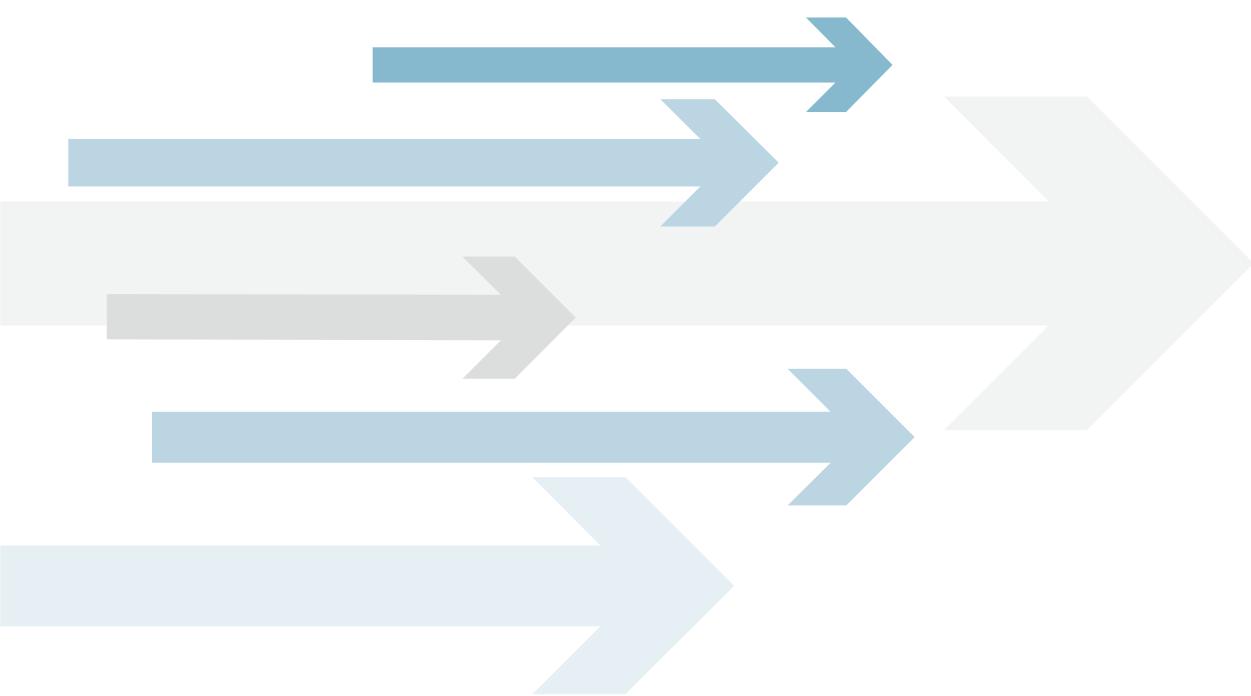


小規模事業者支援ガイドブックV

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. ガイドブックの使い方	2
3. 人手不足対応に向けた基本的な考え方	5
4. 支援者の役割	6

II. 人手不足の状況

1. 雇用環境	7
2. 求職者の就業動向	9
3. 求人側の採用動向	10
4. 人材の定着や育成の取り組み	12
5. 潜在労働力の活用	13

III. 人手不足対応の支援ポイント

1. 働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す ～ガイドライン　ステップ3を踏まえて	18
(1)『働き手の目線で、人材募集や自社PRを見つめ直す』支援	19
(2)『働き手の目線で、職場環境を見つめ直す』支援	37
2. 生産性や求人像を見つめ直す ～ガイドライン　ステップ2を踏まえて	64
(1)『業務に対する生産性を見つめ直す』支援	64
(2)『業務に対する求人像を見つめ直す』支援	73

3. 経営課題や業務を見つめ直す	
～ガイドライン ステップ1を踏まえて	82
(1)『経営課題を見つめ直す』支援	82
(2)『人手が不足している業務を見つめ直す』支援	91
IV. 支援施策の活用	103
V. 様式集	107

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。とりわけ、中小企業・小規模事業者を巡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。そして、人口減少、少子高齢化を背景に生産年齢人口が減少する中にあって、人材不足は恒常化しうる問題となっています。

大企業との賃金格差や知名度の低さ等のハンディがある小規模事業者が人手不足問題を克服するためには、女性、高齢者等の多様な人材を採用し、きめ細かく就労条件を見直す等の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、現在の人員を前提として一人当たりの生産性を向上させていくアプローチもあります。ＩＴや技術革新がめざましいロボット等を活用する、研修や現場指導による人材育成により働き手の能力を高めること等も生産性の向上につながります。

さらに、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。

人手不足に対応するこのような取り組みを促進するためには、小規模事業者の自助努力だけでなく、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しました。支援経験の浅い経営指導員の皆さんを利用しやすいよう、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。

支援のポイントを事業者の状況、課題に応じステップに分けて記載しています。事業者の状況、課題を踏まえて支援に取り組んで下さい。

2. ガイドブックの使い方

人手不足は、わが国経済が現在直面し、恒常化しうる問題であり、地域経済を支える中小企業・小規模事業者の経営に大きな影響をもたらす問題であることから、中小企業庁は平成28年に「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会」を設け、その対応策を「中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～」（以下、ガイドライン）として平成29年3月に公表しました。

本ガイドブックは、このガイドラインが整理している、人手不足対応の考え方のフレーム（3つのステップ）に基づき、そのステップ毎における支援の進め方をまとめています。

＜ガイドラインにおける人手不足対応の考え方のフレーム＞

【ステップ1】 経営課題や業務を見つめ直す	【ステップ2】 業務に対する生産性や求人像 を見つめ直す	【ステップ3】 働き手の目線で、人材募集や 職場環境を見つめ直す
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営課題を見つめ直す ➢ 人手が不足している業務を見つめ直す 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務に対する生産性を見つめ直す ➢ 業務に対する求人像を見つめ直す 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 働き手の目線に立って、人材募集や自社PRを見つめ直す ➢ 働き手の目線に立って、職場環境を見つめ直す

○中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2017/170703hitodebusokuGL.pdf>

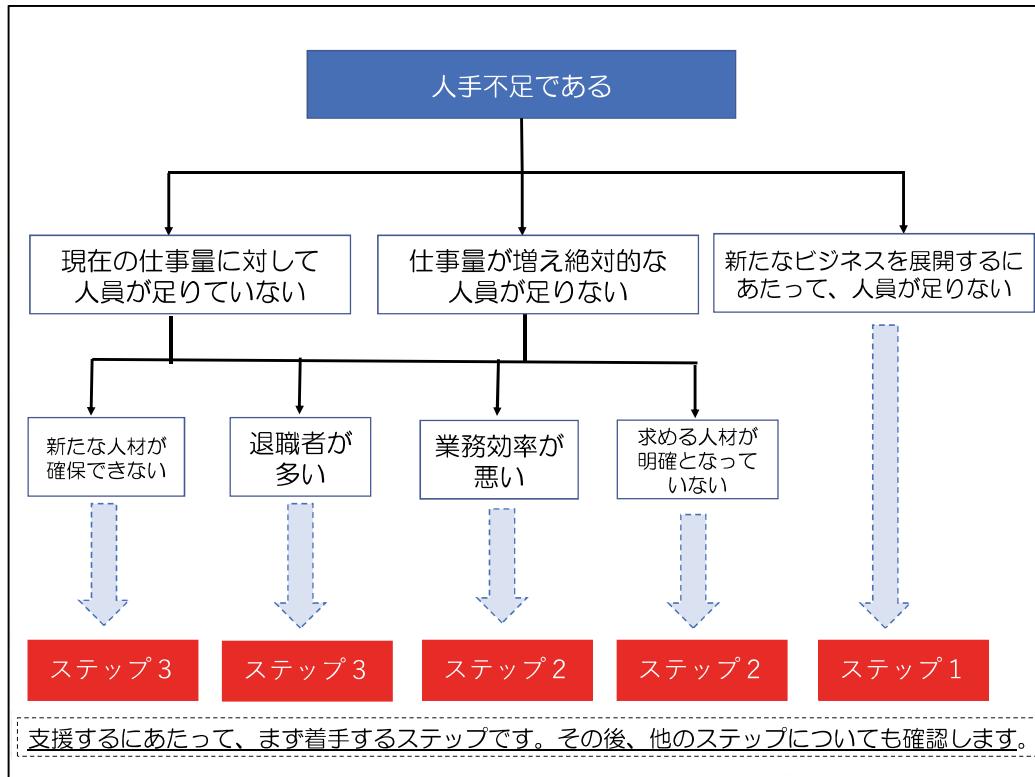
○中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2017/170703hitodebusokujireisyuu.pdf>

事業者によって、人手不足の要因や緊急度は異なります。事業者へのヒアリング・状況把握を踏まえて、どのステップから取り組んでいくか判断することが支援のスタートとなります。

事業者が下のフローチャートでどこに当たるかを確認して、その該当するステップから、まず支援に取り組んで下さい。

【人手不足対応のフローチャート】



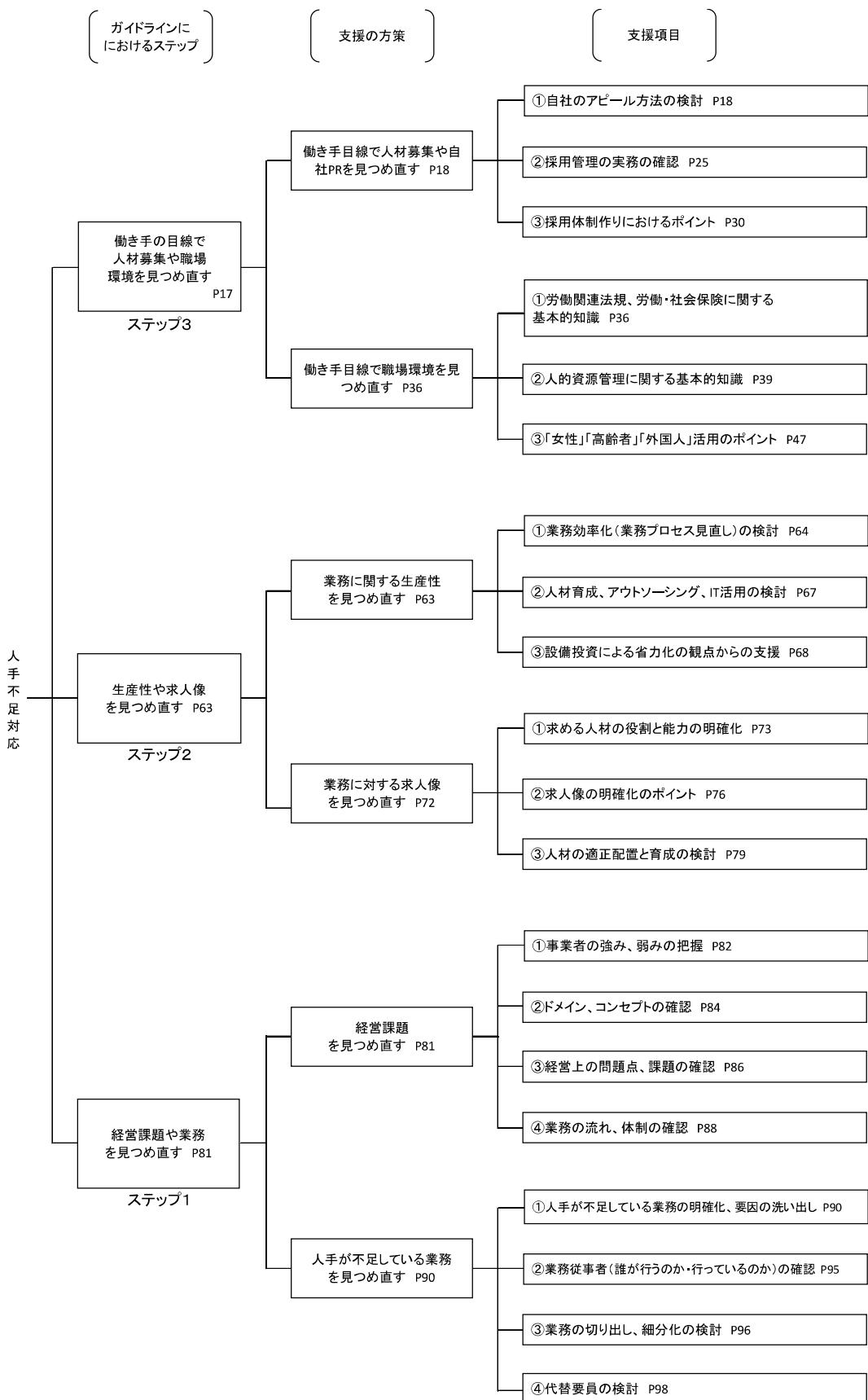
本ガイドブックでは、人手不足に直面する事業者からの相談は、「求人しても人材が集まらない」、「すぐに辞めてしまう」といった「人材の確保・定着」に関することが多いものと考え、「人材の確保・定着」に向けたステップ3から構成しています。

人手不足は、一過性のものではなく恒常化しうる問題であり、また、限られた人材・体制で生産性を高めていくアプローチも重要です。

従って小規模事業者は、ステップ1、ステップ2にも取り組んでいくことが必要であり、支援者として継続したサポートが求められます。

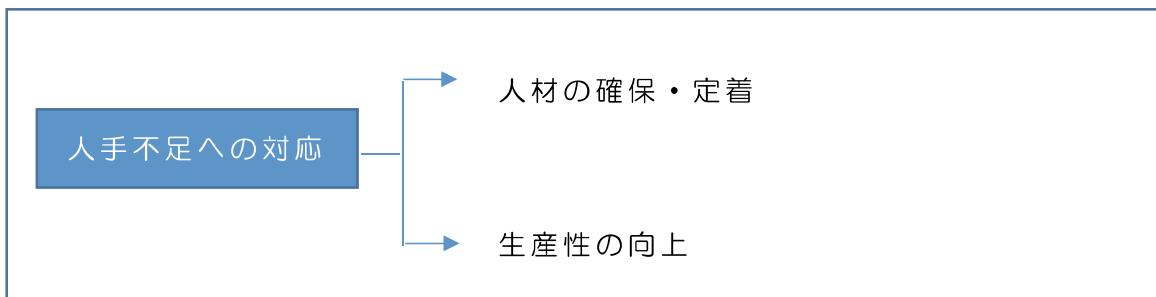
次頁に、本ガイドブックの構成をまとめています。必要なページから読み進め、支援に活用して下さい。

【ガイドブックの全体構成】



3. 人手不足対応に向けた基本的な考え方

人手不足への対応は、人材の確保と定着を図るか、生産性を向上させるか、大きく二つの方向性が考えられます。



●人材の確保・定着

現在の経済環境下、新たに人材を確保することは非常に厳しい状況です。このような中で、小規模事業者が必要な人材を確保し、目指す事業展開を遂げるには、これまでにない工夫が必要です。

また、せっかく優秀な人材が採用できても、職場環境の整備が十分でないために定着しないと、業務に支障が生じることとなり、新たな採用活動やそのコストも負担となります。そのため人材の定着に向けた職場環境の整備が特に大切です。

●生産性の向上

人手不足にあっても生産力を維持・向上させるためには、業務フローの見直し、作業の効率化や従業員の人材育成によって一人一人の能力を引き上げるソフト面の対策とITや設備の導入といったハード面の対策があります。事業者の状況に応じて、これらをうまく組み合わせて、生産性向上を追求していくことが重要となります。

4. 支援者の役割

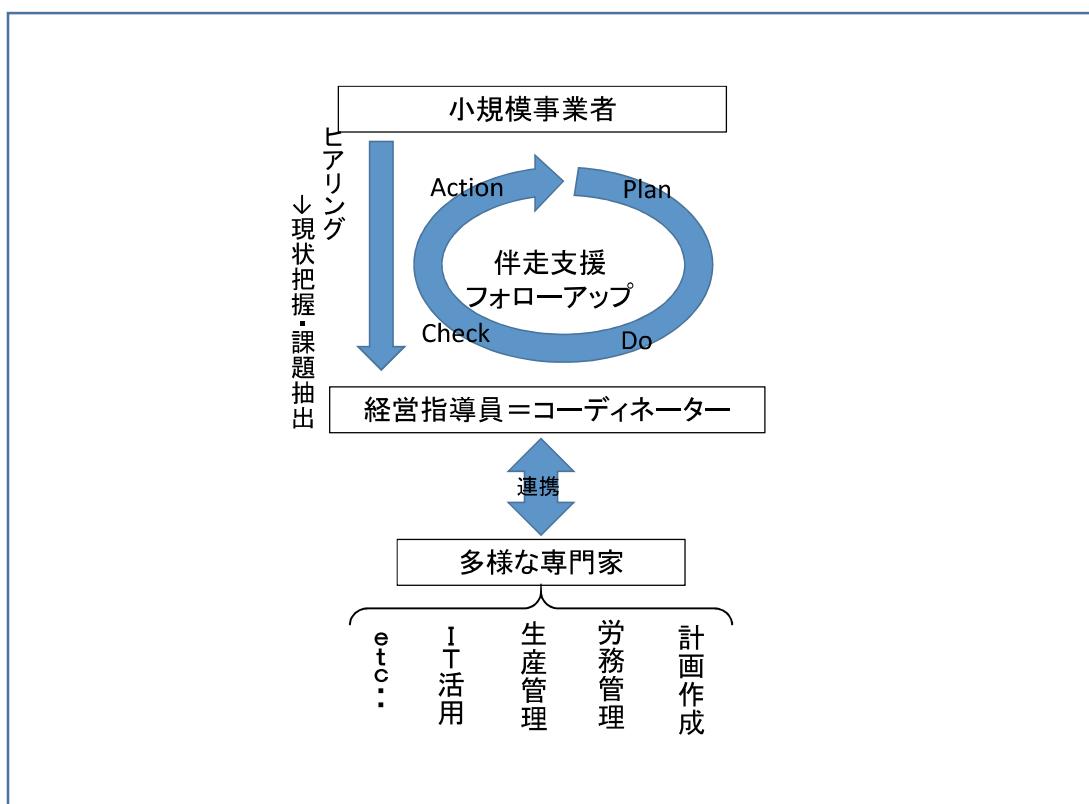
支援者として、人手不足に直面する小規模事業者に接する際、まずはヒアリングを通じて、その実情を把握することが第一歩です。その上で、課題に応じた対策を講じていくこととなります。

