

## 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 アウトプット ストーリー案

令和4年12月  
中小企業庁経営支援課

### 1. 人手不足対策から人材戦略へ

(1) 中小企業・小規模事業者は、10年以上にわたり少子化・高齢化を背景にした慢性的な人手不足に直面してきたが、コロナ禍による生活習慣の変化、外国人材の減少により、いよいよ人手不足が事業継続の制約となりつつある。さらに、物価高の中で賃上げに対する期待・要請が高まっている。

(2) 事業者からは、いなくなった従業員を募ってもなかなか確保できない、人手の獲得競争のため賃上げをしようにも限界がある、といった悩みが聞かれる。従来と同じ仕事のままで待っていても難局を打開する見通しが立たない中、働く側が求める仕事はどのようなものか、貴重な人材を活かすべき仕事は何か、現在の人材で事業を継続するためにできることを考え、その上で事業の在り方から見つめ直し、場合によっては新分野の進出など事業再構築に挑むことも必要ではないだろうか。人材がいなくなれば経営は止まってしまう。人材戦略は人事担当者に任せて済む業務ではなく、経営者自らが主体的に構想すべき経営戦略そのものと言える。

(3) 実際、経営戦略を見直した上で、どのような仕事を従業員に提供し、どのような職場を創っていきたいか、それによりどのような企業にしていきたいか経営者の方針を明確に示し、ITの活用や自動化、業務の外部化を進めることで職場環境を改善し、報酬も含めより多くの従業員を惹きつける仕事を生み出すことに成功している企業は少なくない。

(4) やりがい、張り合いのある仕事を求めて自らの技能・能力を高める人たちが増えつつある。しかし、いくら研鑽を積んでも、その成果を活かす仕事が提供されなければ願うような活躍はできない。経営戦略を、経営者なしに作ることはできない。今こそ、経営者が主体的に人材戦略に取り組むべきではないだろうか。

(5) 経営戦略づくり、職場づくりから始める人材戦略に果敢に挑む経営者の道しるべを示すこと、それが今般のガイドライン改訂の目的である。

### 2. 中小企業・小規模事業者人材戦略の構成

(1) 本年公表された人材版伊藤レポート2.0は、人材戦略の要素として以下①～⑤の5つを挙げている。これらの5要素は中小企業の人材戦略においても柱となると考えられるが、すぐに取り組んでもらうためには、中小企業の特性・状況を踏まえ、具体的な手法・選択肢に落とし込むことが必要である。このうち、①は、企業の特徴・状況に関わらず、②～⑤の人材戦略の策定・実践の基盤となる共通要素と言える。

### ①人材ポートフォリオの最適化(適材適所かつ適時適量の人材活用)

将来の経営戦略や新たなビジネスモデルへの対応と、その実現に向けた中期的な人材・スキルの現状とのギャップの把握、ギャップを踏まえた人材配置、採用、育成、省力化の検討

- 経営戦略を実現するための人材配置・採用・育成等の方針の策定
- イノベーション人材の活用
- 後継者育成
- 業務のデジタル化の推進

### ②多様な人材の採用、活躍の促進(ダイバーシティ)

少子高齢化により、多様な価値観の働き手が採用され、ともに活躍できるような環境の整備

- 中核人材等の中途採用
- シニア、女性、外国人等ダイバーシティの推進、マネジメント方針見える化・共有
- 兼業・副業人材確保(大企業人材等の企画能力や専門性が高い中核人材の受入れ)

### ③リスクリング・学び直しの促進

DX・GX の進展・事業再構築による変革や、産業間の労働移動の進展に働き手が対応すべく、専門性向上やキャリア構築を推進

- 組織として不足しているスキル・専門性の把握、DX 人材育成
- 社外人材の活用によるイノベーション創出
- リスクリングと処遇・報酬の連動
- 社外での学習機会の戦略的提供

### ④社員のモチベーションの向上

働き手がやりがいを持って業務に取り組むことができる環境の整備

- 社員の現状把握、コミュニケーションの促進
- 待遇改善、キャリアパスの見える化、人事評価・研修制度整備、多様な働き方の推進
- 希望配置制や多能工化の促進
- 残業抑制、メンタルヘルスケア

### ⑤多様な働き方を進めるための取組

コロナ禍や少子化による多様な人材による柔軟な働き方の推進や、それに応じたマネジメント、人事制度の整備

- フレックスタイム、時短制度等の導入促進(シニア、女性活躍促進)
- 業務マネジメント、ガバナンス
- 在宅勤務・リモートワーク
- 業務のデジタル化の推進(再掲)

## 3. 成果物(ツール)のイメージ

(1)2. の人材戦略だけでは、何をどう進めれば良いか惑う経営者も出てくると懸念される。また、経営者だけで人材戦略を形にすることは困難が予想される。そこで、支援機関が経営者とともに人材戦略の実践を進められるようなツールを成果物として作成する。

(2)なお、経営者の腹落ち、自走、伴走者の信頼獲得など、課題設定に至るノウハウは、現在、中小企業庁が経営力再構築伴走支援に取り組んでおり、その成果物として今後作成・公表される事例集やガイドライン等を適宜引用する。

(3)中小企業や経営者の置かれた状況は様々であることから、複雑にならないよう留意しつつ、中小企業の置かれた状況を分類し、それぞれの分類に応じたツールを提案してはどうか。

(4)具体的には、企業の経営課題、ライフステージ、規模等に応じて2. の人材戦略の5要素を実践するための具体的な取組事項を、優先順位を示して整理するといった構成が考えられる。

(5)例えば、既存事業が停滞し事業転換に取り組みたいが経営者の右腕となって構想する人材が確保できない中小企業について、大企業等から副業人材を招く選択肢を提案し、その際活用できる国の支援策・支援機関も紹介する、といった形である。

(6)また、下記のとおり、こうした選択肢を、短期的に成果が得られる取組と長期的に継続する必要がある取組、人材戦略にこれから本格的に取り組む企業と既に人材戦略にある程度取り組んでいる企業、などに分けて提示することも考えられる。

① 短期・初級編

例：勤怠管理ソフト導入、ジョブローテーションの推進、テレワーク、IT 導入や業務 DX 推進による業務効率化、多様な人材の受入れ

② 中長期・上級編：

例：従業員エンゲージメント向上、研修・人材育成策、人事・給与制度改善、省人化

(7)併せて、取組を組織内で実施する際のノウハウも紹介してはどうか。例えば、最初から組織全体に導入しようとせず、一部の部署でまず実現して成功体験を得た上で段階的に浸透させる、副業・兼業人材の活用に先立ち業務DX化やデジタル化(リモートワーク等)によりそうした人材が活躍しやすい環境・制度を整える、といったことを提案してはどうか。

(8)このツールを経営者自ら紐解いて実践する場合もあれば、中小企業診断士や社会保険労務士など支援者・支援機関から助言を受けながら利用する場合も想定される。いずれの場合も念頭に置いた内容・構成とする。

検討会第2回(12月2日)においては、ツールの内容のうち、中小企業の置かれた状況の分類と、それぞれの分類で想定される取組について議論してはどうか。

#### **4. 普及の仕方**

上記のツールを用いて、どのように中小企業に実践を促していくかが重要であり、普及の方針について、本検討会以降も他省庁、支援機関とも連携・検討していく継続的・持続的な枠組みが必要ではないか。

以上