

中小企業におけるイノベーションの基盤としての 人手・人材不足対応、働き方・職場環境の整備について

令和7年5月

中小企業庁 経営支援部

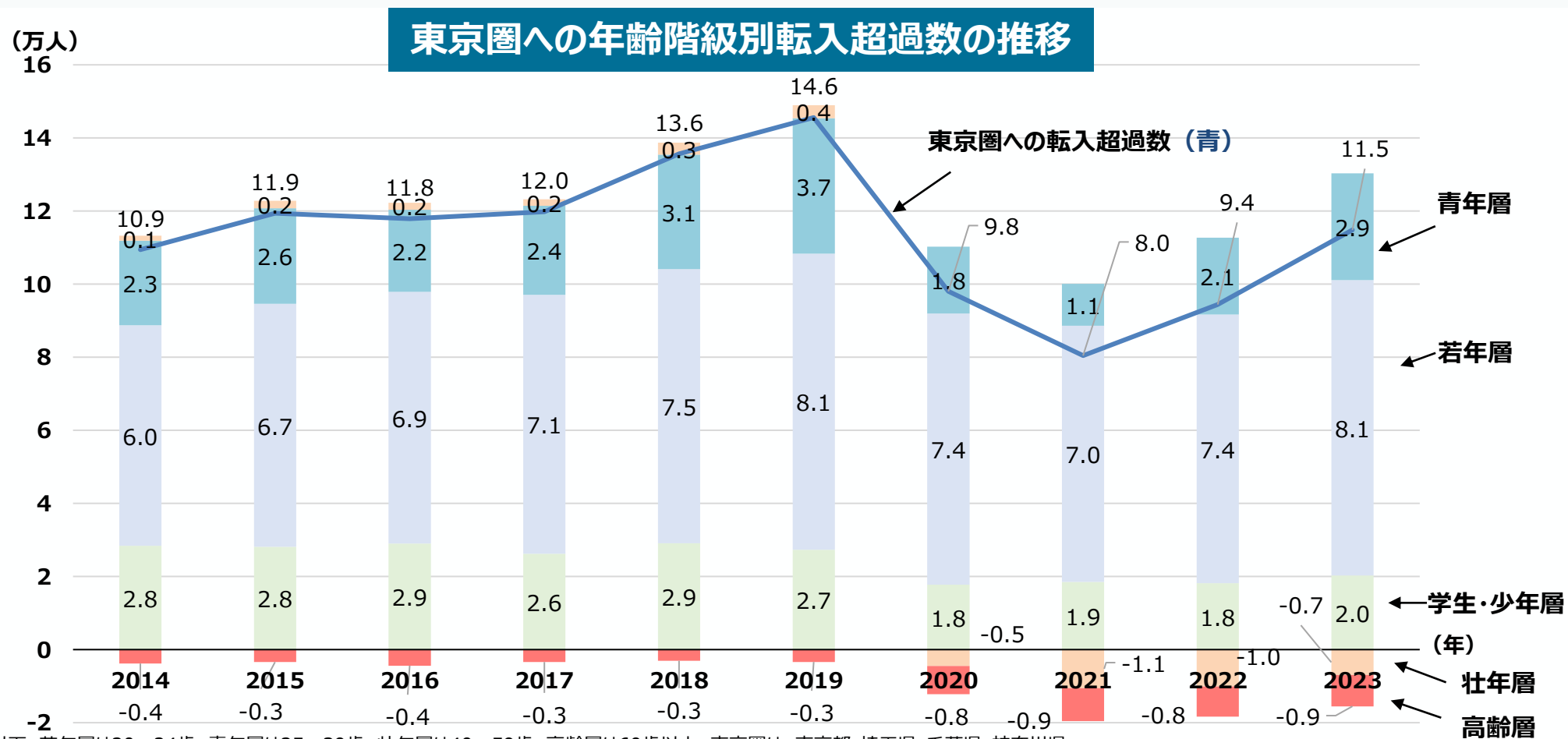
イノベーションチーム

本日の議論について

- 中小企業におけるイノベーションの基盤として、新しいことに取り組む**人的余力を生み出すこと**や、多角的な視点をもたらす**人材の多様性を確保すること**が必要。
- こうした取組のためには、**働き方・職場環境の整備が一つの鍵**となる。例えば**業務効率化・生産性向上**により限られた人材を最大限活かせるリソース配分を行うことができるほか、**働き方改革**により採用における求心力や多様な従業員の定着率を高めることができる。
- また、労働供給制約が強まる上、中小企業においても高い賃上げ率が継続するなか、**働き方・職場環境の整備は、“選ばれる”中小企業になるための大きな差別化要因**となる。
- こうした観点から、本日は**働き方・職場環境の整備**の観点で、地域の雇用の太宗を担う中小企業を取り巻く課題、中小企業に求められる取組、政府に求められる取組について、幅広くご議論をいただきたい。

地域における人手不足問題

- 我が国の構造的な人手不足の進展により、**企業における人員確保は年々厳しくなることが予想される。**
- 特に若年層は東京圏への転入超過が続いており、**地域における人手不足はより深刻化する可能性がある。**



