

## 中小企業庁 「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2回 ディスカッション参考資料

2022.12.2

みずほリサーチ&テクノロジーズ

社会政策コンサルティング部

主任コンサルタント

森安 亮介



本資料に掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。  
本資料に掲載されている情報には、著作者の掲載許可を得ていないものも  
含まれている可能性があります。お取り扱いにはご注意ください。

# ツール検討に際して

## 検討会の主旨・目的

- 「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。」  
(第1回検討会議 資料3より)

## 成果物について

- 「(1) 支援機関が経営者と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) 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（略）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。**」
- 「(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」  
(第2回検討会議 資料5「アウトプット ストーリー案」より)



## ツールの検討に際し、皆さまと議論したい論点について

- 1. What：ツールの対象は何か？（ツールのアウトプットイメージについて）
- 2. Who & Where：誰が・どのような場面で使用することを想定するか？  
支援員が使う場合、どのような支援員を対象に想定するか？

# 【1. ツールの対象は何か？】

- 「企業の置かれた状況や経営課題（の点検）」と「当該状況に紐づく人材戦略」を分かりやすく伝えるツールは重要。
  - 他方、シンプルな資料を志向すればするほど、ツール単体で示す難易度は高く
    - **両者の関連について、企業個別性をどうみなすか？**という点によってツールの形態が規定されるものと思料。
- **【私見】** 例えば、企業個別性の高低に伴うツールの形態について整理した試案が以下図。現案の方向性では、（優先度はつけない）チェックリストのような形態が妥当だと思われる。

