

人材活用ガイドライン 実践ハンドブック

経営者とのコミュニケーションを通じて信頼を獲得し
「人材活用ガイドライン」を用いて人材戦略の支援を行う



人材活用ガイドラインをよりアクティブに活用するために 各種ツール紹介(全体像)

■中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン（中小企業庁）



公表ページ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>

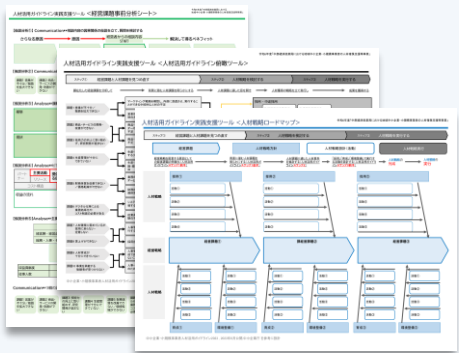


2023年に中小企業庁が公表した、人材活用に関する課題を解消するためのガイドライン。特に、中小企業・小規模事業者に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成された。



**経営支援現場での活用や
支援ノウハウ習得を支援**

■人材活用ガイドライン活用支援ツール（中部経済産業局）



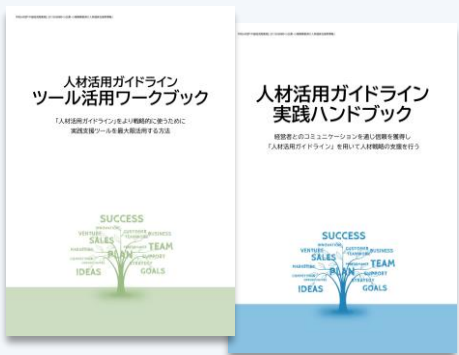
公表ページ https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/info_2024/20250328/index.html



2025年に中部経済産業局が公表した、人材活用ガイドラインを経営支援の現場で戦略的に活用することを支援する3種のツール。

「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」と「経営課題事前分析シート」と「人材戦略ロードマップ」からなる。

■ツール活用ワークブック／実践ハンドブック（中部経済産業局）



公表ページ https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/info_2024/20250328/index.html



2025年に中部経済産業局が公表した、上記ツール及び人材活用ガイドラインを使った実践的な経営支援の手法を動画やワークから学べるワークブックと、人材活用ガイドラインを使った人材戦略構築のポイントや、背景知識などを学ぶことができるハンドブック。

実践ハンドブックとは

中小企業庁が公表した人材活用ガイドラインは、人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインで、特に、中小企業・小規模事業者支援機関が伴走して課題解消を目指す際に、活用いただくことを目的として作成されたものです。

本ハンドブックは、この人材活用ガイドラインに沿って、人材戦略を構築するにあたってのポイントや、人材活用ガイドラインが提唱する「3つのステップ」の具体的検討に役立つ7つの背景知識を解説しています。

実践に際してのノウハウをより強固なものにする内容となっていますので、人材活用ガイドラインを理解・実践する際の支援資料としてご活用ください。

人材活用ガイドライン実践ハンドブックを活用するメリット

人材活用ガイドラインの理解を、より深めるための鍵となるポイントを知ることができる

人材活用ガイドラインの理論的背景を詳しく知ることができる

人材活用ガイドラインを用いて新人教育を行うにあたり、副読本として活用できる

人材活用ガイドラインに沿った人材戦略の構築を、より戦略的に行うことができる

人材活用ガイドライン実践ハンドブックの活用場面

人材活用ガイドラインの理解



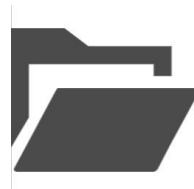
人材活用ガイドラインを用いた経営者との議論



人材活用ガイドラインを用いた新人育成



人材活用ガイドラインに沿った戦略構築



本資料は、令和6年度「中部経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業」において中部経済産業局からの委託を受けて株式会社人財企画が設計した、人材活用ガイドライン活用実践に係る実証用パイロットツールです。

目次

01	人材活用ガイドラインの概要	・・・P5
	人材戦略検討の進め方	・・・P6
	人材活用ガイドライン3つのステップの全体像	・・・P8
	人材活用ガイドライン3つのステップ各論	・・・P10
02	人材活用ガイドラインを より理解するためのキーワード	・・・P13
	キーワード①「経営戦略と人材戦略の連動」	・・・P14
	キーワード②「人材戦略」	・・・P16
	キーワード③「経営課題」	・・・P18
	キーワード④「採用と育成」	・・・P20
	キーワード⑤「環境整備」	・・・P22
	キーワード⑥「人材タイプ」	・・・P24
	キーワード⑦「機関連携」	・・・P26
03	人材活用ガイドラインの 活用バリエーション	・・・P27
	人材活用ガイドラインの活用方法	・・・P28



01

人材活用ガイドラインの概要

人材活用ガイドライン 3つのステップを
俯瞰して構造を理解する



人材戦略検討の進め方

「経営課題と人材課題を見つめ直す」

- ・ 人材活用ガイドラインのステップ1
 - ▶ チェックリストで経営課題と人材課題を確認しましょう

「人材戦略を検討する」

- ・ 人材活用ガイドラインのステップ2
 - ▶ 人材課題の解決する戦略の方向性を3つの窓で整理しましょう

「人材戦略を実行する」

- ・ 人材活用ガイドラインのステップ3
 - ▶ 人材戦略に基づく具体的な取組を検討し、実行しましょう

人材戦略と経営戦略を紐付け、
人材活用を目的に、
採用・育成の観点から取組を検討する

人材活用ガイドライン
3つのステップ

ステップ1

経営課題と人材課題を見つめ直す

10個の経営課題例を支援企業に当てはめ、状況を整理する

①10個の経営課題例から支援企業の課題を確認する
チェックリストに当てはまる経営課題の存在を確認する

②経営課題の背景にある潜在的な人材課題を探る
課題を解決できない背景に、チェックリストに当てはまる人材関連の課題がないか検討する

経営課題とゴールの再確認

人材課題との関係分析

ステップ2

人材戦略を検討する

人材課題の検討結果を踏まえ、確保したい人材タイプや、確保の方法について、大きく3つに分けられた方向性から検討し、人材戦略を立てていく

③人材課題に即した人材タイプを検討する

人材戦略の方向性を3つの窓（類型）で整理する

④人材タイプに合わせた人材戦略を検討する

3つの窓に応じた具体的な取組を、確保手法・環境整備の
カテゴリーから検討する

※ステップ1の人材課題に関する検討結果を踏まえ、求める人材タイプが「中核人材」なのか「業務人材」なのかを明確にすることで、取り組むべき人材戦略の方向性が見えてくる。求める人材タイプを確認するためには、担ってほしい業務内容や責任範囲などを明確にし、必要な能力を整理する必要がある。

