

令和 5 年度中小企業の人材確保に関する調査事業
(中小企業実態調査委託費)
調査報告書

2024 年 2 月 29 日

株式会社みらいワークス

<目次>

1. 本事業の実施概要
2. 具体的な実践事例の収集・分析
 - (1) 事前企業調査について
 - (2) 文献調査について
 - (3) 企業インタビューについて
3. 地域における活用可能性の分析・調査
 - (1) 人材向け意識調査について
 - (2) 有識者会議について
4. 調査結果
5. 参考
 - (1) 調査企業の事例一覧
 - (2) 参考文献一覧

1. 本事業の実施概要

以下の通り、令和5年度中小企業の人材確保に関する調査事業（中小企業実態調査委託費）を実施した。

（1）調査の趣旨・目的

近年、デジタル化や脱炭素化、個人の価値観の多様化など、経営環境の変化が顕在化する中で、企業が経営環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を高めるためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築、イノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成などが必要となる。

一方で、少子高齢化に伴い、生産年齢人口の減少が進む中で、特に地域においては、人材不足が喫緊の課題となっている。人材不足の解消策の1つとして、兼業・副業人材をはじめとした多様な人材の活用が鍵となるが、こうした人材を確保するためには、経営課題とその背景にある人材課題を明らかにした上で、業務の切り出し、求める人材像やスキルの整理・具体化等が必要となる。

本事業では、中小企業が戦略的な人材活用やマネジメントを実施する上で前提となる「ジョブの明確化」に着目し、ジョブの明確化を通じて経営課題や人材課題の解決に至った実践事例の収集と分析を行うことにより、地域企業が多様な人材を確保するために求められる対応・取組のエッセンスを抽出・整理する。

（2）調査期間

2023年9月20日～2024年2月29日

2. 具体的な実践事例の収集・分析

(1) 事前企業調査について

調査にあたり、弊社取引先 6 社に事前インタビューを実施し、企業の現状の取組状況や課題を整理した。

■調査期間：

2023 年 10 月～2023 年 11 月

■調査対象：

弊社にて 2022 年度に採用支援した 224 社の求人を①職務内容が詳細に言語化されているか、②求めるスキルや経験等を細かく規定しているか、の判断基準にて整理した。このうち、経験者採用を積極的に実施し、職務内容やスキルも細かく明確化して人材確保を進めている地域企業 6 社を選定した。

■調査結果：

各企業のヒアリングをもとに、人材の採用・育成・定着の観点から現状・課題・取組を整理した。この際、同社に導入されている雇用形態にも着目してヒアリングした。

観点	中小企業における現状・課題・取組
採用	・専門人材を採用したいが、ノウハウがなく母集団形成ができていない。専門人材確保のためにジョブ型雇用の考え方を取り入れたいが、手法が分からない。 ・新規人材を採用したいがノウハウがなく苦戦しており、人材採用にノウハウのある副業人材を活用し、新卒採用は順調。
育成	・親会社の考え方であるジョブ型雇用を導入しており、東京・地方での賃金テーブル、技術職・一般職賃金のテーブルを作り活用中。社員にも好評。 ・少人数体制のため、メンバーシップ型雇用で現状はうまくいっている面もある。・ジョブ型雇用を導入し人事制度を変更したところ、若手の行員のモチベーションがUP。
定着	・業績連動の評価制度により社員のモチベーション低下が課題。人事制度設計のプロ人材を活用し、人事制度を見直し中。ジョブ型雇用の考え方も取り入れたいが、大企業の事例が多く自社に適用できるか不安が大きい。・フレックス制度や特別休暇等にて、他社との差別化を図っている。 ・「勤め続けたい会社」を作るため、社内の風土改革を実施し、今後人事制度の変更を予定。

(2) 文献調査について

文献調査等をもとに、①ジョブ型の人事制度を導入していると考えられる企業、②兼業・副業による外部人材の活用や、経験者採用の積極的な導入等を実施している企業の事例を中心に収集した。

■調査期間

2023 年 10 月～2023 年 12 月

■調査対象

業務の切り出し、求める人材像の具体化等を積極的に行っている全国の企業を対象とした。

■調査結果：

- ・ジョブ型の人事制度には多様な視点・設計がありえる。
- ・自社に必要な職務の定義＝「ジョブの明確化」を第一歩として、戦略的な人材活用・マネジメントの実施につながる。

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
①	セイコーエプソン株式会社	長野県	電子機器メーカー	532億400万円	79,906人	管理職	一般社員層は、職務および職務遂行能力に応じ処遇を決定する職能資格制度を、リーダー層には能力をベースとして、与えられた職務・果たしている役割のレベルをふまえて処遇する職務職能給付制度を、また管理職には、役割の大きさで処遇を決定する役割等級制度を導入。	◆企業HP https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/workplace.html
②	株式会社ニトリ	東京都・北海道	小売	1,000百万円	3,566人	社員全体	ジョブ型雇用を適用する従業員と適用しない従業員を混在させる雇用形態を運用。 幅広い業務を経験する「配転教育」というジョブローテーションを導入。これを撤廃するのではなく、デザイナーやエンジニアなど明確に業務の範囲を設定できる専門職に限ってジョブ型雇用も導入。	◆Uniposコラム https://media.unipos.me/job-type-employment ◆日経BP https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00045/041200004/
③	デクセリアルズ株式会社	栃木県	化学メーカー	16,194百万円	1,943名	管理職	・成長戦略を実現するために必要な組織と、ジョブの職務（職務記述書）および職責の大きさ（職務グレード）を設計し、各ジョブに対して人材を配置。 ・報酬基準額の設定方法を、従来の保有能力や経験年数などの人材特性を起点とする方式から、割り当てられたジョブの職責の大きさ（職務グレード）を起点とする方式へと転換。 ・各ジョブでの成果および「デクセリアルズの社員に期待する行動指針」に照らし合わせて、評価と実際の報酬額を決定。	◆PRTimes（2023.3.29） ジョブ型人事制度の導入について https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000044.000064805.html

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
④	AGS株式会社	埼玉県	情報処理・ソフトウェアの開発	1,431百万円	1,052名	社員全体	等級制度：基礎グレードと役職グレードの2つの等級制度により、能力と職務・役割に応じたきめ細かい処遇を実現。プロフェッショナル人材の育成に向けて、専門職コースを導入し、高い専門性に見合う処遇へ。 評価制度：期間業績への貢献度を評価する「成果評価」と、発揮能力を評価する「能力評価」の2つの評価体系により、短期および中長期的な取り組みの双方を評価。	◆企業HP https://www.ags.co.jp/topics/pdf/20210322_2_news_release.pdf
⑤	日本老人福祉財団	東京都	老人ホーム	6億2,900万円	1,166名	社員全体	目標管理指標OKRを取り入れ、主に昇進・昇格管理のみで処遇差をつける、査定昇給のない新人事制度を導入。非管理職層には10職種別に要件整備。上級職としてスペシャリスト職を新設。	◆労働新聞（2023.5.1） https://jscwo.jp/2996
⑥	藤田観光株式会社	東京都	観光	100百万円	1,148名	社員全体	行動等級と職務等級という2本立ての等級制度（ダブルラダー型）を採用することにより、担当する仕事の難易度とその遂行度や成果を評価し、昇給・昇格に反映させる実力主義の制度を実現。	◆PRTimes（2022.2.4） 新人事制度導入 https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000074.000001368.html

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
⑦	みんなのマーケット株式会社	東京都	サービス	1億円	130名	社員全体	ジョブ型コース・メンバーシップ型コースを採用。ジョブ型コースでは仕事の成果のみによって評価が決まり、給与に反映される。入社時は全員ジョブ型コースからスタートし、入社三ヶ月目以降、求める人物像について一定の評価基準をクリアするとメンバーシップ型を選択することができる。	◆採用HP https://minma.jp/recruit
⑧	ポート株式会社	東京都	Webメディア	1,172百万円	459名	社員全体	社員の自発的なキャリア形成を支援する、ジョブポスティング制度も今期より開始。 将来的には、人事制度（評価・報酬・等級制度）の導入を予。	◆中途採用求人 https://doda.jp/DodaFront/View/JobSearchDetail/j_jid__3009137413/

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
⑨	環境未来株式会社	長野県	専門コンサルティング	3,000万円	147名	正社員・契約社員	専門技術のあるパートタイム労働者について、均等・均衡待遇の状況を確認し、キャリアステップを明確にした等級制度、賃金制度、評価制度を設計。	https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/reform/estimation/pdf/shokumu_jirei_r3_02.pdf
⑩	社会福祉法人路の会	東京都	福祉サービス	－	97名	正社員・契約社員	有期雇用労働者と正社員の均等・均衡待遇の確認を行い、その結果を踏まえて正社員と有期労働者に共通の等級制度を設計。	https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/reform/estimation/pdf/shokumu_jirei_r3_07.pdf
⑪	株式会社センチュリーエール	東京都	製造	470百万円	167名	正社員・契約社員	管理職以外の正社員と契約社員に対して、職務分析・職務評価を実施し、均等・均衡待遇が図られているか確認をおこなったうえで、その結果をもとに正社員と契約社員共通の等級制度・賃金制度を改訂した。	https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/reform/estimation/pdf/shokumu_jirei_r3_04.pdf

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
⑫	株式会社群馬銀行	群馬県	金融	486億円	2,960人	行員全体	仕事内容やスキルに応じて行員を処遇する人事制度の導入。行員を専門に特化した「スペシャリスト」、組織のマネジメントができる「マネージャー」、育成段階の若手などが位置づけられる「アソシエイト」など4種類。仕事内容や求められるスキル・経験を明記した「職務記述書」を導入し、専門性の高さや担う職務に応じて処遇を決める。	◆日経新聞（2023.7.23） 2024年6月から導入予定 https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCC277CX0X20C23A7000000/ ◆群馬銀行公式HP 人的資本の充実 https://www.gunmabank.co.jp/about/csr/hcm.html
⑬	株式会社横浜銀行	神奈川県	金融	2,156億円	4,003人	行員全体	新人事制度でジョブ型雇用を意識し「職責」重視を鮮明にしている。また、キャリアステージを問わずに応募できる公募制度もあり、「本部トレーナー」は市場営業部や融資部、デジタル戦略部、営業戦略部などの部署が中心。	◆ニッキン（2021.2.5） 横浜銀行、職責重視を鮮明に https://www.nikkionline.com/article/13992 ◆横浜銀行公式HP キャリア形成支援の取り組み https://www.boy.co.jp/boy/syokuin/skill.html
⑭	株式会社山梨中央銀行	山梨県	金融	154億円	1,635人	行員全体	役割はマネジメント職・プロフェッショナル職などに4分類し、プロフェッショナル職には、さらに細分化した6つのプロコースを設け、専門人材の育成を促進するとともに、より専門的な知識が必要なシステム分野などに特化した、新たな採用ルートも新設。	◆山梨中央銀行プレスリリース（2021.4.1） 新人事制度（当行版「ジョブ型」）の導入について https://www.yamanashibank.co.jp/assets/files/ae0d4f83b7665271ba1e63e983bdbb9e.pdf

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
⑮	遠州信用金庫	静岡県	金融	58億円	297人	行員全体	職務や能力に応じた給与体系を導入するなど人事制度を刷新。人材獲得競争が激しくなる中、成果を評価する「ジョブ型」の要素を取り入れ、モチベーションの向上や人材の定着を目指す。2024年度に制度の本格始動を見込む。総合職と一般職の正職員約300人が対象。旧来の年齢給と職能給などを職務給に一本化し、さらに新たに取り入れる「スキル制度」による昇給が軸。	◆あなたの静岡新聞 (2023.7.27) https://www.at-s.com/sp/news/article/shizuoka/1285717.html?bl=10287
⑯	株式会社筑波銀行	茨城県	金融	488億円	1,368人	管理職	職務レベル・職責に基づく「職務・職能等級制度」を導入した。営業店舗の格によって支店長職を5等級に区分するなど、管理職層については、ポストに応じて等級・定例給与が決まるシングルレートの職務給体系を整備。	◆中小企業福祉事業団 (2011.5.11) https://www.chukidan.com/rodo-ig/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%81%B7%E5%B1%A4%E3%81%AB%E5%AE%8C%E5%85%A8%E8%81%B7%E5%8B%99%E7%B5%A6%E6%8E%A1%E7%94%A820110502

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
#	リコー株式会社	東京都	複合機メーカー	1,353億円	81,017名	全社員	職種を限定せず、専門性を用いて組織へ貢献するEX（エキスパート）と、デマリアリーダーとして担当領域での目標を達成を担うAE（アソシエイト・エキスパート）を設置。また、一般職についてもジョブ型を導入し、優秀人材の管理職ポジションへの早期抜擢を行いやすい構造へ変更。	◆リコー式ジョブ型制度 https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou_dai2/siryoku4.pdf
#	株式会社日立製作所	東京都	電子機器メーカー	461,731百万円	29,485名	全社員	ジョブディスクリプション(JD)の導入(職務/組織の見える化)、タレントレビューの導入(人材の見える化)、lon1の導入と定着、自律的キャリア意識醸成のためのセルフアセスメント展開。	◆企業HP https://www.hitachi.co.jp/recruit/hrsystem/message/ ◆日立が進める「ジョブ型」とは？ https://social-innovation.hitachi/ja-jp/article/job_type_employment/
#	富士通株式会社	神奈川県	電子機器メーカー	3,246億円	124,000人	全社員	・グローバル共通の基準で職責を格付け（FUJITSU Level） ・管理職としての職務をジョブディスクリプションで定める ・作成したジョブディスクリプションについて、職務の重さ・重要性に基づき「FUJITSU Level」で格付けする ・FUJITSU Levelに基づいた金額を報酬として支給する	◆富士通の人材戦略について https://pr.fujitsu.com/jp/library/presentation/pdf/20220328-02.pdf

