

中小企業における人材確保・育成の構造的課題と展望 －神戸市を中心とする中小企業の実証分析に基づく考察－

山下 紗矢佳

〈抄 録〉

本稿は、神戸市内の中小企業を対象としたアンケート調査に基づき、人材確保・育成の現状と課題を明らかにするものである。調査の結果、人手不足や人材のミスマッチ、OJT 偏重といった構造的課題が浮き彫りとなり、育成手法の体系化の必要性が示された。また、多様な人材活用への関心は高まっているものの、制度整備は依然として不十分である。今後の中小企業経営においては、人的資本投資の促進、外部資源の活用、多様性を受容する体制の構築が求められる。

1 はじめに

近年、日本の中小企業は深刻な人手不足と採用難に直面している。少子高齢化の進行により労働力人口は減少し続けており、特に地方都市や中堅都市では若年層の流出による人材の偏在が顕著である。このような状況下で、中小企業が持続可能な成長を遂げるためには、人材の「確保」と「育成」の両輪を的確に回すことが不可欠である。しかしながら、人的資源への投資はしばしばコストと捉えられがちであり、限られた経営資源のなかで十分な対応ができていない実態も少なくない。

特に神戸市のような大都市圏近郊では、大企業との人材獲得競争が激化しており、中小企業が優秀な人材を確保することは一層困難となっている。また、採用活動の結果、雇用に至ったとしても、職場環境や育成体制が整っていない

れば、短期間で離職してしまうケースも少なくない。松本（2022）は、若年離職率が高いほど企業業績が低く、従業員の就業環境を改善する取組が企業業績の向上につながりうることを指摘している¹⁾。こうした状況は企業経営において直接的な影響を及ぼすとともに、地域経済全体の持続可能性を脅かす要因にもなり得る。

中小企業庁による「中小企業白書」や厚生労働省による雇用動向調査等では、採用難や若年層の離職傾向に関するデータが示されており²⁾、また経済学的・経営学的アプローチからは、賃金格差・職場環境・企業文化といった要素が中小企業の人材定着に与える影響が論じられてきた³⁾。一方で、人口流出をはじめ人口動態の状況は地域によって異なる。ゆえに地域密着型の中小企業が実際にどのような「人材戦略」を取り、どのような課題と向き合っているのかを把

山下 紗矢佳（やました さやか）、武庫川女子大学経営学部准教授

1) 松本（2022）。

2) 中小企業庁（2018）によれば、2009年以降、従業員過不足DIではマイナス（＝人手不足感が強い）が続いており企業規模が小さくなるほど人材の未充足感が高い。

3) 宮坂（2019）、曾和（2022）、緒方（2020）。

握するには、より現場に即した調査が不可欠である。とりわけ、採用活動について「募集→選抜→定着」という一連のプロセスを一体として分析することが求められる⁴⁾が、先行研究ではそれらが分断的に扱われる傾向にある。

本研究は、筆者が神戸市による委託調査で実施した「人材に着目した中小企業に関する実態調査」を基に、中小企業の人材確保・育成に関する具体的な実態を定量的に明らかにするものである。

本論文の目的は、中小企業の人材構成（現状把握）、採用活動（募集状況）、育成・教育投資（定着にむけた取組状況）の実態を明らかにし、それらをもとに人材確保および定着に向けた課題と対応策を整理することである。また、企業の規模や業種による傾向の違いにも着目しつつ今後の人材戦略の方向性を探る。

2 調査概要⁵⁾と中小企業の人材構成

2.1 対象・調査方法・調査内容

神戸市に所在を置く中小企業を中心に、ウェブによるアンケート調査を実施した。アンケートの実施期間は2024年12月12日から2025年1月13日である。

経済団体（公益社団法人兵庫工業会、一般社団法人兵庫県中小企業家同友会、一般社団法人神戸市機械金属工業会）の会員企業を主な対象とし、有効回収数は77件であった。ただし、各

経済団体において会員の重複があることに留意が必要である。なお、同一企業による重複回答は無い。また有効回答数77件のうち、製造業が36件、製造業以外が41件であったことから、製造業と非製造業で分類しおおその業種別傾向を把握する。

回答者の属性項目として、経営形態、業種、資本金、従業員数等を質問項目に設定した。従業員数に関しては、多様な人材の採用に関する状況を把握するために、属性別（家族従業員、パート・アルバイト・契約社員・派遣社員等、シニア層（65歳以上）、女性、女性管理職、障がい者、子育て・介護等により勤務時間に配慮を要する人、外国人）に従業員数を把握する。

2.2 回答者の属性

回答者の属性を表1に示す。本調査において対象とする中小企業は、法人・個人事業者合わせて複数業種にわたっている。そのうち、回答を得た企業の98.8%が常用雇用者数300人未満であり、典型的な中規模または小規模の事業体である。

法人企業が全体の90.9%を占め、個人事業者は9.1%にとどまっている。このことから、地域経済の中核を担うのは、法人形態で運営される小規模～中規模の企業であることが示唆される。一方、企業規模の面では従業員数10人未満の企業が約3割を占め、いわゆる小規模な事業

4) 服部・矢寺（2018）。

5) 調査結果の見方について以下の通りとする。

(1) 図表中の「n(number of case)」は有効標本数（集計対象者総数）を表す。

(2) 回答結果の割合「%」は有効標本数に対して、それぞれの回答数の割合を小数点第2位で四捨五入する。したがって単数回答であっても合計値が100.0%にならない場合がある。

(3) 複数回答の設問の場合、回答は選択肢ごとの有効回答数に対して、それぞれの割合を示している図表中のMA%（Multiple Answer）の表示は、複数回答を依頼した設問であり、回答選択肢の中からあてはまるものを全て選択する場合を示す。

体が重要な層を形成している。

したがって、人的資源の管理・運用においても、経営者と従業員との距離が近く、制度的な人材マネジメントが未整備なまま属人的に運用されているケースが少なくないと考えられる。

2.3 中小企業における人材の構成と多様性の実態

属性別にみる従業員の在籍状況を示したものが、図1である。ここでは、中小企業の人材構成の現状について明らかにする。なお、属性別

にみる人材構成の詳細については末尾にまとめて付記する。

2.3.1 女性従業員の比率と管理職登用

女性従業員を雇用している企業は90.9%に達しており、製造業・非製造業ともに本調査で対象別にみる属性のなかで女性の雇用は最も進んでいるといえる。ただし、管理職における女性登用率に関しては限定的である。女性管理職が「1～4人」在籍している企業が全体の61.0%を占める一方、管理職の過半数を女性が占めている企業はごく少数である。

