

# 中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン

## 3ステップで検討する人材戦略

人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインです。特に、中小企業・小規模事業者に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成しました。

ガイドラインに示される3ステップの手順を、中小企業・小規模事業者の経営者や人事責任者と支援機関が共に踏みながら、経営課題の背景にある本質的な課題を見だし、人材戦略の検討の輪を従業員にも広げていく羅針盤となれば幸いです。

**人材戦略検討の進め方の全体像を知りたい**  
人材戦略検討のための3つのステップを確認しましょう



P 6

**経営課題と人材課題を明確にしたい**

ステップ1 経営課題と人材課題チェックリストを確認しましょう



P 7

**課題に応じた人材戦略を知りたい**

ステップ2 人材戦略検討における3つの窓を確認しましょう



P 15

**課題に対する具体的な打ち手を検討したい**

ステップ3 人材戦略に基づく具体的な取組を確認しましょう



P 18

**他の事業者の事例を知りたい**

事例集をまとめたので確認しましょう



事例集へ

## 目 次

1	このガイドラインを開いてくださった方へ	P3
2	支援機関の皆さまへ～ガイドライン活用のポイント	P4
3	人材戦略検討の基本的な考え方	P5
4	人材戦略を検討するための 3 ステップ	P6
5	ステップ 1 経営課題と人材課題を見つめ直しましょう	P7
6	ステップ 2 人材戦略を検討しましょう	P15
7	ステップ 3 人材戦略を実行しましょう	P18
8	支援機関におけるガイドライン活用のイメージ	P27
9	参考	P31

## 『人材』を核にした経営が求められています

### 経営課題と連動した戦略的な人材活用が事業継続の鍵になります

新型コロナウイルスの感染拡大による消費や事業活動の停滞、ロシアによるウクライナ侵略に伴う資源をはじめとする物価の高騰やサプライチェーンの混乱など、中小企業・小規模事業者の経営環境は、近年めまぐるしく変化しています。

売上げがなかなか伸びない、利益が十分に確保できない、新分野への進出には不安が大きい……。経営者の皆さまが抱える課題は様々ですが、実は人材活用に適切に取り組めていないことがその背景に潜むことが少なくありません。

求める人材が見つからない、デジタル化や脱炭素化、イノベーションに必要な人材が育たない、といった人材に関する問題が最大の経営課題となっている事業者も増えています。

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

### 活躍の場を求める人材に対する仕事は、経営者なくして作れません

経営者からは、従業員を募集しても応募がない、賃上げをしようにも限界がある、といった悩みが聞こえます。しかし、従来と同じ仕事のままでは期待する人材を引き付けることが難しくなっているおそれがあります。働く側が求める仕事はどのようなものか、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものか、立ち止まってじっくり考えることも必要ではないでしょうか。

どこから手を付ければ良いかわからない経営者もおられるでしょう。このガイドラインはそうした経営者の道しるべとなることを目的に作成しました。

人材の問題に向き合い、行動を起こすことはエネルギーが必要な工程です。しかし、多くの事業者が勇気をもって一步を踏み出し、新分野への進出や新たな市場の開拓に挑み、デジタル化や業務の簡素化・集約化・外部化を進めることで、より多くの従業員を惹きつけることに成功しています。

やりがい、張り合いのある仕事に就きたいと技能・能力の向上に励む人たちが増えています。しかし、いくら研鑽を積んでも、それを活かす場が提供されなければ活躍できません。仕事は経営者なくして作ることはできません。経営者の皆さまが担っている期待の大きさをポジティブに受け止め、このガイドラインを開いてみてください。

### 経営戦略と人材戦略の一体的推進に挑む事業者を応援しましょう

経営者自身が経営課題の背景に人材の問題が潜んでいることに気付いていなかったり、気付いていても捉え方を誤っていることがあります。一見、人材と関わらない経営問題の相談を受けた場合でも、実はその経営問題が人材の問題に繋がっているのではないかとこの観点から、本ガイドラインを活用して経営者と検証してみてください。

### 人材戦略の専門家がない支援機関でも活用できます

経営戦略に紐付かない、対症療法的な人材戦略では根本的な課題解決はできません。ガイドラインが目指すのは経営戦略と人材戦略の一体的な推進です。人材の問題に対応できなければ、本質的な経営課題の解決に至らず、経営全体に支障が生じるおそれがあります。ぜひ、支援する企業の皆さまと共に確認し、実践に向けて背中を押すお手伝いをしてください。

### 事業者の自立性を促す「経営力再構築伴走支援」という手法があります

人材の問題は、経営者だけでなく、会社全体で考え、文化として根付かせるためには、課題設定型の「経営力再構築伴走支援」のアプローチが有効です。経営者に対して解決策をすぐに示すのではなく、対話と傾聴を繰り返し、経営者自らが本当の課題に気付くプロセスを重視している手法です。詳細は以下を参照してください。

#### 経営力再構築伴走支援とは？

[詳細はこちら！](#)

支援者が中小企業の経営者と対話と傾聴を重ね、相手の立場に共感しつつ、問いかけや提案をすることで、相手の想いや考えを整理し、言語化していくプロセスを踏むことで、経営者自身が本質的課題に気付き、腹落ちすることができ、自走化への動機付け、自己変革力の向上を目指す支援モデルです。



#### 事例集（別冊）の使い方について

経営課題に基づき、計画的に数年後を見据えた人材の採用・育成・活用に取り組み、一定の成果を上げた事例を事例集として、取りまとめました。【ステップ3】でも具体的な取組事例として一部の事例を紹介していますので、参照してください。

## 人材戦略検討の基本的な考え方



### 経営方針や事業の在り方に立ち返ってみましょう。

人材戦略の取組の意義や方針に迷った際は、「誰のために何がしたいのか」という事業の在り方の原点に立ち返ってみてください。事業の再構築なども含めて、経営方針を根幹から見つめ直し、経営戦略を立て直すことも選択肢の一つになり得ます。



### 自社のミッション/ビジョン/バリューは全社的な取組実行に有効です。

経営方針を見直し、事業再構築を進める上で、ミッション/ビジョン/バリューを検討・策定することが重要です。

社内で取組を継続させるうえで、経営者自身が骨子を提案し、従業員に意見を求めながら一緒に作り上げることが大切です。これによって、従業員の中に「自分ごと」として浸透し、ミッション/ビジョン/バリューが、会社全体でその実現に取組みやすくなります。

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

#### <ミッション/ビジョン/バリューの検討に向けて>

ミッション/ビジョン/バリューの骨子を考える際には、次のようなツールが活用できます。

- 経営デザインシート (P 33)
- ローカルベンチマーク (P 33)

次のような取組を行い、成果につながっている企業があります。

(愛知県製造業の企業の事例。詳細は事例集「事例33」を参照ください。)

- 次期経営者が骨子を作り、全社員が参画する検討プロセスを主導して経営理念 (ミッション・ビジョン・バリュー) を策定。
- 社員の仕事のやりがいを創出し、自社製品開発、人材育成、広報活動の一体的な取組につながり、採用数の増加・優秀な人材確保を実現。

#### <事業再構築の取組に向けて>

新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、事業再編に挑戦する際には、次の補助金が活用できます。

- 事業再構築補助金 (P 35)

