

企業の人手不足の状況と今後の見通し

— 中小企業の課題克服のため、信用金庫が一助となれる余地は大きい —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 雇用、人手不足、労働力人口、賃金、働き方改革、中小企業白書、信用金庫

(視 点)

国内景気は回復基調をたどっているものの、企業部門が直面している人手不足の問題が経済成長のボトルネック（制約要因）となることを当面のリスク要因に挙げる向きも多い。また、本格的な人口減少局面が到来することから、人員確保は企業にとって、中長期的にも経営課題となるのが確実と考えられるが、この点については、信用金庫取引先も例外ではない。

本稿では、労働需給がひっ迫している現状を確認するとともに、労働市場の先行きについて展望する。そのうえで、「働き方改革」に関連する施策など、政府部門による中小企業の人手不足問題の緩和・解消に向けた動きを概観するとともに、困難な課題に直面する取引先企業のため、信用金庫に求められる対応について考察した。

(要 旨)

- 雇用関連指標は大きく改善しており、労働者の就業環境は良好である。一方で、信用金庫取引先を含め、企業が人員確保や人手不足の現状に苦慮している状況が垣間見える。
- 先行き、人口の減少は不可避であり、人員の確保は企業にとって、中長期的な将来においても大きな経営課題とならざるを得ない。ただ、現在は職に就いていない人々の労働市場への参入、特に、女性やシニア層の就業を促進できれば、人手不足の状況の相応の緩和が期待される。
- 政府は中小企業に対し、多様な人材に就労の場を提供する存在として期待を寄せている。ただ、財務状況を踏まえれば、中小企業が人員確保に向け、賃金水準の高さや、賃上げ率の大きさを前面に出した対応をとり難い面もあろう。
- もっとも、最近の中小企業白書の記述、政府による中小企業・小規模事業者を対象とした「働き方改革」に係る対策案の内容を踏まえれば、中小企業が求職者や従業員に対し、賃金以外の部分で職場の魅力の高さを訴求できる余地も大きいと考えられる。
- 信用金庫においては、取引先企業が直面する人手不足問題の緩和・解消のため、地域の労働局などと連携を図りつつ、公的部門により策定された各種施策について周知を図ることなどに注力していきたい。政府は17年6月に、中小企業の人手不足対応の好事例をとりまとめた資料を公表している。取引先とのコミュニケーション深化、課題解決の一助のためのツールとして利活用するのも一案であろう。

1. 労働関連のデータによる現状確認

まず始めに、労働関連の基礎的なデータをもとに、雇用環境が良好な状況にあること、企業において人員の確保が困難さを増していることを確認する。

(1) 雇用関連指標は大きく改善。就業環境の良好さを示唆

図表1は、代表的な雇用関連指標の推移を示したものである。

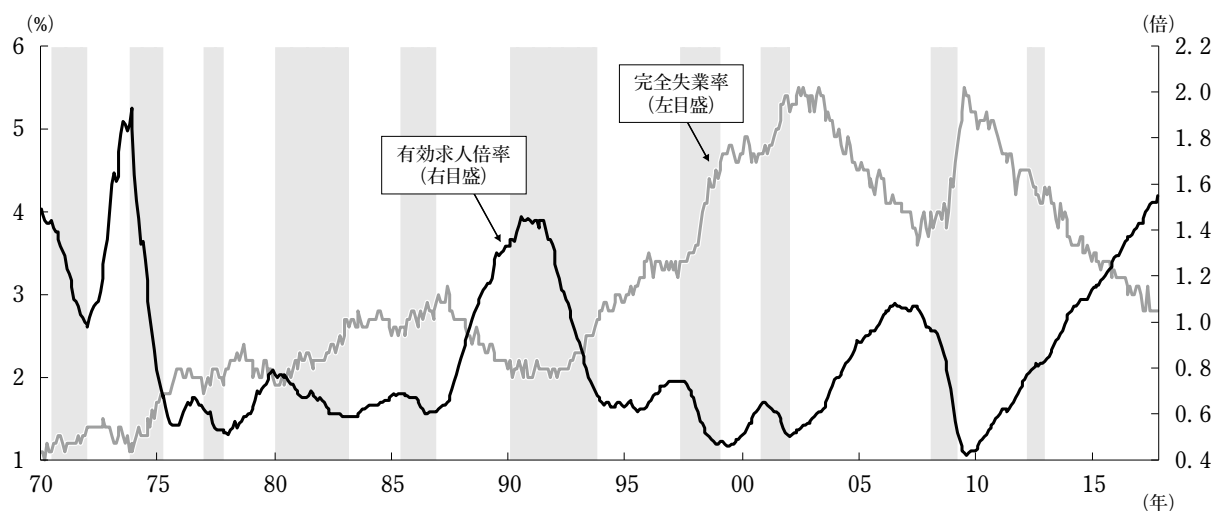
完全失業率は、09年7月の5.5%をピークに低下傾向をたどっており、直近では3%を割り込み、95年以来の低水準となっている。一方、有効求人倍率は、09年8月の0.43倍をボトムにほぼ一貫して上昇しており、足元では1.5倍を超えている。74年以来の高水準で

あり、平成景気が終わった直後の90～91年よりもさらに高くなっている。

図表2は、都道府県の四半期ベースの完全失業率、有効求人倍率を、全国における直近の最悪期である09年7～9月と、17年7～9月の2時点で比較したものである。なお、地域別の有効求人倍率は、受理地ベースおよび就業地ベースの計数が公表されているが、実態をより正確に表すとの判断から、就業地ベース^(注1)の計数を示している。

当然ながら、いずれの雇用関連指標も、47都道府県すべてで直近の最悪期に比べ改善している。17年7～9月の完全失業率をみると、北海道、大阪府、福岡県、沖縄県で3%台となる一方、富山、福井、長野、和歌山、島根、佐賀の6県では1%台となっている。有効求人倍率に目を転じると、北陸地方

