

島田市／島田商工会議所／島田市商工会

人材確保に関する 実態調査 調査報告書

— 島田市内民間事業者199社の回答から読み解く採用・定着・DXの実像 —

有効回答数

199社

調査期間

令和8年7月13日～8月31日

調査の概要と報告書の構成

調査実施要領

実施主体	島田市・島田商工会議所・島田市商工会
調査対象	島田市内民間事業者（製造業、建設業、卸売・小売業、サービス業等）
有効回答数	199社
調査期間	令和8年（2026年）7月13日～8月31日

報告書の構成（全5部）

1	第1部	全体単純集計と詳細分析（Q1～Q19）
2	第2部	業種別クロス集計と業界特性分析
3	第3部	従業員規模別クロス集計と規模間格差
4	第4部	自由記述の体系的整理（Q6・Q20・Q21）
5	第5部	課題の構造連鎖

本報告書の見方に関する注記

- ・ 構成比は小数第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%とならない場合がある
- ・ 「複数選択」設問の比率は、回答企業数（N=199、または該当ベース数）に対する比率である
- ・ Q7の「活動企業構成比」および「未達率」は、採用活動を実施した148社を母数として算出している
- ・ 自由記述欄の引用は原文を尊重して掲載しており、企業属性は業種・従業員数規模を示す

数字で見る主要ファイナディングス

●
45.9%

採用活動企業の
採用目標未達率

148社中68社が計画の半分未満
または全く採用できず

●
45.5%

建設業の
「全く採用できず」

活動企業33社ベース。
未達率は66.7%に達する

●
67.8%

小規模層の
「社長ワンオペ採用」

20名以下115社。専任人事は
わずか8.7%にとどまる

●
27.6%

支援受給の最大障壁
「申請手続きが煩雑」

次いで「情報が届かない・
窓口不明」が22.1%

調査が示した全体像

島田市の人材難は「応募が来ない」という入口の問題にとどまらない。採用体制の不在（社長ワンオペ）、母集団の枯渇、賃上げ原資の不足、育成リソースの枯渇という4つのボトルネックが連鎖し、中小・小規模事業者ほど抜け出せない構造的悪循環に陥っている。特に建設業と製造業という地域の基幹産業で採用難が深刻化しており、事業承継・技能伝承の断絶リスクが現実化しつつある。

5つの主要ファインディングス

1

採用活動企業の45.9%が「採用目標未達」・建設業では45.5%が「完全未達」

直近1年間に採用活動を実施した148社のうち「計画通り採用できた」は31.8%（47社）にとどまる。建設業は活動企業の45.5%（15社）が「全く採用できなかった」と回答し、未達率は66.7%に達する。

2

「即戦力・若手中途」への極端な需要集中と「世代交代・事業承継」の切迫

経験者中途（30代後半～40代）55.3%、若手中途47.2%が突出し、新卒（高卒24.1%・大卒19.1%）を大きく上回る。採用理由も「退職者の補充」と「世代交代・事業承継対策」が同率首位（42.2%）。

3

小規模事業者における「社長ワンオペ採用」とリソース枯渇

従業員20名以下（115社）では67.8%が「経営者自ら対応」、専任担当者は8.7%。応募ゼロ（35.7%）・賃金劣後（30.7%）に加え、採用に充てる人員・時間・ノウハウの不足という多重苦に陥っている。

4

定着に向けた処遇改善努力と「育成リソース・原資不足」のジレンマ

50.8%が賃上げ・処遇改善に取り組む一方、「教える人材・時間がない」24.1%、「賃上げの原資がない」14.6%、「研修プログラムを組めない」10.6%が育成・定着のボトルネックとなっている。

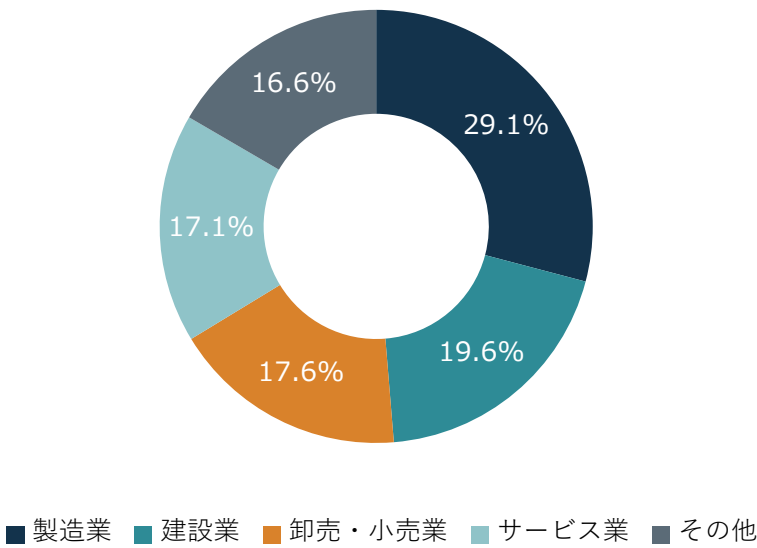
5

DX推進の「人材ボトルネック」と支援制度活用の手続き障壁

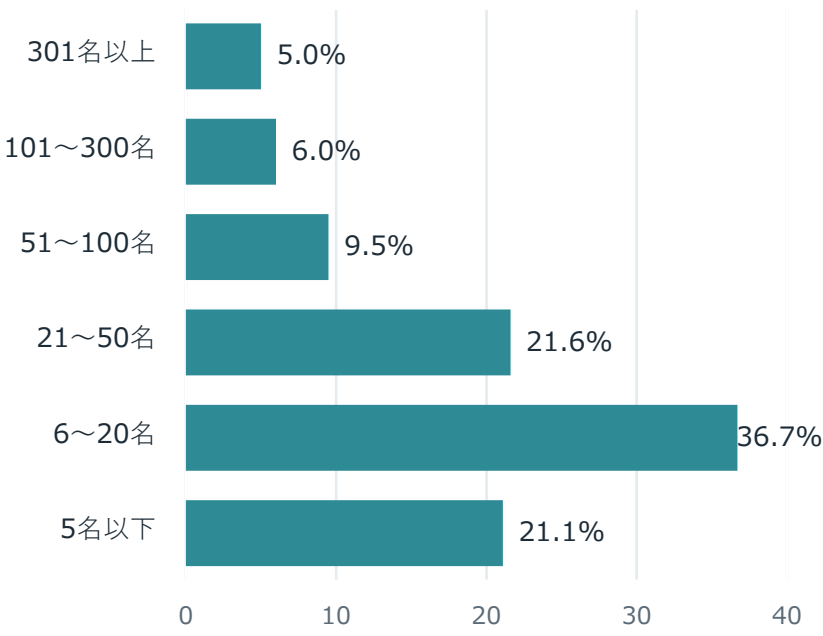
DXに前向き・検討中が約6割を占める一方、「対応できる人材がいない」14.6%、「求める人材像が高度化」12.6%。支援活用では申請手続きの煩雑さ27.6%、情報が届かない22.1%が壁。

