

# 第2部

2018 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

## 深刻化する人手不足と 中小企業の生産性革命

## 第1章

## 深刻化する人手不足の現状

第1章では、昨今強まっている人手不足の実態について現状を把握する。また、人手不足の状況下において今後重要となるであろう、女性・シニア<sup>1</sup>等の多様な人材について、各種統計調査及び「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査<sup>2</sup>」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、中小企業における活用の実態を分析していく。

## 第1節 中小企業において深刻化する人手不足

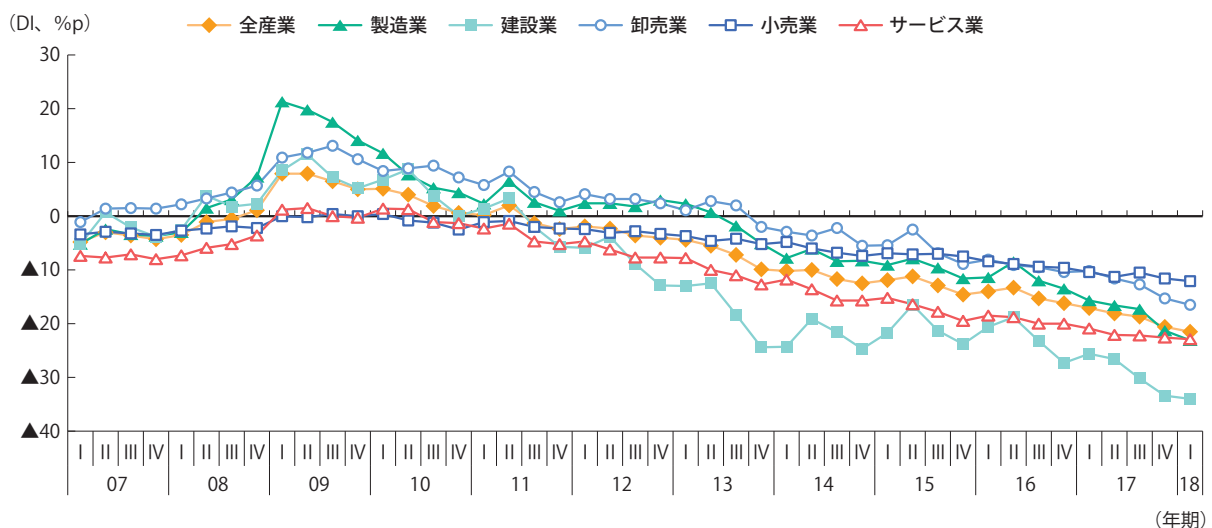
以下では、中小企業において深刻化している人手不足の現状を分析していく。

## ① 中小企業における人手不足感

まずは、中小企業における業種別の人手不足感を見るため、中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」を用いて従業員数過不足DIの推移を確認する（第2-1-1図）。これを

見ると、全ての業種において、2009年をピークに総じてマイナス方向に転じ、2013年第4四半期以降、全ての業種において従業員が「過剰」と答えた企業の割合を従業員が「不足」と答えた企業の割合を上回っていることが分かる。特に、建設業やサービス業といった業種において人手不足感が顕著に表れている。

第2-1-1図 業種別従業員数過不足DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

1 本章におけるシニアとは、60歳以上の人材を指す。

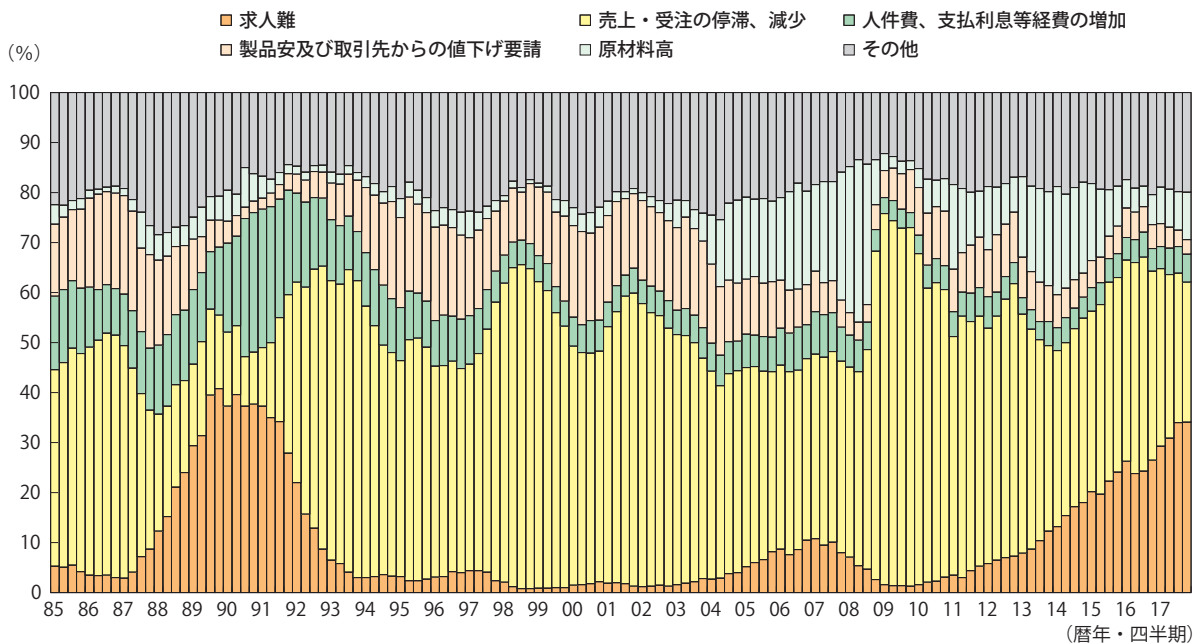
2 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）が2017年12月に中小企業30,000社を対象に実施したアンケート調査（回収率13.8%）。本調査の対象は、常時雇用する従業員数が21名以上の中小企業であることに留意が必要である。

②中小企業の抱える経営課題

第2-1-2図は、(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」<sup>3</sup>により把握された中小企業の経営上の問題点を示している。これを見ると、「求人難」を挙げた企業の割合が、ここ数年で増

加の一途をたどっており、80年代後半から90年代初頭の景気拡大期に迫る水準となっている。中小企業における人手不足が、経営上の課題としても強く認識されていることが分かる。

第2-1-2図 経営上の問題点



資料：(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」(中小企業編)  
 (注) ここでいう中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業。

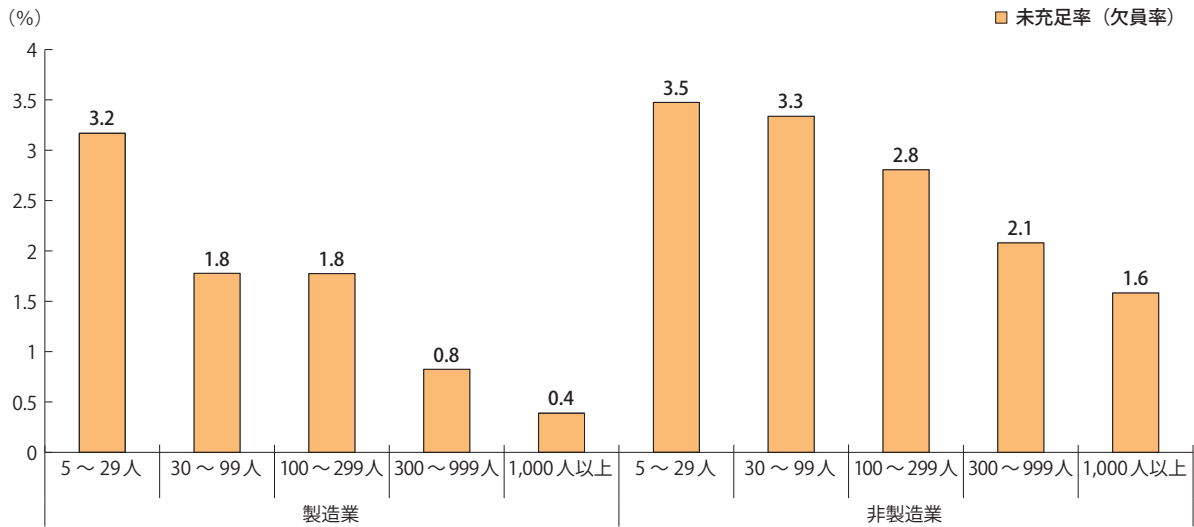
③人材の未充足率

第2-1-3図は、企業の従業員規模別に、人材の未充足率を表したものである。これによると、規模の小さい企業ほど人材の未充足率が高い状況が

見て取れる。製造業と非製造業を比較すると、非製造業において総じて未充足率が高くなっていることが分かる。

<sup>3</sup> (株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」は、小企業編(原則従業員20人未満)と中小企業編(原則従業員20人以上)に分けて調査されている。本節では、中小企業編における「経営上の問題点」を見ているが、小企業における「経営上の問題点」でも同様に、「求人難」の割合が足下で増加基調をたどっている。

第2-1-3図 従業員規模別に見た、人材の未充足率



資料：厚生労働省「平成28年上半期雇用動向調査」再編加工

(注)1. 未充足率=(未充足者数/常用労働者数)×100

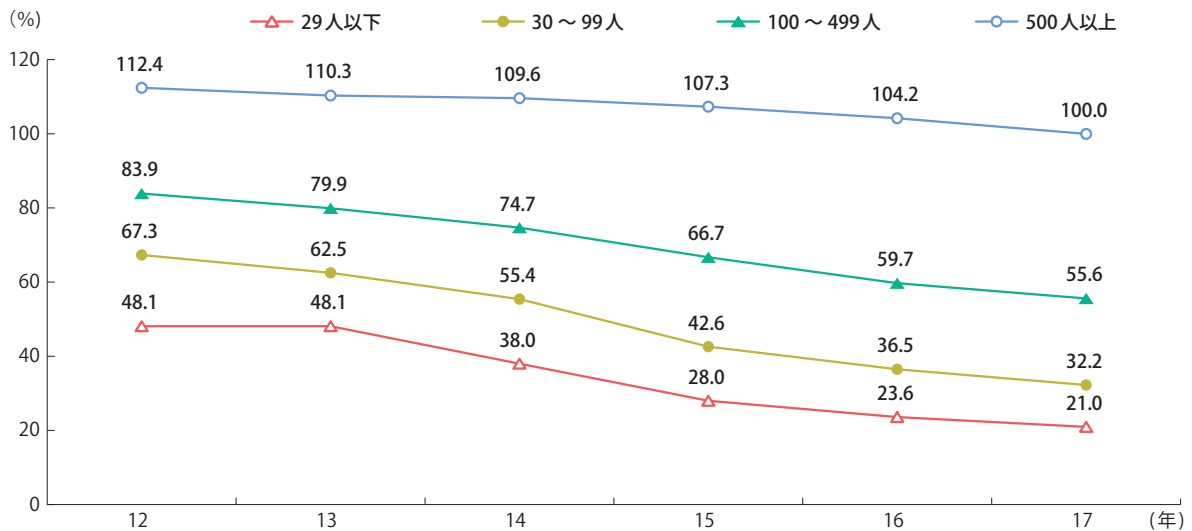
2. この場合の未充足率は、各事業所の未充足率を求めた上で、それらを合計した後、事業所数で除することで算出している。

④ 高校卒業者の充足率

続いて、従業員規模別に見た、高校卒業者の充足率の推移を確認する(第2-1-4図)。5年間でい

は減少傾向にあり、特に従業員が29人以下の企業については充足率の減少が著しく、足下では求人数の5分の1程度しか確保できていないことが分かる。

第2-1-4図 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移



資料：厚生労働省「新規学卒者の職業紹介状況」

(注)1. 各年の新規学卒者について、公共職業安定所及び学校において取り扱った求人、就職状況をまとめたもの。

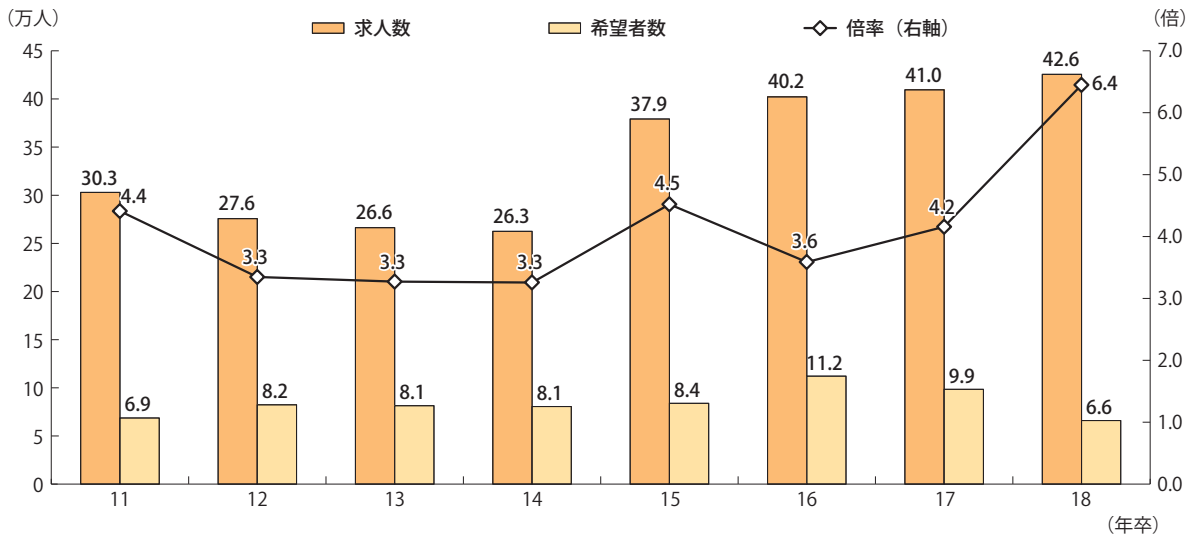
2. 充足率=(就職者数/求人数)×100

⑤ 求人数と就職希望者数の推移

次に、従業員規模別に企業の大卒予定者求人数及び就職希望者数の推移について確認する。従業員299人以下の企業において、求人倍率は約3~4倍で推移してきたが、足下では上昇傾向にあり、

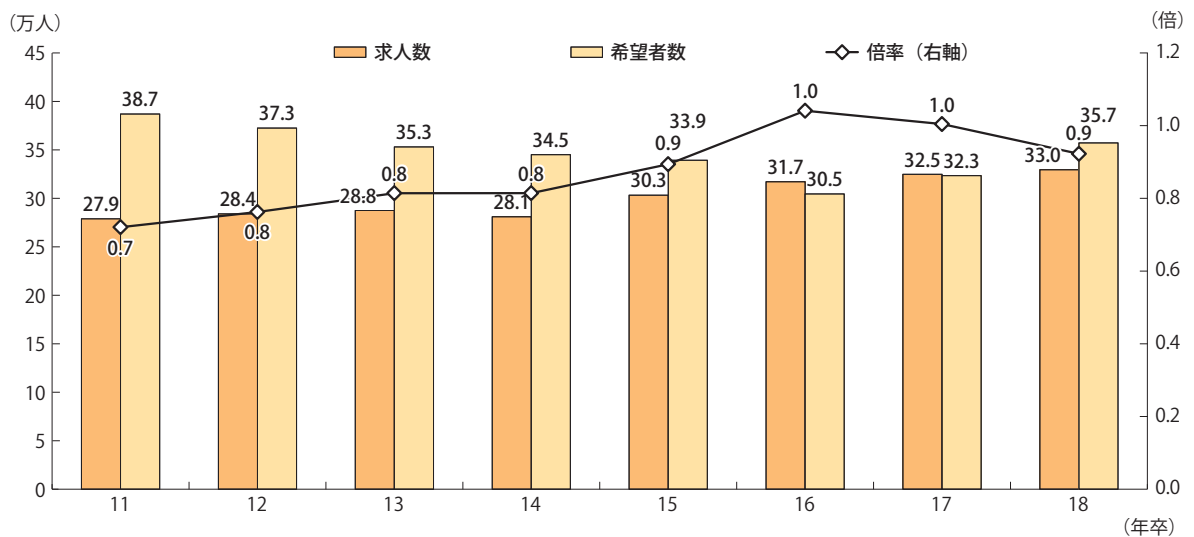
2017年度は6.4倍と大きく跳ね上がっていることが分かる（第2-1-5図）。300人以上の企業においては、足下では毎年希望者数が求人数をわずかに上回る程度で、求人倍率はおよそ1倍程度で推移している（第2-1-6図）。

