



第3章 人材確保・活用に向けた取組

ここまでは、中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組について分析を行った。第1部で確認したとおり、労働供給制約社会を迎えた我が国では、多くの業種において人手不足感は強まっており、中小企業では、人材確保が重要な経営課題となっている。

ここからは、人材確保に向けた重要な取組について分析を行う。第1節では、我が国における入職者の状況を確認した上で、中小企業が人材を確保、活用するに当たって重要となる取組について分析を行う。第2節では、副業・兼業人材や外国人材等、多様な人材の活用について分析を行う。

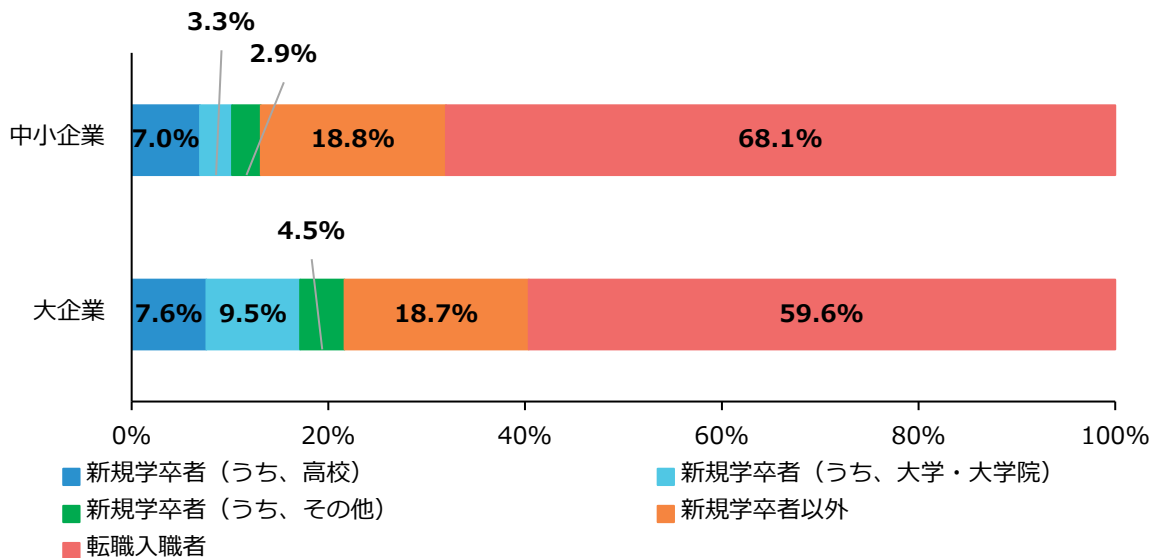
第1節 人材確保の取組

まず、厚生労働省「雇用動向調査⁴⁸」を用いて、足下の入職者⁴⁹の状況を確認していく。

第2-3-1図は、企業規模別に、職歴、学歴別の入職者の状況を確認したものである。これを見ると、「中小企業」は「大企業」と比較して新規学卒者の割合が低く、「転職入職者」の割合が高いことが見て取れる。「中小企業」への入職者は約7割が転職者であることが分かる。

<第2-3-1図>

職歴、学歴別の入職者の状況（企業規模別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」令和5年調査

（注）1. ここでの中小企業とは常用労働者数5～299人、大企業とは300人以上の企業とする。

2. ここでの「新規学卒者」とは、入職者のうち入職前1年間に就業経験のない者であって、新卒の者を指す。ここでの「新規学卒者（うち、その他）」とは、「中学」、「専修学校（専門課程）」、「高専・短大」の合計。

3. ここでの「新規学卒者以外」とは、入職者のうち入職前1年間に就業経験のない者であって、新卒の者以外を指す。

4. ここでの「転職入職者」とは、入職者のうち、入職前1年間に就業経験のある者を指す。

⁴⁸ 厚生労働省「雇用動向調査」は、全国の事業所、入職者、離職者を対象とした標本調査である。本調査の概要は、厚生労働省のホームページを参照のこと。

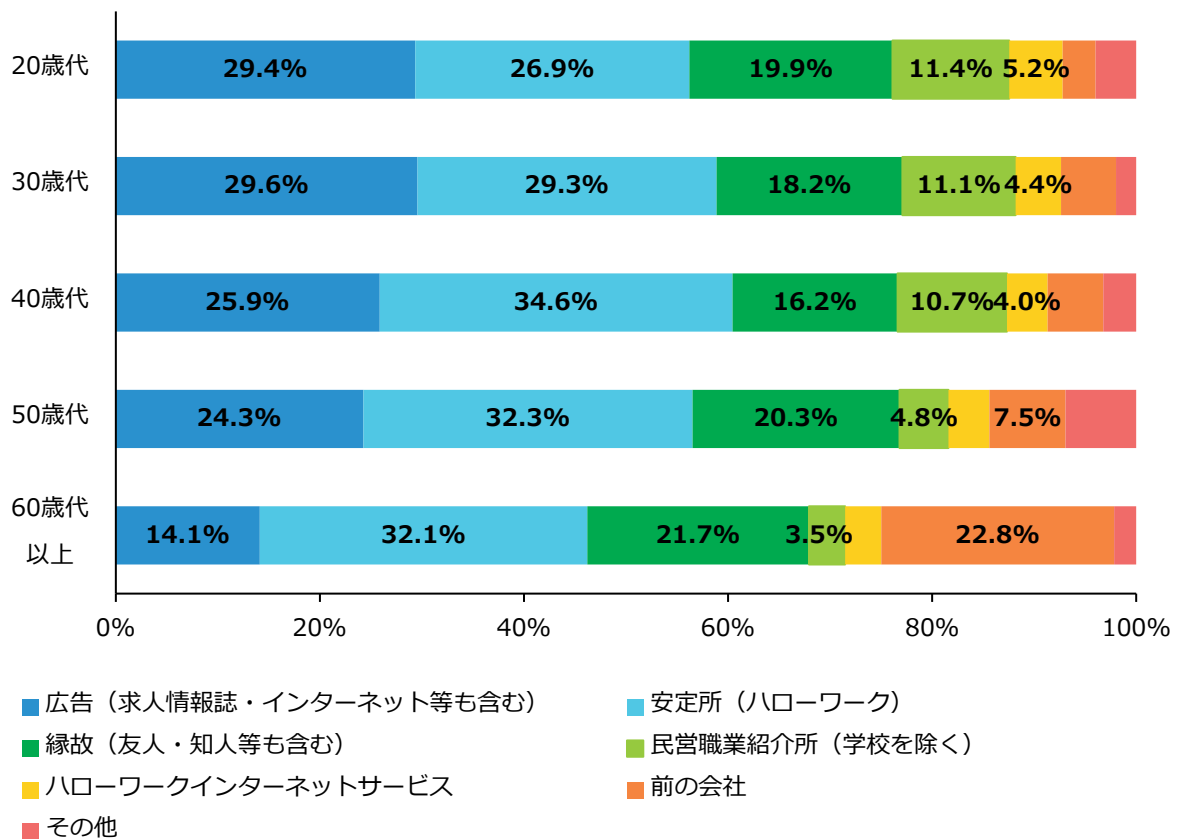
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-23-1.html>

⁴⁹ ここでの「入職者」とは、常用労働者のうち、調査対象期間中に事業所が新たに採用した者を指し、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く。

第2-3-2図は、中小企業への転職入職者の入職経路を確認したものである。これを見ると、「20歳代」、「30歳代」では、「広告（求人情報誌・インターネット等も含む）」と「安定所（ハローワーク）」との回答割合が同程度であるのに対し、40歳代以上では、「広告（求人情報誌・インターネット等も含む）」の回答より「安定所（ハローワーク）」の回答割合が高い様子が見て取れる。年代によって入職経路に違いがあることから、中小企業が人材を確保するに当たっては、アプローチしたい年齢層によって、求人方法を検討する必要があることが示唆される。

<第2-3-2図>

中小企業への入職経路（転職入職者、年代別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」令和5年調査、再編加工

（注）1.ここでの中小企業とは、常用労働者数5～299人の企業とする。

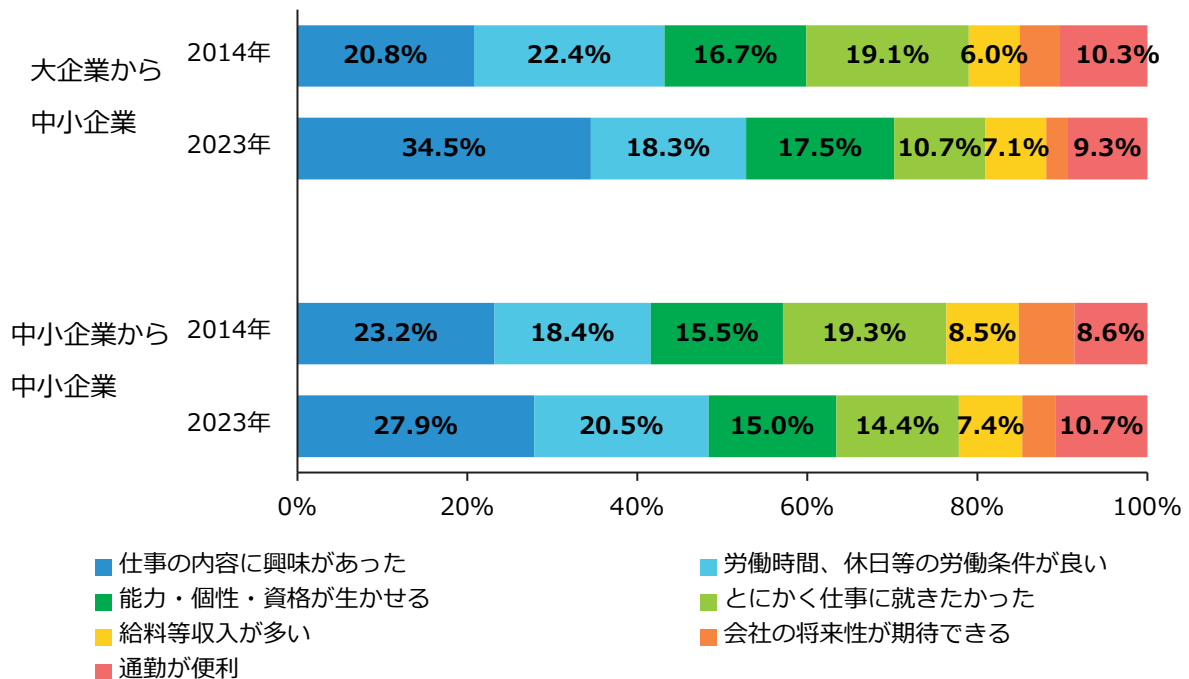
2.転職入職者（入職前1年間に就業経験がある者）のみ。現在の勤め先が「官公営」を除く。

