

# 第一部

## 中小企業の人材育成 について

神奈川働き方改革推進支援センター

社会保険労務士 桐生 英美

# プロフィール

## 桐生 英美（きりう ひでみ）

日本経営サポート株式会社 代表取締役

社会保険労務士

1962年、東京生まれ。

企業での人事採用経験25年、採用面接2000人超  
結果にコミットする「採用力強化アドバイザー」です！

- 富士通グループで人事採用を担当し、入社10年間で、  
グループで1000人規模の技術者集団づくりに従事する。
- 社会保険労務士試験に1995年合格（勤務社労士として登録）
- Samsungで人材教育と採用を担当。その後、アメリカ系企業に移籍し、  
人事及び採用に従事。
- 2度のM&Aに遭遇し、自社社員のリストラと、自らもリストラを経験。
- ITベンチャー企業で総務部長を辞し、2009年に社労士事務所を開業。
- 日本経営サポート株式会社設立 代表取締役に就任  
25年の民間企業での人事総務の経験を活かし、  
社長のアドバイザー【**社外総務人事部長**】として活躍している。



趣味のハーレーで、顧客訪問することもある「異色の採用力強化アドバイザー」

# 講演・講習・研修



ハーレー社労士君

## ○東京商工会議所

- ☆欲しい人材を引き寄せる「採用力育成」セミナー（豊島支部・足立支部、江東支部）
- ☆働き方改革解説セミナー（足立支部）
- ☆職場のハラスメント対策セミナー（杉並支部）

## ○東京しごと財団

- ☆中小企業のための「採用力育成」ノウハウセミナー

## ○株式会社エヌジェイハイテック

- ☆欲しい人材を採用・定着させるノウハウセミナー

## ○奄美大島雇用創造協議会

- ☆欲しい人材を引き寄せる「採用力育成」セミナー

## ○建通新聞社

- ☆欲しい人材が採れる！採用のお悩み今すぐ解消セミナー（オンライン開催）

## ○横浜市経済局

- ☆「育児・介護休業法」「女性活躍・ハラスメント規制法」について（オンライン開催）

## ○厚生労働省委託事業

- ☆派遣先責任者講習（東京）
- ☆介護労働者雇用管理責任者講習（東京・埼玉・神奈川・千葉）
- ☆労働契約等解説セミナー（神奈川）
- ☆職場のハラスメント対策セミナー（神奈川）
- ☆新規起業就業環境整備セミナー（東京・神奈川）
- ☆同一労働同一賃金について など



# マスコミ等掲載

大同生命サーベイのテーマを突切り!  
 経済ジャーナリスト川島睦保が切り込む  
**東洋経済新報社** × **現場のリアル** Interview  
 ブランドスタジオ

大同生命広報誌2021年2月号

コロナ禍は採用活動を見直すチャンス  
 中小企業を成長させる  
 採用・育成とは?

日本経営サポート株式会社 代表取締役 採用力強化コンサルタント/社会保険労務士  
**桐生 英美**  
 Hidemi Kiriu

大手企業、外資系企業、ベンチャー企業において、25年間におたり人事・総務・経理、会社立ち上げなど、多岐多岐な業務経験を積み、2000人以上の採用面接の経験と社労士の資格を活かし、現在は、数多くの中小企業をサポートしている。1995年「社会保険労務士」試験に合格、社労士登録20年、2009年に独立し、桐生社会保険労務士事務所を設立。2011年、日本経営サポート株式会社を設立。



大同生命広報誌  
(2021年2月号)

**前職 人事マン** —あの一歩の経験があればこそ—



桐生社会保険労務士事務所 代表 創業支援コンサルタント **桐生 英美** 氏

2度の挫折経験(M&A)が植え付けた  
**「人を大事にする会社」づくりへの思い**

ハーレーに乗って属意と取れた桐生英美氏。しかし、その一方で昨年の外資からは想像すらできない人事マンとしての2度の大きな挫折。「ハーレー社労士」の名に込められた桐生氏の「思い」とは?

