



令和5-6年度

業界別人材確保オーダーメイド型支援事業(オーダーメイド支援)

# 人材確保 取組事例集

公益社団法人東京グラフィックサービス工業会



# 人材確保 取組事例集

公益社団法人東京グラフィックサービス工業会

## 目次

● ご挨拶 .....	01
● 事業概要 .....	02
● 支援先企業の概要 .....	03
● キックオフセミナー .....	04
● 人材確保セミナー .....	05
● コンサルティング：各社の取組事例	
case01 / 株式会社アイト .....	07
case02 / 共立速記印刷株式会社 .....	09
case03 / 株式会社グッドクロス .....	11
case04 / 株式会社昇文堂 .....	13
case05 / 西谷印刷株式会社 .....	15
● 業界PR冊子 .....	17
● 人材確保のための3つの打ち手・本事業のコンサルティングに関するFAQ	19

# ご挨拶

公益社団法人東京グラフィックサービス工業会  
会長

原田 大輔



初めに、今回の「業界別人材確保オーダーメイド型支援事業」を提供していただき、また本事業の完遂に向けてご支援・ご指導をいただきました公益財団法人東京しごと財団の皆様にご挨拶申し上げますとともに、真摯に取り組みを続けてこられた本事業参加企業各位と運営事務局の皆様にご挨拶申し上げます。

東京の中小・小規模事業者の多くは、大手企業の急速・大幅な賃上げに追いつけず、賃金格差が広がってきている状況です。このままでは、人材確保が困難になるばかりか、育成した人材が流出する懸念も出てきました。実際に「求人募集を出しているのに全く応募がない」「採用できてもすぐに離職してしまう」といった声が聞かれます。

また、これからの企業力向上に欠かせないDX対応等を担う高度人材の確保・育成は、中小・小規模事業者1社だけでは、その対応に限界があります。

まさに、グラフィックサービス業界にとって「人材確保」は喫緊の重要課題です。

しかし賃金を上げたからといって、直ちに「人材確保」につながるものではないことは明白です。採用のノウハウ蓄積、的確な従業員教育、公正な人事考課・賃金制度の構築、多様な働き方の導入、ハラスメント等のない風通しの良い社風づくりと従業員のモラルアップ、そして何よりも従業員が安心して働くことができ、やりがいや幸福感を得られるように、未来に向けた経営者の明確な企業設計と意思表示が必要です。

本事業の取組を契機とし、前述の様々な課題を解決することで、多様な人材が多様な働き方のもと生き生きと活躍し、業界の将来を担う人材の確保・育成・定着が進むことが期待されます。

本事業では、個社別の人材にかかわる課題解決に向けた「コンサルティング」、当業界全体を対象に人材の課題をテーマにした「セミナー」、業界PRツールとして特に若者の求職者向けに当業界の魅力を発信する「PR冊子」の作成等の支援事業を実施し、多くの成果をあげることができたと、参加企業から報告を受けています。

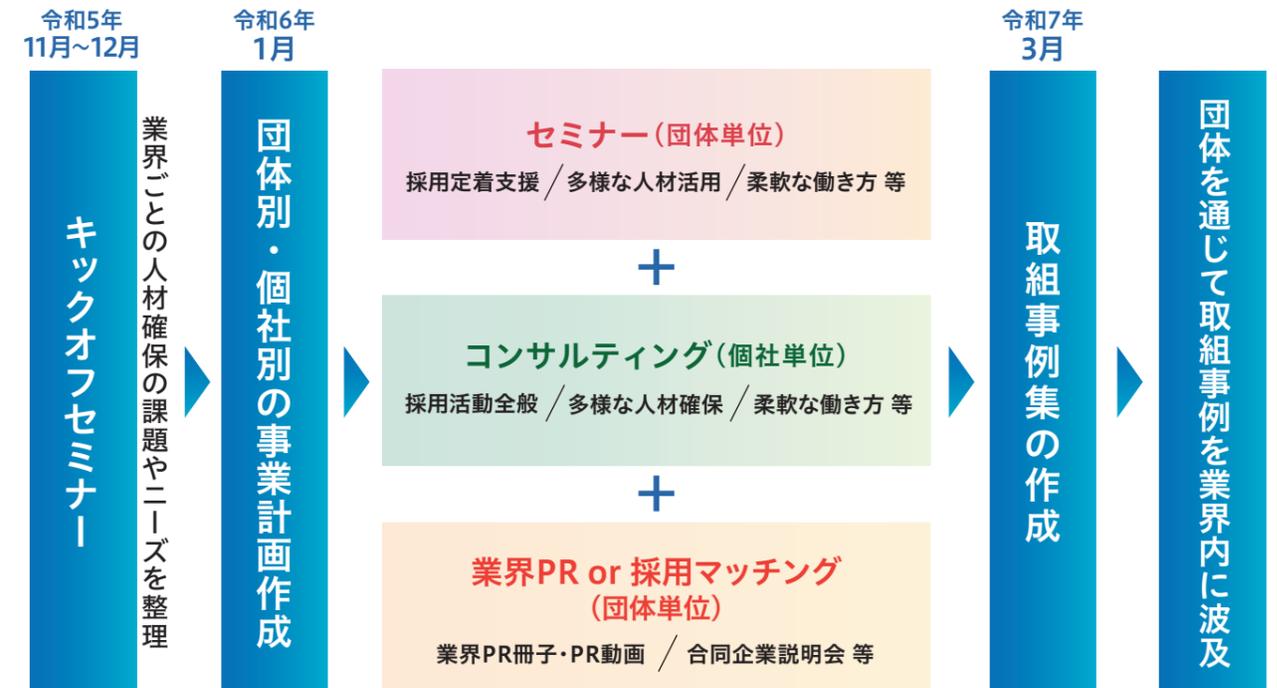
これらの取組を、この「取組事例集」を通して東京グラフィックス会員企業のみならず東京都内の中小・グラフィックサービス業の皆様と共有することで、各社の人材の課題解決の参考にしていただき、当業界の向上・発展の道標にしたいと考えています。

# 事業概要

本事業は、東京都と公益財団法人東京しごと財団が連携し、業界団体を通じた中小企業の人材確保の課題解決に向けた支援として、セミナーやコンサルティング、業界の魅力発信等の支援を業界と各社それぞれの課題に沿って、オーダーメイド型で提供します。また、業界団体が取組成果やノウハウを広く業界内に波及させることで、業界全体の人材確保力の向上を図ります。

## 事業の流れ

支援期間：令和5年(2023年)11月～令和7年(2025年)3月



※本事業で対象とする中小企業  
東京都内に本社・本店又は主たる事務所・事業所がある企業等で、常時使用する従業員数・職員数が300人以下、または資本金3億円以下の企業等

