

人材採用・育成の4ステップ

人材循環型の組織を創るための採用・育成のステップを紹介します。まずは下記の4ステップの流れを理解して、裏面のワークシートを完成させましょう。ワークシートの作成にあたっては、一人で考えずに周囲を巻き込み、例えば現場の責任者や新人社員といった幅広い層に開示しながら作成を進めることがポイントです。ワークシートで明確化した4つのエンゲージメントに適合、共感できる人材を未来のリーダー候補として、定着のための施策を講じながら、育成していくことが重要です。

STEP1

企業とのエンゲージメント

- 企業理念の確認
- 人事評価制度の検証
- 福利厚生・待遇の検証

STEP2

現社員とのエンゲージメント

- 社員満足度の検証
- 人事評価制度認知度の検証
- 福利厚生の認知度の検証

STEP3

採用対象者とのエンゲージメント

- 募集人材の分類
- 募集人材のペルソナ設定
- ペルソナの適正判断

STEP4

担って欲しい業務とのエンゲージメント

- 業務内容の洗い出し
- 募集内容の作成
- 求人媒体の選定

人材採用・育成4ステップ ワークシート

企業の未来を創る人材戦略

人材採用・育成4ステップワークシートとは？

人材採用・育成4ステップワークシートは、単に採用の手順を示すだけではなく「採用したけどすぐ辞めてしまった」「せっかく育てたのに転職してしまった」といった人材流出型の組織を改善し、企業内で育成と成長を繰り返す人材循環型の組織を創るためのワークシートです。4つのステップに沿ってワークシートを完成させて、企業理念に共感しながら、組織に貢献する企業の未来を創る人材を採用・育成しましょう。

人材採用・育成4ステップワークシートを活用するメリット

人が辞めない
組織が創れる

経営戦略と採用
戦略のワーク
シート



人が辞めない組織は、評価体制・働き方の工夫・企業理念への共感が重要です。中でも企業理念への共感未来のリーダー人材を生み出すきっかけになります。

社員満足度が
向上する

職場環境の
検証と施策の
ワークシート



社員満足度の高い企業というのは、単に「社員が満足している」だけではなく、その満足度が「営業利益向上」と「業務効率向上」に直結している企業のことです。

採用する人材
が明確になる

採用対象者
を設定する
ワークシート



人材を採用するときには、その対象を具体的に設定するペルソナシートを作成することが重要です。架空の人物ではなく、実在の人物を設定します。

魅力ある求人
が作成出来る

業務の棚卸と
言語化する
ワークシート



求めている人材に多く応募してもらうためには、対象者に「自分のことだ」と思わせることが重要です。詳細な業務内容と求める人物像を具体的に設定します。

STEP1

STEP2

STEP3

STEP4

人材採用・育成の進め方

ワークシートの手順書に従ってSTEP 1 からSTEP 4 までのシートを完成させましょう
※STEP 2 は早期離職や「せっかく育成したのに辞めてしまった」を防ぐ為の施策を洗い出すシートです

