

中小企業庁「地域中小企業人材確保支援等事業」
中小企業人材マネジメント研究会 第1回資料

平成30年9月19日

- I. 「中小企業人材マネジメント研究会」の進め方
 1. 人手不足解消の5(3)ステップと、今年度の課題
 2. 「中小企業人材マネジメント高度化」の全体像
 3. 人的課題特定ステップの検討イメージ
 4. 想定されるゴールイメージ
 5. 実施スケジュール案
 6. 「中小企業人材マネジメント研究会」に係るテーマ案

- II. 人材マネジメントと人事機能の必要性
 1. 中小企業における人手不足の状況
 2. 企業規模別人手不足の状況
 3. 人材不足への対応方法
 4. 中小企業における人事機能の実態
 5. 中小企業における人事機能の担い手

- 【渋谷委員による経営支援事例の発表】**

- III. 課題抽出に係る各種検討
 1. 過去研究会における課題抽出プロセス
 2. 課題抽出に係るヒアリング
 3. 経営課題抽出の全体像
 4. 課題抽出ツールの目的
 5. 課題抽出ツールの運用試案
 6. ご検討頂きたい事項

1. 人手不足解消の5(3)ステップと、今年度の課題

- 平成28、29年度の研究会において、人手不足解消の5(3)ステップについて検討
- 今年度は、外部調達など短期的な視点のみならず、内部育成を含めた長期的な観点から必要となる人材マネジメントの在り方を検討

人手不足解消の5(3)ステップ

成果物

今年度の課題

	ステップ	内容	成果物	今年度の課題
人手不足研究会にて定義 (平成28年度)	ステップ1	戦略の優先付け (経営課題を見つめ直し、課題の優先順位付け)	多様な働き手が最大限能力発揮できる職場づくりや、生産性向上を通じた人手不足対応への支援策について、3つのステップごとに整理	<ul style="list-style-type: none"> 経営者自ら課題整理することができる「課題抽出ツール」の作成及び実証 支援機関が伴走する仕組みの実証 人材マネジメント(外部調達/内部育成)上の人的課題の解決 <ul style="list-style-type: none"> 人材を外から調達する際の効果的なマッチング手法の検討 (多様な人材の活用、魅力発信の強化など)
	ステップ2	戦術・業務の見直し (ヒト・モノ・カネ・情報などをどう「やりくり」するか)		
	ステップ3	求人像・条件の明確化 (働き手の目線で人材募集や職場環境を見つめ直す)		
人材力研究会にて追加 (平成29年度)	ステップ4	求人・採用	中核人材の確保に向けた施策(主に採用・定着)についてステップごとに解説	<ul style="list-style-type: none"> 内部育成を推進する、人材の発見・育成方法の検討 人的課題解決の担い手の検討(人事機能の内製化/外部化)
	ステップ5	採用後フォローアップ		

深掘り

深掘り

新規

2. 「中小企業人材マネジメント高度化」の全体像

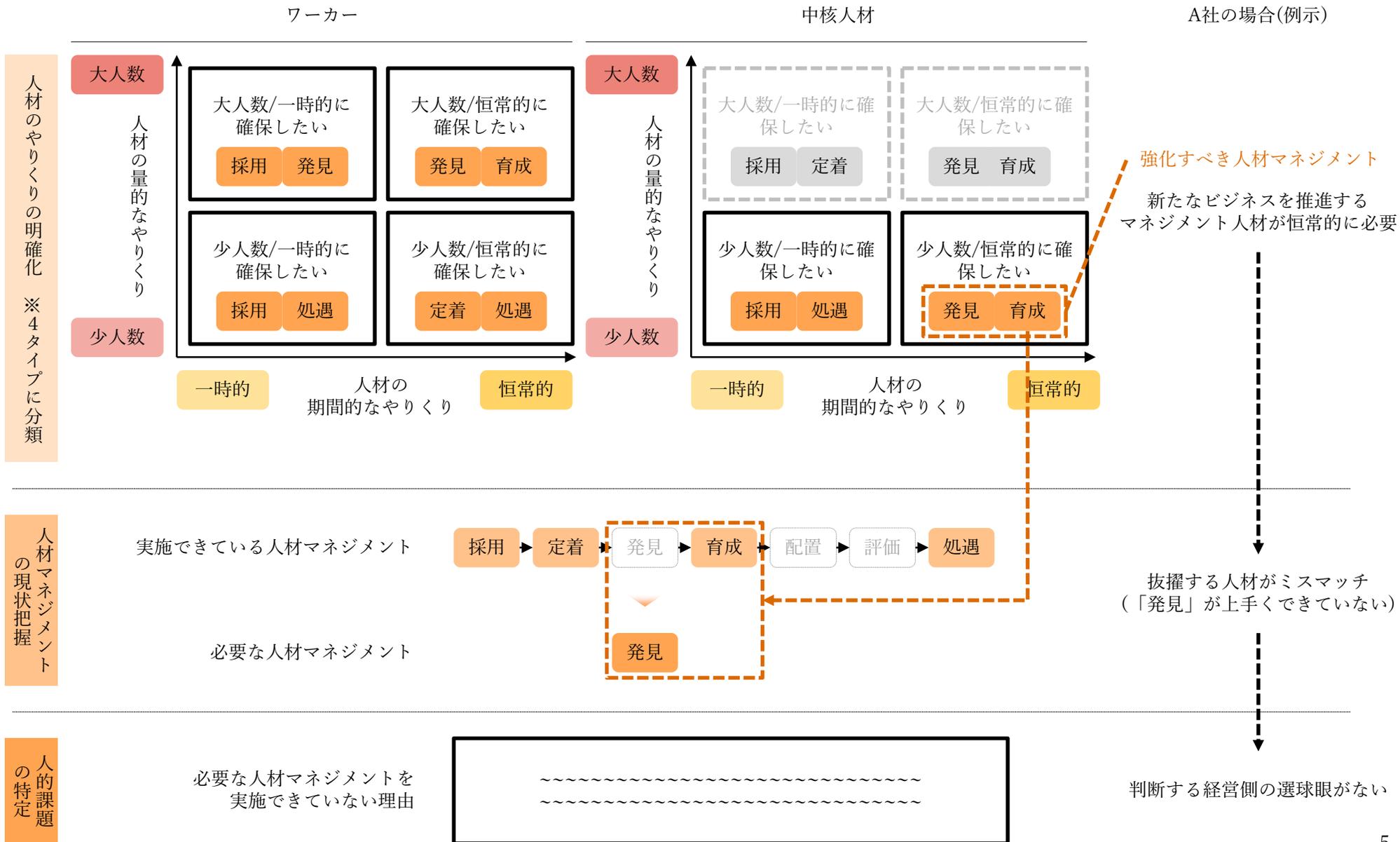
- 今年度の研究会では、企業個々の抱える「経営課題」に応じた中小企業の人材マネジメントの在り方を検討
- 過去研究会における「経営課題抽出ステップ」に加えて、新たに「人的課題特定ステップ」「課題解決策の検討」の2つを検討

