

中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会の設置趣旨等について

令和4年10月
中小企業庁 経営支援課

1. 趣旨・目的

- 政府は2026年度までの5年間にわたる1兆円規模の施策パッケージに基づき、企業の人的資本投資支援を強化する方針。こうした背景から、貴重な経営資源である人材について、中小・小規模企業経営者（以下、「経営者」という。）の意識改革を促し、本質的な課題設定を行い自走して課題解決に取り組めるよう、経営者や伴走する支援者が取り組むべき人材戦略をガイドラインとしてとりまとめ、広くPR・普及していくことを目指す。
- 検討にあたっては、経営・人材戦略、労働市場（人材動向）の現状・動向に精通する外部有識者や、経営者等からの意見照会・議論を通じて、経営者の視点に立って人材に関する本質的な課題や取組ポイントの抽出を行う。

2. 本検討会を通じたアウトプット

討議を通じて、以下について取纏予定（クレジットは中小企業庁）。

➤ 人手不足対応ガイドライン改定

中小企業の経営者が人材戦略の策定・実施のための意識変化や実践を後押しするための要素やチェックシートの追加等を検討し、改訂する。

➤ 中小企業の人材戦略の取組事例集

ガイドラインと併せて、中小企業の経営者の意識変化や実践を促進するためのツールとして、人材戦略の取組ポイントを踏まえた好事例を作成する（事務局において、ヒアリング等の調査を実施）

➤ 本検討会報告書

中小企業の経営者の人材戦略の取組ポイントとそれらを後押しする施策の方向性を整理する。

3. 検討の論点

①経営者の人材戦略策定の必要性

経営者や後継者が自社の経営課題として人材戦略を策定し実現することの必要性・意義や、策定に際して留意すべき点は何か。

例：経営者の意識改革・本質的な課題設定、社内の巻き込み 等

②人材確保に直結する経営課題の解決

自社の人材戦略を実現していく上で取り組むべき人材確保以外の経営課題としてどのようなものがあるか。

例：デジタル利活用による省人化・生産性向上、ブランド化による企業価値・認知度向上、業務・タスクの見える化によるアウトソーシング活用 等

③経営者が受けるべき人材育成策とは

経営者が意識改革して自社の人材戦略を策定していくために、経営者や後継者、さらに経営者の右腕となる中核人材や支援機関は、どのような研修・啓発活動等の育成策を受けるべきか。

④魅力的な職場・仕事づくり

若者、女性、副業・兼業人材といった多様な働き方の人材を確保し定着させる上で、経営者はどのように魅力的な職場・仕事の創出に取り組むべきか。とりわけ、若い労働人口が都市部に流出している地方において、これらの人材が希望を感じて集まり、意欲を持って働くには、経営者は、どのような人的資本投資が必要か。

例：将来のキャリアパス、やりがい・モチベーション、人材育成（リスキリング等）、給与、ハラスメント対策、福利厚生（産休・育休）、自社や地域にとって新たな付加価値を創出するための事業展開 等

⑤国等の支援策・支援機関

上記取組を実施していく上で活用できる他省庁も含めた国の施策としてどのようなものがあるか。また、施策の利活用に際して、どのような国等の支援機関が活用できるのか。

4. 進め方

【第1回】総論と人材戦略策定の意義 **【今回】**

- (1) 中小・小規模事業者を巡るマクロ的な労働市場の動向、経営者と採用される側それぞれから見た働く場としての中小・小規模事業者に対する意識の現状等の整理
- (2) 経営者が人材戦略を策定することの必要性・意義を確認し、その策定や実現に向けて留意すべき点を整理

【第2、3回】中小・小規模事業者の人材確保に向けて必要な取組

上述の3. ②人材確保に資する経営課題解決、③経営者が受けるべき人材育成策、④人材確保に向けた職場環境の改善の別に、中小・小規模事業者の取組の現状と課題及び対応策、活用できる国の施策等について、検討を行う。

