

組合等人材確保に関する 実態調査

奈良県中小企業団体中央会

2024



目次

ページ	タイトル
2ページ	はじめに
3ページ	アンケート調査
4ページ	アンケート調査概要
5ページ	回答者の基本情報
8ページ	人材確保について
22ページ	ヒアリング調査
28ページ	全体総括
31ページ	アンケート調査票

はじめに

中小企業を取り巻く環境が急速に変わる中、人手不足や人材の確保・育成が大きな経営課題となっています。多くの組合やその会員企業は、高齢化の進行や生産年齢人口の減少といった背景から、人材に関する様々な問題に直面しています。

こうした状況を踏まえ、奈良県中小企業団体中央会（以下、当会）では、組合および組合員企業が抱える「人材確保」の現状や課題を把握し、今後の支援策を策定するために、この度「組合等人材確保に関する実態調査」を実施しました。

この調査は、組合ごとの課題を明らかにし、共通の問題点や当会への支援の期待を確認することで、これまでの支援策を見直し、今後の支援策を検討するための重要な一歩として位置づけています。

調査はアンケート形式とヒアリング形式で実施し、各組合の人材確保の現状や支援ニーズを具体的に把握することができました。本報告書では、調査結果の概要を整理するとともに、共通の課題や当会に期待されている支援等についてまとめています。

本調査で明らかになった人材確保の現状と課題は、今後の当会としての支援策を考える上で重要な指針となります。この報告書が、組合や組合員企業の皆様の活動をさらに活性化し、人材に係る問題の解決に向けた一助となれば幸いです。

当会は、今後も引き続き、会員組合ならびに組合員企業の皆様の声に耳を傾け、必要な支援を提供してまいります。

アンケート調査

アンケート調査概要

項目	内容
調査方法	自記入による記述式：書面（郵送）・ウェブフォームによるアンケート
調査対象者	奈良県中小企業団体中央会 会員組合（181組合）
アンケート調査票	p.31～p.34「アンケート調査票）」参照
回答数	115件（63.5%）
調査内容	組合等人材確保に関する実態調査 <ul style="list-style-type: none">・ 人材の充足度・不足度とその要因・ 人手不足解消に向けて取り組むべきこと・ 人材の募集や採用の手段（過去・現在・未来）・ 組合員企業が採用を広げていきたい人材・ 人材確保のために期待する支援策・ 人手不足等が要因となって発生した問題等
調査期間	令和6年8月16日より令和6年9月6日の期間
図表についての特記事項	構成比の数値は、小数点第2位を四捨五入し丸めているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

I.回答者の基本情報

※小企業者組合と中小企業組合の定義

本報告書では、組合を小企業者組合と中小企業組合に分けて集計している場合がある。それぞれの定義は以下のとおり。

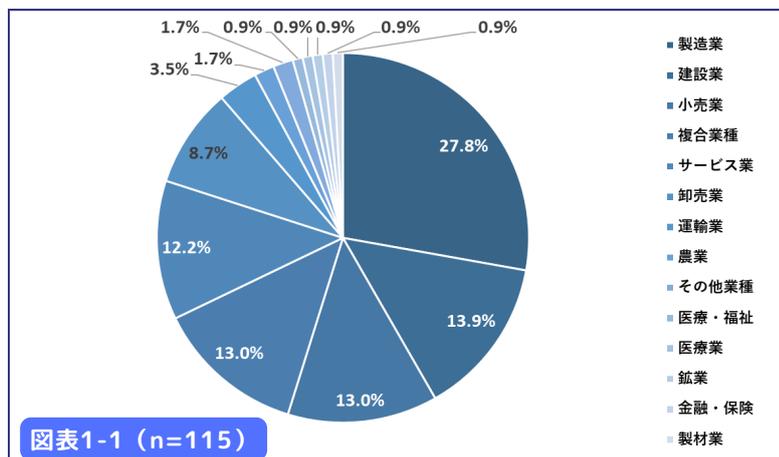
小企業者組合	中小企業組合
常時使用する従業員の数が5人（商業又はサービス業を主たる事業とする事業者については2人）以下の会社及び個人でその構成員の3/4以上で組織されている組合	小企業者組合以外の組合

I.回答者の基本情報

1. 業種

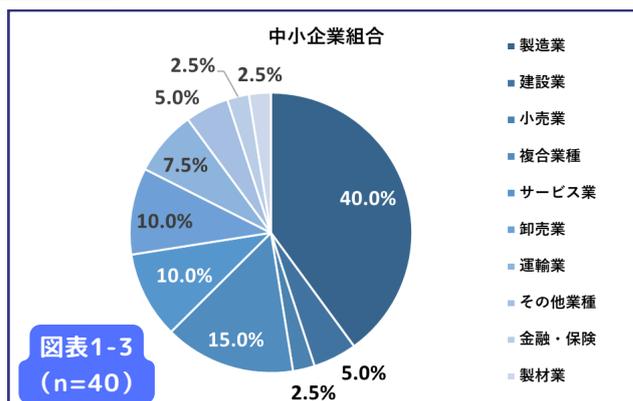
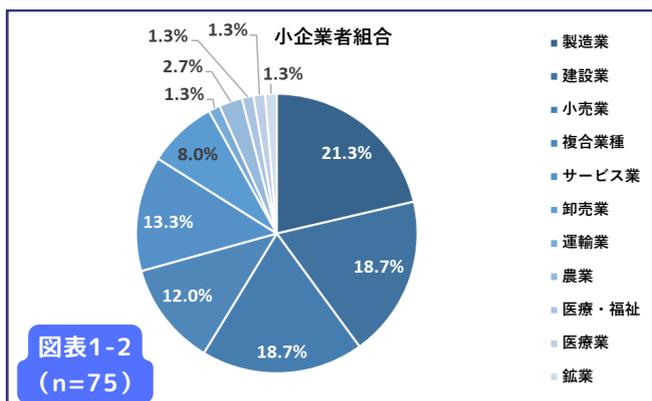
アンケートについては、115組合からの回答を得ることができた。業種別の内訳では、製造業が小企業者組合で21.3%、中小企業組合で40.0%、合計で全体の27.8%を占めている。建設業は、小企業者組合で18.7%、中小企業組合で5.0%、合計で13.9%を占め、2番目に多い業種となっている。

続いて、小売業が小企業者組合で18.7%、中小企業組合で2.5%、複合業種が小企業者組合で12.0%、中小企業組合で15.0%となっており、小売業と複合業種ともに全体の13.0%を占め、3番目に多い業種となっている（図表1-1～1-4）



27.8%
製造業

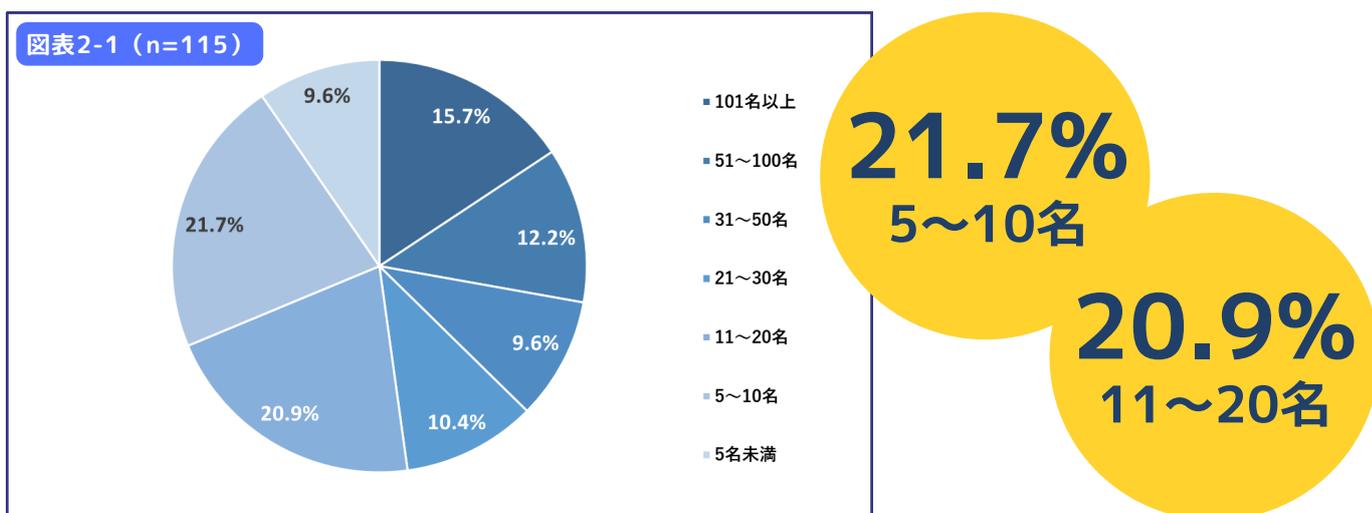
13.9%
建設業



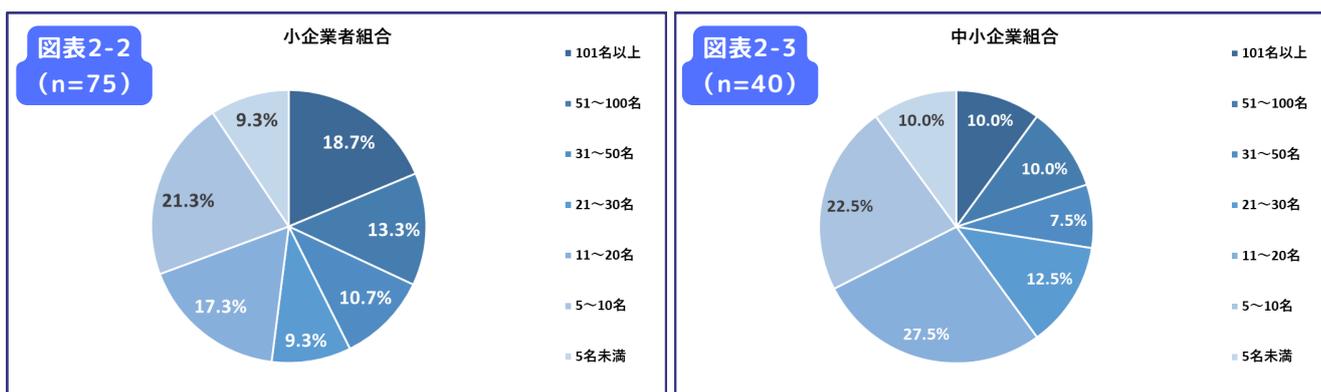
	小企業者組合		中小企業組合		総計	
	件数	%	件数	%	件数	%
製造業	16	21.3%	16	40.0%	32	27.8%
建設業	14	18.7%	2	5.0%	16	13.9%
小売業	14	18.7%	1	2.5%	15	13.0%
複合業種	9	12.0%	6	15.0%	15	13.0%
サービス業	10	13.3%	4	10.0%	14	12.2%
卸売業	6	8.0%	4	10.0%	10	8.7%
運輸業	1	1.3%	3	7.5%	4	3.5%
農業	2	2.7%	0	0.0%	2	1.7%
その他業種	0	0.0%	2	5.0%	2	1.7%
医療・福祉	1	1.3%	0	0.0%	1	0.9%
医療業	1	1.3%	0	0.0%	1	0.9%
鉱業	1	1.3%	0	0.0%	1	0.9%
金融・保険	0	0.0%	1	2.5%	1	0.9%
製材業	0	0.0%	1	2.5%	1	0.9%
総計	75	100.0%	40	100.0%	115	100.0%

2. 組合員数

組合員数の範囲で比率が高いのは5～10名の21.7%、次いで高いのが11～20名の20.9%となっている。101名以上の組合も15.7%と3番目に多い（図表2-1）。



小企業者組合及び中小企業組合の別、あるいは業種別での組合員数の範囲の比率は、図表2-2～2-4のとおりとなっている。



図表2-4

	小企業者組合	中小企業組合	総計	製造業	建設業	小売業	複合業種	サービス業	卸売業	運輸業	農業	その他業種	医療・福祉	医療業	鉱業	金融・保険	製材業
101名以上	14	4	18	1	4	3	1	5	0	0	0	2	0	1	0	1	0
51～100名	10	4	14	4	2	2	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
31～50名	8	3	11	1	3	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
21～30名	7	5	12	5	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
11～20名	13	11	24	7	4	2	4	1	4	0	2	0	0	0	0	0	0
5～10名	16	9	25	11	1	3	3	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0
5名未満	7	4	11	3	1	0	1	2	2	1	0	0	0	0	1	0	0
総計	75	40	115	32	16	15	15	14	10	4	2	2	1	1	1	1	1

