



# 中小企業・小規模事業者の人手不足対応 研究会とりまとめの概要

～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～

平成29年3月

中小企業庁

経営支援課

# 中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

※中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会とりまとめ（平成29年3月）

## 1. 趣旨

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

## 2. 人手不足の状況

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

## 3. 基本的な考え方

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

## 4. 重要な視点（3つのステップ）

### 【ステップ1】

経営課題や業務を見つめ直す

- 背後の経営課題を見つめ直す
- 補充したい業務を見つめ直す

### 【ステップ2】

求人像や生産性を見つめ直す

- 業務に対する生産性を見つめ直す
- 業務に対する求人像を見つめ直す

### 【ステップ3】

働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

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

※生産性向上は設備導入、人材育成からアウトソーシングまで幅広い取組を含む。

## 5. 事例集

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

## 6. 人手不足対応を後押しする施策

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

## 7. 普及・浸透に向けて

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

# 1. 趣旨

- 我が国経済は、深刻な人手不足に直面。これまでの仕事を見つけにくい「求職難」の時代から、人手の確保が困難になる「求人難」の時代に移行。根本にある人口減少、少子高齢化という構造的課題。
- 若者の強い大企業志向や賃金格差、高い離職傾向など、中小企業・小規模事業者を巡る状況はより一層厳しい。
- 他方で、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、従業員に占める高齢者の割合が高い。
- こうした状況を踏まえ、女性、高齢者などの多様な働き手が最大限能力を発揮できるよう、働き方改革や職場環境の整備を進めることで、企業の魅力を高め潜在労働力を掘り起こすことにより、人手不足に対応していくことが重要である。
- また、同時に、IT機械等の導入等による生産性向上にも、不断に取り組んでいく必要がある。
- そうした取組は、業種や規模、地域によって対応が異なる。
- こうした違いを踏まえつつ、多様な働き手が最大限能力発揮できる職場づくりや、ソフト・ハード両面から生産性向上に取り組んでいる好事例を収集・分析し、人手不足対応への考え方を整理する。
- こうした趣旨から、人手不足に直面する中小企業・小規模事業者の経営者等の一助となり、好事例の横展開が図られることを企図として、「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会」を設置。

## (参考1) 委員名簿

(敬称略、五十音順、◎は座長)

◎ 今野浩一郎	学習院大学 経済学部 経営学科 教授
宇佐川邦子	株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター センター長
苧野 恭成	全国商工会連合会 総務部長
海老原嗣生	株式会社ニッチモ 代表取締役
及川 勝	全国中小企業団体中央会 事務局次長 兼 政策推進部長
小林 治彦	日本商工会議所 産業政策第二部 部長
島貫 智行	一橋大学大学院 商学研究科 准教授
原 正紀	株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役

## (参考2) 検討経緯

- 第1回 (2016年10月21日) : 研究会の開催について / 他
- 第2回 (2016年11月16日) : 事例の検討 (女性、高齢者等多様な人材の活用) / 他
- 第3回 (2016年12月21日) : 事例の検討 (生産性向上の工夫) / 他
- 第4回 (2017年2月10日) : とりまとめ骨子について / 他
- 第5回 (2017年3月3日) : 最終とりまとめについて / 他

## 2. 人手不足の状況 ～深刻化する人材不足～

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

図1. 中小企業の経営上の不安要素



(注) 複数回答 (最大3つまで) のため、合計は100%を超える。

(出典) 日本政策金融公庫「2015年下期の中小企業の景況見通し」

図2. 中小企業の従業者過不足D Iの推移

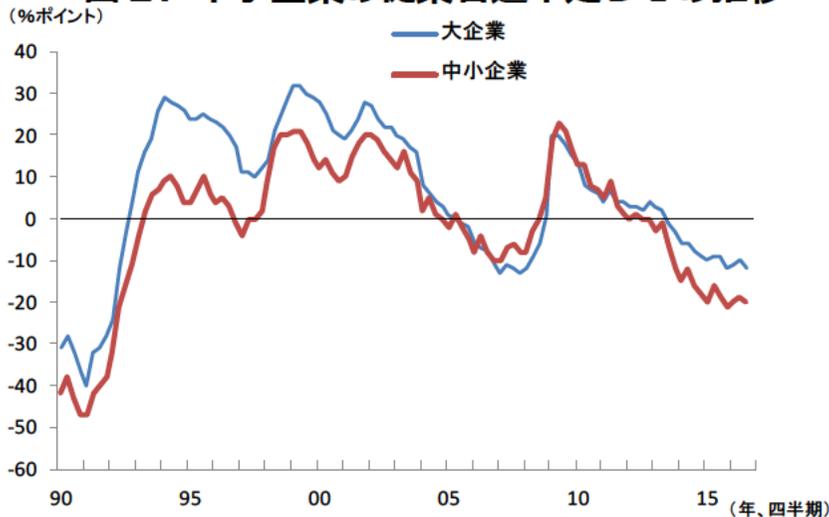
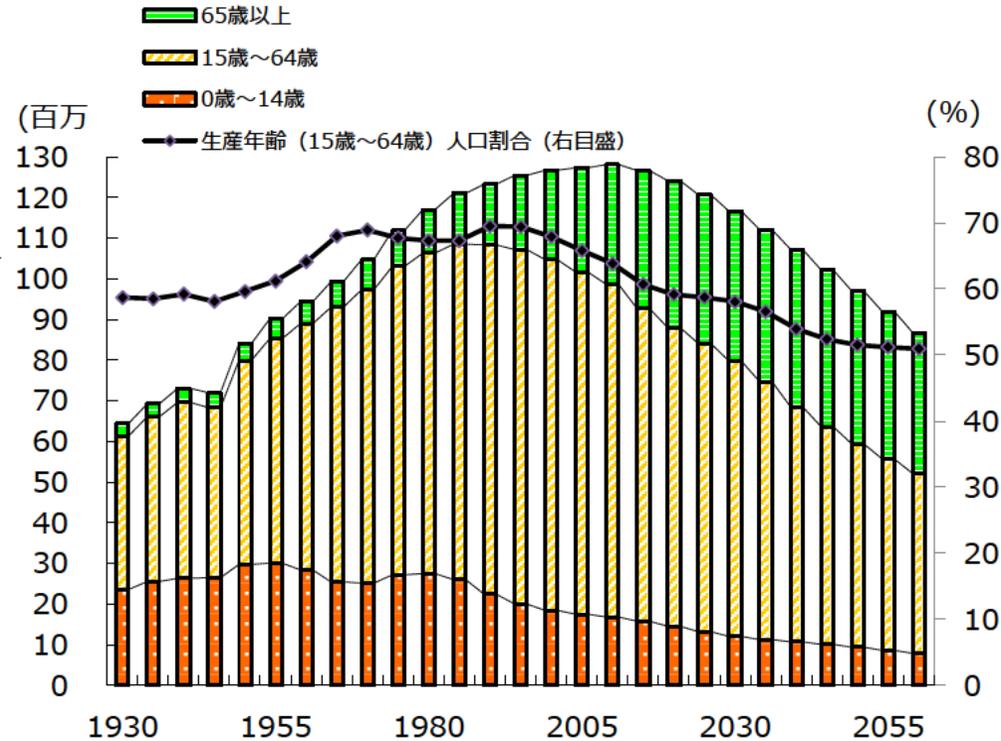


図3. 生産年齢人口の減少



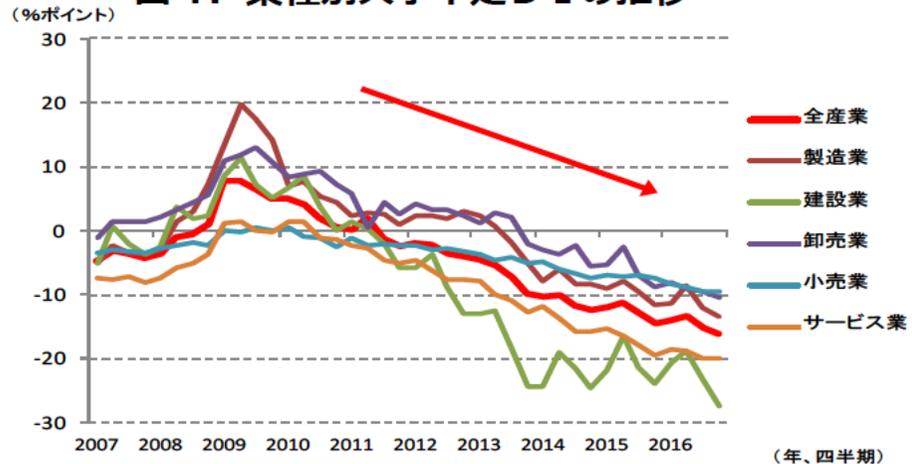
(注) 1. 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による  
 2. 15歳以上人口に占める中小企業の従業者総数の割合は、2012年時点で29%、2014年時点で30%。2012年以前の従業者総数のデータはないが、会社の常用雇用者数+個人事業所の従業者総数の合計値が、15歳以上人口に占める割合は、2001年以降、およそ26%前後で推移。

