

**中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会
とりまとめ**

～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

目次

1. 趣旨	2
2. 人手不足の状況	6
(1) 規模別・業種別の人手不足の状況	6
(2) 中小企業が求める人材	8
(3) 女性、高齢者等の多様な人材に潜在労働力	11
(参考) 人手不足解消に向けた現在の取組	16
3. 人手不足対応に向けた基本的な考え方	17
(1) ピンチは変革のチャンス	17
(2) 職場環境整備による人材確保か設備等による生産性向上の2通り	18
4. 重要な視点(3つのステップ)	20
(1) ステップ1: 経営課題や業務を見つめ直す	20
(2) ステップ2: 業務に対する生産性や求人像を見つめ直す	25
(3) 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	29
5. 事例集	47
(1) 自社診断、取組事例分類の索引	47
(2) 事例集(100選)	47
6. 人手不足対応を後押しする施策について	48
7. 人手不足対応のガイドラインの普及にむけて	58
(参考) 人手不足対応の施策ニーズ調査の結果	59

1. 趣旨

我が国経済は、深刻な人手不足に直面している。とりわけ、中小企業・小規模事業者を巡る状況は一層厳しい。こうした中、人手不足は中小企業の経営上の不安要素として年々大きくなっている。人手不足により受注することができないというように、人手不足が中小企業・小規模事業者の企業活動に支障を及ぼしているとの声も聞かれる。

アベノミクスの取組の下、経済再生・デフレ脱却に向け大きく前進したが、経済成長の隘路の根本に人口減少、少子高齢化という構造的課題がある。すなわち、景気回復と労働力人口の減少が、同時並行で起きる未曾有の時代を迎えている。生産年齢人口が減少する中、人材不足は恒常化する問題となっている。もはや、仕事を見つけにくい「求職難」の時代ではなく、人手の確保が困難になる「求人難」の時代に移行したとも言えよう。

景気動向という変動要因はあるにせよ、構造的な要因がある以上、こうした状況を抜本的に打破する魔法の杖はない。むしろ、現下の状況を所与のものとして、乗り越える工夫が求められている。人手不足というピンチを企業が変革し成長するためのチャンスと捉えることが重要である。

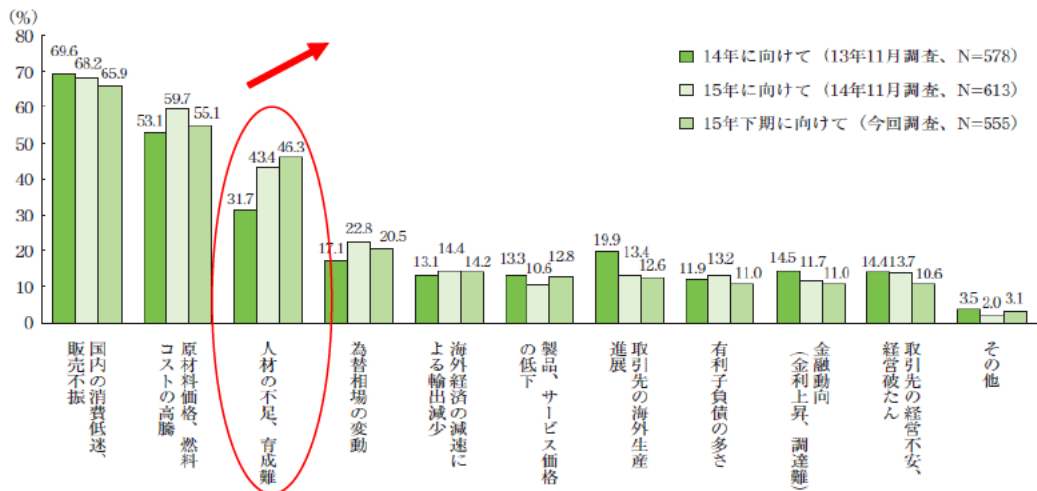
中小企業・小規模事業者にとって、人手不足は大企業以上にピンチであるともいえる。若者をはじめとする強い大企業志向や、大企業との賃金格差、強い離職傾向、知名度の低さ等の一定のハンディはある。他方で、復職女性は、中小企業・小規模事業者を新卒女性よりも選択する傾向が強く、中小企業・小規模事業者は大企業よりも高齢者の割合が高いという特徴がみられる。女性や高齢者は育児との両立や健康の維持等の事情を抱え、働く意志があっても、実際に職に就いていない潜在労働力が多く存在する。そうした女性や高齢者等の多様な働き手に目を転ずれば、活路が開ける可能性はある。多様な人材が最大限能力を発揮できるよう、働き方改革や職場環境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今後の活路となりうる。実際、人材確保に成功した企業は成功していない企業に比べて、就労条件、賃金、福利厚生、やりがい、人事・教育制度の整備を重視している傾向にある。

また、人手不足を克服する手段としては、現在の人数を前提として一人あたりの生産性を向上させていくアプローチもある。ITやロボット等の技術革新はめざましいものがあり、多彩なことができるようになってきている。ITや設備が逆に、現在の業務の変革を促す時代になっている。また、研修や現場での指導といった人材育成により、働き手の能力を高めることも生産性の向上につながる。中小企業・小規模事業者は、人手不足に際し、こうした生産性向上についての様々な手法を追求することも重要である。

職場環境整備による多様な人材確保(多様な人材の掘り起こし)も生産性の向上も決して簡単なことではなく、絶対的な手法はない。しかしながら、制度やインフラなどの職場環境の変革や設備導入等による生産性の向上に取り組み、人手不足を克服し、かつ、経営にプラスの影響を与えた好事例が多くある。業種や規模、地域など、各企業が直面する状況によって様々な方法がとられており、当然のことながら、企業によって対応は異なる。

本ガイドラインは、「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会」において、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の分析を通じて、抽出された、人手不足対応の考え方のフレーム(後述する3つのステップ)を整理したものである。詳細な作業手順を網羅したものではなく、人手不足に悩む中小企業・小規模事業者の経営者に解決に向けた羅針盤となることを企図している。また、業種別、経営課題別等に整理した100を超える事例は、個々の事例が実際にどういう状態において何に取り組みどのように乗り越えたのかを示しており、示唆を与えるものである。最後には、中小企業・小規模事業者の人手不足対応に役立つ施策を掲載している。

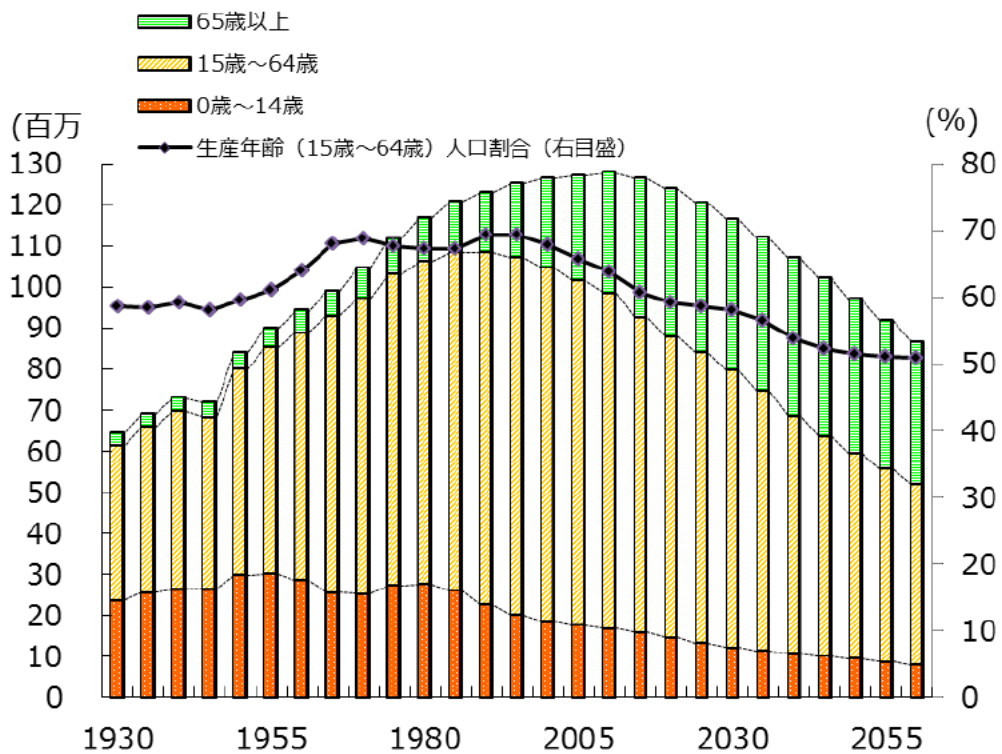
中小企業・小規模事業者は、経営者の決断が持つ力が大きく、経営者の決断で働き方や職場環境を大きく変えることができる。ピンチは変革のチャンス。本ガイドラインが、中小企業・小規模事業者の経営者にヒントを与え、好事例の横展開が図られることを期待したい。



(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1. 中小企業の経営上の不安要素



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

(注)1. 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による

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

図2. 生産年齢人口の減少

中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会 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

中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会 開催概要

第1回(平成28年10月21日)

研究会の開催について

第2回(平成28年11月16日)

事例の検討①(女性、高齢者等多様な人材の活用)

第3回(平成28年12月21日)

事例の検討②(生産性向上の工夫)

第4回(平成29年2月10日)

とりまとめ骨子について

第5回(平成29年3月3日)

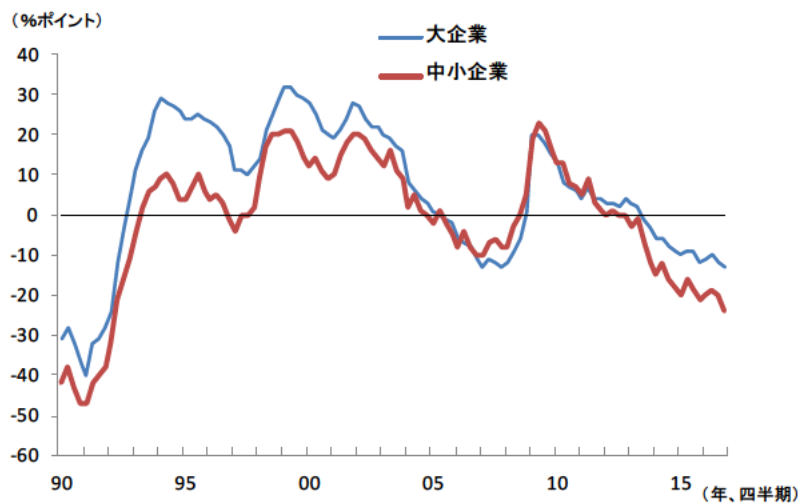
とりまとめについて

2. 人手不足の状況

まずは、人手不足の状況について、様々な角度から概観する。

(1) 規模別・業種別の人手不足の状況

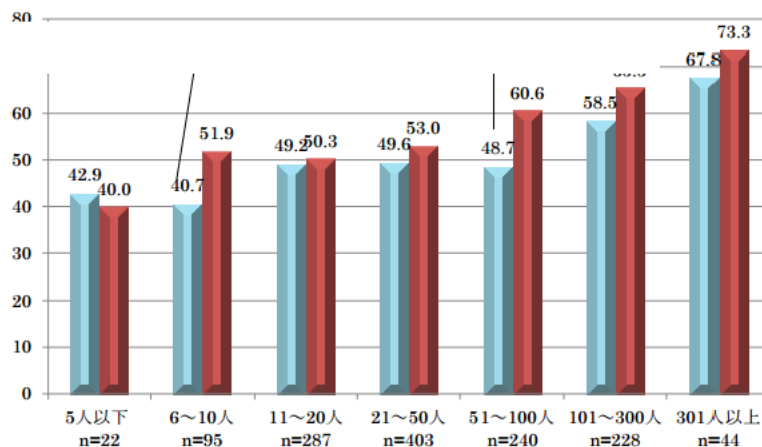
雇用関連指標を企業規模別にみると、人手不足感をあらわす人手不足DIは、大企業ではリーマンショック前のピーク並みの水準にとどまっているのに対し、中小企業の手不足DIは大企業以上に悪化しており、中小企業の手不足感は大企業よりも強い。加えて、日本商工会議所の調査によれば、中小企業の中でも、小規模より中規模の事業者は不足感が強い。ただし、直近では、従業員数6～10人、51～100人の企業で人手不足感が急速に強まっている。



(注) DIは、雇用が「過剰」と回答した企業割合－「不足」と回答した企業割合
 (出典) 日本銀行「第170回全国企業短期経済観測調査」

図3. 規模別人手不足DIの推移

(1. で「不足している」と回答した企業の割合※従業員数無回答除く) n = 1,319 (%)

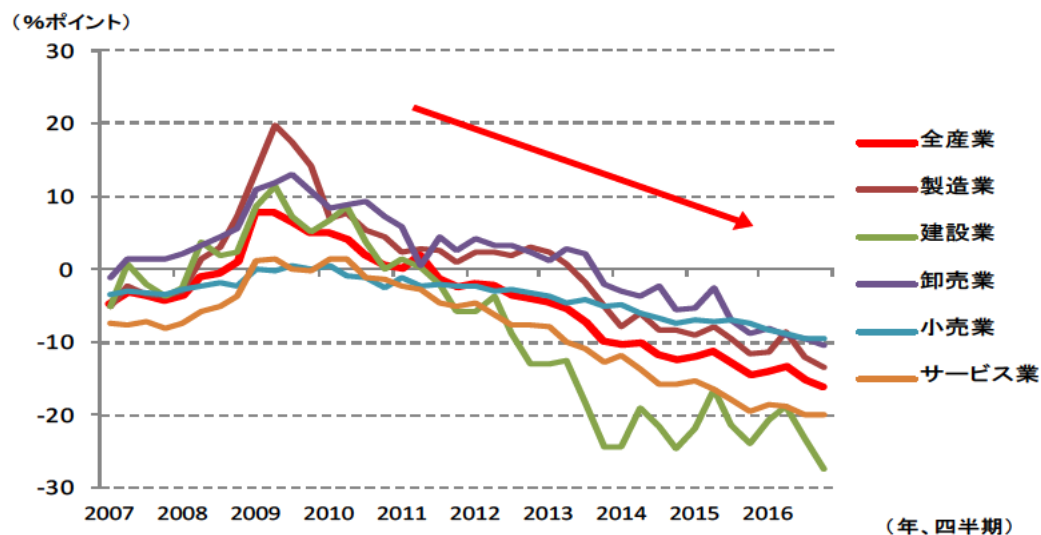


※赤軸は28年調査、青軸は27年調査の数値

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

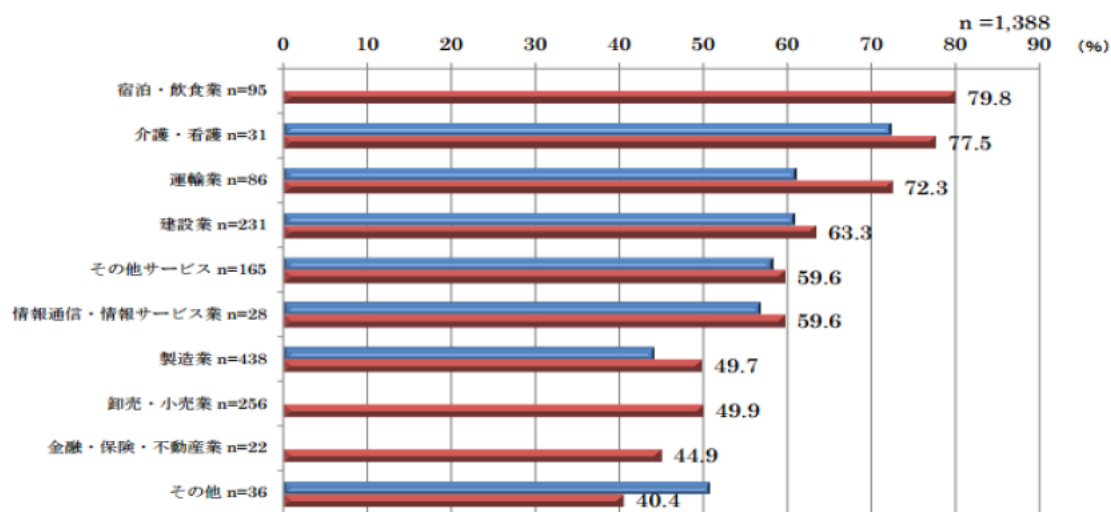
図4. 規模別の中小企業の手不足状況

次に、雇用関連指標を業種別にみると、全業種において中小企業の人手不足感が強まっていることが分かる。特に、建設業とサービス業の人手不足感が顕著であり、サービス業(介護・看護)、宿泊・飲食業、運輸業の人手不足感が強い。



(出典) 中小企業基盤整備機構「第146回中小企業景況調査」

図5. 業種別人手不足DIの推移



※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

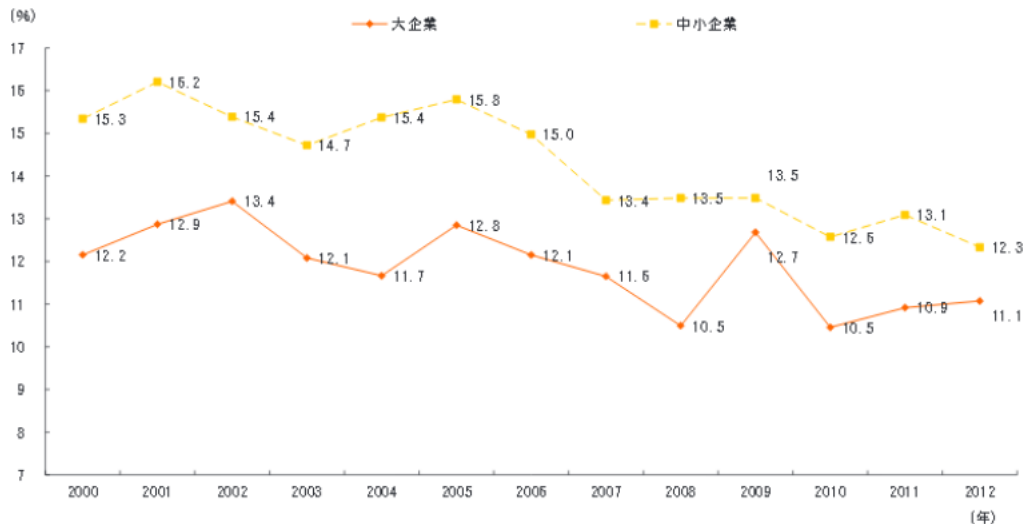
※母数は業種複数回答を含む

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

図6. 不足している企業の割合(業種別)