## ステップ1

経営課題と  
人材課題を  
見つめ直し  
しましょう

P7へ

## ステップ2

人材戦略を検  
討しましょう

P15へ

## ステップ3

人材戦略を  
実行しましょう

P18～26へ

## 経営課題と人材課題チェックリスト

## チェックリストで経営課題とその背景にある人材課題を確認しましょう

## チェック1

チェックリストに当てはまる経営課題を抱えていませんか？



## チェック2

課題を解決できない背景に、チェックリストに当てはまる人材関連の悩みがありませんか？

人材戦略の検討における「3つの窓」 詳細はP16参照

## 人材課題を解決するための戦略の方向性を3つの窓（類型）で整理します

		人材確保手法	
		外部からの確保が中心	育成（社内で確保）
求める人材のレベル	中核人材※	(1) 中核人材採用型	(2) 中核人材育成型
	即戦力人材確保が期待できる 新たなノウハウの取込みが期待できる 人材側が自社のミッション/ビジョン/ バリューに共感していることが重要	マネジメント層の育成が期待できる エンゲージメント向上が期待できる 計画性・時間を要する	
業務人材※	(3) 業務人材採用・育成型	事業遂行に向けた人材の確保が期待できる 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要	

## 人材課題を解決するための具体的な取組

## 人材戦略に沿って具体的な取組を検討し、実行しましょう

## ①確保手法

中途採用

新卒採用

副業・兼業人材/シニア人材等の活用

OJTによる人材育成

Off-JTによる人材育成（リスキリング）

副業・兼業人材等による人材育成

## ②環境整備

人事評価制度の策定・見直し  
キャリアパスの見える化

労働条件・処遇の見直し/テレワーク

業務の「マニュアル化」「デジタル化」  
による業務効率化やアウトソーシング

※「中核人材」、「業務人材」については、P15を参照してください。

## 5 ステップ1 経営課題と人材課題を見つめ直しましょう

次の課題1～10のうち当てはまるものがありますか？  
当てはまる経営課題のページに進み、背景に人材課題が潜んでいないか確認しましょう。

課題1 営業が不十分/販路を拡大できない

P8

課題2 商品・サービスの開発・改善ができない

P9

課題3 技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない

P9

課題4 生産管理が十分にできていない

P10

課題5 財務体質を改善できない/価格転嫁ができない

P11

課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある

P12

課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない

P13

課題8 賃上げができない

P13

課題9 人材育成が十分にできていない

P14

課題10 事業を承継する後継者が見つからない

P14

## 課題1 営業が不十分/販路を拡大できない

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

### チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか？

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



### チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

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

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

販路を拡大したいが、営業力のある人材が少ないんだよね…



### 想定される人材課題

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ2

**(1) 中核人材採用型**

**(2) 中核人材育成型**

を確認しましょう。

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ2

**(3) 業務人材採用・育成型**

を確認しましょう。



## 課題 2 商品・サービスの開発・改善ができない

## 課題 3 技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない

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

## チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか？

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



## チェック2 背景として、次のような悩みがありませんか？

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

- 従業員が兼任のため商品・サービス開発に強い従業  
員がない
- 開発担当者向けの研修を実施しておらず、担当者の  
スキルアップが図られていない
- 開発担当者からのフィードバックや提案が出てこない
- ベテラン担当者の勘や経験に頼った開発に陥っている

うちの製品って、いまいち  
差別化に欠けるよな・・・  
競合は関連商品を拡充し  
ているみたいだし・・・



## 想定される人材課題

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

## ステップ2

**(1) 中核人材採用型**

**(2) 中核人材育成型**

を確認しましょう。

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

## ステップ2

**(3) 業務人材採用・育成型**

を確認しましょう。

## 課題 4 生産管理が十分にできていない

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

### チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか？

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

### チェック2 背景として、次のような悩みがありませんか？

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

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

### 想定される人材課題

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ 2

**(1) 中核人材採用型**

**(2) 中核人材育成型**

を確認しましょう。

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ 2

**(3) 業務人材採用・育成型**

を確認しましょう。

## 課題5 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない

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

### チェック1 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

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



### チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

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

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

### 想定される人材課題

業務の効率化や高度化を企画し、資金確保を先導するリーダーとなる中核的な人材の不足が課題となっている可能性があります。**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ2

**(1) 中核人材採用型**

**(2) 中核人材育成型**

を確認しましょう。

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ2

**(3) 業務人材採用・育成型**

を確認しましょう。

## 課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある

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

### チェック1 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

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



### チェック2 背景として、以下のような悩みがありませんか？

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

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

### 想定される人材課題

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ2

**(1) 中核人材採用型**

**(2) 中核人材育成型**

を確認しましょう。

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

#### ステップ2

**(3) 業務人材採用・育成型**

を確認しましょう。

## 課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない

## 課題8 賃上げができない 課題10 事業を承継する後継者が見つからない

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

## チェック 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

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

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

## 想定される人材課題

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

## ステップ2

**(1) 中核人材採用型**

**(2) 中核人材育成型**

を確認しましょう。

採用担当の人材を育成・採用できないことが課題となっています。

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

## ステップ2

**(3) 業務人材採用・育成型**

を確認しましょう。

- ※人事管理・・・①雇用管理（採用、配置・異動、能力開発、雇用調整）  
 ②就業条件管理（労働時間、安全衛生）  
 ③報酬管理（賃金、昇進、福利厚生）  
 ④人事評価（①～③と連動）

なかなか人材を採用できない・・・  
今の採用方法は正しいのかしら



課題9 人材の育成が十分にできていない  
 課題10 事業を承継する後継者が見つからない

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

チェック 次のような具体的な課題を抱えていませんか？

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

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

想定される人材課題

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

ステップ2

(1) 中核人材採用型

(2) 中核人材育成型

を確認しましょう。

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

**P15~17の人材戦略の方向性のうち、**

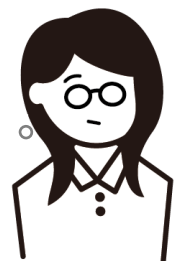
ステップ2

(3) 業務人材採用・育成型

を確認しましょう。

- ※人事管理・・・①雇用管理（採用、配置・異動、能力開発、雇用調整）  
 ②就業条件管理（労働時間、安全衛生）  
 ③報酬管理（賃金、昇進、福利厚生）  
 ④人事評価（①～③と連動）

人が育っていない・・・  
 今いる人材が転職したり、定年退職したら、  
 事業が立ち行かなくなってしまう・・・



## 6 ステップ2 人材戦略を検討しましょう

ステップ1の人材課題に関する検討結果を踏まえ、求める人材のタイプが「中核人材」なのか、「業務人材」なのか明確にしましょう。取り組むべき人材戦略の方向性が見えてきます。求める人材のタイプを確認するためには、担ってほしい業務内容や責任範囲などを明確にし、必要なスキル・能力を整理する必要があります。

### 中核人材と業務人材

#### 中核人材



#### 事業上の様々な業務において中核を担う人材 高度な専門性を有する人材

- 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
- 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
- 高い専門性や技能を有している人材
- 将来、経営層の一員として想定される人材