人事マネジメント  
(2010年7月号)

日本経営サポート株式会社  
 ビジネスプラットフォーム 2ndStage~企業が輝くとき~ (FP)~エンタツ株...  
 企業人事の採用から説明・退職手続きまで  
 人事に関するトータルな行務解決にサポートする

企業紹介

代表取締役 桐生 英美

創業支援  
 人事労務  
 採用面接  
 退職手続き  
 労務相談



チバテレビ  
(2017年1月7日放送)

「ハーレー社労士」のヒデです!



BIG MACHINE  
(2010年5月号)

「報告する」として「報告された」として...  
 桐生 英美 氏

「報告する」として「報告された」として...  
 桐生 英美 氏

「報告する」として「報告された」として...  
 桐生 英美 氏

週刊ポスト  
(2021年1月15日22日号)

日本経営サポート株式会社  
 代表取締役  
 社会保険労務士  
 桐生 英美

2012.1  
 Special Feature

社長の右腕

URL  
<http://www.kiriu.com>

E-mail  
[office@kiriu.com](mailto:office@kiriu.com)

社内で社長ファンを作れば  
 全社員が社長の右腕になる

近代中小企業  
(2012年1月号)

2022年(令和4年)4月27日(水曜日) 日刊 (本)日・祝日休刊

建通新聞  
 東京

「人りたい会社」づくり  
 手間を惜しむ「ヒント」は

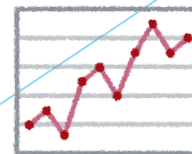
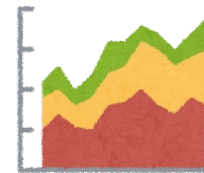
「人りたい会社」づくり  
 手間を惜しむ「ヒント」は

「人りたい会社」づくり  
 手間を惜しむ「ヒント」は

建通新聞  
(2022年4月27日)

# 経営者の悩みランキング

- 売り上げが安定しない
- 優秀な人材確保ができない
- 社内の人間関係がうまくいかない
- 相談相手が見つからない
- コスト削減ができない
- 経営のモチベーションが上がらない
- 人材が定着しない