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
#	三菱ケミカル株式会社	東京都	総合化学メーカー	532億2900万円	68,639名	全社員	管理職向け：ジョブディスクリプション（職務記述書）を作成し、定義した職務への成果で処遇を決定「専門知識」「事業の知見」「リーダーシップ」など7つの観点から評価し、グレーディング。 一般社員向け：職務をベースとした役割等級制度を導入。異動の社内公募制を導入（人事異動は原則として社内公募によって実施）	◆新たな人事制度の導入について https://www.m-chemical.co.jp/news/2021/_icsFiles/afieldfile/2021/01/13/mcc.pdf
#	KDDI	東京都	情報通信	141,852百万円	9,626人	全社員	KDDI版ジョブ型：自社の社風にあう形にカスタマイズしながらも、成果や挑戦する姿勢、能力にダイレクトに報いる報酬体系を実現。目指す社員像に基づく実力主義の新グレード制と、成果・挑戦、能力に応じてダイレクトに報いる報酬体系、職務・スキルを明確化し全社員が専門性を深耕できるようなジョブディスクリプション（職務記述書）を作成。	◆KDDI版ジョブ型人事制度 https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/07/31/4580.html ◆KDDI版ジョブ型人事制度に関するインタビュー記事 https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/interview/i-202104010001.html
#	資生堂	東京都	化粧品メーカー	645億円	41,931名	全社員	社員のレベルを図るものさしを個人の「能力」から「職務（ジョブ）」に移行し、グローバルスタンダードに沿った客観的な格付けや処遇を実施。 20以上のジョブファミリー（JF）を作成。ファミリーごとにジョブディスクリプションを明確化。1つのファミリーの中で働くことを前提に採用・育成。同一ジョブにも役割等級があり、役割に応じて期待されるジョブを明確に定義するジョブディスクリプションを作成。	◆企業HP https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/labor/training.html ◆インタビュー記事 https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/052000047/00020/

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
#	双日	東京都	商社	160,339 百万円	2,584名	一部社員	ジョブ型の必要性が高い人材に対して優先的にジョブ型を適用するため、新会社の設立。新会社転籍者は、副業や兼業などキャリアの幅出しをしたい社員、介護などの制約がある社員を想定。週2～3日勤務という働き方を容認。社員が「どう働きたいか」に基づいて、個別に職務（ジョブ）や働き方を決めていくという仕組み。スタート時は職務給を導入せず、転籍前の役割等級と業務内容を考慮し、報酬を決定。本人の貢献評価をレビューし、来年度はそれに見合った報酬を提示。	◆企業HP https://www.sojitz.com/jinza/jp/challenge/sps/
#	カゴメ株式会社	東京都	食品メーカー	19,985百万円	2,818人	管理職	管理職を対象にしたジョブ型雇用制度を導入。最初に社長と役員から評価制度を導入、その後「執行役員・コミットメントスタッフ評価・報酬制度」を施行するとともに、職務の大きさと市場価値を考慮してグレードを設定し、それに応じて各種の人事施策を行う「グローバル・ジョブ・グレード」を取締役・役員・コミットメントスタッフ職（部長職）に施行。「グローバル・ジョブ・グレード」を課長職に適用するとともに、「課長職評価・報酬制度」を施行。	◆ジョブ型人事制度導入のポイント https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/interview/i-202011120001.html

	企 業 名	所在地 (都・県)	業種	資本金	従業員規模	特徴・対象	事例	出展
#	大日本印刷	東京都	印刷業	1,144億64百万円	36,246名	社員全体	メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の双方のメリットを活かした、DNP独自のハイブリッドな「キャリア自律型」の処遇・関連施策。	◆PR Tiimes (2023.3.17) https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000350.00069194.html
#	凸版印刷株式会社	東京都	印刷業	500百万円	54,336名	社員全体	これまでの全職種統一の職能等級制度から職群別の要素を取り入れた等級制度に再構築し、また、年功制の排除の観点から、各等級における在位年数も撤廃。	◆PR Tiimes (2022.2.14) https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000879.00033034.html

（３）企業インタビューについて

（２）の結果を踏まえて、「ジョブの明確化」が戦略的な人材活用・マネジメントにつながるものの有効性を検証するとともに、中小企業が抱える課題解決の具体的なステップを整理するため、計 18 社に対して企業インタビューを実施した。

なお、「求める人材像」や「従業員の目指す姿」が明確化されていると、企業成長につながっているとのデータがあることから、本調査における「ジョブの明確化」は、単に業務内容・職種（例：営業職募集）を明確化するだけではなく、人材（従業員）に対して求める役割や期待成果・今後のキャリア等を示すことを指す。

■調査期間

2024 年 1 月～2024 年 2 月

■調査対象

ジョブの明確化を実施した上で人材採用・育成・定着の人事施策に取り組む、関東経済産業局管内企業含む全国の企業経営者・人事担当者を対象とした。

■調査結果（全体）：

- ・ジョブの明確化においては、単に業務内容・職種を明確化するだけではなく、社員に対して求める役割や期待成果を明確化することが、重要な要素であることを確認できた。
- ・各企業で様々な経営課題がある中で、会社の目指すべき方向性＝経営方針を明確化することで、ありたい姿と現状のギャップを埋めるための具体的な施策が検討可能となるとともに、従業員エンゲージメントの向上にもつながっていた。
- ・1on1 面談等を通じて従業員に期待役割を伝えていくことで、従業員のキャリアが明確になり、人材定着に有効であることが分かった。
- ・ジョブの明確化を起点として、新規採用・外部人材活用、人材育成・人事評価制度の構築、働き方改革等の戦略的な人材活用・マネジメントの実行につながっていることが分かった。さらに、効果の 1 つとして、生産性向上や既存事業の強化、新事業創出等の経営課題解決につながった事例が見られた。

3. 地域における活用可能性の分析・調査

(1) 人材向け意識調査について

株式会社みらいワークスが有する地方転職・副業プラットフォームである「Glocal Mission Jobs (GMJ)」及び「Skill Shift」に登録している人材約 19,000 名に対し、企業の採用方針や人事評価制度に関する意識調査を実施した。

「Glocal Mission Jobs (GMJ)」には地方企業に転職・副業したい都市部ハイクラス人材、「Skill Shift」には地方企業で副業したい都市部人材の登録があり、自身のスキルを活かして地方の企業で働くことに興味のある都市部の人材が数多く登録されている「地方で働くに興味を持つ人材」に特化した国内唯一の 2 つのデータベースである。

彼らが地方の企業を選ぶ際にどのような点を重視するのかについて、採用・育成・職場環境のそれぞれの観点で分析・検証することで、人材（働き手）に選ばれる企業になるためのエッセンスを抽出するために実施した。

(参考)

Glocal Mission Jobs (GMJ) <https://glocalmissionjobs.jp/>

Skill Shift <https://www.skill-shift.com/>

<調査概要>

調査期間：2024 年 1 月 9 日（火）～1 月 17 日（水）

回答数：336 名（回答率：約 1.8%）

<調査結果>

調査の結果は下記の通り。

■概要

✓ 経営方針の明確化・キャリアの明確化

魅力に感じる人材育成制度・環境として、1on1 面談等を通したキャリアパスの見える化が全世代 1 位となっている。経営方針の明確化・キャリアの明確化を通じて、「社員に期待すること」を明確化することが重要で、また 1on1 面談等を通じてその役割の遂行状況や期待値を定期的に確認することが、社員の定着に有効といえる。

✓ ポジション・業務内容の明確化

求人を見る際に重視している項目の上位は全世代とも「業務内容の詳細さ」「必要スキルの明確さ」となっている。採用の段階からジョブを明確化することで、人材が自分にマッチしたポジションであるかを判断でき、企業の採用力向上やマッチング精度の向上が可能となる。

✓ 役割・期待成果の明確化

全世代とも「業務成果」での評価を求める傾向にある。社員の役割や期待成果を明確にすることは、社員のモチベーション維持にもつながるといえる。

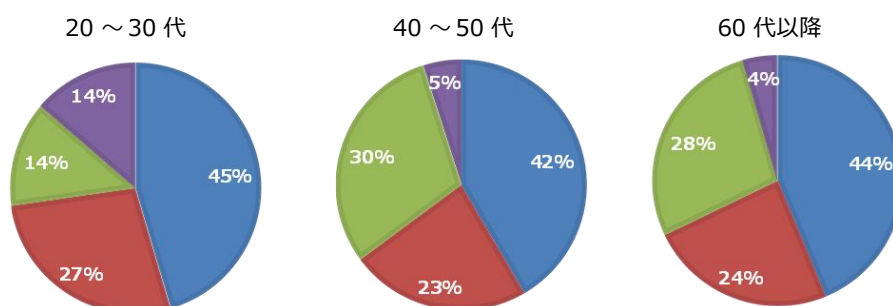
✓ ジョブを明確化した上での人事施策の実施

テレワークの導入や、副業制度の実施等の多様な働き方を全世代を通して求める傾向にあり、ジョブの明確化を通じ自社に合わせた人事施策の実行を進めることで、人材確保の一助になると考えられる。

■ 回答者結果

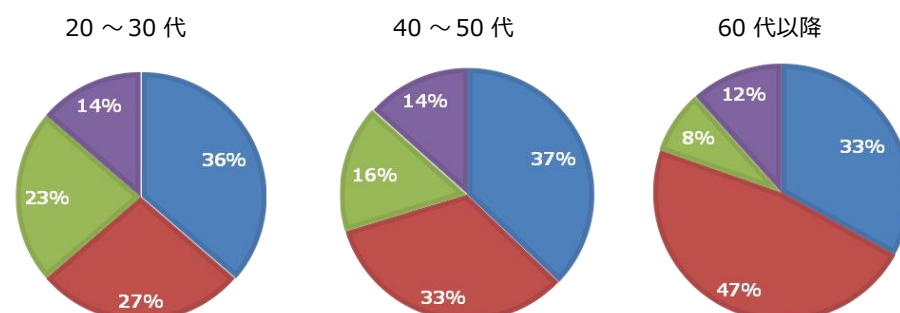
■ 魅力を感じる人材育成制度・環境（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- キャリアパスの見える化（1on1 面談等）
- 研修制度（OJT）
- リスキリングが可能な環境（OFF-JT）
- 資格取得支援



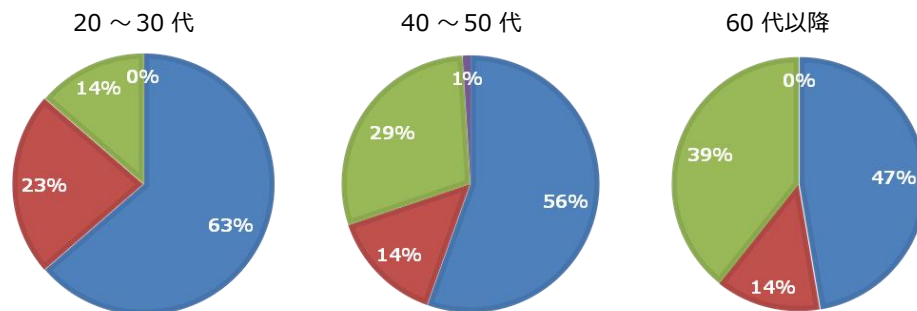
■ 求人票を見る際に、重視する項目（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- 業務内容の詳細さ
- 必要スキルの明確さ
- 幅広い業務を担当できるかどうか
- 経験が求められずチャレンジできるかどうか



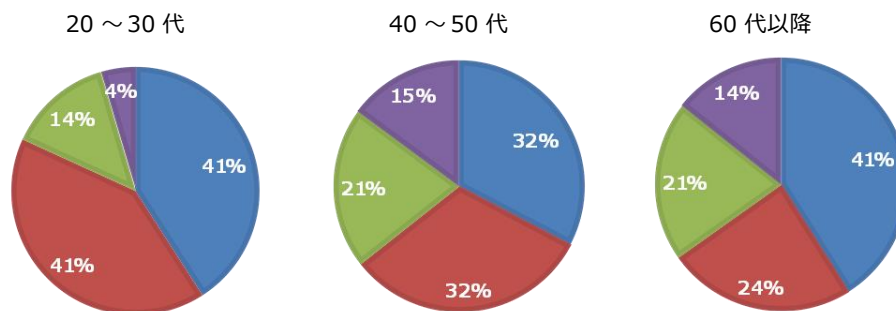
■ 入社後に評価されたい項目（各項目を1位に選んだ人材の割合）

■ 業務成果 ■ 業務過程
■ 自身の経験や資格 ■ 勤続年数



■ 魅力を感じる人事施策（各項目を1位に選んだ人材の割合）

■ テレワークの導入 ■ 副業制度
■ 職域転換（様々な職種の経験） ■ 社内公募制度



（2）有識者会議について

調査にあたり、調査対象や調査項目の選定に対するアドバイスや、地域企業の課題解決につながる具体的な施策やアクションの仮説検討に対して示唆を得るために、計3回の有識者会議を実施し、有識者に意見を聴取した。

①有識者

- ・学習院大学 経営学部 経営学科 教授 守島 基博様
- ・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 宇佐川 邦子様
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 上席主任コンサルタント 森安 亮介様

②会議概要

■第1回（個別訪問で実施）

森安様：12/18(月)15:00～

守島様：12/25(月)11:00～

宇佐川様：12/26（火）11:00～

<アジェンダ>

- 1.本調査のゴール設定や調査の進め方について
- 2.「ジョブ型」で着目するポイントについて
- 3.本調査で取り上げる／参考とするべき先進事例（大企業含む）について
- 4.その他、調査全体を通して、考慮すべき／追加すべき点について

<概要>

・調査の目的をどこに置くか(モデル事例収集とするか、企業の実態把握とするか)によって、企業の選定方法も変わってくる。

・ジョブ型導入が目的ではない点は重要。外部労働市場との関係上、企業の今の人事制度が理にかなっているかという観点ははずせない（企業によってはジョブ型がなじむわけではない）

