

中小企業における「人材の確保・定着」と「売上の拡大・成長」を両立する取り組みについて

■ 課題意識

- 昨年度の議論を通じて、少子化や労働市場の流動化などを背景に、知名度や給与水準で勝る大企業に対し、**市内企業が人材の確保・定着に苦心している状況を再認識**
- 特に前回会議において、「中小企業は売上拡大とセットでなければ人を採用できない」などのご意見を頂戴したところであり、**成長マインドを持つ中小企業にとって、海外展開など新たな市場への挑戦も含め、即戦力となる人材獲得が大きな課題**

○こうした経過を踏まえ、今回の第35回・次回の36回会議では、**企業のどのような取り組みが「人材の確保・定着」と「売上の拡大・成長」を両立させるのか**についてご議論いただき、頂戴するご意見の本市経済施策へのさらなる反映を図り、仙台経済COMPASSの目標達成を目指してまいります

- 第35回会議では、下記仮説を基にご意見をいただき、次回の第36回会議（9月上旬予定）では、本日の会議を踏まえた本市新規事業のアイデアや方向性を示し、さらにご意見をいただきたい

■ 議論にあたっての仮説

中小企業において「人材の確保・定着」と「売上の拡大・成長」の双方を可能にするためには、**下記の3つの視点に基づく取り組みを各企業が強化・実践することが重要ではないか**（本市の企業支援策としても、その浸透に重心を置くべきではないか）。

□ 視点1 求職者に選ばれる取り組み

国籍や年齢、性別、障害の有無などに捉われない採用戦略を持つ地域企業を増やすことで人手不足が解消し、多様な働き手の自己実現、充実感の醸成が地域経済全体として成立するのではないかと。

視点1の関連事例

	内容	成果
A社	女性（主婦層）採用のため、個人に合わせた柔軟な勤務体系を認めるとともに、音楽が流れるオフィスやカフェスペースなど女性が働きやすい環境整備を実施。「女性こそ製造業で活躍できる」という採用活動を展開	女性を中心に30名を超える応募が殺到。製造業のイメージ払拭につなげた
B社	障害者雇用を進めており、地元の特別支援学校と連携。2週間の就労体験期間を設け、関係者全員の安心と納得を担保	障害者の雇用率9.5%、定着率は100%
C社	積極的に外国人を雇用するため、文化の違いを理解・尊重する風土を社内に造成。デジタルデバイスを駆使してコミュニケーションを取りやすくしたり、宗教上の配慮として社内にお祈り部屋を設置するなど、外国人を受け入れやすい環境を整備	高度外国人材を雇用できたほか、グローバルな企業として認知され、外国人と一緒に働きたいという日本人の就職希望者も増加

※市外事例については社名をアルファベットで表記

□ 視点2 従業員の成長に資する取り組み

人材の流動性が高まる中で、働きやすい職場環境の整備に加え、従業員のやりがい・エンゲージメントを高める組織開発を行うことが、従業員の自身の成長はもとより、勤続年数延長やカムバック採用増加などの好影響をもたらす、企業の社会的評価の向上や成長につながるのではないかと。

視点2の関連事例

	内容	成果
(株)ユーメディア	会社の存在意義、ビジョン、パーパスの理解促進のため、社員全員参加型のミライサミットを行うなど、「人と組織の開発を経営の第一義とした体制づくり」を行っているほか、組織サーベイ、360度サーベイ、1 on 1のミーティングといった対話型組織開発を行い、社員に主体性、当事者意識を持たせる取り組みを実施	従業員数、管理職や役員女性の比率、勤続年数、離職率、時間外労働時間や有休消化率など、いずれの数字も改善
(株)アクアビットファクトリー	「従業員ファースト」を掲げトップダウン専行型の労使関係から脱却するとともに、①業務・職責の見える化などの「安心」への取り組み、②運営への参加などの「やりがい」への取り組み、③人事考課の評価項目の客観化・報酬連動など「報酬」への取り組み、④働く目的の明確化と共有など「誇り」への取り組みなどの環境整備を実施	1年間の離職率が33%から10%に減少するとともに、会社の理念や方針が共有され、それに沿った意見や提案が増加
D社	育休中の女性にも会社の動向を知ることができる環境を整備し、復帰しやすい環境づくりをしたほか、会社の経営方針について、経営層ではない社員についても自らの意見を発現する場を創出	女性職員の働き続ける意欲を後押しするとともに、社員のエンゲージメントも向上