第2-1-5図 従業員数299人以下の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

第2-1-6図 従業員数300人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移

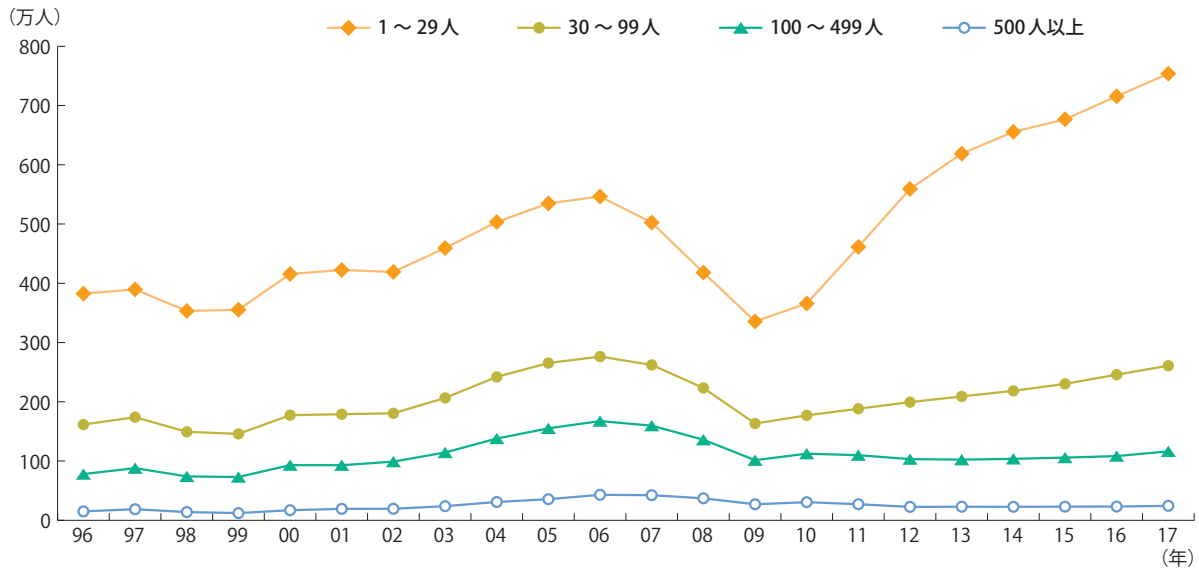


資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

第2-1-7図では、事業所の従業員規模別に求人数の推移を確認する。これを見ると、2009年に全ての従業員規模の企業で求人数が落ち込んだ

後、規模が小さいほど求人を増加させていることが分かる。

第2-1-7図 事業所規模別新規求人数の推移



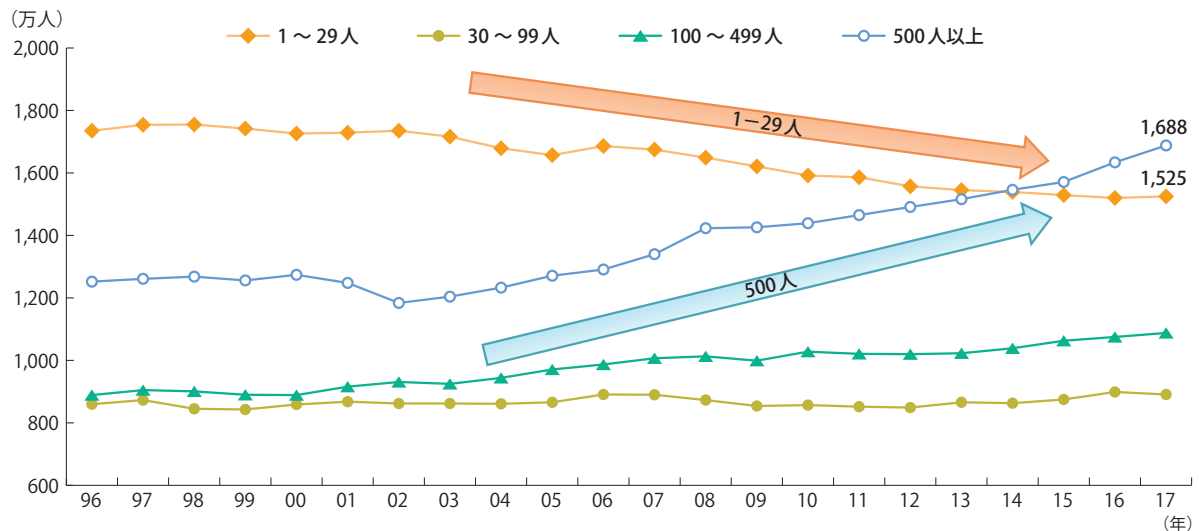
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

⑥雇用者数の推移

従業者規模別の企業の雇用者数の推移について、直近の20年間で従業者規模が1～29人の企業と500人以上の規模の企業について着目して見ると、当初は両者の雇用者数は共に横ばいで推移してい

たが、2000年代に入ると従業者規模が1～29人の企業の雇用者数は減少傾向に、500人以上の企業は増加傾向に転じ、2014年以降は雇用者数が逆転している（第2-1-8図）。年々規模の大きな企業に人が流れていることが推察される。

第2-1-8図 従業者規模別非農林雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

## 第2節 日本の人口動態と労働者構成の変化

中小企業の人手不足感の高まりの背景には、景気拡大という循環要因が影響していることに加え、我が国の人口動態という構造要因も影響して

いると考えられる。以下では、日本の人口動態、労働者の構成変化等を確認する。

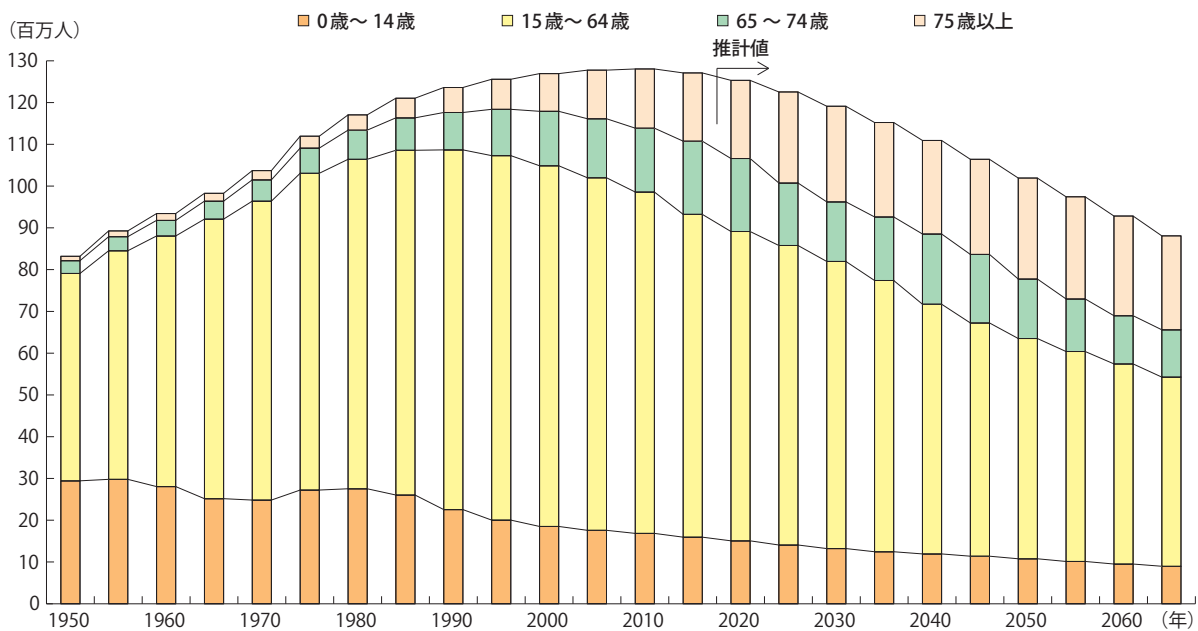
### 1 生産年齢人口と労働力人口

#### ①生産年齢人口の変化

我が国の生産年齢人口（15～64歳）は、1995年の約8,700万人をピークに減少に転じており、2015年には約7,700万人まで減少してきている

（この間の減少は約1,000万人）。この傾向は将来にわたって継続すると見込まれ、2060年には約4,800万人と、2015年の約6割の水準まで減少すると推計されている（第2-1-9図）。

第2-1-9図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

(注)1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。  
2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。

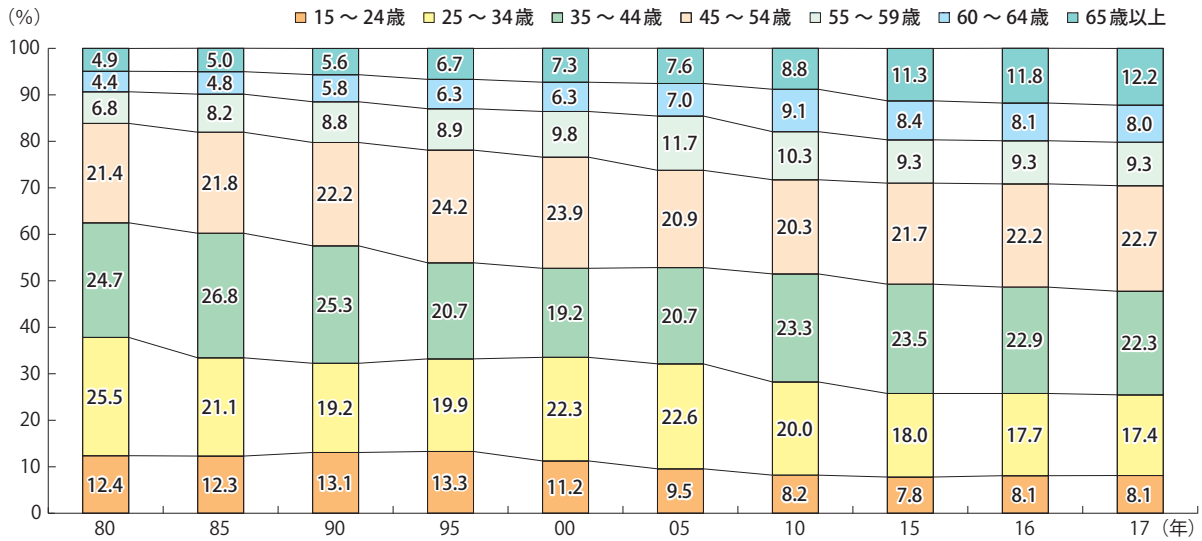
#### ②労働力人口の変化

第2-1-10図は、労働力人口<sup>4</sup>の年齢構成比の推移を見たものである。1980年における構成比を足下と比較すると、44歳以下の人材の占める割合が総じて減少していることが見て取れる。他方で、55歳以上の人材が占める割合が増加してきており、中でも、60歳以上の世代の増加率が特に大きいことが分かる。

合が総じて減少していることが見て取れる。他方で、55歳以上の人材が占める割合が増加してきており、中でも、60歳以上の世代の増加率が特に大きいことが分かる。

4 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたものを指す。

第2-1-10図 労働力人口の年齢構成比の推移

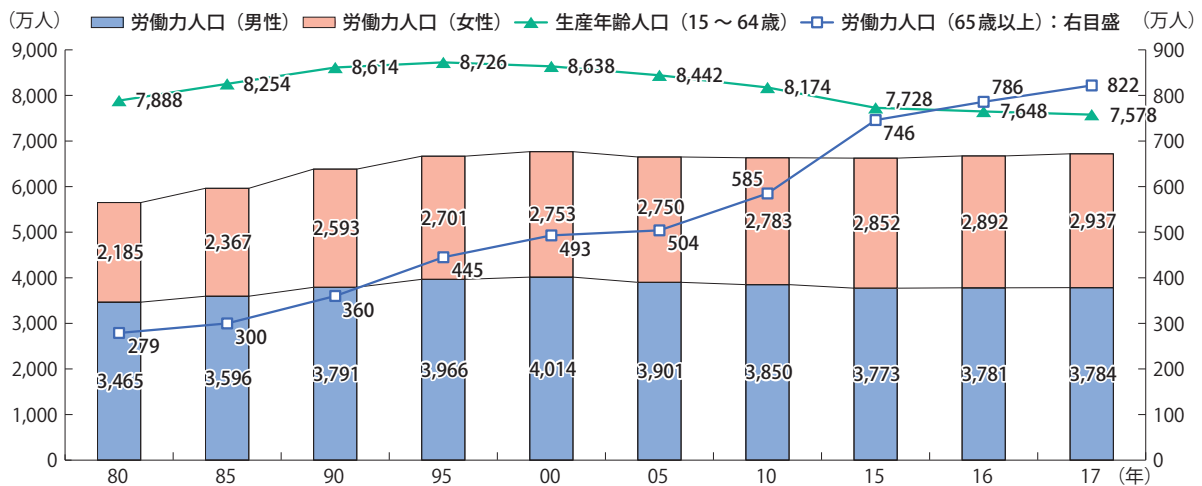


資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

次に、我が国の労働力人口と生産年齢人口を時系列で確認する。労働力人口について見ると、1995年から2015年までの減少幅が約42万人となっており、生産年齢人口ほどには減少していな

いことが見て取れる。生産年齢人口が減少する中、労働力人口に占める女性及び65歳以上の人材の労働参加率上昇が、生産年齢人口減少の影響を緩和した格好となっている（第2-1-11図）。

第2-1-11図 労働力人口と生産年齢人口の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

- (注) 1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。
- 2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。
- 3. 労働力人口（男性）及び労働力人口（女性）は15歳以上の者、生産年齢人口は15～64歳の者を集計している。



## 2 女性・シニアの労働参加の実態

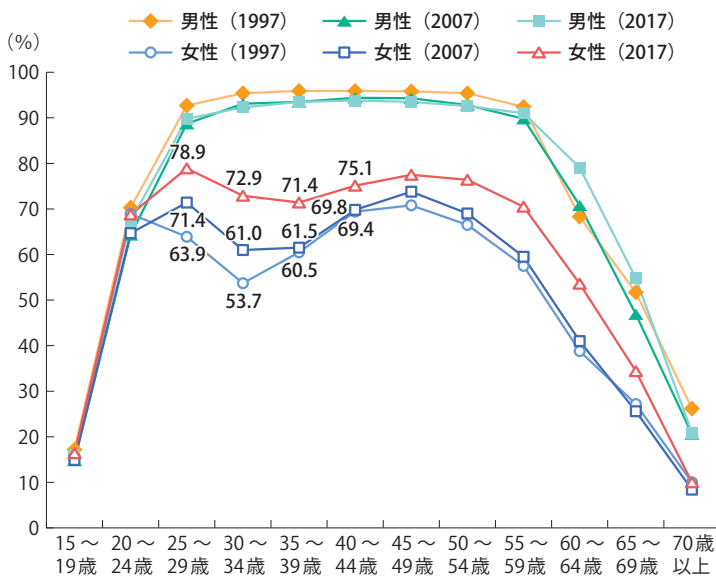
以下では、女性・シニアの労働参加が我が国生産年齢人口減少の影響を緩和している点を詳しく見るとともに、就労希望を持つ女性やシニアが就労できていない背景を見ていくこととする。

### ① 就業率の変化の実態

第2-1-12図は、年齢及び男女別に就業率の推移を確認したものである。女性の就業率の特徴として、男性と比して20代前半までは就業率がほぼ一致しているものの、20代後半において就業

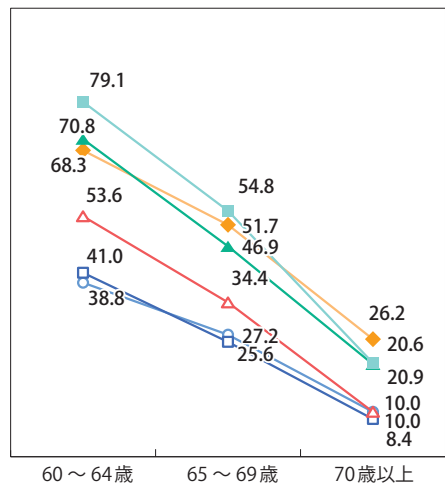
率が伸びず、さらに30代前半において就業率が低下していることが見て取れる。1997年と2017年を比較すると、30代前半を含め全体的に女性の就業率が上昇してきてはいるものの、それでも男性の就業率と比べると差があることが分かる。他方で、男性においては、60代前半において就業率が上昇していることが見て取れる。シニア世代の労働参加が進んでいることを表しているといえよう。

第2-1-12図 年齢別・男女別就業率の変化（1997年～2017年）



資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

【60歳以上拡大図】



### ② 女性雇用者数の推移

以下では、女性の就労状況や就労意向等について確認していく。まず、女性の雇用者数を雇用形態別に確認すると、過去10年の間に女性の雇用者数は増え続け、合わせて約260万人が増加して

いることが見て取れる（第2-1-13図）。雇用形態の内訳を確認すると、特に非正規の職員・従業員の増加幅が大きく、2015年以降は正規の職員・従業員の増加幅も大きくなっていることが分かる。

