

中小企業・小規模事業者の人手不足・働き方改革への対応

# 1. 商工会組織の概要

○商工会は、平成の大合併前の町村部を主な地域として、全国で77.1万者の会員を有する地域総合経済団体  
○市町村に設置されている商工会、各県の連合会、全国連合会の三層構造で成り立っており、全国で約1万人の職員が地域に根差した支援を実施

商工業者等数	1,316,900人	↓	(R6: 1,327,075人)
小規模事業者数	1,048,748人	↓	(R6: 1,065,939人)
会員数	<b>770,645人</b>	↓	(R6: 781,994人)
商工業者会員組織率	<b>58.5%</b>	↓	(R6: 58.9%)

## 会員 77.1万

他に青年部員 35,208人 女性部員 68,996人

会員一人あたり会費 全国平均 15,796円  
県別平均会費額 最大 25,568円  
最安 12,820円

1商工会あたり  
会員数 485者

## 市町村商工会 1,589

職員総数 9,908人

うち 事務局長 1,220人  
経営指導員 4,053人  
補助員 2,989人  
記帳専任職員 788人 } 経営支援員

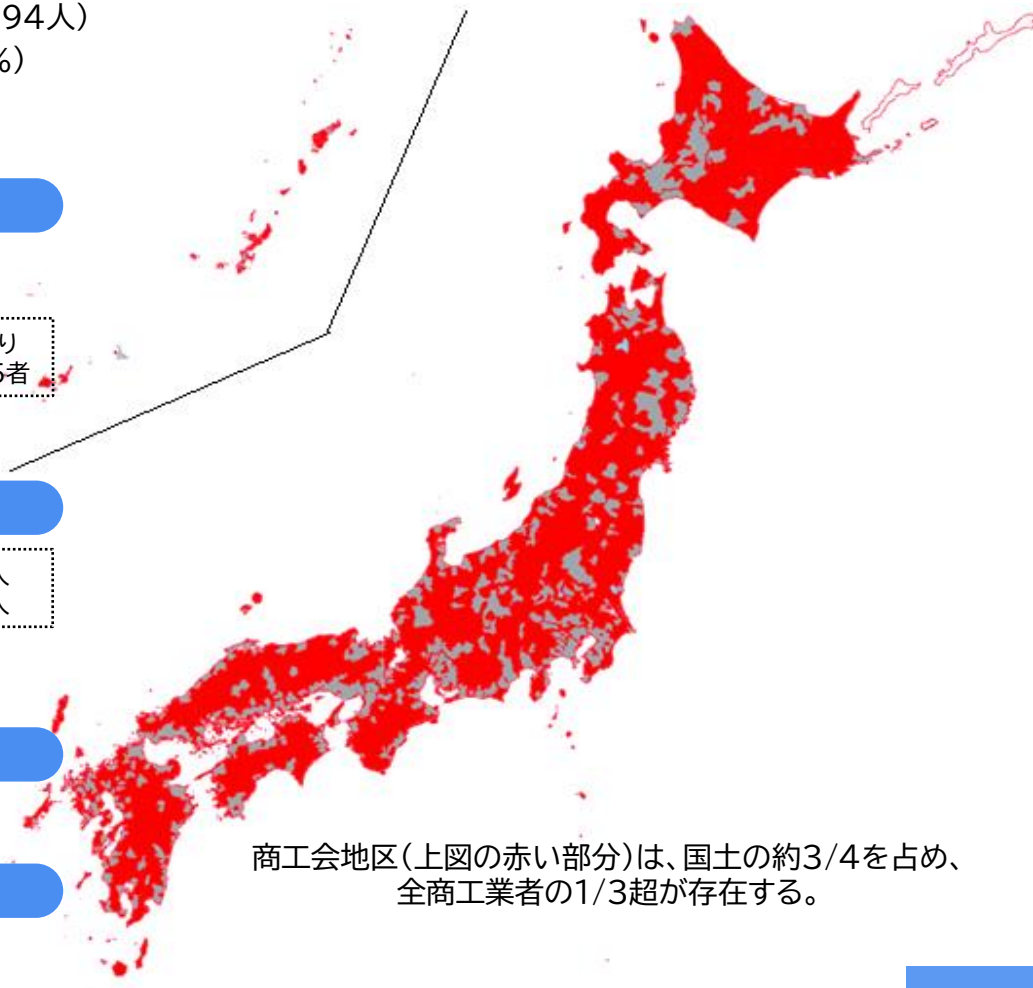
1商工会あたり 6.2人  
うち経営指導員 2.5人

## 都道府県商工会連合会 47

## 全国商工会連合会

職員総数 65人

(令和7年4月1日時点)

