

中堅・中小企業の人手不足対策

～採用・定着・業務効率化の三位一体で乗り越える～



株式会社人材研究所
代表取締役社長
曾和 利光 氏

【聞き手】

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクコンサルティング本部 リスクマネジメント第四部
人的資本・健康経営グループ

上席コンサルタント

西田 耕太郎

主任コンサルタント

田中 ゆか

要旨

- 深刻化する人手不足問題への中堅・中小企業の対応策について「人を獲得する(採用)」「人を減らさない(定着)」「業務を見直す(業務効率化)」の三つの観点から提示する。
- 採用では、ターゲットの絞り込みと能動的アプローチの重要性を説き、定着では評価制度の運用と健康経営の活用と言及。業務効率化では、AI・RPA・BPOの活用を推奨する。
- これら三つの観点におけるバランスについて、自社の強みや状況に応じて最適化することが重要となる。人手不足というピンチは、市場の変化に迅速に対応できる組織づくりを行うことで、持続的に成長する企業に変わるチャンスにもなりえる。

1 深刻化する人手不足の実態

Q. 人手不足の問題について、多くの企業支援のご経験を踏まえ、どのようにとらえていらっしゃいますか？

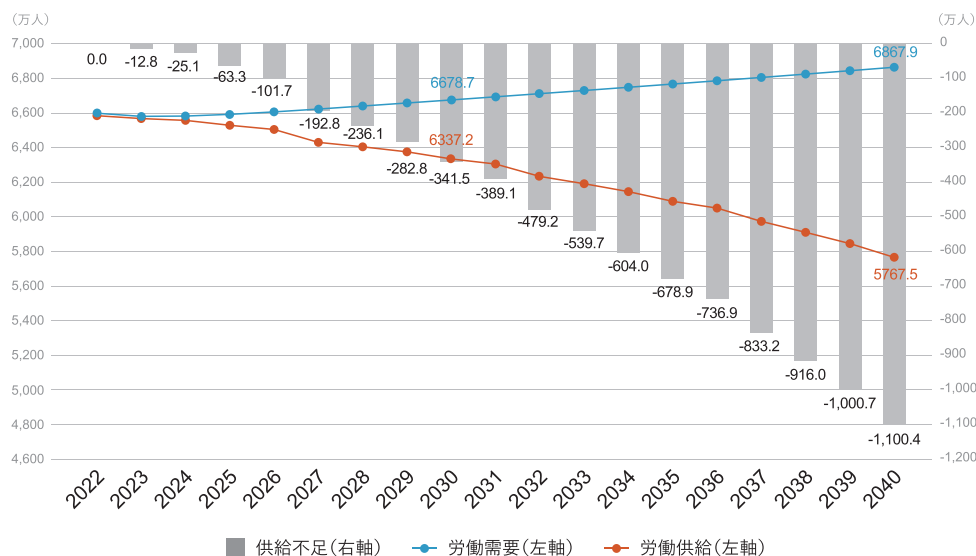
日本の労働力人口は、少子高齢化の影響により、今後急速に減少することが予想されています。リクルートワークス研究所の試算によると、2040年には1,100万人の労働力が不足するとされており、特に中堅・中小企業にとっては経営の存続を左右しかねない大きな課題となっています(次頁図1)。

現在の労働市場は、すでに人材の奪い合い状態に入っています。失業率は3%を下回る完全雇用の状態が続いており、どこから人材を奪ってこなければ確保できない状況です。特に中小企業では、大卒の新卒採用倍率が7倍、高卒で4倍近くになる

など、必要な人材の4分の1程度しか採用できていない厳しい実態があります。

中途採用市場でも同様の状況が見られます。ハローワークの有効求人倍率は全体で1.3倍程度ですが、実際に中小企業が必要とする人材に絞ると3倍以上になるケースも少なくありません。つまり、新卒・中途を問わず、企業が必要とする人材の3分の1から4分の1程度しか確保できていないのが現状です。

さらに、こうした人材獲得競争の激化は、採用担当者にも大きな負担をかけています。採用担当者の疲弊も深刻な問題です。何をやっても思うような結果が出ないことで、諦めムードがまん延するケースも少なくありません。経営者や人事部門の責任者は、最前線で奮闘している「採用担当者のケア」にも注意を払う必要があります。