・企業ヒアリングの際は「課題」を切り口としてヒアリング実施すべき。

・ジョブ型雇用は1種類ではない。活用企業の事例ベースで提示した方が良い。

・前提として中小企業はジョブ型へのアレルギーがある可能性があり、下記内容を企業に提示できると良い。

- ジョブ型とは 従来の雇用（年功序列、終身雇用）と何が違うか
- 「ジョブを明確にする」「ジョブ型の考え方を導入する」ことで中小企業に期待される効用、メリット

■第2回

開催時期：1/22(月)16:00～17:30

<アジェンダ>

1.調査のゴールイメージの再整理

- ・複数のモデル事例を整理し、地域企業向けガイダンスとしてとりまとめ
- ・地域企業に対して、以下の観点を中心に解説
 - ① ジョブ型人事の考え方
 - ② モデル事例から読み取れる導入効果・メリット
 - ③ 人事制度改革・人事施策への活用イメージ

2.企業インタビュー進捗報告

3.人材向け意識調査の概要報告

4.地域企業向けガイダンスについて

<概要>

- ・中小企業の経営課題・人材課題解決には、ジョブを明確にすることが出発点となりうる。
- ・その仮説をベースにした事例収集・ヒアリングの実施。（ヒアリングの際も、ジョブをどう明確化したかを切り口に、課題感や取組を深掘りしていく）
- ・事例を踏まえて、ジョブを明確にすることの有用性を示すことが大事。

■第3回

開催時期：2/15(木)15:00～16:30

<アジェンダ>

中小企業向けガイダンスの構成と内容について

1. 導入

- ・雇用システムの変革や社会環境の変化について（人的資本経営の重要性等）
- ・人材にまつわる課題の例示 ※事前も含む企業ヒアリング等から抽出

2. ジョブの明確化の重要性

3. 事例集

4. 人材側の意識

<概要>

- ・導入は、中小企業が見慣れている言葉で入った方がよい。人材不足に困っている企業向けに身近に感じて頂けるようなストーリーを組み替える。
- ・「ジョブ」ないし「ジョブの明確化」の定義やイメージの説明を追加すべき。
- ・中小企業に、「従業員に会社が期待していることを伝えていかないといけない」というメッセージを伝えていきたい。ジョブを明確化しましょうというだけでなく、①従業員に何を期待しているのか明確化する、②なぜ明確化しなければいけないのか、をガイダンスに組み込む。
- ・それぞれの企業事例はジョブの明確化の点を深掘りをする。
- ・人材の動向はサマリーを追加し、ジョブの明確化の根拠となる点を掲載する。

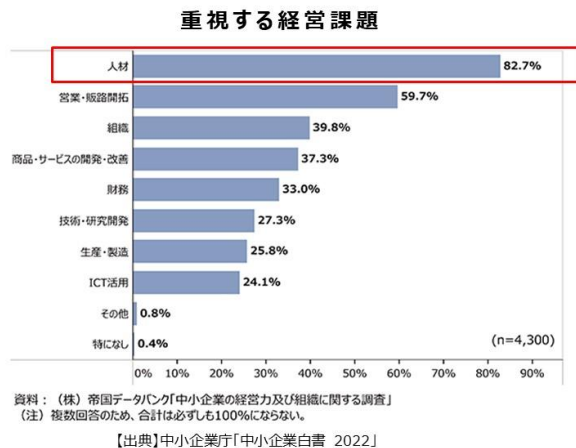
4. 調査結果

中小企業による戦略的な人材活用・マネジメントにつなげるため、これまでの調査結果を踏まえて「ジョブの明確化」のモデル化を実施した。

モデル化にあたっては、企業事例収集から様々な手法・取組・効果が確認されたことから、中小企業向けのガイダンス資料として以下の通りとりまとめた。この際、中小企業が直面する人材不足の課題に触れ、その解決策の1つとしてジョブの明確化の重要性や有効性を示すことで、経営課題・人材課題解決に向けたステップとして整理した。

<概要>

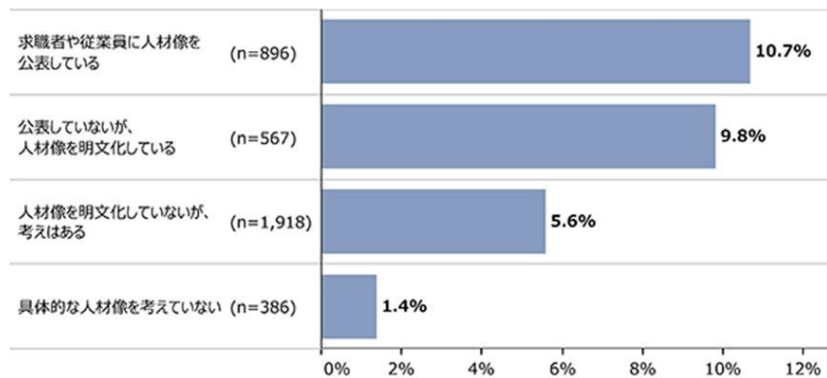
・中小企業が直面する経営課題の中で、「人材」を重視する経営者は特に多い。人手不足を理由に事業継続を断念する「人手不足倒産」は、2023年に過去最多を更新（特に、建設業・物流業で深刻化）。生産年齢人口の減少に伴い、働き手が減少し、企業間における人材獲得競争が激化する中、中小企業にとって人手不足は会社経営に直結する喫緊の課題となっている。



・個人の価値観や働き方が多様化する中においては、雇用コミュニティの在り方が変化し、働き手（個人）と組織の関係は、「閉鎖的」関係から、「選び、選ばれる」関係へと変化する可能性がある。

・働き手（個人）に選ばれる企業となるためには、「従業員エンゲージメント」＝「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」が重要な要素の1つである。実際に、「求める人材像」や「従業員の目指す姿」が明確化されていると、売上高増加率が高い＝企業成長につながっているとの調査結果もある。

求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た売上高増加率（中央値）

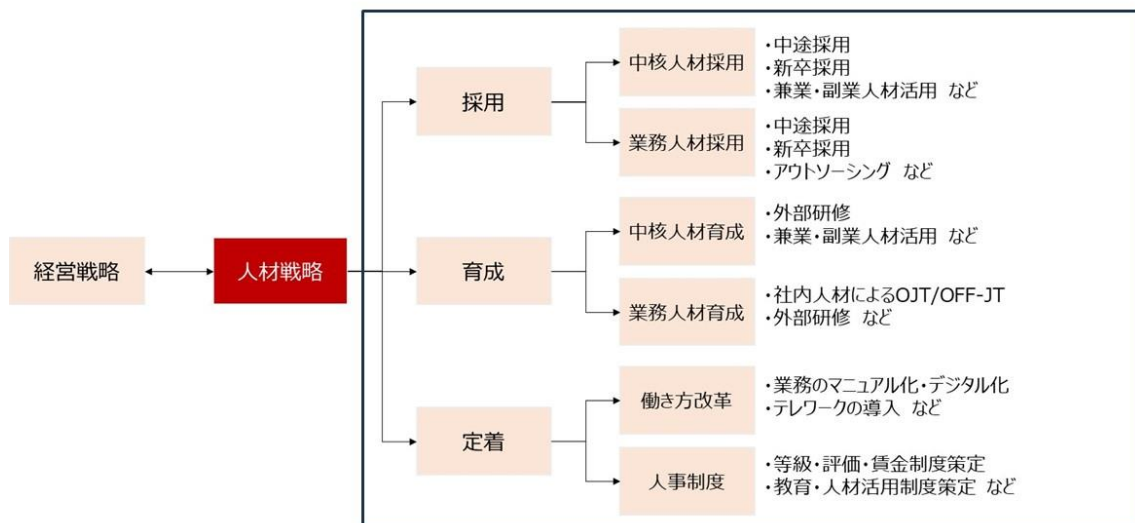


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

【出典】中小企業庁「中小企業白書 2022」

・企業が目指す姿や方向性を明確化する上で、経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行が重要。自社の人材戦略において、戦略的な人材活用・マネジメントを実施する有効な手段の1つに、自社に真に必要な職務の定義＝「ジョブの明確化」がある。

経営戦略と連動した人材戦略の全体像



⇒ ジョブを明確化した上で実施する人材活用・マネジメント

・企業インタビューより、「経営方針の明確化、ポジション・業務内容の明確化、役割・期待成果の明確化、キャリアの明確化」等によりジョブの明確化を実施することで、「ジョブの明確化」を出発点に人事施策を検討・実行が可能となり、中小企業が抱える人材課題、ひいては、経営課題の解決につながる可能性があることが分かった。

STEP 1 : 経営課題の整理	経営戦略に基づく課題の整理 会社のありたい姿と、現状のギャップを整理
STEP 2 : ジョブの明確化	必要なジョブを明確化 ギャップを埋めるために、どのようなジョブが必要かを整理
STEP 3 : 人事施策の実行	ジョブに合った人事施策を実行 新規採用・外部人材活用、人材育成・人事評価制度の構築、働き方改革等の実行
経営課題の解決	経営課題の解決を通じた企業価値向上・経営力向上 生産性向上、既存事業の強化、新事業創出等

STEP 1 : 経営課題の整理

<チェックポイント>

- 自社のありたい姿（ミッション、ビジョン、バリュー）とは何か。
- 自社のありたい姿になるために、現状どのようなハードルや課題があるか。
- その中で優先順位が高い経営課題は何か。
- 課題を解決するために必要な人材戦略はどのようなものか。



【参考】中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン
(2023年6月、中小企業庁策定)

経営者に日々の経営課題の背景に、中核人材の採用、中核人材の育成、業務人材の採用・育成の3つの人材課題（3つの窓）が潜んでいないか確認してもらい、それに対する具体的な対応策や支援策を紹介しています。



<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>



「人材活用ガイドライン」の概要

- Step 1**
経営課題と人材課題を
見つめあそす
- 経営課題と背景にある人材課題を確認**
現在の経営上の課題は何か、チェックリストを確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の問題が潜んでいるか具体的に紹介・確認。
- Step 2**
人材戦略を
検討してみる
- 課題に対する人材戦略の検討**
多岐にわたる課題を、「中核人材の採用」「中核人材の育成」「業務人材の採用・育成」の3つに整理し、人材に関する課題の対応方針を大域的に検討する。
- Step 3**
人材戦略を
実行する
- 人材課題を解決するための具体的な取組のポイントを確認**
【ステップ2】の3つの分類に沿って具体的な対策を提案。成功事例を紹介しながら、それぞれの対策の留意点や取組に活用できる政府の支援策も紹介。

STEP 2 : ジョブの明確化

<チェックポイント>

- 自社のありたい姿と現状のギャップを埋めるために、どのようなジョブ（目的や人材に期待する役割等）が必要か。
- そのジョブをさらに具体化するとどのような内容か。
- そのジョブと社員に求めている内容とでギャップはないか。



4つの視点	経営方針の明確化	ポジション・業務内容の明確化	役割・期待成果の明確化	キャリアの明確化
重要な要素	目的 ・このジョブを通じて解決したい経営課題 ・ミッション、経営に与えるインパクトや責任範囲		目的を達成する上で人材に期待すること ・必要とされる知識、スキル、資格、学歴など ・職務を遂行する上で必要な特性 ・期待する効果（アウトプットやアウトカム）	
その他検討要素	ポジション概要 ・職務等級（初級・中級等社内グレード or 課長等の役職） ・職種（営業・総務等） ・職務名（より詳しいポジション名） ・具体的な職務内容 ・職務内容の比重・範囲		組織における役割 ・所属 ・責任、権限の範囲 ・報告義務のある直属の上司 ・プロジェクトメンバーや部下の数	条件面 ・報酬 ・雇用形態 ・勤務地 ・勤務時間 ・福利厚生

STEP 3 : 人事施策の実行

<チェックポイント>

- そのジョブを埋めるためには、どのような施策が有効か。
- 自社の社員に期待する役割を果たしてもらうために、どのような人材育成に取り組むべきか。
- ジョブについての社員に定着してもらうために、どのような環境整備ができるか。



人事施策の実施例		
採用	育成	定着
● 正社員の採用 ● 中核人材、専門人材の採用 ● 副業・兼業人材の活用 ● 業務委託等の外注	● 職域転換 ● 社内公募制度 ● 研修制度（OJT/Off-JT） ● 資格取得支援	● 1on1面談の実施 ● 等級制度や職務給の導入 ● テレワークの導入 ● 副業制度の導入
採用強化、外部人材の活用	柔軟な人材育成制度	多様な働き方・適正な評価制度

5. 参考

(1) 調査企業の事例一覧

No.	企業名	所在地	経営方針	ジョブの明確化の視点		
				ポジション・業務内容	役割・期待成果	キャリア
1	株式会社エマルシオンフローテクノロジーズ	茨城県那珂郡	○	○		
2	株式会社群馬銀行	群馬県前橋市		○	○	○
3	株式会社ミナミサワ	長野県長野市	○		○	
4	環境未来株式会社	長野県松本市	○	○	○	
5	株式会社静岡オリコミ	静岡県静岡市	○		○	
6	株式会社旭ウエルテック	石川県白山市		○		
7	株式会社エス・エヌ・ジー	愛知県碧南市	○		○	
8	椿温泉旅館しらすざ	和歌山県西牟婁郡	○			
9	あすとみらい株式会社	鳥取県米子市	○		○	
10	非公開	岡山県岡山市	○		○	
11	株式会社河内	広島県広島市		○	○	
12	シグマ株式会社	広島県呉市		○	○	
13	向島ドック株式会社	広島県尾道市		○		
14	非公開	九州域内	○			○

(2) 参考文献一覧

- ・経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」
- ・経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2. 0～」
- ・中小企業庁「中小企業・小規模事業者の人材活用ガイドライン」
- ・中小企業庁「中小企業白書 2022」
- ・帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査（2023年）」

