令和6年度

～人が輝く組織と経営のヒント～

人財マネジメント ハンドブック

公益財団法人 東京都中小企業振興公社

はじめに

令和５年５月より新型コロナウイルス感染症が５類感染症へ移行したことを受けて、行動制限も撤廃され、本格的なポストコロナ社会が到来して１年が経過しました。
中小企業・小規模事業者においても感染症の落ち込みから売上高の回復が見られる一方で、取り巻く経営環境は物価高騰や人手不足など難題が山積しています。

とりわけ「人手不足」は中小企業の慢性的な課題でありながら、更に深刻化しているのではないでしょうか。外部環境の変化が加速する中で GX や DX を通じた事業変革に迫られているうえに労働力の供給制約も見込まれる厳しい状況が重なり、新規需要の獲得や付加価値の向上を担う『ヒト』の重要性がこれまで以上に増して、課題の難易度も上がっていると言えるからです。

経済産業省が提唱した「人的資本経営：人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」は、この深刻化する「人手不足」という難題を乗り越え、未来を創る糸口として、中小企業にも少しずつ広がっています。
令和５年３月期決算以降に人的資本の開示を義務化された大手企業のみならず、不透明で予測困難な時代の先の成長に向かうには、中小企業においても『ヒト』という宝（財産）をつくっていくことが必然であり、「人的資本経営」が必要とされているのです。
その実践が成果を示すように、人材確保が順調な中小企業では、働きやすい職場環境や制度の整備が進んでいるだけでなく、社員のエンゲージメント向上も重要視されています。人材育成により社員の学びを促進することが人材の定着や生産性の向上に貢献し、組織の成長や価値創造の期待へとつながっているのです。

公益財団法人東京都中小企業振興公社（以下、公社）においても、令和５年度から「中小企業人的資本経営支援事業」により、中小企業の皆様への普及・浸透に取り組んでまいりました。更に、令和６年度から「中小企業人財推進事業」を開始し、「人財ナビゲート支援」「ものづくり中小企業魅力体験受入支援」「ものづくり中小企業技能人材定着支援」の３つのメニューを揃え、『人財づくり』の具体的な取組を支援しています。
経営と切り離せない人材課題と如何に向き合い、『ヒト』という財産をつくるにはどうしたら良いのか、中小企業の皆様と一緒に考え、様々な角度から組織を成長させていく取組を進めてまいります。

公社では平成 29 年から人材育成や組織構築のためのハンドブックを作成してきました。
人が輝く経営とは何なのか、折角確保した貴重な人財をいかにマネジメントすれば良いのかなど、多様な人的課題に悩む中小企業の皆様にとって、解決へ導くヒントや「人的資本経営」に取り組む変革の一助になれば幸いです。

令和６年８月

公益財団法人東京都中小企業振興公社

～人が輝く組織と経営のヒント～
人財マネジメント ハンドブック

CONTENTS

はじめに …… 1
目次 …… 2

Chapter 1　人的資本経営の実現に向けて

1 人的資本経営とは …… 4
(1) 人的資本経営が重視されている背景
(2) 人的資本経営で押さえたいポイント
2 人的資本経営における人材戦略 …… 7
(1) 人材戦略に求められる 3 つの視点
(2) 人材戦略に求められる 5 つの共通要素・施策
3 人的資本経営に向けての取組 …… 11
(1) 計測環境を整える
(2) 一貫性のあるストーリーをつくる
(3) 戦略的に情報開示を行う
4 中小企業が人的資本経営に取り組むメリット …… 12
(1) 中長期の視点で事業の成長を促進することができる
(2) 個々の従業員の能力を最大限引き出す
(3) ワーク・エンゲージメントを高める
(4) 自社の取組を外部へ発信する（エンプロイヤーブランディング）

Chapter 2　人材マネジメント

1 これからの人材マネジメント …… 14
(1) 人材マネジメントを取り巻く環境
(2)「関係性」が問われる時代に
(3) 関係性の質の向上
2 人材マネジメントの取り組み方 …… 17
(1) 経営理念と経営ビジョン
(2) 経営戦略と人材マネジメント
(3) 人材マネジメントへの取組の罠
(4) 取組のステップ
3 人材確保（採用）…… 20
(1) 計画的・戦略的人材確保
(2) 人材のミスマッチ
(3) 採用方法・手段のミスマッチ
(4) 情報のミスマッチ
(5) 適性検査・面接
(6) RJP（Realistic Job Preview）リアリスティック・ジョブ・プレビュー
4 人材定着 …… 27
(1) 人材育成・自己成長支援
(2) 人材育成制度とその実施
(3) 配置・異動
(4) 職場環境づくり
(5) 人材確保、定着に役立つ認定制度
5 人事制度 …… 39
(1) 等級制度
(2) 評価制度
6 賃金 …… 42
(1) 賃金の決定要素
(2) 基本給
(3) 手当
(4) 賞与
(5) 退職金
(6) 同一労働同一賃金

Chapter 3　組織マネジメント

1 組織マネジメントとは …… 50
(1) 組織マネジメントの定義
(2) 組織の構成要素（組織の 7S）
2 組織成立のための 3 つの要素 …… 51
(1) 組織構築と組織力の強化に向けて
(2) 組織と集団
(3) 組織とは

(4) 経営者・管理職の役割
3 モチベーション管理 …… 53
～組織 3 要素を明確にして企業成長につなげる～
(1) やる気（モチベーション）とは
(2) キャリアの構図
(3) 期待理論に基づいたモチベーション向上策（ブルーム）
(4) 欲求 5 段階説を活用したモチベーション向上策（マズロー）
(5) 動機付け･衛生理論を活用したモチベーション向上策（ハーズバーグ）
4 組織形態の選定 …… 56
(1) 組織づくりの基本原則
(2) 組織形態の選定基準
(3) 主な組織の形態
(4) 組織のフラット化（今後の発展的組織形態）
5 課題解決にむけた構想・設計のアプローチ …… 59
6 実務・試行から学ぶ組織マネジメントのポイント …… 60
(1) 成功企業のキーファクターを考える
(2) チームビルディングにおける組織・集団の力学の理解
(3) 戦略マインドと業務遂行におけるオーバーアチーブ
(4) リーダーシップの検証とフィードバック
(5) 物語性（Story）に基づく発信

Chapter 4　労務関連情報

1 労働法の基礎知識 …… 66
(1) 労務管理と労働法
(2) 労働基準法
(3) 労働安全衛生法
(4) 育児・介護休業法
(5) 障害者雇用促進法
2 労働トラブルへの対応 …… 72
(1) 労働トラブルの事前回避
(2) 解雇をめぐるトラブル
(3) 職場のハラスメント（いやがらせ）
(4) 職場のメンタルヘルス
3 労務管理指標の活用 …… 79
(1) 人材・組織に関する指標
(2) 労働生産性の重要性と向上策
4 年間労務カレンダー …… 81
企業を成長させる人財づくりをサポートします！　中小企業人財推進事業のご案内 …… 82

巻末付録

人材・組織の課題を見つめよう～人的資本経営の視点から～ …… 84
「人財クイックチェックシート」
関係機関・支援機関のご紹介 …… 86
お役立ちサイト一覧 …… 92
主要事項索引 …… 93

Chapter 1

人的資本経営の実現に向けて

1 人的資本経営とは

新型コロナウイルスの到来をキッカケに、私達の生活は一変しました。ビジネスシーンでのデジタル化がさらに加速し、テレワークが進んだことにより、働く場所や時間にとらわれない自由な働き方が選択できる人も増えました。また、SDGs やダイバーシティ、ウェルビーイングなど、不平等や差別の撤廃、多様性の尊重、健康と幸福の追求など、世界共通の目標に対する理解と取組が進むことにより、様々な属性をもつ個人がそれぞれの個性や考え方を相互理解しながら共通の目的に向かって働くことが当たり前の時代になりつつあります。

そこで、今の時代に必要な企業経営の在り方として経済産業省が提唱するのが「人的資本経営」です。「人的資本経営」の定義は、「人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的企業価値向上につなげる経営のあり方」とされています。詳細は、令和 2 年 9 月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会 報告書」（人材版伊藤レポート）に記載されています。

従来から人材は経営資源の一つとされ、人材育成や能力開発の重要性は問われてきました。しかし、いま、なぜ「人的資本経営」というキーワードであらためて人材に注目が集まっているのでしょうか。変化が激しい時代においては、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、環境変化に柔軟に対応し、想定外への事象への強靭性（レジリエンス）を高めていく変革力が求められます。変化へ柔軟に対応しながら、企業の持続的成長につなげていく対処方法が「人的資本経営」なのです。

日本は GDP で世界 4 位の経済大国ですが、持続的な企業価値向上を進める上で重要な「一人当たりの労働生産性」、「賃金水準」、「従業員エンゲージメント」などの指標の国際的比較において、スコアが相対的に低いことが指摘されています。そこで注目すべきは国内外において、「人的資本への投資と開示」（ISO30414 を含む）について、法整備の動向が加速していることです。「人的資本経営」では、これらの数値の情報公開が欠かせません。これにより、企業は自社が求める人材が確保でき、社員側も自由な働き方を選び、自身の幸せの追求とキャリア形成を図ることができます。また、企業が戦略的に人材への教育や投資を行うことで、国際社会の中で競争力を発揮することができるとされています。

ここでは、中小企業においても重要な考え方である「人的資本経営」をどのように実現していくか、それにより企業成長にどのようなインパクトと効果があるのかを説明します。

（1）人的資本経営が重視されている背景

①人的資本の価値向上

「人的資本経営」が重視されている背景の 1 つに、人的資本の価値向上があります。技術革新が進み、様々な仕事が自動化されていく今、イノベーションや新たな事業進出における「人」の

重要性が高まっています。企業の本質的な価値の創造において人的資本の重要度が増しているのです。今後、企業がさらに競争力を高めていくには人的資本の価値を高め、その価値を有効的に活用できるシステムを整備することが大切です。

②投資家の人的資本への関心の高まり

投資家の人的資本への関心の高まりも、「人的資本経営」が重視されている大きな理由の１つです。近年、株主を中心とした投資家が人的資本などの無形資産を評価する傾向が強まっています。実際に米国企業では 2020 年の市場価値構成要素において無形資産が 90% を占めています。こうした動きから投資家は人的資本についての情報開示を企業に求めており、企業経営における人材情報が重要な判断指標となっています。

③働き手の価値観の変化

「人的資本経営」を重視すべき理由には、働き手の価値観の変化も関係しています。人生 100 年時代と言われている今、企業はより長期的な視点で従業員のキャリア支援を行っていくことが求められます。多様なキャリアステージの従業員が継続して学び続けられるような環境を整えなければならないのです。また、働きやすく、働きがいのある環境を整備することで人的資本の価値を継続して向上させていくことにもつながります。

さらに、新型コロナウイルスの影響で生まれた多種多様なワークスタイルに対し、臨機応変に対応できるだけの社内システムの構築も重要です。改めて人を大切にする経営について見つめ直すことが求められているのです。

図表１－１　「人的資本経営」が重視される背景

経営と人材の関係性は？	人材は削除すべきコスト？	自社の振り返り
「経営」と「人材」は切り離せない	**人材投資はコストではなく「資本」**	**経営の肝となる「人財」は必須**
環境変化から発生する経営上の課題は、実際に事業を担う人材の課題と表裏一体であり、切り離せない関係になっています。	無形資産投資と開示の波により、人材は投資の対象に。ISO30414（人的資本に関する情報ガイドライン）で 11 領域・58 項目が設定されています。	中小企業白書でも人材の悩みが増加しています。ポストコロナの経営強靭化に人材注力は不可欠。人材に投資し、「人財」にしていく必要性が迫っています。

（2）人的資本経営で押さえたいポイント

①戦略機能の強化

不透明で予測不能な時代には、市場ニーズやビジネス環境の変化をキャッチし、経営戦略の見直しや方針転換に迫られることもあり、戦略機能は重要な視点です。

「人件費コスト」から「企業の価値創造に向けた人材投資」への比重を高めるためには、企業組織における「戦略機能の強化」が求められます。“戦略”の定義についてここでは、以下のものとします。

ア. 中長期的視点からの意志を持った俯瞰的（組織全体）かつ継続的な活動であること
イ. 業界および競合に対し圧倒的優位性につながるものであること
ウ. 経営資源の最大限の活用を目指すものであること

したがって、「経営」と「人材」を結合させる「人的資本経営」のスタートとしては、自社の組織・仕組みや従来の日本型雇用の見直し・検証から考えることも一案です。

中小企業においては、業種・業態や規模などにより百社百様の実態がありますが、マクロ的視点から以下のトレンドを押さえておく必要があります。

図表１－２ 「人的資本経営」のトレンド

変革の軸・要素	現状認識 →	目指すべき方向
①人材マネジメント	■【人事管理・人的資源管理】 ◆オペレーション中心の労務管理 ◆コスト管理中心	■【人的資本・価値創造】 ◆人的資本の活用・成長 クリエーション志向 ◆「投資重視と効果の見える化」
②求められる施策・行動	■人事諸制度の運用・改善が目的 ◆経営戦略との連動性が希薄	■【人材戦略】 ◆持続的な企業価値向上が目的 経営戦略から落とし込んで策定
③意思決定・運用の主体	■【人事・総務部】 ◆人事・総務一任、経営戦略との連動性は希薄	■【経営者 / 取締役・経営幹部会】 ◆経営者主導、経営・事業戦略との連動性重視
④ベクトル・方向性	■【内向き】 ◆人材の同質性が高く、人事は囲い込み型	■【発信・対話重視】 ◆人材戦略は価値創造のストーリー ステークホルダーへの発信・対話
⑤個と組織の関係性	■【相互依存】 ◆安定的である反面、硬直的な文化風土になり、イノベーションが生まれにくい	■【個の自律・活性化】 ◆互いに競い合い、共に成長 ◆多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる
⑥雇用コミュニティ	■【囲い込み型】 ◆終身雇用、年功的運用	■【ダイバーシティ＆インクルージョン】 ◆専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティの実現

参考文献：経済産業省令和２年９月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会　報告書」より編集

図表１－３　ジョブ型との比較

	日本型雇用の特長	ジョブ型の特長
企業と従業員	■雇用保護を重視	■対等な関係を重視
採用方式	■新卒定期採用～定年雇用を前提	■事業計画に応じ職種・職務別に採用
キャリア形成	■企業に裁量権がある	■本人同意が前提、公募中心
報酬	■社内のバランスを重視 ■年功にも配慮	■外部（マーケット）との競争力を重視 ■職種別賃金体系・賃金水準

参考文献：令和２年８月27『日本経済新聞』より編集
＊「ジョブ型」の詳細は、P.46の「豆知識」参照

②経営者の意思決定と推進リーダーの重要性

戦略の展開は、期間が中長期かつ継続的施策の展開が求められること、さらに実施プロセスにおける紆余曲折・試行錯誤が繰り返されることから、まずは経営者の意志決定が不可欠なものと

なります。

さらに戦略を具現化し、現場に落とし込んで周知徹底を図るためには、「実践責任者としてのリーダー」の存在が求められます。ここで言う「リーダー」とは、「経営と現場をつなぎ、組織とそこに属するメンバーが Win-Win の関係をつくり出す鍵をにぎる最重要人物、次期経営人材候補」を意味します。

③対話の重要性と情報発信

デジタル化の波を避けられない中においても、アナログなコミュニケーションが不要になるというものではありません。むしろ、日頃から社内における対話や社員同士の意思疎通は、デジタル社会だからこそ重要性が増しているのかもしれません。

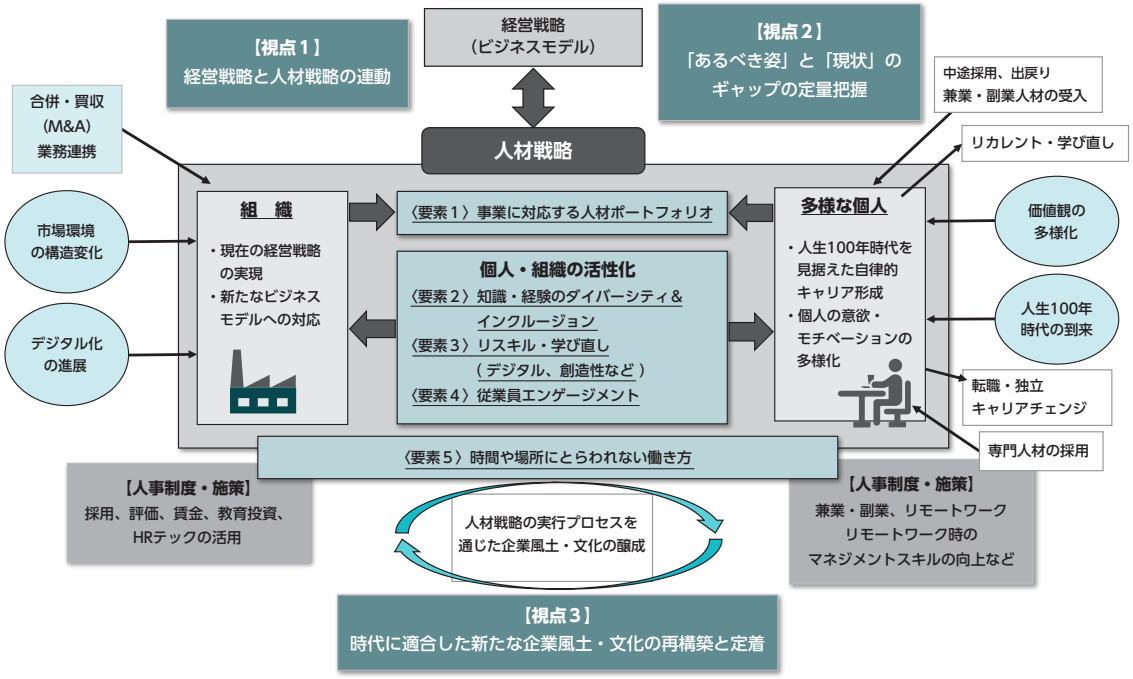
環境変化に対応するため、企業は自社の理念やビジョンに照らし合わせて経営戦略を考える必要があり、日頃から社員とコミュニケーションを取りながら発生する問題や課題解決に共に取り組んでいく、企業としての姿勢が問われています。更に、こうした自社の取組をオープンにするため、Web サイトや SNS、動画配信などのツールを活用し、ステークホルダーを含めて社内外に発信していくことが求められています。

2　人的資本経営における人材戦略

（1）人材戦略に求められる 3 つの視点

以下【図表 1 － 4 人材戦略の視点・要素】に基づき、3 つの視点について解説します。

図表 1 － 4　人材戦略の視点・要素



参考文献：経済産業省令和 2 年 9 月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会　報告書」「人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素」より引用・編集

〈視点１〉経営戦略と人材戦略の連動

人材戦略は単独で機能するものではなく、経営戦略の実現において“将来の事業を見据え、求められる職種（職務）の人材要件”を満たす必要があります。経営合理性の観点から、“必要な時に必要な人材を確保する”ことが理想でも、持続的経営を目指す上で、中長期的視点の計画的育成が重要なポイントとなります。

図表１－５　経営戦略に基づく人材戦略　例

経営戦略の施策（例）	今後必要な人材の質、人材像（職種・職務の要件）	人材確保の方針		
		自社育成	スカウト	外部機関活用
	■共通して求められる能力、スキル ◆観察力、質問力、ネットワーク力、実験力、関連づけ思考仮説設定力、論理検証力			
■製品開発 ①B2B から B2C 向けの製品開発へのシフト ②成長分野への試作品自社ブランドの展開	■プロジェクト・マネジメントの経験者 ■ブランド・マーケティングの経験者	○		△
■人材育成 ①一人前から技能上級者への戦力化 ②多能工化 ③初任者の早期戦力化 ④分野別社内インストラクター養成	■ OJT 指導経験者 ■コーチング研修修了者	○		
■ IT/ デジタル化、DX ①新システムの導入、定着、改善 ②マーケティング、収益改善のためのデータ活用（攻めの IT・デジタル化）	■システムプロジェクト経験者 ■データサイエンティスト経験者		○	△

〈視点２〉「あるべき姿」と「現状」のギャップの定量把握

「あるべき姿と現状とのギャップ」について定量的に把握し、人事・組織施策の進捗の「見える化」を行います。今後必要となる「人事統計・指標活用の目的・機能」は以下のとおりです。

【人事統計・指標活用の目的・機能】

ア．可視化による管理のしやすさ

経営学者ピーター・ドラッカーの「測定できないものは管理できない」という言葉がありますが、モチベーションや組織文化といった定性的な項目もアンケートなどでのスコアに置き換える事で“実践・検証サイクル”の実効性を高めることができます。

イ．企業価値の向上

組織・人材マネジメントの状況を社内外に向けオープンにし、改善のプロセスを示すことで、結果として求める人材がより多く集まる企業となり、採用力の強化、定着率、人材の質の向上につながります。

ウ．組織のベクトル合わせと動機づけ

期間毎の売上・利益などに注力しつつ、組織の両輪として日々の人材育成を継続的に取り組むことでバランスを図る必要があります。加えて、企業の中長期課題と個々の従業員の業務行動が連動するよう各部門・各職種に応じた指標を当てはめることが重要です。これにより、実行する従業員の士気と組織の求心力の向上を図ることができます。

指標の例としては、労働生産性（１人当たりの付加価値・売上総利益）、自発的離職率、従業員満足度指数（満足度をスコア化）などがあります。KPI（Key Performance Indicator 重要

経営指標）とも呼ばれ経営分野にとどまらず、人事・組織分野への展開・開示について拡大の傾向にあります。＊労務管理指標については、P.79 Chapter4-3 参照

これに伴い、人事・組織指標活用・開示の方向を見据え、以下の準備が重要と考えます。

参考文献：『日本の人事を科学する　因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞社

【指標活用の前提条件】

ア． データの定期的収集と保存（デジタル情報としての保存）……分析・活用の場面でまず過去のデータ（数年分：3～5年）がなければスタートできません。

イ． データの一元管理……部署ごとではなく、企業の一つのシステムとしてリアルタイムでアクセスできなければなりません。

ウ． 統計の基本のわかる人の配置……統計リテラシーを有する人の配置が必要となります。合わせて統計ソフトの活用（市販の統計ソフト、エクセルの統計ツールや一定の実績あるフリーソフトの検討）を進めることで、自社で定期的にデータの検証を行うことが可能となります。

〈視点3〉時代に適合した新たな企業風土・文化の再構築と定着

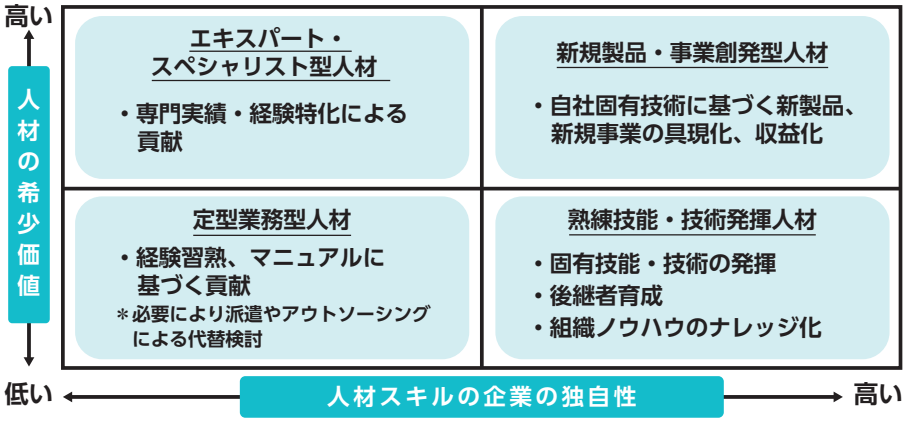
企業風土・文化は、経営戦略と合致した人材戦略の実行により、個人や組織の行動が変容し、そのプロセスの中で醸成されていくものです。詳細は Chapter3 にて解説しますが、組織における時代・環境の変化をビジネスチャンスに変える感知・先見力と構想力や従業員一人ひとりが方針・ルールに基づき、業務遂行を目指す完遂力が実現の条件となります。

（2）人材戦略に求められる5つの共通要素・施策

〈要素1〉事業に対する人材ポートフォリオ

戦略の観点から将来の事業の変化･変革を見据えた人材構成と人材要件の設定が必要となります。人材ポートフォリオとは、要員計画における人材要件、組織内での人材構成となるもので、将来の環境・事業変化に合わせた人材構成と人材の質の基準をマトリクス表で示したものです。生産年齢人口の減少から、少数精鋭化にとどまるだけでなく時代の変化を見据えた新たな異なる能力を有する人材の組み合わせが求められます。目指すべき事業領域とこれに必要な人材の役割・要件を書き出すとともに、限られた予算・条件の中で、“どう最適化の組み合わせを図るか”の検討が重要です。

図表1－6　企業における人材構成（ポートフォリオ）の概念例



〈要素２〉多様な人材の活用（知識・経営を活かすダイバーシティ＆インクルージョン）

ダイバーシティ経営とは、経済産業省の定義によると“多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営”を指します。中長期的な企業価値の向上のためには、その原動力となる多様な個人のスキル、価値観、専門性などの知識と経験を積極的に取り込み、具現化していくことが重要です。

企業の中には、同じ様な考え方や価値観をもった社員が多く（組織の同質性）、一体感の醸成が進んだ職場もあると考えられますが、今後も引き続く人手不足社会を前提に、これからの自社の事業・組織の変革を想定し、ダイバーシティ推進の段階的取組が必要です。

〈要素３〉リスキル・学び直し（デジタル、創造性・アーキテクト思考など）

デジタル・AI 化など、事業環境の変化に対応するためには、新たなジャンルの知識・スキルの体得が求められることは言うまでもありません。具体的には、IT リテラシー、データサイエンスのベースとなる統計・分析スキル、新たなビジネスモデル構築のための創造性やアーキテクト思考（基本設計・構想力）などが挙げられます。

そのためには、個人のキャリアを見据え、社内外で通用するレベルの向上を目指す計画的、継続的な仕組みの整備が求められます。

〈要素４〉従業員エンゲージメント

「従業員エンゲージメント」とは、“多様な個人が仕事に主体的･意欲的に取り組めていること”と定義されます。

経営戦略の実現や新たなビジネスモデルを実行する人材が、自身の能力・スキルを発揮してもらうためには、従業員が自ら働きがいを実感し主体的に取り組むことができる環境づくりが必要となります。環境づくりの下地として、「企業の方向性や組織目標」と「個人の成長のベクトル」を一致させることが重要です。同時に、企業理念や存在意義（パーパス）を行動指針として具現化し、従業員に積極的に発信するとともに、対話の場を設け、従業員の共感や納得性を得た上での取組が必要です。さらに、エンゲージメントを継続的に維持するためには、定期的に状況の把握を行うプロセスの中で、企業と個人の間の非対称性（一方通行のコミュニケーション）を防止し、情報をオープンにする仕組みづくりが求められます。

〈要素５〉時間や場所にとらわれない働き方

在宅勤務やリモートワークが定着しつつある中、企業は業務の完遂のための業務プロセスの見直しやルールづくり、コミュニケーションの在り方への対応が求められています。同時に業務プロセスが見えにくい中で、業務の指示・確認・フォローや評価をどう適合させていくべきか、状況を踏まえた経営層はもとより経営幹部のリーダーシップ、マネジメントスキルと顕在化した課題への試行錯誤を通した解決が問われることとなります。

3 人的資本経営に向けての取組

（1）計測環境を整える

①暗黙知から集合知へ

働き方改革が進み、組織の生産性をあげるために「DX」の推進が求められていますが、中小企業においては、決して容易ではありません。タスクも多く業務が属人的になっていたり、昔から慣例で業務が行われており、部下との対話の時間や人材を育成する時間を生み出す時間がないとするケースが散見されるのが実情だからです。しかし、本来の目的は、暗黙知を可視化することであり、業務を標準化していくことは人的資本を効果的に活用するためにも重要なプロセスです。自社固有のナレッジ（企業や組織にとって有益な情報）を蓄積し、活用できる状態を整備することで、従業員は付加価値を高める活動に注力することができます。結果的に、組織としての生産性向上にもつながります。

② HR テックの活用の必要性

「HR テック」とは、人事･人財（Human Resources）とテクノロジーを組み合わせた造語で、デジタル技術を用いて人事が抱える課題を解決に導くサービスや技術のことです。簡単に言えば人材にまつわるあらゆる情報を集め、可視化し、一元化することです。経営のための迅速な判断に役立てたり、非効率な文書の処理や管理を効率化したりするものです。中小企業では、従業員の人事情報、能力や経験、教育訓練、人事評価などが紙によるアナログで管理されていることで、体系的に管理されていないことが多く見受けられます。しかし、断片的に管理された情報を一元管理することで人事担当のみならず、経営者が統合的にスピーディーに経営判断に使用することができ、「HR テック」を活用した結果、組織が可視化され、コミュニケーションの醸成によるエンゲージメントの向上により業績アップにも繋がります。

③ HR テックの種類

「HR テック」は人事領域では多岐に渡ります。一例としては、求人（採用 HP 作成、求人サイトや SNS 連動）、採用（適性試験、WEB 面談、選考管理）、定着（エンゲージメントサーベイ、1on1 面談支援）、タレントマネジメント（評価、処遇、採用、育成）の統合型、労務（クラウド勤怠、クラウド給与計算）評価制度システムなどです。

「HR テック」は急成長している市場でもあります。クラウドによって、時と場所を選ばなくなり例えば、1on1 面談を AI により、音声を議事録に変換し、上司は面談に集中することができるシステムも出ています。

特に定着に関するエンゲージメントサーベイを定期的に実施することで、組織や部署に対するエンゲージメントの変化が分かるため、モチベーションの低下や周囲との関係性の悪化などに気が付きます。調査を実施しただけで満足してしまいがちですが、分析から得られるのは全体像や実態の把握です。システム導入イコール課題解決とはならないため、その結果をもとに社内で改善に向けた施策を検討し実施することが重要です。

④実施方法

資金面で十分な余裕がない中小企業は、人材戦略に沿って施策の優先順位を決める必要があり

ます。「HR テック」を何から始めればいいのかわからない場合、自社の課題を特定し投下できる人手と予算の中で、まずは推進チームを社内でつくり、数社のベンダーと社内勉強会を実施して自社にマッチするかテスト運用を検討していきます。本格導入は急がず、実施が決まったら推進チームが社内全体へ推進浸透を図っていくことが大切です。

（2）一貫性のあるストーリーをつくる

「人的資本経営」を推進する上では、企業理念を起点に経営戦略や人材戦略を策定することが重要と言われています。

「自社の目指す姿・ありたい姿」を社員や従業員に浸透させるには、創業時代から大切にしている価値、会社の歴史、経営者から従業員に対する思いを言語化し、自社独自の行動指針を『理念ブック』にまとめ、一貫性のあるストーリーとして、社員と共有することにより、その戦略ストーリーに沿った施策や人事制度、評価を行うことで、従業員は会社の取組に納得感を持ちエンゲージメントの向上にも繋がります。

（3）戦略的に情報開示を行う

「人的資本」に関する情報開示の動きが加速しています。国際標準化機構（ISO）のガイドラインである「ISO30414」とは、アメリカでは上場企業に義務化されており、「人的資本に関する情報開示」について定めた世界初の国際規格となります。ビジネスのグローバル化が進む中、日本企業が生産性や企業価値を高めていく必要があること、人材投資とその効果の見える化がその目的となります。

