

1. 第2回研究会の主なご意見

(1) 本研究会の対象・成果物について

- ツールの使用者は経営支援機関であるよろず支援拠点、プロフェッショナル人材戦略拠点、商工会、金融機関とする
- 成果物のスコープについては、内部育成やフォローアップの計画を立て、提案することまでとする
- 事例集については、中小企業の経営者も対象とする

(2) 中小企業における人材マネジメント全体像案について

- 若手経営者の価値観は非常に多様化しており、今までの成功パターンを踏襲するのではなく、多様化していく中小企業に寄り添った、個性を生かすような視点が必要
- 企業が人的ニーズを感じるタイミングとして創業期や事業承継が考えられるため、それらが種類のどこに位置づけられるか明示した方がよい
- 地方では人手不足が深刻であり、女性従業員の活躍や働き方改革等の視点は特に重要である

(3) コミュニケーションツールについて

- 経営者が自社の魅力を一言で表現できるかは極めて重要であり、⑨（魅力の検討）を最初に提示するのも有効
- 若手向け、かつより短時間（30分程度）で効率的にヒアリングを実施するための簡易版ツールがあるとよい。記入例も充実させてほしい
- 経営者に記載してもらう項目と支援機関側の整理用の項目を分けたほうがよい
- ①（課題の事前把握）について、経営課題の選択肢をより汎用的なものにすべき
- ②（人材ニーズの有無確認）について、どこにチェックすべきか判断が難しいため、①（課題の事前把握）の時点で経営者に課題を人材で解決したいか聞けばよいのではないか
- ④（課題発生部門の特定）について、⑤（バリューチェーンの見本）を参考にヒアリングを行ってはどうか
- 銀行の場合、人材以外にも資金繰り等多岐に亘る経営支援を行っているため、コミュニケーションツールを活用してもらうのは難しいかもしれない。

2. ツールに対するご意見

- 研究会及びその後のヒアリングにおいていただいた意見は以下の通り

主なご意見

ツール全般	主なご意見
①課題の事前把握	<ul style="list-style-type: none"> 30分程度でヒアリングを行うことのできる簡易版ツールがほしい。若手にも使いやすいよう、記入例も充実しているとよい 相談者に記載してもらう項目と、支援機関側が記入する項目が明確に分かった方がよい（委員ご意見）
②人材ニーズの有無確認	<ul style="list-style-type: none"> 想定される経営課題の選択肢については、より汎用的なものにすべき（委員ご意見） どのステップに進むべきかが判断できる質問を追加してはどうか（北海道よろず支援拠点）
③信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> 信頼関係を構築するためには、相手が3言ったときにこちらが10言えることが重要であり、そのためにはある程度の経験が必要 [企業課題の詳細の言語化]部分がツールにおいて最も重要な部分であり、現在の悩みと理想の状態が分かれば、そのギャップから課題を抽出することが可能（北海道よろず支援拠点）
④課題発生部門の特定	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業経営者自ら自社のバリューチェーンを記載してもらうのは手間であり、コミュニケーションツール⑤（バリューチェーンの見本）を参考にヒアリングを行ってはどうか（委員ご意見）
⑤バリューチェーンの見本	<ul style="list-style-type: none"> 初回よりも2回目以降に、より詳細に課題を深堀するためのツールとして有効なのではないか。何が問題なのかわからない相談者に対し、バリューチェーン全体を深堀することにより、気づきを与えることができる（北海道よろず支援拠点）
⑥見える化と課題抽出	
⑦経営課題の解決策検討	<ul style="list-style-type: none"> 通常の経営支援相談では、対話を通じて現在の悩みと理想の状態から課題を抽出し、いきなり経営課題の解決策検討部分まで進むことが多い（北海道よろず支援拠点）
⑧人材活用方針と人材マネジメント施策の検討	-
⑨魅力の検討	<ul style="list-style-type: none"> 経営者が自社の魅力を一言で表現できるかは極めて重要であり、コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）を最初に提示するのも有効（委員ご意見）

