

Works Report 2026

人口減少時代の中小企業経営論

抜本的な待遇改善を前提とした採用・定着マニュアル

人手不足を乗り越えるための中小企業の人材戦略プロジェクト

プロジェクトリーダー

坂本貴志（研究員）

プロジェクトメンバー

古屋星斗（主任研究員）

岩出朋子（研究員）

谷本智子（アソシエイト）

前川由香（アソシエイト）

デザイン／前田由奈（コトリワークス）

イラスト／畦原雄治

校正／ディクション

印刷／北斗社

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

このプロジェクトの
すべての記事は
こちらから
ご覧いただけます。



Works Report

2026

採用・定着 マニュアル



抜本的な待遇改善を前提とした

人口減少時代の中小企業経営論

はじめに

人口減少の加速、人手不足の深刻化、そして急速なデジタル化——。中小企業を取り巻く経営環境は、今、大きく変化しています。人口減少時代を生き抜くためには、過去の成功体験に縛られない、新たな経営戦略への転換が不可欠です。激変する人口動態を見据え、今こそ変化をチャンスにする適応力が試されています。

本マニュアルは、人口減少時代において、中小企業の経営者が何をすべきかを解説しています。特徴は、人口減少時代に適応した優れた経営を行う企業経営者の声を集め、その共通点を体系化しているということ。また、さまざまな施策を掲載するにあたり、多くの中小企業が実現可能な施策を厳選するということにもこだわりました。想定している読者は、日々地域に必要な事業を行う一般の中小企業経営者です。ですから、大企業だけが実現可能な施策や特別な企業だけが行いうる施策を取り上げるのではなく、ごく普通の中小企業が手を付けられるような施策に限定して取り上げています。

「人口減少時代の中小企業経営論」は3冊構成で、2冊のマニュアルと1冊のレポートで構成されています。「抜本的な待遇改善を前提とした採用・定着マニュアル」は採用や定着において中小企業が取り組むべき施策を取り上げています。「新たな採用を前提としない業務改革マニュアル」は業務プロセス改革などの施策を盛り込んでいます。

さらに、経営者が取りうる選択肢は、事業を継続することのみではありません。「経験者が語る円滑に事業をたたむための廃業・事業譲渡レポート」は廃業や事業譲渡という選択を、これからの時代に必要な高度な経営戦略として位置付けた上で、その道を選んだ経営者の経験談を取り上げたレポートに仕上げています。

2冊のマニュアルでは、この困難な時代を生き抜くため、中小企業が取り組むべき施策群を5つの柱に分類して概説しています。その5つの柱とは、①事業戦略を描き直す、②定着する組織を築き上げる、③業務プロセスを刷新する、④少数精鋭の採用をする、⑤外部連携を検討する、です。

また、これらの施策群には緩やかな順序があります。まず行うべきは、事業戦略と定着、業務プロセスに関する事項です。これらは、中小企業が着手すべき中核となる施策です。一方、採用に関してはこれらの施策がある程度軌道に乗ってからでないと成果が出にくいものです。中核的な施策を進める中で、成果を感じたら本格的に取り組んでいってもよいでしょう。最後の外部連携は短期ではなく、中長期的に未来を見据えて取り組んでいくべきものです。いずれも相手との関係性があるため、じっくり信頼関係を築きながら進める必要があります。

提示している施策はいずれも机上の空論ではなく、実際に成果を出している経営者の声から抽出したものです。このため、どのような業界・地域の企業においても、自社で取り組むことができそうな施策がいくつか見つかるはずですが。

人口減少は短期的に止めることはできませんが、これに適応した経営への転換は経営者の決断一つで可能です。本マニュアルが、皆様の会社が新たなステージへと一歩踏み出すための指針となれば幸いです。

「採用・定着マニュアル」の使い方

| | | 事業戦略 | 定着 | 業務プロセス | 採用 | 外部連携 |
|------------|------------------------------------------------------|------|----|--------|----|------|
| P7 P8 | 売上拡大には顧客満足の追求が必要 これからは従業員を確保できる 企業だけが生き残る | ● | | | | |
| P9 P10 | 採用のためにまずPRをしよう 働きやすい環境を作らなければ、 人を採ってもやめていく | ● | ○ | | | |
| P11 P12 | 待遇改善さえ図れば人は定着する 社員との徹底したコミュニケーションが 定着につながる | | ● | | ○ | |
| P13 P14 | 自社の存続のために若い人を採用したい 今いる人に働き続けてもらうための 仕組みを考える | | ● | | ○ | |
| P15 P16 | 人が集まる会社には何か特別な秘訣があるはずだ 人材確保のためには あらゆる手段に全力を尽くす | | | | ● | |
| P17 P18 | 人材サービスを使えば採用できるはずだ 社長自らが動かなければ 採用はできない | | | | ● | |
| P19 P20 | 採用や定着の手段は自社単独で考えなければ 専門家、行政、経済団体など 外部関係者との連携を | | ○ | | ○ | ● |
| P21 P22 | 地域で人材を奪い合う競合他社はライバルである 地域、業界で力を合わせて 採用・育成する | | ○ | | ○ | ● |

さらなる施策は「業務改革マニュアル」もご参照ください。

社長、ほんとうにその待遇で人材確保ができますか

人口減少時代の労働市場は、待遇改善が大前提

今後、日本の生産年齢人口は急速に減少する

かつて日本企業は豊富な労働力を背景に、企業側が優位な立場で人材を選別し、雇用条件を決定することができました。しかし、これからの時代においてその常識はもはや通用しません。

まず直視しなければならないのは、今後、日本人が減り続けるという現実です。国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口」によると、日本の人口は2008年の1億2808万人をピークとして、すでに減少局面に突入しています【図表1】。

この減少トレンドは一時的なものではなく、今後さらに加速していくことが予測されています。2020年時点の1億2615万人から、2030年には1億2012万人、2040年には1億1284万人となり2060年にはついに1億人を切って9615万人にまで減少すると見込まれています。

これは単なる総人口の減少にとどまらず、企業の採用ターゲットとなる生産年齢人口のバイその

ものが急速に縮小していくことを意味します。たとえば、18歳人口について見ると、2020年時点の117万人から2040年には82万人に減ります。そう考えれば、これまでと同じような採用活動を行っても応募者が集まらないこと、同じような労働条件を整えても他社に流出してしまうことは、当然の帰結といえます。人口減少は、すべての企業にとって避けられない所与の条件として経営戦略の根幹に組み込む必要があります。

