

第4章

人材不足の克服

第1部第3章において、我が国経済の緩やかな回復基調を背景に、全体の雇用環境は改善していることを確認した。他方で、中小企業を取り巻く雇用環境としては、生産年齢人口の減少、大卒予定者や転職者の大企業志向の高止まり等により、人手不足が深刻化している状況を確認した。また、国内の産業構造の変化に伴い、中小企業の中でも産業や職業によって人手の過不足感が異なることが示された。

第4章では、このような現状を踏まえ、起業・創業、事業の承継、新事業展開による成長という中小企業のライフサイクルの中で共通の課題となる、中小企業の人材確保の状況や中長期的な展望について分析を行い、中小企業が現状取り組むべき課題や、有効な対策を抽出する。

第1節では、中小企業をそれぞれが目指す事業展開の方針により二つに分類し、求める人材像を労働者の保有するスキルや業務特性に応じて二つに区分することで、どのような中小企業において、どのような人材が不足しているか、人材の不足によってどのような影響が生じているかについて、「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査¹」を用いて実態分析を行う。

第2節では、人材獲得競争が激化する中で、中小企業と求職者のミスマッチを減らし、採用に成功するにはどうすべきか、中小企業と求職者の両面から分析を行う。また、採用だけでなく定着に向けた人材活用の工夫により人材確保に成功する企業の特性を抽出する。

第3節では、これまで労働参加率が低かった人材に着目し、柔軟な働き方を許容することで、このような人材を活用する企業の特徴や、多様な人材の活用や柔軟な働き方の整備を通して得られる効果について分析を行う。

また、生産年齢人口の減少は我が国の構造的な問題であり、短期的な解消が見込めない。このような環境下で国内の中小企業が持続的な発展を遂げるために、第4節では、人材不足という将来の供給制約を見据えた中小企業を取組を、省力化投資や外部リソースの活用等の観点から分析を行い、有効な対策の抽出を行う。

第1節 人材不足の状況とその影響

中小企業における人材確保の課題や有効策、今後の展望を抽出すべく、本節ではその前提となる中小企業が置かれている現状を分析し、それぞれの企業が志向している事業展開の方針上、どのよ

うな人材がどの程度不足しているかを確認することとしたい。

ここでは、中小企業が求める人材として、以下に挙げるように、高い専門性や技能等を有し、事

¹ 中小企業庁の委託により、みずほ情報総研（株）が、2016年11月に中小企業25,000社（回収率16.3%）及び同年12月にインターネットモニター4,000人（有業者）を対象に実施したアンケート調査。

業活動の中核を担う「中核人材」と、そうした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「労働人材」の二つに区分して分析を行う（第2-4-1図）。

第2-4-1図 本章における人材の定義

【人材の区分】	中核人材	<ul style="list-style-type: none"> 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 組織の管理・運営の責任者となっている人材。 複数の人員を指揮・管理する人材。 高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	<ul style="list-style-type: none"> 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。 中核人材の補助的な業務を行う人材。 その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材。

また、それぞれの中小企業が、自らの志向する事業展開の方針を実現するためには、業務領域ごとに求める質・量の人材を的確に確保することが必要である。そこで、人材について、従事する業

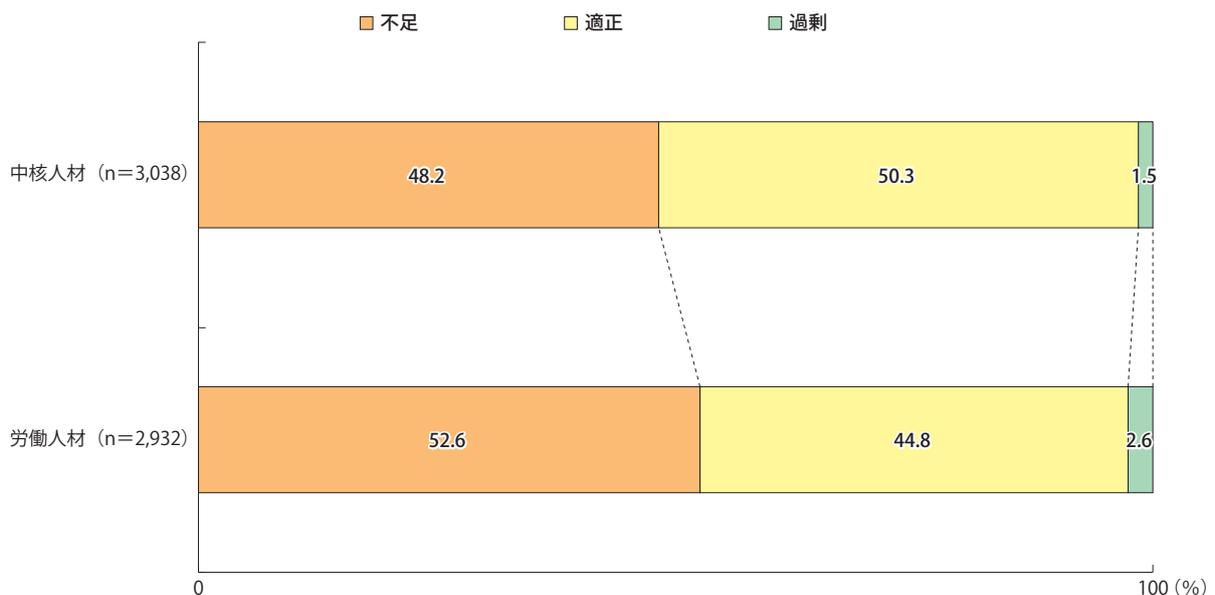
務領域を「経営企画」、「内部管理」、「財務・会計」、「情報システム」、「研究開発・設計」、「営業・販売・サービス」、「生産・運搬」の七つに分類し、人材不足の実態を明らかにする。

1 人材の過不足状況

はじめに、中小企業における中核人材と労働人材の全体的な過不足状況についてそれぞれ確認したものが第2-4-2図である。同図を見ると、それ

ぞれの人材区分について、約半数もの中小企業が不足感を抱えていることが分かる。

第2-4-2図 中小企業における人材の過不足状況



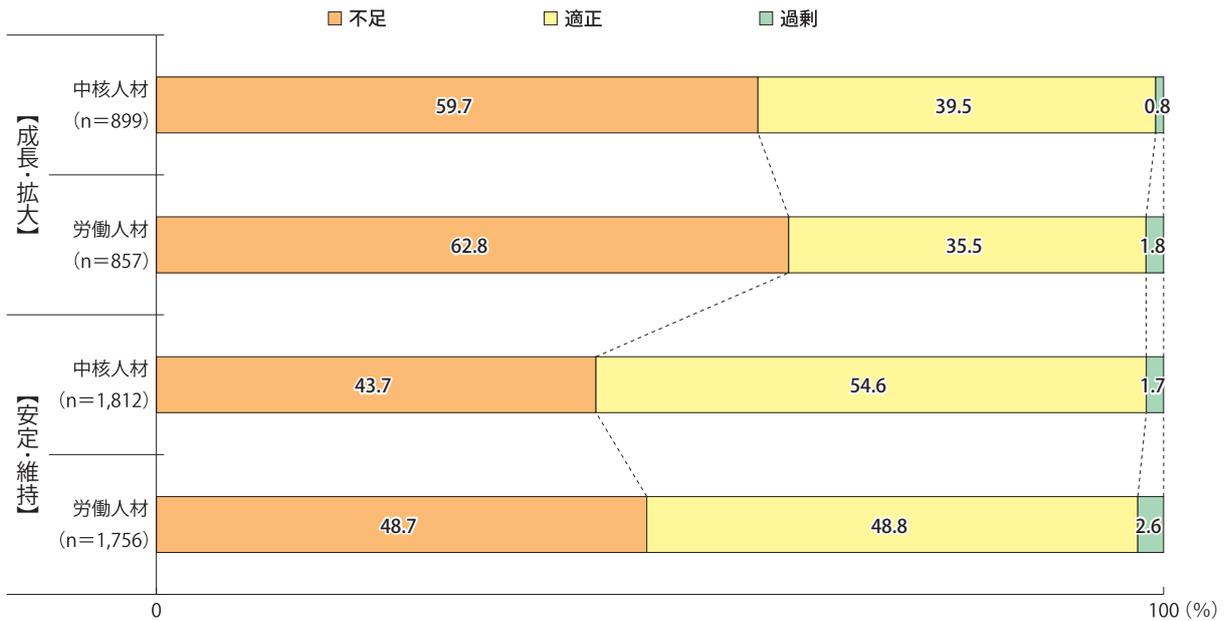
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

①事業展開の方針別の人材過不足状況

次に、中小企業の今後の事業展開の方針について、「成長・拡大」、「安定・維持」、「縮小」、「廃業」の四類型のうち、事業展開のために人材を必要とする「成長・拡大」と「安定・維持」の二類

型について、人材の過不足状況を確認したものが第2-4-3図である。同図を見ると、成長・拡大を方針とする企業にとっては、中核人材、労働人材共に過半数の企業が不足を感じており、成長への制約要因となっていることがうかがえる。

第2-4-3図 事業展開の方針別に見た、人材の過不足状況



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））

②業務領域別の人材の過不足状況

第2-4-4図では、それぞれの業務領域における人材不足の状況について、「不足」、「適正」、「過剰」、「該当業務なし」の四つの選択肢のうち、「不足」と回答した企業の割合を表示している。また、業種によって注力する業務領域が異なることを考慮し、ここではまず、製造業について人材不足の状況を確認する。

はじめに、製造業のうち、成長・拡大を事業展開の方針とする企業（以下、「成長・拡大志向企業」という。）の状況を確認すると、通常フロントオフィス部門となる「営業・販売・サービス」や、現業部門である「生産・運搬」については中核人材、労働人材共に過半数が不足を感じている。特に「生産・運搬」の領域においては労働人材の不足が58.3%と、現業の人手不足感が強い。

また、「研究開発・設計」が44.8%、「内部管理」が35.8%、「経営企画」が31.7%と、これらの領域においては労働人材に比べ中核人材の不足感が相対的に強く、成長のコアとなる専門業務や、マネジメントを担うべき人材が不足していることが分かる。

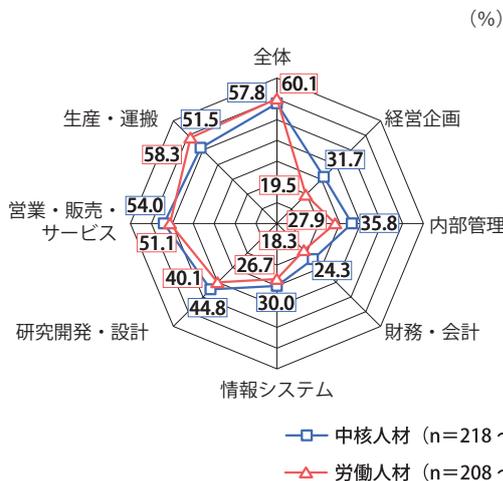
次に、製造業のうち、安定・維持を事業展開の方針とする企業（以下、「安定・維持志向企業」という。）の状況を確認する。中核人材と労働人材の過不足の差については、おおむね成長・拡大志向企業と傾向は一致しているものの、「生産・運搬」を除く各業務領域において、相対的に中核人材の不足感が強い。中核人材において不足感が最も強いのは「営業・販売サービス」の41.7%であり、「生産・運搬」の39.7%、「研究開発・設計」の34.5%がそれに続く。

なお、成長・拡大志向企業、安定・維持志向企業共に、中核人材・労働人材について、他の業務

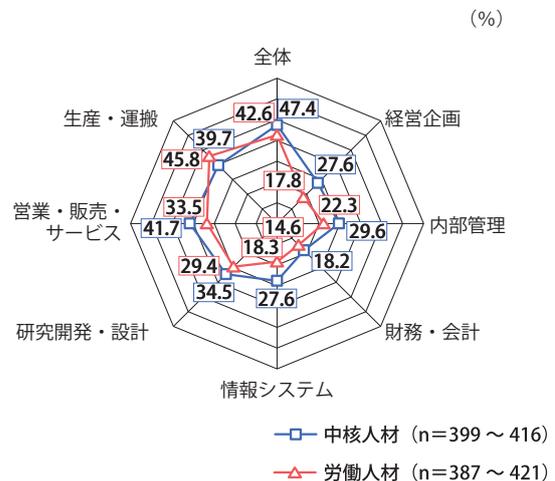
領域に比べ相対的に「財務・会計」においては不足感が弱い傾向にある。

第2-4-4図 製造業における業務領域別に見た人材不足の状況

【成長・拡大志向企業】



【安定・維持志向企業】



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））
（注）それぞれの業務領域において、「不足」、「適正」、「過剰」、「該当業務なし」の選択肢に対して「不足」と回答した者を表示している。

非製造業における人材不足の状況を、業務領域別に確認する（第2-4-5図）。成長・拡大志向企業においては、フロントオフィスの人材の不足感が最も強く、中核人材では5割、労働人材においては6割を超える企業が「営業・販売・サービス」について不足を感じている。非製造業の中でも、労働集約的であり、生産と消費が同時に行われる傾向の強い業態のサービス業等においては、一般的に在庫を持つことができず、また、機械化等によるフロントオフィスの省力化が難しいため、人手不足の影響を強く受けている可能性が示唆される。

成長・拡大志向企業において、上記に次いで中核人材の不足感が強いのは「経営企画」の36.3%であり、「内部管理」の35.6%がそれに続く。経営戦略の立案やマネジメントを行うべき人材がバックオフィスにおいても不足している状況がうかがえる。

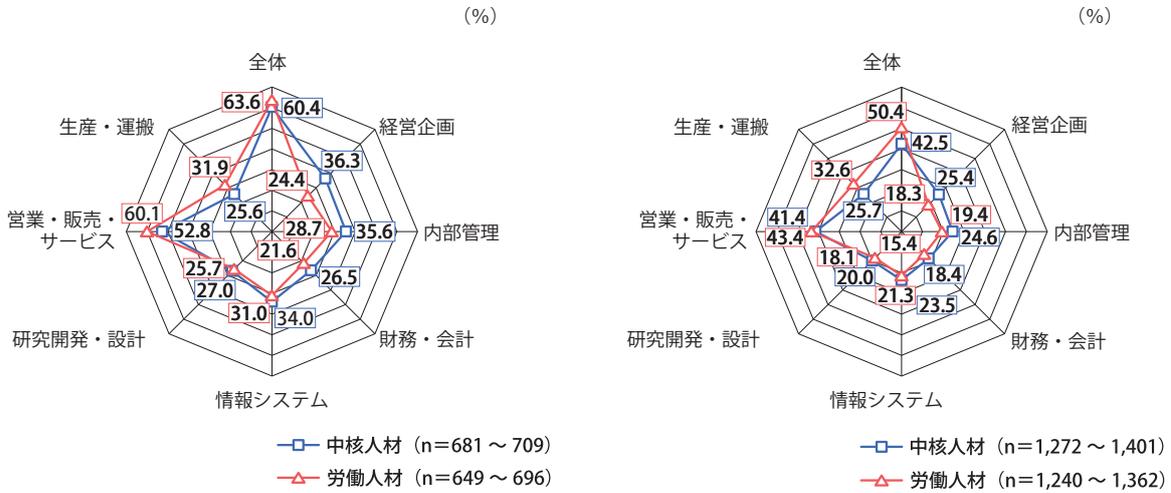
安定・維持志向企業においては、製造業の傾向と同様に、成長・拡大志向企業に比べ相対的に人材の不足感は弱いものの、フロントオフィスの人手不足感が強く、中核人材・労働人材共に4割超の企業が「営業・販売・サービス」の領域において不足と回答している。

なお、非製造業も製造業と同様に、「財務・会計」については比較的不足感が小さい傾向にある。これは、業務の一部について、顧問税理士・会計士等への移譲を進めやすいこと、会計ソフト等のIT導入の効果により、比較的少人数で対応することが可能であること等が背景として考えられる。同一企業内でも、業務領域間の人材の過不足の差が生じていることも想定され、各業務領域にて必要な人員を見極め、本人の適性や希望、訓練等を通して企業内での移動により人員配置の適正化を図ることも必要であるといえよう。

第2-4-5図 非製造業における業務領域別に見た人材不足の状況

【成長・拡大志向企業】

【安定・維持志向企業】



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））
 (注) それぞれの業務領域において、「不足」、「適正」、「過剰」、「該当業務なし」の選択肢に対して「不足」と回答した者を表示している。

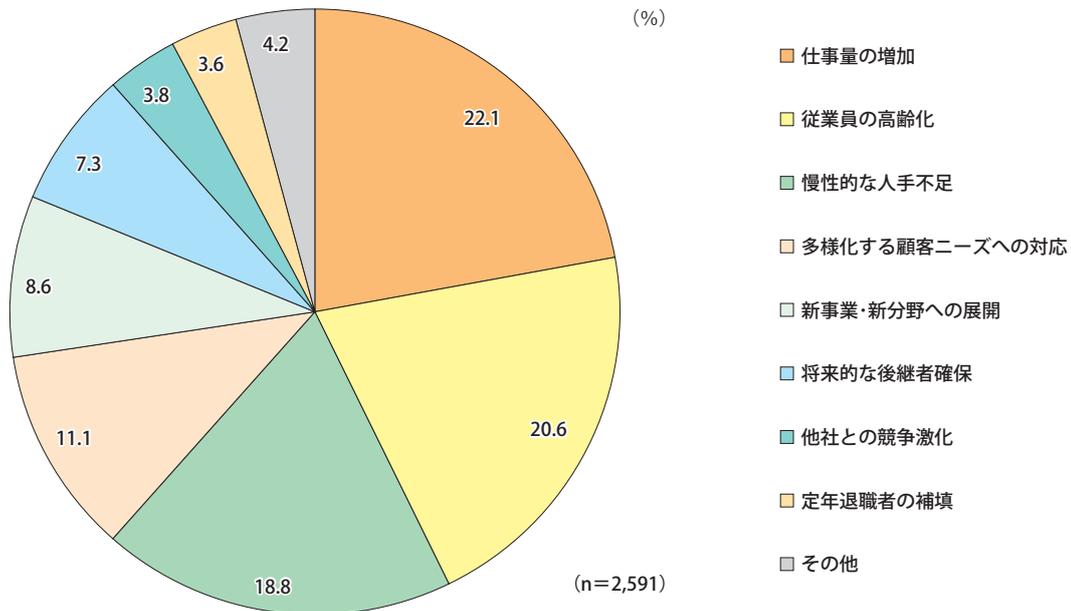
③人材確保の必要事情

それでは、中小企業はどのような事情から人材確保が必要となっているのだろうか。中小企業全体の状況について確認したものが第2-4-6図である。「仕事量の増加」や「多様化する顧客ニーズへの対応」、「新事業・新分野への展開」といっ

た、景況回復や顧客のニーズの変化を受けて人材確保が必要となっている企業が4割超存在する一方で、「従業員の高齢化」や「慢性的な人手不足」といった、やむを得ない事情により人材確保が必要となっていると回答している企業も4割近く存在する。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

第2-4-6図 今後の人材確保の必要事情



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））
 (注)1. 今後3年程度の人材確保の必要性について、「中核人材」又は「労働人材」の確保の必要があると回答した者に、人材確保の必要事情について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。
 2. 「その他」は「離職者の増加」、「海外展開」、「育児・介護に伴う休業者の増加」、「その他」を合計して集計している。

成長・拡大志向企業では、より人材の不足感が強いことは先に触れたが、人材確保の必要事情についても、事業展開の方針別に違いを示したものが第2-4-7図である。

成長・拡大志向企業にとって、中核人材、労働人材共に確保の必要事情として「仕事量の増加」を挙げる傾向が強い。また、特に中核人材のみ確保の必要があると回答した企業においては、「新事業・新分野への展開」と回答した割合が30.4%と最も高くなっている。

他方で、安定・維持志向企業にとって、総じて回答割合が高かったのは「従業員の高齢化」である。これは、従業員の平均年齢が高く²、事業継続の観点から若手人材を確保する必要があることを示している可能性がある。また、中核人材のみ確保の必要があると回答した企業にとっては、成

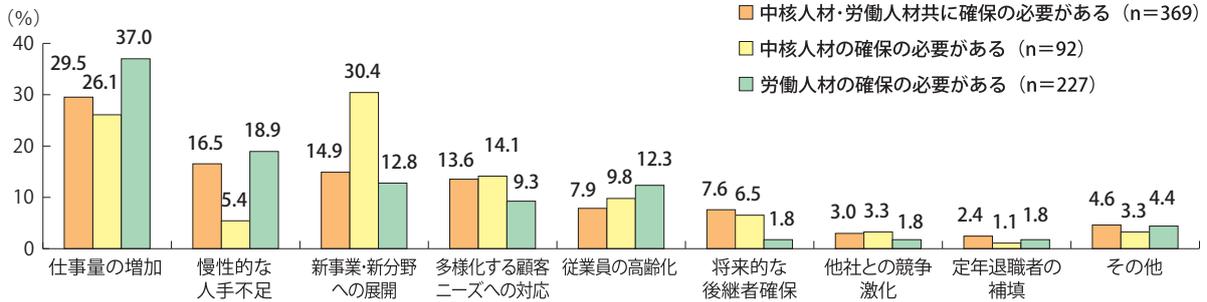
長・拡大志向企業と異なり、「多様化する顧客ニーズへの対応」や「将来的な後継者確保」を必要事情として挙げる企業が多く、安定・維持を志向していても、外部環境の変化への対応や、事業承継のために中核人材を必要としている背景がうかがえる。

なお、事業展開の方針にかかわらず、「中核人材・労働人材共に確保の必要がある」、「労働人材の確保の必要がある」と回答した企業においては、「中核人材の確保の必要がある」と回答した企業に比べ、「慢性的な人手不足」と回答した割合が顕著に高い。これは、第1部第3章で確認したように、我が国経済の緩やかな景気回復を受けて雇用関係指標の改善が続いている中で、一般的に中小企業が労働力としての人材を確保しにくくなり、不足感を強めている可能性が示唆される。

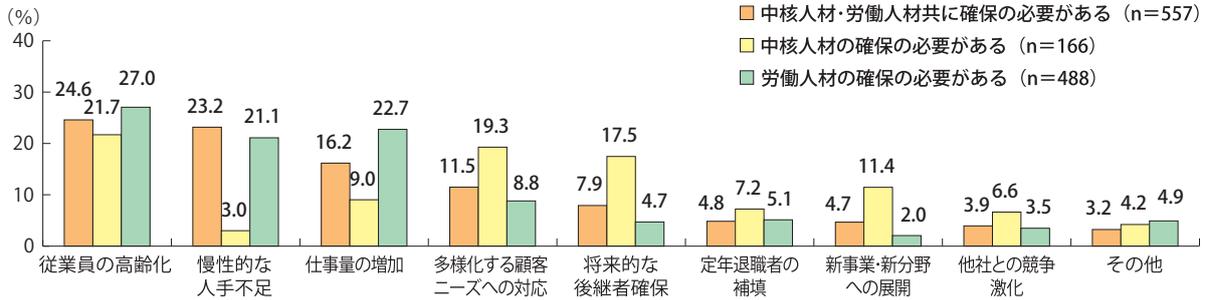
2 付注2-4-1参照。安定・維持志向企業において、約半数が従業員の年齢構成については「ベテランが中心」と回答している。

第2-4-7図 事業展開の方針別、必要な人材別に見た人材確保の必要事情

【成長・拡大志向企業】



【安定・維持志向企業】



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））
 (注)1. 今後3年程度の人材確保の必要性について、「中核人材」又は「労働人材」の確保の必要があると回答した者に、人材確保の必要事情について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。
 2. 「その他」は「離職者の増加」、「海外展開」、「育児・介護に伴う休業者の増加」、「その他」を合計して集計している。

④人材の不足が中小企業に与える影響

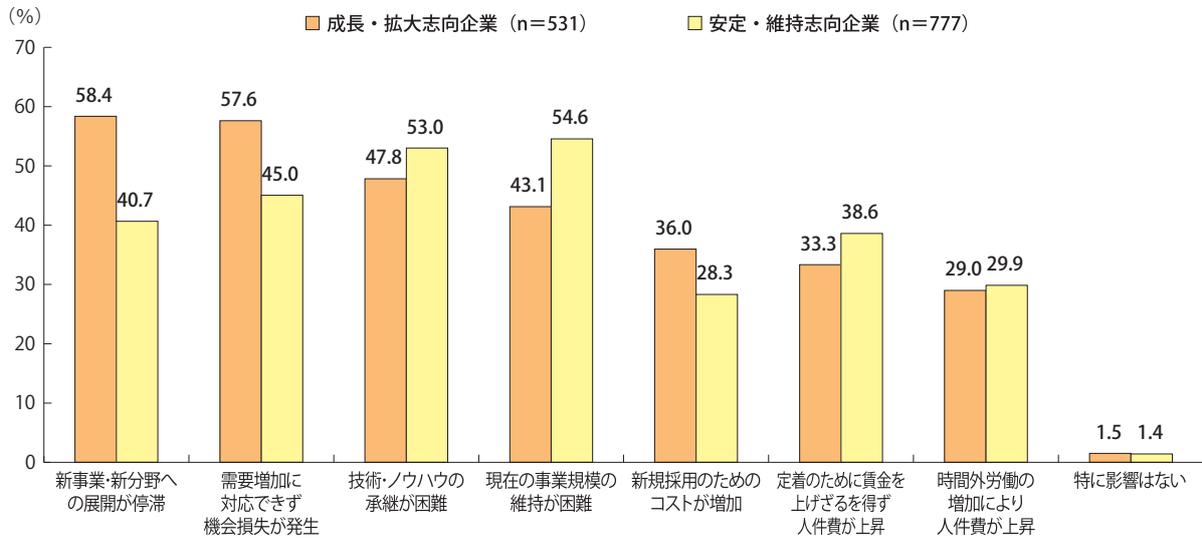
それでは、人材不足は中小企業の経営や職場環境にどのような影響を与えるのだろうか。中核人材の不足に伴う経営への影響を、事業展開の方針別に比較したものが第2-4-8図である。中核人材が不足している企業において、経営への影響として「特に影響はない」と回答した企業はごく僅かであり、ほぼ全ての企業が、中核人材の不足により何らかの経営への影響を感じていることが分かる。

事業展開の方針ごとに違いを比較すると、成

長・拡大志向企業においては、「新事業・新分野への展開が停滞」、「需要増加に対応できず機会損失が発生」とする回答がそれぞれ6割近くとなっており、中核人材の不足が新事業展開や、成長への制約要因となっていることがうかがえる。

安定・維持志向企業においては、「現在の事業規模の維持が困難」とする回答が54.6%と最も高く、「技術・ノウハウの承継が困難」が次いで53.0%となっている。中核人材が不足することで、事業規模の維持や、技能伝承が困難になることへの強い危機感がうかがえる。

第2-4-8図 事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による経営への影響



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「労働人材は過剰・適正だが中核人材が不足している」と回答した者を集計している。

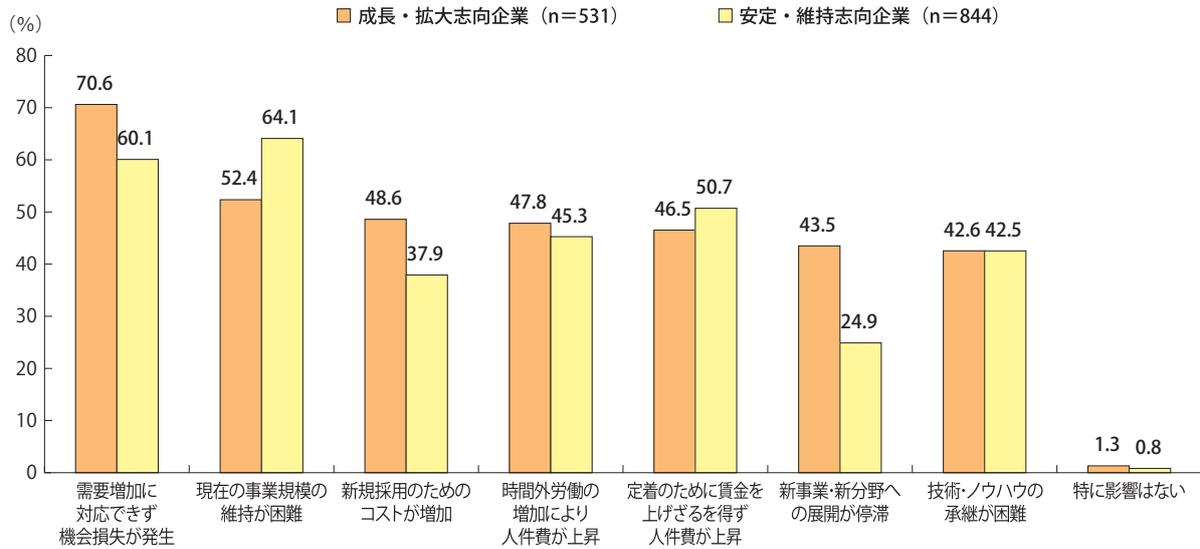
同様に、労働人材の不足に伴う経営への影響を、事業展開の方針別に比較したものが第2-4-9図である。「需要増加に対応できず機会損失が発生」と回答した企業の割合は、成長・拡大志向企業で7割、また、安定・維持志向企業でも6割となっており、労働人材の不足が事業の成長に大きな影響を生じさせていることが分かる。

なお、「現在の事業規模の維持が困難」については、成長・拡大志向企業に比べ、安定・維持志向企業の回答割合が高く、これは第2-4-8図における中核人材の不足による影響においても同様の傾向がうかがえる。これは、安定・維持志向企業が、そもそも事業規模の安定・維持を目的として

いるということと、第2-4-7図で確認したように、従業員の平均年齢が高く、労働時間の増加等による対応にも限界があり、新しい人材を確保できなければ、現在の事業規模を維持できないこと等が背景として考えられる。

また、総じて「新規採用のためのコストが増加」、「時間外労働の増加により人件費が上昇」、「定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇」と回答する割合は、第2-4-8図で確認した中核人材の不足に伴う影響よりも高い。これは、人材の量的な不足が費用面に強く影響を生じさせていることが推察される。

第2-4-9図 事業展開の方針別に見た、労働人材の不足による経営への影響



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「中核人材は過剰・適正だが労働人材が不足している」と回答した者を集計している。

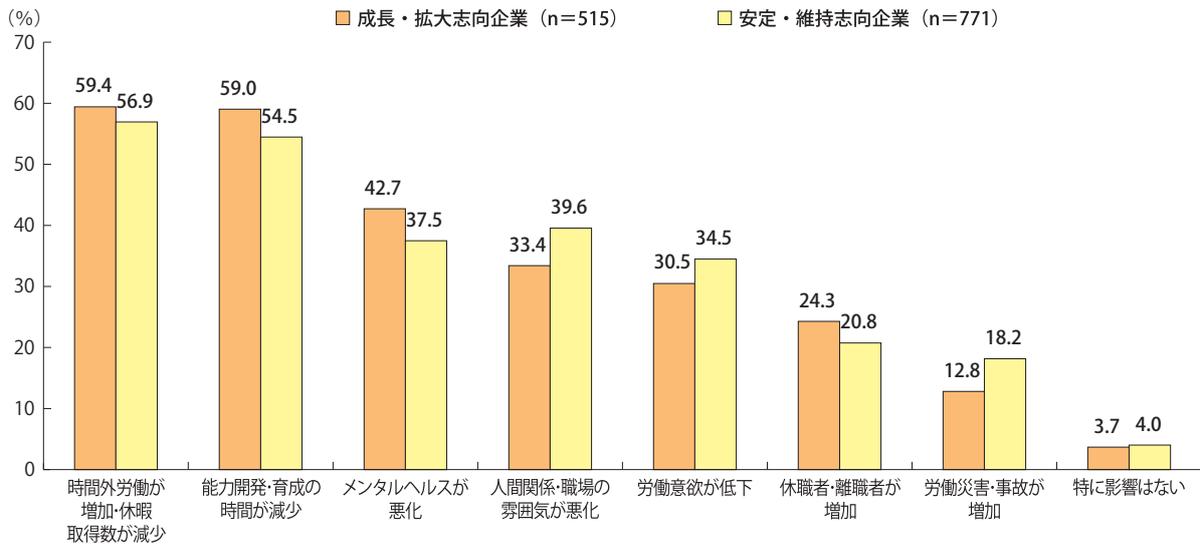
ここまでは人材の不足に伴う経営への影響を確認したが、人材不足は労働環境、つまり職場にも影響を与えることが予想される。経営への影響と同様に、事業展開の方針別に、中核人材の不足が職場に与える影響を確認したものが第2-4-10図である。

まず、中核人材の不足により「時間外労働が増加・休暇取得数が減少」と回答した企業の割合が事業展開の方針にかかわらずそれぞれ6割近くとなっている。中核人材の不足により、既存の人材

へのしわ寄せが発生していること、管理的な人材が不足することで、マネジメントが停滞し結果的に長時間労働が常態化していること等が背景として考えられる。

また、成長・拡大志向企業においては、「能力開発・育成の時間が減少」と回答した企業の割合も59.0%と高く、人材育成の機会の減少、技術・ノウハウの継承が困難になるといった影響が発生し得ることが示唆される。

第2-4-10図 事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による職場への影響



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「労働人材は過剰・適正だが中核人材が不足している」と回答した者を集計している。

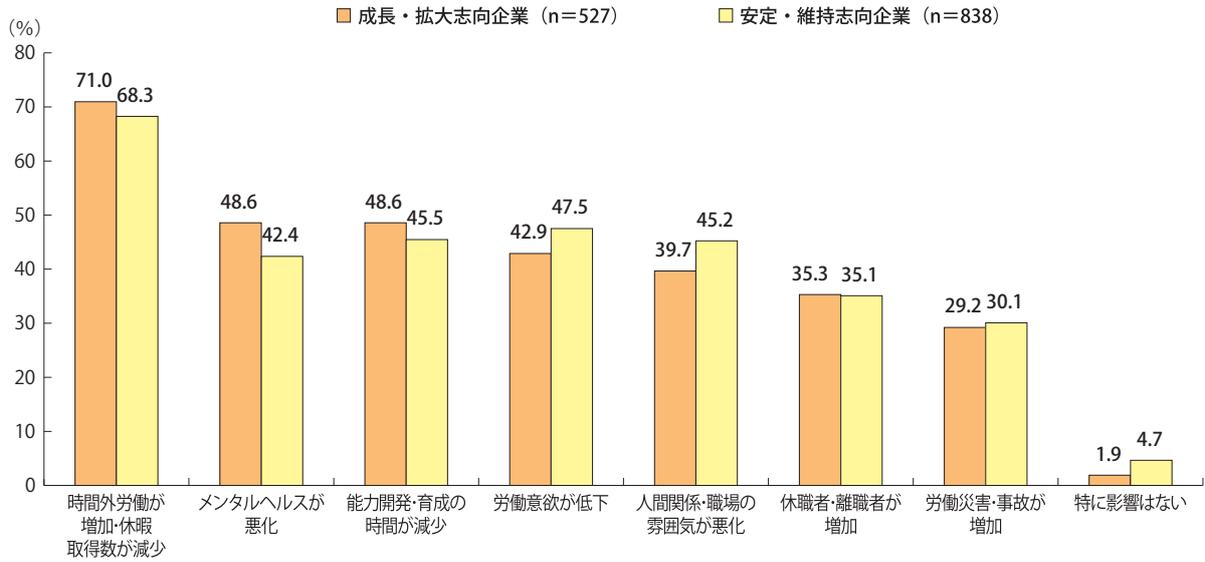
同様に、労働人材の不足が職場へ与える影響を、第2-4-11図により確認すると、事業展開の方針にかかわらず、「時間外労働が増加・休暇取得数が減少」を挙げる割合が大きく、成長・拡大志向企業においては71.0%、安定・維持志向企業においては68.3%と、他の項目に比べ突出しており、既存の人材への業務負担のしわ寄せが発生している可能性が示唆される。

