

中小企業庁における人材対策について

中小企業庁経営支援部経営支援課課長補佐

小林 章 一

1. 日本の現状と平成28年度の研究会の発足の経緯

我が国経済は、深刻な人手不足に直面しており、これまでの仕事を見つけにくい「求職難」の時代から、人手の確保が困難になる「求人難」の時代に移行している。根本には人口減少、少子高齢化という構造的課題がある。

若者の強い大企業志向や賃金格差、高い離職傾向など、中小企業・小規模事業者を巡る状況はより一層厳しい状況である。

他方で、中小企業・小規模事業者は、復職後の女性の就職先として選択される傾向が強く、従業員に占める高齢者の割合が高い。

このような状況に対して、働き方改革や職場環境の整備を進めることで、企業の魅力を高め、そして女性、高齢者などの多様な働き手が最大限能力を発揮できるような環境を整えることで、人手不足に対応していくことが重要である。

また、同時に、IT機械等の導入等による生産性向上にも、不断に取り組んでいく必要がある。

そうした取組は、業種や規模、地域によって対応が異なる。

こうした違いを踏まえつつ、多様な働き手が最大限能力発揮できる職場づくりや、ソフト・ハード両面から生産性向上に取り組んでいる好事例を収集・分析し、人手不足対応への考え方を整理することは重要である。

こうした趣旨から、人手不足に直面する中小企業・小規模事業者の経営者等の一助となり、好事例の横展開が図られることを企図として、平成28年度10月に「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会」を設置し、議論を開始した。

