

中小企業は人手不足に どう対応するか？

～女性経営者等に学ぶ！持続可能な企業価値の向上に向けた経営！～

去る9月2日、商工総合研究所は「中小企業は人手不足にどう対応するか？」と題し、第8回商工総研セミナーをオンラインにて開催いたしました。今回は、中小企業経営者の方々をはじめ、中小企業支援機関や中小企業研究者など300名近いお申込みをいただきました。ここに厚く御礼申し上げます。

今回のセミナーでは、経営上の最重要課題である人手不足に関して、第一部では、講師に中小企業基盤整備機構の大波課長様をお迎えし、人手不足の現状、ならびに中小企業への各種支援策など政策的な観点からお話をいただきました。また第二部、第三部では、製造業とサービス業という異なる業種の二名の女性経営者から、人手不足への対応についてご講演いただくとともに、第四部ではパネルディスカッションを行いました。

以下本稿にてセミナーの概要についてご報告します。

プログラム

- 14:00 ● 開会あいさつ
- 14:05 ● 第一部講演 大波光太郎氏
- 14:25 ● 第二部講演 赤羽優子氏
- 14:45 ● 第三部講演 三木智映子氏
- 15:15 ● 第四部シンポジウム
- 16:00 ● 閉会

モデレーター：小林 順一

中小企業における人手不足の「現状」と「対策の取組み」

独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部人材支援企画課課長 大波 光太郎氏

〈講演要旨〉

【人手不足の現状】

- 2024年版中小企業白書でも報告されているように、中小企業が直面する経営課題のうち優先度が高い課題の上位2つは、「人材の確保」と「人材の育成」です。また、機構の調査によると、業種別では特に、建設業、飲食・宿泊業、サービス業などで人手不足が深刻化しています。
- これまでは生産年齢人口の減少を補う形で女性や高齢者の就業が進んできましたが、足下は就業者数の増加が頭打ちとなり、人材の供給制約に直面していること。また売上高が感染症の落ち込みから回復する中で、人手不足が深刻化していることが考えられます。
- 一方、人材を十分に確保できている企業は、働きやすい職場環境・制度の整備を積極的に進めており、人材の確保や定着、労働生産性にも効果が出ています。人手不足への対応策としては、採用等の人材確保に加えて省力化に向けた設備投資も即効性が高いと思われれます。

【人手不足対策の取組み】

～採用、定着、育成、省力化の4つのポイント

①人材の確保（採用）

自社の「魅力創出」と「発信」、副業/兼業人材、プロ人材の活用

②人材の確保（定着）



働きやすい職場環境、制度の整備

③人材の確保（育成）

研修等の取組み

④省力化

IT、ロボット、IoTの活用

- 省力化については、IT、ロボット、IoTの導入等により、業種を問わず会計・経理といったバックオフィス業務の効率化や、製造業では生産プロセスの自動化が可能となり、少ない人手で業務遂行が可能となります。なお、機構ではIT導入にあたり専門家への相談窓口として「IT経営サポートセンター」（無料）を開設しました。また「IT導入補助金」、「ものづくり補助金」など各種の補助金があります。特に今年度からは「省力化補助金」が導入され、飲食業での配膳ロボットや倉庫業での作業ロボットといった汎用ロボット製品への投資などにも補助金の活用が可能になりました。
- 人材確保については、大企業に比べると中小

企業のノウハウ不足は否めませんが、「意思決定が速い」、「社員との一体感を生みやすい」など、組織規模が小さい中小企業にもポテンシャルが存在します。一貫した経営ストーリーから生み出される魅力を、平易に求職者に伝えることで、企業の魅力創出、人材の定着につなげることが重要です。

- 一方、経営者の壁打ち相手、右腕人材といった中核人材の確保は重要です。官民の人材マッチングサービスや、社外の副業・兼業人材も活用できます。例えば、内閣府が行っている地域企業とプロフェッショナル人材のマッチングをサポートする「プロフェッショナル人材事業」の活用も、選択肢の一つではないでしょうか。
- 白書で紹介されている有効事例では、「家庭が一番、仕事はその次！」の経営理念の下、従業員が「自分」を大切にできる職場づくり

