

## 経営バイタル の強化書 KEIEI VITAL

人手不足の現状を確認し、  
解消のための方法を考えましょう!

# 中小企業の人手不足対策



中小企業にとっては、依然として厳しい人手不足の状況が続いていますが、このほど日商・東商で行われた調査結果が公表されました。調査結果からは、人手不足企業の6割超(65.5%)が、事業運営への影響について、「非常に深刻」または「深刻」と回答しています。

中小企業庁では、人材不足解消に向けた様々なツールやガイドラインを公表しています。ツールやガイドラインを利用して人手不足解消に役立てましょう。

## 1 人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査

日本商工会議所・東京商工会議所は9月5日「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」の集計結果について公表しました※1。

この調査は、中小企業における人手不足の状況と対策、シニア人材、女性、外国人材、障害者の活躍推進について実態を把握し、今後の要望活動に活かしていくために実施され、調査期間は2024年7月8日～7月31日、回答企業数は2,392社となっています。この調査では、高齢化の進展に伴い、シニア人材の活躍に関する企業の取組状況について詳しく調査されています。調査結果のポイントは以下のとおりです。

### 【ポイント1：人手不足の状況と対策】

人手が「不足している」との回答が6割超(63.0%)。依然として厳しい人手不足の状況が続いています。人手不足企業の6割超(65.5%)が、事業運営への影響について、「非常に深刻」または「深刻」と回答しています(【図1】)。

### 【ポイント2：シニア人材の活躍推進】

法定下限(60歳)を超える定年の措置を講じている企業が半数超(52.2%)。定年後、義務(65歳まで)を超える継続雇用の措置を講じている企業は6割超(63.2%)。規模が小さい企業ほど、シニア人材に対して年齢に関わらない処遇を行っている企業が多い傾向となっています。

回答企業の4社に1社(25.5%)が外部シニア人材を既に「受け入れている」と回答し、「適当な人材がいれば受け入れたい」(35.2%)と合わせれば、約6割(60.7%)が受入れに前向きでした。外部シニア人材の採用ルートは、「公的職業紹介」(62.7%)が最多で、「リファラル採用」として注目される「従業員による紹介」(47.3%)が半数近くに達し、「民間職業紹介」(36.1%)を上回っています。

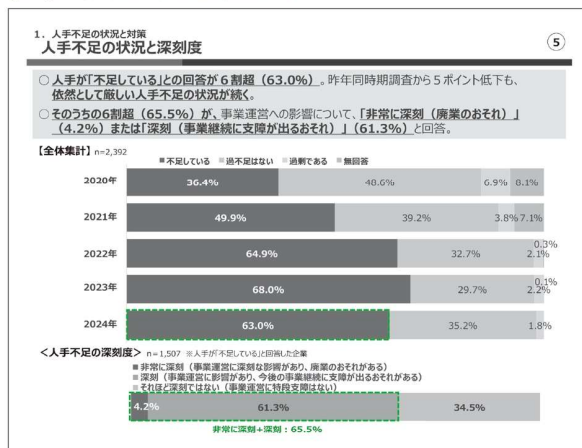
### 【ポイント3：女性の活躍推進・仕事と育児の両立】

女性のキャリアアップ支援について、「必要性を感じている」企業は8割を超える(82.3%)が、半数近く(46.3%)が「十分取り組んでいない」と回答しています。課題としては、「育成のための仕組みやノウハウが不足している(研修等)」(48.4%)、「本人が現状以上の活躍を望まない」(45.7%)との回答が5割近くになって

いました。

仕事と育児の両立支援について、「必要性を感じている」企業は約8割(80.6%)、「取り組んでいる」企業も半数近く(46.2%)に達していますが、3割超(34.4%)が「十分取り組んでいない」と回答しています。課題としては、「人手不足のため、子育て中の社員の仕事のカバーが難しい」との回答が4割超(44.9%)と最多となっています。

【図1】 人手不足の状況と深刻度※2



## 2 人材確保支援ツール

中小企業庁では、人手不足を解消するために、ガイドブックや支援ツールを公表しており、どのように人手不足を解消すればよいか、課題を解決する方法や同じように人手不足に悩み、解決した事例についても公表されていますので、参考にするとよいでしょう。

ここでは、中小企業庁が公表している「人材確保支援ツール」の概要を紹介します※3。「人材確保支援ツール」では、人材確保に



先立ち、次の5つのステップを経ることを推奨しています。また、単に段階を踏むだけでなく、時としては、前のステップに戻って再検討することも重要とされています。

- STEP1 経営課題を見つめ直す
- STEP2 経営課題を解決するための方策を検討する
- STEP3 求人像や人材の調達方法を明確化する
- STEP4 求人・採用／登用・育成
- STEP5 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ

### STEP 1 経営課題を見つめ直す

まず、会社の概要を一言で言い表せるか考えましょう。これは、求職者に会社の紹介をする際にも、「うちはこういう会社です」と説明する必要があるからです。求人を行うのは、会社に経営課題があり、採用した人にその経営課題に対処してもらいたいためであり、そのためには「うちの会社はこういうことで困っています」と説明する必要があります。

さらに、その経営課題を解決した先にどのような将来像を描いているのか。3年後、5年後、10年後と適宜に設定して、明確に説明できなければなりません。経営者がこうしたことを説明すれば、求職者は、入社した後でやるべきことを想像することができますし、経営者のビジョンに共感して、働きたいと思うようになるものであると言えます。会社の経営課題には、経営者自身が気づいているものもある一方で、潜在的で見えにくいものもあります。潜在的な経営課題は、現在いる従業員とのコミュニケーションや外部の専門家等との相談の中で探る必要があります。