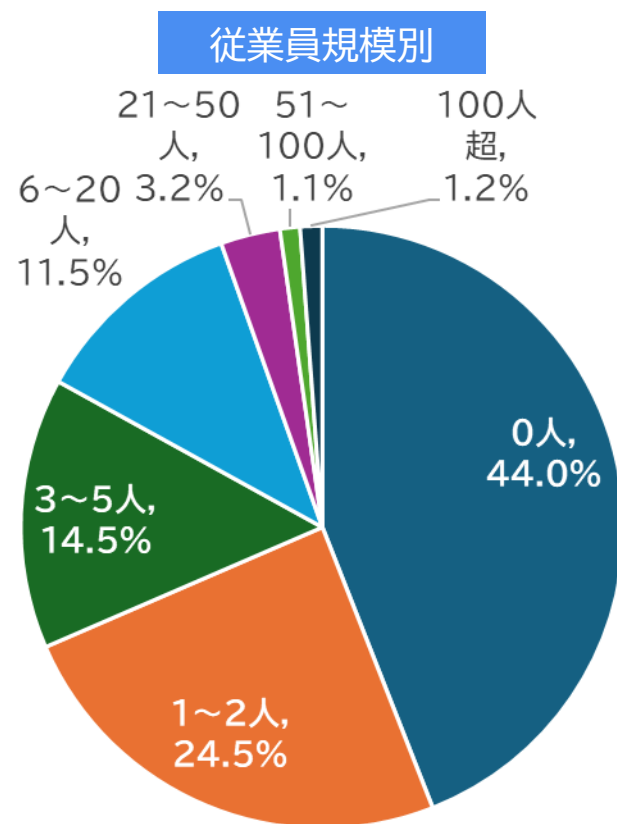
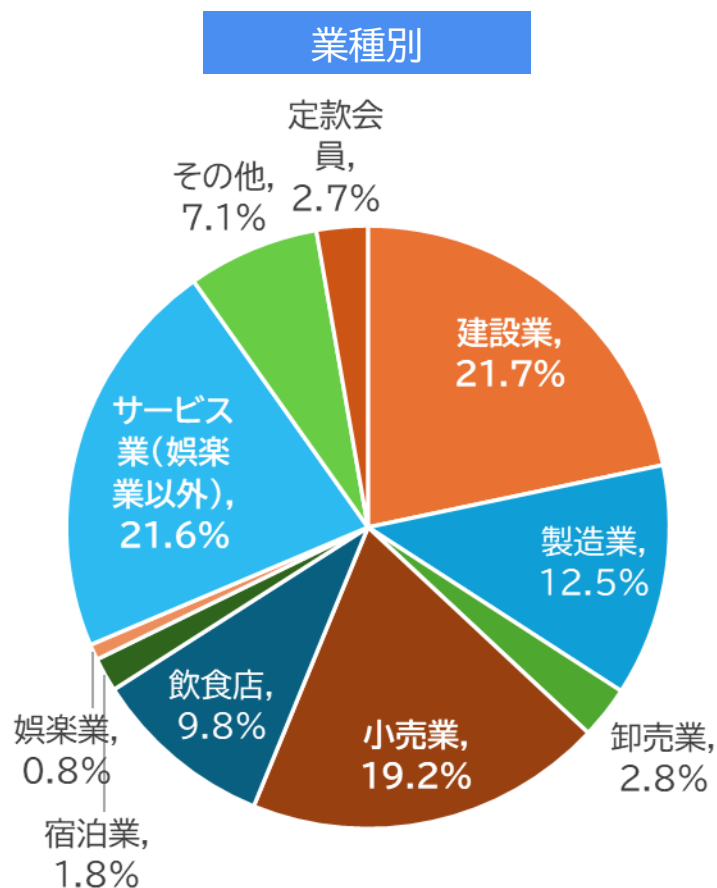


商工会地区(上図の赤い部分)は、国土の約3/4を占め、全商工業者の1/3超が存在する。

## 2. 商工会組織の概要

○商工会会員の業種別構成は、建設業が21.7%、サービス業(娯楽業以外)が21.6%、小売業19.2%の順になっている

○また、従業員規模については、従業員0人が44.0%を占め、次いで1~2人が24.5%、3~5人が14.5%となっており、従業員5人以下が8割超を占めている。



令和7年度 商工会・連合会実態調査

### 3. 商工会の支援実績(令和6年度)

○全国で約1万人の職員が、4,000名の経営指導員を中心に、事業者を訪問する「巡回指導」及び商工会の窓口で相談対応する「窓口相談」で、事業者の様々な課題に対応した支援を実施