3.ここでの「その他」とは、「出向」、「出向先からの復帰」、「学校（専修学校等も含む）」の合計。

第2-3-3図は、前職の企業規模別に中小企業への入職理由を確認したものである。これを見ると、「大企業から中小企業」、「中小企業から中小企業」共に、2014年と比較して2023年では「仕事の内容に興味があった」の割合が上昇している一方、「とにかく仕事に就きたかった」の割合が低下していることが見て取れる。足下の人材不足感が強まる中で、転職者において、仕事の内容を重視する度合いが高まっていることが示唆される。また、2023年において、「大企業から中小企業」、「中小企業から中小企業」共に、「仕事の内容に興味があった」の割合が最も高く、「労働時間、休日等の労働条件が良い」、「能力・個性・資格が生かせる」と続いており、中小企業が人材を確保するためには、これらの項目を意識することが重要である可能性が示唆される。

<第2-3-3図>

中小企業への入職理由（前職の企業規模別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」再編加工

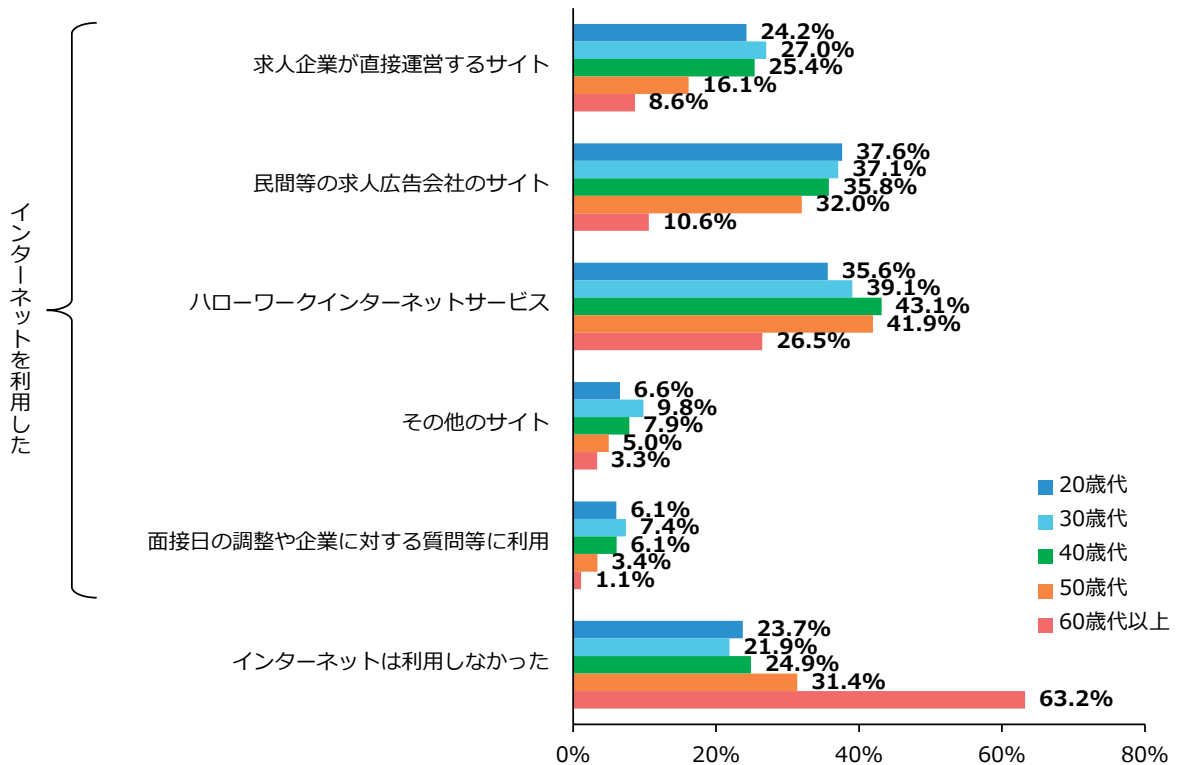
（注）1.前職の企業規模について、大企業は従業員数300人以上、中小企業は従業員数299人以下の企業とする。現職の中小企業は、常用労働者数5～299人の企業とする。

2.入職理由のうち「その他の理由（出向者等を含む）」を除いて集計。

次に、入職者のインターネット利用状況を確認する。第2-3-4図は、年代別に中小企業への入職者の求職活動におけるインターネット利用状況を確認したものである。これを見ると、「60歳代以上」を除く各年代で「インターネットは利用しなかった」と回答した割合は約2～3割にとどまっており、「20歳代」から「50歳代」においては、インターネットを利用した割合が高いことが見て取れる。求人サイトや自社ホームページの充実化を進め、求職者へのアプローチを行うことが重要である可能性が示唆される。

<第2-3-4図>

中小企業への入職者の求職活動におけるインターネット利用状況（年代別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」令和5年調査、再編加工

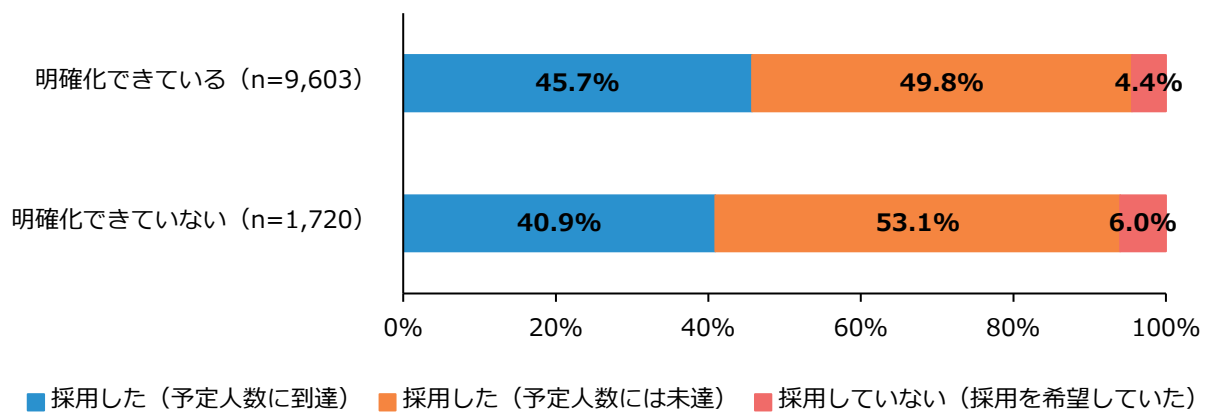
- (注) 1.ここでの中小企業とは、常用労働者数5～299人の企業とする。
 2.現在の勤め先が「官公営」、入職経路が「出向」、「出向先からの復帰」、「縁故(友人・知人等も含む)」を除く。
 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、中小企業における人材の採用や定着に向けて重要な取組を確認していく。

第2-3-5図は、求める人材像の明確化状況別に、2019年以降の採用実績を確認したものである。これを見ると、人材像を「明確化できている」事業者は、「明確化できていない」事業者と比べて、「採用した（予定人数に到達）」と回答した割合が高いことが見て取れる。人材採用に当たっては、年齢や経験、スキル等を検討し、人材像を明確化することが重要である可能性が示唆される。

<第2-3-5図>

採用実績（人材像の明確化状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「人材像」とは、年齢や経験、性格、職種、スキル、価値観等を指す。

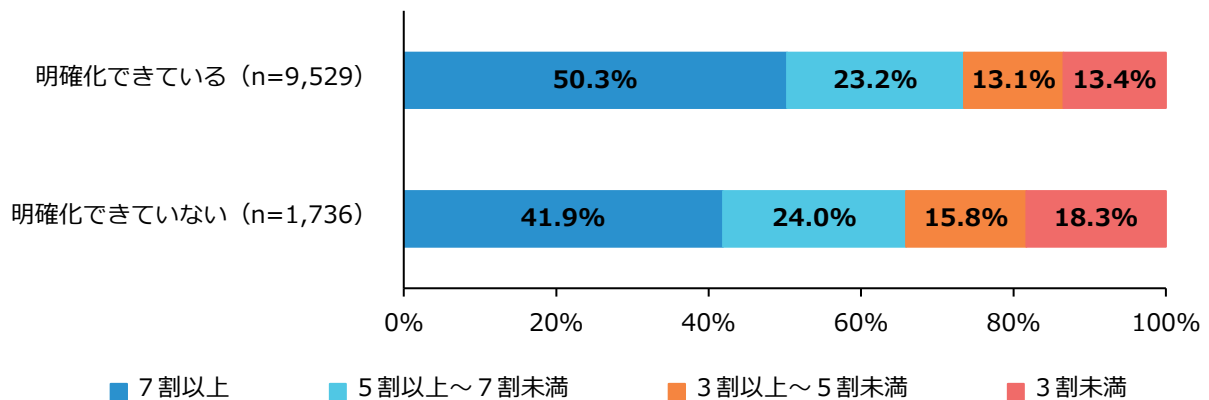
2. 人材を採用するに当たって、自社の経営課題を解決するために必要となる人材像の明確化状況について、「明確化できている」は、「大いに明確化できている」、「ある程度明確化できている」と回答した事業者の合計。「明確化できていない」は、「あまり明確化できていない」、「ほとんど明確化できていない」と回答した事業者の合計。「必要な人材はいない」と回答した事業者を除く。

3. 2019年以降の採用実績について、「採用していない（採用を希望していなかった）」と回答した事業者を除く。

第2-3-6図は、求める人材像の明確化状況別に、従業員の定着割合を確認したものである。これを見ると、人材像を「明確化できている」と回答した事業者では、2019年以降に採用した従業員の定着割合が高いことが見て取れる。人材像を明確化することで、採用時のミスマッチが減少し、人材の定着にもつながっている可能性が示唆される。

<第2-3-6図>

従業員の定着割合（人材像の明確化状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「人材像」とは、年齢や経験、性格、職種、スキル、価値観等を指す。

2. 人材を採用するに当たって、自社の経営課題を解決するために必要となる人材像の明確化状況について、「明確化できている」は、「大いに明確化できている」、「ある程度明確化できている」と回答した事業者の合計。「明確化できていない」は、「あまり明確化できていない」、「ほとんど明確化できていない」と回答した事業者の合計。「必要な人材はいない」と回答した事業者を除く。

