

宇治商工会議所 オンラインセミナー

「中小企業の人材確保と定着」

社会保険労務士法人ミライガ
代表社員 藤井恵介

本日のコンテンツ

- I. 人材市場の状況**
- II. 採用力を上げる求人の作り方**
- III. 効果的な面接の仕方**
- IV. 入社した人が定着するために**
- V. これからの企業に求められる考え方**

経営者のための 【ホワイト企業化】 社労士

藤井 恵介 (ふじい けいすけ)

1972年6月1日生れ。京都大学卒業後、名古屋の食品メーカーに就職。経営企画部で関連会社の立ち上げと事業が軌道に乗るまでのフォローなどを担当。京都の半導体メーカーに転職。人事部で主に理科系新卒の採用担当として、年間200人を採用。内定者教育・新入社員教育の企画、実施も行う。

2005年に独立し、社会保険労務士事務所を開業。企業での経験と豊富な知識をベースとしたアイデア満載のアドバイスは「その手があったか」「自社の身の丈にあわせてくれるので実行しやすい」と多数の経営者から好評を得ている。



【MESSAGE】

私が行うのは、ときにはグレーゾーンに切り込みつつ、法令を遵守した効果的なアドバイス。さあ、御社を、ホワイト企業＝「正常な状態」に戻しましょう。忘れないでください。どんなときも私は経営者の味方です。

【メディア掲載等】

週刊ダイヤモンド 2015/1/17号、2015/9/5号
Financial Adviser 2014/7月号
新日本保険新聞 2014/10/6号ほか多数
新日本保険新聞 講演録CD「プロ代理店の態勢整備と実務」
ブレンマークス 対談DVD「委託型募集人を適正化する方法」
税界タイムス 2015/8/1号
ほか多数

【著書】

「総務・経理」実務パーフェクトガイド（中央経済社）
「アブナイ！中小企業の立て直し方」（ぱる出版）
「小さな会社の労務・総務・経理の仕事」（ぱる出版）
「払い過ぎない・文句も出ない 小さな会社の給与計算」（ぱる出版）
「定年前に知っ得 年金の手続き」（ローカス）