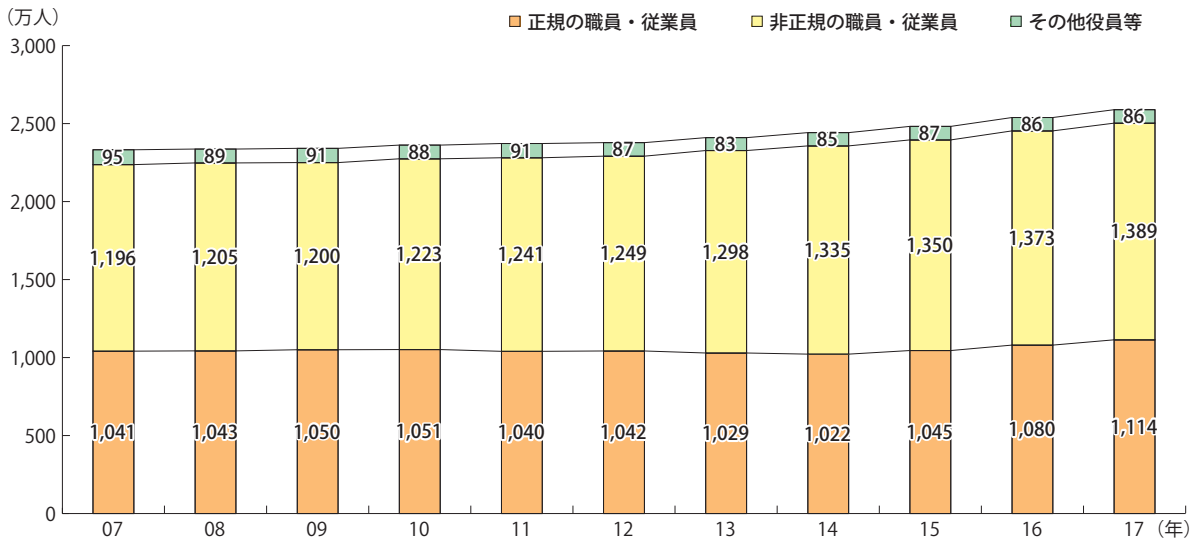
第1節

第2節

第3節

第4節

第2-1-13図 雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移



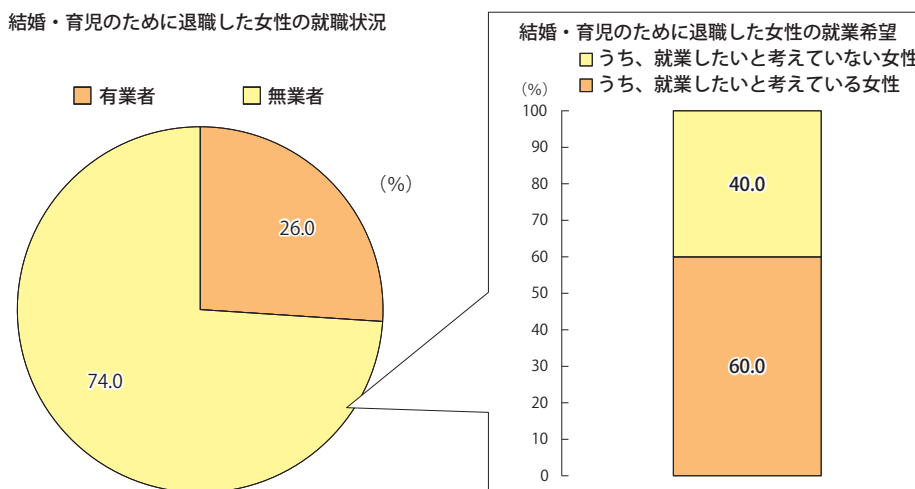
資料：総務省「労働力調査（詳細集計・長期時系列データ）」

③子育て期における女性の就労状況

ここで、結婚や出産を理由に退職した女性のうち、どの程度の割合がその後就業しており、加えて、その後就業していない者のうち、どの程度の割合が就業を希望しているのかを確認する。第2-1-14図を見ると、退職後に復職して仕事に就いている者（有業者）は26.0%にとどまっており、

他方、無業者のうち60.0%は復職したいと考えていることが分かる。結婚・育児を理由に退職し、現在就業を希望している者は、以前に社会経験もあることから一定の業務遂行能力を持っているものと考えられる。これらの人材を掘り起こして活用することは、人手不足となっている企業側にとって人材確保の糸口となることが推察される。

第2-1-14図 結婚・育児のために退職した女性の就職状況



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

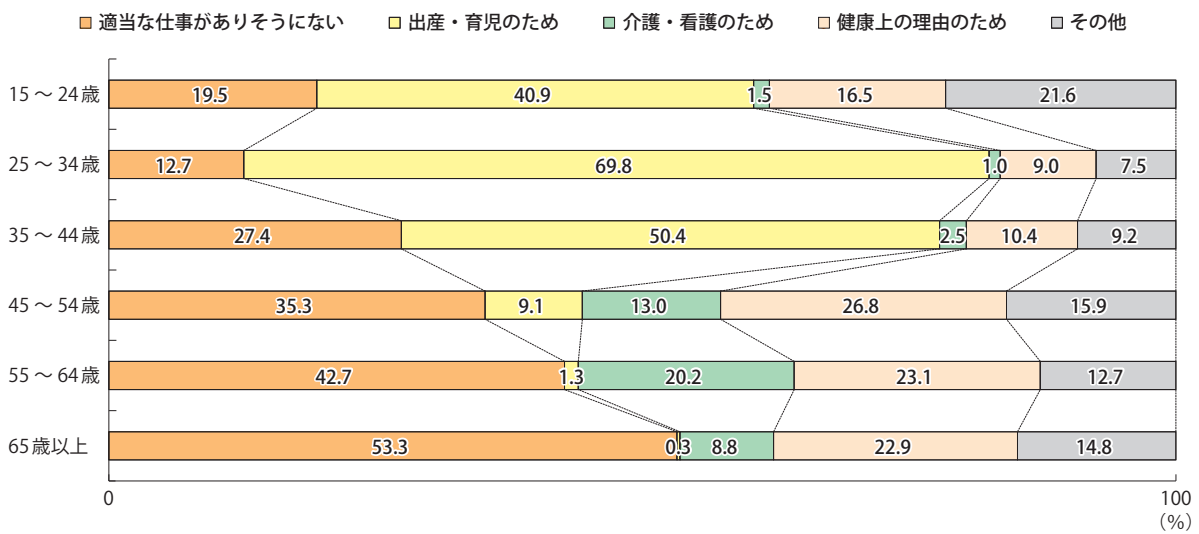
(注) 1. 平成19年10月以降に退職した25～34歳の女性のうち、「結婚のため」と「出産・育児のため」を理由に退職した者を集計している。  
2. 「就業したいと考えていない女性」は、「無業者」のうち「就業希望者」を除いた者としている。

④女性の未就労者の実態

ここで、求職をしていない者である「非労働力人口<sup>5</sup>」において、その中でも、仕事に就きたいが仕事を探していない者について、その理由を以下で確認する。第2-1-15①図は、該当者のうち女性について年代別に見たものであるが、「15～24歳」、「25～34歳」、「35～44歳」の世代において、「出産・育児のため」が大半を占めているこ

とが見て取れる。また、第2-1-15②図において「適当な仕事がありそうにない」の内訳を見ると、「25～34歳」、「35～44歳」、「45～54歳」の世代において、「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」の割合が高い。仕事には就きたいものの、出産・育児が制約となり求職をしない女性が特に多く、これらの女性が働ける企業の需要は大きいと推察される。

第2-1-15図① 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（女性）

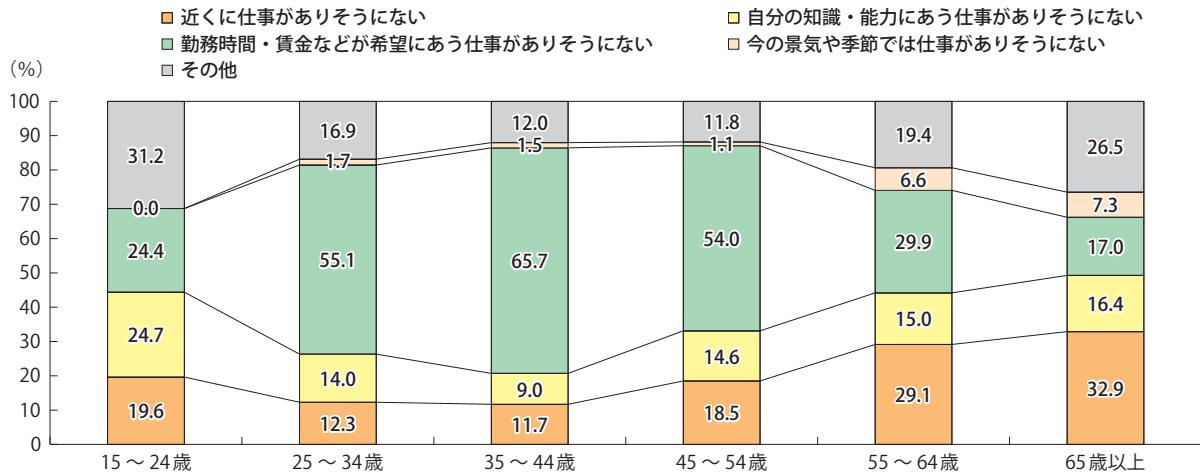


資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工  
 (注)1. 対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、「収入になる仕事につくことを希望している」者の回答を集計している。  
 2. 15～24歳について、在学中の者を除いて集計している。  
 3. 1年間における回答を平均して算出している。

5 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」以外の者を指す。

第2-1-15図②

収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（女性）：「適当な仕事がありそうにない」における内訳



資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工

- (注) 1. 対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、「収入になる仕事につくことを希望している」者の回答を集計している。  
 2. 15～24歳について、在学中の者を除いて集計している。  
 3. 1年間における回答を平均して算出している。  
 4. 「適当な仕事がありそうにない」の内訳である上記の選択肢のみで回答割合が合計100%となるように再集計している。

### ⑤女性の完全失業者の実態

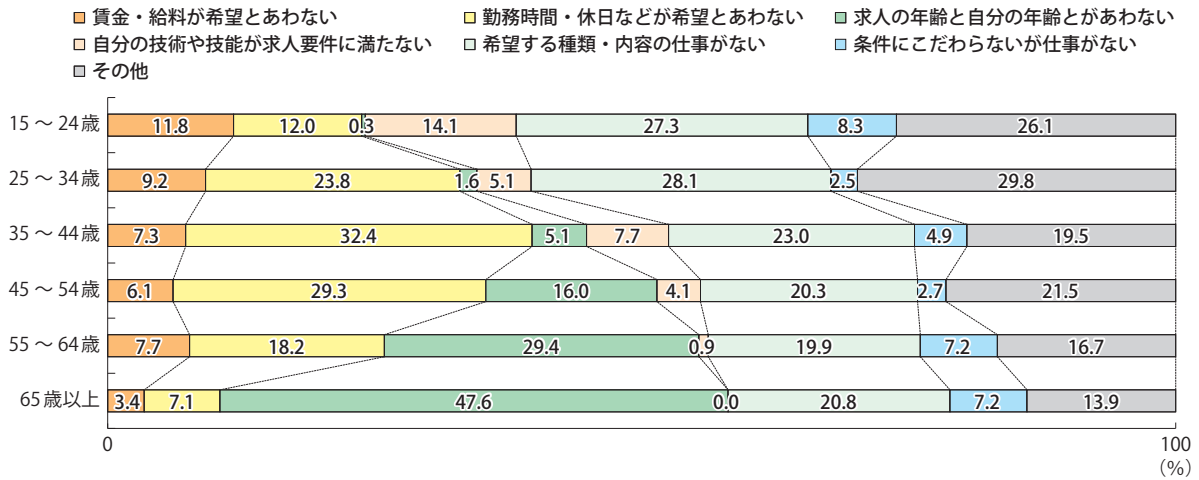
第2-1-16図は、女性の完全失業者<sup>6</sup>が仕事に就けない理由について確認したものである。これを見ると、「希望する種類・内容の仕事がない」、「勤務時間・休日などが希望とあわない」の回答割合が高く、他方で、「賃金・給料が希望とあわない」については、「15～24歳」を除く世代においては回答が1割に満たないことが見て取れる。また、「勤務時間・休日などが希望とあわない」

については「25～34歳」、「35～44歳」、「45～54歳」の世代において特に割合が高くなっていることが分かる。したがって、賃金よりも、希望の種類・内容の仕事や、勤務時間・休日を就職先に求める条件として重視していると考えられる。特に、育児等のためにフルタイムで働くことは難しく、短時間勤務等を希望する女性が多いものと推察される。

6 ここでいう「完全失業者」とは、総務省「労働力調査」の定義に基づき、次の3つの条件を満たす者とする。

- ① 仕事がなく調査期間中に少しも仕事をしなかった（就業者ではない）。
- ② 仕事があればすぐ就くことができる。
- ③ 調査期間中に、仕事を探す活動や事業を始める準備をしていた（過去の求職活動の結果を待っている場合を含む）。

第2-1-16図 完全失業者が仕事に就けない理由（女性）



資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工

(注)1. 調査対象期間において、仕事をしておらず、かつ仕事を探していた者の回答を集計している。

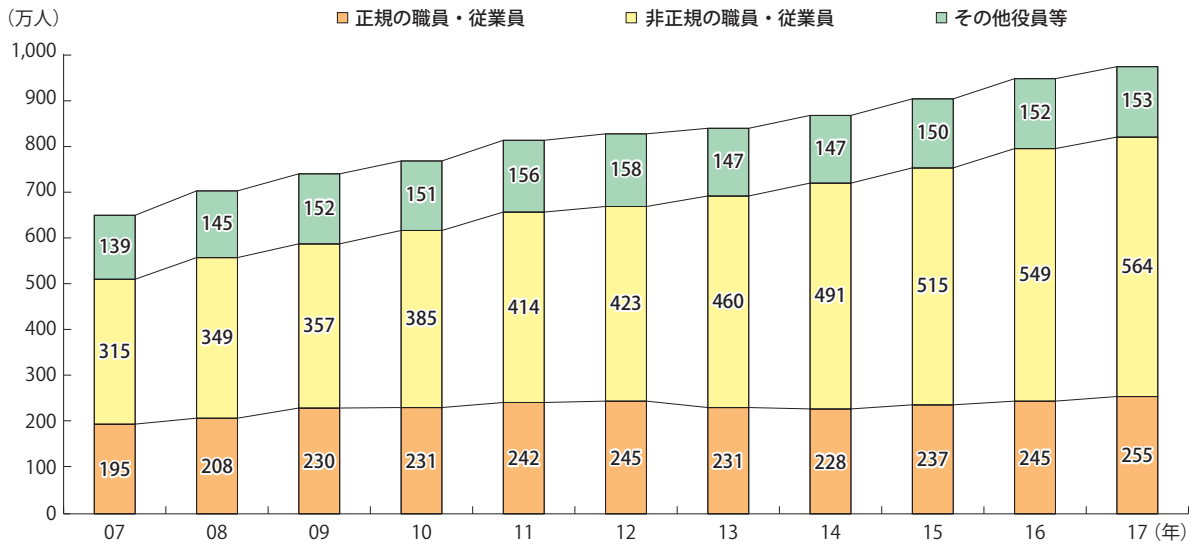
2. 1年間における回答を平均して集計している。

⑥シニア世代雇用者数の推移

続いて、シニア世代の就労状況や就労意向等について確認していく。60歳以上の雇用者数を雇用形態別に確認すると、過去10年の間に60歳以

上の雇用者は約330万人が増加していることが分かる（第2-1-17図）。シニア世代の労働参画が進んでいることが示唆されている。

第2-1-17図 雇用形態別に見た、60歳以上の雇用者数の推移

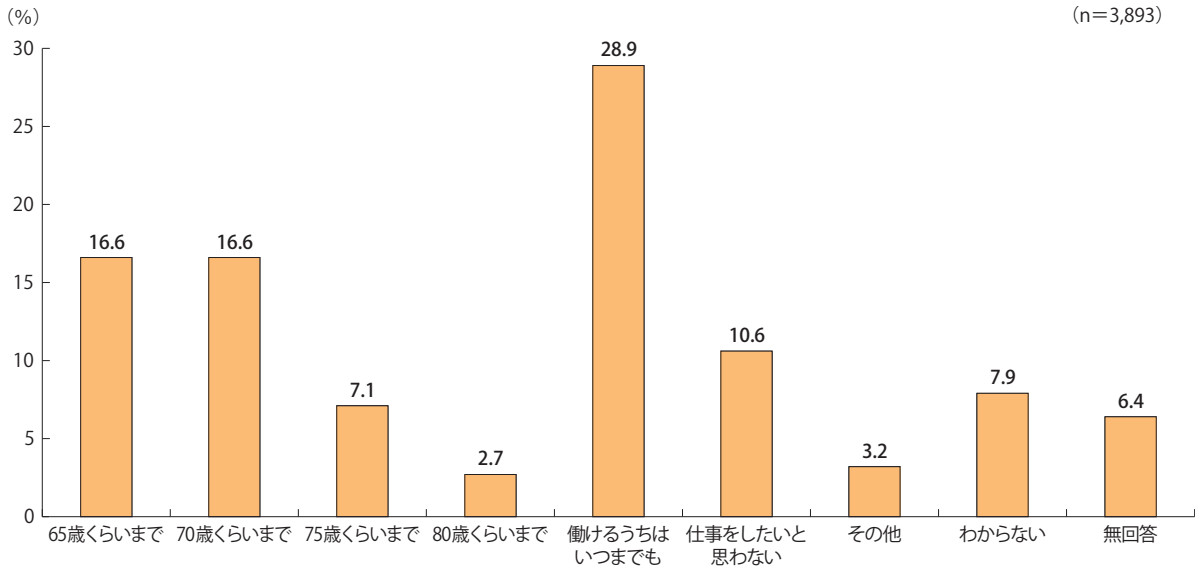


資料：総務省「労働力調査（詳細集計・長期時系列データ）」

第2-1-18図は、シニア世代が何歳までの就労を希望しているかを確認したものである。内訳を見ると、28.9%が「働けるうちはいつまでも」と回答しており、「65歳くらいまで」、「70歳くらいまで」がそれぞれ16.6%と続いている。シニア世

代において労働参加の意思が強い者の割合は相応に高く、労働参画が進んでいることを示していると考えられる。したがって、シニア世代の受け皿となる企業が必要であるものと推察される。