や環境の整備に取り組んだ結果、事業拡大とともに従業員数、新卒定着率とも大幅に向上した事例などもあります。

【人手不足への支援】

- 昨年、中小企業庁が策定した「人材活用ガイドライン」を紹介します。中小企業経営者、中小企業支援機関双方にとって参考になります。人材戦略を、人事単体の問題としてではなく、経営課題の中から、どのような人材戦略が必要かを見つけるものです。
- また中小機構が発信している中小企業ビジネス支援サイト「J-Net21」では、中小機構のみならず各地公体が実施する支援策、補助金情報のほかセミナー、イベントの情報などを一括して検索できるサイトになっています。なお、人手不足に関する特設ページも開設しているので活用してください。

第二部講演

丁寧なしごとで感動を創造する

株式会社ティ・ディ・シー 代表取締役社長 赤羽 優子氏

〈企業概要〉

所在地 宮城県利府町

業種 精密加工業

(電子部品、半導体製造装置部品製造)

設立 1989年(創業1953年)

社員数 68名



〈講演要旨〉

- 当社は研磨技術を極限まで高め、あらゆる素材、形状においてナノレベルの精度（超精密研磨）を実現しています。自分は3代目ですが、社長就任時に経営理念を改めました。目指す姿として、精密技術をとことん追求し、丁寧なしごとで感動を創造することを分かりやすく表現しました。また、大切にしている考え方として、①技術・ものづくり、②人材・ひとづくり、③連携・ネットワーク、の観点からそれぞれ当社としての目標を示しています。
- 人手不足への対応ということですが、当社の場合人手不足で困っているわけではなく、これまで働きやすい職場環境や制度の整備、人材育成や省力化に取り組んできた結果だと考えています。
- VUCAの時代という言葉は耳にすることがありますが、中小企業にとってはこれまでも不確実性の中で取り組んできたと思っています。ただ、VUCAの下で必要とされる資質、すなわち「専門外の分野に対する好奇心」、「未知なるものへの冒険心」、「粘り強く続ける持続性」、「逆境もポジティブに捉える楽観性」、「変化に対応する柔軟性」は中小企業経営にとってとても重要だと思います。経営者は、常に不安との闘いです。なぜ不安を抱くのかといえば、「不安の正体」が分からないからで、因数分解によりその正体（本質）を突き止めることで解消されます。経営においては何が問題の本質なのかを見極めることが必要です。パンデミックのときのように様々な問題が複雑に絡み合って押し寄せてくることがありますが、一つ一つ問題を解きほぐしながら、優先順位をつけて方針を立て、解決するといったことを心掛けています。
- 自分が社長に就任した時にも不安はありましたが、社長としてやるべきこととして、「ゴールの明確化」、「ゴールへの道しるべの設定」、「自社の強み・弱みの分析」、「方向性の決定」、「働きやすい環境整備」に絞って取り組むことにしました。環境が変わるといろいろなことをやろうとしたり、変えてみたりしがちですが、単純化してブレずに取り組んでいくことが周囲からの信頼につながるのではないかと考えています。
- 組織とは、「立場の異なる人々が共通の目的のもとに集まっている状態」とされ、重要なのは同じ人であっても状況が変われば立場も変わることを理解することであり、状況の変化に応じてアップデートしていくことが相互理解に欠かせないと思います。そのうえで強い組織をつくるためには、「信頼関係」と「楽しいと思わせること」が必要だと考えており、その前提として「相手をよく知る」ということが大切です。
- 目指す姿（社員に求める資質）も明示しており、自らが考え、行動する「リーダーシップ」のほか、「チームワーク」、「責任感」、「向上心」の必要性を理解してもらっています。組織の形も、部長、課長といった職制も廃止し、小グループに分けて各人が考え、リーダーがまとめる完全にフラットな自律分散型組織に変えました。社内で誰が偉いのかは階級ではなく、職責の大きさに決まるということも社内で周知しています。

