

中小企業人材マネジメント研究会
研究会報告書

～中小企業における人材確保支援メソッド～

平成 31 年 3 月

PwC コンサルティング合同会社

平成 30 年度「地域中小企業人材確保支援等事業」委託

目次

第1章	研究会の趣旨	5
1.	本事業の目的	5
2.	過去研究会での取組	6
2.1.	中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会（平成28年度）	6
2.2.	我が国産業における人材力強化に向けた研究会（平成29年度）	6
3.	中小企業における人材マネジメントの必要性	8
4.	今年度研究会の目的・射程	10
第2章	「人材確保支援メソッド」の提言	12
1.	提言の概要	12
2.	やるべきことの確認	13
2.1.	「やるべきことの確認」の意味（図表9①参照）	13
2.2.	人手不足解消の5ステップ（図表9①参照）	13
2.2.1.	ステップ1「戦略の優先付け」（図表9①参照）	14
2.2.2.	ステップ2「戦術・業務の見直し」（図表9①参照）	15
2.2.3.	ステップ3「人材活用方針の明確化」（図表9①参照）	15
2.2.4.	ステップ4「求人・採用（魅力発信など）」「発見・育成」（図表9①参照）	16
2.2.5.	ステップ5「採用後フォローアップ」「育成後フォローアップ」（図表9①参照）	16
2.3.	伴走者としての経営支援機関（図表9⑤参照）	17
3.	情報整理（「人材確保支援ツール」の活用）（図表9②参照）	17
3.1.	「情報整理」の意味	17
3.2.	人材確保支援ツール	17
4.	方向づけ（「中小企業の人材マネジメント全体像」の活用）（図表9③参照）	20
4.1.	「方向づけ」の意味（図表9③参照）	20
4.2.	中小企業の人材マネジメント全体像（図表9③参照）	20
4.2.1.	A「事業安定」	22
4.2.2.	B「事業拡大」	23
4.2.3.	C「事業転換」	24
4.2.4.	D「企業変革」	24
5.	施策の選択（図表9④参照）	25
5.1.	「施策の選択」の意味	25
5.2.	事例集（図表9④参照）	26
5.3.	取組事例分類の索引（図表9④参照）	28
6.	サポート（ツールの活用促進・支援の実施）（図表9⑤参照）	29

第3章 中小企業人材マネジメント研究会の概要	30
【参考】中小企業における魅力発信に係る調査の結果	31
1.1. 調査目的	31
1.2. 調査の前提	31
1.3. 管理人材・専門人材の定義	32
1.4. 調査方法	32
1.4.1. 調査対象者	32
1.4.1.1. スクリーニング方法	32
1.4.1.2. 調査分析の考え方	33
1.4.2. 実施方法	34
1.4.1. 調査実施時期	34
1.4.2. 有効回答数	35
2.1. 回答者属性	35
2.1.1. 性別・年齢	35
2.1.2. 現在の勤務先	36
2.1.3. 現在の個人収入	37
2.2. 管理人材の結果	37
2.2.1. 能力特性（ポータブルスキル）	37
2.2.2. 企業規模に関する志向	39
2.2.3. 就職先選びでの重視項目	39
2.2.4. 転居に係る懸念事項	41
2.2.5. 中小企業への就業に係る懸念事項	42
2.2.6. 企業規模に関する意向と、重視項目の関係	43
2.2.7. 熟練管理人材に関する分析	44
2.3. 専門人材の結果	48
2.3.1. 能力特性（ポータブルスキル）	48
2.3.2. 企業規模に関する志向	50
2.3.3. 就職先選びでの重視項目	50
2.3.4. 転居に係る懸念事項	52
2.3.5. 中小企業への就業に係る懸念事項	54
2.3.6. 企業規模に関する意向と、重視項目の関係	55

はじめに

我が国経済は緩やかな景気回復が続けているものの、少子高齢化により人口は減少の局面を迎えている。生産年齢人口が減少する中、雇用情勢は人手不足の状況にあり、その深刻化は、企業における事業の発展・継続に多大な影響を及ぼしかねない。特に中小企業にとっては影響が顕著であり、大企業に比べ、人手不足の影響はより深刻なものと言える。

このように、人手不足は経営上の大きな不安要素となっており、今後も企業が発展し、経済を牽引するためには、人手不足の解消が急務と言える。そのためには、採用のみならず、育成や職場環境の改善などを通じた人材マネジメント全体について改善・整備することが求められる。

本研究会では、中小企業における人材マネジメントの在り方について検討し、これまでの研究会において提示されてきた「人手不足解消の5ステップ」について、中小企業の経営者に活用しやすい形に整理した。

人材マネジメントの在り方の正解は1つではない。有効な施策も各企業の経営戦略・課題によって大きく異なる。また、大企業とは異なり、人事部門・人事担当者などの経営資源に制約がある中で、むやみにあらゆる人事施策を講じることは得策とは言えず、適切な施策を選び、そこに企業資源を集中させることが必要である。

これらを踏まえ、本研究会では、中小企業ならではの特徴を踏まえた人材マネジメントを実践するために、「人手不足解消の5ステップ」に加え、「人材確保支援ツール」「人材マネジメント全体像」「事例集」、「伴走ステップ」から構成される「人材確保支援メソッド」（詳細は後述）を整理した。

当メソッドは、人手不足解消に必要な5つのステップを理解することから始まる。中小企業の経営者自らが、「人材確保支援ツール」を使って、自社の経営戦略・経営課題等を整理し、人材活用方針を決め、その上で、中小企業の経営者が方針に沿った最適な施策を選択し、実行に移す方法を提言している。また、人手不足の問題を誰にも相談できず、悩みを抱えている経営者や、自社の経営戦略・経営課題から効率的な人事施策を選択できずに悩んでいる経営者のため、中小企業経営者の伴走役となる経営支援機関にも焦点を当て、経営支援を行う上でのサポートにも言及した。

本報告書では、前述の人材マネジメントの実践メソッドについて示すとともに、ツールの使い方について詳細な解説を加えている。ツールの活用方法に迷った際のガイドとしてご活用いただきたい。また、中小企業が置かれている状況について、現状を示すとともに、本研究会において実施した「中小企業における魅力発信に係る調査」の結果をもとに、中小企業が人材を確保する際に留意すべき点についても分析した。

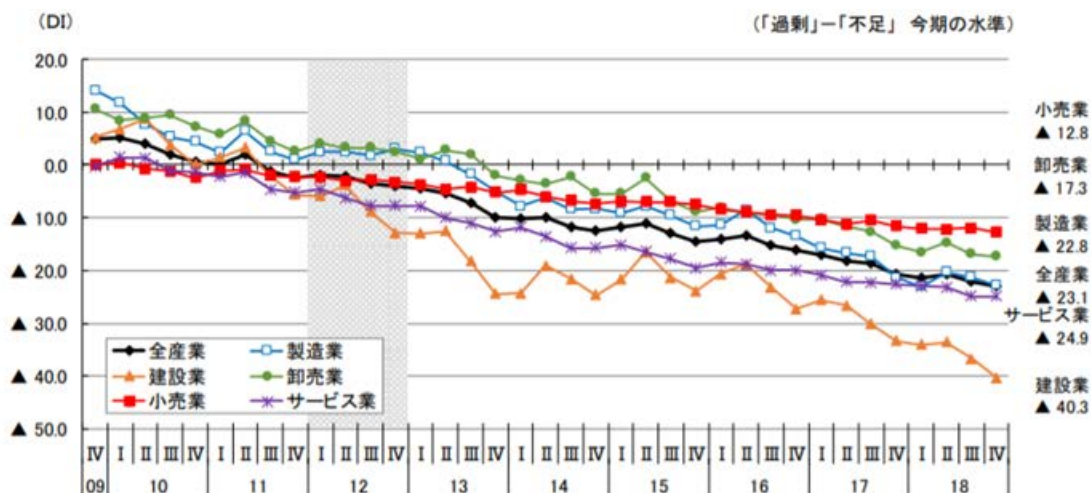
ぜひ、「人材確保支援メソッド」を実践していただき、自社の人材マネジメントについて検討していただきたい。この報告書が、人手不足解消の一助となることを願っている。

第1章 研究会の趣旨

1. 本事業の目的

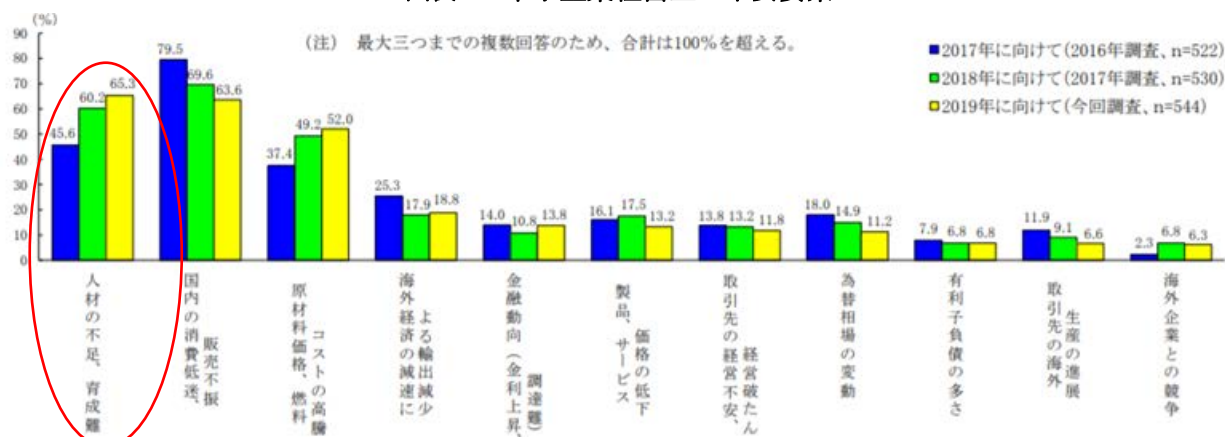
我が国経済は緩やかな景気回復を続けており、企業収益や就業者数は増加を続けている。一方で中小企業・小規模事業者にとっては、人手不足、労働生産性の伸び悩みや後継者難等を背景とした先行き不透明感が依然残る¹。特に人手不足は全業種にわたり深刻化しており、経営上の大きな不安要素となっている。

図表1 業種別の人手不足 DI 推移



（出典）中小企業基盤整備機構「第154回中小企業景況調査(2018年10-12月期)」(2018年)

図表2 中小企業経営上の不安要素



（出典）日本政策金融公庫「2019年の中小企業の景況見通し」(2018年)

¹ 2018年版中小企業白書（http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf）

生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化する問題である。この状況を所与のものとして、乗り越える工夫が求められている。人手不足というピンチを、企業が変革し成長するためのチャンスと捉えることが重要である。特に中小企業・小規模事業者は、経営者の決断の与える影響が大きく、決断次第で働き方や職場環境を大きく変えることができる。中小企業・小規模事業者の経営者はこの利点を活かして、経営戦略・経営課題の見直しから、求人像の明確化、そして求人・採用後のフォローアップまでを一貫して効果的に行うべきと考える。

上記問題意識に基づき、中小企業・小規模事業者の人手不足対応への具体的な対応策を検討することが、3年間続く本事業の目的である。

2. 過去研究会での取組

今年度の研究会は過去2年間の研究会の検討成果を引き継ぎつつ、議論を深掘りするとともに、人材確保のみならず内部育成についても検討する等、検討範囲の拡大を行った。過去研究会での取組は以下のとおり。

2.1. 中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会（平成28年度）

平成28年度の「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」では、人手不足対応の100以上の好事例について分析を行った結果、人材の採用前に自社の経営戦略・経営課題や経営戦術・業務を見つめ直すことが重要であることがわかった。

また、人手不足対応には、「人材の掘り起こし」と「生産性向上」の2とおりの方法があるとし、「人材の掘り起こし」については、女性や高齢者など、働く意欲があっても実際には職に就いていないことの多い「多様な働き手」に目を向けることが重要であると考えた。「生産性の向上」については、ITや設備の導入などのハードの取組と、人材育成（多能工化等）や業務フロー見直しなどのソフトの取組を組み合わせることが重要であると考えた。

上記を踏まえ、人手不足への対応に重要な視点として、以下の3ステップを提言した。

- | |
|--------------------------------|
| ステップ1：経営課題や業務の見つめ直し |
| ステップ2：業務に対する生産性や求人像の見つめ直し |
| ステップ3：働き手の目線による人材募集や職場環境の見つめ直し |

さらに事例集では、100を超える好事例を業種や経営課題ごとに分類し、紹介している。

2.2. 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（平成29年度）

平成29年度の「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）」では、「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ

ープ（中核人材確保 WG）」および「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ（人材像 WG）」を設置した。

特に「中核人材確保 WG」においては、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な付加価値創出を担う人材ニーズが高まっていることを背景に、「中核人材」の採用・定着に焦点を当てて検討を行った。具体的には、「受入れ主体（中小企業等）」が求める人材像を分析の上、「受入れ主体（中小企業等）」「働き手（母集団）」「労働市場（仲介支援機能）」それぞれに関する課題と役割を整理した。

その結果、中核人材の確保に成功している中小企業は、「経営課題／業務の見つめ直し」「生産性や求人像の見つめ直し」「（働き手の立場に立った）職場環境改善」など、多面的・継続的な取組を実施していることがわかった。

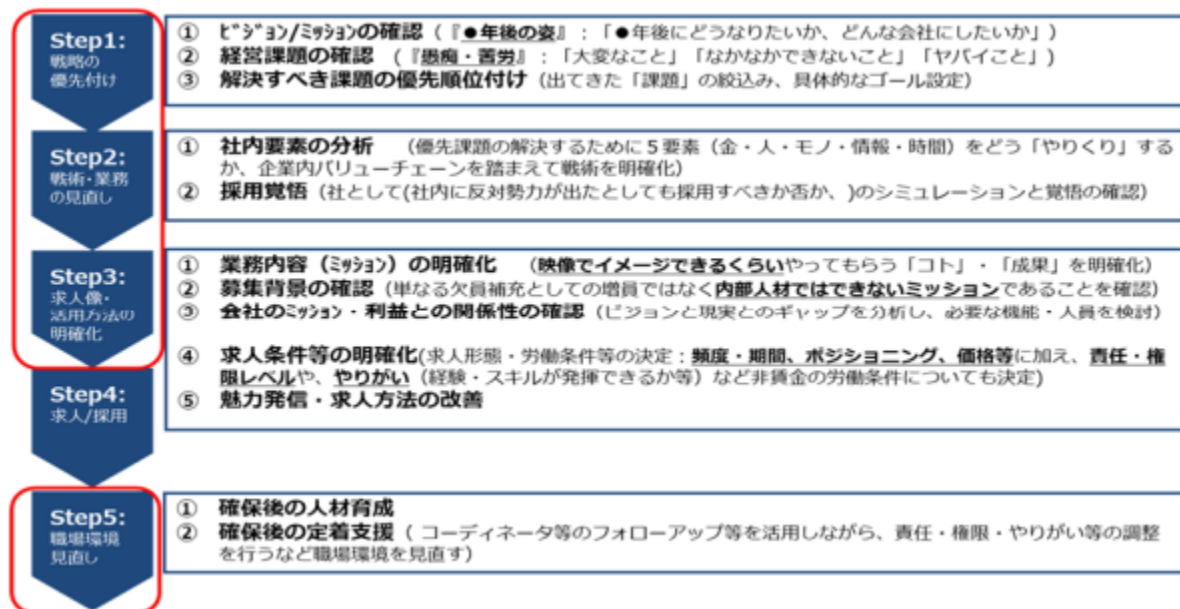
上記を踏まえ、平成 28 年度の 3 ステップに以下の 2 ステップを追加する形で、5 ステップを提言した。

ステップ 4：求人／採用 ステップ 5：採用後フォローアップ

さらに、中核人材が中小企業で活躍するためには、受入れ主体（中小企業等）と働き手（母集団）の双方の間に存在する情報の壁（ギャップ）を取り除く必要があることが示された。

このため、仲介支援者を通じ、「経営支援（企業側支援機能）」と「求人採用支援（人材支援機能）」をシームレスに行い（中小企業・人材双方に対する）採用後のフォローアップまで継続的に取り組むことが、重要である点も提言された。

コラム：人手不足解消の5ステップについて



受け入れ主体（中小企業等）の中核人材確保の流れと取り組むべきステップ

- 中核人材の確保に成功している中小企業は、「経営課題／業務の見つめ直し」「生産性や求人像の見つめなおし」「（働き手の立場に立った）職場環境改善」等の総合的な取組を多面的・継続的に行っていることが多い。
- これを踏まえると、企業（中小企業等）が中核人材を確保するにあたっては、「求人・採用」に加え、経営課題や業務の見直しを通じた求人像の明確化（Step 1～Step3）や人材確保後の職場環境の見直し（Step5）など、総合的に取り組むことが必要だと考えられる。
- また、働き手（人材側）にとって、「給与」のみならず、「やりがい」「ミッションへの共感」等の要素が転職等の意思決定に極めて重要であることを踏まえると、（求人情報のみではなく）企業側の強み・魅力を働き手目線で発信することは、働き手の関心をひく観点からも重要である。

（出典）「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」報告書（平成30年3月）

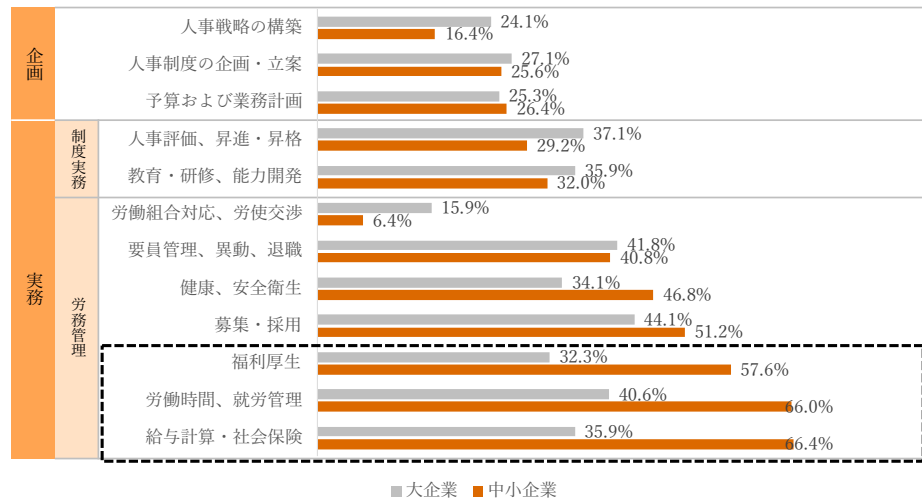
3. 中小企業における人材マネジメントの必要性

過去2年間の研究会では、外部人材の採用に主眼を置いていたが、今年度は外部からの確保のみならず、内部育成も含めた人材マネジメントについて検討した。

ここでは、中小企業においてなぜ人材マネジメントの検討が必要なのか、また大企業の人材マネジメントと異なり意識すべき点は何かについて、データで検討する。

図表3は、企業の人事担当者が担当している人事業務を示したものである。従業員数が300名以上の大企業では、「福利厚生」、「労働時間・就労管理」、「給与計算・社会保険」等の労務管理業務の割合は30～40%である一方、中小企業においては50%を超えている。中小企業における人事担当者の役割は、労務管理が中心となっており、特に、人事戦略の構築に携わる割合が少ないことが推測される。

