

人材の確保・育成・定着に関する「取組事例」「モデル」

1 「取組事例」「モデル」作成の基本的な考え方

(1) 「取組事例」「モデル」作成の範囲

連絡協議会及び勉強会での議論の中で、課題解決に向けて取り組むべき事項として掲げたもののうち、「取組事例」や「モデル」を提示し中小企業の自発的な取組を促すことで課題を解決することが可能な事項を提示する。

(2) 「取組事例」作成の考え方

「取組事例」は、中央・城北エリアの産業特性に応じた内容とし、より多くの中小企業が取組の参考となるよう、出来る限り中央・城北エリアの企業の取組を取材して事例とする。それにより難しい場合は、出来る限り都内の企業の取組を提示する。

(3) 「モデル」作成の考え方

提示する「モデル」は、中央・城北エリアの産業特性を踏まえた具体的内容とすることで中小企業が取組の参考としやすい場合が多い。しかし、エリア内でも業種・規模・立地条件などが、非常に多様であることを踏まえ、様々な条件の下でも参考となるよう、一定の抽象性をもった内容とする。

(4) 活用可能な既存事業の提示

中小企業の人材に関する課題の中には、国・都・各区及び中小企業支団体などの支援事業を活用することで解決する場合もある。このため、それぞれの課題には、「取組事例」「モデル」とともに、活用することが有用な既存事業も提示する。

2 「取組事例」「モデル」一覧（11事項）

<人材確保>

- ① 経営者による直接のアプローチ
- ② 採用時のコミュニケーション
- ③ 多様な人材の積極的な確保
- ④ ハローワークの一層の活用

<人材育成>

- ⑤ 人材育成の体系化、計画的取組
- ⑥ 経営理念の社内浸透
- ⑦ 社内の教育体制の充実
- ⑧ 特に不足している人材への対応

＜人材定着＞

- ⑨ 中小企業の特性を活かしたきめ細かな対応
- ⑩ 働き方改革への取組
- ⑪ 社員を大切にする企業、経営者と社員の距離が近い企業、ガラス張りの経営、風通しのよい職場

<人材確保>

①経営者による直接のアプローチ

・ポイント

求職者・社員の「心に突き刺さる」経営理念を構築し、採用時に経営者が、直接求職者に対し経営理念を語ることが重要

・求職者・社員の「心に突き刺さる」経営理念構築の重要性

経営理念は、経営者（層）の自社のビジネスに対する理想や、その理想が実現した時のイメージが、簡潔に表現されたものであり、文字の数は少なくとも、そこに込められた情報は質・量ともに大きい。このため経営理念は企業経営の根幹となり、企業の活動は基本的にこれを源に行われる。また景気の低迷や自然災害など経営が危機的な状況に陥った場合は、社員が一丸となってこれを乗り越えるための拠り所ともなる。

このため「自社は、誰のために、何のために事業を行うのか」という具体的かつ大義ある経営理念を持っている会社は、逆境においても強いと言われる。また、経営理念のある会社とない会社では利益率に1.5倍の開きがあるとの報告もある。

一方で、経営理念はあるが、なかなか社員に浸透しない会社、経営理念が形骸化している会社が多くあるのも事実である。経営理念が社内に浸透しない最大の理由は、経営理念そのものに、社員の「心に突き刺さる大義」がないか、経営理念を掲示したり、朝礼などで唱和させるだけで、経営者（層）が本気で経営理念を浸透させようとしていないかのいずれかである可能性が高い。

「心に突き刺さる大義」ある経営理念を有しているか否かは、人材の確保・定着においても非常に重要である。平成29年に日本生産性本部が行った調査によれば、最近の新入社員の就労意識は、「社会や人から感謝される仕事をしたい」「仕事を通じて人間関係を広げていきたい」「仕事を生きがいとしたい」など、やりがいのある仕事と、仕事を通じた自己実現を求める傾向や、「どこでも通用する専門技術を身につけたい」といった自己の成長を期待する傾向が強い。さらに「ライフ・ワーク・バランスに積極的に取り組む職場で働きたい」など、ライフ・ワーク・バランスの実現にも多くの期待が寄せられている。

若年者を中心とした、このような就労意識に応え、意欲ある求職者を確保するためには、「心に突き刺さる大義」ある経営理念を有することが大前提であるが、それは一体どのようなものか、企業の多様性を考慮しながら「企業理念のあり方」を多くの中小企業間で共有する必要がある。

・求職者・社員の「心に突き刺さる」経営理念とは？

企業の多様性を踏まえれば、理想的な経営理念を一律に提示することは難しい。しかし、各社が置かれているそれぞれの状況に応じ、理想的な経営理念を構築するための考え方、構築までの手順などを共有することは可能である。

既に経営理念を有しているが十分に機能していないと感じている企業、その検証と必要な見直しを、未だ有していない企業は、その構築に向けて、以下の内容を活用することが

望まれる。

・求職者・社員の「心に突き刺さる」経営理念の構築

① 社員の意識を理解する

経営理念が社員の心に突き刺さるものとするためには、まず社員の意識を理解する必要がある。具体的には、自社の社員は経営者（層）・会社・仕事に何を求めているか、仕事に対してどのような考え方・価値観を持っているのか、などを理解することが大切である。その上で、既に経営理念を有している企業は、社員の意識との間に乖離はないかを細かく検証したうえで、両者の間にもし溝がある場合は、それを埋める作業が必要である。

また、経営理念を有していない企業は、社員の多様な意識を把握・分析したうえで、多様な価値観の社員の意識を一つにまとめていくための経営理念の構築に取り掛かる必要がある。

② 社員が自社を誇りに感じ、連帯感を持てるような内容とする

若年の求職者・社員を中心に、「社会や人から感謝される仕事をしたい」「仕事を通じて人間関係を広げていきたい」「仕事を生きがいとしたい」など、やりがいのある仕事と、仕事を通じた自己実現を求める傾向や、「どこでも通用する専門技術を身につけたい」といった自己の成長を期待する傾向が強いことは前述のとおりである。

こうした現在の傾向は、中小企業で働く社員の「心に突き刺さる」企業理念の構築において追い風である。なぜなら、「より豊かな生活を得るために働きたい」という意向に対し、賃金水準の引き上げで対応できるだけの体力を有する企業は多くないからである。また「世界を舞台に活躍したい」など、自社の事業展開の範疇を超えるような意向にも応える術がない。

一方で、こうした社員の意識は、漠然としていることから、経営理念として価値あるものとするためには、「どのような事業・取組によって、どのような人達から、どのように感謝されたいのか」「どのような仕事の仕方、しくみによって社員が仕事を生きがいと感じるようにするのか」など、社員の真摯な仕事への思いを具体的な形で示すことが重要である。

そうした経営理念を掲げることによって、社員が経営理念を意識しながら日常業務に取り組むことが可能となるだけでなく、経営理念を核に経営者（層）と社員がコミュニケーションを図ることも可能となる。

こうした一連の取組により、社員が自社を誇りに感じ、経営者（層）と社員、社員相互で連帯感が生まれ、それが維持・発展していく。

③ 社員が自社に明るい将来を見出せる内容とする

誰しもが、自分の将来に明るいものを求めて生活している。その中でも、一日の多くの時間を費やす仕事に明るい将来を感じることができなければ、仕事に対するモチベーションは上がらず、会社に対する愛着を持つこともできない。また、そのような会社に就職しようという求職者は希であり、例え就職しても、早期に離職してしまう可能

性が高くなることは自明である。

一方で、根拠のない、漠然とした将来イメージを掲げても、説得力を欠いたものとなる。自社の現在の状況をしっかりと見据えたうえで、経営者（層）と社員、社員相互が一丸となり、どのような道筋を経て理想とする将来像に到達するかを、具体的かつ簡潔に示すことが重要である。

④ 社員が働きがいを感じられる内容とする

現在の若年者を「ほめられ世代」と表現することがあるとおり、若い社員には「自分はほめられれば育つ」と考えている傾向が強い。但し、単にほめれば良いということではなく、「どこでも通用する専門技術を身につけたい」といった自己の成長を期待する傾向が強いことも併せて考慮すれば、社員一人ひとりの仕事ぶりを適正に評価すること、結果だけでなくプロセスにおける努力も含めて評価することを、表明することが重要である。

仕事に対する評価としては、人事制度上の業績評価制度の構築も重要であるが、常日頃の仕事ぶりに対して、きめの細かい評価を行うことによって、「働きがい」を感じ、仕事に対するモチベーションの維持・向上を期待することができる。

⑤ 経営者と社員、社員相互で個性を尊重し合い、信頼の紐帯を生み出す内容とする

ビジネスにおいて、「価値観の多様化」への対応は事業の成否を分ける重要な視点と認識されているが、その対象はあくまで顧客であって、社員の価値観の多様化を踏まえたマネジメントに取り組んでいる企業は多くない。

一方で、社員の意識のベクトルを一つの方向に向かわせ、一人ひとりの社員の力を結集させるマネジメントは強く意識され、かつ実行されており、企業理念の構築も、企業理念の社内浸透もそれを目的に行うものであると認識されている場合が多い。そして、多様な社員の価値観や個性を尊重することと、社員の意識のベクトルを一つの方向に向かわせることはマネジメント上相反すると認識されている場合が多い。

しかし、社会全体が「個性の尊重」を重要なこととする意識が高まり続けるなかで、企業がこうした考え方をマネジメントに組み込まなければ、個性を尊重されながら育ってきた若年者には、就職先としての魅力を感じられず、例え就職しても、長く定着することは難しいと考えられる。

今後の経営は、多様な社員の価値観・個性の尊重と、社員の意識のベクトルを一つの方向に向かわせることの両立が求められており、それを経営理念に反映させることにより、経営者（層）と社員、社員相互に信頼の紐帯を生み出すことが可能となる。

⑥ 社員が前向きに仕事に取り組める内容とする

多くの若者が、「ライフ・ワーク・バランスに積極的に取り組む職場で働きたい」と考えている。また多くの社員が職場の人間関係に悩みを抱えているとの報告もある。こうしたニーズ・状況に応え「働きやすい職場」を作り上げていくことも、人材の確保・定着に取り組むうえで重要である。

但し、「働きやすい職場」とは、単に居心地がよい職場ということではなく、ライフ・

ワーク・バランスをはじめとした「働き方改革」に取り組むとともに、自社を誇りに感じ、経営者（層）と社員・社員相互で連帯感を持ち、自社に明るい将来を見出すことが出来、個性を尊重し合うことで、「働きがい」を**実感できる職場**ということである。

こうした社内の環境づくりには、その途上に多くの困難があることが容易に予想できるが、社員が前向きに仕事に取り組むことで、それぞれの社員が仕事を通じた満足感を得るとともに、生産効率の向上など、足腰の強い会社を実現するためには不可欠な取組である。

・採用活動の初期の段階から経営者（層）が積極的に関与することの重要性

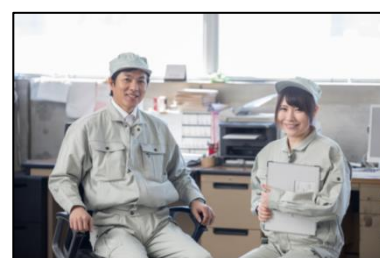
規模にもよるが、中小企業が年間に採用する社員の人数は、それほど多くない。数百人数千人単位で採用する大企業と違い、中小企業の場合は数人、数十人単位であり、採用活動の初期の段階から経営者（層）が関与することは物理的に不可能なことではない。

また、中小企業の魅力の一つは、経営者（層）と社員の間の距離が近いことであり、近い将来社員となる可能性のある者と、出会いの段階から近い距離を確保しておくか否かで、入社後の両者の関係性や、定着率は大きく異なるものとなる。

若年求職者にとって、企業経営者に直接接する機会は少なく、まして経営者から直接自社のPRを受け、採用のアプローチをされることは特別な体験であり、その企業の本気度が高いと受け止められる。そうした企業には多くの求職者が共感を持つ。そして、その企業の経営者・経営に共感して就職した者の多くは、早期離職が少ないとも言われている。

① 採用責任者としての経営者

自社のことを最もよく理解している人、良い人材を確保して自社を成長発展させることを最も願っている人、自社の社風をよく理解していて、自社に馴染める人物を最も見極められる人、これらはいずれも経営者である。このため、経営者は、人材確保の先頭に立ち、自社の魅力をアピールし、多くの求職者の中から、自社に相応しい人物を見極め、採用へと導いていくことが求められる。



② 経営者の説得力

大企業とは異なり、中小企業の顔は経営者自身である場合が多い。経営者自身がその企業であり、その企業の魅力を体現する人である。後段で述べるが、中小企業には大きく5つの魅力がある。こうした中小企業独自の魅力を具体的かつ明確に説明し、求職者の心に刻み付けることができるのは経営者を置いて他にない。

つまり経営者の顔が見えない中小企業は魅力の見えない企業であり、こうした企業に、求職者が集まることは期待しにくいことである。求職者優位の現在、多くの求職者は大企業を中心に就職活動を行っている。しかしそこには、経営者の顔は殆ど存在しない。このため若い求職者にとって、企業経営者と直接接することは極めて貴重な体験であり、経営者から「弊社の将来のため、是非あなたに入社してもらいたい。一緒に働こう。」と口説かれることは、求職者にとって入社の大きなインセンティブとなる。経営者の説得力は非常に大きい。

・採用活動の初期の段階から経営者（層）が積極的に関与している「取組事例」

「学生さんにとって社長と話すことは価値あることなんです」

株式会社 A

業 種：ソフトウェア開発

設 立：1995年

資本金：1,000万円

従業員：61名

A社では、大手人材紹介会社が主催するIT系企業の合同説明会に毎年参加している。この説明会には中小企業だけでなく、大企業や、マスコミで頻繁に取り上げられるベンチャー企業なども多く出展しており、参加企業は多様である。

A社は当初、採用を担当する管理職と社員が合同説明会の会場に出向き対応していたが、多くの求職者は大企業や「今どき」のベンチャー企業に集中し、A社のブースに立ち寄る者は少ない状況であった。

こうした状況について報告を受けたA社長は、その様子を自分の目で確かめようと、会場へ出向くことにした。

「確かに私が会場に到着した時、当社のブースには誰も来ていませんでした。これはどうしたものかとしばらく様子を見ていましたが、たまたまブースの前を通りかかった学生さんと目が合ったので、『私はこの会社の社長だけど、もしよかったら話でもしていきませんか』と声を掛けました。すると、その学生は興味を持ってくれたのか、当社のブースで暫くの間、私と話しをして帰って行きました。その学生は『色々な企業の説明を受けてきましたが、社長さんと直接お話ししたのは初めてです。感激しました。』と言うので、私も『もし弊社に興味があるのなら、是非面接を受けに来てください。』と言いました。

その学生さんは、その後弊社の面接に来てくれましたが、それ以上に私が驚いたのはその学生さんが『A社は社長が直接説明してくれている』と周囲に話してくれたおかげでその後、弊社のブースに来てくれる学生さんが増えたことです。社長から直接説明を受けることは、学生にとっては、我々が考える以上に価値があることなのですね。」

A社では、その後出来る限り社長自身が説明会に出向くようにしている。その結果、採用において依然として厳しい状況に変わりはないが、毎年、若年者を採用できるようになったという。経営者の説得力が大きいことを示す例である。



採用の初期の段階から経営者が積極的に関与することが重要（イメージ）

・求職者・社員の「心に突き刺さる」経営理念構築に活用できる支援事業

① 中小企業採用力向上支援事業

「人材確保相談窓口」を設置し、人材確保に苦慮する中小企業の悩みに対応するとともに、相談やセミナー、専門家派遣によるコンサルティングを通じて、人材の確保や女性・高齢者等多様な人材の活用を促進。

