

平成28年度

中小企業における人材の確保と育成・定着に関する調査

(概要版)



一般財団法人 全国中小企業共済財団

(略称：全共済)

1. 総括：中小企業における人材確保、育成・定着への取組推進に向けて ..	1
2. 調査目的 .....	3
3. 調査概要 .....	3
4. 中小企業向けアンケート調査結果 .....	4
5. 業界団体向けアンケート調査結果 .....	6
6. インタビュー調査結果 .....	8

## 【ご留意いただきたい点】

本書では、業界団体の会員及び組合員企業のことを総称して、「会員」と表現している。  
(「6.インタビュー調査結果」は除く。)

# 1. 総括: 中小企業における人材確保、育成・定着への取組推進に向けて

## 実態調査で把握された中小企業にとっての特に大きな問題

- 市場において求める資格やスキルを持つ人材の数が少ない
- 求める人材かどうかを見抜くノウハウがない
- 従業員を育成する時間(マンパワー)がない
- 人材確保、育成・定着にコストをかけられない



問題解決のために

### (1) 自社の強みを活かした採用機会の創出 (中小企業)

- 人材確保の問題の一つとして挙げられたのが、市場において求める資格やスキルを持つ人材が不足していることである。この問題に対しては、中小企業が能動的に採用の“機会”を創出することが、解決の一手段となりうる。
- 中小企業は、経営者とコミュニケーションがとりやすい、オンリーワン製品・部品を製造している等、様々な強みを持っている。できる範囲で、こうした強みに磨きをかけるとともに、対外的にアピールし、採用機会の創出、さらには人材確保へ繋げることが重要といえる。
- 一方、市場における人材不足という大きな問題に対して、自助だけで対応するのは限界があることも事実であり、国や地方自治体による人材面の中小企業支援(公助)が、より一層充実されていくことが望まれる。

### (2) 採用方法の工夫と外部資源の活用 (中小企業)

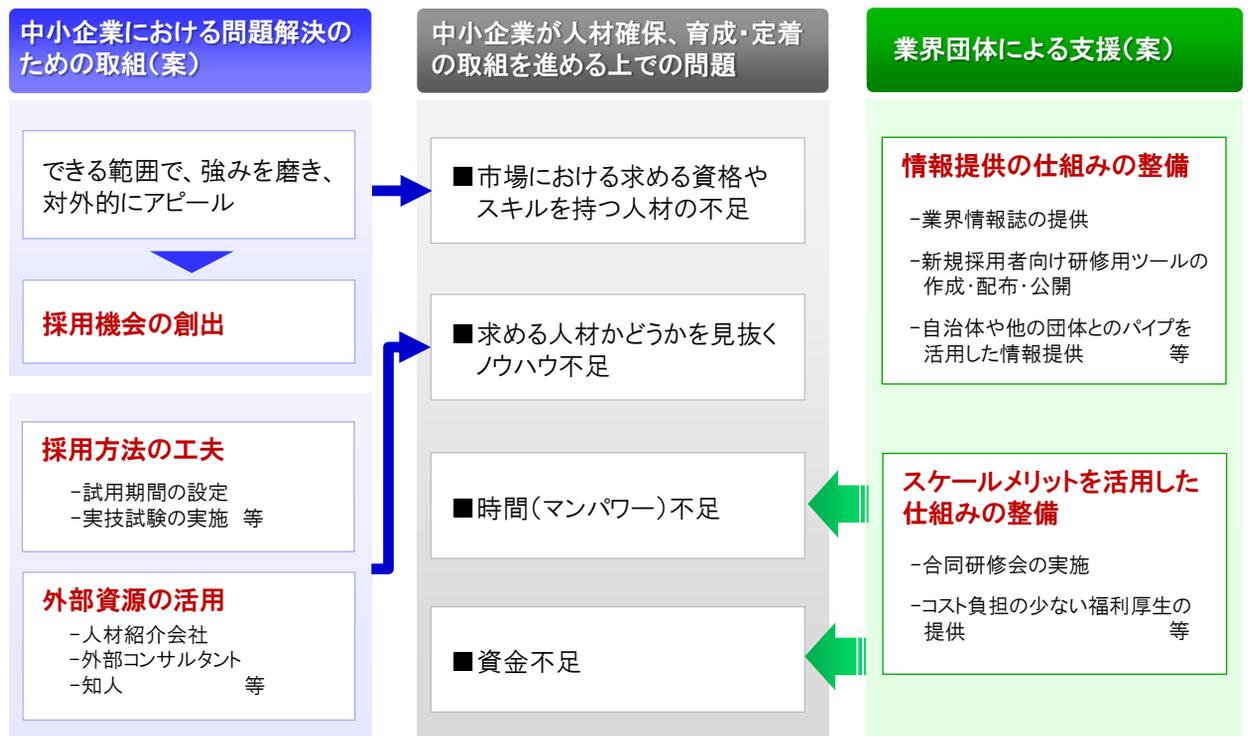
- 今回の調査結果により、中小企業は、求める人材かどうかを見抜くノウハウがないことを問題と捉えていることが明らかになった。
- この問題に対する取組として、実技試験・適性試験の実施、数ヶ月の試用期間の設定等により、採用面接で見抜けない部分を補完するという工夫事例が見られた。こうした取組は、企業のニーズと応募者とのミスマッチを防ぐことに繋がるため、問題解決の有効な手段といえる。
- なお、採用面接で見抜けない部分を補完する方法としては、企業単独の取組以外に、人材紹介会社や外部コンサルタント、OB人材等の外部資源の活用のほか、コスト面も加味すると、知人や身内の活用も有効だと考える。

