

# 中小企業人材マネジメント研究会（第4回）

## 議事概要

■日時：平成31年1月28日（月）10:00～12:00

■場所：経済産業省本館17階 第1特別会議室

■概要

（事例集フォーマット）

- ・ コミュニケーションツールと体裁を合わせた方が、書き手が事例集を参考に記載することができ、コミュニケーションツールの普及に繋がると思う。
- ・ 企業の魅力を明示的にアピールできるよう、事例集にも企業の魅力を記載する欄を設けてはどうか。
- ・ 事例集の下部に、魅力を記載する欄を設けてほしい。

（中小企業の魅力に関する意識調査）

- ・ 専門人材のサンプルは集まらない可能性が高い。事前に出現率を確認し、サンプル数の確保が難しいようであれば、専門人材が存在する企業に直接依頼することも考えられるのではないか。
- ・ 今後、詳細な分析を実施する際には、ライフイベントとの関連性を分析するため、年齢は25-34歳／35-44歳／45-54歳／55-69歳の4分類で分析してほしい。また、年収と年齢、年収と居住地について、クロス分析を実施してほしい。例えば年齢が高いにも関わらず年収が低い場合、その人がシニアであれば、週3回で企業顧問勤務といった柔軟な働き方をしている可能性がある。
- ・ 就職・転職の際の重視条件については、東京都居住者が、どのような条件であれば中小企業に転職するか検証したい。また、企業規模の重視度具合と希望する企業規模を「中小企業（300人未満）を希望する人」「中小企業を希望するが、他の条件がよければ我慢する人」「大企業（300人以上）を

希望する人」「大企業を希望するが、他の条件がよければ我慢する人」「もともに関心がない人」の5分類で分析してほしい。なお、重視条件の分析にあたっては、加重平均だと実情が判断しにくいいため、12頁のように棒グラフで結果の内訳が判別できるようにしてほしい。

- ・ ポータブルスキルの中では、特に「想定外の条件にも臨機応変に対応する」「目標や課題を自分で設定する」「効果的なシナリオを描く」「複雑な情報やデータの評価分析」「価値観の異なるまたは利害関係の対立する社外関係者への対応を調整し、合意を得る」が重要だと思うので、特にこれらの経験が豊富な人について、より詳細な分析ができないか。
- ・ 中核人材には社外でも転用可能な能力が求められる。既存の項目では「目標や課題を自分で設定する」「価値観の異なるまたは利害関係の対立する社外関係者への対応を調整し、合意を得る」が必要な項目だと考えている。また、項目にはないが、自分の専門領域の確立が必要だと考えている。
- ・ 事業戦略タイプによって求める人材像も変化するが、物事を深く考察し周囲のメンバーを巻き込み業務を行うことが出来る人材が理想である。対仕事の項目では「責任をもって日々の判断を行う」「想定外の状況にも臨機応変に対応する」「目標や課題を自分で設定する」が特に必要な項目であり、対人に関する項目は全て重要だと思う。
- ・ ポータブルスキルについては、「全てのポータブルスキルを点数化する」「特に中核人材に必要なポータブルスキルを選定し、点数化する」の2つの方法で分析する。どのポータブルスキルが必要かは、宮島委員と宇佐川委員にご検討頂きたい。
- ・ リーダー等の役職者でも比較的経験が多いものを除き、「想定外の条件にも臨機応変に対応する」や「価値観の異なるまたは利害関係の対立する社外関係者への対応を調整し、合意を得る」といった参謀役・経営層に求められる項目を選定し、出現率を見ながら検討する。また、年収とポータブルスキルとの関連性も分析していただきカテゴリー分けして頂きたい。
- ・ プロフェッショナル人材戦略事業で紹介する人材の中には、対人能力は高くないものの技術力に優れている専門人材も多いことを認識しておく必要

がある。また、年収について言うと、同事業における成約者の平均年収は503万円であり、特に年収首都圏から離れた地方では500万円を下回ることも多いことの現状を留意すべき。

