

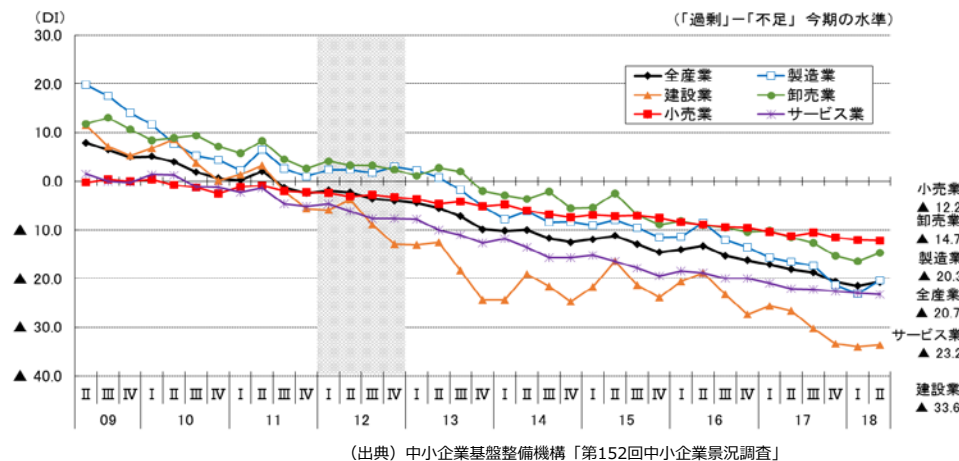
中小企業の人材マネジメントについて ～中小企業の人材政策について～

平成 3 0 年 9 月 1 9 日
中小企業庁経営支援課

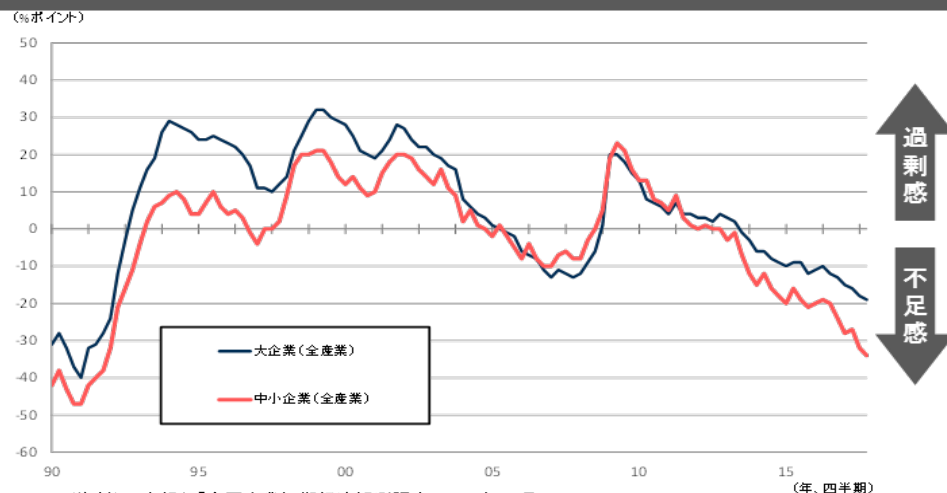
1. 中小企業の人手不足の深刻化

- あらゆる業種で、人手不足感が強まっている状況。
- 特に中小企業では、深刻化する人材不足は経営上の大きな不安要素。離職率の高さ（定着率の低さ）も課題。

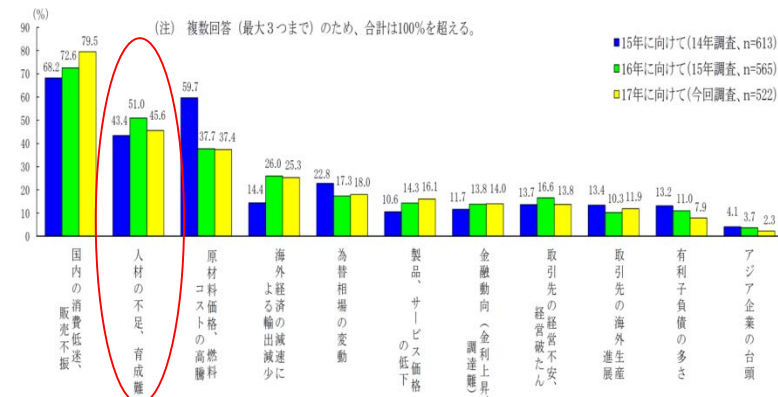
人手不足DI推移



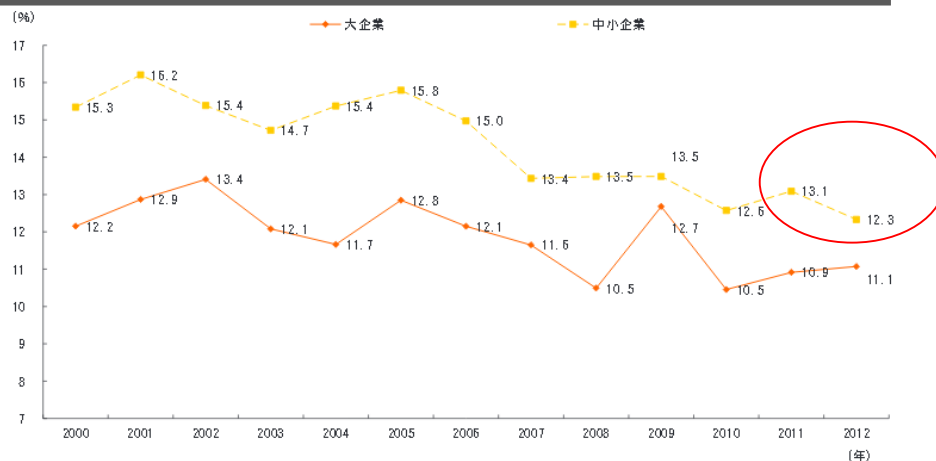