STEP1

1 企業理念を明確化する

● 自社の存在意義・在りたい姿・価値観と行動基準を具体的に説明してください

2 人事評価制度の具体化

● 自社の人事評価の方法と特徴や工夫を具体的に説明してください

3 福利厚生・待遇の差別化

● 自社の福利厚生や待遇について、他社に負けないポイントを説明してください

STEP3

4 求める人材の種別

● 今回の募集は「業務人材」「中核人材」どちらの募集か、その理由と共に説明してください

5 人材のペルソナ設定

● 求職者が「自分のことだ」と思う求人内容を作成する為に、採用したい人物のペルソナを詳細に設定してください

求人理由

雇用までのハードル

雇用後の待遇

仕事の内容

フォロー体制

職種名の決定

必要資格

内的能力（※経験）

年齢の想定

STEP2

A. 企業理念の浸透

● 企業理念浸透の為の施策を、実施中のもも含めて5つ以上考えましょう

①

②

③

④

⑤

B. 社員満足度の把握

● 「人事評価制度」「福利厚生・待遇」の認知度、及び「社内風土・環境」への満足度調査から社内の課題を洗い出し、打ち手を考えましょう

課題

打ち手

STEP4

6 募集理由と人材の種別

● STEP 3 を参照しながら、今回の募集理由と採用したい人材の種別を求職者に向けてメッセージしましょう

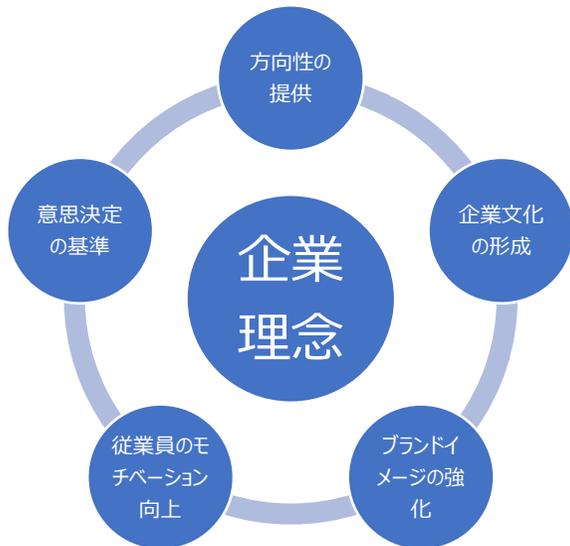
7 求人内容の作成

● STEP 1・3 を参照しながら、求職者が企業理念と風土、仕事内容に惹かれる魅力的な求人文章を作成しましょう

8 掲載する媒体の選定

● STEP 3 を参照しながら、募集対象者のライフスタイルを読み取り、求人を掲載する媒体を選定しましょう

自社の企業理念を棚卸して、人材を迎える順を行います。よい人材を獲得しても会社の方向性や評価方法、福利厚生にインパクトがなければ早期離職を招いてしまいますから、今一度下記を参考に①を整理し、②③も併せて明確化していきましょう。



1.方向性の提供: 企業理念は、企業がどのような方向に進むべきかを示します。これにより、採用者は自身の価値観と企業の方向性の一致を確認することが出来るようになります。

2.企業文化の形成: 企業理念は、企業の文化や価値観を形成する基盤となります。これにより、従業員の行動や意思決定が統一され、採用者は一貫した意思決定の基に仕事を進めることが出来るようになります。

3.ブランドイメージの強化: 企業理念は、外部に対して企業の信念や価値観を伝える手段です。これにより、顧客やパートナーからの信頼を得やすくなり、採用者の企業への所属意識が高まります。

4.従業員のモチベーション向上: 明確な企業理念があることで、従業員は自分の仕事が企業全体の目標にどのように貢献しているかを理解出来ます。これにより、採用者は仕事へのモチベーションが高まり、生産性が向上します。

5.意思決定の基準: 企業理念は、経営上の重要な意思決定を行う際の基準となります。これにより、企業と採用者は一貫した方針を維持出来るようになります。

ミッション
mission

組織が目指す目標
(自社の存在意義は何か?)

- ◆顧客、従業員、社会など、誰に対して価値を提供するのかを明確に表現します。
- ◆短く、覚えやすい言葉で表現します。

ビジョン
vision

ミッションを達成するために理想とする組織像
(自社のありたい姿は何か?)

- ◆従業員やステークホルダーにとって魅力的で、モチベーションを高める内容にします。
- ◆理想的な未来像を具体的に示し、現実的に達成可能な内容にします。

バリュー
value

ビジョン実現のための組織の価値基準
(自社の価値観や行動基準は何か?)