回答企業199社の属性 — 中小・小規模事業者が約8割

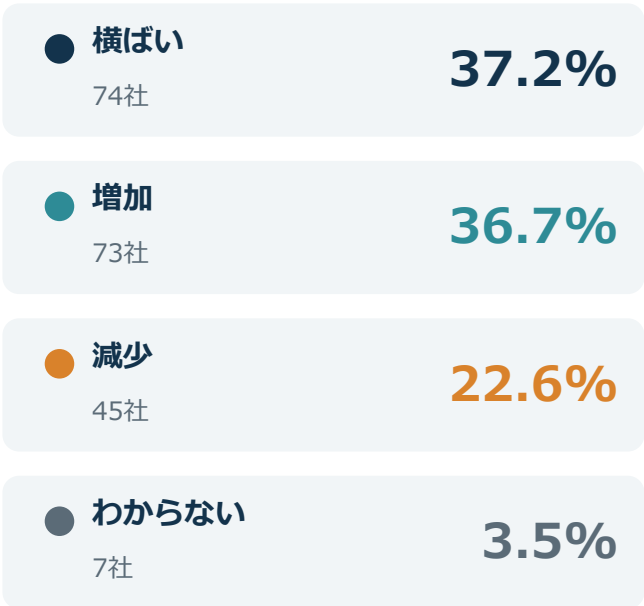
Q1 業種構成



Q2 従業員数規模

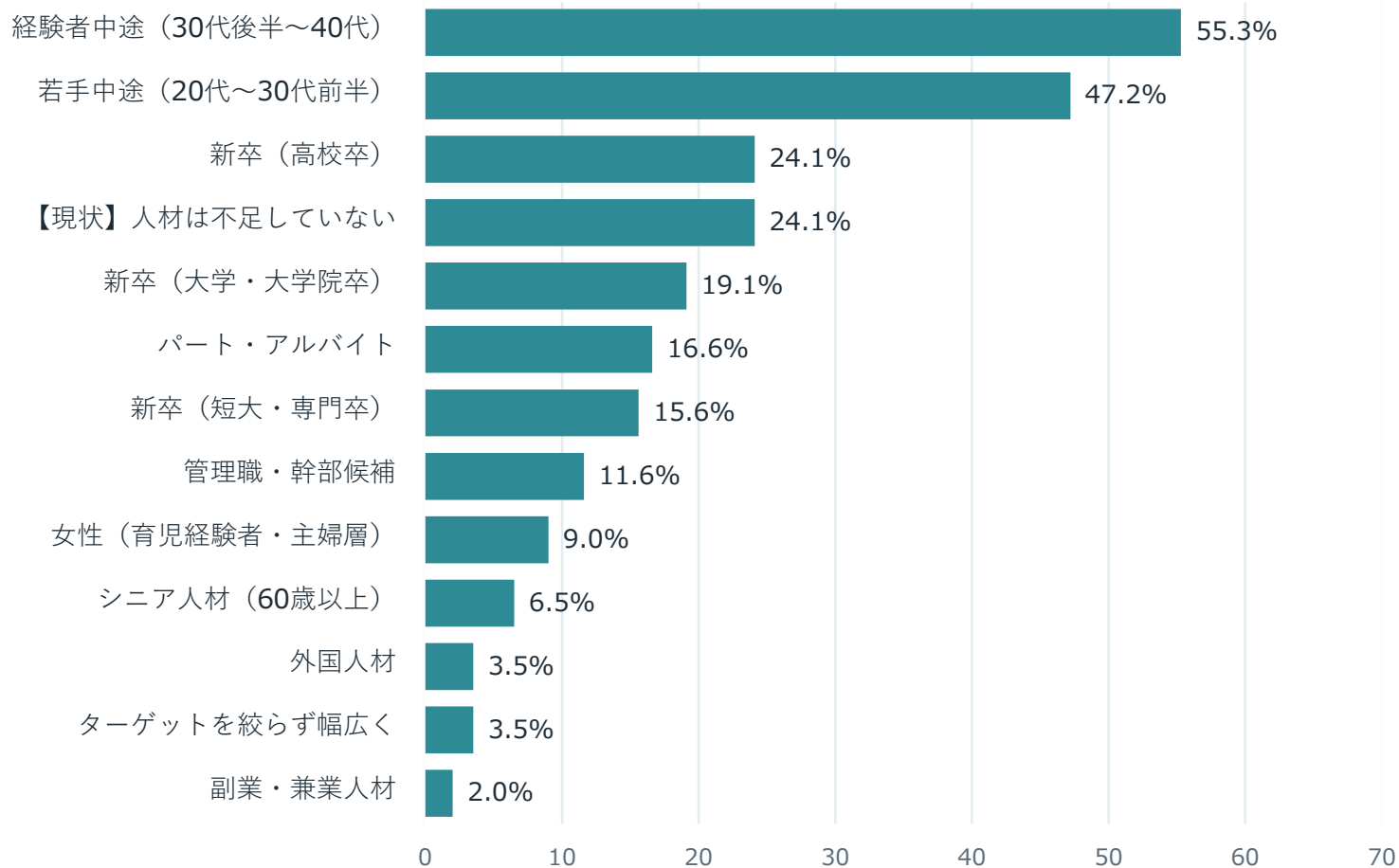


Q3 直近1年の売上傾向



読み取り 主要4業種（製造・建設・卸売小売・サービス）で全体の83.4%を占める。規模別では従業員50名以下が79.4%、20名以下が57.8%に達し、回答企業の大半が中小・小規模事業者である。売上傾向は「横ばい」「増加」で計73.9%を占めており、業績が悪化しているから採用できないのではなく、**業績が維持・拡大していてもなお人材が確保できない**という構図が浮かび上がる。

求める人材のターゲット層 — 即戦力・若手中途への極端な集中



需要の二極集中

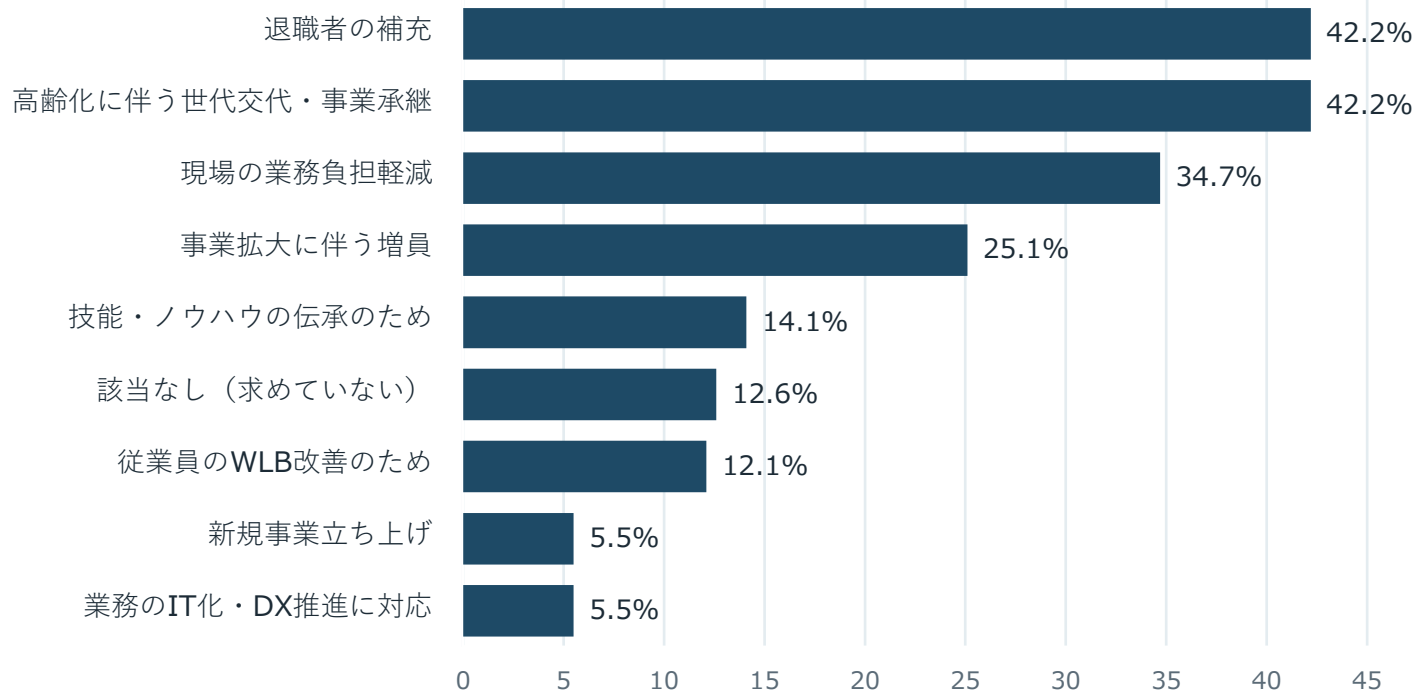
「経験者中途（即戦力）」55.3%・「若手中途」47.2%が突出。新卒（高卒24.1%・大卒19.1%）を大きく上回り、育成を前提とした採用よりも、入社後すぐ戦力になる人材への需要が圧倒的に強い。