表1 回答者の属性

n=77

属性	カテゴリー	n (%)
経営形態	法人	70 (90.9)
	個人	7 (9.1)
業種	製造業	36 (46.8)
	建設業	11 (14.3)
	その他のサービス業	8 (10.4)
	小売業	6 (7.8)
	学術研究, 専門・技術サービス業	5 (6.5)
	情報通信業	2 (2.6)
	卸売業	2 (2.6)
	生活関連サービス業, 娯楽業	2 (2.6)
	医療, 福祉	2 (2.6)
	運輸業, 郵便業	1 (1.3)
	宿泊業, 飲食サービス業	1 (1.3)
	その他	1 (1.3)
資本金	資本金なし	7 (9.1)
	1～99万円	1 (1.3)
	100万円～299万円	6 (7.8)
	300万円～499万円	7 (9.1)
	500万円～999万円	6 (7.8)
	1,000万円～4,999万円	35 (45.5)
	5,000万円～9,999万円	12 (15.6)
	1億円～2億9,999万円	1 (1.3)
	3億円以上	2 (2.6)
従業者数 (役員等含む)	1人～4人	16 (20.8)
	5人～9人	9 (11.7)
	10人～19人	16 (20.8)
	20人～49人	14 (18.2)
	50人～299人	21 (27.3)
	300人以上	1 (1.3)

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

これは、いわゆる「ガラスの天井⁶⁾」が中小企業においても存在することを示しており、昇進・昇格におけるジェンダー不平等の問題は依然として解消されていないことを示している。背景には、育児・介護などライフイベントとの両立支援制度の未整備や、職務設計・評価制度の属人化が指摘できる。また、ロールモデルとなりえる女性人材が家族従業者を除いて社内に少ないことから、キャリア形成の道筋を示すことができず、女性人材がいるにも関わらずキャリア形成を前提とする人材育成体制が未整備であると考えられる。

2.3.2 高齢者・外国人・障がい者の雇用 65歳以上のシニア人材を雇用している企業

は全体の63.6%である。製造業において一定数の雇用が確認されるが、非製造業では「0人」の企業が多く雇用促進の余地がある。障がい者を雇用している企業は32.5%、外国人労働者を雇用している企業は27.3%である。

これらの数値から多様性の受容は一部にとどまっており、特に外国人材の活用は限定的であることが分かる。その背景には、語学・文化の障壁、法的手続きの煩雑さ、定着支援制度の欠如などがあると推察される。また、障がい者雇用においても、物理的環境のバリアフリー化が進んでいない小規模事業者では対応が困難であり、制度と現場の乖離が大きな課題であるといえる。

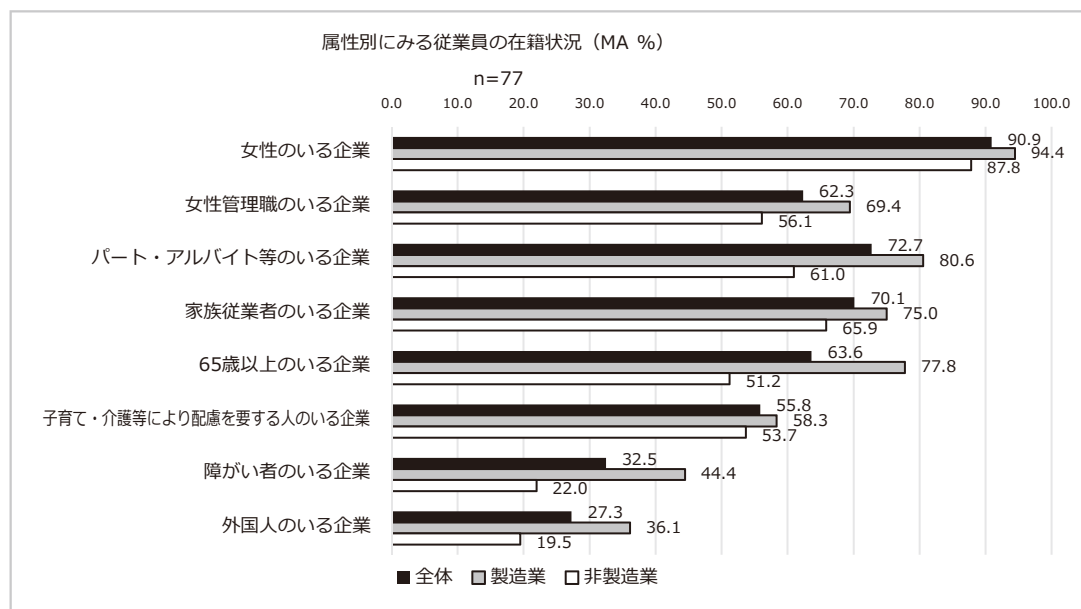


図1 属性別にみる従業員の在籍状況

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

6) 昇進昇級における男女の格差のことを指す。Arulampalam, Booth and Bryan (2008), Kee (2006) において、賃金が高くなるほど男女間の賃金格差が大きくなると指摘されている。

2.3.3 雇用形態の多様化と家族従業者

パート・アルバイト等の非正規社員の雇用は72.7%と広く行われており、企業規模が大きくなるほど多様な雇用形態を採用している傾向にある。業種別にみると、非製造業よりも製造業において雇用割合が高いことが分かる。企業規模の大きくなる製造業ではパート・アルバイト等の属性による多様な雇用形態が取り入れられている状況が伺える。一方、家族従業者を含む企業も多く、家族経営の性格を保っている傾向がみられた。

2.4 多様性の受容と制度整備の遅れ

ここまで中小企業における人材構成の現状について明らかにしてきた。人手不足を背景に多様な属性による人材に目を向ける姿勢が一定程度見られるものの、業種による取組の差や、多様な人材の属性によって企業が取組にあたって

生じる障壁の違いがあるため、組織における多様性の様相が変わることが分かった。こうした結果を踏まえ、次では採用活動（募集）の状況と今後の採用予定、加えて採用活動にあたっての課題認識について明らかにする。

3 採用活動の現状と課題

3.1 採用実施状況とその背景

2024年度に採用を実施した企業について、採用理由と採用人数を示したものが表2である。2024年度に採用を行った企業は全体の67.5%である。製造業と非製造業の採用状況を比較すると、製造業では2024年度に採用を行った企業が83.8%であるのに対し、非製造業では53.7%である。

