

# 中小企業人材マネジメント研究会（第3回）

## 議事概要

■日時：平成30年12月19日（水）14：00～16：00

■場所：経済産業省別館3階 310各省庁共用会議室

■概要

（中小企業における人材マネジメント全体像改訂案）

- ・ 事業承継は、事業戦略タイプとは次元が異なるので、別途、事業承継に該当するか否かという欄の追加が必要ではないか。
- ・ 中小企業の3分の1が事業承継に関する問題に抱えていることを踏まえると、より積極的に記載する必要があると思う。ただし、研究会の時間も限られているため、事業承継への対策や具体的な取組については、時間的制約も考慮しながら検討する必要がある。

（コミュニケーションツール改訂案）

＜短縮版コミュニケーションツール（以下「短縮版ツール」という）全般に関して＞

- ・ 詳細版コミュニケーションツール（以下「詳細版ツール」という）の内容を網羅しており、全体的には良い出来と思うが、記入すべきことがわかりづらいので、改善の余地があるのではないか。
- ・ 「推奨される人材マネジメント施策」から「職場環境」の流れに違和感がある。また、「設備・テクノロジー」は、「会社の現状」と隣接させた方がよい。
- ・ サービス業、特に飲食店については、本社での一括採用ではなく店舗ごとに採用するため、このフォーマットでは書きづらい。
- ・ 経営者との会話を膨らませるツールとして有効であると思う。
- ・ 経営者と経営支援者の間には課題認識のギャップがあり、コミュニケーション

ョンツールを通じ、ギャップが明らかになることは有益である。ただ、本来経営支援を行う際には、業界や市場の特徴や、競合他社の動向にも留意する必要がある。客観性を担保するためには、それらについても経営者の認識をヒアリングする必要があるのではないか。

- ・ 経営者に自社の強み・弱みを聞き出すことも記入の際に役立つのではないか。また、質問構成をフローチャート式にしてはどうか。

#### <課題の把握に関して>

- ・ 「会社の目的・特徴」の記入スペースが狭いと感じる一方、「会社の現状」と「経営課題」は内容が重複してしまい、分けて書く必要性が感じられない。
- ・ 「会社の目的・特徴」について、漠然としていて何を記入すべきか分かりづらい。
- ・ 「会社のあるべき姿」という表現は漠然としているため、例えば、「5年後あるいは10年後の目標」といった表現の方が記入しやすいのではないか。

#### <解決策の提案に関して>

- ・ 「外部化」が何を指しているのか分かりにくい。アウトソースの意図であるとしても、「内製化」と同様に「技術」「人材」の2つに分けられるはずであり、記入しづらい。
- ・ 「解決の方向性」について、「内製化」を「技術」と「人材」で分けることに違和感がある。

#### <職場環境に関して>

- ・ 誰に対しての「覚悟してほしいこと」であるのか、対象が分かりづらい。
- ・ 項目の粒度を落とし、福利厚生や教育制度等、内容が具体的である方が記入しやすい。

#### <所要時間>

- ・ 既に社長に対して1時間以上かけてヒアリングを実施した事例について記入したため、問題なく30分程度で記入することができたが、初対面の相手

にヒアリングしながら作成した場合の所要時間も検証する必要がある。

- ・ 新人に近い社員は流れに沿ってヒアリングするだけなので、1時間以内でできるだろう。他方、ベテラン社員の場合は本質まで追及するので却って記入に時間がかかると考えられる。

#### <その他>

- ・ 資料3の人材マネジメント全体像を併せて配布すれば、より記入しやすくなるのではないか。
- ・ 詳細版ツールを必要なところだけ使用することで記入する実施時間を短縮できるのではないか。
- ・ 短縮版ツールの当初の想定通り、より深堀が必要な個所については、補完的に詳細版ツールを使用することが考えられる。
- ・ 詳細版ツールがよくできているので、短縮版ツールだけでなく、ぜひ詳細版ツールの実証も進めたい。

#### (よろず支援拠点における経営支援)

- ・ 人手不足対策については、相談者の人手不足感に対し、ボトルネックを見つけてあげることが重要。ゼネラリストが顕在化している問題を整理して原因を分析し、それぞれの課題に対してスペシャリストが具体的な支援を行うという複合的な支援体制の構築が必要である。
- ・ 問題の整理について、研修等を行っているのか。また、ボトルネックの分析については、チームで議論しながら進めているのか。
- ・ 問題の整理に関しては、コンサルタントとしての基礎スキルと捉えており、特別な研修は実施していない。また、問題の整理からボトルネックの分析については、基本的には一人で実施する。特定された原因に対し、社会保険労務士等のスペシャリストと解決策を検討することもある。
- ・ コミュニケーションツールについては、課題を整理するだけでなく、具体的な課題解決に繋げることが重要である。

(中小企業の魅力に関する調査票)

- ・ 既存調査によれば、企業規模を気にするのは大学新卒や留学生くらいで、女性やシニアは基本的には気にしない傾向がある。但し、既存調査では回答者を属性でしか区別できず、中核人材かの判別は困難である。今回の調査では、中核人材か否かを判別するため、求職者の属性に就業先での職種を入れてはどうか。また、東京の中小企業は他の地域の中小企業よりも知名度や年収等が高い企業が多いので、地域差も見ることができた方がよいかもしれない。
- ・ 中核人材かどうかの判別を行う基準が現在明確ではないため、判別基準をどのように設計するかを検討が必要だが、単純に働き方、年齢で限定することは好ましくないと考える。
- ・ 現在、対人・課題対応能力、組織やプロジェクトのマネジメント能力等のポータブルスキルを測定し、中核人材を判別できるかどうか実証を行っている。どのように中核人材を判別するか、まだ完全に整理できていないが、中核人材の場合は能力だけでなく意欲も重要なので、就業先でのコミットメントへの意欲や覚悟は項目として聞く予定である。
- ・ 中核人材の判別基準として、調査票の中でも就業先でのコミットメントへの意欲や覚悟についても聞いてはどうか。
- ・ 既存調査と差別化するため、今回の調査では中核人材にフォーカスする必要があるのではないか。

以上