

中小企業・小規模事業者における戦略的人材確保支援事業

好事例集作成のヒアリング項目

2022.12

事務局（株式会社日本総合研究所）

はじめに

- このたびは、お忙しいところ、ヒアリング調査にご協力をいただき、誠にありがとうございます。ヒアリング当日は、次頁以降の内容について、差し支えない範囲で伺えればと存じます。
- 便宜的に、ヒアリング項目は事例集に掲載したい順番（【①取組前→②取組内容→③取組後の効果】の順）で記載し、幅広い観点で貴社の取組の内容や背景をお伺いしたい趣旨から、複数の項目を挙げさせていただいておりますが、全ての質問に回答をいただく必要はなく、回答が難しいものは見送っていただいて問題ございません。
- 今回のヒアリングで最もお聞きしたい点は、「貴社が行われた人材に関する施策で成果に繋がっている取組」（後掲P.4の問6,7に該当）についてとなります。施策は、採用・育成・処遇や職場風土づくりまで幅広く捉えていただければ幸いです。
- そのため当日は、まずはその取組内容をお聞きしたうえで、それが行われた背景や経営陣の問題意識を教えていただき、そうしたお取組みを進めてきた結果として、どのような効果が生まれてきているのか、といった点を可能な範囲で教えていただきたいと考えております。
- ご回答自体はヒアリング当日に口頭でお聞かせいただければ問題ございません。ご協力のほど、どうぞよろしく願いいたします。

ヒアリング項目（①取組前：人材に関する課題への対応の動機について）

問1 人材に関する課題への対応の動機・きっかけとなった経営課題の内容（経営・事業計画の策定に基づく場合はその内容を含め）について、ご教示ください。

※経営課題例：

売上拡大、販路拡大、商品開発、生産性向上、事業承継、コスト削減、資金繰り改善 等。

※貴社内のご検討の過程で、当初、経営者様が設定されたものから課題の深掘り等がなされた場合は、その経緯につきましても、差し支えない範囲でお聞かせいただけますと幸いです（例：「販路拡大」という経営課題の深掘りを行っていった結果、「業務拡大に対して従業員のモチベーション向上や企画・管理人材の不足」という課題の認識に至った 等）。

問2 人材に関する課題の内容、および、経営課題にもとづいて人材に関する課題を気付くに至った経緯について、ご教示ください。

※人材に関する課題例：

「指揮命令系統の統制がとれていない」、「従業員のモチベーションが上がらず生産性が上がらない」、「従業員が高齢化している」、「業務が属人化している」、「管理者層の不足している（経営者の参謀役）」、「技術を有する人材が不足している」、「従業員のスキル向上」等

※気づきとして、経営者様の意識変化等について、ご教示いただけますと幸いです。

問3 問1,2に関し、検討の過程で社外（同業他者や支援機関、国の制度等）の知見や支援を活用したことがございましたら、その内容と効果について、ご教示ください。

※支援機関等を活用した場合は、活用したタイミングおよび当初の相談内容を差し支えない範囲でお伺いできますと幸いです。

例：「販路拡大」について支援機関に相談し、課題の深掘りを行っていった結果、「業務拡大に対して従業員のモチベーション向上や企画・管理人材の不足」の認識に至った 等）。

※国の施策例：以下をご参照ください。

■ 中小企業庁HP「中小企業が使える人材確保支援策・働き方改革支援策」（2022年10月）

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/pamflet/2022/hatarakiHandbook.pdf>

ヒアリング項目（①取組前：人材に関する課題への対応の動機について）

問4 人材に関する課題を認識してから、取組方針を決定するまでの課題やそれに対する工夫点がございましたら、ご教示ください。

※課題例：
「取組方針を検討する人員や資金が足りなかった」、「取組のための人員や資金の確保が難しいとの認識であった」、「取組のための社内への浸透が難しかった」、「取組の必要性は頭では分かるが、他にやるべきことが多い中、優先順位が高いという認識をもてず踏み切れなかった」等。

