

中小企業・小規模事業者
人手不足対応ガイドライン
(改訂版)

令和2年3月



本ガイドラインの構成

1	はじめに	03
	ガイドライン改定の背景 ～中小企業・小規模事業者の人手不足を取り巻く環境～	04
2	中小企業の人手不足を巡る背景	05
	中業企業における人手不足の実態	06
3	中小企業における人手不足対応の基本的な考え方	07
	中小企業における人手不足対応の基本的な考え方	08
4	中小企業における人手不足対応のための5つのステップ	09
	ステップ1	
	経営課題を見つめ直す	10
	ステップ2	
	経営課題を解決するための方策を検討する	12
	ステップ3	
	求人像や人材の調達方法を明確化する	14
	ステップ4	
	求人・採用／登用・育成（人材に関する取組の実施）	16
	ステップ5	
	人材の活躍や定着に向けたフォローアップ	18
	参考	21
	「働き方改革関連法」の概要	22
	「人手不足対応ガイドライン」を巡るこれまでの経緯	23
	「中小企業・小規模事業者の人手不足対応100事例」の紹介	24

I. はじめに

ガイドライン改定の背景

～中小企業・小規模事業者の人手不足を取り巻く環境

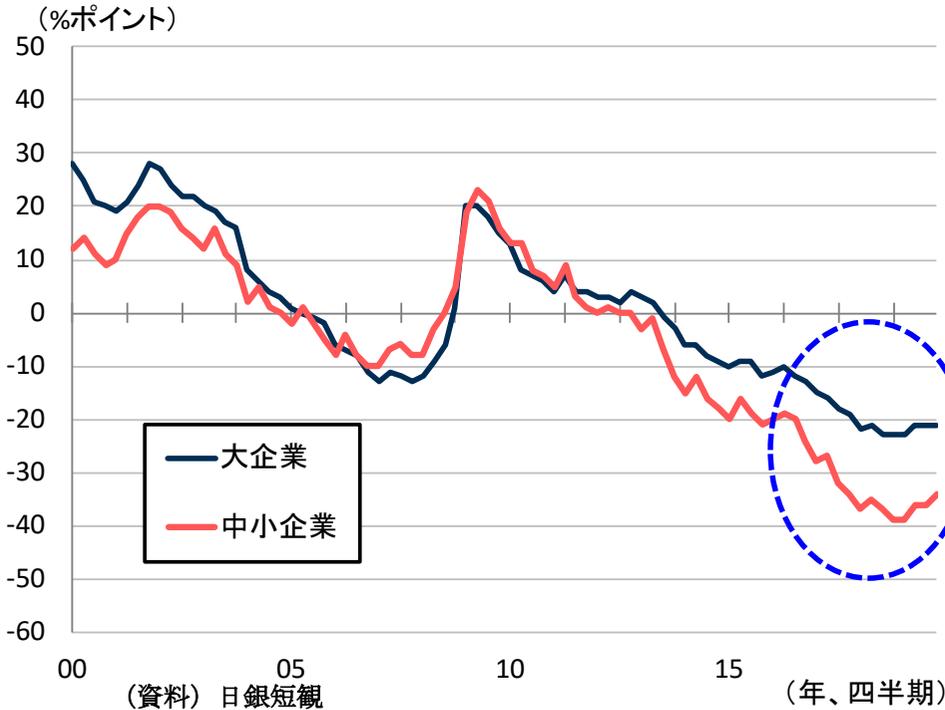
- 我が国経済は、深刻な人手不足に直面しています。求職者一人に対する求人件数は1を超え、人の確保が困難な「求人難」の時代を迎えています。
- この背景には、少子高齢化による生産年齢人口等の構造的な問題があり、人手不足は中長期的に続く可能性があるとも指摘されています。
- 特に中小企業・小規模事業者にとっては、若者の強い大企業志向、大企業との賃金格差、高い離職傾向等によって、より一層厳しい状況です。
- 事業を拡大するための人材を確保できない企業もあれば、いまある事業を維持していくための人手を確保できず「人手不足倒産」に追い込まれる企業もある状況です。
- そのような中で、求人を見直して、子育て期の女性や高齢者のほか、兼業・副業といった新しい働き方を望む人材を活用する、あるいは、人ではなく機械の導入で解決を図るなど、様々な創意工夫により人手不足を克服している中小企業もたくさんあります。
- 中小企業庁では、平成28年度に、人手不足対応に成功している100以上の好事例を収集・分析し、本冊子の前身となる「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を取りまとめました。
- それから数年が経過し、企業を取り巻くその後の環境変化や、働き方改革関連法への対応といった新たな課題等も視野に入れながら、更なる100の好事例を収集・分析し、この度、改めて中小企業が人手不足に対応していく上での考え方や取組のポイントを、ガイドラインとして取りまとめました。