## 支援先企業数

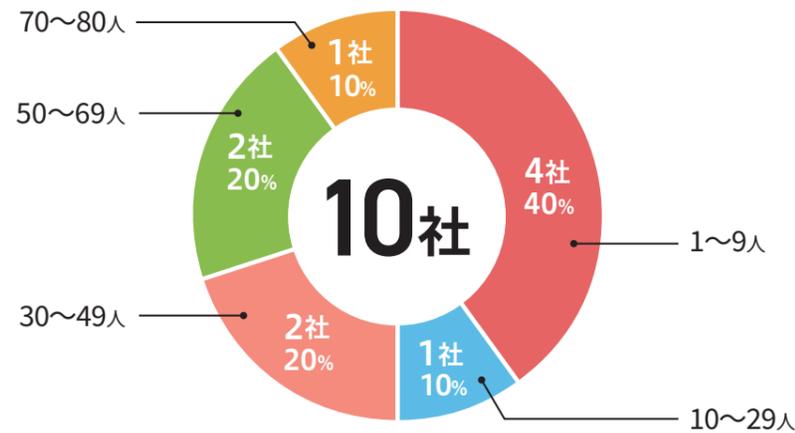
# 10社

## 取組内容

- キックオフセミナー ..... 1回
- セミナー(人材確保セミナー) ..... 2回
- コンサルティング ..... 5回 / 社
- 業界PR冊子作成 ..... 1式
- 事例集の作成

# 支援先企業(10社)の概要

## 従業員数



## 各企業における取組目標の区分 (コンサルティング計画書より分類)

採用 (新卒・中途)	6社
育成・教育	4社
制度の立案・見直し	5社
社員の定着	3社

### 具体的な事例

- 会社ビジョン・指針・企業の魅力の言語化及び求人票・求人ページへの反映
- 人材育成に関する基礎知識の習得と仕組み作り
- ジョブ型人事制度スキーム構築
- リーダー層のマネジメント力強化及び若手の育成・離職防止
- DX推進実現のための人材体制の検討

## 企業からの声

- 教育や人事制度のベースとなる企業のビジョンや成長戦略についての幹部啓発をしていただき、幹部社員への意識変容の刺激となりました。
- 当社にとって必要なところ、欠けている部分を的確に見抜き、わかりやすく具体的にご指導いただきました。
- 社員を含めての取組は初めてだったので、業務の見直しやコミュニケーションなどの課題が明らかになっていい機会となりました。
- 社員それぞれのパーソナリティを理解して接していただき、役割分担と期日をきちんと決めることでスムーズに進めていただきました。
- これまで自己流で社員育成や離職防止のための福利厚生の検討などを行ってききましたが、具体的な取り組み方、指導の仕方などご指南いただき大変勉強になりました。

## コンサルタントからの声

コンサルタントの假谷と申します。  
グラフィック業界については、一般的に紙媒体の需要減少により厳しい状況が続いているとの声をよく耳にします。しかし、東京グラフィックサービス工業会の会員企業様におかれましては、常に先進的な取組を行い、経営努力を重ねられており非常に感銘を受けました。また、採用にお悩みの企業様も多くいらっしゃいました。採用は「マーケティング」として捉えれば、課題が解決しやすくなるのではないのでしょうか。現代では「選ばれる時代」から「選ばれる時代」へと変化しています。採用もまた、経営と同様に戦略的に捉えていただくことで、新たな突破口が見えてくると考えております。この度、様々な創意工夫をされている東京グラフィックサービス工業会様のご支援をさせていただき、心より感謝申し上げます。

コンサルタント  
假谷 美香

# キックオフセミナー

支援先企業の皆さまに、本事業の支援内容について理解を深めていただき、参加意欲を醸成することを目的に実施。三部構成のプログラムで、人手不足が続いている背景や事業内容の詳細、コンサルティングの進め方などを丁寧に解説・説明しました。本事業にて提供される支援メニューを有効活用することで、業界全体の人材確保力向上を目指します。

## セミナー内容

日時: 2023年12月7日(木)  
会場: fabbit会議室丸の内 カンファレンスルームA

### 第一部 基調講演 未曾有の人手不足時代の到来 ～中小企業の人材戦略～

登壇者 | ミューズ人事サポート 代表 岡田 恵美氏

「なぜ、人手不足は解消されないのか？」  
「人材の採用・定着のために中小企業は何をするべきか？」  
豊富な中小企業支援実績を持つコンサルタントが、人手不足の背景を解説し、解決のための打ち手と、業界全体で本事業に取り組むメリットを説明しました。



### 第二部 事業概要説明

登壇者 | 事業責任者

本事業の主旨や全体像、支援メニューをスケジュールとともに説明。具体的な内容やその有効性、支援メニューの連動による相乗効果についてお伝えしました。



### 第三部 パネルディスカッション 令和4年度事業担当コンサルタントが語る コンサルティング活用と好事例

パネリスト | ミューズ人事サポート 代表 岡田 恵美氏  
株式会社ネクスト・ソリューション 代表取締役 岡山 千草氏

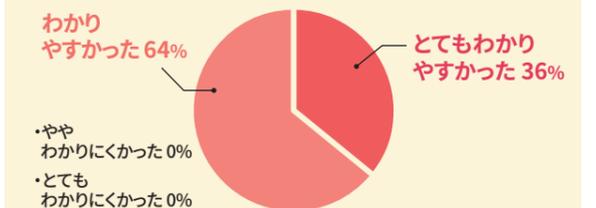
令和4年度事業のコンサルタント2名がパネリストとして登壇。コンサルティングの利用方法や進め方について、本事業での事例やアドバイスを交えたパネルディスカッション形式でお届け。質疑応答の際には多くの質問や感想が寄せられました。

## 参加者の声

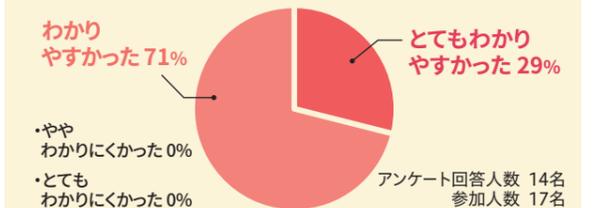
- 人口減少の全体俯瞰と、リスクが再確認できた。
- 募集をしても応募がない背景がよくわかった。
- コンサルティング支援のメリットを深く理解できた。
- 事業の全体像がよくわかった。
- 自社が何をしたら良いのか、実際の動きがよくわかった。
- 資料があり、的確な話でわかりやすかった。