※経営者様や従業員様の悩み等、差し支えない範囲でお伺いできますと幸いです。

問5 人材に関する取組方針を従業員へ共有・浸透するための方法（方針の明文化や経営者による定期的な説明会の実施等）や効果について、ご教示ください。

※人材戦略の内容例（中小企業庁）：
中小企業庁HP「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」第2回会合、資料5、P2の2. ①～⑤をイメージとしてご参照ください。
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shokibo_jinzai/002/005.pdf

ヒアリング項目（②取組内容について）

問6 人材に関する課題への取組内容について、ご教示ください。

※人材戦略の内容例（中小企業庁）：

中小企業庁HP「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」第2回会合、資料5、P2の2. ①～⑤をイメージとしてご参照ください。

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shokibo_jinzai/002/005.pdf

問7 取組にあたっての課題やそれに対する工夫点がございましたら、ご教示ください。

※課題例：
「取組のための人員や資金の確保が難しかった」、「方針はあっても社内への浸透が十分ではなく実行できなかった」、「自社に取組のためのノウハウを有するものが十分いなかった」「これまでは支援機関の担当者の支援が十分得られなかった」「取組効果がよく分からなかった」等。

※工夫点として、例えば、社内への巻き込み・浸透のための取組や環境整備、スケジュール感（何年計画）等を中心にお聞かせいただけますと幸いです。

問8 問6,7に関し、取組の過程で社外（同業他者や支援機関、国の制度等）の知見や支援を活用したことがございましたら、その内容と効果について、ご教示ください。

※国の施策例：以下をご参照ください。

■ 中小企業庁HP「中小企業が使える人材確保支援策・働き方改革支援策」（2022年10月）

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/pamflet/2022/hatarakiHandbook.pdf>

ヒアリング項目（③取組中・後：人材に関する課題への取組効果について）

問9 人材に関する課題への取組を通じた、経営者様や従業員の方々の意識・行動変化の有無（変化有の場合はその内容）について、ご教示ください。

問10 人材に関する課題への取組を通じた、人材面と組織面の変化・効果の内容について、ご教示ください。

※人材面の効果例：

新卒・中途採用数の目標達成、従業員のスキル・モチベーションの向上、内部登用数の増加 等。

※組織面の効果例：

経営者と従業員間のコミュニケーションの充実、人材育成制度や人事評価制度の整備・明確化、業務の切分や分担・委任の適切化 等。

※効果については、以下の観点をお分かりの範囲でご教示いただけますと幸いです。

- ・効果が表れるまでの期間や推移
- ・想定していた効果と実感
- ・成果に応じた賃上げや還元（賞与・休暇・待遇改善等）がなされたか
- ・今後の展望（継続・強化していきたい取組、縮小していきたい取組等）

問11 人材に関する課題への取組を通じた、事業面の効果（経営計画の進捗度、売上・利益の増加等）の内容について、ご教示ください。

※効果については、以下の観点をお分かりの範囲でご教示いただけますと幸いです。

- ・問10.の人材面・組織面の変化との因果関係
- ・効果が表れるまでの期間や推移
- ・想定していた効果と実感
- ・成果に応じた賃上げや還元（賞与・休暇・待遇改善等）がなされたか
- ・今後の展望（継続・強化していきたい取組、縮小していきたい取組等）

さいごに（貴社の基本情報と写真提供について）

- さいごに、貴社の基本情報（下欄の項目）をお知らせいただけますと幸いです。一部の情報は事例に記載させていただきたく考えておりますが、事例集への掲載内容の確認とあわせ、公表の可否を改めてご相談させていただきます。
- また、事例集に掲載する写真（代表者の写真（1枚）・仕事現場の写真（1～2枚））をご提供いただけますと幸いです。