中小企業の従業員過不足DIの推移



中小企業の経営上の不安要素

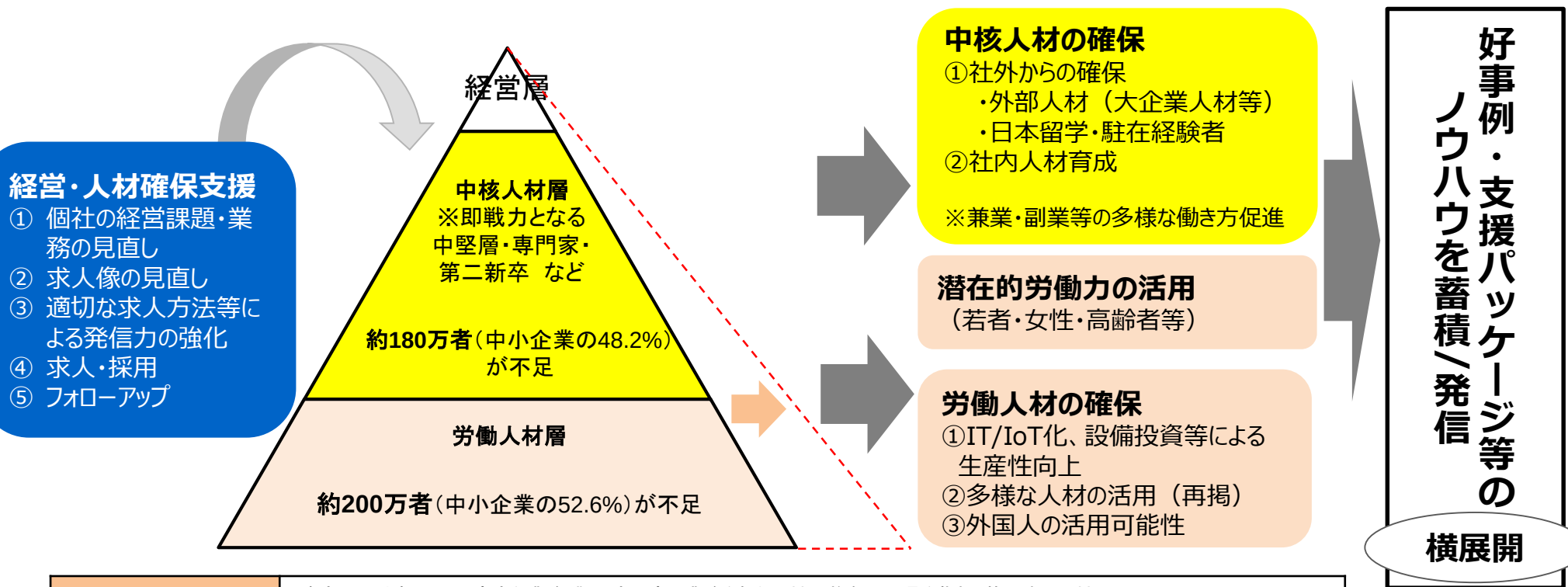


大企業、中小企業の離職率の推移



2. 中小企業の人材対策の考え方

- 人材は経営の要であり、経営トップによる経営戦略そのものの見直しが必要であるため、経営課題・業務の見直しを踏まえた求人像の把握をした上で、求人方法等発信力を強化すべく支援。
- 労働人材については、IT/IoT化・設備投資等による生産性向上を促進するとともに、潜在的労働力（女性高齢者・外国人等）など多様な人材の活用を促進する。
- 中核人材については、外部人材の確保や社内の人材育成について支援を行う。



