

# 東京都の雇用就業施策に関する重点要望

2023年12月21日  
東京商工会議所

## I. 基本的な考え方

### 【深刻な人手不足に対応した「少数精鋭の成長モデル」への自己変革支援を】

中小企業の人手不足はかつてなく深刻な状況を迎えており、業種・規模を問わず、共通の経営課題となりつつある。生産年齢人口の減少が一層進めば、「あらゆる業種で人が足りない、人が採れない」状況はさらに厳しいものとなることが避けられず、もはや「人手不足を採用で補う」というこれまでの考え方だけでは、事業継続が困難となる。

こうしたいわゆる労働供給制約社会を中小企業が生き抜くためには、業務の徹底した「省力化」と従業員の徹底した「育成」を図り、働き手や働き方の徹底した「多様性」を受け入れる取組を進めることで、限られた人員の中でも「働きがい」と「働きやすさ」を高め、個々の成長と多様性を原動力とする「少数精鋭の成長モデル」へと自己変革を果たしていくことが、求められる一つの方向性とする。

東京都には、中小企業による自己変革の取組促進に真につながる実効性ある支援を期待する。こうした認識のもと、東京都が取り組むべき雇用・就業施策について、下記により要望する。なお、本要望と同時に、労働供給制約社会における中小企業のあり方について「求められる『少数精鋭の成長モデル』への自己変革（これからの労働政策に関する懇談会中間レポート）」としてまとめ、また、女性、外国人材、シニア、障害者などの活躍推進に関して「東京都の多様な人材の活躍施策に関する重点要望」をまとめているため、あわせて確認いただきたい。

記

## II. 重点要望項目

### 1. 徹底した「省力化」への支援

#### (1) 業務プロセスの再構築および生産性向上への支援強化

本年7～8月の日本商工会議所および東京商工会議所（以下、当所）の調査では、中小企業の約7割（68.0%）が「人手が不足している」と回答し、2015年の調査開始以来で最も厳しい結果となった。また、業種別では、介護・看護業、建設業で8割を超え、最も低い製造業でも6割近い結果となるなど、あらゆる業種で深刻な状況となっている。

今後の生産年齢人口の長期的減少も踏まえれば、人手の確保はますます困難となることが予測される、中小企業には限られた人材に最大限の成果を発揮してもらうべく、「徹底した省力化」に取り組む必要がある。自社において真に従業員が担うべき業務やタス

クのみを残し、その他の業務は廃止や外注を進めるとともに、デジタル技術や機械・ロボットの活用を積極的に進めるなど、業務プロセスの再構築が必要である。

業務プロセスの見直しにあたっては、ノウハウの不足や客観的な判断が行いづらい、といった理由から、中小企業が自力で見直すことは容易ではない。助成金など支援策の活用方法も含め企業実態に即した助言や指導が可能な専門家の派遣など、伴走型の支援体制の実現が望まれ、そのための十分な予算措置を求めたい。

また、業務プロセスの再構築において、デジタル活用が有効な手段である場合、デジタル導入前後のコンサルティング、機器導入の助成まで一貫して支援する「生産性向上のためのデジタル技術活用推進事業」は非常に有効であり、支援対象数の拡大、他の事業との連携などを検討いただきたい。

なお、在職者向けに公的な職業訓練を実施している職業能力開発センターでは、キャリアアップ講習においてさまざまな分野のスキルやノウハウの向上を目的とした講座が実施されているが、業務プロセスの再構築など企業内で「省力化」を進めるにあたり、効果的な内容について充実を図られたい。

#### 具体的要望項目

##### ○ 企業の「省力化」を支援する伴走型支援の実現

- ・ 業務棚卸の実行、非効率業務の代替手段検討にあたって、専門家派遣を受けられる制度など業務プロセスの再構築に資する公的支援策の実現、および十分な予算確保
- ・ 「生産性向上のためのデジタル技術活用推進事業」の支援対象数の拡大