「ISO30414」は、2018 年に公開されており、コンプライアンスと倫理、コスト（人件費、採用コストなど）、多様性、リーダーシップ、組織文化（エンゲージメント、従業員満足度、定着率など）、組織の健康・安全・福祉、後継者の育成などがあります。これは、すべての項目を開示する義務はなく、内容は企業が判断します。政府指針としても有価証券報告書発行対象企業に対し、従業員の育成状況や多様性の確保といった人材投資にかかわる 19 項目の経営情報の開示を求め、有価証券報告書への記載を義務づけました。

引用：令和 4 年 8 月 30 日「人的資本可視化指針」（内閣官房「非財務情報可視化研究会」）

4　中小企業が人的資本経営に取り組むメリット

（1）中長期の視点で事業の成長を促進することができる

「人的資本経営」を実践することで他社との差別化や競争力強化に繋がり、事業の成長を促進することができるためです。人を資源ではなく価値を生み出す資本として捉え直し、その価値を最大限発揮してもらうために、パーパス（目的）を言語化して会社の理念と個人の価値の重なりを軸に、会社と従業員の成長が大きな競争のポイントになります。

（2）個々の従業員の能力を最大限引き出す

大企業と比較して従業員数が少ない中小企業では、一人ひとりの能力の向上が企業の業績や付加価値に直接影響します。従業員エンゲージメントを高めることにより、従業員の成長意欲にこ

たえられる社内環境を充実させ、能力やスキル向上、従業員一人ひとりにあったキャリア開発に取り組めば企業価値の向上にも繋がるため、他社との差別化を強化することができます。

（3）ワーク・エンゲージメントを高める

企業における従業員の離職率を下げるための対策や、働き方改革の流れを受けて、仕事のパフォーマンスの向上が課題となっており、注目されているのがワーク・エンゲージメントです。

ワーク・エンゲージメントとは①活力②熱意③没頭の 3 つが全て揃った状態で、仕事に対してポジティブな心理状態を言います。積極的かつ能動的に仕事へエネルギーを注いでいる状態であるワーク・エンゲージメントの実現は、業績への高い貢献度も期待できるため、経営に大きな影響を与えます。

（4）自社の取組を外部へ発信する（エンプロイヤーブランディング）

昨今の若手人材確保が厳しい中、企業の強みを外部へ発信していくことが重要です。エンプロイヤーブランディングとは、雇用主の立場から、「働く場」としてのブランドイメージを構築し、採用者向けだけではなく、自社で働く従業員を惹きつけることが大切です。具体的な事例としてワーク･エンゲージメントの高い従業員メンバーを中心に SNS を活用して、ワクワク感や面白い、やってみたいと思える工夫を従業員が主体となってプロジェクト化する取組があります。地域活動や会社のイベントの中で社員を紹介するなど日々社外に発信しています。これにより、自社の価値観に共感した応募者を獲得することにつながり、雇用のミスマッチを防ぎ、離職率が下がる効果があります。

エンプロイヤーブランディングに取り組むことは、単なる人事施策だけでなく、地域やステークホルダーへの自社の企業価値を高めることにも繋がり、顧客・取引先などのステークホルダーにとって、「人的資本経営」は企業価値を判断するために欠かせない重要な指標です。積極的に取り組んでいる企業は、利益だけでなく社会的価値も高いと評価されます。

図表 1 － 7 「人的資本経営」のメリット

1	従業員の能力を可視化できる	人材育成を通して、従業員がどのような能力を持っているのか、一人ひとりの知識やスキルを把握しやすくなります。個人の能力を可視化し、本来のパフォーマンスが発揮できる人材配置が可能になります。
2	生産性が向上する	人材に投資するため、従業員のスキルアップと成長が促され、業務の生産性が向上します。企業全体の利益拡大も実現し、その利益をさらに人的資本に投入することで、従業員と企業がともに成長しあえる好循環が生まれます。
3	エンゲージメントが向上する	人材育成に力を入れると、従業員のモチベーションの維持・向上が期待できます。従業員のモチベーションが高まることで、企業への帰属意識も強まり、離職率の低下などにもつながります。
4	企業ブランディング	人材育成に力を入れる企業は、一定の社会的信頼を得られやすく、企業イメージの向上にもつながります。また、優秀な人材も集まりやすくなり、企業競争力の強化も期待できます。
5	顧客・取引先に注目されやすくなる	顧客・取引先などのステークホルダーにとって、「人的資本経営」は企業価値を判断するために欠かせない重要な指標です。積極的に取り組んでいる企業は、利益だけでなく社会的価値も高いと評価されます。

Chapter 2

人材マネジメント

1 これからの人材マネジメント

（1）人材マネジメントを取り巻く環境

企業経営において人材の重要性は、すでに十分認識されているところです。しかし、超高齢化社会にともない生産年齢人口は減少し、グローバル化、デジタル化はますます進展、また環境変化が激しく先行きの見通せない「VUCA（ブーカ）の時代」では、さらにその重要性が増しています。ひとりのトップやリーダーが答えを出すことは難しくなっており、これらの変化に対応できる人材ニーズが高まっているのです。具体的には、柔軟性をもって、新しいことを創造し、挑戦し、行動する力、変化や不測の事態に対応できる多様な価値観を持つ人材です。

また、「人生 100 年時代」といわれる中、企業はそれに応じた個人（人材）のキャリア形成をサポートし、十分に能力を発揮してもらう仕組みづくりを考える必要があります。

このように人材を取り巻く環境が大きく変化している今、変革の時代に対応した人材マネジメントを考えなくてはなりません。

では、そもそも人材マネジメントとは何でしょうか。定義は様々あるところですが、ここではあえて、企業がビジョンや目的を達成するために、個人（人材）の能力を引き出し、有効活用するための活動とします。

図表 2 － 1　人材マネジメントの 5 領域

①人材確保	必要なスキルや経験を持つ人材を外部から確保すること。
②人材育成	求める人材像に近づくために行われる施策および個人のキャリア形成の支援。
③配置・異動	個人が持つ能力やスキルを業務やポジションとマッチングさせて最大限に発揮させること。また、モチベーションを上げる、スキルアップを図ることも目的とされる。
④人材評価	個人別に設定された目標の達成度合いや与えられた役割を果たせているかをフィードバックすること。また、その結果、次を目指した行動を促すこと。決して序列づけることではない。
⑤処遇	評価に基づき配分される金銭的価値。役職や責任（職務充実）、新たな仕事の付与（職務拡大）なども含む。

（2）「関係性」が問われる時代に

ヒトは企業活動の中で、労働力やコストではなく「投資」という観点でとらえられ、人材育成の考え方も見直されてきました。従来は、育成の仕方が、技術やスキルを上から下へ伝える、または画一的に外部研修に出すというやり方で行われてきました。また、指示系統も上から下へという上下関係の中で行われています。

これらは、与えられる、上から降りてくるものを受けるという企業主導の関係です。安定していた時代はこれでよかったのですが、不確実な時代といわれる今では、従業員も生き残りをかけ、自律的なキャリア構築を図ろうとしています。企業側も「新しい創造・発想力」、「自ら挑戦・行動する力」、「課題対応力」を持つ**自立型・自律型人材**（以下「自律型人材 *」とします。）を求めるようになりました。いわゆるイノベーションを起こす人材ですが、こうした人材に対しては、これまでと異なる新しい関係性が必要になります。

自律型人材は、自らを成長させ企業に貢献しようとします。したがって、これまでの一方的な企業主導型ではなく、貢献してもらうために企業もその**成長支援や活躍できる機会の提供をする**という、双方向の関係性になることです。これは、単なる人的資源として育成するのみではなく、「ヒューマンリレーションシップ」という関係性を構築することが必要だということです。

＊「自律型人材」：経済的・技能的にも自立（独りでできる）し、自らの価値観や信念をもって判断・行動する人

（3）関係性の質の向上

しかし、「ヒューマンリレーションシップ」は、単にその関係性を構築するというだけではありません。その関係性の質を上げることが重要なのです。そして、関係性の質は、相互の『対話』が十分になされなければ向上しません。それは「職場はどんなことも話せる場」であり、話したことは否定されず受け入れられる「安心･安全の場」であることが前提になります。いわゆる『心理的安全性』（「Psychological safety」という英語の和訳）が確保された状態のことです。これにより、人は十分な能力を発揮することができ、また従業員相互の協力関係が築かれるため、生産性の向上も期待できます。また、十分な『対話』とは、日常の会話や意見交換というレベルのものではありません。**＊次ページ　図表 2 － 2 参照**

豆知識

心理的安全性

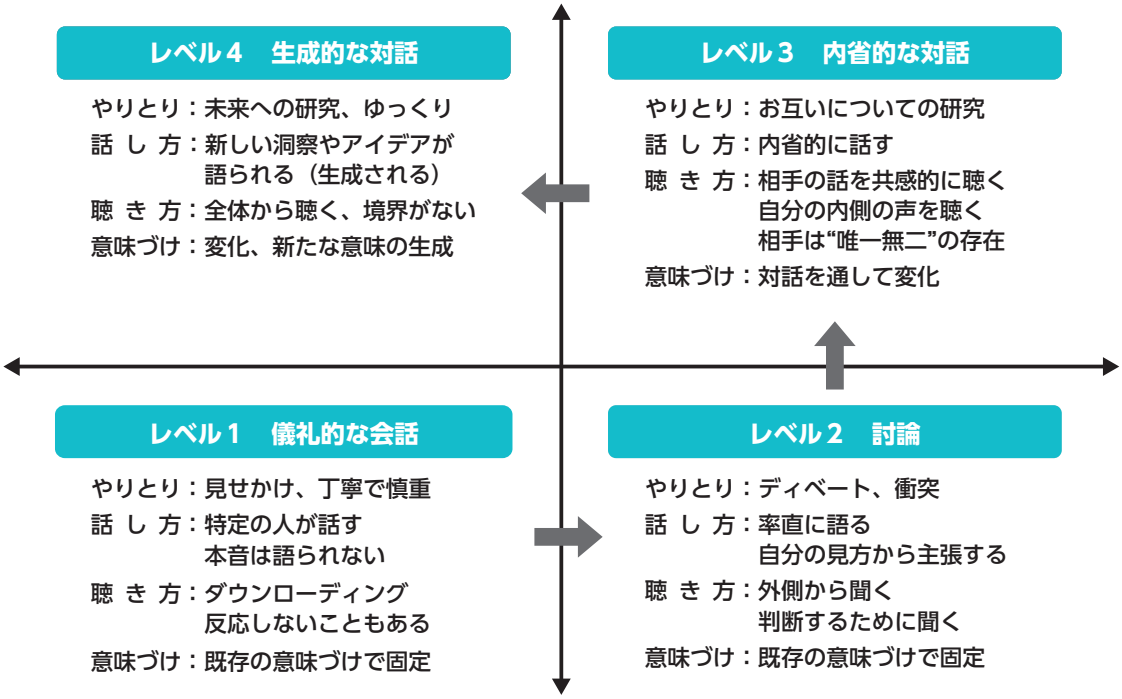
この概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー・エドモンソン。心理的安全性の定義は、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と述べている。

「心理的安全性」が高いチームの特徴は、離職率が低く、他のメンバーのアイデアをうまく活用でき、収益性の高い仕事を行い、効果的に働くと評価されることが多い。

図表２－２　会話から対話に至る流れ

■双方向コミュニケーションの4つのレベル

このモデルでは、はじめて集まったときの話し合いが①「儀礼的な会話」の段階から始まり、その後、②「討論」、③「内省的な対話」、④「生成的な対話」の順で高いレベルに移行していくことを想定しています。



＊アダム・カヘン氏のモデルを参考に作成

2 人材マネジメントの取り組み方

変革の時代においては、イノベーションを起こす人材が不可欠です。そして前述の通り、「ヒューマンリレーションシップ」を持ちながら、人材を重要な資本として有用に活躍させることによって企業のビジョンや目的を達成させること、これが人材マネジメントといえます。

また、双方向の関係性においては、企業と個人が成長を高め合うことが重要です。そのための個人の自律的な成長支援や活躍できる機会の提供が必要ですが、一方で、個人のエンプロイアビリティ（個人の雇用され得る能力）が高まることで、他社に流出してしまうのではないかという懸念もあります。人材マネジメントを「企業がビジョンや目的を達成するために、個人（人材）の能力を引き出し、有効活用するための活動」と定義しましたが、これは、イノベーションを起こす人材が自社を選んでくれるよう、魅力的な企業になるための仕組みづくりを行うということも含まれます。魅力的な企業であれば、流出を防ぐことができます。

また、これでこそ、自社らしい独自性のある人材マネジメントが構築できるといえます。

（1）経営理念と経営ビジョン

厳しい経営環境の中にあっても勢いのある企業を見てみると、経営トップの熱い想い、「経営理念」を明確に示し、従業員の共感を得ていることがわかります。「経営理念」に共感した人材は、自社にも自分の仕事にも誇りを持ち、主体的に行動しています。また、共感した人材の集まりは、一体となって目標に向かい結果を出しています。

「経営理念」は、企業活動の根底となる考え方・価値観であり、すべての行動や意識の拠りどころになるものです。これがなければ、多くの人をひとつの方向に向かわせることができません。したがって、このような厳しい状況下にこそ、経営トップが何より先にすべきことは、経営理念を明確に示し、共感を得て浸透させることだと考えます。

さらに、経営ビジョンは、将来のありたい姿・企業の方向性を表現したものですが、経営トップは、その共有と実現を目指し、旗振り役となって組織風土・文化の変革を率先して進めることが重要です。

（2）経営戦略と人材マネジメント

経営環境の変化に伴い、経営戦略の変更も余儀なくされています。経営戦略は、経営理念やビジョンを実現させるための方針ですが、いうまでもなく、経営戦略に基づいて行動するのは、競争力の源泉である「人材」です。

またその「人材」はどうあるべきか、どのような行動をとってもらいたいのかという基本は、「経営理念」に基づいて明確にされます。そして、人材マネジメントを構築していく上で重要なことは、人材が「経営戦略を実行し実現させるために欠かすことができない要素である」という点を認識することです。

（3）人材マネジメントへの取組の罠

人事に関して何か問題や課題を抱えているとき、通常、その起きている現象の真因を考えずに、人事制度改革や新たな制度設計を行うことを先に考えがちです。しかし、改革や制度設計だけでは、人材を十分に活躍させることも、「ヒューマンリレーションシップ」を維持しな

がら、企業ビジョンや目的を達成することも容易ではありません。人材が活躍するよう、その人が持つ能力や価値を自発的に発揮してもらうための環境づくりを考えることも、とても重要なことです。

また、目の前の課題に対応するだけで、全体を俯瞰し総合的に取り組まれていないケースもよくみられます。この場合、新たな課題が発生するたびに、それに対応した取組を実施するのですが、従業員側にとってみると、場当たり的に何かをやらされている印象しか生まれず、企業が期待する効果は得られていません。効果が出ないだけならまだしも、他の制度との関連性や、導入の目的も教えられないままやらされているケースでは、負担を回避するために、取組のボイコットや受け流されることもあります。

取組にあたっては、全体を俯瞰しながら、何が必要かを見極め、従業員の負担も考えつつ、他の制度との関連や相乗効果を考えていかなければなりません。

（4）取組のステップ

経営理念・ビジョンを明確にしたら、どのようなステップで進めればよいのかを明らかにしていきます。

Step1 望ましい未来像

経営理念・ビジョンに基づき、組織の望ましい未来像を描きます。

企業として、どんな組織になっていたらいいのか、ということです。

この未来像がないと、単に課題解決だけになってしまいます。その先の未来があるからこそ、人はモチベーションを上げることができるのです。

Step2 求める人材像－必要な人材・人事基本方針

ビジョンに向かい、目標を達成するために企業が期待し求める人材、活躍する人材とはどんな人材なのかを具体化します。

その上で、そのような人材を育成するための方針を決めます。

Step3 課題の洗い出し：ギャップの見える化

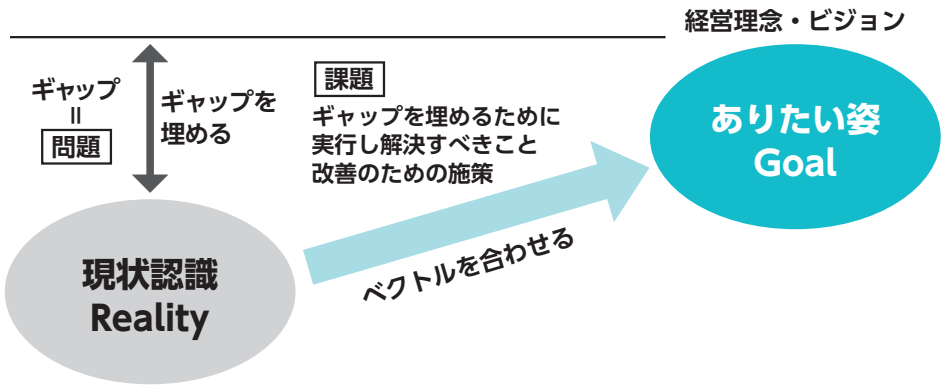
現状を洗い出し、その現状と望ましい未来像、求める人材像とのギャップから問題と課題を明らかにします。

Step4 取組デザイン

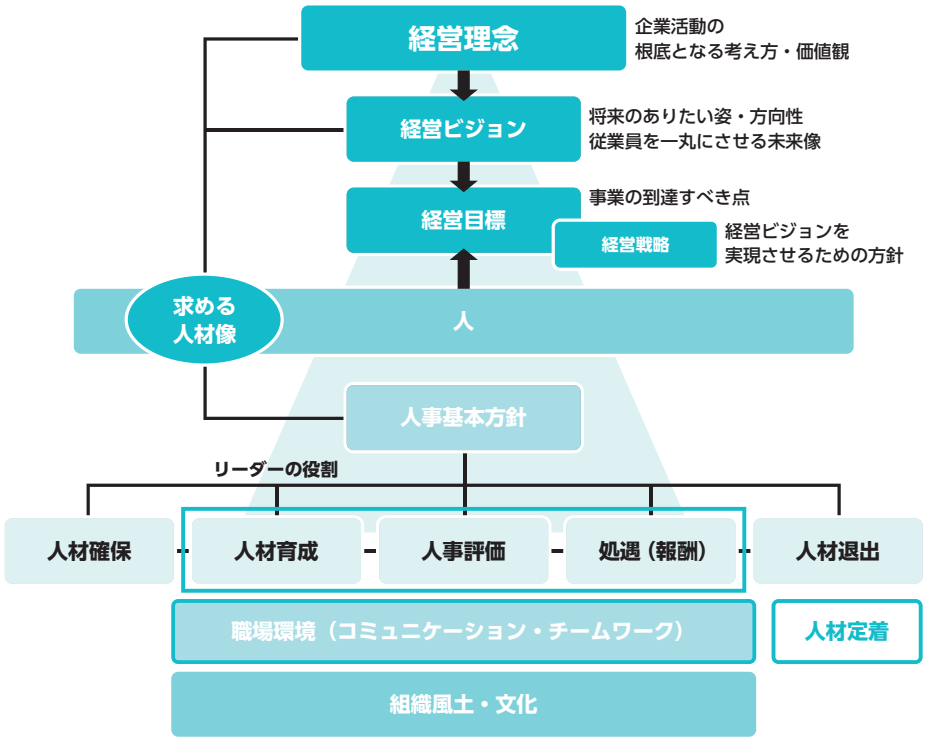
課題から、具体的に取り組むべき制度や仕組みを検討します。

その際、全体を俯瞰し、今ある制度との関連性も考慮しながら効果的な施策を考えます。

図表２－３　現状と望ましい未来像のギャップ



図表２－４　人材マネジメント取組のための全体像



【課題を設定する際のポイント】

問題として取り上げがちなのが、単なる「現象」です。しかし、真の問題は、見えないところにあり、それを深く探らなくては、本当の解決にはなりません（**下図表 ２－５参照**）。企業で起きる問題のほとんどは、人と人との関係や、個人の思いや意識に関係することが多いようです。なぜそのような事実が起きたのか、または起きているのか、しっかりと見極める必要があります。

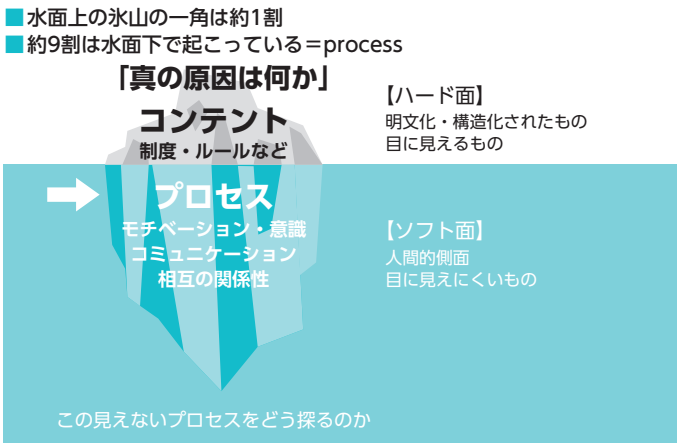
事実・問題・課題を切り分ける（混同しない）

問題：「あるべき姿」の実現を阻む要因や事象（ギャップ）

課題：そのギャップを埋めるために実行し解決すべきこと

＊課題設定とは、現状と、あるべき姿を正確に把握し、あるべき姿になることを阻む根本的な問題を見極めて、何をすべきかを明らかにすること

図表２－５　コンテントとプロセス２つの領域



3　人材確保（採用）

生産年齢人口の減少に伴う人材不足が続く中、自社に必要なスキルや経験を持った人材や、経営ビジョン・目標を達成させる人材をいかに確保していくかが、特に中小企業では、大きな課題となっています。採用活動においては、こうした課題もクリアできるようしっかり計画を立てて取り組むことが必要です。

【人材確保における課題】

- 応募者数が少ない（母集団がつくれない）
- 「自社に合う人材」からの申し込みがない
- 必要な人材に対し自社の魅力が伝わらない
- 処遇が見劣りする
- 採用してもすぐ辞める

図表２－６　採用プロセス

（1）計画的・戦略的人材確保

新卒採用は別として中途採用の場合、欠員補充型の採用が通常ですが、中小企業では応募人数が少ないため、とりあえず応募してきた人を採用した結果、雇用のミスマッチが起きるケースがあります。人材の確保も将来を見据えて要員計画を立てることが必要です。そのために、

①退職する人材（転職者、定年退職者）の退職時期と人数を正確に把握する。

②毎年の状況から離職率を把握し、不足する人数などを事前に予想する。

③この先の事業戦略から、どの部署にどんな人材が必要かをあらかじめ決めておく。

ことが必要です。これは、単に欠員補充型の採用ではなく、採用目的を明確にした計画的・戦略的人材確保を行うということです。

他にも、業務や職種によっては資格保有者を配置しておかなければならない場合、資格保有者が定年などで辞めることが分かるのであれば、事前に、いつ、誰に何の資格を取得してもらうのかを明確に計画しておきます。特に取得が難しい資格では、時間がかかることを想定しておかなければなりません。

図表２－７　要員計画表・人員予測表（例）

要員計画

	氏名	役職	入社年月日	在籍年数 年	在籍年数 月	生年月日	年齢 年	年齢 月	年齢 R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
営業	山田　太郎																	
	川田　次郎																	
	森田　三郎																	
	海田　四郎																	
	沼田　五郎																	
	AVERAGE																	
	小　計								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設計																		
	AVERAGE																	
	小　計																	
事務																		
	AVERAGE																	
	小　計																	
	合　計																	
役員		代表取締役																

人員予測

年齢	退職予測	採用予定 新卒	採用予定 中途	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	合計
70														
69														
68														
67														
66														
65														
64														
63														
62														
61														
60														
59														
58														
57														
26														
25														
24														
23														
22														
21														
20														
19														
18														
合計	＊＊	＊＊												

（2）人材のミスマッチ

募集をする際に「いい人」を獲得したいと一様にいわれますが、「いい人」とは、どんな人でしょうか。基本的には、2. 人材マネジメントの取り組み方（4）取組のステップで明らかにした「求める人材像」です。（職種や配属先により、個別に必要なスキルなどを決める必要はあります。）

ただし、採用基準を決めるときには、留意すべきポイントがあります。

「求める人材像」はかなりスペックの高い人材を設定していると思われます。そのような人材は、容易に確保し難いでしょう。ターゲットを絞るという点では、有効な方法に思われがちですが、実は採用決定しても辞退される率も高いのです。スペックの高い人材は、大企業からのオファーも受けやすいことが理由です。また、スペックの高い人材が、必ずしも自社で活躍してくれるとは限りません。能力はあるので仕事はできるかもしれませんが、それだけでよいのかを考える必要があります。

また、母集団を形成するためにより多くの人に応募されるような採用戦略を立てることがありますが、それは「求める人材像（いい人）」以外の人材の応募者が増えるだけとなる可能性もあり、相反する戦略となります。

では、どのような人材にターゲットを絞ればよいのでしょうか。そのポイントは、3つあります。

①自社の理念に共感してくれる人を集めること

- どんな経営環境の中にあっても勢いのある企業では、企業理念に共感した人材が主体的に行動し、一体となっています。
- まずは、自社の理念などをしっかりと伝え、共感してくれた人に的を絞ります。

②自社で評価の高い人を分析し、その人たちの持っている資質・特性のうち、入社当時に持っていた能力を採用基準とすること

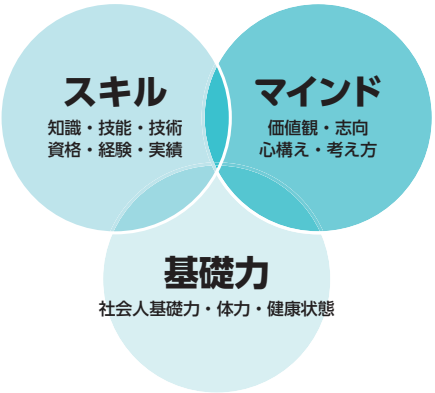
- 評価の高い人が今持っている資質・特性ではありません。
- 最初から「求める人材像」の確保を目指すのではなく、入社後に資質・特性を伸ばして「求める人材像」に育てていくのです。

③採用できない基準を設定する

- 最低限、これは採用できないという項目を設定しておきます。
- ミスマッチを回避することはなかなか難しいことですが、最低限の基準を設けておくことでリスクを下げることができます。

図表２－８　本当の意味での「いい人」

高い能力やスキルがあればそれでいいか



豆知識

インターンシップ

大学生などに実際に仕事を経験してもらう機会を与えるインターンシップ制度を導入する 企業が増えています。インターンシップを通じて、学生はリアルな職業体験をすることになり、入社後スムーズに仕事に適応できる可能性が高まると考えられます。

＊令和５年度から大学生などのインターンシップの取扱いが変わりました。
令和４年６月、文部科学省・厚生労働省・経済産業省の合意による「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（３省合意）が改正され、大学生等のキャリア形成支援に係る取組を類型化するとともに、一定の基準を満たしたインターンシップで企業が得た学生情報を、広報活動や採用選考活動に使用できるよう見直されました（「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」（経団連と大学関係者で構成）。この改正は、令和７年３月に卒業・修了する学生（学部生の場合は、令和５年度に学部３年生に進学する学生）が、令和５年度に参加するインターンシップから適用されています。中小企業やスタートアップ企業においても、職場での就業体験を組み込んだインターンシップの実施を自社の魅力・良さ・仕事のやりがいなどを学生に伝える機会と捉え、前向きにご検討ください。

（3）採用方法・手段のミスマッチ

人の採用は通常、ハローワークや求人広告媒体に募集広告を出しますが、それに応募してくる人を待つだけでは期待する効果は得られません。あらゆる方法を駆使し、より多くのアプローチを試みることで効果的な人材確保につなげていく必要があります。

①直接会う

採用のミスマッチを防ぐためには、応募者と直接会うことが重要です。また、直接会えない場合はリモートを活用することもできます。これは、面接をするということではありません。リモートも活用しながら説明会やイベントを企画するのです。そして、そこに集まった人には、企業を知ってもらうことよりも、興味を持ってもらうことを第一に、参加者が知りたいことを伝えることを目的に実施します。若年者を対象にした場合は、特に年齢の近い従業員に直接話をしてもらうことも効果が高いようです。

②リファラル採用

簡単にいえば「紹介制度」です。従業員や、関係取引先などから紹介を受けるというものです。リファラル採用は、スキルや経験のマッチ度がより高い層に対してアプローチするので、母集団形成の効率が高くなります。また、採用単価が低く抑えられるということもメリットのひとつです。求人などの事務の手間を考慮すると、かなり低減されます。

ただし、紹介を受ける限りは、企業を紹介したいと思わせる魅力ある職場でなければなりません。待遇やブランドでは大手にかなわなくても、中小企業ならではの魅力を伝えることができれば紹介を受けやすくなるでしょう。

＊紹介した従業員に報酬を払う場合は、法律上の制限がありますのでご注意ください。

（4）情報のミスマッチ

①リアリティ・ショック

リアリティ・ショックとは、入社前の期待と入社後の現実との間のギャップで感じる幻滅感のことをいいます。例えば、入社して初めてその企業の良い面だけでなく、悪い面を知り、「こんなはずではなかった」と必要以上の不信感や不満を募らせるといったものです。

学生の採用活動において、企業は、応募者である学生に対して、仕事のきつさやつらさなど、仕事の遂行に際して少なからず伴う悪い面よりも、仕事のやりがいや働きやすさなど、自社の良い面をアピールしがちですが、入社後に初めて会社の実態を知った新入社員は、入社前に抱いていたその職場への理想や期待と入社後の現実との違いを受け入れられずに、騙されたような気持ちになったり、喪失感や無力感、不安や幻滅感をもったりすることがあります。あるいは採用担当者には好感が持てたにもかかわらず、配属先の上司や先輩は全く違う雰囲気だった、仕事の内容が当初の説明と違う、賃金や詳細な労働条件を入社するまで知らなかった、などの場合もリアリティ・ショックが発生しがちであり、理想や期待と現実とのギャップから受ける衝撃によって、離職してしまうこともあります。なお、リアリティ・ショックは、新入社員の場合だけでなく、ベテランの社員でも、大きな環境変化に直面することなどで発生する場合もあります。

②情報発信

応募者は、一様に大企業志望とは限りません。中小企業を志望する理由の上位は、「やりたい仕事に就ける」、「雰囲気がよい」、「企業として独自の強みがある」となっています。一方で、「説明会などがなく情報が得られない」、「見つけにくい（後から知った）」、「大手と比べて従業員の声を聞ける機会が少ない」と、もし情報が得られていたら応募したいという声もあります。

自社の情報をどれだけ拡散するか、どれだけ知ってもらえるかがカギとなります。また、情報発信の手段に SNS を活用（ソーシャルリクルーティング：SNS を活用した採用手法）している企業も増えています。例えば、LINE でグループをつくり、従業員が毎日企業の生の情報を上げ、そこにコミュニティーをつくります。そして、その中でも反応のあった人に訪問してもらい、実際の職場を見てもらうというものです。グループに入っている時点で、興味を持っているので、確保しやすいということです。

やはり、大きなメリットは、双方向でコミュニケーションをとることができる点です。

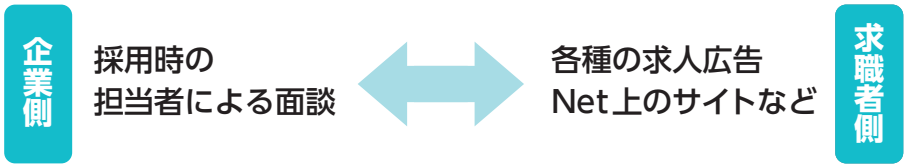
また、その SNS と自社ホームページを連携させ、応募者を効果的に誘導することもできます。そのためには、少なくとも、自社ホームページの内容が充実している必要があります。しかし、多くの採用ページは、募集事項のみで他に情報がありません。誘導しても情報が少なければ、せっかくの応募者を逃してしまいます。