2. 中小企業の人手不足を巡る背景

中業企業における人手不足の実態

中小企業における人手不足感は過去最高水準の状態

中小企業の従業者過不足D I の推移

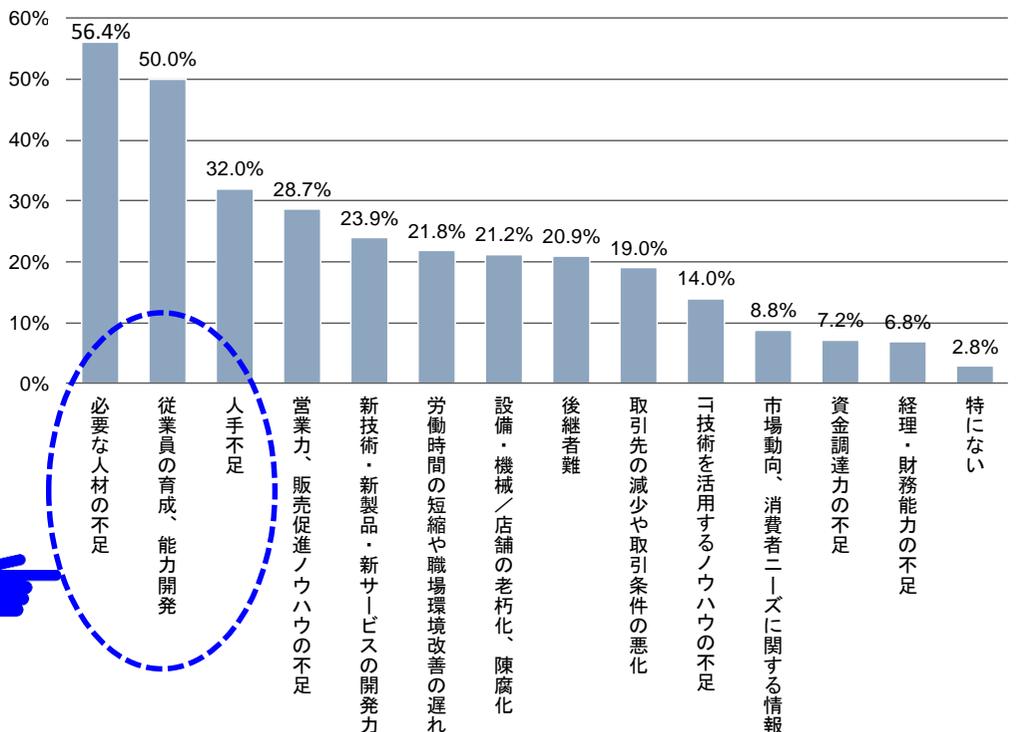


企業における人手不足感は過去最高水準の状態、中小企業においては、特にその傾向が強い。



人材不足や人材育成は、中小企業の経営課題として深刻な状況

中小企業における経営課題



中小企業の経営課題は「必要な人材の不足」「従業員の育成・能力開発」「人手不足」がトップ3



3. 中小企業における人手不足対応の 基本的な考え方

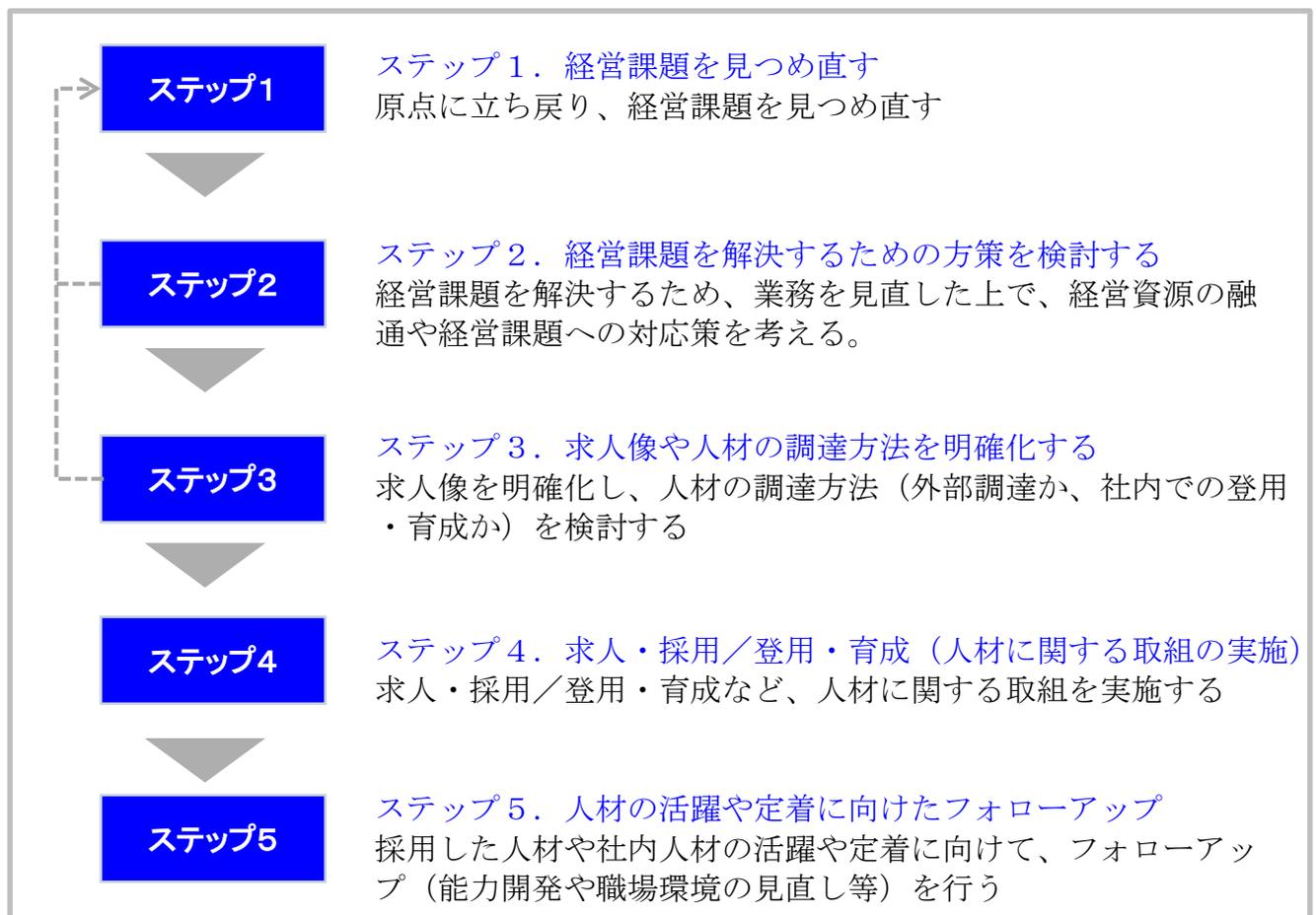
中小企業における人手不足対応の考え方

人手不足対応の視点を変える ～ 人手不足対応の5つのステップとは

- 人手不足の克服に向けて、解決策の検討や人材定着に向けた取組を総合的に取り組むことが望ましく、経営者自らリーダーシップを発揮して取り組むことが重要である。

人手不足対応のための5つのステップ

- 人手不足対応の200以上の好事例の分析から、中小企業が人手不足に対応する際の視点として、次のような5つのステップが重要であることが指摘されている。



5つの段階を意識しつつ、できるところから取り組む

- これらの5つのステップは、1つ1つについて検討していくことで、人手不足への対応が少しでも前に進むことが期待される考え方のフレームである。必ずしも順番どおりに全てのステップを踏む必要があるものではないが、求人の前に、一度視点を変えて経営課題に立ち返り検討し、時にはステップを行ったり来たりしながら、総合的に取り組むことが重要である。
- また、解決策として「人」に目を向けるだけでなく、人が働きつづけられる職場環境整備や、業務の見直し・設備の導入等による生産性向上など、新たな人材確保以外での対応を考えることも大切である。

4. 中小企業における人手不足対応の ための5つのステップ

ステップ1. 経営課題を見つめ直す

原点に立ち戻り、経営課題を見つめ直す

将来どのような会社にしていきたいのか。