1	法人種別（株式会社等）	
2	法人種別前付・後付	法人名の前付け・法人名の後付け
3	法人名称	
4	法人所在地（行政区分単位）	
5	業種 (1～20の中から選択)	1. 農業, 林業 2. 漁業 3. 鉱業, 採石業, 砂利採取業 4. 建設業 5. 製造業 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 7. 情報通信業 8. 運輸業, 郵便業 9. 卸売業・小売業 10. 金融業・保険業 11. 不動産業, 物品賃貸業 12. 学術研究, 専門・技術サービス業 13. 宿泊業, 飲食サービス業 14. 生活関連サービス業, 娯楽業 15. 教育, 学習支援業 16. 医療, 福祉 17. 複合サービス事業 18. サービス業（他に分類されないもの） 19. 公務（他に分類されるものを除く） 20. 分類不能の産業
6	創業年	年（西暦）
7	従業員数	人（うち、パート・アルバイト 人）
8	売上規模 ※令和期中の場合は令和元年度	万円 (令和 年度 月期実績)
9	資本金	万円
10	ご記入者名	部 署 役 職 お名前
11	e-mail アドレス	@

参考 | 事例集の作成方針

事例集のコンセプト

- 経営課題に基づき、計画的に数年後を見据えた人材の採用・育成・活用に取り組み、一定の成果を上げた事例を広く紹介していきたい。
 - ー 経営課題：例えば、既存事業の改革、新規事業の立ち上げをきっかけとして、キャリアパスに基づく計画的な育成制度や働き方の見直し等の組織改革に取り組んだ など
- 経営支援機関等の助言を受けながら進めた事例を盛り込みたい。支援機関等をはじめとする「社外のリソース」を上手く活用しながら人材戦略を検討し実行していく様子を丁寧に記述したい。それ自体が重要なノウハウであるので。
- 事例は大きく3つのパートに整理したい。

①取組前
～経営課題、経営者の
の悩み等

- ✓ 取り組み前の経営課題等をしっかりと記載したい。
- ✓ 当時の経営者や社員の悩み等を記載するなど、リアリティ、手触り感のある内容としたい。

②取組内容
～新たな人材戦略の
模索と実行

- ✓ 人材戦略に取り組むにいたった経緯を丁寧に記述したい。経営者がなぜ一歩踏み出せたのか等。
- ✓ 同時並行で様々な取組を進めたことを記載したい。

③取組後の効果
～組織や事業活動の
変化

- ✓ 人材面、組織面に与えた影響と、事業面（最終的には売り上げ増等）に及ぼした好影響を分けて記述したい。
- ✓ 取り組みは「継続している」ことを記述する。

【取り組み例】 新たな採用方法の実施、人材ビジョンの作成（求める人材像の明確化等）、経営者の学び直し、社員のリスキングの支援、企業の枠を超えた人材育成、目標管理制度や人事評価制度の導入、職務記述書（ジョブディスクリプション）の作成、副業兼業人材の活用 等々

事例構成案 株式会社〇〇〇〇

※本事例案は、関係者の認識合わせを目的に架空の事例として作成したものです。

所在地：〇〇県〇〇市 設立：1992年 資本金：XXX
従業員数：〇〇人 事業概要：飲食サービス

- 主力事業の縮小と新規企業の立ち上げに伴い、パート社員を新規事業部門へ移し、職種転換を図った。3か月間の移行期間を設けてリスクリングを行った。
- その際、パート社員の正社員登用、働きやすさを考慮した変形労働時間制度、オープンブックマネジメント等の制度変革を併せて実行した。
- 社員のモチベーションアップ、ボトムアップ提案による事業改善が進み、新規事業（外食サービス）の黒字化を〇〇年で達成。

①取組前 ～経営課題、経営者の悩み等

【事業をとりまく状況】

呉服・婦人服の販売から外食サービスへの業態転換

- ✓ 昭和30年代から、〇〇呉服店として呉服、婦人服を販売。法人化1992年。
- ✓ 2008年に地域の食材を活用した外食事業に進出し、順調に成長し、次第に外食関連が中心になっていった。
- ✓ 2015年に家業を継いだ5代目が他業に取締役となり、本格的な業態転換を推進しようとした。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 創業の事業に携わっていたスタッフ（社員、パート社員）のモチベーションを維持・向上しつつ、外食事業の成長拡大を推進したいと考えた。
- ✓ しかし、外食事業は季節変動が大きい、注文が殺到する年末年始は徹夜作業、会議膳の注文が重なれば朝5時からの出勤といった厳しい労働環境が常態化し、退職者が出るようになった。