コロナ禍と「これから」の人材市場

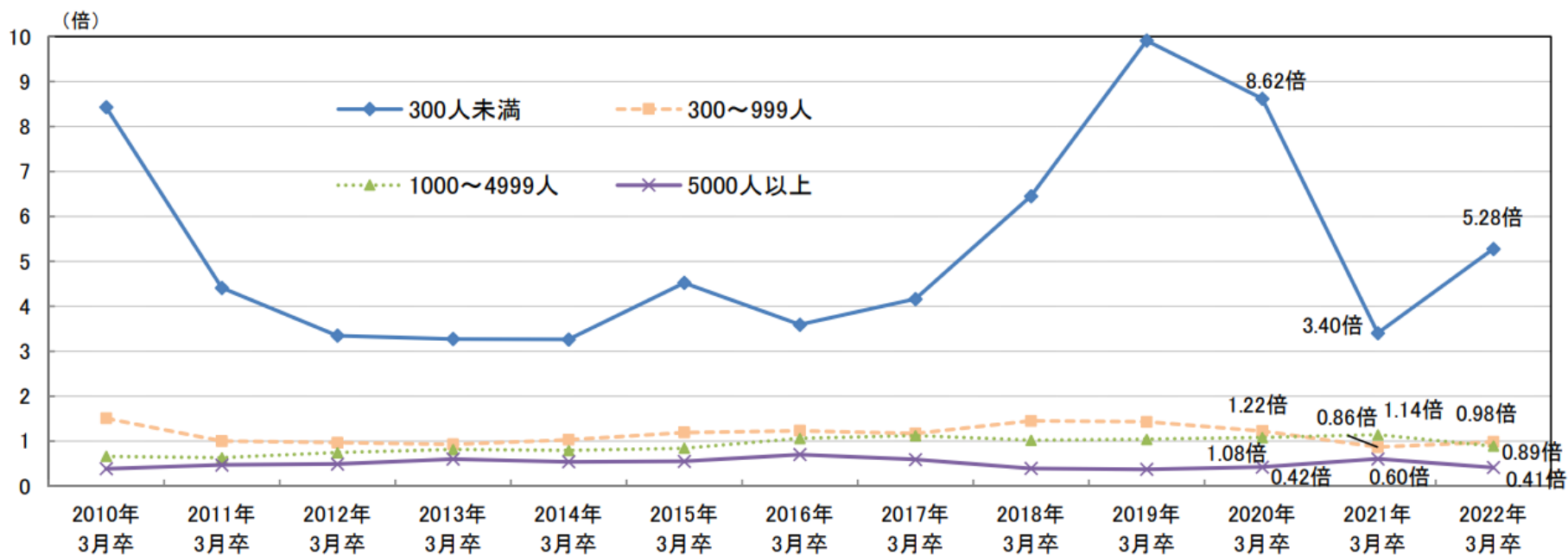
2023年に成人式(20歳)  
を迎えた数？

2003年に成人式を迎えた数？

2023年に生まれた赤ちゃんの数？

※ 試算数値(2023年11月25日:日本経済新聞)

# コロナ禍と「これから」の人材市場



(出典)リクルート 第38回 ワークス大卒求人倍率調査(2022年卒)

