

中小企業・小規模事業者の人手不足対応 研究会とりまとめ骨子（案）

平成29年2月10日

中小企業庁経営支援課

中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会 とりまとめ骨子（案）概要

1. 趣旨

- ・ 人手不足の課題に直面する中小企業・小規模事業者（以下、中小企業）のなかで、人材確保・定着や生産性向上に関わり工夫を凝らす取り組みを行う事で成長をしている企業の事例を収集・分析・抽出し、広く世の中に発信することを通して全国の中小企業にとってヒントとなるようなものを作成。

2. 人手不足の状況

- ・ 人手不足は質、量ともに、全業種にわたり経営課題として深刻化。人口構造的に恒常化する問題。
- ・ 中小企業は離職率が高く、離職が不足につながっている側面も大きい。
- ・ ニーズが強いのは即戦力ミドル人材。新卒は大企業志向。復職女性は中小企業を比較的选择。比較的ミドル・シニアの割合が高い。増加する留学生。

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。そのため、立ち止まって見つめ直し、発想を変えてみる。
- ・ 女性、ミドル、シニア、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）。
- ・ I T 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・ポイント

【ポイント1】 経営の目線から、課題や業務を見つめ直す	【ポイント2】 業務に対する求人像や生産性を見つめ直す	【ポイント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
➤ 重要な経営課題を見つめ直す ➤ 人手不足と感じる業務を見つめ直す	➤ 業務に対する求人像を見つめ直す ➤ 業務に対する生産性を見つめ直す	➤ 働き手の目線に立って、人材募集・自己PRを見つめ直す。 ➤ 働き手の目線に立って、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. 人手不足対応関連施策

- ・ 人手不足対応関連の施策。
- ・ 浸透・普及に向けて

ポイント 1. 経営の目線から、課題や業務を見つめ直す

人手が不足している実態に対して、その背景や要因まで遡り、自社の経営課題や解決策を見つめ直し、人手不足と感じる業務を見つめ直す。

(1) 重要な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、経営課題としての優先度や解決の方向性を再確認する。
- 人材の『需要構造』を整理するためのシンプルな2軸で表示された自己診断シート等で自社の立ち位置を確認。

(取組事例イメージ)

1) 需要の拡大により現場の人手を増やし業務を拡大したい

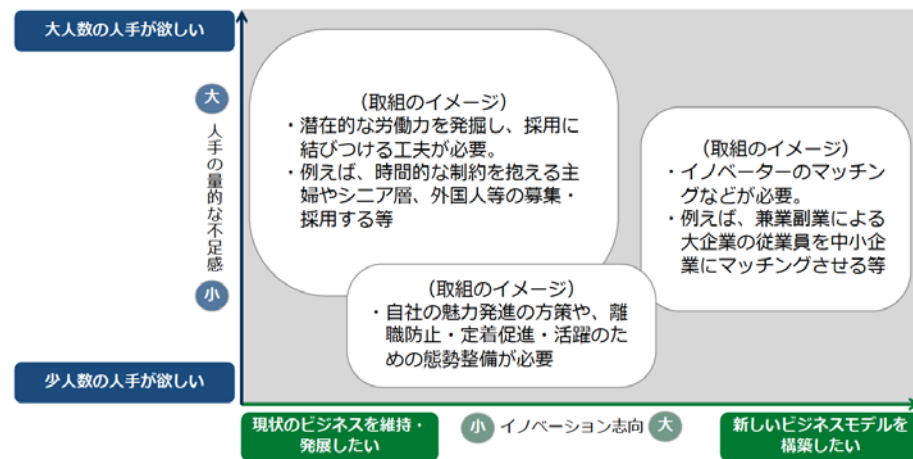
- 需要の拡大に対応することが自社の優先課題と再確認。1時間単位での雇用契約をみとめたことで、時間に制限のある女性からの求職を多く集めることが出来た事例
- 需要の拡大に対応することが自社の課題と認識。機械を早期から稼働させるために、早期～午前中までのシフトを募集することで、シニア人材を確保出来た事例

