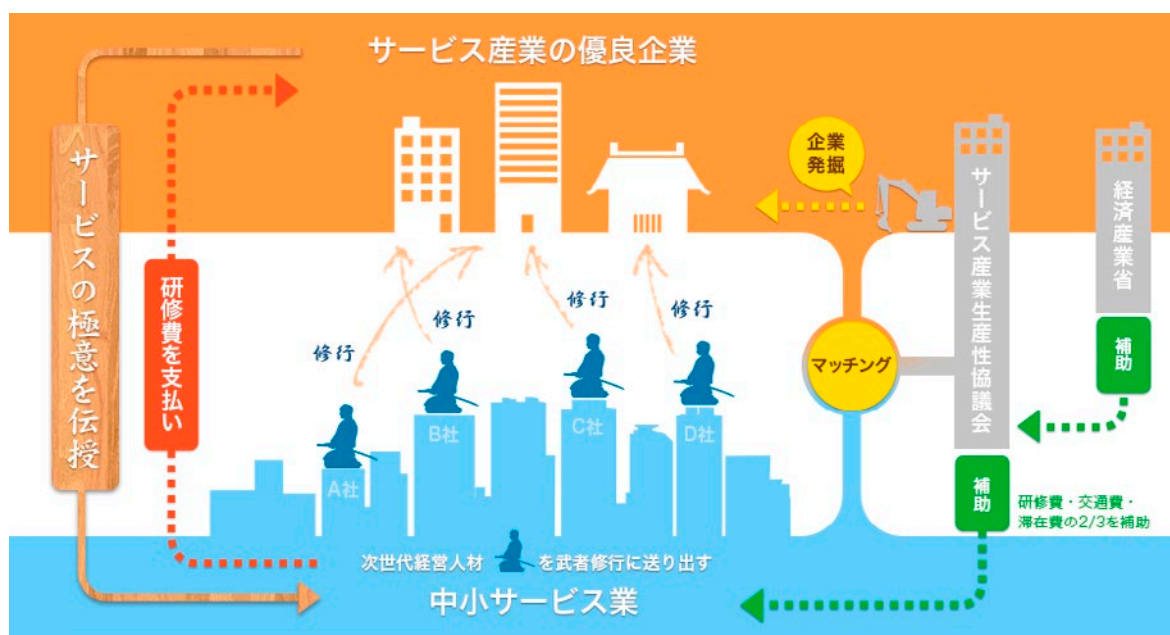
中小企業からサービスビジネスの優良企業への出向 「大人の武者修行：ビジネス戦国時代の次世代経営者の育成」

大人の武者修行は、サービス産業生産性協議会（SPRING）が行う、中小企業の次世代の経営を担う人材（修行者）が、サービスビジネスの優良企業における武者修行（インターンシップ）を通じて、サービスイノベーションの極意を学ぶための取組である。

SPRINGは、2007年の発足当初より、「サービス産業のイノベーションと生産性向上」を目標に掲げ、これまでに「ハイ・サービス日本300選」に関する活動等を通じて、サービス産業の生産性を高めることに成功した優良企業を選出するとともに、全国で開催されるシンポジウム、セミナーにおいて、そうした優良企業の特徴的な取組を紹介してきた。しかしながら、伝聞形式で伝えられた断片的な情報は経営の参考にこそなるが、その本質や神髄を理解することは難しく、実際に優良企業での就労を通じて体感することの必要性を痛感していた。

そこで、中小企業（サービス業）に従事する者が、優れた企業に一定期間勤務し、社会人インターンとして実地体験型研修を受ける仕組みとして「大人の武者修行」を開始した。修行者を受け入れるのは、「ハイ・サービス日本300選」受賞企業、「おもてなし経営企業選」選定企業等の、優良企業・団体等である。さらに、当該活動は経済産業省の平成26年度「小規模事業者等人材・支援人材育成事業」（中小サービス業中核人材の育成支援事業）に係る事業として実施しているため、武者修行の研修費・交通費・滞在費の3分の2が補助される。

大人の武者修行のイメージ図



本年度は約21人が武者修行に参加し、大きな成果を収めたが、その一例として久保田会計事務所（兵庫県神戸市）から有限会社共栄資源管理センター小郡（福岡県小郡市）への武者修行を紹介したい。受入先の有限会社共栄資源管理センター小郡は、ごみ収集運搬に関する事業を行っているが、ごみをただ収集するだけではなく、一軒一軒の家を回り、ごみ収集に関する要望、相談（門外までごみを運ぶのが大変な高齢者に対しては玄関まで取りに行くなど）に幅広く応えとともに、必要に応じて、その人々からの要望で生活支援サービスも手掛けている。また、地域の人々が快

適に生活できるよう通勤者や学生とすれ違う際には、帽子を取り、気持ちよい挨拶を心掛けているなど、地域社会に根ざした事業を展開している。

修行者は、会計事務所の2代目であり、将来の事務所の経営を担うことを嘱望されている。今回、視野を広げるために社外での就労を求め武者修行に参加した。会計事務所とごみ収集では業態がまったく異なるが、一ヶ月に渡り、サービス業の神髄ともいえるべき、真摯に相手を思いやる心を学び、大きく成長したという。また、修行者が会計の知識を受入先の就業者に対して教えることで、結果的にお互いが学び合う形になった。

このように、大人の武者修行は、修行者が就労を通じてしか得ることのできないサービスインベーションの極意を学び、また、受入先においても、修行者の知見やノウハウから刺激を得ること

ができるなど、異文化にお互いに触れ合うことを通じて、両者にとって学ぶことの多いインターシップである。

事例

2-2-10

株式会社山梨中央銀行

派遣を通じた多様な視点の育成

株式会社山梨中央銀行は山梨県に本店を置く県内唯一の地方銀行であり、地域の企業に密着した経営を行っている。企業数の減少と少子高齢化が進展する山梨県において、同行が地域経済に果たすべき役割を考えた際に、地域企業への一歩踏み込んだコンサルティングを行い、経営課題への的確なソリューションを提供する必要性を感じている。そのためには、銀行員という外部の立場から地域企業を見るのではなく、地域企業の立場からその実態を把握するといった発想の転換が必要と考え、2012年4月より行員を地域の企業に一年間派遣し、実際に派遣先企業における実務を通じて中小企業の目線を養う制度を実施している。

具体的な派遣の仕組みとしては、まず、派遣を希望する行員を行内から毎年10名募り、また、山梨の地場産業を中心に企業（必ずしも融資先である必要はない）に協力を依頼し、その上で、企業と行員のマッチングを図り、最終的に一年間の派遣がスタートする。当該取組の趣旨は人材育成であるため、協力する企業側への負担を最小限に抑えるための配慮として、派遣者の給与・福利厚生、派遣先での旅費まで全て同行が負担している。また、仕事内容については、最低限の打ち合わせは行うものの、原則として派遣先の企業に一任している。よって、企業としては、同行の優秀な人材という貴重な経営資源を、これまで手が回らなかった経営課題や将来に向けた先行投資等に活用できるという、まさにノーコスト・ハイリターンを取組である。

派遣された行員は、本取組の趣旨に沿って、地域の企業の業務に取り組み、同じ釜の飯を食べる中で、銀行という立場ではなく、企業の内部から企業について考えるという新しい目線が養われる。その結果、これまで、企業のコンサルティングや融資審査等において確認していた決算書上の無機質な数字が、派遣先の企業において携わってきた様々な業務と有機的に結びつき、中小企業の目線に立った一歩踏み込んだ対応が可能となる。また、派遣先の企業を取り巻く業界の動向や、中小企業の切実

な経営課題を内部から見ることによって、専門性の向上や企業への親身な対応にもつながっている。

派遣を終えた行員は、最後に派遣先や同行に対する提言を報告書としてまとめ、発表する機会を与えられる。その際には、一年間を通じて養ってきた様々な視点が役に立つ。派遣先の企業の従業員としての立場、銀行の行員としての立場、また、派遣先で地域住民との触れ合いから生まれた地域の民としての立場、派遣先で仕事を通じて出会った企業や行政の方々の立場等、こうした多面的な立場からものを考えるようになっている。

当該取組の責任者である同行の人事部長橘田（きった）氏は、「地方銀行として、地域の企業が抱える様々な経営課題やニーズに対し、最適なソリューションを提供しなくてはならない。その中で求められるのは、多様な視点を持った行員の育成である。人材の多様性とは、こうした派遣を通じて育成されると考える。」と語る。また、同行の人材開発課課長渡辺氏は、「昨今の経済・社会構造を考えた時、地域経済の様々な主体が力を合わせて地域のために活動することが必要である。そのためにも、本取組を通じて養ってきた多様な視点を持つ当行の行員の役割は大きいものと考えられる。」と続ける。

地域の活性化に向けて、多様な主体がそれぞれの立場で行動することが求められる中、昨今注目されている産学官に加えた金（金融機関）の取組として、同行の地場産業への派遣を通じた人材育成という取組を紹介した。多様な主体がそれぞれの立場で行動する際には、多様な視点を持つまとめ役が必要である。現在、派遣を経験した者は、営業現場や営業統括部、融資審査部等の様々な部門で力を発揮しているが、将来的には、多様な視点を活かし、地域のまとめ役としての役割を担っていくことが期待されるのではないだろうか。

以下では、実際の派遣事例を二つ紹介する。一つは、「一年間を通じた地域資源の掘り起こし」、もう一つは、「一年間を通じた地域に根ざした哲学の伝承」と題した事例である。

一年間を通じた地域資源の掘り起こし（株式会社内外ビル）

山梨中央銀行の佐野氏が派遣されているのは、株式会社内外ビル（従業員68名、資本金5,000万円）という、ホテルや施設の管理を主業務とする企業である。同社は指定管理者制度受託事業として、市川三郷町に所在する「みはらしの丘 みたまの湯 のつぶいの館」の管理を受託している。同社代表内藤氏は、「同館の利用者を増やすためには、同館の魅力を宣伝するだけではなく、市川三郷町という地域の魅力を向上させる事が必要である。」と考え、地域の魅力を掘り起こし、積極的に発信することを運営方針としている。

指定管理を開始した約10年前、地元でひっそりと栽培されていた、長いものは1mを超えるという「大塚にんじん」や、生でも食べられる甘みの強い「甘々娘（かんかんむすめ）」というトウモロコシといった地域の魅力の掘り起こしを行った実績がある。しかしながら、限られた経営資源の中で、地域の魅力の掘り起こしという先行投資は容易ではなく、内藤氏の頭には問題意識としてはありながらも、対応可能な人材がおらず、実際に行動に移せない状態が数年間続いていた。そこで、山梨中央銀行が行う行員の派遣制度を受け入れ、佐野氏が2014年4月から一年間派遣されることになった。

佐野氏は、一年間を通じて、徹底した地域の魅力の掘り起こしを敢行し、二つの大きな成果を上げた。一つ目は、百まつりという文化であった。一つの地域で祭りがたくさん行われていることは地域の人々の中で伝統的に認識されていたが、一方、徐々にそうした伝統の担い手が少なくなり、また、地域間の交流が疎遠になるにつれて、その実態を把握できなくなってきた。そこで、地元住民や役場の方々の元に実際に足を運んで聞き込みを行い、祭りの実態を明らかにするとともに、そうして見聞きした内容をブログや写真、本等の媒体を通じて広く周知した。佐野氏は、「このような取組は地域の魅力の発信につながるとともに、また、地元の人々が地域のことを改めて再発見し、地域の文化に誇りを持つきっかけになった。」と語る。さらに、百まつりの一つである「祇園祭り」での「樽みこし造り」にも参加し、地域の人々と交流を深めるとともに、地域の外の方々が樽でできた御輿を組み立て、担ぎ、最後は地域の住民とお酒を酌み交わす参加型のツアーを計画し、地域の魅力の外部への発信のみならず、地域外の方々に地域まで足を運んで、その魅力を実感してもらう取組にまで昇華させた。

二つ目の取組として、「ぶどう栽培からのオリジナル葡萄酒造り体験in市川三郷町」という、ぶどうの栽培から収穫、葡萄酒の醸造、瓶詰めまで一連の作業を体験できる企画の立ち上げがある。こうした企画の立ち上げにも、佐野氏の市川三郷町を知るという行動の成果が生きている。市川三郷町は、県内で有名な勝沼の次にぶどう栽培をはじめており、地名にも「葡萄（ぶどう）」という字が残る地域がある。こうした、ぶどうと深い関係を持つ土地で、葡萄酒を一から作ることで、ただ楽しいだけではなく、この土地に根付く歴史を体感するというストーリー性を持った体験型企画になるのではないかと考え、地元農家や醸造場、JA西八代、峡南農務事務所等の協力を得て企画を立ち上げた。

こうして、地域の魅力を一年間にわたり存分に掘り尽くした佐野氏は、2015年4月からは派遣期間を終え、派遣元の山梨中央銀行に戻る予定ではあるが、「株式会社内外ビル、また、様々な企画を通じて係わり合った地域の人々との関係を大切にしていきたい。」と語り、「ぶどう栽培からのオリジナル葡萄酒造り体験in市川三郷町」に関しては、「派遣が終わっても継続して運営側として関与し、市川三郷町の魅力の発信に貢献していきたい。」と目を輝かせながら話す。地域と密接に触れ合った一年間を通じて、地域という、ともすると漠然とした言葉の意味することを、身をもって学んできた佐野氏は、「山梨で育ってきたが、この一年を通じて、山梨の魅力がたくさんあることが分かった。山梨が好きになり、山梨で働くことに誇りを持てるようになった。」と語った。



佐野氏が祭りに参加した際の様子

一年間を通じた地域に根ざした哲学の伝承（萌木の村株式会社）

山梨中央銀行の武藤氏が派遣されたのは、山梨県の清里に所在する萌木の村株式会社（従業員51名、資本金9,950万円）である。同社は、ホテル、レストラン、喫茶店の他、オルゴール館の運営や夏期のバレエイベントの開催、地ビールの製造・販売等の幅広い事業を営む企業である。同社を経営する船木氏は、「はじめは喫茶店からスタートしたが、みんなが喜ぶことや地域の文化度が上がることをやろうと思った結果として、現在のような多岐にわたる事業を営むことになった。」と語る。船木氏は、開拓者であった親の世代から清里の地に住み、地域に根ざした営みを通じて培った理念に基づく経営を行っている。以下では、その一端を紹介する。