II.人材確保について

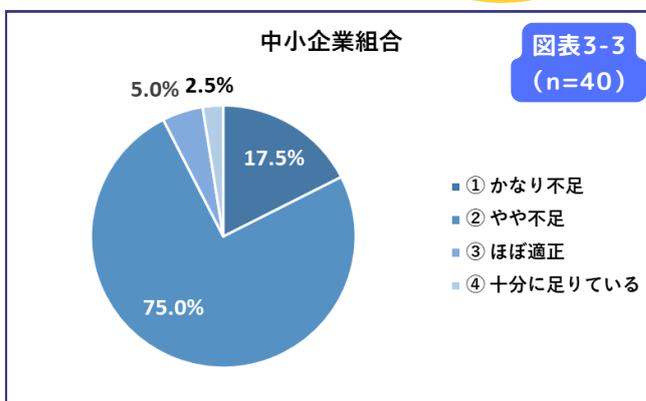
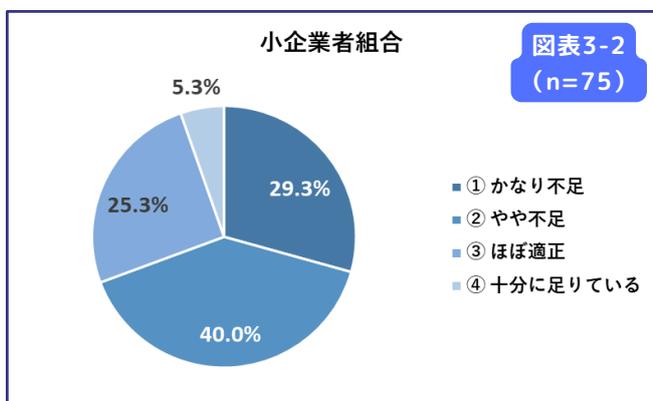
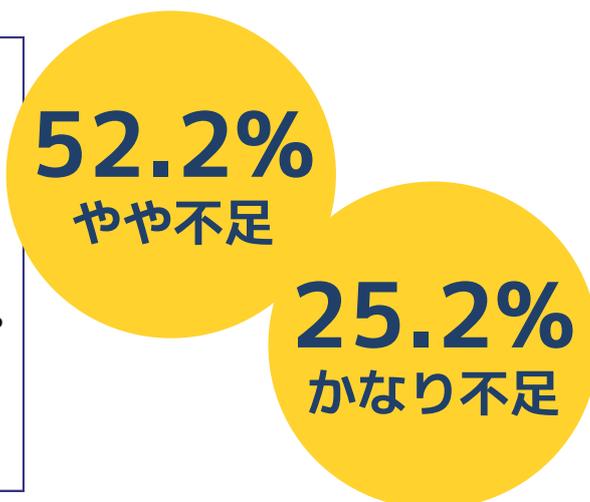
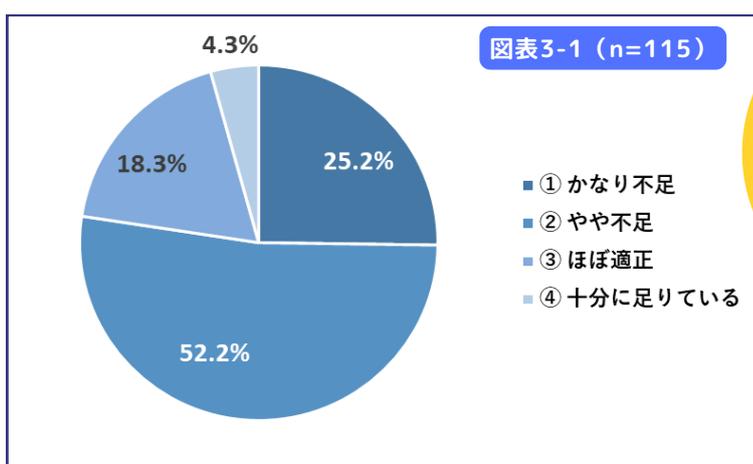
II.人材確保について

1. 人材の充足度・不足度

「組合員企業における人材の充足度あるいは不足度について、どのように感じていますか」という質問について、「かなり不足」していると感じている組合は、小企業者組合では29.3%、中小企業組合で17.5%となっており、全体では25.2%であった。

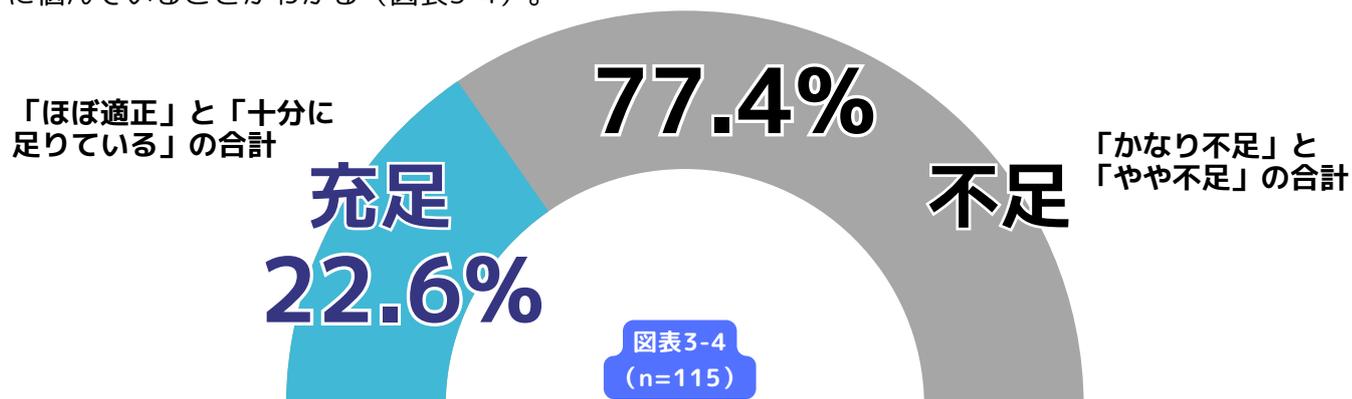
次いで、「やや不足」していると感じている組合は52.2%（小企業者組合：40.0%、中小企業組合：75.0%）と、最も多くを占める回答となった。

一方で、「ほぼ適正」と感じている組合は18.3%（小企業者組合：25.3%、中小企業組合：5%）にとどまっている。「十分に足りている」と感じている組合は、4.3%（小企業者組合：5.3%、中小企業組合で：2.5%）に過ぎない（図表3-1～3-3）。



「かなり不足」と「やや不足」を合わせた「不足」と、「ほぼ適正」と「十分に足りている」を合わせた「充足」の割合を比較すると、「不足」していると感じている組合は77.4%、「充足」していると感じている組合は22.6%となる。

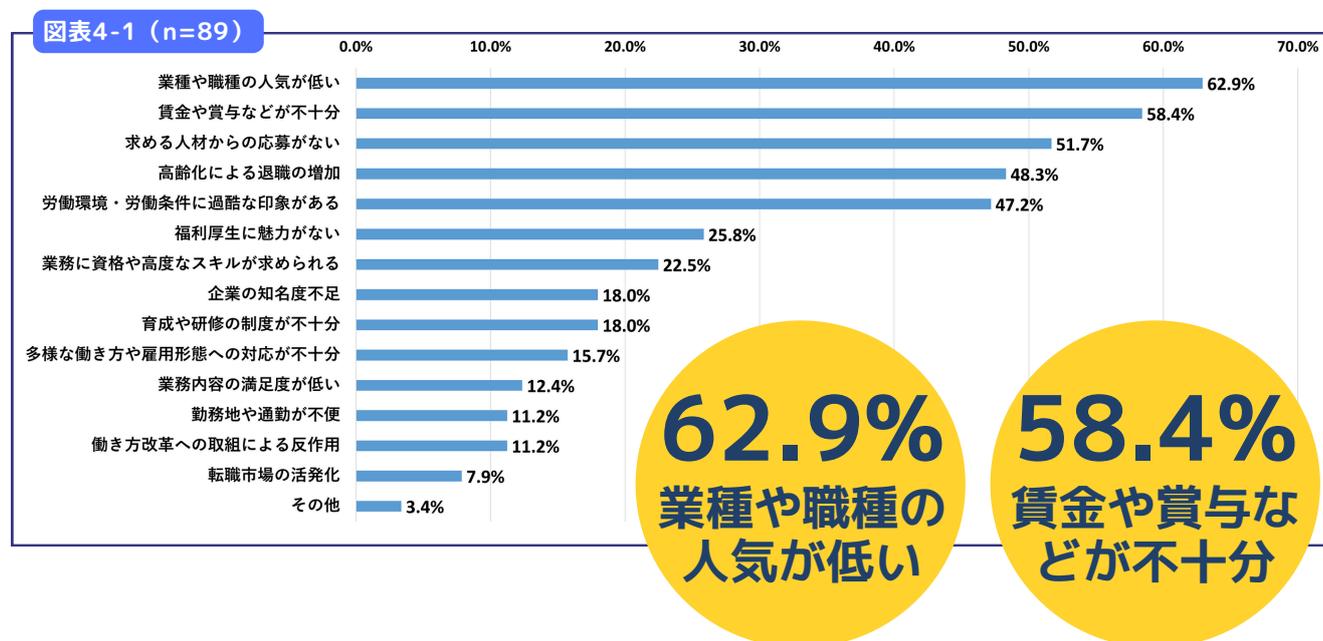
組合員企業の人材が「不足」していると感じている組合は8割近くに上っており、多くが人材不足に悩んでいることがわかる（図表3-4）。



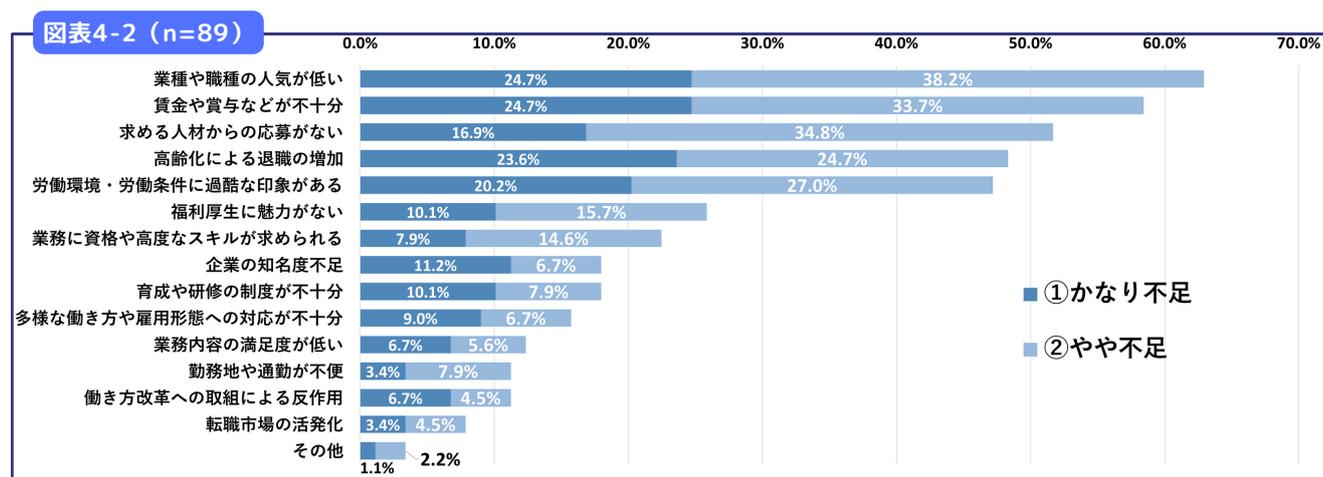
2. 人材が不足している要因について

人材が「やや不足」もしくは「かなり不足」していると回答した組合において、人材が不足している要因と感じていることで最も多いのは「業種や職種の人気が低い」で、62.9%であった。

