

日本商工会議所・東京商工会議所
これからの労働政策に関する懇談会 最終レポート

「少数精鋭 × 地域共創」で 人手不足を乗り越える



目 次

はじめに	2
------	---

I. なぜ、「少数精鋭」×「地域共創」が必要か？

1. 深刻化する人手不足	3
2. 求められる「少数精鋭」への自己変革	4
3. 「少数精鋭」先進事例に見る取組みの共通点	5
4. 個社の限界を「地域共創」で乗り越える	5

II. 各地で進む「地域共創」の取組み

事例1 地域ぐるみの人事機能—塩尻の人事部	9
事例2 業界・企業の枠組みを超えた女性活躍推進—NAGANO働く女性会議	11
事例3 地域主体の外国人材活躍推進—竹田市外国人相談窓口サポートセンター	13
事例4 地域の同業者連携による協働の取組み—東京城南BASE.	15

III. 提言『地域共創人材プラットフォーム』取組み推進に向けて

1. 『地域共創人材プラットフォーム』が成果を生み出す3つの要点	17
2. 『地域共創人材プラットフォーム』に期待される取組み	19
① 個社の自己変革「3つのチャレンジ」(省力化・育成・多様性)の支援	19
② 「人材確保」に向けた連携・協働	21
③ 「人材育成」に向けた連携・協働	23
④ 「多様な人材活躍」に向けた連携・協働	25
3. 日商・東商としての今後の取組み	28
4. 政府に求める支援と環境整備	29

支援機関一覧	31
--------	----

これからの労働政策に関する懇談会 構成員名簿	33
------------------------	----

懇談会の開催実績(2023年度～2025年度)	33
-------------------------	----

はじめに

日本商工会議所(以下、「日商」)および東京商工会議所(以下、「東商」)では、2023年6月から「これからの労働政策に関する懇談会」を設置し、労働供給制約社会の中で、中小企業に求められる取組みと労働政策のあり方について議論を重ねてきた。

2023年12月に公表した中間レポート「求められる『少数精鋭の成長モデル』への自己変革」(以下、「中間レポート」)では、「人が足りない、人が採れない」時代を生き抜くために、中小企業に向けて「3つのチャレンジ」、すなわち、徹底した「省力化」・「育成」・「多様性」に取り組むことを提案した。

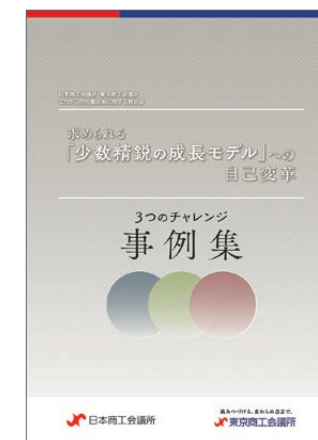
以降、2024年12月には「求められる『少数精鋭の成長モデル』への自己変革 3つのチャレンジ事例集」(以下、「事例集」)を公表、2025年2月にはシンポジウム「人手不足の『壁』を乗り越える～少数精鋭の成長モデルへの自己変革～」を開催し、各地の中小企業による先進的な事例の紹介を通じて、取組み推進を図ってきた。

懇談会として、これらの先進事例と有識者からの講話等を踏まえ議論を重ねる中で、経営資源が限られる中小企業が労働供給制約社会を生き抜くためには、個社による「少数精鋭へのチャレンジ」とともに、各地域の企業、商工会議所、自治体、その他の様々な機関による連携・協働、すなわち、「地域共創」が不可欠との結論に至った。本レポートでは、人手不足を乗り越えるための「地域共創」の取組みの方向性を示すとともに、政府に対し、その後押しとなる労働政策の変革を求めていく。

地域の中小企業にとって人手不足への対応が避けられない経営課題となる中、商工会議所が果たすべき役割は大きい。これまで、商工会議所は自治体や金融機関等との連携によって、主に資金調達や事業承継、創業等の経営支援を積み重ねてきたが、今後は、地域の人的課題解決に向けたより積極的な取組みを推進していくことが求められる。日商・東商としては、本レポートを踏まえ、各地商工会議所による「地域共創」の取組みを働きかけていく。



求められる
「少数精鋭の成長モデル」
への自己変革
(2023年12月)



求められる
「少数精鋭の成長モデル」
への自己変革
3つのチャレンジ事例集
(2024年12月)

I

なぜ、 「少数精鋭」×「地域共創」が必要か？

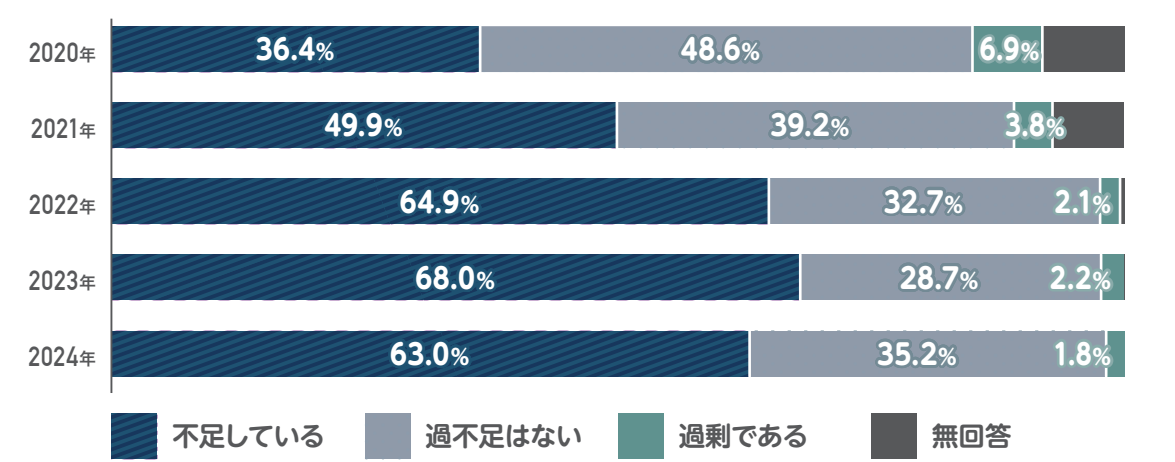
1. 深刻化する人手不足

あらゆる産業・地域で「人が足りない、人が採れない」状況が常態化し、中小企業にとって深刻な人手不足が最大かつ共通の課題となっており、中小企業から大企業、また、若者や女性を中心に地方から都市部への人材流出に対する懸念も根強い。

政府は「三位一体の労働市場改革¹⁾」によって成長分野への円滑な労働移動を図るとしているが、地域の経済と生活を支える中小企業、とりわけエッセンシャル産業（医療・福祉・介護業、建設業、運輸業等）における人手不足に拍車をかけることも懸念される。

厳しい人手不足に物価高騰も重なり、賃上げ圧力はかつてない水準に達している。日商・東商の調査によると、業績改善を伴わない賃上げ、いわば「防衛的な賃上げ」が賃上げ実施企業の約6割²⁾に達し、賃上げに取り組めない企業は、今後必要な人員を確保できず、事業継続が困難になることすら危惧される。

■ 中小企業における人手不足の状況（2020～2024年）

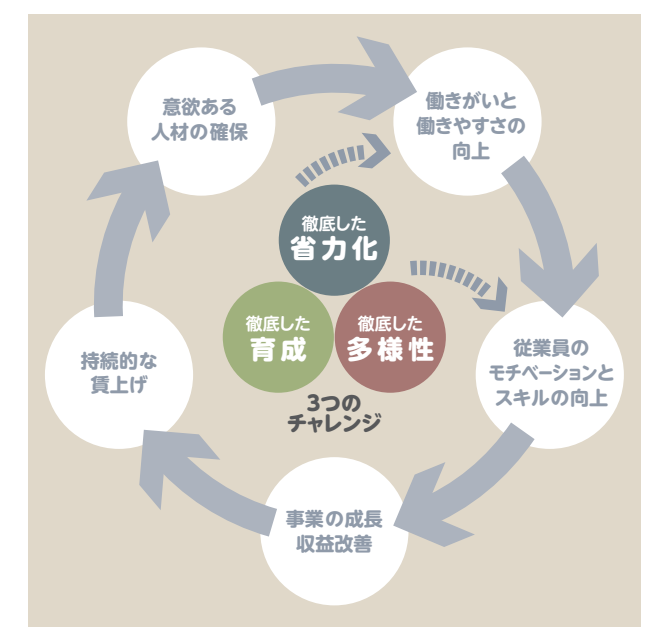


出所：「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」集計結果（2024年9月、日商・東商）

1 2023年5月、岸田内閣で閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2023」（いわゆる骨太方針）において示された、1）リ・スキリングによる能力向上支援、2）個々の企業の実態に応じた職務給の導入、3）成長分野への労働移動の円滑化、の3つを柱とする、今後の労働市場改革に関する新しい方向性。
2 「中小企業の賃金改定に関する調査」（2025年6月、日商・東商）

2. 求められる「少数精鋭」への自己変革

中間レポートでは、「人が足りない、人が採れない」状況を打開する「打ち手」として、中小企業に「3つのチャレンジ（徹底した①省力化、②育成、③多様性）」を提案した。これらに取り組むことで、「働きがい」と「働きやすさ」を高め、働く人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、労働供給制約社会を生き抜くうえで求められる一つの方向性と考えられる。