改めて、自社の採用ページを見直してみましょう。

図表２－９　情報の発信場面

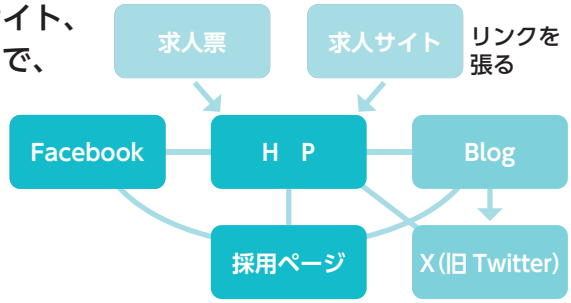
■ 募集情報の直接発信	■ 企業情報の直接発信
●ハローワーク ●自社 HP の採用ページ ●就職ポータルサイト ●企業合同説明会 ●企業（自社）説明会	●自社 HP ● Facebook ページ ● Blog ● X（エックス）※旧 Twitter（ツイッター） ● LINE ●地域・自治体の広報誌 ●新聞・雑誌などのメディア

図表２－10　情報を伝える・知る有効な手段



平成29年版「中小企業白書」中小企業庁より

ホームページと求人サイト、SNSを連携させることで、応募者を効果的に誘導する。



③情報内容

例えば、自社ホームページの採用ページ、前述のように募集事項以外の記載がほとんどない場合、応募者が興味を持つでしょうか。また、募集事項だけで他社と差別化を図ることはできません。応募者が知りたいと思う内容を充実させることが必要です。

図表２－11　掲載すべき募集内容・募集情報

応募者が知りたい情報	応募者に知ってもらいたい情報
●具体的な業務内容についての情報 （自分はどんな仕事をするのだろうか） ●等身大の企業の魅力・らしさ ●職場環境・組織風土 （応募者自身にとって働きやすいか） ●この企業で働くキャリア形成（将来の活躍）のイメージ ●従業員の生の声 ●大企業とは違うメリット	●独自の技術・サービス ●社長の人となり ●職場の雰囲気 ●従業員（特に近い先輩）の仕事ぶりなどの情報 ●企業の自慢したい制度や仕組み **＊企業の強み、らしさ、を前面に ＝企業の顔が見えること**

豆知識

労働条件の明示義務の追加事項

募集時等に明示すべき事項が追加されました。

求人企業・職業紹介事業者等が労働者の募集を行う場合・職業紹介を行う場合等には、募集する労働者の労働条件を明示することが必要ですが、令和６年４月１日からは、新たに以下の事項についても明示することが必要となりました。

1　従事すべき業務の変更の範囲
2　就業の場所の変更の範囲
3　有期労働契約を更新する場合の基準に関する事項（通算契約期間又は更新回数の上限を含む）

（5）適性検査・面接

①適性検査

面接ではなかなか見極められない基礎資質や職務適正、性格特性などの情報を得ることが可能です。ただ、意図して回答するなどその信用性が問題になりますが、それは、面接時に切り口を変えた質問で確認をすることで解消できます。

②面接

面接は、本来複数回行うことが理想ですが、１回の場合は、複数の面接担当者で行うことが必要です。複数人であれば、評価が偏ってしまったり、見極められなかったりすることを防ぐことができます。社長のほか、リーダーなど責任あるポジションにある従業員、または社内で活躍している従業員など、質問はしなくても判断してもらうだけでもよいので、同席させることも有効です。その際には、態度や表情などが見るポイントになります。

また、面接では、より適切な人材を見抜くために、効果的な質問を投げかけることが必要です。特に、応募者が言ったことが事実かどうか、本当にそう考えていることなのかを掘り下げることで、さらに見極めることが可能になります。例えば、出生地や宗教など、不適切な質問にも留意するとともに、その場で聞き漏らすことがないよう、あらかじめ、質問票を作成しておきましょう。

図表 2 − 12　掘り下げる質問

1）3 つのなぜ
ひとつの主張や発言に対して、**「なぜそう思うのですか？」**と 3 回質問を重ねて、首尾一貫しているか、論理的に破たんしていないかをチェック。
「その理由を 3 つ上げてください」…自分なりの基準を持っているか、日頃どのようなことに価値を感じているのかがわかる。
2）否定する
ひとつの主張や発言に対して、**軽く否定して**その反応を見る。ただし、否定が強すぎると圧迫面接となるので注意が必要。
自分の価値観と違ったものでも柔軟に受け入れられるかどうかが分かる。
例）「●●について」を「××」という人もいると思いますが、その点についてはどう考えますか？
　　それは違うと思うのですが、そう考える人に関してはどう思いますか？
3）STAR（スター）手法 *
応募者が、どのような状況や背景のもとで、どのような役割を担当し、どのような行動を行い、どのような結果や成果を出したのか、という過去の行動事実を引き出したり、資質や能力の高低を確認したりすることができる。
* “STAR” とは、以下 4 つの単語の頭文字を取ったものです。
「S」Situation（状況、周辺環境、背景など）　「T」Task（課題、職務、役割など）
「A」Action（行動、言動など）　「R」Result（結果、成果など）

（6）RJP（Realistic Job Preview）リアリスティック・ジョブ・プレビュー

入社前と入社後のミスマッチを低減し、入り口段階における人と職務のマッチングの精度を高める目的で実施される取組で、仕事の良い面も悪い面もすべて包み隠さず伝えようとするのが基本的な考え方です。RJP には、入社後の自分の仕事のイメージが明確になることや、仕事や組織に対する愛着が高まるなどの効果があるとされています。

4　人材定着

行政、民間で行われる退職理由の調査結果を見ると、以前は「人間関係」がトップでしたが、最近は、「キャリア成長が望めない」「育成のプログラムがない」「仕事を教えてもらえない」など、キャリア形成や育成支援に不満をもって退職する人が増えています。

また、かつてのようには長期雇用を保障できない現在、個人も「人生 100 年時代」を踏まえて自律的キャリア形成を意識しているので、採用した人材を定着させるためには、企業は今まで以上に、教育訓練や従業員育成の支援を行うことが必要です。

また、定着率には、配置・異動、職場環境、エンゲージメントなども大きく影響します。

（1）人材育成・自己成長支援

内閣府による経済財政報告（経済　財政白書）2018 年度版では、人材育成の重要性を指摘するとともに、社員教育や社会人の「学び直し」などによる人的資本投資が 1％増加すると、労働生産性が 0.6% 上昇すると試算しています。今後はさらに人材の流動化が顕著になることと、より多様な人材が求められることを考慮すると、人材育成のための能力開発にかけるコストを再考する必要があります。

また、中小企業では、人材育成というと OJT の実施をあげる企業が多いのですが、実際にそ

の効果は十分でないとする企業も多いのが実態です。その第一の要因として、計画的に行われていないことがあげられます。十分な効果を出すためには、OJT も OFF-JT も人事基本方針のもと策定される教育訓練体系図と教育訓練カリキュラムに沿って計画的に行うことが重要です。

①キャリア自律の促進と育成

キャリア自律とは、個人が自らのキャリアに価値を見出し、主体的・自律的にキャリアを開発することをいいます。

終身雇用や年功序列が崩壊し、社会も不確実な時代において、個人も自律的にキャリア形成を図ろうという意識になっています。そして、企業には、そのキャリア形成の支援をすることが求められています。

一方で、人材は企業の大切な資本として育てることも引き続き必要です。ただし、人を育てるには時間がかかります。人材の育成は長期的に計画的に行うことですが、確実に目標に到達できるよう、個人の資質に任せきりにせず、企業も確実な支援をしながらともに成長できる関係を維持することです。

また、個人によってレベルが異なるので、個人がどこを目指しているのか、どう成長していきたいのかをしっかりとヒアリングする必要があります。その上で、企業の求める人材像と重ねるようにしなければなりません。

②キャリアマップ

キャリアマップとは、企業の求める人材像や教育方針に従い、自社において人材が向かうべき将来像を段階的に描いたものです。企業に働いている限り、自分がどこに向かっていくのか、それを段階的に示したもので、目標を設定するためのツールとなるものです。個人が描く将来のキャリアに向けて支援するために整備するものであり、個人の自己実現が容易となる道筋を示したものといえます。

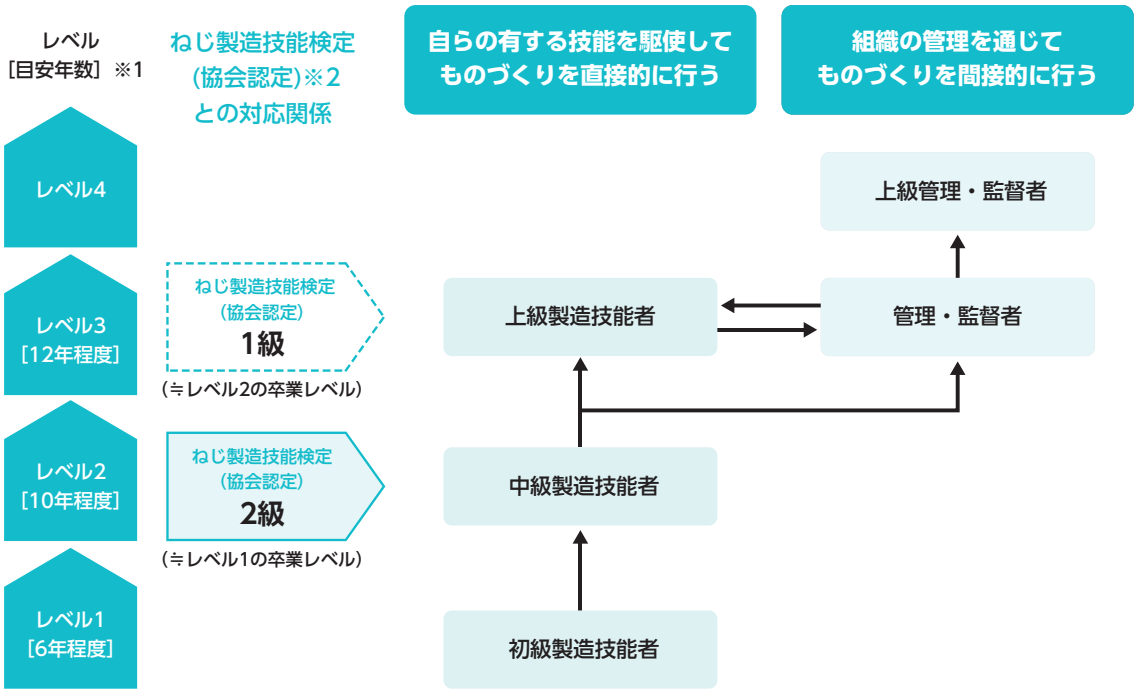
個人はこれに基づき自分のキャリアを描きます。

③教育訓練体系図・教育訓練計画・教育訓練カリキュラム

会社が取り組む教育訓練を網羅した図が教育訓練体系図となり、以下 4 つをまとめます。

ア. 何のために（到達目標）
イ. 誰に対して（対象者）
ウ. 何を（教育訓練名）
エ. どのように（方法）

図表２－13　キャリアマップ（ねじ製造業の場合）



（※１）目安年数とは、そのレベルにおける期待技能の習熟に要する年数の目安であり、上位昇格できる要件ではありません。
（※２）ねじ製造技能検定（協会認定）の１級は、新設する予定です。

図表２－14　教育訓練体系図

区分	階層別教育	職能別教育		安全教育講習など	自己啓発
		事務	技術		
新入若手社員層	[新入社員研修] ・企業理念 ・業務体制 ・ビジネス作法	[業務基礎研修] ・文書管理 ・名簿管理 ・備品管理	[営業研修] ・ビジネスマナー ・コミュニケーション ・プログラム言語	・職場安全研修	・英会話 ・各種資格取得
中堅社員層	[中堅社員研修] ・マネジメント教育 ・技能専門講座	[実務研修] ・伝票管理 ・労務人事管理 ・各種保険管理 ・手形・小切手取扱	[スキルアップ研修] ・マーケティング ・交渉能力開発 ・プログラム言語 ・工程管理など	・職場安全研修	・英会話 ・各種資格取得
管理者層	[経営幹部研修] ・社外講演会	[実務研修] ・伝票管理 ・労務人事管理 ・各種保険管理 ・手形・小切手取扱	[スキルアップ研修] ・マーケティング ・交渉能力開発 ・品質管理 ・工程管理など		・各種資格取得

次に、教育訓練体系図をもとに教育訓練計画を策定します。
以下、「事業内職業能力開発計画作成の手引き」厚生労働省より引用します。

教育訓練の目的

何のため、何を実現するために実施するのかを明確にします。

教育訓練の内容とレベル

（Point）目的、現状レベル、時間なども考慮し、内容や領域の幅、レベルの高さを設定します。内容の幅を広げ、高くレベルを設定することは結果的に効果を阻害する恐れがあります。無理せずに、それぞれのレベルに合ったステップを踏んでください。

対象者の選定と動機付け

（Point）受講対象者の選定に当たっては、ニーズを踏まえ、どの層の誰が最適か検討します。目的別・課題別の教育訓練の場合は、階層・年令などにこだわらず、「テーマ」に最適な人を念頭に置いておくことが望ましいです。
受講への動機付けは、ただ伝えるだけでなく、「目的」「理由」「期待」などを含めて説明して動機付けや目標達成に繋げることが重要です。

方法と時間

（Point）訓練の内容・レベルが決まったら「方法」と「時間」を決めます。
方法には講義、実習、演習、ｅラーニングなどがあります。テーマや時間によって一つあるいは組み合わせを検討し、最適な条件で設定します。
時間については、「教育訓練全体の時間」と「内容・レベルを勘案しどの部分に重点を置くか」の２つの面から検討・設定します。

予算計画

講師料、受講料、教材費、その他の経費を計画します。

予想（期待）効果

実施した結果として、どのような効果を期待できるのかを考えます。
効果としては予想又は期待効果を複数記述して教育訓練による成果を明確にします。

教育訓練後の能力向上の評価方法

教育訓練効果を評価するために、受講後にどのような方法で能力向上の評価をするか、方法を決めておきます。
具体的には、実務や課題を与え、その結果やそのプロセスを評価したり、資格取得、検定受験、その他課題レポートの提出などがあります。

教育訓練カリキュラムは、教育訓練計画に示された具体的内容（目的、訓練内容、訓練により得られる能力、対象者など）を示したものが、カリキュラムとして明記されます。

図表２－15　教育訓練カリキュラム（例）

土木施工管理技士養成研修	
教育訓練全体を示す体系	令和○年度教育訓練計画
教育訓練の目的	1 級土木施工管理技士養成
教育訓練の内容	(1) 土木一般（コンクリート、基礎工事、建設機械、測量）に関する知識習得のための講義学習 (2) 施工管理に関する知識習得のための講義学習 (3) 関連法規習得のための講義学習
教育訓練によって得られる技能知識その他の能力及びそのレベル	(1) 土木工事現場管理のための知識 (2) 国家試験受験に対応する知識
教育訓練の対象者の要件	土木技術社員の中で、1 級土木施工管理技士の受験資格を有する者
教育訓練の対象者の選定又は選定方法	社内公募による自薦と担当部長の推薦
教育訓練修了後の能力向上の評価方法	1 級土木施工管理技士合格を持って評価点とする

④計画的 OJT

OJT は、直属の上司または先輩社員が行うので、習得が早い、確実で効果が高いといったメリットがありますが、現場に任せきりなケースが多く、人によって差があることがリスクになります。

特に、計画的に行われていないために教わる側の育成に繋がりません。

OJT といえども、何をいつまでにどのようにと計画を立てること（目標、習得すべき能力、そのために行わせる業務、実施機関、担当者）、実施したら必ずチェック（振り返り、フィードバック）をさせること、さらに他の訓練と一緒に組み込むことが大切です。

豆知識

OJT の特徴と課題

OJT は人材育成の中心に位置づけられており、その特徴としてメリットがある反面、リスクをともなう課題に留意する必要があります。

メリット	リスク
■ 状況に応じた個別の教育・訓練が可能 ■ 能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効 ■ 業務に直接関連する実務的知識、技術・技能の向上が図れる ■ 業務の場で実施が可能で、特別な場所、時間費用を要しない	■ 業務の遂行そのものに重点が置かれることから教育的配慮が薄れる ■ 対象者により機会の不均衡が起こる ■ 指導者の能力、経験などにより教育効果に格差が生じる ＊指導者以上の能力向上を期待できない

（2）人材育成制度とその実施

人材育成とは、望ましい未来を構成する要員をつくること、経営戦略に貢献できる人材に育てることです。具体的には次のとおりです。

①人材育成制度の手法

ア．目標管理制度

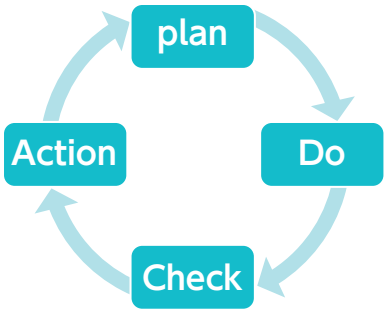
一定期間における個人の目標を設定し、面談をとおしてその目標達成に向けて管理する制度です。ただし、単なる進捗管理のためだけにではなく、職務遂行能力を身に付けさせること、目標を 100% 達成させることにより成長を促すことを目的にします。

本業における実践力の強化と人材育成の見地から「PDCA」は有効性が高いものと認識されます。PDCA（Plan・Do・Check・Action）の全体およびステップ別の留意点は以下のとおりです。

図表 2 ― 16　目標管理における PDCA の留意点

	留意点・チェックリスト
全　体	Plan、Do のステップに加え、Check、Action のステップがより機能しているか。 進捗の確認の中で良い点、悪い点の原因仮説の掘り下げとこれに基づく試行が成否のポイント ＊スタートとして Check：現状認識から始めることも検討
	業務遂行において、与件の変化・不確実性を当たり前のこととして受け入れ、PDCA のサイクルを回し続け、学習と改善による個人・組織の進化を目指す形になっているか。
Plan	仕事の出来栄え（結果）について、計画内容の良否が影響することを認識しているか。
	仕事や課題の目的を意識し、目標・達成基準を数値化・具現化しているか。
	行動計画などについては、今までの方法とは異なる創意工夫（新規性、革新性）を意識した内容となっているか。
	経験のないもの、難易度の高い課題について、手順・方法立案に関係者の知恵を集約しているか。
	懸念事項や障害を事前に感知・予測し、事前に手を打っているか。
Do	報告・連絡・相談について、自分自身から働きかけているか。
	関連組織、関係者の協力を引き出し、組織力を活かした活動となっているか。
Check	関係者と定期的に進捗確認を行っているか。
	良否の原因を掘り下げ構造化（ロジックツリーなど）し、対策のブラッシュアップを図っているか。
	思わしくない結果について、衆知を集めた分析を行い、次につながる対応となっているか。
Action	失敗は成功の元であることを認識し、改善・改良のための試行・実験を行っているか。
	グッドプラクティスはもとより失敗事例も原因を特定し、情報発信しているか。

図表 2 ― 17　PDCA サイクル　例



イ．1on1 ミーティング

「1on1」ミーティングとは、直属の上司と部下が 1 対 1 で行う対話のことです。目標管理制度においても、半年に 1 度の面談を実施しますが、前述のとおり、目標を 100% 達成させるこ

とにより成長を促すという目的とは異なります。

目標管理制度と何が異なるのかといえば、「1on1 ミーティング」は、最低 1 か月に 1 度、日々の業務について面談を実施します。短期で、その直面している課題について自ら解決を図れるよう促すのが面談の目的です。

豆知識

フィードバックで自己理解を促す「ジョハリの窓」

以下に示す「ジョハリの窓」は、元々は自己の気づきについて、構造的に説明したものですが、ここでは、「自己認識」と「他人からのフィードバックによる未知の領域・潜在能力の開発」（③**「気づいていない窓」**、④**「未知の窓」**）が重要と認識され、より「自分のことを知っている、客観的に見られる領域」が大きいほどリーダーシップの発揮が有効であるといわれています。

他人＼自分	知っている	知らない
知っている	①【開かれている窓】Open Window ・自分も他人もわかっている領域 ⇒ この領域を拡大していくことが必要	③【気づいていない窓】Blind Window ・他人は気づいているが本人はわかっていない領域 ⇒ 自己認識（気づき）の必要性あり
知らない	②【隠されている窓】Hidden Window ・自分はわかっているが他人には理解されていない領域 ⇒ 自己PRが必要	④【未知の窓】Unknown Window ・他人も自分も認識していない領域 ⇒ 潜在能力の開発が必要な領域

参考文献：「問題解決ファシリテーター」より編集

ウ．メンター制度

知識や経験のある先輩社員（メンター）が、経験の浅い社員（メンティ）を支援する制度です。通常メンターは、直属の上司ではなく、また同じ部署の先輩というわけではありません。メンティが普段相談できない悩みなどを気軽に話せる先輩をメンターとします。メンターは、兄姉のようにメンティの話を聞くことで育成支援を図ります。

したがって、メンティが話しやすい先輩などをメンターとすることがポイントです。

エ．ジョブローテーション

複数の職務を定期的、計画的に経験させることで人材の能力開発をすることを目的とした配置転換が、ジョブローテーションです。

モチベーションアップ、適性発見などにも有効です。

オ．コーチング

上司が部下の「将来なりたい自分」を支援する育成手法のことです。上司は答えや結論を教えるのではなく、質問や問いかけによって部下自身が「向かうべき方向」を決められるようにするものです。

②人材育成はリーダーがポイント

人材育成が大切なことは理解していても、実際には十分できていないケースをよく見かけます。その原因は、リーダーにある場合が多くみられます。リーダーが悪いということではなく、以下の理由が真因です。

ア．時間がない

育成する立場のリーダーに実施できていない理由を聞くと一様に「時間がない」といいます。今のリーダーは自分も多数の業務を抱えており、自分の評価も考えると優先順位が下がるということのようです。

リーダーの業務量が適正であるかどうか、育成する時間が確保可能かを検証する必要があります。その結果によっては、育成のための時間を確保するために、一部時間帯の業務を免除することも必要です。

イ．自覚がない

リーダーの仕事に人材育成があるという自覚に欠ける場合があります。それは、企業側が、リーダーは人材育成をすることが仕事のひとつであり、それができなければリーダーではないということをしっかりと伝えられていないからです。

まずは、リーダーに抜擢した時点で、人材育成に取り組めるよう具体的に伝えることが必要です。

ウ．やり方が分からない

リーダーに抜擢されても育成が仕事であることを伝えられずに、リーダーになった以上は、わからないことをいい出せず、上手く育成できない状態で放置されている場合も多くみられます。

リーダーになる前に育成手法や、特にコミュニケーションの図り方などを学ばせ、リーダーとしての資質を身に付けさせることです。それも本来ならば、リーダーに抜擢する 1 年前から実施し、身に付けてからリーダーに据えるべきです。

【求められるサーバントリーダー】

変革の時代に求められるのは、創造・発想・挑戦・迅速な課題対応です。これまでの「リーダーの考えや答えに基づく指示・命令によってメンバーを動かす」という支配型リーダーシップでは、成果を上げることは難しくなっています。また、自律型人材との新しい関係性の構築と、「ヒューマンリレーションシップ」という考えのもとでは、メンバーが持つ能力や価値を引き出し、活躍してもらうための環境づくりが重要です。そこで求められるリーダーシップが、支援型の「サーバント・リーダーシップ」です。

「サーバント・リーダーシップ」は、組織の成果を重視し、その成果を出すために、メンバー

が自律的に行動できるよう、先頭には立たず後方支援をすることです。

支援をするというのは、メンバーの自主性を尊重しながら積極的に関わり、その能力や価値を引き出すということです。

③効果的な人材育成にするために

ア．キャリアパスを描く

仕事における最終目標を定め、そこに向かって進んでいくための道筋を表すのがキャリアパスです。「企業内でどんな業務経験を積むのか」「どれくらいの能力を身につければ、目標とするキャリアに到達できるのか」という指標を企業として明確に定め、従業員に提示している場合もあります。

キャリアパスは仕事に取り組む上で重要なもので、自分はどこを目指すのか、自分は今どこにいるのかがわかります。また、時間経過とともに、次はどこにいけばよいのか、何をすればよいのかを知ることができます。何より、先が見えることがそのモチベーションを上げることになり、途中挫折することなく成長します。

イ．自ら「学ぶ」

知らないことを「教える」ことはとても大切ですが、「教える」ばかりでは自発性は生まれません。困難に直面したときに自ら「考えて」解決する力が生まれ難くなってしまうからです。必要なことは「学び」です。一方的に「教える」のではなく、自ら「考える」ことをさせる必要があり、それでこそ「学び」になります。そのためには、「考える」きっかけや時間を与えることです。

次に示す「経験学習サイクル」では、『省察』のところで本人が振り返りをしますが、その際にリーダーがフィードバックをすることでさらに個人の「学び」が深くなります。

＊次ページ　図表 2 － 18 参照

豆知識

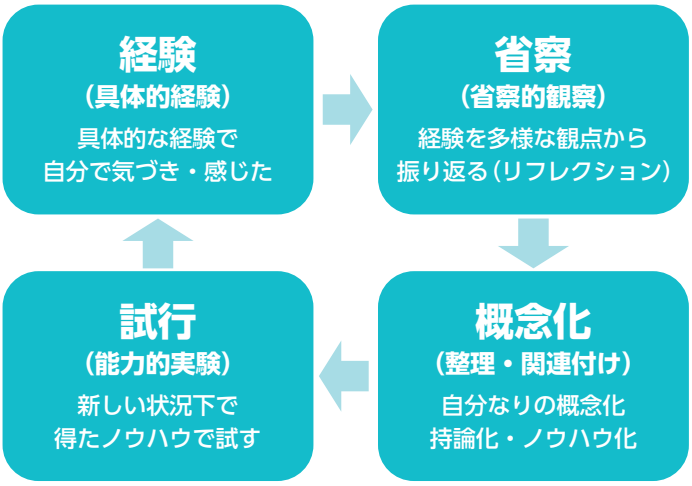
経験学習サイクル

人は経験から学びます。人材育成においても、新しいことを経験させて学ばせることを日々行っています。ただし、経験することはとても大事ですが、「経験した」だけで終わることが多いです。経験したことを早期に身に付けるために、また次のステップへ進むためには、自分の仕事を振り返り、やりっ放しにしないことです。

「デービット・コルブの経験学習サイクル」では、4 つのサイクルを使って、経験を単なる経験に終わらすことなく、自身の学びへと昇華させ、自身で概念化して、次のアクションへと繋げるところまでを定義しています。

日々の業務の中で、この 4 つのサイクルを回して「経験した」ことを深い「学び」にさせるよう、上司も関わりながら部下の成長を促します。

図表 2 － 18　デービット・コルブ 経験学習サイクル



（3）配置・異動

配置・異動の目的は、適材適所で業務を行うことで生産性を高めること、企業目標を実現させることですが、人材育成を目的としても行われます。

【配置・異動の主な目的】

ア． 適正配置による従業員の持つ能力の有効活用

イ． 様々な業務を経験させることによる育成・能力開発

ウ． 人事の停滞・マンネリ化・セクショナリズム（縄張り意識）の防止・解消（組織活性化）

エ． 事業の合理化、多角化、技術革新（利益向上）

①新たな経験を積ませる（水平的異動）

新しい配属先で新たなスキルを身に付ける、新たな経験をすることにより能力開発ができます。

②昇進・昇格（垂直的異動）

新たな経験を積ませることは同じですが、昇進・昇格は、モチベーションアップにもつながります。

【配置・異動の留意点】

ア． 本人が持つスキル・経験を知っておくこと

イ． 本人のキャリアプランを確認し、ミスマッチさせないこと

ウ． 昇進・昇格の場合は特に、責任の程度が重くなったり、リーダーや管理職としての必要な能力が求められるため、異動の前、相当期間（例えば、1 年、2 年）の間に自覚・意識を持たせることと、それらのスキルや考え方をしっかり身に付けさせておくこと

（4）職場環境づくり

人材定着率を上げるには、良好な職場環境であることが大前提です。退職理由の上位には、「人間関係」が入ります。また、良好な職場環境だからこそ、人が育つ、生産性が上がるというデータもあります。

①円滑なコミュニケーション

良好な職場環境では、従業員同士のコミュニケーションが円滑に図られています。特に上下関係では、上司の方から部下に笑顔で接する職場では、部下がよく育ちます。笑顔の多い職場では、

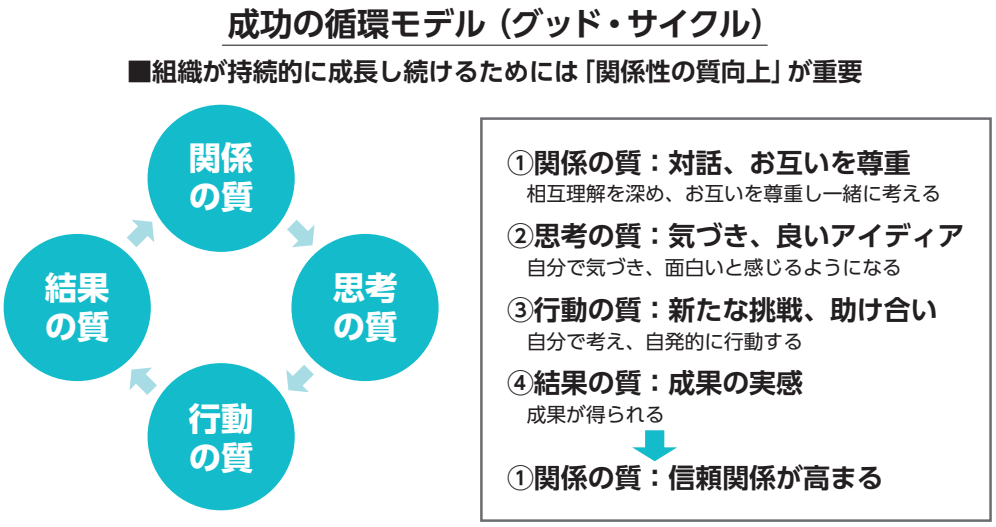
業績も上がるという結果も出ています。

また、コミュニケーションが図られる職場では、従業員同士が「学び合う」ことが多く、相互に成長する関係になっています。

コミュニケーションとは、1. これからの人材マネジメント（3）関係性の質の向上 で紹介した、「双方向コミュニケーションの４つのレベル」（＊P.16　図表２－２）にあるとおり、単なる会話ではありません。対話をもって少なくとも内省的に話ができるレベルが求められます。それによって、関係性の質が上がれば、成果を上げるまでのサイクルが回ります。言い換えれば、組織の成果を高めるためには、コミュニケーションを改善することが大切であるということです。

「ダニエル・キム 成功の循環モデル」では、『組織としての結果の質を高めるためには、まず「関係性の質」を高めるべきである』と提唱していますが、「関係性の質」を高めるには、まさしく円滑なコミュニケーションを図ることが必要です。

図表２－19　ダニエル・キム 成功の循環モデル



②安心・安全の場（心理的安全性）

こちらも、前述で触れましたが「職場はどんなことも話せる場」であり、話したことは否定されず受け入れられる安心・安全の場であることが必要です。

例えば、部下が何か相談をしたい、わからないことを聞きたいと思っても、上司が忙しそうにして話を受け付けてくれなさそうだとしたらどうでしょうか。いずれ、この職場を去ってしまいます。したがって、上司こそ余裕をもって仕事をすること、部下を受容することが求められます。

（5）人材確保、定着に役立つ認定制度

厚生労働省や東京都では、若者活用、女性活躍、ワーク・ライフ・バランスに関する認定制度があり、法律に定める一定の要件を満たすことで申請することができます。認定のメリットとしては、認定マークをホームページ･パンフレット･名刺などに入れることで対外的な PR にもなり、企業のイメージアップを図ることができるため、優秀な人材の確保・定着につながります。