社会保険労務士法人ミライガ

労働保険事務組合 千歳経営労務協会

E-mail : fujii@miraiga.net URL : <http://www.miraiga.net>

【京都オフィス】

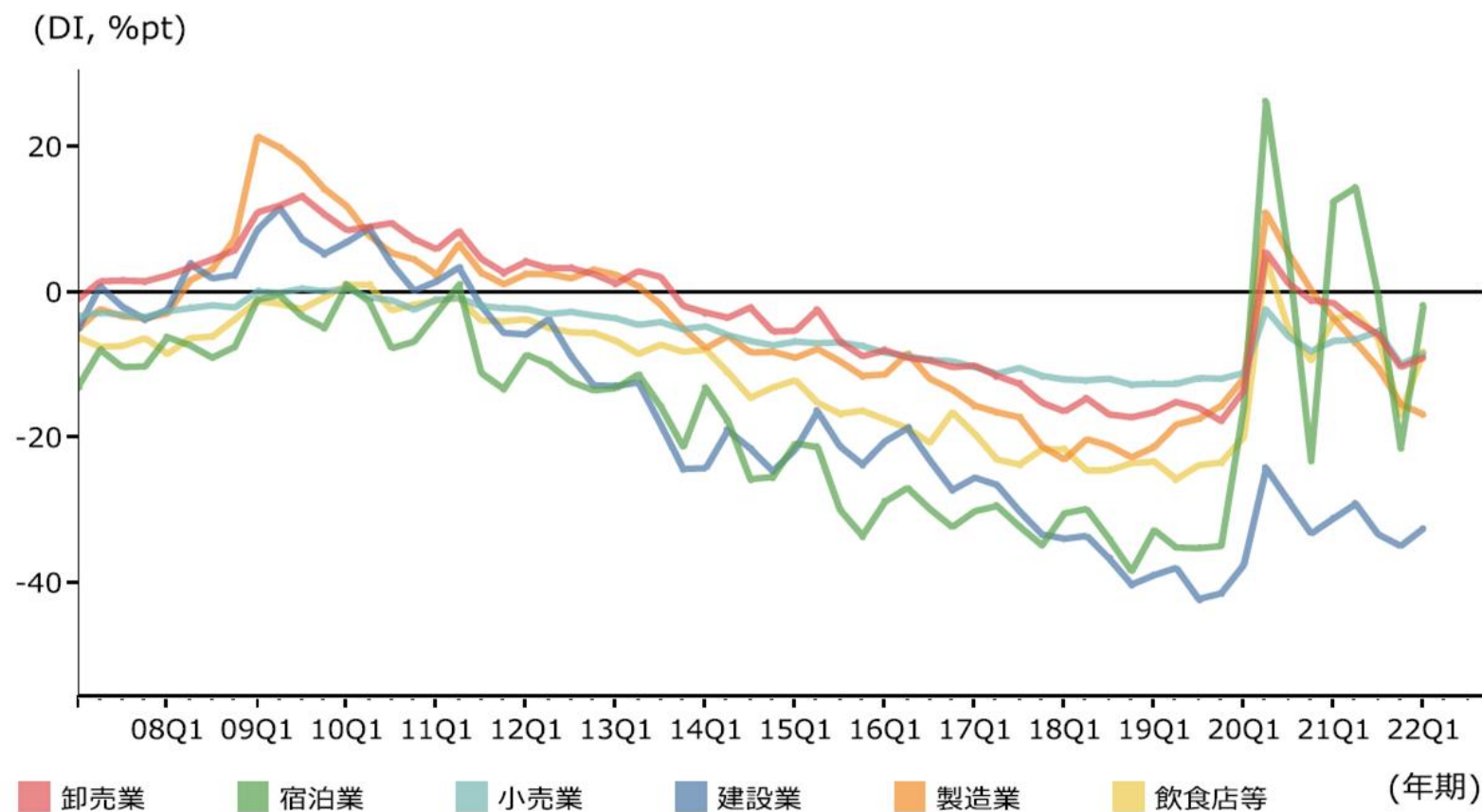
〒604-8166 京都市中京区御倉町85-1 KDX烏丸ビル6F

Tel : 075-256-8488 Fax : 075-256-8489



人材市場の状況

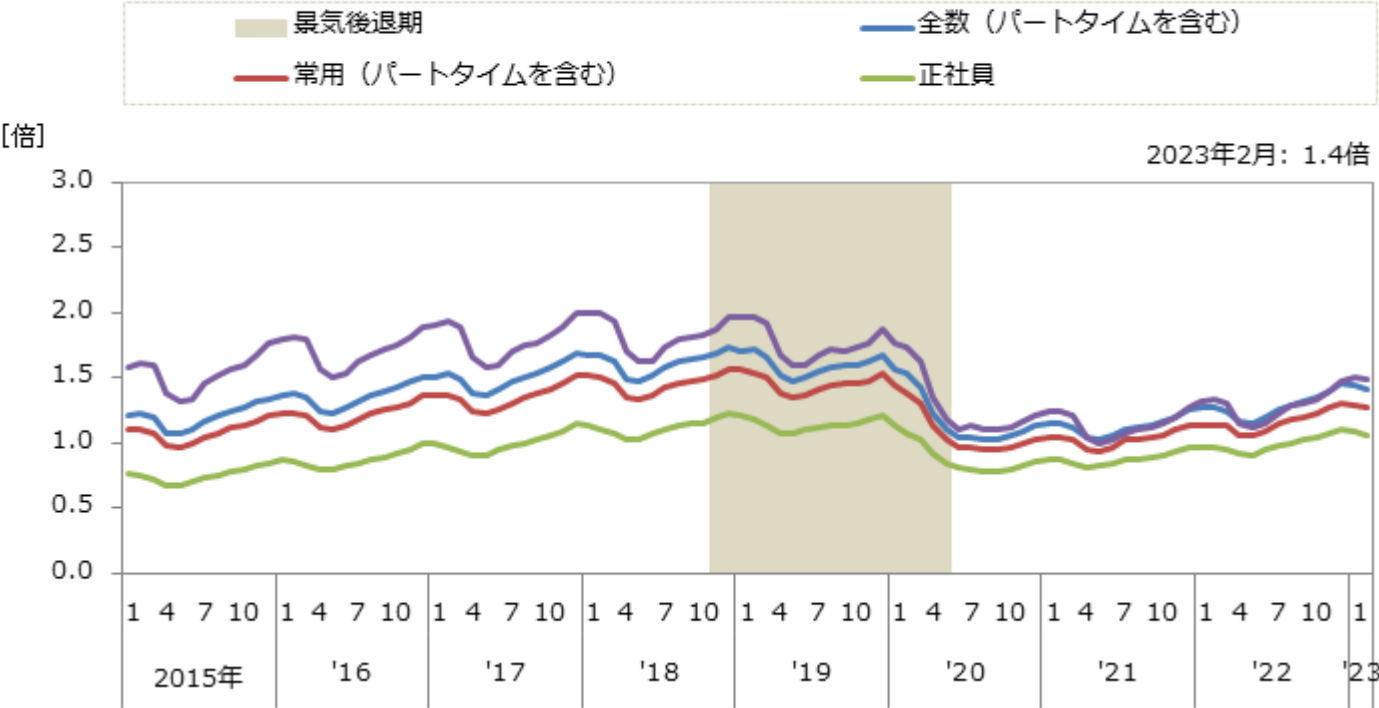
従業員過不足DI



新型コロナの影響で一時的に人材不足感は弱まったものの、依然として人材不足の状況は継続している。

有効求人倍率の推移

有効求人倍率の雇用形態による比較

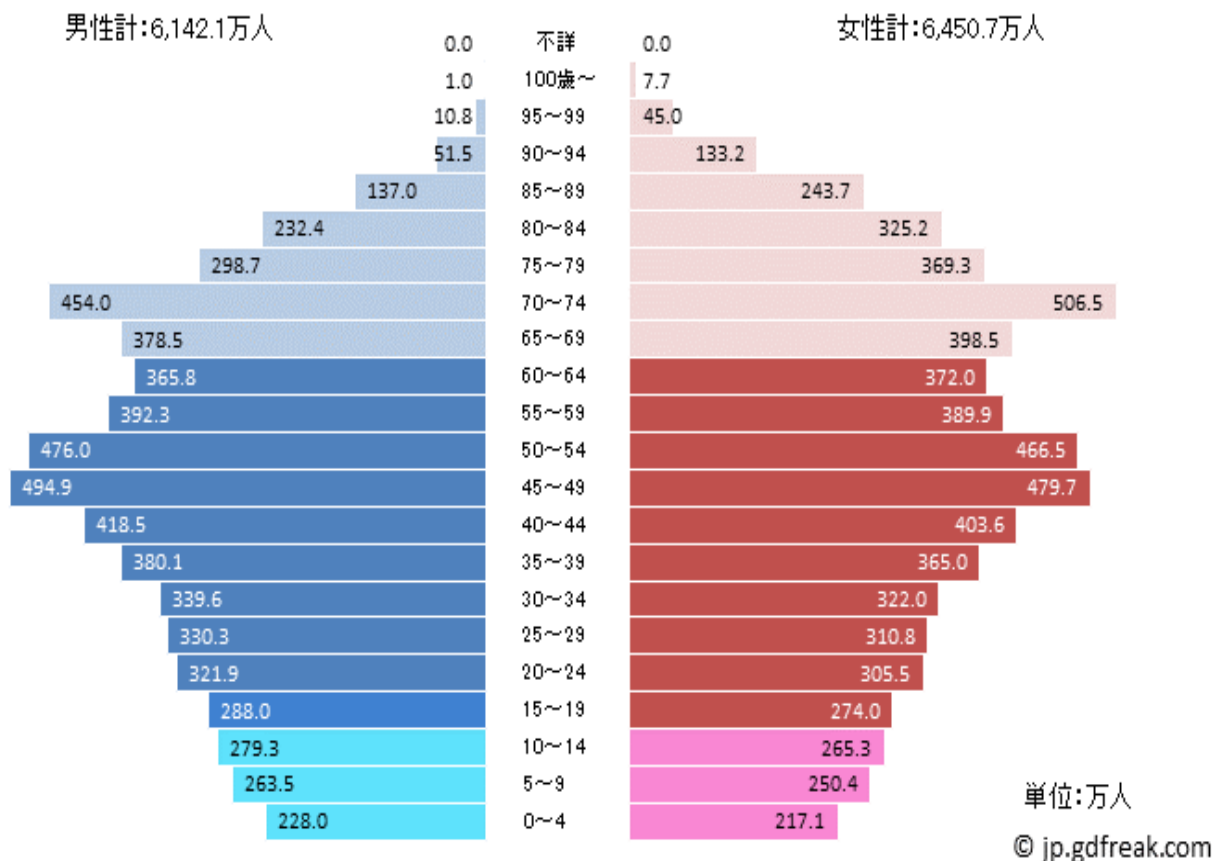


直近の状況

	2022 年 2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023 年 1月	2月
全国	1.21	1.23	1.24	1.25	1.27	1.28	1.31	1.32	1.34	1.35	1.36	1.35	1.34
京都府	1.13	1.14	1.16	1.17	1.19	1.20	1.22	1.23	1.24	1.26	1.26	1.25	1.24

若手人材の採用難は解消できない

日本の2022年1月1日の人口構成(住民基本台帳ベース総人口)



成人を迎えた人数

2000年 152万人

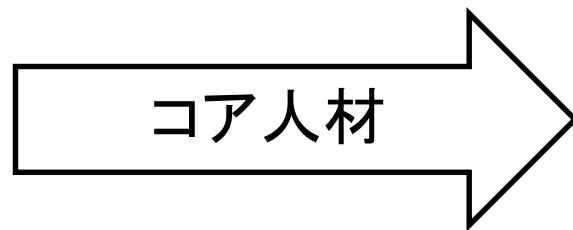
2022年 120万人

2021年の出生数

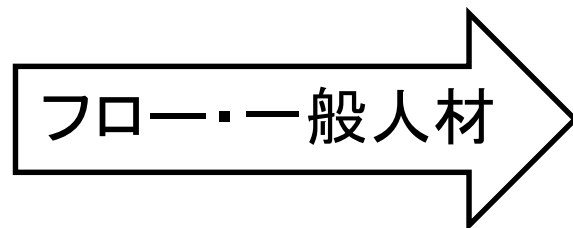
81万人

※20年後の成人数は現在より40万人近く減少することが確定

欲しい人材は？



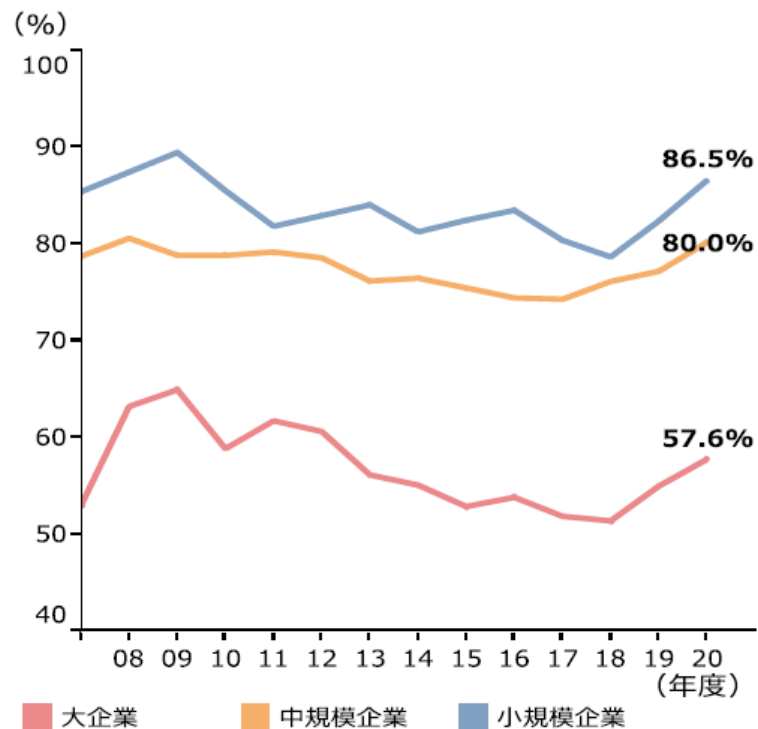
- いつ出会えるかわからない
- ミスマッチによる損失が大きい
- 中小零細企業への入社は希少