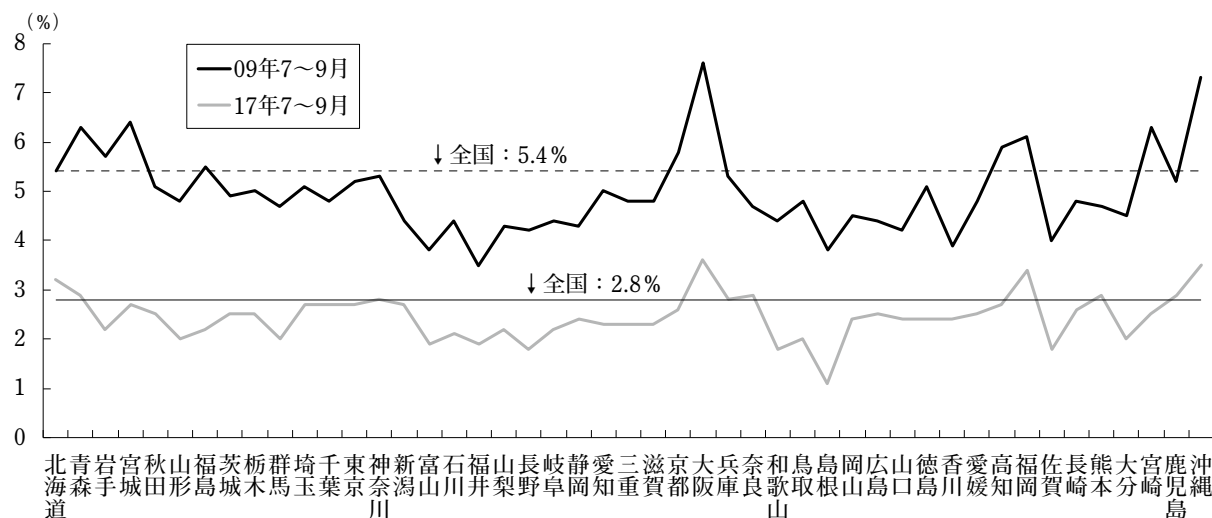
図表1 雇用関連指標の推移



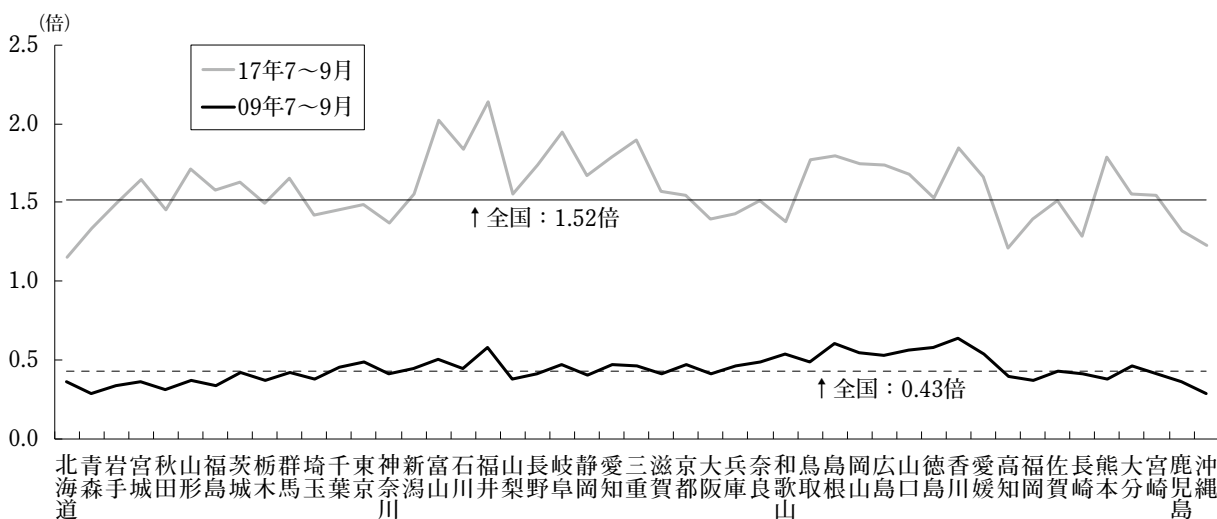
(備考) 1. 完全失業率=完全失業者/労働力人口、有効求人倍率=有効求人数/有効求職者数
2. シャドー部分は景気後退期
3. 総務省、厚生労働省資料より作成

(注) 1. 受理地ベースの有効求人倍率は、各都道府県にある公共職業安定所（ハローワーク）が実際に受理した求人数を基に算出している。これに対し、就業地ベースの有効求人倍率は、求職者が就職した場合に、実際に就業する都道府県を求人地として算出している。全国各地の支社の求人を、本社等が所在する東京都などで一括して提出する企業も存在する実情を踏まえ、14年6月より、就業地ベースの有効求人倍率の公表が開始されている。

図表2 都道府県別にみた雇用関連指標
 <完全失業率>



<有効求人倍率>



(備考) 1. 失業率は原数値、有効求人倍率（就業地ベース）は季節調整値
 2. 総務省、厚生労働省資料より作成

において水準の高い県が目立っており、17年7～9月時点で、福井、富山の2県で2倍を超えている。また、16年1～3月以降、47都道府県すべてで1倍を超える状況が継続している。

(2) 一方で、企業は人手不足の現状に苦慮
 雇用関連指標は大きく改善しており、労働

供給サイド（労働力を提供し対価を得る労働者）の就業環境は総じて良好といえる。一方、各種統計データからは、労働需要サイド、すなわち、人々を雇う立場の企業が人手不足の現状に苦慮している状況が垣間見える。この点、信用金庫の取引先も例外ではない。

信金中金地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（以下、「景況調査」とい

う。)と日銀短観により、人手過不足感を表すDIの推移を追うと、企業の規模を問わず人手不足感が強まっている(図表3)。ちなみに、直近の景況調査(17年7~9月)における人手過不足判断DIは△22.7であるが、マイナス幅は92年4~6月(△27.5)以来の大きさとなっている。

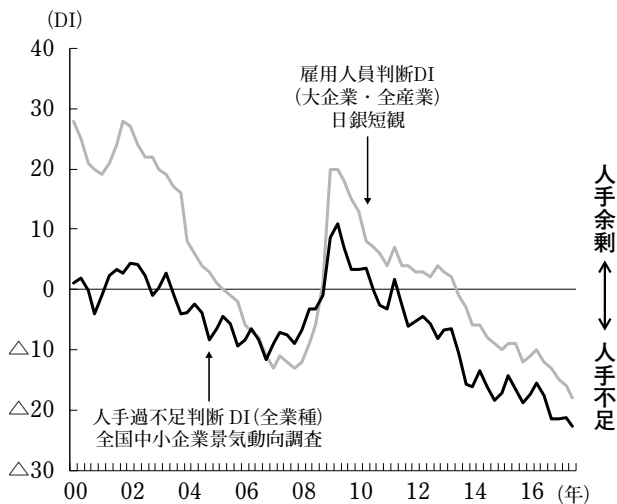
直近の景況調査の結果をより詳しくみる

と、建設業、サービス業のマイナス幅が大きくなっている(それぞれ△35.2、△28.9)。また、人手不足感は企業の人員規模が大きくなるほど強い傾向にある(図表4)。