日本社会は空前の人手不足に

人口構造の変化は、労働市場の需給バランスを根本から覆しています。日本銀行の「日銀短観」における人手不足に関する指数である雇用人員判断DIの推移を見ると、この変化が顕著に表れています【図表2】。1990年代から2010年代初めにかけて、日本企業は恒常的に人手の過剰感を抱えていました。この時代、多くの経営者はいかに人員を獲得するかよりも、いかに受注を得るか

という点に頭を悩ませていたはずでした。

しかし、この流れは2010年代半ばから完全に反転しています。人余りは過去のものとなり、現在では深刻な人手不足へと状況が一変しています。これから社会に出る若年層の減少は、新卒採用や若手人材の確保が今後さらに困難になることを示唆しています。過去30年間の成功体験、**募集をかければ人は来るんだという感覚は、現在の労働市場では通用しないと認識すべきです。**空前の人手不足時代において、人材確保の難度はかつてないレベルに達しています。

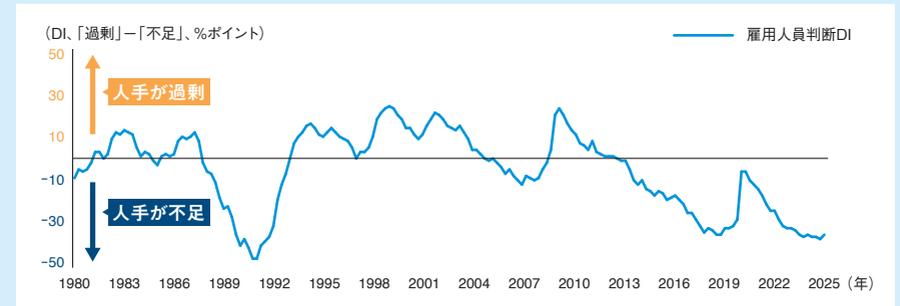
労働市場において、希少な人手を奪い合う構造は定着する

現在の人手不足は、景気循環による一時的な

現象ではなく、構造的な問題として定着しつつあります。日本商工会議所および東京商工会議所の「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」によれば、人手が不足していると回答した企業の割合は2020年の36.4%から年々上昇を続け、2024年時点では実に63.0%に達しています【図表3】。こうした状況をみると、多くの企業においてポストが空いたまま埋まらないといったような状況が常態化していることがうかがい知れます。

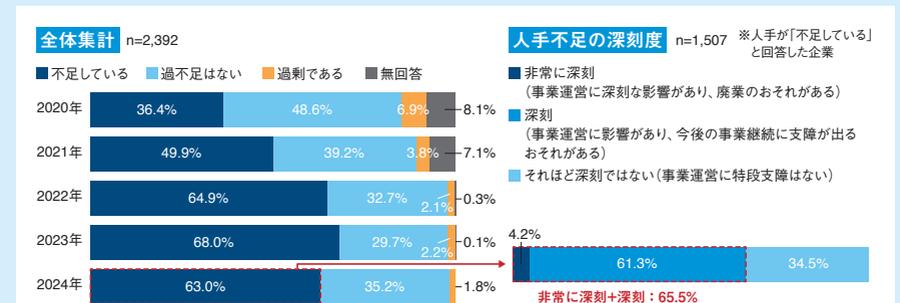
さらに注目すべきはその不足の帰結です。**人手不足を感じている企業のうち、事業運営に深刻な影響があり、廃業のおそれがあるとする「非常に深刻」な企業と、今後の事業継続に支障が出るおそれがあるとする「深刻」な企業を合わせると、その割合は65.5%に達しています。**もはや人手

図表2 雇用人員判断DI



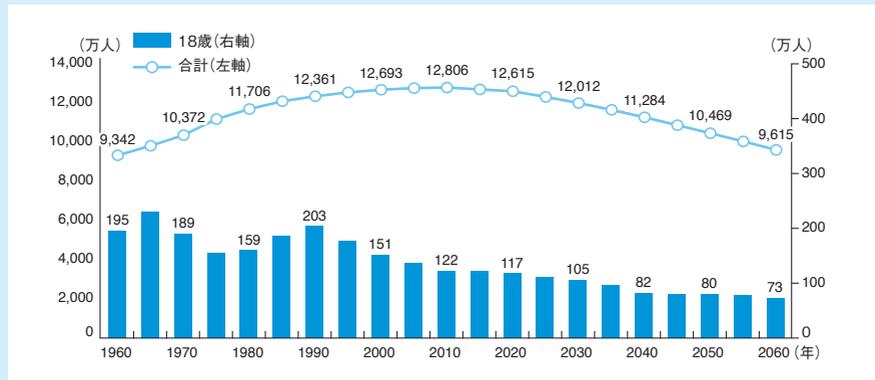
出典:日本銀行「日銀短観」

図表3 人手不足の状況と深刻度



出典:日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」

図表1 日本の人口推移



出典:国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」

が足りずに忙しいというレベルではなく、人手が足りないことで事業継続そのものに支障が出る局面に至っているのです。

人材確保のためには、抜本的な賃金引き上げが不可避に

この過酷な人材獲得競争の中で事業を継続するためには賃上げが前提となりつつあります。実際、厚生労働省の「毎月勤労統計調査」で時給の推移を見ると、労働時間は減少傾向の一方で、時給水準は右肩上がりです（図表4）。

労働市場における価格である賃金は、需給バランスによって決まります。供給である働き手が減り、需要である求人が増えれば、価格が上がるのは経済の原則です。うちは大手じゃないから、あるいは業界のこれまでの相場はこれくらいだからという主張は、求職者には響きません。

賃金単価が上昇している現状を直視し、相場に見合った、あるいはそれを上回る賃金提示ができなければ、採用の土俵に上がることが難しくなっているのが現実です。抜本的な賃金引き上げは、

事業を継続するための前提であると捉え直す必要があります。

働き手の希望に沿った条件を提示した企業だけが人材を安定的に確保できる

賃金と並んで労働時間や休暇日数などの労働条件についても、求職者がシビアに検討する状況へと変化しています。総務省「労働力調査」で性・年齢別の平均週労働時間数の推移を見ると、あらゆる年齢階層で労働時間が減っていることがわかります（図表5）。