中小企業では大企業に比べて、せつかく採用に至った若者が、入社後短期間に離職するケースも目立っている。また、入社後3年以内の離職率を業種別

にみると、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業といった、人手不足が深刻な業種で高いことが分かる。中小企業・小規模事業者においては、働き手の離職と人材不足は表裏一体であることがうかがえる。



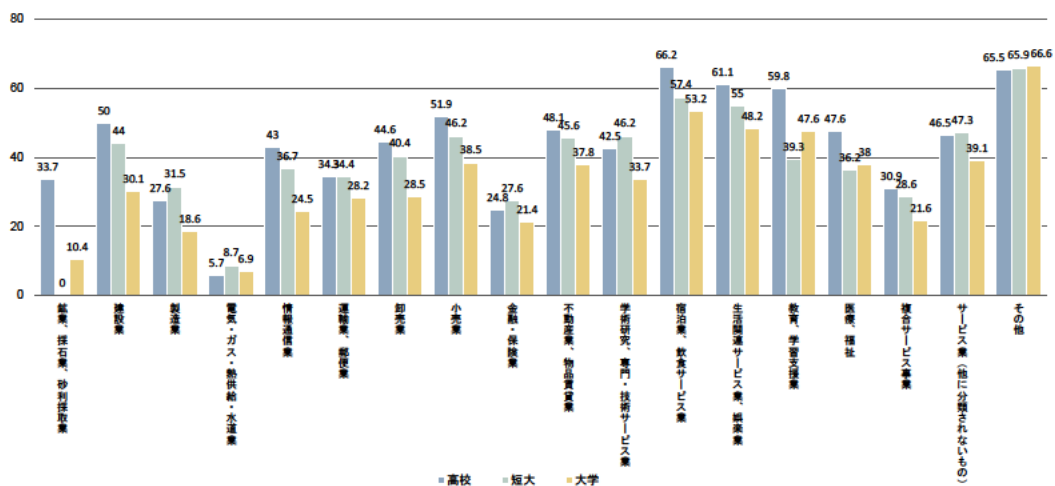
資料：厚生労働省「雇用動向調査」

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

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

(出典)中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図7. 大企業、中小企業の離職率の推移



(注)2012年度内に入職者のうち、2015年末までに離職した者が対象

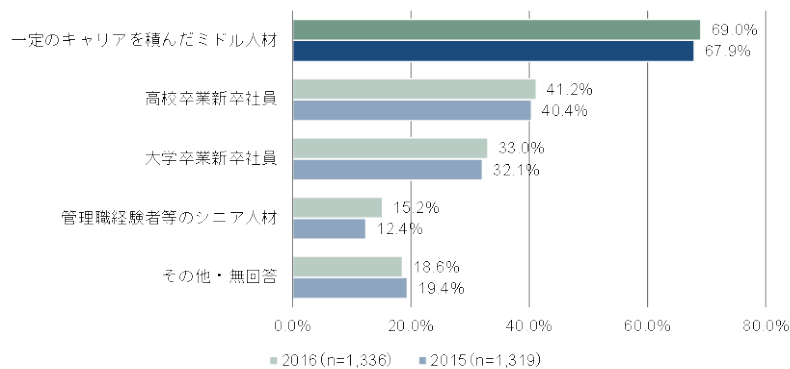
(資料)厚生労働省「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」

図8. 卒業後3年以内の離職率(業種別)

(2) 中小企業が求める人材

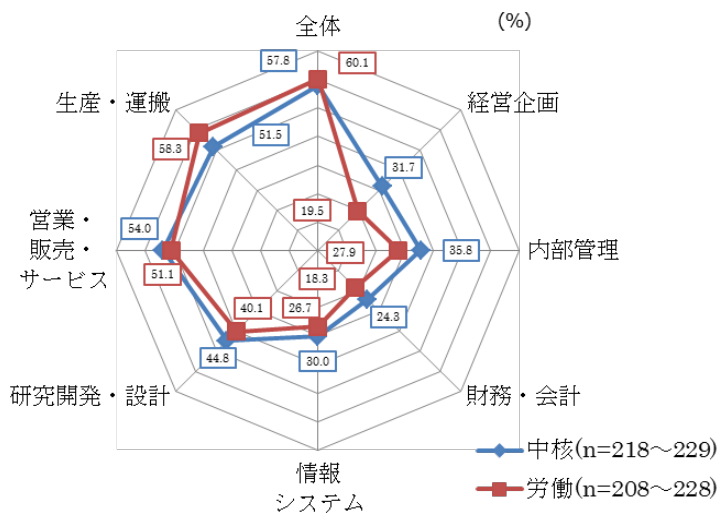
全業種において人手不足が深刻になる中、中小企業・小規模事業者はどのような人材を求めているのだろうか。日本商工会議所の調査によれば、中小企業・小規模事業者が最も求める人材は一定のキャリアを積んだミドル人材であり、新卒人材、高齢者人材がこれにつぐ。

また、労働人材か中核人材かという分類で見た場合¹、どちらの人材も不足していると回答する企業が多いが、労働人材については製造業の生産・運搬系、中核人材については製造業・非製造業ともに営業系の人材に不足を訴える企業の割合が高い。さらに、詳細にみると、製造業においては、生産・運搬部門で労働人材が不足する反面、経営企画、内部管理、財務・会計、情報システム、研究開発・設計、営業・販売・サービスの各分野で中核人材が不足している。一方、非製造業では、生産・運搬、営業・販売・サービス分野で労働人材が不足する反面、経営企画、内部管理、財務・会計、情報システム分野で中核人材が不足している。安定・維持志向の企業は成長・拡大志向の企業よりも中核人材が不足している。



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

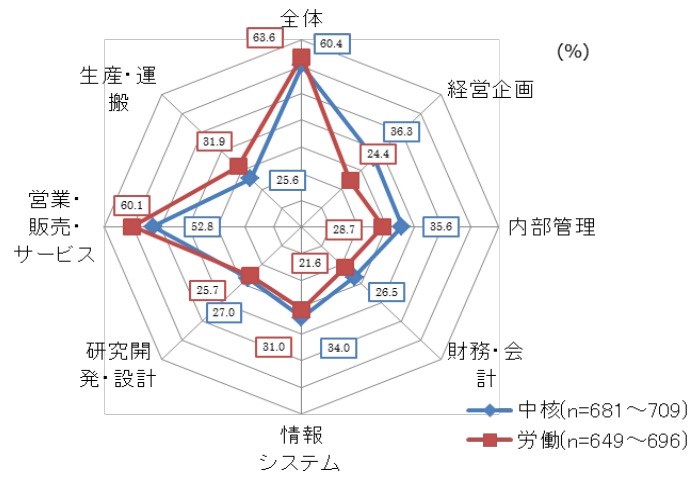
図9. 中小企業が求める人材



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

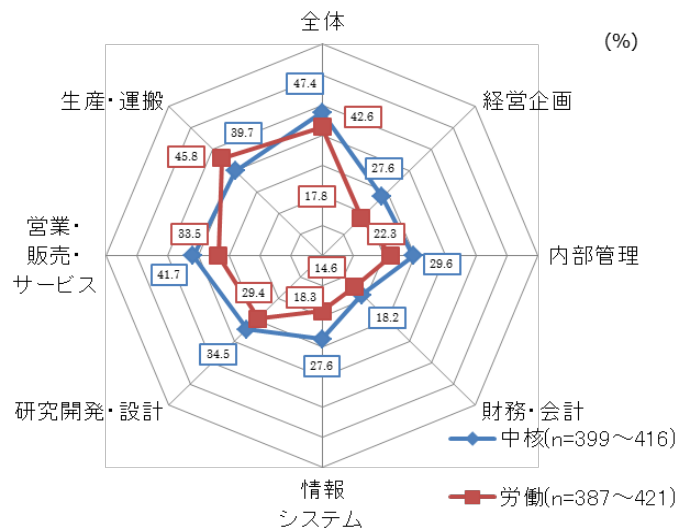
図10. 成長・拡大志向の人材不足の状況(製造業)

¹ 「中核人材」とは、高い専門性や技能を有し、事業活動の中核をなす人材とし、「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している。



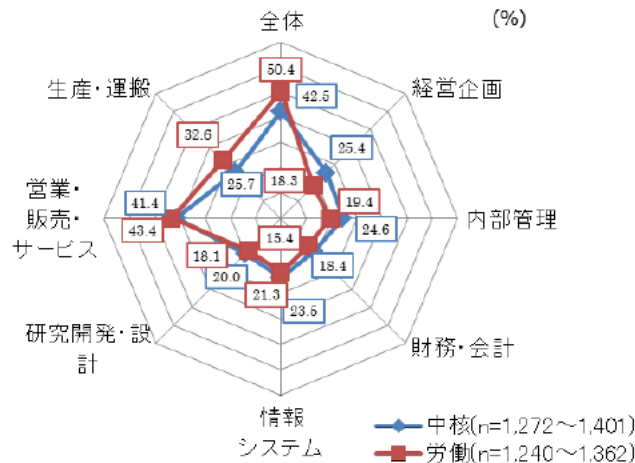
(資料) 中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

図11. 成長・拡大志向の人材不足の状況(非製造業)



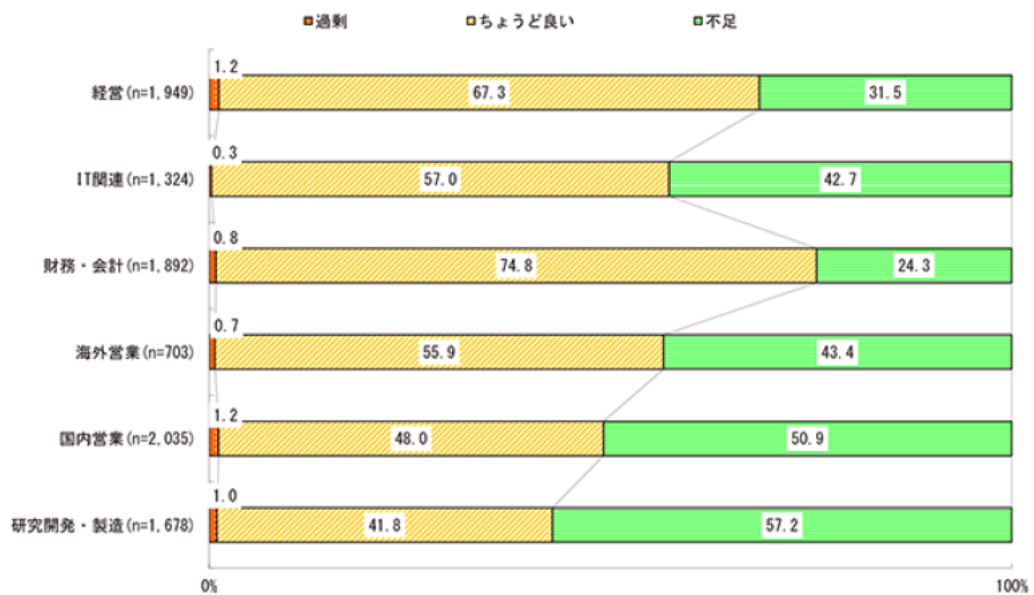
(資料) 中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

図12. 安定・維持志向の人材不足の状況(製造業)



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

図13. 安定・維持志向の人材不足の状況 (非製造業)



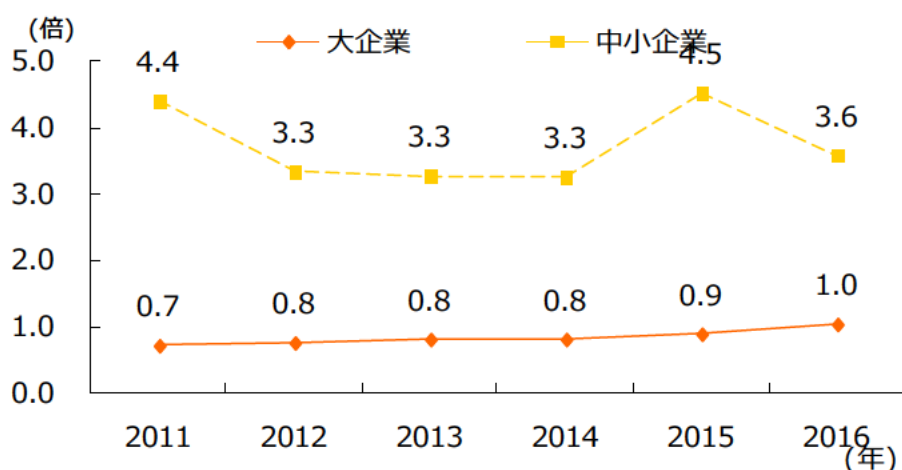
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

(出典) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図14. 中核人材の過不足感

(3) 女性、高齢者等の多様な人材に潜在労働力

上記のように、中小企業・小規模事業者では、全ての業種において人材が不足し、大企業よりも離職傾向が高い中、労働人材、中核人材のいずれもが足りない状況にある。こうした労働供給が足りない状況下においては、一定の経験を積んだミドルや大企業志向が高い新卒人材から、他の潜在労働力に目を広げ、多様な人材を掘り起こしていくことが活路となりうる。

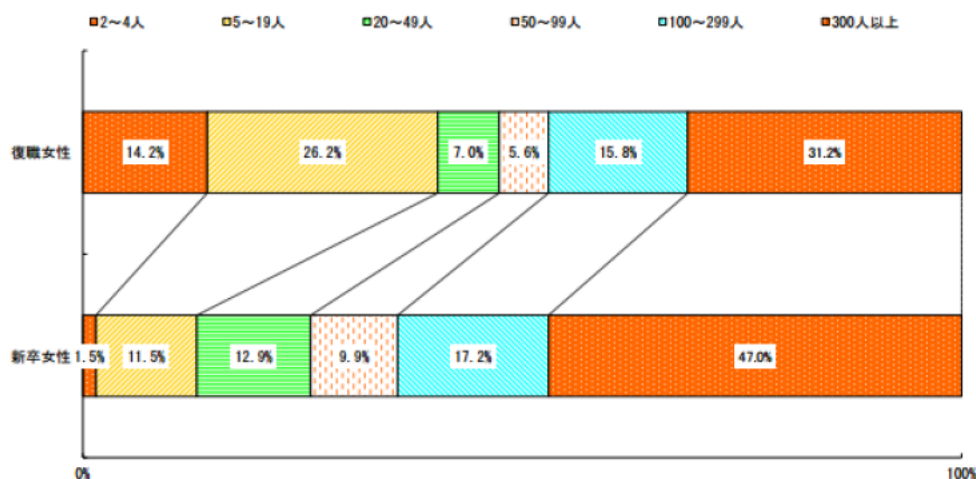


(資料) (株)リクルート ワークス研究所「第33回ワークス大卒求人倍率調査(2017年卒)」

(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。

図15. 大企業と中小企業の大卒求人倍率

そうした観点から見ると、女性は人手不足に悩む中小企業にとって魅力的な働き手である。女性が出産後に復職する際に就職する企業を規模別にみると、中小企業に就職する比率が新卒女性と比べて高い。女性の就業率は上昇傾向にあり、出産適齢期の女性の就業率が落ち込むいわゆるM字カーブがなだらかにはなったが、それでも、出産や育児を行いながら仕事を続けることは非常に大きな負担をとらなうため、就業希望を持ちながら働くことを断念する女性は今もなお多く、潜在的な労働力は数百万人程度にのぼるとのデータもある。

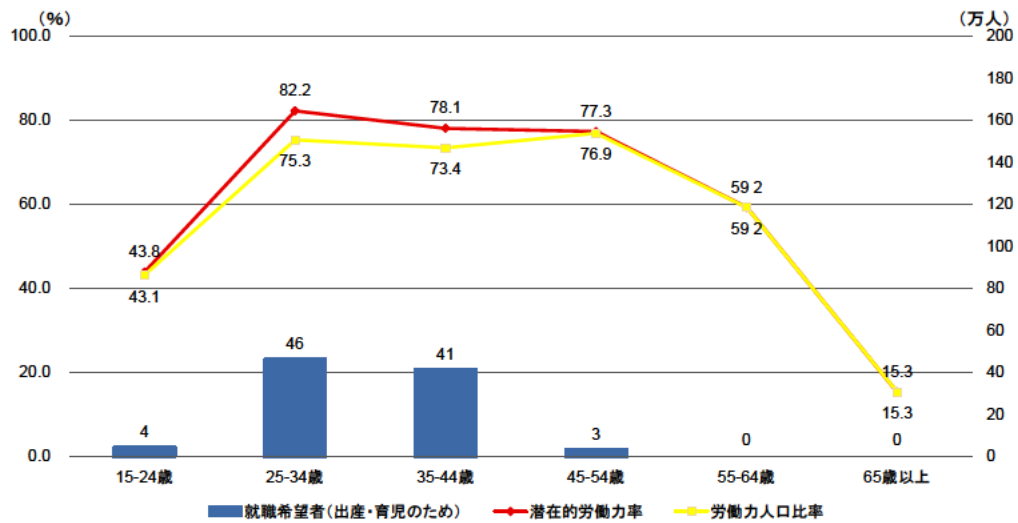


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(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。

