

2024年7月31日
マーケティング部

中小企業の経営人材の採用・育成および 副業・フリーランス人材の活用状況について

(商工中金景況調査 2024年5月調査 トピックス分)



人を思う。未来を思う。

商工中金

1. 目的・調査事項	●目的 中小企業の、景況感をはじめとする実態のタイムリーな把握 ●調査事項 (1) 景況感 今月及び先行き (2) 業況判断（売上、販売価格、仕入価格、雇用状況、生産・営業用設備、資金繰り）今月及び先行き (3) トピックス（中小企業の経営人材の採用・育成および副業・フリーランス人材の活用状況について） ※定例調査分は6月に公表済
2. 回答期間・調査頻度	●回答期間 2024年5月17日～6月3日 ●調査頻度 概ね四半期毎（初回調査：2020年2月）
3. 対象企業	商工中金の取引先中小・中堅企業
4. 企業数	有効回答数 2,080社 （アンケート依頼数 3,752社、回答率 55.4%）
5. 調査方法	インターネットによる直接回答
■ ご照会先	商工中金 マーケティング部（柊木） TEL：080-7005-3531

調査回答企業の属性（業種別）

		回答企業数	構成比(%)			回答企業数	構成比(%)
製造業		956	46.0	非製造業		1,124	54.0
	食料品	110	5.3		建設業	63	3.0
	化学	73	3.5		卸売業	336	16.2
	鉄・非鉄	73	3.5		小売業	181	8.7
	印刷業	48	2.3		運輸業	300	14.4
	金属製品	168	8.1		飲食・宿泊	93	4.5
	はん用、生産用、業務用機械	126	6.1		情報通信業	28	1.3
	電気機器	74	3.6		その他非製造業	123	5.9
	輸送用機器	113	5.4				
	その他製造業	171	8.2				
	全産業						2,080

(注)各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある（以降頁同様）

調査回答企業の属性（地域別）

地域		回答企業数	構成比(%)	地域	回答企業数	構成比(%)
	北海道	53	2.5	北陸	79	3.8
	東北	156	7.5	近畿	335	16.1
	関東	627	30.1	中国	168	8.1
	甲信越	136	6.5	四国	70	3.4
	東海	227	10.9	九州・沖縄	229	11.0
全地域					2,080	100

(注)各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある

地域区分：東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）、関東（茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川）、
 甲信越（山梨、長野、新潟）、東海（静岡、愛知、三重、岐阜）、北陸（富山、石川、福井）、
 近畿（大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山）、中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）、
 四国（香川、徳島、愛媛、高知）、九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）

< Q1-1. 経営人材の中途採用の実績・検討状況 > 質問票の内容

Q1

経営人材（役員・部長・管理職層）の中途採用の実施・検討状況について、以下①②の質問についてご回答ください。

① 貴社の状況に最も近いものを1つ選んでください

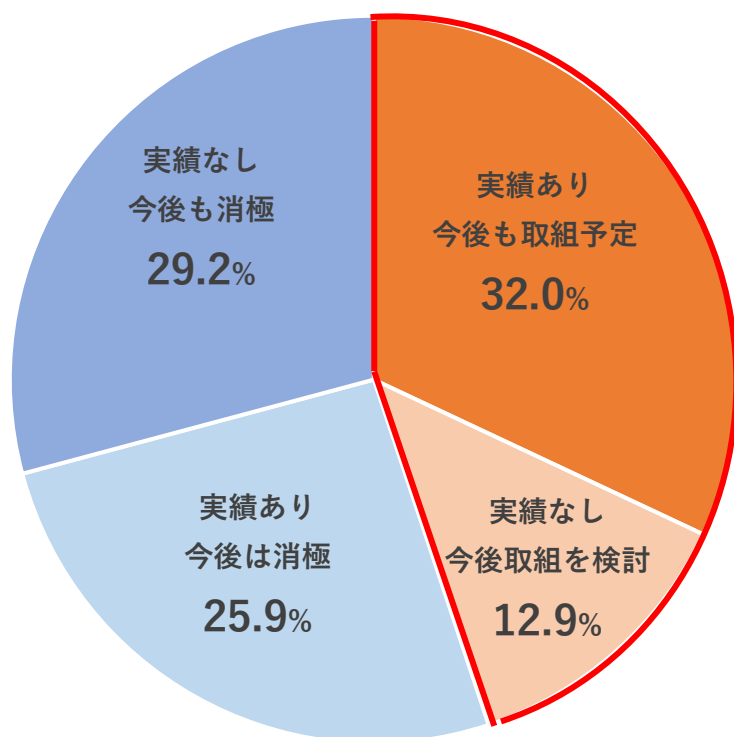
（最終的に採用に至らなかった場合も、採用活動を行った実績がある場合は「取組実績あり」としてください）

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | 過去に取組実績があり、今後も取り組む予定 → ②へお進みください |
| 2 | 過去に取組実績はないが、今後取組を検討している → ②へお進みください |
| 3 | 過去に取組実績があるが、今後は消極方針 |
| 4 | 過去に取組実績はなく、今後も消極方針 |

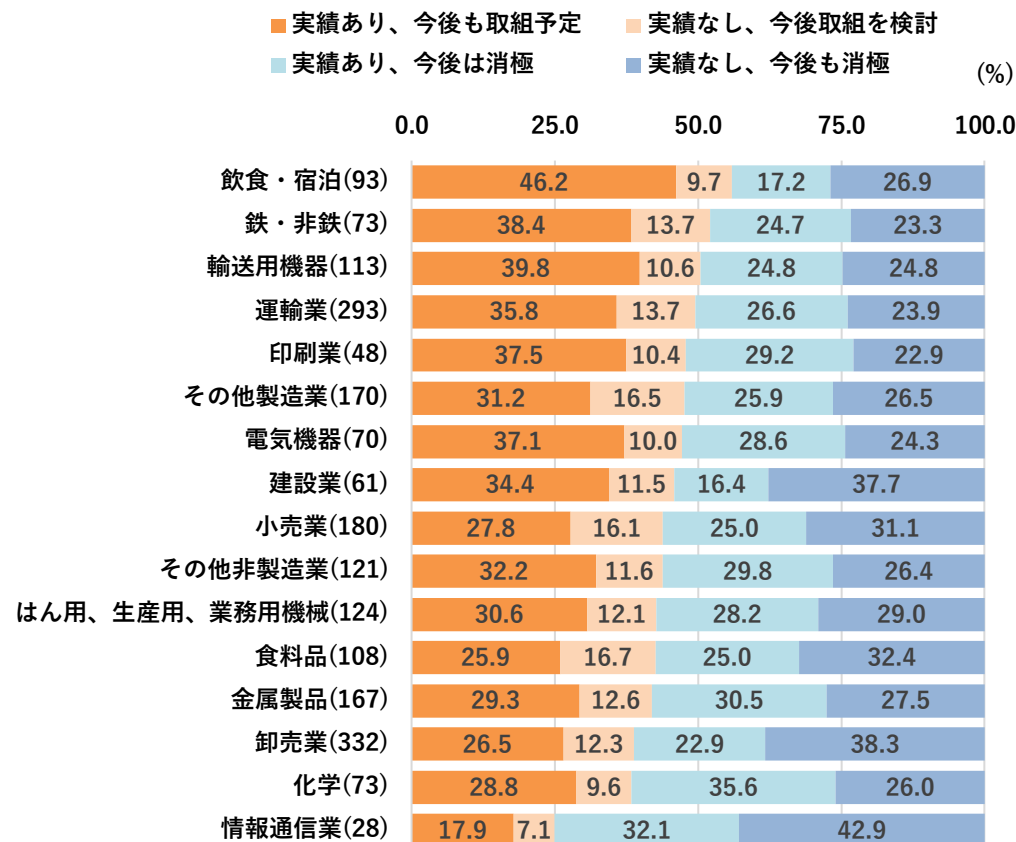
< Q1-1. 経営人材の中途採用の実績・検討状況> 単純集計・業種別集計

- ・ 4割超の企業が今後、経営人材の中途採用を検討。
- ・ 業種別では、「飲食・宿泊」「運輸業」といった人手不足業種や、「鉄・非鉄」「輸送用機器」などの自動車産業に関連する業種で経営人材の中途採用を検討している比率が高いという結果となった。

経営人材の中途採用の実施・検討状況
(n=2,054)



経営人材の中途採用の実施・検討状況
(業種別)

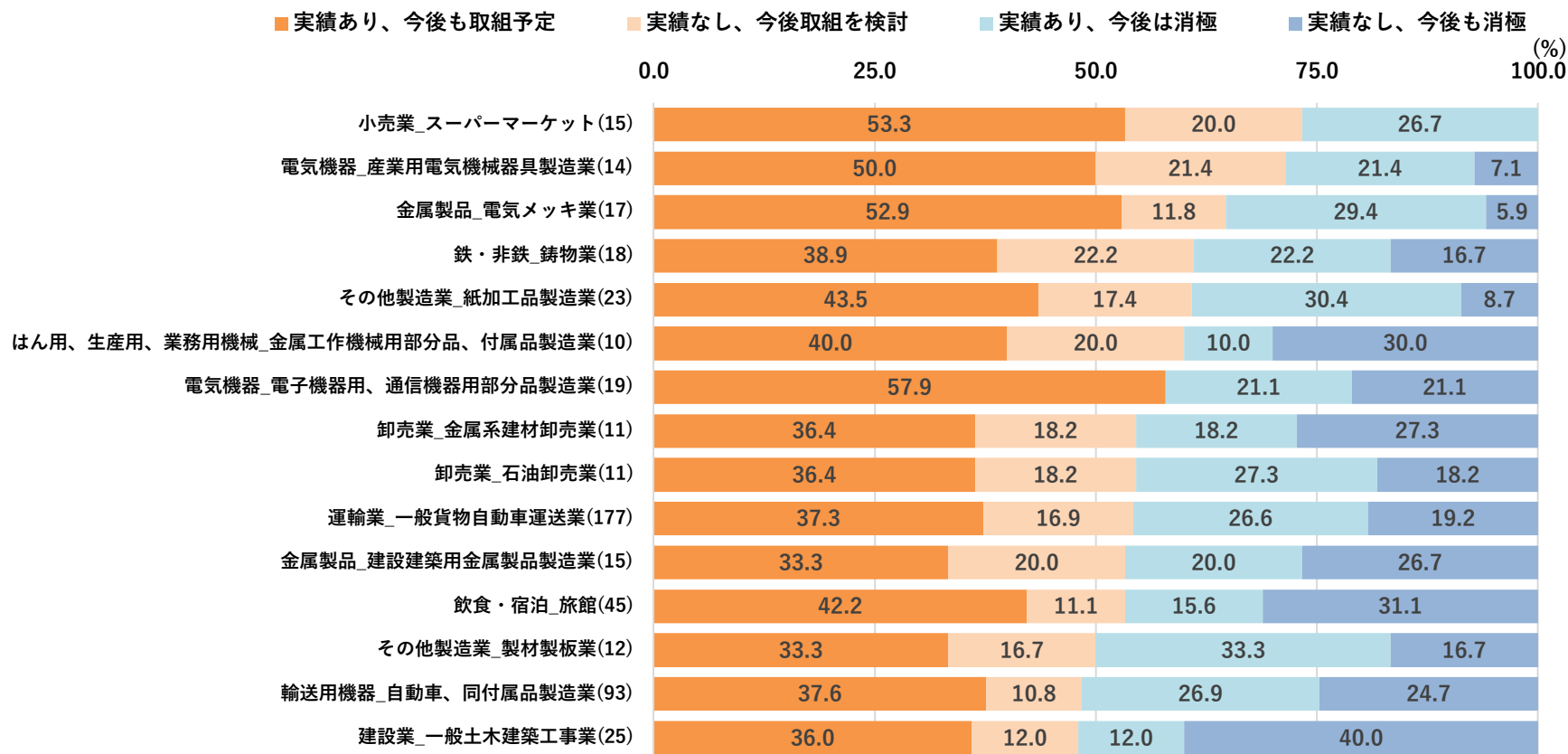


(※) 括弧内の数値は集計対象の分母 (以降頁同様)

