

中小企業における 人材に関する課題と対策



令和7年 10月



一般財団法人 全国中小企業共済財団
(略称：全共済)

本レポートの概要

変化の激しい現代社会において、中小企業は様々な経営上の課題に直面している。資金繰りの問題、限られたリソースでの業務の効率化、市場のニーズをとらえた新製品・サービスの開発そして次世代への事業継承など、課題は多岐に渡る。そうした課題の中でも、特に多くの中小企業の頭痛の種となるのが「人材」に関する課題である。いうまでもなく、「人材」は企業の成長の源泉であり、優秀な人材の獲得、効果的かつ効率的な人材育成、そして人材の定着率の向上は中小企業にとって喫緊の課題であり、企業の存続と成長を左右する重要な要素である。

本レポートでは、中小企業における人材に関する課題を「採用」、「育成」、「定着」の3つの観点から詳細に分析し、そうした人材の課題が企業に及ぼす悪影響を明らかにする。最後に「採用」、「育成」、「定着」それぞれにおける課題に対して、中小企業が取り組むとよい対策の一例を紹介し、人材に関する課題を克服し、持続的な成長に向けた道筋を提示する。

なお、本レポートにおける「中小企業」は中小企業庁による定義¹を念頭に置いている。

目次

本レポートの概要	1
1. 中小企業における経営課題	2
2. 中小企業における人材に関する課題	3
2-1. 企業全般における人材に関する課題の類型	3
2-2. 採用に関する課題	3
2-3. 育成に関する課題	5
2-4. 定着に関する課題	7
2-5. 人材に関する課題が経営に及ぼす影響	8
3. 人材に関する課題の対策	9
3-1. 採用に関する対策	9
3-1-1. 求職者の応募が少ない場合の対策	9
3-1-2. 自社の求人情報を見た求職者が応募に至らないことを想定した対策	11
3-1-3. 面接の場における対策	13
3-1-4. シニア人材の活用	13
3-2. 育成に関する対策	15
3-3. 定着に関する対策	15
3-3-1. 「職場における人間関係」に関する対策	15
3-3-2. 「待遇・労働条件」に関する対策	16
3-3-3. 「業務内容」に関する対策	16
3-3-4. 「会社の将来」に関する対策	17
4. 総括	17
参考文献	18

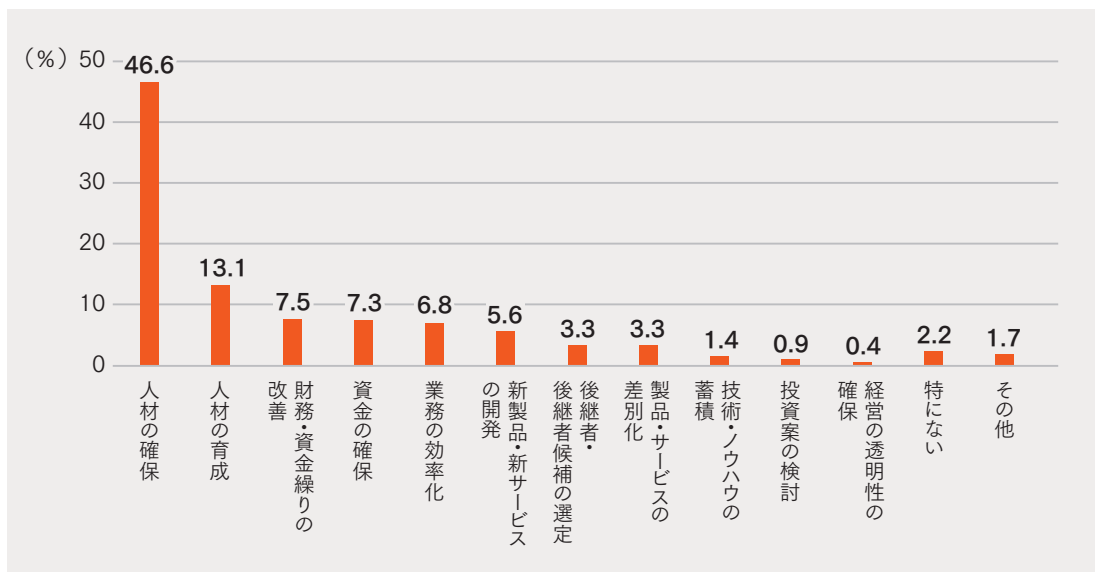
¹中小企業庁. "中小企業・小規模企業者の定義". 中小企業庁, <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (アクセス日: 2025-07-11)

1. 中小企業における経営課題

中小企業が直面する経営課題は多岐に渡る。まずは、中小企業はどのような経営上の課題を抱えているのかを明らかにするために、実態調査の結果を確認する。

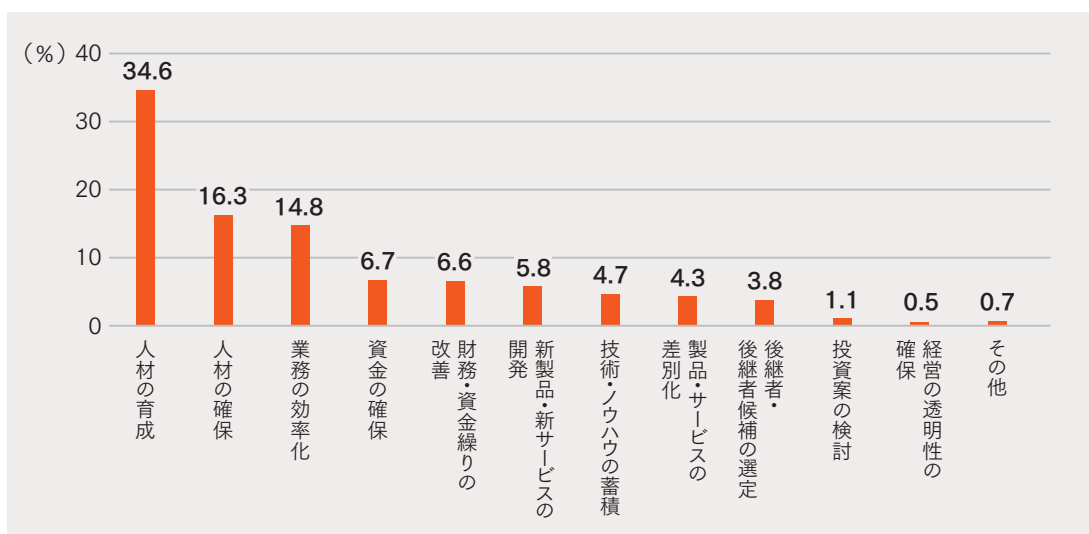
株式会社帝国データバンク（以下、「帝国データバンク」）が中小企業を対象として2023年に実施した調査²によると、最も優先度が高い経営課題として「人材の確保」を挙げた企業が、回答企業全体のおよそ半数に上った。次いで、「人材の育成」を挙げた企業が多かった。

図1 中小企業において最も優先度が高い経営課題（単一回答）³



また、2番目に優先度が高い経営課題としては、「人材の育成」を挙げた企業が最も多く、回答企業全体の3割強に上った。

図2 中小企業において2番目に優先度が高い経営課題（単一回答）⁴



² 株式会社帝国データバンク。「令和5年度中小企業実態調査委託費 中小企業の実態把握に関する調査研究報告書」。経済産業省, https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000317.pdf (アクセス日: 2025-06-19)

³ 前掲脚注2よりSOMPOリスクマネジメント作成。「現在の経営課題について、対応する優先度が高いと考えているもの」を上から順に3つ聞いたもの。なお、1位について「特になし」と回答した企業は2位以下を回答していない。

⁴ 前掲脚注2よりSOMPOリスクマネジメント作成。「現在の経営課題について、対応する優先度が高いと考えているもの」を上から順に3つ聞いたもの。なお、1位について「特になし」と回答した企業は2位以下を回答していない。

同調査では、人材に関する課題に加えて、「財務・資金繰りの改善」や「資金の確保」、「業務の効率化」といった選択肢も提示されている。しかし、これらの課題よりも、先に挙げた人材に関する課題の優先度が高いと認識している中小企業が多いという結果が出ている。ここから、中小企業における経営課題の中心には、人材の問題が深くかかわっていることがはっきりと窺える。そのため、以降の章では、人材に関する課題に焦点を当て、課題を詳細に検討するとともに、各課題の対策について取りまとめる。

2. 中小企業における人材に関する課題

2-1. 企業全般における人材に関する課題の類型

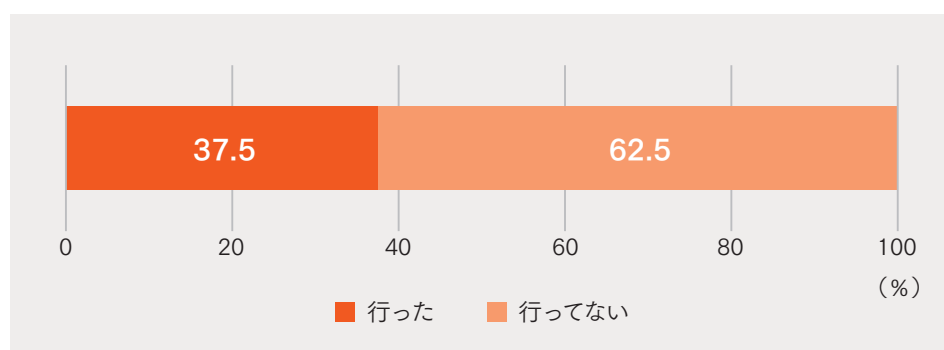
1 章では、中小企業の経営課題として、人材に関する課題が主要なものと認識されていることを確認した。ここからは中小企業における人材の課題を詳細に解説する。

