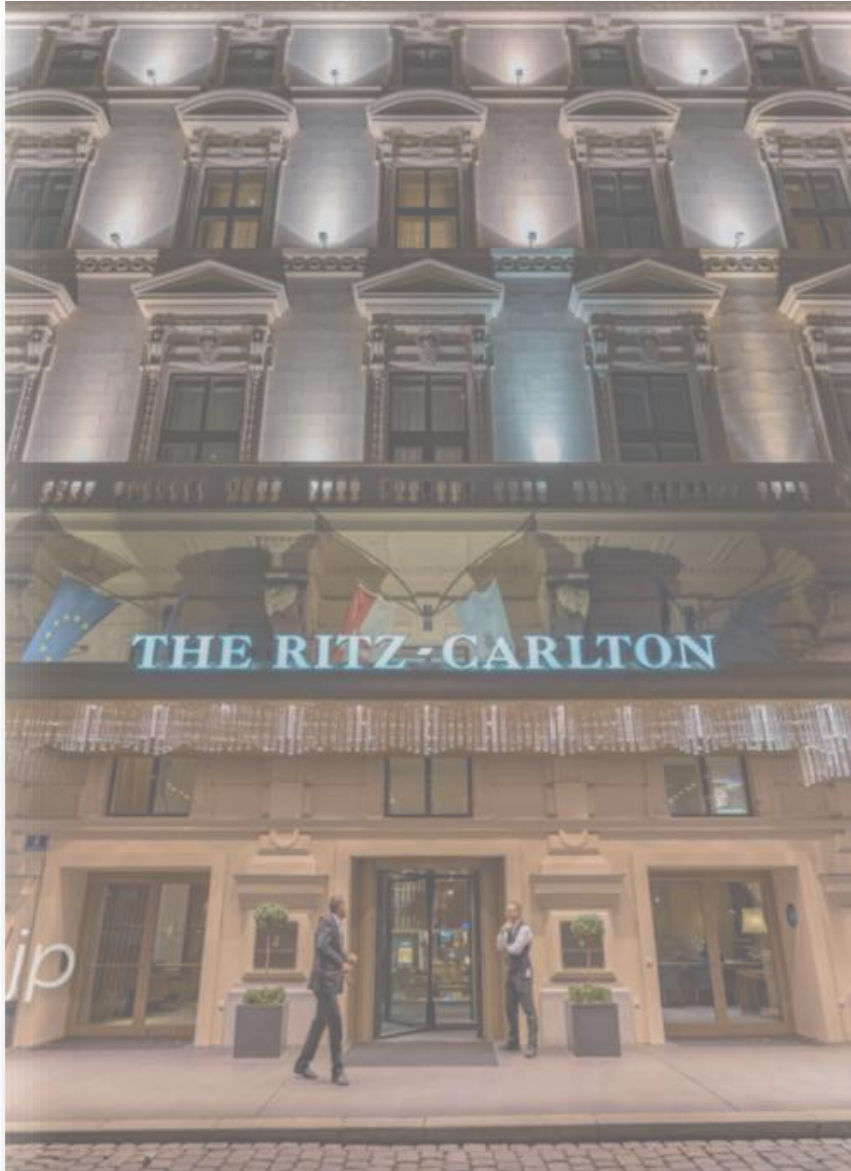




中小企業の「採用・育成・定着」を考える 目的別セミナー

■ 日時

12/20(金) 13:30～
15:00

■ 場所

エル・おおさか 701

■ 実施形態

対面＆オンライン

企業と人材のエンゲージメントを強化する

～企業の未来を創る人材戦略 session V～

厚生労働省認定 キャリアコンサルタント 桐原清武



今回の目次

- session I ～sessionIVの振り返り
- 企業理念の重要性
- 人材と企業のエンゲージメント
- 循環型人材育成への施策

sessio I ～sessioIVの振り返り

採用検討だけでは
成立しない育成
と定着

■ session I ～sessionⅣの振り返り

企業文化の ペルソナ	第1象限 定着・育成Ⅱ	
	現社員とのエンゲージメント	
	社員比率（雇用形態・男女比）	第1象限は現社員とのエンゲージメントを記載していきます。 これから迎える人材が身を置く職場環境を明確にすることで、人間関係や仕事の進め方といった企業文化との相違で早期退職することを防ぎます。満足度調査を行っていない企業は、会社への熱意や信頼、愛着といった部分はなかなか明確に示すことは出来ないかもしれませんが、その場合は「こうあって欲しい」「こう在りたい」という理想の環境を具体的に記載していくようにしましょう。
	会社への熱意（根拠も示す）	
	会社への信頼（根拠も示す）	
	会社への愛着（根拠も示す）	
	入社時とのギャップ度	
	社員の意見・要望の収集方法	
	社員の意見・要望の返却方法	
	社員満足度調査の有無と頻度	
	社員福利厚生認知度	
	社員福利厚生の利用度	
	社員同士の交流方法と頻度	
	幹部と社員の交流方法と頻度	
	社外人材との交流方法と頻度	
	コミュニケーションスタイル	
	業務環境（デスクや備品）	
	業務後や休日の交流の有無	

Session I
現社員とのエンゲージメント
（定着）

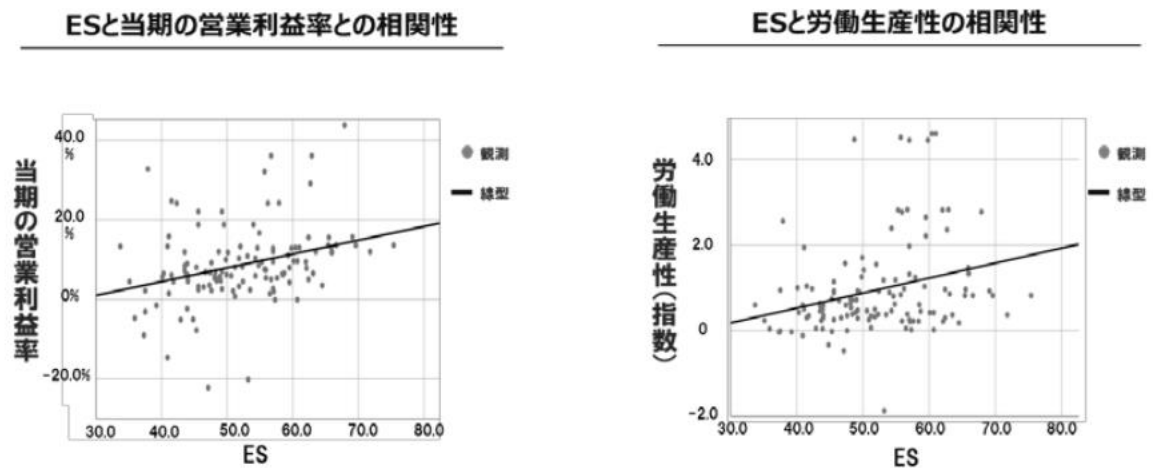
職場環境の検証・
施策

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ session I ～sessionⅣの振り返り

図表16：従業員エンゲージメントスコアと業績

- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性（※）の間に相関関係が確認。
- （※）ここでは、労働生産性を「従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額（EBITDA）と定義



