

人材活用ガイドライン ツール活用ワークブック

「人材活用ガイドライン」をより戦略的に使うために
実践支援ツールを最大限活用する方法



人材活用ガイドラインをよりアクティブに活用するために 各種ツール紹介(全体像)

■中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン（中小企業庁）



公表ページ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>

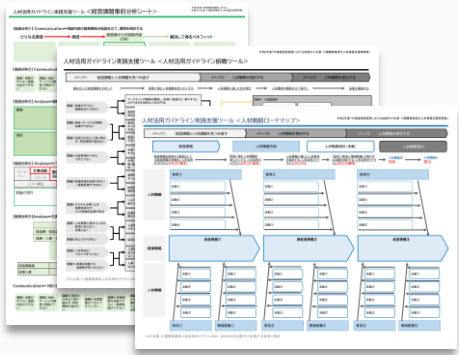


2023年に中小企業庁が公表した、人材活用に関する課題を解消するためのガイドライン。特に、中小企業・小規模事業者に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成された。



**経営支援現場での活用や
支援ノウハウ習得を支援**

■人材活用ガイドライン活用支援ツール（中部経済産業局）



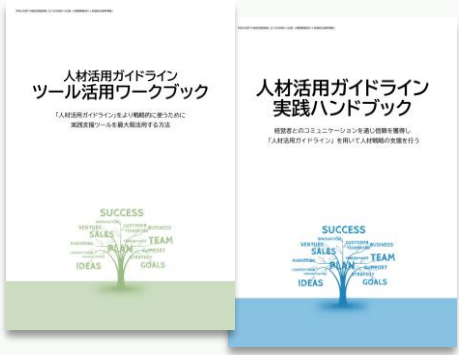
公表ページ https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/info_2024/20250328/index.html



2025年に中部経済産業局が公表した、人材活用ガイドラインを経営支援の現場で戦略的に活用することを支援する3種のツール。

「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」と「経営課題事前分析シート」と「人材戦略ロードマップ」からなる。

■ツール活用ワークブック／実践ハンドブック（中部経済産業局）



公表ページ https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/info_2024/20250328/index.html



2025年に中部経済産業局が公表した、上記ツール及び人材活用ガイドラインを使った実践的な経営支援の手法を動画やワークから学べるワークブックと、人材活用ガイドラインを使った人材戦略構築のポイントや、背景知識などを学ぶことができるハンドブック。

ツール活用ワークブックとは

中小企業庁が公表した人材活用ガイドラインを戦略的に使うために、3種類の人材活用ガイドライン活用実践支援ツールを作成しました。「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」「経営課題事前分析シート」「人材戦略ロードマップ」です。このワークブックでは、それぞれのツールの役割や機能を理解し、経営者とのコミュニケーションにおいてそれぞれのツールを用いる方法をワークの形式で学ぶことができます。経営者との課題解決に向けての対話を、効率的かつ有効なものにするための指針としてご活用ください。

人材活用ガイドライン実践支援ツールを活用するメリット

人材活用ガイドラインを一覧で見ること、経営者と考え方を共有できる

事前に仮説を立て企業との対話が円滑になる

経営課題を複数の視点で分析し適切な課題設定を可能にする

シンプルに人材戦略を言語化できる

人材活用ガイドライン実践支援ツールの活用の手順

事前準備としての仮説構築

経営者とのコミュニケーション

人材戦略の設計

連携機関と協同して具体的支援

人材活用ガイドライン俯瞰ツール

経営課題事前分析シート

人材戦略ロードマップ



本資料は、令和6年度「中部経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業」において中部経済産業局からの委託を受けて株式会社人財企画が設計した、人材活用ガイドライン活用実践に係る実証用パイロットツールです。



目次

1. 実践支援ツールの概要	…P 6
「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」	…P 8
「経営課題事前分析シート」	…P10
「人材戦略ロードマップ」	…P12
2. 実践対話シミュレーション	…P16
演習ワーク①	…P26
演習ワーク②	…P32
3. コミュニケーションのポイント	…P38

付属動画「経営支援機関のための
中小企業支援ノウハウ動画」



(動画URL: <https://www.youtube.com/watch?v=35kIv4T9MHw>)

実践支援ツールを用いて行う、人材活用ガイドラインの3つのステップに沿った
経営者とのコミュニケーションの流れ(実践対話シミュレーションの詳細)

ステップ1:

経営課題と人材課題を見つめ直す

顕在的な企業の経営課題・
人材課題を確認する

P16

ヒアリングの結果をもとに「俯
瞰ツール」を用いて10個の経
営課題を確認する

P18

経営者の課題意識の背景を探
る

P16

ビジネスモデルキャンバスを用
い、課題解決が提供価値(競争
優位)の向上にどのように貢献
するかを明らかにする

P19

発生している課題が、事業成長
にどのように影響しているかを
探る

P17

課題の発生箇所をバリュー
チェーン上で認識し、その重要
度を測る

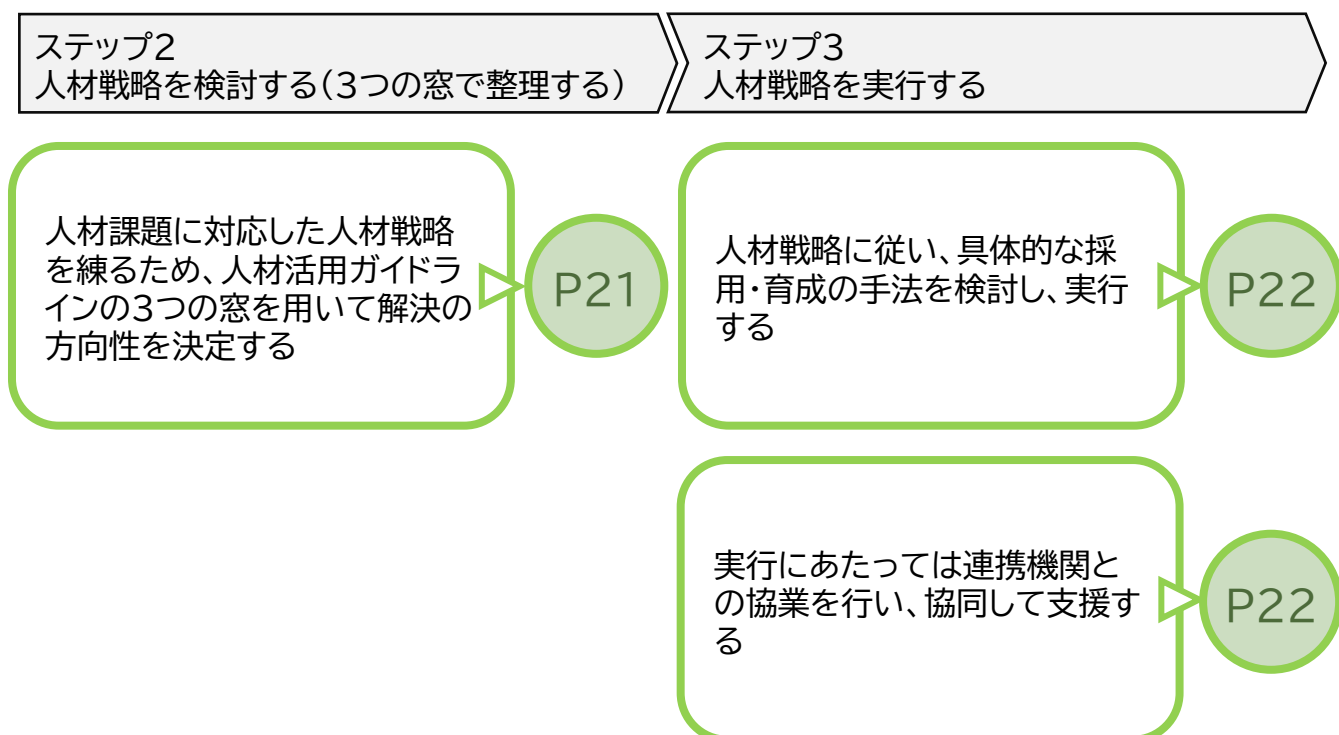
P20

人材活用ガイドライン実践支援ツールは、中小企業庁が作成した人材活用ガイドラインが提唱する3つのステップを実践するためのコミュニケーションを活性化し、人材戦略の構築を支援する方法論をツールにしたものです。

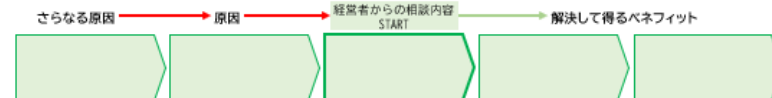
経営支援のプロセスで経営者とコミュニケーションをとるにあたり、いくつかのカギとなる質問をすることで、経営課題の解決に有効な人材戦略の構築につながっていく流れを作ることができます。

コミュニケーションの場面ごとに、必要なツールないしは質問・分析を用いていただくことで実現します。

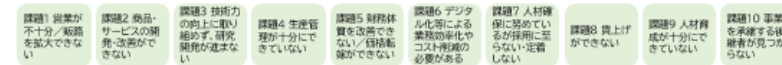
本ワークブックは、付属の動画と連動した内容で、ツールを使って経営者との円滑な対話を進めるためのポイントをワーク形式で理解することができます。また、併せて「人材活用ガイドライン 実践ハンドブック」もご活用いただけますと、より深い企業支援の知識を身に付けていただくことができます。



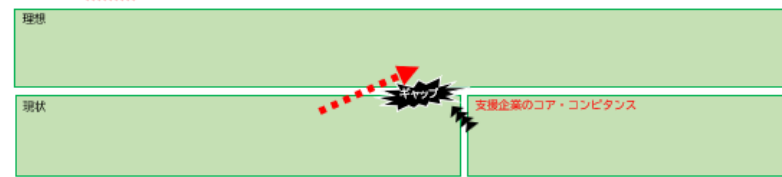
【仮説分析①】Communication→相談内容の因果関係の仮説を立て、質問を検討する



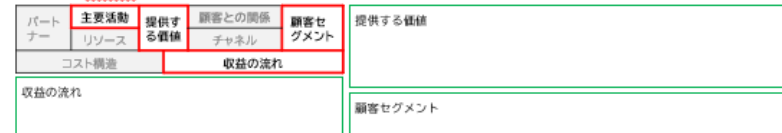
【仮説分析②】Communication→10個の課題（人材活用ガイドライン）にあてはめる



【仮説分析③】Analyse→課題の構造化(俯瞰で把握し、相談の事象をあてはめる)



【仮説分析④】Analyse→ビジネスモデルを分析し、課題の重要度を明らかにする



【仮説分析⑤】Analyse→主要活動をバリューチェーンで分析し、課題の発生箇所を特定、さらにその重要度を検討する

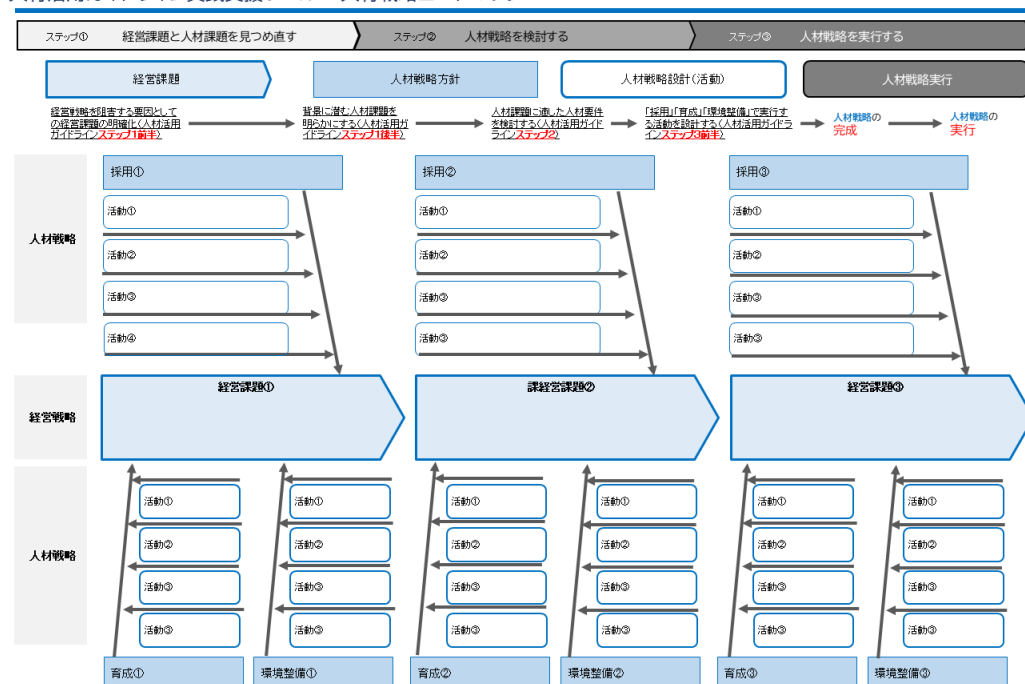


Communication→10個の課題（人材活用ガイドライン）を参考に課題を精査する



人材活用ガイドライン実践支援ツール <人材戦略ロードマップ>

令和6年度「中部経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援事業」



中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン2023、2023年6月公開中小企業庁を参考に編纂





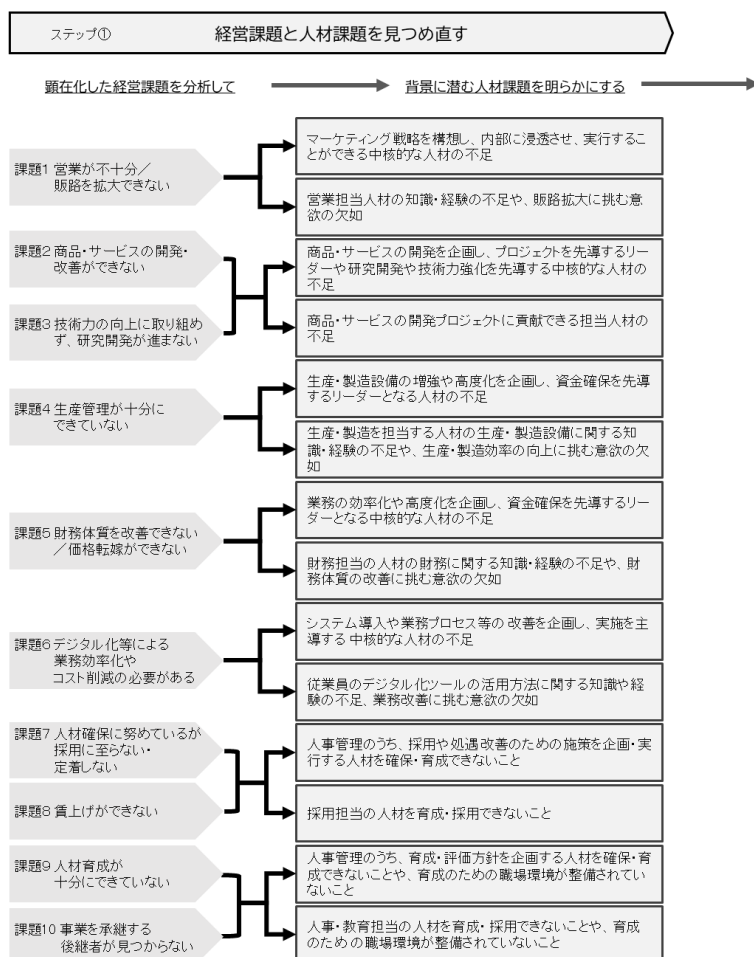
「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」

