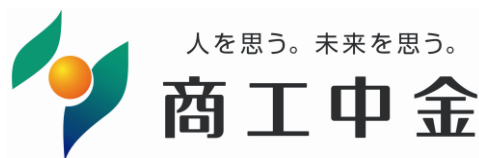


2025年10月31日
マーケティング部

中小企業の人材戦略

(商工中金景況調査 2025年8月調査トピックス)



1. 目的・調査事項	<ul style="list-style-type: none">●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<ul style="list-style-type: none">(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（中小企業の人材戦略） ※定例分は2025年9月に公表済
2. 回答期間・調査頻度	<ul style="list-style-type: none">●回答期間 2025年8月15日～9月1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 2,432社 （アンケート依頼数 3,990社、回答率 61.0%）
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（齊藤） TEL：080-7005-9380

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		1,093	44.9	非製造業		1,339	55.1
製造業	食料品	133	5.5	非製造業	建設業	77	3.2
	化学	85	3.5		卸売業	382	15.7
	鉄・非鉄	94	3.9		小売業	190	7.8
	印刷業	50	2.1		運輸業	382	15.7
	金属製品	180	7.4		飲食・宿泊	113	4.6
	はん用、生産用、業務用機械	158	6.5		情報通信業	33	1.4
	電気機器	81	3.3		その他非製造業	162	6.7
	輸送用機器	122	5.0				
	その他製造業	190	7.8				
合計						2,432	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（以降頁同様）

調査回答企業の属性（地域別）

		回答企業数	構成比(%)			回答企業数	構成比(%)
	北海道	66	2.7	北陸		106	4.4
	東北	188	7.7	近畿		381	15.7
	関東	695	28.6	中国		188	7.7
	甲信越	156	6.4	四国		90	3.7
	東海	294	12.1	九州・沖縄		268	11.0
全地域						2,432	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）

本レポートの要旨

【人材確保】～「実務者層」および「経営人材」の採用意欲が高まる傾向

- 今後1年・5年の両期間において「**実務者層の採用**」が最も多く挙げられており、**慢性的な人手不足**などを背景に現場を支える人材の確保が喫緊の課題となっていることがうかがえる。
- 今後5年では、今後1年と比較し「**経営人材の採用**」を選ぶ企業が増加。**次世代の経営層の確保・育成**については**中長期的な視点での取組**が検討されている。

【人材活用・組織整備で取組みたいこと】～「経営戦略に紐づいた人材戦略の策定」に中長期的な関心

- 今後1年では、「**従業員の健康・安全への配慮**」「**ハラスメントや差別の防止・是正**」に着手・強化したいと回答した企業の割合が高い。
- 一方、今後5年では、「**経営戦略に紐づいた人材戦略の策定**」に着手・強化したいと回答した割合が最も高く、**企業の持続的な成長**に向けて取組を進めたい意向がうかがえる。

【人材活用・組織整備の課題】～「給与制度の見直し」は「金銭的な負担が大きい」ことが課題

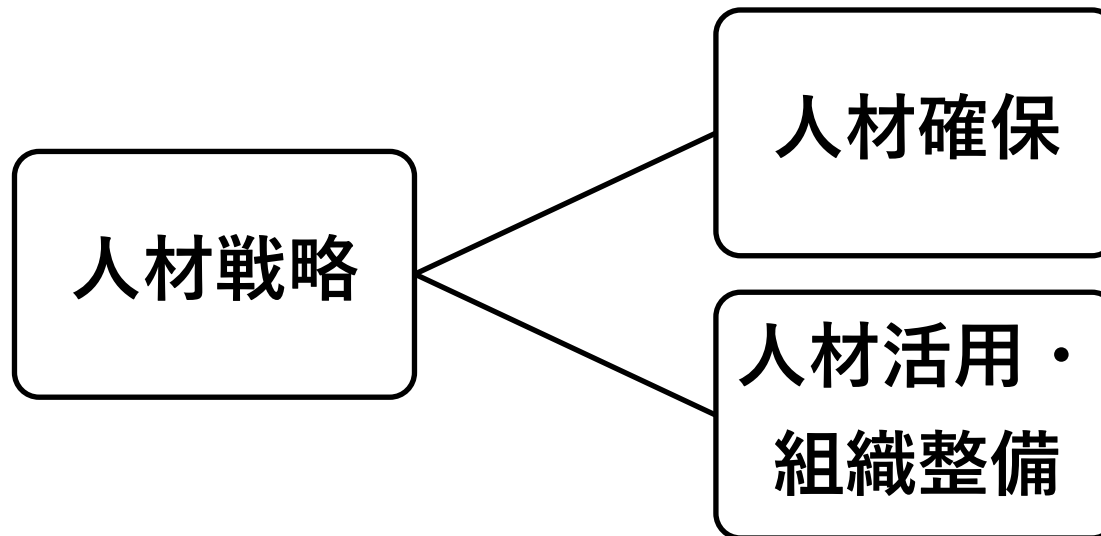
- 「**給与制度の見直し**」は「**金銭的な負担が大きい**」との声が多く、**賃上げの原資確保**が大きな課題である様子がうかがえる。

【人権への取組】～「従業員の採用・定着」を目的として人権施策を推進している

- 人権に関する取組を強化・着手したいと考える理由としては「**従業員採用・定着**」の割合が高い。
- 取引先からの要請は約3%と低い割合となっており、**外部からの要請よりも自社内の人材確保を目的とした自主的な取組が中心**となっている。

調査背景

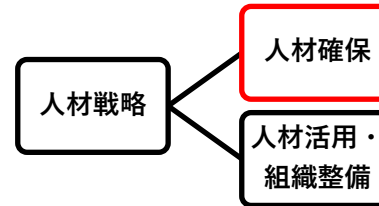
- 中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中で、「ヒト」が中小企業における最大の経営課題といっても過言ではありません。^{*1}
- 本調査では人材に関わる戦略(人材戦略)を「人材確保」「人材活用・組織整備」にわけ、商工中金のお取引先中小企業の皆様にうかがいました。



* 1) 中小企業庁HP

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>

<その1. 人材確保> 質問内容



Q1-1 (人材確保)	課題として認識しているもののうち、「①今後1年程度で取組を強化、または着手したいもの」および「②今後5年程度で取組を強化、または着手したいもの」を すべてお選びください 。
Q1-2 (人材確保)	課題として認識しているもののうち、 最も重視するもの を①今後1年程度 ②今後5年程度について、それぞれ 1つ ずつお選びください。

