

# 中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会

## 第1回～総論と人材戦略策定の意義

2022.10.21

検討会事務局（株式会社日本総合研究所）

# 目次

---

---

## 【議事①：労働市場の動向の変化、中小企業の意識等】

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 1. マクロ的な労働市場の動向             | 2   |
| 2. 中小・小規模事業者と求職者側の意識        | 8   |
| 3. 労働者の仕事に対する価値観、ワークスタイルの変化 | 1 2 |
| 4. 生産性向上等（省力化）への取り組み        | 1 3 |
- 

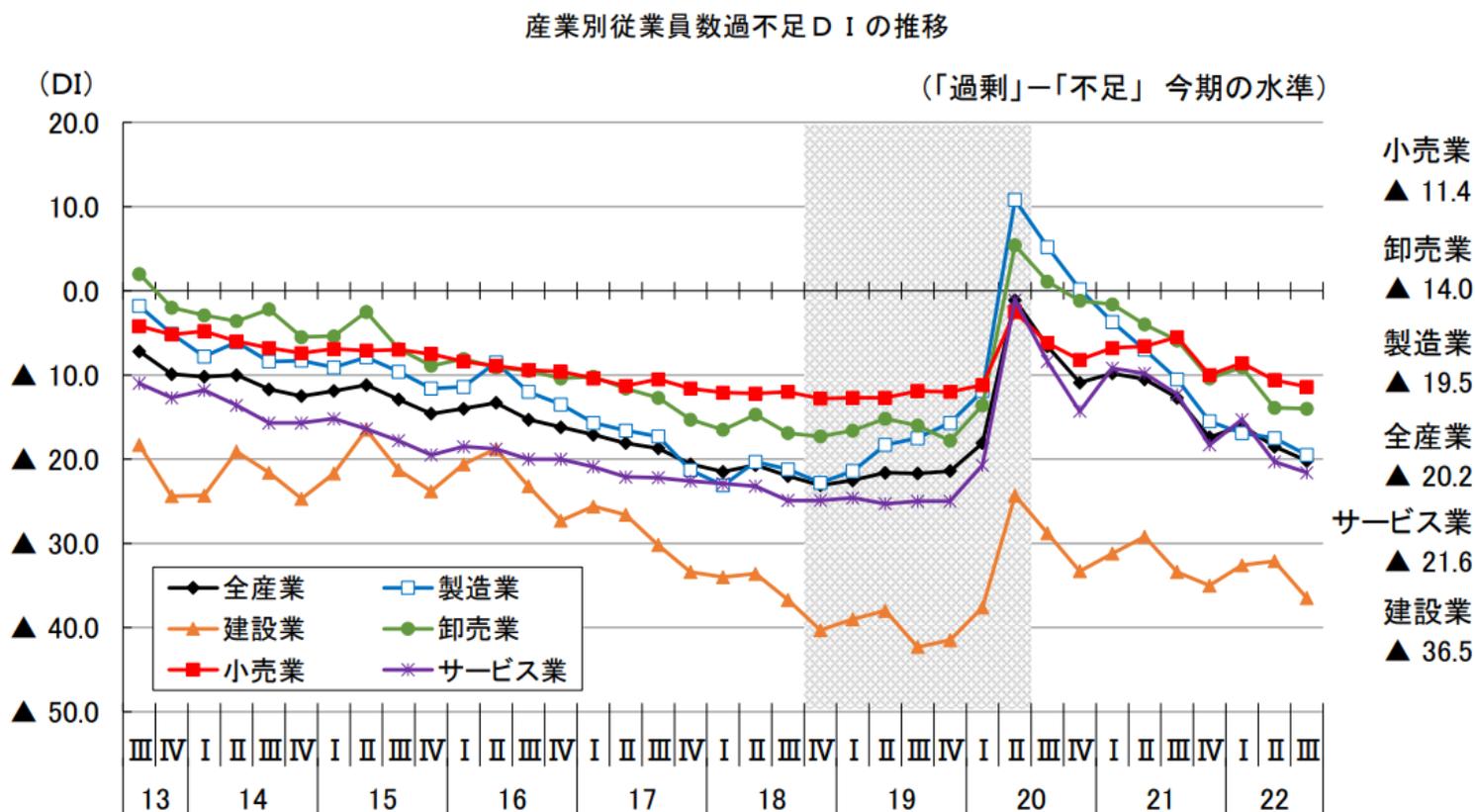
## 【議事②：中小企業における人材戦略策定の意義と現状】

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| 5. 人材戦略策定の意義                 | 1 5 |
| 6. 人材戦略策定・実施の現状（経営者の意識や取組状況） | 1 7 |
| 7. 人材戦略の効果                   | 2 0 |
| 8. 中小企業における人材戦略の取組例          | 2 4 |
-

# 1.マクロ的な労働市場の動向～従業員過不足DI

- 2013年第4四半期に全ての業種で従業員数過不足DIがマイナスとなり、人手不足感が高まる傾向で推移。
- コロナ禍で一転したものの、直近ではいずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっている。

図：業種別にみた中小企業の従業員数過不足DIの推移



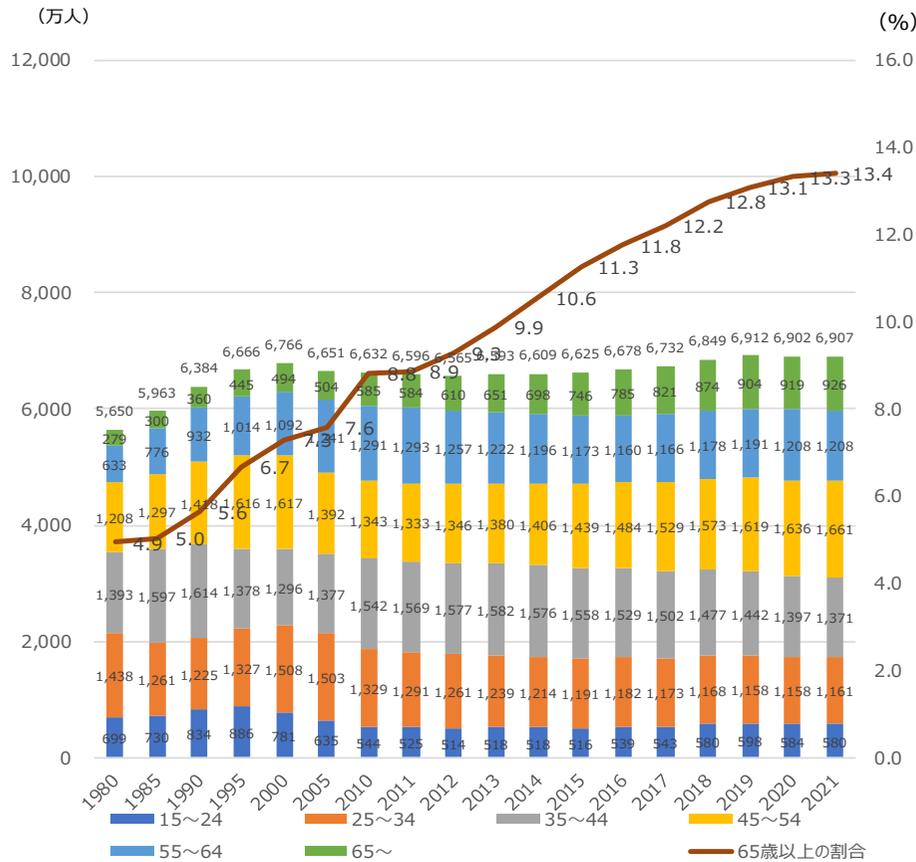
出所：中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/169keikyo/169sokuhou.pdf>、2022年10月17日閲覧

# 1.マクロ的な労働市場の動向～我が国における労働力人口の推移

- 労働力人口推移から、44歳以下の人材の占める割合が総じて減少してきていることがわかる。一方で、65歳以上の世代が占める割合の増加率が顕著である。
- 副業者比率は、近年上昇に向かう兆しが見られる。

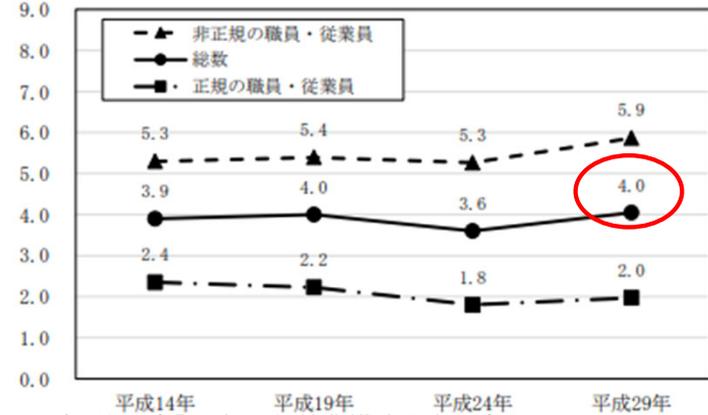
図1：年齢階級別労働力人口の推移



(注) 1982年から5年ごとに算出の基礎となるベンチマーク人口の基準を切り替えており、それぞれ切替えに伴う変動がある。一部地域の人口に補正を加えている年度がある。

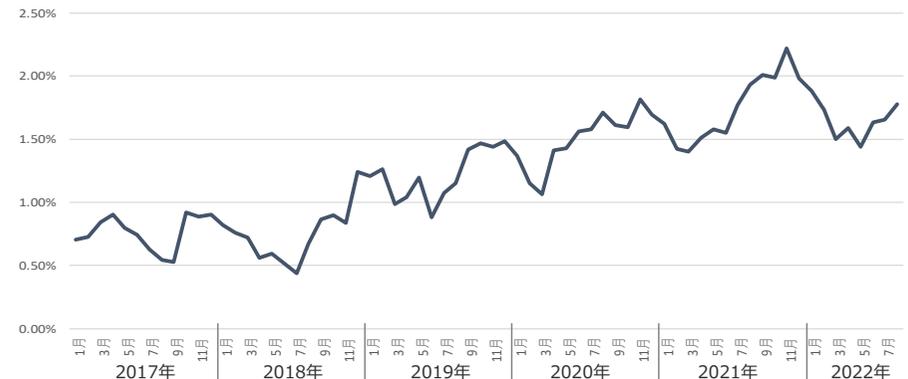
出所：厚生労働省「労働力統計」、  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html> (2022年10月11日閲覧)  
 を基に株式会社日本総合研究所作成

図2：副業者比率の推移



出所：総務省「平成29年就業構造基本調査」  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200532&tstat=000001107875&tclass1=000001116995>、2022年10月17日閲覧