# 求職者が就職先へ求めていること

## 転職者が現在の勤め先を選んだ理由（3つまでの複数回答）

表 21-1 性・年齢階級・最終学歴・事業所規模・現在の勤め先の就業形態、現在の勤め先を選んだ理由別転職者割合

性・年齢階級・最終学歴・事業所規模・現在の勤め先の就業形態	転職者計	現在の勤め先を選んだ理由（3つまでの複数回答）											不明
		仕事の内容・職種に満足がいくから	自分の技能・能力が活かせるから	地元だから（Uターンを含む）	賃金が高いから	労働条件（賃金以外）がよいから	安全や衛生等の職場環境がよいから	会社の規模・知名度のため	会社に将来性があるから	通勤が少ない、通勤が便利だから	前の会社の紹介	その他	
総数	100.0	41.0	36.0	13.9	15.1	26.0	7.4	7.9	12.2	20.8	5.6	21.7	0.9
前回（平成27年）総数	100.0	40.9	37.6	17.3	12.5	24.8	---	8.6	13.0	21.4	4.2	19.9	1.1
男	100.0	42.0	40.2	15.1	15.5	24.1	6.9	9.8	14.6	19.1	6.6	19.4	1.2
女	100.0	39.6	30.4	12.3	14.5	28.6	8.1	5.4	9.0	23.2	4.3	24.8	0.3
15～19歳	100.0	34.4	2.6	3.8	2.1	40.2	4.8	5.9	1.2	7.5	-	85.1	-
20～24歳	100.0	46.1	25.1	24.7	11.6	23.4	7.5	11.7	13.0	17.6	0.7	31.1	0.1
25～29歳	100.0	44.9	32.9	15.0	22.2	28.6	8.2	9.7	16.8	17.1	5.2	17.0	0.1
30～34歳	100.0	48.4	32.2	13.8	21.1	38.0	8.5	8.2	12.6	24.1	1.3	13.6	0.0
35～39歳	100.0	34.1	40.8	13.1	14.8	32.8	11.1	7.8	15.9	17.7	5.3	18.0	0.5
40～44歳	100.0	29.7	35.7	8.9	15.8	22.0	6.8	9.6	16.4	19.6	6.7	22.8	2.8
45～49歳	100.0	41.1	39.9	11.9	17.2	22.0	6.3	6.0	7.5	22.1	4.6	19.4	1.9
50～54歳	100.0	39.0	40.6	14.3	6.9	24.4	7.8	7.3	7.8	26.5	8.3	25.7	0.5
55～59歳	100.0	47.9	44.8	12.5	13.6	14.9	3.1	6.0	8.3	16.9	12.5	21.5	1.5
60～64歳	100.0	41.2	41.4	10.3	4.3	12.6	3.6	5.3	5.6	29.9	8.8	29.6	0.2
65歳以上	100.0	44.6	30.7	20.3	3.2	20.5	5.2	0.4	5.1	23.9	11.6	37.9	0.5
最終学歴													
中学校	100.0	38.6	47.2	10.5	19.4	20.6	8.7	6.5	16.6	15.3	10.1	14.9	-
高等学校	100.0	34.3	29.9	12.9	16.0	24.6	7.8	8.3	10.7	21.0	4.2	27.6	0.5
専修学校（専門課程）	100.0	41.1	37.8	15.4	14.4	26.3	5.9	4.5	11.1	23.5	5.1	23.6	0.2
高専・短大	100.0	37.1	34.0	16.5	8.7	29.2	8.0	3.6	13.1	23.4	4.2	22.1	0.7
大学	100.0	48.4	38.5	14.0	15.7	26.9	7.6	10.4	14.0	20.5	6.8	15.6	1.8
大学院	100.0	53.8	65.7	13.1	20.0	26.6	3.2	11.2	10.6	11.4	4.1	17.5	-
事業所規模													
1,000人以上	100.0	49.2	43.5	10.9	16.8	24.3	11.5	18.0	21.1	14.7	5.9	16.2	0.1
300～999人	100.0	44.9	38.4	16.0	12.2	33.4	8.3	16.3	17.1	17.2	5.2	14.1	0.5
100～299人	100.0	40.9	38.9	15.5	14.5	27.5	8.0	12.4	14.8	21.2	5.9	20.9	0.2
30～99人	100.0	43.3	36.3	16.0	12.9	26.0	7.1	6.5	12.0	23.4	4.2	19.7	0.6
5～29人	100.0	38.3	33.8	12.1	16.8	24.1	6.7	4.6	9.7	20.8	6.3	25.0	1.3
現在の勤め先の就業形態													
正社員	100.0	42.7	37.4	13.6	14.9	26.1	7.5	9.1	13.3	21.5	4.6	19.9	1.1
正社員以外	100.0	36.5	31.8	17.5	14.4	20.8	5.3	5.8	11.8	21.7	5.5	26.3	0.2

**賃金が高いからと言って働きたい会社とはならない**



# 「これから」の中小企業の人材戦略の課題

## ○人材の確保

- ・求める人物像の明確化
- ・働きたいと思わせる職場風土

## ○人材の定着

- ・求める人物像の明確化
- ・働き続けたいと思う職場風土

# 「これから」の中小企業の人材戦略の課題

## ○人材の確保

人材の確保は、喫緊の重要課題。  
多くの中小企業では、苦戦している実態。

## ○人材の定着

現状の人材を有効に活用する。  
退職させない工夫を優先する。  
(人材の確保もあきらめずに進める)