まず、地域の活性化について、経済でははかれない、文化的な豊かさの重要性を説く。地域にお金が入ってくると、そのお金を欲に任せて使ってしまう人々の姿を見てきた船木氏は、持続的な地域の活性化のためには、文化の発展が重要であると強く感じている。こうした考えが表れているのが、船木氏が運営する日本一のオルゴール館である。オルゴール文化は欧米で始まり、歴史を超えて受け継がれてきたものである。過去の所有者達の思いを引き継ぐ者、そして信用に足る者でなければオルゴールを所有することは許されず、当初は収集において大きな苦労が伴ったが、世界中のコレクターと信頼関係を築く中でオルゴールを譲り受け、現在では日本一のコレクターとして、世界中の文化と伝統が詰まったオルゴール館を運営している。また、フィールドバレエ（野外バレエ）の開催を1990年から継続している。清里の満点の星空の下で、心地よい風に吹かれながら見る、自然と一体化したバレエの魅力に惹きつけられ、当初は350人の観客から始まったが、2004年には1万人を超える観客が訪れるようになり、清里の夏の一大イベントになっている。

また、事業を行う上では「土地の必然」を大切にしている。同社では、清里のミネラルが豊富な湧き水を利用し、「タッチダウン」というブランドでビールを醸造している。大手ビールメーカーを退職した技術者の力を借り、

質の高いビールの製造を目指しており、当該ブランドの中で最高品質を誇る「プレミアム ロック・ボックス」は2014年ワールド・ビア・アワード（WBA）BOCK部門で、アジアナンバーワンの栄冠を手に入れた。船木氏は、「最高のビールと清里の食材を、清里の満天の空の下で味わってもらい、世界で清里にしかない最高の自然に包まれて欲しい。」と語る。

さらに、船木氏は人材育成にも積極的であり、夢のある若者を積極的に海外の本場へ派遣し、一流を学ぶことを支援している。ビールの醸造に携わる松岡氏は、世界ナンバーワンのビールを造るためにドイツに修行に行き、また、バーテンダーの久保田氏はウイスキーの本場スコットランドの空気を吸って大きく成長した。船木氏は、「夢を追い続けることが、どんなに大きな財産であるかを若者に知ってもらいたい。」と語る。

こうした環境に一年間身を置き、船木氏に師事した武藤氏は、様々な役割を担った末に、現在では船木氏の活動の象徴とも言えるオルゴール館の館長としての役割を担っている。オルゴール館では、館長として組織改革にも取り組み、従業員が働きやすい環境整備を行うとともに、集客数の増加に取り組み着実に成果を出しているという。さらに、船木氏の地元や全国、全世界にわたる幅広い人脈と交流を持つことで、武藤氏は一回りも二回りも成長した。

船木氏は、ある日、自身への手紙の返事の素案を武藤氏に書かせたことがあったが、その内容に驚いたという。船木氏の理念が武藤氏に伝承されており、船木氏は、「自分が考えている内容が既に書き尽くされていた。」という。船木氏が培ってきた、清里という地域に根付いた哲学が、一年間を通じて武藤氏に間違いなく伝承されていた。

このように、経済という物差しで地域の活性化を実現しようとする考えだけではなく、土地の必然を活かした事業を行い、そして、地域に根ざした価値観に基づく「多様な地域の活性化」を実現することの重要性を、武藤氏は派遣を通じて学んだ。



武藤氏の働く様子



船木氏

事例

2-2-11

特定非営利活動法人ETIC.

『実践型インターンシップ』による自社変革のススメ

東京都渋谷区を拠点に活動する特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」とする。）ETIC。（代表理事：宮城治男、従業員数70名（うち、専従35名）※2014年12月現在）は起業家精神にあふれる人材を育成することを目的に1993年に創設され（2000年法人化）、数多くの意欲ある若者と新たな取組に挑戦する社会の現場を繋いできた。

中でも2004年よりスタートした「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」では同法人をはじめとする全国約50の機関が、これまでに約1,800社の中小企業と約7,000人の学生をコーディネート役として繋ぎ、新しい事業の種の発掘や、地域活性化のため次代を担う若者を育てる経営者を増やす活動を続けてきた。この活動で中小企業と学生を繋ぐ中心となっている活動が「実践型インターンシップ」であり、学生が企業の業務内容や社内の雰囲気を知る目的で行われる、いわゆる“インターンシップ”とは一線を画したものとなっている。

同法人の手掛ける「実践型インターンシップ」は、企業が学生を「お客様扱い」するのではなく、社員の一人として、その企業が持つ中長期ビジョンを達成するために必要な経営課題を解決することを基本としている。そのため、取組の期間は3～6ヶ月と長期に渡り、取り組むテーマも「新規事業立ち上げ」「新商品開発」「販路拡大」等、企業経営に直結するものが多い。特に同法人では「重要度は高いが、優先順位が低い課題」を設定することを推奨している。

経営課題を解決していくことをゴールとしているため、インターンシップの組成・実行は容易ではない。しかしながら、意欲と覚悟を持った学生・企業には同法人のコーディネーターが、インターンシップを成功に導くべく親身になってサポートを行う。学生と企業の適切なマッチング、受入企業との取組テーマの検討、インターン実施中のモニタリングや豊富な事例に基づくアドバイス、インターン終了後の振り返り等、インターンによる成果が少しでも大きなものとなるよう支援を行っている。

そして、学生、企業、コーディネーターが本気になって取り組むほど、得られる成果は大きなものとなる。学生は自己責任を伴う意思決定を数多く経験することで高い当

事者意識や課題を設定し、自ら解決していく能力を身に付けることができる。そして、企業は課題が解決されれば、それはそのまま自社の事業成果となり、今後の売上拡大や新規事業立ち上げの下地になる。実際に、新しい商品・サービスの開発に成功し数千万円の売上拡大に寄与した事例や新たな販路の拡大に成功した事例等、大きな成果を実現することも少なくない。

また、同法人は受入れを行う中小企業にとっての利点は他にもあるという。多くの中小企業は不定期採用がメインで採用自体に慣れておらず、学生と接する機会も少ないため、受入れを行うことで、自社に学生を採用した際に注意すべき点や採用後の育成等についてのノウハウを蓄積でき、既存社員が学生に対する指導や育成の機会を持つことで成長を促すことができる。加えて、この「実践型インターンシップ」を実施するにあたって、企業が負担する費用は、平均40～60万円の会費と学生への活動支援金として月に3～5万円（＋必要に応じて住居の手当て）であり、社員並みに活用する人材1名を半年程度雇う人件費と考えればかかる費用は相対的に安価と言える。

他方で、同法人はこの取組が失敗するケースとして以下の三つを挙げる。一つ目は企業が学生に“成果を期待していない”ことである。これは学生を単純労働力として見なしている、学生用に仕事をわざわざ用意している等のケースである。二つ目は解決すべき課題に“仮説がない”ことである。これは、「学生らしい自由な発想で取り組んで欲しい」等と考え、経営者が取組に全くコミットしないケースである。そして最後は、“学生が受身”であることであり、これは学生が責任を負うことや意思決定する場面や事象がなく、主体的な取組となっていないケースである。これら三つの失敗するケースの裏を返せば、企業は経営課題に対する仮説を自らが立て、ある程度のコストやリスクを許容した上で、学生に仮説の詳細化、実施、検証を任せる姿勢が求められることは言うまでもない。求められる要件に応えられるだけの意欲と覚悟はあるが、自社を変革するきっかけを見出せない企業は「実践型インターンシップ」を活用し、変革への第一歩を踏み出してみることも重要である。

分類	実践型インターンシップ	一般的なインターンシップ
期間	2～6ヶ月程度	2、3日～2週間
内容	新規事業の立ち上げ 販路拡大、営業等	業務見学・体験、座学
位置付け	プロジェクトリーダー 特定業務のパートナー	研修生
学生への期待	プロジェクトの成功 特定の役割の成功	貪欲な学習意欲
企業の目的	特定課題の解決 新規事業の立ち上げ	社会貢献活動、 採用活動の一環
人材育成の目標	起業家的行動特性の獲得 主体性・当事者意識を持つ 自律的なキャリア志向	職業意識醸成 仕事への理解 社会勉強

出所)ETIC.

表 「実践型インターンシップ」と「一般的なインターンシップ」の違い

01 北海道・札幌市	neeth株式会社	30 大阪府・大阪市	NPO法人JAE	2015 ETIC. All rights reserved.
02 北海道・札幌市	NPO法人北海道エンブレム	31 奈良県・奈良市	NPO法人なごの心	
03 東京都・東京都	NPO法人プロジェクトチーム五反田	32 岡山県・岡山市	NPO法人イノベーション	
04 埼玉県・さいたま市	三浦ひばり自然学校	33 鳥取県・鳥取市	NPO法人まきばなバンク	
05 埼玉県・大田区	NPO法人Lwiz	34 鳥取県・松江市	株式会社シーズ総合福祉研究所	
06 富山県・富山市	一般社団法人フカウ	35 鳥取県・西条町	株式会社道の駅 (徳士町)	
07 富山県・山形市	株式会社知能制御研究所	36 鳥取県・江津町	NPO法人てごっこ徳島	
08 富山県・山形市	NPO法人アスレチック	37 山口・阿蘇市	株式会社アソノイト	
09 山形県・鶴岡市	Yamagata design 株式会社			
10 福島県・福島市	NPO法人まぶくろの会	38 富山県・松山市	NPO法人Eyes	
11 福島県・会津若松市	株式会社順天	39 徳島県・上勝町	株式会社いさど	
12 新潟県・新潟市	NPO法人ヒューズファーム	40 徳島県・四万十市	一般社団法人いなかパイプ	
13 富山県・富山市	AtionOne株式会社	41 徳島県・徳島市	株式会社徳島の恵	
14 富山県・七尾市	株式会社徳島川	42 徳島県・徳島市	株式会社ハロウィンナショナル	
15 富山県・富山市	KAKUMA NO HIROBA	43 徳島県・徳島市	一般社団法人フカス	
16 富山県・上田市	一般社団法人ループザンパチ	44 富山県・富山市	NPO法人富山文化本郷	
17 長野県・長野市	長野県工務会	45 富山県・富山市	株式会社マートビ	
18 新潟県・新潟市	NPO法人とらとら〜とら〜とら〜	46 富山県・富山市	株式会社ルージュ	
19 新潟県・新潟市	とらとら (地域おこし協力隊員)	47 富山県・富山市	富山県市町村協会のコーディネーター	
20 新潟県・新潟市	株式会社新潟道場			
21 東京都・渋谷区	NPO法人ETIC			
22 東京都・渋谷区	NPO法人ETIC 渋谷ランチ			
23 千葉県・船橋市	船橋市役所			
24 静岡県・富士市	NPO法人史海遊・田原宿			
25 静岡県・名古屋	NPO法人アスカネット			
26 静岡県・岡崎市	NPO法人コアキャンパス共同			
27 徳島県・徳島市	NPO法人G-net			
28 徳島県・徳島市	NPO法人まぶくろの会			
29 三岐県・徳島市	徳島県工務会			



同法人が行うインターンシップの説明会の様子

NPO法人ETIC.が行う学生向けインターンシップの地域コーディネーターに登録する団体が全国に約50ある。それぞれの団体ごとの特徴はあるものの、全国で学生向けのインターンシップが展開されている。以下では岐阜県のNPO法人G-netの取組を紹介する。

若者の力で地域の中小企業・小規模事業者を元気にするサポート（NPO法人G-net）

岐阜県岐阜市のNPO法人G-net（従業員15名）は、若者向けのインターンシップや就職支援を通じて、地域の中小企業・小規模事業者を元気にするためのサポートを行っている。

同法人を設立したきっかけは、代表理事秋元祥治（あきもとしょうじ）氏が大学在学中に帰省した際に、地元の商店街が元気を失っている姿を目の当たりにしたことである。秋元氏は、「このままでは街が衰退する。何か地域のために行動したい。」との想いから行動を起こした。まず、商店街が活力を失いつつある理由について商店主に対して意見収集を行うと、アーケードの老朽化、駐車場不足等、外部環境を主たる課題と捉えていることに気付いた。秋元氏は、「自分から手をあげる人が増えないと、地域はよくならない。」と考え、2001年にG-netを設立した。同法人では「地域へ愛着を持ち、地域課題の解決に主体的に取り組んでいく人材育成を通じ、地域活性化を目指すこと」をミッションとしている。

現在メインの活動は、①就職・採用支援、②インターンシップである。

①就職・採用支援については、県内の若者が地元中小企業・小規模事業者を知るきっかけを作るため、学生視点に立って企業の魅力を発信する「若者が選ぶ魅力的な企業100選」、企業と新卒学生のマッチングイベント「逆指名型求人フェア」等、大学1・2年といった早年次での接点づくりから、新卒学生とのマッチングまで、段階的な支援を提案している。

②インターンシップについては、期間の長さにより複数のメニューがあるが、半年間の「ホンキ系インターンシップ」が主力である。当該インターンシップでは、やる気のある大学生が地元中小企業・小規模事業者の経営者の

下に弟子入りし、新規事業の開発に取り組んでいる。2013年には学生45名（25大学）、33社の企業が参加した。若者にとっては自己成長の機会となり、受入企業にとっては若者を活かした事業の拡大や経営課題の解決につながり、両者にとってメリットのある取組になっている。他にも企業や学生のニーズに合わせて2週間、1.5カ月と短期間のインターンシップも可能であり、全プログラムで年間230名程度の学生が参加している。インターンシップを通じて、地元企業の魅力に気づいた学生のうち、実に約7割が地元中小企業・小規模事業者に就職し（H25卒）、加えて、10名以上が地元で起業を果たした。こうした取組は、岐阜信用金庫や岐阜大学など幅広い連携によって実現されている。

このように、同法人はインターンシップを通じて、学生と企業が共に成長する機会を提供するためのプラットフォームとしての役割を担うとともに、インターンシップを通じて学生が地元の魅力に気づき、地元就職する大きなきっかけを作っている。



インターンシップの様子

事例

2-2-12

あきたかたコンソ

地域で働くことを、より楽しく、より充実させるためのサポート

広島県安芸高田市のあきたかたコンソは、NPO法人キャリアプロジェクト広島を中心に、自治体や地域の商工団体、産業支援機関が連携して形成された、地域の人材を地域で育成するためのコンソーシアム（組織）である。コンソーシアムには地域の企業であれば無料で参加ができ、地域の企業が抱える人材育成に関する悩みや課題を