(出典) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図16. 復職女性の就業先



(資料)総務省(2015)「労働力調査」

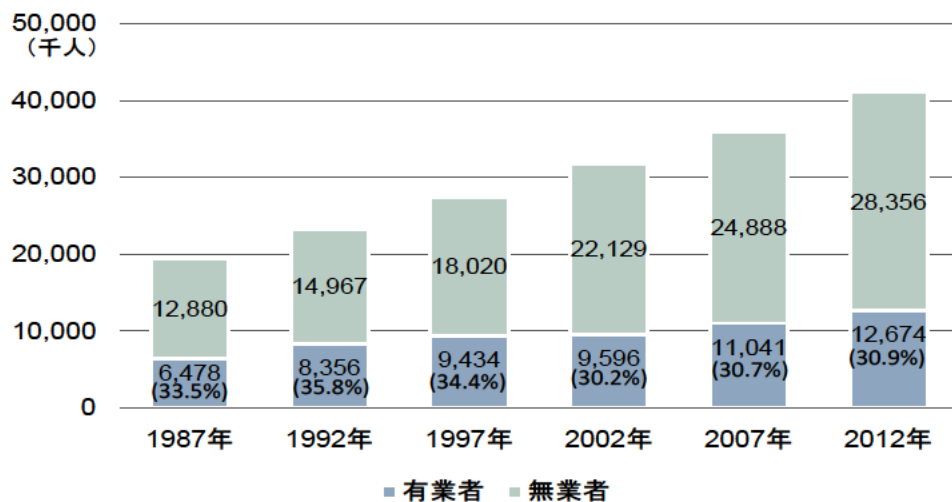
(注)1:労働力率は「労働力人口÷生産年齢人口」から算出

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17. 女性の労働力率・潜在労働力率

また、高齢者も大きな潜在力を有している。我が国の高齢化率が急速に高まる中、高齢者における有業者数、無業者数がいずれも年々増加している。健康寿命が延伸していることもあり、高齢者には強い就業意欲があるとみられ、潜在的な労働力が大きい。就業している高齢者は幅広い業種で活躍している。高齢化が一段と進展する中で、今後も就業意欲の高い高齢者を取り込んでいくことは、人手不足を克服するための有効な手段となりうる。

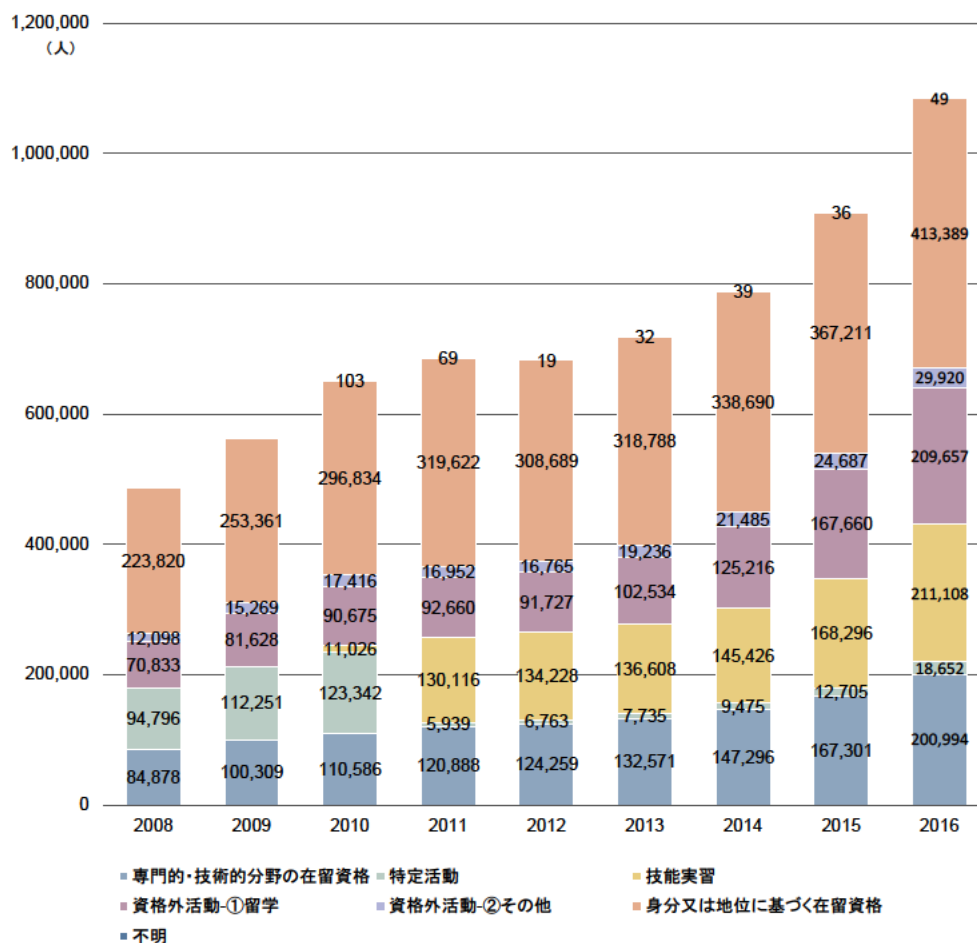


(資料)総務省(2012)「就業構造基本調査」

図18. 高齢者の有業者数および無業者数の推移

さらに、外国人材も大きな潜在力を秘めている。グローバル化の進展とともに、日本でも様々な外国人労働者が活躍するようになっている。事業主に雇用されている外国人労働者は 2016 年 10 月時点で 108 万人と、3年連続で過去最高を更新した。在留資格ごとに整理すると、最も多いのは「身分又は地位に基づく在留資格」であるが、「専門的・技術的分野の在留資格」、「技能実習」、「留学」も増加傾向にある。

卒業後に日本で就労する留学生は、就労を希望する留学生の3割に止まっているが、日本企業への就職にともない、就労可能な在留資格変更が許可された件数は、近年増加傾向にあり、卒業後も日本に活躍の場を求める学生が増えていることが分かる。こうした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。



(資料)厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」

※2008 年から「外国人雇用状況の届出」提出を外国人雇用する全事業所に義務化、毎年 10 月末に公表

※2010 年度まで、「留学」は、「留学」と「就学」の和

※在留資格「外交」、「公用」の者、特別在住者を除く

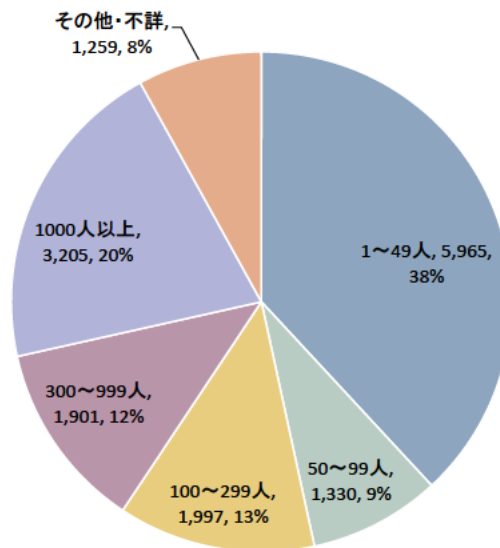
図19. 日本で活躍する外国人労働者数(在留資格別)

表1. 在留資格別・業種別の外国人労働者数

	全産業計		うち建設業		うち製造業		うち情報通信業		うち卸売業、小売業		うち宿泊業、飲食サービス業		うち教育、学習支援業		うちサービス業 (他に分類されないもの)	
	人数	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	
総数	1,083,769	41,104	3.8	338,535	31.2	43,758	4.0	139,309	12.9	130,908	12.1	59,963	5.5	153,994	14.2	
①専門的・技術的分野の在留資格	200,994	3,238	1.6	30,994	15.4	33,656	16.7	28,536	14.2	13,065	6.5	25,269	12.6	19,182	9.5	
うち 技術・人文知識・国際業務	148,538	2,699	1.8	25,000	16.8	30,887	20.8	25,459	17.1	5,408	3.6	8,655	5.8	16,479	11.1	
②特定活動	18,652	938	5.0	4,109	22.0	447	2.4	2,281	12.2	3,218	17.3	589	3.2	3,323	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	4,168	2.0	
④資格外活動	239,577	279	0.1	23,072	9.6	1,502	0.6	51,443	21.5	82,274	34.3	13,587	5.7	34,174	14.3	
うち留学	209,657	164	0.1	19,089	9.1	1,221	0.6	45,799	21.8	73,785	35.2	12,544	6.0	26,947	12.9	
⑤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	236,794	5,015	2.1	80,814	34.1	5,003	2.1	29,076	12.3	17,669	7.5	13,881	5.9	47,873	20.2	
うち日本人の配偶者等	79,115	1,761	2.2	24,454	30.9	2,214	2.8	9,244	11.7	7,041	8.9	5,691	7.2	16,337	20.6	
うち永住者の配偶者等	10,441	432	4.1	3,810	36.5	130	1.2	1,271	12.2	1,000	9.6	226	2.2	2,396	22.9	
うち定住者	87,039	1,899	2.2	36,859	42.3	667	0.8	5,900	6.8	5,147	5.9	675	0.8	26,537	30.5	
⑥不明	49	1	2.0	4	8.2	3	6.1	2	4.1	3	6.1	16	32.7	4	8.2	

注1: 産業分類は、平成19年11月改訂の日本標準産業分類に対応している。
 注2: 「構成比」欄は、在留資格別の外国人労働者総数(全産業計)に対する各産業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」



(資料)法務省入国管理局(2016)「留学生の日本企業への就職状況について」

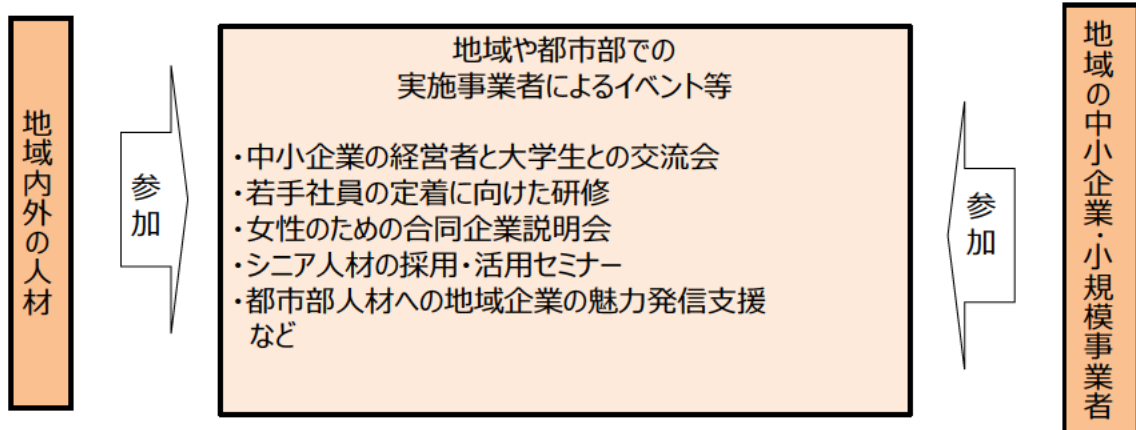
図20. 留学生の就職先(企業規模別)

(参考)人手不足解消に向けた現在の取組

ここで、現行の人手不足解消に向けた中小企業・小規模事業者支援の概要に触れる。地域中小企業人材確保支援等事業は、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・高齢者等多様な人材から、地域事業者が必要とする人材を発掘することを支援している。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、人材確保を支援している。

このように、現行の政策は、中小企業の採用においてニーズの高い一定のキャリアを積んだ即戦力ミドル人材や新卒人材のみならず、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、定着にいたるまで政策的な支援を行うものである。

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)



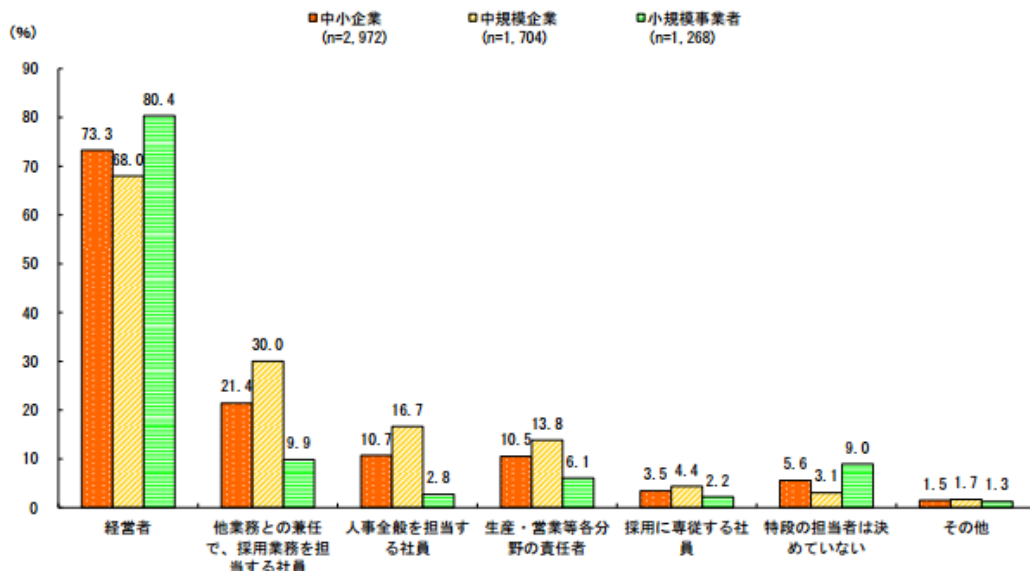
3. 人手不足対応に向けた基本的な考え方

(1) ピンチは変革のチャンス

中小企業において、採用活動を担当するのは経営者自身であることが多い。こうした傾向は、小規模事業者ほど鮮明である。大企業の中で人事担当部署が果たしている採用、育成、定着のための機能を、中小企業では経営者自身が担っており、経営者の経営方針やリーダーシップによって大きく影響されるといえよう。経営者次第で、企業内で働き方改革や職場環境の整備が進む可能性が示唆される。

また、大企業と中小企業との賃金格差は相当程度大きい。この差を埋めるのは決して簡単なことではない。他方、働き方や職場環境の改善は企業規模にかかわらず成果をあげることができる。このことは、中小企業は人材確保を進める上で、経営者がリーダーシップを発揮し、賃金以外の要素に取り組む重要性が示唆されていると言えよう。

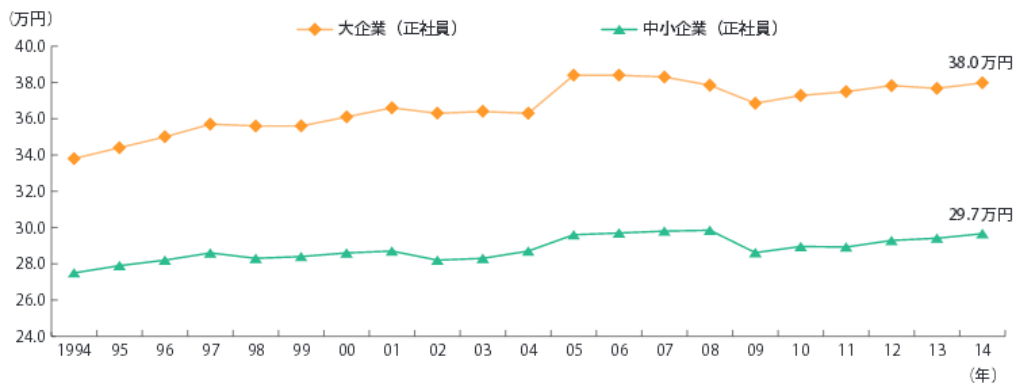
深刻な人手不足というピンチを、会社を変革し、また、成長していくためのチャンスととらえ、経営者自らリーダーシップを発揮して取り組むことが重要である。その際、人手不足の状況を客観的にとらえ、あらゆることを見つめ直し、発想を変えてみるのが有効である。



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21. 中小企業における採用の担当者



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」

図22. 大企業と中小企業の賃金(正社員)

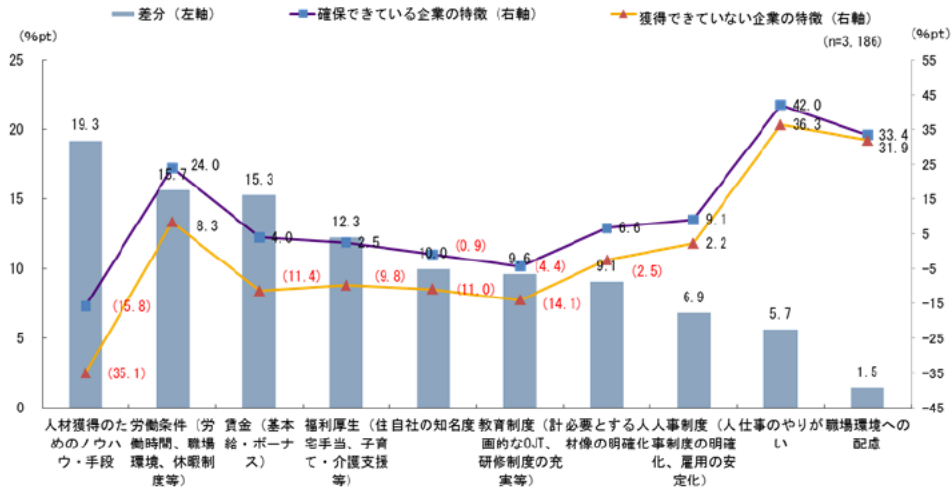
(2) 職場環境整備による人材確保か設備等による生産性向上の2通り

人手不足への対応は、人材を掘り起こすか、生産性を向上させるかの大きく2通りがある。

人材の確保については、人材確保ができていない企業とできていない企業を比較し、人材確保をはかる際のポイントを調査したデータを見ると、採用(人材獲得ノウハウ)、職場環境、賃金、福利厚生、教育制度、人事評価の面で意識の高い企業が、人材確保に成功していることが分かる。職場環境の整備は人材を確保する上で重要なファクターになっており、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していくことが重要である。