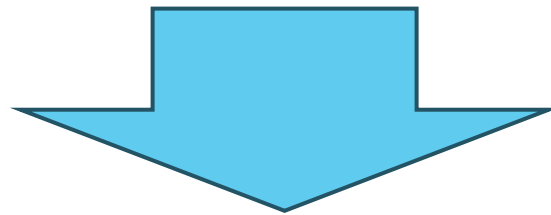
# 共通する重要なキーワード

○求める人物像

○働きやすい職場（制度等）

# 求める人物像を明確にする

NG例 明るい人  
コミュニケーション力のある人  
真面目な人  
やる気のある人



「良い人」より「合う人」

# 「良い人」より「合う人」

例えば

弊社では社長の私は  
考える<行動>タイプです

私が評価するのは、**行動**できる人です。

そして、時間をかけた完璧なものより、  
**スピード**を重視します。

なので、考えてばかりで動けない人、とても正確な資料  
を作るけど遅い人は評価されないし、合いません

# 「良い人」より「合う人」

仕事スキルがとて高くてても

完璧を求めて、時間がかかる

考える時間の方が長い

このタイプの方は弊社に入るとストレスになり、  
早々に辞めるでしょう

だからこそ、自社(社長)のタイプを知り、  
「合う人」を採用し育成する必要があります

# 「良い人」より「合う人」

(1) 自社(社長)のタイプに合う人を

新たに 採用する。

(2) 自社(社長)のタイプに合う人に

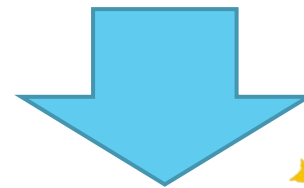
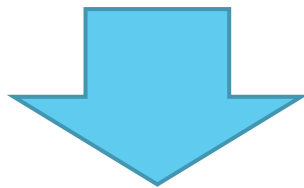
社員を 育てる(育成する)。

# 「良い人」より「合う人」

## ☆営業スタッフの例

業績をあげている人  
の能力上の特長

自社が大切にしていること、  
これから（将来）、自社が  
必要としていること



自社が求める営業スタッフ像





# 人材の定着

自社の経営課題をクリアするために

社員を **育てる(育成する)**。

働く環境を **整備する**。



# 中小企業の社員育成における課題

予算の確保

時間の不足

競争激化と人材の確保

技術や業界の進化

業務負担の多忙さ



# 中小企業の社員育成における課題

## 予算の制約

⇒予算に限りがある。専門の教育プログラムの利用が難しい

## 人材のスキル不足

⇒従業員は本業務で忙しい。教育・研修のための時間を割くことが難しい

## リーダーシップの不足

⇒多くは社長のリーダーシップのみ。リーダクラスの育成が課題

## 効果測定の難しさ

⇒教育・研修の効果を測る仕組みが不十分



# 中小企業の社員育成における課題の解決策の例

## 予算の制約

- ⇒コスト効果の高い研修プログラムの検討  
「オンライン研修(e-ラーニング)」  
「無料のウェビナー研修」など
- ⇒人材育成の計画を作り、予算を明確にする

## 人材のスキル不足

- ⇒e-ラーニング等の活用で、従業員の都合に合わせて柔軟な受講を提供する。
- ⇒テーマを限定し、短時間で集中的な内容の研修を選定する。



# 中小企業の社員育成における課題の解決策の例

## リーダーシップの不足

- ⇒リーダーシップの重要性を組織文化に組み込む。
- ⇒組織内のスキルや経験豊富な従業員をトレーナーとして育成する。
- ⇒組織内のコミュニケーションを活発化させ、従業員が組織のビジョンや目標に共感しやすくします。

## 効果測定の難しさ

- ⇒教育・研修の前に、目標とする効果を設定する。
- ⇒研修後に、従業員からのフィードバックを集め、  
改善点等を見つける。
- ⇒研修の成果を従業員の人事評価と結び付ける。



# 人材育成の他社事例

- 新人社員に対して**先輩社員**を**チューター**として配置し、何でも相談できる関係を作り、新人が孤立しないよう配慮している(運輸業)

- **定年退職した社員**を**顧問**として雇い、技術を習得している(金属製品)

- これまで集合研修を主に実施してきたが、コロナ影響や人員の効率的配置を進める中、各職場から集めることが難しい状況となっている。そのため、自己啓発としての**通信教育**や**オンライン研修への参加**、**タブレットを活用した基本的な接客などの学習**を徐々に進めている(小売業)