○労働分野では、労働保険の事務代行を通じて得られる従業員の状況などを端緒に、「働き方改革」や「賃上げ」など、事業者の課題に寄り添って支援

職員総数 10,036人  
うち経営指導員 4,062人  
(令和6年4月1日時点)

年間指導件数 2,502,298件  
うち巡回指導 1,208,448件  
うち窓口指導 1,293,850件

#### 基礎的 経営改善普及事業

記帳継続指導事業所数 141,645者  
うち記帳機械化 59,242者

税務援助件数 (電子申告割合)  
所得税 185,241者 (80.4%)  
(納税額) 11,051百万円  
消費税 71,608者 (84.6%)  
(納税額) 9,286百万円

労働保険事務代行者数 192,342者  
労働保険事務代行従業員数 922,924人

金融あっせん延べ件数 41,202件  
貸付決定総額 261,461百万円  
うちマル経推薦件数 14,465件  
マル経貸付決定金額 96,737百万円

#### 経営発達支援事業

経営計画策定支援件数 36,031件  
経営計画策定企業数 28,356者

持続化補助金申請件数 7,046件  
うち採択件数 4,054件

#### 分野別指導

創業指導件数 34,780件  
創業企業数 7,330者

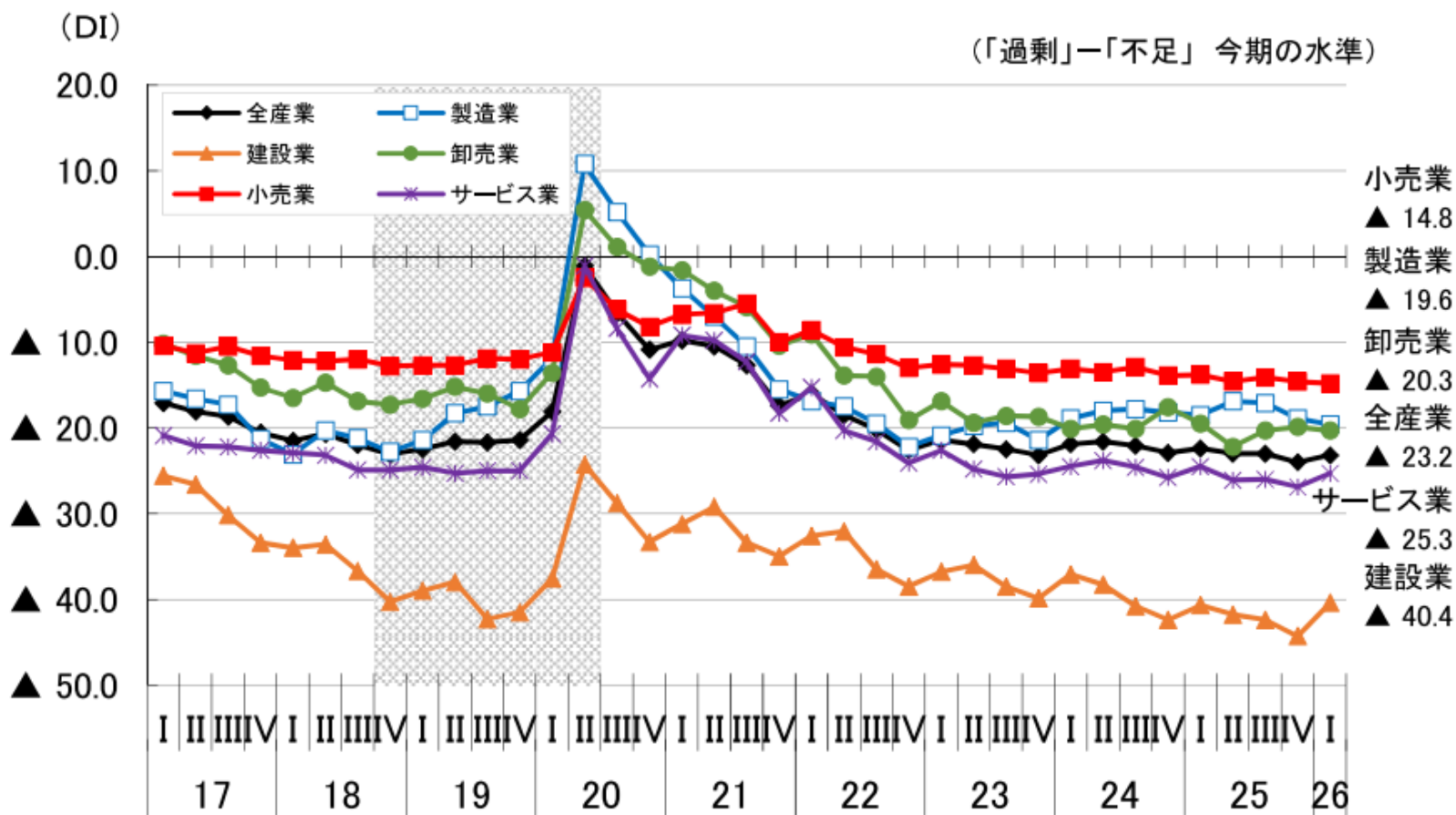
事業承継指導件数 19,049件  
事業承継企業数 2,790者

経営革新指導件数 12,301件  
経営革新承認企業数 1,396者

# 4. 人手不足の状況(中小企業の人手不足感)

- 中小企業の**人手不足感**は、コロナ禍の初期に過剰感がでたものの、それ以降、不足感が**強まっている**
- 特に**建設業**に関しては、他業種に比べ**従業員数過不足DI**の水準が非常に高く、マイナス40を超える**深刻な状況**となっている

産業別従業員数過不足DIの推移



# 5. 中小企業の経営課題の中の人手不足の位置づけ

- 中小企業の経営課題として、「**従業員の確保難**」や「**人件費の増加**」など、**人的資源に関する課題が上位に集中している**
- 特に**建設業**に関しては、他業種に比べ「**従業員や熟練技術者**」の**確保に苦慮している**
- 中小企業・小規模事業者は、**深刻な人手不足の中、労働時間の様々な制約に対応**する必要があり、対応に苦慮しているとの声も多い。