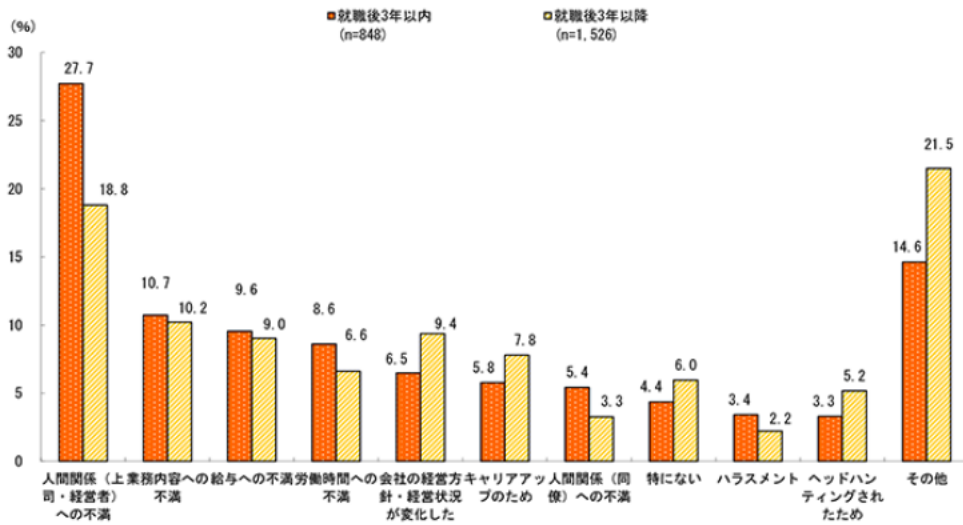
また、人手不足と表裏一体にある離職を防止する意味においても職場環境整備は重要である。労働者が離職する際の要因をみると、上司との人間関係や業務内容、賃金などが離職原因となっている。労務管理や意思疎通、人事管理等による職場環境の整備は、離職の防止を図るうえでも効果的であることが分かる。人材の教育コストを考えれば、定着を図るほうが新たに人材を獲得するよりも優先される。

生産性の向上については、ITや設備の導入といったハードの取り組みや、一人一人の能力を引き上げる人材育成や業務フローの見直しといったソフトの取り組みがある。これらをうまく組み合わせ、生産性向上を追求していくことが重要である。人手不足というピンチに際して、経営者のリーダーシップにより働き手の立場にたった職場環境整備や生産性の向上に取り組むことが重要である。



(出典)中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図23. 人材を確保できている企業の特徴



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. 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。

(出典)中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図24. 職場を辞めた理由

4. 重要な視点(3つのステップ)

人手不足対応の好事例についての分析や検討を通じて、人手不足への対応については以下の3つのステップが重要事項として抽出された。

ステップ1: 経営課題や業務を見つめ直す

ステップ2: 業務に対して、生産性や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整備を見つめ直す。

すなわち、まずは、経営課題や事業戦略に立ち返り人材が不足している業務を分析し、ついで、固定観念を払拭して生産性の向上や求人像のバリエーションを追求し、最後に、働き手の目線にたつて、人材の募集の仕方や職場環境を整備するということである。これら3つのステップは必ずしも、順に全て踏む必要があるものではないが、1つ1つのステップを検討していくことで、人手不足への対応が少しでも前に進むことが期待されるものであり、考え方のフレームである。

(1)ステップ1:経営課題や業務を見つめ直す

出発点として経営課題や業務を見つめ直すことは、その後の取り組みを左右するので重要である。

(1-1)経営課題を見つめ直す

人材が不足する状態は大きく2種類に分かれよう。1つは退職や離職、欠員に伴う補充であり体制の維持を図るものである。もう1つは追加的な行為に伴う拡充であり体制の強化を図るものである。これは、経営理念や経営戦略、事業戦略に基づくものである。

前者の場合、経営課題を見つめ直すということは現在のビジネスを同様の事業規模で続けるべきかどうか、あらためて考えてみるということである。

後者の場合、経営理念や経営課題、事業戦略によって、人事戦略が変わってくる。どれだけ、明確に経営理念を抱けているか、合理的に経営課題をとらえているのかが重要である。人手不足が発生している背後の経営課題についての解決の方向性や優先度を再認識し、人材確保の経営課題上の意味・目的を明確化することは、その後の人事戦略や職場環境整備を左右する。

例えば、需要の拡大への対応が重要ということであれば、人材の質を問わず、多くの働き手を確保しやすい人事戦略・職場環境整備が重要ということになるし、需要が変化せず、安定した対応を維持したいということであれば、質を問わず、欠員を補充するアプローチに加えて、現在の人員の生産性をあげ

て対応するアプローチも選択肢に入ってくる。さらに、多品種小ロット等の多様な生産物の品質を安定化・向上するというのであれば、取り組みの質を高めるような人材や活動が重要になってくる。加えて、新たな需要の獲得への対応が必要となれば、需要の獲得に資する人材の確保やイノベーションを生み出す多様性の創出が重要となり、人材の質が問われてくる。女性や外国人は人材が働き手でもあり、消費者であるケースもあろう。また、どのような会社にしていきたいのかという経営理念も人材確保や生産性向上の方針を規定する。このように、経営戦略や事業戦略により、人材確保や生産性向上の取り組みが変わるので、明確な経営理念や事業戦略を再確認することは大事な一歩である。

【要点】

- 経営課題に遡り、経営理念や事業戦略の方向性を再認識する。
- 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。

(取り組み事例)

- ・ 多品種小ロット生産への対応が課題であり短時間でも働ける人材確保が重要だった。製品製造工程を可能な限り細分化し、単純化することに加え、各工程に特化した専用機器を自主開発することで効率化や高齢者・障がい者による製造作業を可能にした。勤務時間は1日5時間までとし、高齢者や障がい者が働きやすい勤務形態を整備。多品種小ロットの生産に対応しつつ、長年の経験による発想力と熟練経験者ならではの着眼点で、顧客の要望にあわせた特注部品やオーダーメイド治具の開発を実現。(精密部品製造業、愛知県)

(取り組み事例)

- ・ 大口顧客向けの受注が激減し少量多品種の生産へと事業戦略を転換。製品開発、技術営業のほか、品質保証の人材が不足。大手企業を退職した経験豊富な高齢者を採用。QCサークル活動、改善提案制度など、業務改善を実施。部長クラスに裁量をもたせ、マネジメントを担わせている。新分野の受注が拡大し、売上高及び営業利益も拡大(電器機械器具製造業、長野県)。

(取り組み事例)

- ・ 新商品開発による新規需要の獲得が課題。消費者でもある女性従業員が出産等を契機として多数退職。育児休業中のフォロー体制を整備。女性に商品開発や販売促進につながる重要な業務を割り当て、女性中心の開発部隊を立ち上げ。出産を契機に退職する女性が減少し、女性目線による商品開発を実現(食品製造業、長野県)。

(取り組み事例)

- ・ リフォームの決定権は女性ということに着眼し女性をターゲットとしたサービスの強化が

課題となり女性採用を拡大。しかしながら、早期離職が多数。組織の縦割りが原因と特定。時間制約を考慮した柔軟な部署替えや、社内報により育児経験を共有する仕組みを導入。女性の離職は大幅に減少。リフォーム事業を拡大。(建設業:山口県)

(取り組み事例)

- ・ 女性層の需要の取り込みが課題。女性を中心とした積極的な採用活動や、育児や出産を機に退職した職員の再雇用を実施。インターンシップを受け入れ、女性が実際に活躍する様子を見てもらうことで、学生が教習指導員＝男性という既存のイメージを払拭できるように取り組んだ。毎年、安定的に女性を確保。(自動車学校、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 消費者ニーズを把握した事業展開が課題。消費者でもある女性の活躍が重要。子連れ出勤の自由化、パート社員から正社員への転換制度、育児・介護支援制度等を導入。社外のアセスメントツールを用いて使命感とやる気のある人材を採用。商品企画やHPの管理等の研修を実施。20代の女性社員が企画した商品がヒット。SNSを活用した商品展開が好調で業績が大幅に向上。(人形小売業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 新事業を構築する際に自社のビジョンを明確化。消費者でもある優秀な女性をターゲットに設定。短時間勤務からフルタイム雇用への自由な契約変更制度を導入し多能工化を推進。ビジョンに共感する女性を確保。女性の定着率も向上。(卸小売業、大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 技術志向・研究開発型企业への脱皮が課題。多様な人材により高付加価値ビジネスを目指す志向。権限委譲と部門の再編成を実施し、各部門に必要な人材要件を明確化し、適材適所の中途採用を実施。出産後に復職のために必要な制度についてヒアリングを実施しているほか、週20時間勤務制度や再雇用制度を導入、保育料補助や早期復帰一時金の支給など女性の活躍に向けた各種制度を導入。残業申請がない場合は17時以降会社に残らないことをトップダウンで徹底。就業時間中に業務を効率よく終わらせる段取り力が身につく、ほぼ定時で退社。ワークライフバランスとリケジヨの活躍する企業としての企業ブランドを構築。技術革新のスピードが加速(メッキ業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ イノベーションを創造することがグローバル競争下での成長の源泉であるという方針を打ち出した。従前は男性が多く女性は事務職のみであったが、そうした観点から女性を積極的に採用し、積極的な人事施策やマネジメント研修を展開。設計・開発・製造など、3割近くで女性が増加し、女性目線の工作機械がヒットし、現場管理の質が向上し、最高益を達成。(工作機械製造業、三重県)

(取り組み事例)

- ・ グローバル中小企業を目指すことを経営課題に掲げた。海外現地のニーズや情報の把握が課題。そのため、外国人留学生を採用することにした。採用時のミスマッチを防ぐため、活躍事例を伝える等業務内容やキャリアイメージの理解に努めた。外国人材に海外現地で業務を担ってもらい、顧客にニーズを的確に把握することが可能となった。(製造業、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 販路拡大のための営業や開発広告部門の人材確保が課題。男性色の強い職場でイメージを明るくしたいと考えた。新卒の女性社員を採用し、女性によるプロジェクトチームを結成。設計・改修を担うとともに、広告塔として活躍。女性のきめ細かい対応が好評で新たな人材確保や知名度向上も実現。(電器機械製造業、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 男女問わず優秀な社員が退職しない会社づくりを目指した。そのためには、子育て世代が安心して、仕事と家庭の両立を図ることができる労働環境の整備が必要と考えた。育児短時間勤務制度を就学前まで拡充。パート正社員転換制度を導入。看護休暇、介護休暇、不妊治療通院休暇を導入。社内の facebook 秘密のページで育児休暇中の情報を共有。社内イントラのクラウド化も実施し、情報共有を促進。小・中・高・大・(専)入学時に、10万円を支給する入学祝い制度を導入。年1回、家族の職場訪問体験学習とピアパーティーを実施。育児休業後の復帰率は100%となり、復帰もスムーズになるとともに、働きやすい職場として社外から認知。(製造業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 企業理念に、「旅籠三輪書」として、お客さまが心から満足し、社員が生きがいを持って働ける職場を築き、関わる人と地域が発展することを掲げた。これに共感し実現できる人材の確保・育成を志向。業務内容を見直し負担を軽減。多能工を推進し自身にあった働き方や勤務体系を選択できるようにした。リーダー研修等の研修プログラムを充実化させ、メンター制度を導入。売上が拡大し、従業員も確保。(旅館業、新潟県)

(1-2) 人手が不足している業務を見つめ直す

人手が不足している業務は、固定観念がつきものである。例えば、重労働であるので女性には向かない、フルタイムで働くことが前提、といったことである。業務を分析し、重労働については切り分けることができれば、例えば、いわゆる3Kとされるイメージの業務でも、3Kではなくなる。したがって、固定観念を払拭して業務を見つめ直すことが重要である。「力仕事は若い男性」といったような固定観念を払拭し、創意工夫によって、超短時間勤務の導入、作業工程の細分化、業務の切り出しを行うことによって、主婦、高齢者層も働きやすくなり、

若い男性でなければ務まらないということが解消される。

また、状況により業務を細分化することも有効である（逆に束ねることも有効なケースもあろう）。業務時間の細分化もこれに含まれる。例えば、フルタイムの業務を1時間単位の小分けにすることによって、時間に制約がある女性の募集が増え、人材を確保できた事例もある。一見、さらに人員を必要とするようであるが、小分けにしたほうが、潜在労働力を掘り起こすことは起こりえる。また、固定観念を払拭し、業務を細分化して多様な人材の確保を進めた結果、業務の質があがる、職場の雰囲気が変わるといった利点もある。業務について、あらためて分析してみることは、その後の人事戦略や職場環境整備の選択肢を拡げることになる。

【要点】

- 固定観念を払拭する。
- 業務を分析し、細分化等してみる。

（取り組み事例）

- ・ 人材確保の苦戦。離職も多数。男性社員はビル清掃、女性パートタイマーはハウスクリーニングと職域が分かれていたが、男性は残業過多、女性は働きたくても仕事がないと業務量がアンバランス。従業員にヒアリングした結果、業務上、男性でないと無理という要因は少ないことに気づき、女性にも大型清掃機械の操作指導を行い、男女ともビルメンテナンスが行えるように育成。保育費用の半額補助や社内に保育スペースを設置。男性、女性等がチームで対応。女性目線により仕上がりがよくなり、受注量が拡大。人材確保・定着が進展。（ビルメンテナンス業、宮崎県）

（取り組み事例）

- ・ 短納期への対応が課題。工程ごとの負荷を把握し、工程を見直し平準化。加工時間が従来の3分の1に。重い部品を交換する作業が不要となり短時間勤務の女性でも対応可能に。事務系から現場系への異動も積極的に実施（生産用機械器具製造、兵庫県）。

（取り組み事例）

- ・ 男性社員の確保が困難となり技術が継承される安定的な生産が課題に。重労働となっていた業務について自動化設備を開発し、誰でも働ける作業環境を構築。求人像を女性や高齢者、外国人と拡大し、短時間勤務制度の導入や外国人留学生のインターンシップの受入を実施。女性、外国人の確保が進み、人材不足を脱却。（金属熱処理業、愛知県）

（取り組み事例）

- ・ 「3K」イメージから人手不足。定型化が可能な業務については、必要な機器の導入も含めて簡素化できるよう整備し、非熟練技術者（＝非正規雇用者）でも業務にあたるよう改善。女性にもターゲットを拡大し、女子トイレの増設や更衣室の改修を実施。採用活動

では、「工学系だけの募集」や「専門分野の人だけが対象」といったような職種や業界のイメージを払拭するような広報を心がけ実行。女性技術職の採用に成功。定型化できる作業を専門エンジニア以外が分業することで生産効率が向上。(製造業、北海道)

(取り組み事例)

- ・ 長時間労働が問題に。コア業務と非属人的で工数管理がしやすい業務を切り分け。切り分けた業務を担当するパート社員や高齢者が担当する「メイト制度」を導入。女性や高齢者を確保。コンサルタントは時間外労働が大幅に削減されコンサルティングの精度が向上。(Webコンサルティング業、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 見習い工の離職や人材育成に課題があった。ベテラン職人の動きをビデオで撮影し、その動きを真似て練習を行う「モデリング」を導入。タブレット端末などを用いて見習い工にわかりやすく左官の基本を教え、自身の動きとモデルの動きを比較し修正。訓練期間が大幅短縮され、すぐに現場の面白さを教えるため若者や女性の定着率が向上。人材の確保を克服。(左官業、東京都)

(2) ステップ2：業務に対する生産性や求人像を見つめ直す

対象とする業務が明確になれば、生産性向上により現在の人員でその業務を遂行するか、新たに人材を確保して当該人材が業務を実施するかとなる。

(2-1) 業務に対する生産性を見つめ直す

生産性向上には、業務の段取り変更や絞り込みを行うソフト的なアプローチ(業務委託含む)と、ITやロボット等の設備を投入して、職場のインフラを変えるハード的なアプローチとがある。アプローチを考える際には、業務のどこにムリ(設備や人への過負担)、ムダ(非効率・過剰な要素)、ムラ(仕事量・負荷のバラツキ)があるのかを考え、それを削減できないか考えることも有効である。

業務の絞り込み(ムダの排除)やロボット導入による省力化やIT導入によって働き手への負荷が下がり、求人の幅が拡がり多様な人材の確保につながった事例が見られた。また、生産性向上を考えるにあたって、働き手の行為をデータ化して標準化するという先進的な事例も見られた。さらに、生産性が向上したことによって、求人像の幅が拡がり、職場が快適になり従業員の定着や確保が進んだとの副次効果が得られた事例も見られた。

【要点】

- 業務の絞り込みや段取り変更等のソフト的なアプローチと、ITやロボット等の設備を投入して省力化を図るハード的なアプローチを考える。

- 業務のどこにムリ(設備や人への過負担)、ムダ(非効率・過剰な要素)、ムラ(仕事量・負荷のバラツキ)があるのかを考え、削減方法を考える。
- 生産性向上は、負荷が下がることで、求人像の幅が拡がり、働き手の定着が進むといった副次的効果をもたらすことがある。