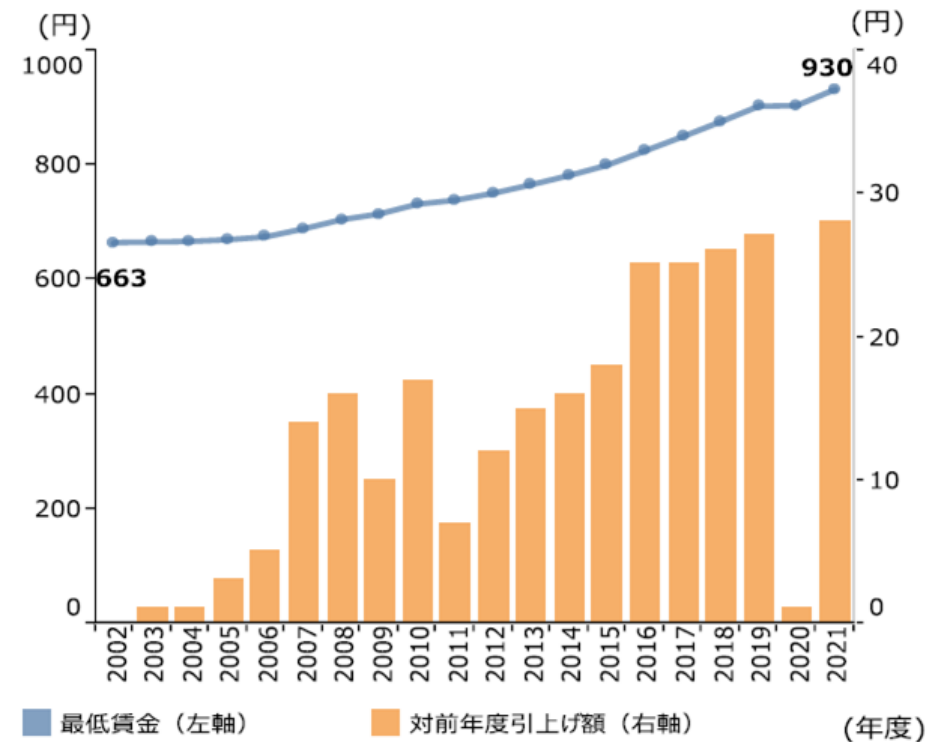
- 能力が低め
- 労働意欲が低め
- どの媒体でも良いが早い者勝ち傾向強い

人件費上昇の問題

労働分配率の推移



最低賃金の推移



コア人材に入社してもらうための最優先事項は「利益を上げる」こと

II

採用力を上げる求人の作り方

求人に関する多くの悩み

- 求人を出しているけど応募がない。
- 求人広告に多額の費用をかけているけど応募がない。
- 人材紹介に多額の費用をかけたのにすぐに退職された。
- いい人が応募してこない。
- いい人がいても入社してくれない。
- せっかく採用してもすぐに退職してしまう。
- いつも欠員補充に追われている。

**会社の魅力を伝えられているか？
入社したいと思う会社になれているのか？
長く勤めたいと思える会社なのか？**

人材の採用から定着までのサイクル



積極的かつ効果的な人材募集が可能に

採用力とは

企業力	×	条件	×	採用活動
• 会社規模 • 歴史 • 認知度 • イメージ • 商品・サービス		• 仕事内容 • 職場風土 • 勤務地 • 将来への期待 • 給与 • 福利厚生		• 媒体・露出量 • ターゲット • 原稿内容 • 掲載時期 • 面接スキル

競合他社がいることを理解しましょう

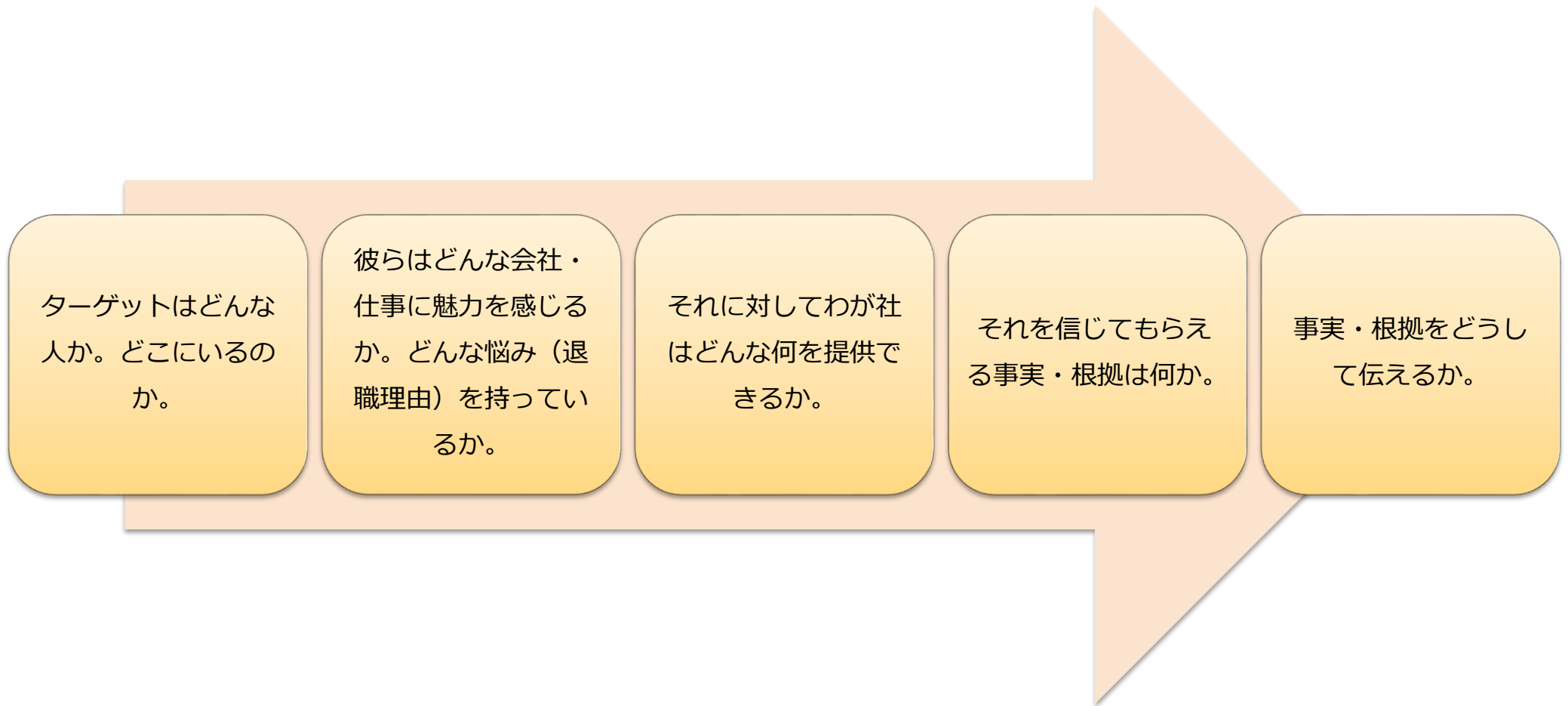
- わが社に応募がない理由、いい人が他社にとられる理由

	自社	A社	B社	C社
給料	200,000円	230,000円	210,000円	250,000円
諸手当	家族手当	なし	家族手当	なし
労働時間	8時間	8時間	7.5時間	8時間
休日	土日	土日祝	隔週2日	土日
求める経験	なし	なし	あり	なし
教育訓練	なし	あり	あり	なし
退職金	なし	あり	なし	なし
従業員数	20人	100人	50人	30人

求職者目線の求人が必要

- 紙媒体時代の採用
 - 企業が応募者を探している。
- スマホ時代の採用
 - 応募者が自分に合う仕事を探している。
- あなたの会社が応募者を選んでいるのではなく「**求職者から選ばれるような会社**」にならないといけない。
- 何よりも【求職者目線】が大切
 - 誰を採用したいのか？
 - その求職者は、どこで何をしているのか？
 - その求職者はどうやって仕事を探しているのか？
 - 「明るい方・ポジティブな方求む」と言われても求職者はトキメかない。

求人票作成の流れ



自社の条件を整理しましょう

- どんな人にモテたいか？
 - すべてを兼ね備えることは難しいです。求職者の好みは多様なので、自社がどの項目を求人票でより強く発信するかによって応募者のタイプが変わってきます。

① 会社の安定性・成長性	② 社内の人間関係
③ 給与・賞与・退職金	④ 福利厚生
⑤ 人事評価制度	⑥ 教育体制
⑦ ワークライフバランス	⑧ 業界の市場性
⑨ 仕事のやりがい	⑩ 自己の成長

求める人物像は必要

- 求職者目線の求人とはいえ、求める人物像は必要
 - 面接時には「求める人物像」に沿った質問をすることになる。

すべての基本となる「**求める人物像**」を明確にしておく

- 募集する職種によって必要な能力は異なる
 - 例：営業職・事務職・研究開発職
- 「求める人物像」を求人票などで伝えておくことができる。
- 最も重要なのは「わが社に合う人物かどうか」
- 「求める人物像」に関する情報を面接で聞いていく。
- より具体的な人物イメージ（ペルソナ）を作っておく。

