

中小企業庁「中小企業・小規模事業者の人材マネジメントに関する研究会」

【第1回研究会】

有識者プレゼン 『経営戦略と一体となった人材戦略の重要性』 ①

「人材活用ガイドライン」に係る振り返りと
本研究会の焦点案について

2025年12月2日
森安亮介

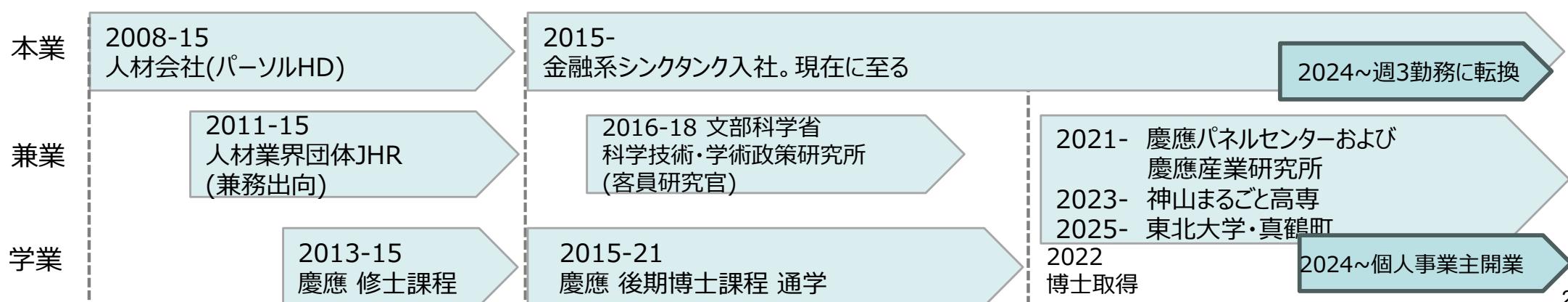
自己紹介：森安 亮介(もりやす りょうすけ)

【略歴】

- 人材会社・人材業界団体を経て、2015年金融系シンクタンク入社。
- 業務の傍ら大学院にて労働経済学・計量経済学を学ぶ。2022年博士号(商学)取得。
- 現在以下にも所属し、研究や社会実装に従事。
 - ・ 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
 - ・ 東北大学大学院経済学研究科 客員研究員
 - ・ 神山まるごと高専 研究デザイナー
 - ・ 真鶴町 特命政策評価官

【専門分野】

- 労働経済学、計量経済学
- 1. 地域×雇用：雇用政策・雇用による働き方・地域活性・地域労働市場
 - ✓ 2023年 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」委員
 - ✓ 2022～24年 経済産業省 関東経済産業局「地域の人事部」に係る検討会議 委員 など多数
- 2. EBPM関連：EBPM実装・ロジックモデル・効果推計・統計・社会的インパクト推計など
 - ✓ 2023年～ 経済産業省経済産業研究所（RIETI）「EBPM推進のための検討会」委員 など