2. 人手不足対応に向けた基本的な考え方

(1) ピンチは変革のチャンス

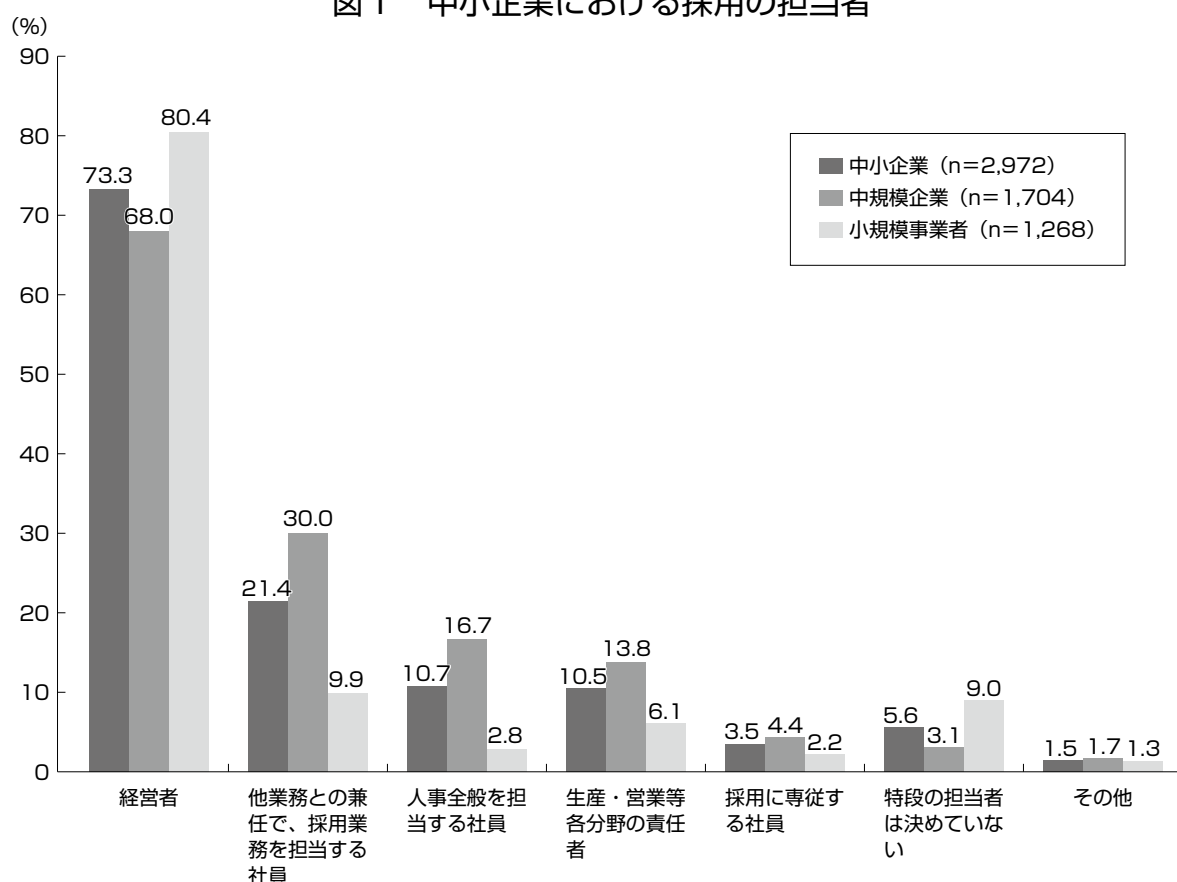
中小企業において、採用活動を担当するのは経営者自身であることが多い。こ

うした傾向は、小規模事業者ほど鮮明である。大企業の中で人事担当部署が果たしている採用、育成、定着のための機能を、中小企業では経営者自身が担っており、経営者の経営方針やリーダーシップによって大きく影響されるといえよう。経営者次第で、企業内で働き方改革や職場環境の整備が進む可能性が示唆される。

また、大企業と中小企業との賃金格差は相当程度大きい。この差を埋めるのは決して簡単なことではない。他方、働き方や職場環境の改善は企業規模にかかわらず成果をあげることができる。このことは、中小企業は人材確保を進める上で、経営者がリーダーシップを発揮し、賃金以外の要素に取り組む重要性が示唆されていると言えよう。

深刻な人手不足というピンチを、会社を変革し、また、成長していくためのチャンスととらえ、経営者自らリーダーシップを発揮して取り組むことが重要である。その際、人手不足の状況を客観的にとらえ、あらゆることを見つめ直し、発想を変えてみるのが有効である。

図1 中小企業における採用の担当者



資料：中小企業庁委託『中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査』（2014年12月、㈱野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100にはならない。

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

(2) 職場環境整備による人材確保か設備等による生産性向上の2通り

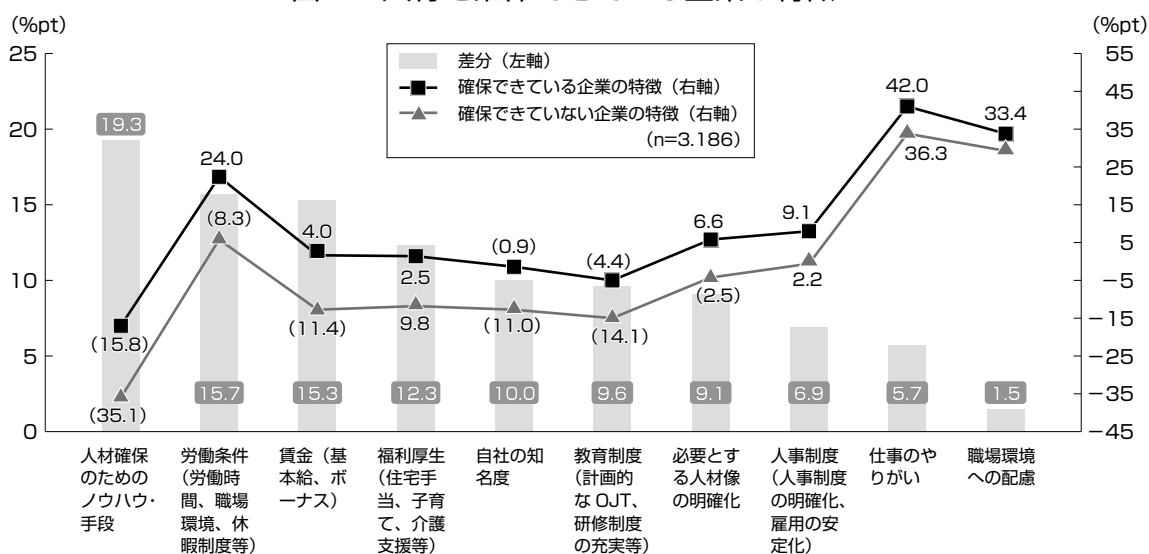
人手不足への対応は、人材を掘り起こすか、生産性を向上させるかの大きく2通りがある。

1つ目の人材の確保については、下記の図を参照すると、人材確保に成功している企業は、採用（人材獲得ノウハウ）、職場環境、賃金、福利厚生、教育制度、人事評価の面で意識が高いことが分かる。職場環境の整備は人材を確保する上で重要なファクターになっており、女性、高齢者、外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった職場環境整備等を進め人材を確保していくことが重要である。

2つ目として、生産性の向上については、ITや設備の導入といったハードの取り組みや、一人一人の能力を引き上げる人材育成や業務フローの見直しといったソフトの取り組みがある。これらをうまく組み合わせて、生産性向上を追求していくことが重要である。

