

中小企業人材マネジメント研究会（第2回）

議事概要

■日時：平成30年11月22日（木）14：00～16：00

■場所：経済産業省本館17階第1特別会議室

■概要

（中小企業における人手不足解消ステップ変更案）

- ・ 人材マネジメントは非常に広い概念なので、対象を拡げ過ぎると収集がつかないという懸念がある。研究会で扱う人材マネジメントのスコップを決める必要があるのではないか。
- ・ ツールの使用者と成果物のスコップを明確に合意したい。内部育成やフォローアップまでよろず支援拠点で行うのは難しいと考えるが、経営支援機関でPDCAを回す想定なのか。
- ・ ツールの使用者は経営支援機関であるよろず支援拠点、プロフェッショナル人材戦略拠点、商工会、金融機関とする。成果物のスコップについては、PDCAのPlanまで、すなわち内部育成やフォローアップの計画を立て、提案することまでとしてはどうか。参考として好事例を紹介することを想定している。
- ・ 中小企業経営者の平均年齢は60歳と言われているが、高齢の経営者がこのようなツールを活用するとは考えにくい。他方、若手経営者の価値観は非常に多様化しており、今までの成功パターンに沿ってこうすべきと言うのではなく、多様化していく中小企業に寄り添った、個性を生かすような視点が必要ではないか。

（中小企業における人材マネジメント全体像案）

- ・ 今回提示した人材マネジメントのフレームワークは、取り組むべき人材マネジメントとして提示するものではなく、参考情報を収集しやすいように視点を整理したもの。資料が読み手にとって、取り組むべきというような印象を抱かせているのであれば、修正する必要がある。

- ・ 中小企業の人材マネジメント全体像（資料4）のように右肩上がりの矢印を示すと、D（企業変革）を目指さなくてはならないような印象を与える。また、企業が人的ニーズを感じるタイミングとして創業期が考えられるが、別添1の4類型では創業期の企業は排除されているように見えてしまう。
- ・ 創業期の企業が4類型のどこに該当するのかを例示してはどうか。また、後継者不足も深刻な問題であり、言及すべき。
- ・ 資料4の人材マネジメント施策の例として女性従業員の活躍等が記載されているが、地方では人手不足が深刻であり、女性従業員の活躍や働き方改革等の視点は特に重要である。
- ・ 成果物のスコープは成功事例の情報提供までとする。使用者は経営支援機関を対象としつつ、事例集に関しては中小企業の経営者も対象とする。
- ・ コミュニケーションツールについて、早く現場で実証したい。若手のコーディネーターにも使ってもらいたい。
- ・ 経営者が自社の魅力を一言で表現できるかは極めて重要であり、コミュニケーションツール⑨（魅力の検討）を最初に提示するのも有効である。
- ・ 入社2, 3年目の若手にとって、コミュニケーションツールは網羅性があるぶん実施が難しいため、簡易的なコミュニケーションツールがほしい。中小企業の経営者を2時間近く拘束するのは困難であり、初心者向けというだけでなく、より短時間でヒアリングを実施するためのツールとしても活用できるとよい。簡易版については、記入例も充実させてほしい。
- ・ 通常の経営支援相談では、コアなステップに絞って30分程度で課題抽出を行うことが多く、簡易版のツールについては、慣れた経営支援者が30分程度で実施できるものが望ましい。
- ・ 経営者に記載してもらう項目と支援機関側が記載する項目が混在しているため、先方に記載してもらう項目と支援機関側の整理用の項目を分けたほうがよい。

- ・ コミュニケーションツール①（課題の事前把握）について、よろず支援拠点の分類に合わせて経営課題の選択肢を設定しているようだが、よろず支援拠点以外の経営支援機関でも使用することを考慮すると、より汎用的な選択肢にすべき。
- ・ コミュニケーションツール②（人材ニーズの有無確認）について、どこにチェックすべきか判断が難しい。人材と全く無関係の経営課題は想定されないので、単純に、経営者に課題を人材で解決したいか聞けばよいのではないか。
- ・ コミュニケーションツール④（課題発生部門の特定）について、中小企業経営者自ら自社のバリューチェーンを記載してもらうのは手間であり、コミュニケーションツール⑤（バリューチェーンの見本）を参考にヒアリングを行ってはどうか。
- ・ ツールの利用者について、よろず支援拠点、プロフェッショナル人材拠点以外に商工会や金融機関が挙げられているが、銀行の場合、人材以外にも資金繰り等多岐に亘る経営支援を行っているため、コミュニケーションツールを活用してもらうのは難しいかもしれない。

（中小企業における人材マネジメントの事例発表）

- ・ 人材確保にあたっては、優秀な人材を外部調達できれば望ましいが、企業風土に合うかどうか重要であり、内部育成を重視している。
- ・ 人材マネジメントに係る施策は、社員からのアイデアを取り入れて整備している。トップダウンで与えるだけでなく、社員の意見を実現させることで、社員が自ら実現のために動く雰囲気醸成することが重要。
- ・ 好循環を生み出す人材マネジメントを経営者が取り組むきっかけづくりのコミュニケーションツールとして活用されることを期待したい。

以上