- 当社は常に技術開発を行い、最先端の仕事に取り組んでいますので、新しい発想でイノベータータイプでありたいと考えています。そのためにはコミュニケーションが欠かせないと考えています。自分たちの可能性を広げていくためにも他人の考えを共有することが必要です。
- 職場環境は、女性が働きやすい職場を意識しています。現在は社員の約4割が女性で製造業としては多い方だと思いますが、5割くらいにしたいと考えています。残業はほとんどなく、以前あった夜勤も廃止しました。女性が働きやすいということは、男性にとっても働きやすいはずで、職場環境に対する意見や改善提案なども率直に上がるようになり、その結果、課題が顕在化し改善につながり、離職率もしばらくゼロの状態が続いています。18歳から79歳までの社員は誰も辞める予定がなく、長く勤めていることにより、各人のスキルが上がり、お互いに教え合うことが当たり前になって会社が強くなっていると感じています。
- 健康経営にも取り組んでおり、社員一人一人の健康は、本人だけでなく家族、会社、社会に役立つということを理解してもらっています。社員を大切にしていることを行動で示すために、全員の椅子を安価な製品から疲れにくいやや高価なものへと取り換えました。
- 知能指数を決定する要素として、「論理的思考力」、「言語力」のほかに「熱意」があります。この「熱意」とは知らないことを楽しむ好奇心、夢中になれること、集中力が高いこと、とされます。さらにさまざまなことを楽しむことで集中力が高まり、ストレスが緩和されるといわれます。経営上、労働生産性を高めることの重要性がいわれていますが、労働生産性とは、より短い時間で価値の高いものを生み出すことであり、集中力を高めることが必要です。そのためにも仕事を楽しむことが大切で、つまり仕事を楽しむということは、集中力を高め、熱意の向上を通じて知能指数を高めることにもつながります。
- 私は経営者として、良いリーダーとは何か？良い会社とは何か？を常に自問しながら取り組んでいます。最後に自社のシンボルとして連風の写真を掲載しています。風は逆風を受けて高く舞い上がります。逆境のときこそ高く舞う風のようにありたいし、連風のように様々なパートナーとつながっていきたいと考えています。

真のイタリアがここにある～ 86万店から選ばれる

株式会社ミキインターナショナル 代表取締役 三木 智映子氏

〈企業概要〉

所在地 東京都豊島区
業種 飲食業（イタリア料理店）
設立 1985年
社員数 50名



〈講演要旨〉

- 当社は都内でイタリア料理店を経営しております。創業者は父で、初代社長は母でしたが、2011年に先代社長である母の急逝により急遽経営を引き継ぐこととなりました。それ以前はゴルフの道を歩んでおり、日米双方でティーチングプロの資格を有する唯一の存在でした。そうした中でゴルフの道を捨て、経験のないレストラン経営の世界に飛び込んだのは、両親が立ち上げたレストランが大好きだったからです。
- 全国で飲食店は86万店あるといわれ、イタリア料理店だけでも3万4千店あるといわれています。その中で選ばれる店となるために当社は「こだわる」ことで差別化をしています。「こだわる」というのは、見様見真似をするのではなく、本場イタリア現地の有名店と提携し、そこに修業に行き、レシピを学び、味を再現。食材も同じものを輸入するなど、

インテリア、おもてなし、価格、これらすべてを完全に再現するための徹底的なこだわりです。

- しかしゴルフしかやってこなかった自分が突然経営を引き継ぐといってもすべての社員に受け入れられたわけではありませんでした。また、こだわりをもった素晴らしいレストランという自負はありますが、それだけで社員がついてくるわけではなく、新しく社員が入ってくるわけでもありません。飲食業はアフターコロナが一番厳しいといわれています。現状では人が余っているというわけではありませんが、業界では人手不足で店舗の縮小を余儀なくされているところもありますが、当社では比較的順調にしています。こうした状況に至るまでに取り組んできたことをお話します。
- まず「働きやすい・住みやすい」環境の整備です。労働時間の削減には10年前から取り