中核人材	・各部門の中枢として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材 ・複数の人員を指揮・管理する人材 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材
労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材

3. 人材対策の検討①：

中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会：人手不足対応ガイドライン（平成28年度）

- 人手不足対応に関し、**100を超える中小企業の好事例**を集め、そのエッセンスを抽出した「**人手不足対応ガイドライン**」（**3つのステップ**）を2017年3月にとりまとめ。
- 人手不足対応について、求人のみならず、①**経営課題/業務の見つめ直し**、②**生産性や求人像の見つめ直し**、③**（働き手の立場に立った）職場環境の改善等**、**総合的に取り組む**ことの重要性が示された。

人手不足ガイドラインのポイント

1. 人手不足対応への基本的な考え方 ～人手不足を成長のチャンスに～

- (1) 経営課題として深刻化する人手不足を**変革・成長のための機会と捉え直す**。経営者次第で**変革が進む可能性**。
- (2) 女性・高齢者・外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった**職場環境整備**により**人材を確保**
- (3) **ITやロボット等の設備導入**や**業務改善・人材育成等**により**生産性を向上**

2. 人手不足対応に取り組むための3つのステップ

ステップ1：**経営戦略/課題の優先度を再確認**した上で、人手が不足している**業務**を見つめ直す（業務細分化等）。

ステップ2：**業務に対する生産性**（IT・ロボット等（ハード）と段取変更等（ソフト）の両アプローチ）に加え、**業務に対する求人像**を見つめ直す（求人像の拡大、明確化等）。

ステップ3：働き手の立場にたって、**求人方法**（自社PR・採用手段等）を見つめなおすとともに、**職場環境の改善**を図る

<中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会>

【委員】（座長） 今野 浩一郎（学習院大学経済学部経営学科教授）
海老原 嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）
苧野 恭成（全国商工会連合会総務部長）
島貫 智行（一橋大学商学研究科准教授）

宇佐川 邦子（リクルートジョブズリサーチセンター長）
及川 勝（全国中小企業団体中央会事務局次長兼政策推進部長）
小林 治彦（日本商工会議所産業政策第二部部長）
原 正紀（株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役社長）

4. 人材対策の検討②：

我が国産業における人材力強化に向けた研究会・中核人材確保WG

- 人手不足の深刻化や第四次産業革命などの構造的変化が起こる中、価値創出の源泉である人材力を強化し、人材の最適活用を実現していくために、「人材力研究会」及び2つのWGを2017年10月に設置。①働き手、②育成主体としての企業（大企業等）、③受け入れ主体としての企業（地域・中小企業等）、④労働市場（仲介支援機能）の各側面をトータルパッケージで議論。
- 中核人材確保WGでは、特に人材不足に悩む地域・中小企業の観点から課題と取り組むべき方向性を議論。

人材力研究会

（我が国産業における人材力強化に向けた研究会）

一体的に検討

人材像WG

求められる人材像と送出し企業（大企業等）の役割を提示

中核人材確保WG

中小企業が取り組むべきステップと必要な支援、エコシステム構築に向けた検討

中核人材確保WGの報告書（案）骨子

（受け入れ主体）
中小企業

（1）多様な人材活用方法の検討の必要性

- 終身雇用型のフルタイム採用だけでなく、副業・複業・出向等多様な働き方を許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保、社内人材の育成等様々な方法について、経営状況や課題に応じて柔軟に検討する必要。

（2）中小企業が人材確保のために取り組むべきステップ

- 求人・採用活動だけでなく、「経営戦略や課題・業務の見直し」を通じた「求人像の明確化」や、人材確保後の「職場環境の見直し」に総合的に取り組む必要。
- その上で、（求人情報以外の）企業の魅力や地域で働くことの魅力を働き手目線で発信することが重要。

仲介支援機能
労働市場

（1）仲介支援者の機能

- 中小企業等の中核人材確保に必要不可欠な仲介支援者は、経営支援（経営戦略・課題や業務の見直し）と求人採用支援、採用後のフォローアップを総合的にシームレスに提供する必要。

（2）持続的なスキーム

- 自律的に持続可能な人材確保の手段（スキーム）を確立していく必要。スキームとしては、多様な形態が考えられるが、求める人材や人材確保にかけられる時間、コスト等を踏まえつつ、企業が選択できる状況を創出していく必要。