解決するための取組を、あきたかたコンソが「地域の人事部」としてサポートしてくれる。

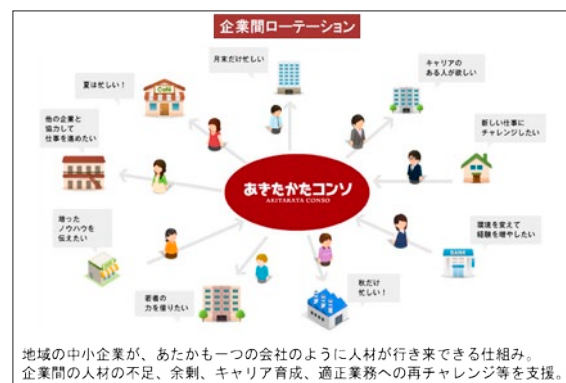
その取組内容は、「経営者・人事担当者の情報交換会 & 交流会」、「合同研修会の開催（Off-JT）」、「企業間ローテーション（OJT）」に大別される。

一つ目の、「経営者・人事担当者の情報交換&交流会」では、情報交換会を通じて、地域の企業が経営課題、特に、人材育成に関する課題を話し合い、あきたかたコンソがサポートする活動について意見を交換する。また、交流会では、飲食を交えて安芸高田市で働く仲間としての懇親を深め、安芸高田市に適した地域人材育成の在り方を、地域全体で作り上げるための雰囲気醸成する。

二つ目の、「合同研修会の開催（Off-JT）」では、情報交換会&交流会を通じて意見が出された地域の企業が抱える人材育成に関する課題を解決するために合同セミナーを開催する。加えて、個社単位では実施することが難しいグループワークを中心に「ビジネスマナー」、「コミュニケーションワーク」等をテーマにした研修を行う。こうした活動は、人材育成につながるだけでなく、セミナーや研修に参加した従業員における絆を深め、地域の人材の定着につながる。

三つ目の、「企業間ローテーション（OJT）」は、あきたかたコンソの活動の中で最も特徴的な活動であり、以下で具体的な事例を交えて詳細に説明する。企業間ローテーションとは、あきたかたコンソに登録している企業間

で、「人員の過不足を補完する」、「将来を担う人材を育成する」等といった目的で、一定期間に渡り、人材を送り出したり受け入れたりする仕組みである。まさに、あきたかたコンソが地域の人事部として、地域の人材の適材適所を実現する取組と言える。



以下では、こうした取組を行った事例として、「南条装備工業株式会社」及び「川根柚子協同組合」について紹介する。

南条装備工業株式会社 八千代工場

南条装備工業株式会社（従業員720名、資本金1億円）は、1915年に創業し、人力車の幌（ほろ）の製造から事業が始まり、現在では自動車内装部品の開発、生産、販売を中心に事業展開をし、2015年で創業100年を迎える企業である。国内外に工場があり、広島県安芸高田市には八千代工場を有する。

昨今、取引先の自動車会社の好況に伴い労働力が不足していたが、あきたかたコンソの活動を知り、人材に余裕のあった安芸高田市の運送会社から2ヶ月間の出向という形で応援に来てもらうことにした。出向者は、製造現場の新人として働くことになり、当初はギャップを感じていたが、製造業の働き方や知識を吸収することができたという。

八千代工場の持永工場長は「人手不足の際に、地域の企業から応援に来てもらって大変に助かっている。また、残りの出向期間で、運送会社で働いた経験を活かして、是非工場内の物品の輸送経路等にもアドバイスをしてもらいたい。」と語り、人材不足の解消を目的とした出向が、専門知識を活かしたコンサルティングという新たな付加価値を生んでいる。



同社の作業風景

川根柚子協同組合

広島県安芸高田市の川根柚子協同組合は、1981年に設立された川根柚子振興協議会が、取引拡大や資金借入れなどの面から事業の効率化を目指して、2012年に組織変更して設立された。農家などを含め約60名が所属する。

同協会は、川根地区で柚子約5,000本を栽培し、毎年約30トンの柚子を収穫する。また、収穫した柚子を、ジュースやボン酢、ジャム等に加工しているが、中でも人気商品が川根で取れた柚子のママレードを練り込んで焼き上げた「柚子ヴァーケーキ。」であり、柚子の香りとしっとりとした食感が魅力である。こうした商品のネット販売も行っており、生産、加工、販売と六次産業化を図っている。

このように、新商品開発や販路拡大に精力的に取り組む同組合であるが、一方で、農家の高齢化が進んでおり、10～12月の収穫の最盛期には人手不足が深刻化する。そこで、あきたかたコンソを通じて、NPO法人ふるさとネットやすらぎ会から出向者を受け入れた。その結果、収穫に当たり人手不足が解消するとともに、出向者がこれまでの知識や経験を活かして、収穫した柚子の管理に対するアドバイスや若手の指導を行うなど、八面六臂の活躍をされ、同組合に大きな影響を与えた。さらに、出向を通じて、川根柚子協同組合（高宮町）とNPO法人ふるさとネットやすらぎ会（向原町）との町をまたいだ交流が始まり、安芸高田市の事業者間の絆が深まった。

このように、企業間ローテーションの活動は、両事例共に、当初目的としていた人材不足の補完だけではなく、外部の目線からのアドバイスや企業間のつながり構築等の副次的な効果を生むものであることが分かる。

しかしながら、企業間ローテーションの実現には大きな苦勞が伴った。まず、こうした取組を企業に周知させ、賛同する企業を募ることから始まり、さらに、企業の交流会等を通じて送り出し側のニーズや受入側のニーズを把握する必要があった。その上で、ニーズをマッチングさせるのだが、最も大きな障壁となるのが、企業間の信頼関係である。安芸高田市という一つの地域に所属し、お互いに顔の見える関係であるという必要条件に加えて、キャリアプロジェクト広島を中心に、企業間ローテーションの取組が地域の企業にとって大きな価値を生むことを根気よく説得して初めて実現することができた。

NPO法人キャリアプロジェクト広島の代表有田氏は「構想から時間はかかったが、やっと地域の企業間で人材ローテーションという考えを多くの経営者に理解していただき、実現につながった。この仕組みの事例が増え、地域に浸透するにはまだまだだが、今後も自治体や商工団体、産業支援機関、教育機関等と協力しながら当該活動を継続し、地域の人事部として、安芸高田市の人材育成に貢献していきたい。そして、こうした活動が安芸高田市の企業に活力を与え、ひいては、地域の魅力につながっていくのではないか。」と語る。



同組合の加工場の風景



あきたかたコンソの会合にて

コラム

2-2-7

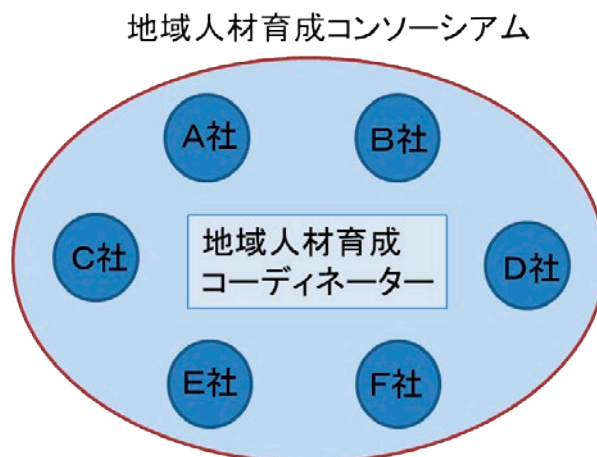
地域企業人材共同育成事業

地域の中小企業・小規模事業者は、事業範囲や配属部署が限られているために、自社内のみで、社員が様々な部署での経験を経て能力を伸ばす人材育成手法には限界があるのではないかとの問題意識から、本事業は、地域の複数の中小企業・小規模事業者等が集まり、地域が一体となった人材育成を促進する。具体的には、今後の自社の成長を担う若手社員や中堅社員向けに、他企業での多様な経験を積むことを目的とした出向、他社でのOJT研修や共同研修の実施により、地域の複数の中小企業・小規模事業者が集まり、一社単独では難しい人材育成を共同で進めていくものである。

一方で、人材育成を目的とした出向や他社でのOJT研修等の実施に関する人材の送出し・受入れの多様なニーズの集約・マッチングや、その実施に係る契約関係等の機微な問題の調整を、個々の企業同士で実現することは非効率であることが想定される。

そのため、本事業では、「地域人材育成コーディネーター」を中心とした、地域の複数の中小企業・小規模事業者等による「地域人材育成コンソーシアム」の組成を支援し、地域の企業間での人材育成を目的とした出向・他社でのOJT研修による人材育成等の実証を行うことで、地域の中小企業・小規模事業者における人材育成を推進する。

地域人材育成コンソーシアムのイメージ図



【事業内容】

- ・地域の企業間での人材育成を目的とした
出向・他社でのOJT研修の実施
- ・他企業等との人材交流によるOJT研修の実施
- ・Off-JT研修の共同企画、実施 等

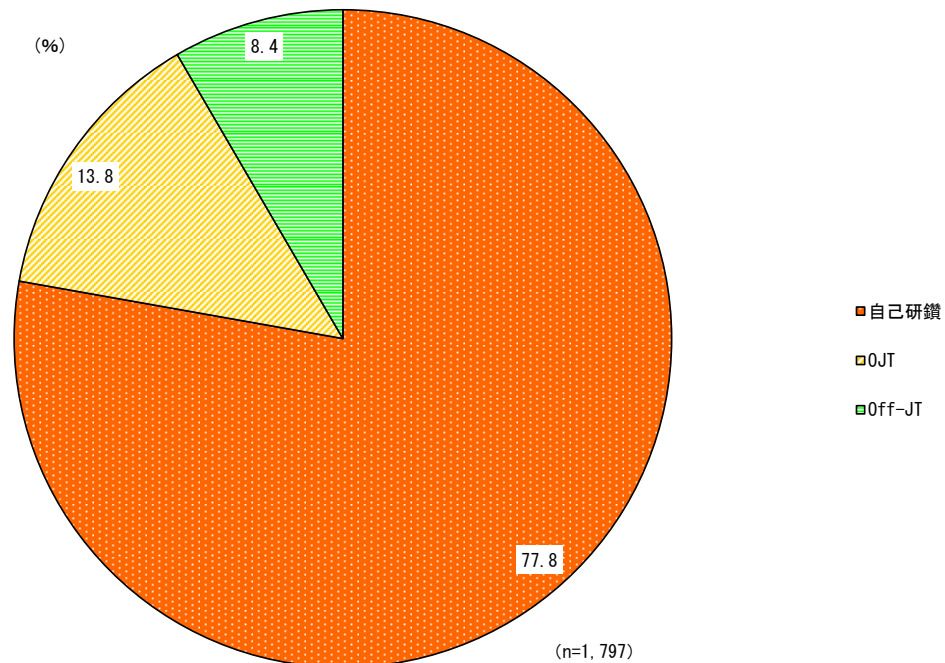
7 自己研鑽

ここまで、社内における人材育成の実態（OJT、Off-JT）について概観してきたが、自己研鑽も人材の能力開発において重要であることを以下で見ていく。

まず、自己研鑽とOJT、Off-JTを三つとも行っている就業者に対して、どの取組が最も有効かを見たものが第2-2-49図である。これを見ると、「自己研鑽」の割合が77.8%と顕著に高く、日頃

から能力開発に向けて積極的な自己研鑽を行って になった。
いる者にとって、その重要性が高いことが明らか

第2-2-49図 能力開発に効果的な取組（OJT、Off-JT、自己研鑽）



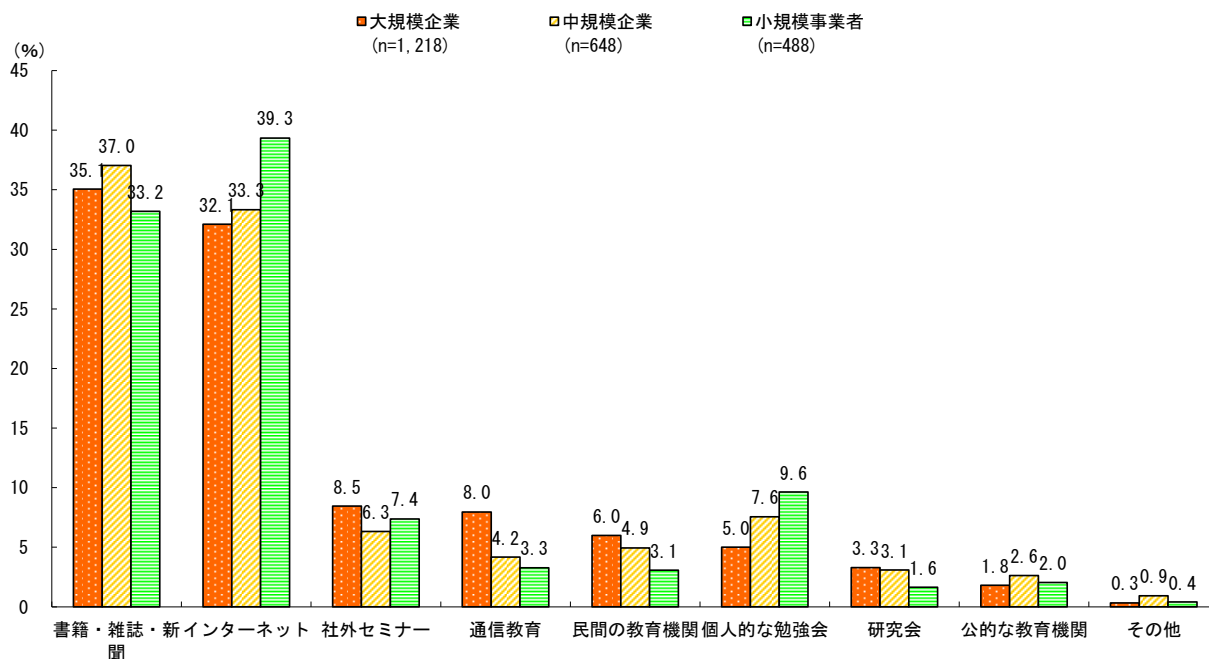
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

（注）OJT、Off-JT、自己研鑽の全てを通して能力開発を行っている者を集計した。

また、自己研鑽に関する手段としては「インターネット」や「書籍・雑誌・新聞」が高い割合となっているが、中には、「社外セミナー」、「通信教育」、「民間の教育機関」を利用した自己研鑽も行われている（第2-2-50図）。企業規模別に見

ると、規模が大きい企業の従業員において「社外セミナー」や「通信教育」の割合が高い一方で、規模が小さい企業においては「インターネット」や「個人的な勉強会」の割合が高い傾向にある。