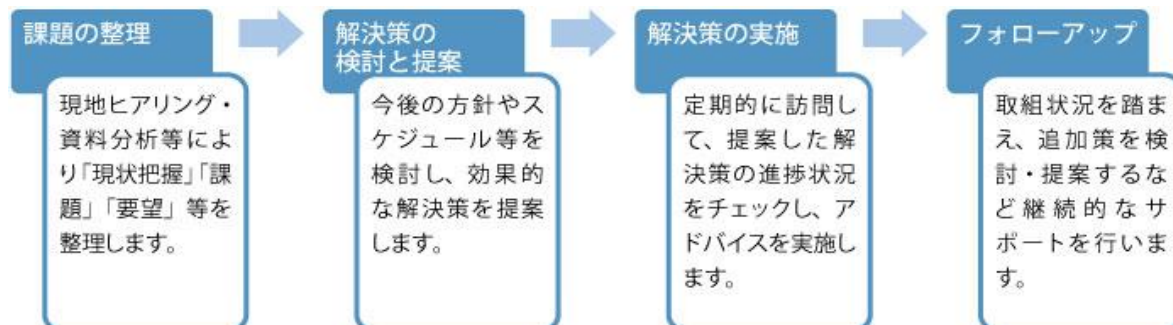
- ・人材確保相談窓口
企業の求人活動、採用支援等に精通した専門相談員を配置し、採用に悩みや抱える中小企業等の相談に対応
- ・人材確保セミナー（一般セミナー） 年5回、100社／回
労働市場の動向、採用計画の考え方、求職者の企業選択の視点など
- ・多様な人材活用セミナー 年5回、20社／回
多様な人材活用のメリット、人材活用成功事例の紹介など
- ・専門家による、企業の求める人材の採用に関するコンサルティング 年300社程度
- ・合同就職面接会 年4回、15社程度／回
東京労働局と連携し、コンサルティング支援を実施した企業に対してマッチングの機会を提供

<問い合わせ>

東京都人材戦略支援事務局（東京都委託事業） 電話：03-3525-8970

② 中小企業人材確保・育成総合支援事業

- ・人手不足の状況の中、人材・組織の活性化は大きな課題となっており、これらは経営戦略と密接に関係している。人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験を持つ専門家「人材ナビゲータ」と自社の制度・規則や教育体系、ビジョン等を経営戦略とともに再考、従業員の離職防止・モチベーション維持・向上につなげ、競争力を高める。
- ・人材ナビゲータとは
企業経営や人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験、専門知識をもつ人材育成支援のスペシャリスト。直接企業を訪問し、継続的な相談、アドバイス等のサポート
- ・利用の流れ



<問い合わせ>

（公財）東京都中小企業振興公社人材支援課 電話：03-3251-7904

②採用時のコミュニケーション

・ポイント

求める人材像や自社の人材育成方針の明確化と求職者への説明、これに共感する求職者へのアピールが人材の確保・定着の双方に有効

・採用時のコミュニケーション

求める人材像や自社の人材育成方針を明確化し、これに共感する求職者に、経営者が直接アプローチすることが、人材の確保に有効だけでなく、定着にも有効である。

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるかを「見極める場」として認識してきた。しかし、現在の厳しい状況下では、見極めるほど多くの求職者が応募してくる訳ではない。現在の中小企業にとって、企業説明会や採用面接は、求職者が自社に相応しい人物であるかを見極めるだけでなく、求職者に自社の魅力をアピールし、よいと思われる求職者に対し入社するように口説く場である。

① 求める人材像の明確化

採用時のコミュニケーションでは、予め「求める人材像」を明確化しておくことが重要である。

➤ 人材像の構成要素

単に「人材像」と言っても、人材は多くの要素で構成されている。構成要素をどのように整理するかは、様々な考え方があるが、最もベーシックな整理を以下に示す。

企業は、これらの要素の中から、自社に欠如している、あるいは強化したい要素を組み合わせ「求める人材像」を明確化する。

先天的要素		後天的要素
属 性	パーソナリティ	能 力
年 齢	基本能力	経 験
自認性別	行動特性	知 識
家庭状況	仕事に対する姿勢	スキル
前 歴	価値観	

・属 性

年齢、自認性別（戸籍上の性別とは異なる場合がある）、家庭状況（子育て中・介護が必要な家族と同居など）、前歴（新卒者・転職者）などの属性は、雇用条件（賃金・勤務形態など）に影響を与える要素である。多様な人材の確保（後述）の際に最も重要な要素である

・ パーソナリティ

⇒ 基本能力

その人が元々持っている「発想力」など、常識にとらわれない新しいアイデ

ィアを生み出せる能力、物事を構造的に捉えることができる能力、論理的に考えられる能力などがある。

⇒ 行動特性

現在の社会経済状況を踏まえると、急激な状況変化や困難な課題に対応できるパワフルな行動特性が求められる場合が多いが、何事も前向きに捉える、多様性を許容できるなど、企業により求めるものは多様である。

⇒ 仕事に対する姿勢

自主性、主体性、向上心、責任感、誠実性、協調性、規律性、柔軟性、継続性などであるが、非常に多様である。

⇒ 価値観

仕事を進める中で、目標の達成、社会的貢献、自己実現、自己成長など何に価値を見出すかという要素で、職種やポジションに関連が強い。

・能力

⇒ 経験

過去（学生時代、職務上の）経験の中で獲得した課題への突破力・知恵などの要素で、ポジションに関連が強い。

⇒ 知識

過去の経験の中で培われた専門知識、業界知識、一般知識などの要素で、この要素を重視すると同業界や同職種の経験者を優先する傾向が強くなる。

⇒ スキル

仕事のスキルと、人間関係のスキルの2つが大きい。

- ・仕事のスキル：実務遂行力、状況把握力、対応判断力、計画立案力、企画開発力、意志決定力、情報分析力など
- ・人間関係のスキル：コミュニケーション力、信頼構築力、折衝調整力、合意形成力、指導統率力、協働力など

➤ 採用条件の明確化

現場からの意見を踏まえ、自社の実情を分析し、求める人材像を整理する。その際、現在の状況だけでなく、将来の事業展開も見据えることが重要。

⇒ 経営理念との整合性

経営理念と求める人物像が整合するよう整理。

⇒ 経営方針・計画などとの連携

自社の経営方針・計画などを踏まえ、将来を見据えて必要となる職種・ポジションを明確化。

⇒ 現場が求める人数・人物像の把握

現在の業務遂行上必要な人数・人物像について各部署にヒアリングし、経営理念・方針・計画から導き出された条件と整合させる。

⇒ 人材の成長過程を考慮

入社後に配置する仕事の遂行に必要な条件と、その社員が成長する過程で担って

ほしい仕事とその条件を考慮する。

➤ 採用条件から「求める人材像」の組立

採用条件を抽出した後、これを組合せて「求める人材像」を作成。採用選考における判断に支障を来さないよう、具体的な人材像を作ることが重要。

これにより作成した「求める人材像」を経営者、人事責任者、人事担当者、面接官など、採用に関わる社員間で共有することで、一貫性ある採用活動が可能となる。

② 会社説明会の準備

➤ 説明内容

求職者は、複数の企業を比較することが出来るため、自社の会社説明会に出来る限り多くの求職者に来てもらうためには、求職者が聞きたいことを踏まえたうえで、自社がPRしたい内容を構築することが重要である。求職者が知りたいことを踏まえたPRをすることで自社への共感が高まり、志望意欲を高めることができる。

➤ 開催日程

現在、採用活動の日程が流動的となっており、今後の動向を注視する必要があるが、これまでの傾向では、広報活動の解禁日に合わせて会社説明会の告知を開始する企業が多く、参加者の確保が困難な企業が多い状況である。

一方で、多くの大学生は早い時期から活動を開始するものの、大学院生、体育会系学生など、活動の開始が遅い学生もあり、大企業に伍して採用活動を焦るより、年間を通じて、開催することも検討すべきである。

➤ 開催場所

大規模な会場の確保は必要としない中小企業であっても、会場へのアクセスには留意すべきである。自社の会議室で行う場合で、場所が分かりにくい場合は、案内・誘導に配慮することが大切である。また、地元自治体の施設の活用や、しごと財団、各区が主催する企業説明会に参加することも検討すべきである。

➤ 開催方法

採用担当者による自社の事業などの説明を行う講義形式が多いが、会社説明会の段階から経営者自ら自社のPRに取り組むことが効果的である。また社員による体験談や、グループワーク、Webの活用など、自社の魅力を引き出しやすい方法を創意工夫することが重要である。

➤ 説明者

会社説明会の段階から経営者自ら自社のPRに取り組むことが効果的である。また若手社員に登壇してもらい、経験を語ってもらうことで、自社への共感を得やすい。

③ 自社の魅力のPR

提示資料やプレゼンテーションを工夫しながら、自社のありのままを率直に説明し、経営理念を丁寧に説明することで、自社の価値観に共感できる求職者を確保する必要がある。そのうえで、求める人材に対しては、自社の魅力を積極的にアピールし、入社に導くことが重要である。

この中で、自社の価値観への共感が重要なのは、社員が一定の価値観（ベクトル）の下で働くことで基本的な行動が統一され、生産性が高まるが、価値観がばらつくと生産性が低下するためである。また、人の価値観を変えることは難しく、価値観を変えることに注力するよりも、同じ価値観を持つ人（企業理念に共感した人）を採用するほうが、企業側、求職者側の双方にメリットがあるためである。

➤ 具体的なPR内容

求職者の多くは、自身で業界研究や企業研究をしており、会社の概要はホームページに掲載されており、殆どの参加者は既知の情報であるため、既に発信済の情報以外の内容を説明すべきである。

求職者が知りたいことを踏まえ、自社がPRしたいこと（5つの中小企業の魅力など）を説明すべきである。具体的には、「社員を大切にしている」「経営者と社員の距離が近い」などの魅力に基づき、

⇒ 入社後早い段階から、責任ある仕事を任せてもらえる

⇒ 様々な仕事を経験できる

⇒ 社員の成長を支える教育研修制度・キャリアモデルがある

⇒ 風通しが良く、人間関係が良好で、自分のアイディアが形になりやすい

などについて詳しくPRすべきである。その際、若手社員から、上記の観点で自分の経験について話してもらいリアルな情報を提供することで、自分が入社したときのイメージを明確化できるとともに、自社への共感を得ることも可能である。

④ 会社説明会における留意点

求職者の中には緊張している者も多く、緊張を和らげるため、企業側から声掛けをするなど、開始前から和やかな雰囲気を演出すべきである。また、モニター等を使用する場合、見えづらい位置はないか、マイクのボリュームなどきめ細かい配慮が、自社への共感に繋がることに留意すべきである。そして、何よりも大切な顧客をお迎えする姿勢で臨むことが重要である。

⑤ プレゼンテーションの留意点

説明会でのプレゼンテーションは参加した求職者の印象を大きく左右する。具体的には、ホームページに記載してあるなど既知の情報提供に終始する、高圧的な態度で話す、会社の魅力PRの域を超えて自慢話になる、やる気が見えない、誠実さを感じないなど、熱意がないプレゼンテーションは参加者に確実に伝わる。「熱意」「本気度」という意味では、経営者自らPRすることが最も効果的である。

説明会は求職者と初めて接する貴重な機会であるとともに、求職者はプログラムの

内容、会場、対応する社員の態度・スキルなどを直感的に判断し、自社に対し共感を抱いて志望意欲を高めたり、印象を悪くして選考に進むのをやめたりする。求職者に「この会社で働きたい」と思ってもらえる、自社の魅力を最大限発揮できる会社説明会となるようきめ細かく配慮すべきである。

⑥ 内定辞退の回避

現在の雇用情勢のなかで、内定の辞退が増加している。このため、インターンシップや会社見学・意見交換会などにより実際に会社に触れてもらい、入社後の「こんなはずではなかった」退職を回避するとともに、内定を出してから入社までの間、きめの細かいコミュニケーションによるフォローを行い、内定辞退を最小限に留め、入社後円滑にスタートできるよう配慮することも重要である。

➤ 内定辞退の理由

内定辞退の理由は様々であるが、いくつかのパターンがあると言われている。

- ⇒ 採用担当者や面接官の態度や印象が悪く、この様な社員と一緒に働きたくない。
- ⇒ 求人票に記載している方法と異なる選考に変わるなど採用活動がずさんなのは、この企業の体質であり、経営方針なども朝令暮改ではないか。そんな企業は不安で働きたくない。
- ⇒ 聞きたいことがあり何度も連絡するが、採用担当と連絡がつかない。疑問が解決できない状況では、不安なので入社したくない。
- ⇒ 会社説明会に参加したが、その際の情報だけでは、自分が働いているイメージできない。自分にはもっと合う企業があるのではないか。

➤ 内定者とのコミュニケーション・フォロー

- ⇒ 内定者の不安・疑問の早期解消

内定者の不安や疑問に素早く対応すべきである。内定者専用サイト・SNSの設定など、内定者と常時連絡が取れるきめ細かな対応が求められる。

また、フォローする担当者を固定するなど、内定者との間の信頼関係構築も重要である。複数の内定をもつ内定者に対しては、内定者のキャリアビジョンを踏まえたアドバイスなど、入社後のイメージを明確化する支援も効果的である。

- ⇒ 内定者相互のコミュニケーション支援

内定者専用サイト・SNSの設定など、内定者相互でコミュニケーションが取れる環境を整備し、入社後の円滑な人間関係構築を支援することが重要である。

また、内定者専用サイトを活用し、社内の動向、仕事の基礎知識・スキルなどの情報を提供することも効果的である。

- ⇒ 懇親会・研修等の実施

懇親会や内定者向け研修などを実施し、内定者と社員のコミュニケーションを図ることは、入社後の人間関係の不安払拭に効果的である。内定者研修では経営理念・方針・計画や会社組織などを説明し、理解を深め、会社の一員であるという意識を持ってもらうことも重要である。

⇒ 内定式の演出

内定式では、配属先の社員と顔合わせを行うなど、受け入れ準備ができていることを伝えることが効果的である。

・採用時のコミュニケーションに活用できる支援事業

① 中小企業採用力向上支援事業

「人材確保相談窓口」を設置し、人材確保に苦慮する中小企業の悩みに対応するとともに、相談やセミナー、専門家派遣によるコンサルティングを通じて、人材の確保や女性・高齢者等多様な人材の活用を促進。

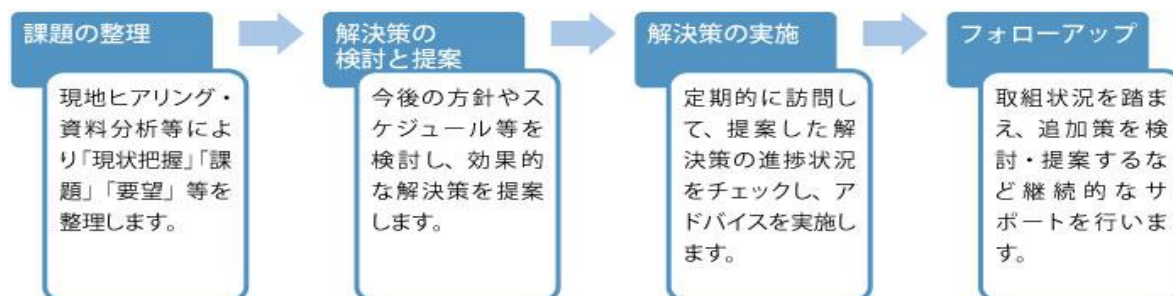
- ・人材確保相談窓口
企業の求人活動、採用支援等に精通した専門相談員を配置し、採用に悩みや抱える中小企業等の相談に対応
- ・人材確保セミナー（一般セミナー） 年5回、100社／回
労働市場の動向、採用計画の考え方、求職者の企業選択の視点など
- ・多様な人材活用セミナー 年5回、20社／回
多様な人材活用のメリット、人材活用成功事例の紹介など
- ・専門家による、企業の求める人材の採用に関するコンサルティング 年300社程度
- ・合同就職面接会 年4回、15社程度／回
東京労働局と連携し、コンサルティング実施の企業に対しマッチングの機会を提供