人手不足解消の5ステップ ※中小企業の人材マネジメントの在り方

成果物



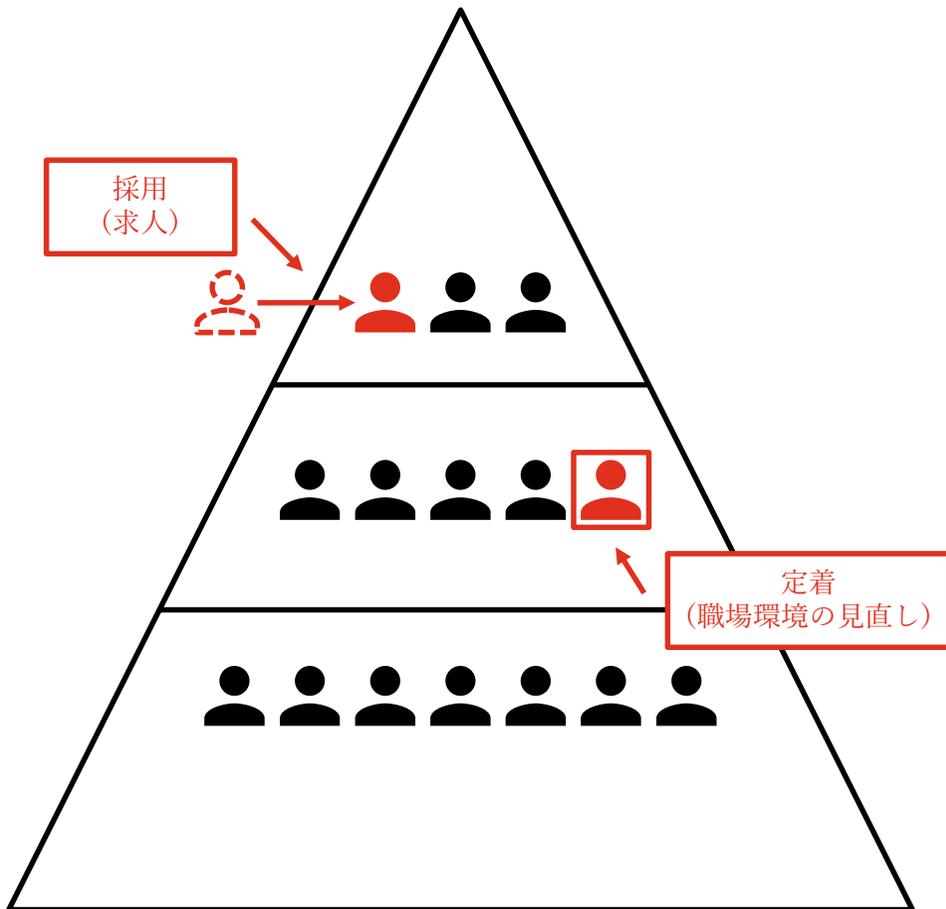
3. 人的課題特定ステップの検討イメージ



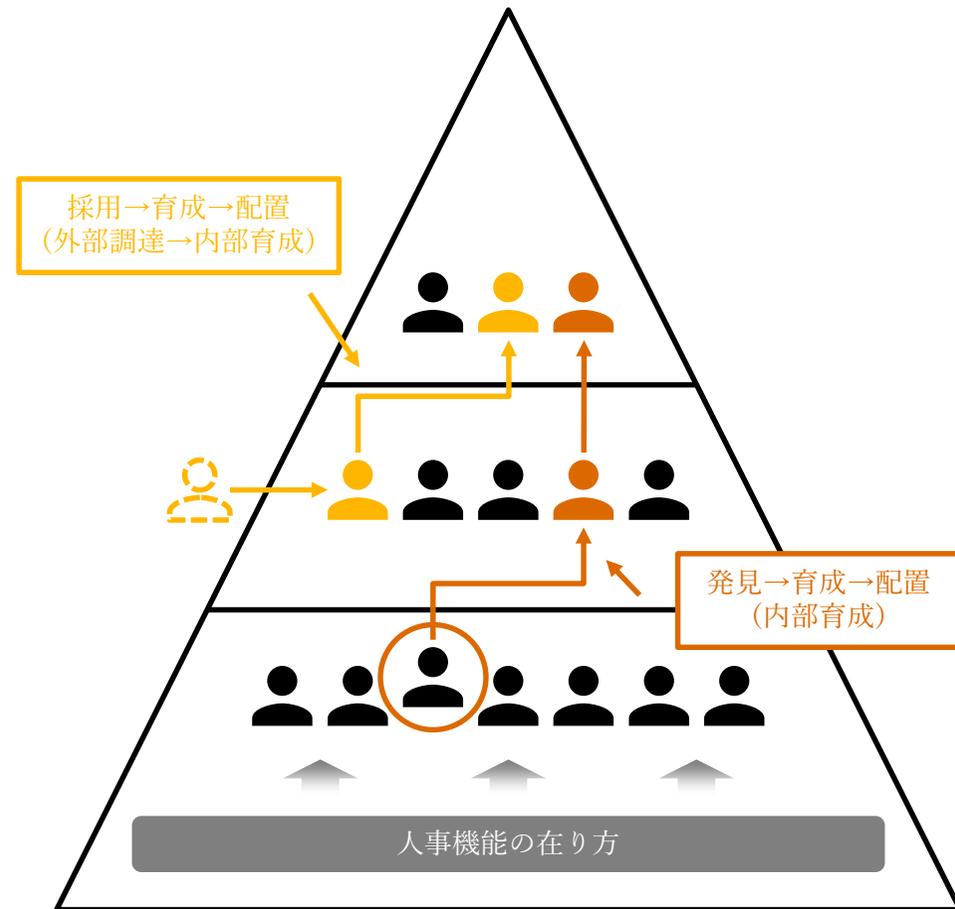
4. 想定されるゴールイメージ

- 過去研究会では、短期的な人手不足解消施策として、主に、「外部調達」の在り方について検討
- 今年度の研究会では、長期的な人手不足解消施策として、「内部育成」を加えた人材マネジメント全体の在り方を検討

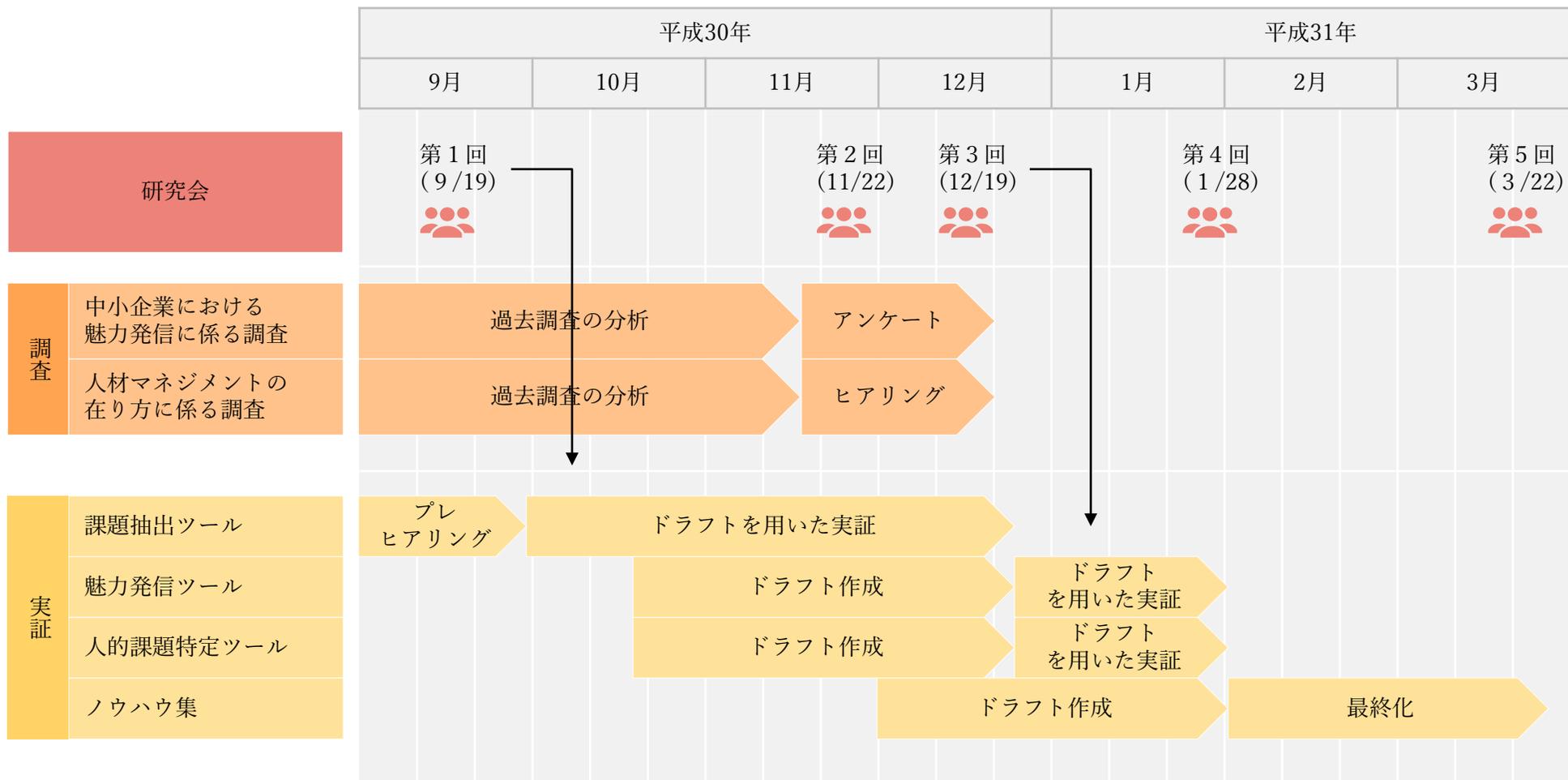
短期的な人手不足解消施策
(主に、「外部調達」の在り方)