①ユースエール認定制度

ユースエール認定制度とは、若者の雇用管理の状況が優良な中小企業の認定制度のことを指し

ます。

若者の採用・育成に積極的で、雇用管理の状況などが優良な中小企業（常時雇用する労働者が300人以下の事業主）は厚生労働大臣の認定を受けることができます。

認定企業は、認定企業限定の就職面接会などへの参加や日本政策金融公庫による低利融資や公共調達における加点評価など、様々な支援を受けることができます。

②くるみん

次世代育成支援対策推進法に基づき、企業が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって、（1）計画期間、（2）目標、（3）目標達成のための対策及びその実施時期を定めた行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件を満たした場合、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定（くるみん認定・トライくるみん認定・プラチナくるみん認定）を受けることができます。さらに不妊治療と仕事の両立に取り組む企業を「くるみん認定」にプラスして認定（プラス認定）しています。

③えるぼし認定

女性活躍推進法に基づき、女性活躍の推進に向けた行動計画を策定し、届け出を行った企業のうち、女性活躍の推進に関する状況などが優良な企業は厚生労働大臣の認定を受けることができます。

④東京ライフ・ワーク・バランス認定企業制度

東京都では、生活と仕事の調和の実現に向けて、優れた取組を行っている中小企業などを「東京ライフ・ワーク・バランス認定企業」として表彰しています。認定されると、取組内容をまとめたPR動画とリーフレットを制作、提供してもらえます。

⑤職場情報総合サイト「しょくばらぼ」

上記①～④について厚生労働省や東京都の認定を取った企業について、求職者や学生に向けて自社をPRすることができるサイトがあります。

「しょくばらぼ」は、若者・女性・高齢者・障害者など、様々なニーズを有する働き手が、様々な観点から企業の職場情報を横断的に検索・比較できるWEBのサイトです。ハローワークインターネットサービスとも連携していることから、求職者や学生に向けて自社をPRするための効果的な手段となっています。（令和4年の年間のアクセス数は約250万件）

求職者や学生は、平均勤続年数や有給休暇の取得向上、認定取得のために職場改善を行っている企業を検索することができます。企業にとっては、職場改善の取組を求職者に知っていただく機会となり、企業への問合せや求人申し込みにつなげる有効な手段と言えます。

なお、掲載にあたっては、主要3サイト（若者雇用促進総合サイト、女性の活躍推進企業データベース、両立支援のひろば）のいずれかに掲載されていることが要件となります。

＊サイト情報 P.92参照

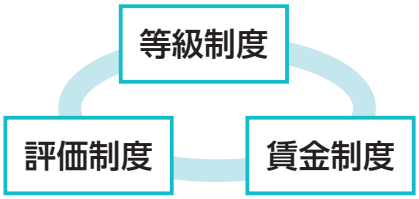
5 人事制度

人事制度とは、広義に捉えると、人材のマネジメントに必要な制度や仕組みのすべてを指します。具体的には、採用や異動・配置、教育研修、福利厚生などあらゆる制度のことです。

一方で、狭義に捉えると、従業員を期待レベルに分け、レベルごとに評価し、それを処遇につなげる基本的枠組みである「等級制度」「評価制度」「賃金制度」を取り上げて、人事制度という場合も多く見受けられます。

ここでは、「等級制度」「評価制度」「賃金制度」について説明します。

図表２－20　人事制度の構成



（1）等級制度

「等級制度」とは、従業員をその能力や職務、役割などにより、等級にわけ、業務を行う上での責任や権限の付与、また処遇などの根拠とする制度です。

また従業員にとっては、等級ごとに会社が求める期待レベルを示しているため、自らの目指す方向が明確になり、自己成長の指針となります。

①職能資格制度

「職能資格制度」とは、従業員に求める「職務遂行能力」に応じて等級を定める制度です。

職務遂行能力は、一般的に業務経験の蓄積により向上することが多く、異動や配置転換を繰り返して人材育成を図るメンバーシップ型雇用の日本企業に適した制度と言えます。

メリットとしては、いろいろな職種や業務を経験することからゼネラリストの育成に役立つこと、それにより柔軟な人員配置が可能になり、他の制度と比べてポスト不足への対応が容易にできること、人材の長期確保が可能となることなどがあげられます。

一方、職務遂行能力向上＝経験年数と位置付けてしまうと、年功序列的な運用になり、また人件費が高くなりやすいというデメリットも存在します。

そのため、評価制度でメリハリをつけることや、賃金制度で成果主義を大きく反映するなど、各社それぞれで工夫をしています。

②職務等級制度

「職務等級制度」とは、「職務価値（ジョブサイズ）の大きさ」に従い等級を定める制度です。

職務価値を定義するためには、あらゆる職務に対して業務内容や責任範囲、求める能力・スキル、経験などを記載した「職務記述書（ジョブディスクリプション）」を作成します。

職務等級制度は属人的要素が入らず職務価値に応じて等級が定められることから、職能資格制度が人ベースの制度であるのに対し、職務等級制度は仕事ベースの制度と言えます。

メリットは、職務価値により処遇が決まるため、賃金と労働の関係が明確であること、またスペシャリストの育成がしやすいことなどがあげられます。デメリットは、職務記述書の作成に大きな負荷を必要とすること、人材や組織の硬直化を起こしやすいことなどがあります。

③役割等級制度

「役割等級制度」とは、「役割」を、職責を果たすために求められる行動を大括りに捉えたものとして、その役割に応じて等級を定める制度です。

役割等級制度における役割の定義は、職務資格制度における職務記述書より緩やかな定義で良いとされており、職務等級制度ほど作成負荷を要せず、職能資格制度よりも年功序列色が強くないという特徴があります。

しかしながら、まだ新しい制度のため、定型的なものはなく、各企業もそれぞれで検討している段階です。

図表２－21　職能等級要件書　例

<table>
<tr><th>等級</th><th colspan="4">対応役職</th><th>職能要件</th></tr>
<tr><td>7</td><td rowspan="2">部長</td><td rowspan="2" colspan="2">課長</td><td></td><td>最上級資格者として、経営方針に基づき、経営目標達成のための部門計画・施策を権限の範囲で決定・実践し、高い業績を生み出すことができる。部門内の人材育成を行うことができる。</td></tr>
<tr><td>6</td><td></td><td>経営方針に基づき戦略目標達成のための施策を企画立案・実践し高い業績を生み出すことができる。管理職層では、リーダーシップを発揮し組織マネジメントを実践できる。部下の育成ができる。</td></tr>
<tr><td>5</td><td colspan="2"></td><td rowspan="3">係長</td><td></td><td>組織目標を理解し、上級職が立案した戦略を実現するために部下をまとめ、指導・管理して目標達成できる。グループにおいてリーダーシップを発揮し、管理職を補佐できる。</td></tr>
<tr><td>4</td><td colspan="2"></td><td rowspan="2">主任</td><td>自ら規範を示し、上級職が立案した戦略を実現するため部下をまとめ、指導管理して目標達成できる。</td></tr>
<tr><td>3</td><td colspan="3"></td><td>難易度の高い仕事も自ら考え、単独で行うことができる。担当業務に対し、改善提案できる。</td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="4"></td><td>中程度の難易度の仕事を単独で正確にこなすことができる。</td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="4"></td><td>上司の指示に従い、難易度の低い仕事（定型的業務）を的確にこなすことができる。</td></tr>
</table>

（2）評価制度

人事評価は、従業員の情意・能力・成果などを評価し、報酬や昇格・昇進などの処遇を決定するために用います。また、評価には、評価を通じて会社の期待や目標を伝え、それを実施する過程において、従業員に指導しアドバイスを行うことで、従業員の成長を促すと言った目的もあり、むしろ企業においてはこのような人材育成こそが重要とも言えます。

実際の評価は、**（＊次ページ　図表２－22）**の通りです。

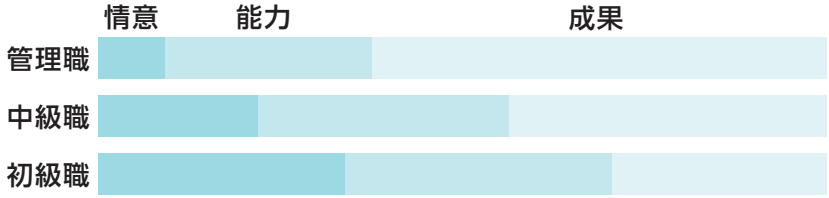
図表 2 － 22　評価項目・内容

評価項目	内容
情意	「積極性」「責任感」「協調性」「規律性」といった従業員の仕事に対する取組姿勢・態度を評価します。
能力	「リーダーシップ」「チームワーク」「調整力」「生産性向上力」などの従業員の業務に必要な能力やスキルを評価します。客観性を高め得るために、コンピテンシー評価（優れた社員の行動特性を分析し、評価項目に設定すること）を行うこともあります。
成果	従業員が一定期間に達成した成果を評価します。目標管理制度を用いることが多いです。

実際の評価においては、**図表 2 － 23** のように初級職では情意のウエイトを高く、管理職においては成果のウエイトを高くするなど、初級職や中級職、管理職などの階層に応じて、評価項目やそのウエイトを変更することが可能です。

さらに、昇給は、情意・能力・成果で評価するが、賞与は成果のみで評価すると言ったことも可能であり、企業の人に対する考え方により決定することが重要です。

図表 2 － 23　階層別評価ウエイト　例



人事制度においては、制度そのものも重要ですが、その運用はさらに重要と言えます。いかに良い制度であっても、正しく運用されなければ効果が発揮されません。

そのためには、人事制度の趣旨・目的からその運用方法まで、きちんと従業員に説明し、評価者・被評価者ともが正しく運用できるようにすることが必要です。

また、新たに制度導入を図る場合には、導入前にトライアル運用を行うことや、評価者研修・被評価者研修を行うことなど、制度の理解を深める取組が有効です。

豆知識

評価の注意点

ここでは人間の思考の歪み（バイアス）について解説します。論理思考や決定の場面での陥りやすい傾向をつかみ、多面的に意識して情報収集、行動することが必要となります。

■ 確証バイアス

いったんある思い込みをするとこれを肯定する情報ばかりが目につき、当初の思い込みを強化する歪み（バイアス）をいいます。偏りなく物事を見ることは簡単ではありません。一度なにかしらの見解を持つと、人間心理として、自身の考えを変えたくない傾向があり、自身にとって都合の良い情報のみを集める傾向があります。これが確証バイアスです。

■ ハロー（後光）効果

特定の項目や要素に関する評価が全体の評価に影響を与えることをいいます。この後光の影響により、本来対象とすべき事柄や人事評価が歪んでしまう現象です。事例としては、「声が大きく、元気がある行動を見ると管理者能力に優れている」というイメージを持ったり、判断してしまうなどです。

■ 現状維持バイアスと授かり効果

「現状維持バイアス」は、現状を変えずに止まる選択の方が楽と感じる行動特性をいいます。変化に対する漠然とした恐れや、今もっている地位や権利を失うことに対する過剰な恐れ、あるいは変化にはメリットよりリスクが大きいと錯覚する心理があるからです。

「授かり効果（Endowment effect：保有効果）」は、あるものを得ることよりも失うことを過大に感じてしまう傾向をいいます。これは、自分が持っているものを高く評価し、これを失うことによる損失を強く意識し、手放したくないと考える背景によるものです。

＊参考文献：『ビジネスの基礎知識 50』より編集

6 賃金

賃金は、労働者が使用者に対し労務の提供を行い、その見返りとして受ける労働の対価のことです。したがって、基本給だけでなく、手当や賞与など名称のいかんを問わず、労働の対償として使用者が支払うすべてのものを言います。

労働者にとって、賃金は生活の糧であり、労働条件の中でも最も重要なものの一つです。一方で、企業にとっては、企業活動を行う上での費用の一部です。このように、賃金には 2 つの側面があると言えます。

仮に人件費を交通費や他の諸経費などと同様に単なる費用としてとらえるのであれば、いかにその費用を削減するかが課題となるでしょう。一方で、人件費は人に対する投資であるとする考え方もあります。投資ととらえるのであれば、いかに人件費を効果的に使い、従業員のモチベーションを向上し、それにより企業の目標を達成するかが重要になります。

これからの人手不足の時代には、ますます一人ひとりの従業員が活躍することが求められます。そのためには、人件費を投資と考えて従業員に投資することで、従業員のやる気を引き出し、活

躍してもらうことが望ましいと考えます。

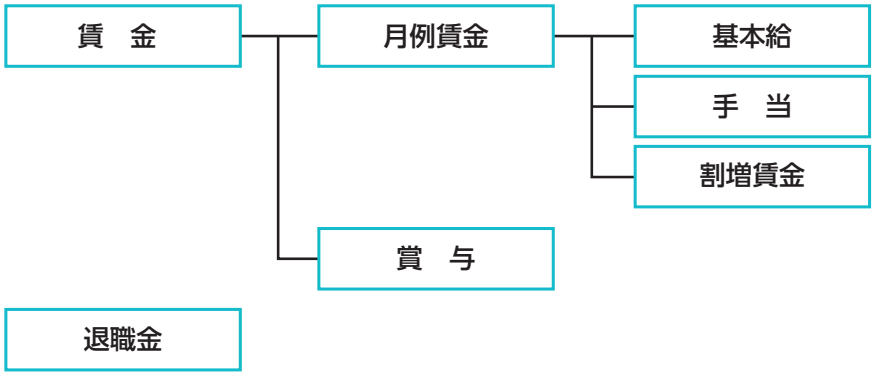
（1）賃金の決定要素

賃金を決定する基本的な要因として、以下のものが挙げられます。

- **労働対価**：仕事の質や量といった仕事の内容・結果などに応じて支払う
- **生活保障**：労働者の生活保障の観点から生計費などを考慮して支払う
- **労働力の市場価格**：人手不足など人材の需給バランスに応じて支払う

個別の企業では、これらを前提としつつ、具体的には、同業他社など賃金の世間相場や、採用における必要な賃金レベル、そして個々の支払い能力などに応じて、賃金を決定します。

図表２－24　賃金体系図　例



（2）基本給

①基本給の種類

基本給は、仕事を基準にして決めるか、人を基準にして決めるかで、以下の３種類に分類されます。

図表２－25　基本給の種類

分類	内容	代表例
属人給型	仕事の成果などによらず、年齢や勤続年数といった人に属する要素により決定される賃金	年齢給、勤続給
仕事給型	職務や職種といった仕事の内容、職務の遂行能力、仕事の成果・結果などを考慮し決定される賃金	職能給、職務給、役割給、成果給
総合給型	属人給と仕事給の両方からなる賃金	職能給＋勤続給

属人給は年功序列型賃金であり、以前の日本企業では、年齢給や勤続給が主流でした。これらの賃金は従業員にとって安定したものですが、頑張っても頑張らなくても給与が変わらないため、挑戦意欲が沸きにくい賃金と言えます。

それに対し、仕事給は職務や職能、結果などから決定される成果主義型賃金と言えます。結果や成果などに応じて賃金は上昇するため、頑張って成果を出せば報われるチャレンジ性の強い制度ですが、成果次第では賃金が減少する可能性もあるものです。

総合給は、属人給と仕事給の両方から構成される賃金を基本給とするものです。しかし、属人給をどの程度の割合にし、仕事給をどの程度の割合にするかによって、その内容は大きく変わってきます。また管理職には成果給として、それ以外の非管理職には総合給とするなど役職の違いによって基本給の種類を変えているケースもみられます。

これからの時代、年功序列型賃金からますます成果主義型賃金へ移行することは大きな流れと言えます。その際に、どのような成果型賃金へ移行するのか、賃金は労働の対価であるという大前提の下、企業にとって従業員の何に価値を見出してどのように賃金を支払うのか、それを考えて決定することが求められています。

②賃金表

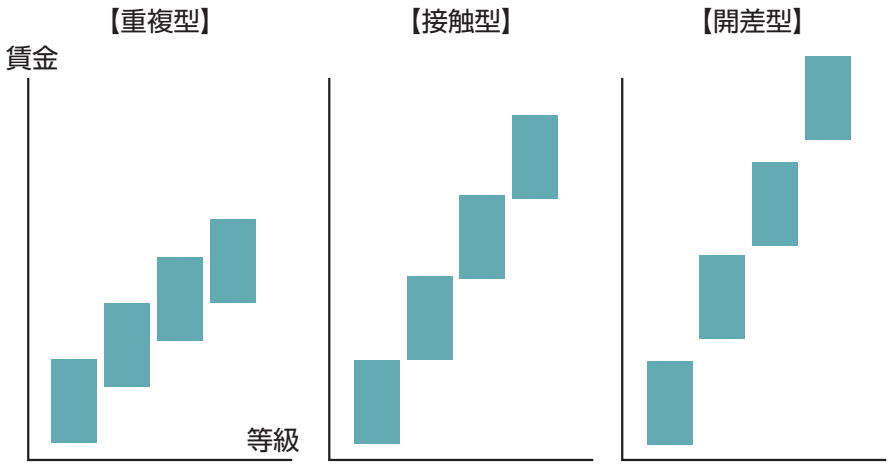
賃金表とは、年齢や資格・等級、役職などにより定めた従業員が受ける賃金の一覧表のことです。

規模の大きくない企業では、社長がいわゆる「鉛筆をなめて」賃金を決定している企業もありますが、賃金表を作成することで、賃金の透明性が図られ、従業員のモチベーションが向上することが期待されます。

図表２－26　賃金表　例

	総合職					
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級
号棒	一般	一般	主任	係長	課長	部長
1	180,000	200,000	230,000	280,000	350,000	450,000
2	180,500	200,600	230,700	280,800	351,000	451,200
3	181,000	201,200	231,400	281,600	352,000	452,400
4	181,500	201,800	232,100	282,400	353,000	453,600
5	182,000	202,400	232,800	283,200	354,000	454,800
6	182,500	203,000	233,500	284,000	355,000	456,000
7	183,000	203,600	234,200	284,800	356,000	457,200

図表２－27　等級ごとの賃金レンジイメージ



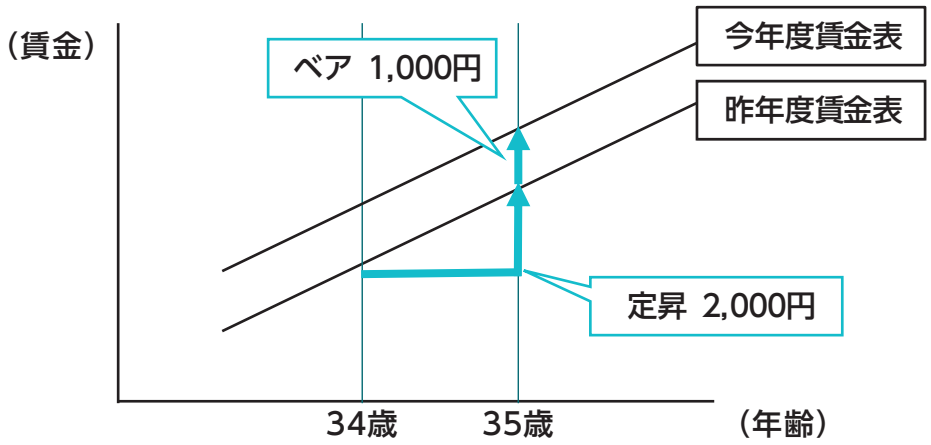
③定昇とベア

基本給の上昇には、定昇（定期昇給）と、ベア（ベースアップ）の 2 通りがあります。

図表 2 － 28　定昇とベアの違い

	対象	内容	例
定期昇給	個人	個人の成績や年齢・社歴などにより個人別に昇給する	号棒の上昇
ベースアップ	全員	物価上昇や企業業績などにより社員全員が一律に昇給する	賃金表の書き換え

図表 2 － 29　定昇とベアのイメージ



例えば、個人の年齢上昇や成績評価の結果、定昇が 2,000 円であり、ベアにより賃金表が 1,000 円上昇したとすれば、その年の昇給は合計 3,000 円となります。

豆知識

ジョブ型雇用・ジョブ型賃金の導入

従来の雇用システムは新卒者を中心とした一括採用で、職務を限定することなく、人事異動により様々な業務を経験することで人材育成を図るもので、メンバーシップ型雇用と呼ばれています。これに対し、ジョブ型雇用では個々のポストの職務内容を明確にし、その職務を遂行する人を採用するシステムです。

ジョブ型賃金とは、ジョブ型雇用システムと連動する賃金制度です。時折、ジョブ型賃金制度＝成果主義と言われることがありますが、基本的にはジョブ型賃金は成果で賃金が決まるのではなく、担当する職務で賃金が決まる制度です。

賃金を職務で決定するためには、企業のすべての職務について、個々の職務の内容や期待する成果、職務を遂行するための必要な能力などを洗い出すことが必要です。それらをまとめたものを職務記述書と呼びます。すべての職務に対して職務記述書を作成する必要があり、職務記述書の内容にしたがって賃金が決められます。

今、一部の大企業は、ジョブ型雇用システムに変換しようとしています。職務によって賃金が決定されることは、これからの時代に必要なことと言えます。しかし一方で現在の制度から大きく変換することが余儀なくされます。これから日本企業はジョブ型雇用システムに移行できるのか、またどのようなジョブ型雇用システムに移行していくのか、今が転換点にいるかもしれません。

（3）手当

手当には、「法律で支払いを定められている手当」と「企業が任意で支払う手当」があります。

①法律で定められている手当

法律で支払いを定められている手当は、いわゆる割増賃金で、時間外勤務手当、深夜勤務手当、休日勤務手当があります。

図表２－３０　割増賃金

	条件	割増賃金率
時間外勤務手当	法定労働時間を超えて労働させた場合	25% 以上（1 か月に 60 時間を超える場合は 50% 以上）
休日勤務手当	法定休日に労働させた場合	35%
深夜勤務手当	深夜（22 時から翌日 5 時まで）の時間に労働させた場合	25%

割増賃金の額は、

・割増賃金額＝１時間当たりの賃金額×｛時間外勤務時間／休日勤務時間／深夜勤務時間｝×割増賃金率

で算定されます。

この場合の１時間当たりの賃金額は、家族手当･通勤手当･別居手当･子女教育手当･住宅手当･臨時に支払われた賃金・１か月を超える期間ごとに支払われる賃金以外のすべての賃金を加えたものでなければなりません。さらに、これらの手当は実態で判断されるため、例えば家族手当でも、扶養家族の数に関係なく一律支給しているような場合は対象とならず、注意が必要です。

②その他の企業が任意で支払う手当

上記の割増賃金以外は法律で定められていませんので、支給の有無やその要件、支給額は企業が任意に決めることができます。もっとも、一度就業規則に定められた手当を変更しようとする場合には、きちんと就業規則を変更するルールにのっとって変更しなければならないため、慎重に対応することが必要です。

一般的な手当としては、役職手当や資格手当など業務に関連する手当や、家族手当や住宅手当など従業員の生活補填に関連する手当、通勤交通費など実費弁済的な手当などがあります。代表的なものは以下の通りです。

図表２－31　代表的な手当　例

手当	内容例
役職手当	課長や部長といった役職に応じて支払う手当
資格手当	宅地建物取引士や電気主任技術者などの資格を有する者に支払う手当
皆勤手当	無遅刻無欠勤だった場合に支払う手当
家族手当	扶養家族がいる場合に支払う手当
通勤手当	通勤にかかる必要経費を支払う手当

手当に関する考え方は、企業独自のものと言えます。例えば、手当は必要最小限にして、できるだけ基本給で処遇するという考え方もあれば、それぞれの条件などに分けて細かく手当を支給する考え方もあるでしょう。成果主義的考えから、家族手当や住宅手当など生活保障的なものは不要とする考え方もあるはずですし、昨今、在宅勤務手当など働き方の変化により新たに発生している手当もあります。

どのような手当をいくら支給するかは企業の判断によりますが、いずれにせよ、後述する同一労働同一賃金への対応も踏まえ、手当の趣旨・目的を明確化し、企業にとって何が必要かを考えることが重要と言えます。

（4）賞与

賞与は法律で支払いを定められているものではないので、必ずしも支払わなければならないものではありませんが、多くの企業では賃金の後払い的な性格として、また成果報酬・功労褒章的な性格として支払いをしています。また、従業員に対しては生活保障としての性格もあると言えます。

このように賞与は様々な性格を有していますが、それが成果配分なのか、生活保障なのか、どのような目的で賞与を支給するのかをきちんと定め、それを明確にした上で支給することが必要です。

図表２－32　賞与支給の考え方　例

賞　与	＝	生活保障部分（1.0 か月）	＋	企業業績反映部分（0 ～ 0.5 か月）	＋	個人成績反映部分（0 ～ 0.2 か月）

また、業績の成果配分として支給するのであれば、企業が、組織が、個人がどのような業績・成果をあげたら、どれだけ賞与を支給するのか、全社目標や個人の目標管理の中で、それぞれの基準を明確にして共有することが、その達成に向けてモチベーションを向上するためにとても重要です。

（5）退職金

退職金も賞与同様に法律で支払いを定められているものではないので、何をどのように支払うかは企業の自由です。とはいえ、これまで従業員に長く働いてもらうため、インセンティブとするため、多くの企業で退職金が支払われてきました。

一方、年功序列型賃金よりも成果主義型賃金を重視する一部の企業では、退職金制度を廃止し、その分を現役時の給与に上乗せして支給する企業も現れました。

今後も、そのような企業が増えるかもしれません。

また、従来は退職金といえば退職一時金を指していましたが、現在は退職年金として支給する企業も少なくありません。

①主な退職金算定方式

これまでは終身雇用を前提として、多くの企業で基本給連動型退職金制度が導入されていましたが、退職金も貢献度などで差をつけたいと考える企業が現れ、ポイント制退職金制度を導入する企業も増えています。

図表２－33　主な退職金算定方式

基本給連動型	退職時の基本給をベースに勤続年数や退職事由などを考慮する方式
ポイント制	勤続年数や役職・資格、貢献度などをポイントとしてそれを積み上げ、退職時にポイント×ポイント単価で退職金を決定する方式

②中小企業退職金共済制度

中小企業退職金共済制度（中退共）は、国が個々の企業では退職金制度を設定することが難しい中小企業のために創設した制度です。掛金に対し、一部国の助成があること、掛金が必要経費になるなどのメリットがあります。

（6）同一労働同一賃金

令和２年４月に従来のパートタイム労働法は、新たに「パートタイム・有期雇用労働法」として改正され、同一労働同一賃金が適用されるようになりました（中小企業は令和３年４月から）。同一労働同一賃金の目的は、同一企業における正規社員とパートタイム労働者や有期雇用労働者といった非正規社員との間の不合理な待遇の差をなくすことです。そして、それによりどのような雇用形態でも納得して働き続けることができ、多様で柔軟な働き方を選択できるようにすることです。

①均等待遇・均衡待遇

企業の中に、正規社員と非正規社員がいる場合は、均等待遇か均衡待遇が求められます。

図表 2 － 34　均等待遇・均衡待遇

均等待遇	○職務内容（業務の内容＋責任） ○職務内容・配置の変更範囲が同じである	→	均等の待遇が必要
均衡待遇	○職務内容（業務の内容＋責任） ○職務内容・配置の変更範囲 ○その他の事情が異なる	→	違いを考慮した 合理的な待遇の差が必要

②待遇の比較対象

また、待遇の比較では、個々の待遇ごとに均等待遇・均衡待遇が求められます。即ち基本給に各種手当・賞与などを加えた合計額での比較ではなく、基本給・手当・賞与などそれぞれの賃金で比較されることに注意が必要です。また、これは賃金だけではなく、食堂や休憩室の利用などといった福利厚生や慶弔見舞金、教育訓練なども対象となります。

③説明義務の強化

あわせて、説明義務も強化されました。非正規社員を雇用するときや、非正規社員から求められたときには、待遇差の内容や理由を説明しなければならなくなりました。

④企業の取組

同一労働同一賃金に対応するために、企業は以下の取組を行うことが必要です。

図表 2 － 35　取組の進め方

短時間労働者・有期雇用労働者を雇っている
↓
待遇を洗い出し、待遇に差があるか確認する
↓
待遇に差がある場合は、それが不合理なものか確認する
↓
不合理でない場合は、不合理でないことを説明できるようにしておく
↓
不合理である可能性がある場合は改善に努める

特に難しいのは、均衡待遇における不合理性の判断です。どの程度の差までが合理性があり、どこからが不合理なのか判断に迷うこともあるでしょう。それについては、厚生労働省からガイドラインが提示されていますので、確認してみてください。また、まだ少数ですが裁判における判例なども示されてきていますので、参考にするとよいでしょう。

Chapter 3

組織マネジメント

1 組織マネジメントとは

（1）組織マネジメントの定義

Chapter1 で示した「人的資本経営」から、ここでは組織マネジメントを「戦略の実行による成果の継続的創出とこれの基盤となる“企業風土･文化”を成すための構想と活動」と定義します。

一般的には、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を適切かつ効果的に配分し生産性を高めるマネジメント（組織目標達成の活動）と理解されますが､以下の内容を重視する表現としました。

ア． 戦略性の重視

イ． 一人ひとりの業務遂行の総和による組織力の優位性

ウ． 企業風土・文化の確立

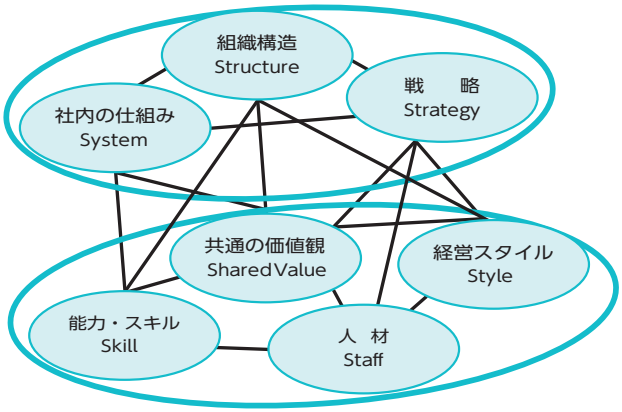
（2）組織の構成要素（組織の 7S）

コンサルティング会社のマッキンゼーが提唱するフレームワークに“組織の 7S”と呼ばれるものがあります。S から始まる 7 つの言葉の頭文字を集めたため、7S と言われています。

組織マネジメントを推進する上でどの“S”を手がかりとして展開していくか、全体の整合性を意識しつつ､自社でのストーリーづくりが必要となります。また“ハードの S”と“ソフトの S”には特性が異なることから注意が必要となります。

戦略（Strategy)、組織構造（Structure)、社内の仕組み（System：予算管理制度、目標管理制度など）の 3 つは、“ハードの S”と呼ばれ、他の“S”と比較し相対的に短期間での改変が可能なものといえます。一方で、共通の価値観（Shared Value)、経営スタイル（Style：意思決定のプロセス、役職者の権限の範囲など)、人材（Staff)、能力・スキル（skill）は、“ソフトの S”と呼ばれ、他の“S”と比較し中長期にわたっての周知徹底や質の向上が求められること、そのため、最終ゴールや段階別の目標設定（マイルストーンなど）や人材マネジメントとの融合が重要です。

図表 3 － 1　組織の 7S



＊「マッキンゼーの組織の 7S」について編集

2 組織成立のための 3 つの要素

（1）組織構築と組織力の強化に向けて

経営者の経営の悩みは、多くの場合、「ヒト」の行動・活動を改善することによって解決されます。なぜなら、モノ、カネ、情報などの経営資源は「ヒト」の行動なくしては活用できないからです。その「ヒト」の集まりが「組織」であり、その組織力を強化・向上させることが、企業の存続のための必須要件となります。