しかし、経営指導員一人で多様な課題を全て解決していくことは困難です。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、知識と経験を有する専門家との連携を図り、活用することが肝要です。

「人手不足対応の専門家」になる必要はなく、小規模事業者の実情を把握、課題を整理し、その課題解決のために適切な専門家を活用して支援する「コーディネーター」として役割を果たすことが求められます。

支援計画の作成や進捗管理などPDCAを意識して、伴走支援（ハンズオン支援）を行って下さい。また、課題解決後においてもフォローアップ支援が必要です。

【経営指導員の役割】

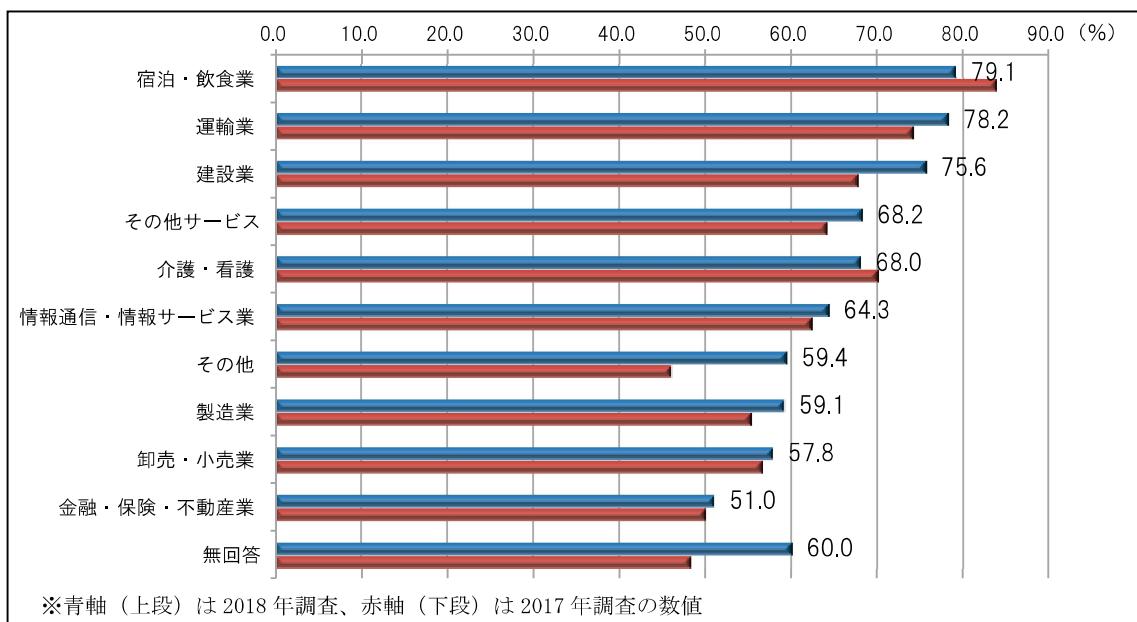


II. 人手不足の状況

1. 雇用環境

下のグラフは日本商工会議所が行った人手不足の状況に関する調査結果です。宿泊・飲食業を始めとして多くの業種で人手不足となっており、その状況は厳しさを増していることが窺われます。

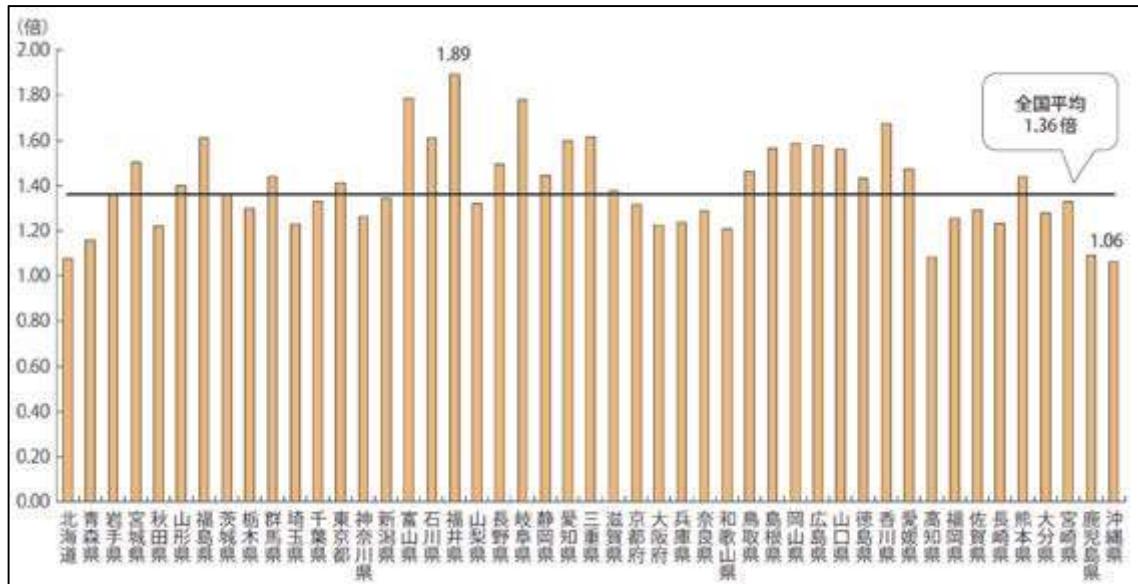
【人手が「不足している」と回答した企業の割合（業種別）】



（出所）「人手不足等への対応に関する調査」（平成30年）日本商工会議所

有効求人倍率(2016年)は、全ての都道府県で1倍を超えており（全国平均1.36倍）、全国的に応募者がなかなか集まらない状況であると言えます。

【都道府県別有効求人倍率の水準】



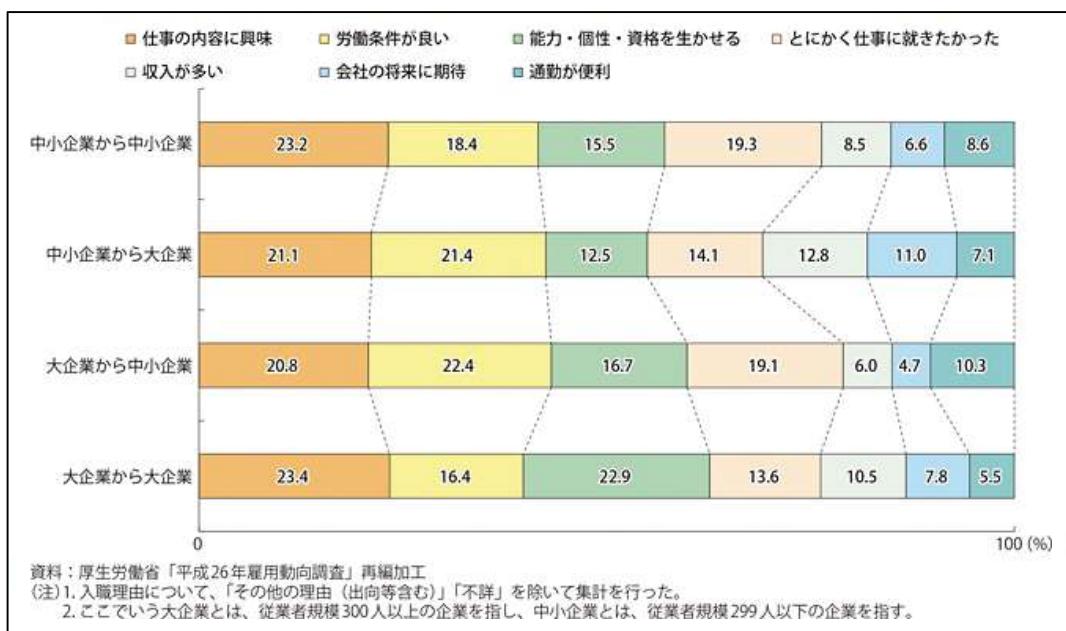
(出所)『2017年版中小企業白書』中小企業庁編

有効求人倍率	有効期間内（原則として公共職業安定所に申し込んだ月を含めて3か月有効）の「有効」求職者に対する「有効」求人数の割合。つまり、「有効求人数÷有効求職者数」の計算式で表される
求人	「人を求める」ことで企業側が行う
求職	「職を求める」ことで求職活動をする者が行う

2. 求職者の就業動向

下のグラフは、従業者の入職理由に関する調査結果です。いずれのケースも仕事内容が重視されていますが、大企業から中小企業への転職の理由としては、労働時間や休日等の労働条件を重視する傾向も見られます。働き手の事情に合わせたきめ細かな、柔軟な労働条件を整備することも人材を確保できる可能性を高めることになります。

【前職・現職の従業者規模別入職理由の割合】

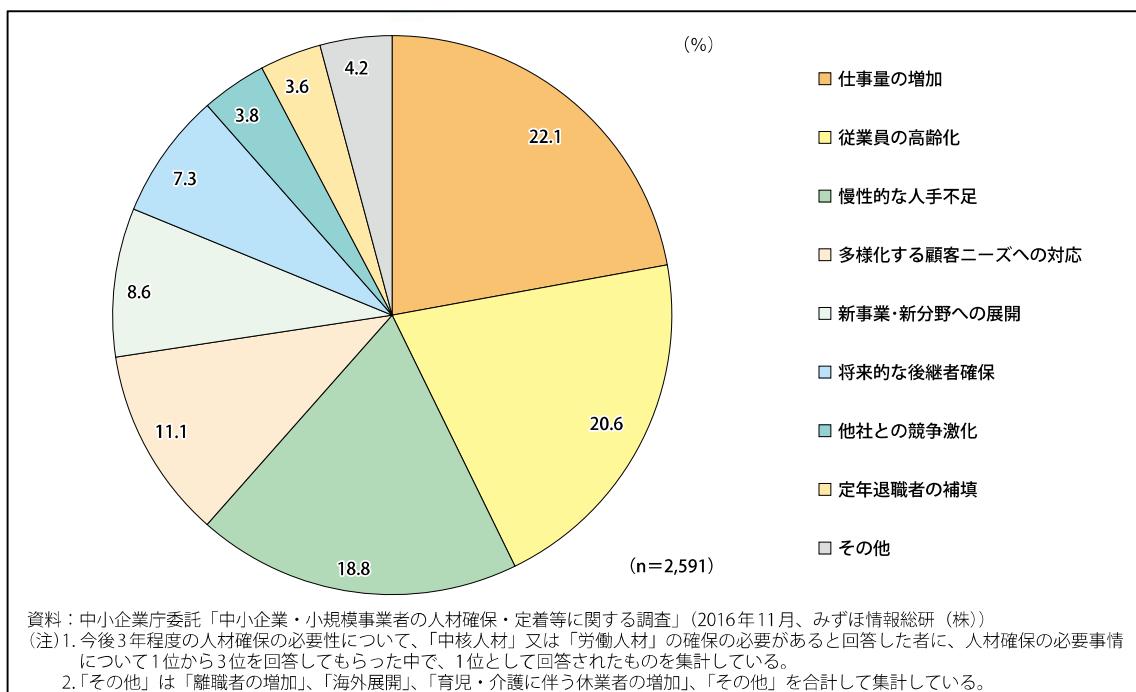


(出所)『2017年版中小企業白書』中小企業庁編

3. 求人側の採用動向

中小企業がどのような理由から人材確保が必要となっているかについて下のグラフを見ると、「仕事の増加」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」といった、経営環境の変化に積極的に対応するための要因が4割を超えており、一方、「従業員の高齢化」や「慢性的な人手不足」といった、やむを得ない事情によるものも4割近くあります。

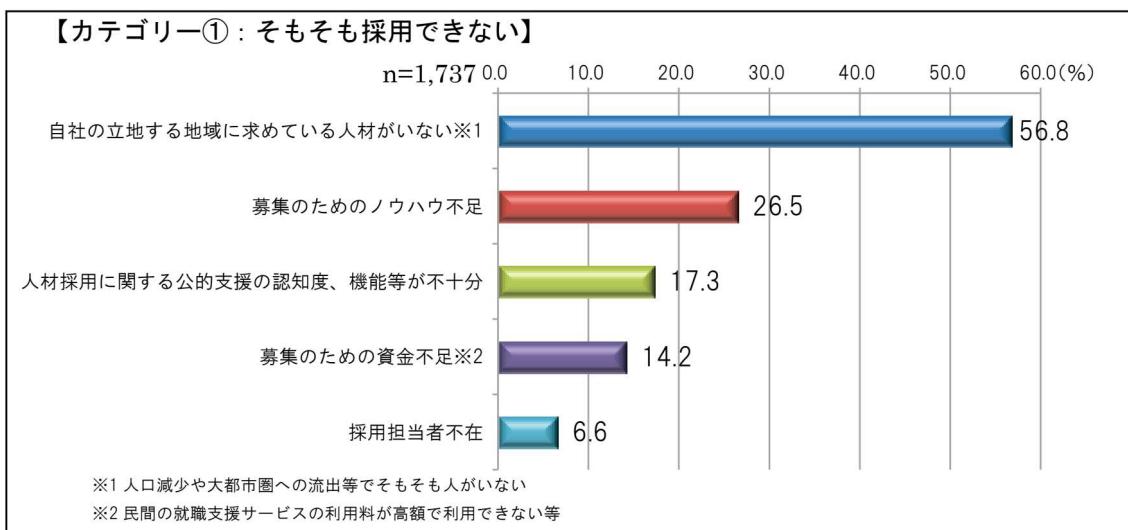
【今後の人材確保の必要事情】



(出所)『2017年版中小企業白書』中小企業庁編

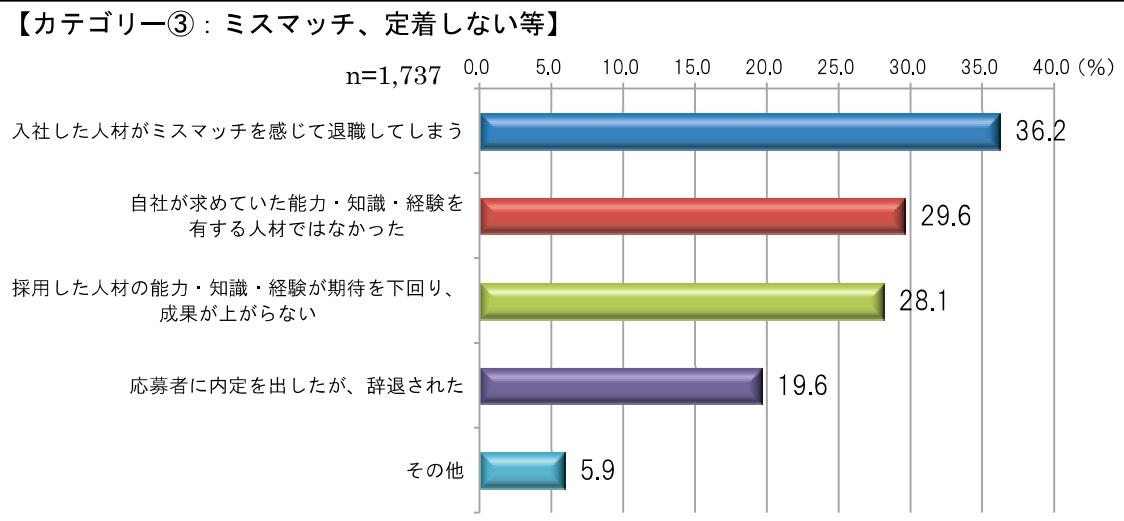
下のグラフでは、日本商工会議所が行った調査から、人手が不足している企業の人員が充足できない理由を並べています。「自社の立地する地域に求める人材がいない」、「自社の属する産業・職種に魅力がない」など、外部環境に起因する理由が多い一方で、「自社の働き方に魅力がない」「入社した人材がミスマッチを感じて退職してしまう」など自社の労働条件や職場環境に関する理由の割合も高くなっています。

【人員が充足できない理由】



【カテゴリー②：自社の待遇や制度、魅力】





(出所)「人手不足等への対応に関する調査」(平成30年)日本商工会議所

4. 人材の定着や育成の取り組み

人材の定着や育成に向けて、どのような取り組みが有効だと考えているかをみると、人材確保に成功した企業とそうでない企業、ともに「能力や適性に応じた昇給・昇進」が最も高くなっていますが、「職場環境・人間関係への配慮」に関しては、差が大きくなっています。

【人材確保の成否別に見た、人材の定着や育成のために中小企業が有効だと考える取り組み】



(出所)『2017年版中小企業白書』中小企業庁編

5. 潜在労働力の活用

人材の確保が困難な中、現在労働市場に参加していない人材（潜在労働力）を積極的に活用することも重要です。

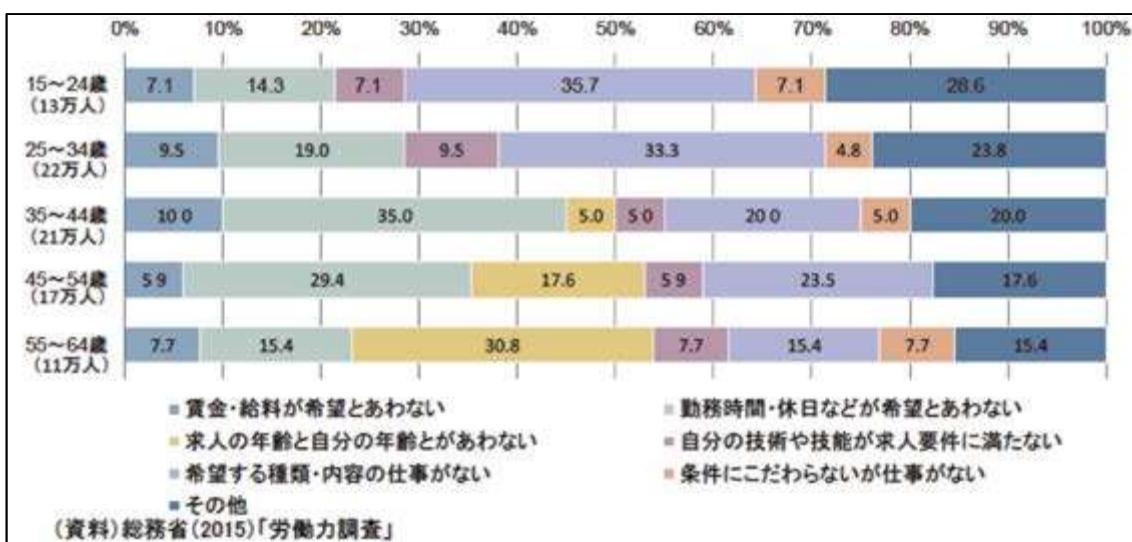
ここでは、女性、高齢者、外国人の活用について取り上げます。

(1) 女性

女性の就業率は上昇傾向にありますが、出産や育児を行いながら仕事を続けることは大きな負担を伴います。

就業希望を持ちながらも働くことを断念する女性はまだ多く、仕事に就けない理由として、「勤務時間・休日などが希望と合わない」と回答した割合が、35～44歳の年齢層では一番高く、他の年齢層と比べても高くなっています。