人材に関する課題は様々であるが、本レポートでは人材の確保に関する「採用」、従業員の能力開発に関する「育成」、従業員が継続して勤務し、自社の事業活動やその発展に貢献する「定着」の3つの観点に分類し、中小企業における人材に関する具体的な課題を確認する。

2-2. 採用に関する課題

企業の持続的な成長のためには、自社の事業を滞りなく運営し、また新たな事業を開発することが求められる。そのためには「人材」を含む一定のリソースが常に必要となる。つまり、人材を継続的に採用することは、企業の持続的な成長に欠かせない要素であり、競争優位性を確立するための基盤となる。実際、多くの中小企業が意欲的に採用活動を実施している。1 章で紹介した帝国データバンクの調査によれば、回答企業のうち、およそ4割が直近3年間で新卒採用を行っている。

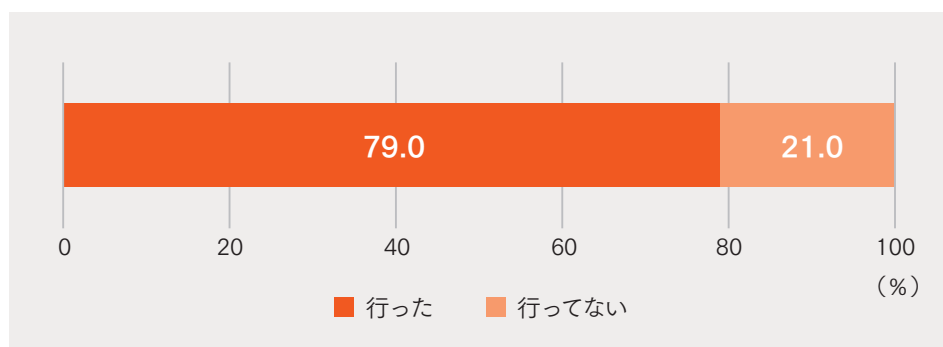
図3 直近3年間ににおける新卒採用の実施状況⁵



また、直近3年間で中途採用を実施した企業は倍近くのおよそ8割に上る。

⁵ 前掲脚注2よりSOMPOリスクマネジメント作成。

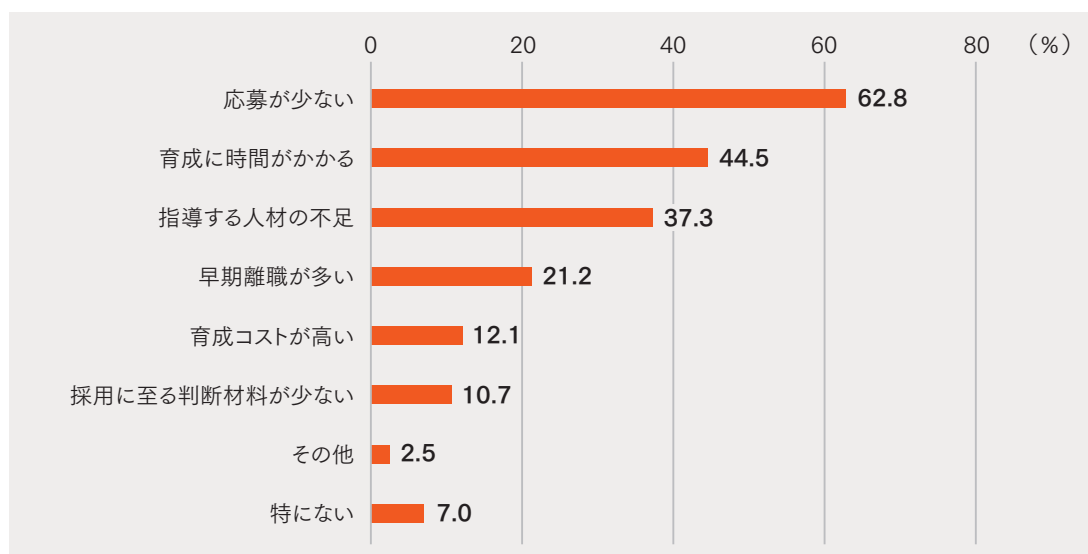
図4 直近3年間における中途採用の実施状況⁶



新卒採用と比べて、中途採用が盛んにおこなわれているのは、育成に時間とコストを要する新卒採用は、様々なリソースが限られている中小企業にとって負担が大きいため、即戦力としての活躍が期待できる中途採用を重要視する傾向が強いためだと考えられる。

前述の調査結果からわかるように、中小企業は積極的に採用活動を実施している。しかし、その過程では様々な課題に直面しているのが現状だ。同調査によると、新卒採用において課題に感じている点として「応募が少ない」を挙げた中小企業が最多となり、全体のおよそ6割に上った。次いで「育成に時間がかかる」および「指導する人材の不足」が挙げられた。

図5 新卒採用に感じている課題（複数回答）⁷

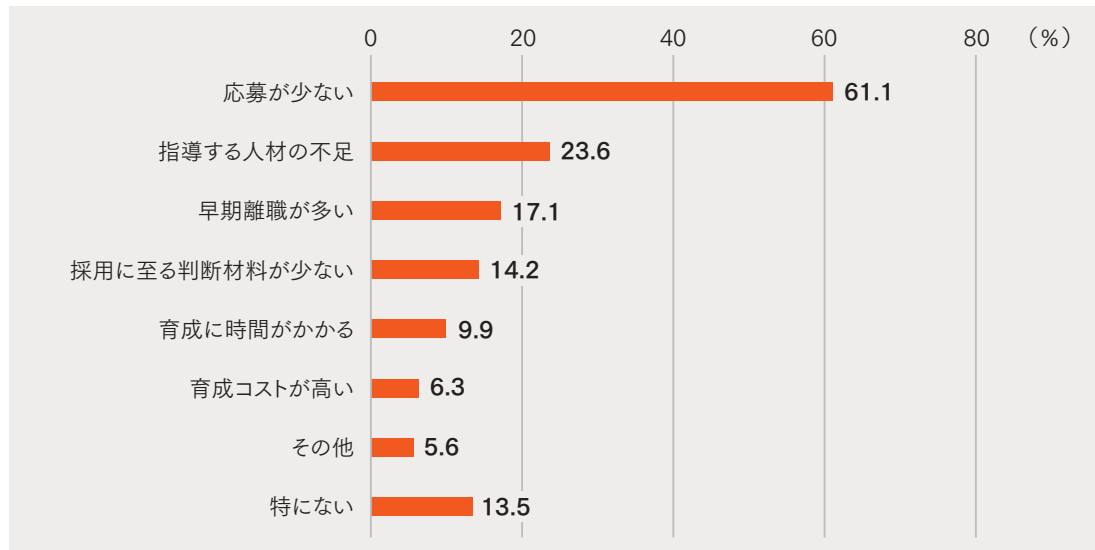


続いて、中途採用において企業が感じる課題を見てみると、新卒採用と同様に「応募が少ない」ことを課題と感じている企業が最多となり、全体のおよそ6割に上った。次いで挙げられたのは「指導する人材の不足」および「早期離職が多い」であった。

⁶ 前掲脚注2よりSOMPOLリスクマネジメント作成。

⁷ 前掲脚注2よりSOMPOLリスクマネジメント作成。直近3年間で新卒採用を行ったと回答した企業について集計している。

図6 中途採用に感じている課題（複数回答）⁸



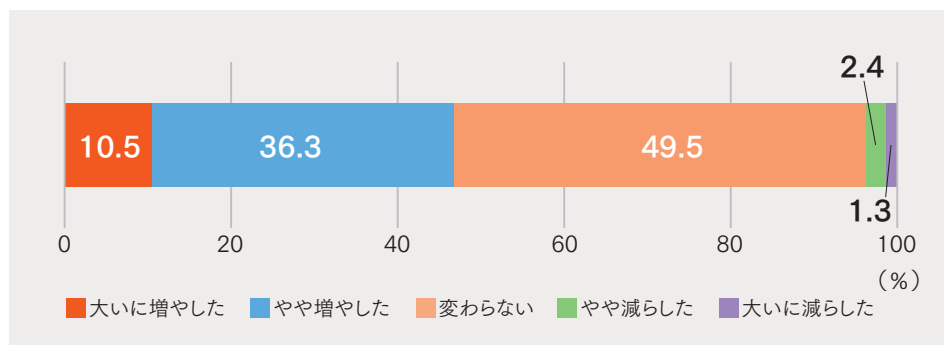
これらの調査結果を総合すると、新卒採用、中途採用ともに「応募が少ない」ことが主要な課題であることが窺える。

2-3. 育成に関する課題

変化の激しい現代において、企業の戦略も不断の変化と進化が求められる。変化に適応するためには、既存の知識・スキルだけでは不十分であろう。従い、従業員においても多様な知識・スキルの獲得が不可欠となる。従業員の能力開発は、企業の競争力を維持し、持続的な成長を促進するための重要な要素である。