このような業務の偏りが、連鎖的に「メンタル

ヘルスが悪化」、「労働意欲が低下」、「人間関係・職場の雰囲気が悪化」といった影響を生じさせていると考えられ、事業展開の方針にかかわらず、4割から5割の企業がこれら3点を問題として回答している。

また、「能力開発・育成の時間が減少」と回答した企業の割合も高く、既存の人材の業務量が増加することで、長期的な人材育成に取り組めなくなっている状況がうかがわれる。

第2-4-11図 事業展開の方針別に見た、労働人材の不足による職場への影響



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「中核人材は過剰・適正だが労働人材が不足している」と回答した者を集計している。

2 まとめ

ここまで、事業展開の方針や、不足している人材のタイプによって、人材不足によりもたらされる経営や職場への影響も異なることを確認した。

このような違いは、人材不足の認識に至る状況についても差異があることが背景として推察される。中核人材は各部門の中心的役割や組織の管理を担う人材であり、複数の労働人材を指揮する立場にあるが、企業においてはそれらを担う人材の数が少なく、そうした人材が不足することは、新事業展開や成長の機会を失うとともに、日々の企業経営にも直接的な影響が生じることから、その不足感はすぐに切実なものとして認識される。これに対し、労働人材に関しては、中核人材に比べ

て相対的に代替性があり、短期的には長時間労働等で対応可能であるが、人材不足の度合いが増してくると、労働環境の悪化が深刻化し、更に人材の確保が困難になり、事業活動の継続の観点からも経営に影響が生じるといった認識のされ方になると考えられる。

中核人材、労働人材共に、人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらすこととなるため、中小企業は、自らが目指す事業展開の方針を達成するために、よりよい職場環境を整え、的確に求める人材を確保し、定着を図ることが重要である。

コラム 2-4-1 「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」取りまとめ

多様な求職者（女性・高齢者等）から選ばれる職場づくりや生産性向上による人手不足対応について、実態と政策課題を抽出・分析し、必要な政策を検討するために、2016年10月21日に「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」が立ち上げられた。当研究会は2017年3月3日までに計5回開催され、実際の事例の紹介や人手不足対応に関する意見等、活発な検討がなされた。

例えば、一日一時間といった「プチ勤務」を可能とすることで、フルタイムの勤務が難しい専業主婦・主夫にも勤務が可能となり人材確保に成功した事例や、急な休暇希望にも対応できることを求人広告に明示するなど、柔軟な働き方について訴求効果が高い情報の明示により人材確保に成功した事例の紹介があった。また、求職者は企業の長所のみを重視しているのではなく、企業の短所や欠点をうまく伝えることは、求職者に親しみやすい印象を与え、かえって効果的なこともあるとの意見や、働き手にとっての魅力は何かと問われるとスムーズに回答できず、自社の特徴や魅力を働き手目線で捉え直していない中小企業も多いとの意見、さらには、人手不足に対応するには、多様な働き手に活躍してもらうための採用・定着面での工夫、及び生産性の向上といった人に頼らない形での工夫の二つの方策があり、それらを上手く組み合わせることが重要といった意見が出された。このように、事例分析を通じて、研究会では様々な角度からの検討がなされた。

これらの意見や100を超える中小企業の実例から、ポイントとなる考え方を抽出し、人手不足対応のガイドラインとして、2017年3月に研究会の報告書が取りまとめられた。具体的には、経営課題や業務を見つめ直し、業務についての生産性や求人像を見つめ直し、働き手の立場にたつて人材募集や職場環境の整備を考えるという三つのステップの重要性が事例とともに記されている。

コラム2-4-1① 図 中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会概要（大臣懇談会で使用）

中小企業・小規模事業者の人手不足への対応研究会

中小企業庁経営支援課
経済産業政策局産業人材政策室

研究会での議論

○100を超える好事例から人手不足対応の3つのステップを抽出し、ガイドラインとしてとりまとめ。

1. 人手不足対応への基本的な考え方～人手不足を成長のチャンスに～

- (1) 多様な働き手の立場にたつた職場環境整備による人材確保
- (2) ITやロボット等の設備導入や業務改善による生産性向上

2. 人手不足対応に取り組むための3つのステップ（→ガイドライン）

- ステップ1：人手不足の背景にある経営課題や事業戦略を再確認し、業務を見つめ直す（業務の細分化等）。
- ステップ2：業務について、求人像を見つめ直し（拡げる等）、生産性向上を検討（省力化等）。
- ステップ3：働き手の立場にたつて、職場環境（時短勤務、在宅勤務等）や自社PR・採用手段を改善。

3. 事例集～100を超える事例を業種別、規模別、経営課題別等で表示～

◆ 株式会社日本レーザー（輸入商社：東京都）

- > 経営悪化状態で大量退職が発端となり、女性、高齢者、外国人など求人像の幅を広げ人員を補強。
- > 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の導入。
- > 離職率ほぼゼロを達成し、23年連続黒字を達成。

今後の政策の方向性

① ガイドラインの普及

- (i) 厚労省の女性や高齢者の活躍推進に係る啓発事業等との連携や、(ii) 中小企業3団体、労働局と連携し、全国でセミナーを展開、(iii) 中小企業大学校で人手不足対応に関する研修を充実。

② 相談対制の強化

- 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 関連施策の活用を促進

- 3つのステップについて、関係省庁の関連施策の活用を促進。

（例えば、ガイドラインの3つのステップに沿った取組を行う中小企業が参加するマッチングイベントを実施）

- | | |
|--|--|
| <p>【委員】（座長）今野浩一郎（学習院大学経済学部経営学科教授）
海老原嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）
宇野恭成（全国商工会連合会総務部長）
島貴智行（一橋大学商学研究科准教授）</p> | <p>宇佐川邦子（リクルートジョブズリサーチセンター長）
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長）
原正紀（株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役社長）</p> |
|--|--|

コラム2-4-1②図 中小企業・小規模事業者の人手不足への対応研究会の事例（その1）

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他	株式会社オハラ	所在地：石川県金沢市柳橋町甲14-1 創業：1959年 資本金：8,000万円 従業員数：80人 事業概要：食品製造業 （農産物加工品等）
●工場の稼働時間を伸ばすために人手が必要だったが、早朝の短時間勤務制度を導入し、高齢者を活用することで対応。 ●労働意欲の高い高齢者は、若い社員の見本にもなり、社内が活性化。		
取り組み前 (きっかけ)	需要拡大への対応が必要に ✓ さつま芋加工のような期間限定の仕事については、特に作業員を確保することが難しく困っていた。 ✓ また、商品の需要拡大に伴い、工場の稼働時間を伸ばすことで増産を図りたかった。 ✓ しかし、ハローワークや求人誌により求人を行っても、応募がなかった。	取り組み内容や仕組み 高齢者に届く新聞チラシによる求人 ✓ 早朝の工場稼働を新たに行う方針であったため、朝に強い高齢者に着目。 ✓ 高齢者を活用している経営者の友人の助言により、高齢者が注目しやすい新聞チラシで求人を行った。 ✓ 60歳以上限定という求人チラシを新聞に折り込んだところ、多数の応募があった。同時に、新聞にも取り組みの記事を書いてもらい相乗効果を狙った。 朝の短時間勤務制度 ✓ 午前5時から午前9時30分の朝の短時間勤務制度を導入。短時間であり、高齢者も勤務しやすい体制を構築。
取り組み後 (効果)	高齢者の活躍による効果 ✓ 労働意欲の高い高齢者が集まり、工場稼働時間を延ばすことができ、増産を行う事ができた。 ✓ 高齢者は早朝勤務を厭わず、遅刻・欠勤もない。 ✓ 同社では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、若い社員の模範にもなっている。 <div style="text-align: center;">  <p>同社HPより</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>同社HPより</p> </div>

コラム2-4-1③図 中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会の事例（その2）

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他	でんかひまくこうぎょう 電化皮膜工業株式会社	所在地：東京都大田区矢口3-5-10 創業：1947年 資本金：1,100万円 従業員数：39人 事業概要：めっき・表面処理業
●創業メンバーの高齢化、若手人材不足により、技能伝承に危機感を感じ、人材の採用・定着に取り組む必要があると認識。 ●個々の事情に配慮した対応、IT導入等により、人材の安定的な確保及び生産性向上が実現。		
取り組み前 (きっかけ)	若手の採用に苦戦 ✓ 創業メンバーの高齢化により、技能の伝承に危機感を持った。 ✓ 本格的に人材を採用しようと、ハローワークや広告、ネット媒体などでの募集に取り組むが、「3K」のイメージから若手人材が集まらず苦戦していた。 ✓ 採用後もすぐ辞めてしまい、定着しなかった。	取り組み内容や仕組み 個人の事情に配慮 ✓ 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。 ✓ 未経験者の積極採用も開始し、子育て中の女性や、シングルマザーの方も採用。育児中の社員は子供の成長に合わせた出勤時間の変更や、学校行事への積極的参加を容認など、柔軟に対応。 若手への技能継承と人材採用への取り組み ✓ 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している。 ✓ また、若手人材の多能工化に向け、資格取得を手厚く支援。 ✓ 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。 作業環境の整備及びITの導入 ✓ 食堂、男女ロッカー、女性専用トイレ、現場の空調など作業環境を整備。 ✓ 女性社員の発案により納品書等のITツールを導入し、業務カイゼンを図る。
取り組み後 (効果)	人材の確保定着と生産性の向上 ✓ 社会的認知度が高まることで、安定的な人材確保ができ、既存社員の定着率もあがり、特定の年代に偏らない幅広い年齢構成となり、技能を伝承する流れができた。 ✓ その結果、サービスや品質が向上し、2003年と比較し、取引顧客が約3倍増加するとともに、新分野関連売り上げも21%に増加。 ✓ 積極的にITを導入したことにより業務効率が大幅に向上し、生産性も向上。 <div style="text-align: center;">  <p>同社より写真提供</p> </div>	

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

第2節 人材確保の状況

第1節において、それぞれが志向する事業展開にとって必要な中核人材や労働人材が不足することにより、中小企業の経営や職場環境に大きな影響を与えることを確認した。

第1部第3章で既に触れたように、生産年齢人口の減少による労働力人口の減少や、緩やかな景気回復に伴う求人数の増加等、労働市場が縮小均衡する中では、短期的な労働投入量の大幅な増加は見込まれない。

このような環境下で、中小企業が必要な人材を確保し、目指す事業展開を遂げるためには、人材

の採用・定着に向けた取組を積極的に行うことが重要である。

第2節においては、中小企業の人材の採用・定着に着目する。近年中小企業の採用活動がどのようになされているのかを確認するとともに、近年の求職者がどのような情報を重視し、どのような手段で求職活動を行うのかを確認する。その次に中小企業と求職者の間に情報の発信手段や重視する点に関して乖離がないかを確認するとともに、人材の定着に向けた中小企業の取組について実態分析を行う。

1 中小企業における人材の採用

ここでは、中小企業が求める人材を中核人材と労働人材に区分し、直近5年未満に現在の就業先へ入職した人材（以下、「求職者」という。）についても、特定の業務領域におけるスキルや経験によって中核人材と労働人材に区分し³、それぞれの採用活動・求職活動の違いを確認していく⁴。

①採用に当たって、中小企業が有効だと考える手段と、求職者が有効だと考える手段の違い（採用手段のミスマッチ）

はじめに、中核人材の採用活動に当たって、中小企業が有効であったと認識している採用手段と、近年就職・転職活動を行った求職者が効果的だったと考える採用手段についてのミスマッチを確認するため、年齢区別に採用手段の違いを示したものが第2-4-12図である。

同図を見ると、公共職業安定所、つまり「ハローワーク」については中小企業の重要な採用手

段となっており、過半数が有効だと回答している。また、求職者についても、どの年齢区分においても一般的な採用経路であることがうかがえる。

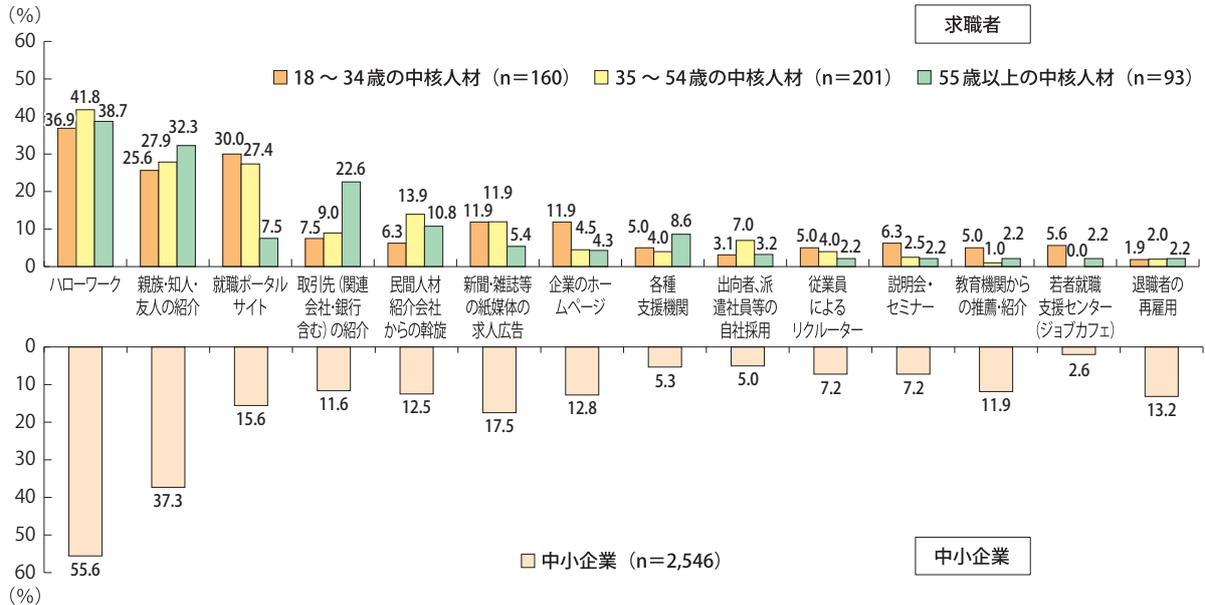
次に中小企業が重視する割合が高い「親族・知人・友人の紹介」については、年齢層が高くなるにつれ、求職者側も有効性を認識する割合が高くなる。この求職者の年齢による違いは、同様の傾向が「取引先（関連会社・銀行含む）の紹介」についても表れている。

これとは逆に、求職者の年齢層が低いほど有効性の認識が増すのは、「就職ポータルサイト」、「企業のホームページ」である。特に「就職ポータルサイト」については、中小企業の有効性の認識度が15.6%であるのに対して、18～34歳の中核人材、35～54歳の中核人材の有効性の認識度はそれぞれ30.0%、27.4%となっており、2倍近い開きがある。

3 求職者の中核人材・労働人材の区分は、あくまでも「現在のスキル」によって定義しているため、必ずしも求職時点での求職者側の人材区分が、中小企業が想定する中核人材・労働人材の定義と一致するわけではない点に留意が必要である。

4 求職者については、現在の就業先への就職・転職活動時に、他社への就職・転職活動を含めて実際に行った活動について回答を得ており、新卒・既卒を含む。

第2-4-12図 中核人材の採用に当たって、中小企業・求職者が有効だと考える手段



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12月、みずほ情報総研(株))
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 中小企業について、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者を集計している。
 3. ここでいう「各種支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関をいう。

同様に中小企業と求職者の採用手段における有効性の認識の差を、労働人材について確認したものが第2-4-13図である。求職者側を見ると、「ハローワーク」については、55歳以上の労働人材について他の項目に比べ圧倒的に有効性を認識する割合が高く、中小企業においても重要な採用手段として認識している割合が高い。18～34歳の労働人材が「ハローワーク」に次いで有効性を認識しているのは「就職ポータルサイト」であり、対照的に、「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」については、中小企業の認識に比べ、特に18～

34歳の労働人材の有効性の認識がとりわけ低い傾向がある。ここにおいても中核人材と同様に年齢層の違いにより求職者間でも有効性の認識に相違が生じている。

なお、中小企業が、ハローワークに次いで有効性を認識する割合が高いのが「親族・知人・友人の紹介」の37.1%であり、求職者においても、どの年齢層においても他の項目に比べ相対的に有効性を認識する割合が高く、一定の割合で、紹介等を通じた顔の見える採用手段を重視している傾向がうかがえる。

第1節

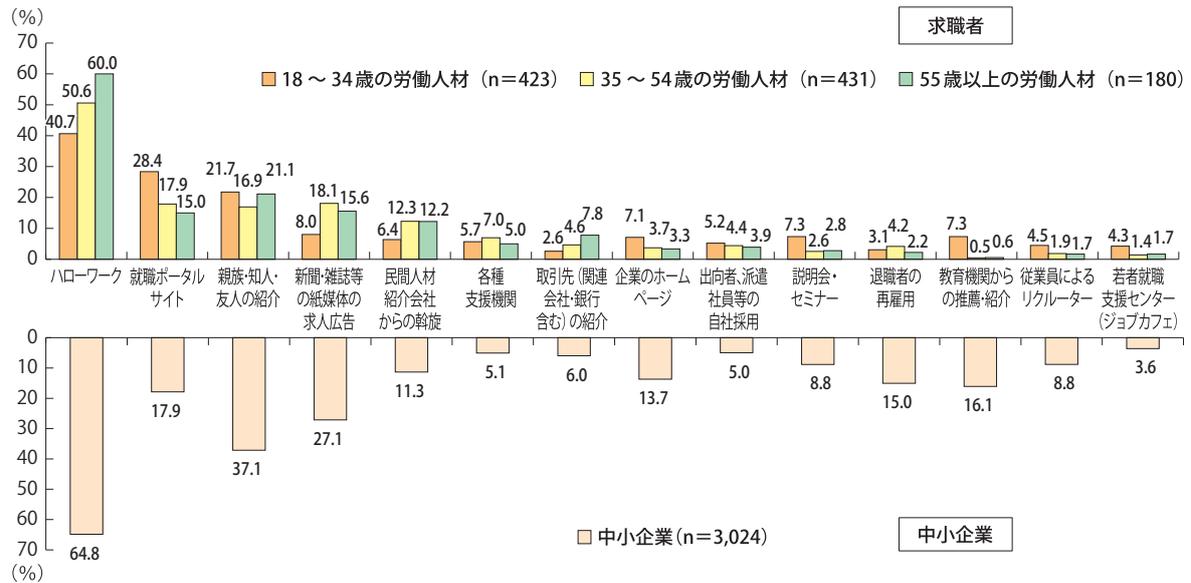
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-4-13図 労働人材の採用に当たって、中小企業・求職者が有効だと考える手段



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12月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 中小企業について、直近3年間で労働人材の採用活動を行った者を集計している。

3. ここでいう「各種支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関をいう。

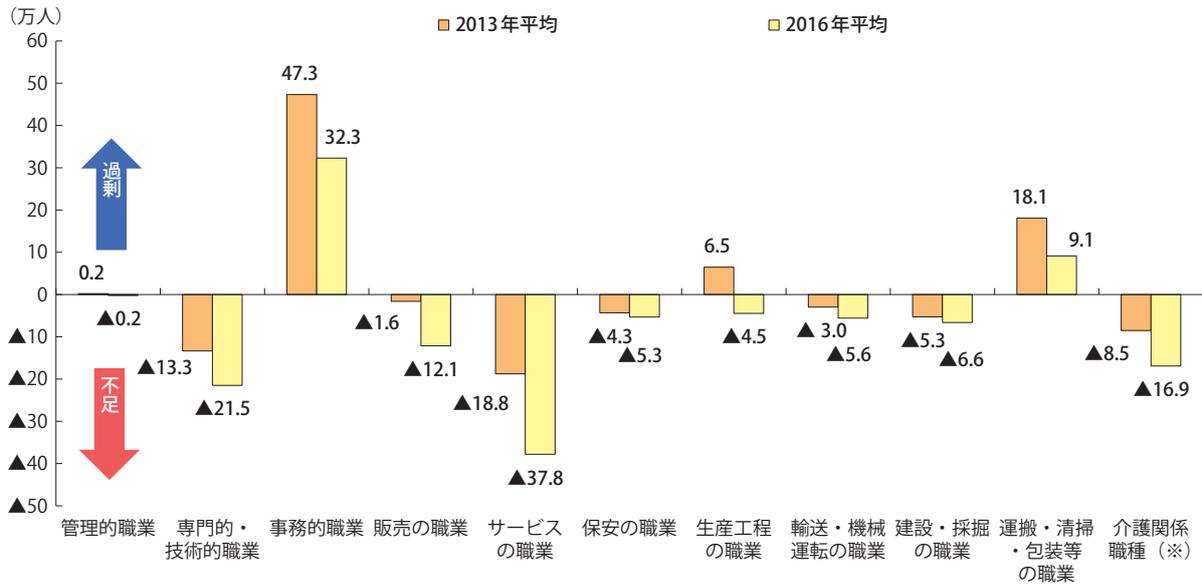
ここまで見てきたように、中小企業側から見ると、その簡便性、費用面の手頃さから、特に労働人材についてはハローワークが重要な採用手段になっている。ただし、求職者側から見ると、年齢層によりその有効性の認識度合いには差異が生じている。

また、第1部第3章において、職業別の有効求職者数と有効求人数の差を確認した（第1-3-7図①（再掲））。同図を見ると、「専門的・技術的職業」等の基幹的な職業や、「販売の職業」、「サービスの職業」といった対面の職業、その他の現業の職業については大幅な求人超過となっていることから、労働市場全体において、企業が必要とし

ている職業と求職者が希望している職業にミスマッチが発生しているということだけでなく、ハローワークを介する採用では、これらの職業の人材を確保しにくいという、採用手段のミスマッチが生じているともいえよう。

前節で確認したように、従業員の高齢化のため若い年齢層の人材確保を行う必要があると回答した企業が一定数存在したことを踏まえると、中小企業が今後の採用活動を行うに当たっては、求める人材の年齢層にも考慮しながら、就職ポータルサイトを始めとするインターネット媒体の利用等、採用手段の多様化を検討する必要があるだろう。

第1-3-7図①(再掲) 職業別有効求職者数と有効求人数の差 (パートタイム含む常用)



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)1.「農林漁業の職業」、「分類不能の職業」を除いて表示している。

2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づく「福祉施設指導専門員」、「その他の社会福祉の専門的職業」、「家政婦(夫)、家事手伝い」、「介護サービスの職業」の合計であり、それぞれ「専門的・技術的職業」、「サービスの職業」から抽出した数値である。

②採用に当たって、中小企業が求職者に対し重点的に伝えた自社の情報と、求職者が重視した企業情報の違い(情報のミスマッチ)

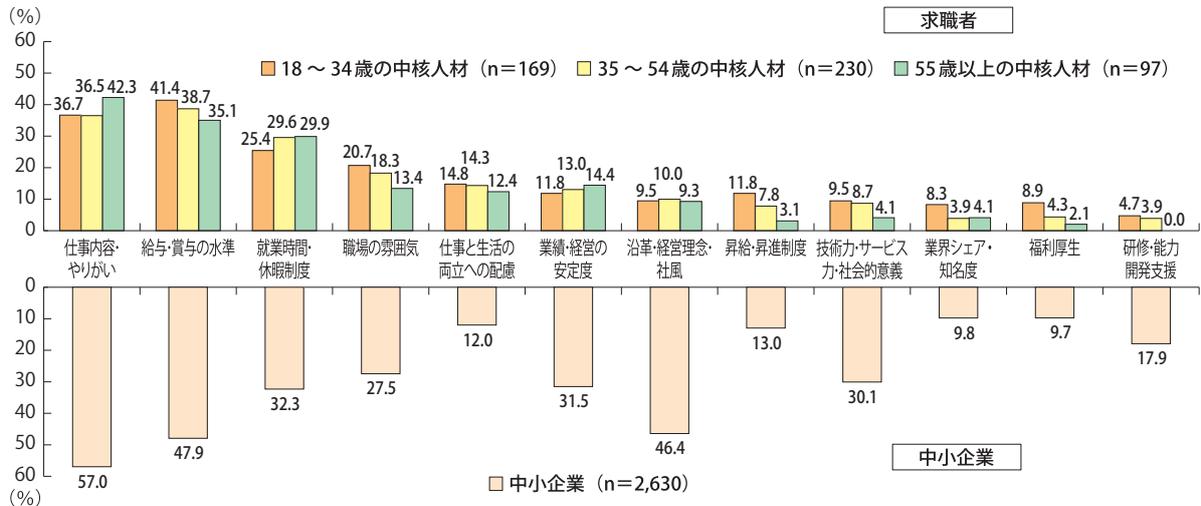
次に、中小企業が発信する情報と求職者が求める情報のミスマッチについて確認を行う。第2-4-14図は、中核人材の採用活動に当たって、中小企業が求職者に対して特に重点的に伝えた自社の情報と、求職者が就業先を選択するに当たって、特に重視した企業情報の差を年齢区別に確認したものである。

「仕事内容・やりがい」については、中小企業が最も重点的に伝えている項目であり、また求職者側も総じて重視する割合が高く、特に55歳以上の中核人材についてその傾向が強くなり、42.3%の

回答となっている。また、「給与・賞与の水準」や「昇給・昇進制度」といった、賃金条件に直接関わる項目については、求職者間でも、特に若い年齢層において重視する傾向がある。また、「就業時間・休暇制度」、「職場の雰囲気」、「仕事と生活の両立への配慮」といった、労働条件や職場環境等の働きやすさに関わる項目についても、求職者は他の項目に比べ相対的に重視する傾向が強い。

他方で、賃金条件や職場環境に直接関わらない、「沿革・経営理念・社風」、「技術力・サービス力・社会的意義」については、中小企業側が重視するほどには求職者側は重視していない傾向がうかがえる。

第2-4-14図 中核人材の採用に当たって、中小企業が重点的に伝えた情報と求職者が重視した企業情報



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12月、みずほ情報総研（株））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 中小企業について、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者を集計している。

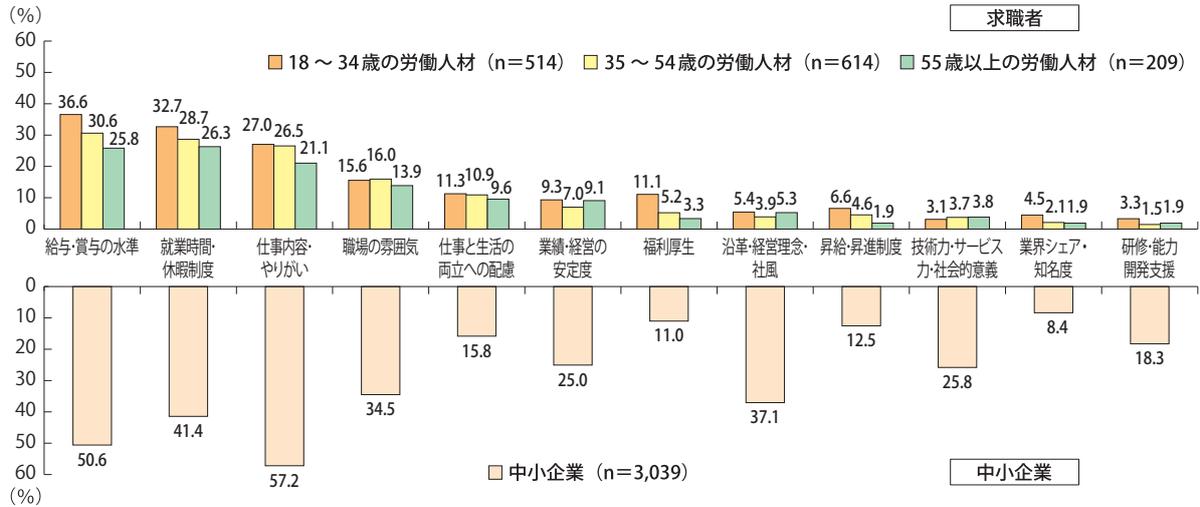
3. 中小企業においては中核人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があるとして回答した項目、求職者においては求職時に重視した企業情報があるとして回答した項目について表示している。

同様に、労働人材の採用に当たって、情報のミスマッチを確認したものが第2-4-15図である。求職者については、中核人材に比べてより顕著に「給与・賞与の水準」、「就業時間・休暇制度」といった賃金・労働条件に関する項目を重視しており、特に若年層においてその傾向が強い。次に求職者が重視している項目は、「仕事内容・やりがい」であるが、年齢区分による違いを確認すると、労働人材については、55歳以上の労働人材

が他の年齢区分に比べ「仕事内容・やりがい」を重視しておらず、中核人材の傾向とは逆転している。

また、中核人材と同様に、「沿革・経営理念・社風」、「技術力・サービス力・社会的意義」といった項目については、中小企業が重視するほど求職者側では重視されておらず、ミスマッチが生じていることがうかがえる。

第2-4-15図 労働人材の採用に当たって、中小企業が重点的に伝えた情報と求職者が重視した企業情報



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12月、みずほ情報総研（株））
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 中小企業について、直近3年間で労働人材の採用活動を行った者を集計している。
 3. 中小企業においては労働人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があるとして回答した項目、求職者においては求職時に重視した企業情報があるとして回答した項目について表示している。

③採用に当たって、中小企業が求職者に対し情報を伝えた手段と、求職者が知りたい情報を得るために有効だと考える手段の違い（情報伝達・獲得手段のミスマッチ）

それでは中小企業は、第2-4-14図、第2-4-15図で重点的に伝えた情報を、どのような手段で求職者に伝えたのだろうか。また、求職者はどのような手段により情報を得ることが有効だと認識しているのだろうか。第2-4-16図は、中核人材の採用活動に当たって、中小企業と求職者の情報伝

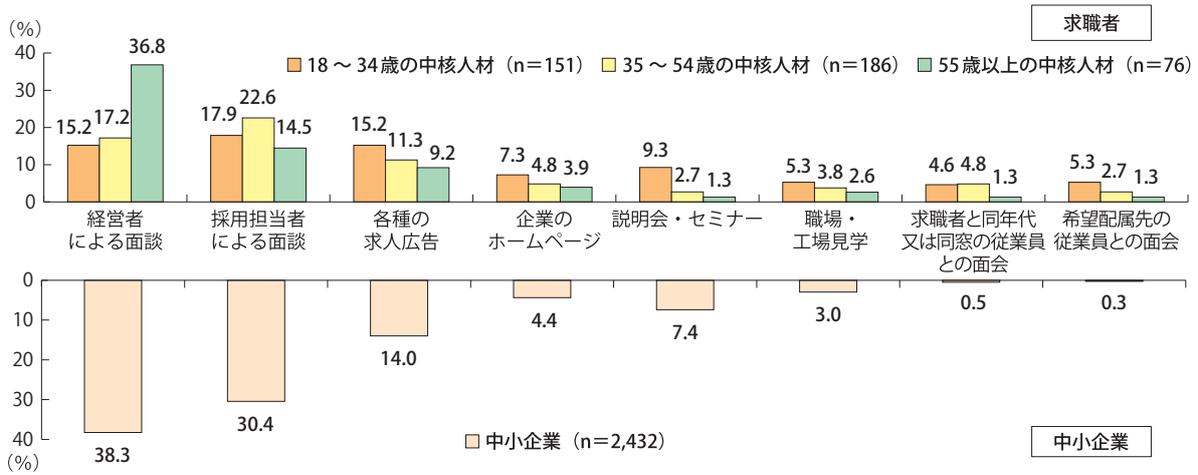
達・獲得手段の違いを示したものである。

同図を見ると、55歳以上の中核人材では、突出して「経営者による面談」を有効だと認識している傾向があり、また中小企業側も重視する傾向が強い。

また、年齢区分による違いとしては、若年層ほど「各種の求人広告」、「企業のホームページ」、「説明会・セミナー」といった、直接的な選考の前段階の手段を重視する傾向がうかがえる。

第2-4-16図

中小企業が中核人材の採用時に自社の情報を伝えた手段と求職者が重視する企業情報を知るために有効だったと考える手段



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12月、みずほ情報総研（株））

(注)1. 中小企業について、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者を集計している。

2. 中小企業においては中核人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があると回答した者を、求職者においては求職時に重視した企業情報があると回答した者を集計している。

3. それぞれ情報を伝える手段、及び情報を得る手段として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。

4. 求職者について、情報を得る手段として回答割合が高い上位8項目を表示している。

同様に労働人材についても中小企業と求職者の情報伝達・獲得手段の違いを比較したものが第2-4-17図である。

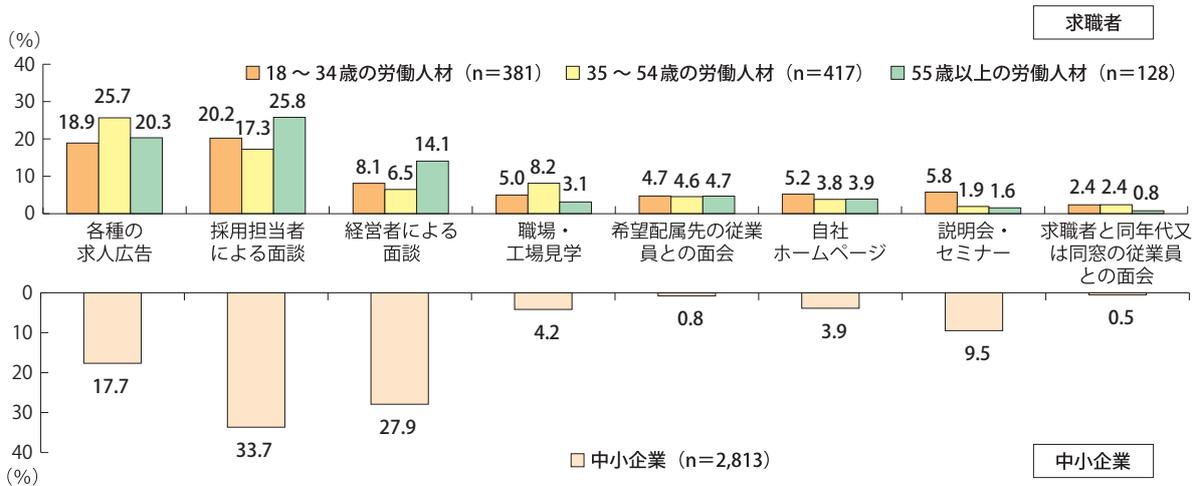
「採用担当者による面談」については、中小企業側の回答割合が最も高く、33.7%となっている。求職者側においても、他の項目に比べ重視する割合は高く、特に55歳以上の労働人材は有効性を認識している割合が高い。他方で、「経営者による面談」については、中小企業が重視するほどに

は18～34歳、35～54歳の労働人材は重視していない傾向がうかがえる。これについては、そもそもそのような機会がなかったという可能性も考えられる。

求職者側に着目すると、年齢層にかかわらず総じて有効性を認識する割合が高い情報獲得手段が「各種の求人広告」であり、35～54歳の労働人材においては最も回答割合が高かった。他方、中小企業においては第3位の回答割合となっている。

第2-4-17図

中小企業が労働人材の採用時に自社の情報を伝えた手段と求職者が重視する企業情報を知るために有効だったと考える手段



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12月、みずほ情報総研（株））

(注)1. 中小企業について、直近3年間で労働人材の採用活動を行った者を集計している。

2. 中小企業においては労働人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があると回答した者を、求職者においては求職時に重視した企業情報があると回答した者を集計している。

3. それぞれ情報を伝える手段、及び情報を得る手段として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。

