



中小企業で輝く
職業訓練で磨く

中小企業の人材確保・育成・定着の 一体的取組と連携強化について

～中央・城北職業能力開発連絡協議会及び
勉強会における3か年の議論のまとめ～

令和2年3月

中央・城北職業能力開発連絡協議会

中小企業の人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について

～ 中央・城北職業能力開発連絡協議会及び勉強会における3か年の議論のまとめ ～

<目次>

1 はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

2 本書作成の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

- (1) 経済・雇用を巡る概況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- (2) 本書の作成目的・・ 5
- (3) これまでの経緯・・ 6
- (4) 本書の活用・・ 8

3 中小企業の人材の確保・育成・定着における現状・・・・・・・・・・・・・・・・ 8

- (1) 経済・雇用の情勢・・ 8
- (2) 人材の課題を抱える中小企業の現状と主な原因・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
 - ア 中小企業における人材確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
 - イ 中小企業における人材育成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
 - ウ 中小企業における人材定着・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
 - エ 中小企業の人材に関する公的支援の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

4 課題への対応の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14

- (1) 中小企業の人材における課題への対応の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- (2) 中小企業における人材確保の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- (3) 中小企業における人材育成の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- (4) 中小企業における人材定着の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- (5) 中小企業の人材に関する公的支援活用の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24

5 人材における課題への具体的な対策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25

- (1) 人材確保の課題解決・・ 25
 - ア 求職者のニーズ把握と共有・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
 - イ 業界・企業のイメージアップ（魅力発信）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
 - ウ 「攻めの採用」への積極的な取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26
 - エ 経営者（層）による直接のアプローチ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27
 - オ 採用時のコミュニケーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
 - カ 多様な人材の積極的な確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29
 - キ ハローワークの一層の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29
 - ク 保護者・学校対策の積極的な取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
 - ケ 職業能力開発センター修了生の一層の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
- (2) 人材育成の課題解決・・ 31
 - ア 人材育成の体系化、計画的取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31

イ	経営理念の社内浸透の取組	31
ウ	人材育成の推進	32
エ	人材育成を担う社員の確保・育成	33
オ	効果的な営業手法、営業人材・品質管理・オペレーター等の育成	33
(3)	人材定着の課題解決	34
ア	「経営理念」等採用時に伝えるべきこと	34
イ	「社員を大切にせる企業」の考え方	35
ウ	「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり	35
エ	「ガラス張りの経営」の考え方	35
オ	「風通しのよい職場」の考え方	36
カ	人事制度の改善	36
キ	働き方改革の取組	36
(4)	公的支援の活用による課題解決	37
ア	「人材関連事業集」の作成・普及	37
イ	人材アドバイザー・ナビゲータ等による情報発信	37
ウ	関係機関等による情報発信	37

6 課題解決に向けた連携の強化 37

(1)	地域のネットワークの構築と情報共有	37
ア	地域ネットワークの構築	37
イ	地域ネットワークによる情報収集・共有	38
(2)	「情報収集・発信機能」の構築	38
ア	中小企業の魅力の総合的なPR	38
イ	求職者と企業の出会いの場の創出	39

7 今後の取組について 39

(1)	令和2年度の取組	39
(2)	課題解決に向けた今後のスケジュール	39

8 結び 40

<別添資料>

別添資料 1	経営理念のあり方・伝え方・社内浸透の方法	43
別添資料 2	採用時のコミュニケーション方法	51
別添資料 3	中小企業の0JT・off-JT基本マニュアル	56
中央・城北職業能力開発連絡協議会	委員名簿	63
中央・城北職業能力開発連絡協議会	勉強会名簿	64

1 はじめに

都内の有効求人倍率が45か月連続で2倍を超え¹、中小企業は人材の確保に苦慮し、人手不足が原因の廃業も出ている。この状況は生産年齢人口の急速な減少を見据えれば、今後、大きな変化は見込みにくい。

この課題の解決策として生産効率の向上があるが、そのための人材育成ノウハウを有する中小企業は多くない。さらに、若手社員を中心に早期退職が多いことも、中小企業を悩ませている。このように、中小企業の人材に関する課題には確保・育成・定着の3つがあり、これらを一体のものとして解決していくことが急務である。

東京都立中央・城北職業能力開発センター（以降「中北センター」という。）を事務局とする「中央・城北職業能力開発連絡協議会」²（以下「連絡協議会」という。）及び中小企業の若手経営者・経営者の補佐役等で構成する「勉強会」では、こうした観点に基づき、「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」をテーマに、平成29年度から3か年に亘って議論を行ってきた。

2 本書作成の目的

(1) 経済・雇用を巡る概況

最近の景気判断について、国内全体では「輸出が引き続き弱含むなかで、製造業を中心に弱さが一段と増しているものの、緩

1 『一般職業紹介状況（令和元年12月分及び令和元年分）』（令和2年1月）東京労働局

2 都立中央・城北職業能力開発センターの人材育成及び確保に係る中核機関として、地域における企業等の人材育成・確保の支援を目的に、中小企業・業界団体・公的機関で、情報の収集・蓄積や共有化を図るとともに、地域での連携策について協議する機関（対象地域：千代田区、中央区、新宿区、文京区、中野区、杉並区、豊島区、北区、板橋区、練馬区、島しょ町村）

やかに回復している。」³と判断しているのに対し、都内における景気判断は「回復している」とされている⁴。

雇用情勢は、国内全体が「改善している一方で、人手不足感が高い水準となっている。」、都内については「改善しており、人手不足感が続いている。」⁵としており、新規求人倍率や有効求人倍率など具体的な数値は、表-1の通り都内が全国を上回る状況となっている。

表-1 求人倍率(季節値)の比較
(令和元年11月現在)

東京都(※1)		全国(※2)	
新規	有効	新規	有効
3.29	2.06	2.32	1.57

※1 東京労働局「職業安定業務統計」

※2 厚生労働省「職業安定業務統計」

こうした景気及び雇用情勢の回復に伴い、求職者にとっては、非常に就職しやすい状況となっている。

一方で、現在の人手不足により、大企業、中小企業ともに求人数を増加させているが、大企業は、その知名度等により新規大学卒業者の多くを確保し、中途採用でも必要な人材の多くを確保している。一方、中小企業は、認知度の低さ等から新規大学卒業者の確保が低調で、中途採用も十分に確保できていない。

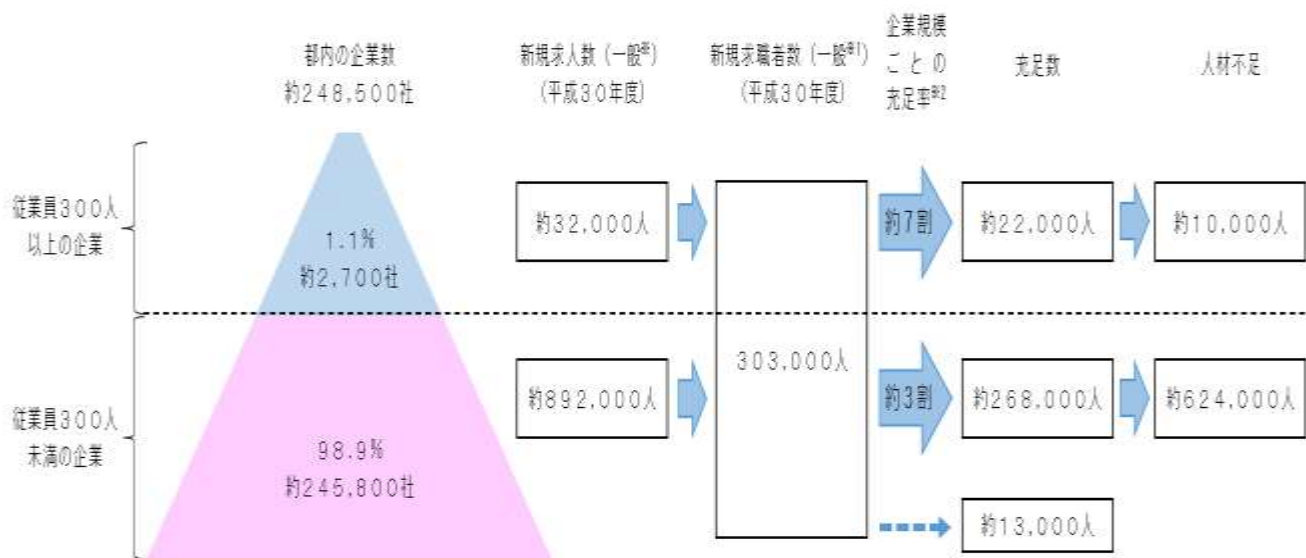
また、新規学卒者の3年以内の離職率は、中卒約7割、高卒約4割、大卒約3割で、早期離職の傾向は、規模が小さい企業ほど顕著である（図1、図2参照）。

3 『月例経済報告（令和元年12月）』内閣府

4 『東京都の経済情勢報告』（令和現元年10月）財務省関東財務局東京財務事務所

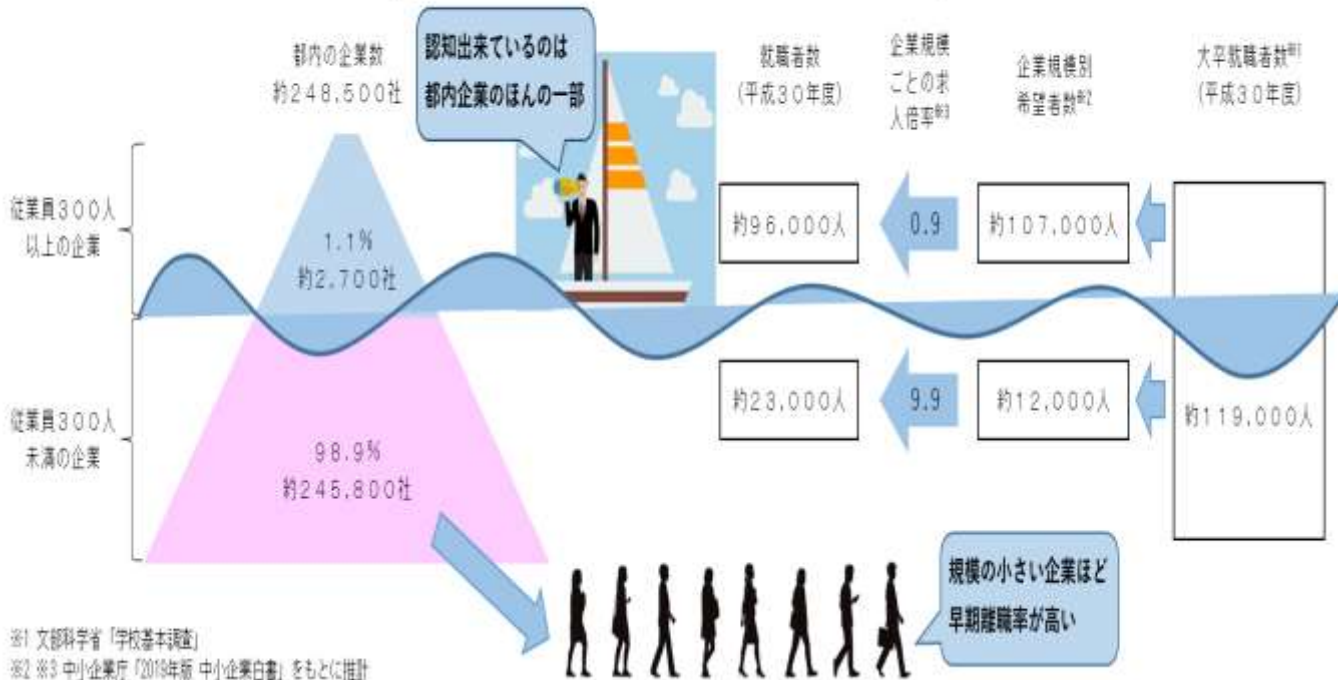
5 出典は1及び2と同じ

図1 都内企業規模別の人材確保の状況イメージ（新規学卒者・パートタイムを除く）



※1 新規求人数・求職者数（一般）：新規学卒者・パートタイムを除く。出典：東京労働局「平成30年度 職業安定業務統計」
 ※2 厚生労働省「雇用動向調査」をもとに推計

図2 都内企業規模別の人材確保の状況イメージ（新規学卒者）



※1 文部科学省「学校基本調査」
 ※2 ※3 中小企業庁「2019年版 中小企業白書」をもとに推計

このように、中小企業における人材の確保と定着は非常に厳しい状況にあるが、人手不足を完全に解消することは極めて難しい。このため中小企業にとって、労働生産性の向上や、女性・高齢者・障害者・外国人などの多様な労働力の積極的な活用など、

コストを最小限に抑えながら大企業以上の創意工夫を図ることが不可欠である。

また、IoT⁶、ロボット、ビッグデータ

⁶ IoT: Internet of Things (モノのインターネット)の略、PC等の情報・通信機器だけでなく、世の中にある家電など様々なモノに通信機能を持たせ、インターネットへの接続・相互通信などにより、自動

の活用、AI等の急速な技術進歩や、経済のサービス化・グローバル化による産業構造の変化（多様化・複雑化・高度化）に対し、自社製品・サービスの高付加価値化を支える人材の確保・育成も必要である。

一方で大企業は、こうした産業構造の変化に対応するため若手人材の確保に注力すると同時に、対応が難しいシニア世代・ベテラン社員を主な対象として早期退職制度等を活用した人員削減を強化しており、中小企業はこうした大企業を早期退職した人材も確保対象として認識し、積極的に取り組んでいくことが重要である、

中小企業はこうした複合的な課題に対し、社員の能力向上・高度人材化・職種横断的な人材の育成などについてその必要性を認識し、これまで以上に人材の育成が重要であると考えている。しかし、これを実現するための人材育成のノウハウを十分有していない中小企業も多い。

一方で、新卒、転職の求職者の中には、自己の職業能力を高め、仕事を通じて自己実現や成長をしたいと願っている者も少なからず存在し、社内の人材育成力を強化・充実させた企業が人材の確保と定着に成功することは多くの事例からも明らかである。このことから、人材の育成についても併せて、効果的な方策を検討し、実行していくことが求められている。

(2) 本書の作成目的

このように、中小企業においては、人材の確保が目下、喫緊の課題であるが、人材の育成及び定着についても同様に重要な課題である。また、人材に関する戦略は企業経営の根幹であり、人材の確保を第一としながら、併せて育成・定着についても一体的に取り組まなければ、効率的・継続的な経営を実現することは難しい。逆に、この

ことに取り組めば、生産年齢人口の減少が急速に進み、産業構造が大きく転換する中であっても、現在の景気回復軌道に乗って成長を確保することが可能となる。加えて東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催後における景気後退の懸念もあり、2020年の前後3か年の間に、人材戦略を核とした経営改革に成功すれば、足腰の強い経営を実現でき、その後は景気動向に左右されない安定した経営を確保することが可能となる。

こうした認識に基づき、平成29年7月開催の平成29年度第1回連絡協議会において、「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」をテーマに、3か年に亘って議論を行うこととした。

そのうえで、平成29年度には、現状の把握、課題の明確化、課題解決に向けた対策の方向性などについて議論を重ね、ここで議論した内容については、総括して、平成29年度末までに「中間のまとめ」を作成し、これを中央・城北職業能力開発センターのホームページに掲載する他、連絡協議会の委員等のホームページにリンクの設定を依頼するなどにより、中央・城北地域の中小企業・業界団体・公的機関など関係機関等に周知を図ってきた。

引き続き、平成30年度には、「中間のまとめ」に示した課題解決の方向性等を踏まえて、さらに議論を深め、人材の確保策を中心に具体的な取組を検討し、中小企業の魅力を紹介する動画や冊子などのコンテンツ制作など、先行して取組が可能なものについては、対応を進めた。こうした2か年の「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化」に関する検討・実施した内容を整理し、「中央・城北職業能力開発連絡協議会及び勉強会における2年間の議論のまとめ」（以下「2年間のまとめ」という。）を作成した。

さらに、令和元年度には、「2年間のまと

め」に示した課題解決の方向性等を踏まえて、一層議論を深め、人材の育成・定着策を中心に具体的な取組を検討した。

こうした3か年に亘る「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化」に関する検討・実施した内容を整理し、「中央・城北職業能力開発連絡協議会及び勉強会における3か年の議論のまとめ」（以下「3か年

業能力開発計画」（以下「10次計画」という。）を平成29年3月に策定しており、その「基本的方向性」は以下の通りである。3か年の議論では、この10次計画の内容も踏まえながら、検討を重ねてきた。次回の改定では、本書も参考とするよう所管する部署に働きかけていく。

「第10次東京都職業能力開発計画」のポイント

1 人材育成を通じた企業の生産性向上の支援

- 地域の企業等に寄り添いながら、総合的な支援を行うため、企業ニーズに合わせ教育訓練支援をきめ細かくコーディネートする機能を強化
- 都が保有する多様な教育訓練資源を有効に活用し、生産性の向上に向けた支援を含め、企業における人材育成を促進
- 産業の基盤となる技術・技能を担う高度な人材を育成

2 多様な人材の職業能力開発による全員参加型社会の実現

- 全員参加社会の実現に向け、訓練生の特性に応じた職業訓練の地域展開を図り、潜在的労働力の掘り起こしを推進

3 技能の振興

- 日本各地とも連携し、東京をはじめ全国の優れたものづくりや匠の技の素晴らしさを国内外に発信するとともに、様々な機会を通じて技能者の活躍を支援

4 効果的・効率的な職業能力開発の推進

- 多くのベテラン指導員が退職期を迎えていることを踏まえ、指導ノウハウの継承や人材育成の体制を整備
- 国や日本各地等との連携を強化
- 都民サービスに影響を与えないよう、職業能力開発施設を計画的に維持更新

の議論のまとめ」という。）として本書を作成した。

こうして作成した本書は、これまでの議論の結果を、中央・城北地域のみならず、都内全域のより多くの中小企業・中小企業支援機関等に知っていただき、現下の雇用に関する厳しい課題の解決に役立てていただくことを目的としている。

一方、東京都では、「職業能力開発促進法」第5条第1項の規定に基づき、職業能力の開発に関する基本となるべき計画として、平成29年度から32年度（令和2年度）までを計画期間とする「第10次東京都職

（3）これまでの経緯

「連絡協議会」は、平成19年度に設置され、「職業能力開発連絡協議会実施要領」（平成19年5月25日施行）に基づき、中央・城北地域の中小企業・業界団体に対し、地域内に所在するハローワーク、東京しごと財団、各区などの公的機関が、主に中小企業の人材に関する支援制度や雇用情勢等の情報を提供するとともに、中央・城北職業能力開発センターなど公的機関が実施する事業等に対し、ご意見を伺ってきた。

しかし、平成29年度から令和元年度については前述のとおり、中小企業の人材に

関する厳しい状況を踏まえ、「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」をテーマに、課題の解決に向けた具体的な方策の策定に向けた議論を行うこととした。