【図1】労働需給シミュレーション

(出典:リクルートワークス研究所「Works Report 2023 未来予測2040」(2023年3月28日))

2 人を獲得する -採用力強化と外部人材活用のポイント-

Q. 中堅・中小企業における採用面の課題や、これに対する対策についてお聞かせください。

中堅・中小企業の場合、大手企業のように知名度や待遇面で勝負するのは難しいです。そのため、「弱者の戦略」として、限られたリソースを最大限に活用するゲリラ的なアプローチが有効です。具体的には、以下の3点がポイントになります。

(1)ターゲットを絞り込む

獲りやすい人材にアプローチすることが重要です。例えば、東京よりも大阪など求人倍率の低い地域で採用活動を行うことで。ほかにも、「文系よりも理系」「一般大学よりも女子大」など、競争が少ない層にアプローチするのも効果的です。

具体例として、IT企業で、東京にしかオフィスがないのに、採用活動はすべて関西で行う企業が存在します。なぜかという、東京は47都道府県で最も求人倍率が高く、人材の獲得が難しい。一方、関西は求人倍率が低く、学生の数も東京の半分近くいる。つまり、競争が少ない地域で優秀な人材を獲得しようという戦略です(次頁図2)。

また、学部・学科による違いも大きいです。例えば、サービス業の採用担当者と話すと、文学部と教育学部は他の学部より何倍も採用しやすい傾向にあります。工学部でも、機械・電気電子・

情報系はライバルが多いものの、理学部の宇宙物理学などとは意外と見落とされがちです。女子大も同様で、大手企業があまり目を向けていないため、中堅・中小企業にとってはチャンスがあります。

(2)能動的な採用手法へのシフト

従来の「広告を出して応募が来るのを待つ」という手法から、リファラル採用(社員紹介)やスカウト型採用など、こちらから積極的にアプローチする手法にシフトすることが大切です。

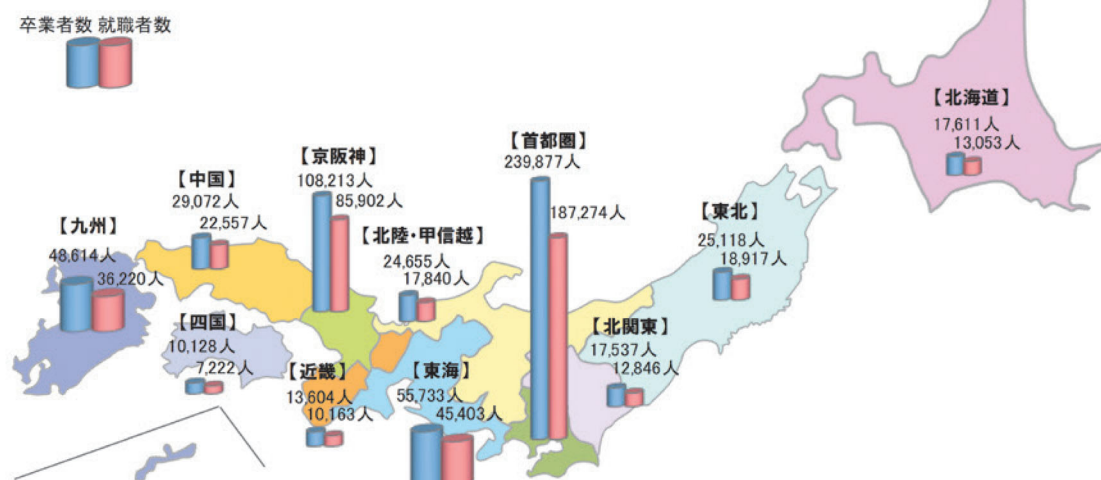
ターゲットを絞り込んだら、そのターゲットに対する能動的なアプローチ方法を考える必要があります。例えば中途採用なら、LinkedInなどのSNSを活用したスカウト型採用が効果的です。新卒採用でも、大学の就職課との連携や、OB・OGを通じて学生にアプローチするなど、ターゲットに直接リーチする方法を考えるべきです。