就職件数を新規求人数で除した求人充足率は低下基調をたどっており、足元では15%割れの状況が続いている(図表5)。

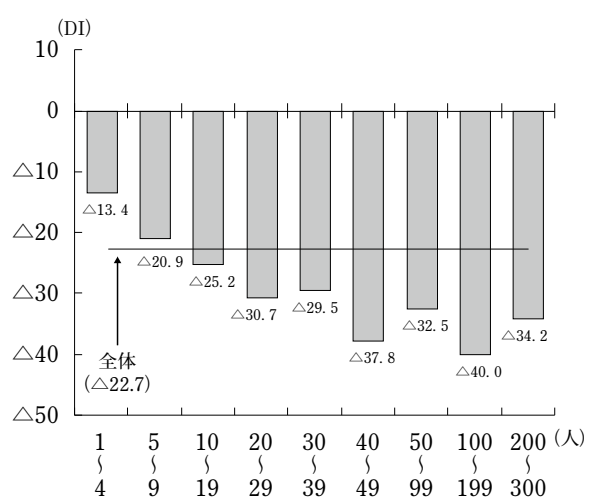
この数字は、企業が公共職業安定所(ハ

図表3 企業の人手不足感の推移
(各種サーベイ調査)



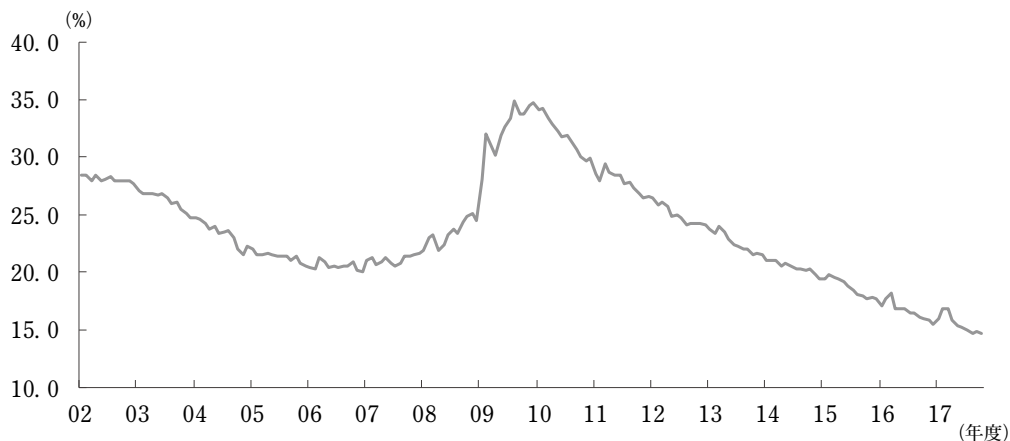
(備考) 日銀短観、信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

図表4 人手過不足判断DIの推移
(人員規模別、17年7~9月)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

図表5 求人充足率の推移 (全国計)



(備考) 1. 季節調整値。新規学卒者を除きパートタイムを含む。
2. 厚生労働省資料より作成

ローワーク) に求人を出した場合、7人を雇おうとしてやっと1人を採用できるという状況を表している。

2. 労働力人口の将来見通し、女性・高齢者の就業促進を目指した政府の対応

1. では、基礎的な労働関連のデータをもとに、雇用環境が改善している一方で、企業の人手不足感が強まっている現状を確認した。2. では、簡便な方法による先行き推計の結果も示しながら、まず、労働市場の先行きについて展望する。あらかじめ結論を述べれば、企業にとって、人員の確保は中長期的な将来においても大きな課題とならざるを得ないものの、非労働力人口の労働市場への参入、特に、女性やシニア層の就業を促進できれば、人手不足の状況を相応に緩和すること

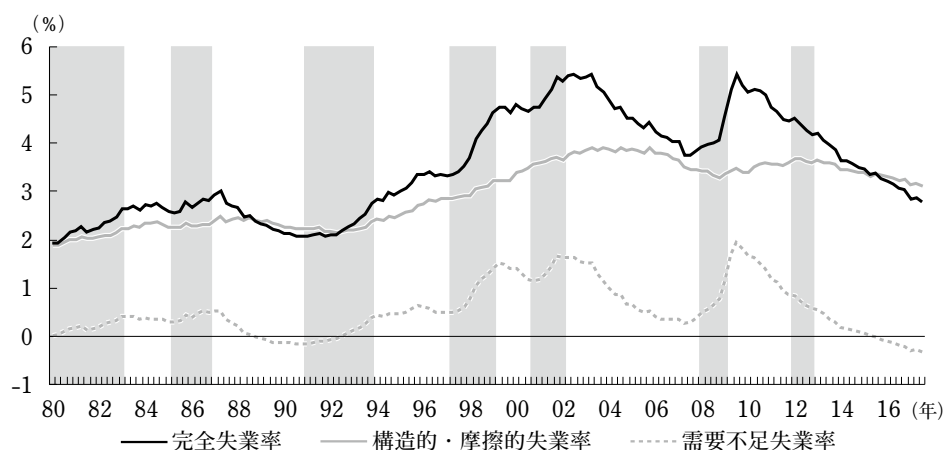
が期待できる。

(1) 労働力人口の将来推計

図表6は、UV分析と呼ばれる手法により、実際の完全失業率を「構造的・摩擦的失業率」と「需要不足失業率」に分解して推移を追ったものである^(注2)。足元、構造的・摩擦的失業率が実際の失業率を上回る状況にあり、結果的に、需要不足失業率はマイナスとなっている。計算の上では、労働市場には雇用のミスマッチによる失業者(職種や年齢、技能、勤務地などの条件面で企業と求職者の希望が折り合わないために生じる失業)以外は発生しておらず、いわゆる完全雇用の状況にあることが示されている。

UV分析の結果は、労働需給がひっ迫している現状を表しているが、これを緩和する方策の1つとして、非労働力人口(仕事をせず

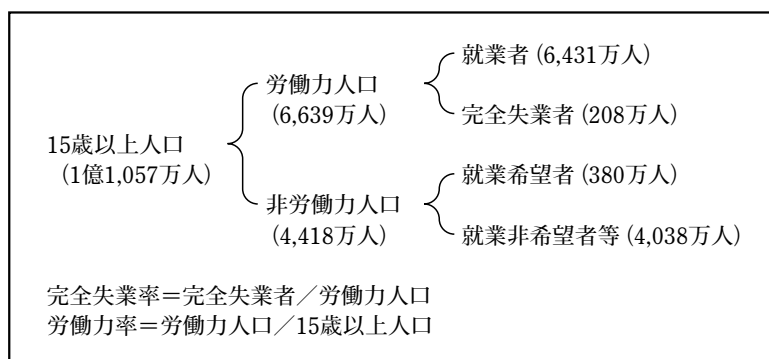
図表6 構造的・摩擦的失業率と需要不足失業率の推移



(備考) 1. シャドー部分は景気後退期
2. 独立行政法人労働政策研究・研修機構資料より作成

(注)2. 構造的・摩擦的失業率は、企業の欠員数と失業者数が一致し、労働需給のバランスがとれている場合でも発生する失業との定義がなされており、雇用のミスマッチの状況を表すものである。一方、需要不足失業率は、実際の失業率と構造的・摩擦的失業率の差であり、景気低迷などを背景とした労働需要の不足により発生するものといえる。