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

# 2. 人手不足の状況 ～業種別の人材不足・離職状況～

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

図4. 業種別人手不足DIの推移

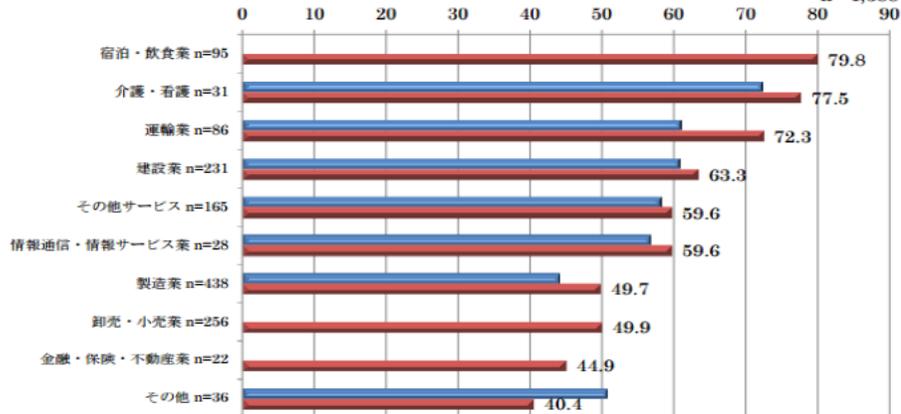


(出典) 中小企業基盤整備機構「第145回中小企業景況調査」

図5. 業種別人手不足感

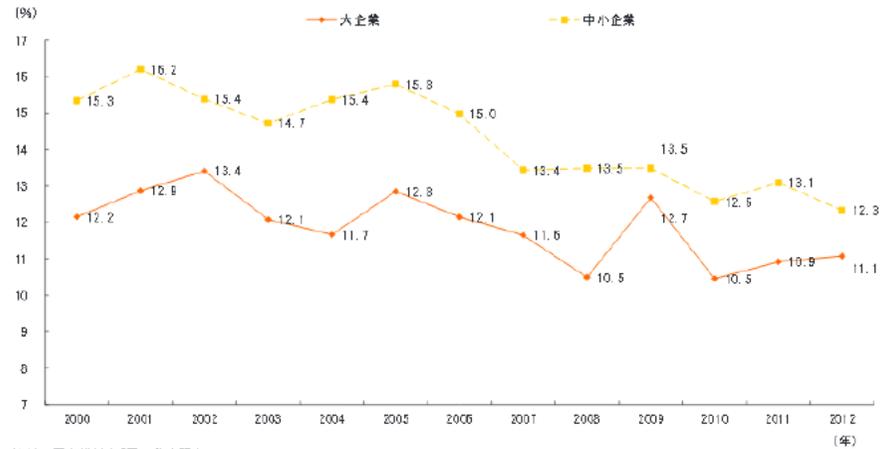
<業種別集計>

(1. で「不足している」と回答した企業の割合※業種無回答除く)



※赤軸(下段)は28年度調査、青軸(上段)は27年度調査の数値  
 ※「宿泊・飲食業」「卸売・小売業」「金融・保険・不動産業」は今年度新規項目のため前年度比較はない  
 ※母数は業種複数回答を含む (出典) 日本商工会議所「人手不足等への対応に関する調査」(平成28年6月29日)

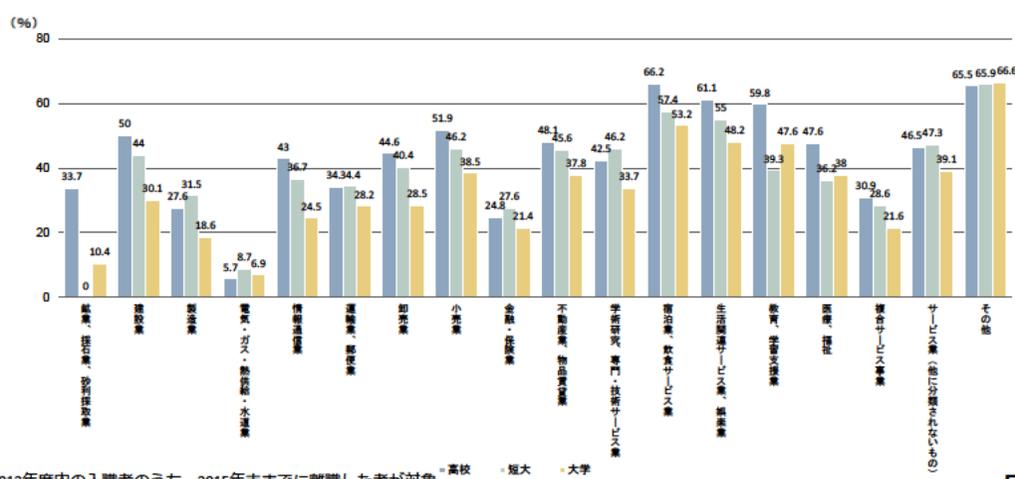
図6. 大企業、中小企業の離職率の推移



資料: 厚生労働省「雇用動向調査」  
 [注] 1. 「離職率」=「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数(パートタイム労働者を除く)」  
 2. 企業全体の常用雇用者数が3~99人である場合を中小企業、100人以上である場合を大企業とし、それぞれの企業に属する事業所から把握される離職率を示している。