図3：世帯主副業率の推移

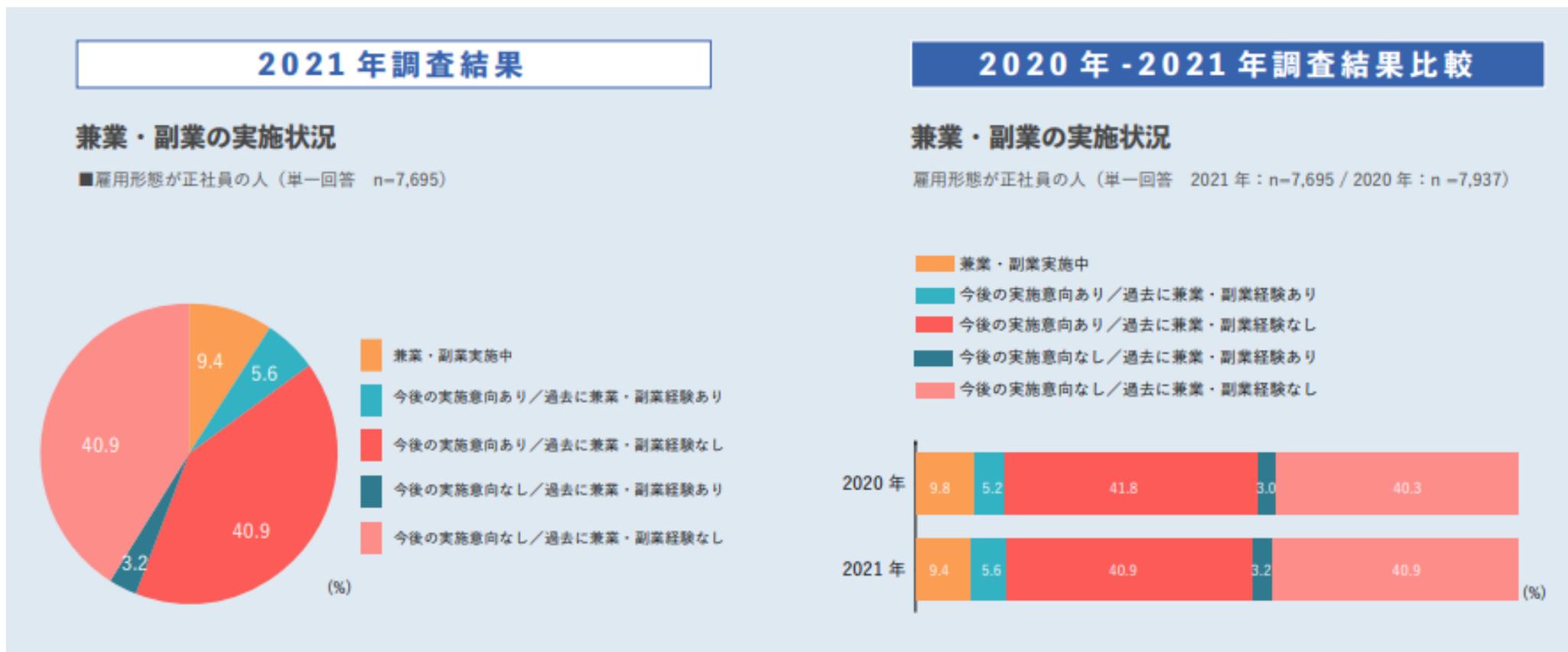


出所：総務省「家計調査」、  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200561&tstat=000000330001&cycle=1&tclass1=00000330001&tclass2=000000330004&tclass3=000001034794&tclass4val=0>、  
 (2022年10月17日閲覧) を基に株式会社日本総合研究所作成

# 1.マクロ的な労働市場の動向～副業・兼業の実施状況

- 副業・兼業実施中の人は2020年、2021年共に10%未満。
- 過去に副業・兼業経験がない人もあわせると、副業・兼業の実施意向があるのは、全体の半数以上となっている。

図：副業・兼業の状況



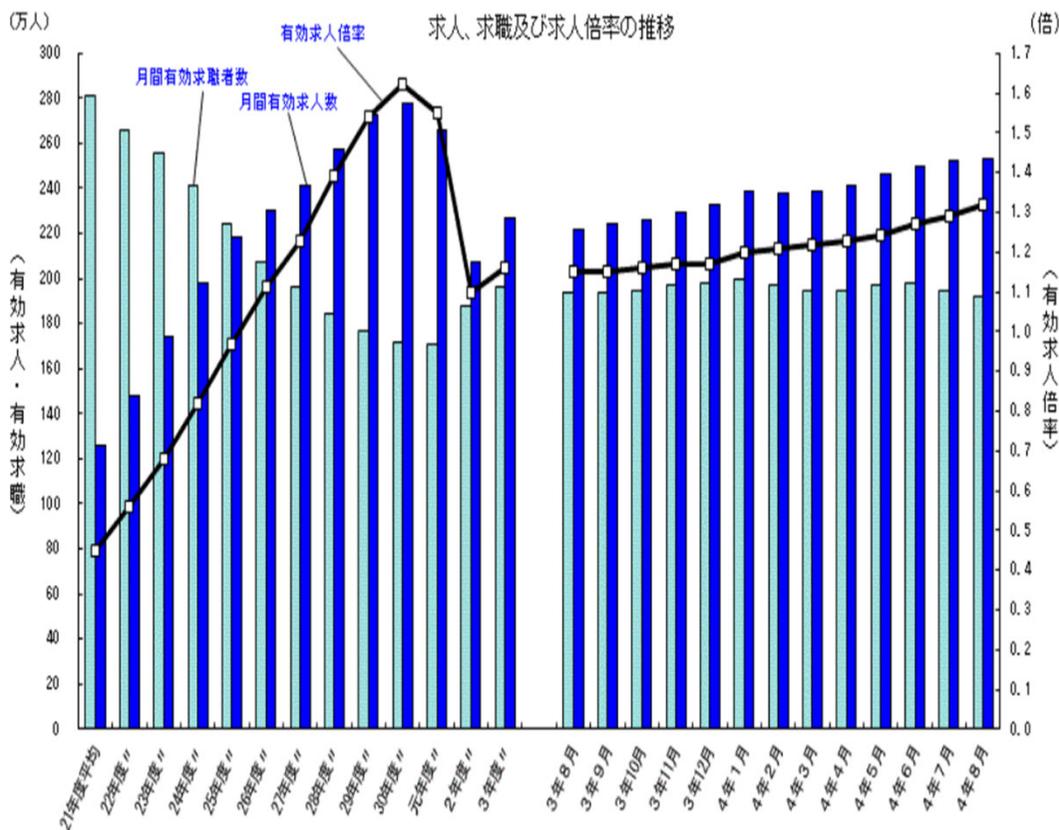
出所：株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査2021」

[https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20220720\\_hr\\_02.pdf](https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20220720_hr_02.pdf)、2022年10月17日閲覧

# 1.マクロ的な労働市場の動向～有効求人倍率の推移

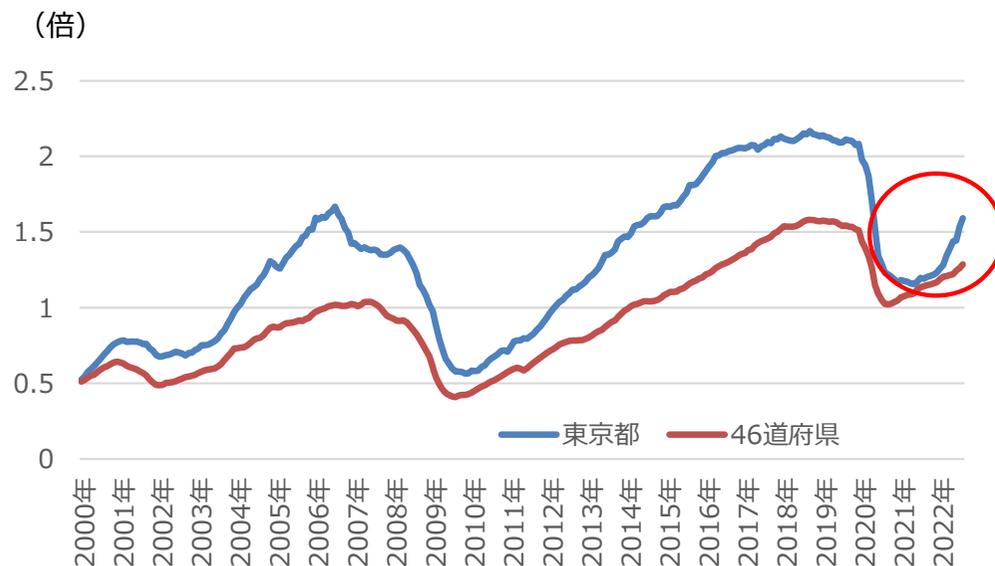
- コロナ禍で低下した有効求人倍率が、昨今は増加傾向を示している。
- 地域別にみると、特に東京都の増加が顕著である。

図1：求人、求職及び求人倍率の推移



注1. 月別の数値は季節調整値である。なお、令和3年12月以前の数値は、令和4年1月分公表時に新季節指数により改定されている。  
 注2. 文中の正社員有効求人倍率は正社員の月間有効求人数をパートタイムを除く常用の月間有効求職者数で除して算出しているが、パートタイムを除く常用の月間有効求職者には派遣労働者や契約社員を希望する者も含まれるため、厳密な意味での正社員有効求人倍率より低い値となる。  
 注3. ハローワークインターネットサービスの機能拡充に伴い、令和3年9月以降の数値には、ハローワークに来所せず、オンライン上で求職登録した求職者数や、求職者がハローワークインターネットサービスの求人に直接応募した就職件数等が含まれている。

図2：東京/それ以外の地域別の有効求人倍率の推移



出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」、  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450222&tstat=00001020327>  
 (2022年10月11日閲覧) を基に株式会社日本総合研究所作成

出所：厚生労働省「一般職業紹介状況(令和4年8月分)について」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_28129.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_28129.html)、2022年10月17日閲覧

# 1.マクロ的な労働市場の動向～人手不足をめぐる現状

- 人手不足を契機として求人募集した際の状況としては、いずれの従業員規模においても「募集しても、応募がない」が最も多い。

表：人手不足を契機としての求人募集した際の状況

	n	募集しても、 応募がない	応募はあ るが、 応募者の 資質に 満足し ない	待遇・求 件等と 自社の 処遇に 差がある	応募者 の資質 が求職 者の資 質に合 っていない	採用に 至った が、早 期に離 職した	無回答
合計	1,336	56.5	22.5	5.1	9.6	6.3	
<従業員規模>							
50人以下	740	56.8	23.1	4.3	9.1	6.8	
50人超～100人	301	57.5	23.3	4.3	8.6	6.3	
100人超～300人	206	57.8	19.9	5.3	11.2	5.8	
300人超	82	47.6	20.7	13.4	14.6	3.7	

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、雇用人員（人手）が不足している理由として、「新規の人材獲得が困難になっている」と回答した企業を対象に集計。

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査・労働者調査）」  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/0193.pdf>、2022年10月17日閲覧

# 1.マクロ的な労働市場の動向～人手不足をめぐる現状

- 大卒予定者に限ると、従業者数300人以上の企業と299人以下の企業の間求人倍率で5～10倍の差がある。
- 299人以下の企業の2021年卒の求人倍率が3.4倍に大きく低下したが、2022年卒の求人倍率は5.3倍まで上昇している。

図1：従業員300人以上の企業における  
大卒予定者求人数・就職希望者数の推移（上）  
求人倍率の推移（下）

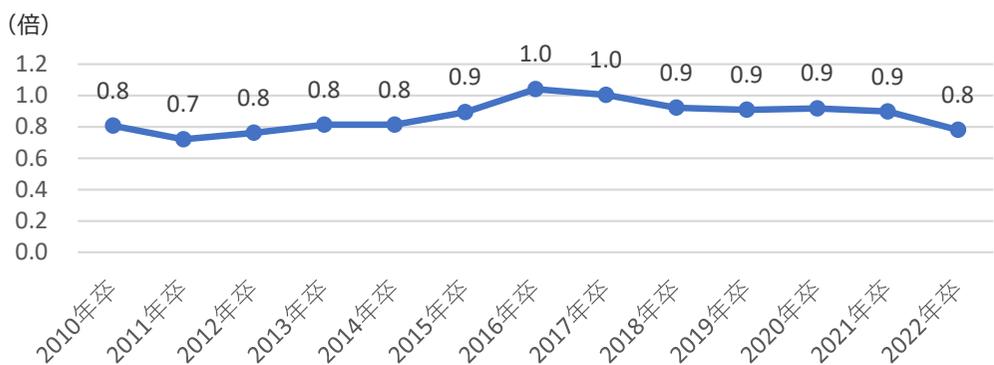
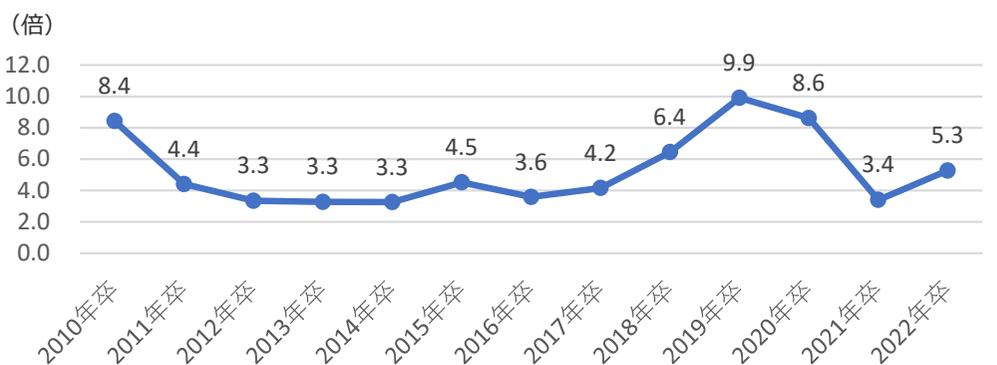