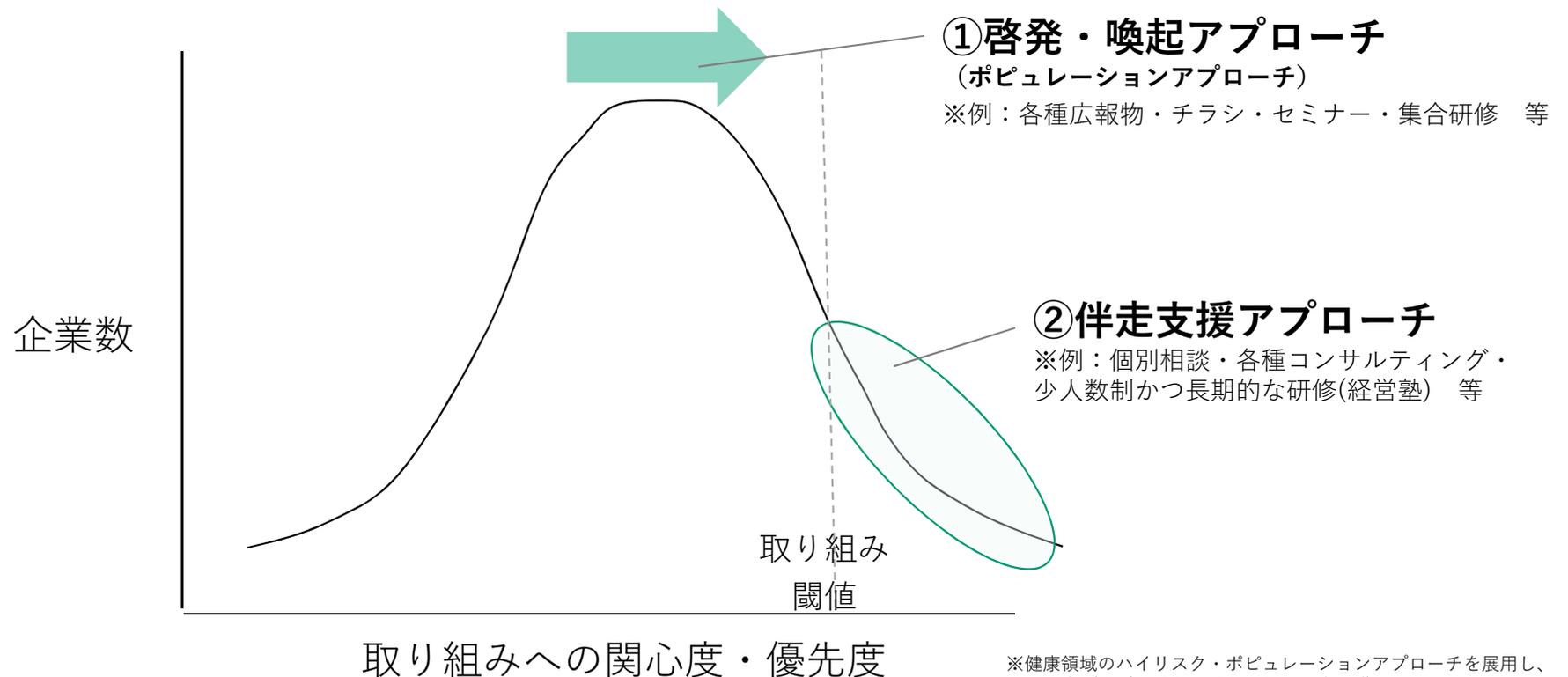
## ツールの形態例（状況点検と打ち手の関連性の観点観点から）

関連性の性質	有効と思われるツールの形態	備考
<b>個別性 高い</b> 	✓ ケースメソッド	事例から得られる示唆をもとに具体策は個別対応
	✓ 指針・ガイドライン	スタンスや方向性を提示。具体策は個別対応
	✓ フレームワーク	事象の捉え方や思考の枠組みを提示。具体策は個別対応。
	✓ チェックリスト	(優先度はつけず)具体策や必要な要素等を列挙
	✓ パターン類型・分岐図	具体策について、優先度を加味してガイド
<b>個別性 低い</b>	✓ マニュアル	具体策をガイド（この手順どおりに実行すれば課題解決）

## 【2. 誰が・どのような場面で使用することを想定するか？】

- 本ツールの活用について、
  - どのような企業が使う想定とするか？
  - どのような支援機関・支援員が、どのような場面で使う想定とするか？
- 【私見】 支援機関がアプローチする対象企業像を以下2パターンとすると、現案の方向性では以下図①の段階の企業が主なターゲットだと思われる。

### 担当エリアにおける支援機関の2つのアプローチ

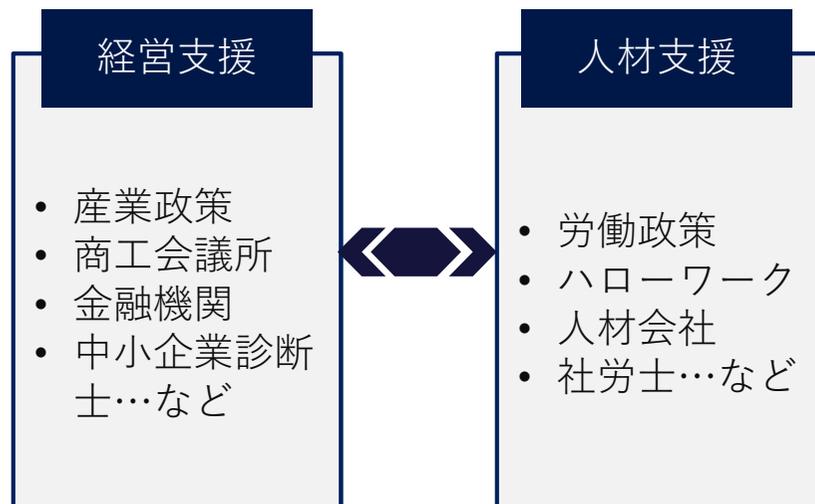


## 【2. 誰が・どのような場面で使用することを想定するか？】 支援機関が活用する場合

- 支援機関が企業向けにツールを使用する場合、とくに伴走支援で用いることを想定する場合、支援機関を取り巻く2つの課題（下図）を前提とすると、以下の検討が必要なものと思料。
  - どのような支援機関の、どんなキャリア（経験・スキル・専門性）を持つ支援員を対象とするか？
  - 企業との信頼関係をどの程度築けている支援機関・支援員を対象とするか？