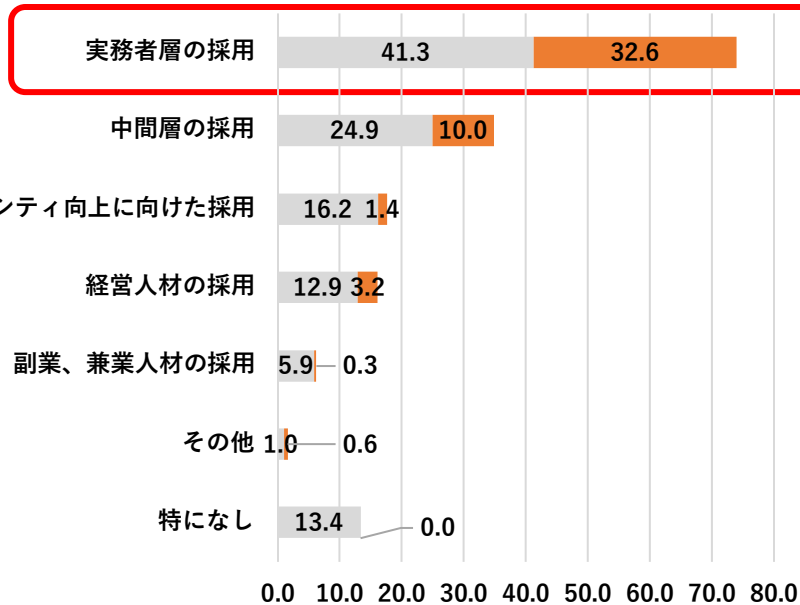
選択肢
1. 経営人材(役員、部長、管理職層)の採用
2. 中間層(課長、リーダー)の採用
3. 実務者層(正規雇用・非正規雇用とも含む)の採用
4. 副業、兼業人材(専門人材等)の採用
5. ダイバーシティ向上(シニア、女性、障がい者、外国人等)に向けた採用
6. その他
7. 特になし

<その1. 人材確保>

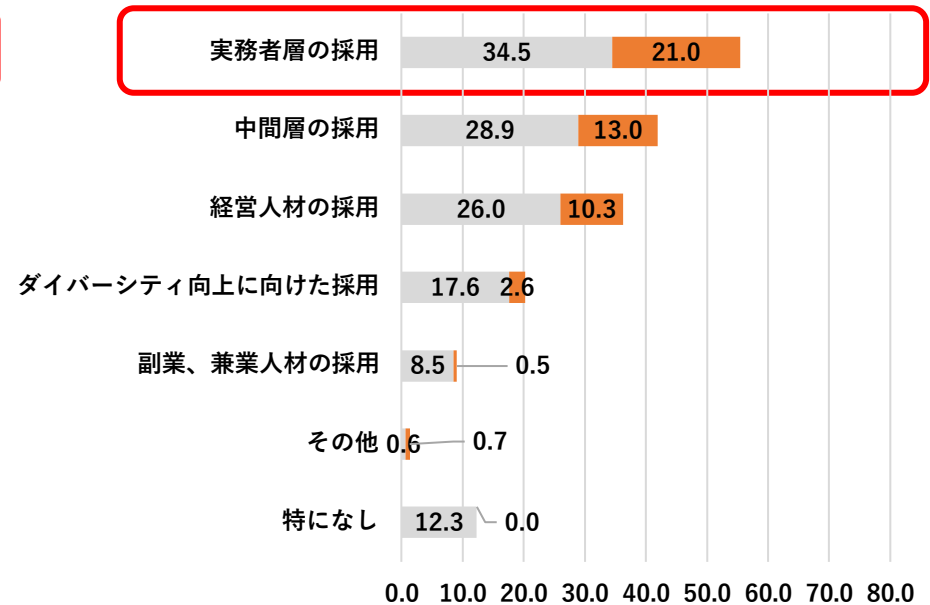
Q1-1,2.取組を強化・着手したいこと(今後1・5年)

- 今後1年・5年の両期間において「実務者層の採用」が最も多く挙げられており、慢性的な人手不足などを背景に、現場を支える人材の確保が喫緊の課題となっていることがうかがえる。

今後1年程度で取組を強化・着手したいこと
(n=2,203) (%)



今後5年程度で取組を強化・着手したいこと
(n=2,177) (%)