図表3 人事担当者が担当している人事業務（複数回答）

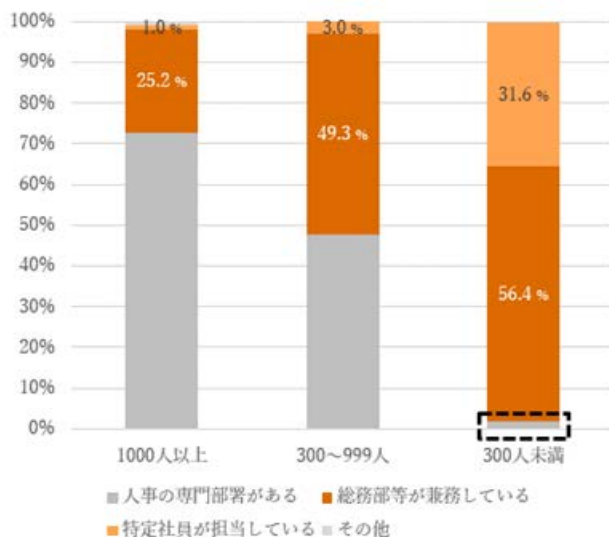


* 人事機能の類型として、企画、制度実務(コア制度に関わるもの)、労務管理、個別課題に対する社内コンサル業務が想定

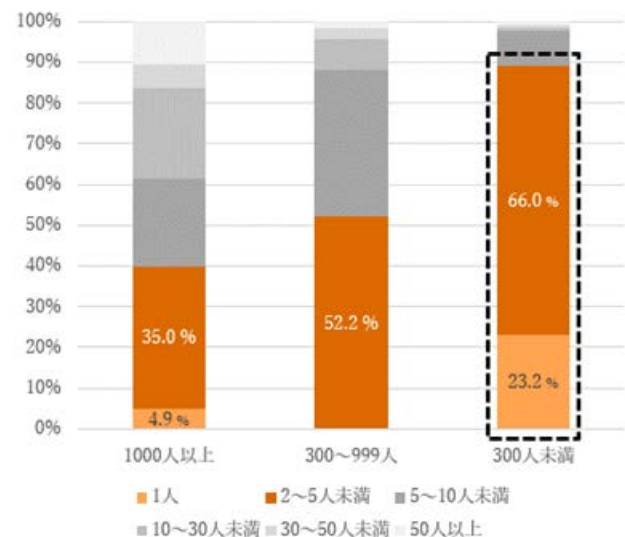
(出典) 「人事担当者の現状と方向性」(『労政時報』3851号、2013年)

また、図表4に示すように、従業員300人未満の中小企業において人事の専門部署がある割合は2%未満と、大企業に比べ低い水準となっている。さらに、図表5に示すように、人事労務に関する業務を行っている担当者の人数は、約9割の中小企業が5人未満と、大企業と比較すると、人事労務に関する業務の担当者は少ない傾向にある。これらのことから、中小企業では大企業に比べ、「人事の専門部門がない」「人事担当者の数が少ない」傾向にあると考えられる。

図表4 人事労務管理の担当部署



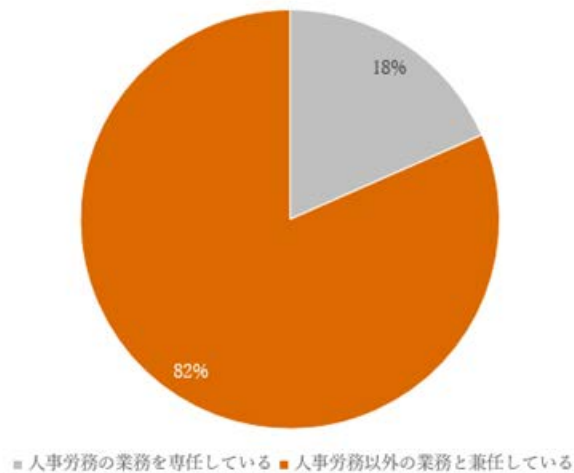
図表5 人事労務に関する業務の担当者の人数



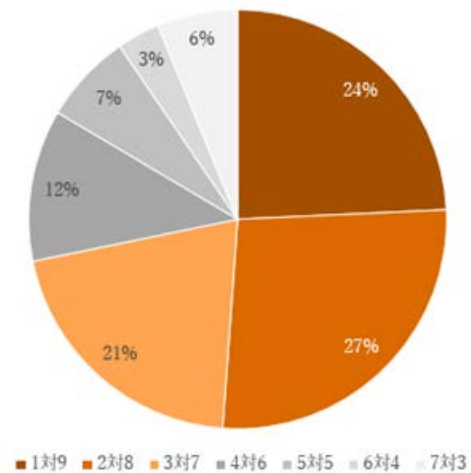
(出典) 図表4・図表5ともに、「人事担当者の現状と方向性」(『労政時報』3851号、2013年)

さらに、図表 6、図表 7 に示すとおり、中小企業においては 8 割以上の人事担当者が人事労務以外の業務を兼任しており、兼任の場合、人事業務が占める割合が 3 割未満の人事担当者が、約 7 割を占める。

図表 6 人事労務以外の業務の兼任状況



図表 7 人事業務と兼任の場合の業務比率



(出典) 図表 6・図表 7 ともに「人事担当者の現状と方向性」(『労政時報』3851 号、2013 年)

上記から、中小企業での人事業務は労務管理が中心であること、人事部・専任人事が不在の傾向にあることが、読み取れる。

人手不足の環境下にある中、人材を外部から採用する、又は内部で育成するに当たり、どのように戦略的に取り組んでいくかについては、中小企業にとって本質的な課題である。少ない経営資源の中で効率的に人材マネジメント施策を展開していくための具体的な方策が求められている。

4. 今年度研究会の目的・射程

今年度の「中小企業人材マネジメント研究会」においては、上記の実態及び過去 2 年間の研究会の経緯・議論を踏まえ、経営資源に制約のある中小企業においても効果的な「講じるべき施策」を選択するための具体的な方策について検討を行った。検討を踏まえ、「人手不足解消の 5 ステップ」を基礎とし、中小企業が「どうしたらいいのか」に具体的に答えられるツール等を作成することとした。

(1) ツール作成

中小企業の経営者(又は経営支援機関)が、「人手不足解消の 5 ステップ」に沿って、具体的に自社の経営課題等を整理するためのツール(「人材確保支援ツール」)の作成。

その際、中小企業が自ら検討に資するよう、自社の目指すべき方向性を踏まえて必要となる人材の活用方針に資するよう「中小企業の人材マネジメント全体像」及び具体的な人材マネジメント施策を選択する際の参考となる「事例集」もあわせて整理。

これら全体を「人材確保支援メソッド」としてとりまとめ。

(2) 経営支援機関が伴走する仕組みの構築

中小企業の経営者が人材マネジメントを検討する際の、「経営支援機関の伴走ステップ」を確立。

(3) 効率的なマッチング手法の検討

中小企業に対するイメージや、就職先を選ぶ際の重視項目について調査を実施し、「中小企業の魅力発信の強化」に資する示唆を出す。

図表 8 今年度研究会での検討事項と成果物



第2章 「人材確保支援メソッド」の提言

1. 提言の概要

上記の目的・射程を踏まえ、「人材確保支援ツール」「中小企業の人材マネジメント全体像」「事例集」のツールからなる「人材確保支援メソッド」を作成した。あわせて、これらのツールの活用手順を整理した。

経営戦略・経営課題は、企業各々によって大きく異なり、そこから導かれる有効な人材マネジメント施策も多様である。その際、採用のみならず、育成や職場環境の改善などを通じて、人材マネジメント全体について改善・整備することが求められ、多くの中小企業が「人事の専門部門がない」「人事担当者の数が少ない」といった経営資源に制約がある状況では、取りうる施策の選択肢は、限定的にならざるを得ない。そうしたもとで効果的な「講じるべき施策」を検討するためのツールとして、同メソッドの活用を促していくことが有効である。

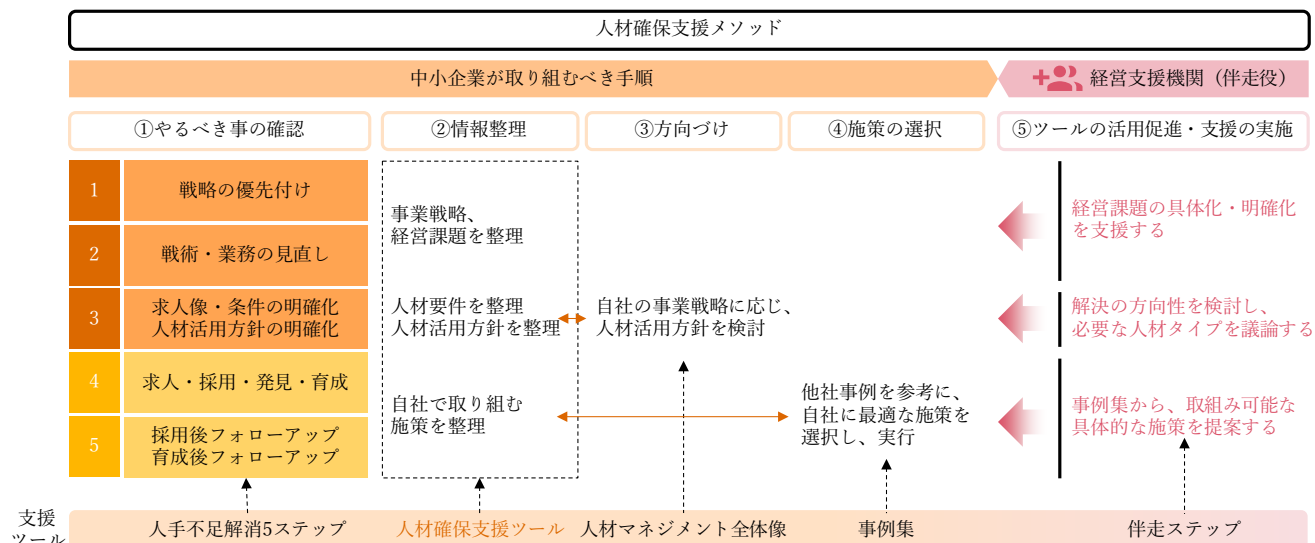
具体的には、同メソッドは、中小企業自らが「人手不足解消の5ステップ」を進めていく際に「何をしたらよいのか」を検討するためのツールとしての活用を想定している。

中小企業が人材を効果的に確保するには、①必要な取組を認識する（5ステップからなる「やるべきことの確認」）、②自社の経営戦略・課題等を整理する（「情報整理」）、③人材活用方針を決める（方向づけ）、④方針に沿って最適な施策を選択する（「施策の選択」）、という手順を踏む必要がある。また、自社単独でのこれらの検討を進めることが難しい場合には、⑤経営支援機関による支援を受けること（「ツールの活用促進・支援の実施」）も有効である。

以上の①～⑤に対応して支援ツールが用意されており、「人手不足解消5ステップ」は①に、「人材確保支援ツール」は②に、「人材マネジメント全体像」は③に、「事例集」は④に、「伴走ステップ」は⑤に、対応している。

以降のページでは、同メソッドの具体的な活用方法について解説する。

図表 9 中小企業における「人材確保支援メソッド」



2. やるべきことの確認

2.1. 「やるべきことの確認」の意味（図表 9 ①参照）

「人手不足解消の5ステップ」の実施に当たり、まずはその内容を理解することが必要である。「人手が不足している」という状況について、何故人手が必要なのか、具体的にどういった人材が必要なのかという観点で、人手不足の原因を明らかにする必要がある。

「人手不足解消の5ステップ」については以下のとおり。

2.2. 人手不足解消の5ステップ（図表 9 ①参照）

「人手不足解消の5ステップ」とは、中小企業が人手不足を解消するためにとる必要があるステップを整理したものである。

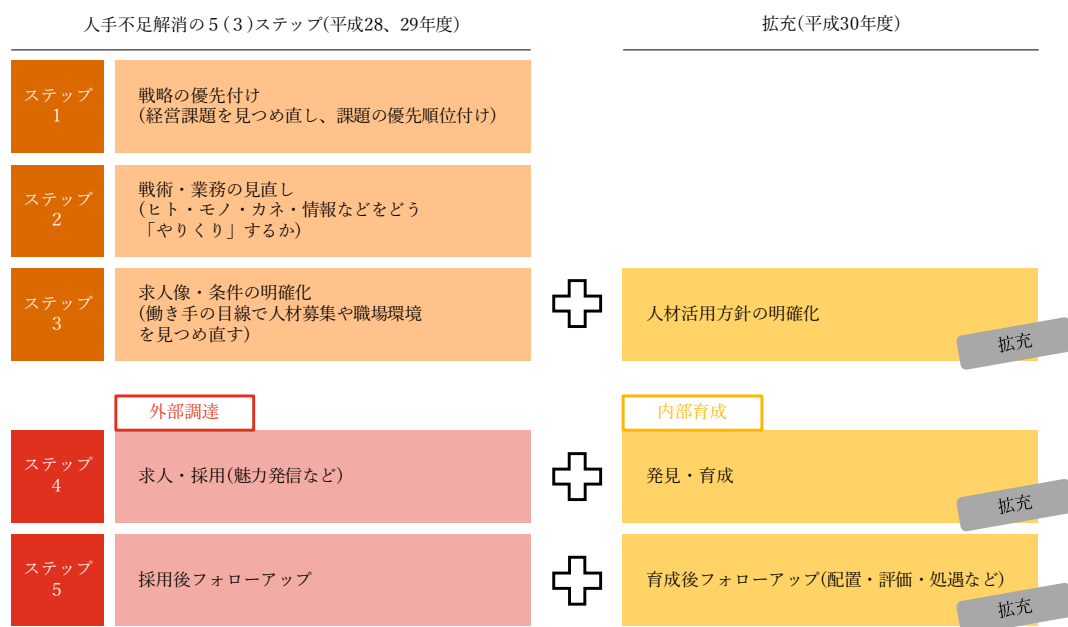
「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン²」「中小企業・小規模事業者における中核人材確保ガイドブック³」において提示された従来の5ステップでは、外部から人材を採用する点に重点が置かれていた。しかし、人手不足解消のためには、社内にいる人材をより有効に活用する視点も重要である。

² 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～
(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2017/170703hitodebusokuGL.pdf>)

³ 中小企業・小規模事業者における中核人材確保ガイドブック
(http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/pdf/003_s03_00.pdf)

今年度の「中小企業の人材マネジメント研究会」では、外部人材の採用のみならず、内部人材にも焦点を当てた。この結果、5ステップのうち、ステップ3～5については、人材の外部からの獲得だけでなく、内部人材の活用方針の明確化や、内部人材の育成と活用の視点を取り入れ、より包括的に人材マネジメントを行うステップとして再整理した。

図表 10 人手不足解消の5ステップ



2.2.1. ステップ1「戦略の優先付け」(図表9①参照)

人材不足の背景には、退職や離職等による、欠員に対して人員補充が必要な場合(体制の維持を図るもの)と、事業の拡大等に対して人員拡充が必要な場合(体制の強化を図るもの)の2つがある。

人員補充の場合は、離職の原因が会社内にある場合もあり、それが解消されない場合、新しい社員を採用できたとしても、定着しなかったり、別の社員も離職してしまったり、欠員に悩まされ続けることになりかねない。

人員拡充の場合も、受入れの体制が整っていなければ、せっかく人材を確保してもうまく活用できず、「人手不足感」が残ってしまう可能性がある。

そこで、「人手不足解消の5ステップ」ではまず、自社の目指す姿を明らかにするとともに、人材が必要な理由を検討するステップを設けている。一口に不足する人材を確保するといっても、その理由は様々であり、自社の目指す方向や解決したい課題によって打ち手も異なる。そこで、まず、自社の事業戦略、経営課題を明らかにし、それを踏まえ、経営課題に優先順位をつけることが必要である。

2.2.2. ステップ2「戦術・業務の見直し」（図表9①参照）

次に、ステップ1によって明らかになった経営課題に対する解決策を検討する。

人手不足を感じている場合は、まず人材確保の選択肢が浮かぶ場合が多いと考えられるが、解決策は人材確保に限らない。従来社員が担っていた業務であっても、外部化（アウトソース）することにより効率的に遂行できることもあれば、ITなどの技術を活用すること、さらには業務改善に取り組むことで、少ない人数で業務を遂行できる可能性もある。その上で、人材によってしか課題を解決できない場合、必要となる人材要件を検討する。

人材確保が必要となる場合にも、どのような業務に対し、どのような人材が必要なのかを吟味する必要がある。特に人員補充の側面が強い場合には、離職した社員の業務をそのまま引き継いでもらうことを想定しがちであるが、人に業務を紐づけるのではなく、業務を見直し、適切なかたちで切り出すことにより、求人の幅も広がる可能性がある。

2.2.3. ステップ3「人材活用方針の明確化」（図表9①参照）

ステップ2を実施し、対象となる業務を明確化したら、その業務を担うためにどのような人材が必要か、人材要件を明確化する必要がある。

2017年版「中小企業白書」では、中小企業が求める人材として、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う「中核人材」と、そうした中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠たる労働を提供する「労働人材」の二つの区分が定義されている⁴。こうした区分定義も参考に、自社の経営課題の解決にどのような人材が必要なのかについて検討を深めることが重要である。

図表11 2017年版「中小企業白書」第2部第4章における人材の定義

【人材の区分】	中核人材	・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材。

（出典：2017年版「中小企業白書」）

その際、選択肢は必ずしも外部からの獲得だけではない。社内の人材を発見し、育成することにより、課題解決につなげることができる可能性もある。また、外部から採用するとしても、ステップ2において業務の見直しを行った結果、求人の幅が広がる可能性もある。短期的には外部から人材を採用しつつ、長

⁴ 2017年版「中小企業白書」

(http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf)

期的に社内人材の育成を検討することも考えられる。評価制度や処遇制度を併せて検討することにより、人手不足の解消に資する可能性もある

2.2.4. ステップ4「求人・採用（魅力発信など）」「発見・育成」（図表9①参照）

外部から人材を採用することを選択した場合、効果的な採用活動を実施するためには、ステップ3において求人像を明確化し、潜在労働力に対し、効果的に発信していくことが重要である。