今満たそうとしている求人は本当に必要なものか。

その求人を満たすことは自社が勝ち残ることにつながるのか。

人手不足という現象から、いったん視点を広げ、経営課題を見つめ直すことが取組の大事な一歩である。

人手不足の理由は大きく2種類に分かれる

人手不足を感じる理由の1つは、退職や離職等の欠員であり、それに伴い事業を継続するために体制の維持が必要な場合（人員補充）である。この場合、経営課題を見つめ直すということは、現在のビジネスを同じ事業規模で続けるかどうか、改めて考えてみることである。

もう1つは、追加的な行為による事業拡大等であり、それに伴い体制の強化が必要な場合（人員拡充）である。この場合、経営理念や事業戦略によって、人材戦略が変わってくる。

経営課題を見つめ直すことが、取組の第一歩

例えば、需要拡大への対応であれば、多くの働き手の確保が必要になることが多い。製品やサービスの品質向上が課題であれば、取組の質を高める人材、新事業を展開したいときは、イノベーションを生み出す人材の確保等が重要となる。

現場の社員の離職を防ぐために管理人材を採用する、消費者ニーズに応じた製品を開発して事業拡大を図るために消費者層を採用するのも対応の一つであるし、人の確保ではなくビジネスモデルの転換や受注方法の見直しにより、社員の負担を減らして利益を追求する選択もある。

このように、どれだけ明確に経営理念を抱けているか、合理的に経営課題をとらえているのが重要であるため、経営課題を見つめ直すことが取組の第一歩である。

まずは、人手不足の背景にある経営課題を見つめ直すことも重要であるが、成長・拡大を志向する中小企業は特に、それ以外の経営課題にも目を向け、経営理念や事業戦略に照らして取り組むべき経営課題を見つめ直すことが必要である。



「ステップ1. 経営課題を見つめ直す」のポイント



➤ 経営課題や、自社の経営理念、将来ビジョンを見つめ直す



➤ 人手不足の理由（人員補充か拡充か）を考える



中小企業の取組事例より

ビジネス継続に対する危機感から、ビジネスモデルを転換
(情報通信業、20～50人未満、愛知県)