足元の状況を見てみよう。1章で紹介した帝国データバンクの調査によると、人材育成の取り組みを増やしたと回答した企業は全体のおよそ半分以上を占めた。

図7 人材育成の取り組みの増減⁹

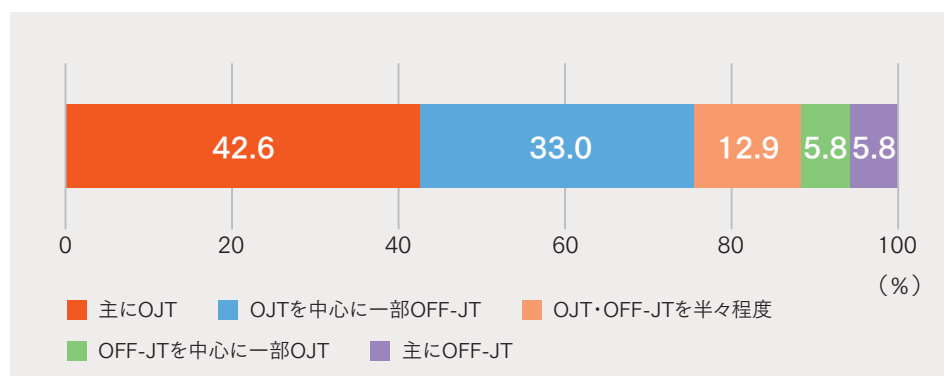


⁸ 前掲脚注2よりSOMPOリスクマネジメント作成。直近3年間で中途採用を行ったと回答した企業について集計している。

⁹ 前掲脚注2よりSOMPOリスクマネジメント作成。2019年と比較した人材育成の取り組みの増減を聞いている。

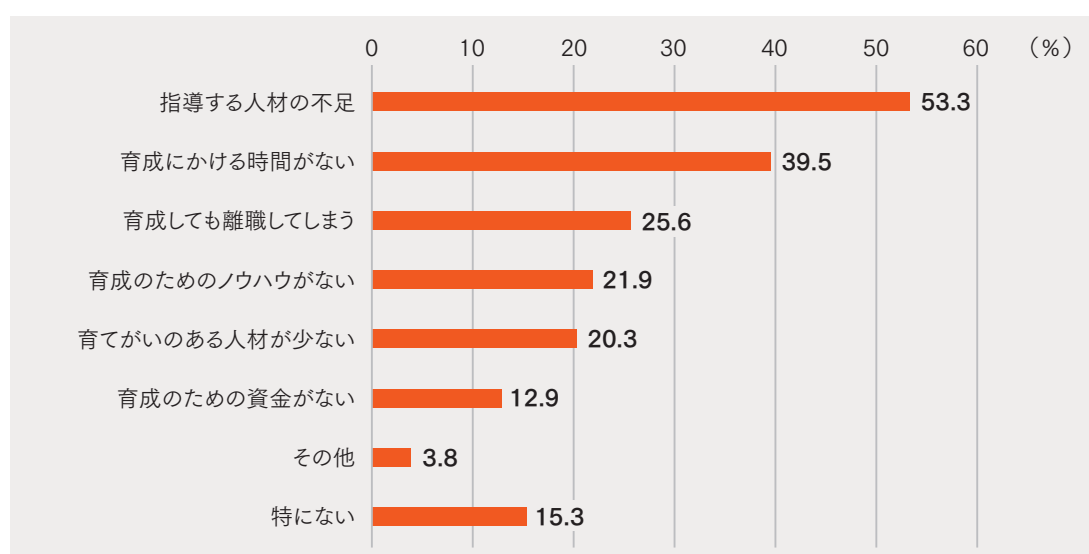
増やした人材育成の取り組みとしては、「主に OJT」と回答した企業が最多となり、全体のおよそ4割を占めた。なお、OJTは、実際の業務を通して知識やスキルを習得させる実践的な育成方法を、OFF-JTは職場から離れて実施される研修や学習を指す。

図8 増やした人材育成の取り組み¹⁰



人材育成に取り組むうえで、多くの中小企業が様々な課題に直面している。同調査によると、人材育成に取り組む上での課題について「指導する人材の不足」を挙げた中小企業が最多で、およそ半数に上った。OJTを中心とした育成方法においては、指導する人材の質が育成効果を大きく左右するため、新入社員の指導が可能なだけのスキルや知識、適性のある人材の不足は、中小企業にとって人材育成の成否を左右する重大な課題である。このほか「育成にかかる時間がない」も多く挙げられた。経営資源が限られている中小企業においては、従業員の業務時間と育成時間を両立させることは容易ではない。また、「育成しても離職してしまう」という問題も人材育成の取り組みを阻害する要因となっている。せっかく育成した人材が早期に離職してしまうと、採用と育成にかかったコストが無駄になるだけでなく、「どうせ早期離職するのなら育成には力を入れない」といった風潮が社内に広がる可能性がある。その結果、採用された人材が仕事を通して成長できず、育成に消極的な企業風土に不満を持ち早期退職してしまう、といった負のスパイラルが生まれる。このような悪循環が続けば、企業の持続的成長に深刻な悪影響を及ぼす恐れがある。

図9 人材育成に取り組む上での課題（複数回答）¹¹



¹⁰ 前掲脚注2よりSOMPOLリスクマネジメント作成。人材育成の取り組みの増減を「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業のみ対象に、直近5年間で増やした人材育成の取り組みについて聞いている。

¹¹ 前掲脚注2よりSOMPOLリスクマネジメント作成。

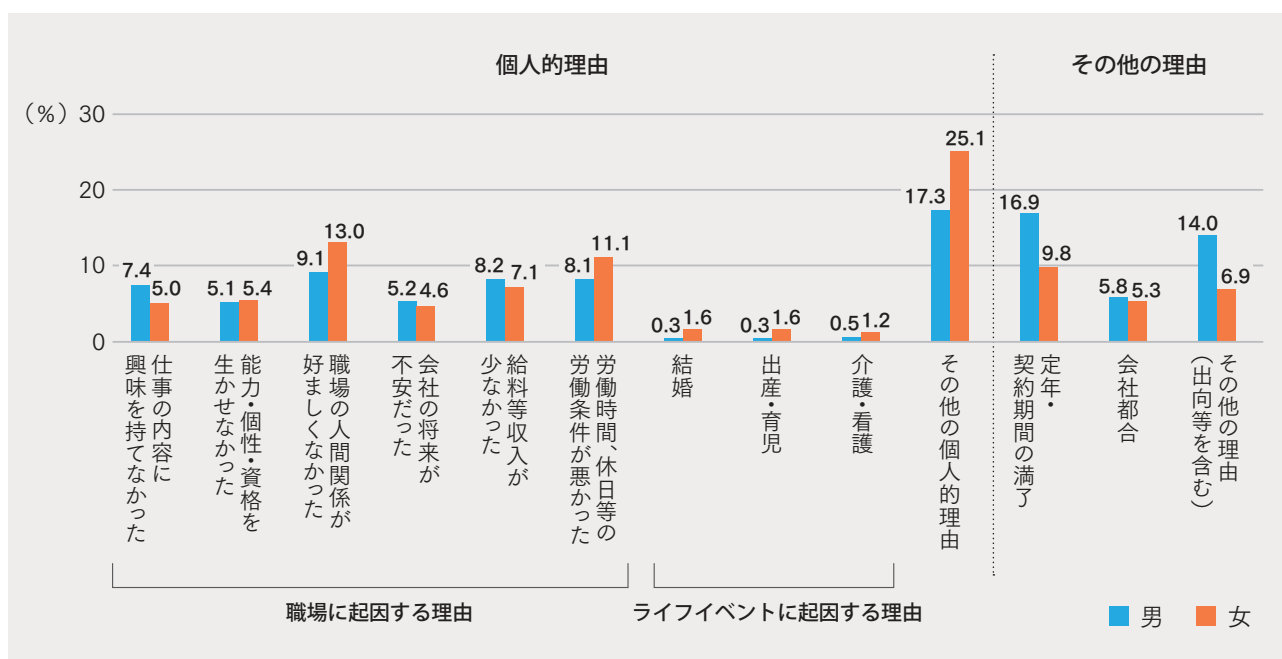
2-4. 定着に関する課題

人材を採用し、多大なコストと時間をかけて育成しても、その人材がすぐに退職してしまうのでは、企業の成長に繋がらないことは明白である。企業には、採用や育成への取り組みと同様に、人材を定着させるための取り組みにも力を入れる必要がある。人材の定着は、企業の安定的な事業運営、ノウハウの蓄積、そして組織全体の活性化に不可欠であり、競争優位性を確立するためにも重要だ。

足元の状況はどうだろうか。2023年に実施された厚生労働省の調査¹²によると、従業員数が5～29名の事業所における離職率の平均は15.6%、30～99名の事業所では16.0%、100～299名の事業所では19.0%、300～999名の事業所では16.1%、1,000人以上の事業所では14.2%と、100～299名の事業所における離職率が最も高い。

また、同調査によると、男女別転職者入職者（入職者のうち、入職前1年間に就業経験のある者）が前職を辞めた主な理由は下表の通りである。

図10 転職入職者が前職を辞めた理由（単一回答）¹³



本調査では、退職理由を「個人的理由」および「その他の理由」に分けているが、「個人的理由」は「職場に起因する理由」と「ライフイベントに起因する理由」に分けて考えることができる。男性においては、「定年・契約期間の満了」や「会社都合」といった個人的でない理由および、その他の個人的理由を除いて最も多かったのは「職場の人間関係が好ましくなかった」であり、全体の9.1%を占めた。次いで、「給料等収入が少なかった」（8.2%）、「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」（8.1%）、「仕事の内容に興味を持てなかった」（7.4%）、「会社の将来が不安だった」（5.2%）、「能力・個性・資格を生かせなかった」（5.1%）の順で多かった。他方、転職理由として「結婚」、「出産・育児」、「介護・看護」を挙げた者は、それぞれ全体の0.5%程度を占めるのみであった。

続いて、女性においても、個人的でない理由および、その他の個人的理由を除いて最も多かったのは「職場の人間関係が好ましくなかった」であり、全体の13.0%を占めた。次いで、「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」（11.1%）、「給料等収入が少なかった」（7.1%）、「能力・個性・資格を生かせなかった」（5.4%）、「仕事の内容に興味を持てなかった」（5.0%）、「会社の将来が不安だった」（4.6%）の順で多かった。また、男性と同様、転職理由として「結婚」、「出産・育児」、「介護・看護」を挙げた者は、それぞれ全体の2%弱を占めるのみであった。ここから、転職理由、すなわち人材が定着しない主な原因は、従業員のライフイベントなどの要因ではなく、職場に起因するものであることがわかる。