図表7 15才以上人口の就業状態別区分、各種比率の算式



(備考) 計数は16年平均。総務省資料より作成

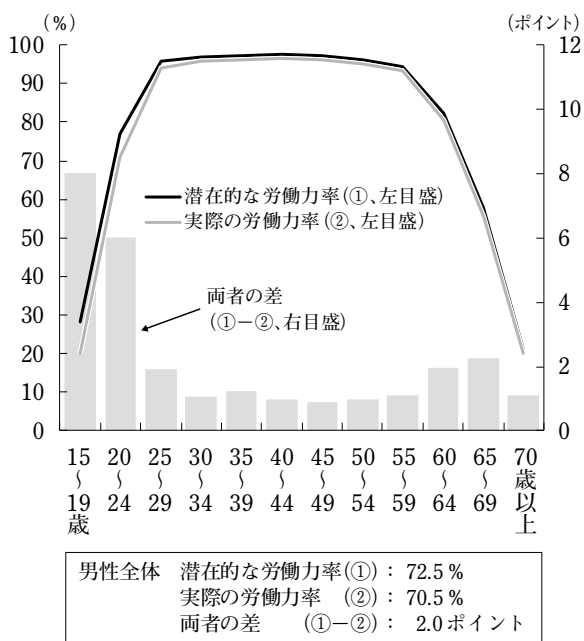
求職活動もしていない人)の労働市場への参入促進が挙げられよう(図表7)。ちなみに、総務省「労働力調査年報」によれば、16年平均で非労働力人口は4,418万人を数える。また、このうち380万人が就業希望者(就業を希望しているものの、求職活動はしていない人)である。

図表8は、16年の実際の労働力率と潜在的

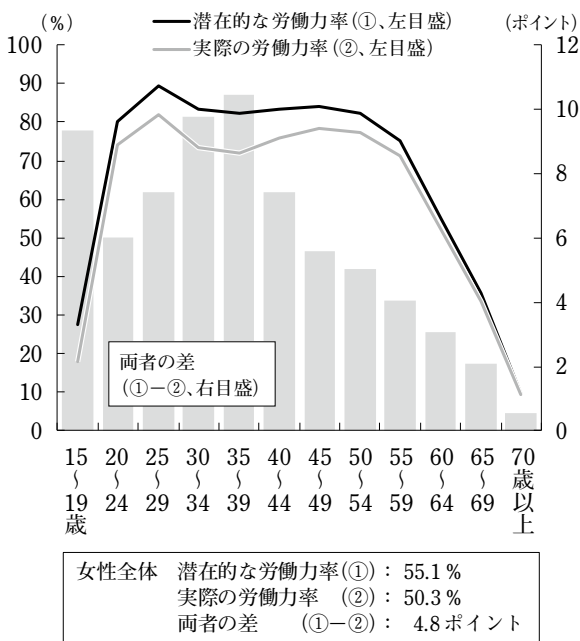
な労働力率を、男女別・年齢階層別に示したものである。なお、潜在的な労働力率については、労働力人口に就業希望者を加えた人数を、それぞれの年齢階層の人口で除して求めたものとしており、当然ながら、実際の労働力率を潜在的な労働力率が上回る計算となる(男女計では実際の労働力率は60.0%、潜在的な労働力率は63.5%)。

図表8 実際の労働力率と潜在的な労働力率の比較(16年、男女別・年齢階層別)

<男性>

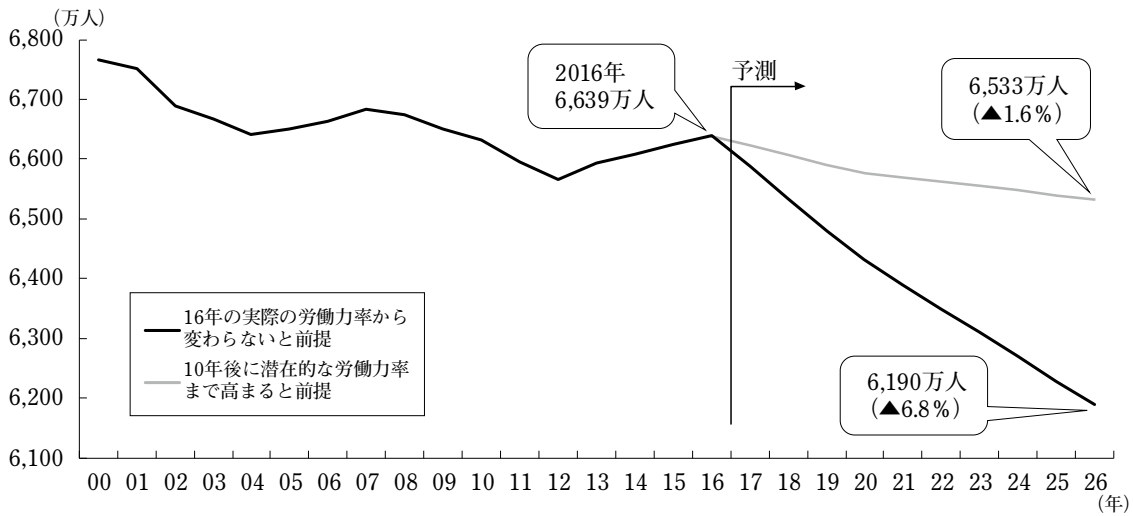


<女性>



(備考) 総務省資料より作成

図表9 労働力人口の将来推計



(備考) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所資料より作成

2つの労働力率の差などを比較すると、①男性は若い階層(15～19歳、20～24歳)においてかい離が大きいものの、25歳以上ではほぼ同水準である、②女性は高年齢層(65～69歳、70歳以上)以外の年齢階層で、相応のかい離がみられる、③男女を問わず高年齢層の労働力率は低い、などの特徴がみられる。

図表9は、15歳以上人口の将来推計値に労働力率を乗じることにより、将来の労働力人口を推計した結果である。なお、人口の将来推計値には、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(17年3月公表)」のデータを用いた。

16年の労働力人口は6,639万人であるが、労働力率が16年の水準(60.0%)のまま不変であることを前提した場合、15才以上人口の将来見通しをダイレクトに反映する形で減少の一途をたどり、2026年には6,190万人になると試算される。一方、労働力率が10年をかけて潜在的な水準まで高まることを前提とした場合、減少の程度は労働力率が不変で

あることを前提した場合よりも小さくなり、2026年時点で6,533万人になると試算される。

(2) 女性および高齢者の就業に対する意識等

前述の試算の結果からは、2つのインプリケーションが示されよう。1つは、人口減少が不可避であることを背景に、人手不足の問題は、中長期的にも企業経営に影響をさす材料となることである。

