中小企業･小規模事業者
人手不足対応ガイドラインの概要

平成２９年６月

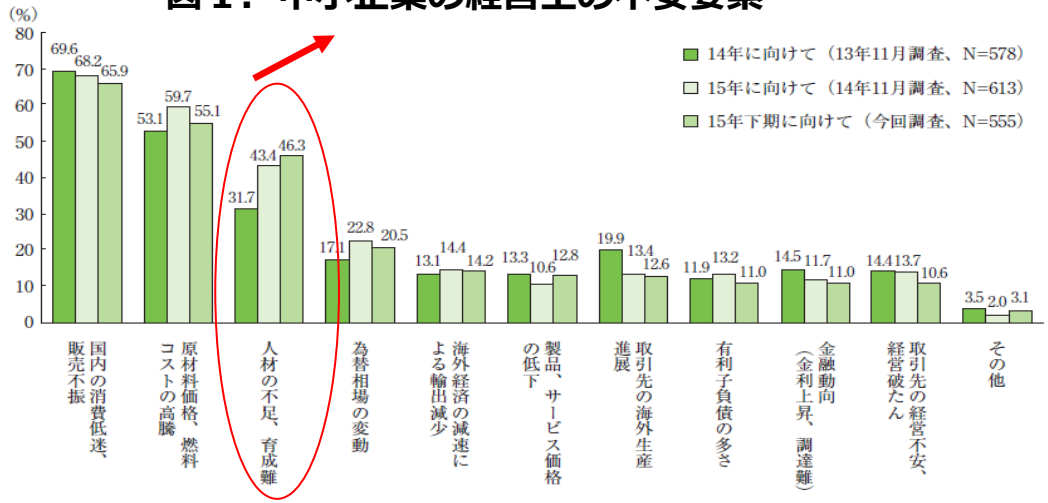
中小企業庁

経営支援課

1．人手不足は恒久化しうる経営課題

- ✓ 深刻化する人材不足は経営上の不安要素としても年々大きくなっている。
- ✓ 生産年齢人口が減少する中、人材不足は恒常化しうる問題。求職難から求人難の時代に。

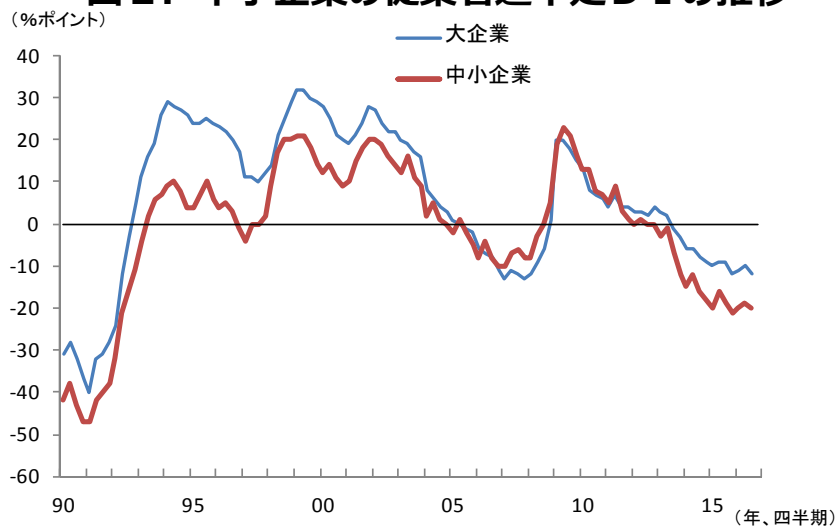
図１．中小企業の経営上の不安要素



（注）複数回答（最大３つまで）のため、合計は100%を超える。

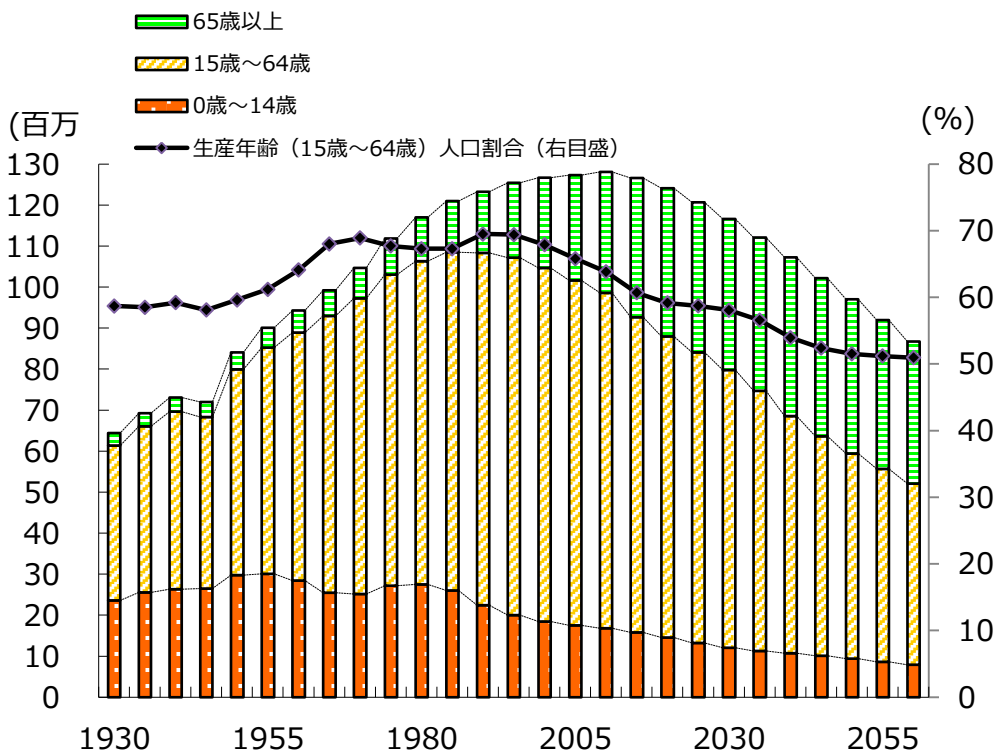
（出典）日本政策金融公庫「2015年下記の中小企業の景況見通し」

図２．中小企業の従業者過不足ＤＩの推移



（出典）日本銀行「第170回全国企業短期経済観測調査」

図３．生産年齢人口の減少



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)
(注)1.将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による
2.15歳以上人口に占める中小企業の従業者総数の割合は、2012年時点で29%、2014年時点で30%。2012年以前の従業者総数のデータはないが、会社の常用雇用者数+個人事業所の従業者総数の合計値が、15歳以上人口に占める割合は、2001年以降、およそ26%前後で推移。

2010年から2015年にかけては、15歳未満人口は**約100万人減少**、15～64歳人口は**約490万人減少**、64歳以上人口は**約450万人増加**で、15歳以上の人口としては、**約45万人の減少**であった。

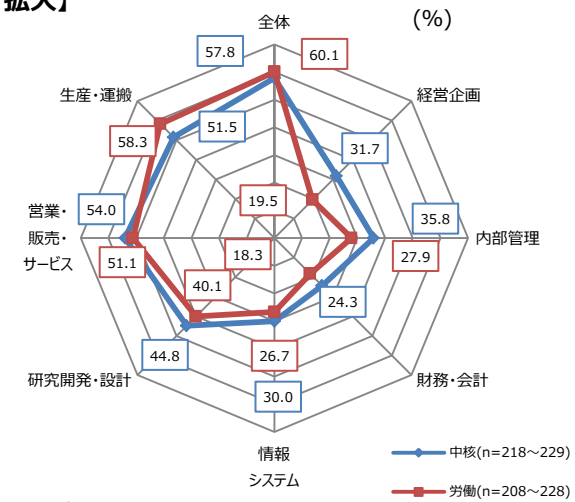
2．中核人材、労働人材のいずれも不足

- ✓ 労働人材、中核人材のいずれも不足感が強い。
- ✓ 特に、営業、サービス関係の不足感が強い。

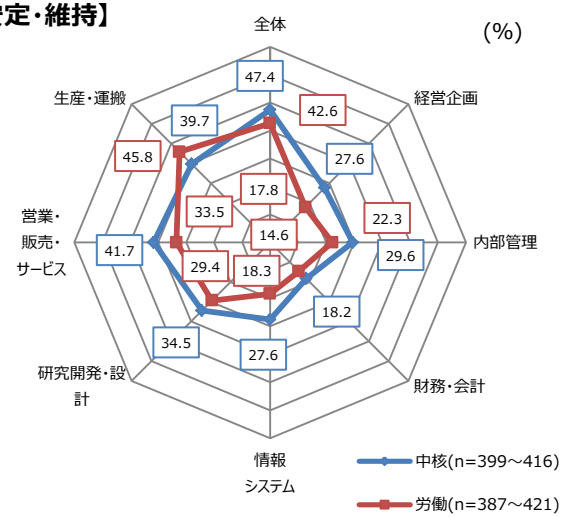
図４．業種別・業種領域別の人材不足状況

製造業

【成長・拡大】

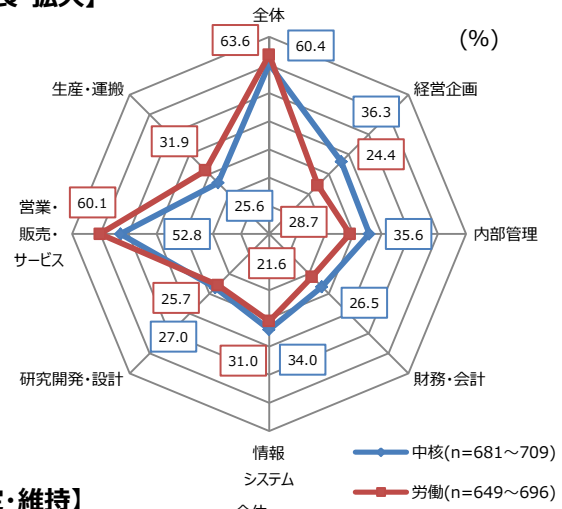


【安定・維持】

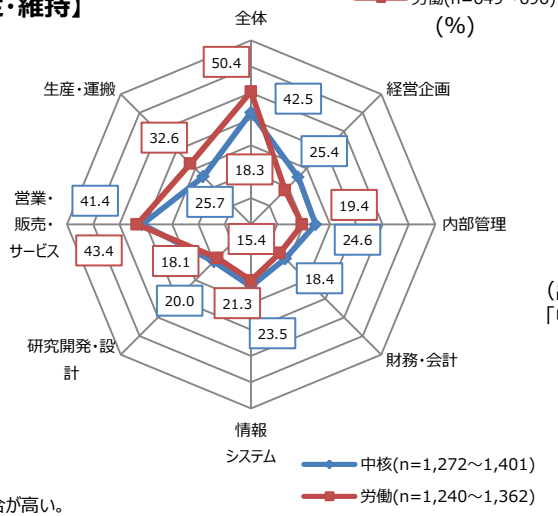


非製造業

【成長・拡大】



【安定・維持】



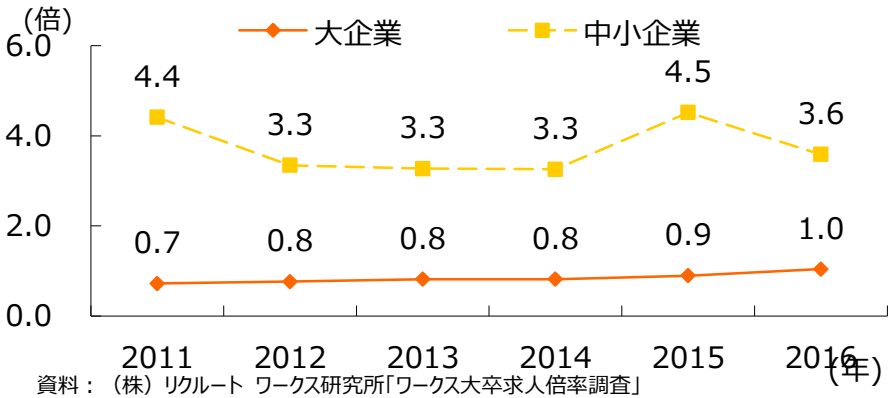
（出典）中小企業庁（2017）「中小企業白書」

（注）グラフの外側にいくほど人材不足の割合が高い。

3．女性、高齢者、外国人等の多様な人材に可能性

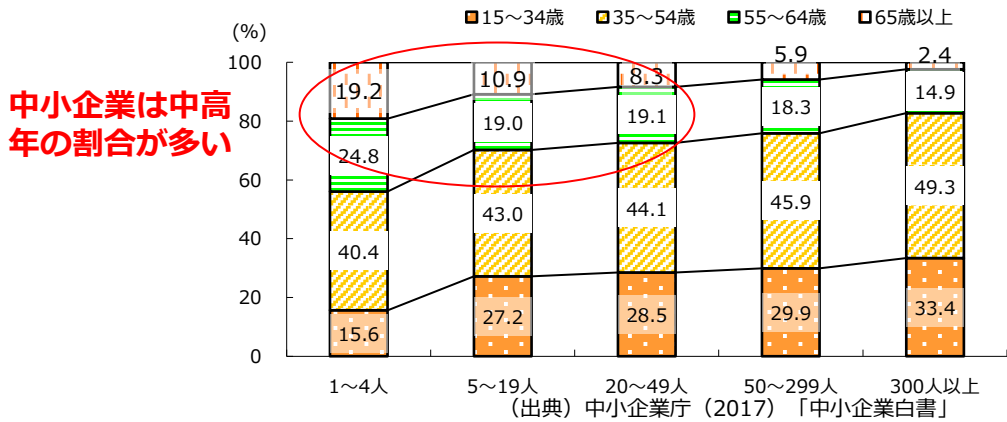
- ✓ 新卒は大企業志向が強い。
- ✓ 復職女性は新卒女性よりも中小企業に就業する割合が高い。
- ✓ 企業規模が小さいほど高齢者の割合が高い。
- ✓ 留学生の半数は従業員１００人以内の企業に就職。

