

中小企業者の人材確保・育成に関する 実態調査報告書



静岡県中小企業団体中央会

はじめに

県内中小企業を取り巻く環境は、急激な円安の進行、エネルギー価格の高止まり、そして2024年問題に代表される労働力不足により依然として厳しい状況にあります。

労働力不足には、日本の人口構造の変化が大きく影響しています。少子化の傾向が続く中、出生数の減少が深刻化し、過去の統計と比較しても低い水準が続いています。これに伴い、生産年齢人口（15～64歳）も減少し、働き手の確保が一層難しくなっています。さらに、地方では大都市圏への人口流出が顕著であり、中小企業は限られた人材の中で事業を維持・発展させるための対応を迫られています。また、働き方改革の推進により労働時間の適正化が求められる中、生産性向上のためのデジタル技術導入や業務の効率化が不可欠となっています。

こうした状況下で、地域経済を支える中小企業者が変化に適応し、持続的に成長、発展する好循環を実現するためには、収益力すなわち「稼ぐ力」の向上が不可欠であり、企業の原動力となる人材の確保と育成が重要です。また、1社では解決できない課題について、中小企業組合の組織的な機能を生かした事業活動の重要性も増しています。

本調査は、静岡県内の組合に所属する中小企業者等に対し、人材確保・育成の現状と今後の取組みについて、その実態を調査し、企業が抱える課題を具体的に把握することで、今後の人材確保・育成支援策の基礎資料とすることを目的とするものです。

今回の調査によって、県内企業における人材確保・育成の実態や支援ニーズを詳細に把握し、現状分析を行うことができました。本報告書が、中小企業組合における機能強化と、組合員各社の人材確保・育成、ひいては「稼ぐ力」向上を図るための一助となれば幸いです。

最後に、本調査実施にあたりまして、多大なご指導をいただきました一般財団法人静岡経済研究所大石真裕様をはじめ、アンケート調査にご協力いただきました組合員企業各位に心より感謝申し上げますとともに、今後とも一層のご支援、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

令和7年2月
静岡県中小企業団体中央会

目次

I	調査の概要.....	2
1.	調査の目的.....	2
2.	アンケートの実施要領.....	2
3.	委員会の開催.....	2
4.	委員の構成.....	2
II	調査結果の概要.....	3
1.	アンケートの回答企業の属性.....	3
2.	回答企業の職員採用状況.....	4
3.	経営状況.....	6
4.	人材不足に関する現状.....	9
5.	募集・採用に関する現状及び今後の取組み.....	12
6.	人材育成に関する現状及び今後の取組み.....	20
7.	組合・業界団体に求める事項.....	25
8.	自由意見.....	26
III	調査結果の総括.....	28
1.	経営上の問題点及び人材不足の影響と対応 (p. 8～p. 12)	28
2.	人材確保の現状と今後 (p. 13～p. 19)	28
3.	人材育成の現状と今後 (p. 20～p. 24)	29
4.	組合・団体等に期待する取組み (p. 25～p. 27)	29
IV	本調査結果に基づく提言.....	30
1.	企業に求められる取組み.....	30
2.	組合・団体等に期待される取組み.....	32
3.	おわりに.....	33
V	本会や支援機関の具体的支援策.....	34
1.	人材確保に向けた取組みに活用可能な事業.....	34
2.	人材育成に向けた取組みに活用可能な事業.....	35
3.	省力化に向けた設備導入への支援.....	37
VI	参考資料.....	38
1.	アンケート調査票.....	38

I 調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、県内中小企業者の人材確保・育成の現状を把握し、業種別/育成能力別の人材確保・育成に関する支援策の検討資料とすることを目的として、静岡県中小企業団体中央会が実施した。

2. アンケートの実施要領

- (1) 調査時点 令和6年11月1日
- (2) 調査期間 令和6年11月8日～11月30日
- (3) 調査対象 858社（県内中小企業者を網羅的に調査すべく選定した12組合の組合員企業）
- (4) 回答者数 203社（回収率23.7%）
- (5) 調査方法 ①郵送による書面調査（回収はFAX、Webサイトによる）
②Webサイトを活用したアンケート調査
（メールによる協力依頼）

3. 委員会の開催

第1回

開催日 令和6年10月23日(水)
会 場 静岡県中小企業団体中央会 静岡事務所
出席者 5人

第2回

開催日 令和7年2月17日(月)
会 場 静岡県中小企業団体中央会 静岡事務所
出席者 5人

4. 委員の構成

〈アドバイザー〉

氏名	所属	役職
大石 真裕	一般財団法人静岡経済研究所	主席研究員

〈委員〉

氏名	所属	役職
佐塚 一弘	静岡県中小企業団体中央会	常務理事
住川 守雄	静岡県中小企業団体中央会	経営支援部 部長

〈事務局〉

氏名	所属	役職
園田 将也	静岡県中小企業団体中央会	主事
佐野 哲也	静岡県中小企業団体中央会	主事

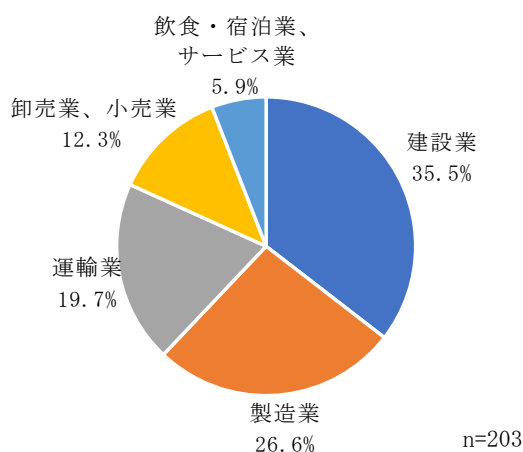
II 調査結果の概要

1. アンケートの回答企業の属性

(1) 業種

回答企業を業種別にみると（図表 1）、「建設業」の 35.5%が最も多く、次いで「製造業」の 26.6%、「運輸業」の 19.7%、「卸売業、小売業」の 12.3%、「飲食・宿泊業、サービス業」の 5.9%の順であった。

図表 1 業種別構成比（S A）

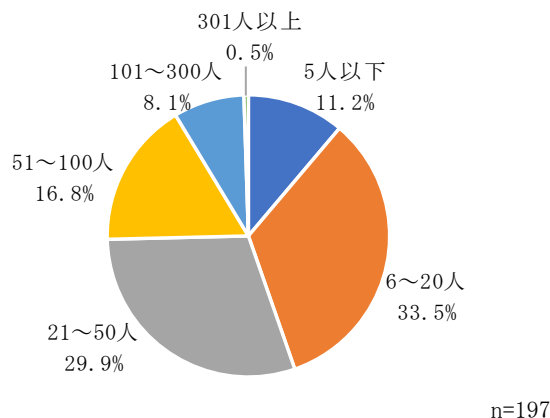


（注）nは有効回答者数、比率は小数第2位を四捨五入により算出。以下同じ

(2) 従業員規模

回答企業を従業員規模別にみると（図表 2）、「6～20人」の 33.5%が最も多く、次いで「21～50人」の 29.9%、「51～100人」の 16.8%の順であった。

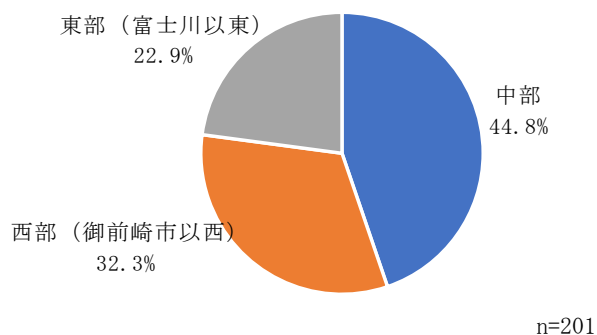
図表 2 従業員規模別構成比（S A）



(3) 所在地

回答企業を所在地別にみると（図表 3）、「中部」の 44.8%が最も多く、次いで「西部」の 32.3%、「東部」の 22.9%の順であった。

図表 3 所在地別構成比（S A）



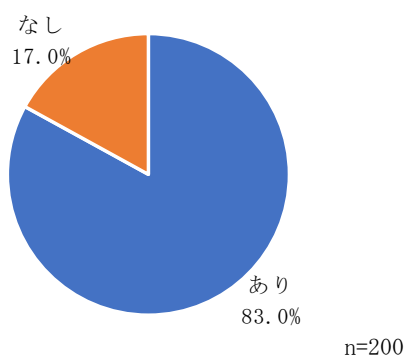
2. 回答企業の職員採用状況

(1) 採用人数

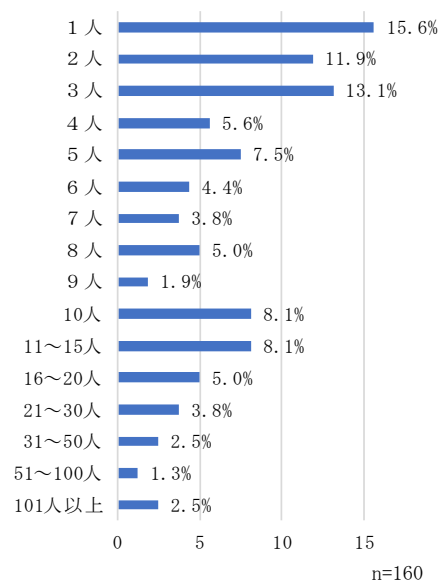
直近3年間の常用労働者（パート含む）採用の有無をみると（図表 4）、「採用あり」が 83.0%と「採用なし」の 17.0%を大幅に上回った。「採用あり」と回答した企業の採用人数は（図表 5）、「1人」の 15.6%が最も多く、次いで「3人」の 13.1%、「2人」の 11.9%の順となり、採用人数1人～5人が5割超という結果になった。

従業員規模別に採用人数をみると（図表 6）、従業員規模が大きいほど採用人数が多い傾向にあった。

図表 4 直近3年間の採用の有無（S A）



図表 5 直近3年間の採用人数



図表 6 従業員規模別_採用人数

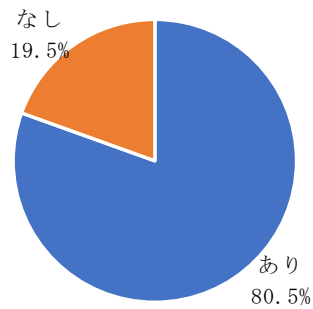
		n	採用人数(%)							
			1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人
全体		160	15.6	11.9	13.1	5.6	7.5	4.4	3.8	5.0
従業員数	5人以下	9	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6~20人	45	26.7	24.4	24.4	11.1	8.9	2.2	0.0	2.2
	21~50人	55	7.3	10.9	14.5	3.6	12.7	9.1	7.3	9.1
	51~100人	30	0.0	6.7	6.7	3.3	0.0	3.3	6.7	6.7
	101~300人	16	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0
	301人以上	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

		n	採用人数(%)							
			9人	10人	11~15人	16~20人	21~30人	31~50人	51~100人	101人以上
全体		160	1.9	8.1	8.1	5.0	3.8	2.5	1.3	2.5
従業員数	5人以下	9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6~20人	45	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	21~50人	55	3.6	3.6	12.7	1.8	3.6	0.0	0.0	0.0
	51~100人	30	3.3	26.7	13.3	10.0	6.7	3.3	3.3	0.0
	101~300人	16	0.0	18.8	6.3	12.5	12.5	18.8	6.3	18.8
	301人以上	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