非製造業では現在の規模を維持しつつ経営しようとする傾向がみられる一方で製造業は採用意欲が高い。しかし製造業では「退職者の補充」

表2 2024年度に採用を実施した企業とその内容

		2024年度に採用を実施した企業	
回答		製造業 n=30(%)	非製造業 n=22(%)
退職者の補充		19 (63.3)	11 (50.0)
業務拡大		15 (50.0)	12 (54.5)
専門職の必要性		7 (23.3)	9 (40.9)
正社員から他の雇用形態への切替		3 (10.0)	2 (9.1)
その他		3 (10.0)	4 (18.2)
採用人数 (正社員)	0人	2 (6.7)	2 (9.1)
	1人	9 (30.0)	11 (50.0)
	2人	4 (13.3)	2 (9.1)
	3人	6 (20.0)	2 (9.1)
	4人	5 (16.7)	1 (4.5)
	5人以上	4 (13.3)	4 (18.2)
採用人数 (パート・アルバイト)	0人	18 (60.0)	13 (59.1)
	1人	6 (20.0)	2 (9.1)
	2人	1 (3.3)	4 (18.2)
	3人	2 (6.7)	1 (4.5)
	4人	1 (3.3)	1 (4.5)
	5人以上	2 (6.7)	1 (4.5)

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

を目的とした人材採用が主流であり、構造的な人手不足への対応というよりも、労働力の維持に重点が置かれていることが分かる。これは、日本の製造業における高齢化と技能継承の遅れが複合的に影響していると考えられる⁷⁾。

なお、2024年度の採用状況について、「採用した」と回答した52企業に対し、雇用形態別の人数を尋ねているが、正社員の採用数として最も多かったのが「1人」(38.5%)である。次いで「3人」「5人以上」(同15.4%)である。製造業と非製造業とで比較すると、非製造業ではより少人数の採用が中心である。これは企業の経営資源の制約に加え、少数精鋭を前提とした体制であることを反映している。

一方、パート・アルバイトの採用は製造業・非製造業ともに相対的に低く、製造業では「0人」(60.0%)、「1人」(20.0%)と合わせて8割を占める。生産工程において安定的な就労が求められるため、非正規雇用による対応には限界があると見られる。また、正規雇用への依存が高い製造業⁸⁾では、パートタイム人材の活用には限界があり、結果として人材不足がより深刻化する傾向がある。雇用形態の多様化が進む中で、正規・非正規間の役割の明確化と、柔軟な就業制度の設計が求められる。

3.2 採用対象層の内訳と企業の志向

2025年度に採用予定である企業は68.8%に達しており、2024年度に引き続き積極的な人材確保の姿勢が一定程度確認された。今後、中小企

業が積極的に採用を検討している層について属性別に確認する。「採用しており、さらに増やしていきたい」「今は採用していないが、採用していきたい」を「積極的に採用を検討している」とし、回答割合の計より確認する(図2)。

「女性」(76.6%)、「育児・介護等配慮が必要な人材」(50.7%)が上位に挙げられており、柔軟な働き方や職場環境整備によって多様な人材の活用を目指す動きが見られる。一方、「外国人」(41.6%)、「副業・兼業人材」(24.7%)、「障がい者」(22.1%)などの受け入れには慎重な姿勢がみられる。背景には、雇用管理の煩雑さや制度的整備の不足が影響していると考えられる。特に外国人材については、語学的・文化的な支援体制の不足が障壁となっている⁹⁾。

3.3 応募者の不足と質的ミスマッチ

採用活動における募集面に関する困りごとについて課題としてどのような認識がなされているのか示したものが図3である。企業が直面している最大の採用課題は「採用活動をしても応募が少ない」(41.6%)および「人手不足の状況が慢性化している」(39.0%)であった。

特に製造業では「応募者不足」に関する項目が最も高い割合を示しており、人材不足が慢性化している状況が確認される。同様に「応募者の能力が以前と比較して求める基準に達していないように感じる」(44.4%)、「求める人材と応募者がマッチしていない」(36.1%)と、非製造業と比較すると製造業では人材のミスマッチに

7) 経済産業省(2023)によれば、技能労働者の平均年齢の上昇と若手人材の不足が喫緊の課題とされている。詳細は、経済産業省(2023) pp.103-106。
8) 製造業の生産現場を中心とする職場では、ジョブ・ローテーションを採用するという職場の特殊性があるため、製造業の非正規雇用者比率が低くなる。詳細は小松(2000, 2005)。
9) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)(2020)によれば、中小企業における外国人受け入れの課題として「指導者不足」や「定着支援の未整備」が多く挙げられている。

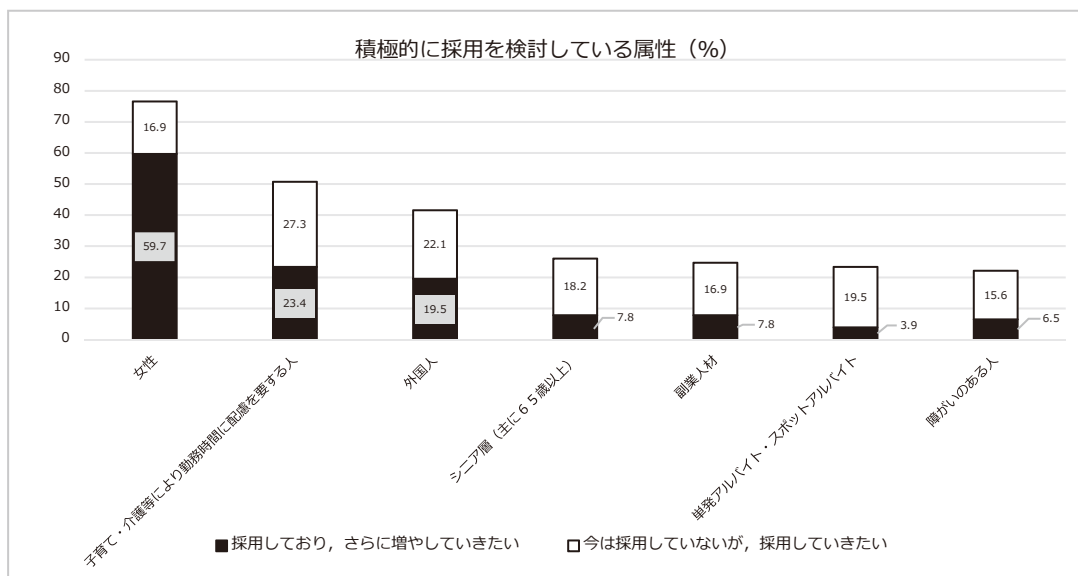


図2 積極的に採用を検討している属性

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

関する課題がより認識されていることが分かる。

一方で、「採用の方針や方法が、自社の求める人材像や現実の応募者をふまえたものになっていない」（2.8％）と課題認識は低い。つまり、自社が実施している採用活動に関する現状の取組については特段の問題意識を持っておらず改善に至っていないと考えられる。山本（2017）は、企業側が採用したい従業員に対して求める要求水準は「一定の職業経験を経て高い能力を身につけた人材を獲得したい」といったように高いが、実際にはこうした要求通りの人材を採用することは容易なことではないと指摘している¹⁰⁾。

中小企業の多くは、ハローワークや知人紹介、

求人媒体といった限定的なチャネルに依存¹¹⁾しており、SNSやオンライン採用システムの活用は限定的である。「会社をアピールするツールがない（会社案内のウェブサイト、SNS、広告等）」（11.7％）と採用活動に関わるツールの活用について課題認識は低い、実際には求人手法の多様化にあたり求人ツールを十分に活用できていない現状が浮き彫りとなった。とりわけデジタル・トランスフォーメーション（DX）への対応力が企業間で大きく異なることが影響しており、特に小規模事業者においては人的・技術的リソースの不足からデジタル化が進んでいない¹²⁾ことが指摘されている。

10) 山本（2017）pp.112-115.

