

## 小規模事業者支援ガイドブックⅤ

支援者のための

# 小規模事業者の人手不足対応

サポートブック



支援者のための  
小規模事業者の人手不足対応  
サポートブック

目 次

**I. 人手不足対応を支援する際の全体像**

1. ガイドブック作成の目的	1
2. 小規模事業者における人手不足対応の考え方	2
3. ガイドブックの使い方	3
4. 支援者の役割	4

**II. 人手不足対応のための5つのステップ**

1. STEP 1：経営課題を見つめ直す	5
(1) 人手不足の理由	5
(2) 経営課題と人材課題チェックリスト	6
2. STEP 2：経営課題を解決するための方策を検討する	7
(1) 業務分析	7
(2) 業務効率化	9
3. STEP 3：求人像や人材の調達方法を明確化する	11
(1) 求める（期待する）人材像の明確化	12
(2) 採用活動に向けての再検討	13

4. STEP 4：求人・採用／登用・育成	16
(1) 外部調達（採用）のアプローチ	17
(2) 採用ツールの活用方法	17
(3) 採用コンテンツの作成方法	23
(4) 内部調達（人材登用）のアプローチ	28
5. STEP 5：人材の活躍や定着に向けたフォローアップ	30
(1) 人材定着に必要な要素	30
(2) 働きやすさを実現する職場環境の整備	31
(3) 働きがいをも高める取り組み	34
<b>Ⅲ. 人材課題のチェックリスト</b>	<b>40</b>
<b>Ⅳ. 人材確保支援ツール</b>	<b>47</b>

## I. 人手不足対応を支援する際の全体像

### 1. ガイドブック作成の目的

わが国の経済は、深刻な人手不足に直面しています。特に、小規模事業者をめぐる状況は一層厳しく、人手不足は経営上の不安要素として年々大きくなっています。地域経済を支える小規模事業者が人手不足問題を克服して持続的な経営を行っていくためには、小規模事業者ならではの強みを活かした工夫によって、人材の採用・定着に取り組むことが重要となります。

また、必要な人材の確保が困難な場合や、自社だけで対応が難しい場合には、外部の経営資源を活用する、すなわちアウトソーシングをうまく活用することも有効です。

こうした取り組みを促進するためには、経営資源に限りのある小規模事業者の自助努力のみに委ねるのではなく、日頃から地域の小規模事業者と触れ合う機会を持ち、地域の特性をよく知っている支援機関（商工会議所、商工会、中央会など）の支援が大きく期待されるところです。

本ガイドブックは、人手不足に悩む小規模事業者を支援する支援機関を対象に作成されたものです。特に、支援経験の浅い支援者向けに、なるべく平易な文章で分かりやすく作成することを心掛けました。

支援のポイントをステップ1～5に分けて記載していますので、後述する支援先の実情を踏まえて、ステップに沿って支援に取り組んでいただければ幸いです。

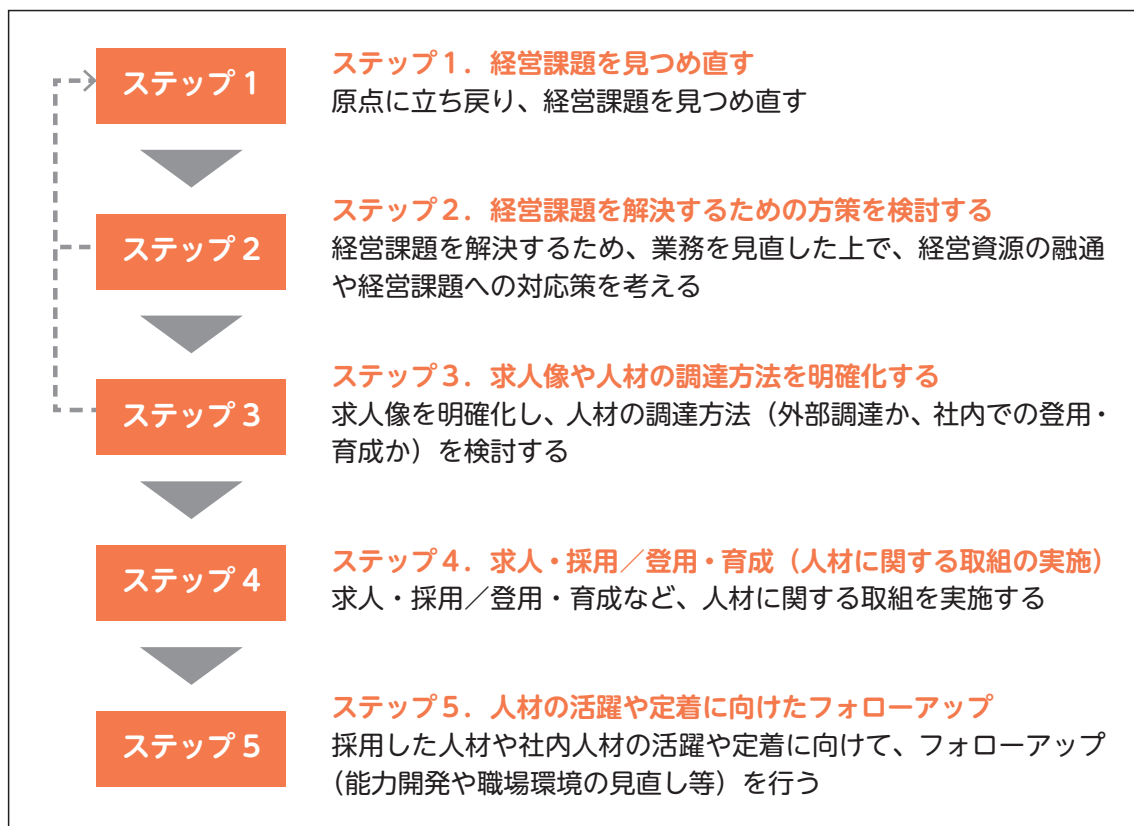
## 2. 小規模事業者における人手不足対応の考え方

人手不足の克服に向けては、解決策の検討や人材定着に向けた取り組みを総合的に行うことが望ましく、経営者自らリーダーシップを発揮して取り組むことが重要です。小規模事業者が人手不足に対応する際の視点として、『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』では、5つのステップが重要であることが指摘されています。

これらの5つのステップは、一つ一つについて検討していくことで、人手不足への対応が少しでも前に進むことが期待される考え方のフレームとなっています。必ずしも順番どおりに全てのステップを踏む必要はありませんが、求人を出す前に、一度視点を変えて経営課題に立ち返り検討し、時にはステップを行ったり来たりしながら、総合的に取り組むことが重要となります。

また、「人」に目を向けるだけでなく、人が働き続けられる職場環境の整備や、業務の見直し・設備の導入等による生産性向上など、新たな人材確保以外での対応を考えることも大切です。

図1 人手不足対応のための5つのステップ



出典：『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』中小企業庁

### 3. ガイドブックの使い方

事業者によって、人手不足の要因や緊急度は異なります。本ガイドブックは、人手不足対応の手順として、『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』をベースに構成されています。5つのステップごとに、支援先へのヒアリング・状況把握を行いながら、支援に取り組んでみてください。なお、これらの5つのステップは必ずしも、順に踏む必要はありません。一つ一つのステップを検討していくことで、人手不足への対応が少しでも前に進むことが期待されるものであり、考え方のフレームであると捉えられています。

図2 支援する際の各ステップのポイント

ステップ1 「経営課題を見つめ直す」	『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』で述べられている「経営課題と連動した戦略的な人材活用」から、本サポートブックⅢ.人材課題のチェックリストを活用しながら、経営課題の背景に人材の問題が潜んでいないかを確認しましょう。
ステップ2 「経営課題を解決するための方策を検討する」	人手不足の解決に向けて、事業者の業務分析を行うことで、人手不足となっている業務の確認と、その方策の検討を行いましょう。
ステップ3 「求人像や人材の調達方法を明確化する」	支援先がどのような人材を求めているのか、ステップ2で行った業務分析との関連を意識しながら支援しましょう。また、採用以外の調達方法についても検討しましょう。
ステップ4 「求人・採用／登用・育成」	支援先が求人活動を行う際の手順・方法についてアドバイスを行うとともに、社内人材を活用する際に必要な育成や評価制度がどのようになっているか確認しましょう。
ステップ5 「人材の活躍や定着に向けたフォローアップ」	人材定着に関する取り組み内容が記載されていますが、長期的には魅力ある職場環境となり、求職者へのアピールポイントともなりますので、その観点からも事業者に対してアドバイスしましょう。

## 4. 支援者の役割

支援者として、人手不足に直面する事業者に接するにあたり、どのように対応していけばよいか課題となります。人手が不足する状態にはさまざまな要因があり、人材の確保を必要とする理由や目的は、事業者によって異なります。

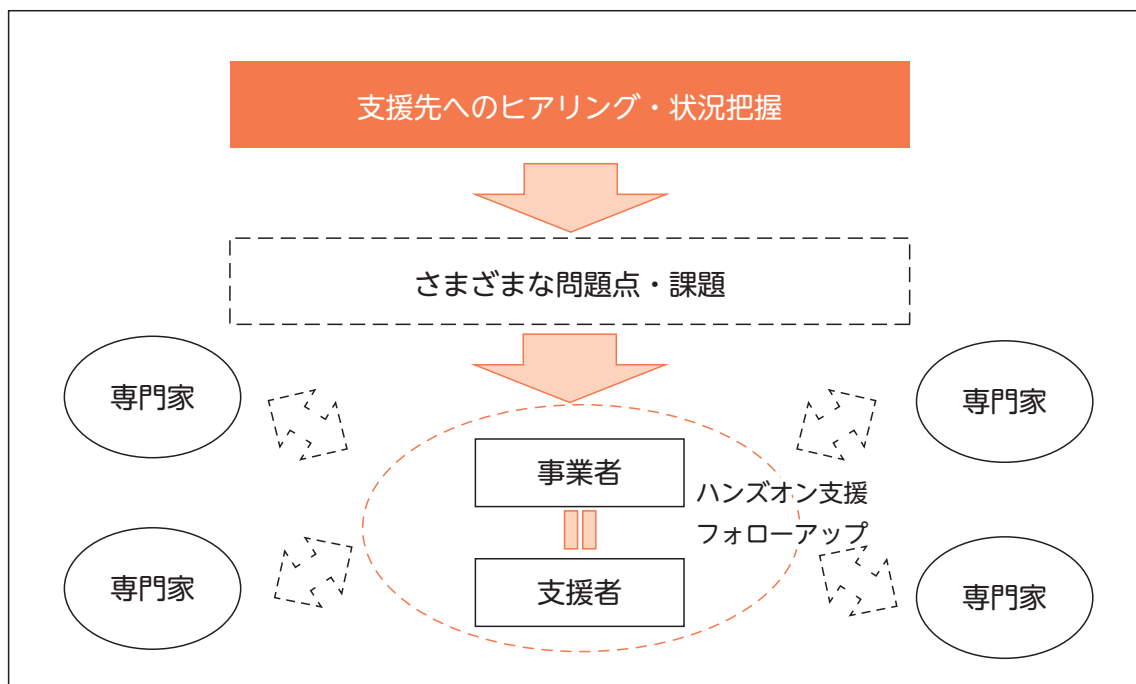
まずはヒアリングを通じて、事業者の実情を踏まえ実態を把握することが第一歩となります。支援者一人で多様な課題をスピーディに解決することには限界があります。人手不足の対応に関しては、労務管理や生産性向上、業務効率化などに関する専門的な知識が必要となりますので、さまざまな専門家との連携を図ることが重要です。

支援者は、「人手不足対応の専門家」になる必要はなく、事業者がどのような問題、課題を抱えているか、現状をしっかりと把握することが求められます。そして、その課題解決のためにさまざまな専門家と連携して支援する「コーディネーター」、つまり、事業者支援の中核としての役割が求められます。

よって、課題解決に関して、事業者が主体となって取り組んでもらうのはもちろんですが、支援者は専門家に“投げっぱなし”にするのではなく、計画作成や進捗管理などPDCAを実施しながら、支援先とともに伴走して行うこと（ハンズオン支援）が求められます。また、課題解決後もフォローアップ支援をしっかりと行う必要もあります。

そのためにも、人手不足対応の支援のポイントを確認し、支援先の課題をしっかりと把握するとともに、適切な専門家と連携して課題解決に取り組むためにも、ある程度の知識を有しておく必要があります。

図3 支援の体系



## Ⅱ. 人手不足対応のための5つのステップ

### 1. STEP 1：経営課題を見つめ直す

「将来どのような会社にしていきたいのか」、「今満たそうとしている求人は本当に必要なものか」、「その求人を満たすことは自社が勝ち残ることにつながるのか」、人手不足という現象から、いったん視点を広げ、支援先の経営課題を見つめ直すことが取り組みの大事な一歩です。