（送り出し企業）
働き手

（1）「一歩踏み出す」仕組み作り（顕在的母集団形成）

- 働き手が中小企業等や地域で活躍しようと、実際に一歩踏み出すための仕組み作りが必要。企業に勤めながら、プロボノ活動や出向、副業・複業を行うことや、学生時代にインターンシップを行うことは一つのきっかけになりうる。

（2）学びの機会の提供（潜在的母集団形成）

- 働き手が、中小企業等や地域で活躍できるように、キャリア・オーナーシップと「社会人基礎力」を身に着ける機会を提供する必要。

<人材力研究会メンバー>

【座長】

今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授（「中核人材確保WG 座長」）

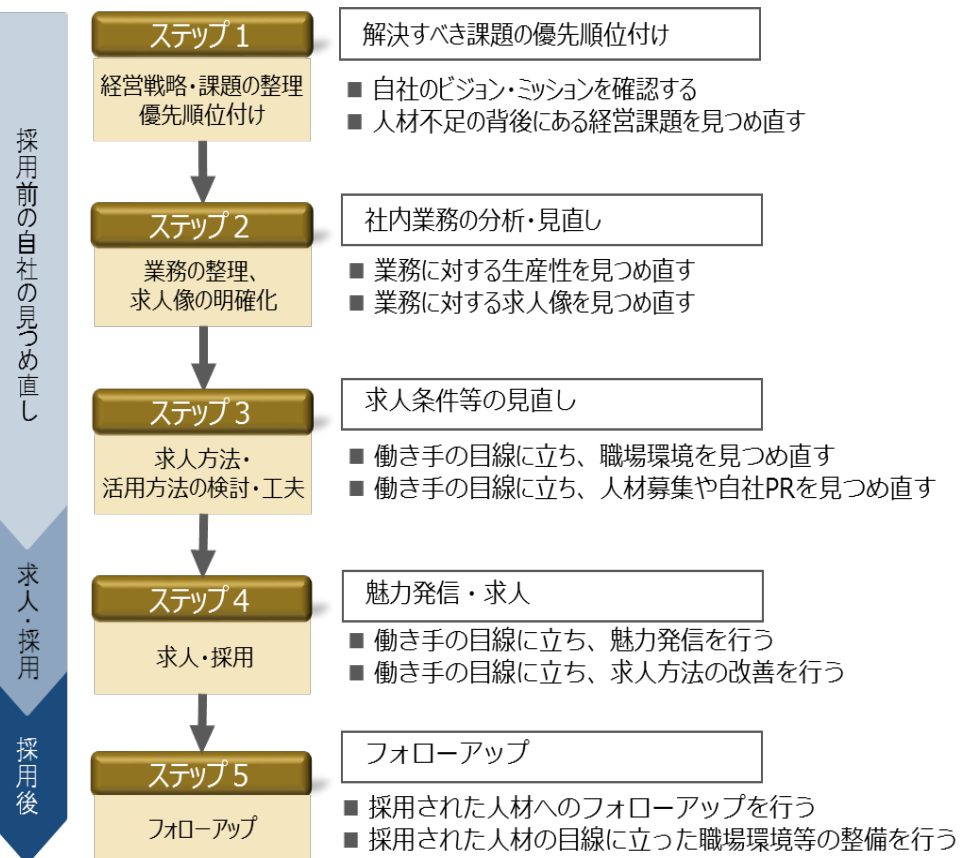
【委員】

宇佐川 邦子 株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長
小城 武彦 株式会社日本人材機構 代表取締役社長
垣見 俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長
諏訪 康雄 法政大学 名誉教授（「人材像WG 座長」）
西村 創一朗 株式会社HARES 代表取締役
水谷 智之 一般社団法人地域・教育魅力化プラットフォーム 代表理事
宮島 忠文 株式会社社会人材コミュニケーションズ 代表取締役社長
米田 瑛紀 エッセンス株式会社 代表取締役