図５．大企業と中小企業の大卒求人倍率



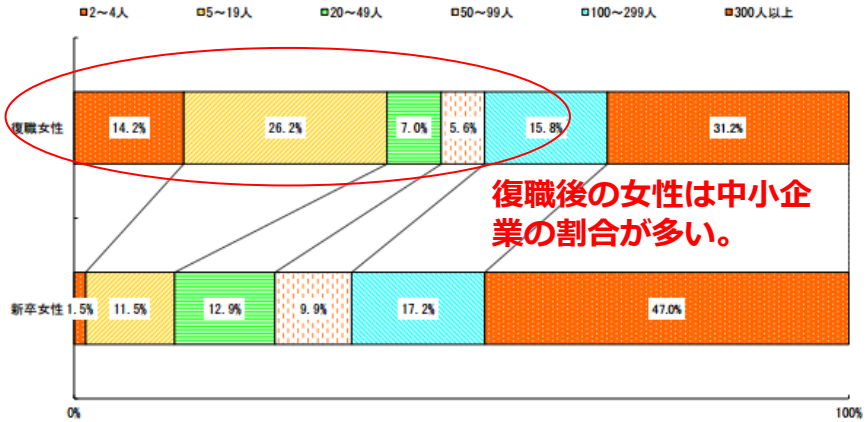
資料：（株）リクルート ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
(注) ここでいう大企業とは、従業員300人以上の企業、中小企業とは、従業員300人未満の企業。
（出典）リクルートワークス研究所「第33回ワークス大卒求人倍率調査（2017年卒）」

図７．従業員規模別に見た雇用者の年齢構成割合



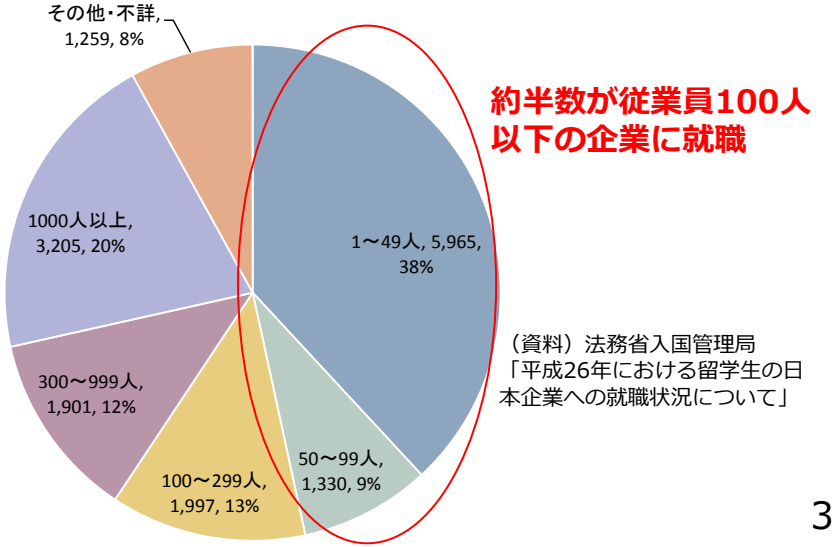
（出典）中小企業庁（2017）「中小企業白書」

図６．復職女性の就業先



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)1. 現在、正社員として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を新卒女性として集計。
2. 現在、正社員として働いている女性で、前職があり、前職離職理由を「出産・育児のため」とした者のうち、現職に平成23年10月以降に就いた者を集計。
（出典）中小企業庁（2015）「中小企業白書」

図８．留学生の就職先（企業規模別）

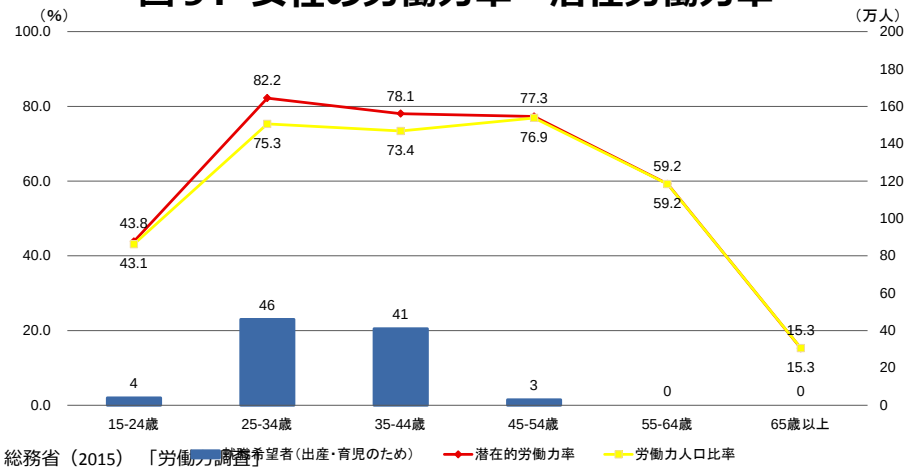


（資料）法務省入国管理局「平成26年における留学生の日本企業への就職状況について」

４．人手不足対応の基本的な考え方

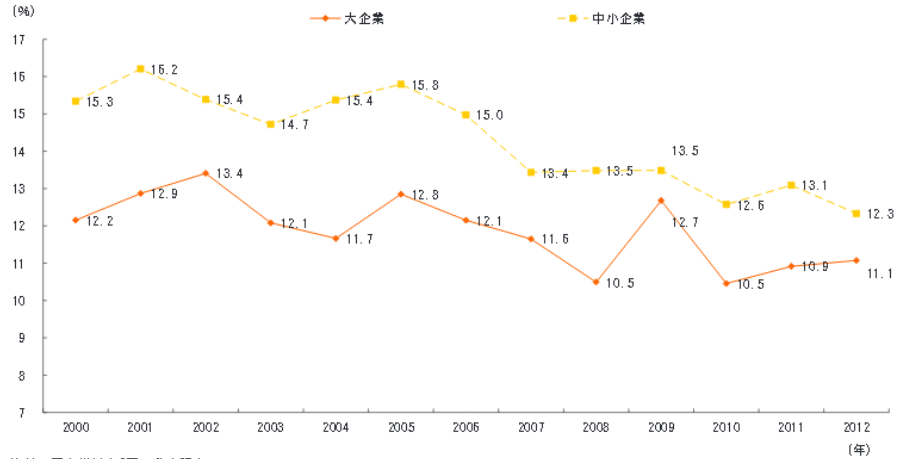
- ✓ 人手不足という環境を所与のものとし、**企業の変革のための機会**と捉え直す。
- ✓ 女性、ミドル、シニア、外国人等の**多様な人材に視野を広げ、人材を確保する（掘り起こし定着）**。
- ✓ ＩＴ導入や設備導入、人材育成等により、**１人あたりの生産性（労働生産性）を向上**する。

図９．女性の労働力率・潜在労働力率



（資料）総務省（2015）「労働力調査」
（注）１：労働力率は「労働力人口÷生産年齢人口」から算出
２：潜在的労働力率は「（労働力人口＋就職希望者（出産・育児のため））÷生産年齢人口」から算出
３：就職希望者（出産・育児のため）とは、就職希望者のうち、非求職理由として「出産・育児のため」を選択した者

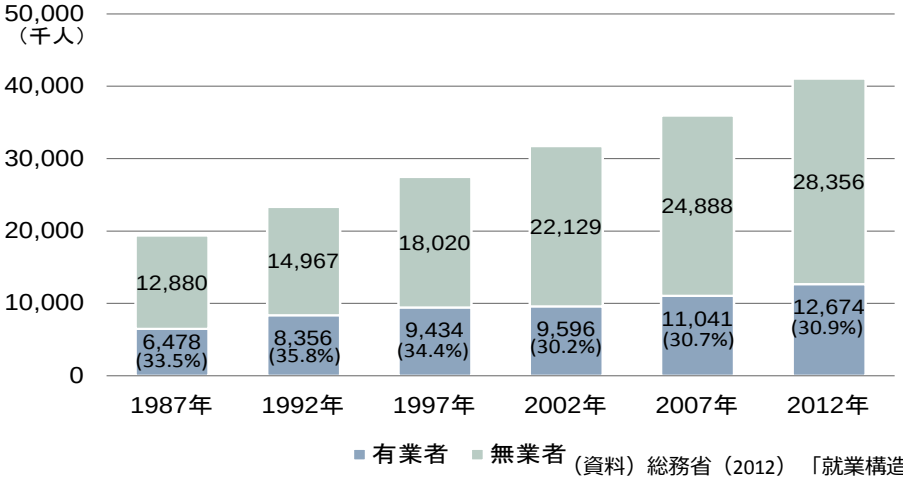
図１１．大企業、中小企業の離職率の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」
(注)1.「離職率」＝「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数（パートタイム労働者を除く）」
2. 企業全体の常用雇用者数が5～99人である場合を中小企業、100人以上である場合を大企業とし、それぞれの企業に属する事業所から把握される離職率を示している。

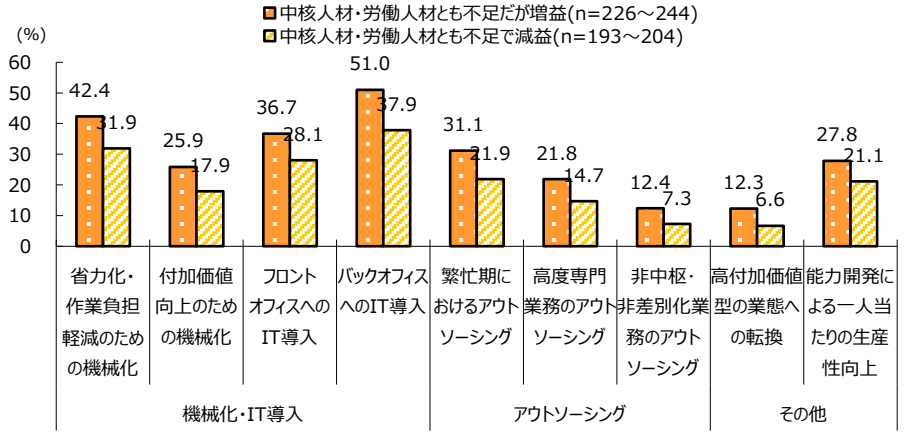
（出典）中小企業庁（2015）「中小企業白書」

図１０．高齢者の有業者数および無業者数の推移



（資料）総務省（2012）「就業構造基本調査」

図１２．経常利益の実績別に見た、人材不足企業の取組【非製造業】

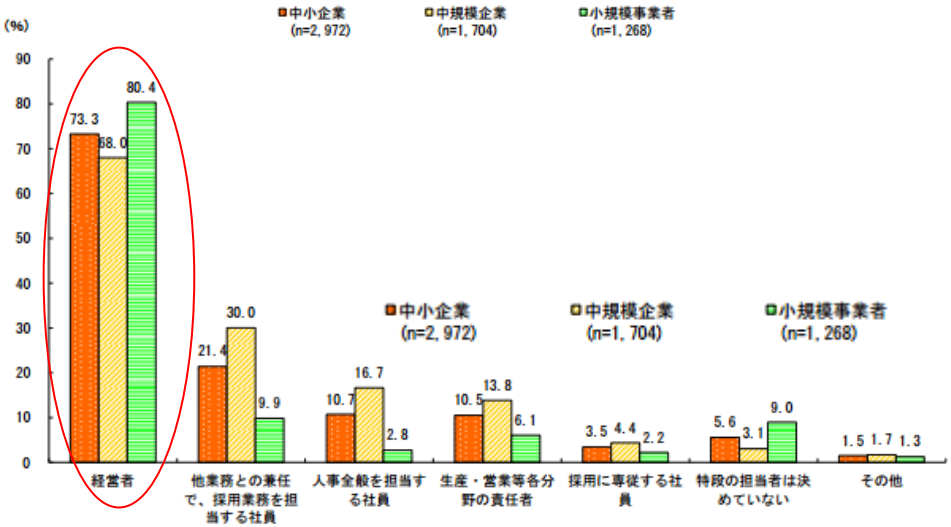


（出典）中小企業庁（2017）「中小企業白書」

5．経営者次第で変革が進む可能性　～賃金以外の要素も重要～

- ✓ 採用の担当者は経営者であり、小規模事業者ほどその傾向が高い。いわゆる人事部的な機能は経営者次第な側面がある。経営者次第で働き方改革や職場環境整備が進む可能性が示唆される。
- ✓ 大企業との賃金格差は大きい中、労務環境・職場環境の改善等の賃金以外取り組むも有効。

図１３．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、（株）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」

図１４．大企業との賃金格差

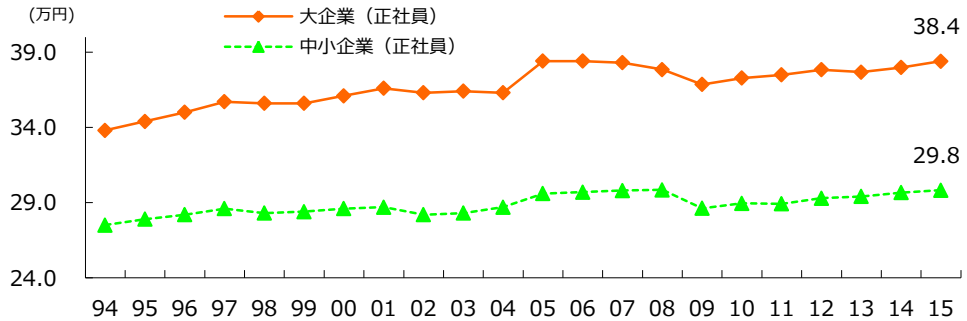
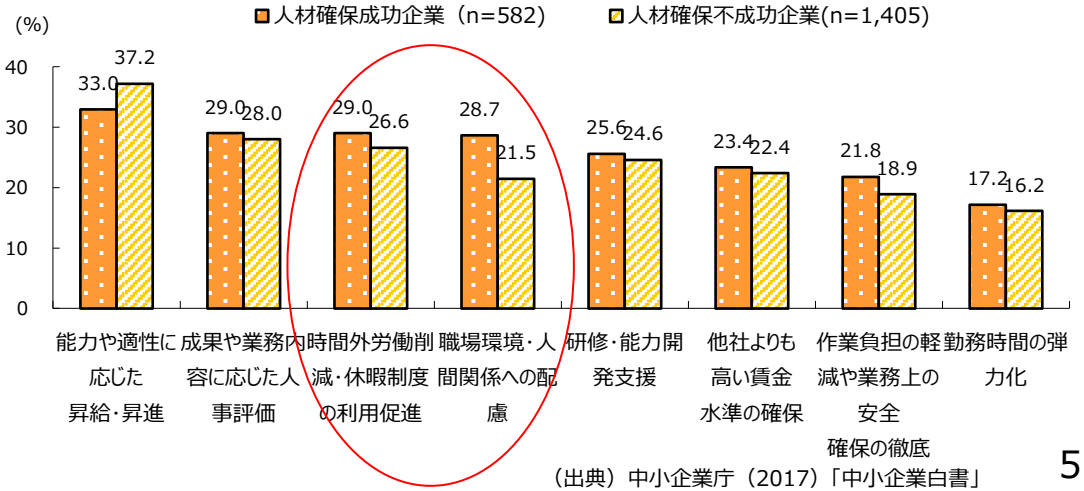


