

# 中小企業人材マネジメント研究会（第5回）

## 議事概要

■日時：平成31年3月22日（金）10:00～12:00

■場所：経済産業省本館17階 第1特別会議室

■概要

（報告書・人材確保支援ツール）

- ・ 現在のツールは企業の短期的な課題解決に焦点を当てた内容になっているが、10・20・30年後の企業の理想像を描いた上で、現時点では何をすべきかを経営者に考えさせることが重要。経営支援者側の力量が求められるが、ぜひそういう観点で経営支援を行ってほしい。大企業の場合は株主がオーナーであるため、社長が短い任期中に成果を上げる必要があるのに対し、中小企業の場合は株主が経営者自身であることが多いため、長期的な経営の在り方も考えやすいと思う。また、多くの中小企業が後継者を選定出来なかったことを理由に廃業していることに鑑みると、長期的な経営の在り方について考えることは有意義なことであると考えられる。
- ・ 経営者に企業のビジョンを尋ねても回答出来ない場合が多いため、今後の支援策としては、支援者が経営者に対して未来の経営の在り方を問い、ビジョンを作ることが重要ではないか。
- ・ 事業再生を依頼された場合には、3年後にこのような会社にしようと話すことが多い。目的意識を持った意欲的な経営者であれば、問題なくツールを記載出来、良い事例になるのではないかと。経営者に10年後の経営の在り方を尋ねると理念や夢が語られることが多いが、その理念や夢を実現するために3年後どうすべきか尋ねると具体的な手段が挙がる。そのため、経営者がどのような企業理念やビジョンを持っているのか自覚させることが出来るようなワンフレーズがあると良い。経営支援機関にはこれらの事項に留意して頂きたく、支援者向けマニュアルにもその旨記載頂きたい。
- ・ 相談に来る企業の多くは短期的な課題の解決を目的としており、業務フローを記載しながら課題を整理する中で、長期的な経営の在り方について気づきを得る。ただし、これは経営支援者の力量次第である。
- ・ 「5年後」は一つの目安としておけばよいのではないかと。人材確保支援ツールには時間軸がないため、手順1内①「5年後、どんな会社にしていき

たいですか」において長期的な経営の在り方を尋ねても、③「今、考えている解決策を考えて下さい」という問いによって短期的な解決策に引きずられる恐れがある。事例集においても短期的・中長期的な解決策が混在しているため、「まずやること」「2～3年かけてやること」などを分けて記載した方が良い。

- ・ 直近1～2年の課題を解決する場合と10年後の中長期的な課題を解決する場合で書き分けてはどうか。報告書には、手順1内①「5年後、どんな会社にしていきたいですか」の問いについて、「5年後」は一つの目途である旨記載して頂きたい。併せて、手順1内③「今、考えている解決策を考えて下さい」についても、短期・中長期の解決策を区別して記載するよう、報告書もしくはツール内に注記してほしい。また、経営支援者に対し、経営者との対話の中でより長期的な経営の在り方について焦点を当てる必要性を記載し、今後支援者向けマニュアルの作成や研修コースを開講する際に反映してほしい。

#### (人材確保支援メソッドの普及)

- ・ 経営者・担当者向けの施策として、職業大学校等での講義を活用したらどうか。
- ・ 2019年度、中小企業大学校の研修において人材確保支援メソッドの紹介を行う予定である。人材確保支援メソッドの詳細まで扱う講義の実施に関しては、今後検討したい。
- ・ 講義内でワークや自社の考察を行うのであれば、半日程度は必要になるのではないか。
- ・ 事業承継の観点から、後継者のモチベーション向上にも繋がるような内容が望ましい。
- ・ 経営者にとって人材確保は重要な課題である。そのため人材確保支援メソッドを講義内で説明するだけでも、人材確保への関心が高い経営者からの問い合わせが期待出来るのではないかと。またメソッドを紹介する際に、地域の経済産業局においても人材確保支援ツールを用いた支援事業がある旨を伝えることにより、より普及に繋がると考えられる。

#### (中小企業における魅力発信に係る調査)

- ・ 現在転職市場は売り手市場であるが、企業は求職者に対し自社の魅力を発信するだけでなく、自社の課題を明確に伝えた方が求職者のスキルに合ったやりがい伝わりやすく、良いのではないかと。本調査ではやりがい等の視点が抜けているのではないかと考えた。

- ・ 企業側は自社にとって必要な人材の採用に取り組んでおり、人材確保メソッドを活用することにより、自社の課題を明確にした上で、必要な人材像を導き出すことが可能。本調査の目的はあくまでも、中小企業が自社の魅力を宣伝するために、求職者側から見た中小企業の魅力を整理することであり、その旨報告書にも明記してはどうか。報告書の文言については、読みやすさ、理解しやすさの観点から適宜修正する。

(有識者プレゼンテーション及び質疑応答)

- ・ 金融機関の支援は金融支援が中心ではあるが、少子高齢化が進む中、人的支援をはじめ各企業が成長戦略を描くために必要な支援を講じるべく、コンサルティング機能の発揮・強化が重要であると考えている。
- ・ 各道府県で補助金制度には差異があり、必ずしも補助金制度があるとも限らないため、補助金前提でプロフェッショナル人材事業を推進することはしていない。最近では、経営戦略上必要とする人材を確保していくために「人材投資」に前向きな中小企業経営者が増加している。
- ・ プロフェッショナル人材戦略拠点の場合、拠点のある45道府県のうち、22県には補助金があるが、23県には補助金はない。地方の中小企業の成長を促すためにも、補助金制度は整備すべきである。
- ・ 経営者に経営戦略やビジョンを考えてもらうためには、「5年後にはどのような企業にしたいか」「企業をワンフレーズでアピールするとしたら」という問いかけに対し、自ら答えてもらうことが有効である。選択肢から選ぶだけではビジョンが明確にならないと考えられるため、人材確保支援ツールの中に経営戦略やビジョンを記載してもらってはどうか。
- ・ 企業を成長させたいという強い理念を持ち活動している経営支援機関は成果を出している。銀行を始めとする金融機関の支援も同様ではないか。地方の中小企業を成長させたい、地方創生の観点から日本を良くしていきたいといった理念を今後の活動でもより強調していきたい。

以上