2) 需要の低迷により売上が落ちており製品の販路開拓がしたい(しかし、適した人材がいない)

- 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。例えば、宿泊業者が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、売上を伸ばした事例

3) 需要の拡大によりラインの稼働率を維持したい(しかし、離職率が高い)

- 生産性が低いのはラインの稼働が低いことが要因と特定。人材育成に力を入れ、社員のモチベーションやスキルが上がり、稼働率や定着率が上がった。



(2) 人手不足と感じる業務を見つめ直す

- 固定概念「SSは若い男が働くもの」を払拭し、主婦・シニアが働きやすい超短時間勤務を導入。
- 一人の職人が一貫して行っていた足場工事。一部を切り出し、分担したことで女性が活躍、男性も業務負荷軽減。業務を細分化、大括り化してみる。

(取組事例イメージ)

- ・青果物卸会社で、軽作業と重作業を切り分け、フルタイム勤務を短時間シフトに変更し、生産性をあげた。(青果物卸会社事例)

ポイント 2. 業務に対する求人像や生産性を見つめ直す（その1）

人手が足りないと感じる業務について求人増を見つめ直し、幅を広げる、もしくは狭めることで労働力の確保につながる可能性がある。また、業務の生産性を上げる余地がないか、見つめ直すことで、I T・設備導入や人材育成、アウトソース等により省力化が図れる。様々な選択肢を考える。

（1）業務に対する求人像を見つめ直す

- 業務に対応する求人像の幅を狭める or 広げる。

（取組事例）

- 塗装業界は、3 Kと言われがちな職場で、若手採用に苦戦。またせっかく採用した若者も定着しなかった。ベテランも高齢化であり、一流の技術を伝承するには、時間的に限界だった。しかし、**求人像を見つめ直し、性別・国籍・年齢・経験の有無に関わらず、やる気のある人材を採用。**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。3年で一人前を目指すプロフェッショナルな育成システムによるキャリアパスを確立。これにより、順調に利益が向上した。（建設工事：大阪府）

（取組事例）

- 知人を介してカンボジア留学生をホームステイで世話をしたことが始まり。その後、**インドネシア留学生との付き合いを楽しむようになり、偶然、マレーシア人留学生の紹介を受け、彼らを採用したのが外国人社員の発端。**インドネシアのバンドン工科大学機械工学科の学生に奨学金制度を実施し、その関係で卒業生の採用を開始。またタイではチュラロンコン大学の教授推薦で同大学の学生を採用した。結果、2011年にタイ、2012年にインドネシアを現地法人を設立し、技術者の育成を実施。これにより海外進出を果たし、利益を上げた。（機械設計業：岡山）

（取組事例）

- **2名の中国人留学生をアルバイトとして採用し、その能力の高さに驚いたのが外国人活用のきっかけである。**外国人を受け入れるにあたり、日本での衣食住の体制を整えるために、寮を用意したことは外国人社員からは非常に喜ばれている。給与体系や人事評価で国籍による区別は一切ない。明確に基準を説明し、実績をみて評価をしており、キャリアアップの指針も明確。外国人の存在は、海外企業にとって取引上の安心材料で、更なる海外展開が可能となった（情報サービス：東京都）

- とにかく若手人材、という発想では採用は難しく、主婦層やシニア層といった潜在的な労働力に目を向けるべき。主婦層やシニア層は定着率が高いというメリットがあり、こうした点を理解することが重要。

（取組事例）

- **クライアントのwebサイトを構築するには、主婦層やシニア層の視点が必要であった。就業時間に制限がある人材をパートで採用する制度を開始したところ、女性やシニアの採用が進んだほか、時間外労働の削減、業務品質の向上が実現。**子育て中の社員が正社員からパートに変換するなどして離職防止に寄与している。多様な働き方の提供が可能となった。（webサイト開発：福岡県）