- 顧客増加と若い人材の離職が続いたことで、残った従業員の負荷が膨大になり、顧客への責任あるサービスを提供できなくなる危機感を感じた。
- 大手企業の受託システム開発から、スマートフォンアプリのパッケージメーカーに変わることを決意し、ECアプリのオリジナルパッケージを開発した。
- ビジネスモデルの転換により、特定の従業員に依存しない業務体系を構築でき、クレームにも会社として対応できるようになるなど個人の負担が軽減。こうした取組で就労環境が改善し、離職率の低下とともに、新卒応募が増加している。

組織を見直して、人手不足をカバー

(宿泊業、100～300人未満、山梨県)

- 旅館業のため中抜け勤務により勤務時間が長い、休みが不規則等を理由に、求人への応募が少なく、人手不足になっていた。
- 組織を見直し、接客・フロント・内務等の部署を「サービス部」に統合し、社員の意識改革を行いながら、中抜け勤務の廃止や、部門ごとに分かれていた業務の兼務等を進めた。
- こうした取組で、人件費を上げることなく中抜け勤務の削減できた。また、残業時間の削減、年間休日の増加の成果にもつながった。

案件を選別して受注することで、人手不足に対応 (建設業、5～20人未満、沖縄県)

- 長時間労働による離職が多く、人手が不足していた。
- 収益や作業工程、納期等の社内の受注基準を見直し、高効率・高収益な案件や、工期が長く社員の休み等も考慮できる案件を選別して受注することで、取組前より少ない社員数、少ない残業時間で、当時と同等程度の利益を維持している。
- 社員の負担を軽減するため、既存業務を見直し、難易度や作業に必要な日数等から業務を細分化して、時短で働きたい主婦層を採用した。

ビジョンを共有できる人材を採用 (製造業 (その他)、50～100人未満、北海道)

- 創業以来、金属加工の事業を行ってきたが、レーザー加工・塗装加工などの分野への進出に伴い、直近10年で従業員が2倍に増加した。組織の拡大に対して、管理部門の人材が不足し、全社的な改革を推進する人材が不足していた。
- 創業以来一貫して金属製品製造に携わってきた強みなど、明確で共感してもらえるような魅力的なビジョンや理念、ポジションの持つやりがいや楽しさを真摯に語り共感を得て、ビジョンを共有できる人材に出会い、新事業の販売担当者と管理部長を採用できた。



ステップ2. 経営課題を解決するための方策を検討する

経営課題を解決するため、業務を見直した上で、経営資源の融通や経営課題への対応策を考える。

限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）をどう「やりくり」して、経営課題を解決するかを考えることが必要となる。

その前にまず、課題解決に必要な業務を、固定観念を払しょくして見つめ直すことが肝要である。

取り組むべき経営課題が複数ある場合には、対応の優先順位付けを行うことも必要である。

固定観念を払拭し、業務を見つめ直す

業務の見つめ直しは、働き手の掘り起こしにもつながり、課題解決に向けて重要である。

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見直してみることも重要である。例えば、「力仕事は若い男性」「フルタイムで働くことが前提」などの固定観念を取り払い、重労働の作業を切り分けることで、女性や高齢者でも作業できるようになる。

業務を細分化することも有効で、短時間勤務で行える業務にできれば、時間に制約がある女性も応募が可能になる。

また、業務のどこにムリ（設備や人への過負担）、ムダ（非効率・過剰な要素）、ムラ（仕事量・負荷のばらつき）があるのかを考えることも必要で、作業工程の改善や不要な業務の廃止によって、現員で対応できる可能性も出てくる。

解決の方策は、外部化か機械化か人材確保か

対象とする業務が明確になったら、限られた経営資源をどう「やりくり」するかを考え、解決の方策を検討する。

解決策には、外注（外部化）やIT・ロボット等の設備の導入（機械化）といった選択肢もある。人手不足を感じている場合は、まず人材が必要と思うかもしれないが、業務の一部を機械化することで、対応の幅が広がることもある。人材以外の選択肢を検討することも大切である。

人で対応するとの方向性が定まったら、ステップ3へ進むことになる。

なお、人を確保し経営課題の解決を図る場合に、経営者は、その経営課題に取り組むことに社内の反発があったとしても、その業務をフォローし遂行する覚悟を持つことが必要である。



「ステップ2. 経営課題を解決するための方策を検討する」のポイント

➤ 経営資源をどう「やりくり」するか考える。取り組むべき経営課題が複数ある場合には、対応の優先順位付けを行う

➤ 人手が不足している業務を見つめ直す。業務の細分化、切り出し等を行う

➤ 解決策は、人材の確保とは限らない。外部化、技術の活用（機械化）を検討することも重要である



中小企業の取組事例より

業務を洗い出し機械化、新たな営業手法にあわせた人員の採用
 (製造業(機械)、100~300人未満、岡山県)



- 慢性的に発生していた残業時間削減のために、事務作業と現場作業の工程を検証して、機械化可能な作業を洗い出し、AI、IoTを徹底的に導入。事務部門、現場・営業とも作業のシステム化が進み、正確で迅速な対応ができるようになったため、作業員の工数が削減し、残業時間も減少した。
- ウェブ会議ツール等を活用した新たな営業手法を取り入れ、それに対応できる人材を採用した。