< Q1-1. 経営人材の中途採用の実績・検討状況 > 詳細業種別TOP15

- ・ 詳細業種別に、「実績あり、今後も取組予定」と「実績なし、今後取組を検討」の比率が高い業種を並べた。
- ・ 機械・金属系の業種や、スーパーマーケット、旅館といった対面サービス系が上位にランクインした。

経営人材の中途採用の実績・検討状況
(詳細業種別TOP15)

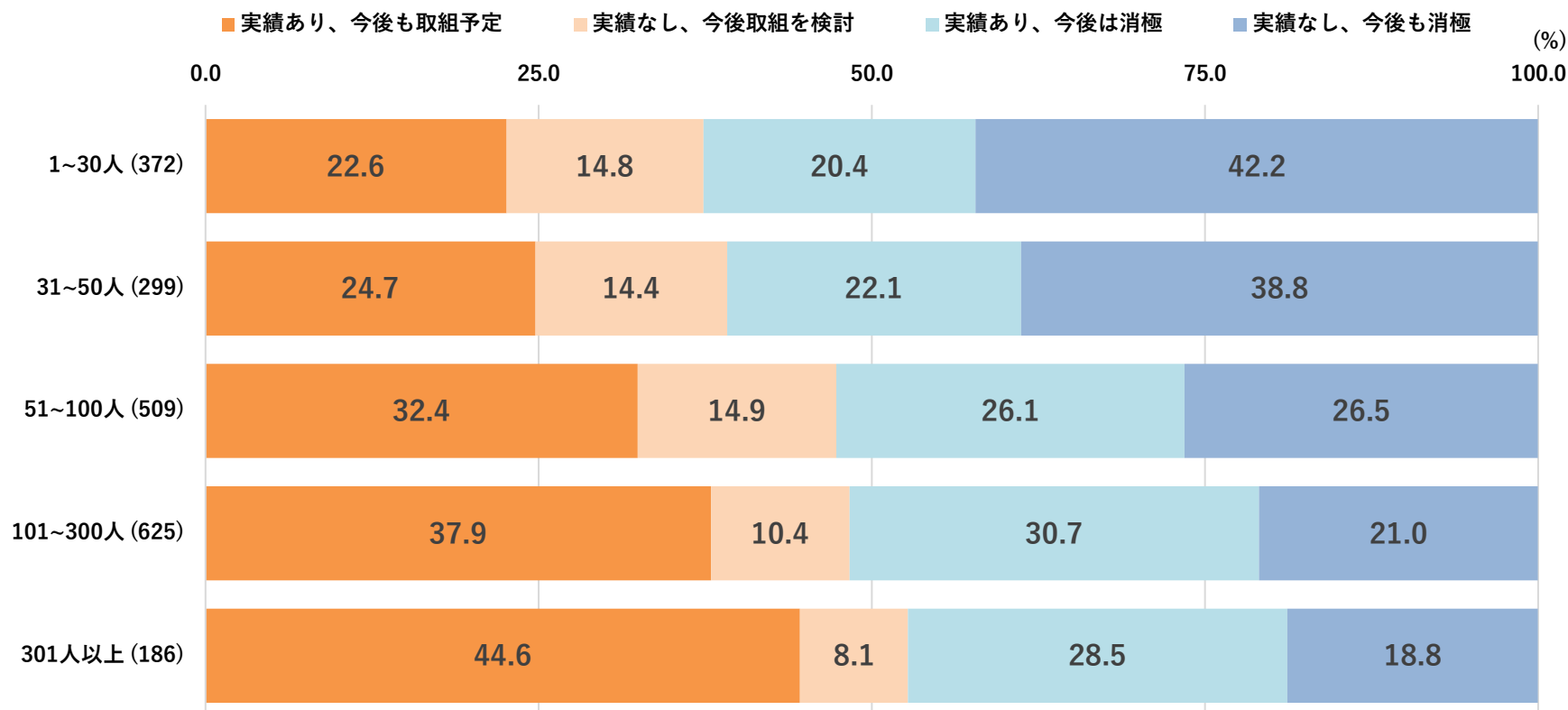


(※) 商工中金取引先データベースをもとに設定。回答社数10以上に限定、「その他の～」 「他に分類されない～」等の業種は除く (以降頁同様)

< Q1-1. 経営人材の中途採用の実績・検討状況> 従業員規模別

- 従業員規模別の実績・検討状況をみると、従業員規模が大きい企業ほど中途採用の過去の実績ありの比率、今後の取組意欲の比率がともに高くなる傾向にある。

経営人材の中途採用の実施・検討状況
(従業員規模別)



(※) 商工中金取引先データベースをもとに設定。従業員数不明先を除く (以降頁同様)

< Q1-2. 経営人材の中途採用を今後検討している理由> 質問票の内容

Q1

経営人材（役員・部長・管理職層）の**中途採用の実施・検討状況**について、以下①②の質問についてご回答ください。

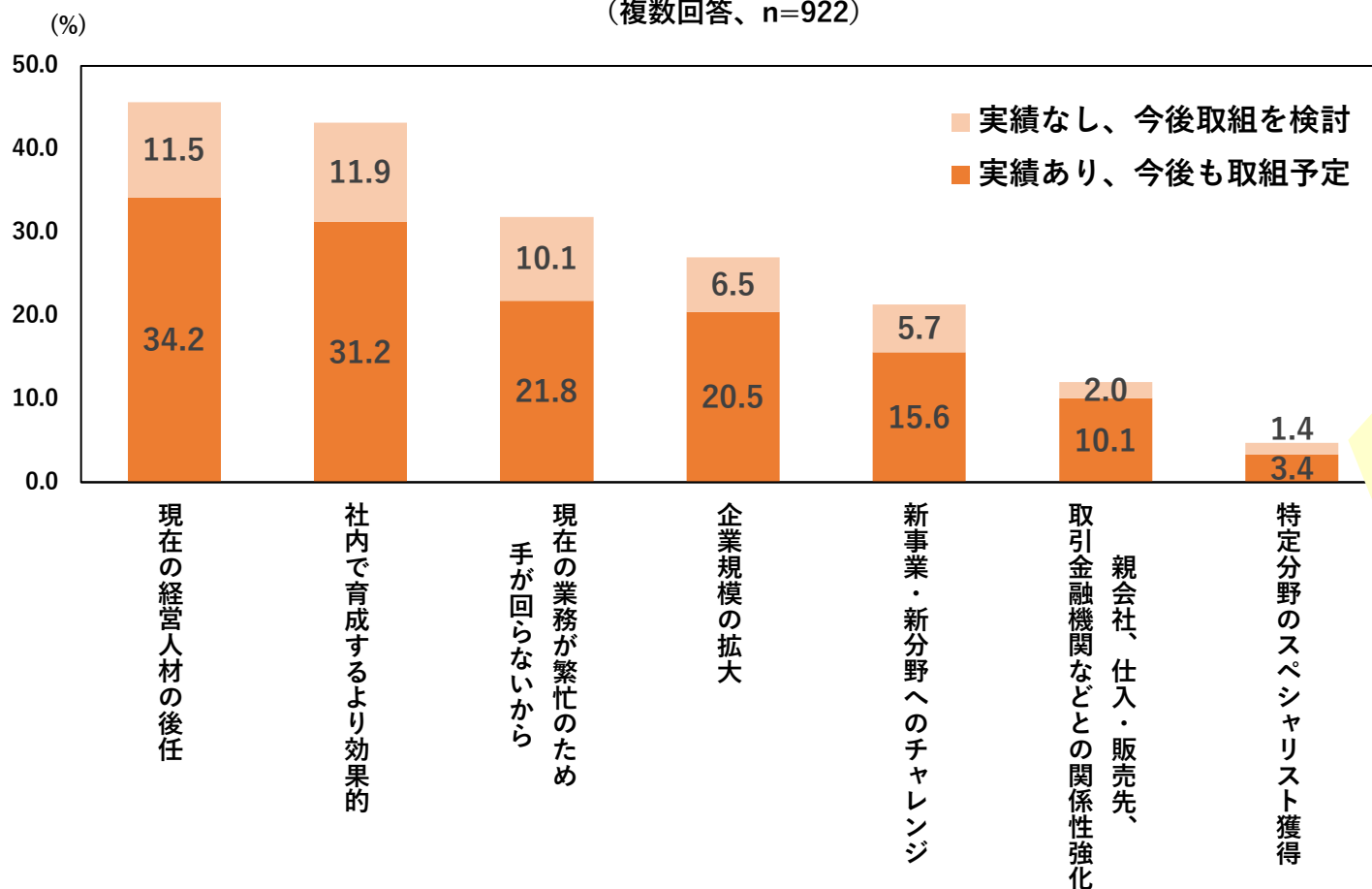
②（Q1-1で「実績あり、今後も取組予定」「実績なし、今後取組を検討」を回答した先）
今後取組を検討している理由について、**あてはまるものをすべて**選んでください。

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | 企業規模を拡大したいから |
| 2 | 新事業・新分野にチャレンジしたいから |
| 3 | 社内で育成するより効果的であるから |
| 4 | 現在の業務が、現在の経営陣では繁忙のため手が回らないから |
| 5 | 現在の経営人材の後任として |
| 6 | カーボンニュートラル・販路拡大・ITなど特定分野のスペシャリスト獲得のため |
| 7 | 親会社、仕入・販売先、取引金融機関などとの関係性強化のため |

< Q1-2. 経営人材の中途採用を今後検討している理由> 単純集計

- ・ 今後経営人材の中途採用を検討している企業の、検討している理由としては「現在の経営人材の後任」「社内で育成するより効果的」の比率が高く、どちらも4割超の企業が理由として挙げている。

経営人材の中途採用を検討している理由
(複数回答、n=922)



具体的な分野 (22社回答)

【回答が多かった分野】

- ・ IT/DX/AI系 (10社)
- ・ 開発・設計 (4社)
- ・ 脱炭素/環境系 (3社)

【その他の回答】

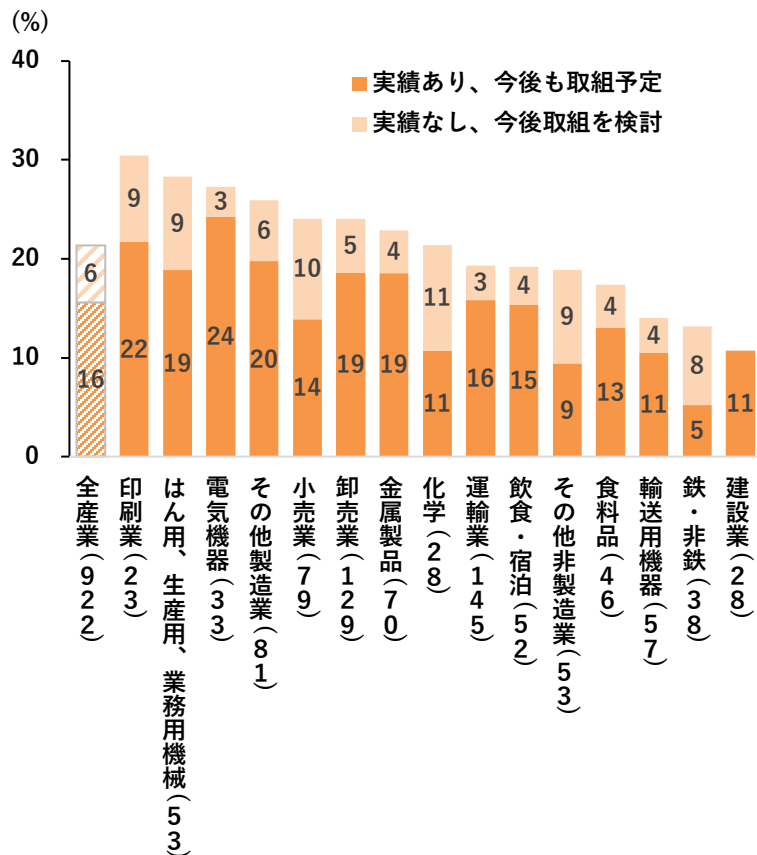
- ・ 半導体事業
- ・ 人的資本経営
- ・ 海外拠点
- ・ 行政の実務経験者 など