<問い合わせ>

東京都人材戦略支援事務局（東京都委託事業） 電話：03-3525-8970

② 中小企業人材確保・育成総合支援事業

- ・人手不足の状況の中、人材・組織の活性化は大きな課題となっており、これらは経営戦略と密接に関係している。人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験を持つ専門家「人材ナビゲータ」と自社の制度・規則や教育体系、ビジョン等を経営戦略とともに再考、従業員の離職防止・モチベーション維持・向上につなげ、競争力を高める。
- ・人材ナビゲータとは
企業経営や人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験、専門知識をもつ人材育成支援のスペシャリスト。直接企業を訪問し、継続的な相談、アドバイス等のサポート
- ・利用の流れ



<問い合わせ>

（公財）東京都中小企業振興公社企業人材支援課 電話：03-3251-7904

③多様な人材の積極的な確保

・ポイント

新規学卒者確保の困難な状況への対応だけでなく、第二新卒者・転職者・高齢者・出産・育児等で一旦離職した女性、障害者など、多様な人材を確保することで、新しい知識・経験・技能などを社内に取り込み、自社の活性化が可能。一方、これらの人材は仕事に対する価値観・目的意識が明確な場合が多いため、多様性へのきめ細かな対応が重要

・多様な人材の積極的な確保

新規学卒者の採用が非常に難しい中、第二新卒者や、転職者、高齢者、出産・育児等で一旦離職した女性、外国人等にもっと目を向けるべきである。但し、これら多様な人材を確保するためには、それぞれの特性（仕事に対する価値観、目的意識など）に応じた採用時のアプローチ（コミュニケーション）が求められる。

① 一定の職業経験を有する求職者（第二新卒者・転職者）へのPR

第二新卒者や転職者は、一定の職業経験を経ており、仕事に対する価値観や目的意識が明確な場合が多い。このため、自社の経営理念等を丁寧に説明し、これに共感が得られれば採用に結びつき、定着率も高くなる。但し、ミドル以上の求職者は正社員として雇用してもらえるか否かに関心が高い傾向があることにも十分留意する必要がある。

➤ 転職理由と就職後の満足双方が高かった事項（上位 10 項目、2017 年 マイナビ調査）

調査の結果を見ると、企業の魅力、適正な評価、自己成長などが上位であり、若年者との大きな離れはない。第二新卒者や転職者、高齢者に対しても、若年者と同様、中小企業の 5 つの魅力の核に PR することが効果的である。

- ・成長力のある分野だと感じたから
- ・社風に魅力を感じたから
- ・適正な評価が得られる環境だと感じたから
- ・自身が成長できる環境だと感じたから
- ・グローバルに活躍できる環境だと感じたから
- ・会社業績・安定性に魅力を感じたから
- ・前職より給与が上がったから
- ・社員の人柄や能力に引かれたから
- ・希望の仕事だったから
- ・経験・スキルが活かせる仕事だと感じたから

② 高齢求職者へのPR

高齢者の多くが、経済上の理由で就職を希望しているが、雇用形態はその多くがパートタイムを希望している。職業も一般事務など、比較的体への負担の軽いものを希望している。体面への負担の配慮など、高齢者に特有のニーズに応じたPRが求められる。

➤ 高齢者が就職において重視する事項（「平成 28 年度版 労働経済の分析」厚生労働省）

上記の資料によると、高齢者が働く主な理由は、男女とも「経済上の理由」が多いが、女性は男性に比べて「生きがい・社会参加のため」が多くなっている。

経済上の理由：男性 63.7%、女性 52.0%

生きがい・社会参加のため：男性 8.7%、女性 17.1%

健康に良いなど健康上の理由：男性 4.3%、女性 3.2%

男女別の雇用形態の希望（新規求職申込）は、圧倒的にパートタイムの希望が多い

	フルタイム	パートタイム
男性	39.2%	60.8%
女性	10.7%	89.3%

男女別、雇用形態別に働きたいしごと（新規求職申込）は、フルタイム・パートタイムとも、男性は、求職と実際の就職に大きな隔たりがあり、女性は男性に比べて、その隔たりが小さい。

男性（フルタイム）

職 業	求職件数の構成比	就職率
一般事務	11.9%	4.9%
その他の運搬・清掃・包装等の職業	11.8%	5.0%
自動車の運転の職業	10.3%	25.3%
営業の職業	5.4%	6.5%
その他の保安の職業	4.1%	60.0%

男性（パートタイム）

職 業	求職件数の構成比	就職率
その他の運搬・清掃・包装等の職業	24.3%	7.8%
一般事務	10.3%	8.2%
自動車の運転の職業	8.3%	39.2%
居住施設・ビル等の管理の職業	5.3%	41.3%
清掃の職業	4.7%	67.9%

女性（フルタイム）

職 業	求職件数の構成比	就職率
一般事務	22.1%	6.8%
介護サービスの職業	10.7%	40.5%
その他の運搬・清掃・包装等の職業	9.4%	4.3%
飲食物調理の職業	7.3%	29.1%
保健師、助産師等、看護師	5.9%	32.1%

女性（パートタイム）

職 業	求職件数の構成比	就職率
その他の運搬・清掃・包装等の職業	21.1%	5.3%
清掃の職業	15.1%	40.6%
一般事務	11.4%	7.0%
飲食物調理の職業	11.3%	28.7%
商品販売の職業	7.3%	8.5%

③ 女性求職者へのPR

女性の仕事に対する視点や価値観は既成の概念を超える力があり、経営者の中には「女性社員とのコミュニケーションを通じ、これまで良いと思っていたことが、これでよいのかと考えさせられることがある」との声がある。女性の視点を経営に活用することは、事業改善やイノベーションに結びつく可能性が高く、そうした女性の資質を見極めながら「女性活躍推進法」の施行を踏まえ、積極的に採用を図るべきである。

➤ 子育て中の女性が再就職企業の選択で重視したこと（上位6、2016年 アデコ調査）

調査の結果によると、出産・育児等で一旦離職した女性が再就職する際に重視していることは、勤務時間や勤務日数、通勤のしやすさが多い。一方で、仕事内容や自分の経験を活かせるかについても重視しており、子育て中の女性が勤務しやすい勤務体制・休暇制度などを整備し、これをPRするとともに、若年者・転職者と同様、中小企業の5つの魅力を核にPRすることが効果的である。

- ・ 勤務時間や勤務日数
- ・ 仕事内容
- ・ 通勤のしやすさ
- ・ 給与
- ・ プライベートとの両立ができるか
- ・ 自分の経験を活かせるか

④ 障害のある求職者へのPR

障害者の障害の種別は大きく、身体障害、知的障害、精神障害に分類できるが、障害の程度や状況は様々であり、それに伴い就業に対するニーズも多様である。厚生労働省は、障害者のための職場づくりについて望まれることとして、以下の点を掲げている。

➤ 障害者のための職場づくりに求められること

- ア 障害者の種類や程度に応じた職域の開発。採用試験を行う場合には、応募者の希望を踏まえた点字や拡大文字の活用、手話通訳者等の派遣、試験時間の延長や休憩の付与等、応募者の能力を適切に評価できるような配慮。障害者の適性と能力に考慮した配置
- イ 十分な教育訓練期間を設けることや雇用継続が可能となるよう能力向上のための教育訓練の実施
- ウ 障害者の適性や希望等も勘案した上で、その能力に応じ、キャリア形成にも配慮した適正な処遇
- エ 障害の種類や程度に応じた安全管理や健康管理の実施、安全確保のための施設等の整備、職場環境の改善
- オ 障害特性を踏まえた相談、指導及び援助（作業工程の見直し、勤務時間・休憩時間への配慮、援助者の配置等）
- カ 職場内の意識啓発を通じた、職場全体の障害及び障害者についての理解や認識を深めること

法定雇用率の引き上げに伴い、多くの中小企業でも今後、障害者を積極的に雇用していくことが求められるが、これらの基本的な事項について、十分に配慮した職場づくりに努めるとともに、こうした取組についてPRすることが重要である。

⑤ 外国人求職者へのPR

外国人の雇用には、「入国管理法」の規定を熟知したうえで取り組む必要がある。現在、国内で就職可能な在留資格は、永住者・特別永住者以外では、技能実習、専門的・技術的分野、留学である。

➤ 外国人留学生在が日本企業に就職したい理由（2018年アスカ・コーポレーション調査）

調査の結果によると、外国人留学生在の7割以上が日本での就職を希望しており、その中で上位の理由は以下の通りである。この中で、中小企業の魅力としてアピールしやすいのは、教育・研修制度の整備と、仕事を通じてのスキルアップである。特に外国人の就職先として、製造業は全体の2割強であることも踏まえ、ものづくりに関する様々な技術を現場で直接習得できる中小企業は、外国人にとって魅力であり、これをPRすることは効果的である。

- ・生活環境に慣れているから
- ・外国人として語学を活かせる
- ・治安が良くて安全だから
- ・将来のために日本での勤務経験が必要だから
- ・給与・待遇が良いから
- ・教育・研修制度が整っているから
- ・他の国より日本のほうがスキルアップできるから

・多様な人材の確保に活用できる支援事業

① 中小企業採用力向上支援事業

「人材確保相談窓口」を設置し、中小企業の悩みに対応するとともに、相談やセミナー、専門家派遣を通じて、人材の確保や女性・高齢者等多様な人材の活用を促進。

- ・人材確保相談窓口

企業の求人活動、採用支援等に精通した専門相談員を配置し、採用に悩みや抱える中小企業等の相談に対応

- ・多様な人材活用セミナー 年5回、20社/回

多様な人材活用のメリット、人材活用成功事例の紹介など

- ・専門家による、企業の求める人材の採用に関するコンサルティング 年300社程度

- ・合同就職面接会 年4回、15社程度/回

東京労働局と連携し、コンサルティング実施の企業に対しマッチングの機会を提供

＜問い合わせ＞

東京都人材戦略支援事務局（東京都委託事業） 電話：03-3525-8970

② 中小企業の外国人材受入支援事業

中小企業において外国人材採用の需要が高まり、外国人も日本での就職希望は高いが、日本の就職活動の仕組みを知らない等の理由から、卒業後の就職者は低水準に留まっている。このため採用や就職に関するノウハウ等の提供や相互理解・マッチングの促進を図る。

- ・中小企業向けセミナー・個別相談会開催 【年4回】

- ・外国人材向けイベント・セミナー開催

⇒ 海外啓発イベント、相談デスクの設置、就職セミナー

- ・教育機関向けセミナー開催 【年1回】

- ・web サイト「東京で働こう」を用いた情報発信

- ・中小企業と外国人材との交流と就職マッチングに向けた支援

⇒ インターンシップ【5日間・年30社】、合同企業説明会【年3回】

＜問い合わせ＞

中小企業の外国人材受入支援事業事務局（東京都委託） 電話：03-6734-1266

③ 女性再就職支援窓口

東京しごとセンター1階に、出産や育児等で離職した女性など、家庭と両立しながら再就職を目指す女性のための専用窓口「女性しごと応援テラス」を設置し、キャリアカウンセリングから、職業紹介まで、きめ細かなサービスをワンストップで提供する。また、再就職を目指す女性を応援するため、就職活動に関するノウハウや知識の習得、就職に必要な能力の開発等に関する「女性再就職サポートプログラム」や各種セミナー等を実施する。

④ 女性の活躍推進加速化事業

職場における女性の活躍推進の中心となる者に対し、取組を推進するための実践的な知識の付与、企業間・従業員間交流の機会の提供により女性の活躍を推進

- ・研修等の実施（研修会、交流会）
- ・専門家派遣（研修修了企業に専門家を派遣）

⑤ 企業主導型保育施設設置促進事業

国は、「待機児童解消加速化プラン」に基づき、企業主導型保育事業を立ち上げ、待機児童の受け皿整備を加速している。都は、この整備を更に加速するため、国の補助金の対象外となる保育施設開設に伴う、備品購入に要する経費を補助する制度を設置している。

⑥ 障害者に対する就労支援

中小企業における障害者雇用を促進するため、国の賃金助成制度が支給満了となる中小企業に対する支援制度「中小企業障害者雇用支援助成事業」や、助成した中小企業での障害者の職場定着を促進するための相談事業などのフォローアップも実施している。

その他に、企業向け普及啓発セミナーを年3回程度開催し、障害者雇用の普及啓発を図るとともに、障害者雇用の特色ある優れた取組を行う企業の顕彰制度も整備している。

本年度からは、精神障害者の就業促進を図るため、啓発事業を開始しており、ミニハンドブックやDVDの作成・配布を行っている。

また、東京障害者職業能力開発校（小平市）では、本年度、新校舎が完成し、障害者の職業能力開発を一層強化している。同校では、ビジネスアプリ開発科、グラフィックDTP科、製パン科など、11の訓練科目を設置し、障害者の職業生活の実現を支援している。

④ハローワークの一層の活用

・ポイント

ハローワークの活用の中で最も重要なのは「求人票」の書き方である。定型の書式の中で、求職者の心に「刺さる」アピールを行うことが重要

・多様な求職者の心に刺さる求人票とは

人材の確保において、多くの中小企業がハローワークを活用しており、ハローワークは、地域の中小企業の人材確保において、大きな力を発揮している。一方で、最近、ハローワークに求人を出しても応募が少ない、あるいはないという声もある。求人数が求職者数を大幅に超える現在の状況下では、かつてのように求人を出せば多数の応募が来るという時代ではないことを認識すべきである。

そのうえでハローワークへの求人票を出す際に、その記載内容を工夫することで、多くの応募を得て、自社の求める人材を確保した中小企業も少なからず存在している。同じハローワークの活用で、大きな差が出る最も大きな要因は、**求人票の書き方**にあると言われており、「効果的な求人票の書き方」を助言するセミナーも多数実施されている。

効果的な求人票の書き方とはどのようなものか、基本的な考え方は、他の項目と同様に、求職者のニーズをきめ細かく踏まえ、自社の魅力を十分に吟味し、求職者が共感し、入社後の自分の活躍や成長をイメージしやすいよう具体的に記載することである。求人票の「求人条件特記」「備考」欄（下図の赤線囲み部分）を最大限に活用し、ハローワークの一層の活用を推進していくことが必要である。

図－１０ ハローワークの求人票

求人番号 13010- 325811		① 受付年月日 平成23年1月20日 紹介期限日 平成23年3月31日		事業所番号 1301-911127-0		就業地住所 千葉県千葉市美浜区		職業分類 255-10	
求人票 (フルタイム)		② 労働条件等		③ 会社の情報		④ 会社の特徴		⑤ 備考等	
1 求人事業所名 株式会社 ハローワーク商事		⑨ a+b 188,000円～ 240,000円 a 基本給 (月額換算・月平均労働日数 20.1日) 172,000円～ 210,000円 b 定額的に支払われる手当 10,000円～ 30,000円 ※ その他の手当等詳細事項は別紙参照		4 会社の情報 企業全体 450人 新 業 態 58 年 就業場所 50人 資 本 金 3,000万円 従業員数 (うち女性 25人) 労働組合 あり (うちパート 3人)		5 会社の特徴 和食中心のお惣菜を販売するデパート「△△」を関東地区の各店舗・ショッピングセンターに出店しています。(30店舗) 等々。〇〇県△△市に食品加工工場があります。		6 備考等 当社の商品は幅広い年齢層の方に支持され、今年も3店舗を新規出店しました。入社時には当社独自の研修プログラムを全員が受講。安心安心の食品衛生と接客で高い評価をいただいております。	
2 仕事の内容等 ③ 一般事務 総務課にて、給与、社会保険関係を中心とした事務を担当していただきます。 (主な担当業務) ・給与計算・勤怠管理・社会保険関係の書類作成・事務用品の管理・データ入力・来客対応 パソコンはワード、エクセルの他、専用ソフトを使用します。専用ソフトの使用方法は指導します。		⑩ 賃金 日給月給 円～ 円 賞金 ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ 賞金 ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ 賞金 ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿		7 会社の特徴 定年制 あり 一律 60歳 勤務延長なし 再雇用あり 65歳まで 入居可能住宅 ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ 利用可能 なし ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ 育児休業 あり 介護休業 あり 産後休業 あり 取得実績 取得実績 取得実績 取得実績 年間休日数 124日 就業規則 あり		8 備考等 ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿			
3 雇用形態 正社員 ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿		⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿		⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿		⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿		㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	