3. 2019年以降で採用した従業員の定着割合について、「従業員を採用していない」と回答した事業者を除く。

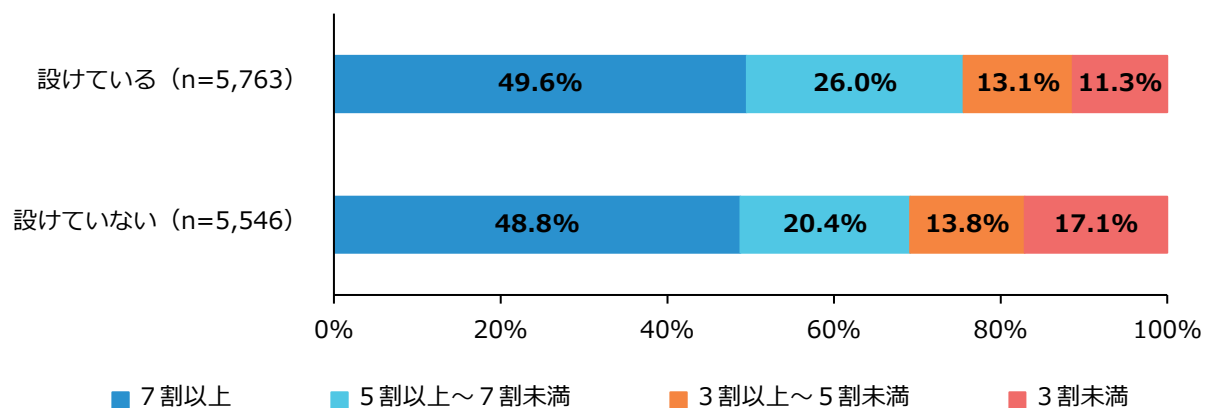
4. ここでの「定着割合」とは、「（2019年以降で採用した従業員のうち、現在も自社で就業を継続している人数）÷（2019年以降で採用した従業員の数）」で算出された割合を指す。

5. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指し、経営者、役員、無給の家族従業員、派遣社員等は含まない。

第2-3-7図は、人事評価制度の有無別に、従業員の定着割合を確認したものである。これを見ると、人事評価制度を「設けている」と回答した事業者では、2019年以降に採用した従業員の定着割合が高いことが見て取れる。人事評価制度を設け、公正な評価を実施している事業者では、人材の定着を実現している可能性が示唆される。

<第2-3-7図>

従業員の定着割合（人事評価制度の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「人事評価制度」とは、会社が役員・従業員を評価する際に使用される明確・公正な評価基準のことを指す。

2. 人事評価制度の設置状況について、「役員・従業員はいない」と回答した事業者を除く。

3. 2019年以降で採用した従業員の定着割合について、「従業員を採用していない」と回答した事業者を除く。

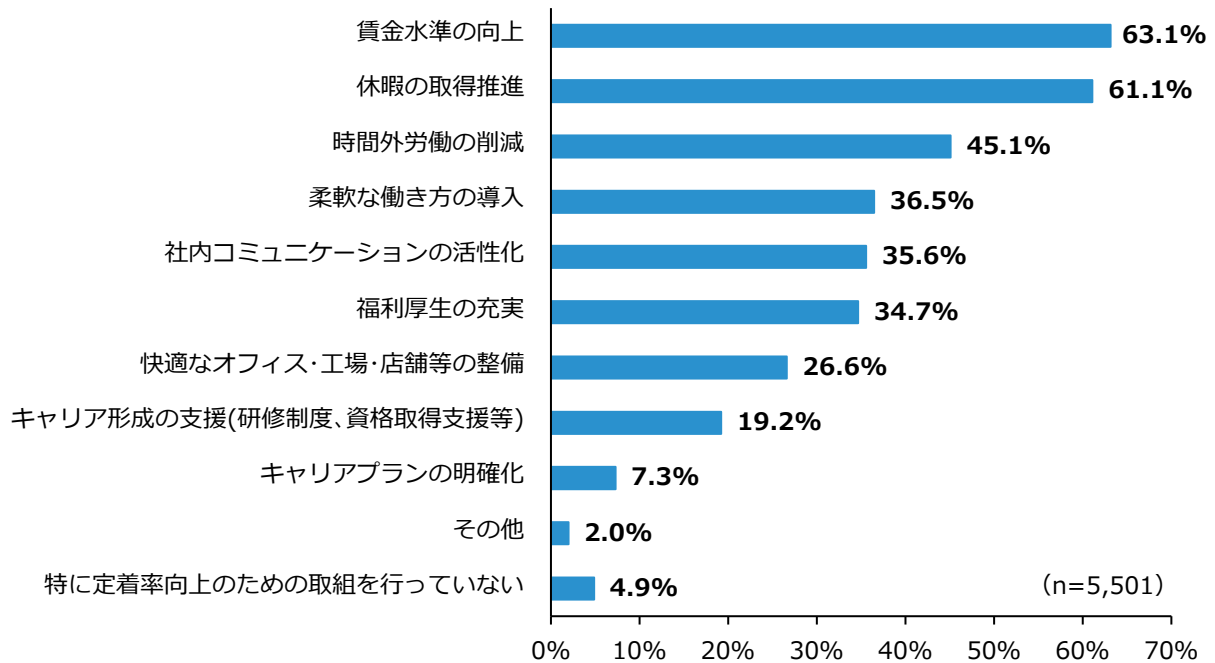
4. ここでの「定着割合」とは、「（2019年以降で採用した従業員のうち、現在も自社で就業を継続している人数）÷（2019年以降で採用した従業員の数）」で算出された割合を指す。

5. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指し、経営者、役員、無給の家族従業員、派遣社員等は含まない。

第2-3-8図は、人材定着率が高い中小企業が定着率向上のために取り組んだことを確認したものである。これを見ると、「賃金水準の向上」と回答した割合が最も高く、「休暇の取得推進」、「時間外労働の削減」、「柔軟な働き方の導入」と続いており、働きやすい職場づくりを推進することが人材の定着につながっている可能性が示唆される。

<第2-3-8図>

人材定着率が高い中小企業が定着率向上のために取り組んだこと



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 2019年以降で採用した従業員の定着割合について、「7割以上」と回答した事業者を集計したもの。
 2. ここでの「定着割合」とは、「(2019年以降で採用した従業員のうち、現在も自社で就業を継続している人数) ÷ (2019年以降で採用した従業員の人数の合計)」で算出された割合を指す。
 3. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指し、経営者、役員、無給の家族従業員、派遣社員等は含まない。
 4. 従業員がいる事業者に聞いたもの。
 5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-3-1では、働きやすい職場づくりや福利厚生の充実により、人材確保を実現している企業の事例を紹介する。

事例2-3-2では、働きやすい職場づくりにより人材の確保と定着を実現している介護事業を営む企業の事例を紹介する。

事例2-3-3では、若手人材をプロジェクトの中心に据え、採用や研修体制の強化に積極的に取り組む企業の事例を紹介する。

事例 2-3-1：仁尾興産株式会社

「働きやすい職場づくりや福利厚生充実により、人材確保を実現している企業」

・所在地：香川県三豊市 ・従業員数：60名 ・資本金：9,750万円 ・事業内容：化学工業

成長のための人材確保と組織文化改革が課題

香川県三豊市の仁尾興産株式会社は、1919年創業の塩化マグネシウム等の製造・販売を行う企業である。祖業の塩田事業から事業再編を経て「にがり」製造に注力し、2009年には豆腐用にながりで国内トップシェアを獲得。しかし、豆腐用にながり市場だけでは成長に限界があり、事業拡大を志向するも、その実行を担う人材の確保が大きな課題となった。同社が所在する地域では、若年層は県外就職を選ぶ傾向が強く、交通の利便性にも難があるため域外人材の流入も少ない。このような環境下で、成長に必要な人材をどのように確保するかが課題になっていた。さらに、人材確保だけでなく、成長のためには保守的な組織文化を改革することも必要だったという。「社員の多くが外部との交流や新しい発想を取り入れることに消極的な気質があり、視野を広げることが成長のカギになる」と同社の塩田健一前社長と高橋寛栄社長は考えていた。

働きやすい職場づくりと挑戦意欲を高める制度改革を推進

高橋社長は、まず人材確保のために、「働きやすい職場づくり」に着手した。社員のニーズを調査して丁寧に拾い上げていき、育児・介護休業制度や保育手当、時短勤務、2時間単位の有給休暇など、ライフイベントに対応できる制度を導入。さらに、遠隔地からのバス通勤に配慮した勤務時間調整など、地域特性に応じた柔軟な勤務シフトも整備した。次に、組織文化改革に当たっては、「人事評価制度の改革」、「自己研さんの支援」を2本柱とした。人事評価制度の改革では、「意欲的な社員を評価する」基本方針を打ち出し、短時間勤務や入社年度が浅い社員でもリーダーに登用し、昇給・昇格を認める仕組みを構築。女性や子育て世代、中途採用の人材でも意欲があれば評価される仕組みを作り、活躍を促した。次に、自己研さんの支援として、選択型福利厚生制度「カフェテリアプラン」を導入。社員が自己啓発に取り組むことを促す制度で、社員が外部との交流や視野を広げることで、新しい発想・挑戦が生まれる土壌を育てている。さらに、自然と議論が生まれやすい環境づくりとして、オープンオフィスへの改装や全員へのノートパソコンの配布など、ハード面の整備も積極的に進めている。

人材確保と組織文化の改革が実現、更なる成長を目指す

これらの取組により、人材確保と組織文化の改革が着実に進展した。働きやすさを追求した制度は社員から高い評価を得ており、「子育てと仕事の両立に不安があったが、時短勤務や保育手当のおかげで安心して働いている」との声も聞かれる。また、人材確保と組織文化の改革を背景に、当初目指していた成長も実現している。カフェ事業「にがり衛門」やBtoC向け新ブランド「umiral」など、社員発案による新規事業が次々と誕生。「umiral」のバスソルトは保湿・保湿効果等が好評を博し、化粧品口コミ情報サイトで表彰を受けるなど、新規事業が同社の利益にも貢献している。さらに、これら同社の新規事業に魅力を感じた人材からも応募が集まり、移住を伴った優秀な人材の入社が増加するなど好循環が生まれている。足下では1名の募集に対し15名の応募が集まるケースが生まれるなど、大きな成果が見られる。「優秀な社員と共に、今後は豆腐用凝固剤に依存しない用途開発や海外市場への展開を進め、『にがりのことなら仁尾興産』と言われる真の専門メーカーを目指す」と高橋社長は語る。



高橋寛栄社長



BtoC向け新ブランド「umiral」の
バスソルトとハンドクリーム



自然と議論が生まれるように
改装したオフィス

事例 2-3-2：株式会社たまゆら 「働きやすい職場づくりにより人材の確保と定着を実現している企業」

・所在地：長野県飯田市 ・従業員数：160名 ・資本金：4,195万円
・事業内容：社会保険・社会福祉・介護事業

ライフイベントを理由に優秀な職員の退職が発生

長野県飯田市の株式会社たまゆらは、2002年から介護事業を展開し、デイサービス、ショートステイ、グループホーム、特別養護老人ホームを運営している企業である。同社は複数の施設を運営しており、人材の確保・定着が恒常的な課題であった。開業から数年は、高校卒業の新卒者を多く採用していたが、同社の職員全体の約8割は女性が占めていることから、職員の勤続年数が上がった2000年代後半から結婚・出産・育児といったライフイベントを迎える職員が増え、産前産後休業・育児休業後の復職を諦めるケースが目立つようになった。特に、優秀な看護師が妊娠を理由に退職を希望したことは大きな転機となり、職員のライフイベントによる離職を防ぐ取組が急務となった。こうした課題に対応するため、同社は子育て世代の職員が働きやすい職場づくりの取組を推進し、人材の確保・定着を図った。