4. 求職者について、情報を得る手段として回答割合が高い上位8項目を表示している。

④採用活動における改善状況

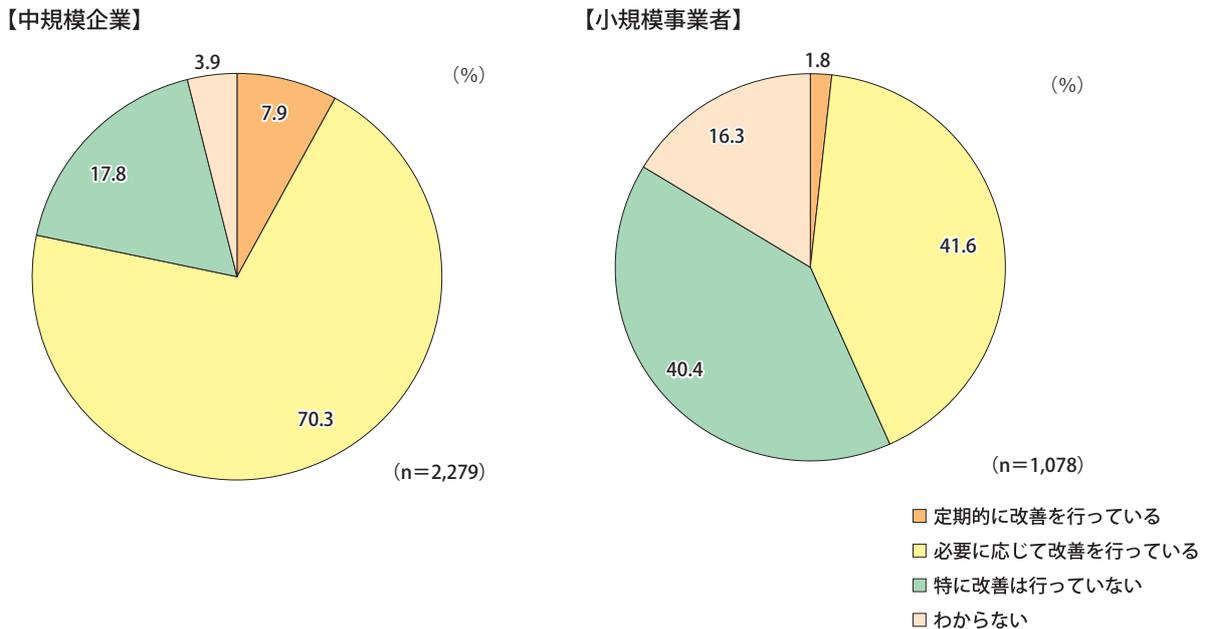
それでは、中小企業は、これら採用手段や情報伝達手段等について、どの程度改善を行っているのだろうか。第2-4-18図は、規模別に採用活動における改善状況を確認したものである。規模別で比較すると、小規模事業者においては「特に改善は行っていない」、「わからない」とする回答が半数を超えており、これは小規模事業者では定期的に採用活動を行う割合が中規模企業に比べて低

いことが背景にあると考えられる⁵。

ただし、第1部第3章で、規模の小さい企業では、求人を増加させている中で人手が確保できない状況にあることを指摘した。定期的に採用をしていない場合でも、人材確保の必要性が生じる場合に備え、有効な採用手段、求職者が求める情報、利用する情報伝達手段について、事前に情報収集や検討を行っておくべきであるといえる。

5 付注2-4-2参照。

第2-4-18図 規模別に見た、採用活動における改善実施状況



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））

⑤採用活動における課題

ここまで、中小企業と求職者の別に、それぞれどのような採用手段、企業情報、情報伝達・獲得手段を重視するのかについて確認した。次に、中小企業が採用活動において抱えている課題について確認を行う。

第2-4-19図は、中小企業が採用活動における課題として第一に認識している項目を、採用活動の成否別⁶に見たものである。

これを見ると、採用不成功企業では、中核人材の採用活動、労働人材の採用活動共に、「求める能力水準の応募者がいない」、「応募者数の減少」を挙げる割合が高く、合計すると、約6割もの採用不成功企業がそもその募集の段階で課題を感じていることが分かる。

採用成功企業でも、中核人材、労働人材の採用活動における課題として、「求める能力水準の応募者がいない」、「応募者数の減少」とする回答が多い。他方、「特に課題はない」とする割合も高くなっている。

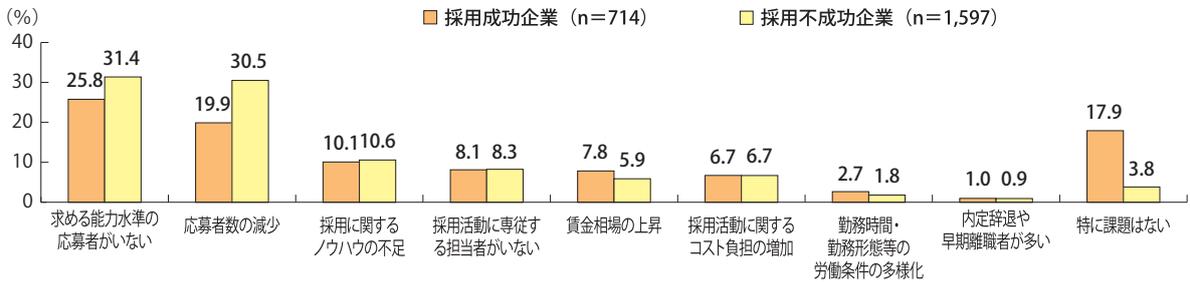
また、採用の成否にかかわらず、中核人材の採用活動における課題を確認すると、「採用に関するノウハウの不足」、「採用活動に専従する担当者がいない」がそれぞれ1割程度となっており、中小企業においては、中核人材を採用するに当たっての社内リソースが限られていることを示唆している。他方、労働人材の採用活動における課題では、「賃金相場の上昇」が挙げられ、企業側と求職者側での賃金のミスマッチが発生していると考えられる。

このように、求人に対して求職が不足している状況において、求職者に応募してもらおう段階から他社との人材獲得競争が激化してきていることを踏まえると、中小企業は、求める人材の年齢等の属性を考慮しながら、求職者への応募前の効果的な情報伝達手段やそれによって重点的に伝える情報についても工夫し、採用手段の多様化を含め、採用活動の改善に努めることが必要であるといえる。

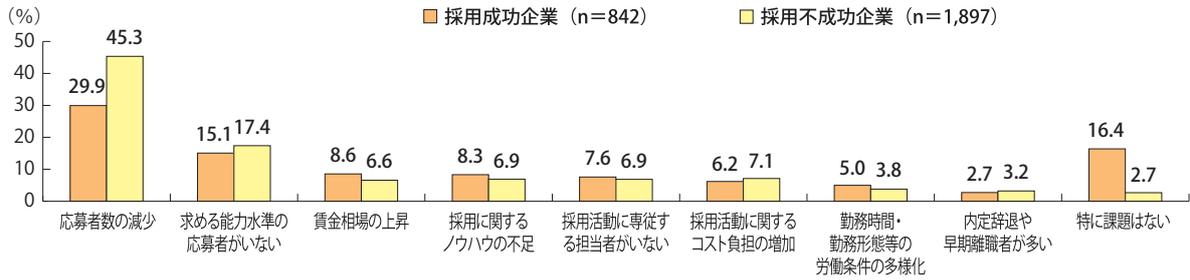
6 ここでいう「採用成功企業」とは、「直近3年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できた企業」とし、「採用不成功企業」とは、「直近3年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できなかった企業」としている。

第2-4-19図 中小企業から見た、採用活動における課題

中核人材の採用活動における課題



労働人材の採用活動における課題



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））
 (注) 1. 中核人材、労働人材の採用活動における課題についてそれぞれ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。
 2. それぞれ、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者、労働人材の採用活動を行った者を集計している。

2 中小企業における人材の定着

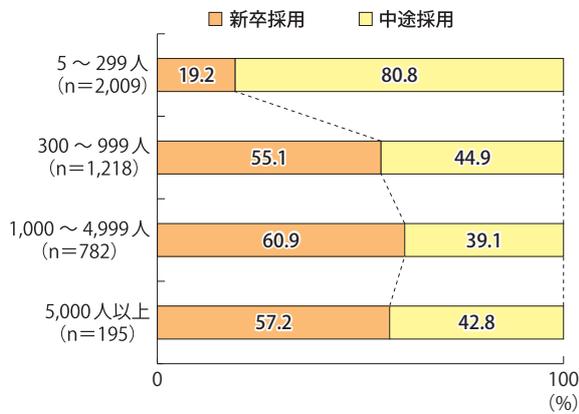
一般に、大企業と比較して、限られたリソースで採用を行う中小企業にとって、優秀な人材を採用できても、定着に向けた社内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題である。

また、第2-4-20図のとおり、従来中小企業が人材の採用のために重視してきた中途採用については、即戦力となる優秀な人材の確保や、新卒一括採用の見直し等もあり、規模の大きい企業にお

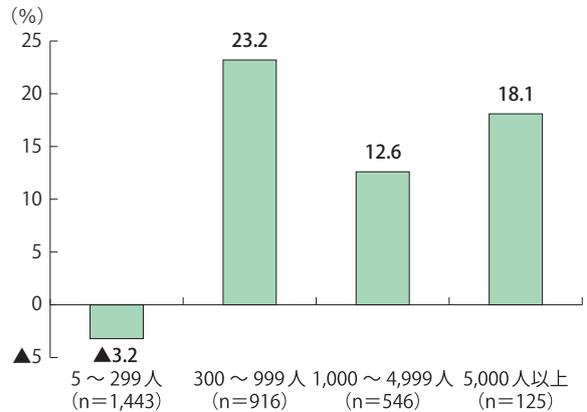
いても強化する傾向にあることから、中小企業にとってますます採用競争が激化しているといえる。実際に、同図の中途採用実績（対前年増減率）を見ると、299人以下の従業員規模の企業ではマイナスとなっており、景況が緩やかな回復基調にあることを踏まえると、規模の小さい企業において、業績不振のために採用を抑制したというだけでなく、人材の獲得競争を背景とした採用難による影響があるものと推察される。

第2-4-20図 従業員規模別に見た、中途採用の実績状況

2015年度の新卒・中途採用実績比率



2015年度の中途採用実績 (対前年増減率)



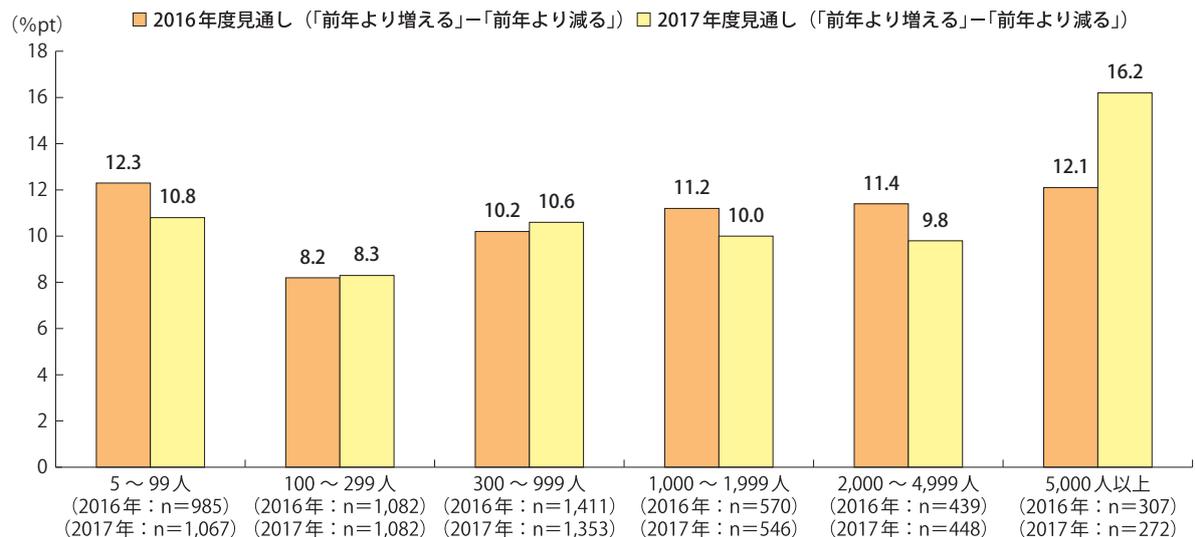
資料：(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「中途採用実態調査 (2015年度実績)」より中小企業庁作成

- (注) 1. 新卒採用は大学生・大学院生 (2016年卒)、中途採用は正規社員を対象とした人数である。
 2. 集計は、新卒採用・中途採用を実施した企業、実施しなかった企業を含んでいる。
 3. 従業員規模によって、母集団の構成を反映するように推計して集計を行っている。

また、今後の中途採用の見通しについて、従業員規模別に確認したものが第2-4-21図であるが、2016年度に引き続き、2017年度においても全ての従業員規模の企業において「前年より増える」

が「前年より減る」を上回っている。特に、従業員規模5,000人以上の企業において増加傾向が顕著であり、引き続き中途採用においては中小企業にとって厳しい状況が続くことが予想される。

第2-4-21図 従業員規模別に見た、中途採用見通しの変化



資料：(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「中途採用実態調査 (2015年上半期実績、2016年度見通し)」、「中途採用実態調査 (2016年上半期実績、2017年度見通し)」より中小企業庁作成

こうした状況を踏まえると、中小企業では期待する人材の採用だけでなく、採用した人材や、既

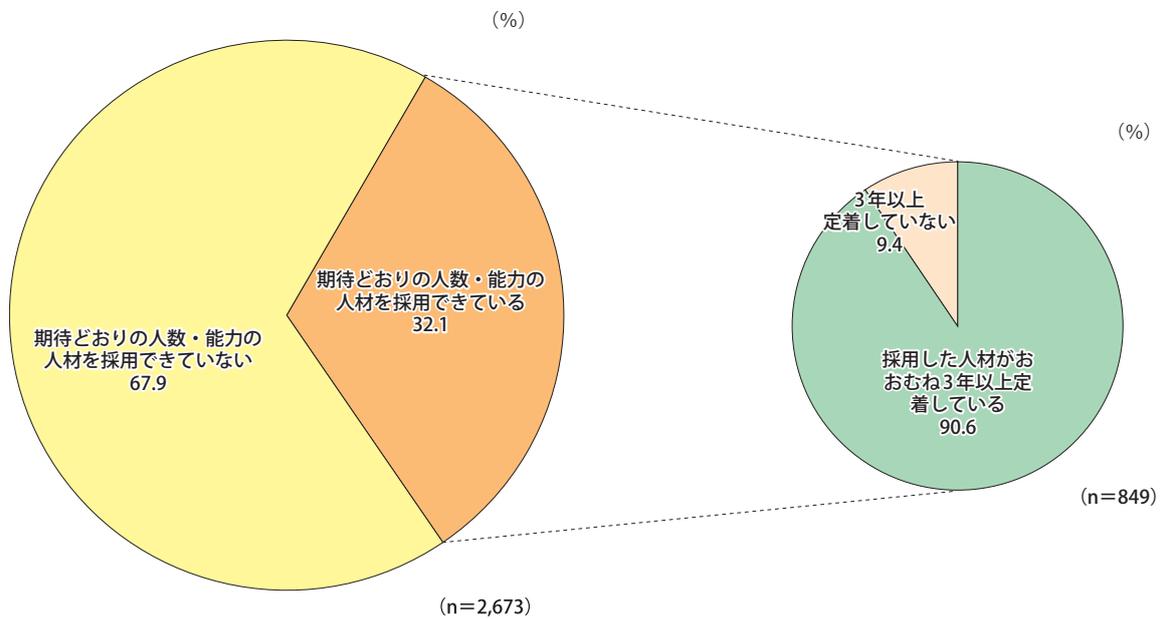
に社内にいる人材の定着を図る取組が非常に重要になる。

本項においては、就業者側が重視する社内制度や、中小企業におけるその導入状況、制度が円滑に機能するための社内環境等について分析を行う。また、人材確保成功企業と、人材確保不成功企業⁷においては、どのような取組の差異が生じているか、それぞれの社内制度や職場環境が就業者にどのような影響を与えるかについても詳細を確認する。

①採用と定着の成否の相関

ここで、第2-4-22図にて中小企業の採用と定着の成否について確認すると、採用に成功した企業の9割以上が3年以上の定着にも成功しており、中小企業の人材確保を分析する上では、採用と定着の両方に着目する必要があるといえる。

第2-4-22図 採用の成否と採用した人材の定着成否



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))
 (注) 直近3年間で中核人材、又は労働人材の採用活動を行った者を集計している。

②人材の定着や育成のための企業の取組

それでは、まず就業者が重視する企業の社内制度や取組について確認する。第2-4-23図は、人材の定着や育成のために就業者自身が重要だと考える企業の取組について、回答を得たものである。

まず、中核人材について年齢区別に重視する項目を確認すると、「他社よりも高い賃金水準の確保」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「家賃・住宅に係る補助・手当」、「育児・介護に係る補助・手当」については、特に若年層に

なるほど重視する傾向がある。他方で、「成果や業務内容に応じた人事評価」、「能力や適性に応じた昇給・昇進」といった評価に関わる項目については比較的年齢層による差が小さく、どの年齢区分においても重視する割合が高い。特に後者については55歳以上の中核人材においては47.9%と、同年齢区分の中で最も重視する項目となっている。

次に、労働人材について同様に重視する取組を年齢区別に確認すると、およその傾向は中核人材と変わりはないものの、18~34歳の労働人

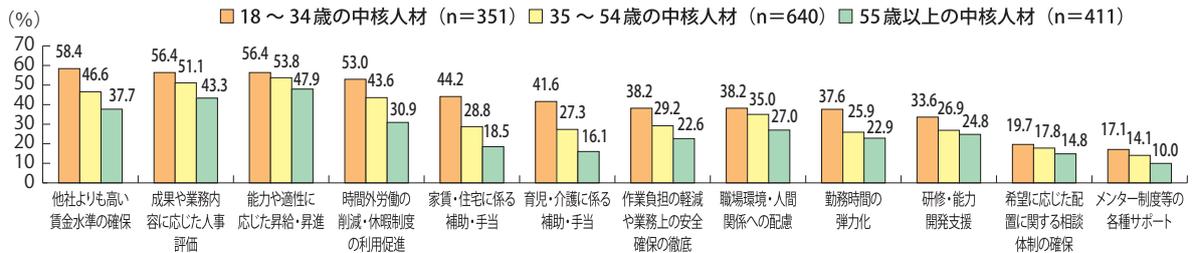
7 ここでいう「人材確保成功企業」とは、「直近3年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できており、かつその人材がおおむね3年以上定着している企業」とし、「人材確保不成功企業」とは、「直近3年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材は採用できたが、その人材が3年以上定着しなかった企業」及び「直近3年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できなかった企業」としている。

材は、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」を他の年齢区分よりも重視しており、更には若干ではあるものの、「他社よりも高い賃金水準の確保」、

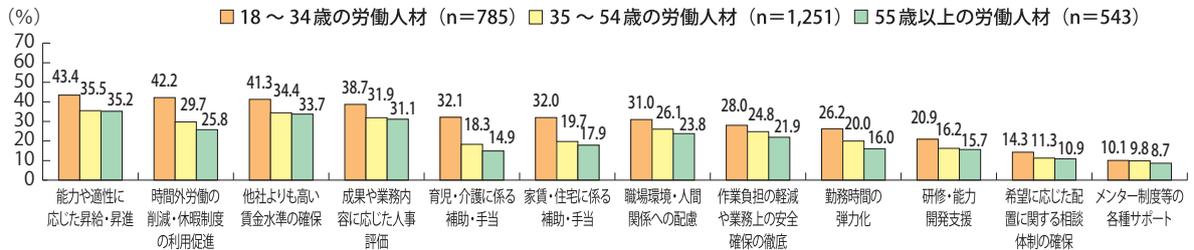
「成果や業務内容に応じた人事評価」に比べ優先度が高い傾向にある⁸。

第2-4-23図 年齢別に見た、人材の定着や育成のために就業者が重要だと考える企業の取組

中核人材



労働人材

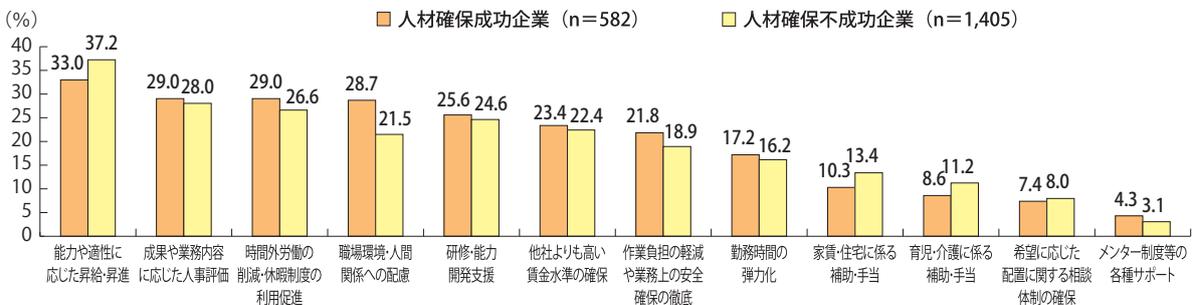


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年12月、みずほ情報総研（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

それでは、中小企業は、どのような取組が人材の定着や育成のために有効だと認識しているのだろうか。第2-4-24図は、人材の定着や育成に向けて自社で行っている取組の中で、有効だと認識している項目を人材確保の成否別に見たものであ

る。同図を見ると、「能力や適性にに応じた昇給・昇進」は、人材確保成功企業、人材確保不成功企業共に最も回答割合の高い項目であることが分かる。他方、「職場環境・人間関係への配慮」については、成否別の有効性の認識の差が大きい。

第2-4-24図 人材確保の成否別に見た、人材の定着や育成のために中小企業が有効だと考える取組



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））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

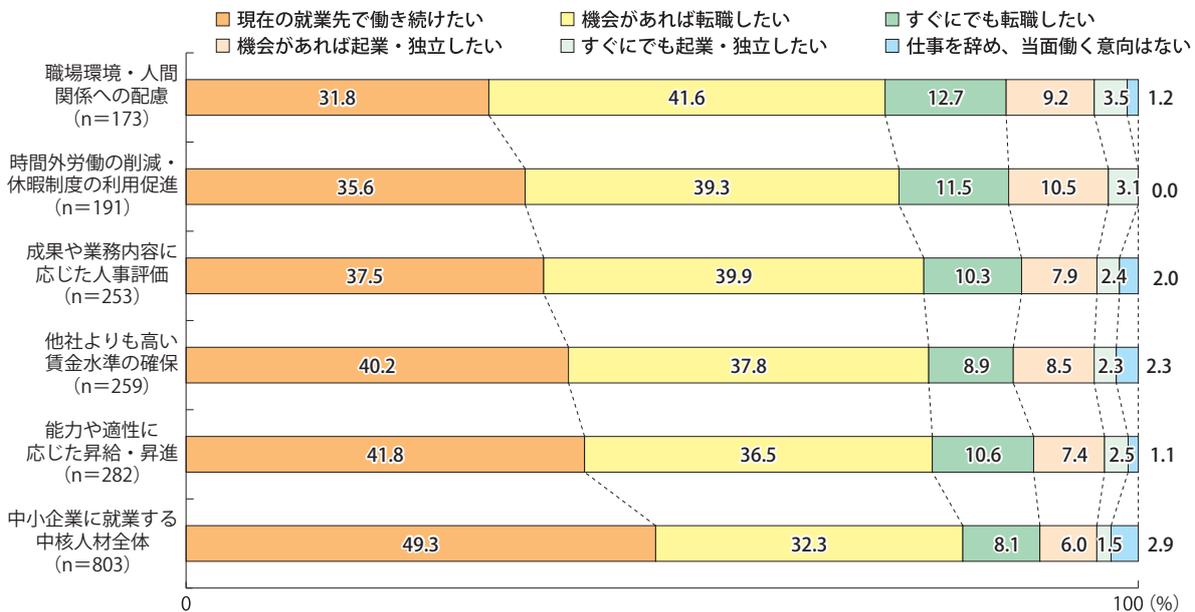
8 18～34歳の労働人材については、特に女性の割合が高く、家庭等と両立しながら仕事に従事していることが推察されるため、このような項目を重視する割合が高く生じるものと推察される（付注2-4-3参照）。

③中小企業に就業する人材の今後の離職転職意向
ここで、改めて就業者に着目する。第2-4-25図は、就業者が重視する取組が、就業先で実施されていない場合に、今後の就業の意向にどのように影響するかについて、中小企業に就業する中核人材が重視する項目上位五つを抽出して確認したものである。

同図を見ると、本調査における中小企業に就業する中核人材全体の今後の就業意向に比べ、「職

場環境・人間関係への配慮」が実現されていない場合、「すぐにでも転職したい」、「すぐにでも起業・独立したい」とする意向が強い。「機会があれば転職したい」、「機会があれば起業・独立したい」と合わせると、7割近くが現在の就業先からの離職意向があることが分かる。同様に、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」についても実現されていない場合、離職意向に与える影響が相対的に大きいことがうかがえる。

第2-4-25図 未実現項目別に見た、今後の就業の意向（中小・中核人材）

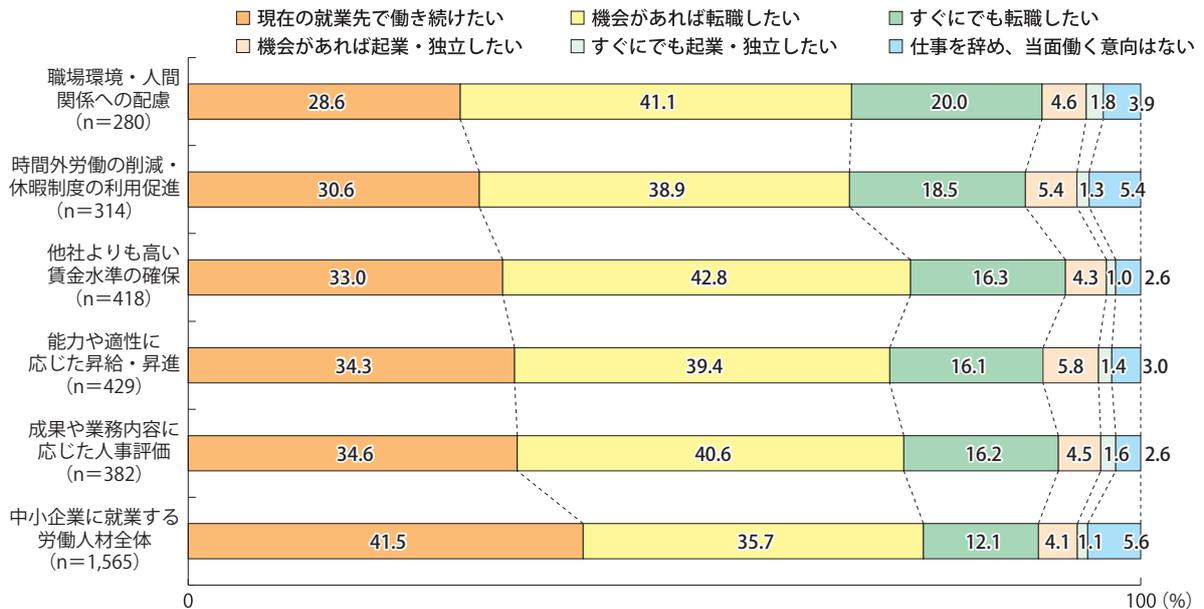


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年12月、みずほ情報総研（株））
 (注)1.「未実現項目」とは、「就業者自身は重要だと考えているが、就業先企業で取り組まれていない項目」として集計している。
 2.「未実現項目」は複数回答のため、各項目の回答数の合計は全体の回答数を上回る場合がある。
 3.「仕事を辞め、当面働く意向はない」には、傷病により就業が困難な場合や公務員への就業希望等、今後3年程度企業への就業の意向がない場合も含める。

中小企業に就業する労働人材についても、重視する項目上位五つについて同様に確認したものが第2-4-26図である。同図を見ると、特に「職場環境・人間関係への配慮」が就業先で実現されて

いない場合、7割以上が離職意向を示しており、うち、「すぐにでも転職したい」、「すぐにでも企業・独立したい」とする即時の離職意向は2割を超えている。

第2-4-26図 未実現項目別に見た、今後の就業の意向（中小・労働人材）



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12月、みずほ情報総研（株））
 (注)1.「未実現項目」とは、「就業者自身は重要だと考えているが、就業先企業で取り組まれていない項目」として集計している。
 2.「未実現項目」は複数回答のため、各項目の回答数の合計は全体の回答数を上回る場合がある。
 3.「仕事を辞め、当面働く意向はない」には、傷病により就業が困難な場合や公務員への就業希望等、今後3年程度企業への就業の意向がない場合も含める。

④ 中小企業の人材確保の成否と経営者の振る舞い・職場環境

人材確保に関して、経営者の振る舞いや職場環境について、人材確保の成否別に見たものが第2-4-27図である。

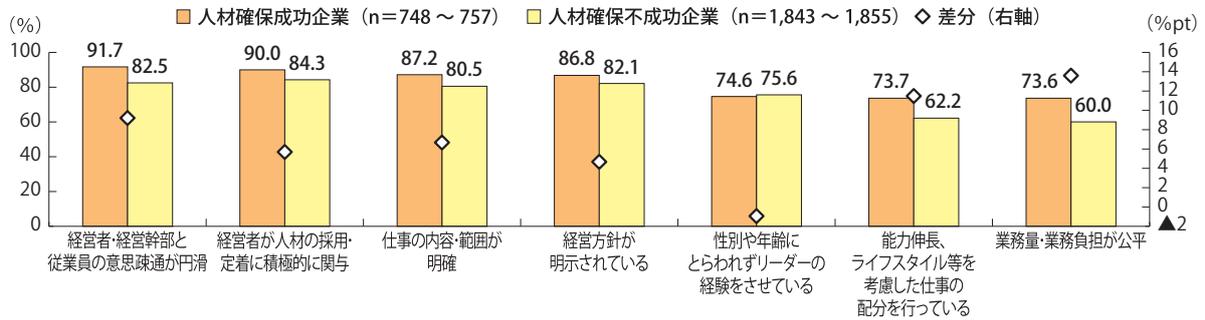
まず、経営者の振る舞いや仕事の采配について確認すると、特に「業務量・業務負担が公平」、「能力伸長・ライフスタイル等を考慮した仕事の配分を行っている」といった、仕事の采配に関わ

る項目について差が大きい。

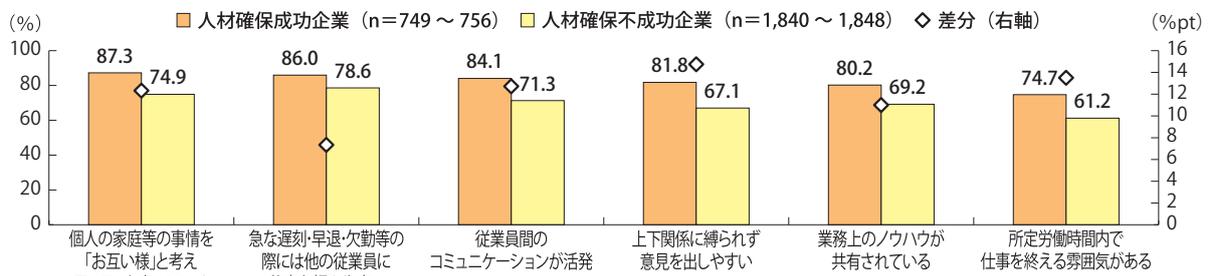
次に、従業員同士のコミュニケーションや、仕事のしやすさの項目については、総じて人材確保の成否により明確な差が生じており、特に「上下関係に縛られず意見を出しやすい」、「所定労働時間内で仕事を終える雰囲気がある」といった、風通しの良さや、長時間労働の抑制に関わる項目について差が生じている。

第2-4-27図 人材確保の成否別に見た、経営者の振る舞いや職場環境

【経営者の振る舞い・仕事の采配】



【従業員同士のコミュニケーション・仕事のしやすさ】



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））
 (注)「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を合計して集計している。

⑤ 就業者から見た働きやすさと経営者の振る舞い・職場環境

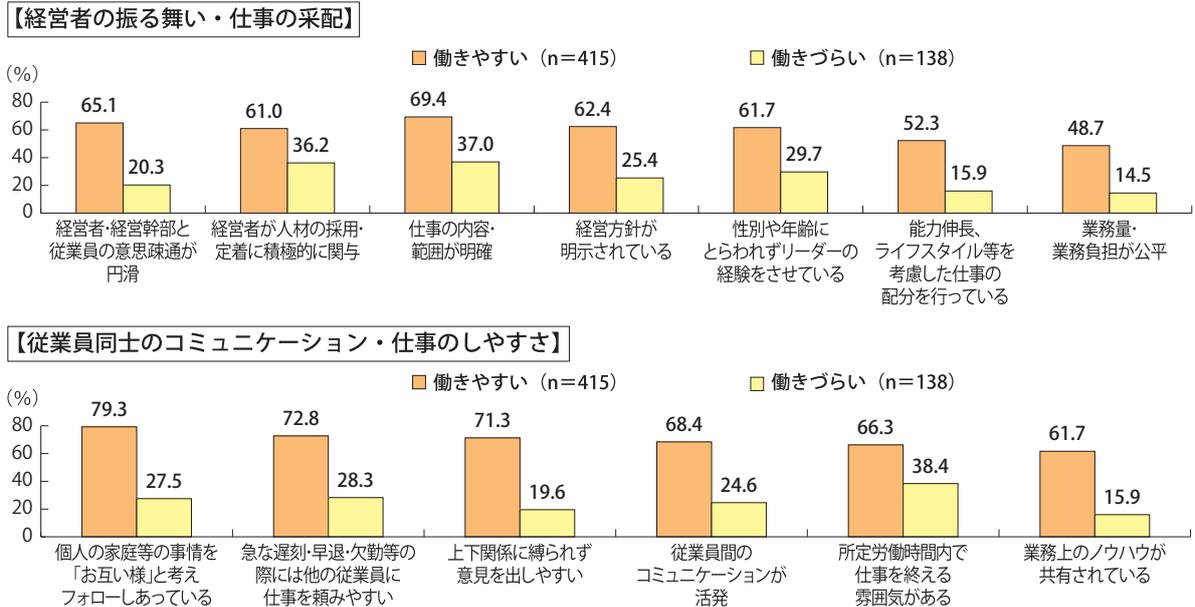
第2-4-28図は、実際に中小企業に就業している中核人材について、現在の職場が働きやすい・働きづらいと回答した者別に、就業先の経営者の振る舞いや、職場環境に関する取組項目の該当状況を示したものである。

現在の職場を働きやすいと感じている就業者

と、働きづらいと感じている就業者の差が特に大きいのは、「個人の家庭等の事情を「お互い様」と考えフォローしあっている」、「上下関係に縛られず意見を出しやすい」、「業務上のノウハウが共有されている」、「経営者・経営幹部と従業員の意思疎通が円滑」といった、職場でのコミュニケーションや業務の円滑化に関わる項目であることが分かる。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

第2-4-28図 従業員の働きやすさ別に見た、経営者の振る舞いや職場環境（中小・中核人材）



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12月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を合計して集計している。

2. 「働きやすい」とは「大いに働きやすい」、「働きやすい」を合計して集計しており、「働きづらい」とは「やや働きづらい」、「働きづらい」を合計して集計している。

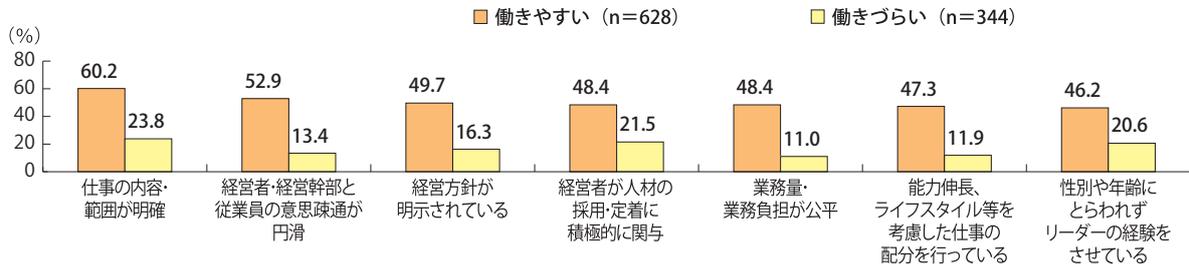
第2-4-29図は、同様に中小企業に就業している労働人材について、働きやすさの別に就業先の経営者の振る舞いや職場環境を確認したものである。第2-4-28図で見た中核人材の傾向と同じく、「個人の家庭等の事情を「お互い様」と考えフォローしあっている」、「上下関係に縛られず意見を出しやすい」、「従業員間のコミュニケーションが活発」といった職場のコミュニケーションや風通