見過ごされている供給源

- 女性（育児経験者・主婦層） 9.0%
- シニア人材（60歳以上） 6.5%
- 外国人材 3.5%
- 副業・兼業人材 2.0%

多様な人材層の活用意向は低水準。限られた即戦力層をめぐる企業間競争が激化する一因となっている。

人材を求める理由 — 「防衛的採用」が主因



守りの採用

42.2%

退職者の補充

承継の危機

42.2%

高齢化に伴う世代交代・事業承継

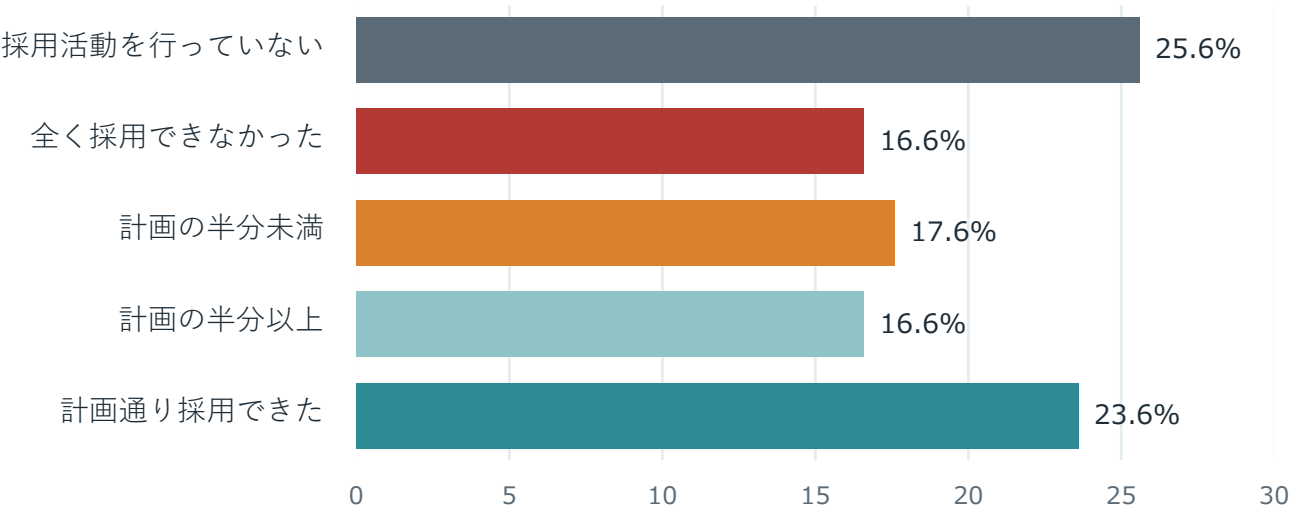
攻めの採用

25.1%

事業拡大に伴う増員

読み取り 「退職者の補充」と「高齢化に伴う世代交代・事業承継対策」が同率首位（各42.2%）。事業拡大に伴う増員（25.1%）を大きく上回っており、採用ニーズの主因は成長投資ではなく**事業継続のための防衛的採用**である。技能・ノウハウの伝承（14.1%）と併せ、採用できない状態が続けば事業そのものの存続が危ぶまれる企業が相当数存在する。

直近1年間の採用実績 — 活動企業の45.9%が目標未達

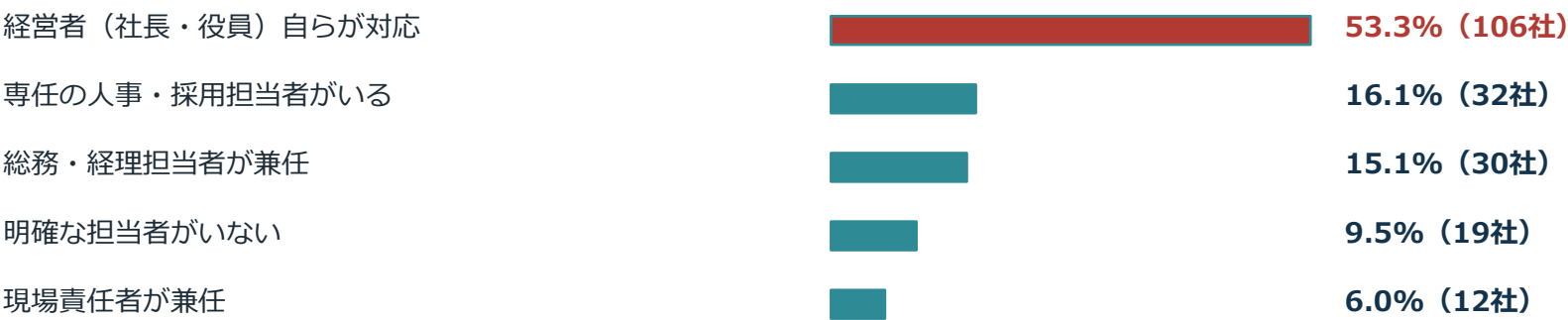


採用活動を実施した148社ベース

45.9% が目標未達 (68社)

計画通り採用できた	31.8%
計画の半分以上	22.3%
計画の半分未満	23.6%
全く採用できなかった	22.3%

採用担当体制（Q8）と自社の強みPR（Q9）

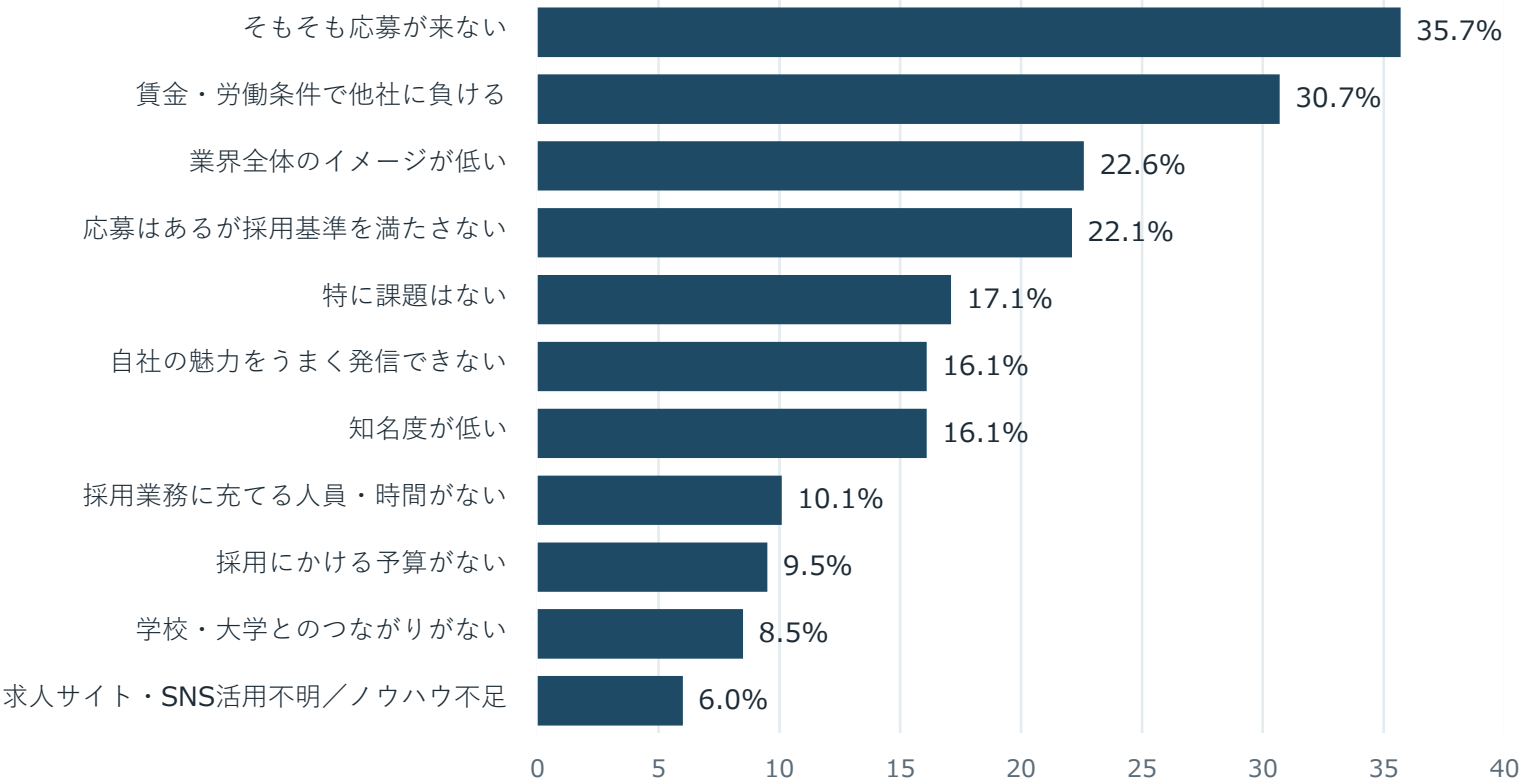


Q9 自社の強みをPRできるか

69.3%

が「できる」（138社）／一方で30.7%（61社）は「できない」と回答し、魅力発信の支援余地は大きい。

採用課題 — 「そもそも応募が来ない」が最大の壁



課題の5類型

- ① 母集団の枯渇
そもそも応募が来ない 35.7%
- ② 条件面での劣後
賃金・労働条件で負ける 30.7%
- ③ 業界・企業の認知
業界イメージ低い22.6%／知名度低い16.1%
- ④ 発信力・ノウハウ
魅力を発信できない16.1%／ノウハウ不足6.0%
- ⑤ リソース不足
人員・時間なし10.1%／予算なし9.5%