既存人材のリテンション
採用戦略の再設計

人事施策の最適化

ステップ3

人材戦略を実行する

求人像を明確化し、人材の調達方法を検討する。並行して、人材のパフォーマンスを向上させる会社の環境を整える

⑤最適な人材獲得の手法を実行する

人材戦略に沿って具体的な取組を検討し、実行する

⑥人材確保・人材活躍を後押しする社内環境を整備する

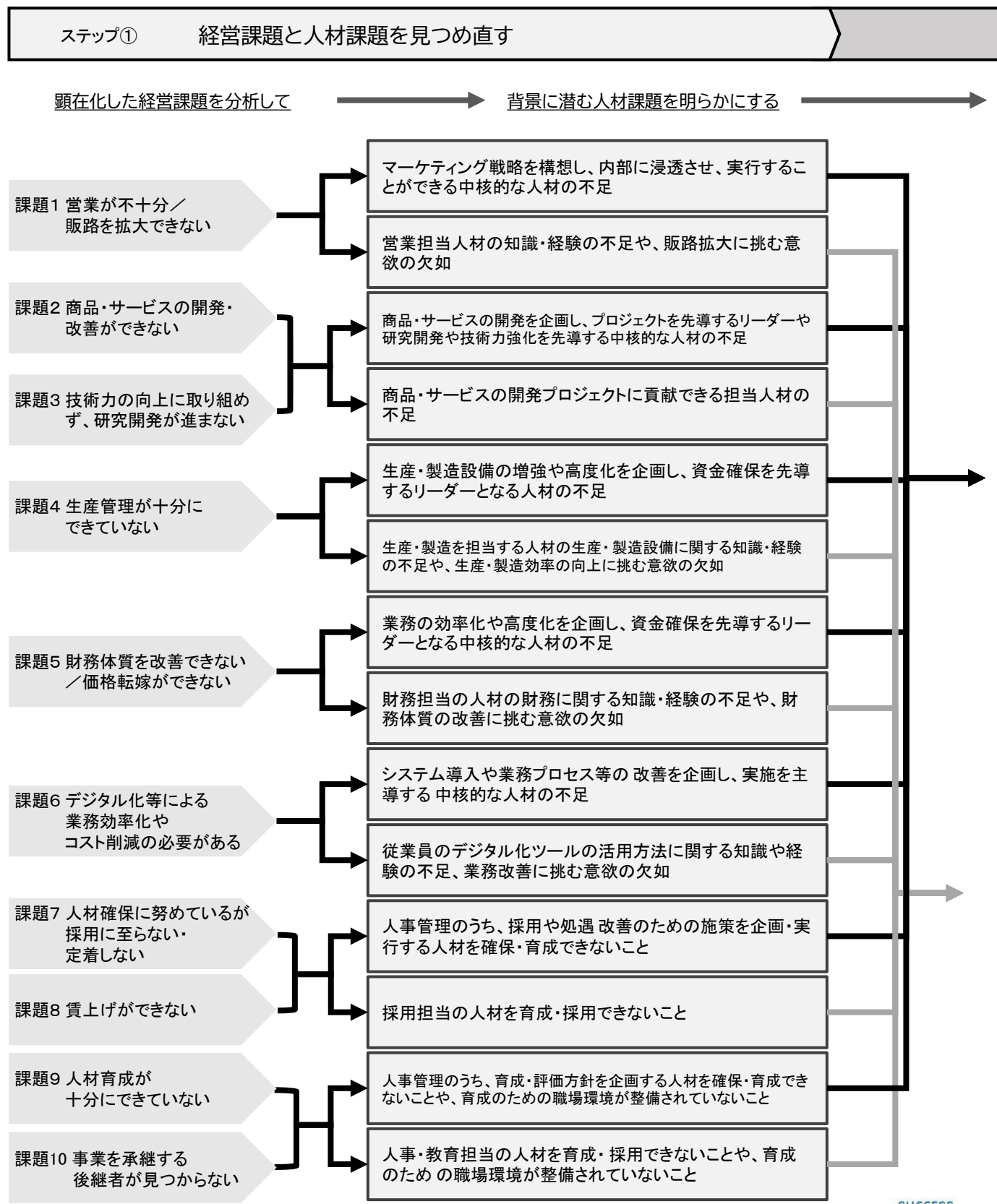
3つの窓に応じた具体的な取組を、確保手法・環境整備の
カテゴリーから検討する

※人材戦略の方向性を「3つの窓」で決定した後、具体的な対策を検討する。
複数の施策が必要な場合、経営資源を踏まえ、優先順位やスケジュールを検討する。

既存人材のリテンション
採用戦略の再設計

採用した人材の活躍を後押しする
リテンションや教育の実践

人材活用ガイドライン3つのステップの全体像



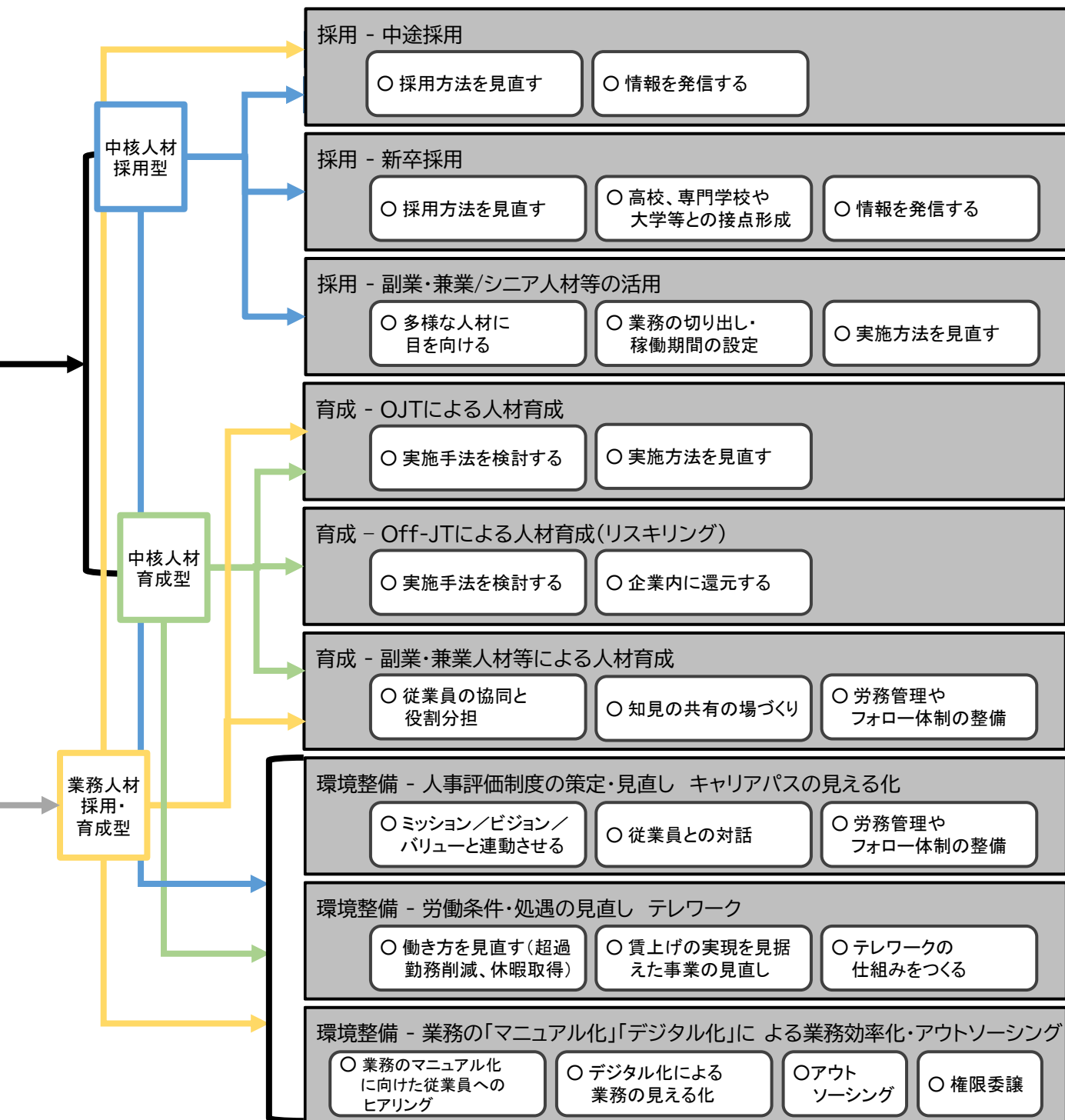
ステップ② 人材戦略を検討する

ステップ③ 人材戦略を実行する

人材課題に適した窓を開き

人材獲得の戦略を立て実行し

成果を獲得する



人材活用ガイドライン 3つのステップ各論

ステップ1

ステップ1

経営課題と人材課題を見つめ直す

1～10の経営課題例から、その背景にある人材課題を確認する

1 10個の経営課題例から支援企業の課題を確認する

2 経営課題の背景にある潜在的な人材課題を探る

人材活用ガイドラインには、中小企業が直面しているであろう経営課題を、10個のカテゴリーに絞り、例示してあります。以下の1～10の経営課題に当てはまるものがないかを確認し、当てはまる経営課題があれば、それぞれの課題の背景に人材課題が潜んでいないかを検討します。これを経営者で行うことが、経営支援の第一歩になります。

代表的な10個の経営課題

課題1 営業が不十分／販路を拡大できない

課題2 商品・サービスの開発・改善ができない

課題3 技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない

課題4 生産管理が十分にできていない

課題5 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない

課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある

課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない

課題8 賃上げができない

課題9 人材育成が十分にできていない

課題10 事業を承継する後継者が見つからない

人材活用ガイドライン 3つのステップ各論

ステップ2

ステップ2

人材戦略を検討する

人材課題の検討結果から確保したい人材タイプを検討し、人材戦略を立てていく

3

人材課題に即した人材タイプを検討する

4

人材タイプに合わせた人材戦略を検討する

ステップ2では、人材戦略の方向性が、確保したい人材のタイプに応じて、大きく「(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つに分けられます。これらを、人材戦略の方向性を決め、具体的な施策に結びつけるための「3つの窓」と呼びます。

		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
	中核人材	・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	
	業務人材	・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	

