

H31地域協働研究（ステージⅠ）

H31-I-15 「北上市における人口減少社会・働き方改革に即した経営環境下での中小零細企業の経営基盤強化に関する政策的支援についての調査研究」

研究提案者：株式会社北上オフィスプラザ

研究代表者：総合政策学部 近藤信一

研究チーム員：近藤研究室（総合政策学部）

<要旨>

北上市産業支援センター/㈱北上オフィスプラザでは、2018年度に北上市内の事業者を対象とする経営戦略に関するアンケート調査を実施した。本研究では、2019年度において、㈱オフィスプラザと協働研究を実施し、前述のアンケート調査の結果に基づき回答企業に対し追加的インタビュー調査を実施し、これらの調査結果から新たな支援施策について検討した。研究代表者を中心とするチームは、インタビュー調査の実施と支援施策についての検討に協力するとともに、調査研究の内容や分析手法等に経営戦略論的視点から提言作成を行い、総合政策学部産業講演会で報告を行った。

1 研究の概要（背景・目的等）

北上市は、東北でも有数の誘致企業が集積している地域であり、今後も自動車や半導体関連の企業進出が予定されている。その結果、人口減少等により全国的に労働力不足が叫ばれる昨今、北上市においても平均有効求人倍率（2018年11月現在）が2.12と岩手県1.41及び全国1.63を大きく超えていて既に恒常的な労働力不足の状況にあるが、今後も一層拍車がかかり特に地域の中小零細企業にとっては喫緊かつ深刻な経営課題となっている。また、IoTやAIを代表とする技術革新やビジネスのグローバル化、働き方改革など、地方の企業においても経営環境の変化が著しいことから、自社の強みや課題を踏まえた最適かつ現実的な経営戦略を検討する必要がある。

また北上市では、求職者マッチングを図るため「北上市企業データベース」を運営しているが、十分に活用されているとは言えず、その効果も限定的である。企業側に情報発信情報の重要性を理解してもらうとともに、より効果的な情報発信の方法が課題となっている。

2018年度、北上市産業支援センターは北上市内の1,128事業者を対象に「北上市の産業支援に関する意向調査」を実施し、363事業者（回答率32%）から回答を得た。その結果、経営課題として人材不足を挙げたのは276事業者（76%）に上っており、人材確保や生産性向上など経営基盤強化の必要性が明らかとなった。

このような背景を踏まえて、北上市内企業、特に中小零細企業の経営基盤強化に関する政策的支援を調査研究する重要性が高まっている。そこで、北上市産業支援センターの指定管理者である㈱北上オフィスプラザと本学総合政策学部の両者で、北上市の中小零細企業の経営基盤向上に向け、政策的支援策のあり方について協働研究を実施した。

本協働研究では、北上市内の企業の労働力問題の実態を明らかにし、体系的な人材確保手法を確立することを目標とした。得られた手法を北上市産業支援センターの支援活動を通じて地域の企業に還元し、人材不足の解消と経営基盤の強化、そして地域の有効求人倍率の改善を目的とした。

2 研究の内容（方法・経過等）

①研究の実施方法・取組

㈱北上オフィスプラザが2018年度に実施したアンケート調査を踏まえて、㈱北上オフィスプラザでは経営課題を深掘りするためのインタビュー調査（訪問）を実施して、今後の支援施策について検討した。

大学からは、インタビュー調査に参画するとともに、調査研究の内容や分析手法等に経営戦略論的かつ地域経済論的視点から助言を行った。研究代表者の研究室所属の学生も、若者から見た企業の魅力の掘り起こしや人材不足対策、働きやすい職場づくり等に関して助言を行うなど、本研究に参画した。なお、研究代表者は、経営戦略論の研究者であり、北上市内企業の取り巻く経営環境と内部経営資源の把握を行い、戦略策定、特に人材戦略構築に向けた戦略策定、広報戦略（情報発信手法の構築）の策定を行った。

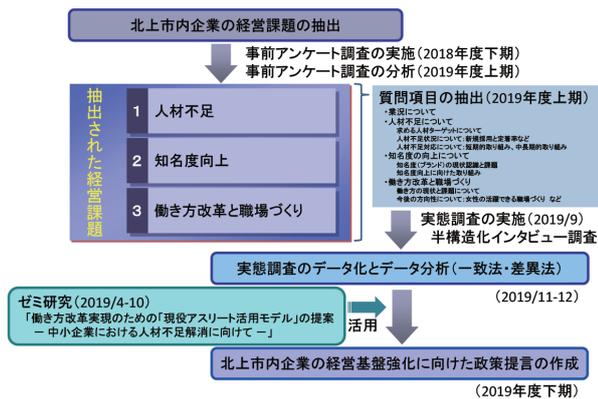
②研究の実施スケジュール

2018年度は、アンケート調査の実務を担うべき北上市の地域おこし協力隊が3名中1名しか採用できず、また採用時期も当初の2018年4月から8月になったことを受けて、アンケートの実施が当初の2018年上期実施予定から、2019年1月実施、2月集計と大幅に遅れた。そこで、地域おこし協力隊によるアンケート回答先への予備的なインタビュー調査を実施したにとどまった。

2019年度は、研究代表者が経営戦略論的見地からの助言を行うための資料収集を研究期間内に随時実施した。また、北上市内の中小零細企業への実態調査については、2019年度上期（4～9月）に実施し、その調査結果については同下期（10～3月）に取りまとめ、研究グループ内で情報共有をおこなった。その上で、北上市産業支援センターが実施したアンケート調査結果と合わせて、同下期の後半（1月～3月）に経営戦略の構築と支援施策の策定に向けて取りまとめを行った。研究成果をまとめ、総合政策学部産業講演会「-中小企業編：経営基盤強化と人材不足対応へのヒントを探る-」（日時：2019年12月23日13時00分～17時30分、