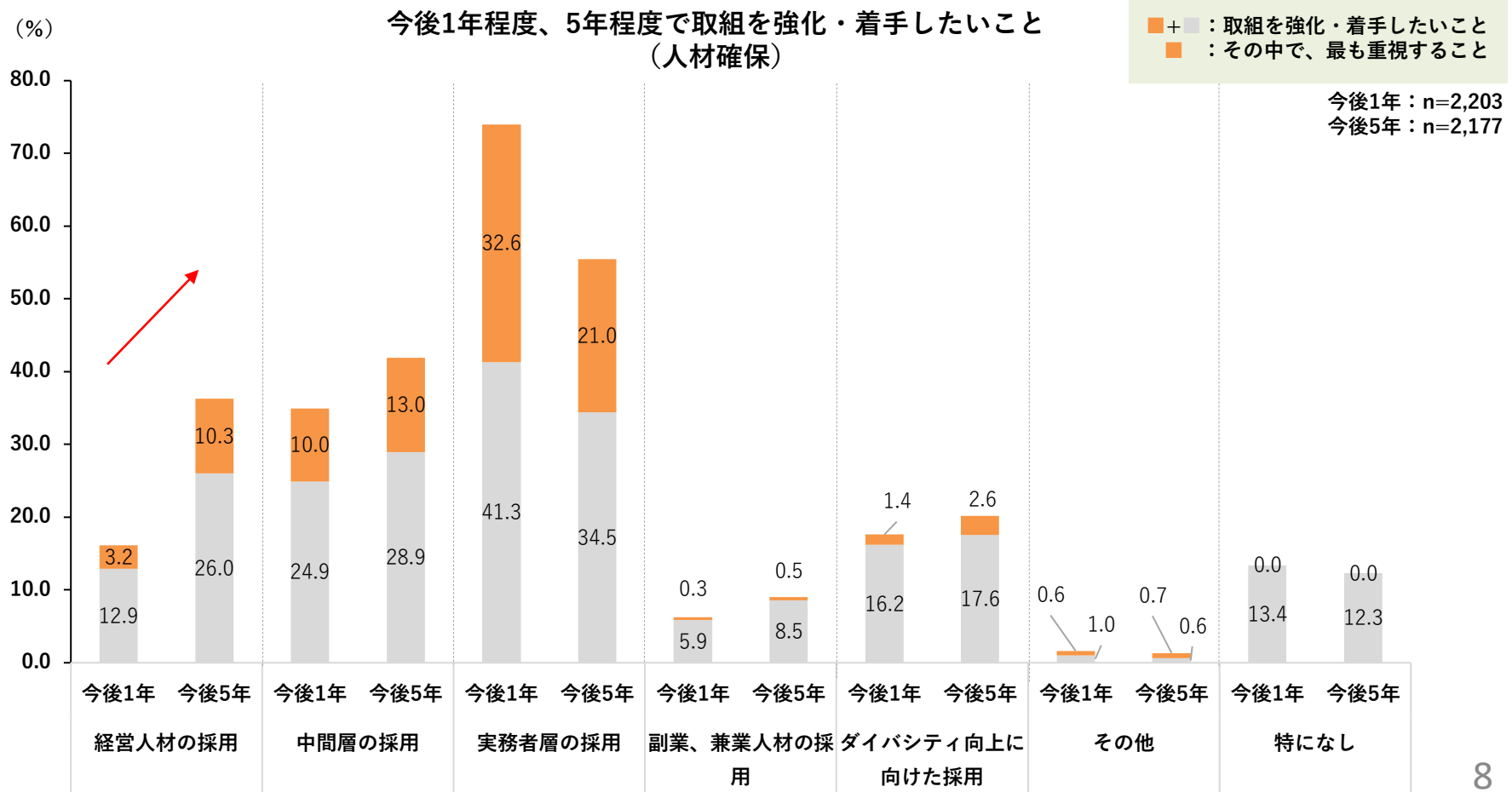


■+■：取組を強化・着手したいこと
■：その中で、最も重視すること

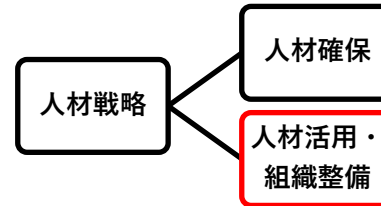
<その1. 人材確保>

Q1-1,2.取組を強化・着手したいこと(今後1・5年の比較)

- 前頁のグラフを今後1年と5年を並べて比較すると、今後5年では「経営人材の採用」の比率が上昇する。次世代の経営層の確保・育成については、中長期的な視点での取組が検討されている。



<その2.人材活用・組織整備> 質問内容



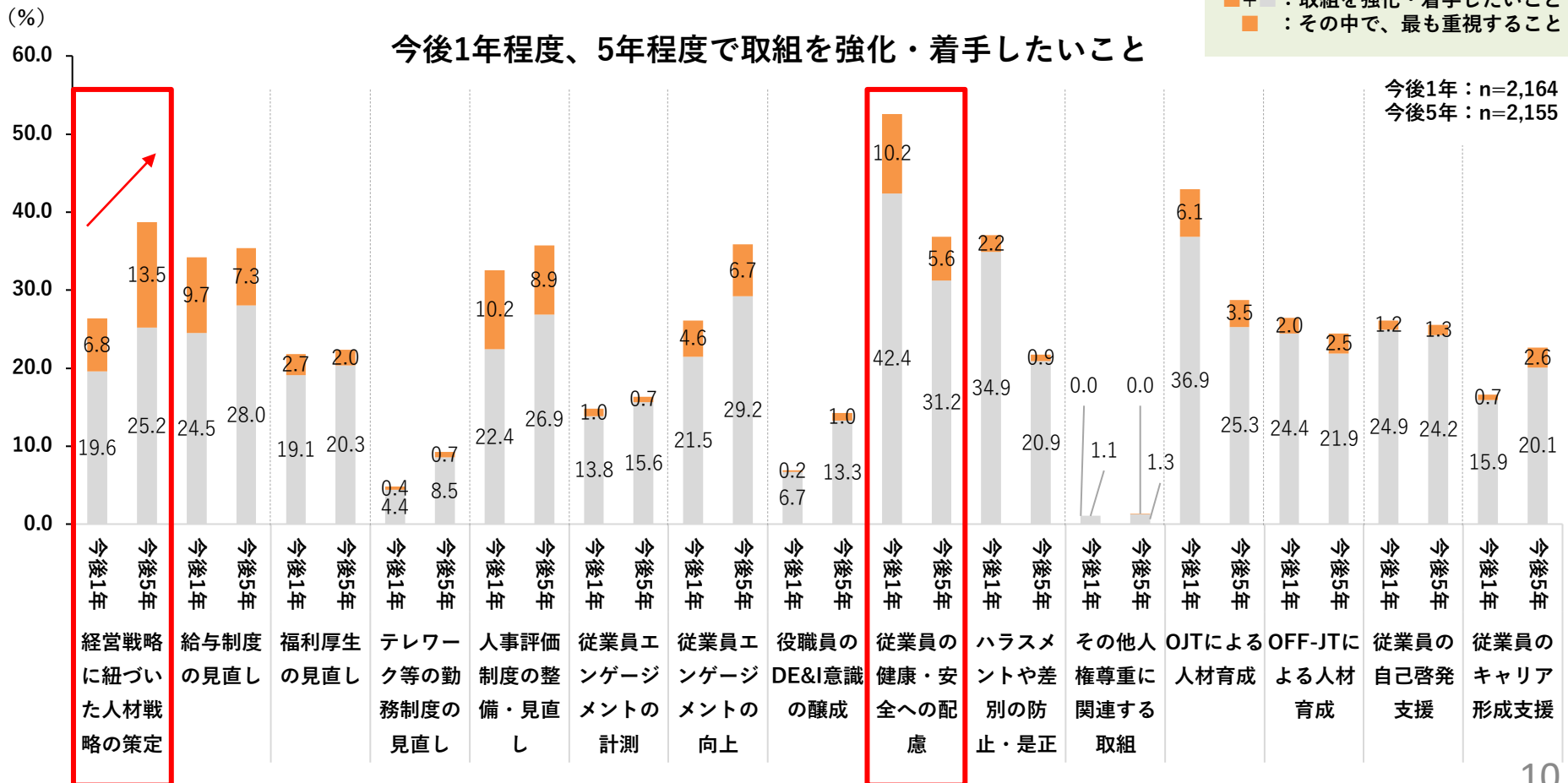
Q2-1 (人材活用・組織整備)	課題として認識しているもののうち、「①今後1年程度で取組を強化、または着手したいもの」および「②今後5年程度で取組を強化、または着手したいもの」を すべてお選びください 。
Q2-2 (人材活用・組織整備)	課題として認識しているもののうち、 最も重視するもの を①今後1年程度 ②今後5年程度についてそれぞれ 1つ ずつお選びください。

