

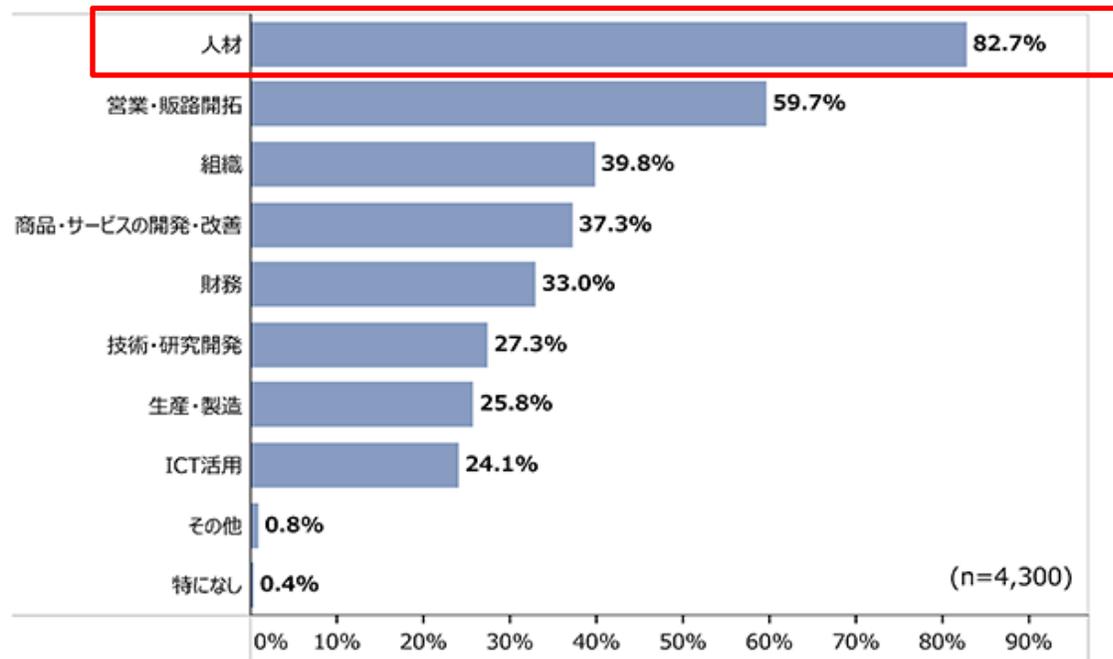
ジョブの明確化に基づく人材戦略実践ガイドンス

令和6年3月
関東経済産業局

1. 導入 – 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)」

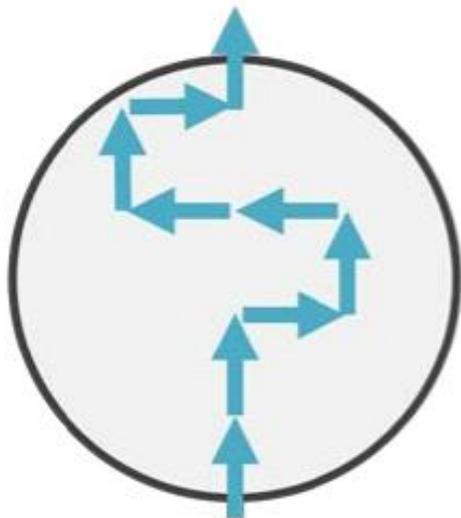
1. 導入 ー労働市場（働き手と組織の関係）の変化

- ✓ 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。

従来の日本型雇用コミュニティ

メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ

- 事業環境の予見性が高く、安定性が重要
- 新卒一括採用が基軸。内部公平性重視