図4：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
(注)1.「正社員」の値は、2004年以前は、雇用期間の定め無しの一般労働者を集計しており、2005年以降は、一般労働者のうち、事業所で「正社員・正職員」とする者を集計している。
2.給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額で基本給と、あらかじめ定められている諸手当の合計額をいい、残業代を含む。
3.「企業全体の常用労働者数」が299人以下（卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下）の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

（出典）中小企業庁（2016）「中小企業白書」

図１５．人材定着や育成のために有効だと考える取り組み



（出典）中小企業庁（2017）「中小企業白書」

６．好事例から抽出されるポイントとなる考え方（３つのステップ）

ステップ１：経営課題や業務を見つめ直す

①　経営課題を見つめ直す

■自社のニーズ・課題に遡って捉えることで、**経営課題についての解決の方向性・優先度を再認識**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。

(取組事例イメージ)

１）**需要の拡大への対応（取組量を上げることが重要）**

需要の拡大への対応が優先課題と再確認。１時間単位での雇用契約を認め、女性の求職を多く集め対応した。

2）**需要への安定した対応（取組量を維持することが重要）**

ラインの稼働率が生産性に直結。人材育成に力を入れ、社員の意欲や技術が向上し、稼働率や定着率が上がった。

3）**需要への対応の質を安定化・向上（取組の質を高めることが重要）**

少量多品種への生産へ転換し、品質保証により安定した受注を確保することが優先と確認。不足していた品質保証の人材として大手企業OBを採用。QCサークル活動、改善提案制度を導入し、品質が向上。

4）**新たな需要の獲得への対応（新しい取組が重要）**

需要拡大が経営課題であり外国人客をターゲットに拡大すると確認。外国人留学生を採用し、インバウンド観光客への接客向上・口コミ拡大、外国語ＨＰの整備により、売上を伸ばした。

②　人手が不足している業務を見つめ直す

■**固定観念を払拭**する。

■業務を洗い出し、軽作業と重作業を切り分ける、フルタイム勤務を短時間に切り分けるなど、**業務を細分化**する（プチ勤務）。**見える化・**細分化により切り出し分担することで、求人数は増えるが求人獲得の可能性が広がる。

（取組事例）

- 長時間働く若い人の応募が無い状況。**重量物を扱う作業と軽作業を切り分け**、重量物を扱う作業台を変更し負担を軽減。**業務を細分化し、短時間勤務も可能に。紙で作業を指示する仕組みを導入し誰でもできるように。女性や高齢者から多数の応募が殺到し、地域の評判もよくなり、受注増。**【青果卸売業および青果放送業、北海道】
- 男性社員はビル清掃、女性社員はハウスクリーニングと業務を分けていたが、男性は人手不足・残業過多。女性は仕事がないアンバランスな状況。**従業員へのヒアリングを通じて業務を分ける必要ないことに気付き、女性を育成し、男性、女性等がチームで対応。女性目線により、仕上がりがよくなり、受注増。**【ビルメンテナンス業：宮崎県】

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社カシワバラ・コーポレーション

所在地：山口県岩国市山手町一丁目5番16号　創業：1949年
資本金：2億5,010万円　従業員数：752人　事業概要：建設業

- 住宅への感心が高い女性視点の営業活動を行うため建設業ながら女性の採用が課題であり強化。
- 両立支援制度や社内報による意識啓発等によって子育て主婦層の離職を防止し、「女性社員の仕事ぶり」や「働くママの日常生活」について積極的に取り上げ、発信を続けている。

取り組み前（きっかけ）

住宅リフォーム事業に適した女性採用を強化

✓ **不況下で住宅リフォームがブームとなるなかで、住宅への関心が高く、また家庭内の消費の決定権を握ることが多い女性をターゲットとしてサービスを展開するために、女性の採用を強化**した。

女性の早期退職が深刻化

✓ 採用を拡大したが、*2004*年～*06*年入社の女性社員全*13*人のうち、*10*人が早期に退職している。組織が縦割りで、人事管理上の問題がオープンになりにくかった背景がある。

取り組み後（効果）

女性の離職率の大幅低下を実現

✓ 2007年以降入社した女性社員12人のうち、早期に退職した者は３名と、女性の離職率は大幅に減少した。

✓ **出産後もほぼ100%が復帰しており、独身の社員も結婚や出産後に仕事を継続することへの意欲が強くなっている。**

女性活躍によりサービスの多様化を実現

✓ **住宅リフォーム分野など女性視点が必要な分野は建築業界にも多い。会長自ら、女性の活躍推進へのバックアップを表明し「女性社員は、自分の考え、意見、わがままだと思うことも言いなさい」と発信。**

取り組み内容や仕組み

「自己申告書制度」の活用

✓ 全社員が社長親展で年に１回提出できる「自己申告書制度」により、社長自らが問題解決にあたった。異動希望が通らない社員もおり、**能力の高い女性社員を抜擢し、事業部門や営業所をまたいだ適材適所の実現**をした。

職域変更・勤務地変更制度など

✓ **主婦等の時間的な制約などを考慮し、現場から、現場経験を活かした営業や企画などの後方支援の部署へと配置換え**を行なった。

✓ 業務内容は変えずに勤務地を変更することで、通勤時間の負担を軽減し、あわせて長時間の会議への出席を免除した。

社内報による意識醸成

✓ 育児をしながら働くことへの理解を促進していくために、**社内報で「女性社員の仕事ぶり」や「働くママの日常生活」について積極的に取り上げ、発信**を続けている。

社内広報による意識の醸成

日本経済団体連合会（2016）
「ダイバーシティ促進に向けた取組み事例集」p.5

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

でんかこうぎょう

アビナ電化工業株式会社

所在地： 東京都大田区東糀谷5丁目22番13号　　創業：1946年
資本金：1,000万円　　従業員数：131人　　事業概要：めっき業
（各種素材に対する電気めっき及び無電解めっき）

- 技術志向・研究開発型企業への脱皮が必要だった。
- 女性技術者集団を中心に研究開発を加速。育成した女性技術者と、中途採用のミドル層人材の両輪で、事業展開に貢献している。また、社員の残業を減らして効率化とインプット増加を図った。

取り組み前（きっかけ）

生き残りをかけた転換

- ✓ **90年代から大手メーカーが海外へ拠点を移す中、生き残るための転換が必要となり、技術志向・研究開発型企業への脱皮を決意。**
- ✓ ターゲットを国内市場とし、「ものづくりの常識を塗り替えるめっきメーカー」として高付加価値ビジネスを目指す。
- ✓ **多様な人材が高付加価値の技術を提供していくために、従来の「昭和の時代の働き方」では対応できないと判断**。そのため、社員の会社以外の生活を充実させインプットを増やす必要がある、と考えた。

取り組み後（効果）

職場環境の変化

- ✓ 就業時間中に業務を効率よく終わらせる段取り力が身に付き、一部の部署を除き、ほぼ定時で退社するようになった。
- ✓ **ワークライフバランスと、リケジョの活躍する企業として、企業ブランドの向上**に役立っている。
- ✓ 新卒採用から育成してきた優秀な人材が、出産育児を経て定着し、また、即戦力として中途採用者したミドル人材の両方の布陣が整い、**技術を生み出すスピードが加速**した。

取り組み内容や仕組み

経営の取り組み

- ✓ ３代目経営者の大々的な権限移譲と組織改編を実施。
- ✓ 部門の再編成により、部門や社員個人の果たすべき役割を果たすため、目標に向かえる体制づくりを構築。
- ✓ **各部門の必要な人材の要件を明確にし、社内の人員バランスを考慮して適材適所の中途採用を実施。**

女性の活躍と定着

- ✓ **研究開発部門は女性比率が約半数と高く、出産後、復職のために必要な制度についてヒアリングを実施。**
- ✓ 子育て中の優秀な派遣社員を、短時間正社員として雇用し、これを機に週20時間以上勤務を制度化。
- ✓ **保育料補助、早期復帰一時金、再雇用制度など、手厚い両立支援策**を講じた。

企業全体で残業を減らす取り組み

- ✓ **残業申請がない場合は、17時以降会社に残らないことをトップダウンで徹底。**

同社HPより

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

ありよしのうえん

有限会社有吉農園

所在地：北海道札幌市西区八軒１条東４丁目１－６９　　創業：1988年
資本金： 300万円　従業員数：15人　　事業概要：青果卸売業および青果包装業

- 季節労働者・若手採用が課題。しかし、シニアを「短時間シフト勤務」で活用し、季節的な仕事量の増減に対応した。各自の作業が不安なく確実に行えるように、その日の全作業を紙で配布するなど、シニア向けの工夫を行っている。

取り組み前（きっかけ）

正社員の若い人の採用に苦戦

- ✓ 長期で長時間働いてくれる「正社員の若い人」が採用したかった。また、**青果物＝メロンなどの重量物（キツイ仕事）のイメージがあり、応募者は全く集まらなかった。**
- ✓ 農産物を扱うため、季節的に冬は仕事量が少なく、春～秋は多くなる。人材を確保したい時期に季節性があった。
- ✓ 北海道の冬は雪深いため、冬に自宅にいて春から夏に動けるシニアの活用に着目した。

取り組み後（効果）

主婦・シニアの採用・定着に成功

- ✓ **主婦・シニア（最高68歳）10名の採用に成功。**
- ✓ 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。
- ✓ **口コミがもとになり、新聞等にシニアの活躍が掲載された。地域からの評判もよく、仕事の引き合いも増え仕事量も確保**できている。
- ✓ **シニアは、作業の区切りを「２時間単位」としたことが、とても体力や集中力などのバランスがよい**ようである。
- ✓ **作業内容を紙で配布したことにより、各自の作業が確実に行えるようになりミスが減った。**

取り組み内容や仕組み

働きたい時間に着目し、「短時間シフト勤務」へ

- ✓ シニアは仕事以外の時間を大切にしている人が多いため、**午前・午後、それぞれ４時間勤務の「短時間シフト勤務」**で募集した。（作業２時間→15分休憩→作業２時間）
- ✓ 子育て中の女性従業員は、希望があれば９時～15時の時短勤務とし、急な休みの場合も柔軟に対応した。
- ✓ シニアや主婦の目に留まるよう、募集広告上では簡単な作業であることを明示した。

シニア向けに工夫した点

- ✓ **その日の全部の作業の流れや内容を、口頭でなく、紙で配布**することにした。
- ✓ グラム数や、詰める数量、作業方法などが変更になることもあり、また、シニアには記憶力に自信がなくなっている人もいるので、都度、紙を見て確認しながら作業を行ってもらえるようにした。
- ✓ **重量物は、作業台を変更し、身体の負担の少ない方法に変更した。**
  （持ち上げるのではなく、高い所から低い所へ下すなど）

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社グローバル・クリーン

所在地：宮崎県日向市亀崎1丁目28番地　創業：2008年
資本金：900万円　従業員数：62人　事業概要：サービス業（清掃・ビルメンテナンス業）

- 採用難であったが、職域の固定概念を取り払い、働きやすい職場を実現し、人材定着に取組む。
- 女性・障がい者など多様な人材で構成されたチームで、研修で磨かれた高い技術力を発揮。売上も毎年増加している。

取り組み前（きっかけ）

採用・定着のため

✓ 清掃の下請けが多く、知名度も低かったことから求人をしてもなかなか応募者がなく、新たな人材を確保するために働きやすい環境づくりをし、既存の従業員にも長く働いてもらえる取り組みを検討することとした。

男女の職域の固定概念

✓ **男性社員は、「ビル清掃」、女性パートタイマーは、「ハウスクリーニング」と職域が分かれていたため、男性は残業過多・休暇が取りにくい、女性は働きたくても仕事がないときは働けない等、仕事量がアンバランス**だった。

取り組み後（効果）

仕事の質が向上

✓ **チームによる業務体制を構築した結果、取り扱う業務量が増大した。また女性目線がチームに加わることにより、仕上がりが良くなった。**

✓ 業界を牽引する技術・実績と新規事業等を通じて知名度が向上したこと、さらには柔軟な働き方を可能にする制度や風土をつくることで、人材確保・定着に繋がっている。

営業拡大、下請け比率の減少

✓ 法人化した当初の平成２０年度から毎年売り上げは増加。下請け比率は、全体の４０％から現在は４％に減少。

✓ 不動産事業部も着実に管理戸数を増やしている。

取り組み内容や仕組み

大型清掃機械の操作研修を女性にも

✓ **女性や障がい者に対して、はじめから『無理だろう』という思い込みがあった。しかし、具体的に各従業員に無理な事を聴いていくと具体的な要因は少ない事がわかった。**