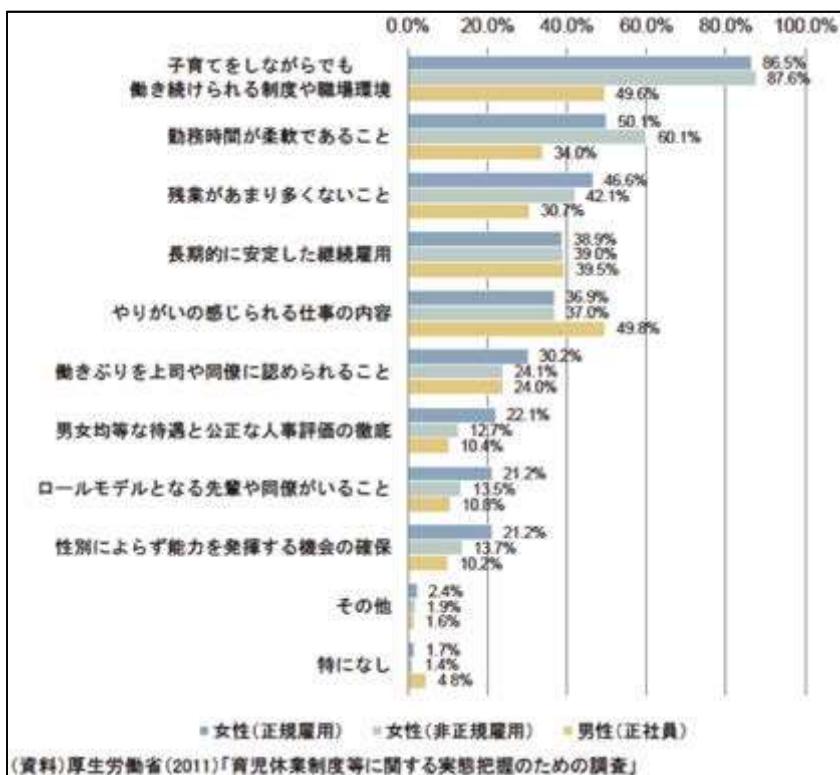
【年齢別完全失業者（女性）が仕事に就けない理由】



（出所）「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」中小企業庁

下のグラフは、重視する就労条件を調査した結果です。女性は正規雇用、非正規雇用とともに「子育てをしながらでも働き続けられる制度や職場環境」、「勤務時間が柔軟であること」、「残業があまり多くないこと」の回答が多くなっています。

【子育て中の女性が重要視している要素】



(出所)「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」中小企業庁

女性の採用、定着のためには、希望する就労条件に合致するような柔軟な勤務制度を整えていくことがポイントであると言えます。

(2) 高齢者

下のグラフは、60歳以上の就業者数と就業率の推移を表しています。一貫して就業者数は増加しており、2012年以降は就業率も上昇。高齢者の労働参加が進んでいる状況です。

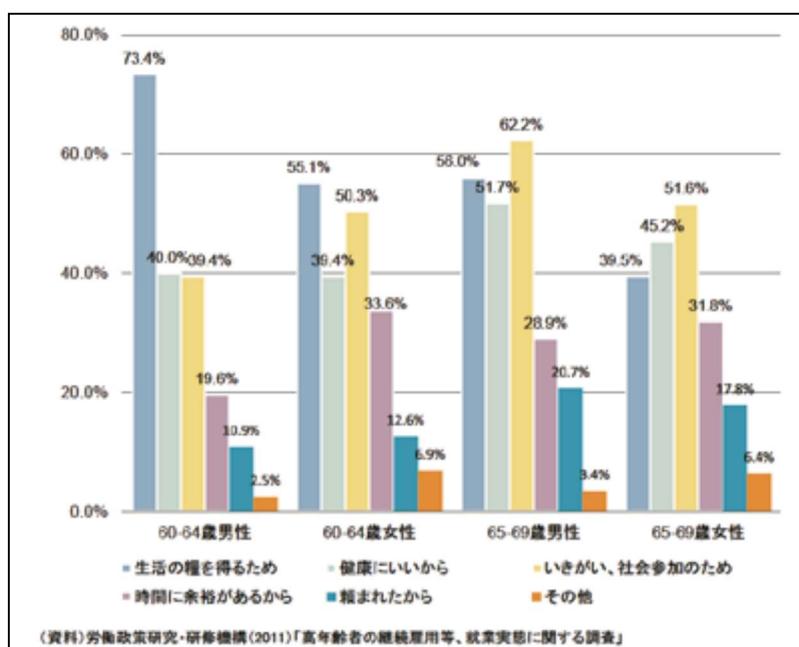
【男女 60歳以上の就業者数と就業率の推移】



（出所）『2017年版中小企業白書』中小企業庁編

下のグラフは、高齢者の就業目的を並べています。65歳以上の場合は、「健康にいいから」、「いきがい、社会参加のため」を目的にあげることが多くなっています。

【高齢者の就業目的】



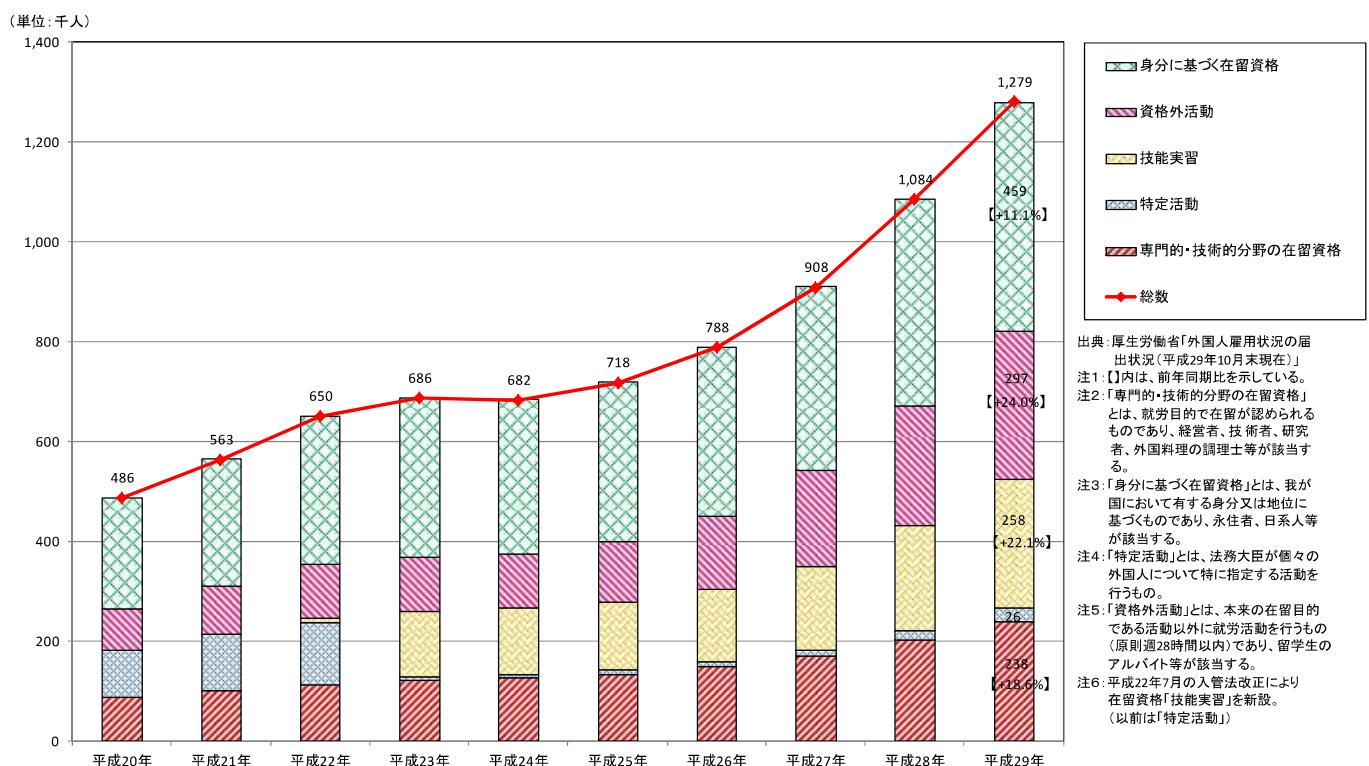
（出所）「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」中小企業庁

(3) 外国人

人手不足への対応として、グローバル化の進展に伴って、様々な外国人が働くようになってきました。外国人労働者は2017年10月時点で128万人と、過去最高を更新しています。

外国人労働者が増加している要因としては、高度外国人材や留学生の受け入れが進んでいることや技能実習制度の活用が進んでいることが背景にあります。

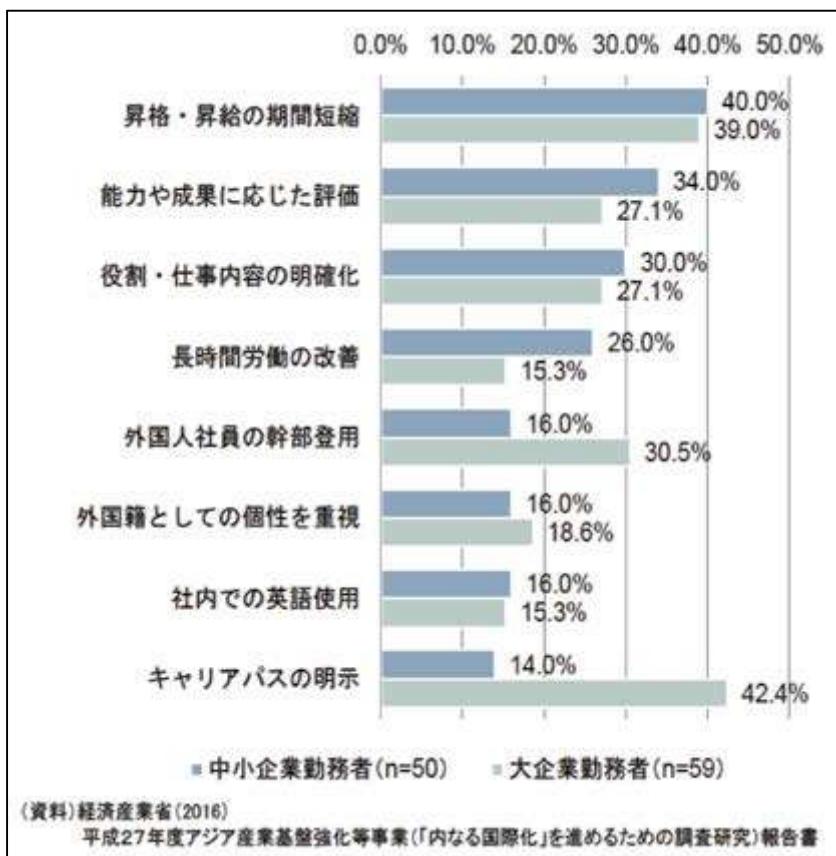
【日本で活躍する外国人労働者数（在留資格別）】



（出所）「外国人雇用状況の届出状況」厚生労働省

下のグラフは、日本で就職した外国人労働者が企業にどのような取り組みを求めているのかを並べています。「昇格・昇給の期間短縮」、「能力や成果に応じた評価」を求める割合が高くなっています。

【外国人が期待する企業の取り組み】



(出所)「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」中小企業庁

外国人の採用、定着のためには、公正・公平な評価制度、賃金制度の導入がポイントであると言えます。また、慣れない日本での生活や文化の違いに思い悩むケースも多いため、仕事だけでなく生活面のサポートや文化の理解も必要です。

III. 人手不足対応の支援ポイント

1. 働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

～ガイドライン ステップ3を踏まえて

人材を募集し、新たな人材を受け入れるにあたり、現状の職場環境を働き手目線で見つめ直します。

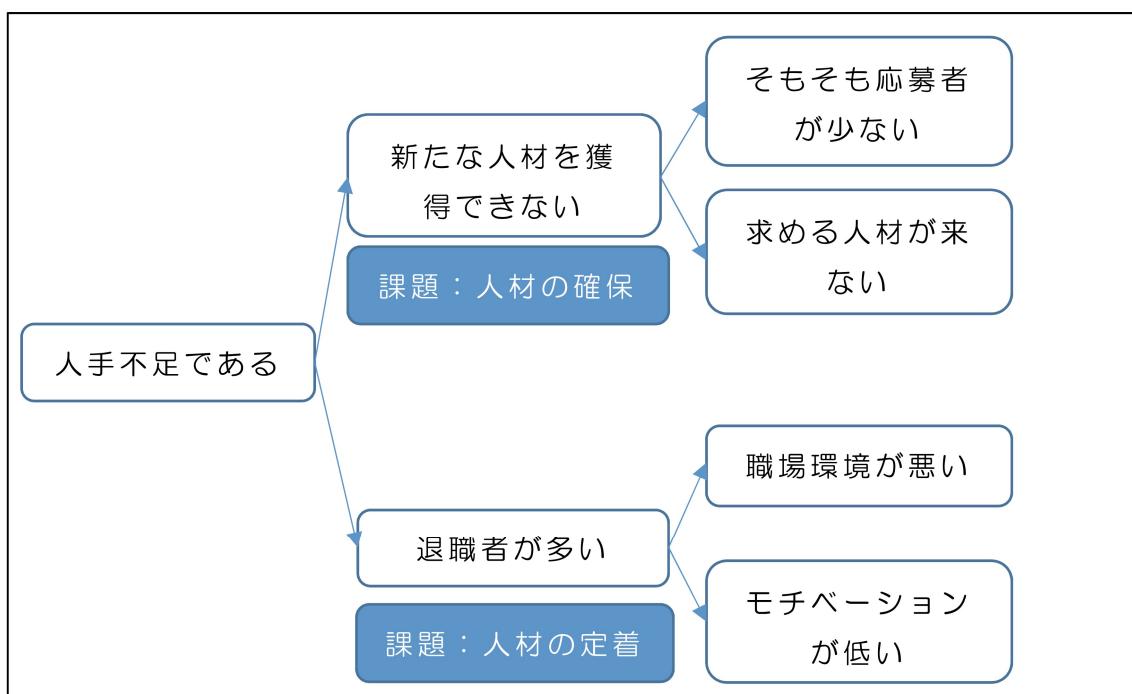
支援するにあたっては、働き手目線に立つことが何よりも大切です。人材の募集や職場環境の改善は、働き手に直接作用することになるからです。

事業者が直面する課題への対応を、「人材の確保」と「人材の定着」から考えていきます。

「人材の確保」が課題である場合は、今後の業務を遂行する上で求める人材をいかにして集めるかがポイントとなります。

また、「人材の定着」が課題である場合は、職場環境について現状の問題点を洗い出し、改善することで働き甲斐を感じられる魅力ある職場に変え、多くの有能な人材を定着させることができるかがポイントとなります。

【人手不足の要因】

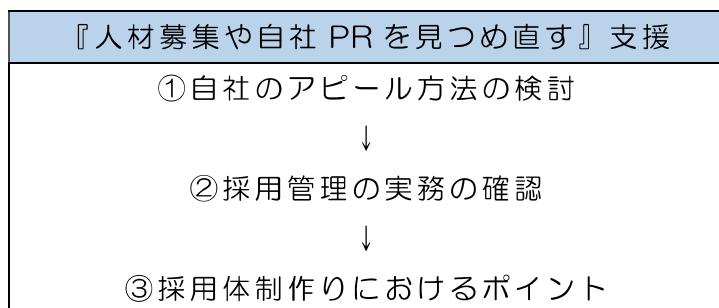


(1)『働き手の目線で、人材募集や自社PRを見つめ直す』支援

採用における小規模事業者の大きな課題は、「そもそも応募者数が少ないとこと」、そして「必要な人材に対し、自社の魅力がアピールできていないこと」にあります。

特に中途採用の場合、計画的な採用というよりは、欠員補充型の採用を行っているため、採用の基準が曖昧になりがちで、入社後に期待通りに活躍してもらえない場合もあるようです。

自社が求める適切な人材に、より多く応募してもらうために、まずは『人材募集や自社PRを見つめ直す』ためのポイントを、順を追って整理ていきましょう。



① 自社のアピール方法の検討

まずは、人材募集を行うにあたって、自社のアピール方法について検討します。

ヒアリングで確認するポイント

- 働き手から見た自社の魅力とは何か、何をアピールするのか
- どのような目的でどんな人を採用するのか
- 求める人物像が定まっているか、採用条件として何を一番重視するのか

働き手から見た自社の魅力を自ら棚卸し、PRするのは意外と難しいものです。しかし、働き手の目線に立ち、「誰が」、「何を」、「どのような手段で」PRするのかは、人材採用の第一歩として非常に重要となります。

仮に自社の製品のシェアが業界トップだとしても、働き手は、職場の雰囲気や従業員のライフスタイルの方に関心があつたりします。採用の場面においては、こうした情報を伝えるほうが効果的です。

働き手目線で自社の魅力を認識することは、その企業の働き手にとってのブランド価値を認識することにつながります。それは必ずしも良い情報でなくても、むしろ自社が普通であること、あるいは欠点を隠さずに発信していくことで、かえって働き手から共感が得られやすい場合さえあります。

実際に募集する前に、応募者に訴えたい自社の強み、自社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ってまとめのものいいかもしれません。経営者が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、これが応募者をひきつける材料となります。