- 企業主導のキャリア形成

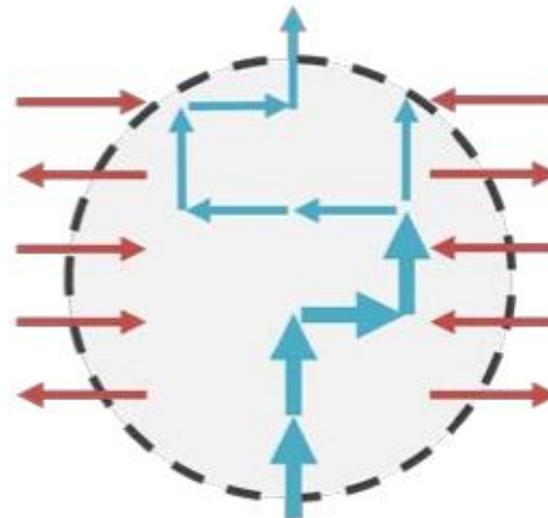


同質性/モノカルチャー
囲い込み型

これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ

- 変革の時代。変化への対応、イノベーションが重要
- 新卒、中途/再入社、リスキル・再配置。外部競争力重視
- 個人の自律的なキャリア形成

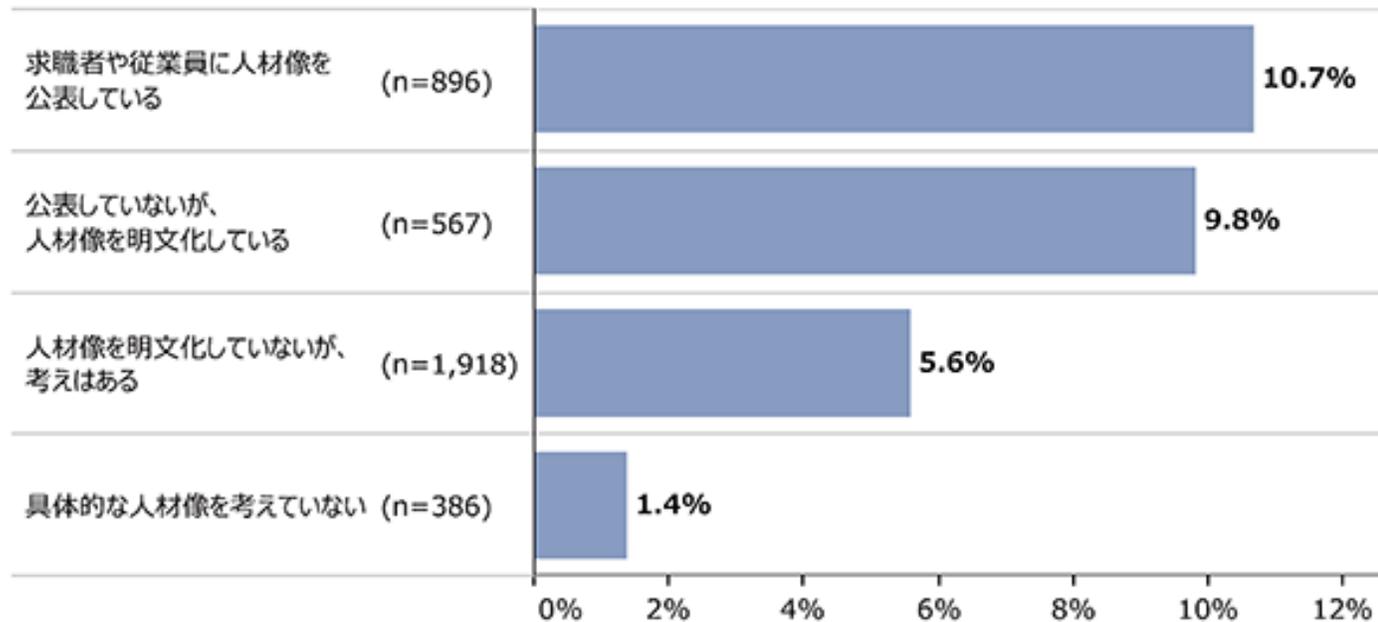


多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

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）



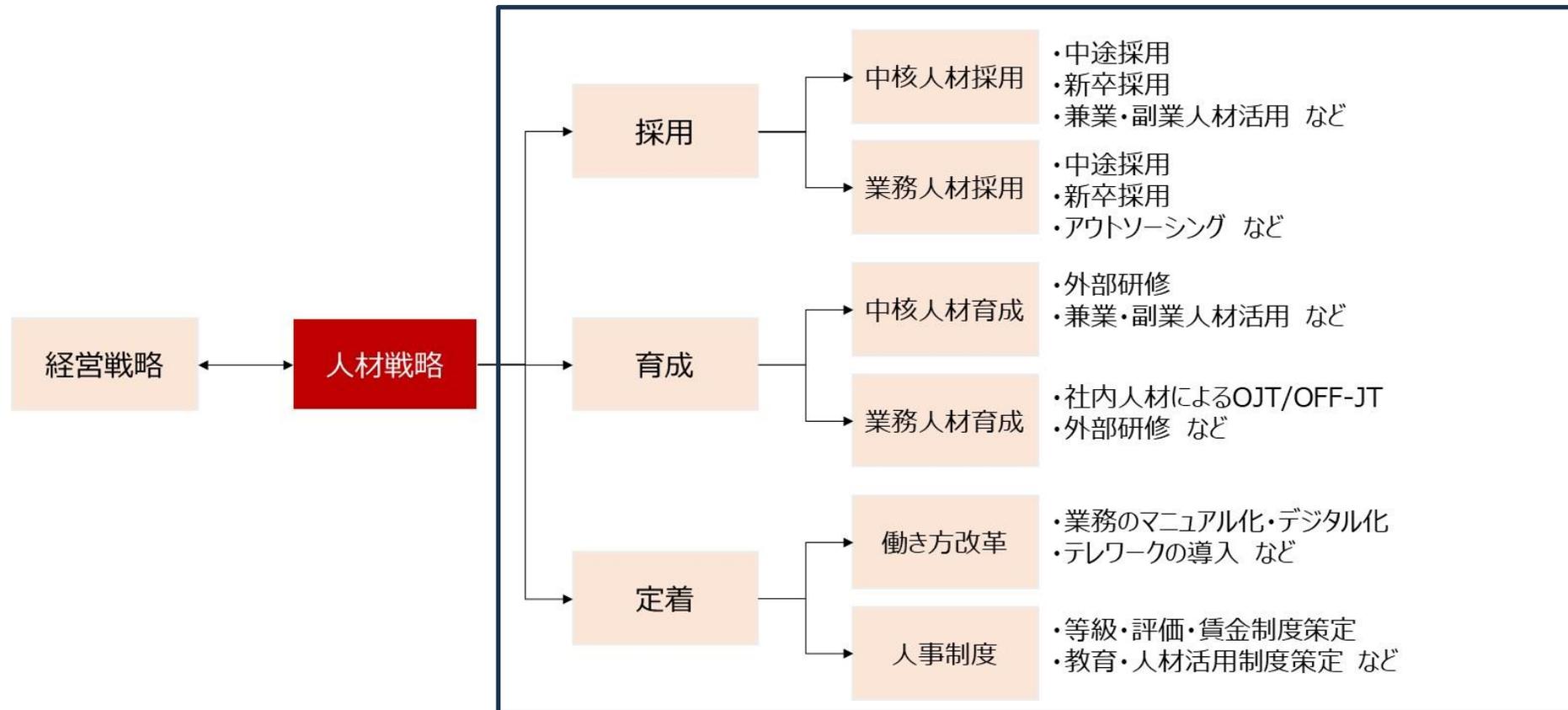
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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



1. 導入 – ジョブの明確化とは

- ✓ 本ガイドスにおける「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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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

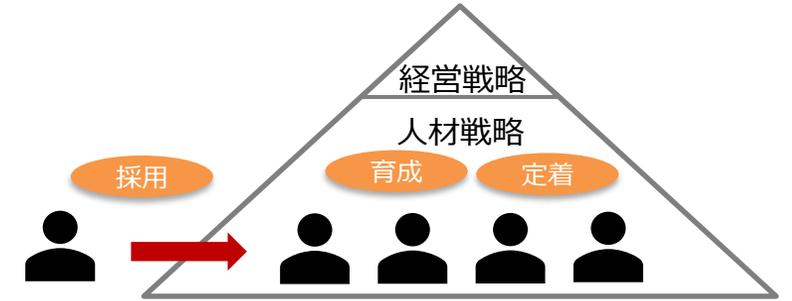
経営課題の解決を通じた企業価値向上・経営力向上
生産性向上、既存事業の強化、新事業創出等