働きやすい職場づくりを推進。省力化投資で業務を軽減

同社は働きやすい職場づくりに向け、様々な取組を展開した。子育て世代の職員の要望を聴取し、事業所内に託児所を開設。職員の子や孫を、一人目は1日80円、二人目以降は1日50円（後に全員1日200円に改定）という低廉な料金で預けることができる仕組みを整えた。さらに、小学生の子を持ち、土日に出勤する職員のために休日学童保育も開設している。また、1日3～7時間の範囲で短時間勤務が可能となる柔軟な勤務制度を整え、産前産後休業・育児休業から復帰しやすい環境づくりを推進。育児中の男性職員には「育児参加計画書」を提出してもらい、育児休業の取得希望には可能な限り対応するなど、男女問わず休暇を取りやすい職場を目指した。さらに、子育て世代の増加に伴って夜勤が集中している職員の負担軽減にも目を向け、働きやすい職場づくりに着手。従来の夜勤は、一人で20名近い利用者を担当し、1時間ごとに各部屋を訪ね、異常があれば応援職員が到着するまで一人に対応しなければならない負担の大きい業務になっていた。この課題に対し、省力化投資を実施し、全室に見守りカメラを導入。タブレットで各部屋の様子を映像で確認できるようにしたことで、ベッドからの転落などの異常を自動で検知できるようになり、職員の業務負担軽減と同時に利用者の安全性向上も実現した。

出産・育児を理由にした休職・退職がゼロに

一連の働きやすい職場づくりの取組により、同社職員の産前産後休業・育児休業明けの復職がスムーズになり、仕事と育児を両立し、仕事が続けやすい環境が整った。2005年に36.7%あった離職率は、2025年には11.4%まで下がり、近年は出産・育児を理由とする退職は見られていない。介護業界の人材不足に直面する中、同社は高い人材定着率によってその課題を乗り越えている。「事業拡大に向けては引き続き人材確保が課題であるが、職場改善等を継続し、自社の魅力をPRしていきたい。よりやりがいのある職場になるように、『たまゆらのAさんに介護されたい』と職員一人一人が必要とされるチームづくりを目指す。今後も地域住民から必要とされる会社で在り続けたい」と久保田忠士社長は語る。



久保田忠士社長



デイサービスセンターたまゆらの
外観



事業所内に託児所を設置

事例 2-3-3：株式会社カネダイ 「若手人材をプロジェクトの中心に据え、 採用や研修体制の強化に積極的に取り組む企業」

・所在地：宮城県気仙沼市 ・従業員数：140名 ・資本金：1,200万円 ・事業内容：食料品製造業

新卒採用ゼロに危機感。人事部創設を構想するも適任者なし

宮城県気仙沼市の株式会社カネダイは、1942年に創業し、カニやエビの加工・販売等の水産事業をメインに、漁業、漁船の船舶代理店事業、LPガス販売事業も展開する企業である。同社は、地方部におけるほかの多くの中小企業と同様、新卒採用に頭を抱えていたが、マンパワー不足から戦略的に人事に取り組みずじまっていた。2011年頃から新卒採用を始めたが、応募はほぼゼロ。採用しても仕事が合わない、新人教育が整備されていないなどの理由から離職者が多かった。社員の高齢化も考えると若い人材が必要であり、佐藤俊輔社長はこの状況に危機感を抱いていた。専門部署である人事部の創設を構想していたが、社内の人員が限られ、他部署からの異動は現実的ではなかった。他方、即戦力となる経験者の採用も検討したが、適任者を見つけられずじまっていた。

意欲ある若手に人事部立ち上げを託す

八方塞がりとなる中、同社と近接する気仙沼の企業において一般社団法人 VENTURE FOR JAPAN（以下、「VFJ」）のプログラムで入社した人材が活躍している事例があることを知った。VFJは主に新卒・第二新卒の若者が地方企業の経営者直下の事業責任者として2年間の就職をする、人材紹介・教育研修プログラムを展開しており、小松洋介代表理事はその目的を「起業家志望等の成長意欲が高い若者と更なる成長を目指す地方企業を結びつけ、両者の成長を目指す」と説明する。佐藤社長がVFJに依頼したところ、東北地域の国立大学を卒業し、裁量の大きな仕事を通じて幅広いスキルの習得を希望していた笠井永穂氏の紹介を受けた。笠井氏は2022年に入社すると、佐藤社長から人事部の立ち上げによる採用強化と社員教育体制の整備を一任された。採用専用サイトの開設、コーポレートサイトの刷新、社外の就職情報サイトへの掲載内容の充実など情報発信を強化したほか、階層別研修メニューを整備し人材育成計画を策定。笠井氏は「『同じ新卒目線の情報』をこだわりの一つとした」と語る。一連のプロジェクトは、社長と総務部長の直下で大きな裁量を与えられたことで、迅速な意思決定により、スピード感を持って推進することができた。

応募者・採用、共に増加。プロジェクト実現のための人材獲得の効果実感

笠井氏の取組の結果、2023年は3名、2024年は4名、2025年は1名の新卒採用を実現。新卒の応募者数も2023年と2024年が約130名、2025年が約240名と、人材を十分に選考した上で採用できるまでの環境になった。また、パート・アルバイトを含めた中途人材も2023年以降、毎年10名以上を採用。ミスマッチ防止と人材育成の取組により、離職者も減った。佐藤社長はこの結果に強い手応えを感じており、特に新卒採用については、笠井氏が手掛けた情報発信により、「当社を知った学生にしっかりとメッセージが届くようになった」と分析する。現在、同社の人事部は3名体制となっており、笠井氏が整備した取組を基盤としつつ、継続的に強化を進めていく方針だ。「新たな人材、新たな仕事の取り組み方に対する許容性が一気に広がった。会社として一つのプロジェクトを立て、社員に裁量を与えて新しいことに取り組む進め方は、業歴の長い地方の中小企業には難しいと感じていたが、今回の事例を成功体験に、今後は積極的に取り組んで成長につなげたい」と佐藤社長は語る。



佐藤俊輔社長（左）と
小松洋介代表理事（右）



笠井氏考案の「階層別研修」



開設された採用ページ

第2節 人材活用の取組

人材不足が進む中、多様な人材を活用することも重要である。ここからは、人材を有効に活用するための多能工化・兼務化の取組状況や、中小企業の副業・兼業人材や外国人材等の活用状況について確認していく。

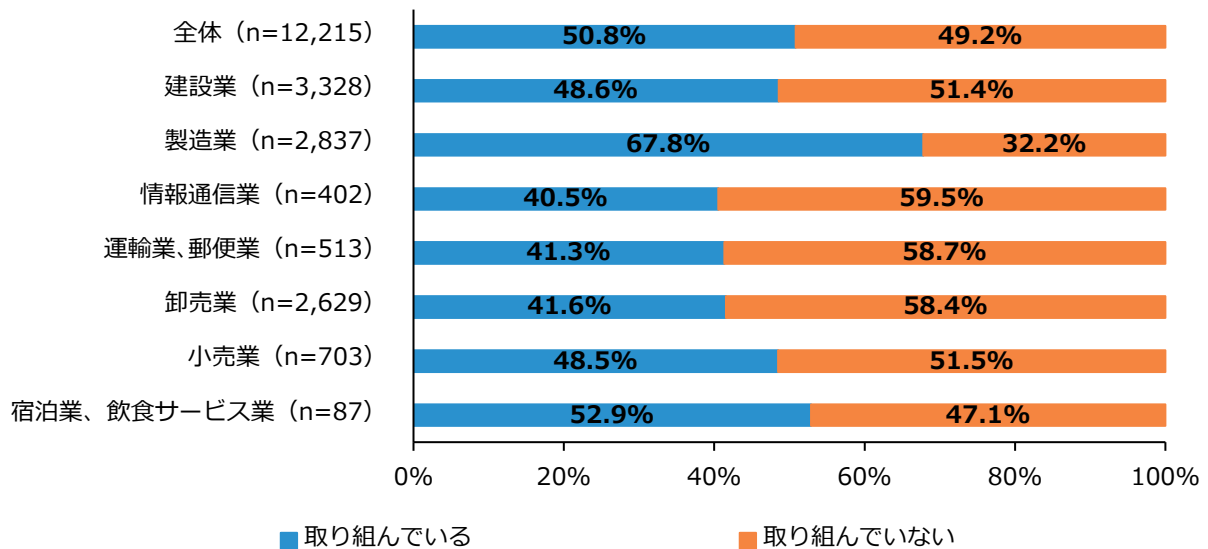
1. 多能工化・兼務化の取組

多能工化・兼務化を行うことは、業務の属人化防止や業務量の平準化、業務の効率化に寄与すると考えられる。

第2-3-9図は、業種別に、足下の中小企業の多能工化・兼務化の取組状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約半数の事業者が多能工化・兼務化に「取り組んでいる」と回答している。業種別に見ると、「製造業」、「宿泊業、飲食サービス業」では、過半数の事業者が多能工化・兼務化に取り組んでいる様子が見て取れる。