そしてもう1つは、女性およびシニア層の就労の場の提供に努めることが、人手不足問題の軽減化に寄与し得るということである。この点を踏まえ、関連データを基に、女性および高齢者の就業に対する意識等について考察する。

イ. 女性に生じ得る固有の事情が、労働市場への参入の障壁に

16年における就業希望者(380万人)の内訳は、男性が106万人、女性が274万人となっており、女性が男性を2倍強上回っ

図表10 就業希望者の内訳（求職しない理由別、16年）

(万人)

	総数	男性		女性	
			比率		比率
非労働力人口のうち就業希望者	380	106	100.0%	274	100.0%
適当な仕事がありそうにない	106	31	29.2%	75	27.4%
近くに仕事がありそうにない	19	5	4.7%	14	5.1%
自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない	17	7	6.6%	10	3.6%
勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない	42	7	6.6%	34	12.4%
今の景気や季節では仕事がありそうにない	5	3	2.8%	2	0.7%
その他	23	9	8.5%	15	5.5%
出産・育児のため	86	0	0.0%	86	31.4%
介護・看護のため	19	3	2.8%	16	5.8%
健康上の理由のため	63	26	24.5%	37	13.5%
その他	82	35	33.0%	47	17.2%

(備考) 総務省資料より作成

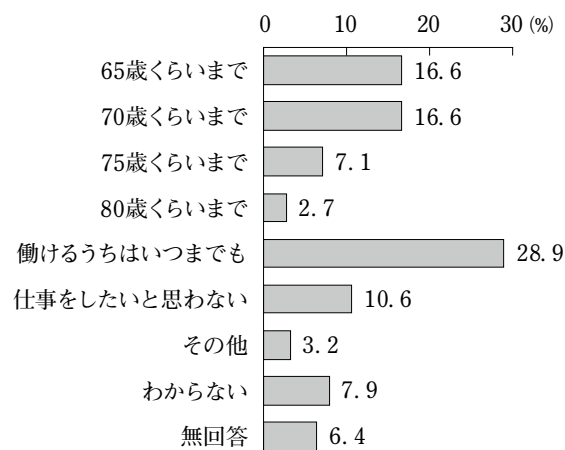
ている（図表10）。女性の就業希望者が就業しない理由に着目してみると、「近くに仕事がありそうにない」「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」のほか、「出産・育児のため」「介護・看護のため」などが、絶対数、比率とも男性より大きくなっている。

現状、勤務時間・賃金など労働条件が折り合わないこともさる事ながら、出産・育児、介護など、家庭の主婦という立場にある女性を中心に生じ得る固有の事情が、就業の妨げとなっていることを読み取れよう。

口. 高齢者の就業意欲は総じて強い

内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査（14年）」にて、60歳以上の男女を対象に就業希望年齢について尋ねた結果をみると、「働けるうちはいつまでも働きたい」の回答割合が最も高く、28.9%に達している（図表11）。これを、経済状況が「家計にゆとりがあり、全く心配なく暮らしてい

図表11 就業を希望する年齢



(備考) 1. 調査対象は60歳以上の男女6,000人
2. 内閣府資料より作成

る」という階層に限ってみると、回答割合は29.6%と全体の水準を上回っている。

無論、各人の健康状態に対する認識や高齢期の生き方に対する考えが最も尊重されて然るべきではあるが、上述のアンケート調査の結果からは、いまの経済状態に関係なく、「生きがいの確保」「社会への奉仕」などを目的に、長く働きたいと考えるシニア層が少なくないことがうかがえよう。

(3) 「働き方改革」にて示された政府の関連施策等

図表9にて示した労働力人口の将来推計のうち、労働力率の上昇を前提した試算は、あくまでも、就業を希望する非労働力人口のみが労働市場に参入した場合を想定したものである。多種多様な就業ニーズに合わせた仕事の場を提供することにより、現在は就業を希望していない人を含め、参入を一定程度促せる余地もあると考えられる。

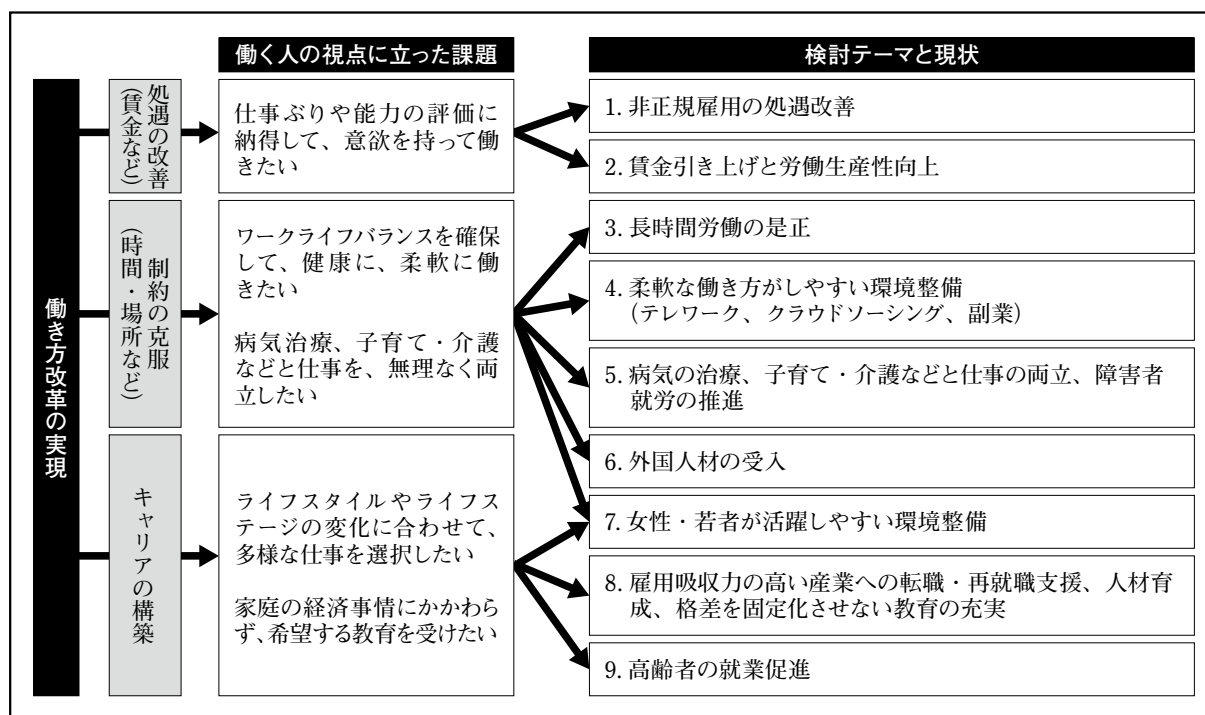
政府も、働き手の確保が日本経済の成長・発展のために不可欠との観点から、対応を推し進めてきた。16年9月に労働界、産業界のトップや有識者をメンバーとする「働き方改革実現会議」を設置し、具体策について検討