(取り組み事例)

- ・ 大口の注文への対応が課題。溶接工を採用したが、工程数が多く難しい業務であるため人材が定着せずに仕上がりに差が生じてしまった。ロボットを導入し自社にあわせて動作をプログラミング。3時間の作業が2時間になるなど、生産性が大きく改善するとともに、仕上がりの差がなくなり品質が安定。取引先の信用を得て受注が拡大。社員の休暇も取りやすくなり定着もよくなっている。(3次元レーザー加工業:兵庫県)

(取り組み事例)

- ・ 販路拡大に伴う量産体制構築が急務だったが、フルタイムで働く若手人材の確保は困難だった。短時間勤務および60歳以上の方の採用も積極的に行うなど、多様な人材の採用を実施。あわせて生産効率の観点から生産する商品を厳選。主力商品の生産が可能になった。60才以上の採用により人材不足が解消し、営業時間の短縮により逆に年中無休の運営が可能になった。

(取り組み事例)

- ・ 顧客数の増加により、営業職に顧客対応の負荷が発生。顧客満足度の向上と営業職の確保による売上拡大の相反する課題に直面。カスタマーセンターの設置や顧客から問い合わせの多い項目のナレッジシェアのシステムを構築。営業職の顧客対応の負担を軽減し、現在の人員で売上を拡大。(ソフトウェア業、長崎県)

(取り組み事例)

- ・ 需要の季節変動が大きく、繁忙期の人材確保が課題。自動設備を導入し、生産性が向上。自動設備により負荷が下がり、女性や高齢者も無理なく作業を実施でき、不良率が低下。(清酒業、滋賀県)

(取り組み事例)

- ・ 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)

(取り組み事例)

- ・ 情報が一元管理されておらず、リードタイムが長期化。採用も苦戦。「業務の効率化と標準化を永久推進し、『誰にでもわかる・できる・任せられる』」をモットーに職掌・多能工化を

推進。IT導入による生産工程の一貫管理体制が構築されリードタイムが短縮。パート社員同士で出勤日、時間を自己申告することで出勤日を調整。誰がやっても同じ成果が得られる工具を開発し、品質の安定化と作業の効率化・標準化を進めた。多能工化表を作成し、計画的に従業員のレベルアップを図っている。生産性が向上しリードタイムが 1/5 に短縮。働きやすい職場との評判からパート社員の応募が増加。(電気器具製造業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 多品種小ロットへの対応が課題であり、これに伴う時間外労働の増加から若年層の早期離職防止が課題。最新設備やIOTシステムを導入。加工時間の短縮が図られ生産性が向上。リクナビに登録し、企業アピールを実施するとともに、会社見学の随時受入を実施。早期離職が減少。(製造業、新潟県)

(取り組み事例)

- ・ 現場で施工と本社で打合せを行うため、長時間移動時間により従業員が疲労。これを人員増強ではなく、ITの導入により克服。工事進捗管理や資材管理、仕様書作成等の自社システムを導入し、テレワーク出来る仕組みを導入。あわせて情報漏洩を防ぐため携帯端末を支給し通信費を負担。テレワークにより、移動時間が削減され、生産性は2倍に向上。残業時間も9割削減に成功。受注増にも結びついている。(建設施行業、神奈川県)

(取り組み事例)

- ・ 女性の離職率が高くサービスの質が低下しクレームが多発するという悪循環に。管理職の理解を得て、残業ゼロや有休完全消化等の働き方改革を実行。地域の業界では初となるフルタイム社員とパート社員の同一労働同一賃金制度を導入。また、グループウェアを導入し全社員が必要な情報を必要な時に見られる仕組みを導入。クラウドワーク制度も導入。離職率がゼロになり人材確保もスムーズに。ITツールの導入により、パフォーマンスが向上し新規顧客獲得につながっている。(保育施設運営、福岡県)

(2-2)業務に対する求人像を見つめ直す

従前の慣行が求人像に固定観念をもたらしていることがある。例えば、この業務は経験者であることが必要、この業務はフルタイムの男性であることが必要、この業務は日本人がやるものといったことである。業務と同様に、求人像についてもこうした固定観念を取り払って考えることが重要であり、業務の見直しと合わせて、求人像の幅を広げることは有効に機能することがある。こうしたケースにおいては、入社後に期待する専門性を身につけられるような人材育成の仕組みも考えておくことが重要である。他方で、求人像をあえて絞り明確化することも有効に機能することがある。

なお、女性や高齢者は定着が高いため、そうした意味でも求人像を広げ

で考えることは有効であるといった意見や、内部の人事異動により、別の求人
に置き換えることで人材確保が進む可能性があるとの意見もあった(営業や製
造現場に人が足りない場合、社内の事務職の女性をそうした現場に異動させ
て能力を育成し、女性の事務職を求人することが解決策になる場合もある)。

特定の技能や専門性を有する求人像からそうした専門性を有しない求人像
へと幅を拡げ入社後に専門性についての人材育成を行った事例や、求人像を
あえて絞り込むことでイメージに沿った人材を確保している事例が見られた。

【要点】

- 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。
- 求人像の幅を広げた場合、人材育成の仕組みも考えておく。
- 求人像を絞り込み明確化したほうが、良いケースもある。

(取り組み事例)

- ・ 汎用機の設計・製作及び自動機の設計・製作が強みであるが、定期的な新卒採用に苦
戦し、強みである技術の承継に苦慮。従来、専門学科卒を対象に考えていたが、業務に
おいて教育している実態から、普通科や商業科など採用のターゲットを拡大。1～2ヶ月
のアルバイト期間を経て、面談を実施し採用を判断。新卒4名の採用に成功。(精密機械
加工業:宮城県)

(取り組み事例)

- ・ 大卒理系男性の採用に苦戦。文系でも技術を習得できるよう新人教育のやり方を見直し、
マニュアルや独自の教育資料を整備。整備にあたっては、文系を活用し、未経験者でも
分かりやすい資料の作成を実施し、タブレット端末でいつでも学習できる環境を整備。文
系女性の採用とともに理系男性の採用も増加。機械オペレーターについては女性パート
から多数の応募。(精密機械製造業、京都府)

(取り組み事例)

- ・ 海外展開の必要性は感じていたが一步を踏み出せずにいた。商社などの経験を持つ人
材を想定して漠然と募集をかけたが異なる層の応募が続いた。同年代か年下、契約関係
や経営システムにも長けている等求人内容を明確化。海外人材としてイメージに沿った
人材を確保。(製造業、石川県)

【ステップ2の参考】職業別の有効求人倍率の差

有効求人倍率を職業別にみると、企業の求人数が求職者数を大きく上回り、
有効求人倍率が高止まりしている職業には、建設関係、保安、医療・介護、接
客・給仕といった、特定の資格や専門的技能が必要な職業が多くみられる。

一方、人手不足が深刻な中でも、求職者数が企業からの求人数を大幅に上
回り、有効求人倍率が低い水準にとどまる職業には、その他の運搬・清掃・包

装等の職業、一般事務の職業、製造技術者、機械組立の職業などがある。

この格差に着目し、配置転換により、人材確保を進める方法もありえるといった意見もあった。

表2. 有効求人倍率が高い職業

	25年度計	26年度計	27年度計	
1	建設躯体工事の職業	6.36	6.93	6.99
2	医師、歯科医師、獣医師、薬剤師	6.91	6.54	6.07
3	保安の職業	4.23	4.73	5.15
4	建築・土木・測量技術者	3.40	3.67	3.84
5	家庭生活支援サービスの職業	2.08	3.01	3.80
6	接客・給仕の職業	2.33	2.69	3.24
7	外勤事務の職業	2.53	2.71	3.15
8	生活衛生サービスの職業	2.20	2.59	3.03
9	医療技術者	2.57	2.78	2.96
10	建設の職業	2.54	2.80	2.95
11	運輸・郵便事務の職業	2.09	2.44	2.94
12	土木の職業	2.31	2.68	2.82
13	介護サービスの職業	1.92	2.30	2.69
14	保健師、助産師、看護師	2.69	2.60	2.54
15	飲食物調理の職業	1.70	2.04	2.54
16	包装の職業	1.71	2.02	2.42
17	販売類似の職業	2.08	2.15	2.39
18	情報処理・通信技術者	1.68	1.93	2.12
19	自動車運転の職業	1.69	1.93	2.11
20	採掘の職業	1.45	1.91	2.09
21	機械整備・修理の職業	1.41	1.76	2.07
22	社会福祉の専門的職業	1.44	1.72	2.02
23	電気工事の職業	1.76	1.93	1.96
24	保健医療サービスの職業	1.35	1.67	1.95
25	製品検査の職業(金属除く)	1.40	1.72	1.90
26	開発技術者	1.25	1.60	1.74
27	商品販売の職業	1.19	1.45	1.76
28	金属材料製造、金属加工、金属溶接・溶断の職業	1.11	1.51	1.62
29	その他のサービスの職業	1.19	1.36	1.60
30	その他の保健医療の職業	1.20	1.30	1.42

(出典)厚生労働省「一般職業紹介状況」

表3. 有効求人倍率が低い職業

	25年度計	26年度計	27年度計	
1	その他の運搬・清掃・包装等の職業	0.20	0.23	0.25
2	一般事務の職業	0.22	0.25	0.28
3	鉄道運転の職業	0.26	0.40	0.33
4	製造技術者	0.37	0.41	0.43
5	機械組立の職業	0.34	0.44	0.46
6	美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者	0.40	0.43	0.47
7	船舶・航空機運転の職業	0.44	0.57	0.49
8	生産設備制御・監視の職業(機械組立)	0.34	0.51	0.54
9	事務用機器操作の職業	0.48	0.53	0.57
10	会計事務の職業	0.41	0.51	0.58

(出典)厚生労働省「一般職業紹介状況」

(3)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

最後のステップは働き手の目線にたつことが重要である。働き手に直接、作用するからである。

(3-1) 働き手の目線に立って、人材募集や自社PRを見つめ直す

働き手にとっての自社の魅力をとらまえてPRするのは意外に難しいという意見もあったが、働き手の目線にたつて、何を誰がどのような手段でPRするのかが重要である。例えば、自社の製品のシェアが業界トップだとしても、働き手からするとそうした情報よりも、社風や従業員のライフスタイルに関心があるのでそうした情報を伝えるほうが効果的である。働き手にとっての自社の魅力について認識することは、その企業の働き手にとってのブランド価値を認識することでもある。ただ、それは必ずしも良い情報でなければならないということでもなく、むしろ、自社が普通であることや欠点を隠さずに発信していくことでかえって働き手から共感が得られやすいこともあるとの意見もあった。働き手としての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である。

中小企業においては、上記のとおり、離職率が高い。離職が多い原因として、採用段階のお互いの理解が不十分であるがゆえに、苦勞して採用に成功しても、早期に離職してしまいがちである。その意味でも、働き手の目線にたつて、自社PRを行うことが重要である。インターンシップや会社見学会を通じて、企業理解の促進を図ることは、結果的に離職の防止につながったという事例も見られた。また、採用面談で社員全員のOKが必要といった事例も見られた。

何を伝えるかについては、業務ではなく、従業員のヒストリーやライフスタイル、キャリアプランを訴えるという事例が見られた。過去、今、未来と並べること、将来の自身を具体的に描きやすくなったといえよう。現在の情報だけでなく、ヒストリーやエピソードを語ることは、未来への想像を拡げる。勤務条件に加えて、こうした情報は差別化を図れるので有効である。

誰が伝えるかについては、社長自らが伝える事例が見られた。中小企業・小規模事業者の利点として、組織が大企業よりも小さいがゆえに経営者が近いということがある。経営者がどのような会社を目指していきたいのか、どのような思いをもっているのかは、働き手にとって有用な情報となりえる。また、実際の社員が伝える事例も見られた。特に出産や育児等のライフスタイルに関する女性の不安については女性社員が答えることが有効である。

どう伝えるかについては、新卒や留学生については、教育機関に伝える事例が見られた。また、会話ツール等のインターネットツールを活用したダイレクトな採用活動を実施している例も見られた。

【要点】

- ターゲットが明確で、ターゲットへのメッセージをリアルで明確に。
- インターンシップや職場見学会等により企業理解を促進することも重要
- ヒストリーやライフスタイル、勤務条件等の働き手から見た特徴が重要。

(取り組み事例)

- ・ 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ストーリーやライフスタイル、キャリアプランをPR。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。(サービス業、宮城県)

(取り組み事例)

- ・ 社内活性化が課題であり、女性をはじめとする働き手の多様化を推進。社長自らが自社の魅力をPR。新人は配属先でのOJTの他、年配社員が講師となった「訓練道場」を開講し、若手職員に、想いや技能を継承。また、リーダー・サブリーダーがメンターとなり、1人1人のスキルアップをフォロー。働き手の希望に基づく人事異動。会社に活気が出て、新卒の採用活動にも好影響を与えている。(仏壇・仏具製造業、福島県)

(取り組み事例)

- ・ 会社説明会の時点から、自社の理念や業務を社長自ら明示。ラジオDJ研修など社長自ら考案した人材育成を実施。想いを共有できる人材を恒常的に採用できており、定着率も向上。【給湯器販売業、福島県】

(取り組み事例)

- ・ 新卒人材の早期離職の改善が課題。学生に実際現場で働いている女性社員との面談を実施し働くイメージを与えた。また、産前産後休暇・育児休暇の取得のしやすさについてPR。内定者には入社前に導入教育を実施。入社1年未満の社員には経営理念や製品等についての教育を実施。離職率が大幅に低下。女性の応募も増加し、人員も従足。(製造業、愛知県)

(取り組み事例)

- ・ 男性職場であったが人材確保が難しく、女性、高齢者、外国人に求人像を拡大。再就職を希望する女性に向けてインターンシップを利用し、実際に働いてもらう事で、働き手の要望を聞き出した。インターンシップを経て女性の採用に成功。(建設業、熊本県)

(取り組み事例)

- ・ 3Kイメージで女性の退職が多い。女性技術者や女性管理者を積極的に採用活動に従事させた。また、会社説明会や内定式などは近い年代の社員に担当させた。インターンシップでの業務体験も実施して魅力を発信し。女性の定着や復職後女性の確保に成功。(総合建設業、青森県)

(取り組み事例)

- ・ 事業拡大に伴い中途採用を中心に人員補強を進めたが理念や文化とマッチしない人材

の離職が多発。新卒採用を主とし人材の育成に取り組んだ。ホームページの刷新やインターンシップの導入により、経営理念・事業方針・企業文化等の情報発信を強化。「良い会社を作りましょう」を企業理念とし会社全体で時間外労働の削減や業務改善活動に取り組んだ。応募段階でミスマッチを減らしたことで、入社後のギャップが少なくなり、離職率が低下。風通しがよくなり、従業員満足度が向上。(青果卸小売業、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 女性の離職率が高い。時間、日数を自由とする勤務制度、授乳コーナーの設置、短時間勤務制度を導入。一連の選考を通じて社員全員が各学生と触れ合い、社風に合うか、波長が合うか、長く一緒に仕事ができるか、採用に社員全員の OK が必要な仕組みを導入。定着率が向上。(不動産業、高知県)

(取り組み事例)

- ・ 新事業の構築にあたり自社のビジョンにマッチした優秀な人材の確保が課題。社員を通じて県内学生にPR。採用にあたっては、数回にわたる面談の中で繰り返しビジョンマッチングを実施。テレワーク制度やプチフレックス制度等の柔軟な勤務体系やキャリア面談制度を導入。社員の定着率向上。(情報通信業、沖縄県)

(取り組み事例)

- ・ 外国人観光客が増加し顧客対応が課題に。フロントスタッフに外国人材を募集。民間広告媒体及び近在日本語学校に直接募集を実施。外国人留学生の授業時間に対応した勤務態勢により多数の留学生を確保。接客レベルが向上し、海外のホテル予約サイトのクチコミ内容が改善し集客増。(ホテル業、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 業績が拡大する中、対事業所向けサービスという事業領域から知名度が低く新卒採用は苦戦。留学生の採用拡大、女性の定着率向上により採用難の解決を図った。留学生には採用前に職場見学会を実施。新卒採用については、社長が採用責任者を任命。責任者は地元を中心に、四国、九州の高校、大学訪問を長年にわたり積み重ね。出産による離職がゼロに。職場見学の実施により退職者もゼロに。(メンテナンス業、広島県)

(取り組み事例)

- ・ 総合職の採用に苦戦。大手人材会社への求人情報の掲載や合同説明会への参画をやめ、Skype や Ustream を活用したインターネットにおけるダイレクトな採用活動を実施。採用期間も通年に切り替え、年齢制限も撤廃し、海外の大学を卒業した外国人採用も開始。優秀な人材の確保に成功。(食品製造業、新潟県)

(3-2)働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

職場環境には、休暇や勤務時間、各種手当・支援、人事評価等の様々な制

度、機材や設備等のインフラ、周囲の人間関係等の様々な要素があるが、働き手にとっては、職場環境は職場を選択する際の重要な要素の1つである。また、働き手は様々な制約を抱えており、職場環境に対して様々な志向を有している。したがって、女性や高齢者、外国人等の多様な人材に選択されるような職場にしていくには、そうした多様な働き手にとっての制約や志向は何かを考え、職場環境を整備していくことが重要である。例えば、育児中の女性は家庭や育児との両立を重視しており、時間に柔軟な職場環境を欲している傾向にある。こうした点に配慮して、職場環境の整備を行った中小企業は比較的、人材の確保(定着含む)に成功している傾向がある。働き手が最大限能力を発揮しやすい職場環境を追求することは人材の獲得とともに確保にもつながる。