(2) 退職者数

直近3年間の退職者の有無をみると(図表7)、退職者「あり」の80.5%が退職者「なし」の19.5%を大幅に上回った。

図表 7 直近3年間の退職有無 (SA)



n=200

3. 経営状況

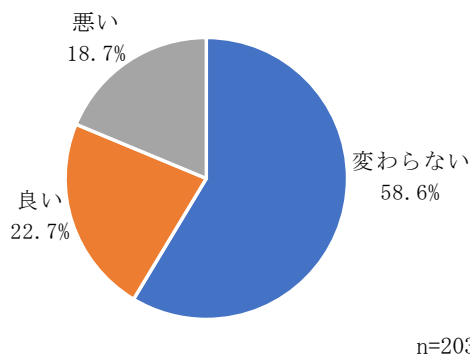
(1) 現在の経営状況

1年前と比べた現在の経営状況をみると（図表 8）、「変わらない」の 58.6%が6割近くを占め、「良い」の 22.7%、「悪い」の 18.7%を大きく上回った。

業種別にみても（図表 9）、全業種で「変わらない」が最も多く、次点として「良い」が「悪い」を上回る傾向にあるが、「卸売業、小売業」だけは「良い」「悪い」「変わらない」の3項目がほぼ横並びの数値となった。

従業員規模別にみても（図表 10）、「変わらない」が最多であるが、従業員数 20 人以下の企業では「悪い」が多い傾向にあり、21 人以上 300 人以下では「良い」が多い傾向となった。

図表 8 現在の経営状況（SA）



図表 9 業種別_経営状況（SA）

	n	経営状況 (%)		
		良い	変わらない	悪い
全体	203	22.7	58.6	18.7
業種	建設業	15.3	73.6	11.1
	製造業	29.6	42.6	27.8
	卸売業、小売業	32.0	36.0	32.0
	運輸業	20.0	65.0	15.0
	飲食・宿泊業、サービス業	25.0	66.7	8.3

図表 10 従業員規模別_経営状況（SA）

	n	経営状況 (%)		
		良い	変わらない	悪い
全体	203	22.7	58.6	18.7
従業員数	5人以下	22.7	45.5	31.8
	6～20人	15.2	62.1	22.7
	21～50人	22.0	57.6	20.3
	51～100人	36.4	60.6	3.0
	101～300人	25.0	62.5	12.5
	301人以上	0.0	100.0	0.0

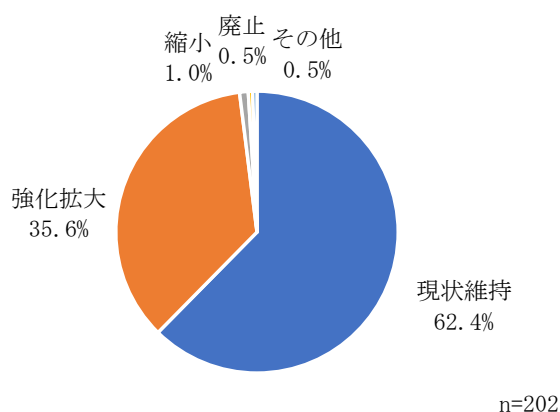
(2) 主要事業の今後の方針

現在行っている主な事業の今後の方針をみると（図表 11）、「現状維持」の 62.4%が最も多く、「強化拡大」の 35.6%が続いた。

従業員規模別にみても（図表 12）「現状維持」が多い傾向が見られたが、「51～100 人」では「強化拡大」が「現状維持」を上回り、7 割近くを占めた。

業種別にみると（図表 13）、「卸売業、小売業」で唯一「強化拡大」が「現状維持」を超え最も多い結果となった。

図表 11 事業の方針（SA）



図表 12 従業員規模別_事業の方針（SA）

	n	事業の方針 (%)					
		強化拡大	現状維持	縮小	廃止	その他	
全体	202	35.6	62.4	1.0	0.5	0.5	
従業員数	5人以下	22	4.5	86.4	0.0	4.5	4.5
	6～20人	65	23.1	75.4	1.5	0.0	0.0
	21～50人	59	40.7	57.6	1.7	0.0	0.0
	51～100人	33	69.7	30.3	0.0	0.0	0.0
	101～300人	16	43.8	56.3	0.0	0.0	0.0
	301人以上	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0

図表 13 業種別_事業の方針（SA）

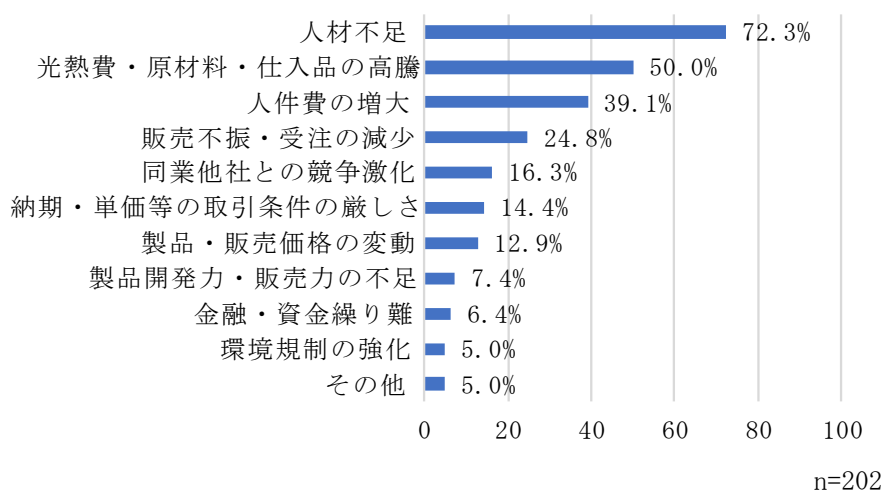
	n	事業の方針 (%)					
		強化拡大	現状維持	縮小	廃止	その他	
全体	202	35.6	62.4	1.0	0.5	0.5	
業種	建設業	72	30.6	68.1	1.4	0.0	0.0
	製造業	53	34.0	66.0	0.0	0.0	0.0
	卸売業、小売業	25	48.0	44.0	0.0	4.0	4.0
	運輸業	40	45.0	52.5	2.5	0.0	0.0
	飲食・宿泊業、サービス業	12	16.7	83.3	0.0	0.0	0.0

(3) 経営上の問題点

経営上の問題点(図表 14)をみると、「人材不足」の72.3%が最も多く、次いで「光熱費・原材料・仕入品の高騰」の50.0%、「人件費の拡大」の39.1%が上位3項目となった。

業種別(図表 15)にみてもほぼ同様の傾向にあり、特に「建設業」では「人材不足」を経営上の問題とした回答が84.7%と8割を超えた。一方、「飲食・宿泊業、サービス業」では「光熱費・原材料・仕入品の高騰」が66.7%と、「人材不足」の50.0%を超え最も多かった。また、「運輸業」では「人件費の増大」が67.5%と他業種と比べて高く、唯一5割を超えた。

図表 14 経営上の問題点 (SA)



図表 15 業種別_経営上の問題点 (MA)

	n	経営上の問題点 (%)					
		人材不足	人件費の増大	販売不振・受注の減少	製品開発力・販売力の不足	同業他社との競争激化	光熱費・原材料・仕入品の高騰
全体	202	72.3	39.1	24.8	7.4	16.3	50.0
業種							
建設業	72	84.7	27.8	19.4	2.8	23.6	47.2
製造業	53	71.7	35.8	30.2	13.2	9.4	47.2
卸売業、小売業	25	48.0	32.0	36.0	16.0	24.0	44.0
運輸業	40	72.5	67.5	17.5	2.5	5.0	57.5
飲食・宿泊業、サービス業	12	50.0	41.7	33.3	8.3	25.0	66.7

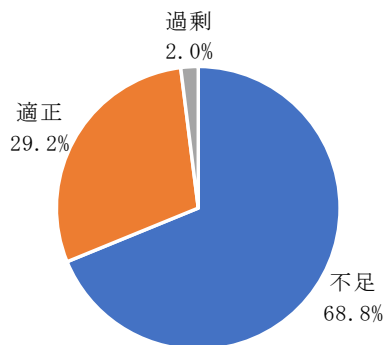
	n	経営上の問題点 (%)				
		製品・販売価格の変動	納期・単価等の取引条件の厳しさ	金融・資金繰り難	環境規制の強化	その他
全体	202	12.9	14.4	6.4	5.0	5.0
業種						
建設業	72	12.5	19.4	6.9	5.6	2.8
製造業	53	11.3	13.2	5.7	5.7	9.4
卸売業、小売業	25	36.0	8.0	0.0	0.0	0.0
運輸業	40	2.5	15.0	12.5	7.5	5.0
飲食・宿泊業、サービス業	12	8.3	0.0	0.0	0.0	8.3

4. 人材不足に関する現状

(1) 従業員の過不足感

従業員の過不足感（図表 16）をみると、「不足」の 68.8%が最も多く、次いで「適正」の 29.2%、「過剰」の 2.0%の順であった。

図表 16 従業員の過不足感（SA）

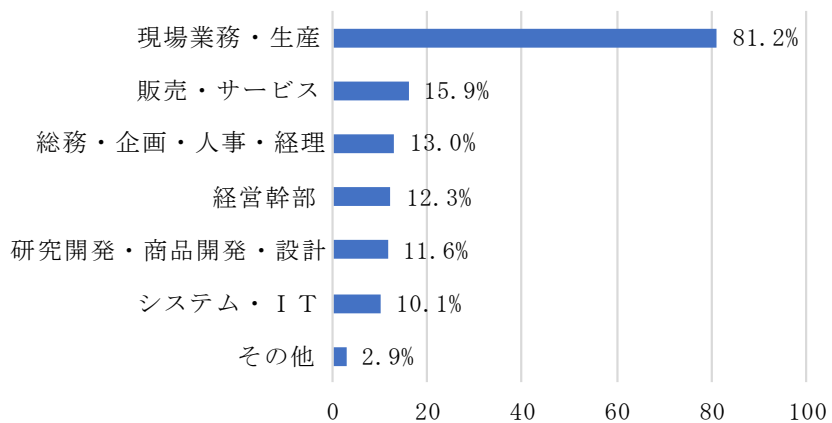


n=202

(2) 人材不足の分野

人材不足の分野（図表 17）をみると、「現場業務・生産」が 81.2%と 8割を超え最も多く、「販売・サービス」の 15.9%、「総務・企画・人事・経理」の 13.0%が続いた。

図表 17 人材不足の分野（SA）



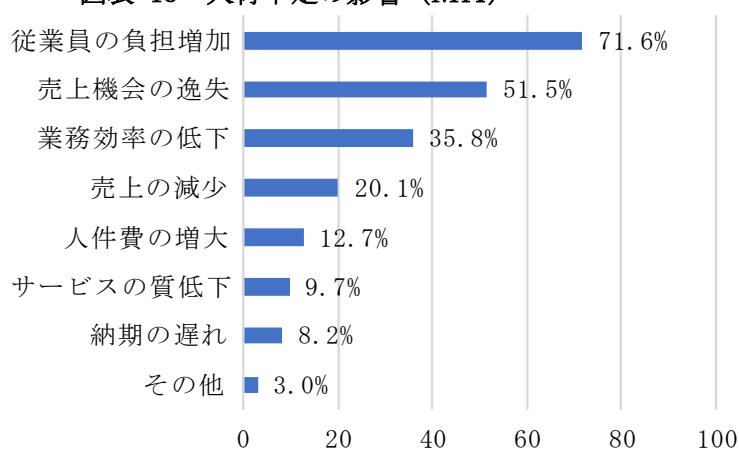
n=138

(3) 人材不足の影響

人材不足の影響（図表 18）をみると、「従業員の負担増加」が 71.6%、「売上機会の逸失」が 51.5%、「業務効率の低下」が 35.8%で上位 3 項目となった。