特筆すべきは、これまで長時間労働を担ってきた働き盛りとされる20代から40代男性においても、労働時間が大きく減少している点です。たとえば、30代男性の週労働時間は2000年時点での50.9時間から2025年には42.5時間と、8.4時間減りました。これまで一日2時間残業してもらっていたものが、現在ではほとんど残業させられないほどにまで労働時間は急減しているのです。

厚生労働省「就労条件総合調査」によれば、平均年次有給休暇取得率も右肩上がりです（図表6）。グラフからは、かつて

50%前後で推移していた取得率が、近年では60%を大きく超える上昇カーブを描いている様子が見て取れます。

かつては有給休暇が取れないのは当然という風潮がありましたが、有給休暇の消化が当たり前になった現代においては、休みが取りにくい企業は選ばれなくなっています。

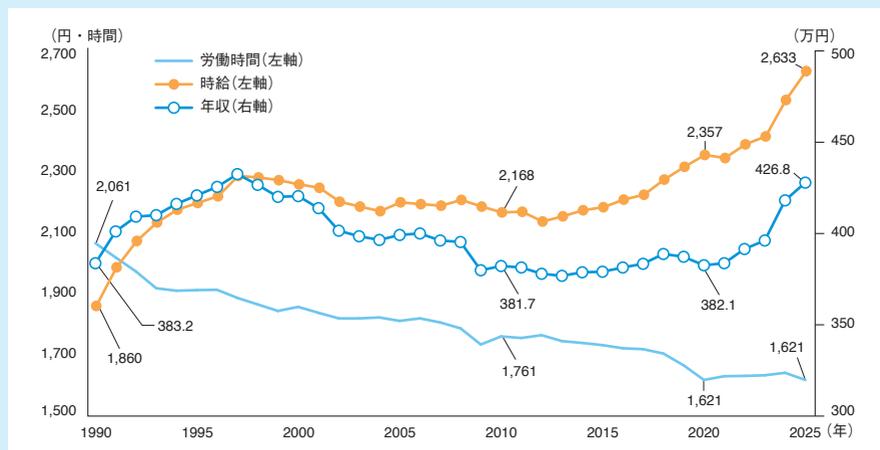
こうした状況下においては、長時間労働で業務を回すという発想は非現実的です。また、休みが取りにくい職場環境をそのままにすれば、従業員は大量に流出してしまうでしょう。経営環境の変化によって、労働時間を短縮しつつ、休みを取りやすい環境を整備し、働き手の希望に沿った条件を提示した企業だけが、選ばれる時代になっているのです。

事業の継続にあたっては、人手確保が最優先の時代に

人手不足が事業継続の最大のリスクになりつつある状況において、人材確保は経営の持続性のための根本課題となっています。

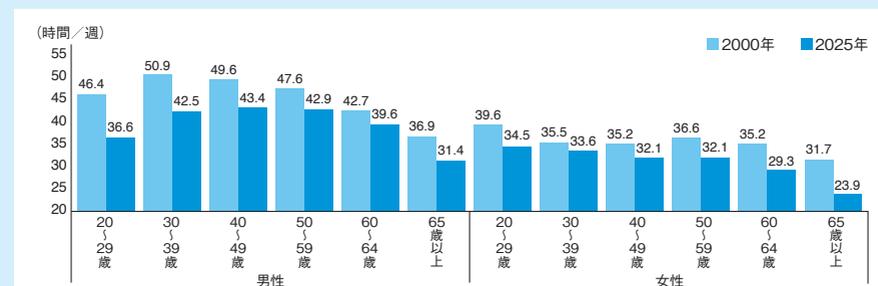
経営者は、採用難を若者の意識の変化などの精神論で捉えるのではなく、労働市場の客観的な構造変化の結果として受け止める必要があります。待遇改善には原資が必要であり、痛みが伴う決断なのは間違いありません。しかし、人がいなければ事業は継続できないということも事実です。この条件でほんとうに人材確保ができるのかという問いに対し、自信を持ってできると答えられるような待遇改善と環境整備が、人口減少時代を生き抜くための必要条件となっています。

図表4 年取、労働時間、時給の推移



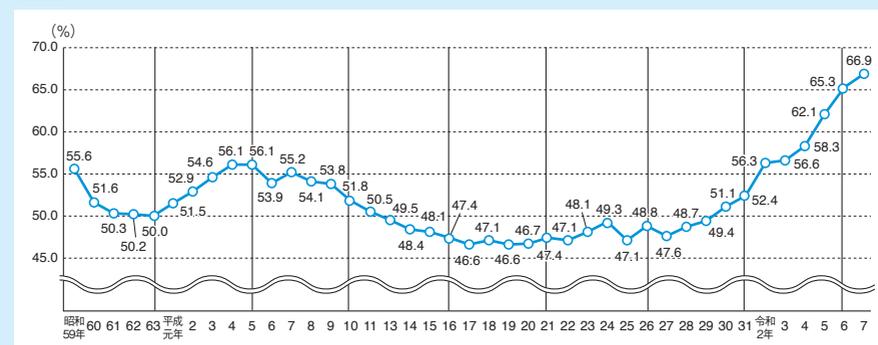
出典:厚生労働省「毎月勤労統計調査」

図表5 性・年齢別の平均週労働時間数



出典:総務省「労働力調査」

図表6 平均年次有給休暇取得率の推移



出典:厚生労働省「就労条件総合調査」

売上拡大には顧客満足の追求が必要

これからは従業員を
確保できる企業だけが生き残る現代において、
最優先は顧客ではなく従業員

かつて日本企業の間では「お客様は神様」であり、顧客の要望に最大限応えることが企業の至上命題でした。しかし、深刻な人手不足が常態化した現代において、その優先順位は変化しています。

これからの時代、経営で最優先すべきは顧客ではなく従業員です。従業員の確保なくして売上や利益の確保はできない、事業継続はあり得ないという考え方が、成長企業の新たな共通認識となりつつあります。

顧客満足度よりも従業員満足度を徹底的に優先し、エンゲージメントサーベイなどを活用しながら従業員が疲弊しない環境を作っている会社もあります。結果的にサービスの質が向上し、業績が伸びている事例も少なくありません。従業員が心身共に健康で意欲的に働ける環境があって初めて、顧客に価値あるサービスが提供できるのです。