長期的な人手不足解消施策
(人材マネジメント全体の在り方)

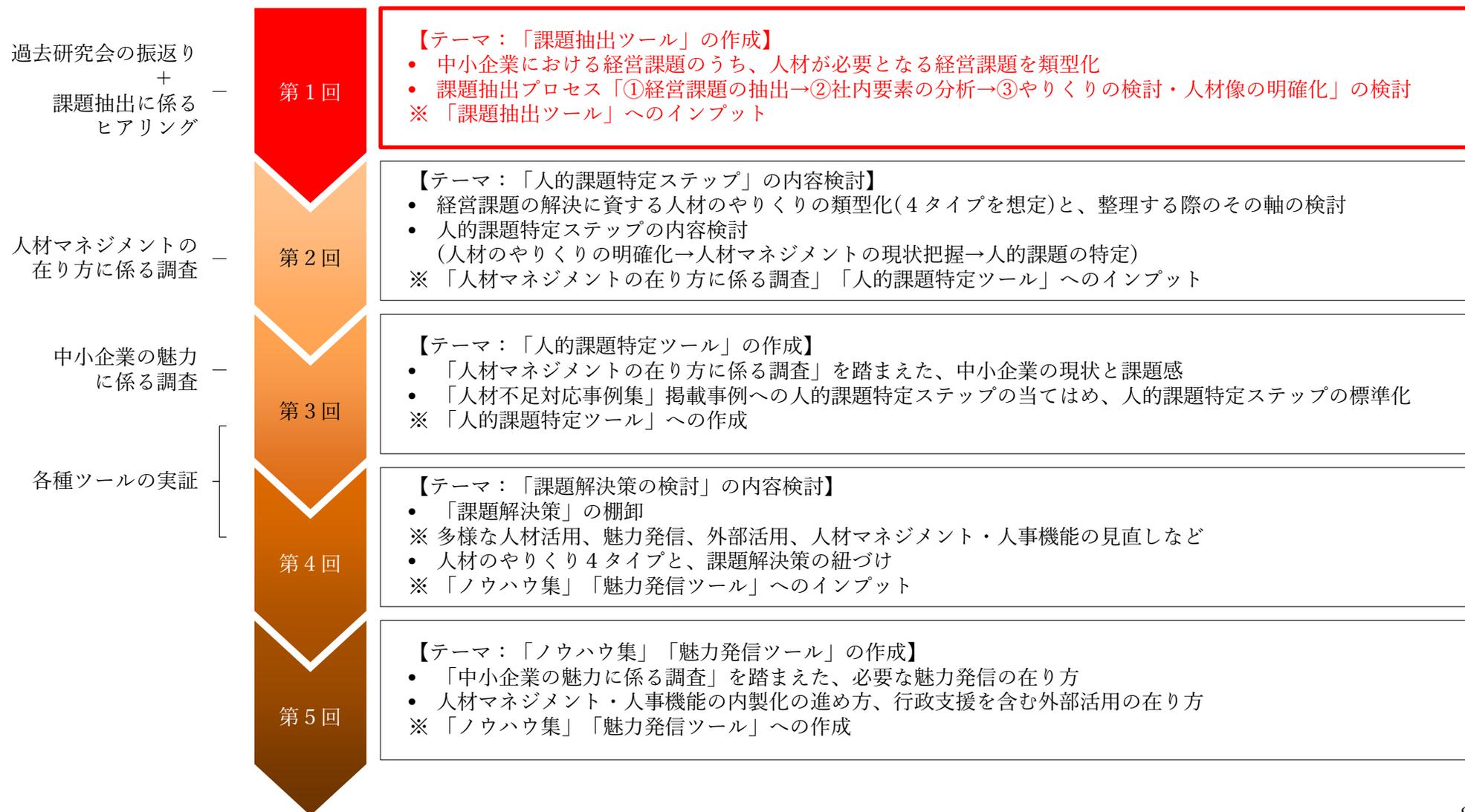


5. 実施スケジュール案



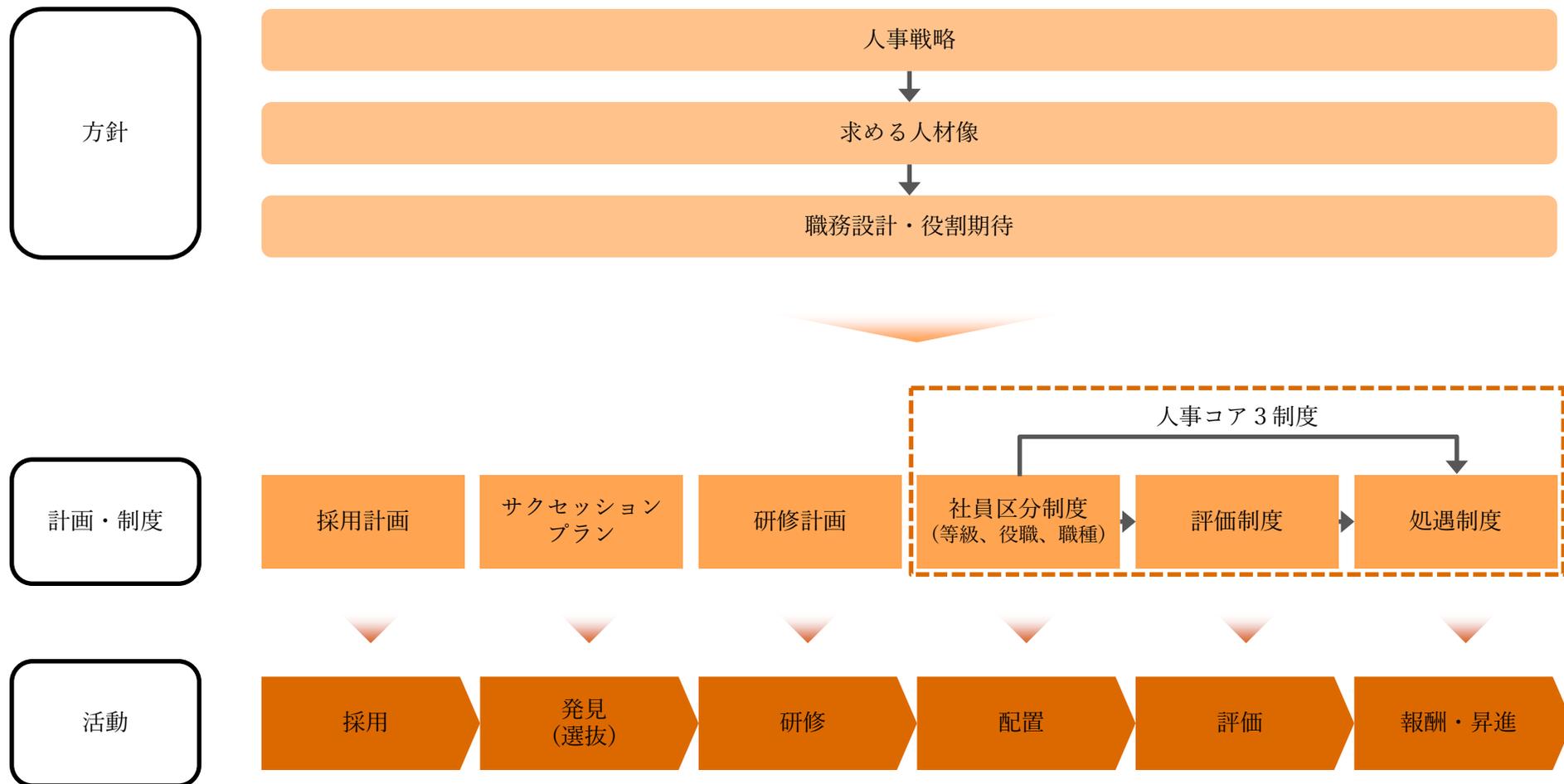
6. 「中小企業人材マネジメント研究会」に係るテーマ案

- 現時点で想定されるテーマ案は、以下の通り



(参考)人材マネジメントとは

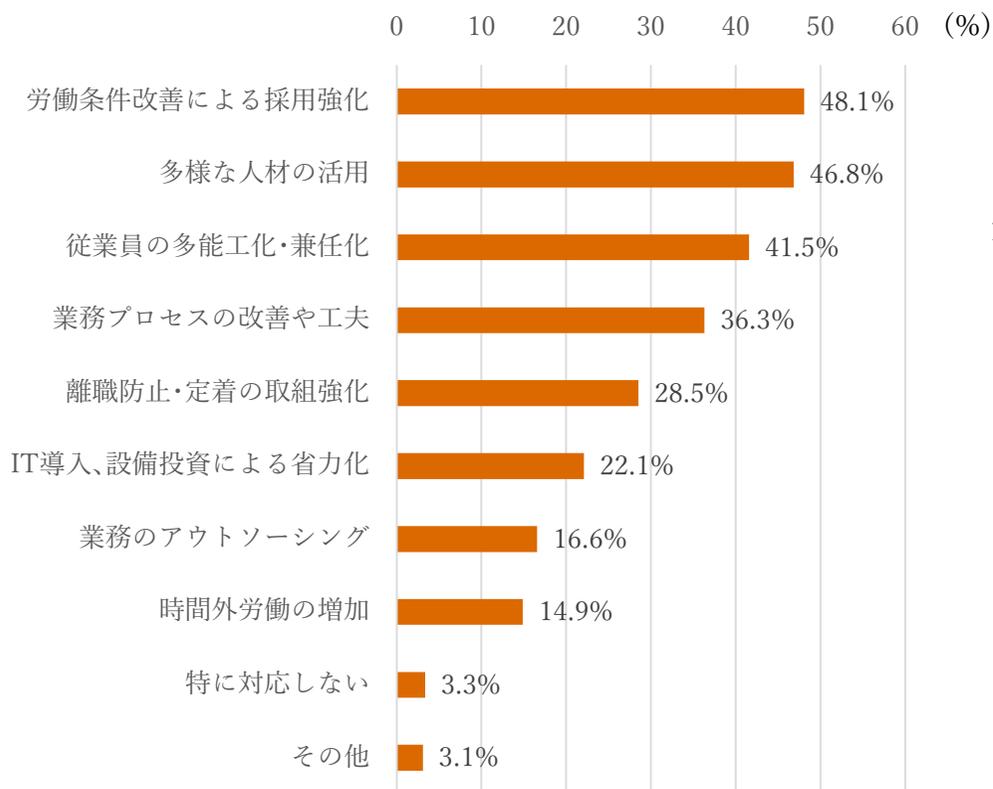