<第2-3-9図>

多能工化・兼務化の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

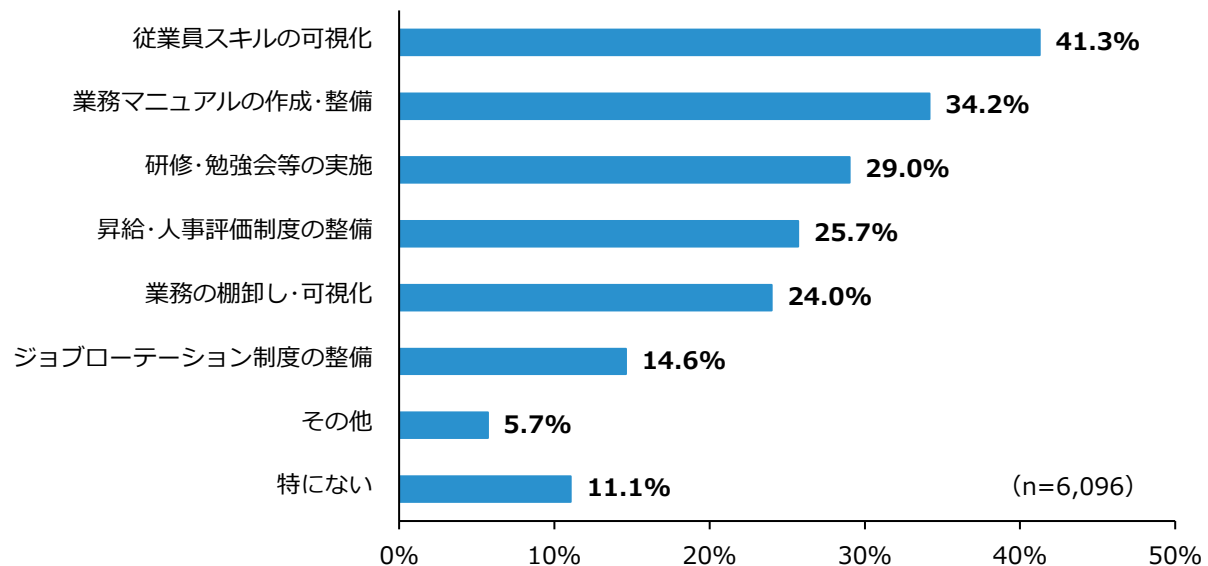
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. 従業員の多能工化・兼務化の取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第 2-3-10 図は、多能工化・兼務化に取り組む上で有効だった取組を確認したものである。これを見ると、「従業員スキルの可視化」と回答した割合が最も高く、次いで、「業務マニュアルの作成・整備」、「研修・勉強会等の実施」と続いている。これらの取組を推進することが多能工化・兼務化には重要である可能性が示唆される。

<第 2-3-10 図>

多能工化・兼務化に取り組む上で有効だった取組



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 従業員の多能工化・兼務化の取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例 2-3-4 では、従業員の多能工化などで生産性を向上させ、賃上げや人材確保を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-3-4：株式会社清風荘

「従業員の多能工化等で生産性を向上し、賃上げや人材確保を実現している企業」

・所在地：福井県あわら市 ・従業員数：70名 ・資本金：5,000万円 ・事業内容：宿泊業

低賃金・長時間労働・重労働の業界特性から人材確保に危機感

福井県あわら市の株式会社清風荘は、創業70年を超える温泉旅館を営む企業である。北陸最大級の庭園露天風呂を有する大型旅館で、目の前で調理した料理を提供する「劇場型ビュッフェ」など趣向を凝らしたサービスが好評を博している。ただ、ここまでの道のりは平坦ではなかった。実務を取り仕切る伊藤将太取締役（伊藤由紀夫社長子息）がリターンで同社に入社したのが2023年。当時の現場は低賃金で拘束時間が長く、重労働が常態化する状況だった。ただでさえ3年以内の離職率が高いといわれる旅館業。福井県内の人口減少や高齢化も深刻になる中、これでは若者に選んでももらえないと人材確保に危機感を持った。伊藤取締役は大学卒業後、東京で人材関係の会社を起業し1,200名以上の人材あっせんを経験。ここで培ったノウハウを基に「旅館業の常識を全て壊す」という意気込みで、様々な改革に着手。業務の負担軽減や労働生産性向上、賃上げなどに取り組んだ。

多能工化や省力化投資で生産性向上と従業員の業務負担の軽減を推進

伊藤取締役の改革は賃上げから始まった。着任早々の2023年に、県内のどの旅館よりも初任給を引き上げ、待遇面を改善。人材確保と並行し、賃上げの原資となる付加価値創出に向けて、生産性の改善に着手した。まず、従業員の中抜け時間の廃止と多能工化（マルチタスク化）を実施。同社では、「早朝出勤→チェックアウト（10時頃）まで勤務→一次のチェックイン（15時頃）まで休憩」という勤務シフトで、5時間の中抜け休憩が従業員の長時間拘束につながっていたほか、中抜け時間に外注していた清掃業務が利益率を下げていた。そこで、清掃を内製化。加えて、一人の従業員が清掃、フロント、調理補助も対応する多能工化をすることで、「早朝から勤務し清掃して退勤」、「チェックインから夕食の調理補助を担当して退勤」など、連続勤務のシフト制とし、拘束時間の短縮化と利益率の改善を図った。多能工化に向けては、属人的かつ口頭指示に頼りがちだった教育体制を改め、全ての業務に動画マニュアルを整備。新任者でも動画を見れば一人に対応できるほど具体的な内容とした。これにより従業員70名は、サービス品質を維持し、フロントや客室清掃、レストランなど全ての業務をこなせるようになったという。さらに、従業員の負担を軽減するため、客室のテーブルの軽量化といった小さな改善のほか、自動清掃ロボット等、省力化投資を積極的に実施。「一般的に旅館業の1日当たりの適正従業員数は客室数の約1.1倍といわれ、弊社の場合121名。これを70名で回せるのは多能工化や省力化投資の効果がかなり大きい」と伊藤取締役は語る。

改善の積み重ねで生産性が向上。大胆な賃上げが人材の確保、定着に効果を発揮

一連の取組は、労働投入量の最適化につながり、同社の労働生産性は大幅に向上。2024年度の営業利益率は前期から約5%も上昇している。足下、2025年の初任給は2023年比約13%増で、福井県内の旅館・ホテルで随一の給与水準を継続しているほか、4か月分のボーナス支給も業界平均を大きく上回っている。賃上げの効果は絶大で、2023年以降に10名以上の新入社員の採用を実現。さらに、中抜け休憩の廃止による拘束時間の短縮化が従業員満足度を高め、現時点で一人も離職者が出ていないという。「今後も業界の常識にとらわれず、日々の改善を積み重ね、従業員との新たな約束である『日本一給料の高い旅館』の実現を目指す」と伊藤取締役は語る。



伊藤将太取締役



軽量のテーブルが設置された客室



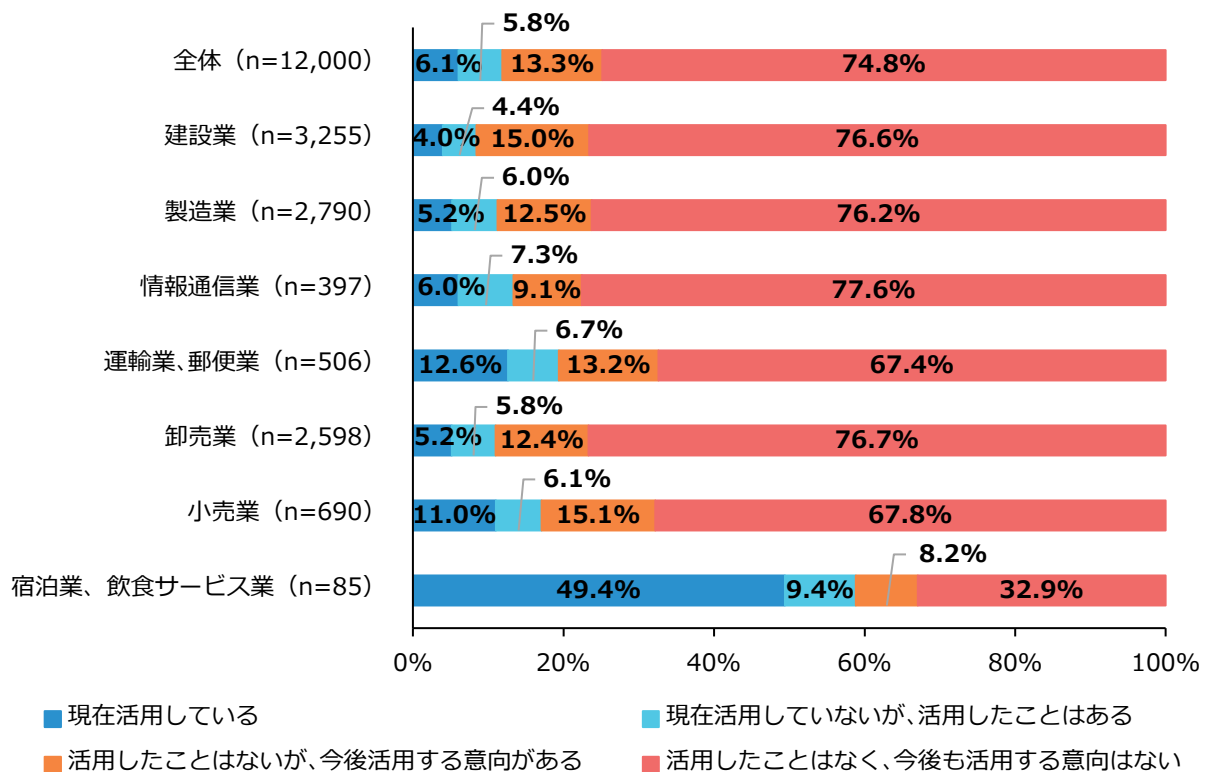
清掃ロボットで従業員負担を軽減

2. 多様な人材の活用

第2-3-11図は、スポットワーク人材の活用状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「現在活用している」、「現在活用していないが、活用したことはある」と回答した割合はそれぞれ1割未満であるが、業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」では半数近くが、「運輸業、郵便業」、「小売業」においても1割以上が「現在活用している」と回答しており、業種によって活用状況に差があることが見て取れる。

<第2-3-11図>

スポットワーク人材の活用状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

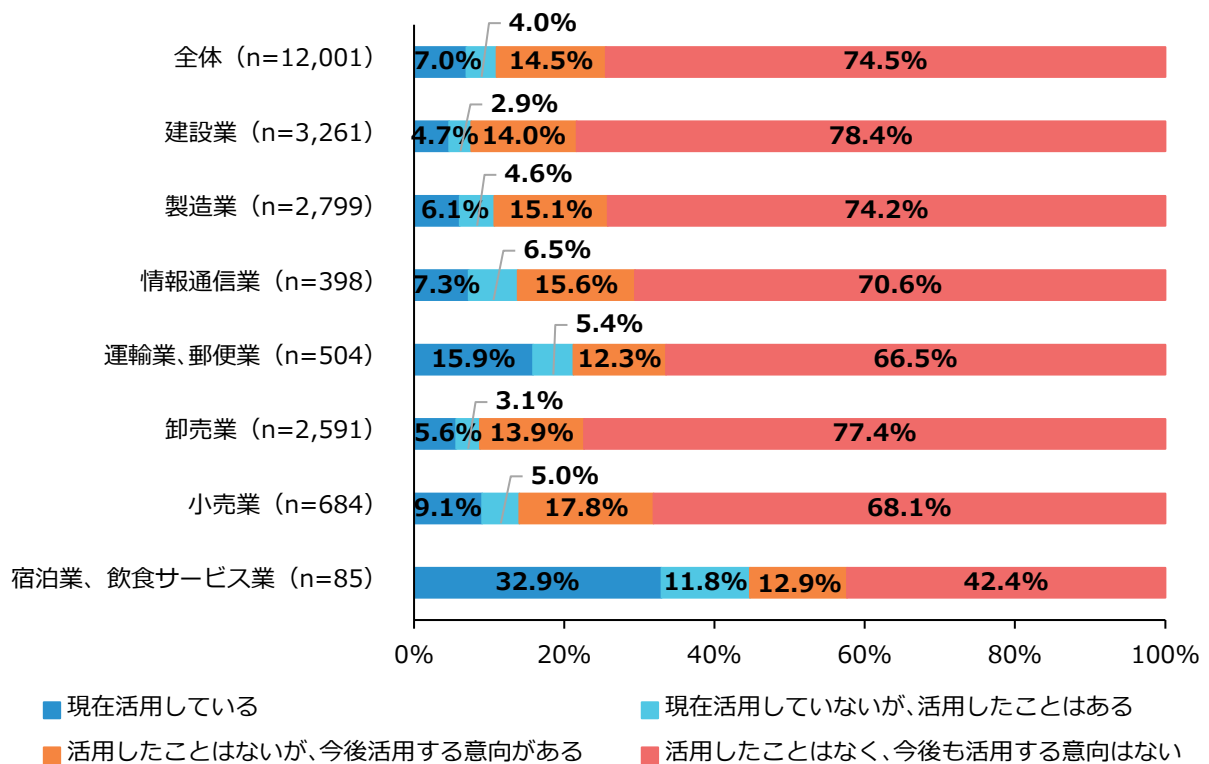
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. ここでの「スポットワーク人材」とは、求人関連のアプリやプラットフォームを用いて、短時間・単発の業務に従事する人材を指す。