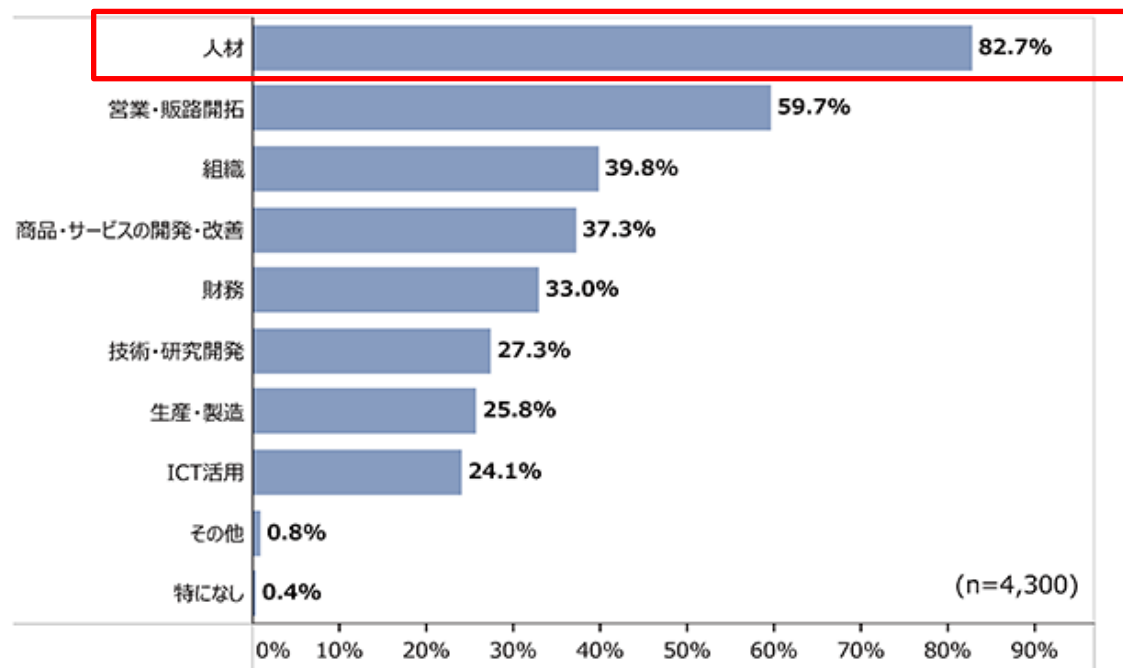
令和 5 年度中小企業の人材確保に関する調査事業
(中小企業実態調査委託費)
調査報告書 概要版

2024年2月29日
株式会社みらいワークス

1. 導入 ー中小企業における経営課題

- ✓ 中小企業が直面する経営課題の中で、「人材」を重視する経営者は特に多い。
- ✓ 人手不足を理由に事業継続を断念する「人手不足倒産」は、2023年に過去最多を更新（特に、建設業・物流業で深刻化）。
- ✓ 生産年齢人口の減少に伴い、働き手が減少し、企業間における人材獲得競争が激化する中、中小企業にとって人手不足は会社経営に直結する喫緊の課題となっている。

重視する経営課題



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【出典】中小企業庁「中小企業白書 2022」

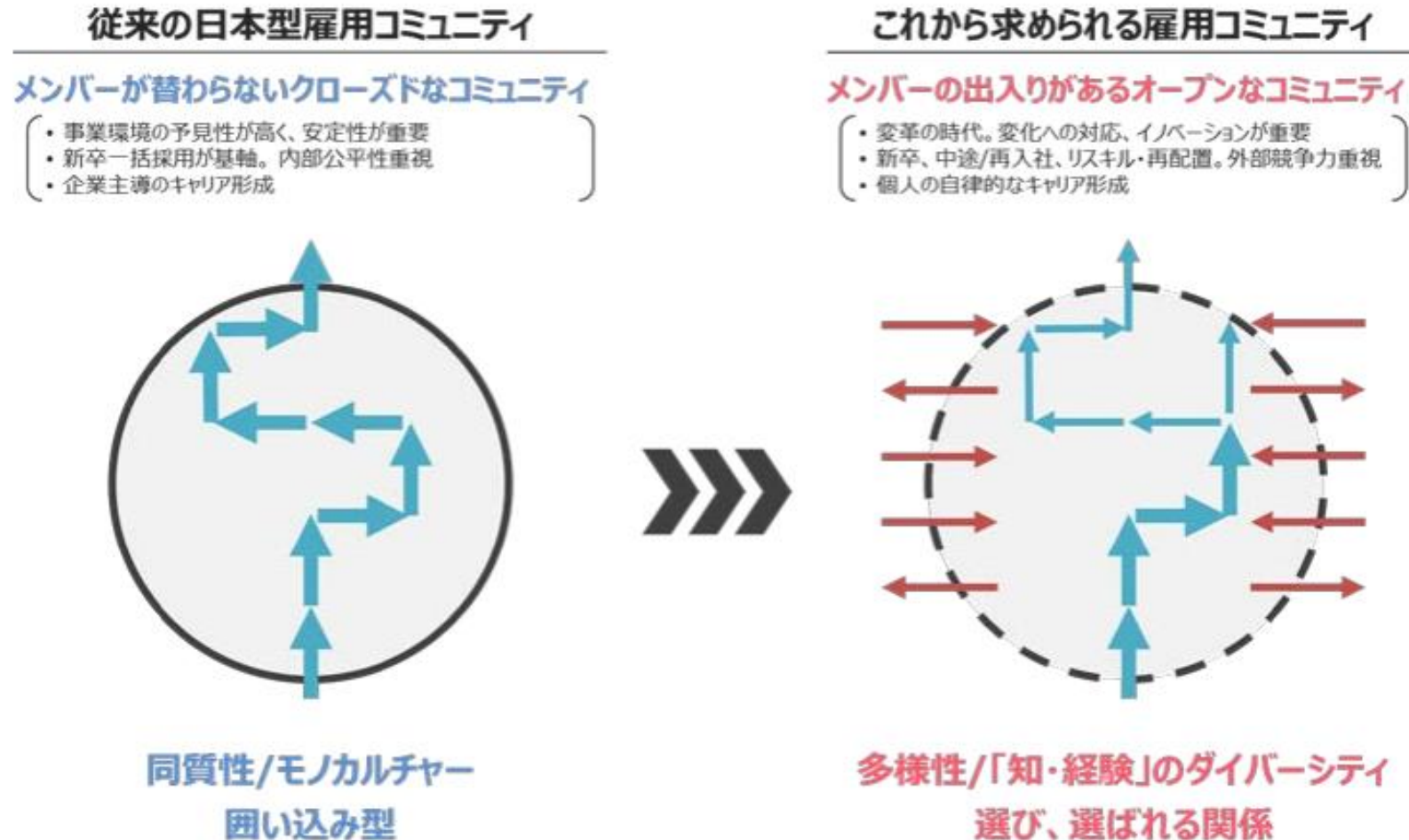
人手不足倒産 年間推移 / 業種別割合



【出典】帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査 (2023年)」

1. 導入 ー労働市場（働き手と組織の関係）の変化

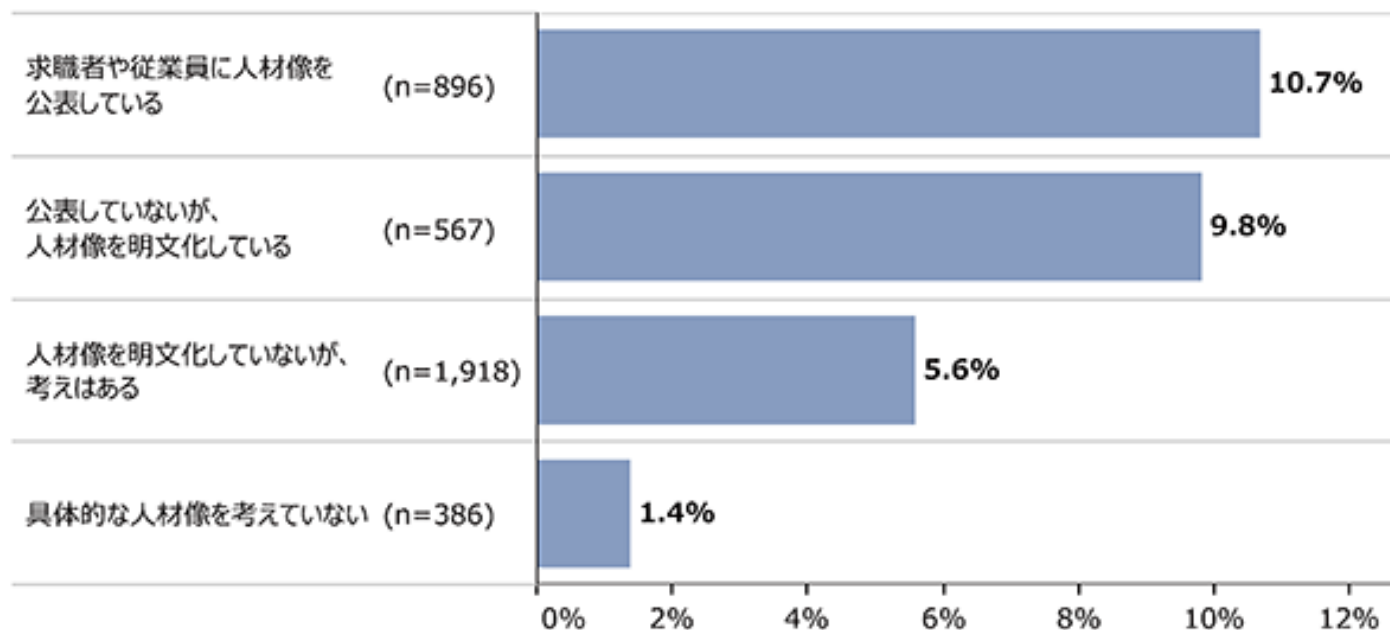
- ✓ 個人の価値観や働き方が多様化する中においては、雇用コミュニティの在り方が変化し、働き手（個人）と組織の関係は、「閉鎖的」関係から、「選び、選ばれる」関係へと変化する可能性。



1. 導入 ー選ばれる企業になるために

- ✓ 働き手（個人）に選ばれる企業となるためには、「従業員エンゲージメント」＝「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」が重要な要素の1つ。
- ✓ 実際に、「求める人材像」や「従業員の目指す姿」が明確化されていると、売上高増加率が高い＝企業成長につながっているとの調査結果もある。

求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た売上高増加率（中央値）



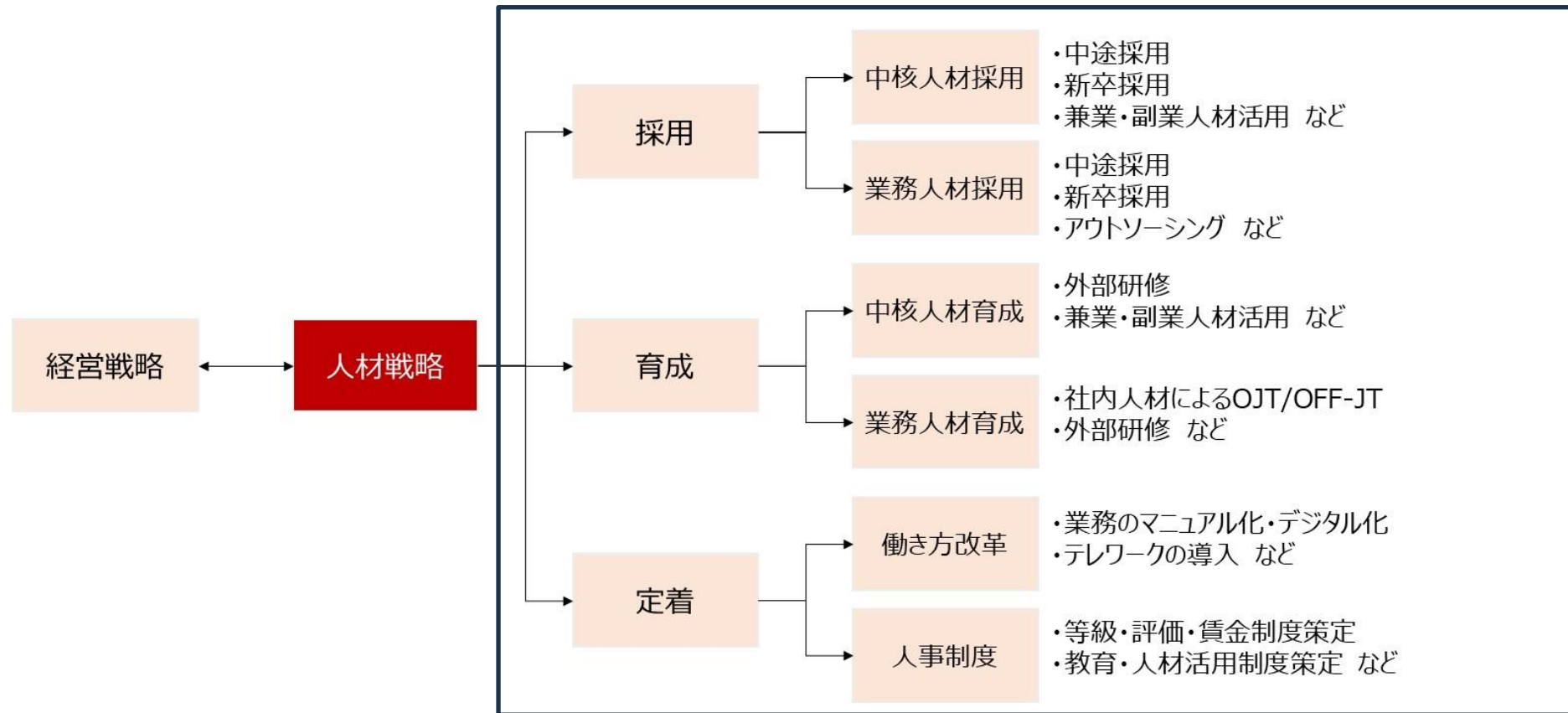
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

1. 導入 ー経営戦略と人材戦略

- ✓ 企業が目指す姿や方向性を明確化する上で、経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行が重要。自社の人材戦略において、戦略的な人材活用・マネジメントを実施する有効な手段の1つに、自社に真に必要な職務の定義＝「ジョブの明確化」がある。