第2-1-18図 60歳以上男女の就労希望年齢



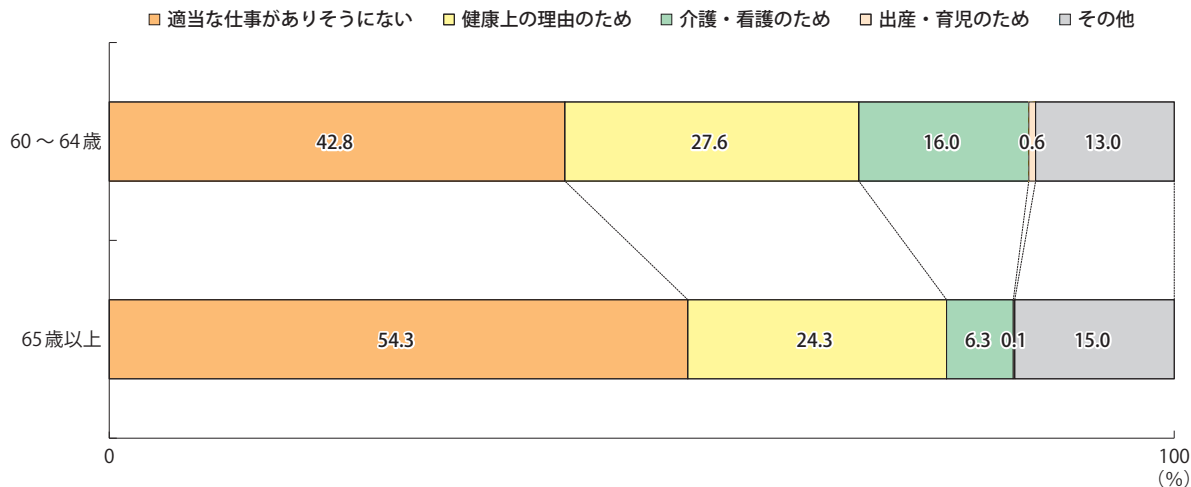
資料：内閣府「平成26年度高齢者の日常生活に関する意識調査」

### ⑦シニア世代の未就労者の実態

第2-1-19①図及び第2-1-19②図では、シニア世代における「非労働力人口」において、その中で仕事に就きたいが仕事を探していない者に対し、その理由を確認している。内訳を見ると、「60～64歳」、「65歳以上」の双方において、「適当な仕事がありそうにない」が最も多く挙げられており、その内、約2割が「勤務時間・賃金など

が希望にあう仕事がありそうにない」と回答している。こうした者にとっては、希望に沿った賃金・勤務時間を提供してくれる企業があれば、求職を開始する動機になると考えられる。また、「60～64歳」においては「介護・看護のため」も理由として多く挙げられ、親族等の介護・看護による制約が存在することが示唆されている。

第2-1-19図① 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（シニア）

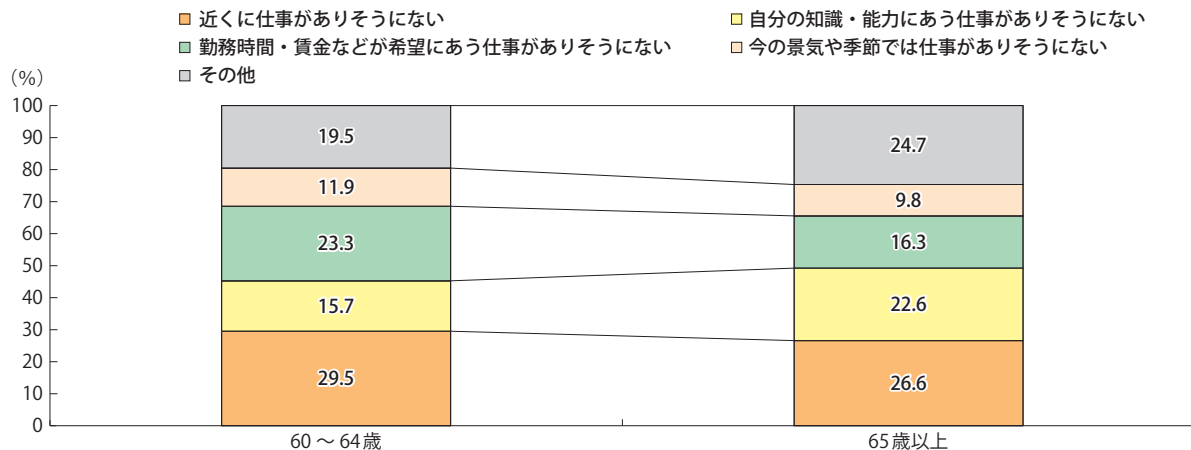


資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工

(注)1. 対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、収入になる仕事につくことを希望している者の回答を集計している。

2. 1年間における回答を平均して算出している。

第2-1-19図② 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（シニア）：「適当な仕事がありそうにない」における内訳



資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工

(注)1. 対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、収入になる仕事につくことを希望している者の回答を集計している。

2. 1年間における回答を平均して算出している。

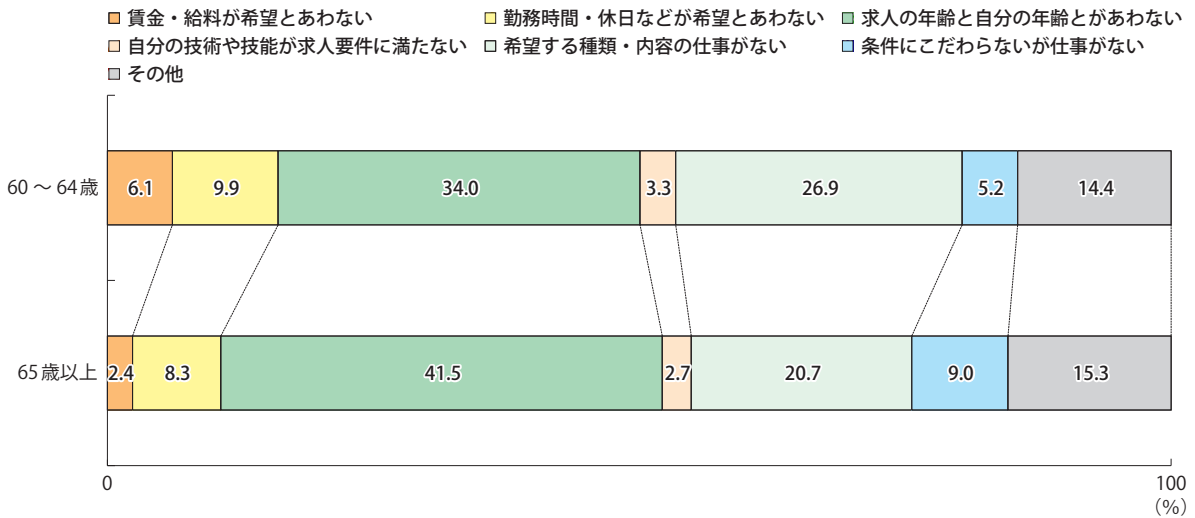
3. 「適当な仕事がありそうにない」の内訳である上記の選択肢のみで回答割合が合計100%となるように再集計している。

⑧シニア世代の完全失業者の実態

続いて、第2-1-20図は、シニア世代の完全失業者が仕事に就けない理由について確認したものである。最も多い回答は「求人との年齢と自分の年齢とがあわない」であり、「60～64歳」において

34.0%、「65歳以上」においては41.5%と大きな割合を占めている。したがって、企業が求人の年齢幅を広げることにより、シニア世代の受け皿となる可能性があると示唆されている。

第2-1-20図 完全失業者が仕事に就けない理由（シニア）



資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工

(注)1. 調査対象期間において、仕事をしておらず、かつ仕事を探していた者の回答を集計している。  
2. 1年間における回答を平均して算出している。



### 第3節 人手不足の下での中小企業の対応

#### 1 中小企業において不足している人材

どのような人材が不足しているかによって人手不足への対応方法は異なると考えられる。本節では、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、事業活動の中枢を担う「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、それぞれの人材が不足する中で中小企業がどのような対応を行っているのかを分析していく（第2-1-21図）。

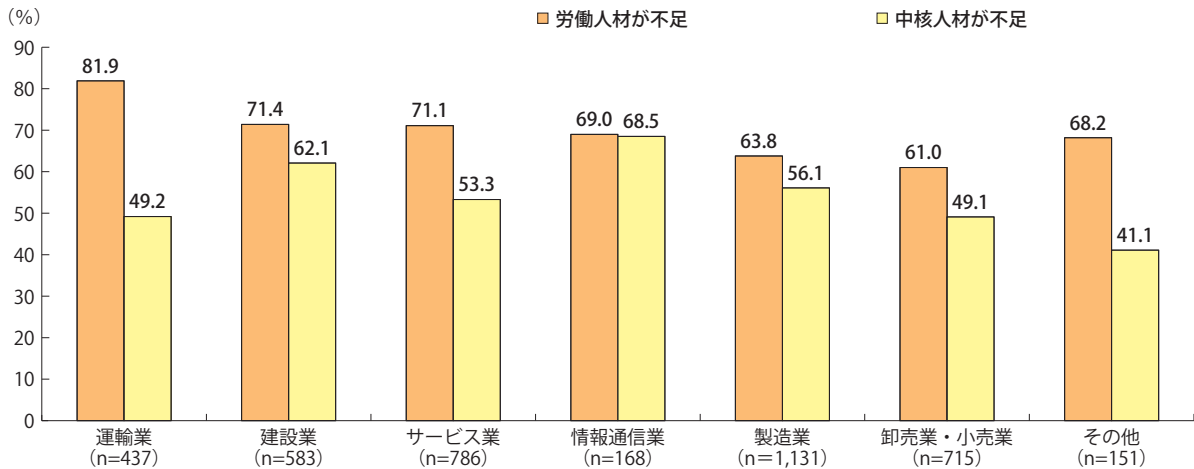
第2-1-21図 本節における人材の定義

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

第2-1-22図は、労働人材・中核人材それぞれの不足感を、業種別に示したものである。これを見ると、運輸業の81.9%、建設業の71.4%を始めとして、各業種において労働人材不足を強く感じ

ていることが見て取れる。他方で、中核人材においても、「その他」を除く各業種において、おおむね半数以上の企業が不足感を感じていることが分かる。

第2-1-22図 業種別に見た、不足している人材



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

(注)1. 人手（人材）の過不足感について、「大いに不足」または「やや不足」と感じている者の回答を集計している。

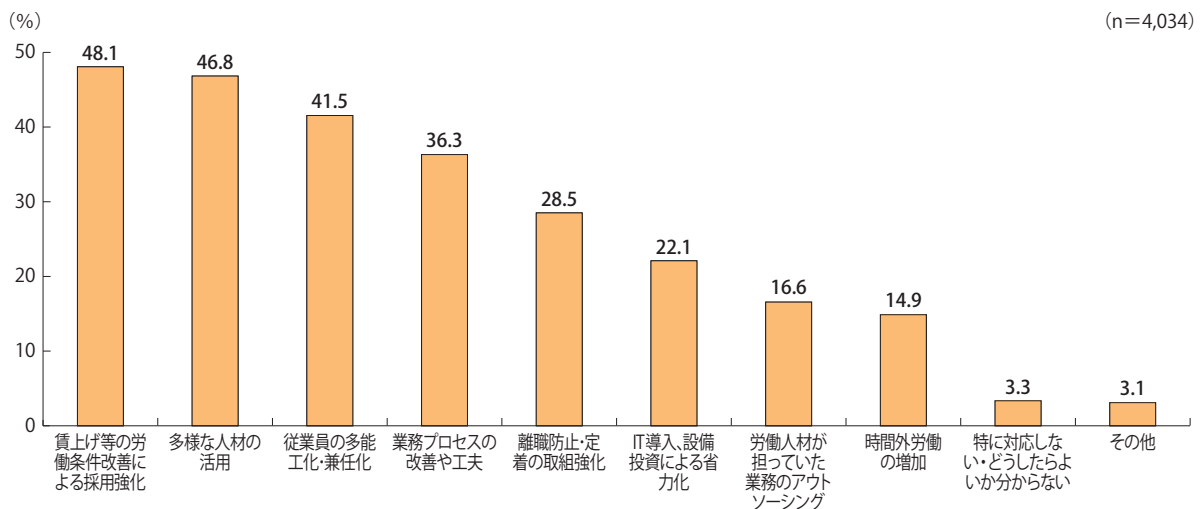
2. 「労働人材が不足」及び「労働人材・中核人材とも不足」の回答を「労働人材が不足」と集計し、「中核人材が不足」及び「労働人材・中核人材とも不足」の回答を「中核人材が不足」として集計している。

## 2 労働人材不足への対応

中小企業においては、中核人材に比べて、労働人材の不足感が相対的に強いことが分かった。こうした労働人材不足に対して、各企業がどのように対応しているかを確認する。第2-1-23図を見ると、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」

が最も回答割合が高くなっており、次いで「多様な人材の活用」、「従業員の多能工化・兼任化」、「業務プロセスの改善や工夫」となっていることが分かる。

第2-1-23図 中小企業における労働人材不足への対応方法



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

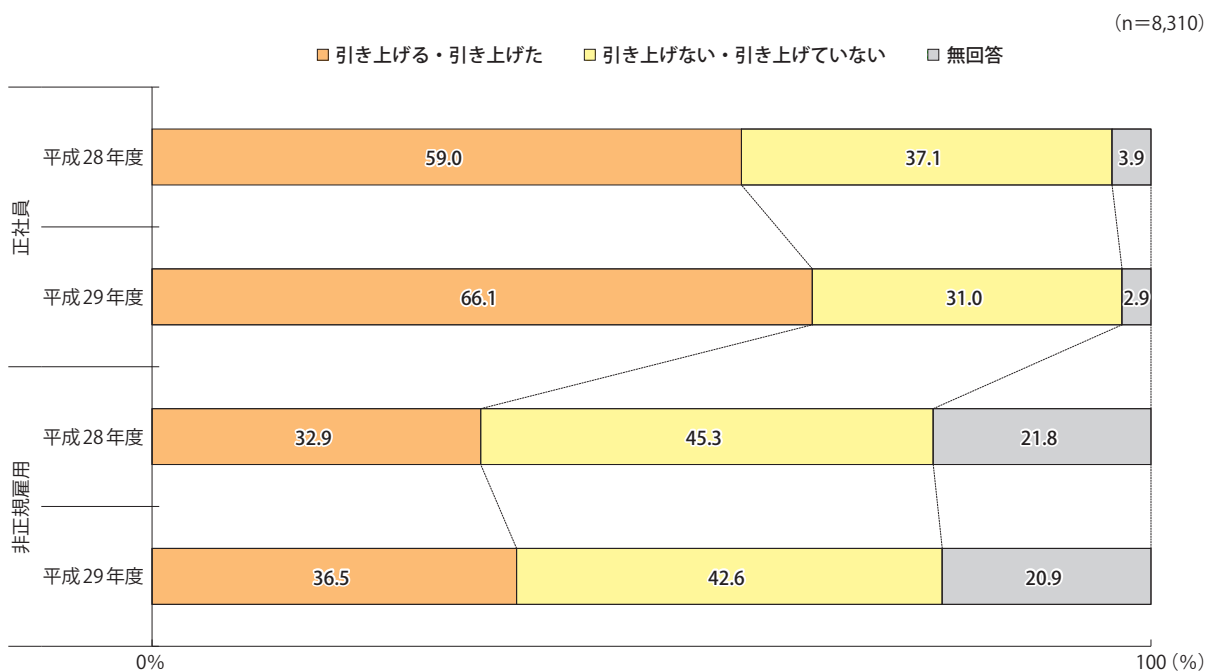
### 3 中小企業における賃上げの状況

次に、前掲第2-1-23図において、労働人材不足に対する中小企業の対応方法として上位に挙げられていた、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」、加えて「多様な人材の活用」として重要であると考えられる女性・シニアに焦点を当て、その実態について説明していく。なお、「従業員の多能工化・兼任化」、「業務プロセスの改善や工夫」、「IT導入、設備投資による省力化」、「労働人材が担っていた業務のアウトソーシング」の取組についての分析は、第2章以降にて行ってい

くこととする。

まずは、中小企業における賃上げの状況について概観していく。経済産業省「平成29年中小企業の雇用状況に関する調査」によると、2017年に賃金の引上げを行った中小企業の割合は、「正社員」で66.1%、「非正規雇用」で36.5%となり、前年度を上回る取組状況となっている。中小企業における賃上げが進んでいることが推察される（第2-1-24図）。

第2-1-24図 中小企業における賃上げの状況

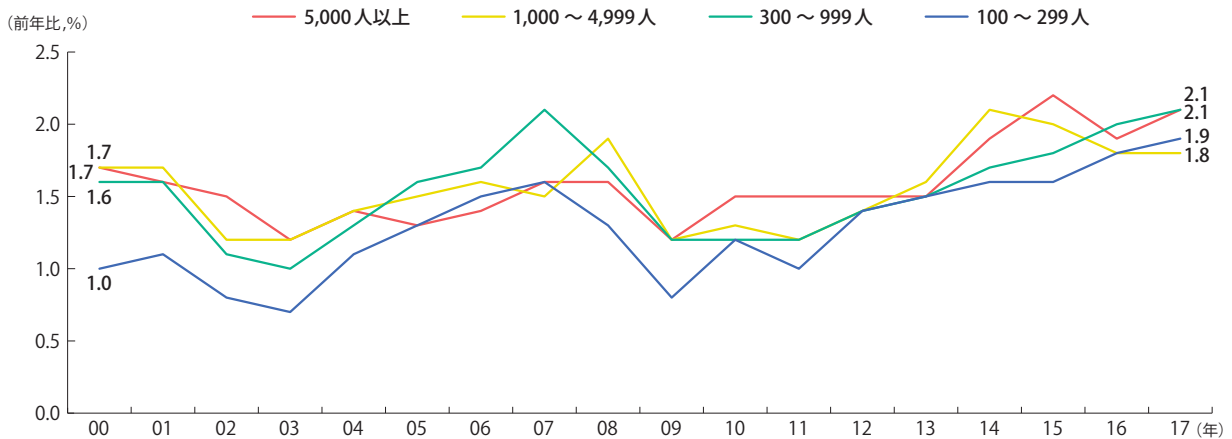


資料：経済産業省「平成29年中小企業の雇用状況に関する調査」

次に、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」を用いて、企業規模別の一人当たり平均賃金の改定率の推移を確認する。これを見ると、従業員100～299人の企業は他の従業員規模の企