11) 厚生労働省（2025）によると、企業が選択する採用経路について、従業員規模別にみると100人以下の企業では、「ハローワークのみ」を利用している企業の割合が最も高いのに対して、101人以上の企業では複数の採用経路を利用している。従業員規模が大きいほど、概ね用いる採用経路が多くなる傾向がみられる。

12) 中小企業庁（2021）によれば、従業員20人未満の企業ではデジタルツールの導入率が30％未満にとどまる。詳細は中小企業庁（2021）pp.282-310。

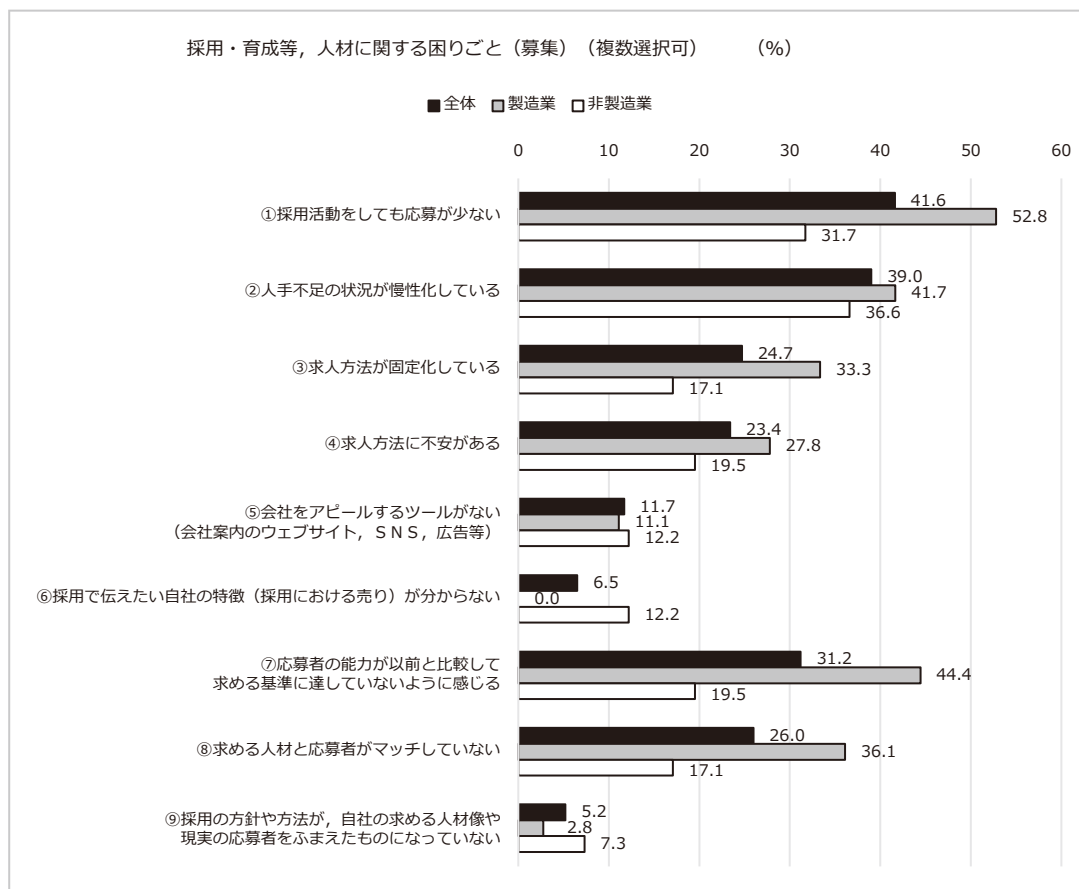


図3 採用・育成等、人材に関する困りごと

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

3.4 採用活動における二重の課題と対応の方向性

以上のように、中小企業における採用活動は、①慢性的な応募者不足と、②自社に合致する人材とのマッチング困難という二重の課題に直面している。特に、企業規模が小さいほど、採用活動に割ける資源が限られており、戦略的なアプローチが困難となる。また、量的・質的ミスマッチは、従来から指摘されてきた求人情報の

発信力不足や労働条件の相対的劣位、企業の魅力発信の弱さ¹³⁾などに加え、自社の等身大ではない採用活動が行われていることと密接に関係しているといえる。

次節では、採用後の人材育成と能力開発に焦点を移し、中小企業が人への投資をいかに行っているのかを分析する。

13) 採用戦略の専門性と広報力の不足が採用難を招く一因として指摘されている。詳細は、日本経済団体連合会（2010）pp.3-7., 中小企業庁（2022）pp.II-71-II-73。

4 人材育成・能力開発への取組

中小企業の人材不足の現状を踏まえ、女性人材や勤務時間に配慮を要する人材の採用に目を向けようとする姿勢が明らかになった。しかし、現状の採用活動として、企業側の望むような人材採用（応募・確保）には至っておらず、結果的に慢性的な人材不足に陥っている。ここでは、中小企業が採用（募集）の段階でどのような人材を求めているか、そして採用後にどのように育成しているのかについて明らかにする。

4.1 中小企業が求める人材像と能力要件

図4に、中小企業が人材に求める知識・能力を示す。「企画力」(44.2%)、「営業・マーケティング

ング能力」(42.9%)、「IT・デジタル知識」(40.3%)が上位に挙げられた。これは、製造業・非製造業を問わず、顧客ニーズへの即応力や新たな市場開拓への対応力、さらには業務効率化を可能とするICT利活用のスキルが重視されていることを示す。