【自社のアピールポイントの主な調査項目】

共通項目	幹部候補・中核人材
<input checked="" type="checkbox"/> 事業・技術・サービスの特徴は？	<input checked="" type="checkbox"/> 経営ビジョンや会社の方向性は？
<input checked="" type="checkbox"/> 社員、職場の雰囲気は？	<input checked="" type="checkbox"/> キャリアパスが示されているか？
<input checked="" type="checkbox"/> 経営者の「人となり」は？	<input checked="" type="checkbox"/> パートタイマー・アルバイト
<input checked="" type="checkbox"/> 各種社内制度や仕組みはどうなっているか？	<input checked="" type="checkbox"/> 希望に合わせた働き方ができるか？
<input checked="" type="checkbox"/> 仕事の進め方は？	<input checked="" type="checkbox"/> ワーク・ライフ・バランスの推進は？
	<input checked="" type="checkbox"/> 技術者等
	<input checked="" type="checkbox"/> 設備や仕事環境は整っているか？
	<input checked="" type="checkbox"/> 技術・技能承継の体制は整っているか？

また、「何のために」、「どのような人を採用するのか」、採用目的を明確にすることはとても重要です。難易度の低い業務ならば未経験者でも対応できるかもしれません、難易度の高い業務ならば業務経験者が欲しいところです。技術力を強化したいのであれば、高度な専門職人材を探すことになるでしょう。

その上で能力や知識、資格、仕事に対する価値観・考え方等、求める人物像を明確にし、その中で採用条件として何が一番大事なのか整理しておきます。

【人材採用の事前準備】

①採用方針を決定、社内で共有する	「何のために」「どのような人を」「何人」「いつまでに」採用するのかを決定
②求職者の興味・関心等がどこにあるかを考える	<ul style="list-style-type: none"> ・事業、製品・サービスの特長・優位性 ・職場環境、休暇制度、従業員の年齢構成 ・従業員への向き合い方 ・賃金等
③求める人材像を明確化する	<ul style="list-style-type: none"> ・業務・業界に関する知識や経験、業務遂行上必要となるスキル ・能力、資質（対人関係能力、仕事に対する取り組み姿勢、物事を論理的に考える能力） ・仕事に対する価値観、考え方（仕事から得られる価値、働き方、仕事を通して実現したいこと、キャリア）
④募集方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットとなる人材がどのような就職・転職活動をしているのかを調査 ・費用対効果を検討して募集方法を決定

そして、いよいよ募集をかけることになります。主な求人方法と特徴を下表に整理しました。

【主な求人方法と特徴】

	求人方法	特徴	コスト
①	ハローワーク	・多くの求職者に募集がかけられる ・求人票への情報の掲載が限られ、採用のミスマッチが発生しやすい	無料
②	求人誌	・業界紙や専門誌などでターゲットを絞った求人も可能 ・広告サイズが小さいと、仕事内容、会社の特徴や魅力を伝えにくい	低成本
③	自社ホームページ	・伝えたいことをすべて伝えられる ・自社のホームページへ誘導する集客策が常に必要	外部委託だと初期費用が高額、維持費用も必要
④	求人サイト	・多くの求職者に具体的に発信でき、特定の人材へのアプローチ也可能	掲載期間や利用するオプションにより高コスト
⑤	合同会社説明会	・多くの求職者に直接PRでき、その場で面接も可能 ・無名の企業はブースを出展しても立ち寄ってもらえない	大手転職サイトなど民間主催の場合はブースの出展が高コスト。 自治体、支援機関が主催する説明会も増えている。この場合は、低成本。

では、求職者からたくさんの応募が来るようにするためには、どうアドバイスすればいいでしょうか。

まず、近隣の同業者が求人を出している場合はどのような労働条件で求人を出しているのか、比較分析してみましょう。なかでも賃金は、大きな要素です。特に中途採用の場合は、仕事ができる優秀な人材を集めようとすれば、それに見合う報酬でなければ見向きもされません。賃金を上げるのが難しいようであれば、福利厚生の充実を検討します。

パートタイマーやアルバイトの場合は、「自分に都合のよい時間で働きたい」というニーズがあるため、勤務時間や出勤日について柔軟な対応が求められます。例えば午前や午後ののみの出勤、子供の送迎のために遅めの出社や早めの退社、土日休みの確約などがあります。「都合に合わせ、出勤シフトは柔軟に対応します」、「勤務時間など気軽に相談しやすい職場です」等のアピールも効果的です。

しかし、こうしたオプション的な情報は、ハローワークの求人票では、なかなか伝えられません。また、求人誌やフリーペーパー、新聞折り込み等の求人広告では掲載スペースが限られ、伝えられる情報も少なくなりがちです。求職者はより多くの情報を入手し、判断材料としたいわけですので、比較的自由に多くの情報を掲載できる求人サイトも含め、いかに魅力的に情報を伝えるかがカギとなります。

【求職者が目を引く求人広告の例】

仕事内容を詳しく	「営業社員募集」 →「こまめに足を運んで信頼関係をつくる営業スタイルが特徴」
求める経験値を詳しく	「未経験者歓迎」 →「ワードやエクセルを使える方なら事務経験不問」
数字で具体性をアップ	「平均勤続年数15年」「5年定着率90%」「有給消化率100%」「残業時間は月10時間未満」
職場環境もリアルに	「チームワークの良さが自慢です」「面倒見のよい先輩が丁寧に教えます」「研修制度が充実しています」

また、求人広告のみならず、自社のホームページ、SNS等と連動させることも効果的です。基本的な募集要項にとどまらず、職場の様子がわかる写真等、イメージしやすい情報をより多く発信することが、求職者の安心感へつなが

ります。

さらに、厚生労働省等の各種制度の認定等を受けると、ホームページ上にシンボルマークを掲載することができるため、職場環境が良好な企業として、イメージアップを図ることもできます。

【各種認定制度等のシンボルマーク】

きらら (厚生労働省)		ポジティブアクション(職場における男女格差解消の積極的な取り組み)の推進に賛同することを宣言する
えるぼし (厚生労働省)		女性活躍推進の取り組みが優良な企業を認定する
くるみん プラチナくるみん (厚生労働省)		一定の基準を満たす子育てサポート企業を認定する
ユースエール (厚生労働省)		若者の採用・育成に積極的かつ雇用管理の状況などが優良な企業を認定する
安全衛生優良企業 (厚生労働省)		職場における高い安全衛生水準を維持・改善している企業を認定する
健康経営優良法人 (経済産業省)		優良な健康経営(従業員の健康管理を)を実践する法人を顕彰する

インターネットツールを活用する企業はここ最近急増しており、応募を考えている求職者との迅速かつ直接的なコミュニケーションによりダイレクトな採用活動が実践できるとあって、好評を博しています。最近では Twitter や Facebook、ブログ等でターゲット人材にアプローチする「ソーシャルリクリーティング」という方法も注目されています。無料で利用できるサービスも多いため、リンクを貼る、更新頻度を高める等の工夫により、多くの人の目に触れるような情報発信の仕方をアドバイスしましょう。

それでは、求職者に自社をアピールするためには、事業者として「何を」、「誰が」、「どのように」伝えればよいのでしょうか。

【応募者へのアピール】

何を	従業員のヒストリーやライフスタイル、キャリアプラン
誰が	経営者、従業員
どのように	SNSなどインターネットツールを活用して 大学や専門学校など教育機関を介して 合同会社説明会や自社の説明会で

まず「何を」伝えるかは、業務内容そのものより、従業員のヒストリーやライフスタイル、キャリアプランを訴えるほうが効果的だといわれています。実際に従業員の「過去」、「現在」、「未来」を表示することで、求職者自身が、将来の自分の姿を具体的に描きやすくなります。現在の情報だけでなく、ヒストリーやエピソードを語ることは、未来への想像を拡げます。労働条件に加え、こうした情報を伝えることは他社の募集との差別化を図る上で有効です。

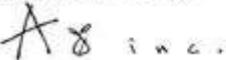
次に「誰が」伝えるかについては、経営者という事例も少なくありません。経営者がどのような会社を目指していくのか、どのような思いを持っているのかは、求職者によって特に知りたい情報であり、それを経営者が伝えることは非常に有効です。

また、勤務している従業員が、直接的に求職者に伝えることも有効です。特に出産や育児等のライフスタイルに関する女性の不安については、女性従業員が伝えることで、求職者に安心感を与えます。

「どのように」伝えるかについては、SNS等インターネットツールの活用を筆頭に、新卒者や外国人留学生に対しては、大学、専門学校等の教育機関を介する事例も多いようです。また、合同説明会や自社の説明会、OB・OG訪問等の機会を通じて求職者に直接的に伝えることにより、抱いている疑問や不安が解消され、安心感を与えることができます。

小規模事業者は、大企業に比べて離職率が高い傾向にあります。これは採用の段階で働き手との相互理解が十分でなかったことが理由の一つとしてあげられます。苦労してようやく採用した従業員が早期に離職してしまうことがないよう働き手の目線に立ち、自社のPRを行うことが重要です。

以下に紹介するのは、これから事業と求める人材像を明確化し、それを発信することにより採用に成功した事例です。

状況 分析	課題 把握	問題 解決
エーゼロ株式会社		
<small>所在地：福島県喜多方市古川町西村大字石井石395　設立：2015年 資本額：40万円　従業員数：9人　事業内容：サービス・建築・不動産、森林木産業</small>		
<ul style="list-style-type: none"> ● 急成長していく社内や経営基盤を整えていく人材を採用したいと考え、成長している事業の現状や自社が目指すビジョンなどを整理。 ● 求める人材像を明確化した上で求人を行い、人材を確保した。 		
取り組み前（きづかけ）	<p>社長と現場をつなぐ「経営の要」を求めた</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 創業以来急成長を続けており、社内では、トップと各現場とのコミュニケーションが不足しがちとなっており、緊密化として「経営の要」となる人材が必要だった。 ✓ 既に社内にいる人材は既存の業務で手いっぱいとなってしまっており、かつ、急成長している社内を支えられるような中核人材が不在のため、社内の体制整備や経営基盤の整備が進まない状況だった。 	
	取り組み後（効果）	<p>マネージャークラスの人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 求める人材像を明確化して求人を行った結果、マーケティングを担当するマネジメントを行う人材と、別部門（農林水産業）のマネジメントを担当する人材をそれぞれ1名ずつ確保できた。 <p>人材確保による社長の負担軽減</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 今回マーケティング担当を採用した結果、これまで社長が抱っていた業務を分担することができ、負担が軽減した。また、社長にとって貴重な相談相手ともなっている。 <p style="text-align: center;">  <small>自社より写真提供</small> </p>
		<p>取り組み内容や仕組み</p> <p>事業と人材像の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社がこれから行なっていくこととする事業と、その事業のために本当に必要とされるのはどのような人材なのかについて、株式会社日本人材機構等、外部との対話を明確にしていった。 <p>WEBやSNS上の情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報発信ではWEBやSNS上にて求人情報を発信し、整理した要件をより魅力的に伝えられるよう表現を行った。 ✓ SNSについては、経営者のアカウントなどで人材募集についての情報発信を行った。 ✓ 中小企業庁で実施した、人材とのマッチングイベントにも参加。 <p style="text-align: center;">  <small>自社より写真提供</small> </p>

出所) 人手不足対応事例集 P23

＜支援のポイント＞

- ・採用する人材のターゲットを明確にする
- ・ターゲットに対しメッセージがはっきりと伝わる形での募集方法を検討する
- ・経営者自ら思いを語るなど、会社の未来像を求職者に思い描かせるような採用手法を取り入れる

② 採用管理の実務の確認

次に、採用管理について確認します。実際に募集をかけるにあたって守らなければならない法律上の基準があります。

ヒアリングで確認するポイント
<input checked="" type="checkbox"/> 労働者の募集において守るべきルールを把握できているか
<input checked="" type="checkbox"/> どのような選考プロセスにするか、選考基準は定まっているか
<input checked="" type="checkbox"/> 応募者のどのような能力について確認したいのか

【募集に関する主な法律上の基準】

項目	ポイント	法律
募集時の労働条件の明示	業務内容、契約期間（試用期間）、就業場所、始業・終業時刻、残業の有無、休憩・休日、賃金、労働・社会保険の適用などの労働条件を明示しなければならない	職業安定法
求職者に誤解を与えるような虚偽の求人広告	親会社の社名を使って募集し、実際は子会社で採用するような広告は不可	職業安定法
性別を理由とする差別の禁止	<ul style="list-style-type: none"> ・男女別に異なる条件を付けられない ・人数を男女別に設定できない ・仕事の対象を男性のみ、女性のみとすることはできない (女性の積極採用に関する例外あり) 	男女雇用機会均等法
年齢制限の禁止	年齢にかかわりなく均等な機会を与えなければならない (ただし、原則一部例外を除き、中学卒業前の児童は雇用できない)	雇用対策法 労働基準法
不当労働行為	労働組合に加入しないこと、脱退することを条件としてはならない	労働組合法
就職差別の解消	障害者にも均等な機会を与えなければならない	障害者雇用促進法
均等待遇	国籍、宗教や政治的信念、生来の身分を理由とした差別的取扱いは不可	労働基準法
個人情報の収集の制限	社会的差別の原因となるおそれのある事項、思想及び信条、労働組合への加入状況など、労働者の募集に不要な個人情報の収集、保管、使用は不可	職業安定法

これらの基準に加え、事業者には、応募者の基本的人権を尊重した「公正な採用選考」を実施するよう、協力、努力が求められています。

採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要であり、適性・能力に関係のない事項を応募用紙に記載させる、面接時に尋ねる、作文を課す等によって把握することは就職差別につながるおそれがあります。

また、「身元調査」、「合理的・客観的に必要が認められない採用選考時の健康診断」を実施することや「全国高等学校統一応募用紙・JIS 規格の履歴書に基づかない事項を含んだ応募書類」を使用することも避けなければなりません。

【採用選考時に配慮すべき事項】

収集してはならない個人情報と収集方法	
個人情報	①人種、民族、社会的身分、門地、本籍、出生地その他社会的差別の原因となるおそれのある事項 ②思想・信条 ③労働組合への加入状況
収集方法	本人から直接収集、または本人の同意を得た上で本人以外から「適法かつ公平な手段」によって収集すること
質問や書類の提出を求めてはならない事項	
①本籍・出身地などに関すること ②家族・保護者などに関すること ③住居状況に関すること ④生活環境・家庭環境などに関すること ⑤宗教・信仰に関すること ⑥支持政党に関すること	⑦人生観・生活信条などに関すること ⑧尊敬する人物に関すること ⑨思想に関すること ⑩社会運動に関すること ⑪購読雑誌・新聞、愛読書などに関すること

こうした労働者の募集・採用におけるコンプライアンスさえ守れないような事業者に、良質な人材が集まることがありません。これら法的な基準をしっかりと守った上で、募集・採用を行うようにアドバイスしましょう。

続いて、選考プロセスと評価項目を検討し、選考基準を定めます。「面接」を行う際は、個人面接とするのか、集団面接なのか、あるいはグループワークやプレゼンテーションを実施するのか、その手法についても検討します。

【中途採用のプロセスと選考基準（専門職の面接を行う場合の例）】

プロセス	目的	評価項目／選考基準	担当者
書類選考	応募者の人物像の確認 経験の有無の確認	求める職種・職務のキャリア 有する資格 →仕事をするにあたっての 能力を有しているか	採用担当者
一次面接	経験、実績の確認 能力、適性の確認	業務のスタイルや顧客層、取 引先 →これまで担当した仕事(プ ロジェクト)の規模や役割を 踏まえ、活躍が期待できるか	現場責任者
二次面接	経営・事業方針の説明 条件面の確認 理念への共感の確認	事業・業務内容の理解 →自社の理念や経営者の思 いに共感しているか 賃金その他希望する労働条 件に適合しているか	経営者、役員

通常の選考プロセスでは、「履歴書」、「職務経歴書」といった応募書類の提出を求めます。そして、応募書類を基に「書類選考」を行い、実際に会って面接するかどうかを決めます。

【書類選考のチェックポイント】

- 書類は丁寧に書かれているか？
- 書類に誤字脱字はないか？
- 履歴書に貼られた写真は、応募用にきちんと撮影されたものか？
- マニュアル的なものではなく、応募者自らの言葉で書かれた書類か？
- どれくらいの業務経験でどんなことをやってきたのか？
- どのような理由で転職に至っているのか？
- 業務上必要なスキルを持っているか？
- 志望動機や通勤時間はどうなっているか？

書類選考の結果、自社が欲しい人材の要件にあてはまるのであれば、面接などの次の選考段階に進むことになります。

面接の前に筆記試験を行う場合もありますが、仕事と無関係の試験を行っても意味がありません。どのような能力を確認したいのかを明確にした上で、必

要に応じて自社に合った筆記試験を取り入れます。

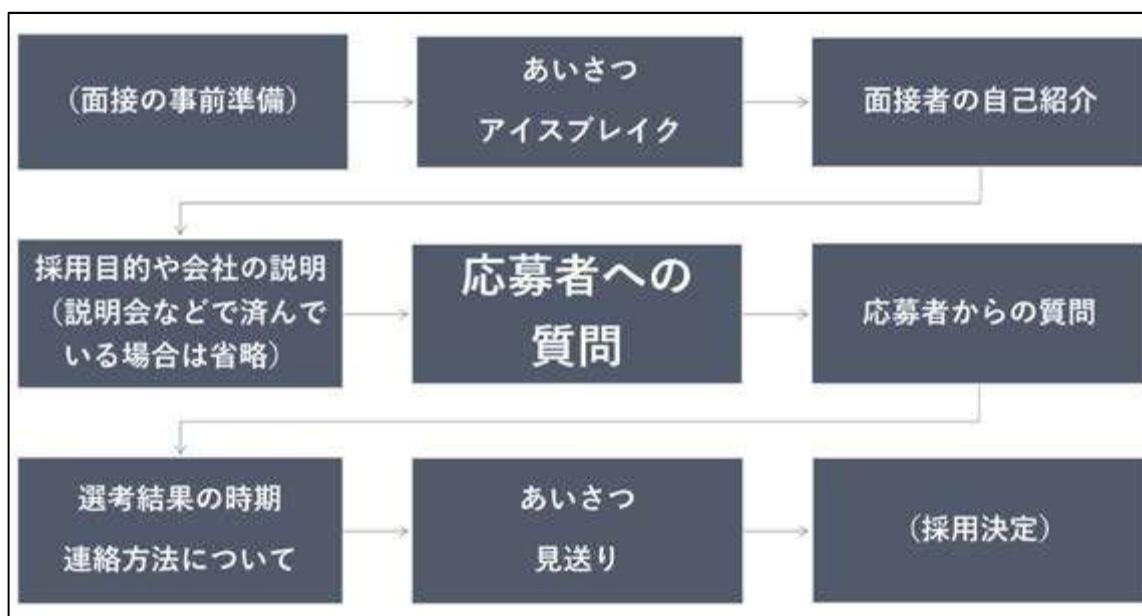
筆記試験は主に「一般常識の学力レベルを測るテスト」、「性格や仕事の適正度を見る性格診断テスト」、「頭の回転力や記憶力などを測るテスト」の3種類に大別されます。また、具体的な能力の程度を知りたいのであれば、実技試験を実施することもあります。