従業員が確保できない企業は
売上が立たなくなる

どれほど市場に需要があり、注文が殺到しても、それに応える人手がなければ売上は立ちません。無理をして少ない人数で現場

を回そうとすれば、長時間労働による疲弊で、既存社員のさらなる離職を招くという負のスパイラルに陥ります。実際に、人手不足を背景に廃業や事業譲渡を選択する企業も増えています。事業を継続するという決断するのであれば、従業員を守り、定着させることを最優先に考えるべきです。従業員を失うことは、取引先を失うことよりも大きな損失であるという認識を持つ必要があります。

少数の人手を確保できる企業が、
高付加価値で適正な対価を得る

今後、人手不足はこれまで以上に深刻化することが見込まれます。そうなれば、限られた人員で高い付加価値を提供できる企業が、適正な対価を得て事業を継続できる環境となるはずですが。

かつてのように薄利多売で収益を得るビジネスモデルは、希少化する従業員の疲弊を招き、持続性を失うでしょう。無理な要求をする顧客や、利益率の低い仕事は請け負わず、適正な価格で取引する勇気が経営者に求められています。

少数精鋭で高収益を上げ、その利益を従業員の待遇改善や環境整備に再投資するサイクルを作ることが、これからの時代における企業の重要な生存戦略になります。

CASE 01

株式会社坂口捺染

| | |
|------|-------|
| 業種 | 製造業 |
| 従業員数 | 204人 |
| 創業年 | 1953年 |

これからは従業員の待遇と企業の業績は両方がないとだめです。だからそこには必ず分析があるんです。こういうことがしたい、そうすれば従業員も絶対喜ぶと。

でもそれだけじゃなくて、それをやるために今の現状を把握して、そこに対して金融機関からの融資が必要なのかどうか。その返済期間を考えて事業計画を立てて、実際にどういった未来が描けるのか。そういった数字は自身のノートで財務状況などを毎日チェッ

クしています。こうやって数値を徹底的にチェックしていく中で、頭の中で自身の経営の将来像が全部見えているんです。

これからの時代、9割以上の中小企業はそもそも人を雇えない時代になるでしょう。そうなる前から動き出すのは遅いのです。どうしてうちで働きたいのかといえば、人への共感があるから。あくまで人にフォーカスする。だから、うちに人が集まるのです。

CASE 02

株式会社エイコー商事

| | |
|------|---------|
| 業種 | 卸売業、小売業 |
| 従業員数 | 81人 |
| 創業年 | 1986年 |

当社の整備工場は冷暖房完備、工場中央の通路を中心に工程が流れるレイアウトが特徴。設備投資で導入しました。冷暖房完備の工場は数億円単位の投資が必要でランニングコストもかかります。業界では多くの工場が今でも夏は暑く冬は寒いままで、このような従業員の労働環境を重視した当社の取り組みは、大きな差別化になっていると感じています。

中古車販売業は近年倒産件数が多いん

です。ディーラーさんの整備士不足で他社への外注も増えています。その中で当社は整備士が長く働きたいと思える環境を作り、よい人材を集め、育てていきたい。

今、地域の人口は減り始めていますが、車の保有台数は減っていません。今後も整備・中古車需要が急に縮小するとは考えにくい。今は負担大でも、将来生き残り、高まる整備需要を吸収できる体制を戦略的に作っています。



過去の常識

採用のためにまずPRをしよう



採用にはお金や時間など 多大なコストがかかる

人材採用において、自社の存在を知ってもらうためのPR活動は不可欠です。しかし、それには相応の費用と労力、そして時間がかかります。

知名度の低い中小企業が求職者に振り向いてもらうためには、単に求人票を出すだけでなく、SNSでの発信、ホームページの刷新、動画制作、地域のメディアへの露出など、あらゆるチャネルを使って手数をかける必要があります。

これらは一朝一夕に効果が出るものではありません。採用単価が高騰する中で、認知を獲得するための投資は企業利益を大きく左右するコストになります。

イメージだけをよくしても 中身が伴わなければ見抜かれる

一方で、どれほど見栄えのよいPRを行い、表面的なイメージをよくしても、実態が伴っていないれば求職者には見抜かれます。特に若い世代は、SNSや口コミサイトを通じて企業の素顔や実際の働きやすさを敏感に察知しています。

入社前のイメージと入社後の現実に大き

なギャップ(リアリティショック)があれば、せっかく採用した人材も早期に離職してしまいます。よいことばかりを並べ立てるのではなく、仕事の厳しさや課題も含めてありのままを伝え、それでも共感してくれる人材を集めるよりほかにありません。

従業員が働きたいと思える 環境を作ることが王道

そう考えると、**結局のところ今いる従業員がこの会社で働き続けたいと心から思える環境を作ることこそが、最も重要な人材確保のための戦略**となるのがわかります。

従業員満足度が高まれば、自然とよい口コミが広がり、応募が増えます。また、リファラル(紹介)による採用が増えたり、かつてやめた社員が戻ってきたりすることもあるでしょう。

これからの厳しい労働市場において、それでも人材を確保していこうと考えるのであれば、そこに費用をかけることは避けて通れません。こうしたなか、採用のために大きな費用を投じるよりも、むしろ魅力的な職場環境を整えることそのものがPRとなります。

人が人を呼ぶ状態を作ることが、限られた予算のなかで採用難を乗り越える王道なのです。

これからの考え方

働きやすい環境を作らなければ、 人を採ってもやめていく



CASE 01

株式会社フジ金型

| | |
|------|-------|
| 業種 | 製造業 |
| 従業員数 | 75人 |
| 創業年 | 1976年 |

119日の年間休日を137日に増やしました。休みを18日増やして週休2日が2.5日ほどに。営業部門は土日に加え、平日も半休が取れます。工場部門は「**6稼4勤**」ろっかよんきんといって、月～土の6稼働日のうち4日勤務するシフトを隔週で組んでいます。

所定は1日8時間勤務のままなので勤務時間も減っています。残業も当初は増えると予想しましたが、意外に変わりませんでした。元々残業しない従業員は新体制でも残業せ

ず、毎月30時間申請する従業員は30時間申請のまま。残業に関しては仕事量というよりも、給料と時間どちらを増やしたいか個人の志向やライフスタイルが反映されている面が大きいです。

採用が難しくなる中、休みの多さはアピールできると考えて、募集要項にも「年間休日137日」と明記。最近「休日が多い」と応募する若者が増えていますが、「休みが多い会社」が若手応募の決め手になっています。