分類	取組
戦略策定	1. 経営戦略に紐づいた人材戦略の策定
制度	2. 給与制度の見直し
	3. 福利厚生の見直し
	4. テレワーク等の勤務制度の見直し(働き方の見直し)
企業風土	5. 人事評価制度の整備・見直し
	6. 従業員エンゲージメントの計測
	7. 従業員エンゲージメントの向上
人権	8. 役職員のダイバーシティ&エクイティ&インクルージョン意識の醸成
	9. 従業員の健康・安全への配慮(労働時間、安全、メンタルヘルス、健康促進など)
	10. ハラスメントや差別の防止・是正
	11. 項番9,10に当てはまらない、人権尊重に関連する取組 (人権尊重に関する従業員向け研修の実施、取引先への報告、情報公開、人権方針の策定、海外法令への対応など)
人材育成	12. OJTによる人材育成
	13. OFF-JTによる人材育成(研修制度の整備を含む)
	14. 従業員の自己啓発支援
	15. 従業員のキャリア形成支援 (キャリアプラン策定支援、キャリア面談、社内公募制、メンター制度など)
その他	16. その他
特になし	17. 特になし

<その2.人材活用・組織整備>

Q2-1,2.取組を強化・着手したいこと(今後1年・5年の比較)

- 今後1年では、「従業員の健康・安全への配慮」と回答した企業の割合が最も高い。
- 今後5年では、「経営戦略に紐づいた人材戦略の策定」と回答した割合が最も高く、企業の持続的な成長に向けて取組を進めたい意向がうかがえる。

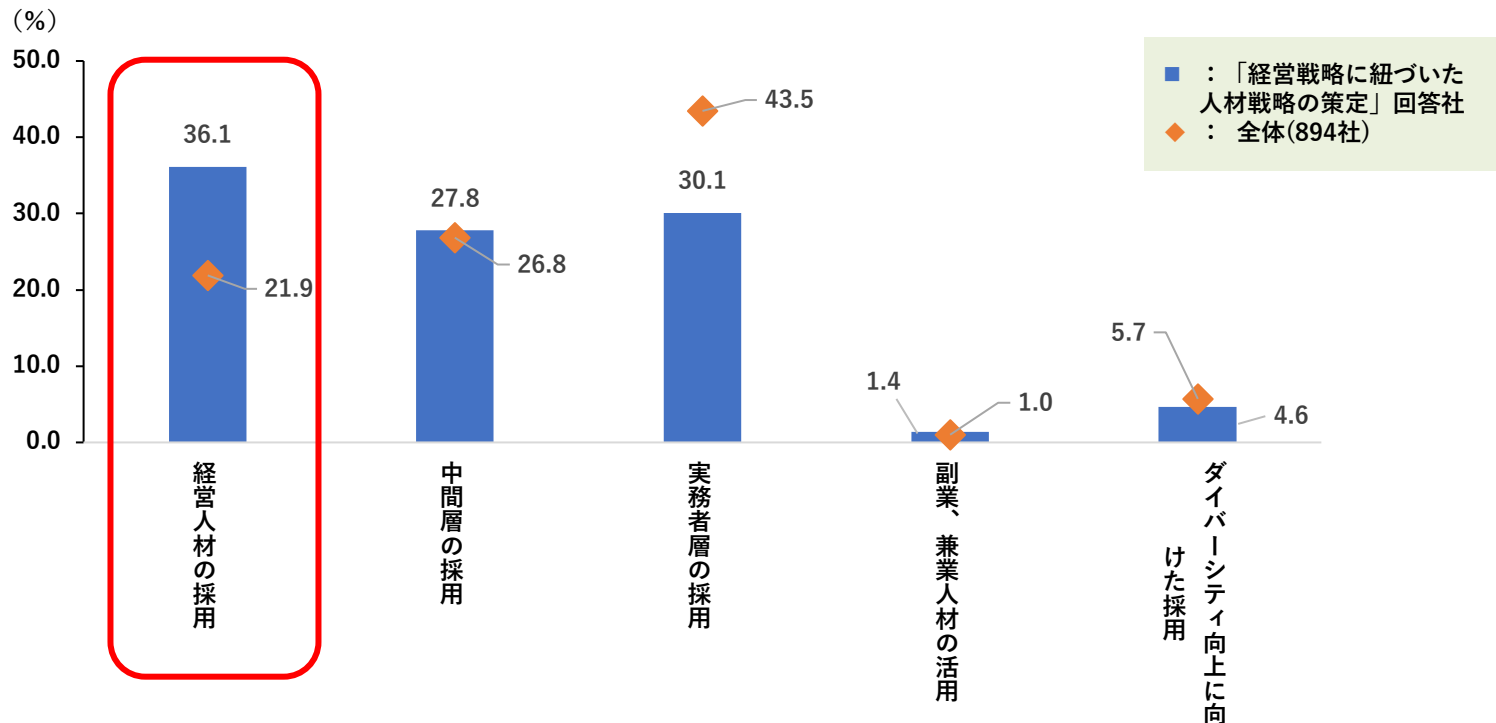


<その2.人材活用・組織整備>

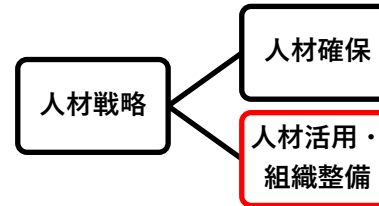
「経営戦略に紐づいた人材戦略の策定」を行ううえでの人材確保方針

- Q2において今後5年で最も取組を強化・着手したいこととして「経営戦略に紐づいた人材戦略の策定」と回答した企業を対象に、Q1(人材確保、今後5年で最も取組を強化・着手したいこと)の回答を集計。
- 「経営人材の採用」が30%を超えており、全体と比較しても高い比率である。

Q2(今後5年,最も)「経営戦略に紐づいた人材戦略の策定」回答216社
Q1【人材確保】今後5年程度で最も取組を強化・着手したいこと



<その2.人材活用・組織整備> 質問内容



Q2-3 (人材活用・組織整備)

Q2-2でご回答いただいた「①今後1年程度で**最も**取組を強化、または着手したいもの」および「②今後5年程度で**最も**取組を強化、または着手したいもの」の取組を進めるうえで、それぞれ**課題**として当てはまるものを**すべてお選びください**。