- ・人材活用ガイドラインの全体像を1枚で俯瞰できるツール。
- ・3つのステップの流れをシミュレーションすることができる。
- ・経営者との対話の際、経営者とともにこのツールの上で人材戦略を検討していく。

経営者との対話を進めていく中で、人材活用ガイドラインを活用するためには、人材活用ガイドラインの冊子を経営者とともに見ながら行うことが理想的ですが、3つのステップの全体を俯瞰して見ることで、より活発なコミュニケーションが生まれます。

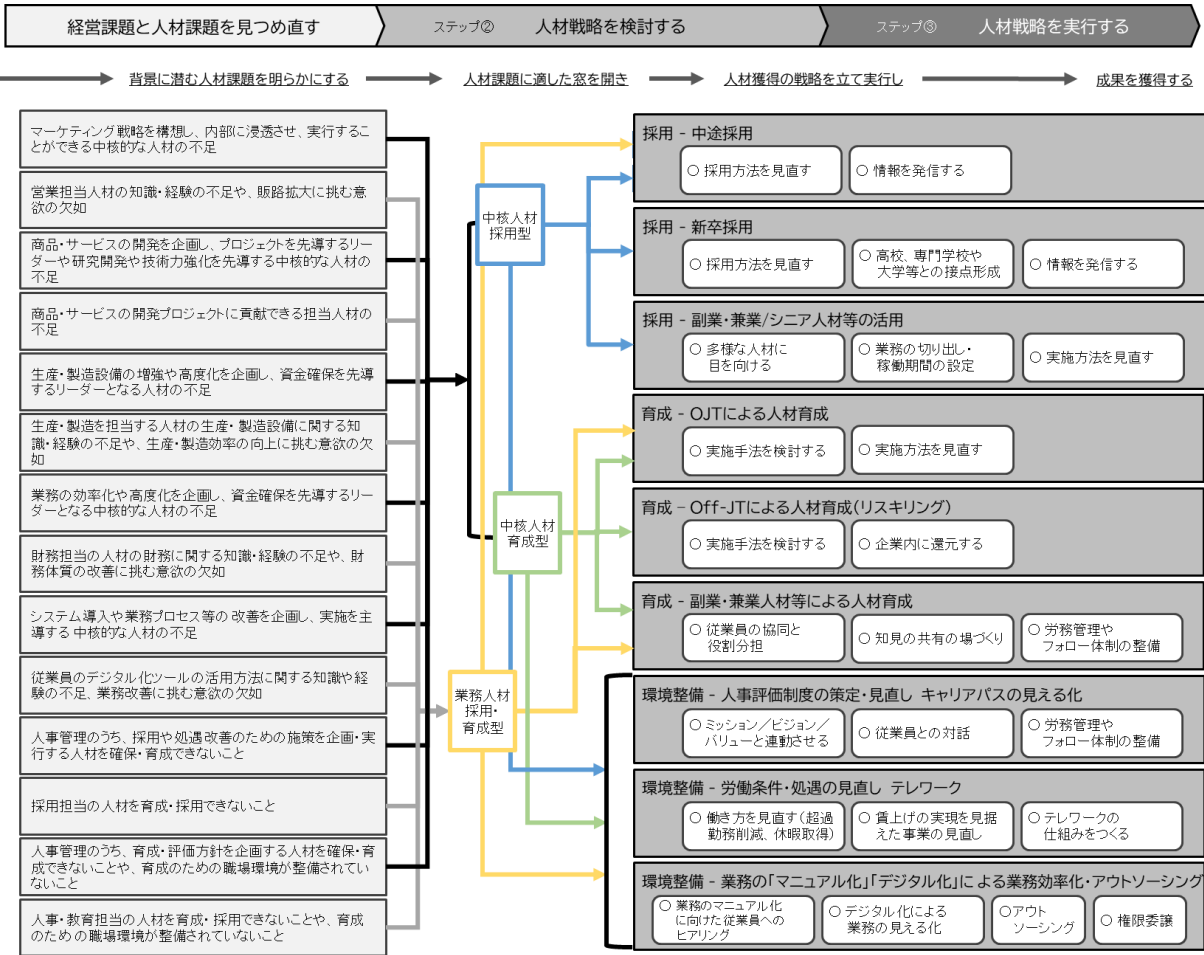
本ツールはそれを可能にするために設計しており、1枚で3つのステップの全体像や流れを把握することが可能です。

左から、人材活用ガイドラインのステップ1における10個の経営課題が並んでおり、それぞれの経営課題に対応し、思考の流れに沿って矢印が進んでいきます。



思考の起点となる10個の経営課題

- 課題1 営業が不十分／販路を拡大できない
- 課題2 商品・サービスの開発・改善ができない
- 課題3 技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない
- 課題4 生産管理が十分にできていない
- 課題5 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない
- 課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある
- 課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない
- 課題8 賃上げができない
- 課題9 人材育成が十分にできていない
- 課題10 事業を承継する後継者が見つからない



「経営課題事前分析シート」

- 経営者との円滑な対話のために、その企業の課題の構造、ビジネスの仕組みや流れを訪問前に分析し、仮説を設定するためのツール

このツールを使って、経営者との対話の前に、支援企業の分析を行います。

【仮説分析①】

経営者からの相談内容を中心に置き、その事象が発生した理由は何なのか、そしてその事象が解決することによるメリットは何なのかを検討し、因果関係をイメージしておきます。「なぜそれが起こったのか」や「それは企業にどのような影響があるのか」を固めておきます。

【仮説分析②】

経営者からの相談内容が、人材活用ガイドラインのステップ1における10個の課題のどれに当てはまるのかをイメージしておきます。これにより、経営課題→人材課題→3つの窓という大まかな流れを想定することができます。

【仮説分析③】

支援企業の現状、理想像、コア・コンピタンス(他社にない強み)を考え、短期的な課題ではなく、将来的に支援企業が成長するための長期的な課題の構造をイメージし、経営者の相談内容がどう影響するのかを想定しておきます。

【仮説分析④】

ビジネスモデルキャンバスのフレームを用い、支援企業のビジネスの仕組みを分析します。ビジネスモデルキャンバスの要素は9つありますが、ここではそのうちの3つの要素を明らかにしていきます。

支援企業の「顧客」「価値(提供価値)」「収益の流れ」をイメージしましょう。企業のビジネスは、顧客に対して、商品やサービスを通じ価値を提供し、収益を上げています。このシンプルな方程式が円滑に回っていれば、ビジネスが堅調であると考えられます。相談されている経営課題がこの仕組みの何を、どこを阻害しているかイメージしておきます。

また、次の仮説分析⑤と組み合わせることで、経営課題の影響のプロセスが明らかになり、課題の解像度が上がります。ただし、ここでビジネスの仕組みに影響が見つけられない場合、課題のとらえ方が間違っているかもしれません。10個の課題を再度見直し、仮説の枠を広げておきましょう。

【仮説分析⑤】

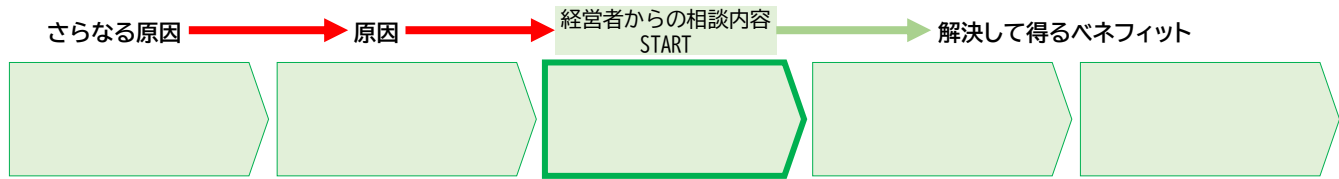
バリューチェーンのフレームを用いて、支援企業の「価値(提供価値)」がどのような流れで生まれているかを分析します。まず、支援企業の企業活動(営業、設計、製造、販売など)の流れを整理します。次に、どの企業活動が提供価値の創造に貢献しているのか、重要度を判断してみましょう。これにより、経営課題がどこにあるかと組み合わせることで、経営課題そのものの重要度も明らかにすることができ、解決の方法を選択する際の有効なガイドとなります。

以上の仮説分析を行った上で、経営者からの相談内容が、人材活用ガイドラインの「3つのステップ」における10個の課題のどれに当てはまるのかをイメージし、当初のイメージどおりであるのかを確認しながらディスカッションに臨んでください。

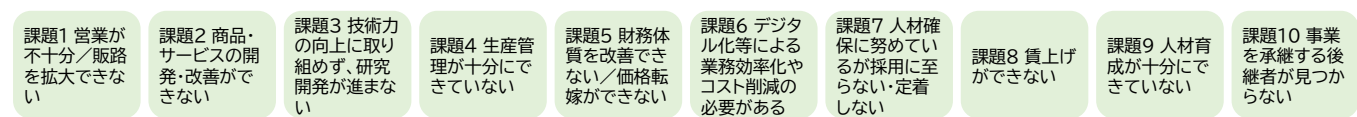
これらの分析を支援企業への訪問前に行うことで、経営者とのコミュニケーションの質が、より良いものになるはずです。各視点での分析はそれぞれ10分程度でできるので、ぜひ経営者との対話の前にこのシートを活用し、支援企業のことを深掘りしてから対応することを試みてください。

人材活用ガイドライン実践支援ツール <経営課題事前分析シート>

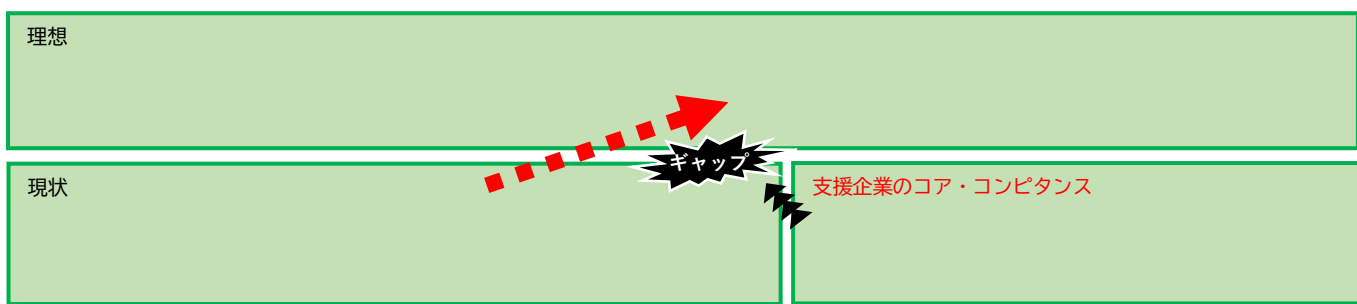
【仮説分析①】Communication▶▶相談内容の因果関係の仮説を立て、質問を検討する



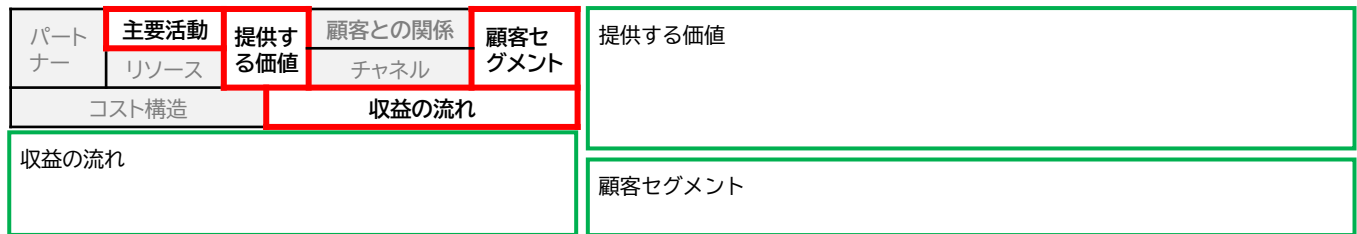
【仮説分析②】Communication▶▶10個の課題（人材活用ガイドライン）にあてはめる