経営戦略と連動した人材戦略の全体像



⇒ ジョブを明確化した上で実施する人材活用・マネジメント

1. 導入 —ジョブの明確化とは

- ✓ 本ガイダンスにおける「ジョブの明確化」とは、単に業務内容・職種（例：営業職募集）を明確化するだけでなく、個人（社員）に対して求める役割や期待成果・今後のキャリア等を示すことを指す。

ジョブの明確化の一例

経営方針の明確化、ポジション・業務内容の明確化、役割・期待成果の明確化、キャリアの明確化

	ジョブの明確化をしなかった場合	ジョブの明確化をした場合
採用	● 曖昧な職務やスキル定義での採用により、人材とのミスマッチが発生 ● 人材が会社のミッションや期待成果の理解が乏しいまま入社	● 会社の方向性や経営方針への理解・共感 ● 人材が自身に求められる役割やキャリアを理解した上で入社
育成	● 会社の方向性と人材の考え方の違いが発生 ● 適正な評価がされない・キャリアビジョンが見えない等から社員のモチベーションが低下	● 求められる役割や目標が明確となり、パフォーマンスを発揮 ● 今後のキャリアプランが立てやすくモチベーションが向上
定着	● 会社が求める役割・パフォーマンスを社員が発揮できない ● 人材が定着せず離職や退職へ	● 社員の業務や役割が変化する場合の評価が明確に ● 生産性の向上等により経営にも正のインパクトをもたらす可能性

2. ジョブの明確化を通じた課題解決のステップ

STEP 1 : 経営課題の整理

経営戦略に基づく課題の整理

会社のありたい姿と、現状のギャップを整理

STEP 2 : ジョブの明確化

必要なジョブを明確化

ギャップを埋めるために、どのようなジョブが必要かを整理

STEP 3 : 人事施策の実行

ジョブに合った人事施策を実行

新規採用・外部人材活用、人材育成・人事評価制度の構築、働き方改革等の実行

経営課題の解決

経営課題の解決を通じた企業価値向上・経営力向上

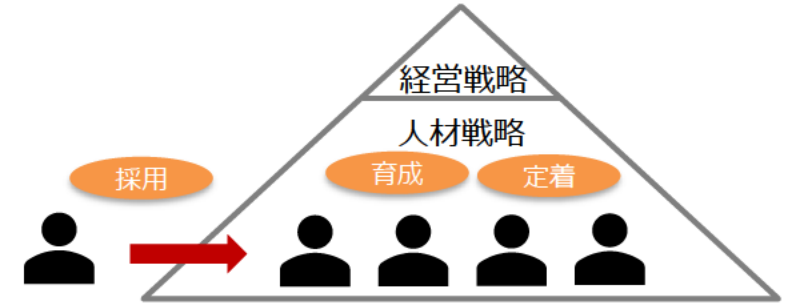
生産性向上、既存事業の強化、新事業創出等

2. ジョブの明確化を通じた課題解決のステップ

STEP 1 : 経営課題の整理

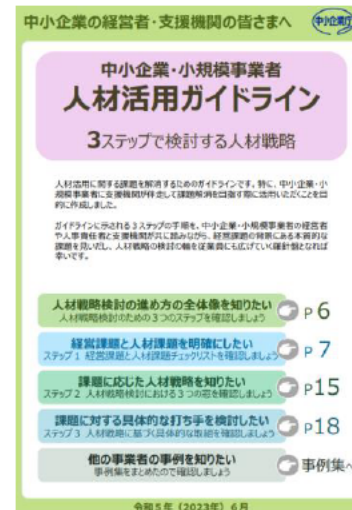
<チェックポイント>

- 自社のありたい姿（ミッション、ビジョン、バリュー）とは何か。
- 自社のありたい姿になるために、現状どのようなハードルや課題があるか。
- その中で優先順位が高い経営課題は何か。
- 課題を解決するために必要な人材戦略はどのようなものか。



【参考】中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン
(2023年6月、中小企業庁策定)

経営者に日々の経営課題の背景に、中核人材の採用、中核人材の育成、業務人材の採用・育成の3つの人材課題（3つの窓）が潜んでいないか確認してもらい、それに対する具体的な対応策や支援策を紹介しています。



「人材活用ガイドライン」の概要

Step 1 経営課題と 人材課題を 見つめなおす

経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営上の課題は何か、チェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の問題が潜んでいるか具体的に紹介・確認。

Step 2 人材戦略を 検討してみる

課題に対する人材戦略の検討

多様と感じられる課題を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の3つに整理し、人材に関する課題の対応方針を大局的に検討する。

Step 3 人材戦略を 実行する

人材課題を解決するための具体的な取組のポイントを確認

【ステップ2】の3つの分類に沿って具体的な対策を提案。成功事例を紹介しながら、それぞれの対策の留意点や取組に活用できる政府の支援策も紹介。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>

2. ジョブの明確化を通じた課題解決のステップ

STEP 2 : ジョブの明確化

<チェックポイント>

- 自社のありたい姿と現状のギャップを埋めるために、どのようなジョブ（目的や人材に期待する役割等）が必要か。
- そのジョブをさらに具体化するとどのような内容か。
- そのジョブと社員に求めている内容とでギャップはないか。



4つの視点

経営方針の明確化

ポジション・業務内容の明確化

役割・期待成果の明確化

キャリアの明確化

重要な要素

目的

- ・このジョブを通じて解決したい経営課題
- ・ミッション、経営に与えるインパクトや責任範囲

目的を達成する上で人材に期待すること

- ・必要とされる知識、スキル、資格、学歴など
- ・職務を遂行する上で必要な特性
- ・期待する効果（アウトプットやアウトカム）

その他検討要素

ポジション概要

- ・職務等級（初級・中級等社内グレード or 課長等の役職）
- ・職種（営業・総務等）
- ・職務名（より詳しいポジション名）
- ・具体的な職務内容
- ・職務内容の比重・範囲

組織における役割

- ・所属
- ・責任、権限の範囲
- ・報告義務のある直属の上司
- ・プロジェクトメンバーや部下の数

条件面

- ・報酬
- ・雇用形態
- ・勤務地
- ・勤務時間
- ・福利厚生

2. ジョブの明確化を通じた課題解決のステップ

STEP 3 : 人事施策の実行

<チェックポイント>

- そのジョブを埋めるためには、どのような施策が有効か。
- 自社の社員に期待する役割を果たしてもらうために、どのような人材育成に取り組むべきか。
- ジョブについての社員に定着してもらうために、どのような環境整備ができるか。



人事施策の実施例

採用

- 正社員の採用
- 中核人材、専門人材の採用
- 副業・兼業人材の活用
- 業務委託等の外注

採用強化、外部人材の活用

育成

- 職域転換
- 社内公募制度
- 研修制度（OJT/Off-JT）
- 資格取得支援

柔軟な人材育成制度

定着

- 1on1面談の実施
- 等級制度や職務給の導入
- テレワークの導入
- 副業制度の導入

多様な働き方・適正な評価制度

3. ジョブの明確化を通じた課題解決事例集

✓ 戦略的な人材活用・マネジメントを実行している企業にインタビューを実施。自社の経営課題に基づき、ジョブの明確化と人事施策の実施により、課題解決に向けて着実に取り組んでいる企業事例を整理。

No.	企業名	所在地	ジョブの明確化の視点			
			経営方針	ポジション・業務内容	役割・期待成果	キャリア
1	株式会社エマルシオンフローテクノロジーズ	茨城県那珂郡	○	○		
2	株式会社群馬銀行	群馬県前橋市		○	○	○
3	株式会社ミナミサワ	長野県長野市	○		○	
4	環境未来株式会社	長野県松本市	○	○	○	
5	株式会社静岡オリコミ	静岡県静岡市	○		○	
6	株式会社旭ウエルテック	石川県白山市		○		
7	株式会社エス・エヌ・ジー	愛知県碧南市	○		○	
8	椿温泉旅館しらさぎ	和歌山県西牟婁郡	○			
9	あすとみらい株式会社	鳥取県米子市	○		○	
10	非公開	岡山県岡山市	○		○	
11	株式会社河内	広島県広島市		○	○	
12	シグマ株式会社	広島県呉市		○	○	
13	向島ドック株式会社	広島県尾道市		○		
14	非公開	九州域内	○			○

取組事例 1

株式会社エマルシオンフローテクノロジーズ

所在地：茨城県那珂郡 設立：2021年 資本金：90百万円 従業員数：21人
事業概要：レアメタルリサイクル事業、抽出プロセスの提案からプラント建設・オペレーションまで一気通貫のトータルサポート事業等 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構発のスタートアップ企業

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ ポジション・業務内容の明確化

- 独自技術を活かした事業展開を目指して、事業フェーズに応じたジョブの明確化による中途採用を実施。
- 創業3年未満で4名から21名までの組織拡大を実現し、さらなる事業展開を狙う。

STEP 1 : 経営課題の整理

独自技術を活かしたグローバル展開を目指して

レアメタルのリサイクル事業の普及、資源循環・環境ソリューション提供を会社のビジョンに掲げ取り組んでいる。創業時より会社のビジョンに共感し、事業推進を担う人材を採用し、事業化に向けた技術開発を進めてきた。今後は、自社の技術を活かし、上場等の企業成長やグローバル展開を狙っていく。

STEP 2 : ジョブの明確化

事業フェーズに応じて「自社に必要な知識は何か」を棚卸した上で中途採用を実施

年間で数十人レベルの増員計画や採用活動を行うわけではないため、追加で必要となる機能と職責に合致した人材獲得を目指している。「今自社に必要な知識を持っているか」といった観点で要件を定義し、即戦力人材となる中途採用を進めている。

STEP 3 : 人事施策の実行

社員の定着に向けた意識醸成と社員の勤務環境の整備

創業初期は経験豊富なシニア人材を採用し、スピード感と成果の両方を追求していたが、2年目からは若手エンジニアも採用し、新技術の開発加速と技術伝承を同時に実施。採用時に会社のビジョンや方向性をしっかり伝え、社員の共感・理解を得ることで、その後の定着にもつなげている。会社の方針であるグローバル化に向けては、CGO（最高グローバル責任者）の登用も実施し、海外でのプレゼンスを高めた。休暇の取得やリモート勤務も取り入れる等、フレキシブルな勤務体系や勤務時間で働くことで環境整備にも取り組んでいる。

経営課題の解決 今後の展望

組織拡大の実現、さらなる事業展開を見据えた人材確保へ

創業3年未満で4名から21名まで組織が拡大し、NEDO助成金や日本政策金融公庫からの融資などを合わせて累計調達額は20億円超の資金調達を実現。4年目となる2024年度は、商用プラントへの投資を行うべく技術開発を進めるとともに、事業計画の具体化が必須となることから、人材確保を最重要課題の1つとして認識。エンジニアや、事業成長を担える人材の確保を進めていく。

取組事例 2

株式会社群馬銀行

所在地：群馬県前橋市 設立：1932年 資本金：486億円 従業員数：2903人
事業概要：金融サービス

ジョブの明確化の視点

- ・ ポジション・業務内容の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化
- ・ キャリアの明確化

- 職務記述書を通じて各部門の仕事が見える化し、ジョブの明確化に着手。
- 年功序列を撤廃した新たなジョブ型人事制度を、2024年6月から実施予定。

STEP 1 : 経営課題の整理

自律的かつ活力ある組織への転換を目指して

社会や経済環境の変化が激しく、金融面にとどまらない期待役割が日に日に増し、銀行員に求められる知識も多様化している。現行の年功色の強い人事制度では、配置・異動が限定的で、行員の保有する能力を十分に発揮できず、さまざまな経営課題や働き方ニーズに的確に対応することが難しくなっていると感じていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

職務記述書を作成し、ジョブを明確化

職務記述書を整備し、「仕事の見える化」を行った。具体的には、ポストの役割、スキルやキャリアだけではなく、職務の目的やミッション・やりがい、職務を遂行するのに必要な特性などの要素も盛り込んだ内容とした。年功序列の色彩が強く出る資格体系を廃止し、「スペシャリスト職群」「イノベーター職群」等の独自の4つの職群を制定し、「職務」基準のジョブ型制度に転換予定。

STEP 3 : 人事施策の実行

年齢にとらわれず、本人の意欲や実力に応じた適所適材の登用の実現

職務記述書は、行員が見ても分かりやすい内容になるよう工夫することで、1on1面談等によるフォローの実施、研修によるサポートにもつなげていく。同時に、行員が希望する仕事や保有するスキルを表明できる仕組みを整え、「人材の見える化」を図り、仕事と行員をマッチングすることで「適所適材」を実現し、行員のモチベーション向上や主体的にキャリア形成する行員の増加につなげていく。

経営課題の解決 今後の展望

2024年6月から制度を実施予定

部署ごとに職務に必要な資格、スキル、経験が異なるため、実走しながらブラッシュアップを図っていく。いずれは行内だけでなく外部にも職務記述書を公開することでキャリア採用にもつなげていく予定。

取組事例 3

株式会社ミナミサワ

所在地：長野県長野市 設立：1958年 資本金：1,008万円 従業員数：31人
事業概要：感知式フラッシュバルブ、後付け式自動水栓の開発、製造、販売、アフターサービス水道関連機器の開発、製造、販売

ジョブの明確化の視点

- 経営方針の明確化
- 役割・期待成果の明確化

- 事業の成長フェーズや経営戦略をもとに、必要な人材の定義・採用を推進。
- 社長自ら現場に入り、社員との1on1面談を通じて役割を明確化し、人材育成にも注力。

STEP 1 : 経営課題の整理

自社の目指すべき方向性「営業力」→「品質」へ

これまでの10年間は販売網を作るため営業力の強化を進め、事業拡大と社員数の増加を急速に行ってきたが、今後は事業方針として「品質」を重視した事業運営をしていきたいと考えていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