（注）調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンプロイエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。
研究期間は2018年5月～7月。
（出所）株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリース（2018年9月）より作成。

【出典:2020 経済産業省 人材版伊藤レポート】

「ES1ポイントの上昇につき、当期の営業利益率が0.35%上昇する」

「ES1ポイントの上昇につき、翌四半期の営業利益率が0.38%上昇する」



- エンゲージメントは営業利益率にプラスの影響をもたらす
- エンゲージメント向上は、じっくり時間をかけて効果を期待するものではなく、比較的短期間で実際に成果に寄与する

企業の未来を創る人材戦略 session V

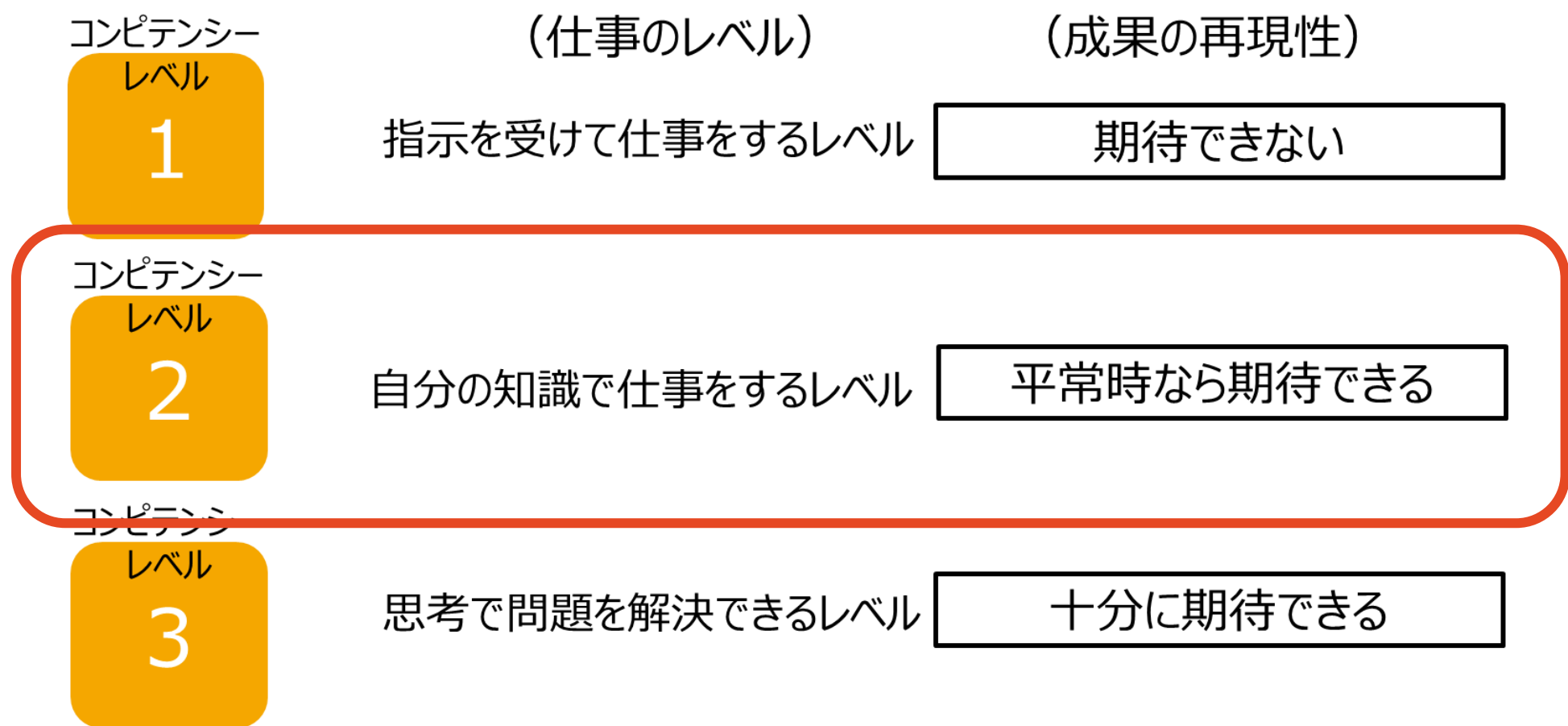
■ session I ～sessionⅣの振り返り

個人のペルソナ	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、その人材の等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	

Session Ⅱ
採用対象者とのエンゲージメント
(採用①)

採用対象者の設定

■ session I ～sessionⅣの振り返り



■ session I ～sessionⅣの振り返り

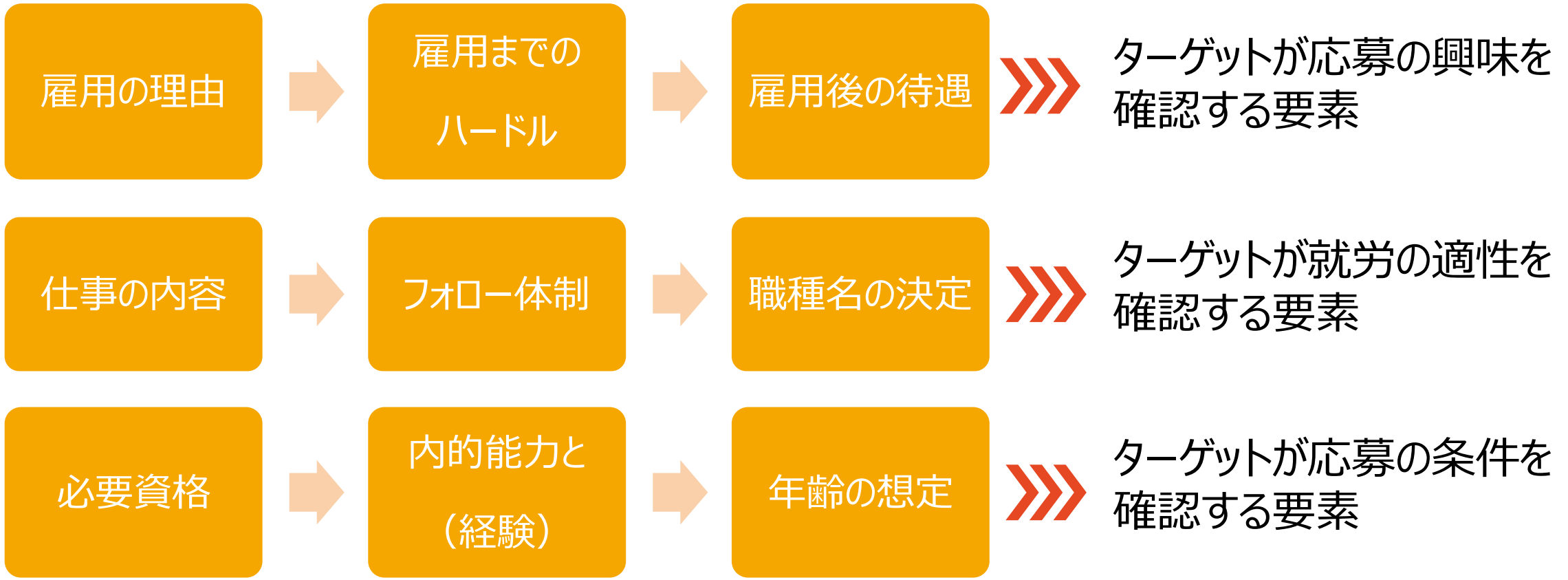
仕事のペルソナ	第3象限 採用Ⅳ	
	担って欲しい業務とのエンゲージメント	
	雇用形態	第3象限は採用する人材と担ってもらう仕事とのエンゲージメントを考えます。 職種設定から考えがちですが、例えば同じ営業職でも業種、業界、業態によって内容も仕事の進め方もまったく異なります。 入社したらどんな仕事をするのか？ 1日の流れ、1週間の流れ、1か月の流れを考えながら、応募者が具体的に仕事の内容をイメージ出来るように記載していきます。 特に、何を？どこで？どのくらい？何を使って？仕事をするのかは、入社してすぐに直面することですから、実際の部署の社員に話を聞きながら設定するとよいでしょう。
	雇用期間	
	年収	
	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（何を使って？）	
	どんな成果を求めるのか？	
	残業の発生頻度	
	残業の通知のタイミング	
	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？	
	何職と言えるか？	