第2-2-50図 自己研鑽に関する取組内容



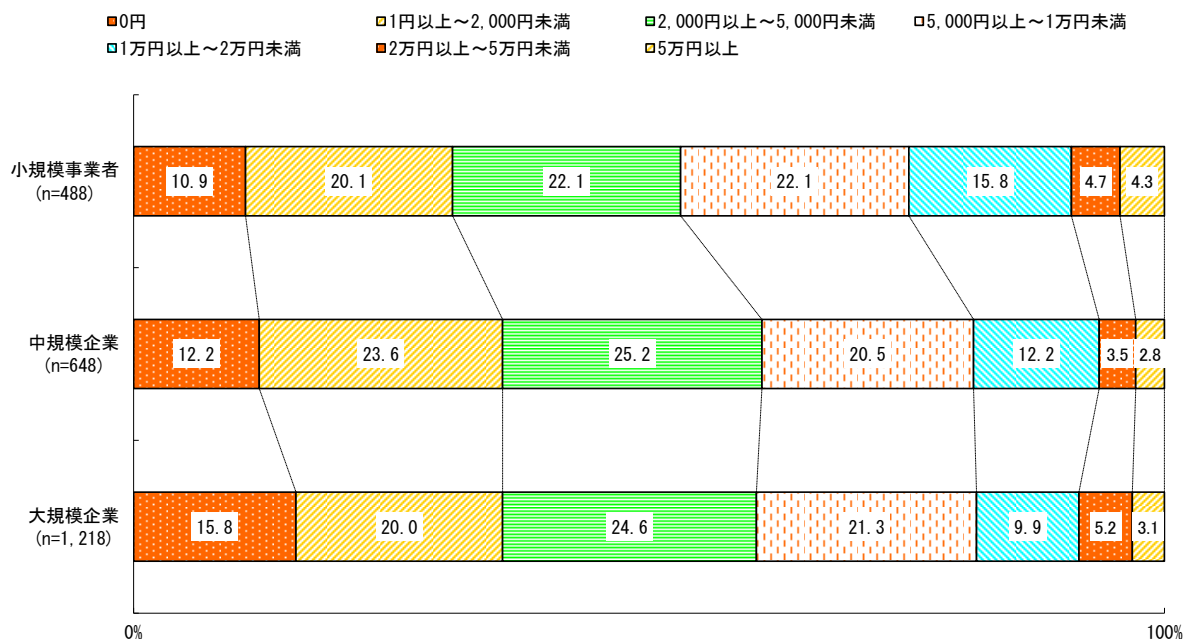
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する

(注) 「自己研鑽に関する取組内容」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。

第2-2-51図は自己研鑽に費やす費用（月額）であるが、「0円」が約1割、「1円以上～2,000円未満」、「2,000円以上～5,000円未満」、「5,000円以上～1万円未満」がそれぞれ2割程度となっているが、1万円以上と回答した者も少なからずおり、教育機関を利用した本格的な教育を受けているこ

とが推察される。企業規模別に見ると、規模が小さい企業ほど自己研鑽に費やす金額は高くなる傾向にあり、中小企業、特に小規模事業者にとって人材育成における自己研鑽の重要性が高いことが示唆される。

第2-2-51図 自己研鑽に費やす費用（月額）



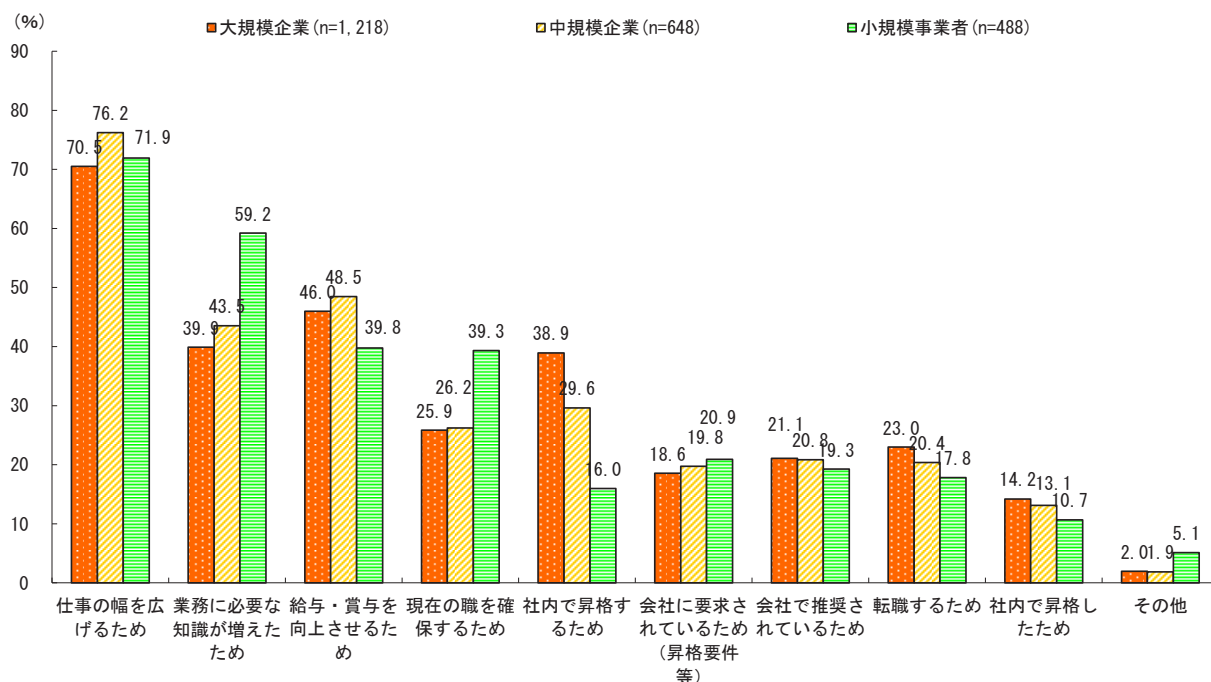
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、（株）野村総合研究所）

自己研鑽を行う理由としては、「仕事の幅を広げるため」と回答した者の割合が最も高く、次いで「業務に必要な知識が増えたため」、「給与・賞与を向上させるため」となっており、向上心を持ち自己研鑽に打ち込む様子がうかがえる（第2-2-52図）。企業規模別に見ると、規模が小さいほど、「業務に必要な知識が増えたため」、「現在の職を確保するため」が占める割合も高くなっている。こうしたことから、中小企業、特に小規模事業者においては、組織内の分業化が必ずしも進んでおらず一人一人の裁量が広いため、多様な知識が求められることや、また、職を確保する必要性から自己研鑽に取り組む実態が明らかになった。一方で、規模が大きくなるにつれて、「社内で昇格

するため」を選択する割合が高くなっている。

このように、中小企業・小規模事業者の人材育成において、Off-JT、OJTに加えて、自己研鑽の必要性は強く認識されている。特に、小規模事業者において、自らの職能を高め、仕事を確保するために、高い問題意識を持ち、職場以外においても積極的に勉学に励む様子がうかがえた。昨今の産業構造の変化やITを含む技術進歩に伴い、様々な事業モデルが変革を遂げる中、企業に求められる仕事をただ漫然と行うだけではなく、将来的に自らの仕事を守る自己防衛の手段として、ひいては新しい仕事を創り出すための能力開発として、自己研鑽の価値が今後増していくものと考えられる。

第2-2-52図 自己研鑽を行う理由



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) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

第4節 地域のネットワークと人材戦略

地方創生の気運が高まる中で、人材の都市部への集中を緩和する取組としてUIJターンが注目されている。UIJターンを実現する上で、移住先における衣食住の環境整備に加えて、地域において就業先を確保することが重要である。こうした

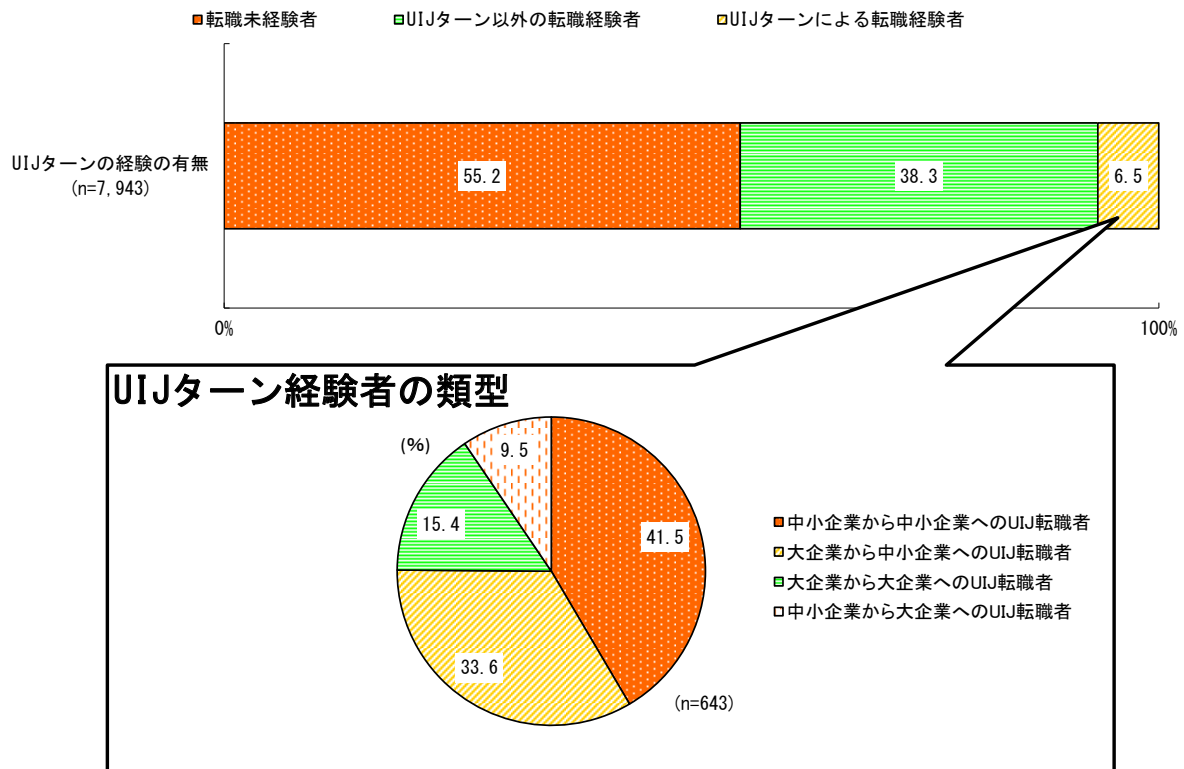
UIJターンを促進することで、都市部の人材を地方の中小企業・小規模事業者が確保し人材不足を補うことにつながる。そこで、本節においては、これまでその実態が把握されにくかったUIJターンを伴う転職について概観する。

1 UIJターンを伴う転職の実態

まず、UIJターンを伴う転職（以下、「UIJターン転職」という。）の実態として、そもそもの程度の人がUIJターン転職を経験しているかを見ていく。第2-2-53図によると、転職経験者は全体の44.8%と半数を占めているが、そのうち、UIJターン転職の経験者は6.5%（転職者に占める割合は14.5%）となっている。そのうち、UIJターン転職の経験者の類型としては、「中小企業

から中小企業へのUIJターン転職者」（41.5%）、「大企業から中小企業へのUIJターン転職者」（33.6%）となっており、中小企業・小規模事業者がUIJターンを伴う転職における雇用の受け皿として重要な役割を担っている（転職者の属性については付注2-2-6、7、転職者のメリットや満足度については付注2-2-8、9を参照）。

第2-2-53図 UIJターンを含む転職経験

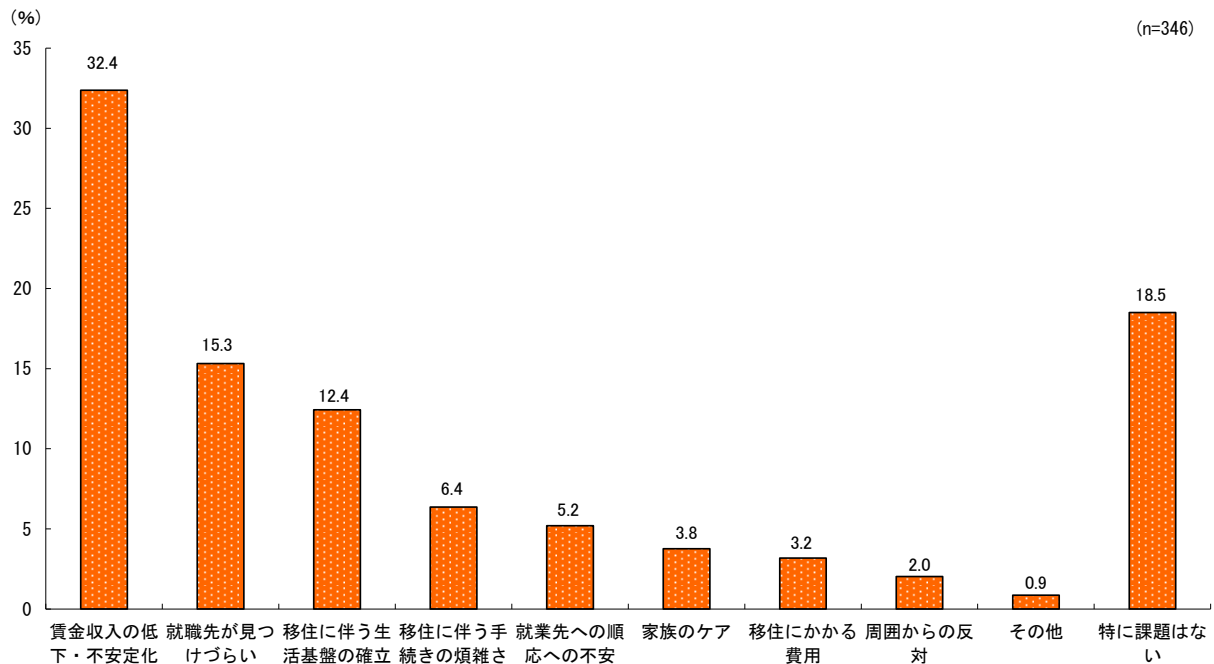


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

では、こうしたUIJターン転職の経験者は、転職に伴いどのような課題に直面したのだろうか。第2-2-54図を見ると、UIJターン転職の経験者が感じた課題としては、「賃金収入の低下・不安定化」(32.4%)、「就職先が見つげづらい」(15.3%)、

