

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（第二回）
議事要旨

開催日時 令和4年12月2日（金）13時00分～15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
(欠席) 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

今泉 宣親 金融庁 監督局総務課人材マッチング推進室長

神山 弘 文部科学省 総合教育政策局生涯学習推進課長

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
元岡 征志	愛知県プロフェッショナル人材戦略拠点 統括サブマネージャー
乾 俊人	大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点 戦略マネージャー
亀井 芳郎	公益財団法人ひょうご産業活性化センター 戦略マネージャー
島津 裕紀	経済産業省 経済産業政策局産業人材課長
市川 紀幸	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
内田 了司	経済産業省 商務情報政策局情報技術利用促進課長

【事務局】
中小企業庁
株式会社日本総合研究所

議事要旨

【本検討会のアウトプットについて】

- ・ 経営者に、腹落ちしたうえでやる気をだしてもらうためにはどうしたらよいか。気づきを与えることではないか。ツールについて、直接経営者がみる、伴走者がいない状況になる可能性も考えると、うちの会社もこの状況にあるなということ客観的にわかっていただくことが重要かと感じた。
- ・ 中小企業からの相談では、人が採れない、人が辞めていくという内容は非常に多い。経営者にツールを渡して使ってくださいのみではなく、伴走者がいるのであれば（使用シーンの）イメージがつきやすい。社労士会や税理士会が、会の研修などに取り入れて、使いこなせるようになれば効果が大きくなるのではないか。
- ・ 大事なことは、人材戦略から経営戦略がみえてくること。逆に人材戦略をみれば、その会社の経営戦略がみえるということではないか。今までとこれからで劇的に変わってきたのは人の部分ではないか。人材部分を考えずに経営戦略を作り、そのなかで採用しようとするとうまく採れないというのがこれまでの状況。そうではなく、経営戦略のなかで人材戦略をコアとして位置づけることの意識づけが重要で、そういった部分に投資家、働き手などからの注目も集まってくるのではないか。
- ・ 成果物のツールのあり方は難しい。ただでさえ経営者自身、自社の位置づけに関する認識が不正確であったり、深掘りをする必要があったりするなか、非常に個別性が高く、企業や地域状況にも影響を受ける。作るとすればチェックリストのような形で、「一般的にはこういったことが必要だが自社はどれくらいできているか」という気づきを与えるような形が使い勝手が良いと思っている。啓発・喚起アプローチ、例えばセミナーや合同研修のような場でチェックをしてみるなど、気づきを与える、伴走支援の入り口で使うというような場合には勝手が良い。使う企業の対象や場面の設定を議論したい。
 - 人手不足と思っている経営者に、実は経営課題にその原因があることに気づいていただきたい。若年者がすぐ辞めてしまうことを、採用の問題だと思っているような企業に、自社でこういう人事制度があるか、他企業と比べた時にどうかというような点をチェックしてもらおう。これにより、実は採用が問題ではなく、課題の根が自社の評価や組織文化だったりする、ということに気づけるようなチェックシートをイメージしている。
 - 例示される切り口（課題）は複数存在し、そのうえでの類型化も一定程度可能ではないか。
 - 課題をグループ分けし、資料に示されたものと接合するとよい物ができると思う。経営の外的な状況（成長段階、規模、利益など）とツールが直結しているのでわかりにくいのが、その間に課題をはさむとわかりやすくなる。また、課題リストを作るときには様々な表現の仕方がある。体系的に作るのか、現場の重視するものから非