社員同士の間関係も重要

- 社長との相性
- 組織相応の人材

自社目線の要件はシンプルに

求人に掲載する応募者に求める条件はシンプルに考える

	スキル・経験	人物・性格
必須条件		
あれば尚可		
これだけは避けたい		

ハローワークの求人票がベース

ハローワークの求人のイメージ

- 経費は掛からないが、こちらが要求するレベルの人材は来ない。



ハローワークは毎日17万人が利用する巨大人材マーケット！

- マッチングが上手にできれば、よい人材の確保も可能。

まずはハローワーク求人票を作ってみましょう。
ハローワークの求人票をきちんと作ることができれば、
他の求人媒体への転用は簡単にできます。

ハローワークの新システム

民間のネット求人と同じようなことができるようになります

【求職者サービス】

- 自宅のPC・スマートフォンを利用した求職の申込み
来所前から求職申込みの事前登録手続きが可能)
- マイページ開設による求職活動の支援
求人検索条件の保存、応募求人の履歴管理など
- 求人情報の提供機能の充実
安定所内と同じ求人情報を自宅のPC・スマートフォンからも閲覧可能
事業所のPR情報（画像情報や事業所からのメッセージ等）の充実
- 窓口における職業相談サービスの充実

【求人企業サービス】

- 会社のPCを利用した求人の申込み
ネットで求人申し込みが可能（初回除く）
- マイページ開設による募集活動の支援、求職情報の提供機能の充実
過去の募集求人を利用した求人申込み、安定所への採否連絡などが可能
公開を希望する全国の求職者情報を検索可能
- 求人情報等の充実（求人者の自社アピール機会の強化等）
求人票の記載内容の充実
事業所のPR情報（画像情報や事業所からのメッセージ等）の充実

求人票サンプル（表）

受付年月日 令和5年6月12日

紹介期限日 令和5年6月28日

求人票（フルタイム）

公開範囲	事業所名等を含む求人情報を公開する			
識別欄		Q97		Y84

就業地住所	京都府京都市中京区
職業分類	013-03 034-01

産業分類	725 社会保険労務士事務所
------	----------------

オンライン自主応募可
地方自治体、民間人材ビジネス共に可

無効

1 求人事業所

事業所名	シャカイケンロウシンセウジン ミライガ 社会保険労務士法人 ミライガ
所在地	〒604-8166 京都府京都市中京区三条通烏丸西入御倉町85-1 KDX烏丸ビル6F ホームページ http://miraiga.net

2 仕事内容

職種	社会保険労務士補助／総務・給与計算／短時間正社員可	
仕事内容	顧問先などの労働社会保険手続き業務や給与計算業務が中心です。 電子申請が中心のため、役所への訪問はほとんどありません。 業務ソフトはセルズを使用しています。 【主な業務内容】 ・社会保険・労働保険に関する手続き業務 ・給与計算業務 ・助成金申請に関する書類作成業務 ・顧問先からの相談への対応 ・その他事務所内総務事務全般 ※仕事は経験や習熟度に応じて徐々に担当していただきます。 未経験の仕事は丁寧に教えますので安心してください。 ※ご家庭の事情に合わせて短時間正社員も可能です。	
雇用形態	正社員 正社員以外の名称	
派遣・請負・等	就業形態	派遣・請負ではない
雇用期間	雇用期間の定めなし 契約更新の条件	

就業場所	事業所所在地と同じ 〒604-8166 京都府京都市中京区三条通烏丸西入御倉町85-1 KDX烏丸ビル6F 地下鉄烏丸線・烏丸御池駅 から 徒歩1分 経験を積んでいただいたうえで、一部在宅勤務が可能です。 受動喫煙対策 あり（屋内禁煙）		
マイ通勤	不可	転可勤能の性	なし
年齢	年齢制限 あり（59歳以下） 年齢制限該当事由 定年を上限 定年の定めがある常用雇用のため		
学歴	不問		
必要経験等	必要な経験・知識・技能等 あれば尚可 社会保険労務士事務所での実務経験または一般企業での人事・総務部門などでの実務経験が1年以上ある方。 （社労士資格の有無は問いません）		
必PC要スキル	仕事の多くがパソコン対応となります。業務ソフトや顧問先から依頼を受けた書類作成が必要ですので、エクセルやワード文書、メール文書作成などの操作ができる方。		
必要な免許・資格	不問		
試用期間	試用期間あり 期間 3カ月 試用期間中の労働条件 異なる 条件の内容 試用期間中は固定残業代を除く基本給を支給します。 残業が発生した場合は別途計算の上支給します。		

3 賃金・手当 (1/2)

賃金	月額（a+b） 200,000 円 ～ 280,000 円 ※（固定残業代がある場合は a+b+c）
基本給（a）	基本給（月額平均）又は時間額 180,000 円 ～ 240,000 円 月平均労働日数（20.0 日）
手当（b）	手当 円 ～ 円 手当 円 ～ 円 手当 円 ～ 円 手当 円 ～ 円
固定残業代（c）	あり（20,000 円 ～ 40,000 円） 固定残業代に関する特記事項 残業はあまり発生しませんが、勤怠の打刻時間の差異調整や日々の時間超過のために設定しています。 時間外手当は、時間外労働の有無にかかわらず、固定残業代として支給します。14 時間を超える時間外労働は追加で支給します。
その他手当（d）	その他手当付記事項
賃形態金等	月給 円 ～ 円 その他内容
通手動当	実費支給（上限あり） 月額 15,000 円
賃締切金日	固定（月末）
賃支払金日	固定（月末以外） 翌月 15 日
昇給	あり（前年度実績 あり） 金額 1 月あたり 2,000 円 ～ 10,000 円（前年度実績）
賞与	あり（前年度実績 あり） 年 2 回（前年度実績） 賞与金額 150,000 円 ～ 850,000 円（前年度実績）

求人票サンプル（裏）

受付年月日 令和5年6月12日

紹介期限日 令和5年6月28日

求人票（フルタイム）

求人番号



26010-15991631

事業所番号



2601-619141-5 (2/2)

無効

4 労働時間

就業時間	(1) 09時 00分 ~ 18時 00分
	(2) ~
	(3) ~
又は ~ の間の 時間	
就業時間に関する特記事項	ご家庭の事情に合わせて短時間正社員もご相談に応じます。また通常残業はありません。繁忙期でも18時台に帰ることがほとんどです。
時間外労働時間	時間外労働あり 月平均 3時間 36協定における特別条項 なし 特別な事情・期間等
休憩時間	60分 年間休日数 125日
休日等	土日祝日 その他 週休二日制 毎週 夏季休暇・年末年始休暇はみんなで話し合っています。 6ヶ月経過後の年次有給休暇日数 10日

5 その他の労働条件等

加入保険	雇用 労災 公災 健康 厚生	退職金共済	退職金制度
	財形 その他 ()	未加入	なし
企業年金	厚生年金基金 確定拠出年金 確定給付年金		
	定年制 あり (一律 60歳)	再雇用制度 あり (上限 65歳まで)	勤務延長 なし
入居可能住宅	単身用 () 世帯用 ()		
利用可能託児施設	なし		
	託児施設に関する特記事項		

6 会社の情報

企業情報	従業員数 6人	設立年 平成17年
	就業場所 4人 (うち女性 4人) (うちパート 0人)	資本金 労働組合 なし
事業内容	社会保険労務士業。労働社会保険の手続きや給与計算業務のアウトソーシング、就業規則や人事制度のコンサルティング業務を行っています。	
会社の特長	明るく、前向きな職場です。専門職のため、専門用語が飛び交いますが、親切でいい顧客対応を心がけています。	
役員/代表者名	代表社員 藤井 恵介	法人番号 3130005013709
就業規則	フルタイム なし	パートタイム なし
	職務給制度 なし	復職制度 なし
育児休業取得実績	なし	介護休業取得実績 なし 看護休暇取得実績 なし
外国人雇用実績	なし	U I J ターン歓迎

求人に関する特記事項

■事務所の様子■
ホームページには職場環境がわかる写真が掲載されています。できるだけ早く帰れるよう効率よく仕事をしているので、通常は繁忙期でも残業が少ないです。普段はリラックスモードで世間話をしながら仕事をしています。

■期待する人■
親切でいい顧客対応を心がけていますので、明るく応対できる方を募集しています。専門用語が飛び交うので最初は戸惑うかもしれませんが。わからないことをそのままにせずに、どんどん周りに質問してほしいです。

■福利厚生■
京都中小企業振興センター（K P C）の福利厚生に加入しています。映画チケットや飲食店などで様々な優待を受けることができます。事務所には冷蔵庫と電子レンジが完備してあるので、お昼に温かいお弁当を食べることもできますよ。