- 今期**e-ラーニングサービス**を導入。全社員が対象。会社から指示された内容だけでなく、自分が必要としている内容を選択して受講することが可能になった(その他製造業)

- 新規開発業務をテーマに毎月**従業員の代表**が**会合を開催し、発表**について他の部署から評価を受けるという取り組みを行っている(化学)

- 来期は従業員の定着と離職率を下げる目的もあり、**エンゲージメント調査**から育成・評価に力を入れようと準備を進めている(卸売業)

- **評価制度の整備**により社員の自主的な取り組みを人事評価に反映させ、それを通じ社員のスキルアップを図っている(はん用、生産用、業務用機械)

- 今期から、評価システムと連動した**個人個人の課題や目標**に照らした**教育カリキュラム**を設定し、教育に重点を移行している途上。予算については1000万は覚悟している(情報通信業)

# 人材の定着(育成編)

社員の能力(スキル)を

伸ばす

追加する

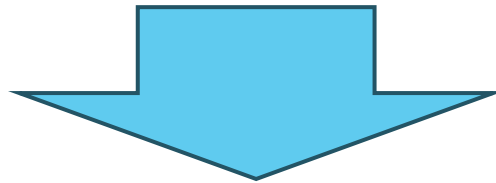


リスキリング



# リスキリング

急速な技術進化や組織の変化に対応し、従業員が新しいスキルを身につけ、業務に適応できるようにすることです。



リスキリングは、DX対応と捉えられがちですが、実は社員・アルバイト等、成長を支援することは人材の定着・採用に効果が期待できます。





# 離職率を下げるリスキリング

管理職層に対し、社内の人材不足を解決するために、離職率を下げるコミュニケーションやリーダーシップのリスキリングが効果を上げます。

年齢が比較的に高めの社員に対して  
昭和型マネジメント方法 から  
令和型のマネジメント方法 を習得する

会社にとって非常に重要なリスキリング  
同時に、個人にとっても、  
職場の人間関係が円滑に、業務が進めやすく

社長(経営者)から伝えると効果的。



# 離職率を下げるリスキリング

## 管理職層向けの例

1. 相互理解・伝え方のリスキリング
2. 話の聞き方(傾聴)のリスキリング
3. フィードバックのリスキリング
4. チーム内の信頼関係構築のリスキリング
5. 若手社員の成長支援のリスキリング



# 離職率を下げるリスキリング

## 【メリット】

専門的なトレーニング、外部講師や特別な研修が原則不要

日々の業務の中で上司・管理職・マネジメント層自身が主導して進めることが可能。

## 【効果】

若手社員とのコミュニケーションが深まり、組織全体の結束が強化されることで、離職率の低下に繋がる。

組織風土がより良くなる。

社員による紹介での新規採用など、採用にも寄与する。

「採用」「離職」両方の課題が解決が期待できる。

# 中小企業で検討したい 人事制度のヒント

## 柔軟な労働条件の導入:

フレックスタイムやテレワークなどの柔軟な労働条件を導入。  
従業員が仕事と生活のバランスが取りやすくなる。

## 定期的な人事評価の仕組み:

定期的な人事評価を行い、フィードバックを行う。  
従業員は自分の成果や成長に対する認識を得やすくなる。

## 福祉厚生プログラム:

従業員の健康と福祉に焦点を当てる仕組み。

## コミュニケーション強化:

定期的な会社全体のミーティングや社内イベントを実施。  
社内コミュニケーションを促進する



# まとめ

- ・人材の確保と育成は、中小企業の重要な課題
  - ・離職を防ぐには、人材の育成が重要
  - ・良い人 より 合う人 で構成する
  - ・求める社員像を明確にし、必要な育成を行う。
  - ・社員のリスクリングで、離職率をさげる
  - ・人事制度を充実させる。
- ⇒ 事業の持続的成長を実現させる。