※複数分野記載の先あり、重複カウントを認める

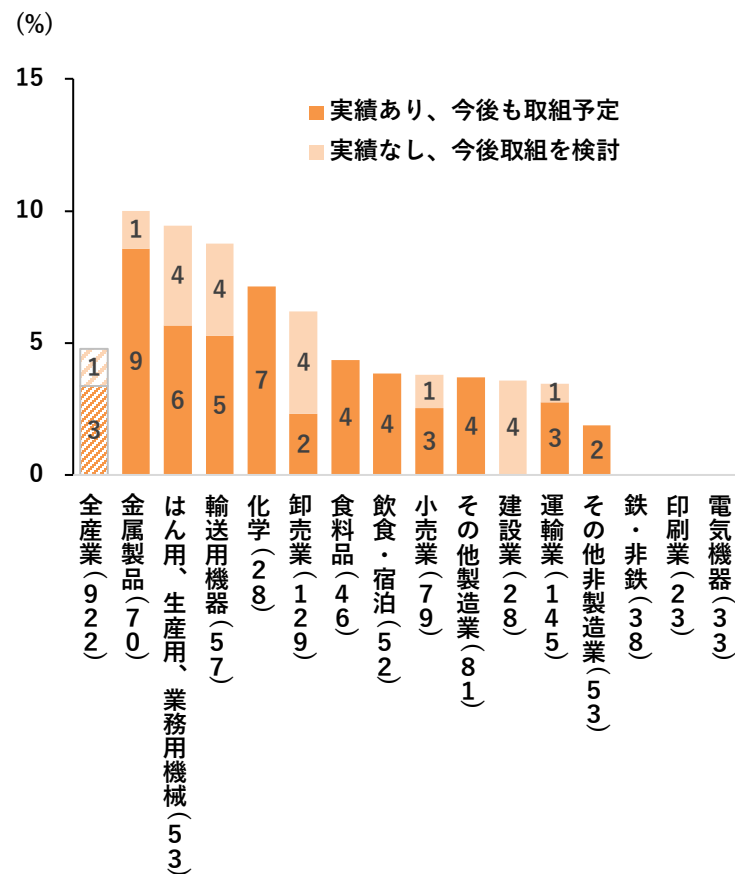
< Q1-2. 経営人材の中途採用を今後検討している理由> 業種別の検討理由

- ・「新事業・新分野へのチャレンジ」「特定分野のスペシャリスト獲得」について業種別の検討理由を集計。
機械系の業種で比率が高い傾向がみられた。

新事業・新分野へのチャレンジ



特定分野のスペシャリスト獲得

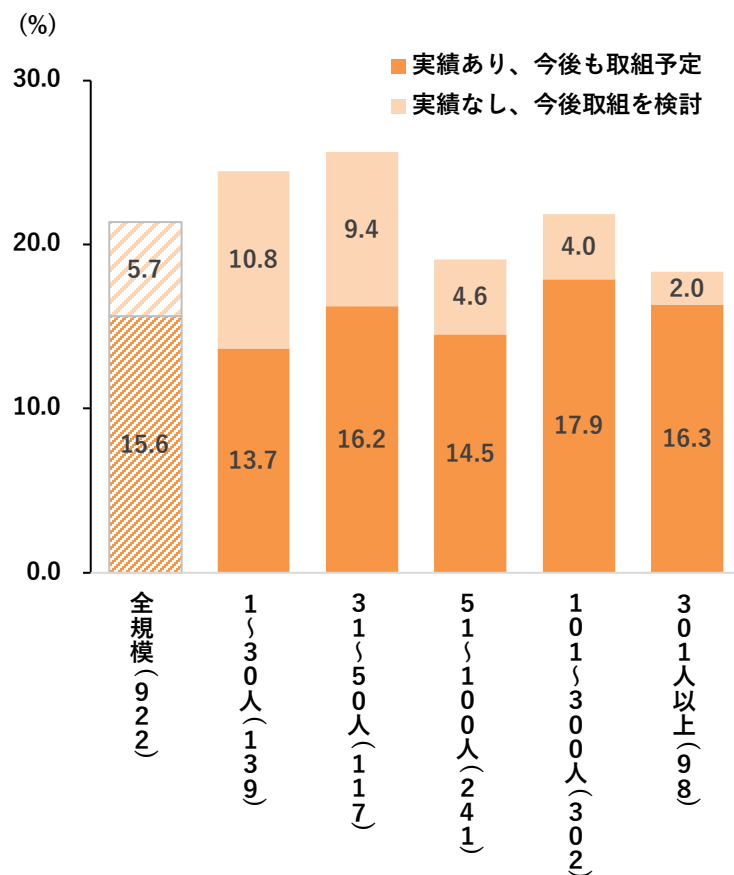


(※) 情報通信業はn=7のためグラフからは除外した。

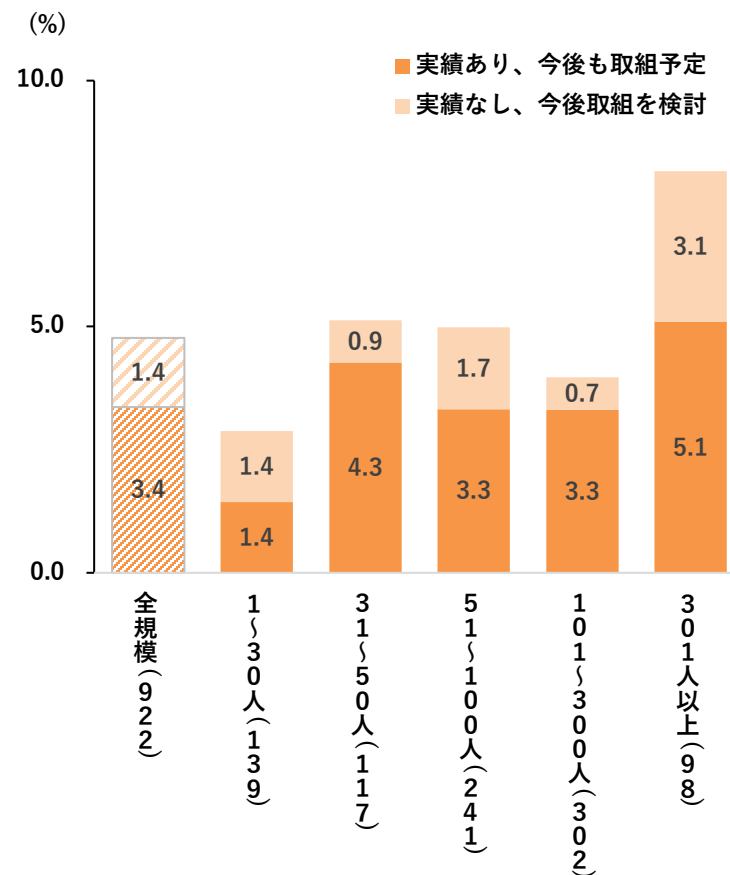
< Q1-2. 経営人材の中途採用を今後検討している理由> 従業員規模別の検討理由

- ・次いで、従業員規模別に検討理由を集計。「新事業・新分野へのチャレンジ」は規模の小さい企業のほうが若干意欲が強く、「特定分野のスペシャリスト獲得」は301人以上の規模で比率が高かった。

新事業・新分野へのチャレンジ



特定分野のスペシャリスト獲得



< Q2. 経営人材の採用経路・就任経緯 > 質問票の内容

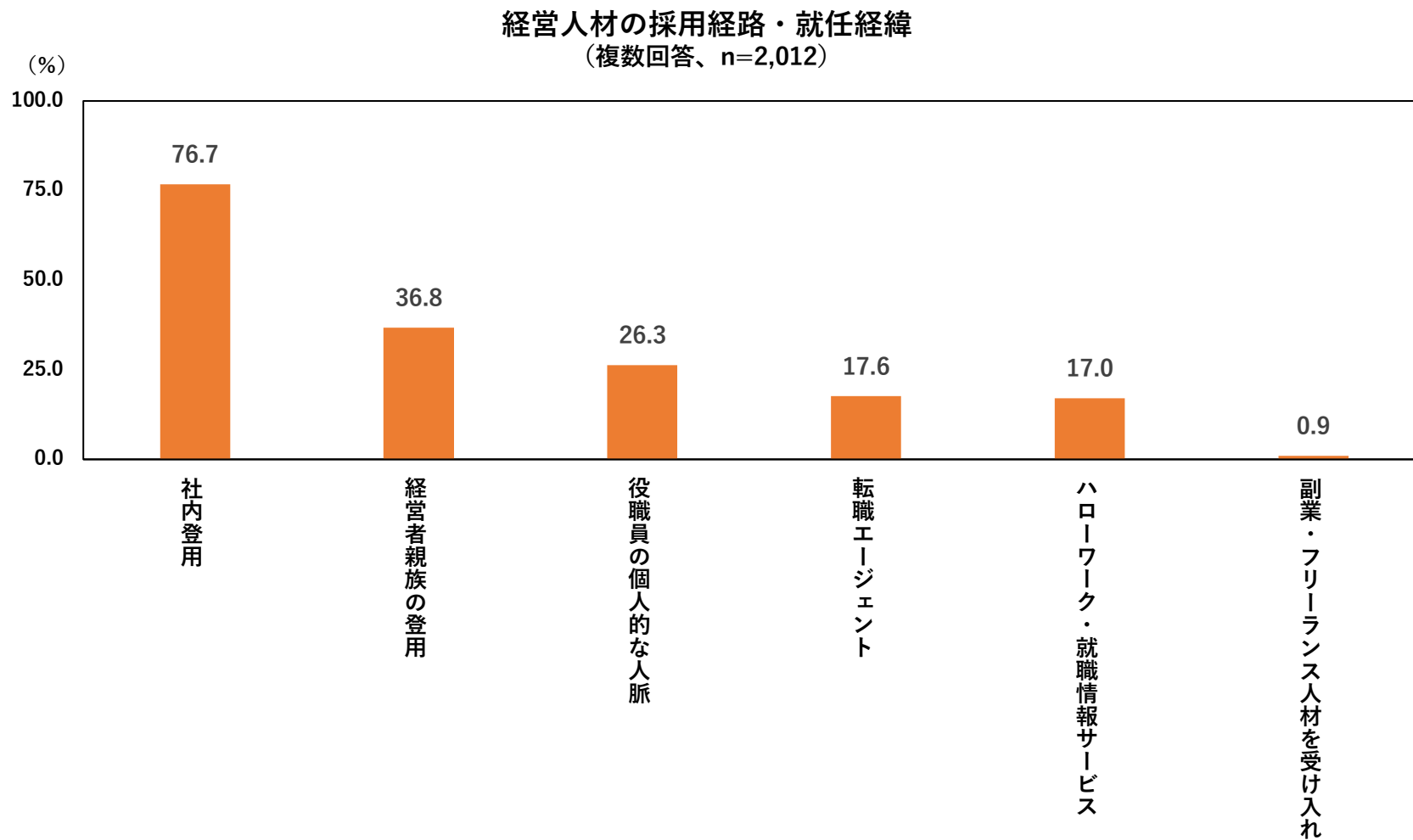
Q2

現在の貴社の**経営人材の採用経路、就任経緯**について、あてはまるものをすべて選んでください。

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | 社内登用 |
| 2 | 経営者親族の登用 |
| 3 | ハローワーク・就職情報サービス を介しての経営人材採用 |
| 4 | 転職エージェントを介しての経営人材採用 |
| 5 | 役職員の個人的な人脈を介しての経営人材採用 |
| 6 | 副業・フリーランス人材を、社内常駐の経営人材として受け入れ |