次に、「3つの窓」に応じた具体的な施策の検討を行います。

第1の窓：中核人材採用型

中核人材を採用するためには、求人像の明確化や、求める人材が「ここで働きたい」と思うような職場環境づくりが必要です。

(1)-①：確保手法

- ・中途採用
- ・新卒採用
- ・副業・兼業/シニア人材等の活用

(1)-②：環境整備

- ・人事評価制度の策定・見直し
キャリアパスの見える化
- ・労働条件・処遇の見直し
テレワーク
- ・業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

第2の窓：中核人材育成型

中核人材を育成するためには、育成に必要な時間を創出するための業務改善・効率化や、従業員が能力・スキルを高めたいと思うような風土、評価制度づくり等が必要です。

(2)-①：確保手法

- ・OJTによる人材育成
- ・Off-JTによる人材育成（リスキリング）
- ・副業・兼業人材等による人材育成

(2)-②：環境整備

- ・人事評価制度の策定・見直し
キャリアパスの見える化
- ・労働条件・処遇の見直し
テレワーク
- ・業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

第3の窓：業務人材採用・育成型

業務人材を採用・育成するためには、多様な働き方を実現するための働き方改革、社内人材による計画的なOJT・OFF-JTの導入等の職場環境づくりが必要です。

(3)-①：確保手法

- ・中途採用
- ・OJTによる人材育成
- ・副業・兼業人材等による人材育成

(3)-②：環境整備

- ・人事評価制度の策定・見直し
キャリアパスの見える化
- ・労働条件・処遇の見直し
テレワーク
- ・業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

人材活用ガイドライン 3つのステップ各論

ステップ3

ステップ3

人材戦略を実行する

人材戦略に沿って、人材課題の解決への具体的な取組を実行する

5 最適な人材獲得の手法を実行する

6 人材確保・人材活躍を後押しする社内環境を整備する

ステップ3では設計した人材戦略に準じ、具体的な手法を検討します。採用で3手法、育成で3手法、環境整備で3手法の選択肢があり、それぞれの選択肢において具体策検討のポイントが明示されているため、そのポイントを中心に検討していきます。

採用 - 中途採用

☐ 採用方法を見直す

☐ 情報を発信する

採用 - 新卒採用

☐ 採用方法を見直す

☐ 高校、専門学校や大学等との
接点形成

☐ 情報を発信する

採用 - 副業・兼業/シニア人材等の活用

☐ 多様な人材に目を向ける

☐ 業務の切り出し・稼働期間の
設定

☐ 実施方法を見直す

育成 - OJTによる人材育成

☐ 実施方法を検討する

☐ 実施方法を見直す

育成 - Off-JTによる人材育成(リスクリング)

☐ 実施方法を検討する

☐ 企業内に還元する

育成 - 副業・兼業人材等による人材育成

☐ 従業員との協働と役割分担

☐ 知見の共有の場づくり

☐ 労務管理やフォロー体制の
整備

環境整備 - 人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化

☐ ミッション/ビジョン/
バリューと連動させる

☐ 従業員との対話

☐ 労務管理やフォロー体制の
整備

環境整備 - 労働条件・処遇の見直し テレワーク

☐ 働き方を見直す
(超過勤務削減、休暇取得)

☐ 賃上げの実現を見据えた
事業の見直し

☐ テレワークの仕組みをつくる

環境整備 - 業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

☐ 業務のマニュアル化に向けた
従業員へのヒアリング

☐ デジタル化による
業務の見える化

☐ アウトソーシング

☐ 権限委譲

02

人材活用ガイドラインを より理解するためのキーワード

人材戦略を構築するための背景知識を知る

「経営戦略と人材戦略の連動」「人材戦略」

「経営課題」「採用と育成」「環境整備」

「人材タイプ」「機関連携」



キーワード①「経営戦略と人材戦略の連動」

経営戦略と人材戦略の連動が求められる背景

人材活用ガイドラインにおいては、「経営戦略と人材戦略の連動」が強く主張されており、経営課題と連動した戦略的な人材活用が事業継続の鍵になると記されています。人材採用とは、事業成長を目的とした経営課題の解決方法のひとつであり、採用した人材の活躍により、大きな成果を得て事業成長が促されることがゴールです。

現在語られている「経営戦略と人材戦略の連動」の概要は「経営課題の解決には、それに準拠した人材戦略が必要である」というものであり、これには、経済産業省が公表した「人材版 伊藤レポート」が強く推奨する、経営戦略と人材戦略の連携強化の考え方が、強く影響しています。

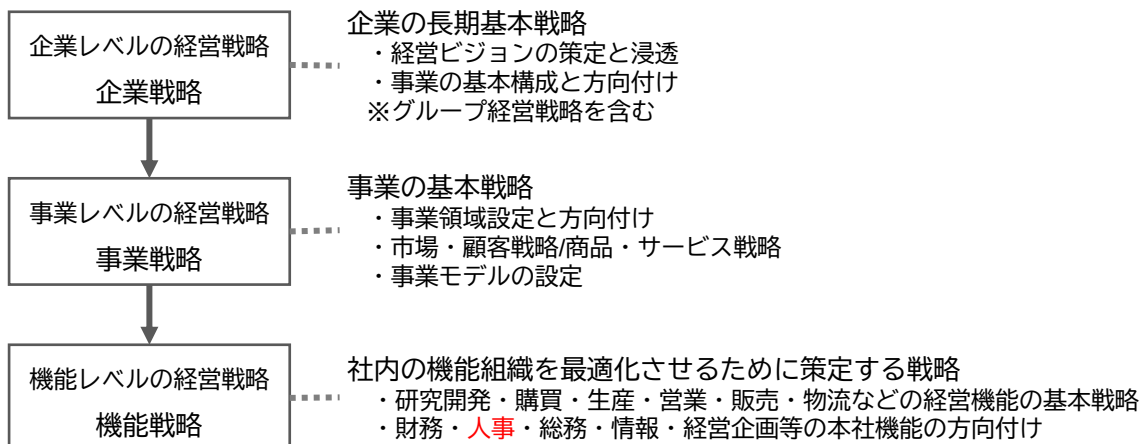
近年の、めまぐるしく変化する経営環境下において、これまでのやり方が通用しないといった声も少なくありません。これまでのように、単に不足した人材を補うのではなく、将来の成長を見越した人材戦略の構築が求められています。

「経営戦略と人材戦略の連動」をより深く理解していただくため、ここでは「戦略の階層性」や「経営課題と人材課題が直結している実態」、「伊藤レポートによる主張」を解説します。

戦略の階層性 ～3つのレベル～

経営戦略は、その対象・範囲の違いから、企業戦略・事業戦略・機能戦略の3つのレベル（階層）に分類され、本来、機能戦略としての人材戦略（人事）は、企業戦略に当然連動しているものでした。

しかし、「人事は特別なもの」という意識から、いつしか人材戦略（人事）だけを聖域化して考える方が多くなりました。そういったときこそ、戦略の構造を再認識し、企業レベルの経営戦略と人材戦略の強固な連動を図ることが求められます。



経営課題と人材課題が直結している実態

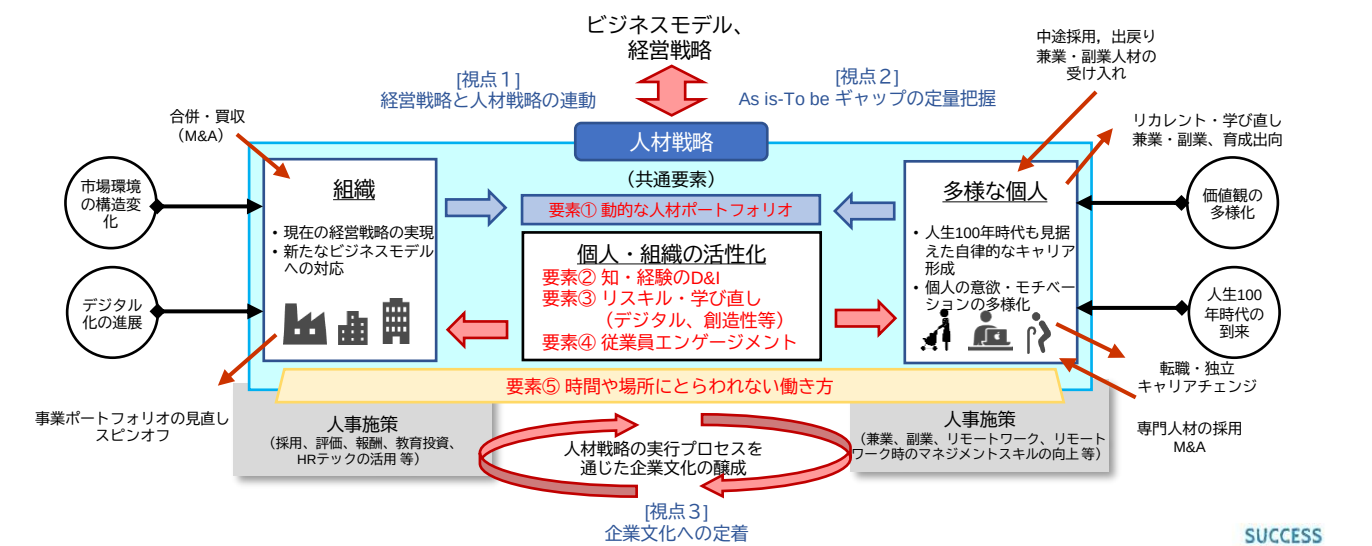
多くの経営課題は「ヒト」・「モノ」・「カネ」の問題ですが、近年、「モノ」と「カネ」の問題は、その多くがそれを使う「ヒト」の問題に帰着しています。下図のように現代の代表的な経営課題の多くは、人材戦略上の課題と直結しており、その連動がより叫ばれるのは自明のことといえます。