#### 業務人材



#### 事業運営において、各部門/業務の遂行を担う人材 専門性や技術レベルは高くないが、事業の運営に不可欠 たる労働力を提供する人材

- 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、高い専門性や技術レベル、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：中小企業庁「中小企業白書2017」

## 人材タイプ別の人材戦略検討に向けた整理

人材戦略の方向性は、確保したい人材のタイプに応じて、大きく

- (1) 「中核人材の採用」
- (2) 「中核人材の育成」
- (3) 「業務人材の採用・育成」

の3つに分けられます。このガイドラインでは、これら3つの方向性を、人材戦略の方向性を決め、具体的な施策に結びつける「3つの窓」と呼びます。



### 人材戦略の方向性を決める3つの窓

ステップ1で明らかになった課題に対する人材戦略の方向性を「3つの窓」で整理しましょう。

		人材確保手法	
		外部からの確保が中心	育成（社内で確保）
求める人材のレベル	中核人材	<b>第1の窓：中核人材採用型</b> 即戦力となる中核人材を採用する 新たなノウハウの取込みが期待できる 自社のミッション/ビジョン/バリューに共感する人材を採用することが重要	<b>第2の窓：中核人材育成型</b> 社内人材を中核人材に育成する 社内人材のモチベーション向上が期待できる 時間を要するので、計画的な取組が必要
	業務人材	<b>第3の窓：業務人材採用・育成型</b> 業務を遂行する人材を採用あるいは育成で確保する 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要	



## 3つの窓に応じた具体的な施策を検討しましょう

人材戦略の方向性を「3つの窓」で決めたら、具体的な対策を検討しましょう。複数の施策が必要な場合、経営資源を踏まえ、優先順位やスケジュールを検討しましょう。

### 第1の窓：中核人材採用型

中核人材を採用するためには、求人像の明確化や、求める人材が「ここで働きたい」と思うような職場環境づくりが必要です。

(1)-①：確保手法		(1)-②：環境整備	
中途採用	P18	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化	P24
新卒採用	P19	労働条件・処遇の見直し/テレワーク	P25
副業・兼業/シニア人材等の活用	P20	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング	P26

### 第2の窓：中核人材育成型

中核人材を育成するためには、育成に必要な時間を創出するための業務改善・効率化や、従業員が能力・スキルを高めたいと思うような風土、評価制度づくり等が必要です。

(2)-①：確保手法		(2)-②：環境整備	
OJTによる人材育成	P21	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化	P24
Off-JTによる人材育成 (リスクリング)	P22	労働条件・処遇の見直し/テレワーク	P25
副業・兼業人材等による人材育成	P23	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング	P26

### 第3の窓：業務人材採用・育成型

業務人材を採用・育成するためには、多様な働き方を実現するための働き方改革、社内人材による計画的なOJT・OFF-JTの導入等の職場環境づくりが必要です。

(3)-①：確保手法		(3)-②：環境整備	
中途採用	P18	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化	P24
OJTによる人材育成	P21	労働条件・処遇の見直し/テレワーク	P25
副業・兼業人材等による人材育成	P23	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング	P26

## 中途採用

第1の窓：  
中核人材採用第2の窓：  
中核人材育成第3の窓：  
業務人材採用・育成

企業を取り巻く環境が大きく変化する中、中途採用で優秀な人材を確保することは、企業の成長の肝となります。ミッション/ビジョン/バリューに共感してくれる人材を採用する共感採用等、経営方針に沿った戦略的な採用活動に取り組みましょう。

 取組のポイント

## ○採用方法を見直す

新たな採用対象（学歴条件、第二新卒、外国人等）、採用手法（SNS、ダイレクトリクルーティング等）、採用時期（通年採用等）などに視野を広げ、人材の特徴を見極めながら、自社にあった採用戦略を検討しましょう。

応募者は忙しいこともあります。内定までスピード感をもって対応できているか、内定・入社後のフォロー実施ができているかなど、今までの採用方法を見直して応募者をひき付けましょう。

## ○情報を発信する

ホームページ・SNS等で採用に関する情報発信に努めましょう。加えて、普段から様々な発信をし続けることが、認知度向上には重要です。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する（p 31）
- 金融機関に相談する（p 31）
- ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する（p 31）
- 民間の人材サービス（求人媒体・イベント等）を活用する
- 経済産業局が実施するセミナー・マッチングイベントを活用する（p 31）
- 中小企業整備機構のハンズオン支援を活用する（経営戦略等の見直し）（p 31）
- よろず支援拠点・商工団体・中小企業診断士に相談する（p 31）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 中途採用・経験者採用に関する情報公表の取組事例（p 33）
- 認定制度（えるぼし・くるみん・ユースエール）を活用する（p 33）  
※認定を取得すると、企業の商品、広告などに認定マークを使用できるので、企業のPR、魅力向上、人材確保等に役立ちます
- 「女性の活躍・両立支援総合サイト」に企業の働きやすさ等の状況を掲載（p 33）
- 外国人労働者の人事・労務に役立つ3つの支援ツール（p 33）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- 中途採用等支援助成金（中途採用拡大コース）（p 35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ビジョン／ミッション／バリューを策定し、求人像を明確にして採用を行うことにより、プロフェッショナル人材などにも共感してもらうことができ、人が集まる会社になった。（事例33）
- 新卒採用の他、採用の間口を職業訓練校の修了生まで広げた。（事例6）
- 出社を前提としない勤務形態で募集の間口を広げたことにより、多くの求職者の目にとまるようになった。（事例27）

将来の幹部候補の確保や、組織の活性化、企業文化の継承が期待できます。学生がイメージしやすくなるよう、求人像、労働条件・処遇、キャリアパスなど、職場の魅力をしっかり発信することが重要です。



### 取組のポイント

#### ○採用方法を見直す

求人像はしっかり伝わっているか、内定までスピード感をもって進めているか、内定・入社後のフォローを実施しているかなど、今までの採用方法を見直してみましょう。

#### ○高校、専門学校や大学等との接点形成

学校等を訪問をして学生に企業について知ってもらい、魅力を感じてもらいます。学校に求人票を置いてもらったり、学校主催の就職説明会に参加できるようになるなど、学生との接点を増やすきっかけになります。

#### ○情報を発信する

ホームページ・SNS等で採用に関する情報発信に努めましょう。加えて、普段から様々な発信をし続けることが、認知度向上には重要です。

### 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する（p 31）
- 民間の人材サービス（求人媒体・イベント等）を利用する
- 大学のキャリアセンターや就職課を活用する
- 中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する（経営戦略等の見直し）（p 31）
- よろず支援拠点、商工団体・中小企業診断士に相談する（p 31）

### 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 「女性の活躍・両立支援総合サイト」で企業の働きやすさ等の状況を掲載する（p 33）
- 認定制度（えるぼし・くるみん・ユースエール）を活用する（p 33）  
※認定を取得すると、企業の商品、広告などに認定マークを使用できるので、企業のPR、魅力向上、人材確保等に役立ちます。
- 外国人労働者の人事・労務に役立つ3つの支援ツール（p 33）