組んでいます。コロナ禍には1分毎の残業支払いとする一方、残業代の減少に伴う給与補填を2年間約束することで安心して労働時間の短縮に取り組んでもらいました。さらに地方出身者向けに寮の整備、家賃補助も実施したほか、週3.5日勤務から社員扱いとするなど勤務形態を柔軟にした結果、主婦・アルバイトの比率も増え、アルバイト比率も55%から66%に増加しました。男性の育休取得も実績を作りました。

- 「安心していただける」ための取組みとして、コロナ禍でも減給ゼロ、解雇ゼロ、内定取消しゼロとしただけでなく、アフターコロナを見据えて新規出店までも決断しました。これには大きな覚悟が必要でした。インテリアを床から天井まですべてイタリアから調達するので、初期投資が大きいのですが、コロナ禍で好条件での賃借が可能となり、アフターコロナを見据えたときに必要な投資だと判断しました。しかしアフターコロナでは人件費、原材料費はじめ、キャッシュレス決済の手数料などの諸経費の上昇が続き収益が圧迫されました。そこで店舗だけの売上だけでなく、40年のブランド力を生かしたパスタソースの外注品販売など店舗外での収益確保や、グルテンフリーパスタの提供など健康面に配慮した付加価値の高いメニューにより収益を確

保しています。

- また従来行っていた求人広告をやめ、採用活動は社長自らが各地の専門学校に足を運び、ルート開拓を行ってきました。簡単ではなかったのですが、徐々に信頼関係を築き、継続的な採用ルートとなっています。また興味を持って来た学生のリクルートランチでは、交通費の全額支給も行っています。こうした取り組みにより採用費用も1/3から1/4に削減しました。
- なお、採用面接の際には当社の良い点ばかりではなく、悪い点も必ず伝えるようにしています。休日にも勤務があること、大企業ではないこと、平均勤続年数が長いことから昇進にも時間がかかることなど。また飲食店の生存率は2年で半分、10年残る飲食店はたった5%しかないという現実もしっかり伝えます。一方、大企業ではできない本場イタリアでの研修やそうして身に着けた技術を店舗で存分に発揮できること、お客様が喜んでいる姿を直に見られること、など飲食業の魅力も同時に伝えるようにしています。
- 他社にはないこだわり、飲食業の素晴らしさ、当社にしかない魅力、を社員への思いやりをもって追及してきたことが、社員に伝わるようになったと感じています。

〈パネル〉 大波 光太郎氏 / 赤羽 優子氏 / 三木 智映子氏

〈モデレーター〉 小林 順一



〈事前質問〉

Q.世の中の動きに合わせ、賃上げを決断しましたが、今後も人件費の負担が懸念されます。負担に見合う利益が出せればよいのですが、今後もこうした動きは続くのでしょうか？

大波 賃上げについては2023年から潮目が変わっていると思います。物価上昇、人手不足の中、一過性のものでなくしばらく続くと考えています。売り手市場の中、特に高度専門人材や中核人材など人件費負担は避けられません。そのためにも、人件費負担を適正に価格転嫁させていくことが重要です。

Q.赤羽社長様の上下関係を廃したフラットな組織づくりはたいへん興味深いのですが、評価制度との関係や運用面での苦勞があれ

ば教えていただけないでしょうか。

赤羽 人が成長することが大きな目標にあり、評価制度も個人の成長度合いに応じたものとしているので加点方式で評価しています。コーチングのスキルを学び、面談などを通じて社員の成長を支援することが私の役割です。苦勞した点はあまりないのですが、当初、フラットな組織を導入することのコンセプトを、しっかり理解してもらい評価に対する信頼関係を築くことにはケアが必要だったことくらいでしょうか。