#### ヒアリングで確認するポイント

- 人手不足となっている理由は何か
- 支援先が抱えている経営課題は何か
- 経営課題の背景に人材課題が潜んでいないか

#### (1) 人手不足の理由

事業者が人手不足を感じる理由の1つは、退職や離職等の欠員です。この場合、現在のビジネスを同じ事業規模で続けるか、人員が不足した分、事業規模を縮小するか、経営的な観点から支援先は改めて考えることもあるでしょう。例えば、事業を継続するために体制を維持し、人員を補充することを決めたものの、離職の原因が職場にある場合は、人員補充の前にその原因を解消しておくことが人材に関する課題となります。

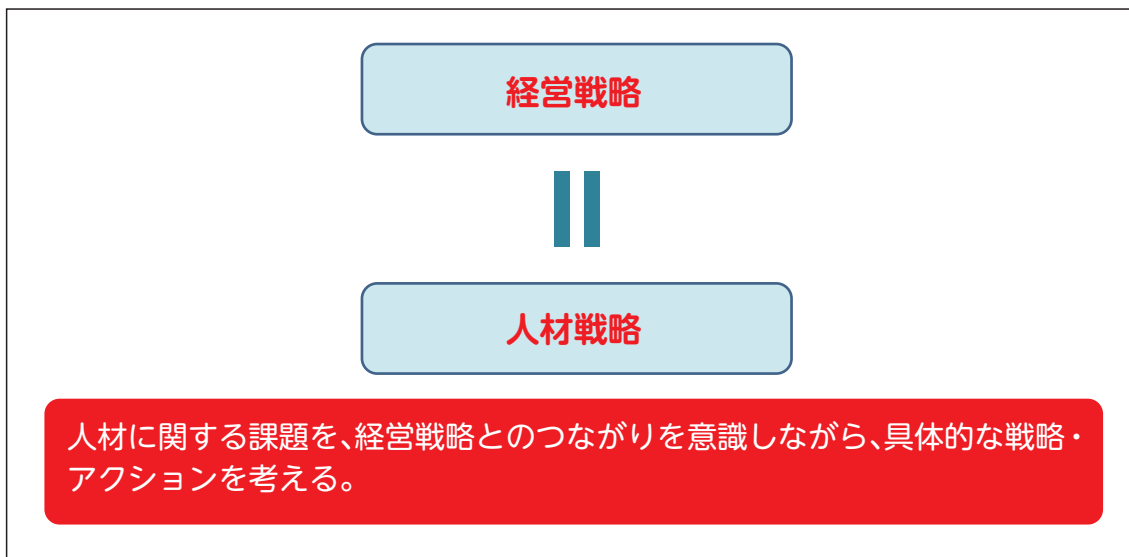
もう1つは、仕事量の増加や多様化する顧客ニーズへの対応、新事業・新分野への展開などの事業拡大のケースです。例えば、需要拡大への対応であれば、多くの働き手の確保が必要になります。また、製品やサービスの品質向上が課題であれば、品質に関する専門的な人材、新事業を展開したいときは、イノベーションを生み出す人材を拡充することになります。

このように、経営戦略によって、人材戦略は大きく変わってきます。人材がいなければ経営は止まってしまいます。経営課題の背景にある人材の問題を解消するためにも、人材の課題に正面から向き合うことが経営者には求められています。人材の課題は人事担当者に任せて済む業務ではありません。経営者自ら人材を柱に経営戦略を練ることが必要です。

よって、支援者は支援先の経営戦略と人材戦略の整合性を確認しながら、支援することが求められます。



図4 経営戦略と人材戦略



## (2) 経営課題と人材課題チェックリスト

「売上げがなかなか伸びない」、「利益が十分に確保できない」、「新分野への進出には不安が大きい」など、事業者が抱える課題はさまざまですが、実は人材活用に適切に取り組めていないことがその背景に潜んでいることが少なくありません。『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン（中小企業庁）』では、具体的な支援先の経営課題に対し、どのような人材課題が背景に潜んでいるかを確認するチェックリスト（本サポートブックⅢ、人材課題のチェックリスト）がありますので、支援の際に確認してみましょう。

### 「STEP1：経営課題を見つめ直す」のポイント

- ☞ 経営課題や、自社の経営理念、将来ビジョンを見つめ直す
- ☞ 人手不足の理由（人員補充か拡充か）を考える

## 2. STEP2：経営課題を解決するための方策を検討する

限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）をどう「やりくり」して、支援先の経営課題を解決するかを支援者はともに考える必要があります。経営課題を解決するため、まずは人手不足となっている業務を確認した上で、経営課題への対応策を考えるようにしましょう。

### ヒアリングで確認するポイント

- 人手不足が発生している業務は何か
- 業務プロセスの見直しや、効率化ができる業務はあるか
- 人材育成による労働生産性向上のための教育・研修制度はあるか

#### (1) 業務分析

業務分析をすると、その業務が部署で重複していたり、特定の社員に負荷が集中している場合があります。その場合は、業務体制の見直しを検討しなければならないということになりますし、また、特定の社員に負荷が集中しているならば、その社員しかできない業務に集中させ、他の業務は他の人に割り振るといった対策をとることができます。

支援先の業務分析をすることで、業務上の問題点や課題を把握することができ、経営課題に潜む人材課題以外の背景を見い出せる可能性があります。

### 業務分析のフロー

- ① 人手が不足している業務の明確化、要因の洗い出し
- ↓
- ② 業務従事者（誰が行うのか）の確認
- ↓
- ③ 業務の切り出し、細分化の検討

#### ① 人手が不足している業務の明確化、要因の洗い出し

まずは、「人手が不足している業務を明確化」し、その「要因の洗い出し」を行います。支援先の「業務の流れ」とその「体制」から、どの業務において「人手不足」が発生しているのかということ进行分析しましょう。

例えば、勤め先の人事管理や労働環境に不満を抱く社員が多く、離職率が高い職場では、「人手不足」に対する改善策として「人材確保」を強化しても、問題が改善されないケースが考えられます。

人手が不足する状況を招く原因にはさまざまなものがあります。また、通常業務を遂行

するための欠員補充や新規事業推進のための体制強化など、新たな人材活用の目的もさまざまでしょう。また、支援先の経営理念（経営者の思い）や経営戦略、事業戦略（企業や事業として利益を創出するための方向性）により人材不足が発生する業務やその要因も異なります。

支援先の「業務上の問題点」や「課題」をしっかりと把握した上で分析を行うことがポイントです。人手が不足している業務が特定されたら、なぜ人手が不足しているのか、その具体的な要因を検討しましょう。

### ②業務従事者（誰が行うのか・行っているのか）の確認

次に、「業務従事者（誰が行うのか・行っているのか）の確認」を行いましょ。う。人手が不足している業務に従事している社員が誰であるのか、誰が遂行すべき業務であるのかということを確認にすることが重要です。複数の部署や社員がその業務に従事している場合は、業務に対する部署ごとや個々の役割についても明確にします。

その業務の重要度が高く、かつ特定の社員に負荷が集中している場合などは、業務体制の見直しが必要なケースもあります。

人材が不足している業務には、固定観念が抱かれているケースが多くあります。例えば、製造現場での業務は力仕事などの重労働が多いため「女性には向いていない」、営業の業務は成果を上げるため「フルタイムでの勤務が前提である」などの固定観念があることにより、その条件を満たす特定の社員への負荷が集中しているケースが考えられます。

次に分析する「③業務の切り出し、細分化の検討」と合わせて、人材が不足している業務に対する固定観念が存在しているかどうかについても注意した上で支援を進めましょ。う。

### ③業務の切り出し、細分化の検討

「業務の切り出し、細分化」とは、言い換えると「分業」を行うために業務を細かく「分類」するということです。

例えば、製造業で経営者一人しかいない会社の場合、開発や営業、経理、調達、製造、サービスなどに係る作業を一人でこなさなければなりません。大きな会社のような組織であれば、開発部や営業部、経理部等の部署を設置するなど業務を「分類」した上でその範囲を明確にして、さらに個々の役割を設定することにより「分業」を進めています。

「業務の切り出し、細分化の検討」では、現在人手が不足している業務について、さらに細かく「分類」を進めることで、その業務の「分業化」を検討します。例えば、生産現場であれば、「作業」を「主体作業」と「準備作業」に分類し、「主体作業」をさらに「主作業」と「付随作業」に分類することができます。

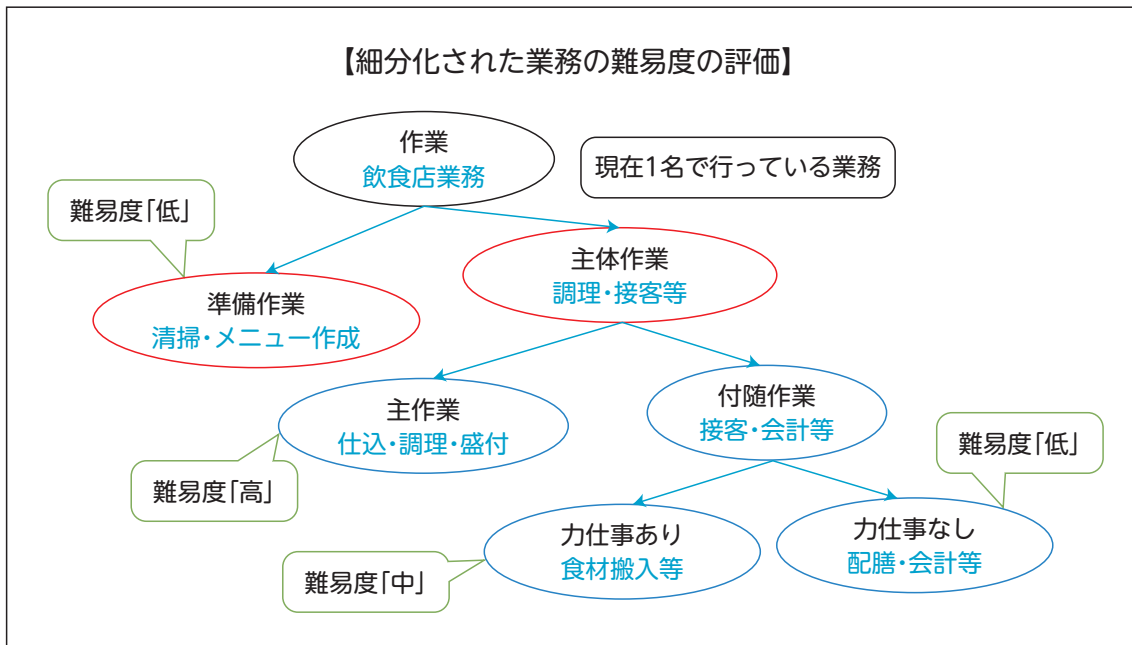
この「作業」を遂行する人材は、「特殊な技術や専門的な知識が必要であるため、人材確保が困難であった」「工程に時間がかかるため、フルタイムが条件であった」というよ

うなケースもあるでしょう。

ただ、業務を切り出し、細分化してみると、「主作業」には特殊な技術や専門的な知識が必要ですが、「準備作業」や「付随作業」は専門的な知識などが必要ではない場合があります。

「業務の切り出し、細分化」により「分類」された業務の難易度を評価することで、多様な人材の活用および多様な働き方の実現による「分業化」も方策の一つとなります。「分業化」による代替要員の確保においては、社内の人材を活用するのか、新たな人材を採用するのかの両面から検討するようにアドバイスを行うとよいでしょう。

図5 業務の切り出し例



## (2) 業務効率化

前述の業務分析を行うと、「業務効率が悪い」「作業能率が悪い」といった要因が判明する場合があります。その場合は「業務プロセスの見直し」や「デジタル化」などが課題となります。

人手不足を感じている場合は、まず人材が必要と思うかもしれませんが、業務の一部をデジタル化することで、対応の幅が広がることもあります。人材以外の選択肢を検討することも大切です。

## 2. STEP 2：経営課題を解決するための方策を検討する

### ①業務プロセス見直し

人材が不足している業務について、「ムリ（設備や人への過負担）」「ムダ（非効率・過剰な要素）」「ムラ（仕事量・負荷のバラツキ）」がある場合、業務プロセスを見直すことで、これらを削除・削減することができないかの検討を行います。

業務における「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」の点検は、

- ・「Eliminate（排除）なくせないか」
  - ・「Combine（統合）一緒にできないか」
  - ・「Rearrange（交換）順序を変えられないか」
  - ・「Simplify（簡素化）簡単にできないか」
- の順に行います（ECRS）。

これにより業務の優先度を評価し、業務プロセスを見直すことができれば業務効率化が進み、生産性は向上します。

### ②デジタル化等による省力化

業務効率化を図る上で、デジタルツールの利活用が有効となります。例えば、クラウドサービスを活用することで、比較的Lowコストでデジタルツール利活用の環境を整え、人手不足となっている作業を軽減したり、さまざまな実績をリアルタイム（あるいは短時間）で把握・分析していくことで業務時間の短縮や作業ミスの撲滅、全体最適化などを図ることが可能となります。

