

1. ツールの実証状況

- 被災地企業10社、よろず支援拠点4拠点において、ツールの実証を実施

	実施先	実施日	主なご意見／検証結果
①課題の事前把握 ～ ⑦経営課題の解決策検討	A社（サービス業／50名）	10.23	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン分析については、仮説を持った上で、業界/業態、取り扱い製品、業務の流れ(外注の有無確認を含む)、部門構成の順に聞くことが必要。<u>大きな部門の切り分け</u>であれば、小規模事業者であっても、部門ごとの課題や人材要件を明確に回答頂くことができる 相談者が持つ課題感等によって相談の流れは様々であるため、<u>設問の流れに固執しない方がよい</u> 経営課題や部門ごとの人手不足を網羅的にヒアリングすることにより、相談前には想定がなかった求人像を策定できた 人材の外部調達や内部育成という文言に馴染みが薄い相談者もいるため、補足説明が必要 ツール記載事項以外では、「昔と今では作業の難易度/需要/店舗数は変わったのか」等、<u>過去と比較する質問や、人手が不足している原因</u>を尋ねる質問も有効
	B社（専門サービス業／22名）	10.23	
	C社（製造業／244名）	10.29	
	D社（製造業／25名）	11.1	
	E社（食品製造業／1700名）	10.29	
	F社（建設業／100名）	10.31	
	G社（小売業／117名）	10.31	
	H社（飲食サービス業／450名）	10.29	
	I社（飲食サービス業／900名）	11.1	
	J社（飲食サービス業／700名）	11.1	
	宮城県よろず支援拠点	10.29	<ul style="list-style-type: none"> シートにより課題が整理されるので、効率的なヒアリングが可能 <u>小規模事業者用のバリューチェーン分析</u>もあった方がよい。また、課題を特定するためにはベンチマーク値が必要ではないか 課題だけではなく、強みや特徴等を聞き、モチベーション向上に繋げることでより効果的なヒアリングが可能
	茨城県よろず支援拠点	10.30	
⑧人材活用方針と人材マネジメント施策の検討	宮城県よろず支援拠点	10.29	<ul style="list-style-type: none"> 「人材戦略とは、採用・定着・発見・育成・配置・評価・処遇を包含するものである」という示唆を、経営者に示すことができると望ましい
⑨魅力の検討	茨城県よろず支援拠点	10.30	<ul style="list-style-type: none"> 魅力発信についての相談が多いため、求人票のインプットを整理するツールとしてぜひ活用したい 経営課題の欄は、経営者には本音の情報を記載することが難しいと考えられるため、伴走者の役割が重要

2. 宮城県よろず支援拠点(1/3)

- 宮城県よろず支援拠点における、課題抽出のプロセスは、以下の通り

宮城県よろず支援拠点

チーフコーディネーター 菅野 史朗氏、コーディネーター 佐藤 創氏

人数	14人(中小企業診断士、弁護士、社労士、ITコーディネーターなど)
相談件数	2,740件(今年は6,000件に達する見込み)
主な経営課題	<ul style="list-style-type: none">売上拡大が約75%、経営改善・事業再生が約20%、労務管理が約5%を占める人材に係る経営課題のほとんどは「<u>労働人材の確保</u>」が占める
課題抽出のプロセス	<ul style="list-style-type: none">相談は電話・Fax・メールで受け付け、<u>チーフコーディネーターが、コーディネーターを割り当て</u>課題のヒアリング漏れを防ぐために、<u>初回の相談は2名体制で実施</u>人的課題については、「人事制度・方針」「労務管理」は社労士、「生産性向上」は中小企業診断士が相談を担当
課題解決までの期間	<ul style="list-style-type: none">相談回数については、1回の訪問で相談が完結することはほとんどない解決に2年、相談回数が20回に及ぶケースもある
支援拠点独自の工夫	<ul style="list-style-type: none">遠方エリアに対しては、<u>地方振興事務所・商工会・信用金庫に出向き、定期的に相談を実施</u><u>各エリアの担当コーディネーターは原則固定</u>相談者の50%は「経営支援機関からの紹介」(商工会が23%、信用金庫が14%、他の支援機関が13%)で確保
要望事項など	<ul style="list-style-type: none">30代のコーディネーターも多く、他のブロックや支援機関の経営支援者との意見交換の機会があれば望ましい

2. 宮城県よろず支援拠点(2/3)