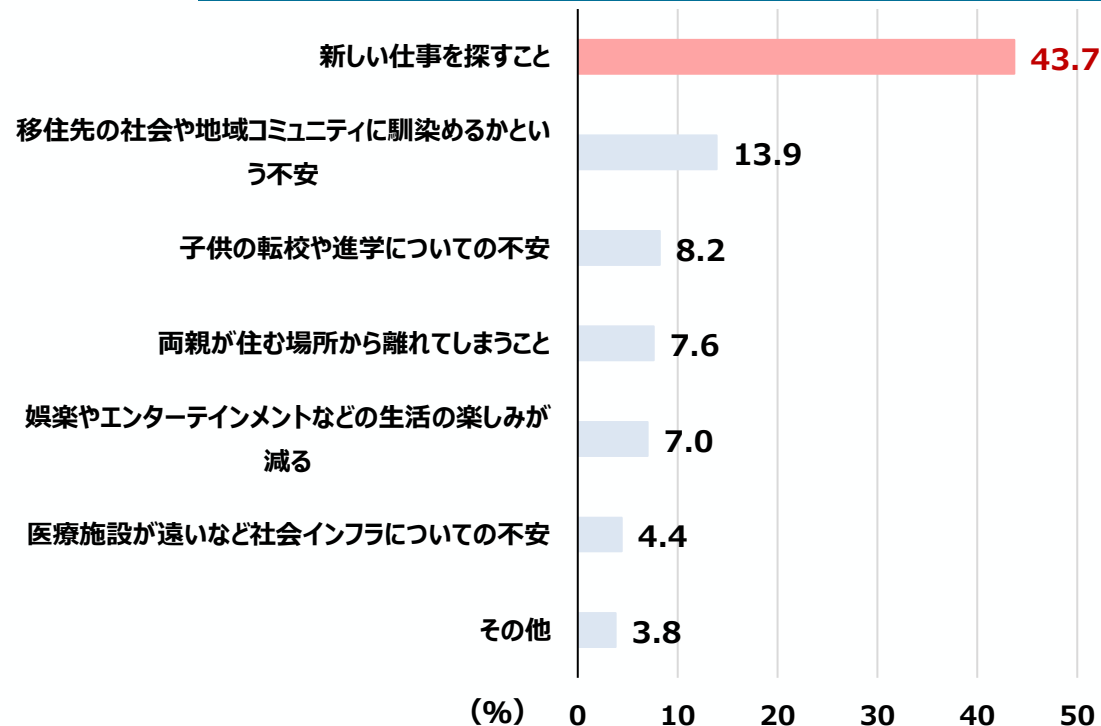
東京圏への転入超過の背景

- 東京圏への移住の背景には、**希望する職種や賃金等の待遇が良い仕事が見つからない**といったものが多い。
- また、東京圏から移住する際の大きな阻害要因も、「**仕事探し**」。

東京圏への流入者の移住の背景となった事情
(母集団：東京圏外出身の東京圏在住者)

1位	希望する職種の仕事が見つからないこと (全体：25.6%) ※男性：28.4%、女性：22.9%
2位	賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと (全体：19.5%) ※男性：23.4%、女性：15.5%
3位	希望することが学べる進学先がないこと (全体：15.2%) ※男性：15.3%、女性：15.1%
4位	自分の能力を生かせる仕事が見つからないこと (全体：14.8%) ※男性：18.8%、女性：10.9%
5位	日常生活が不便なこと (全体：11.9%) ※男性：10.0%、女性：14.0%

移住する際の阻害要因
(母集団：移住への関心が高くなった東京圏在住者)



(注) 左図：東京圏外出身の東京圏在住者を対象としたアンケート調査（有効回答数：519人。うち男性261人、女性258人）。「あなたが地元に残らずに移住することを選択した背景となった事情として、あなたの地元にあてはまるものを全てお選びください。」の回答に対し、回答割合が上位5位のものを抜粋。出身地は、15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域。

右図：「今回の感染症の影響によって、移住についての関心に変化はありましたか。」との質問に対して、「関心が高くなった」あるいは「やや高くなった」と回答したものが対象。東京圏の居住者158人の回答を集計。

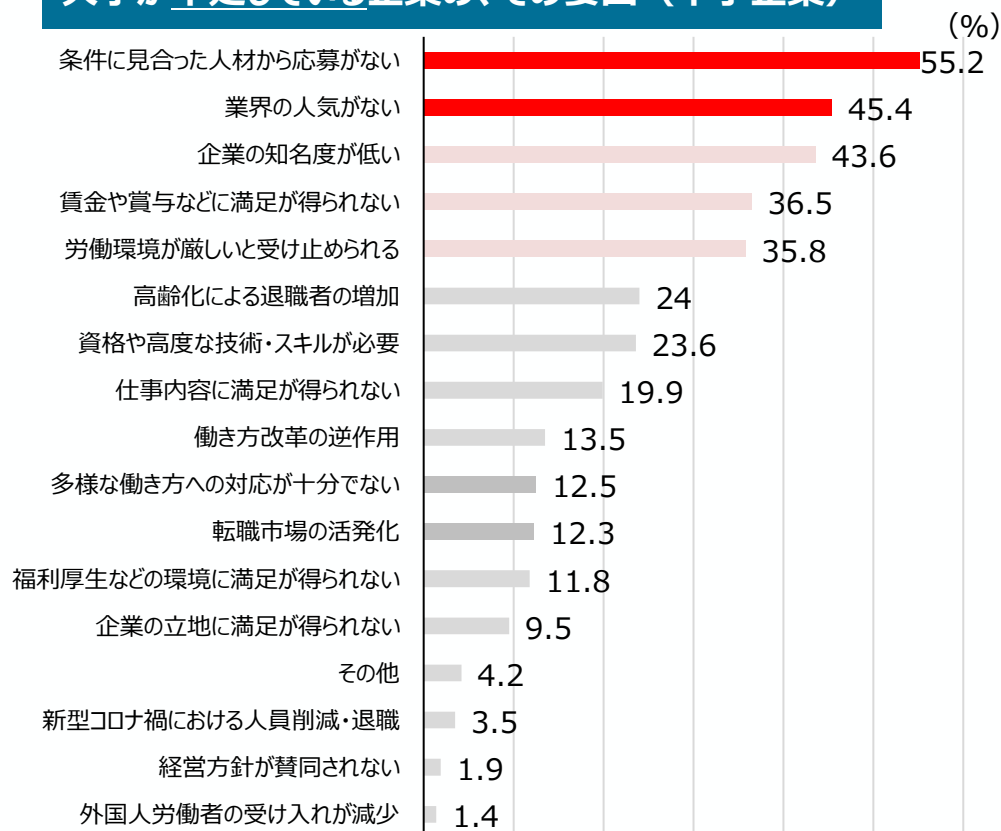
(出所) 左図：国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会 とりまとめ」市民向け国際アンケート調査結果（調査期間2020年9月18日～10月8日）を基に作成。