・多様な求職者の心に刺さる求人票

企業は、若年者（高校生・大学生）、第二新卒者、転職者、高齢者、出産・育児等で一旦離職した女性など、多様な求職者のうちから、確保したい人材を明確化し、それぞれの求職者の心に刺さる求人票を作成すべきである。

① 若年者をターゲットとした求人票

➤ 若年者が企業に求めること

- ・ 社会や人から尊敬される仕事がしたい
- ・ 仕事を通じて人間関係を広げていきたい
- ・ ライフ・ワーク・バランスに積極的に取り組む職場で働きたい
- ・ どこでも通用する専門技術を身に着けたい
- ・ 仕事を生きがいとしたい

② 第二新卒者をターゲットとした求人票

➤ 第二新卒者が企業に求めること（前職を辞めた理由）（2018 年 ネオ・キャリア調査）

- ・ ネガティブな理由
人間関係が嫌だった、給料が低かった、思っていた仕事内容と違った
社風やビジョンに合わなかった、自分の頑張りが評価されない
- ・ ポジティブな理由
やりたいことが見つかった、もっと成長したい

③ 転職者をターゲットとした求人票

➤ 転職者が企業に求めること

- ・ 成長力のある分野であること
- ・ 社風に魅力を感じられること
- ・ 適正な評価が得られる環境であること
- ・ 自身が成長できる環境だと感じたから
- ・ グローバルに活躍できる環境だと感じたから

④ 高齢者をターゲットとした求人票

➤ 高齢者が企業に求めること

- ・ 体力的にも精神的にも無理なく働けること
- ・ 人間関係が良いこと、気心の知れた仲間がいること
- ・ 自分のやりたい仕事であること
- ・ 自分のペースで進められる仕事であること

⑤ 女性をターゲットとした求人票

➤ 女性が企業に求めること

- ・ 出産、育児支援制度（休暇制度、職場復帰支援など）
- ・ 勤務時間や勤務日数

- ・ 仕事内容
- ・ 通勤のしやすさ
- ・ 給与
- ・ プライベートとの両立ができるか
- ・ 自分の経験を活かせるか

⑥ 障害者をターゲットとした求人票

➤ 障害者が企業に求めること

- ・ 障害者の種類や程度、適性と能力に配慮したしごとの設定と配置
- ・ 障害者の種類や程度、適性と能力に配慮した教育制度
- ・ 障害者の種類や程度、適性と能力、キャリア形成に配慮した処遇
- ・ 障害の種類や程度に応じた安全管理や健康管理、そのための職場環境の改善
- ・ 障害特性を踏まえた相談、指導及び援助（作業工程、勤務時間・休憩時間、援助者の配置等）
- ・ 職場全体の障害及び障害者についての理解や認識の向上

<人材育成>

⑤人材育成の体系化、計画的取組

・ポイント

多様な業種・規模にも汎用性ある人材育成カリキュラム・体系モデルの構築・共有が重要

・若者の教育に対するニーズにも応え得る「人材育成カリキュラム・体系モデル」

新入社員の育成といっても、新卒者・既卒者では、それまでの経験から一律に（同じ手法で）育成することは難しいいうえに、育成効果が半減する可能性がある。新卒者であれば、社会人としての心構えなど、最も基礎的な事項から育成する必要がある。既卒者（転職者）の場合は、一定の職務経験があることから、新卒者と同水準からのスタートでは、非効率である。一方で、経験者だから入社直後から即戦力として期待し、十分な育成を行わなかったことで、能力を発揮できずに離職してしまったケースも数多い。

新卒・既卒で全く別の育成体系を構築する必要はないが、入口部分など、過去の経験等と直結する部分については、その違いに十分留意し、目標を明確化したうえで、育成カリキュラムの構築・体系化し、計画的に育成していくことが重要である。

① 新卒人材の育成

新卒者の育成は、社会人としての心構えなど、最も基礎的な事項から育成することから、自社の人材育成体系（キャリア・パス）の基礎となる。まずは、この基礎部分について、中小企業振興公社の人材ナビゲータや、民間の人材コンサルタントなど、外部人材も活用しながら、しっかりと構築し、多様な経歴・価値観・能力・年齢・心身の状況などを有する社員を育成するための「オプション」を付加していくことが、社員が理解しやすく、円滑な育成を実現していくことに繋がるものと考えられる。

➤ 新卒人材の育成モデル

入社前教育

入社前の不安を緩和し、入社にむけた意識を高めるとともに、内定辞退を回避するために実施する。内定者の多くは学生であり、卒業（修了）までの学校生活を踏まえ、負担が大きくなるよう配慮するとともに、入社後の導入教育と関連付けた内容とする。

- ・通信教育（eラーニング）
- ・集合研修、自社見学
- ・レポート提出など

入社直後教育

入社直後の教育は、入社前教育に引き続くかたちで、仕事への動機づけを図るために実施する。集合研修を基本とし、ロールプレイングなどにより、参加意欲を高める工夫が必要である。主な内容は、

- ・経営理念・方針
- ・企業沿革
- ・組織、人事制度、社内規定、労使関係
- ・事業概要
- ・健康・安全管理

実務基礎教育（共通）

新入社員全員に求められる業務上の知識やスキル、ビジネスマナーなどを習得する。

- ・基本マナー（挨拶、言葉遣い、身だしなみなど）
- ・基礎スキル（社内外コミュニケーション、職場の人間関係、仕事の流れなど）
- ・職責、目標設定

現場実務基礎教育

教育の場・担当を現場に移し、会社全体の事業を現場で理解する。

個別実務教育（OJT）

新入社員が各職場へ配属（仮配属）された後行われる現場での個別的、実務的教育。

多くの中小企業では、OJTを担う人材が不足し、計画的に実施されていない傾向が強い。新入社員に関しては、人事担当も協力し、計画的に実施する必要がある。

また、OJTという教育手法について、企業は認識を変える必要がある。OJTとは、漫然と仕事を通じて、その仕事に必要な知識・技能・技術を憶えさせるということではない。本来、OJTとは、仕事を通じて、必要な知識等を憶えさせるとともに、これらの過程を通じて、自ら考え、あるいは社内外の関係者とのコミュニケーションを通じて、担当業務の課題を抽出し解決策を見出し、提案すること、また、新たなビジネスの種を植え、育てることである。つまり現在の複雑化・高度化する経済社会の中で、イノベーションを生み出し、自社の成長と継続を支える人材を戦略的に育成することである。

フォローアップ教育

配属から一定期間後、フォローアップのために行う教育。現場を離れ、人事・教育部門が実施。配属後の感想、悩み、課題を明らかにし、人事担当・同期などから助言・コメントを受け、これを踏まえて各社員の今後の課題・目標を明確にし、所属で実行。

➤ 参加意欲を高め、育成効果を高める手法

- ・参加型の研修内容とし、自主性を高めるカリキュラムとする
- ・研修内容は講義中心ではなく、体験学習をなど実践的なプログラムとする
- ・各研修に一貫性を持たせて実施できるよう体制整備する
- ・OJTの充実を図るため、各現場の支援を強化する
- ・全員が研修についていけるようフォローを強化する
- ・社員のパーソナリティ、理解度を見極め、個別に指導する場を設ける

➤ 社員自らが育つ環境の整備

新入社員の多くは自己の成長を望んでいることから、社員自らが育つ環境を整備することは、人材育成において重要である。そのための手法として、入社後、早期の段階からキャリアデザインを構築することが効果的である。

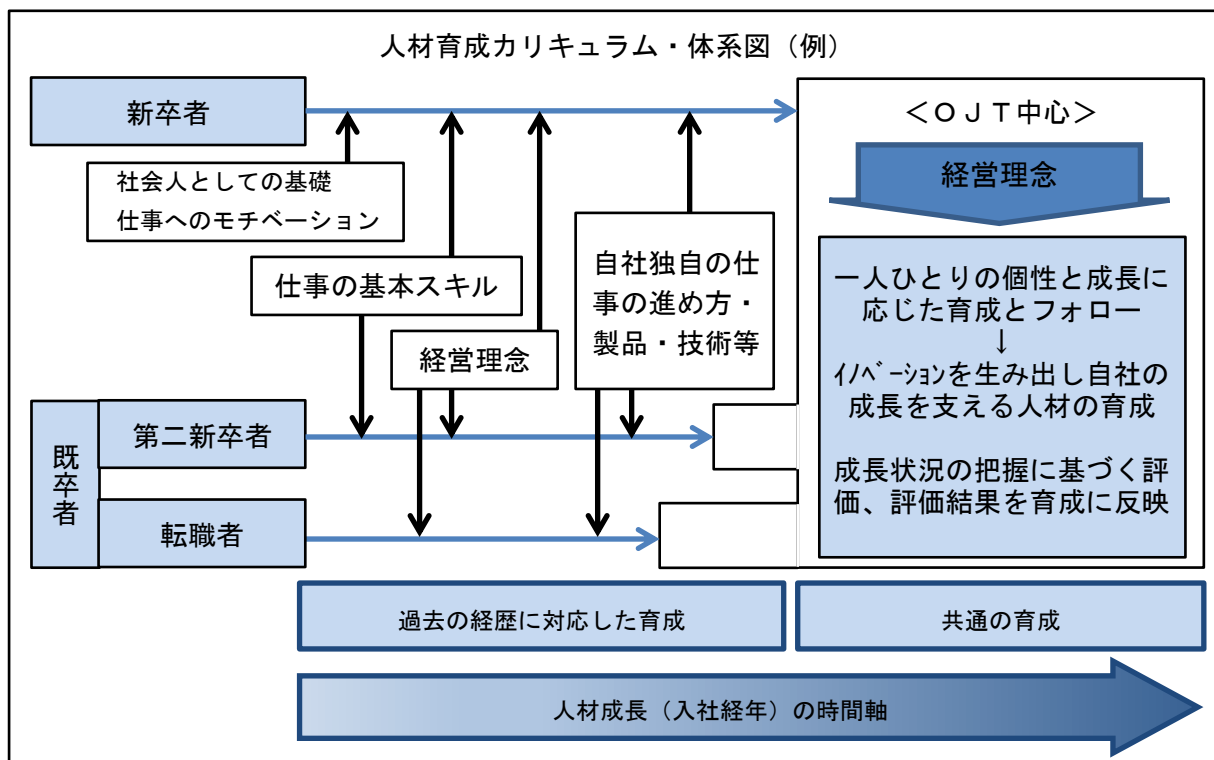
キャリアデザインに基づき、社員が主体的に行動することは、社員自身の満足に繋がるだけでなく、会社の持続的な成長の実現にも寄与する。

社員は主体的に行動することによって働きがいを感じ、さらに成長していこうと継続的に行動する。このことを踏まえ、節目節目でキャリアや仕事を振り返り、将来をリデザインすることも重要である。このようなアプローチにより、自らのキャリアを自ら作り出すことのできる人材が育つ。

② 既卒人材の育成

新卒者と既卒者では、その経歴に大きな違いがあることから、一律の体系での育成は難しい。一方、既卒者であっても、第二新卒者と、一定の職務経験を有する転職者の育成において、その違いに留意すべきである。

第二新卒者は職務経験が少ないものの、社会人としての基礎は一定程度身に付いており、その経験の中で、仕事を通じてどのように自己実現したいかなど、仕事に対するモチベーションが高い傾向にある。転職者の場合は、他社での職務経験により、仕事に対する考え方や仕事の癖を持っている場合が多いため、経験があるからと言って、即戦力になると判断しないことが肝要である。むしろ、丁寧に自社の経営理念を説明し、ベクトル合わせに注力することや、自社の商品・サービスについて十分に理解し、社内の人間関係を円滑にするよう配慮することによって、はじめて即戦力として活躍できる。

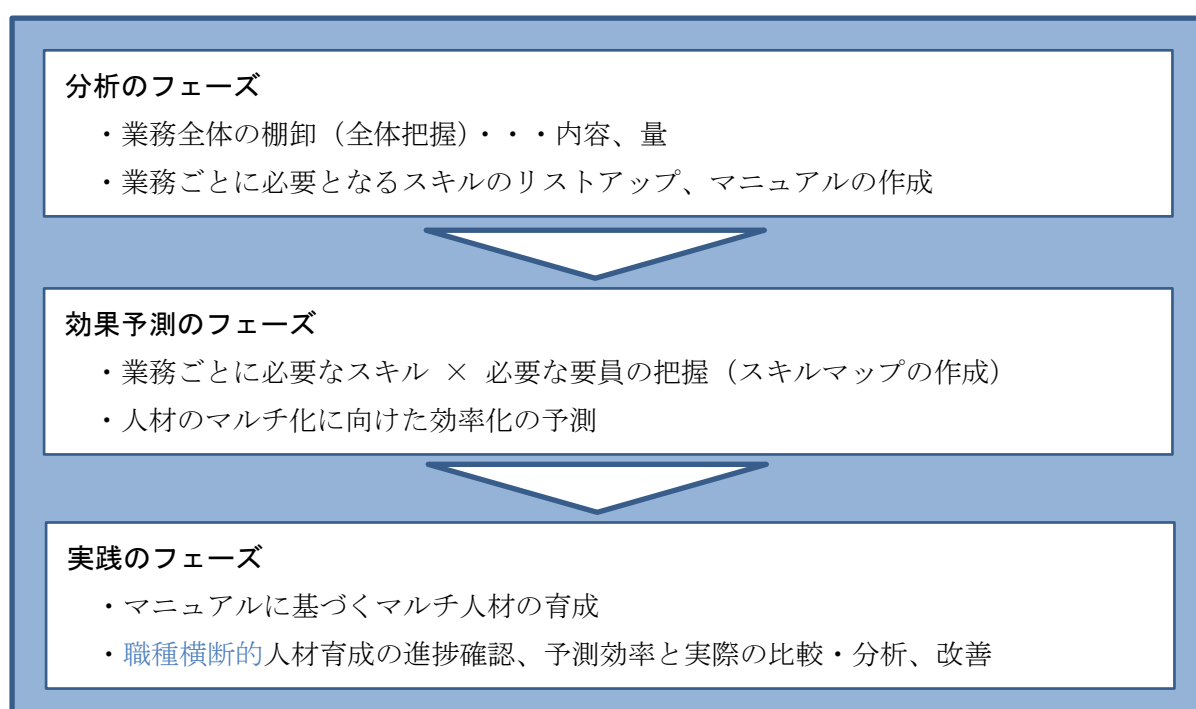


③ 職種横断的な人材の育成

人材が不足するなか、自社の製品・サービスの高付加価値化や、労働生産性を向上させていくことが求められているが、これへの対応として重要な取組が、職種横断的な人材の育成である。

これまで、製造業を中心に、多能工化への取組が図られてきたことを踏まえ、こうした知見をベースに、生産工程だけでなく、品質管理工程、販売促進工程なども含めた、職種横断的な人材の育成について、検討を進めることが重要である。特に、営業を中心とする販売促進工程は、自社の技術・技能と、取引先のニーズを結びつけ、新たな製品・サービスを生み出す「イノベーションの結節点」であり、こうした人材を育成する苗床であることから、まずは販売促進工程を核として、取組を進めることが効果的である。

➤ 職種横断的な人材の育成に向けた手法の概略（例）



・「多様な人材の育成モデル」

新規学卒者、第二新卒者・転職者・高齢者・出産・育児等で一旦離職した女性など、多様な人材の確保を前提に、多様な人材に対応したきめ細かな人材育成が重要である。

人材育成の基本モデルは、新規学卒者育成モデルとし、これに前歴等を考慮したプロセスの変更を加るとともに、各人材のニーズ（転職理由）に基づき、必要なプログラムを提供し育成していく。但し育成の基本は、「社員自らが育つ」自主性の尊重である。

・「インターンシップ・プログラム・モデル」

人材確保が非常に困難な状況を打開するためには、「攻め」の採用が求められる。具体的には、インターンシップや企業見学会の受入、求職者との意見交換会の開催、民間人材紹介会社等が主催する合同企業説明会への出展などがあるが、インターンシップ等の受入は、学校等との信頼関係の構築が前提となるため、企業単独での実施は難しい。人材紹介会社