一方で、議論するテーマが非常に幅広いことから、年度内に3回開催の連絡協議会では、十分な議論は難しいことから、連絡協議会の発案により、連絡協議会とは別に

若手中小企業経営者や中小企業経営者の補佐役等を中心に構成する「勉強会」を立ち上げ、具体的な課題解決策などに関する議論を同時に進めてきた。

連絡協議会及び勉強会では、先に掲げたテーマに沿って精力的に議論を行うとともに、相互の連携を深めてきた。

なお、各会議体の開催日程、議論の内容は、表-2のとおりである。

表-2 平成29年度から令和元年度までの連絡協議会・勉強会の実施状況

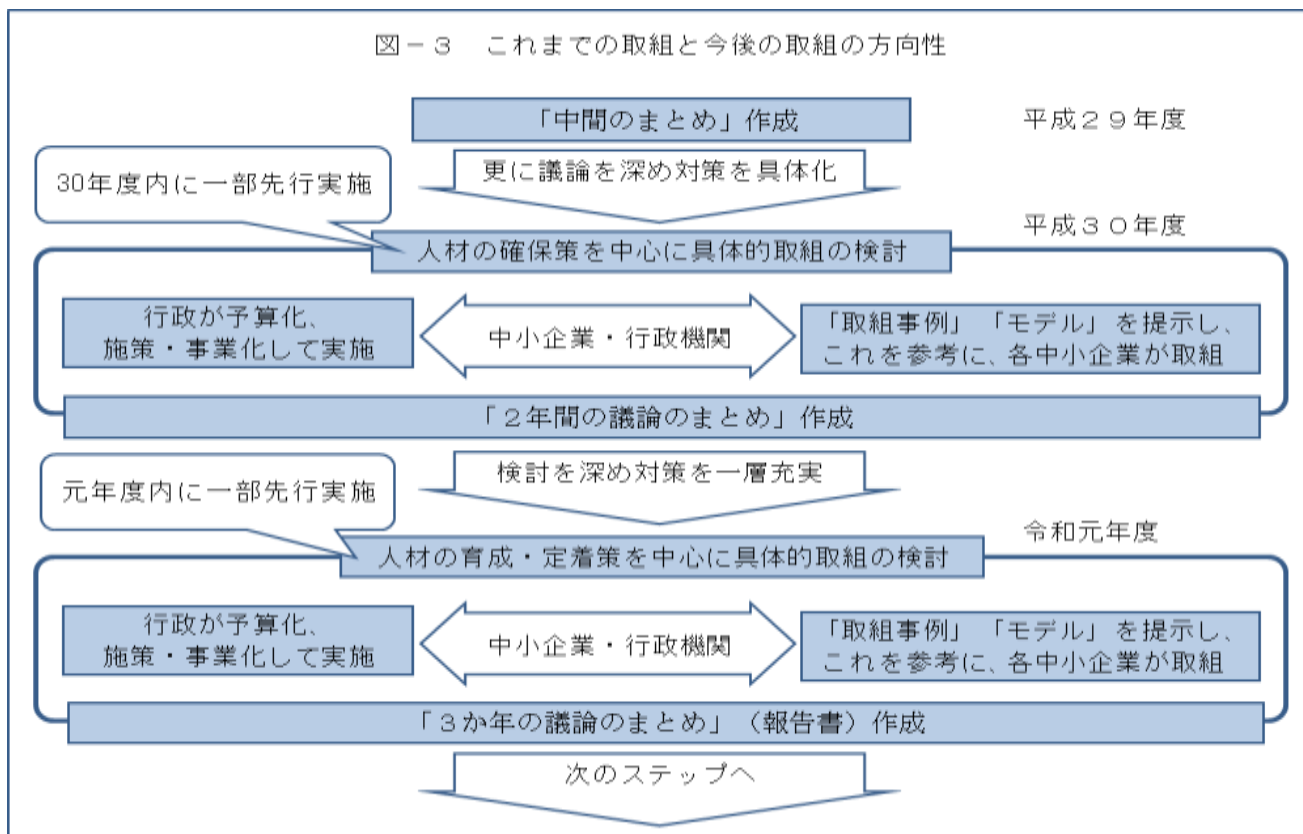
年度	日付	会議名	議論の内容
平成29年度	29年07月31日(月)	平成29年度第1回連絡協議会	テーマの選定、勉強会の設置
	09月26日(火)	平成29年度第1回勉強会	課題の状況及び課題対応の方向性
	10月30日(月)	第2回連絡協議会	課題対応の方向性、具体的対応策
	11月28日(火)	第2回勉強会	課題の具体的対応策
	30年03月01日(木)	第3回勉強会	「中間のまとめ」の内容
	03月08日(木)	第3回連絡協議会	「中間のまとめ」の内容
平成30年度	06月27日(水)	平成30年度第1回勉強会	具体的な取組の方向性、中小企業の魅力
	07月26日(木)	平成30年度第1回連絡協議会	具体的な取組の方向性、中小企業の魅力
	09月25日(火)	第2回勉強会	PRの強化策等
	10月30日(火)	第2回連絡協議会	中小企業の魅力紹介動画・冊子(案)等
	31年01月30日(水)	第3回勉強会	中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ等
	03月04日(月)	第4回勉強会	総合的なしくみ、31年度の取組
	03月20日(水)	第3回連絡協議会	「2年間の議論のまとめ」、31年度の取組等
令和元年度	01年06月10日(月)	令和元年度第1回勉強会	中小企業における人材育成と定着
	07月31日(水)	第1回連絡協議会	中小企業における人材育成と定着
	10月02日(水)	第2回勉強会	人材育成と定着に関する具体的施策
	10月30日(水)	第2回連絡協議会	人材育成と定着に関する具体的施策
	02年02月 日()	第3回勉強会	「3か年の議論のまとめ」の内容
	02年03月 日()	第3回連絡協議会、第4回勉強会	3か年の議論の総括

(4) 本書の活用

本書の内容は、図-3の通り、大きく「課題解決に向けて対策の方向性・考え方」と、具体的な対策として、「都などの行政機関が予算化、施策・事業化して実施するもの」、「中小企業と行政機関等が連携して実施するもの」、「人材の確保・育成・定着に効果

的な取組事例の紹介や取組モデルを示し、これを参考にそれぞれの中小企業が取り組むもの」で構成している。

こうした取組により、中小企業の人材確保・育成・定着を円滑なものとし、企業経営の効率化・労働生産性の向上と、製品・サービスの高付加価値化を実現していく。



3 中小企業の人材の確保・育成・定着における現状

(1) 経済・雇用の情勢

国内経済は、図-4のとおり、令和元年7-9月期における実質GDP（国内総生



産)の成長率は、前期比で0.4%の増(年率で1.8%増)となり、名目GDP成長率については、前期比年率で、2.4%増となった。

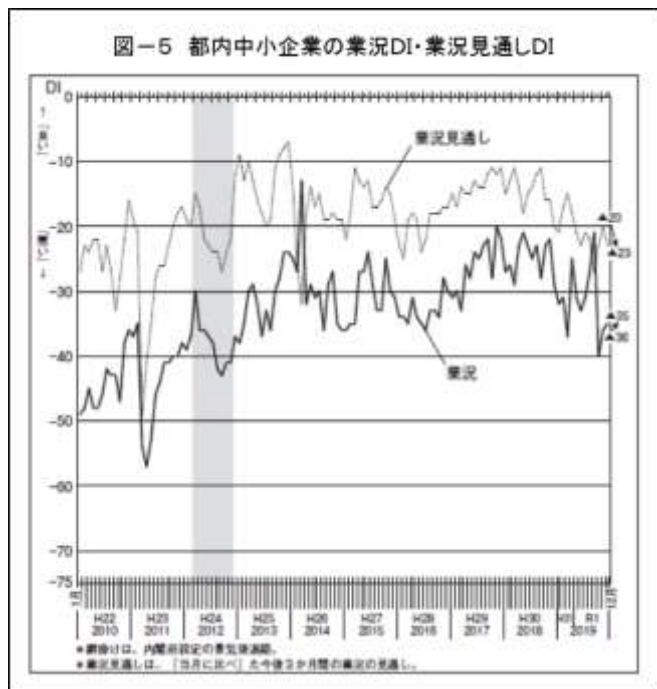
個人消費は持ち直しており、設備投資は緩やかな増加傾向にあるものの一部に弱さがみられる、生産は一段と弱含んでいる。このことから政府は、経済の基調判断として「景気は、輸出が引き続き弱含むなかで緩やかに回復している」としている⁷。

一方、都内経済は、個人消費が回復しつつあり、設備投資は増加の見通しで、産業活動は回復しつつあることから、総括として「回復している」⁸と判断している。都内

⁷ 『月例経済報告(令和2年1月)』内閣府

⁸ 『東京都の経済情勢報告』(令和元年10月)

の中小企業の景況については、令和2年1月期の都内における中小企業の業況DI(「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合)は、前月に対し1ポイントの改善と改善の動きが鈍化している。業況見通しDIは、前月に対し悪化に転じている状況である(図-5参照)。



『東京都中小企業の景況(令和2年1月調査)』東京都

いる」と判断され、雇用情勢については、都内の人手不足感が全国を上回る状況となっている。

こうした景気及び雇用情勢に伴い、都内の労働市場は求職者優位が顕著となり、一般的には求職者にとって、就職しやすい状況となっている。しかし、職種別で見ると、一般事務の職業は、求人が求職の半分程度で、就職が難しく、逆に保安の職業や、建築・採掘の職業は人手不足が顕著となっている⁹(表-3参照)。

都の調査¹⁰によれば、都内の中小企業は、図-6のとおり、平成25年以降、全業種で人手不足が継続し、平成30年第IV四半期(10~12月)時点の従業員過不足DI値(「不足」－「過剰」)は製造業19.4、卸売業18.1、小売業14.9、サービス業28.7、全体では20.4となっており、この傾向はこの5年間で強まっている。このため、今後も同様の傾向が継続する可能性がある。

一方で、景気の回復に伴い、多くの人材を求めるのは、大企業も同様である。

表-3 求人・求職バランスシート(東京、平成30年1月分)

◎一般常用				◎パート常用			
有効求人数	職 種	有効求職者数	求人倍率	有効求人数	職 種	有効求職者数	求人倍率
210,199	職 業 計	111,236	1.89	102,532	職 業 計	47,013	2.18
2,304	管 理 的 職 業	1,474	1.56	32	管 理 的 職 業	60	0.53
56,385	専 門 的・技 術 的 職 業	20,381	2.77	15,305	専 門 的・技 術 的 職 業	5,499	2.78
24,510	事 務 的 職 業	40,969	0.60	11,995	事 務 的 職 業	14,650	0.82
33,191	販 売 の 職 業	9,765	3.40	8,097	販 売 の 職 業	2,439	3.32
49,178	サ ー ビ ス の 職 業	8,199	6.00	39,843	サ ー ビ ス の 職 業	5,373	7.42
11,568	保 安 の 職 業	599	19.31	5,140	保 安 の 職 業	269	19.11
266	農 林 漁 業 の 職 業	305	0.84	213	農 林 漁 業 の 職 業	86	2.48
8,739	生 産 工 程 の 職 業	4,361	2.00	2,622	生 産 工 程 の 職 業	1,035	2.53
9,326	輸 送・機 械 運 転 の 職 業	2,645	3.53	2,515	輸 送・機 械 運 転 の 職 業	601	4.18
7,080	建 設・採 掘 の 職 業	1,056	6.70	226	建 設・採 掘 の 職 業	98	2.31
7,663	運 搬・清 掃 等 の 職 業	9,975	0.77	16,544	運 搬・清 掃 等 の 職 業	8,996	1.84
22,468	I T 関 連 の 職 業	7,872	2.85	790	I T 関 連 の 職 業	1,037	0.76
25,920	福 祉 関 連 の 職 業	4,717	5.50	16,598	福 祉 関 連 の 職 業	2,758	6.02

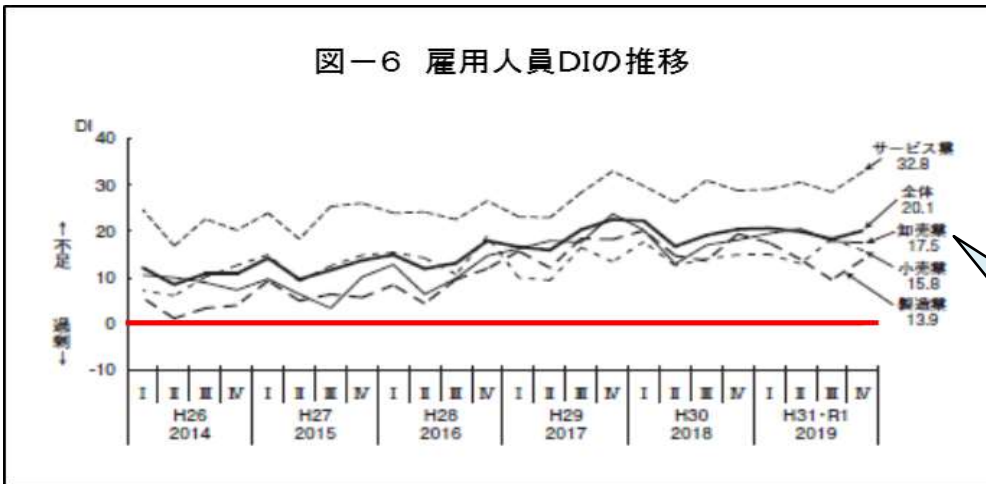
(東京労働局の公表資料を加工)

雇用情勢は、全国が「改善している」、都内は「改善しており、人手不足感が続いて

⁹ 『最近の雇用失業情勢(平成28年10月~平成29年10月)』東京労働局職業安定部

¹⁰ 『都内中小企業の設備投資、資金繰り等の状況 平成29年第III四半期』東京都産業労働局商工部

図-6 雇用人員DIの推移



最近の数期間は、継続して、全業種で人材が不足する状況が継続し、不足感が高まっている。

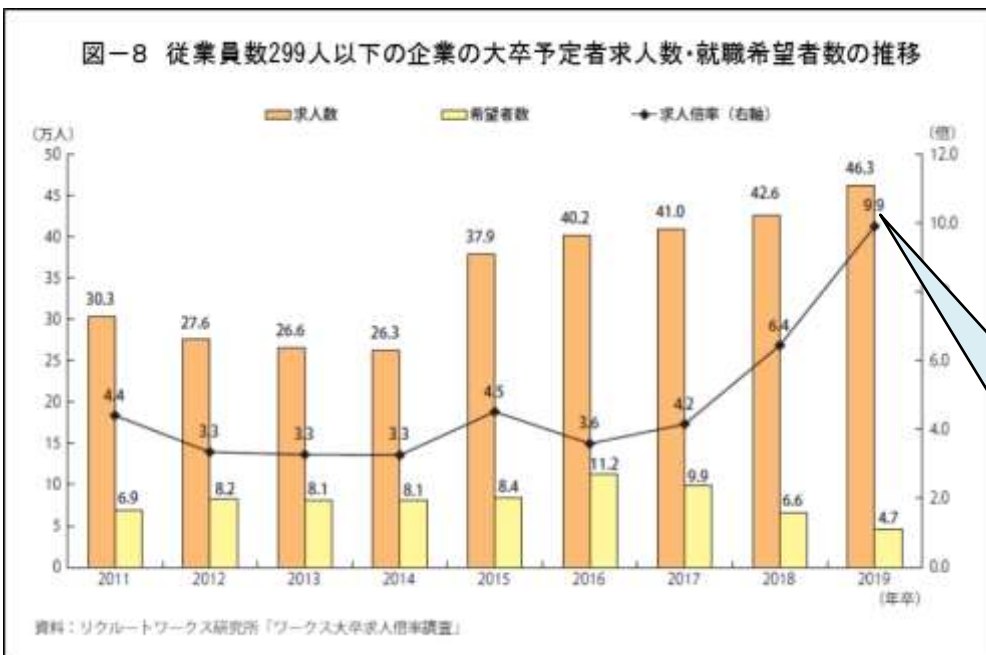
『都内中小企業の設備投資、資金繰り等の状況（四半期調査：令和元年第IV四半期）』東京都

図-7 従業員数300人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



従業員 300 人以上の規模の企業は希望者数が求人数を上回っていたが、最近では拮抗する状況である。

図-8 従業員数299人以下の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



従業員 299 人以下の規模の企業は継続的に求人数が希望者数を大幅に上回っており、その状況は最近、一層顕著となってきている。

図-5、6とも『2019年度 中小企業白書』（中小企業庁）53頁

2019年度版『中小企業白書』¹¹によれば、図-7・8のとおり、高卒・大卒者の新規採用において、大企業、中小企業ともに求人を増加させており、大企業については、ほぼ必要な人材を確保できているのに対し、中小企業は十分に確保ができておらず、その状況は年を追うごとに厳しくなる一方である。

こうした状況は、長期的に生産年齢人口の減少が進行する中、短期の景気回復に伴い、増加する求人の多くを大企業が吸収し、

介護関連の職業（5.50）は求人数が求職数を大きく上回っている（求人倍率が高い）状況である。

また、厚生労働省の調査¹³によれば（表-4）、新規学卒者の3年以内の離職率（全ての企業規模の平均）は、中卒者で約7割、高卒者・短大卒者で約4割、大卒者で約3割となっており、事業所の規模が小さくなる程、離職率が高くなる傾向がある。こうした中小企業における早期の離職率の高さが、人材不足に一層の拍車を掛けている。

表-4 新規学卒者の事業所規模別離職率（平成26年3月卒）

◎中卒者

	合計	5人未満	5～29人	30～99人	100～499人	500～999人	1,000人以上
1年目まで	43.7	48.1	48.7	45.8	53.3	55.0	13.7
2年目まで	59.2	65.6	65.4	65.0	72.3	66.7	17.0
3年目まで	67.7	77.2	74.5	75.6	79.0	66.7	19.0

◎高卒者

1年目まで	19.4	36.9	30.2	23.1	16.7	14.4	10.6
2年目まで	31.4	53.4	46.1	36.8	28.4	24.2	18.3
3年目まで	40.8	64.0	56.4	47.1	37.9	32.9	25.3

◎短大卒者

1年目まで	18.1	29.8	22.4	20.6	16.7	12.4	11.5
2年目まで	30.2	46.2	36.1	33.4	28.3	22.5	20.8
3年目まで	41.3	57.2	48.3	44.6	39.1	33.0	31.2

◎大卒者

1年目まで	12.2	31.3	23.1	15.8	12.1	10.3	7.5
2年目まで	22.8	48.1	38.6	28.1	22.5	20.5	16.0
3年目まで	32.2	59.1	50.2	38.8	31.9	29.8	24.3

『新規学卒者の事業規模別・産業別離職状況』（厚生労働省）を加工

その反動で中小企業が人材を確保できていない状況にあるとも言える。

次に、都内における職業別の求人・求職状況¹²を見てみると（表-3）、求人数を求職数が上回っている（求人倍率が低い）職業も存在している。特に、事務的職業はその傾向が顕著（0.60）である。逆に、保安の職業（19.31）、建設・採掘の職業（6.70）、サービスの職業（6.00）、

（2）人材の課題を抱える中小企業の現状と主な原因

ア 中小企業における人材確保

<現状>

景気回復に伴い、中小企業は取引量の拡大、販路開拓、新規事業分野への進出など、積極的な事業展開が可能となっており、成長の好機が到来している。しかし、このような積極的な事業展開には、これを支える人材が必要となるが、十分

¹¹ 『2019年版 中小企業白書』（令和元年6月）
中小企業庁編

¹² 『求人・求職バランスシート（平成29年12月分）』
東京労働局

¹³ 『新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況』（厚生労働省）

に確保できていない状況が続いている。

また、国・都等が推し進めている「働き方改革」に伴う「ライフワークバランス」の実現には、ワークシェアリングも重要な取組の一つであるが、そのための人材も確保できていない。

こうしたなか、中小企業は、人材確保を喫緊の経営課題と認識し、積極的に対策を講じているが、多くの企業で十分に奏功していないのが実情である。

<原因>

人材の確保が困難な主な原因は、

- ・若年求職者を中心に就職先として中小企業が視野に入っていない（大企業、マスコミで取り上げられる機会の多い企業、生活に身近な企業等既知の企業だけでも都内には膨大な企業がある）。
- ・若いうちから活躍でき、やりがいや自己の成長などが実現しやすいという中小企業の魅力が十分認知されていない。
- ・経営の安定性などの観点から、新卒者を取り巻く保護者や学校関係者等の間で大企業志向が強い。
- ・採用活動において大企業との競争が厳しい。特に都内には多くの大企業が立地しており、地方都市以上に大企業の存在が際立っている。
- ・中小企業が求職者のニーズを十分把握できておらず、効果的なPR等が実施できていない。
- ・民間の人材紹介会社を活用した人材確保はコスト高で、効果も未知数である。
- ・ハローワークの活用について、求人票の記載内容など、効果的な活用が十分ではない。
- ・職業能力開発センター修了生は、就職に必要な知識・技能を習得しているが、中小企業に十分活用されていない。などが挙げられる。

イ 中小企業における人材育成

<現状>

人材の確保が困難な状況の中で、景気回復に伴う受注機会の増加や事業拡大のチャンスを実実に捉え、企業の成長を実現していくためには、労働力の確保とともに、労働生産性の向上が不可欠となる。また、国際競争の一層の激化、市場の多様化・複雑化・高度化に対し、自社製品・サービスの高付加価値化も必須である。多くの中小企業はこうした複合的に厳しい状況を踏まえ、自社の社員の能力向上・高度化、多能工化、マルチ化に取り組むことの必要性を踏まえ、これまで以上に人材の育成が重要であると認識しているが、これを実現するための人材育成に関する計画の策定、カリキュラムの構築・体系化、具体のアプローチ方法などのノウハウを十分有しているとは言い難い状況である。

また、中小企業の人材育成方法として、業界団体等が主催する研修や、都の職業能力開発センターに設置した「人材育成プラザ」で実施している「能力向上訓練」、「オーダーメイド訓練」など公的支援を活用している企業もある。しかし人材育成を計画的、効率的・効果的に取り組んでいる企業は多くない状況である。また企業の多くはOJTが人材育成の中心となっているが、効果的な取組となっていない場合が多い。

<原因>

人材の育成が困難な主な原因は、

- ・人材育成の基本は、経営理念に基づき、経営と一体化した、揺るぎのない人材育成カリキュラムの構築・体系化、計画の策定であるが、こうした取組に関するノウハウが不足しており、効果的な育成が図られていない。
- ・人材育成の根幹となる経営理念そのものが社内に浸透していない。
- ・人材育成の方法等がマニュアル化（見え

る化) されていない。

- ・OJT以外に人材を育成する時間面、費用面に余裕がないこと。かつOJTが「先輩の背中を見て学ぶ」方式になっている企業が多い。
 - ・多能工化、職種横断的人材の育成は人材不足のなか喫緊の課題であるが、そのための育成方法を十分有していない。
 - ・自社内に人材の育成を担う人材が不足している。育成人材の育成ノウハウが不足している。
 - ・営業職の重要性は認識されているが、当該職種の育成はOJTが中心で、育成ノウハウを十分有していない。
 - ・品質管理・機械オペレーターのほか、労働安全衛生管理、環境対応等の人材が不足しているが、そのための育成ノウハウを十分有していない。
- などが挙げられる。

ウ 中小企業における人材定着

<現状>

新規学卒者の3年以内の離職率は、中卒者で約7割、高卒者・短大卒者で約4割、大卒者で約3割(所謂七五三現象)となっており、事業所の規模が小さくなる程、離職率が高くなる傾向にある(表-3参照)。