- 本研究会で扱う人材マネジメントは、人事戦略などの方針から、採用、配置、評価といった活動までの一切を指す



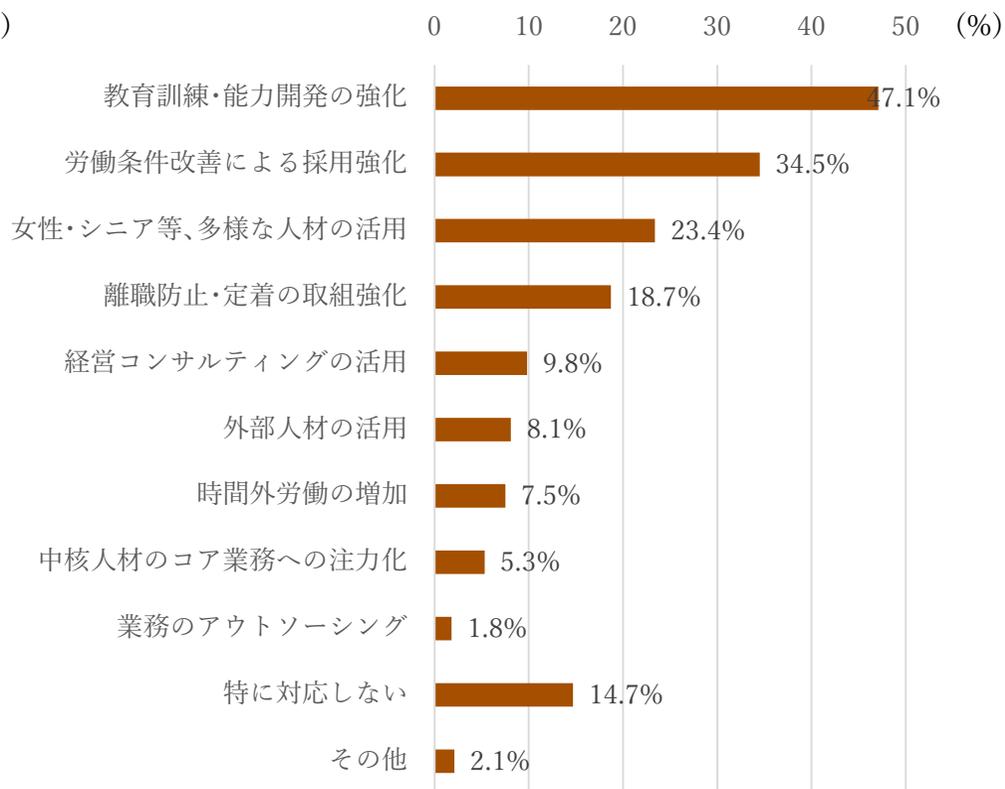
1. 人材不足への対応方法

- 労働人材不足への対応方法としては、「労働条件改善による採用強化」「多様な人材の活用」が多く、一方、中核人材不足への対応方法としては、「教育訓練・能力開発の強化」「労働条件改善による採用強化」が多い
- 人材不足への対応としては、採用のみならず、育成や労務環境の改善などにより、人材の定着を図ることが重要