Q.コロナ禍で減給・解雇も行わず、新規出店まで決断したのには大きな覚悟が必要だったと思います。それができた最大の理由は何ですか。

三木 一言でいえば、苦しくても前へ進む姿を

社員たちにみせたかった。自分は経営者としての経験が少なく、社員も不安だったと思いますが、自分についてきてくれた社員たちにそうした姿をみせたかったし、アフターコロナを見据えた長期的な視点で必要だと判断しました。

〈ディスカッション〉

Q. 中小機構では「人手不足」に関するさまざまな支援策を実施されていますが、現場ではどのような問い合わせが多いのでしょうか。

大波 採用に関する問い合わせでは、効果的な求人票の記載の仕方や広告媒体についての問い合わせが多いのですが、専門家が詳しく話をしてみると、本質的には経営者の姿勢が問われているように感じることがあります。そのほか、魅力的な職場づくりのためのノウハウであったり、リーダーの育成プログラムについて、といった問い合わせなどが多くあります。機構では、手続きなどに関する事項から、人事制度構築といった中長期的な制度構築まで幅広い相談に対応しています。例えば育成であれば、中小企業大学校での研修であったり、制度に関するものであれば、専門家派遣といった支援メニューがあるので活用してください。

Q. マクロ経済で見たとき、今後の人口減少により需要の変化も考えられるが、需要サイドからみた場合、人手不足が与える影響についてどう考えますか。

大波 たしかに人口減少に伴う内需の減少は

需要サイドの変化ももたらします。高齢化の進展に伴う医療・福祉での人材不足、DX化によるIT人材不足等が見込まれ、全体として人手不足が緩和されることはないと思います。その意味でマーケティングの視点や省力化投資も必要と考えます。



Q. 赤羽社長の会社は、必ずしも通勤至便という立地ではなく、特定の技術を要する人材を確保するには苦勞が多いと思われるが、実際はどうですか。

赤羽 地方、製造業、中小企業と人気がある感じではないのですが、実際は優秀な人材が集まってきます。理系でなくても「やる気」さえあれば、社内に人材を育成する仕組みがあるので大丈夫です。その背景として、ブランディングの考え方があります。つまり、丁寧な仕事で科学技術や先端産業に貢献していることなど、自分たちの良さをちゃんと相手に伝えなければならないし、伝える方法を考えなければならないと思います。それが業界内や海外からも認知されてきているからだと考えています。採用のためというより本業を輝かせることに注力しています。

Q. 採用活動において具体的にどのような取組

みをしていますか。

赤羽 新卒採用では、地元の学校やハローワークなどに採用予定の通知を出していますが、それ以上のことはしていません。また、社員が子や孫に勧めて採用につながるケースもあります。働いている本人が働きやすいと感じるからこそ、家族にも勧められると思うので、うれしいことでもあるし、大切なことだと思います。

Q.三木社長に伺います。都内の飲食業という業種柄、採用面ではかなりご苦労のがあると思いますが、実際にどう感じていますか。

三木 いまの若者は土日もしっかり休みたいというニーズがあるので、条件的には厳しい面があるのは確かです。一方で事務職とは異なり、飲食業は70歳くらいまで働くことができますし、お客様の喜ぶ姿を直接感じられるのは飲食業ならではのということを伝えることで共感し、入社する社員も多いのが現状です。

Q.赤羽社長の講演では、自社の企業理念やミッション、社員に求める資質といったことを明示していますが、こうしたことが社員の育成・定着にどのような効果があると考えていますか。

赤羽 効果はあると思います。会社の目指す方向性や個人の果たすべき役割、身につけるべきスキルを自ら理解し、それが達成されれば自分の処遇にどう反映されるのかが分かれば、モチベーションにつながると思います。また、人材育成の観点でいえば、個人ごとの目標は各自が設定するだけでなく、周囲