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

多様に感じられる課題を、「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。

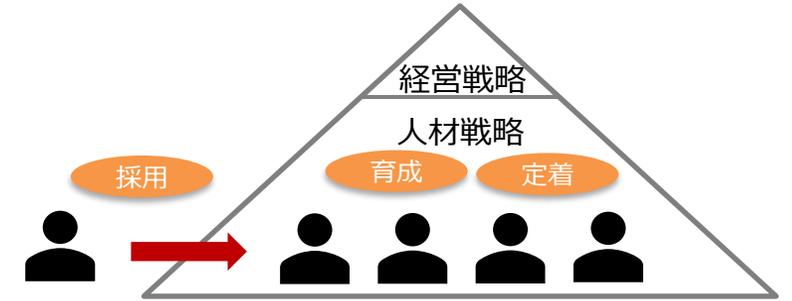
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>

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。

<p>STEP 1 : 経営課題の整理</p>	<p>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。</p>
<p>STEP 2 : ジョブの明確化</p>	<p>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。</p>
<p>STEP 3 : 人事施策の実行</p>	<p>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。</p>
<p>経営課題の解決 今後の展望</p>	<p>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。</p>

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。

<p>STEP 1 : 経営課題の整理</p>	<p>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。</p>
<p>STEP 2 : ジョブの明確化</p>	<p>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。</p>
<p>STEP 3 : 人事施策の実行</p>	<p>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。</p>
<p>経営課題の解決 今後の展望</p>	<p>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。</p>

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繋げていく。

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

椿温泉旅館しらすぎ

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切にしながら、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く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おう」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に行う際に、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き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。

<p>STEP 1 : 経営課題の整理</p>	<p>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。</p>
<p>STEP 2 : ジョブの明確化</p>	<p>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。</p>
<p>STEP 3 : 人事施策の実行</p>	<p>「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。「要員計画上どういう位置づけか」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。</p>
<p>経営課題の解決 今後の展望</p>	<p>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。</p>

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える制度や、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。

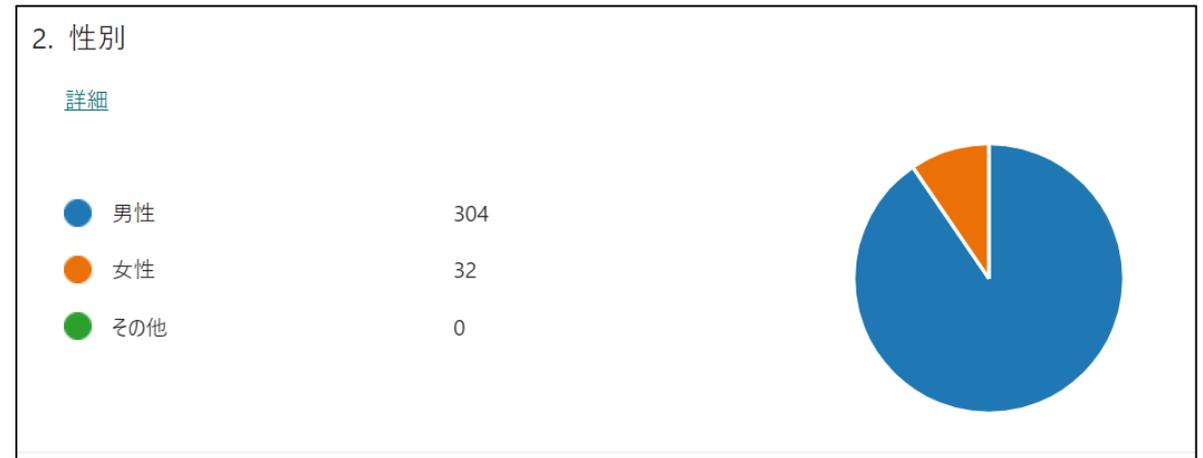
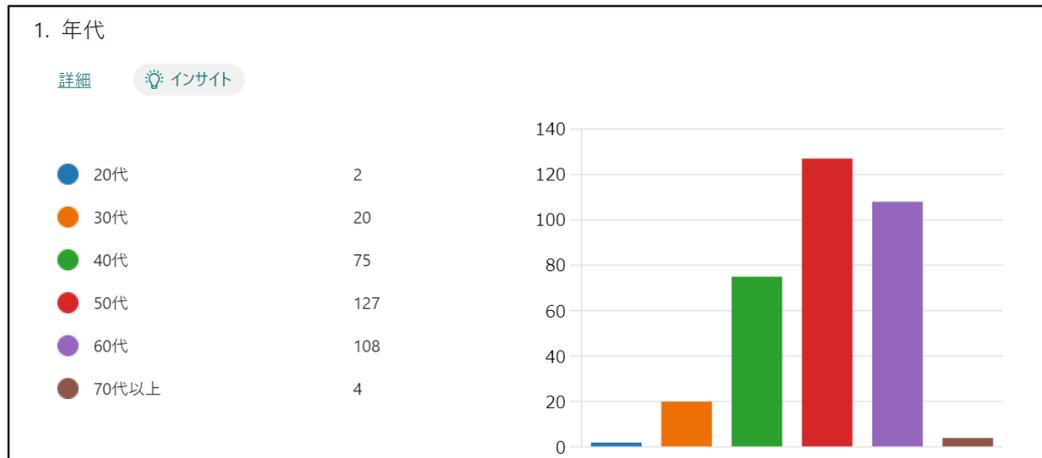
【コラム】人材の動向（調査概要）

