

# SL@L

Social Leadership Lab.

社会人材学舎group

資料 6 - 3  
(別添)

平成30年度「地域中小企業人材確保支援事業」  
課題抽出ツール運用仕様  
ディスカッションスクリプト <ver1.1 Mock up plan>



株式会社社会人材研究所  
所長 白石久喜  
社長 宮島忠文

# 分析導入～企業課題の詳細の見える化

企業の身体測定を始めるにあたって、経営者が自覚している症状や、経営者が考えるBESTの健康状態を最初に確認しておく。プロセスの進行に従って、話が拡散したり、横道にそれても、基本はこの部分に戻ることを大前提とする。

H30 地域中小企業人材確保支援等事業「課題抽出ツール」

課題抽出ツール プロトタイプ

※問診票で、いったん症状が明らかになった状態から、本シートにおけるヒアリングを開始します。

< 企業課題の詳細の言語化 >

[分析導入①] 企業活動の見える化（企業の身体測定）

[導入質問] 不安や不満

（前ステップの間診の状況をより具体的にきくために）

現状の事業や人材への不満や不安を何でも良いので、お話しください。

[導入質問] ゴールの確認

（上記の不満や不安を解消することによって会社をどうしたいのかを確認する）

・貴社の“経営課題”の解決の目的は、売り上げを増やしたい（事業の成長）のか、利益を増やしたい（利益率の向上や経費の削減、効率化など）のか、どちらに重きを置いていますか。

・それをどのような活動で実現していこうとお考えですか

・今、何に取り組んでいますか

【具体的質問と背景の意図】

- 不安や不満について、定性調査の門切り型の質問ではなく、愚痴を聞き出すカウンセリング的なアプローチで問いかける。
- 「色々大変なことも多いでしょうけど、社長は現状のどの部分が不満ですか？」の問いを鍵に経営者の不満をすべてここで、吐き出してもらう。

- 上の、不満や不安を解消して、より良い状態になったのちに、会社をどのような優れた方向にもっていきたいのか、夢を聞かせてもらう。
- 「短期的な夢は何ですか？」との問いを鍵に話を広げる。

「社長の夢を実現させたいですよ、そのためにもう少し会社の症状を明らかにしましょう」

→次のステップへ



## 分析②～課題症状の発症部署を確定する

問診票や、導入の最初の問いなどを参考に、社長が“問題視”している現象が、どの作業工程で発生している問題なのかを明らかにし、その作業工程で、どのように発症し、どのように悪影響が出ているかを認識してもらう。

### STEP3< 課題症状が発症している部門の特定 >

[分析②] 課題症状の発症部署を確定する

問診シート（仮称）で答えていたが、具体的に現れている現象（課題症状）が、STEP2で明らかにした商流・業務フロー上この部署の問題であるかを検討し、下の図の「発症の有無」欄に記入し、STEP1の問診時に明らかにした具体的症状を簡単に記述してください。

経営陣・経営企画・経理・財務 発症（有・無） 症状：					
総務・人事・その他スタッフ系業務 発症（有・無） 症状：					
（ 部門 ） 発症（有・無） 症状：	（ 部門 ） 発症（有・無） 症状：	（ 部門 ） 発症（有・無） 症状：	（ 部門 ） 発症（有・無） 症状：	（ 部門 ） 発症（有・無） 症状：	（ 部門 ） 発症（有・無） 症状：

### 【具体的質問と背景の意図】

- 「問診票（あるいは導入の最初の問い）で、社長が問題だと考えた症状は、どの工程で発生していますか」
- 例：「商品の品質ですか」
- 「営業マン不足ですか」
- 「商品バリエーション不足ですか」
- 確定したら、確認し、「ここ（該当部署）で起こっている問題なのですね？」
- 「もう少し、具体的に症状を聞かせてください」
- 発生している現象を詳しく聞くとともに、なぜその現象が発生しているかを考えてもらう。
- この症状のヒアリングで、実はその問題を引き起こすさらなる問題が明らかになる可能性があるため、最も重要なヒアリングポイント。
- [重要]問題そのものが変わったり、本質的な問題の所在が変わったりすることもあり、その場合は、問診や導入の最初の問いに戻って、「その問題は問題ではなかった？問題の本質はほかにもあった」ことを、再度丹念に解きほぐしていく。

「御社の問題が（病気が、けがが）明らかになったところで、治療の方針を検討しましょう」

→次のステップへ

## 分析③～解決の方向性を探る

長年の慣習から問題を「人手不足」と固定観念的にとらえているリスクを解消する。分析②で明らかになった症状が本当に人材による解決しかできない問題なのか否かを、簡単ではあるがここで検討する。

### STEP4< 解決の方法論選択 >

#### [分析③] 解決の方向性の検討

問診における課題症状の発生部署が明らかになったら、どのような解決の方向性（「人材の採用で解決する」「設備等のハードウェアで解決する」「システム等のソフトウェアで解決する」「社外の専門機能への発注で解決する」）が、考えられるか、検討しましょう。課題への取り組みは、どのような形で解決しようとお考えですか。

課題症状が複数ある場合は、それぞれの症状ごとに当てはまるものを選び、少し具体的に考えましょう。

課題の選択肢番号 ↓	人材の採用	生産設備などハードの新設・増設・改修など	情報システムの導入などによる効率化	コンサルタントや事業サービスなどの外注

#### 【具体的質問と背景の意図】

- 「その問題は、本当に人の採用で解決しますか？あるいは人が必要ですか」の質問で、採用以外の解決策の可能性を探る
  - 「社長が欲しいと思っている人材は、その問題を解決しますか」の質問で、想定する人材像のズレを確認する。社長が考えているほどハイスpekではない、あるいは、想定以上にハイスpekである。などの可能性の排除。
  - 「その工程に、雇用で人材を配置できるほど、その工程は収益に貢献していますか」VC上実はコストをかけることができない工程で、前工程か後工程で吸収した方がよい。など。
  - 「その仕事は、人ではなく、機会やシステムに置き換えられませんか？」の質問で本当に人が必要かを一緒に検討する。
- ※人手不足を、安易な採用で解決することのリスクをこのステップで排除し、そもそもの採用の価値観を変えてもらう必要がある。

「御社の問題は、採用以外で解決することがわかりました」

→仲介事業者の持つ専門家によるコンサルティングへ

「御社の問題は、採用以外で解決することができません」

→研究会成果である、高度人材マネジメントのステップへ