「中間レポート」より

「3つのチャレンジ」の具体的な取り組みは以下のとおり。詳しくは、[中間レポート](#)を参照されたい。

① 徹底した「省力化」

限られた人材に最大限の成果を発揮してもらうために、従業員が真に力を注ぐべき「コア業務」は何か、を見極め、それ以外の業務については、廃止や外注も検討するとともに、デジタルやAI、機械・ロボットの積極的な活用による省力化が求められる。加えて、長時間労働や人手不足の一因にもなっている「過剰品質・過剰サービス」についても、社会全体で見直しを図っていくことが重要となる。

② 徹底した「育成」

従業員一人ひとりの能力を高め生産性向上や付加価値増大を図るうえで、経営理念や経営戦略の可視化・社内浸透などの「経営の見える化」により従業員の学ぶ意欲を高めるとともに、「マルチタスク化」を推進し業務の属人化を排除し、個々の業務領域を広げていくことも必要となる。また、自社での取り組みが難しい場合には、公的職業訓練の活用も検討すべきである。

③ 徹底した「多様性」

生産年齢人口の減少が進む中、「フルタイム・男性中心」の事業運営には限界がある。多様性への配慮と理解を深め、女性・シニア・障がい者・外国人材など、多様な人材の労働参画を進めていくことが重要となる。また、働く人それぞれの事情に合わせて「働き方」の多様性を高めるとともに、多様性を活かすための業務の「切り出し」も不可欠である。

3. 「少数精鋭」先進事例に見る取組みの共通点

中間レポート、事例集では、「3つのチャレンジ」に意欲的に取り組み、人手不足を乗り越えている中小企業26社を紹介した。各社の取組みに共通する点として、以下の3点が挙げられる。

(1) 現場との対話

経営者自らが、熱意を持って経営理念や経営方針を粘り強く社内に浸透させるとともに、積極的に現場に足を運び、現場との対話から課題や気づきを集め、改革を推進している。

(2) デジタルの積極活用

経営者自らが、デジタル化の必要性を理解し、業務改善に積極的に活用している。

(3) 支援の効果的な活用

経営者自らが、自治体や公的機関などの支援情報を積極的に収集し、効果的に活用。必要な知見や経営資源の不足を補い、改革を推進している。

多くの中小企業経営者が、こうした取組みにチャレンジできることが望ましいが、変化の激しい経営環境の中で、中小企業の経営者が取り組むべき経営課題は多岐にわたる。専任の人事担当者がいない企業も多く、企業向けのデジタルツールや、公的機関による支援が十分に活用されているとは言い難い。先進事例に見られる取組みを、より多くの中小企業に広げていくには、個社による取組みの限界を乗り越える枠組みや仕掛けが必要である。

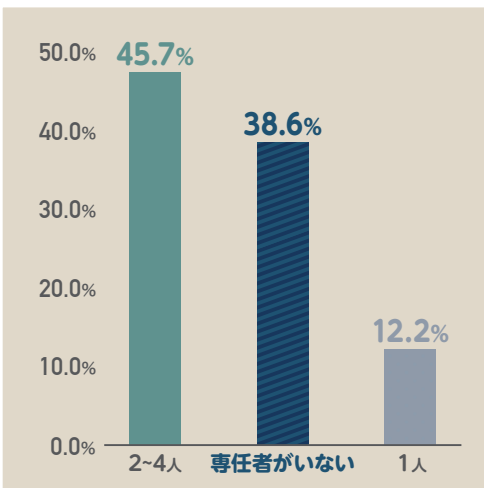
4. 個社の限界を「地域共創」で乗り越える

深刻な人手不足により、あらゆる企業にとって人材確保や育成など人的課題への対応が急務となっているが、専任の人事担当者や部門を有していない中小企業も多い。

各地域には、人的課題の解決を支援する公的機関として、ハローワークや職業能力開発促進センター（以下、「ポリテクセンター」）などが存在するが、利用企業が固定化する傾向にあり、

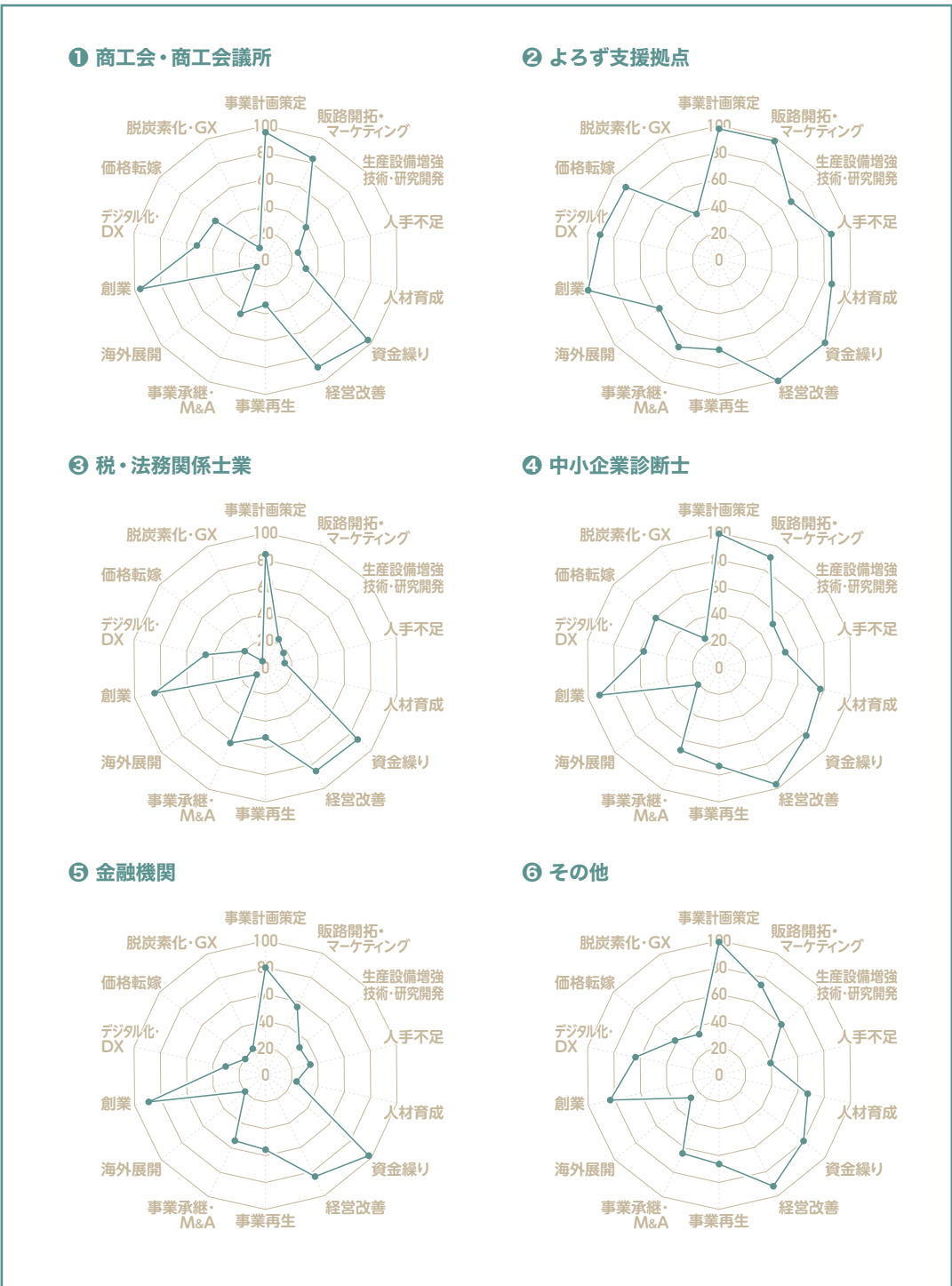
出所：「令和元年度大企業人材等の地方活躍推進事業（地域の中核企業による人材確保手法等の調査分析）」（2020年7～8月、経済産業省）

■地域未来牽引企業における人事担当者の人数



また、企業の人的課題に総合的に対応できる支援機関は限られている。商工会議所など他の支援機関との接点を強化しながら、各機関に蓄積されたノウハウや強みを持ち寄り、有機的に連携することができれば、中小企業の人事機能を補完し、地域の中で人材確保や育成、あるいは多様な人材の活躍を推進していくことも可能と考える。