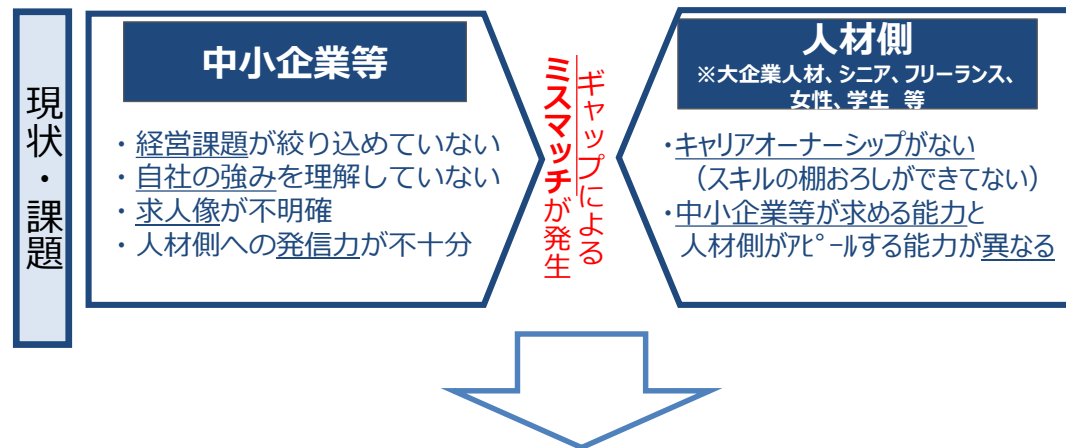
4. 人材対策の検討③：シームレスな支援の必要性

- 中核人材が中小企業で活躍するためには、①中小企業側と②人材側（働き手）の双方の間に存在する情報の壁（ギャップ）を取り除く必要。
- このため、仲介支援者が、①中小企業に対する経営支援、②人材確保のために行う求人採用支援を連続的に行うとともに、（中小企業・人材双方に対する）採用後のフォローアップまで継続的に取り組むことが、重要。 → シームレスな支援の必要性

中小企業が取り組むべきステップ

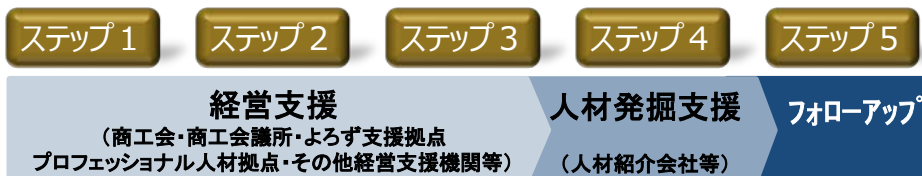


仲介支援機関に求められる役割



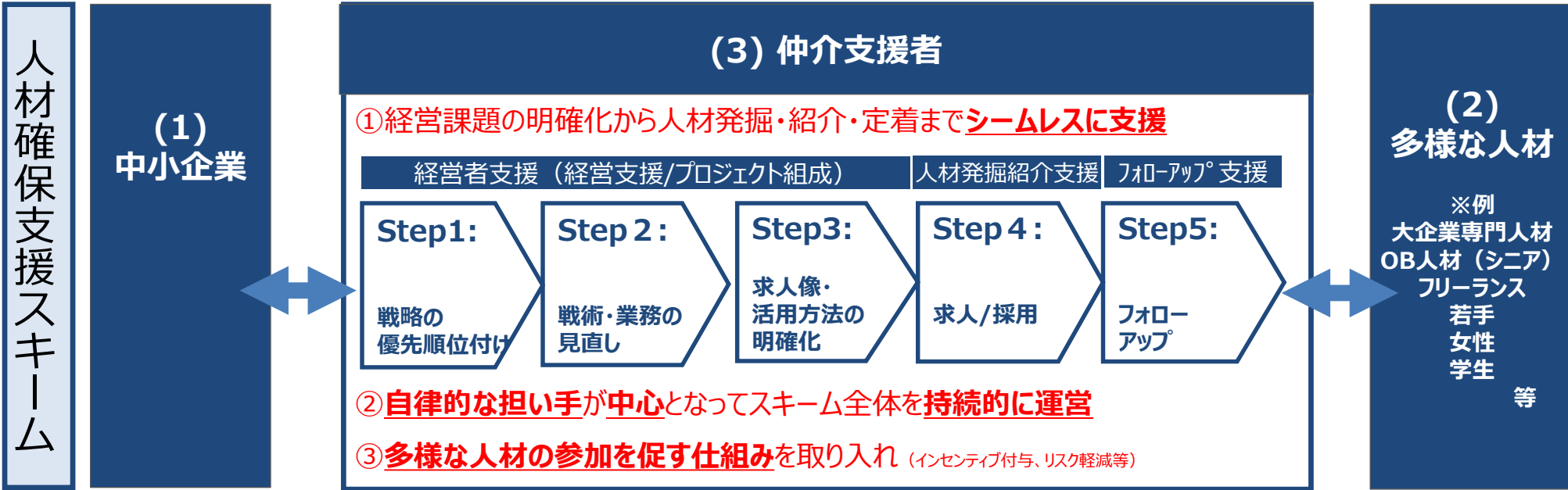
シームレスな支援の必要性

- (1)①経営者支援と②人材発掘紹介支援を連続的に行うことが重要
(2)採用後のフォローアップの継続的実施が定着率向上に有効



5. 【人材確保】 持続可能な中核人材確保スキーム：実証の実施

- 中小企業等で多様な人材が中核人材として活躍できるよう、持続可能な人材確保スキームを検討し、成功事例を創出する。
- 具体的には、(1)中小企業が(2)多様な人材を、多様な形式で活用（継続型（定常型）の採用のみならず兼業・複業（副業）などのプロジェクト型（期間限定）の採用も含む）するための(3)仲介支援者による人材確保支援スキームを実証する。