を重ね、17年3月に『働き方改革実行計画』を公表するに至っている^(注3)。

働き方改革にて大きなテーマに掲げられている、①非正規雇用の処遇改善を目指した「同一労働同一賃金」、②長時間労働の是正を実現するための「残業規制の導入」、③高度な専門職を対象に、成果に応じた賃金を支払う仕組みを構築することを目的とする「脱時間給制度の導入」を含め、関連の法案がとりまとめられており、今後の国会での審議が注目される。

図表12は、『働き方改革実行計画』の体系図である。外国人材の受入、ITの利活用による生産性向上など、人手不足問題の解消・緩和のための方策として様々なものが挙げら

図表12 働き方改革実行計画の体系図



(備考) 働き方改革実現会議作成資料より引用

(注)3. 『働き方改革実行計画』は、以下のホームページから入手できる。
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/>

れているが、有効な対応の筆頭格と考えられる、女性およびシニア層の労働市場への参入を促すための施策も数多く盛り込まれている。

女性の就労促進に関連深いものとしては、女性活躍推進のほか、子育て・介護の仕事の両立の容易化、社会に出てからの学び直しの支援^(注4)、などが挙げられる。一方、シニア層の就労促進に関連深い施策に該当するのは、定年延長企業への支援、高齢者のキャリアチェンジ^(注5)の促進、などである。

3. 中小企業と人手不足問題

政府は中小企業に対し、女性、シニア層など多様な人材に就労の場を提供する存在として大きな期待を寄せている。この背景には、中小企業・小規模事業者が雇用の7割を占めるという事実がある^(注6)。『働き方改革実行計画』が公表された後、17年7月には、厚生労働省、中小企業庁が有識者からなる「中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会」を立ち上げ、各種の施策について議論が展開されてきた。

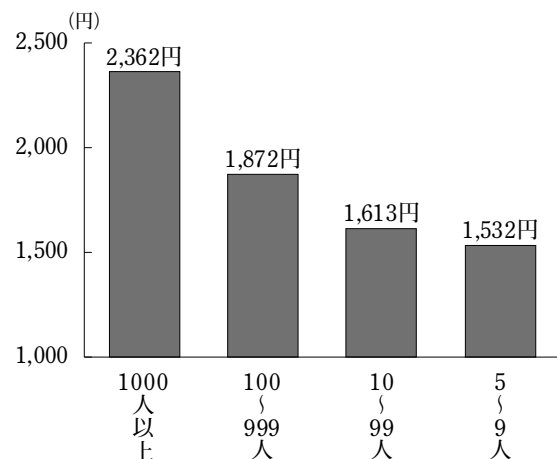
3. ではこうした点も踏まえつつ、中小企業における人手不足の緩和・解消に焦点を当て、中小企業白書における記述や、関連深い施策などを紹介する。

(1) 中小企業による賃上げの余力は総じて小さい

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、賃金水準を従業員規模別に比較してみると、規模が小さい企業ほど低く、5~9人の階層は1,000人以上の階層の6割強にとどまっている(図表13)。規模の小さい企業群ほど労働生産性は低く^(注7)、このことが賃金格差をもたらしている一因と考えられる。

また、労働分配率(企業が一定期間に生み出した付加価値に占める人件費の割合)を資本金規模別に比べてみると、規模が小さい企業ほど比率は高くなっており、1千万円未満の階層では8割を超えている(図表14)。規模の小さい企業においては、活動の成果たる利益を、給与などにより従業員に還元できる

図表13 賃金の従業員規模別比較



(備考) 賃金は時給ベース(所定内給与/所定内実総労働時間)。16年6月実績。厚生労働省資料より作成

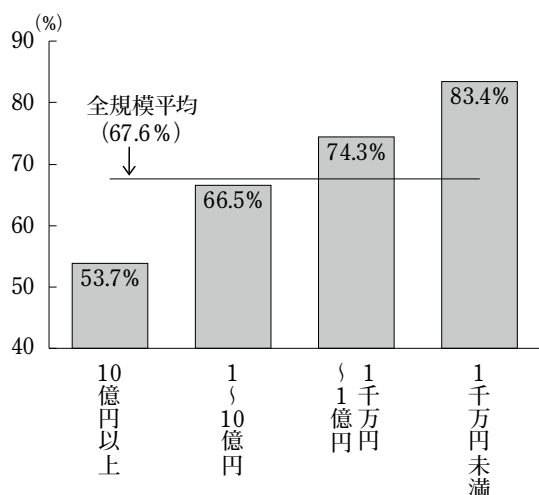
(注)4. 育児などで離職した女性が復職や再就職を目指す際、過去の経験や能力を活かせない職業に就かざるを得ないことが多い現状を踏まえ、大学等において職務遂行能力の向上に資する教育を受け、その後再就職支援を受けることで、1人ひとりのライフステージに合った仕事を選択できる余地を拡充する対応

5. 多様な技術・経験を有するシニア層が、1つの企業に留まらず、幅広く社会に貢献できる仕組み

6. 17年版中小企業白書によれば、14年7月時点で、会社もしくは個人事業所(民営)で働く従業員のうち、70.1%が中小企業で働いている。また、小規模企業で働く従業員の割合は23.5%となっている。

7. 法人企業統計年報(16年度)により、資本金規模別の労働生産性(付加価値額を従業員数で除したものの、名目ベース)を求めてみると、10億円以上が1,324万円、1億円以上10億円未満が784万円、1千万円~1億円が576万円、1千万円未満が506万円となっている。

図表14 労働分配率の資本金規模別比較



(備考) 労働分配率は人件費を付加価値で除して算出。金融保険業を除く。16年度実績。財務省資料より作成

余地が相対的に小さいことを表している。

中小企業の人手不足感は強いものの、各データの規模間比較の結果を総じてみれば、人員の確保に向け、賃金水準の高さや、賃上げ率の大きさを前面に出した対応をとり難い面があることを読み取れよう。

(2) 政府による中小企業の人手不足問題の緩和・解消に向けた見解、施策

イ. 2017年版中小企業白書における記述

2017年版中小企業白書の第2部第4章「人

材不足の克服”では、中小企業の人手不足問題に焦点が当てられている^(注8)。

「人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらすこととなるため、自らが目指す事業展開の方針を達成するために、よりよい職場環境を整え、的確に求める人材を確保し、定着を図ることが重要」と説いたうえで、アンケート調査の結果や先進的な取組事例を紹介しつつ、有効な対応として、大きく4つの方策を掲げている(図表15)。