【第4、5回】とりまとめ

人材戦略策定に向けた中小・小規模企業の取組ポイントと施策の方向性の整理
(報告書素案提示。人材活用ガイドライン素案提示)

本検討会設置にあたっての問題意識

○中小企業の人材戦略を巡る我が国の経済環境の構造変化

中小企業は我が国の雇用の7割を占める重要な雇用の主体である。他方、近年コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻、そしてその影響による円安、エネルギー・原材料価格の高騰など、中小企業を巡る経済情勢は日々急激に変化し、サプライチェーンの構造改革が求められている。

コロナ禍で増大した過剰債務の整理と併せて、今後事業再編や事業転換が進んでいく中で、労働市場流動化や、労働力の企業間移動も進む可能性がある。政府は人的資本投資支援に重点を置く中で、個人のリスキングに対する公的支援として、人への投資策を、5年間で1兆円規模のパッケージに拡充する方針であり、個人が自らスキル向上を図り、企業間を移動しながらキャリアアップしていくことが想定される。

また、技術革新の進展により、テレワークの普及や働き方改革も進み、DXやGXなど、中小企業自身の変革も迫られている状況にある。少子高齢化の進展により、大都市への人口移動・地方の人口減少が進み、今後労働力確保が一層困難になっていくことが想定される。

まさに産業構造の転換期にあつて、中小企業の経営者は事業再構築を行い、付加価値の高い経営を実現していく必要がある。そのためには経営者の経営力向上が不可欠であり、人材戦略の策定は経営力向上に直結するものである。こうした問題意識を背景に、本検討会では経営者の経営力向上に直結する人材戦略のあり方を議論していくこととし、その際の視点として、①人材の量の確保、②人材の質の向上の2つを念頭に、中小企業の経営者が取り組むべき点について議論を進めてはどうか（これらの視点の是非を含め、ご審議いただきたい）。

また、こうした経営者の取組を後押ししていく上で、活用できる関係省庁（内閣官房、厚生労働省、金融庁等）の施策について現状の整理や、連携の在り方についても、中小企業の経営者や支援機関の現場の視点等を踏まえつつ、議論を進めてはどうか。

①人材の量・人材確保

中小企業の人手不足感はコロナ禍の一時的な落ち着きを経て近年再度高まりを見せているが、人口減少により構造的に労働力が減少していく中で、従来のような手法での人材確保には限界があり、経営者はデジタル化・業務効率化・アウトソーシング等による生産性向上・省人化等の人材確保以外の経営課題にも取り組む必要がある。

また、コロナ禍を経て働き方が不可逆的に変化し、テレワークや兼業・副業といった新しい働き方や、若者・女性といった多様な労働力の確保・離職防止に向けた取組を経営者が取り組

む必要があるのではないか。具体的には、給与や超過勤務などの職場の待遇改善、産休・育休制度等の福利厚生、人事制度、ハラスメント対策等、働く魅力のある職場環境の整備が必要ではないか。

②人材の質・人材育成

企業間の労働移動が進展し、リスキリング等によりスキルの向上した人材が労働市場に供給されていく過程で、中小企業の経営者がこうした高度人材・特に経営に携わる中核人材を確保し、経営力向上につなげていくことが重要。そのために、まずは、経営者や後継者が自らの意識改革を通じて、経営戦略と人材戦略策定のためのリテラシーや思考力を向上させるためのリスキリングが必要ではないか。

また、コロナ禍以降の働き方の変化により、例えば兼業・副業で即戦力として中核人材を活用するなど、より柔軟な形で中核人材を活かした経営課題の取組が可能となっている。DX や GX 等の課題解決に迅速かつ柔軟に経営者が向き合う上でも、中核人材の活用が求められているのではないか。

人材育成については、労働市場の流動化や大都市への人口移動が進展していく中だからこそ、キャリアパスの見える化や従業員向けのリスキリング、やりがいの創出などにより、自社の人材が帰属意識を持って社内で成長していくことができる環境整備を経営者が積極的に取り組むことが必要ではないか。

(以 上)