図2：従業員299人以下の企業における  
大卒予定者求人数・就職希望者数の推移（上）  
求人倍率の推移（下）

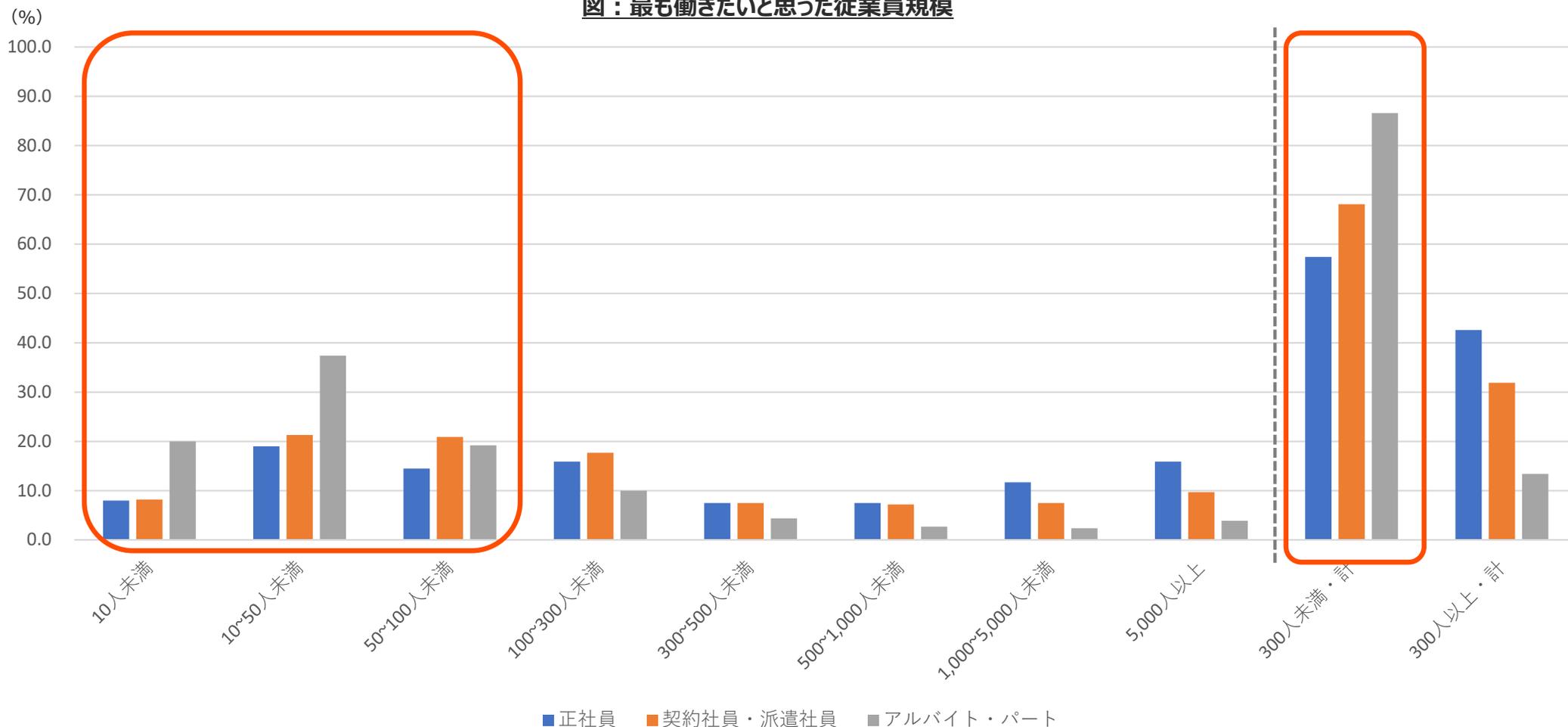


出所：「ワークス大卒求人倍率調査」リクルートワークス研究所、  
[https://www.works-i.com/research/works-report/item/210427\\_kyujin.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/210427_kyujin.pdf)  
(2022年10月17日閲覧) を基に株式会社日本総合研究所作成

## 2. 中小・小規模事業者に対する意識～仕事探しの重視点

- アルバイト・パートの9割弱、契約社員・派遣社員の7割弱、正社員の6割弱は300人未満の中小企業を最も希望している。

図：最も働きたいと思った従業員規模

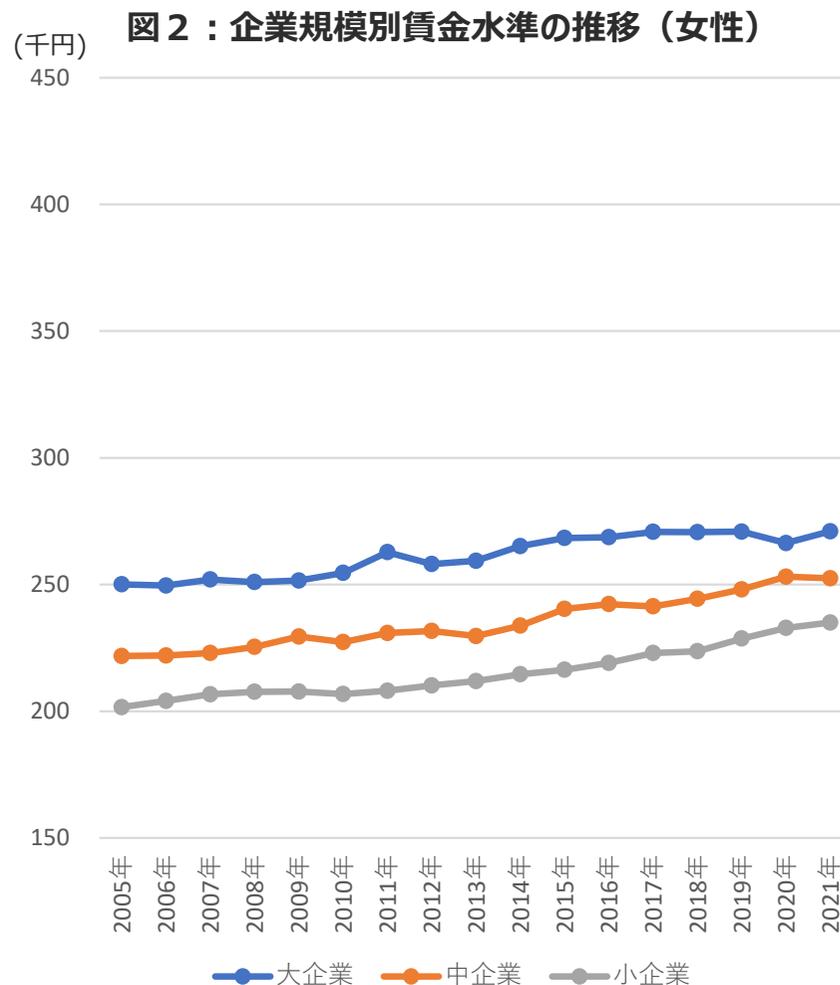
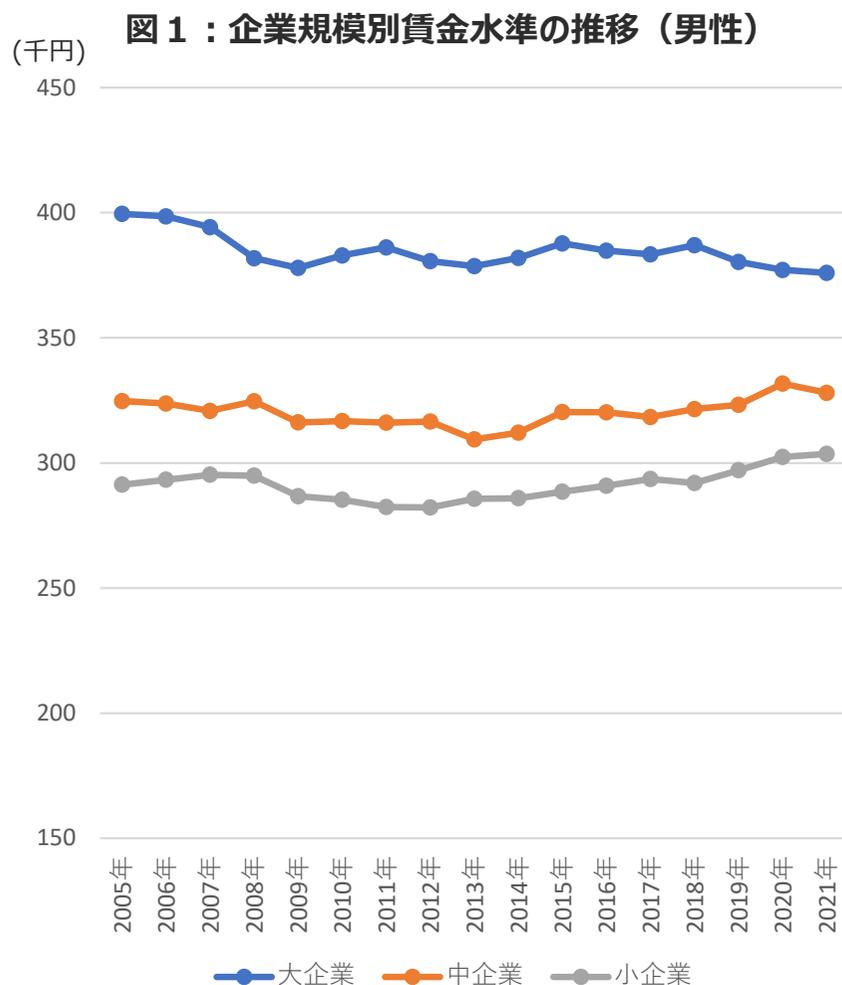


出所：株式会社リクルートジョブズ「企業規模に関する意識調査（2018年）」

<https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/pdf201902131853.pdf>、（2022年10月17日閲覧）  
を基に株式会社日本総合研究所作成

## 2. 中小・小規模事業者に対する意識～企業規模別賃金水準

- 賃金水準は、企業規模に比例し、大企業と中小企業の格差が埋まらずに推移している。
- 特に、男性の方が企業規模による賃金の乖離幅が大きい。



(注) 賃金は6月分の所定内給与額。  
 対象は常用労働者のうち、一般労働者（短時間労働者以外）。  
 本調査においては、大企業は1,000人以上、中企業は100～999人、小企業は10～99人の企業を指す。

