

人手不足対応の支援アプローチ 及び支援ツールへの意見について

宮城県よろず支援拠点コーディネーター
人手不足対応広域アドバイザー 佐藤 創
(中小企業診断士・高度情報処理技術者・キャリアコンサルタント)

目次

1. 人手不足対応への支援アプローチ

1.1 支援論の全体像

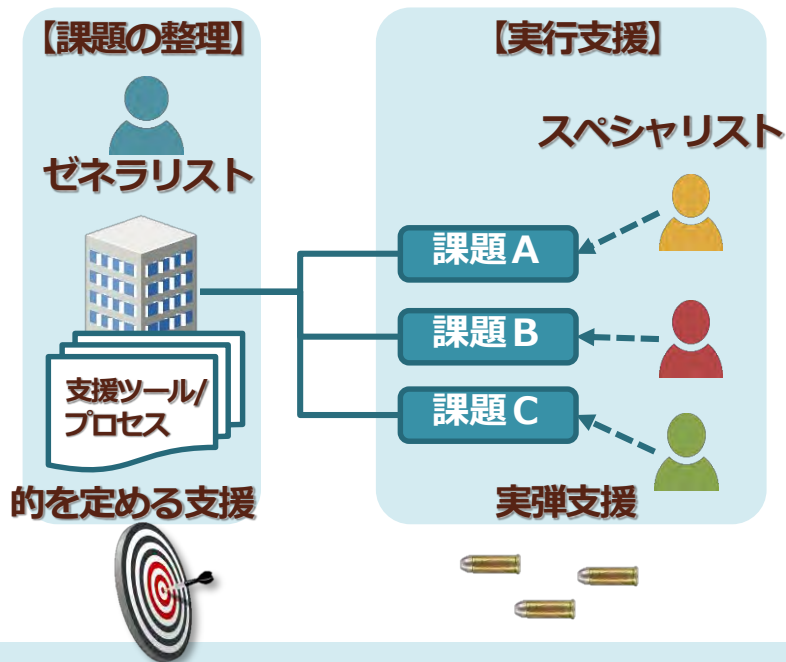
1.2 支援シナリオの検討（ボトルネック分析）

2. 支援ツールについて

支援アプローチに関する本日の結論

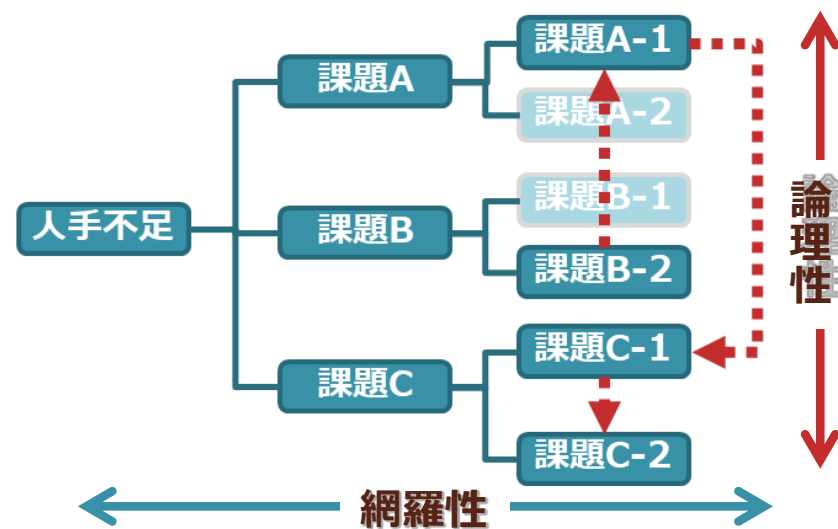
1. 人手不足対応は複合問題（支援体制）

- A) どの課題から優先順位をつけて取り組むか（＝支援シナリオ）を描くための支援手法が必須。
- B) そのためにはゼネラリスト支援人材が必要。
- C) 一定の支援品質を担保するためにも、支援ツール化、支援プロセス化は重要。
- D) 支援ファーストに徹し、事業者の段階に応じ実務に長けたスペシャリスト支援人材を活用する。支援人材ありき（＝支援者ファースト）ではない。



