

下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業

中小企業・小規模事業者における 労働力の確保に関する調査報告書

平成27年3月

公益財団法人 全国中小企業取引振興協会

ぜん とり きょう
(全 取 協)

<http://www.zenkyo.or.jp>

中小企業・小規模事業者における労働力の確保に関する調査報告書目次

第1章 調査概要

1－1	調査研究の目的	1
1－2	調査研究対象	1
1－3	調査研究の内容及び実施方法	1
1－4	委員会	3
1－5	調査実施状況	3

第2章 調査結果概要

2－1	はじめに～調査のねらいと本章の目的～	5
2－2	調査で明らかにされた主要な点	5
2－3	企業の施策と国の支援策の方向	7

第3章 調査結果

3－1	アンケート調査	11
(1)	調査概要	11
①	目的	11
②	用語の定義	11
③	実施期間	11
④	調査対象	11
⑤	有効回答数	11
(2)	アンケート調査結果	12
①	回答企業属性	12
②	直近3年間の採用状況	15
③	外国人・女性・高齢者の採用	16
a.	採用の状況について	16
b.	採用理由	20
c.	従事している職種・業務	23
d.	採用のため活用しているルート	25
e.	採用ルートの効果	31
f.	定着状況	44

g. 女性・高齢者コア人材の採用	58
3-2 ヒアリング調査	70
(1) 調査概要	70
①ヒアリングの対象	70
②ヒアリングの実施方法	72
③期間	73
④ヒアリングの項目	73
(2) ヒアリング調査結果	74
①企業（外国人を雇用している事業主、全 12 事例）	74
②企業（女性を雇用している事業主、全 25 事例）	80
③企業（高齢者（60 歳以上の中途採用者）を雇用している 事業主、全 27 事例）	88
④従業員（全 2 事例）	94
⑤地方自治体・公共団体等（全 7 事例）	95
⑥NPO・教育機関（全 5 事例）	98

第 4 章 参考資料

4-1 アンケート調査	102
(1) アンケート調査票	103
(2) 集計結果	117
(3) 自由記載	162
4-2 ヒアリング調査事例	171
(1) ヒアリング先一覧	171
(2) ヒアリング事例	175

第1章 調査概要

1-1 調査研究の目的

下請を含む中小企業・小規模事業者が労働力を維持・確保していくため、それにかかわる課題を取りまとめることを目的として、中小企業・小規模事業者における新しい労働力（外国人、女性、高齢者）の活用状況や就業の際に重要視すると思われる福利厚生制度の保有状況等について調査・研究を行った。