CASE 02

大橋運輸株式会社

| | |
|------|---------|
| 業種 | 運輸業、郵便業 |
| 従業員数 | 102人 |
| 創業年 | 1954年 |

当社の社員は子育てなどの生活環境に応じて週3日勤務や1日4時間からの勤務に対応しており、短時間勤務でも賞与の対象として、管理職登用を可能としています。

健康経営に力を入れ、シニア社員の雇用延長なども経営戦略の一つと位置付けています。中小企業は人材の替えが利かないので、今いる社員には健康で長く働いていただく必要があります。**たとえば月に2時間程、就業時間中にヨガや運動をする時間を設けて**

います。また社員の安全確保のため栄養面にも配慮しています。

採用について、以前は応募がほぼなかったのですが、現在新卒採用が7年連続行われ、他府県の高卒者も入社。**年間応募者数は約140～150名に上り、採用倍率は約10倍程度までに。**応募者は給与や福利厚生に加え、「地域活動」「ダイバーシティ経営」、あるいは「健康のことまで気遣ってくれる」という点で当社を選んでくれています。

待遇改善さえ図れば人は定着する



待遇改善は大前提。だがそれだけで定着するわけではない

賃上げや休日数の増加といった抜本的な待遇改善は、人材確保のスタートラインです。

一方で、金銭的な条件や休みの多さだけで社員が定着するかといえば、そうではありません。給与が高くて、人間関係がよくなかったり、仕事へのやりがいを感じられなかったりすれば、人は離れていきます。待遇改善は不満を減らす要因にはなりますが、それだけで積極的に働き続ける理由にはなりません。

自社で働き続ければ明るい未来があると感じて初めて定着する

社員に長く会社に留まってもらうためには、この会社で働き続けられ、自分のキャリアや人生がよくなると感じられる環境を作ることが重要です。自分の仕事が正当に評価され、スキルアップに応じて昇給や昇格の道筋が明確であること、そして会社自体が成長していくビジョンが共有されていることが、社員の安心感と意欲につながります。

また、ライフステージの変化に合わせて、勤務形態を柔軟に変更できるなど、長く働き続けられる制度設計も未来への安心感を醸成します。自社の将来性と個人の成長が

リンクしていると感じられることは、社員の定着における極めて重要な要素です。

社員とのコミュニケーションは欠かせない

定着のカギを握るさらに重要な要素は、日々のコミュニケーションによる良好な人間関係の構築です。

経営者や上司が、社員一人ひとりの声に耳を傾け、悩みや希望を理解しようとする姿勢が不可欠です。定期的な1on1面談や食事会、サンクスカードのような感謝を伝え合う仕組みなど、対話の機会を意識的に設けることで、風通しのよい組織風土を形成して離職率を抑制している企業は多くありました。

社員は、大切にされている、見てくれているという実感を持つことで、組織への帰属意識(エンゲージメント)を高めます。制度や待遇といったハード面に加え、対話というソフト面でのケアが、離職を防ぐ有効な手立てとなります。



社員との徹底したコミュニケーションが定着につながる



CASE 01

株式会社錦水館

| | |
|------|-------------|
| 業種 | 宿泊業、飲食サービス業 |
| 従業員数 | 135人 |
| 創業年 | 1902年 |

離職率は大きな課題でした。15年前は一時40%になったこともあります。社内アンケートでは「自分がどう評価されているのかが見えない」という意見が多く、残念ながら「夢がない」と感じて転職する人が少なくありませんでした。

当時は人事評価の仕組みもなく、トップダウンの会社だったので、社長に評価された人が上に行くのではないかとこの疑念があったのではないかと思います。

最初はどうような評価制度が適切か、わかりませんでした。評価制度は、外部のコンサルタントに協力してもらいながら課題を共有し、従業員にも社内アンケートをとりながら評価基準を決めました。アンケートは匿名でしたので、かなり辛辣な意見が多かった。経営自体が間違っているのではと自信をなくすこともありました。ただ、そう思わせているのは会社の経営者の責任だと思い、社内の人事制度から変えていったのです。

CASE 02

株式会社
当間高原リゾート・ベルナティオ

| | |
|------|-------------|
| 業種 | 宿泊業、飲食サービス業 |
| 従業員数 | 230人 |
| 創業年 | 1996年 |

当社の特徴は、新入社員が入社から1年間、総支配人である私の直属の部下になることです。現場の上長に任せるのではなく、組織のトップが責任を持って、社会人としての土台となるマインドを教え込みます。

他社では「総支配人と話したことがない」という若手や、支配人が管理職としか話さないことも多いのですが、弊社では私から積極的に現場の若手の話を聞くようにしています。四半期に一度必ず全新入社員と1on1

面談を行い、悩みなどに耳を傾けます。

人を大切に育てる文化が定着したことで、全体の離職率も現在4.2%まで下がっています。特別な採用活動をしているわけではありませんが、地元の専門学校などの先生方が「ベルナティオに行けば、大切に育ててもらえるから」と理解してくださり、優秀な学生さんを推薦してくれるようになりました。評判が評判を呼び、人が集まる好循環が生まれています。



過去の常識

自社の存続のために
若い人を採用したい



これからの考え方

今いる人に働き続けてもらうための
仕組みを考える



若年層の採用市場は、 かつてないほど激しい競争戦に

少子化が加速する日本において、新卒や若手人材の採用市場は最も難しい市場となっています。知名度、資金力、福利厚生などで勝つ大企業が優秀人材の確保に苦戦する中、中小企業が優秀な若手を大量に採用することは困難です。

若手だけにターゲットを絞った採用戦略は、コストがかさむばかりで成果が出にくいというリスクがあります。若手の採用自体を続けるとしても、そこに依存しすぎることなく、現実を見据えた人材戦略への転換が求められています。

新戦力を求めるより 今いる人に活躍してもらう

新たな人材を採用することの難度とコストを考えれば、今いる従業員に長く、健康に活躍してもらう道筋を考える方が現実的といえます。定年の延長や再雇用制度の充実、シニア層でも無理なく働けるような業務の切り出しや設備の導入など、既存戦力をいかに活用するかに注力すべきです。