自社の事業フェーズに応じたジョブの明確化と人材の募集

これまでは「営業力」や「販売強化」を基準とした採用がメインであったが、事業フェーズにより求める人材像も変化。今組織にどのような人材が必要で、社員とどのような関係性を築けるか、入社後にどのように活躍してもらえるかを想像しながら、社長自ら現場に入り、ジョブの明確化を進めた。具体的には、「工場における品質管理」を担う人材が必要であったことから、中途採用で品質管理の経験者を募集した。

STEP 3 : 人事施策の実行

1on1面談を通じた社員の役割・期待成果の明確化

中途採用だけでなく、少ない人数の会社だからこそ社員が同じ方向を向いていくことが重要と考え、30名の社員と社長との1on1面談を実施している。社員には単に「品質」と伝えるのではなく、「なぜ品質が大切なのか」ということと、社員に期待する役割を明確化しながら伝えることを大切にしている。

経営課題の解決 今後の展望

マネジメント人材の採用も視野に

現状の企業規模では、全社員と社長が直接コミュニケーションを取ることができ、同じ方向性を向きながら会社経営ができていると感じている。今後さらに社員が増えることを想定すると、社長の右腕となるような中間管理職が必要と考えている。社員の育成と並行して、将来マネジメントもできる人材の採用に取り組んでいく。

取組事例 4

環境未来株式会社

所在地：長野県松本市 設立：1996年 資本金：3,000万円 従業員数：126名
事業概要：環境測定、水質検査、環境計量証明、ノロウイルス検査、土壌検査等

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ ポジション・業務内容の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 雇用形態による待遇格差の解消のため、正社員・契約社員・パート社員の役割を明確化。
- 役割の明確化をもとに、評価制度の改定を検討中。

STEP 1 : 経営課題の整理

雇用形態による待遇格差が課題

技術職には、正社員、パートタイム労働者どちらも在籍しており、業務内容や役割が似通っている中で待遇格差があることが課題に感じていた。実際に、社員からも不満の声が聞こえてきていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

正社員・契約社員・パート社員の役割の明確化

正社員、契約社員、パート社員の役割を棚卸したところ、検査・調査業務や分析業務を行うパート社員は、正社員と作業内容に大きな違いはないが、作業量に違いがあることが判明。社員のキャリアステップを明確にした等級制度、賃金制度、評価制度を設計し、担うべき業務内容や役割を明確化した。

STEP 3 : 人事施策の実行

社員の意識醸成と育成

社員に対する業務内容や役割の明確化に加えて、会社のミッション・ビジョンを策定し、現状と3年後になりたい姿を社員に示している。「人と技術で選ばれる会社・お客様の不安や疑問を安心と確信に変えていく」という方針を社員にも共有し、ジョブローテーション等により育成を進めている。会社の成長と社員の成長の両輪で取り組んでいる。

経営課題の解決 今後の展望

役割を反映した評価制度の改定を検討中

正社員とパート社員の役割が明確になったため、この内容を評価制度等に反映していき、全社員のモチベーションが上がる・やりがいを感じるような制度にすることで、社員の定着につなげていく。選ばれる会社になるために、中途も新卒も働きやすい環境を整備し、会社として、社員として、成長できる環境を整えることが重要。

取組事例 5

株式会社静岡オリコミ

所在地：静岡県静岡市 設立：1980年 資本金：2,000万円 従業員数：122人
事業概要：折込広告の企画、制作、印刷、手配。広告の企画・立案・制作。ホームページの企画・制作、Web広告

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 物流事業を拡大するためには、「物流の効率化」が必要であったことから、それを担える人材を社内外から集め、社内でプロジェクト化。
- その一環で、物流業界で経験・知見のある副業人材を採用し、伴走支援を受けながら、生産性向上・新規事業の立ち上げを実現。

STEP 1 : 経営課題の整理

将来的な物流量の増加を見込んだ社内体制の見直し・強化

新聞折込広告等の既存事業の継続だけでなく、今後は、物流事業の強化が必要だと感じていた。
同業他社 2 社のM&Aの実施により扱う物流量が 3 倍になるとの予想から、事業拡大に耐えられる組織づくりや物流体制の構築が必要であった。

STEP 2 : ジョブの明確化

物流事業の拡大のためには、「物流の効率化」が必要

課題解決のためには、物流の効率化に関して知見がある人材が必要であった。
自社の物流機能を活用し新たな体制を構築するため、社内外から物流効率化・業務効率化のノウハウや新たな部門の体制構築などの経験を有する人材を募集し、2年間のプロジェクトチームを組成。

STEP 3 : 人事施策の実行

社外から副業人材を採用し、社員とともにプロジェクトを推進

プロジェクト推進にあたっては外部の視点も取り入れるため、物流業界で経験・知見のある副業人材を採用。物流部門の現状チェック・課題抽出から、体制構築に向けたアドバイスをもらった。副業人材の伴走支援により、KPIマネジメントのノウハウが蓄積するなど、社内の体制構築だけでなく、プロジェクトに参加した社員の人材育成にも効果があった。

経営課題の解決 今後の展望

生産性向上・新規事業の立ち上げを実現

KPIマネジメントとして、生産性指標・倉庫の滞留物流の計測・発着時間等の考え方を導入し、効率的な導線が実現したことにより生産性が向上。また、物流倉庫内の効率化も進み、例えば、倉庫の空いたスペースを使った新規事業の実現や、運送機械のコストダウン等の効果もあった。

取組事例

6

株式会社旭ウエルテック

所在地：石川県白山市 設立：1987年 資本金：1,000万円 従業員数：32人
事業概要：溶接事業、機械加工事業、鋼材切断事業、ASSY組立事業等の社内一貫生産による溶接構造部品の製作

ジョブの明確化の視点

- ・ ポジション・業務内容の明確化

- 属人化した技術の伝承のために、システム導入によるベテランの仕事の見える化と若手人材の採用を推進。
- 副業人材を活用し、若手人材育成のための研修を実施。

STEP 1 : 経営課題の整理

属人化した職人技の伝承が課題

社内に職人が多く、ノウハウが社内で共有されず属人化していたことが課題であった。そのような中で新工場の設立に向けて、人材採用を強化する必要があり、人材確保と、技術の伝承を並行して実行していく必要があった。

STEP 2 : ジョブの明確化

システム導入によるベテランの仕事の見える化と、若手人材の採用を推進

社長自身が社員のジョブを洗い出し、どのような業務が存在するかを整理した上で、受発注管理や勤怠管理・見積管理等ができるシステムを自社で開発し職人の仕事の見える化を行った。同時に、若手の人材採用にも着手。早いスピードで変化していく環境・変化に適應できることを重視し、資質があれば経験がなくても良いという方針で20代を中心とした採用を推進。

STEP 3 : 人事施策の実行

副業人材による若手人材育成の研修を実施

5～6年で10名以上の採用が決定。若手が増え教育に力を入れる必要があり、3名の副業人材を活用して、研修を依頼。職人と若手が入り混じる環境で、自社に合う研修の形を副業人材と一緒に考え、若手の採用と研修・教育を並行して実施している。

経営課題の解決 今後の展望

業務の効率化に成功、社員の評価もしやすく

システムを導入したことで、受発注管理がしやすくなり、取引先の拡大に柔軟に対応でき、売上の拡大につながった。また、社内のジョブの見える化により、採用した若手人材に期待する業務内容等も明確化することができた。さらに、不具合率や作業能率も見える化でき、社員の評価もしやすくなった。今後もDXを推進しながら社員の教育にも取り組み、社員を活かす組織として多くの売上につなげていく。

取組事例 7

株式会社エス・エヌ・ジー

所在地：愛知県碧南市 設立：1970年 資本金：1,200万円 従業員数：35人
事業概要：部品加工、工事・メンテナンス・自動化、工作機械等の生産技術代行商社

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 営業商社の根幹となるのは「人」であることから、社員がいきいきと働ける会社をつくるために全方位で取り組む。
- その一環で、代表自らが社員研修の企画・講師を務め、顧客ニーズに対応できる営業マンを育成。

STEP 1 : 経営課題の整理

生き残り戦略としてコト売り（サービス）の強化

顧客からの営業マンの評価は高い一方、他社と差別化する上で、価格競争力に課題を感じていた。業務の棚卸しから、自社の強みやムダを可視化し、新規開拓に向けた時間の創出と業務の見直しを実施した。この結果、従来行ってきたモノ売りに加えて、コト売り（サービス）を強化。それにあたって、営業マンの人材育成が必要であった。

STEP 2 : ジョブの明確化

「一人前の営業マン」の育成

従来、営業マンには個人のノルマと裁量があったが、仕事が属人化。コト売りを強化するには、具体的な成功・失敗事例などの経験を積む必要があり人材育成には時間がかかることから、組織図や肩書きを定め、個人のノルマを廃止。新たにグループノルマを設定し、その中で社員の活動を評価する仕組みを構築。1人の社員がたくさん売るのではなく、一定の売上げをつくることのできる社員を数多く育成することを重視し、その方針を社内にも共有した。

STEP 3 : 人事施策の実行

事業戦略をもとに人材採用・育成で差別化

コト売りに強みのある会社としてのPRの一環で、社員の免許取得支援を実施。
また、人材採用にあたっては、自社が必要とする人材像を明確化した上で、あらゆる手法を駆使。面接時間は長く確保して自社の強み・弱みを理解してもらうことも重視。また、代表自らが毎週1時間半の講義を実施し、ときには課題を出したり、テストを実施したりすることで、社員の理解度を確認し、知識の定着を図っている。

経営課題の解決 今後の展望

自社の強みを生かし、「三方よし」を実現

コト売りを強化することで、顧客が増え、10年前と比べて売上3倍を達成。自社の強み（提案力や、サービスと連動した商品販売）を顧客に届け、様々なニーズに対応できている。

今後も、人材の採用（中途採用の強化）・育成・マネジメントに注力していく予定。

取組事例

8

椿温泉旅館しらさぎ

所在地：和歌山県西牟婁郡 設立：1954年 資本金：300万円 従業員数：4人
事業概要：旅館・宿泊業

ジョブの明確化の視点

- 経営方針の明確化

- コロナ禍での売上低迷をきっかけに、新たな顧客拡大に向けて副業人材とともに旅館のブランディングをスタート。
- 広報を強化したことで新たな顧客が獲得でき、旅館を再建することに成功。

STEP 1 : 経営課題の整理

コロナ禍での売上低迷・経営難から新たな顧客獲得が課題に

コロナの影響で売上が低迷し、旅館を閉じることも視野に入れ今後について検討していたが、椿温泉の「湯治」が注目され、これまでなかった若い方からの問い合わせが徐々に入るようになった。このチャンスを活かして再度営業できないかと考えていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

優先順位をつけ、まずはブランディングに着手

ボランティアを募り活動を進めていたが、家族経営で女将のみの取組にも限界を感じ、外部人材の力を借りることに。副業人材を採用し、数多くの課題がある中で、副業人材に優先順位をつけてもらい進め方を整理。まずは、「旅館のブランディング」に着手。

STEP 3 : 人事施策の実行

外部副業人材からのアドバイスをもとに、広報を強化

副業人材のアドバイスをもとに、コロナ禍でも動きのある層はどこかを考え、ビジネス向けに訴求することにした。これまで使用していた媒体はファミリー層が多かったが、ビジネスマンが利用する媒体に掲載することで、営業マンの方が定期的に来てくれるようになった。また、HPを改修することで、若い女性のお客様も来てくれるようになった。さらに、他にも1名の副業人材を採用し、新たにInstagramでの発信等を行った。

経営課題の解決 今後の展望

顧客の拡大と旅館の再建

新たな顧客を獲得でき、旅館のブランディングや広報で知名度は上がり売上を取り戻すことができた。今後も、従来利用いただいていたご年配の方も大事にしながら、自分と向き合う時間を大切にしたいと考える都会の方向けの湯治場としても発信していく。また、長期的な経営を見据えて、地域課題を解決しながら後継者づくりに取り組んでいく。

あすとみらい株式会社

所在地：鳥取県米子市 設立：2018年 資本金：300万円 従業員数：5人
事業概要：不動産物件の売買の仲介や、リフォーム

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 不動産仲介価値の創出に向けた社員の提案力強化に向けて、経営方針や事業方針を明確化し、組織・個人目標を設定。
- 副業人材を活用し、KPIの考え方を導入することで、社員も明確な目標をもって営業が実現。

**STEP 1 :
経営課題の整理****不動産仲介価値の確立、提案力強化に向けた体制構築**

AIによる不動産の自動販売化が今後進むと予想される中で、会社として人間が仲介する価値を作っていく必要があると考えていた。社長を中心とした営業体制から脱却し、社員の提案力を上げて仲介価値を作っていきながら売上につなげる体制づくりを進める必要があった。

**STEP 2 :
ジョブの明確化****まずは経営方針の明確化、そして組織の目標・個人の目標を設定**

経営計画の見直しを行うにあたって、外部の知見を取り入れることが有効と考え、副業人材を採用し、副社長として迎え入れた。副業人材の伴走支援を受けながら、①社長がいなくても回るような仕組みづくりの着手、②組織にKPIの考え方を導入し、成果を予測しながら経営する方針、を決定。経営計画も社内にオープンにすることで、組織の目標だけでなく、個人の目標も明確にした。

**STEP 3 :
人事施策の実行****社員に対する「組織を自分事化してもらう」教育の実施**

経営方針や会社目標の打ち合わせを副業人材と定期的実施する際に、社員も同席するようにしたところ、社員自身も会社や組織の視点で物事を捉えられるようになり、組織を考えた発言が見られるようになった。外部人材を活用することで、社員の教育・育成にも効果があった。

**経営課題の解決
今後の展望****チームとしての目標達成、事業拡大に向けた人材の確保**

経営方針をオープンにし、社員に共感・理解してもらうことで、明確な組織・個人の目標のもと事業運営ができるようになった。今後は新たな投資案件の着手に向けて、専門的な知識を持っている人材の確保に着手するとともに、広報・DX推進・オートメーション化も進めていく。