■支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関属性別）



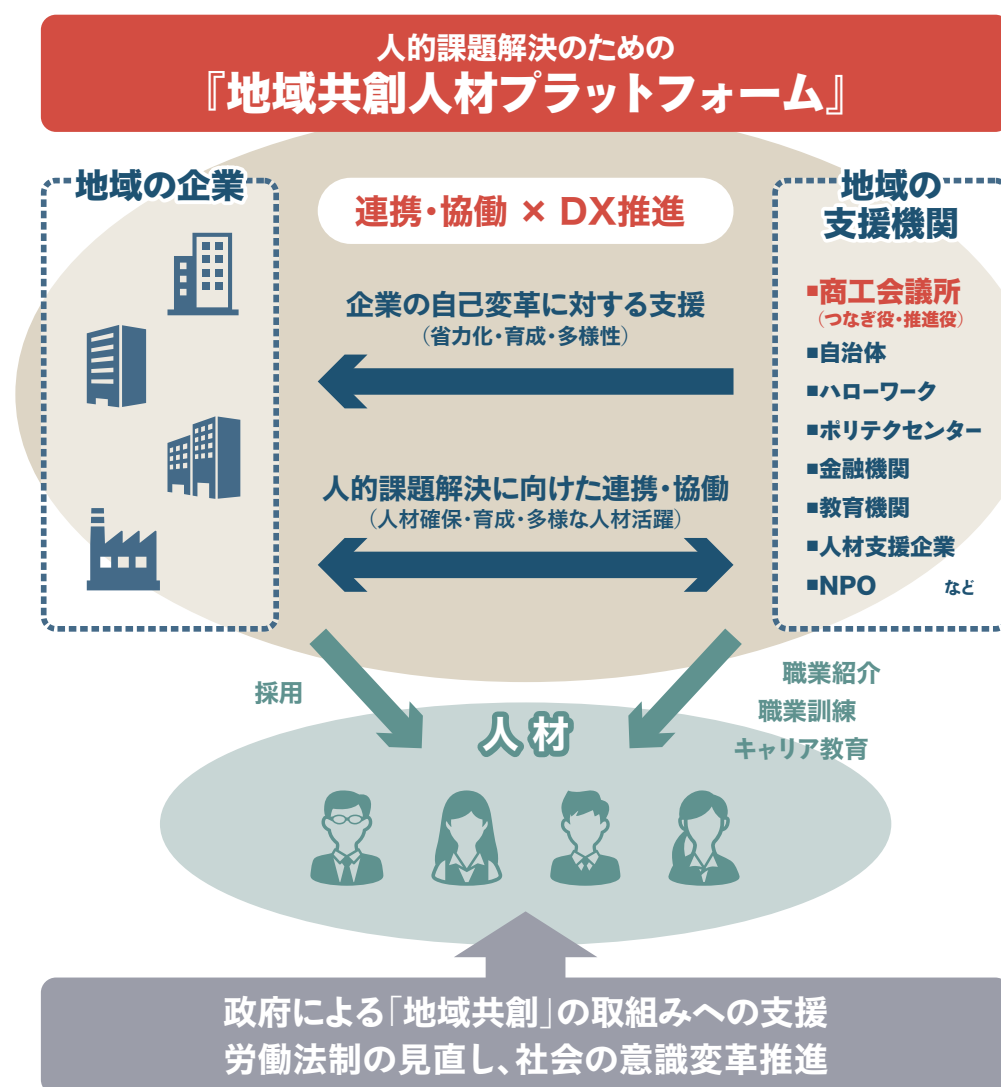
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
注 1. 各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2. 数字の単位は％。

出所：「2024年版 中小企業白書」（2024年5月、中小企業庁）

本レポートでは、各地域の先行事例を踏まえながら、深刻な人手不足を、企業と企業、支援機関の連携・協働、DX推進によって乗り越える『地域共創人材プラットフォーム』の枠組みを提案し、中小企業の人的課題解決に向けた「地域ぐるみ」の取組みの方向性を示す。

すでに一部の地域では、「地域の人事部³」などの取組みが成果を生む例も見られるが、地域連携の「枠組みはあるが、具体的なアクションにつながらない」との声も聞かれる。こうした枠組みを機能させるうえで、「つなぎ役・推進役」として、地域総合経済団体である商工会議所が果たすべき役割は大きい。

また、政府には、企業や地域による取組みへの後押しとともに、障壁となる労働法制の見直しや社会の意識変革推進の取組みを求めている。



³ 経済産業省では、民間事業者等が地域企業群及び地域の関係機関（自治体・経営支援機関・教育機関・業界団体・地域金融機関等）と連携して、地域企業の人材確保・育成・定着を行う「地域の人事部」の取組みに対し、事業費の一部を補助している。

II 各地で進む「地域共創」の取組み

各地域ではすでに、自治体、商工会議所などの支援機関、あるいは企業同士が、それぞれの経営資源やノウハウを持ち寄りながら、人材確保・育成、多様な人材の活躍に連携・協働で取り組む動きが見られ始めている。

本章では、商工会議所が参画する「地域共創」の先行事例を中心に、取組みの経緯、連携の枠組みや支援内容、現時点での成果と課題、今後の展望等について紹介する。

//////////////////// 取組み概要 //////////////////////

- 事例 1 地域ぐるみの人事機能**
—塩尻の人事部 (NPO 法人 MEGURU)
- 幅広いセクターで地域の課題を共有したうえで面的な支援体制を構築。
 - 人材採用・人材育成、キャリア教育から人材戦略策定に至るまで「人」に係る総合的な支援を実施。
- 事例 2 業界・企業の枠組みを超えた女性活躍推進**
—NAGANO 働く女性会議（長野商工会議所）
- 商工会議所が旗振り役となり、経営者から一般の従業員まで市内で働く幅広い階層の働く女性が参画するボトムアップの取組みを推進。
 - 定期的な座談会等を通じて課題やアイデアを共有、育児と仕事の両立支援充実などを県に提言。
- 事例 3 地域主体の外国人材活躍推進**
—竹田市外国人相談窓口サポートセンター（竹田商工会議所）
- 商工会議所が監理団体として会員事業者の技能実習生受入れ支援を行いながら、竹田市から委託を受け外国人の生活支援を目的とした「竹田市外国人相談窓口サポートセンター」を会議所内に設置。
 - インドネシアの国立大学と竹田市の間で交わされた覚書に基づき、会員事業者におけるインターンシップ生の受入れを開始。
- 事例 4 地域の同業者連携による協働の取組み**
—東京城南 BASE.
- 東京・城南地区の在宅介護事業者 4 社による連携の取組み。
 - 業界共通の課題を踏まえ、経営資源やノウハウを共有し、人材確保・人材育成に協働で取り組む。

地域ぐるみの人事機能

——塩尻の人事部

実施地域：長野県塩尻市

推進主体：NPO法人MEGURU

連携先：塩尻市、塩尻市振興公社、塩尻商工会議所、
八十二銀行、長野銀行、松本信用金庫、長野県信用組合、
信州大学、松本大学、株式会社パソナJOB HUB

連携の枠組み

○地域おこし協力隊⁴として、塩尻商工会議所で副業を行っていた横山暁一氏が立ち上げたNPO法人MEGURUを中心に、塩尻市、塩尻商工会議所や地域金融機関、地元の信州大学等が参画するコンソーシアムを形成し、定期的の実務担当者が集まり、課題を共有し対応策を検討する場を設けている。



MEGURU 代表理事の横山氏

○副業・兼業人材マッチングの支援という部分的な協働から始まり、徐々に支援の対象を広げながら、現在はいわば「地域ぐるみの人事機能」を担う。MEGURUがハブとして地域の人的課題に係る情報を集約し、専門人材の活用、企業間、経営支援機関、教育機関との連携を進め、企業と各機関の橋渡し役として課題解決へと導いている。



塩尻の人事部概念図 (MEGURU 資料より抜粋)

○2024年7月、地域内外の11団体に連携協定を締結。

塩尻市の総合計画に本取組みが重点施策として掲げられるなど、地域の信任を得た活動となった。

○地域の人材市場は、マーケットが小さく、企業・自治体・教育機関など、それぞれに課題があり複雑に絡み合っているため、これまで民間の人材支援会社が支援しづらい領域であった。若者が定着しないなどの地域共通の人材課題に対し、支援機関が互いのリソースとノウハウを持ち寄ることにより、地域ぐるみの人事機能を組成し、各社の実態に合わせた有機的な人材支援が可能となった。

4 地方に都市住民が「協力隊員」として移住し、一定期間地域協力活動を行うことで、地域活性化や地域課題解決、移住者の定住促進等を図る総務省の制度。

支援内容・連携方法

①情報の集約と外部人材ネットワークの活用による伴走型支援

地域の企業の人材課題に関する一次相談窓口として「じんじの窓口」を設置。大企業の副業・兼業人材など外部人材の力も活用しながら、採用から人材戦略策定まで伴走型で課題解決を支援している。

②地域の支援機関へのノウハウ教授

支援機関の実務担当者向けに、人材課題解決に関する勉強会を実施。地域の経営支援人材育成にも力を注ぐ。

③教育機関、企業と連携したキャリア教育・インターンシップ

地元の教育機関と連携し、中高生へのキャリア教育、大学生のインターンシップ受入れも支援。将来を担う学生に地元企業で働く魅力を発信するとともに、学生との交流を通じた、自社理解の促進、経営課題への気づき、といった企業側にもメリットがある取組みとなっている。

「地域共創」が機能しているポイント

①課題の共有とベクトルの一致、役割の明確化

自治体、商工会議所などの支援機関、教育機関など参画機関の課題意識とベクトルが一致しており、各機関が担う役割が明確化されている。それらが、各機関のトップのみならず、実際の支援を担う実務担当者にも浸透している。

②地域との信頼関係構築に向けた助走期間、小さな連携から段階的拡大

自治体や商工会議所が短期的な成果創出に固執せず、長期的なビジョンを描いたうえで、中核人材を「地域おこし協力隊」として地域に受け入れ、地域との信頼関係を構築するための十分な助走期間を与えた。そのうえで、小さな連携から活動をスタートし、実績を蓄積する中で着実に連携の範囲を広げている。

③中核人材・支援人材は地域内にこだわらず、外部から積極的に調達

地域や組織の内部の資源にこだわらず、中核人材や支援人材については、副業・兼業人材、大企業人材など外部からも積極的に調達している。



取組に共鳴し、「塩尻の人事部」には内外から多種多様な支援人材が集う
(2025年6月塩尻の人事部フォーラムの様相)