< Q2. 経営人材の採用経路・就任経緯 > 単純集計

- ・ 経営人材の採用経路・就任経緯としては「社内登用」の比率が圧倒的に高く、「経営者親族の登用」「役職別の個人的人脈」が続く。

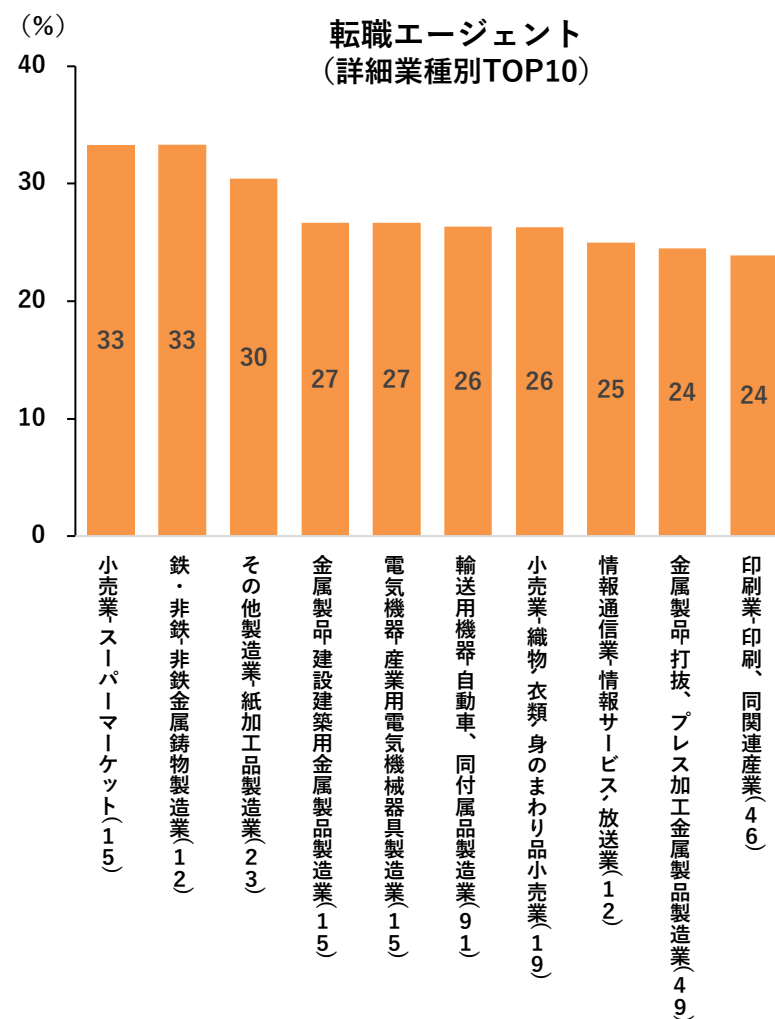
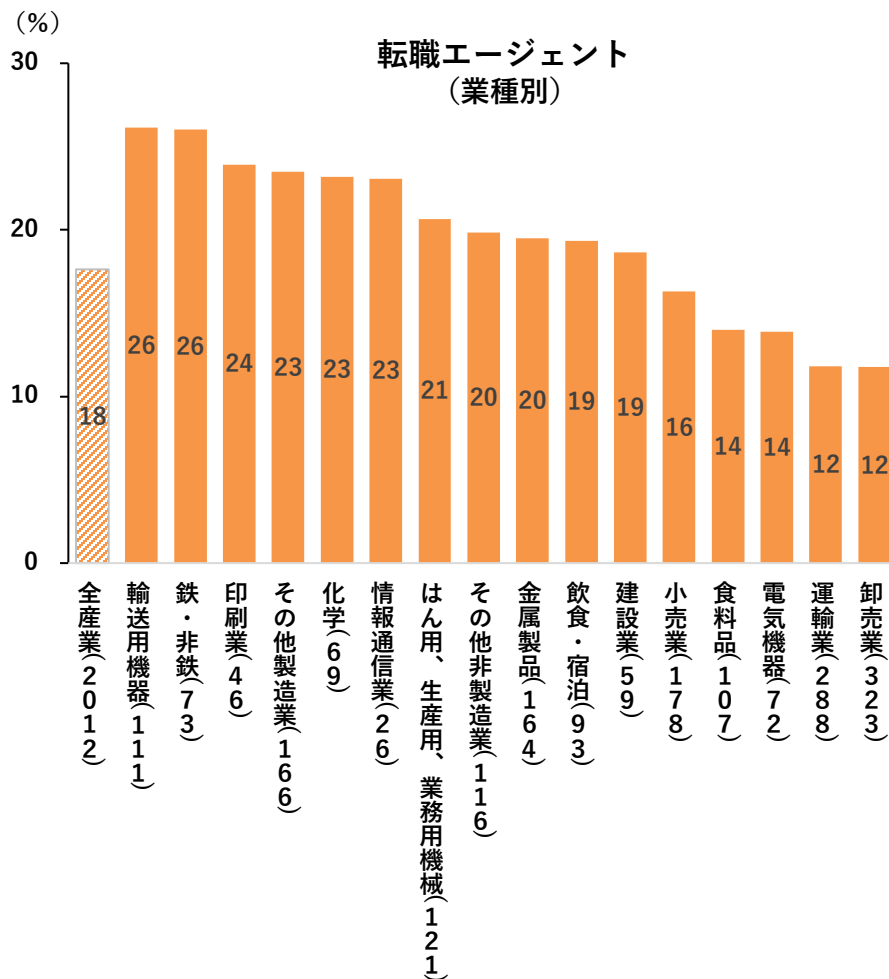




< Q2. 経営人材の採用経路・就任経緯 >

転職エージェント経由での採用・就任の状況（業種別）

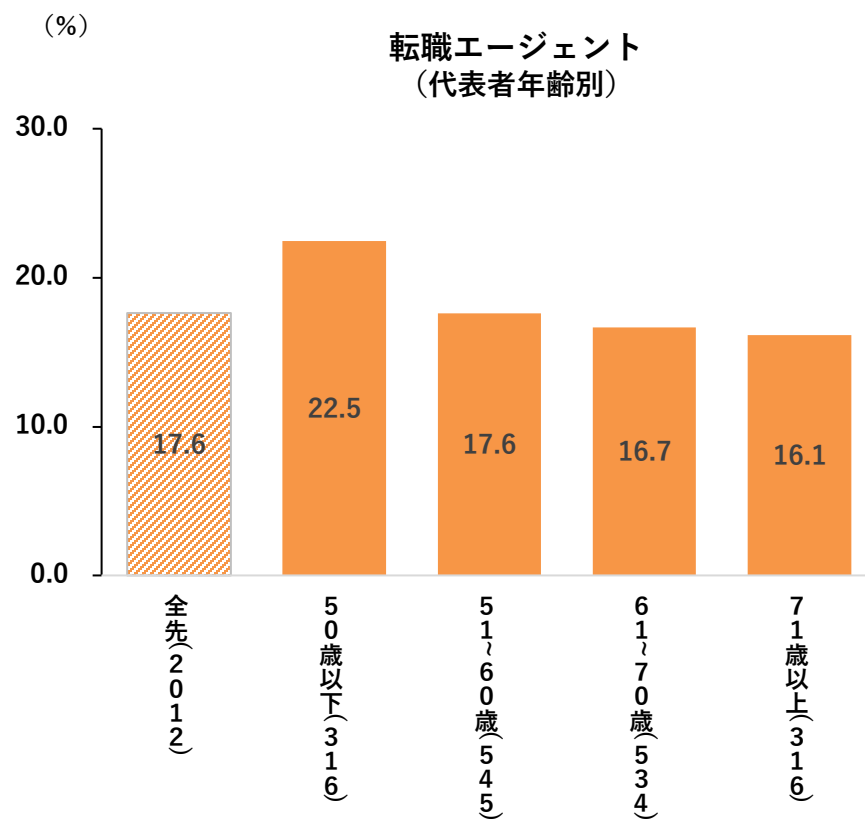
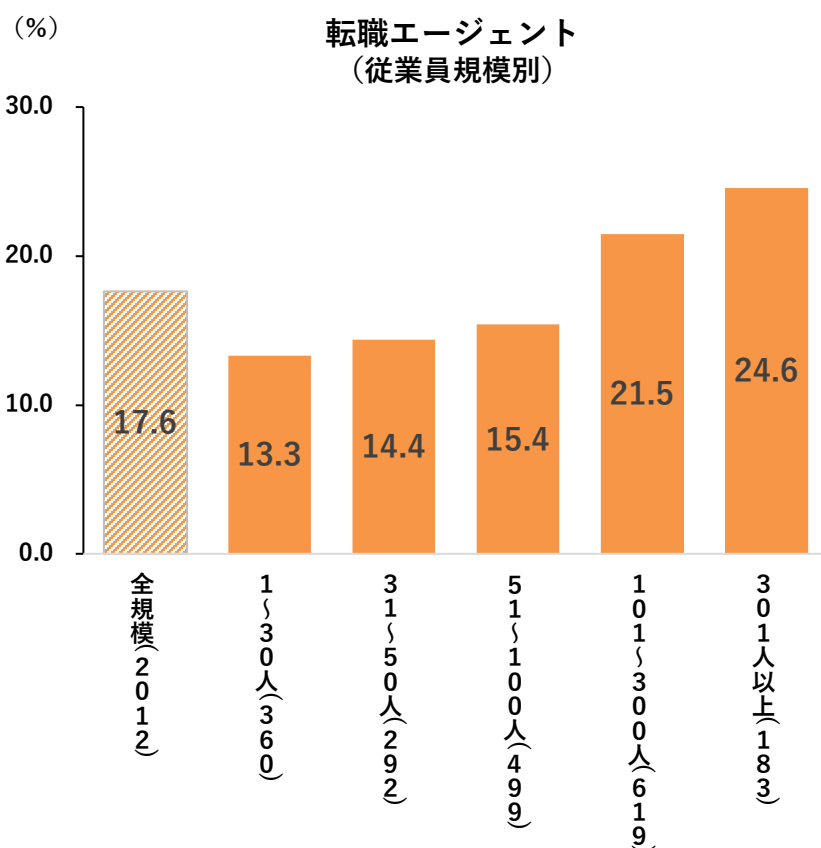
- ・ 転職エージェント経由での採用・就任状況について業種別にみると、製造業における比率が高かった。詳細業種別をみると、製造業のほか、スーパーマーケットや情報サービス、放送業での比率も高かった。



< Q2. 経営人材の採用経路・就任経緯 >

転職エージェント経由での採用・就任の状況（従業員規模別・代表者年齢別）

- ・次いで、従業員規模別と代表者年齢別の転職エージェント経由での採用・就任状況を集計。
- ・従業員規模別では101人以上の比較的規模の大きい群での比率が高かった。
- ・代表者年齢別では50歳以下の比較的青い代表者のいる企業における比率が高いという結果となった。



(※) 商工中金取引先データベースをもとに設定。
代表者年齢不明先を除く（以降頁同様）

< Q3. 経営人材を採用・育成するにあたってのネック事項> 質問票の内容

Q3

経営人材を採用・育成するにあたってのネック事項について、あてはまるものをすべて選んでください。

<採用分野>

- | | |
|---|--|
| 1 | 将来の経営人材候補となりうる若手社員の確保がうまくいかない |
| 2 | 即戦力人材が見つからない・採用できない |
| 3 | 人材採用にかかる負担が大きい、時間がなく対応できない |
| 4 | 即戦力人材の獲得に必要な費用・即戦力人材に支払う報酬に見合う効果が得られるか不明 |
| 5 | 「どういった分野の経営人材が必要か」という人材戦略の検討が不足している |
| 6 | 過去に経営人材の中途採用を行ったがうまくいかず、改めて取り組みづらい |