【図1：労働人材不足への対応方法(複数回答)】



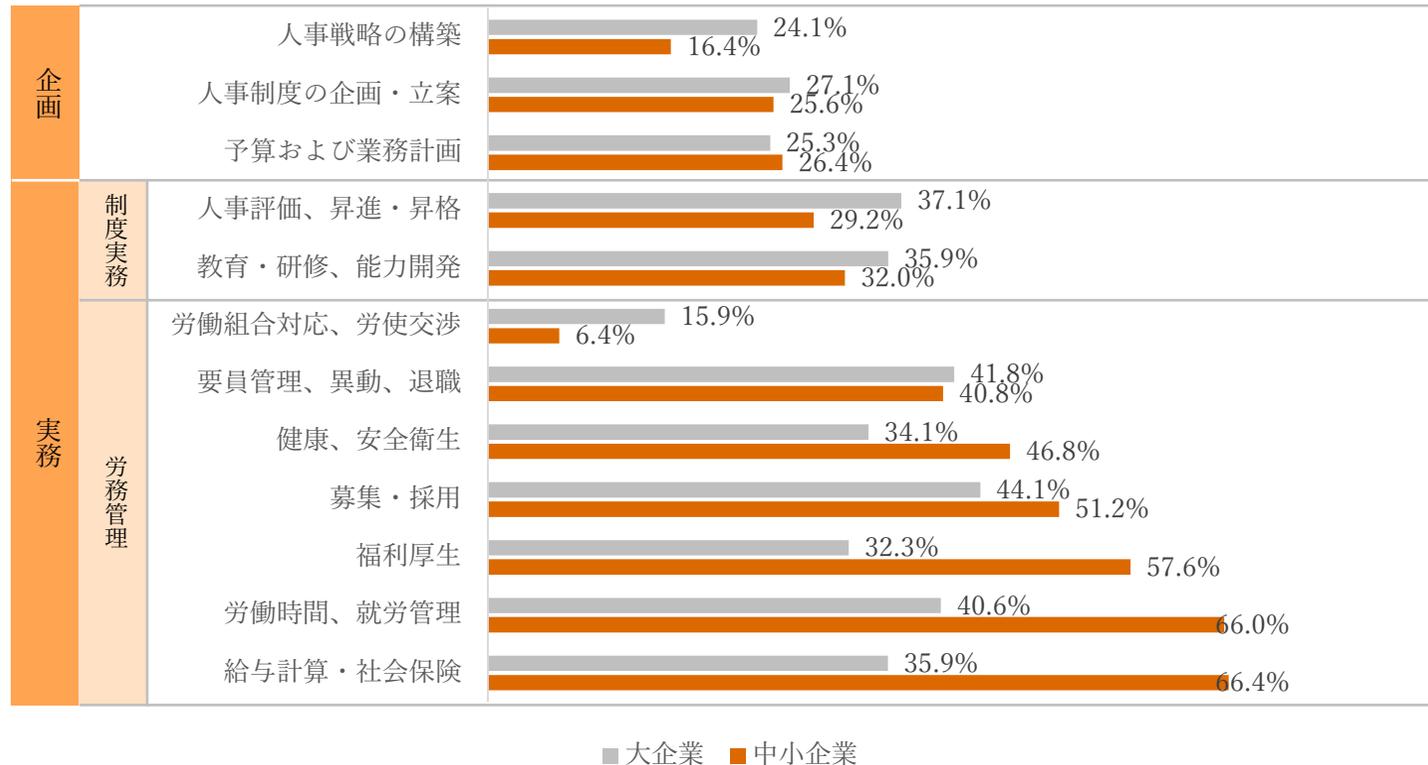
【図2：中核人材不足への対応方法(複数回答)】



2. 中小企業における人事機能の実態

- 中小企業においては、人事機能のうち労務管理等の実務への対応が中心となっており、企画の優先順位が低い傾向がみられる

【担当している人事業務(複数回答)】

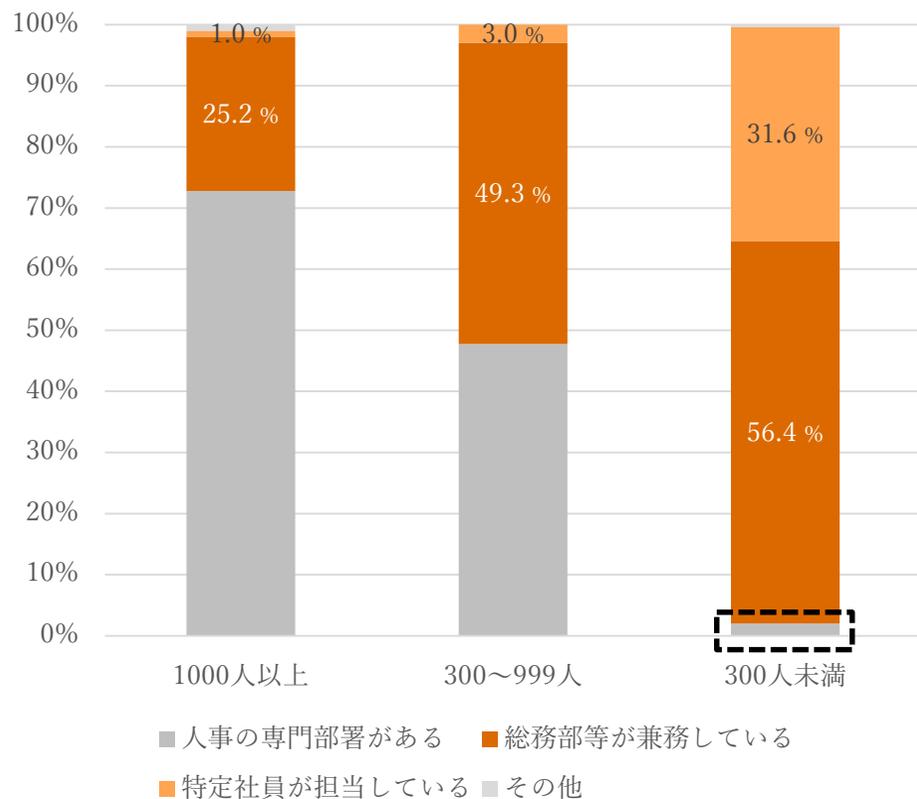


* 人事機能の類型として、企画、制度実務(コア制度に関わるもの)、労務管理、個別課題に対する社内コンサル業務が想定

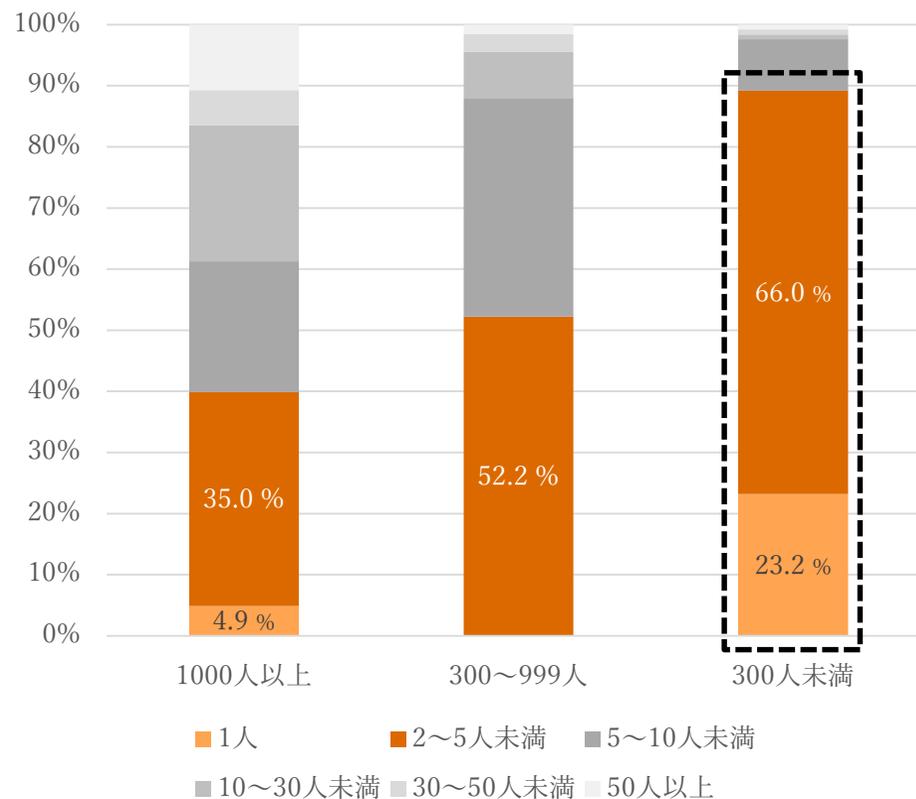
3. 中小企業における人事機能の担い手(1/2)