しの良さに関わる項目について、「働きやすい」と回答した者と「働きづらい」と回答した者の差がとりわけ大きいことが分かる。

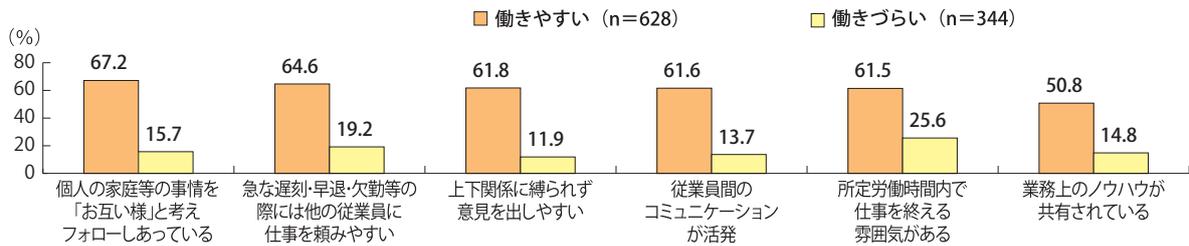
また、「所定労働時間内で仕事を終える雰囲気がある」については中核人材に比べてより両者の差が顕著であり、労働人材においては、長時間労働の是正についても、更に職場の満足度に与える影響が大きいことが示唆される。

第2-4-29図 就業者の働きやすさ別に見た、経営者の振る舞いや職場環境（中小・労働人材）

【経営者の振る舞い・仕事の采配】



【従業員同士のコミュニケーション・仕事のしやすさ】



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12月、みずほ情報総研（株））

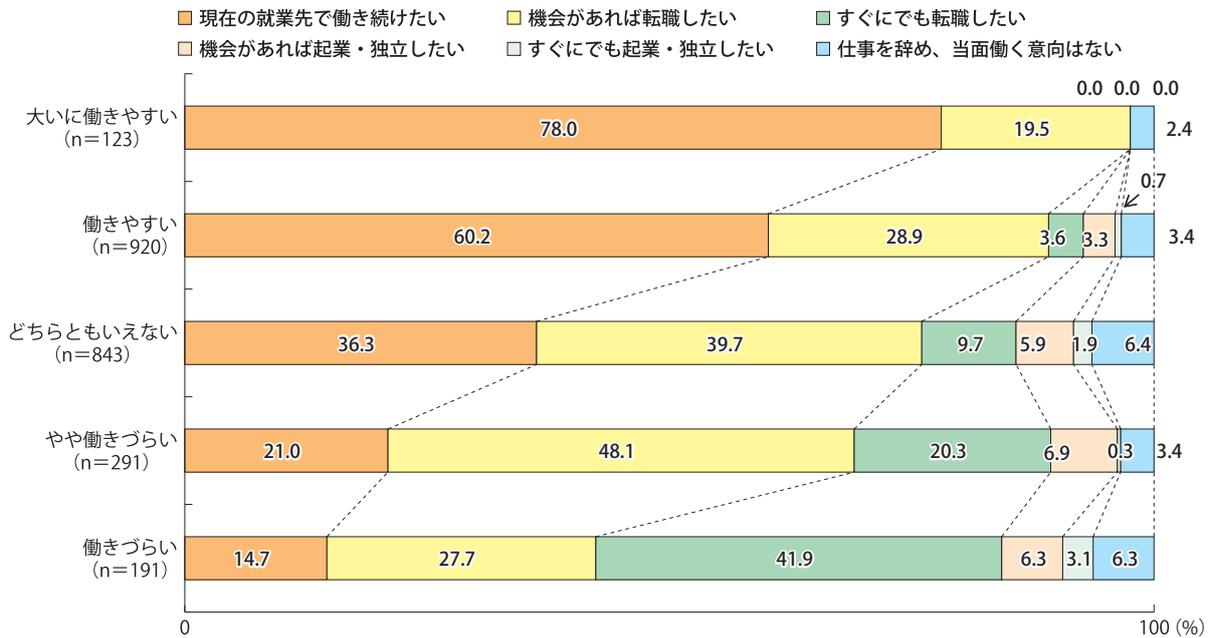
(注)1. 「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を合計して集計している。

2. 「働きやすい」とは「大いに働きやすい」、「働きやすい」を合計して集計しており、「働きづらい」とは「やや働きづらい」、「働きづらい」を合計して集計している。

職場における働きやすさは、今後の離職転職意向に直結している。第2-4-30図は、中小企業に就業している者について、働きやすさ別に今後の

就業の意向を確認したものだが、職場の満足度が下がるほど明確に「すぐにでも転職したい」の割合が高まっている。

第2-4-30図 働きやすさ別に見た、中小企業就業者の今後の就業の意向



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12月、みずほ情報総研（株））
 (注)「仕事を辞め、当面は働く意向はない」には、傷病により就業が困難な場合や公務員への就業希望等、今後3年程度企業への就業の意向がない場合も含める。

3 まとめ

ここまで見てきたように、中小企業における人材の採用・定着に向けては、例えば昇給・昇進等の人事評価制度といった社内制度の整備だけでなく、時間外労働の削減や職場環境への配慮等、働きやすい環境の整備に向けた取組を併せて行うことで、より効果を発揮すると思われる。また、就業者から見ても、中核人材、労働人材の別にかかわらず、職場の環境整備に向けた仕事の采配の

最適化や、経営陣含めた社内でのコミュニケーションの円滑化が、就業の満足度に大きな影響を与えることが推察される。

中小企業における人材の定着のためには、社内制度の整備とともに、雰囲気の良い職場環境づくりに努めることで、従業員の就業の満足度を高め、離職の可能性を減らしていくことが必要であるといえる。

事例 2-4-1 株式会社喜久屋

生産体制の工夫や公平な評価制度の運用、働きやすい職場環境づくりにより、採用・定着に成功する企業

東京都足立区に本社を置く株式会社喜久屋（従業員191名、資本金1,000万円）は、1956年にクリーニング会社として出発し、現在は店頭クリーニングのほかにもマンションの管理会社等と連携したクリーニング取次システムの運用、宅配クリーニング、衣類・布団等の無料保管サービス等、国内外で幅広く事業を展開している。

同社の主戦力であるパートタイム従業員158名の大半は女性であり、20代から70代まで幅広い年齢層の者が、店舗のオペレーション、洗濯やアイロンといった工場での作業、本社事務、ドライバー等様々な業務で活躍している。

パートタイム従業員の平均勤続年数は10年と長く、勤続20年以上が11名、勤続30年超も2名いる。このような高い定着率の背景には、業務の平準化を図る生産体制の工夫、育児や介護といった個々の事情を抱えるパートタイム従業員の働きやすさを実現する企業風土、従業員の能力向上と継続勤務のモチベーションとなる職能等級制度⁹がある。

まず、生産体制の工夫として、同社では一人の従業員が複数の業務や機械の操作を担当できるよう「多工程・多台持ち」の仕組みを導入している。このため、急に休まなければならない者が出た場合でも、従業員同士で互いの業務を補い合い、円滑に業務を進めることが可能となっている。また、クリーニング業は曜日や季節によって業務量に大きな差があるが、同社では繁忙期に従業員に長時間労働をしてもらい、閑散期に労働時間を短くするというような運用は行わない。クリーニングの仕上がり日を一律に「受付3日後」等と指定するのではなく、顧客自身に選んでもらうことで期日の集中を回避し、業務量を平準化している。さらに平準化した一連の業務を計画生産に落とし込むことで、業務を前倒しでこなすことも可能となり、例えば地元の学校行事により従業員の休暇取得希望が集中する場合でも、円滑な業務運営が実現できる体制が整っている。

従業員同士で「お互い様」と言い合える雰囲気が醸成されていることも働きやすさを後押ししている。同社は子連れ出勤を認めており、社内休憩室には幼稚園・学校帰りの子供たちが遊べる場所を用意している。こうして、日頃から従業員同士が互いの子供の顔まで知っているため、子供の体調不良により急に早退する場合も周りの者は気持ちよく送り出してくれるという。

さらに、同社にはパートタイム従業員が対象の職能等級制度があり、能力に応じた等級に基づき賃金を支給す

るほか、役職手当の支給、店長への登用や、研修受講者を受け入れる模範店舗での全従業員のお手本としての勤務、正社員転換等の制度も設けている。これらの制度を通じて、パートタイム従業員の能力向上と継続勤務へのモチベーションアップを図り、現在は役員に昇格した元パートタイム従業員もいるという。

このような従業員が安心して長く働き続けやすい職場環境の情報は、インターネットや各種メディアに取り上げられ、同社も積極的に求人情報等で発信している。その結果、最近では募集人数に対し15倍以上もの応募があるなど、採用の状況も良好である。今後も従業員が安心して働ける環境づくりを進めていくことで、「喜久屋で働きたい」という人材を確保し、従業員とお客様双方の暮らしに価値を提供し続けられる企業となることを、同社は目指している。



同社代表取締役の中島信一氏



社内キッズスペースの様子

9 必要とされる職務遂行能力（職能）を定義した「職能要件書」等を用いて、社員の能力を基準に等級を決定する制度。

コラム 2-4-2

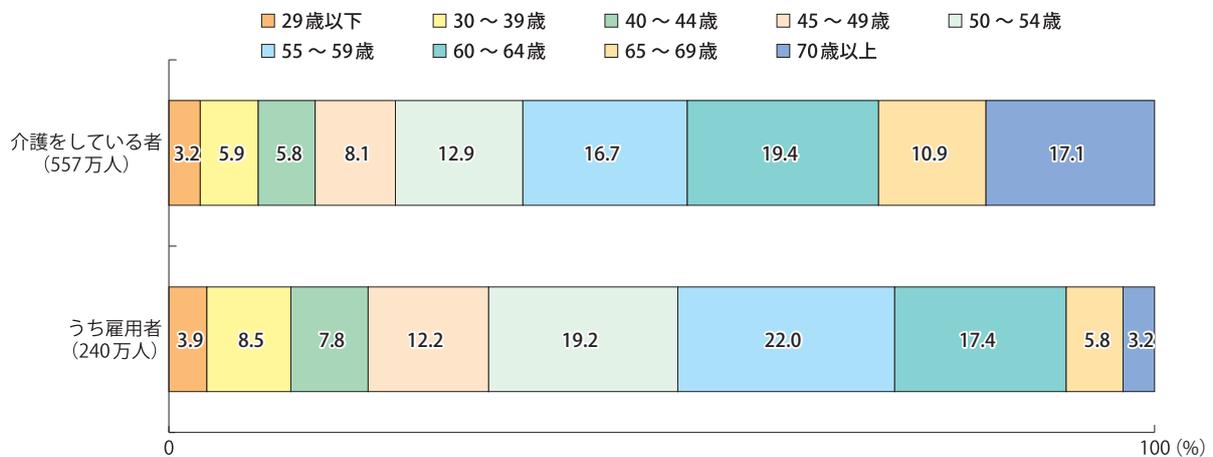
仕事と介護の両立

人材の定着を考える際、今後重要性を増すことが予想されるのが、従業員の仕事と介護の両立支援である。現在、介護をしながら働く者は約291万人¹⁰おり、うち、自営業者を除く雇用者は約240万人となり、高齢化の進展から今後ますます増加することが見込まれる。

介護を行う者を年齢階級別に見ると、55歳以上の割合が6割超、雇用者に限っても約半数を占める（コラム2-4-2①図）。コラム2-4-2②図が示すとおり、規模が小さくなるほど55歳以上の従業員の割合が高くなっていることを踏まえると、中小企業において、仕事と介護の両立はより重要度と緊急度の高い事項ともいえる。

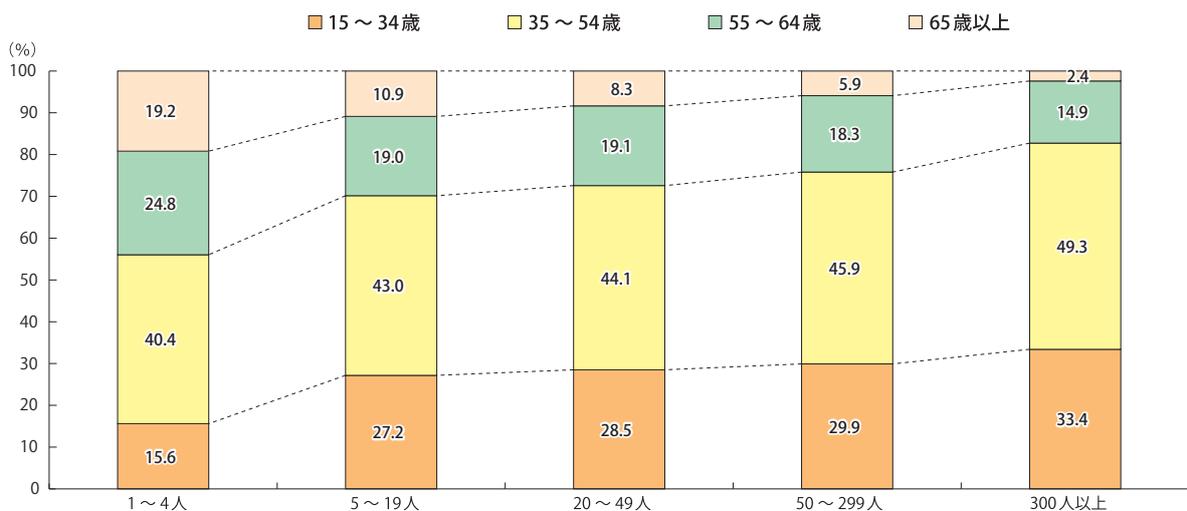
中小企業の経営において、重要な戦力となっている55歳以上の年齢層の人材を中心とする介護離職を防ぐ観点から、本項では仕事と介護の両立について、我が国全体の状況や、中小企業における両立支援の取組について実態分析を行う。

コラム2-4-2①図 介護を行う者の年齢構成



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

コラム2-4-2②図 従業者規模別に見た、雇用者の年齢構成割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注) 1. 「雇用者」について集計している。

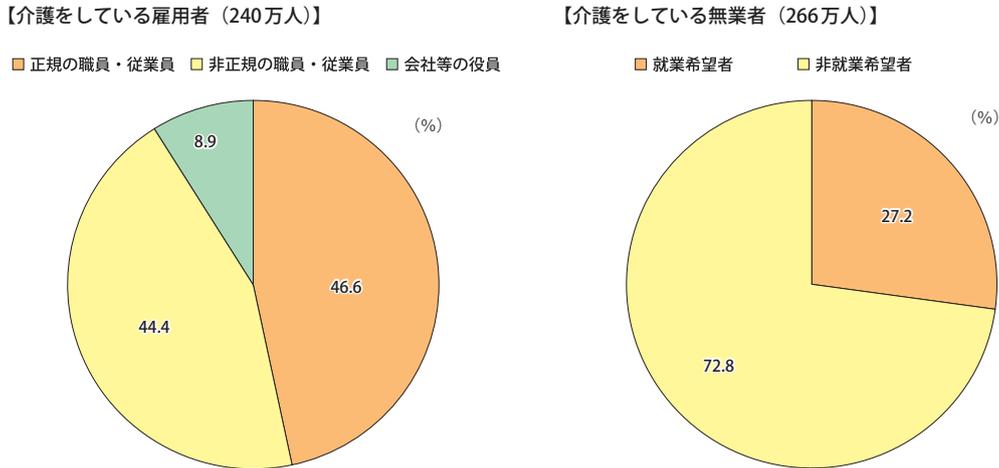
2. 官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いて集計している。

10 総務省「平成24年就業構造基本調査」による、自営業者等も全て含めた人数。

●我が国の仕事と介護の両立の現状

コラム2-4-2③図は、介護を行う者のうち、自営業者を除く雇用者についてその雇用形態を確認したものと、無業者について就業希望を確認したものである。介護をしながら正規の職員・従業員として働く者は半数近くおり、また、無業者の中でも3割近くが就業希望を持っていることが分かる。

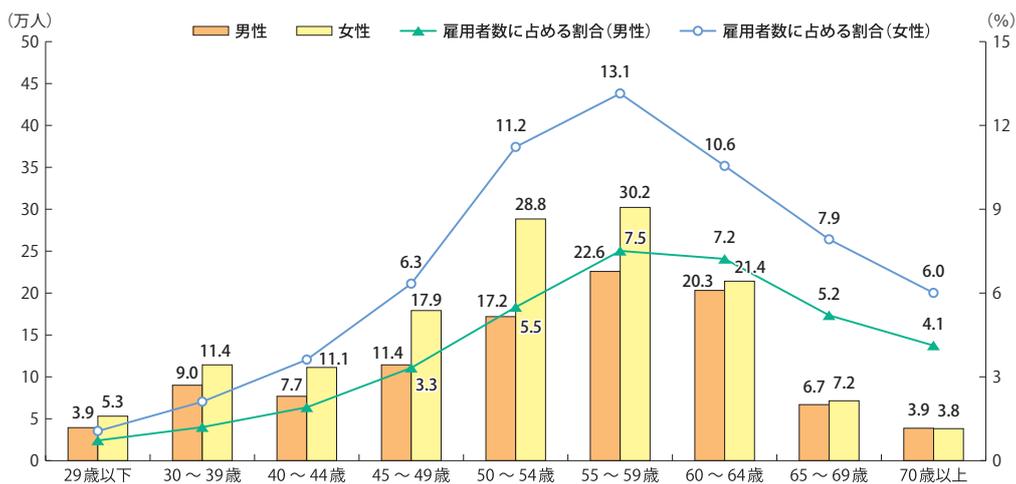
コラム2-4-2③図 介護をしている者の就業状態



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

介護をしながら働く雇用者240万人について、男女別・年齢階級別に雇用者数と、雇用者数に占める割合を確認したものがコラム2-4-2④図である。女性については50～64歳までの各年齢階級で、1割以上もの雇用者が介護をしながら働いていることが分かる。また、男性については55～64歳の各年齢階級において、他の年齢階級に比べその割合が高くなっている。

コラム2-4-2④図 男女・年齢階級別に見た、介護をしている雇用者数と雇用者数に占める割合

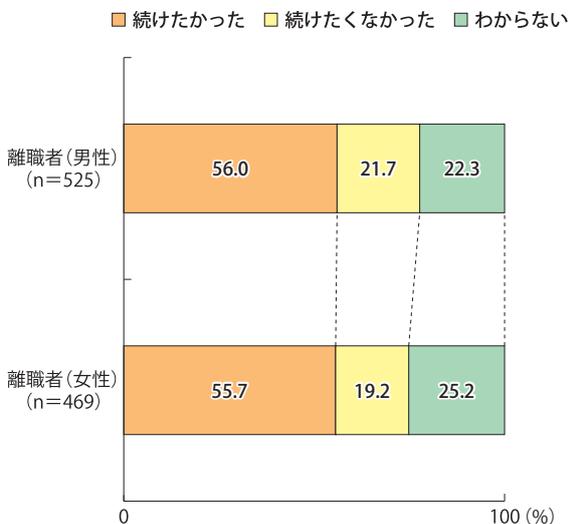


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

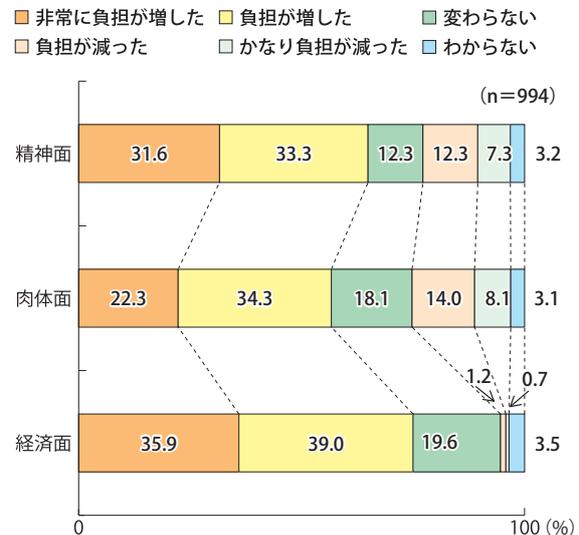
コラム2-4-2⑤図は、40～59歳の介護を機とした離職者で、離職前の雇用形態が正社員だった者について、離職時の就業意向や離職前後の変化を確認したものである。就業の意向については、男女共に半数以上が継続就業を希望しており、また、離職後の変化については、特に経済面について「非常に負担が増した」、「負担が増した」とする回答が7割を超えている。

コラム2-4-2⑤図 介護事由による離職時の就業意向と離職後の変化

【手助・介護を機に仕事を辞めた時の就業継続の意向】



【手助・介護を機に仕事を辞めてからの変化】

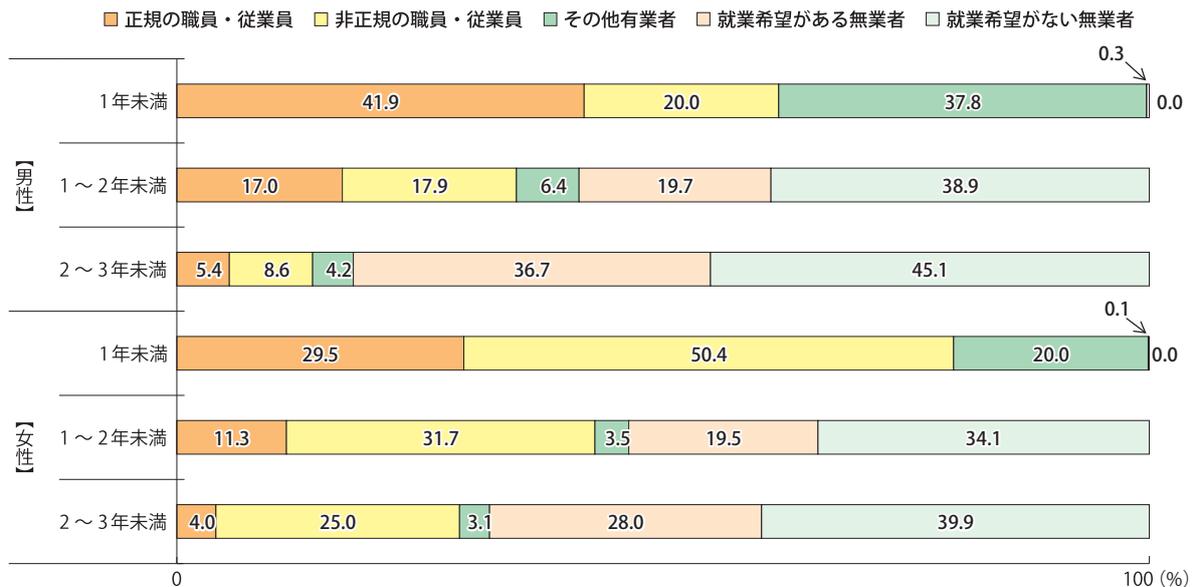


資料：厚生労働省委託「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（2013年1月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））
 (注) ここでいう「手助・介護」とは、排泄や入浴等の「身体介助」、施設や遠距離での「介護」に加え、定期的な声かけ（見守り）、食事の支度や掃除、洗濯等の家事、買い物やゴミ出し、通院の送迎や外出の手助け、入退院の手続や金銭の管理等の「手助け」も含むものとしている。

コラム2-4-2⑥図は、前職を介護・看護のために離職した正社員の労働移動について確認したものである。男女共に、離職による無業期間が長期化するほど、就業希望のある無業者となる割合が高く、女性については、復職する場合、非正規の職員・従業員となる割合が、男性に比べ相対的に高い。

介護離職により経済面において負担が増える傾向があること、多くの介護離職者が継続就業の希望があることから、仕事と介護の両立を可能にする取組が中小企業にも求められるだろう。

コラム2-4-2⑥図 離職期間別に見た、前職を介護・看護のために離職した正社員の雇用形態別労働移動

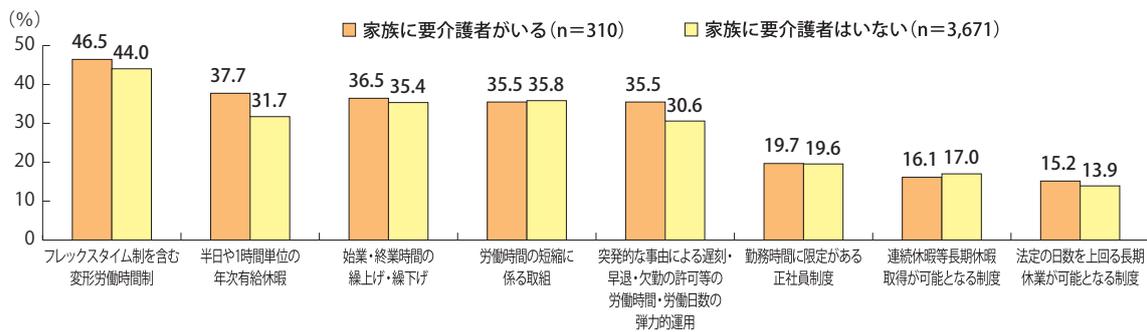


資料：総務省「平成24年度就業構造基本調査」再編加工
 (注) 「その他有業者」とは、現職が雇用者でない有業者を集計している。

● 就業者から見た仕事と介護の両立支援のために必要な企業の取組

それでは、就業者は仕事と介護の両立支援のために、どのような取組を企業に期待するのか。コラム2-4-2⑦図は、勤務時間や勤務日数に関する企業の取組について、家族に要介護者がいる者といない者の別に必要だと考える企業の取組を集計したものである。家族に要介護者がいる者では、「半日や1時間単位の年次有給休暇」や「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」について、相対的に重視する傾向があった。これは、介護・看護に当たっては、予期せぬ突発的な事象が発生することも想定されるため、このようなフレキシブルな対応を企業に求めていることが考えられる。

コラム2-4-2⑦図 就業者から見た、介護をしながら仕事を継続する上で必要だと考える企業の取組

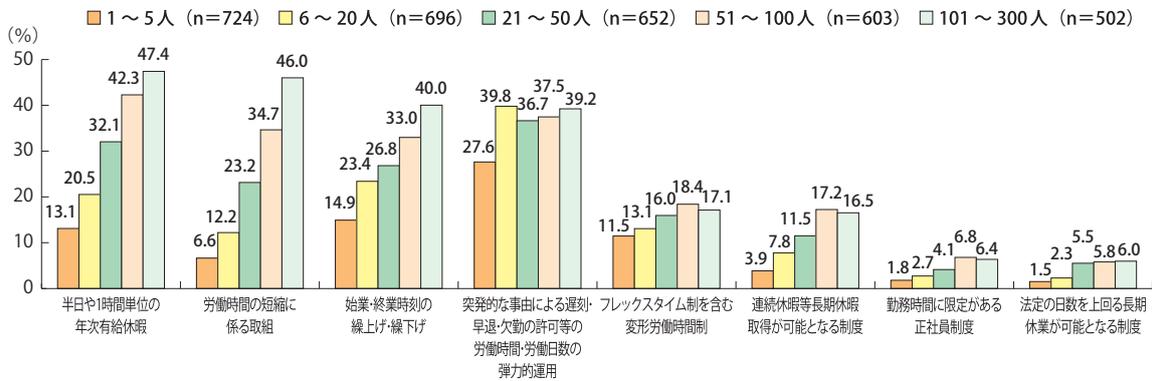


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年12月、みずほ情報総研(株)）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 「勤務時間・勤務日数に係る企業の支援」の項目のみ表示している。

● 仕事と介護の両立のための中小企業の取組

それでは、仕事と介護の両立に向けて、中小企業ではどのような制度の整備や取組が実施されているのだろうか。コラム2-4-2⑧図は、従業員規模別に勤務時間や勤務日数に関する制度や取組の状況を確認したものである。同図を確認すると、制度面での対応については、規模が大きくなるほど整備が進んでいることが分かる。他方で、「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」については規模間の差は縮小しており、6~20人規模の企業について最も取り組まれている割合が高かった。なお、従業員規模にかかわらず、就業者が重視している「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」については、取り組まれている割合は2割以下となっている。

コラム2-4-2⑧図 従業員規模別に見た、仕事と介護の両立支援のための制度や取組の整備・実施割合

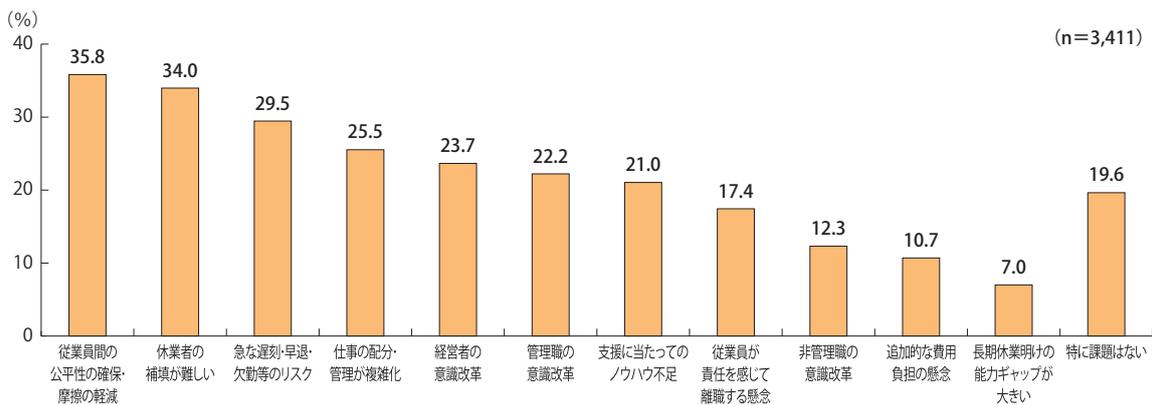


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 「勤務時間・勤務日数に係る制度や取組」の項目のみ表示している。

コラム2-4-2⑨図は中小企業が認識している従業員の仕事と介護の両立支援に係る課題を抽出したものである。同図を見ると、「従業員間の公平性の確保・摩擦の軽減」が最も高く、35.8%となっている。そのほか、「休業者の補填が難しい」、「急な遅刻・早退・欠勤等のリスク」、「仕事の配分・管理が複雑化」のような、介護を事由とした休暇・休業に伴う業務の補填や調整についても課題として認識する傾向が強い。また、「支援に当たってノウハウが不足」と回答する中小企業も2割超存在している。

中小企業においても、実際に介護を行いながら働く従業員の有無にかかわらず、将来を見越して仕事と介護の両立支援の取組を検討することが求められるが、突発的な事由による労働時間の変動や、他の従業員との公平性の担保等の課題へ対応するためには、両立支援のための人事制度等の設計だけでなく、運用面での事前の準備や、平時から全ての従業員へワーク・ライフ・バランスへの理解を浸透させること、不足しているノウハウを補完するような取組等の、側面的な支援の取組も必要であると考えられる。

コラム2-4-2⑨図 中小企業が考える従業員の仕事と介護の両立支援に当たっての課題



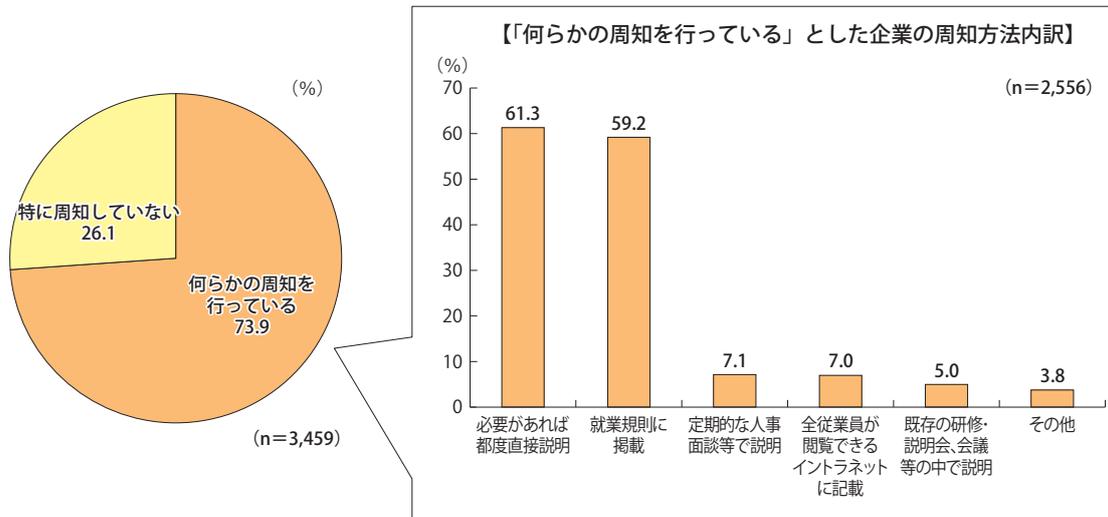
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

中小企業から見た、仕事と介護の両立における課題の中では、「従業員が責任を感じて離職する懸念」という回答が一定数存在した。コラム2-4-2⑩図及びコラム2-4-2⑪図は、それぞれ中小企業における両立支援制度の社内での周知方法や相談窓口の設置状況について確認したものである。

周知方法については「特に周知していない」とする回答が26.1%、相談窓口については「特に相談窓口を設けていない」とする回答が35.5%となっている。

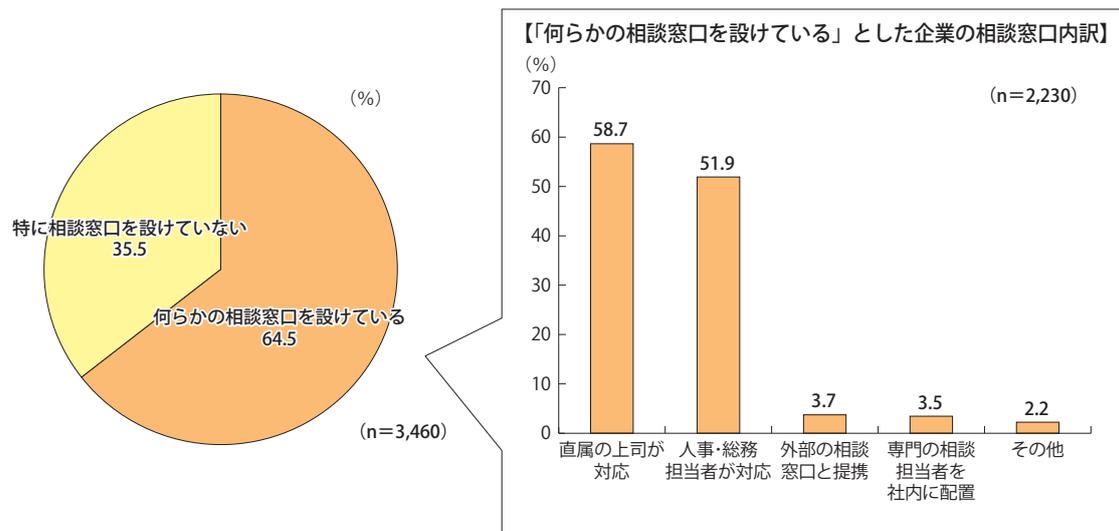
従業員が、企業の支援制度の周知不足や相談体制の未整備から、社内で支援制度があることを知らずに自発的に離職を選択することがないように、中小企業は、平時から相談できる体制を整え、従業員の介護に係る実態把握を進め、支援制度の設計やその周知を図ることが必要だといえる。

コラム2-4-2⑩図 中小企業における仕事と介護の両立支援制度の周知方法



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））
 (注) 周知方法の内訳につき、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム2-4-2⑪図 中小企業における仕事と介護の両立に関する相談窓口の設置状況



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））
 (注) 相談窓口の内訳につき、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-4-2 株式会社長岡塗装店

