

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3回の議論の振り返り

第4回

2023.1.16

検討会事務局（株式会社日本総合研究所）

第3回検討会の議論の振り返り

人材戦略の 実践のためのツール (経営者との コミュニケーション) のイメージについて

- 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り、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ので、紐付けの必要性を伝えるべき。
- 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いのではないかと。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「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ことも必要。
- 資料5の「C 人材関係課題」の整理方法として、「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、それぞれ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と。
- 資料5の「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。
- 資料5について、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）」の解決策が多くなるとはあまり意味がないのではないかと。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「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。検討経緯から実例の羅列が良いか。また、両者の違いが曖昧な部分もあるので、区分する意義について整理が必要か。

人材戦略の実践のためのツール（経営者とのコミュニケーション）のイメージとして、次頁のとおり、具体的なツールの内容や改訂ガイドラインの構成の検討を進めていく。

人材戦略策定・実践のためのツール（案）の方向性

経営者が自分事と認識しやすいよう、
主要な相談事例を列挙し（マップ図をイメージ）
確認をしながら、Bの抽出を行うイメージ

経営者のみでは、認識できないAの
課題に内在される人材関連の問題
について支援者とともに、
チェックシートで確認するイメージ。

人材活用課題の大枠4区分として、質的
or量的なミスマッチか、外部からの採用or
内部育成等とするかどうかで課題の特徴を
特定。Bは4区分のいずれかに分類され、
Dの解決策の方向性・優先順位を検討。

Cとの紐付けが、経営者や支援者にとって分かりやすくなるよう
、大括化・パターン化（6パターン）した上で、主な対策項目
を列挙。ツールとしては、解決策の優先順位付けの考え
方や各項目の取組プロセス等をポイントをノウハウとして記載予定。

A.表にある経営課題

B.裏にある人材関連問題

C.人材関係課題

D.人材関係課題
の解決策
(取組ポイント)

E.活用できるツール
(官民間問わず)

現行ガイドラインの
STEP 1「経営課題の明確化」
を踏まえた課題

基本は、A⇒Eの流れを想定しているが、
実際の相談内容を想定し、
B⇒A⇒CやD⇒A⇒B等も想定

販路拡大
(売上拡大)

商品開発
(売上拡大)

生産性向上
(売上拡大)

人材不足

ガバナンス

コスト削減

資金繰り

経営ビジョン

.....

1.指揮命令系統の
統制が取れていない

2.従業員のモチベーションが
伴わず、労働生産性低下

3.管理者層（右腕人材）
の不足

4.技術を有する人材の不足
従業員のスキル向上

5.従業員の高齢化

6.後継者不在

7.人材が確保できない、
マンパワー不足

8.業務の属人化

9.体系的な人材育成
プログラムが未整備

.....

1.中核人材の活用が必要な
課題であり、外部人材の採用
が必要

2.中核人材の活用が必要な
課題であり、内部人材の育成
や環境整備が必要

3.業務人材が必要な課題で
あり、外部人材の採用が必要

4.業務人材が必要な課題で
あり、内部人材の育成や環境
整備が必要

求人像明確化
募集内容見直し

人事制度の策定・見直し

人員配置体制
の見直し

労働条件・処遇
の見直し

業務マニュアル整備

業務改善コンサル
の活用

副業・兼業人材採用
による社内育成

OFF-JT制度導入
(外部講師等)

D X 化

.....

よろず支援拠点

社労士へ相談

M & Aによる
従業員の引継ぎ

プロ人材拠点

業務改善助成金

JETRO

.....