人材活用方法	④人材側の働き方や企業側の経営状況等に応じた、 <u>多様な人材活用方法</u> を想定	
	中小企業	人材
	継続（定常）型	転職（フルタイム勤務）
	プロジェクト（期間限定）型	兼業、副業、出向、プロボノ活動 等

5.【人材確保】 持続可能な中核人材確保スキーム：7スキームの概要

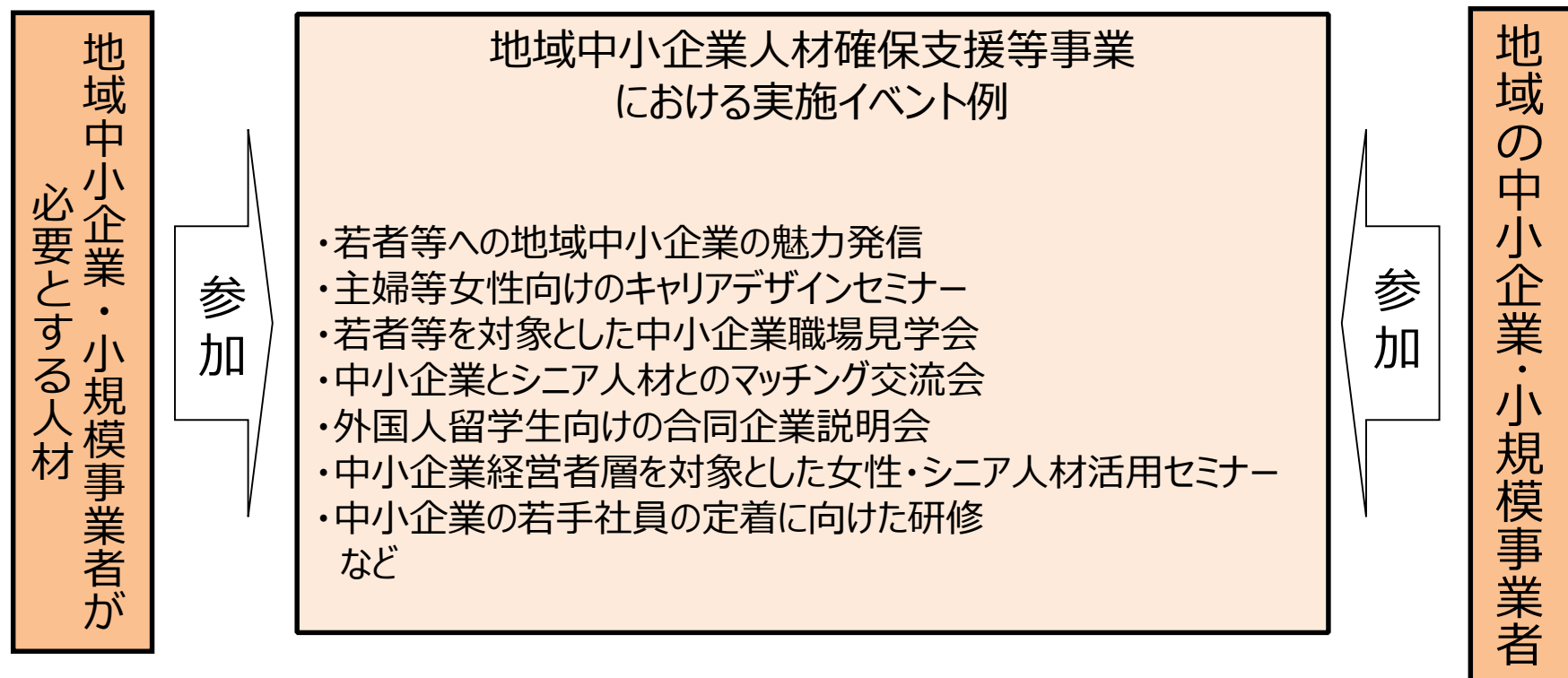
- 中小企業が、多様な中核人材を、多様な形で活用するため、仲介支援者を通じた人材確保の仕組みを構築するための取組を実証中（※本年度7スキーム）。