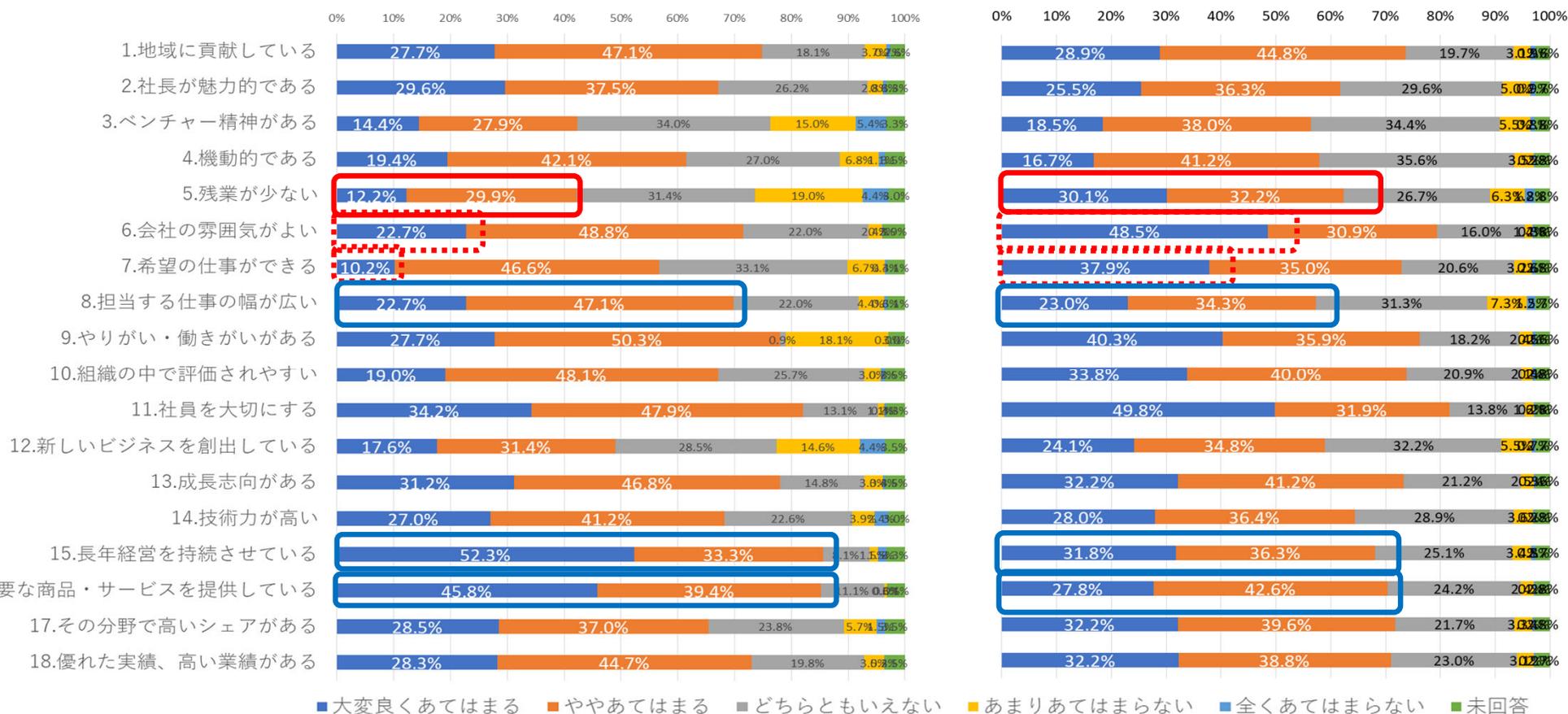
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査 結果の概況」各年版  
[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou\\_a.html](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou_a.html) (2022年10月17日閲覧)  
 を基に株式会社日本総合研究所作成

## 2. 中小・小規模事業者に対する意識～若者が働きたいと思える職場について

- 学生の中には「残業が少ない」、「会社の雰囲気が良い」、「希望の仕事ができる」ことを中小企業に期待しているが、中小企業が考える自社の魅力にはなっていない。
- 「担当する仕事の幅が広い」、「長年経営を継続させている」、「社会で必要な商品・サービスを提供している」ことについては、中小企業が考えるほど学生の期待は高くはない。

図：中小企業が考える自社の魅力

図：学生が考える中小企業の魅力



出所：近畿経済産業局「学生に響く中小企業の魅力発信」（2018年12月）

[https://www.kansai.meti.go.jp/2sangyokikaku/koyou/jinzaikakuho/report\\_20181219.pdf](https://www.kansai.meti.go.jp/2sangyokikaku/koyou/jinzaikakuho/report_20181219.pdf)

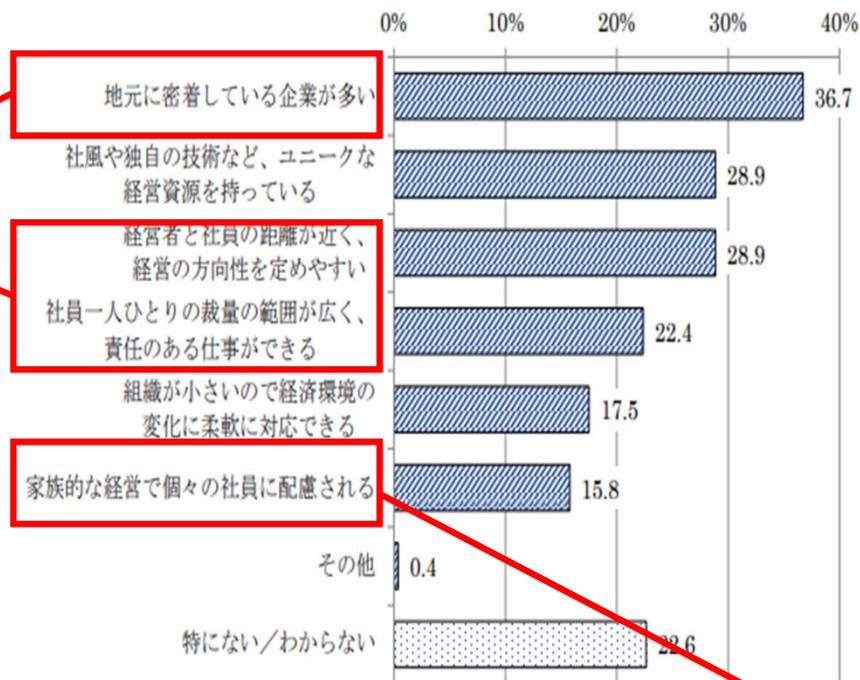
2022年10月11日閲覧

## 2. 中小・小規模事業者に対する意識～女性が働きたいと思える職場

- 女性は、中小企業で働くことに対して、「地元密着」、「責任ある仕事ができる」ことを優れていると考える反面、「待遇」、「人間関係」などを課題に感じている。

図：女性が考える「中小企業の優れている点」  
(※対象は中部地方のみ)

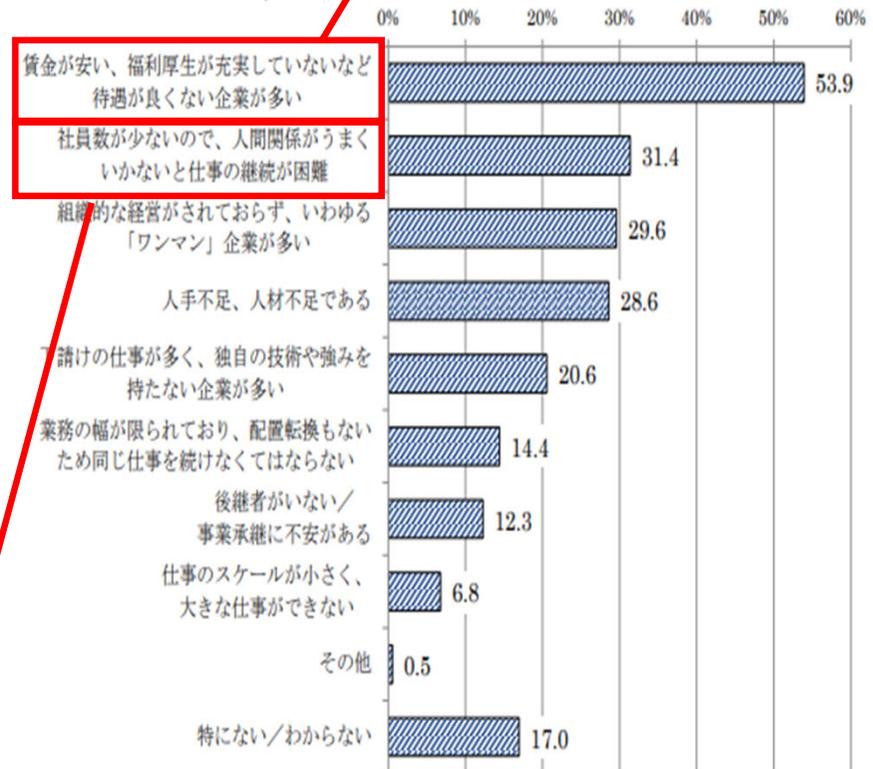
図表 35: 中小企業の優れている点 (n=1,109)



中小企業だから  
こそその優位点

図：女性が考える「中小企業の課題」  
(※対象は中部地方のみ)

図表 36 中小企業の課題 (n=1,109)



「賃金」、「福利厚生」等の「待遇」が良くないとのイメージが強いが、その実態は今後細かく分析していく必要がある。

小さな集団だからこそその人間関係がプラスにもマイナスにも捉えられている。

(オーナー経営者の振る舞いに任せるだけでなく) 組織文化のマネジメントが中小企業でこそ重要になっていることを示唆している。

出所：中部経済産業局、「女性の就業意識に関する調査報告書」(2019年3月)

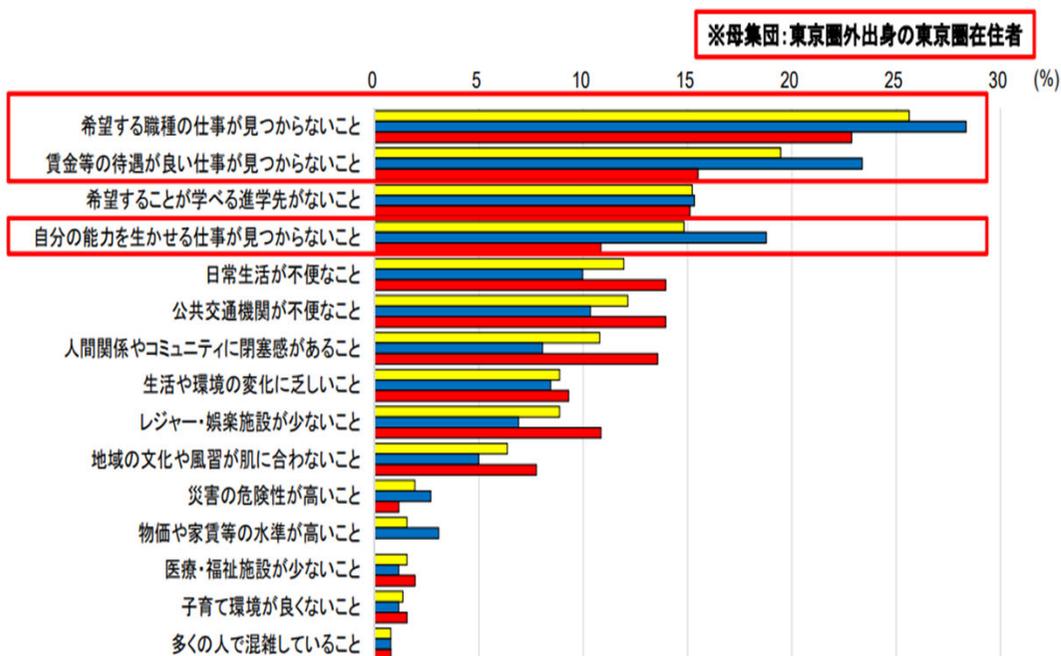
[https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/jinzai\\_bank/anketo\\_zyosei.pdf](https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/jinzai_bank/anketo_zyosei.pdf)、2022年10月17日閲覧

### 3.労働者の仕事に対する価値観、ワークスタイルの変化～学生の希望する勤務地

- 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ために、地元に残らずに東京圏への移住を選択する人材が多い。
- 一方、最も働きたい勤務地が、地元（卒業した高校の所在する都道府県）であると回答した2022年卒業予定の学生は、50.1%と前年から上昇。