求める人材が中核人材なのか、労働人材なのか、人材に求める役割によって、発信方法は異なる。例えば求人広告を掲載するにしても、求める人材によって媒体は異なってくる。また、求人広告の内容についても、人材によって訴求する点が異なることが分かっている（詳細は**中小企業における魅力発信に係る調査の結果**を参照されたい）。

この際、期待する役割だけでなく、雇用形態についても検討することが重要である。週5日フルタイムの正社員という固定観念にとらわれず、柔軟な働き方を受入れることにより、潜在労働力の掘り起こしが可能になり、より採用の可能性を高めることが可能になる。これらを踏まえ、働き手目線で伝わりやすいよう、自社の魅力を発信していくことが重要である。魅力発信に際しては、ステップ1～2を通じて把握した自社の特徴・独自性や、譲れない点などを客観的に説明していくことで、入社後のミスマッチを防ぎ、定着に繋がる可能性が高まると考えられる。

内部人材を活用することを選択した場合、方針としては既に社内存在する適切な人材を発見し、すぐに登用するパターンと、未来を見据えて育成するパターンの2つが考えられる。

前者の場合には、ステップ3において明らかになった求人像に照らし、どのような人材を発見・登用すべきか検討する必要がある。また、後者の場合にも、どのような人材を発見し、どのように育成すべきか、育成計画を含め、検討する必要がある。併せて、評価制度や処遇制度を見直すことにより、社員のモチベーションを高め、職場の活性化に繋げる効果もあると考えられる。

2.2.5. ステップ5「採用後フォローアップ」「育成後フォローアップ」（図表9①参照）

ステップ1～4により、短期的に求める人材が確保できても、人材の定着や、新たな制度を根付かせ、計画どおりに育成するためには、その後のフォローアップが重要である。

例えば採用後のフォローアップであれば、定期的にコミュニケーションをとって状況を確認することや、入社後に研修を行う等、フォローアップ体制の構築が求められる。

また、人材確保を通じて経営課題が解決すれば、新たな目標が生まれ、新たな経営課題が発生することが見込まれ、異なるタイプの人材や別の解決策が必要になる可能性がある。このように、人材確保後も繰り返しPDCAサイクルを回していくことが重要である。

2.3. 伴走者としての経営支援機関（図表9⑤参照）

これらの5ステップについて、経営者一人でこれらの手順を全て実行するのは難しいと感じるかもしれない。「人材確保支援メソッド」では、伴走者としての経営支援機関の機能を重視しており、具体的な取組に悩む場合には、近隣の経営支援機関に相談いただくことが有効である。

3. 情報整理（「人材確保支援ツール」の活用）（図表9②参照）

3.1. 「情報整理」の意味

「人手不足解消の5ステップ」が何かを理解したら、「人材確保支援ツール」を活用することで、5ステップに沿った検討を深めることが可能となる。

3.2. 人材確保支援ツール

人材確保支援ツールは、「人手不足解消の5ステップ」を具体的に進めていくためのツールである。

本ツールを活用することで、自社の置かれた状況を踏まえ、将来のビジョンや経営課題を認識し、その課題解決のために必要な人材とは何か、その人材を獲得（または育成）するためには何が必要なのか、などを整理することが可能となる。

人材確保支援ツールの活用は、設問に答える形で自社の状況・課題等を記入して頂ければ良い。また、どのように回答するのか悩んでしまうような場合には、補助ツール（「人手不足解消ツール 分析支援編」）や、後述の「中小企業の人材マネジメント全体像」「事例集」などを参考にして記載をいただくことも考えられる。

「人手不足解消ツール 分析支援編」は、人材確保支援ツールの記入にあたり、分析の深堀をサポートするためのツールであり、人手不足解消ツールの手順に沿って、あるいは必要な箇所のみを参照することにより、自社についてより詳細な分析を実施することが可能となっている。

なお、人材確保支援ツールの使い手は、中小企業の経営者を想定しているが、自社のみでの作成が困難な場合には、経営支援機関などの伴走役と共同で作成することも有効である。

図表 12 人材確保支援ツール

中小企業庁 | 人材確保支援ツール

手順1 経営課題の抽出と、解決策の検討

(求職者に説明する場合)
貴社は、どんな会社ですか？
端的に教えてください

②人手不足を理由に、
できていないことを教えてください
(経営課題)

①5年後、どんな会社になりたいですか？
(5年は1つの目安です。3年、5年、10年等、適宜設定し、
①～④のいずれかに○をつけてください)

③今、考えられる解決策を教えてください
(①～④のうち、考えられる解決策の詳細を
短期・中長期に分けて下欄に記載してください)

④どんな人材を欲しいと
考えていますか？
※よく吟味してお答えください

⑤欲しい人材をどのように獲得しますか？
(①～④のうち、検討中の施策について、
詳細を下欄に記載してください)

⑥人材に関わる貴社独自の
取り組みを教えてください

⑦人材に関わる取り組みについて、
今後予定していることを教えてください

5年後の具体的なビジョンを記載してください

① 既存の事業に集中し、
安定した成長

② 既存の事業について、
更なる事業規模の拡大

③ 既存の事業に留まらず、
新規事業の創出

④ 事業規模の拡大や複数の
新規事業創出等の大変革を志向

① 業務の外部化

② ITなどの技術活用

③ 人材

① 外部から採用する

② 内部人材を育てる

手順2 必要人材の明確化と、人材に関わる貴社独自の取り組み

手順3 魅力の抽出

アピールできそうなことを書き出してください

アピールできそうなことを書き出してください

アピールできそうなことを書き出してください

アピールできそうなことを書き出してください

手順1：経営課題の抽出と、解決策の検討

(求職者に説明するとした場合、)貴社は、どんな会社ですか？端的に教えて下さい

ミッション(経営理念)、ビジョン(展望)、バリュー(価値観)など、自社の存在意義や、ビジネスの特徴、特有の企業風土、重視する考え方などを記入する。求職者や内部人材の目線に立ち、分かりやすく、かつ、簡潔に、記入することが重要である。

①5年後、どんな会社になりたいですか？(A～D を選択したうえで、ご記入ください)

5年後を見据えた場合、事業の方向性として、選択肢A～Dのうち、一番近いものを選ぶ。下の空欄には、それまでに実現したい、成し遂げたい、達成したい目標や、目指す姿を具体的に記入する。

なお、ここでいう「5年後」とはあくまでも目安であり、自社の目指すべき方向性について、短期的・長期的な視点を持つことが重要である。記入の際には、長期的に自社をどのようにしたいのか、理念やビジョンを明確にしたうえで、そのために短期的な目標として何が必要かという観点で考えてほしい。

②人手不足を理由に、できていないことを教えてください(＝経営課題)

5年後の目標や目指す姿に向けて、人手不足を理由にできていないことを具体的に記入する。記入に際しては、関係する部門・部署・業務工程についても、明らかにする。

③今、考えている解決策を教えてください(選択肢1～3のうち、考えられる解決策の詳細を短期・中長期に分けて記載)

経営課題解決の方向性として、「人材」ありきではなく、業務の外部化や、ITなどの技術活用なども視野にいれることが重要である。このため、解決の方向性として、「業務の外部化」「ITなどの技術活用」「人材」の3つの観点から検討するとともに、人材による解決を予定している場合には、具体的な解決策を右の欄に記入する。

この場合にも、短期的な解決策と、中長期的な解決策に分けて検討することが望ましい。足場を固めるために必要なことと、①で検討した中長期的な目標を達成するために必要なことに分けて記載してほしい。

手順2：必要人材の明確化と、人材に関わる貴社独自の取組

④どんな人材を欲しいと考えていますか？(良く吟味してお答え下さい)

解決の方向性として「人材」を選んだ場合、どんな人材を確保すれば解決できるかについて検討する。入社後の期待役割、必要な人数、雇用期間などを具体化し、当該人材により経営課題を解決することを意識して記入する。

なお、後述(p.21 参照)のとおり、人材のタイプには、労働人材、管理人材、創造人材、番頭人材といったタイプが考えられるため、解決すべき経営課題を踏まえ、具体的な人材像を検討することが有効である。

⑤欲しい人材をどのように獲得しますか？(選択肢1～2のうち、検討中の施策について詳細を下記に記載してください。)

欲しい人材の具体化が終わったら、どのように獲得するかを検討する。自社の実状に鑑み、選択肢として、「外部から採用する」「内部人材を育てる」の選択肢を検討し、右の欄に、具体的な内容を記入する。

⑥人材に関わる貴社独自の取組を教えてください

当該人材の獲得に繋がりそうな、人材に関わる特徴的な取組を具体的に書き出す。なお、どのような取組が有効となり得るか分からない場合には、「事例集」も参照されたい。

⑦人材に関わる取組について、今後、予定していることを教えてください

①で選択した事業戦略タイプ、④で検討した必要な人材、⑤で検討した人材の獲得方法をもとに、今後、予定している人材に関わる取組を書き出してほしい。この際、後述の「中小企業の人材マネジメント全体像」（p.20 参照）を索引として活用していただきたい。

手順3：魅力の抽出

アピールできそうなことを以下に、書き出して下さい

手順1・2を通じて、整理した自社の情報から、求職者や内部人材に対して、アピールできそうなことを、書き出してみる。

その際、後述の「魅力発信に係る調査の結果」（p.31 参照）を参考に、求職者側がどのような情報を求めているかを踏まえて検討することがより有効である。

4. 方向づけ（「中小企業の人材マネジメント全体像」の活用）（図表9③参照）

4.1. 「方向づけ」の意味（図表9③参照）

「人材確保支援ツール」を活用し、自社の経営課題やその解決に資する人材要件・獲得（育成）手法を検討する際、「中小企業の人材マネジメント全体像」を活用することで、自社の事業戦略タイプを踏まえ、必要な人材像や人材活用方針を検討することができる。

4.2. 中小企業の人材マネジメント全体像（図表9③参照）

「中小企業の人材マネジメント全体像」は、自社の該当する事業戦略タイプに沿って、人材活用方針を決めるためのツールである。同じ業種、規模の企業であっても、企業の目指す方向性によって、必要となる人材のタイプは異なる。そこで、「中小企業の人材マネジメント全体像」では、ビジネスの拡大・成長志向（事業規模）とビジネスの改善・改革志向（事業領域）に着目し、A～Dの4つの事業戦略タイプごとに整理した。

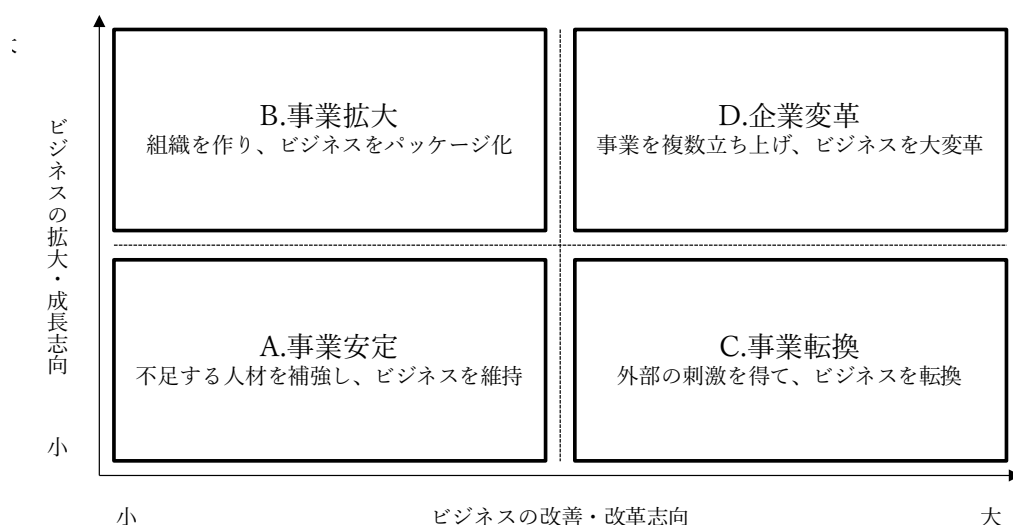
A「事業安定」…既存の事業に集中し、安定した成長を志向

B「事業拡大」…既存の事業について、更なる事業規模の拡大を志向

C「事業転換」…既存の事業に留まらず、新規事業の創出を志向

D「企業変革」…事業規模の拡大や複数の新規事業創出等の大変革を志向

図表 13 事業戦略タイプ



本研究会では A～D の 4 つの事業戦略タイプと併せ、必要となる人材の類型を図表 14 が示す 4 つに定義した。

図表 14 人材タイプ

名称(仮)		定義(仮)
労働人材		事業運営上必要な労働力を提供し、上位者の指揮の下、業務を行う人材
中核人材	管理人材	経営方針・計画を担当組織へ展開し、部下の動機づけ・育成を行う人材
	創造人材	自身の専門性・特殊性を磨き、部門を超えて力を発揮する人材
	番頭人材	部門連携や経営資源の組合せを推進し、シナジー効果を最大化する人材

なお、中小企業においては後継者不足が深刻な問題となっており、事業承継に際して人手不足の解消が課題というケースも考えられる。しかし、一口に事業承継と言っても、現在の事業を維持するために後継者育成を行う場合と、事業承継を機に新分野に挑戦する場合では必要となる人材マネジメントも異なる。そこで、事業承継の取組に際しても、A～D のどの事業戦略タイプに分類されるかを判断したうえで、人材マネジメントを検討する必要がある。

(なお、事業承継については、中小企業庁より「事業承継ガイドライン⁵⁾」「事業承継マニュアル⁶⁾」等が発行されているため、参考としていただきたい。)

これらの事業戦略タイプと人材タイプを組み合わせ、事業戦略ごとに必要となる人材マネジメントをまとめたものが「中小企業の人材マネジメント全体像」である。次項では、事業戦略タイプごとに、必要となる人材のタイプや必要となる人事施策等、人材マネジメントの特徴を解説する。

図表 15 中小企業の人材マネジメント全体像

		A.事業安定	B.事業拡大	C.事業転換	D.企業変革	事業承継
考え方	イメージ企業	磐石なビジネス基盤は確立されており、大きな成長を望まない企業	事業拡大に伴い、経営者が指揮・監督しきれない状態に陥り、組織が必要となる企業	現状のビジネスでは限界を感じ、新たなビジネス構築が必要となる企業	既に、事業の柱を複数確立しており、更なる企業成長の為、大規模な変革を望む企業	-
	必要な人材	足りない分を労働人材で補強	既存ビジネスを型化した上で、大人数の労働人材と、少人数の管理人材を確保	シナジーを踏まえ、少人数の創造人材を確保	ハブとなる番頭人材に加え、創造人材と管理人材を一定数確保	後継者となる経営人材を1名確保
	必要な人材マネジメント	事業を維持する上での最低人員を確保	労働人材について、量を重視した採用や定着を図り、人材を確保	期待する役割を明確化し、創造人材を採用	必要な創造人材を中心に確保	即戦力となる経営人材を確保
	人材確保	経営者自らが、完結させることができ、実質不要	管理人材については、既存ビジネスに対する理解が必要な為、内部育成前提	生え抜きで、創造人材を育てることは難しい	予め、番頭人材や管理人材候補を計画的に育成	予め、経営人材候補を計画的に育成
	内部育成					
	人材活用方針	- 予め不足する正味の人材を見極め、適切な採用・定着を实践する ※ 必要な部門や、業務内容の棚卸を行い、要件の明確化を行うなど	- 標準化・定型化できれば、多様な人材を活用することが有効 - 管理人材養成のため、キャリアパスや育成・評価の仕掛けが必要	- これまでと異なるチャネルを活用 - 魅力発信ツールなどを活用し、自社で働く魅力を適切に伝え、誘引 - 創造人材を逃がさない職場環境の工夫が必要	- 新規部門設置など、大規模な組織変革と権限委譲が、必要 - 番頭人材養成には、相応の時間が掛かるため、候補の見極めと、育成施策の選択と集中が重要	- スムーズな権限委譲が必要 - 経営人材候補の見極めと、育成施策の選択と集中が重要

4.2.1.A 「事業安定」

既に盤石なビジネス基盤を確立しており、事業規模や事業領域の拡大よりも既存事業の安定を志向する企業の場合には、事業を維持する上での人員確保が必要と考えられ、図表 16 に示されるように、必要な

⁵⁾ 事業承継ガイドライン

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>)

⁶⁾ 事業承継マニュアル

(<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.pdf>)

労働人材を少人数確保できれば足りるケースが想定される。そのため予め不足する正味の人材を見極め、適切な採用・定着を実践することが必要となる。

なお、採用・定着の実践において、特別な制度を整備せずとも、個別対応可能である点がこのタイプの特徴といえる。特に小規模企業の場合には、経営者自らが社員一人ひとりにある程度目配りすることが可能であるため、人事担当部署の立ち上げや、特別な制度を整備するというよりは、例えば家庭の都合等によりフルタイムの勤務が難しくなった社員に対し、一時的に時短勤務を認める等、社員の要望に対して個別に対応した方が有効な場合もあると考えられる。

図表 16 「事業安定」タイプに求められる人材

	労働人材	管理人材	創造人材	番頭人材
大人数				
少人数	○			

4.2.2.B 「事業拡大」

既存事業の規模拡大を志向する企業では、規模の拡大に伴い、経営者等が指揮・監督しきれない状態に陥り、新たな組織・部門が必要となることが考えられる。その場合には、図表 17 に示されるように、事業拡大の規模に見合った労働人材と、組織・部門の長となりうる管理人材を確保することが必要になる。従ってこうした企業にとっての解決策としては、労働人材については、既存業務を標準化・定型化した上で、量を重視した採用や定着を図ることで人材を確保しつつ、既存ビジネスを十分に理解している社員を管理人材として選抜することが考えられる。この際、業務が標準化・定型化されるほど多様な人材を活用することが可能になり、求人条件が緩和されるといった効果も見込まれる。また、管理人材になりうる人材が内部においてすぐに選抜できない場合には、外部から採用することも考えられるが、将来の管理人材を社内で登用することを見据え、必要に応じ、発見・育成の仕組みを整備することや、キャリアパスや育成・評価の仕掛けを検討することも有効である。

図表 17 「事業拡大」タイプに求められる人材

	労働人材	管理人材	創造人材	番頭人材
大人数	○			
少人数		○		

4.2.3.C 「事業転換」

事業領域の拡大や転換を志向する企業等では、図表 18 に示されるように、創造性の高い中核人材が必要になる。外部からの採用により人材を確保する場合は、期待する役割を明確にし、潜在候補者がいると思われるチャネルを活用することで、効果的な採用が可能になると考えられる。また、これまで社内にいる人材と異なる人材を採用することになるため、受入にあたっては、職場環境における工夫が必要となる可能性がある。