事業者/ 団体名	テーマ	地域
大阪市都市型 産業振興センター	<u>事業承継</u> を支援するための人材（二代目の右腕や番頭となる人材等）の確保の仕組みの構築	大阪市内
大阪労働協会	<u>大企業の専門スキル（広報・人事）人材</u> の中小企業への送り出し（兼業、副業、出向等）の支援	大阪府、京都府
信州大学	<u>リカレント教育と客員研究員制度を活用</u> した中核人材の地域定着支援	長野県内
パーソルキャリア	<u>地域機関等</u> 、N P O 法人等の中間機関と連携したモデル	福島県、宮城県
ビズリーチ	中小 <u>スタートアップ企業等での兼業・副業</u> を通じ、 <u>創業人材</u> の輩出	主に都内
RCF (※東日本大震災からの復興のため設立された一般社団法人)	地域の支援機関等と連携した <u>「地域の人事部」機能</u> を創出	岩手県北上市、岐阜県関市
YMFG ZONEプランニング	<u>金融機関ネットワーク</u> （山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）の <u>事業性評価</u> を通じた人材獲得	広島県、山口県、福岡県

6. 【人材確保】 地域中小企業の人材確保支援：各経済産業局によるマッチング支援

- 地域内外の若者・女性・シニアといった多様な人材から、地域の中小企業・小規模事業者が必要とする人材を発掘し、マッチング等を支援。

※合同企業説明会等のマッチングイベント、経営課題/求人像明確化・定着・職場環境の整備についてのセミナー等



【経産局の人材確保支援：例】

1. 調査
・実態把握、ニーズの確認
- 2. セミナー
・経営課題/求人像明確化
- 3. 魅力発信
・企業ミッション、地域貢献等を人材側へ発信
- 4. マッチング
・合同説明会

7.【人材育成】 中小企業従業員向けリカレント事業

- 中小企業等が中核人材に求める能力と専門知識を従業員の業務や環境に応じて提供。
- EdTechを活用し、時間や場所にとらわれない多様な学びのスタイルを提供。
- 受講履歴等を一元管理可能とし、受講者や受講者が属する企業の経営者・人事担当者に理解度を可視化。

1 カリキュラム

ビジログでは、将来、企業の事業活動の中核的な役割を担う人材に必要な「専門知識」やその土台となる「キャリア・オーナーシップ」と「社会人基礎力」が学べます。



1 キャリア・オーナーシップ

「仕事を通じてどうありたいか、どのように自己実現したいか」をひとりひとりが考え、納得のいくキャリアを築く行為がキャリア・オーナーシップです。

2 社会人基礎力

「前に踏み出す力」「チームで働く力」「考え抜く力」、社会人基礎力は「人生100年時代」で役に立つ力をいいます。

3 専門知識

中小企業にとってすぐに役立つ7つのテーマを受講できます。

「専門知識」の7つのテーマ

- (1) 現場を一新させる「人手不足解消術」
- (2) 仕事の効率をアップさせる「生産性向上術」
- (3) お客様をファンにさせる「情報活用術」
- (4) 会社を注目させる「広報宣伝術」
- (5) 売上をアップさせる「営業販売術」
- (6) お客様を感動させる「サービス向上術」
- (7) 社員のやる気をアップさせる「人づくり術」

※「専門知識」をより深めるためには、その土台となる「キャリア・オーナーシップ」と「社会人基礎力」を同時に身に付けることが重要です。

2 選べる学習スタイル



ウェブ型



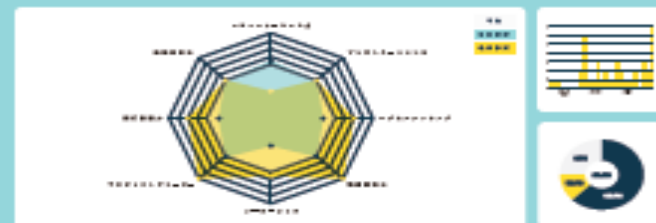
双方向ライブ型



ワークショップ型

EdTech(テクノロジーを活用した教育技法)を活用し、時間や場所にとらわれない多様な学びのスタイルを提供します。※講義形式でのワークショップも選択できます。受講者の環境・状況に合わせた学習が可能です。