認定マーク



### 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ・ 自社HPをリニューアルしたほか、自社の取組をSNSなどを利用して積極的に発信した。（事例14）
- ・ 自治体の事業を活用し、大学生インターンを受け入れた。（事例31）
- ・ 地域の高校を対象に、当社に入社した後どんな働き方や成長ができるかをイメージしやすいようスクラップブックを作成し、同じ高校の先輩が自分自身の経験を伝えた。（事例44）
- ・ 大学卒だけではなく、高卒人材の採用、他業界からの未経験採用に注力し、育成した。（事例49）

## 副業・兼業／シニア人材等の活用

第1の窓：  
中核人材採用第2の窓：  
中核人材育成第3の窓：  
業務人材採用・育成

業務の企画・管理の能力、専門技術等の高度な知見や能力を有する人材は、多くの企業が確保を望みます。採用によって実現したいこと、解決したい課題を意識し、最適な手段を検討しましょう。



## 取組のポイント

## ○多様な人材に目を向ける

固定観念にとらわれず、長年培った経験・ノウハウが豊富なシニア人材、副業・兼業人材の活用など、人材層や働き方の視野を広げましょう。

## ○業務の切り出し・稼働期間の設定

取り組んでもらいたい業務の切り出しや稼働期間の設定などを予め検討することが重要です。

## ○実施方法を見直す

引く手あまたの人材を確保するためには、経営者自身が人材と接し、企業の魅力、とりわけミッション／ビジョン／バリューを語り、人材と共鳴することが重要です。面接にも「企業が人材を選ぶ」という姿勢で臨むのではなく、「なぜあなたが必要なのか？」「あなたが来ることで企業をどうしていきたいのか？」などを具体的に語ることを意識しましょう。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する（p 31）
- 金融機関に相談する（p 31）
- 人材紹介会社に相談する
- ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する（p 31）
- 産業雇用安定センターに相談する（p 32）
- 経済産業局のセミナー・マッチングイベントに参加する（p 31）
- 中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する（経営戦略等の見直し）（p 31）
- よろず支援拠点、商工団体・中小企業診断士に相談する（p 31）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 副業・兼業の促進に関するガイドライン（p 33）
- 兼業・副業人材活用のススメ（p 33）
- 新現役交流会に参加し、シニア人材を活用する（p 33）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- 副業・兼業支援補助金（p 35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ・ 新会社の立上げと事業を軌道に乗せるために、業界経験が豊富なシニア人材を採用し、多様なアイデアの提案や取りまとめに貢献している。（事例 2）
- ・ 社内のノウハウが足りない分野については積極的に外部の力を借りるようにした。（事例 7）
- ・ 社内に不足するスキルや経験は、副業人材の知見を借りて補った。（事例 1 3、1 4）

## OJTによる人材育成

第1の窓：  
中核人材採用第2の窓：  
中核人材育成第3の窓：  
業務人材採用・育成

OJTは「On the Job Training」の略称です。実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法です。指導する側の指導力向上や、組織活性化も期待できます。



## 取組のポイント

## ○実施手法を検討する

OJTにおいては、具体的な経験をし、振り返ったことから学びを見つけ、概念化し、実践に活用するステップを踏むことが重要です。これを繰り返し実践していくことが重要です。

業務マニュアルを整備する（P26参照）など、業務効率化を並行して実施すれば指導者の時間を確保することが可能です。Off-JT（P22参照）と組み合わせることで効果が高まります。

## ○実施方法を見直す

中長期の事業計画に基づき業務に必要なスキルを明確にした上で計画的に育成を行うと（リスキング）、業績や従業員のエンゲージメントの向上が期待できます。

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

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- 中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する（p31）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 職場における学び・学び直し促進ガイドラインを活用する（p34）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- キャリアアップ助成金（p35）
- 人材開発支援助成金（p35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- 1つ上の年次の先輩が新人の後輩に教える体制を構築し、毎年繰り返すことで、一番難しい仕事が誰もができる仕事になるような仕組み化と技術を承継していくことを是とする風土の定着に結び付けている。（事例40）
- ベテラン従業員から若手従業員への引継ぐべき技術を明確にし、優先順位をつけながら計画的に技術伝承に取り組んでいる。（事例34）
- AIを利用した技術伝承システムを作成して、職人のノウハウを若手従業員が利用できるようにした。（事例39）

## Off-JTによる人材育成（リスキリング）

第1の窓：  
中核人材採用第2の窓：  
中核人材育成第3の窓：  
業務人材採用・育成

Off-JTとは「Off The Job Training」の略称です。通常の業務から離れて研修を受け新たな知識やスキルを習得することを指します（リスキリング）。継続して取り組めば、従業員エンゲージメント向上や、部門間のコミュニケーション強化が期待できます。



## 取組のポイント

## ○実施手法を検討する

様々な機関が研修メニューを提供しているため、人材育成の方向性を踏まえて習得させたい内容を明確にした上で研修を選択しましょう。

企業内の勉強会等で担当以外の業務を横断的に学ぶ機会を設けることは、コミュニケーション活性化の観点からも重要です。

## ○企業内に還元する

外部の研修に参加した経験を企業内にフィードバックする仕組みを設けると、外部の研修に参加した人材にとっても研修のふり返りの機会となり、職場内コミュニケーションも生まれます。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- 民間の研修サービスを活用する
- 中小企業基盤整備機構の中小企業大学校を活用する（p 32）
- 生産性向上人材育成支援センターを活用する（p 32）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 職場における学び・学び直し促進ガイドラインを活用する（p 34）
- 「マナビDX（デラックス）」を活用する（p 34）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- 人材開発支援助成金（p 35）
- 産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）（p 35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ・ 外部研修を受けた従業員が講師となり、外部で学んだことを社内で実践することで中核人材の育成につなげている。（事例16）
- ・ 社外研修の受講にあたっては、学びたいコースを自己申告で決め、学習内容はレポートにまとめて、日々の業務に活かせるようにしている。（事例17）
- ・ 現場勤務の従業員が現場から離れることなく受講できるようEラーニングを導入した。（事例30）
- ・ 資格報奨金制度や社内勉強会、博士後期課程への入学サポートなどの支援を充実させている。（事例41）
- ・ 社長自らが中小企業大学校のオンライン講座を受講した上で、業務の中核となる従業員に学んでもらいたい講座を受講してもらっている。（事例46）
- ・ 新規事業などを牽引する人材を育成するため、地元大学の起業家養成コースに従業員を派遣した。（事例48）

## 副業・兼業人材による人材育成

第1の窓：  
中核人材採用第2の窓：  
中核人材育成第3の窓：  
業務人材採用・育成

業務経験が豊富な副業・兼業人材の活用は他の従業員の育成にも有効です。業務に追われて時間がない、人材育成担当者が企業内にいない場合の効果的・効率的な人材育成手法として検討しましょう。



## 取組のポイント

## ○従業員との協働と役割分担

副業・兼業人材と既存の従業員が、業務やプロジェクトに協働して取り組む体制づくりが有効です。その際、副業・兼業人材に対しては、予め、経営者から人材の育成方針と役割について説明し、理解を得ておくことが重要です。

## ○知見の共有の場づくり

副業・兼業人材が持つ知識・スキルを従業員が学ぶことができる環境づくりとして、副業・兼業人材と従業員とが振り返りを行う機会や副業・兼業人材と直接的に協働していない従業員を含めた勉強会・懇親会の定期開催などの取組が重要です。