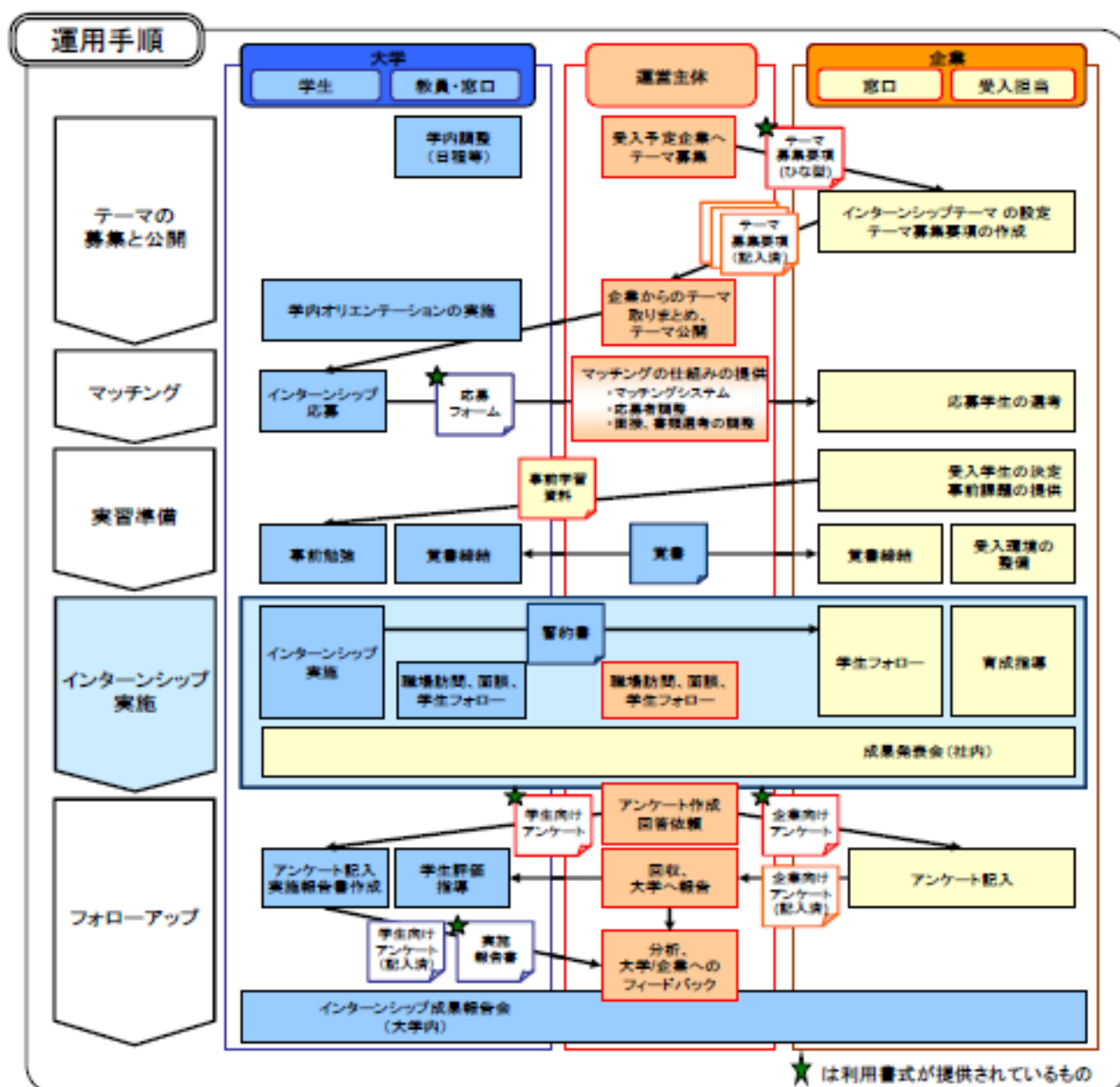
が主催する合同企業説明会の出展は高額な費用を必要とするうえ、出展しても期待する人材と接触できない場合も多く、非常にリスクの高い投資となっている。

これらの課題を解決するため、各企業のインターンシップに対する理解を促進するとともに、個別の企業が採用したい人材を予め明確化しておくことや、自社の魅力を簡潔かつ効果的に説明できるストーリーを構築したうえで、インターンシップや企業見学を受け入れたい中央・城北地域の中小企業・公的機関等が連携して、工業高校を中心に、学校等との間で受入のルートを開拓するとともに、Web等を活用し、合同で参加者を募集する方法を検討していく。

また、職業能力開発センター・校における訓練生のインターンシップについても、一層の充実に向け、地域の中小企業との連携強化を図っていく。

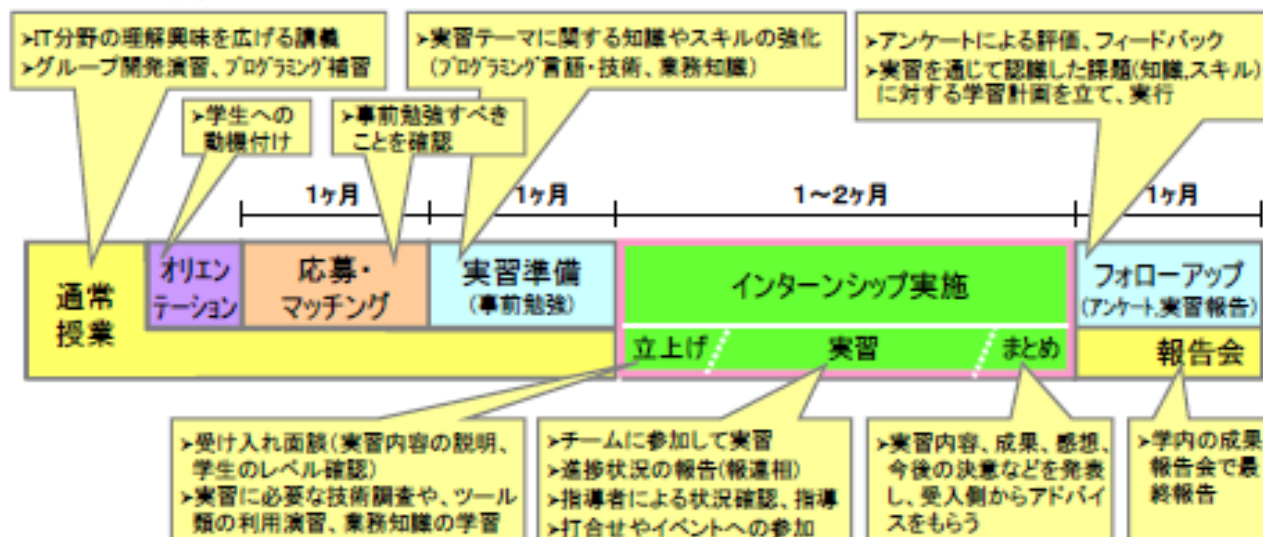
▶ インターンシップ実施のモデル

・全体像



経済産業省作成

・全体スケジュール



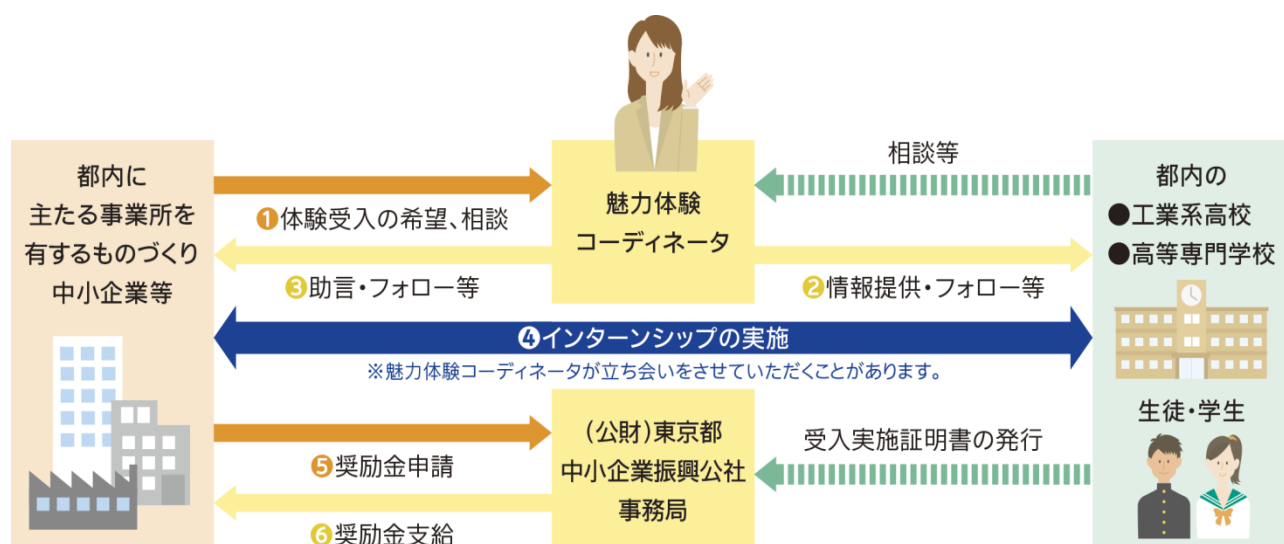
経済産業省作成

・インターンシップの推進に活用できる支援事業

① 中小企業魅力体験（インターンシップ）受入支援事業

都内の工業高校・産業高校及び高等専門学校（高専）の生徒・学生が企業で実践的な技術・技能を学習するため、中小企業魅力体験（インターンシップ）として受入れる企業を支援。受入れにご協力する企業にはコーディネータが受入れ企業と学校との橋渡し役として相談に対応。また、受入れ企業に奨励金を支給。

・事業の流れ



<問い合わせ>

(公財) 東京都中小企業振興公社人材支援課 電話：03-3251-7904

⑥経営理念の社内浸透

・ポイント

社員の意識のベクトルを共有することが企業成長のカギ、人材育成の前提である経営理念を社内に浸透させることで、社員の意識ベクトルは同じ方向へ向く

・経営理念の社内浸透「取組事例」

経営理念を社内に本質的に浸透させることは、人材育成の根幹である。例え、有効な人材育成体系を構築し、効果的な育成手法を用いて社員一人ひとりが成長できたとしても、社員一人ひとりが、同じベクトルに向いていなければ、育成した力が企業の成長・継続に結びつかない可能性が高いからである。

経営理念を社内に本質的に浸透させるためには、日常の業務と密接に関連づけることが重要である。経営者（層）が、経営理念を日頃の業務にブレイクダウンし、これを日々社員に語りかけて、社員が常に経営理念を意識しながら仕事をする、毎日の業務の中で課題等が生じた際は必ず経営理念に戻って対応策を検討・判断することなど、社員一人ひとりが経営理念に基づいて仕事をする環境を醸成することが肝要である。

・社員に対する経営理念の伝え方の重要性

経営理念を軸に人材の確保・育成・定着を図ろうとする企業で、本気で社員に経営理念を浸透させようと考えていない経営者（層）はいないはずであるが、浸透していない場合には、その伝え方に課題がある可能性がある。主な課題として考えられるのは、

⇒ 経営理念を浸透させるための取組が不十分

⇒ 仕事の中で経営理念を実現したことに対する評価のしくみがない

⇒ 日常業務・ビジネスにおけるルールなどが経営理念と乖離しており、経営理念が無くても経営出来ることを露呈した形になっている

⇒ 経営理念の創作者であり、主たる管理者である経営者（層）自身がこれを実践しておらず、社員が経営理念を「絵に描いた餅」だと認識している

などが考えられる。

これらの課題を解決していくためには、まず社員一人ひとりが経営理念を常に意識しながら、日常業務に取り組む環境を整備することが重要であり、定期的に社員相互で仕事を振り返る時間や機会を設けるなどの工夫が必要である。そしてその中で、自分達の仕事が経営理念を実践しているかを確認し、場合によって行動を修正していくなど、自分の仕事と経営理念を照らし合わせて「考える」ことが重要である。

また、経営理念が企業経営の根幹であることに異議を唱える者はいないが、現実には、経営上の様々な判断や事業展開上の判断などが経営理念と整合していないことは往々にしてありうる。社会経済の変化が加速化している現在、状況変化に応じた柔軟な対応は必要ではあるが、その「柔軟な対応」が常態化し、経営理念と経営者（層）の判断が常に乖離している場合は、経営理念を社員が日々意識することができない。

経営者（層）の日々の行動や判断、経営戦略・方針などのすべてのビジョンについて、経営理念を起点に伝えていくことで、足腰の強い経営が実現でき、経営者（層）と社員、新規

に採用した社員のベクトルを一つの方向に向かわせることが可能となる。

企業が展開する全ての事業・技術開発、日々の社員の業務一つひとつに、経営理念を落とし込んでいくこと、「この業務・取組は経営理念のこの考え方に基づいている」と丁寧かつ継続的に説明していくことが、経営理念を社員の間に浸透していくために不可欠ということになる。

・社員に対する経営理念の伝え方

経営理念を求職者・社員に効果的に伝えるためには、相手の心に響かせることが重要である。そのうえで、社員の間に浸透するしくみを構築することと、そのしくみの中で、経営者（層）と社員が接する機会を設定する必要がある。

さらに、伝えたことによって、求職者や社員が自分自身に引き付けて感じてもらえるようにすることも重要である。

① 経営理念に関するストーリーをつくり、伝える

経営理念を浸透させていくためには、そこに込められた意味や想いを理解してもらうことが重要であり、それらが求職者や社員の心に響くものであれば、心にしっかりと刻み込んでもらうことが可能である。そのためにも、経営理念に関するストーリーをつくることが重要である。

ストーリーとは、具体的に何故自社がその経営理念を掲げているのか、その理由と背景を明らかにすることであり、これを知っていれば経営理念を受け止めやすくなる。

例えば、近代以前から地域に根付いたものづくりがあり、時代とともに変化を遂げて現在の自社を含む産業集積を形作ったなど、自社と地域・社会との間のこれまでの関わりや、そうした歴史が現在、自社にどんな影響を及ぼしているか、経営者と社員がそこから何に気づき、学び、活かしたか、そのような逸話がストーリーである。特に企業活動を通じた「社会貢献」という要素は全ての企業が持つものであり、力強いストーリーとなりうるものである。



こうしたストーリーとともに伝えられる経営理念は、単なる言葉ではなく、求職者や社員の心に響くものとなる。そうした心に響くストーリーはどのような会社も有しているものであるが、それを見いだせない企業も多くある。そうした企業は、企業OBや取引先、また社員との間で、過去のエピソードの掘り起こしや、自社の良いところを挙げてもらうなどの取組により、ストーリーを見出していくことが重要である。

② 経営者（層）自身による経営理念の実践

当然のことながら、企業における経営者（層）の影響力は大きく、求職者・社員、取引

先、地域の住民など様々な人がその言動に注目している。このため、経営者が社員に先んじて経営理念に掲げている価値観や行動を実践することにより、経営者の本気度を示すことになる。これにより、社員が経営理念の重要性を認識し、その内容を理解してくれ、経営者への信頼をも高めることにつながる。

それとは反対に、経営者が経営理念をないがしろにし、経営理念と矛盾する経営判断、言動を繰り返せば、必然的に経営理念は形骸化する。こうした状態は経営理念のない企業と同じである。経営者（層）は、常に自身の言動の影響力を自覚し、自身の行動に責任を持つことが重要であり、そうした経営者（層）の姿勢が経営理念の社内における浸透と深化に影響を与える。

また、こうした姿勢を維持するためには、社員や社外の助言者（コンサルタント等）との率直なコミュニケーションを通じて、自らを振り返ることが重要である。経営者（層）が創造した経営理念は、経営者（層）が実践しているという「背中」を社員に見せる事ではじめて伝わる。生きたお手本が目の前にあるということは、経営理念の浸透において最も効果のあることである。