業務を棚卸して、不要な業務を廃止したことで、総労働時間を短縮
 (宿泊業、飲食サービス業、50~100人未満、京都府)

- 残業時間の抑制が必要で、勤務時間帯によって業務負担や残業時間に偏りがあったため、業務の見直しを行った。
- 各部門の業務を棚卸しして見える化し、実態を把握することから取組を始め、部門を越えた従業員との議論の上で、不要な業務・サービスを廃止した。また、1人が複数業務を担うマルチタスク化やIT機器の導入、社員のスキル向上等により、業務の効率化や業務負担の軽減が図られ、総労働時間を短縮。



スキルに見える化と作業のマニュアル化によって女性従業員の活躍の幅を拡大
 (製造業(その他)、20~50人未満、東京都)



- 男性従業員は忙しい一方、女性従業員には機械を扱わせない風潮もあり、男性従業員に負担が偏っていた。
- 従業員の持つスキルと作業ごとの必要なスキルを見える化し、誰がどの作業をできるのかを整理するとともに、作業マニュアルを作成し、多能工化を進めた。
- その結果、これまで男性従業員しか扱わなかった作業も女性従業員が担えるようになり、男性従業員の負担軽減とともに、全体の効率が向上した。

機械を導入し、高齢社員でも作業を可能に
 (卸売業・小売業、50~100人未満、長崎県)

- 高齢化による将来的な人手不足に備え、知識や経験のある高齢社員を積極的に活用したいと考えたが、選果作業における作業員の負担が大きな課題であった。
- カメラ式コンピューターの選果機を導入したことで、高齢社員でも作業が可能になった。併せて、本人の希望があれば年齢の上限なく継続雇用できるよう就業規則を改定し、働きがいを持って活躍する高齢社員が増えた。
- 中堅社員の不足により若手社員の教育も課題であったが、経験豊かな高齢社員が若い社員に指導する仕組みがうまく機能し、生産性・効率性が上がった。



ステップ3. 求人像や人材の調達方法を明確化する

求人像を明確化し、人材の調達方法（外部調達か、社内での登用・育成か）を検討する

経営課題の解決を人で行うと決めたら、業務に対する求人像を明確にし、どのように人材を確保するか、その調達方法を検討する。必ずしも外部から確保する必要はなく、社内の人材の登用で対応できる場合もある。

固定観念を払拭し、業務に対する求人像を見つめ直す

人手の確保に当たり、その業務を担うためにどのような人材が必要か、求人条件や具体的な業務内容（ミッション）等を明確にすることが必要である。

合わせて、求人幅を拡げることも重要である。

例えば、「この業務は経験が必要」「この業務はフルタイムの男性」など、これまでの慣行で求人幅を狭めている場合がある。「男性・フルタイム」から「男性・女性・高齢者／短時間勤務可」に広げられないか、固定観念にとらわれずに求人像を見つめ直すことが必要である。

本来は経験者を希望していても、入社後の研修を用意し、採用時は経験の有無を問わないことにすれば、人材を確保できる場合もある。

フルタイムの正社員にこだわらず多様な雇用や柔軟な働き方に目を向けることで、正規雇用では確保が難しい高いスキルの人材を副業・兼業で活用することも可能となる。

外部調達だけでなく、内部調達も視野に入れる

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

内部調達の場合でも、外部調達と同様に、求人像の幅を広げて業務内容や求人条件等を明確にし、社内公募や抜擢で欲しい人材を「登用」することが考えられる。

定年後の再雇用制度を導入し、高齢者が働き続けられるようにして人材を確保している企業もある。

なお、人材確保の必要性が欠員補充によるものであり、離職の原因が職場にある場合は、調達の前にその原因を解消しておくことも重要である。



「ステップ3. 求人像や人材の調達方法を明確化する」のポイント

➤ 業務内容や求人要件等を明確にするとともに、固定観念を払拭し、求人像の幅を拡げる

➤ 外部調達だけでなく、内部調達（登用・育成）という方法もある



中小企業の取組事例より

経験豊富なシニア人材を採用（製造業（その他）、100～300人未満、長野県）

- 数年来の増収が続き、生産ラインのキャパシティが限界に達していたため、生産現場の合理化や生産性向上への取組が喫緊の課題だった。生産性向上に取り組むことができ、生産現場に精通した人材を求めている。
- 企業の特徴も体感してもらい具体的な業務イメージを共有し、社長が面談した上で、経験豊富なシニア人材を嘱託の形態で採用した。
- シニア人材の採用に当たり、既存の従業員には、採用の狙いや課内でのポジション、役割について丁寧に説明し、理解を求めた。

国内の採用は難しく、高度外国人に目を向けた（製造業（機械）、100～300人未満、栃木県）

- 少子高齢化に伴う人手不足でロボット活用が進む中、右肩上がりの受注に対し、対応できる人材が不足していた。
- 国内の採用では人材が集まらない状況が続き、工業系大学等を卒業した高度外国人に目を向けた。
- アジアの拠点設立に合わせ、アジアからも優秀な人材を採用したことで、人手不足解消につながっている。