- 中小企業において人事の専門部署がある割合は2%未満
- 人事労務に関する業務を行っている担当者の人数が5人未満の企業が約9割を占め、人事機能の担い手が不足している

【図1：人事労務管理の担当部署】



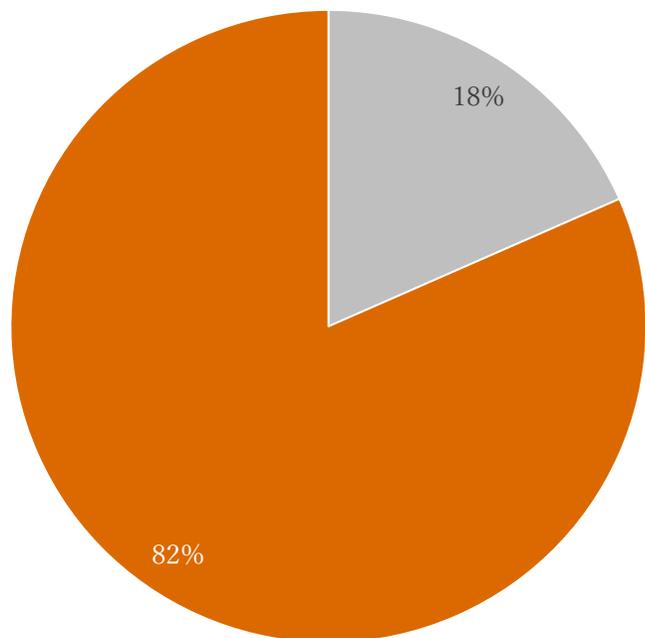
【図2：人事労務に関する業務を行っている担当者の人数】



3. 中小企業における人事機能の担い手(2/2)

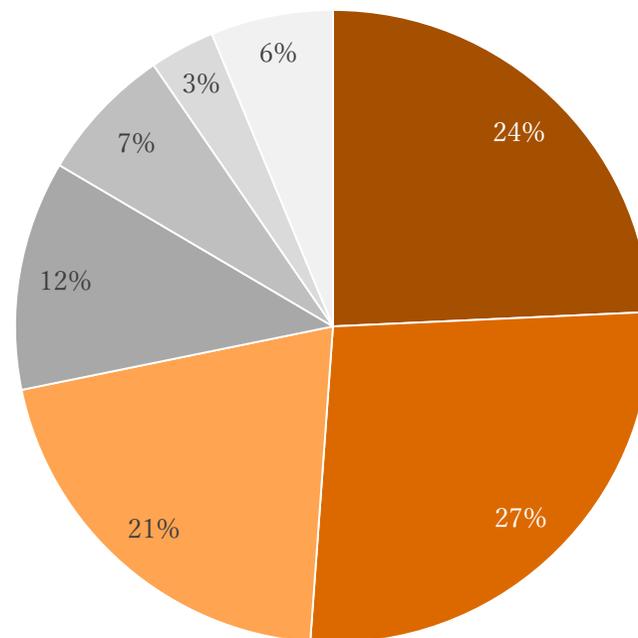
- 中小企業においては8割以上の人事担当者が人事労務以外の業務を兼任
- 一方、7割近い人事担当者が3割程度しか人事業務に比重をおけておらず、人事業務に十分な時間を割けていない可能性があり、人手不足に向けた対応にも悪影響を及ぼしている可能性がある

【図1：中小企業における人事労務以外の業務の兼任状況】



■ 人事労務の業務を専任している ■ 人事労務以外の業務と兼任している

【図2：人事業務と人事労務以外の兼任している業務の比重】



■ 1対9 ■ 2対8 ■ 3対7 ■ 4対6 ■ 5対5 ■ 6対4 ■ 7対3

※人事業務対 人事労務以外

(参考)人事機能とは

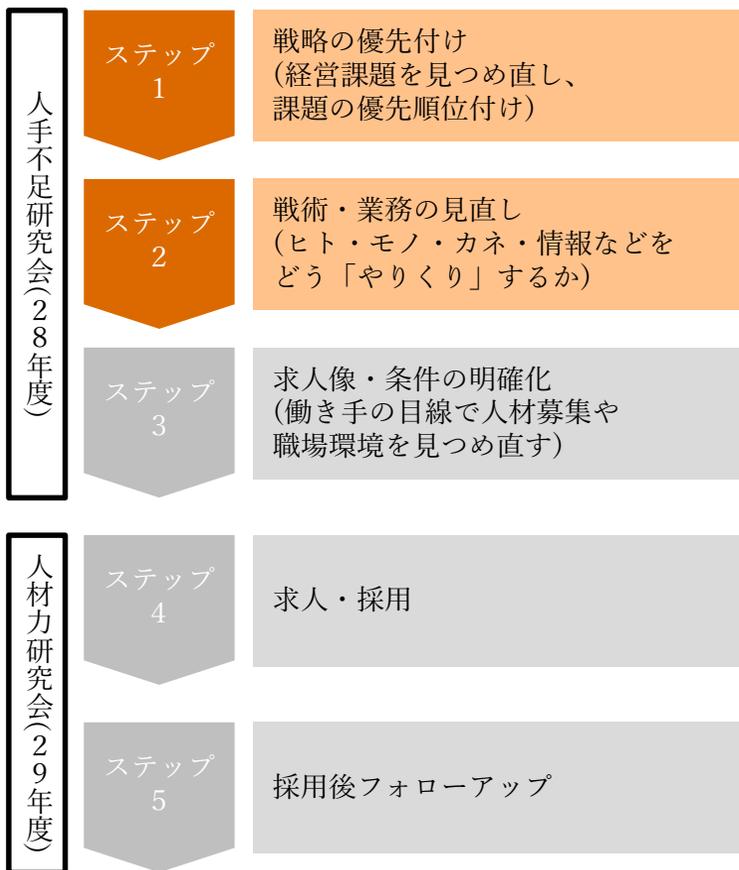
- 人事機能は、「要素」「担い手」の2つの観点から捉えられる



1. 過去研究会における課題抽出プロセス

- 過去研究会では、課題抽出プロセスとして、ステップ1、2に整理して解説

昨年度までの取組
人手不足解消の5(3)ステップ



【経営課題を見つめなおす】

- 自社のニーズ・課題に遡って捉えることで、経営課題についての解決の方向性・優先度を再認識する
- 出発点として、人材確保の経営課題上の意味・目的を明確化する
(例：需要の拡大への対応、需要への安定した対応、需要への対応の質の向上、新たな需要の獲得への対応など)

【人手が不足している業務を見つめなおす】

- 固定観念を払拭する
- 業務を洗い出し、軽作業／重作業を切り分ける、フルタイム勤務を短時間に切り分けるなど、業務を細分化する

【業務に対する生産性を見つめなおす】

- 段取り変更等のソフト的なアプローチと、ITやロボット投資による省力化のハード的なアプローチの両方を考える
- ムリ(設備や人への過負担)・ムダ(原価を高める要素)・ムラ(仕事量のばらつき)の削減や標準化を考える

【業務に対する求人像を見つめなおす】

- 固定観念を払拭し、業務の見直しと合わせて、求人像の幅を広げる
- 必要により、人材育成の仕組みも考える

2. 課題抽出に係るヒアリング(1/2)

- 神奈川県よろず支援拠点における、課題抽出のプロセスは、以下の通り
- 神奈川県よろず支援拠点では、課題抽出に向けて、2種類のツールを活用
- 更に、レベルチェック票や事例発表の機会を活用して、各コーディネーターの質の底上げを行っている(別添参照)