早期離職は、人材の確保・育成に投下したコストを回収できないばかりか、各企業が持つ特有の技能・技術の円滑な継承が困難となり、ひいては企業の存続にも大きな影響を及ぼしかねない。

特に若年者が定着しないことは、反射的に在職者の高齢化率を高めることになり、場合によっては、企業の活性化を阻害する要因になりかねない。

<原因>

人材の定着が進まない主な原因は、

- ・求職者が、企業の経営理念・事業内容等と、実現したい自己の将来像の整合を十

分考慮せずに就職し、就職後「こんなはずではなかった」という不満を持つケース(ミスマッチ)が多い。

- ・就職前に期待した通りのやりがいや自己の成長を実感できない。
 - ・仕事上の悩みや職場環境に対する不満、仕事に対する自分のアイデアなどを十分に受けとめてもらえる環境にない。
 - ・職場の人間関係や職務環境に対する不満が高まっても、会社が環境の改善に取り組む姿勢が希薄である。
 - ・自分の仕事が適切に評価されていると感じられない。社員の納得感を持つ評価のしくみが未整備である。
 - ・出産・育児、介護、疾病など社員の生活環境の変化に合わせた勤務体制などのしくみなど、ライフワークバランスを確保するが十分に整備されていない。
- などが挙げられる。

エ 中小企業の人材に関する公的支援の活用

<現状>

多くの中小企業は、人材の確保・育成・定着のいずれもが厳しい状況にあることを踏まえ、国(厚生労働省・東京労働局・ハローワーク)、東京都(産業労働局雇用就業部・商工部、東京しごと財団、東京都職業能力開発協会、東京都中小企業振興公社等)、各区及び各区の関係団体、東京商工会議所等が、中小企業の人材に関する補助事業や、相談事業、専門家の派遣などの公的支援を実施している。また、各地域の職業能力開発センターに配置されている「人材アドバイザー」や、東京都中小企業振興公社に配置されている「人材ナビゲータ」等が各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じた公的支援をきめ細かく紹介している。しかし、これらの様々な公的支援が中小企業の間で十分認知・活用されていない。

<原因>

中小企業の人材に関する公的支援は、上記のとおり、様々な主体が多様な事業を実施しているため、全体像が掴みにくい。うえ、各企業が自社の課題に対し、どの事業を活用してよいのかが分かりにくい。

各事業実施団体は、様々な広報活動や企業訪問等を通じて、事業の周知に努めている。しかし、全体の情報量が多いことに加え、これらの事業を組織横断的・包括的・分かりやすく整理されていないため、多くの中小企業に情報が十分に届いておらず、届いていても内容の咀嚼が困難で活用に結びついていない。

4 課題への対応の方向性

(1) 中小企業の人材における課題への対応の必要性

企業における経営資源は、ヒト・モノ・カネ・情報が基本であるが、長期的に生産年齢人口の減少が進むなか、現在の景気回復の局面においては、求職者を取り巻く環境(家庭、学校など)の大企業志向も相まって、産業を支える人材(ヒト資源)に偏在が生じ、中小企業の経営を支える人材が不足している。このため中小企業の多くが受注機会を逃す、諦めるなど、現在の好調な景気の恩恵を十分に取込みない状況にある。

現在、多くの中小企業において、最大の課題は人材の確保と認識されており、自社のWebサイトの改善・充実、リファーマル採用(縁故採用)、インターンシップ・会社見学の受入・意見交換会の開催などの取組、ハローワークへの求人申込、民間人材紹介会社の活用(紹介、大規模企業説明会等への参加)、ハローワーク・都・各区・東京商工会議所等が主催する中小企業向け企業説明会・合同面接会等への参加など、様々な手段を講じて人材の確保に手を尽くしている。しかし、多くの企業でこれらの取

組が十分に奏功していない状況にある。

こうした実態の原因として、多くの求職者が、就職先として中小企業を認知していないこと、中小企業の魅力が十分認知されていないこと、求職者の保護者・学校など求職者周辺に大企業志向が強いこと、個別の中小企業に対する認知が低いことなどが挙げられる。

Webサイトは、比較的安価で簡易に作成できる情報提供ツールであるが、インターネット上には同様の企業情報が溢れており、その中から求職者の目に留めてもらうには、求職者がインターネットで検索する前の段階で中小企業総体の存在・魅力を認知してもらう仕掛けや、提供する情報が求職者のニーズを踏まえつつ企業の魅力を存分に伝えるものにするなど、特段の取組が必要である。また、自社の魅力を伝えるには、実際に自社に触れてもらうインターンシップや企業見学などの取組が効果的であるが、インターンシップ等の実施には、事前に学校等との間で信頼関係・パイプを構築し、紹介してもらうなどの手立てや、自社内の受入体制の整備・実際に受け入れる社員の理解が不可欠である。また、第二新卒や転職希望者に対するインターンシップについても検討の余地がある。

中小企業は、「国内産業の屋台骨」、「イノベーションの苗床」などと言われ、これら我が国の経済を支える優れた力は、中小企業の企業規模により高度な技能・技術を有する社員と経営者(層)とが一体となって事業に取り組むことで実現していると言われる。中小企業は、こうした大企業にはない多彩な魅力を有しており、各企業は独自の技術・人材・社風を持つユニークな存在であるが、これらの魅力が一般に十分認知・理解されていないのが現状である。

一方で、図-9のとおり、多くの求職者の就労意識は、

- ・社会や人から感謝される仕事をしたい
- ・仕事を通じ人間関係を広げていきたい
- ・仕事を生きがいとしたい

など、働きがいのある仕事と、仕事を通じた自

己の成長を求めているとともに、

- ・どこでも通用する専門技術を身に着けたい

といった自己の成長を期待しており、さらに、

- ・ライフワークバランスに積極的に取り組む職場で働きたい

といった職場環境の整備に関することにも多くの期待が寄せられている。

こうした就労意識に対して、中小企業は十分に答え得る基礎を有している。なぜなら、中小企業は、経営者や顧客との距離が近く、自分のしごとに対する評価や感謝など、直接的な反応を経営者や顧客から得られ、働きがいや温かい人間関係を感じる事が出来る。また、比較的規模が小さいため、若いうちから責任ある様々なしごとを任せてもらえ、多様な経験を積むことが出来、自己の成長を実感できるからである。

このため、求職者のニーズをきめ細かく踏まえながら、中小企業の魅力とともに、個別の中小企業の魅力について、棚卸しと明確化を行い、

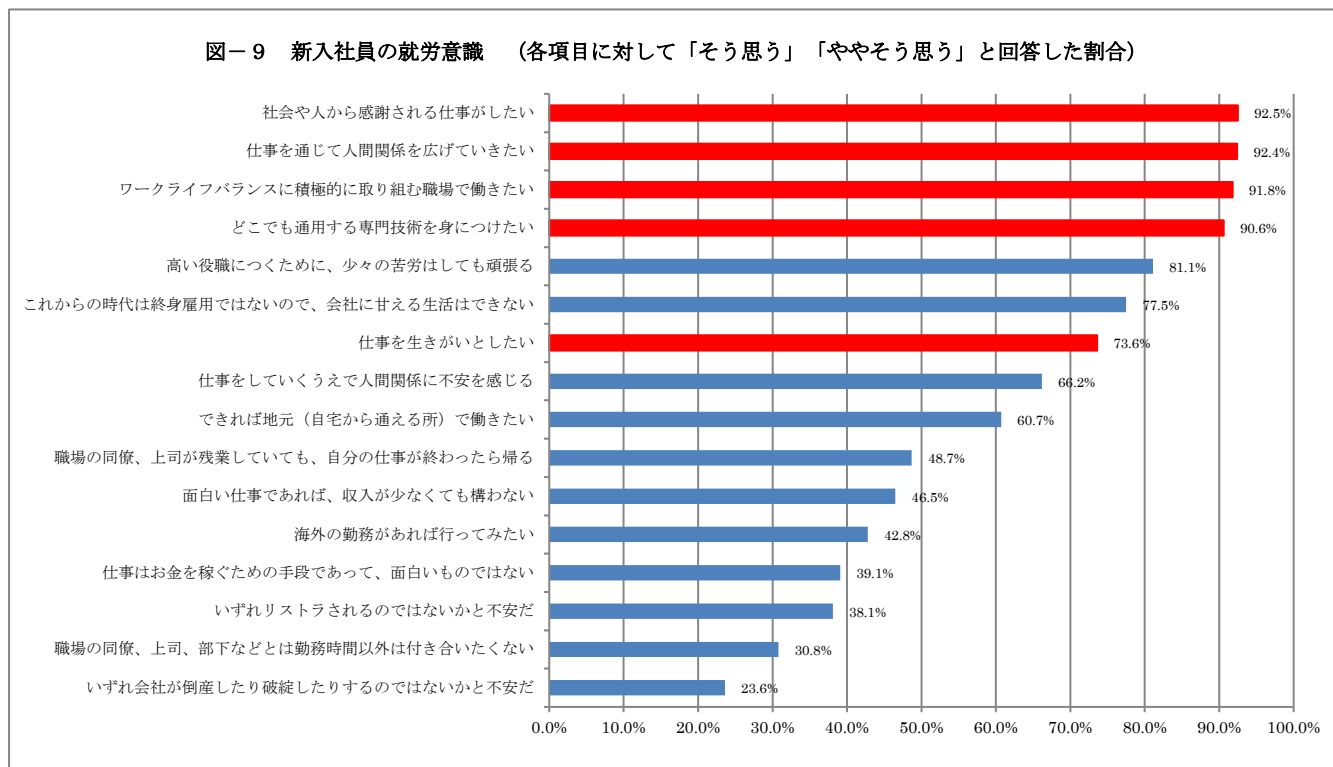
ための施策を充実し、これらの取組も含めて総合的にPRすることが人材を確実に確保するために必要である。

このように、人材の確保・育成・定着を一体的に取り組むことが重要である。

(2) 中小企業における人材確保の方向性 ＜求職者ニーズの把握＞

人材の確保には、まず求職者のニーズを把握することが重要であるが、国や、民間のシンクタンク等が数多くの実態調査を行っており、これらを活用することで、その傾向を把握することが可能である。また、これらの調査に加え、都内、中央・城北地域内の状況や、業界ごとの状況については、関係機関との連携により、情報を収集・分析することで、足元の細かい状況を把握することができる。

これらの情報を中央・城北地域内の中小企業・関係機関との間で共有するとともに、各企業が企業説明会等で求職者と接触する中で把



『平成29年度 新入社員「働くことの意味」調査報告書』(平成29年 日本生産性本部編)を一部加工

自らがその魅力を再認識し、これを効果的な手法によってPRすることが重要である。また、求職者のニーズに基づき、人材の育成や定着の

握したニーズ等も貴重な情報であることから、これらも集約し、地域内の企業・関係機関の間で共有することが重要である。

<地域で連携したイメージアップ>

人材確保の第一歩として、ものづくり産業をはじめ中小企業の魅力を包括的にアピールすることにより、求職者の視野の中に中小企業を就職先として根付かせるとともに、中小企業に対する意識を変える必要があり、各業界団体・各企業が行うPRの効果を高める「入口戦略」に取り組むことが重要である。

大企業では、社員は巨大組織の「歯車」の一部として仕事をするのに対して、中小企業は、「一人ひとりの社員を大切に」温かい雰囲気を持ち、若いうちから様々な責任ある仕事を任せられることにより「働きがい・生きがい・自己の成長」を実感でき、自己実現が可能であるという特徴を有している。こうした中小企業の魅力をWeb・SNS、動画・冊子等の媒体、イベント等を通じ、しっかりとPRし、イメージアップを図ることが重要である。

一方で、中小企業は、その規模のため、一人の社員が色々なしごとを、場合によっては同時に担うことが求められるが、こうした仕事の進め方を「ブラック企業」と誤解される可能性が指摘されている。このため、中小企業の魅力をPRする際には、「一人ひとりの社員を大切にしている」こと、色々なしごとの経験を通して「働きがい・生きがい・自己の成長」を実感できること、この双方をセットでPRすることが肝要である。また、中小企業の魅力の発信は、個別の企業・機関で行うよりも、中央・城北地域の中小企業や行政等関係機関が連携して取り組むことが効率的・効果的である。

そのうえで、次の展開として、各業界団体・各企業それぞれのイメージアップを図る必要がある。そのためには、各団体・各社が自らの強みを棚卸し、整理し、再認識を図ったうえで、PRする必要がある。またその際には、求職者の多くがインターネット等により情報収集している実態や、ビジュアル（動画）の活用が効果的であること、働きがい、自己の成長など若年層を中心とした求職者が魅力と感じていることや、求職者に近い年齢の社員の活躍と成長

の実例を交え、Web・SNS、動画・冊子等でリアル感のある情報を提供することが重要である。

こうした情報の提供は団体・企業ごとに行うことになるが、Web等で数多くの企業情報が発信されている中、企業単体での発信では求職者に認知されにくいいため、中央・城北地域の業界団体・企業・行政等関係機関が連携し、各企業の魅力に関する情報を大きく束ねて発信することで、多くの求職者の目に留まりやすくなり、効果的である。

<地域で連携した「攻めの採用」>

これまで多くの中小企業では、採用情報を広報し、応募者からのエントリーを受け付ける、所謂「待ちの採用」が主となっている企業が多かった。今後はこれに加え、インターンシップ、コーオプ教育¹⁴、企業見学会、求職者との意見交換会、ダイレクトリクルーティング（リファーマル採用、縁故採用）など、求職者が就職前の早い段階で企業の魅力に直接触れるとともに、求職者と企業が相互コミュニケーションを十分に図り、自社への関心・憧れ・共感を持ってもらい、採用に結びつける「攻めの採用」に取り組むべきである。その際、個別の企業では、求職者との間のルート開拓等に限界があるため、中央・城北地域で連携した「攻めの採用」を推進する求職者と企業の出会い（マッチング）のしくみを構築する必要がある。

一方、「攻めの採用」では、多くの場合、出会いの段階から求職者と企業とのコミュニケーションが、採用を強く意識した密接なものとなることから、採用したい人材を予め明確化しておくことや、自社の魅力を簡潔かつ効果的に説明できるストーリーを構築しておくことが重要である。なお、採用したい人材の明確化に

¹⁴ コーオプ教育(Cooperative Education)：学生の企業における就業体験プログラム。インターンシップも就業体験プログラムの一つであるが、インターンシップが企業側主体のプログラムであるのに対し、コーオプ教育は大学側主体のプログラムである。

においては、職種や技能だけでなく、人柄や価値観なども明らかにしておく必要がある。また、自社の魅力として、自己実現が可能であるというストーリーを構築する場合は、例えば若手社員の活躍など、求職者が自らの近い将来の姿としてリアルにイメージしやすい事例を挙げるなどの工夫も必要である。

こうした「攻めの採用」は、求職者に対し、自社の内情を詳らかにすることでもあることから、受入体制・社内環境・教育体制の整備など、事前の綿密な準備と、社員の積極的な協力が前提となる。このように、「攻めの採用」に取り組むことは、同時に社内環境の改革に取り組むことでもある。

<経営者(層)による直接のアプローチ>

企業説明会や採用面接会などで、経営者(層)が自社の経営理念等を直接説明するなど、経営者(層)と求職者との密接なコミュニケーションは、人材の確保に結びつきやすいとされている。図-8で示したとおり、多くの求職者が「社会や人から感謝される仕事をしたい」と考えており、企業がその経済活動を通じて社会や人々にどのように貢献していくかといった企業理念等の内容は、求職者が企業選択をする際の重要な判断材料となっている。

往々にして、現時点では経営理念と経営の実態が完全に一致しないことは、求職者も承知しており、経営理念等を経営者自らが説明することにより、その企業が経営理念等を本気で実現しようとしていることが、求職者に伝わるという観点からも、こうした取組の意義は大きい。また、経営理念や、経営者の言葉に共感して就職した者は、その後の定着率が高いとの事例も報告されている。

一方で、高額な費用を支払って大規模な企業説明会等に出展しても、大企業に有利であり、多くの求職者が来場しているにも拘わらず、自社のブースを訪問する求職者が少ない、求職者と接触する機会が少ない、説明会の規模は小さくても中小企業向けの説明会等の方が、採用し

たい人材と出会う機会が多いとの声が聞かれる。こうした状況を踏まえ、中央・城北地域の関係機関が連携して、中小企業に特化し、比較的小規模で、安価な費用で出展可能な会社説明会・合同面接会を開催することも検討する必要がある。但しその場合、単に中小企業による会社説明会では、多くの来場者を見込むことは難しい。このため、「社員一人ひとりを大切にす企業」、「働きがいのあるしごとで、自己の成長を実感できる企業」など、中小企業特有の魅力を前面に打ち出すなどの工夫が必要であり、そうした志と、実際に取り組みを進めている中小企業が出展できるよう、その運営にも配慮が必要である。

<採用時におけるコミュニケーションの見直し>

現在の中小企業は、人材の確保が非常に困難な状況ではあるが、かといって応募者を拙速に採用することは、早期の退職を招きかねない。

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるかを「見極める場」として認識してきた。しかし現在は、見極めるほど多くの求職者が応募してくる状況にはない。このため、採用時のコミュニケーションでは、求める人材像(経営理念に基づく価値観・考え方、人柄・資質、能力等)を明確化したうえで、求める人材に対しては、提示する資料やプレゼンテーションなどを工夫しながら、自社の魅力だけでなく、ありのままを率直に説明し、場合によってはインターンシップ等により実際に現場を見せて、ミスマッチを回避するとともに、経営理念等を丁寧に説明し、自社の価値観に共感する求職者に対し、自社の魅力を積極的にアピールし、入社に導くことが重要となっている。今や、中小企業における採用の場は「自社に必要な人を見極める場」から、「自社に必要な人に自社の魅力を積極的にアピールする場」へと変化している。

また、内定を出してから入社までの間には、きめの細かいフォローを行い、内定辞退を最小

限に留める取組も重要である。いずれにしても中小企業は、採用時のコミュニケーションを改めて見直す時期に来ていることを認識すべきである。

<多様な人材の積極的な確保>

景気の回復により、大企業の採用がかつてない程に積極的で、大企業への就職が容易になっているため、その結果として新規学卒者の大企業志向が一層高まっている。こうした状況下においては、中小企業が新規学卒者を採用することは非常に難しい状況にある。

こうした状況を踏まえ、中小企業は、第二新卒者や、転職者、シニア・高齢者、女性、障害者、外国人等にも積極的に目を向け、採用することが重要になってきている。

一方で、このような人材確保の多様化を進めていくためには、多様な人材を受け入れる事前の体制整備が必要となる。多様な人材にきめ細かく対応できるのは中小企業の特性であり、このための体制整備は、多様な就業感を持つ新規学卒者にとっても、魅力となる可能性が高い。

また、多様な人材の確保においては、年齢、性別、障害の有無、国籍などによる先入観を持つことは避け、本人の意向と、客観的な適性判断等に基づき、採用、配属を決めるべきである。

現在では、女性が電気工事や印刷機オペレーターなど、これまでは殆どが男性のみであった職に就くため、職業訓練で必要な技能を習得し、実際に就職して活躍している例も多く見られるようになってきた。社会全体で職業人として女性の活躍に期待が寄せられ、公的支援策も充実していることから、公的支援制度を活用しながら、これまでの先入観を脱して、女性の採用・活用を推進すべきである。

また、「障害者雇用促進法」により、従業員に占める身体障害者・知的障害者・精神障害者の割合を「法定雇用率」以上にする義務があり、平成30年4月から、同法が改正され、対象となる民間企業の規模が、従業員50人以上から、45.5人以上となった。また対象の企業にお

ける法定雇用率が2.0%から2.2%に引き上げられている。つまり、従業員を45.5人以上雇用している企業は、障害者を1人以上雇用しなければならないことになった。さらに、今後3年以内に、法定雇用率が0.1%引き上げられることになっている。これを機に、障害者の採用に積極的に取組むことが求められる。

これと同様に、年齢が高い（低い）から、外国人だからという先入観で、採用・配置を決めることは、自社にとって重要な人材の確保に影響を及ぼすだけでなく、採用したとしても、早期の退職に結びついてしまう可能性がある。

<ハローワークの一層の活用>

多くの中小企業は、求人活動の重要な柱として、ハローワークの活用を組み込んでいる。また、ハローワークが開催する、中小企業向けの会社説明会や合同面接会には、多くの中小企業が参加しており、中小企業の求人活動において、ハローワークは不可欠な存在である。

一方で、ハローワークに求人を出しても、応募がないとの声もある。業種や事業所の立地等が影響している場合もあると思われるが、求人票の記載内容によって、応募状況が大きく変化することが指摘されていることに留意すべきである。ハローワークには、毎月1万件を超える新規求職が生じていること、利用に際しては費用が掛からないことなど、多くのメリットを持っていることから、求職者のニーズを踏まえ、自社の魅力を最大限アピールし、多くの求職者から関心を持ってもらえるよう、求人票の記載について工夫をしながら、一層の活用を図るべきである。

<保護者・学校への対応>

求職者本人が中小企業への就職を希望しても、保護者の反対により、実現しないケースが多いとの報告がなされている。保護者の大企業志向を少しでも転換し、中小企業への就職がわが子の将来にとって、自己実現の重要な機会となるなど、就職先としての中小企業の魅力に対

