

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（第五回）  
議事要旨

開催日時 令和5年2月10日（金）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  
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
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
<b>【事務局】</b>	
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。
- ・ アウトプットについて先に議論したい点は2点あり、(ガイドブックにおいて、)経営課題と人材課題を合体させた点と、ミッション・ビジョン・バリューについて、前回議論では一番前に入れた方が良いのではとの意見があったが、ステップ3(人材戦略に基づく具体的な取組のポイントや活用可能な制作について確認しましょう)に入れ込んでいるがどちらが良いかという点である。
  - ステップ1(経営課題)とステップ2(人材課題)をまとめて、ステップ数を少なくするのは冗長さがなくて良い。ミッション・ビジョン・バリューの後ろに入れたのも良いと思う。
  - 人材課題と経営課題を行ったり来たりは読みづらい。人材起点のインデックスが別に何かあればと思う。人材課題のインデックスを付けて、戻れるようにすればよいのではないか。
  - ステップ1(経営課題)、2(人材課題)の統合自体は賛成である。読み手側に伝わるか、後ろまでそもそも読んでもらえるかという観点で、前段に何か関連性があるとか、どこのステップからでも入れることわかる概念図が冒頭にあったほうがより理解が深まるのではないか。
    - ◇ 作り手としてのメッセージが重要で、原則はこういうステップを踏んで欲しい、というのを伝えることが重要だと思う。人材課題から入っても良いが、やはりその前に経営課題をしっかり考えて欲しいというのはメッセージだと思う。
- ・ 入り口はどこのステップからでもよいが、一番上流(ステップ1)まで返ってもらって、下流(ステップ2, 3)に行つて欲しいというメッセージを入れたほうがよい。アプローチの仕方と、流れの関係を明確に「ガイドブックの使い方」に書いておくとあまり複雑にならず良いのではないか。
  - ステップ1に戻るといふメッセージが出れば良い。実際の支援においても、まさに環境整備や人材整備の話をしていたら、結局戦略のところに戻って、そもそもどういふ人を育てるべきか、何のために環境整備しているのかを改めて考え直すことがある。それが大事と伝えられると良い。
  - ステップでは必ず示したほうが良い。王道はコレだよ、ということを確認すればいいと思う。細かいことを繋げなくても、まずは、考え方として、経営戦略があつて、それに紐付いての人材戦略だといふ考えをクセづけしたほうが良いと思つている。人がいないのは理解したが、何をして欲しくて採用したいのかを支援機関の人が尋ねてくれることによって、一緒に上流(ステップ1)に戻して、会話して、流し

ていくことが重要。クセ付けのために強調しておいて欲しいポイント。

- ▶ 紐づけはそこまで精緻にやる必要はない。実際、人材系の解決策はシンプルだという話をしたと思うが、どういう紐付けをしたとしても解決方法は採用するか育成するしかない。考え方を示すものだという示し方でよいのではないか。
- ・ 「ガイドブックの使い方」のあたりに基本をきちっと書いておくという形にするか、人材課題から経営問題にどうやって遡るか（問いかけるか）のツールまで入れるかどうか。
  - ▶ 例を示してみるのはいかがでしょうか。（企業から）欠員が出たので販売職を1人欲しいといわれた。そもそも何で販売職が一人欲しいのか、何をしたいのかと尋ねたところ、実際にはシフト管理ができていないことがわかって、管理ができるマネージャーを育成することにした、など。上げ方、戻し方のイメージが付くと良い。
- ・ あとはボリュームの問題。ボリュームが大きくなってしまう場合、このガイドブックの使い方の部分に、このガイドブックは、どこから入ってもいいけど、基本はこのステップですというのをひとつ作るか。
  - ▶ みんな「人がいない」からしか入らない。だからこそ経営課題に立ち返る行動をとれないと思う。
  - ▶ 「人材」の話題から「営業」「生産」「財務」などの経営課題の話題に戻しながら、人材課題と経営課題を連動して考えるように促す必要がある。
- ・ 効果測定は扱わず、ステップ2, 3を踏んだあとに、効果がどうであったか考えてくださいね、という1文を入れることだけで良い。効果測定をHOWTOにしまうとボリュームが大きくなってしまう。
  - ▶ 何を以て効果とするかというのが、立ち位置によって変わってきてしまう。採用するだけで良いとか、（その後）やはり育成して云々とかまで言ってしまうと混乱してしまう。
  - ▶ 経営課題に立ち返るといふところまで意識させるのであれば、前回の振り返りでもあったと思うが、提言と言わないまでも、人材活用ガイドブックのサブタイトルとし「はじめに」のところに何かメッセージ、つかみを持たせられないか。
- ・ メッセージをどう書くか。「STEP1～3がゴールデンロードです。これがあくまでも基本です。でも、入り方は柔軟です。」ということではないのか。タイトル名をどうするかだが、経営問題を考えて人材問題を考える、というメッセージにして、でも入り方は柔軟にという形にすればよい。
  - ▶ サブタイトルは、人が欲しい、育たないと思ったら、（考えるべきは）実は経営戦略が王道、という言い方でメッセージをサブタイトルで書いてしまえば、「人が採りたいと思ったら、まずは経営戦略から入るのが王道」のような、欲求と結果みたいなものを先に言うのが良い。支援機関に対するメッセージの項目があるので、こういうことが起きやすいから、戻しながら経営戦略を（考える）ということをそこで説明することでよいのでは。