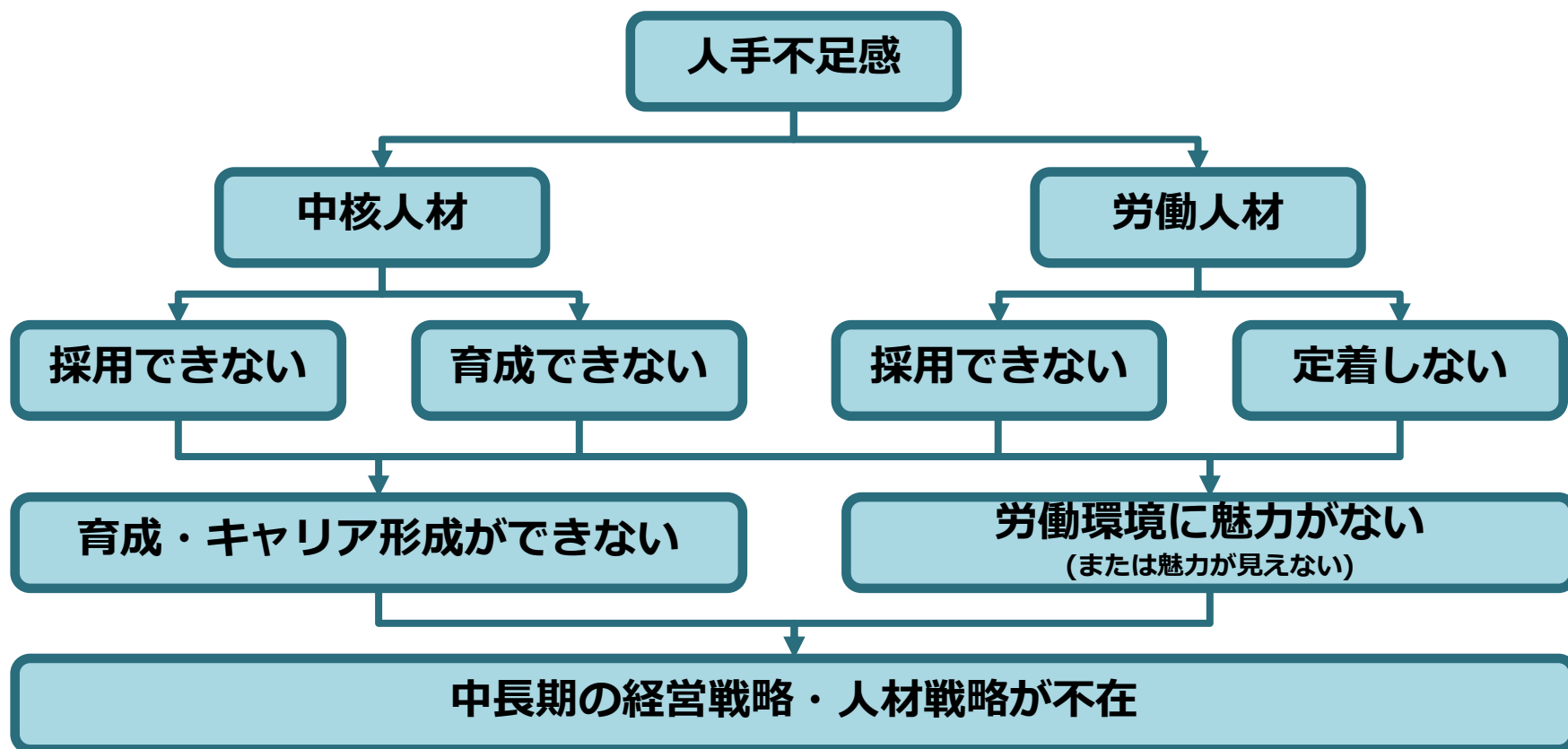
2. 支援の際には網羅性と論理性の両方を担保する（支援論）

- A) 支援シナリオを描くためには、人手不足支援論の全体像を網羅的に把握しておく必要あり。
- B) ただし網羅するだけだとMECEは確保できるが、何から手を付けるべきかの優先順位が不明確のまま。
- C) よって課題の因果関係を明らかにし、人手不足対応のボトルネックを見つける手法もあわせて必要。