頭を使う仕事なので、脳を休めるためのお菓子もたくさん用意しています。

*公共交通機関による通勤のみ可
*オンライン自主応募可（紹介状不要）

7 選考等

採用人数	1人	募集理由 欠員補充
選考方法	書類選考 面接 (予定 2回) 筆記試験 その他	
結果通知	書類選考結果通知 面接選考結果通知 書類到着後 7日以内 面接後 7日以内	その他
通知方法	求職者マイページに連絡 郵送 電話 Eメール	その他
日時	その他 [後日連絡]	
選考場所	〒 604-8166 京都府京都市中京区三条通烏丸西入御倉町 8 5 - 1 K D X 烏丸ビル 6 F 地下鉄烏丸線・烏丸御池駅 から 徒歩1分	
応募書類等	ハローワーク紹介状 履歴書 (写真貼付) 職務経歴書 職務経歴書 [その他] 送付方法 Eメール 郵送 求職者マイページ [] 郵送の送付場所 〒 604-8166 京都府京都市中京区三条通烏丸西入御倉町 8 5 - 1 K D X 烏丸ビル 6 F 応募書類の返戻 求人者の責任にて廃棄	
	選考に関する特記事項 選考方法：その他について 適性検査	
担当者	代表 フジイケイスケ 藤井恵介 電話番号 075-256-8488 内線 () FAX 075-256-8489 Eメール fujii@miraiga.net	

書き方の例：「仕事内容」欄

某社求人票

2 仕事内容

職種	経理職	
仕事内容	経理職担当者として以下の業務をお願いします。 ■経理ソフトへの入力 ■経費精算 ■決算書作成 ■請求書作成、整理 ■銀行手続き	
雇用形態	正社員 [正社員以外の名称] ----- 正社員登用 正社員登用の実績（過去3年間） []	
派遣・等	就業形態	派遣・請負ではない
	労働者派遣事業の許可番号	

ミライガ求人票

2 仕事内容

職種	社会保険労務士補助／総務・給与計算／短時間正社員可	
仕事内容	顧問先などの労働社会保険手続き業務や給与計算業務が中心です。 電子申請が中心のため、役所への訪問はほとんどありません。 業務ソフトはセルズを使用しています。 【主な業務内容】 ・社会保険・労働保険に関する手続き業務 ・給与計算業務 ・助成金申請に関する書類作成業務 ・顧問先からの相談への対応 ・その他事務所内総務事務全般 ※仕事は経験や習熟度に応じて徐々に担当していただきます。 未経験の仕事は丁寧に教えますので安心してください。 ※ご家庭の事情に合わせて短時間正社員も可能です。	
雇用形態	正社員 [正社員以外の名称] ----- 正社員登用 正社員登用の実績（過去3年間） []	
派遣・等	就業形態	派遣・請負ではない
	労働者派遣事業の許可番号	

書き方の例：「求人に関する特記事項」欄

某社求人票

求人に関する特記事項
※試用期間 3ヶ月 ※中途共加入 ※食事手当：1日620円つきます

ミライガ求人票

求人に関する特記事項
■事務所の様子■ ホームページには職場環境がわかる写真が掲載されています できるだけ早く帰れるよう効率よく仕事をしているので、 通常は繁忙期でも残業が少ないです。 普段はリラックスムードで世間話をしながら仕事をしています。 ■期待する人■ 親切ていねいな顧客対応を心がけていますので、明るく応対できる 方を募集しています。 専門用語が飛び交うので最初は戸惑うかもしれません。わからない ことをそのままにせず、どんどん周りに質問してほしいです。 ■福利厚生■ 京都中小企業振興センター（K P C）の福利厚生に加入しています 映画チケットや飲食店などで様々な優待を受けることができます。 事務所には冷蔵庫と電子レンジが完備してあるので、お昼に温かい お弁当を食べることもできますよ。 頭を使う仕事なので、脳を休めるためのお菓子もたくさん用意して います。

他の入力項目も、「求職者目線」でどんどんプレゼンしましょう

求人界のGoogle ～indeed（インディード）～

- Indeedは「求人検索エンジン」
 - インターネット上にあるあらゆる求人情報を一括で検索。
 - ハローワークの求人も検索結果に出てくる。
- 「職種・求人」で検索をすると、ほぼindeedが上位を独占するので、その効果は計り知れないものがあると思います。

求人界のGoogle ～indeed（インディード）～

- 民間ネット求人媒体との連携システムを持っている
 - オプションで連携されるサービスがあります。
- 直接求人を無料で出すことも可能
 - 求人票の出し方を工夫してマッチングがうまくいけば、無料求人だけで人材を採用できることもあるでしょう。
- 広告枠が設けられています
 - クリック単価を設定し、広告料の金額設定をすることで上位表示を目指し、求職者により多く見てもらえることを目指します。

III

効果的な面接の仕方

面接の目的

①わが社で活躍できる人物かどうかを見極める

- ・ 募集職種に合うキャリア・経験を持っているか
- ・ 定着できるか
- ・ 経歴詐称などはないか（キャリア・前職・健康状態など）

②わが社へ入社したいと思ってもらうためのプレゼンテーション

- ・ 応募者に自社を理解してもらう
- ・ 他社より希望順位を上げる

面接の流れ

- 面接時間は30分～50分程度（長くて1時間）

序盤

- 約5分
- 場の雰囲気をややかに、緊張を和らげる
- 会社のプレゼンテーション

中盤

- 約20分～40分
- 募集職種や会社に貢献できるか、過去の具体的な行動事例を収集

クロージング

- 約5分
- 応募者からの質問・事務連絡

面接前後

- 必要に応じて適性検査などを加える。

序盤の質問

- **場の雰囲気作りと事実確認**
 - 挨拶と自己紹介
 - 話しやすい雰囲気にする
 - 面接の流れの説明とメモを取ることの了解を得る
 - 仕事の内容、職場の雰囲気などを説明

中盤の質問

中盤の質問

- 履歴書・職務経歴書の内容を簡単に確認する
- 志望動機と前職での経験を聞く
- 募集職種で貢献できるのかの質問など
 - **前職での経験等が募集職種でどのように活かせるのか具体的に**
 - 質問内容を手持ちのメモとして準備しておくと効果的
 - 具体性に欠けたり、過去の行動事例でない場合に**フォローの質問**をする

【ご参考】 ミライガ面接時の質問メモ

- 周りからはどんな人だといわれるか。そのことをどう思うか。
- 今まで上司に教わったことで一番印象に残っていることはなにか。なぜそれが印象に残っているのか。
- 前の会社を辞めた理由は何ですか？
- 以前の職場での人間関係はどうでしたか？ 不満なことなどありませんでしたか？
- 前職のいいところ、わるいところを教えてください。
- 今までの仕事で一番つらかったこと。どうつらかったか。
- 組織で働くうえで最も大切なことは何か。なぜそう思うのか。
- どのような職場で仕事をすることを希望するか？
- 急ぎの残業を頼まれたらどうするか。前職ではどうしていたか。
- 今までにやったことのない仕事を依頼されたらどうするか。
- お客様から無理難題を言われたらどうするか。例えば・・
- 仕事を進めていく中でわからないことがあったらどうするか。今までどうしていたか。
- 当社以外に、同時並行で応募している企業はありますか？入社を決め手になるのは何か？
- 仕事上での成功体験、失敗体験をそれぞれ挙げてください。そこから何を学びましたか？
- 内向的・外交的な性格に分けると、あなたはどちらですか？ その性格をどう思っていますか？