製造業と非製造業を比較すると、製造業では「管理系・事務系スキル」(会計・数計管理、語学、税務)が、非製造業では「技術的・実務的スキル」(IT知識、企画など)を重視する傾向にあることが分かる。業種によって求められる人材像が明確に異なっていることは、企業の採用活動や教育・研修ニーズにも影響を与えうる。

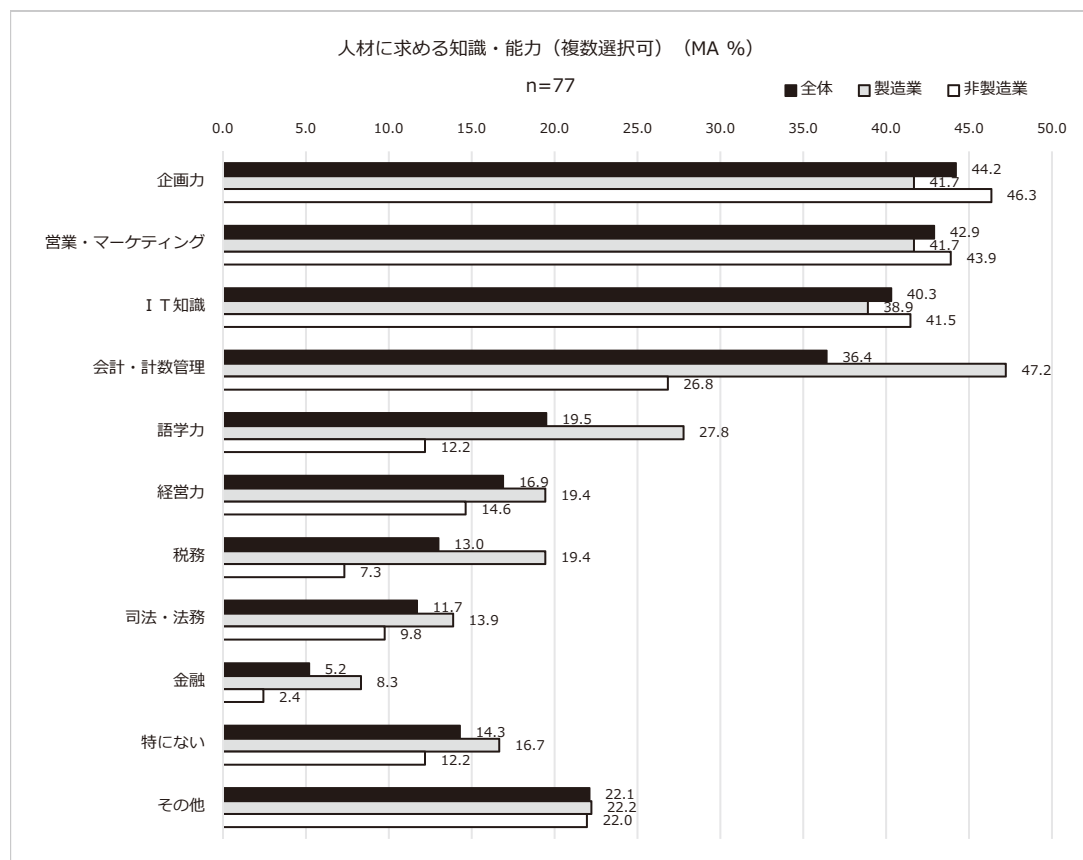


図4 人材に求める知識・能力

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

一方、「特にない」との回答も一定数あり、採用時に特定の能力を必ずしも求めている企業も存在している。このような傾向は、中小企業経営における「人材の複合的役割化」を反映している。限られた人員で業務を遂行せざるを得ない中で、単一機能に特化した人材ではなく、複数の業務領域を横断的に担う「多能工型人材」が求められていることがうかがえる¹⁴⁾。

4.2 育成手法の実態と限界

図5に人材育成の方法について示す。「計画的・系統的なOJT（業務遂行の過程内において行う教育訓練）」（49.4％）、「計画的・系統化さ

れていないOJT」（37.7％）と、大多数の企業においてOJT（On-the-Job Training）を活用していると回答しており、現場での実地指導が主たる育成手段であることが確認された。これは中小企業の教育投資余力の制約、および日常業務の中で実務能力を体得させるという合理的判断によるものと考えられる。しかし、OJTは体系的な教育カリキュラムが存在しない場合、指導の属人化や非効率性を招くリスクがある。特に、若年層への定着支援という観点からは、キャリアの見通しが持てないと離職要因になり得る¹⁵⁾。

社外研修や外部セミナーなどのOFF-JTを実施している企業は、全体の約40％程度にとど

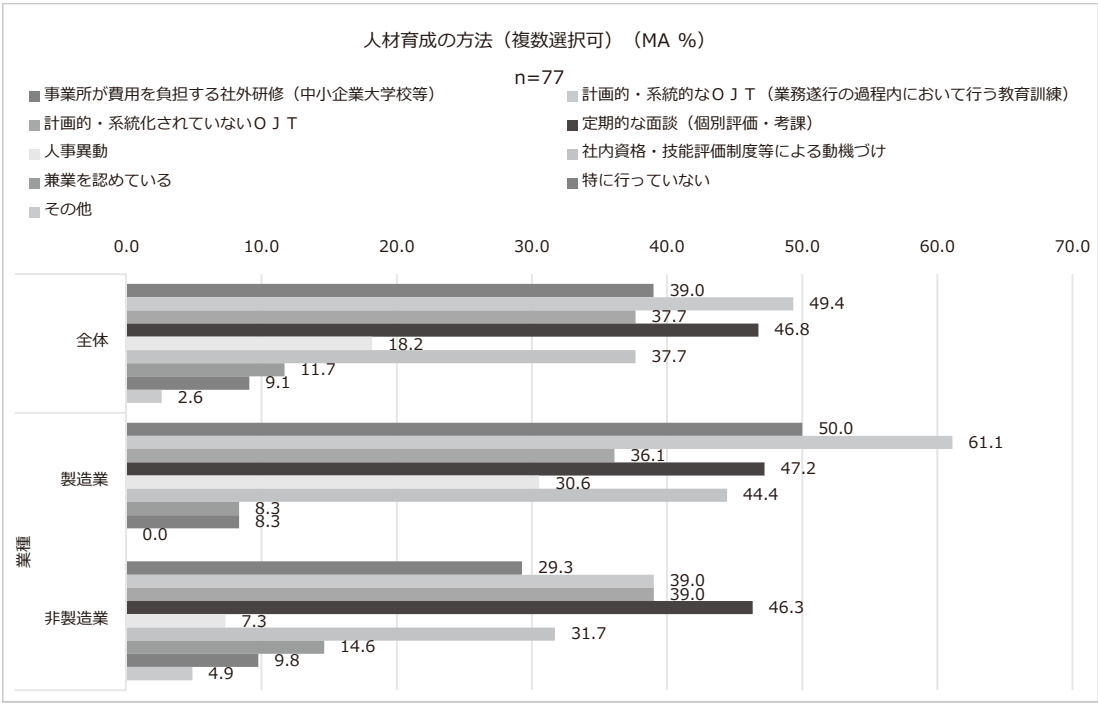


図5 人材育成の方法

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

14) 中小企業庁（2023）では、業務の複合化に対応した人材育成の必要性が指摘されている。

15) 古屋星斗（2024）。

まっている。従業員規模50人以上の企業ではその実施率が高くなる傾向がみられた。また、製造業では技術研修や資格取得支援などの製造や技術に直接的に関わる能力開発において制度的取組が比較的充実している。