□ 視点3 求職者や従業員を顧客として捉える取り組み

「外国人」「女性」「シニア」など、自社の多様な人材の考え・価値観を商品開発や販路開拓などに生かすことが、さらなる企業の競争力向上、バリューアップにつながるのではないかと。

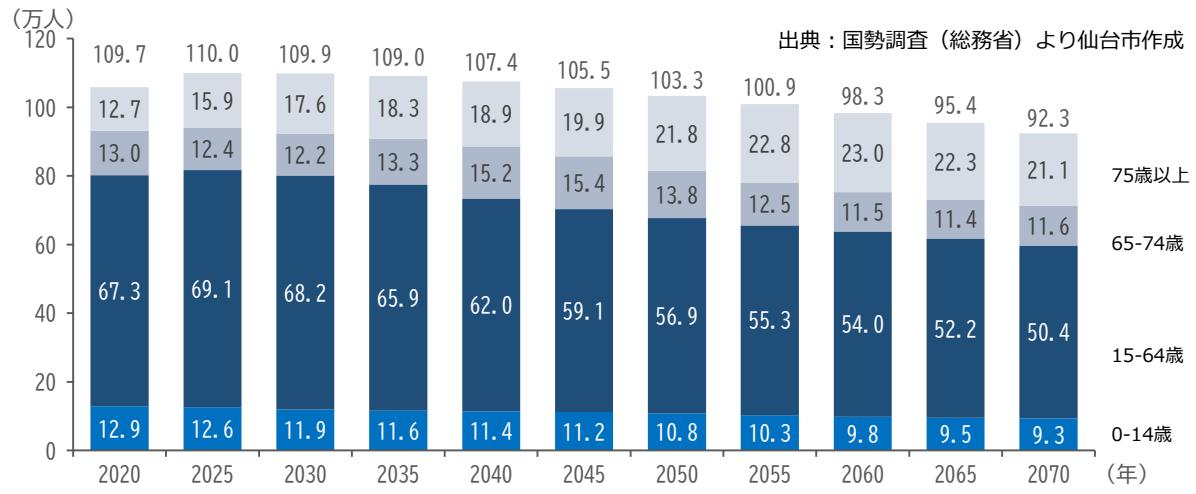
視点3の関連事例

	内容	成果
(株)鐘崎	女性社員だけのプロジェクトチームを作り、「お魚で女性のなりたいを応援する」をコンセプトに新ブランドや新商品（魚のすり身を使ったプロテインバー）を開発	各種メディアにも取り上げられ、スポーツジムなど新たな販路開拓が実現
(株)ジーバー	シニア人材を活用した弁当の製造・宅配事業を展開。メニュー開発にもシニア人材の意見を採用	メディア露出増により企業認知度が向上し、シニア世代の活躍の場も創出
(株)日専連ライブサービス	トップダウン方式による意思決定が、トレンドを盛り込んだ意見の吸い上げや若手社員の成長につながらないなどの課題を生んでいると分析し、脱却に向けて社内会議室を活用した社員懇親会の開催や経営層が幅広いアイデアを聞くための意見交換を実施	若手社員のアイデアが新商品やサービスに反映

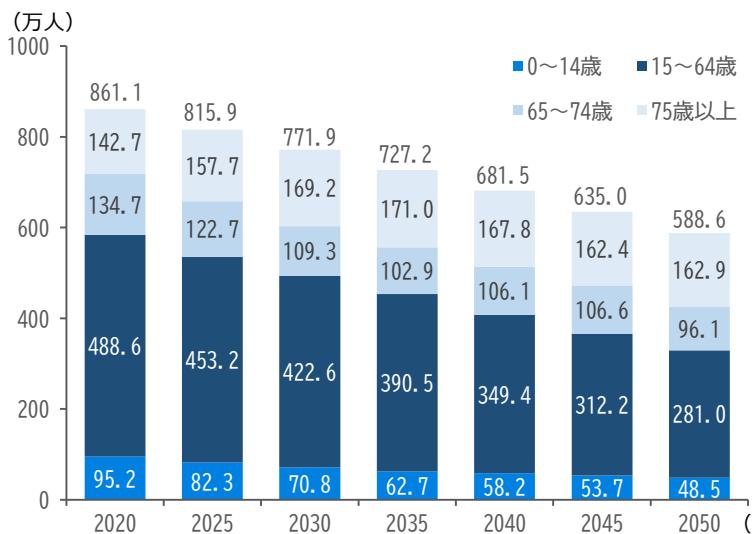
■ ご意見をいただきたい事項

- 自社/他社を問わず、各視点に関連する取り組み事例とその効果、成否のポイント
- 中小企業においてそうした取り組みがなかなか進まない要因や課題
- 市として取るべきアプローチ（ターゲットや方向性など）