業界・企業の枠組みを超えた 女性活躍推進

—NAGANO働く女性会議

実施地域：長野県長野市

推進主体：長野商工会議所

連携先：長野県、長野市、長野県商工会議所連合会、
長野県経営者協会長野支部、長野県中小企業団体中央会長野支部、
長野市商工会、長野青年会議所、南長野青年会議所

連携の枠組み

○2023年、長野商工会議所では塚田まゆり副会頭（ダンススタジオブロードウェイ代表）の呼びかけにより、業種や規模の枠を超えて地域で女性活躍を推進する「NAGANO働く女性会議」を設置。

○一般の従業員から管理職まで幅広い階層・職種の働く女性、地域の経営者が参画し、それぞれの職場や企業が抱える課題を共有し解決策を検討。
女性、男性を問わず、誰もが働きやすい職場づくりに取り組んでいる。



女性の働きやすさを自ら考えるワークショップを開催
（長野商工会議所提供）

支援内容・連携方法

①商工会議所のリーダーシップによる 取り組み推進

水野雅義会頭（ホクト株式会社代表取締役社長）をはじめとした、経営者50人と働く女性50人の座談会から始まり、様々な階層の女性が集まるワークショップや情報交換会の開催を重ね、これまでの参加者は600名を超える。

市内の他の経済団体にも協力を呼びかけ、国際女性デーにあわせて「NAGANO働く女性応援宣言」を発表。活動の輪を県各地に広げ、「NAGANO県働く女性会議 信州働くみんなの座談会」を松本市で開催。



「働く女性応援宣言」
（長野商工会議所提供）

②働く女性の意見やアイデアを 踏まえた自治体への提言

ワークショップや意見交換での意見を踏まえ、育児と仕事の両立支援策の充実などを県や市に要望。

③他社の女性リーダーと交流できる ネットワークを構築

2025年には、女性のキャリアアップ支援プロジェクト「NagaHaLo（ナガハロ）⁵」を開始。管理職などリーダーを目指す女性が、同じ地域の他社の先輩に相談できる「メンタリング」と呼ばれる取り組みを推進。



長野県知事に提言書を手交する様子
（長野商工会議所提供）

「地域共創」が機能しているポイント

①商工会議所のネットワークを活かした、 業界、企業、階層の枠を超えた取り組み

女性活躍推進を地域全体の課題と捉え、トップの強力なリーダーシップの下、様々な業種・規模の企業が加入する商工会議所のネットワークを活かし業界、企業、階層を問わず参画する横断的な取り組みに。

②地域ぐるみで「育て合う」

活動を行う中で、地域において、企業の枠を超えて、経営者・管理職が、他社の女性人材の育成をサポートする動きが生まれている。女性人材のロールモデル育成を地域ぐるみで推進する取り組みとして、今後の発展が期待される。

5 長野（Nagano）で働く（Hataraku）人のためのロッジ（Lodge）、の略称。

地域主体の外国人材活躍推進

——竹田市外国人相談窓口サポートセンター——

実施地域：大分県竹田市

推進主体：竹田商工会議所

連携先：竹田市、竹田警察署、インドネシア国立マタラム大学

連携の仕組み

- 地域の人手不足に端を発し、竹田市では20年ほど前から農業分野の事業者が個別に外国人材受入れを開始。農業以外の事業者からの受入れニーズの高まりを受け、竹田商工会議所は、2022年に監理団体、2025年に登録支援機関へ登録。
- 会員企業への支援のみならず、竹田市全体で外国人が安心して暮らすための環境を整えることが必要と考え、2024年には、「竹田市外国人相談窓口サポートセンター」を商工会議所内に開設。
- 窓口では竹田市が雇用するインドネシア人の「地域おこし協力隊」隊員が会議所職員と連携して外国人の生活サポート、監理団体の業務支援を行っている。

支援内容・連携方法

①地域に溶け込む環境づくり

技能実習生の入国後講習を商工会議所で実施。竹田市内に宿舎を設置し、商工会議所までの通学経路ですれ違う住民と挨拶を交わすことで、互いに顔を「覚えてもらう」仕掛けとしている。加えて、地元の警察署による交通ルールの講習、竹田市によるごみ出しルールの講習など、「竹田市民」として遵守すべき生活上のルールも教えている。



商工会議所での入国後講習の様子
(竹田商工会議所提供)

②イベントを通じた相互理解の促進

2024年には竹田市と商工会議所の共催で、お互いの文化や習慣を知り、顔の見える関係となることを目的とした「たけた多文化交流フェスティバル」を開催。インドネシア舞踏や民族楽器の披露に加え、竹田市で働く技能実習生の紹介も行った。



たけた多文化交流フェスティバルで技能実習生を紹介
(竹田商工会議所提供)

③送り出し国の教育機関と連携したインターンシップ受入れ

2023年、竹田市はインドネシア国立マタラム大学と人材交流に関わる覚書を締結。同年から農畜産分野、2024年からは技術系のインターンシップ生を市内事業者で受け入れている。今後は、介護・看護など専門知識を有する学生の受入れ、市内遊休施設を活用した外国人材育成拠点の設置を目指す。

「地域共創」が機能しているポイント

①商工会議所が監理団体を担うことへの信頼感

昨今、監理団体による不適切な外国人受入れも問題となる中、日頃から経営支援等を通じて地域の中小企業と接し、自治体をはじめ各機関との関係性がある商工会議所が責任を持って監理団体を担うことで地域の信頼を得ている。

②商工会議所と自治体が連携し外国人と地域住民の共生をサポート

外国人材を「安価な労働力」ではなく、「竹田市に暮らす社員の一人」と捉え、商工会議所が就業面、生活面のサポートを主導。自治体と円滑に連携することで人員・財源面の支援を効果的に活用している。



右から順に、実習実施者、実習生2名、通訳（地域おこし協力隊）、竹田商工会議所職員

地域の同業者連携による 協働の取組み

—— 東京城南BASE. ——

実施地域：東京都品川区・大田区ほか

推進主体：東京城南BASE.（都内城南地区の在宅介護事業者4社のネットワーク）

連携先：東京都、ハローワーク、AIケアサービス株式会社、
株式会社カラース、株式会社ケアメイト、
株式会社スマイルクリエーション、株式会社浜銀総合研究所

連携の枠組み

○東京城南エリアの在宅介護事業者4社が、業界の「運営課題解決を目的とした企業連携」を目指し、2024年4月に「東京城南BASE.」を発足。各社の個性を尊重するため、M&Aではなく、企業連携による協働を進めている。

○各社が有する知見と経営資源を相互活用し、主に、
①人財確保、②教育・研修、③業務運営における協働を推進。

○取組み推進にあたり東京都の補助金⁶を活用、また、社会保険労務士やコンサルタントの伴走支援を受けながら体制構築を図るなど、官民の各機関と効果的に連携。



事業報告会兼交流会
（東京城南BASE. 提供）

支援内容・連携方法

①協働による運営課題解決

東京城南BASE. として従業員⁶の育成計画を整備し、合同研修を行うほか、物品調達における協働も進める。将来的に、人材シェアリングや、出向を活用したキャリアパス形成、システム共通化なども見据える。

法改正への対応など、各社共通で対策が必要な課題に対して、各社が有する知見と経営資源を持ち寄り、迅速な取組みが可能となった。

②官民連携による人材確保

ハローワーク大森と連携し、介護未経験者向けの4社共同の見学会を実施。併せて、介護業界への理解促進を目的とした、ハローワーク職員向けのプレッシャー⁷も実施⁷するなど、求職者とハローワーク双方からの評価が高いイベントとなった。



ハローワーク職員向けプレッシャー
（東京城南BASE. 提供）

「地域共創」が機能しているポイント

①各社の「違い」を尊重する意識醸成と協働

各社の経営者等が直接顔を合わせる会議・研修会を多数実施⁸しながら、互いの企業理念や風土を尊重する意識を醸成し、企業の垣根を超えた関係を構築した。また、中長期的なビジョンや運営課題を共有することで、協働による課題解決を実践している。

②公的機関、外部専門家の力で不足する経営資源を補完

東京都の補助金を活用した事務局の体制整備や、ハローワークとの共同イベントなど、公的機関と積極的に連携を行うとともに、共同労務管理やブランディングといった専門領域においては、社会保険労務士やコンサルタントなど専門家の知見を最大限活用している。

6 東京都の「人材活用に向けた介護事業所の協働促進事業」に採択。

7 プレッシャーには大森、品川、渋谷、新宿の4つのハローワークより、10名の職員が参加。

8 2024年度は69回開催。

提言『地域共創人材プラットフォーム』 取組み推進に向けて

1.『地域共創人材プラットフォーム』が 成果を生み出す3つの要点

各都道府県ではすでに「地方版政労使会議⁹」など、労働分野の課題解決に向けて、関係者が意見交換を行う枠組みが存在する。今回提案する『地域共創人材プラットフォーム』は、議論や意見交換の場に止まらず、「具体的な施策を実行」するための枠組みである。これらが有効に機能し成果を生み出すために、以下の3点が重要となる。

① 幅広い主体による積極的な連携・協働

商工会議所や自治体、ハローワークやポリテクセンターなど国の支援機関に加え、大学等の教育機関、地域金融機関など、幅広い主体が参画し、地域・中小企業の人的課題解決に向けて、それぞれのリソース（職員の知識・経験、情報、支援メニュー）を持ち寄り、連携・協働を図ることが重要。