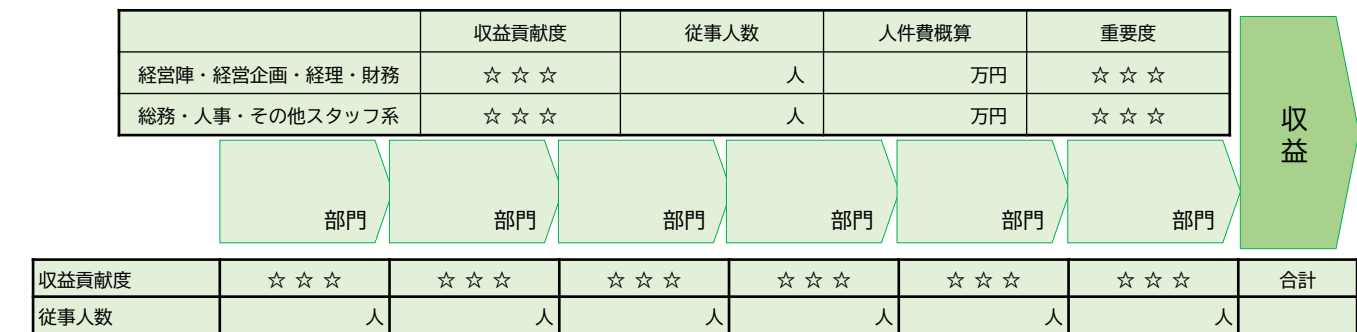
【仮説分析③】Analyse▶▶課題の構造化（俯瞰で把握し、相談の事象をあてはまる）



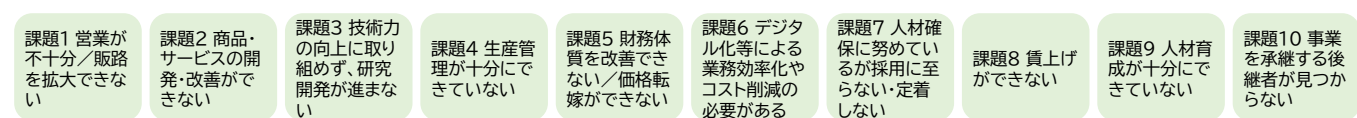
【仮説分析④】Analyse▶▶ビジネスモデルを分析し、課題の重要度を明らかにする



【仮説分析⑤】Analyse▶▶主要活動をバリューチェーンで分析し、課題の発生個所を特定、さらにその重要度を検討する



Communication▶▶10個の課題（人材活用ガイドライン）を参考に課題を精査する



補足①:「ビジネスモデルキャンバス」とは

ビジネスの仕組みを分析するためのビジネスモデルキャンバス

先ほどの【仮説分析④】で用いたビジネスモデルキャンバスとは、ビジネスの構造を可視化したフレームワークで、ビジネスを構成する9つの要素を1枚のシートにまとめるためのものです。

新規事業の立ち上げにおいて、自らのビジネスモデルに対する理解を深め、社内や出資者への説得力のある説明を容易にするほか、既存事業においても、現状確認を通じて自社の強みや弱みを発見することで、より強固なビジネスモデルにブラッシュアップするために開発されました。いわば、自社のビジネスの設計図と言えるものです。

本ツールには、支援企業のビジネスの仕組みを理解するためにこのフレームで分析することとしています。

ビジネスモデルキャンバスの構造

ビジネスモデルキャンバスは、ビジネスの仕組みを9つの要素で構成しています。

分析にあたっては、まず中心にそのビジネスが「提供する価値」を置きます。右側の「顧客セグメント」には、価値を購入する顧客を置きます。そして顧客と提供価値をつなぐ要素として、「顧客との関係」、「チャネル」を明らかにします。左側には提供する価値をどう作るかの要素として、価値を創造する「主要活動」や、その源となる「リソース」、そして社外の「パートナー」が配置され、この3要素により提供価値が作られます。下部分はお金の要素で、「コストの構造」と「収益の流れ」を配置します。

これらの要素でビジネスモデルを表し、自社のビジネスモデルの優位性や競合との比較を可能にしています。

パートナー Key Partners サプライヤーのネットワーク 【パートナーの種類】 ・ 日競合企業との戦略的連携 ・ 競合企業との戦略的連携 ・ ジョイントベンチャー ・ 取引関係	主要活動 Key Activities 機能させるためにすべき活動 ・ 生産、オペレーション ・ 課題解決 ・ プラットフォーム、ネットワーク	提供する価値 Value Proposition ターゲットとなる顧客に提供する価値 ・ 新規性 ・ 性能 ・ カスタマイズ ・ ソリューション ・ デザイン ・ ブランド ・ 新しい体験 等	顧客との関係 Customer Relationships 顧客との関係性 ・ ヒューマンタッチ ・ セルフサービス ・ 自動化 等	顧客セグメント Customer Segments 価値命題の提供先、収益源 ・ マス市場 ・ ニッチ市場 ・ 特定セグメント ・ セグメント多角化等
リソース Key Resources 機能させる為に必要な資産 ・ ヒト、モノ、カネ、知財（ノウハウなども含む）		チャネル Channels 顧客への価値提供方法 ・ 自社営業 ・ 自社サイト ・ パートナー 等		
コスト構造 Cost Structure ビジネスモデルに伴うすべてのコスト 【コスト構造の特徴】 ・ 固定費、変動費 ・ 規模と範囲の経済性			収益の流れ Revenue Streams 各顧客セグメントから得られる収入 ・ モノの販売 ・ レンタル、リース ・ 会費 ・ 使用料 ・ ライセンス料 ・ 手数料、広告費	

「経営課題事前分析シート」におけるビジネスモデルキャンバスの使い方

本ツールでは、形のある商品やサービスにとらわれず、提供価値(競争優位)を核にして、どのようにビジネスが構成されているかを確認することで、課題の重要性を判断することが目的です。したがって、9つの要素のうち、4つを核に分析を行います。①「顧客は誰か?」/②「何の価値を提供するのか?」/③「どのようにその価値を生成・提供するのか?」/④「なぜそれが利益を生み出すのか?」について言語化し、ビジネスを俯瞰で把握する(以下の一文で表現する)ことをゴールに置きます。また、ビジネスの仕組みを明らかにすることによって潜在的な課題を発見し、未来への仮説構築にも応用できます。

※主要活動は、次のバリューチェーン分析で詳しく明らかにします。

＜ビジネスを俯瞰で把握する＞

わが社は（顧客）に対し、
（主要活動）によって、
（商品・サービスの価値）を提供し、
（収益の流れ）によって
収益を得ています。

＜未来への仮説構築＞

【顧客】▶貴社の顧客は、今後いつまで顧客として貴社の商品を購入し続けてくれますか。
【提供価値】▶貴社が提供している価値は、今後いつまで顧客に価値として認められるでしょうか。
【主要活動】▶貴社が生んでいる価値は、今後いつまで貴社が優位をもって生み続けられるでしょうか。
【収益の流れ】▶貴社の利益の仕組みは、今後いつまで利益を生むことができるでしょうか。

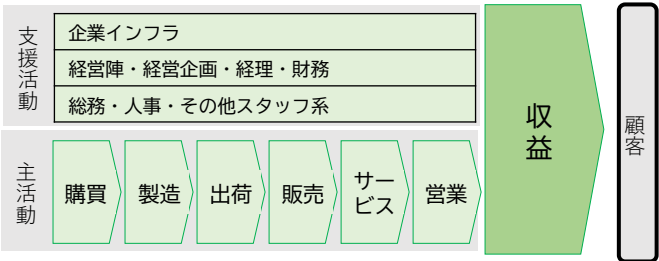


補足②:「バリューチェーン」とは

ビジネスの流れを分析するためのバリューチェーン分析

バリューチェーンとは、事業活動で生み出される価値を一つの流れとして捉える考え方です。日本語では「価値連鎖」と言い、原材料の調達から顧客に届けるまでを複数の機能に分類した上で、それらを「価値のつながり」として表します。

バリューチェーンを分析することで、自社のそれぞれの事業活動が価値創造にどのように貢献しているのかを知ることができます。



バリューチェーン分析の構造

バリューチェーン分析では「モノが作られるプロセス」で、どのような「価値」が加わっているのかに着目します。業態やビジネスモデルによって定義できるバリューチェーンは多様で、支援企業のビジネスの流れがどのようなものかを考えなければいけません。また、同じ業態でも提供価値が異なれば、バリューチェーンにおけるそれぞれの企業活動の重要度が変わってきます。

<バリューチェーンの一例>

▼製造業



▼運輸業



▼倉庫業



▼通信業



▼小売業



▼卸売業・商社



▼不動産業



▼サービス業



「経営課題事前分析シート」

支援企業の業態などを参考に、上の一例のようにバリューチェーンの仮説を立てます。仮説の中で大まかな企業活動が明らかになったら、先のビジネスモデルキャンバスにおいて明らかにした提供価値と紐付けて、提供価値の創造に対してそれぞれの企業活動がどのような影響(貢献)を与えているかを検討し、その重要度を推し量り、「収益貢献度」の欄に★で記載しましょう。

	収益貢献度	従事人数	人件費概算	重要度	収益	
経営陣・経営企画・経理・財務	☆☆☆	人	万円	☆☆☆		
総務・人事・その他スタッフ系	☆☆☆	人	万円	☆☆☆		
	部門	部門	部門	部門	部門	

収益貢献度	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	合計
従事人数	人	人	人	人	人	人	





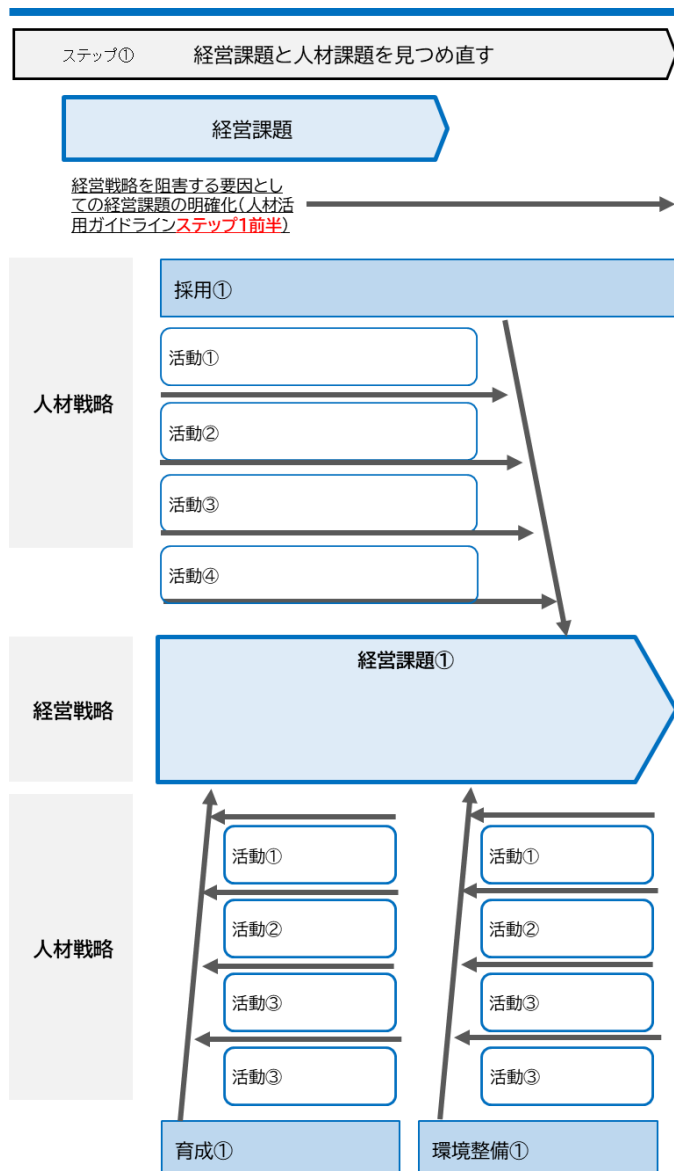
「人材戦略ロードマップ」

- 人材戦略とは、人材の採用・育成・定着(のための環境整備)という、人事の3大機能を決めたものとする。
- 人材戦略ロードマップは、深掘りした経営課題に対し、解決のために「採用するのか」「育成するのか」「それを補填する環境整備は何を行うのか」といった具体策を記入し、戦略実行の地図とするもの。

人材戦略ロードマップは、その中央に経営課題を記入する欄があります。

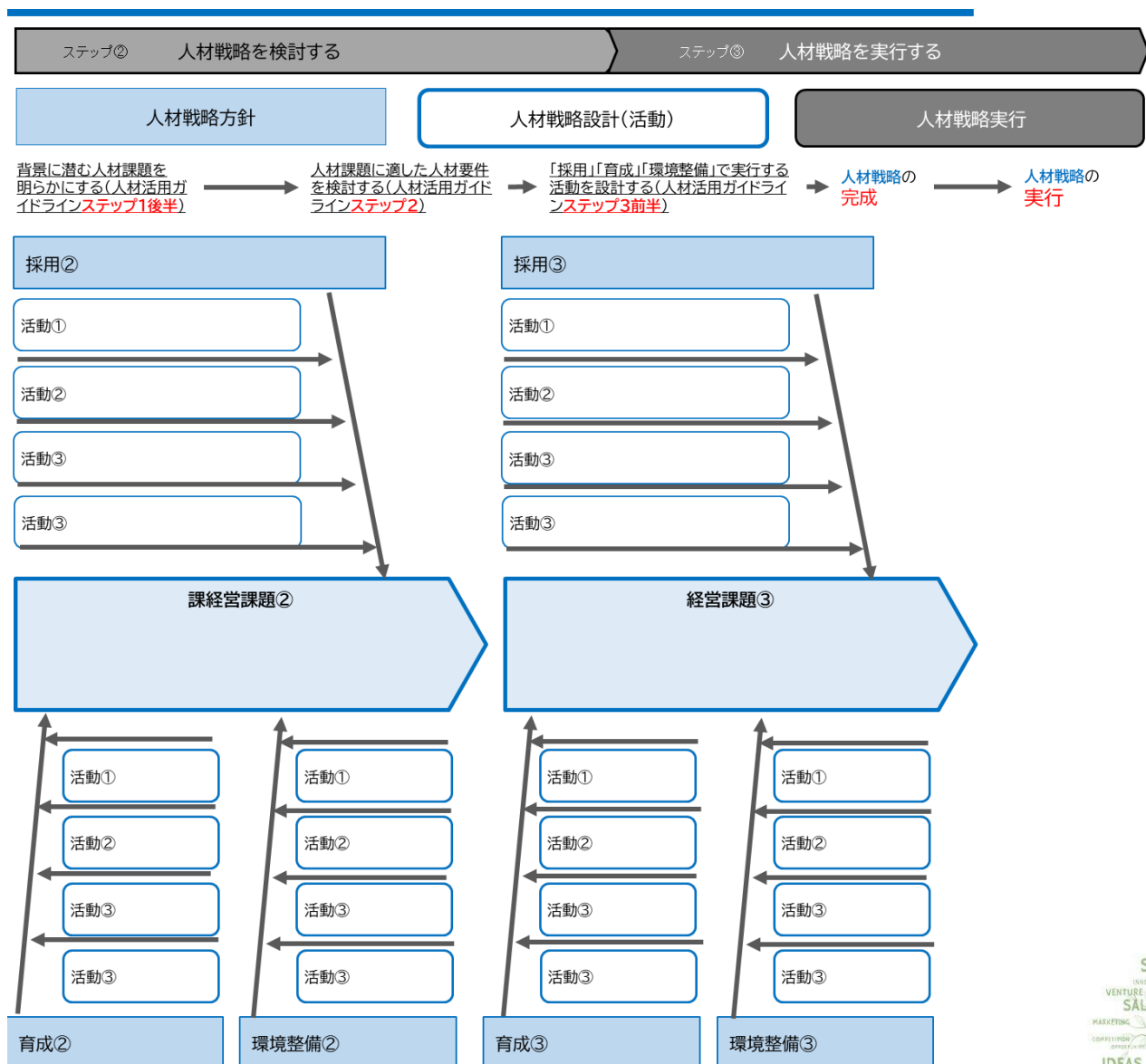
経営課題からは「採用」、「育成」、「環境整備」の3本の線が伸びており、一連の検討結果を記入していきます。