年齢が近い先輩社員をメンターとして配置したり、社長が社員一人一人と面談したりして、職場のコミュニケーションを活性化している事例が見られた。また、柔軟な勤務時間やきめ細かい休暇制度や高齢者の継続雇用制度、資格取得支援等を組み合わせ、きめ細かく職場環境整備を行っている事例も見られた。さらには、兼業、副業を認めることにより、人材育成や人材確保を図っている事例も見られた。

【要点】

○ 働き手の制約や志向を考え、職場環境整備を図ることが重要。

(取り組み事例)

- ・ 離職者が多く離職の負荷増加でビジネスチャンス逃していた。年齢が近い先輩社員を教育担当者(メンター)とする制度を導入。メンターには手当を毎月支給し、責任感を与えた。働き手は100%メンター制度が必要と回答。コミュニケーションの重要性認識が向上。業務レベル及び仕事の意欲が向上。(製造業、三重県)

(取り組み事例)

- ・ 労働環境への配慮の欠如から社員の造反により売上が急落。社員一人ひとりとの面談を毎年3回実施、月1回の全社員による社内清掃、近隣居住手当の支給、希望者はパートから社員に昇格できる制度の導入等の職場環境の改善を実施。士気向上を実現し、女性、高齢者等の従業員が増加し定着率も向上。(測量サービス業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 高齢社員の退職により現場の技術力が低下。新卒人材の離職が多い。30分単位での看護休暇、保育料・介護サービス使用料の1/3補助、育児・介護のための柔軟な勤務制度、本人・配偶者に出産祝い金を支給、就学中の児童の独自の子ども手当、高齢者継続雇用制度を70才まで延長等の様々な斬新な両立支援制度を導入。若手や女性の定着が進み、社内が活性化(塗装業、島根県)

(取り組み事例)

- ・ 経営悪化状態により既存の販路維持や新規顧客開拓が課題。そうした中、働き手が大量に退職。そのため、女性、高齢者、外国人など求人像の幅を広げ人員を補強。短時間勤務制度や在宅勤務制度、70才まで働ける雇用制度、国籍にとられない評価制度、一業務・一人・複数担当制を導入。また、気付きを週末に上司に報告、上司がフィードバックする制度を導入。離職率ほぼゼロを達成し、23年連続黒字を達成。(輸入商社、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 慢性的な人手不足の業界で事業が拡大する中、人材確保に苦戦。女性、高齢者、障害者等の多様な人材に求人像を拡大。正社員転換制度や障害者雇用を拡大。高齢者向けには業務負荷を軽減し労働時間を短縮。労災上乘せ補償給付制度を実施。大型特殊免許の資格等の資格取得費用は会社が負担。個々の事情や特徴に応じた職場環境整備につながり誤出庫率が減少し定着率も向上。(運送業:大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 事業拡大に伴い、技術レベルの向上や障害者の離職防止が課題。障害者も含めた社員が力を発揮できるような仕組みを作りたいと「社員課」を設置。経営者と対話し、福利厚生 の充実、手話通訳者・障害者相談員の配置、職場の安全・環境への配慮に取り組む。職業訓練を通じて品質向上と技能向上を図った。障害者含め定着率が向上し、スキルレベルも向上。生産性向上につながり業績拡大。(精密機械製造業、和歌山県)

(取り組み事例)

- ・ 3Kイメージによる離農が拡大。能力を基本とする給与体系や短時間勤務制、65才以上の本人の希望に応じた継続雇用制度を導入するとともに、けが予防のための機材・資材の軽量化に取り組む。女性や高齢者等の経験者以外でも多様な人材の受入が可能に。女性の登用が増えた結果、顧客面線の細かな気配りによる商品開発や売上拡大が進展。早期離職も減少。(畜産業、北海道)

(取り組み事例)

- ・ 定着が課題。女性や障害者等の多様な人材の能力が発揮できる職場づくりを実施。労働時間・曜日・職務を希望に応じてフレキシブルにした。業務を次々と担当させ特性を見極め。意欲のある社員にはインセンティブを付与。スペシャリストとして定着。顧客評価の向上につながった。(サービス業、徳島県)

(取り組み事例)

- ・ 3Kイメージから人材確保に苦戦。フレックス制度や1時間単位での有休制度を導入。あわせて、新工場を建設し、省力化を実施。安定的な人材確保が可能になった。(産業廃棄物処理業、愛知県)

(取り組み事例)

- ・ 男女の区別無く公平で適正に力量を評価を実施。加えて、本人の希望に応じて異動や業務変更、減給を伴う職責の変更を実施。定着が促進。(建設コンサルタント、鳥取県)

(取り組み事例)

- ・ 人材の自立を応援する企業理念から専門を禁止とした。副業用の専用HPを設置。3ヶ月ごとに本業・副業の成果を発表。社外でビジネスすることで当事者意識や経営者意識が醸成され生産性を意識するようになり残業が削減。(オンラインショッピング業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 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「複業」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「複業」を行う従業員が、相互に良い影響を及ぼし、定着率の向上にも貢献。(人材紹介業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 業務立ち上げ期の優秀な人材の確保が課題。フルタイムでは経営者も働き手も給与や時間の制約が大きく、週4日だけの兼業制度を認めた。オンラインツールで出社が短くても活発にコミュニケーションができるように工夫。時間ではなく成果で評価する人事評価制度を導入。従来の募集では確保できない優秀な人材確保に成功。(人材紹介業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 新卒人材にはキャリアアップの機会提供が重要と認識。社員による企業間のクロスインターンシップ制度を導入。社内誌で活動状況を報告。東京の同業他社の業務のやり方を体感することで自社に足りない部分を知ると同時に通用する部分についても認識できる。(ECサイト構築、宮崎県)

以下では、女性(主婦等)、高齢者、外国人とそれぞれ志向や特性が異なることから、各働き手ごとに考え方や事例を整理する。

(3-2-1)女性(主婦等)

女性が仕事に就けない理由として、子育て期にあるとみられる 35～44 歳の年齢層では、「勤務時間・休日などが希望と合わない」と回答した割合が、他の年齢層と比べ著しく高い。また、実際に子供を持つ女性を対象に、重視する就労条件を尋ねると、「子育てをしながらでも働き続けられる制度や職場環境」、「勤務時間が柔軟であること」、「残業があまり多くないこと」との回答が多い。さらに、雇用形態別の内訳をみると、女性の就業者が多い製造業、卸売業・小売

業、その他業種では非正規の職員・従業員の比率が高く、時間的な制約や家庭の事情との両立志向が強いことが伺える。

これは、企業が、女性が希望する就労条件に合致するような柔軟な勤務制度を整備すれば、女性をより多く確保できる可能性が高いことを示唆している。事例から、実際に見られた取り組みは、以下のとおりである。また、どのような制度が必要か従業員の声を集めるプロジェクトチームを設ける事例も見られたほか、育児により退職した女性を再雇用する制度を導入している事例も見られた。女性の活用によって、業務のきめ細かさが増した、職場の雰囲気改善された等の効果が得られた事例も見られた。

【女性のための職場環境整備として見られた事例】

- 女子更衣室や女子トイレの設置・拡充
- 短時間勤務制度
- 在宅勤務制度
- フレックスタイム制度
- 育児・介護・看護休暇・休業制度の拡充
- 希望に応じた配置転換
- 業務を代替できるよう複数業務の習得
- 男性育児休業取得の促進
- 育児復帰前等の面談
- キャリア面談
- パート社員と正社員の移行制度
- パート社員と正社員の同等の福利厚生
- 託児所設置、託児所費用負担
- 先輩女性社員が伴走するメンター制度
- 成果報酬制度

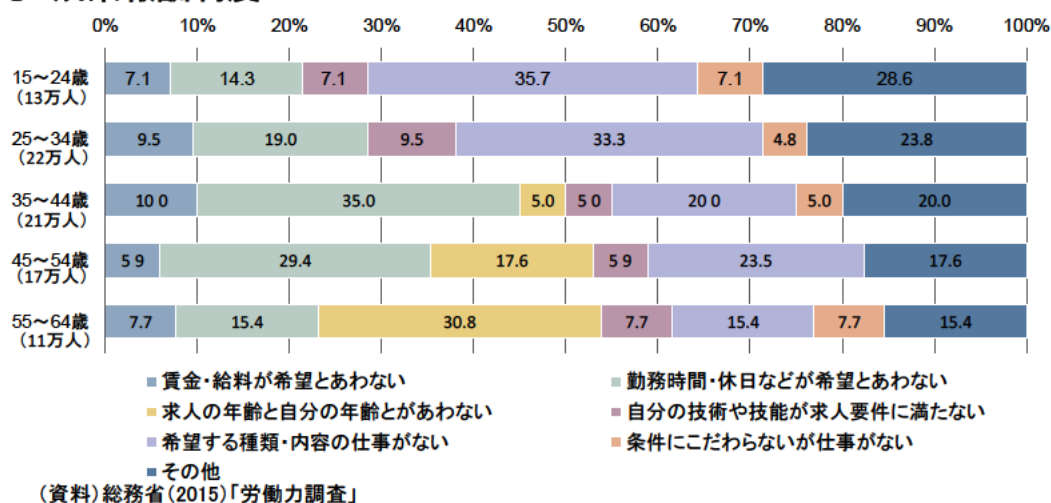
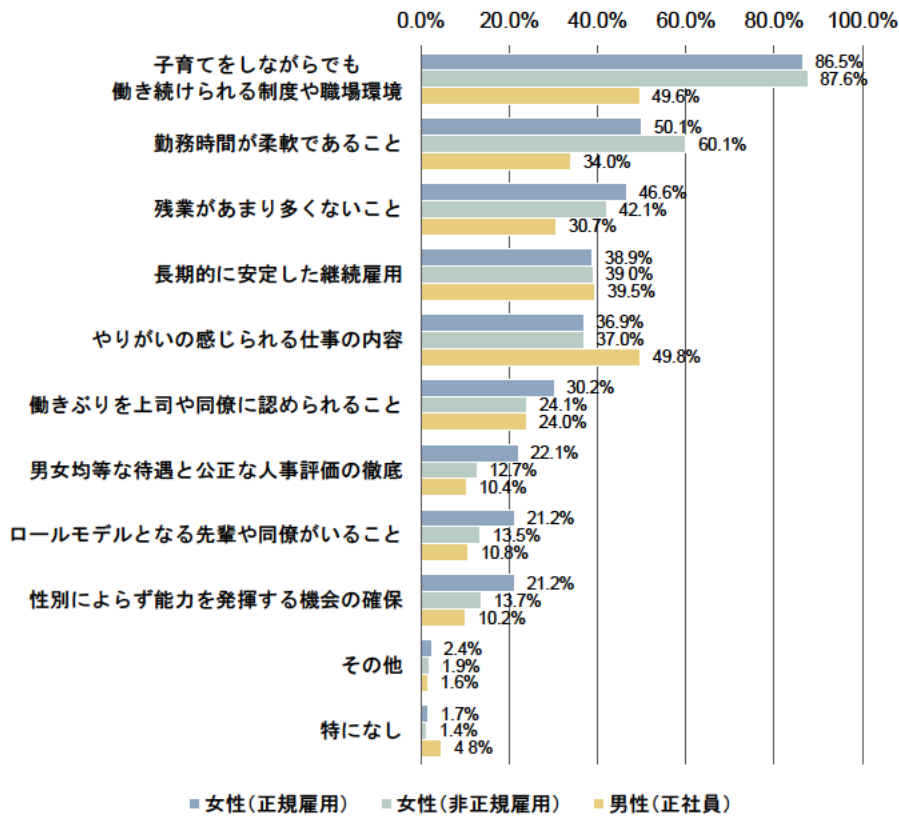
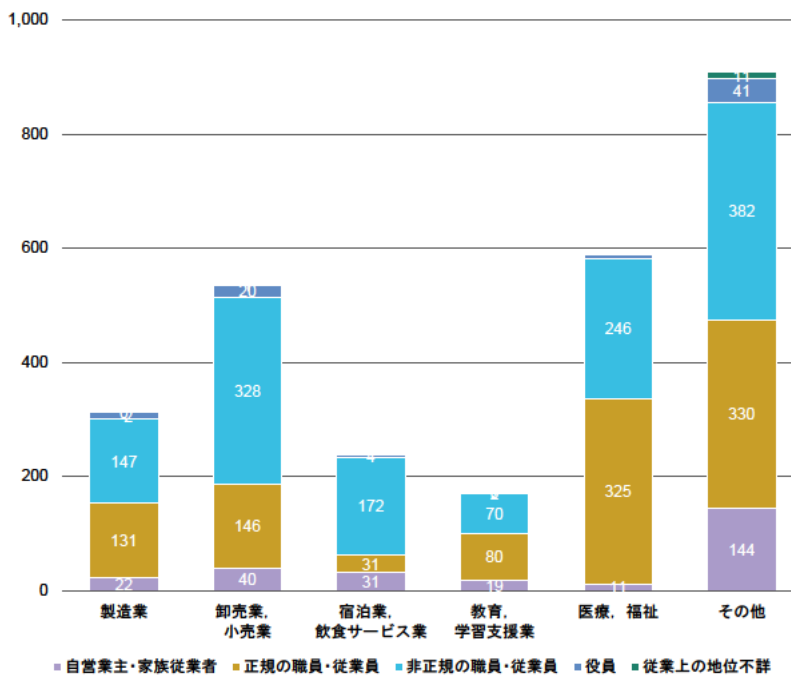


図25. 年齢別完全失業者(女性)が仕事に就けない理由



(資料)厚生労働省(2011)「育児休業制度等に関する実態把握のための調査」

図26. 子育て中女性が重要視している要素



(資料)総務省(2015)「労働力調査」

図27. 女性の就業先別雇用形態

(取り組み事例)

- ・ パートタイマーである女性工員の出産・育児後の復帰率が低く、安定した生産活動が困難に。社会保険、健康診断、食堂の利用など、パートタイマーの福利厚生を正社員と同等とし、社長も2～3ヶ月おきに現場を訪れ個人面談を実施。働き手の仲間意識が生まれ、モチベーションが向上。経営者層との信頼感も強まった。出産後の職場復帰が早くなりフルタイム勤務を希望する者も続出。(プラスチック成型業:大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 結婚、出産時に女性が多数退職。繁忙期の業務の見直しや人員配置を工夫。各個人にあったオーダーメイドの柔軟な勤務体系を構築。子供や家庭行事の有休取得を経営者が呼びかけ。出産後の女性の定着が進展。(金属製品製造業、三重県)

(取り組み事例)

- ・ 安定して生産活動を実施することが重要であるところ、新卒者の採用が難航し、女性の出産・育児による退職や高齢者の退職が相次いだ。女性の職域を拡大し設計・開発・生産業務などに人材を配置。育児休業を3年取得可能とし、子供が小学3年まで短時間勤務を可能とした。妊婦さんの健康相談室を設け総務課の女性担当者が対応。孫の世話のために利用できる短時間勤務制度を導入。女性や高齢者の離職がなくなり、新卒女性の作用が増加した。(製造業、石川県)

(取り組み事例)

- ・ 新事業に着手。多数の女性から雇用不安の声があがる。ノウハウ習得、スキル向上のための教育体制を構築するとともに、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等の女性が働きやすい環境整備を実施。あわせて、力仕事は機械化、省力化を推進。エキスパート(熟練者)とサブプレーヤー(未熟練者)の組み合わせ化や作業の細分化等で、女性が従事しやすい作業工程を構築。女性が働きやすい職場としての評判が拡がり、女性の採用、定着が進展(機械製造業、三重県)

(取り組み事例)

- ・ 従業員の半数以上がパート女性社員であり、安定的な生産を確保する観点から、パート女性社員が長く勤められる職場を志向。担当業務以外に、他部門の応援能力を習得する一人三役制度や法定を上回る育休制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度、フレックスタイム制度等の各種制度を導入。女性の正社員化が進み定着率が向上。購買層が女性であることから、女性社員の意見を取り入れ開発した商品がヒット(菓子製造業、埼玉県)

(取り組み事例)

- ・ 海外顧客のやりとりが外部委託ではスムーズに進まず顧客満足が困難に。産休・育休後の女性の離職も多く発生。外国人や女性からなる「企画室」を設置し、貿易事務の改善や人材の採用・育成に注力。社内倫理委員会を設置し女性を含む主任クラスに調査権限を

付与し、何かあれば直接社長に報告する仕組みを導入。増額した子供手当を毎月支給。出産後の女性の復職が進むとともに、貿易事務の改善により海外取引が拡大。(製造業、大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 新卒・中途のいずれも人材確保に苦戦。女性も結婚・退職を機に離職。女性の生の声を拾うプロジェクトチームを設置。小3まで短時間勤務制度を拡大、女性のキャリアプラン研修を実施、残業データの集計・公表、男性社員向け育児休業の促進、外国人向けの社員寮の整備を実施。離職者がゼロになった。海外拠点の立ち上げ等で女性の活躍が進展。(電気器具製造業、和歌山県)

(取り組み事例)

- ・ 製造現場は女性で支えられており女性の出産・育児等に伴う離職防止が課題。柔軟に勤務時間を選択できる多様な勤務体系の導入の他、育休前・復職前・復職後に丁寧な面談を実施。地域役割手当の支給等により地域活動への参加を奨励。女性復帰率が向上、女性の活躍の幅が広がっている。(食品製造業、福岡県)

(取り組み事例)

- ・ 商品の需要拡大に伴い採用を拡大したが、出産や介護等で働き手の継続的な就業が困難になっていた。正社員、パートタイム、短時間正社員をその時々に応じて選択できる雇用形態を導入。全従業員が参加する月1度の会議で、介護休暇、看護休暇、男性育児休業制度等を周知。出産後女性の離職率が大幅に低下。(印刷業、広島県)

(取り組み事例)