「移住に伴う生活基盤の確立」(12.4%)が高い割合となっている。そこで、以下ではUIJターン転職に伴う「収入」、「就職」、「生活基盤」といった項目について、それぞれ見ていく。

第2-2-54図 UIJターンを伴う転職における課題

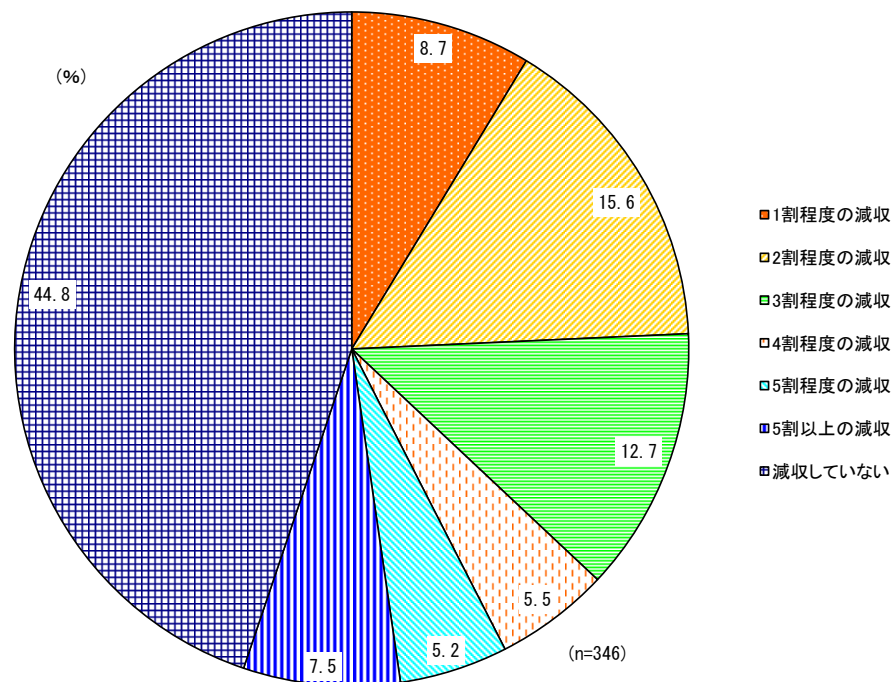


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

まず、UIJターン転職によって、賃金はどのように変化するのだろうか。UIJターン転職による年収の変化を見たものが第2-2-55図である。過半数の者が減収となっているものの、「減収していない」も44.8%を占めている。一般的にUIJ

ターン転職によって収入が減収するということが考えられているが、実態としては必ずしも減収を伴うものではないことが示唆される（転職の類型ごとの年収の変化は付注2-2-10を参照）。

第2-2-55図 UIターンを伴う転職による年収の変化

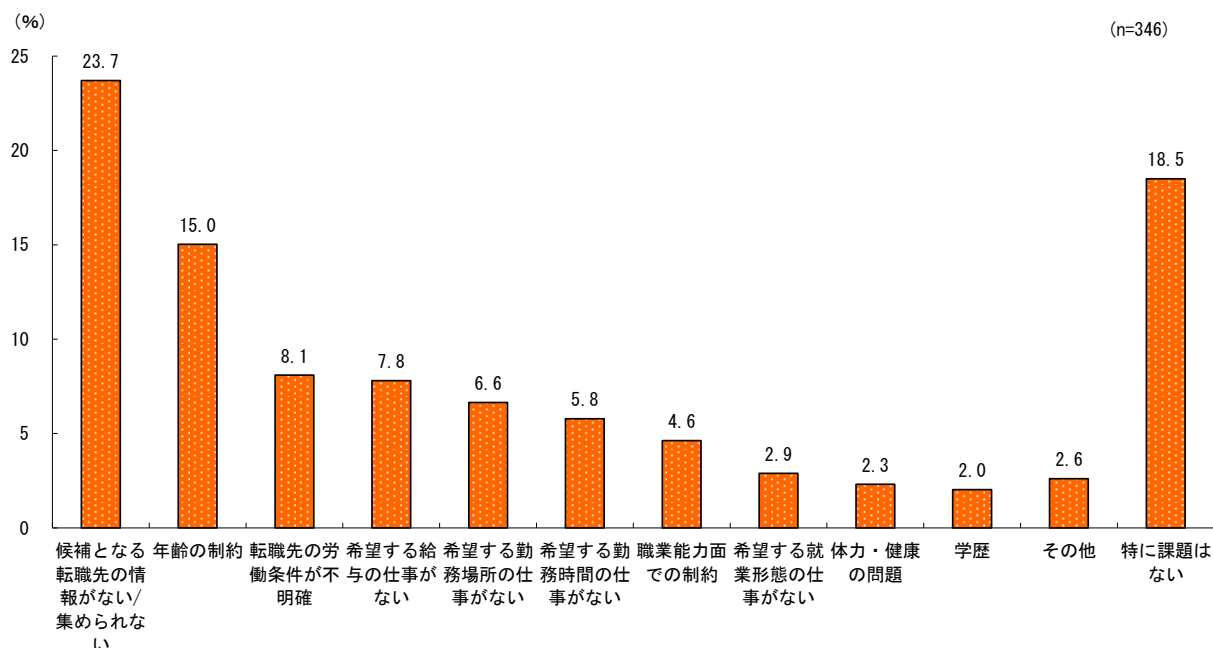


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）

次に、就職先を探す際の課題を見たものが第2-2-56図であるが、「候補となる転職先の情報がない/集められない」（23.7%）、「年齢の制約」

（15.0%）となっているが、一方で、「特に課題はない」（18.5%）も高い割合となっていることが分かる。

第2-2-56図 UIJターンを伴う転職先を見つける際の課題



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)

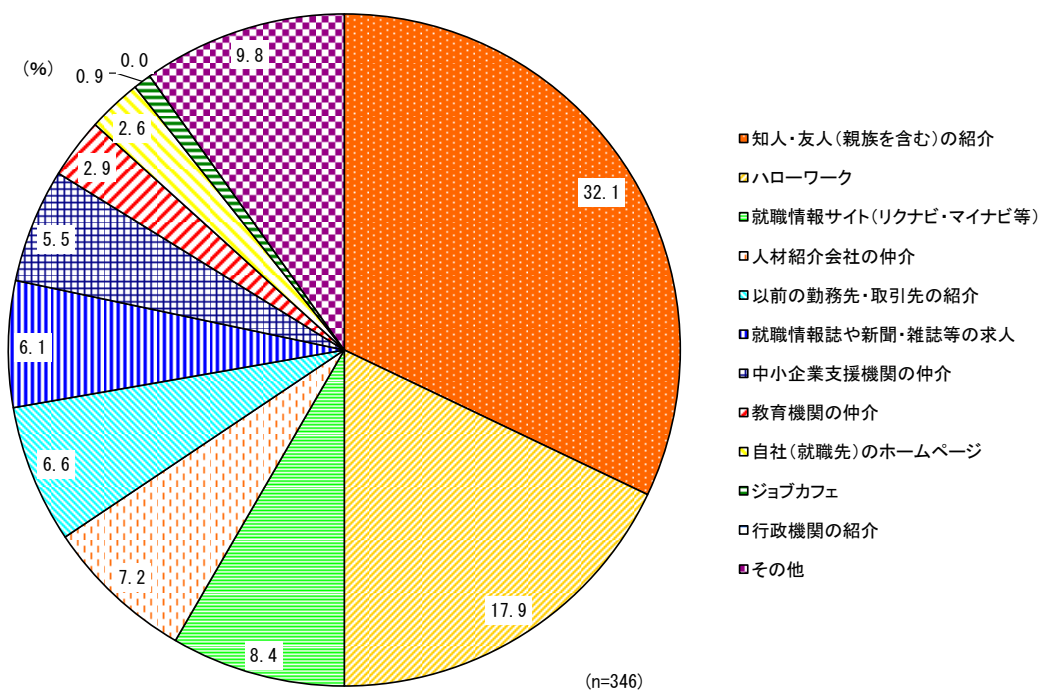
(注)1. その他には「就職の方法が分からない」、「就職活動に関する金銭面の負担が大きい」を含む。

2. 転職先を見つける際の課題について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。

では、このような課題に直面する中で、UIJターン転職者は、どのように就職先を見つけたのだろうか。第2-2-57図は、UIJターン転職者の就職手段を見たものであるが、「知人・友人の紹介」(32.1%)といった、個人的なつながりによる転職が最も多く、こうした手段を利活用できる者にとってUIJターン転職を行うハードルは相対的に

低いことが推察されるが、今後、UIJターン転職を政策的に促進するうえで、より組織的に都市部と地方の物理的距離を跨いだ転職手段の確立が必要であると言える。次いで、「ハローワーク」(17.9%)、「就職情報サイト」(8.4%)となっており、こうした官民の転職手段がUIJターン転職に関しても拡充されることが期待される。

第2-2-57図 UIJターンを伴う転職時の就職手段

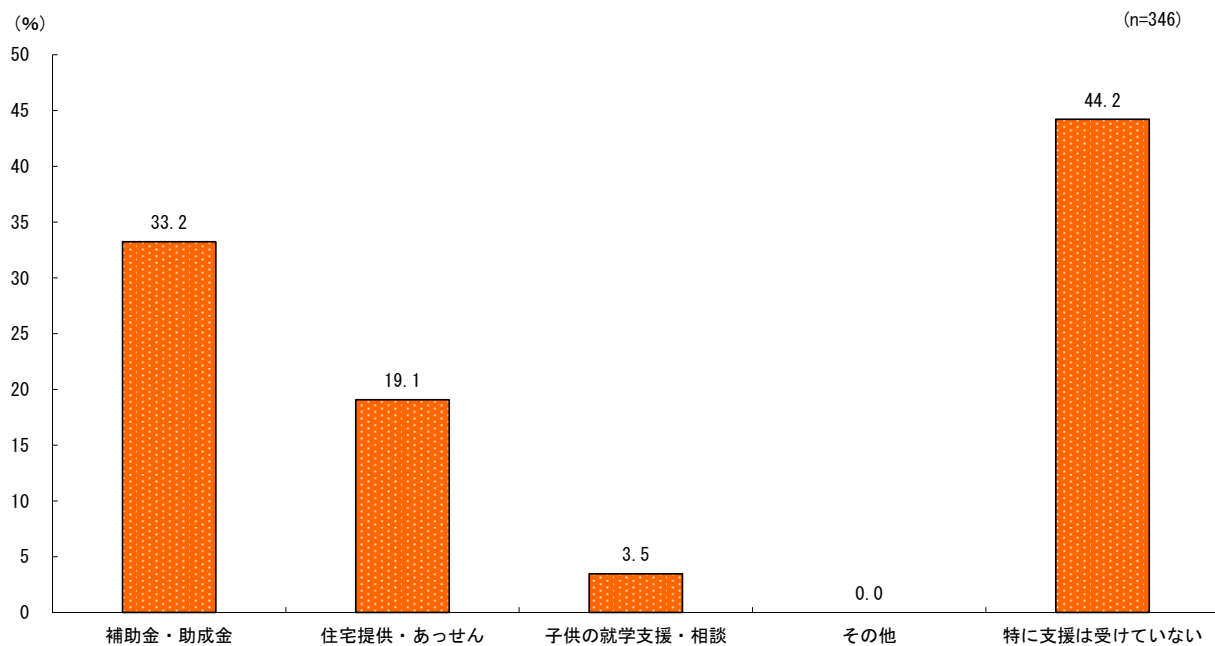


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

最後に、「移住に伴う生活基盤の確立」について、現状では自治体からどのような支援を受けてUIJターン転職が行われているのだろうか。UIJターン転職に関する自治体からの支援の状況を見ると、「補助金・助成金」(33.2%)、「住宅提供・あっせん」(19.1%)、「子供の就学支援・相談」(3.5%)となっている(第2-2-58図)。その一方で、「特に支援は受けていない」(44.2%)が最も高い割合となっており、UIJターン転職に関する

支援が届いていない、または、そもそも利用できる施策が限られている可能性が示唆される。そうした観点から、平成26年度補正予算において創設された、地方創生先行型交付金のメニューに位置付けられている域外の経験ある人材がUIJターンで「お試し」就業する際の人件費の半額を補助する「UIJターン助成金」を、各都道府県が積極的に活用することが期待される。

第2-2-58図 UIJターンを伴う転職時に受けた自治体からの支援



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)

以上のように、UIJターン転職を概観してきたが、UIJターンには、家族を含めた周囲の協力や移住に伴う衣食住を含む生活環境の変化に対応するための負担、また、精神的負荷等の多くの課題が存在すると考えられる。加えて、移住後に生活していく中で、仕事に就くことが重要であり、どのように転職先を見つけるかということがUIJターンを実現する上での要である。しかしながら、今回のアンケートからも明らかになったように、就職先を見つける手段は限られており、多くは知人・友人の紹介等の属人的な手段に限定されている。

今後UIJターンを促進し、三大都市圏の人口の

一極集中を緩和するためには、物理的な距離を超えた転職に対する組織的な支援が不可欠であると言える。都市部で経験を積んだ人材は、地方の企業の人材不足を補い、ひいては、地域の活性化につながるポテンシャルを秘めており、こうした動きを推進していくためにも、政府として地方への移住を伴う転職に関する情報を組織的に提供する場を整え、さらに、自治体と連携した衣食住までサポートしたトータル・ケアともいうべき取組が必要と考えられる。

以下でUIJターン転職を支援に関する官民の取組を紹介する。

事例

2-2-13

ふるさと就職応援ネットワーク（Fネット）

全国各地に根付いた事業者がネットワークを構成して、首都圏と地域間の採用活動を支援

ふるさと就職応援ネットワーク（以下、「Fネット」という。）は、『ヒューマンリソース（HR）事業から地域社会の発展に寄与する』という理念の下、2008年に結成された全国の採用支援を中心にHR事業を展開する企業20社で形成されるネットワークである。

Fネットの事務局を務める株式会社キーカンパニー（東京都千代田区）の下薮（しもぞの）社長は、ネットワーク形成の背景を、「地域に人材が残らず、流出していることに危機感があったが、地域だけでのサポート活動には限界があると考え、首都圏と連携して解決する必要性を感じて活動を開始した。」と語る。Fネットの中心的な取組としてUIターン希望者を支援があるが、具体的な仕組みとして、企業の経営課題を人材の側面からコンサルティングするRA（リクルーティング・アドバイザー）が地方の企業を担当し、就職希望者に対して、望ましい職業選択やキャリア形成を支援するCA（キャリア・アドバイザー）が首都圏の人材を担当するような分担を行い、人材を求めている地方企業と首都圏から地方への就職希望者のマッチングを支援している。実績として年間10～20名のUIターンを成功させている。