固定観念にとらわれない新しい働き方で、採用に成功（建設業、20～50人未満、沖縄県）

- 会社の成長に対し、リーダー層の人材が不足しており、リーダー層の社員も、体系的な教育を行ってこなかったため、社員のスキルが不足していた。
- 固定概念にとらわれない新しい働き方として、個々のやりたいことと、雇用だけではない自由な関わり方（個別契約・業務委託等）を選択可能にした。ダブルワークや、自由に復職時期を決められる産休育休制度等、社員が自分らしい働き方も選択できるようにしたところ、不足していたリーダー人材の確保に成功した。

高度な技術を有するシニア人材を、柔軟な勤務形態で再雇用（製造業（その他）、50～100人未満、香川県）

- 高度な技術を有し、将来の幹部候補となる中核人材が不足していた。しかし、求める人材の採用が難しく、高度な技術を有する社員ができるだけ長く活躍し、ノウハウを蓄積できる会社づくりに取り組んだ。
- 高度な技術を有するシニア人材は、働き続けられる限り再雇用契約することにし、フルタイムに限らず、自分のペースで勤務している。
- シニア人材から若手社員への技術指導も積極的に行われるようになり、将来の中核人材育成が進んでいる。

ステップ4. 求人・採用／登用・育成（人材に関する取組の実施）

求人・採用／登用・育成など、人材に関する取組を実施する

必要な人材を調達するため、求人・採用を行う際には、働き手の目線に立って自社の魅力を発信することが重要である。求人像のターゲットが誰かによって、訴求ポイントや適した発信方法も異なってくる。

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

働き手の目線に立った魅力発信

自社の魅力を伝えるために、発信する内容とその方法が大きなポイントである。

魅力には、働き手の不安を取り除ける情報も含まれる。

例えば、女性を採用したいと思った場合、将来にわたり働き続けられるかという不安を持っている働き手に対し、社員の活躍やロールモデルを発信することで不安を取り除ければ、採用につながる可能性がある。ミスマッチを起こりにくくする効果も期待できる。

兼業・副業人材に対しては、仕事の意義・やりがいに加え、経営者が経営理念やビジョンを語る、あるいは自社の課題もさらけ出すことで、人材の確保につながっている例もある。

また、若手人材には年齢の近い社員が、外国人材には外国人の社員が説明することで親近感や関心が高まることもある。社内の様子をSNSで発信したり、工場見学を受け入れたりすることで、企業に対する理解が進むこともある。

それぞれの企業が、様々な工夫を行っている。

人事評価等を通じた人材育成

社内人材の育成に当たって、人事評価制度や処遇制度を見直すことも重要である。

例えば、人事評価制度を活用して業務の効率化や社員のスキル向上に取り組んでいる企業もあれば、多能工化の推進やジョブローテーションで能力開発を進めている企業もある。



ステップ4. 求人・採用／登用・育成（人材に関する取組の実施）」のポイント

➤ 働く側の目線に立った魅力発信が必要（勤務条件だけでなく、従業員のライフスタイル、企業の課題など）

➤ 社長や、実際に共感できる従業員が伝えることも重要。ターゲット層に合わせた多様な伝え方を検討すべき

➤ 社内人材活用においては、人事評価制度の見直しも重要



中小企業の取組事例より

女性の働きやすさにフォーカスしたホームページへ一新
(製造業(その他)、20~50人未満、愛知県)

- カップやエプロンの製造販売というニッチな業界のため、大卒の採用に長年苦戦していた。高卒を採用できても、会社の熱量との差があり退職者が出ていた。
- 企業ホームページを一新し、採用応募者へ向け、社風がよりよく伝わるような社員の”人”の良さや女性社員の活躍にフォーカスしたページを作成し、積極的にインターンも受け入れた。また、女性が働きやすい制度も積極的に導入したところ、採用応募数や女性の就職が増加した。

インターンシップを積極的に受入れ
(専門サービス業、20~50人未満、岡山県)

- 地元からの優秀な人材確保に向け、企業の魅力づくりや魅力の発信の必要性を感じており、国内外の大学生のインターンシップを積極的に受け入れ、採用候補者の裾野拡大を図った。
- 短時間勤務を希望する女性や障がい者も積極的に採用していることから、多様な人材が働きやすい職場として学生の目に留まり、大学生を順調に採用できている。

留学生に向けて、外国人社員が会社説明(その他、300人以上その他、広島県)

- 団塊世代の退色により人手不足が深刻化し、熟練技術継承のため、若い造船マンの確保と育成が課題となっていた。また、国際競争力の強化も必要であった。
- 総合職や技術者として外国人や女性を採用しており、就職先として関心を持ってもらえるよう、留学生向けの企業説明会では、外国人社員が会社説明を行った。
- 外国人にも分かりやすい社内表示の導入やムスリムの方でも働きやすいよう礼拝場所の確保や食事の配慮も行っている。女性の要望を取り入れた更衣室等も整備し、外国人や女性技術者の採用につながっている。