選択肢

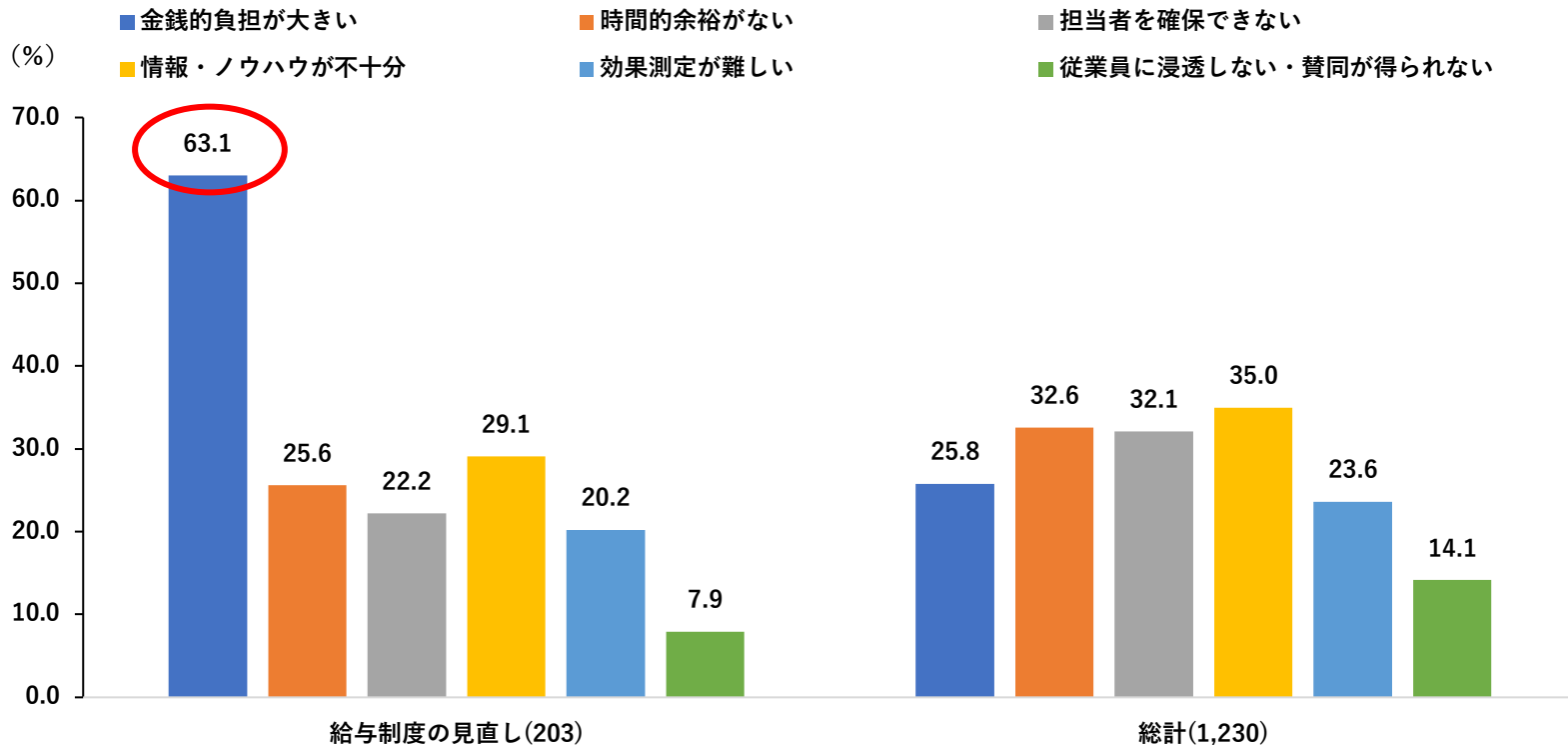
1. 金銭的負担が大きい
2. 時間的余裕がない
3. 担当者を確保できない
4. 情報・ノウハウが不十分
5. 効果測定が難しい
6. 従業員に浸透しない・賛同が得られない
7. 課題は特にない
8. その他

<その2.人材活用・組織整備>

Q2-3.取組を進めるうえでの課題①

- 今後1年で最も取組を強化、または着手したいものとして「給与制度の見直し」と答えた企業は「金銭的な負担が大きい」点を最大の課題と考えており、賃上げの原資確保が大きな課題である様子がうかがえる。

今後1年で最も取組を強化、または着手したいものを進めるうえでの課題



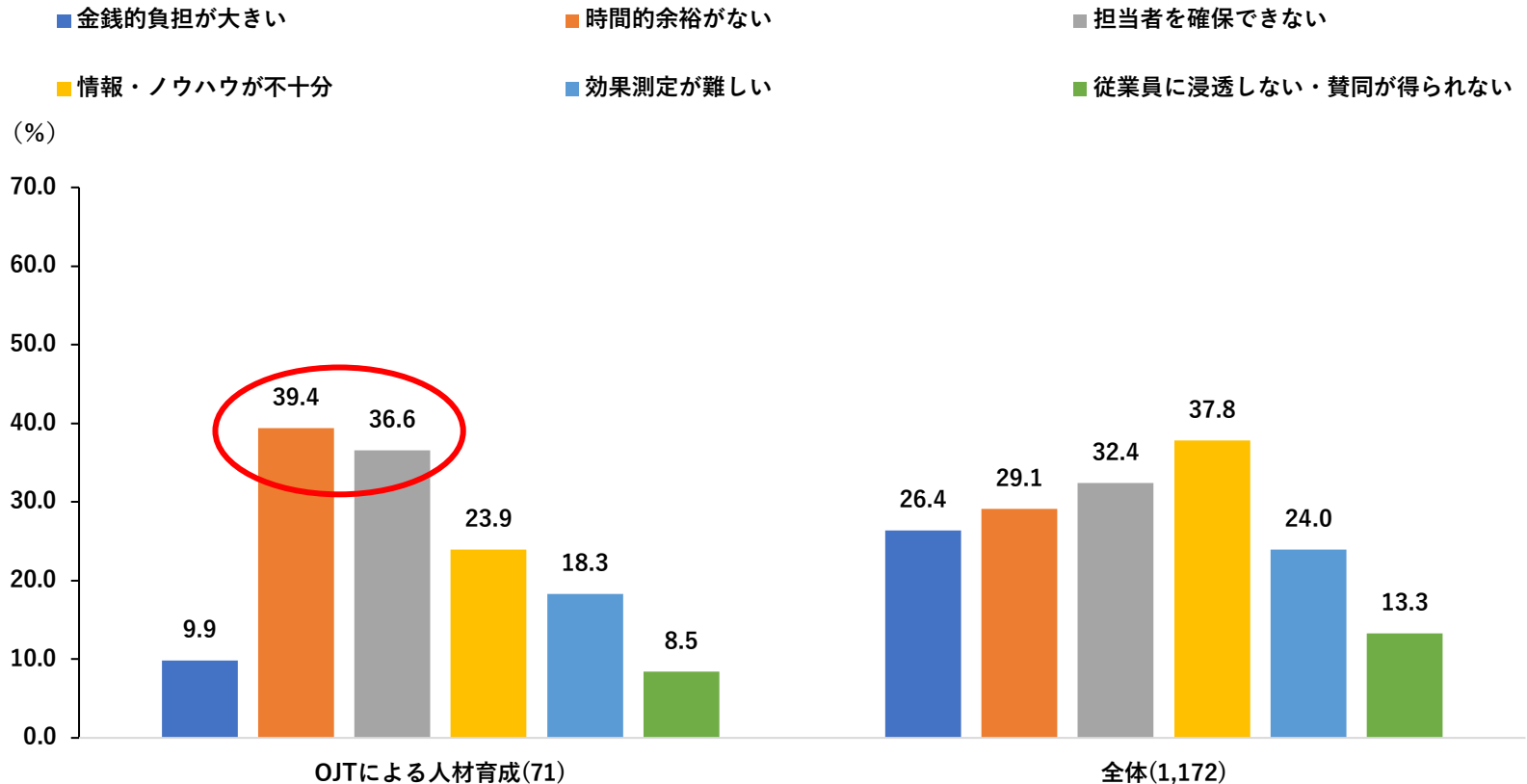
※Q2-2(今後1年),Q2-3の両設問に回答した企業を対象に集計。
 ※全回答のうち全体傾向と比較し特徴的な動きがあるものを抜粋。