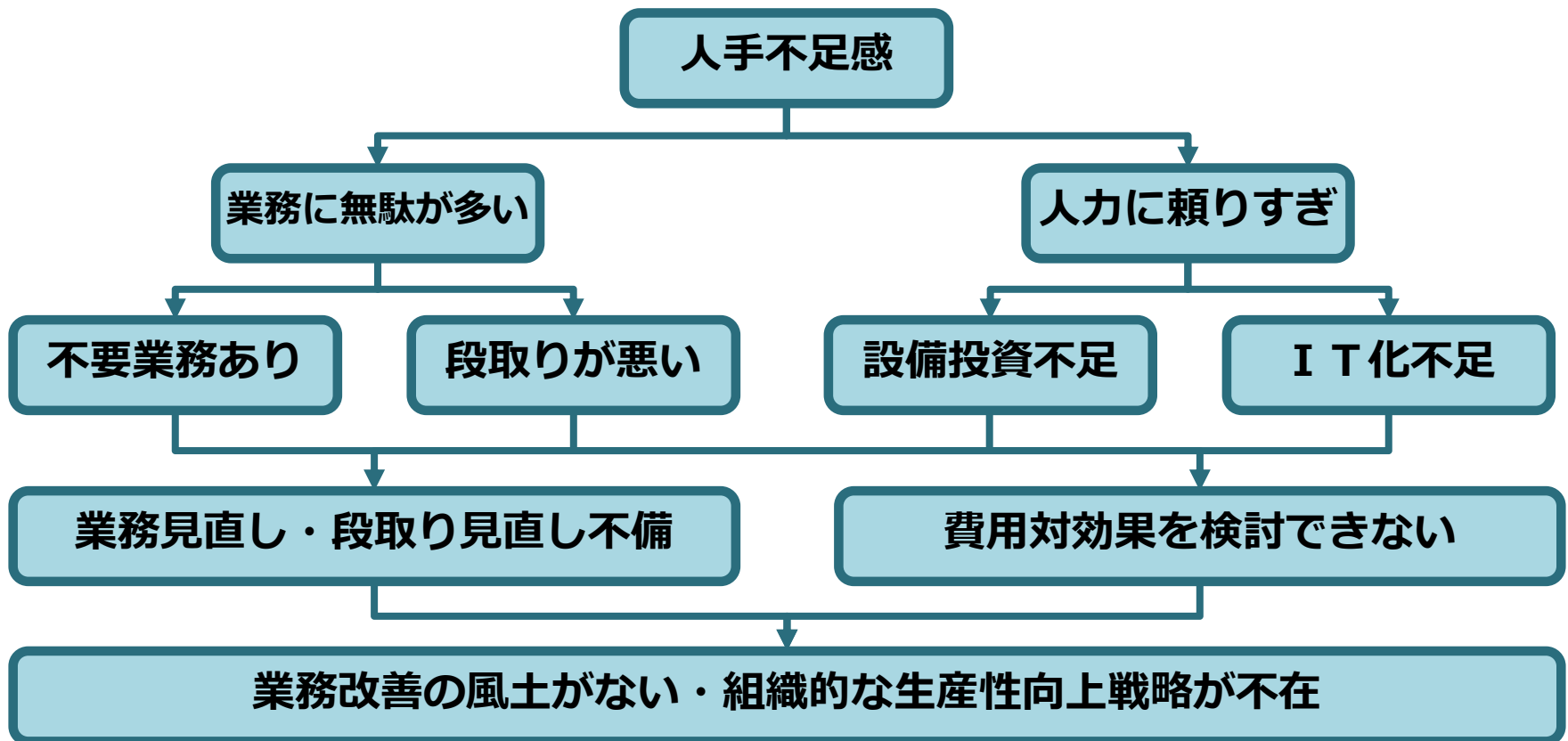
人手不足感の因数分解(1/2)

【採用面】 人手不足



人手不足感の因数分解(2/2)

【生産性面】 人手不足



人手不足対策の全体像（重要）



人手不足対応（女性・シニア活用）の事例

（株）佐藤金属 – 宮城県

【業種】
特殊金属リサイクル・金属系産業廃
棄物中間処分量

資格取得支援制度の導入



女性従業員がフォークリフト資格取得



女性のフォークリフト業務で生産性向上



女性が活躍する会社へ



育児者への柔軟なシフト制実施



従業員増・事業規模拡大

（株）加藤製作所 – 岐阜県

【業種】
プレス板金加工

土日祝日も工場稼働したい



若い働き手不足



土日祝日だけのシニアパート募集



既存従業員への負担なく稼働率増



シニアから平日も働きたいと要望



作業指示書の文字を拡大するなど業務
遂行上の工夫を行いシニア活用

（事例参考：中小企業庁，2018年版中小企業白書）

人手不足対策全体像との対比

佐藤金属



- ① 業務見直し：女性のフォークリフト操作
- ② 生産性向上施策：女性活用に気づいた
- ③ 職場環境改善：女性向け柔軟なシフト制度
- ④ 採用：女性をはじめパート従業員増

加藤製作所



- ① 業務見直し：土日祝日だけのシニア活用
- ② 採用：シニア採用実現
- ③ 生産性向上施策：平日でもシニア活用
- ④ 定着：シニア働き甲斐醸成・活用促進