話の展開や流れに応じて以下の質問から適宜ピックアップして使っています。
これらの質問以外にも、自社に合うような質問を作ってみてください。

クロージングの質問

クロージングの質問

- 聞き損ねた項目の追加質問
- **応募者からの質問に答える**
- 面接に来てくれたことへの感謝の意を示す
- 合否の連絡など、今後の事務連絡

本当は聞きたいこと

- 病気・健康に関する質問ができるか？

具体的な行動を答えさせる質問

- 具体的な行動を答えてもらう

実際の行動を語らせる

- どのような状況で、どのような行動をとったか

優等生的な発言をさせない質問

- 意気込みを見る程度にとどめる

誘導的な質問をしない

- 正しい答えが想像できるような質問はしない

- 具体性に欠ける回答の場合にはフォローの質問を

応募者のこんな発言に注意

具体的ではない、曖昧な発言

- 「私はいつも顧客志向で仕事をしていました」
- 具体的にどんなことをやってきたのか、**掘り下げて質問**します。

過去の行動ではなく、将来の行動に関する発言

- 「社内の仕組みを変えていくつもりです」
- なぜそのようなことが言えるのか、この発言につながる**過去の行動事例**を引き出します。

個人の意見

- 「社内では常に協調性をもって取り組んでいました」
- なぜそのようなことが言えるのか、この発言につながる**過去の行動事例**を引き出します。

面接結果の判定

面接後、全員分の面接チェックシートをもとに判定する。

- 応募者の管理台帳は作っておく

適性検査を実施するなら、判定材料に加える。

- あくまでも参考程度に

最終面接の場合、当社の志望順位を確認しておく。

- 入社辞退を避ける。

採用通知・不採用通知の準備と発送

- 遅くとも1週間以内に

内定者へのフォローも忘れずに

- 内定から入社まで期間がある場合は定期的に連絡を

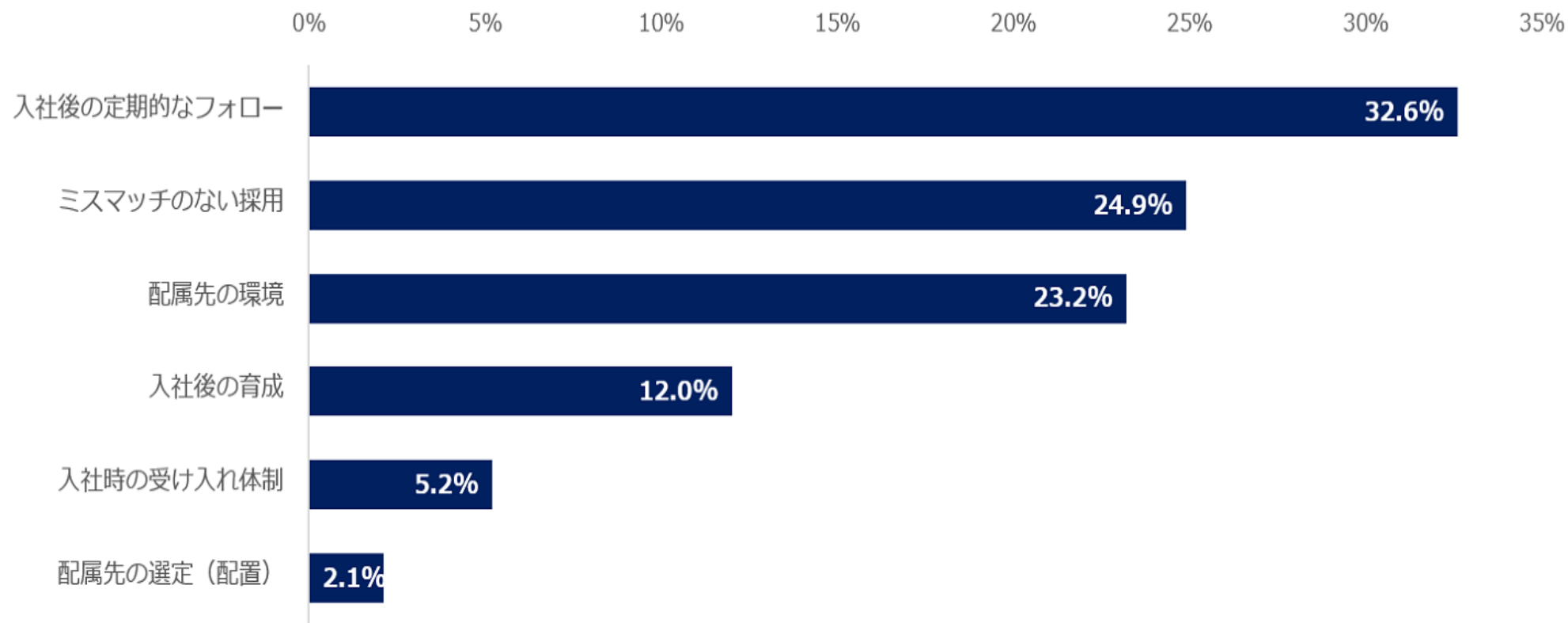
IV

入社した人が
定着するために

早期退職の原因は

- 聞いていた仕事と違う
 - 入社してみたら「こんな仕事させられるとは思わなかった」「面接で言っていたことと違っている」と聞いていた仕事と違うことがある。
- 人間関係が悪い
 - 退職しやすいタイミングは初日、休日前、1ヶ月、3ヶ月。このタイミングでサポートすることが大事。困ったことがないかを把握して寄り添うこと。

中途採用した人材が定着するために、最も大切だと思われること



エンジャパン <https://corp.en-japan.com/success/9375.html>

入社直後のフォローが重要

入社日

- 早期離職を防ぐために一番重要
 - 期待と不安でいっぱい
- 会社全体で受け入れる体制になっているか
 - 名刺等の準備や会社独自のルールなどを説明
 - マニュアルの存在も重要

入社して最初の週末

- 慣れるために疲れてヘトヘトになることも
- 困りごとはないか、前職との違いで戸惑っていないかの確認

1ヶ月・3ヶ月

- 身の回りの困りごとが少なくなり職場のルールや文化にも馴染んできて余裕が出る頃
- 思っていた仕事とのギャップが無いか
- この会社での将来像などを話し合うことも重要