### 参考事例

取組事例39	<h2>株式会社樋口製作所</h2> <p>所在地：岐阜県各務原市 設立：1937年 資本金：2,000万円 従業員数：188人 事業概要：製造業（自動車部品、エネルギー・インフラ関連）</p>	<table border="1"> <tr> <th>育成</th> <th>環境整備</th> </tr> <tr> <td>OJT Off-JT</td> <td>業務効率化</td> </tr> </table>	育成	環境整備	OJT Off-JT	業務効率化
育成	環境整備					
OJT Off-JT	業務効率化					
2 取組内容 新たな 人材戦略の 模索と実行	<p><b>デジタルの力で現場の困りごとを改善するチームを組成し、213の社内オリジナル業務管理アプリを作成した</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現場の困りごとを問題提起した従業員を中心にブリッジエンジニア（以下、BE）としてデジタルの力で業務改善に取り組むチームを組成。</li> <li>✓ 生産データ照合システムで生産属性に関するデータ（材料、金型、スキルマップ等）を照合、設備制御して、稼働率の見える化と向上を図ったほか、従業員教育のデジタル化にも着手。技術基礎動画コンテンツを使ったe-learningシステムを活用して、いつでもどこでも学習をしたのが履歴を確認できるようにした。</li> </ul> <p><b>AIを利用した技術伝承システムを作成して、職人のノウハウを若手従業員が利用できるようにした</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 職人のノウハウを若手従業員が獲得するまでには時間と労力が必要であり、なかなか育ちにくい状況であったため、職人のノウハウをAIに教えることによって、職人のノウハウを標準化。若手従業員でも中堅技術者レベルの業務が行えるようにした。</li> </ul>	<p><b>取組のポイント</b></p> <p>これまで現場の業務内容の専門家であった従業員をBEとしてチーム組成することで、個人の業務の幅が増え、これまで仕事上の関係が無かった人とのつながりが増えた。</p> <p>今まで以上に活躍できる幅が増え、個人のポテンシャルがより発揮されるようになった。</p>				
3 取組後の効果 組織や 事業活動の 変化	<p><b>業務効率化により売上増加、不具合の削減ができた</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製品1個単位にIDを付与して、材料から出荷までの工程情報をトレースしてデジタル管理を行っている。材料まで遡って製造過程がわかるようにしたことによって不具合・エラーは2020年からの3年間で40%削減。売上が増加しながらも人員数は20%低減することができている。</li> </ul> <p><b>DX活動からスピノフしたビジネスシーズの誕生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社内教育でも活用している技術基礎動画コンテンツをベースに金属加工の基礎が学べる学習コンテンツ「ビグトレ」の外販を開始。生産時に使用する材料や金型が正しいか、作業者がスキルを有しているかをサーバーで照合・判断・制御を行うシステム「Check Master」の外販への提供を進めている。</li> <li>✓ DX推進について他社からの問い合わせが多くなり、当社のBEが他社のデジタル人材育成を支援することも始めている。</li> </ul>					

出典：『中小企業・小規模事業者の人材活用事例集』中小企業庁

ただ、デジタルツールを使いこなせる社員が不足している場合や、デジタルツールの活用を社員に浸透させるリーダーがいない場合など、省力化の背景に人材の問題が潜んでいることもありますので、支援の際には確認が必要です。

### ③労働生産性の向上

事業者が社員への教育・研修制度を整備して人材育成することで、業務処理能力を高めたり（例：同じ人数でたくさん生産できるようになった）、業務効率を高めたり（例：3人でやっていた作業が2人でできるようになった）することができる場合、生産性は向上します。

つまり、人材育成は人手不足への対応として有効な手段となるとともに、社員自らのキャリアアップや成長を実感することにもなりますので、人材定着への取り組みにもなります。

#### 「STEP2：経営課題を解決するための方策を検討する」のポイント

- ☞ 経営資源をどう「やりくり」するか考える。取り組むべき経営課題が複数ある場合には、対応の優先順位付けを行う
- ☞ 人手が不足している業務を見つめ直す。業務の細分化、切り出し等を行う
- ☞ 解決策は、人材の確保とは限らない。業務効率化、労働生産性の向上を検討することも重要である

## 3. STEP3：求人像や人材の調達方法を明確化する

STEP1、2を経て、事業者が経営課題の解決を「人材」で行うと決定したら、どのように人材を確保するのか、その調達方法を検討します。

人材確保の方法は必ずしも「採用」だけではありません。社内人材の配置転換やジョブローテーションなどにより、現在在籍する社員を調達する「内部調達」があります。そのためには、事業者の人材育成の仕組みがしっかり整っているかを確認する必要があります。

また、「外部調達」に関しては、採用以外にも派遣社員や業務委託の活用などの方法も検討材料の一つとなります。

#### ヒアリングで確認するポイント

- 求める人材像が明確となっているか
- 求める人材像を獲得できる可能性を検討しているか
- 求める人材像に関して、固定観念にとらわれていないか

(1) 求める（期待する）人材像の明確化

事業者が人材調達の方法を検討した結果、「採用」ということになったら、どのような人材を採用したいのか、「求める人材像」を設定します。仕事内容や役割、能力・スキル、資質などの観点から明確にします。

新卒採用など、未経験者を採用したい場合は、「期待する人材像」を設定し、「求める人材像」に向けて自社で育成していくことになります。

図6 求める人材像

仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職種名</li> <li>・関連資格</li> </ul>
知識、経験、スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務、業界に関する知識や経験</li> <li>・業務遂行上、必要なスキル</li> </ul>
能力・資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「コミュニケーション力」「折衝力」「傾聴力」など、対人関係能力</li> <li>・「主体性」「積極性」「探求心」「向上意欲」など、仕事に対する取組姿勢</li> <li>・「課題解決力」「計画実行力」など、物事を論理的に考える能力</li> </ul>
仕事に対する価値観、志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事から得られる価値に対する考え方</li> <li>・働き方に関する考え方</li> <li>・仕事を通して実現したいこと、キャリアに対する考え方</li> </ul>

出典：『人材・組織課題解決ハンドブック』東京都中小企業振興公社 一部加筆

図7 求める人材像（例：飲食業）

仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホールスタッフ</li> </ul>
知識、経験、スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調理、食材等に関する知識</li> <li>・配膳、テーブルセッティングに関するスキル</li> </ul>
能力・資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対顧客とのコミュニケーション能力</li> <li>・パソコン操作やシステム操作などの業務遂行能力</li> </ul>
仕事に対する価値観、志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来店客と仲良くなれるような明るさを持ち、接客力を高めたい方</li> <li>・手際よくてきぱきと仕事をこなし、効率よく仕事を進められる方</li> </ul>

応募者にとっても、求める人材の役割と能力基準を明確化して採用の条件として提示することで、応募の際の業務に関するイメージのギャップ解消や応募者の不安軽減が期待できます。

求める人材像の明確化では、「状況を察して考える」「自分から進んで行動できる人」など、抽象的な表現ではなく、業務の範囲を明確にした上で具体的に設定するようアドバイスを行いましょ。

## (2) 採用活動に向けての再検討

事業者が「求める人材像」を明確にしたならば、その獲得に向けて採用活動を行うことになりますが、開始する前に再度「求める人材像」を獲得できるか、その可能性や必要性の有無について、再度下記の事項について検討を促しましょう。

図8 再検討のポイント

	検討事項	考え方
1	その人材需要は置き換えられないか？	特定の人しかできないのか、誰でもできるのか
2	本当に内部化が必要か？	アウトソーシングや外部人材で補えないのか
3	配置転換できる人材はいないのか？	他の部門・職種の人材が活用できないか
4	代替可能な技術があるか？	システムやITツールなどで置き換えられないか
5	その人材需要は短期的か、長期的か？	短期的な需要か、長期的な貢献が必要なのか
6	採用後、育成が必要か？	自社の育成体制はどうなのか
7	過去に採用実績があるか？	その採用は成功しているのか、コストはどうだったのか
8	市場にその人材はいるのか？	求める人材はそもそも採用できそうなのか
9	その人材需要は置き換えられないか？	特定の人しかできないのか、誰でもできるのか

出典：『人材確保支援ツール 分析支援編』中小企業庁 一部改

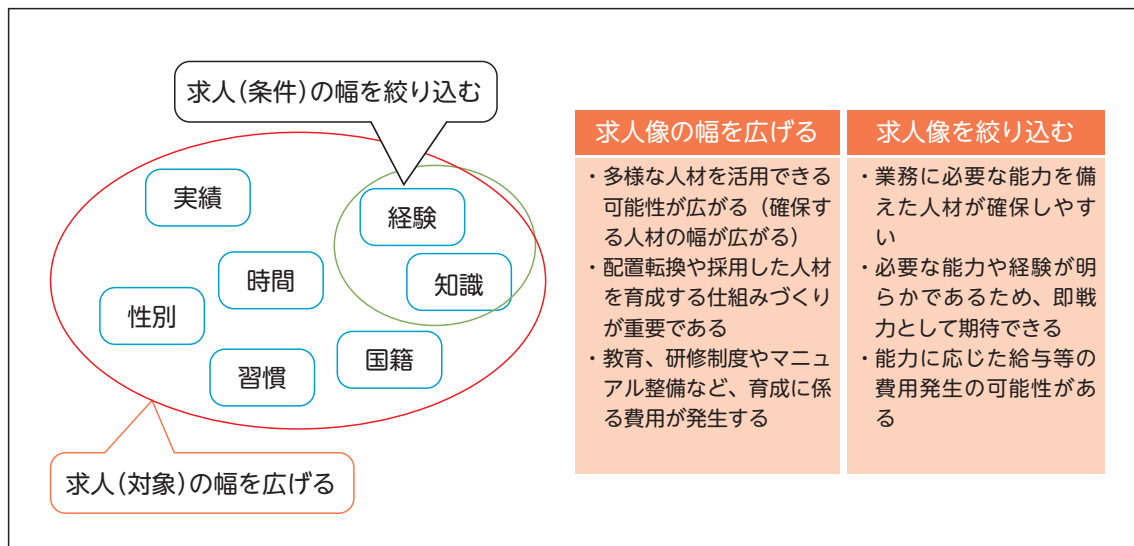


### 3. STEP3：求人像や人材の調達方法を明確化する

有効求人倍率が高い状況下においては、なかなか応募がなく、母集団を形成しにくい場合もあります。例えば、「この業務は経験が必要」「この業務はフルタイムの男性」など、これまでの慣行で求人幅を狭めている場合があります。「男性・フルタイム」から「男性・女性・高齢者／短時間勤務可」に広げられないか、固定観念にとらわれずに求人像を見つめ直すことをアドバイスしましょう。





本来は経験者を希望していても、入社後の研修を用意し、採用時は経験の有無を問わないことにすれば、人材を確保できる場合もあります。フルタイムの正社員にこだわらず多様な雇用や柔軟な働き方に目を向けることで、正規雇用では確保が難しい高いスキルの人材を副業・兼業で活用することも可能となります。

図9 求人像の幅



「求める人材像」を明確にすると、以下のように大別することができます。事業者が、どの人材を採用したいのかをしっかりと確認しましょう。「求める人材像」によって採用アプローチを変える必要があるためです。

図10 「求める人材像」の区分

求める人材像		期待する効果
変革・専門人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社にいない人材</li> <li>→ 独自の専門性</li> <li>→ 特定のスキル</li> <li>→ 新規事業立ち上げ経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規事業立ち上げ</li> <li>・ 社内風土改革</li> </ul>
コア人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の基幹人材</li> <li>→ マネジメント能力</li> <li>→ 専門性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来の幹部人材</li> <li>・ 即戦力</li> </ul>
成長人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来一人前となる人材</li> <li>→ 社会人としての資質</li> <li>→ 成長余力（伸びしろ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コア人材への成長</li> <li>・ 数年後の戦力</li> </ul>
現場人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補助的、定型的な作業を行う人材</li> <li>→ 勤怠のまじめさ</li> <li>→ 一定のビジネスマナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務への正確な遂行能力</li> <li>・ 作業、業務への対応力</li> </ul>

出典：『「企業等の採用手法に関する調査研究」報告書』厚生労働省・(株)三菱総合研究所 一部改

#### 「STEP3：求人像や人材の調達方法を明確化する」のポイント

- 外部調達だけでなく、内部調達（登用・育成）という方法もある
- 業務内容や求人要件等を明確にするとともに、固定観念を払拭し、求人像の幅を広げる

参考事例

経営課題  
の見直し

問題解決  
方策の  
検討

求人像・  
調達方法  
の明確化

求人・採用  
／  
登用・育成

人材活  
用・定着  
支援

とうほうせいき

## 東豊精機株式会社

所在地：岡山県岡山市 設立：1948年 資本金：1,500万円  
 従業員数：44人 事業概要：金属精密切削加工 業種：製造業

- 当社の魅力の深掘りから見えてきた、女性や未経験でも働けるということを、業務の洗い出しにより確認。**ターゲットに合わせた求人広告の作成と、選考ステップの見直しから応募率を高め、ターゲット人材の採用に成功。**