続いて、「賃金や賞与などが不十分」（58.4%）、「求める人材からの応募がない」（51.7%）となっている。さらに、「高齢化による退職の増加」（48.3%）、「労働環境・労働条件に過酷な印象がある」（47.2%）が続く結果となった（図表4-1）。



人材が「やや不足」と回答した組合と「かなり不足」と回答した組合別の回答の傾向は以下のとおりとなっている。「やや不足」と回答した組合と「かなり不足」と回答した組合について、選択肢ごとに大きな比率の違いは見られないものの、「求める人材からの応募がない」については、「やや不足」と回答した組合（34.8%）と「かなり不足」（16.9%）していると回答した組合との差が、他の選択肢の回答傾向と比べてやや大きくなっているように見受けられる（図表4-2）。



小企業者組合及び中小企業組合の別での、人材が不足している要因についての回答は図表4-3のとおりとなっている。

中小企業組合では「業種や職種の人気が低い」（70.3%）が、小企業者組合では「賃金や賞与などが不十分」（61.5%）が最も高くなっている。

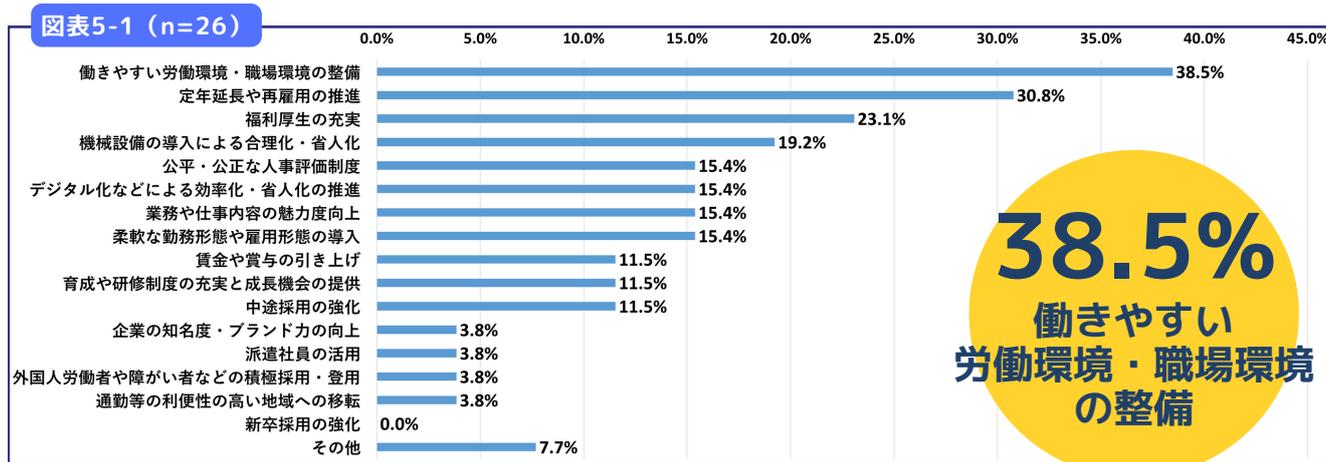
しかしながら、規模に関わらず賃金や労働環境・労働条件の問題が人材不足の要因として大きく、これらのことが、結果として「業種や職種の人気が低い」、「求める人材からの応募がない」ことにつながっているのではないかと考えられる。

図表4-3	小企業者組合		中小企業組合		総計	
	件数	%	件数	%	件数	%
業種や職種の人気が低い	30	57.7%	26	70.3%	56	62.9%
賃金や賞与などが不十分	32	61.5%	20	54.1%	52	58.4%
求める人材からの応募がない	27	51.9%	19	51.4%	46	51.7%
高齢化による退職の増加	30	57.7%	13	35.1%	43	48.3%
労働環境・労働条件に過酷な印象がある	23	44.2%	19	51.4%	42	47.2%
福利厚生に魅力がない	14	26.9%	9	24.3%	23	25.8%
業務に資格や高度なスキルが求められる	15	28.8%	5	13.5%	20	22.5%
企業の知名度不足	9	17.3%	7	18.9%	16	18.0%
育成や研修の制度が不十分	13	25.0%	3	8.1%	16	18.0%
多様な働き方や雇用形態への対応が不十分	10	19.2%	4	10.8%	14	15.7%
業務内容の満足度が低い	6	11.5%	5	13.5%	11	12.4%
勤務地や通勤が不便	5	9.6%	5	13.5%	10	11.2%
働き方改革への取組による反作用	6	11.5%	4	10.8%	10	11.2%
転職市場の活発化	3	5.8%	4	10.8%	7	7.9%
その他	1	1.9%	2	5.4%	3	3.4%
総回答件数	52	100.0%	37	100.0%	89	100.0%

3. 人材が充足している（不足していない）要因について

人材が「ほぼ適正」または「十分に足りている」と回答した組合を対象に、人材が充足している（不足していない）要因について尋ねたところ、具体的な要因としては、「働きやすい労働環境・職場環境の整備」（38.5%）が最も多かった。

次に、「定年延長や再雇用の推進」（30.8%）や「福利厚生の充実」（23.1%）が多く、さらに、「機械設備の導入による合理化・省人化」（19.2%）、「公平・公正な人事評価制度」、「デジタル化などによる効率化・省人化の推進」、「業務や仕事内容の魅力向上」、「柔軟な勤務形態や雇用形態の導入」（いずれも15.4%）が続く結果となっている（図表5-1）。



人材が不足している要因として、「労働環境・労働条件に過酷な印象がある」など労働環境・労働条件も要因として挙げられていたが、一方で、人材が充足している（不足していない）要因としても「働きやすい労働環境・職場環境の整備」が最も多くなっていることから、労働条件や職場環境は人材確保において重要なファクターになっているように見受けられる。

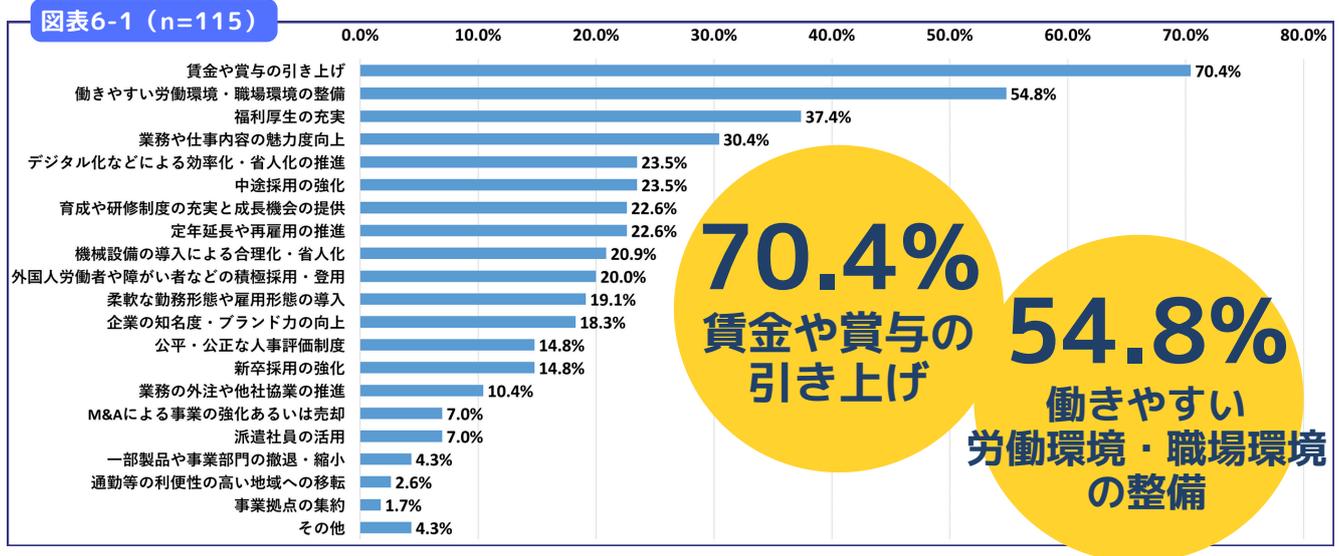
一方で、人材が不足している要因では「賃金や賞与などが不十分」（58.4%）、「高齢化による退職の増加」（48.3%）という回答が多かったが（図表4-1）、人材が充足している（不足していない）要因において、「賃金や賞与の引き上げ」（11.5%）と回答した組合の比率は比較的低いこと、また「定年延長や再雇用の推進」（30.8%）が高いことは、対照的な結果になっている。

4. 人手不足の解消や人材確保のために組合員企業が取り組むべきこと

人手不足の解消や人材確保のために、今後、組合員企業が取り組むべきことについて、最も多く挙げられている取組は「賃金や賞与の引き上げ」で、70.4%（小企業者組合：62.7%、中小企業組合：85.0%）がこの要因を挙げている。

次に、「働きやすい労働環境の整備」が54.8%（小企業者組合：48.0%、中小企業組合：67.5%）となっており、「福利厚生充実」（37.4%）や「業務や仕事内容の魅力向上」（30.4%）が続く結果となっている。

これらの結果から、人材不足の解消や人材確保に向けては、賃金の引き上げや福利厚生も含めた労働環境・労働条件などの整備を重視すべきことがわかる（図表6-1～6-2）。



図表6-2

	小企業者組合		中小企業組合		総計	
	件数	%	件数	%	件数	%
賃金や賞与の引き上げ	47	62.7%	34	85.0%	81	70.4%
働きやすい労働環境・職場環境の整備	36	48.0%	27	67.5%	63	54.8%
福利厚生充実	28	37.3%	15	37.5%	43	37.4%
業務や仕事内容の魅力向上	24	32.0%	11	27.5%	35	30.4%
デジタル化などによる効率化・省人化の推進	15	20.0%	12	30.0%	27	23.5%
中途採用の強化	17	22.7%	10	25.0%	27	23.5%
育成や研修制度の充実と成長機会の提供	19	25.3%	7	17.5%	26	22.6%
定年延長や再雇用の推進	18	24.0%	8	20.0%	26	22.6%
機械設備の導入による合理化・省人化	14	18.7%	10	25.0%	24	20.9%
外国人労働者や障がい者などの積極採用・登用	13	17.3%	10	25.0%	23	20.0%
柔軟な勤務形態や雇用形態の導入	13	17.3%	9	22.5%	22	19.1%
企業の知名度・ブランド力の向上	15	20.0%	6	15.0%	21	18.3%
公平・公正な人事評価制度	10	13.3%	7	17.5%	17	14.8%
新卒採用の強化	13	17.3%	4	10.0%	17	14.8%
業務の外注や他社協業の推進	8	10.7%	4	10.0%	12	10.4%
M&Aによる事業の強化あるいは売却	5	6.7%	3	7.5%	8	7.0%
派遣社員の活用	6	8.0%	2	5.0%	8	7.0%
一部製品や事業部門の撤退・縮小	3	4.0%	2	5.0%	5	4.3%
通勤等の利便性の高い地域への移転	3	4.0%	0	0.0%	3	2.6%
事業拠点の集約	2	2.7%	0	0.0%	2	1.7%
その他	3	4.0%	2	5.0%	5	4.3%
総回答件数	75	100.0%	40	100.0%	115	100.0%