- ✓ 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面談等を通じ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

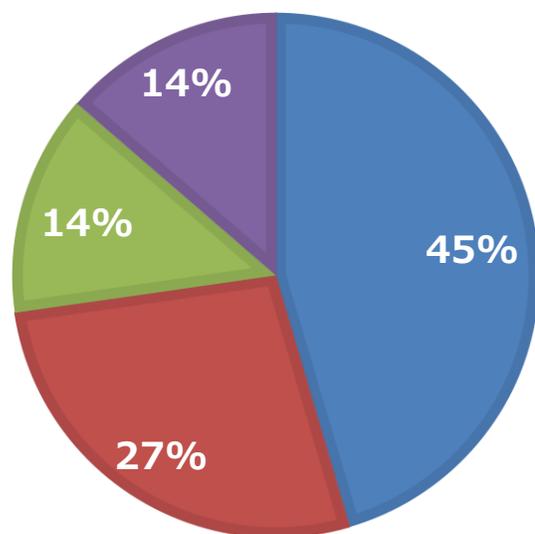
テレワークの導入や、副業制度の実施等の多様な働き方を全世代を通して求める傾向にあり、ジョブの明確化を通じ自社に合わせた人事施策の実行を進めることで、人材確保の一助になると考えられる。

【コラム】人材の動向

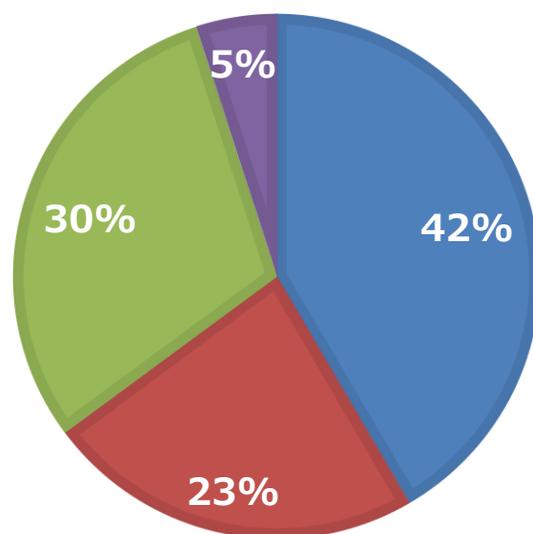
■ 魅力を感じる人材育成制度・環境（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- キャリアパスの見える化（1on1面談等）
- 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