SessionⅢ
採用対象者と業務のエンゲージメント
（採用②）

業務の棚卸

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ session I ～sessionⅣの振り返り



■ session I ～sessionⅣの振り返り

経営戦略の ペルソナ	第4象限 マネジメント（採用・育成）Ⅴ	
	企業とのエンゲージメント	
	会社が目指す目標（存在意義）	第4象限は企業と採用する人材とのエンゲージメントを考えます。 自社の企業文化（第1象限）にフィットする人材（第2象限）で、仕事のペルソナとの相性（第3象限）が良くても、最終的に自分が身を置く会社の考え方や方針（第4象限）に共感出来なければ定着はありません。 第1から第4までのエンゲージメントが明確かつ正確で、ペルソナが一貫していると、会社の人材は流動型から循環成長型へと変化し、人材の定着へとつながっていきます。
	理想の会社像（在りたい姿）	
	価値基準（価値観・行動基準）	
	企業理念の浸透度	
	社員の評価方法と認知度	
	昇給・昇格基準の有無	
	キャリアマップの有無	
	社内研修の有無と頻度	
	社外研修の有無と頻度	
	社外人材との交流の場の有無	
	自社の魅力の把握（社内）	
	自社の魅力の把握（社外）	
	自社の魅力の発信方法	
	獲得したい人材の種別	
	人材獲得に使用するツール	
	選考・採用方法	

SessionⅣ
採用対象者と企業のエンゲージメント
（採用③・育成）

経営戦略と採用戦略の検証

企業の未来を創る人材戦略 sessionⅤ

■ session I ～sessionⅣの振り返り

個人のペルソナ	第2象限 採用Ⅲ	
	採用対象者とのエンゲージメント	
	年齢	
	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	

企業文化のペルソナ	第1象限 定着・育成Ⅱ	
	現社員とのエンゲージメント	
	社員比率（雇用形態・男女比）	
	会社への熱意（根拠も示す）	
	会社への信頼（根拠も示す）	
	会社への愛着（根拠も示す）	
	入社時とのギャップ度	
	社員の意見・要望の収集方法	
	社員の意見・要望の返却方法	
	社員満足度調査の有無と頻度	
	社員福利厚生認知度	
	社員福利厚生の利用度	
	社員同士の交流方法と頻度	
	幹部と社員の交流方法と頻度	
	社外人材との交流方法と頻度	
	コミュニケーションスタイル	
	業務環境（デスクや備品）	
	業務後や休日の交流の有無	

仕事のペルソナ	第3象限 業務Ⅳ	
	担って欲しい業務とのエンゲージメント	
	雇用形態	
	雇用期間	
	年収	
	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（何をやって？）	
	どんな成果を求めるのか？	
	残業の発生頻度	
	残業の通知のタイミング	
	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	
	業務または中級人材か？	
	何職と言えるか？	

経営戦略のペルソナ	第4象限 マネジメント（採用・育成）Ⅴ	
	企業とのエンゲージメント	
	会社が目指す目標（存在意義）	
	理想の会社像（在りたい姿）	
	価値基準（価値観・行動基準）	
	企業理念の浸透度	
	社員の評価方法と認知度	
	昇給・昇格基準の有無	
	キャリアマップの有無	
	社内研修の有無と頻度	
	社外研修の有無と頻度	
	社外人材との交流の有無	
	自社の魅力の把握（社内）	
	自社の魅力の把握（社外）	
	自社の魅力の発信方法	
	獲得したい人材の種別	
	人材獲得に使用するツール	
	選考・採用方法	