「ほめる」を中心に置くのが定着への近道

人は勝手に育たない

会社のコンプライアンス遵守

- 労働関係法令への対応。100%守るのは難しいので、ホワイト企業への方向性を社内に示す。

社内ルール of 適切な運用

- 給与計算をはじめ各種の社内手続きが適正か。遅れがちでないか。

教育・人材育成の仕組み

- OJTやOFFJTを含めて、社内に人を育てようという風土があるか。そのための仕組みがあるか。

管理職の役割

- 管理職のコミュニケーションスキル、管理職が管理職本来の役割を担っているか。

人事評価制度・賃金制度の運用

- 会社に貢献した人を評価できる仕組みがあるか、運用できているか。上司や社長に気に入られた人だけが上に立っていないか。

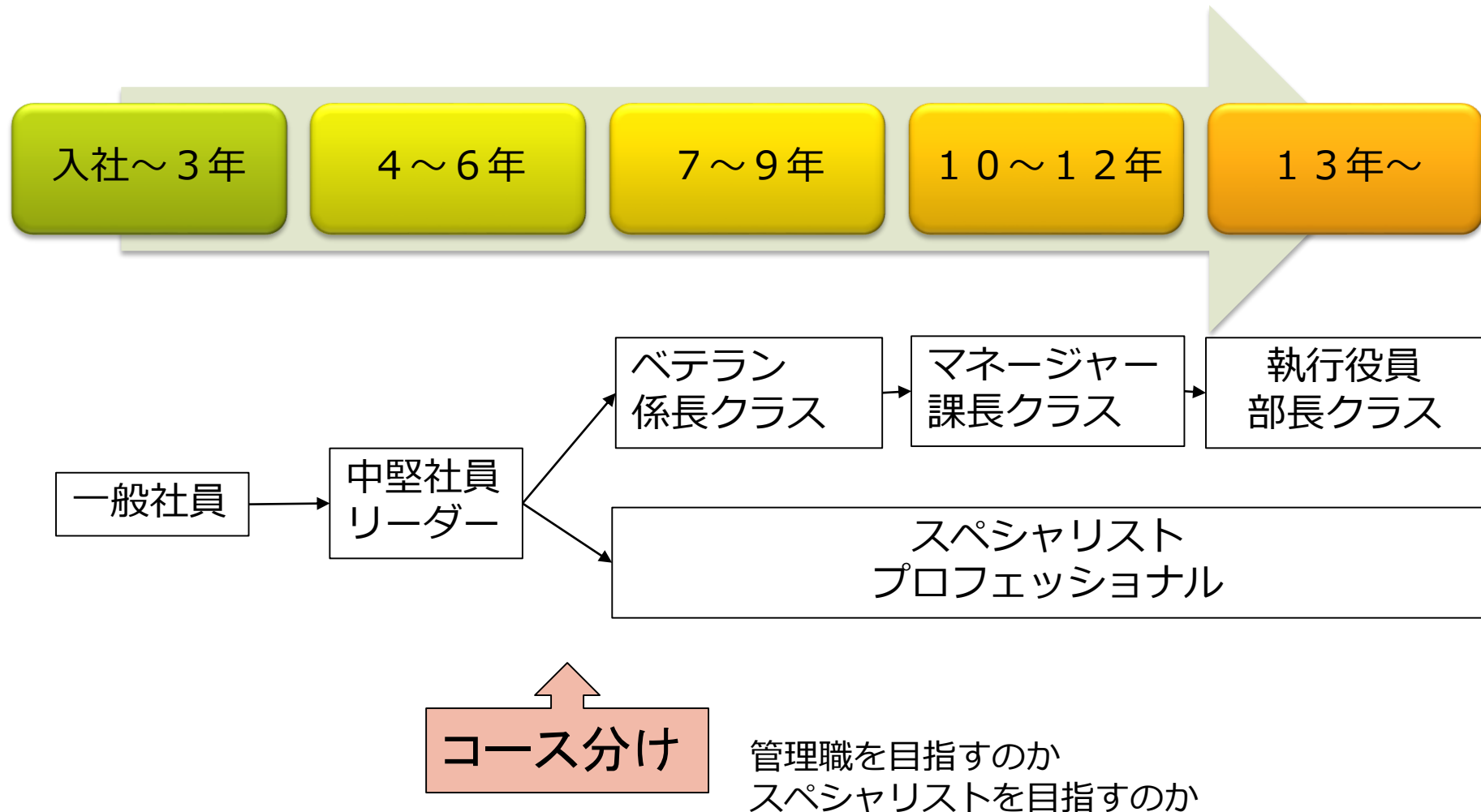
不満要因の排除

能力・モチベーションアップ

さらに「ホワイト企業」であることは人材定着のための最重要項目

人事評価制度で人材育成と定着を

- 入社後の未来を見せられているか？



人事評価制度の目的

- 人事評価制度の目的は2つしかない。
 - その先には「経営計画の達成」がある。

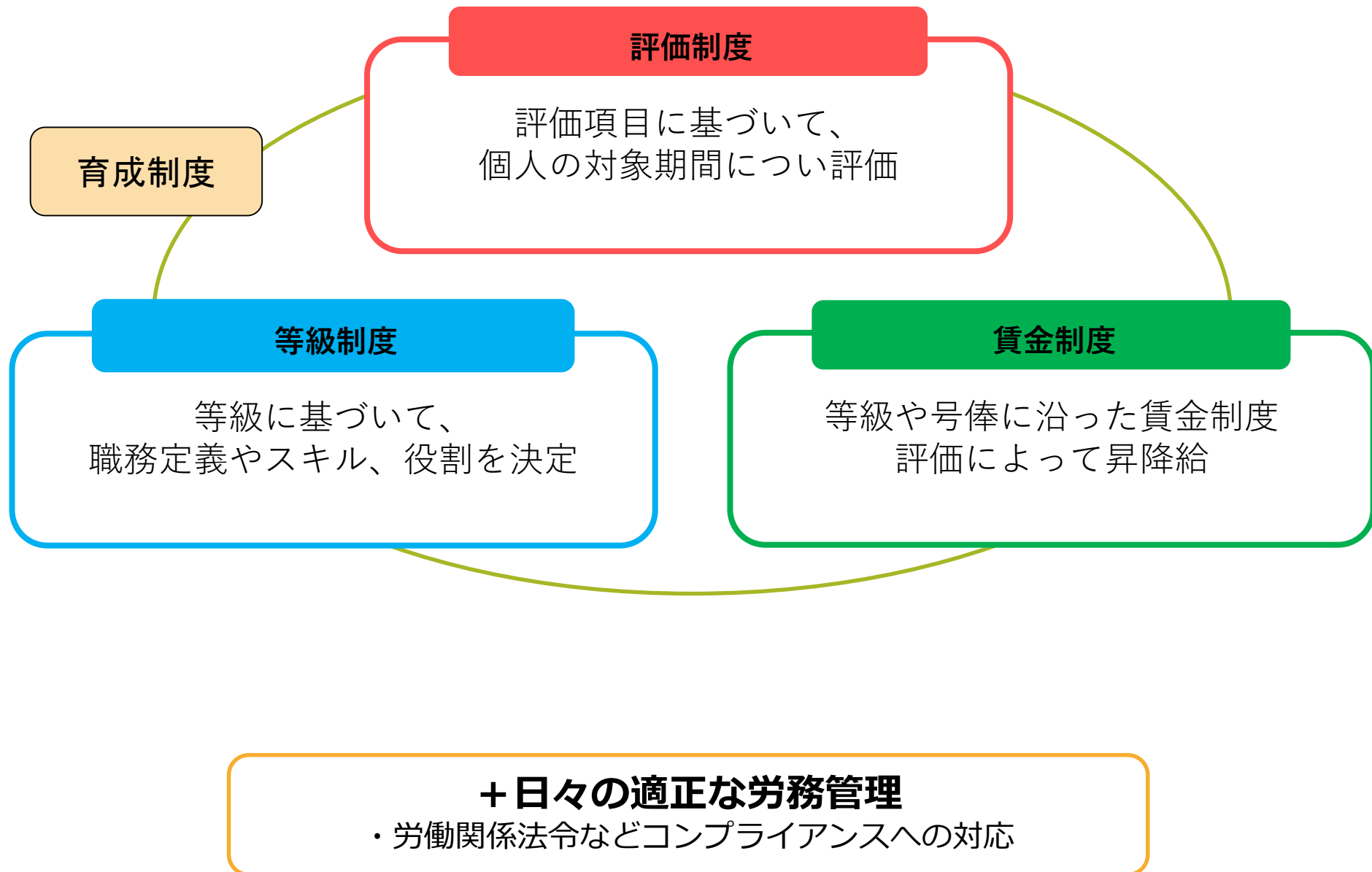
人材採用・育成・定着

- 人事評価制度は手段に過ぎない
- 制度を作って満足しないように

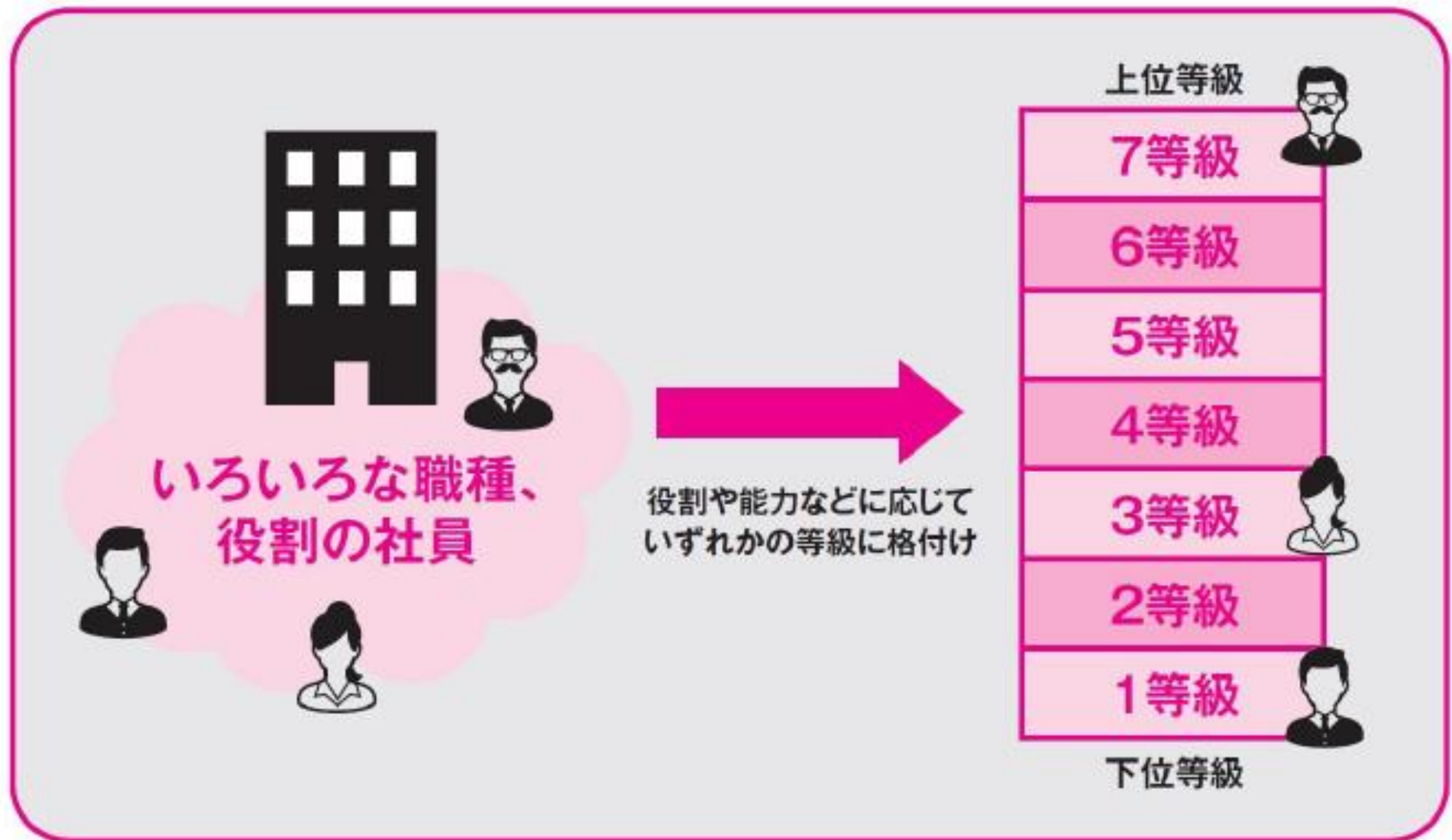
総額人件費管理

- 感覚で決めることの無いようにする
- 従業員の納得感を高める

人事評価制度導入の3つの要素



等級制度



賃金制度

- 賃金 = 基本給 + 諸手当
- 基本給の決め方（ルール）
- 諸手当の整理統合

賃金表方式と昇給表方式

《賃金表方式》

【昇給ルール例】

A評価なら
3号俸 UP

B評価なら
2号俸 UP

号数	1等級	2等級	3
ビッチ	1,600	1,800	
1	175,000	201,600	
2	176,600	203,400	
3	178,200	205,200	
4	179,800	207,000	
5	181,400	208,800	
6	183,000	210,600	
7	184,600	212,400	
8	186,200	214,200	
9	187,800	216,000	
10	189,400	217,800	
11	191,000	219,600	
12	192,600	221,400	
13	194,200	223,200	
14	195,800	225,000	
15	197,400	226,800	
16	199,000	228,600	
17	200,600	230,400	
18	202,200	232,200	
19	203,800	234,000	
20	205,400	235,800	

