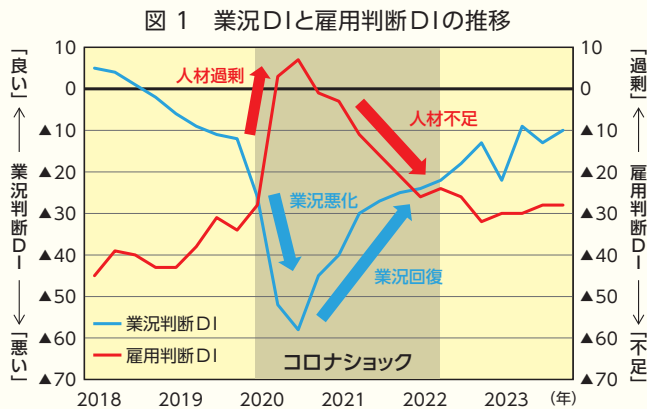


3つのステップで考える人材戦略①

—— 経営課題から人材課題を見つめ直す

今年5月、コロナウイルスが第5類感染症に移行したことで、全国的に観光客はコロナ禍前の活気を取り戻しています。景気が緩やかに持ち直している一方で、主に中小企業のサービス業を中心に人材不足が深刻になっています。生産年齢人口の減少傾向もあり、今後人材不足はさらに深刻になると考えられています。今回は、当社で行っている調査をもとに人材不足の状況を確認し、その課題解決の一助となる人材戦略を中小企業庁が発表しているガイドラインに基づいて紹介します。



京都企業の「人材不足感」
 京都銀行と当社では、京都府内企業を対象に景気動向調査である「京銀クォーターリー・サーベイ」を実施しています。その中の調査で企業の業況感を示す業況判断DIと人員の過不足を示す雇用判断DIを調査しており、**図1**にその推移を示しています。最近では、2020年のコロナショックで業況判断DIは大幅に悪化した一方、雇用判断DIは過剰となりました。その後、経済活動の正常化に伴い、

直近の2023年8月調査ではコロナ禍前の水準まで業況判断DIは改善した一方、雇用判断DIはコロナ禍前の水準で人材不足となっていることがわかります。

昨今の人材不足を解消する手段として、中小企業庁は今年6月に「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を発表しました。特に中小企業・小規模事業者と支援機関が伴走して人材面の課題解決を目指す際に利用する目的で作成されたものです。そこであげられている3つのステップのうち、今回は最初のステップについてみていきます。

経営課題と人材課題を見つめ直す

ステップ1では**図2**のように10個の経営課題があげられています。経営者の方々が日々かかえられている、これらの経営課題の背景には人材面の課題が潜んでいることがあります。その人材面の課題を経営者自ら戦略的に対策を講じることが経営課題解決の近道になることがあります。では、どのような人材面

図2 人材課題を見つめ直すための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みず、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

出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」より当社にて作成

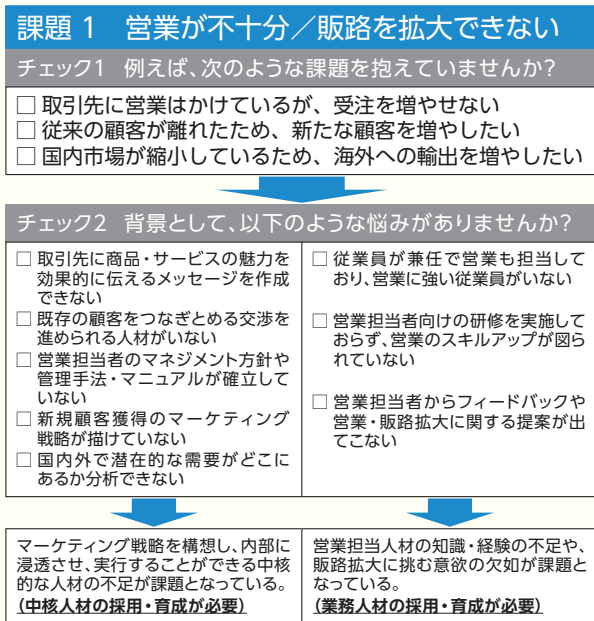
課題1のケース

課題1のケースで想定される人材面の課題を**図3**のように整理しています。まずは、次のような3つの課題をかかえていないか確認してみましょう。

- 取引先に営業はかけているが、受注を増やせない
 - 従来の顧客が離れたため、新たな顧客を増やしたい
 - 国内市場が縮小しているため、海外への輸出を増やしたい
- これら3つの課題にあてはま