業種別（図表 19）にみると、「建設業」と「製造業」で「従業員の負担増加」がそれぞれ 78.2%、73.5%と最も多く、「卸売業、小売業」では、「従業員の負担増加」と「売上機会の逸失」が同率 75.0%で最も多かった。「運輸業」では「売上機会の逸失」が 65.4%で最も多く、「飲食・宿泊業、サービス業」は「サービスの質の低下」の 85.7%が最も多い結果となった。

図表 18 人材不足の影響 (MA)



n=134

図表 19 業種別_人材不足の影響

	n	人材不足の影響 (%)			
		売上機会の逸失	売上の減少	人件費の増大	従業員の負担増加
全体	134	51.5	20.1	12.7	71.6
業種					
建設業	55	52.7	27.3	9.1	78.2
製造業	34	35.3	8.8	17.6	73.5
卸売業、小売業	12	75.0	16.7	8.3	75.0
運輸業	26	65.4	26.9	19.2	53.8
飲食・宿泊業、サービス業	7	28.6	0.0	0.0	71.4

	n	人材不足の影響 (%)			
		業務効率の低下	サービスの質低下	納期の遅れ	その他
全体	134	35.8	9.7	8.2	3.0
業種					
建設業	55	49.1	1.8	10.9	0.0
製造業	34	32.4	8.8	11.8	0.0
卸売業、小売業	12	33.3	16.7	0.0	8.3
運輸業	26	19.2	3.8	3.8	11.5
飲食・宿泊業、サービス業	7	14.3	85.7	0.0	0.0

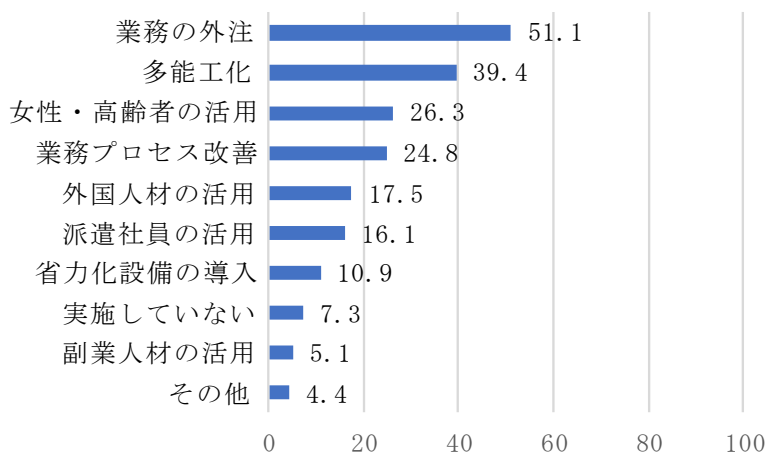
(4) 人材不足への対応方法

人材不足への対応（図表 20）をみると、「業務の外注」が 51.1%と最多で、「多能工化(*)」の 39.4%、「女性・高齢者の活用」の 26.3%が続いた。

業種別（図表 21）にみると、「卸売業、小売業」を除く 4 業種で「業務の外注」が最も多く、「卸売業、小売業」では「多能工化」が 61.5%で最も多かった。「卸売業、小売業」「運輸業」「飲食・宿泊業、サービス業」といった第 3 次産業では「女性・高齢者の活用」が多く見られた。

*多能工化:本調査では、複数業務の兼務を指す。

図表 20 人材不足への対応 (MA)



図表 21 業種別_人材不足への対応

n=137

	n	人材不足への対応 (%)				
		多能工化	副業人材の活用	業務の外注	業務プロセス改善	省力化設備の導入
全体	137	39.4	5.1	51.1	24.8	10.9
業種						
建設業	56	28.6	0.0	53.6	23.2	7.1
製造業	35	51.4	5.7	62.9	22.9	14.3
卸売業、小売業	13	61.5	7.7	15.4	38.5	7.7
運輸業	26	42.3	7.7	50.0	23.1	11.5
飲食・宿泊業、サービス業	7	14.3	28.6	42.9	28.6	28.6

	n	人材不足への対応 (%)				
		派遣社員の活用	女性・高齢者の活用	外国人材の活用	実施していない	その他
全体	137	16.1	26.3	17.5	7.3	4.4
業種						
建設業	56	10.7	21.4	14.3	12.5	3.6
製造業	35	20.0	25.7	31.4	2.9	2.9
卸売業、小売業	13	23.1	38.5	0.0	0.0	15.4
運輸業	26	19.2	30.8	11.5	3.8	3.8
飲食・宿泊業、サービス業	7	14.3	28.6	28.6	14.3	0.0

5. 募集・採用に関する現状及び今後の取組み

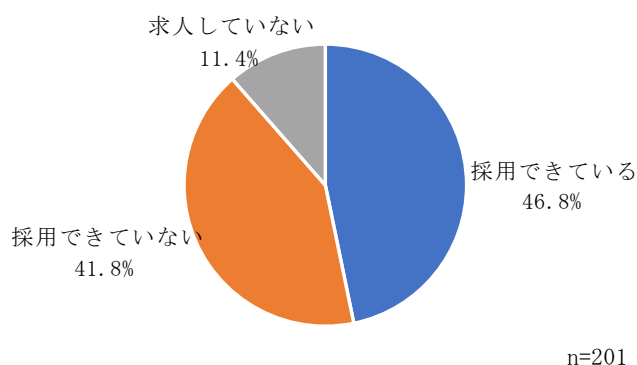
(1) 直近3年間の採用状況

直近3年間の採用状況（図表 22）をみると、募集人員を「採用できている」の46.8%が最も多く、「採用できていない」が41.8%、「求人していない」が11.4%であった。

業種別（図表 23）にみると、「建設業」のみ「採用できていない」が53.5%で、「採用できている」の39.4%を上回る結果となった。

経営状況別（図表 24）にみると、経営状況が「良い」と答えた企業は「採用できている」が60.9%と6割を超えたのに対し、「悪い」と答えた企業では39.5%と4割を下回った。

図表 22 直近3年間の採用状況（SA）



図表 23 業種別_直近3年間の採用状況

	n	採用状況 (%)		
		採用できている	採用できていない	求人していない
全体	201	46.8	41.8	11.4
業種				
建設業	71	39.4	53.5	7.0
製造業	53	47.2	34.0	18.9
卸売業、小売業	25	40.0	36.0	24.0
運輸業	40	62.5	35.0	2.5
飲食・宿泊業、サービス業	12	50.0	41.7	8.3

図表 24 経営状況別_直近3年間の採用状況

	n	採用状況 (%)		
		採用できている	採用できていない	求人していない
全体	201	46.8	41.8	11.4
経営状況				
良い	46	60.9	34.8	4.3
悪い	38	39.5	39.5	21.1
変わらない	117	43.6	45.3	11.1

(2) 採用活動の状況

現在実施している採用活動(図表 25)をみると、「ハローワークの活用」の79.7%が最も多く、次いで「知人・社員の紹介」の70.3%、「HPへの求人情報の掲載」の58.5%の順であった。

続いて、新たな採用活動への取組み意欲を明らかにするため、現状の採用活動と今後実施する方針の採用活動の差をみると、「知人・社員の紹介」が+8.2ポイント、「SNSの活用」が+7.9ポイント、「HPへ求人情報掲載」が+6.3ポイントの順に差が大きく、新たに取組みようとしている企業が多いことがわかる。

図表 25 採用活動の状況

No.	採用活動	(%)		
		実施している	今後実施する	差 (今後-現状)
1	ハローワークの活用	79.7	81.2	+1.5
2	知人・社員の紹介	70.3	78.5	+8.2
3	HPへ求人情報掲載	58.5	64.8	+6.3
4	求人サイト	57.6	57.6	±0
5	学校訪問	34.7	36.9	+2.2
6	求人広告	34.1	35.2	+1.1
7	就職フェア・説明会	28.6	29.8	+1.2
8	インターンの受入れ	24.1	27.7	+3.6
9	SNSの活用	19.9	27.8	+7.9
10	スカウトサービス	19.5	22.7	+3.2
11	その他	3.3	1.6	-1.7

(3) 外国人材の活用状況

外国人材の活用状況（図表 26）をみると、「外国人技能実習生」の 11.4% が最も多く、「特定技能外国人」の 11.3%が続く。

今後の外国人材活用方針をみると、「特定技能外国人」の 21.0%が最も多く、次いで「外国人技能実習生」の 18.0%、「高度外国人材」の 15.0%の順となった。

続いて、外国人材の今後の活用意向を明らかにするため、現在「活用している」と答えた企業と、「今後活用する又は活用を検討中」と答えた企業の差をみると、「特定技能外国人」が+9.7ポイントと最も大きく、新たに活用する意向が強いことがわかる。

現在の外国人材の活用状況を業種別にみると（図表 27～図表 31）、「製造業」では全般的に活用割合が高く、「飲食・宿泊業、サービス業」では「特定技能外国人」、「留学生アルバイト」を活用している割合が高い。「卸売業、小売業」「運輸業」は相対的に外国人材活用が進んでいないことがわかる。

今後の外国人材の活用方針を業種別にみると（図表 32～図表 36）、「建設業」と「製造業」は「外国人技能実習生」、「特定技能外国人」、「高度外国人材」の活用に積極的であり、「卸売業、小売業」と「運輸業」はいずれも上記人材の活用に消極的と言える。なお、「運輸業」では、業界の職種が外国人技能実習制度の移行対象職種に指定されていないほか、特定技能外国人においては令和 6 年 3 月 29 日に「自動車運送分野」の追加が閣議決定されたばかりであることから、活用が難しい背景がある。

図表 26 外国人材の活用 (%)

No.	外国人材活用	活用している	今後活用する又は活用を検討中	差 (今後－現状)
1	外国人技能実習生	11.4	18.0	+6.6
2	特定技能外国人	11.3	21.0	+9.7
3	高度外国人材	6.3	15.0	+8.8
4	留学生アルバイト	2.6	7.4	+4.7
5	その他	6.4	4.3	-2.1

図表 27 業種別_外国人技能実習生_活用状況

		n	現状_外国人技能実習生(%)	
			活用して いる	活用して いない
全体		193	11.4	88.6
業 種	建設業	68	13.2	86.8
	製造業	50	22.0	78.0
	卸売業、小売業	24	4.2	95.8
	運輸業	39	2.6	97.4
	飲食・宿泊業、サービス業	12	0.0	100.0

図表 28 業種別_特定技能外国人_活用状況

		n	現状_特定技能外国人(%)	
			活用して いる	活用して いない
全体		195	11.3	88.7
業 種	建設業	68	11.8	88.2
	製造業	52	15.4	84.6
	卸売業、小売業	24	4.2	95.8
	運輸業	39	2.6	97.4
	飲食・宿泊業、サービス業	12	33.3	66.7