③ 社員が常に経営理念を意識して仕事に取り組む環境整備

社員が経営理念に接する具体的・物理的なしかけをつくり、社員が常に経営理念を意識して仕事に取り組む環境を整備する必要がある。

そのための方策として、多くの企業が以下に掲げる「社内掲示」「朝礼などでの唱和」「経営理念を常に携行」などを行っている。しかし、これらの取組のみで従業員が経営理念に込められた想いをくみ取り、日々の業務に反映させる事はできない。

経営理念を社員が実践するためには、経営理念に込められている意味を解きほぐし、翻訳して伝え、それを社員一人ひとりが自分の仕事に置き換え、検証し、次の仕事に生かしていくプロセスを、しくみとして整備する必要がある。

➤ 社内掲示

社員だけでなく、求職者が会社見学に訪れた際や取引先にも自然と目に入る場所に掲出することが重要である。また、掲示しているボードなどに汚れや破損があると、これを見た者は社内で経営理念が大切にされていないと感じることが多い。

掲示する以上、経営理念自体と同様大切に扱うことが重要である。

➤ 朝礼などでの唱和

経営理念を朝礼で唱和するだけでは社員に浸透することではなく、経営理念形骸化の象徴と受け止められることもあるが、経営理念を声に出すことにより、社員一人ひとりの心理にアンカーリングする効果もあると言われており、その運用次第とも言える。このため、業務報告と組み合わせるなど、単なる「唱和」に留まらない工夫も必要である。

➤ 経営理念を常に携行

経営理念をカードなどに印刷し、社員証などとともに、常に携行することも工夫の

一つである。

➤ 経営理念の社外への発信

自社のHPに経営理念を掲載するなど、社外に伝えることで、営業活動など社員が取引先との関わりの中で意識することが可能となる。また、自社のブランディングの一環としても有効な取組である。

➤ 日常業務の中で経営理念を意識した体験の共有

日常業務の中で課題やトラブルが発生し、特段の判断を求められる場合は多い。その際に経営理念に立ち返って判断することが重要であり、そうした判断は後に正しかったと気付くことも多い。また、重大な課題でなくとも常に経営理念を意識しながら業務に当ることは重要である。そうした経験を、定例の会議や研修などの際に社員間で共有することが、経営理念の社内浸透に最も大きな効果を発揮すると言われている。

そうした経験を経て、他の社員にそれを伝えることが出来た社員は、周囲からその仕事ぶりを認めてもらう絶好の機会ともなり、モチベーションの維持・向上にも繋がる。

➤ 経営者（層）による定期的な発信

各企業には創立記念日など、年間に社を挙げての行事がいくつかある。経営者（層）は、こうした機会を捉え、社員に対し、改めて経営理念を核とし、現在の経営状況を踏まえた具体的なスピーチ等を発信すべきである。

毎日の仕事の中で常に経営理念を意識することが最も重要であるが、改めて経営者（層）自身が語ることも、経営理念の大切さを再認識する絶好の機会となる。

➤ 各社独自の創意工夫

その他にも様々な方法がある。各社の状況に適した経営理念を浸透させていく取組を検討すべきである。会社の文化・雰囲気・社風・ブランドを作り出すためにも試行錯誤を重ねながら、独自のしくみにより、経営理念を浸透させていくことが重要である。

④ 経営理念に基づく人事制度の構築

人事制度は本来、経営理念を実現し、現在抱えている課題を解決する組織をつくるための制度である。このため、**企業理念 = 人事制度 = 人材** のように、一つの軸でつながっていることが重要である。

また、経営理念を社内に浸透させていくためには、社員が自分自身に引き付けて受け取れるしくみを構築することも重要であり、最も効果的な方法の一つは、人事制度を活用することである。人事制度は大きく、等級制度、報酬制度、評価制度に整理できるが、**経営理念の実現に向けたプロセス（取組）、結果（成果）に基づく評価制度を構築**し、その評価に基づき、等級、報酬で対応することである。

なお、評価のプロセスは、社員一人ひとりの日常業務の状況に基づくべきであり、経営理念に沿った目標を設定し、経営理念に沿った姿勢で日常業務を行っているかを本人が自己評価し、これを上司にフィードバックすることによって更に効果が発揮される。

・企業理念の社内浸透に活用できる支援事業

① 中小企業採用力向上支援事業

「人材確保相談窓口」を設置し、中小企業の悩みに対応するとともに、相談やセミナー、専門家派遣を通じて、人材の確保や女性・高齢者等多様な人材の活用を促進。

・人材確保相談窓口

企業の求人活動、採用支援等に精通した専門相談員を配置し、採用に悩みや抱える中小企業等の相談に対応

・多様な人材活用セミナー 年5回、20社／回多様な人材活用のメリット、人材活用成功事例の紹介など

・専門家による、企業の求める人材の採用に関するコンサルティング 年300社程度

・合同就職面接会 年4回、15社程度／回

東京労働局と連携し、コンサルティング実施の企業に対しマッチングの機会を提供

<問い合わせ>

東京都人材戦略支援事務局（東京都委託事業） 電話：03-3525-8970

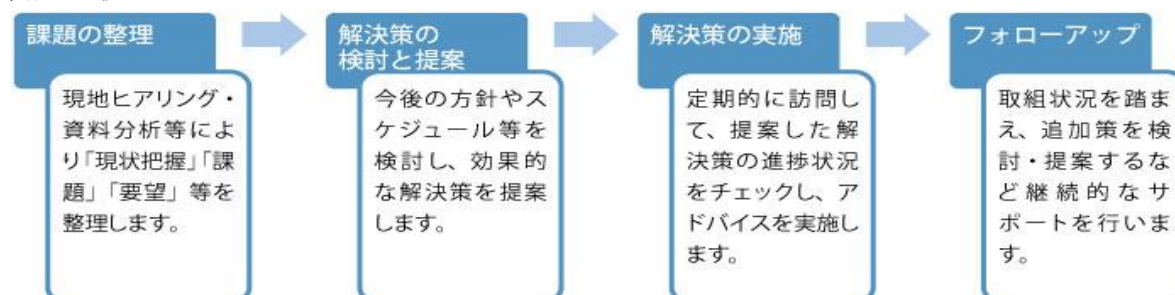
② 中小企業人材確保・育成総合支援事業

・人手不足の状況の中、人材・組織の活性化は大きな課題となっており、これらは経営戦略と密接に関係している。人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験を持つ専門家「人材ナビゲータ」と自社の制度・規則や教育体系、ビジョン等を経営戦略とともに再考、従業員の離職防止・モチベーション維持・向上につなげ、競争力を高める。

・人材ナビゲータとは

企業経営や人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験、専門知識をもつ人材育成支援のスペシャリスト。直接企業を訪問し、継続的な相談、アドバイス等のサポート

・利用の流れ



<問い合わせ>

（公財）東京都中小企業振興公社人材支援課 電話：03-3251-7904

⑦社内の教育体制の充実

・ポイント

人材育成を担う社員の確保・育成が重要

・若者のニーズにも応え得る社内の教育体制の構築

中小企業の多くから、人材を育成したいが、社内に人材育成を担うべき人材が少ない、あるいはいないという声が聞かれる。一方で、中小企業の多くが人材育成の手法として、OJTを挙げている。

人材の育成は、企業経営の根幹であるため、本来であれば、人材育成を専門とする部署や、管理職を配置すべきであるが、企業規模からそうした措置を講じることが難しい企業が多いことも事実であること、OJTが業種・企業規模の如何によらず重要な人材育成手法であることなどから、OJTにおいて、指導的立場にある社員（上司、先輩社員、トレーナーなど）に上記のことを認識してもらい、適切な指導ができるようきめ細かなフォローが必要である。そのうえで、若手社員が自ら考え、イノベーションを生み出すことができるよう、ロジカル・シンキング等の方法を身に付けさせることも必要である。

こうした異なる業務に通底する「ものの考え方、思考方法」の習得は、職業能力開発センターやしごと財団など多くの人材育成機関や民間人材関連企業で、セミナー等の形式で実施されている。こうした外部のセミナー等を受講させるなどの取組も重要である。また、職業人材の育成を担う職業能力開発センター・各校の職業訓練においても、訓練の一環として導入を進めるべきである。

① 効果的なOJTの実施

➤ 信頼関係の構築

OJTを効果的に進めるためには、まず、企業と社員、指導者と指導される社員との間に信頼関係があることが重要である。これが醸成されていないと、指導を受ける社員のモチベーションが上がりにくくなり、実施効果が期待できない。

➤ OJTマニュアルの作成

OJTにはマンパワーがかかるため、実施の都度方法を決めていると非効率になる。このため、まずマニュアルを作り、指導者に配布し、理解してもらうことが重要である。また、マニュアルは、自社の経営方針や確保人材の状況に応じて変更することも重要である。頻繁な変更は必要ないが、状況に応じた適切なマニュアルの変更は、OJTの効率化につながる。

➤ 指導者の育成

指導者を育成するための研修を実施し、OJTを受けた社員の仕上がり状態が一定になるようにすることが大切である。指導者の指導スキルばらつきがあると、社員の仕上がり状態もばらついてしまうためである。効果的なOJTのためには、まず指導者を

育成する研修が必要である。

➤ 指導者のフォロー

指導者を育成しても、彼らに任せきりは危険である。なぜなら指導者の多くは、自分の業務とともに、指導をするため、負荷が大きくなるからである。このため、指導者が相談でき、フォローするしくみを整備しておくことも大切である。

② 指導者の育成

指導者の育成は効果的なOJTに不可欠である。

➤ 指導者自身の棚卸

まず、指導者として取り組むうえで自身はどのように成長したいか、どんなことをしたいかなど、基本部分を整理する必要がある。

➤ 指導方法の習得

ティーチング

ティーチングとは、手法や解答の伝達、指示など、教えるための技術である。まだ企業になじんでいない、経験の浅い社員を指導する場合、教えることが多くなるため、この技術の習得が不可欠となる。

⇒ ティーチングのフロー

業務における理念や目的などを教える

まずやってみせて指導対象者に実際の流れを見てもらう

指導対象者に取り組ませてみる

できていない部分などをフォローし、改善点などを伝える

コーチング

コーチングとは、相手自身が考えるよう支援するための技術である。最初の段階ではティーチングが多いが、時間の経過とともに、相手自身に考えてもらうよう仕向けることが重要となる。これにより、自身で考えたり答えを導き出したりすることで、自立することができるようになり、臨機応変・柔軟な対応、応用する能力を身につけることが可能となる。

ティーチングとコーチングのバランス

OJTは、ティーチングとコーチングのバランスが重要である。あまりに教えすぎると、相手は自分で考えることができなくなり、逆に経験不足のまま考えさせても、引き出しがないゆえに相手は困惑する。指導者は、相手の段階・状況を見ながら、両者を使い分ける能力が必要となる。

叱ると怒る技術

叱る技術も習得する必要がある。「叱る」と「怒る」を間違えば効果は半減し、的確

に叱ることができれば相手の能力をさらに引き出せる。「何がどうして悪かったのか」「どうしたらよいのか」といった現状の把握と今後の成長に繋がる叱り方が重要である。

＜回避すべきこと＞

- ・相手そのものを否定する
- ・他者と比較する
- ・できないことを責める
- ・過去のことを持ちだして叱る

褒める技術

良い褒め方は相手の能力を引き出し、モチベーションの向上にもつながる。但し、むやみやたらに褒めるのではなく、やり遂げたことを褒めるなど、状況を見計らって褒めることが肝要である。

○ J T 実施ツール

○ J T 実施ツールには「育成計画ツール」と「コミュニケーションツール」の2種類がある。

⇒ 育成計画ツール

指導・育成を進める計画を立てるもので、以下の内容で構成される。

- ・社員に身につけさせたいスキル（基本から実務まで）
- ・社員にどのようなステップを踏ませるか（時期と内容）
- ・指導方法

⇒ コミュニケーションツール

○ J T の P D C A サイクルを回すためのもので、以下の内容で構成される。

- ・社員自身が実施した業務内容（1週間程度）
- ・社員自身の振り返り（悩みや今後知りたいこと）
- ・指導者からのフィードバック

指導者への支援

指導者だけでは育成指導が間に合わない、一人だけでは心的負荷が大きいため、人事担当者や上長は、指導者を支援する必要がある。

具体的な支援として有効なのは経営者（層）と指導者、指導者相互の意識共有のための場の設定である。この目的は、○ J T における育成・指導方針と、困りごとの共有である。育成・指導方針を共有することでブレがなくなり、社員のスキルアップも早まる。また、困りごとを共有することで、課題が発見でき、解決への手段が見いだせる。

・インターンシップの重要性の社員浸透「モデル」

より効果的なインターンシップとするため、その重要性やメリットについて、社員の理解が浸透することが重要である。

▶ インターンシップのメリット

- ア 自社の採用活動に繋げることができる（優秀な学生を獲得する可能性が高まる）
- イ 仕事の一部を実際に行ってもらうことで労働力として期待できる
- ウ 自社の仕事に対する学生の新鮮な意見を得ることができる
- エ 学生に職を体験してもらうことで、自社のPRの場となり、会社の名前だけでなく内容を伴って認知してもらうことで、会社のブランディングや実際の評価に繋がる
- オ インターンシップを通して学生を指導することは、社員のマネジメントスキルが身につく良い経験となる。特に若手社員が指導にあたることで、マネジメントスキルを早いうちから身につける機会となる。

▶ インターンシップのメリットの周知

インターンシップの受入は、上記の通り社内の各部署にメリットをもたらす。

上記の「ア、イ」はインターンシップを受け入れていない企業の社員でも容易に想像できるであろうが、「ウ、エ、オ」については、受入に直接関係しない部署においてもメリットがあることを示している。

また、直接インターンシップを受け入れることになる部署においても、その対応を若い社員に委ねることで、マネジメント能力を高めることが可能である。インターンシップの受入は手間であると考えずに、自社に多様なメリットがあると認識し、社内全体で取り組む機運を醸成すべきである。

・ポイント

求める人材像や自社の人材育成方針の明確化と求職者への説明、これに共感する求職者へのアピールが人材の確保・定着の双方に有効

・採用時のコミュニケーション

求める人材像や自社の人材育成方針を明確化し、これに共感する求職者に、経営者が直接アプローチすることが、人材の確保に有効だけでなく、定着にも有効である。

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるかを「見極める場」として認識してきた。しかし、現在の厳しい状況下では、見極めるほど多くの求職者が応募してくる訳ではない。現在の中小企業にとって、企業説明会や採用面接は、求職者が自社に相応しい人物であるかを見極めるだけでなく、求職者に自社の魅力をアピールし、よいと思われる求職者に対し入社するように口説く場である。

⑦ 求める人材像の明確化

採用時のコミュニケーションでは、予め「求める人材像」を明確化しておくことが重要である。

➤ 人材像の構成要素

単に「人材像」と言っても、人材は多くの要素で構成されている。構成要素をどのように整理するかは、様々な考え方があるが、最もベーシックな整理を以下に示す。

企業は、これらの要素の中から、自社に欠如している、あるいは強化したい要素を組み合わせ「求める人材像」を明確化する。

先天的要素		後天的要素
属 性	パーソナリティ	能 力
年 齢	基本能力	経 験
自認性別	行動特性	知 識
家庭状況	仕事に対する姿勢	スキル
前 歴	価値観	

・属 性

年齢、自認性別（戸籍上の性別とは異なる場合がある）、家庭状況（子育て中・介護が必要な家族と同居など）、前歴（新卒者・転職者）などの属性は、雇用条件（賃金・勤務形態など）に影響を与える要素である。多様な人材の確保（後述）の際に最も重要な要素である

・パーソナリティ

⇒ 基本能力

その人が元々持っている「発想力」など、常識にとらわれない新しいアイデアを生み出せる能力、物事を構造的に捉えることができる能力、論理的に

考えられる能力などがある。

⇒ 行動特性

現在の社会経済状況を踏まえると、急激な状況変化や困難な課題に対応できるパワフルな行動特性が求められる場合が多いが、何事も前向きに捉える、多様性を許容できるなど、企業により求めるものは多様である。