② 人的ネットワークとDX推進

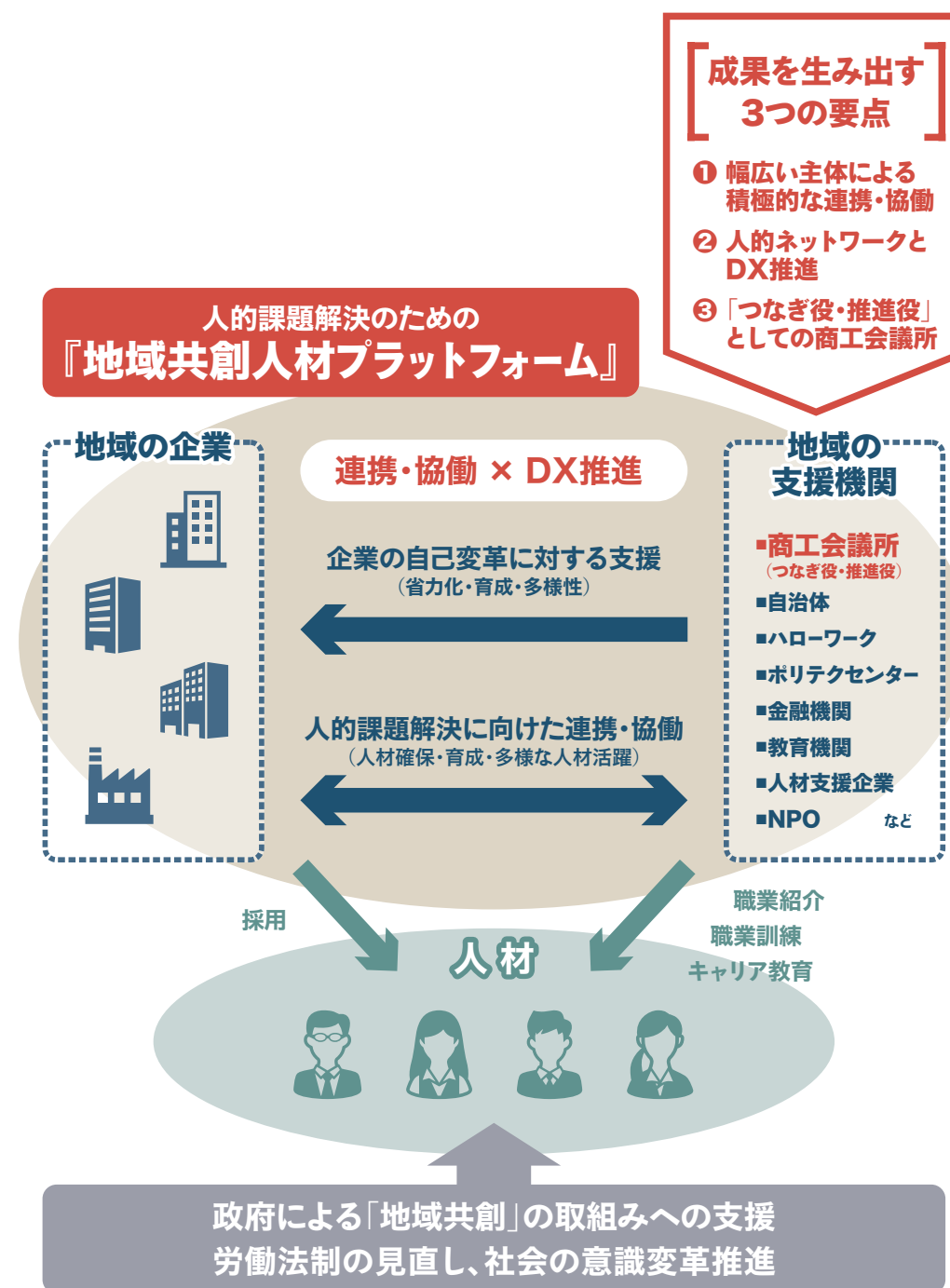
まずは、各機関の実務者同士の人的ネットワークからプラットフォームを形成し、既存事業の連携など、「できることからスタートする」ことが重要。

その先の取組みとして、人材のマッチング精度向上を目的とした求人・求職者データの共有、業種ごとの人材育成サービスのオンライン展開など、人材情報と支援策を集約したデジタルプラットフォームの構築を目指していくべき。

③ 「つなぎ役・推進役」としての商工会議所

地場企業、自治体などと地域に根差したネットワークを有する商工会議所が、人材支援企業・NPOなどの力を借りて不足するリソースを補完しながら、多様な主体が連携・協働していくための「つなぎ役・推進役」として役割を果たしていくべき。

9 各都道府県における地方公共団体及び労使団体等の地域の関係者から構成され、賃金引上げなど労働に関する地域の課題について議論。



2.『地域共創人材プラットフォーム』に期待される取組み

『地域共創人材プラットフォーム』には、地域の中小企業の自己変革、人的課題解決への支援が求められる。各地の事例を踏まえて、期待される地域共創の取組みを以下に記載する。

① 個社の自己変革「3つのチャレンジ」(省力化・育成・多様性)の支援

■ 地域で活用できる人材支援メニューのデータベース化×AIによる活用提案、分析・改善

【現状と課題】

- 中小企業の人的課題に対して、様々な機関がそれぞれ支援策を展開している。しかしながら、どのような支援策があり、どのように活用できるのか把握できていない中小企業も多く、企業によって支援策の活用度合いは様々である。
- 地域の支援メニューや活用事例を集約・整理のうえ、ダイレクトかつタイムリーに周知し、それぞれの中小企業に適した施策の活用をプッシュ型で提案していく仕組みが求められる。

【連携・協働が期待される機関】

- ハローワーク、ポリテクセンター、自治体、産業振興センター、商工会議所、地域金融機関、業界団体

【期待される取組み内容】

- 中小企業向け地域の人材支援メニューのデータベース化(集約化・一覧化)
- AIチャットボット等により、相談を受ける支援機関の担当者や中小企業が必要な支援メニューを即座に参照できる仕組み構築
- AI活用等によるニーズ・効果分析、プラットフォームからのプッシュ型による中小企業への活用提案

■ 「地域の人事相談窓口」設置 × 「人材コンシェルジュ」の確保・育成

【現状と課題】

- 人事担当者や部署がない中小企業も多く、人的課題への対応は十分ではない。
- 人的課題に単独で対応できる支援機関は限られており、各機関が互いの「強み」を把握したうえで、人的課題への相談を適切な機関に繋いでいく「地域ぐるみの相談体制」を構築することが必要。

【連携・協働が期待される機関】

- ハローワーク、ポリテクセンター、産業振興センター、商工会議所、地域金融機関、NPOなどの中間組織

【期待される取組み内容】

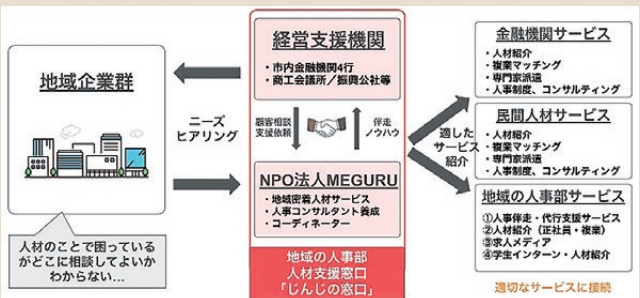
- プラットフォーム内の各機関への「地域の人事相談窓口」設置
- 各機関で人的課題の相談に対応する「人材コンシェルジュ」配置
- 好事例やノウハウの共有等を通じた「人材コンシェルジュ」間の連携強化、育成
- 自治体等の支援による、中核組織(NPOなど)の設置促進

参考事例 MEGURU・塩尻商工会議所など「じんじの窓口」

→商工会議所や地域金融機関に「じんじの窓口」を設置。各機関に寄せられた相談をMEGURUが集約し、その後の支援に繋げている。

→MEGURU人材課題の整理シートを独自に作成し、課題に合わせた適切な施策の活用方法を各支援機関の実務担当者に教授している。

MEGURU 資料より抜粋



■ 経営や労務の専門家チームによる個社ごとの伴走型支援

【現状と課題】

- 中小企業の経営者は自ら対応する業務が多岐にわたり、人的課題に対応するだけの余裕やノウハウが十分ではないケースも多い。
- 国の働き方改革推進支援センターや商工会議所などでは、社会保険労務士や中小企業診断士等の専門家を無料で企業に派遣し、業務の見直し、社内体制整備などの支援を行うが、単発かつ限定的な支援となるケースが多い。
- 中小企業の人的課題は現場と経営双方の事情が複雑に絡み合っており、異なる領域の専門家が連携・協働して伴走型支援を行うことが望ましい。公的支援の枠組みを活用しながら、徐々に経営者の主体的な気づきを促し、自走化を目指していくことも重要である。

【連携・協働が期待される機関】

- 働き方改革推進支援センター、よろず支援拠点、産業振興センター、商工会議所

【期待される取組み内容】

- 社会保険労務士や中小企業診断士など、各分野の専門家によるプラットフォーム内での専門家チーム組成、協働による伴走型支援

②「人材確保」に向けた連携・協働

■採用活動の共同化と雇用シェアリング

【現状と課題】

- 中小企業では専任の採用担当者が置かれておらず、広報・採用活動が負担となるケースが多いため、地域の企業が共同で人材確保に取り組むことも必要である。
- 同業間の出向や副業・兼業の活用等を通じて、地域の中で雇用シェアリングを推進することは、人材確保や様々な業務経験を通じた従業員のスキルアップ、加えて、地域における人材定着の観点からも重要である。

【連携・協働が期待される機関】

- ハローワーク、自治体、商工会議所、業界団体、企業、教育機関

【期待される取組内容】

- 複数の中小企業による「共同体」と、ハローワークや教育機関が連携した会社説明会や職場見学
- エントリーシートや採用日程の統一化など採用プロセス共同化
- 地域の企業間での相互出向、副業・兼業推進など「共同体」内の雇用シェアリング

参考事例 東京城南BASE.