## ○労務管理やフォロー体制の整備

副業・兼業人材が業務と育成の双方の役割を担うことには負担が生じます。副業・兼業人材の労務管理を行うことが人材育成を継続させる上で重要です。育成状況や育成の成果を経営者や従業員が定期的に確認する体制の構築も重要です。

## 人材戦略検討・実行におけるサポート機関等

- プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する（副業・兼業人材活用）（p 31）
- 社会保険労務士に相談する（人事評価制度、労働条件・処遇条件の見直し）（p 32）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 副業・兼業の促進に関するガイドライン（p 33）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- 副業・兼業支援補助金（p 35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- 様々なバックグラウンドとスキルを持った人材が集まり、新規事業や商品開発のアイデアが生まれており、それを実行に移す組織体制も整いつつある。（事例13）
- 社員だけで不足するスキルや経験は、副業人材の知見を借りて補うことで、社員への刺激にもなり、育成につながった。（事例14）

# 人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化

第1の窓：  
中核人材採用

第2の窓：  
中核人材育成

第3の窓：  
業務人材採用・育成

人事評価制度の策定やキャリアパスの見える化は、計画的な人材育成による従業員の成長やモチベーション向上につながります。ミッション／ビジョン／バリューとの連動を念頭に置きながら、策定・見直しを行いましょう。



## 取組のポイント

### ○ミッション／ビジョン／バリューと連動させる

人事評価制度を企業のミッション／ビジョン／バリューや求める人材像と連動させることで、企業が従業員にどうなって欲しいか明確になります。従業員の評価軸が企業理念や人材育成方針、キャリアパスと連動しているかも考えましょう。

### ○従業員との対話

業績評価制度の仕組みを説明し、評価結果のフィードバック、キャリアパスに関する対話を丁寧に行うことが、従業員の成長やエンゲージメント向上につながります。中核人材の育成・採用型の取組では経営人材としての登用の仕組み、業務人材の採用育成においては非正規から正規雇用への登用の仕組みの明確化を検討しましょう。

### ○希望するキャリアの実現に向けた取組

従業員が学びたいことを尊重・優先して配属・転属先を決定しましょう。様々な部署を経験し、今後のキャリアを検討した上で配属先を選べるようにするといった配属制度も検討しましょう。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- 社会保険労務士に相談する（p 32）
- 民間コンサルティングサービスを活用する
- キャリア形成・学び直し支援センターに相談する（令和5年度より実施開始）（p 32）
- 中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する（p 31）

## 人戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 職場における学び・学び直し促進ガイドラインを活用する（p 34）
- ジョブ・カードを活用する（詳細はマイジョブ・カード）（p 34）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ・ 透明性・公平性の向上を図るために、外部のコンサルタントに協力してもらい、人事評価制度を構築した。（事例19）
- ・ 役職と業務毎に必要なスキルを設定し、求める人材像と人事評価のポイントを連動させている。（事例9）
- ・ ジョブ・カードを用いて従業員の強み・弱みを明らかにし、面談によって従業員のキャリアの振り返りと今後のキャリアプランを考える、セルフ・キャリアドックを導入している。（事例17）
- ・ 年度当初に、各従業員が1年のうちに何に挑戦して自分の成長に繋げるかというキャリアアッププランを作成し、上司が常にフォローを行うよう仕組み化している。（事例38）



# 労働条件・処遇の見直し テレワーク

第1の窓：  
中核人材採用

第2の窓：  
中核人材育成

第3の窓：  
業務人材採用・育成

人材から選ばれる企業となるために、超過勤務削減や賃上げを見据えた事業の見直し、テレワークの導入等による、働く時間と場所の選択肢を増やすことを検討してみましょう。



## 取組のポイント

### ○働き方を見直す（超過勤務削減、休暇取得）

従業員が働きやすく働き甲斐のある職場とするため、育児・介護の休業等を取得しやすくしたり、残業時間を減らす取組が重要です。労働生産性の向上、従業員の健康管理やエンゲージメントの向上、ひいては人材確保につながります。

### ○賃上げの実現を見据えた事業の見直し

労働生産性の向上や、より付加価値の高いビジネスモデルへの転換が一層重要となっています。事業の在り方を見直し、自社製品・サービスの開発や、価格転嫁を検討しましょう。

### ○テレワークの仕組みをつくる

テレワークでも実施できる業務があるか整理しましょう。従業員の希望を踏まえ、労務管理や業績評価方法の見直しと併せて、ソフト面・ハード面から導入を検討しましょう。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- 社会保険労務士に相談する（p 32）
- 働き方改革推進支援センターに相談する（p 32）
- テレワーク相談センターに相談する（p 32）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- スタートアップ労働条件（p 34）
- 認定制度（えるぼし・くるみん・ユースエール）を活用する（p 33）
- 賃金引き上げ特設ページ（p 34）
- 改訂版ダイバーシティ経営診断ツール（p 34）
- 安全衛生優良企業認定制度（p 34）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- 業務改善助成金（p 35）
- 賃上げ促進税制（p 35）
- IT導入補助金（p 35）
- 事業再構築補助金（p 35）
- 両立支援等助成金（p 35）
- キャリアアップ助成金（賃金規定等改定コース）（p 35）
- 人材確保等支援助成金（テレワークコース）（p 35）
- 働き方改革推進支援助成金（p 35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ・ 事業の在り方を見直し、慣行で行ってきたムリ・ムダをすべて見える化して、超過勤務を削減した。（事例37）
- ・ コストダウンを求められ続ける取引構造では持続的な発展が難しい。従業員満足が顧客満足に繋がるという考えで働き方改革に取組み、新規分野への進出にも繋がっている。（事例26）
- ・ 結婚や出産といったライフステージの変化に合わせた時短勤務を認める等、働きやすい環境づくりを行うにあたって、従業員から積極的に意見を取り入れている。（事例47）
- ・ 従業員のアイデアを元に、家庭の事情で退職する人に当社における再就職を促す制度等を創設した。（事例50）
- ・ 有給休暇の時間取得制度を設けた結果、口コミで人材が集まるようになった。（事例45）

# 業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

第1の窓：  
中核人材採用

第2の窓：  
中核人材育成

第3の窓：  
業務人材採用・育成

業務フロー改善、業務マニュアル整備やデジタル化などの業務効率化に取り組みましょう。また、業務委託などのアウトソーシング（外部化）による分業や効率化も検討しましょう。



## 取組のポイント

### ○業務のマニュアル化に向けた従業員へのヒアリング

管理者や業務担当者にヒアリングし、フロー図等を用いて業務を見える化した上で、業務マニュアルを整理しましょう。マニュアル作成後、定期的に見直しを行うことも重要です。

### ○アウトソーシング

適切な職務分担を実施する上で、アウトソーシング（外部化）も検討しましょう。従業員が本来業務に集中でき、更なる活躍が期待できます。利点だけでなく、費用がかかる、知見が企業内に蓄積しないといった影響も懸念されます。対象となる事業が今後の事業方針の核であるか等、様々な観点から外部化する業務を確認しましょう。

### ○デジタル化による業務の見える化

人手と時間をかけて行っていた作業を自動化やIT・デジタル化することで、人員を付加価値の高い作業に充てることができます。ツールは効率化の手段にとどまりません。業務の見える化やデータ分析により付加価値向上を実現している企業もあります。