また、健康経営を推進し、病気や不調による離脱を防ぐことも重要です。長年会社に

貢献し、業務知識やノウハウを持ったベテラン社員が働き続けられる環境を整えることは、採用難の時代における最も確実な戦力確保策です。

女性やシニアの活用には、 報酬・評価制度の改革が不可欠

今社内にいる女性やシニアなどの人材に継続して働いてもらうためには、業務の在り方を再考し、画一的な人事制度や年功序列型の賃金体系を見直す必要があります。

短時間勤務であっても成果に応じて正當に評価される仕組みや、年齢・性別などに関係なく役割や成果、貢献度に応じて処遇が決まる公平な報酬制度が不可欠です。当然に、これは社員側も貢献ができていなければ高い報酬を得られないということです。人事制度の見直しとともに、従業員に対してはこれまで以上に丁寧なコミュニケーションが必要になるでしょう。

多様な働き方を認めつつ、短い時間でもそれぞれの貢献度を可視化し、納得感のある処遇を提供することで、あらゆる属性の従業員がモチベーション高く働き続けることができます。制度の柔軟性を高めることが、多様な人材の定着と活躍を引き出すカギとなります。

CASE 01

八雲製菓株式会社

業種 製造業
従業員数 50人
創業年 1950年

元々勤続年数が長い高齢者が多く、若手主体に切り替えるのも、簡単にできることではありませんでした。そこで人材確保を目的として、できるだけ長く働いてもらうための環境を整えようと考えたわけです。

そのための一環として人事制度の改革に着手しました。社労士の先生を招き入れ、働き方の見直しや人事考課を取り入れる検討を進めました。2020年に定年を65歳に引き上げ、選択定年制度を導入。60歳を過ぎ

ればいつでも退職でき、希望すれば65歳まで勤められるという制度です。また65歳以降は、一定条件のもと70歳まで1年ごとの更新で再雇用を行い、70歳以降も本人の健康状態や希望を優先して再雇用を行う制度に。

就業規則においても、労働時間の弾力化を図りました。65歳を過ぎると選択制で週1回休みが取得でき、土日を加えて週休3日になります。また短時間勤務も可能です。

CASE 02

株式会社飛驒ダイカスト

業種 製造業
従業員数 59人
創業年 2005年

パート雇用はなく全員正社員で採用。パートタイムの方は「時短社員」と呼び、希望する時間・時間帯を相談して決めています。時短社員は日勤のみで、最も短い方の勤務時間は5時間です。休みも自由で有給休暇取得率はほぼ100%。

今の形態にしたのは、ライフステージが変化しても働き続けてもらうためです。検査員はほぼ未経験からスタートし、スキルマップを作って毎年技量の検証もしています。

時短社員の基本給は時給換算ですが、フルタイム社員のたとえば4分の3の額で同一労働・同一賃金になるよう算定しています。賞与も出ますし査定も同評価基準。有給休暇も1時間単位で取得できます。

パートタイムの方も社員に劣らぬ戦力となる中で、賃金や待遇に格差があるのは不公平なのではと。同じ仕事をしているのに待遇が違うとなるとモチベーションの低下や離職にもつながります。

過去の常識

人が集まる会社には
何か特別な秘訣があるはずだ

これからの考え方

人材確保のためには
あらゆる手段に全力を尽くす

一つこれをやれば解決する という施策はない

採用に関して「このサービスを使えば」「給料を上げれば」といった、何か一つを実行すれば必ず人が集まるという魔法のような特効薬は存在しません。

採用に成功している企業は、WEBやSNSの活用、リファラル採用、学校訪問、職場環境の改善、報酬体系の見直し、福利厚生充実など、考えうるあらゆる手段を同時並行で実行しています。

地道な活動の積み重ねこそが、結果として採用力につながっているのです。採用には、自社の課題に合わせて、多角的なアプローチを継続的に行う粘り強さが求められます。

補助職、スポットワークなど さまざまな就業形態を提示

現代において、フルタイムで働き続けられる人だけで人員を構成することはほぼ不可能です。今は、中小企業においても、専門知識や熟練の技を有する人がすべて一貫通貫で行っていた業務を細かく分解し、未経験者や短時間勤務者でも担える部分を補助職やスポットワークとして採用するアプローチが浸透し始めています。

たとえば、調理作業、清掃、物品補充といった限定的なタスクからスタートできる仕組みを整えることで、採用のハードルを下げている企業がありました。

切り出された業務によって、フルタイムでの勤務が難しい子育て世代やシニア層、障害のある方々も貴重な戦力として活躍できるようになります。朝夕の数時間だけ働くスポット勤務の導入は、正社員が本来の専門業務や質の高いサービスに集中できる時間的な余裕を生み出します。

正社員登用、アルムナイ、副業人材の活用など新たな領域の開拓

従来の新卒・中途採用といった枠組みにとらわれず、新たな採用ルートを開拓する柔軟な発想が必要です。

意欲あるアルバイトスタッフを正社員に登用する道を確認したり、副業人材を活用するといった事例、あるいは一度退職した元社員（アルムナイ）とのつながりを維持して再雇用したりする取り組みが有効だったと振り返る経営者もいました。

これまでどおりの採用ターゲットを掲げるだけではなく、固定観念を捨て、あらゆる形態の人材がアクセスできる間口の広さが、人材確保の可能性を広げます。

CASE 01

株式会社スマイルリンクル

| | |
|------|-------------|
| 業種 | 宿泊業、飲食サービス業 |
| 従業員数 | 140人 |
| 創業年 | 1994年 |

月に1度、選ばれたアルバイトスタッフと私で食事に行きます。これは「根回し」の場でもあります。会社の魅力や将来性を伝え、その場で「いつでもうちの社員になれるよ」といわず合格通知を出してしまう。断られてもいい。アクションを起こさなければ何も始まりません。100人に声をかけて、3人でも振り向いたら大成功。常に「振られる覚悟」でアプローチしています。

また、退職して3カ月後、1年後といった

タイミングで、OB・OGを招いて集まる機会を設けています。いわゆる「アルムナイ」ですね。

一度外の世界を見た上で、「やっぱりスマイルリンクルがよかった」と戻ってきてくれるケースがあれば、彼らは会社の文化やオペレーションを熟知していますから、まさに即戦力です。一度は離れても、つながりを大切に、いつでも戻ってこられる関係性を築いていきたいと考えています。

CASE 02

社会福祉法人明育

| | |
|------|-------|
| 業種 | 医療、福祉 |
| 従業員数 | 127人 |
| 創業年 | 2016年 |

当社では「チームジョブ」に取り組んでいます。保育補助も活用し、子どもの発熱や行事参加などはもちろん、自身の体調不良でも、遠慮なく休める体制を考えました。美容院や映画など息抜きにお休みしてもOK。子育て中の保育士が忙しい朝夕には支援センターの方に手伝ってもらっています。クラス担任は体力的にきつけれど、時間に融通の利く年配の方も多数活躍中です。