### 【企業支援を取り巻く課題1】 「経営支援」×「人材支援」の両輪支援

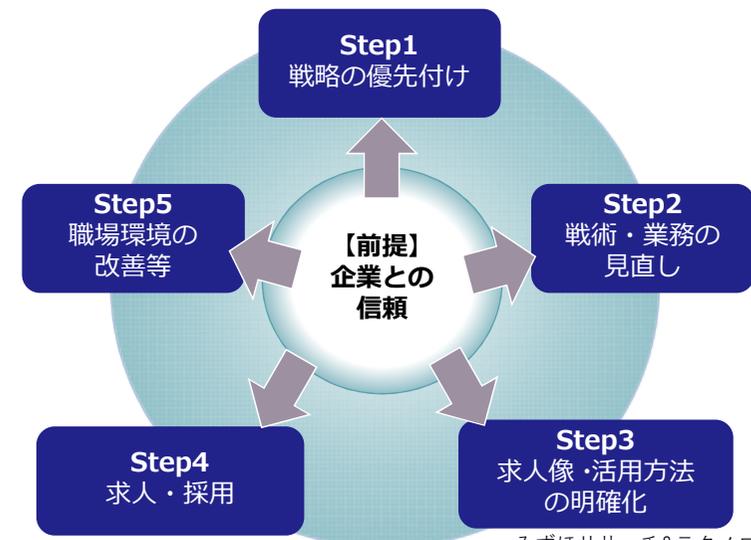
- ✓ 企業への伴走支援では「経営支援」×「人材支援」の双方の知見をもとに、一気通貫で支援することが求められる。
- ✓ しかし、経営支援・人材支援双方のプレイヤーは異なるのが実情。近年、両輪支援を実施する取り組み（プロフェッショナル人材戦略拠点・官民合同チーム・中小企業庁「中核人材確保スキーム」・関東経産局「地域の人事部」等の関連機関など）が登場するものの、まだまだ稀有で貴重な存在。
- ✓ 経営支援・人材支援の双方に熟知した支援プレイヤーの不足が課題。



みずほりサーチ&テクノロジーズ作成

### 【企業支援を取り巻く課題2】 企業との信頼関係

- ✓ 人材戦略構築に係る伴走支援は、企業との信頼関係（企業からの信頼）が前提。  
（※企業からの信頼されるには、人間関係構築はもちろん、企業の期待に沿うだけの経験・知識・スキル・ソリューションを支援機関や支援員が有していることが重要）
- ✓ ただし、支援機関の中には、関係性構築や最新知識・周辺知識等のアップデートに時間が割けないような状況にある機関も散見されるのが実情(次頁参照)。



みずほりサーチ&テクノロジーズ作成

## ※参考:

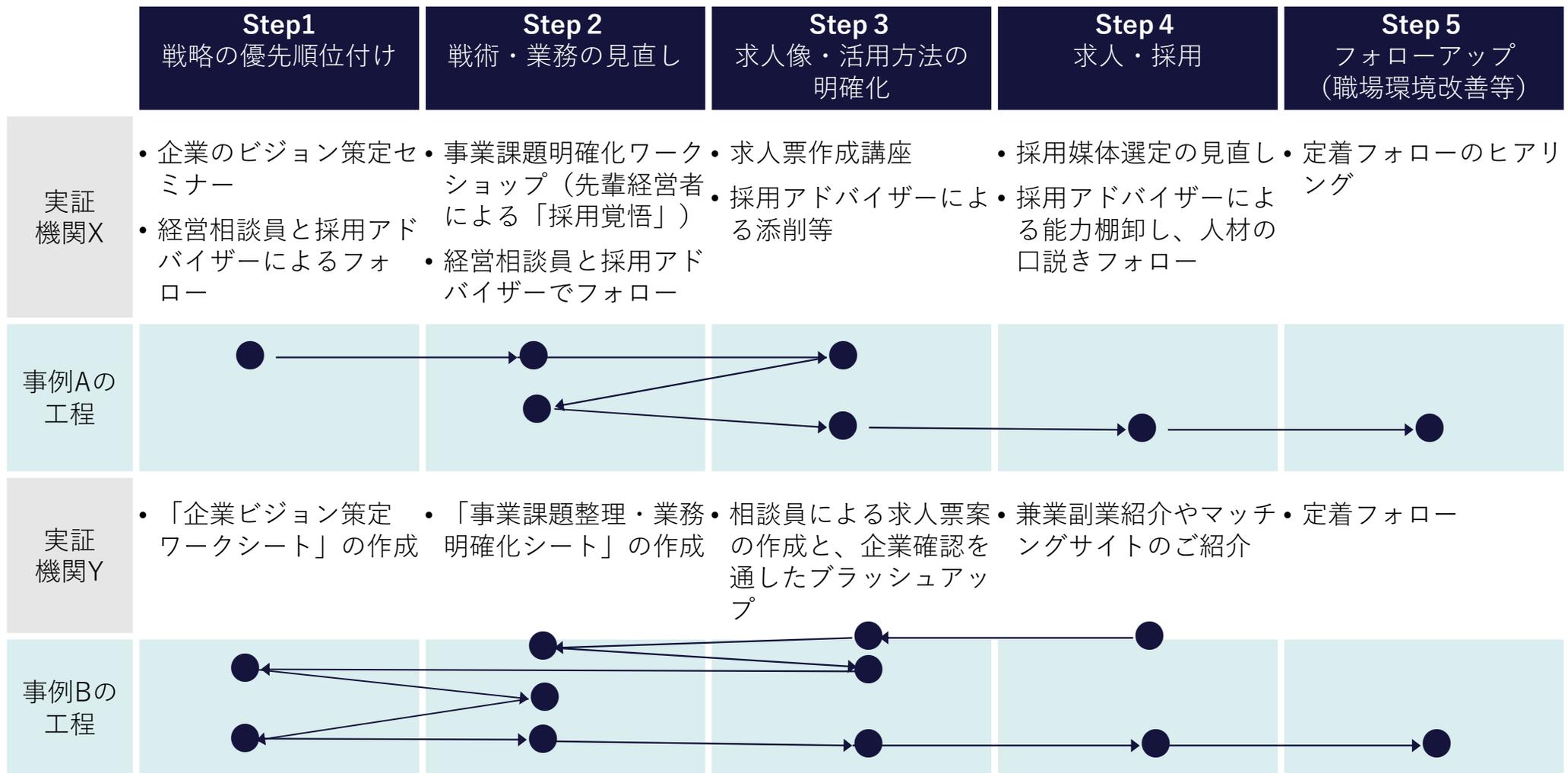
- 前頁の「関係性構築や最新知識・周辺知識のアップデートに時間が割けない状況」の例は以下の通り。