従業員の個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現し人材の定着につなげる企業

島根県松江市の株式会社長岡塗装店（従業員27名、資本金2,550万円）は、1938年に創業した塗装会社である。

人材の流動性が高い建設業界において、かつては同社でも業界内での転職を繰り返す職人や、塗装職人としてのスキルや資格を身につける前に辞めてしまう若手社員が多く、後進の育成もままならない状況だった。

常務である古志野純子氏は役員就任直後の1997年、状況を見兼ねた現場の社員から「このままでは会社が潰れてしまう」と言われたことを受け、従業員に長く活躍してもらうための働きやすい職場づくりに取り組み始めた。

はじめに、子育てと仕事の両立に悩む男性社員を目の前にして、30分単位で取得可能な看護休暇制度を整備することとした。その際、制度があることが重要なのではなく、従業員がお互いに気持ちよく利用できることこそが重要だと考えた。このため、制度を作る過程では、制度を利用しない者から優先して意見を聞いたり、全員に丁寧な説明を心掛けたり、従業員の意見を受けて育児支援制度と介護支援制度を同時に作ったりと、従業員間の公平性の確保・摩擦の軽減を意識した。

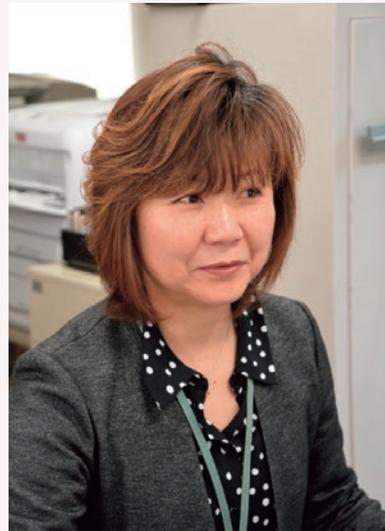
事情の異なる従業員一人一人と真摯に向き合った結果、現在では育児・介護のための始業・終業時間の繰上げ・繰下げ、保育料や介護サービス利用費用の1/3補助等、多種多様な制度を導入している。制度導入のほかにも、社外の専門家を講師に働き方に関する勉強会を開催したり、日頃から従業員同士の個々の事情を共有したりすることで、従業員の間にもワーク・ライフ・バランスに対する理解が浸透し、お互いの事情を気遣える雰囲気形成されたという。この結果、当初古志野常務が目指したとおり、気兼ねなく各種の制度を利用できるようになった。

また、同社は制度の運用面でも柔軟な対応を図っている。例えば、同社には子育て中の従業員だけでなく、介護中の従業員も少なくない。社内に信頼関係が構築されていることで、介護等の家庭事情を相談しやすい雰囲気があり、家族の通院がある日だけ就業時間を短縮するなど弾力的な運用を行うことで、従業員の仕事と生活の両立を支援している。

これらの取組により、離職率は大幅に下がっている。教育機関との連携によるインターンシップの受入れやジョブカフェへの参加といった人材確保に対する取組もあり、2000年以降、従業員数は増加傾向にあり、若手社員もシニア社員も生き生きと活躍できる企業となった。また、従業員の働きやすさを追求した取組が国や地方自治体から表彰されることで、会社の認知度向上につながったとい

う。この結果、記事を見た求職者が多数集まったり、新規受注につながったりと好ましい効果につながっている。

「従業員が長く働いていれば一人一人に様々な事情が出てくることは当然であり、中小企業だからこそ、それらの事情を皆で共有・理解して、柔軟な働き方を模索することができている。従業員だけでなく、その家族や親戚からも信頼される会社でありたい。働きやすい会社作りを進めることには良いことしかなく、多くの会社に力強く推進してほしい」と古志野常務は期待している。



従業員一人一人に配慮した職場づくりを進める古志野常務



介護をしながら働く従業員の方

第3節 多様な人材の活用と柔軟な働き方

生産年齢人口の減少は我が国の構造的な課題であり、働き手の減少は、そのまま生産力・供給力の低下を意味する。他方、高齢化の中で、働き手が引退するだけであれば、生産は減るが消費は継続するため、消費がすぐに低下することはない¹¹。むしろ、高齢化という構造的要因に対して、不可逆的に医療・福祉業での労働需要が増加する一方で、他の産業での労働需要の急激な減少が想定されないことを踏まえると¹²、労働需給のひっ迫は当面続くことが予想される。

また、第1部第3章で指摘したとおり、均衡失業率は長期的に漸増しており、足下ではほぼ完全雇用の状態になっている。このような環境下において、生産力・供給力を維持するためには、雇用者と労働者のミスマッチの解消や労働移動の円滑化により均衡失業率を低減させる取組に加え、女性やシニア¹³等、これまで労働参加率が低かった人材の活用がますます重要になる。他方、このような人材がこれまで活用されなかったのは、家庭

等の事情でフルタイムの勤務が難しいなど、労働に当たっての制約があったことが背景として考えられる。

そのような中で、中小企業ならではの柔軟性を活かして、柔軟な働き方を受入れ、多様な人材を活用することにより成長を遂げる中小企業も存在する。

本節では、これまで労働参加の低かった人材について、その制約要因を取り除いて労働市場に参画してもらうべく、はじめに我が国における長期的な就業状況の推移や、無業の理由等について分析を行う。また、実際に働く人材が、どのようなニーズを持っており、どのような条件が満たされれば継続的に就業したいと考えるかについて、有業者を対象とした分析を行う。最後に、中小企業における多様な人材の活用状況や、柔軟な働き方の整備状況、そうした取組を通して得られる効果について分析を行う。

1 多様な人材の活用

①女性・シニアの活用状況

はじめに、各事業者における女性やシニアの活用状況を確認する。第2-4-31図を見ると、規模の小さい事業者ほど女性の占める割合が高くなり、また同様に、年齢構成についても規模が小さくなるほど年齢層が高い人材の割合が高くなる傾

向がある。

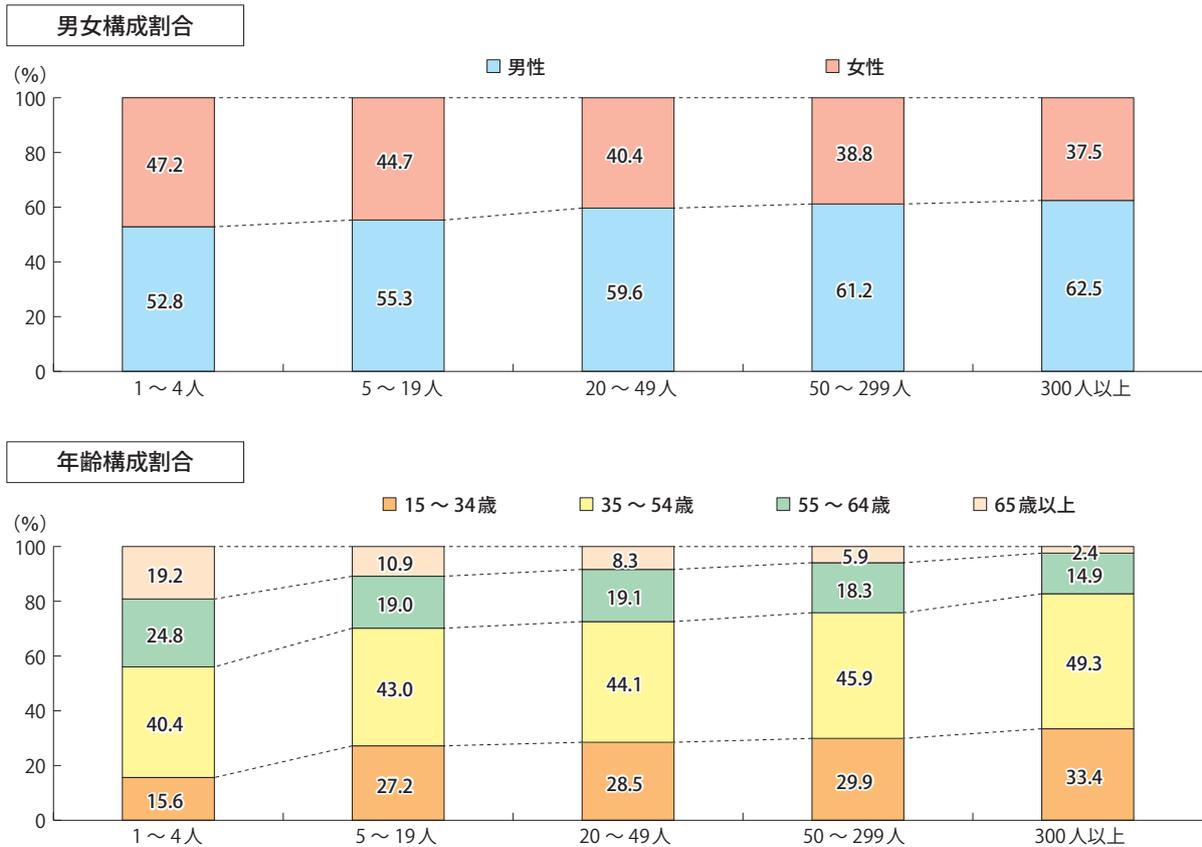
規模の小さい事業者が、女性やシニアの雇用の受皿として重要な役割を果たしていること、及び、規模の小さい事業者にとっても、女性やシニアの活用が事業の運営に不可欠であることが指摘できる。

11 内閣府「地域の経済2016」より。

12 第1部第3章コラム1-3-1図②参照。

13 本調査において「シニア」とは、60歳以上と定義している。

第2-4-31図 従業者規模別に見た、雇用者の男女・年齢構成割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
 (注)1.「雇用者」について集計している。
 2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いて集計している。

次に、我が国全体における女性やシニアの就業状況について長期的な推移を確認し、労働力としての潜在性や今後の展望について分析を行う。

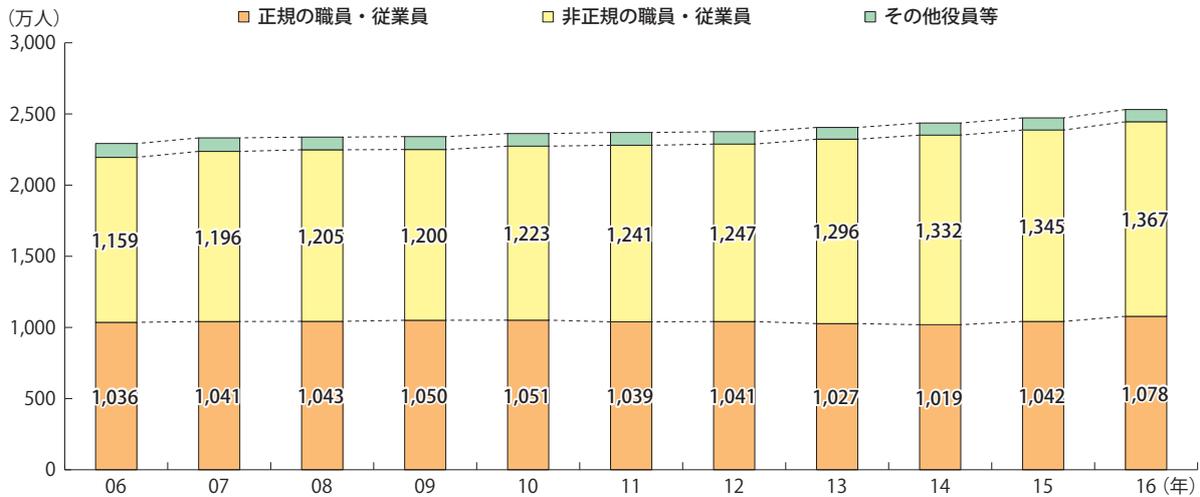
②女性の就業状況

第1部第3章において、長期的に女性の就業率は上昇しており、特にM字カーブの谷の部分である25～44歳の女性の労働参加が徐々に進捗し

ている状況を確認した。本節においては、その詳細を確認すべく、就業の状況、労働移動について分析を行う。はじめに、第2-4-32図を確認すると、過去10年間で女性の雇用者数が約240万人増加しており、雇用形態別の内訳を見ると、特に非正規の職員・従業員¹⁴の寄与が大きいことが分かる。

14 なお、大多数は自発的に非正規の職員・従業員としての雇用形態を選択しており、「正規の職員・従業員の仕事がないから」とする割合は11.5%である（総務省「労働力調査（詳細集計2016年平均）」より）。

第2-4-32図 雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査（長期時系列データ・詳細集計）」

(注)1. 2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値（2010年国勢調査基準）である。

2. 2012年平均から算出の基礎となる人口を2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）に切り替えており、2010年以前の数値については、2012年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値（2010年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの）に置き換えている。

なお、あわせてどのような産業においてこのような女性の雇用者数の増加が寄与しているかについて、2013年から2016年の雇用者数の変化を男女別に確認したものが第2-4-33図である。我が国経済の緩やかな回復基調の影響もあり、合計について確認すると、男性・女性共に全ての雇用形態において雇用者数は増加している。

産業の内訳を確認すると、第1部第3章で指摘した産業構造の変化もあり、「医療、福祉」において正規の職員・従業員（女性）が29万人増、

非正規の職員・従業員（女性）が21万人増であり、とりわけ女性の寄与度が大きい。そのほかの産業について確認すると、「卸売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」を除く全ての産業において、女性の正規の職員・従業員数が増加している。また、非正規の職員・従業員の女性については、「小売業」、「教育、学習支援業」、「その他サービス業」といったサービスの産業を中心に増加幅が大きくなっている。

第1節

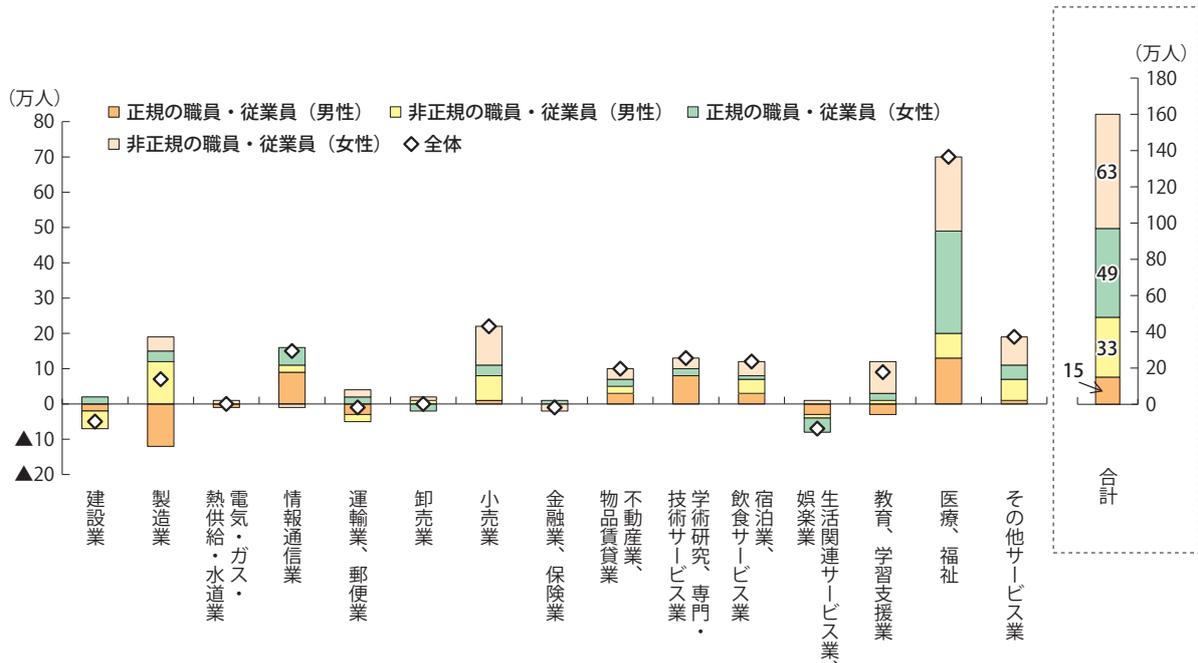
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-4-33図 男女別・産業別・雇用形態別に見た、雇用者数の推移（2013年～2016年）



資料：総務省「労働力調査」

(注)1.「農業、林業」、「漁業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「公務（他に分類されるものを除く）」、「分類不能の産業」を除いて集計している。

2. 役員を除く雇用者について集計している。

3. 「その他サービス業」は、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」を合計して集計している。

③シニアの就業状況

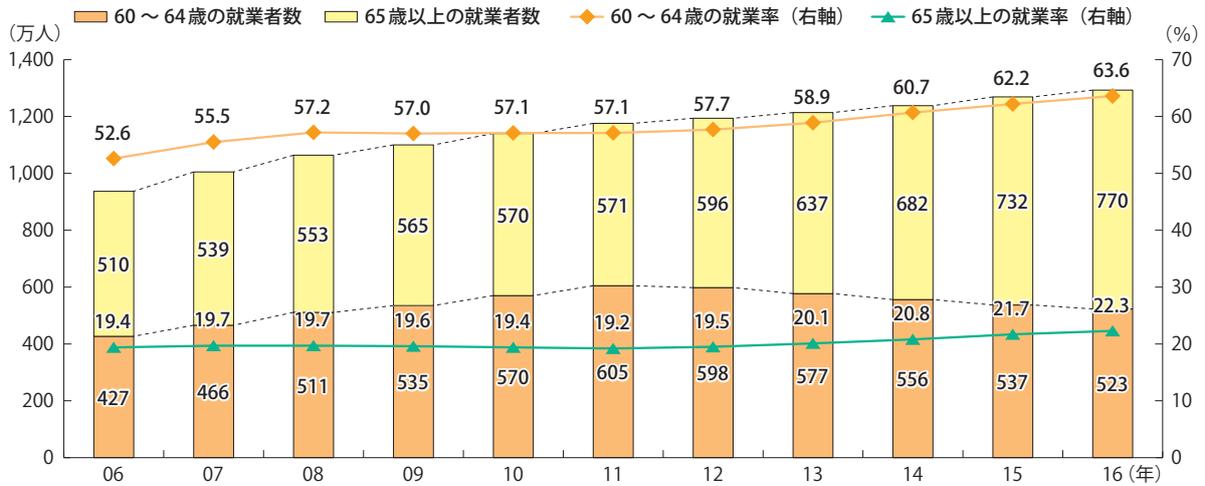
次にシニアの就業状況について、長期の推移を確認する。第1部第3章において、2012年の高年齢者雇用安定法の一部改正や、2013年の厚生年金の支給開始年齢の引上げ以降、就業率の上昇が堅調であるのは、高齢者の中でも比較的若い60～69歳であることを確認した。

第2-4-34図により60歳以上の就業者数と就業率の推移を確認すると、2012年以降一貫して60～64歳の就業率、65歳以上の就業率共に上昇し

ており、実数で見ると、60～64歳の就業者数が足下で減少しているのに対して、65歳以上の就業者数の増加幅が大きい。

同様に第2-4-35図において、対前年の人口、就業者数に対する増加率を確認すると、60～64歳、65歳以上共に、特に2012年以降人口の増加率を就業者の増加率が上回っており、就業率の数値以上にシニアの労働参加が進んでいる状況が確認できる。

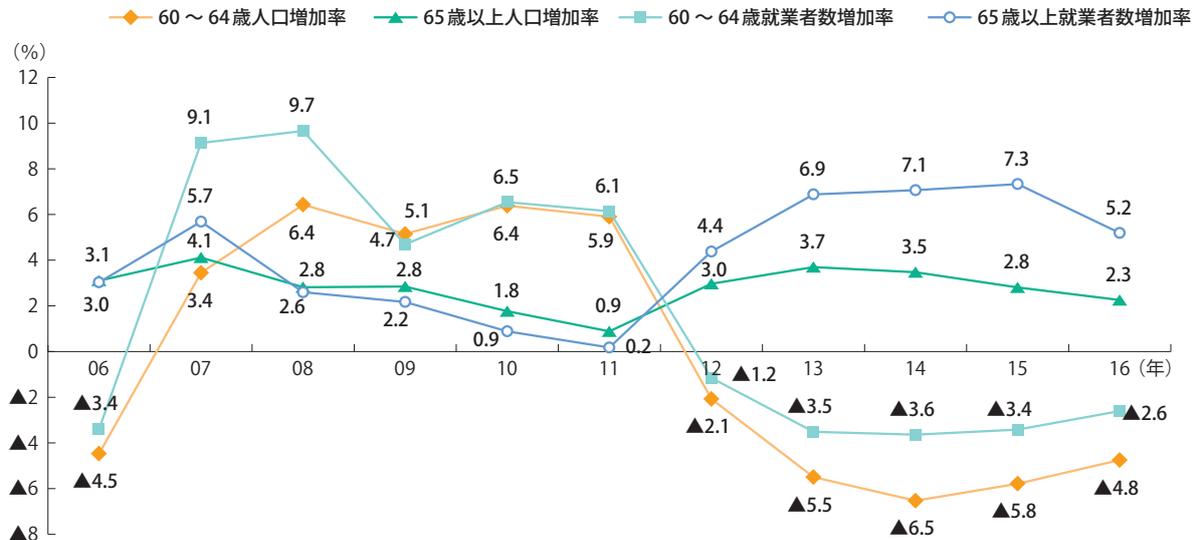
第2-4-34図 男女60歳以上の就業者数と就業率の推移



資料：総務省「労働力調査（長期時系列データ・基本集計）」

- (注) 1. 2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値（2015年国勢調査基準）である。
 2. 2006年から2009年までの数値については、2010年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に、2010年から2016年までの数値については、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に置き換えている。
 3. 就業者数には農林業を含む。

第2-4-35図 男女60歳以上人口及び就業者数の対前年増加率



資料：総務省「労働力調査（長期時系列データ・基本集計）」

- (注) 1. 2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値（2015年国勢調査基準）である。
 2. 2005年から2009年までの数値については、2010年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に、2010年から2016年までの数値については、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に置き換えている。
 3. 就業者数には農林業を含む。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

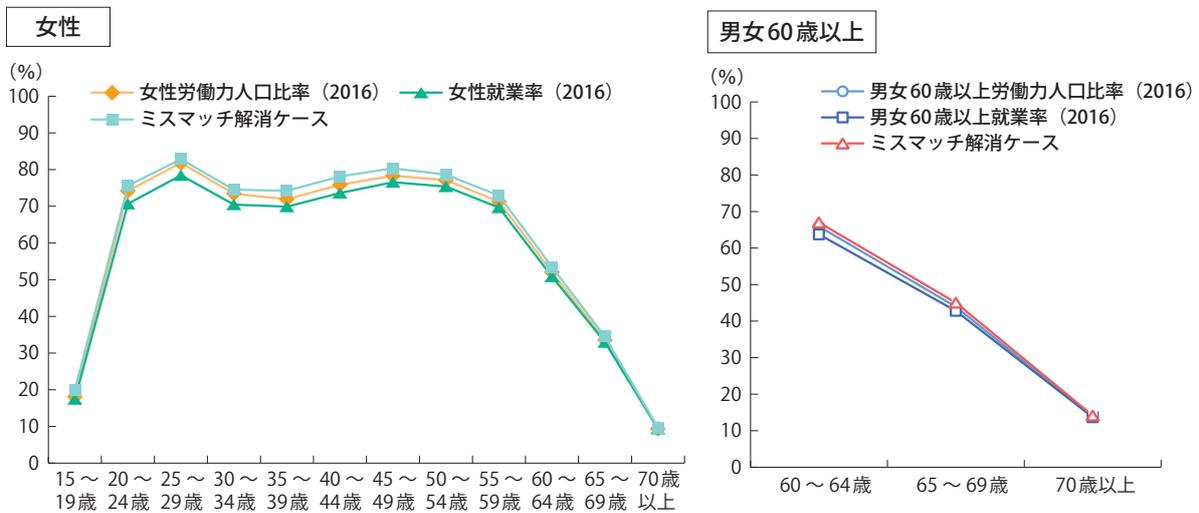
④女性・シニアの今後の就業に関する展望

ここまで、生産年齢人口が減少する中で、女性やシニアが重要な労働の担い手として存在感を増していることを確認した。次に、今後の見通しについて考察する。第2-4-36図は、女性やシニアについて、2016年における労働力人口比率と就業率の実績及び、「適当な仕事がありそうにない」、つまりミスマッチのために求職活動を断念してい

る者まで含めた潜在的労働参加率を確認したものである。

同図を見ると、やはり女性もシニアも完全雇用の状態に近く、就業率は労働力人口比率に近接しており、ミスマッチにより労働参加を断念している者を含めても、現状のままでは先行きの労働力の供給源としての余地が大きいとは言いがたい。

第2-4-36図 女性・シニアの労働力人口比率と就業率及びミスマッチ解消時の労働力人口比率



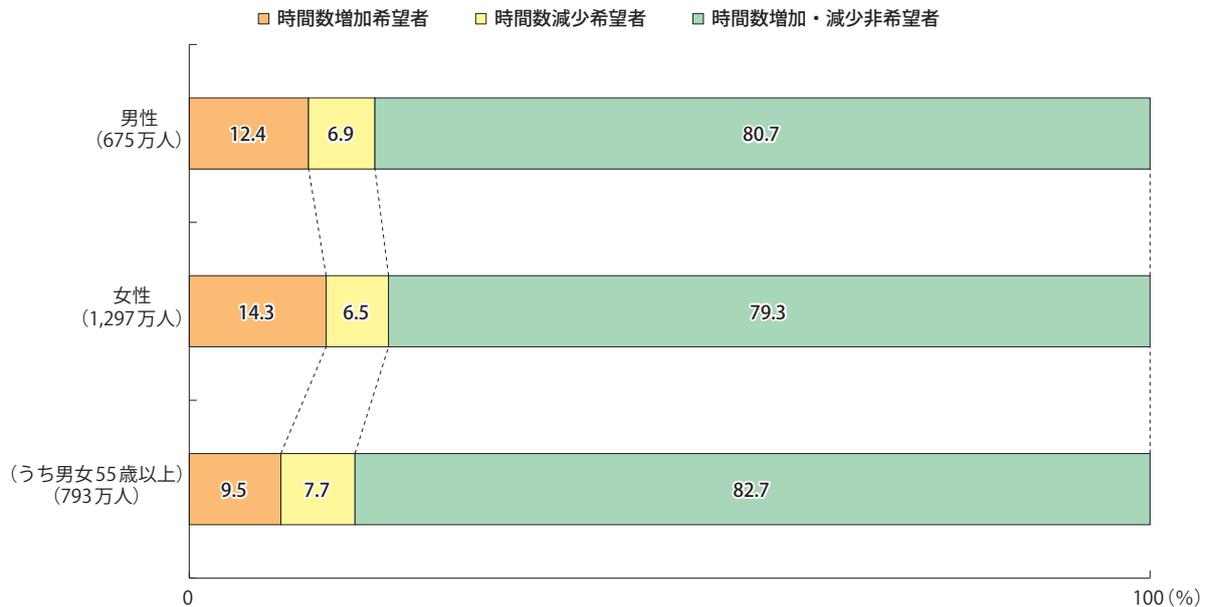
資料：総務省「労働力調査（2016）」
 (注)1. 労働力人口比率=15歳以上の人口に占める「労働力人口」の割合。「労働力人口」は「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。
 2. 就業率=15歳以上の人口に占める「就業者」の割合。
 3. ミスマッチ解消ケースは、「(労働力人口+適当な仕事がありそうにないため求職活動を行っていない就業希望者)÷年齢階級別15歳以上人口」とした。

ここで労働力の一要素である、労働時間についても確認を行う。「働き方改革実現会議¹⁵」の中で、ワーク・ライフ・バランスの観点等から長時間労働の是正については最重要課題として触れられているとおり、労働時間については抑制の方向

にあること、また、第2-4-37図のとおり、実際の短時間労働者のうち就業時間の増加希望を持つ割合は極めて少ないことから、女性やシニアの一人当たりの労働時間の増加による人手不足の解消についても期待は難しいといえよう。

15 2016年9月26日内閣総理大臣決裁により設置された私的諮問機関。同一労働同一賃金等非正規雇用の処遇改善、賃金引上げと労働生産性の向上、時間外労働の上限規制の在り方を始めとする長時間労働の是正等、「働き方改革」のための具体的な実行計画を議論。

第2-4-37図 短時間労働者の就業時間増減希望の有無



資料：総務省「労働力調査（2016）」

(注)1. ここでいう「短時間労働者」とは月末1週間の就業時間が1～34時間の従業者をいう。
2. 従業者には在学中の者を含む。

⑤無業者の分析

今後、人材不足の中で賃上げや正規雇用化が進むことで、企業が提示する労働条件と求職者が希望する労働条件の違いにより生じていたミスマッチが一定程度は解消されることが想定されるものの、現状の労働参加が頭打ちの状況であることを踏まえると、完全失業者の定義には含まれない潜在的な就業希望者も含めて労働参加率を高める必要がある。以降では、こうした就業希望がある無業者の労働参加の制約要因を分析する。

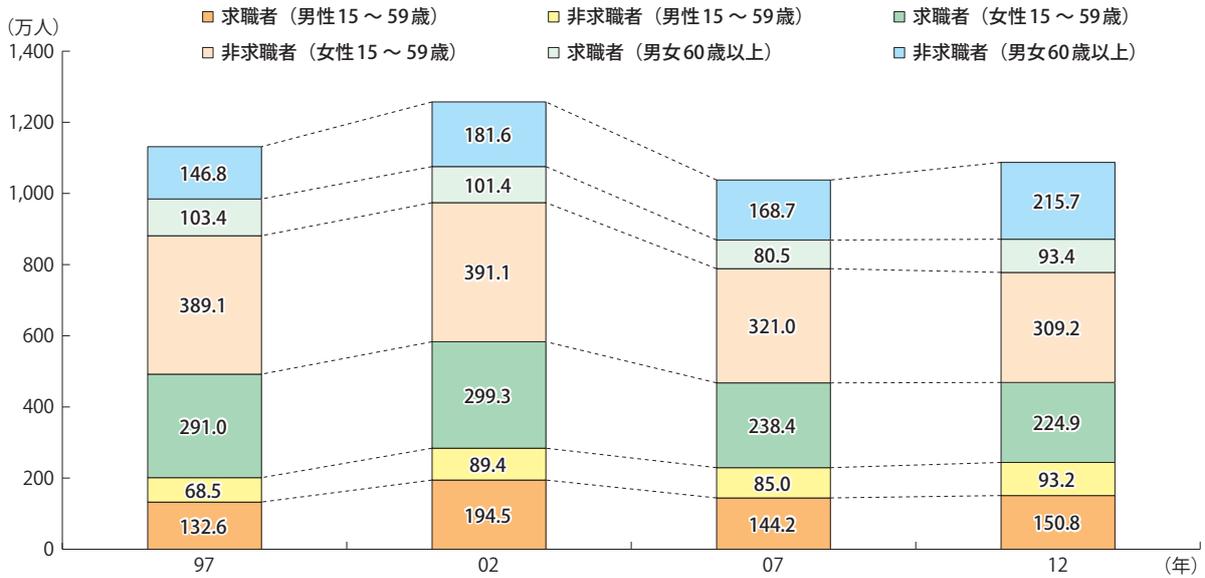
第2-4-38図は、就業希望がある無業者¹⁶の推移を確認したものである。同図を見ると、潜在的に就業希望がある無業者は男女合わせて1,000万人

以上存在し、2012年時点で、非求職者は15～59歳の男性で93.2万人、同じく15～59歳の女性で309.2万人、男女60歳以上においては215.7万人となっている。

女性の労働参加の進展によって、15～59歳の女性の就業希望がある無業者数は1997年時点と比較し、直近調査年において減少こそしているものの、依然相当数が就業希望を持ちながら労働参加に至っておらず、シニアについては全体に占める割合が増加傾向にある。このような、潜在的に労働参加の意向のある人材をいかに労働力として活用できるかが、当面の労働力人口の減少に対応するために必須の取組だといえる。

¹⁶ ここでいう「就業希望がある無業者」とは、実際の求職活動等の有無にかかわらず「収入になる仕事をしたいと思っている無業者」としているため、労働力調査における「完全失業者」の定義とは異なる。

第2-4-38図 就業希望がある無業者数の推移



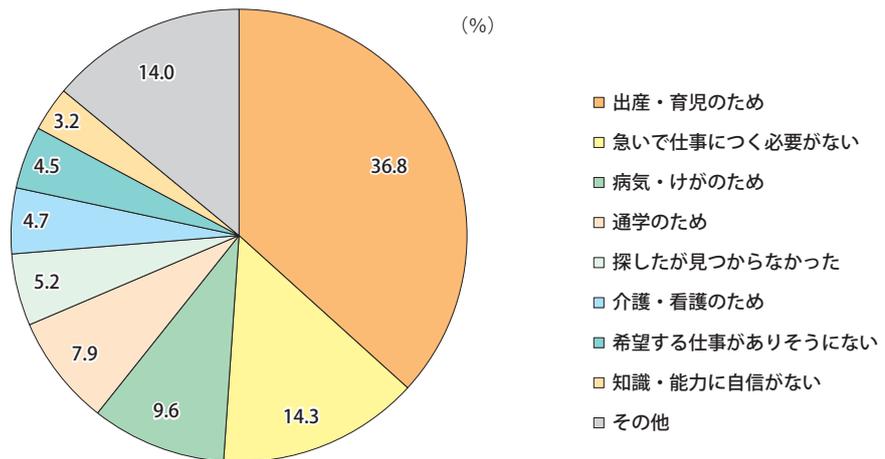
資料：総務省「就業構造基本調査」

(注)「求職者」とは、「無業者のうち、収入になる仕事をしたいと考えており、仕事を探したり開業の準備をしている者」とし、「非求職者」とは、「無業者のうち、収入になる仕事をしたいと考えており、仕事を探したり開業の準備をしていない者」としている。

それでは、女性やシニアについて、労働参加の制約要因をそれぞれ確認しよう。第2-4-39図は、15～59歳の女性の、就業希望がある無業者について、非求職理由を確認したものである。同図を

見ると、「出産・育児のため」が36.8%と最も高く、女性の労働参加において、出産・育児との両立が大きな課題になっていることが明白である。

第2-4-39図 15～59歳の女性の就業希望がある無業者の非求職理由



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注)「その他」は「学校以外で進学や資格取得等の勉強をしている」、「高齢のため」、「その他」を合計して集計している。

第2-4-40図は、離職理由にかかわらず、前職からの離職期間が女性のその後の就業状態にどのような影響を与えるか、雇用形態・就業の意向別に示したものである。

離職期間が長期化するほど、正規の職員・従業員として復職する割合は下がっていく一方で、就

業希望がある無業者の割合は増加していく。

就業希望がある無業者を極力減らしていくためには、そもそも離職を減らす、あるいは離職期間を最小限にとどめることも重要だと考えられる。

第2-4-40図 離職期間別に見た、女性の雇用形態別労働移動



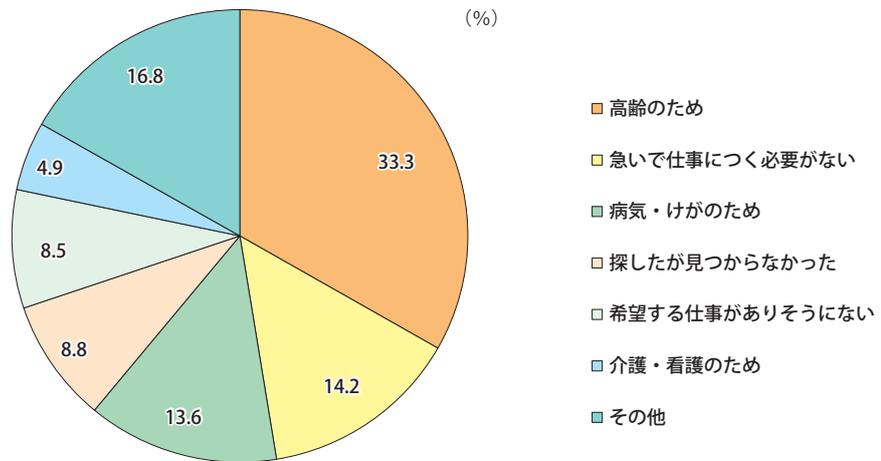
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」再編加工
 (注)「その他有業者」とは、現職が雇用者でない有業者を集計している。