- ✓ 事例はあくまでボトムアップ
- ✓ こうしたことをトップダウンで実行し、迅速な人手不足対応へつなげる必要あり

目次

1. 人手不足対応への支援アプローチ

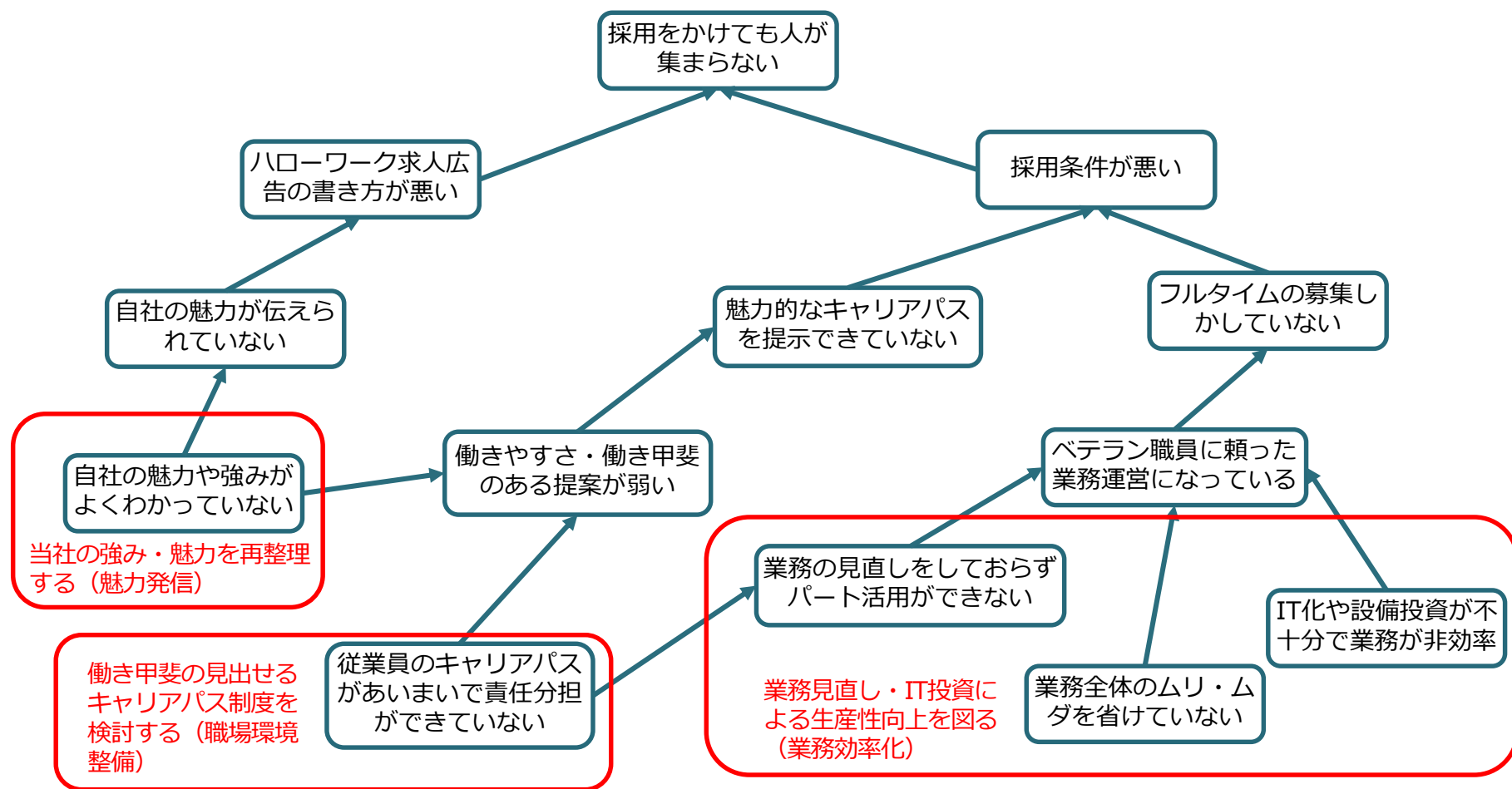
1.1 支援論の全体像

1.2 支援シナリオの検討（ボトルネック分析）

2. 支援ツールについて

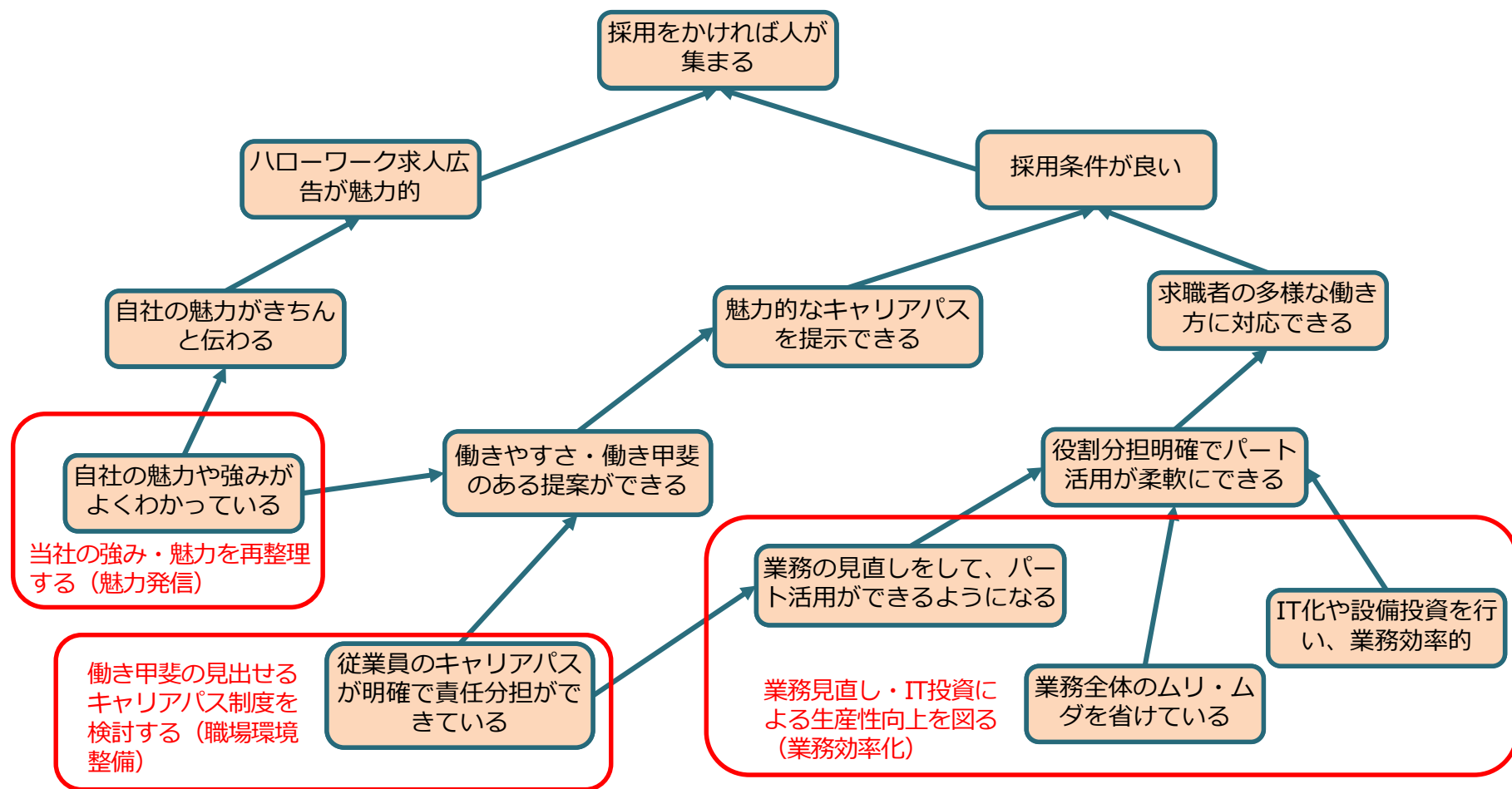
人手不足対策のボトルネックを見つける

●原因がわかれば、対策も打てる



人手不足対策のボトルネックを見つける

● 対策を打てば、結果が変わる



目次

1. 人手不足対応への支援アプローチ

1.1 支援論の全体像