## 参加者アンケート

Q. 第一部の基調講演の内容はわかりやすかったですか？



Q. 第二部の事業説明はわかりやすかったですか？



# 人材確保セミナー

業界団体・事業者にはヒアリングを実施し、今求めているテーマを把握。急激に進む人材不足には、会社の未来を見据えた採用・定着が必要との結論に至り、企画を決定。

そこで、全国の求職者や企業・学校・自治体を対象とした支援実績が豊富な小澤氏には「将来を見据えた採用手法」を、チームビルディングのプロである瀧田氏には、ワークを交えながら「組織づくり」を解説していただきました。  
(実施回数: 全2回、実施方法: ハイブリット形式 ※来場+ライブ配信)

## 第1回

日時: 2024年7月25日(木)  
会場: fabbit会議室丸の内 カンファレンスルームA

### 会社の未来図を描く!採用マネジメント戦略 ～欲しい人材・育つ土壌・創る未来～

講師

小澤 明人氏  
リッチピクチャーズ株式会社  
キャリアファシリテーショングループプロデューサー

採用活動は「10年先の組織図」を創っていくための大切な経営指針。押し寄せる人手不足の波を乗り切る採用ターゲットの定め方とは。若手・ミドル・シニア・女性それぞれの心を掴むメッセージとは何か。小手先のテクニックでは解決できない「職場定着」のポイントとは。離職の種はどんなところから蒔かれていくのか、受け入れ体制は何かから整えればいいのか。豊富な企業事例をもとに具体的な解決策をお伝えしました。



## 参加者の声

採用のトレンドや、今の若者達の会社や仕事に対しての考え方を知ることができた。社内の若年層への教育やケアにも活かせる内容だと感じました。



会社の成長フェーズによって採用する人物像が異なるという点が、大変参考になりました。

とにかく若手を採用しなければいけないという固定観念がありました。シニア層をどう活かすかという視点も同時に持たなければいけないということを改めて考えました。



身近な話題から採用や雇用維持に結び付けてわかりやすく説明してくれた点が、頭に入りやすく良かったと思います。

資料を基準に様々な実際の事例を聞いて良かったし面白かったです。

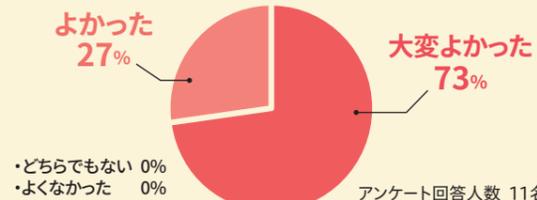


## 参加者アンケート

Q.セミナー内容は全般的にいかがでしたか?



Q.セミナー講師はいかがでしたか?



アンケート回答人数 11名  
参加人数 12名  
(来場3名 / WEB 9名)

## 第2回

日時: 2024年9月5日(木)  
会場: fabbit会議室丸の内 カンファレンスルームA

### 一人で頑張りすぎる経営者・管理者のための 「社員が辞めない・社員が育つ」組織の作り方 ～職場体験ワークで組織論を楽しく学ぶ～

講師

瀧田 勝彦氏  
株式会社ロボット人事研究所 代表取締役

「育ってきたと思ったのに辞めてしまう」  
若手社員について、こんな悩みを相談されるが増えてきました。すぐ辞めてしまう社員にも問題がある一方、その社員をとどめておけなかった組織はどうでしょうか。どのような組織だったら社員は辞めなかったのか。実は、組織づくりには「やり方」があります。本セミナーでは、人が辞めずに人が育つ組織づくりの「やり方」をお伝えしました。



## 参加者の声

チームビルディングを通して今後の工場運営に活かしたいと思います。



「マネージャーが理想のチームを作る」コレ響きました。OKRをじっくり考えてみます。



事例紹介やワークショップ形式での意見交換も良かったです。



漠然としていた疑問が、明確になりました。この理論をセルフマネジメントに活かそうと思いました。

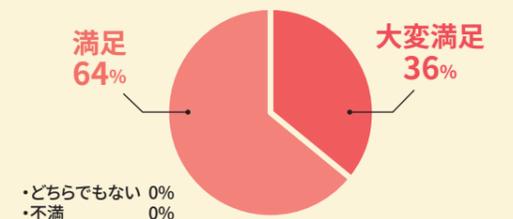


ワークが多く飽きない工夫がされていた。説明も的確でわかりやすかったです。

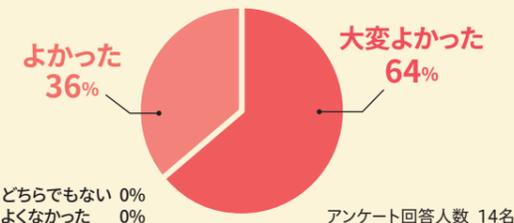


## 参加者アンケート

Q.セミナー内容は全般的にいかがでしたか?



Q.セミナー講師はいかがでしたか?



アンケート回答人数 14名  
参加人数 15名  
(来場6名 / WEB 9名)

## コンサルタントの支援で 社員の意識改革が実現 業務の課題も 社員が積極的に解決する姿勢に

代表者	代表取締役 谷口 美保
所在地	東京都千代田区神田神保町1-12 太陽堂ビル
URL	https://kk-aito.co.jp/
社員数	6名
事業内容	各種印刷、販促グッズの企画、デザイン作成



代表取締役 谷口美保さん

### 取組の ポイント

- point 01 ディスカッションを実施し社員間のコミュニケーション不足を改善
- point 02 会社の課題を社員が“自分ごと”として捉える
- point 03 “業務の標準化”によりどんな状況でも円滑に業務が回る仕組みをつくる

## 01 / 取組のきっかけ

### 「隣の社員が何をしているかわからない」 状況を改善したい

当社は、創業52年を迎える印刷会社です。単なる印刷だけでなく、編集者やデザイナーが社内にいるので、クリエイティブ面でもお客様の力になれる点が強みだと考えています。そのような当社ですが、社内のコミュニケーション不足が課題でした。社員は全員50代以上のベテランなので、営業、編集、DTPオペレーションやデザインといった、一通りの業務は問題なくこなせます。そのため、社員個々人が自分に合った方法で仕事をしており、極端な言い方ですが「隣の社員が何をしているかわからない」という状況でした。

これでは、もし将来的に病気などで1人でも離脱した場合、その社員の業務をスムーズに引き継ぐことができず、経営上大きな問題が生じます。そこでまず、社内のコミュニケーションを活発にすることで、各自の業務内容を可視化し、さらにマニュアル化による“業務の標準化”を進めようと考え、今回の支援を受けることにしました。