次に、シニアについて同様に非求職理由を確認すると、「高齢のため」が3分の1を占めており、自身の年齢のために求職を断念している者の割合が最も高い(第2-4-41図)。また、「探したが見つからなかった」、「希望する仕事がありそうにない」といったミスマッチ要因を非求職理由として

挙げている者は合計すると17.3%となっている。シニアの労働参加の促進には、業務への適性等を考慮しながら高齢者層にも求人拡大を行うこと¹⁷、職業訓練や能力開発等により労働移動の促進を図ることが有効だと考えられる。

17 2017年2月時点において、全国・全産業で見ると、60歳以上の年齢階級において、60歳未満の年齢階級に比べて極端に求人倍率が低いということはない(厚生労働省「一般職業紹介状況(年齢別労働市場関係指標)」より)。地域・産業・職業によって年齢による労働参加への参入障壁は異なるものと推察される。

第2-4-41図 男女60歳以上の就業希望がある無業者の非求職理由

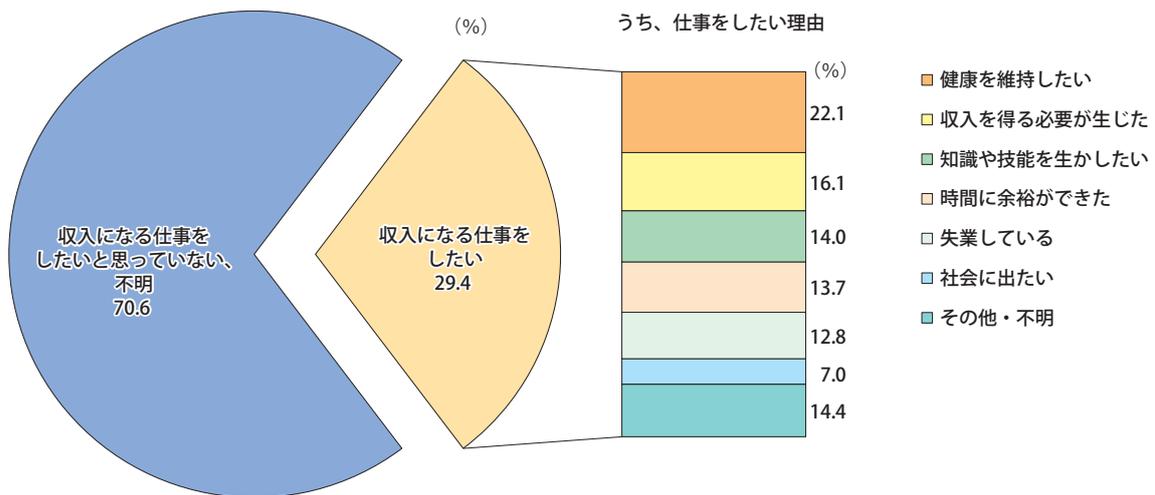


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
 (注)「その他」は「知識・能力に自信がない」、「学校以外で進学や資格取得等の勉強をしている」、「出産・育児のため」、「通学のため」、「その他」を合計して集計している。

シニアの就業希望がある無業者については、前職の離職理由として「定年のため」が多い¹⁸。第2-4-42図により前職を定年退職した無業者¹⁹について、今後の就業の意向を確認すると、29.4%が就業の希望を有しており、またそのうち14.0%が

仕事をしたい理由として「知識や技能を生かしたい」としている。優秀な人材の確保に苦慮している中小企業にとっては、このような知識・技能及び経験の豊富な定年退職者の潜在能力を活用することも有用であろう。

第2-4-42図 前職を定年退職した者の就業希望有無と、就業希望理由



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
 (注)平成19年10月以降に前職を定年のため辞めた無業者のみを集計している。

18 付注2-4-4参照。60歳以上の就業希望がある無業者について、前職の離職理由として「定年のため」が最も高く28.9%、次いで「病気・高齢のため」が17.3%となっている。
 19 同図は年齢にかかわらず前職を定年のために辞めた無業者を抽出しているため、約1%とごく僅かながら59歳以下の者も含まれる点に留意が必要である。

⑥就業者のニーズの分析

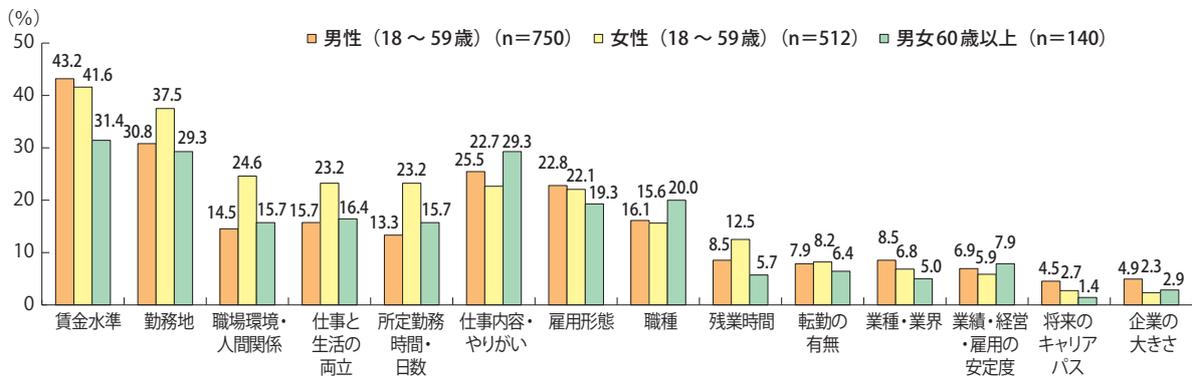
ここまで、無業者について労働参加の制約要因や、その労働力の潜在性について確認を行った。では、実際に働く女性やシニアは、どのような環境であれば継続的に働きたいと考えるのだろうか。本項では、中小企業における女性やシニアの活用の現状として、今後更なる活用が期待される、中核人材としての女性・シニアの活用に焦点を当てた分析を行う²⁰。

はじめに、今後の転職意向にかかわらず、中核人材の就業先選択における現在の価値観について、男女別・年齢別に示したものが第2-4-43図である。男女・シニアの別に違いが顕著であるのは、女性では、「勤務地」、「職場環境・人間関係」、「仕事と生活の両立」、「所定勤務時間・日数」、「残業時間」について妥協できないとする割合が

高くなっている。他方、シニアについては女性ほど顕著ではないものの、「仕事内容・やりがい」、「職種」について他の区分より重視する傾向がうかがえる。

これらの違いは、女性については家庭等の事情から時間や場所について相対的に制約があり、シニアについては、これまでの職務経験や技能レベルを活かした職務内容に就きたいということが推察される。こうした傾向も踏まえると、女性についてはワーク・ライフ・バランスに関わる労働条件の整備や、テレワーク等の時間や場所にとられない働き方を用意すること、シニアについては、本人の体力や希望を考慮しながら適切な業務領域に配置することで、更に活躍の余地が広がる可能性があることが示唆される。

第2-4-43図 就業者が就業先を選ぶに当たって妥協できない点（中核人材）



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12月、みずほ情報総研（株））
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 妥協できない点として回答した項目について表示している。

次に、女性やシニアが中核人材として働く際に、就業先企業に求める取組、及び現在の職場が「働きやすい」と回答した就業者の就業先企業で実際に実施されている取組について示したものが第2-4-44図と第2-4-45図である。

第2-4-44図において、それぞれの人材が重視する企業の取組を見ると、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「成果や業務内容に応じた人事評

価」といった評価に関する項目については男女間で大きな違いが見られない一方で、「職場環境・人間関係への配慮」、「勤務時間の弾力化」といった労働環境に関する項目や「育児・介護に係る補助・手当」といった項目については、より女性において重視する傾向が見られる。

また、就業先企業での取組の実施状況と、働きやすさとの相関についても第2-4-45図によって

²⁰ 付注2-4-5参照。中小企業においては、既に女性については7割以上、シニアについては6割以上が労働人材としての活用実績がある一方、中核人材においてはそれぞれ5割程度の活用にとどまる。

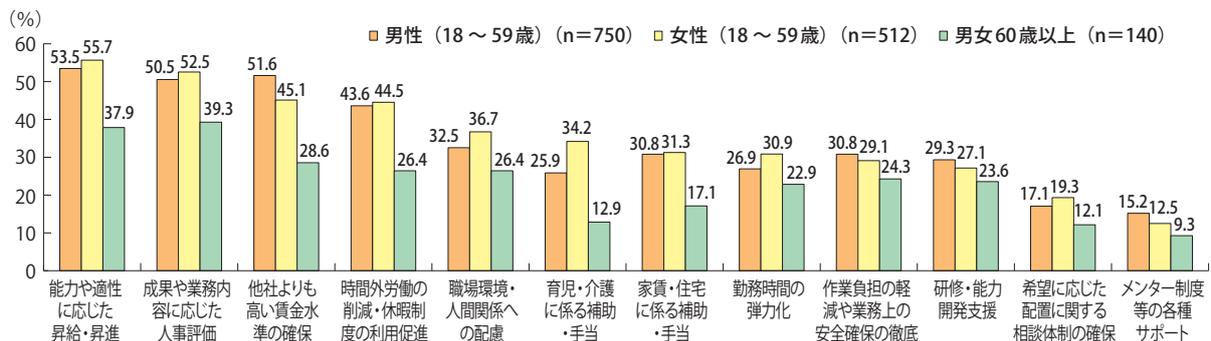
確認すると、総じて「働きやすい」と回答した就業者の就業先企業で最も実施されている取組は「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」であった。

同図を見ると、女性については「勤務時間の弾力化」について実施割合が34.9%と、労働時間に関する項目がより働きやすさに影響を与えている

可能性が示唆される。

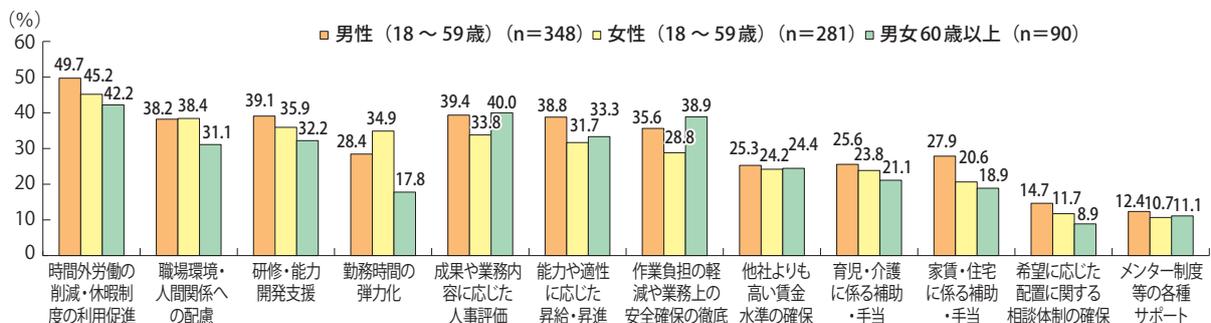
シニアについては、「成果や業務内容に応じた人事評価」について働きやすさに与える影響が大きい一方で、「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底」についても働きやすさと高い相関関係を示していることがうかがえる²¹。

第2-4-44図 就業者から見た、人材の定着や育成のために必要だと考える企業の取組（中核人材）



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12月、みずほ情報総研（株））
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 必要だと考える企業の取組として、回答のあった項目について表示している。

第2-4-45図 働きやすいと回答した就業者の就業先企業で実施されている取組（中核人材）



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12月、みずほ情報総研（株））
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 「大いに働きやすい」、「働きやすい」を合計して集計している。
 3. 就業先企業において実施されている取組として、回答のあった項目について表示している。

⑦ 中小企業における中核人材としての女性・シニアの活用

それでは、中小企業においては、どのような制度が整備されているのだろうか。中核人材としての女性・シニアの活用状況別に、人材の定着や育

成のために実施している取組を見たものが第2-4-46図である。

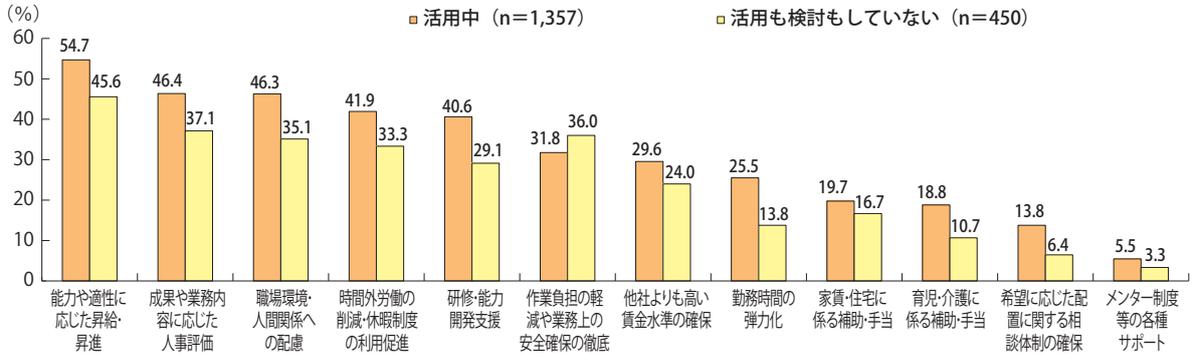
女性を中核人材として活用している企業では、「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底」を除く全ての項目において活用も検討もしていない

21 「作業負担の軽減や業務上の安全確保」について男女で違いが生じている影響の一つに、従事する業務領域の違いが考えられる。調査対象の中核人材の業務領域について、男性（18～59歳）の「研究開発・設計」16.9%、「生産・運搬」17.1%、男女60歳以上の「研究開発・設計」16.4%、「生産・運搬」12.9%に対して、女性（18～59歳）はそれぞれ9.6%、6.1%にとどまる。

企業に比べ実施割合が高い。「職場環境・人間関係への配慮」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「勤務時間の弾力化」といった、女性が

重視する働きやすさにつながる職場環境の整備についてはとりわけ取組状況の差が顕著である。

第2-4-46図 中核人材としての女性の活用状況別に見た、人材の定着や育成のために実施している取組



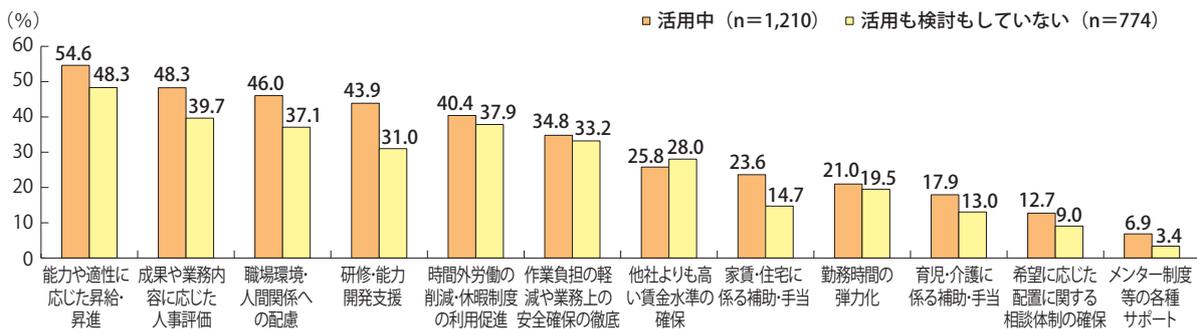
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

同様に、中核人材としてシニアを活用している企業とそうでない企業について確認すると、「他社よりも高い賃金水準の確保」を除き、総じて活用中の企業の実施状況が活用も検討もしていない企業を上回っている（第2-4-47図）。また、第2-4-46図と同様、「研修・能力開発支援」につい

ても取組の差が大きい。

このように、人材の定着や育成のための取組を充実させ、働きやすい職場環境を整備することで、女性やシニアといった多様な人材を活用している中小企業も存在することが指摘できる。

第2-4-47図 中核人材としてのシニアの活用状況別に見た、人材の定着や育成のために実施している取組



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））
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

2 多様な人材の活用と多様な人材を活用するための柔軟な働き方

ここまでは、主に中核人材としての女性・シニアの活用に軸を置いて現状分析を行った。以降では、中小企業が、多様な人材を活用するための柔軟な働き方を推進する際の、人材活用に当たっての課題や、活用を通して得られる効果について分析を行っていく。なお、本節ではこれ以降、「多様な人材」とは女性・シニアに加え、外国人や障がい者を含むものとする²²。

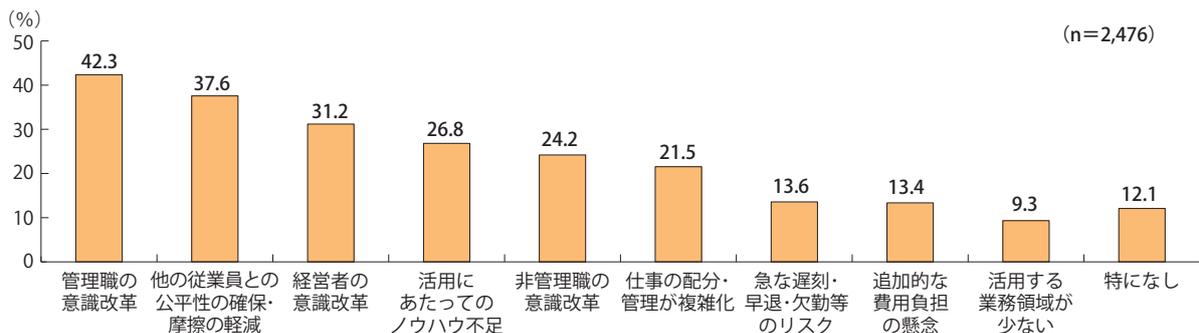
①多様な人材を活用する上での課題

はじめに、多様な人材を活用するに当たって中

小企業が認識する課題について見ていこう。第2-4-48図を見ると、「管理職の意識改革」の回答割合が最も高く42.3%となっており、次いで「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が37.6%となっている。

多様な人材だけでなく、男性の働き盛りの世代等も含めた様々な人材を活用するに当たっては、個々の家庭事情・能力・適性・希望に応じた対応が必要となることから、マネジメントを直接担う管理職の意識改革や、従業員同士の調整に課題を感じる割合が高いことが示唆される。

第2-4-48図 中小企業から見た、多様な人材を活用するに当たっての課題



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」又は「中核人材としての活用を検討している」と回答した者を集計している。

なお、多様な人材が必ずしも働き方に制約や限定がある人材とは限らないが、「(時間や場所にとられない)柔軟な働き方」の許容・推進の観点から、勤務地・勤務内容・勤務時間等に限定や制約がある人材と同じ職場で働くために、就業者側が必要だと考える企業の取組について見たものが第2-4-49図である。

同図では、自身が働き方に限定・制約があるか否か、同じ職場にそのような人材がいるか否かの別にその傾向の違いを確認している。

総じて、「上司・管理職の配慮」が最も重視されており、中でも働き方に限定・制約がある人材

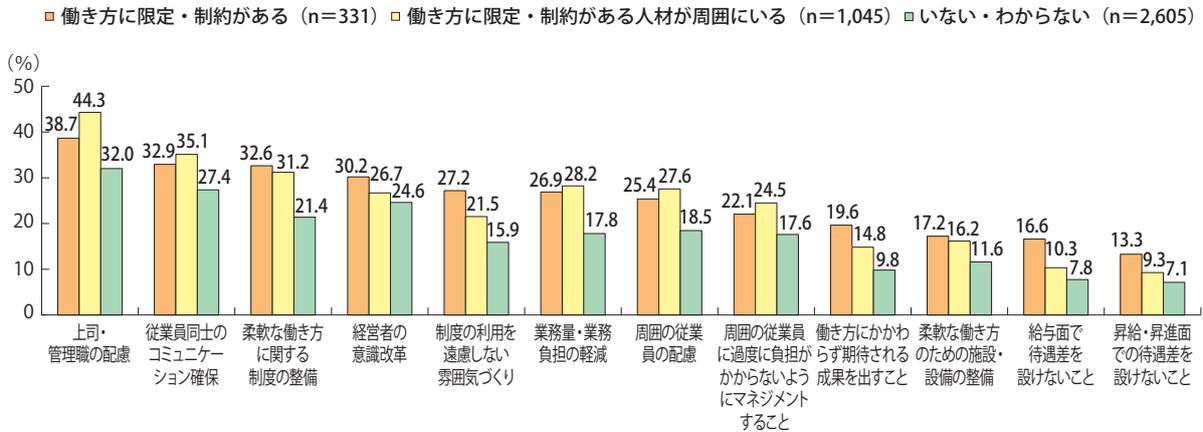
が周囲にいる者については44.3%と、とりわけ高い回答割合となっている。また、「従業員同士のコミュニケーション確保」についても総じて重視する傾向が強い。

他方で、同図を見ると、立場によって必要性の認識には相当の開きがあり、前掲第2-4-48図のとおり、企業においては課題として第2位に「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が挙げられていたが、このような認識の違いに配慮しながら従業員間の融和を図り、業務配分等の適切な調整を行う必要があることを指摘できる。

²² 「ダイバーシティ経営」における「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・心情、価値観等の多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方等に関する多様性も含むと定義されている（経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」より）。

第2-4-49図

就業者から見た、働き方に限定・制約がある人材と同じ職場で円滑に働くために必要だと考えること



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12月、みずほ情報総研（株））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでは現在の雇用形態によらず、正社員として働くことを想定して回答を得ている。

3. ここでいう「働き方に限定・制約がある人材」とは、雇用契約によってあらかじめ仕事内容・勤務時間等に明示的に限定を付している限定正社員だけでなく、育児や介護を始めとする個人的な事情や、その他の事由により一時的、暗黙的に働き方に制約や限定がある人材をいう。

②柔軟な働き方を実現するための方策と中小企業の経営に与える効果

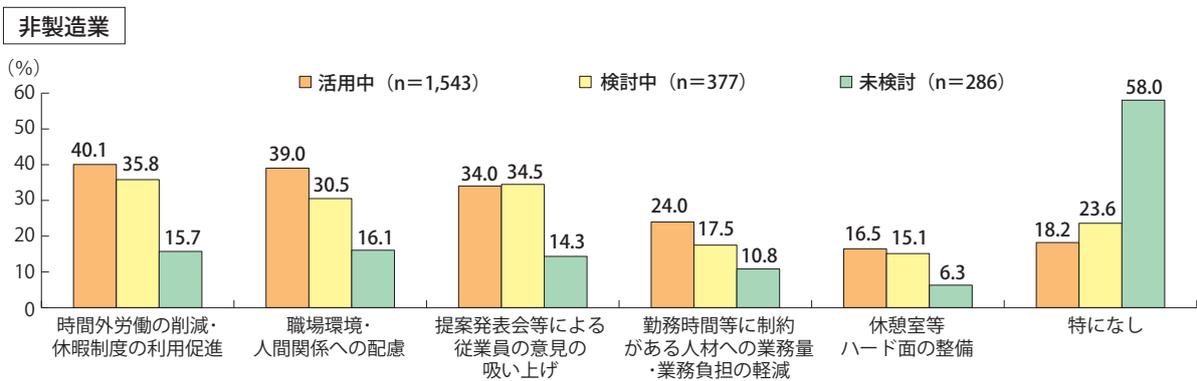
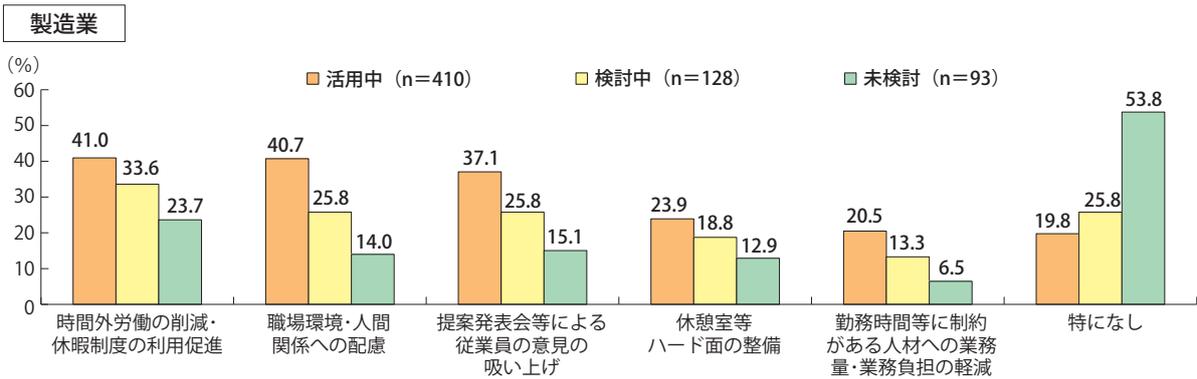
以降は課題に対する対応策や、そのための取組が経営にどのような効果を与えるかについて見ていこう。

第2-4-50図は、柔軟な働き方の実現のために、行っている職場環境の整備に関する取組について、多様な人材の活用状況別に見たものである。同図を見ると、製造業・非製造業共に活用中の企

業では、「職場環境・人間関係への配慮」について、検討中又は未検討の企業と比較して、より実施されている傾向がうかがえる。

多様な人材を活用する中小企業では、柔軟な働き方のための制度面の整備だけでなく、その制度が円滑に運用されるための職場環境を整備することで、柔軟な働き方を実現している可能性が示唆される。

第2-4-50図 多様な人材の活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するための職場環境の整備に関する取組



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を「活用中」とし、「活用中」を除き、人材4区分について一つでも「中核人材としての活用を検討している」と回答した者を「検討中」とし、その他の者を「未検討」としている。

柔軟な働き方の実現や、多様な人材を含む従業員間の業務量・業務内容の適切なマネジメントのためには、自社の業務のモジュール化・タスク化を含めた、業務プロセスの見える化や5S²³の取組等が有効だと考えられる。第2-4-51図は、職場環境に関する取組と同様、柔軟な働き方を実現するために行っている業務プロセスの見える化等の

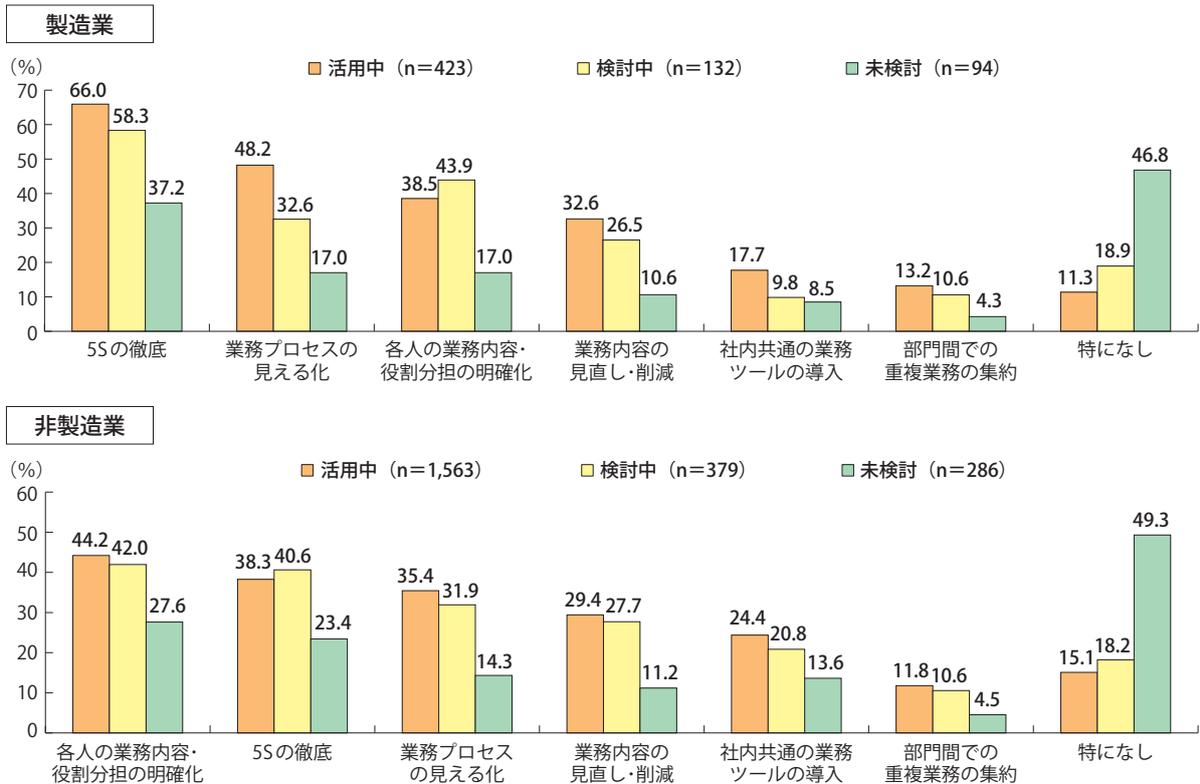
取組について、人材の活用状況別に確認したものである。

同図を見ると、特に製造業において多様な人材を活用・検討している企業ほど、柔軟な働き方を実現するための業務プロセスの見える化等の取組が進捗している傾向がうかがえる。

23 「整理・整頓・清掃・清潔・躰（しつけ）」を指し、これらの五つの取組のレベルを高めることで、業務効率化による利益率の向上や職場の快適性の向上等の効果が期待される。5Sの詳細については経済産業省「改善マニュアル（5Sによる作業のムダ・ミス削減）」を参照。

第2-4-51図

多様な人材の活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するための業務プロセスの見える化等に関する取組



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を「活用中」とし、「活用中」を除き、人材4区分について一つでも「中核人材としての活用を検討している」と回答した者「検討中」とし、その他の者を「未検討」としている。

多様な人材を活用する企業の中でも、活用の効果についてどのような差異が生じているのかを確認していこう。第2-4-52図は、多様な人材を活用する企業について、柔軟な働き方の実現のために実施している業務プロセスの見える化等の取組の実施度合いに応じて、「見える化等実施企業」、「準見える化等実施企業」、「未実施企業」に区分し、それぞれについて多様な人材の活用により得られた、及び得られると考える効果について確認したものである。

同図を見ると、多様な人材を活用している企業の中でも、業務プロセスの見える化等の取組状況

によって人材活用の効果には差が生じていることが分かる。業務プロセスの見える化未実施企業においては、多様な人材の活用効果として「特になし」を挙げる割合が最も高く46.2%、次いで「優秀な人材の確保」が22.9%となっており、人材確保以外の副次的効果を挙げる割合は極めて少ない。

他方で、多様な人材を活用しており、業務プロセスの見える化等に取り組んでいる企業では、「社内全体の活性化」、「従業員の能力向上」、「優秀な人材の確保」、「業務の効率化」といった、様々な効果を感じていることが分かる。

第1節

第2節

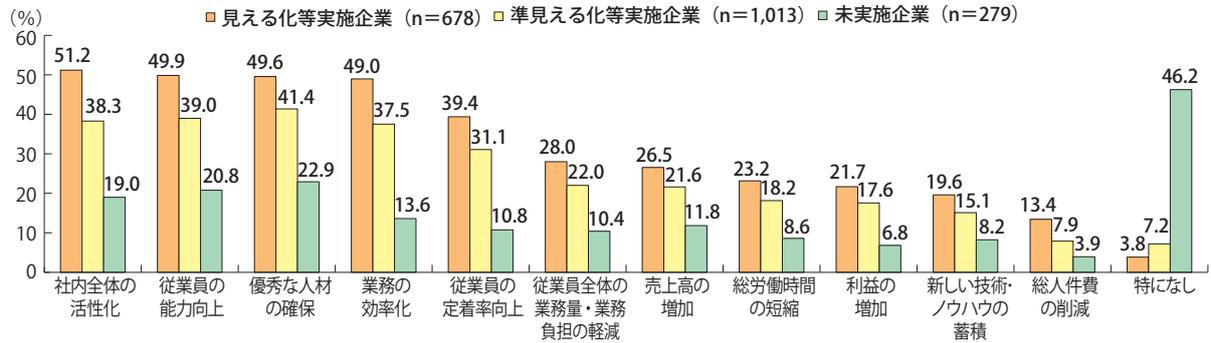
第3節

第4節

第5節

第2-4-52図

見える化等実施状況別に見た、多様な人材の活用により得られた効果及び得られると考える効果



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））

(注)1. 「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を集計している。

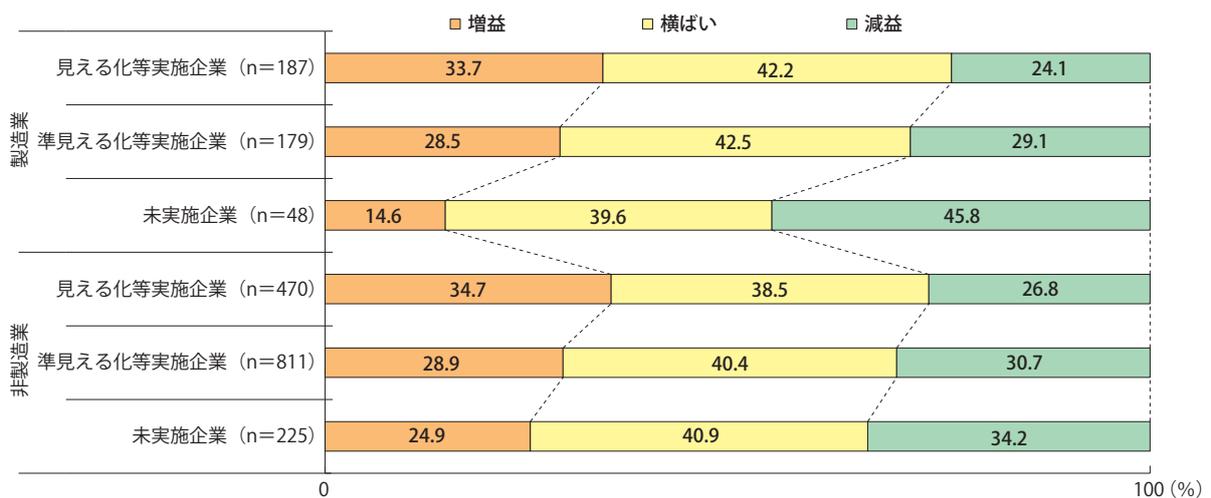
2. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とはこれらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

また、このような業務プロセスの見える化等の取組は、業務の標準化による効率化や生産性向上につながり、企業の業績向上にも資するものだと考えられる。第2-4-53図は、多様な人材を活用している企業について、柔軟な働き方の整備のた

めの業務プロセスの見える化等の実施度合いと、直近の経常利益の傾向を確認したものである。製造業、非製造業共に業務プロセスの見える化等の取組による業績の差が顕著である。

第2-4-53図

多様な人材を中核人材として活用する企業が柔軟な働き方を実現するために行っている見える化等の実施状況と業績の相関



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））

(注)1. 「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を集計している。

2. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とは、これらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

3 まとめ

多様な人材の活用に向けて、柔軟な働き方ができる職場環境を整備すること、実施の際は従業員の理解を進め、適切なマネジメントを行うこと、そして多様な人材を含めた従業員全員が互いの業務を理解し分担しあうために、社内の業務プロセスの見える化に取り組み、標準化を進めること

で、生産性の向上につながる事となる。

人手不足の中小企業にとって、中小企業ならではの柔軟性を活かした、多様な人材の活用を契機とする社内体制の整備は、業績の向上にもつながることとなるため、積極的に取り組んでいくことが重要であるといえよう。

事例 2-4-3 三州製菓株式会社

「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業

埼玉県春日部市に本社を置く三州製菓株式会社（従業員254名、資本金8,600万円）は、昭和25年に創業した高級米菓及び洋菓子製造・販売の老舗である。

254名の従業員のうち、正社員が75名、準社員と呼ばれるパートタイム従業員が179名であり、女性比率は正社員で4割弱、準社員で9割以上と、女性が戦力として大きな役割を果たしている。そのため、かねてから代表取締役社長の齊之平伸一氏の主導で女性活躍を積極的に推進しており、2004年に埼玉県男女共同参画推進事業所の認定を受けて以降、数々の認定・表彰を受けている。