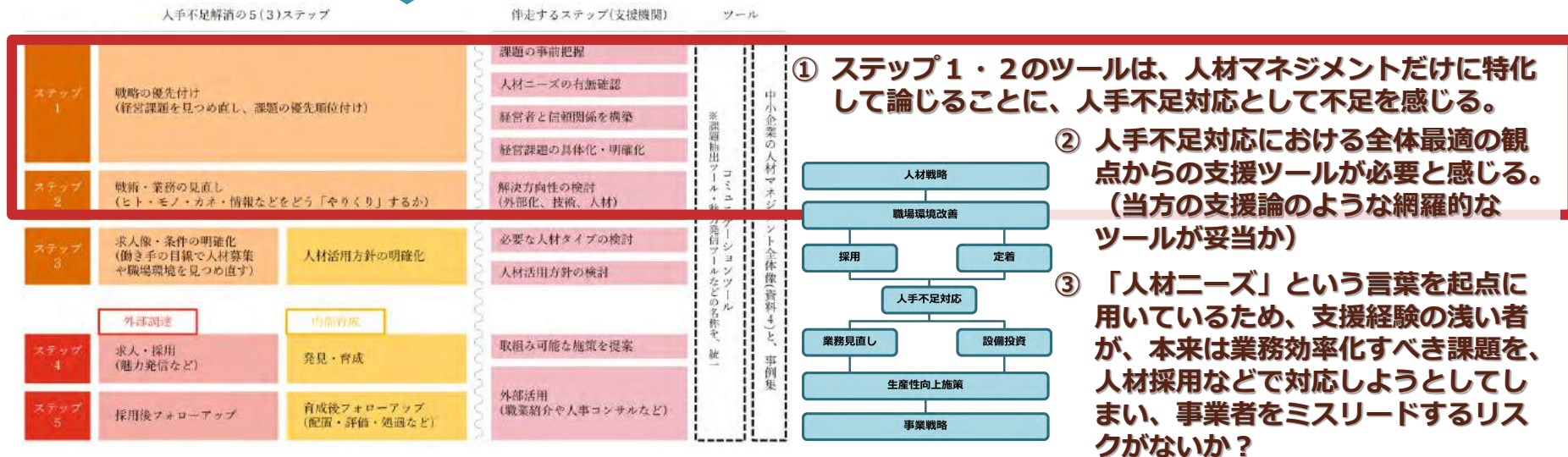
1.2 支援シナリオの検討（ボトルネック分析）

2. 支援ツールについて

ツールのスコープの妥当性について

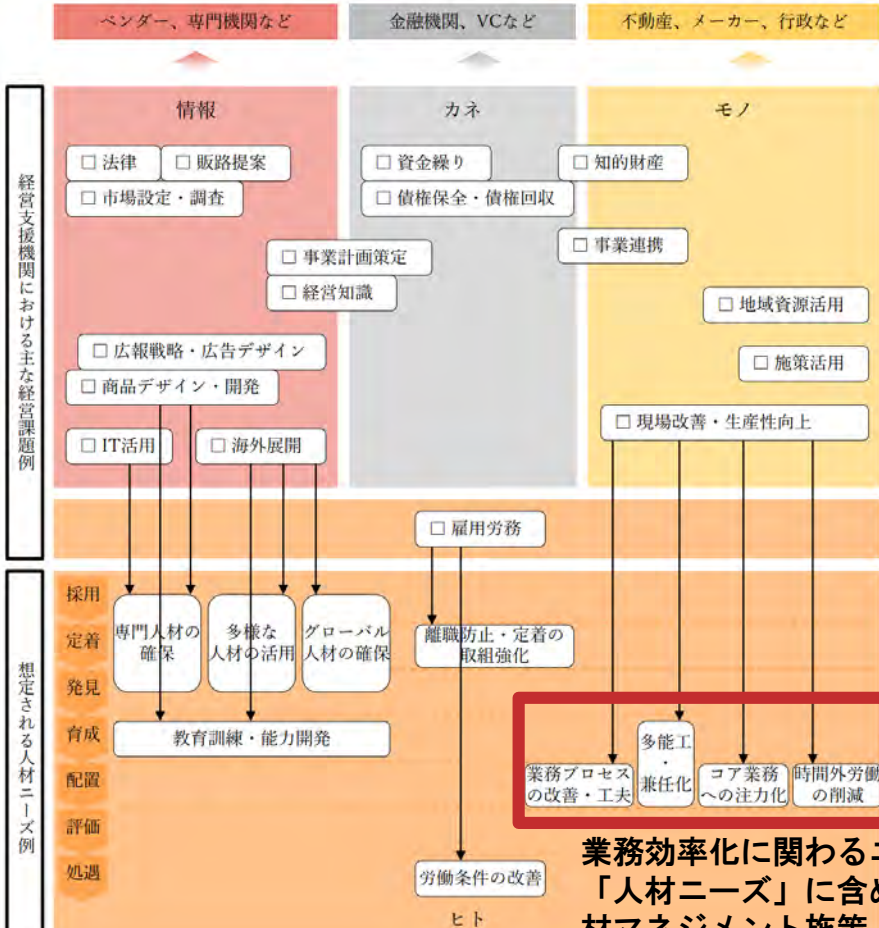


- ① 現在のコミュニケーションツールは、人材マネジメントに特化
- ② 「支援で人材採用・育成・定着のニーズがある場合に使うツール」との前提条件だったが、ツール⑦では、生産性向上や業務効率化の解決策につなげており、「人材ニーズだけでなく、人手不足対応全体に適用するツール」のように見えて、論理関係がやや理解しにくい(どのケースで使うかが不明確)



ツール全体に関する意見について

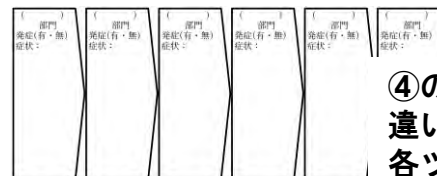
【ツール②：人材ニーズの有無確認】



【ツール③：信頼関係の構築】

人手不足対応との本質的な関係なし。違和感あり

【ツール④⑤：課題発生部門の特定】



④の「課題」と⑥の「課題」の言葉の違いを明確にすべき。
各ツールの目的がわかりにくい

【ツール⑥：見える化と課題抽出】

収益貢献度	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	合計
従事人数	人	人	人	人	人	人	人
人件費概算	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
設備投資概要							
原材料概要							
課題							