(出典) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図7. 産業別卒業後3年以内の離職率



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

## 2. 人手不足の状況 ～中小企業・小規模事業者が求める人材～

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

図8. 中小企業が求める人材

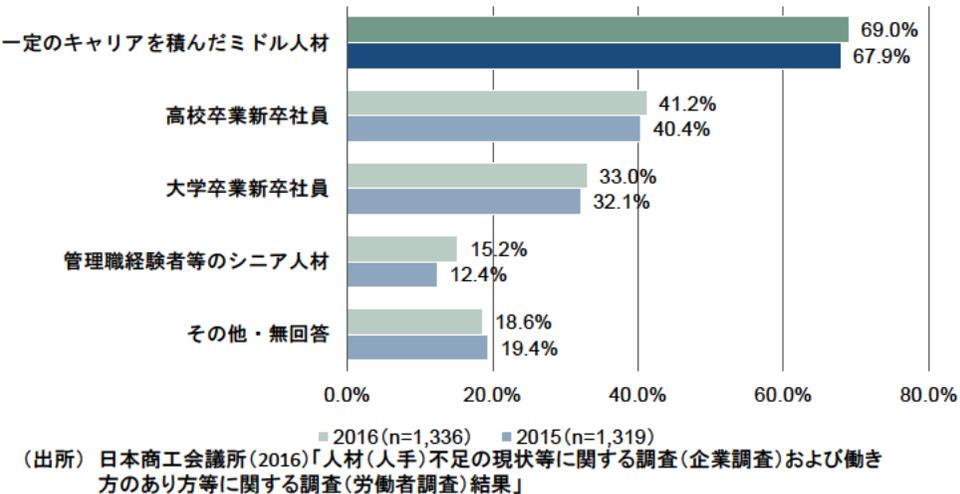
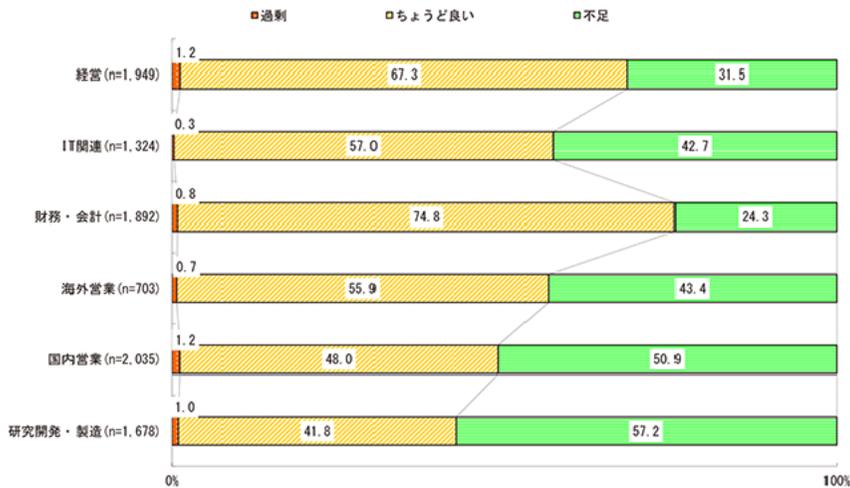
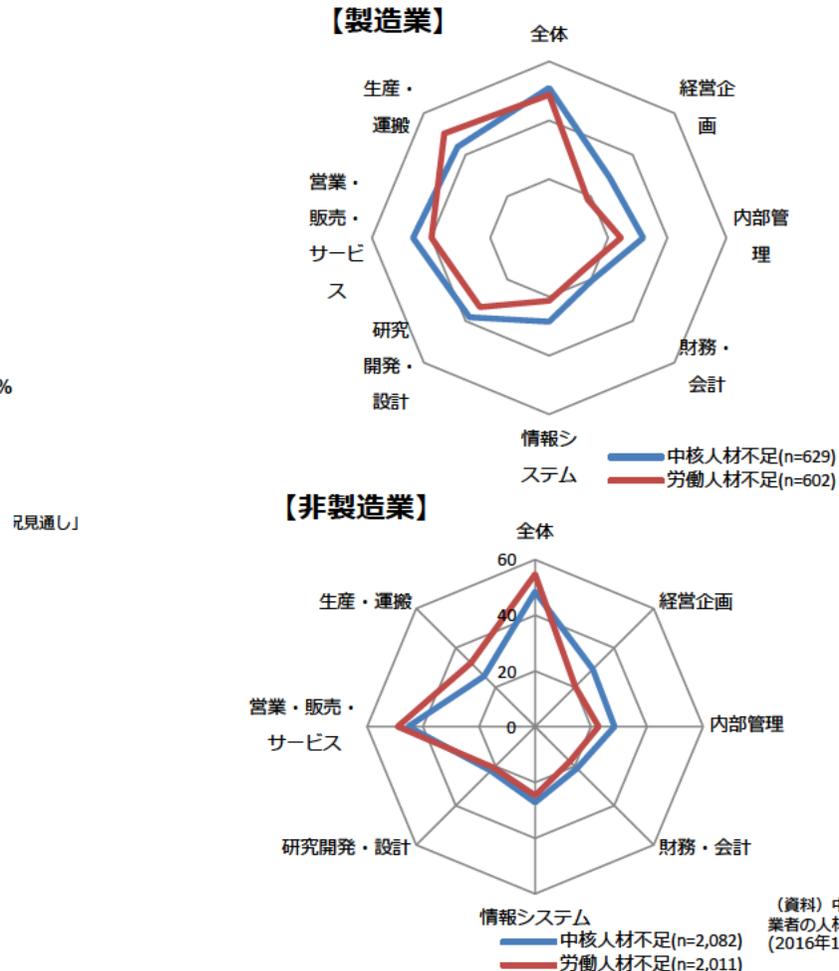


図9. 中核人材の過不足感



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)

図10. 人材不足の状況(業種別・人材カテゴリー別)

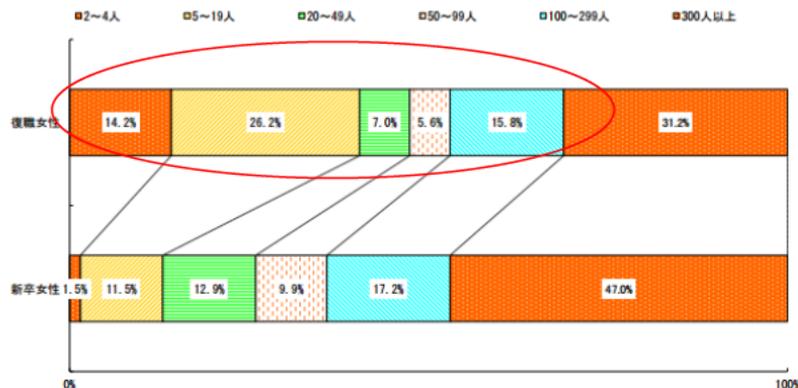


- (注)1. 「中核人材」とは、高い専門性や技能を有し、事業活動の中枢をなす人材とし、「労働人材」とは、特殊な技能は有さないが、中核人材の指揮を受けて事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材と定義している。  
 2. 今後の事業展開について、「縮小」、「廃業」と回答した企業を除いて集計している。  
 3. 回答率が異なるため、各業務領域についてn数が若干異なるが、誤差はそれぞれ10%未満である。