<その2.人材活用・組織整備>

Q2-3.取組を進めるうえでの課題②

- 今後5年で最も取組を強化、または着手したいものとして「OJTによる人材育成」と答えた企業は、「時間的余裕がない」、「担当者確保できない」ことを課題と考えており、限られた人手で、育成の時間をどう確保するかに悩んでいる様子が見られる。

今後5年で最も取組を強化、または着手したいものを進めるうえでの課題



※Q2-2(今後1年),Q2-3の両設問に回答した企業を対象に集計。
※全回答のうち全体傾向と比較し特徴的な動きがあるものを抜粋。

<人材活用・組織整備～人権～> 質問内容

Q2-4 (人権)	<p>「従業員の健康・安全への配慮」「ハラスメントや差別の防止・是正」「その他人権尊重に関連する取組」の取組を強化、または着手したいと考える理由として当てはまるものをすべてお選びください。</p>
---------------------	--

選択肢
1. 法令対応のため
2. 訴訟リスクや損害賠償リスクの回避のため
3. 新規顧客の開拓や既存顧客との関係維持に影響がある・見込まれるため
4. 取引先等、外部からの要請のため (販売先、所属組合、業界団体、取引金融機関など)
5. 従業員の採用や定着に影響がある・見込まれるため
6. 社会的期待の高まり・企業イメージの向上のため
7. その他

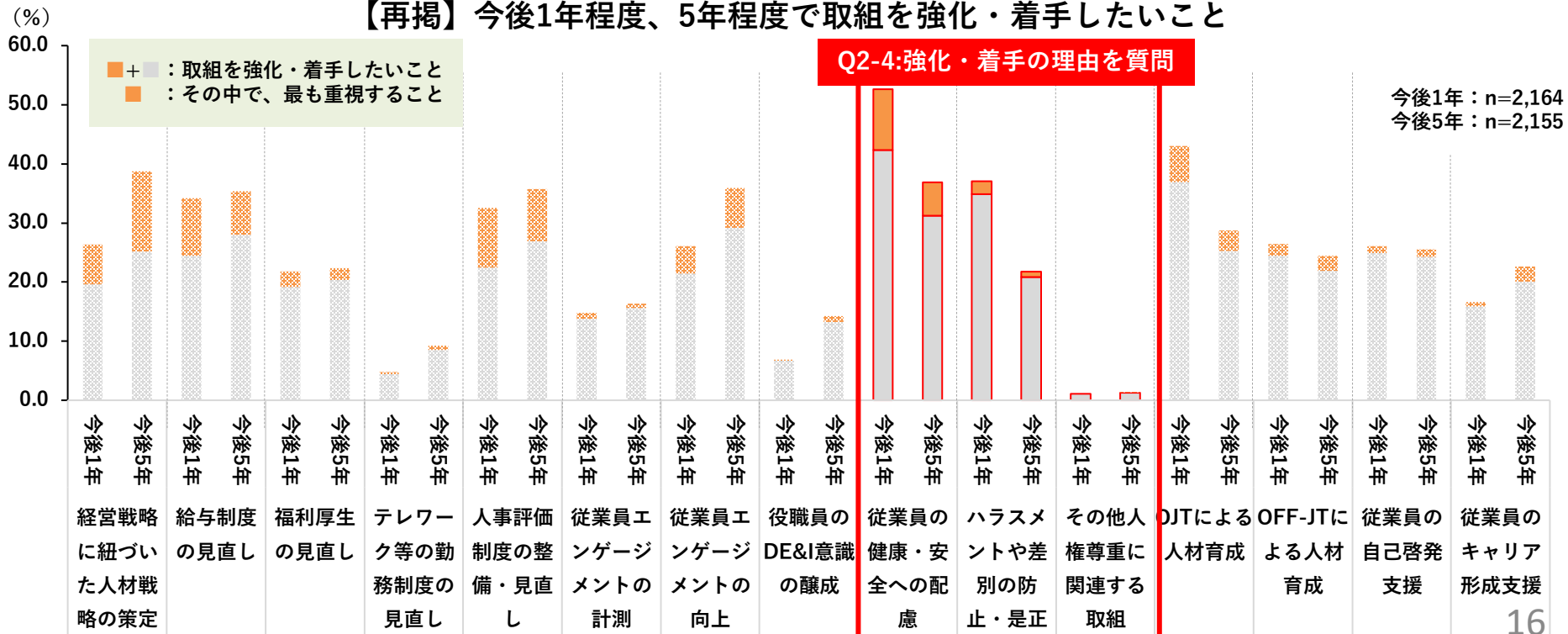
<人材活用・組織整備～人権～> 質問内容

Q2-4 (人権)