図表 29 業種別_高度外国人材_活用状況

		n	現状_高度外国人材(%)	
			活用して いる	活用して いない
全体		192	6.3	93.8
業 種	建設業	68	7.4	92.6
	製造業	49	10.2	89.8
	卸売業、小売業	24	0.0	100.0
	運輸業	39	2.6	97.4
	飲食・宿泊業、サービス業	12	8.3	91.7

図表 30 業種別_留学生アルバイト_活用状況

		n	現状_留学生アルバイト(%)	
			活用して いる	活用して いない
全体		189	2.6	97.4
業 種	建設業	65	3.1	96.9
	製造業	49	0.0	100.0
	卸売業、小売業	24	0.0	100.0
	運輸業	39	2.6	97.4
	飲食・宿泊業、サービス業	12	16.7	83.3

図表 31 業種別_その他_活用状況

		n	現状_その他(%)	
			活用して いる	活用して いない
全体		141	6.4	93.6
業 種	建設業	52	3.8	96.2
	製造業	30	10.0	90.0
	卸売業、小売業	19	0.0	100.0
	運輸業	30	10.0	90.0
	飲食・宿泊業、サービス業	10	10.0	90.0

図表 32 業種別_外国人技能実習生_活用方針

	n	今後_外国人技能実習生(%)			
		活用する	活用を検討中	活用しない	わからない
全体	194	10.8	7.2	53.1	28.9
業種					
建設業	68	11.8	8.8	50.0	29.4
製造業	51	21.6	7.8	43.1	27.5
卸売業、小売業	24	4.2	4.2	70.8	20.8
運輸業	39	2.6	5.1	56.4	35.9
飲食・宿泊業、サービス業	12	0.0	8.3	66.7	25.0

図表 33 業種別_特定技能外国人_活用方針

	n	今後_特定技能外国人(%)			
		活用する	活用を検討中	活用しない	わからない
全体	195	10.8	10.3	45.1	33.8
業種					
建設業	68	10.3	10.3	42.6	36.8
製造業	52	19.2	13.5	34.6	32.7
卸売業、小売業	24	4.2	4.2	70.8	20.8
運輸業	39	2.6	10.3	48.7	38.5
飲食・宿泊業、サービス業	12	16.7	8.3	41.7	33.3

図表 34 業種別_高度外国人材_活用方針

	n	今後_高度外国人材(%)			
		活用する	活用を検討中	活用しない	わからない
全体	193	3.6	11.4	46.6	38.3
業種					
建設業	68	4.4	11.8	42.6	41.2
製造業	50	6.0	20.0	36.0	38.0
卸売業、小売業	24	0.0	4.2	75.0	20.8
運輸業	39	0.0	7.7	46.2	46.2
飲食・宿泊業、サービス業	12	8.3	0.0	58.3	33.3

図表 35 業種別_留学生アルバイト_活用方針

	n	今後_留学生アルバイト(%)			
		活用する	活用を検討中	活用しない	わからない
全体	190	3.2	4.2	62.6	30.0
業種					
建設業	65	3.1	1.5	60.0	35.4
製造業	50	2.0	6.0	62.0	30.0
卸売業、小売業	24	4.2	4.2	75.0	16.7
運輸業	39	2.6	5.1	66.7	25.6
飲食・宿泊業、サービス業	12	8.3	8.3	41.7	41.7

図表 36 業種別_その他_活用方針

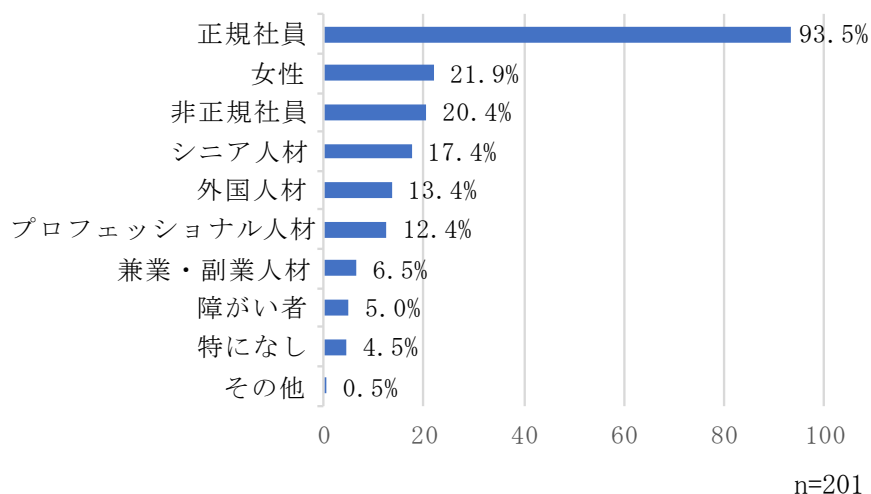
	n	今後_その他(%)			
		活用する	活用を検討中	活用しない	わからない
全体	140	3.6	0.7	51.4	44.3
業種					
建設業	51	2.0	0.0	54.9	43.1
製造業	30	3.3	0.0	46.7	50.0
卸売業、小売業	19	0.0	0.0	63.2	36.8
運輸業	30	6.7	3.3	46.7	43.3
飲食・宿泊業、サービス業	10	10.0	0.0	40.0	50.0

(4) 雇用または活用したい人材

雇用または活用したい人材をみると(図表 37)、「正規社員」の93.5%が最も多く、次いで「女性」の21.9%、「非正規社員」の20.4%の順となった。

業種別にみると(図表 38)、全業種で「正規社員」が最も多く、「卸売業、小売業」「運輸業」「飲食・宿泊業、サービス業」といった第3次産業では「非正規社員」、「女性」、「兼業・副業人材」も多いことがわかる。

図表 37 雇用・活用したい人材 (MA)



図表 38 業種別雇用・活用したい人材

	n	雇用・活用したい人材 (%)				
		正規社員	非正規社員	外国人材	プロフェッショナル人材	女性
全体	201	93.5	20.4	13.4	12.4	21.9
業種						
建設業	70	97.1	12.9	7.1	20.0	15.7
製造業	54	92.6	13.0	20.4	9.3	18.5
卸売業、小売業	25	80.0	24.0	12.0	12.0	28.0
運輸業	40	100.0	27.5	12.5	7.5	27.5
飲食・宿泊業、サービス業	12	83.3	66.7	25.0	0.0	41.7

	n	雇用・活用したい人材 (%)				
		シニア人材	障がい者	兼業・副業人材	特になし	その他
全体	201	17.4	5.0	6.5	4.5	0.5
業種						
建設業	70	14.3	5.7	2.9	2.9	1.4
製造業	54	16.7	1.9	1.9	3.7	0.0
卸売業、小売業	25	12.0	8.0	12.0	20.0	0.0
運輸業	40	22.5	2.5	12.5	0.0	0.0
飲食・宿泊業、サービス業	12	33.3	16.7	16.7	0.0	0.0

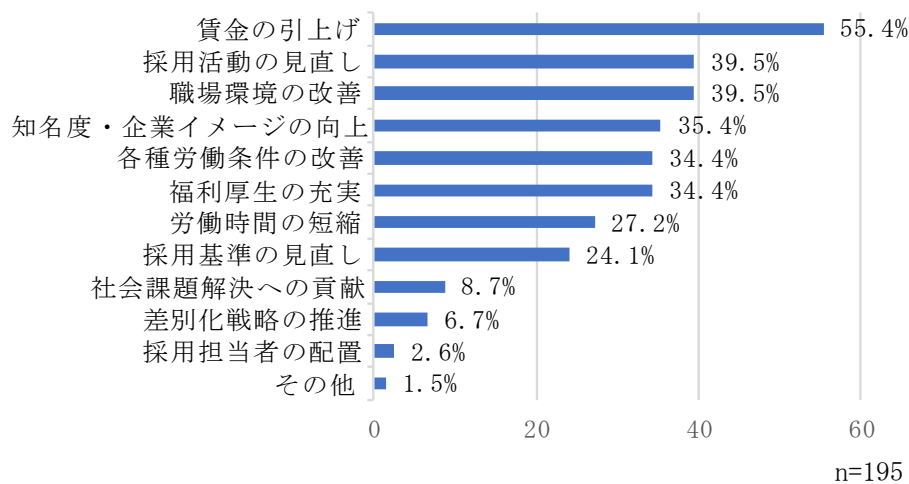
(5) 採用力強化に向けた取組み

採用力強化に向けて行っている取組みをみると（図表 39）、「賃金の引上げ」の 55.4%が最も多く、次いで「採用活動の見直し」と、「職場環境の改善」が 39.5%で同率となった。

業種別にみると（図表 40）、「飲食、宿泊業、サービス業」を除く 4 業種では「賃金の引上げ」が最も多く、「卸売業、小売業」「運輸業」「飲食・宿泊業、サービス業」といった第 3 次産業では「各種労働条件の改善」の回答割合も高いことがわかる。

従業員規模別にみると（図表 41）、6 人以上 100 人以下は「賃金の引上げ」が最も多く、100 人以上は「各種労働条件の改善」が最も多いことがわかる。

図表 39 採用力強化に向けた取組み（SA）



図表 40 業種別採用力強化に向けた取組み

	n	採用力強化に向けた取組み (%)					
		採用活動の見直し	採用基準の見直し	賃金の引上げ	労働時間の短縮	各種労働条件の改善	職場環境の改善
全体	195	39.5	24.1	55.4	27.2	34.4	39.5
業種							
建設業	68	44.1	25.0	55.9	29.4	27.9	38.2
製造業	53	39.6	24.5	49.1	18.9	22.6	41.5
卸売業、小売業	22	40.9	36.4	45.5	9.1	45.5	40.9
運輸業	40	32.5	20.0	70.0	35.0	50.0	35.0
飲食・宿泊業、サービス業	12	33.3	8.3	50.0	58.3	50.0	50.0

	n	採用力強化に向けた取組み (%)					
		福利厚生の充実	採用担当者の配置	差別化戦略の推進	知名度・企業イメージの向上	社会課題解決への貢献	その他
全体	195	34.4	2.6	6.7	35.4	8.7	1.5
業種							
建設業	68	27.9	4.4	7.4	35.3	11.8	1.5
製造業	53	37.7	1.9	3.8	37.7	7.5	0.0
卸売業、小売業	22	31.8	4.5	4.5	36.4	0.0	9.1
運輸業	40	45.0	0.0	10.0	32.5	10.0	0.0
飲食・宿泊業、サービス業	12	25.0	0.0	8.3	33.3	8.3	0.0

図表 41 従業員規模別_採用力強化に向けた取組み

		採用力強化に向けた取組み(%)					
		採用活動 の見直し	採用基準 の見直し	賃金の引 上げ	労働時間 の短縮	各種労働 条件の改 善	職場環境 の改善
n							
全体	195	39.5	24.1	55.4	27.2	34.4	39.5
従業員 数	5人以下	17	47.1	23.5	23.5	0.0	35.3
	6～20人	65	32.3	26.2	49.2	24.6	36.9
	21～50人	57	36.8	21.1	68.4	43.9	43.9
	51～100人	33	42.4	18.2	63.6	39.4	45.5
	101～300人	16	56.3	25.0	50.0	37.5	37.5
	301人以上	1	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0