## 2. 人手不足の状況 ～女性、高齢者等の多様な人材に潜在労働力～

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

図 1 1. 復職女性の就業先

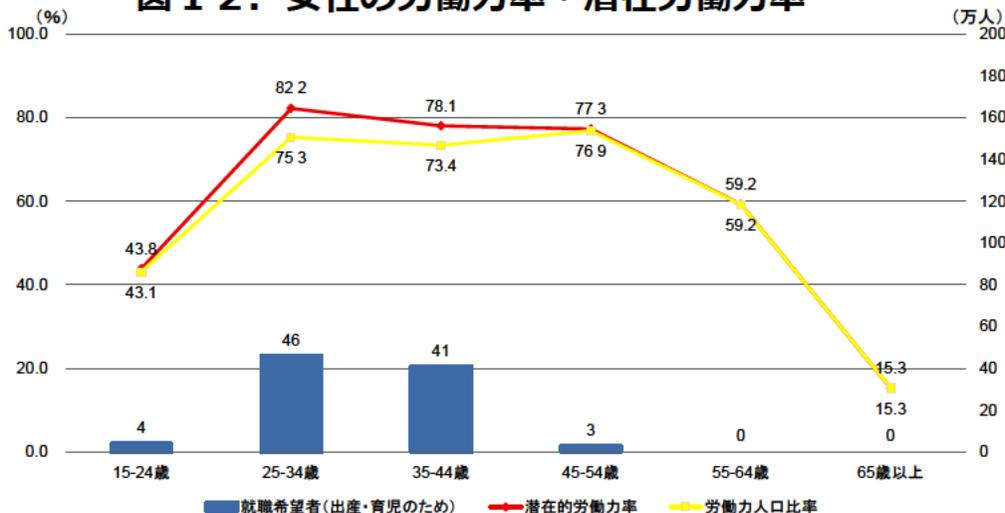


(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

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、復職に平成23年10月以降に就いた者を集計。

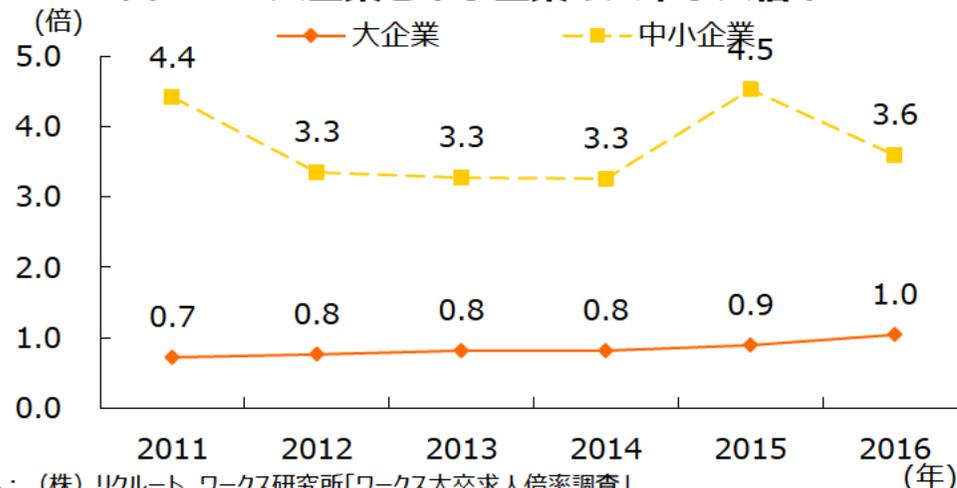
図 1 2. 女性の労働力率・潜在労働力率



(資料) 総務省 (2015) 「労働力調査」

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

図 1 3. 大企業と中小企業の大卒求人倍率

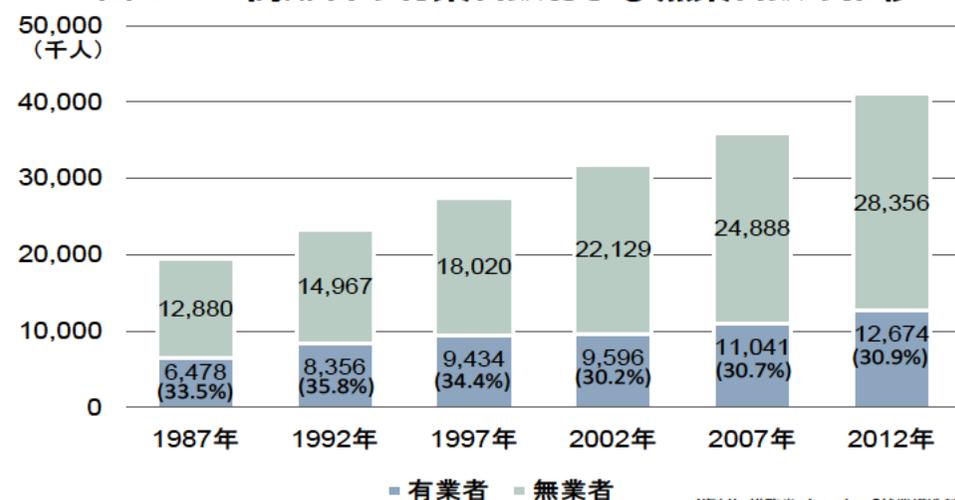


資料：(株)リクルート ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

(注) ここでいう大企業とは、従業員300人以上の企業、中小企業とは、従業員300人未満の企業。

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

図 1 4. 高齢者の有業者数および無業者数の推移



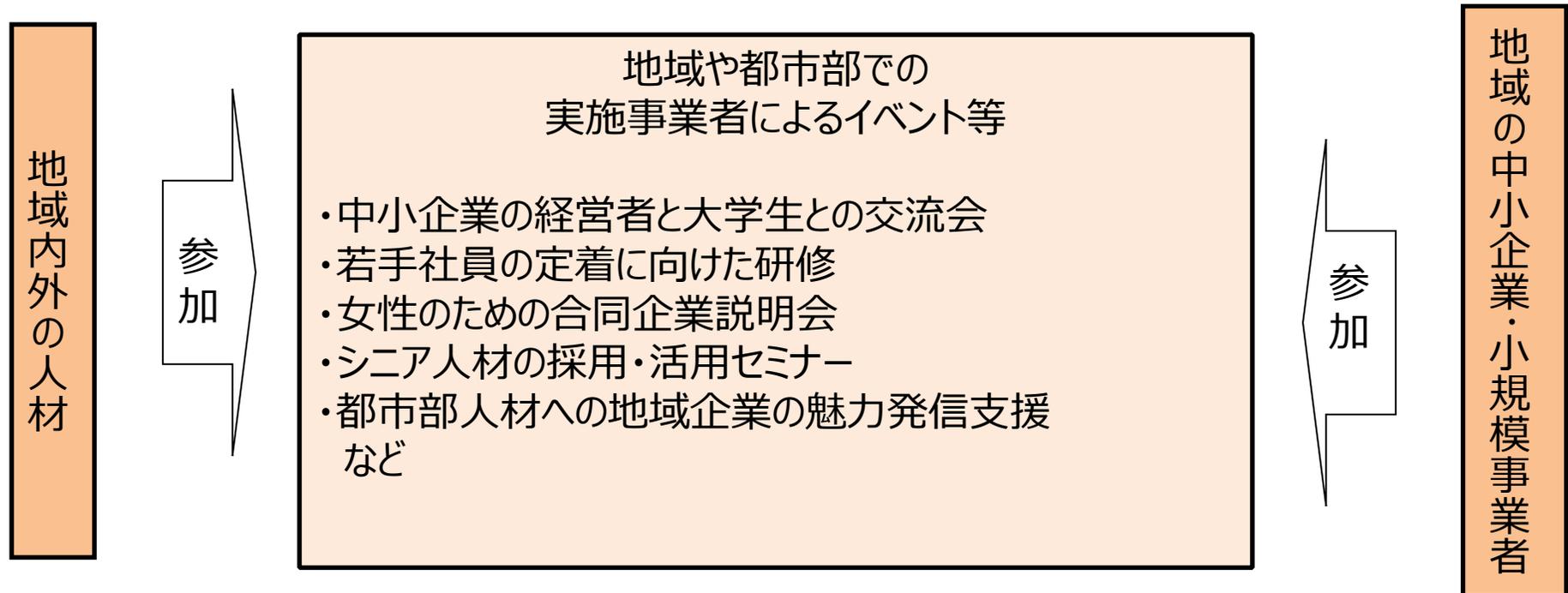
(資料) 総務省 (2012) 「就業構造基本調査」

## 2. 人手不足の状況 ～（参考）現在の取組～

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

### 地域中小企業人材確保支援等事業（平成28年度予算10.4億円）

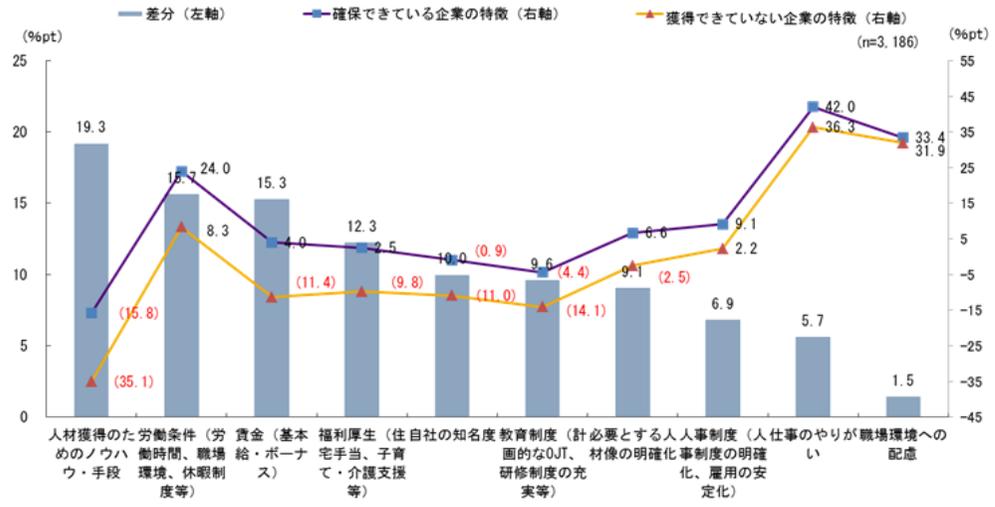
地域の中小企業・小規模事業者のニーズを把握し、都市部の若手人材等や地域内外の若者・女性・シニア等多様な人材から、地域事業者が必要とする人材を発掘する。併せて、合同企業説明会などを開催し、マッチングを促進する。同時に、人材定着のための研修等も行い、人材確保を支援する。



# 3. 基本的な考え方 ～人手不足対応の基本的な考え方～

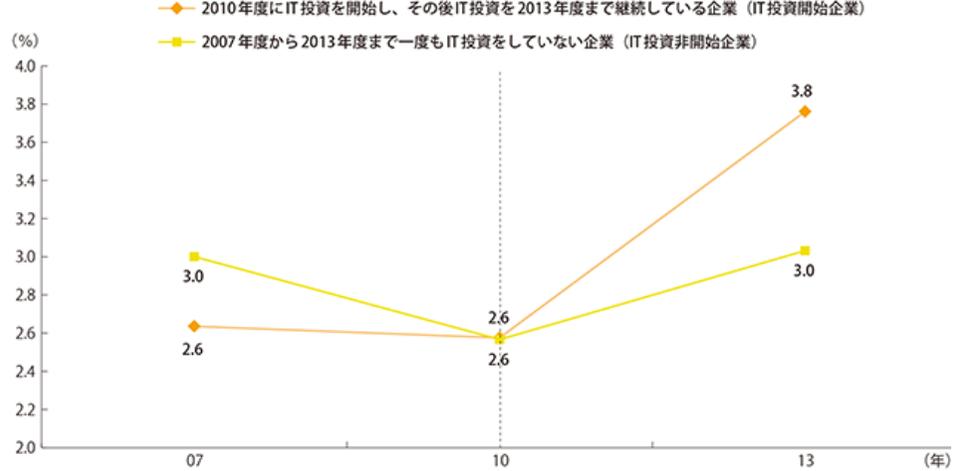
- ✓ 経営課題として深刻化する人手不足を変革・成長のための機会と捉え直す。
- ✓ 女性、ミドル、シニア、外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった職場環境整備等を進め、人材を確保する（掘り起こす）。
- ✓ IT導入や設備導入、人材育成等により、労働生産性を向上する。