なお、必ずしも社員としての採用を前提とせず、兼業・副業や顧問等として迎えることも考えられる。雇用形態についても、必ずしも週 5 日のフルタイム勤務である必要はなく、週に数回、あるいは月に数回、アイデアをもらいながら事業転換を行うという方法も含め、検討することが有効である。

図表 18 「事業転換」タイプに求められる人材

	労働人材	管理人材	創造人材	番頭人材
大人数				
少人数			○	

4.2.4.D 「企業変革」

更なる企業成長のため、事業規模の拡大や事業領域の転換を志向する企業では、図表 19 に示されるように、ハブとなる番頭人材に加え、創造人材や管理人材を一定程度確保するとともに、規模の拡大に見合うだけの労働人材の確保が必要となる。経営者の右腕となりうる番頭人材については、ある程度の育成期間が必要となるため、既に社内に適切な人材がいない場合には、外部から採用する必要があるかもしれな

い。短期的な対応として外部から採用しつつ、中長期的な視点で、候補者の見極めと育成施策の計画を立てることが必要となる。

また、このタイプにおいては、新規部門の設置等、大規模な組織変革を伴う可能性も考えられる。その場合、経営者一人では社員全員を把握することが難しくなると考えられるため、番頭人材や管理人材等に対し、適切な権限委譲を行う必要があるため、そのための社内制度を整備することも必要となる。

図表 19 「企業変革」タイプに求められる人材

	労働人材	管理人材	創造人材	番頭人材
大人数	○	○	○	
少人数				○

5. 施策の選択（図表 9④参照）

5.1. 「施策の選択」の意味

「中小企業の人材マネジメント全体像」のシートを活用することにより、自社の該当する事業戦略タイプに沿った人材活用方針が明確になった。人手不足を解消するためには多様な施策が想定されるが、経営資源は限られている。そのため人材活用方針に応じて、自社にとって必要かつ効果的な人材マネジメント施策を選択する必要がある。人材マネジメント施策は以下 6 タイプに分類される。

1. 採用・定着…市場から自社に必要な人材を採用し、入社後もその人材の定着を維持することである。外部から人材を採用することにより、新規事業・事業拡大といった企業の成長に繋がる。企業の取組では、自社と海外企業との取引をスムーズに実施するために外国籍社員を採用したいと考え、国の外国人留学生採用支援制度を利用し多国籍の社員を確保しているという例が挙げられる。
2. 発見…人材の能力やキャリア観を把握することである。個々の人材に定期的に向き合うことにより、人材の不満解消や適材適所の配置を実現できる。企業の取組では、社員のスタンスを重視し、責任者として見込みのある社員については、その時点で期待値に達していない場合でも積極的に責任者に抜擢しているという例が挙げられる。

3. 育成…研修やOJT（上司や先輩社員監修のもと、実業務を通じて行う教育訓練）/OFF-JT、資格取得によって企業が求める人材に成長させることである。継続的に育成することにより、人材の職能拡大やキャリアに対する意欲が向上する。企業の取組では、若手社員に熟練社員を講師とした研修やメンター制度でのサポートにより、企業の印象がポジティブなものになっているという例が挙げられる。
4. 配置…人材を個々の能力・要望に応じて適材適所に位置付けることである。人材のライフステージや育成計画を基に配置を実施することで、人材の的確な定着維持に繋がる。企業の取組では、半年に一度の全社目標設定会議において、個人・チームの目標を明確にし、その結果から配置転換等を実施している例が挙げられる。
5. 評価…配置した人材に対し、ある一定期間内で企業側から設定目標や求められる人材像の要件をどの程度達成することが出来たかどうか判断することである。人材の属性や働き方に関わらず公平に評価することにより、多様な人材の活用を促進する。企業の取組では、役割に応じた評価基準を明確にすることにより、社員の納得度を高めている例が挙げられる。
6. 報酬・昇進…人材に対する評価結果に基づいて適切な処遇を決定することである。人材が取得する報酬制度や福利厚生制度を整備することにより、人材のモチベーションアップに繋がる。企業の取組では、毎月給与改定を行い、社員のスキルアップに対し、タイムリーに処遇を改善している例が挙げられる。

上記6タイプは大きく分けて1.採用・定着の「外部採用」と2.発見～6.報酬・昇進の「内部育成」の2つの施策に分けられる。人材確保の際にはまず外部採用施策を検討することが多いが、求める人材像に当てはまる人材を確保することは難易度が高い場合もある。そのため中長期的な計画になるものの、事業戦略タイプと5年後のありたい姿を基に内部育成施策も検討してほしい。

5.2. 事例集（図表9④参照）

自社と事業戦略タイプや事業内容・企業規模が類似している企業で実施している人材マネジメント施策を知り、優先的に取り組む人材マネジメント施策選定の参考とするため、事例集を作成した。特定の事業戦略タイプに偏りが生じないように、バランスを考え企業選定・事例作成を実施している。なお、事例集のフォーマットは人材確保支援ツールを踏襲しており、人材確保支援ツールを自社で記載する際の参考資料として利用することが可能である。

図表 20 事例集フォーマット

企業名: 株式会社アール・ケア		所在地: 岡山県平野市東高所 25-34 創業年: 1990 年 従業員数: 365 名 資本金: 1,000 万円 事業内容: 介護・医療・福祉	
事例概要: 介護・医療・福祉業に跨るフュービティーション事業や診療が中心に事業展開するとともに、介護ケアリーナーなどの介護周辺事業を介護並向けに特化した旅行業の新規領域にも事業展開を進めている。そのため、多くの責任者向けの育成機会を設け事業の拡大を図っている事例		※人材でない知識やスキルを身に付けた上、手順に習熟してください	

手順 1 経営課題の抽出と、解決策の検討

① 貴社は、どんな会社ですか？
端的に教えてください

- ・ フュービティーションを中心とした介護・医療・福祉業を展開している会社
- ・ 「介護と福祉の接点のもの」という間接化された社会福祉や医療、を包括的に提供できる新しいサービスを提供する会社

↓

② 人手不足を理由に、できていないことを教えてください
(経営課題)

配属の介護・医療事業において、派遣者（事業部長クラス）の育成が進んでいない。新規事業（介護連携型旅行業）の新規事業等に着手できていない

↓

③ 今、考えられる解決策を教えてください
(①～②のうち、考えられる解決策の対策を短期・中長期的に分けて下欄に記載してください)

業務の外部化

1

IT などの技術活用

2

人材

3

↓

手順 3 魅力の抽出
アピールできそうなことを書き出してください

介護・医療・福祉業という付加価値の付いたサービスを提供している

↓

企業の特徴は人である、という考えがある。人材育成の場の提供の充実を図っている

手順 2 必要人材の明確化と、人材に関わる貴社独自の取り組み

④ どんな人材を欲しいと
考えていますか？
(③で解決してお答えください)

- ・ 事業の責任者になる人材
- ・ 人数：事業部長の
金銭的負担を軽減するため、派遣者を
買収して欲しい責任者を、求めている
- ・ 専門知識・経験者

↓

⑤ 欲しい人材をどのように獲得しますか？
(③～④のうち、検討中の施策について、
対策を下欄に記載してください)

外部から採用する

1

内部人材を育てる

2

責任者として見込みのある社員、その育成に
特化していきながら育てる責任者として採用

↓

⑥ 人材に関わる貴社独自の取り組みを教えてください

- ・ 責任者研修（事業部長クラス）を2か月に1回実施
- ・ 責任者会議（セグメントの責任者）を2か月に1回実施
- ・ 研修施設（社内外の研修施設）の充実を積極的に行う
- ・ 年間研修において、責任者責任者として
- ・ 本部長と責任者は、日々の業務の中で研修の機会を
コミュニケーションをとっている

↓

⑦ 人材に関わる取り組みについて、今後予定していることを教えてください

責任者人材育成の取り組みとして、多数の研修や表彰などの取り組みを実施

↓

取組の結果 / 得られた成果

責任者の育成に注力していることにより、責任者は「責任者としての基本的なスキル」に加え「人ひとりの個性や得意な
点や得意な点や得意な点が活かせるマネジメントスキル」も獲得している

7

8

5.3. 取組事例分類の索引 (図表9④参照)

施策の選択の際に参考となるよう、取組事例を事業戦略タイプと人材マネジメント施策で分類した。自社と類似した企業を見つけて事例を参照頂きたい。

図表 21 取組事例分類の索引

		A. 事業安定	B. 事業拡大	C. 事業転換	D. 企業変革
人材マネジメント施策	採用計画 採用・定着	多様な人材(パート、外国人等)の活用… 【(株)シーサー事例: 33頁参照】 【(株)エス・アイ事例: 13頁参照】 外部専門家を活用した職場環境の改善… 【かわいデンタルクリニック事例: 19頁参照】	多様な人材の活用… 【向洋電機土木(株)事例: 29頁参照】 新卒採用に対する取組… 【ミタニマイクロニクス(株)事例: 53頁参照】 【(株)保志事例: 49頁参照】 中途採用に対する取組… 【(株)日本レーザー事例: 43頁参照】	新卒・中途採用に対する取組み… 【(株)キャリアプランニング事例: 21頁参照】 【(株)ポリテック・エディティ事例: 51頁参照】 テレワークの推進… 【(株)ダンクソフト事例: 35頁参照】	多様な人材(障がい者等)の活用… 【(株)グローバル・クリン事例: 27頁参照】 【(株)ファースト・コラボレーション事例: 41頁参照】 中途採用に対する取組… 【東港金属(株)事例: 47頁参照】 【(株)ユーメディア事例: 61頁参照】
	幹部育成 発見・選抜				幹部候補社員の早期抜擢… 【(株)アール・ケア事例: 7頁参照】
	研修計画 育成	外部研修機関を活用した人材育成… 【大橋運輸(株)事例: 15頁参照】 充実した内部教育制度… 【(株)コプロス事例: 31頁参照】 【電化皮膜工業(株)事例: 37頁参照】	内部人材の高度化に向けた研修… 【(株)エム・ジェイホーム事例: 11頁参照】	技能伝承に向けた育成… 【宮本土木(株)事例: 55頁参照】	社員の多能工化の推進… 【(株)井口一世事例: 9頁参照】 独自制度による人材育成… 【(株)グリーン事例: 25頁参照】
	社員区分 配置		能力・希望に応じた配置転換… 【守山乳業(株)事例: 59頁参照】		新規事業開発に向けた社員の抜擢… 【(株)武蔵境自動車教習所事例: 57頁参照】 【日本テクノロジーソリューション(株)事例: 45頁参照】
	評価制度 評価				外部コンサル活用による人事評価制度の確立… 【金田コーポレーション(株)事例: 17頁参照】
	処遇制度 報酬・昇進	役割等級制度の導入… 【(社福)亀甲会事例: 23頁参照】	福利厚生 の充実… 【東洋システム(株)事例: 39頁参照】		

6. サポート（ツールの活用促進・支援の実施）（図表9⑤参照）

中小企業が人材の確保に向けて、自社の経営戦略・課題を見つめ直し、人材活用方針を決め、方針に沿った最適な施策の選択を行うことが難しい場合には、伴走役となる経営支援機関へ支援を仰ぐことも重要である。経営支援機関に求められる役割として、以下が考えられる。

経営課題の具体化・明確化を支援する

中小企業が人材の確保に向けて、最初に取り組むべきは、自社の経営状態を把握し、経営課題を具体化・明確化することである。ところが、経営者単独で、現状を客観的に見つめ直すことは非常に困難なことであるため、壁打ち相手として経営支援機関を活用することも有効である。

経営支援機関には、目先の課題を解決するだけでなく、経営者から10～30年後を見越した中長期的な理念やビジョンを問いかけ、そこから逆算して今何をすべきか、短期的な課題に落とし込むことが求められる。

解決の方向性を検討し、必要な人材タイプを議論する

具体化・明確化された経営課題は、本当に人材確保で対応すべきか否か、ITなどの技術を活用できないかなど、立ち止まって考えることも重要である。この際、前述の経営課題を踏まえ、短期的に取り組むべきことと、中長期的な観点から2～3年かけて取り組むべきことは分けて検討すべきである。なお、人材確保以外の解決策は、設備投資が絡むなど、ハードルも高いことが多いことから、他社での成功事例、最先端の技術動向、ユニークな解決策を知るためにも、様々な専門家がいる経営支援機関を活用されたい。

事例集から、取組み可能な具体的な施策を提案する

中小企業は、大企業と比較して経営資源に制約があるため、取り得る施策の選択肢が、限定的になるが、実際のところ、数ある選択肢から自社にあった施策を選ぶのは、難しい。そこで、自社のビジネスの特徴や、人材活用方針に沿った施策を提案されたい場合には、様々な取組み事例を知る経営支援機関を活用されたい。

中小企業の人手不足解消に向け、経営支援機関が果たすべき役割は大きい。今後、人材確保支援ツールを活用した経営支援機関のサポートの在り方について、マニュアルの作成や研修の実施等、経営支援機関向けの支援策についても、さらなる検討を行うことが必要になると考えられる。

第3章 中小企業人材マネジメント研究会の概要

中小企業人材マネジメント研究会 委員名簿

敬称略、五十音順

◎は座長

- ◎ 今野 浩一郎 学習院大学経済学部 名誉教授
- 宇佐川 邦子 株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター センター長
- 渋谷 厚 長崎県プロフェッショナル人材戦略拠点 マネージャー
- 保志 康德 株式会社保志 代表取締役社長
- 正岡 稔 広島県よろず支援拠点 コーディネーター
- 宮島 忠文 株式会社社会人材コミュニケーションズ 代表取締役社長
- 山口 荘一 千葉県プロフェッショナル人材戦略拠点 マネージャー

中小企業人材マネジメント研究会 開催概要

	開催日時	議題
第1回	2018年9月19日(水) 10:00～12:00	1. 中小企業の人材マネジメント 2. 今年度研究会の全体像及び開催スケジュール 3. 人材マネジメントと人事機能の必要性 4. プロフェッショナル人材戦略拠点における経営支援事例 5. 課題抽出に係る各種検討
第2回	2018年11月22日(木) 14:00～16:00	1. 中小企業における人手不足解消ステップ変更案 2. 中小企業における人材マネジメント全体像案 3. 中小企業における人材マネジメントの事例
第3回	2018年12月19日(水) 14:00～16:00	1. 中小企業における人材マネジメント全体像改定案 2. 人材確保支援ツール改定案 3. 実証及び調査の進捗 4. よろず支援拠点における経営支援の事例
第4回	2019年1月28日(月) 10:00～12:00	1. 成果物の確認 2. 実証及び調査の進捗 3. 本研究会における報告書目次案 4. 想定される課題
第5回	2019年3月22日(金) 10:00～12:00	1. 研究報告書案について 2. 有識者プレゼンテーション

【参考】中小企業における魅力発信に係る調査の結果

1. 調査の概要

1.1. 調査目的

過去2年間の研究会を通じて、受入れ主体である中小企業側に不足している「働き手目線」が、採用を困難にしている原因の一つとして指摘されてきた。具体的には、中小企業側が、働き手側の求めている環境や、働き手側から見た自社の魅力（強み）を把握できていないことが多い。そのため、効果的な魅力発信を行うことができておらず、魅力的な中小企業の情報が働き手側に十分に届いていない可能性がある。

上記問題意識に基づき、働き手の目線に立ち、就業先を選ぶ際の重視項目や中小企業に対するイメージを明らかにすることが当該調査の目的である。

1.2. 調査の前提

働き手の意識については、本事業において別途「多様な人材活躍状況調査 報告書」で詳細をまとめている。『企業規模に関する意識調査』（リクルートジョブズ、2018年）⁷より、15～74歳全国の男女を対象に、就業先を選ぶ際の意識を聴取し、以下の点は明らかとなっている。

- ・ 現在の就業先を選ぶ際に「企業規模」をどのくらい重視したかについては、「あまり重視していなかった」「まったく重視していなかった」をあわせて7割を超え、「重視していた」よりも多かった
- ・ 最も希望する企業規模については、正社員の6割弱が中小企業（従業員数300人未満の企業）を希望した

ただし、当該調査は正社員、契約社員、派遣社員、パート・アルバイトなど就業形態は幅広く、年齢層も調査対象が広いため、上記の点についてはあくまでも就業者全体の傾向として捉える必要があると考える。こうした背景を踏まえ、特に中核人材の意識を把握し、魅力発信の内容やあり方を検討するため、当該調査では以下の点を明らかにすることとした。

- ① 中核人材の特徴
- ② 中核人材が企業規模に対してどのような考えを持っているか
- ③ 中核人材が就職先を決める際の重視項目のうち、中小企業が工夫/改善して発信しやすいことは何か

⁷ 『企業規模に関する意識調査』（http://jbrc.recruitjobs.co.jp/data/data20190214_1060.html）

なお、当該調査においては中核人材を「管理人材」と「専門人材」に大別して分析を行う（定義等の詳細は「1.3. 管理人材と専門人材の定義」を参照）。

1.3. 管理人材・専門人材の定義

中核人材を従前の定義に基づいて細分化すると、組織の管理・運営や人員の指揮・管理を担う人材と、高い専門性を有して各部門の中核を担う人材に分類できる。当該調査においては前者を管理人材、後者を専門人材と呼ぶことにする。

人材の類型	類型の定義	当該調査上の定義
中核人材	・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。	管理人材 専門人材
労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。	

※類型の定義は「平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査作業報告書」（みずほ情報総研株式会社）より引用

1.4. 調査方法

1.4.1. 調査対象者

1.4.1.1. スクリーニング方法

前述の管理人材・専門人材の定義のもと、当該調査の実施にあたっては以下の方法でスクリーニングを行うこととした。

中核人材のタイプ	当該調査上の定義
管理人材	現在の職業を「会社勤務（管理者）、会社経営（経営者・役員）」（自営業除く）と回答した者のうち、部下のいない者を除く。
専門人材	現在の職業を「会社勤務（一般社員）」と回答した者のうち、等級（グレード）が「係長・主任相当」又は「一般社員Ⅰ（周囲を指導できるレベル）」であり、かつ技術系の職種に従事する者。（部下のいない場合も含む）

さらに当該調査では転職検討時の鮮度の高い意見を集めるため、求職状況もスクリーニング時に考慮した。具体的には、「現在求職中（現在転職を検討しており活動している／現在転職を検討しているが活動していない）」および「3年以内に転職を検討していた」者に調査対象者を限定した。

これらの条件を加味して、管理人材・専門人材それぞれの回収数が1,000サンプル前後になるよう、下表の通り割付を決定した。なお、管理人材の部下の有無・人数は本調査にて確認したため、スクリーニング調査時には考慮されていない。