Session I
現社員とのエンゲージメント
（定着）

Session II
採用対象者とのエンゲージメント
（採用①）

Session III
採用対象者と業務のエンゲージメント
（採用②）

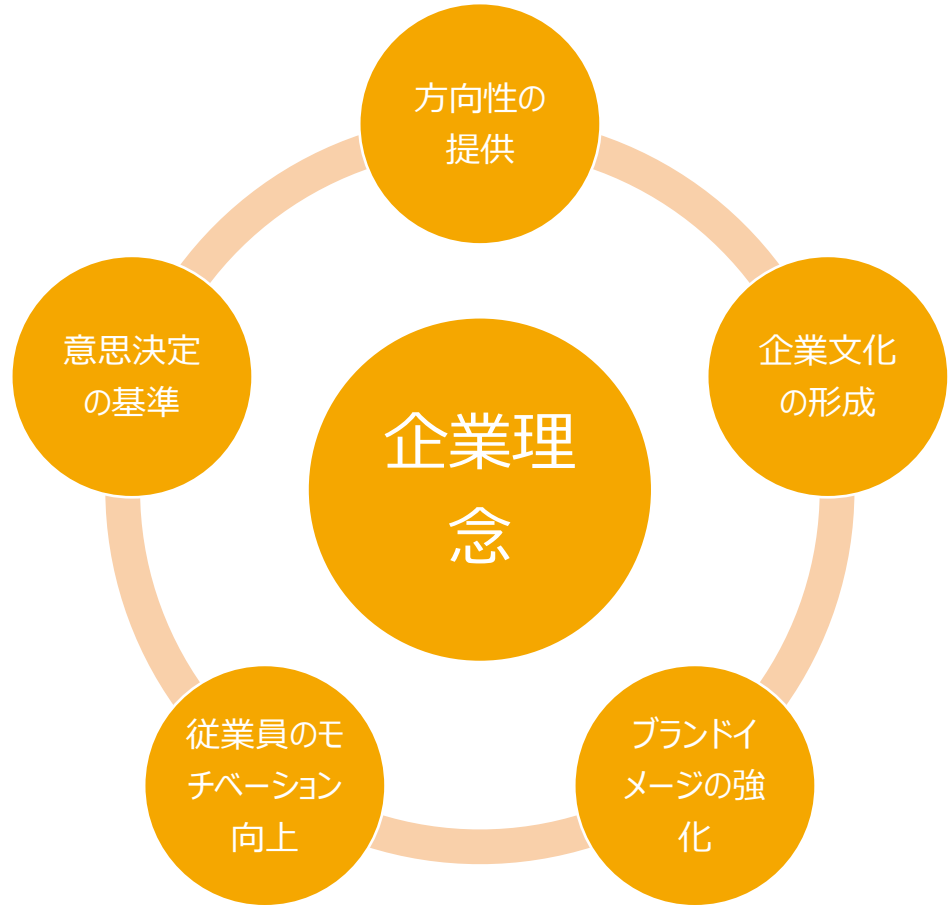
Session IV
採用対象者と企業のエンゲージメント
（採用③・育成）

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 企業理念の重要性

企業理念を設定
する理由

■ 企業理念の重要性

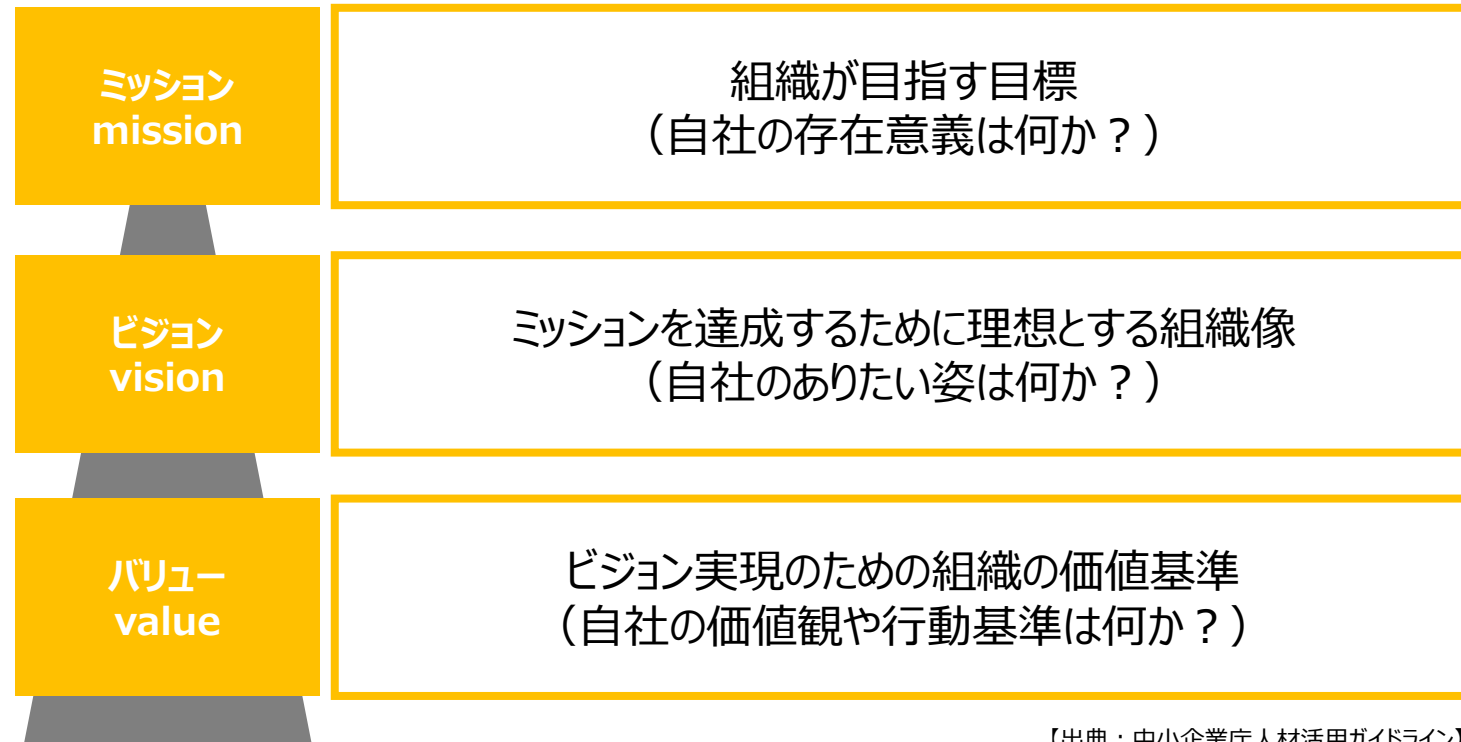


企業理念の浸透・定着は、採用者の離職防止と社員との円滑なコミュニケーション、モチベーション向上と生産性の向上につながる

■ 企業理念の重要性

- 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す。これにより、採用者は自身の価値観と企業の方角性の一致を確認することが出来るようになる。
- 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る。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る。
- 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ある。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る。
- 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しやすくなる。これにより、採用者は仕事へのモチベーションが高まり、生産性が向上する。
- 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る。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る。

■ 企業理念の重要性



【出典：中小企業庁人材活用ガイドライン】

- ◆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する。
- ◆短く、覚えやすい言葉で表現する。
- ◆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する。
- ◆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する。
- ◆企業が重視する価値観や原則を洗い出す
- ◆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する。
- ◆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る。