【イベント参加から成果までの流れ】

**現場での作業員が不足**

技術レベルは上がってきているが、人材が不足している状態。

➔

**当社の課題と魅力を深掘り**

当社の魅力を整理し、女性や未経験でも働ける職場であることを認識。

➔

**業務を洗い出し、未経験者の女性をターゲットとして従事の可能性を検討**

教育制度の構築により従事できることが分かる。

**ターゲットに合わせた求人広告を作成**

採用サイトを構築、ターゲットの不安を解消する項目を求人広告に掲載。

➔

**選考ステップを見直し、応募数の増加に成功**

応募段階で会社見学を行い、双方納得の上での面接を行うことで、未経験者および女性の採用に成功。

出典：『中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例集』中小企業庁

## 4. STEP4：求人・採用／登用・育成

必要な人材を調達するため、求人・採用を行う際には、働き手の目線に立って自社の魅力を発信することが重要となります。また、「求める人材像」（採用ターゲット）が誰かによって、訴求ポイントや適した発信方法も異なります。

一方、内部調達の際は、多能工化やジョブローテーションを含む人材育成計画の実施、人事評価制度や処遇制度の見直しなど、人材の登用・育成の取り組みを行うことが重要です。

支援先の取り組み内容に応じて、外部調達、内部調達のアプローチ方法についてアドバイスを行うようにしましょう。

16

## ヒアリングで確認するポイント

- 採用ページやツールの活用状況はどうか
- 求める人材像に対して、自社の魅力をしっかり伝えているか
- 社内人材の登用・育成を検討しているか

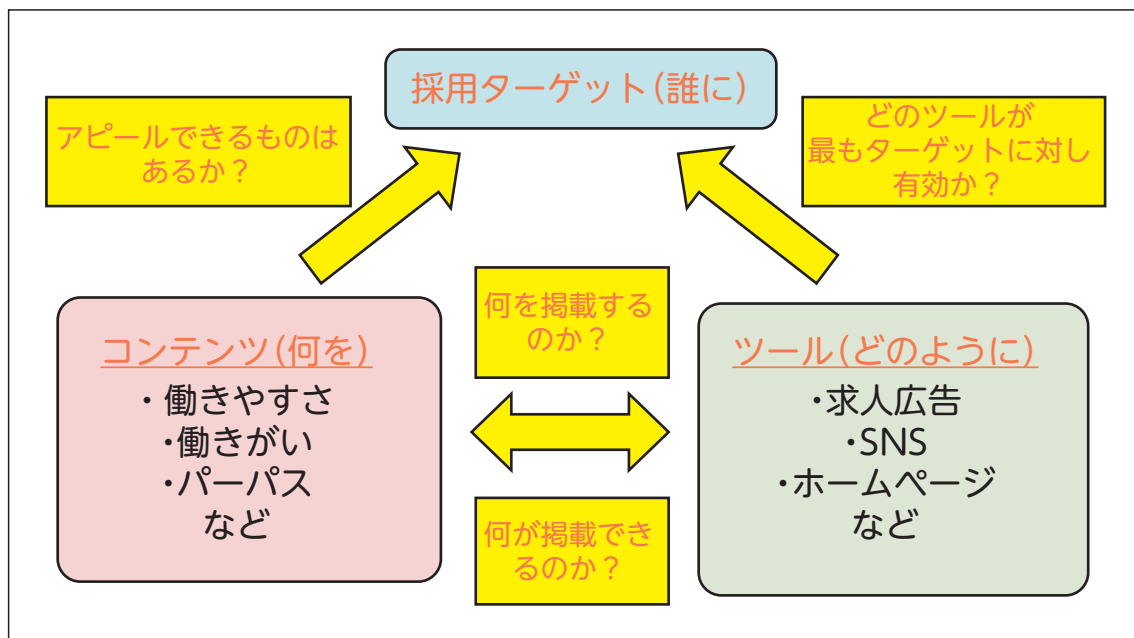
## (1) 外部調達（採用）のアプローチ

採用活動をするにあたって、求職者（働き手）の目線に立つことが何よりも大切です。「求める人材像」（採用ターゲット）に対して、何をアピールするのか、どのようにアピールするのか、いわゆる「マーケティング」の考え方を活用していきます。

近年の採用マーケットを捉えると、有効求人倍率が1倍を上回る「売り手市場」の状況で、大企業と比べ、小規模事業者においてはさらに厳しい環境となっています。そのため、“選ばれる”意識を持つことが重要で、まずは母集団を増やす取り組みが求められるからです。

「求める人材を必ず獲得できる」という方法はないので、さまざまな取り組みを通じて、その確率を高めることを意識して支援を行いましょう。

図11 採用マーケティング



## (2) 採用ツールの活用方法

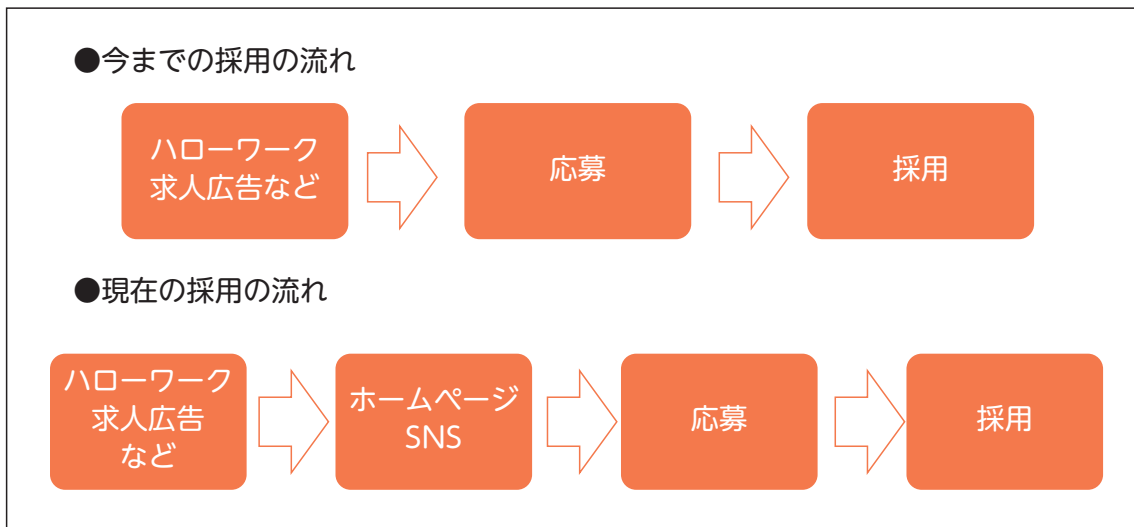
## ①求職者の行動

採用ツールの活用を検討するにあたり、求職者がどのような求職活動を行うかを考える

のがポイントです。採用ターゲットが若年層になればなるほど、採用活動においてホームページやSNSなどのインターネットメディアの活用が求められるでしょう。

求職者の行動は、求人広告等でその企業が求人を出していると認知し、興味を持つと、必ずその企業のホームページを見て、情報をしっかり収集してから、応募するといった流れとなっています。

図12 求職者の行動



つまり採用活動においては、その企業が求人を出していると求職者に認知してもらい、興味を持ってもらうために採用ツールを活用することになります。自社のホームページをいかに充実させても、大企業とは異なり、直接求職者がアクセスすることはほぼないでしょう。一方で、自社のホームページがないと「しっかりした会社ではないのではないか」「求人広告だけでは情報が少ないので、よく分からない」と応募を敬遠してしまうことにもなりかねません。

また、採用専門のホームページを開設、または自社のホームページ内で採用ページを設け、アクセス解析が活用できるようになると、採用活動の検証にもなることをアドバイスしましょう。

## ②採用ツールの分類

求職者にその企業が求人を出していると認知させる採用ツールには、以下のようなものがあります。採用ツールを一つだけを活用するのではなく、組み合わせて活用することが多くなっています。

図13 求人・広報手段の例

ハローワークの活用	<p>求人企業に求職者を紹介するサービスと、求人サイトである「ハローワークインターネットサービス」があります。キャリアコンサルタントなどが介在し、求人にあった人を紹介します。わかものハローワークやマザーズハローワークなど、対象者別に、求職者や求人企業の目的に合わせたサービスやイベントも行っています。ハローワークは、国が運営する公共のサービスであるため、すべて無料で利用できます。</p>
求人サイトの活用	<p>求人サイトは、サイト上に多くの求人情報を掲載し、応募者を集めるためのサービスです。多くの企業が掲載しているため、求職者の活用度も高いツールです。使い方によっては、最も多くの求職者へ一斉アプローチができ、多くの応募者を集めることができます。サイトによって、地域に特化したもの、専門職種に特化したものなど様々なサービスがあります。料金は、基本的には掲載期間と広告の大きさ（文字数や写真などの量）によって決まりますが、応募者数によって料金が決まるものなどもあるので、料金体系はよく確認しましょう。なお、国が運営する無料の「ハローワークインターネットサービス」も求人サイトの一つです。</p>
人材紹介サービス（エージェント）の活用	<p>職業紹介事業者に求人を依頼することにより、求める人材を紹介してもらえるサービスです。キャリアコンサルタントが求職者の経験や能力を把握した上で紹介してくれるため、求人広告掲載や応募管理などの必要がなく、ピンポイントで求める人材を選考することができます。特殊な分野の専門知識を持った人材や求人広告で応募が集まりにくい人材を採用したい場合に特に効果が見込まれます。料金は、成功報酬の場合が多く、この場合、「年収の〇〇%」というように採用した人材の年収を基に決まることが多くなっています。サービスによって料金が異なるため、サービス内容と料金をしっかり確認しましょう。</p>
自社サイトでの求人	<p>自社サイトでの求人公開も可能です。サイト内に応募フォームを作り募集を受け付けることで、直接応募者とコンタクトを取ることができます。ただし、間に事業者が介在しないため、自社で求人における法定事項（労働条件の明示が必要な時点（タイミング）、最低限明示しなければならない労働条件等）を確認し、遵守することが必要です。</p>

<p>就活イベント（合同企業説明会）への出展</p>	<p>新卒学生や中途求職者と直接会える就活イベントは、企業認知の向上や企業の特徴をより詳しく知ってもらうために有効です。直接社員が話をすることで、求職者の信頼度も高められるため、ターゲットとなる人材と出会えば、採用に繋がりがやすい母集団形成ができます。</p>
<p>リファラル（縁故）、カムバック採用の活用</p>	<p>既存社員に新卒学生や中途求職者を紹介してもらったりリファラル（縁故）採用も盛んになっています。母校というつながりをつてに新卒人材にアプローチしてもらったり、サークルや知人、友人を通して紹介してもらったりという例があります。また、「キャリアアップを目指し退職した社員」や「家庭の事情等のやむを得ない事由で退職した社員」など、一度退職した社員を再度雇用するカムバック（アルムナイ）採用も導入する企業が増えてきています。</p>
<p>地方公共団体の職業紹介の活用</p>	<p>地元企業の求人と、地元で働くことを希望する求職者をマッチングすることを目的として、職業紹介や就職イベントを行っている地方自治体もあります。他にも、UIJターン希望者向けのサイトや地元学生向けのインターン支援サービスなど、自治体によって様々なサービスがあり、一定の地域内で就職を希望する人の募集に適しています。</p>
<p>ダイレクトリクルーティングの活用</p>	<p>求職者に対して求人企業が直接アプローチするものです。自社主導で自社ニーズに適した人材を選定してアプローチができます。その一方で登録者データベースから企業側が自社の求人ニーズに合った人材を選定する必要があるため、負担が大きく、スカウトメールに対しての返答や成約の確約はありません。</p>
<p>Web広告の活用</p>	<p>採用に関する広告を出すことで、求職者に自社の求人を認知させることが目的となります。上位表示されやすいので、自社ホームページへの流入が期待できます。また、自社ホームページの掲載となるので、職場の雰囲気や動画を伝えるなど、作り込みをすることができます。ただ、そもそも検索されない可能性や、求人だけではなく、一般の広告もあるため、埋没する可能性もあります。</p>

求人検索エンジンの活用	<p>求人の特化した情報のみを掲載し、求職者は勤務地や職種などキーワードを入力するとマッチした条件の求人をまとめて一覧表示されます。幅広く求職者を募集できるとともに、無料で掲載できるサービスが多く、コストを抑えられます。自動的に求人情報を巡回し、掲載されますが、情報量が多いため、求人情報が埋もれやすいというデメリットもあります。</p>
-------------	---

出典：job tag（職業情報提供サイト（日本版O-NET））求人ガイド 厚生労働省 一部加筆

また、X（エックス）やfacebook、InstagramなどのSNSもその企業が求人を出していると求職者に認知させる手段の一つとなっています。SNSなどを活用して採用に関する情報を発信するよう支援先に促しましょう。普段からさまざまな発信をし続けることが、認知度向上には重要です。

図14 SNSでの情報発信（X：旧Twitterの画面）









(facebookの画面)



### ③採用ターゲットに応じた採用ツールの検討

採用ターゲットである「求める人材像」に応じて、採用ツールを使い分けることも検討しましょう。多様な採用ツールの中から、求める人材がいる求職者層に一番効果的に求人情報を届ける方法は何かということを検討します。