### STEP 2 経営課題を解決するための方策を検討する

次に、様々な経営課題を洗い出したうえで、その経営課題がどの領域のものなのかを明確にし、解決策を検討します。検討を進める中で、人材の課題だと思っていたものが、設備やITなどの技術で解決できるものだったり、業務の外部化でも対応できることもあります。

経営課題がどの領域から生じているのかを探るに当たっては、まず、自社のビジネスの工程(部署)を明確にすることが必要とされます。会社で働く人が、経営者も含めて数人しかいないような会社であっても、それぞれの従業員には役割分担があり、従業員の働きによって利益が生み出されているはずで、自社のビジネスの工程(部署)を明確にすることで、会社にとって、どの工程(部署)が重要なのか、どの工程(部署)に課題があって業績が伸び悩んでいるのかが明らかになります。

このように企業活動の見える化(企業の精密検査)と、部門別の経営課題の抽出を行うことをバリューチェーン分析(VC分析)と言いますが、この分析の結果、課題のある工程(部署)が明らかになれば、その課題を解消するためにどうしたらよいのかを考えることができます。人材不足が原因と短絡的に考えるのではなく、設備やITなどの技術、業務の外部化で解決できないのかを検討することも大切です。

こうして検討した結果、人材を採用する以外に解決策がないと判断した場合に、次のステップに進むことになります。

### STEP 3 求人像や人材の調達方法を明確化する

人を採用し、雇用し続けるためにはコストがかかりますので、会社への貢献度からしてそれほど重要ではない工程(部署)については、人が必要な場合でも、外注のほうがコストがかからないのではないかと検討もできます。また、既にいる従業員の仕事の設計を見直して、兼業させたり、思い切った配置転換を行うことで、課題の解決を図れることもありますし、さらに、既にいる従業員を育成することで対処できないのかも併せて検討していきます。

このように様々な検討を経た結果、新たに人材を採用する方向が固まった場合は、どのような人材が必要なかを明確にする必要があります。人材を求めるにしても、高スペックな人材は、どの会社でもしっかり押さええていて、転職市場に出てくることはめったにありません。このため、ある程度の妥協は必要になってきますし、自社で経験を積ませて、人材を育成することも検討しなければなりません。できる限り若い人材を採用したいという希望も多くの会社がありますが、中小企業が若い人材を確保することは大変難しく、ミドル、シニア人材の活用も積極的に検討すべきことになります。

このようにして会社が採用できる現実的な人材像をイメージした後で、次のステップに進みます。

### STEP 4 求人・採用／登用・育成

多くの中小企業にとっては、ネームバリューだけで人材を集めることは難しく、会社の魅力を求職者にアピールして、会社で働きたいと思ってもらわなければ、人材はなかなか集めることができません。

そこで、経営者が自ら会社の魅力を発信することが求められます。どのような会社なのかを端的に説明すると共に、経営理念やこれまでの会社の歩み、将来のビジョンを経営者自らが示します。

将来の成長に向けて、現在ある課題を明確に示し、その課題に対処できる人材を求めていることを説明し、その課題に対処するためにどのようなスキルが必要なのか、入社後に経験を積むことで、どの程度キャリアアップを図れるのかを明確に示し、その上で、職場の雰囲気、会社の設備やテクノロジーの紹介や採用、人事評価、人材育成、能力開発、配置、異動、給与等の人材マネジメントについての詳しい説明を行います。

### STEP 5 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ

せっかく人材を採用しても、すぐに辞めてしまったのでは、採用コストがかかるばかりで、人材不足の解消にはならないため、定年退職を含め、社内人材流出を防ぐリテンションの強化は重要となります。

欠員が生じやすい場合は、会社に人材が定着しない理由を探る必要があります。具体的には、離職者の離職理由を分析することにより、課題を洗い出すことが重要です。その課題を放置し続ける限り、将来的にも従業員の離職が続き、人手不足の解消にはつながらず、組織に原因があるのであれば、採用活動前に、その原因を解消することが肝要となります。

このようにして、離職者を減らすことが、今後の人材不足の解消につながっていきます。

## 3 中小企業庁の 人材活用ガイドライン・ 人手不足対応サポート

中小企業庁では、令和5年6月22日「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」及び事例集を公表していますが、このガイドラインが今年5月29日に更新されています※4。

このガイドラインの公表とともに、公表された人材活用事例集も更新されており、IT導入補助金を活用した業務効率化の取組事例等も公表されています。

また、小規模事業者向けには、中小機構が小規模事業者支援ガイドブックを公表しており、人手不足については、「小規模事業者の人手不足対応サポートブック」が公表されています※5。

ガイドラインやサポートブックを活用することで、人手不足解消の検討をするといいでしょ。

※1 「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」の集計結果について～中小企業の約6割が外部シニア人材の受入れに前向き～(日本商工会議所) (URL: <https://www.jcci.or.jp/news/research/2024/0905140000.html>)  
 ※2 「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」調査結果(日本商工会議所・東京商工会議所) (PDF) (URL: [https://www.jcci.or.jp/file/sangyo2/202409/20240905\\_diversity\\_release.pdf](https://www.jcci.or.jp/file/sangyo2/202409/20240905_diversity_release.pdf))  
 ※3 人材確保支援ツール(J-Net21) (URL: <https://j-net21.smrj.go.jp/handbook/hr/jinzai.html>)  
 ※4 「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」及び事例集を公表します(中小企業庁) (URL: <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>)  
 ※5 小規模事業者支援ガイドブック(中小機構) (URL: <https://www.smrj.go.jp/supplier/tool/guidebook/guidebook1/index.html>)