「応募が来ない」「賃金で負ける」という上位2項目は単独では解決できず、業界イメージ・知名度・発信力の課題と一体で取り組む必要がある。

定着状況は良好 — しかし育成リソースと賃上げ原資が枯渇

Q11 従業員の離職・定着状況

若干の離職はあるが、概ね定着	47.2%	94社
ほとんど離職なく、定着している	37.2%	74社
離職が多い（特に若手の早期離職）	5.5%	11社
離職が多い（中堅・ベテラン層含む）	5.5%	11社
把握していない	4.5%	9社

84.4%（168社）が「概ね定着」以上

入った人材は定着している。すなわち島田市の課題は「離職」よりも「入口＝採用」にある。一方で11.0%（22社）は定着に課題を抱えており、若手早期離職と中堅離職が同数である点は注意を要する。

Q12 定着・育成の取組と課題（複数選択）

【取組】進んでいること

賃上げ・処遇改善を進めている	50.8%
研修・OJTを実施している	36.2%
働き方の柔軟化（時短・フレックス等）	23.6%
1on1面談・メンター制度がある	17.6%
評価制度・キャリアパスを整備	12.1%

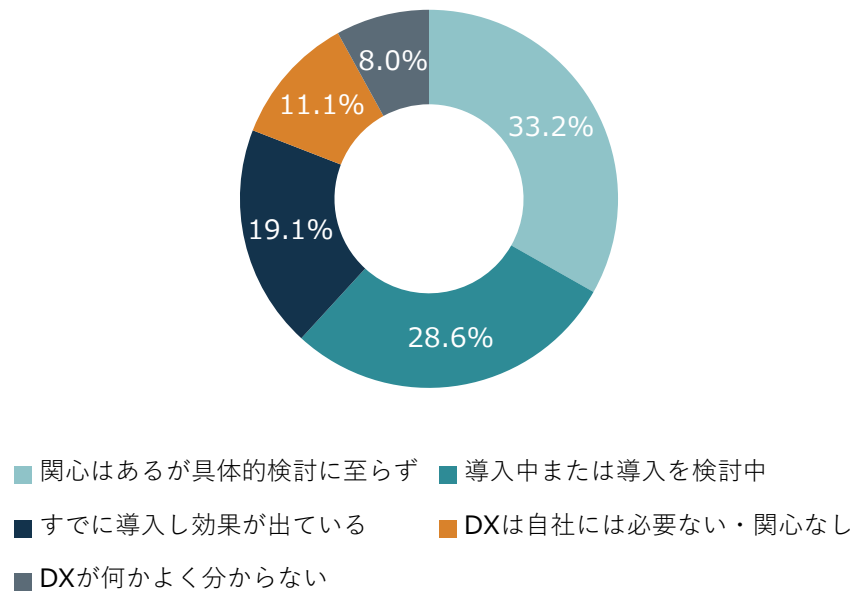
【課題】ボトルネックになっていること

教える人材・時間がない	24.1%
賃上げの原資がない	14.6%
研修プログラムを組めない	10.6%
何をすればよいか分からない／離職理由未把握	8.0%

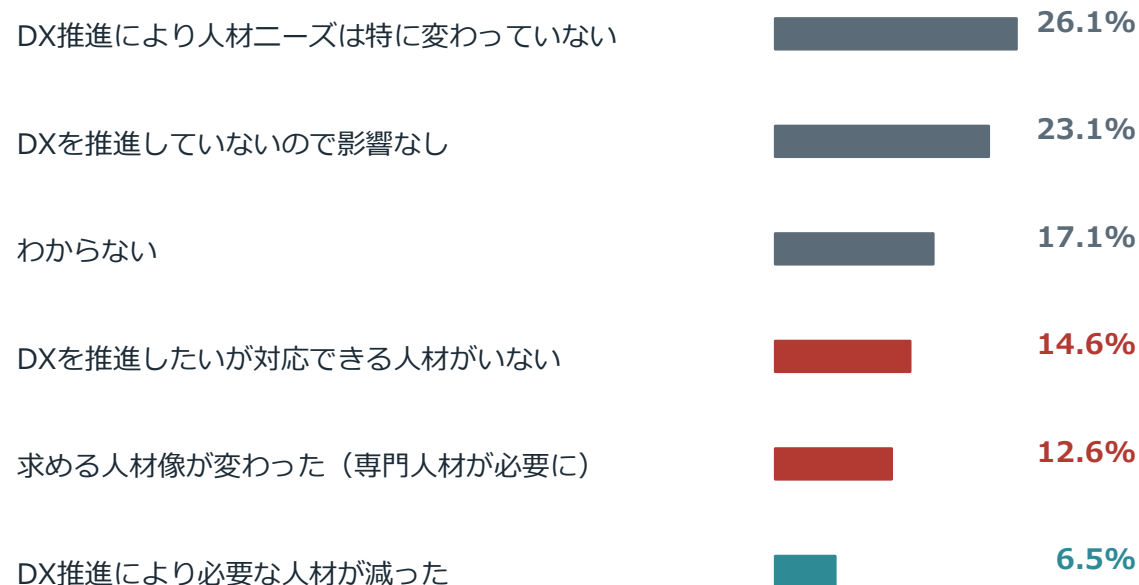
※「特に取組も課題もない」15.1%

DX関心層は約8割 — 人材不足がDXの阻害要因に

Q13 DX推進状況



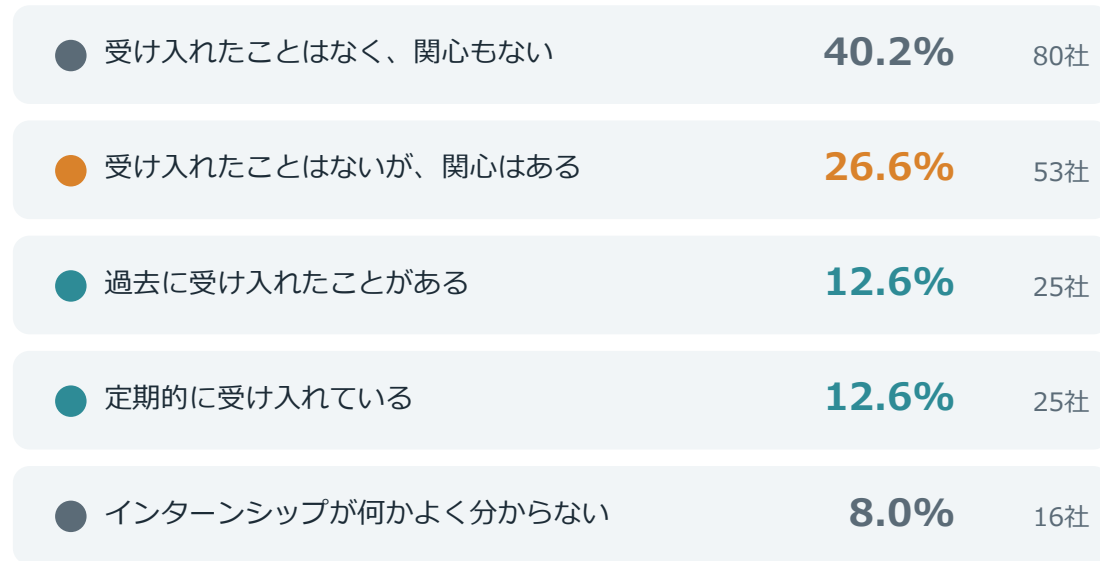
Q14 DX推進が人材ニーズに与えた影響



読み取り 「すでに導入し効果が出ている」19.1%と「導入中・検討中」28.6%を合わせ、DXに実際に踏み出している企業は47.7%。関心層まで含めると80.9%に達する。一方で「DXを推進したいが対応できる人材がいない」14.6%、「求める人材像が変わった（専門人材が必要）」12.6%が示すとおり、**人材不足がDXの阻害要因となり、DXがさらに高度人材の獲得競争を生む**という循環が生じている。「DXが何かよく分からない」8.0%への基礎的な啓発も引き続き必要である。