体系で作るのか、今いったような枠組みではないもので課題を整理したほうがよいということもある。

- ▶ 課題が設定され、課題にはこんなパターンがある、こういう課題にはこう対応したほうが良い、ということをついで表現するというようなところは（本検討会で）行う。次に、課題に行き着くまで、例えば、課題が10個か20個あったときに、我が社はどの課題にあてはまるか、という特定化のプロセスについてもどうしたらよいか考える必要がある。
- ▶ 外形的には決まらないから、プロセスコンサルテーションを使おうということになり、我々の考え方もそれに近い。我々が特定化のプロセスをどうするかまで入ろうとすると、今まで全く議論していないので、アイデアが必要。
- ・ 支援現場で相談が多いのは資金繰り、販路開拓等であり、人材の問題が第一の相談として表にでてくることがあまりないと理解。人材戦略をもう1回考えてみませんかというところまで行くには、かなり乖離がある。まだ人材面の課題に気づいていない、人材の課題に取り組もうという意識を持っていない企業も本検討会のスコープにおくのかどうか。入れるのであれば、表向きでしている経営者が感じている「経営の課題」の裏手に何が、人材戦略がどう結びついている可能性があるかを何らかの形で整理しないと、支援者が企業を辿り着かせることができない。
 - ▶ 今回の議論のなかでは、課題まで辿り着く、課題特定プロセスまで視野に入れて考えていくこととする。
- ・ 人材戦略の策定のところをいかに中小企業の社長にわかってもらえるか。大事なことはストーリー、経営者の思考パターンを我々が理解しながら対話する。また様々な人たちから社長に人材戦略が重要だという声が入る社会システムをどう作っていくかが重要。
 - ▶ ツールだけで解決しようとするのは難しい。人材支援を提供している人材会社やハローワークなども同様で、顕在化している人手不足ニーズに対応しているものの、根っこにある経営課題があまりみえていない、仮にみえていても打ち手がわからないといった方も多くいるのが実情。人材課題の根っこは経営課題だということを報告書で一番に伝えるということが重要だと思う。ツールはあくまで、そのための一例という位置付けとしたい。
 - ▶ 上流工程というよりは、ツール、HOWのところの落としこみ方について思ったところを共有する。経営支援機関の方も、様々な立場の方がいるので、それぞれの方のところに来る相談のされ方は変えないほうが良い。商工会議所や金融機関、よろず支援拠点のところに相談が入る、つまり顕在化した問いや悩み（人手不足、デジタル化、資金繰りなど）に対して、人材系の要素にブレークダウンしていく、紐づけていくツリーのようなものを作るのかと考えた。つなげられるような何かを作れば、つながったところに単純に解があるだけではなく、受けられる支援までつなげられるのではないか。

- 顕在的な問題から真因までをどう辿るのかという問題・課題特定の問題。支援者の置かれる立場をある程度想定して作成するのだと思う。さらに経営戦略をどう実現するのかというのはリソースの問題なので、殆どのケースで人に行き着く。なお、ソリューションについては経営者目線が重要なので経営支援機関同士がシームレスにつながる事が重要。
- 企業から資金繰りで相談がきた、という場合でも、ステップを踏んでいくと人材課題の特定につながっていくという形になるよう整理していくというイメージか。各ステップの選択肢を例示しておくことか。
- こういう悩みがきたときは、こういう本質的な（人的な）課題が含まれている可能性がある、ということをチェックリストで確認できるのではないか。例えば新しい領域に踏みだしたいと思っている、商品開発のところに課題がありそう、サプライチェーンに課題がありそう、そもそも経営者自身が方向性を考えられていない、など、該当するものを選んでいくと、経営人材が必要、人材ポートフォリオの検討がジである。
- 上流をどうするか、課題リストをどうつくるか、の2つを次回までの宿題としたいので、委員と事務局においては検討いただきたい。伴走支援をされている方は現場を持っていると思うので、中小企業の課題リストのアイデアがあれば共有いただきたい。

【事例方針について】

- ・ こういう課題を持っている企業が、こういう人事上の施策を打って、うまくいったという事例が欲しい。最終的には、こういった課題のときはこったツールが使えるかもしれないということを示し、経営者が感じている課題に対して、事例を参考にしたときにこんなこと（できること）があるのだと感ぜられるものになるよう意識して欲しい。

以上