業の賃上げ率を下回る形で推移してきたが、足下について見ると規模間での差は縮小しており、規模の小さい企業が賃上げに取り組んでいる傾向が読み取れる（第2-1-25図）。

第2-1-25図 賃上げ（一人当たり平均賃金の改定率）の推移



資料：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」

(注)1. 賃金の改定を実施した又は予定している額も決定している企業及び賃金の改定を実施しない企業を集計したもの。

2. すべて若しくは一部の常用労働者を対象とした定期昇給、ベースアップ、諸手当の改定等をいい、ベースダウンや賃金カット等による賃金の減額も含む。

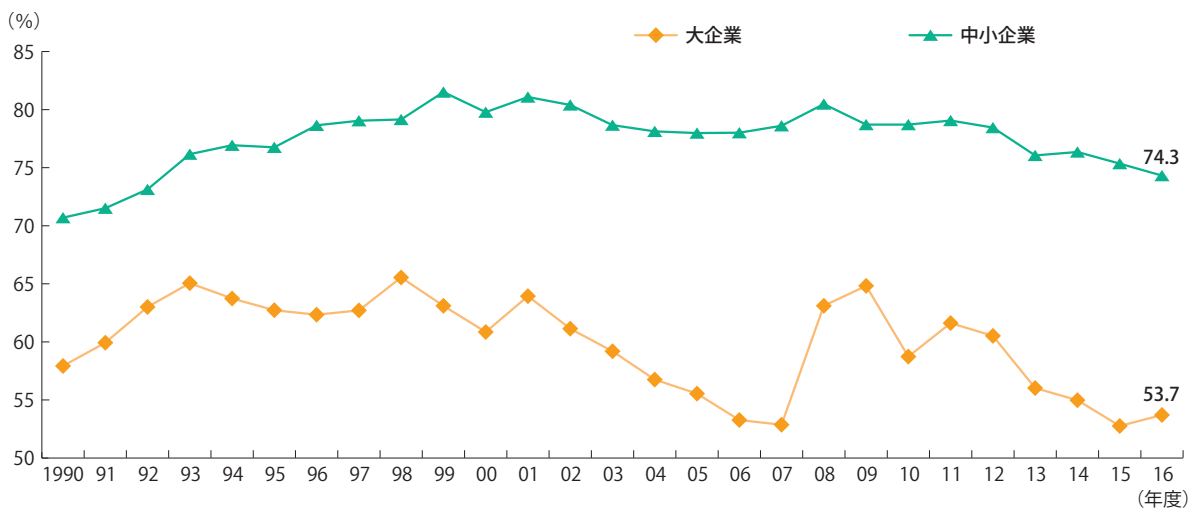
3. 当該調査の常用雇用者とは、雇用期間を定めず雇用されている労働者をいう。

4. 一人平均賃金の改定率は、常用労働者数による加重平均による。

労働分配率の推移を確認すると、労働分配率は足下の約25年で大企業が50～65%で推移している一方、中小企業は約70～80%で推移していることが分かる（第2-1-26図）。中小企業の付加価

値額における人件費割合は大企業よりも高く、中小企業の経営者は限られた利益の中から大企業を超える割合で給与を捻出していることが推察される。

第2-1-26図 労働分配率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1. 労働分配率=人件費（役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費）/付加価値額（人件費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+営業純益）

2. ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

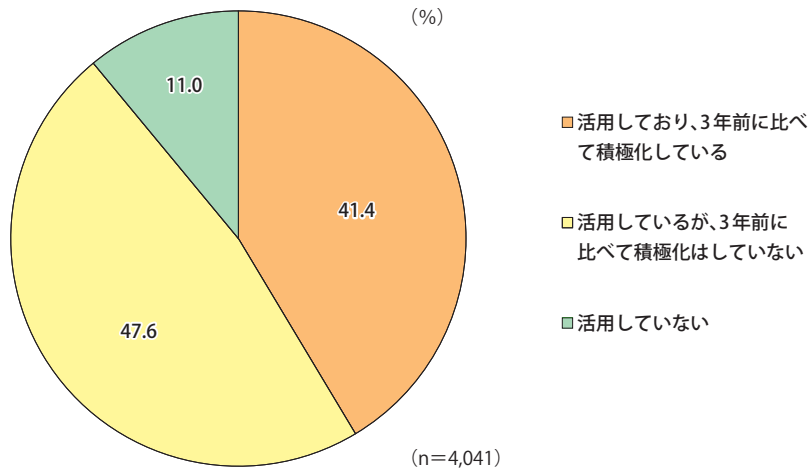
## 4 労働人材不足に対応するための、女性・シニア活用の実態

第2節において、生産年齢人口が変化する中で、女性・シニアの労働参画が進んでいることについて統計データを用いて言及した。ここでは、アンケートを用いて、目下の労働人材不足の状況において、中小企業が女性・シニアの活用をどの程度行っているかを確認する。

### ①女性・シニアの活用状況

第2-1-27図を見ると、女性・シニアを活用している企業は合計で89.0%となっており、また、全体のうち41.4%が3年前に比べて活用を積極化していることが分かる。人手不足が深刻化する中、女性・シニアの働き手としての活用が一層進んでいることがうかがえる。

第2-1-27図 中小企業における女性・シニアの活用状況

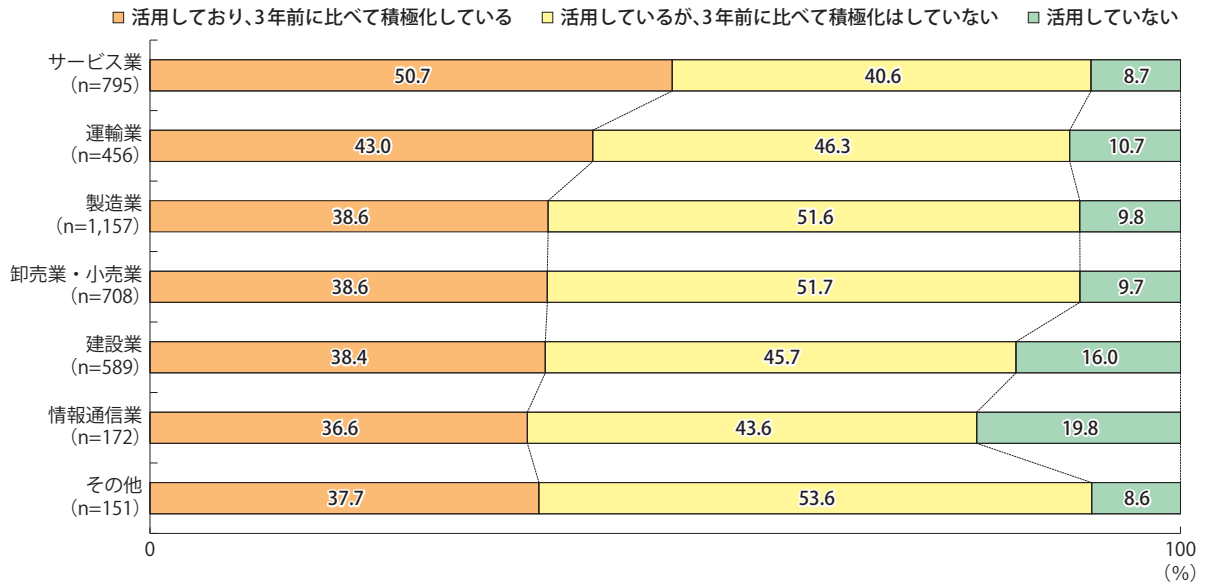


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

第2-1-28図は、女性・シニアの活用状況を業種別に見たものである。全業種において、女性・シニアを活用している企業が大部分を占めていることが見て取れる。その中でも、サービス業と運

輸業において、3年前と比べて女性・シニアの活用を積極化した割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-28図 業種別に見た、労働人材不足対応へ向けた女性・シニアの活用状況

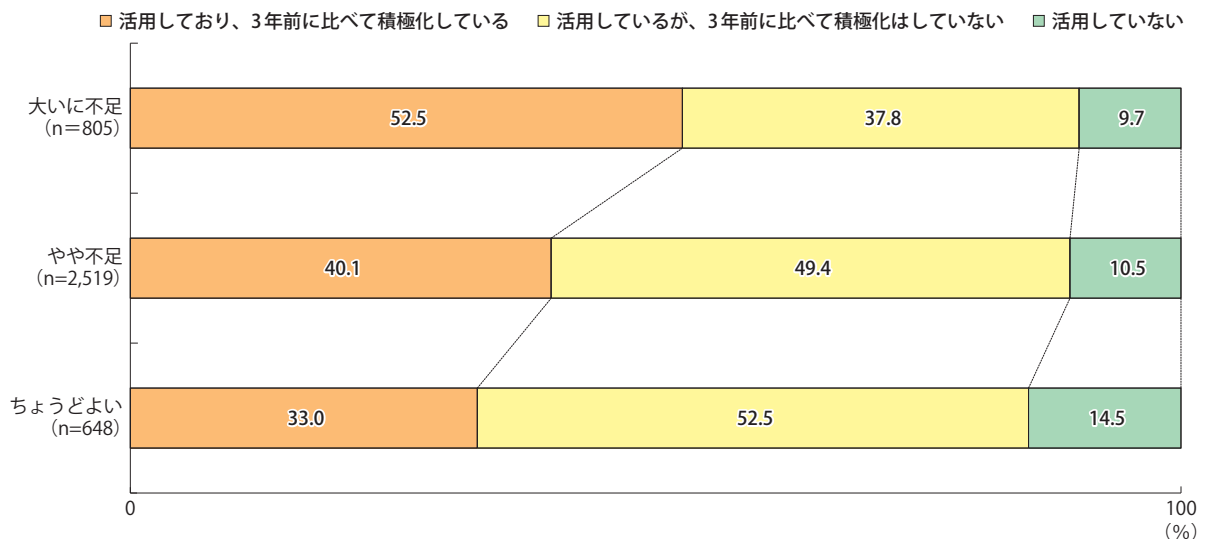


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

第2-1-29図は、中小企業における人手不足感別に、女性・シニアの活用状況を見たものである。人手について「大いに不足」と回答している企業においては、女性・シニアを「活用してお

り、3年前に比べて積極化している」割合が52.5%と半数を超えている。人手不足感が強い中小企業ほど、女性・シニアの活用を進めていることが分かる。

第2-1-29図 人手不足感別に見た、女性・シニアの活用状況



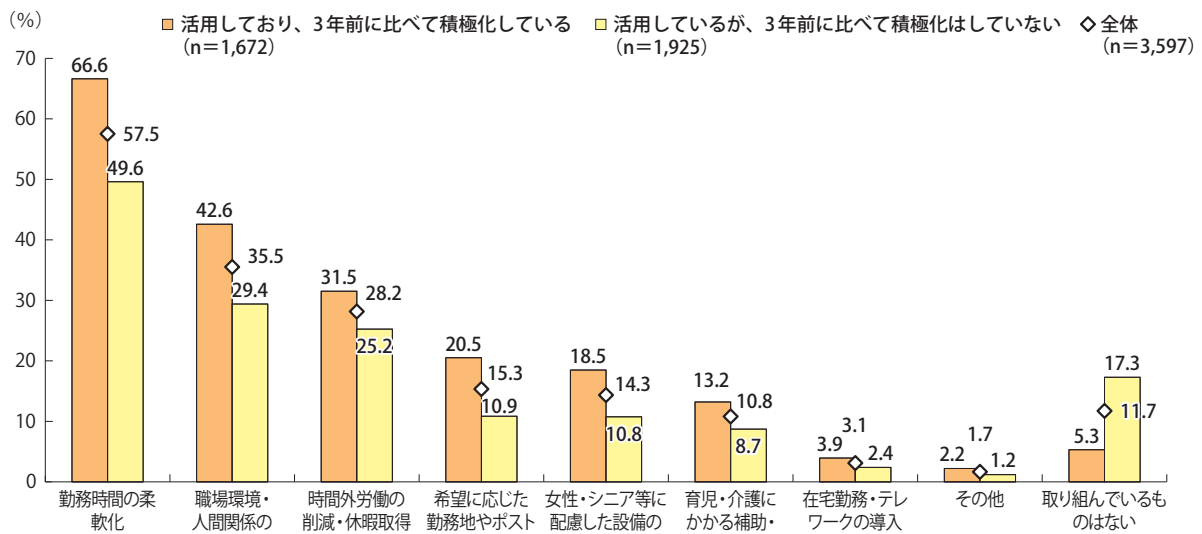
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）  
 (注) 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

②職場環境整備の取組

次に、第2-1-30図において、女性・シニアを活用するに当たって行った職場環境整備の取組について確認する。これを見ると、「勤務時間の柔軟化」が最も回答割合が高く、次いで、「職場環境・人間関係の配慮」、「時間外労働の削減・休暇

取得の徹底」の回答が続いている。なお、女性・シニアの活用を3年前に比べて積極化している企業においては、各取組の実施割合が高いことが見て取れる。女性・シニアを活用するためには、従業員の負荷を減らし、働きやすい職場を作ることが重要と推察される。

第2-1-30図 女性・シニアの活用状況別に見た、職場環境整備の取組内容



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組

第2-1-31図は、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況を示したものである。内訳を見ると、「男性・若手の仕事と決めていた仕事を女性・シニア等に担当させた」、「フルタイム正社員の仕事と決めていた仕事を複数のパート社員等に細分化した」の回答が上位となっている。これは、例えば男性正社員を確保したくてもでき

ない場合等に、発想を変えて男性正社員が行うはずだった業務を新たに女性やシニアに担当させる、または業務を細分化して複数のパート社員等に振り分けることで男性正社員不足に対応しているケース等があるものと考えられる。女性・シニアの業務範囲における固定観念を払拭して活躍の幅を広げている企業が一定数存在するものと推察される。

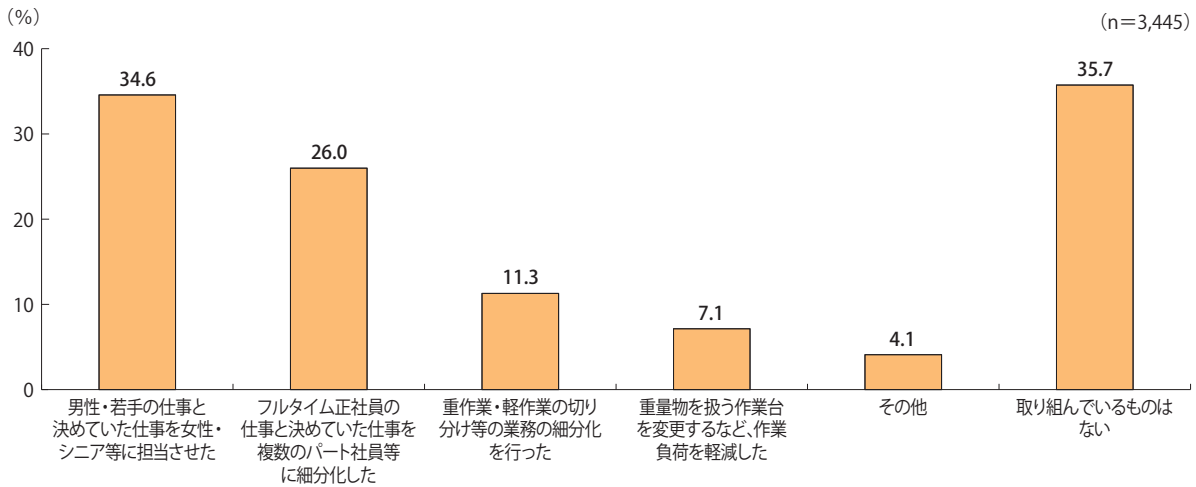
第1節

第2節

第3節

第4節

第2-1-31図 女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況

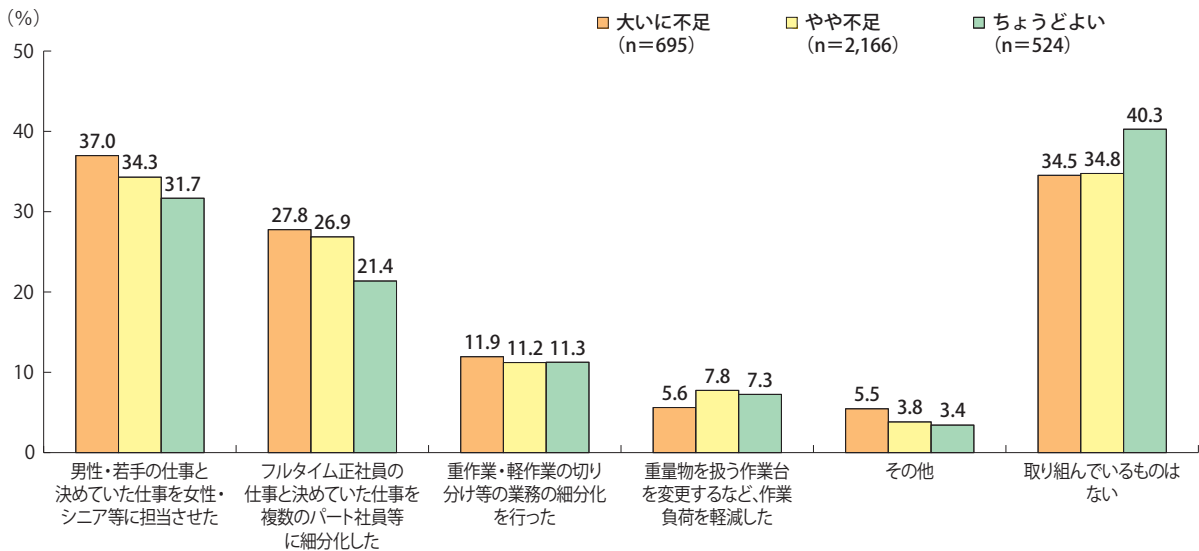


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-32図は、人手不足感別に、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況を見たものである。これを見ると、人手が「大いに不足」、「やや不足」と感じている企業は、「ちょう