##### ○ 企業内の「省力化」推進に資する公的職業訓練の強化

- ・ 職業能力開発センターのキャリアアップ講習における、業務プロセス再構築など企業の「省力化」への取組に資する講座の充実

#### (2) 生産性向上をリードする社内デジタル人材の育成支援

非効率的な業務の代替手段として、デジタル活用も有効であるが、中小企業の業務におけるデジタル活用度合はさまざまである。本年5～6月に実施した当所の調査では、中小企業のデジタルシフト・DXの課題として、「旗振り役が務まるような人材がない」(33.8%)、「従業員がITを使いこなせない」(29.5%)といった人材面での課題を挙げる声が多い。企業ごとの業務実態や課題に即した、デジタル人材の育成を支援することが求められる。

特にデジタル活用が進んでいない中小企業に対しては、将来的に社内のデジタル化を自走できるよう、きめ細やかなデジタル人材育成支援が必要である。企業ごとの実態に合わせて学習プログラムを策定し学習サポートまで一体的に行う「DX人材リスクリソリング支援

事業」については、応募多数で既に募集が終了していることを踏まえ、対象事業所数の拡大、ならびに、介護・看護業、宿泊・飲食業など労働集約型産業への優先枠設置を検討されたい。

また、企業内のデジタル活用推進の担い手育成の観点から、リスクリングに知見のあるスタートアップを活用して中小企業のデジタル人材の育成を支援する「スタートアップを活用したリスクリングによる中小企業デジタル化支援」において、支援を充実・強化されたい。

### 具体的要望項目

#### ○ 企業ごとの取組レベルに応じたきめ細やかなデジタル人材育成支援

- ・ 「DX人材リスクリング支援事業」における対象事業所数の拡大、ならびに、介護・看護業、宿泊・飲食業など労働集約型産業への優先枠の創設
- ・ 「スタートアップを活用したリスクリングによる中小企業デジタル化支援」における支援の充実・強化

## 2. 徹底した「育成」への支援

「人が採れない」現実と、それがますます深刻となる未来を見据えれば、企業にとって従業員一人ひとりの能力を高め、生産性向上や付加価値の拡大につなげる徹底した「育成」の取組はこれまで以上に重要度を増す。しかしながら当所が本年7～8月に行った調査では、人手不足への対策として「社員の能力開発による生産性向上」に取り組む企業は約3割（28.9%）にとどまる。慢性的な人手不足の企業においては、「自覚はあるが時間や余裕がない」と考える企業・従業員も少なくない。企業は、こうした従業員の「学ぶ意欲」を高める取組も含め、今一度、自社における「育成」のあり方を見直す必要がある。まずは従業員に自社の経営理念、事業と収益の現状と課題を共有し、今後の経営の方向性と目指す将来像を明確に伝え、企業と個人の成長のために従業員に身に付けてほしい能力・スキルを明示し、経営者と従業員が「学ぶ意義」を共有することが重要である。については、企業の人材育成計画を策定するための支援を充実・強化されたい。

中小企業が「育成」を実施するにあたっては、育成への投資に充てる資金が限られていることに加え、教える人材・ノウハウが不足していることから、公的な教育訓練の充実が不可欠である。職業能力開発センターの機能を拡充し、企業ごとのニーズや従業員のスキルレベルを把握した上で、育成計画の作成支援やオーダーメイド型講習の提案等、伴走型での支援を検討いただきたい。

また、中小企業の相談窓口である東京都中小企業振興公社や東京しごとセンターから、人材育成に課題を抱えている中小企業へキャリアアップ講習等の在職者向け公的職業訓練の活用を能動的に働きかける体制の強化、企業の人事労務担当者向けの体験学習の機会創出を通じて、職業能力開発センターの一層の利用促進を図られたい。これらの体制強化に

取り組む上で、人員の増強や設備の維持・拡充なども見込まれる場合は、十分な予算措置を求めたい。

あわせて、業務上の都合や家庭の事情で平日昼間の受講が困難な従業員等にも配慮し、キャリアアップ講習の一部にとどまっている講座のオンライン化をさらに促進するとともに、講座の細分化により必要なテーマを自由に選んで受講できるようにするなど受講利便性の向上を図られたい。