- そうした場合、読み手からすると中途半端。キーワードだけ副題に入るとすると、何が言いたいのか、となる。「ガイドブックの使い方」の前にこのガイドブックのキーとなる考え方として、経営戦略から考えることが重要でだからこそのようなステップの構成になっている、というのをちゃんと打ち出してから、ガイドブックの使い方を示す。その使い方の中に、こういうステップになっているが、柔軟な入り方で良いですよというのを入れる。よくよく考えてみるとガイドブックの考え方のメッセージがない。それを入れれば済む話ではないか。
  - ☆ 「はじめに」、「支援機関の皆さんへ」は1個として、その次に、このガイドブックの考え方についてキーワードなどを入れながら、その次に使い方、にする。その上で必要だったら副題もつける。
- ・ ガイドブックそのもので何を言いたいのかをガイドブックのタイトルにしなければいけない。ガイドブックの中身のコンセプトそのものを言うようなタイトル名にして欲しい。
  - タイトルとしては、人材戦略というキーワードと人材の採用・育成・環境整備が重要だということを言いたい。
  - このガイドブックの最大の売りは、人材戦略から考えるということ、3つの窓をつくったこと。人材問題は複雑だが、3つの窓に集約できるというのは、すごいメッセージではないか。もったいないと思っている。
  - 支援機関の人が、企業に「人が欲しい」といわれたら、このガイドブックを見てみようという気持ちになれば良いかと思う。3つで解決、というノウハウ本のような。
  - 「ガイドブックの使い方」の前にガイドブックの考え方やメッセージのパーツを作る。経営戦略からちゃんと考える、色々複雑だけど3つの窓に集約できる、というのを入れてもらう。
- ・ 今のガイドラインはビジュアルの問題でわかりにくい。
  - プレゼンターのクリエイティビティに任せるのか、共通の絵や図をこちらから示すのかは議論かと思う。
  - (現行のガイドブック案は)全部を読まない前提で、後半は関係のあるところだけ見るというデザインにしてもらいたい。それは複雑ではないと思う。
  - 適度なところにアイコン入れたり、図解を入れたりして、今文字で並んでいるところを直感的に印象づけて欲しいということだと思う。デザイン処理の問題になる。
  - 経営戦略から分岐しているような構造図、概念図が1枚あると良い。
  - ツリー図やフロー図など、最適なフレームワークを選んで図式化すると一目でみてわかりやすい。
- ・ デザインについて、目立たせるという意味でエキセントリックな方向性で行くかどうかは結構な決断だと思う。支援機関の人たちが手に取って理解しやすいというところ

が重要。お客さんの興味関心を引かなければいけない場合は、エキセントリックにした  
り、絵柄を大きく使ったりするが、支援機関に大事に使ってもらいながら、赤入れをし  
てもらうことでその人のバイブルになって使い続けてもらう建て付けのデザインとい  
うイメージで考えていた。使われないと意味がない。

- ▶ 他のガイドラインとの競争戦略が必要であれば、色などを考える必要はある。
- ▶ 良い物だとどういう風に体感してもらおうかというところが肝だと思う。冊子その  
ものは使い続けるような、使い続けたいと思えるようなもの、2年くらいは陳腐化  
しないで持ち歩きたいと思ってもらえるような色味、デザインにして、その代わり  
に入口のところで使い方のセミナーを行い、支援機関に布教活動するという仕掛  
けを組み合わせたほうが良いのではないか。

- ・ 経営支援機関の方が企業に持って行って、最初の3ページくらいを5分くらいで説明  
できるようになっていないと。ガイドブックを持って行ったら、経営者は受け取るが、  
机の横に置いたままで見ないかもしれない。支援機関の人が説明できるようにできる  
ようになれば、中小企業も読んでみようかという風になる。経営支援機関が国でこんな  
ものつくりましたということで持って行くだけではだめ。経営支援機関が説明できる  
ような入口がないと難しいと思う。
- ・ 冊子を企業に持って行くイメージはなかった。冒頭のポンチ絵と、ステップ3は事象別  
なので、その一部をコピーして渡すのが使い方のイメージ。その使い方であれば、ポン  
チ絵を工夫するというところにできるだけ力を使って、支援機関向けには最低限のユ  
ニバーサルデザインでシンプルに作ってしまう。

以上