<育成分野>

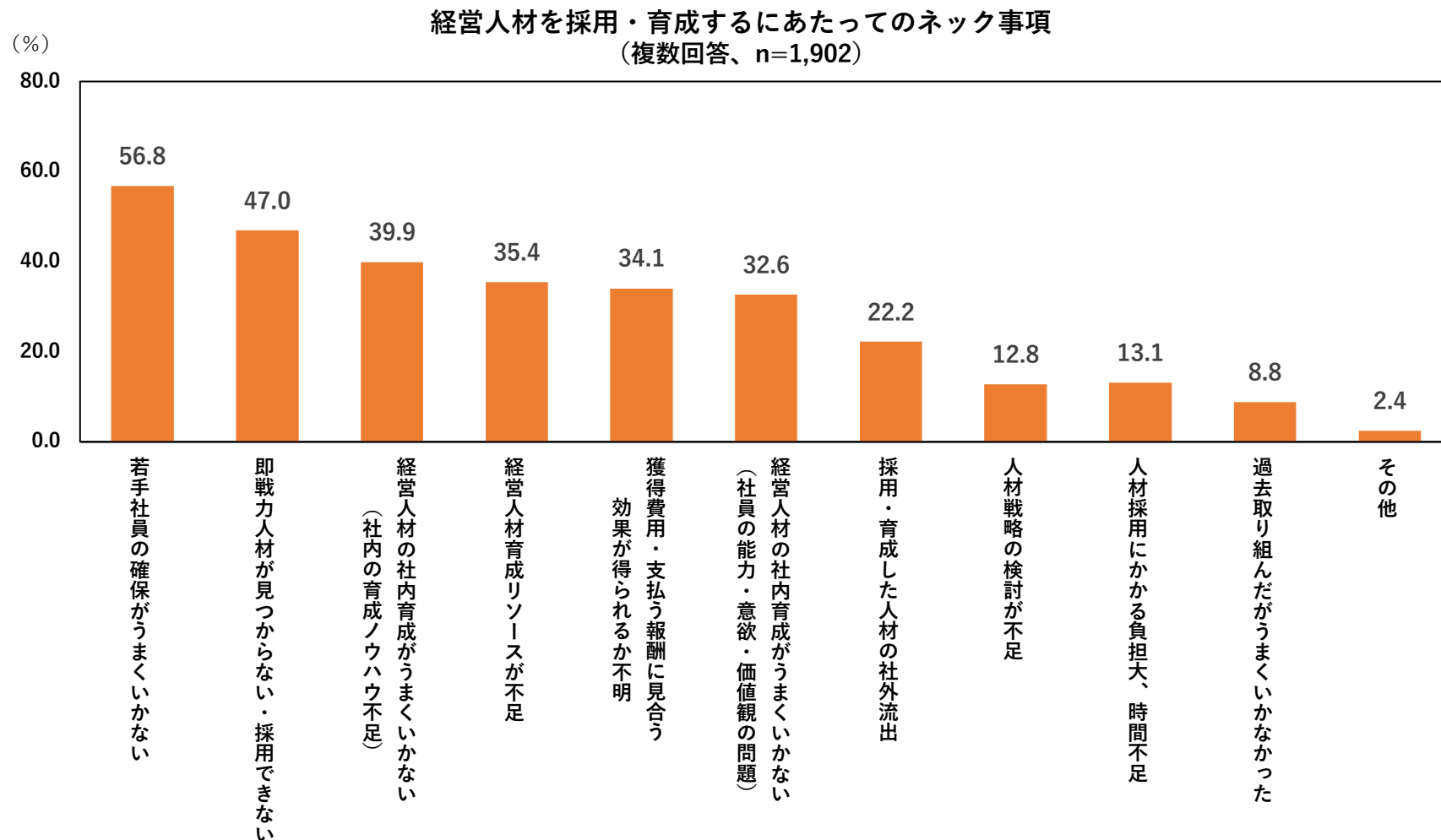
- | | |
|---|--|
| 7 | 社内の育成ノウハウ不足の問題で、経営人材の社内育成がうまくいかない |
| 8 | 社員の能力・意欲・価値観の問題で、経営人材の社内育成がうまくいかない |
| 9 | 経営人材の計画的な育成に取り組むためのリソース（時間・資金・情報など）が不足している |

<その他>

- | | |
|----|----------------------|
| 10 | 採用・育成した人材が社外に流出してしまう |
| 11 | その他 |

< Q3. 経営人材を採用・育成するにあたってのネック事項> 単純集計

- ・経営人材を採用・育成するにあたってのネック事項としては、「将来の経営人材となりえる若手社員の確保がうまくいかない」「即戦力人材が見つからない・採用できない」といった採用面でのネックが上位となった。

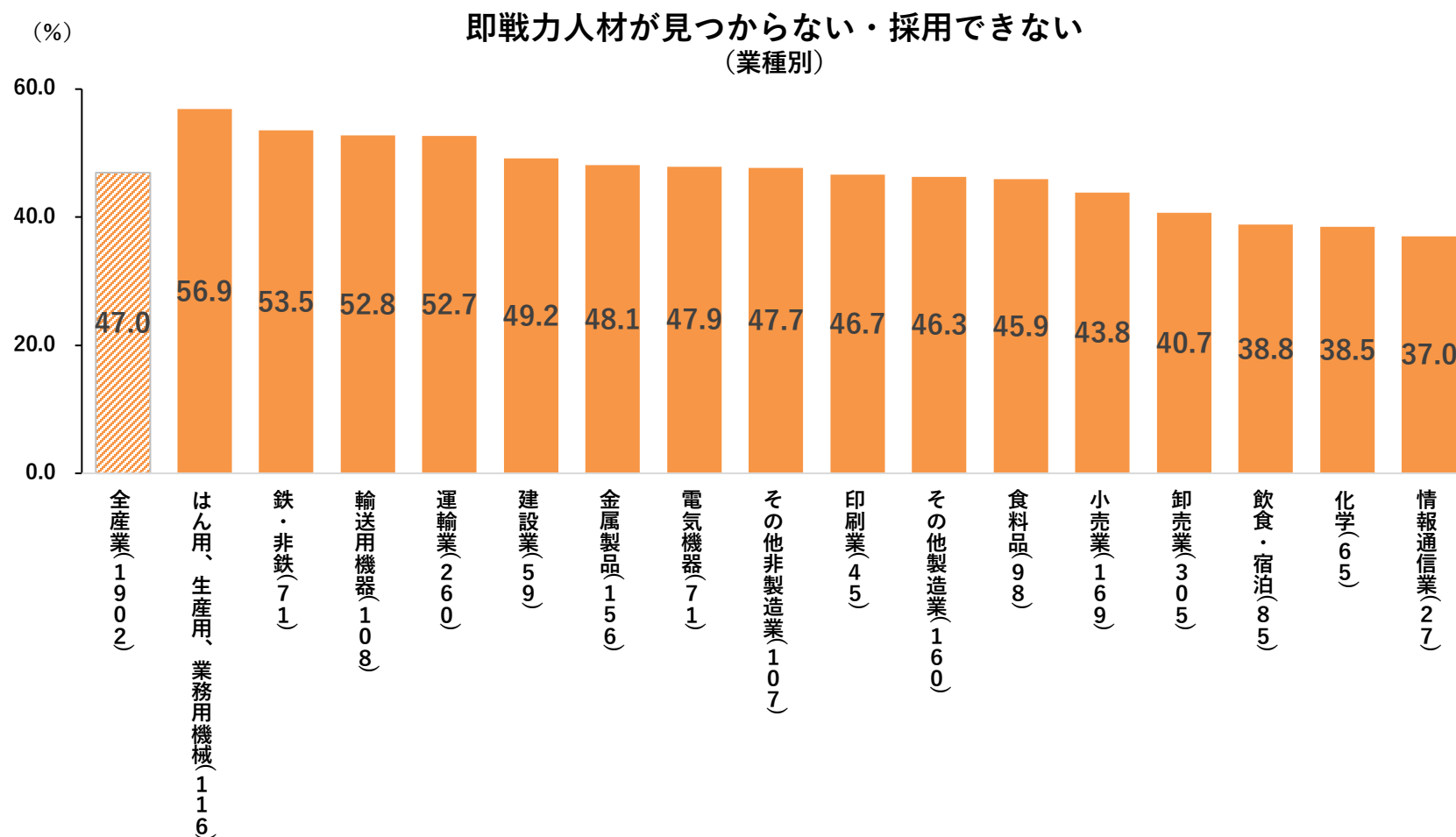




< Q3. 経営人材を採用・育成するにあたってのネック事項>

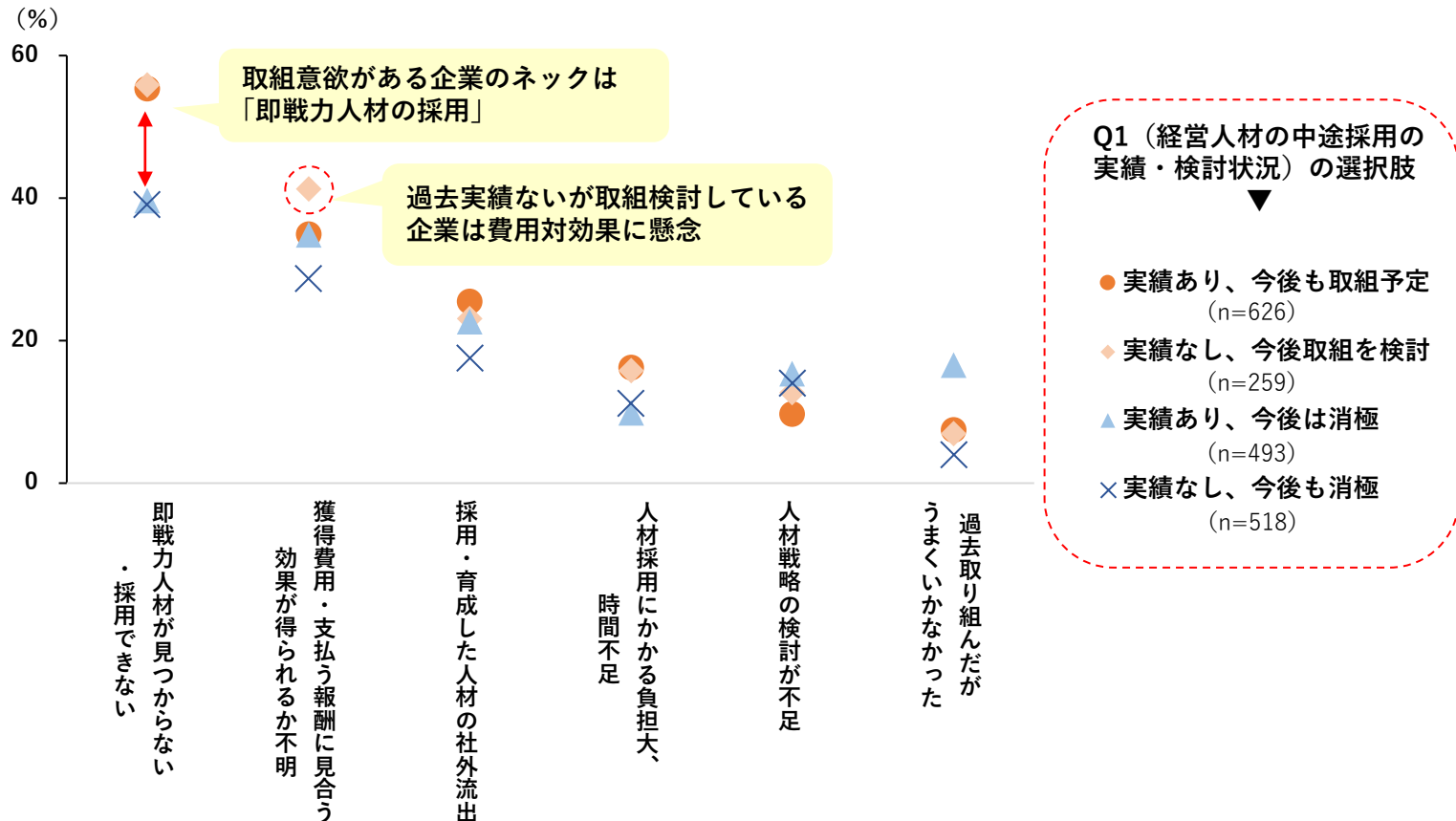
ネック事項が「即戦力人材が見つからない・採用できない」(業種別)

- ・ネック事項に「即戦力人材が見つからない・採用できない」を挙げている先を業種別に集計。
金属・機械系の製造業や建設業・運輸業といったいわゆる「2024年問題」の影響がある業種での比率が高かった。



< Q3. 経営人材を採用・育成するにあたってのネック事項> Q1 経営人材の中途採用の実績・検討状況別のネック事項

- ・ Q3のネック事項の選択肢のうち、経営人材の中途採用と関連の深い項目に絞り、Q1 経営人材の中途採用の実績・検討状況別の比率を集計した。「即戦力人材の採用」は取組意欲がある企業でネックとして回答している比率が高かった。また過去に実績はないが今後取組を検討している企業で「獲得費用・支払う報酬に見合う効果が得られるか不明」比率が高かった。



(※) 「Q1の各選択肢の回答」を分母、「Q1の各選択肢の回答」かつ「Q3の各選択肢の回答」を分子として比率を計算。
たとえば、Q1で「実績あり、今後も取組予定」と回答した先が100先あり、そのうち「即戦力人材が見つからない・採用できない」と回答した先が60先のケースでは、「即戦力人材が見つからない・採用できない」の●の記号が60%の位置にプロットされる。