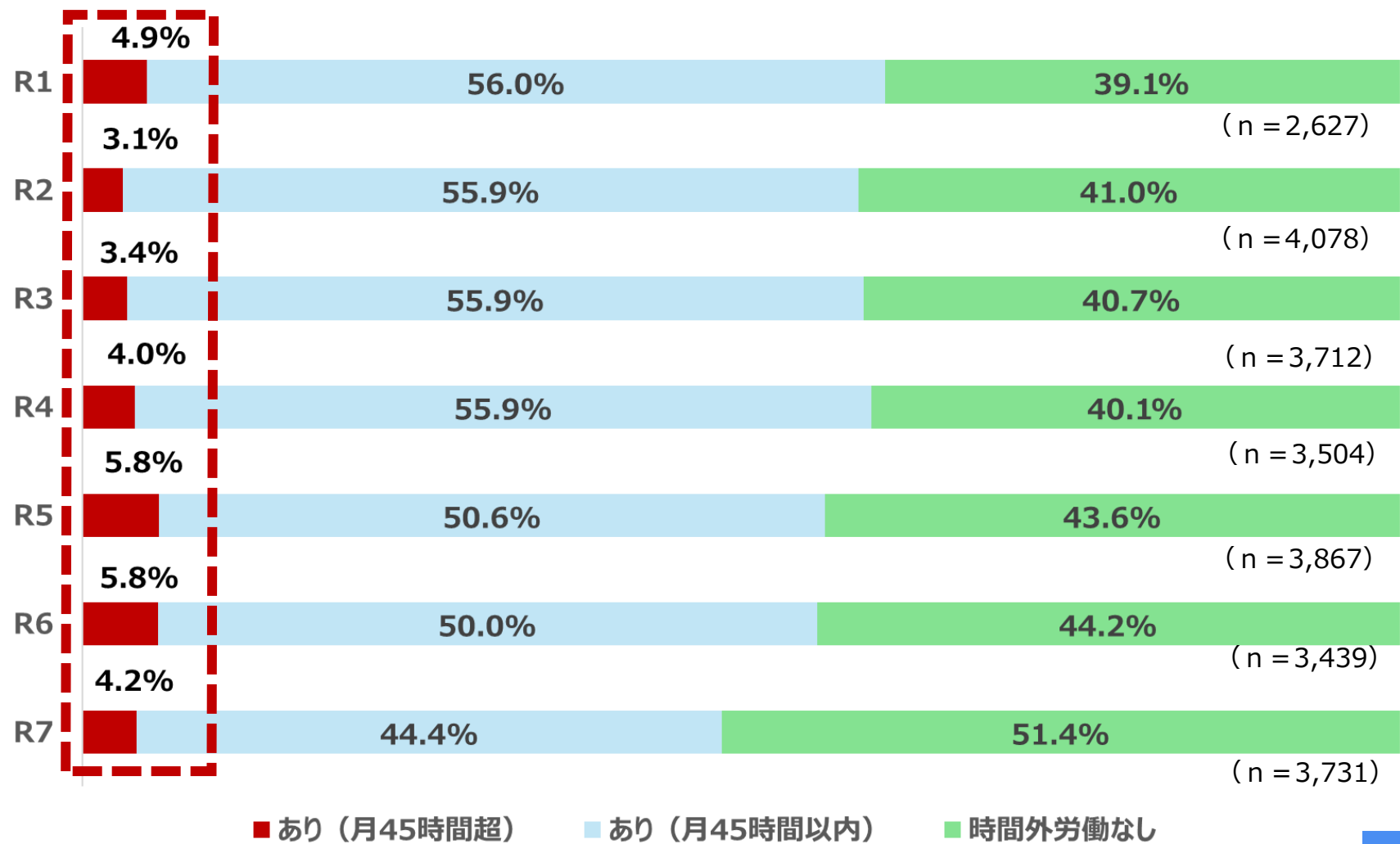
	今期直面している経営上の問題点(構成比)									
	1位(%)		2位(%)		3位(%)		4位(%)		5位(%)	
製造業	原材料価格の上昇		需要の停滞		生産設備の不足・老朽化		従業員の確保難		人件費の増加	
	27.7	18.3	10.0	9.9	8.8					
	前期	1位 25.4	2位 19.1	5位 9.5	4位 9.7	3位 10.5				
前々期	1位 24.3	2位 19.5	4位 9.2	5位 9.2	3位 10.5					
建設業	材料価格の上昇		従業員の確保難		熟練技術者の確保難		民間需要の停滞		人件費の増加	
	33.2	20.0	7.9	7.4	6.9					
	前期	1位 30.8	2位 21.9	3位 9.8	4位 7.3	5位 6.4				
前々期	1位 31.4	2位 20.8	3位 8.0	5位 6.8	6位 6.6					
卸売業	仕入単価の上昇		需要の停滞		従業員の確保難		人件費の増加		人件費以外の経費の増加	
	23.7	20.3	11.4	10.5	6.0					
	前期	1位 23.5	2位 19.6	4位 11.2	3位 12.5	5位 5.5				
前々期	2位 21.8	1位 22.4	4位 9.5	3位 12.4	5位 5.5					
小売業	仕入単価の上昇		消費者ニーズの変化への対応		需要の停滞		購買力の他地域への流出		大中型店の進出による競争の激化	
	26.9	13.1	12.8	8.2	7.5					
	前期	1位 27.5	2位 13.4	3位 12.1	4位 8.3	6位 7.6				
前々期	1位 26.2	3位 12.5	2位 13.4	5位 7.5	4位 7.7					
サービス業	材料等仕入単価の上昇		従業員の確保難		利用者ニーズの変化への対応		人件費の増加		需要の停滞	
	21.9	12.4	11.2	11.2	10.6					
	前期	1位 24.1	3位 11.6	4位 11.2	2位 11.9	5位 10.0				
前々期	1位 23.0	4位 11.3	2位 11.7	3位 11.6	5位 9.6					

出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構「第182回 中小企業景況調査（2026年1-3月期）」