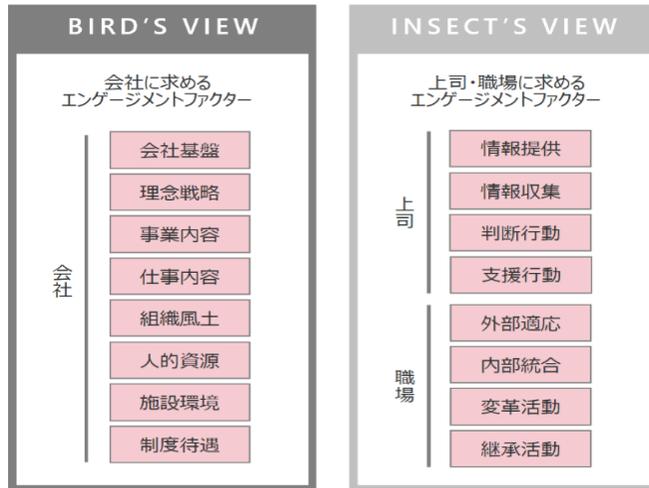
- ◆企業が重視する価値観や原則を洗い出します。
- ◆その価値観に基づいて、具体的にどのような行動を取るべきかを定義します。
- ◆全従業員にバリューを共有し、日常業務に反映させるための仕組みを作ります。

企業理念の棚卸と評価制度の明確化、福利厚生について他社との差別化を行ったら、それぞれが自社の中どの程度浸透しているか、社員満足度はどのくらいかを調査します。社員満足度は単に高い低いだけではなく、「企業利益」「業務効率」向上に寄与しているかがポイントです。

A.企業理念浸透のために現在行っている施策と、浸透度改善の為の施策両方を考えましょう。

B.満足度調査から得られた結果を基に、自社内での改善策を具体的に挙げていきます。

(※1) エンゲージメントファクターの一覧

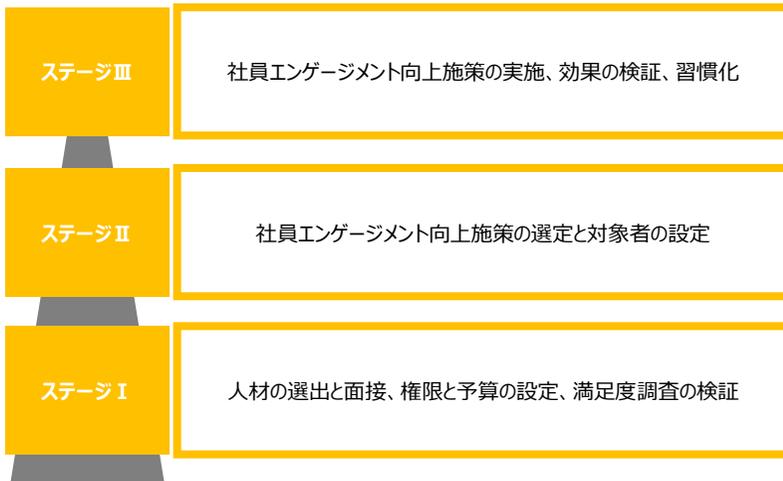


【出典：2018エンゲージメントと企業業績 リンクアンドモチベーション&慶応義塾大学 共同研究調査 編集】

対会社についての満足度調査項目例

※匿名・無記名で実施

- ①「あなたは自社を信頼していますか？」
- ②「あなたは自社の理念に共感していますか？」
- ③「あなたは自社の経営戦略（方法性）に賛成していますか？」
- ④「あなたは自社の事業内容に満足していますか？」
- ⑤「あなたは自社の仕事内容に満足していますか？」
- ⑥「あなたは自社の組織風土（仕事の進め方）に満足していますか？」
- ⑦「あなたは自社の人員体制に満足していますか？」
- ⑧「あなたは自社の人材を優秀だと思えますか？」
- ⑨「あなたは自社の施設環境（働く環境）に満足していますか？」
- ⑩「あなたは自社の制度待遇を充分理解していますか？」
- ⑪「あなたは自社の制度待遇に満足していますか？」