「採用」であれば、どのような人材を採用するのか(人材のタイプや求める能力など)を記入します。「育成」であれば、誰をどのように育成するのか(方法、内容など)を記入していきます。



最後に、「採用」、「育成」、「環境整備」を行うにあたっての具体的な行動を設計したものを記入します。

本シートには3つの経営課題を記入することができるようになっており、このシート上での検討を積み重ねていくことで、支援企業の人材戦略の知見が増していくことを想定しています。



2. 実践対話シミュレーション

このパートでは、経営者との対話の一例を通じて、人材活用ガイドラインの3つのステップの手順をより効果的に企業支援に反映する手順を解説します。動画と連動した内容となっていますので、ぜひ併せてご覧ください。

(動画URL: <https://www.youtube.com/watch?v=35kIv4T9MHw>)



※本シミュレーション内で使用するツールの記載例はP24～25にございますので、併せてご覧ください。

■シミュレーションでモデルとなるA社の概要

創業35年のパイプ加工メーカー。大手メーカー2社の下請けとして規格品を作り続けてきたが、リーマンショック後は売上げが低迷していた。5年前から製品の多品種化に注力しており、その際は再び売上げを伸ばすことができたが、ここ数年は営業部門の人員を増やしたにもかかわらず、業績が伸び悩んでいる。経営者は、今後の経営や人材の確保について相談するため、経営支援機関を頼ることにした。

① 顕在化した課題のヒアリング

顕在的な企業の経営課題・人材課題を確認する

経営者の中で顕在化している経営上の課題や人材の課題について、まずは率直にヒアリングを行う。

■顕在化した課題(経営者からの相談内容)

- (1) 売上げの伸びが鈍化しているので、営業担当を増員したい。
- (2) 製品の不良率が高まりクレームが増えたので、検品担当を増員したい。

経営者の課題意識の背景を探る

課題の解決を適切に事業成長へつなげるために、経営者が持つ人材需要の背景を深掘りし、その人材獲得により手に入れたい成果を明らかにする。

■課題意識の背景

- (1) 大手依存の企業体質改善のために、5年前にCADを導入して設計部門を強化し、多品種製造へ移行し取引先を増やしてきたが、最近は売上げの伸びが鈍化している。
- (2) 製品の不良が増加しており、会社の信頼にも関わるほか、クレームにより営業担当の元気もなくなってきているので、クレームを減らしたい。

② 課題が事業成長にどのように影響しているかを探る

「現状」・「理想」・「会社の強み」を確認する3つの質問をする

次の3つの質問をすることで、企業の「現状」の更に詳細な姿と、目指すべき「理想」の姿、それを叶えるためのヒントとなる「会社の強み」を確認し、発生している課題が事業成長（「現状」から「理想」になるため）にどのように影響しているかを探る。

最近気になっている全般的な不安や不満を質問する（現状）

「① 顕在化した課題のヒアリング」でヒアリングした、経営者が相談をするきっかけとなった、経営者の中で顕在化している課題だけでなく、その他で気になっていること、不安・不満に感じていることを確認することで、現状をより正確に把握する。

■現状についての追加情報

(1)クレーム対応や多品種化への移行に伴う作業量の増加による残業時間の増加が気になる。

【「現状」のまとめ】

創業35年のパイプ加工メーカー。大手メーカーの下請けとして規格品を作り続けてきたが、リーマンショック後は売上げが低迷している。5年前に多品種製造に移行。多品種製造へ移行のタイミングで、CADを導入した。以降、再び売上げを伸ばしたが、ここ数年は営業部門の人員を増加したにもかかわらず、業績が伸び悩んでいる。

また、製品の不良が増加しているという課題がある。クレームも増えており、最近、営業部門に元気がない。

このクレーム対応や、多品種製造に伴う作業量の増加により全社的に残業が増えている。

それらを解決して、将来どのような会社になりたいのかを質問する（理想）

経営者が考えている会社の将来像を質問し、目指すべき「理想」を明らかにする。

■経営者の考える理想の姿

- (1)顧客のあらゆるニーズに応えられる町工場であり続けたい。
- (2)そのため、会社規模は拡大したとしても60人程度（現在は40人）でよい。
- (3)地域の企業として末永く続けていきたい。
- (4)メーカーは汚れるイメージが強いので、きれいで働きやすい、快適な会社になりたい。

これまでの苦勞を乗り越えた・成功したエピソードを質問する（会社の強み）

エピソードの中から、その経験を支えた「会社の強み（コンピタンスや考え方など）」を言語化していく。

■苦勞を乗り越えたエピソードと強み

- (1)先代社長の代でバブル崩壊、自分の代でリーマンショックを経験したが、取引が大手企業に依存しているとともにあおりを受けてしまう。そのため、多品種化に注力した。
- (2)その結果、高い加工技術力が評価され、取引先が増えた。
- (3)何でも作れる技術力で様々な要望に対応できることが強みだと考えている。



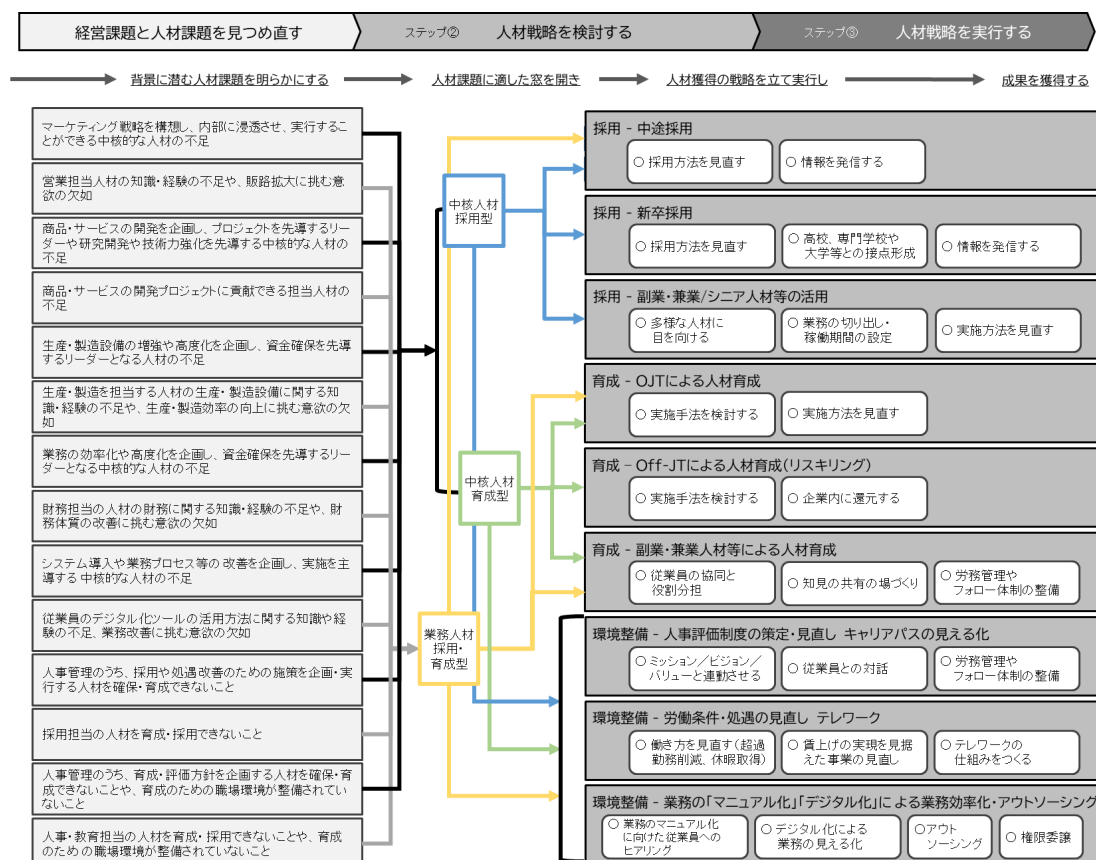
③ 10の課題の確認

「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」で10個の課題を確認する

ヒアリング結果をもとに、経営者の中で顕在化している経営上の課題や人材の課題が人材活用ガイドラインのステップ1における10個の課題のどれに当てはまるのかを、俯瞰ツールで確認していく。経営者が課題認識を再確認できるほか、気づいていない他の課題について引き出すことができるかもしれない。

■10個の課題への当てはめ

- (1) 売上げの伸びの鈍化は、「課題1 営業が不十分／販路を拡大できない」に関わる課題である。
- (2) 製品不良率の上昇は、「課題4 生産管理が十分にできていない」に関わる課題である。
- (3) クレームによる営業担当の士気低下は、「課題1 営業が不十分／販路を拡大できない」に関わる課題である。
- (4) 残業時間の増加は、直接的には当てはまらないが、先の諸問題を解決することで減らせるかもしれない。



④ 課題を精査して必要な人材の要件を定義するための、ビジネスモデルキャンバスを用いた分析

ビジネスモデルキャンバスを用いた、提供価値の確認を行う

経営課題を人材課題へ昇華させ、必要な人材の要件を定義するためには、この会社の提供価値が何であるか、現状の人材需要が真にその提供価値の増大(＝ビジネスの成長)に貢献するのかを考える必要がある。

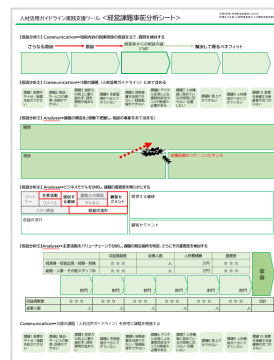
まずは、経営者の認識を「経営課題事前分析シート」のビジネスモデルキャンバスのフレームを用いて、主要な4要素に関して考え、その上で、対話の活性化のために、事前に分析した自身の考えを問いかける。

■今までの経営者の認識

- (1)顧客は、大手メーカー(過去)と、多品種で取引をするようになった多くの会社(現在)。
- (2)提供価値は、何でも作れる技術力で様々な要望に対応できること。
- (3)収益の構造は、受注生産による商品の販売。
- (4)価値創造プロセスは、現状不明。(※次の分析で精緻に行うためここでは不要)

【投げかけ】

長年にわたり大手メーカーがこの会社と取引を続けてきた要因(≡提供価値)は、「あらゆる要望に対応できること」に加え、「ミスなく製造できること」にあるのではないかな？



提供価値が精査され、本当に大事なものが明らかになる

ビジネスモデルを分析することで、立てた仮説の投げかけが受け入れられ、A社の提供価値が明らかになった。

A社の提供価値は、「様々な要望に対応できること」と「ミスなく製造できること」であると、経営者と同意することができた。

■経営者の反応

様々な要望に応えてきたが、その結果、製品不良が増え、クレームにつながっていることを認識した。また、これまでの大手メーカーからの自社への評価は、確かに「貴社の商品は間違いない」というものであったことから、A社の提供価値は「様々な要望に対応できること」に加え、「ミスなく製造できること」であると気付いた。



⑤ バリューチェーンによる企業活動の重要度の確認

提供価値を生んでいる企業活動は何なのかを考える

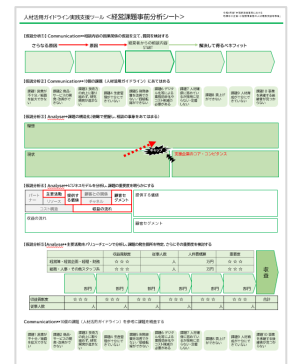
「あらゆる要望に対応できること」と「ミスなく製造できること」がA社の提供価値であり、それを強化することがA社の今後の成長には重要であることを前提に、今回の課題解決には、どの企業活動(価値創造プロセス)を改善していけばよいのか、その企業活動は提供価値の創造にどの程度貢献しているかを考える必要がある。

したがって、事前に「経営課題事前分析シート」を用いて考えたバリューチェーンを提示し、経営者と確認の上、どの企業活動において「あらゆる要望に対応できること」と「ミスなく製造できること」という価値が創造されているのかを検討していく。

【投げかけ】

「ミスなく製造できること」を生み出している企業活動は、バリューチェーンを見直すと、品質管理部門だけでなく、製品を製造する工程である製造部門にもあるのではないかな？