- 宮城県よろず支援拠点では、主に「ツール内ではプロセスや設問の順番は固定しない方が、相談が進めやすい」とコメントあり

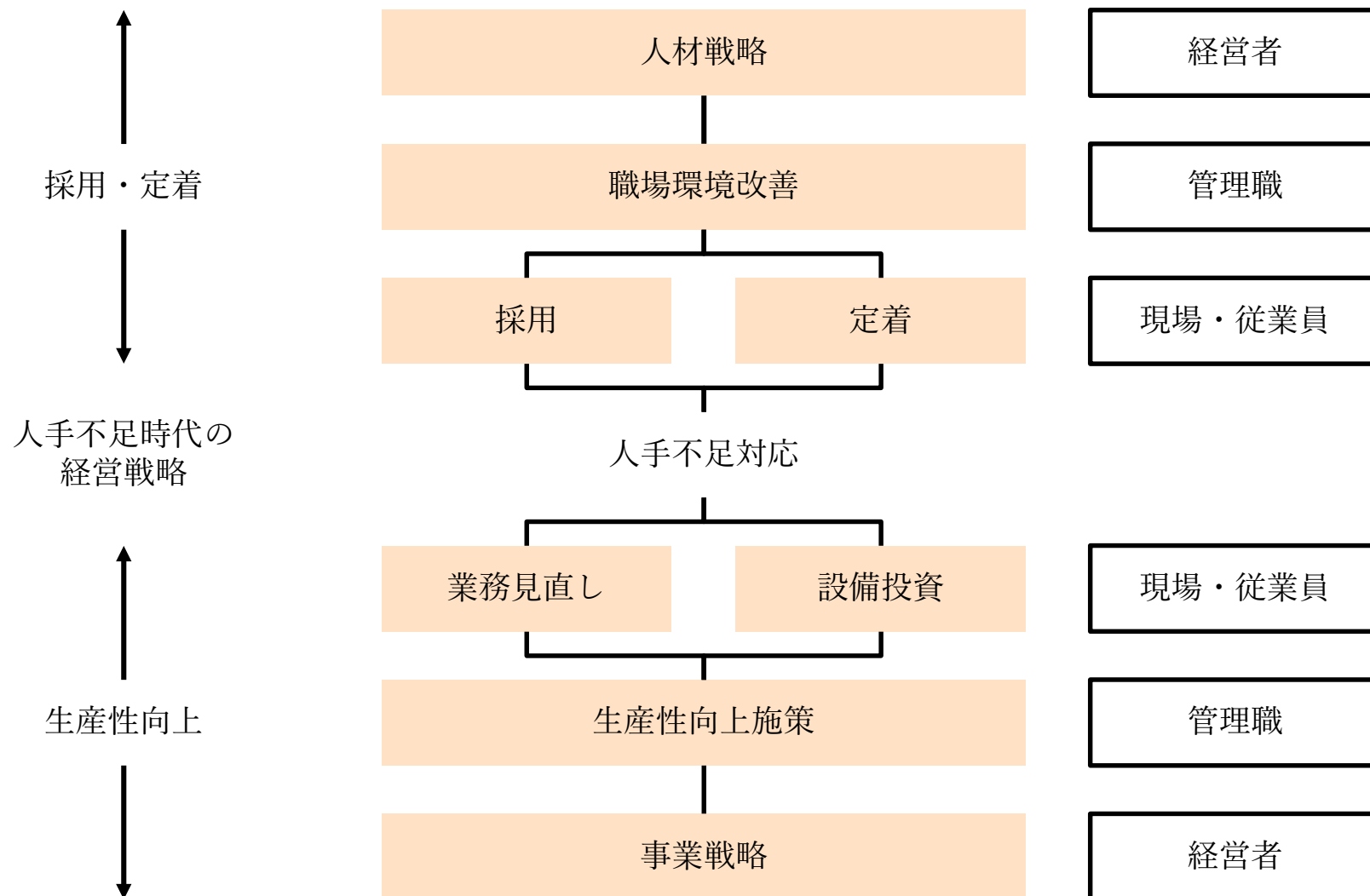
宮城県よろず支援拠点

チーフコーディネーター 菅野 史朗氏、コーディネーター 佐藤 創氏

相談者の人材ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 主要なニーズとしては、「労働人材の確保」が挙げられる 相談を進める中で、社長のマネジメントが立ち行かない要因が「中核人材の不足」だと判明することもある
経営支援ステップ全般	<ul style="list-style-type: none"> 「相談者が話したいこと」から相談をスタートさせることが重要で、決まった相談の流れや質問は、特に設けていない
経営課題の具体化・明確化 人材やりくり検討	<ul style="list-style-type: none"> 共通のツール等はなく、経営課題の抽出や具体化の手法は、各コーディネーターに一任
実施状況の把握	<ul style="list-style-type: none"> 「育成」→「発見」の流れで、社員に仕事を任せてみてから適正を判断している中小企業が多い
マネジメント上の課題把握	<ul style="list-style-type: none"> 経営者が「人材戦略は採用・定着・発見・育成・配置・評価・処遇を包含するもの」と認識していないケースがある 経営者がこのような認識を持っていても、明文化できておらず、全社に浸透していないケースもある
人材マネジメントの方針を具体化・明確化	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足対応の全体像のフレームワークに沿って、「人材戦略の明文化」「キャリアパスの整備」「社員の役割分担の見直し」等を提案。労務管理に係る解決策については、拠点内の社労士に連携(当該フレームワークは次頁に記載)
ツール全般	<ul style="list-style-type: none"> 各経営支援機関にツールを展開する際は、「相談企業の状況や規模に応じて、ツールの使用箇所を選べるものであり、ツールを全て埋めることは必須ではない」という主旨が明確に伝わる工夫が必要
マッピングツール	<ul style="list-style-type: none"> 「想定される人的課題例」の「採用～処遇」の部分は、<u>プロセスになっていない方が望ましい</u>
課題抽出ツール	<ul style="list-style-type: none"> <u>ツール内においては、課題抽出の順番を固定しない方が経営相談も進めやすい</u> 既に課題感を持つ経営者に使うため、ツールの名称は「課題抽出」よりも「課題整理」「課題発見」の方が違和感ない




2. 宮城県よろず支援拠点(3/3)

- 宮城県よろず支援拠点の佐藤氏は、下記の「人手不足対応の全体像」フレームワークを活用






4. 人材マネジメントに係る調査

- 人材マネジメントの在り方に係る調査を実施

成果物作成に係る調査/実証の流れ	調査/実証の対象者	調査/実証の主な視点(明らかにすべき事項)