受入経験・関心は5割超 — 担当リソースと学校接点が壁

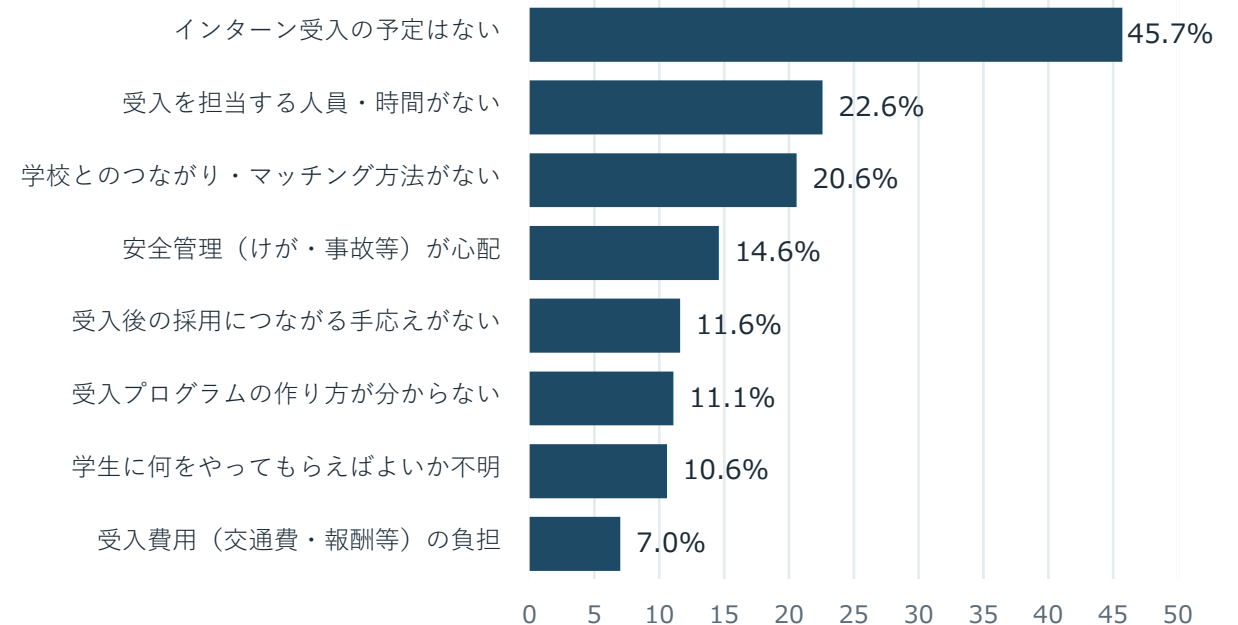
Q15 インターンシップ受入経験



51.8%が受入経験または関心あり

特に「関心はあるが未受入」26.6%（53社）は、支援さえあれば受入に転じる潜在層である。ここを動かせるかどうか、学校・学生との接点づくりの成否を左右する。

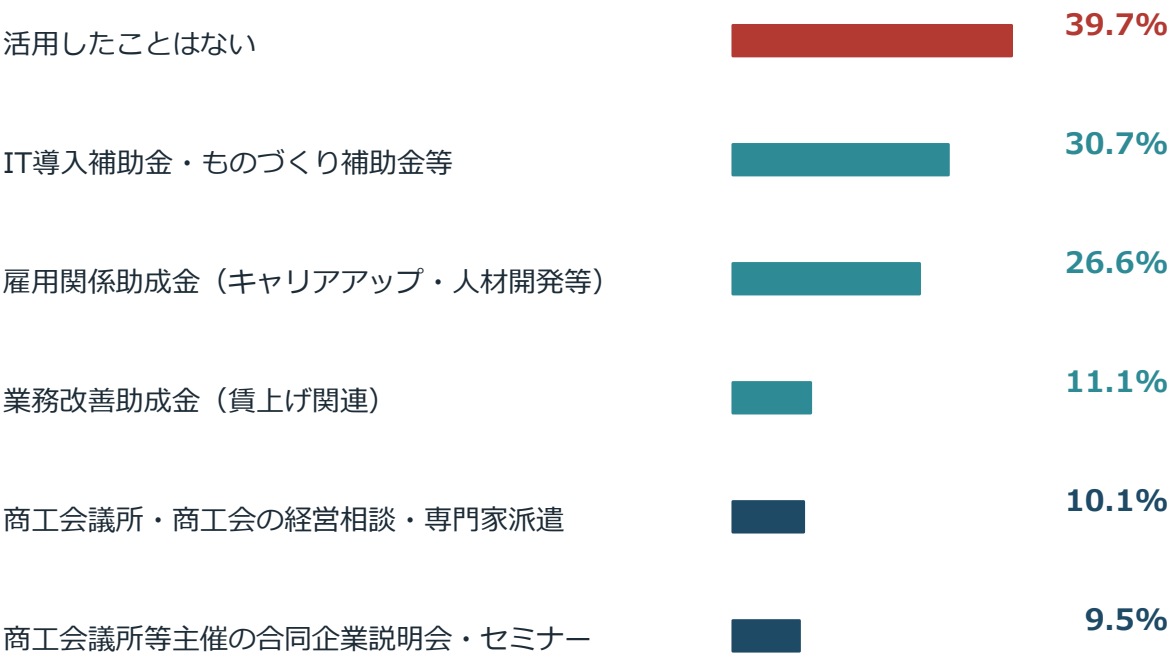
Q16 インターン受入の課題・必要な支援（複数選択）



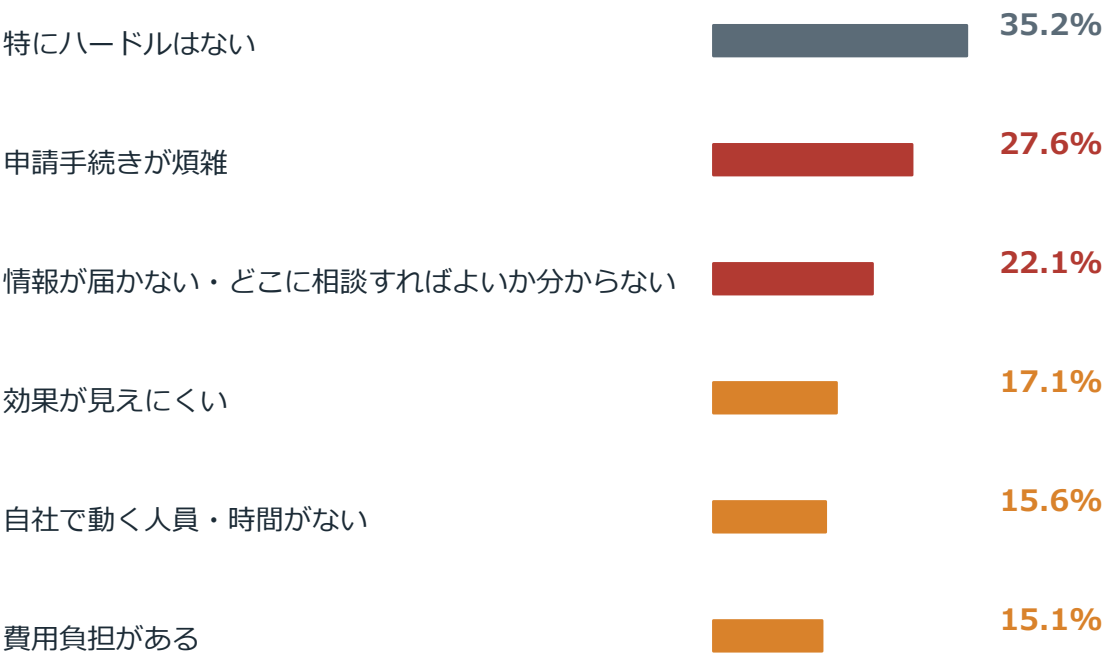
「予定はない」を除くと、①担当人員・時間不足（22.6%）②学校とのつながりが弱い（20.6%）③安全管理（14.6%）が上位。プログラム設計・マッチング代行・保険や経費の助成をセットにした伴走支援があれば、受入の壁は大きく下がる。

