

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（第四回）

議事要旨

開催日時 令和5年1月16日（月）15時00分～17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  
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】

石川 貴也 側島製罐株式会社

【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             |
| 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<br>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】

- ・ 事務局より資料5の全体像を説明。
- ・ コミュニケーションツールに該当する3.「自社の人材戦略について、考えてみましょう（考え方や活用ツールの紹介）」を本日の議論の焦点としたい。
- ・ そもそもツールを使ってもらうためには相応のアピールが必要。資料5のP.1の「メッセージ」だけでは訴求力が弱く、新人指導員は使ってくれるかもしれないが、ベテランの指導員は使ってくれないかもしれない。また、経営者が使おうという気になるかどうか不安が残る。「提言」というぐらい、使ってもらうためのアピールをした方が良いのではないか。
  - 同じ部分に課題感をもっている。過去の検討会でキーワードとしてでてきた、「人手不足から人材戦略へ」というメッセージは非常に魅力的だった。現状案はそれが弱まっている。人材戦略と経営戦略を紐づけるべき、ということの中企庁として前面に押し出すことがまず重要ではないか。また、資料5中の「1-(1)ますます深刻化する中小企業の人手不足問題」のように人手不足問題から入っているが、入り口が人手不足だけになるのも望ましくない。企業を取り巻く4つの変化（人口動態、キャリア観、経営環境、人材手法）の中で、人材戦略に取り組むべきという建付けがよいのではないか。
  - そのために、自社のミッション・ビジョン・バリュー（Mission/Vision/Value）を構築することが根幹にあるというメッセージがあるとよい。
- ・ 目次1（中小企業において「人的資本経営」「人材戦略」の必要性が高まっている背景）の書き方はどうするとよいか。あくまで人材不足は顕在化した問題の一つに過ぎないことを伝えつつ、人材戦略を考えないと事業継続が困難になるとか、人材戦略は経営の根幹であるとか、よりストレートなメッセージにするか。
  - 文章内容としては書き込まれているが、項目建ては工夫したほうがよい。人材課題は、担当者でなくて経営者が考えるべき問題であるとか、コストではなくて投資である、などの表現が考えられる。
  - そうすると打ち出すときのメッセージを決めないといけない。経営戦略と人材戦略のリンク、人材課題は経営課題として経営者として取り組むべき、など重要な視点があれば、それを挙げてみるか。基本コンセプトは何になるか。
  - 「人材の問題は今まで通りでは解決できない」「通用しない」というのはどうか。
  - 既存の戦術では無理、という観点は確かにある。書き方の問題なので、よりアピール力が高まる表現ができるとよい。そもそも「人的資本経営」や「人材戦略」という言葉は中小企業の経営者に伝わるのか。
  - 従業員は雇ってあげるものと考えている経営者は多い印象である。それを変える

ためには、経営者が人をコントロールするようなニュアンスのものでは意識は変わらない。人材はコストではなく、アセットというのはその意味で有用に思う。

- 「選ばれる企業になる」というのはよく使っている。しかし、書面だけだと相手が解決したい課題を前面に打ち出した方が分かりやすいのではないかと感じる。離職を止めるには、とか、採用するには、といった表現が考えられる。「採用できる企業になるには」のようにダイレクトに企業側の欲求を入れるのが良いのではないか。また、支援機関からは何と云えば経営者に響きやすいか、どのようなタイトルがついていると企業にもっていきやすいかという観点で意見があれば聞きたい。支援者が使いやすいことが重要なので、オブザーバーに質問したい。
- 「選ばれる」や「コストではなく資産」といった表現はどれも理念的。今後このような理念を持つ必要があり、そのためには経営戦略と人材戦略のリンケージが必要だ。という整理でどうか。そのような整理の上でワードをどう入れるかを事務局の方で調整する。
- 現状のガイドライン案に要素は十分入っているので、直感的に伝わるようにしてほしい。
- ・ ゲストスピーカーの話で自社のミッション・ビジョン・バリューの重要性を改め感じた。そうすると、資料5のP.9の考え方1（経営課題の見つめ直し）に自社のミッション・ビジョン・バリューが入るのではないか。そして、「原点に立ち戻り、将来に想いをはせる。」というのがその1となると、経営課題を考えるのはその2としてステップを分けたほうがよいのではないか。
  - そうすると、経営ビジョンがない会社のフローはなくなるか。ビジョンやミッションが無い場合として、それをつくるための支援ツールを増補するのが良いか。
  - ツールの詳細設計までは求めないが、自社のミッション・ビジョン・バリューの必要性は入れておいた方がよい。自社のミッション・ビジョン・バリューと人材戦略は繋がっていることについてのメッセージを出すことがまず重要。
  - 自社のミッション・ビジョン・バリュー策定のツールは、「～について考えてみましょう」という程度で余白をつくっておくのも良い。
- ・ 第3回の振り返りにあった、「実務的にはどこから入っても良い」というのは重要と考えている。ガイドラインでもそのニュアンスをもっと伝わるようにしてほしい。また、「～が不足していたら、その1に戻る。」というのは行き先案内があるとよい。もう1点、人材担当にとっては人材が表の課題であるように、表と裏というのは当事者の捉え方次第なので、そのような表現は避けたほうがよい。
  - 資料5のP.8の通りの順番でなくてもよいことに留意いただくことと表・裏の表現を見直すことには同意である。
  - 表現上の問題で行ったり来たりすることを想定していること、使い方の分かりやすさはデザインで担保できるとよい。