面接では、自社にとって適切な人材であるかを見抜くために、効果的な質問を投げかけることが必要です。また、質問を掘り下げることで、さらに見極めることができますので、予め質問票を作成しておくとよいでしょう。参考として、質問例をV. 様式集に掲載しています。

また、評価が偏らないよう、複数人で面接すること、質問に対する答えの内容だけでなく、態度や表情などを見ることも応募者を見極めるポイントとなります。

面接は、事業者側が採用したい人材を見極める場であるかのように捉えがちですが、応募者側としても「自分が働きたい会社であるか」を見極める場であることを忘れてはなりません。

【面接の流れ】



応募者への質問は6W1H（何を・いつ・誰が・どこで・どちらから・誰に・どのように）を意識し、答えが無限にある「オープンクエスチョン」を使うようにします。また、詳しく聞きたいポイントについては「2次質問」を行い、

想定外の突っ込んだ質問により、応募者の内に秘めた本音の部分を引き出すようになります。

以下に紹介するのは、面接の中で繰り返しビジョンマッチングを行い、採用側、学生側双方が見極めを行い、入社に至った事例です。

株式会社レキサス		所在地：沖縄県うるま市宇原14-17　沿革：1998年 資本金：1億2,300万円　従業員数：67人　事業概要：情報通信業
● 新しいビジネスモデルの構築等を行いたかったが、優秀な人材の確保が困難な状況だった。 ● 個性やライフスタイルを尊重し、一人ひとりが生き生きと働くための制度・環境を整えたことで、優秀な人材の確保や社員の定着率向上に成功。	優秀な人材の採用が困難であった ✓ 新しいビジネスモデルの構築などを行うには、ポテンシャルのある「尖った」学生や、自社のビジョンにマッチした経験者など優秀な人材の確保が必要だった。 ✓ しかし、「尖った」県内の学生は、成長意欲が強ければ強いほど県外の現場を志望するなど、採用には苦慮していた。	取り組み内容や仕組み 面談等で繰り返し伝える ✓ 県内学生に対しては、過去県外の第一線で活躍してきたメンバーが社内に多くいるため、沖縄にいながら、彼らを通して第一線の仕事の仕方を経験することができる旨、伝えられた。 ✓ また、経験者の採用にあたっては、数回にわたる面談のなかで繰り返しビジョンマッチングを実施。 各種定着のための制度を導入 ✓ 1ヶ月32時間までの「テレワーク勤務制度」や「フレックス制度」（例：7時～16時勤務も可）を導入。 ✓ また、キャリア面談制度（毎年会社のトップを交えて自身の今後のキャリアについて話し合う制度）や、+1（プラスワン）クルー賞（共に働く仲間を褒め合う文化、譲り合いう文化醸成のための制度）を導入。  
● 取り組み前（きつかけ）	優秀な人材の確保や定着率向上に成功 ✓ 個性やライフスタイルを尊重し、一人ひとりが生き生きと働くための制度・環境を整え、繰り返しビジョンマッチングや、自社の魅力を伝えることで、県内優秀層学生の確保や社員の定着率向上に成功。 ✓ 女性社員の産休・育休取得率も100%となった。	● 取り組み後（効果）

出所) 人手不足対応事例集 P117

＜支援のポイント＞

- 募集内容が法に違反していないか、人権を尊重した公正な採用選考を行っているか確認する
- 面接では事前に質問票を作成し、適切な人材であるかを見抜くための効果的な質問を投げかけ、応募者の本音を引き出すようアドバイスする

③ 採用体制作りにおけるポイント

続いて、事業者の採用体制について確認します。

ヒアリングで確認するポイント
<input checked="" type="checkbox"/> 採用担当者を誰にするのか、どのような人員体制を構築するのか
<input checked="" type="checkbox"/> 採用活動にどの程度の費用、時間をかけられるのか
<input checked="" type="checkbox"/> 新卒採用を考えているのか、インターンシップ制度を導入できるか

採用活動を実施するにあたっては、計画段階からしっかりと準備を進め、採用体制を整えておく必要があります。

採用担当者の選任をはじめとする人員体制を構築します。小規模事業者の場合は、専属の採用担当者を配置する余裕がないため、経営者か人事担当者が兼任することが多いようです。採用担当者の人選にあたっては、採用活動はバッくオフィス的な業務ではないため、ルーチンワークを好む人や率先して主張しない控えめな人は不向きといえます。

採用活動の基本的な流れは、以下の通りです。

【採用活動の基本的な流れ】

①	求人サイトなど募集広告を通じ、求職者に企業の情報を発信する
②	会社説明会を通じ、採用目的、自社の特徴や魅力をプレゼンする
③	応募者との面接を通じ、ヒアリング、交渉を行う
④	応募者を採用する

採用活動の流れは、実は営業担当者が自社製品を販売する営業活動（宣伝→営業→フォロー→クロージング）とよく似ていることが分かります。従って、採用担当者は、求職者にとって「会社の顔」であることを意識し、営業的な志向を持ってアクティブに採用活動を行わなければなりません。時間や約束はしっかりと守り、スケジュール管理を徹底して、応募者へのこまめな連絡を怠らない気配りを持たなければなりません。

他方、採用活動の全てを採用担当者に任せてしまうと良い人材の採用に結びつかないこともあります。

募集告知や説明会に始まり、面接等の選考作業、それ以降の手続きにおいても、採用担当者だけでなく、全社横断的に協力を求め、会社全体として採用活動を行うことが重要です。

経営者が採用担当者になることが多いかと思いますが、その場合は従業員全員をリクルーターとし、身の回りの有望な人材の紹介も含め、採用活動に直接的に関わってもらう方法も考えられます。

説明会や面接を担当するのは経営者、採用担当者のいずれにするのか、あるいは採用予定部門の責任者や、採用を予定する年代に近い先輩社員等の協力を仰ぐのであれば、その人選や実施スケジュールを固めなければなりません。そのうえで、募集を始めるタイミング、説明会の開催、面接をはじめとする選考プロセスについて、早期に道筋をつけておくことが重要です。

ここまで準備が整ったら予算計画を立て、その求人方法が実行可能か見積りを行います。

採用活動にかかる新たなコストは、予想以上に重くのしかかるものです。求人方法により相応のコストがかかるほか、会社案内のパンフレットの製作費、適性検査など筆記試験を実施するのであればサービス利用料金、説明会や面接を社外で行うのであれば会場費も発生します。採用決定後に内定式や懇親会などを実施するのであればその費用、さらには採用に至るまでの間の研修費なども考えなくてはなりません。

こうした予算計画をはじめ、採用体制、スケジュールに至るまでの採用計画が固まったら、応募者からの連絡・受付窓口を用意します。少なくとも求人専用のメールアドレスは準備し、出来れば電話での問い合わせ先についても専用の電話番号を用意します。

採用担当者が不在であっても、応募者からの問い合わせに対応できるマニュアルも作成します。このマニュアルは、会社全体で採用活動に取り組むという意思の表れにもなるはずです。

説明会の社外での開催や、合同会社説明会への参加を考えるのであれば、選考スケジュールに合わせた相応の手配が必要となります。

なお、小規模事業者の場合は、不定期に行う中途採用が一般的かと思われますが、将来の経営の中核を担うであろう人材を確保するべく、長期的な人材確保戦略の下で新卒採用を行うこともあります。

新卒採用と中卒採用では、それぞれ次のようなメリット、デメリットがあります。

【新卒採用と中途採用の違い】

	メリット	デメリット
新卒採用	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の適正な年齢構成を維持できる ・自社独自の社風や職務遂行方法になじませることが容易である ・採用後の一定期間、賃金を抑えることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社で教育を行う必要がある ・即戦力として期待できない ・正しく人材を選別することが難しい ・採用にあたって、準備期間を含め周到な準備が必要である
中途採用	<ul style="list-style-type: none"> ・短期間で即戦力となる人材を確保できる ・社会経験があり、一般的な社会常識やマナーを有している ・外部からの新たな視点や自社生え抜き社員にはない柔軟な発想を期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社への帰属意識が低い ・自社の風土になじみにくく、各自の価値観とのすり合わせに時間がかかる ・待遇等の労働条件に折り合いをつけるのが難しい

新卒採用の場合は、高校や大学などの教育機関を卒業する見込みである人材を内定という形で早期に確保することになるため、無秩序な求人活動が行われないよう、一定のルールが定められています。

【新規卒業者の就職活動スケジュール（平成31年3月末卒業者の例）】

高校	ハローワークによる求人申込書の受付開始	6月1日～
	企業による学校への求人申込及び学校訪問開始	7月1日～
	学校から企業への生徒の応募書類提出開始	9月5日(※)～
	企業による採用選考活動開始及び採用内定開始	9月16日～
大学 短大 専門学校等	企業の広報開始、学生の応募書類提出開始	3月1日～
	ハローワークによる求人公開開始	6月1日～
	企業による採用選考活動開始及び採用内定開始	6月1日～
	正式な内定日	10月1日～

(※)沖縄県は8月30日

大学卒業生に関しては、会社説明会などの広報活動や面接などの採用選考活動、正式内定など、それぞれの開始日について、経団連が「採用選考に関する指針」を作成し具体的に定めています。企業は自主的にこのルールに則り採用活動を行っていますが、経団連はこれを廃止することを決定しています。これにより、企業間の採用競争は激化する可能性があります。

採用後のミスマッチや若者の早期離職を防止するため、採用活動の段階で会社見学会の実施やインターンシップの受け入れにより、企業理解の促進を図ろうとする動きは小規模事業者にまで広がっています。これらの取り組みは、全社的な協力体制が確立されていることが前提にはなりますが、有能な人材を獲得し、定着させる手段として事業者に勧める価値は大いにあります。

なお、小規模事業者がインターンシップを受け入れる場合は、むしろあまり就職活動に積極的に取り組もうとしない「就活意識が低めの優秀な学生」をターゲットにすることも一つの方策です。

早期から就職活動を始める就活意識が高い学生は、できるだけブランド力の高い大企業に入社するべく、多くの企業に接触を図ります。彼らにとってはインターンシップもその手段の一つにすぎず、時間をやりくりしながら数多くの会社のインターンシップに申し込むため、その後小規模事業者が内定を出したとしても辞退され、採用に結びつかないケースが大半となります。

これに対し、就活意識がさほど高くない学生は、企業のブランド力より、その企業が自分にマッチするかを重視する傾向が見られます。自身の能力に自信があるからこそ、就活を焦っていない優秀な学生を一本釣りするつもりで、インターンシップを通じて自社の魅力を伝えていくようにしましょう。

一般的なインターンシップの募集は「自社のホームページ」「大学のキャリアセンター」「求人サイト」を通じて行われます。これに対して、小規模事業者の場合は、就活意識が低い学生に直接アプローチし、候補者を集める「ダイレクト・リクルーティング」が有効です。自社の若手社員から後輩の優秀な学生を紹介してもらうほか、学生のダイレクト・リクルーティングに特化したサービスやSNSなどを活用します。インターンシップのために学生を集めのではなく、こちらからアプローチした候補者の受け皿としてインターンシップを用意するという意識が重要なポイントとなります。

【インターンシップの種類】

種類	期間	内容	目的	賃金
短期	1~2日	会社説明会 職場や工場の見学	会社、業界のことを詳しく知つ てもらう	無給
	1週間程度	グループワーク 業務体験	現場を経験し、多くのことを学 んでもらう	
長期	1か月以上	アルバイトと同様 実際に業務につく	実務を経験し、ビジネスマナー や業界の基礎知識を身につける	有給

以下に紹介するのは、インターンシップとともに働きやすく、風通しの良い職場にしていくことにより、人材の確保、定着につながった事例です。



やまだもっかんこうぎょうしょ
山田木管工業所

所在地：岐阜県山県市佐藤159番地(の)1 正室：1951年 従業員数：10人 営業部長：曾我澤（木製品部販売担当）

- 人材確保が難しい状況にあったが、女性・シニアの活用とあわせ、「長期インターンシップ」を受け入れた。
- 新規販路開拓や新商品開発を行うことができ、社内も活性化。

取り組み前 (きづかけ)	人材確保に関する課題 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 小規模事業者であり、正社員の採用が難しく、パートやシニアの採用を積極的に進めることとした。 ✓ また、営業活動に新しいアイディアを取り入れたかった。
取り組み後 (効果)	取り組みの効果 <ul style="list-style-type: none"> ✓ スタッフ同士が助け合い、お互いの長所を認めて、スタッフ自らがミーティング等を開催し、目標に向かって目立したチームができている。 ✓ 社内の風通しが良くなったり、自主的な話し合いができる、女性パートや学生インターンから、新商品のアイディアや商品や作業の改善点などが出てきた。オリジナリティある商品により新たな販路が開拓できている。 ✓ 完全週休2日制で基本残業も無しの勤務体制が確立し、従業員の定着につながった。 ✓ 新聞・テレビ等のマスコミや各種事例で取り上げられる事が増え、人材の確保も容易になった。
取り組み内容や仕組み	働きやすい職場づくり <ul style="list-style-type: none"> ✓ 特に小さい子供を持つ女性パート社員について、子供の病気や学校行事等の際、気兼ねなく休める環境作りを行った。 ✓ 完全週休2日制や、残業の削減に取り組んだ。 「長期インターンシップ」の活用 <ul style="list-style-type: none"> ✓ NPO法人がコーディネートする、6ヶ月間の「長期インターンシップ」を活用。 ✓ 新規販路開拓や、新商品開発などをテーマに、インターンを受け入れた。 ✓ 会社での活動についてインターン自身が会社の公式ブログやSNS等でPRを行った。 チーム作りを重視 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 女性・シニア・インターンなど、立場に関わらずスタッフ同士助け合って仕事が出来るよう、社内イベント等を行いチーム化を図った。 ✓ 月1回以上必ず1時間の全体ミーティングと昼食会を実施。 

出所) 人手不足対応事例集 P113

<支援のポイント>

- ・採用担当者を選任し、募集から採用までの体制を整えるようアドバイスする
- ・インターンシップ制度を活用するなど、働き手が肌で感じられる形での企業理解の手法をアドバイスする

(2) 『働き手の目線で、職場環境を見つめ直す』支援

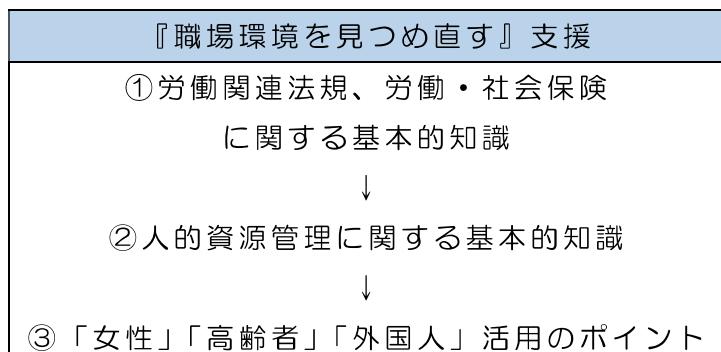
『職場環境を見つめ直す』といっても、その範囲は多岐にわたり、容易に解決できる課題ではありません。

職場環境は、勤務時間や休日・休暇といった「労働時間」に関わること、各種手当、支援等の「賃金」、「福利厚生」に関わること、「人事評価」等の様々な制度、「安全衛生」にも関わる機材や設備等のインフラ、さらには上司・同僚・後輩ひいては外部の取引先にまで至る周囲の「人間関係」等、様々な要素が含まれ、形成されています。

このような職場環境は、働き手が職場を選択する上で重要なカギを握っています。なぜなら、多くの働き手はそれぞれ様々な制約を抱え、また、職場環境に対して様々な志向を有しているからです。

従って、女性や高齢者、外国人等に至るまで、多様な人材の選択肢となり得る職場にするには、こうした制約や志向は何かを考え、職場環境を整備しなければなりません。

ここでは従業員が離職せずに長く定着するような職場環境を確認します。



① 労働関連法規、労働・社会保険に関する基本的知識

まずは、「労働関連法規、労働・社会保険に関する基本的知識」について、事業者がどこまで理解し、遵守しているのか確認します。

ヒアリングで確認するポイント
<input checked="" type="checkbox"/> 日頃の労務管理は誰が行っているのか
<input checked="" type="checkbox"/> 従業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 checked="" type="checkbox"/> 就業規則を作成しているか、法改正などに併せ隨時改定を行っているか

実際のところ、様々な労働関連法規の全てを小規模事業者が完璧に守ることはなかなか難しいのが現実です。

しかし近年は、インターネットを駆使して様々な情報を入手することに長けた若い世代を中心として、事業者が労働関連法規だけでなく、コンプライアンスに違反していないか、厳しい視線を注ぐようになっています。法を守らないような事業者に有能な働き手が集まることはないのです。

V. 様式集（P110）に掲げるチェックリストを使って、雇用主として守らなければならぬ労働関係の主なルールをヒアリングしてみましょう。

また、労災保険と雇用保険からなる労働保険、健康保険と厚生年金保険からなる社会保険に関しては、まず加入すべき事業所であるのかを確認し、その上で労働者が加入すべき被保険者であるかを確認します。対象となる事業所、労働者は必ず加入しなければなりません。