(3)採用担当者の動機形成力強化

最終的に内定を出しても、辞退されては意味がありません。採用担当者の動機形成力、つまり候補者に対して自社の魅力を伝え、入社意欲を高める力が重要になります。意外にも中堅・中小企業の方が、この点では大企業より優位なケースも多いのです。

大企業はもともと、企業ブランドや待遇面で恵まれている分、大企業の採用担当者は特別なテクニックを駆使しなくても優秀な人材が確保できることも多いでしょう。一方、中堅・中小企業の採用担当者は、自社の強みや将来性、仕事のやりがいなどを丁寧

■ 2023年度卒業生の地域別卒業生数、就職者数（人）



【図2】各地域における学生の分布

（出典：リクルートキャリア就職みらい研究所「大学生の地域間移動に関するレポート2024」）

に説明し、自社の魅力をアピールする必要があります。そのため、候補者一人ひとりに対して深いコミュニケーションを取る傾向があり、結果として動機形成力が高くなることもあるでしょう。

採用担当者の育成は、座学だけでは難しい面があります。実践を通じて、どのような説明が候補者の心に響くのか、どのような質問に対してどう答えるべきかなど、経験を積み重ねていくことが重要です。成功事例を社内で共有し、ノウハウを蓄積していくことも効果的です。

Q. 外部のプロ人材や外国人労働者の活用について、ポイントをお聞かせください。

外部人材を活用する際は、単にスキルやナレッジだけでなく、カルチャーフィットも重要です。特にプロジェクト型で入ってくる人材の場合、短期的な成果を出せても、既存のチームとはうまく機能しないケースもあります。そのため、インフォーマルなコミュニケーション（普段の業務とは別に、社内で偶然出会った人同士が日常的な会話・雑談・何気ないやりとりを行うこと）を強化し、相互理解を深めることが大切です。

具体的な方策として、プロ人材が参加するプロジェクトでは、定期的な懇親会の開催・社内SNSでの交流促進など、業務以外でのコミュニケーションの機会を意図的に設けることが有効です。

外国人労働者の活用については、国籍だけでなく、個々人の特性や背景をよく理解したうえで、きめ細かな対応が求められます。外国人労働者というと、単一の集団としてとらえがちです。しかし

実際には、出身国や文化的背景・キャリア志向など、個人差が大きいことも特徴です。例えば、中国人とアメリカ人では、仕事に対する価値観や習慣が大きく異なる場合もあります。同じ国の出身でも、留学生として来日した人と技能実習生では、キャリア目標が違っても多いです。こうした個々の特性を理解し、それぞれに適したサポートや育成プランを提供することが、外国人材の定着と活躍につながります。

さらに、言語や文化の違いを克服するための取り組みも重要です。日本語教育の支援や、母国語での相談窓口の設置など、コミュニケーションを円滑にするための仕組みづくりが必要とされます。また、日本の企業文化や習慣について丁寧に説明することも大切です。同時に、外国人社員の文化や習慣を日本人社員が学ぶ機会を設けるなど、双方向の理解を深める取り組みも効果的だと考えられます。

3 人を減らさない -評価制度と健康経営の活用-

Q. 人材の定着に大きな影響を及ぼす人事評価制度・報酬制度の設計・運用について、どのような考え方を持って設計・運用するのがよいでしょうか？

昔から「適正な評価ないしは報酬を受けていない」という理由で離職するケースが多く見られます。最近の離職事由ランキングでも、第1位、5位、9位に人事評価・報酬制度に対する不満が

ランクインしています(表1)。人事評価制度は、単純に「あればよい」というものではありません。むしろ、制度を導入したことで逆効果になるケースもあります。大切なのは、制度の有無ではなく、日ごろのコミュニケーションを通じた信頼関係の構築です。

その上で、制度を導入する場合は以下の点に留意すべきです。

- 評価基準や評価プロセスの透明性確保
- 評価者訓練の徹底
- フィードバック面談の充実

制度の完璧さよりも、運用の納得感が重要です。評価制度を通じて、社員の成長や組織の活性化につながるコミュニケーションを促進することが、中小企業には求められます。

中小企業の場合、大企業のような複雑な評価制度を導入しても、かえって運用が難しくなってしまいます。むしろ、シンプルな制度を基本として、face to faceのコミュニケーションを重視する方が効果的です。例えば、四半期ごとの目標設定と振り返り面談を行い、その結果を年間の評価に反映させるといった方法が考えられます。