製造部門を強化するためには、製造部門の中でも、どの担当なのか？



バリューチェーン上で企業活動の重要度の確認ができる

事前に準備しておいたバリューチェーンの仮説によりディスカッションがスムーズに行われ、バリューチェーン上で、どの企業活動がより提供価値の創造に貢献しているかを分析し、企業活動ごとの重要度が確認できた。

■経営者の反応

「様々な要望に対応できること」については、設計及び営業部門により価値創造されていることに納得し、営業部門を強化することとした。

「ミスなく製造できること」については、今までほとんど不良品を作らなかったことから、品質管理部門で不良品を弾くことに主眼を置き過ぎていて、不良品を作らないことを意識できていなかったことに気付いた。改めて、この価値を創造するためには製造部門の能力強化が必要であり、とりわけ、多品種対応のための治具取替時の作業の誤りを防ぐために、生産管理部門を強化し、計画的な生産管理を行うことが必要であることに行き着いた。

⑥ 3つの窓を開く(解決策の検討)

「3つの窓」で必要な人材タイプとその獲得方法を考える

生産管理部門と営業部門の強化をどのように実現していくかを、人材活用ガイドラインのステップ2の「3つの窓」で検討する。

経営課題の特性等により、必要な人材タイプは中核人材か業務人材か、獲得方法は採用か育成かを選択し、人材戦略の方向性を決める。

このとき、安易に採用を選択する前に、労働市場の競争激化を前提として、内部育成の可能性を提案することが重要である。これまでの人材獲得の主たる手段は採用だったが、昨今の労働市場における競争の激しさにより、採用のコストは増大している。数の拡大から質の向上へと考え方をずらすことで、組織全体の能力向上を図ることができる育成を積極的に取り入れることは人材活用ガイドラインの大きなポイントの一つである。

<3つの窓(中小企業庁 人材活用ガイドラインより)>

人材確保手法	
外部からの確保が中心	
育成（社内で確保）	
求める人材のレベル	中核人材
	第1の窓：中核人材採用型 即戦力となる中核人材を採用する 新たなノウハウの取込みが期待できる 自社のミッション/ビジョン/バリューに共感する人材を採用することが重要
	第2の窓：中核人材育成型 社内人材を中核人材に育成する 社内人材のモチベーション向上が期待できる 時間を要するので、計画的な取組が必要
業務人材	第3の窓：業務人材採用・育成型 業務を遂行する人材を採用あるいは育成で確保する 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要

■経営者とのディスカッション

- (1)生産管理部門や営業部門、すなわち現場の強化が求められることから、人材タイプは「業務人材」となる。
- (2)生産管理部門に関しては、「育成」も検討したが、現状は製造部門が手いっぱいであることや、適切な人材が社内にはいないことから、「育成」は難しいため、外部からの獲得、すなわち「採用」を目指すこととした。
- (3)営業部門に関しては、人員を増やすことだけでなく、内部人材を「育成」することも重要であると認識し、営業の質の向上を目指すこととした。



⑦ 解決するための具体的な取組の実行

生産管理部門の「採用」、営業部門の「育成」の方向性の検討

人材活用ガイドラインのステップ3においては、採用・育成・環境整備の項目で、具体的な取組の指針を提示している。

生産管理を担う業務人材を採用するには、一般的には中途採用が考えられ、人材活用ガイドラインも業務人材の確保手法として中途採用を提示している。また、営業を担う業務人材の育成の方法については、人材活用ガイドラインはOJTや副業・兼業人材等による人材育成を提示している。これらをヒントに経営者に提案を行い、具体的な取組の方法を検討していく。

■経営者とのディスカッション

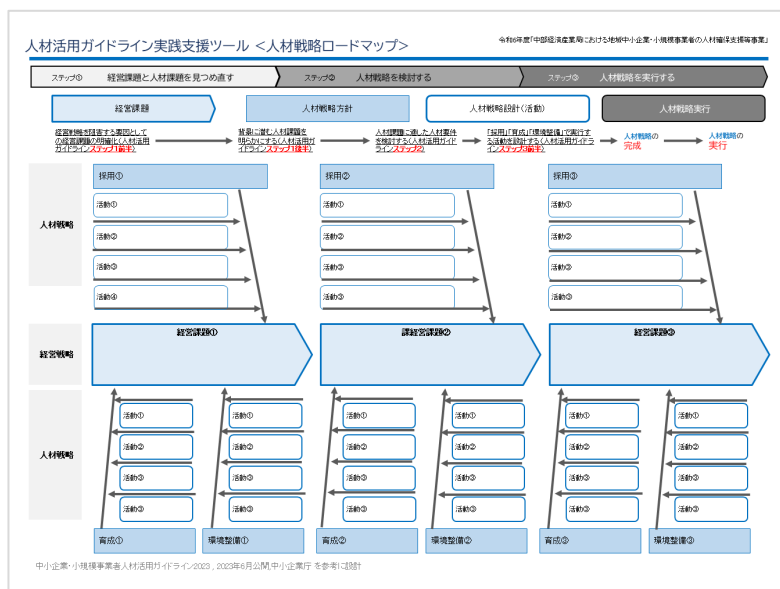
- (1) 生産管理部門については、中途採用で人材を確保することとした。
- (2) 営業部門については、OJTや、副業・兼業人材等による人材育成が考えられると提示し、経営者に意見を求めたところ、育成のために副業・兼業人材を活用するということについては、やや後ろ向きであったため、OJTで育成を進めることとした。

具体的な方法については、それぞれを専門とした連携している経営支援機関との協同で、人材戦略に基づいて提案する

多くの経営支援機関においては、自分たちの得意な領域があり、複数の経営支援機関が連携し、総合的に提案・支援を行うことが望ましい。したがって、この一連の議論により検討した人材戦略をもとに、連携している他の経営支援機関や人材サービス事業者と協同し、解決策の実践を支援することになる。

■「人材戦略ロードマップ」にまとめる

「人材戦略ロードマップ」の空欄に、これまでの経営者とのディスカッションを踏まえた人材戦略を記載してまとめ、今後取組を進める上での経営者との共通認識とするとよい。



A社における解決の方向性の一例

相談初期の経営者の言葉どおりにヒアリングを進めて行くと、課題解決の方法は「品質管理と営業の増員」という結論になります。

しかし、A社のこれまでを支えた、そして今後を支える提供価値を社長と議論し、改めてA社のバリューチェーンを分析した結果、A社の提供価値は、「様々な要望に対応できる」技術力と、「ミスなく製造できる」正確な製造プロセスであると再定義することができました。

また、「ミスなく製造できる」という提供価値を増大させるためには、「不良品を納品しない」という川下の工程の品質管理ではなく、「不良品を生産しない」という川上の生産管理機能の増強により、品質を担保すべきという結論に至り、生産管理に長けた人材を採用することとなりました。

また、営業部門は、単に増員するだけでは問題の根本的解決にはならず、今までの二の舞になることに気付き、OJTでの育成により営業の質を向上させることになりました。

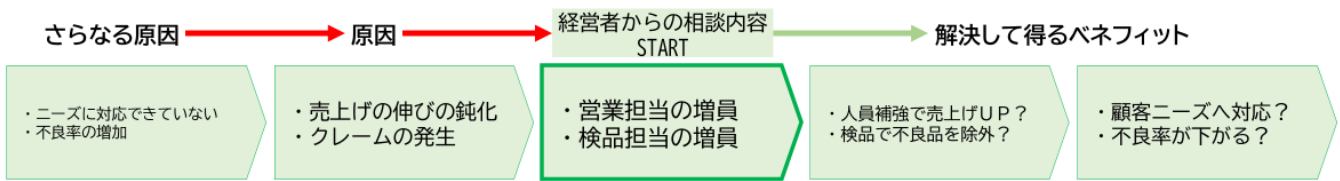
なお、残業時間の増加は、クレーム対応等に起因する部分もあることから、まずは先の諸問題の解決により改善を図ることとなりましたが、今後も注視が必要であり、場合によっては人材戦略の軌道修正を行う必要があるかもしれません。

上記はあくまでも解決の一例にすぎませんが、経営者とともに経営課題の深堀りを行うことで、その場しのぎに陥らない、企業成長のための経営課題の解決に寄与する人材課題を見出し、その解決に尽力することが可能になる流れをイメージしてください。

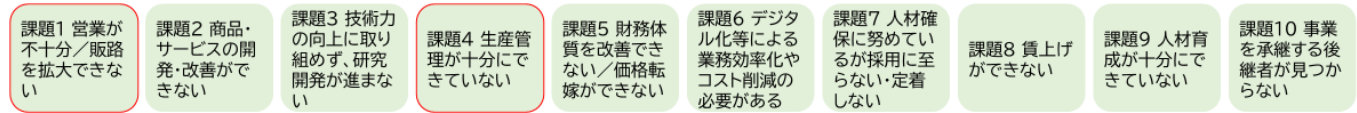


A社における「経営課題事前分析シート」の記入例

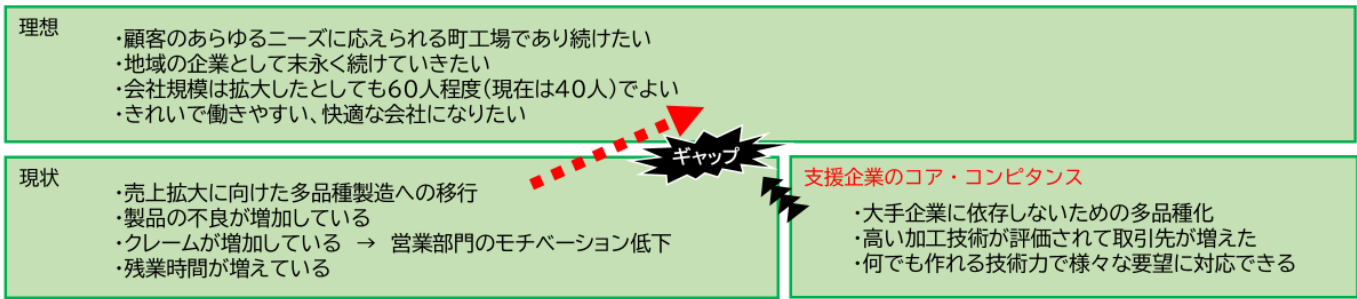
【仮説分析①】Communication▶▶相談内容の因果関係の仮説を立て、質問を検討する



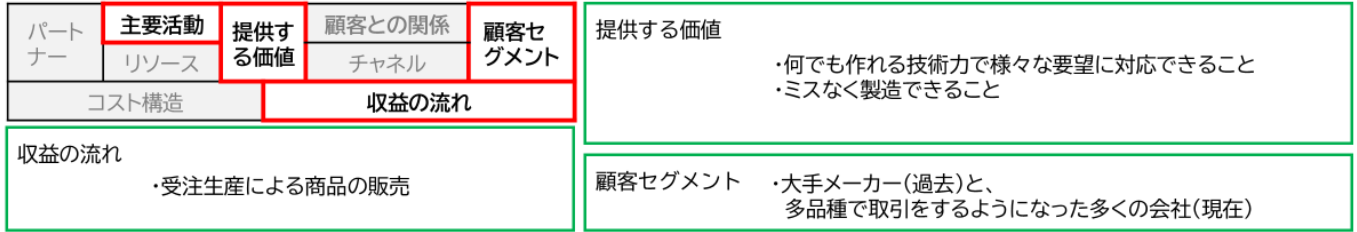
【仮説分析②】Communication▶▶10個の課題（人材活用ガイドライン）にあてはめる