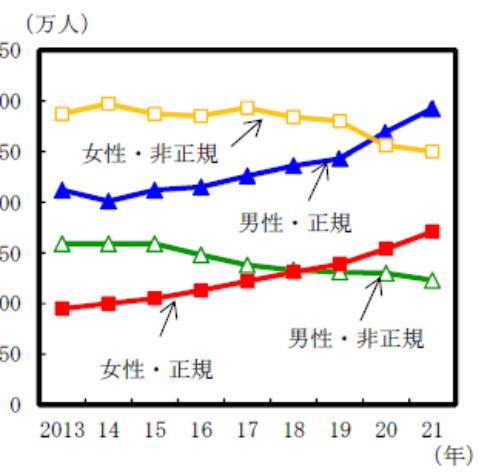
■ 仙台市の年齢階級別の将来人口推計



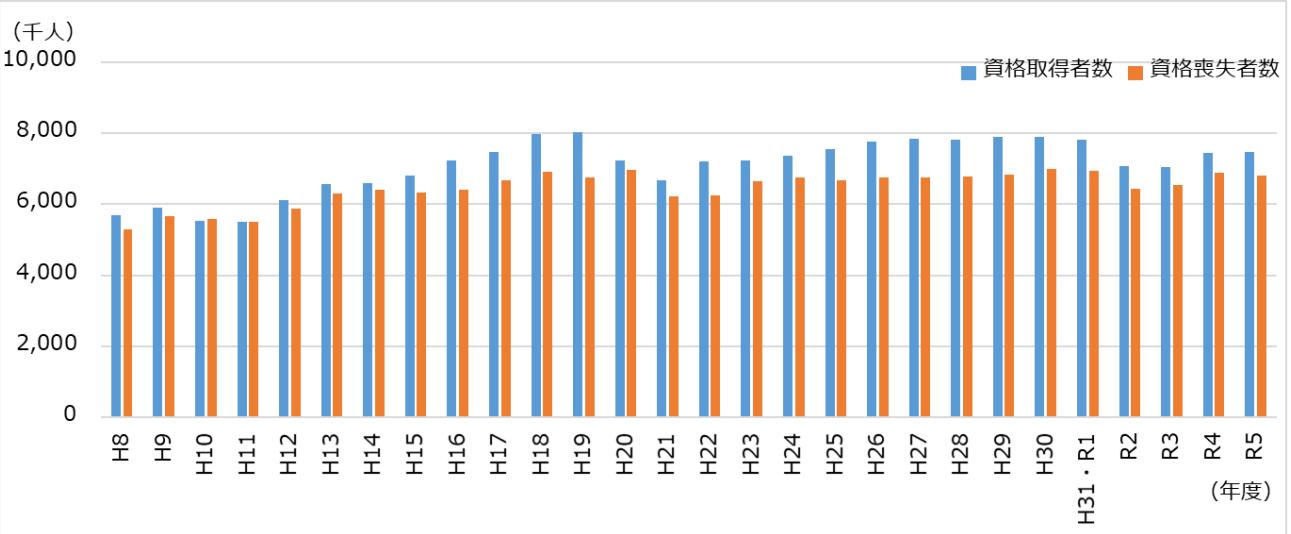
■ 東北6県の年齢階級別の将来人口推計



■ 転職希望者数（全国）の推移



■ 雇用保険一般被保険者資格の年間取得者数及び資格喪失者数の推移（原数値・全国）

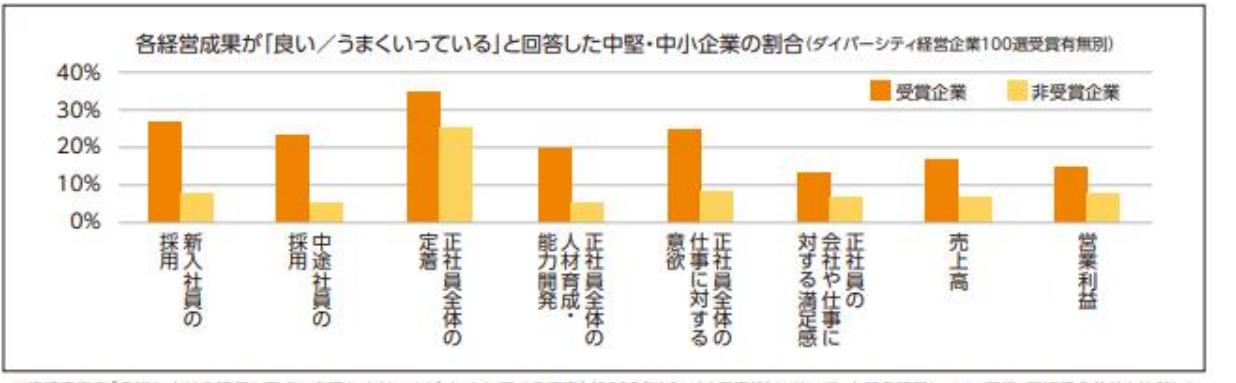


○将来人口推計によれば生産年齢人口は今後大きく減少する見通し。
 ○転職希望者数（全国）は大きく増加しているほか、全国の雇用保険被保険者資格の取得者・喪失者を見ると、少子化で新卒者が減少する中で大幅に増加※しており、労働市場の流動化傾向が推察される。
 ※傾向把握にあたり、制度改正による影響は微細なものとして考慮していない

■ 多様な人材の活躍に着目した「ダイバーシティ経営」（経済産業省）

多様な人材注1を活かし、その能力注2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注3のことであり、これからの日本企業が競争力を高めるために必要かつ有効な戦略

注1 多様な人材とは、性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む。
 注2 能力には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含む。
 注3 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とは、組織内の個々の人材がその特性を活かし、いきいきと働くことのできる環境を整えることによって自由な発想が生まれ、生産性が向上し、自社の競争力強化につながるといった一連の流れを生み出しうる経営のこと。