⇒ 仕事に対する姿勢

自主性、主体性、向上心、責任感、誠実性、協調性、規律性、柔軟性、継続性などであるが、非常に多様である。

⇒ 価値観

仕事を進める中で、目標の達成、社会的貢献、自己実現、自己成長など何に価値を見出すかという要素で、職種やポジションに関連が強い。

・能力

⇒ 経験

過去（学生時代、職務上の）経験の中で獲得した課題への突破力・知恵などの要素で、ポジションに関連が強い。

⇒ 知識

過去の経験の中で培われた専門知識、業界知識、一般知識などの要素で、この要素を重視すると同業界や同職種の経験者を優先する傾向が強くなる。

⇒ スキル

仕事のスキルと、人間関係のスキルの2つが大きい。

・仕事のスキル：実務遂行力、状況把握力、対応判断力、計画立案力、企画開発力、意志決定力、情報分析力など

・人間関係のスキル：コミュニケーション力、信頼構築力、折衝調整力、合意形成力、指導統率力、協働力など

➤ 採用条件の明確化

現場からの意見を踏まえ、自社の実情を分析し、求める人材像を整理する。その際、現在の状況だけでなく、将来の事業展開も見据えることが重要。

⇒ 経営理念との整合性

経営理念と求める人物像が整合するよう整理。

⇒ 経営方針・計画などとの連携

自社の経営方針・計画などを踏まえ、将来を見据えて必要となる職種・ポジションを明確化。

⇒ 現場が求める人数・人物像の把握

現在の業務遂行上必要な人数・人物像について各部署にヒアリングし、経営理念・方針・計画から導き出された条件と整合させる。

⇒ 人材の成長過程を考慮

入社後に配置する仕事の遂行に必要な条件と、その社員が成長する過程で担ってほしい仕事とその条件を考慮する。

➤ 採用条件から「求める人材像」の組立

採用条件を抽出した後、これを組合せて「求める人材像」を作成。採用選考における判断に支障を来さないよう、具体的な人材像を作ることが重要。

これにより作成した「求める人材像」を経営者、人事責任者、人事担当者、面接官など、採用に関わる社員間で共有することで、一貫性ある採用活動が可能となる。

⑧ 会社説明会の準備

➤ 説明内容

求職者は、複数の企業を比較することが出来るため、自社の会社説明会に出来る限り多くの求職者に来てもらうためには、求職者が聞きたいことを踏まえたうえで、自社がPRしたい内容を構築することが重要である。求職者が知りたいことを踏まえたPRをすることで自社への共感が高まり、志望意欲を高めることができる。

➤ 開催日程

現在、採用活動の日程が流動的となっており、今後の動向を注視する必要があるが、これまでの傾向では、広報活動の解禁日に合わせて会社説明会の告知を開始する企業が多く、参加者の確保が困難な企業が多い状況である。

一方で、多くの大学生は早い時期から活動を開始するものの、大学院生、体育会系学生など、活動の開始が遅い学生もあり、大企業に伍して採用活動を焦るより、年間を通じて、開催することも検討すべきである。

➤ 開催場所

大規模な会場の確保は必要としない中小企業であっても、会場へのアクセスには留意すべきである。自社の会議室で行う場合で、場所が分かりにくい場合は、案内・誘導に配慮することが大切である。また、地元自治体の施設の活用や、しごと財団、各区が主催する企業説明会に参加することも検討すべきである。

➤ 開催方法

採用担当者による自社の事業などの説明を行う講義形式が多いが、会社説明会の段階から経営者自ら自社のPRに取り組むことが効果的である。また社員による体験談や、グループワーク、Webの活用など、自社の魅力を引き出しやすい方法を創意工夫することが重要である。

➤ 説明者

会社説明会の段階から経営者自ら自社のPRに取り組むことが効果的である。また若手社員に登壇してもらい、経験を語ってもらうことで、自社への共感を得やすい。

⑨ 自社の魅力のPR

提示資料やプレゼンテーションを工夫しながら、自社のありのままを率直に説明し、経営理念を丁寧に説明することで、自社の価値観に共感できる求職者を確保する必要がある。

ある。そのうえで、求める人材に対しては、自社の魅力を積極的にアピールし、入社に導くことが重要である。

この中で、自社の価値観への共感が重要なのは、社員が一定の価値観（ベクトル）の下で働くことで基本的な行動が統一され、生産性が高まるが、価値観がばらつくと生産性が低下するためである。また、人の価値観を変えることは難しく、価値観を変えることに注力するよりも、同じ価値観を持つ人（企業理念に共感した人）を採用するほうが、企業側、求職者側の双方にメリットがあるためである。

➤ 具体的なPR内容

求職者の多くは、自身で業界研究や企業研究をしており、会社の概要はホームページに掲載されており、殆どの参加者は既知の情報であるため、既に発信済の情報以外の内容を説明すべきである。

求職者が知りたいことを踏まえ、自社がPRしたいこと（5つの中小企業の魅力など）を説明すべきである。具体的には、「社員を大切にしている」「経営者と社員の距離が近い」などの魅力に基づき、

⇒ 入社後早い段階から、責任ある仕事を任せてもらえる

⇒ 様々な仕事を経験できる

⇒ 社員の成長を支える教育研修制度・キャリアモデルがある

⇒ 風通しが良く、人間関係が良好で、自分のアイディアが形になりやすい

などについて詳しくPRすべきである。その際、若手社員から、上記の観点で自分の経験について話してもらいリアルな情報を提供することで、自分が入社したときのイメージを明確化できるとともに、自社への共感を得ることも可能である。

⑩ 会社説明会における留意点

求職者の中には緊張している者も多く、緊張を和らげるため、企業側から声掛けをするなど、開始前から和やかな雰囲気を演出すべきである。また、モニター等を使用する場合、見えづらい位置はないか、マイクのボリュームなどきめ細かい配慮が、自社への共感に繋がることに留意すべきである。そして、何よりも大切な顧客をお迎えする姿勢で臨むことが重要である。

⑪ プレゼンテーションの留意点

説明会でのプレゼンテーションは参加した求職者の印象を大きく左右する。具体的には、ホームページに記載してあるなど既知の情報提供に終始する、高圧的な態度で話す、会社の魅力PRの域を超えて自慢話になる、やる気が見えない、誠実さを感じないなど、熱意がないプレゼンテーションは参加者に確実に伝わる。「熱意」「本気度」という意味では、経営者自らPRすることが最も効果的である。

説明会は求職者と初めて接する貴重な機会であるとともに、求職者はプログラムの内容、会場、対応する社員の態度・スキルなどを直感的に判断し、自社に対し共感を抱いて志望意欲を高めたり、印象を悪くして選考に進むのをやめたりする。求職者に「この会社で働きたい」と思ってもらえる、自社の魅力を最大限発揮できる会社説明会とな

るようきめ細かく配慮すべきである。

⑫ 内定辞退の回避

現在の雇用情勢のなかで、内定の辞退が増加している。このため、インターンシップや会社見学・意見交換会などにより実際に会社に触れてもらい、入社後の「こんなはずではなかった」退職を回避するとともに、内定を出してから入社までの間、きめの細かいコミュニケーションによるフォローを行い、内定辞退を最小限に留め、入社後円滑にスタートできるよう配慮することも重要である。

➤ 内定辞退の理由

内定辞退の理由は様々であるが、いくつかのパターンがあると言われている。

- ⇒ 採用担当者や面接官の態度や印象が悪く、この様な社員と一緒に働きたくない。
- ⇒ 求人票に記載している方法と異なる選考に変わるなど採用活動がずさんなのは、この企業の体質であり、経営方針なども朝令暮改ではないか。そんな企業は不安で働きたくない。
- ⇒ 聞きたいことがあり何度も連絡するが、採用担当と連絡がつかない。疑問が解決できない状況では、不安なので入社したくない。
- ⇒ 会社説明会に参加したが、その際の情報だけでは、自分が働いているイメージできない。自分にはもっと合う企業があるのではないか。

➤ 内定者とのコミュニケーション・フォロー

- ⇒ 内定者の不安・疑問の早期解消

内定者の不安や疑問に素早く対応すべきである。内定者専用サイト・SNSの設定など、内定者と常時連絡が取れるきめ細かな対応が求められる。

また、フォローする担当者を固定するなど、内定者との間の信頼関係構築も重要である。複数の内定をもつ内定者に対しては、内定者のキャリアビジョンを踏まえたアドバイスなど、入社後のイメージを明確化する支援も効果的である。

- ⇒ 内定者相互のコミュニケーション支援

内定者専用サイト・SNSの設定など、内定者相互でコミュニケーションが取れる環境を整備し、入社後の円滑な人間関係構築を支援することが重要である。

また、内定者専用サイトを活用し、社内の動向、仕事の基礎知識・スキルなどの情報を提供することも効果的である。

- ⇒ 懇親会・研修等の実施

懇親会や内定者向け研修などを実施し、内定者と社員のコミュニケーションを図ることは、入社後の人間関係の不安払拭に効果的である。内定者研修では経営理念・方針・計画や会社組織などを説明し、理解を深め、会社の一員であるという意識を持ってもらうことも重要である。

- ⇒ 内定式の演出

内定式では、配属先の社員と顔合わせを行うなど、受け入れ準備ができていることを伝えることが効果的である。

⑧特に不足している人材への対応

・ポイント

ものづくり中小企業を中心に、営業・品質管理・機械オペレータ人材が不足している。これらの職種の魅力をPRすることにより人材を確保するとともに、多様な業種・規模にも汎用性ある営業・品質管理・機械オペレータ人材の育成モデルの構築・共有が

・特に不足している人材確保

営業・品質管理・機械オペレータなど、不足している人材の育成が急務である。

① 効果的な営業手法

営業は、自社の製品・サービス・技術・技能と、取引先のニーズを結びつける「イノベーションの結節点」であり、営業職がその企業の存続と成長を担っているといっても過言ではない。

多くの企業では『顧客満足』を経営理念や経営方針に掲げているが、顧客満足は営業パーソンが日々活動している『お客様との接点』で実践されている。売上も利益も評価もイメージも、顧客不満足もすべて顧客接点での活動で決まっている。

そうした活動を実現するためには、自社製品を熟知しているだけでなく、お客様を理解していることが大切で、お客様のビジネスや業務の流れ、誰にどんな商品（サービス）を販売しているのか、その商品（サービス）の特徴は何か、ライバルは誰なのか、お客様のお客様は何を決め手に商品（サービス）を購入するのか・・・など、お客様企業の営業をやるつもりで勉強すべきである。そして、『営業』も練習しないと上達しない、日常の営業活動は絶好のトレーニングの場面であることを改めて認識すべきである。

② 営業人材の育成

営業人材の育成は、日常の営業活動の中で培われるとの知見に留意しつつ、顧客からの情報収集と得た情報の社内での共有、顧客ニーズへの対応（商品開発・改善等）、顧客への提案手法や、社内外でのコミュニケーション手法などの能力を高め、顧客の期待を上回る提案が出来、自社の経営を支えるための人材として育成する基礎教育に取り組むことが求められる。このように、営業人材の育成には、様々な知識や技術の習得、日々の実践が必要となる。

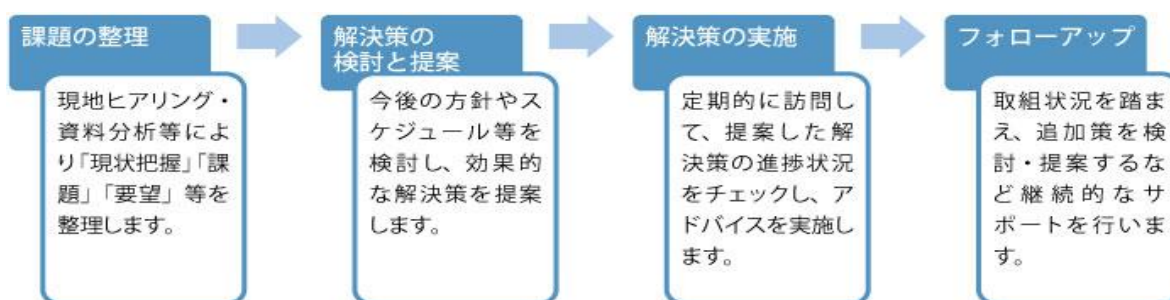
③ 品質管理・オペレータ等の育成

ものづくり産業を中心に、品質管理、オペレータ人材の育成の不足が深刻な状況となっている。いずれの職種も業種により、求められる能力は多様であるが、生産工程の核となる人材であり、自社製品の市場における評価に直結する人材であることから、早急な人材育成が必要である。また、その他にも労働安全衛生管理、環境対応、情報セキュリティを担う人材の不足も課題となっている。

・特に不足している人材の確保に活用できる支援事業

① 中小企業人材確保・育成総合支援事業

- ・人手不足の状況の中、人材・組織の活性化は大きな課題となっており、これらは経営戦略と密接に関係している。人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験を持つ専門家「人材ナビゲータ」と自社の制度・規則や教育体系、ビジョン等を経営戦略とともに再考、従業員の離職防止・モチベーション維持・向上につなげ、競争力を高める。
- ・人材ナビゲータとは
企業経営や人材育成・能力開発に係る支援実績や実務経験、専門知識をもつ人材育成支援のスペシャリスト。直接企業を訪問し、継続的な相談、アドバイス等のサポート
- ・利用の流れ



<問い合わせ>

(公財) 東京都中小企業振興公社企業人材支援課 電話：03-3251-7904

② 中小企業しごと魅力発信プロジェクト

- ・ウェブサイト「東京カイシャハッケン伝！」
製造業・ソフトウェア業・建設業といった分野の中から、技術力だけでなく、人材育成や職場環境整備等で国や東京都から表彰・認定を受けた優良な企業、若者や女性等の採用・育成に意欲がある企業など「働きやすさ」を重視して企業を紹介
- ・情報冊子「東京カイシャハッケン伝！GUIDE」
- ・仕事体験ツアー「トーキョー・シゴト・ワゴン」
学生を対象に、「東京カイシャハッケン伝！」で取り上げた企業等を訪問し、製造現場の見学や、経営者や社員との交流を通じて大企業とは違う魅力を直接体感する仕事体験ツアーを開催
年 30 回開催【一般募集 20 回】大学生、専門学校生等（既卒者含む。）1 回 15 名程度
【学校単位募集 10 回】大学・短期大学・専修学校 1 回あたり 10 名程度

<問い合わせ>

中小企業しごと魅力発信プロジェクト事務局 電話 03-5439-9952

<人材定着>

⑨中小企業の特性を活かしたきめ細かな対応

・ポイント

人事制度の改善：人事制度は、組織・給与・福利厚生など多岐に亘るが、人材の定着に最も大きな影響を与えるのは「評価制度」。

多様な人材へのきめ細かな対応：採用前の職歴だけでなく、社員は家庭環境、心身の状況、仕事への価値観など、多様なバックグラウンドを持っている。中小企業は経営者と社員の距離が近く、規模が比較的小さい特性から、こうした社員の多様な状況にきめ細かく対応することが可能であり、強み。

・中小企業の特性を活かした評価制度

人事制度は、組織体系、給与・福利厚生制度など多岐にわたるが、人材の定着に最も大きな影響を与えるのは「評価制度」（昇給・昇格制度の前提ともなる）である。人は誰しも自分の仕事の取組プロセスとその成果を正当に評価してもらうことで、モチベーションを維持・向上させ、その結果、新たな事業や業務改善のアイデアが生み出され、それが企業のイノベーションの源泉となるからである。

この評価制度を構築・改善する際に重要な視点が、経営理念との関連性、社員にとって分かりやすく納得感のあるものとすること、評価の基準の明確化である。評価制度を経営理念と一体化したうえで、社員が経営理念を業務の中で実践し、経営理念に沿った成果を上げられたか否かを、社員が理解できる形で評価するということである。これにより、様々な価値観・雇用形態の社員のベクトル・考え方を同じ方向に向かわせ、社内の力を結集させることが可能となる。また、評価は、一人ひとりの社員の成長状況を把握することが可能な機会でもあることから、評価の結果に基づいたきめの細かい育成を行うことで、人材育成の効果を高めることも可能である。