また、当社には突然の託児依頼が来るの

ですが、短時間勤務の方にはまず託児スタッフとしてそうしたスポットワークを経験していただき、徐々に経験を重ねた上、国家試験で資格取得後、支援センターの職員へと導いて、最終的に保育園で活躍していただいています。

保育士資格がなくても散歩の引率や掃除など補助業務に従事できます。クラス担任になるのは難しいですが、担任のもと十分に貢献していただいております。非常にありがたいです。



過去の常識

人材サービスを使えば
採用できるはずだ



これからの考え方

社長自らが動かなければ
採用はできない



ハローワークや民間職業紹介所に 任せるだけでは採用はできない

求人票を出して待っていれば誰か来るだろう。お金を払ってエージェントに任せればなんとかなるだろう。もはやこうした受け身の姿勢では、現代の激しい採用競争を勝ち抜くことはできません。

求職者は企業の熱意や本気度を敏感に感じ取ります。ハローワークや人材紹介、求人メディアといった人材サービスはあくまでツールであり、その使い手が主体性を持たなければ機能しません。採用は経営の最重要課題であり、人任せでなんとかなる業務ではないという認識が必要です。

大学・高校へのネットワークづくり、 職業紹介所の戦略的活用を

学校との関係構築においては、経営者や採用担当者が自ら足を運び、顔を合わせて信頼関係を築くことが重要です。先生や担当者に自社の魅力や育成方針を熱心に伝え、この会社なら生徒を安心して任せられると思ってもらうことが、継続的な紹介につながります。

ハローワークなどの職業紹介所に対して、単に求人票を送るだけでなく、担当者

コミュニケーションを取り、自社のことを正確に理解してもらう努力が、求職者への適切なマッチングを生みます。地道なネットワークづくりが、採用のパイプラインを太くします。

SNS活用、HP、コンセプトづくりなど、 社長自らが動く

自社の魅力やビジョンを最も熱く語るのは、経営者自身です。SNS活用やホームページでのメッセージ発信、採用コンセプトの策定において、トップが自ら関与し、前面に出ることが強力な採用広報となります。社長がSNSで日常や想いを発信することで、求職者に親近感や信頼感を与え、この社長のもとで働きたいという動機形成につながるケースも多くあります。

トップが採用に本気であるという姿勢を社内外に示すことは、社員の協力を引き出し、求職者の心を動かす原動力となるのです。



CASE 01

株式会社吉備総合電設

| | |
|------|-------|
| 業種 | 建設業 |
| 従業員数 | 75人 |
| 創業年 | 1963年 |

社長に着任して6年間、若手の採用に力を注ぎました。最初に取り組んだのが、制服の一新、次がホームページのリニューアル。予算をかけて刷新し、仕事紹介動画を採用ページに掲載するなど、頻繁に更新しました。さらにSNSの活用にも取り組みました。若い人とコネクションを築くにはInstagramだと思い、新たに開設しました。

当初は社長自らが全部一人で回しました。その経験から、小規模の会社は、最初は社

長が関わった方がいいと感じました。基本的な仕組みは理解しておくべきですし、社長は採用への危機感で切羽詰まっており、やらざるを得ないのです。

現在フォロワーは1000名を超えてきたので、若い人にも刺さったのではと感じます。実際入社した従業員に聞いてみると、必ずホームページやSNSはチェックしており、今は求人募集からではなく、それらを見て応募してくれる人も少なくありません。

CASE 02

アサヤ株式会社

| | |
|------|---------|
| 業種 | 卸売業、小売業 |
| 従業員数 | 約85人 |
| 創業年 | 1850年 |

家業を継ぐ形で気仙沼に戻ったとき、当社は新卒採用を凍結しており、ほとんどが中堅以上のベテラン社員でした。上の代と年齢差があり、最初が一番難しかったです。

転機となったのが、新卒採用の際、登録されている候補者の携帯にショートメールを送ったこと。相手は千葉の学生だったんですが、「今度東京出張があります。一度話しませんか?」と。それは民間求人メディアの担当者の方にアドバイスしてもらいました。

そのあと交通費を出すから現地も見学してほしいと言って来てもらい、漁師さんと雑談して帰り際に「今度ローブ持ってきてね」と頼まれるような当社の雰囲気や伝えた。その学生は他社を内定辞退して当社に入社し、中核として頑張っています。

こうして徐々に採用を増やしました。今では若手が休み時間にキャッチボールしたり、喫煙所の前で話したりします。そうすると馴染みやすそうな気がしますよね。

過去の常識

採用や定着の手段は
自社単独で考えなければ

これからの考え方

専門家、行政、経済団体など
外部関係者との連携を

専門家の活用によって状況を変える

自社のみで採用や定着の課題を解決しようとすると、既存の慣習や社内のしがらみに縛られ、改善が進まないことが少なくありません。

取り組みを進めている企業の中には、**人事コンサルタントや社労士などを起用し、第三者の視点で組織の課題を解決**する企業がありました。外部のプロであれば、従業員も心理的な安全性を感じて、配置転換の希望や人間関係の悩み、経営への批判的な意見も話しやすくなります。

また、透明性の高い人事評価制度や給与体系を構築する際にも、他社事例に精通した専門家の知見を借りることで、従業員が納得できる公正なルールを整備し、結果として離職防止につなげることができます。

外部アドバイザー、顧問サービスなどを活用する企業も

中小企業にとって、人材面で改革を進める際、専任担当者を雇用することは大きなコスト負担となります。

そこで、**マッチングプラットフォームなどを通じて必要なときだけ外部のアドバイザーや顧問を業務委託で活用することで、高度な**

人事戦略を低コストで導入している企業がありました。

たとえば、月数回の定期的な面談を通じて、経営目標に連動した等級制度や報酬体系の策定を伴走支援してもらったというケースです。また、デジタル化やDX推進でも、外部の専門家や教育プログラムが関与することで、現場の意識改革を含めた包括的な変革が期待できます。

