

中小企業の 人手不足解消の ヒント

採用と定着を成功させて
会社を成長させよう



- 社員と求職者に選好される会社になるためのヒントを提供
- 採用手法と定着のためのオンボーディングのポイントを解説
- 助成金や税制などの支援策を紹介

はじめに

近年は、労働市場が様変わりして転職に違和感や抵抗がなくなったことに加えて、働き方改革関連法の施行やコロナ禍で働き方が変化したことから、労働者の仕事観や働き方も様相が一変しました。その結果、中小企業では人材の確保が困難になりつつあるのが現状です。

数年前までは、社員数が50名に満たない中小企業において、「組織」や「人材」に関する課題に正面から取り組む事例は少数でした。ところが、このような急速な環境変化によって、「組織」や「人材」といった課題に目を向け、前向きに取り組む中小企業が増えてきました。

一方で、「組織」や「人材」の課題に取り組むことが会社の将来設計に貢献するの否か半信半疑の経営者も少なくなく、頭では理解していても優先順位は高くないと判断している経営者も少数派ではないようです。

こうした課題に未着手の企業は、「今のところ大きな問題はない」と現状に満足して将来のことを考えていないか、あるいは、「やりたいと思っはいるが、何をどうすればいいかわからない」と一歩を踏み出せずにいるケースも多いように思います。

本冊子では、人材確保の観点から、採用手法の見直しや会社の魅力付けを行うプロセスやヒントをお伝えします。また、人手不足解消に役立つ助成金や賃上げ促進税制など国の支援策についても紹介しています。

「組織」や「人材」の課題に取り組む中小企業のお役に立てば幸いです。



目次

第1章 数字で見る 人材確保の難しさと 中小企業の人材確保の状況 3

- 1 労働人口の減少 3
- 2 採用市場の現在（採用市場に何が起きているのか） 4
- 3 中小企業の採用を成功に導く考え方 6

第2章 採用力を高めるための取り組み 8

- 1 経営者の意識改革 8
- 2 労働条件の段階的な向上 10
- 3 人材育成への取り組み 13
- 4 人事制度の整備 14
- 5 マネジメントの強化 17
- 6 エンゲージメント向上 18

第3章 採用計画・活動内容を見直そう 19

- 1 中小企業だからと諦めない、求める人物像を明確化する 19
- 2 求める人材像の策定ステップ 19
- 3 選考プロセスの見直しと企業の魅力の整理 24
- 4 採用の手段 26
- 5 入社後のオンボーディング 28