図1：東京圏への流入者の移住の背景となった地元の事情

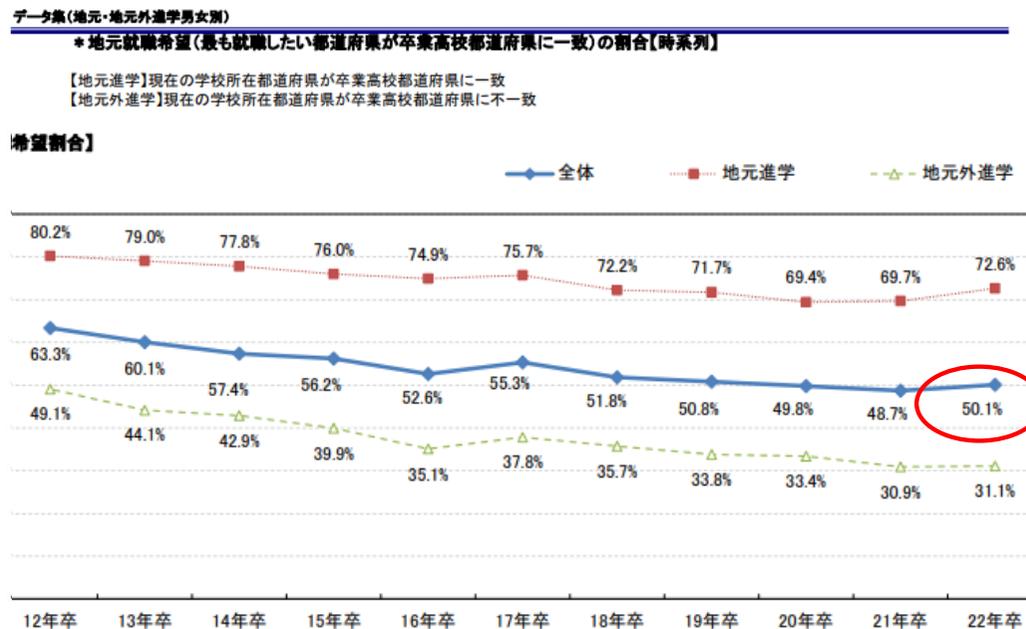
Q あなたが地元に残らずに移住することを選択した背景となった事情として、あなたの地元にあてはまるものを全てお選びください。



※「その他」の回答を除く。  
 ※出身地：15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域。(n=519) (n=261) (n=258)

出所：国土政策局「企業等の東京一極集中に係る基本調査  
 (市民向け国際アンケート) (2020.11速報)」  
<https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/content/001409459.pdf>、  
 2022年10月17日閲覧

図2：もっとも働きたい地域が地元である割合



出所：株式会社マイナビ「マイナビ2022年卒 大学生 Uターン・地元就職に関する調査」  
[https://saponet.mynavi.jp/news/news\\_file/file/s-column-506\\_005.pdf](https://saponet.mynavi.jp/news/news_file/file/s-column-506_005.pdf)、  
 2022年10月17日閲覧

## 4.生産性向上等（省力化）への取り組み～IT活用

- DXの取組状況で、「既に取り組んでいる」・「取組みを検討している」をあわせると24.8%となった。
- なお、サービス業の中でも相対的に生産性が低いと言われている飲食・サービス、宿泊、卸・小売や、全業種の平均においても、IT導入による労働生産性の向上が報告されている。

図1：DXの取組状況（n=1,000）

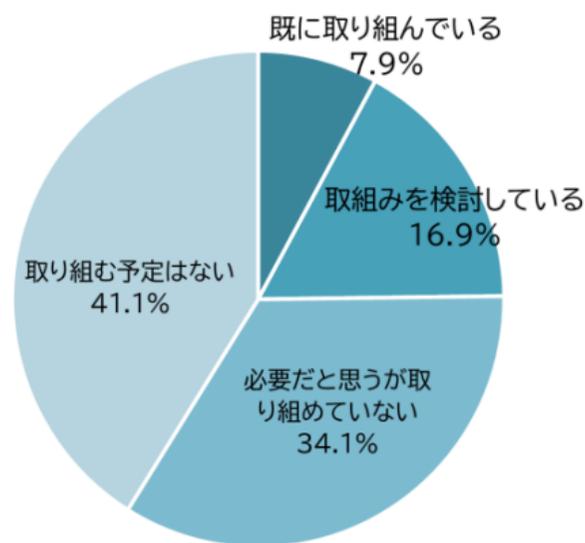
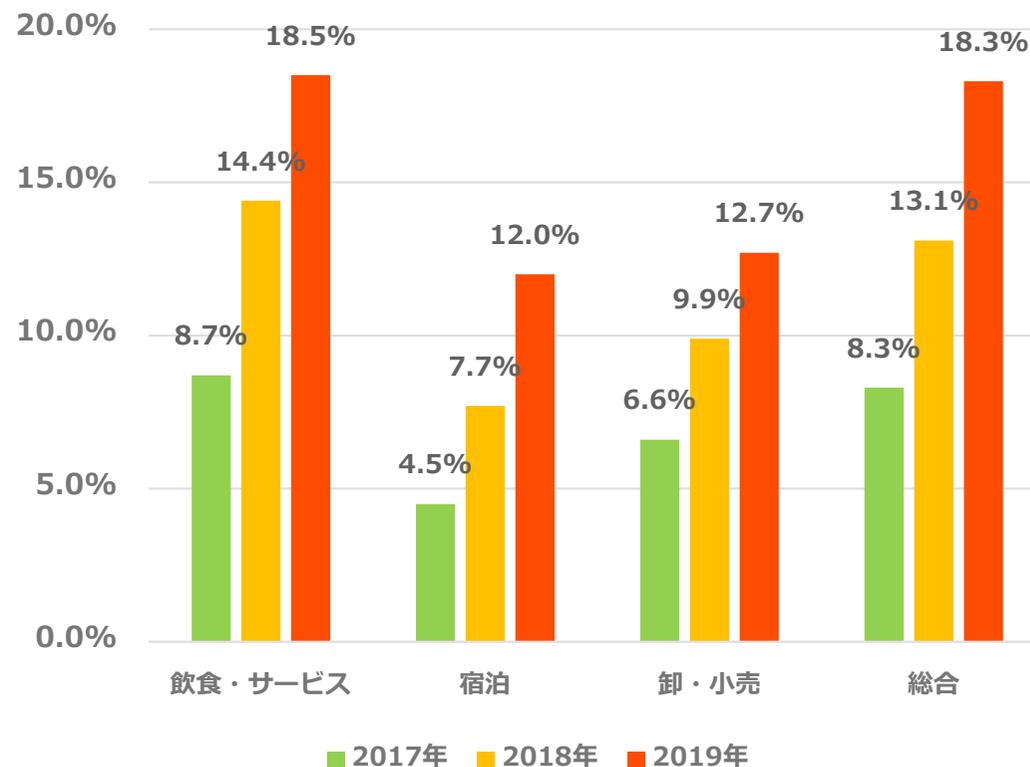


図2：IT導入補助金（平成28年度補正予算）による労働生産性の効果報告値の推移



出所：独立行政法人 中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査アンケート調査報告書」、  
[https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/DXQuestionnaireZentai\\_202205.pdf](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/DXQuestionnaireZentai_202205.pdf)、  
 2022年10月17日閲覧

出所：経済産業省 平成28年度第2次補正予算「サービス等生産性向上IT導入支援事業」

# 4.生産性向上等（省力化）への取り組み～ITツールの導入／活用事例 （平成28年度補正予算・サービス等生産性向上IT導入支援事業）

## 清掃業

- ・売上計上漏れの防止や請求回収漏れの防止、事務と営業の情報共有の円滑化による作業時間の短縮を実現。
- ・事業計画作成を通じ、経営課題を発見。生産性向上に係る社員の意識改革にも寄与。

### 導入したITツール

- ・主な機能：顧客管理、受発注、原価管理・業務管理



## 製造業

- ・2日要していた給与計算と管理帳票の作成が数時間程度の作業となり、大幅な業務効率化。
- ・残業時間の即時把握が可能となり、残業時間削減の意識向上に寄与。

### 導入したITツール

- ・主な機能：コミュニケーション、人事シフト、原価管理・業務管理、給与



## 飲食業

- ・原価率の見える化を通じて、仕入れ価格の削減に努める等、経営の体質改善を実現。
- ・Excelで管理していた給与計算を効率化（手書きで半日→1時間）

### 導入したITツール

- ・主な機能：決済、顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理、給与

## 通信業

- ・クラウドで即時に業績を可能に。月次の経営管理資料作成日数を5日間削減。
- ・各種精算データを会計システムに入力する作業が2時間から0に。今後社員が増加しても作業量は増加しない見込み。

### 導入したITツール

- ・主な機能：受発注、原価管理・業務管理、財務・会計管理

## 医療業

- ・予約、顧客/財務管理の一括管理、自動入力による効率化を実現（1患者当たり1分削減）。
- ・入力ミス解消により、訂正に係る作業時間を削減（1件10分程度）。

### 導入したITツール

- ・主な機能：予約、顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理

（イメージ：カルテ画面）



## 介護業

- ・転記等の2重作業が解消し、請求業務に係る時間が1割に。
- ・作業時間短縮により、新規事業へ注力する余裕が生じるとともに、顧客訪問前の職員とヘルパーとの情報共有も充実。

### 導入したITツール

- ・主な機能：顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理

（イメージ：請求システム画面）



## 保育業

- ・帳票の作成、確認時間短縮(園長60分/月、保育士1名130分/月の削減)。
- ・登降園、出退勤の集計作業時間の短縮(園長120分/月、保育士1名75分の削減)

### 導入したITツール

- ・主な機能：コミュニケーション、顧客管理、人事シフト、原価管理・業務管理



## 小売・卸

- ・人事管理と会計・給与計算のシステムを導入し、システム連携させることにより、業務時間短縮を実現（約10時間/月）。
- ・今後は人事管理システムも本格稼働させ、さらなるIT化を図る。

### 導入したITツール

- ・主な機能：業務管理、財務・会計管理



## 5. 人材戦略策定の意義～人材戦略のポイント例①

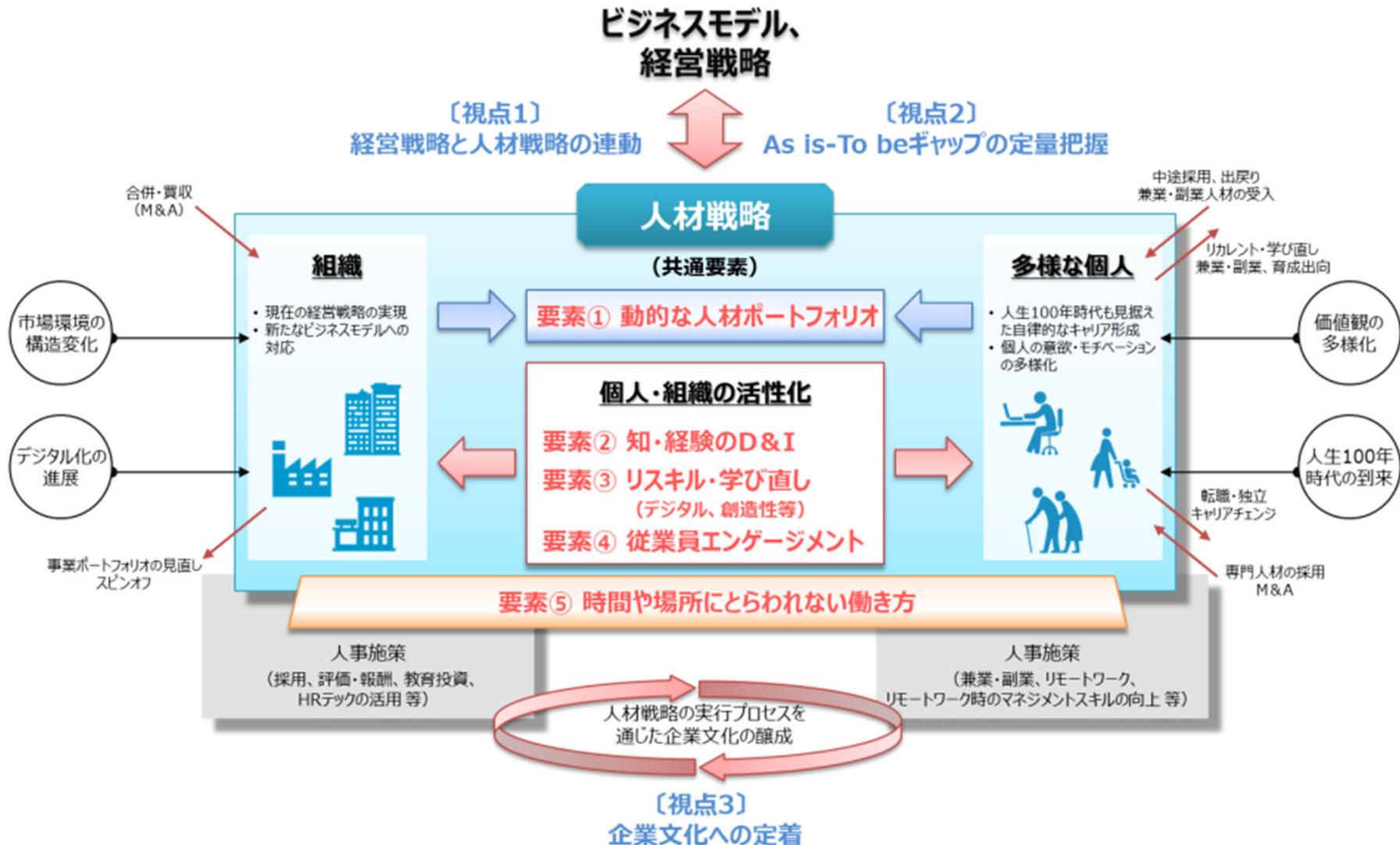
- 企業・個人を取り巻く環境が大幅に変化していることを踏まえて、経済産業省等においても人材戦略の在り方について、検討がされているところ。
- これらを参考に、中小企業における人材戦略の在り方や方向性について、本会において検討。