【仮説分析③】Analyse▶▶課題の構造化（俯瞰で把握し、相談の事象をあてはまる）



【仮説分析④】Analyse▶▶ビジネスモデルを分析し、課題の重要度を明らかにする



【仮説分析⑤】Analyse▶▶主要活動をバリューチェーンで分析し、課題の発生箇所を特定、さらにその重要度を検討する

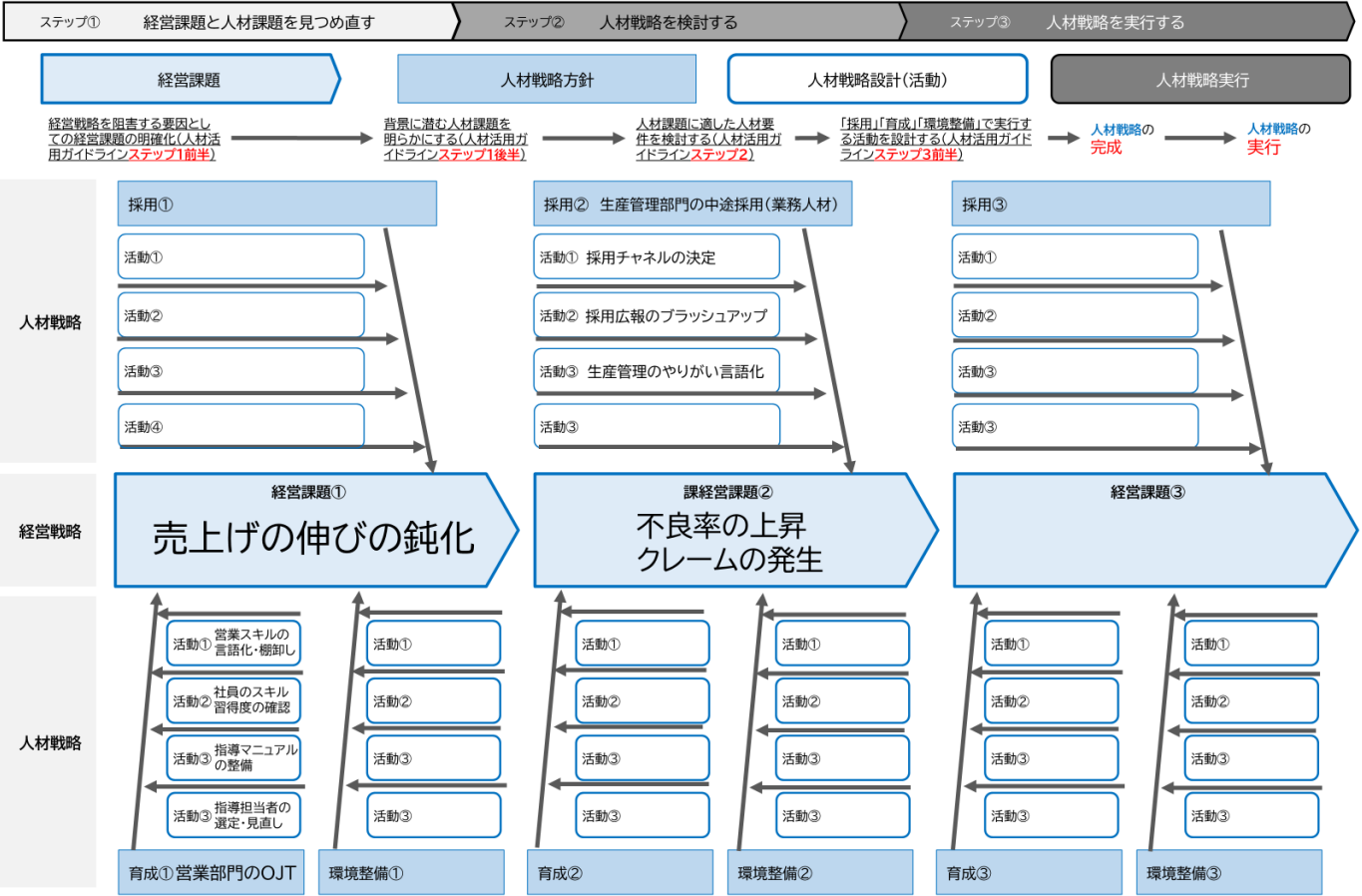
	収益貢献度	従事人数	人件費概算	重要度	
経営陣・経営企画・経理・財務	★★☆	人	万円	★★★	
総務・人事・その他スタッフ系	★☆☆	人	万円	★☆☆	
設計 部門	製造 部門	品質管理 部門	流通 部門	営業 部門	部門
収益貢献度	★★★	★★★	★★☆	★☆☆	★★☆
従事人数	人	人	人	人	人

収益

合計



A社における「人材戦略ロードマップ」の記入例



演習ワーク①

このパートでは、工業用材料専門商社であるB社について、実践支援ツールのフレームを用いて分析を行い、B社の課題解決の方策を検討してみましょう。「経営課題事前分析シート」を使った分析の一部は、本来であれば経営者との対話を進めていく前に行っておくことが望ましいですが、今回は演習のため、経営者との対話を進めながら記入してみましょう。

なお、本演習は、企業支援における思考の幅を広げることが目的であり、必ずしも決まった答えが用意されているものではありません。課題の解決方法も、あくまで一例となるため、複数の職員で一緒にワークを行い、ディスカッションをしながら様々な解決方法を検討することが推奨されます。

① 顕在化した課題のヒアリング

■B社の概要

九州に本社を置く工業用材料の専門商社。東京・大阪・名古屋に支社があり、それぞれのエリアでの営業活動を行っている。特に東京支社は海外営業の本部も担っており、営業戦略上、重要な拠点となっている。規格品以外は自社で加工・販売を行っており、一部メーカー機能を持っているため、九州本社には工場も併設している。

取引先は多岐にわたり、エリアを問わず全国を商圈としてビジネスを行っており、機動性の高さや海外への独自の流通網が自社の優位であると経営者は考えている。各支社の従業員は、従前は北九州からの赴任者が大半だったが、近年は東京・大阪・名古屋のそれぞれで地元の人材の採用も進めており、4割程度は各支社の所在県出身者が占めるようになった。

製造作業は軽作業であり、工場ではシニアや女性パートの人材も活躍しており、多様な人材活用も進んでいると経営者は自負している。

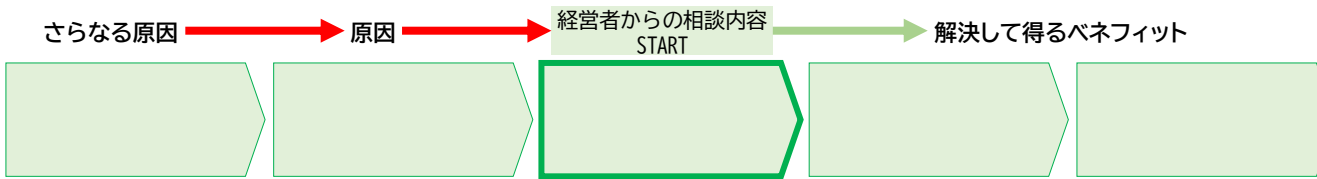
■顕在化した課題(経営者からの相談内容)

(1) 昨年、ベテラン社員が2名退社した結果、東京支社で海外営業貿易事務を担う人材、名古屋支社で国内営業を担う人材がそれぞれ不足しており、海外取引事務が社内で混乱したり、営業成果が伸び悩みといった悪影響が出ている。そのため、早急に東京支社には即戦力となる貿易事務担当者を1名、名古屋支社には営業として2名の若手を採用したいと考えている。後者については、一定期間の研修を要し即戦力となりえないことを見込んで、将来に向けた人材確保の意味でも2名の若手としたが、昨今の人手不足の中で、容易でないのではないかという懸念もある。

★ワーク「経営課題事前分析シート」相談内容の構造化

経営者から相談された内容を構造的に考えるため、相談内容の前後(原因や解決して得るベネフィット)を分析し、事前に仮説を立ててみましょう。

【仮説分析①】 Communication▶▶相談内容の因果関係の仮説を立て、質問を検討する



② 課題が事業成長にどのように影響しているかを探る

最近気になっている全般的な不安や不満を質問する(現状)

■現状についての追加情報

- (1)それぞれの支社で独自に営業活動を行っており、業務の重複が最近目立ってきた。同時に、支社間のコミュニケーションにおいて非効率な場面が増えてきており、これまでほとんど経験しなかった欠品による納品遅れが発生しておりクレームが頻出している。この背景には、一部の顧客に対しては一次加工を行ったうえで製品を提供していることもある。これは強みでもあるが、この一次加工はあくまでも付帯サービスに過ぎず、依頼が多くなりすぎたら対処できない。最近ではキャパシティを超えかけているため効率化または増員を検討している。

それらを解決して、将来どのような会社になりたいのかを質問する(理想)

■経営者の考える理想の姿

- (1)前提として、国内営業は、現状の営業担当の人数においてはほぼ頭打ちで、新規の価格競争になりつつある面もあり、あまり成長の余地がないが、海外営業についてはここ数年連続で倍増しており、グロスの売上げ増加により現地商社のマージン率も安定し、そこそこの利益率の向上が見られ今後も伸びると考えている。
- (2)したがって、国内営業は、人数を投下すれば多少の成長は見込めるとしても利益率の向上は期待できないため、もっと効率的な運用をしていきたい。
- (3)一方で、海外営業は、まだまだ拡大が考えられるので、国内の拡大スピードを多少低下させても、海外市場へシフトしていきたい。

これまでの苦勞を乗り越えた・成功したエピソードを質問する(会社の強み)

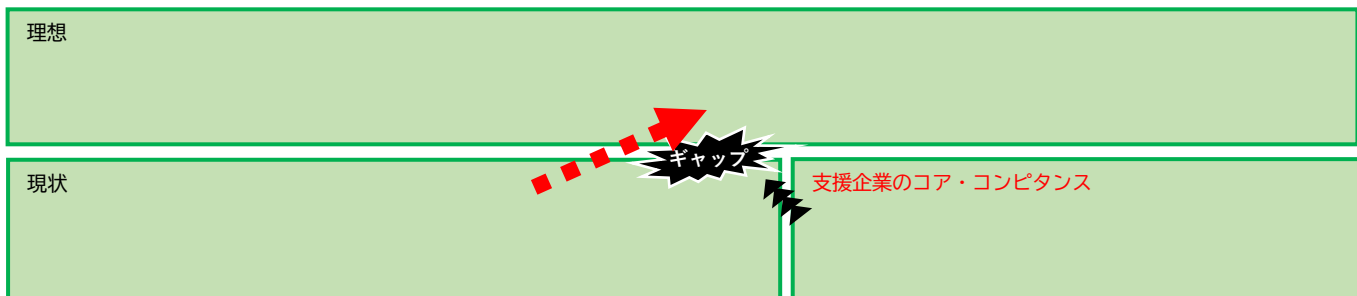
■苦勞を乗り越えたエピソードと強み

- (1)4拠点とはいえ、全国規模でビジネスを行うことができているので、比較的安定した売上げを続けることができている。
- (2)上記のとおり、課題はあるが、一次加工も自社で行えることは強みである。
- (3)比較的常に多くの在庫を確保できているので、素早く納品できることも強みの一つである。創業者は大手自動車会社関連企業の出身で、長きにわたり、必要なものを、必要なときに、必要なだけ作ることを目的とし、タスク管理や進捗管理を効果的に行うようにしていた。しかし先代社長就任後に特需が起これ、飛躍的に受注が増えたものの、納品が追い付かないという苦い経験を経て、一定量以上の在庫を確保しておくという方針に転換した。在庫を確保しておくことで先の一次加工の余裕も生まれ、見込みでの先を見越した作業が可能になっている。社長を引き継いだ後もその方針は変えていない。在庫を抱えるということは財務的には良いことではないし、直近は上記のとおり欠品のクレームもあるが、現状良い策が見つかっていないというのが実態である。

★ワーク「経営課題事前分析シート」事業全体の構造把握

B社の現状や理想の姿・強みから、事業全体の構造をまとめ、課題の解決がどのように経営者の相談内容に対してどう影響するのかをイメージしましょう。

【仮説分析③】Analyse▶課題の構造化(俯瞰で把握し、相談の事象をあてはまる)



③ 10の課題の確認

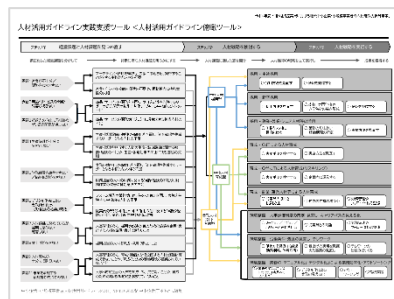
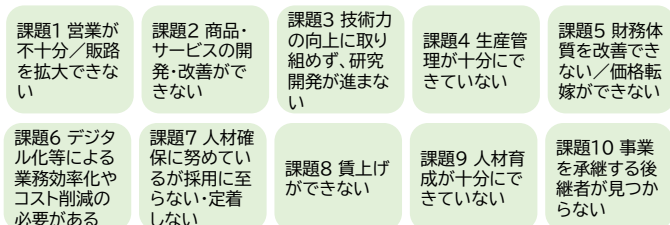
★ワーク「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」で確認

B社の抱える課題が、人材活用ガイドラインの10個の課題のどれに関連するのか、「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」を使って、経営者とともに考えましょう。

■10個の課題への当てはめ

- (1) 東京支社の海外貿易事務担当者の不足は_____に関わる課題である。
- (2) 名古屋支社の国内営業者の不足は_____に関わる課題である。
- (3) 一次加工サービスのキャパシティ超過は_____に関わる課題である。

【仮説分析②】Communication▶▶10個の課題（人材活用ガイドライン）にあてはめる



④ 課題を精査して必要な人材の要件を定義するための、ビジネスモデルキャンバスを用いた分析

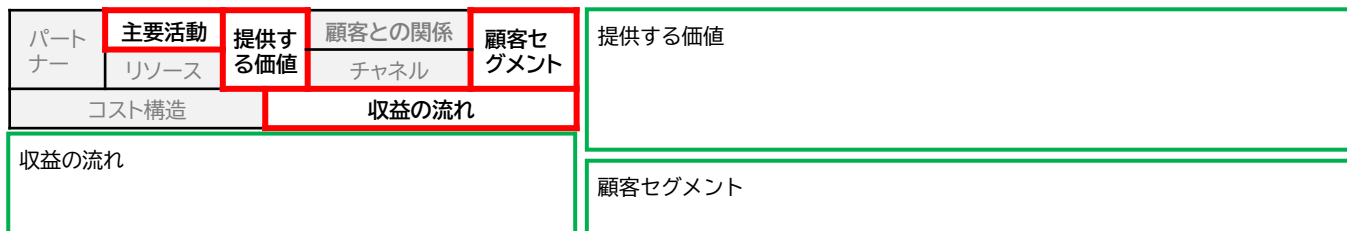
■今までの経営者の認識（提供価値）

- (1) 全国規模のビジネスから生まれる比較的安定した売上げ。
- (2) 素材をそのまま提供するだけでなく、一部の顧客に対しては一次加工を行ったうえで提供できるということ。ただし、この一次加工はあくまでも付帯サービスに過ぎず、依頼が多くなりすぎたら対処できない。したがって、適度なバランスをとる必要がある。
- (3) 多くの在庫を確保できており、素早く納品できること。

★ワーク「経営課題事前分析シート」提供価値の明確化

B社の提供価値は経営者の認識どおりでしょうか。経営者が認識していない提供価値があり、あなたが立てた仮説を投げかけることでそれに気づくかもしれません。ビジネスモデルキャンバスを使って、あなたの思うB社の提供価値について仮説を立て、経営者に投げかけてみましょう。

【仮説分析④】Analyse▶▶ビジネスモデルを分析し、課題の重要度を明らかにする



⑤ バリューチェーンによる企業活動の重要度の確認

★ワーク「経営課題事前分析シート」バリューチェーンによる企業活動分析

B社の提供価値に深く関わる企業活動はどこでしょうか。B社のビジネスをバリューチェーンを使って分析し、それぞれの部門の重要度を考えてみましょう。また、課題が発生している部門はどこでしょうか。分析し、その内容を経営者とともに見つめ直してディスカッションをしていきましょう。