ポイント 2. 業務に対する求人像や生産性を見つめ直す（その2）

（2）業務に対する生産性を見つめ直す

- 業務において生産性を向上させる余地がないか考える。
- 設備の導入やラインの組み替え、レイアウトの変更、会議方法の変更等の業務改革により、生産性を高め、人手不足を乗り越えている企業の事例もある。
（取組事例）

- 神戸市内は人口に比べてベーカリーが多いパン激戦区。コンビニエンスストアやスーパーでも品ぞろえ豊富になり、価格競争が激化。美味しいパンをリーズナブルな価格で迅速に配送し提供する上で工夫が必要となった。**最新設備を導入し、省力化・衛生化を実現。**結果、直営店の販売、学校給食・病院などへの納入など、安定的な供給が実現し、美味しいパン、リーズナブルな価格を維持。生産性の維持・向上を実現した。（パン・洋菓子製造販売：兵庫県）

（取組事例）

- コンサルティング業の中で、**女性の購買が男性とは根本的に異なるところに着目。**そこで、創業当時から集まっていた**主婦を中心とする女性のコミュニティーとのやりとりをインターネットを活用した形態とし、迅速かつ正確な情報収集を実施。結果、アンケートの調査コストを約5分の1に改善。**
- 独自のニッチな視点から、企業が提供する商品やサービスの価値を高めている。（コンサルティング業：東京都）

（取組事例）

- 建設工事業務は、施工現場が遠方になることが多く、打ち合わせのために本社に戻ると時間や費用がかかり、長時間の移動により従業員も疲労してしまう。生産性の向上が経営課題であった。そこで、ITの導入にあたり、初期費用・運営費用を大きくなることを避けるため、**無料で社外で利用できるソフトウェアを活用。**結果、**従業員の残業時間を9割削減**し、資格取得などスキル向上が実現。受注増につながる。（建設業：神奈川）

ポイント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（その1）

働き手が置かれている状況や志向は様々であり、働き手の目線にたって人材募集や職場環境を見つめ直すことで人材確保や定着率の向上につなげる。

（1）働き手の目線に立って、人材募集・自己PRを見つめ直す

- 自社に必要な人材の確保を進めていくために、働き手から見た自社の特徴・魅力をしっかりと自覚し、その魅力を高めていくことが重要ある。
- 自社の働き手にとっての魅力について認識を確立することは、その企業のブランド価値を認識することにつながる。
- 反対に、自社の欠点を包み隠さずに人材側に発信していくことも重要である。人によってはマイナスの情報がかえって魅力に感じる場合もあろう。

（取組事例）

- ・ 洋服直しという業務は、製品やサービスではなかなか差別化が図りにくい業態であるため、特に結婚・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。**業務の魅力を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、**従業員のキャリアに共感してくれるような人材が確保**できている。（洋服リフォーム：宮城県）
- 中小企業は離職率も高い。採用に成功しても早期に離職されては意味が無い。定着率の向上は重要でまず取り組むべきである。
- 定着のためには募集の工夫が最も重要。中小企業には異動がないため。
- 大企業のみで働いた人材は中小企業で働くに当たってマインドを変えることが重要

（取組事例）

- ・ 工場のメンテナンスサービスで法人相手のサービスであるため、学生の知名度は低く、事業の拡大で人手不足は顕著になっていた。女性社長自らの経験をもとに、**女子の産前産後の休暇制度を充実させ、男性従業員の育児休暇の取得を促進させた**。また配偶者を対象とした癌健診の導入などで、**家族に優しい会社であることをPR**にもつながり、定着率の向上に繋がった。（事業所向けサービス：広島県）