4つの方策の中でも、特に重要と考えられるのは、②および③である。

“②採用した人材、すでに社内にいる人材の定着化”では、「優秀な人材を採用できても、定着に向けた社内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題」としたうえで、人材の定着化のためには、昇給・昇進などの人事評価制度といった社内制度の整備のみならず、中小企業ならではの柔軟性を活かした職場環境改善への取組みが重要と説いている。

特に、時間外労働の削減・休暇制度の利

図表15 中小企業の人材確保・定着のための4つの方策 (2017年版中小企業白書より)

①	採用活動の改善 ⇒効果的な情報伝達手段の検討、求職者に重点的に伝える情報の選択
②	採用した人材、すでに社内にいる人材の定着化 ⇒社内制度の整備、雰囲気の良い職場環境づくり
③	女性やシニアなど多様な人材の活用
④	生産性向上のための省力化・合理化 ⇒機械化、IT導入、外部リソースの活用等

(備考) 中小企業庁資料より作成

(注)8. 『信金中金月報2017年10月号』『信用金庫の視点でひも解く2017年版中小企業白書・小規模企業白書』にて、中小企業白書、小規模企業白書に係る全般的な記述について解説しているので参照願いたい。

用促進、職場環境・人間関係への配慮が、成否に大きな影響を及ぼすと分析している。なお、働きやすい職場作りのキーワードとして、「個人の家庭の事情を『お互い様』と考えフォローし合える」「上下関係に縛られず意見を出しやすい」など、円滑なコミュニケーションに関連深いものが示されている。

“③女性やシニアなど多様な人材の活用”では、「潜在的に労働参加の意向のある人材（2. でいうところの、就業を希望していない非労働力人口）をいかに労働力として活用できるかが、当面の労働力人口の減少に対応するために必須の取組」といった論調のもと、そうした人材の活躍の余地を広げるための方策が示されている。

女性向けには、ワーク・ライフ・ balan

スに関連する労働条件の整備や、テレワークなど時間や場所にとらわれない働き方を用意することが、シニア層向けには、本人の体力や希望を考慮しながら、適切な業務領域に配置することが、それぞれ求められている。また、多様な人材を活用し、成長を遂げている中小企業の事例が複数紹介されている。

ロ. 中小企業・小規模事業者の人手不足の緩和に向けた施策

図表16は、「中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会」（以下、「検討会」という。）により作成された、働き方改革実現に係る中小企業・小規模事業者向けの対策案の概要である^(注9)。

検討会では克服すべき課題として、①働

図表16 厚生労働省、中小企業庁等において検討している主な案
(中小企業・小規模事業者における「働き方対策」実現に関連するもの)

<p>1. 「働き方改革」の理解を図り、相談に応じ、支援を届ける体制の強化</p> <p>「働き方改革」で求められる対応や必要性について、中小企業・小規模事業者に対して、周知徹底を図るとともに、全都道府県に相談のための拠点を設け、各地域の商工会・商工会議所等と連携して、「働き方改革」に取り組む中小企業・小規模事業者を支援</p> <p>こうした体制強化に加え、地方自治体の中小企業・小規模事業者に対する取組を支援</p> <p>2. 「働き方改革」実現に向けた社内環境整備等の支援</p> <p>時間外労働の上限規制への対応や、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善に向け、必要な社内のルール整備等に対して支援・助成</p> <p>3. 「働き方改革」実現に向けた取引条件改善や生産性向上のための支援</p> <p>賃金引上げや労働時間短縮等につなげるため、取引条件の改善や生産性向上に向けて支援</p> <p>4. 人手不足への対応の支援</p> <p>人手不足感の強い中小企業・小規模事業者において、女性・若者・高齢者等がさらに活躍できるよう、環境整備、マッチング、人材の育成・活用力の強化等を支援</p> <p>5. 業種別の取組</p> <p>「働き方改革」への対応に当たっては、業種ごとに現状や課題が異なるため、取引条件の改善や生産性向上等に向けて、業種の特徴に応じて支援</p>

(備考) 「中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会」資料より引用

(注)9. 中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会の活動に関する情報、関連資料等は、以下のホームページより入手できる。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-roudouseisaku.html?tid=471357>

き方改革の必要性についての理解浸透、②大企業との賃金格差の解消、③労働時間の短縮、④業種ごとの特徴に応じた対応などを挙げている。

打ち出された対策案は多岐にわたるが、従業員の賃金アップを実現した事業者を対象とするもののみならず、働き方改革のテーマの1つである“時間外労働の上限規制”に対応するべく、就業規則を見直した事業者への助成も盛り込まれている。

また、①女性、高齢者等が働きやすい環境の整備（従業員の仕事と家庭の両立を目指す企業の支援、65歳以降の継続雇用延長や定年引上げを実施した企業への助成）、②人材確保に向けた雇用管理改善（離職率を低下させるべく、各種の雇用管理制度^(注10)を導入した企業への助成）、③人材の育成・活用力の強化（公的機関によるオーダーメイド型の在職者訓練や人材育成の相

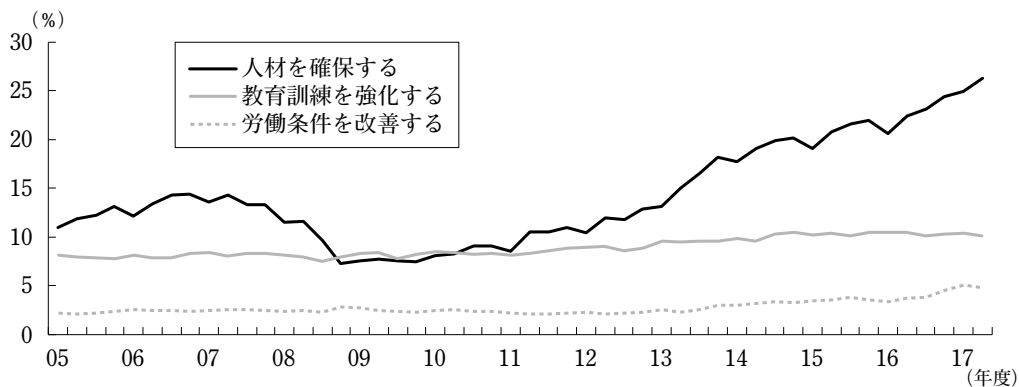
談対応）といった取組みを後押しする内容の施策も数多く存在する。

(3) 信用金庫取引先が認識している経営課題

中小企業白書の記述内容、検討会による対策案の中身を踏まえれば、中小企業は求職者や従業員に対し、賃金水準の高さや賃上げ率の大きさ以外の部分で、職場としての魅力を訴求できる余地も大きいと考えられる。

なお、政府部門による関連の情報は、人手不足の緩和・解消に資する対応を網羅的に示したものともいえる。この点を念頭に置きつつ、景況調査で尋ねている当面の経営施策（経営のポイント）のうち、ヒトに関連した選択肢に対する回答割合の推移をみると、「人材を確保する」が上昇の一途をたどっているのに対し、「教育訓練を強化する」「労働条件を改善する」はほぼ横ばいとなっており、回答割合自体も低いものとなっている（図表17）。

