

# 5 白書

## 企業のライフサイクルや人手不足への対応等を分析 —平成29年度版中小企業白書・小規模企業白書

平成29（2017）年度で54回目となる中小企業白書と、3回目を迎える小規模企業白書が、4月21日の閣議決定に伴い公表された。それぞれ中小企業基本法及び小規模企業振興基本法に基づく年次報告書。今回は、第2部で起業・創業や廃業、事業承継といった企業のライフサイクルと生産性の関係等について分析するとともに、中小企業・小規模事業者が直面する人手不足の克服に向けた対応方策等を取り上げている。

### 2013年以降は全業種で人手不足に

同法の定義によると、中小企業者とは、製造業その他で資本金が3億円以下又は従業員300人以下、サービス業で同5,000万円以下又は100人以下、小売業で5,000万円以下又は50人以下の企業等を指す。また、小規模事業者とは、中小企業者のうち、製造業その他で従業員20人以下、サービス業、小売業で各5人以下等とされている。そうした中小企業・小規模事業者は、我が国企業（2014年）の99.7%を占め、従業員数（同）では約70%を雇用し、付加価値額（2011年）で約55%を創出している（平成26年および24年経済センサス）。

中小企業・小規模事業者の現状や直面する課題等について分析した同白書によると、中小企業では2013年以降、全業種で人手不足となっており、特に建設業やサービス業で不足感が強まっている（中小企業景況調査）。また、2011～2015年における転職の動向を見ると、転職者数が増加するなかで、299人以下の企業から300人以上の企

業への転職が大きく増加しているという（雇用動向調査）。なお、転職者が転職先として大企業を選択する理由（複数回答）を、前職の従業員規模別に見ると、1～29人の企業では「収入が少ない」（20.5%）、30～99人の企業では「労働条件が悪い」（17.7%）、100～299人の企業及び300人以上の企業では「定年・契約期間の満了」（19.4%、42.5%）がそれぞれ最も多くなっている。

### 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進等が、人材確保の成否を左右

こうしたなか、今回の白書では、中小企業・小規模事業者における、人材確保上の課題や有効策等について掘り下げている。

それによると、直近3年間に採用活動を行った企業のうち、採用した人材の人数・能力が「期待通り」だったとする割合は、中小企業全体で32.1%、小規模事業者のみでは42.4%となった（中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査）。そのうち、「採用した人材が、概ね3年以上、定着している」割合は、中小企業全体で90.6%、小規模事業者のみで91.1%となっている。採用に成功したとする中小企業・小規模事業者の9割以上が、3年以上の定着にも成功していることが分かる。

こうした人材確保の成否別に、人材の定着や育成のために有効だと考える取り組み（複数回答）を見ると、人材確保の成功・不成功企業とも、回答割合が最も高いのは「能力や適性に応じた昇給・昇進」で、中小企業全体の人

材確保成功企業で33.0%に対し、不成功企業で37.2%、小規模事業者のみの人材確保成功企業で31.2%に対し、不成功企業で39.3%となっている。

しかし他方で、人材確保の成功・不成功企業の間で、有効性の認識の差が大きいのは「時間外労働削減・休暇制度の利用促進」であり、中小企業全体の人材確保成功企業で29.0%に対し、不成功企業で26.6%、小規模事業者のみの人材確保成功企業で28.9%に対し、不成功企業で25.4%となっている。

また、中小企業全体では「職場環境・人間関係への配慮」（人材確保成功企業で28.7%に対し、不成功企業で21.5%）等、小規模事業者のみでは「勤務時間の弾力化」（人材確保成功企業で26.0%に対し、不成功企業で18.0%）等についても、有効性の認識の差が大きい。

白書では、「中小企業における人材の採用・定着に向けては、例えば昇給・昇進等の人事評価制度といった社内制度の整備だけでなく、時間外労働の削減や職場環境への配慮等、働きやすい環境の整備に向けた取組を併せて行うことで、より効果を発揮すると考えられる」等と指摘している。

### 多様な人材を活用している企業ほど業務を合理化・標準化

一方、中小企業・小規模事業者のなかには、柔軟な働き方を受け入れ、多様な人材を活用することで、成長を遂げている企業も存在する。そこで白書は、多様な人材の活用状況や柔軟な働き方の整備状況、また、そうした取り