図15 採用ターゲットに応じた採用ツール

求める人材像		採用ツール
変革・専門人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社にいない人材</li> <li>→ 独自の専門性</li> <li>→ 特定のスキル</li> <li>→ 新規事業立ち上げ経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材紹介</li> <li>・ ダイレクトリクルーティング</li> <li>・ リファラル</li> </ul>
コア人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の基幹人材</li> <li>→ マネジメント能力</li> <li>→ 専門性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材紹介</li> <li>・ リファラル</li> </ul>
成長人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来一人前となる人材</li> <li>→ 社会人としての資質</li> <li>→ 成長余力（伸びしろ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 求人広告</li> <li>・ イベント</li> <li>・ リファラル</li> <li>・ ハローワーク</li> </ul>
現場人材		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補助的、定型的な作業を行う人材</li> <li>→ 勤怠のまじめさ</li> <li>→ 一定のビジネスマナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 求人広告</li> <li>・ ハローワーク</li> <li>・ リファラル</li> </ul>

出典：『「企業等の採用手法に関する調査研究」報告書』厚生労働省・㈱三菱総合研究所 一部改

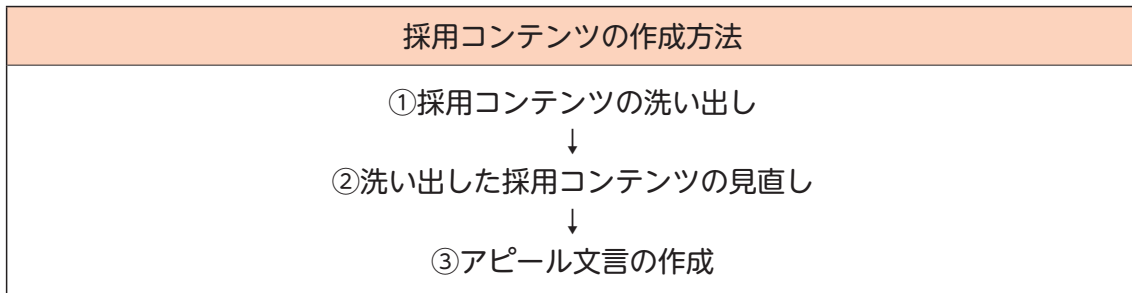
なお、高卒求人の場合、事業者は原則としてハローワークへの求人申し込み（求人票）が必要となり、この求人票を元に教諭や高校生に求人情報を提供するという「学校斡旋」という方法をとります。ただ、求人票のみでは企業の魅力を伝えきれないので、自社のホームページやSNSなどで仕事内容や職場環境などを詳しく記載し、応募へと結びつけます。

また、大卒の新卒求人の場合には、学校等を訪問して学生に企業について知ってもらい、魅力を感じてもらおうようにします。学校に求人票を置いてもらったり、学校主催の就職説明会に参加できるようになるなど、学生との接点を増やすきっかけになります。

### （3）採用コンテンツの作成方法

採用コンテンツを作成するために、求職者にアピールできる材料をできるだけ多く集めます。その後、事業者が求める人材像に興味を持つかどうかを検討します。そして、求職

者に分かりやすく、興味を引くようなアピール文言を考えます。



#### ①採用コンテンツの洗い出し

事業者が求職者にアピールできる材料を考えるにあたって、2つのアプローチがあります。まずは自社の「強み」からアピールできる材料を集めます。求職者に訴えたい自社の強み、らしさとは何なのか、社内でのアンケートや関係取引先へのヒアリングによりまとめるのもいいかもしれません。経営者自らは気づいていない自社の特徴に気づかされるはずです。そして、これが求職者をひきつける材料となります。

次に採用ターゲットが働く上で望んでいることを想定して、アピールできる材料を集めます。例えば、大卒の新卒求人の場合、「キャリアアップしたい」「希望する地域で働ける」「会社や業界の安定性がある」などの就職理由があります。また、中途採用の場合は、今まで培ってきた「能力・スキル」が活かせる「仕事内容」なのかが、転職を決める際の大きなポイントとなります。

そのようなニーズに応えるために、キャリアパスや社内研修・自己啓発支援の体制、転職の有無、仕事内容、必要な能力・スキルなどについてアピールできる材料を集めるようにします。

#### ②洗い出した採用コンテンツの見直し

次に、洗い出したコンテンツに求める人材像が興味を持つかどうかを検討します。自社の強みと思っていることが、求職者からあまり興味を持たれない場合があります。また、採用ターゲットが働く上で望んでいることを想定して洗い出した材料をアピールしても、求職者にはよく分からない、伝わっていないということも多くあります。

その際に、求める人材像を詳細に（ペルソナ化）しておく、その人物を採用するにはどのようなことをアピールすればよいか、何に興味を持つかが、明確になりやすくなります。

## ③アピール文言の作成

求職者は、求人原稿をじっくり読み込み、数ある中から応募する企業を選びます。求める人材に選んでもらうためには、自社を魅力的にアピールし、求めている内容が明確で分かりやすいコンテンツを作成する必要があります。実際に求人原稿を書く際、以下のポイントを心掛けることが重要です。

図16 コンテンツ作成のポイント

<p><b>ポイント①：仕事の内容を詳しく、かつ、分かりやすく書く</b></p>
<p>仕事の内容を具体的に記載するほど、求職者は入社後イメージしやすくなり、応募者が集まりやすくなります。また、応募者が入社した後に感じるギャップが生じにくくなり、トラブル防止にもなります。</p> <p>仕事内容のコンテンツを作成する際には、厚生労働省「job tag（職業情報提供サイト（日本版O-NET）」）(<a href="https://shigoto.mhlw.go.jp/User">https://shigoto.mhlw.go.jp/User</a>)を活用するとよいでしょう。「job tag」は、仕事内容や求められる知識・スキル等を参照できるWEBサイトです。約500種類の職業について、どんな仕事なのか、タスク（職業に含まれるこまかな仕事）、就業するのに必要な学歴・資格・実務経験、労働条件（労働時間、賃金など）、就労状況（就労者数、就労者の平均年齢）、仕事能力プロフィール（スキル、知識、仕事に対する興味、仕事に対する価値観など）などを、分かりやすい解説文と数値データで提供しています。また、それぞれの職業を具体的にイメージできる動画を掲載しています。</p>
<p><b>ポイント②：キャリアアップについて書く</b></p>
<p>求職者は、入社した企業で「成長したい」、「活躍したい」と思っています。今現在こういったスキル・能力が必要か、入社してすぐにこういった仕事をするのかということだけではなく、「将来的には〇〇の仕事をやってもらいます」など、求職者がキャリアパスを描くことができる未来像を記載することで、成長意欲のある人材の応募が見込めます。また、入社後に受けることのできる研修や資格手当などのキャリアアップ支援に関する事、昇給や正社員登用など将来の処遇に関する制度なども、求職者にとって重要な情報です。</p> <p>ただし、確実ではないものや、条件が厳しすぎるものを記載すると、応募者の誤解を招き、トラブルになる可能性があります。確実でない事項は記載せず、また、転勤の可能性や固定残業代制度など、応募者にマイナスの印象を与える可能性のある情報は特に正確に記載しましょう。「両面表示」を行うなどすべての情報をきちんと記載することで、応募者の信頼を得られます。</p> <p>例)『繁忙期の年末と年度末は毎日2時間程度の残業と、月2日の休日出勤があります。ただ、年次有給休暇のほかに年3日のリフレッシュ休暇があります』</p>
<p><b>ポイント③：求人募集の理由を書く</b></p>
<p>求人募集の背景や理由・目的を記載することで、求職者は納得感を持って応募でき、入社後にどのようなことを自分に任せられるのかイメージを持って入社できます。募集理由が、事業拡大等の場合は、積極的に記載しましょう。</p>





ポイント④：社風等の発信

ここ数年、求職活動において、求職者の入社希望を左右する大きな要素の一つが、「社風や職場の雰囲気」や「働くイメージ」です。同じ業種や同じ成長ステージの企業と比べて、求職者の目から見て明確な違い（事業の優位性、経営理念、得られるキャリアの違い）を見出すことは難しいものです。従って、求人票、会社説明会や面接、写真や動画、SNSなどを通して、「この会社で働くイメージ」や「職場の先輩・上司、後輩・部下になる人たちの雰囲気」を伝えていくことが応募の決め手になる可能性があります。また、自社の将来のビジョンについても記載すれば、そのビジョンに共感する人材の応募を得られます。ただし、「イメージ」や「雰囲気」が抽象的な表現になりすぎると、求職者に伝わらなかつたり、入社後にギャップを感じさせてしまったりするため、実際の例を使うことや具体的な表現を心がけることが大切です。

出典：job tag（職業情報提供サイト（日本版O-NET）求人ガイド 厚生労働省 一部改

また、厚生労働省の認定制度を取得すると、認定の証であるマークを求人票等に載せることができます。人材育成や職場環境の整備など雇用管理において優良な取り組みを行っている企業を認定していますので、魅力ある職場であることを求職者へアピールできます。

図17 各種認定制度（厚生労働省）

くるみん		<p>次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業は、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができます。</p>
えるぼし		<p>女性活躍推進法では、行動計画の策定、策定した旨の届出を行った企業のうち、一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業は、都道府県労働局への申請により、厚生労働大臣の認定を受けることができます。</p>
ユースエール		<p>若者雇用促進法に基づき、若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定し、これらの企業に対して情報発信を後押しすることなどにより、企業が求める人材の円滑な採用を支援し、若者とのマッチング向上を図ります。</p>
安全衛生優良企業		<p>職場の安全衛生に積極的に取り組み、高い安全衛生水準を維持・改善している企業を認定する制度です。商品を通じて取引先や消費者へのPR、求人活動のPRに認定マークを活用できます。</p>

出典：厚生労働省ホームページ

## ④タイトル、ディスクリプションの作成

ハローワークインターネットサービスや求人検索エンジン、求人広告には、タイトルと仕事内容のディスクリプション（要約文）が表示されます。求職者はタイトルと仕事内容のディスクリプションを見て、求人情報をクリックしますので、一目で見て仕事内容が分かり、興味を引きつけるような文言でアピールすることが重要です。

図18 検索画面

職種	非常勤嘱託職員（イノベーション助成グループ）	← タイトル	
受付年月日：	■■■■■■■■■■	紹介期限日：	■■■■■■■■■■
求人区分	フルタイム		
事業所名	独立行政法人 中小企業基盤整備機構		
就業場所	東京都港区		
仕事の内容	中小企業生産性革命推進事業 （ものづくり補助金・持続化補助金・IT導入補助金・ 事業承継引継ぎ補助金）、中小企業事業再構築促進事業、	← ディスクリプション	
雇用形態	正社員以外		
正社員以外の名称	非常勤嘱託職員		

出典：ハローワークインターネットサービス

## ⑤法定事項の確認

採用コンテンツを作成し掲載する場合には、明示しなければならない事項や禁止されていることがあります。下記の法定事項を確認し、事業者が適切な採用コンテンツを作成しているかチェックしましょう。

図19 明示しなければならない事項等

最低限明示しなければならない労働条件等	「業務内容と変更の範囲」、「就業場所と変更の範囲」、「就業時間」、「賃金」など。
労働条件の明示が必要な時点（タイミング）	「ハローワークや職業紹介事業者への求人申込み、最初に応募者とやり取りをする際」や「労働契約締結時」など複数回。
労働条件の明示にあたり留意すべき事項	「業務の内容について職場環境を含め可能な限り具体的かつ詳細に明示する」など。
変更明示の方法等	一度明示した労働条件を変更する場合の明示方法（何が変更されたか分かるように明示する等）や留意点。

図20 募集・採用における禁止事項

年齢制限	原則は年齢不問。例外事由に該当する場合のみ年齢制限が認められる。
性別による差別	「看護婦」など性別を連想させる表現や「男性向きの仕事」などの表現も禁止。
障害者への差別	「障害者だから」という理由で応募を認めないことや選考から排除することは禁止。また、事業主には合理的配慮（点字・筆談等）の提供義務がある。
最低賃金以下の賃金での募集	都道府県別に時給で規定されており、すべての雇用形態に適用される。
虚偽または誇大な内容	夜勤がある旨を明示しない、親会社の名前で募集するなど虚偽の広告や、求職者に誤解を与える内容としない。罰則規定あり。

出典：job tag（職業情報提供サイト（日本版O-NET））求人ガイド 厚生労働省

職業安定法や雇用対策法、男女雇用機会均等法等により、上記の事項が禁止されています。罰則がある場合もあるので、しっかりと確認しましょう。

#### （４）内部調達（人材登用）のアプローチ

人材確保に当たり、必ずしも外部から新たに採用（外部調達）する必要はなく、社内人材の登用・育成（内部調達）で対応できる場合もあります。

また、内部の人事異動により、「事務職」などに従事する社員を「営業職」などの人材が不足する業務に配置転換し、相対的に人材が確保しやすい「事務職」で求人を行う方法も考えられます。

しかし、内部の人事異動により、別の職種の求人に置き換える場合や、人材が不足する業務の経験がない者を求人の対象にする場合など、求人像の幅を広げる際には、社員への教育・研修制度やマニュアル整備などにより人材を育成する仕組みづくりが必要となります。