図 15. 人材確保できている企業の特徴



(出展) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

図 16. IT投資による売上高経常利益率の差



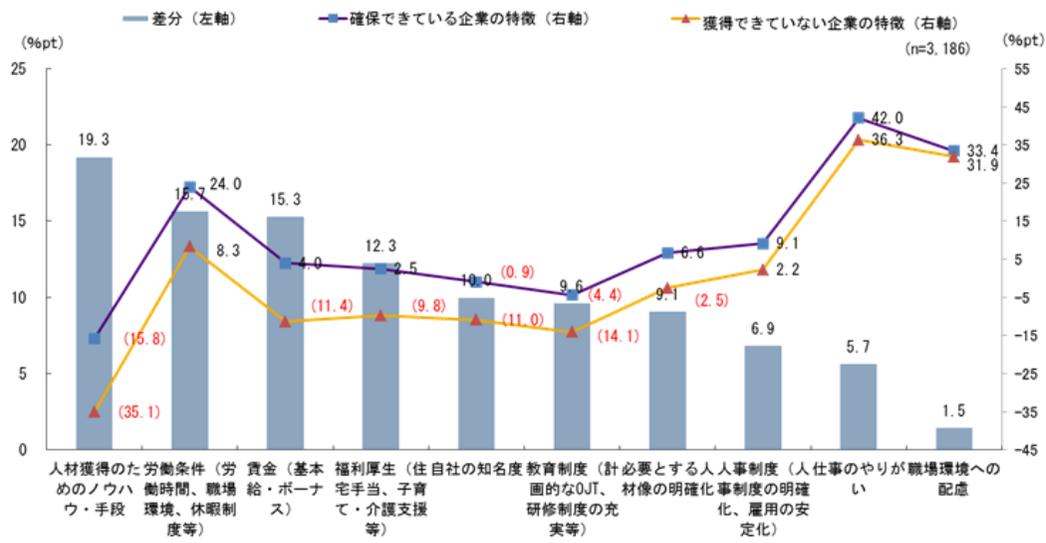
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
 (注) 1. 売上高経常利益率 = 経常利益 / 売上高で計算している。  
 2. 2007年度から2013年度まで連続して回答している中小企業を集計している。

(出展) 中小企業庁 (2016) 「中小企業白書」

# 3. 基本的な考え方 ～職場環境整備は人材確保・離職防止に有効～

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

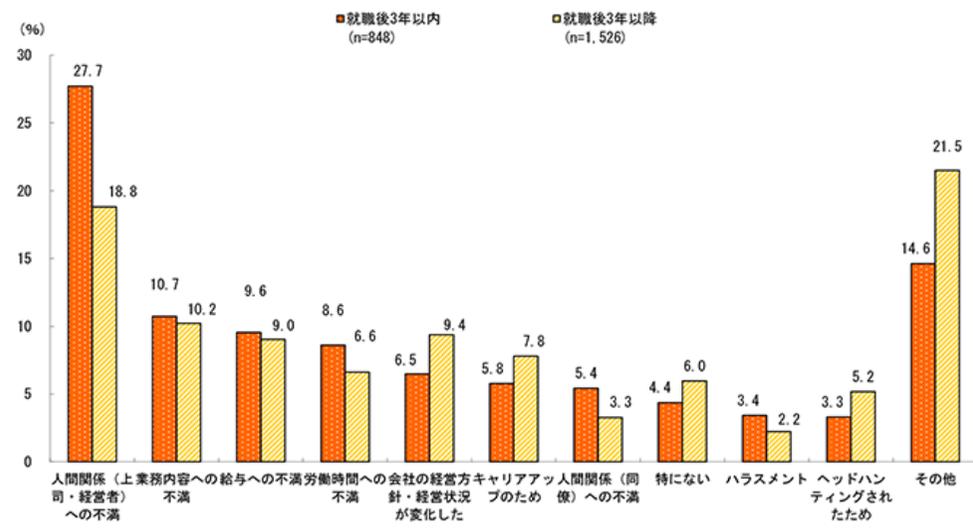
図 15. 人材確保できている企業の特徴



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

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

図 17. 離職者の職場・仕事を辞めた理由



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人事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。

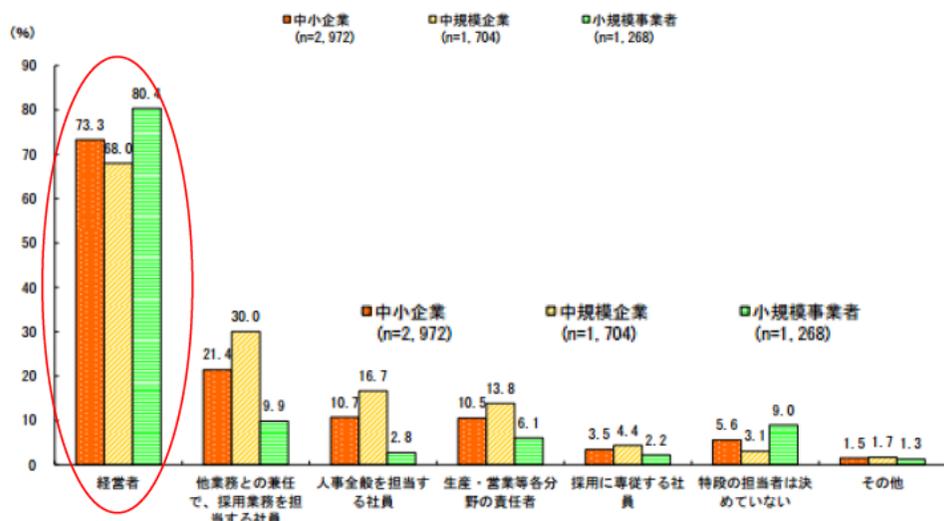
上司への不満  
業務への不満  
給与への不満  
労働時間への不満  
経営方針への不満  
自身のキャリアアップ  
同僚への不満

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

### 3. 基本的な考え方 ～経営者次第で職場環境整備が進む可能性～

- ✓ 採用の担当者は経営者であり、小規模事業者ほどその傾向が高い。いわゆる人事部的な機能は経営者次第な側面がある。経営者次第で働き方改革や職場環境整備が進む可能性が示唆される。
- ✓ なお、大企業との賃金格差は相当程度大きい。賃金以外要素でも取り組む重要性が示唆される。

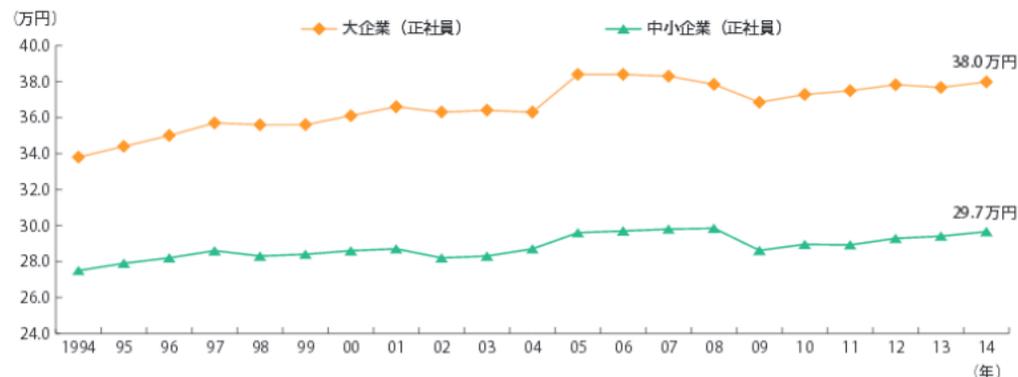
図 18. 中小企業における採用の担当者



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。

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

図 19. 大企業との賃金格差



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工  
 (注) 1. 「正社員」の値は、2004年以前は、雇用期間の定め無し的一般労働者を集計しており、2005年以降は、一般労働者のうち、事業所で「正社員・正職員」とする者を集計している。  
 2. 一般労働者とは常用労働者のうち「短時間労働者」以外の労働者をいう。  
 3. 「短時間労働者」とは、同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者をいう。  
 4. 常用労働者とは、次のいずれかに該当する労働者のことである。(イ) 期間を定めず、又は1ヶ月を超える期間を定めて雇われている者 (ロ) 日々又は1ヶ月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査月の前2ヶ月にそれぞれ18日以上雇われている者  
 5. 給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額で基本給と、あらかじめ定められている諸手当の合計額をいい、残業代を含む。  
 6. 「企業全体の常用労働者数」が299人以下(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下)の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