✓ 人材育成プログラムを策定し、女性にも大型清掃機械の操作指導を行い、**男女ともビルメンテナンスが行えるように育成した。**

子連れ出勤や、保育費用の補助

✓ 日祝祭日などの勤務に備え、有料保育施設を利用した際の保育費用の半額補助制度を導入。

✓ 社内にベビーベッド、保育スペース等を設置した「赤ちゃんの駅」 を設け、子連れ出勤ができる環境を整えた。

体制の見直し、新たなビジネス

✓ **男性・女性・障がい者などがチームで対応。**ジョブローテーションにより、１つの役割について最低２～３名は代理できる体制へと改革。

✓ 女性スタッフが不動産事業部を立ち上げ、ビルメンテナンスを加えたビジネスモデルを構築。

同社HPより

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社minitts

所在地：京都府京都市下京区船頭町１８７　　創業：2012年
資本金：500万円　　従業員数：20人　　事業概要：飲食業

- 飲食業界は深刻な人手不足であったが、働きやすい職場づくりを行い定着率向上を図った。
- 仕事の合理化を図り、個別の出退勤務等を確立し、勤務時間の固定化を達成。定着率向上。

取り組み前（きっかけ）

深刻な人手不足

✓ 飲食店というと「長時間労働・低賃金」というイメージが浸透しており、飲食業界も非常に深刻な人手不足であった。

代表者の想い

✓ 代表者が会社員のころ、仕事と育児を両立できるイメージが湧かず、仕事をセーブしたり退職せざるを得ないのではないかと考えていた。自身の会社で働く女性にはそんな不安は持たせたくないと思い、両立支援制度を整備。

取り組み後（効果）

勤務時間の固定化

✓ **毎日ランチタイムで１００食完売するため、現在は夜の営業を廃止し、勤務時間の固定化に成功（9～18時残業無し）。**

就職希望者の増加および女性従業員の定着率向上

✓ **勤務時間が同業者と比較して比較的短いため、他の飲食店からの転職希望者が多数応募**してくるようになった。

✓ パート社員からの正社員登用や、有給休暇の完全消化など、働きやすい職場となったことで、子育て中の女性従業員の定着率が向上。

外国人のお客様の増加

✓ **勤務後の時間を活用した資格取得や語学習得が、韓国人観光客増加等、売上に貢献。**

取り組み内容や仕組み

１日１００食限定の飲食店

✓ **１００食売り切れ次第、営業が終了するシステムを導入。このシステムにより、従業員は早く１００食売り切るために良い接客・商品の提供に自ずと努めることが可能に。**

同社HPより

有給休暇の活用

✓ １ヶ月前に申請すれば有給休暇が必ず認められる完全消化制度を設けており従業員の評判が良い。柔軟な取得も可能。

柔軟な勤務形態

✓ 子の送迎で必要な場合はフレックスタイム制を適用。

✓ 休日は１年単位で振替取得を可能とした（年末・夏休みなど）。

✓ 安心して働けるよう、個別に希望の出勤時間・退勤時間・勤務日数・勤務曜日を面談の上把握し、勤務に反映。

その他の取り組み

✓ 出産後復帰時、保育園入園が決まるまで、託児所費用を負担。

✓ パートから正社員・短時間正社員への登用を行う。

京都府「女子シインcheers！」https://www.shine-cheers.net/ （最終閲覧日：2017/3/10）

６．好事例から抽出されるポイントとなる考え方（３つのステップ）

ステップ２：業務に対する生産性や求人像を見つめ直す

③　業務に対する生産性を見つめ直す

■段取り変更等の**ソフト的なアプローチと、**ＩＴやロボット投資による省力化の**ハード的なアプローチの両方を考える。**

■ **作業やノウハウをデータ化・見える化**すれば、ソフト（多能工化等）・ハード（設備導入）のアプローチにつながる。

■ **ムリ（設備や人への過負担）・ムダ（原価を高める要素）・ムラ（仕事量・負荷のバラつき）の削減や標準化を考える。**

■**生産性の向上は副次的に人材の確保にもつながる。**

（取組事例）

- 多品種小ロット生産で利益があがる体制の構築が課題。**広く明るい空間で仕事が出来るよう社屋を改修し、マシニングセンターなどの設備を導入。職人のノウハウをデータベース化し、加工技術の標準化に成功。ルーチンワークは機械化し、従業員は知的労働に従事。開発力や生産性が向上。**【精密機械製造業：京都府】
- 生産・在庫管理が課題で手待ちが発生。**生産工程の一貫管理体制を構築し稼働率や在庫を見える化**。社員のアイデアで**作業工程を集約し誰でもできる治工具を開発する等により、作業の効率化・標準化を実施。多能工化表を作成し計画的に従業員を育成。リードタイム、在庫保有、受注残ともに劇的に削減。**【自動車部品、電気照明器具製：東京都】
- 大口の注文で溶接工が不足。人材も定着しなかった。**設備導入により半自動溶接の行程を自動化。受注の獲得や人材の定着につながっている。**【製造業：大阪府】

④　業務に対する求人像を見つめ直す

■ **固定観念を払拭し、業務の見直しと合わせて、求人像の幅を拡げる。必要により、人材育成の仕組みも考える。**

■ **求人像を明確化する。**

（取組事例）

- ３K職場イメージで若手採用に苦戦。作業単価の下落とともに、ベテランの高齢化もあいまって技術継承に課題。**求人像を見つめ直し、性別・国籍・年齢・経験の有無にかかわらず、人材を採用。作業工程を切り分け、経験の有無によらない人材育成システムを確立。**あわせて、事業所内託児所の整備や短時間勤務制度を導入。結果、若手女性が付加価値の高い塗装を実施。販路拡大につながっている。【建設工事：大阪府】

（取組事例）

- **海外展開の必要性から、商社などの経験を持つ人材を想定して漠然と募集をかけたが異なる層の応募が続いた。同年代か年下、契約関係や経営システムにも長けている等求人内容を明確化。**海外展開人材としてイメージにあった人材を確保【製造業：石川県】

HILLTOP株式会社

所在地：京都府宇治市大久保町成手1-30　創業：1980年
資本金：3,600万円　従業員数：90人　事業概要：製造業（精密機械部品等の試作加工・製造・販売等）

- 多品種小ロット生産で利益をあげる体制にすることが課題。受注から部品製作・納品まで全てにおいてITを駆使。
- 多くのプロセスが自社開発ソフトでデジタル化され、多品種単品の24時間無人化稼働を実現。

取り組み前（きっかけ）

脱量産・脱下請・脱肉体労働

- ✓ 先代の頃は典型的な「３K」の鉄工所であったが、鉄工所から脱却し、試作開発案件に代表される**多品種小ロット生産で利益があがる体制を構築**したかった。
- ✓ 現副社長が25歳のころ、**量産仕事を一切やめる**ことを先代に進言。売上の８割を占めていた自動車関係の下請けの単純量産の業務を一切やめ、借りていた機械設備一切を返却。
- ✓ **若手・新ビジネスモデル構築に携わる人材**がほしかった。

取り組み後（効果）

ルーチンワークは機械に、人は知的労働を

- ✓ アルミに特化した多品種小ロット生産、**24時間無人加工を実現。**
- ✓ オリジナル生産管理システムにより、**大量生産のルーチンワークは機械で、人は人にしかできない知的労働に変えた。**これらにより、**下請けからの脱却を果たすと共に、若い人材を採用・定着させられる企業**となっている。
- ✓ **試作開発や装置開発まで手がけるようになり、最適・最短の工程を構築し、高難度のものをスピーディに製作できる**ようになった。
- ✓ **熟練者のノウハウ（暗黙知）がデータベース化されており、個々の技量に関係なく、誰もが完成度の高い加工ができ、生産性が格段に安定**した。

取り組み内容や仕組み

設備投資

- ✓ **斬新な社屋を建築し、広く明るい空間で仕事が出来るよう工夫。**
- ✓ ＮＣ旋盤やマシニングセンターを早くから導入。

IT化

- ✓ アルミニウム加工品の生産で**「職人のノウハウ」をデータベース化し加工技術の標準化に成功。**
- ✓ **情報のデジタル化を通じ社内ネットワークによる情報の一元管理、進捗管理など高効率生産体制を実現した当社独自の生産モデル「ＨＩＬＬＴＯＰ Ｓｙｓｔｅｍ」を構築。**

システムエンジニアの採用

- ✓ システムエンジニアを代々採用し、定期的に入れ替えるようにし、イノベーションを連鎖的に生み出す仕掛けとした。

同社HPより

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

もりやまさんぎょう

森山産業株式会社

所在地：東京都品川区中延2-5-10森山ビル（工場所在地：栃木県高根沢町）
創業：1961年　資本金：3,000万円　従業員数：110人
事業概要：自動車部品、電気照明器具製造業

- リードタイムの短縮が課題であり、また労働者の採用も苦戦していた。
- 多能工化の推進による人材育成および仕事の効率化・標準化による業務の改善も実施。

取り組み前（きっかけ）

リードタイムの短縮

✓ 1975 年当時、生産管理、在庫管理全般が発展途上であり、人的稼働、設備稼働、保有在庫、受注情報などが一元管理されておらず、手待ちが発生しており、リードタイムの短縮が課題だった。

人、モノ、金、時間は不足

✓ 一方で、人、モノ、金、時間が不足していた。新たな労働者の採用自体も困難を極め、「問題解決のためには全従業員の3 割以上を占めていた女性（主婦）の能力に頼る状況」だった。

取り組み後（効果）

人材確保を実現

✓ 家庭と仕事を両立しやすい職場であるという評判が広がり、多くのパート社員が応募してくる。

生産性向上

✓ 生産性が向上しリードタイムが短縮。取り組み開始前の**1990 年は製販リードタイムが38日だったのが、現在は8 日まで短縮。**

✓ その結果、**棚卸保有日数は1990 年の保有日数43日から同12日まで短縮。また、受注残の金額についても1990 年の受注残比17.1%からの1.7%にまで圧縮。**

取り組み内容や仕組み

自社コンピューターシステム構築による効率アップ

✓ **社内の情報共有化が図られるとともに生産工程の一貫管理体制が構築され、稼働率や在庫を見える化。**

短時間勤務者自身による合理的就業管理

✓ パート社員の出勤管理表を社内で掲示し、パート社員同士で出勤日、時間を自己申告することで出勤日を調整するという体制を整備。

多機能集約冶工具による合理化

✓ **社員のアイデアをもとに３つの作業工程を１つの作業に集約でき、誰がやっても同じ成果が得られる冶工具を開発し、品質の安定化と作業の効率化・標準化を進めた。**

職掌・多能工化による人材開発

✓ 「業務の効率化と標準化を永久推進し、『誰にでもわかる・できる・任せられる』」をモットーに職掌・多能工化を推進。その手段として、**職掌・多能工化表を作成し、計画的に従業員のレベルアップを図っている。**

同社ＨＰより

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社ホーユーウエルディング

所在地：兵庫県伊丹市森本9-14　創業：2006年　資本金：300万円
従業員数：23人　事業概要：製造業（3次元レーザー加工、など）

- 技術職として半自動溶接工を募集雇用したが、定着しなかった。そのため、品質を安定させるべくロボット導入を検討。
- ロボットによる一部業務自動化により、品質の安定と生産性の向上を実現。絶対に辞めない従業員が1人増えたという感覚となった。

取り組み前（きっかけ）

専門人材が不足

✓ 大口の注文で、半自動溶接の技術が必要となり、技術職として半自動溶接工を募集し雇用したが、工程数が多く、難しい業務であったため、人材が定着しなかった。

溶接に差が生じる

✓ また、職人の手が変わることにより、溶接に微妙に差が生じる等、問題が発生していた。

ロボットに着目

✓ 課題解決を考えていた最中、経済産業省のロボット導入実証補助事業の存在を知り、人の代わりにロボットに着目。

取り組み後（効果）

品質が安定し、生産性も改善

✓ 以前に比べ作業者による**仕上がりの差はなくなり、品質が安定。**

✓ さらに、**生産性改善効果も大きく、これまで１個３時間近くかかっていた作業時間は２時間程度まで短縮。**

人材の定着率が向上

✓ **ロボットを導入することによって、取引先からの信頼も得ることが出来、他の仕事の受注**にもつながっている。

✓ また、休暇を取りやすく、**社員同士の親睦も図ったことで、人材の定着に**繋がっている。

取り組み内容や仕組み

半自動溶接の工程を自動化

✓ **半自動溶接は、類似形状の案件がよく出ることから、ロボット化を決意。**

✓ システムは汎用多関節ロボットとアーク溶接機に専用の２軸回転ポジショナーを組み合わせた。

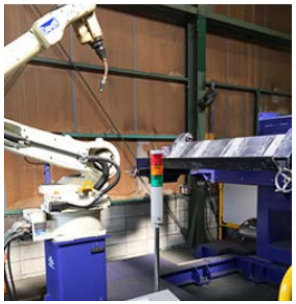
自社でプログラミングを実施

✓ 1つのことしかできないと思っていたロボットだが、実際には自社でプログラムを変えることで、その時に必要な人材を設定することが可能であり、絶対に辞めないマルチプレーヤーを雇い入れたような心強い存在となる。

従業員定着にも取組

✓ 年に１日、自分の好きな日を休みに設定できる「Special Thanks Day」を導入。

✓ 社員旅行やバーベキューなどの社内イベントを開催することで、社員同士が仲良くなる機会を作った。



同社HPより

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社KMユナイテッド

所在地：大阪府大阪市都島区都島北通1-2-14　創業：2013年
資本金：1,000万円　従業員数：31人　事業概要：建設工事

- 技術の伝承が課題。男性・日雇い勤務が業界の常識の中、全員正社員雇用女性採用を行う。
- 一人前の職人になるには10年かかる世界で、作業工程を切り分けることで、経験の無い人材も短期間で戦力となる人材育成システムを展開。

取り組み前（きっかけ）

人材確保・育成、技能伝承が困難に

- ✓ 塗装業界は、**３Kといわれがちな職場で、若手採用に苦戦。**
- ✓ また、せっかく採用した若者も定着しなかった。
- ✓ ベテランの高齢化もあり、一流の技術を伝承するには、時間的に限界だった。
- ✓ リーマンショック後、作業単価が下落。