### 某経営支援機関が伴走支援を行う際に障壁になった事柄

領域	課題
組織Structure 戦略Strategy	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 特定領域・テーマごとに分かれて企業を担当する仕組みである</li><li>✓ 複数案件を抱え、同時並行的な対応が求められる（多忙）</li><li>✓ 評価指標が「件数」のため、1社に深く向き合えない</li><li>✓ 組織の戦略上、1社に深く向き合うことが求められていない</li><li>✓ 支援対象企業の優先度をつけにくい・つけられない</li></ul>
システムSystem	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 企業の情報が各領域ごとに分散管理されているため、総合的な把握・判断が難しい</li><li>✓ 企業面談の方法が属人的</li></ul>
人材Staff スキルSkill	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ (人材採用は経験あるが)経営経験やそれに代わる知見・経験がなく、経営課題については経営者となかなか議論できない</li><li>✓ 経営課題に触れたり・学ぶ時間がなかなか持てない</li><li>✓ (経営課題の話はできるが) 人材支援は全く分からない。人材関連について学ぶ場も接点もない。</li></ul>

# 【今後の論点(案)】 「企業の状況点検」と「取るべき人材戦略」は一方向か？

- 例えば貴庁「5Step」について、実践の場では経営戦略→人材戦略へ直線的に検討が進むわけではない。Stepを**行きつ戻りつ**しながら、戦略と具体策が精緻化されていくのが実態（以下図参照）。
- 今回も「取るべき人材戦略」を考えることによって「状況認識」の解像度が上がるようなケースが想定される。「企業の状況点検」と「取るべき人材戦略」は一体的に進むものと思料される。
- そうした中、万能的なテンプレートだけで企業の具体的な戦略を導くのは難しく、むしろ**支援機関の伴走の在り方**が重要になってくるのではないか。



## 【今後の議論に向けて】ツールの活用方法や伴走型支援とセットの議論を

- 現状のツール案は、支援員のサポートとして有用（とくにセミナーなど企業向けの啓発・喚起アプローチで活用し企業の関心・意欲を高めるには有用だと思われる。）
- 他方、各企業の人材戦略構築の実践を企図すると、どうしても伴走型支援が必要。
- その際、いかに優れたテンプレートを用意しても効果には限界があり、むしろ、経営者の個別課題や相性にあわせた使い方・組合せの妙や応用の仕方こそ重要。**経営者と支援機関・支援員との関係性を育むための強化**とセットで議論が必要。