		採用力強化に向けた取組み(%)					
		福利厚生 の充実	採用担当 者の配置	差別化戦 略の推進	知名度・企 業イメージ の向上	社会課題 解決への 貢献	その他
n							
全体	195	34.4	2.6	6.7	35.4	8.7	1.5
従業員 数	5人以下	17	17.6	0.0	0.0	5.9	11.8
	6～20人	65	24.6	1.5	6.2	24.6	1.5
	21～50人	57	33.3	5.3	8.8	42.1	0.0
	51～100人	33	60.6	3.0	6.1	60.6	0.0
	101～300人	16	50.0	0.0	12.5	43.8	0.0
	301人以上	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

6. 人材育成に関する現状及び今後の取組み

(1) 人材育成の実施状況

現在実施している人材育成手法をみると（図表 42）、「OJT」の81.4%が最も多く、次いで「OFF-JT」の50.8%、「自己啓発の補助」の40.8%の順であった。今後の人材育成手法に関する活用意向を明らかにするため、現在「実施している」人材育成手法と「今後実施する」予定の人材育成手法の差をみると、「スキルマップの策定」が+9.5ポイントと最も差が大きく、「人材育成計画の策定」が+8.8ポイントと続いた。新たに取組みたい意向が強いことがわかる。

経営状況別にみると（図表 44～図表 48）、経営状況が「良い」と回答した企業ほど人材育成を「実施している」ことがわかる。特に「OFF-JT」と「自己啓発」の項目では、経営状況が「良い」と回答した企業と「悪い」と回答した企業の実施状況に顕著な差が見られた。

図表 42 人材育成の実施状況 (MA)
(%)

No.	人材育成	実施している	今後実施する	差 (今後－現状)
1	OJT	81.4	83.4	+2.0
2	OFF-JT	50.8	56.8	+6.0
3	自己啓発の補助	40.8	46.8	+6.0
4	人材育成計画の策定	24.7	33.5	+8.8
5	スキルマップの策定	19.5	28.9	+9.5
6	その他	2.3	3.1	+0.8

図表 44 経営状況別_OJT_実施状況

		n	現在_OJT (%)	
			実施している	実施していない
全体		199	81.4	18.6
経営状況	良い	45	86.7	13.3
	悪い	36	80.6	19.4
	変わらない	118	79.7	20.3
良い－悪い			6.1	

図表 43 経営状況別_Off-JT_実施状況

		n	現在_OFF-JT (%)	
			実施している	実施していない
全体		193	50.8	49.2
経営状況	良い	45	66.7	33.3
	悪い	35	34.3	65.7
	変わらない	113	49.6	50.4
良い－悪い			32.4	

図表 45 経営状況別_自己啓発の補助_実施状況

		n	現在_自己啓発の補助(%)	
			実施して いる	実施して いない
全体		191	40.8	59.2
経営 状況	良い	45	60.0	40.0
	悪い	33	33.3	66.7
	変わらない	113	35.4	64.6
			良い-悪い 26.7	

図表 46 経営状況別_人材育成計画の策定_実施状況

		n	現在_人材育成計画の策定(%)	
			実施して いる	実施して いない
全体		190	24.7	75.3
経営 状況	良い	45	31.1	68.9
	悪い	34	17.6	82.4
	変わらない	111	24.3	75.7
			良い-悪い 13.5	

図表 47 経営状況別_スキルマップの策定_実施状況

		n	現在_スキルマップの策定(%)	
			実施して いる	実施して いない
全体		190	19.5	80.5
経営 状況	良い	45	20.0	80.0
	悪い	34	17.6	82.4
	変わらない	111	19.8	80.2
			良い-悪い 2.4	

図表 48 経営状況別_その他_実施状況

		n	現在_その他(%)	
			実施して いる	実施して いない
全体		128	2.3	97.7
経営 状況	良い	29	3.4	96.6
	悪い	23	0.0	100.0
	変わらない	76	2.6	97.4
			良い-悪い 3.4	

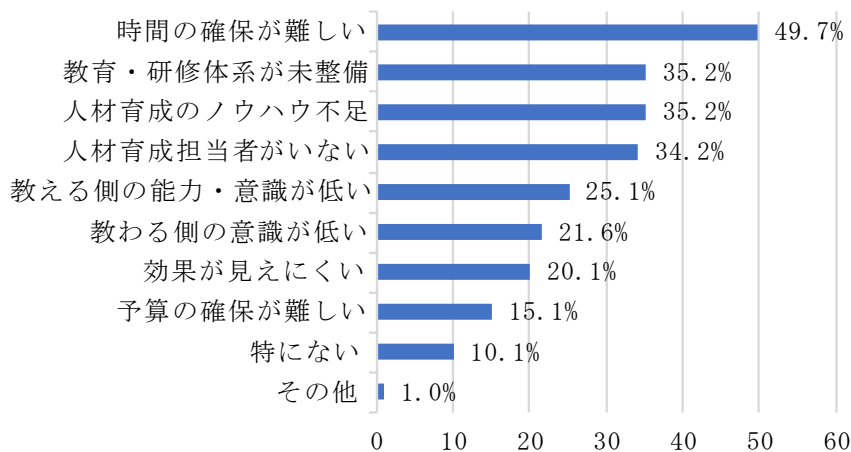
(2) 人材育成の問題点

人材育成の問題点をみると（図表 49）、「時間の確保が難しい」の 49.7% が最も多く、次いで「教育・研修体系が未整備」と、「人材育成ノウハウの不足」が 35.2% で並んだ。

業種別にみると（図表 50）、全業種で「時間の確保が難しい」が最多となり、「飲食・宿泊業、サービス業」では「教える側の能力・意識が低い」も同率トップとなった。

従業員規模別にみると（図表 51）、50 人以下の企業では「時間の確保が難しい」が最も多く、51 人～100 人では「教育・研修体系が未整備」、101 人以上では「人材育成のノウハウ不足」が最も多い結果となった。

図表 49 人材育成の問題点 (MA)



n=199

図表 50 業種別_人材育成の問題点

	n	人材育成の問題点 (%)				
		時間の確保が難しい	予算の確保が難しい	効果が見えにくい	人材育成担当者がいない	教える側の能力・意識が低い
全体	199	49.7	15.1	20.1	34.2	25.1
業種						
建設業	69	49.3	8.7	21.7	39.1	15.9
製造業	54	53.7	13.0	14.8	29.6	33.3
卸売業、小売業	24	37.5	16.7	29.2	33.3	33.3
運輸業	40	52.5	27.5	20.0	40.0	17.5
飲食・宿泊業、サービス業	12	50.0	16.7	16.7	8.3	50.0

	n	人材育成の問題点 (%)				
		教わる側の意識が低い	教育・研修体系が未整備	人材育成のノウハウ不足	特にない	その他
全体	199	21.6	35.2	35.2	10.1	1.0
業種						
建設業	69	21.7	39.1	39.1	8.7	0.0
製造業	54	31.5	35.2	33.3	9.3	1.9
卸売業、小売業	24	4.2	25.0	37.5	20.8	0.0
運輸業	40	22.5	32.5	32.5	7.5	2.5
飲食・宿泊業、サービス業	12	8.3	41.7	25.0	8.3	0.0

図表 51 従業員規模別_人材育成の問題点

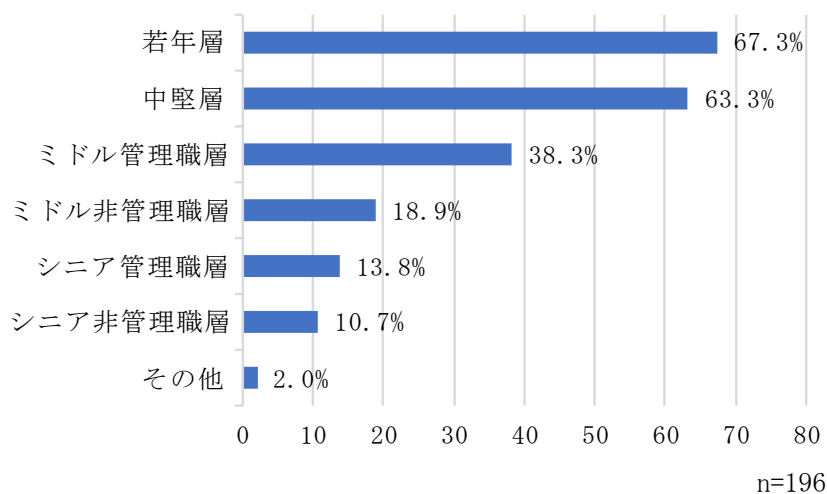
	n	人材育成の問題点(%)					
		時間の確保が難しい	予算の確保が難しい	効果が見えにくい	人材育成担当者がいない	教える側の能力・意識が低い	
全体	199	49.7	15.1	20.1	34.2	25.1	
従業員数	5人以下	20	40.0	20.0	0.0	20.0	5.0
	6～20人	65	47.7	24.6	24.6	33.8	20.0
	21～50人	58	53.4	13.8	19.0	37.9	37.9
	51～100人	33	54.5	3.0	21.2	39.4	24.2
	101～300人	16	43.8	0.0	25.0	25.0	25.0
	301人以上	1	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0

	n	人材育成の問題点(%)					
		教わる側の意識が低い	教育・研修体系が未整備	人材育成のノウハウ不足	特になし	その他	
全体	199	21.6	35.2	35.2	10.1	1.0	
従業員数	5人以下	20	15.0	10.0	35.0	25.0	0.0
	6～20人	65	26.2	27.7	21.5	9.2	1.5
	21～50人	58	24.1	39.7	39.7	3.4	0.0
	51～100人	33	18.2	57.6	39.4	12.1	0.0
	101～300人	16	18.8	43.8	56.3	6.3	6.3
	301人以上	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(3) 人材育成が必要な対象層

育成が必要と感じている対象層をみると(図表 52)、「若年層」の67.3%が最も多く、次いで「中堅層」の63.3%、「ミドル管理職層」の38.3%となった。

図表 52 育成が必要な対象層 (MA)

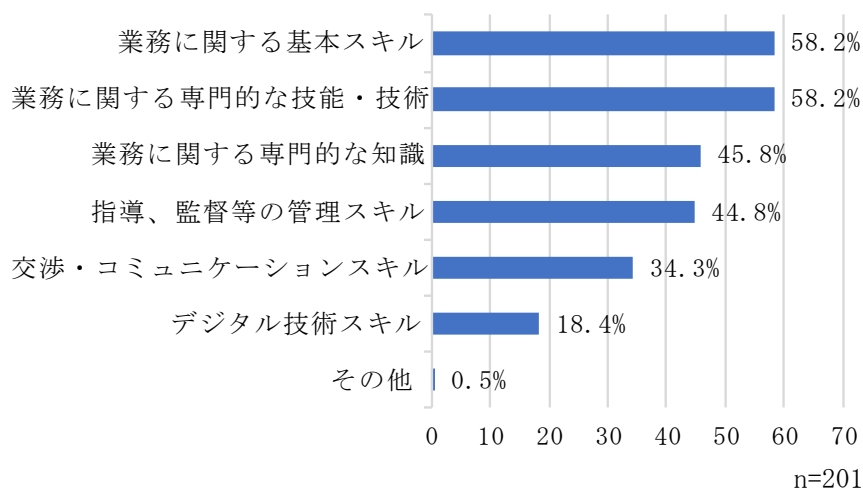


(4) 育成したい能力

育成したい能力をみると（図表 53）、「業務に関する基本スキル」と、「業務に関する専門的な技能・技術」が 58.2%の同率で最も多く、「業務に関する専門的な知識」の 45.8%が続いた。