環境変化	経営上の優先課題	人材戦略上の優先課題
グローバル化	・高成長の海外市場におけるシェア獲得や多様化する顧客ニーズへの対応 ・グローバルな組織ガバナンス	・企業の存在意義（パーパス）の明確化 ・グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、多様な人材の育成・確保 ・職務やスキルに対応した「ジョブ型」の促進など柔軟な人事制度の構築や運用
デジタル化	・winner takes allの経済に移行、「すり合わせ」の競争優位が低下 ・競争力や勝ち筋の再検証 ・テクノロジーの変化スピードへの対応	・イノベーション創出をリードする人材の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立 ・ビジネスモデル変化に対応した人材の再教育・再配置
少子高齢化/人生100年時代	・シニア人口増加・若年人口減少への対応 ・社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識が向上	・人材や価値観の多様化への対応 ・従業員の自発的貢献意欲（エンゲージメント）の向上 ・自律的なキャリア構築の支援、成長機会の提供
新型コロナウイルス感染症への対応（New Normal）	・新型コロナウイルス感染症が拡大する中での事業活動の継続	・スピード感をもって変化に対応できる変革力 ・時間、場所にとらわれない働き方の環境整備 ・リモートワーク環境下におけるコミュニケーション、アイデア創出など個人・組織の活性化

出典：「人的資本経営の実現に向けた検討会」第一回説明資料，令和3年7月，経済産業省

「人材版伊藤レポート」による経営戦略と人材戦略の連携の主張

伊藤邦雄氏が座長を務めた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」及び「人的資本経営の実現に向けた検討会」でまとめられた報告書「人材版 伊藤レポート」（2020）及び「人材版 伊藤レポート2.0」（2022）内で、一貫して指摘している企業の人事面における最重要課題は、「経営戦略と連動した人材戦略の実践」です。中小企業に限らず人事部門が必ずしも経営戦略に連動した人事戦略を実践していない現状を懸念し、人的資本経営の実践が提唱されました。その中で、経営陣が主導して策定・実行する人材戦略について、以下のような3つの視点と5つの共通要素が示され、その筆頭には「経営戦略と人材戦略の連動」が置かれています。



キーワード②「人材戦略」

人材戦略とは

人材戦略とは、経営目標を達成させるために行う、人材に係る戦略です。組織の事業目標の達成に向け、従業員一人一人がより良い仕事を遂行できるように、「採用（配置を含む）」、「育成」、「定着」を核として行われます。

本ハンドブックにおける人材戦略も、経営戦略の実現に向けた人材獲得のために行う「採用（配置を含む）」、「育成」、「定着」からなるものと定義しています。

人材戦略をより深く理解すべく、ここでは「人材戦略構築において考慮すべき多様性」、「人事の役割の変化」、「人材戦略のPDCA」について解説します。

採用

人材要件定義
ターゲティング
採用方法検討
プロモーション検討
ツールの開発
応募者・内定者サポート 等

育成

新卒・若手育成
リーダー育成
マニュアル開発
専門性教育
リスキリング
研修 等

定着

職場環境整備
就業規則・評価制度見直し
就業環境整備
DX推進
女性活躍支援
働き方改革
各種資格取得支援 等



人材戦略構築において考慮すべき多様性

人材戦略は、「採用」・「育成」・「定着」の方針を定めるものですが、その検討に際して近年重要となっているのが、多様性に対する理解です。「新たな価値観の台頭」、「個人の多様性（価値観・意識）の増大」、「個の制約やニーズへの配慮が企業の社会的責任になったこと」など、人材の多様性を取り巻く状況は、近年大きく変化しています。これは、これまでのやり方が通用しないといった声の一つの要因でもあります。

人材戦略を考えるにあたって、人材の多様性、働き方の多様性、タレント（能力）の多様性、多様な勤務形態等を考慮して計画を立てる必要があります。また、多様な人材を受け入れるためのプラットフォームの整備を行うことが必要です。

多様な人材 ✕ 多様な働き方 ✕ 多様なタレント ✕ 多様な勤務形態

新卒／中途
男性／女性
若手／ミドル／高齢者
外国人
障がい者 等

正社員
地域限定社員
契約社員
パート
アルバイト
派遣
業務委託
兼業副業 等

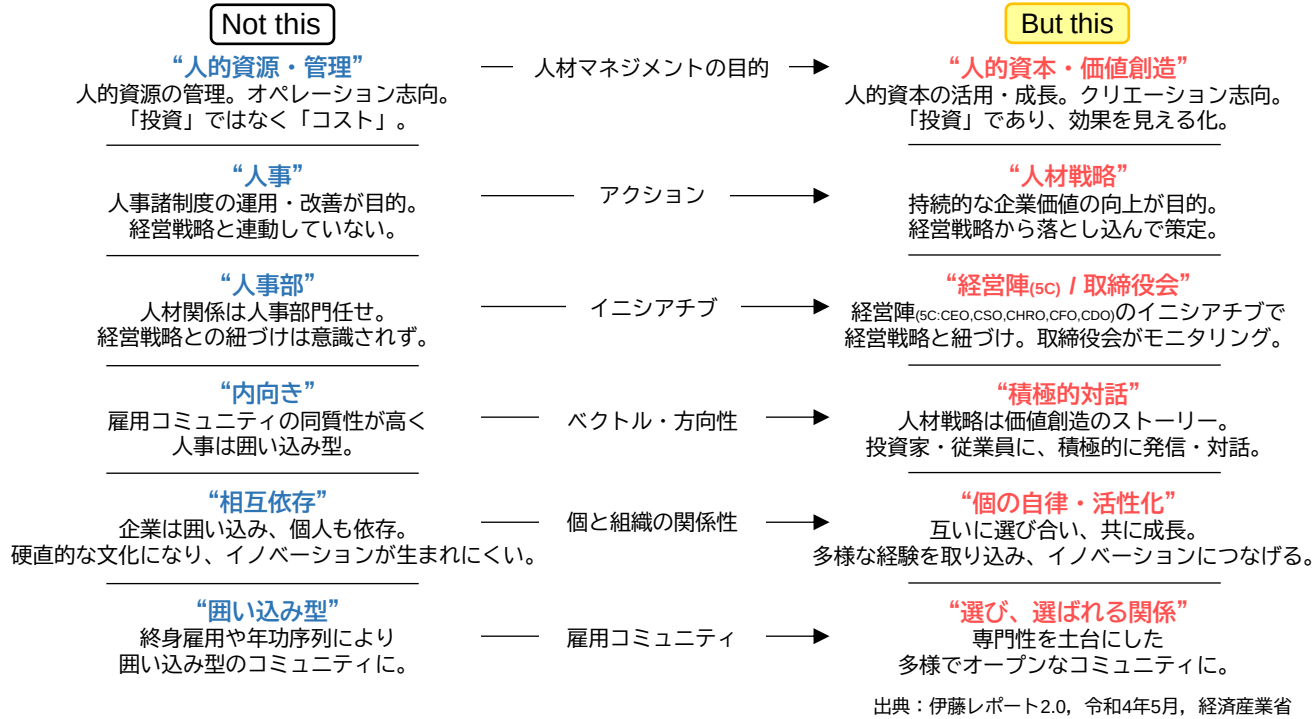
グローバル人材
アート人材
デザイン人材
DX人材
IT人材
マネジメント人材 等