出所：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～（概要）」（2020年9月）  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokachi\\_kojo/pdf/20200930\\_4.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokachi_kojo/pdf/20200930_4.pdf)、2022年10月17日閲覧

## 5. 人材戦略策定の意義～人材戦略のポイント例②

- 「人材版伊藤レポート」では、人的資本経営を行うための3つの「視点」と5つの「共通要素」が整理されている。



出所：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～（概要）」（2020年9月）  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyoo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_4.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyoo_kachi_kojo/pdf/20200930_4.pdf)、2022年10月17日閲覧

## 6.人材戦略策定・実施の現状～経営者の従業員に求めるスキルの変化

- 現在と5年前のいずれも、「チームワーク」や「コミュニケーション力」、「職種特有の技術力」が上位となっている。
- また、現在と5年前との差異について見ると、「マネジメント」や「IT」の割合が20ポイント程度高まっており、特に重要性が増してきている。

図表：経営者が従業員に求めるスキル

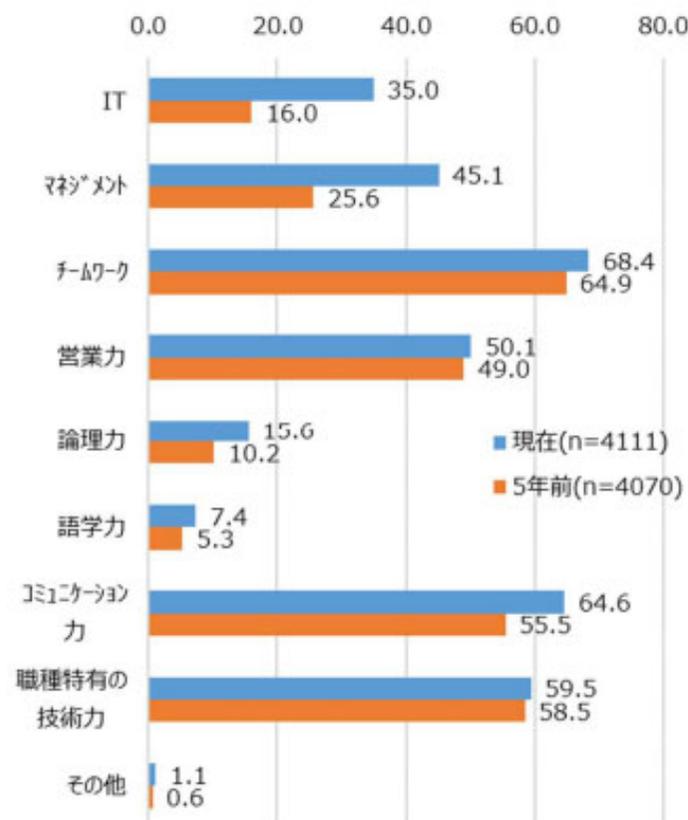
(2) 経営者が従業員に求めるスキル(現在と5年前)

<現在>	n	%
IT	1439	35.0
マネジメント	1855	45.1
チームワーク	2812	68.4
営業力	2060	50.1
論理力	641	15.6
語学力	303	7.4
コミュニケーション力	2656	64.6
職種特有の技術力	2445	59.5
その他	46	1.1
全体	4111	100.0

累計 (n)	累計 (%)
14257	346.8

<5年前>	n	%
IT	651	16.0
マネジメント	1042	25.6
チームワーク	2640	64.9
営業力	1994	49.0
論理力	415	10.2
語学力	214	5.3
コミュニケーション力	2258	55.5
職種特有の技術力	2382	58.5
その他	26	0.6
全体	4070	100.0

累計 (n)	%	累計 (%)
11622		285.6



出所：株式会社帝国データバンク「令和3年度中小企業実態調査委託費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究 報告書」  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000046.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000046.pdf)、2022年10月17日閲覧

## 6.人材戦略策定・実施の現状～人材育成計画の現状

- 従業員に対する人材育成・能力開発の方針では、「人材育成・能力開発の方針について特に定めていない」とする企業の割合が全体で26.8%であり、規模が小さいほどその割合が大きい。
- また、2016年に比べ、方針を定めていない割合は増加しており、規模が小さいほどその傾向が顕著になっている。

表：従業員に対する人材育成・能力開発の方針

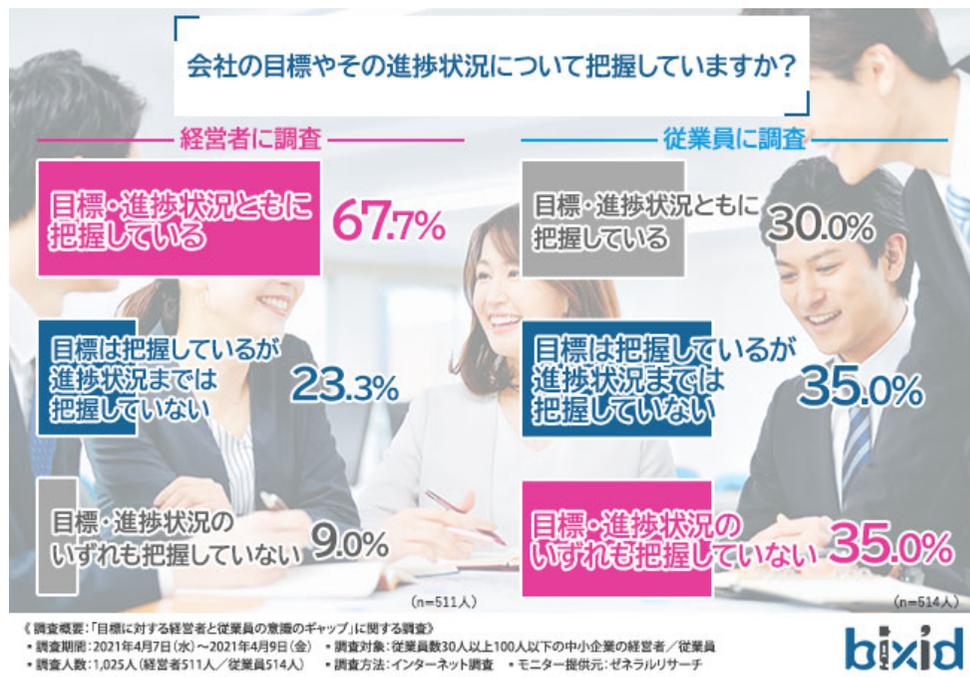
規模	調査年	N	行をて数 つ想、年 て定そ先 いしのの るな時事 が必業展 ら要展 能と開 力なを考 開る慮 発人慮 を材し	よ力今 うをい 能もる 力う人 開一材 発段を をア前 行ッ提 っブに てでそ いきの るる能	能をを個 力身こ々 開になの 発つす従 をけた業 行るめ員 っこにが てと必当 いを要面 る目なの 的能仕 に力事	て人 特材 に育 方成 針・ を能 定力 め開 て発 いにつ い	無 回 答
計	2020	7,624	10.4	30.9	22.7	26.8	9.7
	2016	6,852	14.1	38.8	27.7	17.9	1.9
9人以下	2020	2,428	8.6	23.1	20.7	37.9	10.3
	2016	2,108	10.5	33.1	28.8	25.2	2.4
10～29人	2020	3,127	9.9	31.6	23.8	24.7	10.1
	2016	2,781	15.4	38.3	27.7	16.8	1.9
30～99人	2020	1,539	12.5	37.6	22.6	18.6	8.7
	2016	1,423	15.7	45.2	26.2	11.7	1.3
100～299人	2020	393	16.0	42.2	21.6	12.7	7.4
	2016	406	17.5	45.8	21.6	13.3	1.5
300人以上	2020	135	13.3	46.7	23.9	11.1	5.9
	2016	134	18.7	49.3	25.4	6.0	0.7

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）」（2021年11月）  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2021/documents/216.pdf>、2022年10月17日閲覧

## 6.人材戦略の策定・実施の現状～社内浸透度

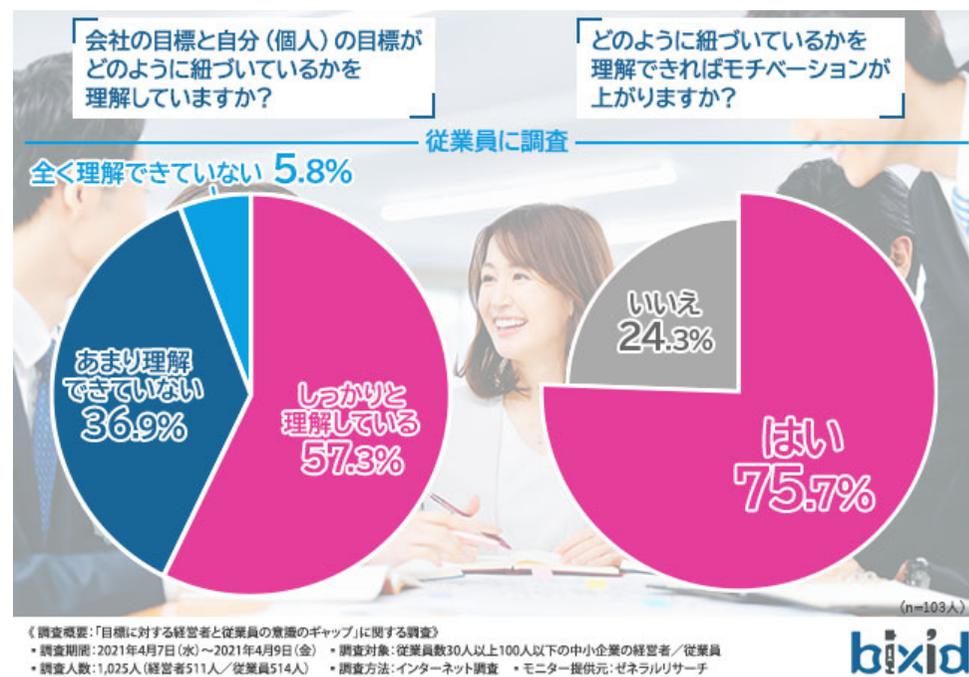
- 会社が掲げる目標と達成に向けた進捗状況を把握している従業員は経営者の半分以下となっている。
- 3分の1程度の従業員は、会社が掲げる目標と自分の目標がどのように紐づいているか理解できていない。

図1：会社が掲げる目標と達成に向けた進捗状況



出所：株式会社YKプランニング  
 「目標に対する経営者と従業員の意識のギャップ」に関する調査  
<https://www.yk-planning.com/>