- ・ 女性中心の職場。創業者や創業時のメンバーも子育て中であったことから、子連れスタイルの出勤を認めており、乳児の突発的な事態にも対応するため業務を複数人で担当する体制を構築。短時間勤務制度や在宅勤務制度を導入。育児により離職した優秀な女性の確保に成功。子連れ女性が消費者でもあるため、営業にも好影響。(授乳服販売業、茨城県)

(取り組み事例)

- ・ 女性中心の職場であり、結婚・出産・育児など家庭と仕事の両立に苦労する社員が多かった。1年6ヶ月まで育児休業を取得可能にし、1年未満復帰の場合は短時間勤務でも産休前の給与を保証する制度を新設。あわせて生産性向上の観点からシステムの入替えを実施。女性社員の確保につながり、定着率も向上。(陶磁器製造業、愛知県)

(取り組み事例)

- ・ 男性の新卒学生の確保、育成に苦慮。女性も早期離職が多数。技術職、営業職、現場など男性社員と区別無く、活躍の機会を付与(人事の見直し)。あわせて、小学校就学前ま

で短時間勤務を可能とし、結婚・育児で一旦退職した社員を契約社員として再雇用。限られた時間の中で専門性を活かし、業務をサポート。育児後の復職率が向上(建設業、大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 能力や意欲があるにもかかわらず、育児などの家庭の事情により、フルタイム勤務は女性社員の負担に。短時間勤務制度や360度評価、ノー残業デーを導入。短時間勤務でも昇進できるため社員のモチベーション向上と柔軟な勤務体系の両立を実現。生産性も向上。(輸入卸売業、大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 3Kイメージから人材確保に苦戦。フレキシブルな勤務体系、入社時点での社員による職務設定制度、資格取得の費用負担制度、成果報酬制度(業務の効率化や業績向上に貢献した社員には報いることを明示)を導入。女性の能力開発や職域拡大につながり、顧客対応が円滑になり、業務の効率化が実現。女性の定着も向上。(金属原料卸売業、宮城県)

(取り組み事例)

- ・ 語学力がある人材の確保が急務。語学が堪能な女性の発案で女性営業部隊を立ち上げ、ウェブを活用した海外向けサービスを展開。各種休暇制度も充実させ在宅勤務制度やノー残業デーも導入。女性更衣室や全トイレをリニューアル。女性ならではのきめ細やかな対応で海外売上高が倍増。女性の採用が進み離職率も低下。(特殊鉱卸売業、大阪府)

(取り組み事例)

- ・ 女性が安心して活躍できる職場環境を志向。事務職に子育て中の女性を積極的に採用。短時間勤務制度や正社員への登用制度、1時間単位の有給休暇取得制度、退職金制度(確定拠出年金制度)を導入。「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。社員のモチベーションがあがり、出産・育児後の離職がほぼゼロに。(販売業、長野県)

(取り組み事例)

- ・ 長時間労働・低賃金のイメージが浸透し深刻な人手不足の業界。有給休暇の分割制度やフレックスタイム制度、パートから正社員・短時間正社員への登用制度の導入、保育園入園までの託児所費用を負担。女性従業員の応募や定着率向上。(飲食業：京都府)

(取り組み事例)

- ・ 新事業をスタートしたが女性人材の確保に苦戦。短時間正社員制度や時間単位の年次有給休暇制度、育児休業からの復帰前の慣らし勤務制度、育児・介護のための各種休

暇制度を導入。社屋内に無料託児室を完備。女性の応募が増加し人材を確保。離職率も大幅低下(医療福祉業、群馬県)

(取り組み事例)

- ・ 安定的にサービスを提供する観点から子育て世代の職員の離職防止が課題。事業者内託児所を設置、土日に勤務する職員向けに児童学級を開設。短時間勤務制度を導入。男女とも育児参加計画書を作成し、職員の希望に応じた支援を実施(介護・福祉業、長野県)。あわせて、介護ロボット(見守りロボット)の導入により夜勤の負担を軽減。出産・育児による退職がゼロに。(介護・福祉業、長野県)

(取り組み事例)

- ・ 3Kイメージからパート人材の確保に苦戦。従業員送迎バスの運行を実施。なお、自社運行バスを利用しないパートタイマーには、通勤手当を実費支給。無料託児所を開設。パートタイマーの勤続表彰を実施。和歌山県からベストオフィス賞を受賞。子育て応援企業にも認定。(ビル総合メンテナンス、和歌山県)

(取り組み事例)

- ・ 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、子育て中の女性社員の発案で「子育て環境向上プロジェクト」を開始し、短時間勤務制度を始め様々な制度を導入。会社案内や会社ホームページでは、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。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変し、入校者も急増。(自動車教習所、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 出産・育児後の女性の継続就業が課題。妊娠・出産・育児をする女性社員に同僚や年次の近い先輩社員が伴走する「子育て伴走制度」を導入。子供や家族のことなどの悩みの相談に2人の伴走者が対応。カフェ等で育休中の女性と復帰後のプランをヒアリング。子供の預かり施設を設置。スムーズな復帰が可能となり、育児後女性が定着。(広告製作業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 主婦が主体の事業であり従業員のパフォーマンスに依存。ライフスタイルに合わせて勤務場所や時間を選択する制度やフレックスタイム制度、成果報酬制、4半期ごとの社長との面談など、主婦の能力を引き出す仕組みを導入。女性人材の確保や女性の活躍領域の拡大につながっている。(アウトソーシング業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 結婚・出産・育児による女性の離職が課題。女性の働きやすい職場を実現する観点から管理職を登用。女性や高齢者が仕事しやすいようにハンドリフトを設置。在宅勤務制度や

パート社員の正社員への転換制度を導入。女性の定着率が向上。(情報サービス業、愛媛県)

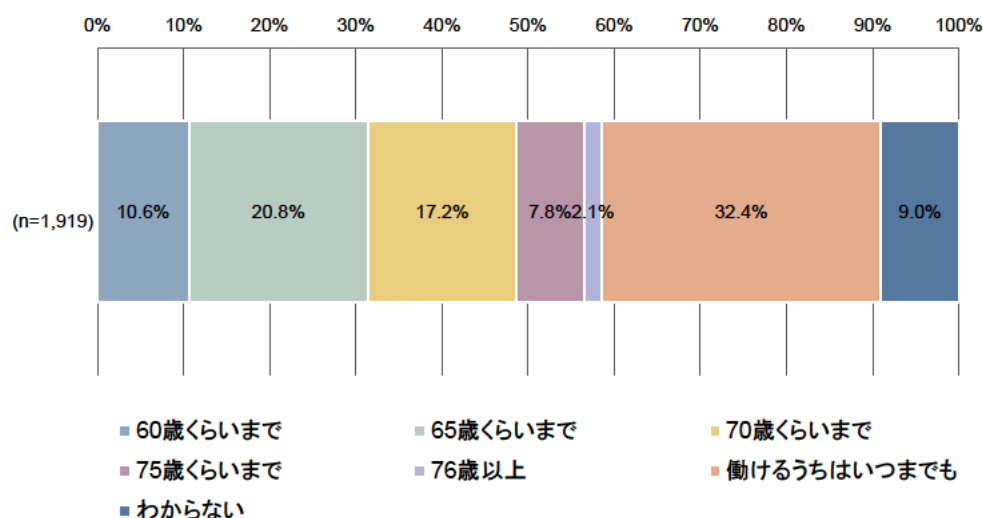
(3-2-2) 高齢者

健康寿命が延伸しており、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高齢者層の活躍は、中小企業・小規模事業者にとって重要であるが、内閣府の「高齢者の健康に関する意識調査」(平成24年)によれば、65歳を超えて働くことを希望する人が半数にのぼる。また、労働政策研究・研修機構の「高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」によれば、高齢者の就業目的は、「生活の糧を得るため」、「健康にいいから」、「いきがい、社会参加のため」との回答が多数にのぼる。これらを合わせ考えれば、生活の糧や健康・生きがいのために65歳を超えて働くことを希望する高齢者が多数いることが分かる。逆に、健康や生きがいを重視していることから、負担への配慮が重要であることが示唆される。こうした高齢者の志向や特徴をとらまえた職場環境整備を進めることで高齢者をより多く確保できる可能性が高いことを示唆している。

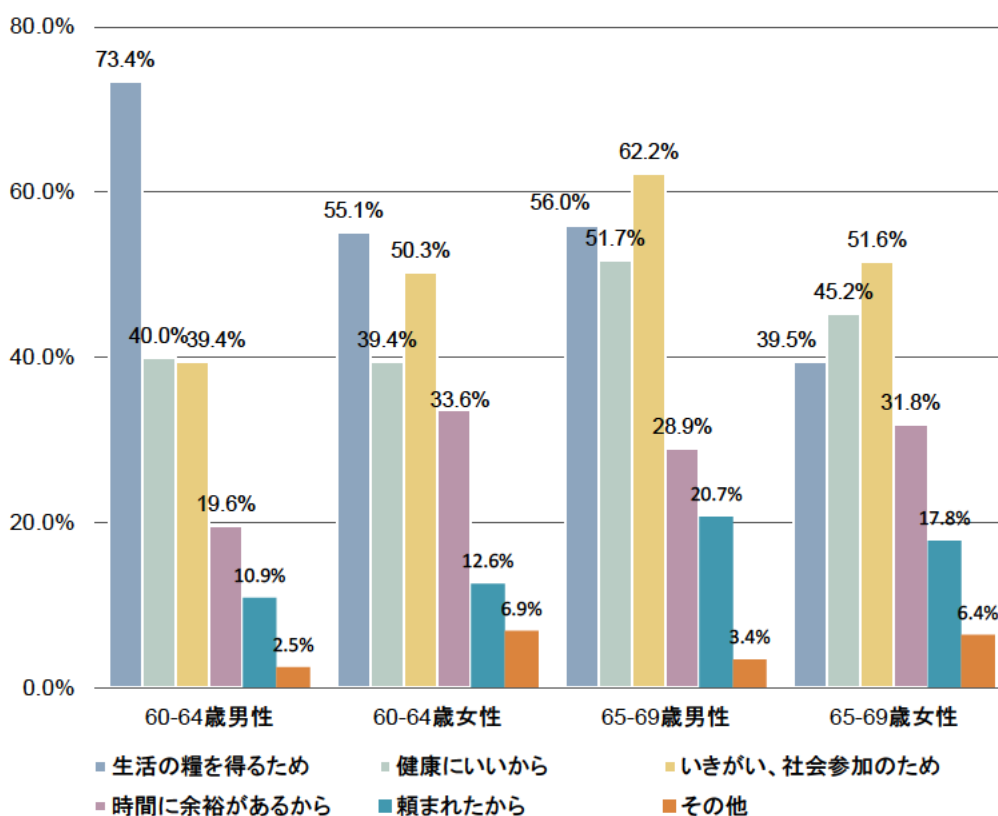
事例から、実際に見られた取り組みは、以下のとおりである。高齢者の活用によって、技術の伝承が進んだ、真摯な姿が若者に好影響を与えた業務等の副次的な効果が得られた事例も見られた。

【高齢者のための職場環境整備として見られた事例】

- 再雇用年齢の引き上げ
- 再雇用前の意思疎通(定年後のライフプランや継続雇用の意思確認等)
- 短時間勤務制度
- 依頼の工夫(繰り返し、文字を大きく)
- 身体への配慮(照明、空調、運搬、健康確認)



(資料)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. 高齢者の就業意欲(いつまで働きたいか)



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

図29. 高齢者の就業目的(年齢別)

(取り組み事例)

- ・ 業務内容が現場の技能に依存。技能の伝承が課題。再雇用年齢を原則70才までに引きあげ、定年を迎える3年前から「対話制度」による、定年後のライフプランや継続雇用の意思確認、再雇用後の期待される役割や将来の仕事内容を説明。専用のテクニカルトレーニングルームを設置。力の必要な作業を機械化し、手順書の文字を大きくし作業ミスを防止。面談や巡回にて本人の健康状態を把握し、産業医との連携を通じた高齢者の健康に配慮した検診項目を検討。高齢者が若手のアドバイザー的な存在となり指導者として活躍することで技能継承が促進された。(機械製造業、滋賀県)

(取り組み事例)

- ・ 季節商品の需要拡大に伴い、工場の稼働時間を延ばすことで増産対応を図りたかった。朝に強いという高齢者の特性に着目。高齢者が注目しやすい新聞チラシで高齢者に的を絞った求人チラシを折り込んだところ多数の応募。あわせて、午前5時から9時半の朝型短時間勤務制度を導入。高齢者は遅刻・欠勤もなく、増産に対応できた。また、社員が互いに感謝を伝え合うことを奨励しており、早朝から働く高齢者は「達人」と呼ばれ、若い社員の模範になっている。(食品製造業、石川県)

(取り組み事例)

- ・ 技能の伝承が課題。3Kイメージから若手人材が集まらず定着せず苦戦。定年退職後も雇用延長を図り、実質的な定年の上限を撤廃。定年退職後の雇用延長の際には、人材育成への協力を条件としており、若手への技能継承を推進。ホームページをリニューアルし、働く人を中心に紹介する内容へ変更し、応募者へ仕事のやりがいを訴求。食堂、男女ロッカー、女性専用トイレ、空調、女性社員提案の納品書に係るITツール等を導入し職場環境を改善。安定的な人材確保や定着率の向上を実現し、技能を伝承する流れができた。品質が向上し、売上増加するとともに生産性も向上。(めっき・表面処理業、東京都)

(取り組み事例)

- ・ 重量物を扱うきついイメージで人材確保に苦戦。業務量の季節変動も大きい。重量物を扱う仕事と軽作業を切り分け、4時間勤務の超短時間シフト制を導入。高齢者や女性の目にとまるよう、募集広告上では簡単な作業であることを明示。高齢者が働きやすいよう、口頭指示ではなく、紙で指示を確認しながら作業を行える仕組みや、高いところから低いところへ下ろすといった負担の少ない形に変更。高齢者の確保につながりミスも減少。(青果卸売業、北海道)

(取り組み事例)

- ・ 職員の高齢化が進み、加齢による体力低下から従来の作業が負担になり就業継続への限界を訴える声が出た。調理台を低くし、照度をあげ、省力化設備を導入し、滑らないような床材・履き物に替えるなど高齢者が働きやすい調理現場を実現。社員の配置について、店長会議で相互に融通し、高齢者の柔軟な勤務体系を実現。年齢の上限なく雇用でき高齢者の離職が回避された。(飲食業、千葉県)

(取り組み事例)

- ・ 従業員の高齢化が進展。技術の継承が課題。上限の無い定年後の継続雇用制度や短時間勤務制度を導入。空調や照明に配慮し高齢者の負担を軽減。高齢者と若手がペアを組み、高齢者が若手を現場でOJT。自身のノウハウが若手に引き継がれることで高齢者はやりがいを持続。(建設コンサルタント、奈良県)

(3-3-3)外国人

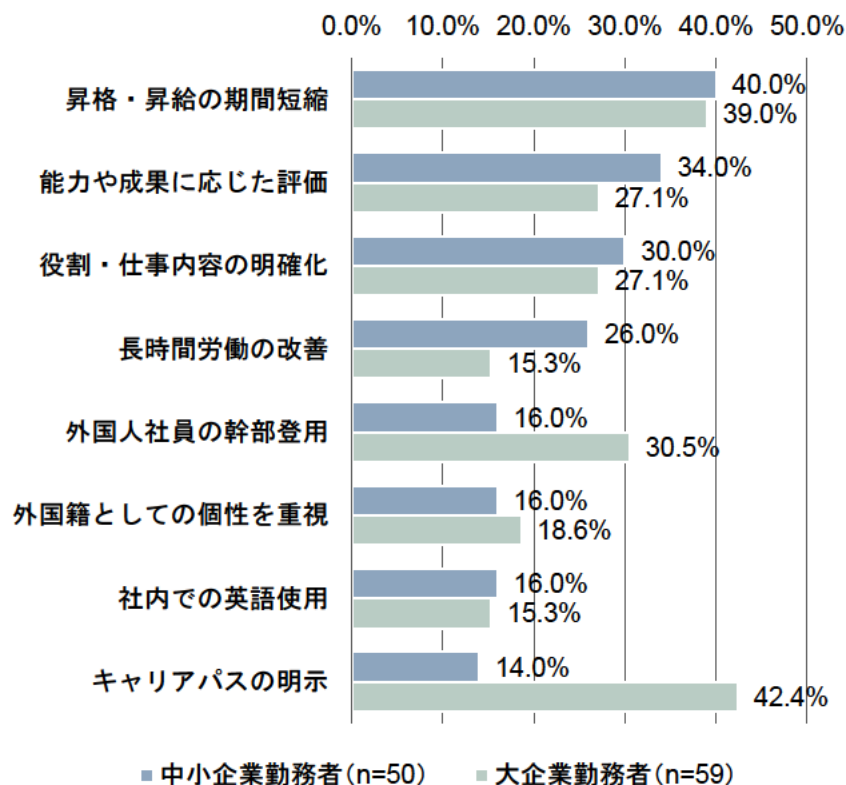
外国人材を受け入れることは、グローバルな視点を取り入れることになり、事業の拡大やイノベーションの創出といった更なる事業展開が期待される。また、グローバル化が一段と進む中で、企業が海外展開を図る際に、当該国の出身社員の存在は、新たな市場開拓を進めるうえで強力な戦力と期待される。企業の事業内容、経営戦略において、海外市場の開拓が重視されている場合には、日本で就職先を求める留学生は、市場開拓のための切り札ともいえ、大