人手不足の解消や人材確保のために、今後、組合員企業が取り組むべきことについて、業種別の回答結果は図表6-3のとおりである。

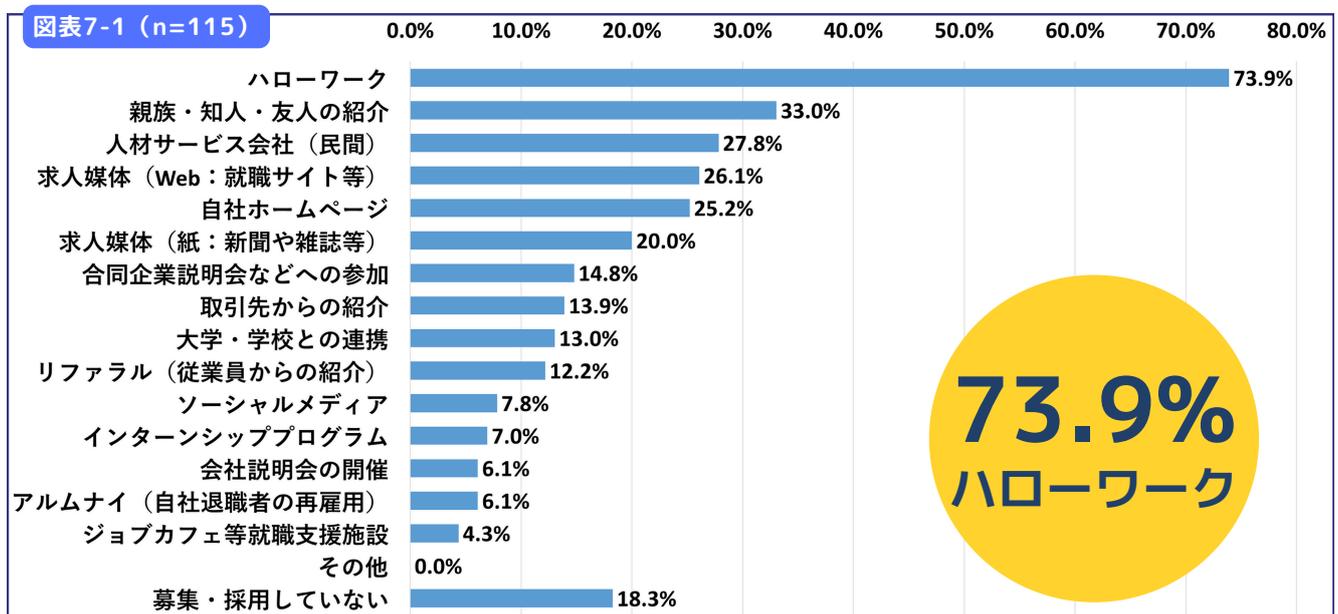
図表6-3	製造業		建設業		小売業		複合業種		サービス業		卸売業		運輸業		農業		その他業種		医療・福祉		医療業		鉱業		金融・保険		製材業			
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
賞金や賞与の引き上げ	24	75.0%	11	68.8%	11	73.3%	11	73.3%	8	57.1%	8	80.0%	4	100.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
働きやすい労働環境・職場環境の整備	20	62.5%	10	62.5%	5	33.3%	6	40.0%	7	50.0%	6	60.0%	2	50.0%	0	0.0%	2	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
福利厚生の充実	9	28.1%	7	43.8%	8	53.3%	4	26.7%	5	35.7%	6	60.0%	2	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
業務や仕事内容の魅力度向上	5	15.6%	8	50.0%	4	26.7%	2	13.3%	6	42.9%	4	40.0%	3	75.0%	0	0.0%	1	50.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
デジタル化などによる効率化・省人化の推進	5	15.6%	5	31.3%	5	33.3%	4	26.7%	3	21.4%	2	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	50.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
中途採用の強化	5	15.6%	6	37.5%	4	26.7%	1	6.7%	4	28.6%	2	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
育成や研修制度の充実と成長機会の提供	4	12.5%	5	31.3%	5	33.3%	4	26.7%	3	21.4%	1	10.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	50.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
定年延長や再雇用の推進	7	21.9%	6	37.5%	1	6.7%	2	13.3%	1	7.1%	2	20.0%	1	25.0%	2	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
機械設備の導入による合理化・省人化	12	37.5%	5	31.3%	0	0.0%	2	13.3%	3	21.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
外国人労働者や障がい者などの積極採用・登用	7	21.9%	5	31.3%	0	0.0%	4	26.7%	2	14.3%	1	10.0%	1	25.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
柔軟な勤務形態や雇用形態の導入	3	9.4%	3	18.8%	2	13.3%	4	26.7%	6	42.9%	2	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
企業の知名度・ブランド力の向上	6	18.8%	4	25.0%	2	13.3%	2	13.3%	4	28.6%	1	10.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
公平・公正な人事評価制度	4	12.5%	4	25.0%	1	6.7%	2	13.3%	0	0.0%	2	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
新卒採用の強化	5	15.6%	5	31.3%	2	13.3%	1	6.7%	2	14.3%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
業務の外注や他社協業の推進	3	9.4%	3	18.8%	1	6.7%	2	13.3%	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
M&Aによる事業の強化あるいは売却	1	3.1%	3	18.8%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
派遣社員の活用	1	3.1%	3	18.8%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
一部製品や事業部門の撤退・縮小	1	3.1%	2	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
通勤等の利便性の高い地域への移転	1	3.1%	1	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
事業拠点の集約	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	2	13.3%	1	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
総回答件数	32	100.0%	16	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	14	100.0%	10	100.0%	4	100.0%	2	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	1	100.0%

業種別にみても全体の傾向と大きな違いはないが、建設業、サービス業、運輸業においては「業務や仕事内容の魅力向上」が比較的重視されている傾向にあると思われる。また、製造業においては、「機械設備の導入による合理化・省人化」の比率がやや高い傾向にあるなど、業種ごとの特性や業務内容、もたれている業界のイメージなどにより重視する取組も少しずつ違っている（図表6-3）。

5. 人材の募集や採用のために利用したことのある手段・利用している手段

人材の募集や採用のために最も利用されている手段は「ハローワーク」（73.9%）となっている。小企業者組合では66.7%、中小企業組合では87.5%が利用したことがある、あるいは現在利用していると回答している。次いで、「親族・知人・友人の紹介」が33.0%（小企業者組合：33.3%、中小企業組合：32.5%）、「人材サービス会社（民間）」が27.8%（小企業者組合：28.0%、中小企業組合：27.5%）と続いている。

さらに、求人媒体（Web：就職サイト等）が26.1%（小企業者組合：20.0%、中小企業組合：37.5%）、自社ホームページが25.2%（小企業者組合：22.7%、中小企業組合：30.0%）など、ウェブの活用も進んでいるようである（図表7-1～7-2）。



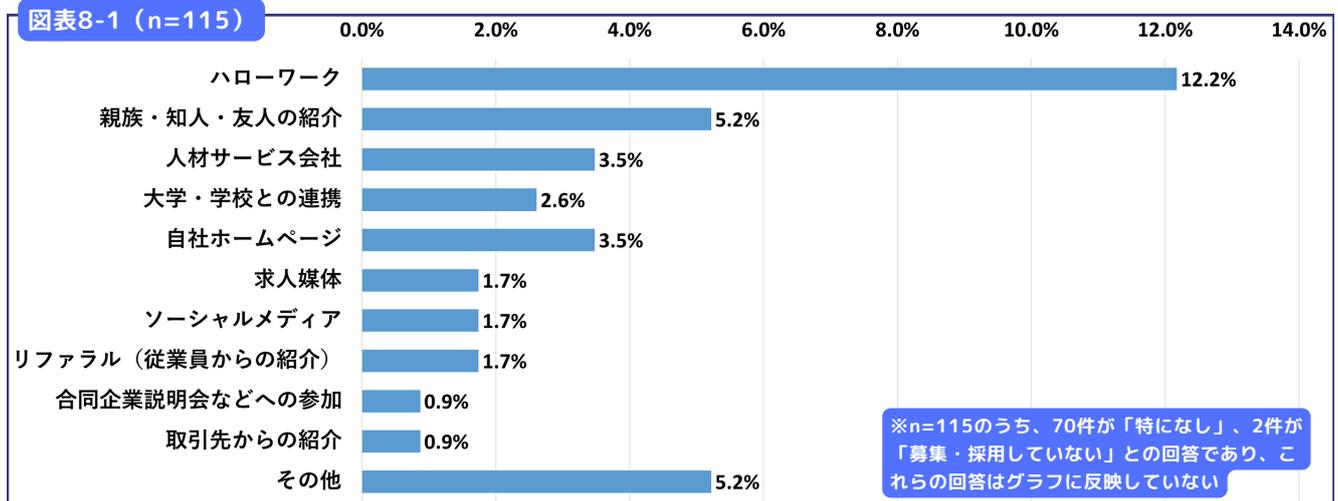
図表7-2

	小企業者組合		中小企業組合		総計	
	件数	%	件数	%	件数	%
ハローワーク	50	66.7%	35	87.5%	85	73.9%
親族・知人・友人の紹介	25	33.3%	13	32.5%	38	33.0%
人材サービス会社（民間）	21	28.0%	11	27.5%	32	27.8%
求人媒体（Web：就職サイト等）	15	20.0%	15	37.5%	30	26.1%
自社ホームページ	17	22.7%	12	30.0%	29	25.2%
求人媒体（紙：新聞や雑誌等）	16	21.3%	7	17.5%	23	20.0%
合同企業説明会などへの参加	8	10.7%	9	22.5%	17	14.8%
取引先からの紹介	11	14.7%	5	12.5%	16	13.9%
大学・学校との連携	7	9.3%	8	20.0%	15	13.0%
リファラル（従業員からの紹介）	11	14.7%	3	7.5%	14	12.2%
ソーシャルメディア	3	4.0%	6	15.0%	9	7.8%
インターンシッププログラム	4	5.3%	4	10.0%	8	7.0%
会社説明会の開催	2	2.7%	5	12.5%	7	6.1%
アルムナイ（自社退職者の再雇用）	3	4.0%	4	10.0%	7	6.1%
ジョブカフェ等就職支援施設	3	4.0%	2	5.0%	5	4.3%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
募集・採用していない	19	25.3%	2	5.0%	21	18.3%
総回答件数	75	100.0%	40	100.0%	115	100.0%

小企業者組合においては、「親族・知人・友人の紹介」だけでなく、「取引先からの紹介」（14.7%）や「リファラル（従業員からの紹介）」（14.7%）に一定数の回答があることから、取引先や従業員からの紹介にも取り組んでいることがわかる（図表7-2）。

6. 人材の募集や採用に特に効果があった手段とその効果

人材の募集や採用において、特に効果があった手段と、その手段を利用することでどのような効果があったかという質問（自由記入）について、最も多かったのは「ハローワーク」で、12.2%であった。次いで、「親族・知人・友人の紹介」（5.2%）、「人材サービス会社」（3.5%）、「自社ホームページ」（3.5%）となっている（図表8-1）。



なお、「その他」の具体的な内容としては、「残業なし・土日祝の休み」、「有資格者の退職等による雇用機会」、「職場体験」、「組合員からの出向」、「店舗前への募集」、「平成からPCの普及による活用」といったものが挙げられた。

それぞれの手段の具体的な効果の内容については、図表8-2のとおりとなっている。

図表8-2

業種	手段	効果
製造業	ハローワーク	ほかの手段に比べ、能力の高い人材の確保ができた
		応募があった
		求職意欲が明確な方の紹介が多い
		採用が実現している
		信頼できる人材の採用ができた
	HP	文章に（内容）感銘を受けて入社したいとのこと
	SNS等	靴下に特化した募集・その会社で働きたい → 離職者減少
製造業	知人からの紹介	採用する人の人柄等が事前に把握できる 知人からの紹介（同一人物）でスムーズに進んだ
	その他（残業なし・土日祝の休み）	従業員のプライベート時間を充実させる事で、離職を防止
	建設業	ハローワーク
人材サービス		私自身が採用されたから
合同企業説明会		合同説明会で新卒者を得た企業がある。
ホームページ		自身でHPを見るということはこの仕事に興味のある人。仕事内容を理解している。もしくは経験者である。
建設業		リファラル
	面接ができた	

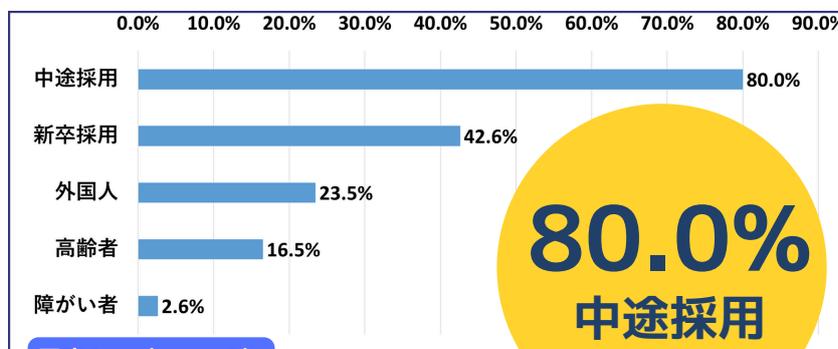
図表8-2 (つづき)

