

検討会のアウトプットイメージ

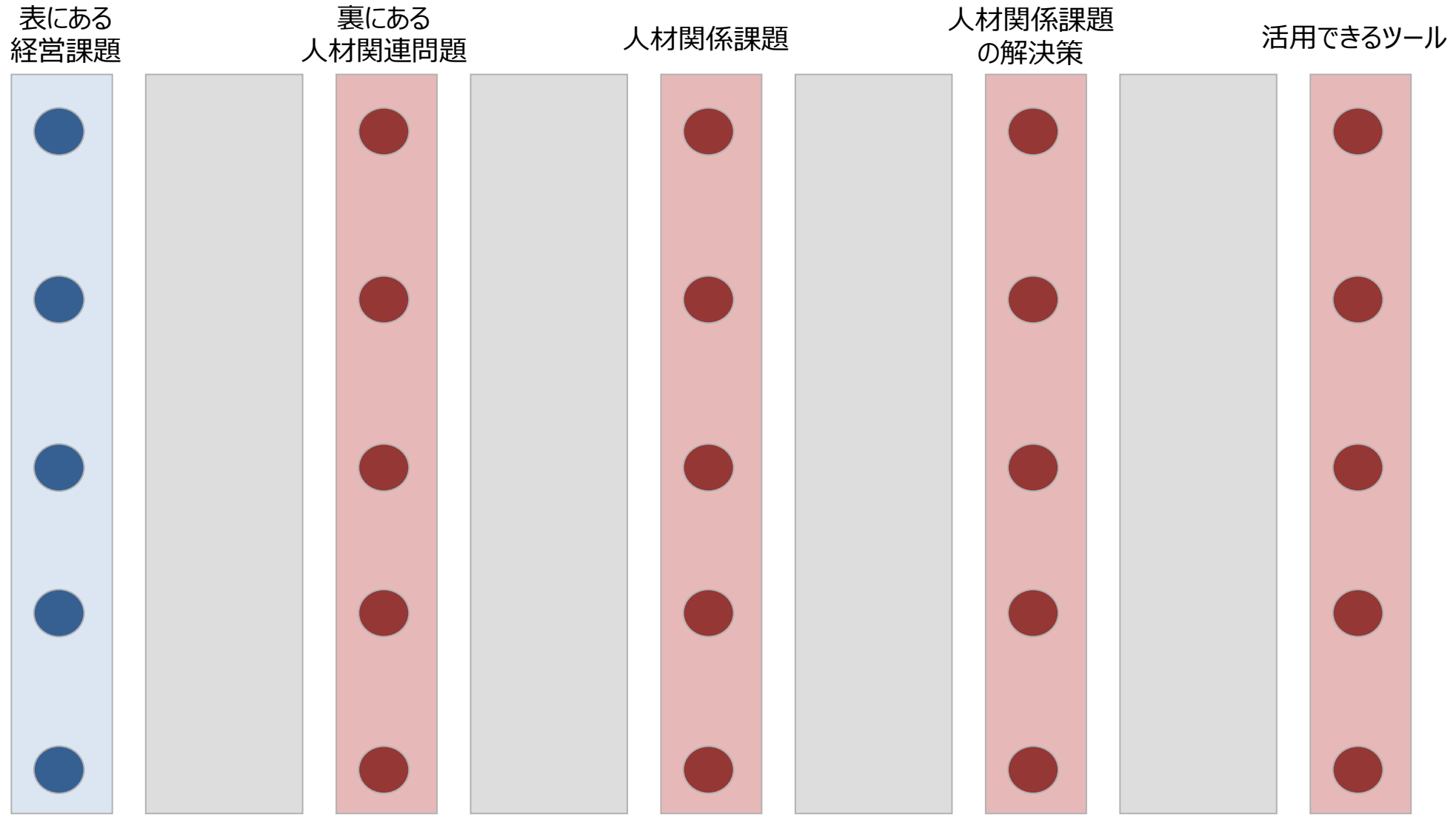
～コミュニケーションツールの整理案～

2022.12

事務局（株式会社日本総合研究所）

コミュニケーションツール イメージ案

● 顕在化している課題（表にある経営課題）から人材に関する本質的な課題（裏にある人材関連問題等）への気づきを与えるという観点から、以下のとおり、課題特定と解決のための各要素のイメージを記載。