### 具体的要望項目

#### ○ 企業内の教育訓練・人材育成強化に資する支援の拡充

- ・ 企業の経営戦略を踏まえた人材育成計画や人事評価制度の構築に向けた、伴走型支援の創設
- ・ 職業能力開発センターの機能強化（訓練内容の質・量のさらなる拡充、東京都中小企業振興公社や東京しごとセンターによる活用の能動的な働きかけ、企業の人事労務担当者向けの体験学習の機会創出、人員の増強や設備の維持・拡充に向けた十分な予算措置）
- ・ キャリアアップ講習における更なるオンライン化促進、講座の細分化による受講利便性の向上

### 3. 徹底した「多様性」への支援

厚生労働省による「労働者の働き方・ニーズに関する調査（中間報告）」によると、仕事において重視する要素、希望する労働時間、希望する業務遂行の仕方などについて、労働者の意向は一様でなく、労働者の求める働き方の多様化が進んでいる。今後、人手不足下での働き方改革の対応や、女性、外国人材、シニア、障害者など多様な人材の労働参画の進捗などを踏まえると、あらゆる従業員にとって、働きやすく働きがいのある職場づくりに取り組むことが求められる。

しかしながら、当所が本年7～8月に実施した調査では、人材確保に向けた取組として、「多様で柔軟な時間設定による働き方の推進（フレックスタイム制等）」（15.4%）、「兼業・副業の許可」（14.3%）、「場所にとらわれない柔軟な働き方の推進（テレワーク等）」（12.0%）と回答した企業は1～2割程度にとどまる。多様で柔軟な働き方の導入にあたっては、さまざまな制度の中から自社に合った制度を選定することや、複雑な導入手続・運用管理に係る負担などが課題に挙げられている。

「エンゲージメント向上に向けた職場環境づくり推進事業」を利用する企業へのコンサルティング支援、「働き方改革促進事業」の専門家派遣と連携した取組推進により、選択肢的週休3日制、フレックスタイム制、副業・兼業など多様で柔軟な働き方の導入に係る、課題の把握から導入支援までの一貫支援を講じられたい。

また、場所にとらわれない働き方として、中小企業でのテレワーク定着に向け、「テレワ

ーク定着促進フォローアップ事業」における助成事業については、テレワーク実施率が良好かつ生産性向上を実現した中小企業への優遇措置の創設検討に加え、テレワーク実施率の低い業種に対して「テレワーク導入ハンズオン支援事業」の「じっくり伴走」コースによる重点的支援や労務管理において効果的なノウハウの教授を講じられたい。

さらに、多様な人材の担い手を確保するうえで、中小企業における副業・兼業人材の活躍も有効である。「人材確保コンサルティング」を通じた副業・兼業人材の公的なマッチング仲介支援強化や好事例の周知に取り組まれたい。

なお、2023年度より時間外割増賃金率の中小企業への適用猶予が終了しており、働き方改革への取組推進を検討している中小企業も少ないことから、「働き方改革促進事業」の専門家派遣の着実な実施により、こうした企業の取組を支援されたい。また、時間外上限規制の適用猶予が2023年度末で終了し運輸業および建設業などで対応が求められている、いわゆる「2024年問題」については、人手不足の顕著な業種であることとも重なり、対応に懸念が残る。特定の業種にとどまらず社会経済活動に深刻な影響を与えることが見込まれるため、荷主・施主も含めた一層の周知および理解の促進とともに、「働き方改革促進事業」専門家派遣（2024年問題対応コース）の利用促進など、当該事業者への着実な対応支援を図られたい。

#### 具体的要望項目

##### ○ 時間や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方の推進

- ・ 「エンゲージメント向上に向けた職場環境づくり推進事業」の利用する企業へのコンサルティング支援、「働き方改革促進事業」の専門家派遣と連携した取組推進による、多様で柔軟な働き方の導入に係る課題の把握から導入支援までの一貫支援の実施
- ・ 「テレワーク定着促進フォローアップ事業」の助成事業におけるテレワーク実施率が良好かつ生産性向上を実現した中小企業への優遇措置の創設
- ・ テレワーク実施率の低い業種に対する「テレワーク導入ハンズオン支援事業」の「じっくり伴走」コースによる重点的支援や労務管理において効果的なノウハウの教授
- ・ 「人材確保コンサルティング」を通じた副業・兼業人材の公的なマッチング仲介支援強化や好事例の周知
- ・ 「働き方改革促進事業」の専門家派遣の着実な実施による働き方改革への取組支援