「従業員の健康・安全への配慮」「ハラスメントや差別の防止・是正」「その他人権尊重に関連する取組」の取組を強化、または着手したいと考える理由として当てはまるものをすべてお選びください。

人材活用・組織整備の取組の中で、「従業員の健康・安全への配慮」「ハラスメントや差別の防止・是正」「その他人権尊重に関連する取組」を特に人権に関連の深い項目と定義し、取組強化・着手の理由を聞いた。

【再掲】 今後1年程度、5年程度で取組を強化・着手したいこと

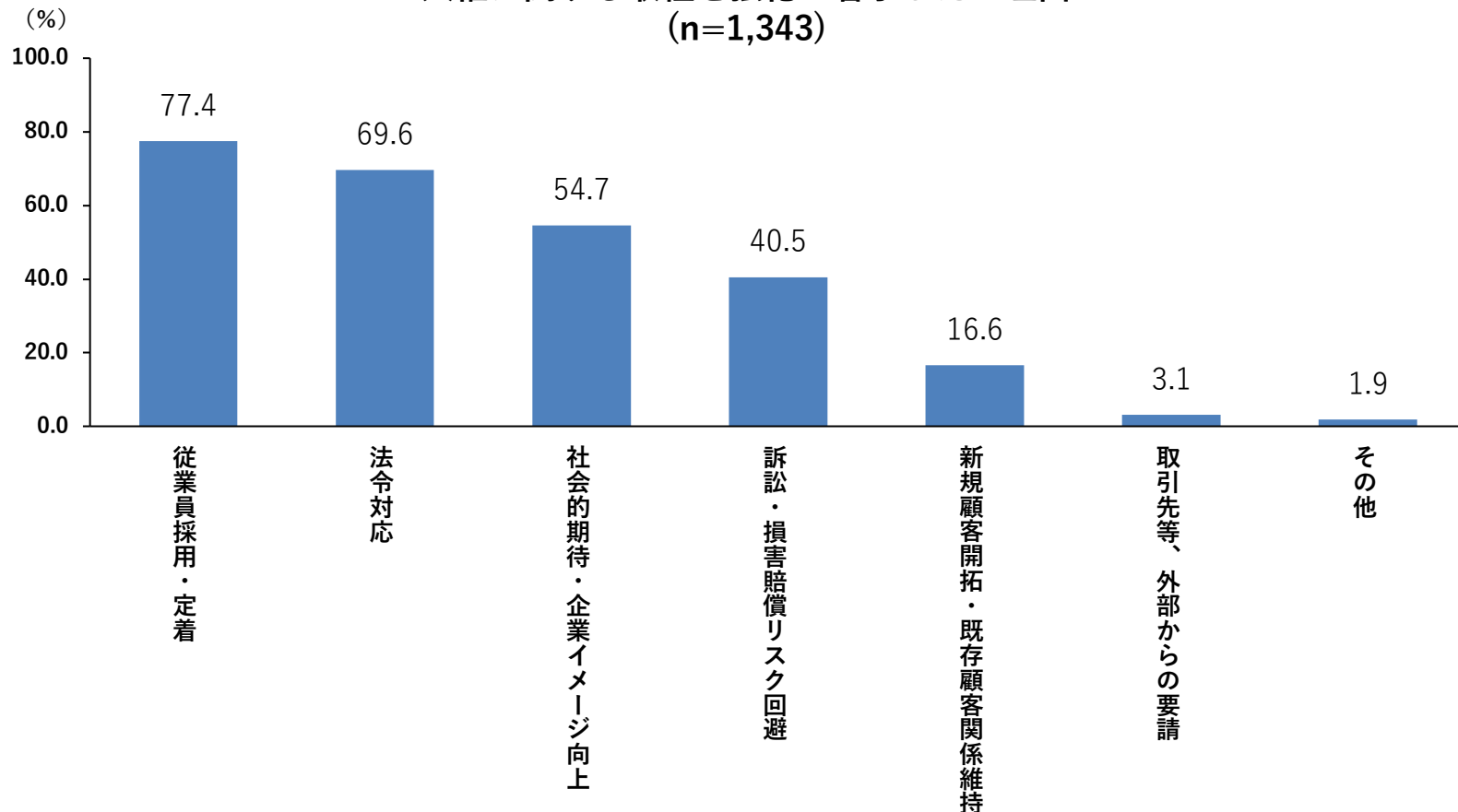


<人材活用・組織整備～人権～>

Q2-4.人権に関する取組を強化・着手したいと考える理由

- 人権に関する取組を強化・着手したいと考える理由としては「従業員採用・定着」「法令対応」の比率が高くなっている。
- 取引先からの要請は約3%と低い割合となっており、外部からの要請よりも自社内の人材確保を目的とした自主的な取組が中心となっている。

人権に関する取組を強化・着手したい理由
(n=1,343)