### (3) 情報提供の仕組みの整備（業界団体）

- 人材確保、育成・定着に関しては、中小企業が自助努力で実施することが重要だが、時間(マンパワー)やコスト面の制約により、それらの取組に消極的にならざるをえない企業が多いことが分かった。
- そこで必要となるのが、身近な存在である業界団体が情報提供の仕組みを整備することだと考える。その例として、採用者向け研修会に使用できるテキストの作成・配布・公開、業界情報誌の提供等が挙げられる。
- 業界団体がこのような取組を実施することで、中小企業の時間(マンパワー)やコスト削減に繋がり、現在中小企業が抱える問題解決の一助になると考える。

### (4) スケールメリットを活用した仕組みの整備（業界団体）

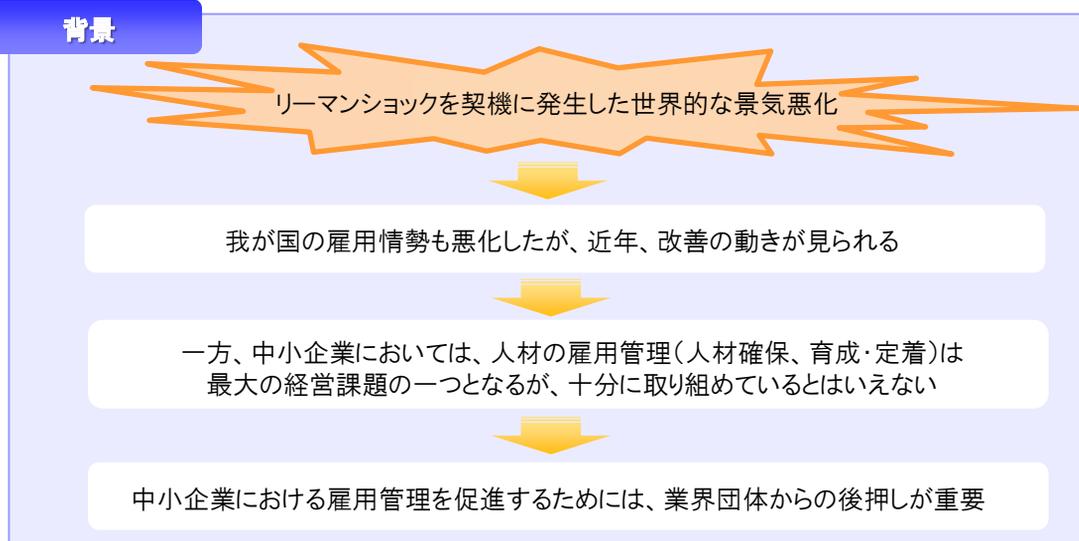
- 中小企業が抱える時間(マンパワー)やコスト面の問題に関しては、業界団体のスケールメリットを活かすことで解決に繋がる場合もある。
- その取組例として、インタビュー調査では、スケールメリットを活かして通常よりも低い料金で福利厚生制度を提供している団体や、業界団体主催の合同研修会を開催している団体も見受けられた。
- 業界団体による人材面での支援状況は、未だ十分とはいえない状況にある。今後、より多くの業界団体が、このような取組を実施することができれば、中小企業が抱える時間(マンパワー)不足、資金不足を補うことができると思う。