出社する従業員
リモートワーク
サテライトオフィス
ノマドワーカー
短時間勤務
遠距離リモート
月イチ出勤 等

人事の役割の変化

企業・個人を取り巻く環境が大きな変化に直面していることを踏まえ、今後のアクションの羅針盤となる変革の方向性が、「人材版 伊藤レポート」において提示されています。そこには「管理から価値創造へ」、「相互依存から個の自律へ」などの変革の方向性が提示されており、人事の目的を、管理から従業員一人一人が成果を出すことに移行し、環境の変化に対応することの重要性が読み取れます。

■変革の方向性

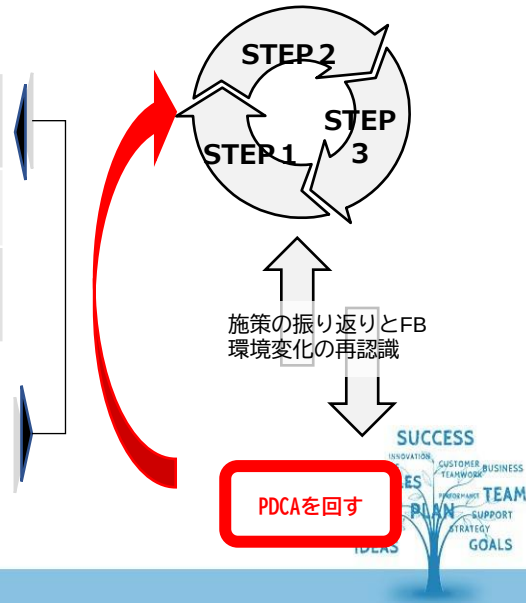


人材戦略のPDCA

一度人材戦略を構築した後も、常に環境が変化し、様々な経営課題が発生する中で、その背後に人事課題が次々に沸き起こることでしょう。その際、発生する度に一から解決策を考えていくのではなく、過去の人材戦略を資産として積み重ね、ブラッシュアップしていくことが重要です。そのためには、人材活用ガイドラインや3つのステップの考え方、人材戦略検討の方法論が、支援企業にとっての人材戦略構築のレファレンスになるべきであると考えられます。この3つのステップを、フィードバックとともに常に繰り返し、人材戦略構築のPDCAを回し続けることが重要です。その結果、支援企業にとって、より適合度が高く戦略実現に直結した人材戦略の構築が可能になると考えられます。

3つのステップを繰り返す

①	経営課題を明確化し、その解決のための人材課題を定義する。表面上の課題（現象）の解決に留まらず、企業の価値向上を見据えた経営課題を解決できる人材課題を適切に設定する（≒課題の分解）
②	自社のありたい姿を考慮し、MVVと整合の取れた人材戦略を立て、採用施策、マネジメント施策を再構築する
③	適切な施策を実行し、人材課題 → 経営課題を解決する Ex.「人手不足」の解消ではなく「経営課題を解決する」人材の採用 「経営課題を解決する」不足知識の補填としての能力開発
F B	実践後は必ず振り返り、施策・運用の評価を行う 外部環境・自社の成長に合わせて微調整していく



キーワード③「経営課題」

経営課題を深掘りする

中小企業・小規模事業者の経営環境は、近年、めまぐるしく変化しています。様々な環境の変化を受けて、結果的に多くの企業が経営戦略の変革を強いられています。近年の代表的な変化は「経営のグローバル化」、「事業ドメインの再定義と構造変革」、「AI」、「ICT等の新技術を使ったビジネスモデルの変化=DXの推進」、「M&A(特に海外M&A)を中心とした成長戦略」、「サービス型ビジネスの進展~モノ売りからコト売りへ」などでしょう。

しかし、新たな経営戦略を実現することは難しく、残念ながら多くの企業が戦略実現を阻む壁と対峙していますが、その壁を乗り越えられない“何か”こそが経営課題であると考えられます。そして、この経営課題は人材課題に直結しており、多くの課題が人材の確保による解決を求めているのが現実です。

人材活用ガイドラインにおいては、この経営課題に直結した人材課題を最適な形で解決することを支援する考え方で、その実現のためには、まず深掘りすべき対象が経営課題であるとしています。

正しい経営課題の認識が、正しい人材活用支援のカギ

例えば、「営業人員が足りないので売上げが増加しない」と相談されたら、皆さんはどうしますか？相談のままに営業人員の採用を行おうとすると、スペックを定め、人数を決め、メディアを選び出稿し、面接~選考を経てようやく採用し、実際に入社したら、、、「あれ、採用が大変だった割には、思ったほど売上げが伸びない」や「せっかく採用したのに辞めてしまった」ということも、起こりかねません。

経営者の相談に対して一呼吸おき、「本当に営業人員を採用すれば、貴社の売上げは伸びるのですか？」と問いかける勇気が必要です。

経営者からの相談に対して「その問題は、本当に問題か？」と常に問いかける姿勢で臨み、経営課題を正しく認識することこそが、正しい人材活用支援の重要なカギとなります。言葉の裏に潜んだ真の課題を発見するためには、顧客理解が重要になります。

<例>

「営業人員が欲しいんだよね」

よく遭遇する短絡的な解決策

「営業職の増員だ！採用しよう」

▶実際は
売る商品がないから売上げが上がっていない

合理的な解決方法

商品開発部門の人材採用を強化する

→複数品目の商品が売れるようになり売上げ増

「生産ラインが古いから不良率が高い」

よく遭遇する短絡的な解決策

「生産ラインを新しくする！設備投資だ」

▶実際は
生産計画が弱いから効率が悪いだけ

合理的な解決方法

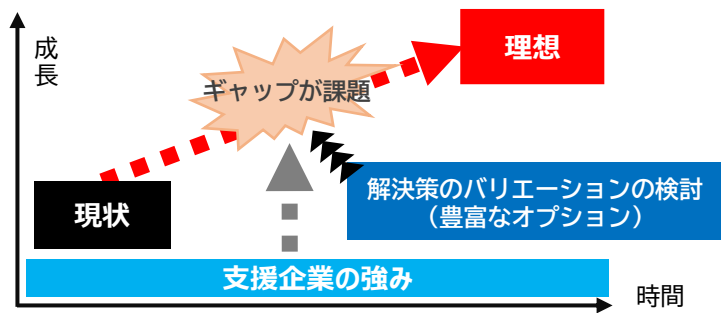
生産計画のIT化で生産効率を高める

→不良率は下がり営業評価も改善

課題を構造化し、多様な解決策を見出す

相談された課題にのみ視点が集中し、「木を見て森を見ず」に陥ることは避けなければなりません。そのためには、支援企業の経営課題を俯瞰して見る必要があります。問題のとらえ方の基本は、「現状と理想のギャップ」にほかならず、俯瞰して見ることで、顕在化した課題が、このギャップを埋めることにどのように影響しているかを把握することができます。

同時に、支援企業がこれまで苦難を乗り越えてきたプロセスや主力商品の裏側には、問題を解決するための重要な「企業の強み」が隠されています。その強みだけでは足りない経営資源の獲得が解決策であり、その方法の選択肢は多いに越したことはありません。採用が解決策であるという思い込みを捨て、多様な解決策を選択肢として検討できる視点を持つことは重要です。



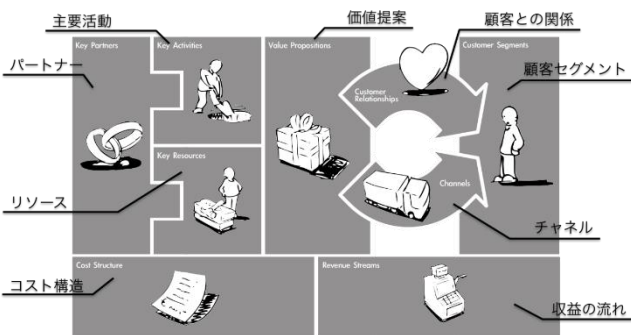
経営課題の深掘りと顧客のビジネスを知ること

経営課題を深掘りすることで、経営課題を正しく認識することが可能になります。そして、その経営課題がどの程度重要であるかを決めることにも役立ちます。経営課題の重要性を測ることは大きな意味を持ち、対応に求められるスピードや投資の程度などを考える上での大きな枠組みが明らかになります。本ハンドブックでは経営課題の深掘りの方法として、支援企業のビジネスを理解することを重要視しています。

深掘りのために、まずはビジネスモデルキャンバスによる分析で、「顧客セグメント」、「主要活動」、「商品・サービスの価値」、「収益の流れ」を明らかにします。そして、課題解決のメリットが「主要活動」や「商品・サービスの価値」に好影響を与えるものかどうかを確認します。次いで、バリューチェーン分析で、支援企業の企業活動を分解し、それぞれの活動が商品サービスの価値に貢献している程度を明らかにします。この2つの視点で支援企業のビジネスを俯瞰し、顕在化した経営課題の重要度を測っていくのです。