第4章 支援制度・外部パートナーの活用 30

- 1 中小企業で活用されている助成金 30
- 2 賃上げ促進税制 32
- 3 外部パートナーの活用 32

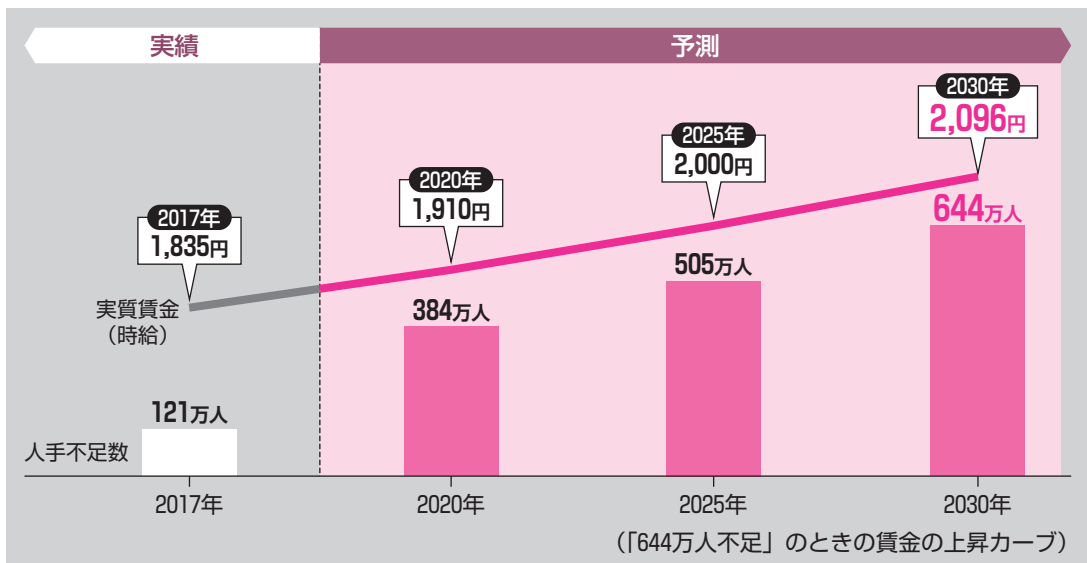
※ 本冊子の内容は、令和6年4月1日現在の法令等に基づいています。

1 労働人口の減少

採用市場においては、労働人口の減少が大きな課題になっています。

日本は少子高齢化が最も進む国の一つです。生産年齢人口（生産活動を中心となって支える15～64歳の人口のこと）は、1995年をピークに減少の一途をたどっています。国立社会保障・人口問題研究所が令和5年にまとめた推計によれば、ピーク時には8,700万人以上であった生産年齢人口は、2030年には7,000万人ほどにまで減少すると見込まれています（2030年問題）。生産年齢人口、つまりは労働人口の母数が減ることが、企業が労働力を調達する「採用」にとって危機的状況をもたらすことは想像に難くありません。パーソル総合研究所は、2030年には7,073万人の労働需要に対して644万人もの人手不足が生じると推計しています。推計通りに人手不足が進行した場合、2017年には1,835円であった実質賃金（時給）は、2030年には2,096円にまで上昇すると試算されています。こうした人口減少、特に若者世代の減少は社会全体に大きな影響をもたらすと考えられています。

需給バランスが崩れることによって「採用」はどのような変化を強いられるのでしょうか。数ありきの中からふるいにかけるという従来型の採用手法は難しくなっています。また、母数が減り続ける中で、同じ数を維持しようと思えば当然そのための労力も増えます。元々の目標設定やアプローチの方法を変えなくては、「採用」に活路を見出だせなくなっているのです。



(引用：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計 2030」)

2 採用市場の現在（採用市場に何が起きているのか）

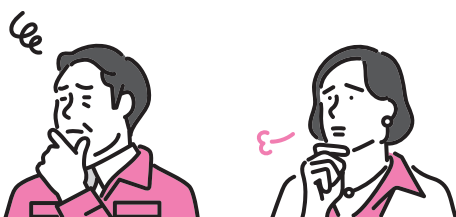
労働人口が豊富な時代には、企業が「選ぶ側」として優位に立るといった特徴がありました。応募条件から選考基準、採用判断に至るまで、企業が設定した諸基準に合うように求職者が行動して自らをアピールする一方、企業は「待ち」のスタンスで候補者を募り、選考すればよかったです。企業が強く求職者が弱いという採用市場における力関係は、雇用形態にも大きく影響することになります。企業は労働力の一律管理のためにピラミッド型の組織（トップダウンで意思決定を行う階層型組織）を作り上げ、新卒一括採用によって若い労働力を囲い込むことで成長してきました。

しかし、労働人口の減少によって、今や企業は「選ばれる側」になったのです。つまり、合同説明会に出展すれば、あるいは人材紹介エージェントに予算を渡せば求めている働き手が自ずと集まってくれるという状況は過去のものとなったのです。

加えて、新卒入社した企業に定年まで勤め上げることが当たり前だった「終身雇用」の時代も過去のものとなりました。人生100年時代と言われるようになり、長期間のキャリア維持に備えて自らのスキルアップを実現するため、あるいは、よりよい処遇となることを目指して、転職することが一般的になりました。その結果、若手世代を中心に人材の流動性が高まっています。