- ➡東京・城南地区の介護事業者 4 社による協働・連携への取組み。業界共通の課題を踏まえ、地元のハローワークと連携した人材採用や 4 社合同の法定研修などの協働に取り組む。
- ➡物品調達などオペレーションにおいても協働化を図っており、将来的には雇用シェアリングも視野に入れる。



各社の経営幹部による定例会議
(東京城南BASE. 提供)

■キャリア教育・インターンシップを通じた「地域で働く魅力」の発信

【現状と課題】

- 地方において、進学や就職を機に若者や女性が都市部に移住し、地元に戻らない状況が続いているが、地域に存在する魅力的な職場や企業に「気付いていない」ことも一因と考えられる。
- 将来を担う若者・学生が地元に着定するためには、産学が連携して地元企業で働く意義・魅力を伝える取組みを推進することも重要である。

【連携・協働が期待される機関】

- ハローワーク、自治体、商工会議所、金融機関、企業、教育機関

【期待される取組内容】

- 地元の中学・高校のキャリア教育や探究学習における中小企業との連携強化（職業講話・体験、探究支援等）と、中小企業経営者による課外授業（自社の商品・製品、仕事や従業員の紹介等）
- 商工会議所や教育機関による職業体験型ワークショップ、地元中小企業で働く卒業生のインストラクター参加
- 中小企業の長期インターンシップによる地元の大学生受入れ、学生の専攻と事業のシナジー創出
- 商工会議所などによるインターンシップ生の成果報告会

参考事例 松本商工会議所「信州松本Miraiプロジェクト」

- ➡松本商工会議所が、「地域の人事部」事業の一環として、会員企業における地元の大学生インターンシップ受入れを促進している。
- ➡学生が専攻分野の知識を活かして新たな視点でのビジネスプランを提案し、企業の販路開拓に貢献しているなど、学生・受入れ企業双方のメリットにつながっている。



インターンシップ受入れ企業の担当者（左から1～3人目）と
商工会議所の担当者（右から1～2人目）

③「人材育成」に向けた連携・協働

■ 地域中小企業のニーズに合わせた 職業訓練充実×職業紹介との接続強化

【現状と課題】

- 人材やノウハウ不足を理由に、従業員の育成を十分に行えていない中小企業も多い。自社で育成に取り組むことが難しい中小企業は、公的な職業訓練や商工会議所など支援機関の研修を積極的に活用していくべきである。
- 地域中小企業のニーズを踏まえた職業訓練を実施するうえでは、地域の産業ごとに求められるスキル内容・レベル（「地域スキル標準」）を設定し、地域で働く人のスキルアップへの面的な取組みが必要である。
- 地域の持続性の観点からも地域経済を支える基幹産業やエッセンシャル産業の担い手育成は不可欠であり、地域・産業のニーズに即したカリキュラムの充実が求められる。

【連携・協働が期待される機関】

- ハローワーク、ポリテクセンター、自治体、商工会議所、業界団体

【期待される取組み内容】

- 地元企業の能力開発ニーズの把握と、ニーズに応じた各機関での職業訓練実施
- 業界団体等による、地域の業種・職種ごとの「地域スキル標準」（望ましいスキルレベル）設定
- 「地域スキル標準」と連動した、ポリテクセンターの職業訓練実施
- ハローワークとポリテクセンターの接続強化による求職者のスキルアップ

参考事例

一般財団法人建設業振興基金 「建設キャリアアップシステム」

- ➡建設業に従事する技能者の保有資格や就業履歴等の情報を横断的に登録・蓄積するデータベース。発注者と受注者が共通の情報にアクセスでき、技能の可視化のほか、技能者の適正な処遇と評価につながることが期待される。

建設キャリアアップシステム
ホームページより



■ 「地域共同人材育成プログラム」の策定・運用

【現状と課題】

- 自治体や商工会議所など様々な機関が、中小企業向けに研修プログラムを提供しているが、類似するテーマで実施されていることも多い。
- 人材育成に課題を抱える中小企業が、適切な研修を選択できるよう、各機関が共同で地域の人材育成プログラムを体系的に整備していくことも重要である。

【連携・協働が期待される機関】

- ポリテクセンター、中小企業大学校、自治体、産業振興センター、商工会議所、地域金融機関、業界団体

【期待される取組み内容】

- 各機関における研修講座の重複解消や体系化による、地域の「人材育成プログラム」整備
- オンデマンド方式の研修講座充実による、「人材育成プログラム」受講利便性向上
- グループワークや交流会を研修に組み込み、他社からも学べる工夫の導入

参考事例

MEGURU・塩尻商工会議所など 「ルーキーズカレッジ」

- ➡「塩尻の人事部」では、企業の垣根を越えて、新入社員が「地域同期」として共に学ぶ場として、主体性やコミュニケーションスキルを高めるための合同研修を実施。

- ➡他社の社員との交流・情報交換を通じた、自らの業務の見直しや新たな「気づき」を得るきっかけとなっている。



④「多様な人材活躍」に向けた連携・協働

働く女性のコミュニティ構築 × 「地域のメンター制度」

【現状と課題】

- 各地域で性別による役割分担意識(アンコンシャスバイアス)が根強く残っており、女性のキャリアアップを阻害しているとの声も聞かれる。
- 規模の小さい中小企業では、ロールモデルが乏しく女性管理職の育成が進まないケースも多い。
- シングルマザーやビジネスケアラーなど子育てや介護と仕事の両立等の課題を抱える女性の就労支援も課題である。
- 意識面、制度面の障壁解消に向け、地域全体で女性活躍を課題として位置付け、企業・業界横断的な取組みを推進することが重要である。

【連携・協働が期待される機関】

- 自治体、商工会議所、業界団体、企業

【期待される取組み内容】

- 自治体や商工会議所による、企業・業種・階層の枠を超えて働く女性が意見交換や交流を行う、共に学び合い成長する仕組み(コミュニティ)の構築
- 女性経営者・管理職が他社の働く女性を育成する「地域のメンター制度」創設
- 育児後等に就労復帰を目指す女性を対象とした、働く女性カウンセラーによるコミュニティサロン

参考事例

長野商工会議所 「NagaHaLo」

- ➡他社の経営者・管理職がメンターとなって、他社の女性従業員を育成し、ロールモデルを地域で育む取組み「NagaHaLo(ナガハロ)」をスタート。
- ➡社外にネットワークを広げ、互いに支え合う環境をつくることで、女性がより活躍できる社会の実現と地域の発展を目指す。



NagaHaLoキックオフ研修の模様
(長野商工会議所提供)

外国人材の日本語教育や住民との交流など 相互理解促進を通じた地域における多文化共生社会の実現

【現状と課題】

- 厳しい人手不足を背景に外国人材の受入れが進む中、各地域において共生を進めていくことが不可欠となり、外国人材とその家族への日本語教育や生活の支援、地域住民との相互理解を深めるための取組みを行うことが求められる。
- 育成就労制度¹⁰では転籍が可能となる見込みであることから、外国人材の労働移動が進むと見られ、自治体や関係する機関など幅広いセクターが連携し、「選ばれるための地域づくり」を推進することが重要になる。

【連携・協働が期待される機関】

- 自治体、商工会議所、監理団体、登録支援機関、日本語教育機関

【期待される取組み内容】

- 自治体や商工会議所などが連携し、地域で働く外国人材とその家族に対する日本語教育、地域住民との交流イベント等を実施
- 自治体等による、地域で働く外国人材の居住地確保や居住後のサポート
- 地域内施設への自動翻訳機普及など、外国人材との円滑なコミュニケーションに向けた環境整備

参考事例

竹田商工会議所 「たけた多文化交流フェスティバル」

- ➡市との共催で、市内に暮らす外国人の方々の文化や習慣を知り、理解を深めることで、地域社会で「共に生きる」つながりを深めることを目的とした「たけた多文化交流フェスティバル」を開催。
- ➡インドネシア舞踏などのパフォーマンスや民族衣装体験のほか、竹田市で働く実習生を紹介。



たけた多文化交流フェスティバルの模様
(竹田商工会議所提供)

¹⁰ 技能実習制度に代る制度として、2027年度を目途に施行見込み。技能実習制度に対する人権侵害との国際的な批判や失踪などの事故・トラブルを受け、一定の条件を満たせば転籍を認める運用が検討されている。