そこで、経営者は組織力の強化・向上の実現のため組織を活性化することに注力します。組織を活性化するには人に働きかける要件が必要です。その働きかけるべき要件とは、「共通目的」と「コミュニケーション」、「モチベーション（動機づけ、貢献意欲）」です。ここでは、3 要件を中心に組織の在り方、活性化方法を解説し人材育成につなぐ方法を記述していきます。

（2）組織と集団

「集団」とは、単なる「人の集まり」ということです。対して「組織」とは、それに加え、共通目的（＝理念・方向性・ビジョンなど）を持ち、コミュニケーションを通じてその目的を達成しようとする人の集まりのことです。したがって、経営者が最初に取り組むことは、この共通目的をつくることです。

（3）組織とは

改めて、組織とは、コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団です。

（＊ P.52　図表 3 － 2 参照）

組織を構成する要素は人間そのものではなく、人間が提供する活動や力であり、共通目的を達成するにはその誘因力が必要です。その誘因となるものが、モチベーションです。モチベーションとは貢献し達成したい気持ちが強く出ている状態で、前に進む原動力となります。

組織を活性化させるためには、共通目的に向かって組織内で活発なコミュニケーションが行われることにより、モチベーションが高まることが必要です。

（4）経営者・管理職の役割

誰でも目的が明確でなければ、どうしていけばよいのか、何をすればよいのかはわかりません。

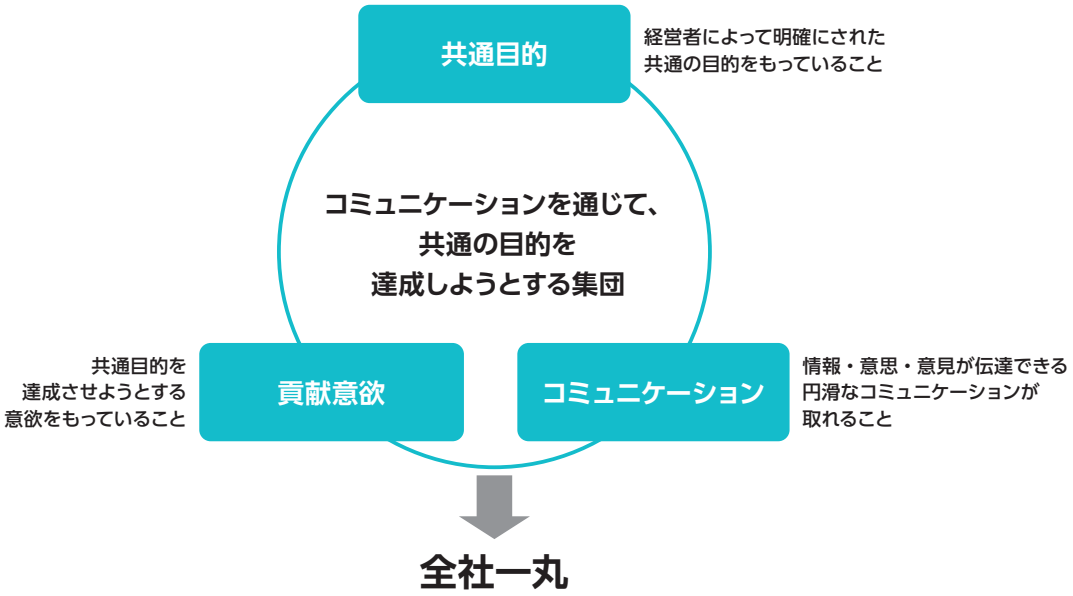
コミュニケーションが図られなければ、従業員が同じ方向を向き、同じ目的を達成することは困難です。

モチベーションがなければ、コミュニケーションや達成への行動は遅々として進まず、目的は達成されないでしょう。

経営者・管理職の役割はこの 3 つの要素を適切に機能させ、「全社一丸」を実現することです。

図表３－２　バーナード 組織成立の３要素

【組織とは】
コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団
経営者によって明確にされた共通の目的を持っていること
共通目的を達成させようとする意欲をもっていること



【共通目的の達成には】
➡貢献意欲を十分に引き出しているか
➡コミュニケーションを阻害する要因が排除されているか
をしっかりチェックすることが肝要です。

図表３－３　組織成立の３要素のマネジメント

マネジメントすべき事項			何と連動しているか
共通目的	経営理念、経営ビジョン		あるべき人材像
	経営指標（生産性、売上高）		事業計画
	基本設計	要員計画	事業計画
		組織形態	要員計画
コミュニケーション	報連相、傾聴		経営理念、経営指標
貢献意欲	目標による管理、人事評価、役割基準		コミュニケーション、共通目的

3 モチベーション管理
～組織３要素を明確にして企業成長につなげる～

（1）やる気（モチベーション）とは

「欲求（motive)」が「意欲」になって持続的に遂行できるエネルギーのことをいいます。組織が働く人たちのやる気を上げることが組織マネジメントでは非常に重要です。

（2）キャリアの構図

従業員の「自己実現したい」欲求を満足させることにより動機づけます。このためには、「安全の欲求」と「社会的欲求」、「承認の欲求」を満足させることが前提となります。その土台となるのが「組織活性化」で、どれだけ「安心してコミュニケーションが取れて、評価されるか」で決まります。

一般的に「企業が従業員に期待すること」と「個人が求めること」は、必ずしも一致するものではありませんが、一致する部分を増やすこと、輪全体を拡大することで人材の潜在的意欲を引き出すことが重要です。

＊下図「WILL の部分」と「MUST の部分」

図表３－４　キャリアの構図

＊参考文献：『ファシリテーション・グラフィック』より編集

そのためには、将来のキャリアの姿をオープンな形で示すこと、同時に面談などによる対話の機会を設定し、定期的に個人のニーズを把握するため、目標達成までのプロセス・ロードマップについて議論する機会が重要です。

（3）期待理論に基づいたモチベーション向上策（ブルーム）

人は、期待されている程度（期待値）を計算し、期待値に見合った量・質の行動を合理的に選択し、主観的効用を最大にするよう動機づけられます。すなわち、期待されるものを明確化すると動機付けができます。

①期待連鎖

期待と報酬が「連鎖的」に関連付けられていなければ､モチベーションアップには繋がりません。目標達成を勝ち取る戦略で魅力ある報酬を獲得することを期待することが「期待理論」です。ど

の様な報酬（目標）を設定すべきか、目標のレベルはどこに置くかなどの判断指標として活用が期待されます。

②「カネ」以外の報酬

「報酬」は「カネ」だけではありません。非金銭的な報酬を提供できるか否かが組織活性化には重要です。

図表３－５　モチベーション向上につながる非金銭的な要素

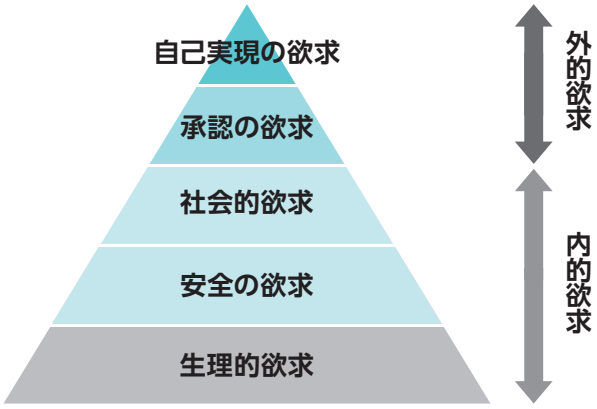
仕事に対する意味	・社会貢献や社会変革の実感 ・仕事が顧客へ及ぼす影響力・重要性 ・自己成長における意義や価値の認識
成長・上昇	・仕事の挑戦レベルの段階的な発展 ・権限委譲による成長加速の仕組み ・仕事に対する裁量範囲
創造性の発揮	・研究開発に集中できる環境 ・知的に触発し合えるレベルの高い仲間 ・自発的挑戦による失敗を許容する風土
承　認	・上司からの信頼 ・同僚からの実力・個性の認知、信頼感 ・顧客や取引先からの感謝・賞賛
自己実現	・本人の希望を尊重した仕事の割り振り ・仕事の裁量範囲・自由度の大きさ ・結婚、出産、介護などに対応した柔軟な勤務制度

（4）欲求５段階説を活用したモチベーション向上策（マズロー）

ヒトは低次の欲求（生理的欲求）から高次の欲求（自己実現の欲求）を求めて成長するという理論です。すなわち、ヒトは経済的利益に基づく行動だけではなく、自己実現を達成することにより、自立的、効果的に業務を遂行することができるとする考え方です。

従業員の「自己実現したい」欲求を満足させることにより動機づけます。このためには、「安全の欲求」と「社会的欲求」、「承認の欲求」を満足させることが前提となります。

図表３－６　マズロー「欲求５段階説」



図表３－７　モチベーションアップとマズローの欲求

①安全の欲求の満足方法	賃金の安定給付
	自己肯定感が感じられる
②社会的欲求の満足方法	コミュニケーションによる心理的安全性の確保
	確信を持った自己肯定感が得られる
③承認の欲求の満足方法	人事評価、報奨制度
	自己効力感が感じられる
④自己実現欲求の満足方法	動機付け
	目標管理
	確信を持った自己効力感が得られる

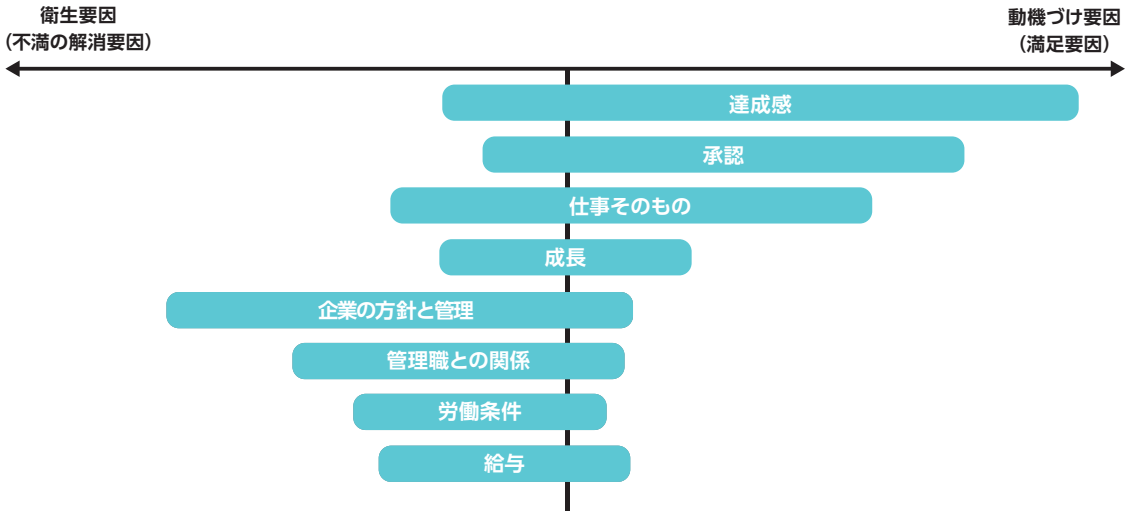
（5）動機付け・衛生理論を活用したモチベーション向上策（ハーズバーグ）

仕事に対して動機づける要因と不満が解消する要因（衛生要因）とがあります。不満が解消する要因である「給与」や「福利厚生」は、不足･悪化すると不満が溜まる原因となる要素ですが、求める水準を超え改善しても、満足度が高まるわけではありません。そうすると、やりがいを感じられないような仕事では、労働条件に不満が無くても「このまま、この会社で仕事していて良いのか」など、不安感やモチベーションの低下から、離職につながるケースが多く見られます。

反対に、「承認」や「達成感」のような満足要因（動機付け要因）は、獲得できるとやりがいはとても高まりますが、衛生要因が改善されていないと満足感は高まりません。これら２つの要因は相互に影響しあうので、バランスの取れた組織構築が求められます。

人は動機づける要因を達成すると強い満足感が得られ、モチベーションがアップして、さらに高次の業務に挑戦しようとする意欲が強まります。まずは不満が発生する要因を改善し、あわせて満足度が高まる要因を改善すると効果的です。

図表３－８　ハーズバーグの動機づけ・衛生理論



4 組織形態の選定

組織を設計する際には、組織形態を選んで、次にその組織のおかれた状況に合わせて分業や調整の程度を変更します。

（1）組織づくりの基本原則

組織形態を決定するときには、以下の基本原則を考慮して設計することが肝要です。

① 専門化の原則：分担させる役割・責任は何か

専門化とは、仕事の分業化とほぼ同じ意味です。専門化することにより、役割に専念でき、知識・能力の向上、効率的な業務の遂行ができるというものです。

人員に限りのある中小企業では、複数の役割を担うことのできる人材が求められます。それには、人材育成と業務の簡素化などの仕組みづくりなどが必要です。

② 権限責任一致の原則

与えられた役割（職務）には、それに相応した権限が与えられるとともに、その権限と責任は同じ大きさで一致させることです。ただし、若手にチャレンジさせたい場合などは、権限は付与するものの責任は上司が負うということも大切です。

③ 統制範囲（管理の幅）の原則（スパンオブコントロール）

ひとりの上司が有効に指揮監督できる部下の数です。多すぎれば、管理が行き届かなくなり、少なすぎれば過剰な管理になるうえ、階層が深くなります。

人手の足りない職場のプレイングマネージャーが、現場仕事を兼務するため、統制範囲が狭くなる、部下を育てられないといった問題があります。こうした管理職への育成支援や、過度な負担を軽減することも必要となります。

④ 命令一元化の原則：誰が誰に仕事をさせるのか

経営者が管理職を飛び越えて部下に命令をする、というように指揮命令系統が交錯する職場では、「部下が不安を持つ」「管理職が育たない」という弊害を起こします。したがって、指揮命令は、直接の上位者がするべきです。ただし、縦割り組織となるため、横の連携を図る工夫も必要です。専門性を持つ別の上司から命令を受ける方が、効率的にも部下の能力育成的にもよい場合もあります。

（2）組織形態の選定基準

どのような組織形態がマッチしているかを検討する場合の判断ポイントは以下のとおりです。

1　階層別の組織かフラットな組織か、それともネットワーク型の組織か
2　組織風土との整合性はどうか
3　育児、介護などのライフ・ワーク・バランスが可能な組織か

（3）主な組織の形態

①ライン組織（部門別組織、直系組織）

上司の指揮命令で部下が動く管理形態です。規模が小さく、職務内容が単純であるときには有効です。

原則：命令一元性の原則、統制範囲の原則

図表 3 － 9　組織形態

主な組織形態	①ライン組織（部門別組織、直系組織）
	②ファンクショナル組織（職能別組織）
	③ラインアンドスタッフ組織
	④事業部制組織
他の組織形態	①マトリクス組織
	②プロダクトマネジヤー制
	③プロジェクトチーム（タスクフォース）
	④ネットワーク組織
	⑤社内ベンチャー制度
	⑥カンパニー制度
	⑦フラット型組織（組織のフラット化）

②職能別組織

製造、営業、総務などの機能を単位化した組織です。企業規模が大きくなると、一部署の業務内容が膨らむため、分化した職能（機能）に分けたほうが、より効率の高い組織形態となります。

③マトリクス組織

機能（職能）、事業、地域エリアなどの業務遂行要素の組み合わせによる組織形態のことです。複数の商品や複数の海外地域での事業展開を実施するときには有効で、1 人の従業員が複数の部門に所属し、事業を進める組織形態なので、中小企業の成長過程でも有効に使うことができます。

④ネットワーク組織・クラウドソーシング

インターネットやグループウェアの浸透により、既存組織を超えて情報を伝達することによって、不特定多数により組織をつくることをいいます。例えば、クラウドソーシングは Web サイトで事業内容を示し、募集して人選を行い、チームを組織します。

このようなネットワーク組織では、課題解決に、部課の組織にとらわれずに協力する体制が可能になり、組織の壁を越えて、特定の問題に取り組むことができます。

（4）組織のフラット化（今後の発展的組織形態）

①ダイバーシティ組織

多様な価値観をベースにした組織マネジメントを通じ、多様な人材を活用して、顧客のニーズに見合った経営を実現するための組織運営のことです。多様な価値観により、創造性の高いアイデアが生まれ、課題解決力も増すことにより、顧客ニーズを満足させる経営につなげます。

- 経営戦略の一環として、「自社の競争力強化」という目的意識を持って戦略的に実施
- 多様な価値観を受容でき、方向性を見出すことができるリーダーの育成
- 理解が進んだ部署から組織化を開始し、ロールモデルをつくる

図表 3 － 10　経営上の取組のステップ

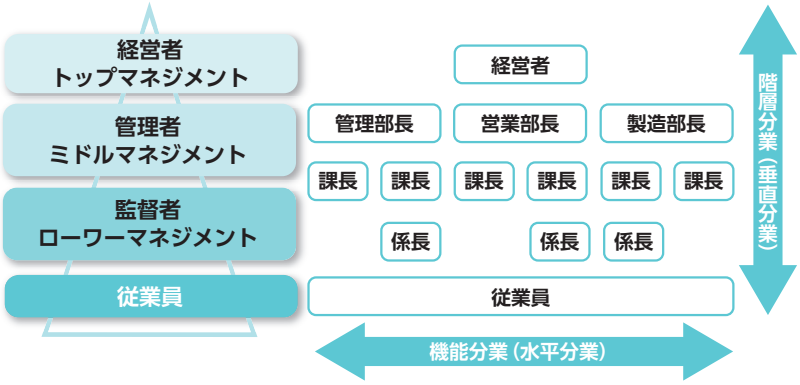
参考文献：経済産業省「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」より

②ティール組織

単位組織にまとまった仕事を自律的に任せた職場のことです。社長や管理職からの指示命令系統はなく、構成員全体が信頼に基づき、独自のルールや仕組みを工夫しながら目的実現のために組織運営を行っていきます。

- 組織員での共有や検討を繰り返すことを通じて主体性・自律性が発揮される
- 日常活動を通じてブランド力・組織力を強化することができる
- コミュニケーションが良好になる

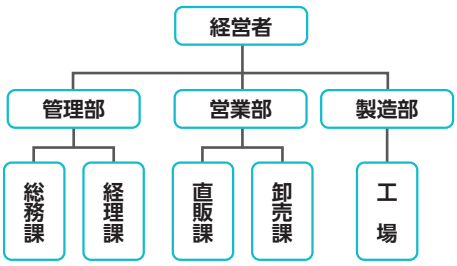
図表 3 － 11　組織の分業システム



階層数:従業員数が増えれば、階層数も増えていきますが、意思の伝達経路が長くなるため、特にボトムアップ（問題点の拾い上げ、フィードバック）に時間がかかるという問題が起こります。

※一人の管理職の幅を広くすれば、組織の階層数は少なくなります。（フラット化）

図表 3 － 12　職能別組織



※専門性が発揮でき、生産性が高く、専門家が育つなどのメリットがある反面、部門間で垣根ができ交流が図りにくく情報共有が困難になるなどのデメリットもあります。

図表 3 － 13　組織形態メリット・デメリット

ライン組織（部門別組織、直系組織）	メリット	命令系統が明確であり、規律･秩序が守られる。責任権限が明確である。
	デメリット	他部門との連携が取りにくい。上位者の負荷が多くなる。階層が多くなり意思決定に時間がかかる。
職能別組織	メリット	専門的な知識や経験が蓄積されやすい。規模の経済が期待できる。
	デメリット	部門間のコンフリクト（対立）が発生しやすい。
マトリクス組織	メリット	ライン組織（部門別組織）の機能と職能別組織の機能との両方の長所をもつ。
	デメリット	命令系統が複雑になり、複数の報告関係が公式に存在するので、責任を負うべき管理者があいまいになる傾向がある。
ネットワーク組織・クラウドソーシング	メリット	組織内外から専門性の高い人材が得られる。自発的参加で自律的な活動ができるのでモラールが高くなる。
	デメリット	指揮命令系統がなく各構成員の思惑も異なるため、各構成員の活動がバラバラで期待した成果が得られない懸念があり、活動や成果物に関する責任が不明確になりやすい。

5 課題解決にむけた構想・設計のアプローチ

課題への対応について、以下の 2 つのアプローチを提示します。1 つは、従来の品質管理手法に基づく原因探求・改良型で、もう 1 つはロールモデル（模範となる成功事例：ロールモデル）との比較によるベンチマークやデザイン設計（あるべき理想の形）を想定する中でその要素・要件を具備していくアプローチです。

図表 3 ー 14　構想・設計の 2 つのアプローチ

	概要と特徴	留意点
原因探求型・改良型	■ 結果や問題の兆候に至る原因の把握からスタートする。 ■ ロジックツリーなど、課題に対し複数の原因を構造的に見える化することで組織的対応を働きかけることが重要。	■ 本来的な真の原因を特定できないと対症療法に陥るリスクあり。
モデル設計型	■ 目標となる企業・組織を定めその特徴や構成要素とそのレベルを自社と比較することで再構築・強化を図る。 ■ 全体のシステム・サイクル・循環の流れを仕組みとしてとらえる所からスタートする。	■ あるべき姿を求めるため、相対的に時間を要すること、設計対象が比較的大きいこと、ライン管理者への働きかけが不可欠であることから、スキルを駆使できる専門人材の任用が必要になる。

図表 3 ー 15　原因探求型・改良型アプローチの実践例

問題の認識（現象・兆候）	想定される原因（仮説）
若手従業員が将来に向けて目標を持っていない、また関心も薄い。	■ 役職・職種などの役割・責任、仕事の遂行基準が明文化されていない。 ■ 期間ごとの従業員が何を目指すべきか、評価・目標管理制度の仕組みが整備されていない。
いわれたことはそつなく遂行するが、問題の発見・提起・対応の提案は皆無に近い状態である。	■ 管理職も指示・命令、フォローが場当たり的で PDCA による問題の把握、原因の掘り下げ・検証が浅く、改善・改良のサイクルとして機能していない。 ■ 報告・連絡・相談も一方通行になっている。
外部研修への機会の設定・参加を行っているが、行動の変化、効果が感じられない。	■ OFF・JT（外部研修）、OJT（職場内教育）、自己啓発が連動していない。 ■ 要となる OJT について、中間管理職、各分野のベテランの教え方スキルが体得されていない。

↓

課　題	当面の対応策	中期的施策
経営・人事理念・行動指針の構築・整備	■ 原案作成、仮設定と試行	■ 理念・行動指針の実践への展開
評価・目標管理制度の構築・整備	■ 評価基準、制度の導入・試行 ■ 評価者訓練の実施	■ 面接制度の定期的実施による遂行状況、対象者の強み・弱みのフィードバックと相互確認
中間管理職を中心とした育成の役割・機能の強化	■ 教育方針の策定 ■ 優先すべき教育対象・テーマの設定と育成機会の設定、教育方法の開発・試行	■ 社内ミニ勉強会の開催と試行 ■ 外部リソース、講師の活用

図表３－16　モデル設計型アプローチの実践例

［モデル企業と自社の比較］

ベンチマークモデル想定企業			
結果	強み、特徴	上部構造・仕組	ビジネスモデル 事業・製品などの特徴
要因・条件	結果に至る、 支える要因・ 要素	下部構造・組織文化	支える仕組み マネジメント、 コミュニケーション のスタイル

⇔

自社の特徴と分析			
結果	強み、特徴 弱み	上部構造・仕組	守るべきもの (変えてはいけないもの) 変革すべきもの
要因・条件	結果に至る 要因・要素	下部構造・組織文化	改善・改革すべき 仕組み、組織 文化

↓

［行動計画：アクションプラン］

スタートする当面の最重点課題：事業および人材掌握の中心となる「中間管理職のマネジメント力の強化」

方針：実践を通した試行と体得　「考えながら実践し、実践する中で思考する。これを繰り返す。」

展開フェーズ	誰が	いつまでに	フェーズの完了基準	実施内容の詳細、創意工夫のポイント
Ph1：組織の問題・課題の棚卸 （社内勉強での）				
Ph2：本業の改善・改良を目的 とする優先課題の絞込み				
Ph3：管理職を対象とした 目標管理シートへの落し込み				
Ph4：目標管理の試行① 1 か月毎の進捗確認				
Ph5：目標管理の試行② 面接などの不足スキルのトレーニング				
Ph6：目標管理の試行③ リーダークラスへの展開				
⋮				

6　実務・試行から学ぶ組織マネジメントのポイント

（1）成功企業のキーファクターを考える

経営環境が大きく変化する中で、組織マネジメントに関する関心が高まっています。組織運用がうまく機能していない最大の原因は、まわりの状況が変化しているにもかかわらず、従来とあまり変わらない仕組み・やり方しかしていないからと推察されます。環境条件が激しく変化する

時には、「強いものが生き残るのではなく、変化に適応できたものが生き残る」という進化論的な法則が働き、変化に適応することが最大の課題となります。ここでは、自社での組織マネジメントの再構築・運用を図る上でキーとなる以下の４つの観点について、過去の実務・試行例から解説します。

参考文献：『改訂　チームビルディングの技術』　経団連出版より編集

（2）チームビルディングにおける組織・集団の力学の理解

①伝統的組織の特長

従来の日本のチームワークの良さ・特長は、仲良く物事を進めることに重点があり、対立を避けようとする傾向が強いこと、自分の意見･主張を上手に説明することに慣れていないことから、新しい仕組みをつくり出すことに不向きな傾向があります。また、働き方として「密度が薄く、仲良く、長く」働くことで、アウトプットを出してきました。今求められていることは、単位時間当たりのアウトプットを高め、生産性を向上させ（密度を濃く）、“仲良く”の部分も工夫しなければ、「働き方改革」とはなりません。

②チームワークは活動のプロセスでつくられる

ここで言う“チーム”とは、一人ではできない複雑な問題を解決するために、各方面の関係者を集め、期間を定めて解決策を考える組織を意味します。この場合参画したメンバーの力を足した以上の成果（相乗効果：シナジー）を出すことが重要であることは言うまでもありません。

チームワークとは、ただ単にお互いの不足を補い、助け合うというだけではありません。どう自分の役割を果たすか、どんな場合に自分の役割の境界線を越えて対応しなければいけないかについての「共通認識」のことで、これに加えて他のメンバーの役割や仕事の価値を評価し、認める姿勢のこととなります。したがって、異質なものが混ざり合って良き化学反応につなげるためには、まず「自分の意見をはっきり述べ、相手の意見を傾聴し、相手の意見に触発された新しい自分の意見・アイデア・構想をつくる」ことが求められます。

具体的には参画するメンバーが仕事をするプロセスで、以下のサイクルを繰り返すことが重要となります。

ア. 他のメンバーの専門性・独自性に気づいて、互いに相手の意見に一目置くようになる
イ. ディスカッションの結果、良いアイデア、構想が生まれる
ウ. 共通の目標に対して前進したと実感できる「自身の小さな成功体験」を得る機会となる
エ. チームの進む方向に自信を深め、さらなるチャレンジを目指す

③“学習”がなければチームとしての意味がない

ここで言う“学習”とは、「刺激に反応して行動様式が変化すること」です。チーム活動という刺激の結果、例えば納期遅延の原因がわかり、その後作業プロセスが変更され、実行に移され、チーム内外の行動様式が変われば、“学習”が起こったことになります。

チームとして活動した結果、予想を上回る成果を達成できたとしても、それだけで組織としての競争に勝つことはできません。現代の競争は１回限りではなく、かつ勝ちパターンは一様ではなく、次々と競争相手が現れることから継続的な取組が求められます。さらにここで重要なことは、成果という現象より、その背景にある活動を通して発見した事実やノウハウ・教訓の量と伝承内容で、このことが将来の競争に打ち勝つための要素となるものです。

④リーダーシップの定義と構成要素

リーダーシップは、自ら率先垂範して集団を統率し、組織に規律、秩序、ルールを与え、命令を発するとともに、自らの実践で参画メンバーの迅速な行動を促す力を発揮することを意味します。

図表３－17　リーダーシップの構成要素

要　素	意味・行動
①率先垂範	人を先導する。
②指示・命令	人に命令、確認ができる。
③モチベーション喚起	人を動機付け、やる気を起こさせる。
④信頼関係の構築	メンバーから信頼を獲得する。
⑤権限の委譲	適任者に権限委譲ができる。
⑥計画性	手順・方法に基づくアクションプランの作成ができる。
⑦組織・人心掌握	人・組織をマネジメントできる。
⑧意思決定	決断ができる。
⑨組織求心力	関係する周辺を巻き込む力がある。
⑩ベクトル合わせ	方向性を合わせることができる。

⑤メンバーシップの重要性

組織は集団を共通の理念・目的に基づき、活動を展開することから、リーダーはもとより、これを構成するメンバーの規範・行動指針が求められます。以下、メンバーシップの基本役割と構成要素例を表記します。

図表３－18　メンバーシップの役割と構成要素

要　素	意味・行動
①意思疎通	誰とでも円滑に話せる。
②協調・協働	協力的に協働作業ができる。
③意思の透明性	オープンなコミュニケーションが図れる。
④開放交流性	分け隔てなく人付き合いができる。
⑤組織的対応	組織人としての行動がとれる。
⑥バランス感覚構成	複数の矛盾する事項の落としどころを見いだすことができる。
⑦情報共有志向	情報の共有化が図れる。
⑧全体最適志向	全体最適を志向できる。
⑨全体調和構成	メンバー間の利益・損得の調整を考慮できる。
⑩大義名分	私欲を捨て大義を優先できる。

参考文献：『人事戦略論　ストラクチャーとフレームワーク』より編集

（3）戦略マインドと業務遂行におけるオーバーアチーブ

「オーバーアチーブ」とは、仕事をやり遂げる力が十分なレベルをＡ（アチーブ Achieve）のゾーンとすると、そこから先の期待を超える結果を出すことのできるレベル：ＯＡ（オーバーアチーブ：Over Achieve）を意味します。

ここで「オーバーアチーブ」を取り上げる意味は、「仕事をやらされる組織」から「成果を請け負い、自ら目標を設定し、さらにそれを超えていく組織」が今日的に求められるからです。完遂力（業務遂行・実践力）を発揮するところから、人を育て期待値を超えさせる力へと一段上のステップアップを目指すことが重要です。

①企業間における「組織力の差」

企業の組織力に差が出る理由は何でしょうか。「組織力」も企業の業績と同様にさまざまな要素が絡んでいるため、一つの側面からだけ考えることは難しいと判断されます。組織構造や組織風土・文化はもちろんのこと、企業理念、賃金・評価・目標管理制度なども「組織力」に影響を与えるものとなります。

「組織力」にとって最も重要な要素は、組織を構成する従業員一人ひとりの小さな行動様式の違いにあると考えます。全体にとっては小さく見える個々人のレベルでの差異が、組織全体で総和として積み上がっていくことにより、根源的な「組織力の差」となって生まれてくるものとなります。そのため、「組織力」を高めるためには、自分達の行動様式を変革し、結果を出して、組織全体に自ら影響を広げていくことが重要です。

一方、企業の存在理由が、「社会に対してモノやサービスの付加価値をもたらし、確実に利益を上げ、存続していくこと」とすると、組織を構成する要素もこの企業の存在理由を支えるものとなります。したがってここでは、「組織力」を「**組織が自らを変革し、結果を出していく力**」と定義します。

②戦略策定・推進力と業務遂行・実践力

前述した「組織力」について、ここでは**「組織力」＝「戦略策定・推進力」×「業務遂行・実践力」**として捉え解説します。

ア.「戦略策定・推進力」……時代、環境に対応した新たなビジネスモデルを構築し、市場・顧客と共有する「場」を通して組織と戦略がともに進化していく適応力

外部環境の変化を読み込み、限られた経営資源の配分を行うとともに、実行段階で市場・顧客の潜在的ニーズの掘り起こしを継続的に進めることで戦略の実効性を高めるものです。