社内人材の育成にあたっては、人事評価制度や処遇制度を見直すことも重要です。例えば、人事評価制度を活用して業務の効率化や社員のスキル向上に取り組んでいる企業もあれば、多能工化の推進やジョブローテーションで能力開発を進めている企業もあります。

図21 ジョブローテーションのメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の適正を見出すことができ、適材適所の配置が可能となる</li> <li>・ローテーションにより、社内のコミュニケーションの活性化につながる</li> <li>・一定の職務に長期間就くことによるマンネリ化の防止となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローテーションを行った直後は、業務スキルが一時低下する</li> <li>・他のスキルを習得させるために育成に時間がかかる</li> </ul>

[STEP 4：求人・採用／登用・育成] のポイント

- 働く側の目線に立った魅力発信が必要（勤務条件だけでなく、社員のライフスタイル、企業の課題など）
- 社長や、実際に共感できる社員が伝えることも重要。ターゲット層に合わせた多様な伝え方を検討するべき
- 社内人材活用においては、人事評価制度の見直しも重要

参考事例

経営課題の見直し

問題解決方策の検討

求人像・採用方法の明確化

求人・採用／登用・育成

人材活用・定着支援

所在地:北海道帯広市 設立:1999年 資本金:500万円  
従業員数:140人 事業概要:飲食サービス業、人材派遣業、通信販売業、他 業種:飲食サービス業

## 株式会社エムカンパニー

- 低コストの採用手法を模索。**できることは全てやる意気込みで代表自らが取り組み**、積極的に求職者との接点をもつなど当社をアピール。多様な人材の活用を見据え**採用活動はシンプル**な設定に。

**【特定のSTEPに対応した際の流れ】**  
○STEP4:求人／採用・登用／育成)

**長引くコロナ対策による離職増**

コロナ禍以前の出店に伴う人材不足や若年層の離職の課題に加え、コロナ禍によるスタッフの離職が増加。人材の補充を余儀なくされる。

**低コストの情報発信手法、採用手法を検討**

コロナ禍対策のあおりを受け厳しい経営状況の中、低コストでの採用手法を検討。ハローワークや学校からの求人が届かない層への情報発信に注力。

**各種イベント、SNS等を積極活用**

行政機関等が主催する各種就職イベントやSNS等を採用活動を積極的に活用。代表自らが直接学生や求職者に情報発信し当社をアピール。

**シンプルな採用プロセス**

面接を重視するシンプルな採用プロセスを設定。年齢や学歴、学力等は問わず、筆記試験は行わない。基本的な社会性を見極めるための面接を丁寧に実施。幅広い年齢層で採用が叶った。

**面談重視のフォローアップ**

新人研修後の人材育成はOJTが主体。定期的に店舗責任者と面談を行い人材育成を図る。丁寧に根気よく面談を重ね、人間的な成長や定着を期待。独自の評価制度を構築予定。

出典：『中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例集』中小企業庁



## 5. STEP5：人材の活躍や定着に向けたフォローアップ

せっかく採用した人材がすぐに退職してしまったら、今までの手間や費用をかけて行った採用活動が無駄になってしまいます。また、新卒を採用して教育訓練をし、いざ戦力になったと思ったら、退職してしまうこともあります。特に、小規模事業者では、社員一人ひとりの業務範囲が広いことが多く、会社にとって退職は大きな痛手となります。こういったことを防ぐためにも、働く側の目線に立って、フォローアップ体制の構築や能力開発、職場環境の見直し等に取り組むことが必要となります。

採用後のフォローアップは、新卒社員だけでなく、中途採用の社員に対しても、入社後に活躍できるようフォローすることが重要です。知識の習得に限らず、社員同士のコミュニケーションの場を作る、人材の受入れに当たり既存の社員の理解を促すなど人材の活躍を後押しするとともに、定着していくよう取り組むことが大切です。

### ヒアリングで確認するポイント

- 採用後のフォローアップを行っているか
- 働きやすい職場環境の整備を行っているか
- 働きがいを高める取り組みを行っているか

#### (1) 人材定着に必要な要素

人材定着に必要な要素として、大きく分けて「働きやすさ」と「働きがい」の2つの要素があります。「働きやすさ」は、勤務時間や休日・休暇といった労働時間や給与・賃金、職場での人間関係などがあり、これらは何かしら不都合なことがあると、不満を生み出し、離職へと結びつきやすい要素となります。

「働きがい」はエンゲージメントという言葉に代表されるように、仕事にやりがい熱意を持ち、生き生きとしていると、モチベーションが上がり、積極的な職務態度を誘発します。エンゲージメントとは、働く方が、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念です。これが高まると、企業の生産性向上につながるとされています。

人材定着のためには、「働きやすい」職場環境を整備して、「働きがい」を高める取り組みを行うことが求められます。この取り組みは、魅力ある職場環境づくりへと結びつき、ひいては求職者へのアピール内容ともなります。

支援先の取り組みに関して、「働きやすさ」と「働きがい」の観点から、それぞれのどのような取り組みを行っているか確認をしましょう。

(2) 働きやすさを実現する職場環境の整備

①コンプライアンス遵守

人を雇用するにあたって労働基準法をはじめとする労働関連法規は遵守しなければなりません。ただ、小規模事業者は経営者の知識不足や経営環境によりしっかり遵守できていない場合も多くあります。

近年は、インターネットやSNSなどでさまざまな情報を仕入れることができますので、例えば36協定を届け出てないのに時間外労働をさせているなどの違反があると、社員が会社に不信感を抱き、離職へと結びついてしまう可能性があります。

労働関連法規に限ることなく、会社がコンプライアンスに違反していないか、社員は厳しい視線を注いでいます。法を守らないような会社に、有能有望な働き手が集まることは決してありません。

図22 労働関連法規確認のポイント

<input type="checkbox"/> 日頃の労務管理は誰が行っているのか <input type="checkbox"/> 社員各自の労働条件や勤務状況を適切に把握、整理しているか <input type="checkbox"/> 就業規則を作成しているか、法改正などに併せ随時改訂を行っているか
--

②働き方改革

「働き方改革」とは、労働者が個々の事情に応じた多様な働き方を自分で選択できる社会を実現するため、2018（平成30）年に法制度化されました。労働時間に関する制度の見直しとして、長時間労働の削減と年次有給休暇の取得促進が規定されています。

ただ、ある社員が休んだら、業務に支障を来してしまうため休めないなど、業務が属人化してしまっていて利用しづらい制度であったり、運用が難しい制度では意味がありません。活用しやすくするためには、労務管理上の見直しだけでなく、業務プロセスの見直し、ひいては経営戦略の見直しが必要な場合もあります。

図23 働き方改革の取り組み

長時間労働対策	時間外労働（休日労働は含まず）の上限は、原則として、月45時間・年360時間となり、臨時的な特別の事情がなければ、これを超えることはできなくなりました。また、臨時的な特別の事情がある場合にも上回ることはできない上限が設けられています。
年次有給休暇の取得促進	使用者は、法定の年次有給休暇日数が10日以上付与される全ての労働者に対し、毎年5日間、年次有給休暇を確実に取得させることが必要となっています。

勤務間インターバル制度	前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休憩時間（インターバル）を設けることで、労働者の生活時間を確保するものです。勤務間インターバル制度の導入は努力義務となっています。
同一労働同一賃金	多様な雇用形態・就業形態で働く人々がそれぞれの意欲や能力を十分に発揮し、その働きや貢献に応じた待遇を得ることのできる「公正な待遇の実現」を目指し、同一会社内において、正規労働者と非正規労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者）との間で基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されています

### ③ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスの実現は、人材定着の可能性を高めるものであり、社員が仕事と生活を両立しながらいきいきと働き続けられる職場の実現に向けて、働き方の見直しや育児・介護と仕事の両立など、職場環境の整備が必要となります。

特に近年では、男女の労働者の多様な働き方の問題として重視されるようになっており、“イクメン”という言葉に代表される「男性の育休取得率」がワーク・ライフ・バランスを図る指標の一つにもなっています。

図24 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組み

フレックスタイム制	労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、仕事と生活との調和を図りながら効率的に働くことができる制度です。労働者にとっては、日々の都合に合わせて出退勤時刻や労働時間を自由に決めることができるため、仕事とプライベートのバランスをとりながら働くことができます。
短時間正社員制度	短時間正社員とは、フルタイムの正社員であって、所定労働時間（所定労働日数）が短い正社員のことをいいます。法律上の定めはなく、会社が独自に制度を設けることができます。家庭と仕事を両立しやすくなるなど、多様なワーク・ライフ・バランスの実現が可能となります。

テレワーク	テレワークは、「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）」の3つのテレワークの形態の総称です。さまざまな場所での柔軟な働き方は、「社員の育児や介護による離職を防ぐことができる」「遠隔地の優秀な人材を雇用することができる」「災害時に事業が継続できる」など、多くのメリットをもたらします。
選択的週休3日制	社員自身が本人の希望に合わせて1週間に休日を3日とする制度です。働き方の柔軟性を高め、育児、介護、治療と仕事の両立、学び直し、余暇の充実、地域貢献など、働く人々のワーク・ライフ・バランスを促進する施策となります。

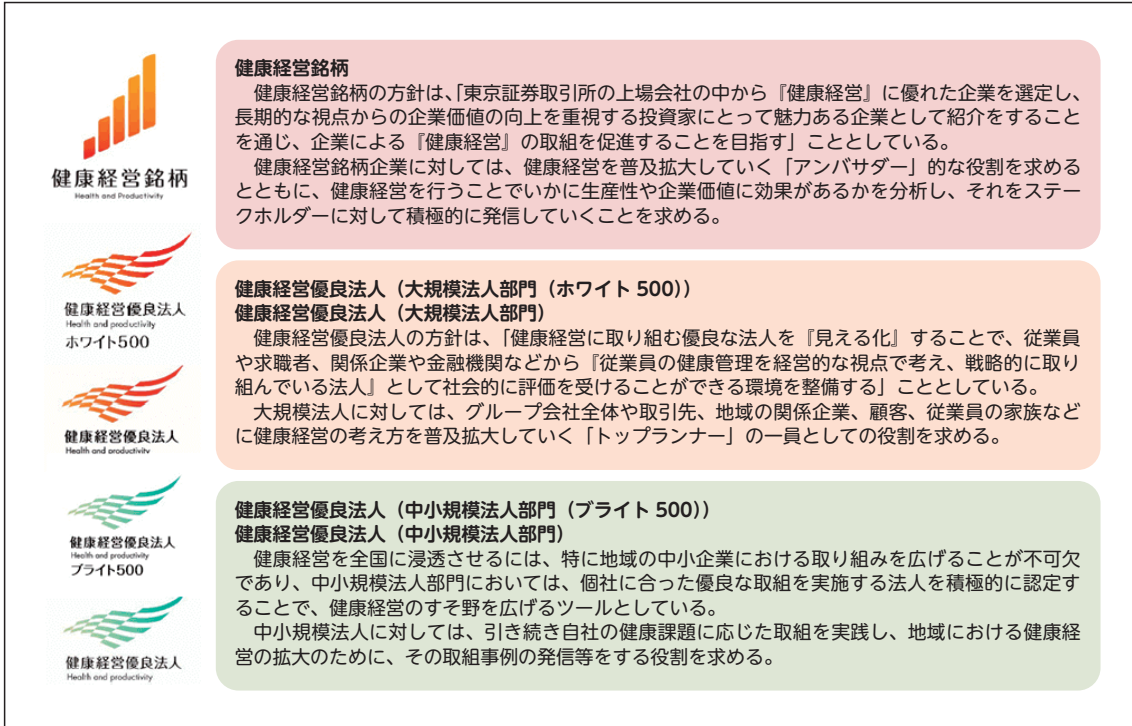
#### ④健康経営<sup>®</sup>

「健康経営<sup>®</sup>」とは、社員の健康保持・増進の取り組みが、将来的に収益性を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する経営手法です。健康経営は社員の健康増進だけでなく、その取り組みを通じて働きやすい職場環境づくりにも結びつきます。

また、健康経営に取り組む優良な会社を顕彰する健康経営優良法人に認定されると知名度の向上、そして採用力のアップにもなります。

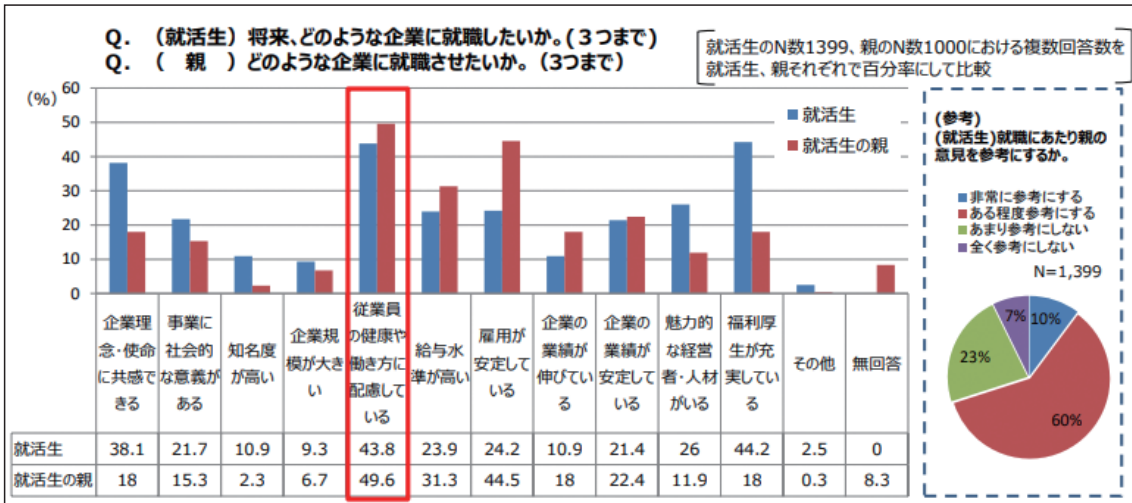
※健康経営<sup>®</sup>は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