業種別にみると（図表 54）、「運輸業」と「飲食・宿泊業、サービス業」では「業務に関する基本スキル」がほかの能力を大きく上回り、ニーズが大きい一方で、「卸売業、小売業」では「交渉・コミュニケーションスキル」が最も多い結果となった。

図表 53 育成したい能力 (MA)



図表 54 業種別_育成したい能力

	n	育成したい能力 (%)						
		業務に関する基本スキル	業務に関する専門的な知識	業務に関する専門的な技能・技術	指導、監督等の管理スキル	交渉・コミュニケーションスキル	デジタル技術スキル	その他
全体	201	58.2	45.8	58.2	44.8	34.3	18.4	0.5
業種								
建設業	70	61.4	55.7	65.7	50.0	22.9	24.3	0.0
製造業	54	50.0	50.0	70.4	44.4	29.6	16.7	0.0
卸売業、小売業	25	44.0	24.0	32.0	32.0	48.0	12.0	4.0
運輸業	40	70.0	42.5	50.0	42.5	45.0	12.5	0.0
飲食・宿泊業、サービス業	12	66.7	25.0	41.7	50.0	58.3	25.0	0.0

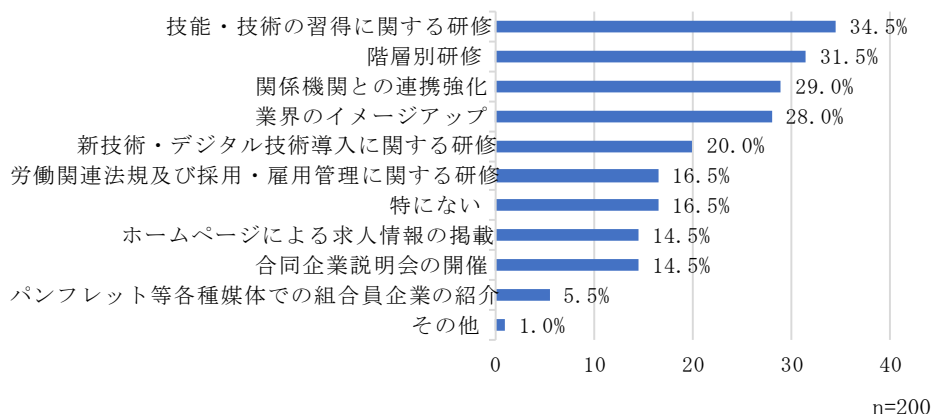
7. 組合・業界団体に求める事項

(1) 中小企業組合及び業界団体等に行ってほしい取組み

中小企業組合及び業界団体等に行ってほしい取組みをみると（図表 55）、「技能・技術の習得に関する研修」が 34.5%で最も多く、「階層別研修」の 31.5%、「関係機関との連携強化」の 29.0%が続いた。

従業員規模別にみると（図表 56）、20 人以下は「技能・技術の習得に関する研修」が最も多く、21 人以上は「階層別研修」が最も多い結果となった。

図表 55 希望する共同事業（MA）



図表 56 従業員規模別_希望する事業

	n	希望する共同事業 (%)						
		階層別研修	技能・技術の習得に関する研修	労働関連法規及び採用・雇用管理に関する研修	新技術・デジタル技術導入に関する研修	業界のイメージアップ	ホームページによる求人情報の掲載	
全体	200	31.5	34.5	16.5	20.0	28.0	14.5	
従業員数	5人以下	22	9.1	40.9	0.0	18.2	27.3	22.7
	6～20人	65	12.3	35.4	10.8	18.5	26.2	10.8
	21～50人	58	46.6	37.9	24.1	25.9	29.3	12.1
	51～100人	32	40.6	34.4	21.9	21.9	25.0	21.9
	101～300人	16	56.3	18.8	25.0	6.3	37.5	6.3
	301人以上	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

	n	希望する共同事業 (%)					
		パンフレット等各種媒体での組合員企業の紹介	合同企業説明会の開催	関係機関との連携強化	特になし	その他	
全体	200	5.5	14.5	29.0	16.5	1.0	
従業員数	5人以下	22	9.1	0.0	22.7	22.7	0.0
	6～20人	65	3.1	3.1	24.6	24.6	3.1
	21～50人	58	1.7	15.5	29.3	12.1	0.0
	51～100人	32	15.6	40.6	40.6	6.3	0.0
	101～300人	16	6.3	25.0	31.3	12.5	0.0
	301人以上	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(2) その他の希望する共同事業

中小企業組合及び業界団体等に求める取組みに関する自由記述では、以下のような回答が寄せられた。

- ・人材の流動化防止のための研修。
- ・キントーン等経理関係のDX化によるメリットの講習会等の開催。
- ・後継者問題、人材確保自体、下請け企業の強化・生き残り。

8. 自由意見

最後に、自由意見を問うたところ、以下のような回答が得られた。

(ほぼ原文のまま掲載)

経営課題に関する意見

- ・零細企業の経営の難しさを日々感じています。資金繰り、先の見通しが見えにくい等々、経営者マインドを支援いただける事業の継続をおねがいたします。
- ・初任給が大手さんは30万を超す勢いです。このままでは零細企業はダメになるだけです。とにかく稼ぐ力をつけること。安いものは断る勇氣です。
- ・運送約款が本年6月に改訂されたが、その内容が周知されずに、元請企業、発荷主との運賃交渉が進まず、高コスト化が続き、苦しい経営です。
- ・時給が上がり、ベテランのパートさん(扶養内)の働く時間が減っています。新人のパートさんを入れても同じ様には出来ないので、管理職の人間が教えながら入るしかない。短時間になったパートさんの意識は低くなる。

人材確保に関する意見

- ・若い人材が不足している為、引き継ぎが出来なく取引先を縮小しなくてはならない時が来ると思う。昔とは違い、指導も難しくなっており、意識を高める教育を徹底しなくてはと考えております。
- ・人口減少が続く世のなかで、採用が今後今のようにできなくなるのは当たり前なので、それを前提として考えています。採用がうまくいかなくて当たり前として、それでも存続可能な企業にしていくつもりなので、私にとっての最重要課題は採用ではありません。採用の強化を謳う経営者が多いですが、それはこれからの世の中不可能です。人がいなくても業務が滞りなく進む仕組みが必要です。採用して人を増やそうと従来の考えしかできない企業は淘汰されると思います。

- ・人手不足に乗じて求人広告サイトや人材サービス業があまりに多いように感じます。職業斡旋法の改正等を通じて過剰な人材サービス業は規制され、労働力が実業に回るべきかと思います。ハローワークを中心とした状況が生まれるよう、規制の強化を求めていくべきかと思います。そうでなければ資金力の豊富な企業が有利な状況はますます加速するものと危惧します。

人材育成に関する意見

- ・2024年問題により研修会に参加できない。(運転業務が少ない土曜日が主となるため) また、土曜日に開催される研修がほとんど無い。時短、職種能力アップ、スキルアップと言うが、労働集約型産業には矛盾が生じている。

外国人材活用に関する意見

- ・技能実習生を入れられる業界なのに受け入れ体制を業界が行っていない。外国人材の受け入れの協力、業界への働きかけを行ってほしい。
- ・弊社は、溶接工・機械工の人材が必要であるも単純な業務は無い為、教育には長い年月が必要。依って外国人や派遣社員はお断りしています。

III 調査結果の総括

本調査のメインテーマである人材の確保・育成に焦点を絞り、アンケート調査結果のポイントを改めて整理する。

1. 経営上の問題点及び人材不足の影響と対応 (p. 8～p. 12)

- ・経営上の問題点は、「人材不足」(72.3%)が群を抜いて高く、第2位の「光熱費・原材料・仕入品の高騰」(50.0%)を20ポイント以上上回る。
- ・これは、直近3年間において募集人員を「採用できている」企業が46.8%と半数に満たないため、人材不足の影響は、「従業員の負担増加」(71.6%)や「売上機会の逸失」(51.5%)という形で現れている。
- ・こうした課題に対して回答企業では、主に「業務の外注」(51.1%)や「多能工化」(39.4%)により対応している。
- ・ちなみに、直近1年間の経営状況別に採用状況を見ると、経営状況が「良い」企業では60.9%が「採用できている」ものの、「悪い」企業では39.5%にとどまっている。

2. 人材確保の現状と今後 (p. 13～p. 19)

- ・現状用いられている採用方法は、「ハローワークの活用」(79.7%)が最も多く、以下、「知人・社員の紹介」(70.3%)、「HPへ求人情報掲載」(58.5%)、「求人サイト」(57.6%)となった。
- ・今後についても「ハローワークの活用」(81.2%)意向は最も多いものの、現状と比べて「知人・社員の紹介」(+8.2ポイント)や「SNSの活用」(+7.9ポイント)、「HPへ求人情報掲載」(+6.3ポイント)などで、今後の実施意向の高まりが大きい。
- ・そして、採用力強化に向けて今後行いたい取組みとしては、「賃金の引上げ」(55.4%)が過半を占めるほか、「職場環境の改善」(39.5%)、「各種労働条件の改善」(34.4%)、「福利厚生の実施」(34.4%)など、従業員の働きやすさの改善が上位に挙げられた。また、「採用活動の見直し」(39.5%)や「知名度・企業イメージの向上」(35.4%)も高い関心を集めている。
- ・雇用・活用したい人材の種類は、「正規社員」が93.5%と圧倒的に多い。一方で、「女性」(21.9%)や「シニア人材」(17.4%)は2割前後、「外国人材」(13.4%)、「プロフェッショナル人材」(12.4%)、「兼業・副業人材」(6.5%)に至っては1割前後と、活用意向は総じて低い。

3. 人材育成の現状と今後 (p. 20～p. 24)

- ・現在の人材育成手法は、「OJT」(81.4%)がトップで、「OFF-JT」(50.8%)、「自己啓発の補助」(40.8%)と続く。経営状況の良し悪しと人材育成の実施状況には相関がみられ、特に、教育研修費、福利厚生費など資金負担を伴う「OFF-JT」、「自己啓発の補助」の実施は、経営状況の「良い」企業が「悪い」企業を大きく上回る(「良い」－「悪い」企業の実施率＝「OFF-JT」は32.4ポイント差、「自己啓発の補助」が26.7ポイント差)。
- ・今後の実施方針は、現状と同様、「OJT」(83.4%)がトップだが、現状比では「スキルマップの策定」(+9.5ポイント)や「人材育成計画の策定」(+8.8ポイント)への取組み意向が高まっている。
- ・人材育成の主な問題点は、「時間の確保が難しい」(49.7%)を半数の企業が挙げた。そのほか、「教育・研修体系が未整備」(35.2%)、「人材育成のノウハウ不足」(35.2%)、「人材育成担当者がいない」(34.2%)が3割超を占めた。

4. 組合・団体等に期待する取組み (p. 25～p. 27)

- ・人材の確保・育成に向けて、中小企業組合や業界団体等に期待する取組みとしては、「技能・技術の習得に関する研修」(34.5%)、「階層別研修」(31.5%)など、教育研修事業が最上位となった。
- ・「関係機関との連携強化」(29.0%)や「業界のイメージアップ」(28.0%)も3割近い一方で、「HPによる求人情報の掲載」(14.5%)、「合同企業説明会の開催」(14.5%)、「パンフレット等各種媒体での組合員企業の紹介」(5.5%)と、人材確保への支援要望は相対的に少なかった。