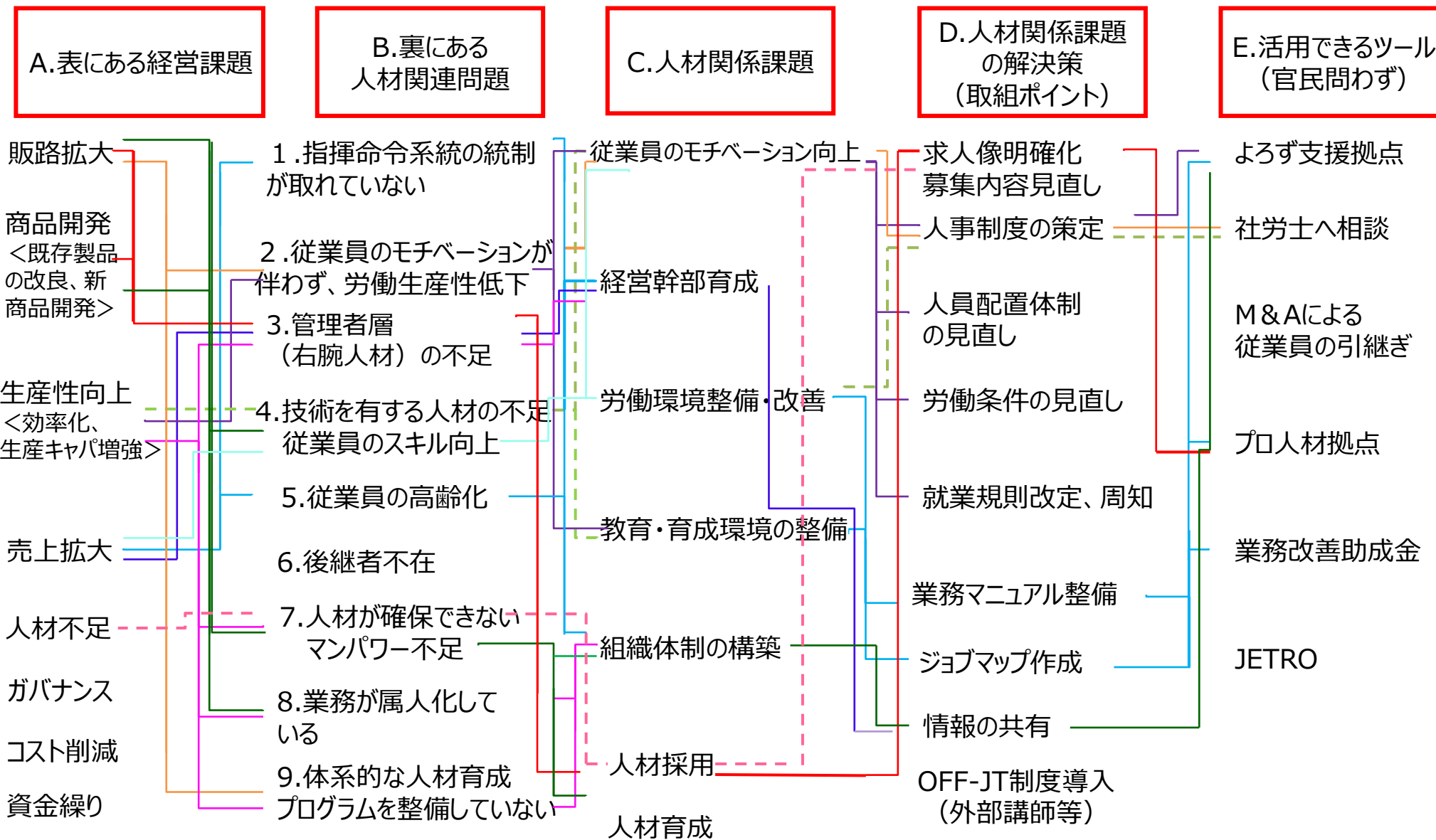
ツール イメージ案の各要素について（主な課題・解決策）

● 各課題・解決策要素における主な項目については、支援事例に基づき、以下のとおり記載。過不足等は本会においてご議論いただきたい。

A.表にある経営課題	B.裏にある人材関連問題	C.人材関係課題	D.人材関係課題の解決策（取組ポイント）	E.活用できるツール（官民間問わず）
販路拡大 商品開発 <既存製品の改良> <新商品開発> 生産性向上 <効率化> <生産キャパ増強> 売上拡大 人材不足 ガバナンス コスト削減 資金繰り	1.指揮命令系統の統制が取れていない 2.従業員のモチベーションが伴わず、労働生産性低下 3.管理者層（右腕人材）の不足 4.技術を有する人材の不足 従業員のスキル向上 5.従業員の高齢化 6.後継者不在 7.人材が確保できない、マンパワー不足 8.業務の属人化 9.体系的な人材育成プログラムが未整備	従業員のモチベーション向上 経営幹部育成 労働環境整備・改善 教育・育成環境の整備 組織体制の構築 人材採用 人材育成	求人像明確化 募集内容見直し 人事制度の策定 人員配置体制の見直し 労働条件の見直し 就業規則改定、周知 業務マニュアル整備 ジョブマップ作成 情報の共有 OFF-JT制度導入（外部講師等）	よろず支援拠点 社労士へ相談 M&Aによる従業員の引継ぎ プロ人材拠点 業務改善助成金 JETRO
類型・階層化案の詳細は宮島委員資料（資料7）を参照。		C ⇒ Dのコミュニケーションイメージとして、宇佐川委員資料（資料6）のとおり、以下が考えられる。 ・業務難易度（経験・資格が必要か or OJTで対応可能か） ・社内で育成可能か（可なら育成担当確保、不可なら即戦略採用、外部講師等）		

ツール イメージ案の各要素について（課題・解決の特定のイメージ）

- 支援事例に基づき、課題の特定や解決策の特定の流れを付記した。
※一部の例であり傾向等を示すものではない点に留意



ツール イメージ案の各要素について（参考）

- 顕在化している課題（表にある経営課題）の具体的な内容は、支援事例に基づく一部の例として、以下のとおり。

A.表にある 経営(事業)課題例	企業からの経営（事業）課題例
販路拡大	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナの影響で従前の顧客からの需要が減少しているため、新規エリアからの顧客を開拓したい。 ○OEM事業（下請）に依存しており、自社から積極的に受注を取りにいけない。 ○これまでのロコミに頼った受注では限界があるので、更なる販路の開拓に取り組みたい。 ○営業ノウハウが各担当の暗黙知となっており、組織として営業スタイルは手法がない。 ○社長の想いからアジアへの販路開拓に取組中。同企業グループのベトナム拠点にアプローチしているが、他の地場企業へは現地語でのコミュニケーション等に苦戦し対応がうまく進んでいない。