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 人材と企業のエンゲージメント

企業経営と人材
の関係を知る

■ 人材と企業のエンゲージメント

組織風土を構成する5要素とは？

「組織の壁を越えて、自分の所属部署以外の従業員の情報が入ってくる」

「自分の所属部署以外の従業員と共同作業を行うことが多い」

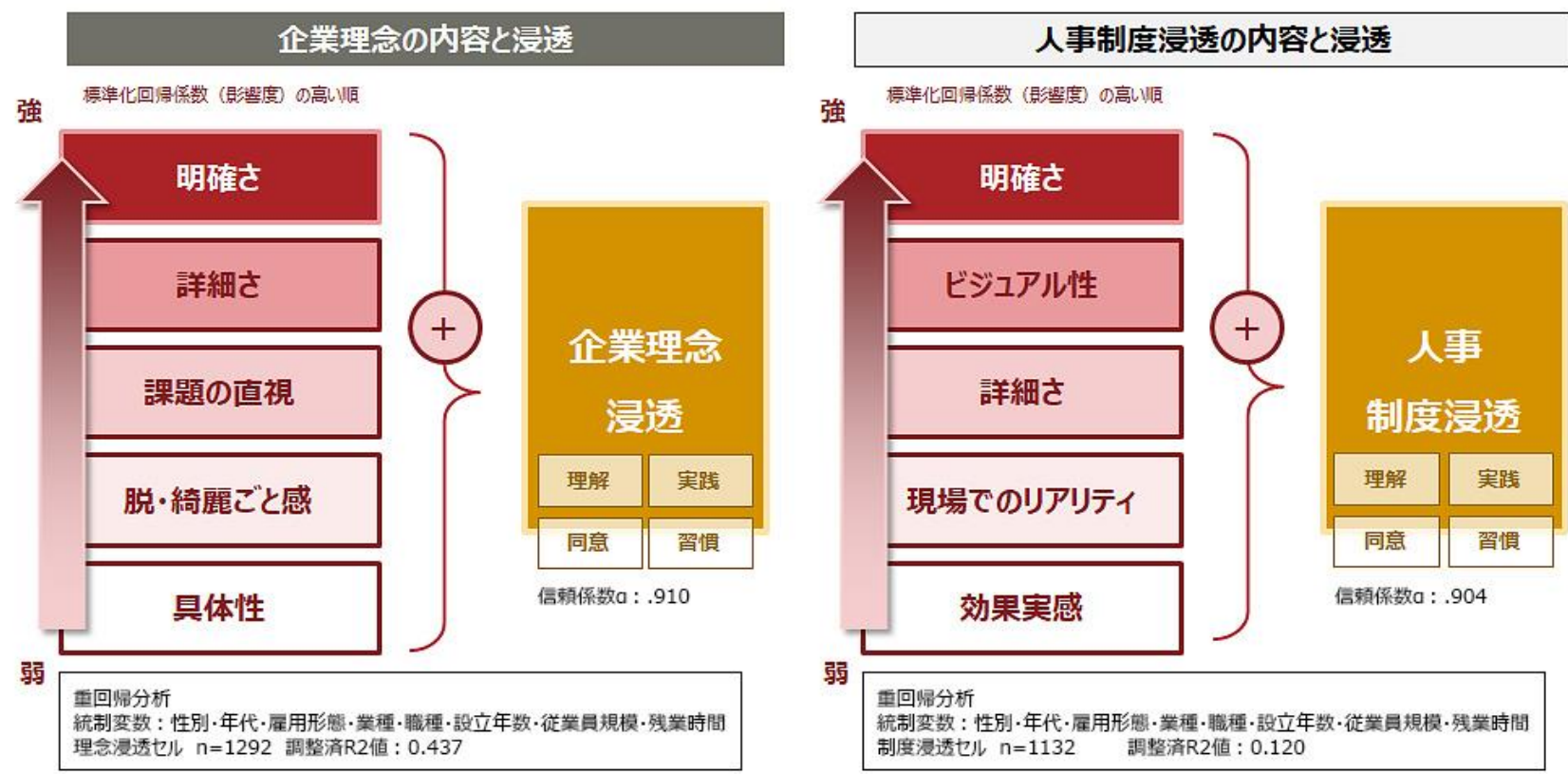
「個人の能力を尊重する社風である」

「従業員同士の交流から新しいアイデアや事業を生み出しやすい」

「従業員の多くが企業らしさや企業ブランドとは何かを理解している」

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 人材と企業のエンゲージメント

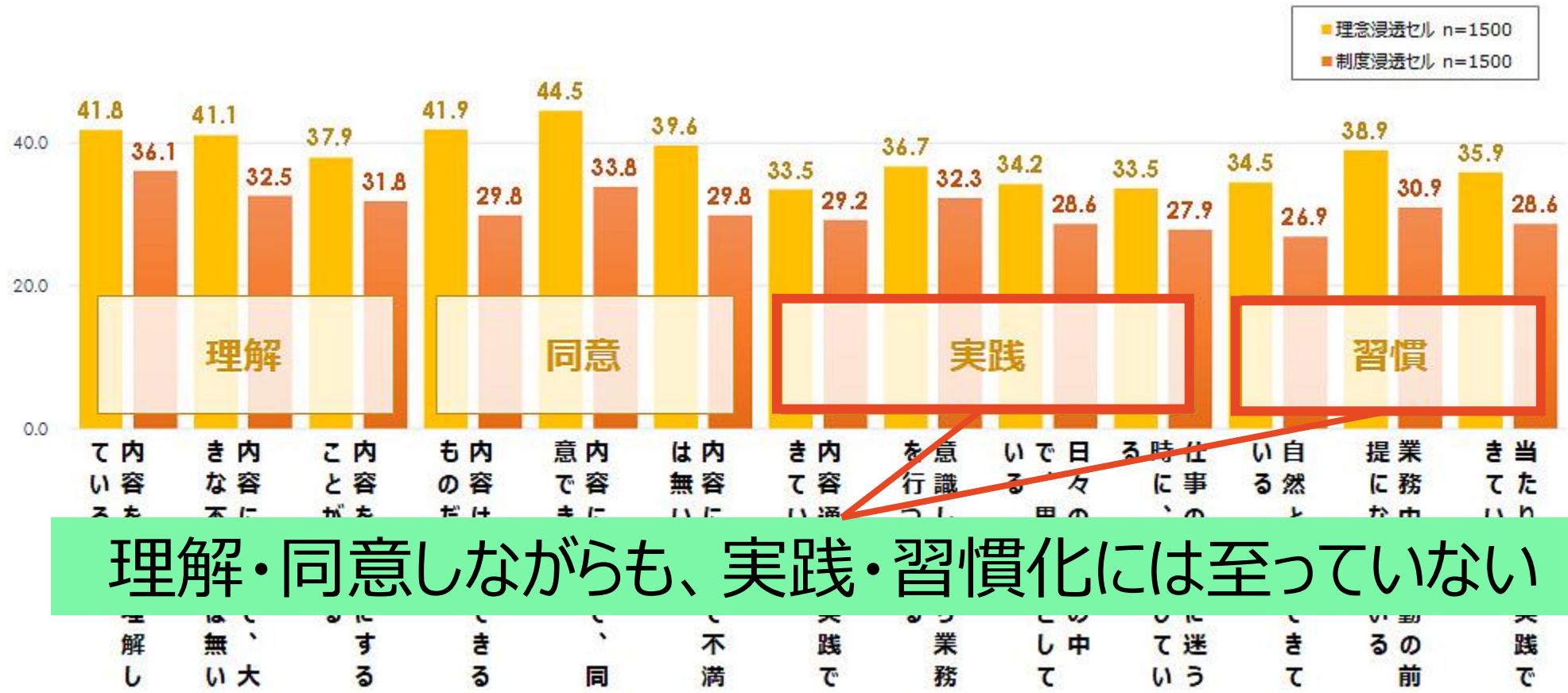


【出典：パーソル研究所 2023企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査】



企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 人材と企業のエンゲージメント

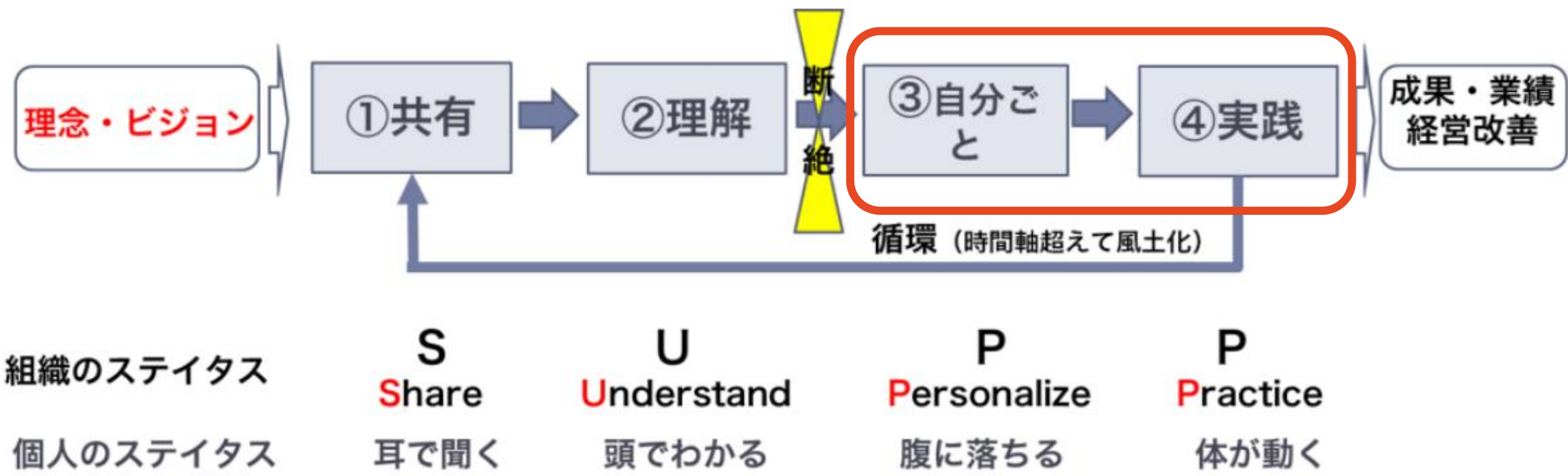