イ.「業務遂行・実践力」……最後までアウトソーシングできない卓越した現場の実践力

経営の実行責任者といえるリーダーは、策定したビジョンや戦略を個々の具体的な戦術・行動に落とし込み、迅速に実行に移し結果につなげる、また、日々の業務の反復の中から、感知・発見される問題や改善のアイデアをフィードバックし、戦略に反映していく、そういったことは、その組織や現場に染みついたDNAそのもの、自社のノウハウであり、アウトソーシングの対象にはなりません。

簡単に表現すれば、「物事を着実に実行していく力」でありますが、第1段階は、「確実に業務をやり遂げ改善・完遂していく段階」、さらに第2段階は、「第1段階にとどまらず、継続的に結果を出し続けていくこと、同時にこのプロセスの中で人材育成が進み“期待を超える”動きになる」ことが重要です。

参考文献：『組織力を高める　最強の組織をどうつくるか』東洋経済新報社より編集

③戦略マインド、オーバーアチーブについて

ここでは戦略策定の根底にある戦略マインドと一方の構成要素である業務遂行・実践力におけるオーバーアチーブ（期待を超える結果を出すこと）について解説します。

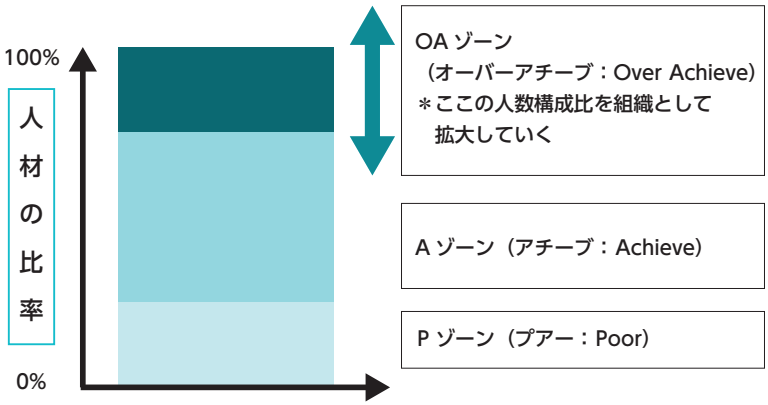
ここで言う戦略マインドとは、「環境や顧客の潜在的ニーズの変化を理解し、組織の進むべき方向や方法論を見つけ出す力」で、次の２つのポイントから構成されます。

ア. 経営環境の変化の中で、組織と戦略は共に両輪として進化していくとの前提に立ち、新たなビジネスモデル構築（戦略）とその具現化の意志を持つこと

イ. このビジネスモデル構築（戦略）においては、常に顧客起点の考え方を忘れず、顧客と共有する「場」を企業活動のすべての中心に据えること（リアルタイムで顧客行動、潜在的顧客ニーズの収集・把握ができる体制にあること）

図表３－19　戦略マインド

図表３－20　オーバーアチーブする人材を増やす



④目標管理制度と OKR

目標管理制度は、期初に目標を設定し、それに基づいて業務遂行状況を管理するマネジメントツールと位置づけられています。多くの企業が目標・業績とその評価のサイクルを回すためのツールとして利用しています。

この目標管理制度については、「評価に影響するため、目標が低めになる」や「失敗を恐れてチャレンジを避けてしまう」などの問題も指摘されています。

一方 OKR（Objectives and Key Results）と呼ばれる手法がありますが、この仕組みの要点は企業・組織のミッション・存在価値を踏まえ、どう“結果”を出すかを重視・強化する機能があります。したがって従来の目標管理制度を自社流に修正、あるいは、運用にあたって創意工夫を加えれば従業員エンゲージメントの観点からも有効と考えます。

参考文献：『組織力を高める　最強の組織をどうつくるか』東洋経済新報社より編集

（4）リーダーシップの検証とフィードバック

①リーダーシップの検証

ここでは「リーダーシップ」の戦略における意思決定を例に解説します。

経営者にとって意思決定は非常に難しい作業となります。なぜならば、構成メンバー全員が賛成するような決断はなく、一定の批判は覚悟しなければならないからです。不確実な状況の中においての意思決定の場面では、客観的に物事を分析することは非常に重要です。しかしながら現実において、100% すべての情報をリアルタイムに収集することは不可能ですし、客観的な分析から 100% の正解が機械的に出てくるものでもありません。長期的な目的を達成するためには、短期的な目的を犠牲にせざるを得ない場合もあります。結局トップが情報の足りない部分や矛盾する内容を引き取った上で意思決定を行うことになります。そこにトップとしての主観は入ってきますが、それ故にその意思決定には責任・使命感と強さが宿ることにより組織求心力が高まるものとなります。

②フィードバックの重要性

「リーダーシップ」は、一朝一夕でつくられるものではありません。それは、日々の日常における業務･オペレーション管理という短期的視点と､先を見通す中長期的視点といった性質のまったく異なる２つの視点を通して同時に獲得していかなければならないからです。フィードバックは、当初の目標に対して、結果はどうであったか、何ができ、何ができなかったか、何が原因であったかを組織として今後にどう活かしていくかを共有するものとなります。

ここで重要なことは、失敗という事象への向き合い方です。組織が進化していくためには､「失敗なくして発展はない」と言われる反面、致命的な失敗は企業に大きなダメージとなり極端な場合は、発展や存続の機会を失うことにもなります。強いと言われる組織・企業は「失敗を活かす仕組みや方法、ノウハウ」を持っており、フィードバックを通した失敗の原因、構造を掘り下げることでチャンスに変えることを重要視しています。

（5）物語性（Story）に基づく発信

「情報は伝言ゲームを繰り返す中で薄まっていく」と言う法則は、誰もが日常の経験の中で感じているものです。組織においても、元の情報から多かれ少なかれ本来の情報とは異なるものに変化するものです。この情報とは単なる情報だけではなく、企業・経営者の熱意や価値観、あるいは危機感と言ったものも内包されます。必要な情報や意志が組織全体に共有されなければ前述**（P.63 参照）**した「**戦略策定・推進力**」や「**業務遂行・実践力**」の発揮を望むべくもありません。

したがって、専門性の高いキーワードを自らの言葉で易しく翻訳し、「物語性」を意識した工夫が必要となります。ここで言う「物語性」とは、従業員の心を動かし、共感を呼び、求心力につながる機能を意味します。物語の持つパワーは、ある事柄が自分との関係性が強く、連想が広がりかつ｢物語性｣を持って伝えられた時に､心の奥深くに大きなインパクトとして与えられます。

組織内で「物語性」を持たせると言うことは、指示や説明を行う際、前後の文脈をしっかり語ることです。エピソードとして、「上司から反対された研究員が無報酬で製品開発に取り組み成功し、副社長まで昇進した」例があります。この物語の元となる３Mという企業が組織の価値観として、自ら信じるものに取り組む姿勢を評価・重視するこで、物語を象徴として示し、社内に価値観・文化を浸透させている例となります（リチャード・ダフト『組織の経営学』参照）。したがって、自社における改革の背景、目的、将来の姿について、自社流のやり方を試案・創意工夫し実践を繰り返すことが重要です。

Chapter 4

労務関連情報

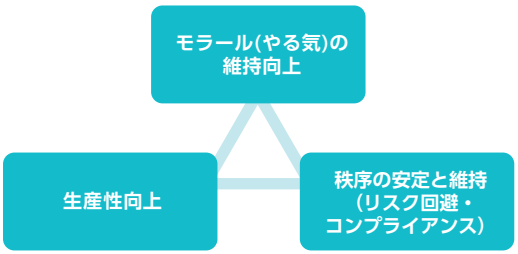
1 労働法の基礎知識

経営者でも意外と知らない労働法（労働関係法規の総称）の正しい知識。そのために労働トラブルになるケースも少なくありません。また、知らないために労働基準監督署から是正勧告を受けたり、個別労働紛争として訴訟になるケースもあります。経営者こそ、企業発展のためにも、基本的な労働法を知っておかなければなりません。

（1）労務管理と労働法

労務管理とは、労働者（従業員）の募集・採用から配置・人事異動、教育訓練、人事評価、賃金・処遇、退職までの一連の業務に関する管理をいいます。その狙いは、秩序の安定と維持、従業員のモラール（やる気）の維持向上と生産性向上です。

図表４－１　労務管理の３つの狙い



労務管理を行う上では、守らなければならない様々な法があります。

労働法は、労働者の保護と地位向上、労働者と使用者（雇う側：経営者）の関係を規律した法律の総称で、労働者および使用者は、これらを順守する義務があります。

図表４－２　よくある労働トラブルに関するチェックリスト

- □「労働条件通知書」などと題した書式によって労働条件を明示してますか？
- □ タイムカードなどにより従業員の労働時間を適正に管理していますか？
- □ 年次有給休暇、産前産後休暇、育児休業などを正当に取得させていますか？
- □ 最低賃金を下回る賃金（時給）になっていませんか？
- □ 時間外労働は、法定の上限を超えていませんか？
- □ 時間外労働、休日・深夜労働の時間数・割増率どおりの賃金が支払われていますか？
- □ 非正規雇用労働者（いわゆる、パートタイム労働者、アルバイトなど）にも法定に基づき、雇用保険、健康保険・厚生年金保険を加入させていますか？
- □ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差はありませんか？
- □ 年１回の定期健康診断は全員に実施されていますか？
- □ 安全管理者・衛生管理者または安全衛生推進者は、適正に配置されていますか？
- □ 管理職、リーダーが部下に対し、行き過ぎた指導をしていませんか？
- □ 従業員が、必要に応じて教育訓練を受ける機会がありますか？

（2）労働基準法

労働時間や賃金などの使用者が守らなければならない最低の労働条件を定めたものです。この規定に違反した場合には、罰則規定の適用を受けます。

▶労働基準法の罰則規定

- 1 年以上 10 年以下の懲役または 20 万円以上 300 万円以下の罰金
  強制労働の禁止
- 1 年以下の懲役または 50 万円以下の罰金
  中間搾取の排除、最低年齢、年少者の坑内労働の禁止　など
- 6 か月以下の懲役または 30 万円以下の罰金
  均等待遇、男女同一賃金の原則、公民権行使の保障、賠償予定の禁止、解雇制限
  解雇予告、労働時間、休憩、休日、割増賃金、年次有給休暇、産前産後休業　など
- 30 万円以下の罰金
  契約期間、労働条件の明示、退職証明、賃金の支払い、休業手当、変形労働時間制、事業場外みなし労働時間制、裁量労働時間制の各協定の届出、年少者の証明書、就業規則の作成、届出義務、制裁規定の制限、労働者名簿、賃金台帳、タイムカード等の記録の保存　など

■時間外労働・休日労働について

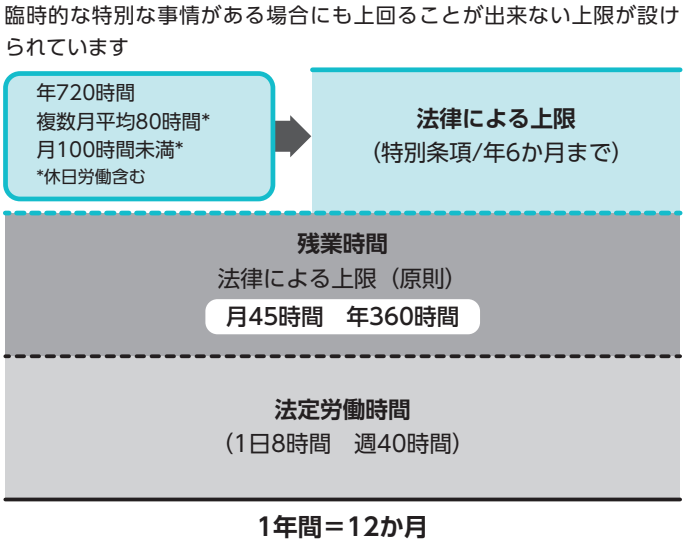
時間外労働または休日労働を行わせる必要がある場合には、以下の事項について協定した上で、36 協定届を所轄労働基準監督署長に届け出る必要があります。

図表 4 － 3　36 協定書の協定事項

1	時間外労働・休日労働をさせることができることとされる労働者の範囲	
2	対象期間（時間外労働・休日労働をさせることができる期間をいい、最長でも 1 年間が望ましい）	
3	労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる場合（必要のある具体的事由）	
4	対象期間における 1 日、1 か月及び 1 年のそれぞれの期間について時間外労働させることができる時間（1 か月 45 時間、1 年 360 時間の限度時間の範囲内で決めること）又は休日労働の日数	
5	労使協定の有効期間の定め	
6	上記 4 の「1 年」の起算日	
7	以下の要件を満たすこと	
	1 か月について労働時間を延長して労働させ、及び休日において労働させた時間	100 時間未満であること
	対象期間の初日から 1 か月ごとに区分した各期間に当該各期間の直前の 1 か月、2 か月、3 か月、4 か月及び 5 か月の期間を加えたそれぞれの期間における時間外労働・休日労働をさせた時間の 1 か月当たりの平均時間	80 時間を超えないこと

臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合でも法律によって残業時間には上限が設けられています。令和 6 年 4 月から、これまで適用が猶予されていた事業や業種も上限規制が適用されています。

図表４－４　時間外労働の上限



参考：働き方改革特設サイト「時間外労働の上限規制」サイト情報 P.92 参照

■月 60 時間を超える時間外労働の割増賃金率は企業規模に関係なく 50％です。

図表４－５　月 60 時間超の残業割増賃金率

1 か月の時間外労働 1 日 8 時間・1 週 40 時間を超える労働時間	中小企業の残業割増賃金率	
	令和 5 年 3 月 31 日まで	令和 5 年 4 月 1 日以降
60 時間以下	25%	25%
60 時間超		50%

月 60 時間を超える残業を行なった従業員には、割増賃金を支払う代わりに有給の休暇（代替休暇）を付与することができます。これは従業員の健康を確保するための措置です。

上記変更にともない、対象となる会社は就業規則や給与規程の変更が必要となる場合があります。

●年次有給休暇（有休）

- 有休は、従業員の請求する時季に付与すること。ただし、事業の正常な運営を妨げる場合（例えば、事業活動に大きく影響する場合に請求してきた）は、時季を変更することができます。
- 非正規雇用労働者（いわゆる、パートタイム労働者やアルバイトなど）にも正社員と同じ有休を付与すること。ただし、休暇日数は、所定労働時間や所定労働日数に応じて決められています。週所定労働時間が 30 時間未満かつ週所定労働日数が 4 日以下、または年間所定労働日数が 216 日以下の場合は、比例付与の対象です。

【年 5 日の確実な取得（時季指定義務）】

使用者は、労働者ごとに有休を付与した日（基準日）から 1 年以内に 5 日について、取得時季を指定して有休を取得させなければなりません。

- 対象者：有休が 10 日以上付与されている労働者

・時季指定の方法：面談など、任意の方法で、労働者に取得時季の意見を聴取。その意見を尊重し、使用者が取得時季を指定。

＊すでに５日以上の有休を請求・取得している労働者に対しては、時季指定する必要はありません。また、することもできません。

●労働条件通知書

令和６年４月より、労働条件明示事項が追加されました。

図表４－６　労働条件明示事項の追加

対象	明示のタイミング	新しく追加される明示事項
すべての労働者	全ての労働契約の締結時と有期労働契約の更新時	1．就業場所・業務の変更の範囲
有期契約労働者	有期労働契約の締結時と更新時	2．更新上限（通算契約期間または更新回数の上限）の有無と内容 ＋更新上限を新設・短縮しようとする場合、その理由をあらかじめ説明すること
	無期転換ルールに基づく無期転換申込権が発生する契約の更新時	3．無期転換申込機会 4．無期転換後の労働条件 ＋無期転換後の労働条件を決定するに当たり、他の正社員などとのバランスを考慮した事項の説明に努めること

参考：厚生労働省 HP　令和６年４月から労働条件明示のルールが改正されました。サイト情報 P.92 参照

●賃金

【最低賃金】

最低賃金には、すべての労働者を対象とする「地域別最低賃金」と、特定の産業に従事する労働者を対象とする「特定最低賃金」があり、それぞれ都道府県ごとに決められています。両方の最低賃金が適用される場合は、高い方の最低賃金が適用されます。

なお、最低賃金は毎月支払われる賃金から、臨時に支払われる賃金（結婚手当など）、１か月を超える期間ごとに支払われる賃金（賞与など）、時間外勤務手当、休日勤務手当、深夜勤務手当、皆勤手当、通勤手当、家族手当を除外したものが対象になります。

【賃金支払いの法律】

労働基準法では、賃金を支払ううえで労働者保護の観点から、一定のルールを定めています。

・通貨払いの原則

賃金は、法令又は労働協約で別に定めがある場合を除き、通貨で支払わなければなりません。口座振込みによって賃金を支払う場合には、一定の要件（労働者の同意を得ること、労働者の指定する本人名義の口座に振り込むこと、賃金の全額が所定の支払日の午前 10 時頃までには引き出せることなど）を満たしていなければなりません。

＊令和５年４月より、キャッシュレス決済の普及や送金手段の多様化のニーズに対応するため、従業員が同意した場合には、厚生労働省から指定を受けた指定資金移動業者の口座への賃金支払いも認められるようになりました。

・直接払いの原則

賃金は、労働者本人に支払わなければなりません。労働者が未成年者の場合も、親や後見人に

支払ったり、代理人に支払うことはできません。

【全額払いの原則】

賃金から、所得税や社会保険料など、法令で定められているもの以外を控除する場合には、労働者の過半数で組織する労働組合か、それがない場合は労働者の過半数を代表するものとの間に、労使協定を結んでおくことが必要です。

【毎月 1 回以上払いの原則】

賞与などの臨時的に支払われるものを除き、賃金は毎月 1 回以上、支払わなければなりません。

【一定期日払いの原則】

賞与などの臨時的に支払われるものを除き、賃金は期日を決めて支払わなければなりません。

●就業規則

パートタイム労働者なども含め常時 10 人以上の従業員がいる場合は、作成義務があります。しかし、目的を考えれば 10 人未満でも作成することが望ましいと考えます。

作成した就業規則は、所管の労働基準監督署へ届け出る必要があります。また、従業員へ周知することも必要です。

【就業規則作成の目的（作成する際の考え方のポイント）】

- その事業場における労働条件の最低基準を定める
- 人の集合体である組織の規律維持、労働トラブルの回避
- 従業員のモチベーションを上げる
- 「こう働いてもらいたい」といった行動基準を示す

図表 4 － 7　就業規則の記載事項

絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）		✓
1	始業及び終業時刻、休憩時間、休日、休暇（育児休業、介護休業を含む） 労働者を 2 組以上に分けて交替に就業させる場合：就業時転換に関する事項	
2	賃金（臨時の賃金などを除く）の決定、計算及び支払方法、賃金の締切及び支払いの時期並びに昇給に関する事項	
3	退職に関する事項（解雇の事由を含む） 定年制や再雇用制度、退職時の手続、解雇の事由及び手続に関する事項など	
相対的必要記載事項（定めをする場合に記載しなければならない事項）		**✓**
1	退職手当に関する事項（適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項）	
2	臨時の賃金など（退職手当を除く）及び最低賃金額に関する事項	
3	食費、作業用品その他の負担に関する事項	
4	安全衛生に関する事項	
5	職業訓練に関する事項	
6	災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項	
7	表彰及び制裁の種類及び程度に関する事項	
8	その他事業場の労働者のすべてに適用される事項	

（3）労働安全衛生法

労働災害防止のための最低基準を規定したものが労働安全衛生法です。

①従業員の安全の確保

- 安全衛生管理体制：10 人以上 50 人未満の小規模の事業所においても、安全衛生推進者または衛生推進者の選任が必要です。また、50 人以上の事業所においては、業種や規模により安全衛生委員会の設置や安全管理者、衛生管理者、産業医を選任する必要があります。

②従業員の健康管理

- 健康診断：1 年に 1 回定期の健康診断の実施が必要です。パートタイム労働者でも所定労働時間が正社員の 3/4 以上の場合は、実施義務があります。
- 脳・心臓疾患の発症予防：残業が月 80 時間を超え、疲労の蓄積が認められる従業員が申し出た場合には、医師による面接指導を受けさせなければなりません。また、研究開発業務の従事者は、前述に加え、月 100 時間超の残業を行った場合、面接指導の義務があります。
- ストレスチェック制度：50 人以上の従業員がいる事業者は、1 年に 1 回定期的にストレスチェックを実施しなければなりません。

③その他

労働災害防止の観点からも、安全衛生教育の実施、快適な職場環境の整備に努めなければなりません。

【労働安全衛生法の罰則規定】

50 万円以下の罰金

- 安全管理者、衛生管理者などの選任規程違反　• 一般健康診断、特殊健康診断規程違反　など

（4）育児・介護休業法

育児・介護休業法とは、男女ともに、働きながら育児や介護と仕事の両立を支援するための制度です。男女とも仕事と育児を両立できるように、産後パパ育休制度（出生時育児休業制度）が令和 4 年 10 月から創設されました。

図表 4 － 8　産後パパ育休制度の概要

対象者	産後休業を取得していない、原則出生後 8 週間以内の子を養育する労働者
対象期間・取得可能日数	子の出生後 8 週間以内に 4 週間まで取得可能
申出期限	原則、休業の 2 週間前まで
回数	2 回まで分割して取得可能（2 回分まとめて申出する必要あり）
休業中の就業	労使協定を締結している場合に限り、労働者が合意した範囲で休業中に就業することが可能（日数には上限あり）

参考：厚生労働省パンフレット「育児・介護休業法　令和 3 年（2021 年）改正内容の解説」
https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000909605.pdf

令和 5 年 4 月から、常時使用する労働者が 1000 人を超える場合は、男性労働者の育児休業、出生時育児休業（産後パパ育休）などの取得状況を年 1 回公表することが義務付けられました。

令和 7 年 4 月からは、300 人を超える企業においても義務化される予定です（厚生労働省）。

（5）障害者雇用促進法

障害者雇用促進法とは、企業等で障害者の雇用を促進し、また、雇用されている障害者の職業の安定を図るための制度です。

令和６年４月から、障害者雇用促進法　障害者の法定雇用率が段階的に引き上げられました。

週所定労働時間が 10 時間以上 20 時間未満の精神障害者、重度身体障害者及び重度知的障害者について、雇用率上、0.5 カウントとして算定できるようになりました。

図表４－９　障害者雇用促進法の概要

	令和６年４月	令和８年７月
民間企業の法定雇用率	2.5%	2.7%
対象事業主の範囲	40 人以上	37.5 人以上

対象事業主には、毎年６月１日時点での障害者雇用状況のハローワークへの報告が義務付けられています。

2　労働トラブルへの対応

労働トラブルは、企業にとっても従業員にとっても、デメリットしかありません。良好な労使関係を構築して、労働トラブルが発生しない職場にしなければなりませんが、万が一発生した場合、その対応によってはさらに悪化するケースがあります。

なお、東京都労働相談情報センターでは、労働トラブルに関する使用者の方からの相談を受けています。トラブルが発生した際はこのような支援機関を活用しましょう。

（1）労働トラブルの事前回避

労働トラブルが発生すると、その対応に時間と労力がかかり、業務に支障をきたすことになります。また、金銭的な損失が伴う場合もあり、できるだけ労働トラブルが起こる原因を事前に排除して、トラブルを回避したいものです。

①企業側の労働法違反がないこと

特に労働法規の理解不足がある場合は、正しい労働法規の知識を知ること、そして、法令を遵守することです。従業員を大切にしている企業は、労働法規が守られています。

また、管理職への徹底した法令遵守のための意識啓発研修の実施も重要です。

②就業に関するルール・制度の整備

最低限、働くルールを整備することが必要です。しかし、ルールや制度を整備しただけでは不十分です。上下関係、従業員同士の良好な関係を保つことができる組織風土をつくることが必要です。

③風通しの良い組織

コミュニケーションは、良い組織風土をつくるには欠かせないものです。そして、「聴く力」「伝

える力」などの質を上げること、コミュニケーションの量を増やすことの両方が必要です。風通しの良い組織では、従業員との認識の相違も起こりにくくなるでしょう。

（2）解雇をめぐるトラブル

企業からの一方的な労働契約の解除が解雇です。解雇は従業員にとって生活の基盤を失うことになりますので、誠実で早期の自主的対応が必要です。

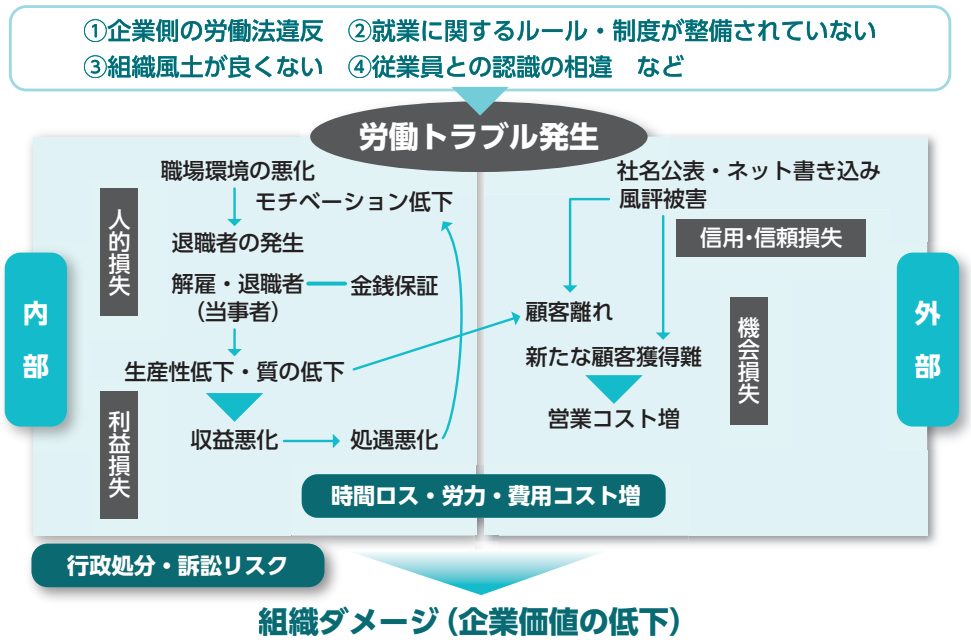
①改善指導が必要な従業員への対応

直ちに解雇をする前に、面談・改善指導を繰り返し行い、改善の様子を見ることが必要です。改善されない場合には、他の業務への配置などを実施します。

②解雇が正当であると認められるためには

- 就業規則と労働契約書（労働条件通知書）に、どんなときに解雇されることがあるか（解雇事由）をあらかじめ示してあること、またその要件に合致することが必要です。（東京都労働相談情報センター『使用者のための労働法』）
- 労働契約締結の際、解雇事由を従業員に明示しておく必要があります。

図表４－10　労働トラブルが起こる原因と企業が受けるダメージ

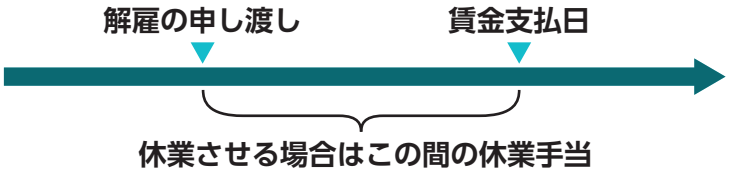


③解雇の手続き（労働基準法）

- 少なくとも解雇をする 30 日前までに、解雇予告をする必要があります。
- 即時解雇をする場合は、30 日分以上の解雇予告手当（1 か月分の平均賃金）が必要です。

▶解雇予告手当

- 即時解雇をする場合の解雇予告手当は、解雇の申し渡しと同時に支払わなければならないとされています。賃金支払日に支払う場合は、即時解雇とならないため、解雇予告手当に加えて休業手当（60%以上の平均賃金）の支払いが必要です。



④退職金の支払い

解雇の場合、退職金を支給しないのであれば、就業規則または退職金規程に明示しておく必要があります。このとき、懲戒解雇の場合のみか、普通解雇の場合も含むのかは、定めによることとなります。

また、中小企業退職金共済に加入している場合、減額支給が認められなければ、全額が本人に支給されます。ちなみに、減額支給が認められても、減額分は会社に戻ってくることはありません。参考：「雇用指針」厚生労働省

⑤解雇権濫用法理

解雇が、法律に違反せず、労働協約、就業規則に反しないとしても、解雇権の濫用にあたる解雇は許されません。解雇権濫用法理とは、使用者の解雇権、すなわち使用者による労働契約の解約の自由を基本的に承認しながら（民法 627 条 1 項）、その濫用は許されない（民法 1 条 3 項）という理論のことをいいます。濫用かどうかの一般的基準は、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない」場合にあたるかどうかという判断基準によります。（日本食塩製造事件最判昭 50.4.25、高知放送事件最判昭 52.1.31）

懲戒解雇についても、「客観的合理性・社会通念上相当性」を懲戒権濫用の判断基準にしています。（ダイハツ工業事件最判昭 58.9.16）

これらは、労働契約法（15 条、16 条）に規定されていますが、労働契約法以外の法律（労働基準法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法など）でも、使用者が労働者を解雇してはならないケースを定めています。

▶解雇権濫用法理（労働契約法）

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き社会通念上相当として認められない場合には、権利の濫用として無効とする。」

1．**合理的理由**
　労働契約を一方的に解除するだけのよほどの理由があるということ

2．**社会通念上の相当性**
　処分をする事案の内容・程度が軽微なものでなく、解雇を行うことが過酷に過ぎないか、他の一般的な事案や処分と比較しても、充分な妥当性があるかということ

⑥整理解雇・リストラ

整理解雇とは、経営不振による人員整理が解雇をもってなされる場合のこと

▶整理解雇の 4 要件

- 人員削減の必要性
- 解雇回避努力（配転・出向、希望退職の募集など）の有無
- 人員選定の合理性（客観的で合理的な基準に基づいた選定）
- 手続の妥当性（整理解雇の必要性、具体的内容（時期、方法など）についての十分な説明、

誠意ある協議・交渉を行ったこと）

（3）職場のハラスメント（いやがらせ）

職場のハラスメントは個人の問題であるとともに、企業に対する影響を理解して、組織の問題として対処しなければなりません。しかし、ハラスメントは水面下で進行し表面化しにくいため、表面化したとき被害者は相当なダメージを受け、その対処には多大な労力などがかかります。

【ハラスメント対策の事業主の義務】

既に事業主に義務化されている、職場におけるセクシュアルハラスメント対策、妊娠・出産・育児休業・介護休業などに関するハラスメント（マタニティハラスメント）対策に加え、パワーハラスメントについても、令和４年４月１日から企業規模に関係なく義務化されています。

「パワーハラスメント」の定義

職場において行われる ①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの３つの要素を全て満たすものと定義づけられています。

「職場におけるハラスメント関係指針」厚生労働省告示

労働施策総合推進法「パワハラ防止法」

職場におけるパワーハラスメント対策が、令和４年４月１日から中小企業も義務になりました。

厚生労働省告示「職場におけるハラスメント関係指針」には、パワハラの防止措置として次の３つが記されています。

1. 企業の「職場におけるパワハラに関する方針」を明確化し、労働者への周知、啓発を行うこと
2. 労働者からの苦情を含む相談に応じ、適切な対策を講じるために必要な体制を整備すること
3. 職場におけるパワハラの相談を受けた場合、事実関係の迅速かつ正確な確認と適正な対処を行うこと