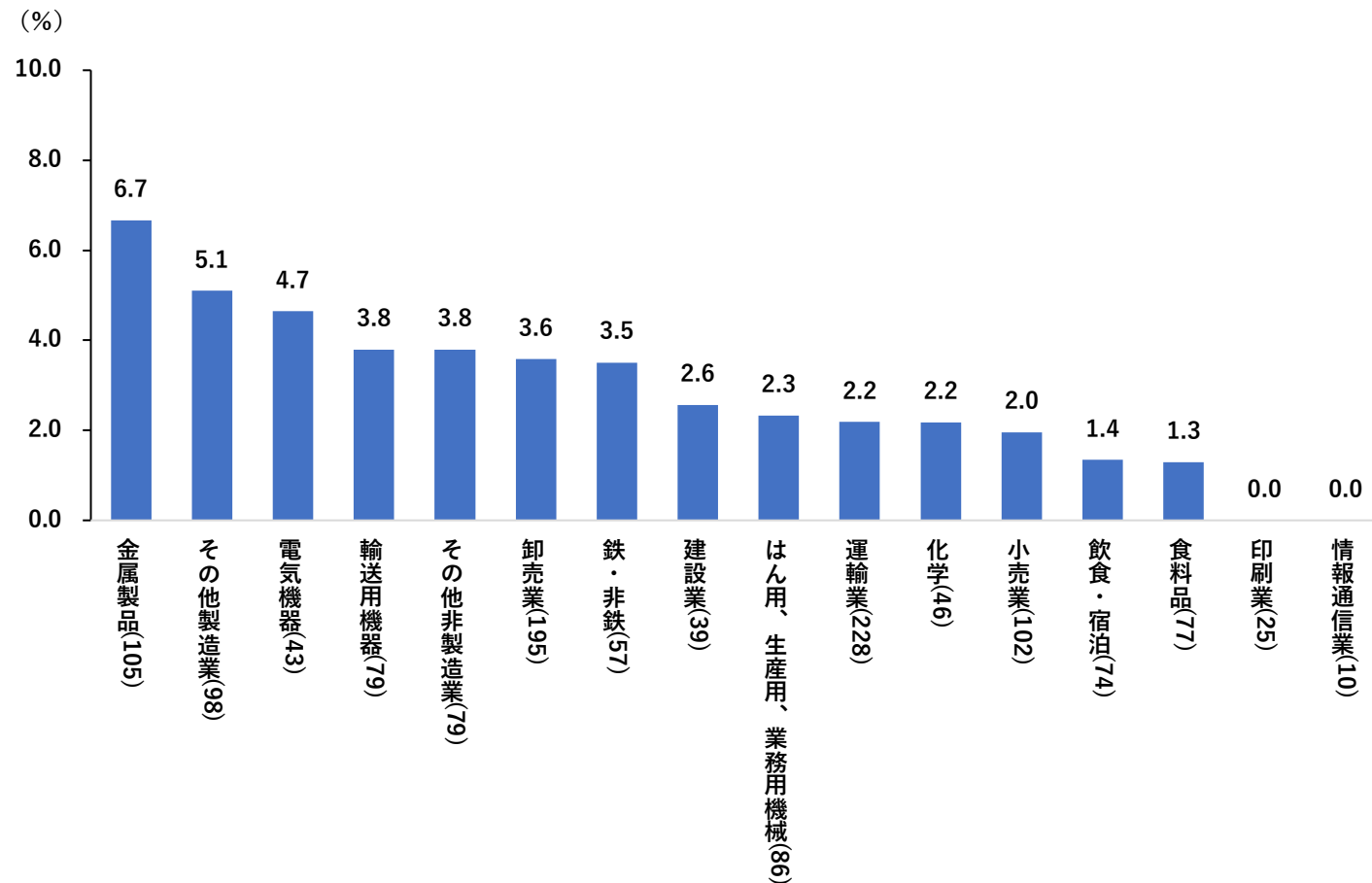


<人材活用・組織整備～人権～>

Q2-4. 「取引先等、外部からの要請」 回答社の業種の傾向

- 人権に関する取組を強化・着手したいと考える理由として「取引先等、外部からの要請」と回答した企業の業種を集計。製造業が比較的多い傾向。

取引先等、外部からの要請（業種別）



<人材戦略に関する課題・現状・取組>

自由記載から～「人材確保」「人材活用・組織整備(戦略策定・制度)」～

○人材確保に関するコメント

【課題・現状】

- ✓ 経営戦略に基づく採用計画がなく現場の人員に応じた採用が中心。(電気機器)
- ✓ 専門人材が不足し、従来の採用手法では限界を感じている。(その他製造業)

【取組】

- ✓ 優秀な外国人労働者の定着率を向上させるため、給与のみではなく、日常生活の支援も積極的に行っている。(はん用、生産用、業務用機械)
- ✓ 実務者の縁故採用、出戻採用が効果を上げている。(輸送用機器)

○人材活用・組織整備-戦略策定に関するコメント

【課題・現状】

- ✓ 人材戦略の策定・実施が望まれるが、担当(総務)部門は非収益部門との見られ方から十分な人員確保が困難。(鉄・非鉄)

【取組】

- ✓ 経営方針発表会にて、社員の個人目標を共有。面談を通して目標のフォロー実施。併せて会社からの支援策を伝えている。(その他製造業)

○人材活用・組織整備-制度に関するコメント

【課題・現状】

- ✓ 給与制度はつぎはぎしたものになってしまっている。給与の底上げも含めて公平性を保つことが課題。(鉄・非鉄)
- ✓ 人材評価はしっかりとした制度がなく、経営層の評価により決まってしまうなど評価基準があいまい。(鉄・非鉄)
- ✓ 既に平均を大きく上回る給与と福利厚生制度があり、従業員満足度は高い。(輸送用機器)

【取組】

- ✓ 給与制度含む人事制度全般について外部支援機関の支援を受けながら見直しを実施中。(その他製造業)
- ✓ 福利厚生はポイント制度を導入。(輸送用機器)
- ✓ 健康優良法人の認定取得、給与制度や評価制度の見直しなどを実施。(輸送用機器)

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している(見出しは商工中金にて適宜作成)。

<人材戦略に関する課題・現状・取組>

自由記載から～「人材活用・組織整備(人材育成・人権)」～

○人材活用・組織整備-人材育成に関するコメント

【課題・現状】

- ✓ **タレントマネジメント管理ソフトを導入したが、活用が不十分。**（その他製造業）
- ✓ **Eラーニング研修は受講にばらつきが大きく効果が限定的。人事考課との連動など受講を促す工夫が必要。**（卸売業）
- ✓ **人材育成の方針、キャリア形成支援が具体的に示せていない。**（卸売業）

【取組】

- ✓ **業務のためになるような資格には取得費補助をしている。**（はん用、生産用、業務用機械）
- ✓ **営業マネジメントや財務スキルに関する研修を管理職を対象に実施。**（化学）
- ✓ **新任乗務員への研修制度を拡充しベテラン社員が講師となるOJT体制を整備。**（運輸業）
- ✓ **外部講師と役員が内容を検討したうえで、若手向けの社内セミナーを実施。**（金属製品）
- ✓ **採用や人材育成は全社員で関与し、入社後のフォロー体制を強化。対話重視のマネジメントで、組織活性化と社員のモチベーション向上を図っている。**（卸売業）

○人材活用・組織整備-人権に関するコメント

【課題・現状】

- ✓ **無意識にハラスメントをしている人に、いかに認識してもらうかが課題。**研修などを重ねていきたい。（飲食・宿泊）
- ✓ **女性従業員が多く、カスハラを受けやすい環境にあるため、従業員を守り、安心して働ける環境を作りたい。**（小売業）

【取組】

- ✓ **人権尊重に関する従業員向け研修の実施、人権方針の策定。**（はん用、生産用、業務用機械）
- ✓ **JASTI監査の認定を受ける。**（その他製造業）
- ✓ **健康経営の実践。**（情報通信業）

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している（見出しは商工中金にて適宜作成）。



人を思う。未来を思う。

商工中金