右図：内閣府「新型コロナウイルス感染症が地域の働き方や生活意識に与えた影響に関する調査」（調査期間2021年1月15日～20日）を基に作成。

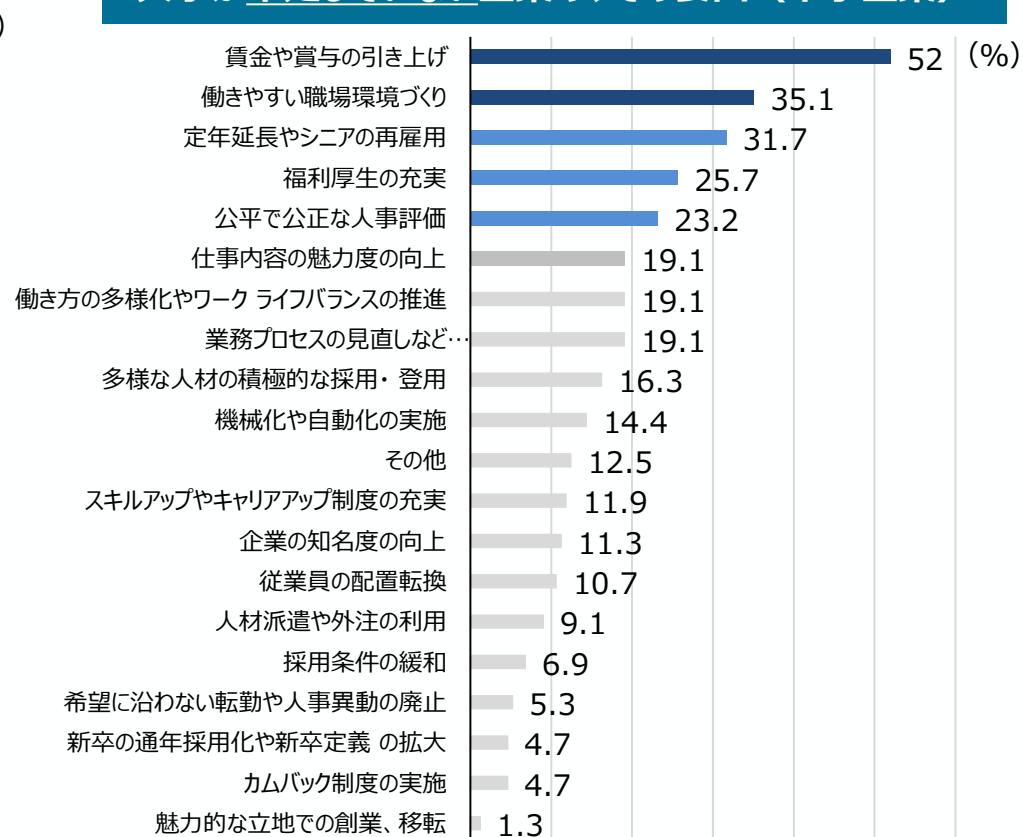
人手不足対策のカギ：賃上げ・働きやすい職場環境づくり

- 人手不足の中小企業は、条件に合う人材から応募がないことや業界の不人気をその原因と捉えている。
- しかし、中小企業でも、人手が不足していない企業は、賃上げや働きやすい環境整備に取り組んでいる。

人手が不足している企業の、その要因（中小企業）



人手が不足していない企業の、その要因（中小企業）



（注）帝国データバンクが企業における人材確保・人手不足の要因についてアンケートを実施。アンケート期間は2023年5月12日～16日。有効回答企業は1,033社。

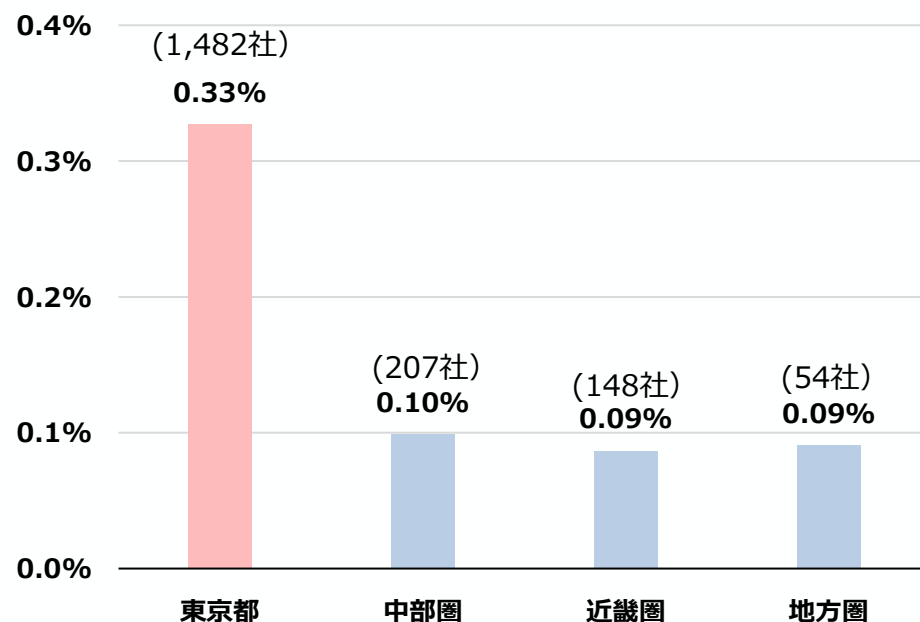
1,033社のうち、人手が不足している企業の「人手が不足している要因」、人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答を集計。「人手が不足している」および「人手が不足していない」と回答のあった企業は、それぞれ689社（うち中小企業592社分を集計）および346社（うち中小企業319社分を集計）。中小企業：中小企業基本法上の中小企業者。

（出所）帝国データバンク「人手不足解消のカギ、「賃上げ」が51.7%でトップ」を基に一部加工。

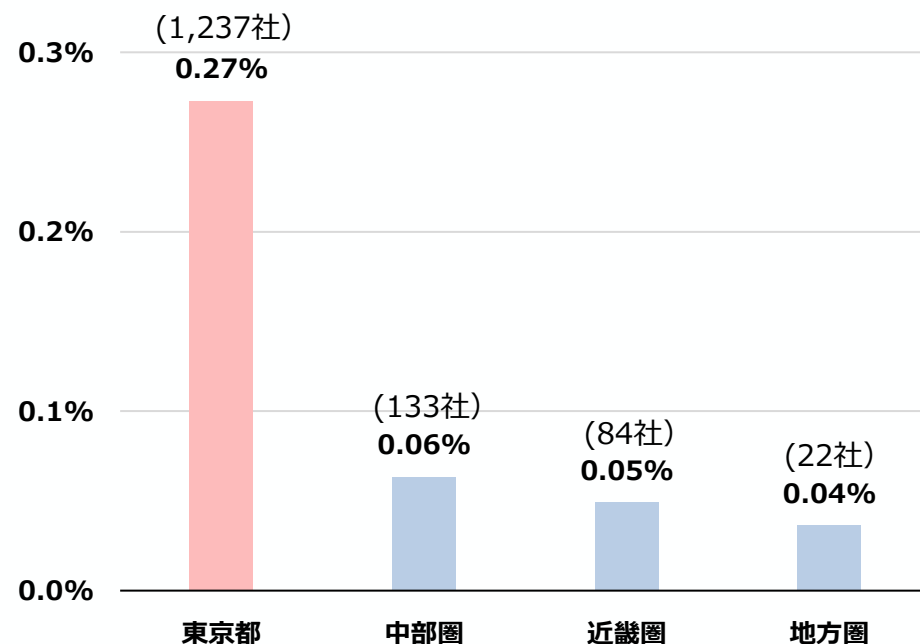
地方で遅れている働き方改革

- ・ **くるみんマーク（子育て支援企業）・えるぼしマーク（女性活躍促進企業）**の取得企業数を見ると、東京都が企業数・取得企業率共に多い一方で、**地方圏では、取得企業数だけでなく、取得企業率も少ない。**