図2：会社の目標と自分の目標の紐づけ



出所：株式会社YKプランニング  
 「目標に対する経営者と従業員の意識のギャップ」に関する調査  
<https://www.yk-planning.com/>

## 7.人材戦略の効果～人材像・キャリアパス、能力開発計画の策定効果

- 求める人材像の公表や明文化を実施している企業ほど、売上高増加率が高い。
- 「明文化された能力開発計画や方針がある」企業では特に、売上高増加率が高い。

図1：求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、売上高増加率（中央値）

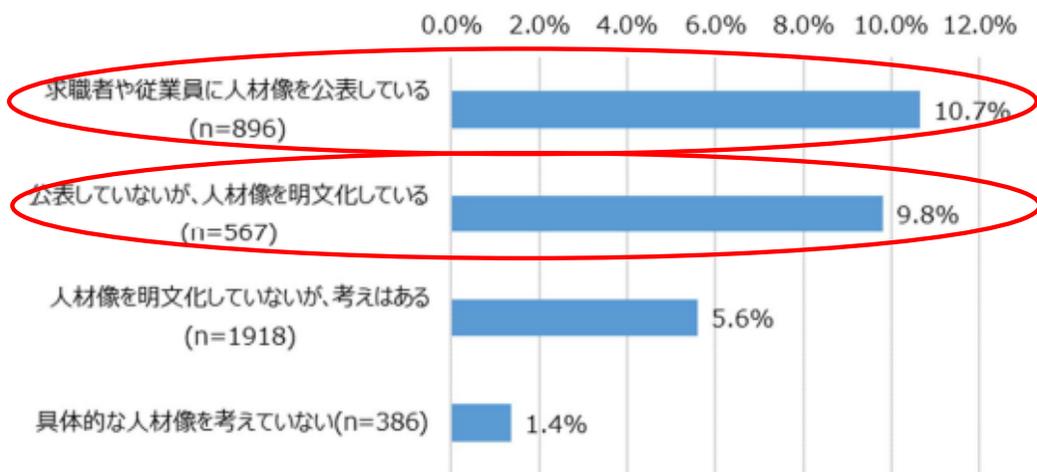
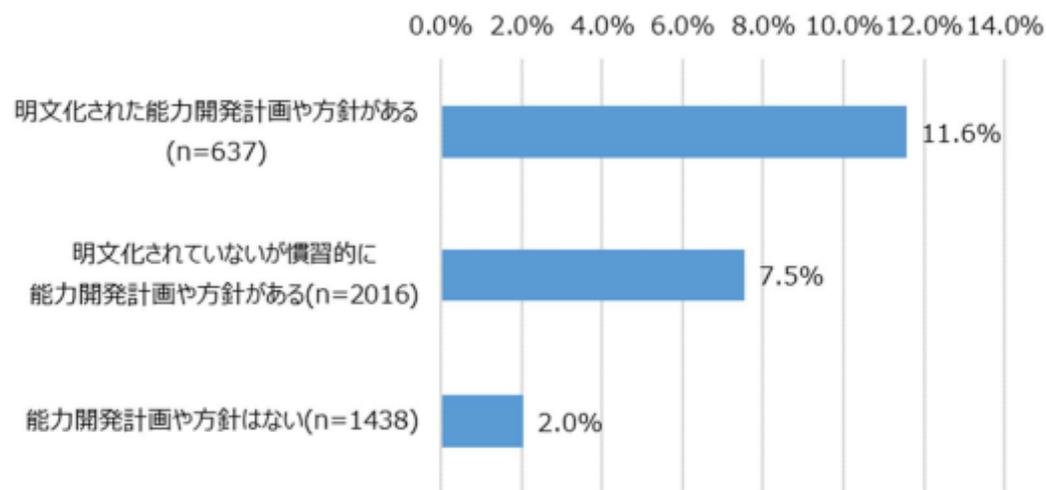


図2：従業員の能力開発計画や方針の有無別の売上高増加率



(注) 売上増加率は2015年と2020年の比較

## 7.人材戦略の効果～人材育成計画の効果（計画的なOJT研修及びOFF-JT研修）

- 計画的なOJT研修及びOFF-JT研修のいずれも実施している企業は3割程度であり、いずれか片方のみを実施している企業が合わせて3割程度、いずれも実施していない企業が4割程度。
- 計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別の売上高増加率では、いずれも実施している企業では売上高増加率が最も高く、いずれも実施していない企業では最も低い。

図1：計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況

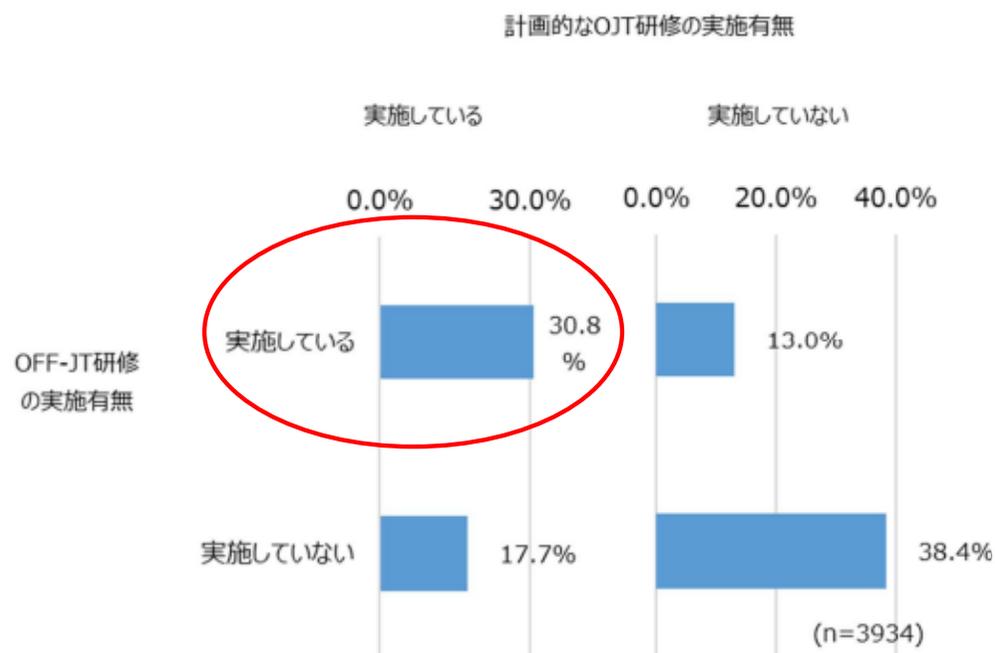
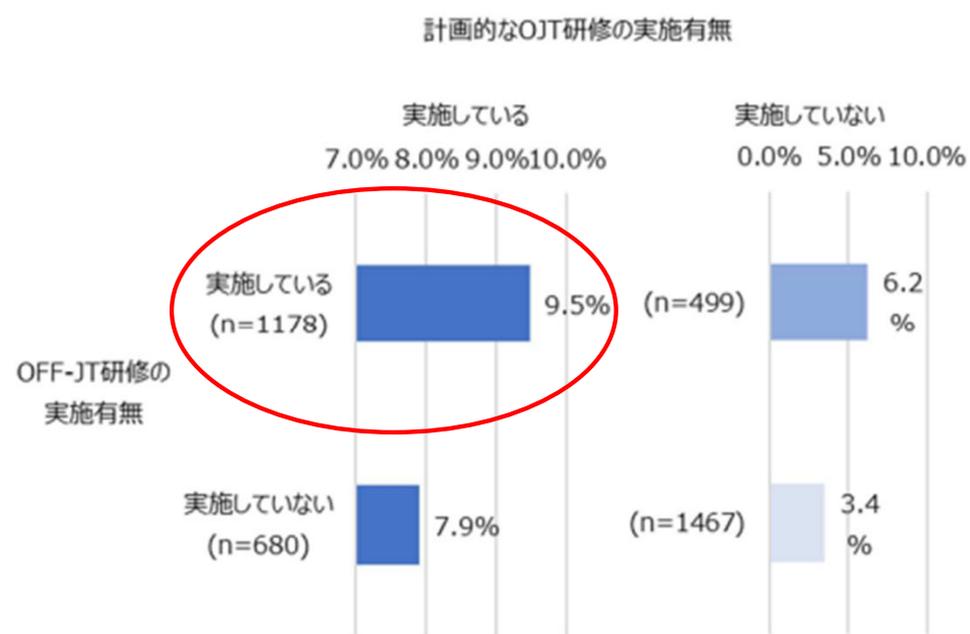


図2：計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別の売上高増加率



(注) 売上増加率は2015年と2020年の比較

## 7.人材戦略の効果例～人事関連制度の効果例

- いずれの従業員規模においても、人事評価制度がある企業の方が、売上高増加率が高い。
- 人事評価制度を定期的に見直している企業では、売上高増加率が高く、10年以上見直していない企業では、特に低い。

図1：従業員規模別及び人事評価制度の有無別の売上高増加率

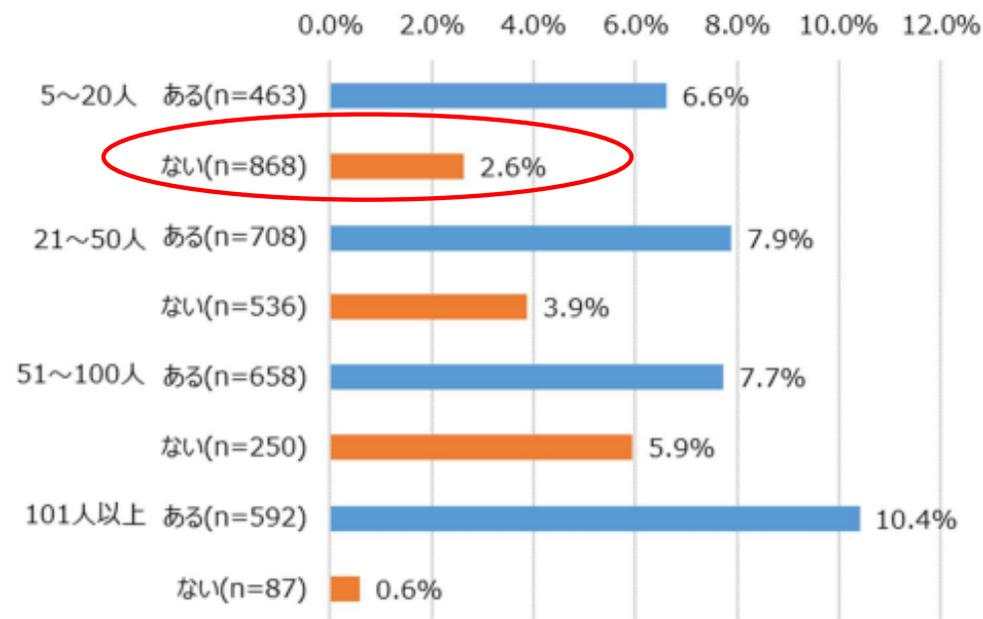
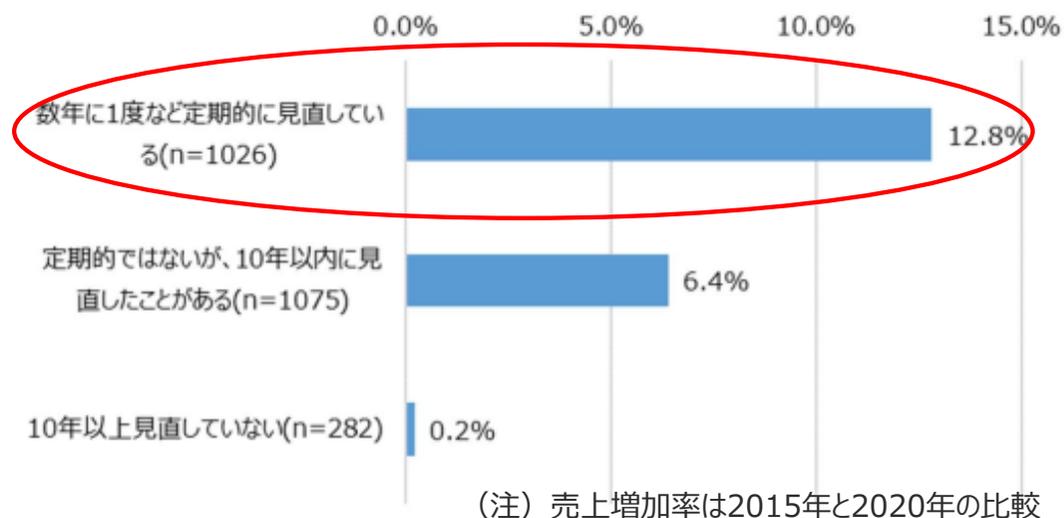