評価結果は、単に給与や賞与に反映させるだけでなく、社員の成長支援や適材適所の配置にも活用すべきです。例えば、評価結果から社員の強みや弱みを分析し、それに基づいた研修プランを提案する。ほかにも新しい職務へのチャレンジの契機にするなど、評価を人材育成のツールとして活用することが重要です。人手不足が常態化している中、社員の育成も重要だといえます。目の前にいる社員を育成する方が、外部から新たに人を採用するより効率的だからです。

中小企業ならではの評価制度の利点もあります。中小企業の場合、社員一人ひとりの仕事ぶりについて、経営層が直接チェックできます。この特性を生かし、数値的な評価だけでなく、日々の

行動や成長プロセスも評価に反映させることで、より公平で納得感のある評価が可能になるでしょう。また、評価結果のフィードバックも、経営層が直接行うことで、社員のモチベーション向上や経営方針の浸透にもつながります。

Q. 健康経営や育児と仕事の両立支援などの認定制度の活用について、人材定着や外部への魅力の発信などの観点で、お考えをお聞かせください。

健康経営や両立支援は、単なる福利厚生ではなく、従業員の幸福や健康に企業が関心を持っているというメッセージになります。対外的にも「この会社は従業員を大切にしている」という印象を与え、採用や定着にプラスの効果をもたらします。

ただし、形式的に制度を導入するだけでは意味がありません。従業員の実態に即した運用や、経営層の本気度を伝える取り組みが必要です。中小企業は一人ひとりの顔が見えやすく、意思決定も早いのが強みです。その強みを生かして、従業員が心身共に生き生きと働きやすい職場をつくることで、従業員の定着も期待できます。人手不足に困っている中小企業にこそぜひ導入を推奨したいです。

これらを推進するうえでのポイントは、社内の実態(ニーズ)を把握し、従業員の生の声を聞くことで、より利用しやすい・続けやすい制度にしていくことです。

経営層自らが健康経営のイベントに参加したり、育児・介護休暇制度・時短勤務を利用するなど、トップダウンで制度利用を推進する企業もあります。両立支援制度の利用者と上司との定期面談を実施し、キャリアプランの擦り合わせを行うことで、長期的な視点での人材育成につなげる企業もあります。

さらに、健康経営や両立支援の取り組みを対外的にアピールすることも重要です。これらの取り組みは、自社の従業員だけでなく、求職者・取引先・投資家などにも影響を与える可能性があります。例えば、採用説明会での「健康経営に対する取り組みの紹介」や、取引先との商談で両立支援の制度について言及するなど、様々な機会を通じて発信することが効果的です。こうした取り組みが評価され、人材獲得や取引拡大、さらには企業価値の向上につながる可能性があるからです。

中小企業における健康経営や両立支援には、独自の課題と対策が存在します。専任の担当者を置くことが難しいケースや、予算的な制約があるため、大企業のような包括的な取り組みは困難な面があります。一方で、組織規模が小さいからこそ、経営者の方針が直接従業員に伝わりやすいという利点もあります。例えば、経営者自身が健康づくりに取り組み、その経過を社内ですら共有するなど、トップの姿勢を示すことで全社的な意識改革につながる可能性があります。また、自治体や健康保険組合、

【表1】会社を辞めた理由

順位	転職理由	割合
1	給与が低い・昇給が見込めない	36.9%
2	社内の雰囲気が悪い	26.9%
3	人間関係が悪い／うまくいかない	26.6%
4	尊敬できる人がいない	24.7%
5	会社の評価方法に不満があった	23.3%
6	肉体的または、精神的につらい	21.5%
7	社員を育てる環境がない	21.2%
8	意見が言いにくい／通らない	20.8%
9	昇進・キャリアアップが望めない	20.4%
10	ハラスメントがあった(セクハラ・パワハラ・マタハラなど)	19.7%