行政や経済団体、業界団体などとの連携の検討を

企業の信頼性を高めるためには、行政や経済団体、業界団体などが提供する公的な認定制度を積極的に活用することも有効です。

第三者機関からのお墨付きを得ることで、求職者やその家族、取引先からの信頼性が高まり、採用において大きなアドバンテージとなります。

自治体などが実施する働きやすい職場づくりの認定制度などを、自社の現状を客観的に見直す機会として活用していた企業もあります。認定を得るプロセスの中で、それまで曖昧だった有給休暇の取得奨励や産休・育休明けの正社員登用制度を明文化し、組織体制を整え直した事例も見受けられています。

CASE 01

株式会社加藤組

業種 建設業
従業員数 99人
創業年 1924年

数年前から人事評価やそれに紐づく給与体系を明確化しました。人事評価には「成長支援制度」というシステムを導入しました。

一般社員は本人が自己評価をし、同時に直属の上司が評価した内容と突き合わせる面談を定期的に行います。以前は、たとえば土木部長が50人の部下を全員評価し、フィードバックもありませんでした。それでは納得感もコミュニケーションの機会もない。

制度改革は、顧問をマッチングするプラットフォーム

フォームで紹介していただき、面談を行うことで弊社の考えを共有できる方を見つけ、業務委託をお願いしたという経緯です。

その方は人事コンサルタントとして活躍されている方で、月1回経営として目指すべき方向をすり合わせ、必要な人事施策を共に作り上げています。そのほか、懇意にしている大学の先生にもご協力いただいています。外部人材をうまく活用することが人事施策を考える上でとても大切だと考えます。

CASE 02

有限会社鋤脈社

業種 製造業、情報通信業
従業員数 26人
創業年 1972年

宮崎県では『^{きわみ}ひなたの極』認証制度ができました。働きやすい職場づくりを行う企業に対し知事が認証する制度です。**弊社も2022年から社内委員会を立ち上げ、「ひなたの極」認証を取り、幅広くPRできる会社になろうと働き方改革を始めました。**

最初は「出版＝残業が多い」イメージから変えようと。それまで締め切り前は22～23時まで残業したり、休日出勤しても振替休日を希望しない人は取らずに終わったりしまし

た。まずノー残業デーを週2回設け、残業時間の削減に取り組みました。

有給休暇も取得率が低かったので、年度始めに「〇日有休を取れます」としっかり伝え、取りやすい雰囲気づくりを進め、2024年「ひなたの極」認証を受けました。2025年度からは年間休日120日に変えています。

認証制度もあって会社説明会で働きやすい環境をPRでき、応募してくれる人はじわじわ増えて、よい流れになりつつあります。

過去の常識

地域で人材を奪い合う競合他社は
ライバルである



これからの考え方

地域、業界で力を合わせて
採用・育成する



自社単独で十分な人材を確保することは困難と認識する

地域内の限られた労働人口を巡って、近隣の企業同士で人材を奪い合う消耗戦が続いているのは、いずれ地域全体が疲弊し、共倒れになってしまいます。若者の都市部への流出が止まらない中、一社単独での採用力には限界があります。

これからの時代は、**競合他社を単なるライバルと見るのではなく、共に地域を支えるパートナーとして捉え直し、手を組んで人材確保に当たる**という視点の転換が必要です。地域全体で魅力的な雇用環境を作らなければ、人材そのものが地域からなくなってしまふという危機感を共有すべきです。

業界横断での共同採用も

採用活動そのものを、地域の同業他社や異業種と共同で行う動きが始まっています。**複数の企業が連携して合同説明会を開いたり、共通の採用ブランドを立ち上げたり**することで、スケールメリットを生かし、学生への訴求力を高めることができます。

たとえ自社に入社しなくても、連携する地域の他社に入社すれば「地域への定着」という観点では成功と捉えるという、広い視野

での採用活動が求められます。業界の枠を超えて「この地域で働くこと」の魅力を発信し、人材のプールを共有するような取り組みが、結果として各社の人材確保につながります。

地域全体で若手を育成 企業と共に生き残る地域へ

採用だけでなく、育成においても地域全体で連携することが有効です。**新入社員研修を合同で実施したり、若手社員同士が交流できる「地域同期」のようなコミュニティを作ることで、若手の孤立を防ぎ、定着率を高めることができます。**一企業の中だけでは得られない刺激や、相談できる社外の同期の存在は、若手にとって大きな支えとなります。

地域全体が一つの育成の場となり、企業同士が協力して人を育てるシステムを作る。従業員の生産性を高め、都市部にも負けない待遇を実現することが、企業と地域が共に生き残るための持続可能なモデルとなります。



CASE 01

株式会社ユリーカ

| | |
|------|-------|
| 業種 | 情報通信業 |
| 従業員数 | 60人 |
| 創業年 | 1981年 |

長野で専門性の高いSEは、完全に枯渇している状況。これを打開するための組織・体制を作ろうと、**私が呼び掛けて事業協同組合を立ち上げました。**下請け構造ではなく、組合が大型案件を受注し、その後組合員がフラットな状態で一定単価で請け負います。取り組みを通じて、会社全体として地域全体のITレベルを引き上げていくことにつながっていると思っています。

この取り組みを通じて、**メンバー間交流や**

情報交換など、お互い助け合う関係性ができたことも大きいです。たとえば、月1回の会議で「あの採用メディアはいい感じだったよ」など情報交換をします。また、ある社長が重病になった際、別の会社の社長が社名とメンバーを残す形で吸収合併してくれたこともあります。

中小企業で得られる知見は限られますが、他社との交流を通じて知識や経験の幅を広げることができます。

CASE 02

株式会社ビジュアルソフト

| | |
|------|-------|
| 業種 | 情報通信業 |
| 従業員数 | 134人 |
| 創業年 | 1996年 |

福井で働くエンジニアを創出するため、**当社を含め福井県に本社を置くIT企業5社が協力し、学生一人ひとりを応援する「ITラボふくい」という団体を立ち上げました。**5社の人事担当者が話し合い、IT企業が協働で学生にアプローチする活動をスタートさせたのです。

当社の場合は採用人数の約3分の1が「ITラボふくい」のイベントで接点を持ち、インターンシップなどでつながった学生です

ら、非常に効果があると実感しています。

県の定住促進課にも活動のねらいを話し、各社の事業継続と同時に人口流出を防ぐ取り組みである点を評価してもらい、2年前からイベントは県との共催となりました。県も、地元企業で働き、キャリアアップしたいという若者たちが増えることを望んでいます。だから目的は同じ。こうして粘り強く活動する中で、地元メディアにも取り上げられるなど、県内での認知も広がっています。