商品開発 ＜既存製品の改良、商品開発＞	<ul style="list-style-type: none"> ○減少した売上を戻すため新商品開発に取り組みたいが、ブランドストーリーの構築を初めとするノウハウが十分ではない。 ○既存製品の生産量を落とさず、新商品開発したいが、生産キャパシティの認識が現場と経営陣とで異なり、進まない。
生産性向上 ＜効率化、生産キャパ増強＞	<ul style="list-style-type: none"> ○経営者自身が営業、新製品開発、販路開拓や発注指示・見積業務を行っており、マンパワー不足や業務システムが非効率となっている。 ○工場長が不在で工場全体を統括する機能が不十分であり、改善活動も弱い。 ○組織における責任と権限が曖昧で、組織的な運営が十分できていない、また管理職のマネジメント力も不十分。 ○デジタル分野のプロモーションが不十分で認知されていない。 ○販売管理システムが古く、経理システムとの連動ができておらず、データ確認作業が多く、非効率。
売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナの影響により需要が減少しており、給付金等を活用して苦境を乗り切る取組を進める一方、減少した売上を取り戻したい。 ○運転資金所要額を大きく上回る継続短期借入金を有しており、かつ営業キャッシュフローが不十分であり、資金繰りの改善が長期を要する見込み。 ○営業担当が価格決定権を有しているが、利益確保の仕組みが不十分。 ○売上は拡大しているが、増加した受注量に対応するための従業員のモチベーションが伴わず生産性が低下している。 ○商品・サービスが何故売れているのか明確に理解できていない。商品・サービスごとの収益率も十分把握できていない。
人材不足	<ul style="list-style-type: none"> ○利益確保できているときに組織の強靱化を図りたい。特に、管理職の教育・育成が急務、これまで社内教育は行ってきていなかった。 ○新事業展開等のための経営幹部人材がいない。 ○女性採用を進めていたが、ハローワーク、採用ウェブサイト、情報誌に掲載しても有力な応募がなく、対応に困っている。 ○業界特有の職人気質で「背中を見て学ぶ」育成では、若手育成は難しいことを痛感しながら具体策を講じられていない。 ○従業員の高齢化により、現場業務がうまく回らなくなっている。