■管理人材

性別	年齢	現在の職業	現在の職業（小区分）	現在の等級	求職状況	割付
男性	18-34歳	会社経営（経営者・役員）、 会社勤務（管理職）		部長相当・それ以上、 次長相当、課長相当、 係長・主任相当	3年以内に検討していた、 検討しているが活動していない、 検討しており実際活動している	166人
	35-54歳					166人
	55-69歳					166人
女性	18-34歳					166人
	35-54歳					166人
	55-69歳					166人

■専門人材

性別	年齢	現在の職業	職種（小区分）	現在の等級	求職状況	割付
男性	18-69歳	会社勤務（一般社員）	営業・事務・企画系	係長・主任相当、 一般社員Ⅰ（周囲を 指導できるレベル）	3年以内に検討していた、 検討しているが活動してい ない、検討しており実際活動し ている	100人
女性	18-69歳		技術系(ソフトウェア、ネットワーク、 社内情報システム系)			100人
男性	18-69歳					100人
女性	18-69歳		技術系(電気、電子、機械)・ 技術系(素材、食品、メディカル)			100人
男性	18-69歳					100人
女性	18-69歳		技術系(建築、土木)			100人
男性	18-69歳					100人
女性	18-69歳		専門職			100人
男性	18-69歳					100人
女性	18-69歳					100人

技術系の職種

1.4.1.2. 調査分析の考え方

調査の性質上、管理人材については経営者・役員から係長・主任相当まで幅広い者が対象に含まれることとなった。そのため、中核人材の中でも特に経験豊富で能力が高く、活躍していると想定される中核人材（ここでは「熟練管理人材」と呼ぶことにする）を抽出し、追加的に分析を行った。

熟練管理人材は、ポータブルスキル⁸の得点をもとに、以下2通りの方法で抽出した。

⁸ 転職で会社や業種・職種が変わっても、持ち運びができるスキル。対課題遂行・対人マネジメントの2つの観点がある。（<http://sp.j-hr.or.jp/>）

(1) 総合評価方式

各人のポータブルスキルを以下の得点配分で計算し、総合点の高い上位 20%を熟練管理人材と捉えることとする。

豊富に経験がある：3 点	経験がある：2 点	あまり経験がない：1 点	全く経験がない：0 点
--------------	-----------	--------------	-------------

(2) 重視項目優先方式

「中小企業人材マネジメント研究会」の委員の意見をもとに、16 のポータブルスキルについて優先順位付けを行った。特に重要度の高い 2 つのスキルには「豊富に経験がある」と回答し、かつ、次いで重要な 6 つのスキルに「豊富に経験がある」又は「経験がある」と回答した者のみ、熟練管理人材と捉えることとする。

重要度	条件	対仕事のスキル	対人のスキル
高	「豊富に経験あり」	目標や課題を自分で設定する	価値観の異なるまたは利害関係の対立する社外関係者への対応を調整し、合意を得る
中	「豊富に経験あり」 又は「経験がある」	複雑な情報やデータの評価分析	価値観の異なるまたは利害関係の対立する社内関係者への対応を調整し、合意を得る
		効果的なシナリオを描く	チームメンバーの適材適所を把握して、業務を割り当てる
		強いプレッシャーの中で、達成基準をクリアする	—
		想定外の状況にも臨機応変に対応する	—
低	(条件なし)	他 5 つ	他 3 つ

1.4.2. 実施方法

クロスマーケティング社保有の Web パネルのモニターから、調査対象者に対してアンケートを配信・回収した。

1.4.1. 調査実施時期

管理人材向け調査：平成 30 年 1 月 22 日（火）～24 日（木）

専門人材向け調査：平成 30 年 2 月 12 日（火）～15 日（金）

1.4.2.有効回答数

管理人材向け調査：973 サンプル

専門人材向け調査：985 サンプル

2. 調査分析結果

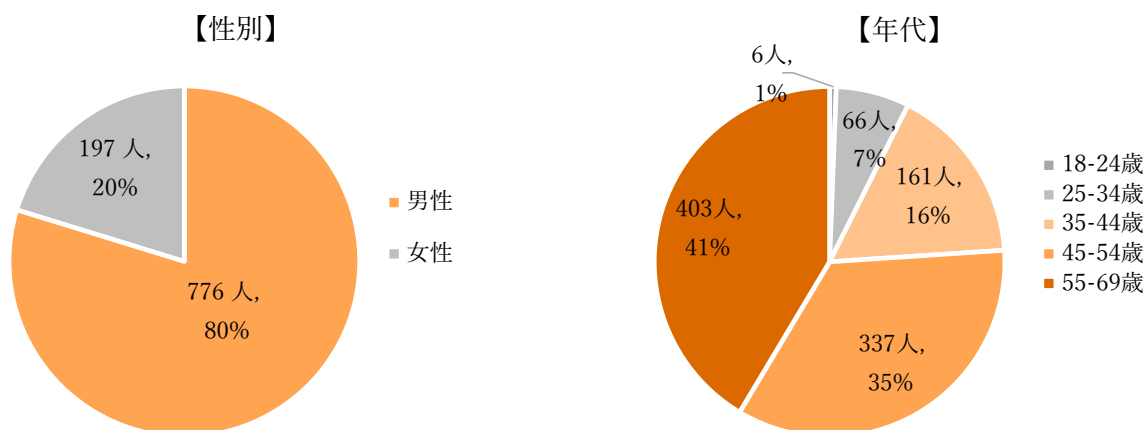
2.1. 回答者属性

2.1.1. 性別・年齢

当該調査においては「1.4.1.1. スクリーニング方法」にて示した通り、性別・年齢が同じ割合になるよう割付を決定したが、中核人材の出現率には偏りがあるため、均一とはなからなかった。回答者の属性情報を以下に示す。

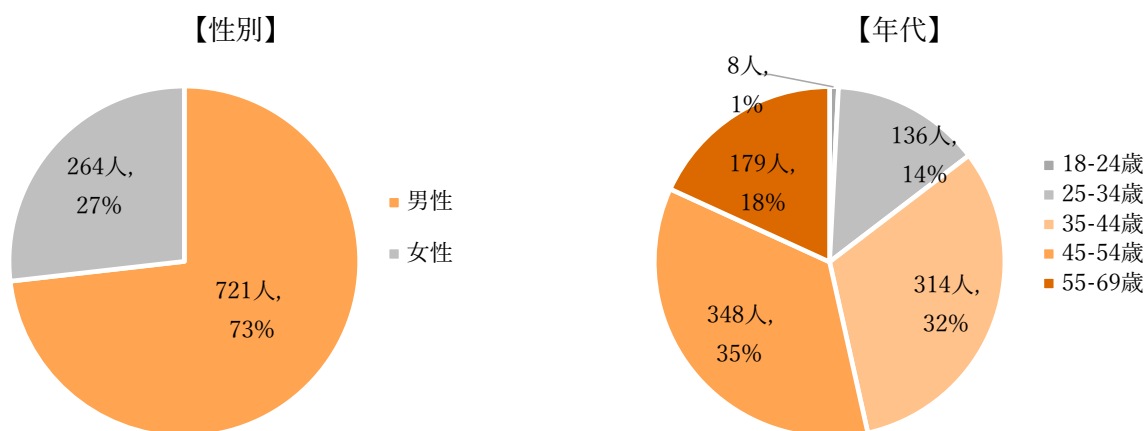
(1) 管理人材 (n=973)

管理人材については男性・45～69歳の層が最も多い。



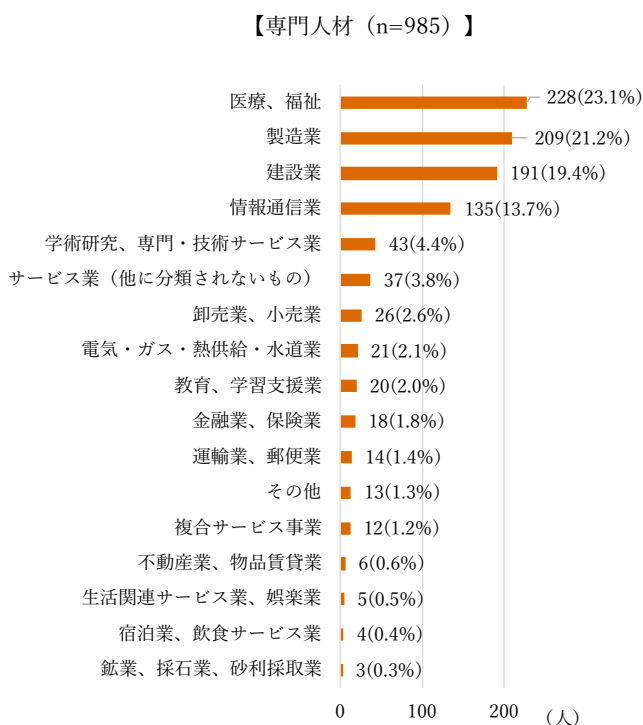
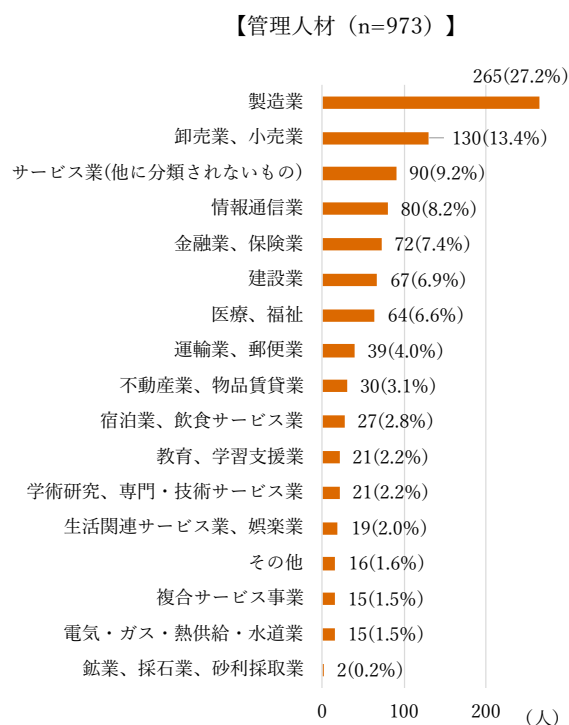
(2) 専門人材 (n=985)

専門人材も管理人材と同様に男性比率が高いものの、年代は少し低く、35～54歳の層が最も多い。



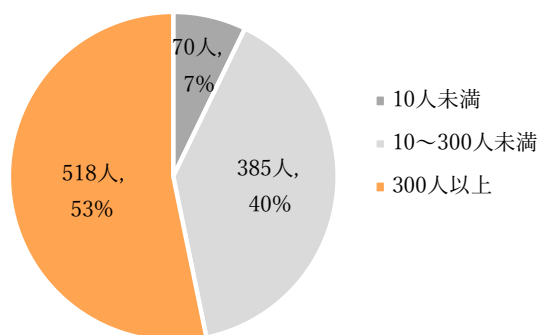
2.1.2. 現在の勤務先

管理人材は製造業（27.2%）、卸売業・小売業（13.4%）、サービス業（その他）（9.2%）の順に多かった。一方の専門人材は医療・福祉（23.1%）、製造業（21.2%）、建設業（19.4%）、情報通信業（13.7%）の順となった。

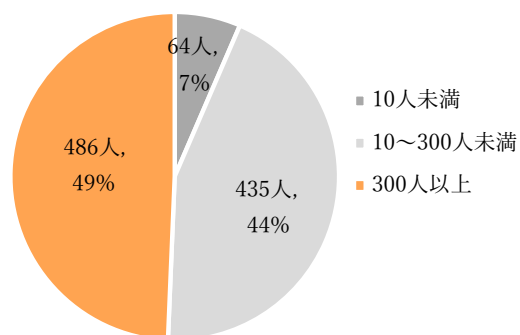


現在の勤務先の従業員数は、管理人材・専門人材ともに 300 人以上が約半数を占めていた。

【管理人材（n=973）】



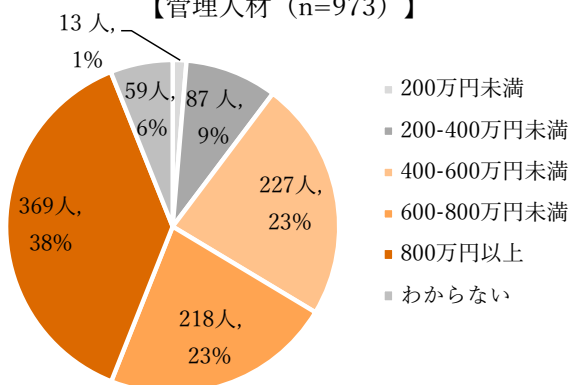
【専門人材（n=985）】



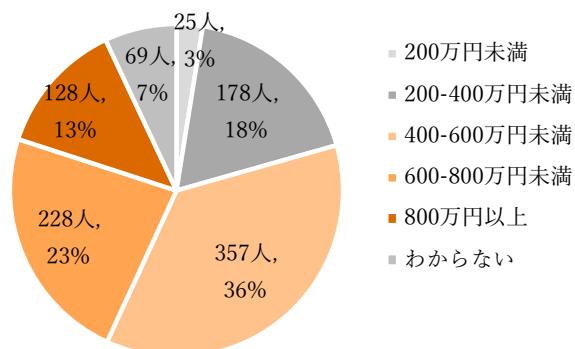
2.1.3. 現在の個人収入

管理人材は 800 万円以上（38%）が、専門人材は 400～600 万円未満（36%）が最も多かった。

【管理人材（n=973）】



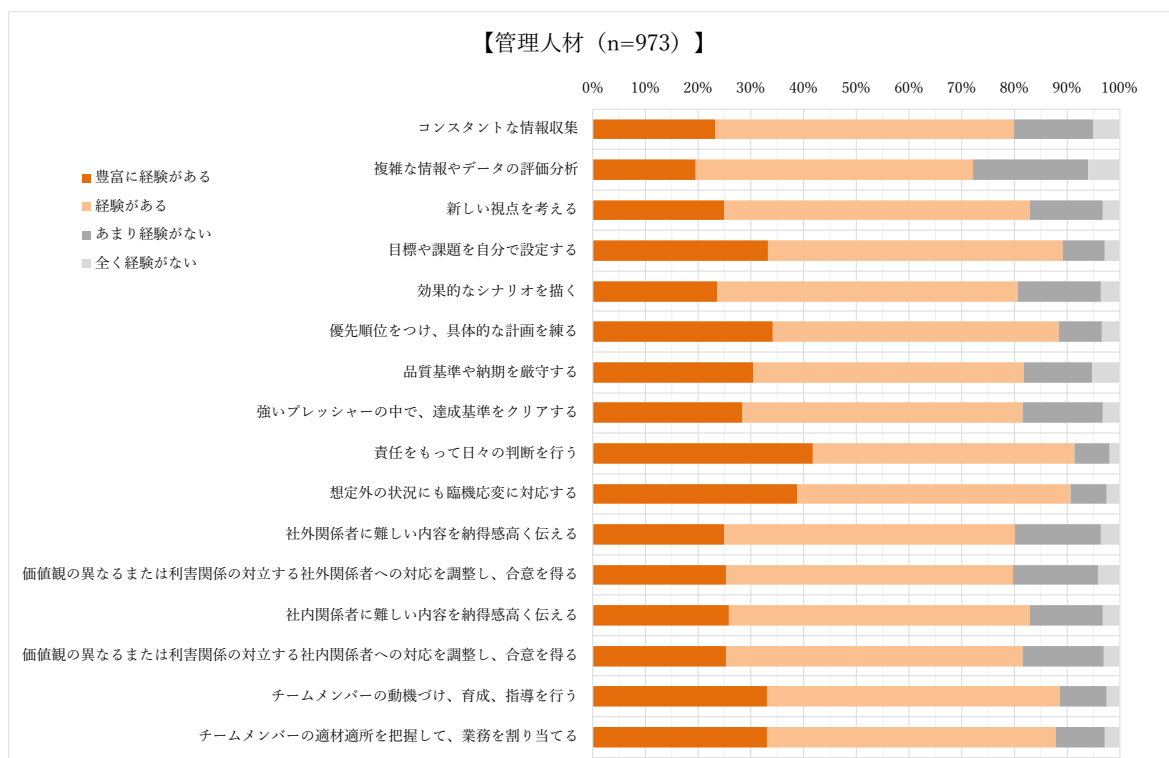
【専門人材（n=985）】



2.2. 管理人材の結果

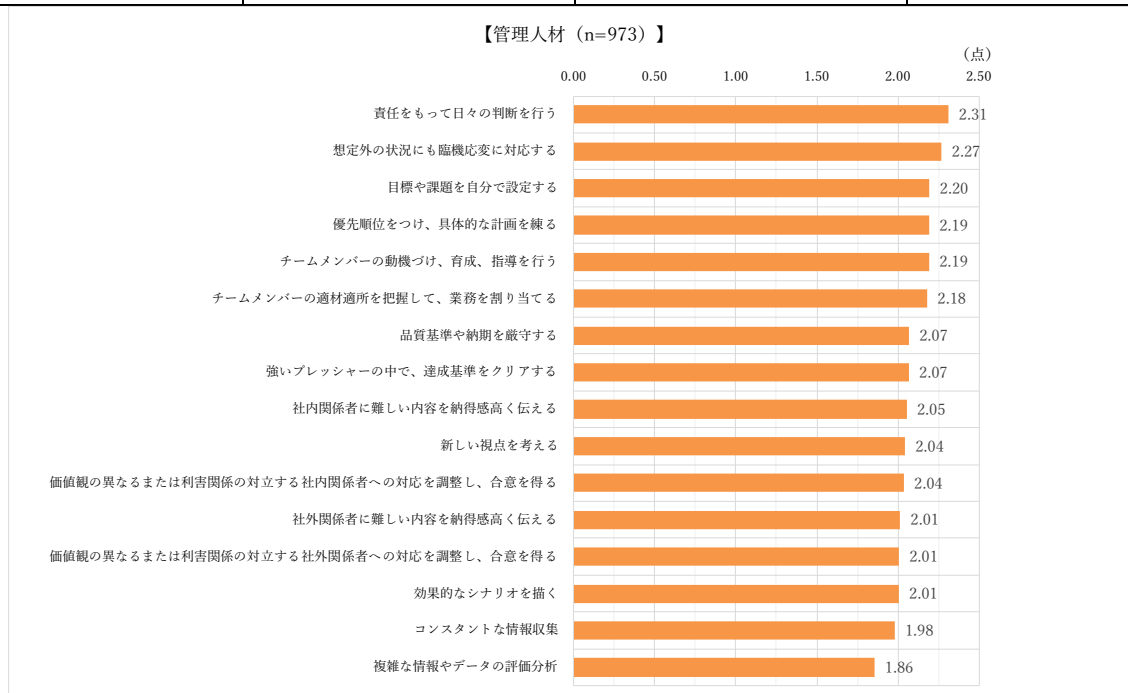
2.2.1. 能力特性（ポータブルスキル）

管理人材は総じて、8割程度がポータブルスキルを発揮した経験を有しており、就職先が変わっても高い能力を発揮することが見込まれる。



また、以下の点数表に基づいて加重平均を算出した。管理人材は項目毎の差も大きくないため、バランス良くポータブルスキルを有していることが分かる。

豊富に経験がある：3点	経験がある：2点	あまり経験がない：1点	全く経験がない：0点
-------------	----------	-------------	------------