取り組み後（効果）

順調に利益が向上

- ✓ 意匠性があり、付加価値の高い塗装を、経験２年の若手女性職人がチャレンジ。複数の有名建築物で技能を発揮。
- ✓ ライフイベントで現場に出られない職人のために、DIY塗装ショップを開設し、インストラクターとして実演指導、販売を行うなど順調に業務展開。

出所は下記

若手女性職人の活躍

- ✓ **入社２年のインストラクターとなった若手女性職人が、他の職人たちの身の上相談に乗ったり、夢や課題をヒアリングし経営にフィードバックしている。**

取り組み内容や仕組み

多様な人材の採用、全員正社員採用

- ✓ **性別・国籍・年齢・経験の有無に関わらず、やる気のある人材を採用。**
- ✓ 全員正社員として採用し、安定雇用を図った。

細分化した作業工程に特化した育成システム

- ✓ **作業工程を切り分け、経験が無くとも短期間で育成できる分野から始める人材育成システムを確立。**
- ✓ **また、育成対象となる工程を絞ることで、3年という短期間で一人前を目指すプロフェッショナルな育成システムによるキャリアパスを確立。**

女性躍進の取り組み

- ✓ **女性職人が妊娠中に建設現場以外で働けるペイントショップ（店舗＆通販）での業務を用意。**
- ✓ 育児・介護のための短時間勤務を導入し、柔軟な勤務体制を可能とした。
- ✓ 夫婦同席での面接を行い、家庭と仕事の両立の理解を深めた。
- ✓ 電動アシスト付き台車の導入により、身体的負担を軽減。

経済産業省（2016）「平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」p.28

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

めいわこうぎょう
明和工業株式会社

所在地：石川県金沢市湊3-8-1　創業：1965年
資本金： 6,500万円　従業員数：51人　事業概要：製造業

● 海外市場拡大にむけた人材確保の取り組み。求人像や記載内容・記載方法をコーディネーターと共に丁寧にアップデートし、事業戦略の実現に適した人材の中途採用に成功。

取り組み前（きっかけ）

海外市場向けの人材確保が課題

- ✓ 元々ニッチトップ技術を持つ中小企業ではあったものの、国内市場は軒並み縮小または停滞。海外市場に目を向ける必要性を感じていたが、現場知や現地人脈、海外人材等の不足により、足掛かりが無いままに滞っていた。
- ✓ 2016年1月にアフリカ・ケニアにて3年半の環境コンサル経験を有する人材が新たに海外事業担当として入社した。
- ✓ 海外戦略を本格展開するためには更なる社内体制の整備、具体的には特に海外実務を経験した人材の増強が必要であると考えた。

取り組み後（効果）

人材像の明確化により採用に成功

- ✓ **海外人材として2名採用に成功。**1名は大手メーカーの海外営業、もう1名はアフリカ経験や開発学修士を有する人材。

さらなる拡大にむけて

- ✓ これまで自発的な採用活動をしない会社であったが、海外からの引き合いの多さ、本気度の高さ、規模の大きさ等を鑑みて、今後は経営戦略にマッチする人材を積極的に検討することに経営陣が意欲を見せている。
- ✓ 海外人材のみならずエンジニア畑の人材など、採用を幅広く検討する予定。

取り組み内容や仕組み

求人像の明確化

- ✓ **募集当初は、「途上国経験を持つ、商社やマーケティング会社などの人材。年齢は35歳前後」という想定をしたが、期待している人材像・レベルとはかけ離れた応募が続いた。これに対し、①要求する実務レベルの明示・暗示（求人の見出しを英語にする、英文履歴書の送付を選考条件とし、現海外事業担当の英文履歴書を参考として共有する等）、②人材像の明確化や修正（フットワーク良く途上国事業の開拓に挑める30歳前後、契約関係や貿易実務、経営システム改善などの部分もフォロー可能、等）とし、求人票に反映した。これに応じて、給与面にも変更を行った。**
- ✓ 地元金沢の採用支援事業者が調整役（コーディネーター）として協力。海外担当者が、アフリカ・アジアに実際に渡航する前後に、共有・協議し、アップデートしていくことで、求人像が明確化した。

６．好事例から抽出されるポイントとなる考え方（３つのステップ）

ステップ３：働き手の目線に立って、人材募集や職場環境を見つめ直す

⑤　働き手の目線に立って、人材募集（自社ＰＲ、募集方法）を見つめ直す

■**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。**
■**ヒストリーやライフスタイルなど働き手から見た自社の特徴・魅力を訴えていくことが重要。欠点のＰＲも時に有効。**
■**社長自ら思いを語る等の採用体制や採用手法の選択も重要。募集時に良好な母集団を形成するという発想が重要。**
■**インターンシップや職場見学会等により企業理解を促進することも重要。**

（取組事例）

- 結婚・出産・育児をする女性が働きやすいよう、復職しやすいような基盤を整えてきた。**生き生きと働く女性従業員のヒストリーやライフスタイル、キャリアプランをＰＲすることにより（ターゲットに対応したリアルで明確な情報）、共感してくれるような女性を確保。**【サービス業：宮城県】
- **会社説明会で、社長自ら理念や業務を説明。想いを共有できる人材を採用し定着率が向上。**【給湯器販売業：福島県】
- 総合職の採用に苦戦。**SkypeやUstreamを活用したインターネットにおけるダイレクトな採用活動を実施。採用期間も通年に切り替え、年齢制限も撤廃。優秀な人材の確保。**【食品製造業：新潟県】

⑥働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

■**働き手の制約や志向を考え、職場環境づくりをすることが重要。**

①女性（主婦等）：育児との両立を重視しており勤務体系の柔軟性が重要。
＜対応策＞ 女子トイレ設置、短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務等、時間に柔軟な勤務・休暇・配置等

②高齢者：健康や生きがいを重視しており、身体負荷への配慮や無理のないシフト、繰り返しの指示などが重要。
＜対応策＞　短時間勤務、無理のないシフト、再雇用前の意思疎通、分かり易い依頼の工夫、身体への配慮等

③外国人：能力、成果主義、ジョブの明確化を志向しており、人事制度の明確な説明が重要。私生活面でも苦労しがち。
＜対応策＞　人事制度の明確な説明、上司や先輩との交流、日本文化や日本語、生活面のサポート等

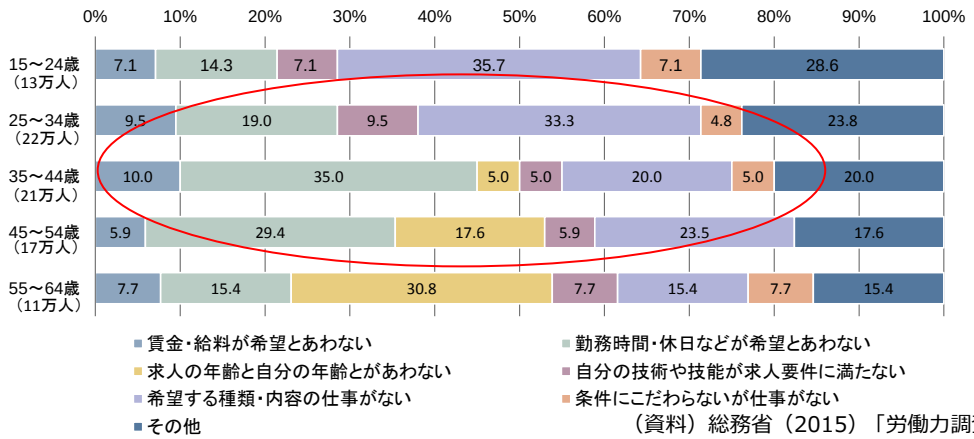
（取組事例）

- 復職女性や外国人、障害者などを積極的に採用。**誰でも７０才まで働ける雇用制度や短時間勤務制度、在宅勤務制度を導入。１つの業務を二人で担当する「ダブルアサイン」制度も導入。社長塾を毎週実施しているほか、週末に、上司とメールでやりとりする仕組み、英語力、対人・態度能力で月額の手当を払う仕組みを導入。意欲の向上につながり、６０才定年者全員が再雇用される。１０年以上、離職率ゼロ。２３年連続黒字。**【輸入商社：東京都】

（ステップ３の参考）働き手の目線

- ✓ 女性は子育てとの両立から、労働時間への配慮を求める傾向。
- ✓ 高齢者は健康、いきがい、社会参加といった要素も重視。
- ✓ 外国人は早期の昇給や、能力や青果に応じた評価、仕事内容の明確化を期待。

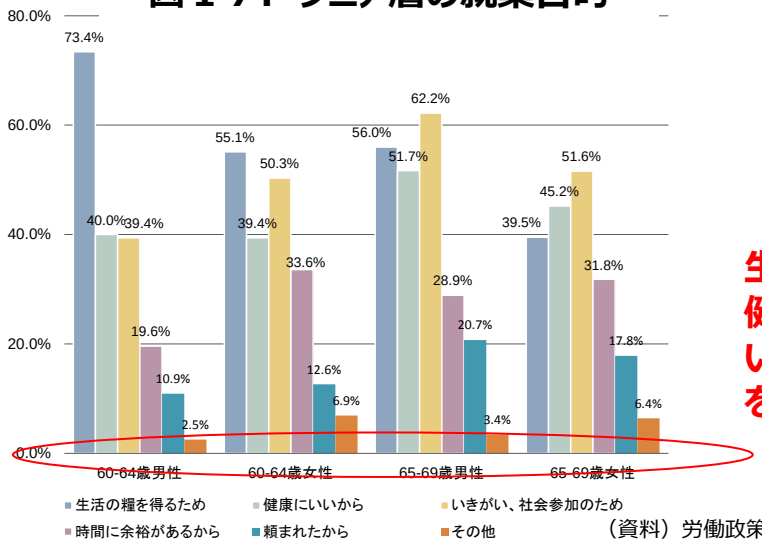
図１６．年齢別完全失業者（女性）が仕事に就けない理由



（資料）総務省（2015）「労働力調査」

段々と勤務時間、休日が制約に。
業務と年齢のギャップが制約に。

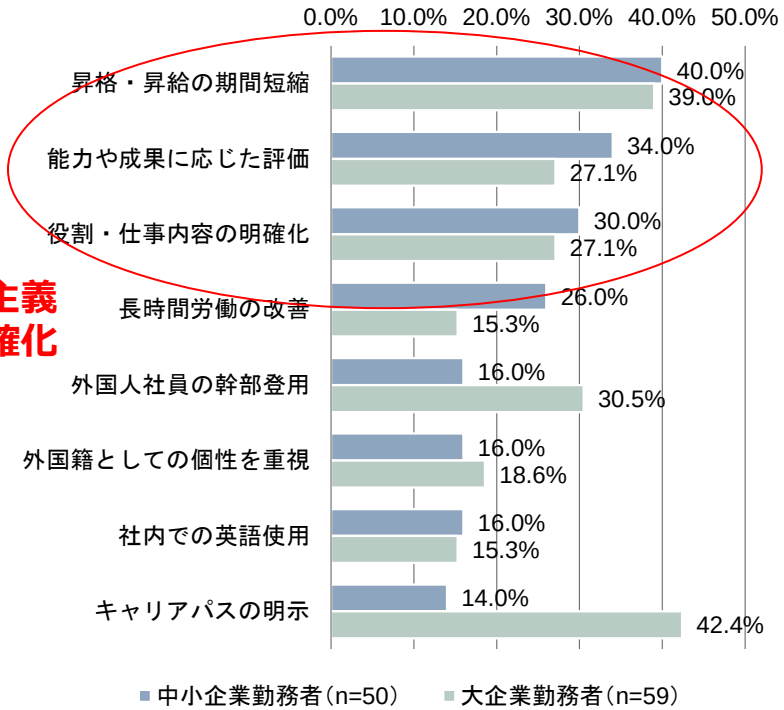
図１７．シニア層の就業目的



（資料）労働政策研究･研修機構（2011）
「高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」

生活の糧
健康
いきがい、社会参加
を重視。

図１８．外国人材が期待する企業の取組



昇格・昇給
能力・成果主義
ジョブの明確化
を重視。

（資料）経済産業省（2016）
平成２７年度アジア産業基盤強化等事業（「内なる国際化」を進めるための調査研究）報告書
※従業員数300人未満を中小企業、300人以上を大企業と設定

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社ビック・ママ

所在地：宮城県仙台市青葉区北目町6-6　創業：1993年
資本金：5,000万円　従業員数：272人　事業概要：サービス業
（洋服修理、バッグ・靴・アクセサリーなどのメンテナンス他）

- 女性社員が出産後も復職し、定着できる体制を整備する必要があった。
- 女性社員に対応したインフラ整備等を行った結果、離職率は低くなり、出産後の復職率は上がった。さらに、毎年多くの技術職の採用に成功。

取り組み前（きっかけ）

採用は大きな課題

✓ 裾上げなどの洋服直しは、ビジネス上の差別化は非常に難しく、**製品特性や仕事の醍醐味等を前面に出した採用活動はできず、採用は大きな課題**であった。

✓ さらに、新卒採用ができたとしても、出産による退職という壁があった。

復職可能な体制も整備できていなかった

✓ 特に、新卒採用第１号の女性社員が出産を機に退職した際、大きな痛手を被った。当時、復職可能な体制も整備できていなかった。採用のみならず、定着・復帰面でも大きな課題があり、改善したかった。

取り組み後（効果）

毎年多くの技術職の採用に成功

✓ **キャリアモデルに共感してもらう採用方針をとることで、毎年20～30人程度の技術職の採用に成功。**

女性社員の定着率は向上

✓ **採用のターゲット層を絞り込み、ターゲット層に対応した魅力発信やインフラ整備を行ってきた結果、女性社員の離職率は非常に低くなり、出産後の復職率も上がった。**

取り組み内容や仕組み

人のキャリアや考え方にフォーカスした採用を実施

✓ **ＨＰなどで従業員の様々なキャリアを魅力としてＰＲ。特に、結婚や出産、育児とも親和性のある仕事であることをアピールし、就職後のミスマッチをなくすために、採用時に数年後の自分の生活イメージとマッチするかなども重要視した。**