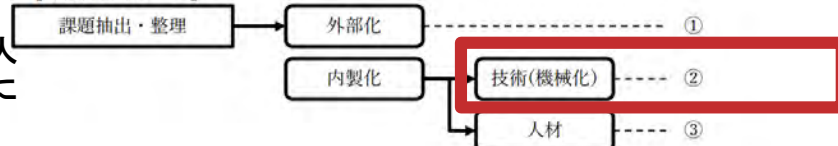
【ツール⑦：経営課題の解決策検討】

経営課題の解決策検討

[分析]解決の方向性の検討

課題に対する解決の方向性について、①外部化、②技術(機械化)、③人材のいずれかで対応するかを選択し、具体的な解決策を検討しましょう。

【考え方のイメージ】



人材ニーズがある場合のみツール適用することだったが、解決策では業務効率化まで含んでいるので違和感あり

「人材ニーズ」のスコープに違和感を感じる

「人材ニーズ」ありきの支援に違和感を感じる

ツール内用語の集合関係(読み取れる範囲)

人材ニーズ (ツール②)

人材マネジメント施策 (ツール②)

部門・業務フロー・バリューチェーンの顕在化問題
および貢献度・今後の課題 (ツール④⑤⑥)

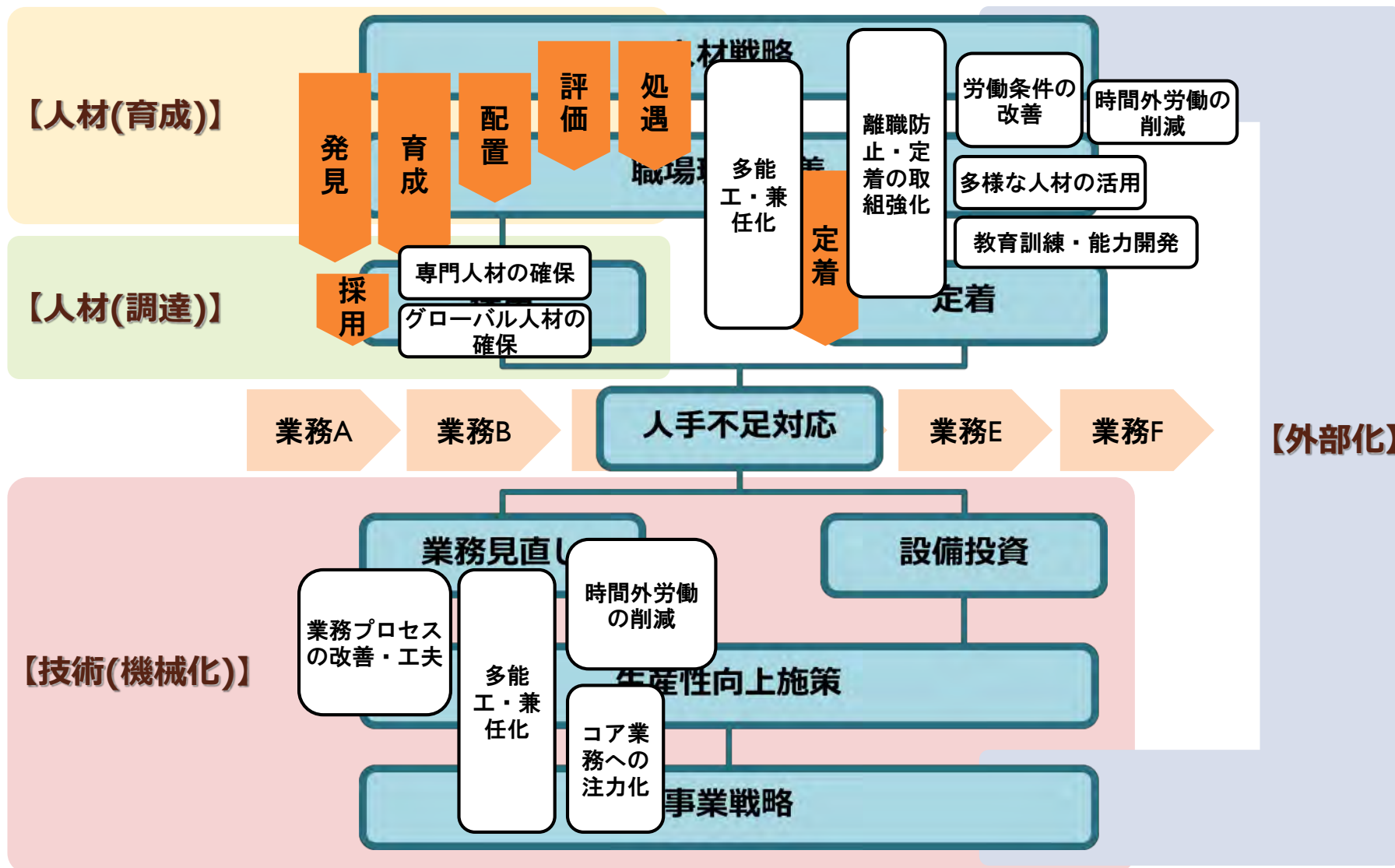
解決策：内製化・人材 (ツール⑦)