(出典:DODA「転職理由ランキング」(2024年3月11日)を基にMS&ADインテールリスク総研作成)

コンサルタントなどの外部専門家と連携することで、専門性の高い支援を得ながら効率的に進めることができます。

このように、健康経営や両立支援の取り組みは、中小企業にとっても実施可能であり、これらが実現すれば、応募者数の増加や人材定着・生産性向上が期待できます。重要なのは、自社の状況に合わせた無理のない取り組みを継続的に行い、段階的にレベルアップしていく姿勢です。

4 業務を見直す -効率化と外部リソース活用-

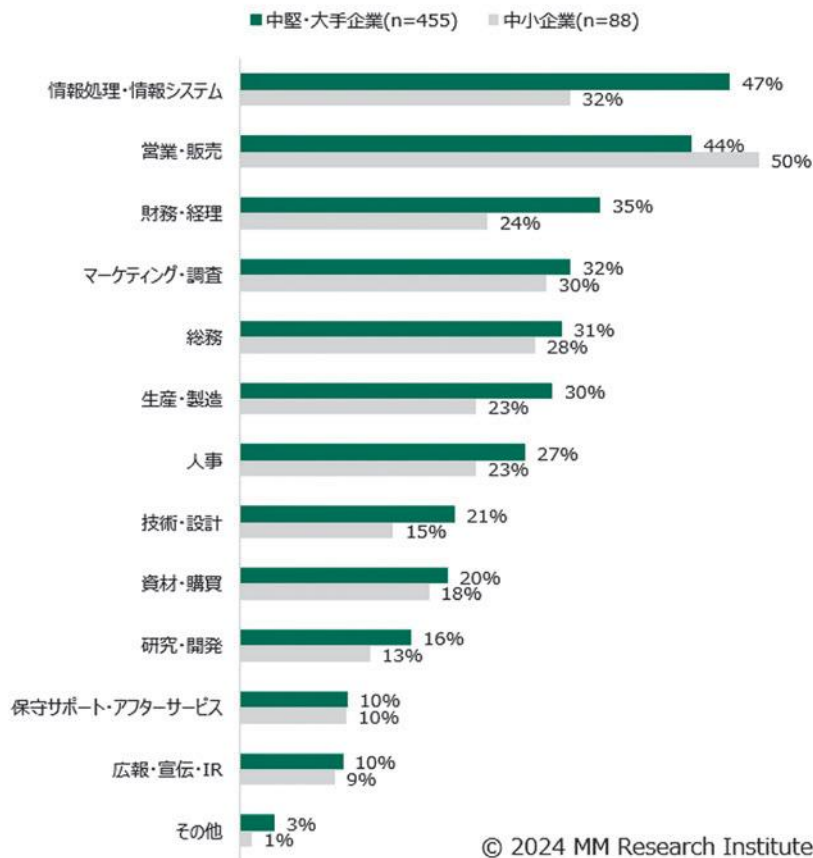
Q. AI・RPAの活用について、どのように取り組むべきでしょうか？

AI・RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の活用は、もはや「やるかやらないか」ではなく「いつやるか」といったレベルの話です。特に中小企業こそ、積極的に取り入れるべきです。

例えば、チャットボットによる問い合わせ対応や、RPAによる定型業務の自動化など、比較的導入しやすい分野から開始するとよいでしょう。

実際に中小企業においても、AI・RPAの活用は、様々な部門で進んでいます（図3）。例えば経理部門では、請求書の読み取りと会計システムへの入力作業をRPAで自動化する事例が見受けられます。これにより、入力ミスの削減と作業時間の大幅な短縮が可能です。人事部門では、採用応募者の書類選考をAIが支援するツールを導入し、選考の効率化と公平性の向上を図るケースも存在します。製造業においては、画像認識AIを活用した製品の品質検査や、予測分析による設備の予防保全が注目されています。これらの技術導入により、不良品の早期発見や突発的な機械の故障を防ぐことが可能となり、生産性の向上につながるでしょう。

ただし、AI・RPAの導入には注意点もあります。技術の導入自体が目的化してしまい、既存の非効率な業務プロセスをそのまま自動化してしまうケースがあります。AI・RPAの導入を機に、業務プロセス自体の見直しも同時に行うことが重要です。従業員の不安や抵抗感を軽減するため、「AIやRPAは人の仕事



© 2024 MM Research Institute, Ltd.