第2-3-12図は、副業・兼業人材の活用状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「現在活用している」と回答した割合は約1割となっている。業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」では約3割が、「運輸業、郵便業」においては約2割が「現在活用している」と回答しており、スポットワーク人材と同様に業種によって活用状況に差があることが見て取れる。また、各業種において、「活用したことはないが、今後活用する意向がある」と回答した割合が1割を超えており、副業・兼業人材の活用の意向が見て取れる。

<第2-3-12図>

副業・兼業人材の活用状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

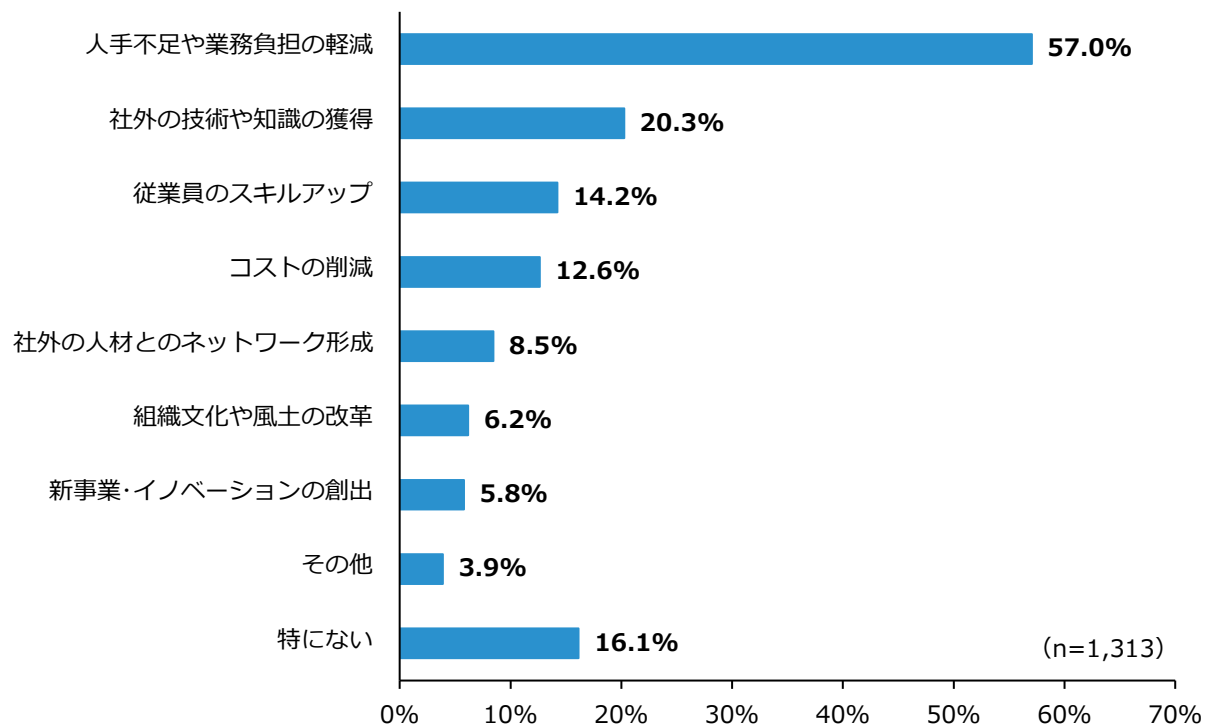
（注）1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. ここでの「副業・兼業人材」とは、他社の正社員が業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行うことを指す。

第2-3-13図は、副業・兼業人材の活用によって得られた効果を確認したものである。「特にない」と回答した事業者を除くと、「人手不足や業務負担の軽減」と回答した割合が最も高く、次いで「社外の技術や知識の獲得」、「従業員のスキルアップ」と続いている。副業・兼業人材の活用により、人手不足の解消のほか、自社にない技術やノウハウ等の獲得につながり、従業員のスキルアップにも効果を発揮している様子が見て取れる。

<第2-3-13図>

副業・兼業人材の活用によって得られた効果



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 副業・兼業人材の活用状況について、「現在活用している」、「現在活用していないが、活用したことはある」と回答した事業者に聞いたもの。

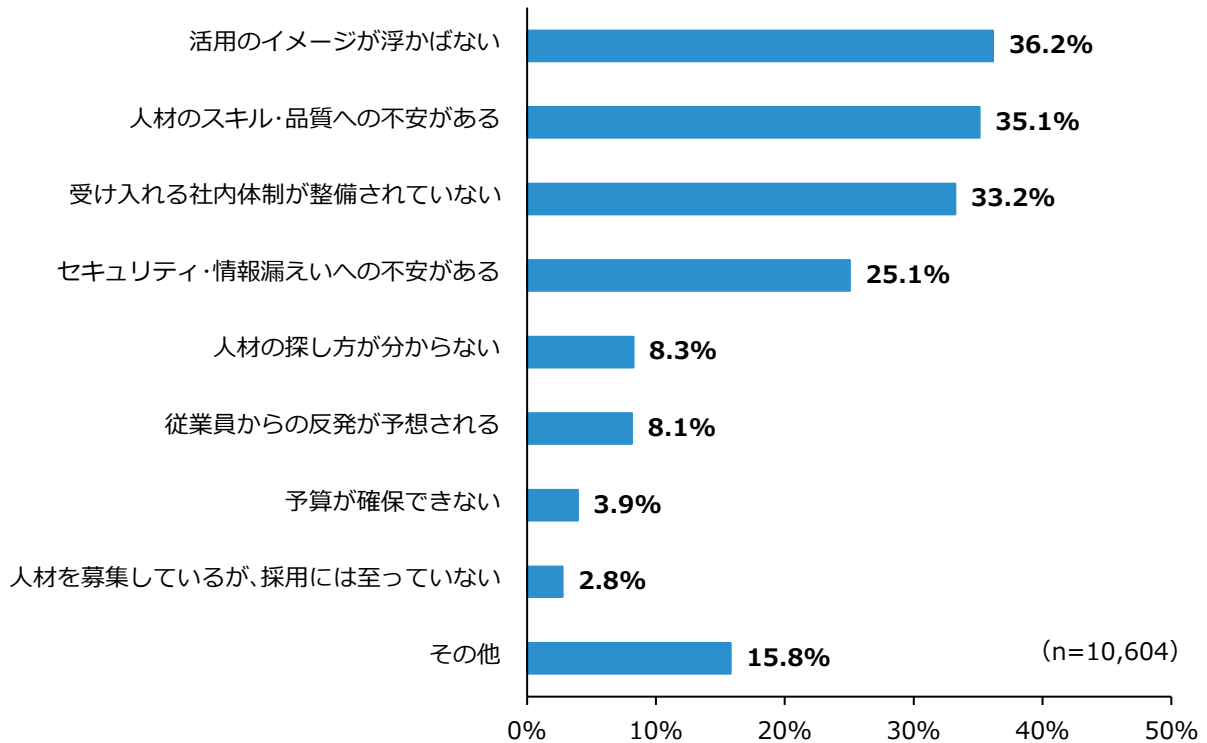
2. ここでの「副業・兼業人材」とは、他社の正社員が業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行うことを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-14図は、副業・兼業人材を活用していない理由を確認したものである。これを見ると、「活用のイメージが浮かばない」と回答した割合が最も高く、次いで、「人材のスキル・品質への不安がある」、「受け入れる社内体制が整備されていない」、「セキュリティ・情報漏えいへの不安がある」と続いている。

<第2-3-14図>

副業・兼業人材を活用していない理由



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 副業・兼業人材の活用状況について、「活用したことはないが、今後活用する意向がある」、「活用したことはなく、今後も活用する意向はない」と回答した事業者に聞いたもの。