##### ○ 「2024年問題」への対応支援

- ・ 「2024年問題」に係る荷主・施主を含めた「2024年問題」の一層の周知と理解促進、「働き方改革促進事業」の専門家派遣（2024年問題対応コース）の利用促進など、当該事業者への着実な対応支援

## 4. 中小企業の人材確保支援の強化

### (1) 公的職業紹介のマッチングの質向上・体制強化

日本商工会議所が本年4月に実施した調査では、2022年度の採用実績の動向について、募集した企業の内、約1割(15.4%)の企業が「募集を行ったが全く採用できなかった」と回答し、約4割(44.3%)が「予定人数を確保できなかった」と回答するなど、計画通りに採用が行えなかった企業は約6割(59.7%)に上っており、中小企業における人材確保は厳しい状況にある。

採用活動に充てられる予算や人員が限られている中小企業においては、公的な職業紹介への期待は高い。求職者と求人企業のマッチングの質を向上するうえで、業界のニーズを踏まえた人材と仕事のマッチング機会を創出することが重要である。「業界別人材確保オーダーメイド型支援事業」における対象団体数の拡充など、業界と連携した各産業の人材確保に向けた取組推進を図られたい。また、「業界連携再就職支援事業」における、ITコースなど既存分野の対象講座・対象人数の拡充とともに、団体のニーズなどを踏まえたコースの新設など、職業訓練とマッチングの一体的支援の拡充を図られたい。

また、雇用の担い手を増やす観点で、フルタイム・正規雇用の従業員だけでなく、多様な担い手の活躍機会を創出し、従来とは異なる人手確保策を検討していくことも有効である。非正規雇用者を対象とした「成長産業人材雇用支援事業」(トライアル就労を活用した正社員化)や「成長産業分野キャリア形成支援事業」(職業訓練とマッチングの一体的支援)において、マッチング後の定着度合や企業・利用者双方からの訓練評価の検証・改善、わかりやすい求人情報掲載の支援などにより、マッチング機能を強化することで、非正規労働者のキャリアアップによる成長分野の人材確保を促進されたい。また、職業能力開発センターで実施されている求職者向け訓練において、IT関連科目の募集定員・募集時期・実施校の拡大により、中小企業においてニーズが高いデジタル人材の育成を進められたい。

#### 具体的要望項目

- **業界と連携した人材確保の取組推進**
  - ・ 「業界別人材確保オーダーメイド型支援事業」における対象団体数の拡充
  - ・ 「業界連携再就職支援事業」における、ITコースなど既存分野の対象講座・対象人数の拡充、団体のニーズなどを踏まえたコースの新設など、職業訓練とマッチングの一体的支援の拡充
- **多様な担い手の活躍機会創出に向けた支援強化**
  - ・ 「成長産業人材雇用支援事業」(トライアル就労を活用した正社員化)や「成長産業分野キャリア形成支援事業」(職業訓練とマッチングの一体支援)における、マッチング後の定着度合や企業・利用者双方からの訓練評価の検証・改善、わかりやすい求人情報掲載の支援
  - ・ 職業能力開発センターの求職者向け訓練における、IT関連科目の募集定員・募集時

## (2) インターンシップ導入などの採用支援

インターンシップは、大企業と比べ知名度の低い中小企業にとって、自社の魅力を学生に伝える有効な機会であり、入社後のミスマッチ防止の効果も期待できる。一方で、インターンシップを実施するうえで、マンパワー、時間、ノウハウが十分ではない中小企業も多く、就業体験プログラムの策定支援の他、大学との連携・マッチング支援などが求められる。「学生インターンシップ支援事業（きづくインターンシップ）」について、介護・看護業、建設業、運輸業などとりわけ人手不足が深刻な業種への優先枠設置や重点的支援を検討されたい。さらに、大学や専門学校の就職相談窓口、ハローワークと連携した「中小企業しごと魅力発信プロジェクト」の周知強化を図られたい。