教育システムや在宅勤務制度を構築

✓ 一定の技術を持った女性を採用していたが、技術がなくても育成可能な教育システムを構築。

✓ また、在宅勤務も可能とし、キャリアの断絶ではなく、復職の可能性を高める取り組みも実施。

✓ 在宅勤務については、機材の貸付等も行い、受発注システムを整備することで、一定の技術さえあれば、すぐにでも仕事が出来る体制を整備。

保育園も開設

✓ 新卒採用第１号の女性社員の退職が契機となり、仙台本社近くに保育園を開設。

同社より写真提供

女性　高齢　外国人　兼業等　生産性　その他

株式会社アポロガス

所在地：福島県福島市飯坂町字八景6-17　創業：1971年
資本金：2,000万円　従業員数：49人　事業概要：地元福島への元気エネルギー供給、LPガス販売、給湯器の販売、太陽光発電システムの設置販売、水回り事業等

- 「ラジオDJ研修」など、特徴的な研修により、効果的な人財育成を実現。
- また、丁寧な会社説明により、自社の理念に共感した人財を継続的に採用でき、定着率も向上。

取り組み前（きっかけ）

口ベタな営業社員のFMラジオ出演

- ✓ 地元FM局から「太陽光の話をしてほしい」との依頼があり担当社員は口ベタでマイナスPRになるのではないか悩んだ。
- ✓ 口ベタな人間であったが、しっかりと準備し何度も練習する事で期待を大きく超える番組内容となり、ラジオ出演について人財育成面での可能性を感じた。

福島から笑顔を発信したい想い「福島が笑えば 世界が笑う!」

- ✓ 地元福島を何とか元気にしたいという強い想いがあった。

取り組み後（効果）

ラジオDJ研修による様々な効果

- ✓ ラジオDJを1年間務めることで、文書作成能力やタイムマネジメントのスキルなどを体得。
- ✓ また、ゲストの調整やファンレターの獲得のため、交渉力やコミュニケーションをはかる力など、社会人生活（特に営業等）で必要な力が身についた。

定着率の向上と継続的な採用

- ✓ 丁寧な会社説明により、想いをもった人財を採用でき、また工夫した研修をすることで、自社や地元福島への愛着を感じてもらうことに繋がり、定着率が向上している。
- ✓ さらに、**当社の理念に共感し、当社に入りたいという人財を恒常的に採用できている。**

取り組み内容や仕組み

ラジオDJ研修・入社前30日間の内定者研修

- ✓ 新入社員に入社2週目から1年間、ラジオDJとして地元FMに出演することを研修として実施している。
- ✓ 必ず地元の他の中小企業の新入社員をゲストとして呼ばなくてはならないこと、ファンレターを100通集めることを「ミッション」としている。

親孝行手当・親孝行休暇・初任給レポート

- ✓ 自分の誕生日こそ家族への感謝を伝えることを大事にしており、会社としても「親孝行手当」「親孝行休暇」を与え、気恥ずかしくてできない若手社員の背中を押している。
- ✓ また、初任給で保護者へ感謝の気持ちを形にする事を義務化していて、初任給レポートの提出も求めている。

会社説明会での丁寧な説明（7割の学生から足切される）

- ✓ **入社後のミスマッチを極力減らすために、会社説明会の時点から、自社の理念や内定者＆新入社員研修としてやらなければならないことを社長自らしっかりと明示**している。
- ✓ 入社2週間目から自分のラジオ番組を持つので、説明会で7割の学生から「無理！できません」と足切されるが、3割の「やった事が無いけど、チャレンジします」という前向きな強い意志を持ち、想いを共感できる学生が残る。

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 **その他**

さんこうせいか
三幸製菓株式会社

所在地：新潟県新潟市北区新崎2-6-1　創業：1962年
資本金：3,000万円　従業員数：1,150人　事業概要：製造業（食品）

- 総合職採用に高いコストをかけていたが、確度高く行えておらず、課題となっていた。
- そこで、面接主体の選考廃止や採用対象の見直しにより、確度の高い採用活動を実施。また、独自の採用手法により知名度が向上し、優秀な人材の確保に成功。

取り組み前（きっかけ）

総合職採用に課題を抱えていた

- ✓ 面接主体の採用では、コミュニケーション能力の高い人材を感覚的に採用しがちで、採用したい人材を正しく採用できているか分からなかった。
- ✓ また、**新潟企業なので、首都圏の学生の選考時には学生・企業ともにお金・時間がかかり、困っていた。**
- ✓ **採用に関しては、大手メーカーや商社には勝てないので、対策が必要**であった。

取り組み後（効果）

確度の高い採用活動が可能に

- ✓ **採用活動の質が上がり、少ない採用担当者数でも確度の高い選考を行うことが可能**となった。

知名度が向上

- ✓ 独自の取組みによりメディア露出が増え、知名度が向上。自然と優秀な人材が集まる様になった。

取り組み内容や仕組み

面接主体の選考を廃止

- ✓ **面接主体の選考を廃止し、独自の適性検査で１次選考を実施。２次選考以降も、各適性に応じた面接以外の選考を実施。**

オンラインで採用活動を実施

- ✓ **SkypeやUstreamを活用し、少ない採用担当者数で、最大限生産性を高めた。**

大企業との採用競争から離れる

- ✓ 総合職採用においては、大手求人サイトへの掲載を止め、合同説明会の参画も廃止。

採用対象等を見直し

- ✓ **年齢制限を廃止し、海外の大学を卒業した外国人採用も開始。採用期間も通年採用に切り替えた。**

同社より写真提供

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て困っていた。
- ✓ 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。**

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。**

同社HPより

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社日本レーザー

所在地：東京都新宿区西早稲田2-14-1　創業：1968年
資本金：3,000万円　従業員数：48人　事業概要：輸入商社（レーザー専門）

- 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・学歴。年齢・性別にとらわ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。

取り組み前（きっかけ）

経営破綻から再建向けた対応

- ✓ 債務超過で経営破綻寸前まで陥り、主力となっていた社員も商権も失ったため、再建のために新規顧客開拓による売上拡大が経営課題であった。
- ✓ そのため、現社員の雇用を守るだけでなく、社員を補充する必要が発生。大手民間就職支援サービスを利用できる資金がなく、公的職業紹介所に依頼。結果、リストラされた中高年、結婚退職女性、海外からの帰国組、外国人、障がい者など、従来多くの日本企業では就労機会が限られてた人からの応募が多く、彼らを採用。

取り組み後（効果）

制約があっても能力を活かし、伸ばせる会社

- ✓ 就業規則を柔軟に見直すなど雇用を守るための環境整備及び属性に関係ない能力評価を導入し、社員の努力に報いる仕組みを構築。結果、**社員が自身の能力を開発し、高い語学力や技術力を活かした社員が活躍することで、同業他社にはない競争力がつき、23年連続の黒字を達成**。
- ✓ パート社員を含めて女性は全社員の３分の１、女性の管理職は30%以上となり、働く女性のロールモデルとなっている。

離職率ゼロを実現

- ✓ **10年以上離職率はほぼゼロであり、第一子妊娠の女性社員、新卒新入社員の3年以内の離職率もゼロ**である。

同社HPより

取り組み内容や仕組み

多様な人材が働き続けられる処遇体系・人事制度を徹底

- ✓ **能力主義、成果・貢献度主義により、女性、高齢者、外国人等これまで就労を続けにくかった層にもフェアな処遇**を施すことで、モチベーションの向上、定着率向上を図る。
- ✓ 介護や育児、病気療養が必要な社員のために、**短時間勤務制度や在宅勤務制度も導入。**また、心身が健康で業績に貢献できる限り、**誰でも70 歳まで働ける雇用制度を導入。**
- ✓ 従業員の急な休みに備え、**１人が複数の業務をこなす「マルチタスク化」や１つの業務を二人で担当する「ダブルアサイン化」などを実施。**
- ✓ 社員が自分**のライフスタイルに応じた雇用契約を選び、どんな雇用契約でもキャリアアップを目指す制度を実現。**

経営者の経営理念の浸透、社員の意欲・能力の向上

- ✓ **「今週の気付き」として、毎週金曜日に一週間を振り返り、気付きを上司にメールで報告し（ＣＣに社長）、上司がフィードバックする制度を導入。**
- ✓ **基礎能力評価を行い、「英語力」、「PC・IT 力」、「対人・態度能力」のそれぞれに月額の手当（最高ランクには月々2.5万円及び2万円など）を支給。**
- ✓ **社長が講師を務める「社長塾」を毎週実施。**

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。

同社より写真提供

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。

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

さんしゅうせいか

三州製菓株式会社

所在地：埼玉県春日部市豊野町2-8-3　創業：1947年
資本金：8,600万円　従業員数：254人　事業概要：製造業（米菓・菓子製造）

- 従業員全体の65%が女性パート社員であることから、パート社員が長く勤められる職場を目指し、「一人三役制度」での助け合い、手厚い両立支援制度等を導入。
- 一人三役制度、シニアを含むパート社員の活用などの取組を実施。

取り組み前（きっかけ）

８割が女性の職場

✓ 埼玉県は30代を中心に女性の就業率が低いという問題意識があり、当社は、これを変えていくためには女性が働きやすい職場をつくる必要があると考えた。

✓ パート社員は労働者全体の65%を占め、労働時間は、3種類（①午前または午後の半日勤務、②7.5時間）

✓ 優秀なパート社員に、正社員への切り替えを打診すると遠慮されてしまうことも多い。

取り組み後（効果）

働きやすく長く勤められる職場の実現

✓ 購買層が女性であることから、積極的に**女性社員ならではの意見を取り入れ商品開発を行った結果、「揚げパスタ」がヒット。**

同社HPより

✓ 生涯現役制度の導入により、従業員のモチベーションが向上。

✓ **女性正社員の21%がパート社員からの登用、有給休暇の取得率は83%、など、働きやすい職場、長く勤められる職場を実現しており、出産後の女性社員の定着率も向上。**

✓ 優秀なパート社員には、経営者が個別に働きかけていくことも重要だと考え実践している。

取り組み内容や仕組み

多能工化の導入・推進

✓担当としての仕事以外に他部門の応援が可能となるレベルの能力を2つ以上習得することを推進する制度**（「一人三役制度」）を導入。**

✓導入により、助け合い、お互い様の温かい職場風土を醸成することができ、休みやすい環境の構築と業務の効率化を図ることができた。

すべての従業員が使える手厚い制度を構築

✓子育て中の女性従業員の要望を取入れ、ノー残業デーの実施や、法定を上回る育休の設定、短時間勤務、在宅勤務、フレックスタイム制、サテライトオフィスなどを導入。

✓定年後７７歳まで働くことができる「生涯現役制度」を導入。シニアが若手の技術面・精神面をサポート。

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社コヤマ ドライビングスクール

所在地：東京都渋谷区神泉町11-1　創業：1957年　資本金：5,000万円
従業員数：559人　事業概要：教育学習支援業（自動車教習所）

- 将来の女性指導員の必要性を予測し、それまで男性中心だった業界に先駆け、女性を採用。
- 女性指導員が活躍できる取り組みを続けることにより、人気の教習所に。

取り組み前（きっかけ）

教習所業界の慣習

✓ 自動車教習所業界は、古くからの慣習で男性社員が多い業界であった。

欧米での女性ドライバーの活躍を見て

✓ 1977年に社長が欧米を視察した際、地下鉄の運転手やトレーラーのドライバーに女性が多いことに強い印象を受け、日本でもいつか活躍する女性ドライバーが増え、女性指導員が必要とされるのではないかと考えた。

✓ 1986年に、業界の先陣を切り、女性指導員を採用。

取り組み後（効果）

女性インストラクターの活躍による好影響

✓ 現在では、**女性指導員が全体の３割となり、女性の管理職も増加。これに伴い、それまでの自動車教習所のイメージと違い、「明るく・楽しく・おしゃれな」自動車教習所となった。**

✓ 「均等・両立支援企業表彰」で東京労働局長奨励賞を受賞。2016年には「子育てサポート企業」として「くるみん認定」を受けた。

✓ なお、二子玉川校の普通車入校者数は、全国１位となり、同社の卒業生がが、女性指導員の活躍に憧れて入社したケースも多数ある。

同社HPより

取り組み内容や仕組み

環境整備から開始

✓ 女性が自動車教習所で働くのは珍しい時代。**更衣室、トイレ等を全て整備。**

環境向上プロジェクトの立ち上げ

✓ **子育てをしている社員同士の意見交換をしたいとの要望により、「子育て環境向上プロジェクト」（現女性キャリアアップ委員会）を立ち上げ。**

✓ 「子育てをしながら働く社員がより安心して働けるよう、子育て支援の更なる充実など、職場環境の向上」を目指し、**時短勤務時間の延長等、様々な制度を整備・導入。**

✓ 会社案内やＨＰでは、女性の活躍する姿や、入社から現在までのストーリー等を掲載し、応募者が自らのキャリアをイメージしやすく工夫。

女性幹部育成の取り組みを推進

✓ **子育て支援制度や特進制度を導入し、社内カウンセラー育成研修も開始。**「2020年には女性幹部を半分に」との目標も掲げた。

女性 | **高齢** | 外国人
兼業等 | 生産性 | その他

こうしんせいさくしょ
株式会社光真製作所

所在地：滋賀県草津市北山田町739-2　創業：1992年
資本金：1,000万円　従業員数：90人　事業概要：製造業（自動券売機、業務用電子秤）

- ノウハウを持つ高齢者の活用とその技能継承が課題だった。
- 「対話制度」等の導入により、経験豊富な高齢者の働きやすい職場を構築したことで、技能継承を促進。

取り組み前（きっかけ）

高齢者活用、および技能継承のための人材不足が課題

- ✓ 仕事内容が単純作業でなく、ノウハウが必要技能継承が課題。
- ✓ また、作業と教育との切り分けができず、技能の伝承や知識教育が不十分だった。

高齢者を活用してくための環境整備が不十分

- ✓ 作業手順書はA4 サイズで作成されており、文字が小さく見にくかったため、ミスが多発していた。
- ✓ また、高齢従業員の健康管理対策が不十分であった。

取り組み後（効果）

力量を持った高齢者を戦力化

- ✓ 定年後、希望者全員パートタイム待遇で原則70歳まで再雇用したことで、**高齢従業員の働く意欲が高まり、今では、年齢の上限なく再雇用を実施している（最高齢は80歳）**。
- ✓ **高齢者がこれまでの豊富な経験を生かしてアドバイザー的存在となり、指導者として活躍することで、技能継承を促進しており、若年層と高年齢層のコミュニケーションが良好**に。