する理解を、深めてもらうことが重要である。事例として、中小企業への就職を希望した高校生が、都が作成・配布している『東京カイシャハッケン伝』¹⁵を示し、保護者を説得したケースが報告されている。保護者の中小企業に対する理解の促進は、公的機関の重要な役割であり、様々な策を講じていくことが求められるが、中小企業としても、就職した学卒者が自社内で活躍できるよう、本人の希望や適性を踏まえた配置や、教育体制を整備するとともに、社内コミュニケーションの活性化など、職場環境の向上により定着を促進するなど、好事例を多く生み出すことが求められる。そして、こうした好事例を公的機関が積極的に紹介するなど、人材確保に向けた公民の連携が効果的である。

学校関係者の大企業志向も、人材確保における大きな壁となっている。また高校に対して自社をPRする機会を設けてほしいと要望したが、実現しなかったとの経営者の声もある。大企業への就職が比較的容易な現状で、あえて中小企業への就職を勧めるよう働きかけることは非常に困難ではあるが、保護者への対応と同様に、中小企業への就職の好事例を積み上げるとともに、こうした好事例を積極的に紹介しつつ、学校関係者との間で信頼関係を構築し、理解を深めてもらい、中小企業の就職を後押ししてもらえよう、息の長い取組が求められる。

＜能開センター修了生の一層の活用＞

都立職業能力開発センターでは、都内を「中央・城北」「城南」「城東」「多摩」の4ブロックに分け、各地域の産業集積に対応した様々な職業訓練を13の施設（国立・都営の「東京障害者職業能力開発校」を含む）で行っており、これらの施設では一般向けの訓練（機械、建築・造園、電気、塗装・印刷、情報、ファッション、介護、その他）や障害者訓練など104

科目、定員4,600人以上で実施しているほか、民間教育訓練機関に委託して行う訓練など様々な職業訓練を展開している。

職業能力開発センターでは、このように多くの求職者に対し、就職に必要な知識・技術・技能の習得を支援するとともに、職業人としての心構え、考え方、しごとに対する姿勢なども身に付けることが可能である。このため、一般の求職者に比べ、就職後、自然なかたちで職業生活を始めることが出来、修了生は様々な分野で活躍している。

このことから、中小企業の人材確保のため、職業能力開発センター修了生の一層の活用に向け、職業能力開発センターと中小企業・業界団体との連携強化が重要である。

（3）中小企業における人材育成の方向性

＜人材育成の体系化、計画的取組＞

求職者の多くが、しごとを通じて技術・技能を身に付けながら、自己の成長を図りたいと考えている。求職者のこうしたニーズに対応するためには、漫然とした人材育成では応えることが出来ない。

また、人材は多くの段階を経て成長するものであるとともに、中小企業では一人の社員が担う業務は多岐に亘ることから、人材育成に関しては、実際の業務の関連づけを強化し、それらの業務に必要な知識・技能・技術を、時間軸の中でどのように習得させ、育成していくかといった目標を明確にしたカリキュラム・体系を構築し、計画を策定して計画的・戦略的に育成することが重要である。

人材育成に熱心な企業に対しては、多くの求職者が関心を寄せていることから、人材育成のカリキュラムを構築・体系化するとともに、採用活動において、求職者にも分かりやすい形で提示（見える化）すること（人材確保・育成の一体的取組）が重要である。

＜経営理念の社内浸透＞

通常、企業内には、年齢・性別・家族状況な

¹⁵ 都の「中小企業しごと魅力発信プロジェクト」の一環として、中小企業の魅力をコンテンツとして盛り込んだ冊子の発行・Webサイトの運営を行っている。

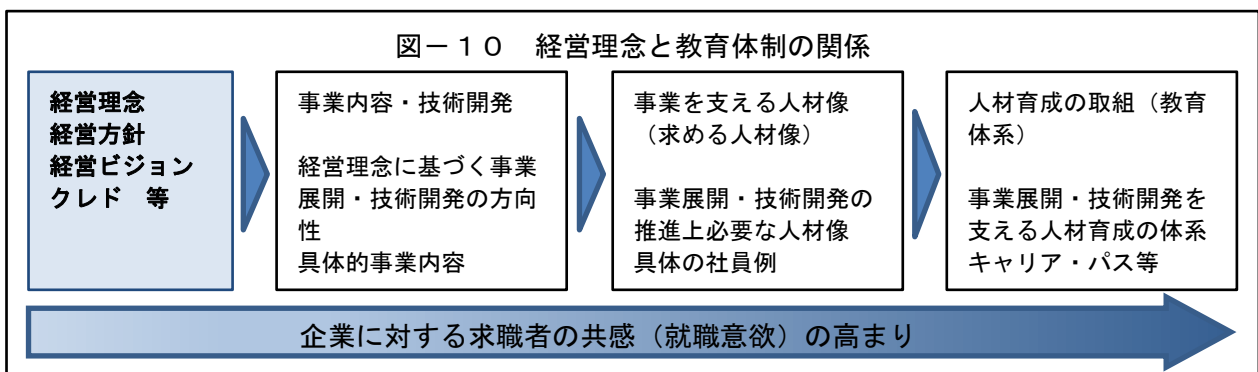
ど多様な属性、多様な価値観を持つ社員が在籍しており、こうした多様な社員が同じベクトル・方向性を持って仕事をしてもらうことにより、社員の能力を結集し、経営改革や、自社の製品・サービスの高付加価値化などが実現できる。そのためには、まず、こうした取組の根幹となる経営理念の社内浸透が重要である。しかし、十分な検討を経て経営理念を策定し、毎朝のミーティングで唱和するなどに取り組んでいるにも拘わらず、なかなか浸透しないとの声も多く聞かれる。

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

材育成・定着の一体的取組）である。

一方で、中小企業の多くは、業界団体やグループ企業が行う研修の活用や、OJTによる育成が中心で、人材育成が明確に体系化されていないケースが多く、育成ノウハウが不足している、育成を担う人材が不足しているなどの課題を抱えている。

こうした状況にあつて、社内の教育体制の充実には、人材育成カリキュラムの構築・体系化、計画的な取組が第一に重要であり、これらは経営理念に基づいたものであることが肝要である。前述の通り、経営理念を経営者（層）が説明し、これに求職者が共感することが人材確保において重要であり、経営理念の説明により、会社が目指す目標が明らかとなる。そして、その目標に向けて取り組む事業や技術開発を明らかにし、これを支える人材像（求める人材像）と、そうした人材を育成するための取組みとして、教育体系、キャリア・パス等を明らかにすることで、求職者にはその会社が一層魅力的なものと感じられる（図－10参照）。



＜社内の教育体制の充実＞

図－8で示したとおり、多くの求職者が就職に際し、「どこでも通用する専門技術を身につけたい」といった自己の成長を期待している。また、就職先の検討において、教育体制に対する関心が高い求職者も多く、経営者が研修等人材育成に力を入れ、社内全体のレベルアップを図っている企業は離職率が低いとも言われている。このように社内の教育体制の充実、人材の確保だけでなく、人材の定着にも有効（人

＜資格の取得支援＞

資格の取得は、しごとを通じた自己の成長が見える化できるしくみである。自身で成長を実感することもしごとへのモチベーションとなるが、第三者がその成長を認めることで、社内外からの評価を得ることができ、一層の意欲向上に結びつくだけでなく、社内の評価制度にも反映することが可能である。

また、資格取得を目指して勉強・訓練を

することにより、そこから得た知識・技能をしごとに活かすことも可能であり、人材の育成において、資格の取得促進は重要な取組である。

世の中には、公的に、あるいは民間で様々な資格制度が設けられているが、「技能検定制度」は、その人の技能のレベルを一定の基準で検定し、国として証明する「国家検定制度」である。技能検定は、技能に対する社会一般の評価を高め、働く人々の技能と地位の向上を図ることを目的に「職業能力開発促進法」に基づき実施されており、昭和34年の開始以来、平成30年の時点で111職種が対象となっている。技能検定の合格者は平成29年度までに438万人を超え、国が認めた技能の証として、ものづくりを中心に各企業で高く評価されている。

このように資格の取得には、様々なメリットがあることから、企業として、取得に必要な経費の補助や、取得時の報奨金などの制度を整えることも重要である。

＜特に不足している人材への対応＞

人材不足が深刻化するなか、特に懸念されているのが、営業職の不足である。

営業とは、自社の製品・サービス及びそれを支える技術・技能と、取引先のニーズとを結びつけるとともに、取引先の顕在・潜在ニーズを把握し、自社が有する技術等を活かして、新たな提案を行う、「イノベーションの結節点」である。このため、営業職がその企業の存続と成長を担っているといっても過言ではない。特に中長期的に人材の不足が不可避の状況下で、自社の製品・サービスの高付加価値化を実現するには、イノベーションが不可欠であり、それを担う営業職の人材確保と、能力向上は不可欠である。

加えて、製造業では品質管理とオペレーターの人材不足が深刻な状況となっている。その他にも様々な業種で、労働安全衛生管理、環境対

応、情報セキュリティを担う人材の不足も課題となっている。これらの人材の確保・育成が重要であり、営業職を含め、不足している人材の育成に対しては、人材のマルチ化に取り組むことも効果的である。

かねてから製造工程における多能工化の必要性が強く認識され、業界全体での取り組みが進められてきたが、総体的な人材不足が進むなか、多能工化の取組を一步進め、営業職・品質管理・オペレーター等も含め、生産工程・品質管理工程・販売促進工程等を横断的に担う、職種横断的な人材を育成することが求められ始めている。

この取組は、一時的に不足する人材を補完するなど、経営の効率化を実現するだけでなく、自社の技術を理解した社員が営業に関与することにより、顧客のニーズにいち早く対応でき、取引先の潜在ニーズを把握した営業が、生産に関与することにより顧客の期待を超える製品・サービスの企画・提供が可能となる。人材のマルチ化は自社内のイノベーションの第一歩ともいえる。

（４）中小企業における人材定着の方向性

＜採用時のコミュニケーション＞

現在の中小企業は、人材の確保が非常に困難な状況であることはこれまでも述べてきたとおりである。しかし、そうした状況だからと言って、拙速に採用することは、早期の退職を招き、確保・育成コストが無駄になるばかりか、経営方針に反する考え方を持つ人を採用することは、職場環境・人間関係や生産効率を悪化させることに繋がりがねない。

採用は「人材戦略の入口」であるとともに、経営戦略の核心であることを念頭に、求める人材像を明確化したうえで、求める人材に対しては、企業理念や教育体制、社内風土・雰囲気・人間関係など、入社後の定着に結びつきやすい事項をしっかりと伝え、求職者に納得・共感してもらうとともに、自社の魅力を積極的にアピールし、入社に導くコミュニケーションを図る

必要がある。

<社員を大切にする企業>

社会保障制度や退職金制度が完備されるとともに、就業規則を定めて年次有給休暇等の各種休暇が取得しやすいなど、社員に優しく、働きやすい職場環境が整備されていること。また、一人ひとりの社員へのきめ細かな対応により、働きがい、やりがい、自己の成長を実感できる仕事を社員に提供している「社員を大切にする企業」は、高い人材の定着率を誇るだけでなく、高い業績や新たなビジネス・技術を創造する企業が多い¹⁶ことが明らかになっている。

こうした事実を踏まえ、例えば板橋区では、区内に本社または主たる事業所を置く中小企業等を対象に、長時間労働削減に向けた取組、年次有給休暇の取得促進に向けた取組、仕事と育児・介護の両立に向けた取組など行う会社を「いたばし good balance 賞」として表彰しており¹⁷、この賞の受賞メリットとして、区の広報誌・ホームページ・情報誌等で紹介、区の産業融資の利子補給割合の加算、区のホームページのバナー広告の無料掲載などを設けている。

こうした「社員を大切にする企業」は、人材の定着率や業績の向上だけでなく、その存在が周知されれば、「働きがいのある企業」、「雰囲気の良い企業」として評価され、注目されることで、人材確保の面でもメリットを生み出し、将来の成長が期待される企業としても注目され、事業展開の面でも有利となる。このため、各企業の取組を推進するとともに、公的機関の役割として、こうした企業を広くPRしていくことが重要である。

<経営者（層）と社員の距離が近い企業>

会社の規模から、経営者（層）が自身の考え

を社員に直接伝えること、社員が日常業務の中で抱く悩み・不満や業務改善・新規事業等のアイデアなどを経営者（層）に直接伝えることは、大企業には出来ないが、中小企業では可能であり、こうした「経営者（層）と社員の距離の近さ」は中小企業が持つ魅力の一つである。

また、「経営者（層）と社員の距離の近さ」とは、単にコミュニケーションが図りやすいというだけでなく、経営者（層）と社員が同じ価値観・ベクトルを共有しているということでもある。そのためには、社員一人ひとりの個性を活かしつつ、経営者（層）と社員が同じ方向に向かうよう、経営理念を社内に本質的に浸透させるなど、社内の雰囲気づくりに取り組む必要がある。また、こうした経営者（層）のリーダーとしての取組姿勢を社員はしっかりと見ており、こうした取組自体に「距離の近さ」を社員が実感する機能が備わっていると認識すべきである。

特に、女性社員は、会社の理念やビジョンが共感できるものか否かを厳しい目で見ているとの調査結果もある¹⁸。女性が共感できる理念やビジョンを掲げ、浸透している企業は、男性もまた働きやすい企業であることを認識することも重要である。

また、経営者と社員の距離が近いということは、社員が経営者の背中を直接見ながら、会社の経営を直に学ぶ機会を提供していることでもある。こうした状況は、将来の経営者層を日常的に育成していることに等しい。また、経営者から直接学んだ社員は離職し、独立した後も、重要な取引先として会社を支えているとの報告もある。

いずれにしろ、経営者から学びを得た社員は、将来少なからず、企業の経営を支える存在になるといえる。

¹⁶ 『日本一働きたい会社のつくりかた』（2017年 羽田幸広 PHP 研究所）、『いい経営理念が会社を変える』（2018年 坂本光司 ラグーナ出版）等多数

¹⁷ 詳しくは板橋区のHP http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c_kurashi/054/054365.html を参照

¹⁸ 『ワークライフ・バランス推進委員会事業中間報告書』（平成26年度 公益財団法人東京グラフィック工業会編）

＜ガラス張りの経営＞

離職率が低い企業の特徴として、経営理念が社内に浸透しているとともに、経営理念に基づく方針・ビジョン、新しい技術へのアプローチの方向性、社員が仕事を通して得られる技術・知識、そして、これらを総括した人材育成の体系（社員のキャリア・パス、評価制度など）、計画等が明確になっており、経営の状況とともに、これらが社員に分かり易く伝えられ、それぞれの社員が理解していることが挙げられる。

こうした情報は、社員が何のために働いているのか、自分が担当している業務は会社経営の中でどのように位置づけられるのか、担当業務を担うことによって自分はどのように成長するのかを理解することが出来、一人ひとりの社員が「自分が会社を支えている」、「この会社で働くことで社会に貢献している」ことなどを認識出来る。こうした認識は、モチベーションの向上を引き出すとともに、働きがいを感じることで、定着率を高めることにも繋がる。

一方で、こうした情報を一人ひとりの社員が得て、モチベーションの向上にまで結びつけるためには、経営者（層）と社員間のコミュニケーションが円滑な「ガラス張りの経営」を図ることが不可欠である。経営や事業の失敗も含め、経営の状況・方針・目標を社員に対して、オネストに、分かり易く伝えることは、社員の定着促進に重要な取組であるとともに、会社（経営者）の責務であることを強く認識する必要がある。

＜風通しのよい職場＞

会社の規模から、経営者（層）が自身の考えを社員に直接伝えることは、大企業では困難であるが、中小企業では十分可能であることは前述の通りである。経営理念や経営ビジョン・経営方針などを社員に直接、分かり易く伝えることは経営者（層）の責務であるが、それが社員の間にしつかりと根を張るためには、経営理念を社員一人ひとりの日常業務の中でブレイクダウンし、継続的に説明する努力が必要である。

社員は日常の業務の中で、様々な悩みや不満を持つ一方で、業務改善や新たな事業展開等のアイデアなどを持っている。社員がこのような思いを言いやすい環境、すなわち「風通しのよい職場」づくりに努め、社員の声を経営に反映することも、定着率向上において重要である。

但し、社員の声を聴く側が、これにより疲弊しては本末転倒である。こうした事態に陥ることを防止するためには、聴く側（経営者）と言う側（社員）が一定程度同じ価値観を共有し、同じ方向を向いていることが重要であり、経営理念を社内の隅々まで浸透させることが、「風通しのよい職場づくり」を図るために必要なことである。

＜中小企業の特性を活かしたきめ細かな対応＞

一概に社員といっても、その属性や価値観は多様である。最近では、社会全体の価値観が多様化し、一人ひとりの社員に大きな影響を与えていることは、多くの経営者が実感しているところである。特にライフスタイルの多様化、国や都による「働き方改革」の推進で、「ライフワークバランス」という考え方が浸透する中、図-8に示したとおり、「ライフワークバランスに積極的に取り組む職場で働きたい」とする求職者は9割を超えている。また、高ストレス、人間関係の希薄化など社会環境が大きく変化する中で、精神的な疾患を発症するケースも多くなっており、ストレスチェックとそのフォローの実施など、きめの細かいメンタルヘルス対策が求められるようになっている。

こうした、価値観・ライフスタイルの多様化、こころのケアが必要な社員が増えてきていることを踏まえ、一人ひとりの状況に応じてきめ細かく対応することが不可欠であるが、これが可能なのは、その規模、経営者と社員との距離が近いという特性を持っている中小企業である。多くの大企業は、その規模ゆえ、こうした状況に対し制度上の改善・工夫等により対応することになるが、この手法では一人ひとりの

社員の状況に応じたきめ細かな対応は難しい。
中小企業は、その特性により、一人ひとりの社員に対するきめ細かな対応が可能であり、こうした取組により、人材の定着を可能とすることができる。このことは大企業にはない、中小企業の最大のメリットと捉えても差し支えない。

＜働き方改革への取組＞

現在、国・都が推進している「働き方改革」（時短勤務、テレワーク等による自宅勤務、超過勤務の縮減、有給休暇の取得促進など）への取組も、人材の定着促進に有効であり、取組に際しては、多様な人材（高齢者、女性、障害者、外国人、心身の疾病を有する人等）へのきめ細かな配慮が重要である。

その中で、女性については、平成18年4月の「女性活躍推進法」¹⁹施行に伴い、女性の職業生活における一層の活躍が期待されるなか、産児休暇・育児休暇がとりやすく、休暇後にも職場に復帰しやすい環境整備や雰囲気づくりなど、きめ細かな配慮が必要となっている。

また、高齢者については、身体状況への配慮や、これまで蓄積してきた知識・経験を尊重することが重要である。障害者については、多様な障害への正確な理解を前提に、本人の意向や現在の制約条件、将来像などに留意しながら対応することが求められる。

外国人については、入国管理法に沿った受け入れを第一に、文化・習慣・国民性の違いを認識し、尊重・配慮する必要がある。心身の疾病を有する人に対しては、その疾病への理解と症状への対応が求められ、症状を踏まえてその社員に何を担ってもらうかという視点で、きめ細かな検討と対応が必要である。

このように、多様な社員一人ひとりへのきめ細かな対応は、大企業では十分な取組は難しい、中小企業ならではの「働き方改革」の取組である。

（5）中小企業の人材に関する公的支援活用 推進の方向性

＜公的支援情報の集約＞

中小企業の人材に関する公的支援は、国・都・各区及びその関係機関、東京商工会議所などの民間団体など様々な主体が多様な事業を実施しており、全体像が掴みにくいというえ、その情報が中小企業に十分に届いておらず、届いていても咀嚼が困難で活用に結びついていない状況にある。このため、中小企業の人材に関する公的支援の情報について、国・都・各区及びその関係機関、民間団体など、それぞれの領域を越えて、出来る限り幅広く、きめ細かく事業情報を収集・整理したうえで、中小企業に情報提供することが重要である。

＜収集した情報の周知＞

取りまとめた公的支援の情報を、出来る限り多くの中小企業に認知してもらうためには、提供の方法にも工夫が必要である。媒体としては、冊子やWeb（電子）が想定されるが、これらの情報を中小企業の経営者など事業の活用を判断する人（経営者・層）の手元に確実に届くよう、創意工夫することが重要である。そのためには、人を介することが効果的である。

現在、都・各区及びその関係機関、民間団体等の多くが、中小企業に対する相談窓口を設置しており、こうした様々な相談窓口がネットワークを形成するとともに、取りまとめた公的支援情報を共有し、どの窓口で相談しても、同じ情報を提供できるしくみを構築することが第一に重要である。

また現在、人材アドバイザーや人材ナビゲータ等が各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じ、東京都の事業を中心に公的支援を紹介しているが、上記の通りとりまとめた公的支援情報を携えて企業訪問を行うことで、より幅広い情報の提供と、提供の効果を高めることができる。さらに、中小企業経営者が、必要な情報を入手し、相談している税理士・取引金融機関の営業担当者など、中小企業経営者に対する民間