Fネットの会長を務める株式会社人材情報センター（夏至社長、石川県金沢市）は、東日本大震災以降、首都圏の大学に進学した新卒者が地元企業にUターン就職を希望するケースが増えており、地域の中小企業・小規模事業者にとっては大卒者の採用の機会が高まっているという。

そうした機会の高まりから、都市部の人材採用を考える地方の中小企業・小規模事業者が増えてきているが、実際に人材と企業のニーズをマッチングさせるのは容易ではなく、Fネットは人材採用に関するコンサルティングを企業に対して行う。前述の下薮社長は「採用力は、企業力（企業のブランド、資本等）×雇用条件×採用活動力に分割できるが、企業力・雇用条件は簡単には変えられない部分なので、採用活動力を強化するとよい。」と話し、採用担当者を置くことを勧めている。採用担当者が固定されることで学生との接し方に慣れることや採用に関するノウハウが蓄積されることが期待できるとのことである。

加えて、ターゲットとする人材も目線を変えてみてはどうかと提案する。下薮社長によれば、最近の学生は、短期的な目標を設定しクリアすることを得意とし、短期的な成長が期待できる「目標設定型人材」と自身の価値観を尊重し、世のため人のために貢献するなど、職業に社会性を求める「価値観重視型人材」に分類できるという。近年の即戦力化の風潮から、一般的に企業は「目標設定型人材」を積極的に採用する傾向が強まり、「価値観設定型人材」を敬遠する傾向がある。しかし、そうした「価値観設定型人材」は中長期的に見れば決して能力で劣るものではないため、即戦力化に惑わされず「価値観設定型人材」に目を向けることで、確実に人材を確保できる可能性が高まるという。

そして同じくFネットの構成企業の1社であり、人材採用に関する支援を行っている株式会社広報しえん（西嶋社長、新潟県新潟市）はUIターンにおける最も大きな課題は地元中小企業・小規模事業者の広報にあると話す。せっかくUIターンを希望する新卒人材や中途人材がいても、そもそも企業自体が知られておらず、就職先の対象にならないことが多い。全国に対する広報は打てずとも、欲しい人材が多くいる地域へのピンポイントな広報活動や地元の中予や高校等への積極的なPRを行い、地域内外での知名度を高める活動をすべきなのだという。

さらに、採用後の定着率を高めるためには、次の2点に留意すべきとしている。

一つ目は、自社の経営課題を明らかにすることである。経営課題が明らかでなければ、新卒採用の位置付けも不明確となり、採用後の育成も場当たり的なことになるのである。

そして二つ目は、新卒採用はマッチングよりも入社後のサポートに注力すべきということである。人材の見極めは必要であるが、業務経験のない学生と企業が本当の意味でお互いを理解することは容易ではない。仮に面接回数を増やしてもそれほど高い効果は望めず、それよりも、入社後に離職を考えるようになった社員に対して、周囲の人間が「もう少し頑張ってみようよ。」と声をかけられるような環境を作り上げる方が定着率の向上に寄与するということである。

このようにFネットでは全国各地に根付いた事業者がそれぞれに持っている知見やノウハウを共有・連携しながら企業や求職者に対するアドバイスや実行支援を行っている。新卒採用や中途採用で困っている中小企業・小規模事業者の経営者の方々は、彼らに相談してみてもいいだろうか。豊富な支援実績のあるFネット構成企業から自社の経営課題に即した採用活動のアドバイスをもらえるはずである。



会社説明会におけるFネットのブース

コラム

2-2-8

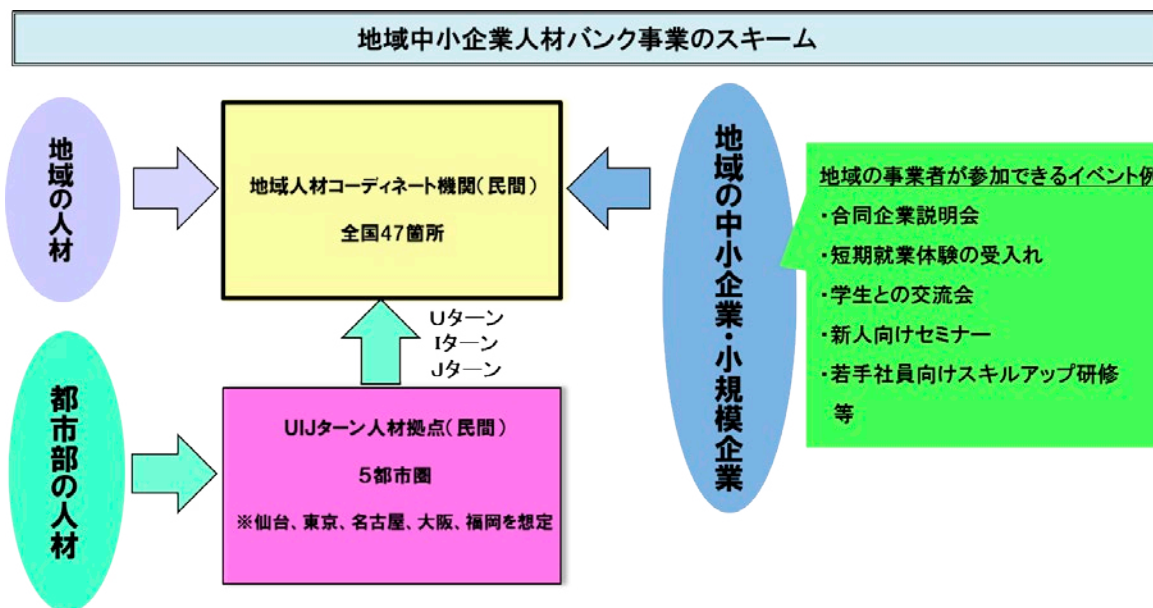
地域中小企業人材バンク事業

経営資源の乏しい中小企業・小規模企業にとって人材確保は極めて難しい課題である。加えて、大企業を中心に雇用が拡大する中で、少子高齢化や大都市への人口流入が進む地域の中小企業・小規模企業の人材確保はますます厳しくなっている。そのため、進学などでいったん地域を離れた若者や、能力がありながら子育て等で退職している主婦、豊かな経験や知見を有するシニア人材等の多様な人材の活用を進めることが必要である。

本事業では、地域の中小企業・小規模事業者のニーズを把握して、地域内外の若者・女性・シニア等の多様な人材から地域事業者が必要とする人材を発掘し、紹介・定着までの一貫支援を行う。地域の事業者は地域人材コーディネート機関の行う支援事業に参加することにより、自社の魅力や求める人材についての発信、人材とのマッチングの機会等が得られる。

具体的な機能は二つある（以下の模式図を参照）。一つ目の機能として、UIターン人材拠点を全国5都市に設置し、都市部の人材を発掘、育成して地域の中小企業・小規模事業者への橋渡しを行う。二つ目の機能として、地域人材コーディネート機関を全国47箇所に設置し、自治体や地元の金融機関や大学など、地域に根ざした関係機関と協力体制を築き、地域の中小企業・小規模事業者の人材ニーズを把握し、紹介・定着を支援する。

地域中小企業人材バンク事業のスキーム



コラム

2-2-9

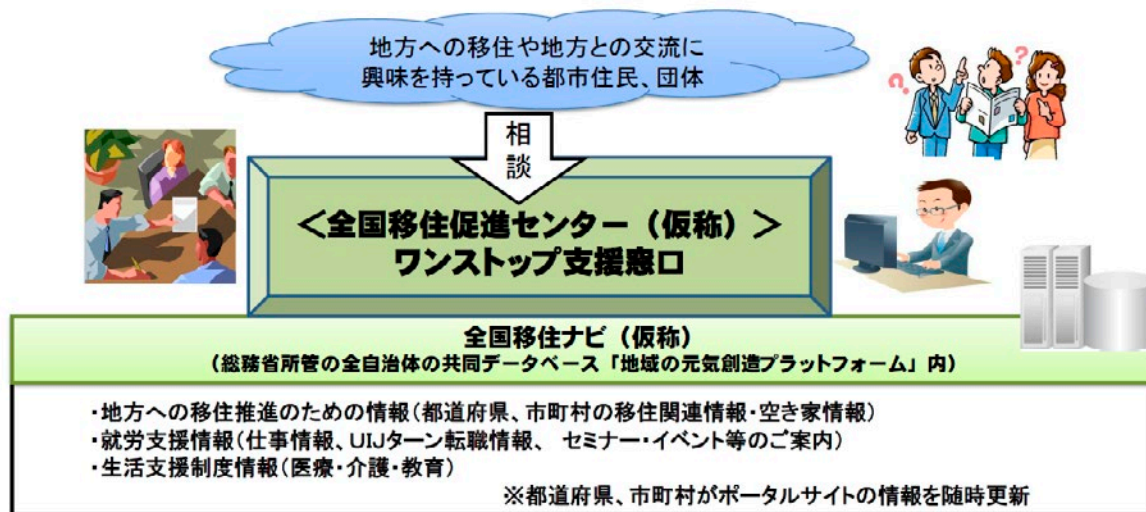
全国移住ナビ(仮称)及び全国移住促進センター(仮称)

全国移住ナビ(仮称)は、地方への移住促進のための移住・就労・生活支援等に係る情報を集約し、総合的な情報提供を行うポータルサイトである。総務省が運営する地域の元気創造プラットフォーム⁷内に創設する予定となっている。具体的には、「地方への移住推進のための情報(都道府県、市区町村の移住関連情報・空き家情報)」、「就労支援情報(仕事情報、UIJTターン転職情報、セミナー・イベント等のご案内)」、「生活支援制度情報(医療・介護・教育)」に関する情報の提供を行う。都道府県、市区町村がポータルサイトの情報を随時更新することで有益な情報を提供する体制が整う。また、移住希望者は、移住を希望する地域を、「気候」、「自然環境」、「仕事情報」、「住まい情報」、「生活条件情報」、「交通情報」などの条件から検索することが可能であり、加えて、自治体で作成したプロモーション動画から移住先を選ぶ機能を付与する予定である。

こうしたネット上で移住希望者が気軽に検索するシステムの運営に加えて、総務省が中心となり、「全国移住促進センター(仮称)」の開設を行う予定である。当該センターは、地方への移住や地方との交流に興味を持っている都市住民、団体が相談できる場を提供する。具体的には、地方への移住関連情報の提供・相談支援の一元的な窓口として、地方自治体や関係府省とも連携し、「全国移住ナビ(仮称)」を活用して総合的な情報提供・相談支援を行うとともに、地方自治体の移住・交流に関するパンフレット等の提供や地方自治体による移住・交流のためのセミナー・PRイベント等の開催を目的としている。開設場所は、東京都中央区京橋一丁目1-6越前屋ビル一階を予定している。

⁷ 総務省が運営する、地域発の成長戦略である「地域の元気創造プラン」を推進するための情報提供を行うサイト。

全国移住ナビ（仮称）及び全国移住促進センター（仮称）のスキーム



コラム

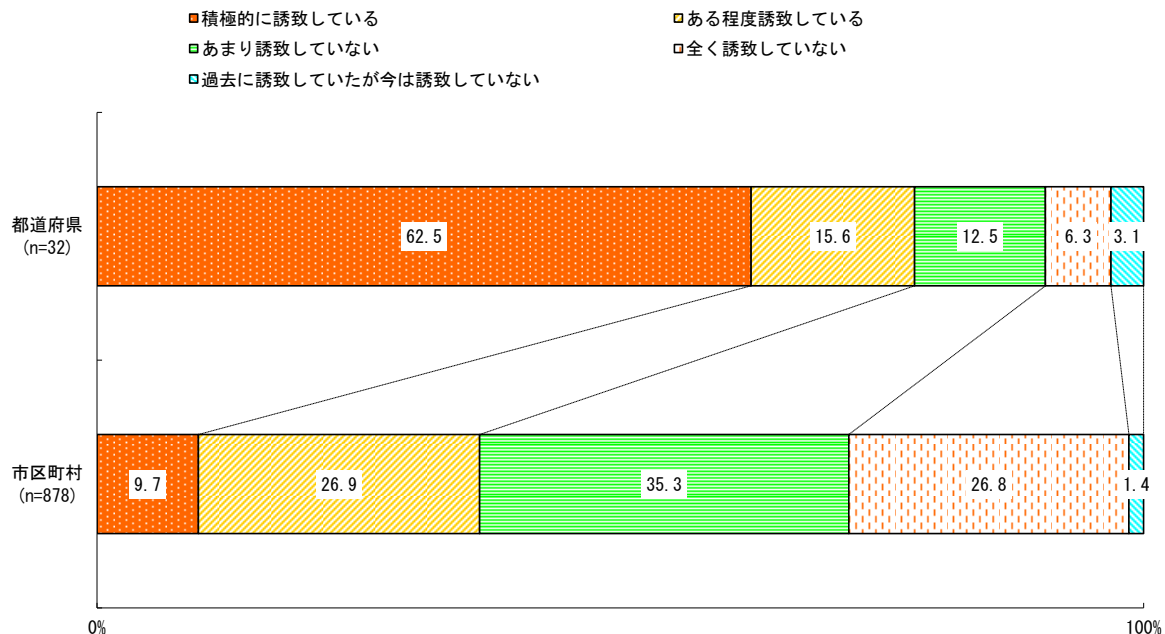
2-2-10

U/Iターンの誘致に向けた自治体の動き

本節においては、移住者の目線から、U/Iターンに焦点を当てた分析を行ったが、本コラムにおいては、U/Iターンに関する自治体の動向に触れてみよう。

まず、コラム2-2-10①図は、自治体によるU/Iターンの誘致状況を見たものであるが、都道府県においては、「積極的に誘致している」が62.5%、「ある程度誘致している」が15.6%となっている。他方で、市区町村においては、「積極的に誘致している」が9.7%、「ある程度誘致している」が26.9%にとどまり、また、「あまり誘致していない」、「全く誘致していない」と回答している自治体が過半数になっている。U/Iターンの誘致に関して、移住者（また、その家族）の生活環境の転換を伴うことから、衣食住に関する支援を自治体が行うことで移住者の負担が軽減されることが期待されるが、都道府県に比べて市区町村においてはU/Iターンを積極的に誘致している割合は高くない。