< Q4-1. 副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況 > 質問票の内容

Q4

副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況について、以下①②の質問についてご回答ください。

① 貴社の状況に**最も近いものを1つ**選んでください

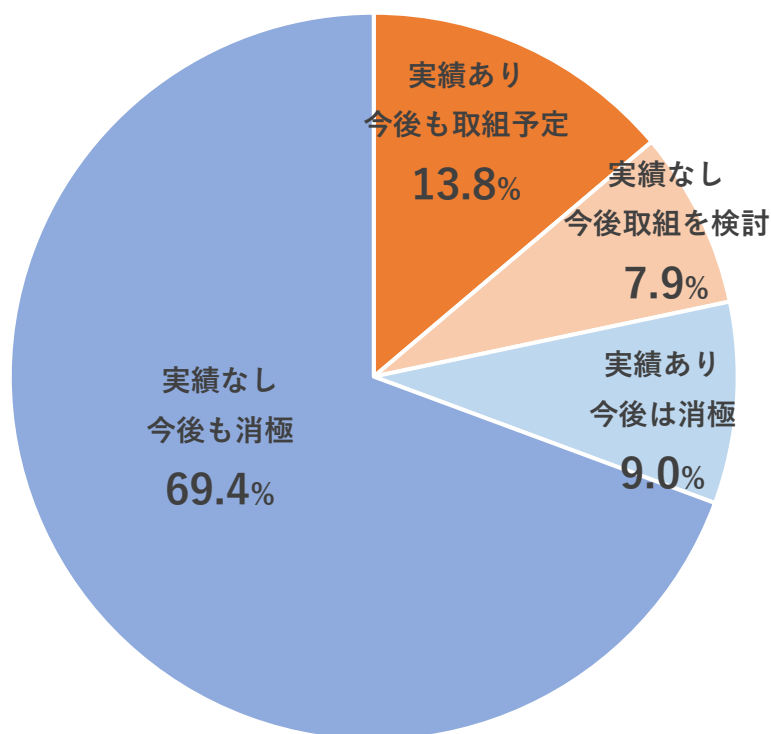
(最終的に受け入れに至らなかった場合も、受け入れのための活動を行った実績がある場合は「取組実績あり」としてください)

- | | |
|---|--|
| 1 | 過去に取組実績があり、今後も取り組む予定 → <u>②へお進みください</u> |
| 2 | 過去に取組実績はないが、今後取組を検討している → <u>②へお進みください</u> |
| 3 | 過去に取組実績があるが、今後は消極方針 |
| 4 | 過去に取組実績はなく、今後も消極方針 |

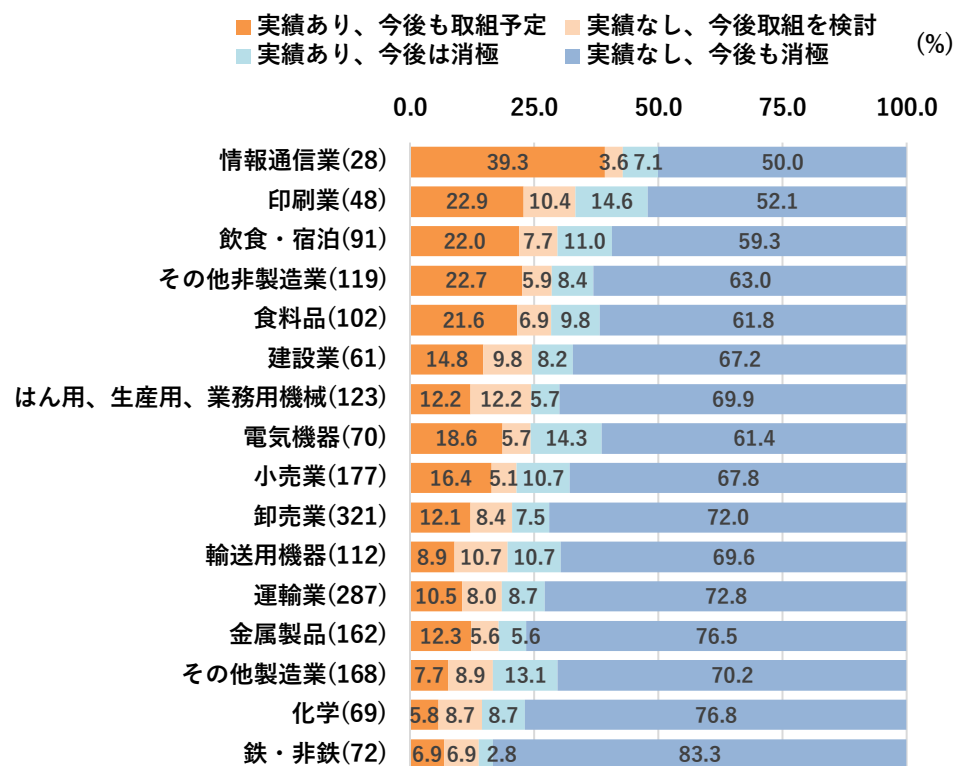
< Q4-1. 副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況 > 単純集計・業種別集計

- ・約2割の企業が今後、副業・フリーランス人材の活用を検討。
- ・業種別では、「情報通信業」「飲食・宿泊」「その他非製造業」といった非製造業関連での今後の検討比率が高い結果となった。

副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況
(n=2,010)



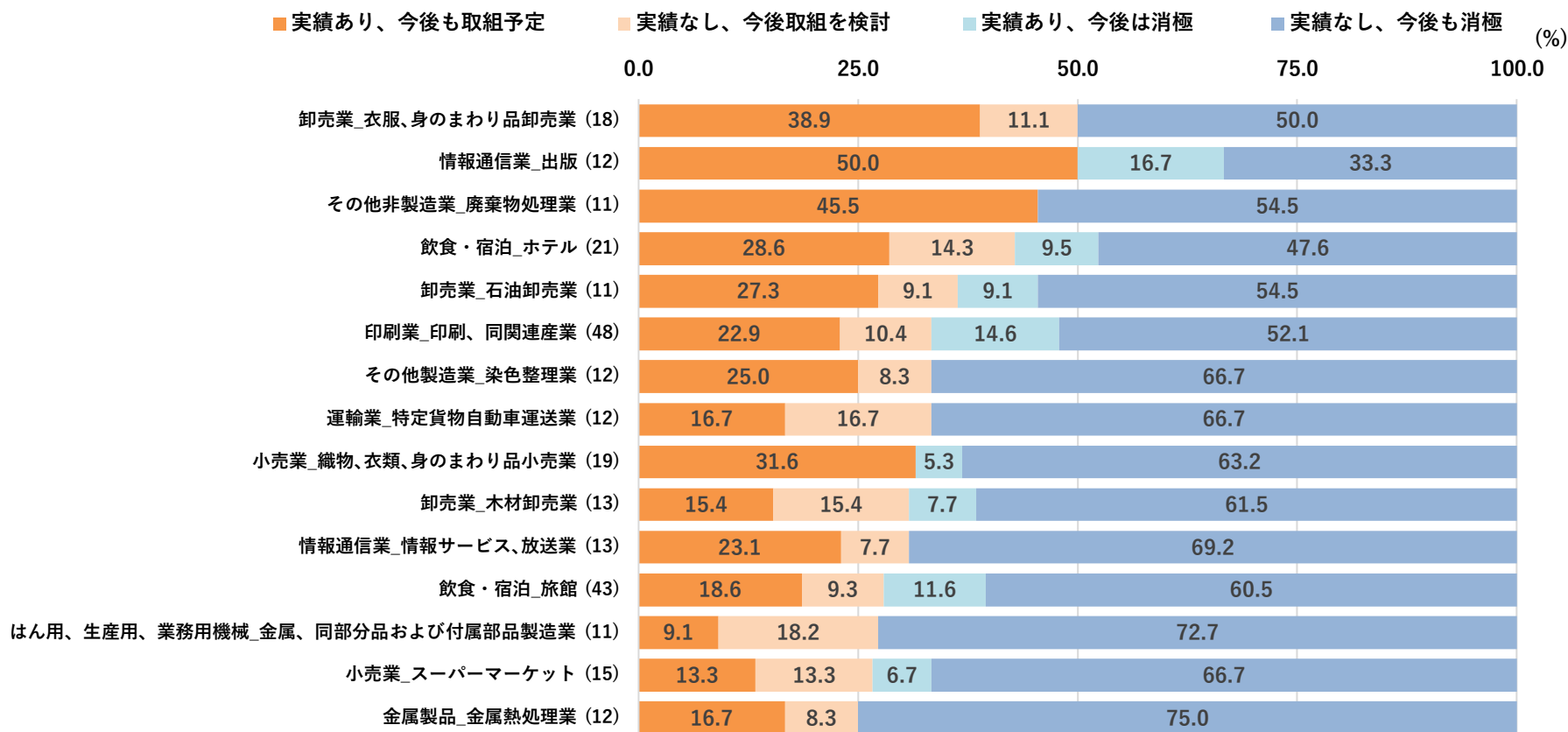
副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況
(業種別)



< Q4-1. 副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況 > 詳細業種別TOP15

- ・ 詳細業種別に、「実績あり、今後も取組予定」と「実績なし、今後取組を検討」の比率が高い業種を並べた。
- ・ こちらもサービス業関連中心に非製造業が上位に多くランクインした。

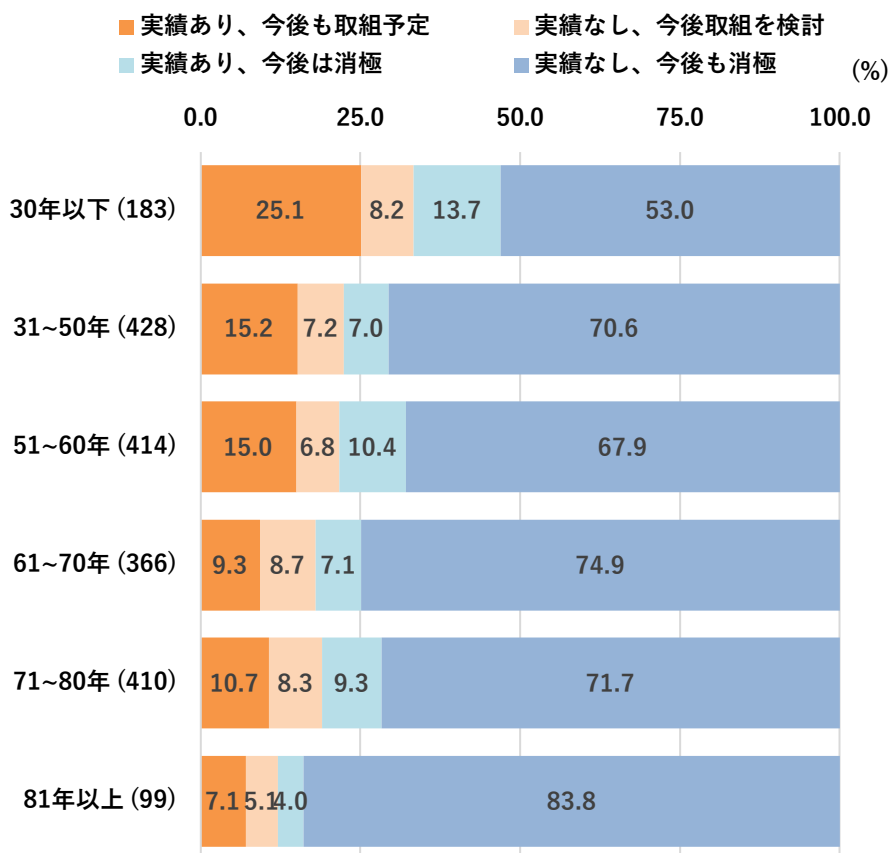
副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況
(詳細業種別TOP15)