### ○権限委譲

管理者や担当者に権限を委譲することで、組織の自律性が高まります。意思決定も早くなり、業務効率化が期待できます。一方、業務や判断の「丸投げ」と捉えられることもあるため、委譲場面や内容をルールとして明確化し、理由とともに説明する等の方策が重要です。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- 中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する（p 31）
- 民間コンサルティングサービスを活用する
- 社会保険労務士等に相談する（p 32）

## 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- みらデジ（経営チェック）（p 34）
- ITパスポート試験（p 34）
- デジタルスキル標準（DSS）（p 34）

## 関連する補助金・助成金・税制例

- IT導入補助金（p 35）
- 人材開発支援助成金（p 35）

## 中小企業における具体的な取組事例（事例集の事例番号）

- ・ 外部講師の支援を得て、各業務の内容や1年間の流れをフロー図で描いて明らかにし、業務マニュアルを整備した。（事例4 2）
- ・ システムを用いて、社内の複数データを照合し、製造過程や稼働率を見える化することで、不具合やエラーを大幅に削減した。（事例3 9）
- ・ 社長一人ですることには限界があるため、権限移譲のために必要なスキルを従業員に少しずつ身につけてもらい、従業員を信頼する（信じて頼る）経営に変えていった。（事例4 3）



## 中小企業と支援機関の販路拡大に関する対話



**経営者** 販路拡大のために、出展できそうな展示会や、活用できる助成金などはありませんか。

ステップ 1

**支援機関** 助成金のご紹介はできますが、具体的にどのようなことにお困りですか？

**経営者** 取引先からの需要が落ち込んでしまったので、新規エリアの顧客開拓をしたいんです。

ステップ 1

**支援機関** 顧客からの需要が落ち込んだ理由はどのように考えていますか？

**経営者** うーん……。

ステップ 1

**支援機関** では、取引先との交渉はどのように行っておられますか？

**経営者** 営業部門の人員が新規の取引先開拓と並行して行っています。

ステップ 1

**支援機関** 営業部門で行われているのですね。人員は足りていますか？

**経営者** 足りていません。若手従業員の離職も続いています。残った従業員だけで対応しているので、残業も増えています。

ステップ 2

**支援機関** 中小企業庁から出されている人材活用ガイドラインでは、人材戦略は3つの窓に分類できるとしています。今回は「中核人材採用型」に当てはまるので、具体的な施策を考えるときに参考にしてみましょう。

## ステップ2

**支援機関** ちなみに、若手従業員の離職が続いている要因に心当たりはありますか？

**経営者** 近く新商品の販売に乗り出すため、営業経験のある、他部署の従業員を営業部門に動員しました。それでも足りず、営業経験のない従業員も営業部門へ移しました。これが要因かな。

## ステップ2

**支援機関** 人員増強を行った営業部門の雰囲気はいかがですか？

**経営者** 従業員間で意見が衝突しているようです。どうも営業部門のベテラン従業員が打ち出した営業方針が、従来商品頼みのものだったようで、方針に納得がいかなかった若手従業員もいたようです。

## ステップ2

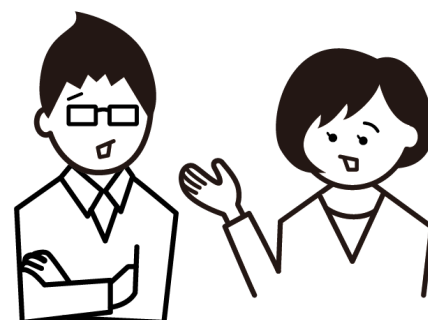
**支援機関** 営業部門の従業員を慌てて増やすより、まず新商品の営業の戦略を企画し、営業担当者に浸透させるリーダーが必要かも知れませんね。そのようなリーダーの候補はいますか？

**経営者** 今の従業員の中で、思い当たる人材はいません。

## ステップ3

**支援機関** それならば、欠員補充として若手を採用するより前に、リーダーを担える営業経験に長けた人材を採用することを検討してはどうでしょう。専任の即戦力を採用するのが難しければ副業・兼業人材を起用するのも選択肢です。

**経営者** なるほど。リーダー人材の採用を検討すべきか幹部とも相談つつ、新商品の販促方針について営業担当にも意見を求めたいと思います。





## 中小企業と支援機関のデジタル化による 業務プロセス改善に関する対話



経営者

業務プロセスの改善を行いたいのですが、どこから手を付ければ良いか分からず、悩んでいます。

ステップ 1

支援機関

業務プロセスの改善をお考えの理由について教えてくださいませんか？

経営者

新規事業等の事業拡大のため、人手を増やしたいと考えてます。採用強化にも取り組んでいますが、急増は難しいと思うので、業務効率化も考えていく必要があると考えました。

ステップ 1

支援機関

なるほど。業務プロセスにおいて、改善すべき部分はどこだとお考えですか？

経営者

特定の従業員が疲弊しており、作業効率が下がっています。分担を見直したいと考えていますが、中々検討が進んでいません。

ステップ 1

支援機関

そうなんです。それでは、まずは、一連のプロセスについて、誰がどのような業務をしているかを見える化した上で、分担の見直しによる負担軽減が可能かどうか考えてみてはどうですか？その際、現在担当していない従業員も新たに担えるよう、業務マニュアルの作成も有効かと思います。

経営者

検討してみたいと思います。一方で、業務分担の見直しのみでは、十分な効率化は見込まれないかもしれません。生産現場において、人手を負う作業が多く、人に依存しすぎている点も改善できないかと考えてます。

ステップ 1

支援機関

そうなんです。最近では、受発注や生産・管理工程において、自動化やデジタルツールの活用による、人手作業の置換えや効率化の例も多く見られますので、併せて、検討してみはいかがでしょうか？

経営者 デジタル化は、最近よく耳にしますが、具体的にどのような業務にどのようなツールを適用すればいいのかの判断等が難しいと感じています。



ステップ1

支援機関 まずは、業務プロセスの内容や工数について、従業員の皆様へのヒアリング等により、しっかりと整理いただくことが必要かと思います。その上で、人手がかかっている業務について、適切なツールを考えていけばいいと思います。ちなみに、デジタルツールは活用されていますか？

経営者 これまで何度か活用を試みたことがあったのですが、従来のやり方の方が早いと言って、使ってくれる従業員が少なく、十分に浸透しませんでした。

ステップ1

支援機関 ツールを導入する際に、従業員への研修などは行われましたか？

経営者 研修はやらなかったと思いますね。皆理解してくれていると思ってました。

ステップ2

支援機関 なるほど。従業員間で、理解度にばらつきがあるかもしれませんね。従業員の方に、デジタルツールの活用方法やメリット等を理解してもらい、ツールの活用を促すことで、業務効率化に繋がるのではないのでしょうか。

ステップ3






支援機関 まずは、社内勉強会を開催してみてもいいのではないでしょうか。デジタルツールの活用方法だけでなく、ツールを活用することで、業務がどれだけ効率化されるのかという視点で説明することが重要ですね。

経営者 なるほど。社内勉強会の開催だったら、取り組みやすそうですね。社内で開催に向けて調整を進めつつ、業務プロセスの改善点についても、従業員から意見を聞きたいと思います。