同社HPより

取り組み内容や仕組み

対話制度を活用した能力の活用、モチベーションの維持

- ✓ **再雇用年齢を原則70 歳までとし、定年を迎える3 年前から「対話制度」による、定年後のライフプランや継続雇用の意思確認、再雇用後の期待役割や将来の仕事内容を整合。**

能力開発制度を充実

- ✓ **専用のテクニカルトレーニングルームを作り、知識や技術・技能の習得、伝承に必要なツールを整備、作業とは区別して教育訓練を実施。**

作業手順書の改善

- ✓ **紙ベースの手順書をタブレットによる電子化に置き換え、文字を大きくしたり、作業手順書を確認しやすくすることで、疲労を軽減し作業ミスを防止。**
- ✓ **それ以外にも、力の必要な作業を機械化で削減し、高齢従業員の負荷を軽減。**

健康管理の強化

- ✓ **面談や現場巡回にて本人の健康状態を把握し、仕事内容を検討。さらに、産業医との連携を通じた高齢者の健康に配慮した検診項目を検討。**

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

きかくいんさつ

株式会社タニシ企画印刷

所在地：広島県広島市中区舟入川口町4-2　創業：1976年
資本金： 1,000万円　従業員数：28人　事業概要：製造業
（総合印刷業、介護事業所向け商品、およびサービスの企画販売）

- 商品の需要拡大に対応するには、従業員の定着が課題だった。
- 多様な雇用形態の受入体制を構築した結果、女性の大幅な離職率の低下や、高齢者によるスムースな技能承継を実現。

取り組み前（きっかけ）

従業員の継続的な就業が困難に

- ✓ 介護事業所向け商品の需要拡大に伴い2010年頃から採用を拡大。
- ✓ 一方で、出産に伴う休業、介護、慢性疾患の発症等が従業員本人およびその家族に相次ぎ、若年層や高度なスキルを持つ従業員の継続的な就業が困難となり、困っていた。
- ✓ 先代社長は、夫の後を継いで管理部門から経営の中心になった経験があり、女性の活躍を重視していた。

取り組み後（効果）

女性の離職率が大幅に低下

- ✓ 育休明けの社員の復帰がスムースとなり、出産後も100%が復帰。独身の社員も結婚や出産後に仕事を継続することへの意欲が強くなっている。

世代を超えた技能承継が可能に

- ✓ **定年後の再雇用、男性育児休業、その他フレキシブルな雇用形態への対応により、高齢者が安定して働くことが可能となり、若手社員への技能継承がスムースになった。**

同社より写真提供

取り組み内容や仕組み

多様な雇用形態の受入体制を構築

- ✓ 「正社員→パートタイム→短時間正社員」といった形で、その**時々に応じて最適な雇用形態で就労を認めた**。
- ✓ 自宅療養者の職場復帰への足掛かりとして、規定の就業時間にとらわれない就業を可能とし、不足する労働時間は時間単位の有休で補てんする形を例外的に認めた。
- ✓ **要介護者がいる従業員には、月単位で出退社時間のカレンダーを設定することを例外的に認めた。**

定年を延長

- ✓ **62歳定年後の延長雇用（～65歳：嘱託、～70歳：特別嘱託）により、高齢者が安定して働くことができる環境を整え、若手社員への技能継承を可能**とした。
- ✓ また、**「自分史編纂」等、高齢者向けの商品開発で、経験と人脈を活かした働き方を実現。**

全社会議で会社が取組む制度を周知

- ✓ **全従業員が参加する月1度の会議の場で、家族の介護休暇、および子の看護休暇、男性育児休業制度等、会社が取組む制度の周知を実施。**

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

とうよう
東洋システム株式会社

所在地：東京都立川市柴崎町2-3-17　創業：1976年
資本金：5,000万円　従業員数：155人　事業概要：ソフトウェア開発業、システム運用・保守、業務システム・アプリケーション開発、RFID活用事業等

- 情報システム業界では慢性的な人手不足が課題であった。
- 短時間正社員や突発的な休暇への対応などにより、定着率や業務効率が向上した。外国人材も積極的に採用し、社内外に好影響。

取り組み前（きっかけ）

情報システム業界の慢性的な人手不足

✓ 当業界では、慢性的な人手不足が続いている。

✓ 女性社員も結婚・出産を機に離職するケースもあった。

中国人留学生をアルバイトとして採用

✓ 創業から10年が経過し、海外進出を見据えていた頃、２名の中国人留学生をアルバイトとして採用し、その優秀さに触れる（元々、中国とインドでビジネスをしたいという想いから、「東洋」システムという社名を採用）。

取り組み後（効果）

定着率や業務効率の向上

✓ 女性社員に対する柔軟な働き方を認めたことで、子育てを続けながら働くことが当たり前になった。

✓ 限られた時間で成果を出すために、業務効率が上がった。

外国人社員による社内外への好影響（業務面・取引面）

✓ **外国人社員は正確かつスピーディーにプログラムを書くことが多く、日本人社員にとってもよい刺激**となっている。

✓ また、**外国人社員が働いていることが、海外現地取引先企業にとって取引上の安心材料となり、更なる海外事業展開が可能**となった。

新卒社員の定期的な採用が可能に

✓ 自社のPRの工夫により、学生が集まるようになった。

取り組み内容や仕組み

短時間正社員、突発的な休暇への対応

✓ 女性社員にも活躍してもらうべく、短時間正社員を認めていたり、子どもの看病などによる突発的な休暇も柔軟に認めている。

✓ たとえば、2.5人分程度の業務量のところ、あえて女性社員を3名雇用することで、柔軟な対応を可能にしている。

寮を用意

✓ **外国人材を受け入れるにあたり、寮を用意（外国人というだけで、住居が借りにくい現実がある。）**

✓ 労働者としてだけなく、**生活者としてのサポートも実施。**

給与体系などで区別しない

✓ **給与体系や人事評価においても国籍や性別による区別はしていない。明確に基準を説明し、成績は実績をみて評価。**

社長自らが外部で自社をPR

✓ 大学での講義やセミナー（学生と企業経営者との交流会）などにおいて、**学生（日本人及び外国人留学生）に対して直接社長自らが自社のPRをする機会に積極的に参加**し、多くの人材に出会うようにしている。

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社ゆたか

所在地：北海道中川郡池田町大通り１丁目　設立：1975年　資本金：1000万円
従業員数：20人　事業概要：飲食サービス業

- 増加する外国人観光客への対応が課題。外国人への苦手意識を克服したいという思いから、海外からのインターンを受入れ、体制の改善・構築に成功。
- 海外への情報発信、外国人観光客のインタビューにより、ニーズが明確化。売上拡大も期待できるように。

取り組み前（きっかけ）

増える外国人観光客への対応

✓ 外国人観光客が増加する中、社内で対応できる体制が整っていなかった。社員の外国人に対する苦手意識が大きいことも課題となっていた。

海外からインターンを受入

✓ インターネット検索で経済産業省の「国際化促進インターンシップ事業」HPを知り、外国人観光客への対応の改善に繋げるべく、当事業を活用しタイからインターンを受入れた。

取り組み後（効果）

社員の外国人に対する苦手意識の払拭、接客の改善

✓ **インターンとの共同作業を通じて、社員の異文化や言葉に対する抵抗感がなくなった。**

✓ 外国人観光客への対応も自信を持ってスムーズに行えるようになり、**外国人観光客受入体制の構築ができた**。

外国人観光客のニーズの明確化、さらなるビジネスの獲得へ

✓ **外国人ニーズの把握ができたことにより、売上拡大に向け、今後、具体的に行うべき取組みが明確**となった。

✓ **海外向け情報発信の結果、関心を持った企業から問い合わせがあり、新たな顧客獲得のきっかけに**繋がった。

✓ さらなる海外旅行代理店の開拓や外国人観光客メニューの改善等を行って行く予定。

取り組み内容や仕組み

交流会等の実施によるコミュニケーションの円滑化

✓ **交流会や社員旅行に参加してもらい、インターンが相談し易い職場環境作り**を行った。

✓ **インターンと食事や通勤を一緒に行い、日常生活の中で関係性を深めた。**

異文化理解の促進、海外の視点を取り入れた体制の構築

✓ **英語の勉強会の開催等、まずは社員の異文化理解を深め、言葉の不安を解消することから始めた。**

✓ **インターンの助言により、海外の視点での店舗案内、マニュアルの作成、ロールプレイング等により外国人観光客への対応の体制を構築。**

インタビューを通じた顧客ニーズの把握

✓ 外国人添乗員や外国人観光客へのインタビューを実施。

✓ 集客に向けたアドバイスや改善点の声をもらうとともに、ツアー客の食事の嗜好特性の情報収集を行った。

ウェブを活用した海外への情報発信

✓ 海外の観光サイト、FaceBook、ブログを通じた情報発信、旅行代理店開拓によりお店のPRを実施。

同社より写真提供

女性 高齢 外国人 兼業等 生産性 その他

株式会社Waris

所在地：東京都港区芝5丁目29-20　創業：2013年
資本金： 646万円　従業員数：11人　事業概要：人材紹介業
（人材サービス・有料職業紹介）

- 創業期は人材の確保や育成が大きな課題となったが、柔軟なワークスタイルを構築し、兼業・副業も認める等、女性が働きやすい環境づくりを実現し、採用・定着につなげた。
- 経験豊富な総合職女性と企業をマッチング、「雇われない働き方」の紹介事業を展開。

取り組み前（きっかけ）

創業期の困難

✓ 創業まもないベンチャー企業として、人材の確保や育成の壁に直面。

理想は高く

✓ オフィスを持たず、働き方を改革することにより、会社の成長につなげたい。

✓ 結婚、出産、夫の転勤等で仕事を断念する優秀な女性が多いことが日本社会の課題。女性がイキイキと活躍できる環境作りを、まずは自社で実現したい。

取り組み後（効果）

女性がイキイキと活躍できる環境を構築

✓ リモートワークによる通勤時間削減によって、家事・育児時間の確保や業務の**生産性向上を実現し、社員の満足度が向上。**

✓ また、社員が自ら働く時間と場所を選択することで、**慢性的な長期労働や配偶者の転勤による離職を防止。**

✓ **地方在住の優秀な女性をリモートワークを通じて採用（あるいは業務委託で活用）。**

✓ **オフィス面積の確保や、通勤費の削減、固定人件費のミニマイズ化を実現。**

同社HPより

取り組み内容や仕組み

リモートワーク体制の確立

✓ **リモートワークを基本とし、PCや携帯電話の貸与、ウェブ会議システム、チャットシステム、クラウドセキュリティツールを導入し、どこにいても業務遂行を可能に。**

✓ **フレックスタイム制を導入。**（コアタイムは10時～12時の2時間、フレキシブルタイムは早朝5時から22時まで）

雇用形態の多様化

✓ **稼働時間に制限があったり、地方在住の専門性の高い人材を、業務委託契約で積極活用（４～５名程度）、一部業務を切り出しアサイン（必要なときに必要なだけ業務の発注が可能に）。**

短時間勤務や兼業・副業を認める

✓ **女性のライフステージに応じたキャリア形成を支援していくための制度を整備。**

「雇われない働き方」を事業展開

✓ **企業と業務委託契約を結ぶ「雇われない働き方」の案件を、経験豊富な総合職女性に紹介する事業を展開。**

７．事例集　～１００を超える事例を外形情報別、経営課題別に整理～

✓ 外形情報別（業種、規模等）、経営課題別、事業戦略別の３種類の目次

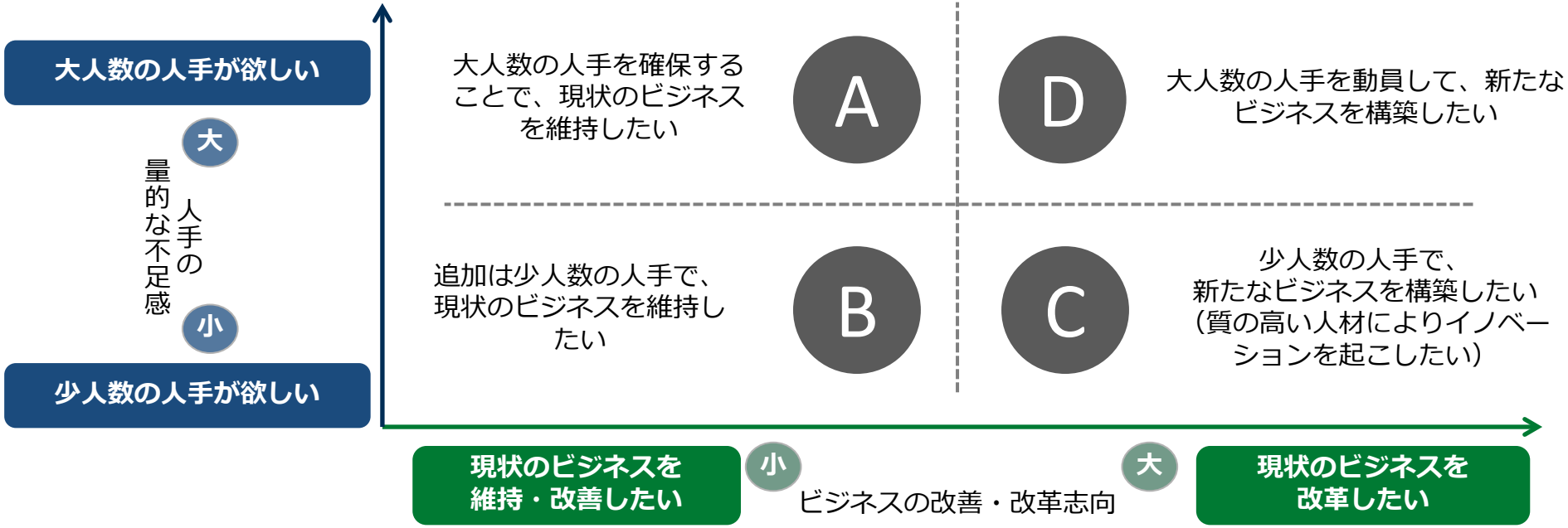
目次１　企業の外形情報別に整理した目次

- 業種
- 企業規模
- 立地（所在地）
- 創業からの期間

目次２　企業の経営課題別に整理した目次

- 経営課題

目次３　企業の事業戦略別に整理した目次



８．人手不足対応ガイドラインの取り組みを後押しする関連施策

✓ 人手不足対応ガイドラインの関連施策を活用することにより、事業者の取組を後押し。

３つのステップごとの支援策

【ステップ１】 経営課題や業務を見つめ直す

- よろず支援拠点等による経営相談（「人材不足対応アドバイザー」（仮称）の配置）
- 中小企業大学校における経営者向け研修

【ステップ２】 生産性や求人像を見つめ直す

〇生産性を見つめ直す
- 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金の活用による設備導入
- プラスITフェアやサービス等生産性向上ＩＴ導入支援事業の活用によるIT導入