図25 健康経営認定制度



出典：『健康経営の増進について』経済産業省

図26 就職先企業に望む要素



出典：『健康経営の増進について』経済産業省

(3) 働きがいを高める取り組み

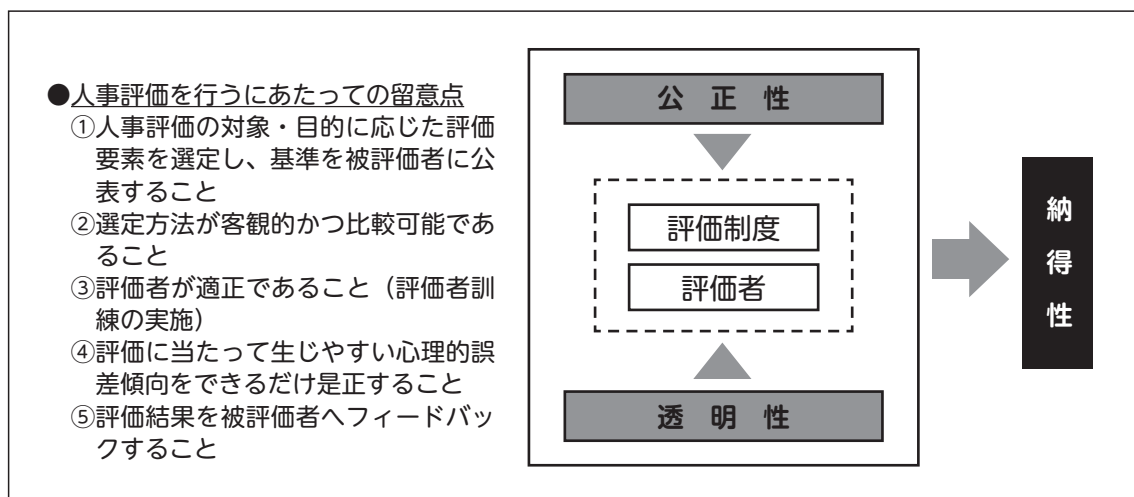
①人事評価制度

人事評価制度は社員の賃金や賞与等の処遇を決める方法だけではなく、人材配置や人材育成などにも活用されます。人事評価を通じて、社員は上司からの承認を得られることや

成長を実感することで、仕事に対するモチベーション向上につながります。人事評価制度は人材戦略の一つの取り組みなので、経営理念やビジョンとの連動を念頭に置くようにしましょう。

人事評価においては、制度・運用における公平性、透明性、納得性を担保しつつ、しっかりその仕組みを社員に説明し、評価結果のフィードバックを行うことが重要となります。

図27 人事評価制度の留意点



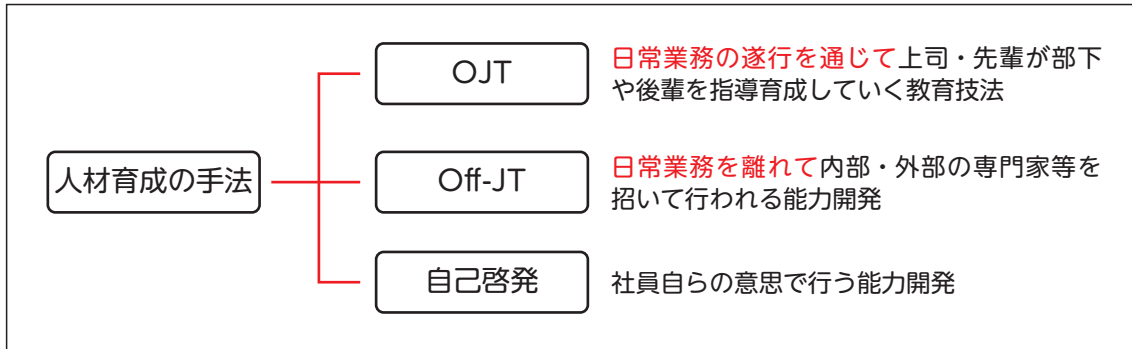
## ②人材育成

人材の定着のためには、社員に対する適切な育成が必要となります。人材育成には社員の能力をアップさせ、労働生産性を向上させるという目的がありますが、社員のモチベーションを維持・向上させるという目的もあります。社員は人材育成を通じて、成長やキャリアアップを実感することで、働きがいを感じるようになるためです。

人材育成の手法として、OJT・Off-JT・自己啓発がありますが、その中心となるOJTは、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法です。指導する側の時間確保が課題となりますが、業務マニュアルを整備したりなど、業務効率化と並行すれば指導者の時間を確保することが可能です。

また、OJTの課題や成果を日々のコミュニケーションや1 on 1 ミーティング等で定期的に振り返る機会を設け、より効果的な内容にアップデートしていくことが重要です。

図28 人材育成の手法



人材育成を行うにあたっては、「何ができて、何ができなかったのか」などのフィードバック（能力評価）を行うことが重要です。そして、それを次の教育訓練に活かし、処遇に結びつけるようにするためには、人事評価制度や処遇制度を見直すことも必要となります。

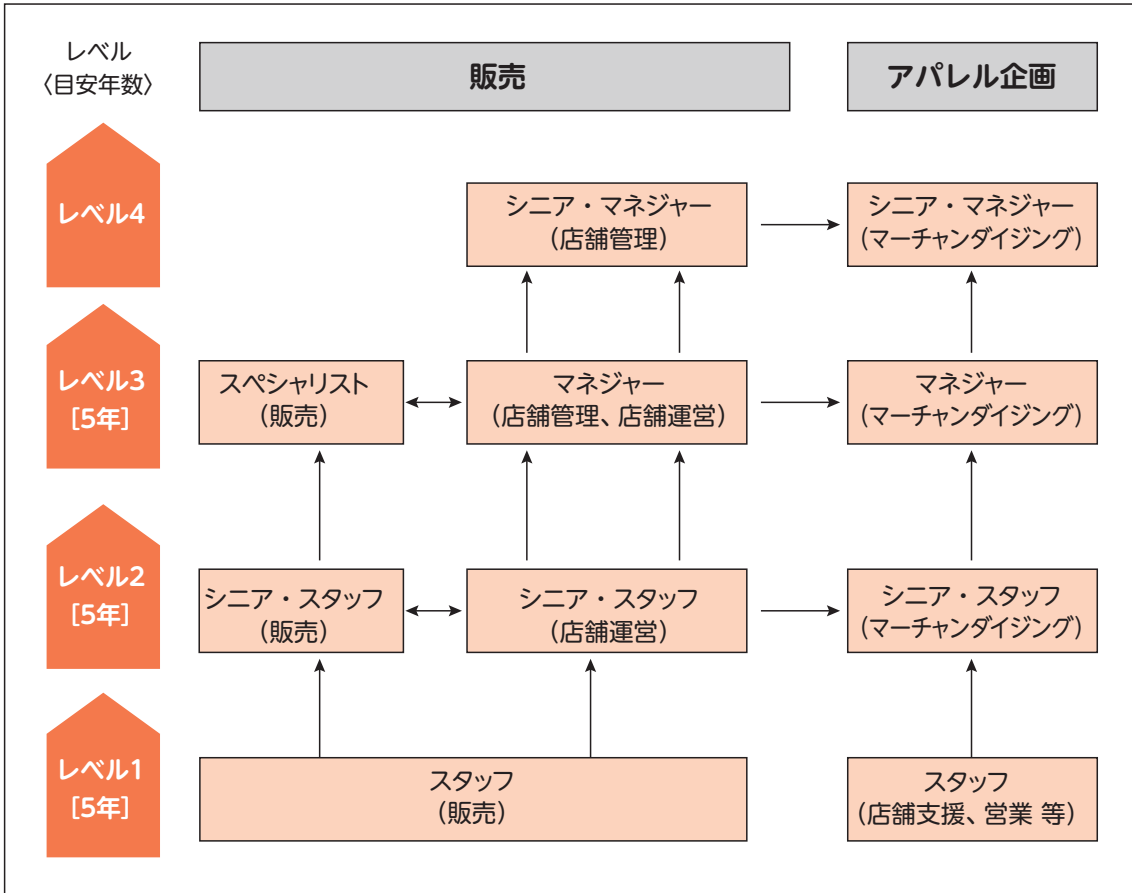
### ③キャリア開発

長期的に人材の定着を図るためには、社員が将来の展望を持って会社で働き続けることができるよう、能力や資格、経験等に応じた処遇がなされることが重要です。そのため、入社してどういうキャリアを描いていくか、社員一人ひとりの人生において、仕事を通した目標達成などを支援し、社員のキャリア開発の重要性が認識されています。

会社内でどのような職務にどのような立場で就くか、またそこに到達するためにどのような経験を積みどのようなスキルを身につけるか、といったキャリアパス（キャリアマップ）を示すことは、社員のモチベーション向上に結びつきます。

キャリアパス（キャリアマップ）は「将来の道標」であり、現状における自分の経験や資格、スキルなどと3年先、5年先の将来像とを照らし合わせて、“将来この会社でどのような処遇となるかを示す根拠”となります。

図29 キャリアマップ（アパレル業）



出典：厚生労働省ホームページ

④ 福利厚生

福利厚生（法定外福利）は、人材の確保・定着、仕事に対する意欲の向上、労働者が安心して仕事に専念できる職場環境づくりなどを目的として、導入されます。また、福利厚生の取り組みは、求職者へのアピールポイントにもなります。

図30 福利厚生の例

- ・ 休暇に関するもの（リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇、法定を上回る育児・介護休暇など）
- ・ 健康に関するもの（法定を上回る内容の健康診断、人間ドック、インフルエンザ予防接種補助など）
- ・ 生活支援に関するもの（社宅・住宅費の補助、食事補助、レジャー補助など）
- ・ 自己啓発に関するもの（資格取得支援、図書購入費補助など）

⑤ 経営理念の浸透

経営理念とは、組織の存在意義や事業の目的、さらには事業を通じて社会や顧客、社員に対してどのような価値を提供するかという点を普遍的な形で整理し、明文化したものです。



社員が会社の方向性を理解し、共感しているほど、「この会社で働きたい」という使命感は強くなります。そのため、働きがい高めるためには、会社としての理念やビジョンを明確にし、浸透と共有に力を入れる必要があります。

図31 経営理念の体系

ミッション (Mission)	組織が目指す目標 (自社の存在意義は何か?)
ビジョン (Vision)	ミッションを達成するために理想とする組織像 (自社のありたい姿は何か?)
バリュー (Value)	ビジョン実現のための組織の価値基準 (自社の価値観や行動基準は何か?)