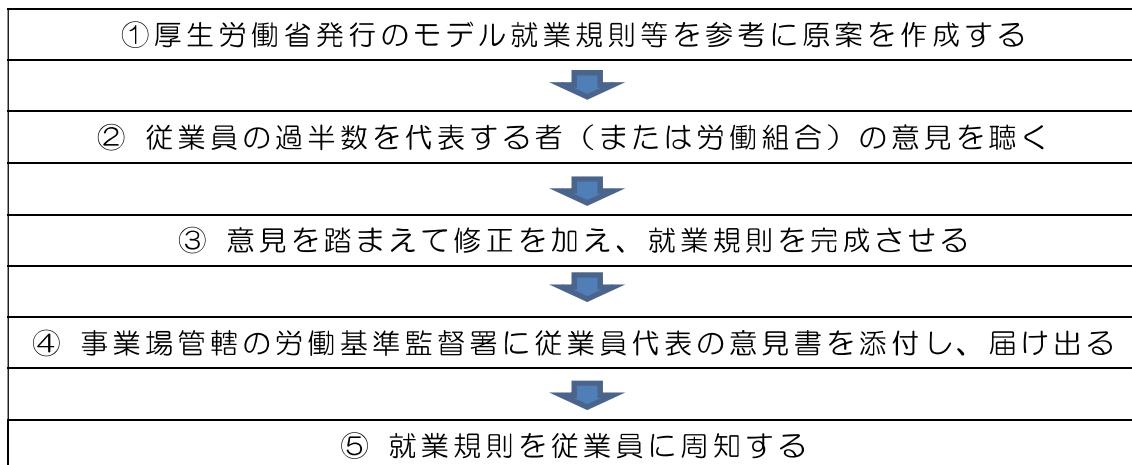
労働保険・社会保険に加入すべき事業所、労働者は、下表の通りです。

【労働保険・社会保険に加入すべき事業所、労働者】

	労働保険		社会保険
	労災保険	雇用保険	健康保険・厚生年金保険
適用事業所	労働者を雇用する事業所	雇用保険に加入すべき労働者を雇用する事業所	法人の事業所 個人経営で従業員数5人以上の事業（農林水産業、サービス業、法務業、宗教業を除く）
(任意)	個人経営で一定の規模に満たない農林水産業		個人経営の農林水産業、サービス業、法務業、宗教業、従業員数5人未満のその他の事業
被保険者	すべての労働者	週20時間以上勤務で31日以上雇用される者	週の所定労働時間及び月の所定労働日数が常時雇用者の4分の3以上の者（常時501人以上勤める大企業等は別要件あり）
(適用除外)	事業主、事業主と同居の親族、役員、4カ月以内の季節的雇用の労働者	事業主、事業主と同居の親族、役員、4カ月以内の季節的雇用の労働者	日雇、2カ月以内の期間雇用、4カ月以内の季節的雇用、6カ月以内臨時の雇用、所在地が一定しない事業の労働者

従業員を10人以上雇う事業所は、従業員全員と包括的な労働契約となる就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出なければなりません。「10人以上雇っているが、就業規則を作成していない」、あるいは「過去に作成したことはあるが、その後の法改正などに対応せず、古い規則のままになっている」といった場合は、速やかに就業規則の作成、改定に着手するようにアドバイスしましょう。

【就業規則の作成手順】



モデル就業規則を基に自社の実態に合わせて就業規則を作成することが必要です。モデル就業規則をそのまま就業規則としてしまうのは、実態に合わない約束を従業員にすることになりかねず、トラブルが生じた時に対応できなくなるため、絶対にやめるようにアドバイスしましょう。

柔軟な働き方ができる制度、キャリアアップを図る教育訓練制度、従業員の士気を高める福利厚生制度や公正公平に評価するための人事評価制度等を導入する場合も就業規則の見直しが必要となります。

V. 様式集（P111）に掲げる就業規則のチェックリストを参考に、自社の実態に合い、今後目指す職場環境に沿った内容となっているか確認し、作成・改定を支援する際には、社会保険労務士等の専門家を活用しましょう。

【就業規則の記載事項】

絶対的必要記載事項 (必ず記載しなければならない事項)	始業及び終業時刻、休憩時間、休日、休暇（育児休業、介護休業を含む）、交替制の場合は就業時転換
	賃金（臨時の賃金等を除く）の決定、計算及び支払いの方法、賃金の締切り及び支払いの時期、昇給
	退職、定年制や再雇用制度、退職時の手続、解雇の事由及び手続等
相対的必要記載事項 (定めをする場合に記載しなければならない事項)	退職手当（適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法、支払の時期）
	臨時の賃金等（退職手当を除く）及び最低賃金額
	食費、作業用品その他の負担
	安全衛生
	職業訓練
	災害補償及び業務外の傷病扶助
	表彰及び制裁の種類及び程度
	その他事業場の労働者全てに適用される事項

<支援のポイント>

- ・労働基準法をはじめとする労働関連法規を遵守しているかチェックする
- ・雇用している従業員を労働・社会保険に正しく加入させているか確認する
- ・就業規則の作成・改定を支援する場合は社会保険労務士等の専門家を活用する

②人的資源管理に関する基本的知識

次に、人的資源管理に関する基本的知識について確認します。

ヒアリングで確認するポイント

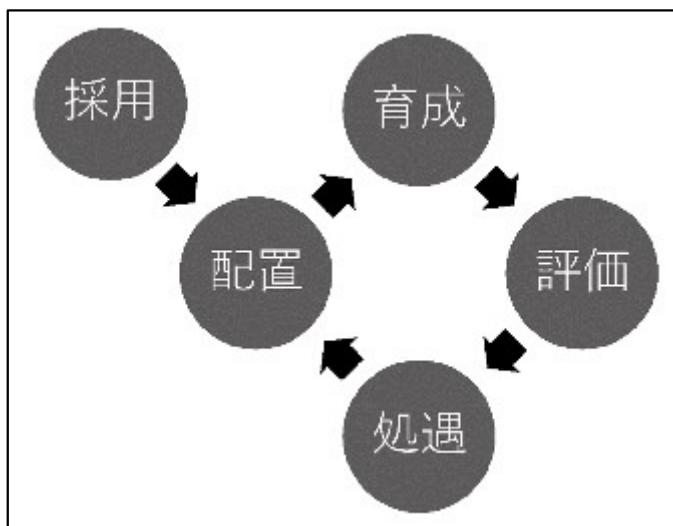
- 従業員の配置はどのように行っているか
- 従業員各自への教育体制は確立されているか、いつどのような形で実施しているのか
- 評価制度を整備しているか、何を基準に評価しているのか

4つの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち、「ヒト」に関するマネジメントの総称が「人的資源管理」であり、世界的には HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）と呼ばれています。

かつては「ヒト」をコスト要因と捉え、「労務管理」、「人事管理」という用語が主に使われてきました。これに対し、「人的資源管理」には「ヒト」が持ち合わせる能力をポジティブに捉え、その能力を最大限引き出し発揮させ、積極的に経営戦略に活用していくこうとする思いが込められています。

人的資源管理の流れは、下図の通りとなっています。

【人的資源管理の流れ】



配置	配置転換、職務充実・拡大、ジョブローテーション
育成	OJT、Off-JT、自己啓発、キャリアパス
評価	能力評価、情意評価、業績評価
処遇	賃金制度、昇給・昇格

i) 配置

人的資源管理の始まりは、従業員の採用であり、職場のどこに配置するのか十分検討する必要があります。

また、雇用する従業員についても、必要に応じ配置転換を実施します。配置は各部署、各業務の要員計画に基づき行うほか、必要な知識、技能を習得する育成を目的に行なこともあります。なかでも能力開発を目的とした育成計画に基づき、継続的かつ戦略的に様々な業務を経験させるため配置転換を行う「ジョブローテーション」は、従業員が少ない小規模事業者においても有効な手立てといえます。

【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"> ・従業員の適性を見出すことができ、適材適所の配置が可能となる ・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 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・他のスキルを習得させるために育成に時間がかかる

「ジョブローテーション」は、育成計画の一環として、従業員にキャリアパスを明示する視点で実施することが重要です。従業員自身も、様々な業務を経験することで自分の将来像が少しずつ見え始め、どのようなスキルや専門性を身に付けるべきか自ら考え、把握できるようになります。

限られた人材しかいない小規模事業者であっても、例えば事務職が現場の仕事をサポートする等、他の部署の仕事を経験させる機会はあるはずです。なお、この時、気持ちよく手伝ってもらうためには、日頃から職場内のコミュニケーションをしっかりとっておくことが大切です。

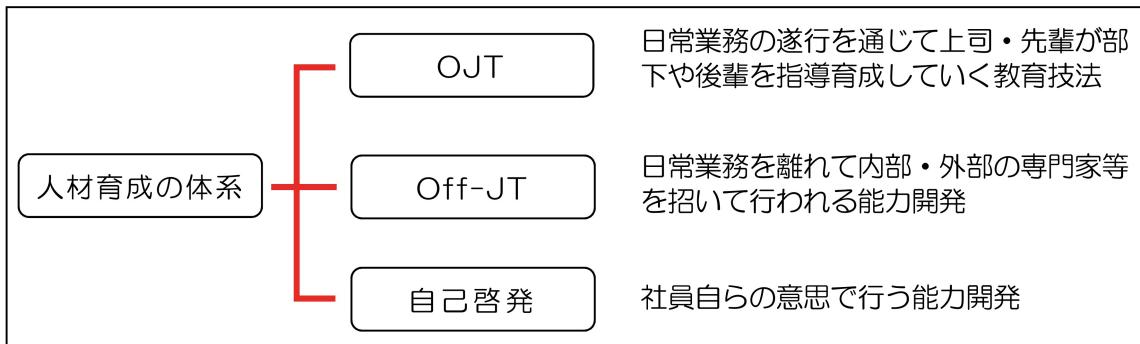
自社の収益や競争力を向上させるため、そして職場の活力を維持し、従業員のモチベーションを高めていくためには、適正かつ計画的な配置が欠かせません。

ii) 育成

事業の継続・成長のためには、従業員に対する適切な育成が必要になります。

人材育成の体系を下図に示します。OJT(職場内教育)を基軸に、Off-JT(職場外教育)および自己啓発を、従業員の能力や学習ニーズに合わせ、バランスよく組み合わせながら実施すると効果的です。

【人材育成の体系】

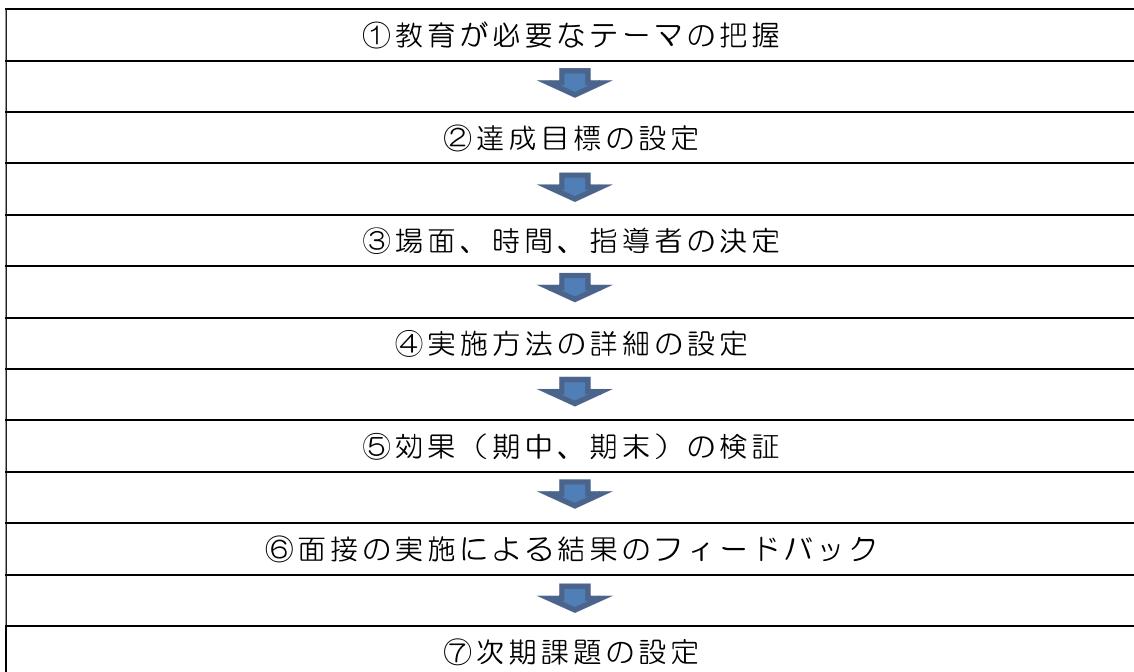


OJTとは、職場内で上司・先輩が日常の業務・仕事を通じて必要な知識・技能を教育することをいい、日常の仕事を通した方法であることからメリットも大きいですが、その反面、デメリットもあり、事前に認識した上で実践が必要となります。デメリットを打ち消すために、指導者の教育訓練の能力を高め、対象者への教育訓練に責任があることを自覚させることが必要です。

【OJTのメリットとデメリット】

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> 各人の状況に応じた個別の教育訓練ができる 各人の能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効である 仕事に直接関連する実務的知識・技術・技能の向上を図れる 上司と部下とのより良い人間関係の構築ができる 仕事の中で実施できる（特別な場所・時間を要しない） 特別な費用が不要である 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の遂行そのものに重点がおかれるため、教育的配慮が薄れる 部下・対象者により機会の不均等が起こる 指導者の能力・経験等により教育効果に格差が生じる

【OJT の基本的な流れ】



iii) 評価

配置された部署で業務を担当した従業員は、その成果や勤務態度、能力、職務行動等について一定期間において上司から評価され、それに基づいて処遇が決まることとなります。仕事の貢献度に応じた昇格や昇進、昇給・賞与等の査定を行う上で、しっかりととした評価制度の整備は必要不可欠です。

評価基準については能力、業績（成果）、情意があり、各基準の項目構成は、企業の方針、従業員の役割認識やスキルの成熟度に基づき定めることになります。

【評価基準と評価項目】

評価基準	評価項目
能力評価	仕事経験や教育訓練を通して、ストックされた「職務遂行能力」を評価対象とする
業績評価	一定期間にどの程度企業に貢献したかという「顕在的貢献度」を評価対象とする
情意評価	職務に取り組む意欲や勤務態度、積極性や協調性などを評価対象とする

評価項目には、勤務記録や生産・能率記録などの客観的データのほかに、能力や勤務意欲・態度のような主観データも含まれます。通常、管理職になるに従って成果や実績の比重が増え、勤務態度や能力の比重が減っていきます。

評価の運用ツールとなる評価表は、従業員にとって客観性を担保する観点から「わかりやすさ」と「具体性」が求められます。評価表はいわば「人材カルテ」の位置付けであることから、何ができる、何ができないのかをじっくりと検証し、人材育成に活用しなくては意味がありません。

しかし、小規模事業者が職種や職務ごとにオリジナルの評価表を労使双方納得できる形で作成するのは、なかなか至難の業です。そこで厚生労働省では、「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」のツールとして、ジョブカード制度の活用を推進し、職種・業種ごと汎用モデル評価シートやモデル訓練カリキュラムを提供しています。

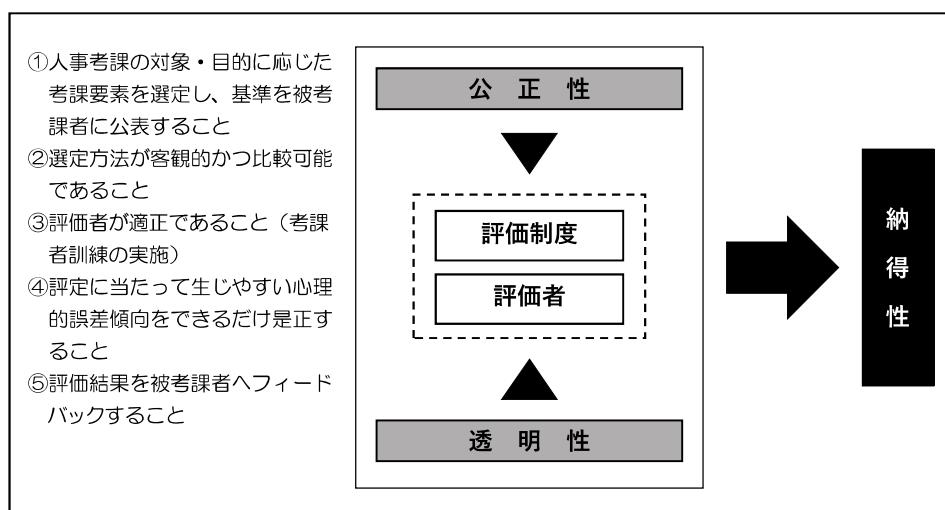
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000127397.html>)

なお、V. 様式集（P112）に営業活動のモデルシート（抜粋）を掲載していますので、参考にして下さい。

ジョブカード制度総合サイト（<https://jobcard.mhlw.go.jp/>）では、その活用法をはじめ、作成支援のソフトウェア提供なども行っていますので、事業者にアドバイスを行うとよいでしょう。

評価にあたっては、公平性、透明性、納得性を担保することが必要です。これが担保されないと、逆に評価に対する不満から従業員のモチベーションを低下させてしまうことになりかねませんので注意しなければなりません。

【評価の留意点】



iv) 処遇

評価に基づき、従業員の能力を示す等級の昇降、基本給の昇給・降給、賞与査定への反映、役職任用・昇進等、職務任用、退職金水準・支給方法の見直し、福利厚生の適用範囲の変更等が行われます。

なかでも、評価の結果をそのまま賃金や賞与等の処遇に反映させる「賃金制度」は、従業員の主たる労働条件を決定する仕組みであるため、就業規則に明記する等、透明化を図る工夫がカギとなります。

【賃金制度の構築・見直しの流れ】

①基本理念、経営方針、人事方針の確認	会社の存在意義、目標、それを達成するための人事方針を確認し、賃金制度がその方向からズレないようにする
②現状の人事制度の確認	採用・配置・育成・評価・処遇との関連性を確認し、賃金制度がズレないようにする
③るべき賃金制度の明確化	現状の問題点を洗い出し、その問題点を改善するための対策と賃金制度の方向性を検討する
④るべきことをリストアップし、スケジュールを決定	担当者、るべきこと、スケジュールを決める
⑤賃金制度の策定、移行の検討	賃金制度を策定し、移行する際に降給する場合の調整方法を検討する
⑥従業員への説明	理解と納得を得られるよう、賃金制度と移行時の調整などについて説明と質疑応答を行う
⑦就業規則・賃金規程の変更	賃金制度に対応する規則・諸規程を整備する