どよい」と回答した企業に比べ、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組を行っている傾向にあることが確認できる。

第2-1-32図 人手不足感別に見た、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

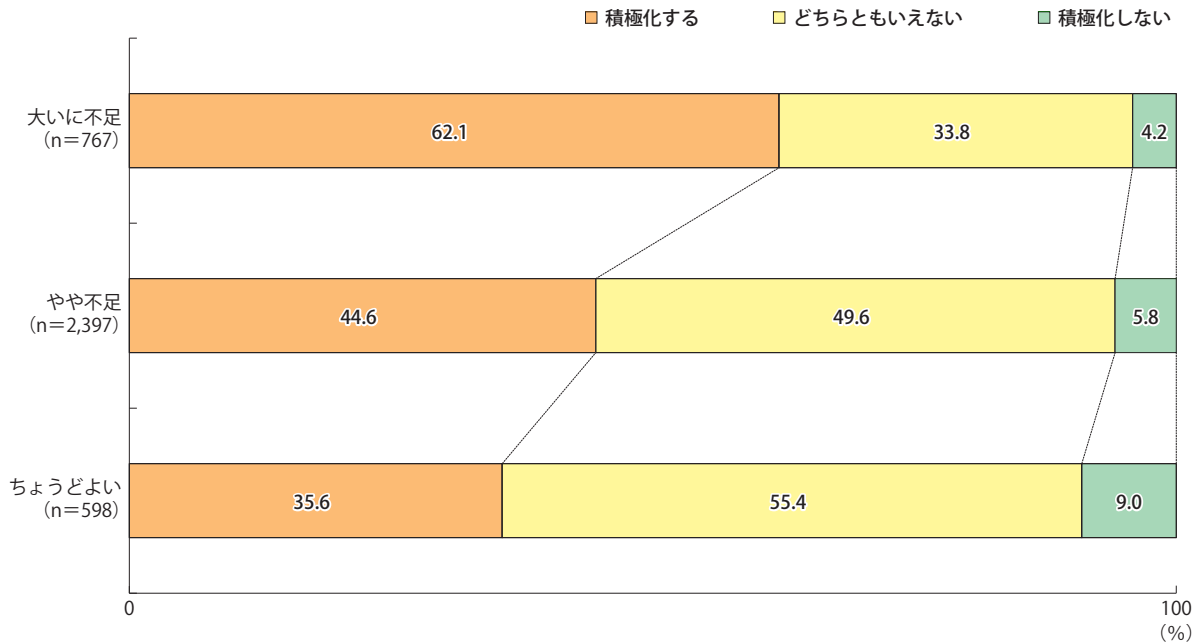


④女性・シニア活用における今後の方針

第2-1-33図は、中小企業における人手不足感別に、女性・シニア活用における今後の方針を見たものである。人手が「大いに不足」している企業においては、今後、女性・シニアの活用を「積

極化する」と回答した割合が高くなっていることが分かる。人手不足の状況下において、女性・シニアの労働力としての需要が大きくなっているものと推察される。

第2-1-33図 人手不足感に見た、女性・シニア活用における今後の方針



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）  
 (注)1. 女性・シニア活用における今後の方針について、「わからない」の回答を除いて集計している。  
 2. 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

## 事例 2-1-1 有限会社COCO-LO

## 「柔軟な勤務形態や無料託児所の設置等の工夫により、女性の確保・定着に成功している企業」

群馬県桐生市の有限会社COCO-LO（従業員86名、資本金300万円）は、作業療法士の資格を持つ雅楽川陽子社長が、祖母の介護を機に、数名の従業員と共に2005年に創業した、訪問看護事業所、通所介護事業所、居宅介護支援事業所、リハビリジムを運営する企業である。

同社の特徴として、女性が働きやすい職場環境整備に注力することで、人材確保につなげている点が挙げられる。この取組を始めたきっかけは、事業拡大を進める中で、正社員として創業当初から働いていた従業員二人が同時期に妊娠したことだった。出産後は職場復帰したいという従業員の希望があり、この二人が出産後に仕事に戻り、子育てと両立させながら働き続けられる会社にしたと思い、従業員の声をもとにした制度づくり等を始めた。

はじめに、多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能にする各種支援制度の導入に取り組んだ。その1つが「準社員制度（短時間正社員制度）」である。従業員が、育児や介護等個々の事情に応じて1日の勤務時間を4.5時間以上7.5時間未満の間で選択でき、雇用保険や社会保険、時間当たりの賃金等は正社員と同等の処遇としている。2つめは「ならし勤務制度」である。育児休業から仕事復帰後最初の1か月間は、1時間以上からの短時間勤務で職場復帰ができ、育児と仕事のバランスを考えながら働くことを可能としている。さらに、「育児休業制度」は法定を超えて子供が満3歳になるまで利用を可能としている。これらの取組が奏功し、同社における育児休業後の復職率は100%となっているという。

また、社内に専属の保育士を配置した従業員向け「無料託児所」を設置した。従業員は満3歳の3月まで（以降も希望に応じる）の子供を預けられ、仕事の合間も授乳や様子を確認できる。「無料託児所」に子供を預ける従業員は、訪問看護からデイサービス（通所介護）での勤務への配置転換を基本としており、親子が同じ拠点内で過ごすことができるように配慮している。

結果として、女性が働きやすい職場として地域での認知度が高まり、常に雇用についての問い合わせが来るようになり、求人をかけると資格を持つ人材が殺到してい

る。過去には、介護員4名の枠に20名、経営企画室1名の枠に42名の応募があったという。

「働きがいのある環境を整えることで、女性に限らず多様な人材の確保につながり、それぞれの才能を活かした組織文化ができ、サービスの向上につながっている。」と雅楽川社長は語る。



雅楽川陽子社長



女性従業員が活躍する様子

**事例 2-1-2 株式会社加藤製作所**

**「60歳以上限定の求人広告をきっかけに人手不足を解消し、シニア人材の活躍の場を広げている企業」**

岐阜県中津川市の株式会社加藤製作所（従業員107名、資本金2,000万円）は、1888年に鍛冶屋として創業し、戦後からプレス板金加工に事業を展開した企業である。

2001年頃、顧客への対応力を向上させ、更なる収益確保を図るために、土日祭日も工場を稼働させることを同社は検討した。しかし、既存従業員では人手が足りず、新卒採用の拡大を図ったが、地域に若年者が少ないこともあり、人手不足となっていた。

その時、働く意欲はあるが働く場のないシニア人材が多数いることを知り、同社の加藤景司社長（当時専務）は、土日祭日だけの短時間勤務でシニア人材を活用することを思い付いた。そして、「土曜・日曜は、わたしのウイークデイ。」「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60歳以上の方」というキャッチコピーでシニア人材に限定した求人広告を打ったところ、大きな反響があり、想定を上回る100名からの応募を得て、うち15名を採用した。生き生きと働くシニア人材の活躍で、既存従業員の負担を増やすことなく、工場の365日稼働という目標をほぼ順調に実現した。

その後もシニア人材を継続的に採用し、今では従業員107名のうち、短時間勤務のシニア人材が54名と約半数を占めるまでとなった。取組開始から15年以上経って、シニア人材の活躍の場も広がっている。当初は土日祭日限定の勤務であったのが、現役世代の従業員から望まれて、平日も勤務するシニア人材も増えた。担当する業務も単純作業ばかりではなく、従来は若手や中堅の従業員が担当していた仕事でも、シニア人材に任せられるものはできるだけ任せっていくというのが方針である。その分、若手には、将来のビジネスを考える仕事や開発業務、ラインリーダー等の管理業務等を担当してもらっている。

また、同社では掲示物や作業指示書等の文字を大きくしており、かつ写真やイラストを増やして目で工程を理解できるようにしている。加えて、シニア人材が操作しやすい工作機械の導入も行うなど、働きやすい職場環境づくりも進めている。

「シニア人材だからといって特別扱いしないことが、長続きの秘訣ではあるが、職場環境の整備や精神面でのフォローは必要である。それでも、シニア人材の活躍は、投資を上回る効果を上げている。」と、加藤社長は語る。



加藤景司社長



同社で働くシニア人材の姿



**意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60歳以上の方。**

●勤務日：土曜日・日曜日・祭日（正月・お盆をのぞく）  
 ●勤務時間：午前9時から午後5時までの間で、4時間以上働ける人  
 ●給与：15万円以上  
 ●仕事内容：簡単な組立作業、N/C操作オペレーターなど  
（簡単なものについてはパートの女性も受けています。）  
 当社は、専業主婦、定年退職などで経験豊富な女性を歓迎し、活躍の場を広げたいと考えています。また、未経験の方でも、意欲のある方は積極的に応募ください。お問い合わせは、面接が中心です。

**（株）加藤製作所**  
 〒508-0011 中津川市新編447番地05 TEL.0573-65-4175 FAX.0573-65-4177 担当：加藤・春日井

**土曜・日曜は、わたしのウイークデイ。**

同業他社にはないお客様一人一人の意見を尊重する会社になる。そんな価値観を掲げられる会社には、誇りを感じます。だからこそ、私たちは、お客様一人一人の声を大切にしています。そして、お客様一人一人の声を大切にすることで、お客様の信頼を得ることができ、お客様一人一人の笑顔が私たちの喜びです。お客様一人一人の声を大切にすることで、お客様の信頼を得ることができ、お客様一人一人の笑顔が私たちの喜びです。

同社がシニア人材向けに出した広告

## 事例 2-1-3 株式会社S・S・M

## 「子育てしながら働く「ママ」に仕事を提供する企業」

大阪府大阪市の株式会社S・S・M（従業員225名、資本金1,000万円）は、一時保育や小規模認可保育園を手がける企業である。社名である「S・S・M」は、「SUPER STRONG MOTHER」（とてもパワフルな母）の略であり、子育てをしながら働く母親を応援することをコンセプトに、2012年に創業した。創業のきっかけは、大手衛生用品メーカーにておむつ事業の担当をしていた創業者の上野公嗣社長が、ショッピングモールでおむつの販売イベントの企画運営を行っていた際の出来事だという。「実際に育児をしているお母さん達による、お客さんへの商品説明に力を感じた。子育て中の母親の持つ“強み”をもっと世の中に活用する仕組みが必要だと実感した。」と上野社長は語る。

同社を設立後、いち早く、保育所サービスを大阪中心に展開した。創業当初に0歳児から2歳児を預かる保育所を展開する中、特に乳幼児の場合は何かあった場合に母親がすぐ近くにいることが必要であり、保育所と仕事場が離れていることを理由に「キャリアを持っていないが、働きたくても働けない女性」が潜在的にいることに気付いた。そこで、「それならば保育所に母親の働く場所を設ければ良い。」との発想で、同社がコールセンター業務を受託し、保育所のある建物内のワンフロアにコールセンターを設立して、母親の働く場所を併設する仕組みを作り上げた。コールセンターで働く母親は同社の従業員として雇用し、運営している保育所を無料で利用できる制度としている。「働く意欲のある高いスキルを持ったお母さんたちが、『働きたい時に働きたいだけ』コールセンターで働きつつ、時々、別のフロアにいる子供の様子を見ながら仕事ができる環境が出来た。このように、子育てと女性が働くことの垣根を無くすことが我々の使命だと思う。」と上野社長は語る。

今後は、コールセンター業務にとどまらず、経理事務の代行や、プログラミングといった特殊なスキルが必要な業務を受託して、子育てをしながら働く女性の仕事の幅を広げていく予定だという。



上野公嗣社長



コールセンターの様子

**事例 2-1-4 ナザテック株式会社**

**「固定観念を払拭し業務範囲を拡大させることで、女性の活躍を進めている企業」**

愛知県稲沢市のナザテック株式会社（従業員76名、資本金2,000万円）は、金属パイプ成形加工により、業務用エアコン部品及び自動車用オートマチックトランスミッション部品の製造を主に行う企業である。

同社では柔軟に勤務日が設定できるパートのシフト制度や、育児が落ち着いた女性には、時給制でフルタイム勤務ができる「準社員」制度を適用し、女性活用を推進している。全従業員76名の内、45名が女性であり、39名が製造現場で積極的に働いている。また、同社の特徴として、固定観念を払拭して女性の業務範囲を拡大している点が挙げられる。以前は、「溶接作業は危険だから男性の仕事」と決め付けられていた。しかし、業務繁忙期の最中、女性従業員に、資格が不要な溶接作業に挑戦してもらったところ、何の問題もなく行うことができた。二人目以降は、女性従業員側も抵抗なく取り組むようになり、その結果、今では女性従業員が溶接作業を行うことは自然なこととなっている。その後は、溶接作業に従事する女性従業員には、会社が費用を負担して資格を取得して

もらい、技能手当も支給することで、女性従業員のモチベーション向上にもつなげているという。

同社では、女性の活用を進めてきたことは人手不足の解消にも大きく寄与しており、今後も同様の取組を続けていくという。



溶接作業を行う女性従業員

**事例 2-1-5 株式会社佐藤金属**

**「女性の資格取得支援を行うことで、女性の職域を拡大し、人手不足に対応している企業」**

宮城県岩沼市の株式会社佐藤金属（従業員13名、資本金1,000万円）は、特殊金属のリサイクルと金属系産業廃棄物中間処分業を営む企業である。同社は、2011年の東日本大震災により津波被害を受け、強い人手不足に陥った。その際に女性従業員たちが会社を支えてくれたことから、女性活躍の多様性を見出し、活用を進めている。

その一例として、同社の「資格取得支援制度」の活用がある。この制度は資格取得に係る費用を会社が支援し、従業員の資格取得を促すものだ。

この制度を活用し、一人の女性従業員がフォークリフトの資格を取得したことで、従来は男性従業員に頼っていたフォークリフト操作を女性ができるようになり、作業効率が格段に向上した。その後には、他の女性従業員も資格を取得しており、従来からあった“フォークリフトの操作は男性の役割”という固定観念が崩れた。女性の活躍範囲が拡大したことで人手不足解消にも寄与しているという。

また、育児等による時間の制約がある者に対し、柔軟なシフト制を敷いてパート女性の活用も進めた結果、東日本大震災後は3名の正社員と2名のパート社員で再

スタートした事業も、2018年には13名の従業員が働きがいをもって活躍し、より円滑なビジネスの拡大を支えている。



佐藤 克己 代表取締役



フォークリフトを運転する女性従業員

## 事例 2-1-6 有限会社有吉農園

「短時間勤務制度の導入や作業方法の工夫等によって、  
高齢者の確保に成功している企業」

有限会社有吉農園（従業員15名、資本金300万円）は、北海道札幌市にて青果卸売及び青果包装を営む企業である。

同社は、以前は「力仕事のできる若い人」で、かつ長期に勤め続けてくれる正社員の求人を出していたが、メロン等の重量物を扱うなどの「キツイ仕事」のイメージがあり、応募者が全く集まらなかった。

そこで、有吉富雄社長が年間の業務を振り返ったところ、同社は農産物を扱うため、冬は仕事量が少なく、春から秋にかけて仕事量が多くなり人手不足となることに気が付いた。そこで、雪深い冬は自宅にいる一方で、春以降に活動したいと考える高齢者の活用に焦点を当てたという。加えて、高齢者は、仕事以外の趣味等の時間を大切にしている方が多いため、フルタイムの正社員ではなく、短時間勤務希望者に沿った求人条件にすれば、応募者が出るのではないかと考えた。

そこで、パートタイムのシフト制度を導入し、午前か午後のいずれか4時間勤務とする、「短時間シフト勤務」を可能とした。また、同社では業務内容の伝達方法も工夫している。具体的には、その日の作業の流れや内容を、

口頭ではなく紙で配付することにした。青果物はその日の相場（単価）によってグラム数や数量が変わり、それにより、箱詰め等の作業方法が異なる上に、高齢者の中には記憶力に自信が無くになっている方もいる。都度、紙を見て確認しながら作業を行ってもらうことで、各自の作業が確実に行えるようになり、ミスも減ったという。さらに、従業員の作業負担を減らすため、重量物を扱う作業について作業台の横にリフトを設置し、高齢者が重量物を持ち上げる作業を省略するなど、身体への負担が少ない方法に変更したという。

