

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（第三回）

議事要旨

開催日時 令和4年12月20日（火）10時00分～12時00分

場所等 経済産業省本館2階東1未来対話ルーム及びオンライン

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

【ゲストスピーカー】

藤原 加奈 株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長

【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	兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点 戦略マネージャー
海老塚 崇	一般社団法人全国地方銀行協会 業務部長
常川 善憲	一般社団法人第二地方銀行協会 企画部副部長
福山 佳寿	一般社団法人全国信用金庫協会 企画部長
根本 正樹	一般社団法人全国信用組合中央協会 調査企画部長
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

【本検討会におけるアウトプットについて】

- ・ (宇佐川委員から資料5の「C.人材関連課題」から「D. 人材関係課題の解決策(取組ポイント)」に移る際のイメージについての報告)
- ・ (宮島委員から資料5の「A. 表にある経営課題」を明確化するツールについての報告)
- ・ 資料6上段の表の「C. 離職防止(モチベーション、ワークエンゲージメント)」と「E. 内部人材活躍支援(育成)」が重要であり、これができている企業は「A. 業務改善」、「B. OS化」、「D. 採用」も達成しやすい。「C. 離職防止(モチベーション、ワークエンゲージメント)」、「E. 内部人材活躍支援(育成)」が上手くいっている企業は企業理念・ビジョンがしっかりと策定され、それに紐づいた様々な施策から「A. 業務をやめる、業務改善」、「B. OS化」、「D. 採用」も上手く進んでいるように思う。この観点を中小企業・小規模事業者や経営支援機関に伝えられるものになりたい。
- ・ 資料6上段の表右側にある人事評価制度導入見直しやサーベイ、研修等の活用は人材戦略である。これが経営戦略やビジョン等につながっていると採用担当者は自信をもって採用できる。経営者には企業理念やビジョンに紐づく人事施策、人材育成施策等を作る必要があると伝えたい。
- ・ 人材確保が資料5中の「C. 人材関係課題」を整理する枠組みだと仮定すると、「C. 人材関係課題」には資料6の上段のA~Eが並ぶ。資料5の「C. 人材関係課題」を体系的かつ粒度が揃っているものとして整理するアイデアを出してほしい。
 - 事象をシンプルに整理する必要がある、「B. 裏にある人材関連問題」を省いて、「A. 表にある経営課題」から「C. 人材関係課題」としても良いのではないか。必ずしも資料5の「A. 表にある経営課題」から「B. 裏にある人材関連問題」、「B. 裏にある人材関連問題」から「C. 人材関係課題」という流れでなくても良く、各プロセスを行ったり来たりすることが出来るようにする必要がある。また「C. 人材関係課題」から「D. 人材関係課題の解決策(取組ポイント)」へ移る時のイメージは沸きやすく、資料6の整理で良いと感じる。
 - 資料5の「C. 人材関係課題」は「質・量」×「高スキル・低スキル」で4象限をつくり、企業の状況を各象限単位で自己点検してもらい、夫々に対して既存人材活用・新規人材活用の方法と事例を紐づけると良いのではないか。ただし無駄な業務をやめる工程と、離職防止は「B. 裏にある人材関連問題」から「C. 人材関係課題」に移る過程に組み込みたい。
 - Make or Buyの考え方で、人はいるが経営成果に結びつかない場合と人がいない場合という2つに分類するのはどうか。
- ・ 資料5の「A. 表にある経営課題」の問題で人材課題として解決すべきものを「B. 裏にある人材関連問題」、「C. 人材関係課題」でまとめ、「A. 表にある経営課題」を「B.

裏にある人材関連問題」で人的な問題に変換する解決策として、捨てる・育成・新規採用と置ききってしまうのはどうか。Make or Buy の考えを入れるのであれば、5 ステップの中のステップの1と2を徹底することを前提として、不要なものは捨てる必要がある。

➤ 「C. 人材関係課題」は4パターンのみとなるが、例えば質的ミスマッチで、内部人材の課題では、経営層育成、現場層育成等の多様性があり、「C. 人材関係課題」と「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」の関係があいまいになるのではないか。

➤ どんな様態でも内部で人材育成するか外部から知見を得るしかない。「C. 人材関係課題」と「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」のつなぎ目の括りを能力の高低差で分けたい。「A. 表にある経営課題」もしくは「B. 裏にある人材関連問題」での問題で、内部で候補者がいるのか、外部から採用するのか、内部に候補者はいるが育成する自信がない場合、外部で育成するか、外部から採用するかの構造となり、問題が変わってもこの構造は変わらないと考えている。

➤ 「B. 裏にある人材関連問題」から「C. 人材関係課題」に分類する際に、分類先は4パターンに限定され、「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」に進むことができるということか。

◇ 「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」のラインナップ、粒度は再考の余地がある。例えば資料6の上段の表右側の「一人当たりの能力UP・生産性向上」は方法ではないため削除するが、それ以外は方法であり、それぞれツールに接続することができる。経営支援者が適切な問いを投げかけ、経営者が「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」から選択する支援をするだけで良いのではないか。

◇ 「C. 人材関係課題」ではなく「C. 人材関係課題の特性の特定化」である。「B. 裏にある人材関連問題」の特性・特徴を特定化すると、高度人材の質的ミスマッチを内部で解決しようとしているという特性であると分類するものであると理解した。

・ 資料5の「A. 表にある経営課題」と「B. 裏にある人材関係課題」が一緒ではないかということに対して、経営戦略マップが参考になる。既に網羅的なものは公開されているため、資料5の「A. 表にある経営課題」・「B. 裏にある人材関係課題」は資料7とあわせて参考にすると良い。