## 2. 調査目的

- 2008年のリーマンショックを契機に発生した100年に1度ともいわれている世界的な景気悪化により、我が国の雇用情勢は産業全体で急速に悪化したが、近年、改善傾向にあるといわれている。
- 一方、中小企業においては、人材の雇用管理(確保、育成・定着)は最大の経営課題の一つとなるが、リーマンショック以降の受注単価の変動等が原因となり、雇用管理に十分にに取り組めているとはいえない状況にある。
- 資金、時間(マンパワー)、ノウハウの問題から十分な雇用管理に取り組むことができない中小企業にとっては、身近な存在である業界団体からの後押しが、大きな意味を持つと考えられる。
- こうした認識の下、本調査では、人材の雇用管理に関する中小企業の実態や問題点及び業界団体が行っている中小企業支援の調査を実施し、今後の中小企業における人材確保、育成・定着の在り方を検討することを目的とした。

### 背景



### 目的

中小企業・業界団体に対して、人材の確保、育成・定着の実態や問題点等に関する実態調査を実施し、今後の人材確保、育成・定着の在り方を検討

## 3. 調査概要

### (1) アンケート及びインタビュー調査の概要

- アンケート調査では、以下のとおり4,927企業・団体から回答をいただいた。

項目	中小企業	業界団体	合計
①標本数	2,909	2,018	4,927
②有効回答数	116	280	396
③回答率	4.0%	13.9%	8.0%

- アンケートに回答をいただいた中から、中小企業(2社)・業界団体(7団体)へインタビューを実施した。

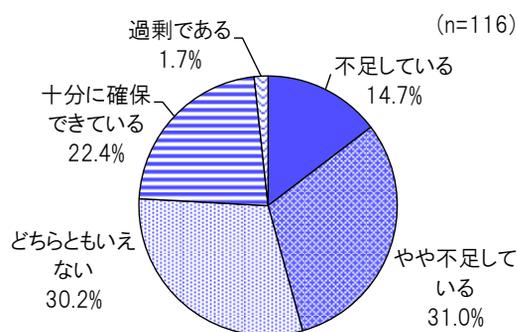
## 4. 中小企業向けアンケート調査結果

### (1) 企業の概要

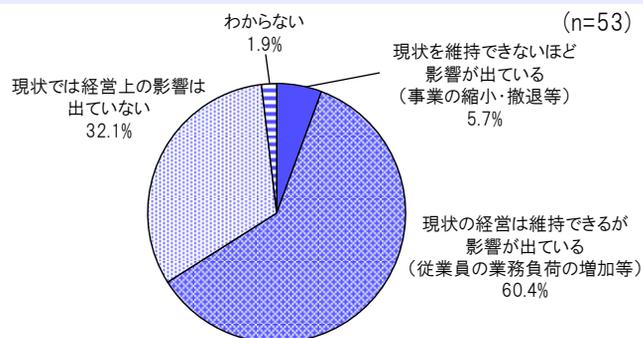
業種	企業数	割合
建設業	18	15.5%
製造業	24	20.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1.7%
情報通信業	0	0.0%
運輸業、郵便業	3	2.6%
卸売業	6	5.2%
小売業	15	12.9%
金融業、保険業	1	0.9%
不動産業、物品賃貸業	1	0.9%
学術研究、専門技術サービス業	2	1.7%
宿泊業、飲食サービス業	14	12.1%
サービス業	20	17.2%
その他	10	8.6%

正規雇用従業員数	企業数	割合
1～10人	58	50.0%
11～20人	24	20.7%
21～30人	7	6.0%
31～50人	11	9.5%
51～100人	9	7.8%
101～200人	2	1.7%
201人以上	5	4.3%

