

中小企業人材マネジメント研究会（第1回）

議事概要

■日時：平成30年9月19日（水）

■場所：経済産業省別館2階227各省庁共用会議室

■概要

- ・ 昨年、地方で人手不足対応ガイドラインの講演を行った際にも、経営課題をどのように抽出するかが問題となった。今年度は課題抽出方法の具体化を進めていきたい。
- ・ 中小企業といえども、企業規模や理念・戦略等によって違いがある。今回の研究会で想定しているターゲット層はどこか。
- ・ ターゲット層を検討する切り口としては、規模や業種での区分以外にも、経営者のやる気があるか否かという観点もある。企業規模に関わらず、やる気はあるが方法が分からない企業を支援対象としてはどうか。
- ・ 課題抽出ツールの作成にあたって、どのターゲット層を狙うことが有効かも含めて議論すべきである。研究会において議論された優先順位を踏まえ、中小企業庁の政策として整理してもらいたい。
- ・ 想定される成果物について、課題抽出ツールや魅力発信ツールは作成可能と思う。一方で、人的課題特定ツールの対象を、人材マネジメント全体とすると議論が発散する恐れがある。人材マネジメント全般を取り扱うのではなく、どの切り口で分析するのかを明確にするべきである。
- ・ 過去2年間の研究会においても、長期的な目線で、人材を外部から調達してくる方法を議論してきた。長期的な人手不足解消施策としては、内部育成のみならず、外部調達した人材をいかに内部育成し活躍させるかという点も非常に重要である。
- ・ 課題抽出ツールの作成に当たっては、商工会、よろず支援拠点、銀行等、様々

な支援機関があるなかで、誰が経営者に寄り添い、当該ツールを使用するの
かを併せて考えることが、成功を左右するポイントになると考える。

- ・ 組織において、トップが1人で従業員を管理しきれるのは50名程度が限界
と考えられるため、対象となる企業としては、従業員規模が50名程度の企
業を想定していた。10名足らずの企業でこうしたツールを用いながら人材
マネジメントの検討を行うことは、実際には厳しいように思う。
- ・ 企業が成長していく過程で初めて、人事部がないことや社員を統括できる人
材がないこと、さらに内部調達が難しいことに気づき、人材を外部調達す
るためにプロフェッショナル人材戦略拠点へ相談に来る経営者が多いため、
ツールを作ること自体は良いことだと考えている。
- ・ 本研究会の射程について、ツールを作ることに加えて、ツールを使って誰
が・どのように中小企業を支援するのかという仕掛けの検討まで議論するの
か、明確にしておきたい。

本研究会には支援機関の代表格の方にも委員として入ってもらっているの
で、改善点等のご意見をいただきながらツールの作成を進めたい。ツールを
支援機関にどのように活用してもらうのか、経営者が自ら使用できるような
ツールにするのか、検討の過程において議論したい。

- ・ 本研究会で対象となる中核人材について、マネジメント系と専門・技術職系
では特徴が異なる。マネジメント系人材の場合、従業員規模30~50名以上
の企業におけるニーズが高い一方、専門・技術職系人材の場合には5名規模
の企業であってもニーズが高い。また、育成方法もマネジメント系と専門・
技術職系では異なる。中核人材の定義上、いずれも対象に含まれると考える
が、本研究会では分けて検討する方がよいか。
- ・ マネジメント系と専門・技術職系はいずれも中核人材であるため、本研究会
の検討対象から外す必要はない。各種ツールはマネジメント系と専門・技術
職系に分けて作ってもよいし、まとめられるのであればまとめればよい。
- ・ いずれにせよツールを作り、支援機関がそのツールをどのように使って中小
企業を支援するかを検討することを、本研究会の射程とする。

- ・ 人材マッチングについては、紹介料の高さが企業にとって負担になっており、紹介料の一部を補助金として交付することは効果が高い。補助金以外にも、何らかの仕組みによって紹介料を下げる事ができれば、大きな前進になるだろう。
- ・ 支援機関において経営課題を抽出するためには、経営課題を見極める力が必要と思うが、実施機関の能力要件についてはどのように考えているか。また、経営課題見極めのために独自に用いている方法があれば伺いたい。
- ・ 中小企業も業種・規模によって様々であり、経営課題の特定は非常に難しい。何かのフレームに頼るのではなく、まずは経営者の話をじっくり聞くことが重要。改善点等の本音を引き出す事ができれば、専門知識をもったメンバーや、銀行、県庁等とも連携し、経営課題の見極めを行う。また、若手社員がヒアリングを行うのではなく、ある程度社長に経営アドバイスができる人が行うことが重要である。
- ・ 100人経営者がいれば100人性格が違っているため、経営者の考えを引き出した上で経営課題を見極めるためのマニュアルのようなものはなく、話術で引き出すしかない。
- ・ そのような人材を発見すること自体、難易度が高い。よろず支援拠点では、所属しているコーディネーターに対し、どのように経営課題の抽出方法を教育しているのか。育成ツールのようなものはあるか。
- ・ 特段ツールのようなものは無い。経営者が求めている人材と本当に必要な人材が異なるケースはよくあるので、経営者の話を鵜呑みにせず、経営課題や人材像を丁寧にヒアリングしていくことが重要である。
- ・ プロフェッショナル人材戦略拠点と異なり、よろず支援拠点には支援を求める人が自ら相談に訪れる。プロフェッショナル人材戦略の場合、先方から支援を求めてくるケースは全体の1～2割程度。あとの約8割はこちらから成長の見込める企業を訪問し、目標と現状の乖離を伝えて問題提起する等して、支援を行っている。
- ・ 課題抽出について、若手社員がヒアリングを行うことは難しいというご指摘があったが、銀行には融資先の会社情報が一覧化されており、こうした既存

情報をもとにヒアリングを重ねることで、ヒアリング力も向上していく。

- ・ 銀行の協力があれば、よりスムーズに経営課題を抽出することができるが、銀行とのネットワークがないとなかなか協力が得られない。
- ・ プロフェッショナル人材戦略拠点やよろず支援拠点は素晴らしい機関であり、認知度を高めれば、支援を求める企業も増えるのではないか。
- ・ 経営者自身が自立し、補助金をもらう場合には黒字化して、地域に還元するような仕組みができれば良いと思う。
- ・ 既に経営課題について検討している企業もあると思うので、課題抽出ツールを使いたいと思うかは経営者次第ではないか。売上のみにとらわれず、社員の幸福度ややりがい等を醸成していくことも企業の役割と考えている。
- ・ 課題抽出ツールについて、経営者に対し、いきなり不安や不満を聞くのではなく、いくつか段階を踏んだ方がよいと思う。
- ・ まずは強みを聞いた方が、心を開いてもらいやすい。
- ・ 強みを答えることが難しい場合には、何が売れているのか、どこに事業主として力を入れているのかという観点から探るのがよい。
- ・ 相手との信頼づくり、人間力が重要。スキームだけでなく、課題抽出できる人材をどのように育成するかという議論も必要である。

以上