¹⁹ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年9月4日法律第64号）

の支援者とも連携を進め、取りまとめた公的支援情報を提供することにより、経営者とのやりとりの中で、活用してもらえる状況を構築することも重要である。



5 人材における課題への具体的な対策

(1) 人材確保の課題解決

ア 求職者のニーズ把握と共有

<求職者ニーズの把握方法>

求職者のニーズについては、国（厚生労働省、経済産業省、文部科学省等）や、民間シンクタンクが多くの調査を行っている。人材の確保においては、まず、こうした既存の調査から求職者のニーズを収集・整理・分析することが重要である。

中北センターでは、これらの調査に加え、職業能力開発センターの訓練生や、東京しごとセンターの利用者へのアンケート調査等、各企業が企業説明会等で求職者と接する中で把握したニーズ等を集約し、足元の求職者のニーズを把握、補強していく。

なお、ニーズの把握に当っては、新規学卒者、第二新卒者、転職者など、求職のケース別や、高齢者、女性、障害者、外国人など、人材の多様化を見据え、きめの細かい把握・分析が求められる。

<把握した求職者ニーズ情報の共有>

把握した求職者のニーズについては、中小企業の人材確保において容易に活用できるよう、その内容に工夫を施すとともに、「相談窓口ネットワーク」を通じ、より多くの中小企業、中小企業支援機関等との間で共有できるよう情報の共有を進めていく。

イ 業界・企業イメージアップ（魅力発信）

<専門的ノウハウの共有>

人材を確保するためには、業界及び各社のイメージアップを図ることが重要であり、そのためのツールとして、Web・SNS、動画・冊子等の活用が有効である。このことから、業界団体・企業の多くが、ホームページの立ち上げや改善、動画による自社の魅力紹介などの取組を進めているが、十分な効果が出ているとは言い難い。また、イメージアップの重要性は認識しているものの、未だ取組が進んでいない企業も多い。

イメージアップのための各種媒体は、自社または外注により作成することになるが、いずれの場合も、求職者の情報収集行動や、どのような情報を求めているか、好むかなどのきめ細かい実態を踏まえ、どういった内容や構成等がイメージアップに資するのかを理解していなければ、作成者の如何によらず、効果的なものを作成することは難しい。各業界・各社により、魅力となる素材は異なるが、求職者がどういったものに魅力を感じるかといった、媒体作成の基礎は共通する部分が多いことから、効果的にイメージアップできるWeb・SNS、動画・冊子などの作成について、中北センターでは、広告等の専門家等を招いたセミナーの開催等を令和2年度以降行い、専門的ノウハウを共有していく。

<業界・企業が連携したPR>

インターネット上では、様々な企業が自社のPRに凌ぎを削っており、各社が個別にPRしても、都内に立地する24万社分の膨大な情報の中から、求職者が自社の情報に目をとめてもらえるのは非常に困難（目に留まる確率が低い）である。特に学生の場合、大企業、とりわけB to C企業は日常生活の中で一定程度の認知があり、その企業のWebサイトにアクセスする

確率が高いが、中小企業については、日常的に認知が低く、就職先としてその視野に入っていない場合が多い。

このため、まずは中小企業総体の魅力を紹介し、中小企業の魅力に対する認知向上と、求職者の共感を得ることが重要である。そのためには、求職者のニーズと中小企業の特徴が合致する点をアピールする必要がある。

図-9の通り、求職者のニーズは、仕事を通じたやりがいや自己の成長などである。中小企業は若いうちから責任ある様々な仕事を体験でき自己の成長を実感できる。また、自分のアイディアを形にすることが比較的容易でやりがいを実感できる。社内での暖かい人間関係がしごとに対するやる気を高めてくれるなどの魅力がある。こうした中小企業特有の魅力を前面に打ち出した動画・冊子コンテンツ「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」を制作し、Web (YouTube) による発信、都内の職業能力開発センター・各校13校と全ハローワーク17所での動画放映、冊子配架などにより効果的にPRしており、今後一層のPRを進めていく。



冊子「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」
の表紙
(仕事と訓練の真剣な表情で構成)

<各業界団体・企業によるPR媒体作成>

セミナーの開催等により、PR媒体作成の基礎を押さえたうえで、次に必要となるのが、自業界・自社の魅力の掘り起こしである。各業界・企業には、草創以来今日までの歴史の中で、新製品の開発や困難な課題への挑戦、仲間同士の絆など、求職者を引き付けるエピソードやストーリーが数多く存在しており、これを掘り起こすことが効果的である。

なお、掘り起こし作業の際には、経営者(層)や広報の担当者だけでなく、多くの社員の意見を取り入れることが肝要である。ある企業では、PRすべき自社の魅力の掘り起こしに女性社員に参画してもらったところ、これまで自社の魅力は高い技術力にあると認識していたが、社風や職場の雰囲気も技術力に引けを取らない魅力であることが認識されたケースが報告されている。

また、企業外部者(第三者)の視点を取り入れることも、魅力の掘り起こしには有効である。こうして掘り起こした魅力を、求職者に近い年齢層の社員の活躍や、成長の実例を交えながら、求職者が共感するストーリーとして構成し、リアル感をもって動画等の媒体に落とし込むことが重要である。

このような有効な作成プロセス等は、各社により異なるが、参考となる先駆的かつ具体的な事例について、令和2年度以降も情報を収集・提供し、各業界・会社の取組を後押ししていく。

ウ 「攻めの採用」への積極的な取組 <インターンシップ等の積極的な取組>

これまで多くの中小企業は、人員の確保に向け、ハローワークや民間人材紹介会社への求人申込、Webサイトの作成、求人広告の掲出などを行ったうえで、求職者からの応募を「待つ」採用を中心に展開し

てきた。しかし、現在の状況は、こうした「待ち」の姿勢では、応募が少ないか、場合によっては応募がなく、また応募があっても求める人材に出会えない状況が多くみられる。

一方、「攻め」の採用は、インターンシップや企業見学会の受入、求職者との意見交換会の開催、民間人材紹介会社等が主催する合同企業説明会への出展などがあるが、インターンシップ等の受入は、学校等との信頼関係の構築が前提となるため、企業単独での実施は難しい。人材紹介会社が主催する合同企業説明会の出展は高額な費用を必要とするうえ、出展しても期待する人材と接触できない場合も多く、非常にリスクの高い投資となっている。

これらの課題を解決するため、個別の企業が採用したい人材を予め明確化しておくことや、自社の魅力を簡潔かつ効果的に説明できるストーリーを構築したうえで、インターンシップや企業見学を受け入れたい中央・城北地域の中小企業に対して、公的機関等が連携し、高等学校や専門・専修学校など教育機関との間で受入のルートを開拓するとともに、Web等を活用し、合同で参加者を募集する方法が考えられる。今後、中北センターを中心に、関係機関で手順や役割分担等を含め、実施に向けた具体の方法を検討し、令和2年度には試行実施、令和3年度には本格実施に向け取組を進めていく。

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

企業説明会については、公共の施設を利用するとともに、「社員を大切にせる企業」など、人材の確保に向け経営の改革等に取り組む中小企業による合同説明会とするなど、費用を極力抑えつつ、中小企業独自の魅力を強力にアピールするものと

なるよう、実施に向けた具体の方法を検討し、令和2年度には試行実施、令和3年度には本格実施に向け取組を進めていく。

エ 経営者（層）による直接のアプローチ ＜「経営理念」のあり方＞

経営理念は企業経営の根幹であり、企業の活動は基本的にこれに沿って行われる。また景気の低迷や自然災害などによって業績が落ち込み、立て直しを図る場合においては、立ち戻る拠り所である。

元法政大学大学院教授 坂本光司は「経営理念の浸透（経営理念力）と社員のやる気を引き出す仕組み（人材育成力）が成功の80%を決める。『当社は、誰のために、何のために事業を行うのか』という大義を持っている会社は、逆境においても強い。経営理念のある会社とない会社では、利益率に1.5倍の開きがあった。利益や上司に仕えるのではなく、理念に仕える社員が多い会社は、業績も良い。」²⁰としている。

一方で、経営理念はあるが、なかなか社員に浸透しない会社、経営理念が形骸化している会社が多くあるのも事実である。坂本は「経営理念が社内に浸透しない理由は明快」として、「経営理念そのものに、社員の心に突き刺さる大義がないか、社長が本気で経営理念を浸透させようとしていないかのどちらか」（前掲書）としている。

経営理念を軸に人材の確保・育成・定着を一体的に取り組む企業であれば、坂本の言う「本気で浸透させようとしていない」経営者（層）はいないはずであり、「社員が共感する大義」ある経営理念とはどのようなものか、企業の多様性を考慮しながら「企業理念のあり方」について、本書「別添資料1」で提示するとともに、令和2年度以降についても、引き続き検討していく。

²⁰ 『21世紀をつくる人を幸せにする会社』（2012年 坂本光司・価値研 ディスカヴァー・トリエンティヴン）

＜「経営理念」の伝え方＞

経営理念を軸に人材の確保・育成・定着を一体的に取り組む企業で、本気で社員に浸透させようと考えていない経営者（層）はいないはずであるが、浸透していない場合は、その伝え方に課題がある可能性がある。株式会社ミライフ代表取締役 佐藤雄佑は、経営判断、事業判断が経営理念と一貫性を持っていないと、経営理念を社員が日々意識することはない、としたうえで、「（経営者の）日々の行動や判断、（人事）制度や採用のメッセージなどのすべてのビジョンを（経営理念を）起点に編みなおしていくことで、骨太の経営ができていくと思いますし、会社と社員、そしてこれから入社してくる人たちもベクトルが合ってきます。」と述べている²¹。

企業が展開する全ての事業・技術開発、日々の社員の業務一つひとつに、経営理念を落とし込んでいくこと、「この業務・取組は経営理念のこの考え方に基づいている」と丁寧かつ継続的に説明していくことが、経営理念を社員の間に浸透していくために不可欠ということになるが、その具体的な手法については、本書「別添資料1」で提示するとともに、令和2年度以降についても、引き続き検討していく。

オ 採用時のコミュニケーション

＜コミュニケーションの方法＞

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるかを見極める場として認識してきた。しかし、現在の厳しい状況下では、見極めるほど多くの求職者が応募してくる訳ではない。共同システム株式会社代表取締役社長 清瀬一人は、企業説明会や採用面接は、求職者が自社に相応しい人物であるかを見極めるだけでなく、求職者に自社の魅力をア

ピールする場であるとしたうえで、「面接の目的は、学生の性格を知り、自社に合うかどうかを見極めつつ、よいと思われる学生に自社をアピールし、入社するように口説くこと」²²としている。

これを踏まえると、採用時のコミュニケーションでは、求める人材像（経営理念に基づく価値観・考え方、人柄・資質、能力等）を明確化したうえで、求める人材に対しては、提示する資料やプレゼンテーションなどを工夫しながら、自社のありのままを率直に説明し、場合によってはインターンシップ等により実際に現場を見せて、入社後の「こんなはずではなかった」退職を回避するとともに、経営理念を丁寧に説明し、自社の価値観に共感できるかを確認し、それらに納得できる求職者に自社の魅力を積極的にアピールし、入社に導くことが重要となる。同時に、内定を出してから入社までの間、きめの細かいコミュニケーションによるフォローを行い、内定辞退を最小限に留め、入社後円滑にスタートできるよう配慮することも重要である。こうした視点による採用時のコミュニケーションの方法については、本書「別添資料2」で提示するとともに、令和2年度以降についても、引き続き検討していく。

＜採用時に求職者へ伝えるべきこと＞

採用時に求職者へ伝えるべきことの第一は、経営理念であることは前述の通りである。株式会社ライフル執行役員 人事本部長 羽田幸広は、「価値観は社員の行動を規定する。皆が一定の価値観の下で働くことで基本的な行動が統一され、生産性が高まるが、価値観がばらつくと生産性が低下する。人が何十年の人生で培ってきた価値観を変えるのは難しく、なかなか変わらない価値観を変えることに注力するよりも、同じ価値

²¹ 『いい人材が集まる性格のいい会社』（2017年 佐藤雄佑 クロスメディア・パブリッシング）

²² 『逆転の新卒採用戦略』（2016年 清瀬一人 幻冬舎）

観を持つ人（企業理念に共感した人）を採用することに注力すべき。」（前掲書）としている。

どれほど、能力が高くても、経営理念に共感しない人は採用しないという強い意志を持って採用活動に臨むべきとの示唆であるが、人材不足が著しい今日で、そこまで強い姿勢で採用に臨むことは難しい面もある。但し、多くの求職者が共感する経営理念を構築することは可能であり、そうした経営理念を社内に浸透させることができれば、社員のモチベーションを向上させることも可能である。

まずは、前述の「社員が共感する大義」ある経営理念とはどのようなものか、前述のとおり、本書「別添資料1」で提示し、令和2年度以降、引き続き検討する。

カ 多様な人材の積極的な確保

新規学卒者の採用が非常に難しい中、第二新卒者、転職者、高齢者、障害者、女性、外国人等にもっと目を向けるべきである。

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

また、障害者、女性、外国人の仕事に対する視点や価値観は既成の概念を超える力があり、経営者の中には「女性社員とのコミュニケーションを通じ、これまで良いと思っていたことが、これでよいのかと考えさせられることがある」との声があるほどである。このように障害者、女性、外国人の視点を経営に活用することは、事業改善やイノベーションに結びつく可能性が高く、

そうした資質を見極めながら、積極的に採用すべきである。特に障害者については「障害者雇用促進法」の改正、女性については「女性活躍推進法」の施行を踏まえ、採用を図るべきである。

こうした多様な人材が持つそれぞれのニーズを踏まえつつ、それぞれの人材が魅力的と感じる採用等の方法について、令和2年度以降、引き続き検討する。

キ ハローワークの一層の活用

人材の確保において、多くの中小企業がハローワークを活用しており、これまで、ハローワークは、地域の中小企業の人材確保において、非常に大きな力を発揮してきた。一方で、最近、ハローワークに求人を出しても応募が少ない、あるいはないという声も一部に出ている。求人数が求職者数を大幅に超える現在の状況下では、かつてのように求人を出せば多数の応募が来るといった時代ではないことをまず、認識すべきである。

そのうえで、ハローワークへの求人票を出す際に、その記載内容を工夫することで、多くの応募を得て、自社の求める人材を確保した中小企業も少なからず存在している。同じハローワークの活用で、大きな差が出る最も大きな要因は、求人票の書き方にあると言われており、城南職業能力開発センターの「企業向け人材確保支援セミナー」や東京しごと財団の「人材確保セミナー」など、「効果的な求人票の書き方」を助言するセミナーも多数実施されているほどである。

効果的な求人票の書き方とはどのようなものか、今後十分な検討が必要であるが、基本的な考え方は、他の項目と同様に、求職者のニーズをきめ細かく踏まえ、自社の魅力を十分に吟味したうえで、求職者が共感し、入社後の自分の活躍や成長をイメージしやすい魅力を具体的に記載することで

ある。その際、図-11のとおり、求人票の「求人条件特記」「備考」欄（赤線の囲み部分）を最大限に活用すべきである。

求人票の効果的な記載内容等については、引き続き先駆的事例を収集し、「相談窓口ネットワーク」メンバー等と情報を共有し、ハローワークの一層の活用を推進していくこととする。

「社員を大切に作る企業」など、人材の確保に向け、社員教育・定着のしくみづくりなど経営の改革等に取り組む中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用促進を図り、中小企業の改革と経営安定化を後押ししていく。

また、中小企業で輝く若手社員の生の声を収録した動画・冊子「中小企業で輝く 職

図-11 ハローワークの求人票

※ 求人条件特記事項や備考欄を最大限活用し、自社の魅力をPRすべき

ク 保護者・学校対策の積極的な取組

企業説明会等で、自社の経営理念や事業展開に共感を得て、求職者自身が中小企業への入社を希望しても、保護者や学校の意向で、採用に結びつかないケースが多く報告されており、強い「大企業志向」は求職者自身よりも、むしろ保護者や学校など求職者周辺の人々の中に強く根付いている。

こうした状況に対し、東京しごとセンターでは保護者向けのセミナー²³を開催しており、都は中小企業の魅力を冊子・Webで発信する事業²⁴に取り組んでいる。

今後はこうした既存の取組と連携しつつ、

業訓練で磨く」を各ハローワークが開催する「高等学校就職担当者会議」等で紹介するなど、情報発信の強化を図っている。

これらの取組により、中小企業が求職者にとって、仕事を通してやりがいや生きがいを実感でき、自己実現を図ることができる場であることについて、保護者・学校関係者等の理解を促進していく。

ケ 職業能力開発センター修了生の一層の活用

都立職業能力開発センター・各校では、求職者に対し、就職に向け職業に必要な知識・技能・技術の習得、職業人としての心構え、考え方、しごとに対する姿勢などを身に付ける支援をしており、修了生は、一般の求職者に比べ、就職後、自然なかたち

²³ 就活バックアップ事業の中で「保護者向けセミナー」を開催

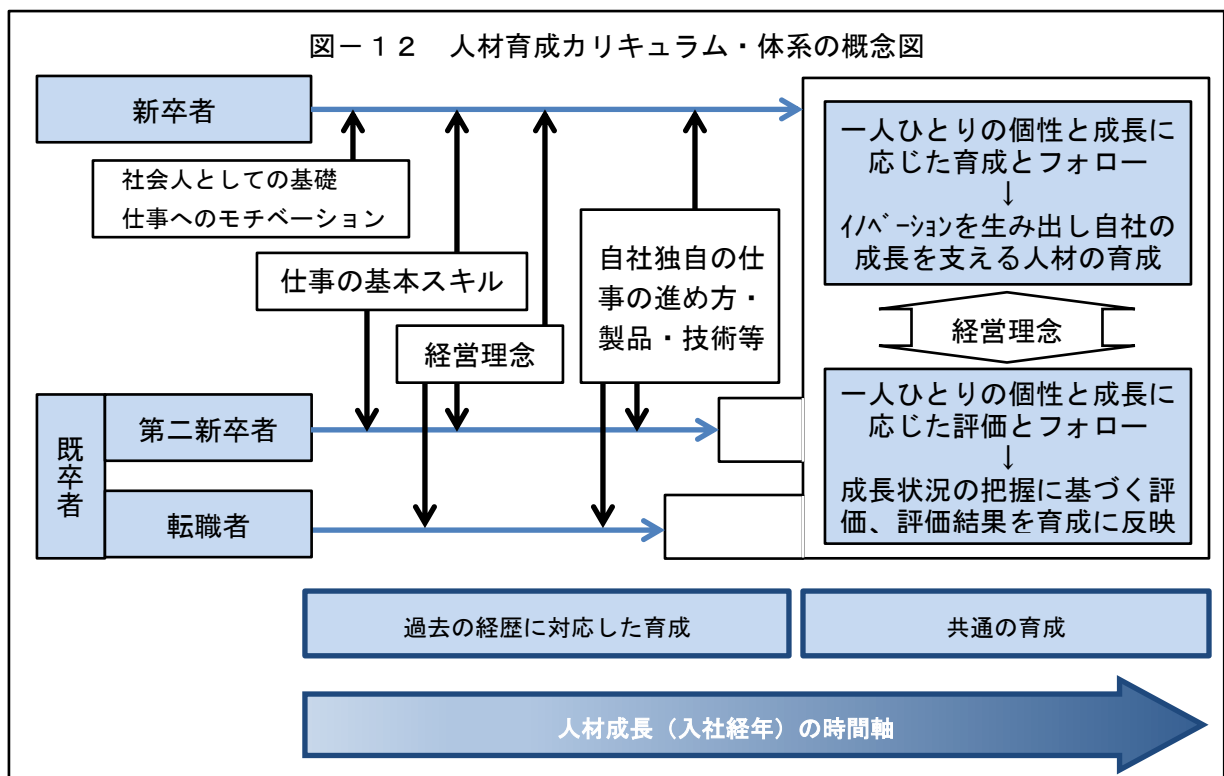
²⁴ 中小企業しごとと魅力発信プロジェクトの中で「東京カインシャハッケン伝」をWeb、冊子で発信

で職業生活を始め、早期の戦力化も可能である。こうしたメリットも含め、職業能力開発センターの存在をより多くの中小企業に認知してもらえよう動画・冊子「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」を活用して、PRの強化を図り、より一層中小企業の人材確保に貢献していく。

同時に、各地域において、職業能力開発センターと中小企業との間でのコミュニケーションを活性化するなど、両者の一層の連携を進めていく。

である。一方で、経験者だから入社直後から即戦力として期待し、十分な育成を行わなかったことで、能力を発揮できずに離職してしまったケースも数多い。新卒・既卒で全く別の育成体系を構築する必要はないが、入口部分など、過去の経験等と直結する部分については、その違いに十分留意し、目標を明確化したうえで、育成カリキュラムの構築・体系化し、計画的に育成していくことが重要である（図-12参照）。

このことについて、国が構築した「職業



(2) 人材育成の課題解決

ア 人材育成の体系化、計画的取組

新入社員の育成といっても、新卒者・既卒者（転職希望者）では、それまでの経験から一律に（同じ手法で）育成することは難しいうえに、育成効果が半減する可能性がある。新卒者であれば、社会人としての心構えなど、最も基礎的な事項から育成する必要がある。既卒者（転職希望者）の場合は、一定の職務経験があることから、新卒者と同水準からのスタートでは、非効率

能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シート、ジョブ・カード」²⁵等について、「人材関連事業集」を活用しながら、それらの事業の最適な利用を促進し、計画的な人材育成の推進を図っていく。