業種	手段	効果
小売業	学校との連携	認知度
		高校生の入社が確保出来ている
	知人の紹介	双方をわかっているのでマッチしやすい
	その他（有資格者の退職等による雇用機会）	有資格者の斡旋により、即戦力となる。
複合業種	ハローワーク	採用に繋がった
	人材サービス会社	入社に繋がった
	大学との連携	大学内での指導内容により、よい人材の確保に繋がる
	ホームページ	仕事だけでなく住まいの相談にも応じることが出来て人口の増加に貢献した
	知り合いの紹介、取引先よりの紹介など	辞めない
	その他（店舗前への募集）	口コミ
サービス業	ハローワーク	パート採用においては応募が活発であった
		一定数、問合せ・面接依頼がきた。
	ソーシャルメディア	実際の職場の様子を写真や動画で紹介できた。
	紹介による採用	採用に至った。
	その他（職場体験（実際に車の整備を体験してもらう））	求人票では伝えることができない仕事の内容を理解してもらい、就職につながった
卸売業	ハローワーク	一定の従業員の確保
		ハローワークへの登録により就労希望者を斡旋していただいた。
	人材サービス会社（民間）	人材確保に一番寄与した
	求人媒体	応募者が増えた
	その他（PCの普及による活用）	定年退職の年齢も引き上げられ長く従事できるようになった
運輸業	ハローワーク、人材サービス会社	実際に雇用にむすびついた
その他業種	ホームページ	会社・業務内容を理解してもらう
医療・福祉	その他（組合員からの出向）	必要人材の確保
鉱業	知人・友人の紹介	採用に至った。
金融・保険	ハローワーク	以前、多数の応募があった
製材業	職業安定所を通して人材募集	職業安定所での求人は真剣に職探ししている方が多いので人材の確保がやすかった

7. 採用を広げていきたい人材とその理由

今後、組合員企業が採用を広げていきたい人材については、中途採用が80.0%（小企業者組合：81.3%、中小企業組合：77.5%）と最も多くなっている。

新卒採用も重要なカテゴリとして認識されており、42.6%（小企業者組合：41.3%、中小企業組合：45%）となっている。



外国人労働者の採用は23.5%（小企業者組合：17.3%、中小企業組合：35.0%）、高齢者は16.5%（小企業者組合：18.7%、中小企業組合：17.5%）と中途採用や新卒採用と比較して低い結果となった。

今後採用を広げていきたい人材を選択した具体的な理由については、図表9-2～9-3のとおりとなっている。小企業者組合、中小企業組合ともに、即戦力、経験や実績を求めて中途採用を志向していることがうかがえる。

■小企業者組合 図表9-2

中途採用	新卒採用	外国人	高齢者	障がい者	理由
1	1	1	0	0	とにかく人材を確保したい
1	1	1	0	0	営業力と向上力
1	1	1	0	0	人手不足を解消し日本経済発展の協力をしたい
1	1	1	0	0	電気工事の経験者が最優先であるが、新卒者・外国人でも興味・意欲があれば採用対象となる。
1	1	0	1	0	外国人の受け入れは一組合員がするには非常に壁が高い為、日本人の受け入れは常に開放しているが応募がない、来てもすぐやめる等
1	1	0	1	0	技術や経験の高い高齢者であれば業務に貢献できる
1	1	0	0	0	とにかく優秀な人材を確保するため
1	1	0	0	0	高齢化及び後継者育成が必要であるため。
1	1	0	0	0	自動車整備士は不足しているだけでなく、高齢化も進んでおり、若い整備士の確保が必須となっているから
1	1	0	0	0	若い人材あるいわ、経験のある人材が必要と考える
1	1	0	0	0	若手が不足してるから
1	1	0	0	0	職人の高齢化により、新卒の若い人材を必要とする。また、ある程度技能を身に着けた中堅の即戦力になる方を望むところもある。
1	1	0	0	0	生産から販売まで幅の広い職務となるので年月をかけて育成する必要があるため
1	1	0	0	0	中途採用（アルバイトから社員になることが多い）
1	1	0	0	0	良い人材を採用したい
1	0	1	0	0	高齢者よりも先が長い人を募集したい。新卒には期待しない。
1	0	1	0	0	仕事内容がハードな為、経験者や仕事を探している外国人がいいと思う。
1	0	0	1	0	ある程度、世間慣れしている年齢層が最適と思われる
1	0	0	1	0	経験値が必要になり、資格等が必要となる。
1	0	0	1	0	社会経験のある人材を求めている
1	0	0	1	0	若い人を募集しても応募がないため
1	0	0	1	0	新卒採用、対象の企業でもない。
1	0	0	0	0	ある程度、知識がある人材だすぐに仕事にとりかかれるため。（車体整備としての技術・資格等があれば尚良い）人材情報の共有化必要
1	0	0	0	0	ある程度の社会経験を積んだ人材が望ましい
1	0	0	0	0	ある程度の即戦力が欲しいから
1	0	0	0	0	それ以外の選択は獲得が困難なと業務遂行が困難と思われるから
1	0	0	0	0	業務内容の理解の速さ
1	0	0	0	0	経験豊富な人材
1	0	0	0	0	採用しやすい・すぐ戦力になる。
1	0	0	0	0	事務経験者が業務に適し、働きやすいと考えるため。
1	0	0	0	0	社長との対話がある為、ある程度のコミュニケーション能力を必要とする為
1	0	0	0	0	新卒採用は難しい
1	0	0	0	0	新卒採用を行ったことがないため。また、体力が必要な仕事のため。
1	0	0	0	0	人材不足のために経験者を採用したい
1	0	0	0	0	先生と関わる仕事なので、社会経験のある方を考えてます
1	0	0	0	0	即戦力になるため
1	0	0	0	0	即戦力確保のため
1	0	0	0	0	働いてもらえるならどのような対象でも良い
0	1	0	1	1	幅広い人材が必要だから
0	1	0	1	0	廃業された人の知識が欲しい
0	1	0	0	0	育成に時間を要するから
0	1	0	0	0	技術習得のため（工場勤務で技術が必要）
0	1	0	0	0	新規事業所
0	1	0	0	0	大学生を留める
0	1	0	0	0	必要人材の育成
0	1	0	0	0	変に染まらず真っ新な段階から育成できる。
0	0	1	0	0	日本人の若者のものづくりへの関心が弱まっているのではないか。
0	0	1	0	0	弊社が外国人雇用の会社だから

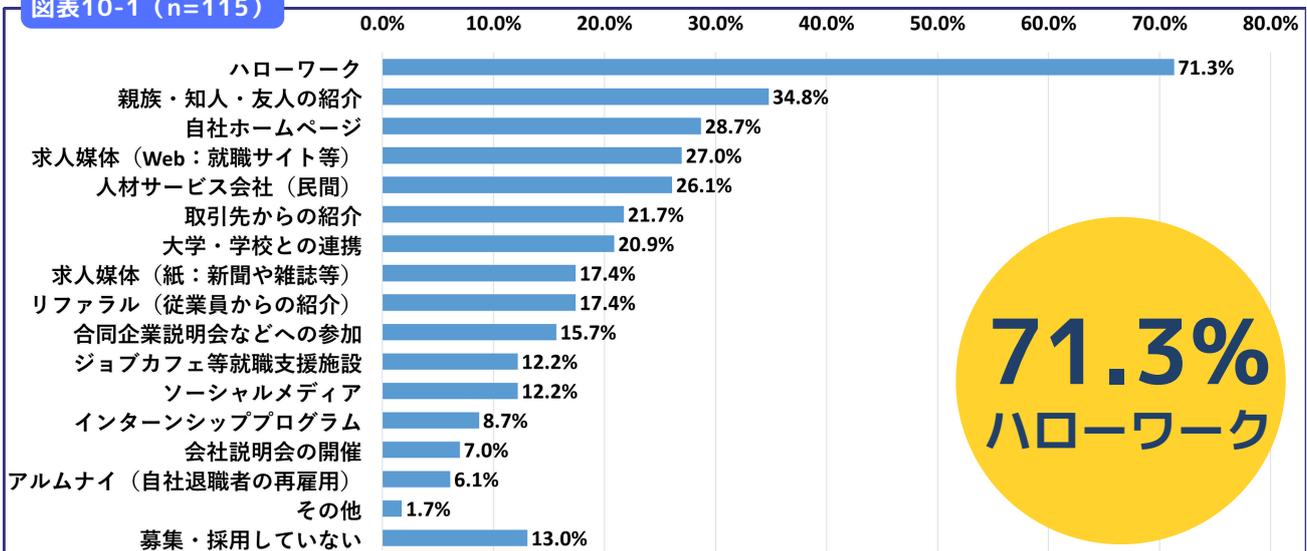
■中小企業組合 図表9-3

中途採用	新卒採用	外国人	高齢者	障がい者	理由
1	1	1	1	1	組合員の業種が多様であり、業種ごとに採用したい人材が異なるため。
1	1	1	0	0	外国人（技能実習生）は契約期間に基づき、安定した労働力となる
1	1	1	0	0	外国人・・・技能実習生（安定した労働力となる）
1	1	1	0	0	事業拡大に向けて人材を確保しておきたい
1	1	1	0	0	労働人口減少に対応する
1	1	0	0	0	一定数の従業員確保の為
1	1	0	0	0	後継者育成
1	1	0	0	0	自社に最適な人材を確保する
1	1	0	0	0	将来を見据えて
1	1	0	0	0	新規採用は難しいが希望したい。現実的に中途採用が多いため継続する。
1	1	0	0	0	長く勤務してもらえる人材を確保できそうなので
1	1	0	0	0	長期間、働いていただけるよう
1	0	1	0	0	運転経験を有し即戦力になる人材、日本人で対応できない場合は外国人労働者も検討が必要。
1	0	1	0	0	雇用環境全体が人手不足である状況の中で、新採で製造業の現場に就職しようとするものは少ないと思われるため。
1	0	0	1	1	いままでの採用履歴をみるとそうなる
1	0	0	1	0	即戦力が期待できる
1	0	0	0	0	移住定住者を主体に行っていることから中途採用者の経験に期待したい。
1	0	0	0	0	企業になじみやすい年代が採用できる（経験者）
1	0	0	0	0	従業員の高齢化が進んでいる事。また技術習得が必要である。
1	0	0	0	0	人材育成する余裕が無いので、ある程度社会経験がある方がよい
1	0	0	0	0	人材確保は難しく、現状の人員を維持することを考えている。
1	0	0	0	0	即戦力として期待できる為
1	0	0	0	0	長く働いて欲しい
0	1	1	0	0	高校と連携して、自動車整備大学校入学を推奨する。
0	1	0	0	0	若い世代の雇用をすることによって、若い世代の顧客獲得に繋がる
0	1	0	0	0	大型車両等の免許取得費用を企業側が負担し継続雇用に繋げる。
0	0	1	0	0	海外からの人材の採用・優秀な人材の育成
0	0	1	0	0	確実な雇用に繋がる
0	0	1	0	0	専門職のため
0	0	1	0	0	日本人の応募が極めて少ないため、外国人労働者を確保する必要がある
0	0	0	1	0	高齢者の人口が多いから
0	0	0	1	0	賃金 福利厚生が充実していないからひとり生活は出来ない

8. 人材の募集や採用のために今後利用したい手段

人材の募集や採用のために今後利用したい手段については、今後もハローワークを利用したいという回答が多く、71.3%（小企業者組合：64.0%、中小企業組合：85.0%）を占める（図表10-1）。

図表10-1 (n=115)



続いて「親族・知人・友人の紹介」が34.8%（小企業者組合：34.7%、中小企業組合：35.0%）となっており、親族や知人、友人の紹介も依然として重要な手段と見なされている。

なお、「自社ホームページ」が28.7%（小企業者組合：25.3%、中小企業組合：35.0%）、「求人媒体（Web：就職サイト等）」が27.0%（小企業者組合：21.3%、中小企業組合：37.5%）と、インターネットを活用した採用も引き続き重視されている（図表10-1～10-2）。