一方で、小規模な事業体では時間的・経済的制約から外部研修の利用が難しく、「外に出す余裕がない」という状況が伺える。このような状況は、企業内の学習文化の不在と相まって、人材の自律的成長機会を制限している可能性がある。

4.3 人への投資¹⁶⁾に対する意識とその実態

「人への投資が重要である」と認識している企業は8割を超えている。表3は、人への投資の実施または実施予定の企業を対象に、実施形態と具体的な内容をまとめたものである。

実施形態としては、製造業・非製造業ともに、専門家に頼らずに自社で独自に実施していると回答が大半を占める。しかしながら、具体的な内容を見ると、実際に体系的な研修制度を整備している企業は限定的であり意識と実行の間にギャップがあることが分かる。

この点については、制度構築のノウハウ不足や、教育・研修に対する投資回収の見込みが不透明であることが障壁となっていると考えられる。また、非正規人材の比率が高い企業では、教育投資の対象を正社員に限定する傾向もあり、人的資源管理の格差が組織内部で拡大していることが推察される。こうした状況は、人材の

「質的停滞」を招くとともに、企業競争力の低下を長期的に引き起こす可能性が考えられる。いわゆる人的資本経営の視点から見れば、中小企業においても教育投資は「コスト」ではなく「価値創造の源泉」と捉える発想転換が不可欠である¹⁷⁾。

また、「人への投資が重要である」と認識している一方で、「企業の状況や戦略に即したりスキリング」「研修等の受講にあたるインセンティブ設定」において取組が低い。このことから、経営課題と人材マネジメントの連動という視点が不足しており、教育成果の測定やフィードバック機能が未整備であるために人材開発が場当たり的に行われている可能性が示唆される。すなわち、企業としての人材マネジメント戦略の不在を意味しており、結果として離職率の上昇やモチベーションの低下につながりかねない。

前節で示したように、採用（募集）の段階において、①慢性的な応募者不足と、②自社に合致する人材とのマッチング困難の状況にありながら、定着にむけた人材育成についても同様に中小企業の多くが採用活動を外部に依存せず自社内で実施している状況にある。ゆえに、「募集→選抜→定着」の一連のいずれの過程においても見直しがなされず、専門的な採用活動の知識やノウハウの欠如、あるいは採用担当者や社内での蓄積の不足が生じている。結果として、採用活動の改善がなされない状況が続くことが中小企業の採用活動をより困難なものにしている一因と指摘できる。

16) 「人への投資」とは政府が「経済財政運営と改革の基本方針 2022」（骨太の方針 2022）において人材育成を経済成長の柱の一つと位置づけて打ち出した国家戦略のひとつである。具体的には、女性活躍・子育て支援の両立支援、リスキリング（学び直し）、予防・健康づくり、働きやすさ・働きやすさ向上等を指す。

17) 経済産業省（2022）では、「人的資本経営」の中心要素として、採用・育成・配置・評価の統合的マネジメントが求められていると指摘されている。

表 3 人への投資または実施予定の企業とその内容

		人への投資を実施または実施予定の企業	
		製造業 n=34(%)	非製造業 n=30(%)
実施形態	自社で独自に実施	25 (73.5)	18 (60.0)
	民間事業者・コンサル・士業による指導等を活用して実施	12 (35.3)	12 (40.0)
	自治体や外郭団体による支援等を活用して実施	11 (32.4)	9 (30.0)
	所属する経済団体による支援等を活用し実施	11 (32.4)	11 (36.7)
	大学または研究機関等と実施	4 (11.8)	2 (6.7)
	その他	1 (2.9)	1 (3.3)
具体的な 内容	研修・教育体制見直し	22 (64.7)	17 (56.7)
	階層別の教育体制の見直し	12 (35.3)	9 (30.0)
	スキルアップ・キャリアアップの機会提供	15 (44.1)	19 (63.3)
	研修等の受講にあたるインセンティブ設定	7 (20.6)	5 (16.7)
	企業の状況や戦略に即したリスクリング	4 (11.8)	7 (23.3)
	ワークライフバランスの整備	14 (41.2)	16 (53.3)
	働く場所・時間に関する柔軟な働き方の実現	9 (26.5)	14 (46.7)
	給与・福利厚生等の待遇面の充実	16 (47.1)	11 (36.7)
	評価制度の見直し	14 (41.2)	11 (36.7)
	経営目標・課題の共有	15 (44.1)	10 (33.3)
	その他	1 (2.9)	0 (0)

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

4.4 中小企業における人材育成の実態

以上の分析から、中小企業における人材育成の実態として、①OJT 中心の非体系的育成、②外部資源活用の限定性、③教育投資への実行力不足、④組織的育成体制の未整備、という4つの特徴が明らかになった。

このような現状を打破するためには、育成方針と能力要件の明確化、外部研修機関や支援施策の積極的活用、教育成果の可視化とフィードバック制度の導入、経営者・管理職による育成文化の醸成によるアプローチが求められる。次では、採用後の人材の「定着」と「活用」を中心に運用上の課題とその対応策について考察する。

5 考察

これまでの調査結果に基づいて得られた結果をもとに、中小企業における人材確保・育成の現状と課題について3つの観点から考察する。ここでは、業種ごとの人材ニーズの差異、多能工型人材への期待、育成体制の制度的未整備という3点に焦点を当て、企業行動の背景にある構造的要因とその意味を明らかにする。

第1に、業種ごとに異なる人材ニーズとその構造的背景が指摘できる。調査結果から、製造業と非製造業ともに企業が人材に求める能力について「企画力」「営業・マーケティング能力」「IT・デジタル知識」と共通している能力要件が確認された。一方、製造業と非製造業とで人材に求める能力に明確な違いも見られた。製造業では「会計・計数管理」「語学力」「税務」といっ