イ 経営理念の社内浸透の取組

経営理念を社内に本質的に浸透させることは、人材育成の根幹である。例え、有効

²⁵ 厚生労働省（中央職業能力開発協会）が構築したしくみ。企業で実際に求められる職業能力と、労働者の職業能力を明確化、マッチングするとともに、評価し、これに基づき能力の開発を目指す。

な人材育成体系を構築し、効果的な育成手法を用いて社員一人ひとりが成長できたとしても、社員一人ひとりが、同じベクトルに向いていなければ、育成した力が企業の成長・継続に結びつかない可能性がある。

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

経営理念の社内浸透における具体の手法等については、本書「別添資料1」で提示するとともに、令和2年度以降についても、引き続き検討していく。

ウ 人材育成の推進

<新卒人材の育成>

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

<既卒人材の育成>

新卒者と既卒者では、その経歴に大きな違いがあることから、一律の体系での育成は難しいことは前述のとおりである。

一方、既卒者であっても、第二新卒者と、一定の職務経験を有する転職者の育成においては、その違いに十分に留意すべきである。

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

このような基本認識のもと、新卒・既卒人材の育成に取り組む中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用を後押ししていく。

<職種横断的な人材の育成>

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

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

取組を進めることが効果的である。

このような職種横断的な人材の育成に取り組む中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用を促進することにより、その取組を後押ししていく。

エ 人材育成を担う社員の確保・育成

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

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

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

み出すことができるよう、ロジカル・シンキング²⁶等、しごとを進める上で必要なノウハウ・方法を身に付けさせることも必要である。

OJTについて、あるべき取組が普及するよう、off-JTとともに、本書「別添資料3」で「基本マニュアル」を提示するとともに、令和2年度以降についても、引き続き検討していく。

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

オ 効果的な営業手法、営業人材・品質管理・オペレーター等の育成

<効果的な営業手法>

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

株式会社ビジネスコミュニケーション研究所代表取締役 田中信一は、「多くの企業では『顧客満足』を経営理念や経営方針に掲げている。顧客満足は営業パーソンが日々活動している『お客様との接点』で実践されている。売上も利益も評価もイメージも、顧客不満足もすべて顧客接点での活動で決まっている。」とし、そうした活動を実現するためには、「自社製品を熟知しているだけでなく、お客様を理解している」こ

²⁶ ロジカル・シンキング：筋道だった合理的な思考方法。日本語では論理的思考と呼ばれ、ビジネスパーソンにとって最も重要なスキルとされる。

とが大切で、「お客様のビジネスや業務の流れ、誰にどんな商品（サービス）を販売しているのか、その商品（サービス）の特徴は何か、ライバルは誰なのか、お客様のお客様は何を決め手に商品（サービス）を購入するのか・・・など、お客様企業の営業をやるつもりで勉強すべきである」としている。そして、『『営業』も練習しないと上達しない、日常の営業活動は絶好のトレーニングの場面』であるとしている²⁷。

<営業人材の育成>

営業人材の育成は、上記とおりの日常の営業活動の中で培われるとの知見に留意しつつ、顧客からの情報収集と、そこで得た情報の社内での共有、顧客ニーズへの対応（商品開発・改善等）、顧客への提案手法や、社内外でのビジネスコミュニケーション手法などの能力を高め、顧客の期待を上回る提案が出来、自社の経営を支えるための人材として育成する基礎教育に取り組むことが求められる。

中北センターでは、令和2年度から新規科目として「メディアプロモーション科」を立ち上げる。この訓練には、上述した「あるべき営業活動」について、プロモーションに関する訓練として展開することとしており、同科における訓練の取組・効果を検証しながら、異なる業務に通底する営業人材の育成に関する基本的考え方を構築していく。

<品質管理・オペレーター等の育成>

ものづくり産業を中心に、品質管理、オペレーター人材の育成の不足が深刻な状況となっている。いずれの職種も業種により、求められる能力は多様であるが、生産工程の核となる人材であり、自社製品の市場における評価に直結する人材であることから、

早急な人材育成が必要である。また、その他にも労働安全衛生管理、環境対応、情報セキュリティを担う人材の不足も課題となっている。多くの業種で求められる汎用性ある能力があるかどうかも含め、これらの職種の育成手法については、令和2年度以降も、引き続き検討していく。

(3) 人材定着の課題解決

ア 「経営理念」等採用時に伝えるべきこと

採用時のコミュニケーションは、人材の確保だけでなく、入社後の人材定着にも大きな影響を及ぼすことは、前述のとおりである。

求める人材像を明確化したうえで、採用時には、求める人材に対し、自社の経営理念や経営方針、経営ビジョン等に共感し、この会社で働くことで、社会に貢献することができる、自己実現を図ることができる、と納得してもらわなければ、入社後、様々な課題やトラブルを経験する度に、「この会社に入社して良かったのか、こんな筈ではなかった」となってしまう、早期退職に繋がりがねない。また、こうした思いは、社員のベクトルを同じ方向に向かわせ、全社一丸となって経営を進めることを阻害する要因ともなる。このように、人材定着の面から、採用時に求職者に伝えるべき第一は、経営理念・方針・ビジョンである。

また求職者は、仕事を通じて自己を成長させたいとの思いも強い。このため、自社での仕事を通じて、求職者がどのように成長できるのかを伝えることも重要である。そのためには、自社の人材育成体系や育成方法、求職者に近い年齢層の社員の活躍と成長の実例をリアルに伝えることも必要である。

さらに、求職者は自己の努力を正当に評価してもらいたいと考えており、正当に評価されることが、やりがいに繋がっていく。このため、人材育成体系等と関連づける形

²⁷ 『月刊 東京グラフィックス 2017.vol.56 no.686 ~no.693 』（東京グラフィック工業会共済会）

で、「評価制度」についても、積極的に伝えることが重要である。

このように人材の定着には、採用時のコミュニケーションと、それにより会社側と求職者側の意思が相通じるものとするのが何よりも重要であり、その際に伝えるべきことは、経営理念等、人材育成や評価の方法についてであり、具体のコミュニケーション方法等について、本書「別添資料2」に記載するとともに、令和2年度以降も、引き続き検討していく。

イ 「社員を大切にせる企業」の考え方

「社員を大切にせる企業」は、離職率が低いことや、どのような対応を図るべきかについては、中小企業庁での検討²⁸をはじめ、多くの研究や提言がなされている。また、社員を大切にせる企業は、社員のさらなるモチベーション向上につながることで、働きがいのある会社・雰囲気の良い会社として人材確保の面で有利になること、将来の成長・安定が期待される企業として注目度が高まること等のメリットがある。

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

このような多岐に亘る取組により「社員を大切にせる企業」を目指す中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用を促進することにより、その取組を後押ししていく。

ウ 「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり

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

中小企業の中には、経営者（層）と社員の距離を緊密なものとするための工夫を図り、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に取り組む企業も多くあり、こうした中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用を促進することにより、その取組を後押ししていく。

エ 「ガラス張りの経営」の考え方

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

経営者（層）と社員が相互に信頼関係を築き、維持していくためには、経営者が経営の失敗を含め、経営の状況等を社員に対し、オネストに詳らかにする「ガラス張りの経営」を行うことが重要である。このことは、経営者と社員のコミュニケーションに関することであり、社内コミュニケーションの円滑化に取り組む中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公

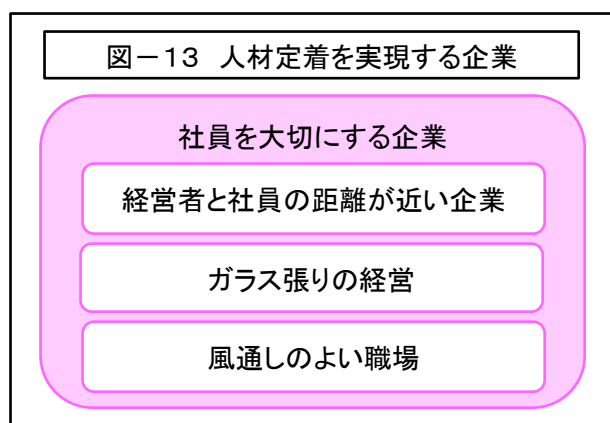
²⁸ 『中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会とりまとめ ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～』（平成29年3月 中小企業庁）

的支援の利用を促進することにより、その取組を後押ししていく。

オ 「風通しのよい職場」の考え方

中小企業は、その規模から社員と経営者（層）との間のコミュニケーションが図りやすく、これが大企業にはないメリットであり、こうした環境が社員の定着率を向上させることは前述のとおりである。但し、社内コミュニケーションのとり方のあるべき姿は、それぞれの企業の規模、業種、社風など、様々な環境により大きく異なると考えられる。

中小企業の中には、経営者（層）と社員のコミュニケーションの工夫により、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に取り組む企業も多くあり、こうした中小企業に対しては、「ガラス張りの経営」を目指す企業と同様に、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用を促進することにより、その取組を後押ししていく。



カ 人事制度の改善

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

出され、それが企業のイノベーションの源泉となるからである。

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

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

このように、評価制度を経営理念と明確に関連づけ、評価の結果に基づくきめの細かい人材育成を行うとともに、一人ひとりの社員と、部門（チーム）の2つの視点で評価を行う中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用して、最適な公的支援の利用を促進することにより、その取組を後押ししていく。

キ 働き方改革への取組

国や都で推進している「働き方改革」に取り組むことは、人材の確保・定着に大きな効果をもたらす。また、働き方改革への取組を支援するため公的機関による様々な支援策が用意されている。但し、「働き方改革」は社会全体としても緒に就いたばかり

であり、中小企業の多くはこれへの取組ノウハウが蓄積できていない状況である。また、この取組を支援する公的制度を認知・活用している企業も多くない状況にある。

働き方改革に取り組むことが、喫緊の課題である人材の確保・定着に大きく寄与することを中小企業に広く理解してもらうとともに、取組のためのノウハウを普及させる必要がある。このため、令和2年度以降は、関連する公的施策と連携しながら、情報発信等を図っていく。

(4) 公的支援の活用による課題解決

ア 「人材関連事業集」の作成・普及

人材戦略は、企業経営の中核であり、賃金・勤務体制の改善等による働き方改革への取組、教育体系の構築など、人材の確保・育成・定着に関する課題の解決には、国（厚生労働省・東京労働局）、東京都（産業労働局雇用就業部・商工部、東京しごと財団、東京都職業能力開発協会、東京都中小企業振興公社等）、各区及び各区の関係機関、東京商工会議所等が実施する総合相談や、各種支援事業、専門家の派遣などの公的支援を最大限活用することが重要である。

一方で、こうした公的支援は、様々な主体が多様な事業を実施しており、各企業が自社の課題に対し、どの事業を活用してよいのかが分かりにくく、十分に認知されていないのが実情である。そこで、想定される課題（中小企業のニーズ）ごとに、活用すべき公的支援を分類し、これをカタログ的に整理した資料（「人材関連事業集」）を作成し、「相談窓口ネットワーク」（後段を参照）を通じて普及を図っている。

イ 人材アドバイザー・ナビゲータ等による情報発信

現在、各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じた公的支援を紹介する役割は、各地域の職業能力開発センターに配置されてい

る「人材アドバイザー」や、東京都中小企業振興公社に配置されている「人材ナビゲータ」等が担っている。

こうした職員の存在に関する周知を向上させるとともに、人材アドバイザー・人材ナビゲータは、「人材関連事業集」を携えて各企業を訪問し、公的支援の一層の周知・理解の向上と、利用の促進を図っていく。

ウ 関係機関等の連携による情報発信

中央・城北地域に所在する国・都・各区及びその関連団体、商工会議所各支部などの中小企業支援団体等の関係機関は、その多くが総合的な相談窓口を設置している。こうした各機関が設置する総合相談窓口はこれを活用し、中小企業からの問い合わせに的確に応じ、支援事業を所管する団体に確実につなぐことができるよう、「相談窓口ネットワーク」を構築した。

また、業界団体や、中小企業の経営に密接に関係している信用金庫・地銀などの地域の金融機関や、企業のアウトソーシング先である中小企業診断士・税理士などとも情報共有・連携し、「人材関連事業集」の普及と、公的支援事業の周知と活用の拡大を図っていくことが今後の対応として重要である。

6 課題解決に向けた連携の強化

(1) 地域のネットワークの構築と情報共有

ア 地域ネットワークの構築

中小企業にとって、人材の確保・育成・定着は、喫緊の課題であり、一体的に取り組むべきものであること、こうした課題の解決には企業単独での取組には限界があることは、これまで述べてきたとおりである。

このため、人材の課題解決に向け、業界・中小企業の魅力のPRや、インターンシップ・企業見学・求職者との意見交換会の開

催等の推進、働き方改革への取組ノウハウの共有など、中央・城北地域の中小企業、中小企業支援団体等が連携して取り組むことが肝要である。

連携のためには、地域の中小企業・関係機関がネットワークを構築することが求められるが、課題の解決には早期に取り組まなければならないことから、新たなネットワークをゼロから構築していく猶予はない。このため、業界団体、地域の経営者による勉強会など、既存のネットワークを繋ぎ(点と点を結ぶ)、より多くの中小企業・関係団体が関与することが効率的である。

このため、令和元年度に立ち上げた「相談窓口ネットワーク」を核とし、ネットワーク構成団体が関連する団体等に情報を提供することなどにより、地域内の連携を強化していく。

イ 地域ネットワークによる情報収集・共有

地域ネットワークを構築し、取り組むべき事項は、大きく2つある。一つは、人材の課題を解決するためのノウハウや公的支援などの情報の収集と共有化である。多くの中小企業は、人材の課題には早急に取り組まなければならないと認識しつつも、取組に必要なノウハウや情報が不足しているため、その進捗が進んでいない状況である。

まずは、令和元年度に作成した「人材関連事業集」の情報を「相談窓口ネットワーク」により効果的に提供していく。

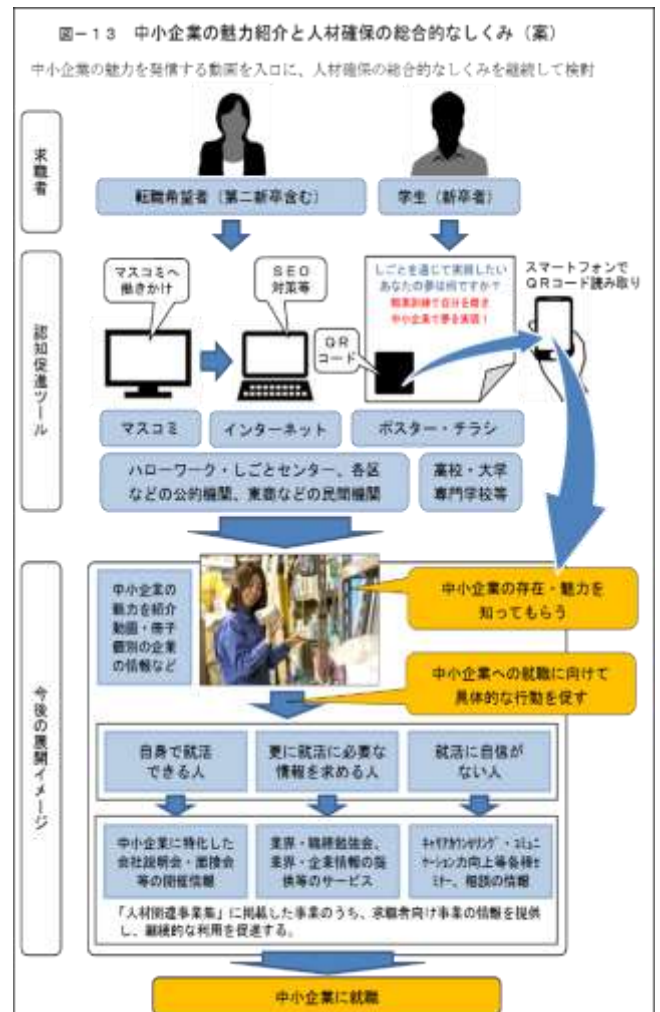
2つ目は、連携した取組の推進である。企業・業界PR、インターンシップ、会社見学等への取組などは、企業・団体単体で取り組むよりも地域の各機関等と連携して取り組む方が効率的・効果的であるため、令和元年度に立ち上げた「相談窓口ネットワーク」を活用し、連携を強化し、対応を図っていく。

(2) 「情報集約・発信機能」の構築

ア 中小企業の魅力の総合的なPR

中小企業総体や個別の中小企業には、様々な魅力があり、これを効果的にPRすることで、喫緊の課題である人材の確保について改善することが可能となる。しかし、社会全体には、様々な情報が溢れ、各業界・各社がしのぎを削っている状況であり、個別の業界・企業での情報発信では、求職者に十分届かない。このため、中央・城北地域に所在の業界・中小企業が連携し、ターゲットを明確化したうえで、PRを強化することが肝要である。

このため、中小企業の魅力を紹介する動画・冊子コンテンツを入口に、「中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ」(図-13参照)について検討を進め、令和2年度にはしくみの設計、試行、令和3年度には本格稼働できるよう取組を進めていく。



イ 求職者と企業の出会いの場の創出 ＜新たな視点による企業説明会・合同面接会の構築＞

これまで、多くの中小企業は民間の人材紹介会社等が主催する企業説明会・合同面接会等に出展するなどにより、人材の確保に取り組んできたが、費用が高価なうえ、確実に人材を確保できる状況にないため、出展を控える企業も出てきている。こうした状況を踏まえ、中小企業経営者からは、安価に出展できる企業説明会等の開催が要望されている。

職業能力開発センターは、ハローワークとの緊密な連携により、各校の訓練科目に応じた説明会・面接会を実施してきたほか、東京しごとセンター等でも説明会等を開催してきた。今後とも、既存の取組を一層効果的に進めるとともに、中小企業が安価な費用で参加でき、「社員を大切にす企業」など、求職者のニーズに直接応える打ち出しによる説明会とするなど、新たな視点による企業説明会・面接会を、既存の取組や公的機関・業界団体等と連携しつつ令和2年度内に開催できるよう準備を進めて行く。

＜インターンシップ、企業見学会のコーディネート＞

インターンシップや企業見学会、求職者との意見交換会などは、自社の魅力を直接求職者に伝えることができる効果的な取組であるが、この取組には、事前に高等学校等との信頼関係を構築しておくなど、様々な事前準備が必要であり、企業単独で取り組むには負担が大きい。また、専門・専修学校との連携は殆ど取組がなされていない。このため、公的機関等が高等学校・専門・専修学校等と事前に調整し、インターンシップ等の受入を希望する企業を集約し、コーディネートするなどの取組が必要となる。

現在でも東京しごと財団、中小企業振興公社等により同様の取組が進められている

ことから、こうした既存の取組やその他の公的機関・業界団体等と連携しつつ、より多くの中小企業がインターンシップや企業見学、求職者との意見交換会等に積極的に取り組むことができるよう、高等学校や専門・専修学校など教育機関との間で受入のルートの開拓等、検討・調整を進めていく。

7 今後の取組について

(1) 令和2年度の取組

平成29年度から3か年にわたり「中小企業の人材確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」を継続テーマとして検討を進めてきた。これまでの議論については本書で取りまとめ、上記継続テーマに基づく検討は令和元年度末をもって一旦終了とする。

令和2年度は、本書に記したとおり、一部今後も継続して検討すべき小課題が存在するため、これらの小課題を統合しつつ、これまで検討してきた課題以外にも視野を広げながら、新たなテーマを設定し、連絡協議会及び勉強会において検討を進めていく。なお、勉強会は、今後も現在のメンバーの方々を中心に、本取組に関心のある若手経営者や経営者の補佐役の方々などに適宜加わって頂きながら、運営していくこととする。

また、令和2年度も、基本的に本年度と同様、連絡協議会は年度内に3回、勉強会は4回開催する。

(2) 課題解決に向けた今後のスケジュール

「4 中小企業の人材における課題への具体的な対策」「5 課題解決に向けた連携の強化」で示した課題ごとの今後の対応は、表-5の通りである。これらの取組は、これまでと同様、連絡協議会と勉強会で検討し、「相談窓口ネットワーク」を活用しながら

ら、効率的に取り組んでいく。

8 結び

本書は、平成29年度から令和元年度の3か年に開催した連絡協議会及び勉強会において「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化」をテーマに議論した内容をとりまとめたものである。

なお、議論を進める中で、現在認識として共有されている要諦は、人材の確保・育成・定着を一体的に実現できる魅力ある企業とは、「社員を大切にせる企業」「ガラス張りの企業」「風通しのよい職場」「経営者と社員の距離が近い企業」であり、こうした企業は、質の高い人材を確保し、確保した人材を体系化されたしくみにより高度な人材として計画的に育成し、評価することが出来る。それにより育成した人材を定着させることも可能である。

こうした企業は、AIなど急速な技術の進歩や、経済のサービス化、グローバル化による産業構造の変化（多様化・複雑化・高度化）に対応し、労働生産性の向上や自社製品・サービスの高付加価値化などを実現できる企業であり、短期的には、現在の景気回復軌道に乗って成長を確保することが可能となる。

一方で、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催後における景気後退の懸念があるが、こうした足腰の強い企業は景気動向の如何に拘わらず、安定した経営を確保することができる。また長期的には、生産年齢人口の減少にも対応し、継続的な成長を確保することが可能である。