## 02 / コンサルティングを受けて変化したこと

### 社長の想像以上に 活発なコミュニケーションが生まれた

今回のコンサルティングにあたって私がお願いしたのは「社員全員参加でコンサルティングを受けること」でした。私が1人で話を聞いてそれを社員に伝えても、コミュニケーションの改善にはつながらないと考えたからです。

以前からひと月に1回、社員全員での月例会議を実施していましたが、その内容は自分の担当案件の進捗や問題の報告、解決・改善のシェア、会社全体の業績把握などにとどまっており、他の人の担当案件については聞いているだけといった状況でした。

そこで、まずはコンサルタントに進行をお願いし、各自の業務内容や課題に感じていることなどのディスカッションから始めました。すると、社員からはさまざまな意見が出されたり、他の社員が課題と感じていることを“自分ごと”化して考えたりと、私が想像していた以上に活発なやり取りが発生したのです。これは、第三者であるコンサルタントがいたからこそできたことだと感じています。

## 03 / 新たに始めた取組

### “業務の標準化”の実現に向けて一歩前進

ディスカッションでは、コンサルタントは我々の話の聞き役となり、社員から出された業務の内容や進め方についての意見をまとめ、課題を整理してくれました。そしてそれを次のコンサルティングまでの“宿題”として、我々はそのに対応するという方法で進めていきました。

その中で見つかった課題のひとつが業務の重複です。例えば、受注してから納品するまでに生じる伝票のフォーマットが統一されていなかったため、同じデータを何度も

入力するなど無駄な作業をしていました。そこで効率化のため、新たなシステムを導入することにしました。

またそもそもの懸案である“業務の標準化”については、DTPオペレーターが自分の業務をプロセスごとに切り分け、可能な部分からマニュアル作成を進めてくれています。社員それぞれの業務内容が明確になり、マニュアルがあればいざというときでも別の社員が代わって業務を遂行できます。

## 04 / 今後の展望

### 明確になった課題を粛々と進めていく

先ほどもお話ししたように、今までは報告中心だった月例会議が、社員が持ち寄った課題解決の場となったことは、会社全体のコミュニケーションを促進するという点でも非常に有効だったと思います。最近では、生成AIの活用といったタイムリーなトピックや展示会や交流会で得た新ネタについて社内に情報提供をするなど、直接業務に関係がない

テーマについても話が出るようになりました。この良い流れは続けていきたいと思っています。

とは言え、業務の効率化や標準化といった課題の解決は、正直なところまだ道半ばです。ただ、やるべきことは明確になっているので、あとは粛々と対応を進めていきたいと考えています。

## 05 / 同じ課題に悩む他企業へ

### 第三者に入ってもらうことが非常に有用

印刷業界に限ったことではありませんが、現場の社員はどうしても日々の業務に追われがちです。そのため社長と社員が意思の疎通を図ることが大切なことだとはわかっていても、なかなか実現できないという会社が多いのではないのでしょうか。

その点、コンサルタントという第三者に入っただけ、ある程度強制的に時間を取って話し合いの場をつくることは、特に当社のような規模の企業にとっては有効なことだと感じました。小人数でお互いのことがわかっている関係

だからこそわざわざ言わないこともあるでしょう。今回のコンサルティングでは、社員それぞれのパーソナリティに配慮して話を聞いてもらったので、社員も自分の意見を言いがやすかったと思います。

コンサルタントとの対話を続けたことで、今後の会社のあり方や事業方針について、私自身の考えも整理できました。コミュニケーションに課題を感じていたり、自分の考えを整理して事業方針を明確にしたいという方には、コンサルタントによる支援はとて有用だと思います。



社員達とのディスカッションでは、ふせんを使って活発な意見交換をしました



オンデマンド印刷機



冊子やパンフレットなどの製作例

## 30年ぶりに賃金テーブル改定 今後の賃金環境の変化にも 柔軟な対応が可能に

代表者	代表取締役社長 笹井 靖夫
所在地	東京都千代田区飯田橋3-11-24
URL	https://ksi21.com/
社員数	60名
事業内容	印刷・製本・発送、プロモーションツール作成、Web・動画制作、学会事務局サポート、速記・テープ起こし、同窓会支援



写真左から 取締役 総務部長 石川 晶さん、代表取締役社長 笹井 靖夫さん

### 取組の ポイント

- point 01 社会の実情との合致と人手不足解消のため“65歳定年”を導入する
- point 02 定年延長にともない賃金テーブルを30年ぶりに見直す
- point 03 中間層の賃金を手厚くし中途採用者にも魅力的なものとする

## 01 / 取組のきっかけ

### “65歳定年”の導入を機に合理的な賃金テーブルへの改定を

健康年齢の長寿化にともない60歳定年は、働く人の実態にそぐわない面が出てきています。そこで当社では新たに“65歳定年”の導入を検討していましたが、その際の課題が賃金テーブルでした。

現在の賃金テーブルは約30年前から続くもので、数年前に「評価給」を採り入れるなど一部修正しましたが、基本的には年齢とともに給与が上がる年功序列をとっています。

この賃金テーブルのまま65歳定年を導入すると、定年間際まで昇給が続くため、会社の負担は大きく、お子さんの教育などにお金がかかる50歳前後の給与を手厚くすることが困難になります。また、中途採用で入社を考える人にとっても、現状の給与では当社が魅力的に見えないのではないかと問題もありました。

そこで定年延長と同時に賃金テーブルの改定を行うにあたり、専門家の意見を採り入れ、矛盾や無理のない賃金テーブルとすべく、支援を申し込むこととなりました。

## 02 / コンサルティングを受けて変化したこと

### 給与制度についてのレクチャー後、社内で賃金テーブル作成に着手

もともとの賃金テーブルでは、大卒社員が27歳で結婚、29歳～31歳で第一子、第二子に恵まれるという想定で、お金のかかる時期を40代後半に設定していました。今回の改定では、これを晩婚化の実態に合わせ、4年ほど後ろに設定することを目指しました。

コンサルティングは、まずコンサルタントから年齢による昇給、一般社員と管理職との違いなど、給与のあり方についての一般的な内容をレクチャーしていただき、その後、こちらで新たな賃金テーブルのモデルを作り、コンサルタントに評価していただくという流れで進みました。

社長である私がおおまかな骨格を組み立て、人事担当取締役が具体的な賃金に落とし込むという流れでしたが、やはり苦労したのは全体的な整合性でした。果たしてこれで良いのかと思い悩むことも少なくありませんでしたが、コンサルタントから「おおむね良くできています」とお褒めをいただいたときは、本当にほっとしました。