■ 専門機関との連携による 地域主体のシニア人材・障がい者受入れ促進

【現状と課題】

- 定年退職後も就業意欲の高いシニア人材は多く、地元に戻って地域貢献を行いたいとのニーズもある。
- 障がい者については、法定雇用率の2026年7月からの引上げおよびそれに伴う法定義務対象の拡大が予定されており¹¹、受入れ実績やノウハウのない0人雇用企業への支援、地域に居住する未就業障がい者の就労支援が課題となっている。
- シニア人材や障がい者の受入れにあたっては、健康面や障がい特性などへの一定の配慮と理解、業務の切り出しやマッチングへの支援が欠かせないが、支援には一定の知見や専門性が求められる。産業雇用安定センター¹²や障害者就業・生活支援センター¹³といった地域の専門支援機関との連携を図りながら、地域主体で活躍推進に取り組むことが重要である。

【連携・協働が期待される機関】

- 自治体、ハローワーク、産業雇用安定センター、シルバー人材センター、障害者就業・生活支援センター、商工会議所

【期待される取り組み内容】

- 商工会議所等の支援機関が地域企業を通じて、シニア人材や障がい者の活躍事例を収集、雇用ニーズを把握
- 地域の雇用ニーズを踏まえた、ハローワーク、産業雇用安定センター、シルバー人材センター、障害者就業・生活支援センター等の専門機関による、生活面と就業面の一体的支援
- キャリアコンサルタント等を活用した、地域で働くミドルシニアへのセカンドキャリアプランニング支援
- 企業OB・OGのノウハウ・知見を地域企業の人材戦略や生産性向上に活かす取り組み推進
- 障がい者雇用の促進に向けた、中小企業の事業協同組合の設立促進

3.日商・東商としての今後の取り組み

労働供給制約社会において、あらゆる産業・地域の中小企業が、今後も「人が足りない、人が採れない」厳しい状況から逃れられない。日商・東商は、国や自治体に対し、地方・中小企業の人手不足対策のさらなる強化・拡充を働きかけるとともに、本レポートの主旨・内容を踏まえ、今後、自らが『地域共創人材プラットフォーム』の考え方に則った取り組みを推進していく。

////////// 今後の取り組み(案) //////////

日商：『地域共創人材プラットフォーム』連絡会議（仮称）による、 各地の取り組み支援

…「地域共創」による地域の人的課題解決に取り組む意欲がある、あるいはすでに取り組んでいるが課題を抱えている各地商工会議所と連携し、先進事例やノウハウ共有、異なる地域間での意見交換・連携の場づくりを通じて、各地での主体的な取り組みを支援する。また、都市の規模別・産業構造別にモデル事例を収集・分析し、参画する商工会議所に展開する。

東商：『地域共創人材プラットフォーム』の考え方に基づく、 23支部の人材支援事業の連携推進、取り組み深化

…東商23支部で実施している人材支援事業について、自治体・地域支援機関との更なる連携強化を進めるとともに、支援メニューの多角化・深化を図り、中小企業の人的課題に対する伴走型支援を実施する。

¹¹ 2026年7月から、障がい者の法定雇用率は2.5%から2.7%に引き上げられ、対象事業主の範囲も40.0人以上から37.5人以上に拡大される。
¹² 厚生労働省予算等で運営される公益財団法人。全国の地方事務所を通じ在籍型出向やキャリア人材のマッチング支援を行う。各地の商工会議所との連携協定を締結する動きも進む。
¹³ 全国399か所に設置され、地域のハローワークや就労移行支援事業所などと連携し、障がい者に係る求人・求職支援を行う拠点。

4. 政府に求める支援と環境整備

深刻な人手不足が企業経営のみならず、地域コミュニティの衰退など地域の持続性に関わる大きな課題となる中、政府や自治体は、「地域共創」による地域の人的課題解決への支援、障害となっている労働法制・社会意識の変革に真摯に取り組むことが求められる。

6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2025」(いわゆる、「骨太方針2025」)でも、基本的な考え方の一つとして、「人中心の国づくり」を掲げ、「地方における質の高い産業・雇用の場の創出」とともに、「リ・スキリングを行う者への支援、多様な働き方の推進」等の取組みを通じ、「『人財尊重社会』を築く」としており、大きな方向性は本レポートが目指すものと一致している。

これを踏まえ、政府には特に以下の4点を要望する。

(1) 地方・中小企業の人材確保・育成こそが最優先課題。 「地域共創」の取組みへ手厚い支援を

「骨太方針2025」において、政府は「三位一体の労働市場改革」により、「成長産業・企業への労働移動の円滑化を進める」としている。本内容については、地方・中小企業では、都市部や大企業への人材流出が進み、人手不足に拍車を掛けるとの懸念も大きい。

地方創生に向けて、「地域の経済と生活を支える中小企業やエッセンシャル産業(介護・看護、建設、運輸等)の人材確保・育成こそが最優先課題であるとの認識のもと、「地域共創」による人的課題解決の取組みについて、財政面、連携・協働をコーディネートする中核人材の確保・育成、ノウハウの共有、DX推進等の面から手厚い支援を求める。

(2) 働く意識の多様化を踏まえた 柔軟な労働法制の検討を

中小企業においては、「働き方改革」について、人手不足に拍車を掛けているとの声も根強い。「骨太方針2025」では、「多様で柔軟な働き方の推進」に向け、「働き方改革関連法施行後5年の総点検」を行うとしている。

働き方改革が労働者の健康確保や企業の生産性向上にどのような効果があったのか、十分な検証を行うとともに、人々の働く意識や働き方の多様化も踏まえ、労働者の安全・健康の確保を大前提に、様々な事情を抱える労働者が、自らの意思で働く時間や働き方を選べるよう、各企業でより柔軟な働き方が導入可能となる法制度の検討を求める。

(3) 若者・女性など多様な人材から選ばれる 地域・企業づくりの推進を

「骨太方針2025」ではまた、「地方創生2.0の推進」として、“「共働き・共育て」が一般化した「若い世代の変化した意識」と、「男は仕事・女は家庭」等の固定的な性別観に関わるアンコンシャス・バイアスが残る「職場を含む地域社会」との間のギャップが、若者や女性の地方からの転出行動につながっている面があるため、若者や女性にも選ばれる地域づくりを行うことが必要”との記載がなされている。

地域社会に浸透した考え方や価値観を変えることは容易ではなく、時間がかかる取組みではあるが、学校教育や多様な人材活躍に取り組む企業への積極的な支援等を通じ、「多様な人材から選ばれる地域・企業づくり」の粘り強い推進を図りたい。

(4) 適切な入国管理と社会への包摂の両立に向けた、 国民の合意となる基本法制定と地域における共生社会の実現

人手不足を背景に各地域で外国人材の受入れが進み、地域の基幹産業や中小企業においてすでに欠かせない人材となっている。他方で、自治体、企業、支援組織など受入れの当事者間で責任と役割分担が不明確であり、地域によっては、外国人材への日本語教育や生活支援が行き届かないことによる近隣トラブルや失踪など様々な問題が顕在化している。

「骨太方針2025」では、“国民の安心・安全を確保するため、外国人との秩序ある共生社会の実現に向け、総合的・施策横断的取組を進める”としているが、深刻な人手不足に直面する地域が、労働者であると同時に生活者でもある外国人材を円滑に受け入れられるよう、適切な入国管理と社会への包摂の両立に向け、国民の合意となる基本法の制定や多文化共生施策の司令塔(となる省庁)の設置を早期に検討するとともに、わが国が外国人材に「選ばれる国」となるよう地域における共生社会実現を後押しされたい。

支援機関一覧

■ 労働局	都道府県労働局 所管： 厚生労働省	○経済・社会の発展を図るための地域に密着した行政を担う、労働行政の総合機関。 （厚生労働省の地方機関） ○労働者・事業者の様々な課題解決のため、「 <u>総合労働相談コーナー</u> 」などの窓口対応を実施。 下部機関として、ハローワークや労働基準監督署が存在。 公式HP： https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html
	ハローワーク 所管： 厚生労働省	○都道府県労働局の下部機関であり、地域雇用へのトータルサポートを目的として、 全国に544所が設置（出張所・分室含む）。 ○求人企業と求職者のマッチング、雇用保険の手続き、職業訓練の案内など、 雇用に関する総合サービスを提供。 公式HP： https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/hellowork.html
	産業雇用安定センター 所管： 厚生労働省ほか	○再就職・出向の支援事業などによる「失業なき労働移動」を支援する専門機関として設立。 本部と全国47都道府県の地方事務所を設置。 ○「キャリア人材バンク」をはじめとした高年齢者の再就職支援や、 <u>在籍型・人材育成型出向等の支援事業</u> を展開。 公式HP： https://www.sangyokoyo.or.jp/index.html
■ 人材育成支援	職業能力開発促進センター （ポリテクセンター） 所管： 厚生労働省	○独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）によって運営。 労働者の能力開発等を目的として、東京都を除く46道府県に61カ所に設置。 ○求職者の再就職支援（職業訓練）、中小企業等の従業員を対象とした職業訓練や人材育成等の <u>高度在職者教育</u> を実施。 公式HP： https://www.jeed.go.jp/location/poly/index.html （東京都は都の設置する職業能力開発センターにて実施） 都職業能力開発C： https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/madoguchi/schools/index.html
	中小企業大学校 所管： 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 （経済産業省）	○独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）が運営する人材育成機関であり、 全国9カ所に設置。 ○経営者や後継者などを対象に <u>企業の経営に関わる幅広い分野の研修</u> を用意。 公式HP： https://www.smrj.go.jp/institute/index.html
■ 多様な人材活躍・多様な働き方支援	働き方改革推進支援センター 所管： 厚生労働省	○中小企業における働き方改革推進へ向けたワンストップ相談窓口として、 国が各都道府県に開設。 ○社会保険労務士などの専門家に労務管理上の課題を相談できる <u>無料相談窓口</u> や、 <u>訪問コンサルティングサービス</u> 、法改正・助成金活用などをテーマとした <u>各種セミナー</u> などを実施。 公式HP： https://hatarakikataikaikaku.mhlw.go.jp/
	監理団体 （外国人材）	○技能実習制度が適正に実施されているかを監理・指導する非営利団体であり、技能実習生の受 入企業と技能実習生を支援。育成就労制度の施行に伴い、監理支援機関への移行が予定されて いる。 ○技能実習生の募集、受入手続、入国時サポート、そして定期的な監査や指導を実施。 一部の団体は、外国人材の受入れに関するノウハウの提供等も実施。