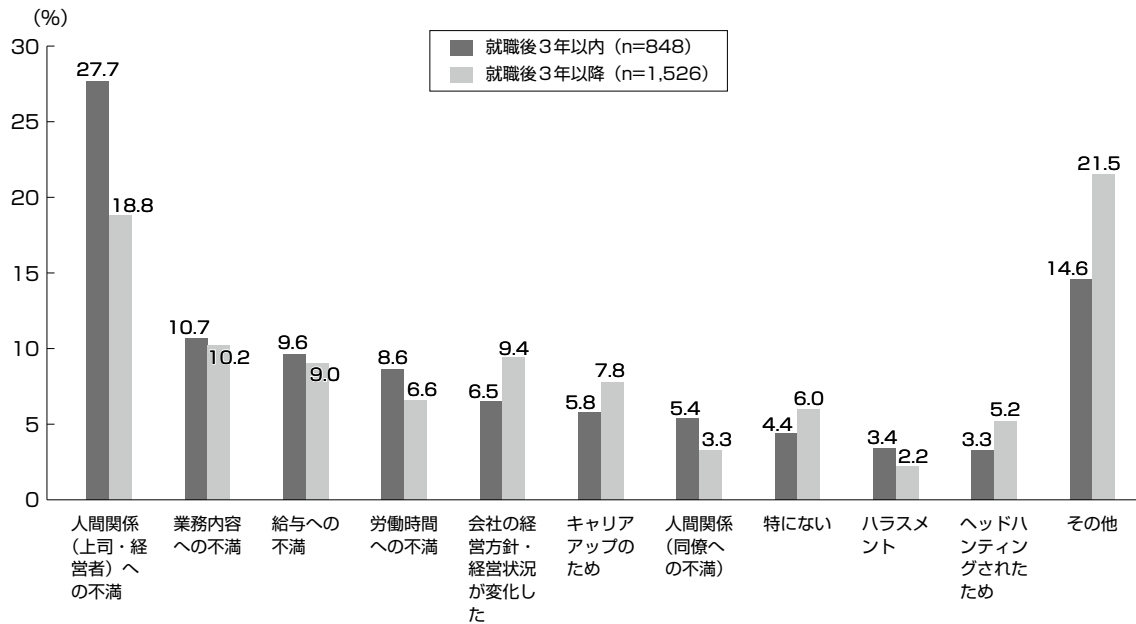
人手不足というピンチに際して、経営者のリーダーシップにより働き手の立場にたった職場環境整備や生産性の向上に取り組むことが重要である。

図2 人材を確保できている企業の特徴



(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

図3 職場を辞めた理由



資料：中小企業庁委託『中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査』（2014年12月、株野村総合研究所）
 (注) 1. 回答割合の高い上位10項目を表示している。
 2. 「仕事を辞めた理由」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累計している。

(出典) 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書」

3. 重要な視点 (3つのステップ)

平成28年度の研究会を通して、人手不足対応の好事例についての分析や検討を行い、人手不足への対応については以下の3つのステップが重要事項として抽出された。

- ステップ1： 経営課題や業務を見つめ直す
- ステップ2： 業務に対して、生産性や求人像を見つめ直す
- ステップ3： 働き手の目線で、人材募集や職場環境整備を見つめ直す。

(1) ステップ1：経営課題や業務を見つめ直す

出発点として経営課題や業務を見つめ直すことは、その後の取組みを左右するので重要である。

(1-1) 経営課題を見つめ直す

人材が不足する状態は大きく2種類に分かれよう。1つは退職や離職、欠員に伴う補充であり体制の維持を図るものである。もう1つは追加的な行為に伴う拡

充であり体制の強化を図るものである。これは、経営理念や経営戦略、事業戦略に基づくものである。

前者の場合、経営課題を見つめ直すということは現在のビジネスを同様の事業規模で続けるべきかどうか、あらためて考えてみるということである。

後者の場合、経営理念や経営課題、事業戦略によって、人事戦略が変わってくる。どれだけ、明確に経営理念を抱けているか、合理的に経営課題をとらえているのが重要である。人手不足が発生している背後の経営課題について解決の方向性や優先度を再認識し、人材確保の経営課題上の意味・目的を明確化することは、その後の人事戦略や職場環境整備を左右する。