▶企業がとるべき措置

企業には、使用者としての使用者責任、安全配慮義務が問われます。職場において不法行為を防ぐことができず、適切な事後処理をしなかった場合は、債務不履行責任も問われることになります（損害賠償責任を負う）。まずは、企業として、ハラスメントのない職場を目指すという姿勢を示すことから始まります。

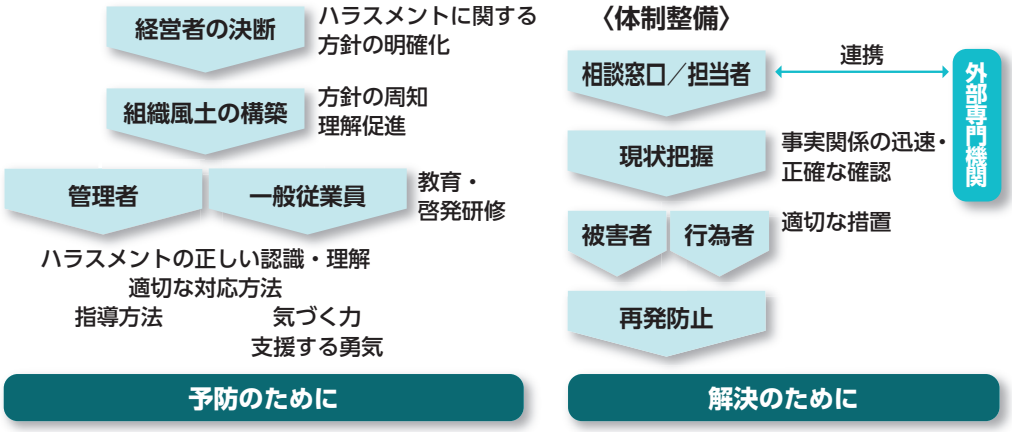
▶相談窓口の設置

従業員が相談しやすい相談窓口を設置し、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるしくみをつくりましょう。相談窓口には、内部相談窓口と外部相談窓口があります。それぞれの窓口がパワーハラスメントを含めたさまざまな相談に対応できると、相談しやすくなります。

【ハラスメントをなくすために・自分が加害者にならないために】

1. お互いの人格を尊重しあうこと
2. 仕事のうえでお互いが大切なパートナーであるという意識を持つこと
3. 相手が嫌がっていると感じたら、すぐにやめること
4. 冗談や指導のつもりでも相手がどのように受け止めるかを意識すること
5. 相手が「NO」といわなかった＝受け入れた ということではないことを理解すること

図表４－11 ハラスメント予防・解決の実施フロー



豆知識

LGBTQ への理解

LGBTQ とは、Lesbian（レズビアン＝女性同性愛者）、Gay（ゲイ＝男性同性愛者）、Bisexual（バイセクシュアル＝両性愛者）、Transgender（トランスジェンダー＝心と体の性が異なる人）、Queer ／ Questioning（クィアまたはクエスチョニング＝性的指向・性自認が定まらない人）の頭文字をとった略語で、いわゆる性的少数者（セクシュアルマイノリティ）の総称です。

近年では SDGs（持続可能な開発目標）が求めるジェンダー平等やダイバーシティ（多様化）＆インクルージョン（受容）の推進において、LGBTQ への理解が不可欠とされ、企業でもさまざまな取組が進んでいます。

東京都では**「東京都パートナーシップ宣誓制度」**を設け、事業者の受理証明書の活用例として従業員の福利厚生における職場環境整備や、顧客サービスにおける活用として対象者に向けたサービス提供が例示されています。

LGBTQ を含む多様な人財が活躍できる職場環境を構築することは、創造性やイノベーションの促進、社員の満足度向上、ブランドイメージの向上など、多岐にわたるメリットが期待できます。これら多様な人格を考慮した上で、ハラスメントにならないような意識をもつことが重要です。

＊「東京都パートナーシップ宣誓制度」
URL：https://www.soumu.metro.tokyo.lg.jp/10jinken/sesaku/sonchou/partnership.html

豆知識

アンコンシャス・バイアス

アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）は、個人が意識せずに持つ偏見や先入観のことをいいます。これは人間が生まれ持った脳の働きによるもので、生育環境や社会環境、文化の影響から誰もが知らずに持ち合わせているものと言われています。よって、アンコンシャス・バイアスが悪いものとは言い切れない面もありますが、組織における人事管理、業務管理を行う立場にある方は、組織や組織の構成員（職員、社員）の家庭、ひいては社会全体に与える影響が大きいことから、性別などによる無意識の思い込みに気づき、これを解消していくとよいでしょう。まず、自身や従業員のバイアスを認識し、意識的に多様性を尊重する文化を醸成しましょう。このような企業取組は人材の確保と従業員のエンゲージメント向上につながり、組織全体の風土へと波及していくでしょう。

〈身近なアンコンシャス・バイアスの例〉

- 体力的にハードな仕事を女性に頼むのは可哀そうだと思う
- お茶出し、受付対応、事務職、保育士というと、女性を思い浮かべる
- 「親が単身赴任中」というと、父親を想像する（母親を想像しない）
- DV（ドメスティック・バイオレンス）と聞くと男性が暴力をはたらいていると想像する（女性を想像しない）
- こどもが病気になったときは母親が休んだほうがいいと思う
- 育児中の社員・職員に負荷の高い業務は無理と思ってしまう
- 定時で帰る人は、やる気がないと思う
- 上司より先に部下が帰るのは失礼だと思う
- 年配（高齢者）の人は頭が堅く、多様な働き方への融通が利かないと思ってしまう
- 「普通は〇〇だ」「それって常識だ」と思うことがある
- パートタイマーは、「主婦が家計補助のために働いている」というイメージがある
- 非正規雇用で働く人は、自分で望んで、その働き方を選択していると思う
- 外国人労働者をみると、出稼ぎなど、一時的な滞在者だと思う
- 外国人労働者は日本の企業文化にあうのか、つい心配になる
- 介護しながら働くのは難しいと思う
- 障がいのある人は、簡単な仕事しかできない、あるいは働くのが難しいだろうと思う
- 病気治療しながら働いている人をみると、仕事をやめて治療に専念した方が良いと思う
- LGBTQ であると聞くと、戸惑いを感じてしまう
- LGBTQ の人は一部の職業に偏っていて、普通の職場にはいないと思う
- 「多様性」と聞くと、全ての違いを、なんでも受け入れなければならないことだと思う

参考：日本労働組合連合会「気づこう。アンコンシャス・バイアス～真の多様性ある職場を～」
サイト情報 P.92 参照

（4）職場のメンタルヘルス

仕事の責任と職場の人間関係によるストレスで、心の健康（メンタルヘルス）を損ねる従業員が増加しています。メンタルヘルス対策も、企業の安全配慮義務に含まれると解釈されています。

①4 つのメンタルヘルスケアの推進（厚生労働省）

メンタルヘルスケアは、「4 つのケア」が継続的かつ計画的に行われることが重要とされています。

図表 4 － 12　4 つのメンタルヘルスケア

「心の健康づくり計画」を策定		対　応
4つのケア	**セルフケア** ・ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解 ・ストレスへの気づき　・ストレスへの対処	企業は、従業員に対して 「セルフケア」が行えるように支援すること
	ラインによるケア（管理職などによるもの） ・職場環境などの把握と改善 ・労働者からの相談対応　・職場復帰における支援	「いつもと違う」部下の把握と対応 ・話を聴く・適切な情報を提供する ・必要に応じて事業場内産業保健スタッフ等や事業場外資源への相談や受診を促すなど
	事業場内産業保健スタッフなどによるケア ・具体的なメンタルヘルスケア実施に関する企画立案 ・個人の健康情報の取り扱い ・事業場外の機関とのネットワーク形成やその窓口 ・職場復帰における支援など	事業場内産業保健スタッフなどは、セルフケアおよびラインによるケアが効果的に実施されるよう、労働者および管理監督者に対する支援を行う
	事業場外資源によるケア ・情報提供や助言を受けるなど、サービスの活用 ・ネットワークの形成　・職場復帰における支援など	

②メンタル不調の未然防止

- 職場環境の現状把握と環境改善
- メンタルヘルスケアの教育研修（管理職・一般従業員）・情報提供
- メンタル不調者の早期発見と適切な対応

③メンタル不調者の休職・復職

- 休職命令は、専門家のサポートを得ながら対応すること
- 休職期間、休職期間中の待遇、復職のための手続きなどを明らかにすること
- 休職期間中の支援（会社の情報提供、回復状況の把握など）
- 復職の際の支援（リハビリ期間の設定、勤務時間、復帰させる業務など）の検討

④心理的負荷による精神障害と労災

メンタル不調の原因が仕事にある場合は、労災認定を受けることになります。令和 5 年 9 月からは、業務による心理的負荷（ストレス）評価表を見直し、顧客や取引先、施設利用者などから著しい迷惑行為を受けた・感染症などの病気や事故の危険性が高い業務に従事したという具体的出来事が追加されました。（精神障害の認定のための要件はこれまでと変更ありません）。認定されるまでは、認定に必要な書類の提出や調査など企業としても対応が求められます。従業員の心の健康を保つということは無論、予防対策を怠ったり、不適切な対応をすることによるリスクを回避するという意味でも、メンタルヘルス対策の取組は重要といえます。

3 労務管理指標の活用

（1）人材・組織に関する指標

人材・組織マネジメントのゴールとして人材、組織の活性化を活かした経営ができているかを確認する指標です。

<table>
<tr><td rowspan="3">売上高</td><td colspan="2">変動費（原価）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">付加価値
（売上総利益）
粗利ともいう</td><td>固定費</td></tr>
<tr><td>利益</td></tr>
</table>

①人件費率

「人件費率」はヒトに関する固定費がどのくらいかかっているかを見る指標です。人件費は賃金賞与などの「給与費」と社会保険料などの「法定福利費」が主なものです。また、一人当たり人件費は労働生産性と労働分配率に分解できます。

$$\text{人件費比率（\%）} = \frac{\text{人件費}}{\text{売上高}} \times 100$$

一人当たり人件費＝労働生産性×労働分配率

②労働分配率とは

人件費がどれだけの付加価値を生み出したかを見る指標です。付加価値のうち、そのうちどれだけ人に投資したかを見る指標が「労働分配率」です。付加価値の何％が従業員の賃金などに分配されたかがわかりますので、低すぎると従業員から不満が出たり、モチベーションが上がらず、結果、生産性が低下してしまいます。

$$\text{労働分配率（\%）} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値（売上総利益）}} \times 100$$

③労働生産性とは

従業員一人当たりの付加価値額で、従業員一人がどのくらいの付加価値を生み出したかを見る指標です。

$$\text{従業員一人当たり付加価値額} = \frac{\text{付加価値（売上総利益）}}{\text{従業員数}}$$

（2）労働生産性の重要性と向上策

①労働生産性の重要性

企業の収益を人材・組織の観点で表現すると以下のようになります。

企業の付加価値額（粗利益額）＝一人当たりの労働生産性
×従業員数（常用換算）
×平均年間労働時間

今後、国内人口の減少が加速し、一人当たりの労働負荷が大きくなり長時間労働の常態化が懸念されます。長時間労働の常態化は、ストレスや疲労の蓄積から労働生産性を下げることとなり、付加価値額の減少につながりかねません。限られた労働力で生産性を上げるには、ライフ・ワーク・バランスの導入や働き方の見直しが必要となります。

②労働生産性の向上策

労働生産性を向上するには、以下の３つの手段が有効です。

労働生産性向上策＝設備投資×業務システムの改善×人材活性化

この中でも、人材活性化の効果が最も大きいとされています。人件費を投資ととらえ、ヒトへの投資が人材を活性化させ、労働生産性が向上し、企業の成長の原動力となることは、経営戦略にとって大変重要です。

図表４－13　生産性向上に向けた働き方改革

働き方改革の実現	働く人の視点に立った課題	検討テーマ
処遇の改善（賃金など）	仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。	非正規雇用の処遇改善
		賃金引上げと労働生産性向上
制約の克服（時間・場所など）	ライフ・ワーク・バランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。	長時間労働の是正
		柔軟な働き方がしやすい環境整備
		病気の治療、子育て・介護などと仕事の両立、障害者就労の推進
		外国人材の受入れ
		女性・若者が活躍しやすい環境整備
キャリアの構築	ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。	女性・若者が活躍しやすい環境整備
		雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
		高齢者の就業促進

＊働き方改革実現会議　働き方改革実行計画（概要）10 年先の未来を見据えたロードマップより

4　年間労務カレンダー

人事・労務管理者にとってスケジュール管理は必要不可欠です。以下の表を参考に、自社の決算時期や繁忙期に見合ったカレンダーを年度初めに用意しておきましょう。

図表４－14　人事労務カレンダー（例）

※以下の設定を前提とします。
① 従業員 50 人超、決算期は３月、労働保険事務組合に業務を委託していない
② 人事評価は４月に、昇給は４月に遡り実施
③ 業績評価は６月、11 月に実施、賞与は７月、12 月に支給

項目	イベント	内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
届出	労働保険料	労働保険年度更新申告書の提出			○6月1日から7月10日までに：労働保険料年度更新・納付期限									
		納付				○10日まで：労働保険料の納付期限（第1期）				○10/31まで（第2期）		○1/31まで（第3期）		
	標準報酬算定基礎額	算定基礎届の提出（定時決定）				↔1日～10日に届出								
	賞与支給	賞与支給				○賞与支給					○賞与支給			
		賞与支払届（5日以内）				○賞与支給後5日以内					○賞与支給後5日以内			
	高年齢者報告	高年齢者雇用状況報告書			↔15日締切									
	障害者報告	障害者雇用状況報告書			↔15日締切									
採用	高卒の採用活動	採用選考・内定	○入社			○広報活動解禁		○選考活動解禁及び内定						
	大卒の採用活動	採用選考・内定	○入社		○選考活動解禁				○内定					○広報活動解禁
	入社手続	健康保険・厚生年金資格取得手続	○5日以内に届出											
		雇用保険資格取得手続		○翌月10日まで										
評価・賃金等	人事評価	面接及び評価	↔							↔				
		昇格決定	○決定通知											
	賃金改定	昇給後賃金支給	○昇級											
	業績評価	面接及び評価			↔									
	年末賞与支給	賞与支払届				○決定通知					○決定通知			
		昇給後賃金支給				○昇給					○昇給			
税金	住民税・年末調整				↔住民税額の変更						↔年末調整用紙回収（賃金締切日まで）			
												○源泉徴収票作成 還付・追徴処理		
控除額	社会保険保険料控除額変更		↔	健康保険料率変更に伴う保険料額変更					↔	標準報酬月額変更に伴う保険料額変更				

※これまで４月１日において満 64 歳以上の方は雇用保険の納付が不要でしたが、令和２年度より雇用保険の納付が義務づけられました。
※平成 29 年１月より 65 歳以上の労働者についても、雇用保険の適用対象となりました。
※電子申請ができるようになりましたが、日常的な状況把握が必要です。

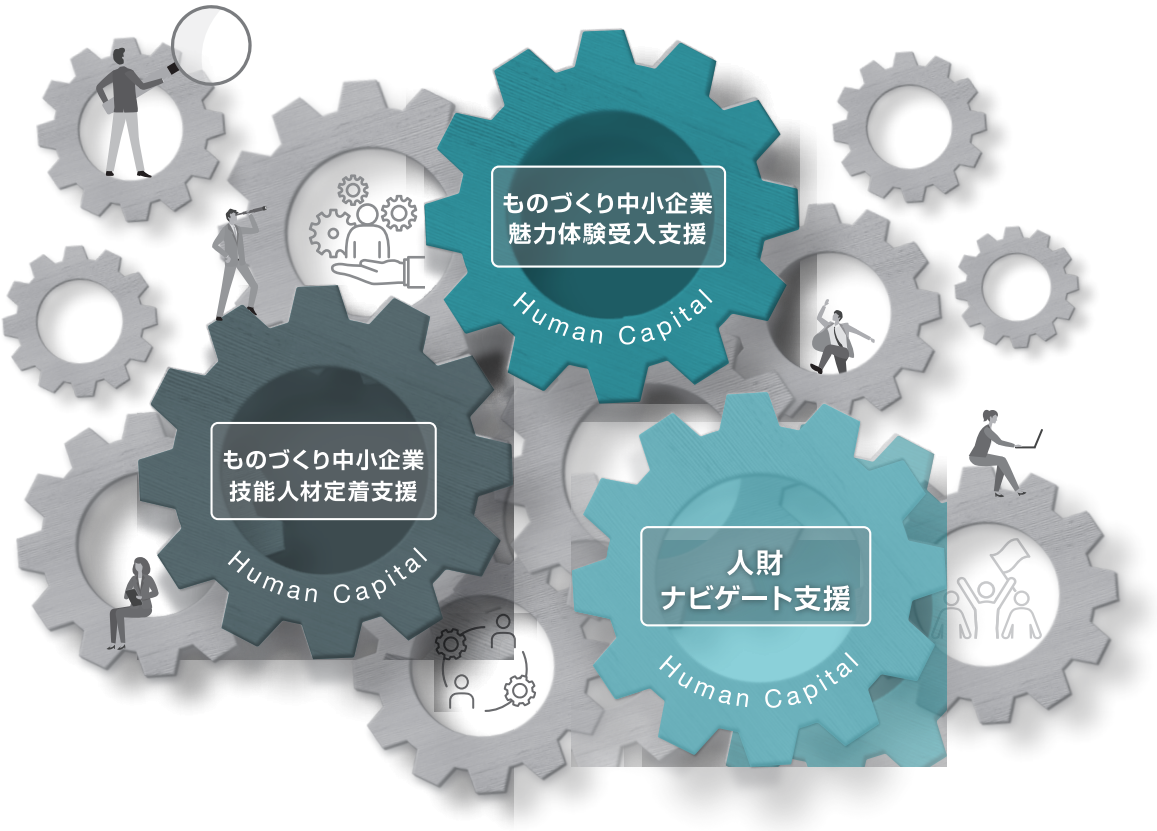
人材を人財に

企業を成長させる人財づくりをサポートします！

中小企業人財推進事業のご案内

経営資源としての「ヒト」は、3つの資源「モノ」「カネ」「情報」を有機的に組み合わせ、企業成長へつなげる活力の源泉として認識され、いまエンゲージメントを高めていく「人的資本経営」に取り組む企業が増えています。

中小企業人財推進事業は、人への投資により『人材を人財へ』と変える3つのメニューをご用意し、中小企業の様々な人材課題を解決に導くサポートを実施します。



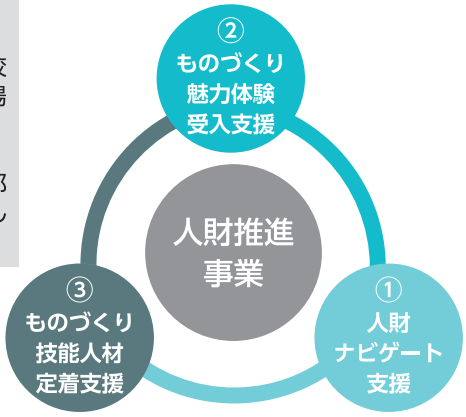
人財づくり3メニュー

② ものづくり魅力体験受入支援

- ものづくり中小企業が都内工業系高校や高専学生のインターンシップ（職場体験）を受入れることで、魅力を発信
- 受入れ中小企業側に奨励金を支給
- 実施にあたってはコーディネータが都内工業系高校、高専と企業間の橋渡しをサポート

③ ものづくり技能人材定着支援

- ものづくり中小企業の若手社員の定着課題に対し、技能人材サポーターが訪問し、取り組みをサポート



① 人財ナビゲート支援

- 人財ナビゲータによるハンズオン支援（2年以内）
- HRテックの試験導入をサポート
  ※HRテック：デジタル技術を用いて人事が抱える課題を解決に導くサービスや技術のこと
- 人材課題解決に役立つセミナーを開催
- 人財支援ツール（ハンドブック、動画）によるタイムリーな情報提供

人財ナビゲータハンズオン支援

自社の人材課題解決に向けて専門家が伴走支援します！

企業課題

組織運営
受け身の社員が多く、経営者に負荷が集中している。組織運営が課題。

定着・育成
チームワークが良くないためか、若手社員の育成に課題があり、離職者が増えている。

制度設計
年功序列で賃金や評価を決めてきたが、社員から不満の声がでている。

支援活用

リーダーを育成し、自立型人材、自走組織を作るためのプロジェクトを結成。社員の当事者意識が高まった。

「1on1 ミーティング」をとり入れ、社内コミュニケーションの改善に取り組んだ。チームワークもよくなり、若手社員の定着率が高まった。

自社が求める人材像と評価基準を明確化し、評価・等級・賃金制度に反映。モチベーションが上がり、人材定着につながった。

デジタルツールの活用で、こんな効果が！

企業課題

組織運営
社内のエンゲージメントが低く、社員が同じ方向を向いていない。

定着・育成
若手社員の離職率が高く、コミュニケーションが上手く取れていない。

制度設計
適材適所の配置することができておらず、離職につながっている。

デジタルツール導入

「サーベイツール」導入

社員の意識を見える化
企業が目指す方向性の明確化や具体策の策定を行うことで、エンゲージメントの向上を図ることができた。

「1on1 ツール」導入

質の高い コミュニケーションの実現
AIを活用した面談記録の蓄積やアイスブレイクの話題提示など、上司が会話に集中できるようになった。

「タレントシステム」導入

人員配置や育成計画を管理
社員のスキル・資格を一元化し、適材適所で配置することができ、離職率が低下した。

お問い合わせ：企業人財支援課　人財推進担当
TEL：03-3251-7904
Email：kigyojinzai@tokyo-kosha.or.jp

事業の詳細はこちらからご覧ください

中小企業人財推進

人材・組織の課題を見つめよう～人的資本経営の視点から～

現状の把握

①「人財クイックチェックシート」の目的

「人財クイックチェックシート」は、「人への投資」や「人的資本経営」の理解と浸透が進む時代の流れに合わせて、中小企業における人的・組織的な課題を手軽に可視化する目的で公社が作成したものです。『ヒト』を切り口に経営と結び付けて自社が感じている現状や取組をセルフチェックできます。

「人的資本経営」の観点から**「未来を見据えた経営戦略」「リーダー育成、経営人材の育成」「人材の確保、育成」「組織風土、エンゲージメント」「働きやすい環境、ダイバーシティ」「情報開示、見える化」**の６つで区分しています。18 個のチェック項目に答えることで、自社の取組状況や経営課題を俯瞰して見ることができます。

②チェック項目の判定基準

当てはまる	→４
当てはまるが、課題あり	→３
これから着手したい	→２
当てはまらない	→１

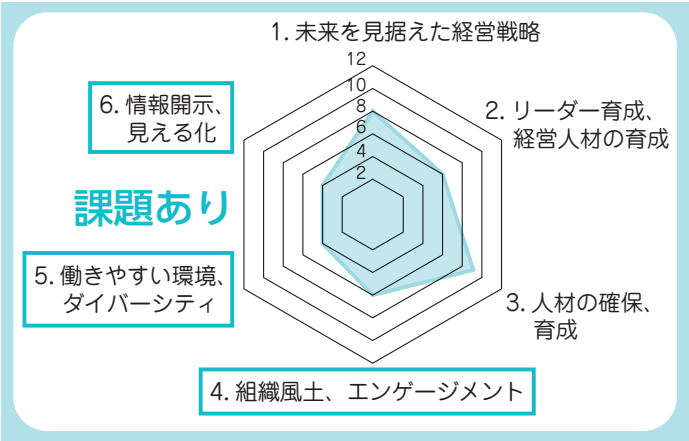
「人財クイックチェックシート」のダウンロードは URL または QR コードよりご利用ください。ダウンロードしたファイルに数値を入力すると、自動的に計算され、レーダーチャートで結果が表示されます。

https://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/2303/documents/JQuickCKSheet_Name.xlsx

③判定結果と公的支援メニューの活用

６つの区分のチェック項目に入力した数値を、区分ごとに合計をしてみましょう。「人的資本経営」の観点から、合計点が高い区分は「自社の取組が進んでいる」、合計点が低い区分は「経営課題（人材課題）になっている」ことが分かります。〈見本参照〉

見本 ○○様　の人財の見える化マップ
※次ページのチェック項目から導きだされた結果です。



人的・組織的課題は原因が複雑多岐にわたり、結果の値の高低で良し悪しが決まるものではありません。また、見えている課題への対処のみでは真の問題解決につながらないこともあります。自社の取組が思うように進んでいない、問題点の原因分析でお悩みの場合など、ひとりで悩まず「人財ナビゲータハンズオン支援」**（P.83 参照）**をご利用ください。人材や組織の専門家が訪問し、丁寧にヒアリングを行うことで、企業の経営課題を一緒に整理し、課題解決への取組をサポートします。

「人財クイックチェックシート」 ※ Microsoft Excel をお使いください

企業名

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

チェック日
yyyy/mm/dd

当てはまる →4
当てはまるが、課題あり →3
これから着手したい →2
当てはまらない →1

※チェック欄に 1 ～ 4 の数値を入力してください
（プルダウンメニューからも選べます）

区　分		チェック項目	チェック欄	チェック項目の補足説明
1. 未来を見据えた経営戦略	1	経営理念及び5～10年後の経営ビジョン、経営目標はあるか		会社の存在価値や社会的役割、将来ありたい姿や未来像を描き、社内外に開示し、理解浸透をはかっている。
	2	経営戦略と人材・組織マネジメントは連動しているか		会社のあるべき姿や経営戦略を描き、その戦略の実現に必要な人材の採用や育成、活用を行っている。
	3	将来のあるべき姿と現状とのギャップから経営課題を把握しているか		現状の見えている問題のみ対処するのではなく、将来あるべき姿から逆算して、今対処すべき経営課題を整理できている。
2. リーダー育成、経営人材の育成	1	リーダーを選抜し、計画的に育成しているか		継続的な成長には次世代リーダーの育成が欠かせないことを理解し、リーダー候補者を早い段階で選抜し、研修や教育を行っている。
	2	リーダーは部下を育成し、組織をマネジメントできているか		リーダーは部下に対して組織目標を示し、適切に教育し、かつチーム全体のモチベーションを高めることで、組織の生産性向上や収益性向上に貢献している。
	3	後継者の確保や後継者を支える人材を育成しているか		事業承継を行う上で、世代交代後の組織づくり（後継者及び経営人材の選抜と育成）に着手している。
3. 人材の確保、育成	1	自社の強みを効果的にPRし、求める人材像を明確化し、採用できているか		会社の特長・強みや業務・職種内容をわかりやすく表現し、HP、求人票に反映している。
	2	採用後の育成プランや研修制度は整っているか		希望のポストや職種に就くためのスキルや経験を積むための道筋（キャリアパス）を明確にし、必要なスキルやノウハウを習得できる社内または社外研修などがある。
	3	人事制度（等級・賃金・評価）があり、機能しているか		人事制度があり、適切に見直しが行われており、従業員のスキルアップやモチベーションの向上につながっている。
4. 組織風土、エンゲージメント	1	社内は誰もが話しやすく、相談しやすい雰囲気があるか		社内のコミュニケーションは活発で、明るく開放的な組織風土で、風通しが良い。困ったことも相談しやすい雰囲気がある。
	2	従業員と面談する機会を持ち、目標設定と成果について適切なフィードバックをしているか		上司は面談を通じて、部下の一人ひとりと向き合い、信頼関係を構築し、部下の成長を促す働きかけを行っている。
	3	従業員は能力を高め、自分の成長につながるキャリア形成ができるか		従業員は研修などによる能力開発の機会があり、自身のキャリアを積み重ねながら、活力や情熱を持って仕事に取り組める。
5. 働きやすい環境、ダイバーシティ	1	ハラスメント、メンタルヘルスなどの対応ができているか		ハラスメントやメンタルヘルスの相談窓口が設置され、社内に周知されており、困りごとの解決に対応することができる。
	2	勤務時間の変更（フレックスタイムなど）やテレワークなど勤怠管理において働きやすい環境があるか		従業員が十分な能力を発揮できるよう、多様で柔軟な働き方を認め、制度づくりや社内環境の整備を進めている。
	3	女性、高齢者、障がい者、外国人など多様な人材が活躍できる風土、仕組みがあるか		属性を問わず、多様な価値観や異能を含めた個々の才能を理解し、受け入れて、共に働ける組織風土がある。
6. 情報開示、見える化	1	企業価値を決めるのは無形資産（人的資本）にあり、投資家により情報開示が求められる時代になりつつあることを知っているか		上場企業を中心に人的資本の開示が義務付けられている。企業価値を決めるのは人的資本であり、人財投資の必要性や対応についての危機感を持っている。
	2	財務状況や経営状況を積極的に社外に開示し、企業価値の向上に努めているか		上記の社会情勢の変化への対応のため、企業情報の開示を積極的に行い、持続的な成長に努めている。
	3	財務状況や経営方針の開示により、従業員の行動への意識付ができているかどうか		経営方針や財務状況が開示されており、従業員はどのような働きをすれば企業の利益に貢献し、組織の成長につながるかを理解しており、日々の業務で実践している。

関係機関・支援機関のご紹介

雇用、人材定着、人材育成に係る公的機関と提出・届出に係る機関を紹介します。

人材確保・定着・育成、組織活性化などに係る公的支援機関

◆ 公益財団法人東京都中小企業振興公社

中小企業の経営を幅広く支援します！

①ワンストップ総合相談窓口
・経営相談（融資・助成金・資金調達）
・労務相談（雇用、人事組織、能力開発など）
・法律相談

総合支援課
〒101-0025　千代田区神田佐久間町1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎5階
☎：03-3251-7881

※下記の支社でも相談窓口を設置しています。
城東支社：（令和7年夏頃まで仮移転中）
〒125-0041　東京都葛飾区東金町1-23-2
澁澤金町ビル2階
☎：03-5648-6606
城南支社：〒144-0035　大田区南蒲田1-20-20
城南地域中小企業振興センター２階
☎：03-3733-6284
多摩支社：〒196-0033　昭島市東町3-6-1
産業サポートスクエア・ＴＡＭＡ
☎：042-500-3901

②集合研修：様々な職層や職種に対応する実践的な集合型の研修を低廉な料金で提供
③講師派遣型研修：自社の人材課題に合わせたオーダーメイド形式で、研修メニューの提案や講師派遣を実施
④人的資本経営支援：人に投資して企業価値の向上に取り組みたい企業に対し、普及セミナー、コーチングデスク、ワークショップ、経営人財育成スクール、情報発信機能を実施
⑤中小企業人材課題ハッケン支援：人材確保・定着・育成等人材に関する課題について、専門家（東京人材マネージャー）がヒアリングを行い、マッチする公的支援メニューを紹介
⑥人財推進（人財ナビゲート支援）：人材課題や組織活性化の専門家（人財ナビゲータ）が企業に訪問し、人材課題解決に向けた取り組みを伴走支援するとともに、組織活性化に使えるデジタルツールを紹介し、試験導入を支援
⑦人財推進（ものづくり中小企業魅力体験受入支援）：コーディネータが都内工業系高校及び高専とものづくり企業の橋渡し役となり、インターンシップの受入相談や奨励金支給を実施
⑧人財推進（ものづくり中小企業技能人材定着支援）：技能人材定着サポーターがものづくり企業に訪問し、若手社員の定着に向けた取り組みを支援
⑨メンタルヘルスセミナー（働く人の心の健康づくり講座）：一般社員、管理監督者、メンタルヘルス推進リーダー向けに実践的なメンタルヘルスケア講座を実施

企業人財支援課
〒101-0025　千代田区神田佐久間町1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎2階
②～⑥について　**☎：03-3251-7904**
⑦～⑨について　**☎：03-3251-7905**