### (2) 人材確保の状況



### (3) 人材不足による経営への影響



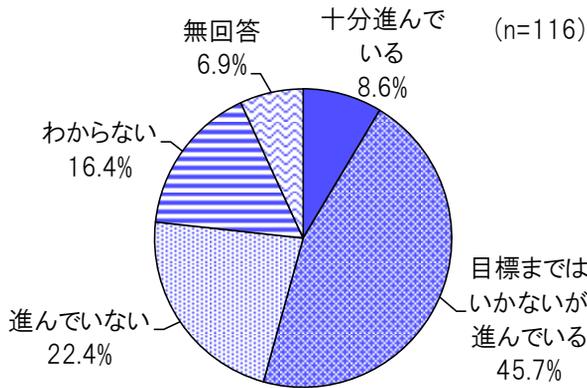
※本設問の回答は、人材が不足している企業に限定。

### (4) 人材を確保する上での問題点 (複数回答)

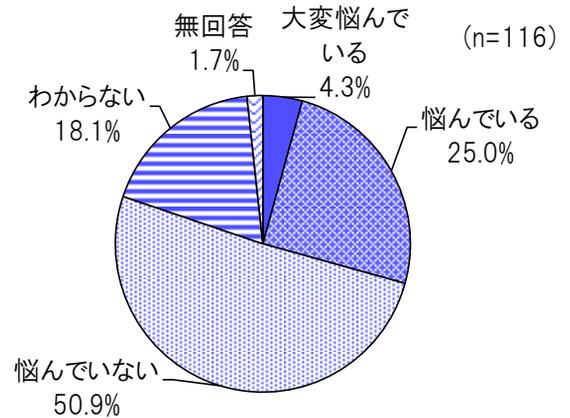
人材を確保する上での問題点	全企業 (n=116)		人材が不足している企業 (n=53)	
	企業数	割合	企業数	割合
就職・転職市場において求める資格やスキルを持つ人材の数が少ない	39	33.6%	22	41.5%
特になし	30	25.9%	5	9.4%
求める人材かどうかを見抜くノウハウがない	29	25.0%	14	26.4%
採用しても定着率が低い	27	23.3%	17	32.1%
人材の採用に多くのコストがかかる	25	21.6%	17	32.1%
大企業との競争に勝てない	17	14.7%	10	18.9%
採用のための時間(マンパワー)がない	10	8.6%	7	13.2%
自社でどのような人材が必要か明確化されていない	9	7.8%	6	11.3%
求める人材を採用する手段がない	9	7.8%	5	9.4%
就職・転職市場の動向に関する情報が不足している	9	7.8%	5	9.4%
その他	3	2.6%	3	5.7%
無回答	2	1.7%	0	0.0%

- 人材の確保状況については、「不足している」と「やや不足している」の2項目の合計は45.7%で、約半数の企業が普段から人材不足に陥っていることがうかがえる結果となった。
- 人材が不足している企業のうち、従業員の業務負荷の増加や事業の縮小等、経営に何らかの影響が出ている企業は、7割弱を占めていた。
- 人材を確保する上での問題点として、「就職・転職市場において求める資格やスキルを持つ人材の数が少ない」、「特になし」、「求める人材かどうかを見抜くノウハウがない」と回答した企業が多く見受けられた。