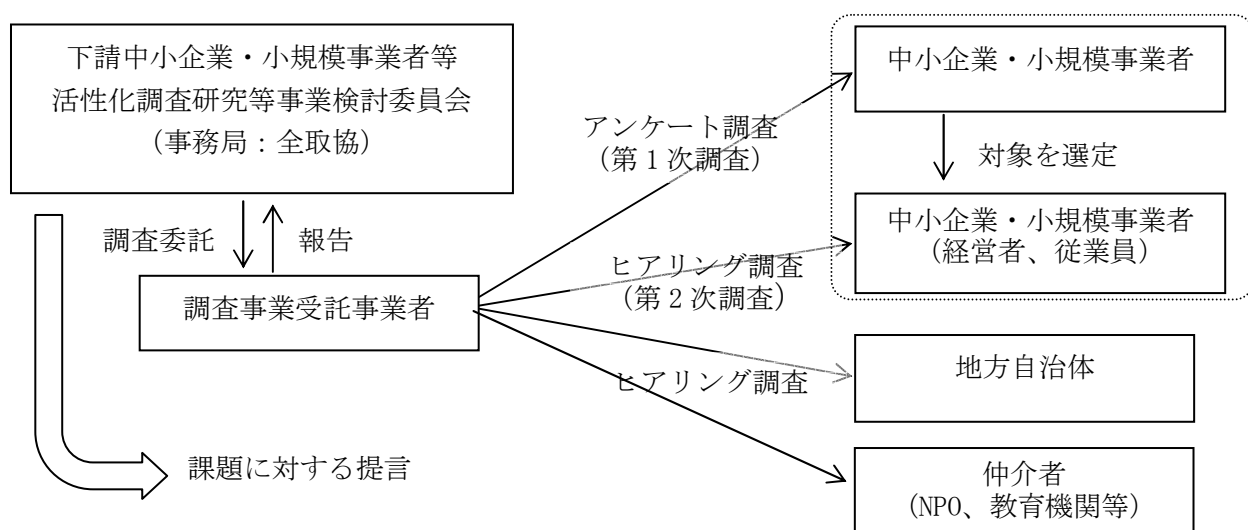
1-2 調査研究対象

中小企業・小規模事業者（経営者、従業員）
地方自治体
仲介者（NPO法人、教育機関等）

1-3 調査研究の内容及び実施方法

（1）実施方法

本調査研究では、下請を含む中小企業・小規模事業者、地方自治体及び仲介者となる機関に対し、中小企業・小規模事業者における新しい労働力（外国人、女性、高齢者）の活用状況や就業する際に重要視すると思われる福利厚生制度の保有状況等について、アンケート調査及びヒアリング調査を行い、その結果を分析した。



（2）アンケート調査（第1次調査）

- ① 対象 中小企業・小規模事業者 10,000社
- ② 調査項目
 - ア 新しい労働力（外国人、女性、高齢者）の活用について
雇用の状況、利用した制度、雇用の理由、課題等
 - イ 福利厚生制度について

住宅、社宅・寮、託児施設、育児、介護、ライフサポート、慶弔、文化レクレーション等

※福利厚生制度の種類については「厚生労働省－平成19年就労条件総合調査」に準ずる。ただし、法定分（健康保険、厚生年金、雇用保険等）については調査対象外とした。

③ 調査方法 郵送によるアンケート調査

(3) ヒアリング調査

①中小企業・小規模事業者に対する調査（第2次調査）

1) 対象

上記（2）から選定した中小企業・小規模事業者の経営者及び従業員

2) 調査項目

ア) 新しい労働力（外国人、女性、高齢者）の活用について

雇用・就業の状況、利用した制度、雇用・就業の理由、課題等

イ) 福利厚生制度について

住宅、社宅・寮、託児施設、育児、介護、ライフサポート、慶弔、文化レクレーション等

②地方自治体に対する調査

1) 対象

特徴的な取組を行っている自治体

2) 調査項目

ア) 地方自治体の取組について

取組内容についての実態把握（地域における人材紹介支援、新しい労働力（外国人、女性、高齢者）の活用等）

③仲介者（NPO法人、教育機関等）に対する調査

1) 対象

特徴的な取組を行っている仲介者

2) 調査項目

ア) 実施施策についての実態把握（地域における人材マッチング支援、新しい労働力（外国人、女性、高齢者）の活用等）

イ) 他機関との連携した取組事例

1-4 委員会

平成26年度下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業を実施するため、当協会内に委員会を設置し、検討を行った。委員及び委員会実施状況は以下のとおり。

(1) 平成26年度下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業検討委員会 (敬称略)

	氏 名	所属・役職
委員長	今野 浩一郎	学習院大学 経済学部経営学科 教授
委員長代理	中村 良二	独立行政法人労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 主任研究員
委 員	小林 信	全国中小企業企業団体中央会 労働政策部長
〃	清水 郁男	公益財団法人東京都中小企業振興公社 総合支援部 取引振興課長
〃	福田 泰也	日本商工会議所 産業政策第二部 副部長

オブザーバー

葦浦 敬啓 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 企画役

(2) 委員会の開催状況

①第1回委員会 平成26年12月17日（全取協会議室）

議題 アンケート調査票の策定

②第2回委員会 平成27年2月25日（全取協会議室）

議題 調査票の回答状況及びその予備的分析、ヒアリング調査の実施状況

③第3回委員会 平成27年3月10日（全取協会議室）

議題 調査報告書のとりまとめ

1-5 調査実施状況

調査実施状況については第3章参照

第2章 調査結果概要

2-1 はじめに～調査のねらいと本章の目的～

わが国はすでに労働力人口が減少し、構造的に労働力が不足する時代を迎えている。そのため企業は人手不足に悩まされ続けることになるの見込まれ、とくに大手企業に比べて人材確保の面で困難な状況にある中小企業は深刻な状況に直面することになるだろう。

こうした環境条件の変化のなかで経済が活性化し企業が成長するには、労働力の供給源を新たに開発することが必要になり、有力な供給源として期待されているのが外国人、女性、高齢者である。しかし、外国人、女性、高齢者の雇用の現状をみると、女性はパートタイマーとして、定年後の高齢者は嘱託として雇用され、定型的な業務につく者が多いこと等からわかるように、彼ら(彼女ら)の能力を十分に活用できているという状況にはない。したがって、これからの企業は外国人、女性、高齢者の雇用を増やすとともに、彼ら(彼女ら)を安定的な労働力として戦力化するための人材戦略を強化することが必要である。とくに、人材確保の難しい中小企業は、大手企業に先んじてこの人材戦略に積極的に取り組むことが求められる。