詳しくは、東京都中小企業振興公社ホームページをご覧ください。
URL：https://www.tokyo-kosha.or.jp/

◆ 東京都労働相談情報センター

雇用環境の整備の推進支援をします！

①各種セミナー・研修会：使用者向けセミナー
②賃金などの調査資料提供：賃上げ、一時金や賃金・退職金の調査結果を提供。
③パートタイマーなどの雇用環境整備支援：非正規雇用アドバイザーが事業所を訪問し、制度や法律に関するアドバイス。
④働きやすい職場環境づくり支援：専門家（社会保険労務士や中小企業診断士）による助言、取組実施に対する奨励金支給。
⑤相談：労働問題全般に関する相談を電話および面談などでお受けしています。

☎：0570-00-6110（東京都ろうどう110番）

東京都労働相談情報センター
〒102-0072　千代田区飯田橋3-10-3　東京しごとセンター9階
☎：03-5211-2200（代表）
03-3265-6110（労働相談）

大崎事務所
〒141-0032　品川区大崎1-11-1
ゲートシティ大崎ウエストタワー2階
☎：03-3495-4872（代表）　03-3495-6110（労働相談）

池袋事務所
〒170-0013　豊島区東池袋4-23-9
☎：03-5954-6501（代表）　03-5954-6110（労働相談）

亀戸事務所
〒136-0071　江東区亀戸2-19-1　カメリアプラザ7階
☎：03-3682-6321（代表）　03-3637-6110（労働相談）

多摩事務所
〒190-0023　立川市柴崎町3-9-2　6階
☎：042-595-8705（代表）　042-595-8004（労働相談）

詳しくは、東京都労働相談情報センターホームページをご覧ください。
URL：https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/soudan-c/center/

公益財団法人東京しごと財団

雇用・就業を支援する「しごとに関するワンストップサービスセンター」

①求人のご相談、受付
求人についてのご相談、求人のお申込をお受けします。

②求人検索サイト「しごと検索システム」への掲載
求人情報をインターネット上に公開することができます。

東京しごとセンター
〒102-0072　千代田区飯田橋3-10-3
☎:03-5211-1571
URL：https://www.tokyoshigoto.jp

多摩地域の「求人の相談・受付」はコチラへ
東京しごとセンター多摩
〒190-0023　立川市柴崎町3-9-2
☎:042-526-4510(代表)
URL：https://www.tokyoshigoto.jp/tama/

企業の採用力向上をサポートします！
①人材確保相談窓口
専任の相談員などが、採用活動に関する様々なお悩みや課題解決をサポート。
②専門家派遣によるコンサルティング
③人材確保セミナーなどの開催

雇用環境整備課
〒102-0072　千代田区飯田橋3-8-5
住友不動産飯田橋駅前ビル10・11階
☎:03-5211-2395

東京都立職業能力開発センター

①総合相談窓口:人材育成や人材確保に関する相談(※)。

②人材育成支援:現場訓練支援(※)、オーダーメイド講習、キャリアアップ講習、施設設備の貸し出し。

③人材確保支援:求職者と業界とのマッチング、セミナー及び講演会など（※)。

④公共職業訓練:求職中の方を対象に、機械、建築・造園、電気、塗装、印刷、介護などの分野で実施。

⑤求人の受付:生徒や修了生への求人受付。
※印については、★の各職業能力開発センターのみ実施しています。

★中央・城北職業能力開発センター
〒112-0004　文京区後楽1-9-5
☎:03-5800-2611 (代表)

高年齢者校
〒169-0073　新宿区百人町3-25-1
サンケンビルヂング
☎:03-3227-5951

板橋校
〒174-0041　板橋区舟渡2-2-1
☎:03-3966-4131 (代表)

赤羽校
〒115-0056　北区西が丘3-7-8
☎:03-3909-8333 (代表)

★城南職業能力開発センター
〒140-0002　品川区東品川3-31-16
☎:03-3472-3411 (代表)

大田校
〒144-0042　大田区羽田旭町10-11 (MFIP 羽田ビル内)
☎:03-3744-1013 (代表)

★城東職業能力開発センター
〒120-0005　足立区綾瀬5-6-1
☎:03-3605-6140 (代表)

江戸川校
〒132-0021　江戸川区中央2-31-27
☎:03-5607-3681 (代表)

台東分校
〒111-0033　台東区花川戸1-14-16 (3・4階)
☎:03-3843-5911 (代表)
(キャリアアップ講習および④公共職業訓練のみ実施しています)

★多摩職業能力開発センター
〒196-0033　昭島市東町3-6-33
☎:042-500-8700 (代表)

八王子校
〒193-0931　八王子市台町1-11-1
☎:042-622-8201 (代表)

府中校
〒183-0026　府中市南町4-37-2
☎:042-367-8201 (代表)

東京障害者職業能力開発校
〒187-0035　小平市小川西町2-34-1
☎:042-341-1411 (代表)
(キャリアアップ講習および④公共職業訓練のみ実施しています)

詳しくは、TOKYOはたらくネットをご覧ください。
URL：https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/

東京都職業能力開発協会

企業における職業能力開発の支援、職業能力の検定・評価を行う。

①**各種人材育成研修:**新入社員・中堅社員・管理者・部長などの職層別研修、営業研修等職能別研修。

②**若年技能者の人材育成:**新規技能の習得支援、ものづくりマイスターによる技能指導。

③**各種検定・評価試験:**技能検定試験、コンピュータサービス技能評価試験、ビジネス・キャリア検定試験。

〒102-0072　千代田区飯田橋3-10-3
東京しごとセンター7階
☎: 03-6631-6050

詳しくは、東京都職業能力開発協会ホームページをご覧ください。
URL : https://www.tokyo-vada.or.jp/

地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター

中小企業の技術力向上や技術者の養成の支援、人材育成、社員教育の支援。

①**技術セミナー:**ものづくりの基礎技術から最先端技術や産業動向情報などを学習。

②**講習会:**様々な技術テーマを深く掘り下げ、座学と実践の両方を学ぶコース。

③**オーダーメード型技術支援:**開発段階(企画から販売促進まで)に応じて、きめ細かく柔軟にサポート。

本部
〒135-0064 江東区青海2-4-10
☎:03-5530-2111 (代表)

城東支所
(改修工事のため休館中)

墨田支所
〒130-0015 墨田区横網1-6-1KFCビル12階
☎:03-3624-3731

城南支所
〒144-0035 大田区南蒲田1-20-20
☎:03-3733-6233

多摩テクノプラザ
〒196-0033 昭島市東町3-6-1
☎:042-500-2300 (代表)

詳しくは、東京都立産業技術研究センターホームページをご覧ください。
URL: https://www.iri-tokyo.jp/

東京都立産業技術大学院大学

企業での職業訓練や職業能力開発の支援、技能・職務能力評価制度の普及・促進を図る。

① IT 系、デザインを含むものづくり系に係る高度専門職人材の育成の専門職大学院。

②**社員教育への活用:**2 年間で「修士(専門職)」学位の取得。

③**「キャリア開発室」を設置し、終了予定者の求人やインターンシップを実施。**

〒140-0011　品川区東大井1-10-40
☎:03-3472-7831

詳しくは、東京都立産業技術大学院大学 ホームページをご覧ください。
URL: https://aiit.ac.jp/

全国健康保険協会(協会けんぽ)東京支部

①健康保険の給付。
②被保険者証の発行、任意継続被保険者に関する手続き。
③健康診査、保健指導、健康づくり。

〒164-8540　中野区中野4-10-2
中野セントラルパークサウス7階
☎:03-6853-6111 (代表)

詳しくは、下記ホームページをご覧ください。
URL:https://www.kyoukaikenpo.or.jp/shibu/tokyo

日本年金機構(年金事務所)

健康保険・厚生年金の加入や保険料の納付、事業所からの届出の受付。
年金手帳・年金証書の再発行。年金相談・問合せなどの業務。

下記ホームページを参照いただき、管轄の年金事務所にお問合わせください。
URL:https://www.nenkin.go.jp/section/soudan/tokyo/

独立行政法人勤労者退職金共済機構

中小企業退職金共済制度(中退共制度)

国の退職金制度で、安全・確実・有利で、管理が簡単な退職金制度。

詳しくは、下記ホームページをご覧ください。
URL:https://www.taisyokukin.go.jp/

東京都

働き方改革の推進

◆働き方改革促進事業
企業が自立して働き方改革に取り組めるよう、相談窓口の設置、働き方改革に必要な法知識やノウハウなどの提供、専門家による社内推進のサポートを行います。

1 TOKYO「働き方改革、ライフ・ワーク・バランス」相談窓口
働き方改革に関連した雇用環境整備や生産性向上などに関し、企業向け相談窓口を設けます。

2 働き方改革集中講座の実施
主に中小企業の経営者や人事労務担当者などを対象に、働き方改革に関する法令や事例、改革を社内で推進する上でのノウハウなどを体系的に学ぶ講座を実施します。

3 働き方改革推進のための専門家派遣の実施
社内における働き方改革の推進をサポートする社労士などの専門家を企業に派遣します。

働き方改革パワーアップ応援事業ウェブサイト
https://tokyohatarakikata.metro.tokyo.lg.jp/
働き方改革パワーアップ応援緊急対策事業運営事務局
☎ 0120-388-038

テレワークの推進

◆東京テレワーク推進センター
東京都が国と連携し、テレワーク推進に向けた情報提供、相談、助言などを実施しています。

東京テレワーク推進センター
☎ 03-3868-0708

◆テレワーク・ワンストップ相談窓口
都内企業などの経営者や人事労務担当者、従業員の方々からのテレワーク導入・運用時の様々な疑問や課題に対して、経験豊富な専門家が助言します。

テレワーク・ワンストップ相談窓口　ウェブサイト
https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/one-stop/index.html

◆テレワーク課題解決コンサルティング
都内企業などのテレワーク定着・活用拡大を推進するため、専門のコンサルタントが訪問し、課題解決などの支援を無料で行います。

テレワーク課題解決コンサルティング　ウェブサイト
https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/workstyle/index.html

◆テレワーク促進助成金
都内中堅・中小企業に対し、テレワークの導入に必要な機器やソフトウエアなどの経費を助成します。

公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課
☎ 03-5211-5200（テレワーク促進助成金）

◆「テレワーク東京ルール」実践企業宣言制度
テレワークの促進と定着に向けて、テレワーク東京ルールの５つの戦略を踏まえ、「我が社のテレワークルール」を設定・宣言する制度です。宣言企業は、制度融資や人材確保のサポートを利用できます。

東京都産業労働局雇用就業部労働環境課
☎ 03-5320-4657

家庭と仕事の両立支援

◆家庭と仕事の両立支援推進ポータルサイト
育児・介護と仕事の両立支援に加え、病気治療・不妊治療と仕事の両立、妊活支援など様々な両立支援に関する情報を提供します。

家庭と仕事の両立支援ポータルサイト
https://www.katei-ryouritsu.metro.tokyo.lg.jp/

◆働くパパママ育休取得応援奨励金
育児中の女性の就業継続や男性の育児休業取得促進に取り組む都内企業などを支援します。

◆介護休業取得応援奨励金
従業員の介護休業取得を推進する都内中小企業などを支援します。

公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課
☎ 03-5211-2399

女性の活躍推進

◆女性従業員のキャリアアップ応援事業
中小企業における女性活躍を推進するため、職場における女性の活躍推進の中心になる者に対し、企業の取組の進捗状況に応じたレベル別の研修や交流会などを実施します。

産業労働局雇用就業部労働環境課
☎ 03-5320-4645

◆女性の活躍推進助成金（ジョカツ！）
女性の採用・職域拡大に向けた設備などの整備に係る経費の一部を助成することで、中小企業などの職場環境整備を推進します。

公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課
☎ 03-5211-5200

その他

◆職場のメンタルヘルス対策推進事業
主に中小企業の経営者の方を対象に、メンタルヘルス対策の重要性や企業経営への好影響について紹介する「職場のメンタルヘルス対策シンポジウム」を開催します。

産業労働局雇用就業部労働環境課
☎ 03-5320-4652

ハローワーク（公共職業安定所）一覧

所　名	所　在　地	電　話
飯田橋	〒112-8577 文京区後楽 1-9-20 飯田橋合同庁舎内1～5階	03-3812-8609
ハローワーク飯田橋 U -35	〒102-0072 千代田区飯田橋 3-10-3 東京しごとセンター 3 階	03-5212-8609
ハローワーク飯田橋 シニアコーナー	〒102-0072 千代田区飯田橋 3-10-3 東京しごとセンター 1 階	03-5211-2360
上　野	〒110-8609 台東区東上野 4-1-2	03-3847-8609
品　川	〒108-0014 港区芝 5-35-3	03-5419-8609
大　森	〒143-8588 大田区大森北 4-16-7	03-5493-8609
蒲田ワークプラザ	〒144-0052 大田区蒲田 5-15-8 蒲田月村ビル 4 階	03-5711-8609
渋　谷	〒150-0041 渋谷区神南 1-3-5	03-3476-8609
マザーズ ハローワーク東京	〒150-0002 渋谷区渋谷 1-13-7 ヒューリック渋谷ビル 3 階	03-3409-8609
東京わかもの ハローワーク	〒150-0002 渋谷区渋谷 2-15-1 渋谷クロスタワー 8 階	03-3409-0328
ワークサポート せたがや	〒154-0004 世田谷区太子堂 2-16-7 世田谷区産業プラザ 2 階 三軒茶屋就労支援センター内	03-3413-8609
ワークサポート めぐろ	〒153-0051 目黒区上目黒 2-19-15 目黒区総合庁舎 1 階	03-5722-9326
新宿　歌舞伎町庁舎	〒160-8489 新宿区歌舞伎町 2-42-10	03-3200-8609
新宿　西新宿庁舎	〒163-1523 新宿区西新宿 1-6-1 新宿エルタワービル 23 階	雇用保険給付課 03-5325-9580
東京新卒応援 ハローワーク	〒163-0721 新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 21 階	03-5339-8609
東京外国人雇用 サービスセンター	〒163-0004 新宿区四谷 1-6-1 コモレ四谷　四谷タワー13階	03-5361-8722
新宿外国人雇用 支援・指導センター	〒160-8489 新宿区歌舞伎町 2-42-10 ハローワーク新宿歌舞伎町庁舎 1 階	03-3204-8609
杉並区就労 支援センター	〒167-0032 杉並区天沼3-19-16 ウェルファーム杉並複合施設棟1階 杉並ハローワークコーナー	03-3398-8619
新宿わかもの ハローワーク	〒160-0023 新宿区西新宿 1-7-1 松岡セントラルビル 9 階	03-5909-8609
池袋　本庁舎	〒170-8409 豊島区東池袋 3-5-13	03-3987-8609
池袋　サンシャイン庁舎	〒170-6003 豊島区東池袋 3-1-1 サンシャイン 60 3 階	雇用保険給付課 03-5958-8609
ハローワーク プラザ成増	〒175-0094 板橋区成増 3-13-1 アリエス 2 階	03-5968-8609
ワークサポート ねりま	〒177-0041 練馬区石神井町 2-14-1 石神井公園ピアレスA棟 2 階 石神井公園区民交流センター内	03-3904-8609

所　名	所　在　地	電　話
王　子	〒114-0002 北区王子 6-1-17	03-5390-8609
赤羽しごと コーナー	〒115-0045 北区赤羽 1-1-38 赤羽区民事務所内	03-3908-0161
足　立	〒120-8530 足立区千住 1-4-1 東京芸術センター 6 階～ 8 階	03-3870-8609
あだち ワークセンター	〒121-0816 足立区梅島2-2-2 足立区役所別館 2 階	03-3880-0957
JOB コーナー町屋	〒116-0002 荒川区荒川 7-50-9 センター町屋 3 階（ムーブ町屋内）	03-3819-7771
マザーズ ハローワーク日暮里	〒116-0013 荒川区西日暮里 2-29-3 日清ビル 5 階	03-5850-8611
日暮里わかもの ハローワーク	〒116-0013 荒川区西日暮里 2-29-3 日清ビル 7 階	03-5850-8609
墨　田	〒130-8609 墨田区江東橋 2-19-12	03-5669-8609
かつしか ワークプラザ	〒124-0003 葛飾区お花茶屋 1-19-18 ダイアパレス・ステーション プラザお花茶屋 2 階	03-3604-8609
木　場	〒135-8609 江東区木場 2-13-19	03-3643-8609
船堀ワークプラザ	〒134-0091 江戸川区船堀 3-7-17 第 5 トヨダビル 6 階	03-5659-8609
ほっとワーク えどがわ	〒132-8501 江戸川区中央 1-4-1 江戸川区役所東棟 1 階	03-5662-0359
八王子	〒192-0904 八王子市子安町 1-13-1	042-648-8609
八王子 しごと情報館	〒192-0083 八王子市旭町 10-2 八王子 TC ビル 3 階	042-656-4788
八王子しごと情報館内 マザーズコーナー	〒192-0083 八王子市旭町 10-2 八王子 TC ビル 3 階	042-680-8403
八王子新卒応援 ハローワーク	〒192-0083 八王子市旭町 10-2 八王子 TC ビル 6 階	042-631-9505
ナイスワーク高幡	〒191-0031 日野市高幡 1011 日野市立福祉支援センター 2 階	042-593-5991
立　川	〒190-8609 立川市緑町 4-2 立川地方合同庁舎 1 階～ 3 階	042-525-8609
ワークプラザ 立川南	〒190-0023 立川市柴崎町3-9-2 立川駅南口 東京都・立川市合同施設4階	042-523-1509
マザーズ ハローワーク立川	〒190-0023 立川市柴崎町3-9-2 立川駅南口 東京都・立川市合同施設4階	042-529-7465
東大和就職情報室	〒207-8585 東大和市中央 3-930 東大和市役所 5 階	042-563-2111 内線 1194
こだいら 就職情報室	〒187-0043 小平市学園東町 1-19-13 小平市福祉会館 3 階	042-344-1215
あきしま 就職情報室	〒196-0015 昭島市昭和町 3-10-2 昭島市勤労商工市民センター 1 階	042-544-8617
東村山就職情報室	〒189-8501 東村山市本町 1-1-1 東村山市民センター 1 階	042-306-4080

所　名		所　在　地	電　話
青梅	本庁舎	〒198-0042 青梅市東青梅 3-12-16	0428-24-8609
	分庁舎	〒198-0042 青梅市東青梅 3-20-7	
あきる野ハローワーク求人情報コーナー		〒197-0814 あきる野市二宮 350 あきる野市役所別館 3 階	042-550-0458
瑞穂ハローワーク求人情報コーナー		〒190-1221 西多摩郡瑞穂町大字箱根ケ崎 2335 番地 瑞穂町役場庁舎 3階	042-568-5141
三鷹	本庁舎	〒181-8517 三鷹市下連雀 4-15-18	0422-47-8609
	分庁舎	〒181-0013 三鷹市下連雀 4-15-31 KDX レジデンス三鷹 1 階・2 階	
東久留米ワークコーナー		〒203-8555 東久留米市本町 3-3-1 東久留米市役所 2 階	042-470-7777 内線 3221
西東京就職情報コーナー		〒188-8666 西東京市南町 5-6-13 西東京市役所田無庁舎 2 階 市民ロビー内	042-464-1860
清瀬・ハローワーク就職情報室		〒204-0021 清瀬市元町1-4-5 クレアビル4 階	042-494-8609
町田	本庁舎	〒194-0022 町田市森野 2-28-14 町田合同庁舎 1 階	042-732-8609
	森野ビル庁舎	〒194-0022 町田市森野 1-23-19 小田急町田森野ビル 2 階	
府　中		〒183-0045 府中市美好町 1-3-1	042-336-8609
調布国領しごと情報広場		〒182-0022 調布市国領町 2-5-15 コクティー 2 階	042-480-8103
永山ワークプラザ		〒206-0025 多摩市永山 1-5 ベルブ永山 4 階	042-375-0951

●雇用保険の各種手続、職業訓練の受講申込み、求人の受付などは、平日は午後 5 時 15 分まで、土曜日はご利用いただけません。
なお、土曜日開庁ハローワーク及び附属施設において、土曜日が祝祭日と重なる日は閉庁となりご利用いただけません。
●各ハローワークの地図は東京労働局ホームページ（https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku）からご覧いただけます。

総合労働相談コーナー一覧

コーナー名	所　在　地	電　話
有楽町総合労働相談コーナー	〒100-0006 千代田区有楽町 2-10-1 東京交通会館 3 階	03-5288-8500
東京労働局総合労働相談コーナー	〒102-8305 千代田区九段南 1-2-1 九段第 3 合同庁舎 14 階	03-3512-1608
各労働基準監督署内総合労働相談コーナー	各労働基準監督署参照 総合労働相談コーナー(厚生労働省　東京労働局); https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/roudoukyoku/kanren_shisetsu/annai.html	

●解雇、労働条件、募集・採用、いじめ・嫌がらせ、セクシャルハラスメントなどを含めた労働問題に関するあらゆる分野の相談を、専門の相談員が面談あるいは電話で受け付けます。
●労働局長の助言・指導制度、紛争調整委員会によるあっせん制度により、問題の早期解決を支援します。
●総合労働相談はフリーダイヤル〔0120-601-556〕でもご利用可能です。（都内の一般電話から通話できます。）通話は有楽町総合労働相談コーナーにつながります。

労働基準監督署一覧

署　名	所　在　地	電　話
中　央	〒112-8573 文京区後楽 1-9-20 飯田橋合同庁舎 6・7 階	方　　面：03-5803-7381 安全衛生：03-5803-7382 労　　災：03-5803-7383
上　野	〒110-0008 台東区池之端 1-2-22 上野合同庁舎 7 階	方　　面：03-6872-1230 安全衛生：03-6872-1315 労　　災：03-6872-1316
三　田	〒108-0014 港区芝 5-35-2 安全衛生総合会館 3 階	方　　面：03-3452-5473 安全衛生：03-3452-5474 労　　災：03-3452-5472
品　川	〒141-0021 品川区上大崎 3-13-26	方　　面：03-3443-5742 安全衛生：03-3443-5743 労　　災：03-3443-5744
大　田	〒144-8606 大田区蒲田 5-40-3 TT 蒲田駅前ビル 8・9階	方　　面：03-3732-0174 安全衛生：03-3732-0175 労　　災：03-3732-0173
渋　谷	〒150-0041 渋谷区神南 1-3-5 渋谷神南合同庁舎	方　　面：03-3780-6527 安全衛生：03-3780-6535 労　　災：03-3780-6507
新　宿	〒169-0073 新宿区百人町 4-4-1 新宿労働総合庁舎 4・5 階	方　　面：03-3361-3949 安全衛生：03-3361-3974 労　　災：03-3361-4402
池　袋	〒171-8502 豊島区池袋 4-30-20 豊島地方合同庁舎 1 階	方　　面：03-3971-1257 安全衛生：03-3971-1258 労　　災：03-3971-1259
王　子	〒115-0045 北区赤羽 2-8-5	方　　面：03-6679-0183 安全衛生：03-6679-0186 労　　災：03-6679-0226
足　立	〒120-0026 足立区千住旭町 4-21 足立地方合同庁舎 4 階	方　　面：03-3882-1188 安全衛生：03-3882-1190 労　　災：03-3882-1189
向　島	〒131-0032 墨田区東向島 4-33-13	方　　面：03-5630-1031 安全衛生：03-5630-1032 労　　災：03-5630-1033
亀　戸	〒136-8513 江東区亀戸 2-19-1 カメリアプラザ 8 階	方　　面：03-3637-8130 安全衛生：03-3637-8131 労　　災：03-3637-8132
江戸川	〒134-0091 江戸川区船堀 2-4-11	方　　面：03-6681-8212 安全衛生：03-6681-8213 労　　災：03-6681-8232
八王子	〒192-0046 八王子市明神町 4-21-2 八王子地方合同庁舎 3 階	方　　面：042-680-8752 安全衛生：042-680-8785 労　　災：042-680-8923
立　川	〒190-8516 立川市緑町 4-2 立川地方合同庁舎 3 階	方　　面：042-523-4472 安全衛生：042-523-4473 労　　災：042-523-4474
青　梅	〒198-0042 青梅市東青梅 2-6-2	方　　面：0428-28-0058 安全衛生：0428-28-0331 労　　災：0428-28-0392
三　鷹	〒180-8518 武蔵野市御殿山 1-1-3 クリスタルパークビル 3 階	方　　面：0422-67-0651 安全衛生：0422-67-1502 労　　災：0422-67-3422
町　田※	〒194-0022 町田市森野 2-28-14 町田地方合同庁舎 2 階	方　　面：042-718-8610 安全衛生：042-718-9134 労　　災：042-718-8592

※町田は八王子署の支署です。
●各監督署の地図は東京労働局ホームページからご覧いただけます。
(https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku)

お役立ちサイト一覧

公正な採用選考に向けて （東京都 TOKYO はたらくネット）	https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/kaizen/kosei/index.html
中小企業人材確保総合サポート事業 （公益財団法人東京しごと財団）	https://www.shigotozaidan.or.jp/koyo-kankyo/saiyo-sodan/jinzaikakuho.html
女性従業員のキャリアアップ応援事業 （東京都産業労働局）	https://www.josei-jinzai.metro.tokyo.jp/
女性活躍推進法特集ページ（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html
TOKYO CAREER GUIDE 東京で働こう。 （東京都海外高度人材獲得支援事業）	https://www.tdh.metro.tokyo.jp/
東京外国人材採用ナビセンター（東京都）	https://tir-navicenter.metro.tokyo.lg.jp/
職業能力評価基準について（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html
多様な働き方の実現応援サイト（厚生労働省）	https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/
モデル就業規則について（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html
「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」について（厚生労働省） 「36 協定で定める時間外労働及び休日労働について留意すべき事項に関する指針について」	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00001.html
事業者のための労務管理・安全衛生管理診断サイト （厚生労働省）	https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/
労働基準・労働契約関係（厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku.html
パンフレット労働基準 「しっかりマスター 管理監督者編」他（厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/newpage_00379.html
時間外労働・休日労働に関する協定届（36 協定届） （厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/36_kyoutei.html
令和６年４月労働条件明示のルール改正（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_32105.html
働き方改革 特設サイト 「時間外労働の上限規制」（厚生労働省）	https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/overtime.html
労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/070614-2.html
気づこう、アンコンシャス・バイアス ～真の多様性ある職場を～（日本労働組合連合会）	https://www.jtuc-rengo.or.jp/action/diversity/
職場情報総合サイト 「しょくばらぼ」（厚生労働省）	https://shokuba.mhlw.go.jp/
職場のあんぜんサイト 「事例でわかる職場のリスクアセスメント」（厚生労働省）	https://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo01_1.html
安全衛生関係のパンフレット等（東京労働局版） 「リスクアセスメントをはじめよう」（厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/jirei_toukei/pamphlet_leaflet/anzen_eisei/leaflet1.html
精神障害の労災補償について（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/rousaihoken04/090316.html
こころの耳 ストレスチェック制度について（厚生労働省）	http://kokoro.mhlw.go.jp/etc/kaiseianeihou/
ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/index.html
中小企業の賃金・退職金事情（東京都）	https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/koyou/chingin

主要事項索引

【あ】

RJP（Realistic JobPreview）…… 27
アンコンシャス・バイアス…… 77
育児・介護休業法…… 71
異動…… 14,36
インクルージョン…… 6,10
HR テック …… 11
LGBTQ …… 76,77
えるぼし認定…… 38
エンプロイアビリティ…… 17
エンプロイヤーブランディング…… 13
OJT …… 31
オーバーアチーブ…… 62,63,64

【か】

解雇…… 73,74
解雇権濫用法理…… 74
階層別教育…… 29
確証バイアス…… 42
基本給…… 43,44
キャリア自律…… 28
キャリアパス…… 35,85
キャリアマップ…… 28
教育訓練…… 27,28,30
グッド・サイクル…… 37
くるみん…… 38
経営戦略…… 7,17,57
経営理念…… 17
経験学習サイクル…… 35
権限責任一致の原則…… 56
健康管理…… 71
現状維持バイアス…… 42
コーチング…… 34
コンプライアンス…… 12,66

【さ】

最低賃金…… 69
サーバント・リーダーシップ…… 34
授かり効果…… 42
36 協定書（サブロク） …… 67
産業医…… 71
自己成長支援…… 27
従業員エンゲージメント…… 10,12
就業規則…… 70
障害者雇用促進法…… 72
昇給…… 41,45
昇進・昇格…… 36
賞与…… 47,48
職能等級要件書…… 40
職能資格制度…… 39,40
職能別組織…… 57,58
しょくばらぼ…… 38,92
職務等級制度…… 39,40
ジョハリの窓…… 33
ジョブ型…… 6,46
ジョブディスクリプション…… 39
ジョブローテーション…… 34
自律型人材…… 15,34
人件費率…… 79
人材育成…… 14,27,32,34,35
人材確保…… 14,20,37
人材定着…… 27
人材ポートフォリオ…… 7,9
人材マネジメント…… 6,14,17
人事評価…… 40
人的資本経営…… 4,5,6
心理的安全性…… 15,37
垂直的異動…… 36
水平的異動…… 36
スパンオブコントロール…… 56
生産性向上…… 66
整理解雇…… 74
双方向コミュニケーション…… 16,37
ソーシャルリクルーティング…… 24
組織の７S …… 50
組織風土…… 72
組織マネジメント…… 50,53

【た】

退職金…… 48,74

ダイバーシティ…… 10,57
ダニエル・キム成功の循環モデル…… 37
賃金表…… 44
ティール組織…… 58
適性検査…… 20,26
同一労働同一賃金…… 48
等級制度…… 39,40

【な】

ネットワーク組織…… 57,58
年間労務カレンダー…… 81
年次有給休暇…… 68

【は】

働き方改革…… 80
ハーズバーグの動機づけ・衛生理論…… 55
ハラスメント…… 75,76
ハロー（後光）効果…… 42
PDCA …… 32
ビジョン…… 17,18
評価制度…… 39,40
VUCA（ブーカ）…… 14
ブルームの期待理論…… 53
フレックスタイム…… 85

【ま】

マズローの欲求５段階説…… 54
マトリクス組織…… 57,58
メンター制度…… 33
メンタルヘルス…… 78
メンバーシップ…… 62
目標管理制度…… 32,64

【や】

役割等級制度…… 40
ユースエール認定制度…… 37
要員計画…… 20,21

【ら】

ライン組織…… 57,58
リアリティ・ショック…… 24
リーダーシップ…… 34,62,65
リスキル（学び直し）…… 7,10
リストラ…… 74
リファラル採用…… 23
労働安全衛生法…… 71
労働基準法…… 67
労働時間…… 67,68
労働条件通知書…… 69
労働生産性…… 8,79,80
労働トラブル…… 66,72,73
労働分配率…… 79

【わ】

ワーク・エンゲージメント…… 13
割増賃金…… 46,68
ライフ・ワーク・バランス（ワーク・ライフ・バランス）
…… 38,80
1on1 ミーティング…… 11,32

～人が輝く組織と経営のヒント～
人財マネジメントハンドブック

令和６年８月　発行

デザイン・DTP　株式会社プライムステーション
印刷

発行者　公益財団法人 東京都中小企業振興公社
〒101-0025
東京都千代田区神田佐久間町 1-9
TEL.03-3251-7886（代表）
https://www.tokyo-kosha.or.jp/

問い合わせ先　公益財団法人 東京都中小企業振興公社
総合支援部 企業人財支援課
〒101-0025
東京都千代田区神田佐久間町 1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎２階
TEL.03-3251-7904

本ハンドブックの内容は著作権法により保護されていますので、
全部又は一部の無断複写、複製及び転載を禁じます。

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルフォントを採用しています。

人材を人財に