3. 北海道よろず支援拠点(1/2)

- 北海道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

北海道よろず支援拠点

チーフコーディネーター 中野 貴英氏

人数	22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。地域拠点も含む)
相談件数	5,129件(平成29年度)
主な経営課題	<ul style="list-style-type: none">売上拡大が約50%、資金繰りを含めた経営改善が30%、残りの20%が創業に係る相談最初から人材に係る課題を抱えて訪問する相談者は10%以下だが、<u>経営課題を掘り下げた結果、人的課題の解決が必要になるケースは多い</u>
課題抽出のプロセス	<ul style="list-style-type: none">人的課題については、「雇用・労務」は人手不足対応アドバイザーでもある社労士、「生産性向上」は中小企業診断士(兼ITコーディネーター)が相談を担当<u>決まったフレームワークはなく</u>、会話の中から原因となる課題を特定し、アドバイスを行う
課題解決までの期間	<ul style="list-style-type: none">1回あたりの相談時間は40分~1時間程度平均訪問回数は約4回
支援拠点独自の工夫	<ul style="list-style-type: none">原則として、即戦力となる人を採用しており、研修等は行っていないが、必要に応じて相談に同席させ、どのようなアドバイスを行っているか等を見せることにより、スキルアップを図っている

3. 北海道よろず支援拠点(2/2)

北海道よろず支援拠点

チーフコーディネーター 中野 貴英氏

相談者の人材ニーズ	<ul style="list-style-type: none">• マネジメントに係る相談が多い• 原因は経営者にあることが多く、<u>経営におけるビジョンを社員に示し、適切な目標設定を行う</u>ことが重要
経営支援ステップ全般	<ul style="list-style-type: none">• 会話の中で課題解決のポイントが見えてくるため、課題に応じた質問を投げかけている• 独自のフレームワークを作ろうとしたこともあったが、各人の経験値に基づいて行った方が個性が活きるため、アプローチの方法は各コーディネーターに任せている
信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none">• 相手が3言ったときに、こちらが10を言い当てることができると、経験豊富でよくわかっている人だという信頼を得られることが多い• 最初の20分程度でその瞬間を作れるかどうか重要
経営課題の具体化・明確化	<ul style="list-style-type: none">• 人材に係る課題の場合、理論だけでは経営者の反発を招きやすく、課題を整理する過程でポイントが分かったとしても、説得力のあるアドバイスをするためにはある程度の経験が必要
ツール全般	<ul style="list-style-type: none">• 基本的に会話の中で経営課題を特定していくため、ツールに記入する時間を確保することが難しい• 業種ごとの記入例があれば、記入しやすい• <u>コーディネーターのスキルアップのためのツール</u>として活用できるのではないか
課題の事前把握	<ul style="list-style-type: none">• ツールを全て網羅することは難しいため、課題の事前把握の段階で、どのステップに進むべきかが判断できる質問を追加してはどうか• 全体像を把握することにより、信頼関係も構築しやすくなる
企業課題の詳細の言語化	<ul style="list-style-type: none">• <u>ツールにおいて最も重要な部分</u>• 現在の悩みと理想の状態が分かれば、そのギャップから課題を抽出することが可能
課題発生部門の特定	<ul style="list-style-type: none">• 初回よりも2回目以降に、より詳細に課題を深堀するためのツールとして有効なのではないか• 何が問題なのかわからない相談者に対し、バリューチェーン全体を深堀することにより、気づきを与えることができる

4. 中小企業の魅力発信に係る調査

- 求職者に対し、魅力把握のためのWEB調査を開始。
- 併せて、中小企業の経営者・就業者に対するセットインタビューを実施予定。

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>コミュニケーションツール⑨ (魅力の検討)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