今後は、本書の内容を踏まえながら、各業界・各企業、行政機関及びその関係団体等と連携し、具体的取組を進め、より多くの中小企業が、足腰の強い経営を実現するとともに、多様な人材が、自己の多彩な能力を十二分に発揮し、しごとを通じて、自己実現を図ることができる社会の実現を目指していく。

表-5 課題解決に向けた今後の対応

課題項目	対応	対応時期	対応者
4 人材における課題への具体的な取組			
(1) 公的支援の活用による課題解決			
ア 「人材関連事業集」の作成・普及	・「人材関連事業集」のメンテナンス	済	中北センター
イ 人材アドバイザー・ナビゲータ等による情報発信	・通常の活動の中で「人材関連事業集」を活用	済	中北センター・中小企業振興公社
ウ 関係機関等の連携による情報発信	・「人材関連事業集」を活用した「相談窓口ネットワーク」による情報発信	済	相談窓口ネットワークメンバー
	・中小企業診断士、税理士との情報共有・連携	令和2年度～	中北センター
(2) 人材確保の課題解決			
ア 求職者のニーズ把握と共有			
・求職者ニーズの把握	・人材の多様化を見据えたきめの細かい把握・分析	令和2年度～	中北センター
・把握した求職者ニーズの情報共有	・「相談窓口ネットワーク」を通じ情報の共有	令和2年度～	中北センター・ネットワークメンバー
イ 業界・企業のイメージアップ(魅力発信)			
・専門的ノウハウの共有	・広告等の専門家を招いたセミナーの開催	令和2年度～	中北センター
・業界・企業が連携したPR	・動画・冊子「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」の活用	済	中北センター・都内各ハローワーク等
・各業界団体・企業によるPR媒体作成	・先駆事例を収集・提供し、各業界・企業の取組を後押し	令和2年度～	中北センター
ウ 「攻めの採用」への積極的な取組			
・インターンシップ等への積極的な取組	・高等学校、専門・専修学校等へのルート開拓	令和2年度～	中北センター・中小公社・しごと財団
	・職業能力開発センター・各校のインターンシップ促進	令和2年度～	中北センター
	・中小企業の魅力をアピールする企業説明会	令和2年度～	中北センター
エ 経営者(層)による直接のアプローチ			
・「経営理念」のあり方	・本書「別添資料1」で提示、引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
・「経営理念」の伝え方	・本書「別添資料1」で提示、引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
オ 採用時のコミュニケーション			
・コミュニケーションの方法	・本書「別添資料2」で提示、引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
・採用時に求職者へ伝えるべきこと	・本書「別添資料1」で提示、引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
カ 多様な人材の積極的な確保			
	・引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
キ ハローワークの一層の活用			
	・求人票の効果的な記載内容の事例収集・共有	令和2年度～	中北センター・ネットワークメンバー
ク 保護者・学校対策の積極的な取組			
	・「社員を大切にす企業」を目指す企業の公的支援活用促進	令和2年度～	中北センター・ネットワークメンバー
	・高校就職担当者会議等での動画・冊子による中小企業PR	済	中北センター
ケ 職業能力開発センター修了生の一層の活用	・動画・冊子「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」によるPR	済	中北センター
(3) 人材育成の課題解決			
ア 人材育成の体系化、計画的取組			
	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
イ 経営理念の社内浸透の取組			
	・本書「別添資料1」で提示、引き続きの検討	済	中北センター・連絡協議会・勉強会
ウ 人材育成の推進			
・新卒人材の育成	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
・既卒人材の育成	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
・職種横断的な人材の育成	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
エ 人材育成を担う社員の確保・育成			
	・本書「別添資料3」で提示、引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
	・ロジカルシンキング等の測業訓練への導入	令和2年度～	中北センター
オ 効果的な営業手法、営業人材・品質管理・オペレータ等の育成			
・営業人材の育成	・新規科目「メディアプロモーション科」での取組・効果の検証	令和2年度～	中北センター
・品質管理・オペレータ等の育成	・これらの職種での育成方法の引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
(4) 人材定着の課題解決			
ア 「経営理念」等採用時に伝えるべきこと			
	・本書「別添資料2」で提示、引き続きの検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
イ 「社員を大切にす企業」の考え方			
	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
ウ 「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり			
	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
エ 「ガラス張りの経営」の考え方			
	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
オ 「風通しのよい職場」の考え方			
	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
カ 人事制度の改善			
	・「人材関連事業集」を活用し、取組企業の支援事業の利用促進	済	中北センター・ネットワークメンバー
キ 働き方改革への取組			
	・関連する公的施策と連携しながら情報発信	令和2年度～	中北センター
5 課題解決に向けた連携の強化			
(1) 地域のネットワークの構築と情報共有			
ア 地域ネットワークの構築			
	・「相談窓口ネットワーク」を核とした地域内連携の強化	済	中北センター・ネットワークメンバー
イ 地域ネットワークによる情報収集・共有			
	・「人材関連事業集」を活用した「相談窓口ネットワーク」による情報発信	済	相談窓口ネットワークメンバー
	・「相談窓口ネットワーク」を活用した地域内連携の強化	済	中北センター・ネットワークメンバー
(2) 「情報集約・情報発信」の構築			
ア 中小企業の魅力の総合的なPR			
	・「中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ」の検討	継続	中北センター・連絡協議会・勉強会
イ 求職者と企業の出会いの場の創出			
・新たな視点による企業説明会・合同面接会の構築	・中小企業の魅力をアピールする企業説明会（再掲）	令和2年度～	中北センター
・インターンシップ、企業見学会のコーディネート	・高等学校、専門・専修学校等へのルート開拓（再掲）	令和2年度～	中北センター・中小公社・しごと財団

別添資料

ここからは、人材の確保・育成・定着において、特に重要と位置付けた取組を進めていただけるよう、マニュアル形式での資料を提示しています。

まず、人材確保・育成・定着を円滑に進めるための基本となる「経営理念」を効果的に求職者・社員に伝えること。

次に、求職者に共感をもってもらい、確実に入社に結び付けるとともに、定着にもつながる採用時のコミュニケーションの方法。

そして、入社した社員を確実に育て、企業を支える人材として、また定着にも繋がる人材育成の基本である、OJT、off-JTの手法。

これらの資料をご参考に、各社において、円滑な人材の確保・育成・定着に向けた取組を進めていただければと思います。

経営理念のあり方・伝え方・社内浸透の方法

・ポイント

求職者・社員が共感する経営理念を構築し、採用時に経営者が、直接求職者に対し経営理念を語ることが重要

・求職者・社員が共感する経営理念構築の重要性

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

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

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

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

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

・求職者・社員が共感する経営理念とは？

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

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

・求職者・社員が共感する経営理念の構築

① 社員の意識を理解する

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

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

② 社員が自社を誇りに感じ、連帯感を持てるような内容とする

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

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

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

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

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

③ 社員が自社に明るい将来を見出せる内容とする

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

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

とが重要である。

④ 社員が働きがいを感じられる内容とする

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

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

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

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

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

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

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

⑥ 社員が前向きに仕事に取り組める内容とする

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

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

こうした社内の環境づくりには、その途上に多くの困難があることが容易に予想できるが、社員が前向きに仕事に取り組むことで、それぞれの社員が仕事を通じた満足感を得る

とともに、生産効率の向上など、足腰の強い会社を実現するためには不可欠な取組である。

・採用活動の初期の段階から経営者（層）が積極的に関与することの重要性

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

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

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

① 採用責任者としての経営者

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



② 経営者の説得力

大企業とは異なり、中小企業の顔は経営者自身である場合が多い。経営者自身がその企業であり、その企業の魅力を体現する人である。

後段で述べるが、中小企業には大きく5つの魅力がある。こうした中小企業独自の魅力を具体的かつ明確に説明し、求職者の心に刻み付けることができるのは経営者をおいて他にない。

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

・ポイント

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

・経営理念の社内浸透「取組事例」

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

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

・社員に対する経営理念の伝え方の重要性

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

⇒ 経営理念を浸透させるための取組が不十分

⇒ 仕事の中で経営理念を実現したことに対する評価のしくみがない

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

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

などが考えられる。

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

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

経営者（層）の日々の行動や判断、経営戦略・方針などのすべてのビジョンについて、経営理念を起点に伝えていくことで、足腰の強い経営が実現でき、経営者（層）と社員、新規に採用した社員のベクトルを一つの方向に向かわせることが可能となる。

企業が展開する全ての事業・技術開発、日々の社員の業務一つひとつに、経営理念を落と

し込んでいくこと、「この業務・取組は経営理念のこの考え方に基づいている」と丁寧かつ継続的に説明していくことが、経営理念を社員の間に浸透していくために不可欠ということになる。

・社員に対する経営理念の伝え方

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

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

① 経営理念に関するストーリーをつくり、伝える

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

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

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



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

② 経営者（層）自身による経営理念の実践

当然のことながら、企業における経営者（層）の影響力は大きく、求職者・社員、取引先、地域の住民など様々な人がその言動に注目している。このため、経営者が社員に先んじて経営理念に掲げている価値観や行動を実践することにより、経営者の本気度を示すことになる。これにより、社員が経営理念の重要性を認識し、その内容を理解してくれ、経営者への

信頼をも高めることにつながる。

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

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

③ 社員が常に経営理念を意識して仕事に取り組む環境整備

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

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

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

➤ 社内掲示

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

掲示する以上、経営理念自体と同様大切に扱うことが重要である。

➤ 朝礼などでの唱和

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

➤ 経営理念を常に携行

経営理念をカードなどに印刷し、社員証などとともに、常に携行することも工夫の一つである。

➤ 経営理念の社外への発信

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

一環としても有効な取組である。

▶ 日常業務の中で経営理念を意識した体験の共有

日常業務の中で課題やトラブルが発生し、特段の判断を求められる場合は多い。その際に経営理念に立ち返って判断することが重要であり、そうした判断は後に正しかったと気付くことも多い。また、重大な課題でなくとも常に経営理念を意識しながら業務に当ることは重要である。そうした経験を、定例の会議や研修などの際に社員間で共有することが、経営理念の社内浸透に最も大きな効果を発揮すると言われている。そうした経験を経て、他の社員にそれを伝えることが出来た社員は、周囲からその仕事ぶりを認めてもらう絶好の機会ともなり、モチベーションの維持・向上にも繋がる。

▶ 経営者（層）による定期的な発信

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

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

▶ 各社独自の創意工夫

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

④ 経営理念に基づく人事制度の構築

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

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

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

採用時のコミュニケーション方法

・ポイント

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

・採用時のコミュニケーション

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

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

① 求める人材像の明確化

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

➤ 人材像の構成要素

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

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

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

・属 性

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

・パーソナリティ

⇒ 基本能力

その人が元々持っている「発想力」など、常識にとらわれない新しいアイディ

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

⇒ 行動特性

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

⇒ 仕事に対する姿勢

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

⇒ 価値観

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

・能力

⇒ 経験

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

⇒ 知識

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

⇒ スキル

仕事のスキルと、人間関係のスキルの2つが大きい。

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

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

➤ 採用条件の明確化

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

⇒ 経営理念との整合性

経営理念と求める人物像が整合するよう整理。

⇒ 経営方針・計画などとの連携

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

⇒ 現場が求める人数・人物像の把握

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

⇒ 人材の成長過程を考慮

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

➤ 採用条件から「求める人材像」の組立

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

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

② 会社説明会の準備

➤ 説明内容

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

➤ 開催日程

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

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

➤ 開催場所

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

➤ 開催方法

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

➤ 説明者

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

③ 自社の魅力のPR

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

導くことが重要である。

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

➤ 具体的なPR内容

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

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

⇒ 入社後早い段階から、責任ある仕事を任せてもらえる

⇒ 様々な仕事を経験できる

⇒ 社員の成長を支える教育研修制度・キャリアモデルがある

⇒ 風通しが良く、人間関係が良好で、自分のアイデアが形になりやすい

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

④ 会社説明会における留意点

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

⑤ プレゼンテーションの留意点

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

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

⑥ 内定辞退の回避

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

➤ 内定辞退の理由

内定辞退の理由は様々であるが、いくつかのパターンがあると言われている。

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

➤ 内定者とのコミュニケーション・フォロー

⇒ 内定者の不安・疑問の早期解消

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

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

⇒ 内定者相互のコミュニケーション支援

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

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

⇒ 懇親会・研修等の実施

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

⇒ 内定式の演出

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

中小企業のOJT・off-JT基本マニュアル

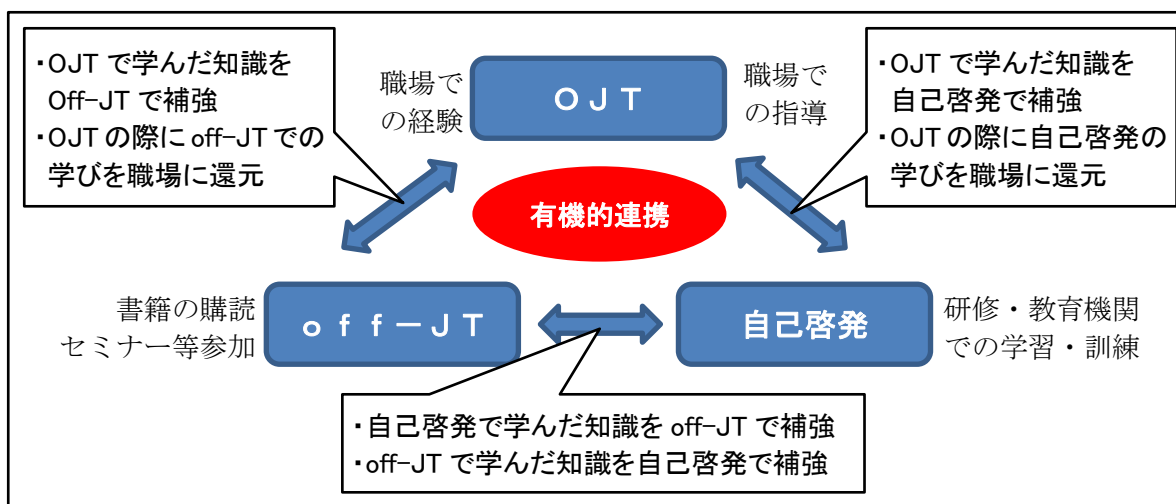
・ポイント

OJT、off-JT、自己啓発を有機的に連携させ、それぞれの長所を活かして効果的に人材育成を進めていくことが重要

・人材育成の基本

① 人材育成の3つの柱

人材育成の基本は大きく、①職場で日常の業務遂行を通じて学ぶ「OJT」、②職場外の公的・私的な研修・教育機関で集合的に学ぶ「off-JT」、③社員が自ら学ぶ「自己啓発」の3つがあります。



その中で基本となるのは、各職場で実務に即して上司や先輩社員から学ぶOJTです。多くの求職者・在職者は、仕事を通じて自分が成長することを望んでいますが、実際、毎日の仕事の達成感や挑戦した仕事の成功・失敗体験の積み重ねが、社員を大きく成長させ、次のステップへと挑戦する意欲を高めます。職場は「仕事をする場」であるとともに「人を育てる場」でもあります。

② OJT、off-JT、自己啓発の長所を組み合わせる

但し、OJTは人材育成における万能のしくみではありません。日常業務の中で行われる育成であるため、指導する側・受ける側のどちらか一方、あるいは双方にOJTに対する認識が希薄である場合、育成に向けた視野が狭くなったり、緊張感が失われたりします。また双方に余裕がないと内容が乏しくなったり、中断される恐れもあり、同じ社内、同期間であっても、指導する社員・受ける社員の意識次第で結果に差が出る可能性の高い育成方法です、また基本的に1対1で行うため、両者の相性にも留意が必要です。

一方、off-JTは、社外の研修・教育機関で行うため、①社内の常識に囚われない広い視野を得られる、②社内には蓄積できていない最新・高度・異分野の知識・技能を得られる、③社内外の人々との異分野交流ができるなどの長所があります。

自己啓発は、仕事に関連する知識をそれぞれの社員の関心の切り口から、自発的に学ぶものであり、理解の深度としては最も深い結果を得られます。OJTに併用して自己啓発を進

めることにより、OJTによる習得が容易かつ効果的になるとともに、双方のコミュニケーションの中で、指導者側に新たな気づきをもたらす可能性もあります。

経営者・人事担当者は、これらのことを理解し、3つの手法を有機的に連携させ、それぞれの長所を活かしながら効果的に育成を進めていくことが重要です。

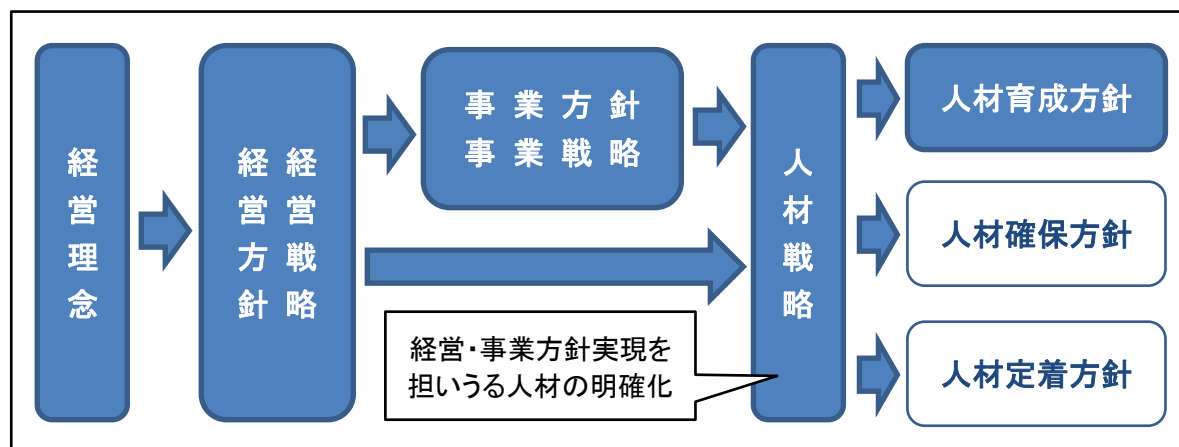
OJT・off-JTの長所・短所・適した育成

	OJT	off-JT
長所	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容に即した指導が可能 ・継続的フィードバックが可能 ・指導回数を多く確保できる ・1対1できめ細かい指導が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内常識に囚われない広い視点 が得られる ・最新・高度な知識等が得られる ・社内外の人々との異分野交流
短所	<ul style="list-style-type: none"> ・一方、双方の認識が希薄な場合は視野が狭い、緊張感の欠如 ・余裕がないと内容が乏しくなったり、中断する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者1対受講者多数の構造できめ細かな指導が難しい ・業務との乖離を受講者が埋める努力を求められる
適した育成	<ul style="list-style-type: none"> ・習熟、経験を必要とするもの ・適時、複雑な判断を要するもの ・内容の見える化が困難なもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな、広範な知識の習得 ・業務に厚み、深みを持たせる ・内容の見える化が可能なもの

・人材育成への取組の前提

① 経営理念に基づく人材育成

人材育成をはじめとする人材戦略は、企業経営において最も重要なことです。このため、人材育成を進める前に、経営理念に基づく経営方針・経営戦略・事業方針・事業戦略を実現するための人材戦略を明確化し、これに基づいて、人材育成方針を定めることが求められます。

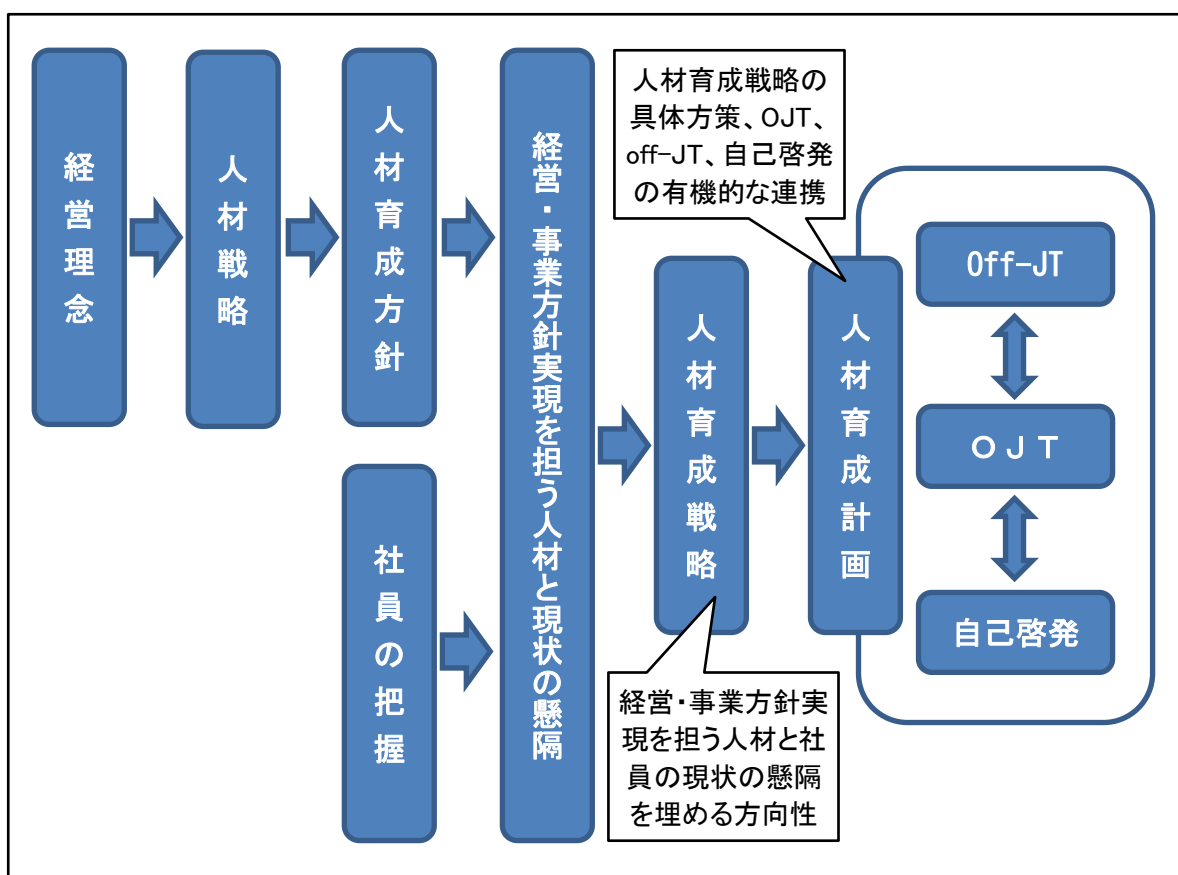


② 社員の把握に基づく人材育成

人材育成方針の策定とともに、人材育成を進める前に必要となるのは、社員の能力、知識、経験、性格、仕事に対する考え方・姿勢などを把握することです。人材の育成は、事業の遂