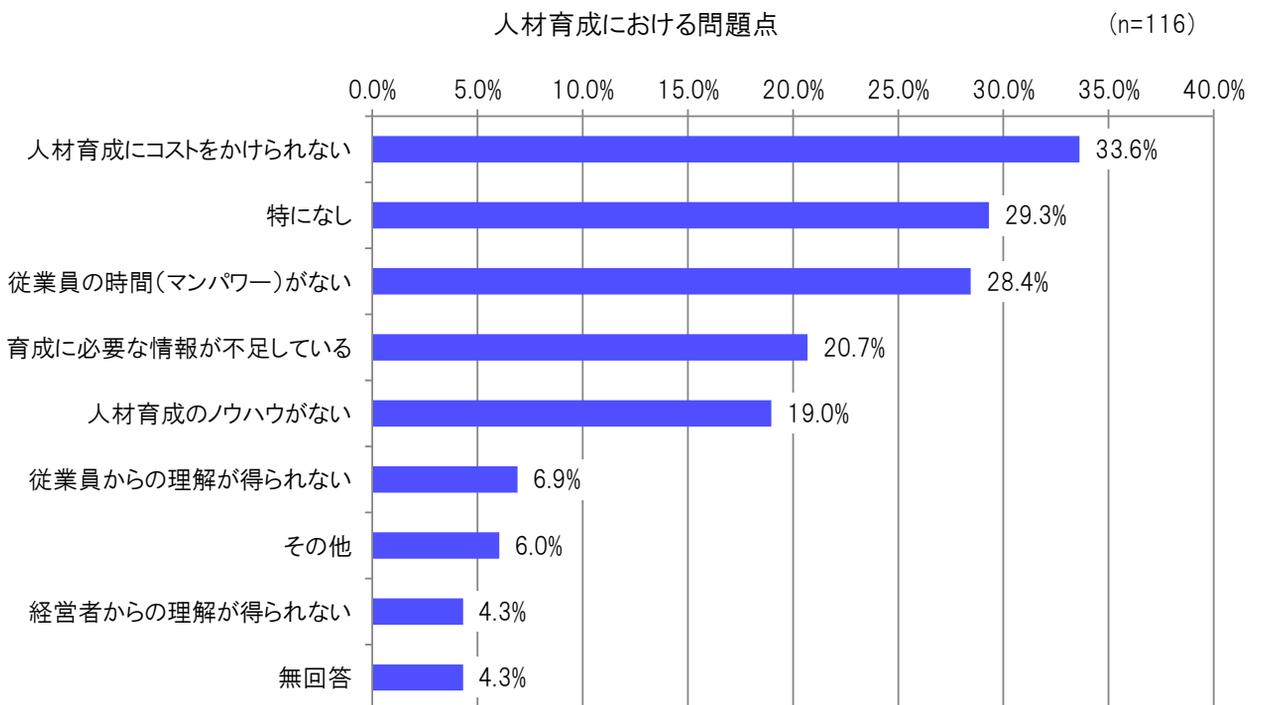
## (5) 人材育成の進捗度



## (7) 従業員の定着に関する悩み



## (6) 人材育成における問題点 (複数回答)



- 人材育成の進捗度として、「目標まではいかないが進んでいる」と回答した企業の割合が45.7%で最も高かった。一方で、「十分進んでいる」と回答した企業は1割未満であり、中小企業全体としては、人材育成に取り組めてはいるが、十分ではないという傾向にあることがうかがえた。
- 人材を育成する上で、「人材育成にコストをかけられない」、「従業員の時間(マンパワー)がない」ことを問題点として捉えている企業が多かった。なお、これらとほぼ同じ割合で「特になし」の回答が見られた。
- 従業員を育成してもすぐに離職してしまう等、従業員の定着について悩んでいるか尋ねたところ、「悩んでいない」と回答した企業の割合が50.9%と最も高く、半数以上が人材定着に関する悩みを抱えていない状況であった。一方、約3割の企業からは、「大変悩んでいる」又は「悩んでいる」という回答があった。

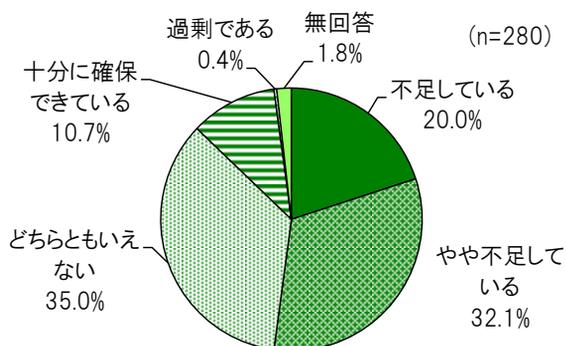
## 5. 業界団体向けアンケート調査結果

### (1) 団体の概要

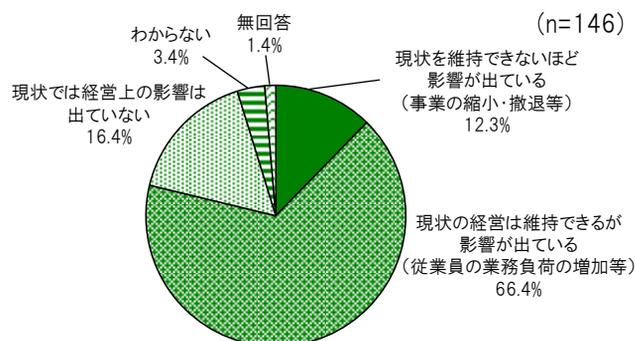
資格業種	(n=280)	
	団体数	割合
建設業	16	5.7%
製造業	43	15.4%
電気・ガス・熱供給・水道業	4	1.4%
情報通信業	0	0.0%
運輸業、郵便業	12	4.3%
卸売業	28	10.0%
小売業	11	3.9%
金融業、保険業	1	0.4%
不動産業、物品賃貸業	2	0.7%
学術研究、専門技術サービス業	8	2.9%
宿泊業、飲食サービス業	1	0.4%
サービス業	45	16.1%
その他	109	38.9%