取組事例 10

非公開

所在地：岡山県岡山市 設立：1991年 資本金4,000万円 従業員数：70人
事業概要：製造業

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 中間管理職層の強化に向けて、中途採用を実施。
- 海外工場では外国人の採用に向けて、労働市場も考慮し、賃上げ等も実施。

STEP 1 : 経営課題の整理

中間管理職層・マネージャー層の強化が課題

目の前のことをこなすだけの組織ではなく、どのようなことを目標にやっていくか・どうやって売上を上げていくか等、予測していく力が会社として必要であると感じた。このため、中間管理職層・マネージャー層を強化していく必要があると考えていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

経営方針に合致したマネジメント人材の確保

3社を1つのグループとして経営。3社共通の課題である中間管理職・マネージャー層の強化にあたっては、作業効率化にノウハウ・知見のある人材や、マネジメントスキルを持った人材の確保を進めた。

STEP 3 : 人事施策の実行

人材確保・定着に向けた取組の実行

実際に1社では、エージェント経由で工場長を採用し、マネジメントを強化。
また、社員にとって居心地がよい会社でありたいと考えている。例えば、海外工場でも外国人採用を行っているが、外資企業が賃金を上げる中で、自社でも人材の採用・定着のためには賃金引上げを実施している。

経営課題の解決 今後の展望

マネジメント人材の採用と社員教育の強化

今後は自社社員のマネージャーへの登用も検討しており、現在社内では計画中。人材育成・社員教育には今後より力を入れていき、マネージャー職を中心に、各部門が自律的に動けるような組織にしたい。

取組事例 11

株式会社河内

所在地：広島県広島市 設立：1990年 資本金：8,500万円 従業員数：76人
事業概要：パッケージ設計・印刷からアッセンブルまでの一貫した「パッケージ制作」

ジョブの明確化の視点

- ・ ポジション・業務内容の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 採用力の強化や人事評価制度のテコ入れと、将来的な人事部立ち上げに向けて、自社の経営課題に共感してもらい取り組んでもらえる人材を募集。
- 副業人材を採用し、人材採用の強化と制度改定を含む人材定着に向けた取組を実施中。

STEP 1 : 経営課題の整理

採用力の強化と人事評価制度のテコ入れが課題

人手不足により人材採用業務が社内リソースでは対応できず、社長自身が行っていたが、採用のノウハウがなく、相談相手もない状況だった。また、現状の人事評価制度も、社員目線で納得性が低くわかりにくい制度であったことから、テコ入れをしていきたいと考えていた。このような課題を改善し、会社としてはゆくゆく人事部を立ち上げたいと考えていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

スキル・経験だけではなく人材に求める役割を明確化

会社の課題や取り組みたい内容も明確であった中、それをジョブに落とし込み、求人票を作成。求める人材像として、専門的な知識だけでなく、社長の右腕として、「社長に伴走しながら、一緒に人事制度の見直しと実行を進める」人材を募集した。

STEP 3 : 人事施策の実行

副業人材を採用し、人材採用・定着に向けた取組を展開

プロジェクト推進にあたっては自社のノウハウ蓄積と外部の知見活用の観点から、人材業務に知見のある副業人材を採用。副業人材には、求人票作成等のサポートだけでなく、採用力を高めるための人事制度についてもアドバイスいただき、人事評価制度に関する課題全般を整理してもらった。エーエージェントに頼りきりだった状況から、自社で自律的に採用を進める体制が構築できつつある。

経営課題の解決 今後の展望

今後は人事評価制度の見直しも実施

現行は、8種類の職種ごとに評価項目が8～10設定されており、全て達成すると次のグレードに昇給し、報酬があがっていく制度を運用している。特に中堅社員のキャリアビジョンが見えにくい状況であるため、副業人材と一緒に人事制度の見直しも進行中。

取組事例 12

シグマ株式会社

所在地：広島県呉市 設立：1962年 資本金：4,500万円 従業員数：180人
事業概要：輸送機器精密部品の製造販売、セキュリティー機器の製造販売、海外貿易

ジョブの明確化の視点

- ・ ポジション・業務内容の明確化
- ・ 役割・期待成果の明確化

- 経営戦略から部門ごとの目標・人材戦略を落とし込んだ「要員計画」を策定し、人材の職務やスキルを定義。
- 採用や人員配置に納得感ができ、ロジカルな組織づくりが可能に。

STEP 1 : 経営課題の整理

必要な人材像の明確化・共有化

人材不足やデジタル化に直面し、日本の製造業で根本的な変化が求められている中、「自分たちで考え、動き、成果を出す」組織を目指している。そのような組織を作っていく中で、経営陣から見て、各部門でどういう人がどのように足りないかが見えず、なぜその人材を採用する必要があるのかわからないといった人材採用の課題があった。

STEP 2 : ジョブの明確化

会社や部門のビジョンに基づき、役員と部門でディスカッションをしながら採用を推進

個別の採用の前に、3年～5年で会社が何を実現したいのか、そこから各部門がどういう姿を目指すのか、何を達成したいのかを確認できる「要員計画」を策定。採用の際は、要員計画をもとに部門長と役員が人材に必要なスキルや経験・期待する役割をディスカッションし、必須要件や任意要件を決定、どのような層にどのようなアプローチをするのかを定め、採用を進めている。

STEP 3 : 人事施策の実行

「要員計画」に基づいた社員育成や人員配置

要員計画に基づいた人材採用だけでなく、今いる社員に対しても個人のシートを作成。社員の一人ひとりの成長課題、本人の特性等を明確にし、部門ごとの人材配置や社員の育成にも役立っている。「要員計画」という考え方を基本とすることで、職務やスキルの定義がスムーズにできるようになり、採用や人員配置に納得感が生まれるようになった。

経営課題の解決 今後の展望

新しい評価制度を今後全社に展開予定

要員計画の策定は全部門で行っており、①会社として目指す姿への共感と②本人の志向やプライベートとの整合性、の2点が定まっていれば、細かいジョブの内容は多少ぶれても問題なく運用できると考えている。「要員計画」の策定とそれに基づく「採用・育成の計画」と「評価」を強化し、ロジカルな組織を作っていく。新たな評価制度については管理職層にてトライアルの上、今後全社の展開を計画している。

取組事例 13

向島ドック株式会社

所在地：広島県尾道市 設立：1929年 資本金：9,000万円 従業員数：184人
事業概要：内航船を主体とする船舶修理専門ヤード

ジョブの明確化の視点

- ・ ポジション・業務内容の明確化

- 社内のDXを進め、業務の棚卸しを実行することで属人化した業務の見える化を実施。
- 30年前の人事制度を改定するため、人事経験者の採用を進め、2024年7月の制度改定に向けて準備中。

STEP 1 : 経営課題の整理

人事制度のテコ入れが課題

船員の高齢化と経験豊かで技術の高い監督（知見者）不足がさらに深刻化していく中、会社の目標である安定航行供給に向けて、年間300隻以上の多種多様な船舶を修繕して得られた知見・ノウハウを活かし、社風や文化を変える仕組みを作り、仕事のやり方を変えていく必要があると感じていた。

STEP 2 : ジョブの明確化

社内のDXを進め、属人化した業務の見える化を実施

業務の属人化脱却に向けて、現場のデジタル化と作業原単位の分析を実施。具体的には、仕事量が輻輳しないようにスケジュールをコントロールするアルゴリズムの実装や、日報のデジタル化により作業時間のデータ化・収集、仕様書のデジタル化等を実行。社内のデジタル化・IT化を通じ、これまで「勘」や「経験」に基づき実施していたジョブを見える化した。

STEP 3 : 人事施策の実行

人材定着に向けて、人事制度の改定に着手

DXによるジョブの見える化と同時に、それらが会社のビジョンや経営理念と合致していることが重要であると感じていた。現行の人事評価制度が30年前につくられたものであったことから、人事領域の知識がある経験者の確保が必要と考え、エージェントを通じて採用。まずは、経営理念・ビジョンを策定し、人事制度の改定に着手している。

経営課題の解決 今後の展望

DXを通じた企業文化・風土の変革と2024年7月の制度改定に向けて

今後もDXを進め企業文化・風土を変革させていきたい。頑張った人がやりがいを感じてもらう制度や、管理職も納得感が持てるような評価制度にするため、2024年7月の制度改定に向けて進めている。

取組事例 14

非公開

所在地：九州域内 設立：2022年 資本金：非開示 従業員数：約100名
事業概要：施設管理業、機械設置工事、建築・設備工事

ジョブの明確化の視点

- ・ 経営方針の明確化
- ・ キャリアの明確化

- 会社の成長性やビジョンを明確にして、共感する人材を募集。
- 即戦力としてシニア人材を多数採用し、若手の人材育成にもつなげている。

STEP 1 : 経営課題の整理

M&Aを中心とした事業拡大や地域の雇用維持を進めるも、専門人材の確保に苦戦

地域として事業承継が課題と感じており、事業継承に至らない企業を自社グループ内に取り込むことによって、労働力の確保や地域の雇用を守る取組を行っている。一方で、自社においては上場を目指す中で、専門的な資格や経験が必要なポジションが多く、そのような専門人材の確保に苦戦。待遇の改善を実施しても応募者がなかなか集まらない状況であった。

STEP 2 : ジョブの明確化

会社の経営方針・目標から、人材のキャリアを明確化し採用を推進

人材の採用にあたっては、専門的な資格や経験だけではなく、各ポジションのキャリアを明確化。会社として上場やM&A等の目標を示した上で、「定年までこのように働き続けられる」「このようなキャリアを築ける」「社会に誇れる仕事である」といった形で会社でキャリア形成できることを具体的に伝えることで、人材の確保につなげている。

STEP 3 : 人事施策の実行

会社の方向性とマッチしたシニア人材を採用

現状は、専門人材としての即戦力を期待して、定着率が高く、社会人経験が豊富なシニア人材の採用を戦略的に進めている。さらに、若手とシニア人材と一緒に業務を遂行することで、若手の教育にもつなげている。

経営課題の解決 今後の展望

M&Aの拡大

エージェント経由で中核を担う経営企画の人材を新たに確保し、今後も、地域でM&Aを希望する企業と手を組むことで、上場も視野に、他業種とともに事業成長を狙っていく。

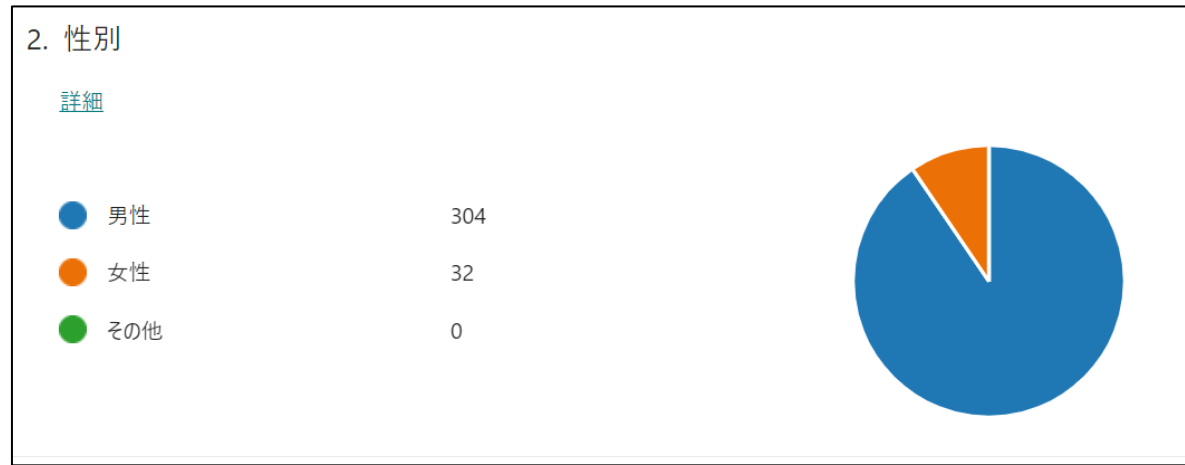
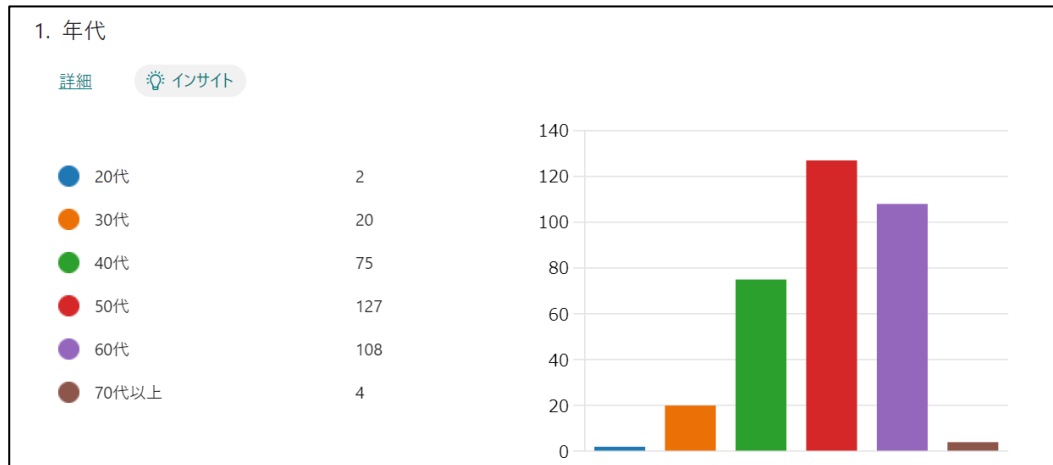
【コラム】人材の動向（調査概要）

- ✓ 地方で働くことに興味を持っている人材に対して、企業の採用方針や人事評価制度に関する意識調査を実施。

＜働き方に関する意識調査 概要＞

- 調査対象：株式会社みらいワークスが有する地方転職・副業プラットフォームである「Glocal Mission Jobs（GMJ）」及び「Skill Shift」に登録している人材約19,000名
- 調査期間：2024年1月9日（火）～1月17日（水）
- 回答数：336名（回答率：約1.8%）
- 質問項目：重視する人事施策