## 03 / 新たに始めた取組

### 賃金テーブル作成の過程で生じた疑問をコンサルタントが解決

賃金テーブルで特に苦労したのは、評価給の小さい管理職と、評価給の大きい若手一般社員との、給与額の近接でした。

これについてコンサルタントから「その若手社員はほぼ管理職レベルの仕事をしていると考えられ、矛盾ではない。適切に評価し、管理職への昇級時にもきちんと評価給を加えてあげれば問題ない」とのコメントがありました。もしこのご意見がなければ、これで正しいのかどうか判断に迷ってしまい賃金テーブルの導入が遅れ、定年延長のスケ

ジュールにも影響が出たのではないかと思います。

また、この新たな賃金テーブルについて、当初は定年延長の導入直前に社員にアナウンスする予定でしたが、コンサルタントからは「少なくとも導入の1年前には告知しないと、定年後の生活設計に影響が出る」とご指導をいただきました。

このあたりも、自分たちだけでの判断で進めることが社内は無用な摩擦を生んだ可能性もあり、本当に助かりました。

## 04 / 今後の展望

### 新たな賃金テーブルの導入で、中途採用者にとっても魅力的な会社になる

実は評価給を導入したときも同様に期限付きで外部のコンサルティングをお願いしましたが、その際は期限内におおまかな方向性のみが決まり、数字をどうするかの実務については更に1年を要しました。

今回も5回という限られたコンサルティングでどこまでできるか不安でしたが、実際には賃金テーブル改定をほぼ固めることができ、予想以上にスピーディーだったと思っています。

新たな賃金テーブルは、社員全員の同意をもっての導入を予定していますが、賃金テーブルをアップデートしたことで、中途採用についても、印刷業界の他社と競える内容になったのではないかと自負しております。

また、いったん現状を反映した賃金テーブルに改定できたことで、今後の最低賃金の上昇などにも一部の見直しで対応できる予定となっています。

## 05 / 同じ課題に悩む他企業へ

### 今後の給与環境の激変に備えるには給与体系の整備が急務

今回の賃金テーブルの改定は、結果的には自社内で検討したものがほぼそのままの形で確定しましたが、検討の過程で専門家の目が入ることに大きな意義があったと思います。

もし賃金テーブルの作成が最終段階に入ってから大きな問題に気付くと、それまでの作業が無駄になり、手戻りによる工数のロスを生んでしまいます。

またそうした齟齬を見落としのまま導入まで進んでしまうと、従業員との信頼関係を損なうトラブルにもなりか

ねません。

検討の各段階でコンサルタントに目を通していただいたことで、安心感を持ったまま、新たな賃金テーブルの作成ができたことは本当にありがたかったです。

当社と同様の規模の会社では、賃金体系がいびつになっているところも少なくないのではないかと思います。今後想定される最低賃金の上昇に慌てないためにも、こうした専門家のサポートを検討してみたいかがでしょうか。



展示されていた早稲田式速記50音表、共立速記印刷は、速記からスタートした会社



テーブルコーディネートの基礎から応用まで幅広く情報を提供する「優しい食卓」を発行



賃金テーブル改定と65歳定年の導入で時代に合った変化への対応を目指す

## 時代に沿った 新しい人事評価制度の確立が 企業の成長への鍵となる

代表者	代表取締役 原田 大輔
所在地	東京都品川区西五反田8-2-2 喜助西五反田ビル2F
URL	https://www.goodcross.com
社員数	80名
事業内容	印刷事業、電子決済代行業業、 コールセンター事業、WEB制作事業ほか



代表取締役 原田 大輔さん

### 取組の ポイント

- point 01 従業員の多様な働き方を実現する、独自のジョブ型人事制度を構築
- point 02 組織の生産性を向上させる社内知的所有権「GCIP」を新設
- point 03 「明確な給与制度の提示」で人材確保・定着の促進につなげる

## 01 / 取組のきっかけ

### テレワーク導入により機能しなくなった 人事評価制度を再編したい

当社は、印刷業だけでなく、電子決済事業やコールセンター事業など、幅広い事業を展開しているため、様々な職種の従業員が在籍しています。コロナ禍に入ってから、印刷オペレーターを除く全従業員の勤務形態をテレワークに移したことにより、「見えない部下」の評価を誰がどのように行うのかという懸念から、従来の評価制度に疑問を抱くようになりました。

そうしたなか、一人の従業員の育児休業取得をきっかけに、ジョブ型に近い人事評価を試みる機会を得ました。できる時にできる業務を選んで行ってもらい、働いた時間ではなく、遂行した業務に対して給与を支払う仕組みです。これは、育児者だけでなく介護者や高齢者にとっても無理なく働ける仕組みだと考え、これを機に、全従業員が時間に縛られずに働ける雇用システムの構築を目指すこととなりました。今回、新たな制度設計における専門家の支援を受けたく、コンサルティングを依頼しました。

## 02 / コンサルティングを受けて変化したこと

### 自社に適したジョブ型人事制度の スキームを構築

ジョブ型人事制度の導入を検討しつつも、実施に至らなかったのは、制度を整備する人員がいなかったからです。今回コンサルタントから提示していただいたロードマップを基にサポートを得ながら取り組むことができました。当社は「ベース給+選択制のジョブ給」を希望し、この構成で運用できるよう仕組み化を進めました。具体的には、選択制のジョブ給を実現させるため、現在の業務(ジョブ)を全て洗い出し、性質別、ランク別に仕分けた後、業務をある程度まとめる“業務のブロック化”を提案していただきました。ブロック化した業務ごとに、従業員自らが遂行を選択できるため、従業員一人ひとりが望む給与額を稼げるようになります。また、現在の給与額を基に、実務ポイントが算出できるシミュレーションを作成していただいたことも、職務記述書の作成に役立つ以外に人事評価制度の全体像の把握につながり、当社独自のジョブ型人事制度の確立に向けた後押しとなりました。

## 03 / 新たに始めた取組

### 「選択制ジョブ給制度」導入で企業の成長を阻む「技術の独占」を解決

今回、最も難題だったのは、従業員が業務改善に協力しなかった場合への対処です。本人の努力によって労働時間が圧縮されることにより、給与の減少を危惧した従業員が担当業務を手放さないケースを想定しました。そうした事態が起こると、技術やノウハウは継承されません。そこでコンサルタントに提案していただいたのが、業務を譲っても、方法を開発した本人にその権利料を一定期間支払うシステム「グッドクロス知的所有権(GCIP)」でした。効率