会員数	(n=280)	
	団体数	割合
1～50社	155	55.4%
51～100社	33	11.8%
101～200社	29	10.4%
201社以上	63	22.5%

### (2) 会員の人材確保の状況



### (3) 人材不足による会員の経営への影響



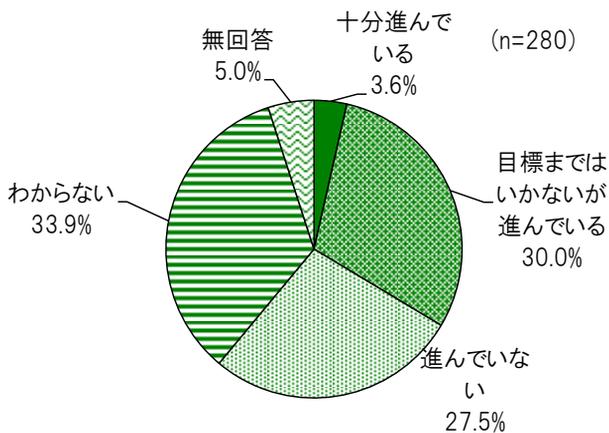
※本設問の回答は、会員の人材が不足していると考えている団体に限定。

### (4) 会員が人材を確保する上での問題点（複数回答）

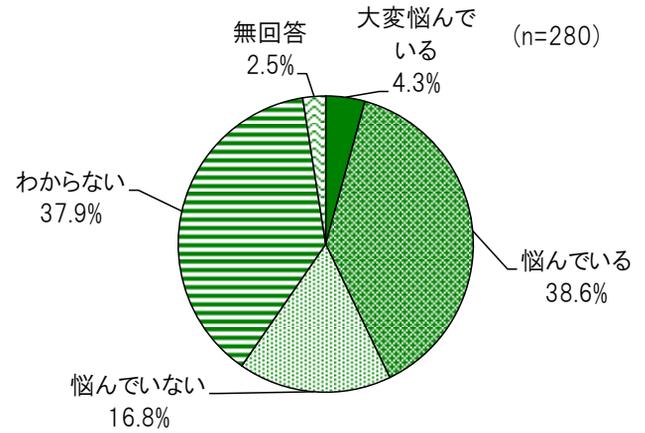
会員が人材確保する上での問題点	全団体 (n=280)		会員の人材が不足している団体(n=146)	
	団体数	割合	団体数	割合
採用しても定着率が低い	104	37.1%	73	21.9%
就職・転職市場において会員が求める資格やスキルを持つ人材の数が少ない	80	28.6%	51	15.3%
特になし	62	22.1%	10	3.0%
大企業との競争に勝てない	56	20.0%	38	11.4%
人材の採用に多くのコストがかかる	53	18.9%	43	12.9%
採用のための時間(マンパワー)が会員にない	41	14.6%	29	8.7%
求める人材を採用する手段が会員にない	36	12.9%	23	6.9%
求める人材かどうかを見抜くノウハウが会員にない	36	12.9%	24	7.2%
就職・転職市場の動向に関する情報が不足している	31	11.1%	21	6.3%
会員の中で必要とする人材像が明確化されていない	21	7.5%	12	3.6%
その他	11	3.9%	7	2.1%
無回答	10	3.6%	2	0.6%

- 約半数の団体から会員において人材が「不足している」又は「やや不足している」と回答があった。また、そのうちの約8割が、人材不足により会員の経営に影響が出ていると回答しており、企業の回答と同様の傾向が見られた。
- 人材を確保する上での問題点として、「採用しても定着率が低い」、「就職・転職市場において求める資格やスキルを持つ人材の数が少ない」と回答した団体が多かった。人材の定着率に関しては、企業と団体の回答でやや乖離が見られた。

