

3つのステップで考える人材戦略②

—— 社内の人材制度を見直す

昨今の人材不足を解消する手段として、中小企業庁は2023年6月に「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を発表しました。ここであげられている3つのステップのうち、前号（2023年11月1日・第142号）では1つ目のステップ（経営課題と人材課題を見つめ直す）を紹介しました。今回は、その続きについてご紹介します（前号は当社HPに掲載しています）。

図1 「中核人材」と「業務人材」

中核人材	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材 ・複数の人員を指揮・管理する人材 ・高い専門性や技術を有している人材 ・将来、経営層の一員として想定される人材
業務人材	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材 ・中核人材の指揮・管理のもと業務を行う人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材 ・その他、高い専門性や技術レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材
<ul style="list-style-type: none"> ・業務上の様々な業務において中核を担う人材 ・高度な専門性を有する人材 	

出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」より当社にて作成

図2 人材戦略の3つの方向性

		人材確保手法	
		外部から確保	社内での育成
求める人材のレベル	中核人材	①中核人材採用型	②中核人材育成型
		即戦力となる中核人材を採用する 新たなノウハウの取込みが期待できる 自社のミッション/ビジョン/バリュー に共感する人材を採用することが重要	社内人材を中核人材に育成する 社内人材のモチベーション向上が期待 できる 時間を要するので、計画的な取り組み が必要
	業務人材	③業務人材採用・育成型	
		業務を遂行する人材を採用あるいは育成で確保する 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要	

出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」より当社にて作成

ステップ2
人材戦略を検討しましょう

ステップ1で人材面の課題を見つめ直した結果、自社で求める人材のタイプが「中核人材」なのか、「業務人材」なのか、明確になります。「中核人材」と「業務人材」については①のとおりです。求める人材のタイプを確認するためには、担ってほしい業務内容や責任範囲などを明確にし、必要なスキル・能

力を整理する必要がありますが、人材戦略の方向性は求める人材に依りて、②のとおり大きく3つに分けることができます。

① **中核人材採用型**。即戦力となる中核人材を採用することで、新たなノウハウを取り込み、自社の経営課題の解決につながります。

② **中核人材育成型**。社内の人材を時間をかけて長期的な目線で計画的に育成をすることで自社の経営課題の解決につながります。

③ **業務人材採用・育成型**。業務

を遂行する人材を採用する、あるいは社内の人材を育成することで自社の経営課題の解決につながります。

この3つの人材戦略から自社の方向性を決定し、具体的な対策を検討します。もし、複数の人材戦略の取り組みを検討している場合は、自社の経営資源をふまえたうえで優先順位やスケジュールを検討し、実行に移していきます。

ステップ3
人材戦略を実行しましょう

人材戦略を実行するうえで、人材の確保手段の検討と社内の環境整備を行っていくことが大切です。③では6つの人材の確保手段と3つの社内の環境整備方法について、その取り組みにあたってのポイントと、先ほど示した人材戦略の3つの方向性のうち、有効となる手段・方法を示しています。人手不足を解消するためには、まずは自社にあり社内の環境整備を行い、その後、人材の確保手段を検討していくことが大切になります。ここでは、実際の事例を紹介いたします。

図 3 人材の確保手段と社内の環境整備方法

	取り組みのポイント	有効な「人材戦略の方向性」		
		中核人材の採用	中核人材の育成	業務人材の採用・育成
人材の確保手段	中途採用	○		○
	新卒採用	○		
	副業・兼業／シニア人材等の活用	○		
	OJTによる人材育成		○	○
	Off-JTによる人材育成(リスクリソフ)		○	
	副業・兼業人材による人材育成		○	○
社内の環境整備方法	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化	○	○	○
	労働条件・処遇の見直し テレワーク	○	○	○
	業務の「マニュアル化」 「デジタル化」による 業務効率化・アウトソーシング	○	○	○

出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」より当社にて作成

**社内の環境整備の実施で
円滑な人材確保を行う**

介護事業者等、複数の事業を展開する事業者が、介護事業所を増やしていく一方で、責任者を担える人材の育成が追い付いていませんでした。また、人材の採用を事業所ごとで個別に行っていたことから求人広告に見合った採用ができていないか十分に検証できていませんでした。

そこで、まず全社的な人事を統括する責任者を配置し、その後事業所ごとではなく、全社的に採用活動ができるような体制を構築していきましました。また、従業員の評価制度がなく、事業所ごとの上司の属人的な評価に頼っていましたが、外部のコンサルタントの協力を仰ぎながら人事評価制度を構築し、評価の透明化、公正化を図りました。その結果、採用活動に使っていたコストを大幅に削減することにつながりました。また、人事評価制度のもとで体系的に評価を行うことができ、評価者との対話のなかで評価される者が自分に足りない要素が明確になり、業務へのモチベーション向

上や提供するサービスの向上につながりました。

* * *

人材が不足したら新しい人材を今までもどりの採用方法で補おうとしていないでしょうか。確かに目の前の人材不足の解消にはつながると思いますが、離職者が続くようであれば根本的に人材不足の問題は解消しません。ある調査では転職理由として「給与が低い」以外にも、「昇給が見込めない」、「昇進・キャリアアップが見込めない」といったようなものが多いそうです。

そこで、一度立ち止まって人事制度を見直し、戦略的に人材の確保をしてみるのはいかがでしょうか。時代にあった制度づくりを行い、適切に運用できているか。人事制度は機能します。当社では人事制度の構築や改定のお手伝いをさせていただきますので、お気軽にご相談ください。

(京都総研コンサルティング)

調査部長 檜館孝寿
研究員 藤木雄介

■参考ホームページ

中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodokusoku/guideline.html