# 神奈川県働き方改革推進支援センター

中小企業・小規模事業者の皆様へ

職場環境の整備・社員の待遇改善への対応はお済みですか？

令和5年度 厚生労働省 神奈川県労働局 委託事業

## 神奈川県働き方改革推進支援センター

が、事業主の皆様を **無料** でご支援いたします。

悩める経営者のチカラになります！



# ワンストップ 無料相談

以下のお悩みや課題は  
迷わずご相談ください。

- 運輸・建設業の2024年問題！  
どうしたら良いの？
- 同一労働・同一賃金！  
よくわからない？
- 業務効率化から始めたい
- 生産性向上で賃金アップ
- 時間外労働の上限規制
- 活用可能な助成金
- 人材不足対応（育成含む）

※これらは相談事例の一部です。他の相談もOK。

**無料** 個別企業訪問

ご希望日に専門家が貴社を訪問  
またはオンライン対応にて、  
課題解決に向けた支援を行います。

**無料** セミナー・講師派遣

お気軽にご参加いただける  
WEBセミナーやご要望に応じた  
セミナー講師派遣を実施しています。

**無料** 常駐相談

当センター内で、電話・メール・  
来所による相談を行っています。

※オンライン(zoom使用)でのご相談、セミナー開催も対応しています。

## 神奈川県働き方改革推進支援センター

住所が新しく  
なりました 〒231-0015 神奈川県横浜市中央区尾上町5-80 神奈川県中小企業センタービル12階  
受付時間(平日) 9:00~17:00

**0120-910-090** FAX. 0120-971-030



WEBページ

E-mail

神奈川県働き方改革推進支援センター  
kanagawa@task-work.com  
<https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/consultation/kanagawa/>

裏面は無料出張相談申込票となっております。E-mail または FAX でもお申込みいただけます。

中小企業・小規模事業者等に対する働き方改革推進支援事業  
(厚生労働省 神奈川県労働局 委託事業)

## 専門家による無料出張相談 申込票

神奈川県働き方改革推進支援センター 宛 kanagawa@task-work.com

申込日: 年 月 日

会社名 事業所名			
業 種		従業員数 (正社員)	
所 在 地	〒 -		
ご担当者氏名		担当部署 ・役職	/
電 話 事業所/携帯	( ) -	( ) -	
メールアドレス	@		
相談希望日時 (専門家を選定しますので、1~2週間後で日程設定ください。)	(○月○日 午前、午後、一日中 等の記載も可です。専門家と後日調整 <input checked="" type="checkbox"/> でも結構です) 第1希望 月 日 / 時から 第2希望 月 日 / 時から <input type="checkbox"/> 専門家と後日調整		
相談内容 (最大2つまで <input checked="" type="checkbox"/> チェックして下さい)	<input type="checkbox"/> 生産性向上・業務の効率化 <input type="checkbox"/> 時間外労働、36協定 <input type="checkbox"/> パート、アルバイト、派遣社員の「同一労働同一賃金」 <input type="checkbox"/> 外国人、高齢者の雇用 <input type="checkbox"/> ハラスメント対策 <input type="checkbox"/> その他( )		
	<input type="checkbox"/> 給与体系・就業規則の見直し <input type="checkbox"/> 人材不足対応(育成含む) <input type="checkbox"/> 女性の活躍推進 <input type="checkbox"/> 助成金全般 <input type="checkbox"/> 育児・介護休業制度の整備 <input type="checkbox"/> 年次有給休暇		
	特に相談したい内容をご記入ください。(専門家も準備ができます。)		

ご記入いただいた個人情報は当センターが厳重に管理し、この目的以外では使用しません。

お問い合わせ先

〒231-0015 神奈川県横浜市中央区尾上町5-80 神奈川県中小企業センタービル12階  
☎ 0120-910-090 ✉ kanagawa@task-work.com ☎ 0120-971-030  
神奈川県働き方改革推進支援センター