3 学びを可視化して、学習効果を高めます。



受講履歴等を一元管理とし、受講者の理解度・進捗を可視化します。

9.【人材育成】 中小企業大学校における中小企業事業者・支援担当者等への支援

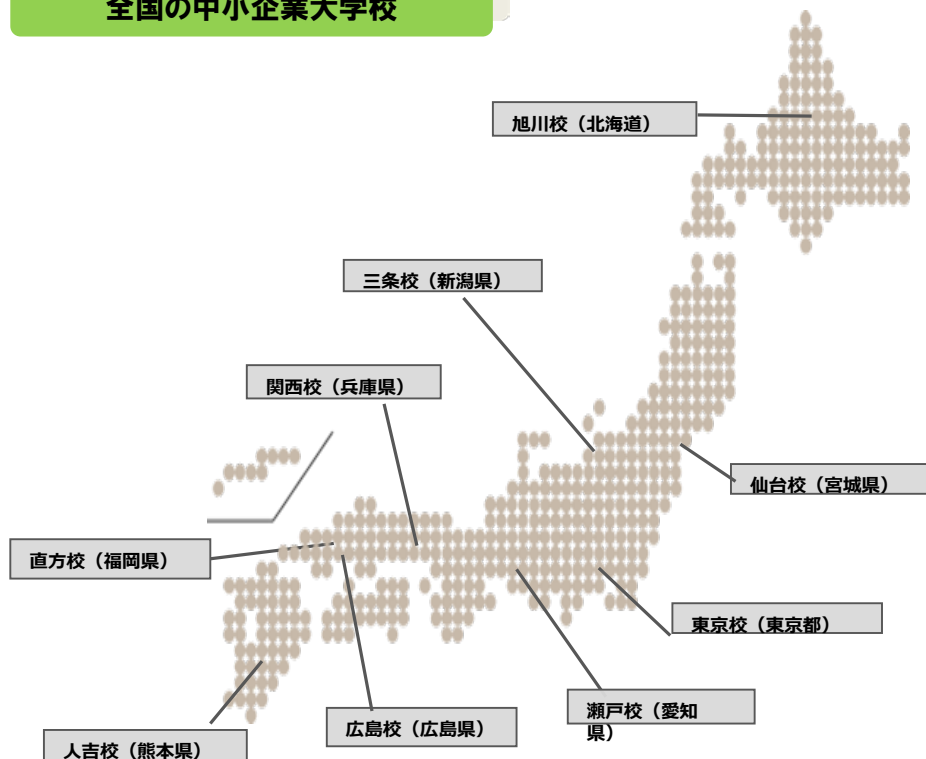
- 全国9か所中小企業大学校(中小企業基盤整備機構)において、中小企業者及び中小企業支援担当者に対する研修事業を実施。

※研修分野：経営戦略、販売・営業力強化、生産管理 等

※延べ65万人（中小企業者50万人、中小企業支援担当者15万人）が受講。

平成29年度は、「中小企業を支援する者」と「中小企業者」等を対象に512回の研修を実施し、計14,523名が受講。

全国の中小企業大学校



中小企業者等対象

中小企業者等研修 (平成29年度：383回、10,331人) 中小企業の経営者・管理者が主

【業種】
製造業：5割
卸売・小売業：2割
サービス業：1割
建設業：1割
その他：1割

【従業員規模】
～20人：2割
21～100人：5割
101人～：3割

研修 (例)

経営戦略・経営革新

販売・営業力強化

生産管理

財務管理

経営者等の能力開発

工場管理者研修

経営管理者研修

経営後継者研修

研修分野例

中小企業支援担当者等対象

中小企業支援担当者等研修
(平成29年度：129回、4,192人)
商工会・商工会議所等の職員が主

中小企業診断士養成課程

研修 (例)

基礎研修

専門研修

上級研修

10. 中小企業人材マネジメント研究会：目的

- 中小企業の競争力強化、人材不足の解消に向けた採用力強化を実現するために、社内人材の適正な配置・育成・処遇等、中小企業ならではの「人材マネジメント」の在り方について検討する必要がある。
- このため、有識者からなる研究会を組成し、中小企業における人材マネジメントの在り方、中小企業における人材のプロフェッショナルの育成・導入、中小企業の魅力発信などについて検討を行う。
- ※外部からの支援な場合は必要な事項等は洗い出し、アウトソース化も含め、中小企業における人事機能の在り方を検討するとともに、行政が行うべき支援策について検討を行い、具体化（実証も含め）する。

研究会の構成

研究会の委員は、以下の観点を踏まえ、学識者、経営者、専門家等から選定する。

- ① 中小企業の人材マッチング・人材マネジメントの調査実績があり、知見・専門性を有すること
- ② 中小企業において人材の確保・活用に積極的で、企業を経営していること
- ③ 中小企業の経営・人材に関わる支援の実績があり、経営・人的課題に精通していること

10. 中小企業人材マネジメント研究会：射程

- 平成28、29年度の研究会等の成果である「人手不足解消の5ステップ」に紐づけ、人的課題特定ステップ（＋手法）を検討。

※人的課題抽出方法をメインで検討。但し、全ての中小企業に適した普遍的解決策はないため、論理的に体系立てシンプルなステップに整理。