IV 本調査結果に基づく提言

前述の調査結果を踏まえ、県内組合及び中小企業に求められる取組みを以下の通り提言する。

1. 企業に求められる取組み

(1) 人材確保面の取組み

キーワードは「“マス”から“個”」「“待ち”から“攻め”」

まず、採用方法については、現状「ハローワークの活用」(79.7%)、「HPへの求人情報掲載」(58.5%)、「求人サイト」(57.6%)など、定番の手法が多く用いられていることがアンケート調査から明らかになった。しかし、近年は少子化を背景とする売り手市場化の進展や情報通信技術の発達を背景に、新しい採用手法が多数登場している。アンケート調査で2番目に高い回答率となった「知人・社員の紹介」(70.3%)は、“リファラル採用”と呼ばれ中途採用のトレンドの手法となっており、「SNSの活用」(27.8%)は、2010年以降広がりを見せている。ほかにも、求人媒体などの第三者を介さずに企業が求職者に直接コンタクトする“ダイレクトリクルーティング”、自社を退職した人材を再雇用する“アルムナイ採用”などが行われている。

こうした動きを俯瞰してみると、広く募集をかけて母集団を形成する“マス型採用”から求職者に1対1で向き合う“個別採用”へ、また求職者からの応募を待つ“待ちの採用”から企業が能動的に求職者にアプローチする“攻めの採用”へという流れが起こっているといえる。採用環境等の変化に伴い新たな手法が生み出されているわけだが、人材獲得策に万能薬はない。企業においてはトライ・アンド・エラーを繰り返して、自社に合った採用手法を見出していくことが重要であろう。

福利厚生など“非金銭的な報酬”で差別化

次に、求職者の企業選びの基準に関しては、希望する業種、職種が決まっている前提に立てば、給与、労働時間、休日・休暇など、労働条件が主な物差しになる。しかし、昨今の賃上げ水準の格差にみられるように、労働条件の改善は得てして大企業の後追いとなりがちで、中小企業が優位性を築くことは難しい。そこで、定性的な側面において特長を打ち出し、求職者にアピールしてはどうだろうか。

たとえば、福利厚生は“非金銭的な報酬”といわれ、雇用主が独自に定めることができる「法定外福利厚生」の充実度が、就活における企業選びの注目ポイントとなっている。耳を疑うかもしれないが、家族と食べるおせ

ち料理の料金を企業が負担する「おせち制度」、15～30分程度の昼寝を認める「シエスタ制度」、事前予約制でペットを連れた出社を認める「ペット同伴制度」など、趣向を凝らしたユニークな福利厚生を導入する企業もある。従業員の意見を聞きながら、自社に合った福利厚生制度を検討してみる価値は十分あるのではないだろうか。

(2) 人材育成面の取組み

注目される“ワーク・エンゲイジメント”

人材育成の分野における今の注目点としては、“ワーク・エンゲイジメント”が挙げられる。ワーク・エンゲイジメントは、仕事にやりがい（誇り）を感じ、熱心に取組み、仕事から活力を得ている状態を指し、その向上によって生産性や定着率の向上が期待される。

ワーク・エンゲイジメント研究の第一人者である慶應義塾大学・島津明人教授によれば、ワーク・エンゲイジメントを高めるために企業ができる方策には、①上司の声掛け・マネジメント、②若年層の自己効力感（「やったらできた」という自信）の向上、③従業員の自律性を許容する風土づくり、があると言う。こうした視点をOJTに取り入れ、若者に向き合っていくことが重要だろう。

心理的安全性の高い組織づくりを

弊所が2022年6月に実施した「従業員の就業観や働きがい（エンゲイジメント）に関する実態調査」において、静岡県のZ世代が仕事をする上で何に（どこに）やりがいを感じるかを質問したところ、「スキルアップや自己の成長」（47.1%）が「報酬（昇給）」（45.0%）を上回り最も高く、次いで、「興味のある分野の仕事」（35.7%）、「新しいことへの挑戦」（27.1%）となった。従業員が成長を実感できる職場づくり、心理的安全性の高い組織づくりを進め、SNSや就職説明会など多様な媒体で情報発信していけば、円滑な採用にもつながっていくと思われる。

(3) 当面の人手不足対策

両輪となる「省力化」による生産性向上

本節の1項と2項では「人材確保・育成」に焦点を当て、その解決への取組みを提言した。しかし、人材確保や育成は、成果が表れるまでに時間を要することが多い。そのため、限られた人員で業務を進めるための手段として、「省力化」への取組みを勧めたい。「省力化」には、作業プロセスの改善や機械の導入といった手段がある。このような取組みにより、生産性を向上させることで、慢性的な人手不足への対応が可能となる。

「デジタル化」へのチャレンジに期待

「デジタル化」とは、紙や手作業を削減し、IT技術を活用して生産性を向上させる取組みである。近年では、初月無料や導入初期の割引があるサブスクリプション型サービスが普及しており、企業は低コストでツールを試用できる。これにより、仮に期待通りの効果が得られなかった場合にも、別のツールへの切り替えが容易となった。

デジタル化を進めていくと、次第にツールを導入すること自体が目的にすり替わってしまうことがある。ITコーディネータからの支援を受けるなど、第三者の視点を取り入れながら、目的に対する有効な手段として適切なツールの選定と運用を行うことが肝要である。

2. 組合・団体等に期待される取組み

(1) 人材確保面の取組み

企業間連携を促進し、認知度・イメージの向上を

他方、集団を形成し一定の規模を持つことでできることもある。

採用活動をマーケティングと捉え、採用フローを「AIDMAの法則」に沿って求職者目線で考えてみると、求職者に企業の存在を知ってもらう「注意（A：Attention）」段階においては、地域・社会課題の解決に取組み、企業や業界の認知度・イメージ向上を図る取組みが、企業間連携により行いやすくなる。その1つの選択肢として、“地域一体型オープンファクトリー”が考えられる。地域内の企業等が面として集まり、生産現場を公開したり、来場者にもものづくりを体験してもらう取組みは、存在感を高める以外にもビジネス機会の創出や交流・関係人口の増加などの効果が期待される。2010年代より全国に広がり始めた試みは、本県においても、静岡市内企業約30社が「ファクハク静岡工場博覧会」と銘打ち2023年より開催されている。業種単位、地域単位、BtoB企業においては川下を巻き込んだサプライチェーン単位など、さまざまな枠組みによる多様な取組みが期待される。

最新の採用関連情報を収集・共有

「欲求（D：desire）」段階においては、求職者への接触により働きたいと思わせる工夫が求められる。ミートアップ採用（交流会、勉強会などを通じて、企業の魅力や雰囲気等を求職者等に直接伝え、良好な関係性を築く）、カルチャーマッチ採用（社風や企業理念、価値観などを可視化し、応募者の適合度合を診断する）など、ここでも求職者の価値観の変化を捉えた新しい手法が登場しているが、人事担当者がいない企業が絶えず知識をアップデートすることは容易ではない。採用手法も含めて、組合・団体等が最新情報を収集・共有する機能を担う意義は、大いにあると考えている。

(2) 人材育成面の取組み

組合の教育研修事業の拡充

OFF-JTや自己啓発の支援においても組合・団体等が関与する余地は大いにある。人材育成の問題点として、「時間の確保が難しい」(49.7%)、「教育・研修体系が未整備」(35.2%)、「人材育成のノウハウ不足」(35.2%)が多く挙げられたが、外部資源を活用することで補完できる部分が多い。

中小企業が単独で外部講師を招いた企業内研修会を実施することは、手間や費用を考えると割に合わないが、組合・団体が主催者となり組合員向けのオープンセミナーを企画・開催することは可能だろう。そこで、自社の課題に合った講師が見つければ、個別コンサルティングを依頼するなど、経営改善の深掘りにつながっていく。また、資格取得や専門書籍購入、通信講座受講費用などの支援もできるのではないか。

期待したい“組合員の研修課”の役割

アンケート調査結果からは、経営状況のよしあしと人材育成の実施状況が相関関係にあることが示された。人的資本経営が注目される昨今、人への投資を起点として、従業員エンゲイジメント向上→生産性向上→企業業績向上→教育投資、賃金増加といった好循環を生み出せるよう、組合・団体等には“組合員の研修課”となり、傘下企業を支えていくことが望まれる。

3. おわりに

近年、「共創」や「オープンイノベーション」が注目されているが、社外のリソースを活用して新たな価値を生み出すという考え方は、中小企業組合制度の流れをくむものであり、時代背景に応じて事業内容や手法は変わろうと、根底にある思想は今もなお色あせるものではない。中小企業組合及び業界団体各位が、人材確保・育成事業に一層注力され、加盟組合員の皆様がさらなる発展を遂げられることをご祈念申し上げ、結びとする。

(執筆：一般財団法人静岡経済研究所 主席研究員 大石真裕)

V 本会や支援機関の具体的支援策

前章の提言において述べた人材確保・育成への取組みを行う際に役立つ、本会が用意する支援メニューを紹介する。

1. 人材確保に向けた取組みに活用可能な事業

(1) 連携組織等経営基盤強化支援事業

【事業概要】

新事業や新商品開発、またこれらに伴うマーケティング活動を支援する。

試作開発や市場開拓で、新たな分野を切り拓く

静岡県補助事業

① 連携組織等経営基盤強化支援事業

【対象：組合、任意グループ】

組合や連携グループが取り組む新たな事業展開や新商品の開発、これらに伴うマーケティング活動等を支援します。

試作・アンケート、展示会出展、先進事例視察調査、デジタル化促進に向けた事業、専門家による指導などにご利用いただけます。

対象経費	謝金、旅費、会場借料、資料費、印刷費、借損料、出展料、原材料費、会場設営費 等
事業費 [補助率]	400,000円 ※基準の金額 [2分の1 (補助金上限200,000円)]
対象数	21組合・グループ (全県)

(令和6年度支援メニュー紹介資料より抜粋)

【お問合せ先】

静岡県中小企業団体中央会 組合支援課

電話：054-254-1511

2. 人材育成に向けた取組みに活用可能な事業

(1) 連携組織等経営力支援強化事業

【事業概要】

組合や組合設立を目指すグループ等が抱える様々な課題について中央会職員が伴走支援を行い、専門家派遣や研究会の開催などを通じその解決策を探る。

静岡県補助事業	
専門家による研修で、組織や個人のレベルアップを図る	
② 連携組織経営力支援強化事業	
【対象：組合、任意グループ】	
組合・組合員や連携グループを対象に、 <u>特定の知識を習得する研修会</u> を開催し、専門家とともに課題解決を支援します。	
また、災害に備えたBCPの策定・見直しやデジタル化促進に向けた事業の後押しにもご利用いただけます。	
組織規模や課題・内容等に応じて、 <u>5回を上限</u> に実施します。	
対象経費	謝金、旅費、会場借料 等
事業費 [補助率]	1回あたり60,000円×5回以内 ※基準の金額 [2/3…1回40,000円を補助、20,000円の自己負担×回数分]
実施回数	300回(全県)

(令和6年度支援メニュー紹介資料より抜粋)

【お問合せ先】

静岡県中小企業団体中央会 組合支援課
電話：054-254-1511

(2) デジタル化人材育成講座

【開催趣旨】

デジタル化を進めるうえでの基礎的な知識の習得に加えて、現場でのデジタル化の実践に必要な知識やスキルの習得、さらには経営の視点で必要な知識や考え方の習得等、各企業等のデジタル化導入から実践に至るまでの取組みを後押しする。