理解・同意しながらも、実践・習慣化には至っていない

【出典：パーソル研究所 2023企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査】

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 人材と企業のエンゲージメント



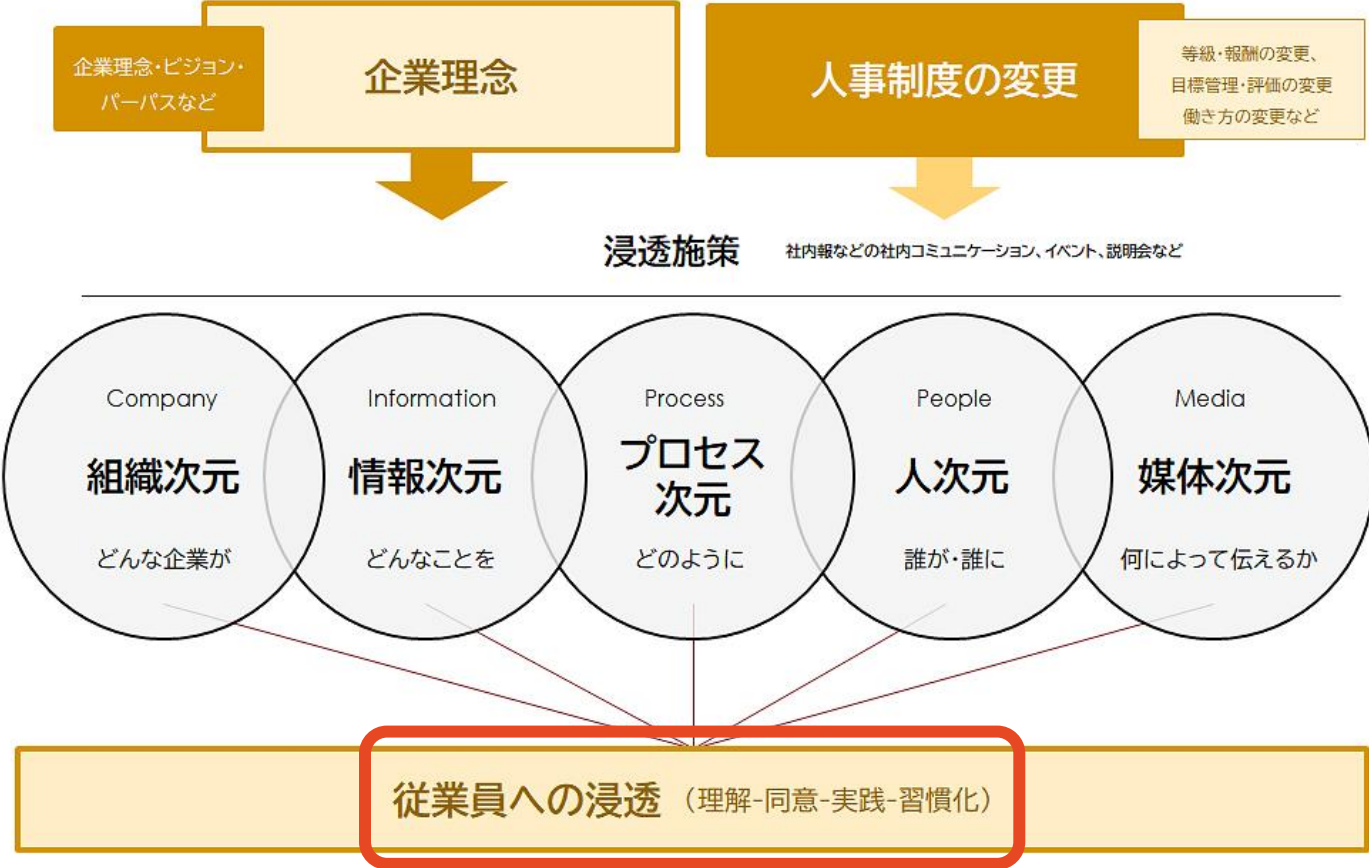
【出典：2018 経営理念の浸透とSUPP モデル】

企業の未来を創る人材戦略 session V

循環型人材育成への施策

流出しない人材
を創る組織風土

■ 循環型人材育成への施策



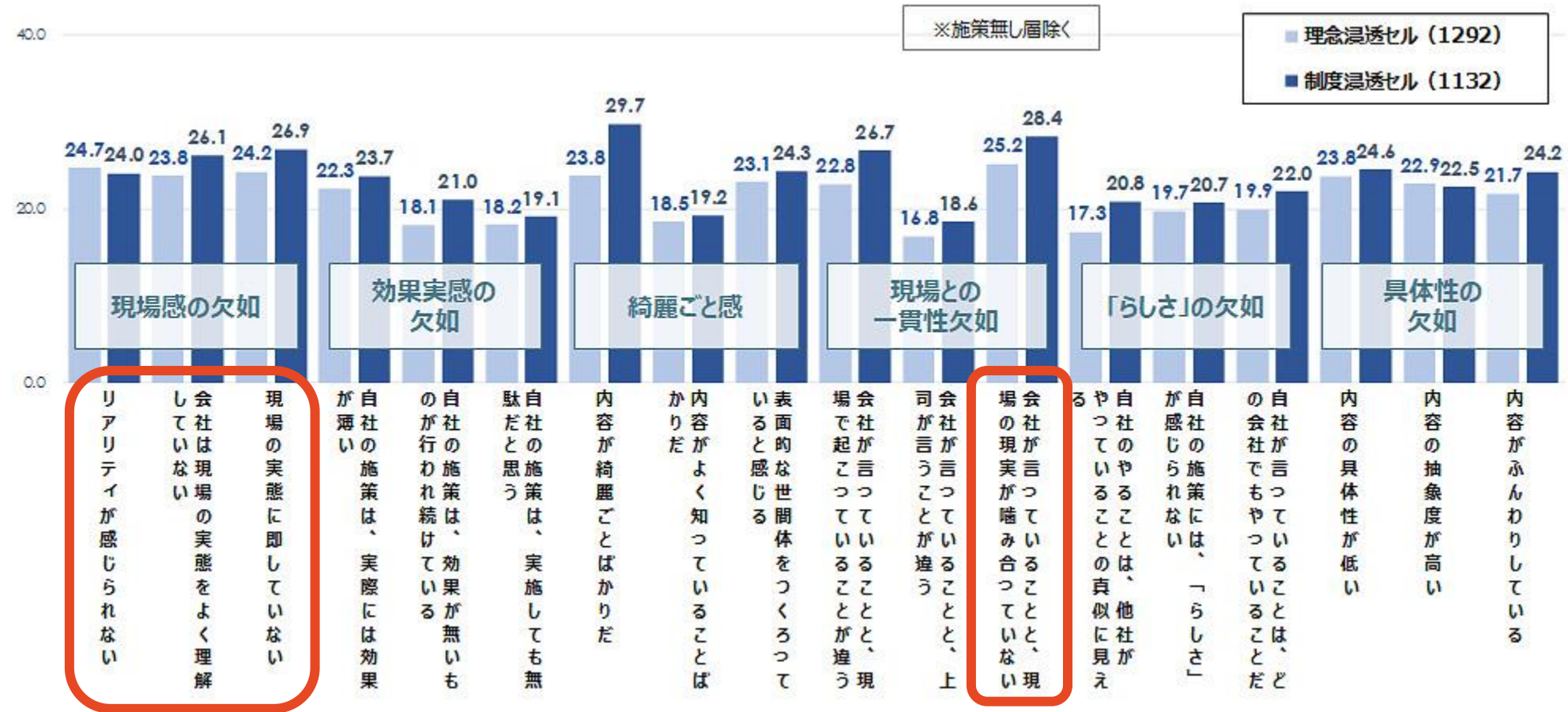
【出典：パーソル研究所 2023企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査】

社員が「理解」し「共感」し「企業理念に基づいて行動」し「実績貢献」することが企業理念定着の成功



人次元：トップが、媒体次元：常に確認できる現物で示すことが最も効果的である

■ 循環型人材育成への施策



【出典：パーソル研究所 2023企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査】