ライフスタイルの多様化に伴い、個人が仕事や会社に対して求めるものも変化しました。時間を労働に投下して漫然と切り売りするのではなく、「本当に価値があると信じるものに使命感を持って臨みたい」、「中小企業であっても、若手のうちから裁量を発揮できる現場で腕を試したい」、「ワークライフバランスを保てる職場で、自分のペースで成長していきたい」といったように仕事選びや会社選びの価値観は多様化しています。給与が高く、福利厚生も充実している大企業への入社が「勝ち組」だった時代から、100人にとって100通りの憧れが存在し、それぞれ自由にキャリアを選択できる時代になってきているのです。

このように、かつての日本型採用が奏功した時代とは求職者の考え方が大きく変わり、企業は「選ぶ側」から「選ばれる側」となりました。こうした採用市場の変化や求職者の価値観の変化に気付くことなく漫然と採用活動を展開したところで、決して「選ばれる会社」にはなれません。人材確保のノウハウを持たない中小企業の採用活動は、今後ますます困難になるという現実を直視する必要があります。



採用市場の潮流

	人余りの時代の採用（1990年代頃まで）	労働人口減少時代の採用（2010年代以降）
企業	選ぶ側 ■人が余っているため、ふるいにかけるというスタンスで採用すればよい。ふるいにかけて、いかに優秀な人材を獲得するか。 ■中途入社社員（転職組）の採用についてはそこまで積極的には行われておらず、新卒で採用したプロパー人材を重視。	選ばれる側 ■人が不足するため、企業間の奪い合い。ふるいにかけるようにも、そのための絶対的な応募数すら足りない状況が多い。 ■人手不足のため、中途入社社員（転職組）の獲得によって人員を補充する状況になる。
求職者	選ばれる側 ■企業への忠誠度が高い。 ■転職需要が旺盛ではないため、一度入社した企業でキャリアを終える前提で考える。	選ぶ側 ■自分のキャリアを強く意識。 ■転職需要があるため、自分のキャリア形成に対して有利な職場を選好するという意識が強い。

近年、誰もが一度は耳にしたことがある「Z世代」ですが、若手採用を行う企業は彼らの価値観や働き方を十分に理解しておく必要があります。Z世代とは、1990年代半ばから2015年頃までに出生した世代をいい、日本では2024年時点で27～28歳以下が該当するといわれています。明確な定義はないものの、欧米で生まれた考え方が日本国内にも広がり、上記のような年代に出生した人を対象に使われている概念です。採用を行う上で、Z世代の就職観を把握し、丁寧な説明と適切なフォローを行う必要があります。

Z世代の就職観

夢中になれる仕事をしたい	自身が夢中になり、有意義なことをしている実感を持つことが成功と考えている
継続的な成長	一歩一歩上達していることを実感するとやりがいを感じるため、定期的、継続的、段階的なフィードバックを望んでいる
一つの職場に固執しない	一つの会社に固執せずに、自身のスキルの幅を広げて柔軟な働き方をしたいと考える人が多くなっている
効率性を重視	費やしたお金や時間に対してどんな効果があったかを示す「コスパ（コストパフォーマンス）」や「タイパ（タイムパフォーマンス）」を重視している

1 中小企業だからと諦めない、求める人物像を明確化する

経営者の方にどのような人材を求めているのかを質問してみると、明確な回答が返ってこないことがあります。「自主性があって素直で元気で明るくて……」のように抽象的で曖昧な要望であることが少なくありません。

具体的な要望が語られたとしても、その人物像が適切かどうかは疑問が残る場合もあります。例えば、営業職であれば、「活気や瞬発力があって高成績を出せる人」と言われても、過去の退職者の情報から、そのような人物は早期に離職する傾向があるとすると、その人物像がふさわしいか疑問が生じます。その会社で定着しているのは、入社3年目くらいから活躍し始める人材で、瞬発力はなくともコツコツと積み上げるタイプの人や他人の話を聞くのが上手な人であったりします。