（構成も含めて今後変わっていく可能性がございます。）

【当時の経営者の悩み、人材戦略へ取り組んだキッカケ】



経営者

- ✓ 外食産業で本当に勝負していけるのか？
- ✓ 社員がついてきてくれるのか？ など

- ✓ 社員の意見を聞いても先行きに不安を感じている様子が見えた
- ✓ 小手先の対応ではなく抜本的に「働き方」を見直していく必要性を感じた

- ✓ 〇〇支援機関の担当者と話していた際に厚生労働省の キャリアアップ助成金の存在を知り、それを活用しながら社員が安心して働いていくことの出来る職場づくりを進めようと考えた。そうした問題意識を〇〇支援機関に相談しながら具体的な取組計画を作った。

②取組内容 ～ 新たな人材戦略の模索と実行

再掲

業態転換に伴う職種転換と正社員化の推進

- ✓ 既存事業に携わっていたパート社員（2名）の配置換えを念頭に社長が面談を重ねた結果、2名の前向きな姿勢を改めて理解し、「この意欲に応じていくには当社でどのようなステージを用意できるのか」という発想に変化していった。
- ✓ 結果的に厚生労働省のキャリアアップ助成金（正社員化コース）も活用し、2名の正社員登用を図った。
- ✓ 同時に、就業規則も大幅に見直し、業務実態を踏まえつつ、働き方の見直しを進めた。処遇転換制度や変形労働時間制などを労使双方が納得できるところまで話し合っただめた。
- ✓ 実際に配置転換を行う際には、3か月間の移行期間を設け、変更労働時間制を活かしながら、既存業務を行いつつ研修時間を捻出し、新たに必要となるスキルの習得に努めるなど、経営者と社員が一体となって創意工夫しながら進めることが出来た。

オープンブックマネジメントの導入による経営マインドの醸成

- ✓ オープンブックマネジメント制度を導入し、財務情報も含めてすべてをオープンにした。売上、人件費などのコストの明細、最終的な経常収支等を従業員に四半期毎に伝え、会社の状況を皆が共有しながら日々の業務に取り組む組織運営とした。
- ✓ 定例会議での議論が活発化しはじめ、次第に経営者の問題意識と社員の現場での課題を結び付けて考えられるようになっていった。

写真



③取組後の効果～ 組織や事業活動の変化

社員のモチベーションアップ、ボトムアップ提案による事業改善

- ✓ 新たな職場に正社員として移った2名は高い意欲で業務に取り組み、外食サービスの売り上げを引っ張る人材へと成長。また、組織全体の効率化のために業務フローの可視化や、コロナ禍でのビジネスモデルの変革等を提案するまでに至っている。

外食サービス事業の黒字化

- ✓ 本格的に外食サービスへの転換を図り、コロナ禍で事業環境が厳しい中にもかかわらず、3年目で黒字転換を果たすことが出来た。【妄想】
- ✓ 呉服・婦人服の販売事業は完全撤退し、全ての資源を外食サービス事業へ投入していく方針とした。【妄想】

オンラインショップの立ち上げ

- ✓ 外食サービスを通じて築いた地域の農業者とのネットワークを活かし、地元の食材を利用したスイーツを開発し、オンラインで全国へ販売する仕組みを社員が主導して立ち上げた。【妄想】

写真
(仕事現場)

【〇〇支援機関から一言】

- ✓ 社長のリーダーシップに基づく一連の取り組みが、社員のモチベーションやアイデア発想力の向上に繋がっている。
- ✓ 地域で愛される飲食店に成長している。