<p>人材マネジメントに係る調査 (ヒアリング)</p> 	<p>中小企業 (経営者および 人事担当者)</p>	<p>人材マネジメントに関し先進的な取組を行っている中小企業約10社に対し、以下の観点で整理</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営・人的課題と、人材のやりくり(方針) 人材マネジメントの現状・今後の展開 人事機能の現状
<p>人材マネジメントに係る調査 (WEBアンケート)</p> 	<p>中小企業 (人手不足 対応事例集 掲載企業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 採用・定着・発見・育成・配置・評価・処遇のそれぞれのプロセスにおいて実施している人事施策 実施している人事施策が人材マネジメント上どのような効果をもたらしているか
<p>人的課題特定ツールに係る実証</p> 	<p>中小企業 (経営者および 人事担当者)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の人材マネジメントに係る問題点の検証 <ul style="list-style-type: none"> 人材のやりくりについて、適切に分類できているか 人材マネジメントを推進していく上での障害(≡人的課題)を明確にできるか ツールの有用性、改善点 <ul style="list-style-type: none"> ツールの使い勝手 ツールの使用前後での理解度の変化

5. 中小企業の魅力発信に係る調査

- 魅力把握のための調査を求職者に対して行った後に、調査結果を踏まえた仮説検証とツールの改善を目的とした実証を行う
- 調査と実証の間に、中小企業の経営者・就業者に対するセットインタビュー等を行うことを想定

成果物作成に係る調査/実証の流れ	調査/実証の対象者	調査/実証の主な視点(明らかにすべき事項)
<p>中小企業における 魅力発信に係る調査</p> 	<p>求職者</p>	<p>以下の点を、働き手の属性(性別・年齢・労働人材/中核人材)別に整理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 働き手が求めている就労先の条件(動機付け要因/衛生要因) • 働き手が中小企業に対してもつイメージ(魅力/難点)
<p>中小企業の経営者・就業者 に対するセットインタビュー</p> 	<p>中小企業 (経営者および 就業者)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 経営者：魅力発信の具体策 • 就業者：魅力発信の印象や効果 (企業を選んだ決め手、就業前後でのイメージの変化)
<p>魅力発信ツールに係る実証</p> 	<p>中小企業 (経営者および 人事担当者)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企業の魅力発信に係る問題点の検証 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 働き手目線で、自社の魅力を適切に把握できているか ➢ 働き手に対して適切な手法で魅力を伝えることができているか • ツールの有用性、改善点 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ツールの使い勝手 ➢ ツールの使用前後での理解度の変化 ➢ 必要な人材マネジメント・人事機能