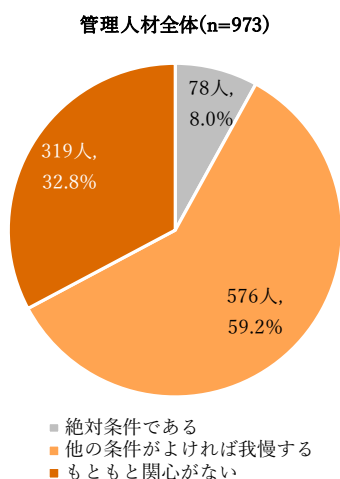


2.2.2. 企業規模に関する志向

就業先を選ぶ際に企業規模が絶対条件になると回答した割合はわずか1割未満であり、「他の条件がよければ我慢する」「もともと関心がない」が各々約6割、約3割となっている。

「絶対条件である」又は「他の条件がよければ我慢する」と回答した者のうち、6割弱（383名）は300人未満の中小企業を希望していた。

【就業先を選ぶ際に「企業規模」が条件か】



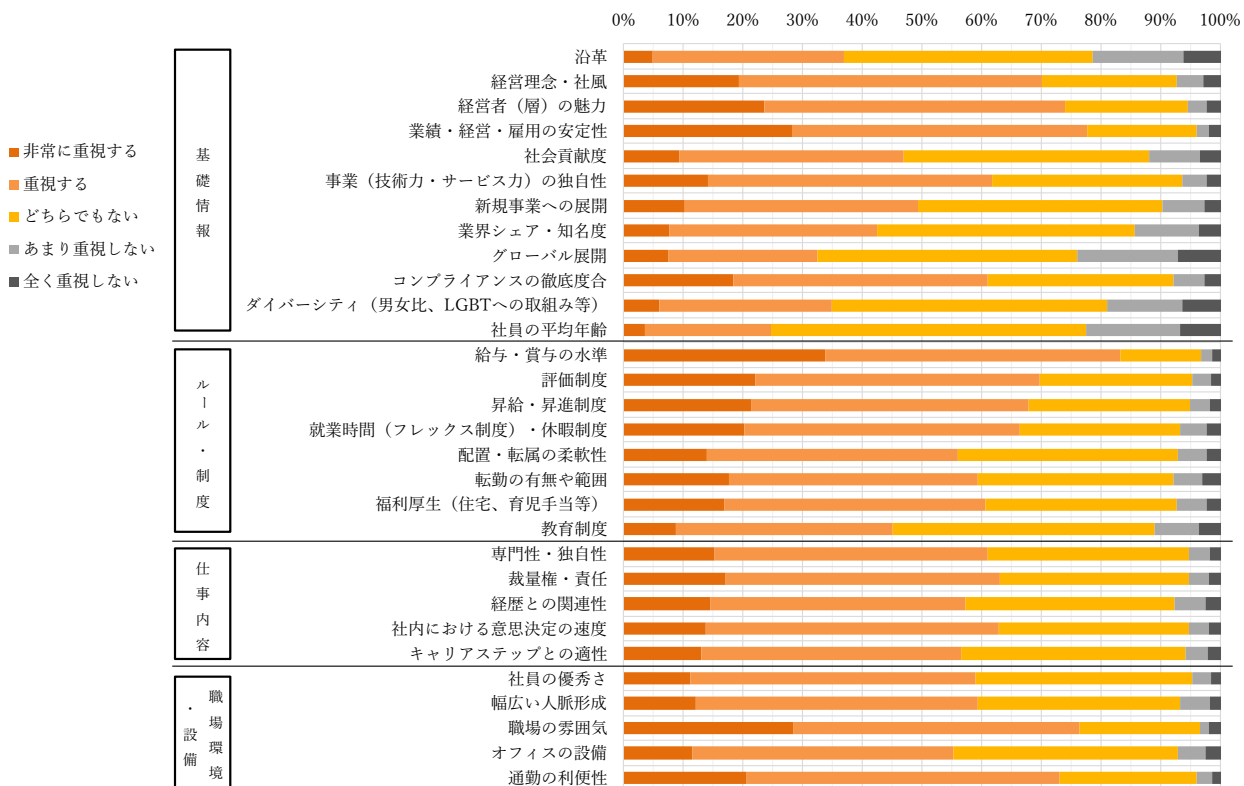
【就業先を選ぶ際の「企業規模」に対する考え方】※括弧内は全体に占める割合

企業規模の重視度合	希望する企業規模		合計
	300人未満	300人以上	
絶対条件である	32 (3.3%)	46 (4.7%)	78 (8.0%)
他の条件がよければ我慢する	351 (36.1%)	225 (23.1%)	576 (59.2%)
もともと関心がない	319 (32.8%)		319 (32.8%)
管理人材合計			973

2.2.3. 就職先選びでの重視項目

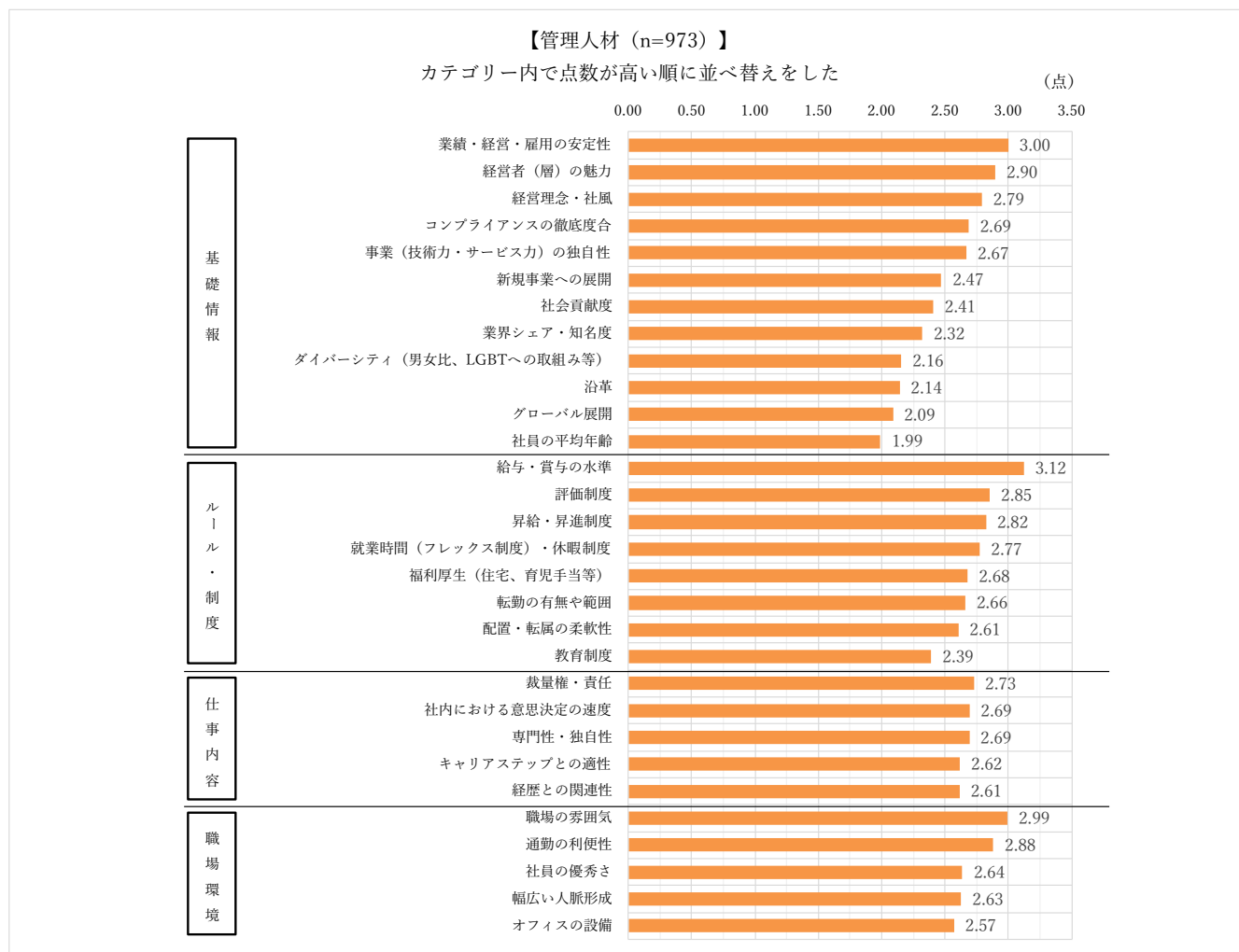
管理人材が就職先選びの際に重視する項目は、基礎情報では「業績・経営・雇用の安定性」、「経営者(層)の魅力」、「経営理念・社風」が多い。ルール・制度については、「給与・賞与の水準」以外にも、「評価制度」、「昇給・昇進制度」などが高い。その他、「裁量権・責任」や「職場の雰囲気」、「通勤の利便性」なども重視されていることが分かる。

【管理人材（n=973）】



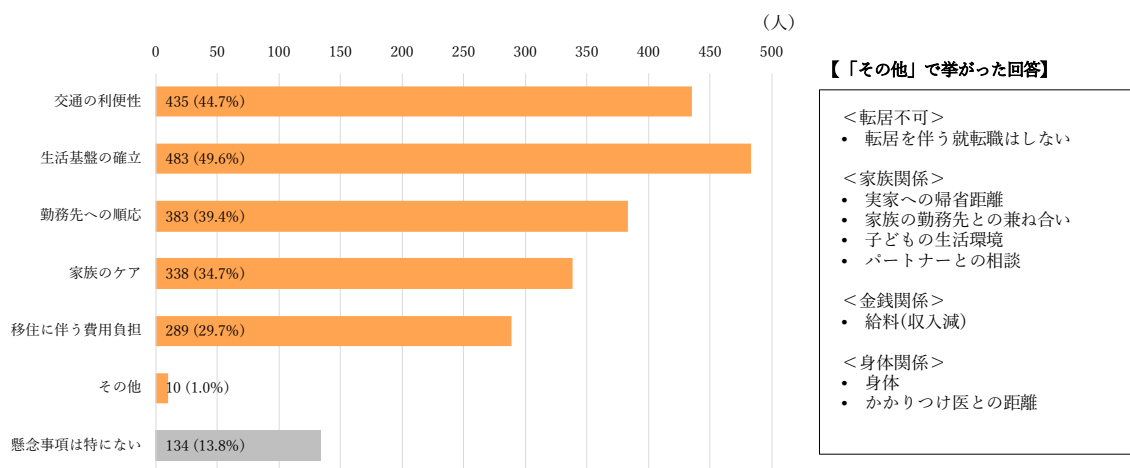
また、以下の点数表に基づいて加重平均を算出した。

非常に重視する 4点	重視する 3点	どちらでもない 2点	あまり重視しない 1点	全く重視しない 0点
---------------	------------	---------------	----------------	---------------



2.2.4. 転居に係る懸念事項

現在の居住地から転居が必要となる就業先の場合に、どのような点が懸念事項となるか複数回答可で確認した結果、管理人材については「生活基盤の確保」が最も多かった。また、「懸念事項は特にない」と回答した者が1割以上いたことも注目すべきである。



2.2.5. 中小企業への就業に係る懸念事項

管理人材に対して、中小企業に就業する際の障壁を質問したところ、「特になし、分からない」という回答が7割以上を占めた。

一方で、給与・賞与の水準が下がること、経営の不安定さ、ワンマン経営者に対する懸念の声も多く、一部ネガティブな回答があることが読み取れる。

中小企業への就業にあたって障壁となる事項 【自由記述、複数回答可】		回答者数（n=973）	
分類	回答内容（一部抜粋）	人数	割合
特になし、分からない	「特になし」「分からない」「安定性は欠くものの、柔軟性、機動力を発揮できるから障害とは思わない」	762人	78.3%
給与・賞与	「給与水準」「給与が下がるリスク」	44人	4.5%
経営の安定性	「安定性」「永続性」「倒産のリスク」「資金力」「財務状況」	25人	2.6%
経営者（層）	「中小企業の場合、社長が絶対的な存在なので『社長の命令が全て』なのは困る」「ワンマン経営者ではないか」「経営者の人格」	23人	2.4%
福利厚生	「福利厚生が劣る」「福利厚生が大企業に比べて少ない」	22人	2.3%
事業の将来性	「将来性」「将来への展望」	15人	1.5%
同族会社（家族経営）	「家族経営の不公平」「家族色の強い社風だと困る」「社員の中に経営陣の親族がいること」	13人	1.3%
人間関係	「人間関係」「派閥」「年下の上司に使われること」	12人	1.2%
社風	「風通し」「自由度」「社員の前向きさ」「変革の受容度の高さ」「社風」「自分が浮かないか」	11人	1.1%
勤務地・通勤時間	「勤務地」「通勤時間」「住むところ」「家からの距離」	8人	0.8%
労働条件（特に労働時間）	「労働基準を順守しているか」「パワハラや異常なサービス残業の有無など」「ブラック企業かどうか」「残業・休日出勤などの労働環境の悪化の懸念」	8人	0.8%
年齢	「年齢」「定年」	8人	0.8%
休暇	「休暇」「有給休暇などがしっかりとれるのかどうか」	6人	0.6%
仕事内容	「仕事内容」「やりがい」「下請け」	6人	0.6%
制度	「社内の研修制度」「人事制度が確立・充実しているか」「規定などないものが多い」	5人	0.5%
身体	「持病」「体に関すること」「妊娠中」	5人	0.5%
コンプライアンス	「コンプライアンスが徹底されているか」	4人	0.4%
退職金・企業年金	「退職金制度」「企業年金制度がまともであること」	3人	0.3%
仕事量・責任範囲	「個人あたりの責任所在・負担が大きい」「人員不足」	3人	0.3%
人事評価	「正當に評価されない」「評価制度が完全に見える化されていない」	3人	0.3%
待遇	「待遇・処遇」「役員待遇でないダメ」	3人	0.3%
社会保険	「社会保険は完備してほしい」	2人	0.2%
その他	「資格」「経営者の後継者の有無」「会社の方針」「狭い見」「地元優先」「投資に対する姿勢」「今の職場の辞め方」「身内からの意見」「労働組合が有る方が良い」	16人	1.6%

2.2.6. 企業規模に関する意向と、重視項目の関係

企業規模の重視度合および希望する企業規模ごとに、就職先選びの重視項目を整理すると下表の通りとなる。

企業規模を絶対条件としている者のうち、300人未満（中小企業）を希望する者は「職場の雰囲気」や「通勤の利便性」を、300人以上（大企業）を希望する者は「業績・経営・雇用の安定性」や「社員の優秀さ」を重視する傾向にある。

企業規模の 重視度合	希望する 企業規模	回答者数	重視項目					
			1 位		2 位		3 位	
絶対条件	300人未満	32	■職場の雰囲気 ■通勤の利便性 ■給与・賞与の水準 ■評価制度	71.3%	社内における意思決定の 速度	69.5%	■業績・経営・雇用の安定性 ■昇給・昇進制度 ■幅広い人脈形成	67.8%
	300人以上	46	■業績・経営・雇用の安定性 ■社員の優秀さ ■給与・賞与の水準 ■評価制度	82.6%	■経営理念・社風 ■昇給・昇進制度 ■転勤の有無や範囲 ■幅広い人脈形成 ■職場の雰囲気	80.4%	■コンプライアンスの徹底度合 ■配置・転属の柔軟性 ■社内における意思決定の速度 ■キャリアステップとの適性	78.3%
他の条件が良ければ我慢する	300人未満	351	給与・賞与の水準	75.4%	経営者（層）の魅力	70.8%	業績・経営・雇用の安定性	70.2%
	300人以上	225	給与・賞与の水準	89.8%	業績・経営・雇用の安定性	81.3%	職場の雰囲気	80.0%
もともと関心がない	-	319	給与・賞与の水準	74.9%	職場の雰囲気	72.1%	経営者（層）の魅力	70.2%

※各項目に対して「非常に重視する」「重視する」と回答した者の割合の合計で順位付けを行った

2.2.7. 熟練管理人材に関する分析

（１）前提

「1.4.1.2. 調査分析の考え方」にて述べた通り、「総合評価方式」（ポータブルスキル全項目の総合点に基づく判別）と「重視項目優先方式」（重要度の高い能力項目の有無に基づく判別）の２種類の方法で熟練管理人材を抽出し、特徴を分析した。（pp.33-34 参照）