B.裏にある人材関連問題として考えられる要素

※ 今後、ツール作成を進めていく上で、次の課題や解決策の方向性に関する対話を進めるために、問題の具体的な要因（本質的な問題）が分かる粒度に記載する必要がある。

○管理者層（右腕人材）の不足
管理できる人材がない（経営者自らで管理している）
管理人材に育て上げる仕組みがない
（事業の方針を）相談できる相手がない
頼れる・任せられる人が欲しい
○後継者不在・不足
今いる従業員に会社を継いでもらうのは忍びない
今いる従業員に後継者候補がない
後継者候補の子息は、企業勤めで事業を継ぐ気がない
会社（従業員・顧客基盤・社名）をそのまま引き継いでくれる人がいればありがたい
○技術人材の不足
技術が必要な業務だが職人がいない・育たない
技術人材が高齢化し、今後の技術伝承に不安がある
採用しようとしても、人材市場に技術を持つ人材がない・少ない
DX・IT（など、新しい技術）に詳しい人材がない
○従業員の不足
従業員が足りず、残業が増えてしまっている
受注に支障が出ている（受注できない）
○従業員の高齢化（将来的な不足）
技能を受け継ぐ人材がおらず、受け継ぐ意欲のある若手人材の採用が急務
従業員高齢化による生産プロセスの事故が増加する可能性あり、従業員の若返りが必要
新卒採用、中途採用できず、従業員の平均年齢が高くなっている
近い将来、退職者による人手不足が想定される
年齢構成がいびつで、中堅が不足している
○従業員のモチベーションが低い
従業員は与えられた業務しかやらない
モチベーションが低い理由がわからない
モチベーションを上げる仕組みがない、仕組みの作り方がわからない
成長の機会や活躍の場がない
休めない
→受注を減らすわけにいかず、従業員が休みがとれず疲弊しており活気がないように感じる
労働に対する評価（給与）が低い
○従業員の生産性が低い
利益（原価）を意識できていない
生産性を定量的に把握していない（低いように思うが、詳細はわからない）

工数を削減する努力ができていない
業務工程にボトルネックがある（改善する必要がある）
○従業員のスキル不足
スキルアップの意識がない
スキルアップの仕組みがない、仕組みの作り方がわからない
業界の環境変化に当社人材のスキルがついていけない
従業員から進んで学んでくれない（業務外のことはしない）
どう育成したらいいかわからない
現場で経験を積みながら学んで欲しい
○業務の属人化
一定の人（仕事ができる人）への負担が集中している
辞めてしまうと業務が回らなくなってしまう人がいる
人材のローテーションがないため、業務が習得できない
業務工程を可視化・マニュアル化できていない
○人材が採用・確保できない
ハローワークや人材紹介サイト、情報誌を活用しても応募が無い
必要な人材の定義がうまくできない
求人票をうまく書けていない。
3Kのイメージが強い業界であり、若者から人気が無い
○従業員が定着しない（離職が多い）
採用できても辞めてしまう・続かない
辞めてしまう理由がわからない（処遇・職場環境）
○体系的な人材育成ができていない
職人気質の人材育成になっている（OJT以外の育成手法を設定していない）
明確な育成の仕組みを設定していない
育成の仕組みが機能していない
どう育成したらいいかわからない
○スキルを活かして働けていない
従業員がどんなスキルを持っているかわからない（わかっているつもりだが確認したことはない）
必要なスキルの棚卸ができていない
必要なスキルと、現状の人材が持つスキルに乖離がある
業務に必要なスキルを身に付けさせる機会や時間が確保できない
スキルの向上に見合ったキャリアアップ（給与、職位など）の仕組みがない
○コミュニケーションに課題がある
ベテラン社員が指示を聞かない
トップダウンで進めても仕組みが定着しない
意思疎通・報連相ができない
→経営者と従業員の意思疎通がとれておらず、事業計画がうまく進捗していない
→営業部門と製造部門がうまく連携できておらず、受注からの生産プロセスが非効率

コミュニケーションスキル（伝え方、話し方、資料の作り方）が低い
職場の空気が悪い（人間関係に問題がありそうだ）
○（従業員の間で）労働環境に不満がある
待遇が他社より悪い（可能性がある）
求人募集しても、応募がなく、おそらく待遇面等で他社に流れていっているように感じる
キャリアアップ（給与、職位など）の仕組みがない
私生活（介護、育児、プライベートなど）との両立がしづらい

D.人材関係課題の解決策（取組ポイント）として考えられる要素

組織構造の見直し
人員配置体制の見直し
就業規則改定、周知
労働条件の見直し
労務管理手法の見直し
人事制度の策定・見直し
評価制度の見直し
コミュニケーション促進
モチベーション推進
業務マニュアル
業務プロセスの見直し
働き方を見直し
求人像明確化・募集内容見直し
教育・訓練制度の見直し
技術継承
ジョブマップ作成
外部人材の活用