人事評価制度の導入に伴い、従業員のスキルアップのステップを明確化
(製造業(その他)、100~300人未満、福井県)

- 従業員にスキルの偏りがあり、就業時間管理も曖昧で、従業員の時間短縮に対する意識も低かった。
- そこで、目標の作業時間を明確化し、作業効率や時間管理の意識を高めるとともに、人事評価制度を導入した。
- 人事評価制度の導入に伴い、スキルの見える化を行い、スキルアップのためのステップを明確化したことで、従業員のモチベーションが上がり、スキル向上につながった。仕事量の偏りを複数のメンバーでカバーし合える体制になった。



ステップ5. 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ

採用した人材や社内人材の活躍や定着に向けて、フォローアップ（能力開発や職場環境の見直し等）を行う

人材を確保できても、採用・育成した人材が定着しなければ、再び人手不足に陥る。

そのため、採用・育成した人材が活躍し、働き続けられるよう、働く側の目線に立って、フォローアップ体制の構築や能力開発、職場環境の見直し等に取り組むことが必要である。

採用後のフォローアップ

新卒社員だけでなく、中途採用の社員に対しても、入社後に活躍できるようフォローすることが重要である。

知識の習得に限らず、社員同士のコミュニケーションの場を作る、人材の受入れに当たり既存の社員の理解を促す、外国人社員には生活面でもサポートするなど人材の活躍を後押しするとともに、定着していくよう取り組むことが大切である。

働きつづけられる職場づくり

職場環境は、働き手が職場を選択する際の重要な要素の1つである。その中には、休暇や勤務時間、各種手当・支援、人事評価等の様々な制度、機材や設備等のインフラ、周囲の人間関係等の様々な要素が含まれる。

多様な働き手が抱える制約や志向は何かを考え、働き続けられる環境を整備することが重要である。

育児、介護との両立のための柔軟な勤務制度の導入や資格取得支援のほか、仕事をカバーできる体制を整えることで、残業時間の削減や休暇取得の促進等に取り組む企業も多い。

そうした環境を積極的に整備し、人に選ばれる職場づくりに取り組む経営者もいる。

働き手が最大限能力を発揮しやすい職場環境を追求することが、人材の確保とともに、社内のコミュニケーションの活性化、社員のスキルやモチベーションの向上、業務効率の向上など好循環にもつながっていく。



「ステップ5. 人材の活躍や定着に向けたフォローアップ」のポイント



➤ 働き手の制約や志向を考え、職場環境整備を図ることが重要



➤ 新卒社員だけでなく、中途採用の社員に対しても、入社後に活躍できるようフォローすることが重要



➤ 柔軟な勤務制度やワークライフバランスの取れた勤務を可能にし、社員のモチベーションの向上や離職を防止することが重要



中小企業の取組事例より

新卒入社時に社内各部署でレクチャーを実施し、人材育成に注力(専門サービス業、100～300人未満、奈良県)

- 印刷営業職は特殊であるが、社内教育の整備が不十分で、従業員は独学で勉強しており、ノウハウを得るまでに多くの年数を要していた。スキル不足でお客様対応にも時間がかかり、残業時間が増加して身体的・精神的疲労が蓄積していた。
- 新卒者に対して、3ヶ月間の試用期間に、各部署長から、印刷物ができるまでの様々な工程、要素、素材、特徴などを徹底的にレクチャーを行うこととした。
- 段取りを自分で考え、作業効率の上昇や無理無駄を省く作業工程を学べるようにしたことで、お客様への提案力が向上するとともに、作業時間が短縮し、残業時間が減少した。

若手社員のコミュニケーションの場をつくり、不安を解消(宿泊業、飲食サービス業、50～100人未満、広島県)

- スタッフ間のパイプ役となれる中間層のスタッフ(30代～40代)がおらず、ジェネレーションギャップや、不安や不満を言えずに悩む若手スタッフが多かった。
- 25歳以下の若手社員が発足したコミュニケーションの場が、他部署の従業員との情報共有や相談の場となり、若手スタッフの不安や不満の解消につながっている。
- 会社が活動費を補助し、話題のレストランに行って料理やサービスを学ぶことが、スタッフのスキルアップにもつながっている。
- 女性社員の定着に向けて、時間短縮社員制度等を導入するとともに、周囲の社員に、妊婦や育児中の社員とともに働くことに理解を求めた。

社員が満足する会社づくりへの取組(製造業(その他)、20～50人未満、広島県)

- 3Kで高齢者ばかりの町工場からの脱却を目指し、新社屋を建設して若い人材が入社し始めたものの、労働環境が未整備であったため人材の流出が続いたため、社員が満足する会社づくりに取り組み始めた。
- 1人当たりの仕事量の見える化による業務の平準化や多能工化の推進等に取り組み、生産高を維持ながら週休二日制を導入した。
- 社員自ら生産性を意識して仕事ができるようになり、売上高が増え、工場を増設できた。入社5年の社員の定着率が高まり、入社希望の学生も増えた。

多能工化やテレワークの推進で働きやすい職場とし、女性が定着(製造業(機械)、5～20人未満、新潟県)