約4割が支援制度を未活用 — 最大の壁は「申請手続きの煩雑さ」

Q17 これまでに活用した支援（複数選択）

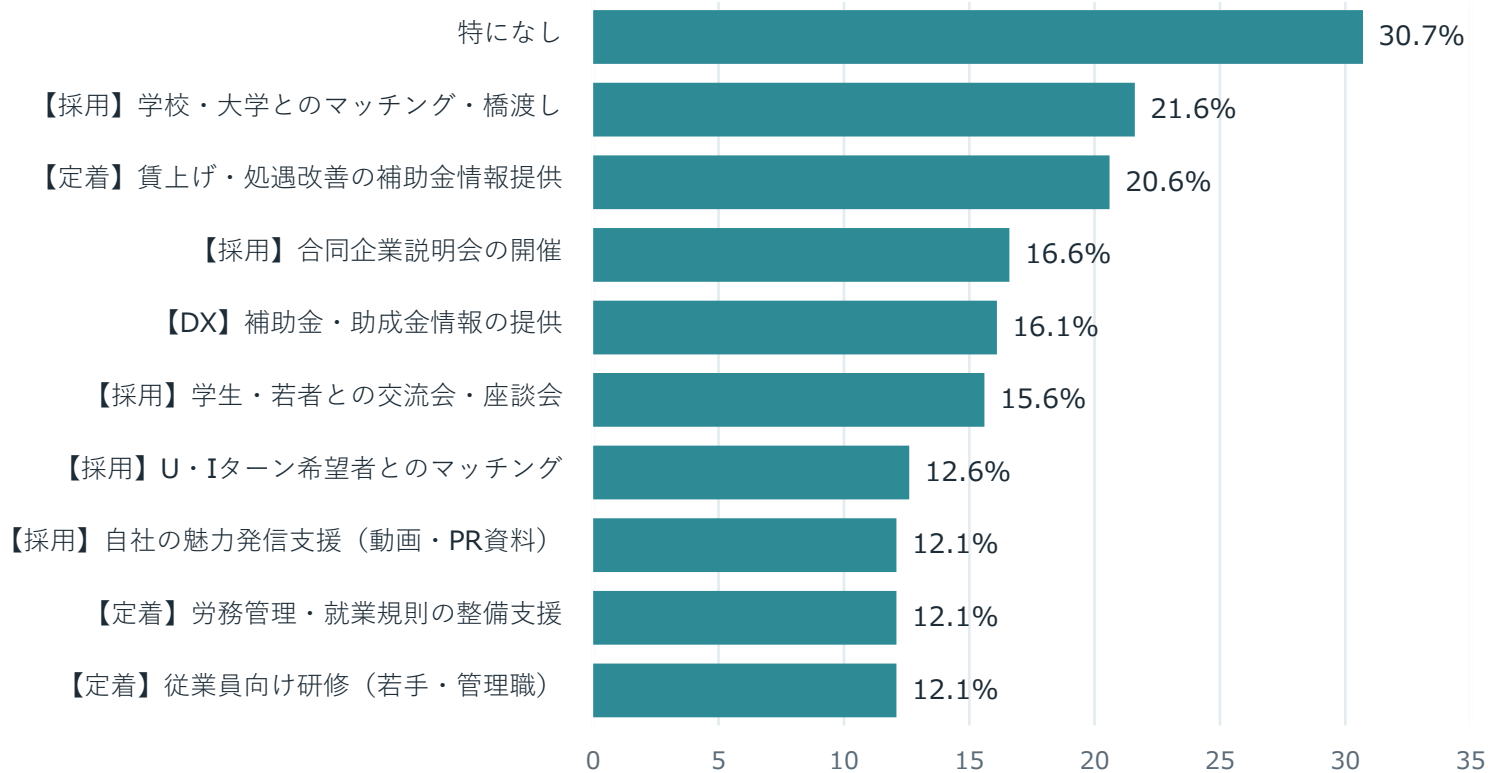


Q19 支援を受ける際のハードル（複数選択）



支援機関への示唆 「活用したことはない」39.7%の背景には、制度そのものへの不満ではなく「申請が煩雑（27.6%）」「情報が届かない・窓口が分からない（22.1%）」という手続き・情報の壁がある。制度の新設よりも、**プッシュ型の情報提供と申請書作成の伴走支援**が費用対効果の高い打ち手となる。

支援ニーズ — 「学校マッチング」と「賃上げ補助金情報」



ニーズの3領域

● 採用面のニーズ

学校・大学マッチング／合同説明会／交流会／U・Iターン／魅力発信支援

● 定着面のニーズ

賃上げ・処遇改善の補助金情報／労務管理・就業規則整備／従業員研修

● DX面のニーズ

DX関連の補助金・助成金情報の提供

「特になし」30.7%をどう捉えるか

支援不要というより、どんな支援があるか知らない層を含む可能性が高い。Q19の「情報が届かない」22.1%と符合する。

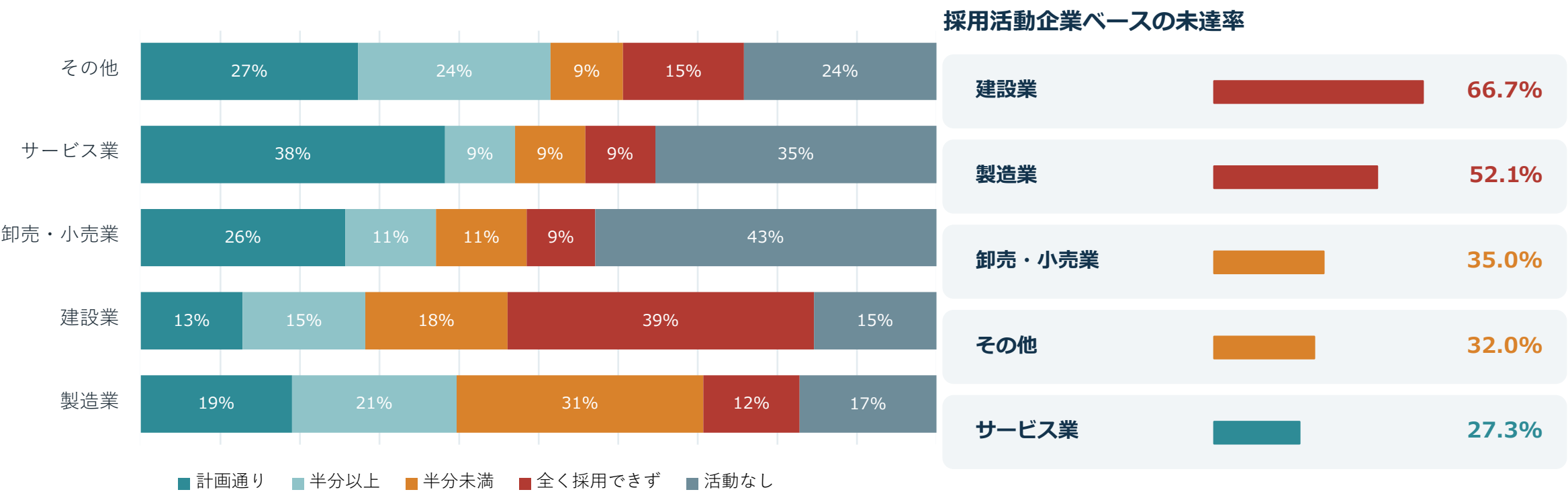
PART 2

業種別クロス集計と 業界特性分析

製造業58社／建設業39社／卸売・小売業35社／サービス業34社／その他33社

採用難は業種によって様相が大きく異なる。とりわけ建設業と製造業という地域の基幹産業で、採用実績・課題・支援ニーズのすべてが際立った特徴を示している。

業種別の採用達成状況 — 建設業の未達率66.7%



読み取り 建設業は「全く採用できなかった」が38.5%（活動企業ベース45.5%）と突出し、未達率66.7%。製造業も未達率52.1%と高い。一方で卸売・小売業とサービス業は「採用活動を行っていない」が4割前後を占め、**採用を諦めている・後回しにしている可能性**も含めて読む必要がある。地域の基幹産業である建設・製造での人材不足が際立つ。

業種別の人材需要 — 建設業は突出した即戦力ニーズ

設問	主要項目	製造業	建設業	卸売小売	サービス	その他
Q4 ターゲット層	経験者中途（30代後半～40代）	50.0%	84.6%	40.0%	44.1%	57.6%
	若手中途（20代～30代前半）	48.3%	74.4%	31.4%	41.2%	36.4%
	新卒（高校卒）	37.9%	28.2%	17.1%	14.7%	12.1%
	新卒（大学・大学院卒）	19.0%	23.1%	8.6%	17.6%	27.3%
	【現状】人材は不足していない	19.0%	5.1%	37.1%	35.3%	30.3%
Q5 採用理由	退職者の補充	48.3%	25.6%	34.3%	47.1%	54.5%
	高齢化に伴う世代交代・事業承継	53.4%	38.5%	34.3%	47.1%	30.3%
	現場の業務負担軽減	34.5%	46.2%	34.3%	20.6%	36.4%
	事業拡大に伴う増員	20.7%	41.0%	11.4%	20.6%	33.3%
	技能・ノウハウの伝承のため	20.7%	23.1%	5.7%	0.0%	15.2%