《昇給表方式》

評価	S	A	B	C	D
5等級	14,000	10,500	7,000	3,500	0
4等級	12,000	9,000	6,000	3,000	0
3等級	10,000	7,500	5,000	2,500	0
2等級	8,000	6,000	4,000	2,000	0
1等級	6,000	4,500	3,000	1,500	0

評価の対象

種別	内容	項目	等級別着眼点
業績評価	成果	(1) KPI(重要業績評価指標)	各項目に対して、等級別に求められる着眼点を明示する
		(2) 仕事の達成度 仕事の量・迅速性 仕事の質・正確性	
	職務行動	(3) 目標管理項目	
		(1) 業務完遂行動	
		(2) 顧客志向行動(社内顧客含む)	
		(3) 改善・標準化行動	
		(4) コミュニケーション行動	
バリュー行動 評価	バリュー行動	(5) 知識伝達・人材育成	
		(6) マネジメント業務	
		(1) 積極性(チャレンジ精神)	
		(2) 協調性(チームワーク)	
		(3) 規律性(コンプライアンス遵守)	
		(4) 責任感	

管理職の役割の重要性

- 管理職に求められる役割
 - 多くの中小企業では管理職としての本来の仕事ができていない。

目標設定をする

適材適所に組織する

モチベーションアップとコミュニケーションを図る

仕事の評価をする

人材の指導・教育をする

- 管理職のコミュニケーション能力アップは必須

従業員の教育で使える助成金

- 人材開発支援助成金
 - 事業主が雇用する労働者に対して、職務に関連した専門的な知識及び技能を習得させるための職業訓練等を計画に沿って実施した場合等に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成する制度
- 用意されているのは3つのコース
 - 人材育成支援コース
 - 教育訓練休暇等付与コース
 - 人への投資促進コース

人材育成支援コース

- 雇用する被保険者に対して、職務に関連した知識・技能を習得させるための訓練、厚生労働大臣の認定を受けたOJT付き訓練、非正規雇用労働者を対象とした正社員化を目指す訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成

人材育成支援コース

・人材育成訓練

職務に関連した知識や技能を習得させるための**OFF-JTを10時間以上**行った場合に助成

・認定実習併用職業訓練

中核人材を育てるために実施する**OJTとOFF-JTを組み合わせ**た訓練を行った場合に助成

・有期実習型訓練

有期契約労働者等の正社員転換を目的として実施する**OJTとOFF-JTを組み合わせ**た訓練を行った場合に助成

支給対象となる訓練		経費助成		賃金助成 (1人1時間当たり)		OJT実施助成 (1人1コース当たり)	
			賃金要件又は資格等手当要件を満たす場合※1		賃金要件又は資格等手当要件を満たす場合※1		賃金要件又は資格等手当要件を満たす場合※1
人材育成訓練	雇用保険被保険者（有期契約労働者等を除く。）の場合	45% (30%)	+ 15% (+ 15%)	760円 (380円)	+ 200円 (+ 100円)	—	—
	有期契約労働者等の場合	60%	+ 15%			—	—
	有期契約労働者等を正規雇用労働者等へ転換した場合※2	70%	+ 30%			—	—
認定実習併用職業訓練		45% (30%)	+ 15% (+ 15%)			20万円 (11万円)	+ 5万円 (+ 3万円)
有期実習型訓練	有期契約労働者等の場合	60%	+ 15%			10万円 (9万円)	+ 3万円 (+ 3万円)
	有期契約労働者等を正規雇用労働者等へ転換した場合※2	70%	+ 30%				

厚生労働省パンフレットより

教育訓練休暇等付与コース

- 有給教育訓練等制度を導入し、労働者が当該休暇を取得し、訓練を受けた場合に助成

1 教育訓練休暇制度

3年間に**5日以上**の取得が可能な有給の教育訓練休暇を導入し、実際に適用した事業主に助成（制度導入に対して**30万円**を支給）

2 長期教育訓練休暇制度

30日以上の長期教育訓練休暇の取得が可能な制度を導入し、実際に適用した事業主に助成（制度導入に対して**20万円**を支給、有給の休暇に対して、1人につき**1日6,000円 最大150日分の賃金助成**を支給）

3 教育訓練短時間勤務等制度

30回以上の**所定労働時間の短縮**および**所定外労働時間の免除**が可能な制度を導入し、実際に**1回以上**適用した事業主に助成（制度導入に対して**20万円**を支給）

厚生労働省パンフレットより

人への投資促進コース

- デジタル人材・高度人材を育成する訓練、労働者が自発的に行う訓練、定額制訓練（サブスクリプション型）等を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成

デジタル／ 成長分野	高度デジタル人材訓練／成長分野等人材訓練 高度デジタル人材の育成のための訓練や大学院での訓練を行う事業主に対する高率助成
IT分野 未経験	情報技術分野認定実習併用職業訓練 IT分野未経験者の即戦力化のための訓練を実施する事業主に対する高率助成 (OFF-JTとOJTを組み合わせた訓練)
サブスクリプション	定額制訓練 サブスクリプション型の研修サービスによる訓練への助成
自発的 能力開発	自発的職業能力開発訓練 労働者が自発的に受講した訓練費用を負担する事業主への助成
教育訓練 休暇	長期教育訓練休暇等制度 働きながら訓練を受講するための休暇制度や短時間勤務等制度を導入する事業主への助成

訓練メニュー	対象者	対象訓練	経費助成率		賃金助成額		OJT実施助成額	
			中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業
高度デジタル人材訓練 (P.6～)	正規 非正規	高度デジタル訓練 (ITスキル標準 (ITSS) レベル3、4以上等)	75%	60%	960円	480円	—	
成長分野等人材訓練 (P.6～)	正規 非正規	海外も含む大学院での訓練	75%		国内大学院の場合 960円		—	
情報技術分野認定実習 併用職業訓練 (P.8～)	正規 非正規	OFF-JT+OJTの組み合わせ の訓練 (IT分野関連の訓 練)	60% (+15%)	45% (+15%)	760円 (+200円)	380円 (+100円)	20万円 (+5万円)	11万円 (+3万円)
定額制訓練 (P.12～)	正規 非正規	「定額制訓練」(サブスクリ プション型の研修サービス)	60% (+15%)	45% (+15%)	—		—	
自発的職業能力開発訓練 (P.16～)	正規 非正規	労働者の自発的な訓練費用 を事業主が負担した訓練	45% (+15%)		—		—	
長期教育訓練休暇等制度 (P.18～)	正規 非正規	長期教育訓練休暇制度 (30日以上連続休暇取 得)	制度導入経費 20万円 (+4万円)		1日当たり 6000円 (+1200円)		—	
		所定労働時間の短縮と 所定外労働時間の免除制度	制度導入経費 20万円 (+4万円)		—		—	

厚生労働省パンフレットより



これからの企業に
求められる考え方

これからの企業に求められる考え方

①コンプライアンス

- ・ 社会のルールである法律や社会良識に沿った企業活動を行っている。
- ・ コンプライアンス ≡ 法令順守
 - ・ 法律として明文化されてはいないが、社会的ルールとして認識されているルールに従うことも含まれる

②ワークライフバランス、健康経営

- ・ 従業員のワークライフバランスの実現に向け、創意工夫した取り組みを行っている。
- ・ 従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践している。

これからの企業に求められる考え方

③柔軟な働き方

- ・ 全ての従業員が“働きやすい会社”を目指して、就業場所や時間、ライフステージにとらわれない多様な勤務形態を導入している。

④ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 全ての従業員がそれぞれの特色・個性・経験等を活かし“活躍できる会社”を目指して、多様な人材の活躍支援を行っている。

⑤人材育成、働きがい

- ・ 従業員の育成・能力開発のための取り組みを行っている。
- ・ 従業員の働きがい向上のための取り組みを行っている。

最後に

最後に

Withコロナの時代に業績を上げていくためには、時代の変化に柔軟に対応できる必要があります。人材不足の時代に優秀な人材を確保・活用するためにできることに取り組んでいただきたいと思います。

私は常々「社長はリスク請負業」と言っており、経営者は労働者を雇用することにより多くの労務リスクを抱えることになります。

全ての法律を守り、100%のホワイト企業を達成するのは大企業でも困難を極めます。優先順位をつけて、効率的な労務管理を実施することで、経営者が本来の業務に集中できる体制を早期に作っていただきたいと思います。