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 循環型人材育成への施策

優れた企業理念の持つ5要素とは？

明確であること

詳細であること

ビジュアル性に優
れること

カジュアルである
こと

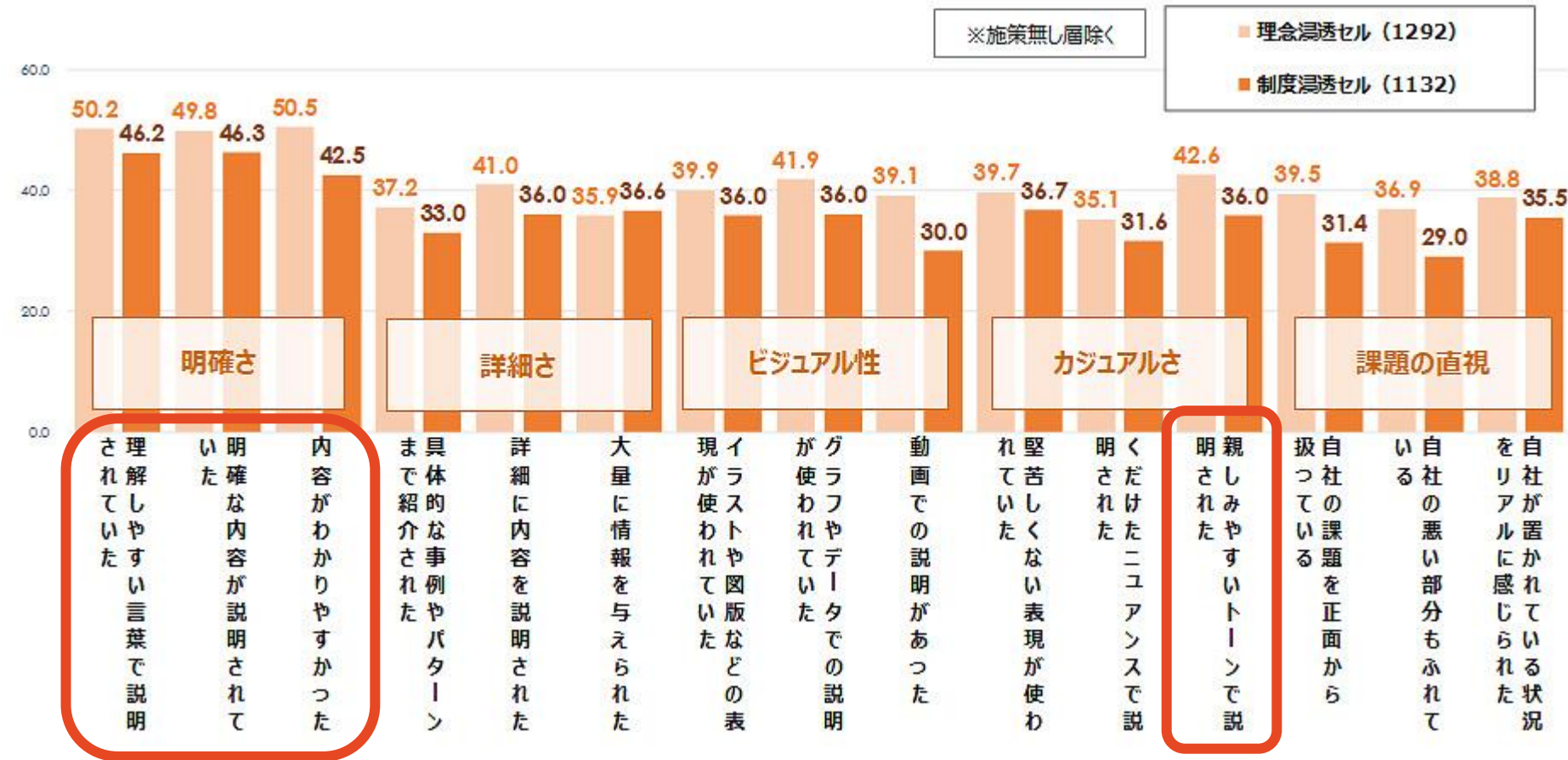
課題を直視して
いること



ミッション、ビジョン、バリューとの統一性・整合性は第一条件として、この5つの要素が含まれる企業理念は浸透・定着かつ社員が実践しやすい。

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 循環型人材育成への施策



【出典：パーソル研究所 2023企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査】

企業の未来を創る人材戦略 session V

■ 循環型人材育成への施策

企業理念定着の代表的な施策とは？

- ◆ 会議開始時に企業理念の確認・復唱を行い意識を統一する
- ◆ HP、社内ポータル（社内チャット）で企業理念の発信を行う
- ◆ 社員の名刺裏は商品や事業所ではなく企業理念を印刷する
- ◆ 人事評価制度に取り入れいれ「企業理念に基づいた行動とは何か？」の成功事例を共有・インセンティブを行う。