場所:アイーナキャンパス学習室1)にて報告を行った。

図表 研究実施と研究概念図



3 これまで得られた研究の成果

本研究においては、研究手法として定性的実証研究を用いて行なった。定性的実証研究とは、調査対象の質的な側面に着目した研究であり、本研究では質的データを得るためにアンケート回答企業より回答内容から抽出した北上市内企業インタビュー調査を実施した。

インタビュー調査により収集した個別データを分析し、その個別データの分析結果を用いて、調査対象である岩手県北上市の中小企業の分析と考察を行なった。

図表 インタビュー調査時の質問事項

- 業況について
 - (1)現状と今後の見通し
 - (2)経営上の課題
- 人材不足について
 - (3)求めるターゲットについて
 - (4)人材不足状況について(新規採用と定着率など)
 - (5)人材不足対応について(短期的取り組み、中長期的取り組み)
- 知名度の向上について
 - (6)知名度(ブランド)の現状認識と課題
 - (7)知名度向上のための取り組み
- 働き方改革と職場づくり
 - (8)働き方の現状と課題について
 - (9)今後の方向性について: 女性の活躍できる職場づくり

図表 インタビュー調査箇所

- ①株式会社瀬美温泉 (実施日時:R1年9月2日 11:00~12:20 担当:荒塚)
- ②株式会社小原建設 (実施日時:R1年9月2日 12:00~13:40 担当:宮崎)
- ③ハイプラ化成株式会社 (実施日時:R1年9月2日 13:30~15:00 担当:千秋)
- ④株式会社登美屋 (実施日時:R1年9月2日 15:05~16:40 担当:橋本)
- ⑤株式会社WING (実施日時:R1年9月3日 09:50~11:50 担当:宮崎)
- ⑥株式会社北日本リゾート (実施日時:R1年9月3日 10:30~12:00 担当:黒川)
- ⑦東北KAT株式会社 (実施日時:R1年9月3日 13:30~15:00 担当:黒川)
- ⑧有限会社幸和産業 (実施日時:R1年9月4日 10:30~12:00 担当:荒塚)
- ⑨株式会社平野製作所 (実施日時:R1年9月4日 15:00~17:00 担当:千秋)

注) 担当は近藤研究室の学生名

インタビュー調査データの分析から、北上市内企業の人材不足についての傾向が明らかになった。

- ✓全体的に人材不足を感じている。
 - ✓若い人材を求めている。
 - ✓新卒採用ができていない。
 - ✓新卒を採用しても定着につながらない。
 - ✓中途採用が主になっている。
 - ✓ハローワークなどの紙媒体を用いた求人を行っている
- 人材不足について、特にデータ分析で導出された特殊要

因(企業別の取組)からの提言として以下を作成した。

- ✓インターンとして外国人の学生を受け入れる。
 - ✓技能実習生として外国人を受け入れる。
 - ✓現役アスリートターゲットとした採用を行う。
- インタビュー調査データの分析から、北上市内企業の知名度の向上についての傾向が明らかになった。
- ✓BtoBの企業は知名度の低さに課題を抱えている。
 - ✓何らかの形で自社のことを発信している。
 - ◇イベントの企画・SNS活用
 - ◇芸能人とのコラボ
 - ◇新聞などマスメディアの活用
 - ◇積極的な地域の学校での企業説明会の実施

知名度の向上について、特にデータ分析で導出された特殊要因(企業別の取組)からの提言として以下を作成した。

- ✓県内と県外でのPRの仕方をかえる。
- インタビュー調査データの分析から、北上市内企業の働きやすい職場についての傾向が明らかになった。
- ✓最新のシステムを導入している(する予定)。
- ✓工場内も含め、職場環境の改善を行った。
 - ◇働きやすい職場になるよう努力している。
 - ◇A社(工場を綺麗にする・子供がいる人などを時短勤務にするなど、個々に合わせた働き方の提案)
 - ◇B社(業務効率の改善・有給休暇を取りやすく)
 - ◇C社(社内レイアウトの変更・きれいな化粧室の設置)

働きやすい職場について、特にデータ分析で導出された特殊要因(企業別の取組)からの提言として以下を作成した。

- ✓職場環境をきれいにする。
 - ◇工場をきれいにした。(A社)
 - ◇社内レイアウトを変えたり、現場にきれいな化粧室を設置した。(C社)
 - ◇最新のシステムを導入する。タブレットを導入した。(D社)
 - ◇IoT化を進めた。(F社)
 - ◇ノルマをなくす。(G社)

4 今後の具体的な展開

本研究の実施によって、北上市の中小零細企業の経営基盤強化を目的に、具体的には、企業側に情報発信情報の重要性について理解を深めるとともに、地域の中小零細企業における若者に受け入れられる情報発信方法を構築する等、支援施策の実施までの方向性を示すことができた。

得られた政策支援策は、北上市産業支援センターを通じて、地域の中小零細企業に還元し、経営基盤の向上を図る。さらに、本研究の成果は、北上市産業支援センターの支援活動を通して地域の事業者へ還元され、将来的にその効果が明確になれば成功モデルとして県内各地域の支援機関にも技術移転することで、県内全域へ成果を展開することが期待できる。