賃金制度は、入社時の社会水準や個人の属性（勤続年数、年齢等）を反映する形から、仕事や組織における貢献度を反映する方向にシフトしつつあります。

従業員のモチベーションを高めるには、適正賃金を確保しつつ、賃金制度以外の非金銭的報酬（やりがいのある仕事、認める・褒める等）を高めるような人事制度全体の見直し・充実を一体的に実施することが望まれます。

制度の見直しに際しては、論理性・透明性を確保し、なぜ金額の差が生じるのかを従業員に説明できるものでなければなりません。

賃金制度改定を行う際は、社会保険労務士などの専門家を活用しつつ、従業員への説明やヒアリングを十分に行い、従業員が新しい賃金制度に馴染むための猶予期間や措置も考えておくことが大切です。

以下に紹介するのは、過去の失敗から働きやすい職場づくりに取組み、従業員の増加、定着を図った事例です。

株式会社CSS技術開発

きじゅつかいはつ

所在地：東京都多摩市立田1251サーキル3F、創業：1985年
資本金：3,700万円、従業員数：73人、事業内容：測量サービス、
測量ソフト開発・販売、測量機レンタル、土木設計

- 経営危機に直面し、経営手法を自省。働きやすい職場づくりと、独自の技術開発により、事業を大きく拡大させ、従業員のモチベーションと売上の双方を向上させた。

取り組み前（きっかけ）	取り組み内容や仕組み
経営危機に直面 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5人いた全社員が労働環境等に不満を持ち退職し、測量会社を立ち上げ、当社の売上を急落した。 ✓ 事業立て直しにあたり、従業員が定着する職場づくりを進める必要があった。 	有給休暇取得促進・面談の実施 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 有給休暇取得率100%を達成。 ✓ 社員一人ひとりとの面談を毎年3回実施。 男性・女性を問わず魅力的な会社を目指して ✓ 月一回、全社員による社内清掃を実施。 ✓ 整理整頓を徹底し、個人机やPCに回収や書類を入れず、共有書庫を活用。 ✓ 近隣居住手当を導入し、従業員の通勤負担を軽減。 ✓ また、近隣在住の女性パートタイマーを積極雇用し、希望者は社員に抜擢。
取り組み後（効果）	働きやすい職場づくりにより、売上を回復
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 代表自らがこれまでの経営の手法を自省し、社員が働きやすい環境を構築。約3年を掛け売上を回復させた。 ✓ 更なる技術向上を図り、造園測量から土木・堤防測量などの新規分野へ進出。3Dスキャナ等を活用した「世の中にはない技術」で事業が大きく拡大。 ✓ 従業員のワークライフバランスの充実や、積極的なコミュニケーションを通じ、士気向上を実現。 ✓ 新卒・中途・パートタイム・アルバイト従業員が増加。 ✓ 従業員が増加し、高齢者・女性の定着率も向上。 	 <p>独自の技術開発など</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「世の中にはない技術」を目指して代表自らが陣頭指揮を執り、全社を挙げて開発に取り組む。 ✓ 小型測量装置《口々口口測量》や、車で走るだけで短時間で高精度に路面の測量を行なう技術を完成。 

出所) 人手不足対応事例集 P53

<支援のポイント>

- ・人事制度を積極的に採用し、事業者が従業員のことをしっかり見守り、育てようとしている姿勢を働き手にアピールするようアドバイスする
- ・各種助成金の活用により、職場環境整備や人材育成を検討する

③「女性」、「高齢者」、「外国人」活用のポイント（関連箇所 P95-②）

小規模事業者が人手不足に対応していくためには、現在労働市場に参加していない人材を積極的に活用することも重要です。「女性」、「高齢者」、「外国人」の活用について、重要なことは働きやすい職場環境を整備することです。

ヒアリングで確認するポイント

- 自社において女性がどのように活躍しているのか、どのような制度を必要としているのか
- 高齢者層から若い世代への技術の伝承は進んでいるか、どのように行われているのか
- 外国人を活用する機会はあるか、受け入れる体制を整えられるか

i) 女性の活用

「Ⅱ. 人手不足の状況」(P7)で示している女性の意識を踏まえて、子育て期にある女性が希望する就労条件に合致する柔軟な勤務制度を整備できれば、より多く、長く女性を活用できる可能性があります。

まずは事業者が、女性を雇用するにあたり守らなければならないルールを遵守しているか、女性を支援する制度を整備し、給付を活用しているかを確認します。

【女性労働者に関する主な労働関係のルール、制度、給付】

産前産後休業	<ul style="list-style-type: none"> ・産前6週間（多胎妊娠は14週間）、産後8週間は原則として就業させてはならない ・休業中は1日につき、直近1年の平均標準報酬月額÷30の3分の2の額の出産手当金を支給 ・休業中は健康保険・厚生年金保険の保険料を免除 ・出産時には原則42万円の出産育児一時金を支給
育児休業	<ul style="list-style-type: none"> ・最長で子が2歳になるまで休業できる ・休業中は休業開始時の賃金の67%（180日経過後は50%）の額の育児休業給付金を支給 ・休業中は健康保険・厚生年金保険の保険料を免除
育児短時間勤務	3歳未満の子を養育する者は1日の所定労働時間を原則6時間とする短時間勤務制度を設けなければならない
所定外労働の免除	3歳未満の子を養育する者に残業をさせてはならない
時間外労働の制限	小学校就学前の子を養育する者に1ヵ月24時間、1年150時間を超えて時間外労働をさせてはならない
深夜業の制限	小学校就学前の子を養育する者に深夜労働をさせてはならない
妊娠中の業務転換	他の軽易な業務に転換する
妊産婦の就業制限	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外・休日・深夜労働をさせてはならない ・坑内労働、危険有害業務に就かせてはならない（一部業務は妊産婦以外の女性も含む）
母性健康管理のための休暇	妊産婦のための保健指導又は健康診査の受診のため、必要な時間を確保しなければならない →妊婦の通勤緩和、休憩の特例、妊産婦の症状等への対応
育児時間	1歳未満の子を育てる産婦は1日2回各30分の育児時間を取得できる
子の看護休暇	小学校就学前の子を養育する者は、1年度に5日（該当する子が複数の場合は10日）、1日または半日単位で休暇を取得できる
生理休暇	生理日の就業が著しく困難な女性を就業させてはいけない

※一部の強制ルールを除き、労働者の請求や申出による
※育児休業および関連措置は男性労働者にも適用される

女性が出産し、子育てをしながら継続して就業できるような独自の取り組みとして、例えば法を上回る育児休業制度、育児短時間勤務制度の延長利用が考えられます。なかでもパートタイマーは、時間の融通の利く柔軟な働き方を求める傾向があるため、始業時刻の繰下げ、終業時刻の繰上げによる労働時間の短縮、通勤負担の軽減、申告制のシフト勤務導入等をアドバイスするとよいでしょう。

なお、職種等にもよりますが、日々の始業および終業時刻の決定を労働者自身に委ね、清算期間単位（平成31年4月から上限3カ月）の総労働時間の枠の中で弹力的に働くことができるフレックスタイム制の導入も考えられます。また、在宅勤務制度を導入できるのであれば、家庭で子の様子を見つつ働くことも可能になります。

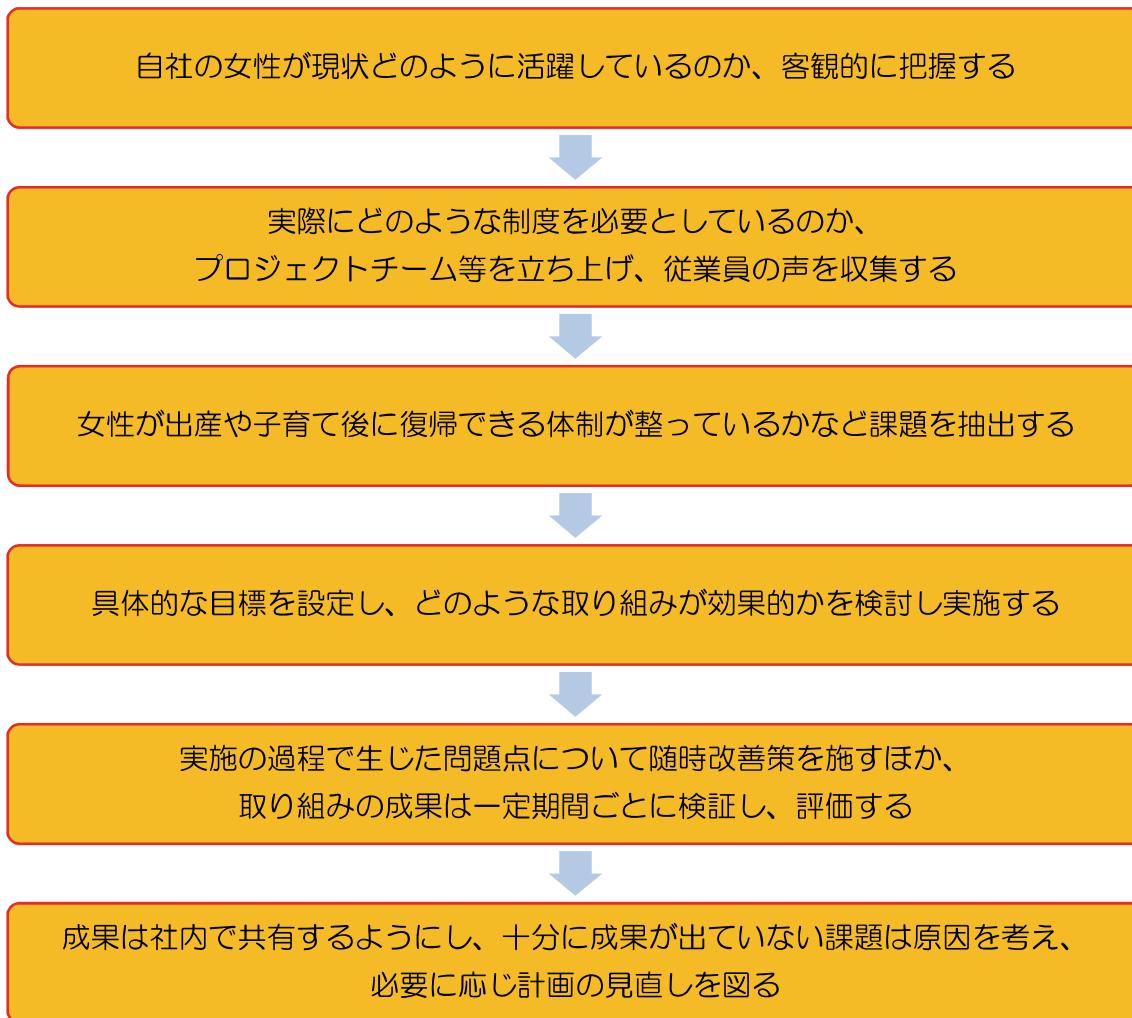
一方で、将来は管理職など中核人材を目指しているキャリアアップ意識の高い女性は、なるべく早く復職し、従前の働き方に戻って仕事を続けたいと考えています。これらの女性にまで各種の両立支援制度を押し付けてはいけません。彼女たちが求めているのは「時間的な制約がありながらもキャリアアップが目指せる制度や環境」です。働く自分の将来像が思い描けなくなると、働く気力を失い、結局辞めてしまうことになります。

将来、中核人材となり得る女性のために、育児休業から早期復帰する場合にはインセンティブを手厚くする、あるいは保育所やベビーシッターの代金について金銭補助をする等の制度導入を検討します。

職場復帰しやすくするフォローアップ研修等も欠かせません。また、メンターリング制度を女性従業員間で導入すれば、家庭と仕事の両立について気軽に相談しやすくなり、やる気を引き出すことにもなります。

各種両立支援の制度を利用しても、中長期的には昇進・昇格等処遇上の差を取り戻すことが可能な人事評価制度等を導入し、人事考課や昇進、昇格の基準を明確にして、従業員に開示すれば、中核人材候補の女性も安心して育児休業を取得することができるようになります。

【女性のための制度の導入、改善へのプロセス】



次世代育成支援対策推進法に基づき、従業員数 101 人以上の事業主は、仕事と家庭の両立を支援するための雇用環境の整備等について「一般事業主行動計画」の策定・届出が義務づけられており、これに満たない事業主には努力義務が課せられています。

また、平成 28 年には、女性が職場で能力を発揮し、活躍できる社会を実現するため、「女性活躍推進法」が施行されています。同法では、従業員数 301 人以上の事業主に対して「一般事業主行動計画」の策定・届出等を義務づけており、これに満たない事業主に対しては努力義務が課せられています。

これらの「一般事業主行動計画」を策定・届出を行っている事業主には、国や自治体等から様々な施策（セミナー、助成金、専門家派遣等）が講じられていますので、事業主の取り組み推進に活用するのも支援策の一つとなります。

＜女性のための職場環境整備の方法＞

- ・短時間勤務制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度
- ・育児・介護・看護休暇・休業制度の拡充
- ・希望に応じた配置転換
- ・業務を代替できるよう複数業務の習得
- ・託児所設置、託児所費用負担
- ・女子更衣室や女子トイレの設置・拡充
- ・先輩女性社員に伴走するメンター制度
- ・キャリア面談、育児復帰前等の面談
- ・パート社員と正社員の移行制度
- ・パート社員と正社員間の同等の福利厚生制度
- ・成果報酬制度
- ・男性育児休業取得の促進

以下に紹介するのは、女性の採用を目指し、インターンシップを活用して実際に職場体験をしてもらい、その要望を受けて女性でも働きやすい条件に配慮したことで採用に成功した事例です。

やまもとけんせつ 山本建設株式会社	
<p>取り組み前(きづかけ)</p> <p>● 男性の入材確保が難しかったことで、多様な人材の活用に着手。 ● インターンシップの利用や、女性の働きやすい条件に配慮した採用を行ったことで、採用ターゲットであった女性の採用に成功。</p>	<p>取り組み内容や仕組み</p> <p>インターンシップを利用 ✓ 常にハローワーク等の求人を行っていたが、中々応募がなかった。 ✓ そこで、女性の就職支援を行っている団体のインターンシップを利用し、実際に働いてもらう事で、働く側の要望を開き出した。 ✓ さらに、採用にあたり女性の働きやすい条件にも配慮した。</p> <p>キャリア形成の支援を実施 ✓ 従業員の労働意欲を高めるため、キャリア形成等の支援を実施。今後は外部講師を呼び、キャリア形成の強化を図る。</p> 
<p>取り組み後(効果)</p> <p>女性の入材確保に成功 ✓ インターンシップを経て女性採用に成功。 ✓ 今後は、採用した人材の働き方(勤務日や労働時間)の見直しにより、定着率を向上させていきたいと考えている。</p> 	

出所) 人手不足対応事例集 P114

ii) 高齢者の活用

日本人の健康寿命が年々延伸する中、特に豊富な経験・人的ネットワークや高いスキルを要する高齢者層の活躍は、小規模事業者にとって重要なカギを握っています。

しかし、多くの事業者は定年制度を導入しており、これまでいわゆる年金世代の雇用機会は失われる格好になっていました。そこで平成 25 年の法改正により 65 歳までの「高年齢者雇用確保措置」の実施が義務付けられています。

【高年齢者雇用確保措置の内容】

①65 歳以上への定年引上げ	<ul style="list-style-type: none"> 正社員のまま同じ労働条件で定年まで雇用 定年退職金の支給も、定年年齢まで引上げ
②希望者全員を対象とする 65 歳以上の継続雇用制度の導入	<p>A : 定年後改めて雇用する再雇用制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 賃金を下げるなど労働条件を見直し、1 年程度の有期契約の嘱託社員として契約更新を 65 歳以上まで繰り返し雇用 年金の受給開始に合わせ、出来る限り在職者 齢年金が支給停止とならないよう、賃金額を調整するのが一般的 60 歳到達時の賃金の 75% 未満になった時は高年齢雇用継続給付を受給できる場合あり 従来からの定年年齢で定年退職金は支給 <p>B : 定年後も同条件で勤務する勤務延長制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 賃金など労働条件は見直さず、最長 5 年の有期契約の嘱託社員として 65 歳以上まで雇用 従来からの定年年齢で定年退職金は支給
③定年の定めの廃止	<ul style="list-style-type: none"> 正社員のまま退職するまで雇用が続く 定年退職金の考え方がなくなるため、原則退職時に初めて退職金が支給される 退職は本人申出による自己都合退職か、会社 申出による解雇のいずれかになる

このうち、最も導入されているのは「再雇用制度」ですが、小規模事業者では「定年の引上げ」を実施するケースも多いようです。

【定年引上げと再雇用制度の比較】

定年引上げ		再雇用制度
65歳に引上げ	定年年齢	60歳を維持
正社員	雇用形態	嘱託社員
無期契約（65歳まで）	契約期間	有期契約（1年更新の繰り返し）
基本は60歳前と同じ	役割	60歳前と異なる
フルタイム勤務で残業あり	労働時間	フルタイム勤務が一般的だが、短時間勤務や日数を減らす場合も
月給、日給月給	賃金形態	日給月給、時給
基本は60歳前と同じ	賃金額	在職老齢年金や高年齢雇用継続給付の受給も踏まえ、60歳前より低くするのが一般的
60歳前と同じ	賞与	無いのが一般的
60歳前と同じ	評価・処遇	人事評価制度は適用しない場合も
<ul style="list-style-type: none"> ・高齢社員のモチベーションが向上する ・高齢社員の戦力化を図りやすい ・人材確保に有利 ・雇用管理がしやすい 	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・一定の組織の若返りを図れる ・人件費を抑制できる ・高齢社員が知識・スキル・専門性を発揮し承継してもらえる ・高齢社員の働きたい気持ちに応えられる
<ul style="list-style-type: none"> ・組織の若返りが遅れる ・人件費がかさむ ・高齢社員にも適用できる人事評価制度の見直しが必要 	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢社員のモチベーションが低下する ・雇用管理が煩雑になる

「Ⅱ. 人手不足の状況」(P7)で示している高齢者の意識を踏まえて、健康に配慮し、いきがい、社会参加を実感できる就労条件の整備、職場づくりを行えば高齢者の活用を進めることができます。ただ、高齢者への過度な負担には十分配慮するようにアドバイスしましょう。