図表17 当面の重点経営施策（経営のポイント）に対する回答割合の推移（雇用、就業環境に関する選択肢）



(備考) 1. 「労働条件を改善する」は小売業を除く
2. 最大3つまでの複数回答。全国中小企業景気動向調査より作成

(注) 10. 助成対象となる雇用管理制度としては、①増員、②体系的処遇改善、③報酬管理、④労働時間管理、⑤能力開発、⑥健康管理などが挙げられる。

「人材を確保する」という選択肢自体、様々な意味に捉えられようが、多くの場合、新規採用を通じた人員の補充・拡充が意識されていると考えられる。こうした対応はもちろん重要であるが、相対的に回答割合が低い（現在、取引先経営者の意識があまり向けられていない）、教育訓練の強化、労働条件の改善につながる対応をとることも、従業員のスキルアップや人材の定着化をもたらし得る行為であり、人手不足問題の緩和に資する行動と考えられる。

4. 結びにかえて ～信用金庫への視座～

信用金庫は引き続き、地元の産業・企業に対するサポート（本業支援）の一環として、取引先企業が直面している人手不足問題の緩和・解消のため、適宜の対応をとっていきたいところである。

17年10月に相次いで公表された、日本銀行『金融システムレポート』、金融庁『金融レポート』をみると、地域金融機関に対し、①金融緩和政策の継続による収益性の低下、②人口減少に伴う資金ニーズの先細り、などへの懸念が示される一方で、「収益源の多様

化や金融仲介能力の向上を通じた地域経済・企業への支援強化（日本銀行）」「経営改善や生産性向上といった価値向上につながる有益なアドバイスやファイナンスの提供（金融庁）」の重要性について説かれている^(注11)。

本稿の締めくくりとして、信用金庫が地元中小企業の人手不足問題の緩和・解消に向け、関与をさらに深めていくうえで把握しておきたい最近の動き等を概観する。

(1) 「働き方改革」の推進を目指した地域構成員との連携の動き

最近、信用金庫を始めとする地域金融機関と、都道府県に配置されている労働局あるいは地方公共団体が、「働き方改革」の推進を目指し、連携協定を結ぶ動きが各地でみられる（図表18）。多くの信用金庫が、取引先を対象としたセミナー・勉強会などを開催しているが、そうした場において、政府が策定した各種施策を案内するとともに、有効性について周知を図ることなどが想定されている。

こうした動きがみられることは、地域の公的機関が、地元の産業・企業が直面している人手不足問題の緩和・解消の一助を担う存在として、多様な地域構成員とのネットワーク

図表18 「働き方改革」の推進に係る連携協定（地域金融機関と労働局等）の主な内容

①取引先企業に対し、共催するセミナーなどの場で、政府が策定した各種の認定制度、支援制度の周知を図ること
②地域金融機関と労働局との間で、地元企業における人材確保の好事例、地域の経済・雇用情勢に関する情報の共有化を実現すること
③政府が企業に対して助成金を支給する際に、地域金融機関が実務面でのサポートを行うこと

(備考) 各種資料を基に作成

(注)11. 『金融システムレポート』『金融レポート』は、以下のホームページより入手できる。
日本銀行： <https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/index.htm/>
金融庁： <http://www.fsa.go.jp/policy/summry.html>

を有する信用金庫に対し、高い期待を寄せている証左といえる。信用金庫が積極的に携わることは、自らの経営基盤を確保・強化していくためにも不可欠と考えられる。引き続き、地域構成員とのリレーションを強化していくことが重要といえよう。

(2) 人手不足問題の緩和・解消を実現した中小企業の取組事例

17年6月に、中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会^(注12)が、100を超える事例からなる『中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集』(以下「事例集」という。)をとりまとめ、公表している。

3. でも論じたとおり、中小企業は求職者や従業員に対し、賃金水準の高さや賃上げの程度以外の部分で、職場としての魅力を訴求できる余地も大きいと考えられるが、事例集

ではそれを裏打ちするかのよう、①教育体制を整備し、若手人材の定着を実現した企業、②多様な働き方を提示することにより、更なる女性活躍を実現した企業など、様々な方法により、人材不足問題の緩和・解消を実現するに至った中小企業の成功体験が紹介されている(図表19)。

取引先が直面している事情は千差万別と考えられるが、事例集は、①外形情報(業種、規模別)、②経営課題、③事業戦略(人手の量的な不足感とビジネスの改善・改革指向の2軸で整理)の別に目次が設けられており、ニーズに即した事例を探しやすいものとなっている。企業サポート部門に所属する、あるいは、営業店にて渉外を担当する信用金庫職員においては、取引先とのコミュニケーション深化、課題解決の一助のためのツールとして一読されることを推奨したい。

図表19 人手不足対応の事例

	A社(左官業)	B社(食品製造業)
課題	<ul style="list-style-type: none"> 見習い工を採用してもすぐ辞めてしまった 採用しても先輩により育成方法にバラツキがあった 	<ul style="list-style-type: none"> 出産を期に退職する女性社員が増加していた
取組	<ul style="list-style-type: none"> ベテラン職人の動きをビデオで撮影し、その動きを真似て練習する「モデリング」を導入 ipadなどを活用し、分かりやすく左官の基本を教える 助成金を活用し、人材育成に係るコスト負担を軽減 	<ul style="list-style-type: none"> 勤務時間と土日出勤の可否を考慮し、勤務体系を6通りの中から選択可能に 育児休業からの復帰前面談では、子育ての環境について細かく状況を確認 従業員がPTAや町内会などの地域活動に参加する場合、地域役員手当を支給。学校行事への参加も奨励
効果	<ul style="list-style-type: none"> 訓練期間を短縮(1年程度→1か月程度) 見習い工がすぐに鰻(こて)を持ち、左官の面白さを会得できるため、定着率が向上 	<ul style="list-style-type: none"> 育児休業取得率がほぼ100%となり、休業後の女性社員の復帰率も向上

(備考)「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」資料を基に作成

(注)12. 中小企業庁が16年10月に立ち上げた。有識者をメンバーとする研究会である。事例集以外にも、報告書として「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を17年3月に公表している。関連資料等は、以下のホームページから入手できる。
<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html>

〈参考文献〉

- ・ 中小企業庁『中小企業白書2017年版』（2017年4月）
- ・ 働き方改革実現会議『働き方改革実行計画』（2017年3月）
- ・ 中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会『中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策（案）』（2017年9月）
- ・ 日本銀行『金融システムレポート』（2017年10月）
- ・ 金融庁『金融レポート』（2017年10月）
- ・ 中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会『中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集』（2017年6月）