(出典) 中小企業庁 (2016) 「中小企業白書」

# 4. 重要な視点（3つのステップ）

## ステップ1：経営課題や業務を見つめ直す

### ① 経営課題を見つめ直す

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

（取組事例イメージ）

#### 1) 需要の拡大への対応（取組量を上げることが重要）

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

#### 2) 需要への安定した対応（取組量を維持することが重要）

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

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

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

#### 4) 新たな需要の獲得への対応（新しい取組が重要）

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

### ② 人手が不足している業務を見つめ直す

- **固定観念を払拭**する。

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

（取組事例）

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

## 4. 重要な視点（3つのステップ）

### ステップ2：業務に対する生産性や求人像を見つめ直す

#### ③ 業務に対する生産性を見つめ直す

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

（取組事例）

- 多品種小ロット生産で利益があがる体制の構築が課題。広く明るい空間で仕事ができるよう社屋を改修し、マシンニングセンターなどの設備を導入。職人のノウハウをデータベース化し、加工技術の標準化に成功。ルーチンワークは機械化し、従業員は知的労働に従事。開発力や生産性が向上。【精密機械製造業：京都府】
- 大口の注文で溶接工が不足。人材も定着しなかった。設備導入により半自動溶接の行程を自動化。受注の獲得につながっている。【製造業：大阪府】

#### ④ 業務に対する求人像を見つめ直す

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

（取組事例）

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

（取組事例）

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

## 4. 重要な視点（3つのステップ）

### ステップ3：働き手の目線に立って、人材募集や職場環境を見つめ直す

#### ⑤ 働き手の目線に立って、採用・自社PRを見つめ直す

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

（取組事例）

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

#### ⑥ 働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

- 働き手の制約が何かを考え、その対応策を講じることが重要である。

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

＜対応策＞ 短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務等、時間に柔軟な勤務体系

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

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

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

＜対応策＞ 人事制度の明確な説明、日本文化や日本語、生活面のサポート

（取組事例）

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

# (ステップ3の参考) 働き手の目線① ~女性~

- ✓ 子育てとの両立や、労働時間への配慮を求めており、未就業の理由は勤務時間・休日等
- ✓ 家庭の事情との両立志向から、非正規社員（医療・福祉、卸・小売、飲食）の割合が高い。

図 2 3. 年齢別完全失業者（女性）が仕事に就けない理由

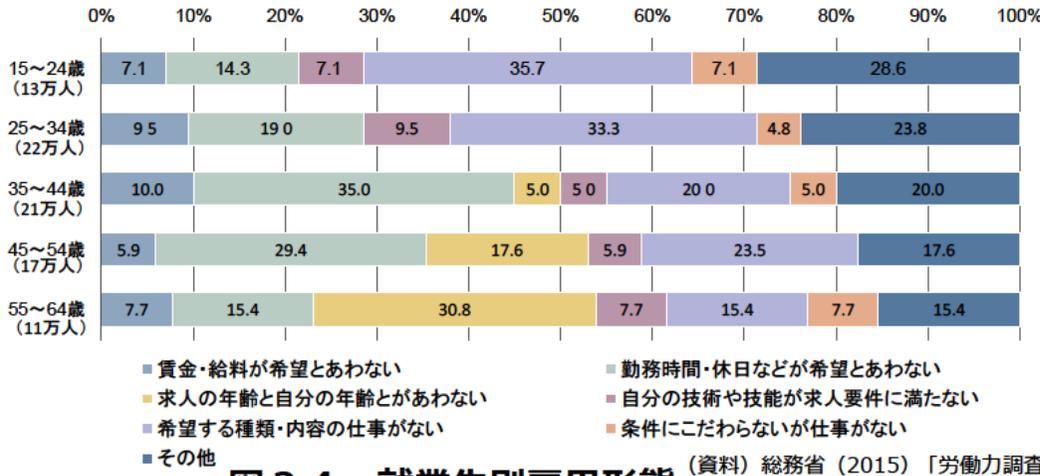


図 2 4. 就業先別雇用形態

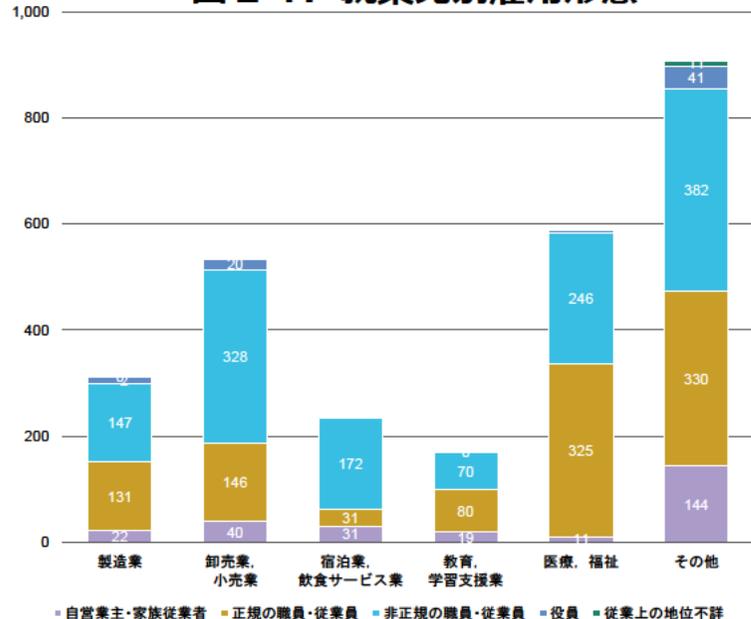
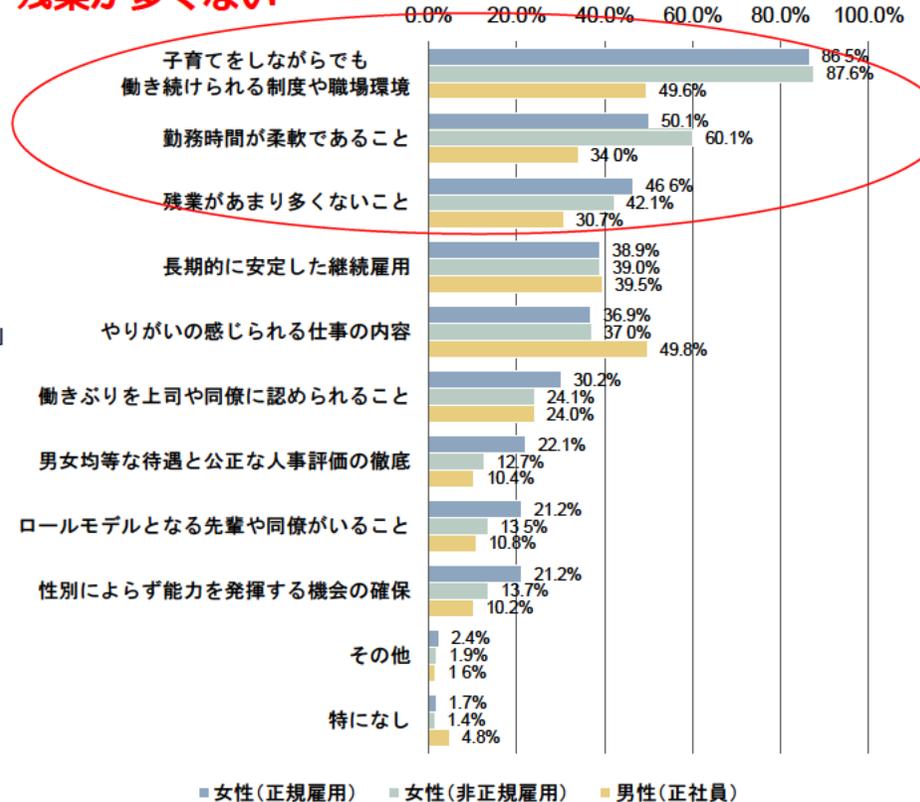