- ・ 技術力に優れている専門人材の場合、シニア層でも、過去の成果が明示できることから決定しやすい傾向にある。中小企業に転職した理由の中に、管理職になるよりも現場で研究を突き詰めたい方も多く、管理人材に比べると、中小企業に転職する際のポイントは検討が付きやすい。そのため本調査では管理人材に焦点を当てた方が良いのではないかと。
- ・ そうであれば、管理人材に焦点を絞ったと明言した方が良い。また、中核人材がどこにいるのか、所在地が明らかになると良い。

#### (報告書目次案)

- ・ 「中小企業における人材マネジメント”選択と集中”メソッド」について、図のように整理して提案することは賛成だが、モデルの名前は再考すべきである。分かりやすい日本語で、4文字程度の愛称がつけられると良い。
- ・ 本研究会の成果である、「情報整理」「方向づけ」「施策の選択」について、より端的な文言で際立たせて頂きたい。「コミュニケーションツール」という名称も再考の余地があるのではないかと。ツールの中の赤い矢印については、読み手がツール同士の関連性を誤って理解する可能性があるため、削除した方が良い。また、伴走するステップについては、「フィードバック」よりも「サポート」の方が適切である。
- ・ メソッド名は「人材確保のための選択と集中」などもう少し理解しやすい名前の方が望ましい。
- ・ 経営者を書いてみようと思わせることが重要である。本レポートのタイトルを「選択と集中」とすると、多くの方がピータードラッカーの経営哲学を思い浮かべる人が多く、誤解を招く恐れがあるため、このタイトルは変更した方が良いのではないかと。
- ・ 名称については、本メソッドの特徴である5ステップが含まれていると良い。構造は良いので、見せ方を工夫してほしい。

- ・ メソッド自体は良いと思う。商工会議所からも、短縮版を使った結果、経営課題から人材に係る課題が発見できたという意見が挙がった。
- ・ コミュニケーションツールについて、経営者向けと経営支援機関向けでは内容も少し異なるのではないか。また、デザインはもう少し改善頂きたい。
- ・ 文言は統一した方が良い。ツールは経営者向けと位置づけ、経営支援者に対しては使い方マニュアルの中で「経営者とのコミュニケーション用にご活用ください」という趣旨を補足すれば良いのではないか。名称については、課題が明確になること、打ち手を絞り込めることが表現できるものが良い。

(想定される課題)

<ツールの普及・啓発に関して>

- ・ プロフェッショナル人材戦略事業でも活用するよう、経済産業省から内閣府に依頼してはどうか。拠点によっては参考にし、また活用することも有効ではないかと考える。
- ・ ツールを利用して成功した事例を収集することが重要。仲介機関にツールを使用してもらい、ツールを改善しつつ事例を収集してもらう仕組みを構築すべき。よろず支援機関や商工会議所等、既存のリソースを活用しつつ、事業を通じて地域の産業特性や人材の偏りも分かる等、インセンティブが働く仕組みを作れると良い。また、本事業と類似した企業人手不足対策事業でもツールを使用してもらいたい。
- ・ 銀行の担当者にもツールを利用してもらってはどうか。

<経営支援機関のサポート力向上>

- ・ 経営支援機関に能力差があるため、講習会など手厚いレクチャーが必要になると思われる。
- ・ 経営支援機関向けの研修プログラムは、ツールを座学研修で説明し、実際に相談者に対しツールを利用してもらった後、フィードバックを繰り返す実践型プログラムが良いのではないか。

＜中小企業への自発的な取組みの促進に関して＞

- ・ ミラサポを活用するのが良い。
- ・ 認知度を高めるため、商工会議所の会報誌に何度か掲載してもらおう等、粘り強い取組が必要。
- ・ 経営者向けに研修を実施することで、自走できる経営者もできると考えられる。また、ツールの普及・啓発にもつながると思う。

以上