地域別のくるみんマーク取得企業率（子育て支援）
（括弧内は各地域内の平均取得企業数）



地域別のえるぼしマーク取得企業率（女性活躍促進）
（括弧内は各地域内の平均取得企業数）



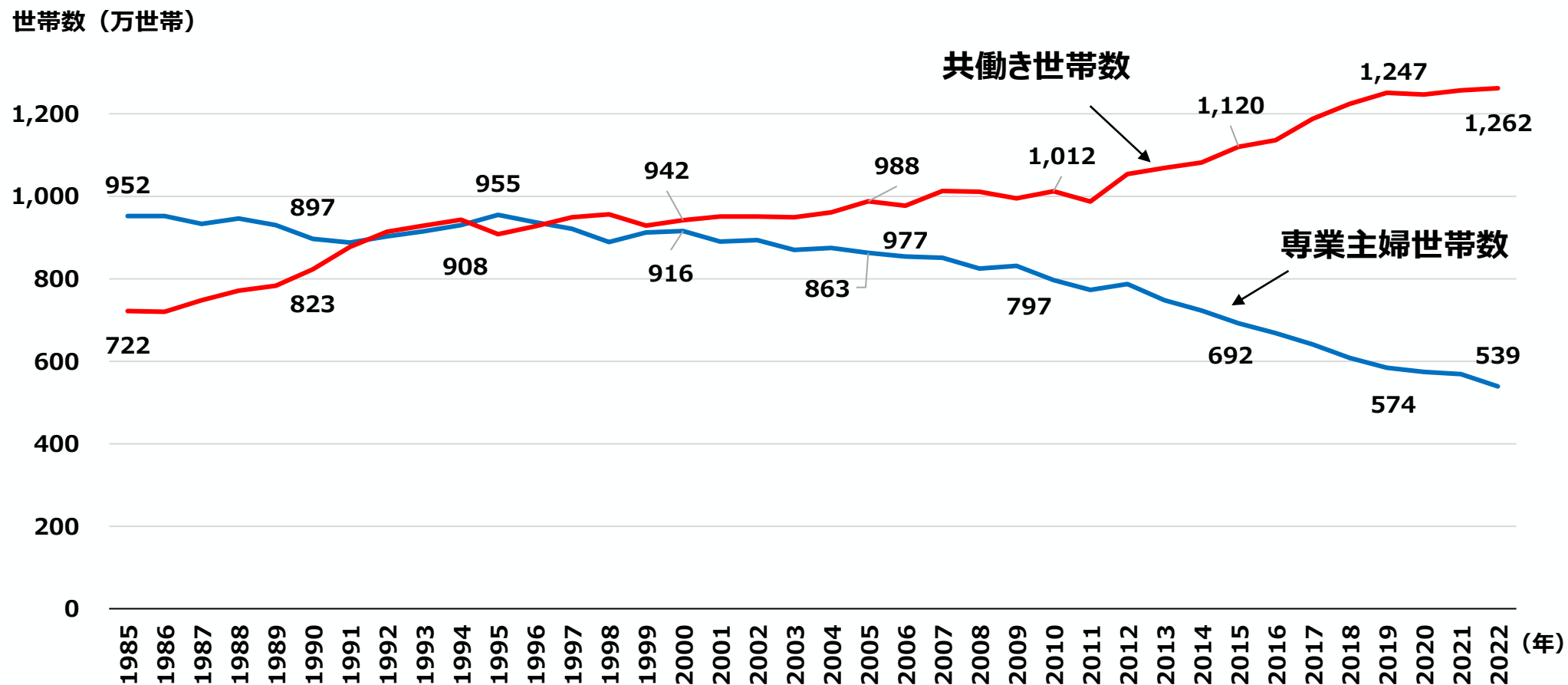
（注）くるみんマーク：「子育てサポート企業」の認定制度。主な認定基準は、女性の育休取得率75%以上、全労働者の月平均時間外労働が60時間未満等。全認定企業数は、2023年12月末時点で4,407社。
えるぼしマーク：「女性の活躍促進に関する状況等が優良である企業」の認定制度。主な認定基準は、採用時の男女別の競争倍率が同程度であること、管理職比率が産業ごとの平均値以上であること等の認定基準を満たし、その実績を毎年公表していること等。認定企業数は、2023年12月末時点で2,534社。
中部圏は愛知県、近畿圏は京都府・大阪府・兵庫県、地方圏は全国から東京都、中部圏、近畿圏を除いたもの。
それぞれの取得企業率の母数は、「令和3年経済センサス活動調査」における企業等数（企業等は事業・活動を行う法人（外国の会社を除く。）及び個人経営の事業所）。

（出所）総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」、厚生労働省HPを基に作成。

専業主婦世帯・共働き世帯数の変化

- 共働き世帯数は、1992年に専業主婦世帯数と逆転し、2022年は1,262万世帯まで増加。

専業主婦世帯・共働き世帯数の推移



(注) 専業主婦世帯：夫が非農林業雇用者で妻が非就業者、共働き世帯：夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

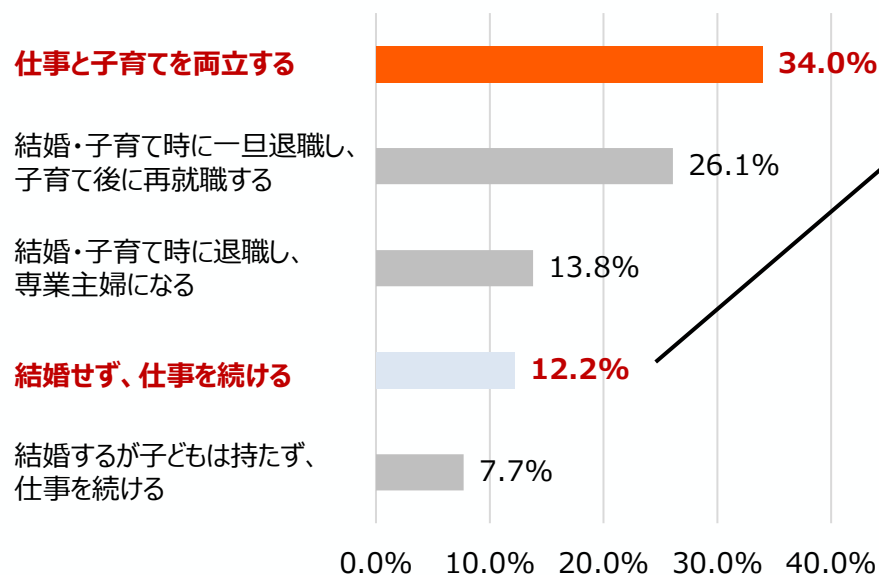
(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「専業主婦世帯と共働き世帯」（元データは総務省「労働力調査 特別調査」、同「労働力調査（詳細集計）」、厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」）を基に作成。