# 6. 時間外労働の推移

○ **時間外労働**をしている従業員がいる割合は、**全体的には減少傾向**にある

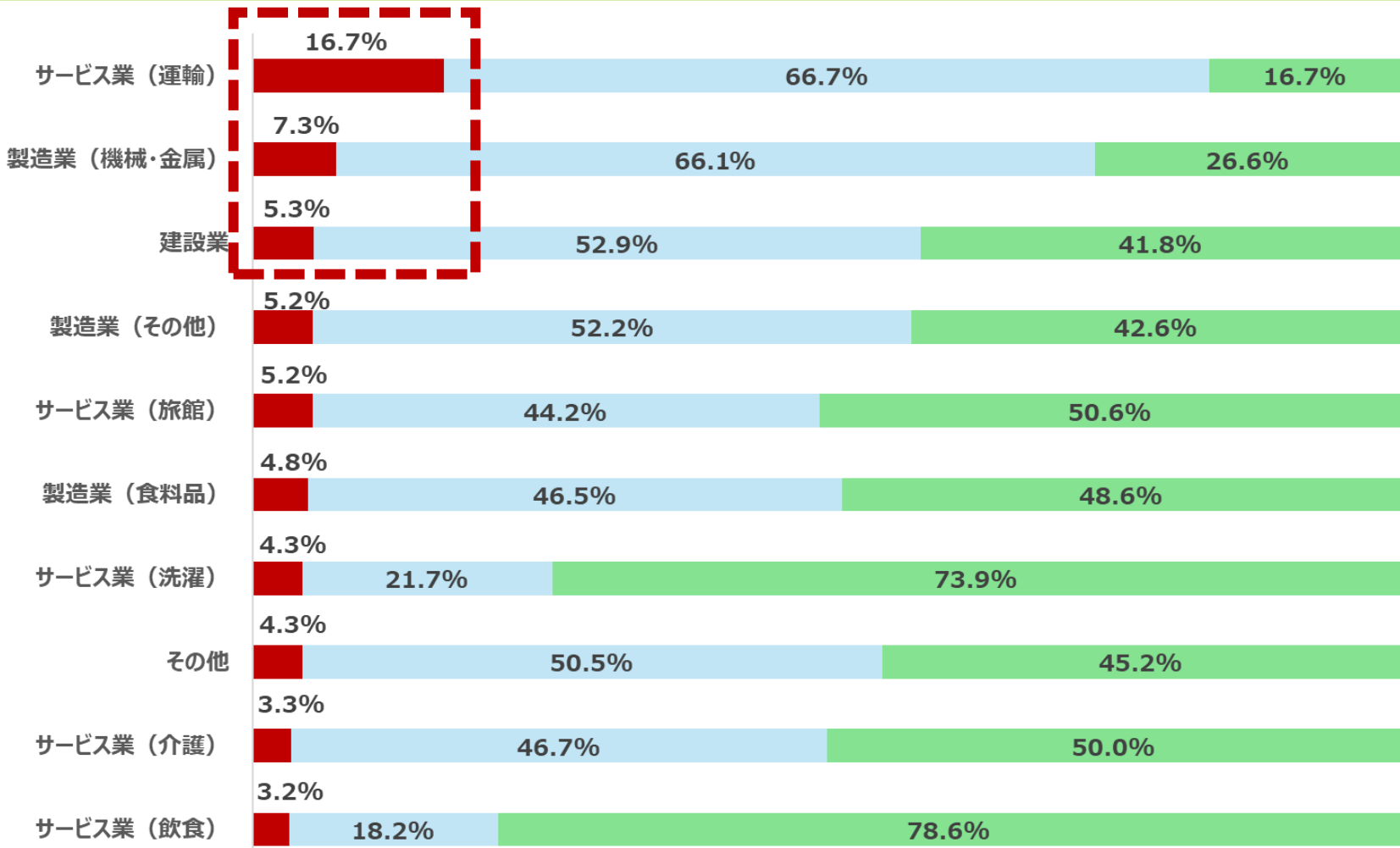
○ 一方、深刻な人手不足の中、不確定要素が多く、取引先等の影響を受けやすい事業者などは、時間外労働の削減が困難なことから、**45時間を超える時間外労働**をしている従業員がいる割合は、コロナ禍を含めて、**少数ではあるが、一定割合存在**する



出典: 全国商工会連合会: 令和元~7年度 働き方改革に関するアンケート調査

# 7. 時間外労働(業種別)の状況

○月45時間を超える時間外労働をしている従業員がいる業種別割合は、「サービス業（運輸）」が16.7%と突出しており、「製造業（機械金属）」が7.3%、「建設業」が5.3%と、深刻な人手不足の中、不確定要素が多く、取引先等の影響を受けやすい現場作業が多く技能が必要な業種が続いている



(n = 上位10業種2,422/全体3,731)

■ あり（月45時間超）    ■ あり（月45時間以内）    ■ 時間外労働なし

出典:全国商工会連合会:令和7年度 働き方改革に関するアンケート調査(令和7年11月25日~令和8年1月14日)

