



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

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する問題。
- 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

- 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

【ステップ2】

求人像や生産性を見つめ直す

- 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

【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

- 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

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】 2

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できるよう社屋を改修し、マシン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器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、求人像の幅を広げる。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】

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、身体負担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。私生活面でも苦勞しがち。

＜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】

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

○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

○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

○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

○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

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。