- 女性が大半の会社で、結婚、妊娠・出産、育児、介護など様々な局面で継続勤務が困難となり、辞めていく女性が多く、定着に苦慮していた。
- 製造現場の多能工化を進め、業務を互いにカバーできるようにするとともに、産休・育休制度の整備や時間単位での有給休暇の取得促進、事務担当のテレワークの導入など、制度も充実させた。こうした取組で、休暇も取りやすくなるなど働きやすい職場となり、女性社員の定着が図られた。



参考

「働き方改革関連法」に対応することのメリット

昨年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行されています。

社員の目線に立って、働き方を改善することで、以下のメリットが生まれます。

1. 時間外労働（残業時間）の上限規制

長時間労働による社員の負担は大きく、疲弊し、離職することは少なくありません。

仕事と家庭生活の両立が難しく、離職する社員もいます。

業務のムダの削減や作業の機械化など工程の見直し等を行い、時間外労働の削減に取り組むことは、効率的に働ける職場、働きつづけやすい職場につながります。

2. 年次有給休暇の確実な取得

仕事への影響や同僚への気兼ねなどから、有給休暇の取得率は低調なのが実態です。

社員が有給休暇を取得することは、家族と過ごす時間の増加や自己啓発に当てられる時間が増え、仕事のモチベーションの向上にもつながります。柔軟な取得を認めることで、家庭との両立もしやすくなります。

休暇時のフォロー体制を敷くため、多能工化等を推進できれば、生産性向上や事業の拡大にもつながります。

3. 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

同じ企業で働く正社員と非正規社員（パートタイマー・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で基本給や賞与、手当などあらゆる待遇について不合理な差を設けることが禁止されています。（中小企業における派遣法の適用は本年4月1日、パートタイム・有期雇用労働法の適用は来年4月1日）

能力に応じて評価する人事制度の導入など、正社員と非正規社員で区別することのない公正な待遇をとることで、社員の納得感を高め、仕事や能力開発などへのモチベーションの向上につながります。

こうした取組によって、生産性の向上も期待されます。

「働き方改革関連法」に対応する際の考え方

- 社員の働き方を改善し、働き続けられる職場環境を整えることは、人手不足の解消（人材確保・離職防止）にも繋がる

「人手不足対応ガイドライン」を巡るこれまでの経緯

～平成28年度

人手不足を乗り越えるマネジメントの必要性の表出化

生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化する問題と捉え、仕事を見つけにくい「求職難」の時代から、人手の確保が困難になる「求人難」時代に移行。特に中小企業では、経営者の高齢化に伴う事業承継等も問題となり、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられるなど深刻な状況となる

平成28年度

「人手不足対応ガイドライン」と「人手不足対応事例集」のとりまとめ

100を超える好事例からなる「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」及び、それに基づいて、人手不足対応への考え方や3つのステップを整理した「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を取りまとめ、広く周知。

平成29年度

中小企業が中核人材を確保するための5つのステップの整理

中小企業等の中核人材確保に当たって、取り組むべき5つのステップを整理し、経営支援機関等の中間支援機関が、「経営支援～人材発掘支援～フォローアップ」までをシームレスに支援する持続可能な人材確保スキームの実証等の有効性を指摘し、こうした取組をさらに面的に広げていくことが重要であることを提言。

平成30年度

人材確保支援ツールの整理

中小企業庁では、人材確保支援ツールを整理し、中間支援機関等も中小企業における人材確保支援ができるような対応を進めてきた。こうした取組をさらに面的に広げていくことが重要であり、実証事業の有効性なども指摘された。

令和元年度

ガイドライン改定の必要性和ステップの整理（令和元年度）

働き方改革関連法への対応、兼業・副業人材を始めとした人材流動の活発化など、刻々と変化する雇用・労働環境に対応する重要性が指摘されている。

中小企業庁では、働き方改革や多様な人材の活用等を通じて人手不足への対応を図っている中小企業の事例を新たに100事例程度収集し、事例集として取りまとめるとともに、中小企業の経営者に向けて発信するため、ガイドラインの見直しなど、5つのステップを含めて分かりやすく周知できるものを取りまとめた。

「中小企業・小規模事業者の人手不足対応100事例」の紹介

事例集作成の趣旨・目的

中小企業・小規模事業者が人手不足に直面する中、生産性の向上や従業員の離職の防止による人材確保等を行い、企業を維持・成長させていくため、働き方の見直しを含む職場環境の改善による「魅力ある職場づくり」、「ライフステージに応じた働きやすい職場づくり」等に取り組んでいる事例を収集・分析・抽出し、広く世の中に発信することを通して、全国の中小企業にとってヒントとなるようなものを作成しました。

事例集の特徴

読者である経営者が、「自社でも人材確保、定着促進に積極的に取り組みたい、取り組みそうだ」と思ってもらえるものとしします。

取組の内容だけではなく、そうした取組に至った背景や経営課題等の取組のキッカケ（Before）と、取組後の効果や成果（After）を分かりやすい形で示すことで、より現場感のある内容として、活用を促進します。

事例集の内容

以下のような構成で、人手不足対応の好事例が紹介されています。