求める人材像を検討する際には、何となくの印象や抽象的なものにとどまらず、自社で活躍しうる人材を具体的に分析することが必要だということです。また、その人材像の答えは会社の中にあることも少なくありません。是非、社内を見回して、活躍している人材の特徴を確認してみてください。

さらに、将来の事業の目標に合わせて、部門、職種、あるいは年齢階層別にどの人材が何人必要かということも考えておかなければなりません。

2 求める人材像の策定ステップ

求める人材像の策定手法については、いくつかありますが、今回はオーソドックスかつ中小企業に適している手法を紹介します。

■求める人材像の策定手順

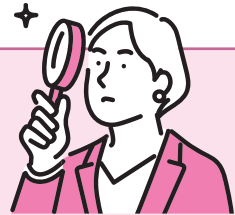
STEP 1	自社の経営理念・ビジョンをもとに「ありたい姿」を具体化する
STEP 2	ありたい姿を実現するために、必要な人員と年代の人数を算出する
STEP 3	ありたい姿を実現しうる人材の行動特性（コンピテンシー）を言語化する

【STEP 1】自社の経営理念・ビジョンをもとに「ありたい姿」を具体化する

自社の経営理念を体現し得る人材とは、どのようなスキルやマインドを持つ人材なのか、将来のビジョン・展望はどのようなものか、それらを実現するためにどのような組織や人材が必要かといった経営者が求める人材像を言語化する必要があります。

そのためにSTEP1では、自社の経営理念・ビジョンをもとに、会社の「ありたい姿」を具体化します。ここでいう「ありたい姿」とは、「自社の経営理念・ビジョンそのもの」や「それらを実現するために必要な組織や人材」のことを指します。人材採用の目的は、「よい人材を採用し、人材の力で会社を成長・発展させること」にあります。したがって、求める人材像を検討する際も、「現時点の仕事において求められる人材の知識・スキル」がどのようなものかを考えるだけでなく、「未来のありたい姿」はどのようなものかという未来思考が重要です。

■「ありたい姿」を描くための情報整理



- ① 会社の経営理念ができた背景は？
- ② 会社の経営理念に込められた思いは？
- ③ お客様や社会にとっての会社の存在意義は？
- ④ 会社が大切にしてきた価値観や考え方は？
- ⑤ なぜ、その価値観や考え方が大切なのか？
- ⑥ 大切にしてきた価値観や考え方を体現している人材は、どのような人材か？
- ⑦ 会社で活躍している人材の特徴（価値観や考え方など）は何か？
- ⑧ 会社で活躍していない人材の特徴（価値観や考え方など）は何か？
- ⑨ 一緒に働きたいと思う人材の特徴（価値観や考え方など）は何か？
- ⑩ 今後、お客様や社会に対して会社が提供すべき価値とは何か？
- ⑪ 今後の事業展開において、どのような取り組みが必要となるか？
- ⑫ その取り組みを推進するために、どのような組織と人材が必要か？
- ⑬ その人材にはどのようなマインドやスキルが必要か？

【STEP2】ありたい姿を実現するために必要な人員の年代と人数を算出する

部門・職種と年代別の必要人数を算出するために、現状の部門・職種と年代別の人員構成を整理します。

自社の「ありたい姿」を具体化した上で、それを実現するために、部門・職種と年代別の必要人数を算出します。現状の要員数等を整理し、将来のシミュレーションを行います。

■現状の部門別・年代別の人員構成を整理

縦軸に部門・職種、横軸に年代を並べてグラフ化することにより、全社的にどの年代がボリュームゾーンとなっているか、部門別・年代別の人数の傾向が可視化され、現状の年代別構成における問題点を把握することができます。現状の部門別・年代別の人員構成が分かれば、部門別に不足している年代層が分かります。さらに、年代別人員構成のグラフの先端を結びと、組織の年齢構成イメージ図（次ページの図）になります。

35歳から45歳が多い「中太り型」の年齢構成となっている組織は、「将来的なポスト不足」「将来的な技術伝承への対応」のため、20代から30代の人材採用が課題として挙げられます。