一般的に、女性は育児・介護等の事情により働き続けることが難しいケースもあるが、同社ではそのようなことはほとんどない。育児休業を始めとする育児・介護支援に係る制度は、正社員はもちろん、準社員も大いに利用しており、また、全員必要なときには気兼ねなく有給休暇を取得している。その秘訣である「一人三役」とは、工場における多能工の考えを発展させたものだ。一人が3種類以上の業務を担当できるようにすることで、お互いにフォローしあえる体制が整い、お互い様の風土の醸成が図られているのである。

人事制度の運用に際しては、業務の合理化や役割分担の見える化等のいくつかの工夫を重ねている。第一に、「業務の割り振り」がある。具体的には、定期的に各自が自身の業務の棚卸しを行い、所属長がチェックすることで業務の見直しを行う。また、同じような業務内容があった場合は、所属長が精査し効率を図る。第二に、「業務習熟度ランクの公開」がある。各人のスキルは業務ごとに自己申告式の6段階の習熟度ランクに整理され、その一覧表を社内に掲示している。部署を超えて誰にどの業務を任せられるかなどが一目瞭然であり、従業員にとっても全体の業務を俯瞰した上でのスキルアップへのモチベーション向上につながっている。第三に、「人事評価への反映」がある。お互いの助け合いが十分に機能していれば、女性だけでなく全社員が働きやすい職場になる。元々女性比率が高い職場であり、以前から自発的に助け合う傾向はあったが、「一人三役」の考えに沿った人事評価制度を導入し、メインの職務の遂行能力と、ほかの職務を応援できるような、サブの職務の遂行能力も盛り込んだ評価基準を公表することで、従業員も助け合いの重要性を十分に理解し、率先して取り組むようになった。

これらの取組により、女性の従業員も、柔軟な働き方によりワーク・ライフ・バランスを実現しながら基幹的な役割を担うなど、実力を発揮できる社内体制が整ってい

る。同社は近年独自商品の開発にも注力しているが、顧客の大半を占める女性のニーズを的確に把握するため、商品開発に携わる従業員は全員が女性である。近年の一番のヒット商品である「揚げパスタ」は育児中の若手女性従業員が考案し、売上全体の1割を占めるまでの主力商品となっているが、齊之平社長はこれも「一人三役」を基軸としたお互い様の風土があったからこそその成果であると言う。

同社ではKPI（重要業績評価指標）に女性管理職比率を導入するほか、準社員から正社員への積極的登用を明言するなど、今後も更に女性活躍が進むものと考えられる。ロールモデルとなる女性が既に活躍していることも、その推進の後押しとなっている。同社は、女性だけでなく、年齢や学歴、国籍、障がい等に関係なく意欲のある全ての従業員が能力を最大限発揮できる環境を整え、今後の更なる成長を目指している。



女性の活躍を積極的に推進する同社の齊之平社長



同社のヒット商品である「揚げパスタ」と、子育てをしながら商品企画に携わった小菅アシスタントマネージャー

事例 2-4-4 アース・クリエイト有限会社

絶えず職場改革を行い、柔軟な働き方を可能にする環境を整備することで、生産性を高めている企業

岐阜県岐阜市のアース・クリエイト有限会社（従業員23名、資本金300万円）は、道路標示・区画線等の路面表示工事を施工する交通安全施設事業を主として実施する企業である。

同社では、かつては長時間労働が常態化し、従業員は仕事をやらされているという意識が強く、定着率も低かった。現取締役営業本部長である岩田良氏は、代表取締役社長の中石俊哉氏に「会社をもっと大きく」、「もっと良い会社になりたい」との思いをぶつけたところ、「任せる」との後押しを受け、2005年に改革が始まった。

職場環境の改革に当たって、最も苦慮したのが「職人気質」から「オールラウンダー」への従業員の意識改革であった。従来は「この仕事はこの人しかできない」という職人気質の風土であり、若手も育ちにくかったが、毎年、本人の適性を勘案しながら配置転換・担当交代を行うことで、従業員一人一人が複数の仕事をこなせるようになるとともに、若手であっても経験を積む機会が増えた。従業員の能力が向上した結果、これまで5名体制で行ってきた仕事が3名体制でできるようになるなど、仕事の効率性が高まったことで、年平均時間外労働も従来からの3分の1に減少し、生産性の向上にもつながっている。

さらに、2007年に岩田氏自身が同社で初めて育児休暇を取得したのをきっかけに、子育て支援制度の拡充が始まった。配偶者の出産時に取得できる2週間の特別休暇制度は、これまで8人計13回の利用実績がある。このほか、子どもが義務教育の間は、子どもの学校行事・けが・病気等を事由に取得できる日数が無制限の有給休暇制度も整備することで、男女の別なく従業員のワーク・ライフ・バランスの充実を後押ししている。これら子育て支援の制度については、あえて取得回数や休暇日数の上限を明文化していないことが利用促進のポイントだという。

加えて、二人一組で仕事をする「バディ制度」の導入・運用により、バディ間で情報共有を図ることで、属人的な領域を排除し、個々人が休暇を取りやすい風土を形成するほか、従業員間の信頼関係が醸成されているという。「社内で信頼関係が構築されれば、休暇日数の上限をルール化する必要はなく、無制限に休みを取る人は誰もいない。社長が以前から自分に一切のやりたい業務を任せてくれ、職場環境の改革に当たって裁量を与えてくれたのも、社長が自分をバディとして認めてくれたからだと思う」と岩田氏は語る。

同社が柔軟な休暇制度の運用と、円滑な業務運営を両立させている背景には、有給休暇の事後申請、タブレッ

ト端末からの日報・月報提出、SNSを活用した情報共有、定型事務手続の簡素化等の、業務効率化のための改善を同時に進めてきたということがある。これらの試みは、トップダウンの決定によるものだけでなく、従業員との毎月の面談で寄せられた意見を受けて導入したのも多く、従業員の不満解消にもつながっているという。

一時19名であった従業員数も、現在は定着率の向上から23名にまで増加した。常に改革を進める同社では、高齢で体力的に厳しくなってきた従業員や、育児や介護等の事由により働く時間に制約のある従業員等、各々の従業員の事情に合わせた「働く場」を提供し続けることを新たな挑戦として掲げている。



職場改革を進める同社の岩田部長



社内イベント時の従業員とご家族の様子

コラム 2-4-3

兼業・副業による人材活用

現在、国内で兼業・副業を行っている者は234万人²⁴に上る。経済問題の制約要因の一つとなっている生産年齢人口の減少に対し、女性やシニアの就労促進も重要であるが、働き盛りの世代に、より高い生産性を発揮してもらおうという観点も重要であり、働き方改革実現会議の議論のテーマの中でも兼業・副業の許容の議論が進んでいる。

●我が国の兼業・副業の現状

現在兼業・副業を行う者について、従業上の地位を確認したものがコラム2-4-3①図である。同図を見ると、本業の従業上の地位が「非正規の職員・従業員」で、兼業・副業の従業上の地位が「雇用者」である者が兼業・副業を行う者全体の4分の1以上を占めており、いわゆる「掛け持ち」として就業していることが推察される。

次いで多いのは本業の地位が「非正規の職員・従業員」で、兼業・副業の従業上の地位が「自営業主」である者であり、全体に占める割合は11.4%となっており、雇用者としてはある程度柔軟な働き方をしながら、兼業・副業として起業・独立を行っていることが推察される。

コラム2-4-3①図 兼業・副業を行う者の従業上の地位・雇用形態

(%)

		兼業・副業の従業上の地位			
		自営業主 (74万人)	家族従業者 (33万人)	雇用者 (128万人)	
本業の従業上の地位	自営業主 (38万人)	6.1	1.4	8.9	
	家族従業者 (4万人)	0.4	0.4	1.0	
	雇用者 (192万人)	会社等の役員 (24万人)	3.5	0.7	6.2
		正規の職員・従業員 (60万人)	9.9	4.6	11.0
		非正規の職員・従業員 (108万人)	11.4	6.8	27.7

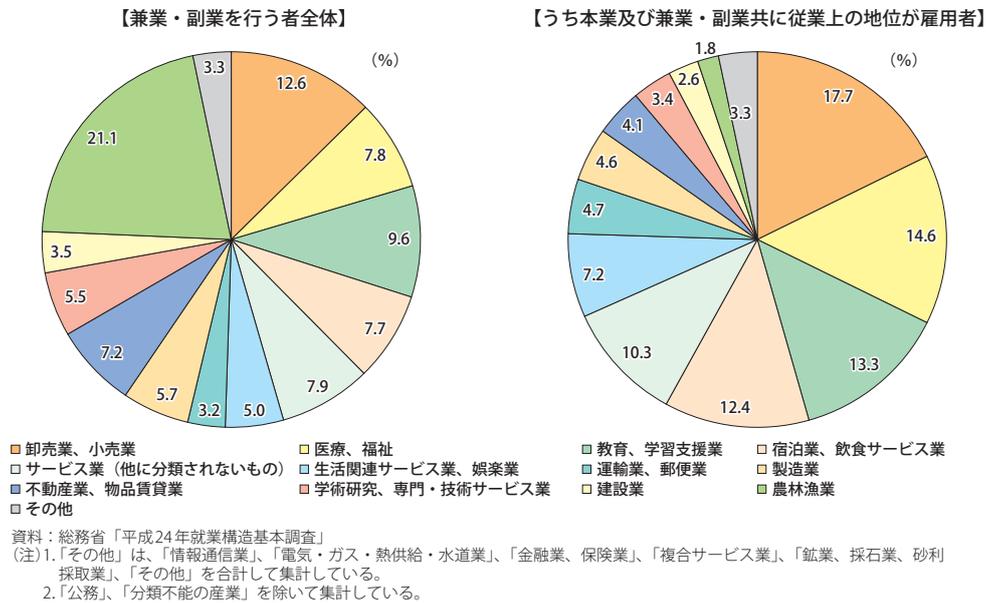
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
 (注) 兼業・副業の従業上の地位について、「雇用者」には会社等の役員を含む。

続いて、兼業・副業を行う者について、どのような産業に従事しているかを確認したものがコラム2-4-3②図である。兼業・副業を行う者全体では農林漁業を兼業・副業とする者が最も多く、21.1%となっている。他方、本業及び兼業・副業共に従業上の地位が雇用者の者に限って集計すると、「卸売業、小売業」が最も多く、17.7%、次いで「医療、福祉」が14.6%となっており、その後「教育、学習支援業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「生活関連サービス業、娯楽業」が続く。

このように上位をサービス業が占めるのは、これらの産業において単に兼業・副業の容認の風土があるというだけでなく、①特定の季節・休日・時間に業務が集中するなど繁閑の差が大きく、通年又はフルタイムの雇用になじみにくい業務領域が比較的大きいために、短期間・短時間だけでも兼業・副業を容認して人材を確保する必要があること、②業務の運営上や法律の規制上、専門の資格を有する人材が必須だが、人材の供給量が追いつかないために事業者が兼業・副業を容認して人材を確保していること等が推察される。

24 総務省「平成24年就業構造基本調査」において、「おもな仕事のほかに別の仕事もしている（ある時期だけしている場合も含む）」と回答した者を兼業・副業を行っている者とした。

コラム2-4-3②図 兼業・副業を行う者の兼業・副業における産業

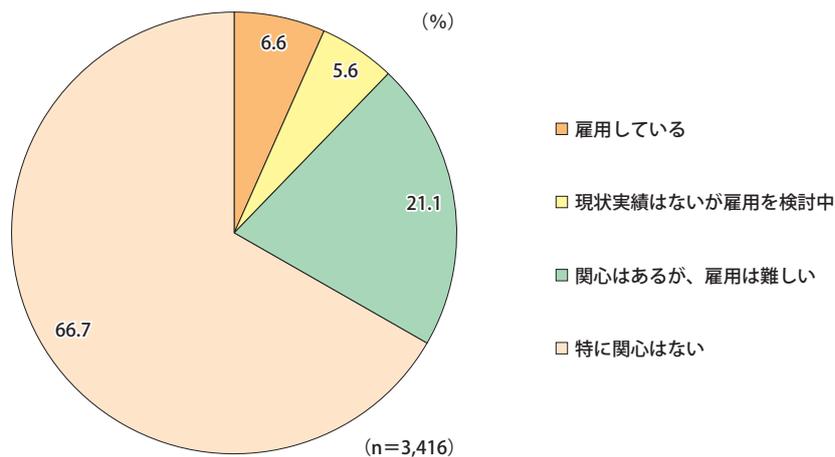


●中小企業における兼業・副業による中核人材の確保

それでは、中小企業における人材不足への対応という観点で、兼業・副業について分析してみよう。コラム2-4-3③図は、雇用形態は問わず、兼業・副業による中核人材の確保について中小企業における雇用や検討状況を示したものである。

同図を見ると、「雇用している」、「現状実績はないが雇用を検討中」とする中小企業は1割を超えており、「関心はあるが、雇用は難しい」まで含めるとその割合は33.3%となる。現状有業者全体に占める兼業・副業を行う者の割合が決して大きくないことを踏まえると²⁵、近時の人材不足の影響もあり、中小企業において兼業・副業による中核人材の確保について一定程度は前向きな姿勢であることがうかがえる。

コラム2-4-3③図 中小企業における兼業・副業による中核人材の確保の実施・検討状況



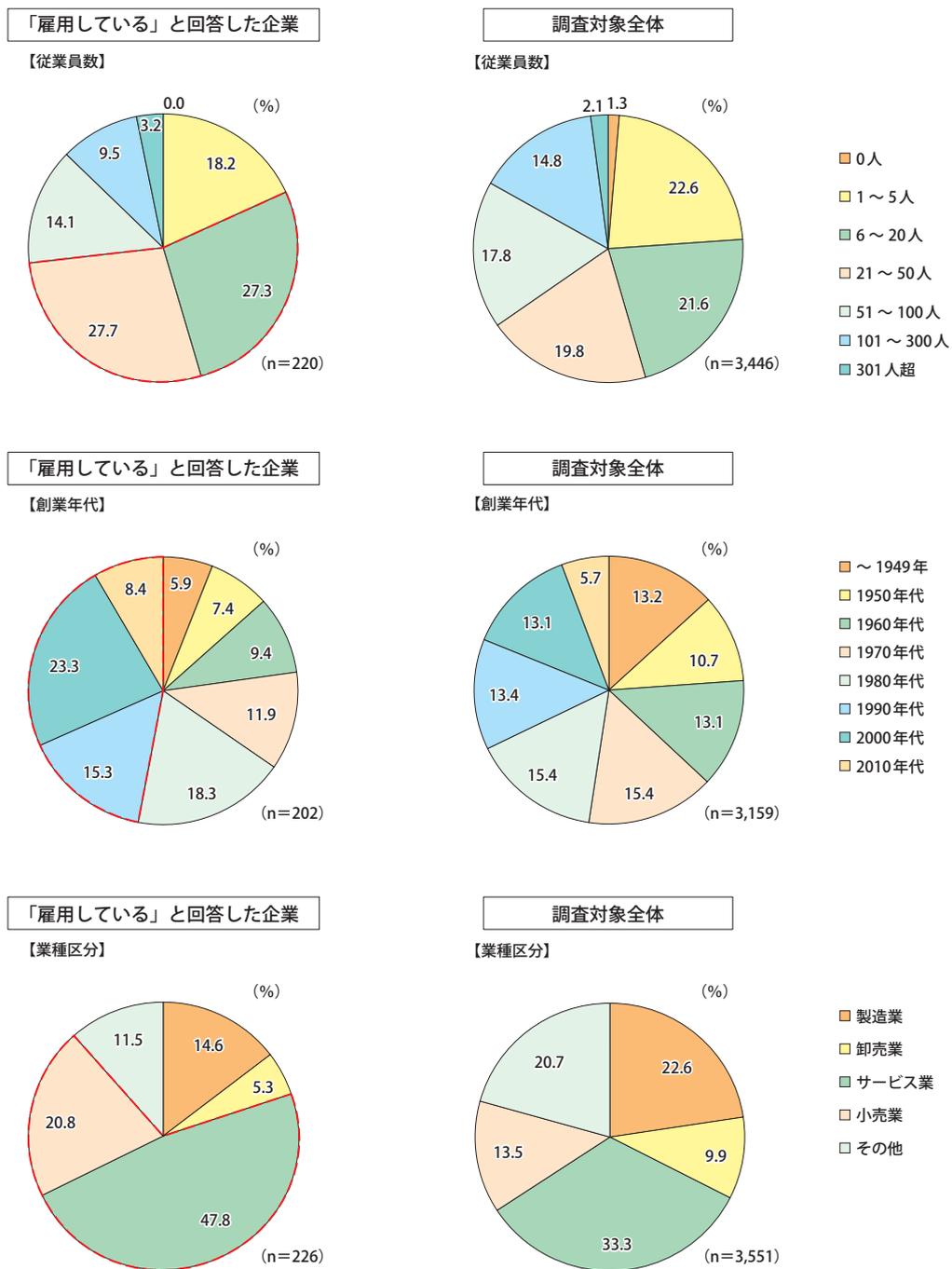
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

次に、兼業・副業による中核人材の確保について、現在「雇用している」と回答した企業の特徴を確認していこう。従業員規模を見ると、「6～20人」、「21～50人」でその半数を占めており、全体と比べると比較的従業員規模が小さく、創業年代を見ると1990年代以降が多く、比較的若い企業が多い傾向がうかがえる（コラム2-4-3④図）。

また、コラム2-4-3②図の統計における傾向と同様に、「サービス業」、「小売業」の占める割合が高い。

25 有業者6,442万人に対し、兼業・副業を行う者はその3.6%の234万人（総務省「平成24年就業構造基本調査」より）。

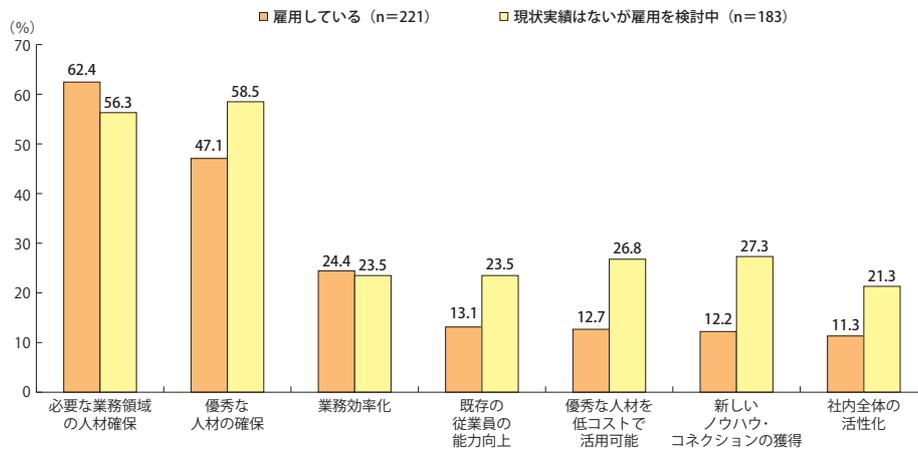
コラム2-4-3④図 兼業・副業による中核人材の確保を行う企業の特徴



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

ここで、雇用状況の別に兼業・副業により中核人材を確保する理由について確認すると、雇用中の企業においては「必要な業務領域の人材確保」が最も高く62.4%となっており、次いで「優秀な人材の確保」が47.1%となっている（コラム2-4-3⑤図）。検討中の企業においては「優秀な人材の確保」が最も高く58.5%となっているほか、「新しいノウハウ・コネクションの獲得」、「既存の従業員の能力向上」、「社内全体の活性化」についても挙げられており、兼業・副業により中核人材を確保することによる副次的効果についても期待が高い傾向がうかがえる。

コラム2-4-3⑤図 兼業・副業による中核人材の確保を実施・検討する理由

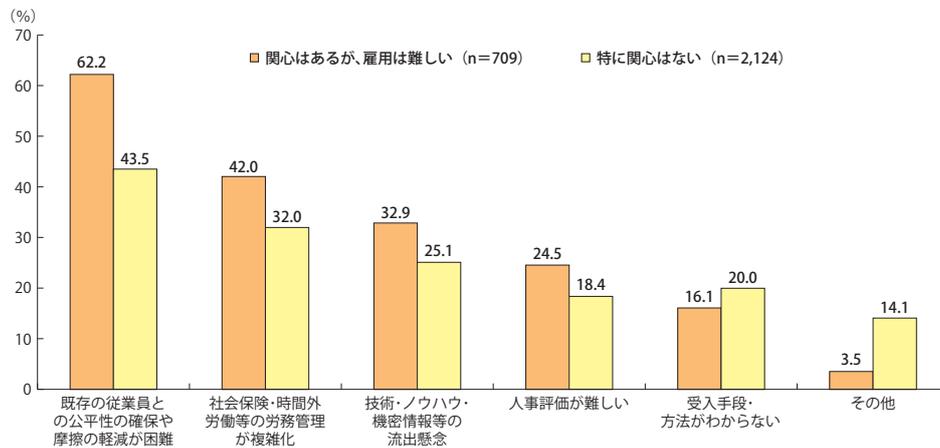


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
 (注) 複数回答のため、合計は100%にはならない。

他方で、雇用が難しい、あるいは関心はないとした理由についてコラム2-4-3⑥図により確認すると、「既存の従業員との公平性の確保や摩擦の軽減が困難」、「社会保険・時間外労働等の労務管理が複雑化」が上位に並ぶ。

特に「関心はあるが、雇用は難しい」とした企業においては、兼業・副業により外部から優秀な人材を確保することに関心はありつつも、それにより自社に既にいる従業員にも兼業・副業を許容する・しないで不公平感が生じること、マネジメントの複雑化が懸念されていることが推察される。

コラム2-4-3⑥図 兼業・副業による中核人材の確保について実施困難・無関心の理由



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））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第4節 人材不足を前提とした企業の取組

生産年齢人口が減少傾向にある中で、現状の労働力を維持し続けるためには、生産年齢人口の減少を補うだけの労働参加率の上昇が必要だが、少子高齢化の進展に伴い、中長期的にはそれも難しくなるだろう²⁶。

また、労働力が過剰な産業・職業から、労働力が不足する産業・職業への労働移動は、新しく職業訓練が必要であったり、労働者本人の適性・希望等を考慮してミスマッチを埋めたりする必要があり、例えば、事務的職業を希望する者をサービスの職業へ転向させる場合には、本人の意向を調整するだけでなく適性を見極めなければならないこと等を鑑みると、中小企業側のみでの取組によって対応することは難しい。

このような状況を踏まえると、人手不足を前提としても、現在の生産力を維持・向上させるためには、設備投資等による省力化や、一人当たりの生産性を向上させる取組が必須となる。このため、本節では生産性向上のための省力化や合理化について、機械化・IT導入、外部リソースの活用等の観点から分析を行う。

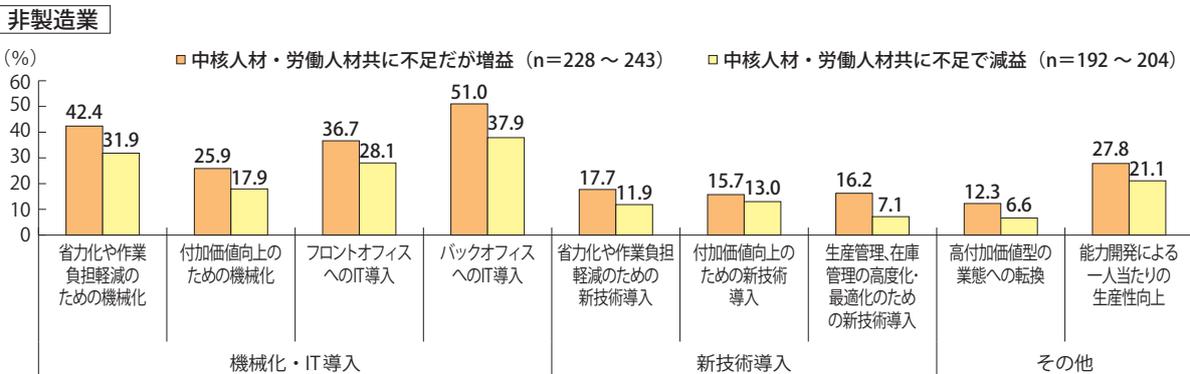
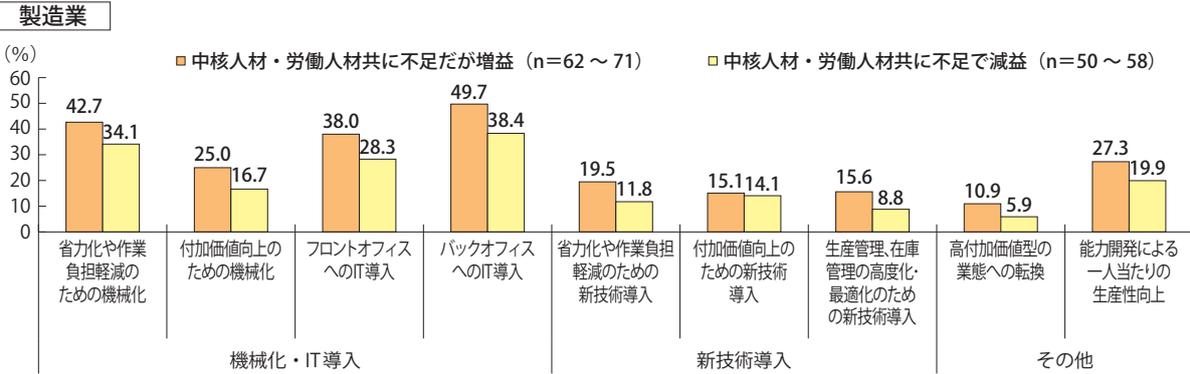
①人材不足企業の企業価値維持向上のための取組

第2-4-54図は、全体の人材の過不足感について、「中核人材も労働人材も不足している」と回答した企業について、企業価値の維持・向上のための取組の実施状況を経常利益の実績別に見たものである。

製造業・非製造業の別なく、総じて増益傾向にある企業の実施割合が減益傾向の企業の実施割合を上回っており、特に機械化・IT導入の取組においてその差が顕著である。もちろん、これは増益傾向にあるからこそこのような投資余力があるということでもあり、業績との因果関係を示すものではないが、人材が不足している中でも増益傾向にある企業は、バックオフィスやフロントオフィスへのIT導入、省力化や作業負担軽減のための機械化や、能力開発による一人当たりの生産性向上といった取組を行い、利益を確保し、生産性の維持・向上を図っている可能性が示唆される。

26 例えば、就業の促進が目指されている25～44歳の女性に着目すると、就業率の政府目標を達成しても、人口の減少の影響が大きいため就業者数は2020年には減少する見通しである（付注2-4-6）。

第2-4-54図 経常利益の実績別に見た、人材不足企業の企業価値維持・向上のための取組



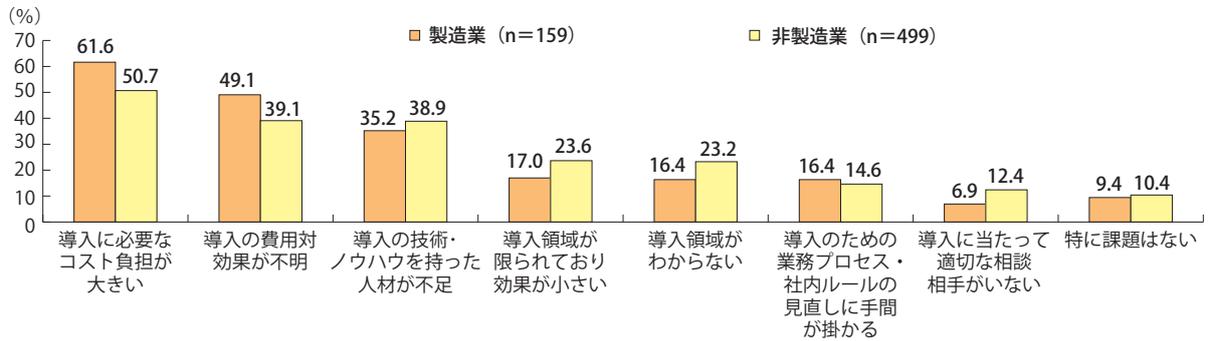
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
 (注)1. 「中核人材・労働人材共に不足だが増益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について増加と回答した者をいう。
 2. 「中核人材・労働人材共に不足で減益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について減少と回答した者をいう。

次に、第2-4-55図で挙げた機械化・IT導入及び新技術の導入について、「現在は取り組んでいないが今後の取組を検討する」とした企業について、業種別にその課題を見ると、製造業において6割超、非製造業においては約半数がコスト負担を課題として認識している。また、非製造業においては「導入の技術・ノウハウを持った人材が不

足」、「導入領域が限られており効果が小さい」、「導入領域がわからない」、「導入に当たって適切な相談相手がない」とする回答が製造業に比べ高く、社内に知見を持つ人材がいないことや、導入経験が少なく投資効果の測定が難しいこと等を背景として導入に慎重になっていることが推察される。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

第2-4-55図 業種別に見た、機械化・IT導入・新技術導入における課題



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））
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 機械化・IT導入・新技術導入について、現在は活用していないが、一つでも「今後の活用を検討中」と回答した者を集計している。

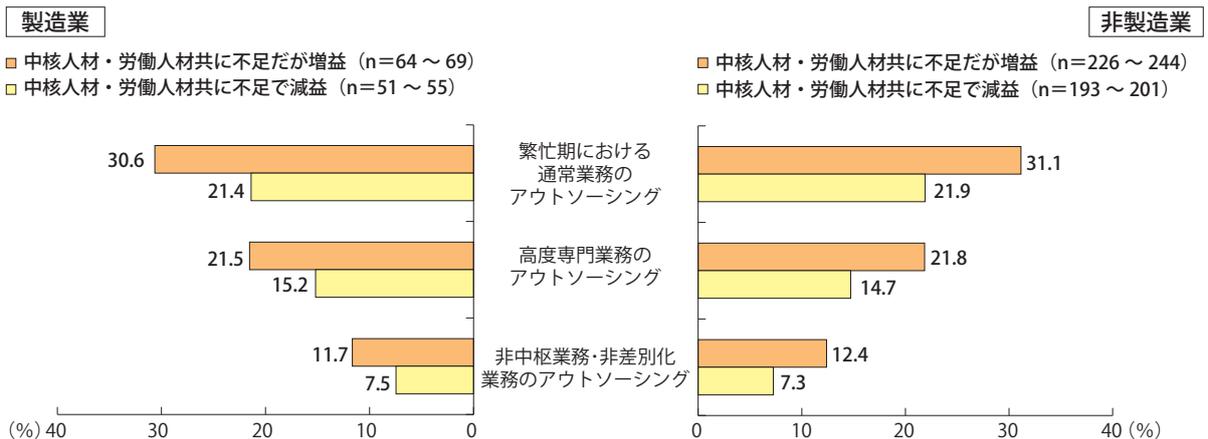
②人材不足を補い、企業価値を向上させるためのアウトソーシングの活用状況

人的資源の確保は必ずしも自社雇用によるのみ生み出されるものではない。兼業・副業による外部人材の活用については、既存の従業員との調整や労務管理の面から中小企業においては未だ実施困難な部分があることはコラム2-4-3で指摘したが、自社の人材不足を補いながら生産性を向上させるための外部人材の活用としては、業務委託

によるアウトソーシングの手法も考えられる。

第2-4-56図は、人材が不足している企業について、それぞれ経常利益の傾向別にアウトソーシングの活用状況を確認したものである。同図を見ると、人材不足企業においては適時適切にアウトソーシングを行うことで、社内の人材不足を補いながら企業価値を維持・向上させている可能性が示唆される。

第2-4-56図 経常利益の実績別に見た、人材不足企業のアウトソーシングの活用状況



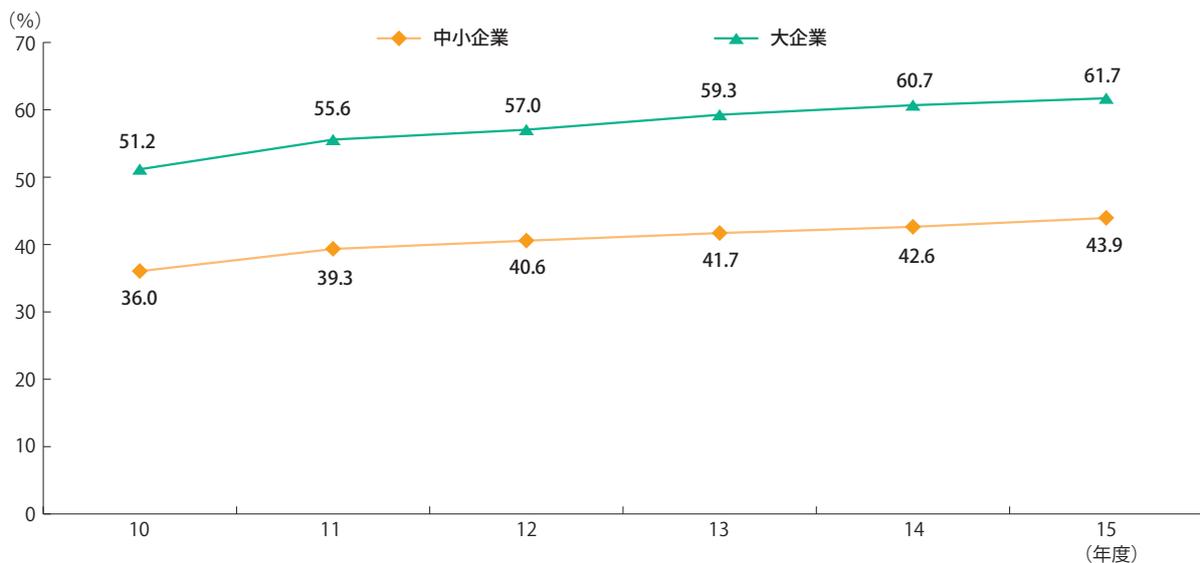
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
 (注)1. 「中核人材・労働人材共に不足だが増益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について増加と回答した者をいう。
 2. 「中核人材・労働人材共に不足で減益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について減少と回答した者をいう。

③製造委託を除くアウトソーシングの活用と展望

ここで、アウトソーシングについて、さらに焦点を絞って分析を進める。一般に、製造業務の委託といったいわゆる「外注」の形態は既に多くの中小企業において認知されていることだろう。以降は、製造業・非製造業にかかわらず、多くの企業にとって外部委託の更なる拡大余地が見込まれる、製造業務の委託以外の、高度な分野を含めた業務プロセスのアウトソーシングについて分析を行う。なお、以降本節では、製造業務の委託を除く外部委託について、「アウトソーシング」と表記する。

はじめに、我が国のアウトソーシングの活用状況について経年での推移を確認しよう。第2-4-57図を見ると、中小企業、大企業共にアウトソーシングの実施割合は増加傾向にあり、大企業においては6割超の企業が導入している。もともと、この経済産業省「企業活動基本調査」を用いたアウトソーシングの実施状況の把握については、関係会社への委託等、グループ企業間でのシェアードサービス²⁷も含まれるため、多数のグループを持つ大企業についてよりその実施割合が高くなる傾向が生じる可能性がある。