女性の結婚・出産に対する意識

- 国立社会保障・人口問題研究所の調査（2021年）によると、18～34歳未婚女性の**理想のライフコースの1位**は、「**仕事と子育てを両立する（34%）**」。
- 他方、**予想のライフコースの1位**は、「**結婚せず仕事を続ける（33%）**」と、**結婚を諦めて仕事を続けていくと予想する女性が多い**。

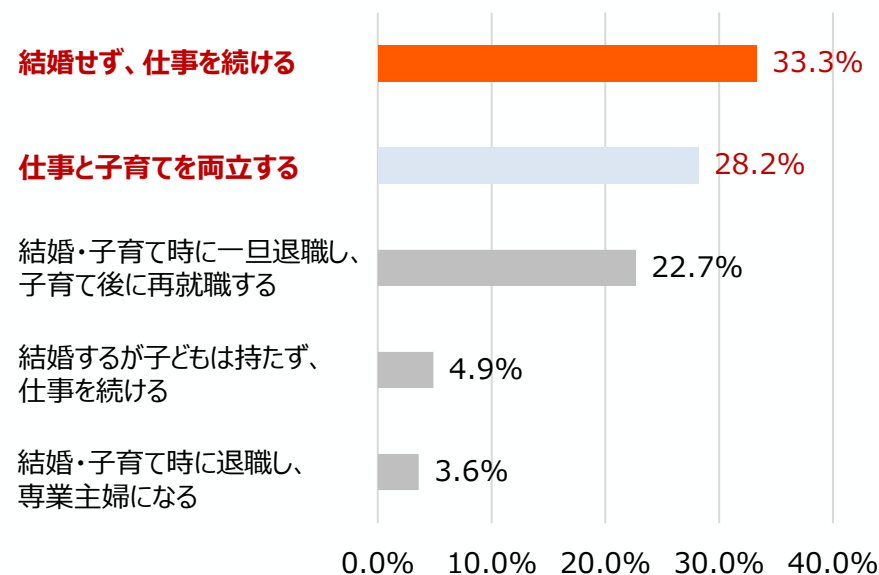
女性の理想ライフコース

- 設問「あなたの理想とする人生はどのタイプですか」（2021年調査）に対する回答



女性の予想ライフコース

- 設問「理想は理想として、実際になりそうなあなたの人生はどのタイプですか」（2021年調査）に対する回答

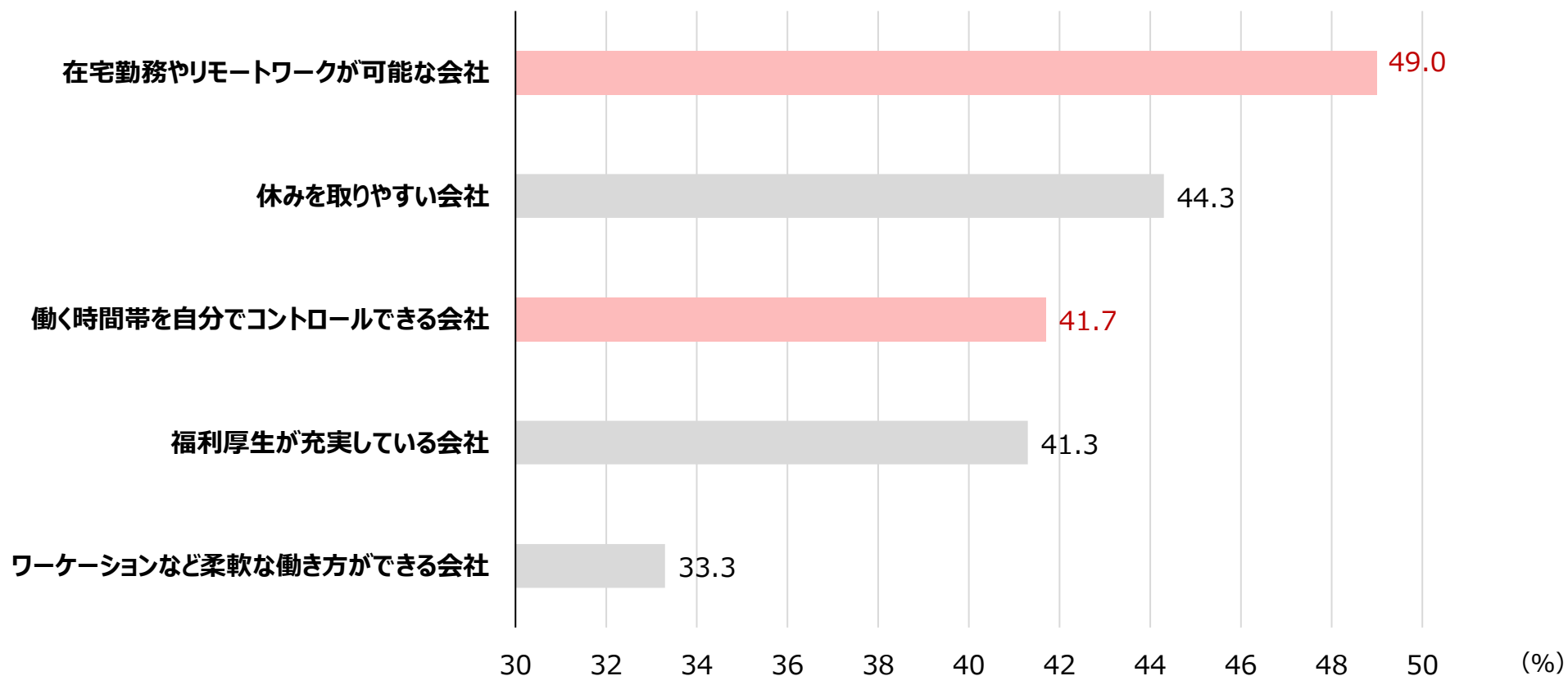


（注）調査対象は35歳未満の未婚女性（n = 2,053人）。調査時期は2021年6月（2021年6月30日現在の事実を調査）。上記回答について、「仕事と子育てを両立する（＝両立コース）」、「結婚・子育て時に一旦退職し、子育て後に再就職する（＝再就職コース）」、「結婚・子育て時に退職し、専業主婦になる（＝専業主婦コース）」、「結婚せず、仕事を続ける（＝非婚就業コース）」、「結婚するが子どもは持たず、仕事を続ける（＝DINKsコース）」にそれぞれ対応。「その他」「不詳」の回答は省略。

（出所）国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」を基に作成。

「柔軟な働き方」を求める若者

- 20代学生へのアンケート調査によると、働きたい会社の条件は「テレワーク」や「働く時間帯の自由度」が上位。



(注) 20代学生 (n=300) に「あなたが働きたいと思う会社」について、質問 (複数回答可)。回答割合が上位 5 位のものを抜粋。全国の20代～50代の男女1,500人 (20代の学生300人、20代～50代の社会人1,200人) を対象に、2020年9月10日～9月14日に行ったインターネット調査。