きな効果が期待される。海外事業の重点化をはかる中小企業にとって、留学生をはじめとした外国人の採用に踏み切るとは、経営戦略上の重要な視点であろう。

経済産業省の「内なる国際化を進めるための調査研究」(平成28年)によると、日本で就職した外国人材が企業に求める取組をみると、「昇格・昇給の期間短縮」、「能力や成果に応じた評価」を求める割合が高い。年功序列等のいわゆる日本的な雇用慣行とは異なる志向であることから、十分な説明が重要である。また、生活面や文化面でのサポートも有効である。

【外国人のための職場環境整備として見られた事例】

- 給与体系や人事評価等のルールについての明確な説明・見える化
- 上司や先輩との交流時間
- 日本語や日本文化の研修
- 寮の提供等の生活面のサポート
- インターンシップによる企業理解の促進



(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

図30. 外国人材が期待する企業の取組

(取り組み事例)

- ・ 採用に苦戦し離職者も多数。外国人材の積極的な採用を開始。国籍に問わず、社内のルールを全社共通で適用し、ルールの見える化・標準化を実施。上司の他、先輩とも交流時間を設け相談や助言。外国人の確保に成功し、定着率も向上。(精密部品製造業、広島県)

(取り組み事例)

- ・ 知人を介して東南アジアの留学生の紹介を受け、外国人を採用。奨学金制度の実施や外国人社員に寄り添う姿勢で日本語や日本文化についての研修を実施。日本で経験を積んだ人材が海外法人で設計を実施し、東南アジアの販路を拡大。(機械設計業、岡山県)

(取り組み事例)

- ・ 海外拠点の強化が課題。外国人留学生を採用し、将来の海外拠点の責任者にするべく育成を実施。日本の商習慣・働き方を教え込む一方で、日本人社員が海外現地をするために語学教室を開催。(ベアリング卸売業、愛知県)

(取り組み事例)

- ・ 海外進出を見据え留学生を確保。外国人材向けの寮を用意し生活面でサポート。給与体系や人事評価においても国籍や性別による区別はせず、明確に基準を説明し、成績は実績を見て評価。大学の講義やセミナーで社長自ら自社PR。海外展開が拡大。(ソフトウェア開発業、東京都)

5. 事例集

(1) 自社診断、取組事例分類の索引

※別紙参照

(2) 事例集 (100 選)

※別紙参照

6. 人手不足対応を後押しする施策について

これまで、中小企業の人手不足の克服に向けた基本的な考え方や、様々な事例を見てきたところであるが、政府の様々な支援策も、中小企業の人手不足対応の後押しをするものとなっている。以下の施策を活用することで、より一層取組の効果を高めることが可能となる。前章で紹介した取組事例と併せ、活用できる可能性のある施策を紹介する。

人手不足対応のポイントは以下の3つ

1. 経営課題や業務を見つめ直す。
 2. ①生産性や②求人像を見つめ直す。
 3. 働き手の目線で、①人材募集や②職場環境を見つめ直す。
- この流れに沿って、施策を紹介する。

1. 経営課題や業務を見つめ直す

よろず支援拠点

全国に設置されている経営相談所。中小企業の人材確保、売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆる相談に対応。平成 29 年度から、人手不足に対応するアドバイザーを配置し、体制を強化。

<http://www.smrj.go.jp/yorozu/>

プロフェッショナル人材戦略拠点

経営者に新商品開発や新たな販路開拓などの「攻めの経営」への転身を促し、都市圏の大企業等で豊富な事業経験を持ち、地域の企業の成長戦略実現を担うプロフェッショナル人材のニーズを掘り起こし、民間人材会社等にとりつなぐ。

<http://www.pro-jinzai.go.jp/>

中小企業大学校

中小企業経営者や後継者候補、経営幹部、管理者向けの研修を実施。平成 29 年度から人手不足対応に関する研修を充実。

<http://www.smrj.go.jp/institute/index.html>

2. ①生産性を見つめ直す。

○設備を取得し、生産性の向上等を図りたい

中小企業等経営強化法の支援

経営力向上のための設備投資などの取組を記載した「経営力向上計画」を認定されることにより固定資産税の軽減措置や各種金融支援が受けられることができる。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/>

○ITを導入して生産性を向上させたい

サービス等生産性向上IT導入支援事業

中小企業等の生産性向上を実現するため、バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資するITの導入を支援。

<https://www.it-hojo.jp/>

プラスITフェア(につぼん全国ITツールマッチングイベント事業)

有識者や先駆者による講演会、最新のITツールなどの体験型展示会、専門家による導入相談会などのイベントを全国10箇所で実施。

<http://www.it-fair.go.jp/>

プラスITセミナー(につぼん全国IT経営力強化塾運営事業)

中小企業・小規模事業者等のITリテラシーを高め、IT導入による生産性向上、販路拡大の促進を目的とし、全国津々浦々でセミナーを開催する。

<http://plus-it-seminar.jp/>

○ロボットの導入を支援する事業者の育成を通じて生産性を向上させる

ロボット導入促進のためのシステムインテグレータ育成事業

ロボットを使用した機械システムの導入提案・設計・構築等を行う事業者(ロボットシステムインテグレータ)の能力向上や環境整備等を目的とした、ロボットの取得等に要する経費の一部を補助。

<http://www.jara.jp/hojyo/sierkoubo.html>

2. ②求人像を見つめ直す

よろず支援拠点(再掲)

全国に設置されている経営相談所。中小企業の人材確保、売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆる相談に対応。平成 29 年度から、人手不足に対応するアドバイザーを配置し、体制を強化。

<http://www.smrj.go.jp/yorozu/>

プロフェッショナル人材戦略拠点(再掲)

経営者に新商品開発や新たな販路開拓などの「攻めの経営」への転身を促し、都市圏の大企業等で豊富な事業経験を持ち、地域の企業の成長戦略実現を担うプロフェッショナル人材のニーズを掘り起こし、民間人材会社等にとりつなぐ。

<http://www.pro-jinzai.go.jp/>

3. ①人材募集を見つめ直す

- 大手企業で活躍した高齢者を採用したい
- 他の企業からの出向等で人材を受け入れたい

公益財団法人産業雇用安定センター

経験豊富な即戦力の人材を確保したいとき等に、公益財団法人産業雇用安定センターが出向・移籍について情報提供、相談、あっせんを行い支援。同センターが実施する高年齢退職予定者キャリア人材バンク事業において、高年齢退職予定者のキャリア等の情報を登録し、その能力の活用を希望する事業主に紹介することにより、就業を支援。

<http://www.sangyokoyo.or.jp/index.html>

- 海外展開に備えたい

国際化促進インターンシップ事業(外国人受入インターンシップ)

外国人学生の日本企業への受入れを実施。旅費や滞在費等を補助。
※応募や補助金の交付は、事務局を通じて実施。事務局決定後、経済産業省HPで周知。

- 優良な雇用管理の状況をアピールしたい

ユースエール認定制度

若者の採用・育成に積極的で、雇用管理が優良な中小企業を厚生労働大

臣が認定し、仕事を探す若者に対してハローワークが積極的にPRを行う。
※ユースエール認定制度について

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html>

※若者雇用促進総合サイトで、ユースエール認定企業を紹介。

<https://wakamono-koyou-sokushin.mhlw.go.jp/search/service/top.action>

女性の活躍推進企業データベース

「女性活躍推進法」に基づく「情報公表」や「行動計画の公表」の掲載先として、活用できるデータベース。

<http://www.positive-ryouritsu.jp/positivedb/>

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

生産性向上と雇用管理改善(魅力ある職場づくり)の両立に取り組む企業を表彰するとともに、他の模範となるような優れた取組事例を広く普及し啓発を行う。

<http://koyoukanri.mhlw.go.jp/>

グッドキャリア企業アワード

従業員の自律的なキャリア形成を積極的に支援している企業を表彰し、その取組内容、具体的な効果等を広く普及する。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/c_award.html

新・ダイバーシティ経営企業100選

ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を表彰(経済産業大臣表彰)するとともに、先進的な取組を広く発信し、ダイバーシティ経営の普及・啓発を行う。

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/>

健康経営優良法人認定制度(中小規模法人部門)

特に優良な健康経営を実践している中小企業等を表彰する制度。健康経営とは、従業員等を企業価値の源泉と捉え、その健康保持・増進が企業の収益を高めるという考えの下、従業員の健康管理を経営的・戦略的に取り組むこと。

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html

○人材と出会いたい

地域中小企業人材確保支援等事業

人手不足に悩む中小企業のために、中小企業の採用力強化のためのセミナーや、多様な人材とのマッチングイベント等を実施。

<http://www.chusho-jinzaibank.jp/>

ハローワーク

全国544箇所にある。職業紹介と雇用対策（事業主指導・支援を伴う）を一体的に実施する雇用のセーフティネットとしての中核的な役割を担う。新卒応援ハローワークや、マザーズハローワークといった、専門支援窓口も有する。

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000067861.pdf>

○多様な人材の採用についての後押しがほしい

特定求職者雇用開発助成金

高齢者や障害者等、就職が特に困難な者を継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主等に助成。

高齢者雇用安定助成金

高齢者の活用促進のための雇用環境整備を実施する事業主等に助成。
※平成29年度から65歳超雇用推進助成金に統合予定。

トライアル雇用奨励金

職業経験、技能、知識等から安定的な就職が困難な求職者を一定期間試行運用した事業主等に助成。

建設労働者確保育成助成金

中小建設事業主が職業経験の不足などから就職に不安のある若年者や女性を対象として試行雇用した場合に、トライアル雇用奨励金に上乗せして助成。
※平成29年度から実施予定。

特定求職者雇用開発助成金（三年以内既卒者等採用定着コース）

既卒者等が応募可能な新卒求人の申込みまたは募集を行い、初めて既卒者等を新卒扱いで採用し、一定期間定着させた事業主に対して助成予定。
※平成29年度から実施予定。

地域雇用開発助成金

雇用情勢が厳しい地域等において、事業所の設置・整備を行うとともに、地域求職者等を雇い入れた場合に助成。

通年雇用奨励金

北海道等の積雪寒冷地域において、冬期間に離職を余儀なくされる季節労働者を通年雇用した事業主に対して助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

3. ②職場環境を見つめ直す

○専門家の助言を受けたい

専門家派遣事業

中小企業の経営課題解決のために、大企業OB等専門家を派遣。派遣3回まで無料。

<https://www.mirasapo.jp/specialist/advice.html>

○事業所内に保育園を設けたい

企業主導型保育事業

企業が、従業員のための保育園を設置・運営する費用等を助成。

<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/outline/gaiyo.html>

○子育てと両立できる職場にしたい

○男性社員にも育休を取らせたい

両立支援等助成金

仕事と育児や介護の両立に関する取り組み(代替要員の確保や男性労働者の育休取得促進など)を行った事業主に対して助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

○非正社員を正社員に転換させ、さらに活躍させたい

キャリアアップ助成金

有期契約労働者等を正規雇用労働者等に転換または直接雇用した事業主に助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

○所定外労働の削減や年次有給休暇の取得促進等により人材確保につなげたい

○場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方を可能に

職場意識改善助成金

労働時間削減等のための労務管理担当者・労働者に対する研修や、テレワーク機器導入等の取り組みを行う事業主に対し助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/index.html

○社員が安心して定着できる職場にしたい

職場定着支援助成金

雇用管理制度の導入等を通じて従業員の離職率低下に取り組む事業主や、構成中小企業者のために労働環境向上事業等を行う事業主団体に対して助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業(モデル調査コース)

雇用管理上の課題を抱える事業主に対して、

- ・社会保険労務士等の専門家を派遣し、課題解消に向けて雇用管理制度を導入・運用するためのコンサルティングを実施、
- ・コンサルティングの過程で得られたモデル調査事例を分析し、分野毎の課題を踏まえた効果的な雇用管理改善方策について普及・啓発を行う。

※平成 29 年 3 月末に好事例集が完成予定。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053276.html>

人事評価改善等助成金

生産性向上に資する人事評価制度と賃金制度を整備することを通じて、生産性向上を図り、賃金アップと離職率低下を実現した企業に対して助成。

※平成 29 年度から実施予定。

○建設労働者の雇用の改善、技能向上のための支援策を行いたい

建設労働者確保育成助成金

建設労働者の雇用の改善、技能の向上を行う中小建設事業主等に対して助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

- 社員のスキル向上をきちんと行いたい
- 人材育成のために社外から支援を受けたい

カイゼン指導者育成事業

中小企業の生産性向上のため、製造現場を改善する指導者の育成及び現場派遣を行う。

<http://www.meti.go.jp/information/publicoffer/kobo/k160706001.html>

スマートものづくり応援隊事業

中小企業の生産性向上のため、IoT 等を用いた製造現場の改善等を実施する指導者の育成及び現場派遣の補助。

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/smart_mono/daiyoji_SME_Policy.pdf

ものづくり中核人材育成事業

ものづくり中小企業が、従業員に技能向上や現場改善についての指定講習を受けさせる取組みに補助。

<http://www.isid-ao.co.jp/bss/h28chukaku/index.html>

中小サービス業中核人材の育成事業

中小サービス事業者の次世代の経営人材を、他の優良企業に派遣して研修させる取組みに補助。

<http://shugyo.jp/concept>

技能検定制度

都道府県職業能力開発協会等が行う技能の習熟度に係る検定。合格者は「技能士」を名乗ることができる。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/ability_skill/ginoukentei/index.html

国際化促進インターンシップ事業(日本人派遣インターンシップ)

日本の若手社会人等を外国企業・機関へインターン派遣。旅費や滞在費等を補助。

※応募や補助金の交付は、事務局を通じて実施。事務局決定後、経済産業省HPで周知。

技術協力活用型・新興国市場開拓事業(研修・専門家派遣事業)

海外現地人材の育成のため、日本国内外での研修や海外への専門家派遣を行う事業者へ補助。

※応募や補助金の交付は、事務局を通じて実施。事務局決定後、経済産業省HPで周知。

低炭素技術輸出促進人材育成支援事業(研修・専門家派遣事業)

エネルギーインフラの運転・保守を担う海外現地人材の育成のため、日本国内外での研修や海外への専門家派遣を行う事業者へ補助。

※応募や補助金の交付は、事務局を通じて実施。事務局決定後、経済産業省HPで周知。

○成長企業への転職を希望する転職者を受け入れたい

労働移動支援助成金

成長企業が転職者を受け入れ、受入後に行う能力開発や賃金アップに対する助成や、生産性向上に資する人材を計画的に中途採用する企業への助成。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

○社員の働き方について、自己診断したい

働き方・休み方改善ポータルサイト

企業や社員が「働き方」や「休み方」を自己診断することで、自らの「働き方」や「休み方」を「見える化」し、改善のヒントを見つけられるサイト。

<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>

○様々な支援策について調べたい

ミラサポ

補助金などの支援情報が見られるほか、特集記事では生産性の向上への取り組み事例も多数掲載。経営の要・人材についての情報は「人材・採用」カテゴリから。

<https://www.mirasapo.jp/>

○ダイバーシティ経営推進の全体像・取組のステップを知りたい

ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン

経営戦略に役立つダイバーシティ経営の実践方法を体系的に整理し、具体的な企業の事例を紹介。

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>

7. 人手不足対応のガイドラインの普及にむけて

本ガイドラインは、人手不足に悩む中小企業・小規模事業者の経営者に解決に向けた羅針盤となることを企図して作成したものである。

本ガイドラインの趣旨を多くの中小企業・小規模事業者に伝えることで、経営者にヒントを与えていきたいと考える。そのため、本ガイドラインの普及は今後重要となる。

今後の普及のあり方として、①中小企業団体等の各種取組と連携して、普及・浸透、②「よろず支援拠点」に人手不足対応アドバイザー(仮称)を配置、③働き方関係の各種説明会と連携して、普及・浸透。といった取り組みを推進していく。

具体的には、下記のような取り組みを組み合わせ、普及を図っていく、

- ① 分かりやすい簡易パンフレットを作成し配布。
- ② 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。
- ③ 中小企業大学校で、関連講座を案内。
- ④ 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。
- ⑤ 労働局と連携して、パンフレット等を配布。
- ⑥ 認定経営革新等支援機関に周知。
- ⑦ 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(人手不足対応アドバイザー(仮称))を配備。
- ⑧ 働き方関係の各種説明会と連携して、普及・浸透。

(参考) 人手不足対応の施策ニーズ調査の結果

1. 施策ニーズ調査の趣旨・目的

人手不足対応の観点から、中小企業・小規模事業者の国の政策についての意見を把握するため、調査を実施。

2. 調査方法

調査対象: 事例集紹介企業

調査実施方法: アンケート票の送付(記名式)

調査期間: 平成 27 年 12 月～平成 28 年 3 月

回答率 ※アンケート回収数/アンケート表送付数×100
=75社/110社 = 68.2%

3. 主なご意見

- ①130万円の壁等によるパート社員の働き控えが起きない制度を希望。
- ②どのような助成金があるかわかり辛い。また、手続を簡素化してほしい。
- ③学生に対し、中小企業は知名度が低いため、その存在と魅力を伝える支援がほしい。
- ④社労士など人事関連の専門家に相談する際、支援や助成がほしい。
- ⑤様々な補助金申請の際に必要な提出資料を減らしてほしい。
- ⑥子育て中の人材が観光産業で活躍するために、土日に対応する保育園を増やして欲しい。
- ⑦働き方を改善して成果を上げている企業のみが参加できる就職説明会のような事業を開催してほしい。
- ⑧他社の取組事例を学んだり、意見交換したりする場がほしい。
- ⑨女性活躍のため、工場のトイレの整備やロッカー新設等に助成があれば助かる。
- ⑩シフトを細分化して多数の人材を活躍させると管理に手間がかかる。支援がほしい。
- ⑪離職した後、子育てが終わった主婦が、現役時代の経験を活かして働けるよう、企業とつながる機会を増やしてほしい。