化が図れる上に、会社の給与支払額が変わらない斬新な案に「これしかない!」と確信しました。また、従業員から新制度導入への納得を得ることも大変ですが、まずは「全員が幸せになる方法を考えつきました。業務を効率化することによって給与が上がります」と、端的に説明するつもりです。従業員にとってプラス事項を示せば、自ずと納得してもらえるのではないのでしょうか。

## 04 / 今後の展望

### 中間管理職も数値で管理できるシステムづくりが今後の課題

選択制のジョブ給を設計していくなかで、新たな課題が見つかりました。それは、中間管理職の業務をどのように数値化していくかです。遂行してほしい業務は主に指導や教育になりますが、テレワークという直接コミュニケーションがとれない環境下では、どのように育成するか、何をもちょう果とするかが課題となります。中間管理職の業務は数値化が難しいとされていますが、企業全体でジョブ型人事制度の構築を目指すべく、取り組んでいきます。

また、最近では、テレワークが時代に逆行しているフェーズに入ったと感じています。「テレワークの形態を維持したまま成功するのか」という問いに対する回答はまだ見出せてはいませんが、執行部門である経営企画室を皮切りに、早ければ来年1月にジョブ型人事制度を走らせ、その後徐々に他部署へと展開することで企業の成長にしっかりとつなげていきたいと考えています。

## 05 / 同じ課題に悩む他企業へ

### 不明瞭な感覚評価から数値によるオートマチックな 評価制度に変えることで人材確保を後押し

提示できる給与額の低さから、人材を確保できない中小企業があるならば、従来の時間拘束型フルタイム労働での雇用自体が、そもそも難しい話なのかもしれません。当社が見出した、「ベース給+選択制のジョブ給」を導入することで、仕事内容に応じた報酬となり、労使双方にとって不満が生じにくくなります。それによって、人材の募集や確保もしやすくなると思います。業務に対して支払う金額を明確な給与制度で提示することにより、漠然とした世間の給与

相場に合わせる必要がなくなるからです。すなわち給与の高さや評価方法の明瞭さが人材の獲得および従業員のモチベーションアップにつながります。

誰が上司になっても公平な評価が可能になると同時に、業務の効率化や従業員の多様な働き方も実現できるジョブ型人事制度。今回のコンサルティングが、この新たな制度の導入に踏み切る、またとない機会となりました。



写真左から広報宣伝班の植村さん、制作部の笹森さん



自社商品や東京都とのコラボ商品を展開



印刷オペレーターが作業する資材置場

## 第三者の目が入ることで 社員に芽生えた積極性 評価制度を整え 社員の満足度向上を図る

代表者	代表取締役 田中 眞文
所在地	東京都千代田区神田佐久間町4-6 齋田ビル
URL	<a href="https://www.shobundo.org/">https://www.shobundo.org/</a>
社員数	4名
事業内容	紙製品製造及び印刷



常務取締役 田中 千佳子さん

### 取組の ポイント

- point 01 コンサルティングを通じて課題が言語化され、すべきことが明確に
- point 02 ワークや個別面談で意見を出すことで身についた社員の前向きな姿勢
- point 03 スキルマップを活用した評価制度の整備で社員満足度の向上を図る

## 01 / 取組のきっかけ

### 「人材確保」と「人材強化」で 包括的な支援を希望

当社は、トランプやタロットカードなどをOEMで制作する創業125年の老舗印刷会社です。社員と経営者を合わせて4名の少数精鋭の会社で、社員は肩書きにとらわれない幅広い業務を担当しています。経営全般で様々な問題を抱えるなかで、特に、営業人材の新規採用や既存社員の人材強化の課題に直面していました。定年間近の営業担当者が1名おり、仕事を引き継ぐ人材を確保しなかったという理由もあります。また、社員によって偏りのあった業務量を再配分したいとも考えていました。

会社が求める人物像の洗い出しや、採用側と求職者との間でギャップを生まない人材確保の方法、既存社員に対する評価制度の見直しなど、「人材確保」と「人材強化」のあらゆる課題を解消したいと思い、コンサルティングを希望しました。

## 02 / コンサルティングを受けて変化したこと

### 全員参加の会議で生まれた社員の積極性 第三者の目が入ることで良い緊張感が生まれる

コンサルティングでは、既存社員の人材強化を中心に様々な提案を受けました。特に、コンサルタントが一人ひとりの社員と面談し、仕事に対する本音を引き出してくれたことが印象に残っています。会社が抱える問題点や今後の方向性を社員に伝え、各自の役割を客観的視点で洗い出すために役立つ取組でした。

全員参加の会議を通して、与えられた仕事を行うだけではなく、会社の売上を自ら作る積極性が身についたと感じています。特にブレインストーミングでは、社員自ら「新規営業先を増やすアイデア」を出してくれました。今までは既存顧客とWEB注文に頼っていた部分があるなかで、このようなアイデアが出たことは大きな変化であり、コンサルティングを受けた成果だと感じています。コンサルタントの第三者の目が入ることで社内に良い緊張感が生まれ、各自の目標数値を追いながら仕事をする姿勢が強化されたと思っています。

## 03 / 新たに始めた取組

### スキルマップを活用した評価制度の充実化とチームで働く意識の醸成

元々は営業人材確保のために受けたコンサルティングでしたが、取組が進むにつれて、良い方を採用するためには既存社員の満足度を上げることが大切だと実感しました。社員の満足度を上げるためには、取り組んだ仕事がちんと評価される仕組みが必要です。今までは自己評価と他者評価を参考に面談を行っていましたが、2つの結果に隔たりがあり参考にしにくい状況でした。社員を正実に評価するにはどうすればいいかコンサルタントに相談したと

ころ、スキルマップの活用事例を紹介していただきました。評価結果が円グラフで提示され、視覚的にもわかりやすく、自分を客観視できるのではないかと期待しています。

また、毎月の全体会議では、社長が務めていた司会を社員の持ち回りに変更しました。会議で人に話を振るというのも結構勇気があることだと思います。場を仕切る役割を与えることで会社の取組に参加している意識が芽生え、物事に対する積極性が生まれたと感じています。

## 04 / 今後の展望

### 感謝の言葉を伝え合い社員の満足度を上げる取組を続け 300年企業を目指す

コンサルティングでご提案をいただいたスキルマップを更にアレンジしてきちんと評価制度を整え、社員の満足度を上げ続けたいです。少人数の会社で社員同士毎日顔を合わせていると、仕事で成果を上げるのは当たり前と捉えてしまい、お互いの仕事を褒めていなかったと気づかされました。少人数だからといって「言わなくても伝わる」と思わずに、日ごろから話し合う場を設け、感謝の言葉を伝える文化を定着させたいと考えています。