図 2 5. 子持ち女性が重要視している要素

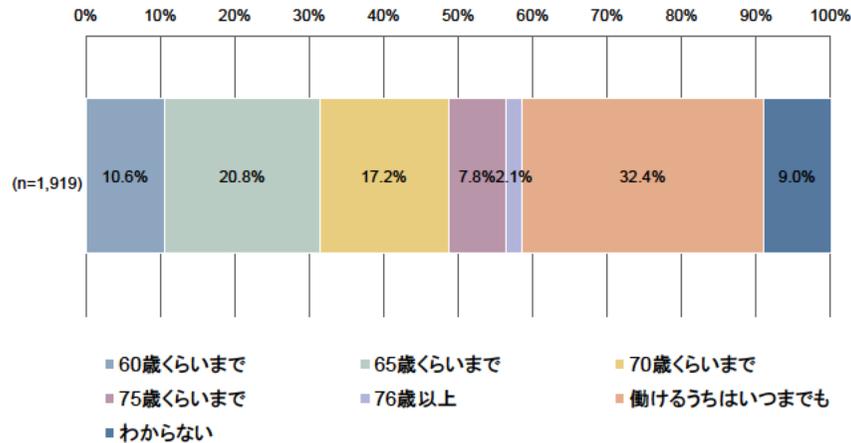
子育て両立  
柔軟な勤務時間  
残業が多くない



# (ステップ3の参考) 働き手の目線② ～高齢者～

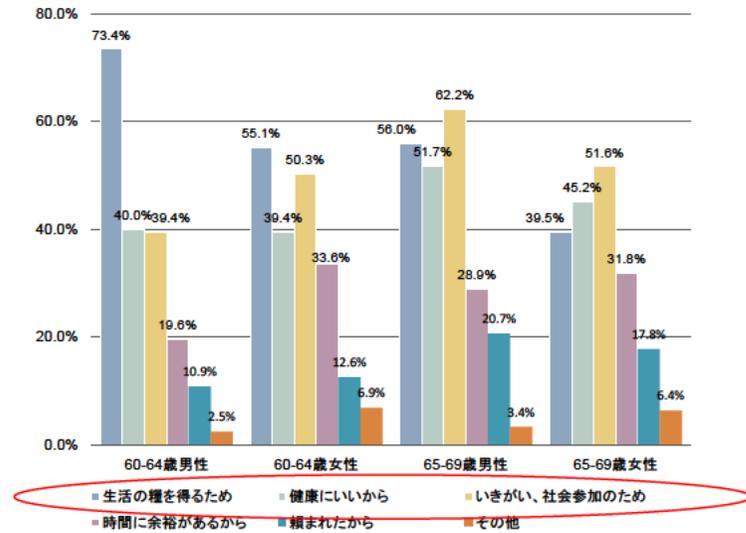
- ✓ 高齢になるほど、健康、いきがい、社会参加を求めて就業する傾向が高まる。
- ✓ 大企業で実施されている高年齢者雇用確保措置の実施企業割合をみると、65歳まで働ける企業割合が増加した反面、70歳まで働ける企業割合は低位にとどまる。

図26. シニア層の就業意欲 (いつまで働きたいか)



(出展) 内閣府 (2012) 「高齢者の健康に関する意識調査」 ※55歳以上が回答対象

図28. シニア層の就業目的



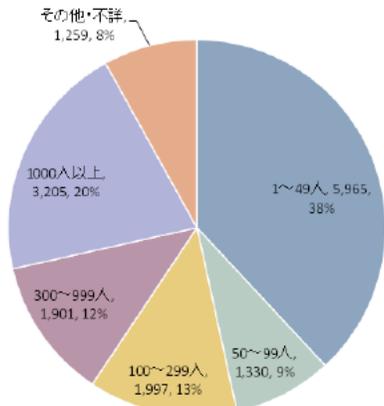
**生活の糧**  
**健康**  
**いきがい、社会参加**

(資料) 労働政策研究・研修機構 (2011) 「高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」

# (ステップ3の参考) 働き手の目線③ ～外国人～

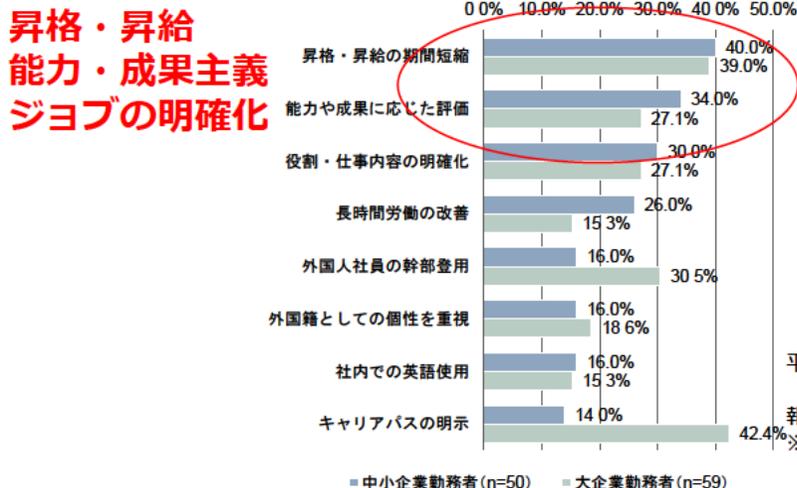
- ✓ 留学生の就職先を企業規模別にみると、実は、中小企業の割合が非常に高い。
- ✓ 外国人労働者の33%が製造業に従事している。また、留学生の33%が飲食・宿泊業に従事。
- ✓ 昇格や能力評価制度の整備等が求められるが、多くの企業は取組を行っていない状況。

図29. 留学生の就職先規模



(資料) 法務省入国管理局  
「平成26年における留学生の日本企業への就職状況について」

図30. 外国人材が期待する企業の取組



(資料) 経済産業省 (2016)  
平成27年度アジア産業基盤強化等事業  
「(内なる国際化)を進めるための調査研究」  
報告書  
※従業員数300人未満を中小企業、  
300人以上を大企業と設定

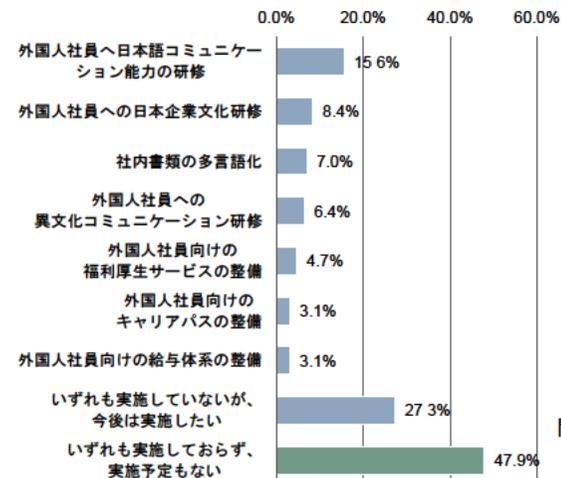
表3. 在留資格別・業種別の外国人労働者数

業種	全業種計	技能実習生		技能労働者		技能労働者、小企業		特定技能 (他に分類されないもの)		特定技能、特定技能		特定技能 (他に分類されないもの)			
		人数	割合 (%)	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)		
総数	1,082,760	41,104	3.8	228,535	21.2	43,758	4.0	120,309	12.0	120,008	12.1	50,052	5.5	152,004	14.2
①専門的・技術的分野の在留資格	202,994	3,238	1.6	30,994	15.4	33,656	16.7	28,536	14.2	13,065	6.5	25,269	12.6	19,162	9.5
②特定活動	18,662	996	5.0	4,300	22.0	447	2.4	2,281	12.2	3,218	17.3	580	3.2	3,202	17.8
③技能実習	211,108	27,541	13.0	134,419	63.7	136	0.1	11,556	5.5	1,491	0.7	29	0.0	4,158	2.0
④業務外活動	239,577	279	0.1	23,072	9.0	1,502	0.6	51,443	21.5	82,274	34.3	13,567	5.7	34,174	14.3
⑤留学	200,697	184	0.1	10,080	0.1	1,221	0.6	45,700	21.0	73,765	35.2	12,544	6.0	26,047	12.0
⑥身分又は地位に基づく在留資格	413,389	9,107	2.2	145,937	35.3	8,014	1.9	45,491	11.0	30,857	7.5	20,473	5.0	93,143	22.5
うち永住者	230,794	5,015	2.1	80,814	34.1	5,003	2.1	29,070	12.3	17,069	7.5	13,861	5.9	47,873	20.2
うち日本人の配偶者等	70,115	1,761	2.2	24,454	30.9	2,214	2.8	9,244	11.7	7,041	8.0	5,601	7.2	16,327	20.6
うち永住者の配偶者等	10,441	432	4.1	3,610	36.5	130	1.2	1,271	12.2	1,000	9.6	226	2.2	2,396	22.9
うち永住者	87,029	1,899	2.2	36,859	42.3	667	0.8	8,900	6.0	5,147	5.9	675	0.8	26,527	30.5
⑦不明	40	1	2.0	4	8.2	3	8.1	2	4.1	3	6.1	16	32.7	4	8.2