どこでどのように実施するのかを決定します
実施の結果、効果・影響はあったかを検証します
いつからいつまで実施するのかを設定します

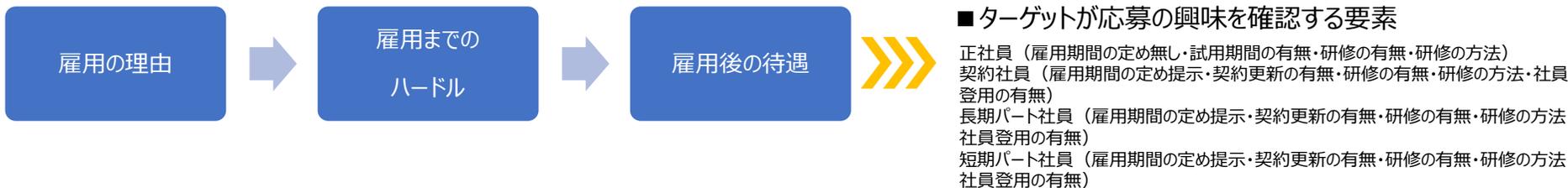
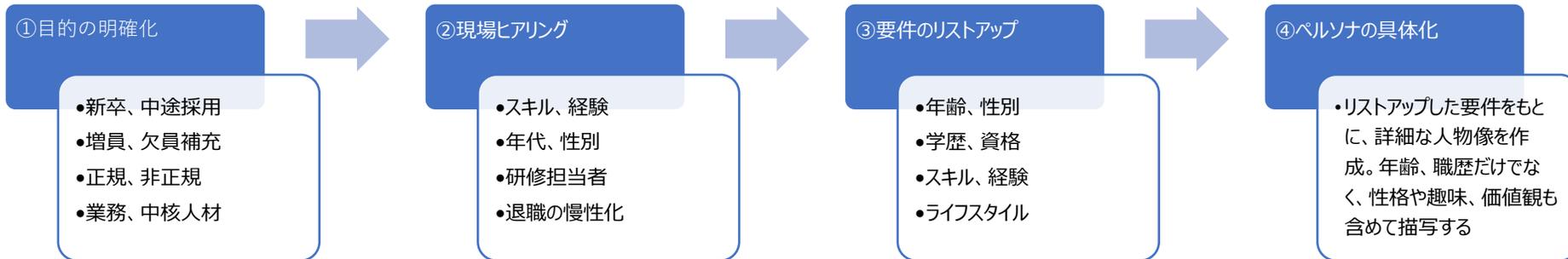
どの施策を実施するのかを選定します
誰（どの部署）に対して実施するのかを決定します
どのように周知するのか方法を考案します

施策を誰（どの組織）が担当するのか？どのレベルの決定権を与えるのかを選出して設定します。
社員の不満足はどこにあるのかを調査します。

人材を迎える準備が整ったらよいよ採用活動を行います。

まずは「業務人材」「中核人材」どちらを採用するのかを決めて、①～④の手順を進め、9つの要素を含むように求める人材のペルソナ（人材像）を具体的に設定します。

採用ペルソナを設定する目的は採用後のミスマッチと早期離職の防止、加えて、採用担当者が経営陣や現場と採用認識を揃えて選考を進めることで、社内に定着する人物を採用するために、ペルソナの設定は非常に重要です。



ペルソナの設定が完了したら求人を作成し、公開します。

STEP 1・3とペルソナシートを基に 6 7 8 を完成させていきます。

採用にあたってはダイバーシティ採用を視野に入れて、できるだけ広く人材を募集するようにしましょう。

※LP（ランディングページ）とは、ターゲット層が検索結果からアクセスしてくるページ・ワードで、明確なメッセージを伝え、特定のアクションを促すことを目的としているリード文章のことです。ターゲット層獲得に直接結びつく重要な最初のページです。

第3象限 採用IV	
担って欲しい業務とのエンゲージメント	
雇用形態	第3象限は採用する人材と担ってもらう仕事とのエンゲージメントを考えます。 職種設定から考えがちですが、例えば同じ営業職でも業種、業界、業態によって内容も仕事の進め方もまったく異なります。 入社したらどんな仕事をするのか？1日の流れ、1週間の流れ、1か月の流れを考えながら、応募者が具体的に仕事の内容をイメージ出来るように掲載していきます。 仕事の進捗のタイミング 個人またはグループか？ 必要なスキル（MUST） 必要なスキル（WANT） 研修期間 業務または中核人材か？ 掲載と書えるか？
雇用期間	
通勤	
業務内容（何を？）	
業務内容（どこで？）	
業務内容（どのくらい？）	
業務内容（何を？）	
どんな成果を求めらるのか？	
仕事の進捗のタイミング	
個人またはグループか？	