た管理系・事務系スキルが重視され、業務の円滑な運営や対外対応を担う人材が求められている。一方、非製造業では「企画力」「営業・マーケティング」「IT 知識」など、実務的・技術的スキルが優先されており、企画開発・業務効率化に資する能力が期待されている。こうした傾向は、各業種の業務構造や市場環境の違いを反映したものであり、単一的な人材支援策では対応しきれない実態を示している。よって、今後の人材育成戦略には、業種ごとに求められる能力要件を明確化し、それに即した人材育成や研修制度の構築が不可欠である。

第2に、多能工型人材への期待と評価軸の不在が指摘できる。一部の企業では「人材に特に求める能力はない」とする回答も見られた。これは必ずしも人材要件の不明確さを意味するものではない。むしろ中小企業特有の事情、すなわち少人数で多様な業務を担う必要性から、柔軟に対応可能な「多能工型人材」への期待が背景にあると考えられる。このような人材は、限定された専門職ではなく、状況に応じて複数の職務を担うことができる汎用性を持っており、現場対応力や適応力が重視される傾向にある。しかしながら、こうした多能性に対する評価基準や育成方法が明確でないため、採用や教育の現場では属人的判断に依存する側面も残る。今後は、柔軟性や業務対応力といった横断的スキルを測る評価指標の導入と、制度的支援の拡充が求められる。

第3に、人材育成制度の未整備と人的資本経営への転換の必要性である。本調査では、多くの企業がOJTを主たる育成手法として活用していることが明らかになったが、同時に、計画

的・体系的な教育訓練や外部研修の導入が進んでいない実態も浮き彫りとなった。特に小規模な事業体においては、教育投資のコスト負担、時間的余裕の不足、制度設計のノウハウ欠如などが障壁となっており、人材育成が場当たり的に行われている状況がある。また、非正規人材への教育機会が限定されていることも、人材の定着と成長を阻む要因となっている。

これらの状況は「人への投資はコストである」とする旧来的な発想から脱却できていない現実を示しており、人的資本を価値創造の基盤と捉える人的資本経営への発想転換が中小企業にも求められていることを意味する。教育成果の可視化、フィードバック制度の整備、学びの文化の醸成を通じて、企業内部における持続的な人材育成サイクルを確立することが今後の重要な課題である。

また多様な属性の人材を受け入れる姿勢が一部で確認された一方で、その実践には制度的支援の不足が障壁となっている。企業規模が小さいほどダイバーシティやインクルージョンに関する方針を経営理念等で明文化している企業は少なく¹⁸⁾、中小企業では多様な人材の受容及び活用に関する対応が場当たり的であることが示唆される。多様性の推進は単なる倫理的要請にとどまらず、経済合理性に基づく戦略的な人材活用と位置付ける必要がある。とりわけ、中小企業にとっては異なるバックグラウンドを持つ人材の活用が労働市場の構造的制約を乗り越える手段となる可能性を有している。ゆえに、即戦力としてスキル・能力を有する人材を確保しようとする採用活動から、外部の力を活用しながら人材を社内で育成していく採用活動へと人

18) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2024 年 6 月)。

材マネジメントをシフトしていくことが中小企業に求められる。

6 まとめにかえて

本研究は、神戸市の中小企業を中心とする調査を基に、人材確保・育成の実態と課題を明らかにし、今後の人材戦略のあり方を検討したものである。調査結果からは、慢性的な人手不足、求める人材とのミスマッチ、育成体制の脆弱さなど、採用から定着に至るまでのプロセスにおける多面的な課題が浮き彫りとなった。特に製造業における正規雇用への高い依存や、OJT 中心の属人的な育成手法の限界は、今後の持続的経営において早急な見直しを要する要素である。

また、人材に対する期待は「多能工型」や「IT・企画・営業」等に分かれる一方で、評価軸や体系的育成プログラムが整備されていない現実も明らかとなった。こうした状況を打開するためには、人的資本を「コスト」ではなく「投資」と捉える視座の転換が必要である。教育成果の可視化や外部資源の積極的活用、さらには

職場における学習文化の醸成が求められる。

人材の多様性の受容については、実践面では制度的整備が追いついておらず、外国人や障がい者の雇用促進には更なる環境整備が不可欠である。今後は行政や経済団体、教育機関との連携を通じて中小企業の採用・育成支援を体系的に強化し「選ばれる企業づくり」の支援体制を構築する必要がある。

中小企業の人材戦略は、個別企業の努力のみならず、地域社会や政策の支えによって初めて持続可能なものとなる。本研究が今後の実効性ある支援政策の立案や、中小企業の人材マネジメント高度化の一助となることを期待する。

【付録】

表 4 属性別にみる人材構成：女性人材

	n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)	10人～19人(%)	20人～49人(%)	50人以上(%)
全 体	77	9.1	44.2	16.9	13.0	13.0	3.9
従業員数	1人～4人	16	37.5	62.5	0	0	0
	5人～9人	9	11.1	66.7	22.2	0	0
	10人～19人	16	0	81.3	18.8	0	0
	20人～49人	14	0	28.6	35.7	28.6	7.1
	50人～299人	21	0	4.8	14.3	28.6	42.9
	300人以上	1	0	0	0	0	100.0
業 種	製造業	36	5.6	38.9	5.6	22.2	25.0
	非製造業	41	12.2	48.8	26.8	4.9	2.4

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表5 属性別にみる人材構成：女性管理職

		n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)
	全 体	77	37.7	61.0	1.3
従業員数	1人～4人	16	62.5	37.5	0
	5人～9人	9	33.3	66.7	0
	10人～19人	16	25.0	75.0	0
	20人～49人	14	28.6	71.4	0
	50人～299人	21	38.1	61.9	0
	300人以上	1	0	0	100.0
業種	製造業	36	30.6	69.4	0
	非製造業	41	43.9	53.7	2.4

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表6 属性別にみる人材構成：家族従業者

		n	0人(%)	1人(%)	2人(%)	3人(%)	4人(%)	5人以上(%)
	全 体	77	29.9	7.8	20.8	19.5	11.7	10.4
従業員数	1人～4人	16	50.0	12.5	31.3	6.3	0	0
	5人～9人	9	11.1	11.1	44.4	22.2	0.0	11.1
	10人～19人	16	18.8	0	6.3	31.3	25.0	18.8
	20人～49人	14	28.6	7.1	21.4	14.3	21.4	7.1
	50人～299人	21	28.6	9.5	14.3	23.8	9.5	14.3
	300人以上	1	100.0	0	0	0	0	0
業種	製造業	36	25.0	5.6	16.7	25.0	19.4	8.3
	非製造業	41	34.1	9.8	24.4	14.6	4.9	12.2