組みを通じて得られる効果等についても分析している。

それによると、従業員規模が小さい企業ほど、女性の占める割合が高く、また、年齢層が高い人材を活用している割合も高まる傾向にある。例えば、1～4人の企業では女性の割合が47.2%、55～64歳の割合が24.8%で65歳以上が19.2%に対し、50～299人の企業では同順に38.8%、18.3%、5.9%といった具合である。規模の小さい企業ほど、女性やシニアの雇用の受け皿として重要な役割を果たしており、また、事業運営にも不可欠となっている。

その上で、女性やシニア等の多様な人材を活用している・していない（かつ今後の活用も検討していない）企業別に、柔軟な働き方を実現するために行っている取組状況（複数回答）を確認すると、「業務プロセスの見える化」に取り組んでいる割合は、中小企業全体の多様な人材活用企業で製造業が48.2%に対し、非活用企業が17.0%。また、非製造業で多様な人材活用企業が35.4%に対し、非活用企業が14.3%で、さらに、小規模事業者のみでは、多様な人材の活用企業が28.0%に対し、非活用企業が8.4%となった。

同様に、「各人の業務内容・役割分担の明確化」に取り組んでいる割合は、中小企業全体の多様な人材活用企業で、製造業が38.5%に対し、非活用企業が17.0%。非製造業では、多様な人材活用企業が44.2%に対し、非活用企業が27.6%となっている。また、小規模事業者のみでは、多様な人材活用企業が36.9%に対し、非活用企業が15.4%となった。

さらに、「業務内容の見直し・削減」に取り組んでいる割合についても、中

小企業全体の多様な人材活用企業で、製造業が32.6%に対し、非活用企業が10.6%。非製造業では、多様な人材活用企業が29.4%に対し、非活用企業が11.2%となっている。また、小規模事業者のみでは、多様な人材の活用企業が20.1%に対し、非活用企業が2.8%である。

総じて、多様な人材を活用している企業ほど、業務プロセスの見える化等に取り組んでいる様子が見て取れる。

### 業務の合理化・標準化等に取り組んでいる企業ほど経常利益も増加

こうしたなか、多様な人材を活用している企業で、柔軟な働き方の実現に向けた「業務プロセスの見える化」等の実施度合いと、直近の経常利益の傾向を確認すると、中小企業全体では、「業務プロセスの見える化」等の実施企業で、経常利益が増加している割合が製造業で33.7%、非製造業で34.7%に対し、「業務プロセスの見える化」等の未実施企業で、経常利益が増加している割合は製造業で14.6%、非製造業で24.9%となった。同様に、小規模事業者でも、「業務プロセスの見える化」等の実施企業で、経常利益が増加している割合が31.1%に対し、未実施企業では16.7%となっていて、「業務プロセスの見える化」等に取り組んでいる企業ほど増加傾向が強い。

白書では、「多様な人材の活用を契機とする社内体制の整備は、業績の向上にもつながることとなるため、積極的に取り組んでいくことが重要である」などとしている。

### 人材不足でも増益や売上増の企業ほど、アウトソーシングを活用

このほか白書では、人手不足等への対応方策の一環として、アウトソーシ

ングにも着目している。ここでいうアウトソーシングとは、企業価値を維持・向上させるために外部リソースを活用すること（ただし製造委託・建設工事の委託を除く）を指す。

まず、我が国におけるアウトソーシングの活用状況を見ると、中小企業、大企業ともに、アウトソーシングの実施割合は増加傾向にある。平成15（2003）年度のデータで、中小企業は43.9%（大企業では61.7%）が導入している。

その上で、経常利益の増減別に、アウトソーシングの活用状況を確認すると、中小企業全体では、中核人材・労働人材とも不足だが増益となっている企業で、アウトソーシングを活用している割合が28.1%に対し、減益となっている企業では17.4%等となっている。同様に、小規模事業者のみで見ると、売上高が増加傾向にあるほど、アウトソーシングの活用割合が高い。即ち、小規模事業所のみでは、人材不足・売上増加企業で、アウトソーシングを活用している割合が25.0%に対し、人材不足・売上横ばい企業では15.0%、人材不足・売上減少企業では9.4%等となった。

白書では、「内部の経営資源にこだわらず、アウトソーシングにより、外部の経営資源をうまく活用することで、人手不足の中でも、目指す経営方針を実現できている」等と分析している。

（調査部）