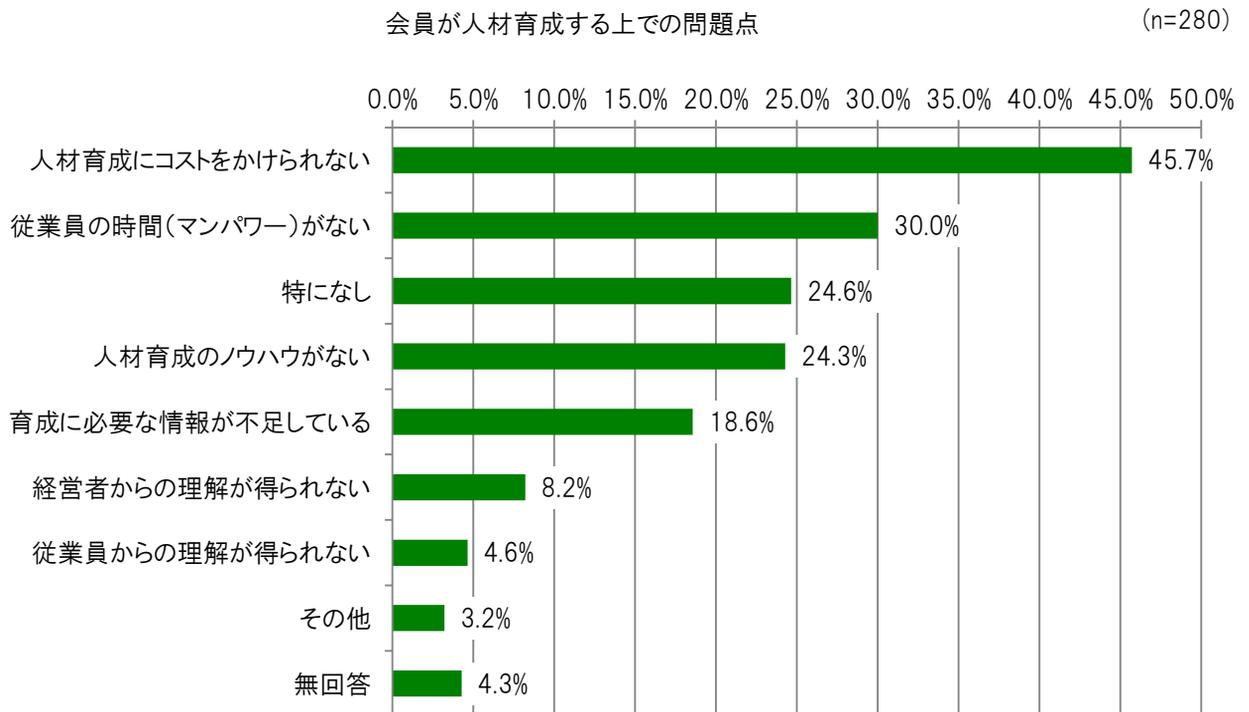
## (5) 会員の人材育成の進捗度



## (7) 従業員の定着に関する会員の悩み



## (6) 会員が人材育成する上での問題点（複数回答）



- 会員の人材育成の進捗度については、「目標まではいかないが進んでいる」と回答した団体の割合が30.0%で最も高かった。一方で、「十分進んでいる」と回答した団体は1割未満であり、企業向けアンケート結果と同様に、中小企業は人材育成に取り組めてはいるが、十分ではない状況にあることがうかがえた。
- 会員が人材を育成する上での問題点として、「人材育成にコストをかけられない」、「従業員の時間(マンパワー)がない」と回答している団体が多く、資金不足と時間(マンパワー)不足は企業と団体が共通して認識している問題であることが明らかになった。
- 従業員の定着に関する会員の悩みについて尋ねたところ、「悩んでいない」と回答した団体は16.8%であり、50.9%が「悩んでいない」と回答している企業向けアンケート結果と乖離が見られた。

## 6. インタビュー調査結果

### (1) 中小企業への調査結果概要（インタビュー結果より一部抜粋）

有限会社 松江京らぎ

宿泊業、飲食サービス業

これまでの経験から考えると、新規採用者が辞めてしまった大きな理由は、考えていた業務内容と実際の業務（業務量や休暇取得等）との間にギャップがあったことだと考える。しかしながら、このギャップを面接の口頭説明で埋めることは困難である。そこで、当社では採用決定から3か月間の試用期間を設け、試用期間が終了した段階で、会社・新規採用者のお互いで今後どうするのかという判断を行うことにしている。