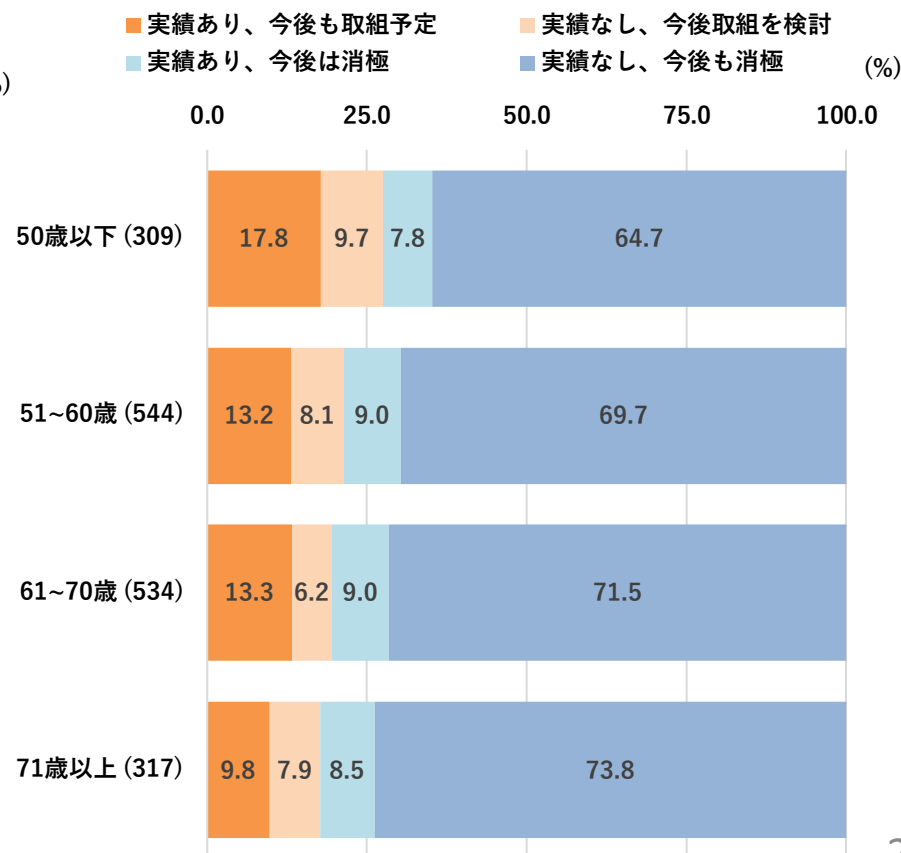
< Q4-1. 副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況 > 設立年数別・代表者年齢別

- ・次いで、設立年数別、代表者年齢別の副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況を集計。
業歴が浅い企業、代表者の年齢が若い企業ほど副業・フリーランス人材活用に積極的という結果となった。

副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況
(設立年数別)



副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況
(代表者年齢別)



< Q4-2. 副業・フリーランス人材活用 今後取組を予定・検討している分野> 質問票の内容

Q4

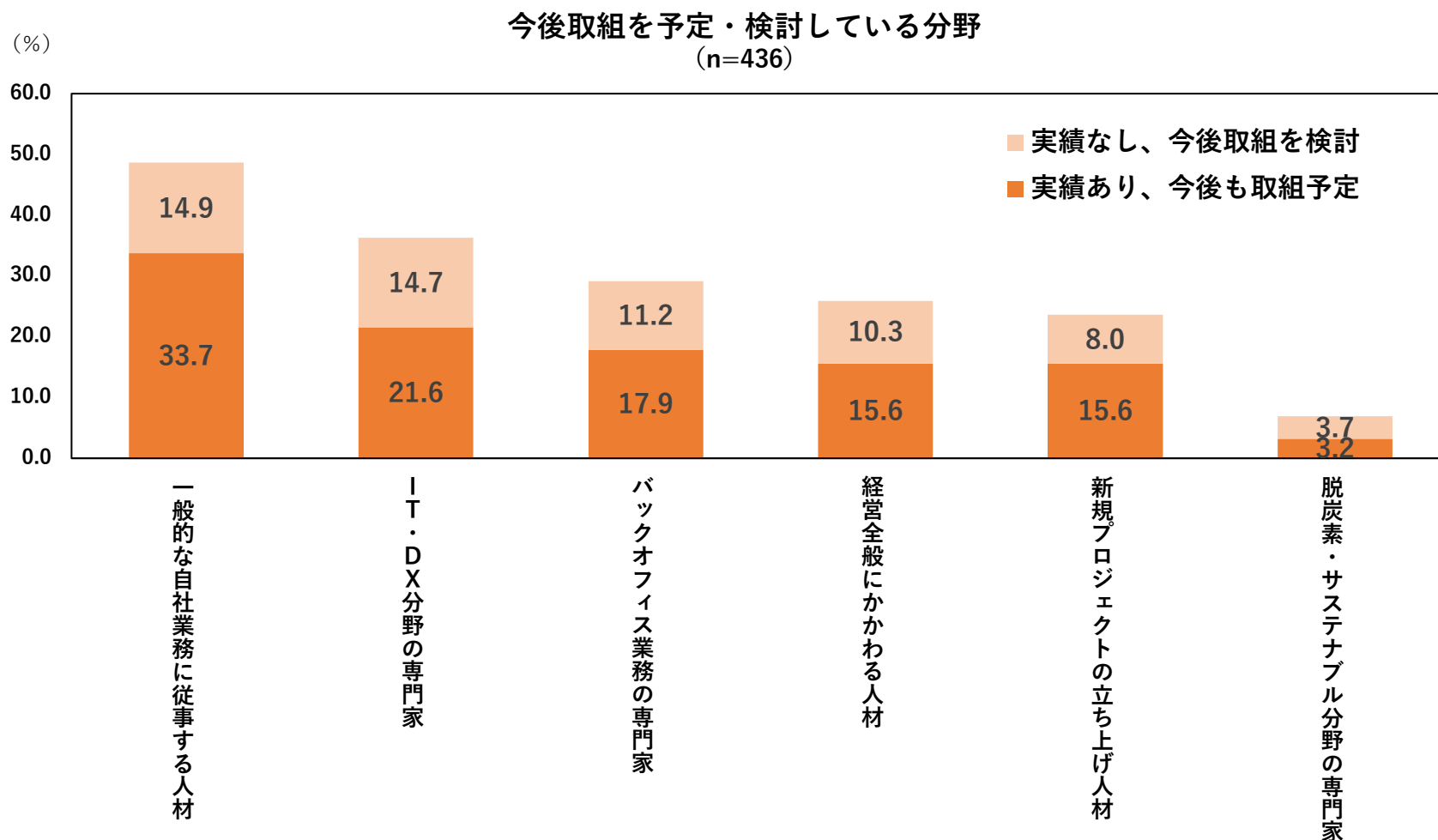
副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況について、以下①②の質問についてご回答ください。

②（Q4-1で「実績あり、今後も取組予定」「実績なし、今後取組を検討」を回答した先）
今後取組を予定・検討している分野をすべて選んでください。

- 1 経営全般にかかわる人材
- 2 バックオフィス業務の専門家
- 3 新規プロジェクトの立ち上げ人材
- 4 脱炭素・サステナブル分野の専門家
- 5 IT・DX分野の専門家
- 6 一般的な自社業務に従事する人材

< Q4-2. 副業・フリーランス人材活用 今後取組を予定・検討している分野> 単純集計

- ・ 今後取組を予定・検討している分野としては「一般的な自社業務に従事する人材」の比率が高く、専門人材というよりは働き手の確保のため、という意向が強いことがわかった。
- ・ 専門的な分野としては「IT・DX分野の専門家」や「バックオフィス業務の専門家」の比率が高かった。





< Q5. 副業・フリーランス活用・検討にあたってのネック事項、検討を行わない理由 > 質問票の内容

Q5

副業人材・フリーランスの活用・検討（自社への受け入れ）にあたってのネック事項や、検討を行わない理由について、あてはまるものをすべて選んでください。

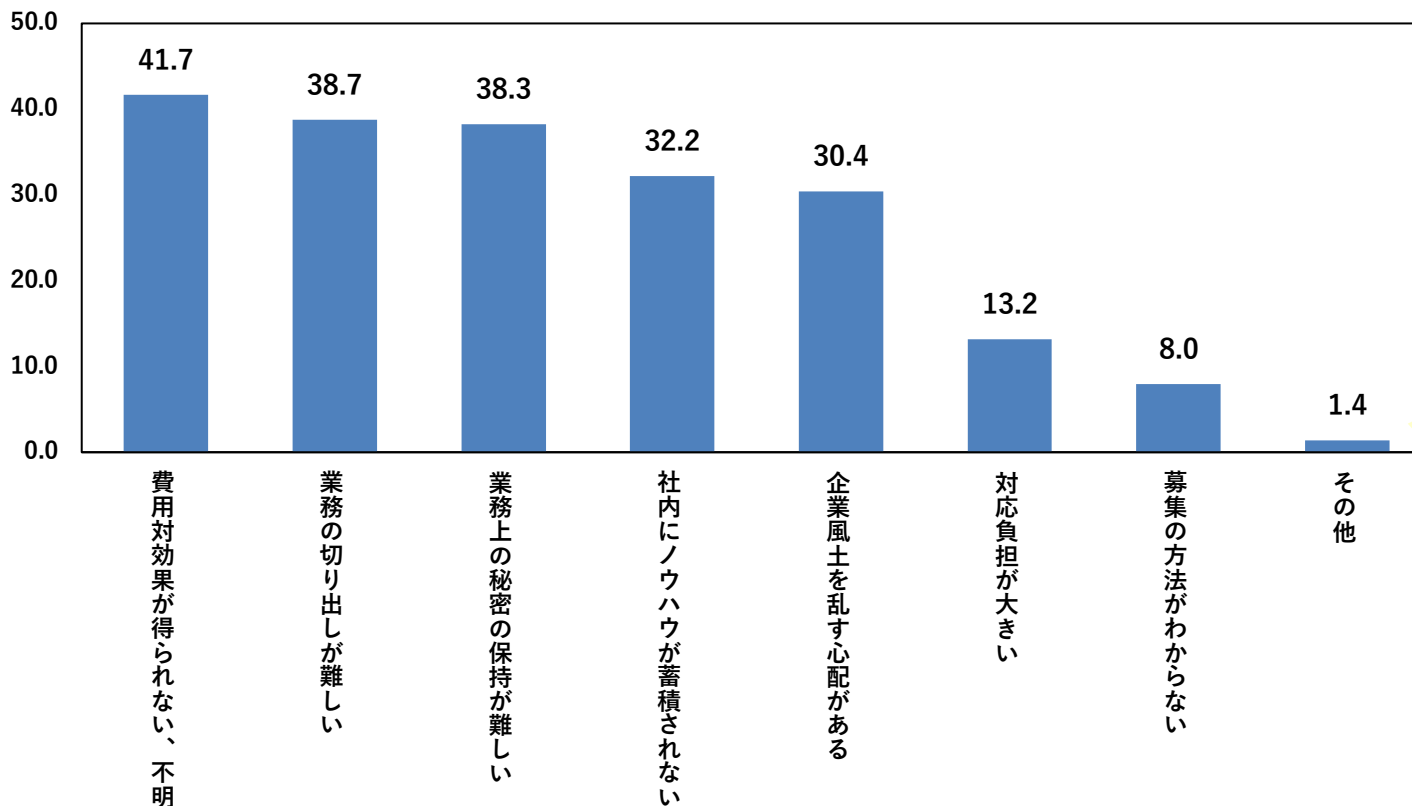
- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | 企業風土を乱す心配がある |
| 2 | 業務上の秘密の保持が難しい |
| 3 | 事業の性質上、業務の切り出しが難しい |
| 4 | 副業・フリーランス人材に対応する人材の負担が大きい（時間が無い） |
| 5 | 費用対効果が得られない、費用対効果が不明 |
| 6 | 募集の方法がわからない（どのサービスを利用すればいいかわからない） |
| 7 | 社内にノウハウが蓄積されない |
| 8 | その他 |



< Q5. 副業・フリーランス活用・検討にあたってのネック事項、検討を行わない理由> 単純集計

- ・副業・フリーランス活用・検討にあたってのネック事項、検討を行わない理由を集計。
- ・「費用対効果が得られない、不明」が最も高く、次いで「業務の切り出しが難しい」「業務上の秘密の保持が難しい」といった、実務面でのネックが続くという結果となった。

(%) 副業・フリーランス活用・検討にあたってのネック事項、検討を行わない理由
(複数回答、n=1,265)