行と同様に、戦略に定めた目標を達成するために必要な技術・資源（経営・事業方針の実現を担う人材）を明確化したうえで、現在自社が持つ技術・資源（個別の社員の能力等）の現状を測定し、必要なものと現状の懸隔を把握し、その懸隔を埋めるための取組といえます。

そのうえで、懸隔をうめるための方針（人材育成戦略）を立案し、これを具体的な方策に落とし込んだ計画（人材育成計画）を作成し、これに基づいて人材育成を進めていくことが重要です。そして、人材育成計画は、OJT、off-JT、自己啓発それぞれの長所・短所を踏まえ、有機的に連携した内容とする必要があります。



・ OJT、off-JT、自己啓発の進め方

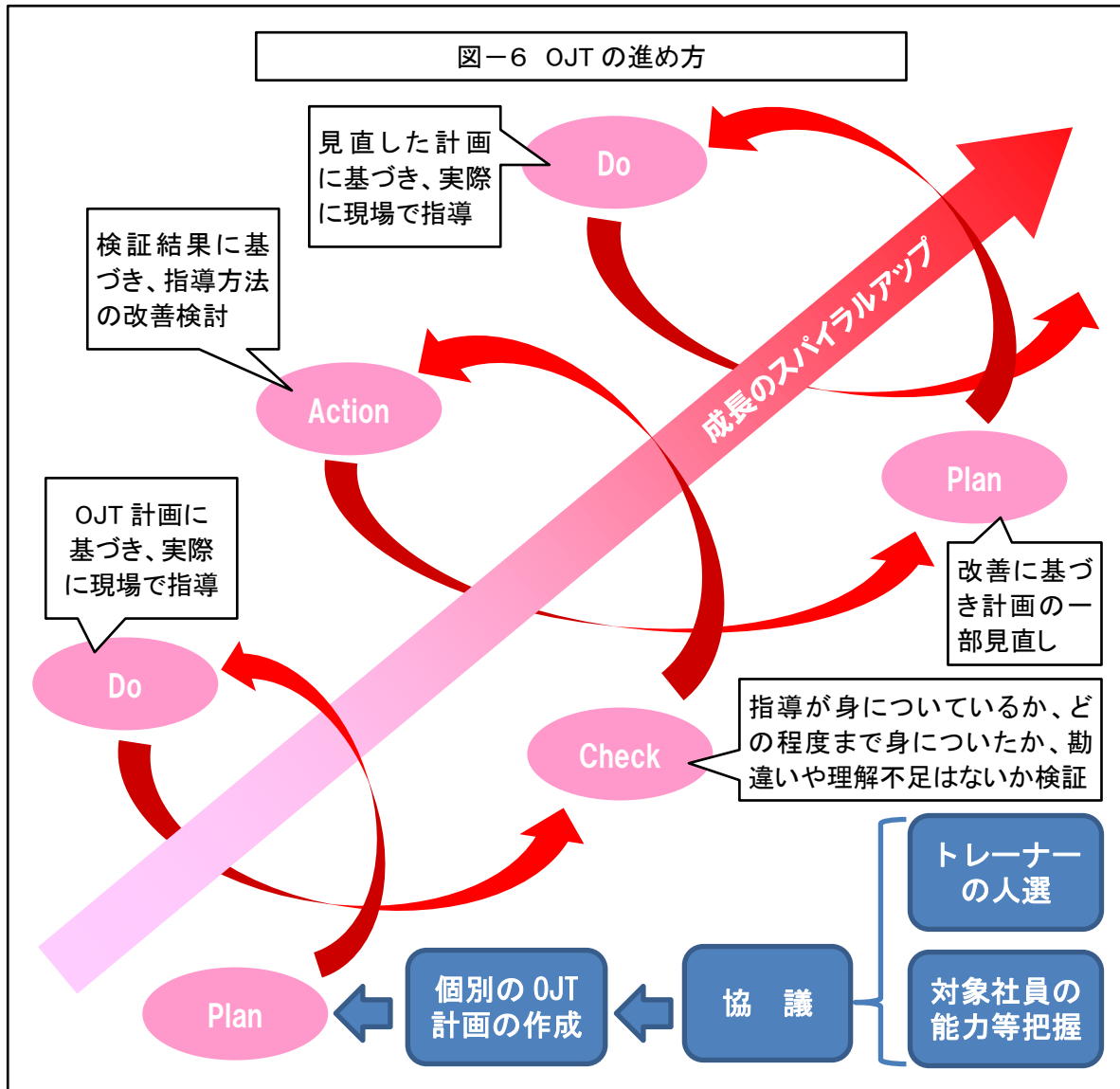
① OJTの進め方

OJTを円滑に進めていくためには、全ての社員がOJTとは、新人が育ち、定着することで業務の効率化、高付加価値化が実現されるとともに、確実に技術・知識を継承するために必要不可欠なものであり、業務の一環であることを確実に認識してもらうことがまず必要です。指導する社員、指導を受ける社員とも担当業務で忙しく時間がないということはよく聞かれることです。経営者・人事担当者は、OJTを実施するための時間の確保に配慮するとともに、当事者もOJT実施を前提に、その他の業務を組み立てる必要があります。つまりOJTの実施は、職務の効率化とセットになっているのです。

また、OJTが業務の一環である以上、現場での実施はPDCAサイクルを活用することが必要です。

まずは、指導者となる社員（トレーナー、チューター）を選んだうえで、人事担当者は、

対象となる新人職員の能力、知識、経験、性格、仕事に対する考え方・姿勢などを把握し、これに基づき指導者となる社員とともに、OJTに関する計画を作ります。そして計画に基づいて実際に指導してみて、しばらくしたのちに、その指導が新人に身についているか、どの程度まで身についたか、勘違いや理解不足はないかなど検証を行い、検証の結果に基づいて、指導方法の改善を検討し、それに基づき計画を一部見直し、また実際に指導していくという流れとなります。



➤ OJTを進めるうえでの留意点

⇒ 円滑なコミュニケーション

よい職場づくりに円滑なコミュニケーションは欠かせません。OJTは業務の一環として取り組む以上、指導者は対象となる社員にしっかりと向き合い、相手の表情などを観察しながら、コミュニケーションを深めていくことが大切です。

⇒ 教え方の技術

OJTに限りませんが、教え方には、大きく二つの方法があります。

・ティーチング

新人社員などに、担当する仕事に必要な技能・知識を身に付けてもらう場合に用いる方法

- ・ コーチング

一定の経験を積んでいる社員などに、さらなるステップアップのための技術・知識を身に付けてもらう場合に用いる方法

⇒ **ティーチングのポイント**

- ・ 一回に一つ、段階を追って教える

人は一度にたくさん覚えることはできません。相手に教えてもらったことを消化・吸収できる余裕をもって教えます。また、教える内容は、指導者自身の経験などを参考に、どの順番で教えてもらうと理解しやすいかなど、教える順番にも配慮が必要です。

- ・ マクロ→ミクロ

最初は、仕事の全体像（マクロ）を教えます。社内や業界で新人社員を対象に全体研修などがある場合は、それを踏まえて、全体研修との間に齟齬や隙間のないよう配慮します。社内における当該業務の位置づけや、全体工程のうちどの部分に当たるかなどをまず教え、そのうえで、職場の仕事（ミクロ）を教えることが重要です。

- ・ 相手に合わせる

OJT計画を作った際に、対象社員の能力や性格などを把握していますので、これを踏まえ相手に合わせて教えます。こうすることで相手がより積極的に指導を受けようになり、理解度も向上します。

- ・ 五感を使う

OJTの最大の長所は、仕事の現場で、仕事の手順に沿って指導できることです。仕事内容にもよりますが、指導は説明（言葉）だけでなく、視覚、聴覚、触覚、場合によっては嗅覚、味覚も総動員して五感で覚えるよう、指導することが大切です。五感で覚えたことは身に付きやすいし、忘れにくいということは、多くの人が実感していることです。

- ・ 質問してもらう

一定程度の指導の後、理解度などについて検証（Check）することになっていますが、毎日の指導の中でも、一区切りごとに、質問する時間を設け、理解しているかを確認することが、手戻りなく指導するためには必要です。

⇒ **コーチングのポイント**

- ・ 傾聴の徹底

コーチングの相手は、一定程度の経験を積んでいるため、仕事の進め方など、自分の考え方を持っている場合が少なくありません。場合によっては、間違っている場合などもありますが、まずは相手が一通り話し終わるまで、広い心で受け止め、口を差し挟まずに聴くことが重要です。そうした姿勢は、相手との信頼関係の醸成に繋がるとともに、相手の思考回路の把握にもつながり、効果的な指導が可能となります。

- ・ 答えを引き出す

些細なことでも、疑問点、不明点などにぶつかった際は、指導者から答えを与えず、まずは相手から答えが出てくるように、質問を繰り返すなどの対応が必要です。社

会・経済・技術が大きく転換する、今の時代はこれまで当たり前と考えていたことが通用しないことは日常茶飯事です。常に、あらゆる事象に対して疑問の目を持ち、自分で答えを見つける、そのためのロジカルシンキングを行う、そうした習慣を身に付けさせることは、相手の将来にとっても重要な指導となります。

- ・ ものごとを具体的に表現する

課題や疑問点にぶつかったとき、すごく大変だとか、とても難しいという言葉が相手から出たら、何がどのように大変なのか、どの点がどのように難しいのか、具体的な状況が説明できるよう、誘導することも重要です。複雑化多様化する社会の中では、ものごとを具体的にとらえ、それを説明できないとものごとが進みません。また、取引先など相手とのコミュニケーションにおいても、当方からの提案、顧客からの要望など、対象となる事象をより具体的にすることで解決の道筋が見えてくるものです。

- ・ 提案する

一定の理解が進むと、業務を通じて指導の成果を出していくことが求められます。しかしその場合も、これまでのポイントと同様に、相手の自主性に基づいて取り組むことが重要です。「いままでの指導を活用して、〇〇というプロジェクトや△△という新規事業があるけど、やってみるつもりはありますか？」というように、具体的でありながら、最終的には相手を選択する形での提案を行うことで、新たなビジネス・業務に挑戦する精神が培われますし、そうしたことが可能な会社であることを強く印象付け、モチベーションの向上にもつながります。

② o f f - J T の進め方

人材育成の基本はO J Tですが、O J Tは現場に即しており、現場の上司や先輩が指導者となるがゆえに、社内の常識・考え方の中にとどまってしまう危険性もあります。そうしたことを回避するために、o f f - J Tを活用すべきです。o f f - J Tは外部の研修。教育機関を活用するため、会社のビジネス、仕事の進め方とは完全には一致しません。講師によっては、研修生の企業の状況を詳しく把握したうえで、研修を行う人もありますが、そうした講師は少数です。

まずは、会社のビジネス、仕事の進め方などを受入機関に丁寧に説明し、出来る限り会社の実態に即した研修内容となるよう配慮することが重要です。

一方で、会社の実態とは異なる指導を受けたとしても、それを咀嚼し、会社の実態に沿わせて仕事の改善などに結び付ける取組が重要です。社員が研修から帰ってきたら、単に研修の内容を報告させるのではなく、仕事に直接活用できること、会社の実態に沿っていないことなどを整理させ、活用できるものは、具体的にどのように活用するのか、会社の実態に沿っていないものは何か応用できるものはないかなどを報告させ、研修で得たものを無駄なく活用するよう誘導することが重要です。実際のビジネスでも、一見価値のない技術やアイデアが見方を変えるだけで、ビジネスチャンスに変わることは日常茶飯事です。そうしたことについて研修を通じて体験させることも重要です。

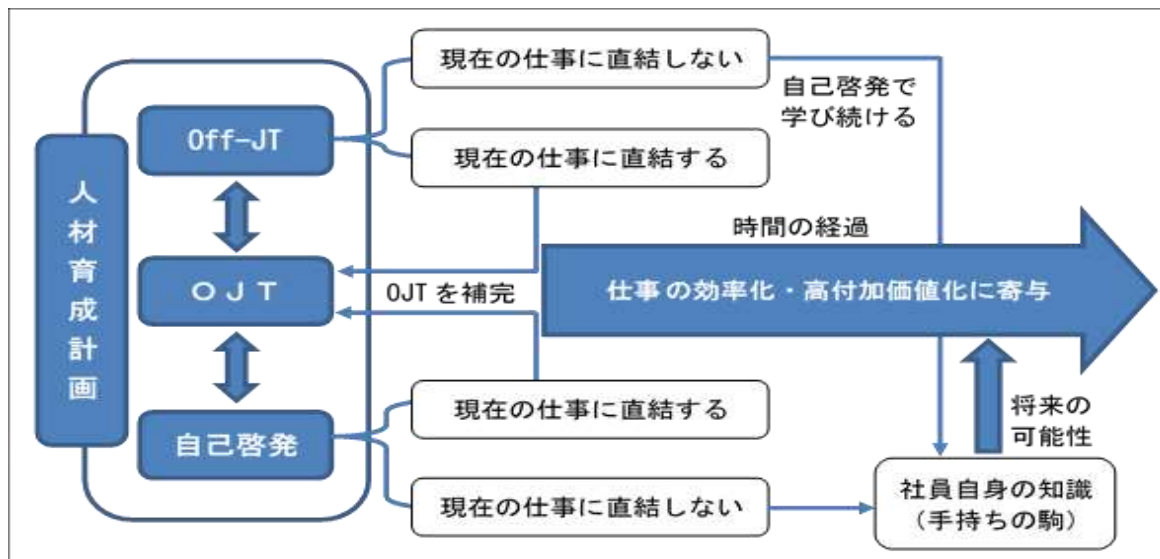
会社で用いていない技術・知識を習得した場合、特に最新、高度な技術・知識を学んだ場合は、それを活かすことが重要です。すぐに自社のビジネスに活用できなくても、いずれ活用できる可能性があるものについては、自己啓発に結び付けるなどして、社員の潜在的技

術・知識（手持ちの駒）として持ち続けることにより、変化の速い現在においては重要です。

③ 自己啓発の進め方

自己啓発は、社員にとって担当する業務の効率化、高付加価値化のために重要な取組です。しかし自己啓発に取り組むには、時間的・経済的制約もあり、高いモチベーションを持つ社員でないと全うできないというのが一般的な認識です。

しかし、これまで述べてきた通り、OJTにおいて、常識に囚われず、疑問の目を持って仕事に取り組むよう誘導することで、自己啓発への取組インセンティブは大きく向上します。また自己啓発によって得られた知識などを活用して課題解決を図ろうとする場合や課題を解決した場合などには、その取組を高く評価することが大切です。さらに、自己啓発を支援する時間的、経済的支援を図ることは、企業にとって決して無駄な投資にはなりません。但し自己啓発は短期の成果には結び付きにくいものであり、そのことは経営者が理解しておく必要があります



令和元年度中央・城北職業能力開発連絡協議会 委員名簿

NO	団体種別等	所 属	役 職	氏 名
1	事業主団体	東京都印刷工業組合	常務理事	土屋 勝則
2		公益社団法人 東京グラフィックサービス工業会	専務理事	齋藤 成
3		一般社団法人 東日本プラスチック製品工業協会	専務理事	八尋 一恭
4	事業主	株式会社アープ	代表取締役	阿部 健一郎
5		橋本電気株式会社	代表取締役社長	橋本 明子
6		株式会社匠栄房	代表取締役会長	高橋 功
7		株式会社シントク	代表取締役社長	田中 雄大
8	地域団体	東京商工会議所 文京支部	事務局長	矢口 和彦
9		東京商工会議所 北支部	事務局長	小倉 政則
10		東京商工会議所 板橋支部	事務局長	新保 邦彦
11	自治体	文京区 区民部	経済課長	篠原 秀徳
12		北区 地域振興部	産業振興課長	馬場 秀和
13		板橋区 産業経済部	産業振興課長	木内 俊直
14	公共職業 安定所	飯田橋公共職業安定所	主任就職促進指導官	大谷 典子
15		新宿公共職業安定所	統括職業指導官	竹本 進
16		池袋公共職業安定所	統括職業指導官	渡邊 俊
17		王子公共職業安定所	統括職業指導官	清水 眞由美
18	政策連携 団体	公益財団法人東京都中小企業振興公社	企業人材支援課長	長岡 宏昭
19		公益財団法人東京しごと財団	正規雇用対策担当課長	上野 芳江
20		東京都職業能力開発協会	総務・振興課長	阿部 豊

令和元年度 中央・城北職業能力開発連絡協議会 勉強会 参加者名簿

(50音順)

	氏名 (ふりがな)	所属名	役職等
事業主団体・事業主	齋藤 成 (さいとう はかる)	公益社団法人 東京グラフィックサービス工業会	専務理事 連絡協議会委員
	佐藤 公一 (さとう こういち)	日本特殊光学樹脂株式会社	代表取締役社長
	高橋 大成 (たかはし ともしげ)	株式会社プロ匠栄房	代表取締役
	田中 雄大 (たなか ゆうだい)	株式会社シントク	代表取締役社長
	中村 慎一郎 (なかむら しんいちろう)	株式会社日精ピーアール	代表取締役社長
	西村 裕一 (にしむら ゆういち)	株式会社パースジャパン	管理部 経理・財務グループ長
	吉村 健太郎 (よしむら けんたろう)	株式会社ルケオ	代表取締役社長
(オブザーバー) 関係団体	長岡 宏昭 (ながおか ひろあき)	公益財団法人 東京都中小企業振興公社	総合支援部 企業人材支援課長
	水野 麻衣子 (みずの まいこ)	公益財団法人 東京都中小企業振興公社	総合支援部 企業人材支援課 人材支援担当係長
	豊田 薫 (とよだ かおる)	公益財団法人東京しごと財団	しごとセンター課 若年就業支援係主任
	飛田 聡 (とびた さとし)	公益財団法人東京しごと財団	雇用環境整備課 人材確保支援担当係主事
事務局	安田 幸致 (やすだ こうち)	中央・城北職業能力開発センター	所長
	加来 順也 (かく じゅんや)	中央・城北職業能力開発センター	人材育成課長
	松丸 美恵 (まつまる みえ)	中央・城北職業能力開発センター	訓練課長
	栗原 晶子 (くりはら あきこ)	中央・城北職業能力開発センター	課長代理 (人材育成推進担当)
各校長	木幡 収治 (こわた しゅうじ)	中央・城北職業能力開発センター 高年齢者校	校長
	大谷 久美子 (おおたに くみこ)	中央・城北職業能力開発センター 板橋校	校長
	鈴木 紀之 (すずき のりゆき)	中央・城北職業能力開発センター 赤羽校	校長



「はたらく」ことは生きること。
あなたが生活の糧を得ることと同じ位大切にしたい
「はたらく」理由を見つけてください。

そして、多彩で魅力ある「はたらく」理由があり
あなたが輝く場所として、中小企業に目を向けてください。

また、「はたらく」理由の実現に向け、
あなたを磨く場所として、職業訓練に目を向けてください。

あなたの勇気ある一歩が、輝く未来を創り出します。



ブックレット「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」は、都立中央・城北職業能力開発センター・各校、都内のハローワークで配布しています。

ムービー版（YouTube）もぜひ、ご覧ください。

中小企業編：<https://www.youtube.com/embed/3bfBD3oISNc>

職業訓練編：<https://www.youtube.com/embed/UULAXEkZkiU>



[中小企業編]



[職業訓練編]

中央・城北職業能力開発センターのHPでは、ムービー版・PDF版ブックレットを掲載しています。

中央・城北職業能力開発センターURL：<http://hataraku.metro.tokyo.jp/vsdc/chuo/>

令和2年3月

都立中央・城北職業能力開発センター 中央・城北職業能力開発連絡協議会