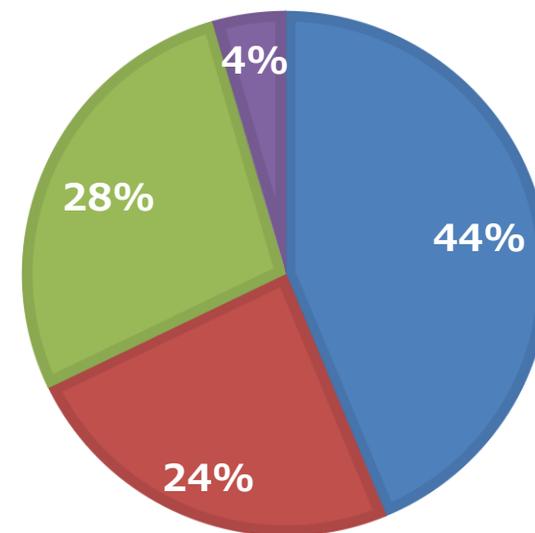
20～30代



40～50代



60代以降

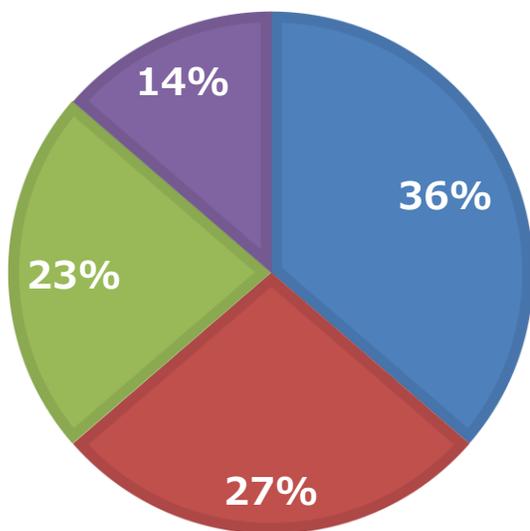


【コラム】人材の動向

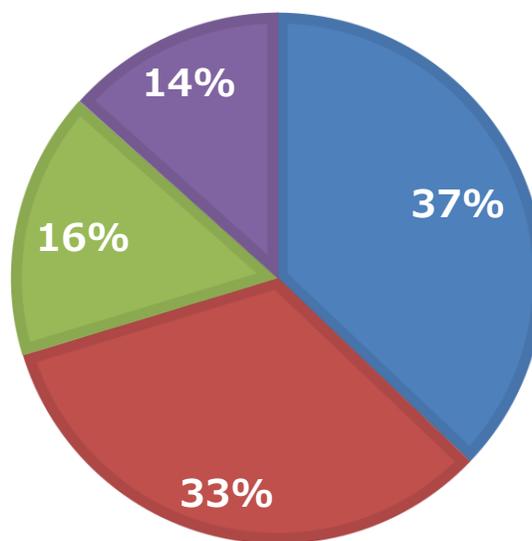
■ 求人票を見る際に、重視する項目（各項目を1位に選んだ人材の割合）

- 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

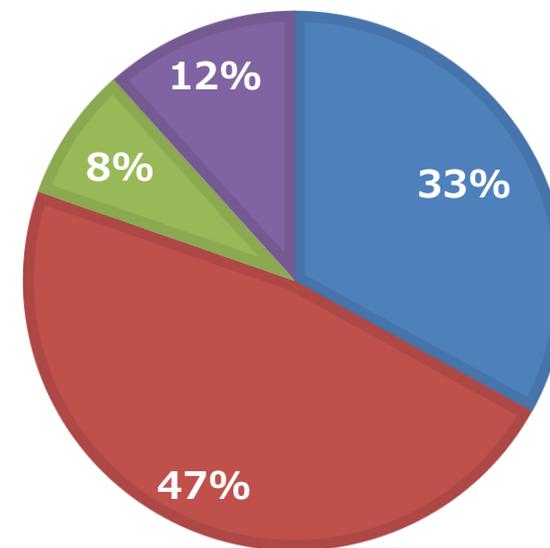
20～30代



40～50代