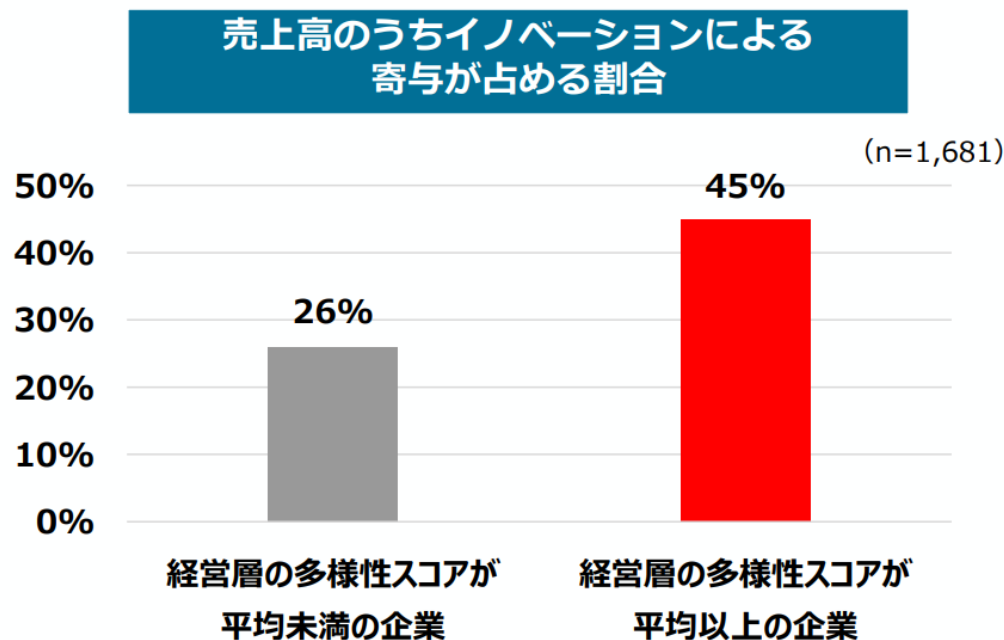
(出所) BIGLOBE「ニューノーマルの働き方に関する調査」第3弾を基に作成。

多様性とイノベーション

- 性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴の6要素で測定した**経営層の多様性スコア**（※1）が**平均以上の企業**は、平均未満の企業に比べ、**売上高に占めるイノベーション（※2）の割合が19%高い**。
- また、**人材の多様性があり、かつ、多様性を受容する組織風土や柔軟な働き方改革に取り組む企業の生産性は、多様性を増加させただけの企業より生産性が高くなっていることが分かった**。

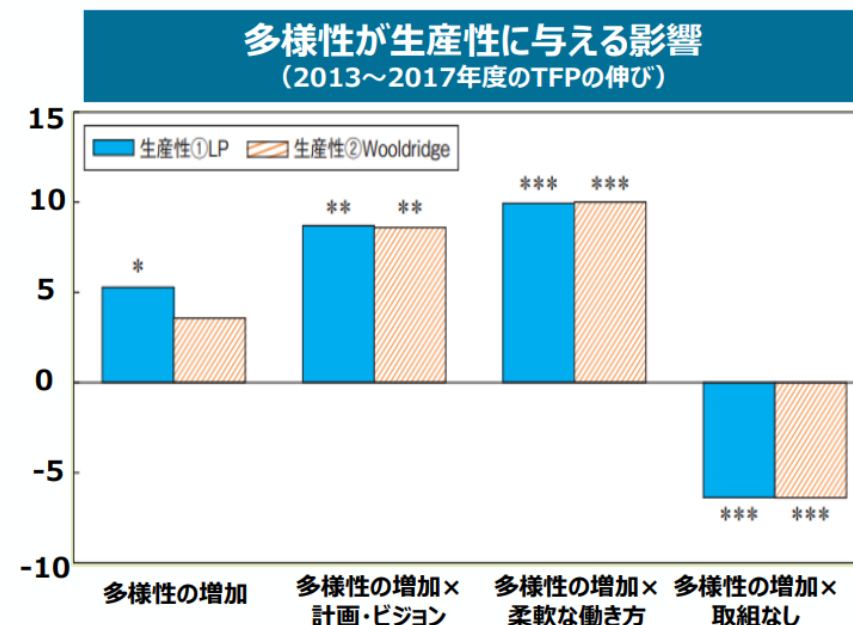
※1：Blauインデックスのダイバーシティの6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定。

※2：過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。



（注）8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。

（出所）BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」（2018）より作成。



（備考）1.内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。

2.***、**、*はそれぞれ、多様性が増加した企業とそうでない企業の生産性の伸びの差が1%、5%、10%水準で有意であることを示す。

（出所）内閣府「令和元年度年次経済財政報告」

これまでの取組（人材活用ガイドライン）

- 経営課題の背景にある人材に関する課題を解決するため、経営戦略に紐づいた人材戦略の策定を支援する「**中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン**」を策定・公表。「労働条件・処遇の見直し」、「テレワークの導入」など、人材活用策のポイントや利用できる支援策を3ステップで整理するとともに、中小企業や支援機関を対象に、ガイドラインを活用したセミナー等を実施。

中小企業の経営者・支援機関の皆さまへ

中小企業

中小企業・小規模事業者
人材活用ガイドライン

3ステップで検討する人材戦略

人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインです。特に、中小企業・小規模事業者に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成しました。

ガイドラインに示される3ステップの手順を、中小企業・小規模事業者の経営者や人事責任者と支援機関が共に踏みながら、経営課題の背景にある本質的な課題を見だし、人材戦略の検討の輪を従業員にも広げていく羅針盤となれば幸いです。