第2象限 採用III	
採用対象者とのエンゲージメント	
年齢	第2象限はこれから採用する人材とのエンゲージメントを記載していきます。 欲しいと思う理想の人物像を創り上げるものではありません。 社内で実際に活躍している人材、もしくは周囲で「こういう人に入社して欲しい」と思う実在の人材を1名具体的に想定して、その人材の層身大のペルソナを設定します。 情報が不足する場合は、想定した人物に直接インタビューを行い、各項目を具体的に詳細に記載していきます。
性別	
学歴	
資格	
居住地	
通勤手段	
家族構成	
利用しているメディア	
利用しているデバイス	
現在の勤務状況	
趣味	
平日の過ごし方	
休日の過ごし方	
希望する雇用形態	
希望する雇用期間	
希望する年収	

興味、志向から具体的業務内容を確定します

使用しているメディア、デバイスから生息先を確定します

ダイバーシティ採用（多様な人材を積極的に採用することを目的とした採用活動）

性別、年齢、人種、国籍、宗教、障がいの有無など、さまざまな属性やバックグラウンドを持つ人々を受け入れることを重視する採用だが、単に異なる属性を持つ人材を雇用するだけでなく、彼らが持つ多様な価値観や経験を活かすことが目的となります

優秀な人材の確保

組織の活性化

イノベーション促進

生産性の向上

1. 性別ダイバーシティ

•男性、女性、性的マイノリティなど、性別や性的指向の多様性を指す。性別のバランスを取ることで異なる視点やアプローチが得られます。

2. 年齢ダイバーシティ

•若年層から高齢者まで、幅広い年齢層の従業員が共存する状態。異なる世代の経験や価値観が組織に新しいアイデアをもたらします。

3. 人種・民族ダイバーシティ

•異なる人種や民族的背景を持つ人々が共に働く環境。多様な文化的視点が製品やサービスの開発において重要な役割を果たします。

4. 文化ダイバーシティ

•異なる国籍や文化的背景を持つ人々が協働する状態。国際的な視点を持つことでグローバル市場への適応力が向上します。

5. 障がいダイバーシティ

•障がいの有無にかかわらず、すべての人が能力を発揮できる環境。障がい者の視点を取り入れることでより包括的な製品やサービスが生まれます。

6. 教育・経験ダイバーシティ

•異なる学歴や職歴、専門性を持つ人材が集まる状態。多様なバックグラウンドが問題解決やイノベーションにおいて強みとなります。

7. 価値観ダイバーシティ

•多様な価値観や考え方を持つ人々が共存する環境。異なる価値観が組織の文化を豊かにし柔軟な思考を促進します。

8. ライフスタイルダイバーシティ

•異なるライフスタイルや働き方を持つ人々が共存する状態。フルタイム、パートタイム、リモートワークなど様々な働き方の尊重が従業員の満足度を向上させます。

人材戦略の検討・実行におけるサポート機関

(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」より引用)