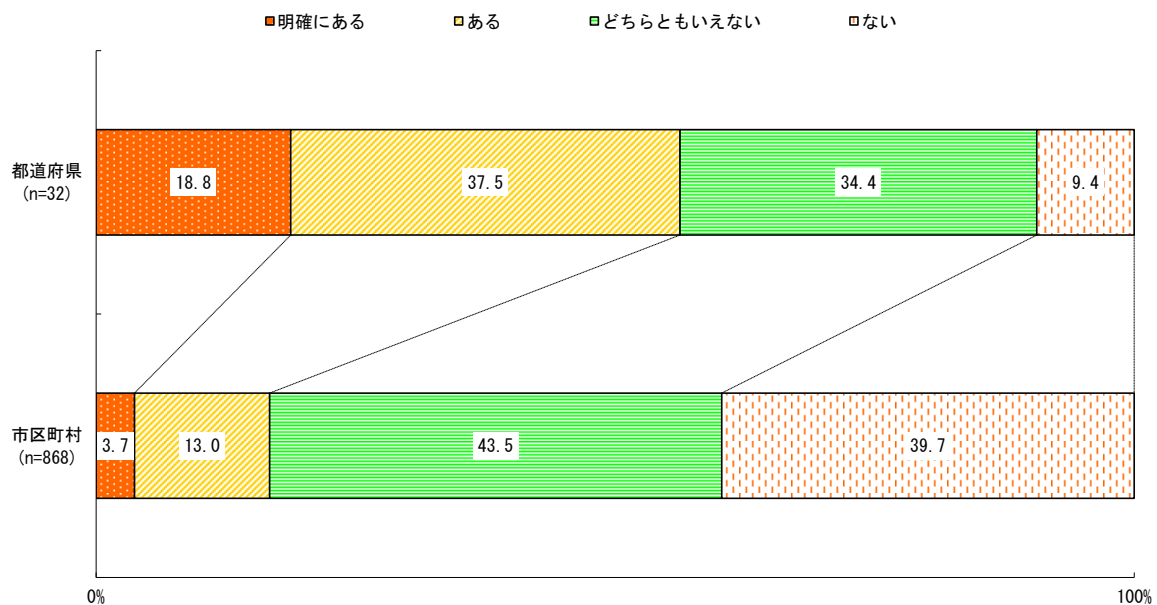
コラム2-2-10①図 自治体によるUIJターンの誘致状況



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)

では、UIJターンを誘致している自治体は、その誘致する人材について、明確なターゲット層があるのだろうか。コラム2-2-10②図は、UIJターンを誘致している自治体に対して、誘致したい人材のターゲット層を尋ねたものである。これを見ると都道府県では「明確にある」(18.8%)、「ある」(37.5%)となっている一方で、市区町村では、「明確にある」と回答した割合は3.7%であり、また、「ある」と回答した割合も13.0%しかいないことが分かる。他方で、「どちらともない」が43.5%、「ない」が39.7%にのぼっており、多くの市区町村では明確なターゲット層を持たないままに誘致を行っていることが見て取れる。

コラム2-2-10②図 UIJターンの誘致におけるターゲット層



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)
(注) 自治体に対して、UIJターンの誘致において明確なターゲット層があるかを尋ねたもの。

UJターンを促進するためには、多様な人々に対して広くあまねく誘致をすることも重要であるが、一方で、性別や年齢、それぞれの人が持った技術や経験等、一人ひとりの個性に合わせた衣食住の支援を行うことで、効果的な移住の誘致、ひいては地域の活性化につなげることも可能である。こうした意味において、UJターンの誘致においてターゲットを明確化することも一つの戦略として有効であると推察される。

以下では、明確なコンセプトを持った上で受入 紹介する。
体制を整え、移住者の誘致に成功した事例を二つ

事例

2-2-14

徳島県神山町（NPO 法人グリーンバレー）

スキルを持つUターンの受け入れにより社会動態が増加に転じた自治体

徳島県名西郡神山町（人口：6,038人（平成22年国勢調査）、面積173.31km²）は、総面積の約83%を森林が占め、かつては林業が盛んであったが、1955年の市町村合併時の人口21,000人は林業の衰退とともに減少し、現在は約6,000人である。しかし平成23年度の社会動態人口が町史上、初めて増加に転じた。神山町への転入が増加した背景に、NPO法人グリーンバレー（従業員数5名）が中心となって展開している「ワーク・イン・レジデンス」プログラムがある。

NPO法人グリーンバレーは、アート事業や移住・起業支援を行う非営利団体である。当法人の淵源は平成4年、アメリカから贈られた「青い目の人形」を通じた国際交流を行う地元有志団体「神山町国際交流協会」の活動にある。当初は「環境」と「芸術」という二つのテーマによる町づくりを掲げて活動を開始した。平成10年には日本で初めて、地域の道路を地域事業者等が清掃管理する「アドプトプログラム」に取り組み、平成11年からは国内外の芸術家を町に招聘し、町に滞在して作品をつくる「神山アーティスト・イン・レジデンス」を開始し、平成26年で16回目を迎えた。

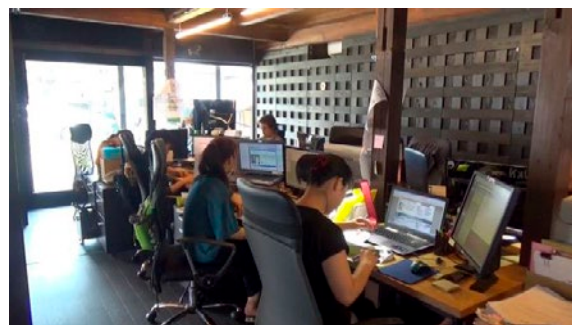
この取組がきっかけでアーティストの移住者が徐々に増えてきたことを受けて、2007年からは神山町から「移住交流支援センター」の委託事業を受け、移住者の受入事

業（空き家再生、商店街再生、移住交流支援センターの運営等）を行い、ワーク・イン・レジデンスプログラムを展開している。プログラムのコンセプトは「創造的過疎」にある。自然動態は基本的に減少するとした上で、外部からスキルのある人材を受け入れることで人口構造・構成を変化させ、地域を持続可能にするという考え方である。ここでのポイントは町内には既存の雇用場が少ないため、仕事を有する人に移住してもらうことにある。具体的には移住者向けに特別な優遇策を講じるのではなく、住民と移住者が対等な関係を築くことを重視し、町内の空き家ごとに地元住民が希望する職種の人を呼び込む形（逆指名制度）を取っている。2010年から2013年までに100人以上の移住を受け入れており、職業もパン屋、システムエンジニア、写真家、ベンチャー起業家など多岐に渡っている。

また、2010年からは町内の空き家を改装して都市部のIT企業等のサテライトオフィスとして貸し出す「サテライトオフィス事業」を開始し、2014年現在、IT企業等11社が入居している。さらには雇用保険を持たない若者が職業訓練を行い就職につなげる場として「神山塾」を開設し、2010年からこれまでに6期77人が修了しており、そのうちの5割がサテライトオフィス入居企業に雇用されるなど、神山町への定住も進んでいる。



古民家を改造したサテライトオフィス



サテライトオフィス内部

事例

2-2-15

熊本県天草市

地域に不足する経営資源を都市部の大企業との連携により確保する自治体

熊本県天草市（人口89,091人（平成22年国勢調査）、面積683平方キロメートル）は、熊本県の南西部に位置し、周囲を美しく美しい海に囲まれた天草上島・天草下島や御所浦島などで構成する天草諸島の中心部に位置している。面積は683平方キロメートルで県下最大を誇り、人口は約9万人で県下3位である。

産業は、温暖な気候を活かした農業や、豊かな水産資源を活かした漁業を主として発展してきた。また、自然景観、南蛮文化やキリシタンの歴史など、多くの観光資源にも恵まれている。市ではキャッチフレーズとして「日本の宝島」を掲げ、魅力的な多様な資源があることをアピールするとともに観光客が市内にある各種資源を見つける楽しさを売りとして観光や特産品、定住のPRを行っている。

天草市は平成18年に2市8町の合併によって誕生したが、平成12年に約103,000人だった人口は10年間で14,000人減少し、人口流出が大きな課題となっていた。特に、高校生が卒業後に進学や就職で天草を離れると、働き口がなくてほとんどが戻れないことが喫緊の課題であった。この解決策として、地域に豊富で多様な農産物や魚介類、歴史・文化、自然美を活かしたビジネスおこしに取り組んできた。しかし、地域には、人材や知識、ネットワーク、資金といったあらゆる経営資源が不足したことから、この補完をするため都市部の大企業に着目した。

都市部の大企業では、高年齢・中堅社員に対する活躍できる職場の提供や早期退職時の再就職先の紹介、若手社員への実践の場の提供、やりがいづくりなどの課題、安全安心な原材料の調達、実践的な社員研修に対するニーズがあることを調査し、実際にいくつかの大企業に「天草宝島戦略マネージャー」としての人材提供を打診した。

これに株式会社ANA総合研究所（東京都港区）が反応し、ANAグループ社員に対して、会社を休職して天草市に移住しながら活躍を希望する社員を募集したところ、2名が移住するに至った。

市は、天草宝島戦略マネージャーとして2名を受け入れた。1名は営業部門で豊富な経験を持つ男性で、商品開発や販売に関して培ったノウハウやネットワークを活用したいとの思いがあり、現在、産業政策課に勤務し、アンテナショップと連携した天草食材・産品の首都圏へのPR・販路開拓、交流人口・移住定住人口の増加に向けて首都圏から天草エアラインを活用した旅行商品の開発等を手掛けている。

もう1名は国際線キャビンアテンダントの女性で、観光振興課に勤務し、市民のおもてなしの向上に向けた人材育成に取り組むとともに、上記の職員と連携し、天草の認知度を高め、地域のファンを増やすために首都圏でのPRやブログやSNS等を活用した情報発信に取り組んでいる。

地域観光に関しては、2016年の世界文化遺産登録を目指す「長崎の教会群とキリスト教関連遺産」（長崎県、熊本県）構成資産に含まれる崎津教会を有する崎津地区やイルカウォッチング等の観光資源を組み込んだ体験ツアーの企画が事業化し、参加者も増加している。また、この動きに併せるように地域の企業・団体のCSセミナーの依頼を多く受け、地元のおもてなし向上の取組が進んできている。特産品に関しても、ANAグループのネットワークで東京でのフェアに出展し、ANA内の企業マルシェや就航路線を有する自治体との共同イベントなど、PRが盛んになされている。



移住者が特産品の開発や流通に関してアドバイスをする様子

コラム

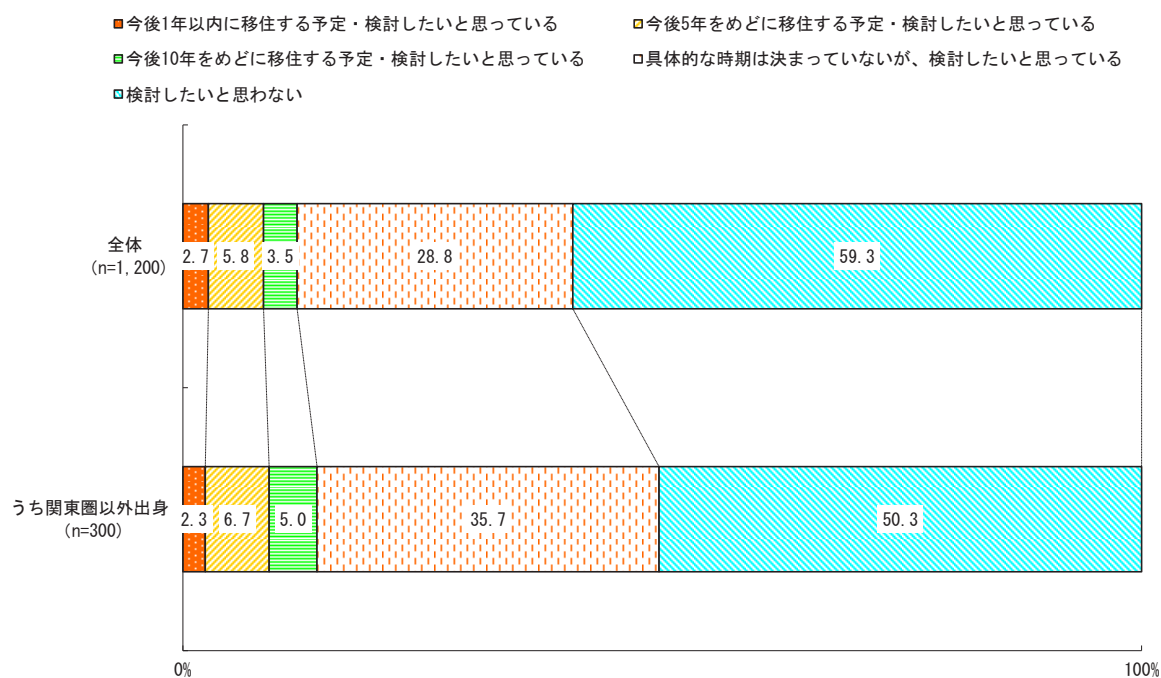
2-2-11

東京在住者の今後の移住に関する意向調査

本項においては、Uターンを伴う転職の実態について見たが、そもそもUターンのニーズやその課題について、内閣官房が2014年に実施した「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」に基づき、本コラムを通じて概観する。

コラム2-2-11①図は、東京在住者の東京以外の地域への移住意向を見たものである。これを見ると、「1年以内に移住する予定・検討したいと思っている」(2.7%)、「今後5年をめどに移住する予定・検討したいと思っている」(5.8%)、「今後10年をめどに移住する予定・検討したいと思っている」(3.5%)など、具体的な時期を含めて移住を考えている者が、東京在住者の約1割にのぼる。さらに、「具体的な時期は決まっていないが、検討したいと思っている」と回答した者が約3割であり、こうした漠然とした移住に対するニーズも含めると、実に東京在住者の4割（うち関東圏以外出身者は5割）が地方への移住を検討している又は今後検討したいと考えていることが分かる。