【図3】RPAを利用している部門

（出典：MM総研「RPA国内利活用動向調査2024」（2024年3月時点））

を奪うものではなく、人がより付加価値の高い業務に集中するためのツール」という位置付けを明確に伝え、理解を得ることも大切です。

Q. BPOなど外部活用のポイントについてお聞かせください。

BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)の活用については、以下の2点がポイントです。

1. 完全オペレーション型か、企画提案型か

単純な業務代行を求めるのか、改善提案や企画立案まで期待するのか、目的を明確にする必要があります。自社のリソースや求める成果に応じて、適切なBPO事業者を選定することが重要です。

2. 自社の業務プロセスの見直し

BPOを導入する際は、自社の業務プロセスをそのまま委託するのではなく、BPO事業者の持つノウハウやシステムに合わせて自社の業務を見直すことも検討すべきです。それにより、思わぬ効率化や改善につながることもあります。

さらに、BPOを活用する際の注意点として、以下を挙げます。

BPOを導入する際は、コスト削減だけを目的とせず、自社の本業により集中できる体制づくりという視点が重要です。また、BPO事業者任せにするのではなく、自社内にも業務プロセスを理解し、BPO事業者と適切にコミュニケーションを取れる人材の育成も求められます。さらに、定期的に委託業務の見直しを行い、場合によっては一部業務を内製化に戻すなど、柔軟な運用を心がけることも成功のポイントです。

「人を獲得する」「人を減らさない」「業務を見直す」という三つの観点は、互いに影響し合う関係にあります。例えば、業務効率化によって一人あたりの生産性が向上すれば、新規採用の必要性が低下し、既存社員の負担も軽減されて定着率が向上するでしょう。逆に、定着率が高まれば、人材育成の効果が蓄積され、結果として業務効率が向上するという好循環も生まれます。

重要なのは、自社の現状を正確に把握し、どの領域に注力すべきかを見極めることです。例えば、離職率が高い企業であれば、まず「人を減らさない」ための施策に重点を置く必要があるでしょう。一方、業務プロセスに非効率な部分が多い企業であれば、「業務を見直す」ことで大きな改善が見込めるかもしれません。

大企業と比べて経営資源に制約がある中堅・中小企業こそ、自社の強みを最大限に生かす戦略が必要です。例えば、経営者と従業員の距離が近いという特性を生かし、個々の従業員の特性や希望に合わせた柔軟な働き方を提供することで、大企業にはない魅力を創出している企業もあります。また、意思決定の速さを生かして、市場の変化に迅速に対応できる組織づくりを行い、それを採用や人材育成にも反映させている企業もあります。

人手不足対策は、短期的な取り組みではなく、中長期的な視点で継続的に取り組むべき経営課題です。今回紹介した様々な施策も、すぐに効果が表れるものばかりではありません。重要なのは、自社の現状と目指すべき姿を明確にし、それに向けて着実に歩を進めていくことです。その過程で、従業員との対話を大切にし、経営者の想いを丁寧に伝えることが、組織の一体感を高め人材の定着と活躍につながるのです。

人手不足は、今後さらに深刻化することが予想されます。しかし、それは同時に、人材戦略の巧拙が企業の競争力を大きく左右する時代の到来を意味します。採用・定着・業務効率化の三位一体で取り組むことで、人手不足を乗り越え、持続的な成長を実現することが可能になるでしょう。中堅・中小企業には、この変化を脅威としてではなく、自社の強みを再発見し、新たな価値を創造するチャンスとしてとらえる視点が求められています。

以上

5 バランスの取れた人材戦略の重要性

Q. 最後に、中堅・中小企業へのメッセージをお願いします。

人手不足対策には、一つの正解があるわけではありません。採用・育成・定着・業務効率化のバランスを、自社の強みや状況に応じて最適化することが重要です。例えば、採用力のある企業なら採用に注力し、教育に強みがあれば育成に力を入れる。限られたリソースの中で、自社の特性を生かした人材戦略の立案が、中堅・中小企業には求められます。