神奈川県よろず支援拠点

チーフコーディネーター 山崎 隆由 氏

人数	29人(中小企業診断士、弁護士、税理士、社労士など)
相談件数	約6,000件(今年は9,000件に達する見込み)
主な経営課題	<ul style="list-style-type: none">• 特に売上拡大、経営改善・事業再生、創業等についての悩みが多い• 人材確保に関する問題は近年増えてきており、直近では47%が人材に関わる課題
課題抽出のプロセス	<ul style="list-style-type: none">• 電話受付の時点で担当となるコーディネーターを決める• 相談課題確認票とは別に、相談課題確認のための独自のフレームワークツールを用い、ヒアリングしながら経営課題を特定• 経営者の話を深掘りし少しずつ心の距離を縮めながら、経営課題の根本を見極めることが重要• コーディネーターは基本的には固定だが、経営課題に応じて他の支援員と連携を行う• 人的課題の解決に向けては、①人事制度・方針、②生産性向上、③労務管理の3つの観点で働き方改革を進めることが重要
課題解決までの期間	<ul style="list-style-type: none">• 1回で訪問が終了することはほとんどなく、経営者が課題の解決に至ったと感じるまで支援を行う• ケースにより様々だが、長くても2～3年で完結する• 訪問頻度も人によるが、多い人では週に1度訪れる人もいる
支援拠点独自の工夫	<ul style="list-style-type: none">• 初回訪問時に使用する「確認票」以外ディスカッションを通じて、経営課題の「根本」を見極めるための、独自のフレームワークツールを活用している• 定期的に、レベルチェック票を用いて、得手・不得手の把握をしている• 2週間に1度、全体会議において支援事例の共有を行い、相談対応における全体の質の底上げを行う
要望事項など	<ul style="list-style-type: none">• 経験を積む仕掛けを作ることが重要• 関東圏、全国等、より広い範囲で支援事例が共有できる機会があれば望ましい

2. 課題抽出に係るヒアリング(2/2)

- 東京都よろず支援拠点における、課題抽出のプロセスは、以下の通り

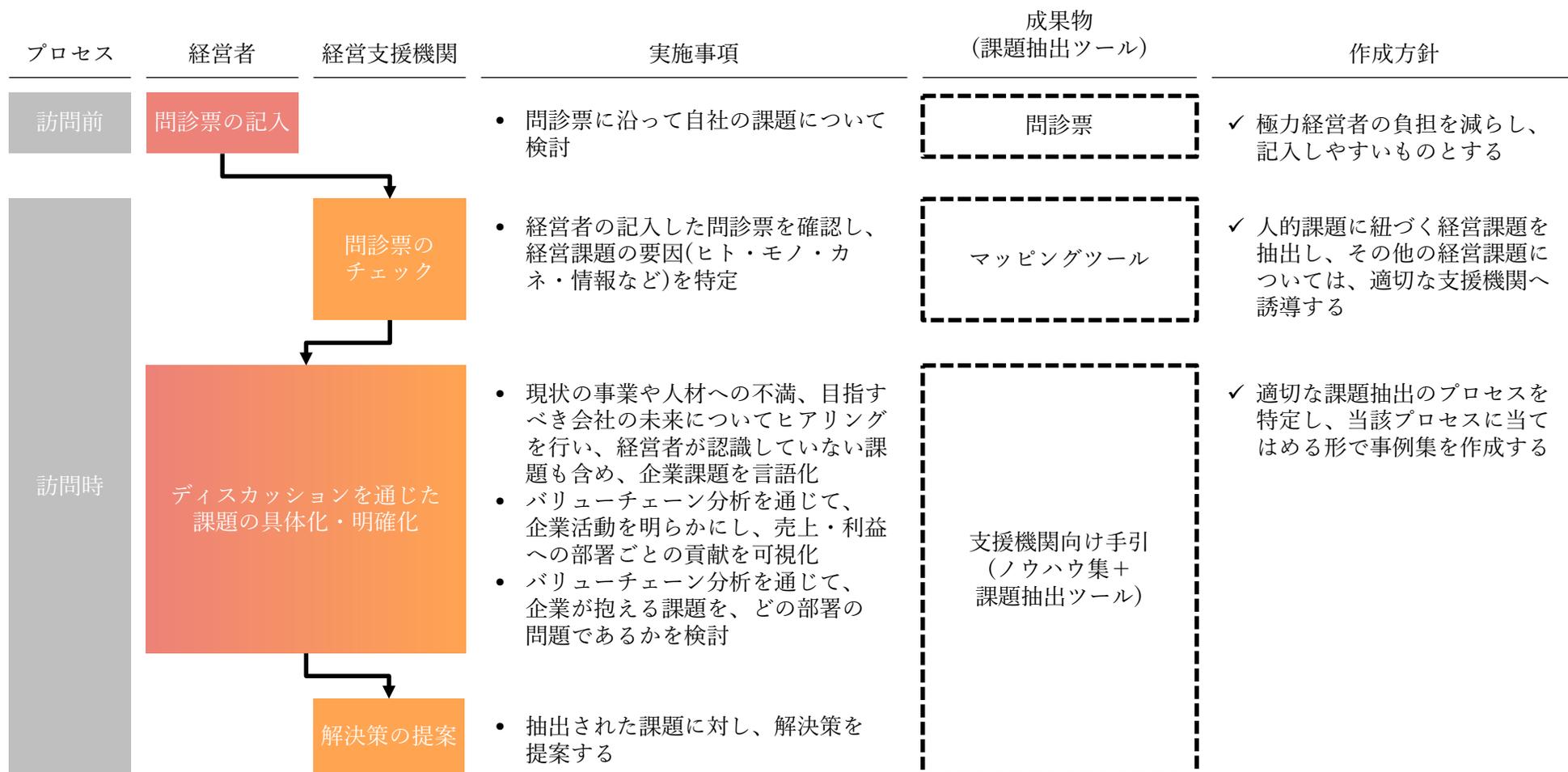
東京都よろず支援拠点

チーフコーディネーター 金網潤氏

人数	17人(中小企業診断士、弁護士、税理士、社労士、公認会計士など)
相談件数	3,550件(相談者数：2,867名)
主な経営課題	<ul style="list-style-type: none">特に売上拡大、経営改善・事業再生、創業等についての悩みが多い人材に係る経営課題のほとんどは「優秀な人材の確保・育成」が占めている
課題抽出のプロセス	<ul style="list-style-type: none">東京都信用金庫協会が電話受付の窓口を務め、電話内容に応じてコーディネーターを決定経営課題相談の進め方については、フレームワークのような基本的な考え方は指導しつつも、各コーディネーターに一任コーディネーターは、経営者1人に対して1人割り当てられるが、経営課題に応じて追加・変更を行うこともある相談内容に関わらず、経営者の価値観や企業理念の深掘りを時間をかけて行った上で、本質的な経営課題の見極める人的課題の抽出・解決においても、まずは企業理念やビジョンを深掘りした上で、人材の確保・育成の在り方について議論
課題解決までの期間	<ul style="list-style-type: none">1回で訪問が終了することはほとんどなく、経営者が課題の解決に至ったと感じるまで支援を行う課題が解決した人が再度来訪するケースも多い訪問頻度は人によるが、多い人では年30回以上来訪するケースもある
支援拠点独自の工夫	<ul style="list-style-type: none">電話受付だけでなく、出張相談会を東京都内の各地区協会にて頻繁に開催東京都内の信用金庫などの支援機関と連携しており、相談者の73%を「金融機関からの紹介」で確保しているコーディネーターは公募ではなく、企業交流会や会合などの参加者を個別にスカウトし、人材の質を担保無理に相談回数を増やすことなく、1日当たり1人4社を上限設定し、相談の品質を担保
要望事項など	<ul style="list-style-type: none">東京都よろず支援拠点の活動内容を周知する機会があれば望ましい