●ビジネスモデルキャンバス(分析)

ビジネスモデルキャンバスとは、ビジネスの構造を可視化したフレームワークで、ビジネスを構成する9つの要素を1枚のシートにまとめるものです。ビジネスの設計図と言えるでしょう。本ハンドブックではこの中の4つの要素を分析に用います。



●バリューチェーン分析

バリューチェーンとは、事業活動で生み出される価値を一つの流れとして捉える考え方です。原材料の調達から顧客に届けるまでを複数の機能に分類した上で、支援企業の事業活動が価値創造にどのように貢献しているのかを知ることができます。



キーワード④「採用と育成」

採用と育成の意味づけの変化

現代は、ビジネスにおいて、仕組みが大きく変わりつつある過渡期にあると言えます。そのような中で適切な課題に適切に対処するためには、新たなスキルをもった人材の確保と、すべての従業員が能力を発揮することが必要になってきました。

従来の「正社員として採用し、長期雇用する」という枠組みでは、現代的なスキルの獲得や能力の発揮が難しくなるため、これからは採用・育成の考え方を「知識を調達する」という観点で考えなければなりません。

採用は、人員補充ではなく、外部から新しい知識やスキルを獲得する手段（知識を調達する手段）として、育成は、企業が内部で知識を獲得・深化させ、競争力を維持・向上させるための手段として考えることで、環境変化に対応していく必要があります。企業内の知識を更新し、競争力を維持・向上させるための戦略的な知識調達手段としての採用・育成が必要なのです。

ここでは、「採用の本質的な概念」、「採用する人材の要件確定に必要な4つの考え方」、「人口減少下における育成の重要性向上」を解説します。人材活用ガイドラインにおける人材戦略の構築にご活用ください。

採用の本質的な概念

採用とは、戦略実現のために不足した人的資本を拡充することに他なりません、一方で、果たして企業において不足した人的資本は、必ずしも人材そのものを指しているのでしょうか。

例えば、「ドリルを購入する人は、ドリル本体が欲しいのではなく、ドリルで開けた穴が欲しいのだ」という話があります。この話の構造に倣うと、「戦略実現に必要なのは人材そのものではなく、人材の能力でもなく、人材が獲得してくれる成果である」ということになります。

したがって、採用において最初に定義すべきは、「どんな穴をあけたいのか」であり、「いかなる成果が欲しいのか」を明らかにすることこそが重要なのです。

人材活用ガイドラインにおいては、経営戦略と人材戦略の連動の必要性が強く主張されています。それを理解するにあたり、採用の本質的な概念を「戦略実現のために不足した人的資本を拡充すること」と認識することが必要です。



人材による成果

投資のリターンはドリルの穴。

どんな穴を開けたいのか。

経営戦略から
導かれる経営課題

採用する人材の要件確定に必要な4つの考え方

採用の本質的な概念を、「戦略実現のために不足した人的資本を拡充すること」と認識すると、採用の可否や、人材要件もロジカルに決定することができます。人材要件を確定する際にポイントとなる4つの考え方をお伝えします。

知識調達

「知識資本主義」 Alan Burton-Jones

戦略実現に必要な資源を知識と定義することで、人材の採用、アウトソーサーの活用、買収・合併、合併会社設立、内部調達など様々な知識の獲得手段から最適なものを選択するという考え方
⇒壁の穴を獲得する方法は、ドリルだけではない

取引費用理論

「企業・市場・法」 R.H.Coace

必要資源を内部化するのか否かの基準を決定する理論
⇒雇用するのか、外注（人材）を使うのかはコストが決める

メイク オア バイ

「Talent on Demand」 Peater Cappelli

必要な人材を育成して内部昇進させるのか、社外の人材を採用するのかの判断基準（適切に組み合わせる）
⇒必ずしも社外から獲得しなくても、社内で育成できないか

人材ポートフォリオ

Atkinson,J.(1985)“Flexibility, Uncertainty and Manpower Management

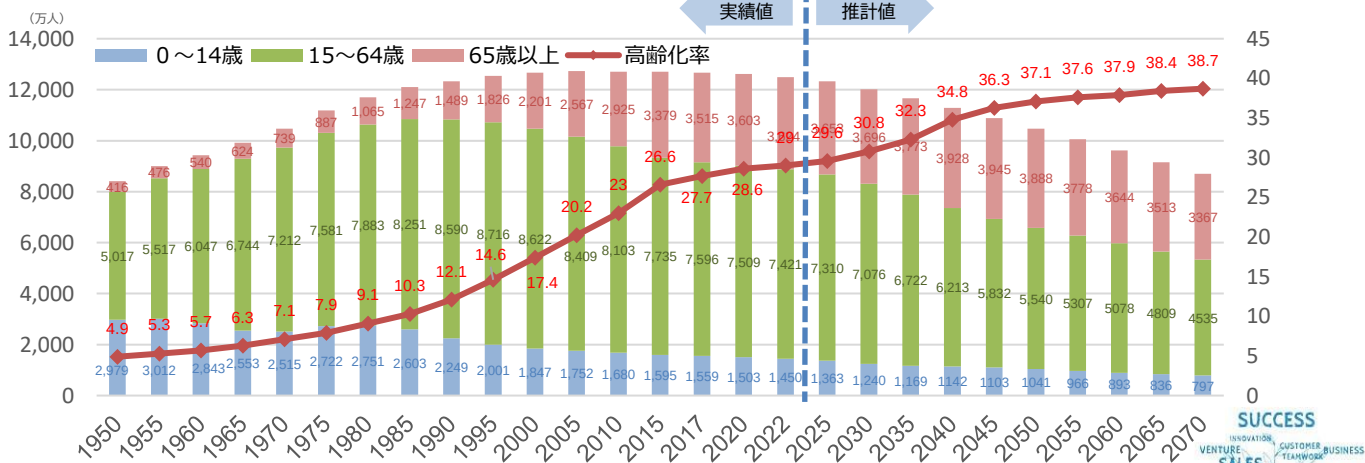
戦略的に重要なコア人材以外は、雇用以外の多様な人材を活用とする考え方
⇒内部・外部人材、雇用・非雇用は、職務の戦略的重要性で決める

人口減少下における育成の重要性向上

労働力人口は減り続け、労働市場は年々縮小し続けています。これまでのように、不足した人材を採用により獲得するという方法は、難易度が高くなってきています。故に、既存の人材の育成は今まで以上に重要になっており、従業員全員が戦力として機能し、かつ従業員一人一人が日々成長することで事業の成長を支えなければなりません。今や育成は重要な人材獲得手段となりました。

また、従来、育成は時間がかかるものだと考えられてきましたが、市場が縮小し人材獲得競争が激化した労働市場において、採用にも時間を要するケースが増えてきています。このような環境下において、近年注目を集めている、副業・兼業人材による業務委託としての人材活用も、採用、育成に次ぐ第3の人材獲得の有力な手段として視野に入れる必要があります。

■日本の人口推移



出典：2020 年までは総務省「国勢調査」（2015年及び2020 年は不詳補充値による。）、2023 年は「人口推計」（令和5年10 月1 日現在（確定値））、2025 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果を加工して作成





キーワード⑤「環境整備」

離職防止と定着支援の重要性の高まり

人材需要がすべて欠員補充を理由にするものではありませんが、欠員が出なければ、欠員補充という観点においての人材の獲得は不要です。職場の環境整備は、人材戦略において離職防止・定着支援の観点で重要な位置づけとなっています。

以下のデータは2023年の離職者の離職理由に関するものですが、「人間関係の不満」、「仕事内容への不満」、「賃金への不満」、「労働条件や勤務地への不満」が高いスコアになっています。これを解消するのが環境整備になります。破れた鍋で水を汲み続けるのではなく、鍋の穴をふさいでから水を汲まないとその労力が無駄になるように、採用も同じ構造を持っており、環境整備ができていないと、「苦勞して採用した人材がすぐに退職してしまう」なんてことにもなりかねません。

また、離職には至っていないくても、これらが原因で日々の業務に対するモチベーションが低下するなど、従業員の活躍にも影響があり、ひいては採用や育成にも影響します。人事の諸施策を効果的にするためにも環境整備は、常にチェックし、見直していく必要があります。

人材活用ガイドラインでは、「人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化」、「労働条件・処遇の見直し テレワーク」、「業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング」の3つの領域について見直しのポイントや事例が記されています。