上記の結果、取組を始めて約3年間で高齢者（最高68歳）10名程度の採用に成功した。他社で年齢を理由に不採用になってしまった人が多く、仕事に就けること自体を喜んでくれ、一生懸命働いてくれている。また、口コミ等がもとになり、新聞等に高齢者の活躍が掲載され、地域からの評判も上がり、仕事の引き合いも増え、仕事量の確保にもつながっているという。高齢者が働きやすい環境を作ったことで、人手不足に対応している好事例といえよう。

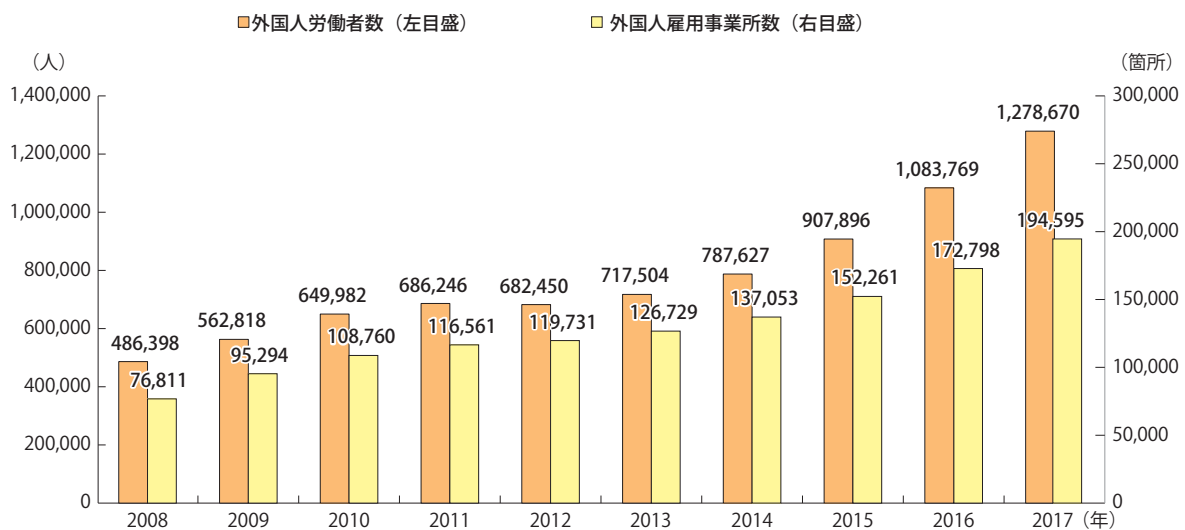
コラム 2-1-1

中小企業における外国人雇用の状況

厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況によれば、平成29年10月末現在の外国人労働者数は約128万人となり、平成19年に届出が義務化されて以来の過去最高値を更新した。また、外国人労働者を雇用する事業所数は約19万か所となり、外国人労働者数同様、過去最高値を更新した（コラム2-1-1①図）。

同調査によれば、外国人労働者の約52%が従業員規模100人未満の事業所で雇用されている。また、外国人労働者を雇用する事業所の約76%は従業員規模100人未満の事業所で占められていることが分かり、中小企業においても外国人労働者が活用されていることがうかがえる。

コラム2-1-1①図 外国人労働者数及び外国人雇用事業所数の推移



資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ  
 (注) 数値は各年10月末時点のもの。

中小企業における外国人労働者の活用実態を包括的に把握可能な公的統計は存在しないが、2016年に（株）日本政策金融公庫 総合研究所が行った「外国人材の活用に関するアンケート」によれば、アンケート回答企業の13.3%で外国人を雇用しており、そのうちの4分の3の企業が外国人従業員数を「4人以下」としていることが分かる。

同アンケートによれば、外国人を雇用している企業においては、正社員として雇用している企業の割合が58.7%と最も高く、次いで非正社員として雇用している企業が39.0%、技能実習生として受け入れている企業の割合が21.0%となっている。

外国人を雇用する理由で最も多いのは、「日本人だけでは人手が足りないから」が28.0%、「日本人が採用できないから」が10.4%と、人手不足や採用難によるものが多い（コラム2-1-1②図）。他方で、外国人の雇用形態別にみると、正社員では「外国人ならではの能力が必要だから」が35.9%、「能力・人物本位で採用したら外国人だっただけ」が31.8%と、人手不足や採用難とは異なる理由での採用が多くなっている（コラム2-1-1③図）。

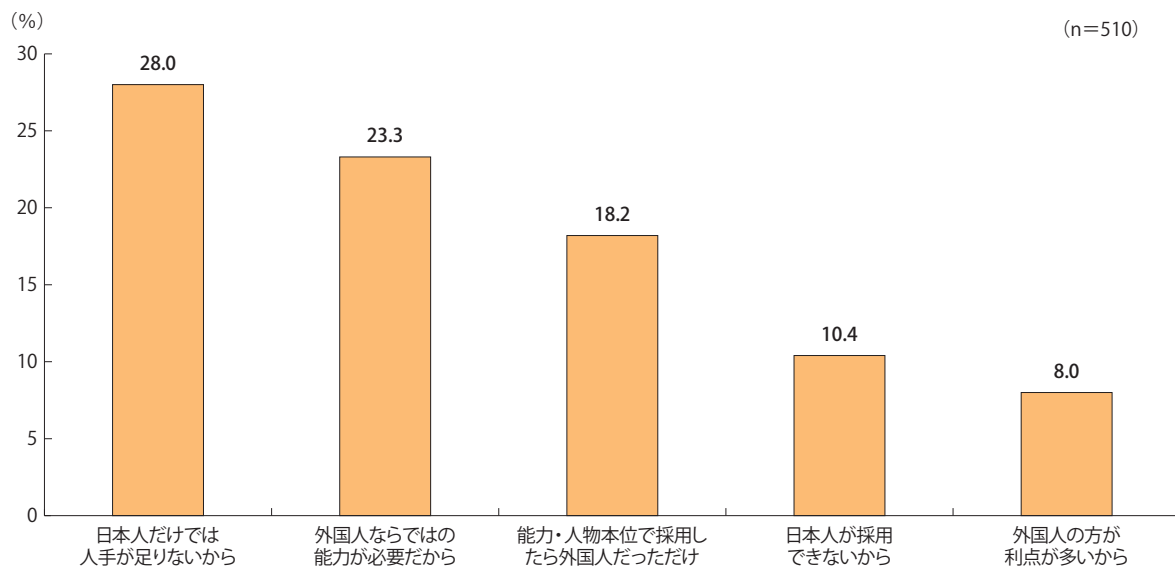
第1節

第2節

第3節

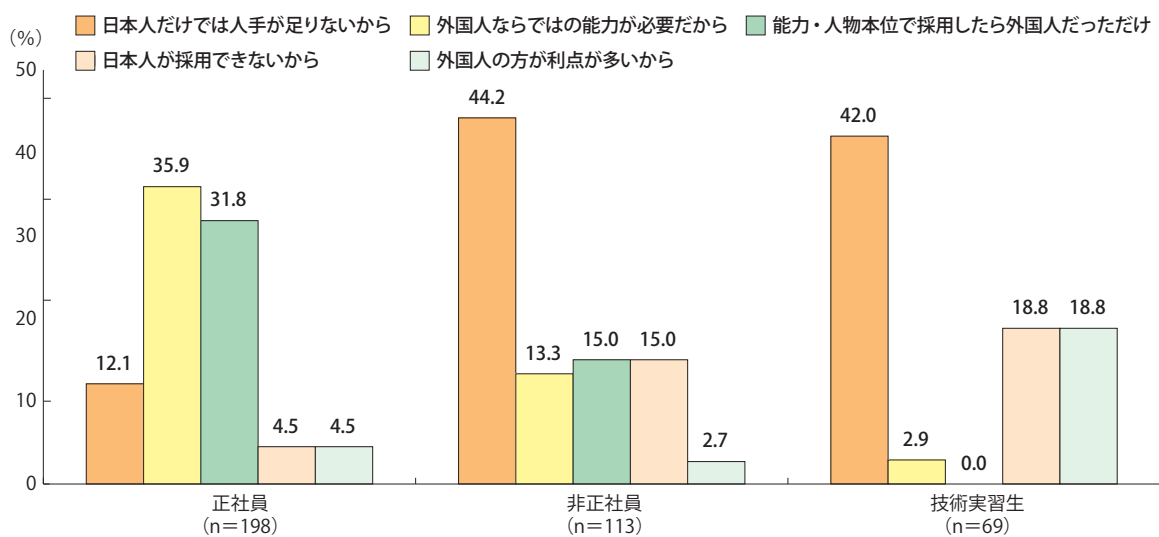
第4節

コラム2-1-1②図 外国人を雇用する理由（上位5項目）



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

コラム2-1-1③図 外国人を雇用する理由（雇用形態別）

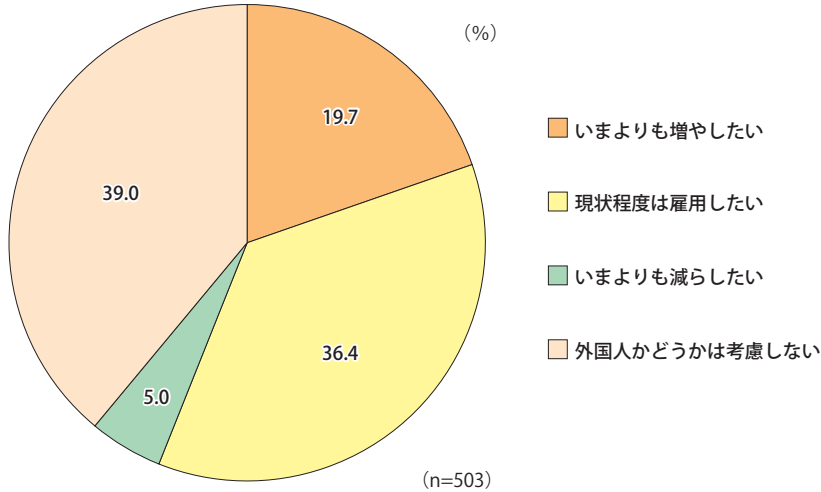


資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)



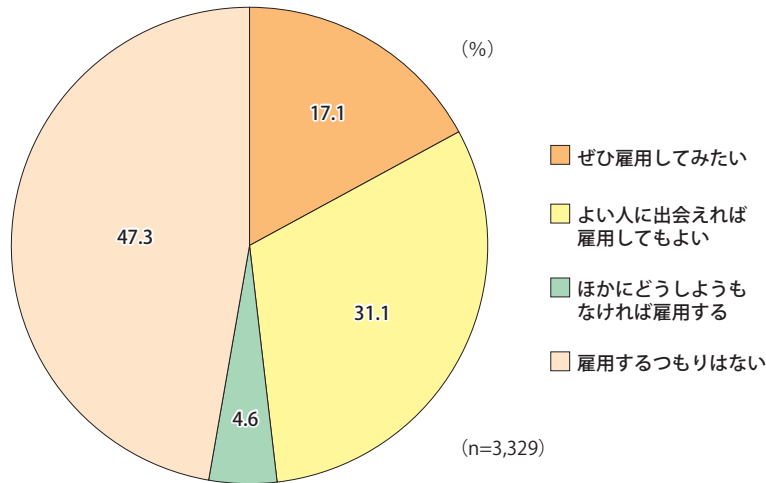
今後の外国人雇用の方針については、既に外国人を雇用している企業については半数（56.1%）が維持・増加の意向を示している（コラム2-1-1④図）。外国人を雇用していない企業については、「雇用するつもりはない」が47.3%で最多となっているが、「ぜひ雇用してみたい」が17.1%、「よい人に出会えれば雇用してもよい」が31.1%と、外国人雇用に肯定的な企業も同程度存在している（コラム2-1-1⑤図）。

コラム2-1-1④図 外国人雇用に関する今後の方針（外国人雇用企業）



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

コラム2-1-1⑤図 外国人雇用に関する今後の方針（非雇用企業）



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

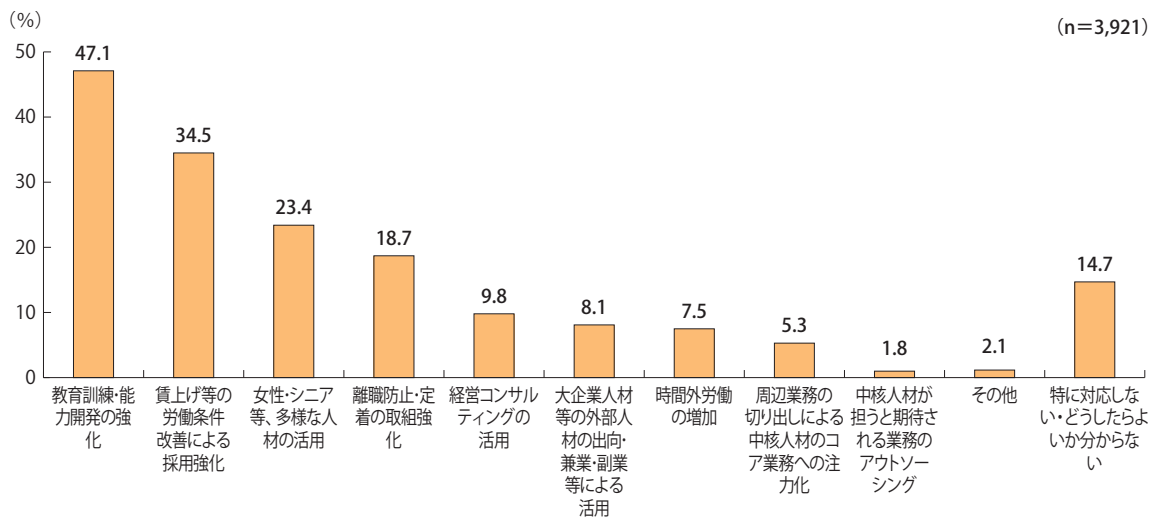
## 5 中核人材不足への対応

ここまで、中小企業が事業を運営するために不可欠である「労働人材」に焦点を当て、その不足感の現状と、中小企業が行っている対策について分析を行ってきた。以降では、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う役割を持った「中核人材」の確保の手段等について確認していく。

「中核人材」の不足に対し、中小企業がどのよ

うに対応しているかを見たものが第2-1-34図である。最も回答割合が高かったのは、「教育訓練・能力開発の強化」で47.1%となっており、中核人材は社内で育成するという意向を持った企業が多いことが分かる。他方で、「大企業人材等の外部人材の出向・兼業・副業等による活用」を行っている回答した企業は8.1%とまだまだ低いことが見て取れる。

第2-1-34図 中核人材不足への対応方法

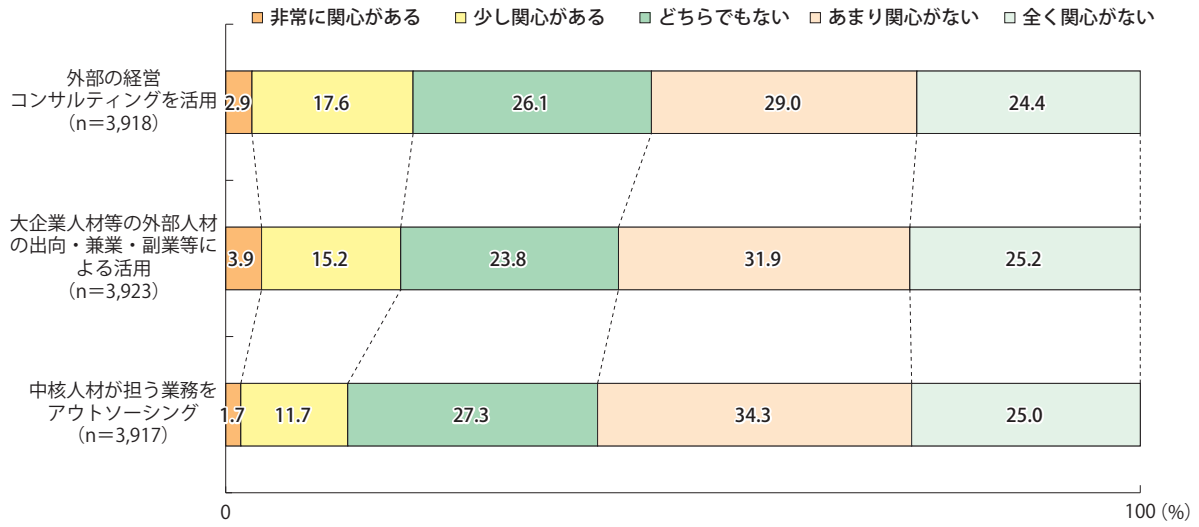


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)  
 (注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-35図は、中核人材不足への対策としての、外部人材の活用に対する関心状況を確認したものである。これを見ると、「外部の経営コンサルティングを活用」、「大企業人材等の外部人材の出向・兼業・副業等による活用」については、「非常に関心がある」、「少し関心がある」を合わ

せると約2割の企業が関心を持っていることが見て取れる。中核人材を社内で育成することは時間が掛かると推察され、外部の人材を活用することも手段の一つと考えられるものであるが、現状では関心がある企業は一部にとどまっていることが分かる。

第2-1-35図 中核人材不足対策としての、外部人材活用の関心状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第1節