以上のことを背景にして、本調査は、アンケート調査とヒアリング調査によって中小企業・小規模事業者が、外国人、女性、高齢者を採用し定着をはかるために実施している施策の現状と課題を明らかにすることを目的としている。アンケート調査とヒアリング調査の詳細な結果については第3章と第4章でまとめられているので、本章では、両章で明らかにされた主要な結果を整理したうえで、中小企業・小規模事業者がとるべき採用策と定着施策について考察する。

2-2 調査で明らかにされた主要な点

(1)採用施策の現状と効果

(最近の採用状況)

直近3年間で正社員を募集した企業のなかで「ほぼ予定どおり採用できた」企業は3割弱にとどまる。さらに、採用状況を外国人、女性、高齢者別にみると、直近3年間に採用した経験のある企業は外国人の中でもとりわけ中核的な業務を担うことが期待されるコア人材が4%、女性が76%、高齢者(60歳以上の中途採用者)が41%であり、その主な採用理由は国籍・性別・年齢にかかわらず「人材重視で採用したから」である。

このようにみてくると、中小企業・小規模事業者は厳しい採用状況にあるなかで、次のような採用行動をとっている。第一には、有能な人材を求めて、すでに採用範囲を女性ついで高齢者に拡大している。しかし第二には、外国人をコア人材として採用することは限られ、採用範囲を外国人まで拡大するに至っていない。

(採用ルートの現状と効果)

それでは、これらの労働者をどのようなルートを紹介して採用しているのか。外国人、女性、高齢者によって若干異なるものの、全体的に次のような特徴がみられる。第一には、ハローワーク等の公的機関と個人的ネットワークが主要な採用ルートである。第二には、小規模企業ほど個人的ネットワークを、大規模企業ほど公的機関、民間機関にかかわらず社外の人材サービスを活用する傾向が強い（図表 1）。

図表 1 外国人・女性・高齢者別の採用ルートの上位回答（複数回答）

	1 位	2 位	3 位
外国人 (n=56)	個人的な紹介 ・ネットワーク	自社のホームページ	公的機関（ハローワーク や外国人雇用サービス センター）
	35.7%	25.0%	23.2%
女性 (n=680)	公的機関 (ハローワーク)	個人的な紹介 ・ネットワーク	就職情報誌・新聞採用欄 等紙媒体
	57.4%	29.6%	23.4%
高齢者 (n=351)	個人的な紹介 ・ネットワーク	公的機関 (ハローワーク)	就職情報誌・新聞採用欄 等紙媒体
	44.5%	37.0%	11.0%

こうした採用ルートの効果をみると、図表 2 に示したように、労働者タイプにかかわらず個人的ネットワークの評価が最も高い。そのうえで労働者タイプ間に多様性がみられ、外国人コア人材は、新卒採用に多くを依存していると考えられるため、インターンを含めた学校関連と民間人材紹介会社のチャネルの評価が高い。それに対して中途採用が中心である高齢者は公的機関の評価が高い。女性は新卒採用と中途採用が混在しているタイプであるため、学校関連、公的機関、民間人材紹介会社が同列に高く評価されている。

図表 2 採用ルートの評価

	外国人	女性	高齢者
①就職情報誌等	3.3	3.1	2.9
②インターネットの求人サイト	2.6	3.2	1.9
③自社のホームページ	2.9	2.6	2.1
④民間業者主催の合同就職説明会等	3.0	3.2	2.3
⑤大学等へのリクルーティング活動	2.8	3.1	1.5
⑥学校の就職部や指導教官からの紹介	3.1	3.3	1.5
⑦公的機関	3.3	3.4	3.2
⑧民間人材紹介会社	3.7	3.3	2.9
⑨NPO等の非営利民間活動	0.0	3.0	1.0
⑩インターンシップ	3.5	2.5	—

(コア人材としての女性・高齢者の採用状況)

さらに女性と高齢者については、企業がコア人材としてどの程度採用しているかをみている。図表 3 に示してあるように、従来からコア人材として採用意向のあった企業は女性 24%、高齢者 13%と少なく、そのなかで採用できていない企業の比率が高い。