また、当社のビジョンに掲げている「300年企業」に向けて、新規採用にも力を入れていきたいです。当社のような少数精鋭の会社は、採用する人材を厳選しなければなりません。コンサルティングを通して、今後会社を成長させるために、どのような人物が必要かを洗い出すことができたのは大きな収穫です。今いる人材の生産性向上と新規の人材確保ができれば、もっと会社の基盤がしっかりすると思っています。

## 05 / 同じ課題に悩む他企業へ

### 課題を言語化できるから具体的な課題解決のヒントが得られる

このコンサルティングは、経営者サイドも客観的に会社を評価することができる取組だと思います。300年企業を目指す上で、「人材に対して何をすべきか」を言語化できたことが一番の収穫です。自らアイデアを出して行動する大切さを社員に教えてくれたり、個別面談で社員の本音を引き出してくれたりと、コンサルタントは社員教育として期待を上回る対応をしてくれました。今では、担当業務以外にできることを自ら探して動く社員の姿が見られ、その変化

に驚いています。同業他社では、経営者の世代交代によって既存社員とのコミュニケーションが難しくなり、課題を抱えている会社も少なくありません。時代に合わせて会社の改革が求められるなかで、コミュニケーションに隔りがあると溝が生まれてしまいます。新規採用だけではなく、社員の定着や育成などに悩みを抱えている企業は、コンサルティングを受けるとヒントが得られると思います。



オフィス企業看板



質の高い日本製のカード製作に社員一同誇りを持っている



オリジナル商品を手がけるデザイナーの作業風景

## 情報の共有と管理職の任命で 従業員の責任感と自主性を促し 社風改革に着手

代表者	代表取締役 西谷 毅
所在地	東京都江東区三好2-8-9
URL	<a href="https://nishiyap.co.jp/">https://nishiyap.co.jp/</a>
社員数	10名
事業内容	印刷業（撥水ラッピングシート、LIMEX印刷など）



写真左から 取締役 渡辺 まなみさん、代表取締役 西谷 毅さん

### 取組の ポイント

- point 01 責任感ある業務遂行を実施するため組織を再編し、管理職を配置
- point 02 会社の情報をできる限り従業員に開示し一体感を醸成
- point 03 会社の理念を明確化し「5年後のあるべき姿」の実現に向けて尽力

## 01 / 取組のきっかけ

### 創業由来の家族的経営により経営者の 統括範囲が広く、会社と社員の成長が課題に

当社は1968年に父が創業した印刷会社です。私は1997年に経営を引き継ぎましたが、当初より長く続く“家族的経営”の社風に由来する経営課題に悩んでいました。

社内の組織は、管理職を置かないフラットな体制としていたため、風通しは良いのですが、社長である私が営業など現場に近い部分のマネジメントまで関わる必要がありました。また、そうした体制での業務に慣れてしまった従業員は“指示待ち”の傾向が強く、例えばミーティングでも私が資料を用意する、業務も細かく指示する、という状況になっており、新規事業の検討、将来像の構築など、経営者本来の役割を担う時間が十分にとれない毎日でした。

そうしたなか、同じ業界の先輩にあたる経営者から、この支援事業が存在すること、そして実際に自分も支援を受け、大きく役立ったのでぜひ申し込んでみないか、というお誘いをいただき、支援のお願いに至った次第です。

## 02 / コンサルティングを受けて変化したこと

### 業務範囲と責任の所在を明確化するため 組織を再編

コンサルティングでは、会社の現状をお伝えした後、「会社の状況や将来像について、従業員にどこまで話すべきか」「組織を活性化するには管理職を置くべきか」について相談しました。実はこれらの悩みは、誰かに相談することもできず、私がずっと抱えていたものでした。特に管理職の配置については、社内の意志決定や、仕事の流れの明確化と責任感の醸成のためにも必要だと考えていたところでした。

コンサルタントからは、これらの考えについて、後押しをしていただいたため、まずは従業員に伝える会社のビジョンや各部署の役割などを言語化することに着手しました。言語化できたことで、私の中での考えも整理できたことは大きな成果と思っています。

また、組織については、業務範囲を明確化し「営業」「製造」「総務管理」の3部署に再編し、当初は営業部門のみでスタートする想定だった管理職も責任の所在の観点から3名を任命し各部署に配置しました。

## 03 / 新たに始めた取組

### 改革に着手したことで、従業員の声で「社員総会」を開催

“会社の情報の開示”と“管理職の配置”という改革に着手したことで、従業員から社員総会開催を希望するという、これまであまりなかったポジティブな反応が生まれ、一体感が醸成されているように感じています。

社員総会では、業務の内容について活発な意見が交わされ、新たに任命した課長3人も、自分の業務の範囲について問題意識を持ったことで、より現場に近いところから様々なアイデアが出てくるようになりました。今回の社員総会を通

じ、「会社が来期何を目標しているのか」という会社ビジョンについて社員と共通認識を持つ場になったことも非常に有意義でした。社員総会は今回限りでせず、定期的(三半期毎)に開催したいと考えています。

今回のコンサルティングで企業理念について改めて考えるようになったとともに、将来の目標に向かってとるべきプロセスを熟慮するようになりました。

## 04 / 今後の展望

### 「5年後のあるべき姿」を目指し、更なる改革に

私自身、会社を伸ばすためには営業体制の強化が必要だと思っていましたが、営業部門の課長からも「仕事をきちんと進め、売上げを上げるため、営業部門の人員を増やしてください」という要望ももらっています。

さらに製造部門の課長からも「営業体制の問題が解決したら、こちらの課題にも取り組んでください」との優先順位を考慮した意見が出ています。こうした現場からの積極的な意見は、コンサルティングを受ける前にはなかったことで

す。わずか半年でここまで変わるのかと驚きました。

コンサルタントからは、会社の今後について、「5年先の姿を考え、3年先にはどうなっているべきか、そしてそのためには1年後に向けて何をすべきか」という、バックキャストの考え方をご教示していただきました。

こうした考え方を現場にも共有するとともに、活性化した現場の意見をしっかり受け止め、成長し続ける経営に取り組んでいきたいと思っています。

## 05 / 同じ課題に悩む他企業へ

### 当初の思い込みが“良い方向”に外れ、大きな成果に

正直なところを言うと、コンサルティングを受けるまで「本当に役に立つかどうか」、懐疑的でした。

ところが実際のコンサルティングは、私が考えていたものとはまったく逆で、ともしれば整理が付かず、長くなりがちなかちらの話を真摯に受け止め、適切なアドバイスをしてくださいました。そして“西谷家の仕事”から“社会にも貢献