も知っていますので、お互いに指導、サポートする環境が生まれています。そうしたことが人間関係にも良い影響を及ぼしていると思います。



Q.三木社長の講演ではイタリアへの研修派遣といったコストのかかる人材育成策の話がありました。人材の流動化が進む飲食業において、人材育成にけるコストも含めた考え方についてお答えいただけますか。

三木 本場のイタリアを忠実に再現するという理念にしておりますので、イタリア研修は非常に大事な意味を持っています。来店するお客様もイタリアをよくご存じの方も多くいらっしゃいます。イタリア研修は大企業では経験できないような深い経験と技術を身につけることができ、しかも研修期間中の旅費や宿泊費、給与も支給するたいへん珍しい研修です。一方で会社にとって当然コストはかかります。ただ、帰ってきた社員は皆生き生きとしており、中には独立する者もいますが、大切なのは戻ってきてからも働き続けたいと思える会社にあることだと思います。

Q.省力化を含めた投資について、これまでど

のようなことに取り組んできましたか。

赤羽 会計や労務管理などバックオフィス業務はクラウド化するなどしているほか、営業においても、今はWEBを活用して効率化を図っています。生産現場においても技能者任せにするのではなく、技能をデータベース化することで生産性向上、効率化につなげています。中小企業ではITツールを活用する際、身の丈に合ったレベルにして、スモールスタートで後々改善改良を加えていくことが必要だと思います。

三木 現場に負荷をかけない方法で売上を確保する手段として、パスタソースの外注販売の話をしました。レストランでしか売上を上げたことがなかったので大変でしたが、料理長はじめスタッフとともに大企業の副業人材にもPJに入ってもらい、知り合いの工場に製造を委託して事業化につながりました。失敗するかもしれませんが、何もしなければ前に進むことはないので割り切って挑戦することにしました。



Q.これまで取り組んできた中でうまくいかなかったことなどあれば。

赤羽 失敗と認識していないだけかもしれませんが、たとえば業務とうまくマッチしなけ

れば配置換えで対応したり、その都度修正しているので大きな問題にはなっていないと思います。

三木 いままさに起こっていることですが、近年の最低賃金の上昇が急ピッチで進んでいるために、上位職と新入社員の給与格差がかなり縮小してきていることがあります。すべての社員に喜んでもらいたいところですが、頭の痛いところです。

〈まとめ〉

- 人口減少が続く中、需要の変化が見込まれ、これまでと同じことをしては成長が難しくなります。そこで状況の変化を見て考え、行動する「人」の重要性が増してきます。本日のお二人の経営者の共通点を整理すると、
- 一つは「人」中心の組織文化を作り上げてきたこと。これには長い時間と労力がかかりますが、地道に取り組んでいること。
- 二つ目は労働環境の整備に関して、トップが積極的に関与してきたこと。
- 三つ目は前向きな投資に関して、自社の経営資源だけでなく、外部の力も活用していること。
- あえて4点目を加えるならば、お二人ともコーチングの技術を身につけていることでしょうか。社長の思いをどう伝え、理解してもらえるか、を考え取り組んでこられた結果が、今日の経営につながっているのではないのでしょうか。社員の成長を促すことで会社の持続性を高めていく、そうした地道な取組みが重要なのではないかと考えます。

今回のセミナーでは人材不足を取り上げ、たいへん多くの方にご参加いただきましたこと、ここに改めて御礼申し上げます。限られた時間ではありましたが、本セミナーの中から1つでも参考になる「気づき」があれば幸いです。

当財団では、こうした企業経営者、学界、金融・支援機関のニーズにお応えするために、引

き続き多面的な角度からの情報発信やセミナー開催を行ってまいります。ぜひ次回（2025年2月頃を予定）の商工総研セミナーを楽しみにしていただきたいと思います。

（商工総合研究所常務理事 浅黄久隆）