■直近の離職の理由

	N数	契約期間の満了	定年	会社の倒産・事業所閉鎖	退職勧奨	解雇	転籍	早期退職	賃金への不満	労働条件や勤務地への不満	人間関係への不満	仕事内容への不満	会社の将来性や雇用安定性への不安	自分の身体的なけがや病気
全体	2858	17.6%	6.4%	6.0%	3.1%	2.0%	0.9%	2.7%	16.8%	16.5%	25.2%	23.2%	11.6%	9.9%
男性	1247	19.3%	9.9%	5.4%	4.3%	1.9%	1.5%	3.4%	18.8%	18.0%	22.5%	23.8%	14.4%	6.6%
女性	1611	16.3%	3.7%	6.4%	2.2%	2.1%	0.4%	2.2%	15.2%	15.3%	27.2%	22.8%	9.4%	12.5%

自分の精神的な病気	結婚	妊娠・出産	育児・子育て	介護のため	配偶者の転勤のため	独立のため	家業を継ぐため、家族の仕事を手伝うため	進学や資格取得のため	その他	不明	早期退職・退職勧奨
7.8%	1.1%	1.2%	1.9%	2.4%	0.8%	1.2%	0.5%	1.3%	7.6%	2.2%	0.0%
5.8%	0.1%	0.2%	1.1%	1.9%	0.1%	1.6%	0.4%	1.9%	5.5%	3.8%	0.0%
9.4%	1.8%	2.0%	2.6%	2.8%	1.3%	0.9%	0.6%	0.9%	9.3%	0.9%	0.0%

出典：リクルートワークス研究所が実施した全国就業実態パネル調査2024年版「JPSED.stat」よりデータを集計して使用

人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化

人事評価制度の策定やキャリアパスの見える化は、計画的な人材育成による従業員の成長やモチベーション向上につながります。ミッション／ビジョン／バリューとの連動を念頭に置きながら、策定・見直しを行いましょう。

■ミッション／ビジョン／バリューと連動させる

人事評価制度を企業のミッション／ビジョン／バリューや求める人材像と連動させることで、企業が従業員にどうなってほしいかが明確になります。従業員の評価軸が企業理念や人材育成方針、キャリアパスと連動しているかも考えましょう。

■従業員との対話

業績評価制度の仕組みを説明し、評価結果のフィードバック、キャリアパスに関する対話を丁寧に行うことが、従業員の成長やエンゲージメント向上につながります。特に、中核人材の採用・育成の取組では、経営人材としての登用の仕組みを、業務人材の採用・育成においては非正規から正規雇用への登用の仕組みの明確化を検討しましょう。

■希望するキャリアの実現に向けた取組

従業員が学びたいことを尊重・優先して配属・転属先を決定しましょう。様々な部署を経験し、今後のキャリアを検討した上で配属先を選べるようにするといった配属制度も検討しましょう。

労働条件・処遇の見直し テレワーク

働きやすさを主眼におき、社内外の人材から選ばれる企業となるために、超過勤務削減や賃上げを見据えた事業の見直しやテレワークの導入等により、働く時間と場所の制約をなくすことが有効です。

■働き方を見直す（超過勤務削減、休暇取得）

従業員が働きやすく働きがいのある職場とするため、有給休暇や育児・介護休業等を取得しやすくしたり、残業時間を減らす取組が重要です。労働生産性の向上、従業員の健康管理やエンゲージメントの向上、ひいては人材確保につながります。

■賃上げの実現を見据えた事業の見直し

労働生産性の向上や、より付加価値の高いビジネスモデルへの転換が一層重要となっています。事業の在り方を見直し、自社製品・サービスの開発や、価格転嫁を検討しましょう。

■テレワークの仕組みをつくる

テレワークでも実施できる業務があるかを整理しましょう。従業員の希望を踏まえ、労務管理や業績評価方法の見直しと併せて、ソフト面・ハード面から導入を検討しましょう。

業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

業務フロー改善、業務マニュアル整備やデジタル化などの業務効率化に取り組みましょう。また、業務委託などのアウトソーシング（外部化）による分業や効率化も検討しましょう。

■業務のマニュアル化に向けた従業員へのヒアリング

管理者や業務担当者にヒアリングし、フロー図等を用いて業務を見える化した上で、業務マニュアルを整理しましょう。マニュアル作成後も、定期的に見直しを行うことが重要です。

■アウトソーシング（外部化）

適切な職務分担を実施する上で、アウトソーシング（外部化）も検討しましょう。従業員が本来の業務に集中できるようになり、更なる活躍が期待できます。ただし、利点だけでなく、「費用がかかる」、「知見が企業内に蓄積しない」といった影響も懸念されます。対象となる事業が今後の事業方針の核であるか等、様々な観点から外部化する業務を確認しましょう。

■デジタル化による業務の見える化

人手と時間をかけて行っていた作業を自動化やIT・デジタル化することで、人員を付加価値の高い作業に充てることができます。ツールは効率化の手段にとどまりません。業務の見える化やデータ分析により付加価値向上を実現している企業もあります。

■権限委譲

管理者や担当者に権限を委譲することで、組織の自律性が高まります。意思決定も早くなり、業務効率化が期待できます。一方、業務や判断の「丸投げ」と捉えられることもあるため、委譲場面や内容をルールとして明確化し、理由とともに説明する等の方策が重要です。



キーワード⑥「人材タイプ」

経営課題と人材課題の連動のカギとなる「人材タイプ」

人材タイプのバリエーションは多様で、様々なカテゴライズが可能な概念であるといえます。近年の人材需要を見ると、いわゆる職種だけでそのタイプを表している募集は少なく、そこに紐づく経験や求められる技能の特性など、その分類は細かくなっている傾向にあります。

人材活用ガイドラインにおいては、人材タイプを「中核人材」と「業務人材」のシンプルな2区分にしていますが、経営課題を明らかにする過程で課題解決に必要な機能や役割を分析するので、実際にはその2つのタイプの裏側に細かいスペックが紐づけられています。

ここでは、人材タイプや、求める人材タイプの決定方法について理解するために、人材活用ガイドラインにおける「3つの窓」の詳細と、複雑化する人材タイプのバリエーションの考え方を解説しています。また、少し観点は異なりますが、今後人材確保において重要な人材タイプとなるであろう副業・兼業人材についても解説しました。

3つの窓に見る人材タイプ（中核人材・業務人材）

経営課題の解決に必要な人材が「中核人材」であるか「業務人材」であるかは、人材活用ガイドラインのステップ1で明確にした人材課題によって決まります。

人材課題が明確になれば、担ってほしい業務内容や責任範囲などが明らかになり、それが必要な人材タイプを決める要因となります。

事業上の様々な業務において中核を担う人材や、高度な専門性を有する人材が必要な課題では中核人材による解決が必要であり、事業運営において各部門/業務の遂行を担う人材や、専門性や技術レベルは高くないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材が必要な課題では、業務人材による解決が必要ということになります。

中核人材	業務人材
- 各部門の中枢として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材 - 組織の管理・運営の責任者となっている人材 - 複数の人員を指揮・管理する人材 - 高い専門性や技能を有している人材 - 将来、経営層の一員として想定される人材	- 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材 - 組織の管理・運営の責任者となっていない人材 - 中核人材の指揮・管理のもと業務を行う人材 - 中核人材の補助的な業務を行う人材 - その他、高い専門性や技術レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材

出典：中小企業庁「中小企業白書2017」
人材活用ガイドラインの引用を参考に作成

経営課題に準じた人材タイプの複雑化

人材活用ガイドラインでは、人材タイプを、主に中核人材と業務人材に分けていますが、経営課題の複雑化に伴い、求める人材の多様性・専門性はますます高まっています。その筆頭としてDX人材が挙げられます。各企業の経営課題解決のためにDXを推進していく上での重要な課題が、DX人材の不足といえるでしょう。

DX推進に限らず、企業が経営課題の解決のために必要とする人材の高度化により、採用はますます困難になるでしょう。一方で、企業と個人の関係の在り方も多様化しており、単純な雇用に限定しない人材活用の方法も増えてきています。副業・兼業人材を活用する企業は年々増加しており、既存の考え方によらない、そういった関係の築き方もまた、新たな人材タイプの分類といえます。経営戦略と連動した戦略的な人材戦略の実行のためにも、この多様性に対処していかなければなりません。

1	現在と未来のギャップを埋める人材	G	グローバル人材	E	雇用
2	ビジネスモデルを革新する人材	A	アート人材	PA	パート・アルバイト
3	提供価値の価値を高めていく人材	D	デザイン思考人材	C	契約社員
4	コアバリューをつなげていく人材	M	マネジメント人材	S	副業・兼業
5	価値を生む仕組みを変えていく人材	DX	DX人材	C	業務委託