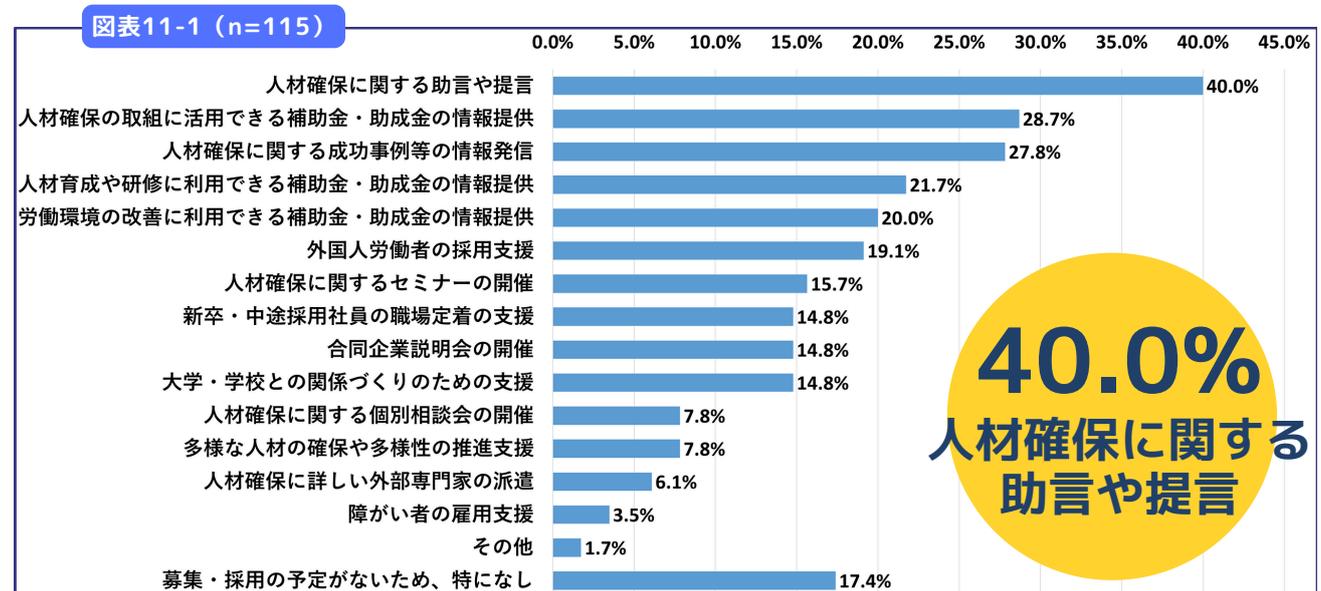
これらの結果から、ハローワークは今後も有力な採用手段と見なされており、コストの低さや幅広い求職者にアクセスできる利便性から、依然として人気が高い。また、親族や知人を通じた紹介も重要な役割を果たしており、信頼性の高い採用手段として機能していることがわかる。

さらには、自社ホームページやウェブの求人媒体を利用した採用活動への関心も高い。自社ホームページを活用することは、独自の採用戦略を展開しやすくなることにもつながるものと思われる。

図表10-2	小企業者組合		中小企業組合		総計	
	件数	%	件数	%	件数	%
ハローワーク	48	64.0%	34	85.0%	82	71.3%
親族・知人・友人の紹介	26	34.7%	14	35.0%	40	34.8%
自社ホームページ	19	25.3%	14	35.0%	33	28.7%
求人媒体（Web：就職サイト等）	16	21.3%	15	37.5%	31	27.0%
人材サービス会社（民間）	19	25.3%	11	27.5%	30	26.1%
取引先からの紹介	19	25.3%	6	15.0%	25	21.7%
大学・学校との連携	12	16.0%	12	30.0%	24	20.9%
求人媒体（紙：新聞や雑誌等）	13	17.3%	7	17.5%	20	17.4%
リファラル（従業員からの紹介）	12	16.0%	8	20.0%	20	17.4%
合同企業説明会などへの参加	9	12.0%	9	22.5%	18	15.7%
ジョブカフェ等就職支援施設	6	8.0%	8	20.0%	14	12.2%
ソーシャルメディア	8	10.7%	6	15.0%	14	12.2%
インターンシッププログラム	4	5.3%	6	15.0%	10	8.7%
会社説明会の開催	4	5.3%	4	10.0%	8	7.0%
アルムナイ（自社退職者の再雇用）	4	5.3%	3	7.5%	7	6.1%
その他	1	1.3%	1	2.5%	2	1.7%
募集・採用していない	13	17.3%	2	5.0%	15	13.0%
総回答件数	75	100.0%	40	100.0%	115	100.0%

9. 人材確保の取組を進める上で中央会に期待することや期待する支援策

人材確保の取組を進める上で、中央会に期待することや期待する支援策としては、「人材確保に関する助言や提言」が40.0%（小企業者組合：41.3%、中小企業組合：37.5%）と最も多い（図表11-1～11-2）。



続いて、「人材確保に活用できる補助金・助成金の情報提供」が28.7%（小企業者組合：25.3%、中小企業組合：35.0%）、「人材確保に関する成功事例等の情報発信」が27.8%（小企業者組合：25.3%、中小企業組合：32.5%）となっている。

さらに、「人材育成や研修に活用できる補助金・助成金の情報提供」が21.7%（小企業者組合：18.7%、中小企業組合：27.5%）、「労働環境の改善に活用できる補助金・助成金の情報提供」が20.0%（小企業者組合：17.3%、中小企業組合：25.0%）など補助金・助成金関連の情報提供を期待する声が挙がっている（図表11-1～11-2）。

図表11-2	小企業者組合		中小企業組合		総計	
	件数	%	件数	%	件数	%
人材確保に関する助言や提言	31	41.3%	15	37.5%	46	40.0%
人材確保の取組に活用できる補助金・助成金の情報提供	19	25.3%	14	35.0%	33	28.7%
人材確保に関する成功事例等の情報発信	19	25.3%	13	32.5%	32	27.8%
人材育成や研修に活用できる補助金・助成金の情報提供	14	18.7%	11	27.5%	25	21.7%
労働環境の改善に活用できる補助金・助成金の情報提供	13	17.3%	10	25.0%	23	20.0%
外国人労働者の採用支援	14	18.7%	8	20.0%	22	19.1%
人材確保に関するセミナーの開催	11	14.7%	7	17.5%	18	15.7%
新卒・中途採用社員の職場定着の支援	11	14.7%	6	15.0%	17	14.8%
合同企業説明会の開催	9	12.0%	8	20.0%	17	14.8%
大学・学校との関係づくりのための支援	10	13.3%	7	17.5%	17	14.8%
人材確保に関する個別相談会の開催	5	6.7%	4	10.0%	9	7.8%
多様な人材の確保や多様性の推進支援	8	10.7%	1	2.5%	9	7.8%
人材確保に詳しい外部専門家の派遣	6	8.0%	1	2.5%	7	6.1%
障がい者の雇用支援	2	2.7%	2	5.0%	4	3.5%
その他	1	1.3%	1	2.5%	2	1.7%
募集・採用の予定がないため、特になし	18	24.0%	2	5.0%	20	17.4%
総回答件数	75	100.0%	40	100.0%	115	100.0%

10. 人手不足や人材確保への取組が不十分であることにより発生した問題

組合あるいは組合員企業において、人手が不足していることや、人材確保への取組が不十分であることが要因となって発生した問題等として、具体的に以下のような回答があった（図表12-1）。

規模	発生した問題の具体的内容
小企業者組合	一部データ化のおくれ、デジタル化が進んでいない、賃金の問題、職員規程が定まっていない
	我々の業界は廃業される店が多いため増えることはありません。
	業界自体が分業制となっており、一部内職（外注）で依頼しているが、その内職者の人材不足が深刻 産業構造（靴下分業 特にセット）が崩壊の危機
	近年の住宅事情が変化し、ハウスメーカーの建築ばかりの一括発注になってしまい、造園工事が無くなり、若い人の造園業の魅力がなくなってしまった事が原因である。
	後継者を育成できずに廃業する事業者が4社ある
	事業の継続より、人手不足で事業継承すらむずかしい時代になるのでは・・・
	時給をあげると働く時間が減ってしまう（パートの103万の壁）、時給や給料をあげられるほどに組合員が儲かっていない、労働環境（機械の音等）が知らない人するには厳しい部分もある
	職員が一人の為、休む事が難しい。
	人手不足による組合員への業務提供遅延等
	組織化された職場にしていくことの遅れ、旧態依然とした環境から脱皮できていないので、すぐ退職するという悪循環になってしまう。急な納期に間に合わせにくい、現状人員で無理をする等が頻発する。
	担い手不足による廃業
	幣組合は、組合員に対する請求について「立替金であるため、組合員が倒産した場合の倒産保険を扱う保険会社が限られており回収率が50%である（売掛金扱いでしか100%回収出来ない）

図表12-1 (つづき)

規模	発生した問題の具体的内容
中小企業組合	あくまで募集は、非正規雇用が中心であるための不安定さが常に課題。
	技術者の高齢化により事業継続に不安
	今はほそぼそと事業継続しているが今後10年先、20年先を考えると企業継続は困難となる
	人手不足による生産キャパシティの低下
	製造時間の増加
	組合員企業内での転職活動があり、組合活動に支障をきたしている。
	品質低下

なお、組合あるいは組合員企業において、人手が不足していることや、人材確保への取組が不十分であることが要因となって発生した問題等を業種別に整理すると、図表12-2のとおりとなる。

図表12-2

業種	発生した問題の具体的内容
製造業	技術者の高齢化により事業継続に不安
	業界自体が分業制となっており、一部内職（外注）で依頼しているが、その内職者の人材不足が深刻 産業構造（靴下分業 特にセット）が崩壊の危機
	後継者を育成できずに廃業する事業者が4社ある
	事業の継続より、人手不足で事業継承すらむずかしい時代になるのでは・・・
	時給をあげると働く時間が減ってしまう（パートの103万の壁）、時給や給料をあげられるほどに組合員が儲かっていない、労働環境（機械の音等）が知らない人するには厳しい部分もある
	人手不足による生産キャパシティの低下
	人手不足による組合員への業務提供遅延等
	製造時間の増加
	組織化された職場にしていくことの遅れ、旧態依然とした環境から脱皮できていないので、すぐ退職するという悪循環になってしまう。急な納期に間に合わせにくい、現状人員で無理をする等が頻発する。
建設業	近年の住宅事情が変化し、ハウスメーカーの建築ばかりの一括発注になってしまい、造園工事が無くなり、若い人の造園業の魅力がなくなってしまった事が原因である。
	職員が一人の為、休む事が難しい。
	組合員企業内での転職活動があり、組合活動に支障をきたしている。
	担い手不足による廃業
小売業	一部データ化のおくれ、デジタル化が進んでいない、資金の問題、職員規程が定まっていない
	我々の業界は廃業される店が多いため増えることはありません。
複合業種	あくまで募集は、非正規雇用が中心であるための不安定さが常に課題。
	品質低下
	幣組合は、組合員に対する請求について「立替金であるため、組合員が倒産した場合の倒産保険を扱う保険会社が限られており回収率が50%である（売掛金扱いでしか100%回収出来ない）
運輸業	今はほそぼそと事業継続しているが今後10年先、20年先を考えると企業継続は困難となる

ヒアリング調査

ヒアリング調査概要

項目	内容
調査方法	ヒアリング調査
調査先の選定基準	①アンケート調査において人材の充足度・不足度について「ほぼ適正」と回答した組合 ②現在も募集・採用活動を実施している組合 （※なお、「十分に足りている」と回答したところは、過剰人員の可能性が否定できないため除外） 上記①②を満たす組合より、組合巡回の際の人材確保の取組状況を鑑みて選定した
調査対象組合	①協同組合エヌエス ②鉄鋼卸技術開発協同組合
調査内容	以下の観点を中心に、アンケート調査項目に関する細かい実態的な“生の声”をヒアリングした ・ 現在の人材確保状況について ・ 採用活動に関する現状 ・ 離職防止・定着率向上の取組 ・ 外国人労働者の活用 等
調査日時	①協同組合エヌエス ・ 2024年11月12日10時～11時30分 ②鉄鋼卸技術開発協同組合 ・ 2024年11月25日10時～11時30分

協同組合エヌエス

所在地	〒635-0824 奈良県北葛城郡広陵町疋相97-1
組合員数	5
URL	https://organic-garden.jp/

1. 人材の充足度・不足度

(1) 適正な人員配置と欠員補充

組合員企業においては、人員の状況はほぼ適正であり、過不足はない状況である。しかし、余裕を持った人材の確保は難しく、主に欠員の補充が中心となっている。退職者が出た際に、その補充として人材を採用することが一般的である。