¹² 厚生労働省. “令和5年 雇用動向調査結果の概要 性・企業規模別入職・離職率”. 厚生労働省, https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statl_nflid=000040078062&fileKind=4 (アクセス日: 2025-06-19)

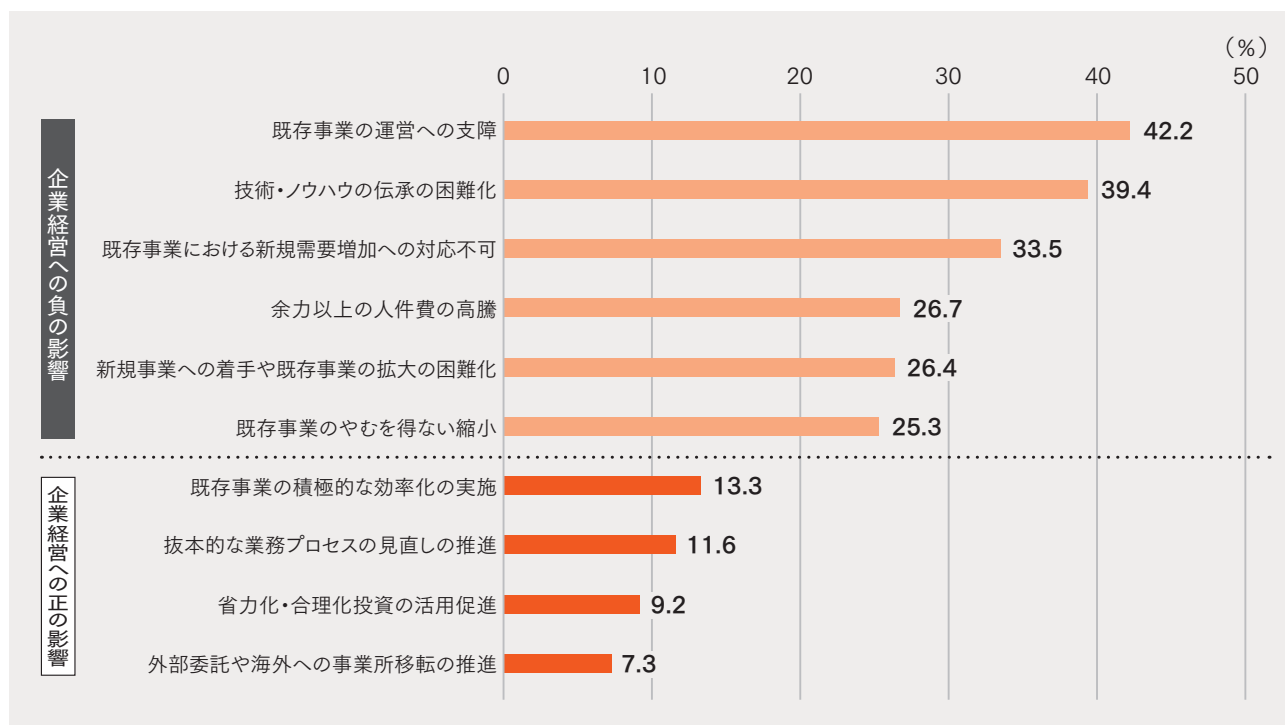
¹³ 前掲脚注12よりSOMPOLリスクマネジメント作成。

2-5. 人材に関する課題が経営に及ぼす影響

ここまで、人材に関する課題を「採用」、「育成」、「定着」の3つの観点からを概観した。ここでは、人材に関する課題が経営に与える具体的な影響を見ていく。

まずは、事業への悪影響が考えられる。2019年に実施された労働政策研究・研修機構の調査¹⁴によれば、人手不足が会社経営に及ぼす具体的な影響について、「既存事業の運営への支障」を挙げる企業が最多で、全体の4割近くを占めた。このほか「技術・ノウハウの伝承の困難化」、「既存事業における新規需要増加への対応不可」といった影響が挙げられた。

図 11 人手不足が会社経営に及ぼす具体的な影響（複数回答）¹⁵



当然ではあるが、採用が難航したり、人材が流出するなどの人材に関する課題は、既存事業の維持が困難になるだけでなく、縮小を余儀なくされたり、新しい事業に取り組むことが難しくなってしまう事態を引き起こすことが、本調査のデータから裏付けられる。

本調査の選択肢には「既存事業の積極的な効率化の実施」や「抜本的な業務プロセスの見直しの推進」など、人手不足が会社に及ぼす「正」の影響に関するものも含まれている。しかし、図 11 のとおり、正の影響があると回答した企業の割合は、負の影響があると回答した企業の割合を下回る。人手不足は企業に正の影響がありつつも、負の影響を与えることがわかる。

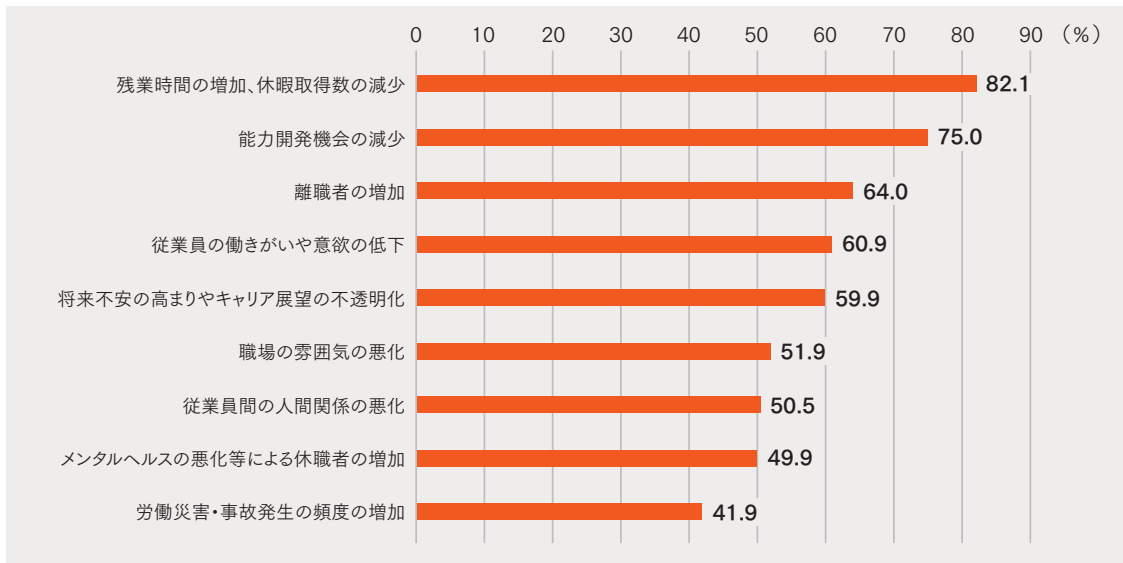
また、同調査によれば、人手不足が職場環境に及ぼす影響について、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」、「能力開発機会の減少」、「離職者の増加」、「従業員の働きがいや意欲の低下」、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」を挙げる従業員が全体の半数以上に上った。

このように、人材に関する課題は、経営に直接悪影響を及ぼすだけでなく、職場環境の悪化を通じて間接的にも悪影響を及ぼす。

¹⁴ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構. “調査シリーズNo.193 人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査・労働者調査)”. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, <https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/0193.pdf> (アクセス日:2025-06-19)

¹⁵ 前掲脚注14よりSOMPOリスクマネジメント作成。雇用人員の過不足(現状)の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の会社経営への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象に集計している。

図 12 人手不足が職場環境に及ぼす影響¹⁶



3. 人材に関する課題の対策

2章では、人材に関する課題を「採用」、「育成」、「定着」の3つの側面から整理した。2章4節で確認した通り、これらの課題は、直接的・間接的に企業の経営や従業員の職場環境に深刻な悪影響を及ぼしかねないため、具体的な対策を講じる必要がある。本章では「採用」、「育成」、「定着」の3つの側面における対策の一例を紹介する。

3-1. 採用に関する対策

2章1節で確認したように、「採用」に関する主要な課題は、新卒採用および中途採用ともに「応募が少ない」ことであった。

この「応募」という行動を求職者の立場から見ると①採用サイトや広告などで求人情報を見るフェーズと、②求人情報を吟味したうえで応募するフェーズの2段階に分けることができる。すなわち「応募が少ない」という課題に対してこの2つのフェーズそれぞれについて対策を検討することが肝要である。