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表7 属性別にみる人材構成：パート・アルバイト・契約社員・派遣社員等

		n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)	10人～19人(%)	20人～49人(%)	50人以上(%)
	全 体	77	27.3	37.7	14.3	9.1	9.1	2.6
従業員数	1人～4人	16	25.0	18.8	12.5	0	0	0
	5人～9人	9	44.4	33.3	22.2	0	0	0
	10人～19人	16	25.0	50.0	18.8	6.3	0	0
	20人～49人	14	21.4	42.9	21.4	0.0	14.3	0
	50人～299人	21	4.8	23.8	14.3	28.6	19.0	9.5
	300人以上	1	0	0	0	0	100.0	0
業種	製造業	36	13.9	38.9	16.7	8.3	16.7	5.6
	非製造業	41	39.0	36.6	12.2	9.8	2.4	0

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表 8 属性別にみる人材構成：子育て・介護等により勤務時間に配慮の要する人

		n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)	10人～19人(%)	20人～49人(%)
	全 体	77	44.2	42.9	5.2	5.2	2.6
従業員数	1人～4人	16	68.8	31.3	0	0	0
	5人～9人	9	44.4	55.6	0	0	0
	10人～19人	16	37.5	62.5	0	0	0
	20人～49人	14	42.9	28.6	14.3	14.3	0
	50人～299人	21	33.3	42.9	9.5	9.5	4.8
	300人以上	0	0	0	0	100.0	0
業種	製造業	36	41.7	38.9	8.3	8.3	2.8
	非製造業	41	46.3	46.3	2.4	2.4	2.4

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表 9 属性別にみる人材構成：65 歳以上の人

		n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)	10人～19人(%)	20人～49人(%)
	全 体	77	36.4	48.1	9.1	5.2	1.3
従業員数	1人～4人	16	81.3	18.8	0	0	0
	5人～9人	9	44.4	55.6	0	0	0
	10人～19人	16	18.8	75.0	6.3	0	0
	20人～49人	14	28.6	57.1	14.3	0	0
	50人～299人	21	14.3	42.9	19.0	19.0	4.8
	300人以上	1	100.0	0	0	0	0
業種	製造業	36	22.2	50.0	19.4	8.3	0
	非製造業	41	48.8	46.3	0	2.4	2.4

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表 10 属性別にみる人材構成：外国人

		n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)	10人～19人(%)	20人～49人(%)
	全 体	77	72.7	15.6	5.2	5.2	1.3
従業員数	1人～4人	16	93.8	6.3	0	0	0
	5人～9人	9	100.0	0	0	0	0
	10人～19人	16	68.8	25.0	6.3	0	0
	20人～49人	14	50.0	35.7	0.0	14.3	0
	50人～299人	21	66.7	9.5	9.5	9.5	4.8
	300人以上	1	0	0	100.0	0	0
業種	製造業	36	63.9	22.2	2.8	8.3	2.8
	非製造業	41	80.5	9.8	7.3	2.4	0

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

表 11 属性別にみる人材構成：障がい者

		n	0人(%)	1人～4人(%)	5人～9人(%)	10人～19人(%)	20人～49人(%)
	全 体	77	67.5	27.3	3.9	0	1.3
従業員数	1人～4人	16	87.5	12.5	0	0	0
	5人～9人	9	100.0	0	0	0	0
	10人～19人	16	68.8	31.3	0	0	0
	20人～49人	14	64.3	35.7	0	0	0
	50人～299人	21	42.9	42.9	14.3	0	0
	300人以上	1	0	0	0	0	100.0
業種	製造業	36	55.6	36.1	8.3	0	0
	非製造業	41	78.0	19.5	0	0	2.4

出所：アンケート調査結果より筆者作成。

参考文献

- Arulampalam,W., A.L.Booth and M.L. Bryan
“Is There a Glass Ceiling Over Europe? The Gender Pay Gap Across The Wage Distribution” Industrial and Labor Relations Review, Vol.60, No.2, 2008, pp.163-186.
- 中小企業庁（2018）『2018年版中小企業白書』.
- 中小企業庁（2021）『中小企業白書 2022年版』.
- 中小企業庁（2022）『中小企業白書 2023年版』.
- 中小企業庁（2023）『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン 3ステップで検討する人材戦略』.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2020）「外国人労働者の雇用状況に関する分析」『JILPT 資料シリーズ』 No.235.
- 古屋星斗（2021）『「3年未満で辞めた」大卒新入社員のその後を検証する』 研究所員の鳥瞰虫瞰 Vol.4, リクルートワークス研究所.
- 古屋星斗（2024年6月）「若年労働者の離職と定着, その現代的論点」『日本労働研究雑誌』 No.767, pp.19-32.
- 服部泰宏・矢寺顕行（2018）『日本企業の採用革新』 中央経済社.
- Kee,H.J.“Glass Ceiling or Sticky Floor? Exploring the Australian Gender Pay Gap,”The Economics Record, Vol.82, No.259, 2006,pp. 408-427.
- 経済産業省（2022）『人材版伊藤レポート 2.0』.
- 経済産業省（2023）『2023年版ものづくり白書』.
- 小松史郎（2000）「自動車企業における技能系人材養成—OJT・ジョブ・ローテーションと新たな技能系資格・技能・職位体系—」『立命館経営学』 第39号, 第一号, pp.237-263.
- 小松史郎（2005）「トヨタ生産方式と技術・技能・フレキシビリティ」『日本経営学会誌』 第15号, pp.53-68（2005）.
- 厚生労働省（2025）「企業における採用経路の選択動向等に関する調査研究事業結果報告書」.
- 馬欣欣（2009）「日本におけるガラスの天井は存在するか—賃金分布からみた男女賃金格差—」『日本労務学会誌』 Vol.11, No.1,

pp.17-30.

17. 松本智広 (2023)「従業員の就業環境と企業業績の関係：若年離職率を用いた分析」『経営分析研究』(36), pp.43-60.
18. 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2024 年 6 月)「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」.
19. 宮坂純一 (2019)『賃金と働き方－日本型企業社会の内実』 晃洋書房.
20. 日本経済団体連合会 (2010)「中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書」.
21. 緒方真実哉 (2020)『若年就業者の組織適応－リアリティ・ショックからの成長』 白桃書房.
22. 総務省 (2021)『令和 3 年版 情報通信白書』.
23. 曾和利光 (2022)『定着と離職のマネジメント』 ソシム.
24. 山本篤民 (2017)「中小企業の新卒採用の特徴と意義」『企業環境研究年報』 No.22, pp.107-119.
25. 山下紗矢佳 (2025)「人材に着目した中小企業に関する実態調査」 神戸市.