■ 循環型人材育成への施策

クレド（Credo）とは、企業や組織が従業員に対して示す信条や行動指針。ラテン語で「志」「信条」「約束」を意味する。クレドは、企業の価値観や行動基準を具体的に示し、従業員が日々の業務でどのように行動すべきかを明確にする。

具体的で実践的

クレドは抽象的な理念ではなく、具体的な行動指針を示す。これにより従業員が日常業務で実践しやすくなる



全社員への共有

クレドは全従業員に共有され、企業全体で一貫した行動が取れるようになる



企業文化の形成

クレドを通じて、企業の価値観や文化が従業員に浸透し、強固な企業文化が形成される

■ 循環型人材育成への施策



THE RITZ-CARLTON®

クレド

リッツ・カールトン・ホテルは
お客様への心のこもったおもてなしと
快適さを提供することを
もっとも大切な使命とこころえています。

私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ
そして洗練された雰囲気を
常にお楽しみいただくために
最高のパーソナル・サービスと施設を
提供することをお約束します。

リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、
それは、感覚を満たすこころよさ、
満ち足りた幸福感
そしてお客様が言葉にされない
願望やニーズをも先読みしておこたえる
サービスの心です。

従業員への約束

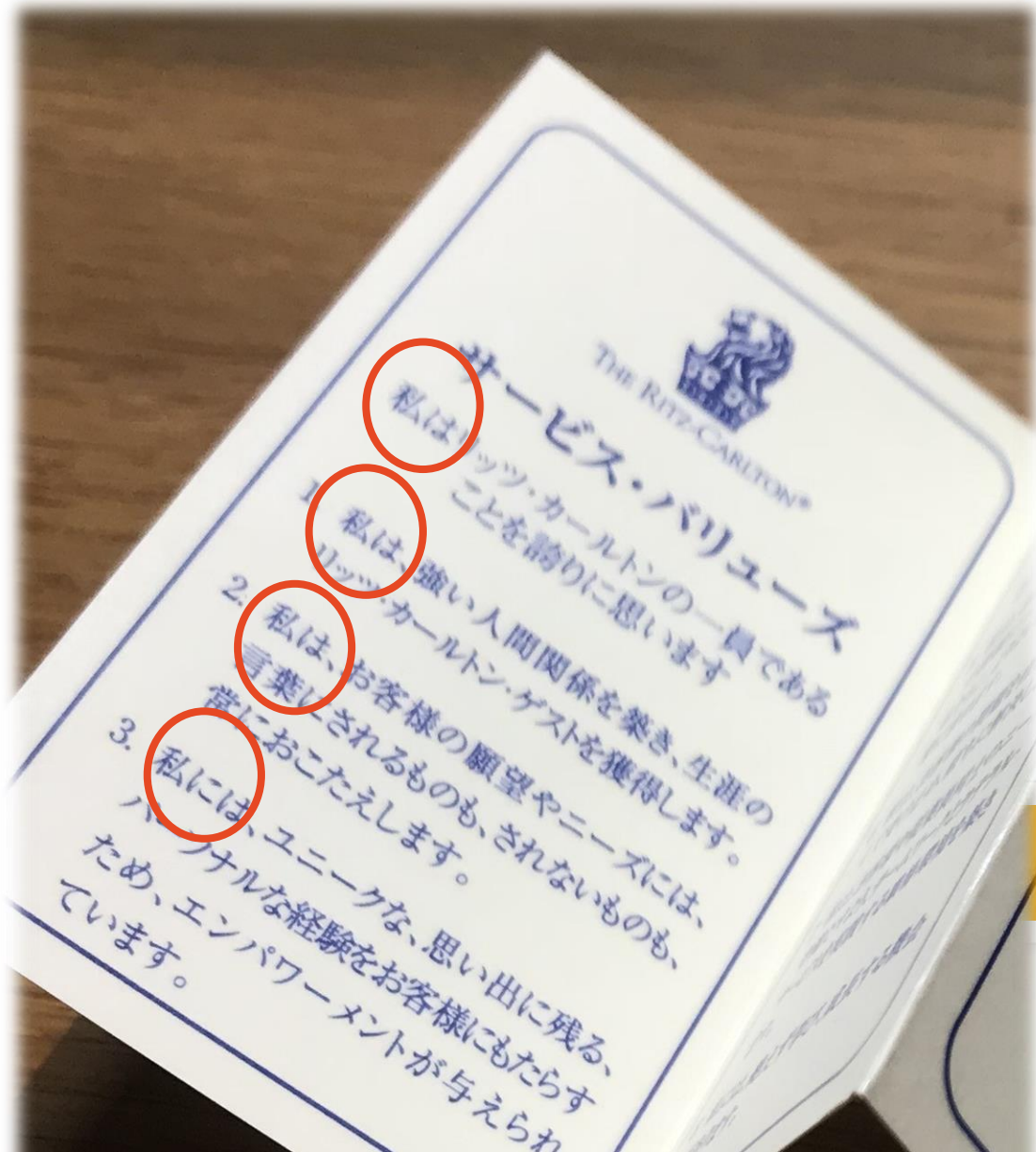
リッツ・カールトンでは
お客様へお約束したサービスを
提供する上で、紳士・淑女こそが
もっとも大切な資源です。

信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を
原則とし、私たちは、個人と会社の
ためになるよう、持てる才能を育成し、
最大限に伸ばします。

多様性を尊重し、充実した生活を深め、
個人のこころざしを実現し、
リッツ・カールトン・ミスティーク
(神秘性)を高める…
リッツ・カールトンは、このような
職場環境をはぐくみます。

- ザ・リッツ・カールトンのクレド「ゴールドスタンダード」
- お客様に心のこもったおもてなしと快適さを提供
 - 洗練されたくつろぎのある最高のパーソナル・サービスと施設を提供
 - お客様が言葉にしない願望やニーズを先読みしてこたえるサービスの心
- モットーは「紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女です」
- あたたかい、心からのごあいさつ
 - お客様をお名前でお呼びし、一人一人のお客様のニーズを先読みし、こたえる
 - 感じのよい見送りと、心のこもったさようならのあいさつにお客様のお名前をそえる

■ 循環型人材育成への施策



■ 循環型人材育成への施策

		人材確保手法	
		外部からの確保が中心	育成（社内で確保）
求める人材のレベル	中核人材	第1の窓：中核人材採用型	第2の窓：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、計画的な取組が必要
	業務人材	第3の窓：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	



人材（中核人材）の採用・育成を行う場合、離職流出しないためには企業理念の整備が必須であり、人手（業務人材）の採用・育成を行う場合には働き方・待遇の整備が必須となる

【出典：中小企業庁 人材活用ガイドライン】

企業の未来を創る人材戦略 session V

企業と人材のエンゲージメントを強化する

～企業の未来を創る人材戦略 session V～

厚生労働省認定 キャリアコンサルタント 桐原清武

fin