図2：人事評価制度の見直し実施状況別の売上高増加率



## 7.人材戦略の効果例～外部人材活用の効果例と課題

- 活用有無に関わらず、「フリーランスや副業人材の能力の見極め」が課題・障壁であるとする割合が最も高い。
- また、「活用したことはないが、活用してみたい」企業は、「フリーランスや副業人材との出会い・マッチング」や「労働条件や契約条件の調整」も課題・障壁と感じている。

図1：外部人材の活用状況別の売上高増加率

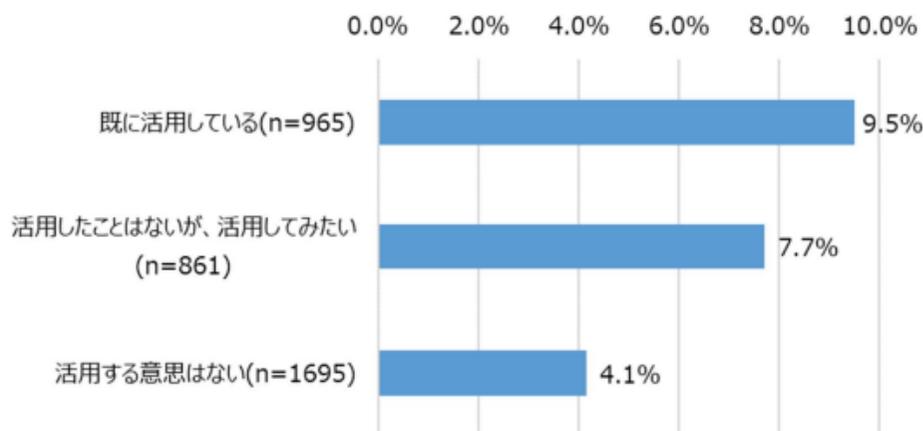
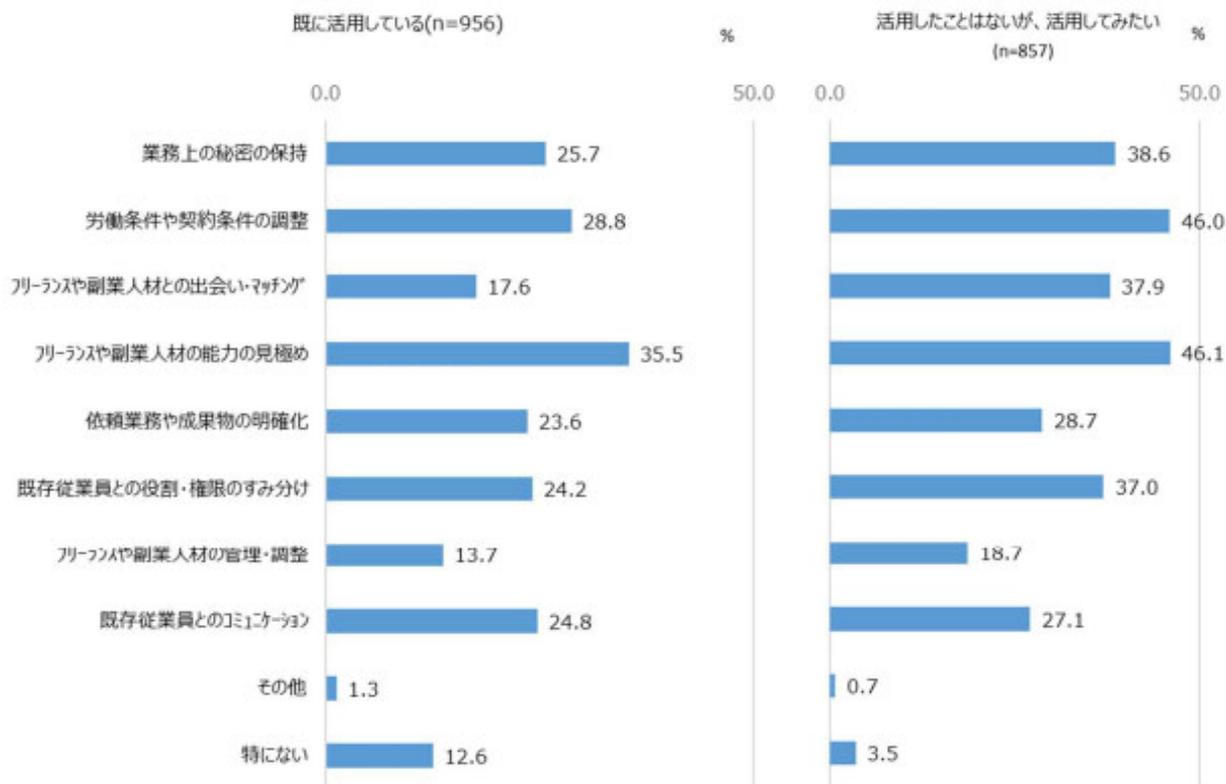


図2：外部人材の活用に当たっての課題・障壁



(注) 売上増加率は2015年と2020年の比較、図2は図1の設定で「すでに活用している」、「活用したことはないが、活用してみたい」と回答した企業の回答を集計。

出所：株式会社帝国データバンク「令和3年度中小企業実態調査委託費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究 報告書」  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000046.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000046.pdf)、2022年10月17日閲覧

## 8. 中小企業における人材戦略の取組事例①

### 株式会社 エスケイワード

所在地：愛知県名古屋市 設立：1963年 資本金：1,000万円  
従業員数：60人（うち女性40人） 事業概要：情報通信業

- 多様な人材が働きやすい職場とし、新規事業開拓など売上回復を図るため、2S（整理・整頓）の推進やスキルに見える化、柔軟な働き方の制度等を導入。
- 時間外労働の減少や、雇用形態によらず人材が活躍できる環境の実現により、多様な人材を採用でき、事業が拡大。社員の定着率も向上。

（きっかけ）  
① 取組前

#### 印刷業界におけるDTP事業の低迷

- ✓ 印刷業界の需要が縮小する時代の流れの中で、売上の低迷は免れず、将来性を考えた場合、新規事業を開拓し売上回復を図らなければいけない状況だった。

#### 業界の慣習である長時間労働

- ✓ 多様な人材の視点が重要であると感じていたが、現場は旧態依然とした長時間労働が残っており、仕事も属人化しやすく、働きやすい職場とは言えなかった。



同社よりご提供

#### 新規事業の創出・事業拡大

- ✓ 新たな働き方の制度の創設により、多様な人材が採用でき、事業拡大につながっている。例えば、業務内容に精通した中途入社社員と新卒社員が企画した、2S活動から着想を得た新サービスが急成長しているほか、Web部門では、外国人や女性の視点が重要となる事業も増えるなど、今まで未開拓の業界を新規クライアントとして獲得している。

#### 時間外労働の削減

- ✓ 時間外労働時間は記録を始めた2014年と比較し約12.4時間削減され、一人当たり月平均20.2時間となった。
- ✓ スキルに見える化とともに、働き方を柔軟にしたことで、女性や外国人の活躍、社員の定着率の向上などの効果や将来的な収益拡大も見えてきている。

③ 取組後（効果）

#### ② 取組内容や仕組み

##### スキルに見える化と、働き方の多様な選択

- ✓ 2005年から取り組んでいた「2S活動（整理・整頓）」の徹底によって、職場環境において、必要書類の明確化（資料や情報の要不要の判断）ができるようになった。
- ✓ クラウド上で管理する日報から個々の業務内容とそれに要した時間を把握し、社員が有するスキルに見える化できたことで、仕事を任せやすくなった。これにより、属人化した業務の分担が進み、雇用形態によらず活躍の場が拡大。
- ✓ 社内に「ダイバーシティ推進委員会」を発足させ、正社員・短時間正社員間の柔軟な雇用転換や、在宅勤務といった新たな働き方の制度を創設し、子育てなどで制約のある女性社員を働きやすくした。外出の多い職種に対し、リモートワークの制度も整備した。
- ✓ 制度を作るに当たり、懸念事項の洗い出しやテスト運用を入念に実施し、全社員の理解が得られるよう推進した。

##### 外国人の活躍

- ✓ 2005年から外国人の採用を開始し、2019年現在、中国、スペイン、ベトナム、アメリカの外国人を採用。
- ✓ 外国人社員の定着にあたり、緊急な帰国の際に助けとなる「パワーアップ休暇」を設けた。また、帰国に係る日数を考慮し慶弔休暇の日数を日本人社員よりも多くした。

# 8. 中小企業における人材戦略の取組事例②

おおوراききんぞくこうぎょう

## 大浦貴金属工業株式会社

所在地：奈良県奈良市 設立：1975年（1963年創業） 資本金：2,500万円  
従業員数：37人 事業概要：貴金属地金の売買、加工および合金の製造販売

- 求める人材から見つけてもらい選ばれる機会を増やすため、求める人材像を明確化した上で様々な合同企業説明会や採用媒体などを積極的・継続的に活用して間口を広げた採用活動を展開。
- 今後、新たな人事評価制度・賃金制度を構築することで、従業員の定着率や満足度、モチベーションの向上を図っていく。

① 取組前  
(きっかけ)

### 既存事業の成長と拡大に向けて安定的な人材確保が必要

- ✓ 1963年の創業以来50年以上赤字決算はなく、これまで事業は安定的な成長を継続。今後の更なる事業拡大のため、新規事業にも取り組んでいくことを計画していた。
- ✓ そのためにも、製造職、営業職、中間管理職などにおいて、当社の求める人材像にフィットする人材を、安定的に確保していくことが必要であった。
  - ✓ 2019年に人材確保支援ツールを活用したコンサルティングを受けたことをきっかけとして、経営戦略やビジョン、経営課題を見つめ直した上で、人材確保に取り組んだ。



社屋外観

### ② 取組内容や仕組み

#### 求める人材像の明確化

- ✓ 製造職は、化学の素養があり、なおかつコミュニケーション能力が高くフットワークの軽い人材、営業職はコミュニケーション能力が高く取引先との長期的な信頼関係を構築できる人材など、あるべき人材像を明確化した。



化成品製造プラント

#### 人事労務分野のスペシャリストを採用

- ✓ 安定的な人材の確保や今後の本格的な人事評価制度の運用のため、人事労務分野のスペシャリストの採用を進めた結果、メインバンクからの紹介もあり、求めていた人材を部長職で採用できた。

#### 見つけてもらい、選ばれるための機会を増やす

- ✓ 求める人材像から見つけてもらい、選ばれるための機会を増やすため、できる限りのルート、媒体を利用し、地道で継続的な採用活動を展開した。
- ✓ 具体的には、近畿経済産業局主催のOSAKAジョブマッチ・NARAジョブフェア等のオンラインを含む合同企業説明会、ハローワーク、学校への求人、マイナビ等の媒体、メインバンクへの相談などを活用した。

③ 取組後  
(効果)

### 各業務分野において安定的な人材確保

- ✓ 2020年12月に人事労務部長職で1名、2021年に入り2月に営業職で1名、4月以降に技術職で1名、製造職で3名を正社員で採用することができた。

### 新たな人事評価制度・賃金制度の構築により定着へ

- ✓ 新たに採用した人材を含め、従業員の定着率や満足度、モチベーションの向上を図っていくため、新たな人事評価・賃金制度を構築し、営業部門から運用を開始した。
- ✓ 来年度より、人事労務部長が責任者となり、営業以外の部門へも展開・導入を進めていく。