建設業は経験者中途84.6%・若手中途74.4%と極端な即戦力偏重。「人材は不足していない」がわずか5.1%で、業界全体が採用競争下にある。製造業は高卒新卒37.9%と若年層育成志向が相対的に強く、世代交代53.4%が最大の動機となっている。

業種別の課題構造 — 建設業に課題が集中

設問	主要選択肢	製造業	建設業	卸売小売	サービス	その他
Q10 採用課題	そもそも応募が来ない	34.5%	53.8%	37.1%	32.4%	18.2%
	賃金・労働条件で他社に負ける	36.2%	33.3%	17.1%	26.5%	36.4%
	業界全体のイメージが低い	13.8%	38.5%	17.1%	20.6%	27.3%
	知名度が低い	20.7%	33.3%	0.0%	2.9%	18.2%
Q12 定着・育成	【取組】賃上げ・処遇改善	65.5%	46.2%	22.9%	50.0%	60.6%
	【取組】研修・OJT実施	39.7%	33.3%	25.7%	38.2%	42.4%
	【課題】教える人材・時間がない	17.2%	43.6%	11.4%	20.6%	30.3%
Q13 DX推進	導入中、または検討中	43.1%	25.6%	17.1%	23.5%	24.2%
	関心はあるが具体的検討に至らず	31.0%	41.0%	37.1%	20.6%	36.4%

● 建設業

応募ゼロ53.8%・業界イメージ38.5%・知名度33.3%
・育成余力なし43.6%と、採用の全工程で課題が最も深刻。

● 製造業

賃上げ実施65.5%・DX導入検討43.1%と改善行動は最も活発。ただし賃金劣後36.2%は依然課題。

● 卸売・小売業

賃上げ実施22.9%と低位。価格転嫁の難しさが処遇改善の制約になっている可能性。

業種で異なる支援ニーズ — 建設は「接点」、製造は「原資」

今後活用したい支援メニュー	製造業	建設業	卸売小売	サービス	その他
【採用】学校・大学とのマッチング・橋渡し	24.1%	33.3%	17.1%	5.9%	24.2%
【定着】賃上げ・処遇改善の補助金情報提供	27.6%	7.7%	17.1%	20.6%	27.3%
【採用】合同企業説明会の開催	22.4%	28.2%	11.4%	0.0%	15.2%
【DX】補助金・助成金情報の提供	17.2%	12.8%	20.0%	8.8%	21.2%
【採用】学生・若者との交流会・座談会	19.0%	17.9%	8.6%	11.8%	18.2%
【採用】U・Iターン希望者とのマッチング	10.3%	28.2%	2.9%	8.8%	12.1%
【採用】自社の魅力発信支援（動画・PR資料制作）	13.8%	15.4%	5.7%	11.8%	12.1%
経営者交流会（他社の事例共有）	1.7%	15.4%	2.9%	5.9%	12.1%

● 建設業に響く支援

学校マッチング33.3%／合同説明会28.2%／U・Iターン28.2%／経営者交流会15.4%。人と出会う「場」そのものを求めている。

● 製造業に響く支援

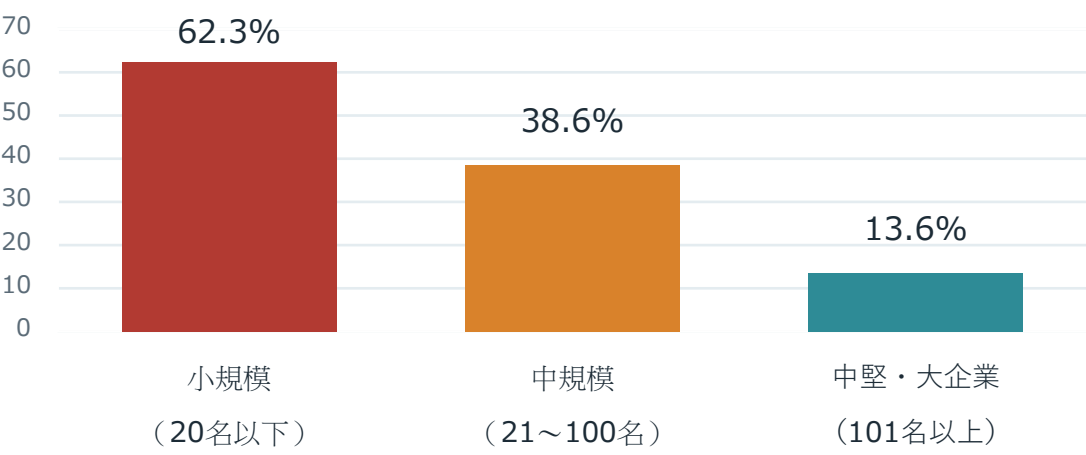
賃上げ補助金情報27.6%が最多。処遇改善の原資確保に直結する情報・制度が求められている。

● サービス業の低反応

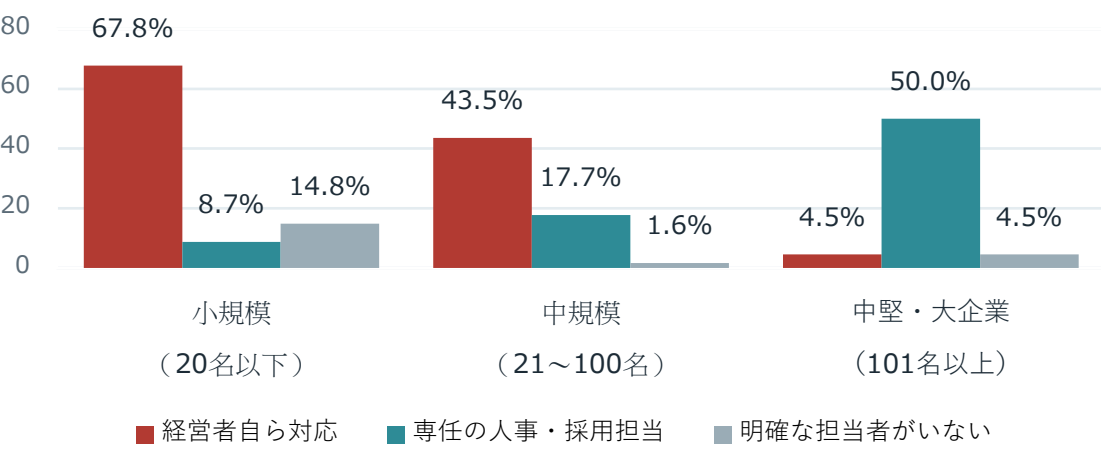
支援ニーズ全般が低水準（合同説明会0.0%）。ニーズがないのか、支援を知らないのかの見極めが必要。

規模間格差 — 体制の差がそのまま採用結果の差に

採用活動企業の未達率



採用担当体制の分布



体制格差が採用結果に直結している

指標	小規模 (20名以下)	中堅・大企業 (101名以上)	格差	小規模層115社では40.0%が「そもそも採用活動を行っていない」。体制がないため活動できず、活動しても届かないという二重の不利がある。
未達率	62.3%	13.6%	4.6倍	
経営者ワンオペ	67.8%	4.5%	15.1倍	
専任人事の設置	8.7%	50.0%	1/5.7	

組織的施策の有無 — 小規模層のリソース枯渇が顕著

設問	主要指標	小規模 (20名以下)	中規模 (21～100名)	中堅・大企業 (101名以上)
Q12 定着育成	【取組】研修・OJT実施	20.9%	46.8%	86.4%
	【取組】賃上げ・処遇改善	37.4%	67.7%	72.7%
	【課題】教える人材・時間がない	27.8%	12.9%	36.4%
Q13 DX推進	導入済・効果あり＋導入検討中	31.3%	62.9%	90.9%
	必要ない・関心なし＋よく分からない	28.7%	6.4%	4.5%
Q15 インターン	定期的に受け入れている	2.6%	14.5%	59.1%
Q18 支援ニーズ	【定着】賃上げ・処遇改善の補助金情報	24.3%	19.4%	4.5%
	【採用】学校・大学とのマッチング	13.0%	33.9%	31.8%
	【採用】合同企業説明会の開催	8.7%	22.6%	40.9%
	【DX】補助金・助成金情報の提供	13.9%	25.8%	0.0%