【仮説分析⑤】Analyse▶▶主要活動をバリューチェーンで分析し、課題の発生箇所を特定、さらにその重要度を検討する

	収益貢献度	従事人数	人件費概算	重要度	収益	
経営陣・経営企画・経理・財務	☆☆☆	人	万円	☆☆☆		
総務・人事・その他スタッフ系	☆☆☆	人	万円	☆☆☆		
	部門	部門	部門	部門	部門	
収益貢献度	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	合計
従事人数	人	人	人	人	人	

経営者の認識

■提供価値に深く関わる企業活動

- (1)全国規模のビジネスについては、全国各所で営業活動を行う営業部門が最も重要である。
- (2)一次加工については、工場で作業量をコントロールできるものではないので、営業部門と連携してコントロールする必要があり、やはりこの点についても、営業部門が重要である。
- (3)多くの在庫を保有することについては、素早く納品できるという点で強みとなるため、在庫を生み出す製造部門の重要度が高いが、在庫を保有すること自体が正しいとは言い切れない。

■課題の発生している部門

- (1)東京支社の海外貿易事務担当者の不足は、事務部門において発生している。
- (2)名古屋支社の国内営業担当者の不足は、営業部門において発生している。
- (3)一次加工サービスのキャパシティ超過は、営業部門と製造部門において発生している。



⑥ 3つの窓を開く(解決策の検討)

★ワーク 解決策となる人材戦略の方向性の検討

それでは、これまでの分析や経営者とのディスカッションを踏まえ、人材戦略の方向性を、3つの窓を使って検討しましょう。それぞれの人材需要に対してどの窓を開くかを検討してください。

＜3つの窓(中小企業庁 人材活用ガイドラインより)＞

		人材確保手法	
		外部からの確保が中心	育成（社内で確保）
求める人材のレベル	中核人材	第1の窓：中核人材採用型 即戦力となる中核人材を採用する 新たなノウハウの取込みが期待できる 自社のミッション/ビジョン/バリューに共感する人材を採用することが重要	第2の窓：中核人材育成型 社内人材を中核人材に育成する 社内人材のモチベーション向上が期待できる 時間を要するので、計画的な取組が必要
	業務人材	第3の窓：業務人材採用・育成型 業務を遂行する人材を採用あるいは育成で確保する 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要	

経営者の考え

■人材戦略の方向性

- (1)東京支社の海外貿易事務担当者の不足は、1名の即戦力となる人材を採用して対応したい。
- (2)名古屋支社の国内営業担当者の不足は、2名の若手人材を採用して対応したい。
- (3)一次加工サービスのキャパシティ超過は、営業部門の支店間コミュニケーションを強化することと、営業部門に生産管理を担わせることで対応したい。

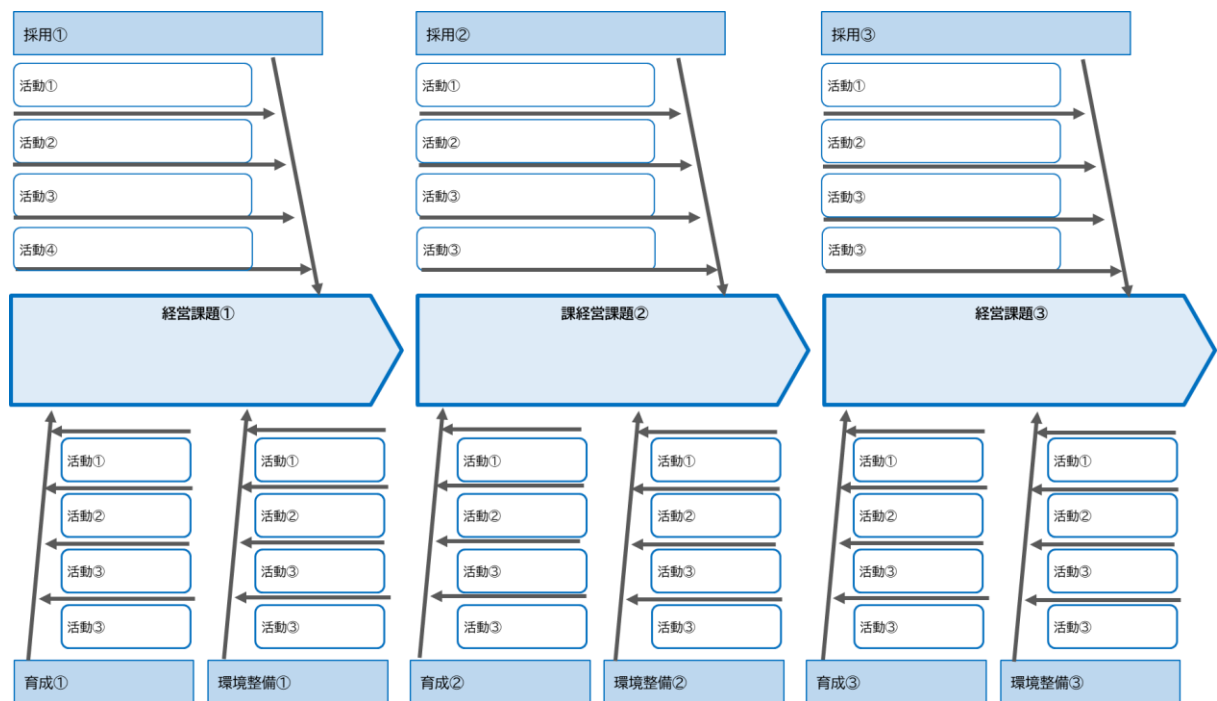


⑦ 解決するための具体的な取組の実行

最後に、具体的な取組について検討しましょう。先述のとおり、具体的な取組については、自分の機関の支援メニューだけで考える必要はありません。連携している支援機関等のメニューや自治体の支援策など、様々な解決法を経営者とともに検討し、最適なものを選択しましょう。

★ワーク「人材戦略ロードマップ」に人材戦略をまとめる

これまでの分析を踏まえ、「人材戦略ロードマップ」の空欄に具体的な人材戦略を記載してまとめ、今後取組を進める上での経営者との共通認識としましょう。



B社の課題解決の方向性の一例

- 支店単位で人材の獲得を考えるのではなく、全社単位で人材の獲得や組織能力の配分を行うために、各支店の業務分担を見直したところ、経営者の認識どおり、重複業務の多さや、コミュニケーションロスが大きいことが明らかになった。
- したがって、国内営業の人員不足に関しては、単に増員を行うのではなく、業務の棚卸しを行い、人員配置を見直すことで、効率化を図るという方向で解決を目指すこととした。
- 海外貿易事務については、体制を整備するため、東京支社から本社に業務を移管し、本社で貿易事務の経験者を採用することとした。
- 一次加工のキャパシティ超過については、チャットツールを導入して支店間・営業部門と製造部門間のコミュニケーション効率を高め、逐次状況を全社で共有できる仕組みを作ることによって製造量をコントロールすることとした。



演習ワーク②

このパートでは、制御盤製造メーカーであるC社について、実践支援ツールのフレームを用いて分析を行い、C社の課題解決の方策を検討してみましょう。「経営課題事前分析シート」を使った分析の一部は、本来であれば経営者との対話を進めていく前に行っておくことが望ましいですが、今回は演習のため、経営者との対話を進めながら記入してみましょう。

なお、本演習は、企業支援における思考の幅を広げることが目的であり、必ずしも決まった答えが用意されているものではありません。課題の解決方法も、あくまで一例となるため、複数の職員で一緒にワークを行い、ディスカッションをしながら様々な解決方法を検討することが推奨されます。

① 顕在化した課題のヒアリング

■C社の概要

制御盤の製造やメンテナンスを行っているメーカー。特に小型の制御盤の製造を得意としている。この地域では老舗と呼ばれるほどの歴史があり、また、業界に長年携わっているため、多くの経験を持っている。

分電盤・動力盤・制御盤・操作盤・中継盤など、あらゆる電装盤及びハーネス関係の設計・製作に対応しており、すべて自社で製造している。どこよりも安全に・安心で・安くを追究し、「顧客満足」を第一に考えて45年間企業活動を続けてきた。取引先は大手制御盤メーカー数社で、C社は下請けにあたる。

近年、制御盤業界では中小メーカーの廃業が目立ち、事業者が少なくなっている。商品においては、これまでの専用設計から汎用設計への流れ、DX化の進展により、熟練工による創意工夫よりも、全体最適の実現に価値が置かれるようになってきた。実際、制御そのものは多くをシステムが担っており、制御盤自体のデジタル化も進んでいる。また、人手不足が顕著な業界で、業務効率化が求められている。幸いC社は、システム化への対応は早かった方だが、その流れを加速させるとともに、自社製品を開発し下請けからの脱却を目指している。

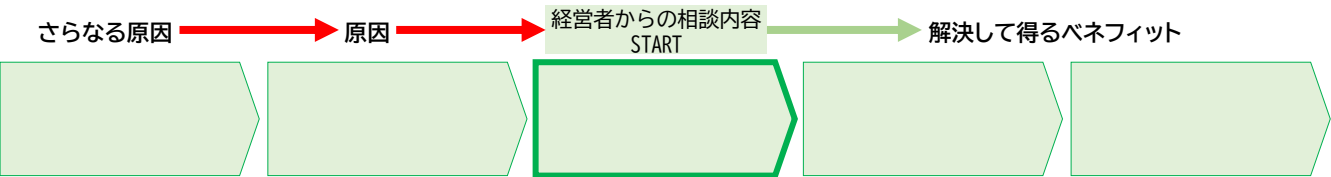
■顕在化した課題(経営者からの相談内容)

- (1)製造現場で生じている熟練者の引退と人手不足の深刻化によって、このままでは制御盤が今までと同じように作れなくなるのではないかと心配をしている。
- (2)長年にわたり経理を支えてくれたベテラン社員が退職したため経理が不足しており、採用による人員補充または経営者自身での対応を検討している。

★ワーク「経営課題事前分析シート」相談内容の構造化

経営者から相談された内容を構造的に考えるため、相談内容の前後(原因や解決して得るベネフィット)を分析し、事前に仮説を立ててみましょう。

【仮説分析①】Communication▶▶相談内容の因果関係の仮説を立て、質問を検討する



② 課題が事業成長にどのように影響しているかを探る

最近気になっている全般的な不安や不満を質問する(現状)

■現状についての追加情報

- (1)ここ数年の熟練者の引退から、熟練者が持つ技術をどのように組織の技術に転換していくかを大きな課題と感じている。技術畑の経営者自身としては、大変な危機感がある。
- (2)人手不足の解消に向けた業務効率化のために、自分たちの製造現場もIoT化をさらに進めていかなければならないが、IoTを管理する人材不足が顕著で、プログラムができる人材が極めて少ない現状に大変不安を感じている。
- (3)経理のベテラン社員の退職に伴い、新規事業に踏み出すタイミングでの資金繰り等の財務や、経験のない直販業務における経理の仕組みづくりなどが課題になると考えている。

それらを解決して、将来どのような会社になりたいのかを質問する(理想)

■経営者の考える理想の姿

- (1)業界内で事業者数が減っている中で、制御盤そのものの需要は増えていると感じており、IoT推進による効率化を図ることで、大量生産に耐えうる製造体制を作り上げたい。
- (2)自社が得意とする小型制御盤の技術をもっと磨きつつ、自社商品を生み出し、下請け脱却を図りたい。
- (3)一方で、古い制御盤でもメンテナンスできる旧来の職人技を精緻に伝承し、新旧の技術を併せ持つ会社として顧客の期待に応えていきたい。

これまでの苦勞を乗り越えた・成功したエピソードを質問する(会社の強み)

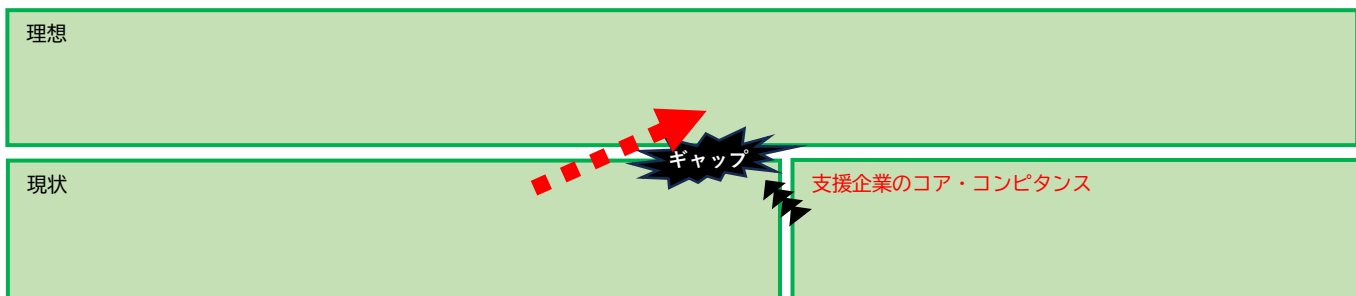
■苦勞を乗り越えたエピソードと強み

- (1)下請け事業者の宿命として、顧客の要望に可能な限り応えるという姿勢でモノづくりを進めてきた。あらゆる無理を聞くとまではいかないが、相当困難な要求に応えてきた自負がある。C社の技術力は、顧客の要望に応えるための苦勞の裏側で着実に育ってきた。
- (2)一方で、近年の科学技術、とりわけ電装システム分野の進歩はますます加速しており、工業生産を早く、正確で、より安全なものにしてきた。今や、一つのモノを生み出すために、無数の技術で作られた機械や電子機器が、複数絡み合い連なりながら稼働している。それは、かつて我々が膨大に費やしていた労力やコストを激減させ、生産性を飛躍的に向上させるものとなった。その時流に沿っていかなければいけない今こそ、C社が対峙する最も大きな壁、すなわち苦勞であると感じているが、現状、うまく乗り越えてはいない。