多様な人材活躍・多様な働き方支援	登録支援機関 （外国人材）	○特定技能外国人の就労や社会生活等を支援するため、特定技能外国人と、受入先の企業（特定 技能所属機関）をサポートする企業・団体。 ○特定技能外国人の受入れの前提となる「 <u>支援計画</u> 」の作成支援に加え、 <u>支援体制の整備</u> 、特定 技能外国人へ向けた <u>情報提供</u> や <u>生活オリエンテーション等の業務</u> を、企業からの委託を受けて 実施。
	シルバー人材センター	○高年齢者が働くことを通じて生きがいを得るとともに、地域社会の活性化に貢献することを 目的とする。高年齢者雇用安定法に基づき、市（区）町村単位で社団法人として設置。 ○地域の家庭や企業、公共団体などから請負または委任契約により受注した <u>軽易な業務</u> を、 <u>定年 退職者などの高年齢者に対しあっせん</u> 。あわせて、会員の技能・技術を高めるため、各種の講習 やセミナーも実施。
	障害者就業・生活支援センター 所管： 厚生労働省	○障害者の職業生活における自立を図るため、関係機関と連携し、地域において就業面・生活面 における一体的な支援を実施するため、全国339箇所に設置。 ○ <u>就業に関する相談支援</u> や、 <u>事業所への助言</u> 、関係機関との連絡調整、障害者の <u>生活面の支援</u> 、 および情報提供などを実施。 公式HP： https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_18012.html
■ 経営支援	よろず支援拠点 所管： 経済産業省・中小企業庁	○中小企業・小規模事業者の経営課題解決を支援するため、国が各都道府県に設置する無料の 経営相談所。 ○様々な分野の専門家がチームを組み、売上拡大や資金繰り、マーケティングや事業承継、創業支 援など、 <u>あらゆる経営相談に窓口・オンラインで対応</u> 。 公式HP： https://yorozu.smrj.go.jp/
	産業振興センター ／産業振興公社 所管： 各都道府県等の自治体	○都道府県等の各自治体が地域経済の活性化のため、中小企業等へ専門的な支援を提供する目的 で設置。 ○経営や技術、人材育成に関する創業から事業拡大まで、 <u>企業の成長段階に応じた多様なサポート</u> を提供。
	地域金融機関 （地方銀行・信用金庫・ 信用組合等） 所管： 金融庁	○地域金融の担い手として中堅・中小企業の多様なニーズに応える金融サービスを提供。 ○ <u>資金繰り</u> 以外にも、 <u>中小企業庁の認定を得て、販路拡大等のサポートも実施する金融機関</u> も 多い。
	商工会議所	○商工会議所法に基づく地域総合経済団体として、全国に515会議所が存在。 ○経営相談や人材確保支援の他、検定・研修等の各種経営支援メニューを提供。 各地会議所検索： https://www.jcci.or.jp/ccisearch/?page=cciSearch

これからの労働政策に関する懇談会 構成員名簿

2025年9月17日時点（順不同・敬称略）

座長	小山田 隆	日本商工会議所 労働専門委員長 東京商工会議所 労働委員長 株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問
	矢口 敏和	日本商工会議所 多様な人材活躍専門委員長 東京商工会議所 多様な人材活躍委員長 グローブシップ株式会社 社長
座長代理	宇佐川 邦子	東京商工会議所 労働委員会 学識委員 株式会社インディードリクルートパートナーズリサーチセンター 上席主任研究員
	原 正紀	東京商工会議所 多様な人材活躍委員会 学識委員 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役
構成員	中村 守	日本商工会議所青年部 副会長（中地区） 社会保険労務士中村事務所 副所長
	取住 悦子	相模原商工会議所 副会頭 株式会社広和産業 代表取締役
	近藤 真奈美	全国商工会議所女性会連合会 副会長 名古屋商工会議所女性会 会長 株式会社アドバンス 代表取締役
	小松 万希子	小松ばね工業株式会社 社長
	志賀 律子	株式会社麻布タマヤ 社長
	田尻 久美子	株式会社カラーズ 代表取締役
	田村 麻紀	株式会社ドライビングフォース 会長
	安達 亜希	大成建設株式会社 社長室 経営企画部 調査室長兼渉外室長
	奥村 英雄	TOPPANホールディングス株式会社 執行役員 人事労政本部長
	昇高 慶	株式会社三菱UFJ銀行 人事部 企画グループ 次長
	佐藤 武男	グローブシップ株式会社 顧問
	大熊 祥達	山九株式会社 労政部労政グループ グループマネージャー
	岡本 斉宏	戸田建設株式会社 人事部 給与厚生課 課長

懇談会の開催実績（2023年度～2025年度）

※開催当時の所属・役職

■2023年度	第1回 (2023年6月19日)	講演：「労働供給制約社会」の危機と希望 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主任研究員 古屋 星斗 氏 意見交換
	第2回 (2023年6月27日)	講演：日本の公的継続職業教育の現状と今後の課題 ― ドイツとの比較から何が見えるか？ ― 獨協大学外国語学部 ドイツ語学科教授 大重 光太郎 氏 意見交換
	第3回 (2023年7月7日)	講演：労働政策の新しい方向性『労政審労働政策基本部会報告書（23／5／12）』を題材として 学習院大学 経済学部 経営学科教授 守島 基博 氏 意見交換

	第4回 (2023年7月31日)	第1回～第3回における議論の整理 中間整理の方向性について
	第5回 (2023年9月5日)	中間整理要旨（案）について
	第6回 (2023年10月24日)	中間レポート（素案）について
■2024年度	第1回 (2024年5月21日)	講演：労働政策の課題と今後の方向性について 厚生労働省 参事官（総合政策統括担当）平嶋 壮州 氏 今後の取組み概要（案）について 意見交換
	第2回 (2024年7月29日)	講演：公的職業訓練のあり方について 独立行政法人労働政策研究・研修機構 人材開発部門 副統括研究員 藤本 真 氏 討議：論点① 従業員の自発的・持続的な能力開発の促進について 論点② 公的職業訓練の抜本的な強化について
	第3回 (2024年9月26日)	講演：ハローワークの現状と課題について 厚生労働省 職業安定局 総務課 ハローワークサービス推進室 室長 鈴木 良尚 氏 討議：論点① 公的職業紹介の抜本的な強化について 論点② 中小企業支援機関による伴走型支援の強化について
	第4回 (2024年10月4日)	講演：「雇用政策研究会 報告書」について 厚生労働省 職業安定局 雇用政策課 課長 吉田 暁郎 氏 討議：論点① 多様な担い手の労働参加を阻む障壁について 論点② 多様で柔軟な働き方の実現を阻害する労働関連規制の見直しについて
	第5回 (2025年2月18日)	講演：「労働市場改革」のあり方について 株式会社野村総合研究所 経営コンサルティング部 プリンシパル 松岡 佐知 氏 討議：「労働市場改革」のあり方について～「キャリア自律」と地方・中小企業の人材確保・育成～ 論点① 政府による「三位一体の労働市場改革」について 論点② 地方・中小企業の人材確保・育成（および持続的・自発的な質上げ）に向けた取組みについて 論点③ 公的職業紹介・職業訓練の抜本的強化・拡充に向けた具体策について
	第6回 (2025年3月5日)	講演：働き方改革のあり方について 慶應義塾大学 商学部教授 山本 勲 氏 討議：テーマ「働き方改革」のあり方について 論点① 働き方改革（時間外労働の上限規制）について 論点② 多様化する企業・労働者のニーズを踏まえた、柔軟な働き方の推進について
■2025年度	第1回 (2025年4月14日)	講演：ともに働く社会へ：多様性と包摂から考える働き方の再設計 ースウェーデンの経験からー ウプサラ大学 経済学部 助教授 奥山 陽子 氏 討議：多様な担い手の労働参画を阻む障壁と対応策について
	第2回 (2025年6月16日)	講演：地域共創の事例「塩尻の人事部」について NPO法人MEGURU 代表理事 横山 暁一 氏 討議：最終レポート骨子（案）について
	第3回 (2025年7月17日)	討議：最終レポート（素案）について



www.jcci.or.jp

挑みつづける、変わらぬ意志で。



www.tokyo-cci.or.jp

日本商工会議所・東京商工会議所 これからの労働政策に関する懇談会 最終レポート
「少数精鋭 × 地域共創」で人手不足を乗り越える

2025年9月 発行

〈制作・編集〉日本商工会議所・東京商工会議所 産業政策第二部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル5F TEL：03-3283-7940

※文章・図版・画像の転載、複製、改変等はいかなる場合も禁止いたします。