※経済産業省「多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査」（2020年10～11月実施）において、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業（ダイバーシティ経営を行う企業）と非受賞企業（ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業）で分析したもの
 出典：経済産業省資料

○「ダイバーシティ経営」を行う企業は、そうでない企業と比べて経営成果が良いという調査結果もある。

■ 関連する仙台市の事業等（一例）

■ 人材定着・組織開発プログラム

企業における組織風土の改善や人材定着の仕組みづくりを支援するため、マネジメント層（経営者、次期経営者、リーダー等）を対象に、現代のリーダーに求められるマネジメントやコミュニケーションスキルを学び、現場での実践を通して身に着けるプログラムを実施

■ 仙台「四方よし」企業制度

地域経済の活性化と、若者の地元定着等を促進するため、【売り手よし】【買い手よし】【世間よし】の「三方よし」に、社員にとってより良い職場環境づくりに取り組む【働き手よし】を加えた「四方よし」な取り組みを行う市内中小企業を表彰・紹介し、その取り組みを後押しするとともに、優れた事例を幅広く発信

■ グローバル人材確保・育成

将来の経営者候補等となり得る高度外国人材と地元企業とのマッチングを図るため、海外の合同企業説明会への出展を実施。また、地域企業の国際競争力向上に資する人材を育成するため、企業の将来を担う若手人材の海外留学等を支援

■ 若手人材確保等による組織文化変革促進

中小企業を対象に、組織体制構築に関するセミナーや助言、若手人材とのマッチングを通じて、優秀な若手人材が活躍できる企業体質・組織文化への変革を促し、全国から優秀な人材を確保できるよう支援

■ 企業の未来プロジェクト

責任ある立場での活躍が期待される女性社員の育成プログラムを柱に、企業の女性活躍推進を支援する多彩なメニューをセットで提供

■ 男性育休取得チャレンジ企業創出事業（仙台こども財団事業）

男性育休を取得しやすい環境づくりを目指す企業に専門家を派遣、制度設計に向けた各種サポートを実施