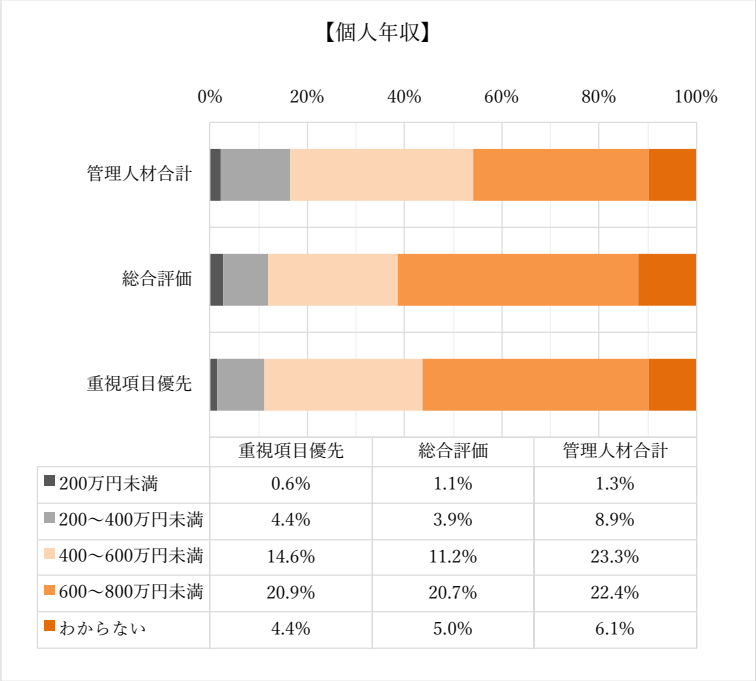
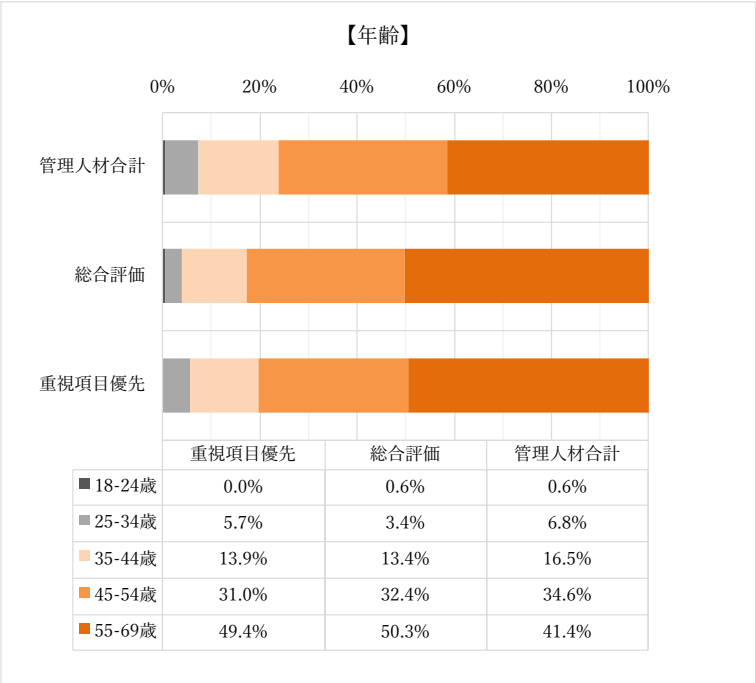
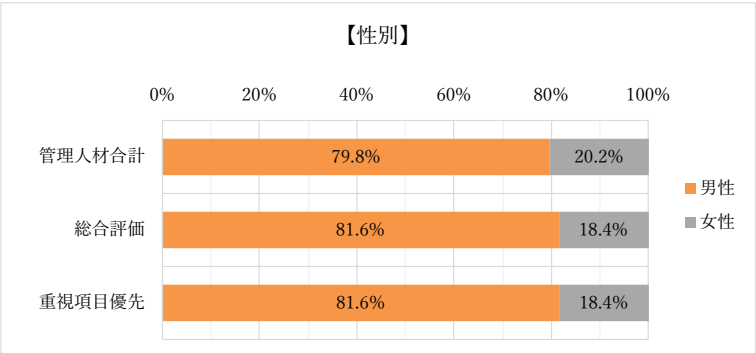
前者の総合評価方式では、既定の得点配分に基づいて各人の総合点を計算し、その上位 20%にあたる 179 サンプルを熟練管理人材と見做す。

■ 総合評価方式における得点配分			
豊富に経験がある：3 点	経験がある：2 点	あまり経験がない：1 点	全く経験がない：0 点
■ 結果			
最低：0 点	最高：48 点	平均：33.48 点	上位 20%：43～48 点（179 サンプル）

後者の重視項目優先方式では、既定の条件に 158 サンプル（16%）が該当した。これを熟練管理人材と見做す。

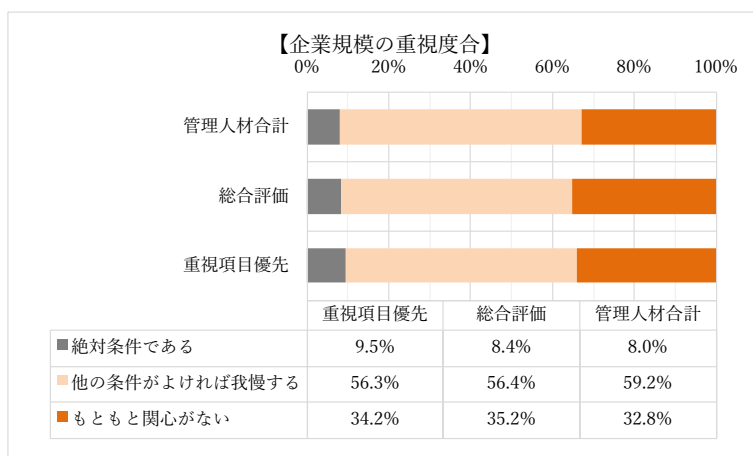
（２）属性

管理人材全体および熟練管理人材（総合評価方式／重視項目優先方式）の性別・年代は下図の通り。性別に大きな違いはなく、男女均等に熟練管理人材がいることが分かる。一方で、熟練管理人材の方が管理人材全体よりも 55 歳以上の占める割合と、年収 800 万円以上の割合が高い。



(3) 企業規模の重視度合

企業規模の重視度合は僅かであるが、「他の条件がよければ我慢する」が減少し、「もともと関心がない」又は「絶対条件である」に寄っている。



希望する規模について、熟練管理人材は管理人材全体よりもさらに大企業希望者の割合が増える傾向にある。特に企業規模に関して「他の条件がよければ我慢する」と回答した者においては、全体の傾向とは異なり、大企業希望者が中小企業希望者を僅かに上回った。

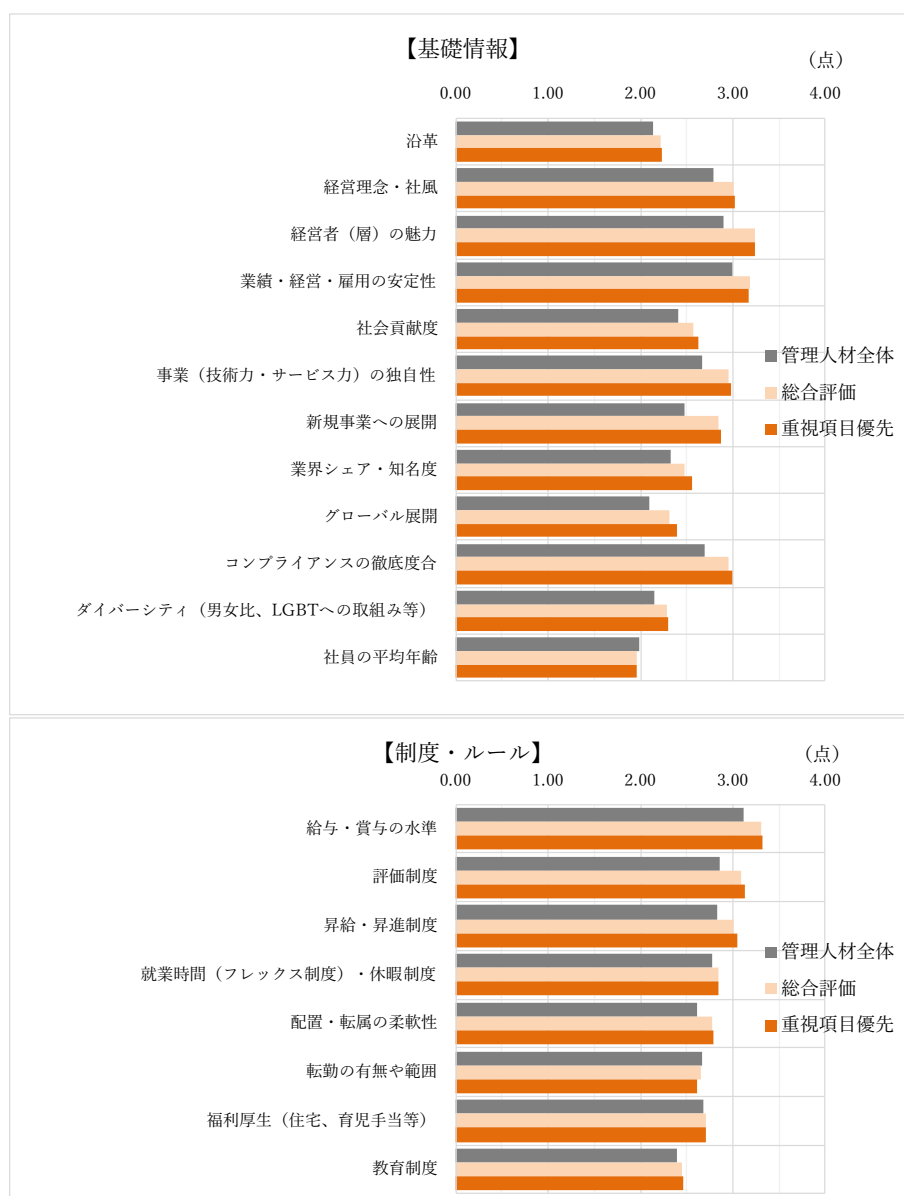
回答者	企業規模の重視度合	希望する企業規模		合計
		300人未満	300人以上	
管理人材全体	絶対条件である	32 (3.3%)	46 (4.7%)	78 (8.0%)
	他の条件がよければ我慢する	351 (36.1%)	225 (23.1%)	576 (59.2%)
	もともと関心がない	319 (32.8%)		319 (32.8%)
	管理人材全体 合計			973
熟練管理人材（総合評価）	絶対条件である	5 (2.8%)	10 (5.6%)	15 (8.4%)
	他の条件がよければ我慢する	52 (29.1%)	49 (27.4%)	101 (56.4%)
	もともと関心がない	63 (35.2%)		63 (35.2%)
	総合評価 合計			179
熟練管理人材（重視項目優先）	絶対条件である	5 (3.2%)	10 (6.3%)	15 (9.5%)
	他の条件がよければ我慢する	43 (27.2%)	46 (29.1%)	89 (56.3%)
	もともと関心がない	54 (34.2%)		54 (34.2%)
	重視項目優先 合計			158

(4) 就職先選びでの重視項目

就職先選びでの重視項目について、回答を下表の通り点数化し、加重平均値を算出した。

豊富に経験がある：3点	経験がある：2点	あまり経験がない：1点	全く経験がない：0点
-------------	----------	-------------	------------

管理人材全体に比べて、熟練管理人材の方が全般的に項目の重視度合が上っていた。特に、基礎情報のうち「新規事業への展開」「経営者（層）の魅力」、仕事内容のうち「裁量権・責任」「意思決定の速度」「キャリアステップとの適性」が大きく伸びた。

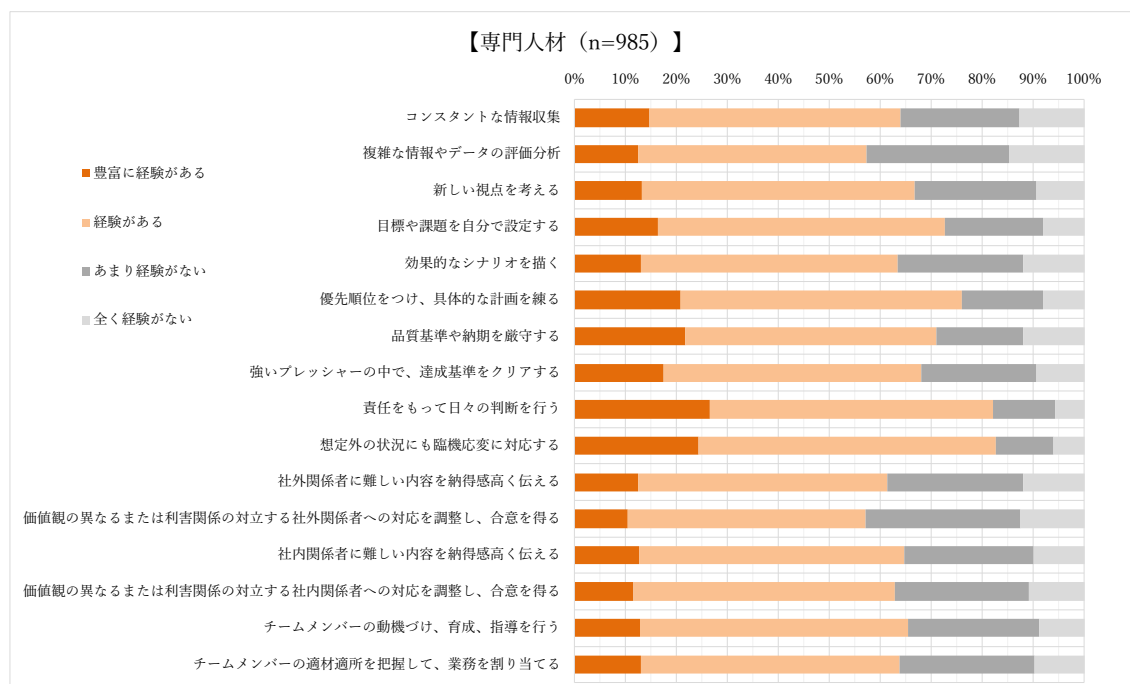




2.3. 専門人材の結果

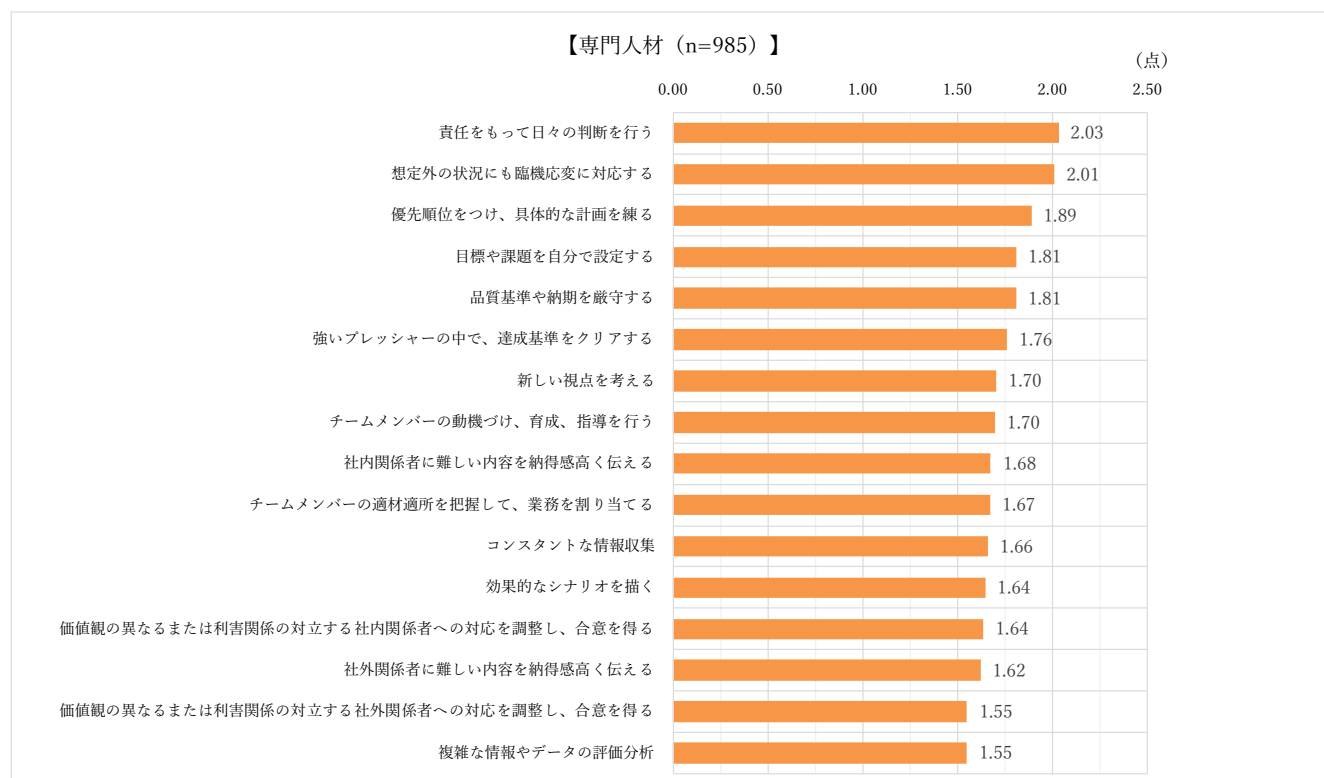
2.3.1. 能力特性（ポータブルスキル）

専門人材は管理人材に比べてポータブルスキルの発揮経験がある者の割合は低く、全体の6割前後に留まる。



また、管理人材同様に、以下の点数表に基づいて加重平均を算出した。専門人材は項目毎の差が比較的大きいことが分かる。

豊富に経験がある：3 点	経験がある：2 点	あまり経験がない：1 点	全く経験がない：0 点
--------------	-----------	--------------	-------------



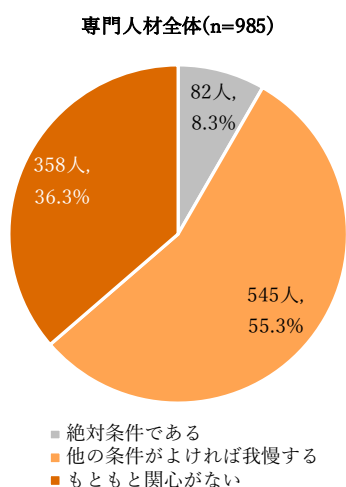
2.3.2. 企業規模に関する志向

就業先を選ぶ際に企業規模が絶対条件になると回答した割合はわずか1割未満であり、「他の条件がよければ我慢する」「もともと関心がない」が各々約55%、約37%となっている。

「絶対条件である」又は「他の条件がよければ我慢する」と回答した者のうち、6割弱（374名）は300人未満の中小企業を希望していた。

管理人材と比較すると、「もともと関心がない」と答えた割合が僅かに高かった。また、同じ重視度合の者について希望する企業規模で分けると、「絶対条件である」と「他の条件がよければ我慢する」のいずれの場合も中小企業を希望する割合の方が高かった。（p.39 参照）