第2節

第3節

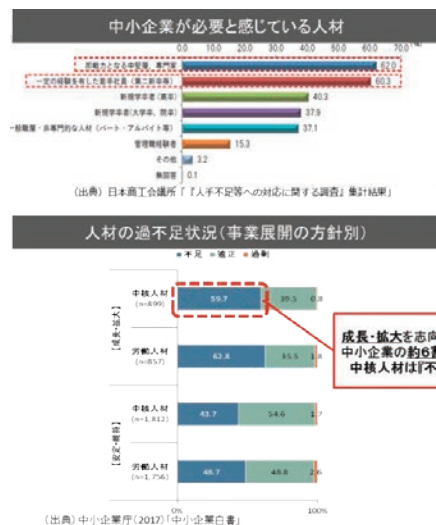
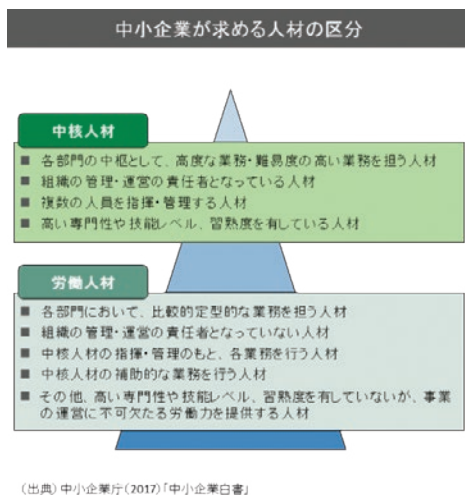
第4節

## コラム 2-1-2 中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保WG）での検討について

第四次産業革命や人口動態の変化等を背景として、企業の事業環境が大きく変化している。付加価値の源泉が「資本」から「人材」へ移行する中、人手不足が恒常化する問題となった。特に中小企業では、経営者の高齢化に伴う事業承継も大きな問題であり、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられるなど、深刻な状況にある。また、成長・拡大を志向する中小企業では、中核人材の不足感が顕著であり、新事業展開等に影響が出始めている。「経営戦略」としての「人材戦略」の重要性を再認識し、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な「中核人材」の確保を、喫緊の課題として戦略的に進めていくことが必要である。

このような中、「人生100年時代」の到来により、個人の働き方・社会参加の在り方も多様化しており、多様な個人が活躍し続けるための環境整備も求められるようになった。このため、①働き手、②育成主体としての企業、③受け入れ主体としての企業（中小企業等）、④労働市場の各側面をトータルパッケージとして議論する必要がある。

以上のような背景から、2017年10月に、我が国経済の価値創出の源泉である人材力を強化し、社会全体として人材の最適活用を実現していくための方策を検討する場として、「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）」が立ち上げられた。当該研究会のもとに、特に中小企業（人材ニーズ側）の立場から検討する「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保WG）」と、主に働き手や育成主体としての企業の立場から検討する「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ（人材像WG）」が設置され、2018年3月に報告書が取りまとめられた。



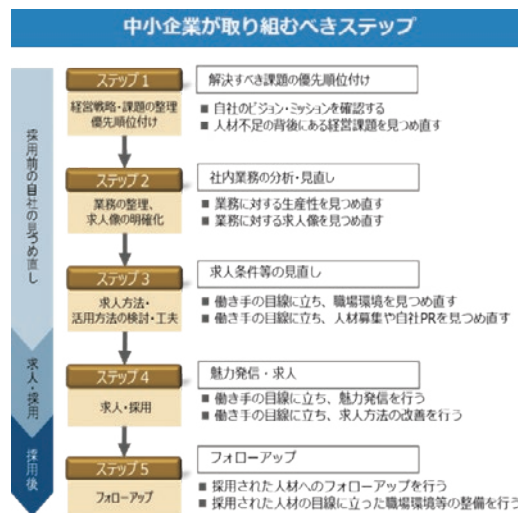
中小企業の立場から検討された中核人材確保WGでは、(1) 中小企業、(2) 労働市場（仲介支援機能）、(3) 働き手（母集団形成）の3つそれぞれの観点から、下記のとおり課題と方向性が示された。

(1) 中小企業

①中小企業が人材確保のために取り組むべきステップ

中核人材の確保に成功している中小企業は、「経営課題/業務の見つめ直し」、「生産性や求人像の見つめなおし」（働き手の立場に立った）職場環境改善」等、総合的な取組を多面的・継続的に行っていることが多い。これを踏まえると、中小企業が中核人材を確保するに当たっては、「求人・採用」に加え、経営課題や業務の見直しを通じた求人像の明確化や人材確保後の職場環境の見直し等も、総合的に取り組むことが必要だと考えられる。

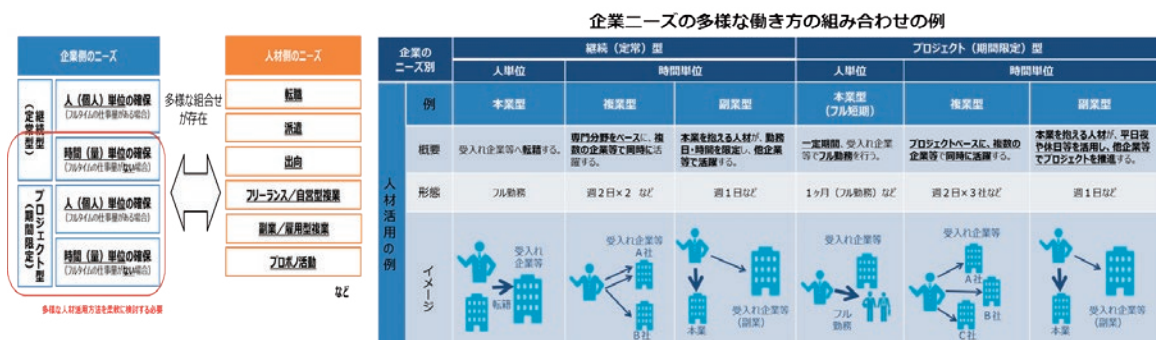
また、働き手（人材側）にとって、「給与」のみならず、「やりがい」、「ミッションへの共感」等の要素が転職等の意思決定に極めて重要であることを踏まえると、（求人情報のみではなく）企業側の強み・魅力を働き手目線で発信することは、働き手の関心を引く観点からも重要である。



②多様な活用方法の検討の必要性

一般に、中核人材の確保に当たり、フルタイム勤務の終身雇用型の採用を望む中小企業が多いが、給与や仕事量（時間）を考えると、必ずしも「1人分（フルタイムの時間）」の確保が必要ない場合もある。人手不足時代において、本当に必要な人材を、必要な時に必要な分だけ確保することが求められており、多様な人材活用方法を選択肢として考える中小企業も増えつつある。

企業が中核人材を確保するためには、①フルタイム・終身雇用型の採用のみならず、②兼業・副業・出向等多様な働き方を許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保、③社内人材の育成等、様々な手法がある。企業はその規模・成長性等の経営状況や経営課題等に応じて、多様な活用方法の中から柔軟に検討することが必要である。



(2) 労働市場（仲介支援機能）

中小企業と働き手（人材側）の間には、「企業側が必要な人材像を明らかにできていない」、「企業側の情報が人材側へ適切に届いておらず、人材側が中小企業へ関心を抱かない」等、大きな情報ギャップが存在しており、中小企業が中核人材を確保するには、仲介支援機能が極めて重要となる。したがって、仲介支援者の担い手の確保と両者のギャップを埋める持続的スキームの形成が、市場形成には不可欠である。

①仲介支援者の機能

中小企業の中核人材確保に当たって、仲介支援者（コーディネータ）に求められる役割は多岐にわたる。まず、中小企業が人材を確保するに当たっては、自社の経営課題を明らかにした上で、求人像を見直す必要があり、この伴走型の支援が必要になる。また、人材の定着には、人材確保後の伴走支援（フォローアップ）が効果的である。このように、仲介支援者においても、前述した中核人材確保において中小企業が取り組むべきステップ全てを総合的に支援している必要があり、こうした、仲介支援者の確保・育成が極めて重要となる。

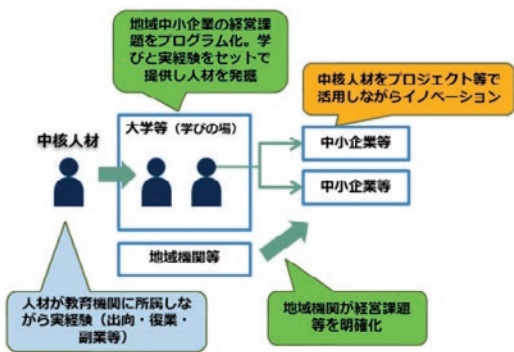
現状では、経営支援（経営支援機関等）と求人採用支援（人材紹介会社等）は、異なる機関が担当することが多いが、その場合であっても、両機能の密な連携（双方向型の個別案件情報の共有体制の構築）が、ミスマッチの防止に極めて重要である。

②持続可能なスキーム

中小企業が安定的に中核人材を確保できるようになるには、自律的に持続可能なスキームの確立が重要である。人材確保の手段（スキーム）としては、求める人材や、人材確保に掛けられる時間、コスト等によって様々な形態が考えられるが、その確立には、地域金融機関や大学、NPO法人等地域に根ざした機関等の担い手による継続的な運営が必要不可欠である。政府としても、成功事例を創出しつつ、横展開を促していく必要がある。

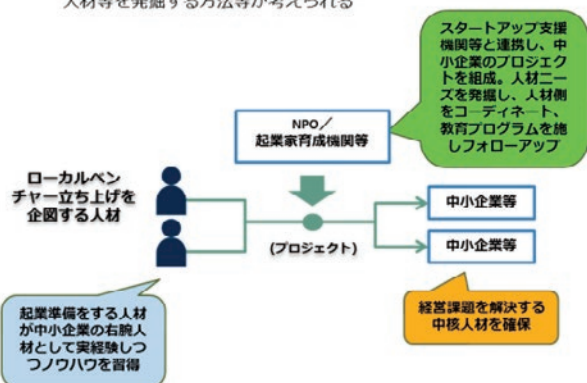
【例1】産学連携によるオープン・イノベーション促進

- 目的
  - 経営課題を有する中小企業と、教育機関に所属する人材をマッチングし、知と知を融合させることによって、オープンイノベーションを促進する
- 特徴
  - 地域の中小企業にとっては多様な中核人材の知を活用することでイノベーションの契機になるとともに、中核人材側にとっては教育機関で学びながら実経験ができる環境を確保できる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、教育機関（大学等）と地域機関（金融機関や支援機関等）が一体となって運営する方法等が考えられる



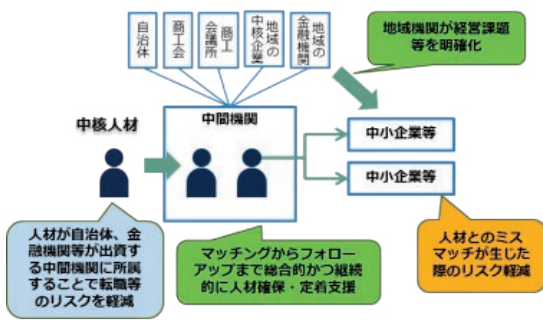
【例2】NPO/起業家育成機関等による起業家育成/地域活性化支援

- 目的
  - 地域活性化を目的として、ローカルベンチャー等の立ち上げを企図する起業家を育成するべく、中小企業プロジェクトを軸とするプログラムを提供する
- 特徴
  - 地域の中小企業にとっては経営課題に基づくプロジェクトに必要な人材を確保できるとともに、起業準備等を企図する人材側にとってはその実経験を通してノウハウを習得することができる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、地域で人材育成や起業家支援を行うNPOが、地域の中小企業の人材ニーズを発掘し、ローカルベンチャー等の起業を企図する人材等を発掘する方法等が考えられる



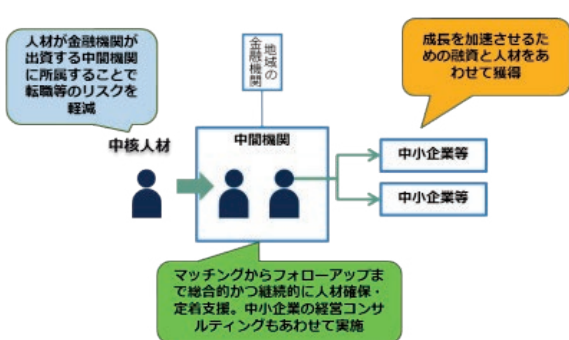
【例3】地域機関や中核企業・自治体等による地場産業の維持・発展支援

- 目的
  - 地域中小企業の活動を維持・発展させるために、中核人材のニーズが明確な中小企業に対して、マッチングからフォローアップまで総合的かつ継続的に人材確保・定着支援をする仕組みを構築
- 特徴
  - 地域中小企業にとっては人材とのミスマッチが生じた際に人材を変更する等リスクを軽減でき、中核人材側にとっては自治体、地域金融機関が出資する中間機関に所属することで転職等のリスク軽減を図ることができる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、地域機関（金融機関や支援機関等）と人材サービス等が連携をして中間機関等を設置し、自治体等とも連携をとりながら運営する方法が考えられる



【例4】地域金融機関等による地域中小企業の成長加速支援

- 目的
  - 地域金融機関等が、融資先起業である地域中小企業の成長を加速させるために、融資に伴う経営コンサルティングと必要な機能を補う中核人材の確保支援を行う仕組みを構築
- 特徴
  - 地域中小企業にとっては成長を加速するための機能を補完する人材を確保でき、地域金融機関にとっては、融資先企業の経営改善を促すことが可能となる
- スキームイメージとプレーヤー
  - 例えば、地域の中小企業を支援したい地域金融機関と人材マッチングが可能な人材サービス等が連携をして、自治体等とも連携をとりながら運営する方法が考えられる



(3) 働き手

中小企業が求める中核人材の категорияとしては、大きく分けると「背負い系人材」と「専門人材」に分類できるが、categoryに関わらず、採用するか否かの判断要素としては、スキル・経験以上に、マインドセットが極めて重要である。

▶ 前に踏み出す力（アクション）

（有識者意見）「内部資源を前提にしている人は難しい」「自身の交渉力、ネットワーク、フットワークで仕事をとってくる能力が重要」「自分も一緒になって手を動かせる人が求められる」

▶ 考え抜く力（シンキング）

（有識者意見）「自分の仕事の範囲を強く意識する人は向かない」

▶ チームで働く力（チームワーク）

（有識者意見）「中小企業・零細企業では、大企業のやり方で仕事をガンガンやっても人はいってこない」「能力以上に重要なのが人間関係」「コミュニケーション能力、誠実さ、協調性が重要要素」

▶ 背負い系人材：

高いポータブルスキルと汎用性の高い経営スキルを有するジェネラリストで経営の中核を担う存在

▶ 専門人材：

一定程度以上のポータブルスキルと高い専門スキルを有するスペシャリスト的存在

※「社会人基礎力（平成18年）」の κατηγοリーを元に、中核人材確保WG委員等の意見を事務局にて整理

①潜在的母集団形成～学びの機会提供

したがって、背負い系人材か専門人材かに関わらず、中小企業で多くの人と接触しながら活躍するために必要な「社会人基礎力」を高める機会（学ぶ機会・リカレント教育）をより多くの人材に提供し、将来的な中小企業の中核人材の母集団形成を促すことが重要となる。

②顕在的母集団形成～「一歩踏み出す」仕組みづくり

また、中小企業で活躍することに関心があっても、現状から一歩を踏み出せない潜在的な人材は多いとの意見がある。そこで、働き手が中小企業で働くことを検討しようと、一歩踏み出すための仕掛けづくりが重要になる。具体的には、①プロボノ活動、②出向、③兼業・副業等、気軽な「きっかけ作り」が極めて有益である。また、④学生時代におけるインターンシップ経験もその後の意思決定に有効である。



## 第4節 まとめ

本章では第1節において、中小企業において深刻化する人手不足の現状について概観した。中小企業では各業種にわたり人手不足感が強くなってきており、求人難が各企業の経営課題として占める割合が増えてきている。そして、特に規模の小さい企業において人材の充足率が低くなっていることが見て取れた。

第2節においては、このような人手不足の背景として、我が国の生産年齢人口の減少や少子高齢化といった構造的な問題が存在することを確認した。そのため、人手不足の状況は今後も継続すると予想されるものの、この状況下において、女性・シニアといった多様な人材の労働力人口が増加することで、生産年齢人口の減少分を緩和しているということが分かった。人手不足の状況が続く中において、女性・シニアの活用が今後ますます重要となってくることが推察される。

他方で、労働力としての女性・シニアを掘り起こすためには、企業側が柔軟な勤務体系の提供や、求人の年齢幅を広げるなどの工夫を行うこと

が必要と分かった。このような取組により、今後、労働力人口を一層増やすことで人手不足に対応していくことが期待される。

そして、第3節においては、人手不足の状況下における中小企業の対応について概観した。中小企業では、人手不足感が強い企業ほど、女性・シニアの活用を積極化しており、そのような企業では勤務時間の柔軟化等の職場環境の整備に力を入れていることが見て取れた。また、人手不足感が強い企業においては、既存の考えに捉われずに、女性・シニアの業務範囲を拡大していることも分かった。

人手不足の中、企業側が希望する人材を十分に確保することは、非常に難しい状況となってきたものの、各中小企業が女性・シニア等の潜在的な労働力の掘り起こしや、既存従業員の働き方の工夫を行うことにより、人手不足の解消、そして我が国全体の労働力人口の増加に寄与することが期待されよう。