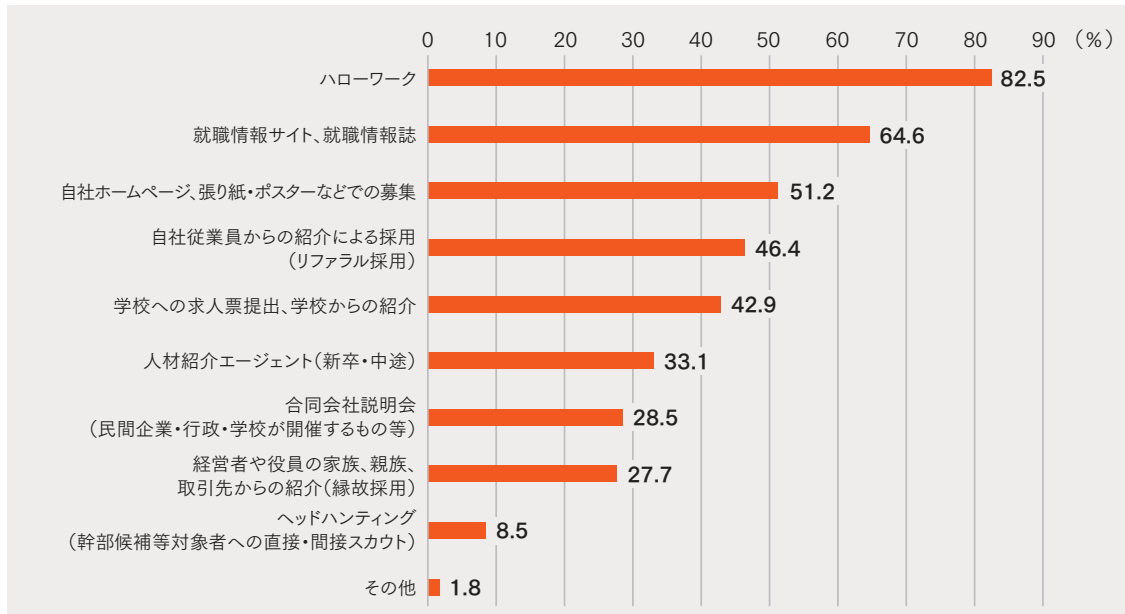
3-1-1. 求職者の応募が少ない場合の対策

自社の求人情報が十分な数の求職者に届いていない可能性を疑い、自社の求人情報が求職者の目に触れる機会を増やす施策を検討・実施すべきである。一例として、自社の求人情報を掲載する媒体の見直しが考えられる。一つの求人媒体でのみ求人を行っている場合には、求人媒体を増やすことが考えられる。すでに複数の求人媒体を利用している場合には、各媒体の利用者層や費用対効果などを検討し、応募に繋がりにくい媒体への掲載を取りやめる、有料広告媒体であれば露出の高い上位プランを利用する、別の媒体への掲載を検討するなどが有用であろう。加えて、インターネットやSNSなどにおいて自社をアピールするなど、求人以外で自社の認知度を高めることも応募の増加に繋がる可能性がある。2023～2024年に実施された商工中金の調査¹⁷によると、中小企業がこれまで実施したことがある募集方法として全体のおよそ8割が「ハローワーク」（82.5%）を挙げ、最多となった。次いで、「就職情報サイト、就職情報誌」（64.6%）、「自社ホームページ、張り紙・ポスターなどでの募集」（51.2%）が挙げられた。

¹⁶ 前掲脚注14よりSOMPOLリスクマネジメント作成。雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象とし、各影響について回答のあった企業数の割合を表している。

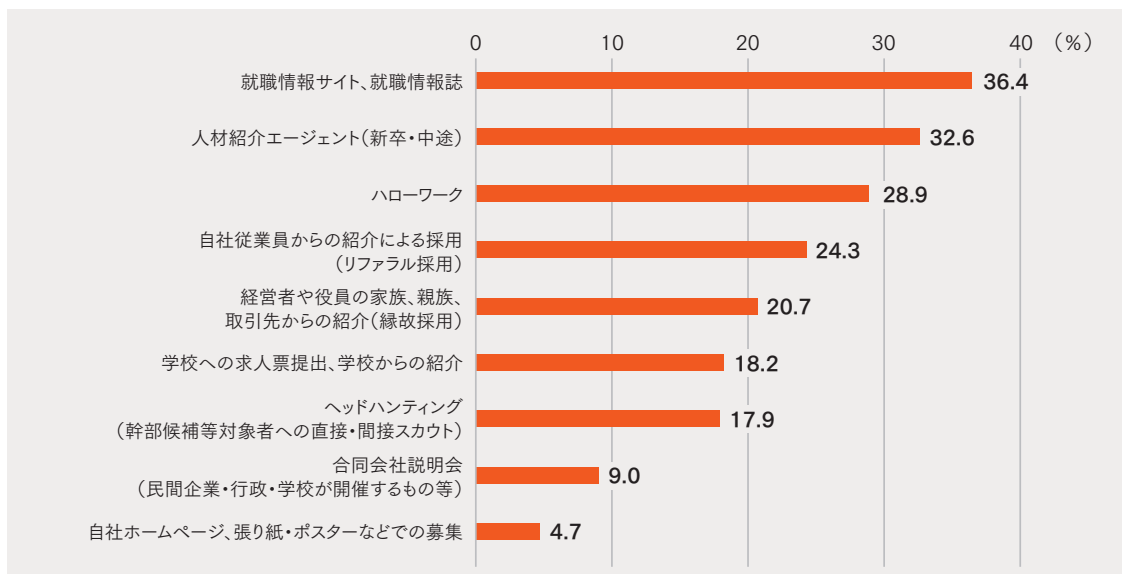
¹⁷ 株式会社商工組合中央金庫。中小企業の人材確保に関する調査 中小企業設備投資動向調査（2024年1月調査）付帯調査。株式会社商工組合中央金庫、<https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/futai202401.pdf>（アクセス日：2025-6-25）

図 13 中小企業がこれまで実施したことがある募集方法（複数回答）¹⁸



他方、上記の各選択肢の募集方法を実施したことがあると回答した企業のうち、人材の確保に最も役立った募集方法として、全体のおよそ4割が「就職情報サイト・就職情報誌」を挙げ、最多となった。次いで「人材紹介エージェント（新卒・中途）」（32.6%）、「ハローワーク」（28.9%）が挙げられた。先ほど紹介した調査結果では、「就職情報サイト、就職情報誌」を用いて人材の募集を行った企業は全体の6割ほどと最多ではないものの、最も役立った募集方法となっている。「人材紹介エージェント（新卒・中途）」の利用は全体の3割程度にとどまったものの、「就職情報サイト、就職情報誌」に次いで有用な募集方法との結果が出ている。このように、多くの企業が使っている求人媒体と、人材確保に有用な媒体は必ずしも一致しないため、求人媒体を選択する際には自社に合った求人媒体を活用することが必要だ。

図 14 募集実施企業に占める最も人材の確保の役立った方法（単一回答）¹⁹



このほか、新卒採用では、インターンシップを実施することで、自社の事業内容や具体的な仕事の流れ、職場環境を体験してもらうことができ、自社の魅力を直接アピールできる。

¹⁸ 前掲脚注17よりSOMPOLリスクマネジメント作成。

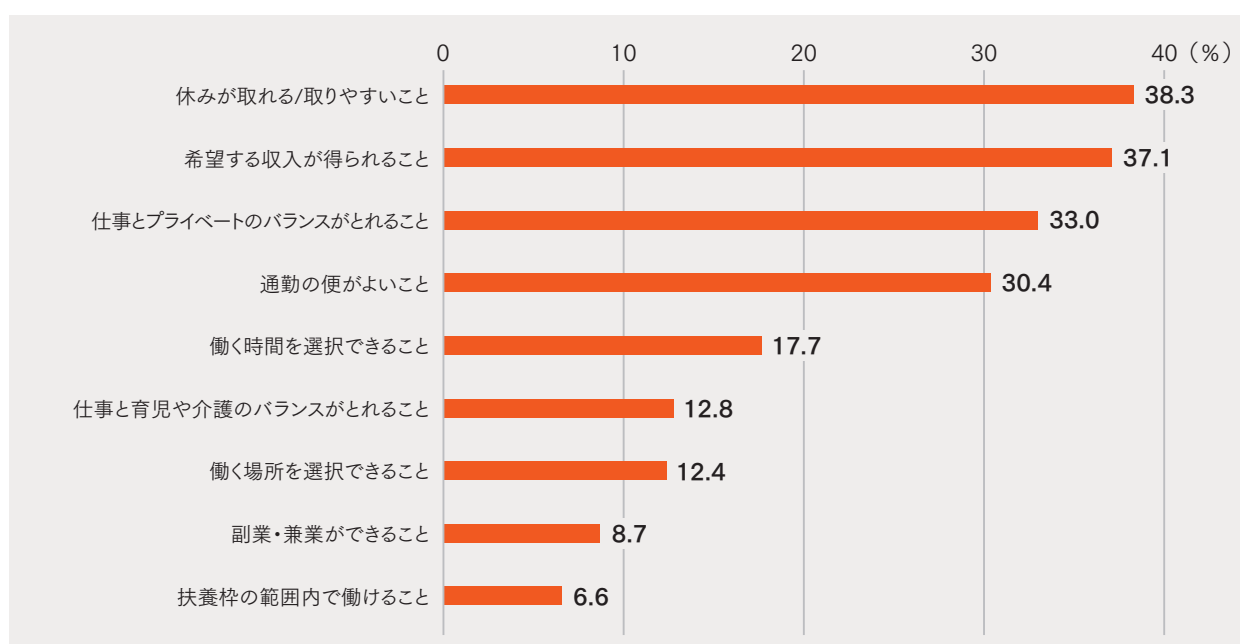
¹⁹ 前掲脚注17よりSOMPOLリスクマネジメント作成。

3-1-2. 自社の求人情報を見た求職者が応募に至らないことを想定した対策

自社の求人情報を見たうえで応募しない求職者が多いという可能性を考え、求職者に伝える求人情報の内容を見直すことが求められる。ここでは、実態調査の結果を基に、労働者が企業に求めている要素を「勤務条件」、「組織」、「仕事内容」の3つの観点に分けて確認する。

まずは「勤務条件」について、2025年に実施された株式会社パーソル総合研究所の調査²⁰によると、回答者全体のおよそ4割が「休みが取れる／取りやすいこと」を挙げ、最多となった。次いで「希望する年収が得られること」および「仕事とプライベートのバランスがとれること」が挙げられた。これは、2章4節で紹介した転職理由に関する調査において、「給料等収入が少なかった」や「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」が多く挙げられたという結果と整合する。求人媒体には、休日や賃金、時間外労働のように明示が義務付けられている項目だけでなく、有給休暇の付与日数・取得率なども明記するといいたいだろう。