【就業先を選ぶ際に「企業規模」が条件か】



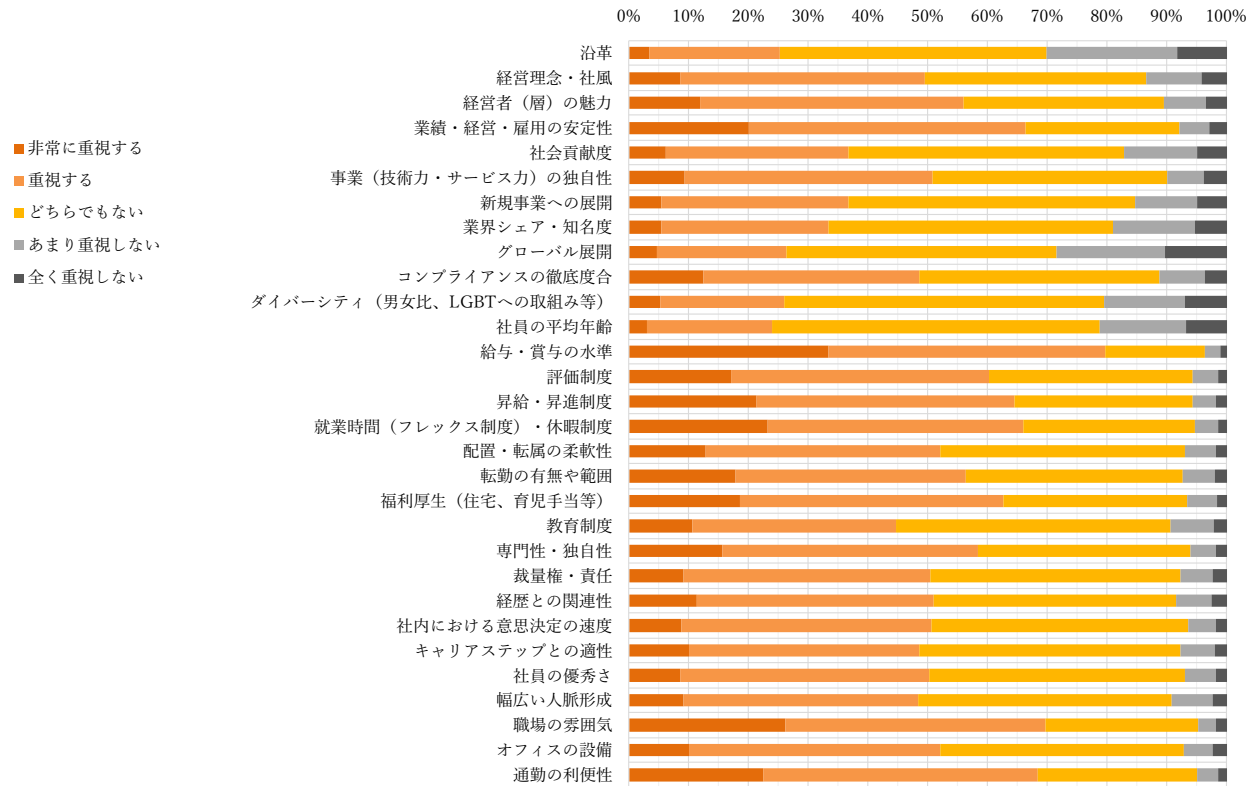
【就業先を選ぶ際の「企業規模」に対する考え方】※括弧内は全体に占める割合

企業規模の重視度合	希望する企業規模		合計
	300人未満	300人以上	
絶対条件である	46 (4.7%)	36 (3.7%)	82 (8.3%)
他の条件がよければ我慢する	328 (33.3%)	217 (22.0%)	545 (55.3%)
もともと関心がない	358 (36.3%)		358 (36.3%)
専門人材合計			985

2.3.3. 就職先選びでの重視項目

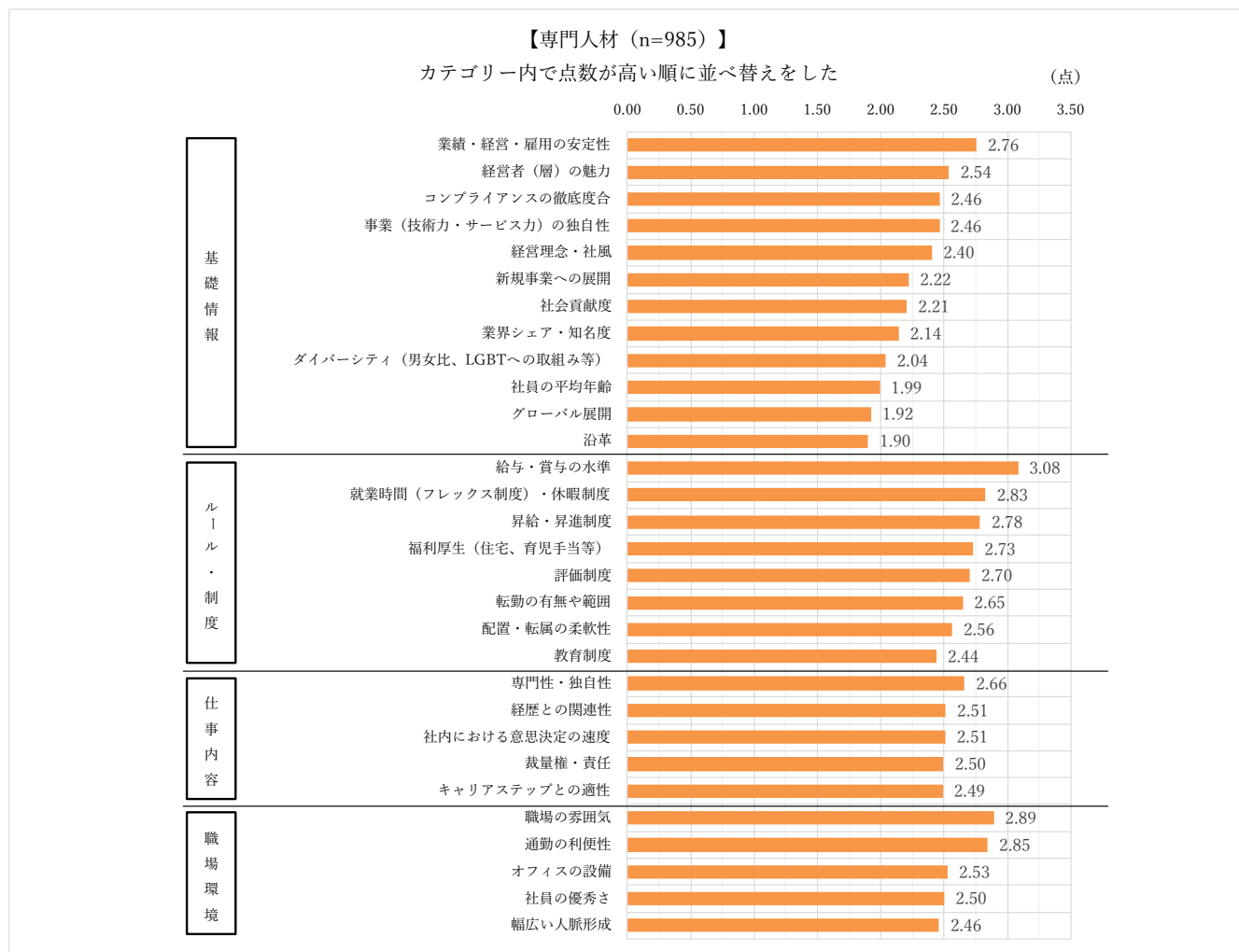
専門人材が就職先選びの際に重視する項目は、基礎情報では「業績・経営・雇用の安定性」、「経営者(層)の魅力」、「経営理念・社風」が多い。ルール・制度については、「給与・賞与の水準」以外にも、「終業時間・休暇制度」、「昇給・昇進制度」などが高い。その他、「職場の雰囲気」、「通勤の利便性」、仕事内容の「専門性・独自性」なども重視されていることが分かる。

【専門人材（n=985）】



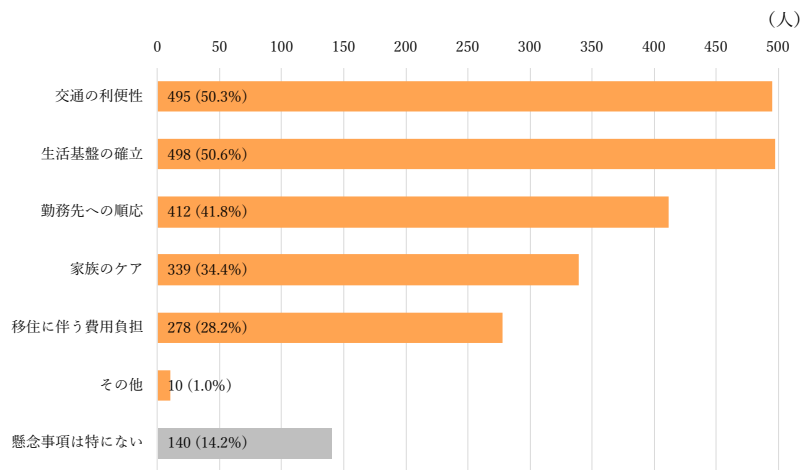
また、管理人材同様に、以下の点数表に基づいて加重平均を算出した。

非常に重視する	重視する	どちらでもない	あまり重視しない	全く重視しない
4 点	3 点	2 点	1 点	0 点



2.3.4. 転居に係る懸念事項

現在の居住地から転居が必要となる就業先の場合に、どのような点が懸念事項となるか複数回答可で確認した結果、専門人材については「生活基盤の確保」が最も多かった。また、管理人材に比べて「交通の利便性」の割合が、44.7%から 50.3%へ 6%弱伸びたことも特徴的である。



【「その他」で挙がった回答】

- <転居不可>
- ・ 転居を伴う就/転職はしない
- <金銭・資産関係>
- ・ 持ち家
- <風土>
- ・ ローカルルールへの対応
 - ・ 本籍地であれば問題ない

2.3.5. 中小企業への就業に係る懸念事項

専門人材に対して、中小企業に就業する際の障壁を質問したところ、管理人材同様に、「特になし、分からない」という回答が7割以上を占めた。

上位5項目は管理人材と同様の結果であり、中小企業へのネガティブなイメージが大きく変わらないことが読み取れる。ただし、同じ「経営の安定性」という内容であっても、管理人材は事業の継続性を、専門人材は雇用の安定性に関する回答があったため多少視点が異なると思われる。

中小企業への就業にあたって障壁となる事項 【自由記述、複数回答可】		回答者数 (n=985)	
分類	回答内容 (一部抜粋)	人数	割合
特になし、分からない	「特になし」「分からない」「どちらかという中小企業に転職したので、特にない」「特になし。逆に上に向かうバイタリティがあっていいと思う」「特にない。大きく成長することに貢献できる」	739人	75.0%
給与・賞与	「給与水準」「現在の年収を下回る可能性」	46人	4.7%
経営の安定性	「経営の安定性」「長期的に業績が安定しているか不安」「雇用の安定性」	38人	3.9%
経営者(層)	「社長との相性」「経営者の考え方、人格など」「経営者の固定観念」「経営者の資質」「ワンマン経営者が多そう」	20人	2.0%
福利厚生	「福利厚生」「福利厚生が整っていない」「福利厚生面で余裕がないのでは」	18人	1.8%
人間関係	「人間関係」「上司になる社員の人間的魅力」「上司と意見が合わないとはたらきづらい」	15人	1.5%
年齢	「年齢」「高年齢までの雇用」「年齢による雇用条件の悪化」「年齢制限」「高齢なのでどのくらい勤めることが可能なか気になる」	14人	1.4%
社風	「職場の雰囲気」「独自の企業風土」「意思決定のスピード」「チャレンジできる環境が整わない」「凝り固まった社風」	13人	1.3%
事業の将来性	「将来性」「将来性への明確なビジョンがあるかどうか」「企業の将来性が心配」	12人	1.2%
休暇	「休暇取得のしやすさ」「有休取得率」「休暇日数」	10人	1.0%
労働条件(特に労働時間)	「労働時間」「ブラック度」「フレックスが使えないこと」「労基がどこまでまもれているのか気になる」	10人	1.0%
家庭との両立	「子育てしながら働けるか心配」「ライフワークバランス」「育休産休が取れそうかどうかは気になる」「家庭環境、両親の介護等」	9人	0.9%
コンプライアンス	「コンプライアンスの徹底度合いに不安を感じる」「コンプライアンスが大手と比べると整備されていない」	8人	0.8%
制度	「社内教育の充実度」「理不尽な社内規則がないか」	6人	0.6%
同族会社(家族経営)	「家族経営は避けたい」「同族経営は嫌だ」	5人	0.5%
仕事量・責任範囲	「仕事の分担のあいまいさ」「裁量」「人材不足」「少人数でたくさんの仕事」	5人	0.5%
世間体	「世間体」「大企業からの転入について、あれこれ、とやくいわれるのではないかと思う」	4人	0.4%
待遇	「待遇」「大企業と比べどの程度待遇に差があるかという点」	4人	0.4%
退職金・企業年金	「退職金」「年金制度」	4人	0.4%
仕事内容	「仕事内容」「仕事に興味もてるか」「事業の魅力と自分の能力との整合性」	3人	0.3%
社員のレベル	「社員の品格」「モラルの足りない社員」「平均的な能力レベルの低さ」	3人	0.3%
社会保険	「社会保険」「社会保険の一方的な条件」	2人	0.2%
身体	「通院している」「病気時のサポート」	3人	0.3%
労働組合	「組合がない」	2人	0.2%
勤務地・通勤時間	「職場が遠い」「転勤の有無」	2人	0.2%
その他	「学歴」「サポート」「設備」「基盤」「知名度、技術力」「親会社がある場合」「ローカルルール」「次に転職するときに、つてがなくなる」「会社の規模」「いろいろ」	17人	1.7%

2.3.6. 企業規模に関する意向と、重視項目の関係

企業規模の重視度合および希望する企業規模ごとに、就職先選びの重視項目を整理すると下表の通りとなる。

企業規模を絶対条件としている者のうち、300 人未満（中小企業）を希望する者は「評価制度」や「配置・転属の柔軟性」「福利厚生」を、300 人以上（大企業）を希望する者は「昇給・昇進制度」を重視する傾向にある。

企業規模の重視度合	希望する企業規模	回答者数	重視項目			
			1 位	2 位	3 位	
絶対条件	300人未満	46	■評価制度 ■配置・転属の柔軟性 ■福利厚生（住宅、育児手当等）	71.7% ■給与・賞与の水準 ■就業時間（フレックス制度）・休暇制度 ■社員の優秀さ ■幅広い人脈形成	69.6% ■職場の雰囲気 ■通勤の利便性	67.4%
	300人以上	36	■昇給・昇進制度	80.6% ■幅広い人脈形成	72.2% ■専門性・独自性 ■通勤の利便性	69.4%
他の条件が良ければ我慢する	300人未満	328	■給与・賞与の水準	35.7% ■職場の雰囲気	32.0% ■通勤の利便性	28.0%
	300人以上	217	■給与・賞与の水準	42.9% ■昇給・昇進制度	36.9% ■業績・経営・雇用の安定性 ■就業時間（フレックス制度）・休暇制度 ■福利厚生（住宅、育児手当等）	31.8%
もともと関心がない	-	358	■給与・賞与の水準	76.3% ■職場の雰囲気	66.5% ■通勤の利便性	64.2%

※各項目に対して「非常に重視する」「重視する」と回答した者の割合の合計で順位付けを行った

3. 考察 ～中小企業における魅力発信の在り方～

本調査は、中小企業が自社の魅力的な情報を働き手側に伝えることができるよう、中核人材の特徴や就職先選びの重視項目、企業規模に対するイメージを明らかにすることを目的に実施した。結果、労働人材を含む求職者全般と同様に、中核人材の大多数にとっても企業規模自体は就職先を選ぶ際の絶対条件でないことが明らかになった。さらに、管理人材と専門人材で多少の差異はあったものの、300人未満の中小企業を希望している者が6割弱である点は求職者全般と同じ結果となった。

一方で、就職先を選ぶ際に重視する項目は、中核人材の中でも管理人材と専門人材で異なる傾向が表れた。確保したい人材タイプによって、魅力に感じる情報が異なる点に留意が必要である。

上記の結果を踏まえると、中小企業が中核人材を確保するためには、より魅力を感じてもらいやすいターゲットから優先的に囲い込む方法が有効と考える。具体的には、管理人材・専門人材の視点の違いを考慮しつつ、以下の3フェーズに分けて魅力発信を拡大させることを提言する。

フェーズ1：中小企業志向の働き手を逃がさない

フェーズ2：規模に関心のない大多数の働き手を自社の魅力で引き付ける

フェーズ3：大企業志向の働き手の固定概念を捨てさせる

すなわち、まずは最低限中小企業希望者を確実に囲い込み、次いで規模を重視していないボリュームゾーンに対して魅力をアピールし、最後に余力があれば大企業志向の者に対しても魅力訴求を試みるということである。

就業先を選ぶ際の重視項目				
	ターゲット	中核人材共通	管理人材特有	専門人材特有
1 中小企業志向の働き手を逃がさない	300人未満の企業を希望している者	✓ 職場の雰囲気 ✓ 通勤の利便性 ✓ 給与・賞与の水準 ✓ 評価制度	✓ 経営者（層）の魅力 ✓ 業績・経営・雇用の安定性 ✓ 社内における意思決定速度	✓ 配置・転属の柔軟性 ✓ 福利厚生 ✓ 就業時間・休暇制度 ✓ 社員の優秀さ ✓ 幅広い人脈形成
2 規模に関心のない大多数の働き手を自社の魅力で引き付ける	規模にもともと関心のない者	✓ 給与・賞与の水準 ✓ 職場の雰囲気	✓ 経営者（層）の魅力	✓ 通勤の利便性
3 大企業志向の働き手の固定概念を捨てさせる	300人以上の企業を希望している者	✓ 業績・経営・雇用の安定性 ✓ 給与・賞与の水準 ✓ 昇給・昇進制度	✓ 社員の優秀さ ✓ 評価制度 ✓ 経営理念・社風 ✓ 転勤の有無や範囲 ✓ 職場の雰囲気	✓ 幅広い人脈形成 ✓ 専門性・独自性 ✓ 通勤の利便性 ✓ 就業時間・休暇制度 ✓ 福利厚生

※下線部は、中小企業が工夫／改善して魅力的に伝えやすいと考えられる項目

例えば、管理人材の確保を目指す場合は、まず中小企業希望者を主眼に置いて「職場の雰囲気」や「経営者（層）の魅力」「安定性」「社内における意思決定の速度」を注力的にアピールすることが有効といえる。

中小企業の経営者および職場の雰囲気に関しては、独裁的でないか・家族経営で不公平な扱いがないか・人間関係が面倒でないか、という点を懸念する声が多かった。そのため、従業員の声や具体的な指針等を紹介しながら公正で風通しの良い社風・人間関係を示せるとよいと思われる。

対して専門人材の場合は、経営者よりも「社員の優秀さ」や「幅広い人脈」を求めている。ただし専門人材は中小企業に対して、経営者との相性や、中小企業特有の企業風土を懸念する声が多かった点、留意が必要である。そのため一方的に情報を伝えるよりは、専門人材のニーズを聞いた上で伝え方や内容は工夫できるとよいと思われる。

このように管理人材と専門人材では、重視項目、つまり企業側が注力的にアピールすべき情報が異なるため、予め確保したい人材像を明確にしておくことが必須である。その上で、アピールすべき情報のうち、自社で実施できていることと実施できていないことを把握し、どのフェーズまで魅力発信が可能か（どのタイプの人材までアプローチできるか）を決定すべきと考える。経営課題解決に資する必要人材の明確化や、自社の魅力の棚卸には、人材確保支援ツールを活用いただきたい。

以上