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関

サポート機関	概要	QRコード
プロフェッショナル人材戦略拠点 (プロフェッショナル人材事業) (内閣府)	新規事業の立ち上げ、販路開拓など、「攻めの経営」に向けた自社の課題と、それを解決するための人材像の明確化を支援。その人材ニーズを人材ビジネス事業者に取り繋ぎ、プロフェッショナル人材を紹介。	
地域金融機関	<p>地域企業の事業性評価・伴走支援活動の一環として、経営課題の把握から、人材紹介後のフォローアップまでをワンストップで実施。</p> <p>※支援に取り組む機関等が掲載されているHPの一例を「QRコード」欄にて紹介</p>	 <small>※先導的人材マッチング事業採択事業者</small>
		 <small>※地域企業経営人材マッチング促進事業</small>
ハローワーク (厚生労働省)	求人充足に向けたコンサルティング、事業所見学会や就職面接会等を実施。	
外国人雇用サービスセンター (厚生労働省)	高度外国人材（日本での就労を希望する外国人留学生、専門的・技術的分野の外国人労働者）に対する就職等の支援を実施。	
経済産業局	経営課題に即した人材確保等を支援するため、中小企業等を対象に、経営課題の明確化や魅力発信に係るセミナーや人材とのマッチングイベントを開催。	
ハンズオン支援 (独立行政法人中小企業基盤整備機構)	経営課題の解決に取り組む中小企業・小規模事業者を対象に豊富な経験と実績をもつ専門家を派遣し、アドバイスを実施。	
よろず支援拠点 (中小企業庁)	生産性向上や人手不足への対応など、経営上のあらゆる課題に対する相談や助言、経営課題に応じた適切な支援機関の紹介を実施。	
商工会議所	経営の相談や助言、福利厚生面の支援やマル経融資・小規模事業者持続化補助金申請時の補助・支援等を実施。	
商工会	経営の相談や助言、福利厚生面の支援やマル経融資・小規模事業者持続化補助金申請時の補助・支援等を実施。	
中小企業団体中央会	事業協同組合等の中小企業団体等に対して、組織運営の指導や支援、経営の相談や助言等を実施。	
中小企業診断士	経営環境の変化を踏まえた、成長戦略や具体的な経営計画の策定を支援。また、経営計画の実行にあたって、企業と行政や金融機関等への取次や、施策の適切な活用等を支援。	

## 人材戦略の検討・実行におけるサポート機関

サポート機関	概要	QRコード
産業雇用安定センター	全国47都道府県で無料で求人・人材支援（①構造変化・環境変化に対応した企業間の移籍・出向のサポート、②社員の人材育成やキャリアアップのための在籍型出向のサポート、③「キャリア人材バンク」で高齢者の再就職のサポート）を行う専門機関です。	
中小企業大学校 (独立行政法人中小企業基盤整備機構)	経営者や管理者向けの実践的な研修を通じ、中小企業を支える人材の育成支援を実施。	
生産性向上人材育成支援センター (独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)	全国のポリテクセンターやポリテクカレッジなどに設置した、中小企業等の生産性向上に向けた人材育成を支援するための総合窓口。	
社会保険労務士	企業における採用から退職までの労働・社会保険に関する諸問題や年金の相談や助言を実施。	
キャリア形成・学び直し支援センター (厚生労働省)	ジョブ・カードを活用した人材育成やセルフ・キャリアドックの導入に関する相談・助言など、従業員のキャリア形成や学び直しに取り組む企業への無料支援等を実施。	
働き方改革推進支援センター (厚生労働省)	働き方改革に向けて、特に中小企業・小規模事業者が抱える様々な課題への相談・支援を実施。	
テレワーク相談センター (厚生労働省)	テレワークを導入しようとする企業等に対し労務管理やICTの活用方法等についてワンストップで相談対応やコンサルティング等を実施。	

※詳細は、各サポート機関の説明資料等をご確認ください。なお、この一覧は令和5年6月時点で作成されているもので、閲覧する時期によっては各サポート機関側の説明等に変更がある可能性があります。



# 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

支援策	概要	QRコード
経営デザインシート (首相官邸 知財戦略本部)	企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール（経営デザインシート）やその活用事例等を紹介しているツール。	
ローカルベンチマーク (経済産業省)	企業の経営状態を、財務面、非財務面、商流・業務フローの視点で把握できるツール。企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指す。	
中途採用・経験者採用に関する 情報公表の取組事例 (厚生労働省)	事業の成長のため、労働者の多様なニーズに合わせた中途採用の更なる活用など、転職希望者等に対する情報発信の工夫や参考となるポイントを掲載。	
ユースエール認定制度 (厚生労働省)	若者雇用促進法に基づき、若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況等が優良な中小企業を認定する制度。	
くるみん認定制度 (厚生労働省)	次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と子育てや不妊治療の両立支援に関する行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の基準を満たした企業について、「子育てサポート企業」として認定する制度。	
えるぼし認定制度 (厚生労働省)	女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する取組の実施状況が優良な企業を認定する制度。	
女性の活躍・両立支援 総合サイト (厚生労働省)	「女性の活躍推進企業データベース」「両立支援のひろば」に掲載されている企業の情報を一元的に検索できるサイト。女性活躍推進法に基づき、全国の企業が女性の活躍状況に関する情報・行動計画を公表。	
外国人労働者の人事・労務に 役立つ3つの支援ツール (厚生労働省)	企業の人事・労務に関する多言語による説明や、困りごとの背景にある文化ギャップを埋めることに役立つ3つの支援ツールを作成。雇用管理に役立つ多言語用語集も掲載。	
副業・兼業の促進に 関するガイドライン (厚生労働省)	企業も働く方も安心して副業・兼業に取り組むことができるよう、副業・兼業を進めるにあたっての留意事項等（副業・兼業の場合における労働時間管理や健康管理等）をまとめているガイドライン。	
兼業・副業人材活用のススメ (経済産業省関東経済産業局)	「兼業・副業人材」の特徴、活用メリットや、「兼業・副業人材」を実際に活用した企業の事例、活用成果、経営者の声を紹介しているガイドブック。	
マネジメントメンター登録制度/ 新現役交流会 (経済産業省関東経済産業局)	地域金融機関等と連携し、経営課題を抱える地域企業と経験豊富な企業OB等の人材（マネジメントメンター）をマッチングする取組。	