さらに、評価において考慮すべきは、殆どの業務は部門組織（チーム）単位で遂行されているということである。社員一人ひとりを正当に評価するとともに、部門（チーム）に対する評価を明確化することで、部門（チーム）自らがその構成員の人材育成、連携強化を行うようになる。

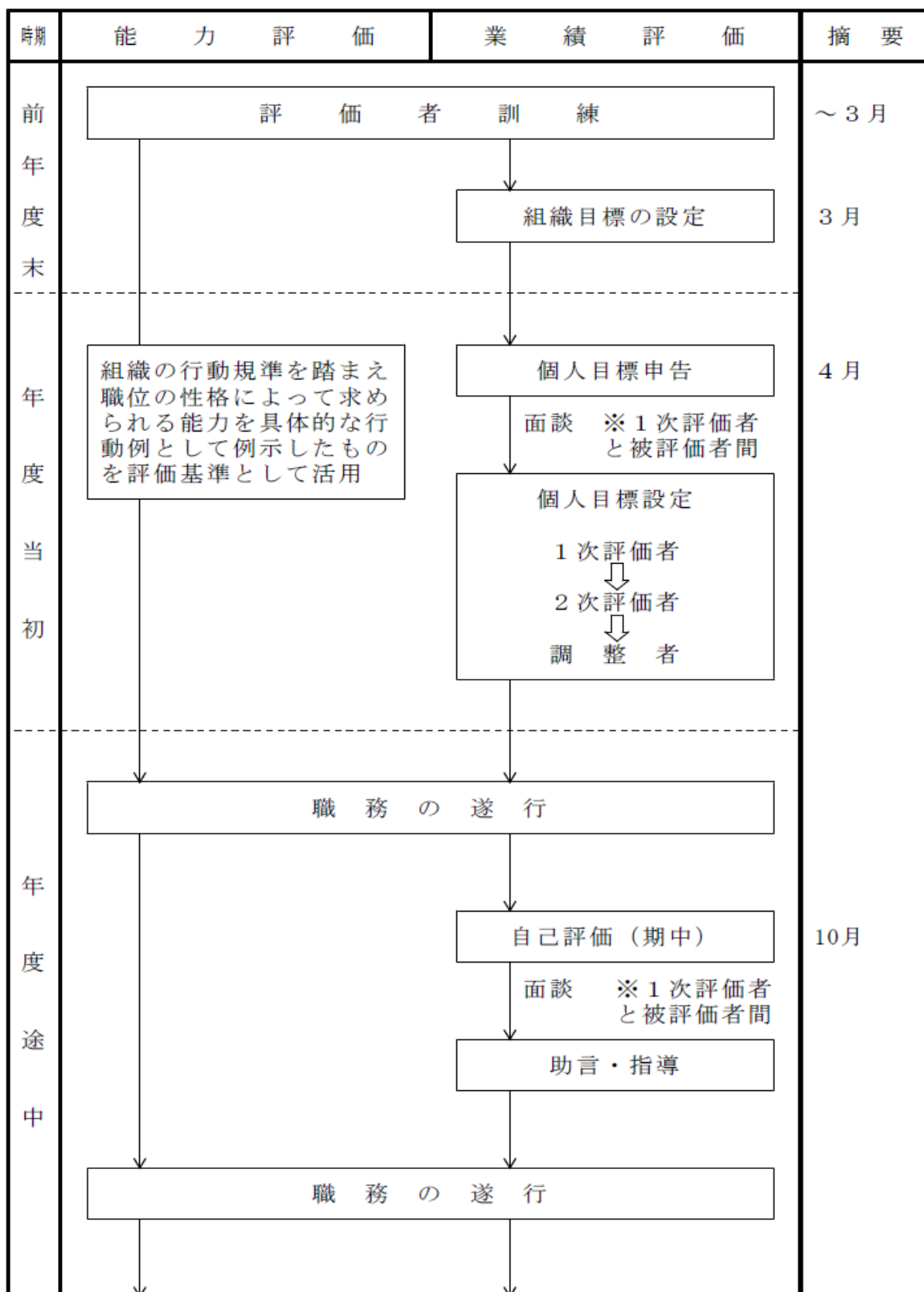
・評価制度に関する今後の検討

多くの求職者、在職者が、自分の成長に高い関心を持っている。その成長の尺度となるものとして、評価制度があるが、評価制度は、企業の経営方針や事業内容、事業の推進に必要なスキル等により、大きく異なる。また、公的な資格制度は、成長の尺度として第三者が評価するという意味で公正で、取得した従業員の社会的な地位の向上にも繋がる重要なものであるが、各社の評価制度と公的資格制度をどのように関連づけるかについては、議論のあるところである。さらに off-JT や自己啓発との関係についても、整理が必要である。

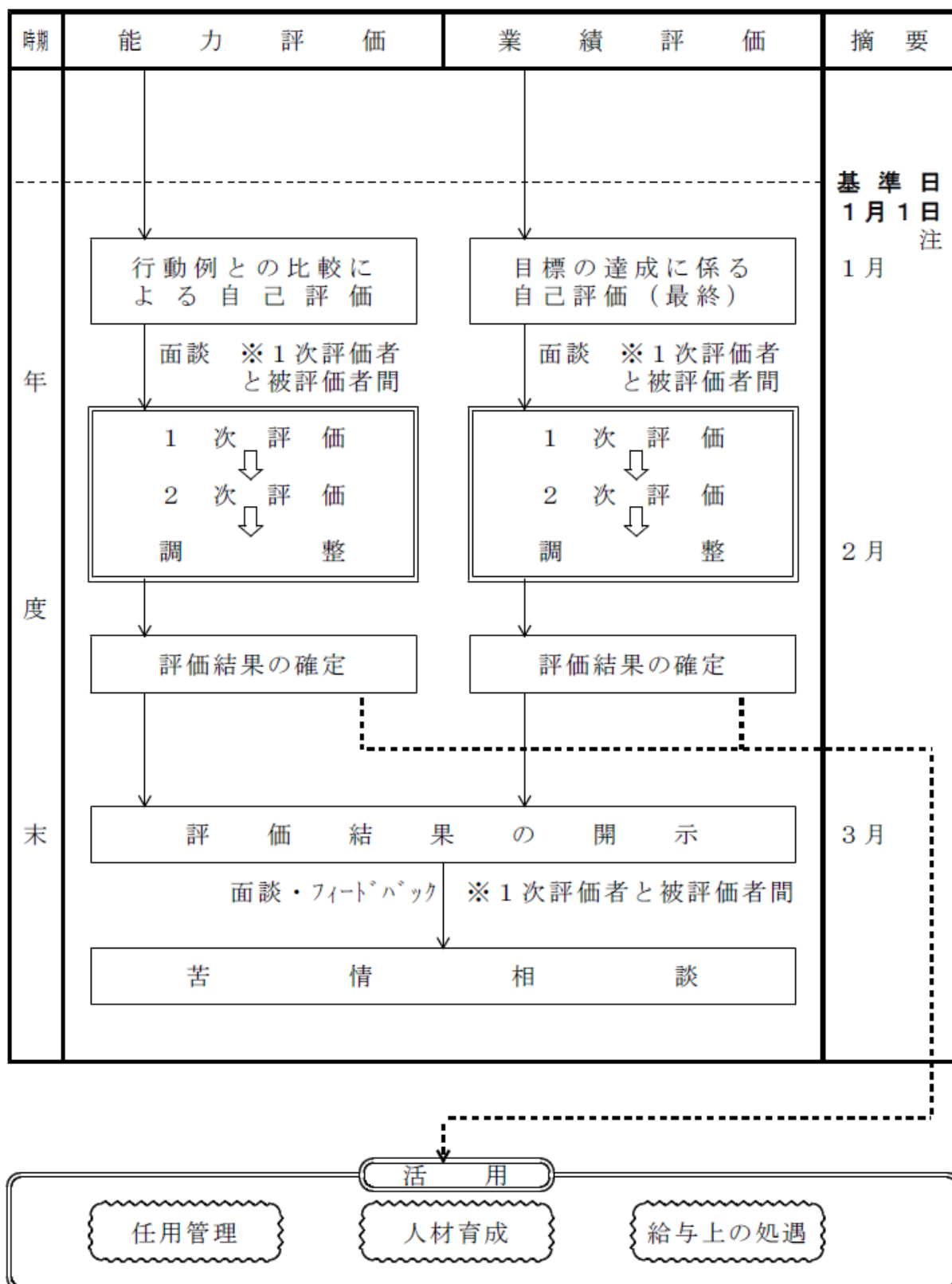
このように、評価制度については、様々な点で検討を要するため、今回は、簡易なフローのみをお示しし、今後も内容の検討を進めていく。

➤ 業績評価のフロー（モデル）①

このモデル（①及び②）は、業績評価に関する最も基本となるフローであり、中小企業が円滑に業績評価を導入し、効果的に活用できるよう、今後、検討を進め、より具体的なフローが提示できるよう取り組んでいく。



➤ 業績評価のフロー（モデル）②



※給与上の処遇の一部は次年度に活用（勤勉手当は次年度の6月・12月分に反映）

主 1月初から3月末までの達成度に係る著しい変動については、評価結果の確定後であっても調整者において評定結果を修正することができる。

「せっかく入社してくれた社員なんですから」

株式会社 B

業 種：電気工事業

設 立：1958年

資本金：一億円

従業員：52名

B社の経営者は二代目であるが、先代の引退に伴い、全くの異業種から社長に就任した。最初はとまどうことも多く、色々な苦労があったという。ただ、「社員の元気な顔を見ていると、こちらも頑張らなくてはと思います。」と語る。現在の社長は、前職で培った「社員を大切にする」「一人ひとりの社員が幸せに暮らせるようにする」ことを第一に経営に取り組んでいる。

「うちの会社で取り組んでいる課題が一つあります。せっかく入社してくれた社員は会社で育てなくちゃいけない、定着していただかなくてはいけないのですが、昨年入った新入社員が入社して一か月目くらいから対人恐怖症になりました。

しゃべるのも嫌ですとなり、精神科にも入院、半年通いまして、先生の許可が出て半年後には会社に戻ってきました。でも月曜日に『会社に行かなくては・・・。』とだめになるらしいです。そこで、まず、会社で取り組んだのは年の近い先輩の協力で会社に来ることから始めました。来たくないというときはしょうがないですが、とりあえず来る訓練を三か月くらい、来たり来なかったり。三か月目くらいからやっとなんとか来られるようになりました。

技術者は人と会わなくてははいけないが、資材管理は人に会わなくてもすむ仕事であったため、ここに配置し、自分で資材を整理し、また、パソコンが非常に得意な人なので、パソコンでシステムを作って資材管理をしてもらうというところから始めています。

中小企業だからできるのだと思うのですが、一人一人にあったプログラムというのはこういうことなのかなとお互いに勉強しながら、今取り組んでいます。彼はまだ、25歳くらいで、育ってくればいいなと、一つのテストケースとして真剣に会社ぐるみで取り組んでいる課題です。」



経営者には「社員を大切にする」ことが第一に求められる（イメージ）

B社長のもとで働く社員はおそらく働きがいをもって仕事に取り組んでいるのだろう。こうした企業が増えれば、社会全体も変わっていくのではないだろうか。

⑩働き方改革への取組

・ポイント

働き方改革関連法の成立を踏まえ、同法とこれまで検討してきた方向性の整合性を検証するとともに、このことについて、最終報告書に盛り込む。

・働き方改革への取組

国や都で推進している「働き方改革」に取り組むことは、人材の確保・定着に大きな効果をもたらす。また、この推進を支援するため公的機関による様々な支援策が用意されている。但し、「働き方改革」は社会全体としても緒に就いたばかりであり、中小企業の多くはこれへの取組ノウハウが蓄積できていない状況である。また、この取組を支援する公的制度を認知・活用している企業も多くない状況にある。

働き方改革に取り組むことが、喫緊の課題である人材の確保・定着に大きく寄与することを中小企業に広く認知してもらうとともに、取組のためのノウハウを普及させる必要がある。このため、重要性の認知向上や、各企業が取組の参考となる事例を収集するとともに、普及に向けた取組について、引き続き検討を図っていく。

⑪社員を大切にする企業、経営者と社員の距離が近い企業、ガラス張りの経営、風通しのよい職場

・ポイント

人材を確保・育成・定着させ、成長に結び付けることが可能な企業の5つの条件を普及し、定着あせることが重要

・5つの条件の具体化

「中間のまとめ」で示した4条件（社員を大切にする企業、経営者と社員の距離が近い企業、ガラス張りの経営、風通しのよい職場）＋「地域・社会貢献」について、こうした企業像を一層具体化するとともに、普及を図る。

①「社員を大切にする企業」の考え方

「社員を大切にする企業」は、離職率が低いことや、どのような対応を図るべきかについては、中小企業庁での検討をはじめ、多くの研究や提言がなされている。また、社員を大切にする企業は、社員のさらなるモチベーション向上につながることで、働きがいのある会社・雰囲気のよい会社として人材確保の面で有利になること、将来の成長・安定が期待される企業として注目度が高まること等のメリットがある。

一方で、「社員を大切にする」取組は、多岐に亘る。基本的には、一人ひとりの社員にきめ細かく対応できるという中小企業の最大の特徴を活かした取組であるが、具体的には、経営者（層）と社員間の相互コミュニケーション、社員相互の連帯感の醸成、各種ハラスメントの撲滅など社員に優しく、働きやすい社内の雰囲気づくり、経営理念の浸透、働きがい・やりがい・自己の成長を実感できる仕事の提供、超過勤務の縮減・有給休暇の取得促進をはじめとした働き方改革への取組、「評価制度」を核とした人事制度の改善、きめの細かいメンタルヘルス対策などである。

②「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり

中小企業は、その規模から経営者（層）と社員の距離が近いことが特徴であり、大企業にはないメリットであることは前述のとおりである。但し、「距離の近さ」は、それぞれの企業の規模、業種、社風など、様々な環境により大きく異なると考えられる。

中小企業の中には、経営者（層）と社員の距離を緊密なものとするための工夫を図り、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に成功した企業も多い。

③「ガラス張りの経営」の考え方

中小企業は、経営者（層）と社員の距離が近いことが大企業にはない魅力であり、経営者と社員が相互に信頼関係を築き、一体となって、経営改革やイノベーションの創出にまい進することが可能である。但し、ひとたび信頼関係にヒビが入れば、その回復は、大企業以上に難しく、両者の信頼関係の崩壊により企業経営が立ち行かなくなったという事例は枚挙にいとまがない。

経営者（層）と社員が相互に信頼関係を築き、維持していくためには、経営者が経営の

失敗を含め、経営の状況等を社員に対し、オネストに詳らかにする「ガラス張りの経営」を行うことが重要である。このことは、経営者と社員のコミュニケーションに関することでもある。

④ 「風通しのよい職場」の考え方

中小企業は、その規模から社員と経営者（層）との間のコミュニケーションが図りやすく、これが大企業にはないメリットであり、こうした環境が社員の定着率を向上させることは前述のとおりである。

但し、社内コミュニケーションのとり方のあるべき姿は、それぞれの企業の規模、業種、社風など、様々な環境により大きく異なると考えられる。

中小企業の中には、経営者（層）と社員のコミュニケーションの工夫により、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に成功した企業も多くある。

⑤ 地域・社会への貢献

中小企業は地域社会に根差した存在であり、企業活動を通じて、また企業活動以外でも地域住民の一人として、地域・社会に貢献してきた。そうした中、最近の若年求職者の傾向として、地域の発展に貢献している企業、社会貢献に熱心な企業に就職したいというニーズが高まっている。

大企業も、企業活動を通じた社会貢献を経営理念としている場合は多いが、その貢献行動は企業規模が大きいこともあり、求職者・社員一人ひとりの目には留まりにくい。それに対して、中小企業の場合、災害時の対応や地域行事への参加、清掃活動など、様々な面で目に見えるかたちで地域・社会貢献が行われている。こうした傾向は人材確保において、追い風であり、会社説明会などで、しっかりとPRすべきである。

・ 5つの条件に合致する企業の普及

5条件に合致する企業をポータルサイトなどで紹介することにより増やしていく。