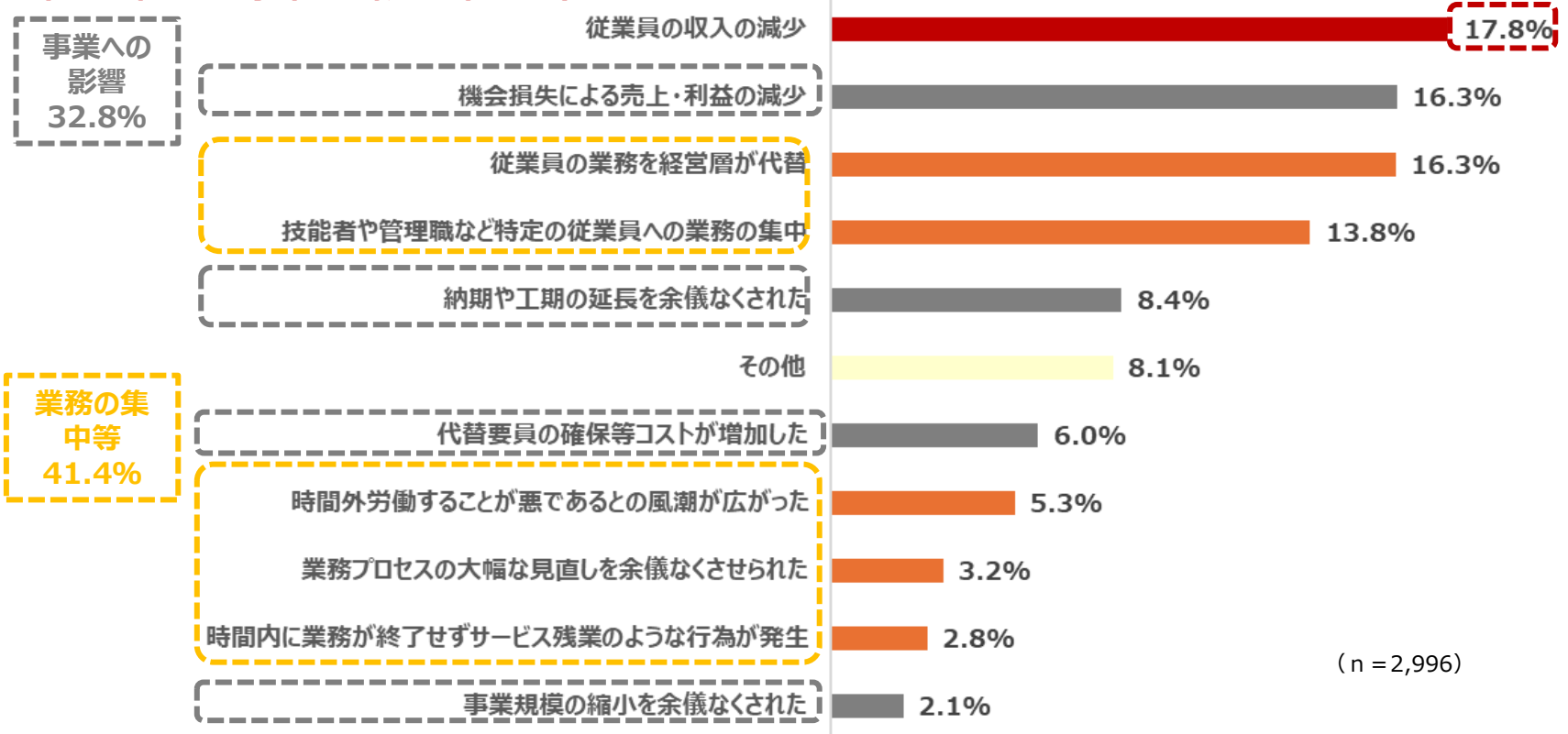
# 8. 時間外労働の上限規制の経営への影響

○時間外労働の上限規制の影響について、「従業員の収入の減少」が**17.8%**と最も多いが、「従業員の業務を経営者が代替」など「業務の集中等」が**合計41.4%**、「機会損失による売上・利益の減少」など「事業への影響」が**合計32.8%**を占め、企業・従業員が規制への対応を迫られている状況が明らかになった

○中小企業・小規模事業者が、従業員の意欲や技能等の向上をはかりつつ、**生産性を向上させるためには、より柔軟な働き方を可能とする制度**が必要であると考えられる

## 時間外労働の上限規制の課題

**従業員の収入減・事業への影響・業務の集中等が多い**



(n = 2,996)