# 人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

支援策	概要	QRコード
職場における学び・学び直し 促進ガイドライン (厚生労働省)	急速な外部環境の変化を背景に、労働者の「自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直し」の重要性が高まっているため、労使で取り組むべきポイントや公的支援体制等をまとめているガイドライン。	
マナビDX (経済産業省)	デジタルスキルの目的・レベルに応じて、民間の教育コンテンツ・講座を一元的に提示するポータルサイト。	
マイジョブ・カード (厚生労働省)	学生、在職者、求職者など幅広い方の求職活動やキャリア形成を目的に作成された、「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の機能を担うツール。	
スタートアップ労働条件 (厚生労働省)	労務管理等に係るWEB診断や労働基準監督署に届出を行う書面（就業規則・36協定届・1年単位の变形労働時間制に関する書面）の作成支援ツールを運営。	
賃金引き上げ特設ページ (厚生労働省)	賃金引き上げを実施した企業の取り組み事例や、各地域における平均的な賃金額がわかる検索機能など、賃金引き上げのために参考となる情報を掲載。	
改訂版ダイバーシティ 経営診断ツール (経済産業省)	各社における人材マネジメントに関する現状と、これからの「ダイバーシティ経営」の実践に向けて、今後必要となる取組を見える化し、その取組を促進するための支援ツール。	
安全衛生優良企業認定制度 (厚生労働省)	職場の安全衛生に積極的に取り組み、高い安全衛生水準を維持・改善している企業を認定する制度。	
みらデジ (経済産業省)	ポータルサイト上の「みらデジ経営チェック」を活用し、会社のデジタル化を中心とした経営状態を可視化。専門家との無料相談や、経営に役立つ情報（補助金など）収集も可能。	
デジタルスキル標準（DSS） (経済産業省)	企業・組織のDX推進を人材のスキル面から支援するため、個人の学習や企業の人材育成・採用の指針として策定。DX推進に主に必要な5つの人材類型や役割など、必要なスキルと重要度を定義し、各スキルの学習項目例を提示。	
ITパスポート試験 (独立行政法人情報処理推進 機構)	ITを利活用するすべての社会人・これから社会人となる学生が備えておくべきITの知識、経営全般の知識、プロジェクトマネジメントの知識など幅広い分野の総合的知識が証明できる国家試験。	

※詳細は、各サポート機関の説明資料等をご確認ください。なお、この一覧は令和5年6月時点で作成されているもので、閲覧する時期によっては各サポート機関側の説明等に変更がある可能性があります。

# 人材戦略の実行に関連する補助金・助成金・税制

補助金・助成金・税制	概要	QRコード
中途採用等支援助成金 (中途採用拡大コース) (厚生労働省)	中途採用者の雇用管理制度を整備した上で中途採用の拡大を図る事業主に対して助成。	
副業・兼業支援助成金 (経済産業省)	企業等が副業に人材を送り出すため又は副業の人材を受け入れるために要する経費に対して、当該費用の一部を助成。	
キャリアアップ助成金 (厚生労働省)	企業内のキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成。	
人材開発支援助成金 (厚生労働省)	企業が雇用する労働者に対して、職務に関連した専門的な知識・技術を習得させるための職業訓練等を計画に沿って実施した場合等に訓練経費・訓練期間中の賃金一部等を助成。	
産業雇用安定助成金 (スキルアップ支援コース) (厚生労働省)	新型コロナウイルス感染症の影響で事業活動の一時的な縮小を余儀なくされた事業主が、在籍型出向により雇用を維持する場合に、出向元・先の事業主に対して、賃金や経費の一部を助成。	
業務改善助成金 (厚生労働省)	生産性向上に資する設備投資・コンサルティングを受ける等を行うとともに、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成。	
賃上げ促進税制 (経済産業省)	中小企業者等が、前年度より給与等を増加させた場合に、その増加額の一部を法人税（個人事業主は所得税）から控除。	
IT導入補助金 (経済産業省)	中小企業・小規模事業者等の皆さまが自社の課題やニーズに合ったITツールを導入する経費の一部を補助。	
事業再構築補助金 (経済産業省)	新型コロナウイルス感染症等の影響下、新分野展開、業態転換等の思い切った事業再構築の取組に係る経費の一部を補助。	
両立支援等助成金 (厚生労働省)	育児・介護休業の円滑な取得・職場復帰等により職業生活と家庭生活の両立支援に取り組む企業に一定額を助成。	
人材確保等支援助成金 (テレワークコース) (厚生労働省)	良質なテレワークを制度として導入・実施することにより、労働者の人材確保や雇用管理改善等の観点から効果をあげた企業に一定額を助成。	
働き方改革推進支援助成金 (厚生労働省)	生産性を高めながら労働時間の縮減等に取り組む中小企業・小規模事業者に対して、一定額を助成。	

※詳細は、各サポート機関の説明資料等をご確認ください。なお、この一覧は令和5年6月時点で作成されているもので、閲覧する時期によっては各サポート機関側の説明等に変更がある可能性があります。

# 中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会

## 有識者検討会委員メンバー

(敬称略)

今野 浩一郎 (座長)	学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー長
宇佐川 邦子	株式会社リクルート Division 統括本部 HR 本部 ジョブズリサーチセンター センター長 政策企画室 渉外室 シニアアナリスト
大塚 万紀子	株式会社ワーク・ライフバランス 取締役パートナーコンサルタント
加藤 遼	株式会社パソナJOB HUB ワークスタイルイノベーション本部 ソーシャルイノベーション部長 事業統括本部 事業開発部長 (兼) 総務省 地域情報化アドバイザー/地域力創造アドバイザー
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CEO 社長
森安 亮介	みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 社会政策コンサルティング部 主任コンサルタント (兼) 慶應義塾大学経済研究所 パネルデータ設計・解析センター/産業研究所 共同研究員

## 開催経緯


第1回	令和4年10月21日	議題：今後の議論の方向性について
第2回	令和4年12月2日	議題：中小企業における取組事例の紹介 本検討会におけるアウトプットについて
第3回	令和4年12月20日	議題：中小企業における取組事例の紹介 本検討会におけるアウトプットについて
第4回	令和5年1月16日	議題：中小企業における取組事例の紹介 本検討会におけるアウトプットについて
第5回	令和5年2月10日	議題：本検討会におけるアウトプットについて

# 中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会

## オブザーバー

(敬称略)

塩手 能景	内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局参事官
今泉 宣親	金融庁 監督局銀行第二課地域金融企画室長 総務課地域金融支援室長 人材マッチング推進室長
神山 弘	文部科学省 総合教育政策局生涯学習推進課長
蒔苗 浩司	厚生労働省 政策統括官（総合政策担当）付政策統括室 参事官
岡田 俊	独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部長
藤本 真	独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員
大津 章敬	全国社会保険労務士会連合会 常任理事
大下 英和	日本商工会議所 産業政策第二部長
大谷 武士	全国中小企業団体中央会 労働政策部長
土井 和雄	全国商工会連合会 中小企業問題研究所長 兼 創業・事業承継推進室長
元岡 征志	愛知県プロフェッショナル人材戦略拠点 統括サブマネージャー
乾 俊人	大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点 戦略マネージャー
亀井 芳郎	兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点 戦略マネージャー
海老塚 崇	一般社団法人全国地方銀行協会 業務部長
常川 善憲	一般社団法人第二地方銀行協会 企画部副部長
福山 佳寿	一般社団法人全国信用金庫協会 企画部長
根本 正樹	一般社団法人全国信用組合中央協会 調査企画部長
島津 裕紀	経済産業省 経済産業政策局産業人材課長
市川 紀幸	経済産業省 地域経済産業グループ地域経済産業政策課 地域経済活性化戦略室長
内田 了司	経済産業省 商務情報政策局情報技術利用促進課長
中小企業庁 事業環境部 企画課	
中小企業庁 事業環境部 財務課	
中小企業庁 事業環境部 調査室	



中小企業・小規模事業者  
**人材活用ガイドライン**