### 支援員の個力（人的資本）向上から、企業等との関係性（社会関係資本）向上へ

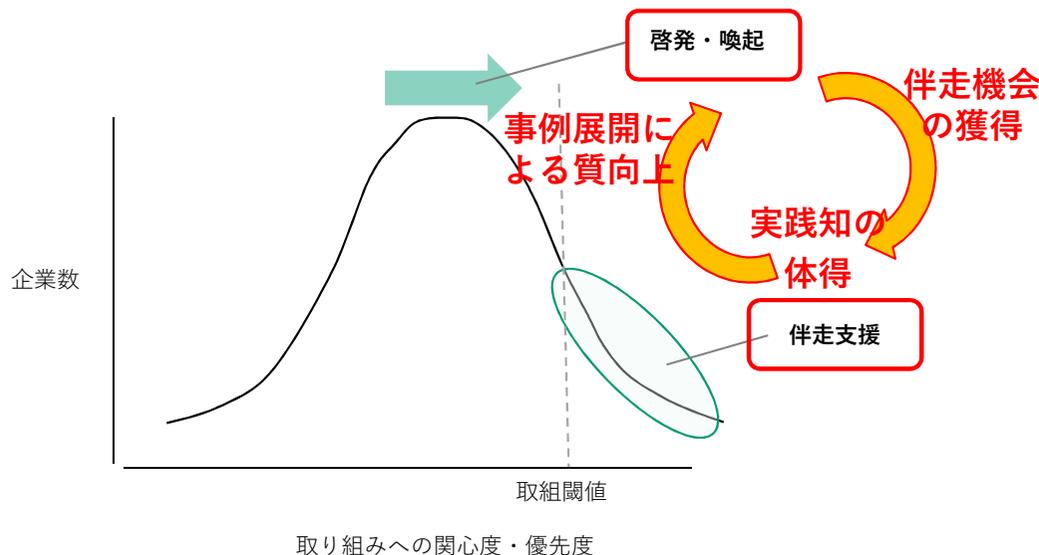
	支援機関の人的資本向上	支援機関と企業との社会関係資本向上
焦点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営支援員個人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営支援員 - 経営者 間の関係性</li> </ul>
強化の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営支援員の知識向上</li> <li>● 経営支援員のスキル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営支援員と経営者の関係性の向上</li> <li>● 経営者→経営機関の信頼獲得・向上</li> </ul>
強化策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営支援員向けの研修や各種情報提供</li> <li>● 経営支援員向けの支援ツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係性向上にむけた場づくり、体制構築、制度やインセンティブ変更</li> <li>● 経営者からの信頼獲得のためのサービス支援・ネットワーク構築支援等</li> </ul>
前提とするモデル観	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直線的な効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互的/循環的な効果</li> </ul>

# 【今後の議論に向けて(続き)】 とくに「地域における伴走型支援」の在り方について

- とりわけ「地域社会における中小企業」という観点に立つと、支援機関には、「地域ぐるみの発想」や「地域としての戦略性」にもとづいた支援が一層求められるものと思料。
- 地域の支援機関を念頭に、各支援機関が継続的に支援能力をアップデートしつつけるような、動的なサポートも重要ではないか。

## 「啓発・喚起」×「伴走」の好循環

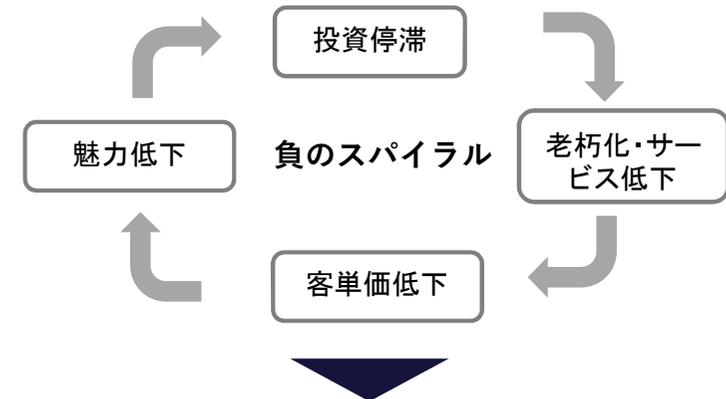
- ✓ (一般的に、都市部に比べ相対的には情報を得る機会の乏しい) 地方部では、都市部以上に、地域企業への啓発・喚起が重要。過去事業では、地域で戦略的に事例をつくり、その事例企業をスピーカーとして、地域企業への啓発・喚起に活かす機関も存在。
- ✓ 地域経営支援機関にとっても、企業への**伴走支援を早期に体験**することで、身体性を伴う**実践知を携えた啓発や支援**に当たれるため、地域企業からの**信頼獲得**にもつながる。



## 地域ぐるみの視点

- ✓ 地域中小企業の経営課題は、真因が隣接企業の負の外部性によるものだったり、“生活者としての経営者”の事情とも密接に関連するケースも存在する。**企業単体の視点での課題抽出や打ち手検討には限界**がある。
- ✓ 支援機関には、地域社会全体の視点で**地域内の相互的な課題**を把握し、自地域に即したソリューション提供が求められる

### 例：神奈川県 湯河原町の「明るい廃業」



- ・ 経営と所有の分離。
- ・ 旅館群として資金を一括調達。一括リノベーション
- ・ 地域外の新規事業者による経営参画
- ・ スケールメリットを活かした経営 (セントラルキッチン等)...