

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（第一回）
議事要旨

開催日時 令和4年10月21日（金）15時00分～17時00分
場所等 経済産業省別館8階843会議室及びオンライン

参加者一覧

【座長】

今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授
学習院さくらアカデミー長

【委員】

宇佐川 邦子 株式会社リクルート Division 統括本部 HR 本部
ジョブズリサーチセンター センター長
政策企画室 渉外室 シニアアナリスト
大塚 万紀子 株式会社ワーク・ライフバランス
取締役パートナーコンサルタント
加藤 遼 株式会社パソナ JOB HUB ワークスタイルイノベーション本部
ソーシャルイノベーション部長 兼 事業開発部長
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 CEO 社長

森安 亮介 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社
社会政策コンサルティング部 主任コンサルタント
(兼) 慶應義塾大学経済研究所 パネルデータ設計・解析センター/
産業研究所 共同研究員

【オブザーバー】

塩手 能景 内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局参事官
湯浅 翔 金融庁 監督局総務課人材マッチング推進室長補佐
蒔苗 浩司 厚生労働省 政策統括官（総合政策担当）付政策統括室 参事官
岡田 俊 独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部長
藤本 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員
大津 章敬 全国社会保険労務士会連合会 常任理事
大下 英和 日本商工会議所 産業政策第二部長
大谷 武士 全国中小企業団体中央会 労働政策部長
土井 和雄 全国商工会連合会 中小企業問題研究所長兼 創業・事業承継推進室長

島津 裕紀 経済産業省 経済産業政策局産業人材課長
大森 裕一 経済産業省 地域経済産業グループ地域経済産業政策課
地域経済活性化戦略室長補佐
金杉 祥平 経済産業省 商務情報政策局情報技術利用促進課長補佐
【事務局】
中小企業庁
株式会社日本総合研究所

議事要旨

■【資料4】への意見について

- ・ 求職者側の職種ニーズだけでなく、中小企業の求人像に関するデータも補完いただきたい。
- ・ 就職活動の際、新卒者は大企業から中小企業へ徐々に対象を変更する傾向がある。但し、転職の回避や将来の起業を想定して、中小企業を志向する人も一定数いる。
- ・ 就業経験がある場合は、相応規模の企業を志向する傾向があり、中小企業の従事者が中小企業への従事を希望することが多い。
- ・ 大企業から中小企業に労働移動が生じない要因として、本人の意志だけでなく、配偶者や親の意向も挙げられる。
- ・ 労働移動が生産性向上に直結するとは限らない。
- ・ 中小企業が大企業の出身者を採用しても、採用後のフォローをしないために、ミスマッチが生じるという問題がある。大企業から中小企業へ転職した人材を有効活用するノウハウや経営者への教育が必要である。
- ・ 大企業から転職者を受け入れた中小企業のうち、3分の1程度は、今後はもう受け入れたくないと判断したという調査結果もある。大企業から中小企業への労働移動だけでなく、活躍できる人を見極めて採用する、活躍できるような環境を整えるといった施策を並行して行う必要がある。
- ・ 中小企業における副業・兼業を通して、大企業で従事した経験を活かす人材もいる。モチベーションは金銭、やりがい、地域貢献、成長機会など様々。地域でもこうした新たな人材活用に取り組む企業事例がいくつも生まれている。非金銭的報酬が誘因となって地域の中小企業へ従事するような仕組み作りができれば、地域の力にもなると考えられる。

■今後の議論の方向性について

- ・ 本検討会では、中小企業経営者が人材戦略の策定と取組に対して如何にやる気になってもらうかに焦点を当てて検討した方が良いのではないか。一般に、中小企業経営者からは、コスト減よりも売上増施策の方が関心を惹きやすい印象がある。
- ・ 昨今、過剰に期待されているが、副業・兼業はあくまでも手段である。特定の手段だけに依存しすぎない方が良い。
- ・ 短期的にP/Lの改善に取り組む企業には、売上拡大・コスト削減・粗利率向上等の成果に繋がる人材戦略の実行の必要性を訴え、更に成果創出に向けたスピーディーな実行施策として副業・兼業人材活用があるという構図ではないか。また、経営状態が良好な企業は、B/Sをリッチにしていく経営資産形成に意識が向くため、将来的なキャッシュフローの源泉である知的資本・人的資本構築や人的資本経営推進基盤整備の施策として働き方変革や人事制度変革などに取り組むという文脈で経営者へ訴求することが

できる。

- ・ 本検討会のアウトプットとするガイドラインの普及・営業の方法も議論すべき。誰がどのようにツールを使うのか、具現化しておいた方が良い。また、事例集では成功事例だけではなく、注意点も紹介した方が良いと思われる。
- ・ 中小企業は、経営者のリーダーシップが強く発揮されやすいため、経営者の意識を改革するためのツールが重要。現在大企業向けの経済指標などと連動した人材戦略の重要性は、中小企業には響きにくい。より中小企業向きの施策と成果のつなぎ方、伝え方を開発することも重要。日頃から助言を受けている士業等の支援者から適切なアドバイスを得ることで、既存の手法・手段にも辿り着きやすくなると思う。
- ・ 経営者の立場からすると、理念とビジョンの再構築、事業戦略の再策定、既存事業変革や新規事業創造が必要なことも往々にしてある。伴走支援者が企業経営者との関係性の質を向上した上で、企業経営の現状と未来を踏まえて、どのような人材戦略が適切かを企業経営者との円滑な対話のための共通言語になるツールになると良い。
- ・ 今を生きること必死な中小企業経営者に対して、新たに活用できる手法・手段を自ら探索させることを求めるのは酷である。経営者の味方となる存在が必要であり、支援機関からプッシュ型で支援する姿勢が有効ではないか。
- ・ 支援機関は非常に多忙である。支援機関の活用にあたっては、現実のリソースありきで考えるのか、一旦無視してゼロベースで「あるべき支援像」を議論すべきか。今後の検討に当たって区別しておいた方が良い。
- ・ 多くの手法・手段がある一方で、経営者が不安を話せるような人が少ない。経営者や従業員の心理的ケアについても、議論した方が良いのではないかと感じる。
- ・ 経営者同士が本音で語り合えるコミュニティに人材戦略に関する話題を提供して広げていくことが有効と思われる。支援機関と連携しながら、経営者と支援機関の対話の機会を増やすというアプローチ方法もあるのではないか。
- ・ 地域においては、身近な企業の取組や取組効果を知るだけでも、経営者の意識が変わりやすいかもしれない。また、まずは域内で成功事例をうみだし、その過程で支援機関自身が成功体験を積むような支援機関の事例も珍しくない。支援機関が成功事例を作って普及啓発していくと各地域への伝播・活性化にも繋がると考えられる。
- ・ 中小企業の場合、事業内容や企業名の認知度が低いことが多い。地域や業界全体で認知度向上のための普及啓発を行うことが公的な支援としても重要ではないか。経営者の置かれた状況に応じて効く人材戦略を使い分けて提示することが適当と考える。

以上