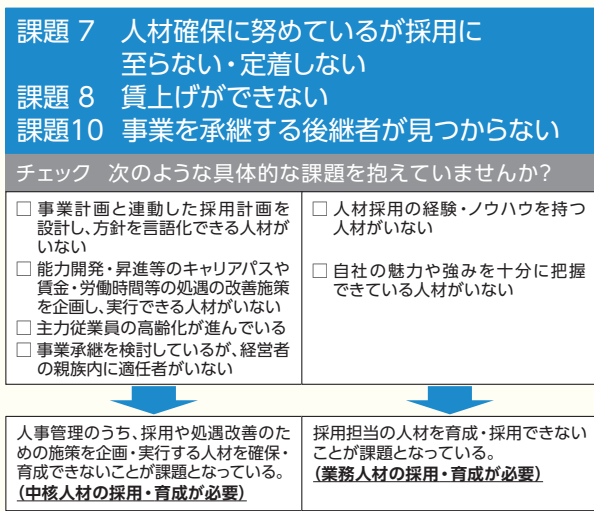
*1：業況判断DI：自社の業況について「良い」「普通」「悪い」の3項目から選択していただき、業況が「良い」とする企業の割合(%)から「悪い」とする企業の割合(%)を差し引いた指標。業況が良い際はプラスの水準が高くなる。
 *2：雇用判断DI：自社の雇用について「過剰」「適正」「不足気味」の3項目から選択していただき、雇用が「過剰」とする企業の割合(%)から「不足気味」とする企業の割合(%)を差し引いた指標。雇用が過剰の際はプラスの水準が高くなる。

図3 課題1のケース



出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」より当社にて作成

図4 課題7・課題8・課題10のケース



出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」より当社にて作成

参考ホームページ
 中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>

調査部長 榎館孝寿
 研究員 藤木雄介
 (京都総研コンサルティング)

今回のような人材の課題に対しても、お気軽にご相談いただけます。

解決ができる伴走型の総合コンサルティング業務を行っています。

DX化、海外ビジネス展開等) に対して、ワンストップで課題解決ができる伴走型の総合コンサルティング業務を行っています。

中小企業の経営課題(人材紹介・人材マネジメント、IT・DX化、海外ビジネス展開等) に対して、ワンストップで課題解決ができる伴走型の総合コンサルティング業務を行っています。

当社は、10月に(株)京都総合経済研究所から(株)京都総合コンサルティングに社名を変更しました。今までのシンクタンク機能や京銀プレジデントアソシエーション(KPA)会員ネットワークを活かした中堅・中小企業向けの総合コンサルティング事業を展開していきます。中堅・中小企業の経営課題(人材紹介・人材マネジメント、IT・DX化、海外ビジネス展開等) に対して、ワンストップで課題解決ができる伴走型の総合コンサルティング業務を行っています。

ただただと思いません。この先のステップについては次回にご紹介させていただきます。

* * *

った場合、その背景として次のような悩みはないか確認してみましょう。

たとえば、営業担当者のマネジメント方針や管理手法・マニュアルが確立していないケースや、新規顧客獲得のマーケティング戦略が描けていないケース、国内外で潜在的な需要がどこにあるか分析できないケースです。これらのケースではマーケティング戦略を構想し、内部に浸透させ、実行することができる中核人材の採用・育成が必要です。また、営業担当者向けの研修を実施しておらず、営業のスキルアップが図られていないケース、営業担当者からフィードバックや営業・販路拡大に関する提案が出てこない

ルアップが図られていないケースでは、営業担当人材の知識・経験の不足や、販路拡大に挑む意欲の欠如が課題で業務人材の採用・育成が必要です。

課題7・8・10のケース

課題7・8・10のケースで想定される人材面の課題を図4のように整理しています。次のような課題をかかえていないか確認してみましょう。

たとえば能力開発・昇進等のキャリアパスや賃金・労働時間等の処遇の改善施策を企画し、実行できる人材がいないケース

や、主力従業員の高齢化が進んでいるケースには、人事管理のうち、採用や処遇改善のための施策を企画・実行する中核人材の採用・育成が必要です。

また、人材採用の経験・ノウハウを持った人材がいないケースには、採用担当の人材を育成・採用できないことが課題で業務人材の採用・育成が必要です。

他の経営課題に関しても同じように具体的な課題を洗い出し、人材面の課題解決に何が必要か、中小企業庁のホームページに掲載されています。自社の経営課題に照らし合わせてご確認いた