5. 調査におけるサンプリングの考え方

WEB調査

セット
インタビュー

実証

- 全国47都道府県に居住する18～69歳の男女（求職中）に対し、アンケート調査を実施。

対象者数	5,000名
年齢	18～69歳（18-34歳／35-54歳／55-69歳に分けて抽出）
性別	男女
現住所	全国 47都道府県
就労状況	問わない
属性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就業者（正規・非正規問わず）：3年以内の転職を検討中 ・ 学生：就職活動中または1年以内に就職活動を実施 ・ 無職（専業主婦/主夫）：現在、正社員で働くことを検討中

【割付案】

		年齢									
		学生(18-24歳)	正規			非正規			主婦・無職		
			18-34	35-54	55-69	18-34	35-54	55-69	18-34	35-54	55-69
性別	男性	221名×2マス =442名	354名×6マス =2,124名			215名×6マス =1,290名			191名×6マス =1,146名		
	女性										
調査会社のパネルにおける 就業形態別割合		8.8%	42.5%			25.8%			23.0%		

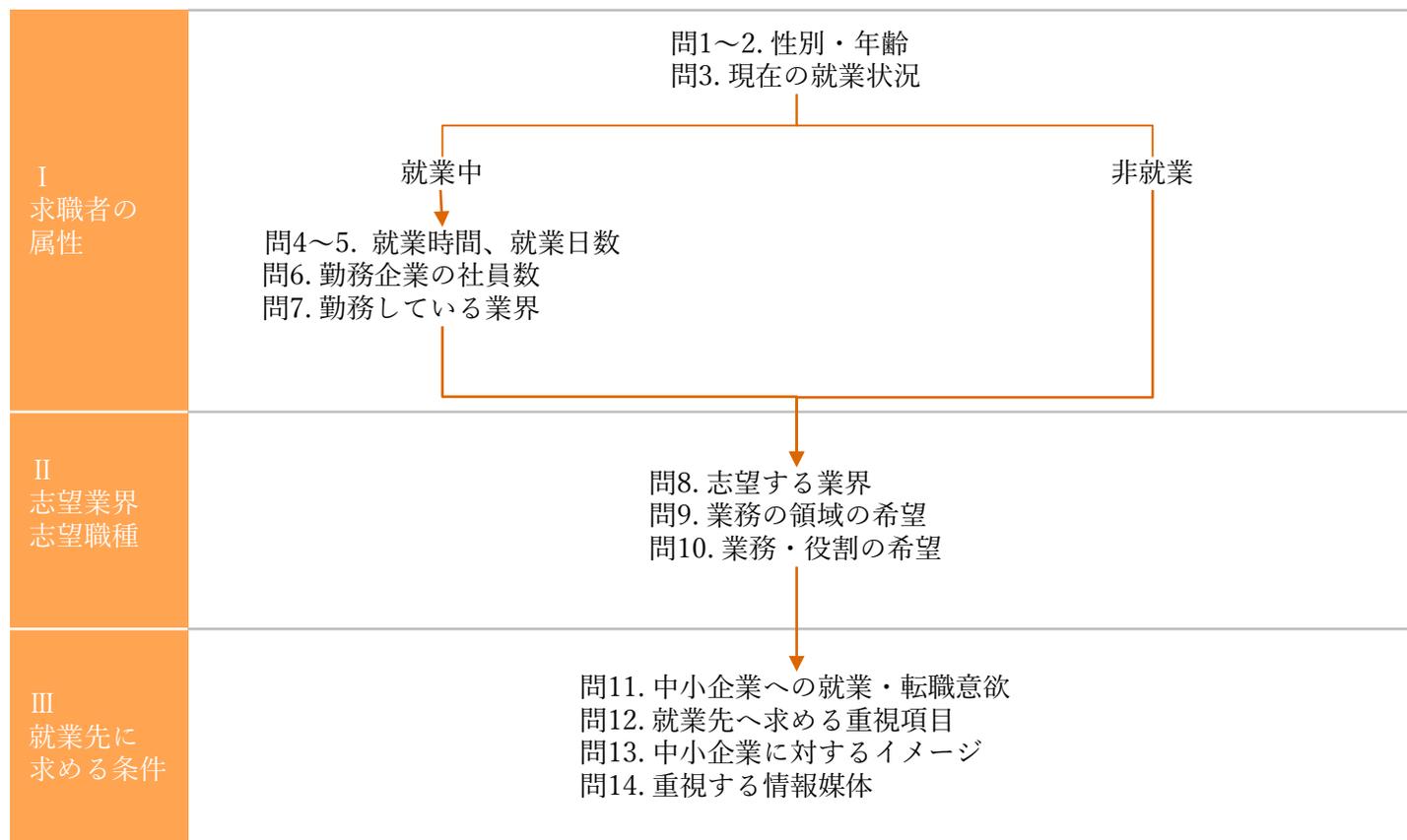
6. 調査票設計の全体像

WEB調査

セット
インタビュー

実証

- 求職者に対し、志望業界／職種、就業先に求める条件、中小企業に対するイメージについて調査を行う



7. 中小企業の経営者・就業者に対するセットインタビュー

WEB調査

セット
インタビュー

実証

- 平成28年度のYOSOMON！事業参加企業に対し、経営者・就業者に対するセットインタビューを実施。

調査目的	経営者に対して魅力発信の具体策、就業者に対して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変化）をインタビューし、コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）へのインプットとする	
調査対象	平成28年度YOSOMON！事業参加企業のうち、10社程度 経営課題/業種/地域/人材のバランスを考慮した上で、調査対象を選定。	
調査手法	ヒアリング調査（訪問型）	
調査期間	12～1月	
調査項目	経営者	<ul style="list-style-type: none"> i) 企業属性 <ul style="list-style-type: none"> • 所在地・業種・規模等 • 事業イメージ、自社ビジネスの特徴等 ii) 魅力発信に向けたプロセス <ul style="list-style-type: none"> • 魅力を把握するプロセス • 魅力発信におけるポイント、具体策 iii) 魅力発信の効果 <ul style="list-style-type: none"> • 採用・定着における効果等