A社

学術研究、専門・技術サービス業

現在、人事部門は6名体制であり、この人数で会社全体の人材採用や教育を行うのには、限界がある。こうした問題点を解決するために、必要としている人材像、すなわち人材採用に関する当社のニーズについて、人材紹介会社と目線合わせを行うことを重視している。人材紹介会社から当社のニーズに沿った応募者を紹介してもらうことで、応募者の選別等の業務をいわゆる外部委託することができ、結果として、人事部門のマンパワーの低減等、人材採用の効率化に繋がっている。

### (2) 業界団体への調査結果概要（インタビュー結果より一部抜粋）

一般社団法人日本オフィス家具協会

その他（製造業、コンサルティング業等）

①オフィス管理士制度、②日本オフィス学会、③交流部会が、当協会が実施している人材育成支援の三本柱である。オフィス管理士とは業界独自の資格であり、業界に入ってから3年以上経過した人にオフィスのコンシェルジュになってもらうことが目的である。また、日本オフィス学会が発行している学術誌に、当協会の会員からオフィス家具等についての研究論文を投稿してもらい、その論文を投稿した学術誌を会員に配布している。さらに、JOIFA塾ともいうべき交流部会では、経営者が次世代を担う若い人材に様々なことを伝授することを目的としている。代表者が推薦する人材を対象に事業所見学、講習又は合宿等を年2～3回行っている。

全日本電気工事業工業組合連合会

建設業

当連合会では、組合員企業の人材確保の後押しをするために、電気工事業界のPRに力を入れている。具体的には、学生や教員に電気工事業界を知ってもらうために、当連合会から会員である47都道府県の組合に対して、電気系学校との交流事業を推進。各組合は、地元の電気系学校の特別講義へ出講したり、学生との意見交換会に参加し、学生や教員との交流を深めている。

また、当連合会では電気工事業界の仕事の内容等をまとめた冊子や動画を作成するとともに、連合会のホームページをリニューアルし、インターネット上に冊子の内容や動画を公開している。

**東京建設重機協同組合****建設業**

一般社団法人全国クレーン建設業協会神奈川支部は、オペレーター不足を自前で解消することを目的とし、一般財団法人建設業振興基金が進める「かながわクレーン塾」を昨年度から開講している。この塾では、神奈川県内のハローワークを通じて人材を募集している。この塾の卒業生に対して、当組合の組合員企業数社が採用面接を実施した。こういった国をあげた取組では公的機関であるハローワークが活用されることが多く、有効な手段となりうる。

**横須賀緑化造園協同組合****サービス業**

商工会議所や建設業労働災害防止協会等から入手した講習会の案内等の有用な情報を組合員企業に適宜FAX送信している。また、組合員企業の事業の現状や悩みを把握するために、組合員企業の経営者と密にコミュニケーションを取るようになっている。コミュニケーションといっても、会議室で情報共有するというような形式的なものではなく、日々の会話の中で、組合員企業が本音を話せるような関係を築いている。

**B組合****卸売業**

組合には講演会や講習会を積極的に実施することを推奨されていることもあり、当組合では組合員企業の人材育成のための講演会を実施している。講演会では、商売に活かせるような食品衛生や売上げアップ・来店者数増加等のテーマで、外部から講師を招いたりしている。

**C組合****宿泊業、飲食サービス業**

当組合では、厚生労働大臣より労働保険事務組合の認定を受け、事業主の義務である労働保険に関する事務処理を事業主に代わり実施している。また、組合員企業は、自社でコストを負担して広告宣伝のノウハウを学ぶことが難しい状況にあるため、組合が中心となり、外部コンサルタントによるプレリリースの勉強会を実施している。こうした取組により、組合員企業が地元紙、タウン誌、テレビ等に出演する後押しができればと思う。

**D組合****その他**

以前、組合の高度化事業の際に、県と交渉したり、他の組合と様々な情報交換を実施したことがある。この結果、県や他の組合とパイプを構築することができたため、組合員企業が悩んでいることがあれば、できる限り県や他の組合から情報を収集し、提供するようになっている。組合が求心力を持たなければいけないと考えている。

**【お問合せ先】**

一般財団法人全国中小企業共済財団(全共済)  
〒102-0093 東京都千代田区平河町1丁目4番12号  
三信平河町ビル4階  
電話 :03-3264-1511(代表)  
FAX :03-3239-1978