図 15 勤務条件を選ぶうえで重視すること²¹

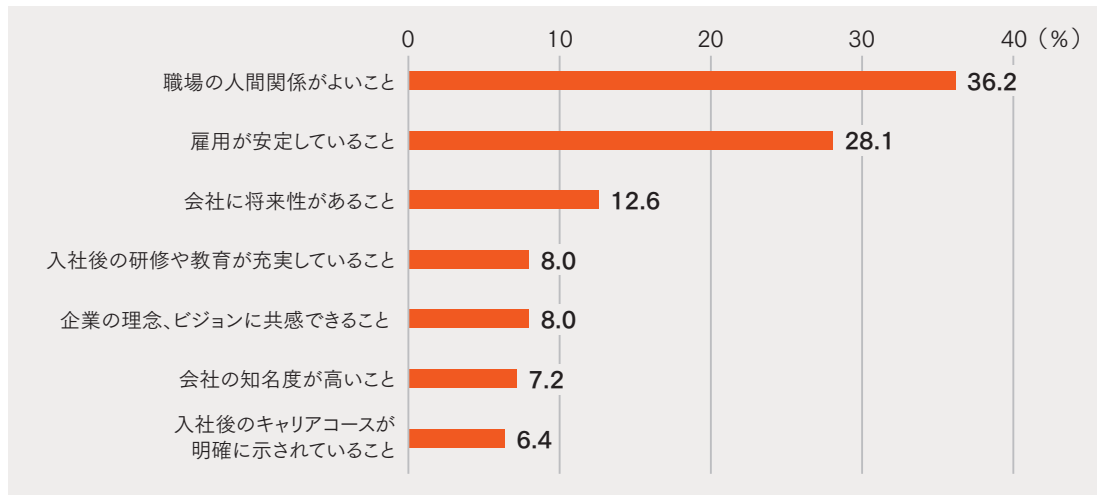


続いて「組織」について、同調査によると、回答者全体のおよそ4割が「職場の人間関係がよいこと」を挙げ、最多となった。次いで「雇用が安定していること」および「会社に将来性があること」が挙げられた。これは、2章4節で紹介した転職理由に関する調査において「職場の人間関係」が最も多かったという結果と整合するものである。職場における円満な人間関係は、求職者をひきつける、また従業員の定着率を上げる鍵となることが窺える。求人媒体には、職場の雰囲気や社員同士のコミュニケーションに関する情報を具体的に記載するとよい。社員インタビューや社員座談会の様子を掲載するのも有効であろう。

²⁰ 株式会社 パーソル総合研究所。"働く10,000人の就業・成長定点調査 2025"。株式会社 パーソル総合研究所, <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/> (アクセス日: 2025-06-19)

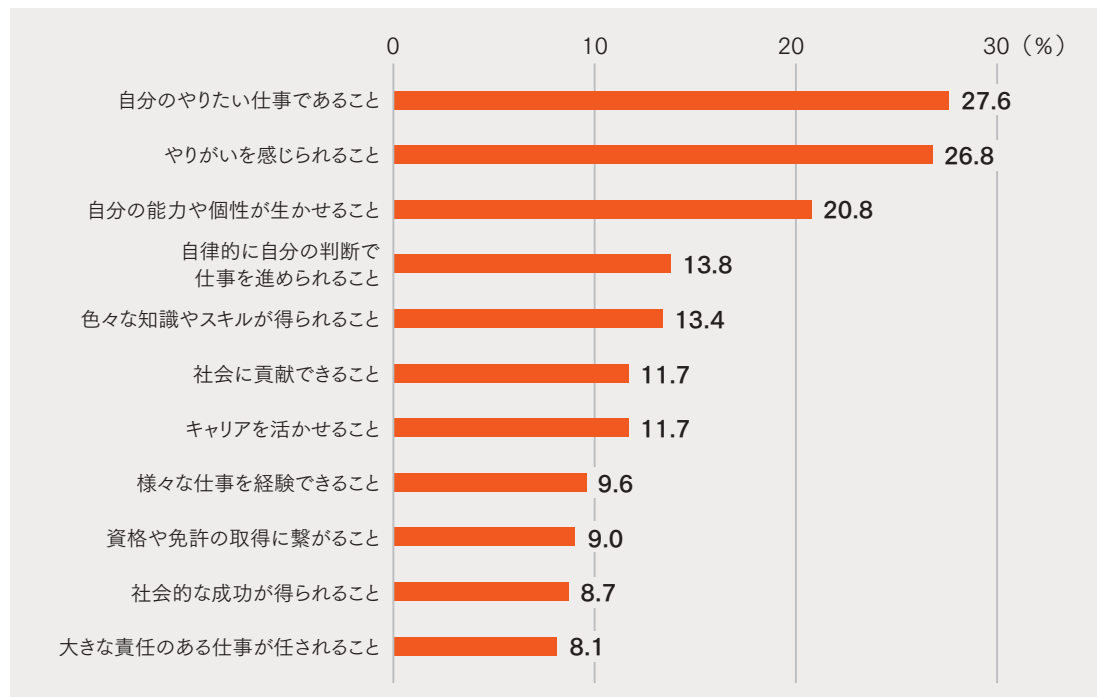
²¹ 前掲脚注20よりSOMPOLリスクマネジメント作成。勤務条件、組織、仕事内容に関する27項目中、優先度の高いものから上位5位までを聞いたもの。

図 16 組織を選ぶうえで重視すること²²



最後に「仕事内容」について、同調査によると回答者全体のおよそ3割が「自分のやりたい仕事であること」を挙げ、最多となった。次いで「やりがいを感じられること」および「自分の能力や個性が生かせること」が挙げられた。求人媒体では、具体的な業務内容や仕事の面白さ、想定されるキャリアパスなどを詳細に説明することが有用であろう。

図 17 仕事内容を選ぶうえで重視すること²³



これらの対策を講じても応募者が増えない場合には、企業が求職者に求める応募要件や採用条件を見直すことを検討すべきである。正社員なのか、パートタイムなのかといった雇用形態や、求める経験および資格について、本当にこの条件が必要なのかを改めて検討し、場合によっては応募条件を緩和したり、採用条件・待遇を改善することで、求職者の応募が増加する可能性がある。

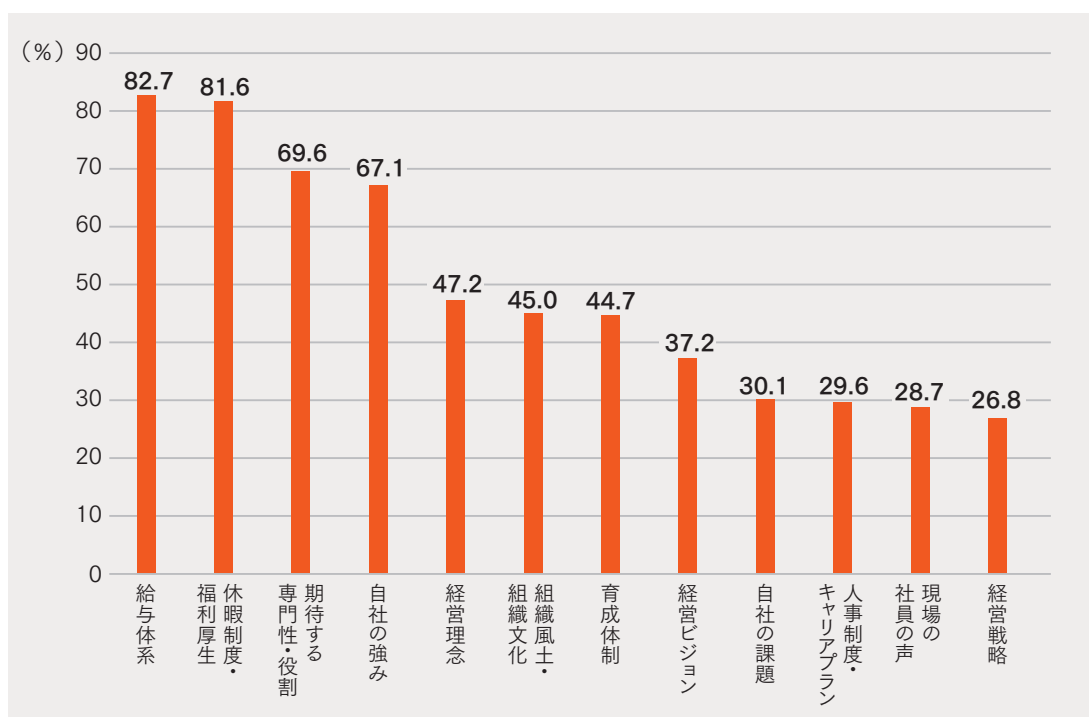
²² 前掲脚注20よりSOMPOLリスクマネジメント作成。勤務条件、組織、仕事内容に関する27項目中、優先度の高いものから上位5位までを聞いたもの。

²³ 前掲脚注20よりSOMPOLリスクマネジメント作成。勤務条件、組織、仕事内容に関する27項目中、優先度の高いものから上位5位までを聞いたもの。

3-1-3. 面接の場における対策

「採用」における対策を考える際、応募の次のフェーズである「面接」についても対策を講じるべきである。企業側が実施できる策としては、可能な限り自社の情報を求職者に伝えることであろう。1章で紹介した帝国データバンクの調査では、採用面接の場で自社から伝えている内容として、「給与体系」を挙げた企業が最も多く、回答者のおよそ8割に上っている。次いで、「休暇制度・福利厚生」および「期待する専門性・役割」が挙げられている。他方「自社の課題」、「人事制度・キャリアプラン」、「現場の社員の声」、「経営戦略」を挙げた企業は全体の3割ほどにとどまっている。しかし、やりがいや成長を重視する応募者にとって人事制度やキャリアプランは関心の高い項目であり、採用媒体に掲載できる情報からは読み取れない部分を対面で伝えることは、応募者の期待に応え、自社で働くことの魅力を伝えるために有効であるといえる。また、自社の課題やそれに対して対策をどう考えているかなどは、本来外部の人間には話にくい点を伝えることで組織としての風通しのよさや応募者への期待を感じてもらうことも期待でき、応募者の懸念点を伝えることで採用後のミスマッチによる早期離職を防ぐことにも繋がる。本アンケート調査の項目すべてを伝えることは難しいが、可能な範囲で詳細に自社の情報を求職者に伝えることで自社の魅力をアピールすることができ、また求職者の入社意欲を高めることができる。