★ワーク「経営課題事前分析シート」事業全体の構造把握

C社の現状や理想の姿・強みから、事業全体の構造をまとめ、課題の解決がどのように経営者の相談内容に対してどう影響するのかをイメージしましょう。

【仮説分析③】Analyse▶課題の構造化(俯瞰で把握し、相談の事象をあてはまる)



③ 10の課題の確認

★ワーク「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」で確認

C社の抱える課題が、人材活用ガイドラインの10個の課題のどれに関連するのか、「人材活用ガイドライン俯瞰ツール」を使って、経営者とともに考えましょう。

■10個の課題への当てはめ

- (1)熟練者の引退とノウハウの継承については_____に関わる課題である。
- (2)IoTの強化を始めとする業務効率化に向けた人材の不足は_____に関わる課題である。
- (3)経理部門における人材の不足は_____に関わる課題である。
- (4)下請け脱却については_____に関わる課題である。

【仮説分析②】Communication▶▶10個の課題（人材活用ガイドライン）にあてはめる

課題1 営業が不十分／販路を拡大できない

課題2 商品・サービスの開発・改善ができない

課題3 技術力の向上に取り組まず、研究開発が進まない

課題4 生産管理が十分にできていない

課題5 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない

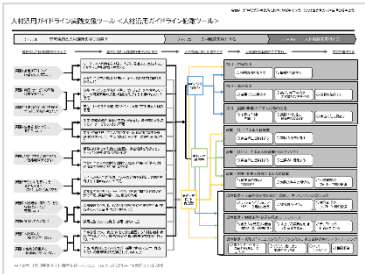
課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある

課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない

課題8 賃上げができない

課題9 人材育成が十分にできていない

課題10 事業を承継する後継者が見つからない



④ 課題を精査して必要な人材の要件を定義するための、ビジネスモデルキャンバスを用いた分析

■今までの経営者の認識(提供価値)

- (1)様々な要望に応えてきた裏側で育った技術力。
- (2)今後は、技術力を保ちながらデジタル化を進めて効率化し、高い生産力をも提供価値としたい。
- (3)今後は、自社商品を生み出し、これも提供価値としたい。

★ワーク「経営課題事前分析シート」提供価値の明確化

C社の提供価値は経営者の認識どおりでしょうか。経営者が認識していない提供価値があり、あなたが立てた仮説を投げかけることでそれに気づくかもしれません。ビジネスモデルキャンバスを使って、あなたの思うC社の提供価値について仮説を立て、経営者に投げかけてみましょう。

【仮説分析④】Analyse▶▶ビジネスモデルを分析し、課題の重要度を明らかにする

パート ナー	主要活動	提供する 価値	顧客との関係	顧客セ グメント	提供する価値
	リソース		チャネル		
コスト構造		収益の流れ			
収益の流れ					顧客セグメント



⑤ バリューチェーンによる企業活動の重要度の確認

★ワーク「経営課題事前分析シート」バリューチェーンによる企業活動分析

C社の提供価値に深く関わる企業活動はどこでしょうか。C社のビジネスをバリューチェーンを使って分析し、それぞれの部門の重要度を考えてみましょう。また、課題が発生している部門はどこでしょうか。分析し、その内容を経営者とともに見つめ直してディスカッションをしていきましょう。

【仮説分析⑤】Analyse▶▶主要活動をバリューチェーンで分析し、課題の発生箇所を特定、さらにその重要度を検討する

	収益貢献度	従事人数	人件費概算	重要度	収益	
経営陣・経営企画・経理・財務	☆☆☆	人	万円	☆☆☆		
総務・人事・その他スタッフ系	☆☆☆	人	万円	☆☆☆		
部門	部門	部門	部門	部門	部門	収益
収益貢献度	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	合計
従事人数	人	人	人	人	人	

経営者の認識

- 提供価値に深く関わる企業活動
- (1)高い技術力については、製造部門が最も重要である。

(2)業務効率化については、製造部門、とりわけそのシステム部門が重要である。

(3)自社商品については、設計・製造・営業といった一連の部門が重要であるが、特に製造部門で新たな工程が増えるため、製造部門が最重要である。
- 課題の発生している部門
- (1)熟練者の引退とノウハウの継承についての課題は、製造部門において発生している。

(2)IoT強化をはじめとする業務効率化に向けた人材の不足は、製造部門、とりわけシステム部門で発生している。

(3)経理部門における人材の不足は、経理部門で発生している。

(4)自社商品についての課題は、開発・製造に関わるすべての部門で発生している。



⑥ 3つの窓を開く(解決策の検討)

★ワーク 解決策となる人材戦略の方向性の検討

それでは、これまでの分析や経営者とのディスカッションを踏まえ、人材戦略の方向性を、3つの窓を使って検討しましょう。それぞれの人材需要に対してどの窓を開くかを検討してください。

＜3つの窓(中小企業庁 人材活用ガイドラインより)＞

		人材確保手法	
		外部からの確保が中心	育成（社内で確保）
求める人材のレベル	中核人材	第1の窓：中核人材採用型 即戦力となる中核人材を採用する 新たなノウハウの取込みが期待できる 自社のミッション/ビジョン/バリューに共感する人材を採用することが重要	第2の窓：中核人材育成型 社内人材を中核人材に育成する 社内人材のモチベーション向上が期待できる 時間を要するので、計画的な取組が必要
	業務人材	第3の窓：業務人材採用・育成型 業務を遂行する人材を採用あるいは育成で確保する 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要	

経営者の認識

■人材戦略の方向性

- (1)熟練者の引退とノウハウの継承の課題について、製造部門の育成をしていきたい。
- (2)IoT強化を始めとする業務効率化に向け、デジタル技術に強い人材を採用したい。
- (3)経理部門については、経験者を採用するか、または経営者自身で対応したい。
- (4)自社商品については、開発・製造に関わってくれる人材を採用したい。

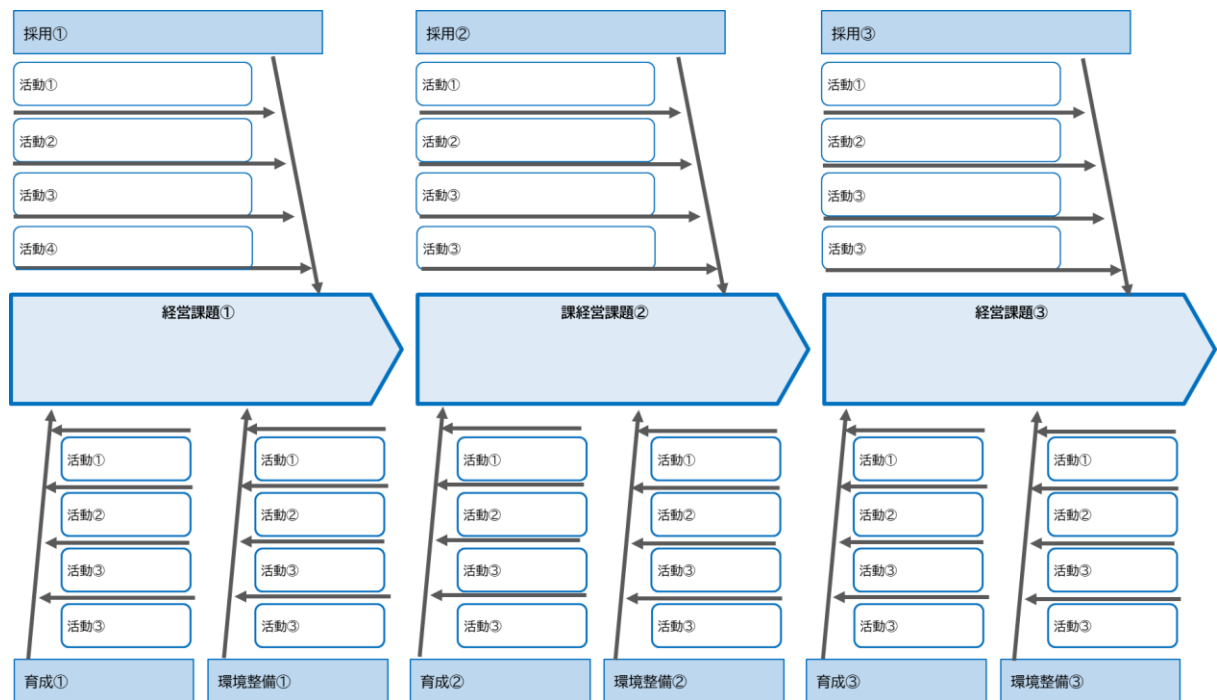


⑦ 解決するための具体的な取組の実行

最後に、具体的な取組について検討しましょう。先述のとおり、具体的な取組については、自分の機関の支援メニューだけで考える必要はありません。連携している支援機関等のメニューや自治体の支援策など、様々な解決法を経営者とともに検討し、最適なものを選択しましょう。

★ワーク「人材戦略ロードマップ」に人材戦略をまとめる

これまでの分析を踏まえ、「人材戦略ロードマップ」の空欄に具体的な人材戦略を記載してまとめ、今後取組を進める上での経営者との共通認識としましょう。



C社の課題解決の方向性の一例

- 熟練者の引退や技術の継承に関しては、OJTによる製造部門の社員育成を強化し、体系化していくとともに、IoT強化やデジタル化とも紐付け、一部工程の自動化を目指し、デジタル技術に強い副業・兼業人材をプロジェクト的に招き入れることで解決を目指すこととした。
- 自社商品開発については、経営者自身と社内のエンジニアにより行うこととしたが、開発や製造だけではなく、その新規の販路についても考慮する必要があるとディスカッションの中で気付き、開発のスピードに合わせて営業部門の増員を検討していくこととした。
- 経理については、技術畑である経営者自身が担うことは困難と判断し、財務・経理の業務経験を持つミドル人材の中途採用を目指すこととした。



3. コミュニケーションのポイント

第1のポイント: 経営課題にさかのぼる

人材活用ガイドラインステップ1「経営課題と人材課題を見つめなおす」

人材活用ガイドラインの第一の示唆は、経営課題と連動した戦略的な人材活用が事業継続の鍵になるということです。言うまでもなく人材採用はそれ自体が目的ではなく、真の目的は課題解決のための人的資源の獲得です。したがって当然、経営課題と人材課題は連動したものになります。しかし、一方で、人材課題の解決だけでは経営課題が解決しないといった事象も発生し得ます。

経営者とのコミュニケーションの冒頭では、顕在的な経営者の悩みを広く聞き、課題の範囲を拡大すること、目の前の人材需要のみにとどまらない姿勢が重要です。

第2のポイント: 人材獲得のゴールを確認する

人材活用ガイドラインステップ1の深堀り「課題解決の目的に明確化」採用が目的ではないことの認識

人材の採用や育成の成功は、対象の人材が活躍して課題解決に寄与し、組織の成長に貢献することに違いありません。したがって、人材獲得は、経営課題の解決をゴールとして検討しなければなりません。そのためには、今一度ビジネスモデルを再検討し、経営者が認識していない経営課題や人材課題がビジネスの成長に寄与するものであるという可能性を常に留意しなければいけません。

第3のポイント: 課題の発生個所により、対応の方針が変わる

バリューチェーン分析で、それぞれの企業活動の提供価値への貢献を判断する

バリューチェーン分析は、企業をその活動ごとに分類し、どこで提供価値が作られているかを明らかにするもので、どの活動が重要なかを見ることを可能にします。そして課題の発生箇所をバリューチェーン上で見たときに、その課題の重要度が明らかになり、対処の方向性、投資の規模を決めることができるようになります。これは、拙速な対応をしないためにも重要なプロセスです。

第4のポイント: 人材課題の重要度に準じ、人材の獲得方法を決める

人材活用ガイドラインステップ2「人材戦略の検討における3つの窓」

「中核人材・業務人材」×「採用・育成」の決定

人材戦略の検討における3つの窓とは、「①中核人材の採用」「②中核人材の育成」「③業務人材の採用・育成」の3つの選択肢から人材課題解決の方法を決める指針です。必要な人材が中核人材か業務人材であるのかは、経営課題を深堀りすることで決めることが可能です。

採用するのか育成するのかは、まず、企業内部の人的資源の余力の有無で判断します。社内で適した人材を探索し、それが不可能な時に初めて外部からの採用を検討する流れが適していますが、それが重要度が低い課題である場合、採用は再検討したほうがいいかもしれません。

第5のポイント: 対象の人材に適した採用や育成の活動を設計する

人材活用ガイドラインステップ2～3「人材戦略を検討し、それを実行する」

対象とする人材の違いにより、採用の戦術、育成の戦術を変えなければならないことは言うまでもありません。加えて近年、採用プラットフォームの多様化や、リスクリングの要請といったこれまでにない手法も増え、一つの経営支援機関において全ての支援を行うことは非常に困難になってきています。

そこで、具体的な戦術設計の段階では、連携する機関や、他の経営支援機関、人材サービス事業者等の協力のもと、複合的な提案を行うことが成功の秘訣です。人材活用ガイドラインのステップ3の解説に、様々な経営支援機関や提供している支援サービスの一覧があるので、ぜひ活用してください。

経営支援機関の皆様へのメッセージ

一連のコミュニケーションで採用を成功させる具体的な手段

人材活用ガイドラインの活用

人材活用ガイドラインによる支援は、支援企業に問題解決の物差しを提供することだと考えています。次に新たな課題が発生したときは、今回手に入れた物差しで新たな課題の分析を行い、解決策を検討できるようになるはずです。また、定期的に企業の点検に用いることで、組織の成長に寄与することが可能になります。

諸経営支援機関による連携

より深く支援企業の課題を検討したい、より効果的な支援をしたいといった場合においては、経営支援機関の皆様が連携して支援することが必要だと考えます。複数の第三者の客観的視点により、検討の結果はよりシャープになります。

外部人材サービスの活用

採用や育成といった方針を決めたら、できるだけ速やかに求める人材像と合致した採用の実現や、目標をかなえられる育成プログラムの実施を行うべく、従来のチャネルだけでなく、様々な人材サービスの活用を提案していきましょう。そのためにも日ごろからの機関の相互連携をぜひ強化してください。