令和6年度 デジタル化人材育成講座【基礎講座】
集まれ！未来のデジタル化人材！

～自社の現在地を可視化！～ デジタル化実現へのカギ

デジタル化へのヒント・成功の鍵を学ぼう！

参加費
無料



今現在、我が社はどのくらいデジタル化
出来ているのだろうか...？

我が社が活用できるデジタル技術は何だろうか...？

「デジタル化」って言うけど
本当に上手くいってる会社はあるの？

デジタル化へと確実に踏み出せます！

..... 日程

13:30～16:30 (各地区)

開催地区/日	会場	内容
中部 8月21日(水)	B-nest静岡市産学交流センター 会議室1+2 (静岡市葵区御幸町3-21 ベガサート7階)	<p style="text-align: center;">..... 内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ DX進捗診断 (演習) ・ 自社のDXにおける進捗具合を知ろう ・ どの業務からデジタルツールを活用すべきか ✓ 成功体験講話 ✓ 個別相談会 (希望者)
西部 8月22日(木)	アクトシティ浜松コンgresセンター 44会議室 (浜松市中央区板屋町111-1)	
東部 8月26日(月)	プラサヴェルデ沼津 301会議室 (沼津市大手町1-1-4)	
8月27日(火)	オンライン(Zoom)	

※各会場先着30名


お問い合わせ | 静岡県中小企業団体中央会

情報対策課 渡邊/佐野

☎ 054-254-1511

WEB : <https://www.siz-sba.or.jp>

お申込みはこちら



(セミナー開催チラシ※令和6年度実施済)

【お問合せ先】

静岡県中小企業団体中央会 情報対策課
電話：054-254-1511

3. 省力化に向けた設備導入への支援

(1) 中小企業省力化投資補助金

【制度概要】

人手不足解消に効果があるロボットやIoTなどの製品を導入するための経費を国が補助することにより、簡易で即効性がある中小企業の省力化投資を促進し、売上拡大や生産性向上を図るとともに賃上げにつながることを目的とする。

(詳細はURLを参照：<https://shoryokuka.smrj.go.jp/>)

簡易で即効性のある
省力化投資に

カタログ注文型

補助率
1/2以下

補助上限額
最大**1,500**万円

- 対象製品のリスト(カタログ)に登録された汎用製品から事業課題に合わせて省力化製品を選択できます。
- 申請手続きが簡易で、申請から交付決定まで最短1ヶ月。随時公募受付のため、いつでも申請が可能です。
- 省力化製品の「販売事業者」が、省力化製品の導入と補助金申請・手続きをサポートします(共同申請)。

「販売事業者」の
選択肢が広がり、
より使いやすくなりました!

補助対象
(カタログ掲載)
製品の
カテゴリ例 ▶

どんどん追加中!



清掃ロボット



販売機



無人搬送車(AGV-AMR)



オートラベラー



5輪駆動マシニングセンタ



スチームペグションオーブン



配膳ロボット



測定機



印刷用インキ自動計量装置



バランス装置

サービス業から製造業まで、様々な業種向けの製品をラインアップ!

※一部の省力化製品は、要件を満たさなくても申請可能です。

人手不足解消に効果のある「省力化投資」を後押しする補助金が
さらに活用しやすくなりました!

中小企業 省力化投資補助金

事業内容に合わせて多様な
設備やシステムが導入できる

一般型 NEW!

補助率※
中小企業 **1/2** | 小規模・再生 **2/3**

補助上限額
最大**1**億円

オーダーメイドで設備導入が可能



機器に付帯するソフトウェアも補助金の対象

- オーダーメイド・セミオーダーメイド性のある設備導入・システム構築など、多様なニーズに応えます。
- 公募制で、省力化指数などに関する詳細な事業実施計画を作成。3ヶ月程度の審査を経て、交付決定されます。
- 大幅賃上げ特例(補助上限額アップ)、最低賃金引き上げ特例(補助率2/3にアップ)があります。

例えば、通信販売事業で
オンラインショッピングの顧客・購買量の増加に対応するため、自動梱包機と倉庫管理システムをオーダーメイドで開発・導入

例えば、自動車関連部品製造事業で
検査が難しい複雑な部品製造を効果的に行うため、現場に合わせ、最新のデジタルカメラやAI技術を活用した自動外観検査装置を導入

※補助金額1,500万円までは1/2もしくは2/3(小規模・再生事業者)、1,500万円を超える部分は1/3。

中小企業省力化投資補助金とは、人手不足解消に効果のあるロボットやIoTなどの製品や設備・システムを導入するための経費を国が補助することにより、中小企業の省力化投資を促進し売上拡大や生産・業務プロセスの効率化を図るとともに、賃上げにつながることを目的とした補助金です。



(中小企業省力化投資補助金チラシ※令和7年2月14日時点)

【お問合せ先】

静岡県省力化補助金事務局 (中央会 省力化支援センター)

電話：054-333-9819

II 人材不足に関する現状

問4 貴社における従業員の過不足感を教えてください。【1つに○】

1. 不足 → 問5へ 2. 適正 → 問8へ 3. 過剰 → 問8へ

問5 (問4で「不足」と回答した方)どのような人材が不足していますか。【いくつでも○】

1. 現場業務・生産 2. 販売・サービス 3. 総務・企画・人事・経理
4. システム・IT 5. 経営幹部 6. 研究開発・商品開発・設計
7. その他(具体的に:)

問6 (問4で「不足」と回答した方)どのような影響を受けていますか。【いくつでも○】

1. 売上機会の逸失 2. 売上の減少 3. 人件費の増大
4. 従業員の負担増加 5. 業務効率の低下 6. サービスの質低下
7. 納期の遅れ 8. その他(具体的に:)

問7 (問4で「不足」と回答した方)人材不足への対応として取り組んでいることは何ですか。【いくつでも○】

1. 多能工化(複数業務の兼務) 2. 副業人材の活用 3. 業務の外注
4. 業務プロセス改善 5. 省力化設備の導入 6. 派遣社員の活用
7. 女性・高齢者の活用 8. 外国人材の活用 9. 実施していない
10. その他(具体的に:)

III 募集・採用に関する現状及び今後の取組み

問8 直近3年間において、募集人員を採用できていますか。【1つに○】

1. 採用できている 2. 採用できていない 3. 求人していない

問9 どのような方法で採用活動を行っていますか。現状及び今後の方針を教えてください。【現状と今後でそれぞれ1つに○】

	現状		→	今後の方針(継続含む)		
	実施している	実施していない		実施する	実施しない	わからない
(1) ハローワークの活用	1	2	→	1	2	3
(2) HPへ求人情報掲載	1	2	→	1	2	3
(3) 求人サイト	1	2	→	1	2	3
(4) SNSの活用	1	2	→	1	2	3
(5) 就職フェア・説明会	1	2	→	1	2	3
(6) 求人広告	1	2	→	1	2	3
(7) 知人・社員の紹介	1	2	→	1	2	3
(8) スカウトサービス	1	2	→	1	2	3
(9) インターンの受入れ	1	2	→	1	2	3
(10) 学校訪問	1	2	→	1	2	3
(11) その他()	1	2	→	1	2	3

問 10 現在の外国人材の活用状況及び今後の方針を教えてください。

【現状と今後でそれぞれ1つに○】

	現状			今後の方針（継続含む）			
	活用している	活用していない		活用する	活用を検討中	活用しない	わからない
(1) 外国人技能実習生	1	2	→	1	2	3	4
(2) 特定技能外国人	1	2	→	1	2	3	4
(3) 高度外国人材	1	2	→	1	2	3	4
(4) 留学生アルバイト	1	2	→	1	2	3	4
(5) その他（ ）	1	2	→	1	2	3	4

問 11 貴社が雇用または活用したい人材の種類を教えてください。【いくつでも○】

1. 正規社員	2. 非正規社員	3. 外国人材
4. プロフェッショナル人材（専門職、コンサルタント等）	5. 女性	
6. シニア人材	7. 障がい者	8. 兼業・副業人材
9. 特になし	10. その他（具体的に： ）	

問 12 自社の採用力強化に向け、今後行いたい取組みを教えてください。【いくつでも○】

1. 採用活動の見直し	2. 採用基準の見直し	3. 賃金の引上げ
4. 労働時間の短縮	5. 各種労働条件の改善	6. 職場環境の改善
7. 福利厚生の実施	8. 採用担当者の配置	9. 差別化戦略の推進
10. 知名度・企業イメージの向上	11. 社会課題解決への貢献（脱炭素、資源循環等）	
12. その他（具体的に： ）		

IV 人材育成に関する現状及び今後の取組み

問 13 現在の人材育成の手法及び今後の実施方針を教えてください。

【現状と今後でそれぞれ1つに○】

	現状			今後の方針（継続含む）		
	実施している	実施していない		実施する	実施しない	わからない
(1) OJT（現場教育）	1	2	→	1	2	3
(2) Off-JT（現場外研修）	1	2	→	1	2	3
(3) 自己啓発の補助	1	2	→	1	2	3
(4) 人材育成計画の策定	1	2	→	1	2	3
(5) スキルマップの策定	1	2	→	1	2	3
(6) その他（ ）	1	2	→	1	2	3

問 14 貴社における人材育成の主な問題点は何ですか？【いくつでも○】

1. 時間の確保が難しい	2. 予算の確保が難しい
3. 効果が見えにくい	4. 人材育成担当者がいない
5. 教える側の能力・意識が低い	6. 教わる側の意識が低い
7. 教育・研修体系が未整備	8. 人材育成のノウハウ不足
9. 特になし	10. その他（具体的に： ）

問 15 特に育成が必要と感じている対象層を教えてください。【いくつでも○】

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1. 若年層（新入社員～20代） | 2. 中堅層（30代） |
| 3. ミドル管理職層（40代） | 4. ミドル非管理職層（40代） |
| 5. シニア管理職層（50代以上） | 6. シニア非管理職層（50代以上） |
| 7. その他（具体的に： _____） | |

問 16 特に育成したい能力を教えてください。【いくつでも○】

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1. 業務に関する基本スキル | 2. 業務に関する専門的な知識 |
| 3. 業務に関する専門的な技能・技術 | 4. 指導、監督等の管理スキル |
| 5. 交渉・コミュニケーションスキル | 6. デジタル技術スキル |
| 7. その他（具体的に： _____） | |

V 組合等の事業に関する事項

問 17 人材確保・育成に向けて、中小企業組合及び業界団体等にどのような取組みを行ってほしいですか（すでに行っている場合も含む）。【いくつでも○】

- | |
|------------------------------|
| 1. 階層別研修（新人・管理職・経営幹部など） |
| 2. 技能・技術の習得に関する研修 |
| 3. 労働関連法規及び採用・雇用管理に関する研修 |
| 4. 新技術・デジタル技術導入に関する研修 |
| 5. 業界のイメージアップ |
| 6. ホームページによる求人情報の掲載 |
| 7. パンフレット等各種媒体での組合員企業の紹介 |
| 8. 合同企業説明会の開催 |
| 9. 関係機関との連携強化（労働局・学校・ハローワーク） |
| 10. 特になし |
| 11. その他（具体的に： _____） |

※自由意見（中央会に対するご意見・ご要望等がありましたら、自由にご記入下さい）。

以上で調査は終了です。ご協力頂きありがとうございました。

<お問い合わせ>静岡県中小企業団体中央会	経営支援部	情報対策課	佐野/園田
TEL : 054 (254) 1511	FAX : 054 (255) 0673		

以上



静岡県中小企業団体中央会