例えば、需要の拡大への対応が重要ということであれば、人材の質を問わず、多くの働き手を確保しやすい人事戦略・職場環境整備が重要ということになり、一方需要が変化せずに、安定した対応を維持したいということであれば、質を問わず、欠員を補充するアプローチに加えて、現在の人員の生産性をあげて対応するアプローチも選択肢に入ってくる。さらに、多品種小ロット等の多様な生産物の品質を安定化・向上するというのであれば、取り組みの質を高めるような人材や活動が重要になってくる。また、新たな需要の獲得への対応が必要となれば、需要の獲得に資する人材の確保やイノベーションを生み出す多様性の創出が重要となり、人材の質が問われてくる。女性や外国人は人材が働き手でもあり、消費者であるケースもあろう。また、どのような会社にしていきたいのかという経営理念も人材確保や生産性向上の方針を規定する。このように、経営戦略や事業戦略により、人材確保や生産性向上の取り組みが変わるので、明確な経営理念や事業戦略を再確認することは大事な一歩である。

【要点】

- 経営課題に遡り、経営理念や事業戦略の方向性を再認識する。
- 出発点として、人材確保の経営課題上の意味・目的を明確化する。

(1-2) 人手が不足している業務を見つめ直す

人手が不足している業務は、固定観念がつきものである。例えば、重労働であるので女性には向かない、フルタイムで働くことが前提、といったことである。

「力仕事は若い男性」といったような固定観念を払拭し、創意工夫によって、超短時間勤務の導入、作業工程の細分化、業務の切り出しを行うことによって、主婦、高齢者層も働きやすくなり、若い男性でなければ務まらないということが解消される。

また、状況により業務を細分化することも有効である（逆に束ねることも有効なケースもあろう）。業務時間の細分化もこれに含まれる。例えば、フルタイムの業務を1時間単位の小分けにすることによって、時間に制約がある女性の募集が増え、人材を確保できた事例もある。一見、さらに人員を必要とするようであるが、小分けにしたほうが、潜在労働力を掘り起こすことは起こりえる。また、固定観念を払拭し、業務を細分化することで多様な人材の確保を進めた結果、業務の質があがる、職場の雰囲気が変わるといった利点もある。業務について、あらためて分析してみることは、その後の人事戦略や職場環境整備の選択肢を拡げることになる。

【要点】

- 固定観念を払拭する。
- 業務を分析し、細分化等してみる。

(2) ステップ2：業務に対する生産性や求人像を見つめ直す

対象とする業務が明確になれば、次のステップとして、生産性向上により現在の人員でその業務を遂行するか、新たに人材を確保して当該人材が業務を実施するかの判断が求められる。

(2-1) 業務に対する生産性を見つめ直す

生産性向上には、業務の段取り変更や絞り込みを行うソフト的なアプローチ（業務委託含む）と、ITやロボット等の設備を投入して、職場のインフラを変えるハード的なアプローチとがある。アプローチを考える際には、業務のどこにムリ（設備や人への過負担）、ムダ（非効率・過剰な要素）、ムラ（仕事量・負荷のバラツキ）があるのかを考え、それを削減できないか考えることも有効である。

【要点】

- 業務の絞り込みや段取り変更等のソフト的なアプローチと、ITやロボット等の設備を投入して省力化を図るハード的なアプローチを考える。
- 業務のどこにムリ（設備や人への過負担）、ムダ（非効率・過剰な要素）、ムラ（仕事量・負荷のバラツキ）があるのかを考え、削減方法を考える。
- 生産性向上は、負荷が下がることで、求人像の幅が広がり、働き手の定着が進むといった副次的効果をもたらすことがある。

（2-2）業務に対する求人像を見つめ直す

従前の慣行が求人像に固定観念をもたらしていることがある。例えば、この業務は経験者であることが必要、この業務はフルタイムの男性であることが必要、この業務は日本人がやるものといったことである。業務と同様に、求人像についてもこうした固定観念を取り払って考えることが重要である。業務の見直しと合わせて、求人像の幅を広げる。

【要点】

- 固定観念を払拭し、業務の見直しと合わせて、求人像の幅を広げる。
- 求人像の幅を広げた場合、人材育成の仕組みも考えておく。
- 求人像を絞り込み明確化したほうが、良いケースもある。

（3）ステップ3：働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

最後のステップは働き手の目線にたつことが重要である。働き手に直接、作用するからである。

（3-1）働き手の目線に立って、人材募集や自社PRを見つめ直す

働き手の目線にたったPR活動をすることは重要である。働き手にとっての自社の魅力について再確認することは、その企業の働き手にとってのブランド価値を再認識することでもある。しかし、それは必ずしも良い情報でなければならないということでもなく、むしろ、自社が普通であることや欠点を隠さずに発信していくことでかえって働き手から共感が得られやすいこともある。働き手として