	就業者	<ul style="list-style-type: none"> i) 就業者の属性 <ul style="list-style-type: none"> • 性別、年齢、住所(県単位)、前職等 ii) 就業において重視した項目 <ul style="list-style-type: none"> • 転職活動時の志望状況（業種・職種・企業規模等）及びその理由 • 企業を選んだ決め手（動機付け要因、衛生要因等） iii) 就業前後でのイメージ変化 <ul style="list-style-type: none"> • ギャップの度合い • 就業前に知りたかったこと

8. コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）に係る実証

WEB調査

セット
インタビュー

実証

- 各実証フィールドにおいてコミュニケーションツール⑨（魅力の検討）を用い、適切な魅力の把握・発信が可能か実証を行う

調査目的	<p>コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）のドラフト版を用いて、ツールの使い勝手、魅力抽出過程における課題、中小企業特有のハードルを検証する</p> <p>※ コミュニケーションツール⑨（魅力の検討） …中小企業が自社の魅力を把握し、効果的に对外発信するための指標を策定し、魅力を可視化するツール</p>
調査対象	<p>10社程度 経営課題/業種/地域/人材のバランスを考慮した上で、調査対象を選定。</p>
調査期間	<p>12～2月(第4回研究会において進捗・速報を発表)</p>
検証方法	<ul style="list-style-type: none">訪問による調査を想定(課題抽出ツールにより経営課題を把握したうえで、求める人材像・人材要件を明らかにする。)コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）のドラフトを用い、「企業文化・職場の雰囲気」、「人材マネジメント方針」、「設備・テクノロジー」、「覚悟して欲しいこと」等の項目についてヒアリングを行いながら自社の魅力を把握する。
検証項目	<ul style="list-style-type: none">コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）の使い勝手（中小企業の経営者が作業として実施が困難な箇所を特定）魅力発信のプロセスにヌケモレがないか <p>※特に実施が難しい箇所については、外部専門家によるサポートの必要性を検討</p>