注1: 産業別は、平成19年1月1日現在の日本標準産業分類に対応している。  
注2: 横軸は、在留資格別の外国人労働者数(注1)に対する各業種別外国人労働者の比率を示す。

(資料) 厚生労働省 (2017) 「外国人雇用状況の届出状況」

図31. 外国人社員受入の取組



(出典) 株式会社ディスコ  
(2015) 「外国人留学生の採用に関する企業調査」

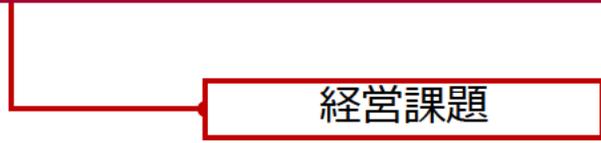
# 5. 事例集 ～目次～

✓ 外形情報別（業種、規模等）、経営課題別、事業戦略別の3種類の目次

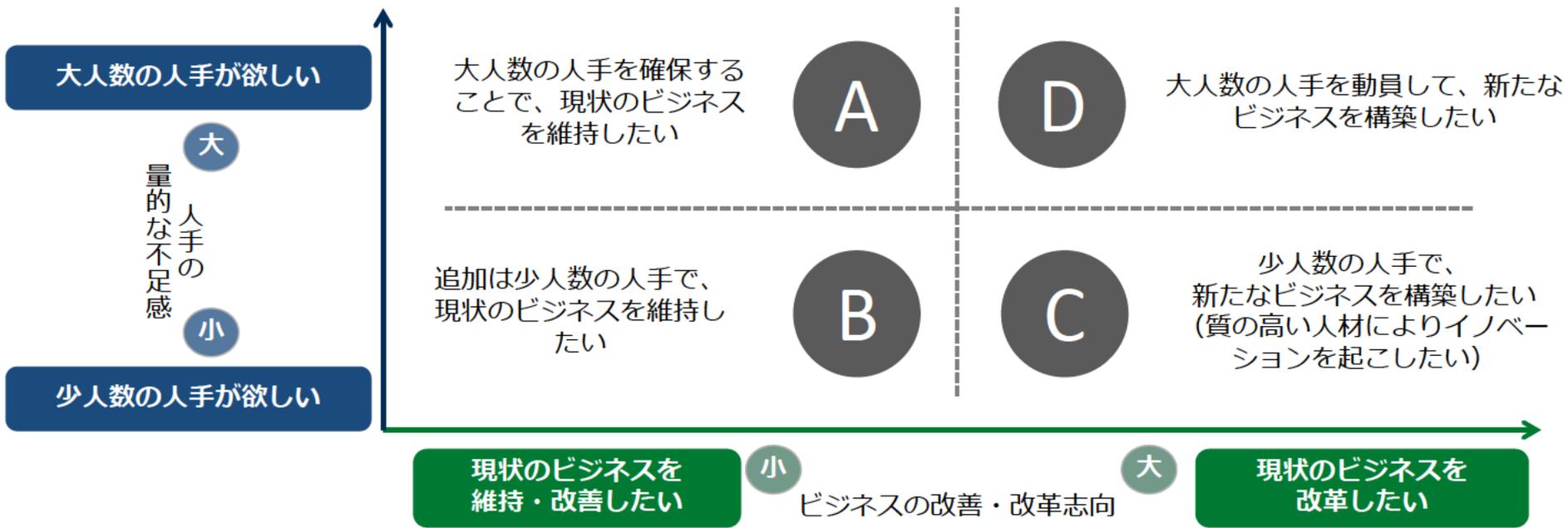
## 目次1 企業の外形情報別に整理した目次



## 目次2 企業の経営課題別に整理した目次



## 目次3 企業の事業戦略別に整理した目次



# 5. 事例集 ～100を超える事例～

✓ 取組のポイント、取組前の状態、取組内容、取組後の状態を一枚で分かりやすく表示。

## (2) 取り組みの対象人材、内容

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

## (1) 企業名

## (3) 企業情報

- 企業の所在地、創業年、資本金、従業員数、事業概要をまとめています

## (4) 取り組み概要

- 簡潔に当該取り組みのポイント、効果等を記載しています



## 株式会社あけぼの通商

つうしょう

所在地：長野県上田市吉里159-6 創業：1988年 資本金：3,000万円  
従業員数：44人 事業概要：販売業（住宅用窓ガラス、ペア窓ガラス、サッシ関係等販売施工）

- 夫だけの収入では苦しい世帯が増えたことから、女性の活躍を課題とし、促進したいと考えた。
- パート社員から正社員への積極的な登用を実施。人事基準を明確化することで、性別にかかわらず対等に仕事ができる職場を創出。

### 女性が安心して活躍できる職場を目指し

- ✓ 自社ビルを建てた2000年ごろより、女性が安心して活躍できる職場をつくりたいと考えていた。
- ✓ 生活が便利になると同時に、生活費などが夫だけの収入では苦しい世帯が多いことから、女性が活躍できる会社づくりを取り組み始めた。

### 女性社員の定着

- ✓ 女性従業員の定着が促進し、子育てが落ち着いた後に、社員として活躍している。
- ✓ 出産・育児休業を取得した女性従業員のほとんどが職場復帰を果たしている。

### モチベーションの向上

- ✓ 「成長支援シート」や性別によらない人事評価基準を明確化したことで、性別にかかわらず対等に仕事ができる職場になり、社員の仕事に対するモチベーションが向上した。

### 取り組み内容や仕組み

#### 子育て中の女性を積極採用し、柔軟な勤務体制に

- ✓ 事務職には、子育て中の女性も積極的に採用した。
- ✓ 短時間勤務を可能にし、家庭と仕事の両立を図った。
- ✓ 子育てが落ち着き、8時間勤務ができるようになった女性従業員は、本人の希望より正社員へ登用している。
- ✓ 有給休暇を1時間単位で取得でき、子どもの病気や学校行事があるときは仕事に数時間休みをとったり、用事が済んだら職場に戻るような「中抜け」も可能に。

#### 退職金制度の拡充

- ✓ 退職後の不安をなくすため、退職金制度を完備。（確定拠出年金制度等）



同社より写真提供

## (6) 取り組み内容や仕組み

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

## (5) 取り組み前

- 当該取り組みを行うきっかけ、抱えていた経営課題を記載しています

## (7) 取り組み後

- 当該取り組みにより得られた効果、気づき、社内外への影響を記載しています

## 6. 人手不足対応のガイドラインの関連施策

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

### 3つのステップごとの支援策

#### 【ステップ1】 経営課題や業務を見つめ直す

- よろず支援拠点等による経営相談（「人材不足対応アドバイザー」（仮称）の配置）
- 中小企業大・大学校における経営者向け研修

#### 【ステップ2】 生産性や求人像を見つめ直す

##### ○生産性を見つめ直す

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

##### ○求人像を見つめ直す

- よろず支援拠点等による経営相談（「人材不足対応アドバイザー」（仮称）の配置）

#### 【ステップ3】 働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

##### ○人材募集を見つめ直す

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

##### ○職場環境を見つめ直す

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

## 7. ガイドラインの普及にむけて

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

普及・浸透に向けて下記のような方策を組み合わせていく。

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