- ・ 3つの窓については、本検討会の発案なので何かネーミングをしたい。3つの窓から政策に落とし込むのが資料5のP.25以降であり、今のままだと煩雑だがそれを改善するアイデアはあるか。P.25以降どこを見ればよいのか、現状ではよくわからない。
  - 窓ごとにフローチャートを選んでいくとある施策にたどり着くのが望ましいと考えていたが、そのような整理は難しいか。
  - その場合、例えば、窓Aのなかの施策を絞り込む変数を見極めることが必要である。
  - 3つの窓について、AについてはA1～3がある、BについてはB1～3があるということ、窓の中に窓をつくって表現してはどうか。すでに文字で列挙はされているので、それを再整理すればできそうである。
  - 一番簡単そうな、1個の窓で試作し、そこで実現可能性を判断することにする。
- ・ 支援の現場目線では、人材に対する認識を持った企業であれば、簡単に経営戦略の話をしやすい。一方、経営戦略をどうするかという大上段からではあまり人材の話に進まない。
- ・ ガイドラインでは、人材に関する問題を真剣に考えないと生き残れないということをアピールしてほしい。
- ・ 支援機関が読んで、解釈をしたうえで、企業訪問や相談対応に活用できるようなものか良いのではないか。
- ・ 30～40人の企業規模で一定組織がある会社に効くものなのか、10名程度の会社に効くものなのか、は教科書的な説明では難しいため、支援機関での理解・解釈が必要である。
- ・ 何のために作るのか、使うのか、の意識が弱かったかもしれない。支援機関が考え方を整理するための報告書であれば、経営者自身が読む必要はない。一方、経営者自身が読むことを想定するなら、そのための見せ方が必要。そのあたりの認識は揃えておきたい。
  - 第一義的には経営者向けであった。ただし、現実的にはそれが難しいことを加味すると支援機関が持参して、社長と共に確認するものと考えている。
  - ツールの使い手は支援機関ということになる。そうであれば、人的資本経営というワードを残しておいてもよい。支援の場では、相談員がそれを解釈して、言い換えをしてもらうことを期待する。
  - そうするとなおさら、冒頭に国からのメッセージを明確に打ち出し、印籠となるようにするとやはり良いのではないか。
  - 直接の読み手として、支援者も含むことを共通認識とする。
- ・ 人材の確保と育成という書き方をしているが、風土改革や活躍支援はどこに入るのか。育成といってよいのかが疑問。活性化支援や戦力化というように言い換えたほうがよい。
  - 要素としては入っている認識。人事評価制度の見直し、テレワークの導入など。採用と育成のそれぞれの窓の中に入っているの、表現の問題か。

- それらは、採用・育成に横断して、様々のところに登場し重複している。ただし、重複があってもよいというのが今回の設計になる。というのも、「中核人材採用型」「中核人材育成型」「業務人材採用・育成型」のいずれかの窓から入れば、読み手にとって重複感はないためであり、窓ごとに書ききれればそれで問題ない。
- そこだけ見れば課題は解決する、というのであれば確かに重複は問題ない。
- その意味では、短期か中長期が変数になるか。
- それだけでフローチャートが完結するなら、それでもよい。
- むしろ重複があることで、採用にも育成にも人事制度が影響を与えている、という考え方を意識させることも重要。
- 該当施策があるのであれば、羅列しておけばよいので、重複は気にしない。
- ・ 資料5のP.25以降の青字のみのインデックスがあるともっとわかりやすい。各施策の抜け漏れについては、全ては難しいかも知れないが各経営支援機関の重点施策は抜けてはいけけないのではないか。解決策のないものはまずい。
- ・ 資料5のP.33に組織風土の話がある。押し付けではなく、心情に寄り添ってきたというアイデアがあるとよいと思うが、取組項目の内容をもっと砕いた表現はできないか。現場目線で見たとときの意見や代替案などあるか。
  - 世の中の経営者は、大事なことは分かっている。しかし、なかなかうまくできていない、というのが実情のように感じている。中小企業の経営者は「～すればよい」など、いくつもの助言は受けているが、結局、何が重要なのか、本当に重要なのかの判断に困っている。例えば、従業員の声を聞く、等はどこもやっている。そのような取組内容以前に、根本的にマインドを変えることが必要ではないかと感じる。「トップダウンの時代はもう終わった。」「これからは来てもらう時代。」というメッセージがそれにあたる。
  - そのような意識変革のニュアンスをガイドライン案中の取組項目にも入れたほうがよいということか。
  - そうすると、すべての取組項目にそのニュアンスを入れなくてはならなくなるため、それについては冒頭のメッセージの役目とする。
  - 冒頭のメッセージについては、より強いようなメッセージや繰り返しが必要と感じた。省庁の本気が伝わるような書きぶりがあるとよい。
- ・ 人事のHow toからではなく、自社のミッション・ビジョン・バリューから考えるというメッセージを出すことが中小企業庁の姿勢と認識している。そのメッセージを含んだキーワードを「〇〇経営」という名づけができるるとよい。人的資本経営では伝わり切らないと思うので、そのような名称の考案は検討課題とする。

以上