しかし、今後の採用意欲は強く、とくに女性については約 4 割の企業がコア人材として採用したいとしている。

そうすると、そうしたコア人材をどのように採用するかが問題になる。採用の方法やコスト、処遇条件、職場環境等の人事管理上の問題より、採用するうえでの企業ブランドが劣ることが採用を難しくしているとともに、福利厚生制度が充分には整備されていないことが考えられる。これが企業の考える、コア人材としての女性と高齢者を採用することが難しい主要な理由であり、人事管理上の工夫の前この点に対する対策が必要になろう。

(2)定着施策の現状と効果

図表 3 コア人材としての女性、高齢者の採用状況と採用意向 (%)

	採用意向のあった企業比率			今後採用したい企業比率
		採用できた	採用できなかった	
女性	24.0	17.6	6.4	37.9
高齢者	13.1	9.3	3.8	24.6

(定着状況)

このようにして採用された外国人コア人材、女性、高齢者の定着性に対する企業の評価には次のような特徴がある。第一には、非正社員に比べて正社員の評価が高いということはあるが、全体的に外国人コア人材、女性、高齢者にかかわらず評価はかなり高い。高齢者については正社員、非正社員にかかわらず評価が高く、とくに、その傾向は非正社員で顕著にみられる。

(定着施策)

こうした定着状況の背景には企業の行う定着対策があり、外国人コア人材、女性、高齢者にかかわらず、仕事の内容と権限・責任を明確化し、賃金等の処遇を仕事内容と成果・業績に応じて決めるということが対策の基本に置かれている。

これらの主要施策が定着促進にどの程度効果をあげているかをみると(図表 4 を参照)、全体的に「やや効果があった」(3 点)を若干上回る水準にあるので、企業はある程度肯定的に評価していることがわかる。そのなかにおいて、外国人に対しては、賃金等の処遇を仕事内容と成果・業績に応じて決める対策が、女性と高齢者に対しては、短時間勤務等の柔軟な働き方を整備する対策が効果的であると評価されている。

図表 4 定着施策の評価

	外国人	女性	高齢者
仕事に応じた賃金水準の設定	3.4	3.3	3.2
仕事の権限と責任の明確化	3.2	3.1	3.3
個人の業績・成果を重視した処遇	3.3	3.2	3.2
仕事の明確化	3.3	3.2	3.3
短時間勤務制度等、勤務時間の配慮	3.0	3.5	3.5

(注)図中の数値は図表 1 と同じ方法で計算した得点である。

2-3 企業の施策と公的な支援策の方向

以上のような現状を踏まえると、外国人、女性、高齢者を採用し安定的な人材として活用するためには、中小企業・小規模事業者はどのような施策を整備する必要があるのか。まず重要なことは、労働力人口が減少し人材確保がこれまで以上に困難になるという環境条件の変化をしっかりと認識したうえで、外国人、女性、高齢者、とくに現状を踏まえると女性と高齢者を、若年の男性を採用できないのでやむを得ずということではなく、戦力として積極的に活用する方針を明確にもつことが重要である。

そのうえで中小企業・小規模事業者がとるべき施策として、第一には、採用については個人的なネットワークを超えて、有能な人材を探索する方法、第二には、安定的な人材と

して活用するために、働き方の柔軟化を大胆に進める方法の二つが考えられる。中小企業・小規模事業者は、もともと大企業と比べて人材を柔軟に活用するという強みをもっている。この強みを果敢に発揮して、女性と高齢者にとって働きやすい職場を作り、それを外部に打ち出すことが重要である。

また、中小企業・小規模事業者への支援策としては第一には、社外の人材サービスを活用できる環境の整備、すなわち、中小企業・小規模事業者にとってコストが社外の人材サービスを活用するうえでの大きな障害であるので、中小企業・小規模事業者が社外の人材サービスを安価に活用できる仕組みを構築することが求められる。この場合はハローワーク等の公的機関の女性と高齢者に対する職業紹介力の向上をはかることが必要となってくるであろう。

第二には、中小企業・小規模事業者が柔軟な働き方を取り入れるうえで必要な人事管理上のノウハウを十分にもっていないため、柔軟な働き方にかかわる好事例の収集や提供をはじめ人事管理モデルの策定・提供等の情報提供機能の構築が考えられる。

ここでは、今回行った調査の結果に基づき、中小企業・小規模事業者の経営者側がなすべきこと、公的支援策の求められる方向性を提示したが、その内容は必ずしも十分とはいえない。今後は、さらに詳細な調査を行い、具体性と体系性をもった研究成果を提示することが必要と考えられる。