図 18 採用面接で自社から伝えている内容²⁴



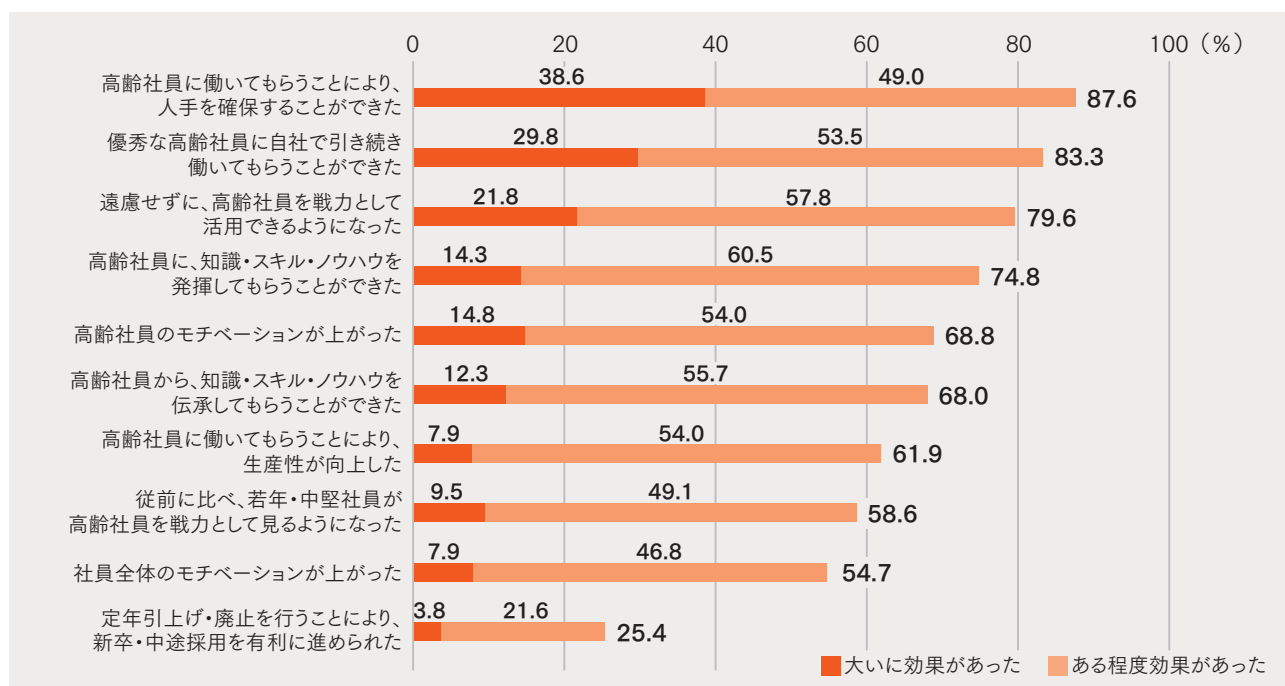
3-1-4. シニア人材の活用

このほか、シニア人材の活用も有用な対策となるだろう。高齢者雇用安定法により、企業は65歳までの定年引き上げ、定年制の廃止、継続雇用制度の導入などを義務付けられ、2021年の法改正では70歳までの就業機会確保に向けた努力義務も規定されたが、実際、シニア人材の活用には様々なメリットが存在する。例えば、高齢・障害・求職者雇用支援機構が企業に対し、2017年～2018年に実施した調査²⁵によると、定年を延長した効果として、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」が最多で、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した企業は全体のおよそ9割に上った。次いで、「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」、「遠慮せずに、高齢社員を戦力として活用できるようになった」が挙げられた。

²⁴ 前掲脚注2よりSOMPOリスクマネジメント作成。それぞれの選択肢について、採用面接において「自社から伝えている」と回答した割合を集計している。なお、「わからない」と回答した企業は除いている。

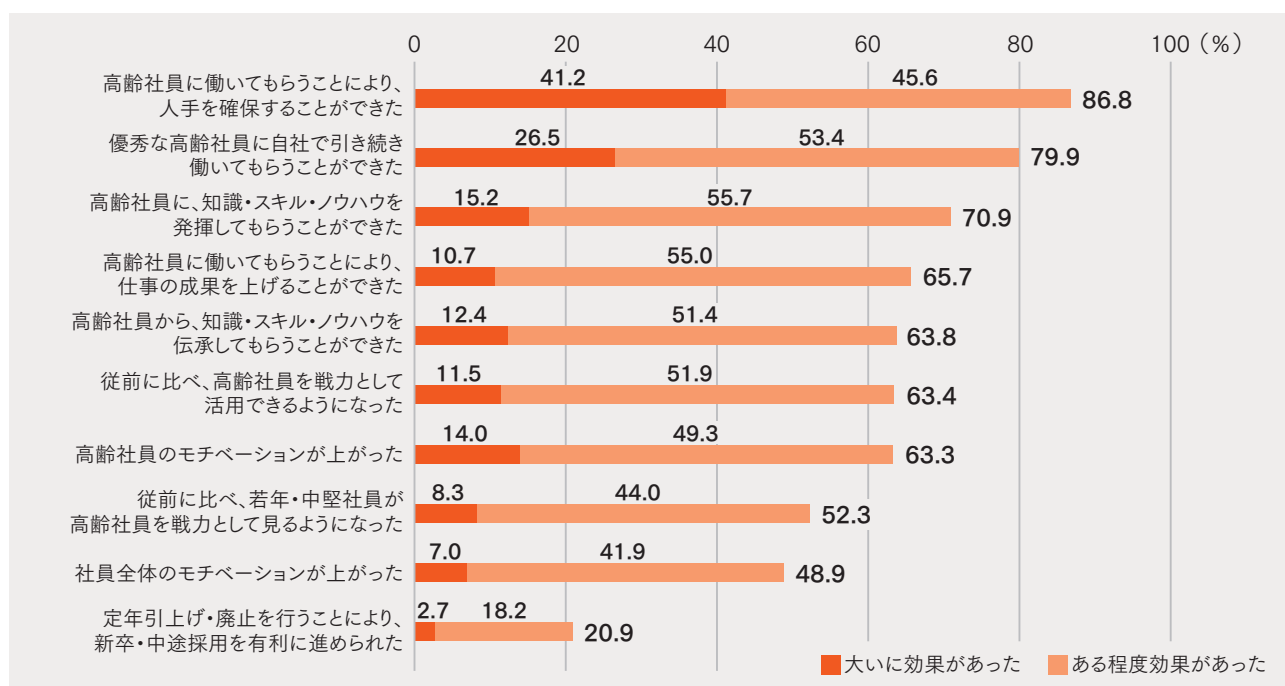
²⁵ 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構。「＜改訂版＞定年延長、本当のところ―調査結果から読み解く、課題と効果―」。独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構、<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000001u9yn-att/q2k4vk000001ua1b.pdf>（アクセス日：2025-06-19）

図 19 定年延長による効果²⁶



また、同機構が企業に対し、2017 年～ 2018 年に実施した調査²⁷ によると、継続雇用を行った効果として、定年の延長と同様、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」が最多で、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した企業は全体のおよそ 9 割に上った。次いで、「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」、「高齢社員に、知識・スキル・ノウハウを発揮してもらうことができた」が挙げられた。

図 20 継続雇用による効果²⁸



定年延長や継続雇用制度の導入は、人手不足の解消だけでなく、優秀な人材の確保、知識やノウハウの継承といった面においても、企業に大きなメリットをもたらすことが窺える。

²⁶ 前掲脚注25よりSOMPOLリスクマネジメント作成。各選択肢について、「大いに効果があった」および「ある程度効果があった」と回答した企業の割合を集計している。

²⁷ 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構。「＜改訂版＞継続雇用、本当のところ 調査結果から読み解く、課題と効果」。独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構、<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000001u9yn-att/q2k4vk000001ua21.pdf>（アクセス日：2025-06-19）

²⁸ 前掲脚注27よりSOMPOLリスクマネジメント作成。各選択肢について、「大いに効果があった」および「ある程度効果があった」と回答した企業の割合を集計している。

3-2. 育成に関する対策

2章2節では、人材育成に関する主な課題として「指導する人材の不足」が、次いで「育成にかかる時間がない」が挙げられることを確認した。このほかにも、「育成のためのノウハウがない」や「育成のための資金がない」なども課題として挙げられている。ここから、中小企業においては、自社のみで質の高い人材育成を完結させることが困難な状況にあることが窺える。そのため、限られたリソースの中で、効率的かつ効果的に人材を育成していくことが求められる。解決策の一つとして、例えば社外で実施される職業訓練のように、外部のリソースを積極的に活用することが有効な手段となる。また、e-learningの活用を推進することも考えられる。e-learningでは時間や場所にとらわれずに学習することが可能であるため、多忙な従業員であっても自身の業務繁忙度などに合わせて学習できるというメリットがある。