支援設計への示唆 支援ニーズは規模で逆転する。小規模層が求めるのは「賃上げ補助金情報（24.3%）」＝原資であり、中規模以上が求めるのは「学校マッチング・合同説明会」＝接点である。**画一的な支援メニューでは届かず、規模別に入口を変える必要がある。**

特に採用したい人材像 — 「即戦力」と「人柄」が二大潮流

1 即戦力・専門技能・業務遂行力 約35%

- 「即戦力」「10年以上のキャリアを持つ即戦力」「中途経験者で即戦力」
- 「職人」「技術者」「設計技術者」「プロジェクトマネージャー兼機械設計者」
- 「段取り力が高い人」「整備が出来る人」「パティシエまたはバリスタ」
- 「AIを使える人」「大手企業で教育を受けた社会人」

2 人柄・誠実さ・協調性（マインド重視） 約35%

- 「素直な人」「誠実な人」「まじめな人」「優しい人」
- 「チームワーク（協調性）」「自主性と協調性」「人間性」「一般常識がある方」
- 「我慢強く素直な人材」「精神的に自立してる方」「辞めない人」

3 意欲・若さ・主体性・前向きさ 約20%

- 「若くて元気な方」「明るく、元気、積極的な人」「やる気のある人」
- 「成長したい意欲のある方」「向上心があり人間関係に気を配れる人」
- 「生き生きと働きたい人」「働くことを楽しめる人」

4 理念共感・地域志向・顧客志向 約10%

- 「地域貢献したい思いがある人」「地域発展の夢がある人」
- 「会社のビジョンを共有できる人材」「経営理念に沿って謙虚に学ぶ姿勢のある方」
- 「人に寄り添うことができ、チームでの成果にこだわりを持てる方」

読み取り 「即戦力・専門技能」と「人柄・マインド」がともに約35%を占め、スキル要件と人物要件が拮抗している。特に②③④を合わせた約65%は「**教育すれば伸びる人材**」＝**育成前提の採用意向**であり、Q4の選択肢回答（即戦力55.3%）とは異なる本音がにじむ。育成支援を用意できれば、企業の採用ターゲットを広げられる余地がある。

行政・商工会議所・商工会への要望

● 学校・学生・若者とのマッチング・接点創出

10件

- 高校の進路指導に地元中小企業への就職を勧めてもらいたい。中高生の親の本音も聞きたい（建設業・6～20名）
- 実業高校での会社説明会を主催して欲しい（製造業・51～100名）
- 優良企業認定と学校側への市内優良企業の紹介（建設業・101～300名）
- 地元の企業で働くことの良さを伝えてほしい（サービス業・21～50名）

● 補助金・助成金の情報提供と申請サポート

8件

- 補助金・助成金の情報を、対象企業や締切も含めて分かりやすくまとめて発信してほしい（サービス業・51～100名）
- 少額でも迅速に利用できる購入品・デジタル化補助制度の拡充（製造業・6～20名）
- 賃金の原資がないので、学校でも使える助成制度があればありがたい（教育・6～20名）
- マル経融資のエリア拡大／コロナ貸付・災害時支援の継続（製造業）

● 小規模向け採用支援・ノウハウ提供・人材紹介

6件

- 即戦力の機械設計者・生産管理人材を紹介する仕組み。元経営者や現場経験豊富な方からのノウハウ提供（製造業・6～20名）
- 小規模事業者への採用支援を具体的に行ってほしい（運輸・物流業・51～100名）
- 会社の制度自慢。「こんな独自制度あります」の発表会（建設業・21～50名）

● U/Iターン促進・企業誘致・地域全体の活性化

4件

- Uターン、Iターン学生とのマッチングイベント（金融業・301名以上）
- 駅前の乾杯イベントはすごくいい。こういうフランクな場所でUターンの人と関われたら面白い（建設業・6～20名）
- 子育て支援だけでなく企業誘致をもっと積極的にやって欲しい（卸売・小売業・21～50名）

要望の重心 37件中18件（約半数）が「学校・学生との接点創出」と「補助金情報・申請サポート」に集中している。制度の新設よりも、**つなぐ・届ける・手伝う**という支援機関本来の機能への期待が大きい。

現場で感じている本音 — 母集団の枯渇と体制の不在

● ① 母集団枯渇・高卒採用難・大手優遇

12件

- 若い方の募集が少ない。高校生卒の採用が全くできていない（製造業・51～100名）
- 高校の進路指導は大手企業優先になっている（建設業・6～20名）
- 応募者の絶対数が少ない。ハローワークでは採用は見込まれない。有料求人媒体を使っても全く反応がなかった（製造・運輸・サービス）
- 高校生採用支援の民間企業が増えつつあるが費用が掛かりすぎる。人材1人に対する獲得予算が増えている（製造・建設）
- 国内労働人口減少に加え、地方と都市部の2極化により地方のエッセンシャル分野では人材確保が極めて困難（製造業・21～50名）
- 狭い地域で欲しい人材はどこも同じ。島田市が活性化して働きたい・住みやすい場所になってU/Iターンが狙えるようになってほしい（建設業）

● ② 採用体制の不在・ノウハウ不足・ミスマッチ

10件

- 採用を担当する人がいない。結局全部社長になる（製造業・6～20名）
- 採用が来ない。どのように活動すればいいか、お金をかけて求人サイトに登録すべきか分からない。求人広告以外の手法を知りたい（建設・製造）
- 企業側が募集要項に記載している必要な経歴と応募者の経歴が合致しないことが多い（建設業・6～20名）
- 他社と同じ採用活動をしていても成果は出ないので、自社独自の活動を考えなければならない（製造業・51～100名）
- 売り手市場において一人ひとりの学生に寄り添う活動が求められているが、手間をかける環境や人員が不足している（金融業）

現場で感じている本音 — 賃上げ原資と育成体制の限界

● ③ 賃上げ原資不足・制度疲弊・悪循環

8件

- 売上が減っているのに、最低賃金や社会保険料が上がっては賃金確保もできなくなる（卸売・小売業・21～50名）
- 働き方改革、賃上げ等、大企業や国家公務員の目線で主導されることが多すぎる。中小企業では厳しい（卸売・小売業・21～50名）
- 受注生産で安定した売上げがなく余剰採用枠の予算がとれない。給与的に他より劣っていて全体的に厳しい（製造業・6～20名）
- 商品値上げが難しいため時給もあまり上げられない。パートはベテランが多いが新しい人の応募が大変少ない（サービス業・21～50名）
- 休日や賃金が他社より低い。休日を増やしたいが人が少ないため増やせず採用もできない悪循環（サービス業）

● ④ 育成体制の限界・定着難・世代間意識差

8件

- 若い人を雇った経験はあるがすぐに辞めてしまう。この先現場作業をできる人がいなくなってしまう（建設業・5名以下）
- 確保をしても人材育成できる指導者が不足している（保険業・21～50名）
- 勤務時間外の自己研鑽が必要な仕事で、プライベート重視の人には働きづらく賃金も高くないため力のある人が集まりにくい（教育）
- 特に年配の方で、楽して稼ぎたい・自由に休みたいとドタキャンや安易な退職をする人がいる（飲食・宿泊業）

● ⑤ 自社の変革意識・民間からの提案（3件） — 前向きな動きも確実に存在する

- 自社を磨いていれば特に人材確保に困ることはない。そこをあらかじめ取り組んでおくことが経営者の仕事（製造業・21～50名）
- 自社で『デジタル広報サービス』を行っている。求職者に選ばれるには企業のデジタル環境整備が大切。培ったノウハウで何か一緒にできるのではないかと（製造業・6～20名）
- 行政、企業それぞれが魅力ある存在への努力が必要（建設業・5名以下）

人材確保をめぐる4重の構造的悪循環

中小企業が直面している人材難は、単なる応募者不足ではなく、4つのボトルネックが相互に強化し合う構造的な悪循環となっている。



循環の帰結 第4の罠（離職・疲弊）は第1の罠（体制の欠如）へと戻り、輪が閉じる。どこか1点だけを支援しても循環は断ち切れない。「**接点づくり・発信力・原資・育成**」を同時に手当てする**施策パッケージ**が必要である。