のターゲットが明確で、ターゲットに対するメッセージがリアルで明確であることが重要である。

社長自らが伝えることは重要である。中小企業・小規模事業者の利点として、組織が大企業よりも小さいがゆえに経営者が近いということがある。経営者がどのような会社を目指していきたいのか、どのような思いをもっているのかは、働き手にとって有用な情報となりえる。また、実際の社員が伝える事例も見られた。特に出産や育児等のライフスタイルに関する女性の不安については女性社員が答えることが有効である。

どう伝えるかについては、新卒や留学生については、教育機関に伝える事例が見られた。また、会話ツール等のインターネットツールを活用したダイレクトな採用活動を実施している例も見られた。

【要点】

○ターゲットが明確で、ターゲットへのメッセージをリアルで明確に。

(3-2) 働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

職場環境には、休暇や勤務時間、各種手当・支援、人事評価等の様々な制度、機材や設備等のインフラ、周囲の人間関係等の様々な要素があるが、働き手にとっては、職場環境は職場を選択する際の重要な要素の1つである。また、働き手は様々な制約を抱えており、職場環境に対して様々な志向を有している。したがって、女性や高齢者、外国人等の多様な人材に選択されるような職場にしていくには、そうした多様な働き手にとっての制約や志向は何かを考え、職場環境を整備していくことが重要である。例えば、育児中の女性は家庭や育児との両立を重視しており、時間に柔軟な職場環境を欲している傾向にある。こうした点に配慮して、職場環境の整備を行った中小企業は比較的、人材の確保（定着含む）に成功している傾向がある。働き手が最大限能力を発揮しやすい職場環境を追求することは人材の獲得とともに確保にもつながる。

【要点】

○働き手の制約や志向を考え、職場環境整備を図ることが重要。

(3-2-1) 女性（主婦等）

女性が仕事に就けない理由として、子育て期にあるとみられる。35～44歳の年齢層では、「勤務時間・休日などが希望と合わない」と回答した割合が、他の年齢層と比べ著しく高い。また、実際に子供を持つ女性を対象に、重視する就労条件を尋ねると、「子育てをしながらでも働き続けられる制度や職場環境」、「勤務時間が柔軟であること」、「残業があまり多くないこと」との回答が多い。さらに、雇用形態別の内訳をみると、女性の就業者が多い製造業、卸売業・小売業、その他業種では非正規の職員・従業員の比率が高く、時間的な制約や家庭の事情との両立志向が強いことが伺える。

(3-2-2) 高齢者

健康寿命が延伸しており、特に豊富な経験・人的ネットワークや高いスキルを要する高齢者層の活躍は、中小企業・小規模事業者にとって重要であるが、内閣府の「高齢者の健康に関する意識調査」（平成24年）によれば、65歳を超えて働くことを希望する人が半数にのぼる。また、労働政策研究・研修機構の「高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」によれば、高齢者の就業目的は、「生活の糧を得るため」、「健康にいいから」、「いきがい、社会参加のため」との回答が多数にのぼる。これらを合わせ考えれば、生活の糧や健康・生きがいのために65歳を超えて働くことを希望する高齢者が多数いることが分かる。逆に、健康や生きがいを重視していることから、負担への配慮が重要であることが示唆される。こうした高齢者の志向や特徴をとらまえた職場環境整備を進めることで高齢者をより多く確保できる可能性が高いことを示唆している。

(3-2-3) 外国人

外国人材を受け入れることは、グローバルな視点を取り入れることになり、事業の拡大やイノベーションの創出といった更なる事業展開が期待される。また、グローバル化が一段と進む中で、企業が海外展開を図る際に、当該国の出身社員の存在は、新たな市場開拓を進める上で強力な戦力と期待される。企業の事業内容、経営戦略において、海外市場の開拓が重視されている場合には、日本で就職先を求める留学生は、市場開拓のための切り札ともいえ、大きな効果が期待され

る。海外事業の重点化をはかる中小企業にとって、留学生をはじめとした外国人の採用に踏み切ることは、経営戦略上の重要な視点であろう。

経済産業省の「内なる国際化を進めるための調査研究」(平成28年)によると、日本で就職した外国人材が企業に求める取組をみると、「昇格・昇給の期間短縮」、「能力や成果に応じた評価」を求める割合が高い。年功序列等のいわゆる日本的な雇用慣行とは異なる志向であることから、十分な説明が重要である。また、生活面や文化面でのサポートも有効である。