人材育成の資金に関しては、厚生労働省の「人材開発支援助成金」²⁹を活用することが可能である。事業主が雇用する労働者に対して、業務に関係する専門知識・技能を身につけさせるための職業訓練などを計画に沿って実施することで、訓練に必要な経費や訓練している間の賃金の一部の助成を受けることができる。

3-3. 定着に関する対策

2章3節では、離職の主な原因、すなわち人材が定着しない主な原因は職場にあることを確認した。本節では、前述の転職理由を、職場における人間関係（「職場の人間関係が好ましくなかった」）、待遇・労働条件（「給料等収入が少なかった」、「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」）、業務内容（「仕事の内容に興味を持てなかった」、「能力・個性・資格を生かせなかった」）、会社の将来（「会社の将来が不安だった」）の4つに分けて、人材の定着に資する取り組みを考える。

3-3-1. 「職場における人間関係」に関する対策

初めに「職場における人間関係」について、職場における人間関係に悪影響を与える事象は様々である。例えば、企業側が対策を講じることができる事象の一つとして「ハラスメント」が挙げられるだろう。ハラスメントの対策は、ハラスメントが発生する前の「平時の対策」と、ハラスメント発生時の、いわば「有事の対策」に分けられる。

平時に行う対策としては以下が考えられる。

- ハラスメント防止方針・規程を策定し従業員に周知する
- ハラスメントに関する相談窓口を設置し、窓口担当者が内容や状況に応じて、適切に対応できるよう訓練する
- ハラスメント対策マニュアル・ハンドブックを作成し従業員に配布する
- ハラスメント防止に関する研修を実施する

ハラスメントが起きた際の対策については、以下が挙げられる。

- 事実関係を迅速・正確に把握し、事実関係が確認できた場合は、被害者に対しては速やかに配慮措置を実施する
- 行為者に対して何らかの措置を行う
- 再発防止に向けた措置を実施する

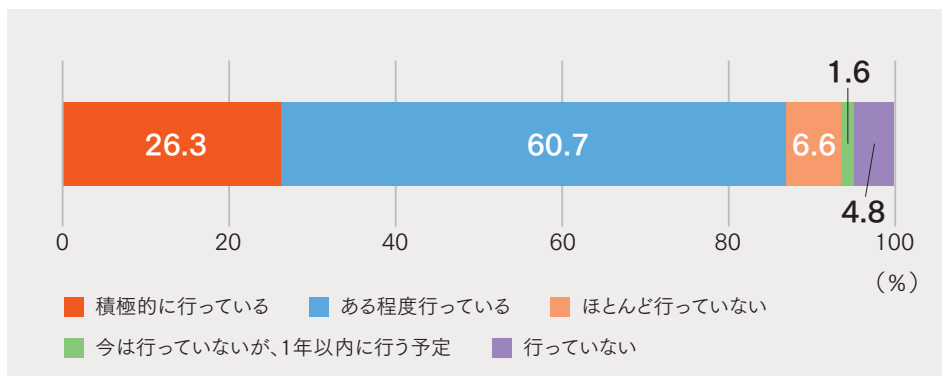
なお、併せて、相談者や行為者のプライバシー確保に努めること、また、企業側にハラスメントについて相談したことなどを理由に解雇その他の不利益な取扱いをしない旨を方針や規程に定めるといった措置も講ずるべきである。

²⁹ 厚生労働省. “人材開発支援助成金”. 厚生労働省, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html (アクセス日: 2025-06-19)

3-3-2.「待遇・労働条件」に関する対策

続いて「待遇・労働条件」のうち、「待遇」については、「賃上げ」が主要な対策となるだろう。実際、多くの中小企業が賃上げに取り組んでいる。1章で紹介した帝国データバンクの調査によると、人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取り組みとして、およそ9割の企業が「賃上げ」を「積極的に行っている」あるいは「ある程度行っている」と回答している。

図 21 中小企業の賃上げの取り組み状況³⁰



また、国も中小企業の賃上げ促進のための制度を導入している。例えば、経済産業省の「賃上げ促進税制」³¹が挙げられる。これは、中小企業等が前年度より給与などの支給額を増加させた場合に、その増加額の一部を法人税から税額控除できる制度である。所定の要件を満たすことで、中小企業においては、全雇用者の給与などの支給額の増加額の最大45%が税額控除となる。

また、「労働条件」については、例えば、労働時間を見直すことが考えられる。全社的に長時間労働が蔓延しているのであれば、不要な業務を削減する、ITツールなどを導入して業務効率化を図るなどして、労働時間を可能な限り削減することが重要だ。休暇の状況についても、自社の状況を今一度確認することを推奨する。自社の従業員が年次有給休暇をあまり取得できていないようであれば、業務量を調整する、上司が率先して休暇を取得するなどの取り組みを行うことで、従業員の休暇取得を促進できる可能性がある。

3-3-3.「業務内容」に関する対策

「業務内容」の面では、従業員に割り当てる業務と従業員自身の希望とのミスマッチが問題となる。業務内容のミスマッチは、従業員の業務へのモチベーション・生産性の低下を引き起こし、ひいては退職を招きかねない。まずは、業務における従業員の希望を正しく理解することが重要である。採用面接や、採用直後の面談などの機会を活用し、従業員がどのような業務に携わることを望んでいるのか、どのようなキャリアパスを描いているのかを把握することが求められる。その上で可能な限り、本人の希望に沿った人員配置を行う。ただし、諸般の事情により従業員の希望通りの配置が行えないことも十分考えられる。従業員の希望に沿わない人員配置を行う場合は、どのような狙いがあるのかその人員配置にしたのか、当該従業員にとってどのようなメリットがあるのかなどを説明するなどして、従業員と積極的にコミュニケーションを取ることが肝要だ。

³⁰ 前掲脚注2よりSOMPOLリスクマネジメント作成。

³¹ 中小企業庁。「中小企業向け「賃上げ促進税制」」。中小企業庁, <https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai.html> (アクセス日: 2025-06-26)

3-3-4.「会社の将来」に関する対策

最後に「会社の将来」について、従業員は、自社が今後成長するために、どのようなビジョンを描いているのか、どのような理念のもとに経営を進めていくのかが不明確であることに不安を覚え、会社を離れてしまうことがある。従って、自社のビジョンや理念を明確に打ち出し、それを従業員に浸透させることが必要となる。大企業と比べて、中小企業は経営トップと従業員の距離が比較的近いと考えられる。そのため、経営トップ自らが従業員に対し、自社のビジョンや理念を語る、あるいは議論する機会を設けるとよいだろう。このようにすることで、従業員は、自社がどこに向かっているのか、また自分が何のために働いているのかが明確になる。それによって従業員の業務へのモチベーションが向上し、ひいては従業員の定着が促されるだろう。

4. 総括

本レポートでは、中小企業における主な人材の課題と対策の一例を紹介した。本レポートで紹介した対策は、基本的な考え方・アプローチを網羅しており、本レポートと自社の状況を照らし合わせることで新たな気づきを見つけて頂けたら幸甚である。こうした対策を地道に実施することではじめて、人材に関する課題を解決することができる。

なお、各企業・組織においては、本レポートで紹介した対策をやみくもに実施するのではなく、自社の人材に関する現状を「採用」、「育成」、「定着」の観点から詳細に分析し、真に必要と考えられる施策を精査し、優先順位を付けて取り入れることが求められる。

最後に、本レポートが中小企業における人材の課題の解消、ひいては中小企業の持続的な成長の一助になれば幸いである。

参考文献

（本レポートの概要）

中小企業庁．“ 中小企業・小規模企業者の定義 ”. 中小企業庁 ,
<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>（アクセス日：2025-07-11）

（1. 中小企業における経営課題）

株式会社帝国データバンク．“ 令和5年度中小企業実態調査委託費 中小企業の実態把握に関する調査研究報告書 ”. 経済産業省 ,
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000317.pdf（アクセス日：2025-06-19）

（2. 中小企業における人材に関する課題）

厚生労働省．“ 令和5年 雇用動向調査結果の概要 性、企業規模別入職・離職率 ”. 厚生労働省 ,
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000040078062&fileKind=4>（アクセス日：2025-06-19）

独立行政法人 労働政策研究・研修機構．“ 調査シリーズ No.193 人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査・労働者調査） ”. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 ,
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/0193.pdf>（アクセス日：2025-06-19）

（3. 人材に関する課題の対策）

株式会社商工組合中央金庫．“ 中小企業の人材確保に関する調査 中小企業設備投資動向調査（2024 年 1 月調査）付帯調査 ”. 株式会社商工組合中央金庫 ,
<https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/futai202401.pdf>（アクセス日：2025-6-25）

株式会社 パーソル総合研究所．“ 働く 10,000 人の就業・成長定点調査 2025 ”. 株式会社 パーソル総合研究所 ,
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/>（アクセス日：2025-06-19）

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構．“ <改訂版> 定年延長、本当のところ―調査結果から読み解く、課題と効果― ”. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 ,
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000001u9yn-att/q2k4vk000001ua1b.pdf>（アクセス日：2025-06-19）

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構．“ <改訂版> 継続雇用、本当のところ 調査結果から読み解く、課題と効果 ”. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 ,
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000001u9yn-att/q2k4vk000001ua21.pdf>（アクセス日：2025-06-19）

厚生労働省．“ 人材開発支援助成金 ”. 厚生労働省 ,
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html（アクセス日：2025-06-19）

中小企業庁．“ 中小企業向け「賃上げ促進税制」 ”. 中小企業庁 ,
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai.html>（アクセス日：2025-06-26）

中小企業における人材に関する課題と対策

発 行：一般財団法人 全国中小企業共済財団(全共済)

住 所：〒102-0093 東京都千代田区平河町1丁目4番12号
平河町センタービル4階

電 話：03-3264-1511(代表)

調査実施機関：SOMPOリスクマネジメント株式会社