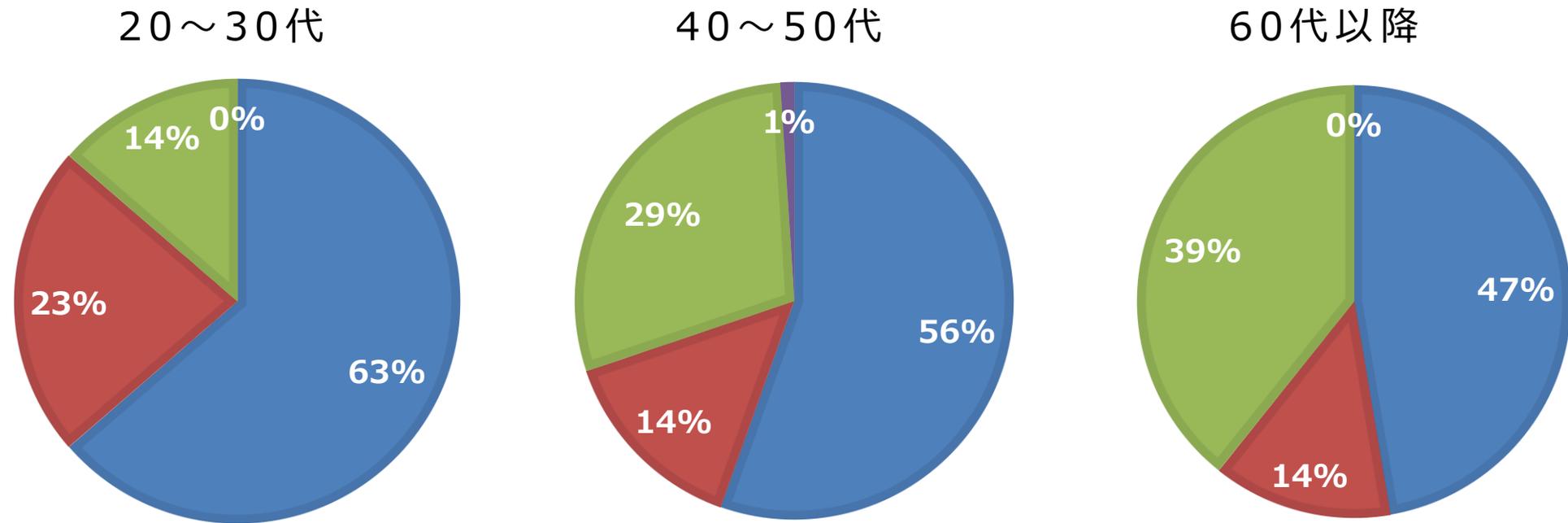
60代以降



【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）

- 業務成果
- 業務過程
- 自身の経験や資格
- 勤続年数

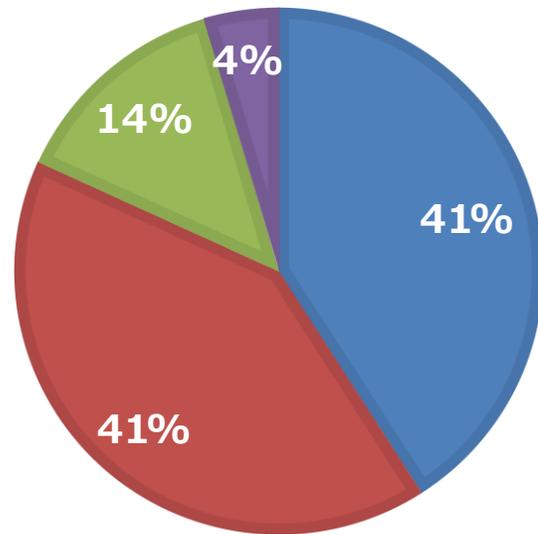


【コラム】人材の動向

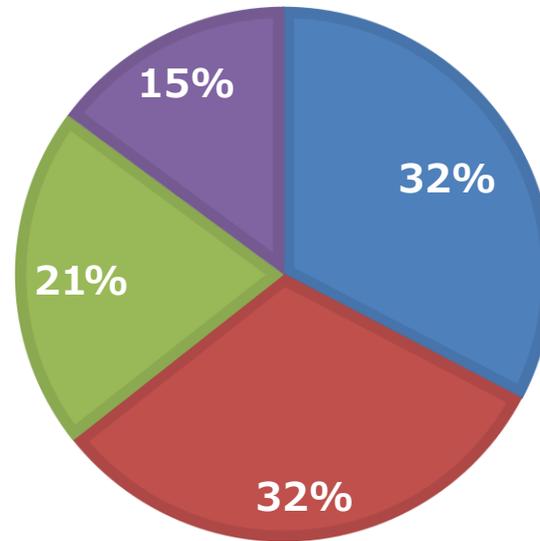
■ 魅力を感じる人事施策（各項目を1位に選んだ人材の割合）

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

20～30代



40～50代



60代以降