【高齢者雇用のための諸条件の主な整備のポイント】

高年齢者の職業能力の開発・向上	有する知識、経験などを活用できるように自社のノウハウとして必要な職業訓練を実施する。公共職業能力開発施設や民間教育訓練機関も積極的に活用する
作業施設の改善	体力など身体的機能の低下に対応できるよう、作業補助具などの機械設備の改善、作業の平易化などの作業方法の改善、照明などの作業環境の改善、福利厚生施設の導入・改善を行い、職業能力が十分発揮できるよう配慮する
高年齢者の職域拡大	高齢化に対応した職務の再設計を行い、身体的機能の低下などの影響が少なく、能力、知識、経験などが十分に活用できる職域の拡大を行う
高年齢者の知識、経験などを活用できる配置、処遇の推進	職業能力を評価する仕組みや資格制度、専門職制度などの整備により、知識や経験などを活用できる配置、処遇を推進する
勤務時間制度の弾力化	個々の就業希望や体力などに合わせ、短時間勤務、隔日勤務、フレックスタイム制などを活用した勤務時間制度の弾力化を図る

【高齢社員を戦力化するための主な課題と対策】

戦力化するための制度面の改善

- ・定年延長や継続雇用年齢の引き上げにより、高齢者の意欲を高める
- ・所得水準を激変させない賃金の工夫
- ・役職の継続やマイスター制度の導入
- ・多様な働き方による勤務時間の工夫
- ・高齢者向け人事評価制度の整備

技能承継のための改善

- ・経験豊かな高齢者を若年者や中堅とペアにする
- ・高齢者が社内で道場を開く
- ・高齢者の技を文章や動画撮影によりマニュアル化する
- ・高齢者自身に技能承継手法を学ばせる
- ・高齢者自身にも新たな能力を身につけさせる

作業施設等の改善、健康管理・安全衛生

- ・小型軽量化、機械化・自動化、移動距離の短縮などによる体力負担の軽減
- ・重作業など仕事負担の軽減、作業工程の見直し
- ・照明の照度向上や大音量化などにより視力・聴力低下を補う
- ・設備やレイアウト、作業スピードの調整
- ・危険の回避（バリアフリー、転倒防止策）
- ・休憩室の整備
- ・快適な温度管理
- ・健康状態を常に把握する
- ・日頃からの注意喚起

活躍できる場の創出

- ・既存事業の拡大、事業の多角化
- ・高齢者と若手・中堅社員での仕事の分業、分割
- ・ワークシェアリングにより働く時間や場所、仕事の中身をシェアする
- ・高齢者に合った仕事を作る

<高齢者のための職場環境整備の方法>

- ・再雇用年齢の引き上げ
- ・再雇用前の意思疎通（定年後のライフプランや継続雇用の意思確認等）
- ・短時間勤務制度
- ・依頼の工夫（繰り返し、文字を大きく）
- ・身体への配慮（照明、空調、運搬、健康確認）

以下に紹介するのは、高齢者が勤務しやすいよう早朝短時間勤務制度を導入、採用された高齢者が若い従業員の模範となり、社内が活性化した事例です。

株式会社オハラ	
 (きつかけ) 取り組み前	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場の稼働時間を伸ばすために人手が必要だったが、早朝の短時間勤務制度を導入し、高齢者を活用することで対応。 ● 労働意欲の高い高齢者は、若い社員の見本にもなり、社内が活性化。 <p>需要拡大への対応が必要に</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ さつま芋加工のような期間限定の仕事については、特に作業員を確保することが難しくて困っていた。 ✓ また、商品の需要拡大に伴い、工場の稼働時間を伸ばすことによって増産を図りたかった。 ✓ しかし、ハローワークや求人誌により求人を行っても応募がなかった。 <p>高齢者の活躍による効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 労働意欲の高い高齢者が集まり、工場稼働時間を延ばすことができ。増産を行う事ができた。 ✓ 高齢者は早朝勤務を厭わず、遅刻・欠勤もない。 ✓ 同社では社員が互いに感謝を伝え合うことを奨励しており、早朝から働く高齢者は、「達人」と呼ばれ、若い社員の模範にもなっている。  <p>※HPより</p>
取り組み後(効果)	<p>取り組み内容や仕組み</p> <p>高齢者に届く新聞チラシによる求人</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 早朝の工場稼働を新たに行方針であったため、朝に強い高齢者に着目。 ✓ 高齢者を活用している経営者の友人の助言により、高齢者が注目しやすい新聞チラシで求人を行った。 ✓ 60歳以上限定という求人チラシを新聞に折り込んだところ、多数の応募があった。同時に、新聞にも取り組みの記事を書いてもらい相乗効果を狙った。 <p>朝の短時間勤務制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 午前5時から午前9時30分の短時間勤務制度を導入。短時間であり、高齢者も勤務しやすい体制を構築。  <p>※HPより</p>

出所) 人手不足対応事例集 P29

Ⅲ) 外国人の活用

外国人を受け入れることは、事業者にグローバルな視点を取り入れることになり、事業の拡大やイノベーションの創出といった更なる事業展開が見込まれることとなります。

また、グローバル化が一段と進む中で、事業者が海外展開を図る際に、当該国の出身社員の存在は、新たな市場開拓を進める上で強力なアドバンテージとなります。

外国人を雇い入れる際には、まずその人の在留資格により、就労が認められているか否かを確認しなくてはなりません。

【在留資格に定められた範囲内で就労可能な在留資格】

★...5年,3年,1年,3月

在留資格	該当する者	在留期間	在留資格	該当する者	在留期間
外交	外国政府の大使、公使、総領事、代表団構成員等及びその家族	外交活動の期間	医療	医師、歯科医師、看護師	★
公用	外国政府の大使館・領事館の職員、国際機関等から公の用務で派遣される者等及びその家族	5年、3年、1年、3月、30日、15日	研究	政府関係機関や私企業等の研究者	★
教授	大学教授等	★	教育	中学校、高等学校等の語学教師等	★
芸術	作曲家、画家、著述家等	★	技術・人文知識・国際業務	機械工学等の技術者、通訳、デザイナー、私企業の語学教師、マーケティング業務従事者等	★
宗教	外国の宗教団体から派遣される宣教師等	★	企業内転勤	外国の事業所からの転勤者	★
報道	外国の報道機関の記者、カメラマン	★	介護	介護福祉士	★
高度専門職	ポイント制による高度人材	1号は5年、2号は無期限	興行	俳優、歌手、ダンサー、プロスポーツ選手等	3年、1年、6月、3月、15日
経営・管理	企業等の経営者・管理者	5年、3年、1年、4月、3月	技能	外国料理の調理師、スポーツ指導者、航空機等の操縦者、貴金属等の加工職人等	★
法律・会計業務	弁護士、公認会計士等	★	技能実習	技能実習生	1年、6月、法務大臣が個々に指定する期間(1年を超えない範囲)

【原則として就労が可能な在留資格】

在留資格	該当する者	在留期間
文化活動	日本文化の研究者等	3年、1年、6月、3月
短期滞在	観光客、会議参加者等	90日、30日、15日以内の日を単位とする期間
留学	大学、短期大学、高等専門学校、高等学校等の学生	4年3月、4年、3年3月、3年、2年3月、2年、1年3月、1年、6月、3月
研修	研修生	1年、6月、3月
家族滞在	在留外国人が扶養する配偶者、子	5年、4年3月、4年、3年3月、3年、2年3月、2年、1年3月、1年、6月、3月

【原則として就労が不可能な在留資格】

在留資格	就労可能時間	長期休業中の 就労可能時間
留学： 大学の正規 生、聴講生、 研究生、専 門学校等の 学生	28時間以内／週 間	1日につき8時間以 内

【個別の許可により就労が決められる在留資格】

在留資格	該当する者	在留期間
特定活動	<ul style="list-style-type: none"> ・外交官等の家事使用人 ・ワーキングホリデー ・経済連携協定(EPA)に 基づく外国人看護師、 介護福祉士候補生等) 	5年、4年、3年、2 年、1年、6月、3月、 法務大臣が個々に 指定する期間（5 年を超えない範 囲）

なお、在留資格に関して、改正が頻繁に行われますので、入国管理局ホームページを確認してください。

【外国人労働者を雇う際の注意点】

① パスポートと在留カードの確認	就労可能かどうかの「在留資格」と、在留期限切れの不法滞在になっていないか「在留期限」を確認する
② 在留資格範囲内の仕事に限定	「在留資格」と違った仕事をさせてはいけない
③ 資格外活動の許可	「留学生」がアルバイトをする場合に必要となる

【外国人労働者の労務管理】

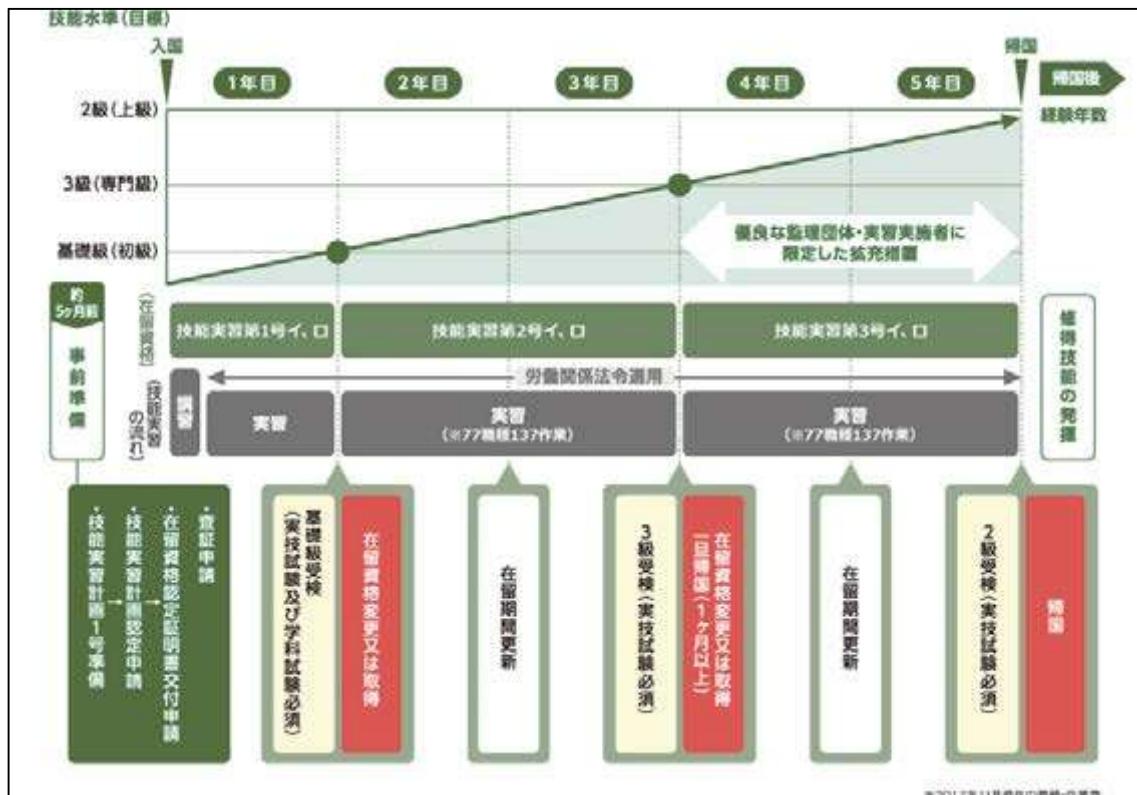
① 外国人労働者雇用労務責任者の選任	常時 10 人以上の外国人労働者を雇用する場合は選任することが定められている
② 労働・社会保険の適用	原則として、日本人の労働者と同様に要件を満たしている場合は加入
③ 外国人雇用状況報告の義務	外国人労働者の雇用または離職の際には当該外国人労働者の氏名、在留資格、在留期間等をハローワークへ届出する義務がある

一方、長期的な人材の確保という観点からは外れるものの、国際貢献を目的として、開発途上国等の外国人を日本で一定期間に限り受け入れ、OJTを通じて技能を移転する「外国人技能実習制度」を活用する方法も考えられます。

技能実習生を受け入れる方式は「企業単独型」と「団体監理型」の2つのタイプがあります。小規模事業者においては事業協同組合や商工会等の非営利な監理団体の傘下に入り、実習実施者として技能実習を行う「団体監理型」により実施することとなります。

なお、この技能実習制度を、安価な労働力の確保を目的として利用してはなりません。また、技能実習生には、入国直後の講習期間以外は雇用関係の下、一般の労働者と同じように労働関係法令等が適用され、適正な賃金を支払わなければなりません。

【技能実習生の入国から帰国までの主な流れ】



(出所) JITCO ホームページ <https://www.jitco.or.jp/>

企業の事業内容、経営戦略において、海外市場の開拓が重視されている場合、日本で就職先を求める留学生は、市場開拓のための切り札となり、大きな効果が期待できます。

海外事業の重点化を図る事業者にとって、留学生をはじめとした外国人の採用に踏み切ることは、経営戦略上の重要な視点であり、ターニングポイントとなり得ます。

「Ⅱ. 人手不足の状況」(P7) で示している外国人の意識を踏まえて、モチベーションをアップさせるには、一般的な日本人社員と変わらない、公正・公平な評価制度・賃金制度の導入を検討しましょう。

加えて「役割・仕事内容の明確化」を望んでいる傾向も見られ、どんな役割を与えられているのか、どのような仕事をすればよいのか、はっきりと説明して欲しいと考えているようです。日本人同士であれば、現場で仕事をしながら自分なりに理解していくこともできますが、当初はコミュニケーションもままならないような状況で、いわゆる空気を読むようなことを外国人に求めるのは酷なものです。

慣れない日本での生活や文化の違いに思い悩むケースも多いため、仕事の枠を超えた生活面や文化面でのサポートも必要になることをアドバイスしましょう。

<外国人のための職場環境整備として見られる主な事例>

- ・給与体系や人事評価等のルールについての明確な説明・見える化
- ・上司や先輩との交流時間
- ・日本語や日本文化の研修
- ・寮の提供等の生活面のサポート
- ・インターンシップによる企業理解の促進

以下に紹介するのは、海外展開を睨んで外国人のインターンシップの受入れや外国人留学生を採用した事例です。外国人との協働による成果も現れています。

ひくち こうぎょう	
樋口メリヤス工業株式会社	
<p>女性 品質 先頭 半蔵山 その他</p> <p>(きつかけ)</p>	<p>所在地：大阪府枚方市東田中町2丁目17番3号 建築：1933年 敷地面積：1,600万円 営業面積：5人 営業内容：製造業（鋼材）</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 海外での商品販売を行ったかったが、一度は断念。海外進出に海外からのインターンとともに再挑戦。 ● 新製品開発が実現し、海外販路拡大に向けた取組みを進めていく予定。 	
<p>取り組み前 (きつかけ)</p> <p>取り組み後(効果)</p>	<p>国内市場の縮小から海外進出を視野に入れるも断念</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 10年前にメリヤス製品の国内市場縮小に危機感を持ち、海外での商品販売に挑戦、ECサイトや英語HP作成等を行ったが、うまくいかず断念していた。 <p>海外からインターンを受入</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経済産業省の施策紹介サイト「ミラサポ」を通して経済産業省の国際化促進インターンシップ事業を知り、再度海外展開に挑戦するためにインターンの受入れを決意。
	<p>取り組み内容や仕組み</p> <p>コミュニケーションの工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本語をゆっくり分かり易く話す、相手の立場に自らを書き換えて、インターンと接するように心がけた。 <p>文化の違いを研修等を通して克服</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本のニット小物製作の方法を学んでもらうため、機械を扱う研修を受講してもらった。 ✓ 中小企業の経営者朝会に参加して日本での経営方法を学んでもらった。 ✓ さらにホームステイをさせて、日本の生活に触れる工夫をし、休日は神社訪問、着物体験など日本文化を学ぶ体験を実施。 <p>外国人顧客ニーズの把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外国人モニターのアンケート調査、分析を行うことで外国人の視点を学び、ニーズを把握。 <p>海外販路開拓に向けた情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ インターンから出身国であるベトナムのビジネス情報を調べてもらい、社内で検討を行った。 ✓ インターンを通じて取引先の候補となる企業を開拓した。 <p>新製品の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修や社員からの指導を通して学んだスキルを生かし、インターンに実際に製品作りに取り組んでもらった。
	<p>社員による写真提供</p>
	<p>出所) 人手不足対応事例集 P87</p>

株式会社ヤスヰ	
<small>女性 女性 男性 その他の人</small> <small>高齢者 年少者 その他</small>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 海外拠点で中核的に働く人材を確保したいとの課題があり、外国人留学生に着目。 ● 「日本の商習慣・働き方」を国内で徹底的に教え込んだ後で海外拠点に転籍。海外現地拠点と日本国内の双方のビジネス環境に精通した人材へと育成ができている。 	<small>所在地：愛知県名古屋市昭和区村青町17-2 面積：1929坪 資本額：1億円（済足）従業員数：約1人（うち外国人10人）事業概要：ペーリングの部品業</small>
取り組み前（きっかけ） 取り組み内容や仕組み 日本でのやり方を徹底的に教育 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外拠点を任せられる人材を求めていた ✓ 海外拠点を有しており、そこでマネジメントまで含め中核的に働いてくれる人材を探していた。 ✓ ただし、その際は日本の企業のやり方を十分に熟知した人材であることを企業側は求めていた。 ✓ そこで、外国人留学生に着目。 	取り組み前（きっかけ） 取り組み後（効果） 海外と国内の双方に理解のある人材が生まれる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外国人社員には、国内で一定期間ビジネス経験を積んでもらった後、海外拠点に転籍。これまでの転籍者は4人になっている。 ✓ 海外現地拠点と日本国内の双方のビジネス環境に精通した人材を育成できている。 ✓ また、現在は国内在籍の外国人社員は6人おり、彼らも将来の海外現地拠点のマネジメント層として、国内で育成をしている。

出所) 人手不足対応事例集 P111

＜支援のポイント＞

- ・子育てや家庭生活との両立が図られるよう、女性従業員の労働時間の配慮を検討する
- ・働くことを生きがいとして感じている高齢者に、若手へ技能を承継できるような職場配置を検討する
- ・外国人についても、区別することなく公平に評価し、昇進昇格できる体制を整える