人材戦略検討の進め方の全体像を知りたい
人材戦略検討のための3つのステップを確認しよう

経営課題と人材課題を明確にしたい
ステップ1 経営課題と人材課題チェックリストを確認しよう

課題に応じた人材戦略を知りたい
ステップ2 人材戦略検討における3つの窓を確認しよう

課題に対する具体的な打ち手を検討したい
ステップ3 人材戦略に基づき具体的な取組を確認しよう

他の事業者の事例を知りたい
事例集を

令和5年（2023年）6月

4 人材戦略を検討するための3ステップ

ステップ1
経営課題と人材課題を見つめよう
P7へ

ステップ2
人材戦略を検討しよう
P15へ

ステップ3
人材戦略を実行しよう
P18〜26へ

経営課題と人材課題チェックリスト

チェックリストで経営課題とその背景にある人材課題を確認しましょう

チェック1
チェックリストに当てはまる経営課題を抱えていますか？

チェック2
課題を解決できない背景に、チェックリストに当てはまる人材関連の悩みがありませんか？

人材戦略の検討における「3つの窓」 詳細はP16参照

人材課題を解決するための戦略の方向性を3つの窓（類型）で整理します

人材確保手法

外部からの確保が中心 育成（社内で確保）

（1）中核人材採用型 （2）中核人材育成型

即戦力人材確保が期待できる
新たなノウハウの取込みが期待できる
人材側が自社のミッション/ビジョン/バリューに共感していることが重要

マネジメント層の育成が期待できる
エンゲージメント向上が期待できる
計画性・時間を要する

（3）業務人材採用・育成型

事業遂行に向けた人材の確保が期待できる
柔軟な働き方ができる環境の整備が重要

人材課題を解決するための具体的な取組

人材戦略に沿って具体的な取組を検討し、実行しましょう

①確保手法 ②環境整備

中途採用 人事評価制度の策定・見直し
キャリアパスの見え方

新卒採用 労働条件・処遇の見直し/テレワーク

副業・兼業人材/シニア人材等の活用 業務の「マニュアル化」「デジタル化」
OJTによる人材育成 による業務効率化やアウトソーシング
Off-JTによる人材育成（リスキリング）

※「中核人材」「業務人材」については、P15を参照してください。

ステップ3

労働条件・処遇の見直し
テレワーク

第1の窓：中核人材採用 第2の窓：中核人材育成 第3の窓：業務人材採用・育成

人材から選ばれる企業となるために、超過勤務削減や賃上げを見据えた事業の見直し、テレワークの導入等による、働く時間と場所の選択肢を増やすことを検討してみましょう。

取組のポイント

働き方を見直す（超過勤務削減、休暇取得）
従業員が働きやすく働き甲斐のある職場とするため、育児・介護の休業等を取得しやすいしたり、残業時間を減らす取組が重要です。労働生産性の向上、従業員の健康管理やエンゲージメントの向上、ひいては人材確保につながります。

賃上げの実現を見据えた事業の見直し
労働生産性の向上や、より付加価値の高いビジネスモデルへの転換が一層重要となっています。事業の在り方を見直し、自社製品・サービスの開発や、価格転嫁を検討しましょう。

テレワークの仕組みをつくる
テレワークでも実施できる業務があるか整理しましょう。従業員の希望を踏まえ、労務管理や業績評価方法の見直しと併せて、ソフト面・ハード面から導入を検討しましょう。

人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

働き方改革推進支援センターに相談する（P31） 社会保険労務士に相談する（P31）
テレワーク相談センターに相談する（P31）

人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

改訂版ダイバーシティ経営診断ツール（P33） 安全衛生優良企業認定制度（P33）
認定制度（えるばい・くるみん・ユースエール・スターアップ労働条件（P34）
もにす）を活用する（P33） 賃金引き上げ特設ページ（P34）

関連する補助金・助成金・税制例

キャリアアップ助成金（P35） 賃上げ促進税制（P36）
人材確保等支援助成金（P35） 業務改善助成金（P36）
両立支援等助成金（P35） IT導入補助金（P36）
働き方改革推進支援助成金（P36） 事業再構築補助金（P36）

中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

事業の在り方を見直し、慣行で行ってきたムリ・ムダをすべて見える化して、超過勤務を削減した。（事例37）
コストダウンを求められ続ける取引構造では持続的な発展が難しい。従業員満足が顧客満足に繋がると考え、働き方改革に取組み、新規分野への進出にも繋がっている。（事例26）
結婚や出産といったライフステージの変化に合わせて時短勤務を認める等、働きやすい環境づくりを行うにあたって、従業員から積極的な意見を取り入れている。（事例47）
従業員のアイデアを元に、家庭の事情で退職する人に当社における再就職を促す制度等を創設した。（事例50）
有給休暇の時間取得制度を設けた結果、リモートで人材が集まるようになった。（事例45）

25

これまでの取組（生産性向上支援）

- 人手不足解消に効果のある機器等の導入を支援する「**省力化投資補助金**」や、業務の効率化やDXの推進、セキュリティ対策に向けたITツール等の導入費用を支援する「**IT導入補助金**」といった政策ツールにより、**生産性向上支援**を講じてきた。

省力化投資補助金（活用事例）

✓ 製造業で・・・

-工場内の部品の運搬業務について、これまで従業員 2 名体制で運搬していたところ、**無人搬送車の導入**により 1 名体制での対応が可能に。さらに**空いた人手で**、部品の整理など**別の業務が可能**となった。



✓ 小売業（セルフ式ガソリンスタンド）で・・・

-給油許可業務について、これまで事務所内スタッフの常駐が必要だったところ、**タブレット型給油許可システムの導入**により事務所内スタッフの常駐が不要に。さらに**空いた時間で**、レンタカー清掃など**別の業務が可能**となった。



IT導入補助金（活用事例）

✓ 通常枠で・・・

-タイムカードによる勤怠管理のため、オフィスに出社してからの現場移動、帰社してからの退勤が必要だったところ、「**勤怠・労務管理ツール**」の導入により出先からの打刻が可能に。これにより、**残業時間が3割削減**、人事担当の**作業効率も大幅アップ**！



✓ インボイス枠で・・・

-インボイス発行の作業を効率化するため、「**会計ツール**」を導入。経理担当が手作業で行っていた出納管理が自動化され、バックオフィスの効率が全体的に向上。



これまでの取組（子育て・女性活躍推進、多様性の促進）

- **子育て支援・女性活躍推進**のため、一部の中小企業向け補助金で、一般事業主行動計画策定を加点要素・必須要件にしてきた。
- このほか、中小企業が**多様な価値観を受入れ**、女性・若者のニーズを捉えた誰もが働きやすい企業経営を実現できるよう、**先進事例の横展開**や、**ダイバーシティ経営のノウハウ整理**に取り組んできた。