また、「中小企業人材確保総合サポート事業」において、採用戦略に関する最大5回のコンサルティング等が受けられる「人材確保コンサルティング」については、周知強化・利用促進を図り、中小企業の採用力強化を支援されたい。

### 具体的要望項目

- インターンシップなどを通じた中小企業で働く魅力の発信強化と採用力向上
  - ・ 「学生インターンシップ支援事業（きづくインターンシップ）」における、介護・看護業、建設業、運輸業など人手不足が深刻な業種への優先枠設置など重点的支援
  - ・ 大学や専門学校の就職相談窓口、ハローワークと連携した「中小企業しごと魅力発信プロジェクト」の周知強化
  - ・ 「中小企業人材確保総合サポート事業」の「人材確保コンサルティング」の周知強化、利用促進

## 5. 賃上げ原資確保に資する取引適正化の推進

日本商工会議所が本年9月に実施した調査では、中小企業の約6割(64.4%)が賃上げを実施するなど、昨年6月実施調査の約5割(50.9%)と比べ着実に増加している。他方で、賃上げ実施企業のうち、業績の改善が見られない中での「防衛的な賃上げ」は約6割(63.8%)を占めている。そもそも、中小企業の労働分配率は約7割と高く、賃上げ余力が少ない。自発的・持続的な賃上げのためには、賃上げ原資の確保が不可欠であり、生産性向上の支援と取引適正化の取組をさらに粘り強く進める必要がある。

日本商工会議所が本年10月に実施した調査では、コスト増加分の価格転嫁について、価格協議が実施できた中小企業は7割強(74.4%)を記録するものの、労務費増加分を4割以上価格転嫁できた中小企業は約3割(34.7%)にとどまり、労務費増加分を全く価格転嫁できていない企業は3割(26.7%)に迫るなど、多くの中小企業で労務費の増加分を取引価格に転嫁できていない。

経営者が経理業務を兼務していることも多い中小企業においては、原価管理を含む管理会計が十分に行えていないことも多い。取引適正化の推進にあたっては、取引価格の交渉を行う際の客観的な判断基準が必要であることから、中小企業における原価の「見える化」への支援強化が求められる。下請センター東京における価格交渉アドバイザーによる相談体制を強化し、こうした「見える化」への取組推進を図るとともに、巡回等によるプッシュ型の相談対応や過去に相談対応した企業へのフォローアップ支援を講じられたい。また、パートナーシップ構築宣言企業において、経営層のみならず調達部門等の現場レベルまで理解浸透を図るべく、実務担当者を対象とした業種別の講習会実施など普及啓発事業の強化を図られたい。

なお、自治体との取引である公共調達・工事については、中小企業から価格転嫁が行いづらいとの声も多く、官民の取引においても適切な価格転嫁を推進すべく、23区など各自治体に対し本取組の重要性を発信するなど、取引適正化への働きかけを強化されたい。

また、厳しい人手不足の中、中小企業が限られた人員でこれまでのサービスや品質を維持することが難しくなっている現状もある。価格交渉促進月間に合わせ、「人によるサービスの適正価格」という考え方を周知するとともに、業界やサプライチェーン全体での見直し推進等、社会の意識改革に向けた働きかけを推進されたい。

#### **具体的要望項目**

##### ○ 労務費を含む価格転嫁の推進・実効性確保

- ・ 下請センター東京の価格交渉アドバイザーによる相談体制強化等を通じた、中小企業における原価の「見える化」への取組支援、巡回等によるプッシュ型の相談対応や過去に相談対応した企業へのフォローアップ支援の実施
- ・ パートナーシップ構築宣言企業の実務者を対象とした業種別の講習会実施など普及啓発事業の強化
- ・ 「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の周知徹底
- ・ 23区など各自治体への取引適正化の働きかけ強化
- ・ B to Cも含めた、過剰な品質やサービスの見直しに向けた、社会への意識改革の働きかけ

以上