（2）働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

- 中小企業・小規模事業者は、復職後の女性に選択される傾向が強く、また従業員に占める高齢者の割合が高い。こうした多様な人材は様々な事情を抱えており、働き手側が求める条件と職場の環境や求人の要件とのミスマッチによる潜在的な労働力も多い。若者のみならず、時間・空間・従事できる職務内容等に制限のある人材（女性や高齢者、外国人等）に対して、よりいっそう目を向け、こうした多様な人材から選ばれ、かつ、働き手が最大限能力を発揮出来る職場を追求していくことが重要。

（取組事例）

- ・ クライアントのwebサイトを構築するには、主婦層やシニア層の視点が必要であった。**就業時間に制限がある人材をパートで採用する制度を開始したところ、女性やシニアの採用が進んだほか、時間外労働の削減、業務品質の向上が実現**。子育て中の社員が正社員からパートに変換するなどして離職防止に寄与している。多様な働き方の提供が可能となった。（webサイト開発：福岡県）
- 多様な人材が最大限能力を発揮できる職場づくりを進めるためには、働きたいけど働けない制約が何かを考え、その対応策を講じることが重要である。

（取組事例）

- ・ 本人の希望により、**ライフスタイルに合わせた勤務時間と勤務時間が選択可能にした**。1時間単位で取得可能な有給休暇制度なども導入し、柔軟な勤務を可能としている。なお、自由なだけではなく、目標管理は徹底し、期初に年間の目標を設定し、目標進捗や評価については上長と徹底調整。また、日報や週報といった報告素は社長に全員提出を義務づけている。働きやすい環境を用意しパフォーマンスの最大化を図る（創業支援、マーケティング等：東京

ポイント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（その2）

■ 女性、シニア、ミドル等それぞれ志向や特性が異なることを考慮し、働き手の事情にたった職場づくりが重要。

①女性（主婦等）：女性を属性別にみると、有配偶者の労働力率が低い。潜在労働力層の掘り起こしという観点から、子育てや家事など、就労上の制限や負担を抱える有配偶者層を労働市場に取り込んでいくことが必要である。

➤（対応策）環境整備、職場環境向上、時間短縮

（取組事例）

・女性が自動車教習所で働くのは珍しい時代に、**更衣室・トイレ等を全て整備し、子育て中社員の発案で「子育て環境向上プロジェクト」を開始し、雇用形態の転換なども容易**とした。なお、女性指導員が活躍する姿をPRし、ライフストーリーを紹介することで、女性の就職希望者が増えたほか、これまでの自動車教習所のイメージが一新し、入校者も急増。（自動車教習所：東京都）

②シニア：60歳以上のシニア層の有業者数は増加傾向にあり、就業希望者も多い。健康寿命が今後も延伸しており、特に豊富な経験・人的ネットワークや高いスキルを要するシニア層の活躍は、中小企業・小規模事業者にとって重要である。

➤（対応策）成果給、多能工化、朝勤務、職域開発

（取組事例）

・不足していた品質管理ができる人材として、大手企業を退職した経験豊富なシニアを採用。QCサークル活動や改善提案を通してコストカットも実現。また、**シニア人材を塾長とした「社内塾」を開講し、若手社員の意識改革・プロセス改善にも寄与**している（ブレイキ開発・製造：長野県）

③ミドル・他：出向等の携帯に加えて、兼業、副業やプロジェクト型雇用等にみられる新たな働き方を、中小企業・小規模事業者の人材確保の手段として捉えることで、人手不足を乗り越える可能性が広がる。

➤（対応策）兼業・副業、プロジェクト型雇用、クロスインターンシップ

（取組事例）

・優秀な人材を確保するために、多様な人材を登用する方法を考案した結果、企業経営者を採用するために副業を認め、週4日の勤務とした。他社在籍者、フリーランス等「復業」を行う多様な人材を正社員として登用。優秀な人材を確保できているとともに、復業を行う従業員が、相互に言い影響を及ぼし、定着率の向上にも貢献（人材紹介：東京都）