出典：全国商工会連合会：令和7年度 働き方改革に関するアンケート調査（令和7年11月25日～令和8年1月14日）

## 9. 働き方改革に関する事業者の声

○働き方改革について、時間外労働の上限規制の影響で、**もっと働きたいのに働けない従業員**がいるとの声や、**建設業・サービス業・観光業**などでは、天候・繁忙期・工期制約など**不確定要素が多く**、時間外労働規制などの**ルールを厳格に守ることが困難**との意見が多数あった

○以上の声を踏まえると、**深刻な人手不足**の現場を抱え、取引先などの**外部の影響を強く受けやすく**、**距離の制約もある地方の中小企業・小規模事業者**には、健康確保と労使合意を大前提とし、**労働時間制の運用・要件見直し**など、**より柔軟な働き方を可能とする制度が必要**であると考えられる

### もっと働きたい従業員がいるとの声

○適正な労働を法で定める必要性は理解しているが、**もっと働きたいという従業員もおり**、結果的に不満の元となる事実があった。

「北海道・製造業(食料品)」

○時間外労働規制で**労働時間が減って手取りが少なくなったことに不満を持つ従業員もいる**。健康面を担保できれば希望する時間外労働を与える施策も検討して欲しい。

「愛媛県・製造業(機械・金属)」

### 規模や地域の差があるとの声

○**大企業と中小企業、都会と地方で温度差**があると思う。大企業や都会と同じように取り組むことは難しいと感じている。

「石川県・サービス業(その他)」

○小規模事業者で対応が難しい内容もあり、最低限の対応で済ませている。**労働者の保護が強すぎて経営サイドがカバー**するような状況が続いていくのではないかと不安になっている。

「山形県・製造業(繊維)」

### 制度への対応に苦慮しているとの声

○働き方改革について、現状の内容は行き過ぎていると思う。もう少し残業時間は増やすべきだと思う。物流に関しても、現行のやり方はおかしい。**ひずみが各所に出ている**。ひずみが出ない程度の柔軟さが必要。働き方改革の前に**国・県の提出書類の量の削減や年度末工期への柔軟さが先に必要**と思う。

「山形県・建設業」

○改善環境が整わないままの規制強化が多く対応に苦労している。**天候・災害・地盤条件など不確定要素が多い中、労働時間上限が工程調整を困難にしている**。

「福島県・建設業」

○人口減少が進む当地区では、高齢者が現場を支える重要な労働力であり、短時間勤務や柔軟な就労が不可欠である。しかし**現行制度は都市部を前提とした設計が多く、現場対応に限界**を感じている。高齢者雇用を前提とした助成制度の拡充に加え、**地方・過疎地域の実情を踏まえた制度運用や特例措置を早急に講じていただきたい**。

「栃木県・製造業(その他)」

○建設現場では**天候待ちや他業者作業待ちなど、作業者が現場に拘束される待機時間**が避けられません。働き方改革による時間外上限規制の中で、これらの**待機時間の労働時間としての取扱いを明確化し、現場実態に即した制度整理**を求めます。

「京都府・建設業」

# 10.働き方改革・労働時間制度に対する要望

## 1. もっと働きたい従業員に対する対応

働き方改革関連法施行後5年の総点検でも、**一定程度労働時間を増やしたい**という者がいることを踏まえ、健康面には配慮しつつ、**年齢や個人差**なども十分に考慮して、一律ではなく、「収入をもっと増やしたい」・「技能を修得したい」など健康確保と労使合意を大前提とし、**労働者本人の希望を踏まえた労働時間管理も可能とする制度**を実現していただきたい。

## 2. 地域や業種・業態の差に対する対応

地方、特に商工会の立地する**中山間地域や離島等**では、人手不足が深刻であることに加え、**距離による制約**がある。また、オフィスでの業務と工場や現場などでは作業では、それぞれ**労働時間に関する制約や労働者の考え方も異なる**。

多様な地域、業種・業態の企業や労働者が**無理なく対応できる労働時間管理を可能とする制度**を実現していただきたい。

## 3. 労働時間管理制度の柔軟な運用

変形労働時間制など、現行制度でも、限られた労働時間数を有効に活用する制度があるが、**日々変わる現場の状況では活用が困難**であり、中小企業・小規模事業者が十分に活用できていない。

届け出などの要件を柔軟化し、多様な地域、業種・業態の企業や労働者が**効率的に業務や労働をできるような、柔軟な労働時間管理の運用**を実現していただきたい。