サポート機関	概要	QRコード
プロフェッショナル人材戦略拠点 (プロフェッショナル人材事業) (内閣府)	新規事業の立ち上げ、販路開拓など、「攻めの経営」に向けた自社の課題と、それを解決するための人材像の明確化を支援。	
地域金融機関	地域企業の事業性評価・伴走支援活動の一環として、経営課題の把握から、人材紹介後のフォローアップまでをワンストップで実施。 ※支援に取り組む機関等が掲載されているHPの一例を「QRコード」欄にて紹介	 <small>※先導的人材マッチング事業採択事業者</small> <small>※地域企業経営人材マッチング促進事業</small>
ハローワーク (厚生労働省)	求人充足に向けたコンサルティング、事業所見学会や就職面接会等を実施。	
働き方改革促進支援センター (厚生労働省)	全国47都道府県で、労務管理の専門家が無料で、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金、その他働き方改革を広く支援する取組に関する個別相談やコンサルティングを実施。	
外国人雇用サービスセンター (厚生労働省)	高度外国人材（日本での就労を希望する外国人留学生、専門的・技術的分野の外国人労働者）に対する就職等の支援を実施。	
キャリア形成・リスキリング支援センター (厚生労働省)	ジョブ・カードを活用した人材育成やセルフ・キャリアドックの導入に関する相談・助言など、従業員のキャリア形成やリスキリングに取り組む企業への無料支援等を実施。	
テレワーク相談センター (厚生労働省)	テレワークを導入しようとする企業等に対し労務管理やICTの活用方法等についてワンストップで相談対応やコンサルティング等を実施。	
生産性向上人材育成支援センター (独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)	全国のポリテクセンターやポリテクカレッジなどに設置した、中小企業等の生産性向上に向けた人材育成を支援するための総合窓口。	
産業雇用安定センター	全国47都道府県で無料で求人・人材支援（①構造変化・環境変化に対応した企業間の移籍・出向のサポート、②社員の人材育成やキャリアアップのための在籍型出向のサポート、③「キャリア人材バンク」で高齢者の再就職サポート）を行う専門機関。	
社会保険労務士	企業における採用から退職までの労働・社会保険に関する諸問題や年金の相談や助言を実施。	

サポート機関	概要	QRコード
よろず支援拠点 (中小企業庁)	生産性向上や人手不足への対応など、経営上のあらゆる課題に対する相談や助言、経営課題に応じた適切な支援機関の紹介を実施。	
ハンズオン支援 (独立行政法人中小企業基盤整備機構)	経営課題の解決に取り組む中小企業・小規模事業者を対象に豊富な経験と実績をもつ専門家を派遣し、アドバイスを実施。	
中小企業大学校 (独立行政法人中小企業基盤整備機構)	経営者や管理者向けの実践的な研修を通じ、中小企業を支える人材の育成支援を実施。	
中小企業海外ビジネス人材育成塾 (独立行政法人日本貿易振興機構)	海外展開を目指す中小企業の担当者に対し、海外展開戦略の策定、商談プレゼン能力など、海外ビジネスに有用なスキルを身につける研修の機会を提供。	
商工会議所	経営の相談や助言、福利厚生面の支援やマル経融資・小規模事業者持続化補助金申請時の補助・支援等を実施。	
商工会	経営の相談や助言、福利厚生面の支援やマル経融資・小規模事業者持続化補助金申請時の補助・支援等を実施。	
中小企業団体中央会	事業協同組合等の中小企業団体等に対して、組織運営の指導や支援、経営の相談や助言等を実施。	
中小企業診断士	経営環境の変化を踏まえた、成長戦略や具体的な経営計画の策定を支援。また経営計画の実行にあたって、企業と行政や金融機関等への取次や、施策の適切な活用等を支援。	
経済産業局	経営課題に即した人材確保等を支援するため、中小企業等を対象に、経営課題の明確化や魅力発信に係るセミナーや人材とのマッチングイベントを開催。	

「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」とは

・中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中で、売上拡大や資金繰り等の日々の経営課題の背景に、**人手不足や人材育成など人材の課題が潜んでいることが少なくありません**。経営者が人材に係る課題に正面から向き合い、**活躍の場を求める貴重な人材を活かせる仕事**はどのようなものか考え、行動を起こすことが重要です。

・ガイドラインでは経営課題の背景に潜む人材課題を、①**中核人材の採用**、②**中核人材の育成**、③**業務人材の採用・育成**の3つに整理し、各課題毎の具体的な対応策や支援策を取りまとめています。

中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン

3ステップで検討する人材活用

① 中核人材の採用 p.6

② 中核人材の育成 p.7

③ 業務人材の採用・育成 p.15

④ 経営課題に対する人材活用支援 p.18

総務省 労働政策研究・研修機構

人材活用ガイドライン