(2) 新規事業展開と人材採用

新規事業の展開、新商品の開発、販路拡大などの際に、新たに人材を採用することもある。欠員補充以外の採用は、企業の成長や事業拡大に伴うものであり、組合員企業にもよるが、事業の発展に向けた人材の採用も積極的に行われている。

2. 採用方法とその工夫

(1) 中途採用

採用については、現状では中途採用が主流である。定期的な新卒採用を行う規模や状況ではないため、必要な業務、部門等で随時募集を行っている。採用活動は主にハローワークや専門的な求人媒体を活用している。

(2) 専門的な求人媒体の活用

ものづくりに対するこだわりや専門技術を持つ人材を求めているため、一般的な求人媒体ではなく、特定のニーズを持つ求職者にアプローチできる媒体を選択している。具体的には、ものづくりやアパレル業界に特化した求人サイト等を利用し、業務内容のみならず、企業のこだわりや求める人材像を明確に発信している。

(3) 業界内ネットワークの活用

業界内のつながりを活かして人材を採用するケースもある。ただし、同業他社からの引き抜きやトラブルにつながるような採用は避けている。技術者の確保は難しいが、業界内の情報共有や紹介を通じて適切な人材を見つけている。

昨今は、事業・業務の縮小や廃業などのタイミングで、同業他社が従業員の雇用を引き継ぐような形態も増えている。

3. 人材定着への取組

(1) 働きやすい労働環境の整備と柔軟な勤務・雇用形態の導入

働きやすい労働環境や職場環境の整備に力を入れている。ファシリティの充実、余裕のある作業ペースの確保など、快適な労働環境を提供することで従業員の生産性と満足度を高めている。

また、短時間正社員等の制度も活用し、介護や子育てなど個々の事情に合わせて勤務時間を柔軟に調整できるようにしており、これにより多様な人材の定着を図っている。

(2) 企業の魅力と価値観の共有

組合員企業は、オーガニックコットンによる製品開発等の事業を通じて、環境に配慮したものづくりやそれによる社会貢献を重視している。このような事業内容と企業姿勢については、採用時にも強く発信しており、それに共感する人材が応募してくる傾向があると感じている。

また、自社製品の開発や直営ショップの運営を通じて、直接顧客と接する機会を持っている。顧客からの声や感想を従業員に伝えることで、自分たちの仕事がどのように社会に役立っているのかを実感できるようにしている。

4. 賃金と待遇に関する課題と対策

(1) 賃金引き上げの必要性

最低賃金の上昇に伴い、賃金や賞与の引き上げが経営上の課題となっている。特に、下請け的なビジネスモデルでは価格決定権がなく、賃金引き上げが困難である。

(2) 自社製品開発による利益率の向上

組合員企業によっては、自社製品の開発・販売を強化し、販売価格を自社で設定できる体制を整えている。これにより、利益率を向上させ、賃金引き上げや従業員への還元を可能にしており、今後もこのような努力を継続していくことが重要である。

(3) 設備投資とデジタル化の推進

いわゆる“ものづくり補助金”なども活用しながら、ここ数年で積極的に設備投資を行い、最新の機械を導入している組合員企業もある。特に、ヨーロッパ製の高性能な機械を導入するなど、生産性の向上と製品の品質向上を図っている。

また、デジタル化にも積極的に取り組んでおり、生産管理や情報共有の効率化、テレワークの推進などに取り組む組合員企業もある。これにより、業務の効率化だけでなく、従業員間のコミュニケーションも円滑に行われるとともに、柔軟な勤務形態の実現や事業継続力の強化にもつなげている。

5. 今後の課題と展望

(1) 多様な人材確保手段の活用

定期的な新卒採用を行うことで、若い人材の確保と組織の活性化を図りたいとも考えている。事業規模や状況が整えば、新卒採用にも積極的に取り組みたい。一方で、定年を60歳としつつ、65歳までの再雇用により経験豊富な人材を活かす体制も継続したい。

さらに、現在は外国人労働者の採用は行っていないものの、将来的な人材不足に備えて検討する可能性がある。

(2) 公平・公正な人事評価制度の運用

従業員のモチベーション向上と適正な処遇のために、公平・公正な人事評価制度を運用していくことが重要である。明確な評価基準により従業員が納得できる評価と報酬の連動が求められる。

鉄鋼卸技術開発協同組合

所在地

〒635-0082 奈良県大和高田市本郷町10-26

組合員数

17

1. 人材の充足度・不足度

(1) 外国人材の活用

当組合は、外国人技能実習生の募集や受入を行う監理団体としての機能をもっている。組合員企業においては、実際の製造現場での業務を通じた技能・技術や知識の習得により生産性向上に繋がっている。

(2) 外国人材受け入れの経緯

当組合は昭和36年の設立であるが、経済や企業活動のグローバル化の進展に伴い、組合としても海外対応が必要であるとの認識から研修生の受入を開始、現在は技能実習生の募集や受入を行っている。

本来は日本人を採用したいというのが大前提としてあるが、日本人の価値観も変化している。特に、若い世代は、製造業やものづくりの現場で働くことを敬遠している傾向があるように思われる。働き方改革等の影響もあってか、プライベートを重視し、残業なども好まない傾向にあるように感じられる。

2. 外国人技能実習制度の課題と組合の対応

(1) 非営利での対応

当組合では、外国人技能実習制度について非営利で対応している。これは、組合員の利益を最優先し、負担を軽減するためである。しかし、これまで事務所を理事長のもとに置くなどして運営コストも抑えてきたが、無関連の事務所への移転指導を受けたことから新たな運営コストが発生している。

(2) 技能実習制度への懸念と課題

技能実習生が3年（または5年）で帰国するため、ようやく戦力となった人材がいなくなるという課題がある。再度、新たな実習生を受け入れて教育する負担が繰り返されることに対する不満も多い。技能実習制度は、ODAの一環として発展途上国の人材育成を目的としているが、実際には実習生が出稼ぎとしてお金を稼ぐ手段となっている。制度設計と現実の運用には矛盾があると指摘もされてきた。

なお、新たに導入される「育成就労」制度については、組合や企業にとっての負担が増え、中小零細企業にとっては厳しい状況を招く恐れがあると懸念している。特に、外国人労働者が優遇されるような身勝手な権利が強化されることにより、企業間の賃金競争が激化し、人材の確保が難しくなる恐れがある。

(3) 特定技能制度の問題

特定技能制度に移行することで、実習生がより高い賃金を求めて他地域や他企業へ簡単に移る可能性が高まると感じている（出稼ぎのため）。これにより、企業は人材確保が困難になり、生産力等にも影響を及ぼす恐れがある。

技能実習の職種と異なる職種への転職が可能である点にも矛盾を感じている。

3. 外国人労働者の定着への取組

(1) 言葉の壁や文化の違いの認識

外国人労働者に限った話ではないが、「分かった」と返事をしていても、実際には理解していない場合もある。これが業務上のミスやトラブルにつながることもある。相互に認識を擦り合わせる粘り強いコミュニケーションが求められる。

日本の労働文化や価値観を理解してもらうための教育が必要である。3Sや5S活動を含め、仕事に対する取り組み方など、日本独自の考え方を伝えていくことが重要である。

(2) 賃金格差などによる不満の増大

外国人労働者の間では、給与や待遇の情報が日本人以上に共有されやすいのではないかと感じている。これらの情報がきっかけとなり、賃金格差があることによって不満の増大やストライキの発生につながる可能性もある。企業は労働条件を統一する必要があるが、同一労働・同一賃金ではあるが、個々の努力や能力に応じた報酬を与えることが難しい面もある。

4. 日本人の採用と先進技術等の活用

(1) 労働環境の改善と定着率の向上

先述の通り、日本人は、近年プライベートを重視し、残業なども好まない傾向にあるように感じられるが、組合員企業では、有給休暇の取得促進や賃金の引き上げ、働きやすい労働環境の整備等に積極的に取り組んでいる。これにより、離職率の低下や定着率の向上を目指している。

(2) 採用手段の多様化

ハローワークや、大学・高校など学校との連携、求人媒体やウェブサイトの活用など、さまざまなチャンネルを通じて日本人労働者の採用に取り組んでいる。

(3) 設備投資とデジタル化の推進

デジタル化やロボット化の推進など、設備投資による生産性の向上にも取り組んでいる。具体的な事例として、溶接ロボットの導入などが挙げられる。先進技術の活用を通じて省力化・省人化を図り、人材不足に対応している。

5. 今後の課題と展望

(1) 外国人労働者への過度な依存の回避

現在は、外国人労働者の活用により人員は概ね過不足ない状況にあるものの、長期的な視点で見れば、外国人労働者に過度に依存することにはリスクもあると感じている。

当組合としては、日本人労働者の採用と育成を最優先に考えており、コミュニケーションや文化の共有がしやすい日本人を中心に、組合員企業の発展を図っていきたいという方針である。そのためにも、賃金の引上げや労働環境の整備など、経営努力を継続的に積み重ねることで日本人の採用と定着を進めていきたい。

同時に、既に取り組んでいることでもあるが、ロボット等の導入による自動化・省力化、デジタル化等を進めることで、生産性の向上を図っていくことも必要である。

(2) 中小企業の生き残り戦略

大手企業による市場の集約化やM&Aの進展などもあって、中小零細企業は厳しい競争環境に置かれていると感じている。組合員企業は、オリジナリティを高め、人材の確保と業務の効率化を進めることで生き残りを目指しており、今後、これらを着実に推進していくことが経営者の責任である。

全体総括

1. 人材不足の現状と背景にある課題

アンケート調査では、組合員企業の77.4%が「かなり不足」または「やや不足」と回答し、人材不足が深刻な課題であることが明らかとなった。特に「業種や職種の人気が低い」（62.9%）、「賃金や賞与が不十分」（58.4%）、「高齢化による退職の増加」（48.3%）といった要因が、人材不足を引き起こす主要な原因として挙げられている。これらの問題は、少子高齢化と地域経済の縮小、労働者の価値観の変化といった社会的背景に起因する構造的な課題であり、労働市場全体に影響を及ぼしているものと考えられる。

2. 人材を確保できている企業の成功要因

多くの組合員企業において人材不足が深刻な課題と認識されている一方で、一部の組合員企業は人材の充足に成功していることも示された。これらの企業では、「働きやすい労働環境・職場環境の整備」（38.5%）、「定年延長や再雇用の推進」（30.8%）、「福利厚生充実」（23.1%）がその成功要因として挙げられている。

これらの施策が、従業員の定着率を高めるとともに、多様な人材の確保や企業の競争力向上にも寄与しているものと推察される。

3. 今後の優先的な取り組み

（1）賃金や賞与の引き上げ

70.4%の組合員企業が「賃金や賞与の引き上げ」を人材確保の最優先課題と認識しており、報酬の改善が労働者の確保に直結することを示している。

ヒアリング調査においても、「賃金引き上げの必要性」や「労働環境の改善と定着率の向上」に向けた具体的な取組として「賃金の引き上げ」への取組の必要性が指摘された。

（2）働きやすい労働環境の整備

54.8%の組合員企業が、柔軟な勤務形態や職場環境の改善に注力すべきとしている。また、ヒアリング調査でも、人材定着のために「働きやすい労働環境の整備と柔軟な勤務・雇用形態の導入」あるいは「労働環境の改善と定着率の向上」に積極的に取り組んでいることが明らかとなった。中小企業では、小規模な組織ならではの柔軟性を活かした取組が期待される。

（3）デジタル化や省人化の推進

23.5%の組合員企業がデジタル化や省人化による効率向上を目指しており、デジタル化や省人化のための設備投資等が労働力不足を補完する手段として重要視されている。ヒアリング調査を実施した組合においても、デジタル化やロボット化等の設備投資への積極的な取組を組合員企業が行っていた。

（4）中途採用や再雇用の強化

即戦力となる人材の確保が求められており、80.0%の組合員企業が中途採用を重視している。また、定年延長や再雇用の推進などを含む高齢者や外国人労働者の活用も検討されるべき分野として浮上している。



4. 中央会への期待

組合から中央会に対する期待として、「人材確保に関する助言や提言」（40.0%）、「人材確保の取組に活用できる補助金・助成金の情報提供」（28.7%）、「成功事例の共有」（27.8%）が挙げられた。