3. 経営課題抽出の全体像

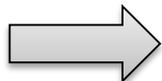
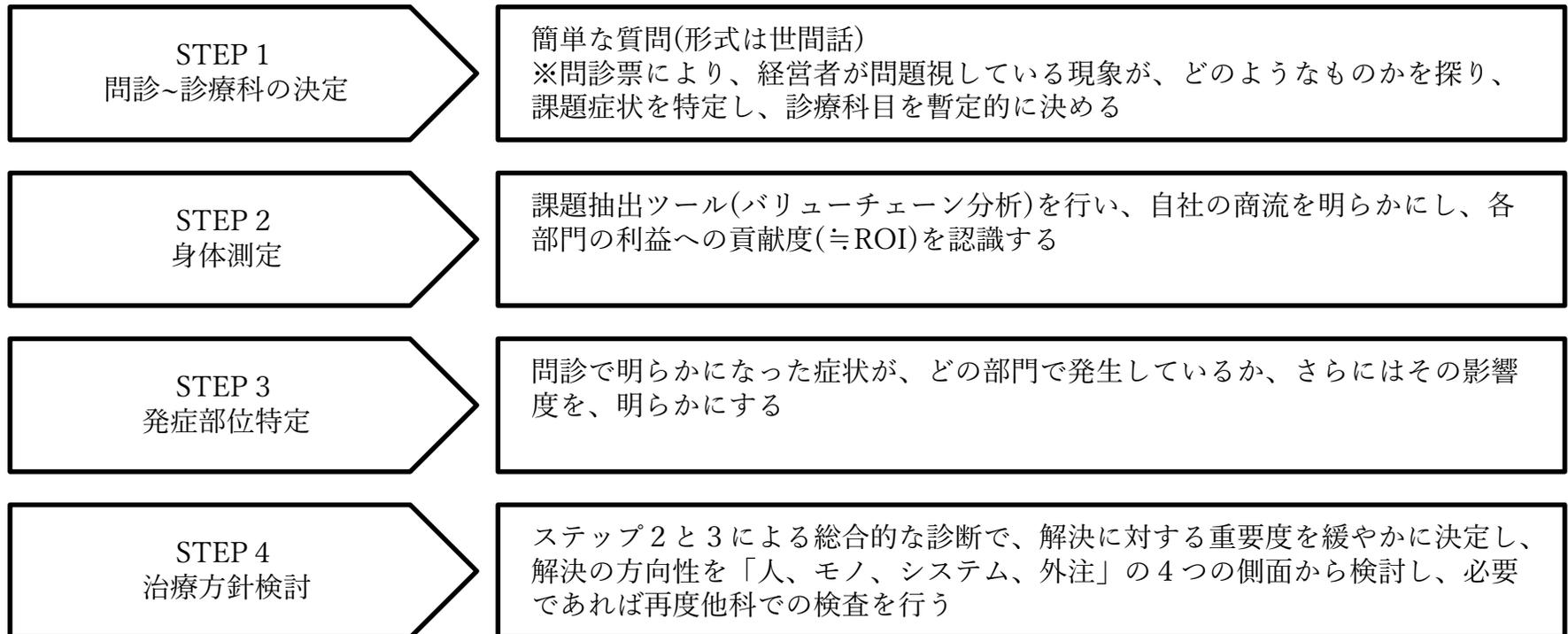
- 経営者による自社が抱える課題についての検討を踏まえ、経営支援機関によるヒアリングを通じ、課題の具体化・明確化を行います。



4. 課題抽出の目的

- 中小企業の諸問題を解決するにあたって、仲介機関(例えば、よろず支援拠点の担当者の方など)が、適切な判断基準のもとに問題の本質をとらえ、最適な解決方法を斡旋・紹介することを支援するツール(安易な人的解決ではなく、本質的な人的解決を志向する)と定義し、①本質的な問題の探索と、②適切な判断基準を提示することの2点を目的とし実現

■課題抽出の実践ステップ

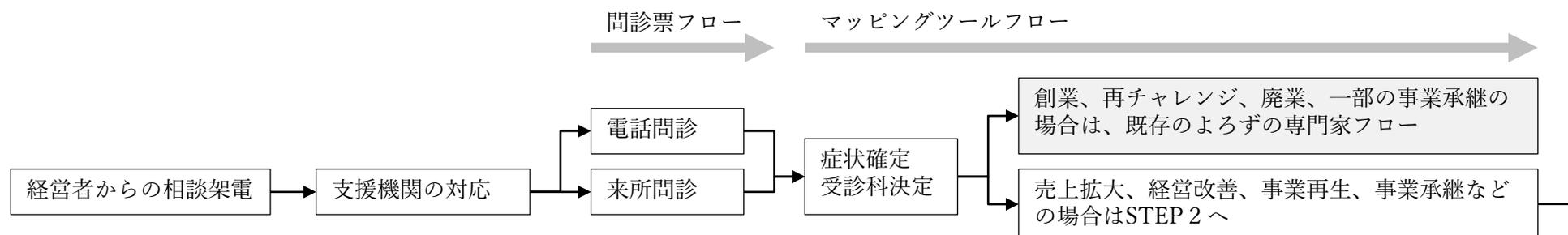


人で対応する課題と判断されたら、本事業(2)の人材マネジメント高度化に係る検討の成果につなげ、そうでない場合は、(よろず支援拠点であれば)、各専門家の得意領域で対応する

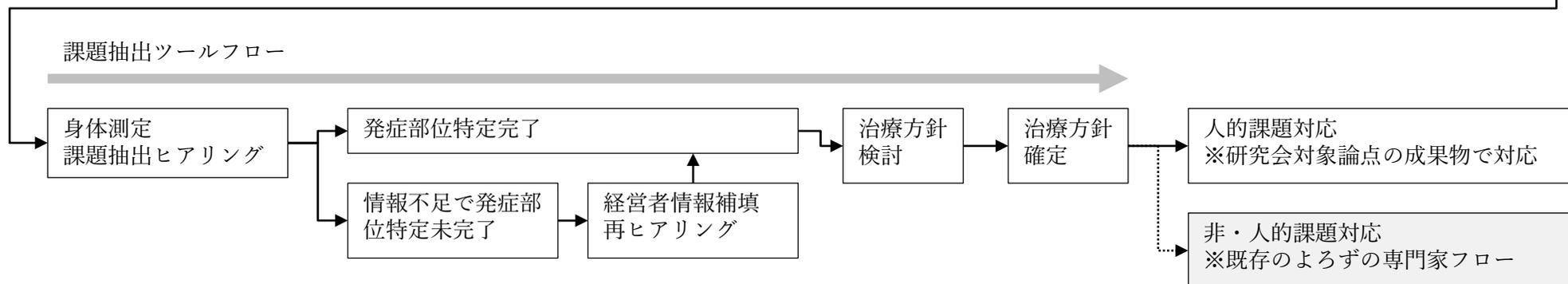
5. 課題抽出プロセスの運用試案

- 下記フローを、理想的な運用(仮説)と考えられます。ただし、これは既存の各仲介機関の支援フローとは異なる可能性があり、各既存フローとの融合・統合は別途施策^{※注1}検討の必要があります。また、本ツールを自在に使いこなすための仲介機関向けの使用法のレクチャーやロールプレイング・プログラムの開発なども今後検討に値する

【STEP 1】



【STEP 2-3-4】



※注1：両施策の融合の方法論と同時に、本ツールをスムーズに導入してもらうための施策の二つの視点が必要

6.ご検討頂きたい事項

- p.20～22、別添資料をご覧頂き、以下の点についてご検討下さい

- ① 課題抽出のプロセスについて(誰が、どう使うか)
- ② 課題抽出の対象範囲について(人材にフォーカスしてよいか、経営全般にフォーカスすべきか)
- ③ 課題抽出のフレームワークについて(バリューチェーンで分析するか、他の手法を用いるか)

資料 6 参照