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』中小企業庁

#### ⑥コミュニケーション

社内コミュニケーションが円滑なほど人材の定着は高まる傾向にあります。コミュニケーションは、単なる情報伝達ではなく、相互理解や心の通い合いといった目的も含んでいます。

コミュニケーションは上司と部下といった「縦」の関係だけではなく、同僚同士の「横」、違う部署の上司との「斜め」といったさまざまな関係で行うことも重要です。

ただ、活発なコミュニケーションを図る前提としては、心理的安全性が確保されている必要があります。心理的安全性は社員の定着率向上にもつながりますが、心理的安全性を高めるには、リーダーとの良好な関係性を整えることが重要なため、上司のリーダーシップ能力も大きな影響を与えます。

図32 コミュニケーションを促進する取り組み例

- ・フリーアドレスオフィス等の職場環境整備を行う
- ・社内ブログ・SNSやチャットアプリ等の社員間コミュニケーション促進ツールの利用を推進する
- ・社員同士の交流を増やすための企画を実施する  
(意見交換会、一言スピーチ、社内掲示板の活用、サンクスカード等)
- ・同好会・サークル等の設置・金銭支援や場所の提供を行う
- ・社員旅行や家族交流会・昼食会等のイベントの開催・金銭支援や場所の提供を行う
- ・ボランティア、地域祭り等に組織として関与し、社員が参加するような働きかけを行う
- ・社員同士が感謝を伝え合うことに対してインセンティブの付与を行う  
(社内通貨、社内サンクスポイント制度など)

出典：『健康経営優良法人認定2024』認定要件

【STEP5：人材の活躍や定着に向けたフォローアップ】のポイント

- ☞ 働き手の制約や志向を考え、職場環境整備を図ることが重要
- ☞ 新卒社員だけでなく、中途採用の社員に対しても、入社後に活躍できるようフォローすることが重要
- ☞ 柔軟な勤務制度やワーク・ライフ・バランスの取れた勤務を可能にし、社員のモチベーションの向上や離職を防止することが重要

参考事例

経営課題の明確化

課題解決方法の検討

人材像の明確化

人材像の明確化

人材像の明確化

しもむらかぐ

## 株式会社 下村家具

所在地：奈良県北葛城郡王寺町 設立：1981年  
 資本金：4640万円 従業員数：100人  
 事業概要：和洋家具等の販売 業種：家具小売業

- キャリアパスの基盤となる接客を重視する人材育成に取り組む。
- **人材の採用や育成に注力**することで、事業の着実な成長を実感。

【イベント参加から成果までの流れ】

**きっかけ**

「アウトレット家具」販売という事業を成長させるためには、誠実な接客技術が重要であるが、社内できかに浸透させていくのが課題。

➔

**接客を重視するキャリアパス**

新卒のキャリアのスタートは、必ず店舗での接客業務となる社内制度の整備。

➔

**人材確保にも注力**

毎年、総合職で3名程度を目標に新卒採用を行っており、昨年はNARAプレミアム合説にも参加し、1名の採用に成功。

**未経験社員への丁寧なサポート**

接客に対する苦手意識のある従業員に対して、メンター役となる先輩やベテランのパートによるフォローの仕組みを構築し、着実な育成を図っている。

➔

**今後のキャリアパス**

店舗運営のほか、バイヤーや店舗開発といったキャリアパスもあるが、その根幹となるのはやはり接客業務と考えており、接客業務を通じた経験と知識の習得、感性の研磨を重視している。

出典：『中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例集』 中小企業庁

### Ⅲ. 人材課題のチェックリスト

#### 課題1 営業が不十分/販路を拡大できない

この課題が当てはまるなら、以下の「チェック1 具体的な課題」、「チェック2 その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか？

- 取引先に営業はかけているが、受注を増やせない
- 従来のお客様が離れたため、新たな顧客を増やしたい
- 国内市場が縮小しているため、海外への輸出を増やしたい



チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

- 取引先に商品・サービスの魅力を効果的に伝えるメッセージを作成できない
- 既存の顧客をつなぎとめる交渉を進められる人材がない
- 営業担当者のマネジメント方針や管理手法・マニュアルが確立していない
- 新規顧客獲得のマーケティング戦略が描けていない
- 国内外で潜在的な需要がどこにあるか分析できない

想定される人材課題

マーケティング戦略を構想し、内部に浸透させ、実行することができる中核的な人材の不足が課題となっています。

- 従業員が兼任で営業も担当しており、営業に強い従業員が少ない
- 営業担当者向けの研修を実施しておらず、営業のスキルアップが図られていない
- 営業担当者からフィードバックや営業・販路拡大に関する提案が出てこない

営業担当人材の知識・経験の不足や、販路拡大に挑む意欲の欠如が課題となっています。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』 中小企業庁

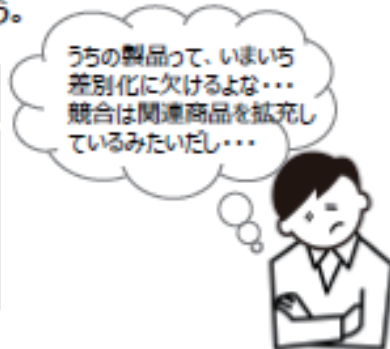
## 課題2 商品・サービスの開発・改善ができない

### 課題3 技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない

この課題が当てはまるなら、以下の「チェック1 具体的な課題」、「チェック2 その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか？

- ❑ 高付加価値の商品・サービスを投入したいが、検討の方向性が定まらない
- ❑ 商品・サービスの改良を図りたいが、どのように進めてい  
いか分からない



チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

- ❑ 商品・サービスの開発・改良を企画し、プロジェクトを主  
導する人材がいない
- ❑ マーケットを分析し、強みを活かせる商品・サービスを見  
出す人材がいない
- ❑ 研究開発担当者のマネジメント方針や管理方法が確  
立されていない
- ❑ 商品・サービスの開発・改善のための研究開発や技術  
力強化等の資金調達を企画・主導する人材がいない

想定される人材課題

商品・サービスの開発を企画し、プロジェクトを先導するリーダーとなる中核的な人材の不足が課題となっています。

- ❑ 従業員が兼任で営業も担当しており、営業に強い従  
業員がいない
- ❑ 営業担当者向けの研修を実施しておらず、営業のス  
キルアップが図られていない
- ❑ 営業担当者からフィードバックや営業・販路拡大に関  
する提案が出てこない

商品・サービスの開発プロジェクトに貢献できる担当人材の不足が課題となっています。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』 中小企業庁

## 課題4 生産管理が十分にできていない

この課題が当てはまるなら、以下の「チェック1 具体的な課題」、「チェック2 その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか？

- ❑ 製品の品質に対する顧客からのクレームが絶えない
- ❑ 製造能力を増強させたいが、資金調達も含め設備投資の方針が決まらない
- ❑ 自動化やデジタル化で生産性を向上させたいが、導入すべき設備がわからない

チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

- ❑ 生産管理に精通し、品質改善や生産・製造設備の増強を企画する人材がない
- ❑ 品質改善運動を従業員に浸透させるリーダーとなる人材がない
- ❑ 生産・製造設備の増強に向けたプロジェクトを主導する人材がない

- ❑ 生産管理に精通した従業員が不足している
- ❑ 生産管理に関する研修を実施しておらず、従業員のスキルアップが図られていない
- ❑ 生産現場からのフィードバックや提案が出てこない
- ❑ ベテラン従業員の勘や経験に頼った生産管理に陥っている

想定される人材課題

生産・製造設備の増強や高度化を企画し、資金確保を先導するリーダーとなる人材の不足が課題となっています。

生産・製造を担当する人材の生産・製造設備に関する知識・経験の不足や、生産・製造効率の向上に挑む意欲の欠如が課題となっています。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』 中小企業庁

## 課題5 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない

この課題が当てはまるなら、以下の「チェック1 具体的な課題」、「チェック2 その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

### チェック1 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

- ❑ 売上拡大やコスト削減が図られていない
- ❑ 部署間でシステム・データの連動が出来ておらず、作業の工数が増えている
- ❑ 原材料高騰で利益が下がっているが、取引先との関係で価格に転嫁できていない
- ❑ 既往借入金が多く、営業キャッシュフローが改善しない

### チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

- ❑ 財務に精通し、売上拡大とコスト削減などの改善策を企画する人材がいない
- ❑ 財務に関する知識やコスト削減意識を従業員に浸透させるリーダーとなる人材がいない
- ❑ コスト削減など財務体質の改善に向けたプロジェクトを主導する人材がいない
- ❑ 取引先に価格引き上げの必要性を説明し、実現することのできる人材がいない

- ❑ 財務管理に精通した従業員が不足している
- ❑ 財務管理に関する研修を実施しておらず、従業員のスキルアップが図られていない
- ❑ 財務担当者からのフィードバックや提案が出てこない
- ❑ 生産管理や会計管理が属人的な方法によって行われており、社内に共有されていない

### 想定される人材課題

業務の効率化や高度化を企画し、資金確保を先導するリーダーとなる中核的な人材の不足が課題となっている可能性があります。

財務担当の人材の財務に関する知識・経験の不足や、財務体質の改善に挑む意欲の欠如が課題となっている可能性があります。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』中小企業庁

## 課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある

この課題が当てはまるなら、以下の「チェック1 具体的な課題」、「チェック2 その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理してみましょう。

### チェック1 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

- 業務プロセスが見える化・整理されておらず、業務改善方針が決まらない
- 自動化・デジタルツールの導入費用や効果、導入方法が分からない
- システム開発・導入のための資金調達の方針が決まらない

### チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

- 業務管理に精通し、業務プロセス、資金調達方法の見える化やプロセス改善を企画する人材がいない
- デジタルツールに精通し、要件定義をして、ツールの選定から導入を企画する人材がいない
- デジタルツールの活用を従業員に浸透させるリーダーとなる人材がいない

- デジタルツールを使いこなせる従業員が不足している
- デジタルツールや活用方法に関する研修を実施しておらず、従業員の理解が不十分である
- 生産・サービス提供の現場からフィードバックや提案がでない

### 想定される人材課題

システム導入や業務プロセス等の改善を企画し、実施を主導する中核的な人材がいないことが課題の解決を遅らせています。

従業員のデジタル化ツールの活用方法に関する知識や経験の不足、業務改善に挑む意欲の欠如が課題の解決を遅らせています。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』 中小企業庁

課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない

課題8 賃上げができない 課題10 事業を承継する後継者が見つからない

この課題が当てはまるなら、「チェック 具体的な課題」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

- ❑ 事業計画と連動した採用計画を設計し、方針を言語化できる人材がない
- ❑ 能力開発・昇進等のキャリアパスや賃金・労働時間等の処遇の改善施策を企画し、実行できる人材がない
- ❑ 主力従業員の高齢化が進んでいる
- ❑ 事業承継を検討しているが、経営者の親族内に適任者がいない

想定される人材課題

人事管理※のうち、採用や処遇改善のための施策を企画・実行する人材を確保・育成できないことが課題となっています。

- ❑ 人材採用の経験・ノウハウを持つ人材がない
- ❑ 自社の魅力や強みを十分に把握できている人材がない

採用担当の人材を育成・採用できないことが課題となっています。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』中小企業庁



## 課題9 人材の育成が十分にできていない

## 課題10 事業を承継する後継者が見つからない

この課題が当てはまるなら、「チェック 具体的な課題」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

- ❑ 自社に必要なスキルや能力を把握・管理できる人材がない
- ❑ 経営計画に基づいた能力開発・配置異動等のキャリアパスや研修制度、人事評価制度を企画する人材がない
- ❑ 自社に必要なスキルや能力を理解し、従業員がそれを習得できるように自己啓発に取り組む学習環境を整備することができていない
- ❑ 事業承継を検討しているが、経営者の親族内に適任者がおらず、また社内幹部等の候補者の育成できていない

想定される人材課題

人事管理※のうち、育成・評価方針を企画する人材を確保・育成できないことや、育成のための職場環境が整備されていないことが課題となっています。

- ❑ 業務マニュアルを作成できていない
- ❑ 育成を担当する管理者等の業務が忙しく、育成に取り組めていない
- ❑ 自社の理念や方針を十分に理解している従業員が不足している
- ❑ 業務に必要なスキルや能力が明確になっていない

人事・教育担当の人材を育成・採用できないことや、育成のための職場環境が整備されていないことが課題となっています。

出典：『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』 中小企業庁

## IV. 人材確保支援ツール

人材確保支援ツールは、中小企業の人手不足解消を目的として開発されたツールです。支援先が各設問に回答していただくことにより、経営課題を抽出した上で、人材活用の方針を立てることができます。

中小企業庁 | 課題と解決ワークシート

**手順1 経営課題の抽出と、解決策の検討**

テーマ1 (求職者に説明する場合)  
貴社は、どんな会社ですか？  
端的に教えてください

テーマ2  
②人不足を理由に、  
できていないことを教えてください  
(経営課題)

①5年後、どんな会社になりたいですか？  
(●-○のいずれかに○をつけてください)

A 既存の事業に集中し、安定した成長  
B 既存の事業について、更なる事業規模の拡大  
C 既存の事業に留まらず、新規事業の創出  
D 事業規模の拡大や複数の新規事業創出等の大変革を志向

5年後の具体的なビジョンを記載してください

③今、考えられる解決策を教えてください  
(●-○のうち、考えられる解決策の  
詳細を下欄に記載してください)

業務の外部化  
①  
ITなどの技術活用  
②  
人材  
③

**手順2 必要人材の明確化と、人材に関わる貴社独自の取り組み**

※人材でないし解決できないものに該当した上で、手順2に取り組んでください。

テーマ1  
④どんな人材を欲しいと  
考えていますか？  
※よく吟味してお答えください

テーマ2  
⑥人材に関わる貴社独自の  
取り組みを教えてください

⑤欲しい人材をどのように獲得しますか？  
(●-○のうち、検討中の施策について、  
詳細を下欄に記載してください)

外部から採用する  
①  
内部人材を育てる  
②

⑦人材に関わる取り組みについて、  
今後予定していることを教えてください

**手順3 魅力の抽出**

アピールできそうなことを書き出してください

アピールできそうなことを書き出してください

アピールできそうなことを書き出してください

アピールできそうなことを書き出してください

出典：『人材確保支援ツール』中小企業庁

2024年3月

発行 独立行政法人中小企業基盤整備機構  
経営支援部連携支援課  
〒105-8453  
東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

当冊子については、(独) 中小企業基盤整備機構が著作権を所有しております。  
当機構からの事前の承諾なしに、目的の如何を問わず、複製、改変、配布等の一切の利用を禁止します。