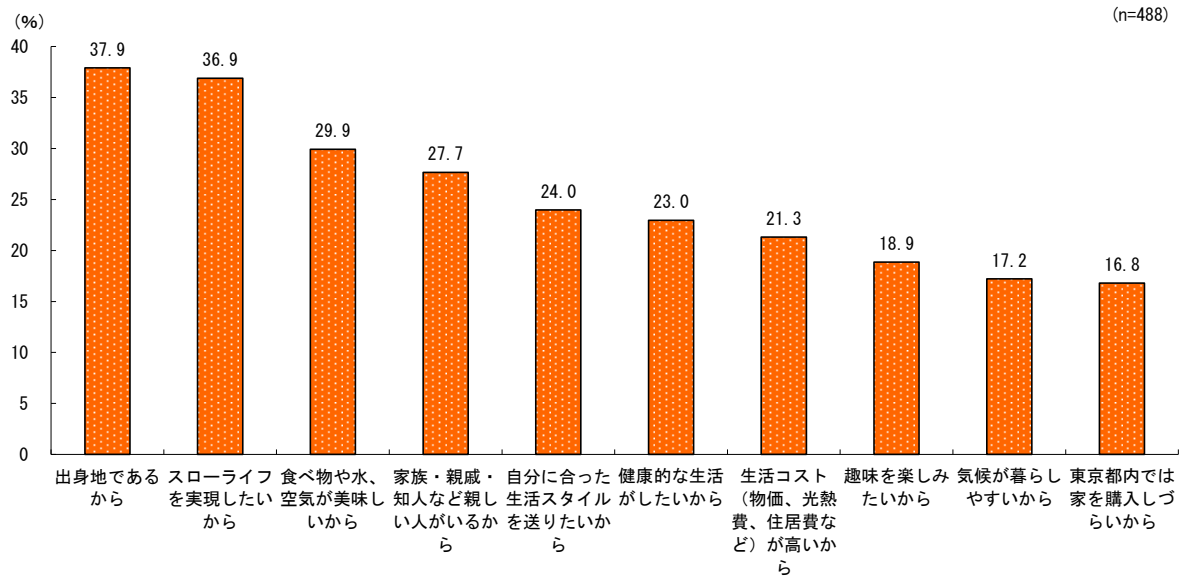
コラム2-2-11①図 東京在住者の東京以外の地域への移住意向



資料：内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」

次に、移住を予定・検討している者の実態に迫るため、移住をしたいと考える理由について、コラム2-2-11②図から見てみよう。「出身地であるから」や「家族・親族・知人など親しい人がいるから」といった地元への帰郷（Uターン）に関する理由が多く挙げられている。他方で、「スローライフを実現したいから」、「食べ物や水、空気が美味しいから」といった、地方における自然に囲まれた、ゆったりとした生活を希望する声も多い。

コラム2-2-11②図 東京都住者が東京以外の地域への移住を希望する理由



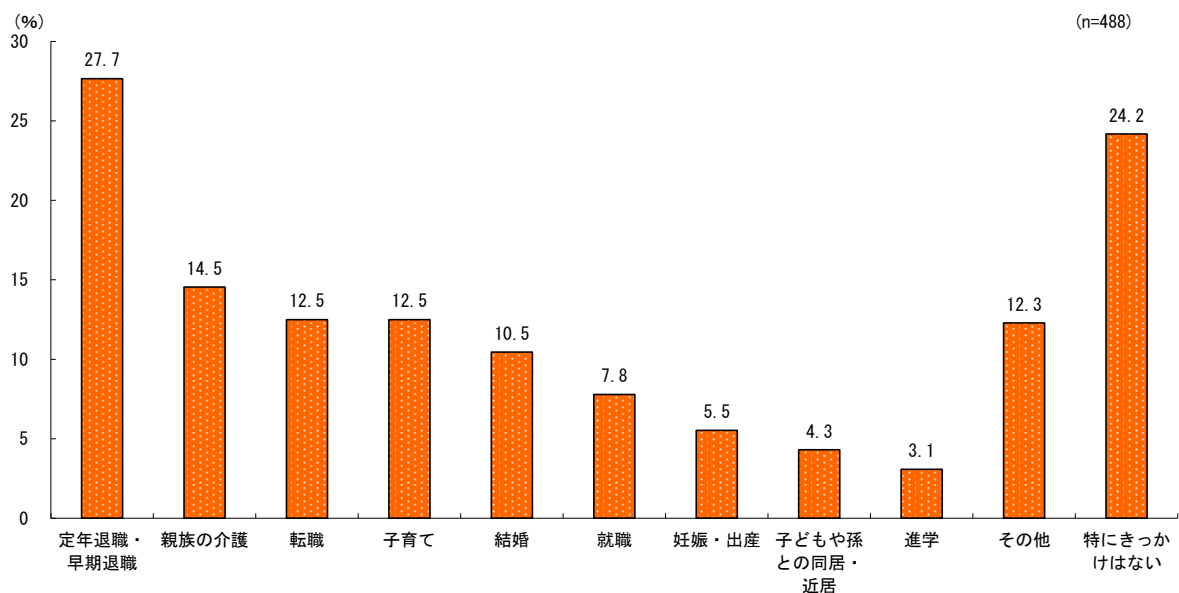
資料：内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」より、中小企業庁作成。

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

2. 全体で回答の多かった上位10項目まで表示している。

さらに、東京都以外の地域への移住を予定・検討したきっかけについて、コラム2-2-11③図から見てみよう。最も高い回答割合となっているが、「定年退職・早期退職」であり、「親族の介護」、「転職」といったライフステージの転換期における、それぞれの個人の事情から移住を考えるようになったことが分かる。しかしながら、「特にきっかけはない」という回答も多く、漠然とした地方生活への憧憬が背景にあるものと推察される。こうした潜在的な移住を希望する層が、移住に向けた一歩を踏み出すためにも、行政による支援体制の整備・拡充が重要であると考えられる。

コラム2-2-11③図 東京在住者が東京都以外の地域への移住を予定・検討したいと思ったきっかけ

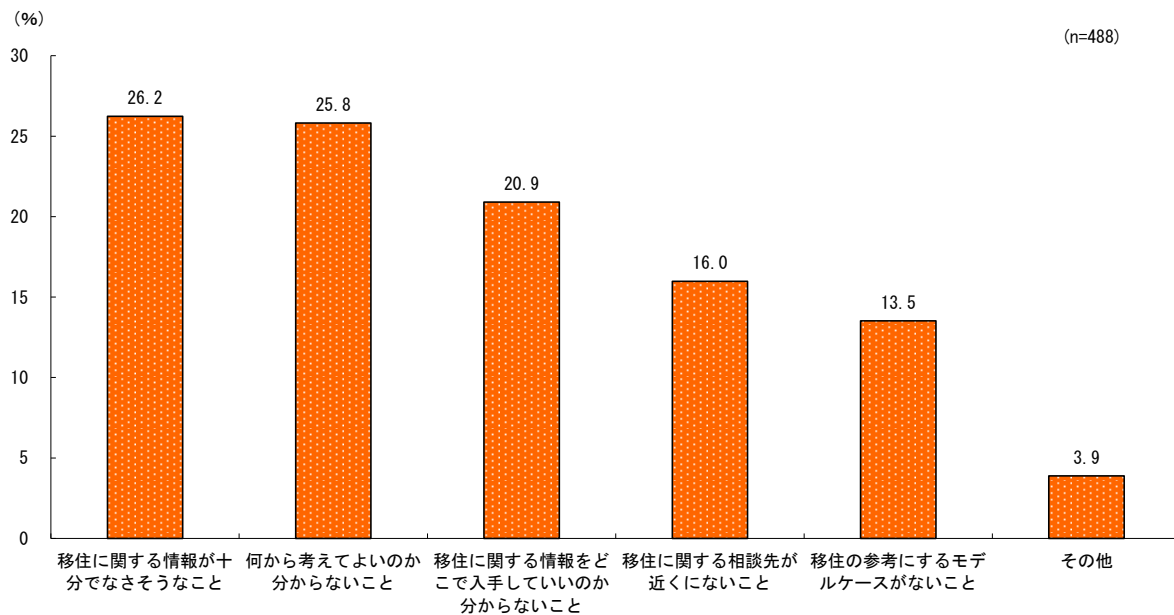


資料：内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」より、中小企業庁作成。

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

では、こうした移住を検討している者が直面している課題について見てみよう（コラム2-2-11④図）。「移住に関する情報が十分でなさそうなこと」（26.2%）、「移住に関する情報をどこで入手していいのかわからないこと」（20.9%）が上位の回答となっており、生活環境の転換ともいべき移住を決断するにあたり必要な情報が十分に得られていないという課題が浮き彫りになった。この点については、移住者を誘致する自治体等が移住に関する情報提供を積極的に行う必要があるものと考えられる。また、移住に関する基本的な手続き等のノウハウが不明確であり、「何から考えてよいのかわからない」という回答も多い。こうした移住を検討する者のニーズを踏まえた支援体制の在り方が求められる。

コラム2-2-11④図 東京在住者が移住を検討する上で困っている事由



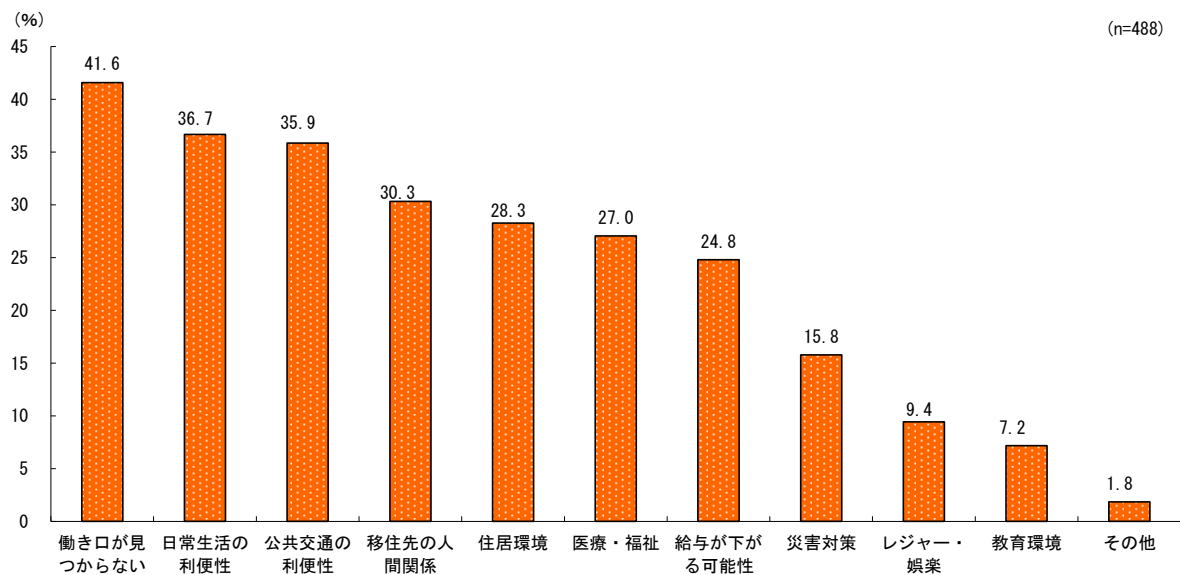
資料：内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」

(注)1. 困っている事由を示しているため、「当てはまらない」については表示していない。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

最後に、移住を検討・予定している者にとって、移住先での暮らしに関する懸念や不安について、コラム2-2-11⑤図から見てみよう。「働き口が見つからない」が最も回答割合が高く、移住先で仕事を見つけ、生活に必要な収入を得ることができるかについて懸念や不安を抱いていることが確認できる。また、「日常生活の利便性」や「公共交通の利便性」といった点も懸念や不安事項として挙げられている。

コラム2-2-11 ⑤図 東京在住者が移住先での暮らしに感じる懸念や不安



資料：内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」

(注) 1. 懸念していること/不安を感じていることを示しているため、「当てはまるものはない」は表示していない。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

以上のように、本項では、都市部から地方への移住に関する意向を「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」に基づいて概観した。都市部に住むという選択も、地方で住むという選択も、それぞれにメリット・デメリットが存在しており、個々人の価値観に基づく、総合的な判断を行った上で、どちらに住むかを決断することが重要である。しかしながら、現状では、その判断を下すために必要な情報や基本的な移住に関するノウハウの提供が限定的であると考えられる。本調査から、少なくとも東京在住者の移住に関するニーズが高いことが分かっており、政府や自治体が主体的に、移住に関する情報を提供し、具体的な移住に関するサポートをすることで、都市部から地方への移住者が増加する可能性が高くなると考えられる。また、そうした移住に関する行政をあげたサポート体制が充実することによって、移住に伴う障壁が下がり、国民が都市部と地方での生活をライフステージにあわせて柔軟に選択することができるようになるものと考えられる。

まとめ

以上、本章では、中小企業・小規模事業者の人材をめぐる実態や動向、さらに、各論として人材の確保・定着・育成について見てきた。その上で、昨今の地方創生の機運が高まる中で注目を集める「地域」に注目し、地域による人材育成や地域に人を移す取組としてのUIJターンについて分析した。

企業においては、経営者や従業員一人ひとりが事業活動を支えており、人材とは企業の根幹であり、物的な経営資源に乏しい中小企業、特に、小規模事業者にとって、人材は最大の経営資源である。よって、中小企業・小規模事業者の人材の確保・育成は企業にとって最も重要な経営活動といえよう。そこで、本章において、アンケート調査の結果や事例を通じて、中小企業・小規模事業者の人材の確保・育成に関する総体的な取組を確認し、特徴的な取組を行う企業を個別的に見てきた。人材の確保・育成のいずれをとっても、それぞれ企業で行っている取組は多様であるが、あえ

てそうした企業の共通点を挙げるとすれば、各社がそれぞれの個性を把握した上で、従業員と真摯に向き合っている点である。その結果として、各社にあった人材の確保・育成に関する成功の在り方が生み出された。企業が人材と向きあうことで、企業が求める能力を有し、企業風土に合った人材を採用することにつながり、同時にミスマッチを減らすことで就職後の定着率も改善する。さらに、新入社員を含めた従業員同士が助け合い、刺激し合い、切磋琢磨することで人材の育成にもつながるのである。

こうした個社単位の取組に加えて、人材の確保や育成に関する注目すべき動向として、一社一社の経営資源やノウハウを他者と共有・連携する動

きが広がっている。特に、企業同士の小さな取組だけではなく、より広がりを持った、地域が一体となり人材の確保・育成に取り組む試みが、少しずつではあるが着実に進んでいる。こうした地域では、企業同士が競争しながらも共存するような雰囲気が醸成され、中小企業支援機関、行政機関等と協力し、地域のメンバーが同じ方向を向き、共に成長することを目指している。そして、こうした取組が、地域の活性化や地域の魅力につながり、人材の吸引力を高め、よりよい人材の確保につながるという好循環を生む。このように、地域が一丸となった中小企業・小規模事業者の人材の確保・育成の在り方は、地域が強くあるための一つの答えなのではないだろうか。