・ 「B. 裏にある人材関係課題」については資料5の6頁～8頁に羅列している。これらが「C. 人材関係課題」の4象限にすべて落とし込めるのかという観点で確認してほしい。もし当てはまらないものがあった場合、それをどう整理するのか検討してもらいたい。

・ 多様な「B. 裏にある人材関連問題」を「C. 人材関係課題」の4象限に落とし込めて

- も、「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」の解決策が多くなってはあまり意味がないのではないか。解決策が無数にあるという状況にはならないのか。
- 資料5の具体例は概ね4象限に当てはまる。また「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」の解決策については、6つ程度に分類される。それぞれに適切なタイトルをつけて、そこに対応する既存施策を並べていく程度で良いのではないか。
 - 重要なのは、課題の優先順位をつけることの必要性和自社の課題に対する解決策はこういうものがあると気づいてもらうことである。
- ・ 「C. 人材関係課題」を宇佐川委員の案とすると、問題の対応策を4パターンにわけて考えて、例えばパターン1の場合、それに対応する施策群はこれですという整理の窓だということか。
 - 課題を特定するための4象限であり、4象限で課題を特定した上で、課題の中でどれを最優先で解決していくか選択をしてもらうという2段階で考えている。整理するための箱を「C. 人材関係課題」で設けて、その中で優先順位をつけ、絞りなおすということ。
 - 4象限は「B. 裏にある人材関連問題」の問題を「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」の解決策につなげるための窓である。分光器のように光を入れて様々に分けるという提案であると理解した。
 - ・ 「B. 裏にある人材関連問題」は中小企業に頻出する課題を並べていて、「C. 人材関係課題」は 이슈、「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」が 이슈に対する解決策であり、「C. 人材関係課題」の 이슈を整理しておかないと「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」をすべて実施したくなるということだと受け止めた。フジワラテクノアートでは、ビジョン策定→人材育成→DX推進という順序で対応していき、この順序で対応したからこそ、うまく進められた事例だと思うが、そのビジョン策定・人材育成・DX推進をこのアウトプットイメージに落とし込んだ際に、人材育成とDX推進は「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」であるが、ビジョン策定はどこに当てはまるのか。
 - ビジョン策定は「A. 表にある経営課題」である。そのビジョンを解決するためにどういう課題があるだろうかと羅列したものが「B. 裏にある人材関連問題」であり、羅列した課題から優先順位を絞った段階で、特性を明確化するものが4象限であり、各特性に対応した解決策を「D. 人材関係課題の解決策（取組ポイント）」で提示するというものである。
 - ・ 現行の人手不足対応ガイドライン5STEPは活かした方が良く、特にステップ1が重要であり、そこから「A. 表にある経営課題」に入っていくと良いのではないか。フジワラテクノアートは2017年の段階でビジョンがあり、人材確保支援ツールを使いながら、ステップ1で経営課題を特定した。ステップ1の将来像を目指して「A. 表にある経営課題」からスタートし、あのように好事例となった。中小企業庁の既成のフレームを活

かした状態で、このツールに繋げた方が支援機関としても新しいものではなく、より使いやすいものになる。

- ・ 人材課題特定化ツール4ボックス(仮称)とネーミングして、それにそって作業し、「D. 人材関係課題の解決策(取組ポイント)」を展開していく。横軸はミスマッチの特性で量的ミスマッチか質的ミスマッチ、質的ミスマッチは技能レベルの高いミスマッチか、低いミスマッチか。そのミスマッチを埋めるために縦軸として内部人材を育成する(Make)か、外部人材を採用する(Buy)かという軸である。
- ・ 本日の議論は資料5の左から右に、「A. 表にある経営課題」から「E. 活用できるツール(官民間問わず)」に向かって流れていくのが基本線だと思うが、実際には「B. 裏にある人材関連問題」や「D. 人材関係課題の解決策(取組ポイント)」から入る相談も多い。本質的な議論がないまま「D. 人材関係課題の解決策(取組ポイント)」から入る経営者もいるため、そこに対して「C. 人材関係課題」の4ボックスで集約した上で課題に展開していくものがあるのは良い。「D. 人材関係課題の解決策(取組ポイント)」から「C. 人材関係課題」に行く段階で「A. 表にある経営課題」に立ち返る必要性を実感してもらう。
- ・ 中小企業における人事制度の評価報酬制度の問題(人材育成しても評価しなければ残らない)ことについても、内部育成の中で整理されていると理解した。
- ・ 人材の需要と供給を基本から見た人材課題特定化ツール4ボックス(仮称)という名称を進める。これを基本枠組みとして作業を進める。
 - 次回以降、名称や具体的な内容については細かいチューニングをする可能性がある。
- ・ 資料5の「B. 裏にある人材関連問題」はあのままで良いのか。資料7の機能面の問題は「B. 裏にある人材関連問題」に入ると思う。もう少しブレークダウンして人に起因するもの改めて整理して、4象限につなげると良いのではないか。「B. 裏にある人材関連問題」が曖昧なままであると、遡りにくくなるため「B. 裏にある人材関連問題」を体系化することも必要ではないか。
 - 「A. 表にある経営課題」・「B. 裏にある人材関連問題」は実例をもとに羅列したもので良いのか、体系化するのかという議題は最終的なチューニングの話になる。前回の検討会を踏まえると経営者の相談が漏れなく含まれていれば重複していても問題ないということになった。

以上