その他（具体的内容）

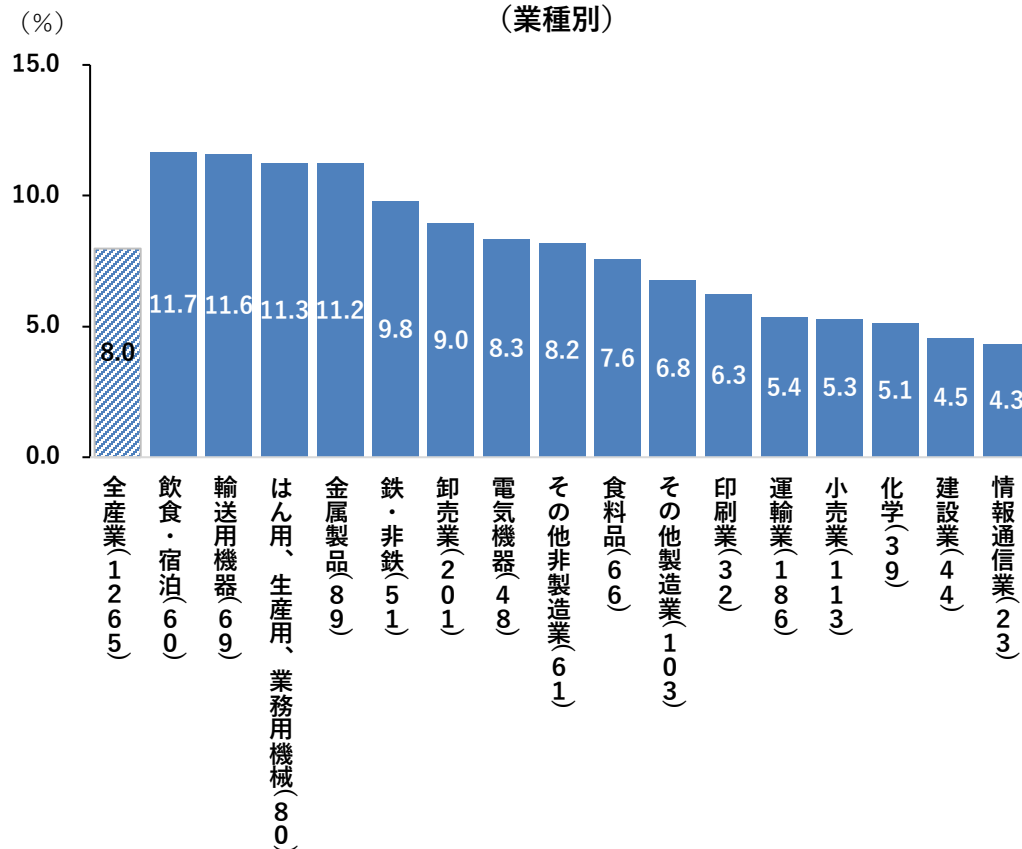
- ・許認可の問題（建設業）
- ・就労時間管理が難しい
- ・税金の処理の問題 など



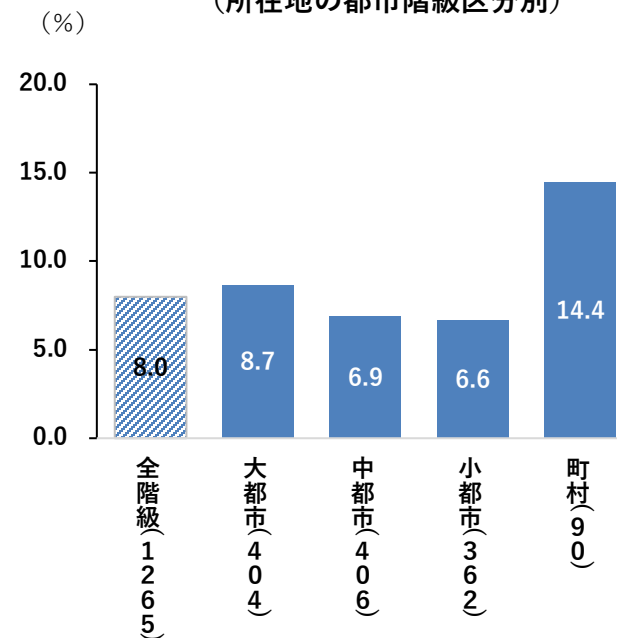
< Q5. 副業・フリーランス活用・検討にあたってのネック事項、検討を行わない理由 > ネック事項が「募集の方法がわからない」（業種別・所在地の都市階級区分別）

- ・「募集の方法がわからない」と回答した先を業種別および所在地の都市階級区分別に集計。
- ・業種別では、飲食・宿泊のほか、金属・機械系の業種が上位にランクインした。
- ・都市階級区分別では町村における比率が高く、地方では副業・フリーランス人材へのアクセス可能性の問題などから活用がうまくいかない状況がうかがえる。

募集の方法がわからない
(業種別)



募集の方法がわからない
(所在地の都市階級区分別)

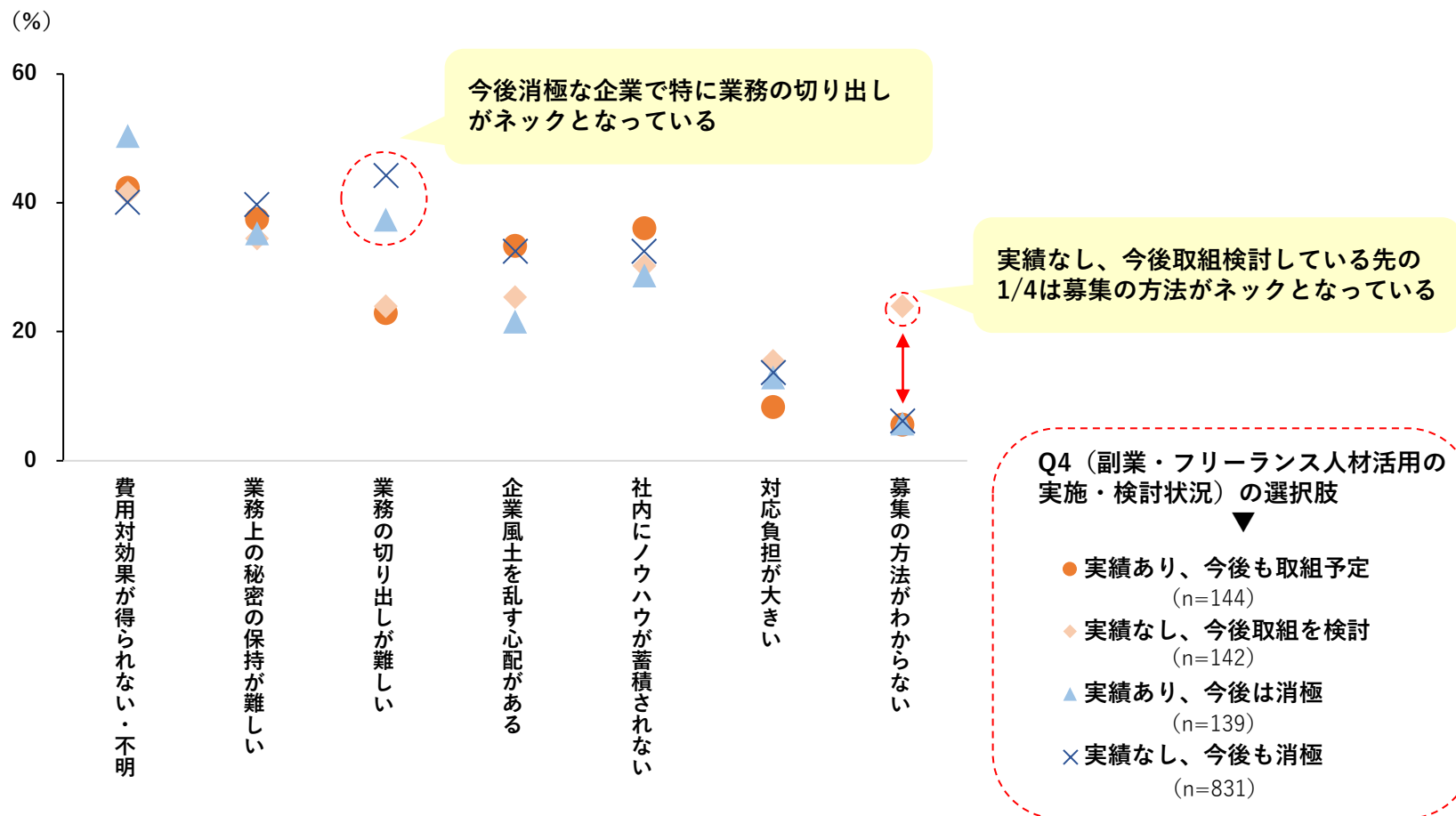


(※) 商工中金取引先データベース上の企業の住所データから、所在地の都市階級区分を付加した。住所不明先を除く。
 大都市：政令指定都市および東京都区部
 中都市：大都市を除く人口15万人以上の市
 小都市：人口15万人未満の市
 町村：自治体区分上の「町」「村」とした。



< Q5. 副業・フリーランス活用・検討にあたってのネック事項、検討を行わない理由> Q4 副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況別のネック事項

- ・ Q4の副業・フリーランス人材活用の実施・検討状況別のネック事項を集計。
- ・ 「募集の方法がわからない」は全体として比率は低い、「実績なし、今後取組を検討」と回答した先の約4分の1がネックとして挙げている。



(※) 「Q4の各選択肢の回答」を分母、「Q4の各選択肢の回答」かつ「Q5の各選択肢の回答」を分子として比率を計算。
(「Q1 経営人材の中途採用の実績・検討状況別のネック事項」と同様の考え方)

<4. 自由記載> 企業の声（前向きな意見・活用事例）



経営人材は取引先の人員整理による受入等で確保。今後も定年退職者等で勤労意欲のある方を積極的に採用したい（金属製品）



当社社員には持っていない、専門知識のある人材を雇用したが、自社で育てるより早く即戦力となり活躍してもらえる（金属製品）



中途採用人材の活躍により、事務等の改善により多忙からの解消に貢献出来ていると思う（金属製品）



専門力の高い即戦力人材と弊社のマッチ度や採用そのものが困難を極めるが、実際に入社した中途社員の中には新規分野での中心的な役割を果たしている事例もある。条件面が重視されがちな点が採用が難しい要因でもある（卸売業）



ソフトウェア製作をフリーランスに依頼した結果、想像以上の成果が得られた（その他非製造業）



高い専門的知識を持っている人材を採用しても常時雇用するほどの仕事量もなく、コストパフォーマンスを得られない。アライアンスを組んで必要な時のみ知見を利用して指導して頂いている（卸売業）



タイミーにて、必要なスキルを持った短時間の業務において、人材の活用ができています。そこから長期採用をしてもいいというルールが面白い（小売業）



フリーランスの外部人材は社内では見えない視点での取り組みができることがメリット。一方内情を知らないために社内メンバーとのコミュニケーションや現状理解に課題（食料品）

<4. 自由記載> 企業の声（課題や懸念点）



人材紹介等で「経験者」で絞り込んだときに対象となる絶対値がさほど多くなく、**即戦力として探したときに選択の幅があまりない**（小売業）



求められる報酬と自社給与規定に乖離がある（電気機器）



社内システムのマニュアル作りで活用したことがあるが、期待した成果は上がらなかった。**要求する水準の人材を見つけるのが難しい**（運輸業）



過去に大手企業より人材を回してもらって、新規分野開拓等で2回ほど役員クラスを採用したこともあったが、**大手企業と我々中小企業とでは全く風土が違って2回ともうまくいっていない**（その他製造業）



経営人材の採用については、**役職付きの採用である場合、既存社員は拒否反応を出す事がある**（その他非製造業）



経営人材の採用は重要な課題だと思うが、「**経営者と意見をどう合わせるか」「役職をどうするか（将来的な役割）」「企業風土にどう合わすか、どう変えていくか**」大変悩ましい問題（運輸業）



副業・フリーランス人材については労働時間の管理面で難しいと考えている。他社の労働時間も管理する必要があるが、実際にそのようなことができるのか疑問（金属製品）



経営が保守的であり、新しいことへの取組が消極的なため多様な意見が通らない（卸売業）



人を思う。未来を思う。

商工中金