ダイバーシティ経営の好事例と浸透に向けた取組

自治体における取組事例（気仙沼市）

けせんぬま未来人口会議（主催：気仙沼市）
におけるジェンダーギャップ解消に関する議論等



▲当日の議論内容

官民連携でジェンダーギャップ解消と
誰もが働きやすい環境づくりを考える
「気仙沼版ワークイノベーション会議」の立ち上げ

中小企業を対象としたダイバーシティ経営浸透の取組

ダイバーシティ経営実践WS（主催：経済産業省）

参加者：市内中小企業の経営層、従業員等自治体職員（オブザーブ）

目的：自社のダイバーシティ経営の現状と課題の把握、今後取り組むべきアクションの整理

開催実績：静岡市、気仙沼市（いずれも2024年1月）



中小企業のためのダイバーシティ経営（令和6年6月公表）

ダイバーシティ経営をこれから始める、あるいは、実際にどのように取組を定着させたら良いか分からない、という中小企業の皆様に寄り添うリーフレットを作成、公表した。

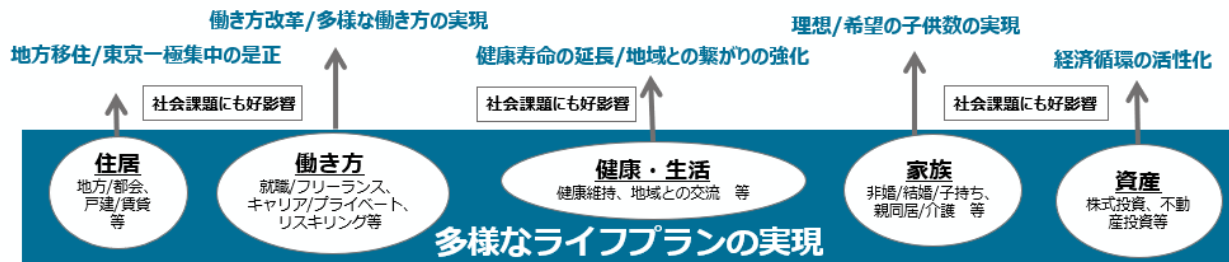
diversityleaflet.pdf



これまでの取組（ライフステージを支えるサービスの利用促進）

- 個人が人生の計画を主体的・自律的に自己決定しやすくするために必要・有用な情報や気づきを提供する**ライフデザインサービス**の社会実装に向けて、開発支援や様々なフィールドでの効果検証による効果を見える化。
- 企業の人手不足対応や、従業員のキャリア形成・ウェルビーイング向上に向けて、中小企業等による**家事支援サービス**の福利厚生導入を実証的に補助。
- これらのサービスは、**企業における多様な人材の活躍**や**人手不足の解消**に寄与することが期待される。

ライフデザインサービス



ライフデザインサービスの提供

必要な情報や気づきの提供 必要となる基礎スキルの構築 ライフデザインの機会の提供

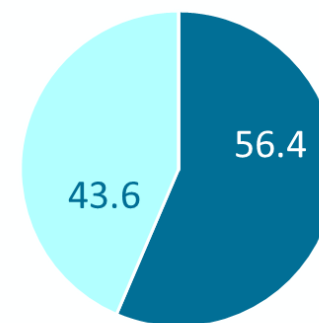
- ライフデザイン支援に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較し、「従業員エンゲージメント」や「男性育児休業取得率」が高い傾向。
- ライフデザイン支援に取り組んでいる企業と今後もライフデザイン支援の実施意向（可能性）がない企業を比較すると、応募倍率に大きな差。

（出所）経済産業省「従業員のウェルビーイング実現に向けた取組に関する調査（委託事業）」（令和7年3月）

家事支援サービス

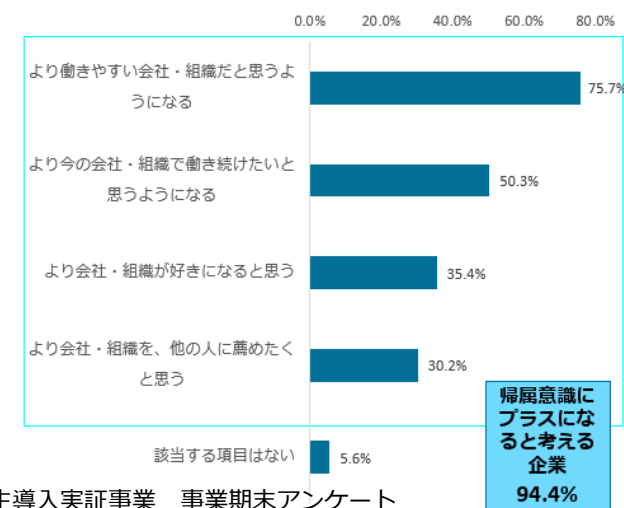
- 家事支援サービスの継続利用により過半数以上が仕事時間が増加。
- 福利厚生として導入することで、組織への帰属意識にプラスの効果。

継続利用による仕事時間の変化



- 仕事をする時間が増えた
- 仕事をする時間に変化はない
- 仕事をする時間が減った

組織への帰属意識変化

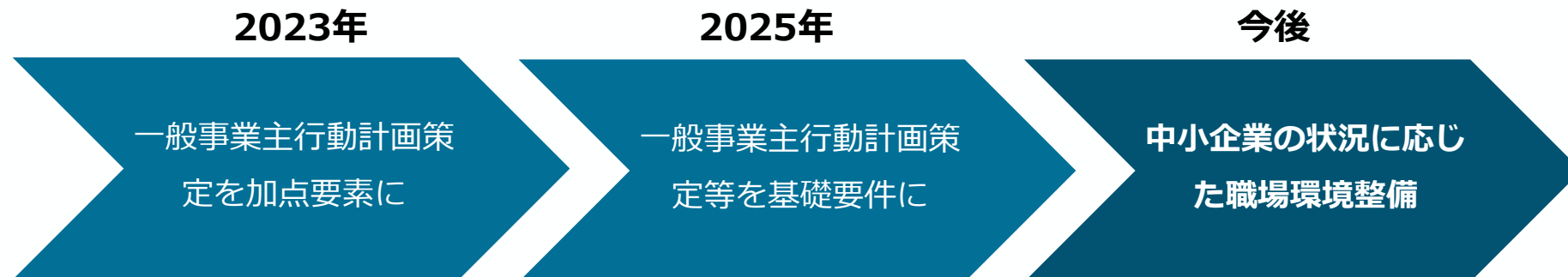


（出所）経済産業省「家事支援サービス福利厚生導入実証事業 事業期末アンケート（利用者向け）」（令和7年3月）

今後の方向性

- 中小企業は、職住が近接する場合もあり、働き方等に係る職場環境整備において機動力・柔軟性に優れているという側面もある。加えて、中小企業が職場環境整備に係るサービス等の提供側になるケースもある。
- 今後、ますます少子化・構造的な人手不足が進展し、中小企業による職場環境整備の重要性が高まる中、中小企業経営に配慮しつつ、中小企業の状況に応じて、よりきめ細かく職場環境整備を促進することとしたい。
- ただし、相対的にリソースが少ない中小企業にとって過度な負担とならないよう、また真に実効性のある取組となるよう、経営戦略全体について考えるきっかけの1つである「補助金の申請」などの機会を生かし、現場で実行可能な職場環境整備を求めていく。
- このほかにも、女性など多様な人材の活躍を事業成長や経営に活かすために、企業の取るべき具体的取組や事例について周知・普及を行っていく。

中小企業向け補助金における対応の方向性（イメージ）



（例）補助金申請時の中小企業の育児休暇等の実績に応じて、現場で実行可能な職場環境改善に係る取組を求めていく。その際、例えば、取組の類型化等、中小企業にとって取り組みやすくなるよう工夫を行う。