回答者属性



【コラム】人材の動向（調査のポイント）

✓ 経営方針の明確化・キャリアの明確化

魅力に感じる人材育成制度・環境として、1on1面談等を通したキャリアパスの見える化が全世代1位となっている。経営方針の明確化・キャリアの明確化を通じて、「社員に期待すること」を明確化することが重要で、また1on1面談等を通じてその役割の遂行状況や期待値を定期的に確認することが、社員の定着に有効といえる。

✓ ポジション・業務内容の明確化

求人を見る際に重視している項目の上位は全世代とも「業務内容の詳細さ」「必要スキルの明確さ」となっている。採用の段階からジョブを明確化することで、人材が自分にマッチしたポジションであるかを判断でき、企業の採用力向上やマッチング精度の向上につながるといえる。

✓ 役割・期待成果の明確化

全世代とも「業務成果」での評価を求める傾向にある。社員の役割や期待成果を明確にすることは、社員のモチベーション維持にもつながるといえる。

✓ ジョブを明確化した上での人事施策の実施

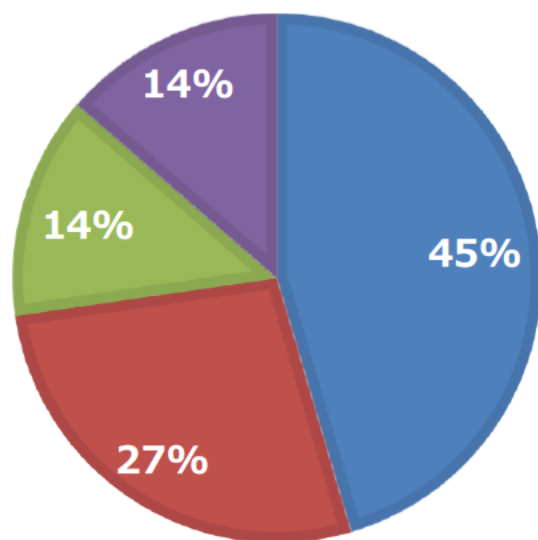
テレワークの導入や、副業制度の実施等の多様な働き方を全世代を通して求める傾向にあり、ジョブの明確化を通じ自社に合わせた人事施策の実行を進めることで、人材確保の一助になると考えられる。

【コラム】人材の動向

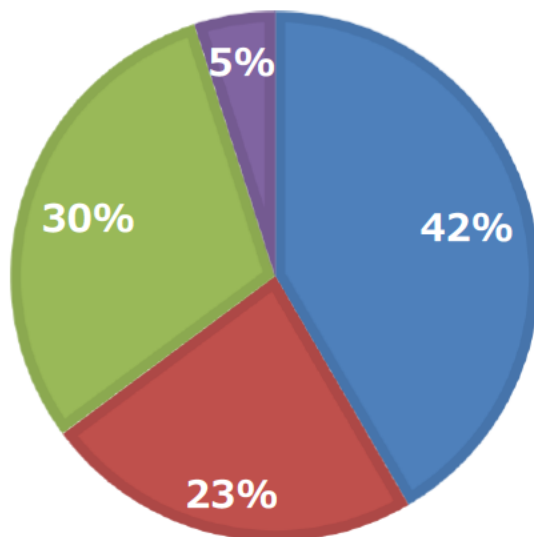
■ 魅力を感じる人材育成制度・環境（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- キャリアパスの見える化（1on1面談等）
- リスキリングが可能な環境（OFF-JT）
- 研修制度（OJT）
- 資格取得支援

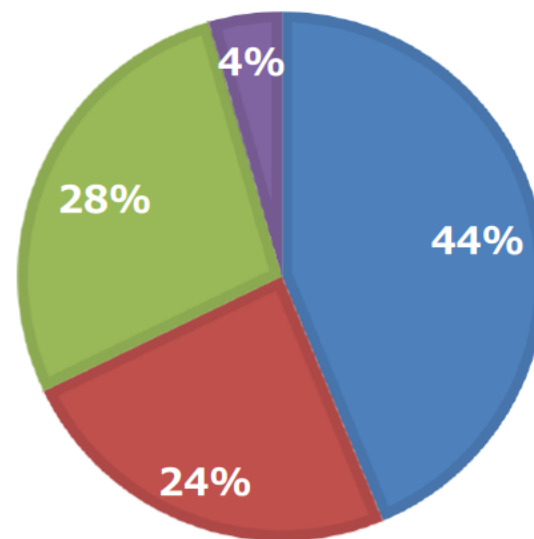
20～30代



40～50代



60代以降

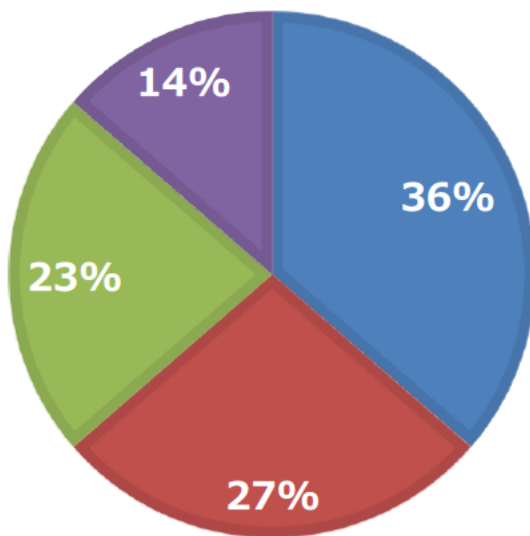


【コラム】人材の動向

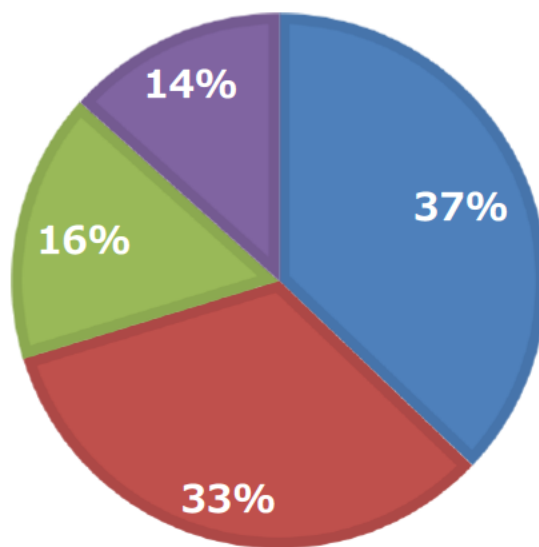
■ 求人票を見る際に、重視する項目（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- 業務内容の詳細さ
- 幅広い業務を担当できるかどうか
- 必要スキルの明確さ
- 経験が求められずチャレンジできるかどうか

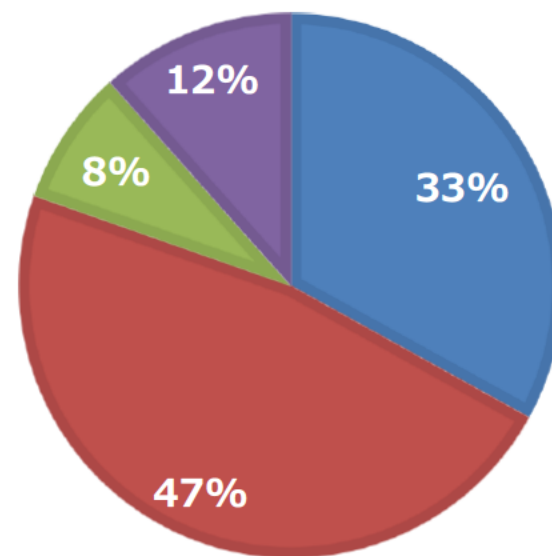
20～30代



40～50代

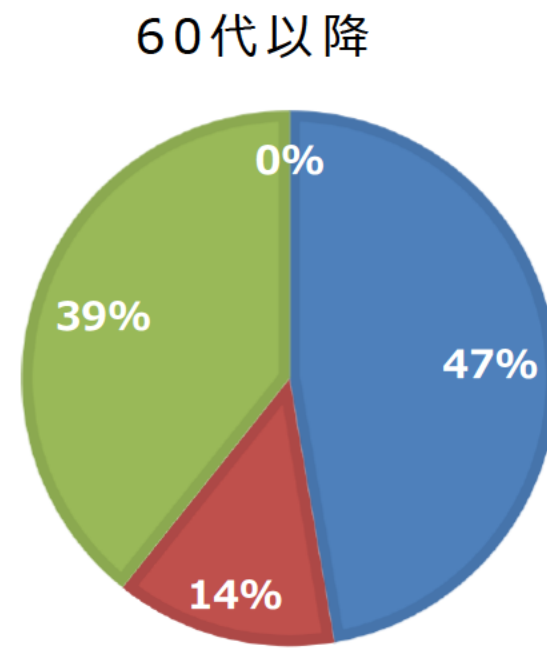
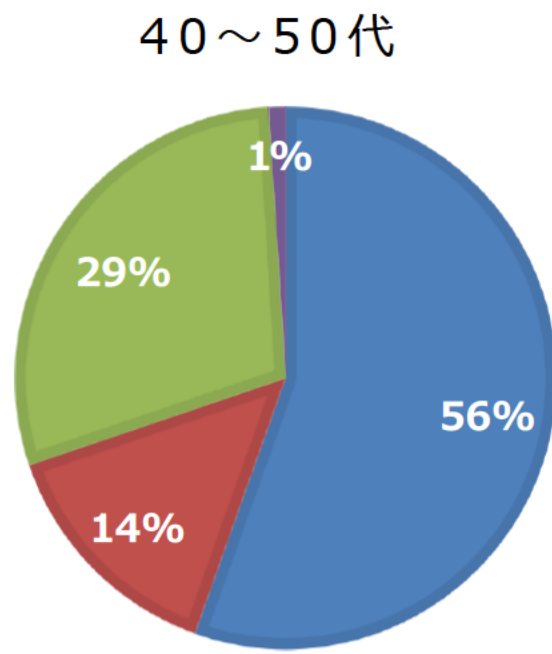
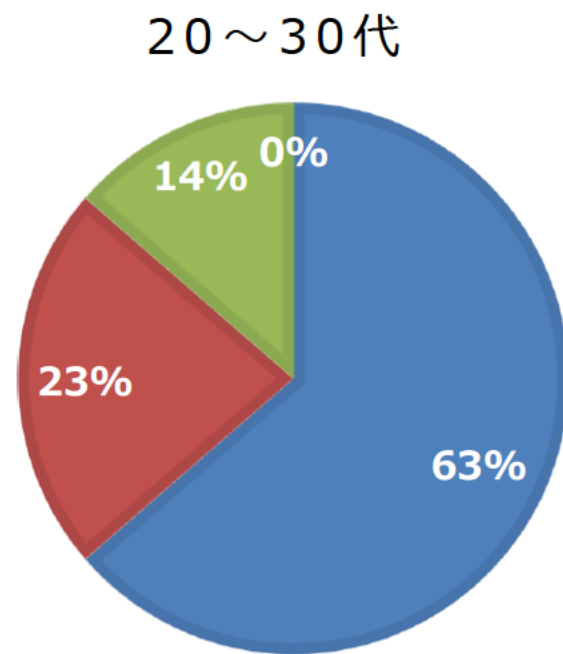
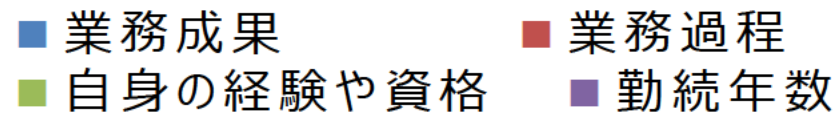


60代以降



【コラム】人材の動向

■ 入社後に評価されたい項目（各項目を1位に選んだ人材の割合）

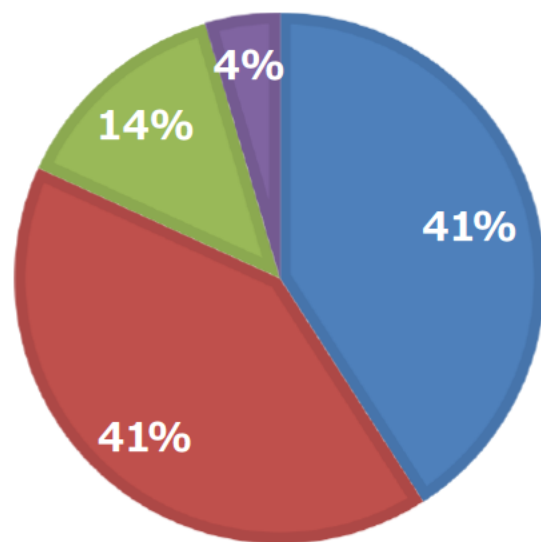


【コラム】人材の動向

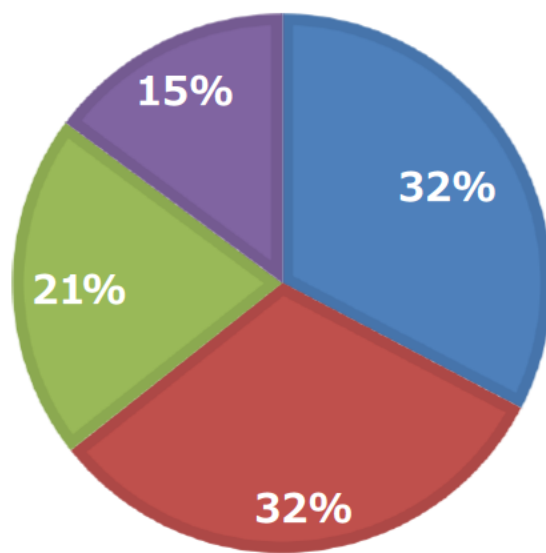
■ 魅力を感じる人事施策（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- テレワークの導入
- 副業制度
- 職域転換（様々な職種の経験）
- 社内公募制度

20～30代



40～50代



60代以降