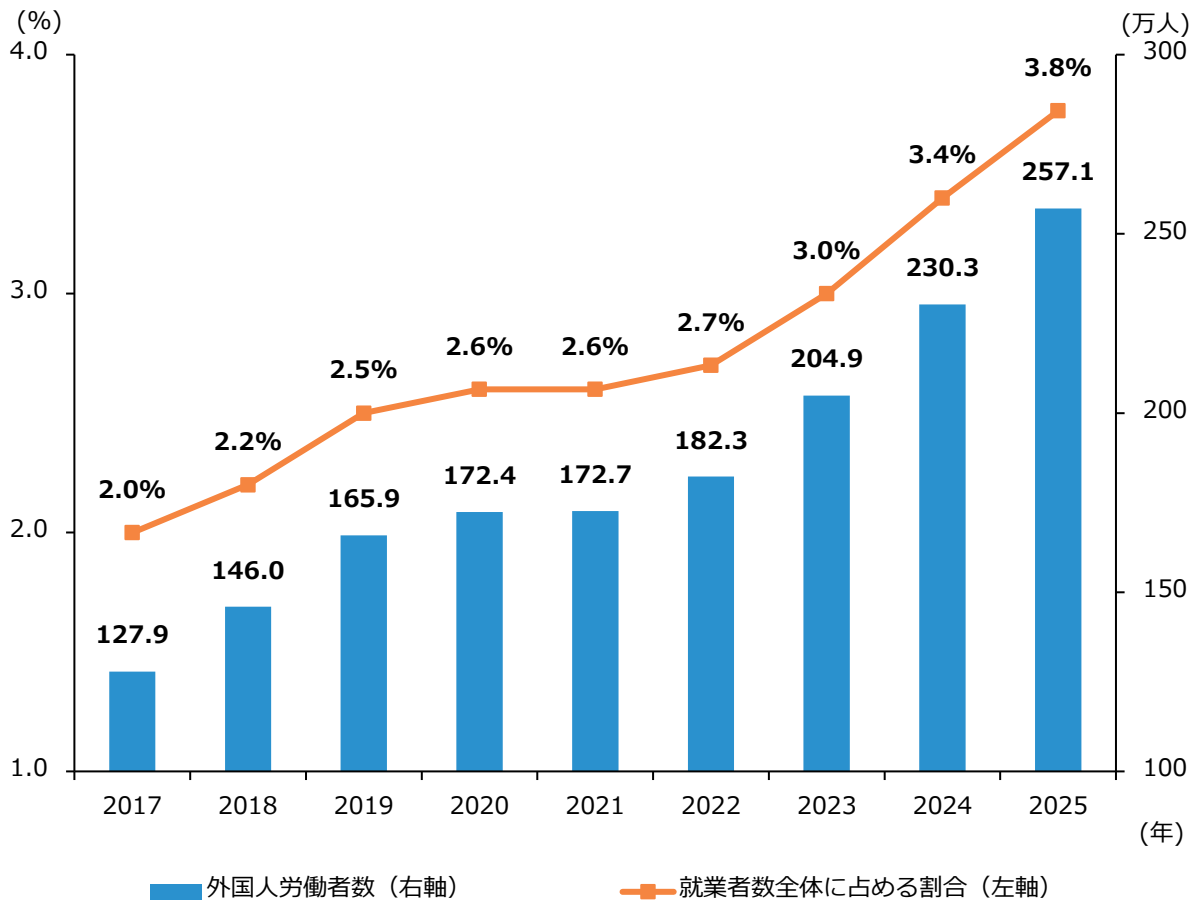
2. ここでの「副業・兼業人材」とは、他社の正社員が業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行うことを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-15図は、総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数と、就業者数全体に占める外国人労働者数の割合の推移を見たものである。これを見ると、「外国人労働者数」、「就業者数全体に占める割合」共に増加傾向にあることが分かる。

<第2-3-15図>

外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移



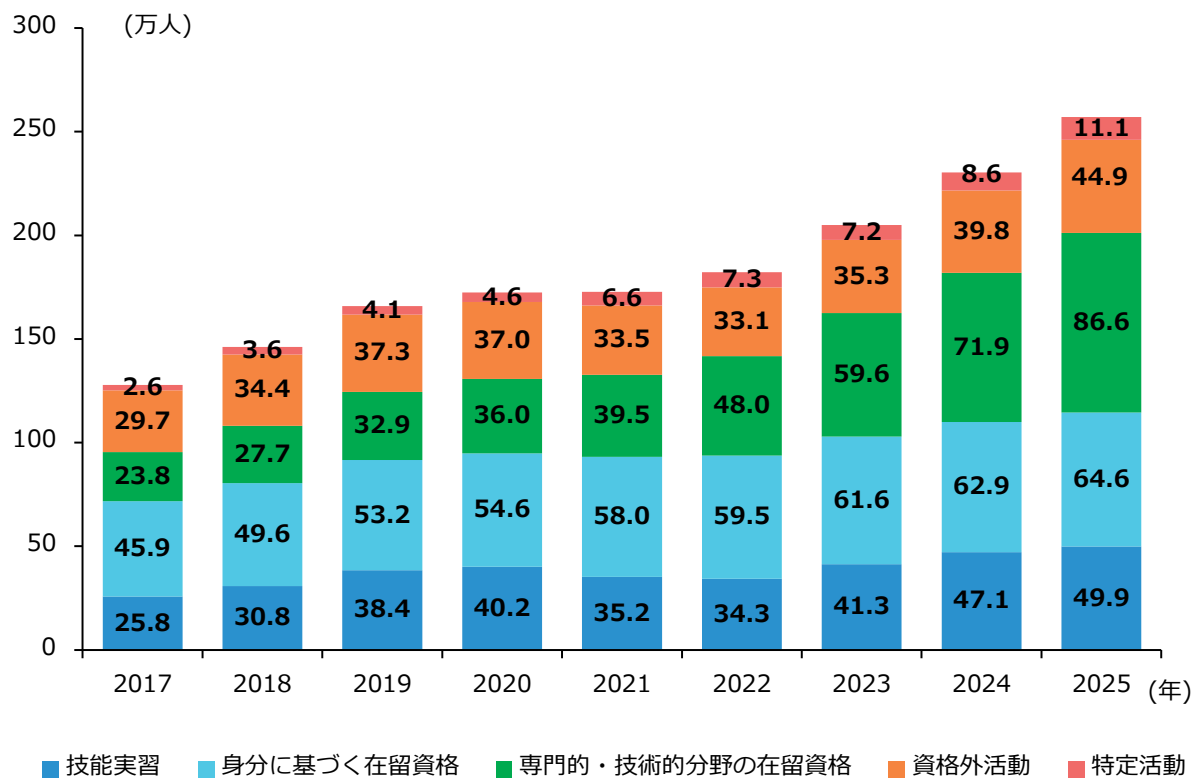
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

(注) 就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。

第2-3-16図は、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数の推移を在留資格別に見たものである。これを見ると、全ての在留資格で増加傾向にあり、特に「専門的・技術的分野の在留資格」の増加が顕著であることが見て取れる。

<第2-3-16図>

外国人労働者数の推移（在留資格別）



■ 技能実習 ■ 身分に基づく在留資格 ■ 専門的・技術的分野の在留資格 ■ 資格外活動 ■ 特定活動

資料：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

(注) 1.外国人労働者数は、各年10月末時点の数値であり、このうち在留資格について「不明」を除いて表示している。

2.ここでの「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等を含む。

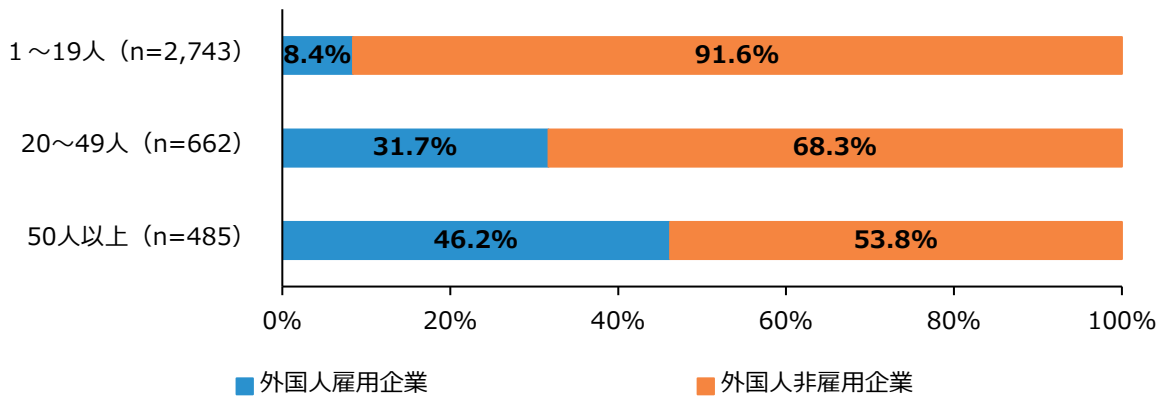
3.ここでの「身分に基づく在留資格」は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者を含む。

4.ここでの「専門的・技術的分野の在留資格」は、機械工学等の技術者や語学教師等（技術・人文知識・国際業務）や、企業等の経営者・管理者等（経営・管理）等が含まれる。なお、2019年以降は特定技能も含まれる。

次に、足下の中小企業の外国人労働者の活用状況を確認する。第2-3-17図は、「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート⁵⁰」より、従業員規模別の外国人雇用企業の割合を見たものである。これを見ると従業員規模が大きい企業ほど外国人を雇用している傾向にあり、従業員が「50人以上」の企業では、約半数が外国人を雇用している様子が見て取れる。

<第2-3-17図>

外国人雇用企業の割合（従業員規模別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（2025年）

（注）1. 調査時点（2024年9～10月）において、ここでの「外国人雇用企業」とは外国人従業員が「いる」と回答した企業、「外国人非雇用企業」とは外国人従業員が「いない」と回答した企業を指す。

2. ここでの「外国人従業員」とは、経営者を除く役員、正社員、非正社員（契約社員、パート、アルバイト）、技能実習生、その他（海外拠点の社員、派遣社員）を指す（特別永住者を除く）。

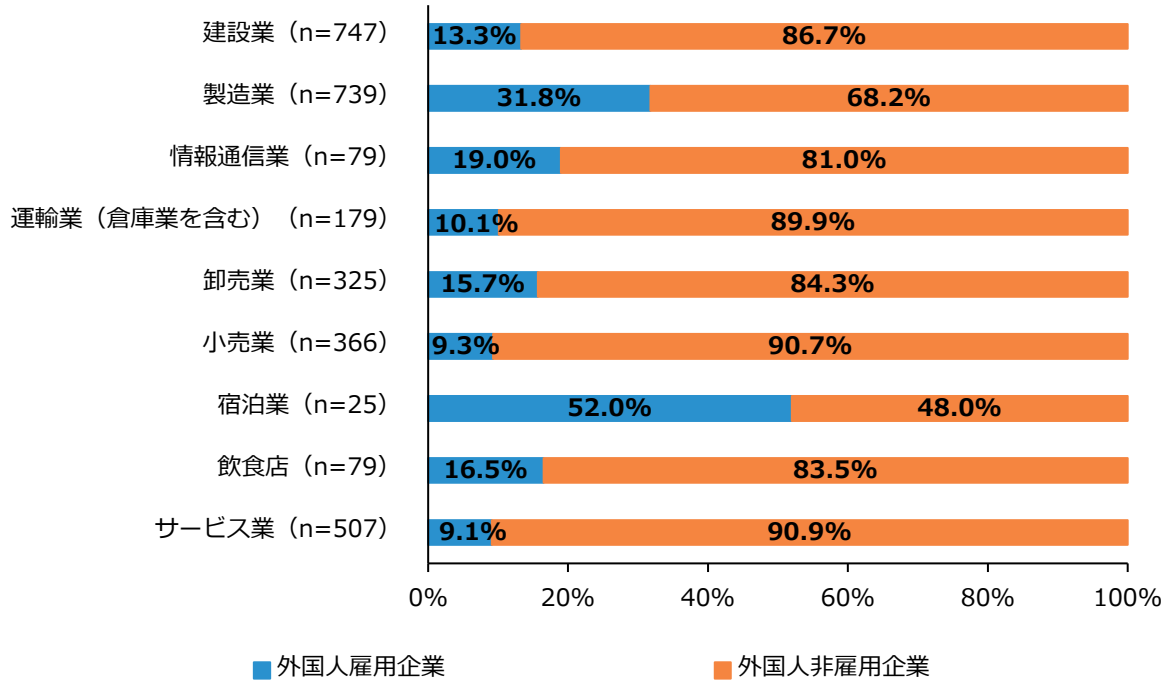
3. 本調査は日本政策金融公庫の融資先のうち創業が2019年以前の法人を対象に実施したものであるため、調査結果が必ずしも中小企業全体の実態と一致するとは限らない。