できる会社”に羽ばたくきっかけを与えてくれたことを本当に感謝しています。

中小企業の経営者には、かつての私のように課題を抱えつつも、相談相手がいないという状況にある方が少なくないと思っています。そうした方々に、ぜひこの支援事業を活用されることをお勧めしたいと思います。



インタビューを受ける西谷代表取締役



カラーオンデマンド印刷機



断裁作業の風景

業界が持つ魅力や、そこで働く方のリアルな姿を伝えることを目的に制作。  
業界認知度向上や求職者の就業意欲を高めることで、採用につなげることを目指した冊子としました。



## グラフィックサービス業界 まるわかり本 元祖! 情報産業のお仕事

### 目的

若年求職者や一般の方に、我々はどういう業界なのかをPRし、閲覧者に「グラフィックサービスっておしゃれで面白い!」という印象を醸成する。

特に若い求職者に対し、印刷業界の先細りイメージを払拭。実は将来性豊かな業界の未来と面白さをアピールし、グラフィックサービス業界への興味喚起と採用促進につなげる。

### 対象者

学生・若年求職者、イベント来訪者

## 企画

01

最初の見開きページで、グラフィックサービス業界全体の概要と魅力を紹介します。



02

中面では、具体的な企業を紹介。信念とビジョンを持って楽しそうに仕事をしている特色ある6社をピックアップ。若い人に「印刷業界に飛び込みたい」と思われるように、夢ある業界の新しい姿を伝えます。



03

6社の活動の中でも若い求職者を惹きつけそうなトピックをも盛り込み、求職者との距離を縮め、興味喚起を図ります。また、各社のビジョン(想い)が平易に熱く伝わるテキストで、親しみやすく読みやすいページ構成としました。



## 撮影

2025年1月9日(木) 15:00~16:30

撮影協力 | 株式会社河内屋

### 撮影テーマ

常にクラフトマンシップを追求し、印刷業のその先を見据えている同社。ビール醸造施設を前に夢ある未来を語る。



2025年1月16日(木) 13:00~15:00

撮影協力 | 株式会社文伸

### 撮影テーマ

コミュニケーションサポート企業として、武蔵野地域への深い愛情とアイデアで、地域と印刷の可能性を広げている。



2025年1月14日(火) 13:00~14:30

撮影協力 | 株式会社いなみつ

### 撮影テーマ

マンガを使って「難しい」を「わかりやすく、楽しく」に。お客様の悩みに耳を傾け、「伝えるを変える」いなみつソリューション。



2025年1月17日(金) 10:00~11:30

撮影協力 | 株式会社メイク

### 撮影テーマ

創業者の意思を受け継ぎ、事業テーマは「家族」。一致団結24時間即納でお客様の信頼とニーズを拓いている。



2025年1月24日(金) 10:00~11:00

撮影協力 | 勝美印刷株式会社

### 撮影テーマ

2024年に12月に就任の社長と会長。社員男女比6:4、女性管理職28%。「女性の活躍なくして会社の成長なし」。



2025年1月30日(木) 15:30~17:30

撮影協力 | 株式会社緑陽社

### 撮影テーマ

始まりは同人誌事業。コミック誌を日本でいち早く手掛けた「品質と誠実」をもとに、世界のコンテンツ企業をめざす。



## 完成冊子



イベント等で配布予定

## 制作担当者からの感想

急速なDXの進展に伴うペーパーレス化をはじめ、中小印刷・グラフィックサービス業界の経営環境は厳しいものがあります。しかしグラフィックサービスは、「印刷」を中心に置きながらも、印刷の「前にあるもの」「周りにあるもの」「先にあるもの」を全て包括するネットワークとして、時代の変化に適応し、時代のニーズに応じて、新しいビジネスを構築してきましたし、また発展し続けていくことでしょう。

グラフィックサービスの可能性をさらに拡大していくために、若い人材・外部の人材を採用し、育成・定着させていくことが重要です。現在、求職している人たちに、私たちグラフィックサービス業の可能性と熱量を伝えられるパンフレットに仕上がったと思います。



# 人材確保のための3つの打ち手とは？

打ち手 1 ——— 新しい人材の採用

打ち手 2 ——— 今いる社員の定着・離職防止

打ち手 3 ——— 生産性の向上

上記3つの打ち手に係る取組はそれぞれ下記のように細分化することができます。  
本事業のコンサルティングでは、各社の課題に応じて複数の内容を組み合わせて実施しました。

## 打ち手 1

- 採用計画の考え方・手順
- 求人票のブラッシュアップ
- 採用ホームページの改善
- 採用面接ノウハウ
- 応募ルートの開拓
- 求人広告の出し方
- 多様な人材活用術  
(女性・シニア・外国人等)
- 採用ルートの多様化  
(リファラル採用/アルムナイ採用)

## 打ち手 2

- 1on1面談のやり方
- コミュニケーションの促進
- 教育・研修制度の見直し
- 雇用環境整備
- 賃金制度・評価制度の見直し
- キャリアプラン作成
- 柔軟な働き方の推進  
(テレワーク/ノンフルタイム勤務)
- ライフプラン研修
- ハラスメントの理解

## 打ち手 3

- エンゲージメント\*の向上
- 社員のスキルアップ
- 適切な人員配置
- 労働環境の整備
- 業務の標準化・効率化
- ITの導入・活用
- 人的資本経営(意識改革)

\*企業と従業員のつながりや  
信頼関係「愛社精神」「貢献意欲」

## 本事業のコンサルティングに関するFAQ

### Q コンサルティングはどのように進めるのですか？

A 具体的なコンサルティングを始める前に一度事前ヒアリングを行い、各社の状況や課題を整理します。その後、個別に実施計画を策定し、おおそ月1回のペースで計5回実施します。1回あたりの所要時間は約2～3時間で、原則として訪問による実施ですが、オンラインでの対応も可能です。

### Q コンサルティングには誰が参加するとよいですか？

A 人材確保の課題解決に向けた取組には、制度の改正などの経営計画にかかわる内容もあるため、人事担当者のほかに経営者の方に参加いただくとより効果的です。なお、内容などに応じて参加者をアレンジいただくことも可能です。

### Q コンサルタントはどのような方ですか？

A 中小企業の人材確保に関する豊富な経験を有する専門家で、多くが中小企業診断士、社会保険労務士、国家資格キャリアコンサルタントなどの有資格者です。個社の状況や課題目標に応じて最適な専門家を1名選任し、目標達成に向けて伴走します。

令和5-6年度

業界別人材確保オーダーメイド型支援事業  
(オーダーメイド支援)

# 人材確保取組事例集

**TOKYO  
GRAPHICS**  
the Tokyo Graphic services industry association 



令和7年3月 無断複製・転載を禁じます。