〇求人像を見つめ直す
- よろず支援拠点等による経営相談（「人材不足対応アドバイザー」（仮称）の配置）

【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

〇人材募集を見つめ直す
- 地域中小企業人材確保支援等事業によるマッチング支援等の活用
- ハローワークの活用
- 雇用関係助成金による採用の後押し
- 外国人受入インターンシップ等の活用による外国人の受入れ
- 新・ダイバーシティ経営企業１００選等を活用したＰＲ

〇職場環境を見つめ直す
- 専門家派遣事業によるアドバイス
- 職場意識改善助成金等の活用による環境整備
- 雇用関係助成金による人材育成等
- ものづくり中核人材育成事業等による人材育成

９．人手不足対応ガイドラインの普及にむけて

- ✓ 中小企業団体等の各種取組と連携して、普及･浸透。
- ✓ よろず支援拠点に「人材不足対応アドバイザー」（仮称）を配備。
- ✓ 働き方関係の各種説明会と連携して、普及･浸透。

普及・浸透に向けて下記のような方策を組み合わせていく。

- ➢ 分かりやすい簡易パンフレットを作成し配布
- ➢ 自社の人手不足に対する対応状況を簡単に分析できるシートを作成。
- ➢ 中小企業大学校で、関連講座を案内。
- ➢ 中小企業団体の巡回訪問、セミナー、広報誌等の取組と連携して、普及・浸透。
- ➢ 労働局と連携して、パンフレット等を配布。
- ➢ 認定経営革新等支援機関に周知。
- ➢ 各都道府県に設置している総合的な経営相談窓口である「よろず支援拠点」に、人手不足対応を担当する相談員（「人材不足対応アドバイザー」（仮称））を配備。
- ➢ 働き方関係の各種説明会と連携して、普及・浸透。

参考資料

中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

※中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会とりまとめ（平成２９年３月）

１．趣旨

- 人材不足は中小企業･小規模事業者の経営上の大きな不安要素。多様な働き手が最大限能力発揮できる職場づくりや、設備導入等による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。豊富な事例とともに、経営者にヒントを与えることを企図。

２．人手不足の状況

- 人手不足は全業種にわたり深刻化。人口構造的に恒常化しうる問題。
- 中小企業は大企業よりも離職率が高く、離職が人手不足につながっている側面もある。
- 新卒は大企業志向。一方、復職女性、高齢者等は中小企業を選択する傾向にあり潜在労働力が多数。外国人も増加傾向。

３．基本的な考え方

- 経営課題として深刻化する人手不足を変革･成長のための機会と捉え直す。経営者次第で変革が進む可能性。
- 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、人材を確保する（掘り起こす）。
- ＩＴ導入や設備導入、人材育成等により、労働生産性を向上する。

４．好事例から抽出されたポイントとなる考え方（３つのステップ）

【ステップ１】 経営課題や業務を見つめ直す	【ステップ２】 求人像や生産性を見つめ直す	【ステップ３】 働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す
➢ 背後の経営課題を見つめ直す ➢ 補充したい業務を見つめ直す	➢ 業務に対する生産性を見つめ直す ➢ 業務に対する求人像を見つめ直す	➢ 働き手の目線で、人材募集（採用・ＰＲ）を見つめ直す ➢ 働き手の目線で、職場環境を見つめ直す

※生産性向上は設備導入、人材育成からアウトソーシングまで幅広い取組を含む。

５．事例集

- 業種別、規模別、地域別、経営課題別、課題クロス軸毎に索引。
- １００を超える事例において、きっかけや取組、効果を分かりやすく表示。

６．人手不足対応を後押しする施策

- ３つのステップごとの関連施策
- よろず支援拠点の相談対制を充実させ、都道府県労働局と連携。

７．普及･浸透に向けて

- 課題対応チャートや診断シートの作成
- 中小企業団体や都道府県労働局等の取組との連携

人手不足研究会の設置趣旨

- 我が国経済は、**深刻な人手不足に直面。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。根本にある人口減少、少子高齢化という構造的課題。**
- 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。**
- 他方で、**中小企業・小規模事業者は、復職後の女性に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。**
- こうした状況を踏まえ、**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、働き方改革や職場環境の整備を進めることで、企業の魅力を高め潜在労働力を掘り起こすことにより、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、**「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。**

（参考１）委員名簿

（敬称略、五十音順、◎は座長）

◎	今野浩一郎	学習院大学　経済学部　経営学科　教授
	宇佐川邦子	株式会社リクルートジョブズ　ジョブズリサーチセンター センター長
	苧野　恭成	全国商工会連合会　総務部長
	海老原嗣生	株式会社ニッチモ　代表取締役
	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　部長
	島貫　智行	一橋大学大学院　商学研究科　准教授
	原　　正紀	株式会社クオリティ・オブ・ライフ　代表取締役

（参考２）検討経緯

第１回（2016年10月21日）：研究会の開催について／他

第２回（2016年11月16日）：事例の検討（女性、高齢者等多様な人材の活用）／他

第３回（2016年12月21日）：事例の検討（生産性向上の工夫）／他

第４回（2017年2月10日）　：とりまとめ骨子について／他

第５回（2017年3月3日）　　：最終とりまとめについて／他

業種別の人材不足・離職の状況

- ✓ 建設、サービス等の全業種で人手不足感が強まっている。ミドル人材へのニーズが強い。
- ✓ 中小企業は大企業よりも離職率が高く、人手不足感の強い業種は離職率も比較的高い。

図１９．業種別人手不足ＤＩの推移

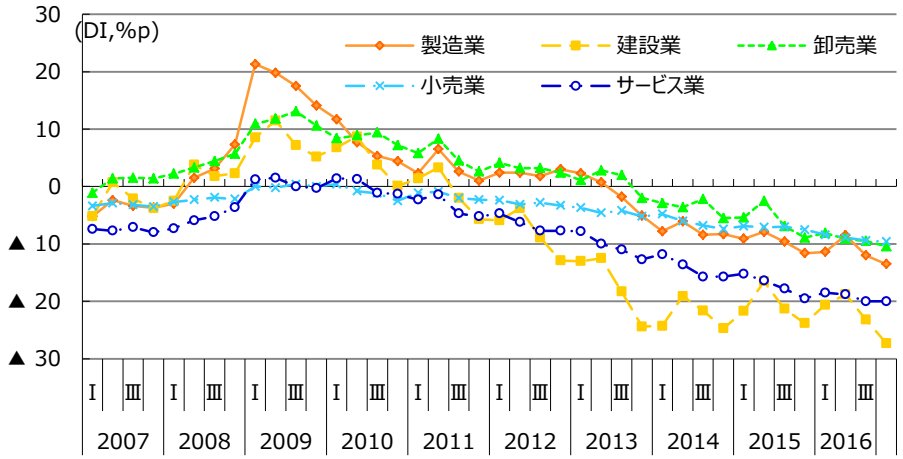
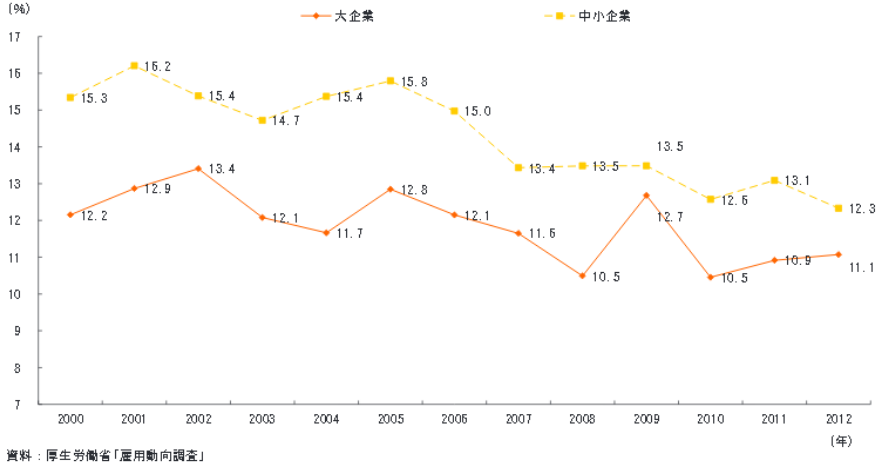


図1：中小企業基盤整備機構・中小企業庁「中小企業景況調査」　(年期)

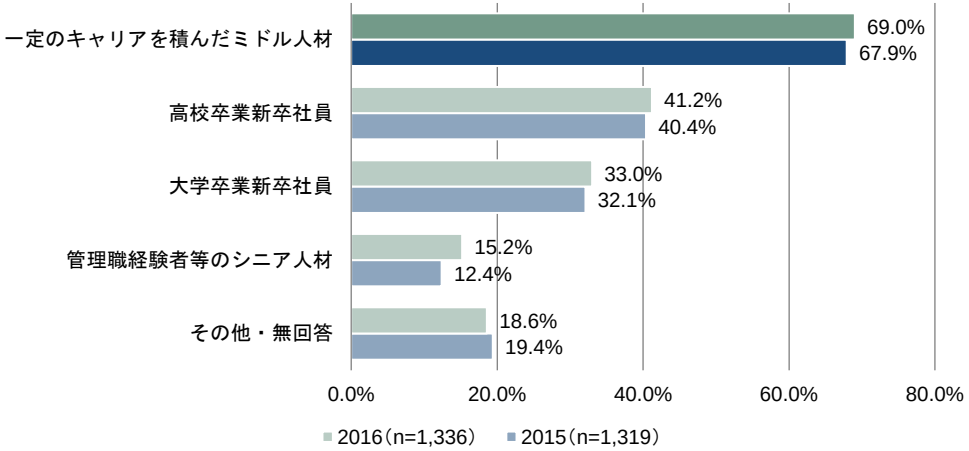
図２１．大企業、中小企業の離職率の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」
(注)1.「離職率」=「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数（パートタイム労働者を除く）」
2. 企業全体の常用雇用者数が5～99人である場合を中小企業、100人以上である場合を大企業とし、それぞれの企業に属する事業所から把握される離職率を示している。

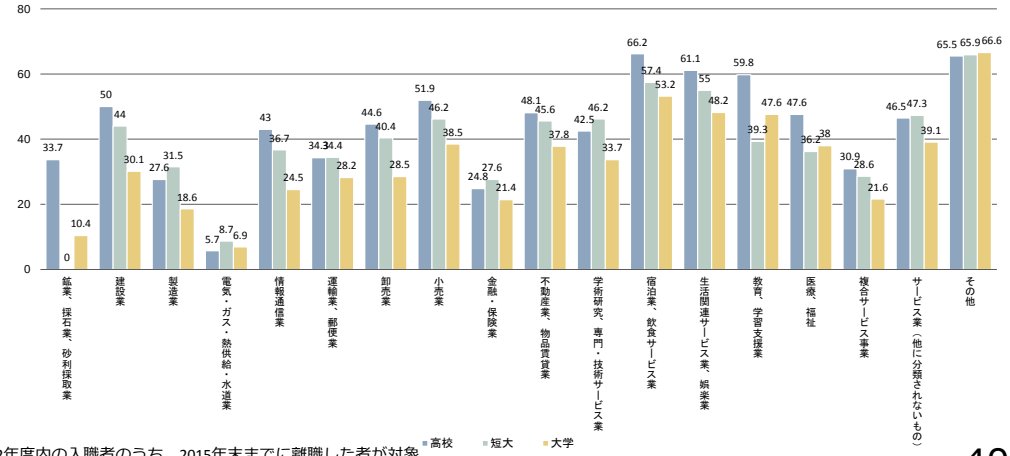
（出典）中小企業庁（2015）「中小企業白書」

図２０．中小企業が求める人材



（出所） 日本商工会議所（2016）「人材（人手）不足の現状等に関する調査（企業調査）および働き方のあり方等に関する調査（労働者調査）結果」

図２２．産業別卒業後３年以内の離職率



（注）2012年度内の入職者のうち、2015年末までに離職した者が対象
（資料）厚生労働省「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」

多様な人材とのマッチングを支援

✓ **ニーズが高いミドル、新卒のみならず、女性、高齢者、外国人等の多様な人材に視野を広げ、人材の発掘から、確保、定着までを支援。**

地域中小企業人材確保支援等事業　（平成２９年度予算10.3億円）

地域の中小企業・小規模事業者のニーズを把握し、都市部の若手人材等や地域内外の若者・女性・シニア等多様な人材から、地域事業者が必要とする人材を発掘する。併せて、合同企業説明会などを開催し、マッチングを促進する。同時に、人材定着のための研修等も行い、人材確保を支援する。

地域内外の人材

参加

地域や都市部での
実施事業者によるイベント等

・中小企業の経営者と大学生との交流会
・若手社員の定着に向けた研修
・女性のための合同企業説明会
・シニア人材の採用・活用セミナー
・都市部人材への地域企業の魅力発信支援
　など

参加

地域の中小企業・小規模事業者