解決策：内製化・技術(機械化) (ツール⑦)

業務効率化に関わる解決策も人材ニーズに含めている印象で違和感あり

解決策：外部化 (ツール⑦)

人手不足対応全体像へのツール用語マッピング



人手不足対応全体像の集合関係

部門・業務フロー・バリューチェーンの顕在化問題
および貢献度・今後の課題（ツール④⑤⑥）

人材ニーズ（ツール②）

人材マネジメント施策（ツール②）

解決策：内製化・人材（ツール⑦）

業務効率化ニーズ（ツールなし）

解決策：内製化・技術(機械化)（ツール⑦）

解決策…外部化
（ツール⑦）

事業者の「人手不足感」を解きほぐし、 解決策を具体化するのが支援のキモ

①顕在化している問題の整理

人手不足「感」

「人手不足感」の原因が、人手なのか業務効率化なのかはこの時点では明確ではない。
支援は通常「人材ニーズありき」で始まらない。

顕在化している問題

②原因（ボトルネック）の分析

原因・課題

原因・課題

原因・課題

原因・課題

人材
ニーズ

業務
効率化
ニーズ

解決策

解決策

人材
ニーズ

業務
効率化
ニーズ

解決策

解決策

人材
ニーズ

業務
効率化
ニーズ

解決策

解決策

人材
ニーズ

業務
効率化
ニーズ

解決策

解決策

③ニーズに応じた解決策の検討

事業者の「人手不足感」を解きほぐし、 解決策を具体化するのが支援のキモ

①顕在化している問題の整理

営業が顧客を回りきれず受注件数減少

ルート営業不足

営業部員が大量離脱した

新規採用者がすぐ離職する

他の部署のしりぬぐい
をしている感覚

仕事が後手後手
になり負荷大

仕事についていけない

在庫管理を一部
している

倉庫の整理業務を一部
している

他部署で漏れた作業を
営業が担当している

顧客への提案営業を社長から求
められるが対応できない

③ニーズに応じた解決策の検討

【業務効率化】

業務フロー整理
役割分担の明確化

他部署との仕事の区切りが
あいまい

教育体制が不十分

新人に過大な役割を
課していた

【人材採用】

ルート営業のみの
新人(未経験者可)
の早期採用

昔ながらの気合と根性の
仕事のやりかた

②原因（ボトルネック）の分析

スコープが“人手不足感を解きほぐす”ことなら

ツールの適用順序のご提案

- I. ツール④⑤で、業務フローと、そこで発生している(顕在化している)問題を洗い出す
- II. ツール⑥で問題の原因と、今後の課題（経営課題）を見える化する
ツール⑥の原因分析にて、当方のロジックツリー（なぜなぜ分析）等を補足的に活用
- III. ツール⑦で、人材ニーズなのか、業務効率化ニーズなのかを検討する
今後の対応策を、どの順序で行うべきかの全体像（支援シナリオ）を、当方の人手不足対応全体像の図を使って構造的に表現して補完する

ツールの改善点のご提案

- I. ツール②は、業務効率化も含めた対応策と、人材ニーズとの集合関係を見直し整理しなおしたほうが、支援者が誤解しにくくなる
- II. ツール③は人手不足対応としては不要なツールと思われる（必要性を感じない）
- III. ツール④⑤は「顕在化した問題」を洗い出すツールで、ツール⑥は「原因と今後の課題を整理するツール」と明確にわかるようにする

ツール使用の感想

- ① 知的資産経営に個人的に用いている「強み（知的資産）のヒアリングシート」に、今回の人手不足ツールを簡便に組み合わせて1枚のシートにした。
- ② シートをみせることで事業者様も、どのような形で課題が整理されるのかを明確に理解して頂けたので、ヒアリングが効率的。
- ③ 使用感としてはかなり良い手ごたえを得ることができた。
- ④ 課題だけヒアリングするとネガティブになってしまうので、要所要所で強みや特徴なども取り上げ、ほめながら（モチベーションアップしながら）ヒアリングを進めることができた。
- ⑤ 相談の締めでも、
 - ・今回は課題を中心にヒアリングして対応策を検討すること
 - ・しかし当社の良いところが沢山あったのでこれらを魅力発信でき、新規採用に結び付くように、魅力を整理してアピールするところまで引き続き支援することを、支援のゴールとして設定することで、事業者さまも希望に向かって進めそうなイメージを持っていただけた。