⁵⁰ 日本政策金融公庫総合研究所が、2024年9-10月に、日本政策金融公庫国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の融資先のうち、創業が2019年以前の法人1万6,000社を対象に調査したもの（不動産賃貸業および太陽光発電事業は除く）。【有効回答数3,948社】

第2-3-18図は、業種別に外国人雇用企業の割合を見たものである。これを見ると、外国人雇用企業の割合は「宿泊業」で約5割と最も高く、次いで「製造業」が約3割となっている。中小企業における外国人の雇用状況は業種によって傾向が異なる様子が見て取れる。

<第2-3-18図>

外国人雇用企業の割合（業種別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（2025年）

（注）1. 調査時点（2024年9～10月）において、ここでの「外国人雇用企業」とは外国人従業員が「いる」と回答した企業、「外国人非雇用企業」とは外国人従業員が「いない」と回答した企業を指す。

2. ここでの「外国人従業員」とは、経営者を除く役員、正社員、非正社員（契約社員、パート、アルバイト）、技能実習生、その他（海外拠点の社員、派遣社員）を指す（特別永住者を除く）。

3. 本調査は日本政策金融公庫の融資先のうち創業が2019年以前の法人を対象に実施したものであるため、調査結果が必ずしも中小企業全体の実態と一致するとは限らない。

4. 一部の業種を抽出して掲載している。

事例2-3-5では、副業・兼業人材を活用し、新規事業を成長させている企業の事例を紹介する。

事例2-3-6では、外国人材の活用により海外展開を推進し、付加価値向上を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-3-5：岡本電気株式会社

「副業・兼業人材を活用し、新規事業を成長させている企業」

・所在地：滋賀県大津市 ・従業員数：95名 ・資本金：4,000万円 ・事業内容：設備工事業

事業領域を広げるため、硫化水素除去フィルター事業に乗り出すも売上不振が続く

滋賀県大津市の岡本電気株式会社は、1960年設立の電気設備の設計・施工を主力とする企業である。大手化学工場などから工事を受注し、堅実に収益を積み上げてきた同社は、更なる成長を目指し事業領域の拡大を図り、2014年に知人が営んでいた硫化水素除去フィルターの製造・販売事業を引き継いだ。承継後は製品改良を重ね、硫化水素による電子機器の腐食や臭気対策を目的とした脱硫フィルター「コルライン®」を開発し、販売を開始した。「コルライン®」は既存製品より脱硫性能が高く、メンテナンスも容易で、小規模事業所でも導入しやすい特徴を持つ。しかし、本業が電気工事業である同社は、メーカーとしての知見が乏しく、営業・マーケティング活動は苦戦。「商品の販売チャネルは、自社ホームページからの問合せを待つだけの受け身の姿勢。てこ入れの必要性は感じていたが、社内にノウハウがなく、何から取り組むべきか分からなかった」と、岡本祐樹社長は振り返る。こうした状況から、同社は営業・マーケティング戦略の立て直しを進めることとなった。

副業・兼業人材を活用し、営業・マーケティング戦略を再構築

岡本社長が目じたのは「副業・兼業人材」の活用だった。「事業の売上げが見通せない中、即戦力となる人材が必要だった。コスト面でもメリットが大きいと感じた」と語る。滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点の支援を受け、営業・マーケティングに精通した副業・兼業人材を募集したところ、有名テーマパークのマーケターを経て、自らマーケティングのベンチャー会社を設立、現在は事業会社で新規事業立ち上げを担う人材とマッチングし、2021年8月に契約が成立。フィルター事業部のメンバーと副業・兼業人材で週1回の打合せを重ね、課題を整理。プル型戦略とプッシュ型戦略に分けて営業・マーケティング戦略を策定し、順次実行に移していった。プル型戦略では、リスティング広告の企画・運用やホームページ改修に着手し、アクセス数を増やすだけでなく、問合せや受注につなげる導線を設計。取組の中では、動画コンテンツの充実、アクセス解析方法やSEO（検索エンジン最適化）のレクチャーも行われ、従業員のスキル向上も図った。さらに、KPIを設定し毎月モニタリングを実施することで、営業・マーケティングの視点でPDCAサイクルが回る体制も構築した。また、プッシュ型戦略では、関連商社との協業に向けた戦略策定に加え、副業・兼業人材が電話営業のヘルプに入り、事業部のメンバーに営業のコツを伝えていった。こうした体制が整った段階で副業・兼業人材との契約は2022年に終了したが、同社内に蓄積されたノウハウを活用し、営業や販路開拓を継続。足下、商社との業務提携が実現している。

売上高は倍増で黒字化を達成。社内の営業意識も変化

一連の取組の結果、フィルター事業の売上げは取組前と比較して倍以上に増加し、黒字化を達成。取組前は数件であった新規問合せが毎月十数件に増加したほか、商社経由での販路開拓も進み、売上げに貢献している。また、従来は手薄だった営業・マーケティングに対する社内の意識が変化し、問合せを待つだけでなく積極的に販売先を開拓していく気運が生まれ、自社内でPDCAサイクルが回せるようになった。この経験を踏まえ、同社では、2025年から新たに社内の人事評価制度の整備にも副業・兼業人材を活用しているという。「新規事業に取り組む上で、自社にはないスキルを持った人材の知見を活用できる貴重な機会だった。今後も自社の成長に向けて多様な人材を効果的に活用しつつ、持続的な成長を目指したい」と岡本社長は語る。



岡本祐樹社長



脱硫フィルター「コルライン®」



一新した同社のホームページ

事例 2-3-6：株式会社アテックス

「外国人材の活用により海外展開を推進し、付加価値向上を実現している企業」

・所在地：愛媛県松山市 ・従業員数：230名 ・資本金：6,080万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

中国現地法人立ち上げに伴う複合的な課題に対応するため、高度外国人材採用をスタート

愛媛県松山市の株式会社アテックスは、農業機械や電動車椅子などの製造販売を手掛ける企業である。2007年に取引先が中国に現地法人を設立したことに伴い、同社も中国現地法人を立ち上げた。県内の人手不足が年々加速し、日本人の採用が難しくなっていたこともあり、同時期から技能実習生の受入れも開始したが、言語の壁が立ちはだかった。加えて、当時は円高が急速に進行しており、コスト競争力を維持するため、海外からの部品調達を推し進める必要に迫られていた。海外サプライヤーとの折衝には、現地の言語と商習慣を理解する人材が不可欠となる。国内市場の縮小を見据え、海外販路の開拓や海外向け製品の研究開発力向上も経営課題として浮上する中、これらの課題に対応できる人材の確保が急務となった。これらの複合的な課題に対応するため、同社は高度外国人材の採用に踏み切った。

職種を明確に限定した募集をかけ、ミスマッチを防ぐ

まず2009年に愛媛大学の中国人留学生を採用した。技能実習生の通訳としてアルバイトに来ていた留学生に声を掛け、正社員として迎え入れたのが始まりである。同大学とは工学部卒業生の採用実績に加え、産学共同研究や奨学金の支援を通じてパイプを築いていた。以降、(独)日本貿易振興機構の伴走型支援や愛媛県の事業、民間の就職エージェントなど多様なルートを活用し、高度外国人材の採用を継続している。採用時には「何ができるか」、「何がしたいか」を重視し、職種を明確に限定した募集をかけることでミスマッチを防いでいる。採用後もミスマッチの原因となり得る雑用業務などはできる限り任せず、希望の業務に専念させる。裁量を持たせ、自分が開発した製品が販売されるという、目に見えるやりがいを認識させることも意識する。定着支援としては、入国時の住居手配や、役所の手続、生活に必要な買物などもサポート。日本語が不得手な社員には月2回の研修を提供し、日本語能力試験N3取得を目標に指導している。懇親会では別メニューを用意するなど、宗教や食事にも気を配るが、必要以上に日本人と区別はしないことで、会社に溶け込めるように心掛ける。また定期的に、全社員に対して会社への要望などをヒアリングし、意思の疎通を図ることで、社員の離職を事前に防止している。

12年で海外売上高は9倍、全社売上高の25%に

海外売上高は2012年の約1億7,000万円から2024年には約15億2,000万円へと約9倍に増加し、売上高全体の25%を占めるまでに成長した。現在は、中国・韓国・インド・ネパールなど多国籍の高度外国人材7名が在籍し、うち2名が管理職として活躍。海外営業部の責任者を務める韓国人社員は、業務に関する高度な英語にも精通し、海外代理店との技術的な商談を担当しているほか、海外各地からの資材調達は中国人社員が担当し、主力製品のアプリ開発にはネパール社員2名が携わるなど、高度外国人材が同社の事業活動に大きく貢献している。同等のスキルを持つ日本人を採用するのはほぼ不可能だという。「人材不足の中で成長するためには、高度外国人材の活用が不可欠だった。今後も、高度外国人材と共にEV化やスマート農業分野の製品開発を加速させ、海外売上高比率を高めていきたい」と村田雅弘社長は語る。



村田雅弘社長



同社のラジコン草刈機「神刈」



高度外国人材7名が在籍

第3節 まとめ

本章では、中小企業の人材確保・活用に向けた取組を確認した。

まず、公的統計を用いて中小企業への入職者の状況を確認したところ、中小企業への入職者は、約7割が転職者であることが分かった。また、中小企業への転職者は、年代によって入職経路に違いがあることや、仕事内容、労働条件、能力・個性・資格をいかに重視していることが分かった。人材を確保するためには、アプローチしたい年齢層によって求人方法を検討する必要があることや、入職者が重視している項目を意識することが重要である可能性が示唆された。

次に、アンケート調査を用いて事業者の人材確保の取組を確認したところ、求める人材像を明確化することが、採用や定着につながっていることが分かった。また、賃上げや、働きやすい職場づくりを推進することが人材の定着につながっている可能性が示唆された。

人手不足の課題解決に当たっては、多様な人材を活用することも検討できるが、足下の中小企業においては、スポットワーク人材、副業・兼業人材を活用している事業者は少数であることを確認した。副業・兼業人材の活用により、人手不足の解消のほか、自社にない技術やノウハウ等の獲得につながり、従業員のスキルアップにも効果を発揮している様子が見て取れた。また、従業者規模が大きい企業ほど外国人を雇用している傾向が見て取れた。