第2-4-57図 規模別に見た、アウトソーシングの実施割合推移



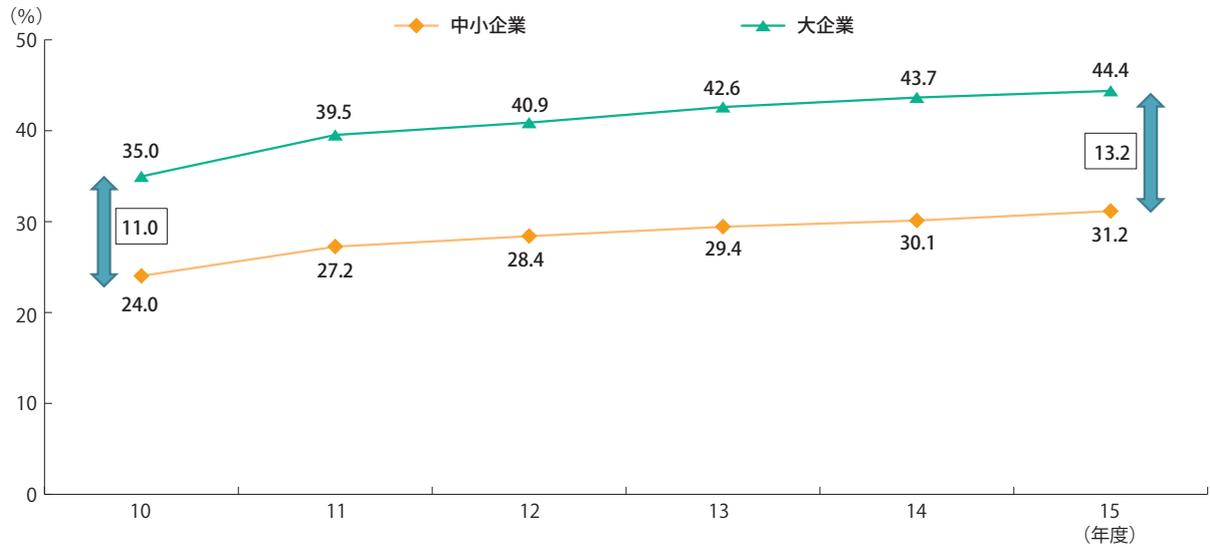
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 一次産業を除いて集計している。
 2. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
 3. 「製造委託以外の外部委託を行った」と回答した者を集計している。

アウトソーシングを行う業務領域について、「バックオフィス業務」と「専門業務」に分類して、その活用状況について分析を進めよう。いずれの業務領域・企業規模においてもアウトソーシングの実施割合は増加基調にあるが、バックオフィス業務に比べ、専門業務の実施割合については規模間の差が大きい(第2-4-58図、第2-4-59図)。これは、バックオフィス業務の中でも「税

務会計」等の分野については顧問税理士や会計士等への移譲を進めやすく、中小企業の中でも取り組まれている割合が高い一方で、専門業務のアウトソーシングについては、中小企業においてはそのような業務を外部に委託するほど抱えていない、あるいは自社のコアとなる専門領域を内省化しているために、アウトソーシングの活用度合いが低いという可能性もある。

27 グループ企業内の人事・経理・総務等の間接業務・サービスを集約・標準化し、人件費等のコスト削減と業務の効率化を図る経営手法。

第2-4-58図 規模別に見た、バックオフィス業務のアウトソーシングの実施割合推移



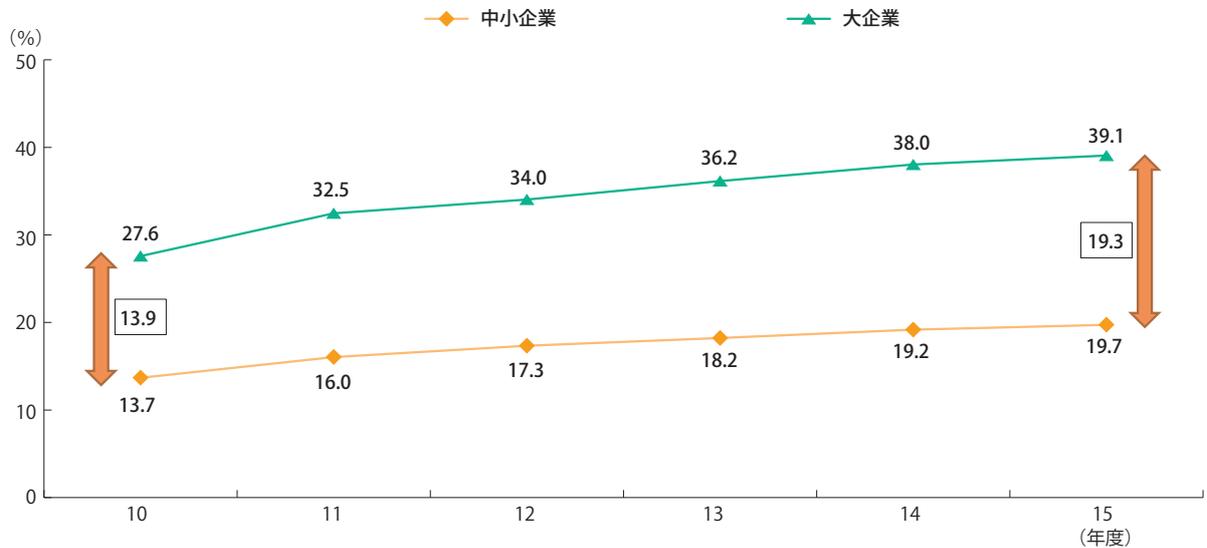
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 一次産業を除いて集計している。

2. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。

3. 「一般事務処理」、「福利厚生」、「税務会計」、「社内研修」、「清掃安全保守」のうち、一つでも外部委託を実施したと回答した者を「バックオフィス業務のアウトソーシング実施」として集計している。

第2-4-59図 規模別に見た、専門業務のアウトソーシングの実施割合推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 一次産業を除いて集計している。

2. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。

3. 「情報処理業務」、「調査マーケティング」、「デザイン商品企画」、「研究開発関連」のうち、一つでも外部委託を実施したと回答した者を「専門業務のアウトソーシング実施」として集計している。

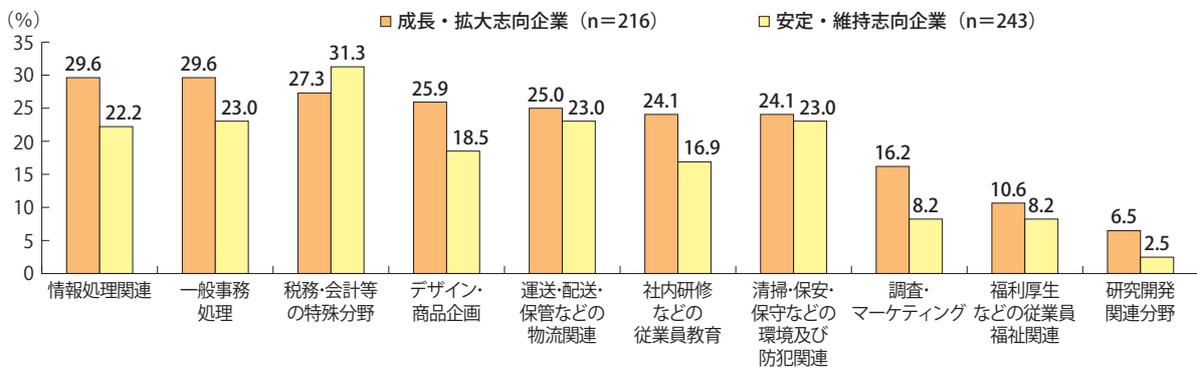
次に、中小企業におけるアウトソーシングの展望について第2-4-60図により概観する。先に触れたとおり、既に広く認知されていると思われる「税務・会計」については、安定・維持志向企業において31.3%と、他の業務領域に比べ特に高い割合となっている。

他方、成長・拡大志向企業においては、必要性が増加したと回答する業務の領域は多岐に渡っており、特に「デザイン・商品企画」、「調査・マーケティング」といった専門業務については、安

定・維持志向企業に比べ必要性が増加したとする割合が高い。

成長・拡大志向企業においては、繁閑差への対応や、定型的だが差別化しにくい情報処理や一般事務処理、税務・会計といった業務への対応としてアウトソーシングを活用するだけでなく、自社の製品・サービスの付加価値向上のため、デザイン・商品企画、調査・マーケティングといった分野においても、外部の専門家を活用する重要性が高まっているということが推察できる。

第2-4-60図 事業展開の方針別に見た、アウトソーシングの必要性が増加した業務



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））
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 5年前と比べて、アウトソーシングする業務が「増えている」、「やや増えている」と回答した者について集計している。

ここで、今後の我が国におけるアウトソーシングの市場の推移と展望について見ていこう。人材不足の影響もあり、企業において外部リソースの活用必要性が高まること、マイナンバー対応BPO²⁸サービスの普及、外資系企業も含めたベンダーの多様化等の要因により、アウトソーシング

の市場規模は堅調に推移することが予測されている（第2-4-61図）。

また、とりわけ新たな業務委託の手法の一つとして、クラウドソーシング²⁹に注目が集まっており、その市場規模は飛躍的に拡大する見通しである（第2-4-62図）。

28 Business Process Outsourcingの略で、企業が自社の業務の一部を外部の専門業者等に外部委託することをいう。

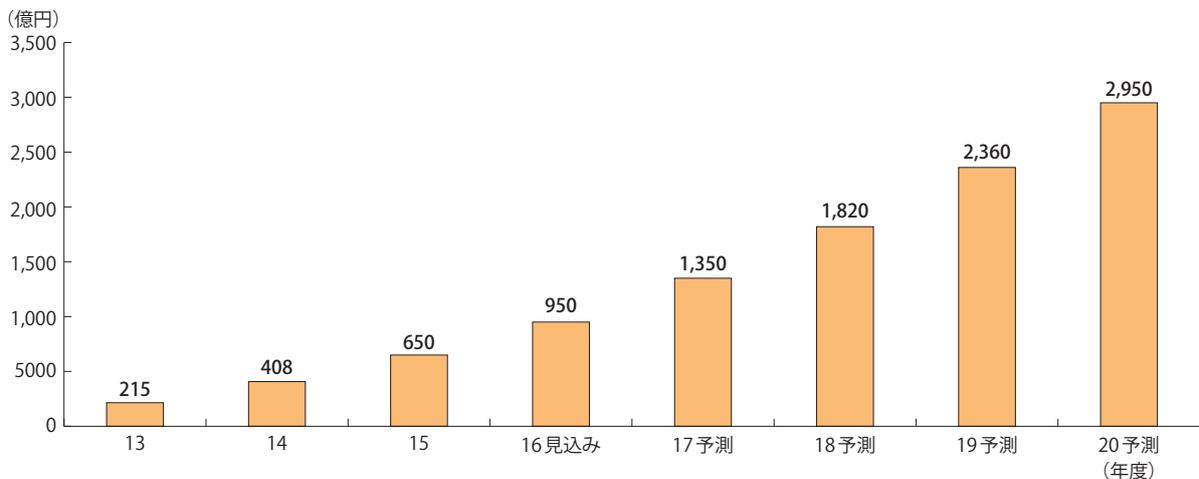
29 インターネット上の不特定多数の人々に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕事。クラウドソーシングについての詳細は、2014年版中小企業白書第3部第5章第1節を参照。

第2-4-61図 BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）の市場規模推移と予測



資料：(株) 矢野経済研究所「BPO市場・クラウドソーシングサービス市場に関する調査を実施（2016年）」より中小企業庁作成
 (注) 1. 事業者売上高ベースの数値であり、2016年度は見込値、2017年度以降は予測値（2016年11月現在）である。
 2. 本調査におけるBPOとは、通常企業内部にて行われるシステム運用管理業務、コールセンター系業務（コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント）、間接部門系業務（人事、福利厚生、総務、経理）、直接部門系業務（購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務）等の業務を発注企業から業務委託を受けて代行するサービスを指す。ただし、従来から外部に委託することが一般的な、税務、物流、情報システム開発、ビルメンテナンス等の専門的な事業所向けサービスに関しては対象外とする。
 3. 上記BPOのうち、IT系BPOとは発注企業からシステム運用管理業務を委託され代行するサービスとし、非IT系BPOとはその他の業務を委託され代行するサービスとする。

第2-4-62図 クラウドソーシングサービスの市場規模推移と予測



資料：(株) 矢野経済研究所「BPO市場・クラウドソーシングサービス市場に関する調査を実施（2016年）」より中小企業庁作成
 (注) 1. クラウドソーシング上での仕事依頼金額ベースの数値であり、2016年度は見込値、2017年度以降は予測値（2016年11月現在）である。
 2. クラウドソーシングサービスとは、インターネットを介在として、業務委託者側である企業等と業務受託者側である不特定多数の労働者等をマッチングするサービスを指す。本調査におけるクラウドソーシングサービス市場規模は、クラウドソーシングシステム上での業務委託企業による仕事依頼全般（成約に至らなかった仕事の依頼金額も含む）の総額から算出した。

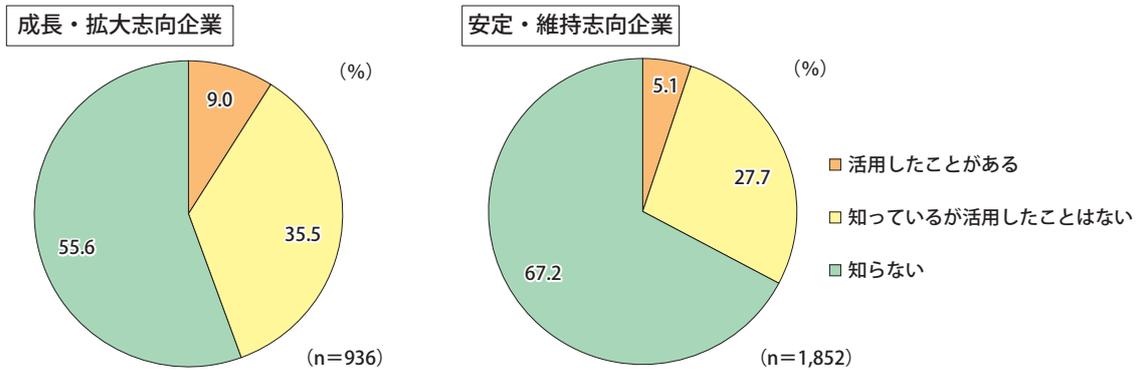
なお、クラウドソーシングの定義とは異なるが、中小企業におけるマッチングサービス等を介した個人（フリーランスや兼業・副業を行う者等）へのアウトソーシングの活用状況や認知度について示したものが第2-4-63図である。

同図を見ると、利用経験のある企業の割合は、成長・拡大志向企業においては9.0%、安定・維持志向企業においては5.1%にとどまっている。また、「知らない」と回答した企業はそれぞれ半数を超えており、このような個人へのアウトソーシングの形態については認知度が低い状況である

ことが分かる。

ただし、このようなマッチングサービスの市場規模が拡大し、今後提供されるサービスの質・量共に拡大する見込みであること、また、受注者となる個人においては時間や場所にとらわれない柔軟な働き方が可能になるというメリット³⁰も存在することから、自社の人的資源に限界を感じる中小企業においては、「自社雇用」という形態にとらわれず、このような外部の多様な人的資源を有効に活用することも、人材不足を克服する一つの可能性となり得るだろう。

第2-4-63図 事業展開の方針別に見た、マッチングサービス等によるアウトソーシングの活用状況



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））

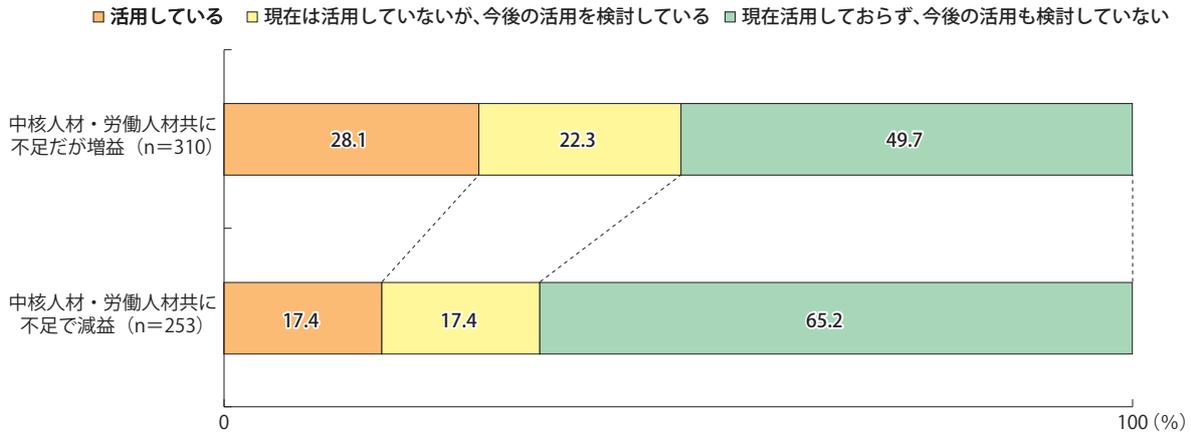
④中小企業におけるアウトソーシングの活用とその課題

以降は、中小企業におけるアウトソーシングの活用の課題と効果について分析を行う。第2-4-56図と同様に、人材不足企業におけるアウトソー

シングの活用状況と経常利益の傾向の相関を確認すると、適時適切に外部の資源を活用することで、人材不足を補いながら成長を図っている中小企業も存在することが示唆される（第2-4-64図）。

30 2014年版中小企業白書第3部第5章第1節参照。非事業者（個人）である受注者がクラウドソーシングを利用するメリットとして最も回答割合が高い項目が「空いた時間の有効活用」の63.5%であり、また、仕事を行う場所としては「自宅」が95.7%で最多となっている。

第2-4-64図 経常利益の実績別に見た、人材不足企業のアウトソーシングの活用状況



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））

- (注)1. 「中核人材・労働人材共に不足だが増益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について増加と回答した者をいう。
 2. 「中核人材・労働人材共に不足で減益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について減少と回答した者をいう。
 3. 製造委託・建設工事の委託以外のアウトソーシングの活用状況について集計している。

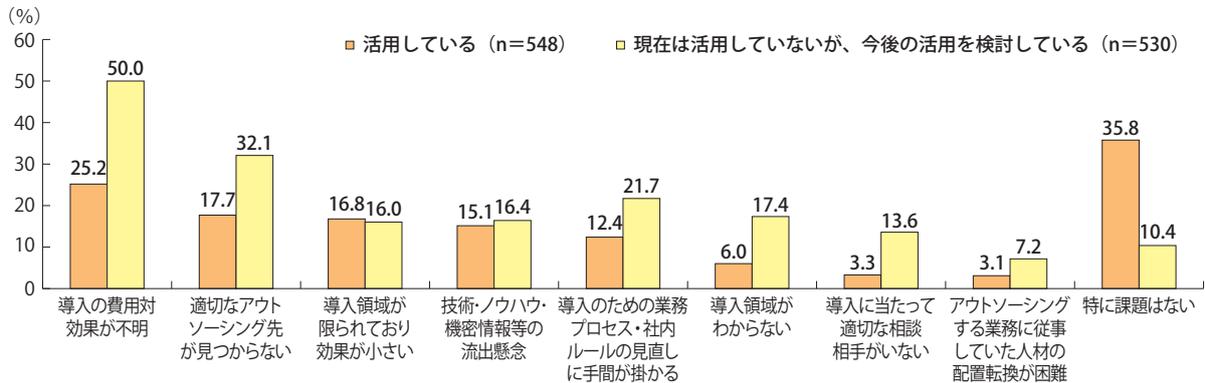
では、このようなアウトソーシングの導入に当たっては、どのような阻害要因があるのだろうか。第2-4-65図で示されるとおり、特に「検討中」の企業においては「導入の費用対効果が不明」が50.0%と最も高く、次いで「適切なアウトソーシング先が見つからない」としたマッチングについての課題が32.1%となっている。

他方、既にアウトソーシングを活用したことのある企業においては、「特に課題はない」とする割合が最も高い。

検討中の企業において半数もの企業が費用対効

果について課題を認識しているのは、製造業務の一部等、既に自社で行っていた直接業務については、原価計算等の予測が立てやすく、自社の業務の代替としての費用対効果を算定しやすい一方で、付加価値を創造する基礎となるマーケティング等の領域や、社内の管理等の支援業務においては、そもそも社内で厳密な採算管理や効果測定を行っていない、あるいは行うことが難しいために、初めて外部への切り離しを行う際には費用対効果の算定が困難になっていることが予想される。

第2-4-65図 アウトソーシングの活用状況別に見た、導入における課題



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））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

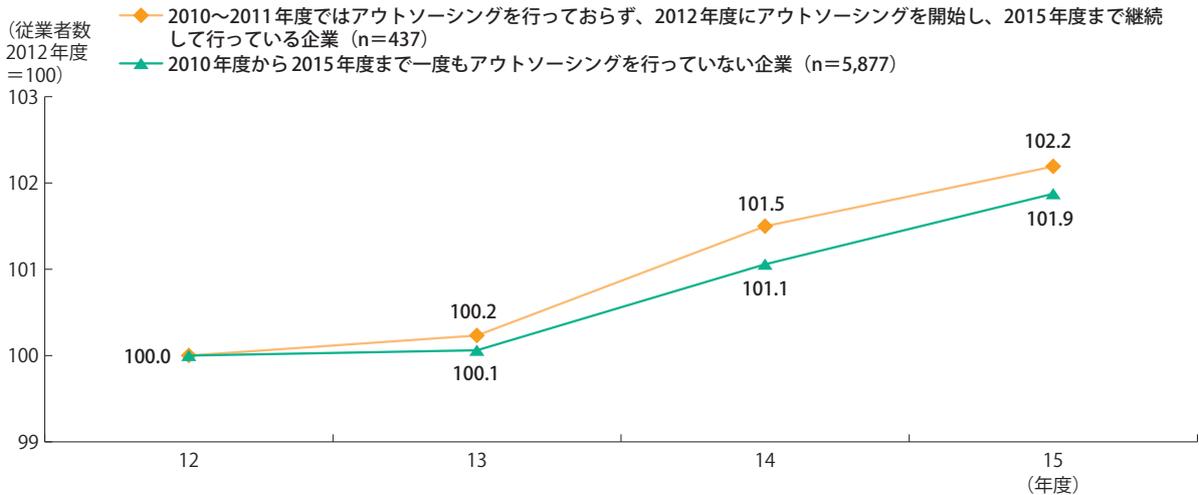
ここで、アウトソーシングの実施有無と従業員数の関係について見てみよう。経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、アウトソーシングの実施有無について2010年度から2015年度まで連続して回答している中小企業を抽出し、2012年度にアウトソーシングを開始した中小企業と、調査期間中一度もアウトソーシングを利用したことがない企業の、2012年度からの従業者数の推移を見たものが第2-4-66図である。同図を見ると、アウトソーシングの開始により社内の従業者数を減らすことはなく、むしろ若干ではあるが、アウトソーシングを活用した企業の方が、従業者数を増やす傾向にある。

前掲第2-4-65図においても、既にアウトソーシングを活用中の企業において「アウトソーシ

ングする業務に従事していた人材の配置転換が困難」だと回答する企業は3.1%にとどまっている。

本章第1節において指摘したとおり、同じ企業の中でも業務領域によって人材不足の状況は異なる。また、第2-4-64図で見たとおり、人材不足だが増益であるとする企業の方がアウトソーシングを活用している割合が高い。以上から、中小企業においては、業務領域の一部をアウトソーシングして、当該業務領域に従事していた人材の社内での再配置を行うことで人材を有効活用していること、さらに、事業展開に必要な人材を外部から補完することで業績を伸ばしており、外部の人的資源の活用が各業務領域の人材不足を補う有効な解決策の一つとなっている可能性が示唆される。

第2-4-66図 アウトソーシングの実施有無と従業者数の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 中小企業のみを集計している。

2. 2010年度から2015年度まで連続して回答している企業を集計している。

3. 従業者数は、「本社・本店」、「本社・本店以外」の常時従業者数を合計して集計している。

4. ここでいうアウトソーシングとは、製造委託以外の外部委託をいう。

最後に、アウトソーシングについて、より活用の効果を得られると考えているのはどのような企業か、第2-4-67図において業務プロセスの見える化等の取組の実施状況の別に見てみよう。

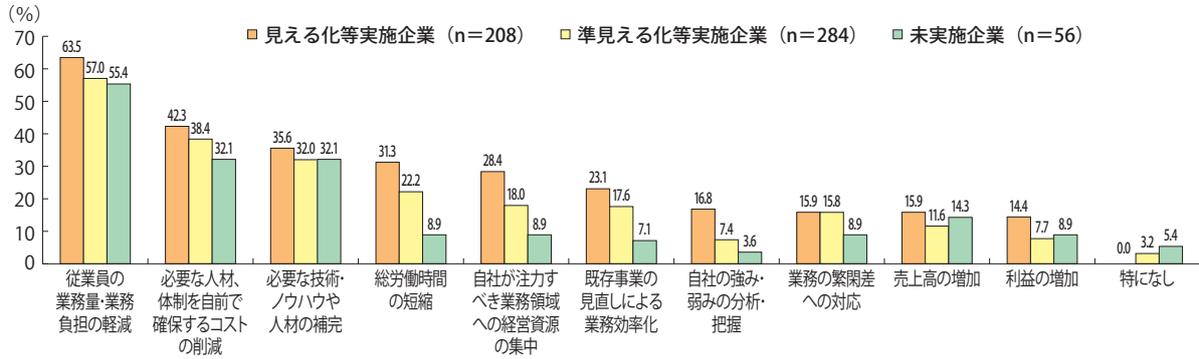
アウトソーシングの直接的な目的である、「従業員の業務量・業務負担の軽減」、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」については、見える化の実施状況による大きな違いは見られない。他方、「総労働時間の短縮」、「既存事業の見直しによる業務効率化」、「自社の強み・弱みの分析・把握」といった副次的な効果や、「自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中」といった経営戦略上の効果においては、見える化の実施度合いによって大きな違いが生じている。

中小企業がアウトソーシングを活用するに当

たっては、自社の強みとなる部分を更に伸ばすために、コア業務の補完として専門業務のアウトソーシングを活用するのか、あるいは定型的だが差別化しにくい領域をアウトソーシングすることで、自社の従業員をより付加価値の高い業務領域に集中させるかなど、自社が目指すべき方向性や事業の戦略を見極めた上で、導入を進めることが必要になる。その前提として、アウトソーシングする業務の抽出のためには、第一に自社の業務フローを整理し、自社でなければならない業務の洗い出しや、何を自社の従業員に任せるかを明確にしなければならない。このように業務プロセスの見える化等を進めることで、アウトソーシングの活用のより高い効果が得られるものと推察される。

第2-4-67図

見える化等実施状況別に見た、アウトソーシングの活用により得られた効果及び得られると考える効果



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））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 製造委託・建設工事の委託以外のアウトソーシングについて、「活用中」と回答した者を集計している。

3. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とは、これらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

事例 2-4-5 株式会社十一屋ボルト

支援機関の専門家派遣制度による外部人材の活用によりIT化を果たし、業績向上へつなげている企業

宮城県仙台市の株式会社十一屋ボルト（従業員14名、資本金1,000万円）は、1955年に自動車修理工場専門のボルト店として開業し、土木、建築、機械から特注品まで、各種用途に応じたボルト製作・販売を行う企業である。

2008年、ITによる発注システムを活用する大手企業との取引が始まったものの、同社は当初、受注、見積り、仕分、納品、検収等を電話やFAXによる手作業で行っていた。そのため、取引先の多品種少量注文に対応しきれず、社員の業務負担が増えて納品ミスが続くなど、スムーズな取引ができなくなっていた。

2016年まで社長を務めた佐藤兼紹会長は、「このままでは大手企業との取引が継続できなくなる」と強い危機感を抱き、見積書作成や受発注処理、在庫管理等ができるITシステム導入の必要性を実感した。しかしながら社内にはITに詳しい人材がいなかったため、宮城県中小企業団体中央会へ相談したところ、費用を抑えて専門家の指導が受けられる専門家派遣制度の存在を教えられて同制度を利用することにした。

早速、ITコーディネータの派遣を受けて電子データの処理と見積回答システムを開発・導入したところ、従来3日間掛かっていた見積作成が約1時間で完了するようになり、大幅な事務処理コストダウンにつなげることができた。また、見積作成期間の短縮により作業時間に余裕が生まれ、作業の質が向上して不良率の改善につながった。この結果、取引先が毎月発表する納入業者品質管理ランキングでトップとなり、品質向上が取引先関連会社の間でも評判となったことから、販路拡大及び売上増加にもつながったという。

これを機に、同社はみやぎ産業振興機構や仙台市産業振興事業団からも専門家の派遣を受け、バーコード活用の検収システムや仕入管理システム等を開発している。各種システムの開発・導入により、正確な在庫管理や品種別集計、過剰在庫の是正等が可能となり、仕入先や取引先の要望に迅速・正確に対応できるようになった。社内システムのIT化対応により、取引先のシステム改定にも即応できるようになり、大手企業との安定的な取引を継続している。

同社の特徴的な点は、専門家に一任するのではなく、今後業務の中で運用していくことを踏まえて、システム開発段階から積極的に関与したことにある。具体的には、全てのシステム開発に際して佐藤会長自らが、社員の意見も聞きながら社内の業務プロセスを見直し、特殊加工品に係る品種別データ等汎用性が低い内容は手作業で入力するなど、システム化する部分と手作業で対応する部

分を明確に分けた。また、現場担当者が頻繁に利用する受発注管理には多くの従業員に馴染みのあるExcelを、大量のデータ処理を要する在庫管理や品種別仕入れ・受注管理にはAccessを使い分けるなどして、社員誰もが使いやすいITシステムとなるように工夫している。

2011年の東日本大震災では、商品や書類が散乱し、本社の建屋が一部損壊したほか、宮城県石巻市にあった営業所が津波に襲われて通常業務の継続が困難となった。しかし速やかに本社社屋の改修や商品在庫棚の倒壊防止策へ取り組み、本社や八戸営業所を中心に業務を再開したことで、震災からの復旧工事に伴うボルトの需要増加に対応することができた。また、津波の被害に遭った石巻営業所では、図面等営業書類が全て流出したが、みやぎ産業振興機構の復興相談助言事業を活用して、図面、単価表等をクラウドに保管する「図面見積管理システム」を考案している。

震災の後は、事業環境が大きく変化し、一時売上も低迷したが、新規顧客を開拓すべく、宮城県よろず支援拠点の助言を受けてホームページ上でのPRに力を入れ、業績回復につなげている。

同社のホームページでは、これまで導入してきたITシステムについても積極的に情報発信しており、商品のみならず受発注・在庫管理体制等も含めてお客様から選ばれる企業となることを目指している。今後も更なる社内のIT環境整備を推進すること、顧客との双方向のコミュニケーションを意識したホームページ作りを進めることなどにより、「いずれは中小企業の新しいボルト販売モデルを作り、もっと会社を発展させたいですね。」と佐藤会長は明るく語る。



同社の佐藤会長、顧客の利便性や訴求効果を意識した同社のホームページ

事例 2-4-6 株式会社 Waris

中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを
業務委託契約にてマッチングする企業

東京都港区の株式会社 Waris（従業員11名、資本金646万円）は、女性3名の共同出資により立ち上げた、人材のマッチングサービスを行う企業である。

特徴的な点は、マッチングの方法にある。具体的には、新規事業スタートアップの際の企画や、PR・マーケティング業務、営業、人事・経理・財務等を「プロジェクト」単位で任せたい企業と、フリーランスとして働きたいと考える人材、中でもいわゆる「文系の総合職領域」での経験が豊富なプロフェッショナルの女性を、業務委託契約にてマッチングするプラットフォームの役割を果たしている。

約1,100社の顧客企業の7割が中小・ベンチャー企業であり、うち4割がITベンチャー、その他は製造業やアパレル業等、顧客企業の業種は多岐に渡る。大企業と比較し、高度な戦略部門がないことも多い中小・ベンチャー企業は、社内リソースにも限界がある。例えば、新規事業に向けたプロジェクトを立ち上げる際など、社長の右腕ないしは相談相手となり実行できる人材を新規採用することは費用や時間の面からも難しい場合がある。しかしながら、当該業務を経験豊富なプロフェッショナル人材に期間を定めて委託することで、コストダウンを図りながら高いクオリティを実現することが可能となる。加えて、外部のプロフェッショナル人材と共に業務を進めることにより、委託元企業の従業員に新たな知見や人脈が蓄積され、従業員の能力向上にもつながる。これは単なる「外注」では得られない効果である。

とはいえ、現状ではこのような新規プロジェクトや間接部門の業務委託契約を締結した経験を持つ中小企業はほとんどない。同社は顧客企業に対し、業務の整理・分解、必要とされるスキルの明確化、業務委託契約の内容精査から契約期間中のフォローアップまで、各企業がマッチングサービスをスムーズに利用できるよう一貫した支援を行っている。加えて、委託料に関し、同社における過去の契約事例に基づく相場観を顧客企業に伝えるなど、同社は適正価格での契約締結を実現するための仲介機能も

担っている。

現在同社に登録する人材は約3,500名おり、その9割以上が女性である。また、そのうち約半数がフリーランスとしての働き方を、約4割が雇用形態等は気にしないものの自由な働き方を望んでいる。また、育児や介護等を事由として、フルタイムの雇用ではなく週3日程度の就業を希望する者が多いなど、フレキシブルな働き方へのニーズが強い。人材不足の中小企業を業務委託という形式で支援するだけでなく、同社はこのような柔軟な働き方を希望する女性へ、時間や場所にとらわれずプロとして働けるようサポートする機能も果たしている。

代表取締役の一人である田中美和氏は、「労働力人口の減少もあいまって、特に中小・ベンチャー企業では一つのプロジェクトを上流から下流まで担当できるハイスキルな人材の採用が厳しくなっている。そのような中、『雇用』を前提にして人材採用を考えると、必要な時に必要な人材を確保できないリスクがある。是非発想を柔軟にし、業務委託という選択肢を考えてほしい。」と話す。同社の提唱する「文系の総合職領域でのフリーランス」の活用は、人手不足の中小企業にとって、新たな選択肢の一つとなるだろう。



左から共同創業者で代表取締役の米倉史夏氏、田中美和氏、河京子氏

第5節 まとめ

本章では、中小企業における人材の過不足状況やその影響、採用・定着に関する取組、多様な人材の活用や、そのための柔軟な働き方の整備状況、そして将来の供給制約を見据えたアウトソーシングの導入等の取組について、実際の企業の事例も含めて中小企業の人材不足への対応を見てきた。

従業員規模や収支・財務状況等も異なる多種多様な中小企業において、人材の確保、人材の活用のための取組、人材不足を見越した対応は様々であり、全てに共通する有効策を導き出すことは難しい。ただし、あえて一つ共通点を挙げるとすると、それぞれの取組の効果を最大限に享受している企業は、長期的な視点に立ち、様々な取組を並行して行っているということが挙げられる。

つまり、採用の際には、自社の経営方針を明確にした上で、求める人材を的確に把握し、その人材に最も有効な手段で情報を伝え、様々な採用手段を活用している。また、柔軟な働き方を前提として多様な人材を雇用し、それらの人材が働きやすいよう、職場環境の見直しを行っている。多様な人材を活用する際には、適切に業務が分担されるよう、業務負担の見直しや時間外労働の削減を

進め、業務プロセスの見える化を行うことで、業務の効率化につなげている。必要に応じて、自社の目指す事業展開の実現のために、社内の改革を進めながら外部の資源も有効に活用している。

生産年齢人口の減少といった構造的な課題や、それに伴う特定の産業での労働需要の急激な増加等、中小企業の人材確保に当たっては厳しい状況が続くことが予想される。このような環境下だからこそ、中小企業がその柔軟性を活かして、多様な人材を活用し、働く場としての魅力を高めて人材の定着を図り、外部人材も含めて人的資源を有効活用していくことが、生産性の向上や成長につながっていくこととなる。

第1章では起業・創業、第2章では事業の承継、第3章では新事業展開の取組を見てきたが、中小企業のライフサイクルに共通する課題は人材であったように、人材こそが中小企業の根幹であるといっても過言ではない。中小企業が創意工夫を重ねて人材を活用し、自社の成長につなげ、事業を次世代に継承していくことで、我が国経済の発展に資することを期待して、本章の結びとしたい。