中小企業の業種や規模に応じた具体的な指導・助言が求められているとともに、多様な人材確保を促進するため、外国人労働者の採用支援や合同企業説明会の開催といった具体的な施策展開も期待されている。

5. 業種別の特性に応じた戦略の必要性

アンケート調査においては、「賃金や賞与の引き上げ」や「働きやすい労働環境・職場環境の整備」など業種共通の課題にだけでなく、業種ごとに人材確保の課題や優先事項が異なる点も明らかとなった。

製造業では「省人化技術の導入」、建設業やサービス業では「仕事内容の魅力向上」や「中途採用の強化」が相対的に重視されている。

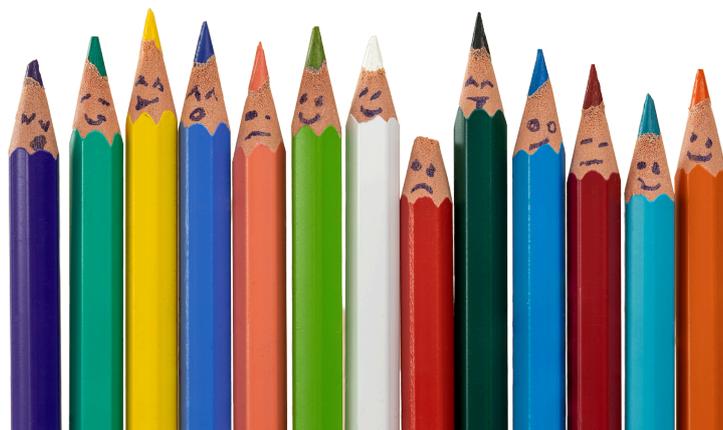
業種の特性に応じた柔軟な人材確保戦略の立案と展開、それら取組への支援が期待される。

6. 今後の展望

本調査の結果、組合員企業が直面する人材不足の深刻さが浮き彫りとなった。問題解消に向けては、賃金や労働環境の改善を含む魅力的な雇用条件・雇用環境の整備が鍵になることも明らかにされた。加えて、ハローワークや人材紹介会社の積極的な活用を含め、効果的な採用活動を展開する必要性も示された。

当会に対しても、人材不足の解消に向けた助言や提言、補助金・助成金情報の発信・共有、成功事例の発信、セミナーや企業説明会の開催など、多岐にわたる具体的な支援策を展開することが求められている。

今回の調査結果を踏まえ、当会としても組合及び組合員企業の人材確保に向けた多面的で重層的な施策展開を図っていきたい。なお、中小企業組合と小企業者組合の回答には大きな差が見られなかったことから、両者を区別することなく支援を行っていく。



アンケート調査票

組合等人材確保に関する実態調査：アンケート調査票

- ✓ ご記入いただいた内容は統計的に処理し、本事業の目的以外には利用しません。また、回答者個人が特定されることもありません。
- ✓ 「**組合が把握している組合員企業の状況**」としての回答をお願いします。
- ✓ 令和6年9月6日（金）までに、FAXで返信いただくか、右記QRコードもしくは下記URLからWebフォームにご入力の上ご回答ください。
[FAX] 0742-41-0125 [Web フォーム URL] : <https://forms.gle/NAFiJZvEKFTQ5bwU9>



I. 基本情報

1 貴組合の概要についてお聞かせください。

貴組合名					
組合員数	名	記入者	役職 いずれかに「○」	常勤役員	非常勤役員
			氏名	事務局職員	組合員

II. 人材確保に関するアンケート

1. 組合員企業における人材の充足度あるいは不足度について、どのように感じていますか。**あてはまるものをひとつ**選んで☑してください。

□	□	□	□
① かなり不足 → 質問 2 へ	② やや不足 → 質問 2 へ	③ ほぼ適正 → 質問 3 へ	④ 十分に足りている → 質問 3 へ

2. 上記1で、①「かなり不足」及び②「やや不足」を選択した方にお伺いします。**人材が不足している要因**について、**あてはまるものをすべて**選んで☑してください(回答後は質問4へお進みください)。

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 賃金や賞与などが不十分
<input type="checkbox"/> 労働環境・労働条件に過酷な印象がある
<input type="checkbox"/> 高齢化による退職の増加
<input type="checkbox"/> 企業の知名度不足
<input type="checkbox"/> 育成や研修の制度が不十分
<input type="checkbox"/> 多様な働き方や雇用形態への対応が不十分
<input type="checkbox"/> 勤務地や通勤が不便
<input type="checkbox"/> その他→具体的に() | <input type="checkbox"/> 福利厚生に魅力がない
<input type="checkbox"/> 求める人材からの応募がない
<input type="checkbox"/> 業種や職種の人気が低い
<input type="checkbox"/> 業務内容の満足度が低い
<input type="checkbox"/> 業務に資格や高度なスキルが求められる
<input type="checkbox"/> 転職市場の活発化
<input type="checkbox"/> 働き方改革への取組による反作用 |
|---|---|

3. 上記1で、③「ほぼ適正」及び④「十分に足りている」を選択した方にお伺いします。**人材が充足している、あるいは不足していない要因**について、**あてはまるものをすべて**選んで☑してください。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 賃金や賞与の引き上げ
<input type="checkbox"/> 働きやすい労働環境・職場環境の整備
<input type="checkbox"/> デジタル化などによる効率化・省人化の推進
<input type="checkbox"/> 業務や仕事内容の魅力度向上
<input type="checkbox"/> 育成や研修制度の充実と成長機会の提供
<input type="checkbox"/> 中途採用の強化
<input type="checkbox"/> 外国人労働者や障がい者などの積極採用・登用
<input type="checkbox"/> 定年延長や再雇用の推進
<input type="checkbox"/> その他→具体的に() | <input type="checkbox"/> 福利厚生の充実
<input type="checkbox"/> 公平・公正な人事評価制度
<input type="checkbox"/> 機械設備の導入による合理化・省人化
<input type="checkbox"/> 企業の知名度・ブランド力の向上
<input type="checkbox"/> 新卒採用の強化
<input type="checkbox"/> 派遣社員の活用
<input type="checkbox"/> 柔軟な勤務形態や雇用形態の導入
<input type="checkbox"/> 通勤等の利便性の高い地域への移転 |
|---|--|

4. 人手不足の解消や人材確保のために、今後、組合員企業が取り組むべきと考えることについて、**あてはまるものをすべて選んで**☑してください。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 賃金や賞与の引き上げ | <input type="checkbox"/> 福利厚生の実施 |
| <input type="checkbox"/> 働きやすい労働環境・職場環境の整備 | <input type="checkbox"/> 公平・公正な人事評価制度 |
| <input type="checkbox"/> デジタル化などによる効率化・省人化の推進 | <input type="checkbox"/> 機械設備の導入による合理化・省人化 |
| <input type="checkbox"/> 業務の外注や他社協業の推進 | <input type="checkbox"/> M&Aによる事業の強化あるいは売却 |
| <input type="checkbox"/> 一部製品や事業部門の撤退・縮小 | <input type="checkbox"/> 業務や仕事内容の魅力向上 |
| <input type="checkbox"/> 企業の知名度・ブランド力の向上 | <input type="checkbox"/> 育成や研修制度の実施と成長機会の提供 |
| <input type="checkbox"/> 新卒採用の強化 | <input type="checkbox"/> 中途採用の強化 |
| <input type="checkbox"/> 派遣社員の活用 | <input type="checkbox"/> 外国人労働者や障がい者などの積極採用・登用 |
| <input type="checkbox"/> 柔軟な勤務形態や雇用形態の導入 | <input type="checkbox"/> 定年延長や再雇用の推進 |
| <input type="checkbox"/> 通勤等の利便性の高い地域への移転 | <input type="checkbox"/> 事業拠点の集約 |
| <input type="checkbox"/> その他→具体的に() | |

5. 人材の募集や採用のために、**利用したことのある手段、あるいは現在利用している手段について、あてはまるものをすべて選んで**☑してください。

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ハローワーク | <input type="checkbox"/> ジョブカフェ等就職支援施設 |
| <input type="checkbox"/> 人材サービス会社(民間) | <input type="checkbox"/> 大学・学校との連携 |
| <input type="checkbox"/> 求人媒体(紙:新聞や雑誌等) | <input type="checkbox"/> 求人媒体(Web:就職サイト等) |
| <input type="checkbox"/> 自社ホームページ | <input type="checkbox"/> ソーシャルメディア |
| <input type="checkbox"/> 会社説明会の開催 | <input type="checkbox"/> 合同企業説明会などへの参加 |
| <input type="checkbox"/> リファラル(従業員からの紹介) | <input type="checkbox"/> 親族・知人・友人の紹介 |
| <input type="checkbox"/> 取引先からの紹介 | <input type="checkbox"/> アルムナイ(自社退職者の再雇用) |
| <input type="checkbox"/> インターンシッププログラム | <input type="checkbox"/> 募集・採用していない |
| <input type="checkbox"/> その他→具体的に() | |

6. 人材の募集や採用において、**特に効果があった手段と、その手段を利用することでどのような効果があったか、具体的にご記入**ください。

効果があった手段	どのような効果があったか

7. 今後、組合員企業が採用を広げていきたい人材として、**あてはまるものをすべて選んで**☑してください。また、その理由についてもご記入ください。

【採用を広げていきたい人材】

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
新卒採用	中途採用	高齢者	外国人	障がい者
<input type="checkbox"/> その他→具体的に()				

【理由】

8. 人材の募集や採用のために、今後利用したい手段について、**あてはまるものをすべて選んで**教えてください。

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ハローワーク | <input type="checkbox"/> ジョブカフェ等就職支援施設 |
| <input type="checkbox"/> 人材サービス会社(民間) | <input type="checkbox"/> 大学・学校との連携 |
| <input type="checkbox"/> 求人媒体(紙:新聞や雑誌等) | <input type="checkbox"/> 求人媒体(Web:就職サイト等) |
| <input type="checkbox"/> 自社ホームページ | <input type="checkbox"/> ソーシャルメディア |
| <input type="checkbox"/> 会社説明会の開催 | <input type="checkbox"/> 合同企業説明会などへの参加 |
| <input type="checkbox"/> リファラル(従業員からの紹介) | <input type="checkbox"/> 親族・知人・友人の紹介 |
| <input type="checkbox"/> 取引先からの紹介 | <input type="checkbox"/> アルムナイ(自社退職者の再雇用) |
| <input type="checkbox"/> インターンシッププログラム | <input type="checkbox"/> 募集・採用していない |
| <input type="checkbox"/> その他→具体的に() | |

9. 人材確保の取組を進める上で中央会に期待することや期待する支援策について、**あてはまるものをすべて選んで**教えてください。

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 人材確保に関する助言や提言 | <input type="checkbox"/> 人材確保に関する成功事例等の情報発信 |
| <input type="checkbox"/> 人材確保に関するセミナーの開催 | <input type="checkbox"/> 人材確保に関する個別相談会の開催 |
| <input type="checkbox"/> 人材確保に詳しい外部専門家の派遣 | <input type="checkbox"/> 新卒・中途採用社員の職場定着の支援 |
| <input type="checkbox"/> 外国人労働者の採用支援 | <input type="checkbox"/> 障がい者の雇用支援 |
| <input type="checkbox"/> 多様な人材の確保や多様性の推進支援 | <input type="checkbox"/> 合同企業説明会の開催 |
| <input type="checkbox"/> 人材確保の取組に活用できる補助金・助成金の情報提供 | |
| <input type="checkbox"/> 人材育成や研修に活用できる補助金・助成金の情報提供 | |
| <input type="checkbox"/> 労働環境の改善に活用できる補助金・助成金の情報提供 | |
| <input type="checkbox"/> 大学・学校との関係づくりのための支援 | |
| <input type="checkbox"/> 募集・採用の予定がないため、特になし | |
| <input type="checkbox"/> その他→具体的に() | |

10. 組合あるいは組合員企業において、人手が不足していることや、人材確保への取組が不十分であることが要因となって発生した問題等があれば、具体的に教えてください(自由記入)。

(例) 人手不足により、業務の遅延や生産キャパシティの縮小が起り、売上の低減や取引先からの取引停止、取引先企業が当社から競合他社に乗り換えるなどの事象が発生した。技術者の高齢化等による退職が増加し、知識の喪失やイノベーションや業界の最新技術への対応の遅れが顕著になっている、など。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。