副業・兼業人材

副業人材とは、一般に企業の社員として働きながら、勤務時間外に他社の仕事を請け負う人材のことを言います。広義では「フリーランス（個人事業主）」として、企業に属せずに複数の企業から業務を請け負う外部人材（兼業人材）も含まれます。

出展：中小企業庁「ミラサポPLUS」より引用

近年注目を集めている副業・兼業人材は3つの観点で人材戦略上有効となります。「①採用では獲得できない専門性の確保」、「②雇用ではコストの負担ができない人材の確保」、そして「③所要時間を想定し、適切な量の業務を依頼する戦略上必要な期間だけの人材の確保」です。このメリットを享受するためには、人材活用ガイドラインの分析において、人材に求める仕事の範囲やゴールを明らかにすることです。またそれを、継続的に人材とすり合わせる事が重要であり、そのためにコミュニケーションの工夫が必要になります。「業務の切り出し」と「成果管理の方法」を適切に運用できれば、戦略上極めて有益な人材を確保できるのです。

■副業・兼業人材の特性から導かれる人材要件設定とマネジメントのポイント

①人材タイプ	「特定のスキルに特化した人材」、「ジェネラリストである人材」、「自社のプロジェクトに伴走してくれる人材」のいずれの人材で解決していく課題ですか。
②獲得する機能貢献の領域と解決すべき課題	任せる仕事の大きなゴールは何ですか。 ※視点を変えれば、業務フローのどの部分を切り出すのかということです。
③業務内容と成果	上記のゴールを達成するために、最低限、人材に行ってほしい業務は何ですか。 また、それに対してどういった成果を求めますか。
④人材の能力	選考に際して、どのレベルの能力・経験を必要とし、どのような人材要件を設定しますか。
⑤マネジメント	副業・兼業人材が労働時間の観点で無理をしないように上限の設定をしましょう。またそれをモニタリングするために、副業・兼業人材に課すアクションはありますか。成果物のすり合わせや、社内での関連業務との同期や進捗の管理に向けて何を行いますか。
⑥コミュニケーション	副業・兼業人材と関係者のコミュニケーションを、どのような方法で円滑に進めますか。



キーワード⑦「機関連携」

支援機関同士の連携要請の高まり

本ハンドブックの冒頭にも記載したように、人材活用ガイドラインは、人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインです。特に、中小企業・小規模事業者
に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成された
ものです。また、地域の経営支援機関においては、かねてよりこうした中小企業・
小規模事業者に対して、ステップ1・2・3のシームレスな（切れ目のない）支援
を行うことが望まれています。しかし、経営支援機関が単独でこれらのシームレス
な支援を実現することは必ずしも容易ではなく、地域の機関による連携した支援が
必要と考えられます。

役割分担による厚い支援の実現

地域の経営支援機関同士が、連携・協業を通じて各機関の強みを重ねていくこと
で、厚い支援を実現することを目指し、地域内での役割分担を決め、実践すること
が望ましいと考えています。例えば、商工会・商工会議所や地域金融機関(地方銀
行・信用金庫等)が、会員企業や顧客に対し支援を行うにあたり、協業して経営課題
の分析を支援し、人材獲得のプロセスではプロフェッショナル人材戦略拠点の協力
を仰ぐなどの連携がこれにあたります。機関連携による協同支援は、支援の厚みを
増すだけでなく、自機関の職員（担い手）の支援能力の向上、ノウハウの習得にも
つながります。

また、人材ビジネス事業者や地域のNPO法人などとも日ごろから関係を持ってお
くことで、人材戦略の実行支援等も容易になっていくと考えられます。

人材活用ガイドライン 3つのステップ	<ステップ1> 経営課題と人材課題の見つめ直し		<ステップ2> 人材戦略の検討		<ステップ3> 人材戦略の実行
中小企業が 取り組むべき 実施事項	現状の経営課題を、 10個の経営課題に当 てはめ、背後にある 人材課題を探る	経営課題を深掘りし、 対応策を考える。	人材タイプを確定し、 採用または育成の方 針を固めるために、 「3つの窓」を開く	人材戦略の方針に従 い、各論を検討する	求人・採用/登用・育 成など、人材に関す る取組を実施する。

連携による伴走支援

人材活用ガイドライン 3つのステップ	<ステップ1> 経営課題の明確化支援		<ステップ2> 人材戦略の検討・設計支援		<ステップ3> 機関取次／実行支援
	経営課題解決に資する人材確保を支援するためには、経営課題の見つめ直しから採用または育成の実行支援まで、支援先企業の経営課題に沿った取組を実施する必要があります。				
経営支援機関が 取り組むべき 実施事項	企業のビジョン・ ミッション・経営課 題等を確認し、背後 にある人材課題を探 索する	経営課題を深掘りし、 人材課題を精査する ことにより、確保す べき人材による事業 成長への貢献を確認 する	人材タイプに従い、 企業の人材保有状況 や労働市場、求人の 需給バランス等を考 慮し「3つの窓」に よる検討を支援する	確定した人材タイプ を、どこの市場から どのような方法で獲 得するかの検討を支 援する	確定した人材戦略に 従い、必要な支援機 関や人材ビジネス事 業者等との取次を行 い、実行を支援する

経営支援 機関の例	公的な経営支援機関（公的支援機関）				民間の経営支援機関（民間支援機関）			
	プロフェッショナル 人材戦略拠点	よろず支援拠点	外郭団体 （中小企業支援組織・ 産業振興機関等）	商工会・ 商工会議所	地域金融機関 （地方銀行・信用 金庫等）	税理士・ 中小企業診断士	NPO法人	人材ビジネス 事業者

03

人材活用ガイドラインの 活用バリエーション

人材活用ガイドライン3つのステップを
組織内外で活用し、企業支援の品質を高める



人材活用ガイドラインの活用方法

支援の現場での活用

実際の企業支援の現場においては、経営者との対話で活用していただくことが主たる人材活用ガイドラインの活用方法となりますが、経営陣を交えた支援企業に対するワークショップや、セミナーなどのコンテンツとしても活用していただけます。



経営者とのディスカッション

経営者とのマンツーマンの対話/ディスカッションで対象企業の経営課題を明らかにし解決方法を検討していくアプローチです。



ワークショップ

経営者だけではなく、経営陣、主要な管理職の方々など複数人で、自社の経営課題を発見し、解決方法を探っていくワークショップをファシリテートするアプローチです。



セミナー・講演

本事業の考え方に沿った経営課題の「発見～解決方法の探索～人材獲得」の流れや方法論を、企業向けにセミナーや講演として提供するアプローチです。

組織内での活用

本事業の考え方に沿った経営課題の「発見～解決方法の探索～人材獲得」の流れや、方法論を組織内の共通言語にすることで、皆様の組織における企業支援の品質の平準化につながることも期待しています。本ハンドブックや、別冊のワークブック等を用い、人材活用ガイドラインを新人教育のツールとしてご使用いただくことで、それが可能になると考えています。



新人教育ツール

新人は、人材活用ガイドラインを使って企業支援の方法を学ぶことで、企業課題抽出の基本的な形式を理解することができます。



顧客訪問の準備

顧客訪問の準備時、相談内容に応じて人材活用ガイドラインを用いた事前分析を行っておくことにより、企業課題やその重要性等の仮説を立てておくことができる。



新人指導ツール

新人等の相談に対して、人材活用ガイドラインを用いた指導を行う。また、新人の行動に対して、どのような分析を試みたかを問うことで、新人の仮説思考の行動を促す。

人材活用ガイドラインを通じて、企業に伝えてほしいメッセージ

POINT 1

採用は将来を見据えた経営課題の解決方法

採用は、経営課題を解決するための知識調達の手法であり、頭数の確保ではない

POINT 2

採用は大きな投資。回収無き採用は悪手

経営戦略を常に意識し、人材の成果・貢献を判断基準とする

POINT 3

経営戦略と人材戦略の 自社独自のフレームを獲得しておく

常に同じプロセスで考え（比較のメリット）記録することでイメージを具現化する

POINT 4

採用の成功とは真の経営課題の解決と心得る

経営課題の解決に直結した人材採用により、企業価値向上を実現する

人材活用ガイドラインを用いた、より良い支援のための心構え

POINT 1

顧客を知りましょう

経営者の目線に近づくために、顧客のビジネスを知る

POINT 2

環境を知りましょう

環境変化を強制的に当てはめて、経営者が抱える悩みの仮説を持つ

POINT 3

仮説をもって面談に挑みましょう

いかなる手段が企業の成長につながるか、経営者の視点で仮説を立てる

POINT 4

人材活用ガイドラインを活用しましょう

使い続けることで経営者との共通認識を増やす