本プレゼンの位置づけ

- 目的：

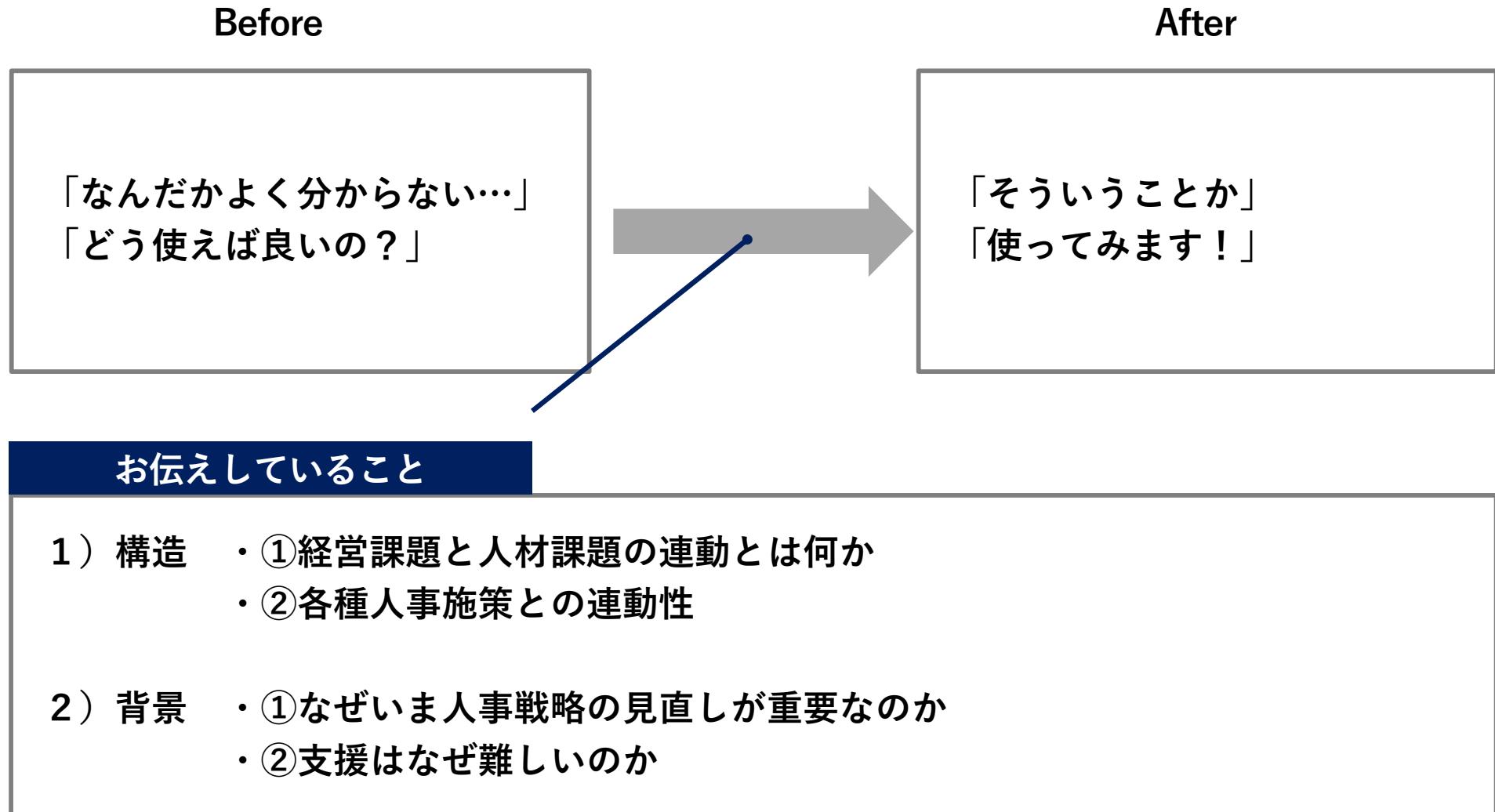
- 議論の発射台として、前提となる情報を提供すること

- お話しする内容：

- 1) 前回の「人材活用ガイドライン」の振り返り
～セミナー・ワークショップ等の浸透活動からの示唆～
 - 2) さらに強化・発信すべき点
～模範企業等と議論する中で再認識した気付きの観点から～

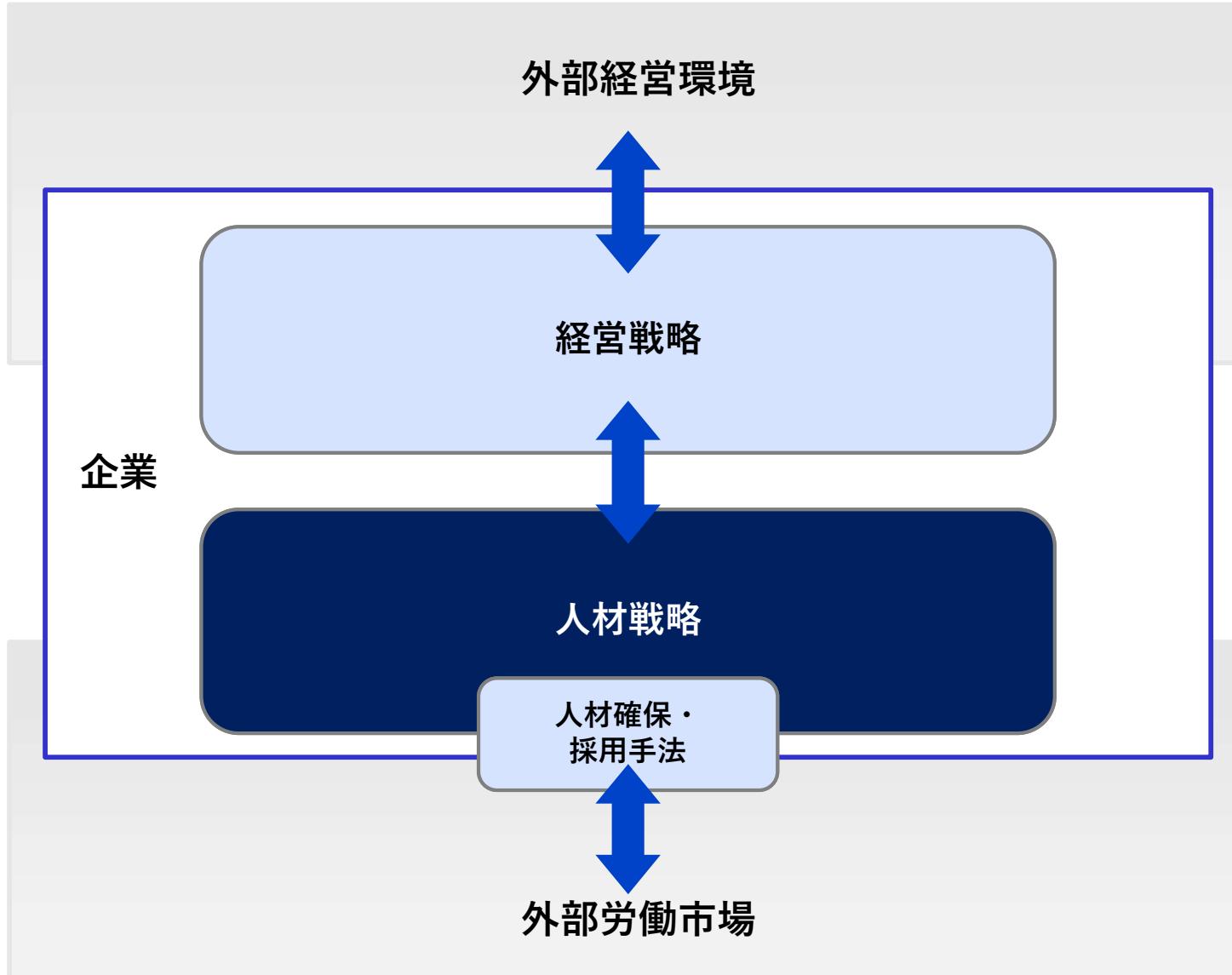
セミナー・ワークショップ等の役割

- 「人材活用ガイドライン」公開後、全国各地で30以上のセミナー・ワークショップに登壇。
- 主な役割やメッセージは以下の通り。



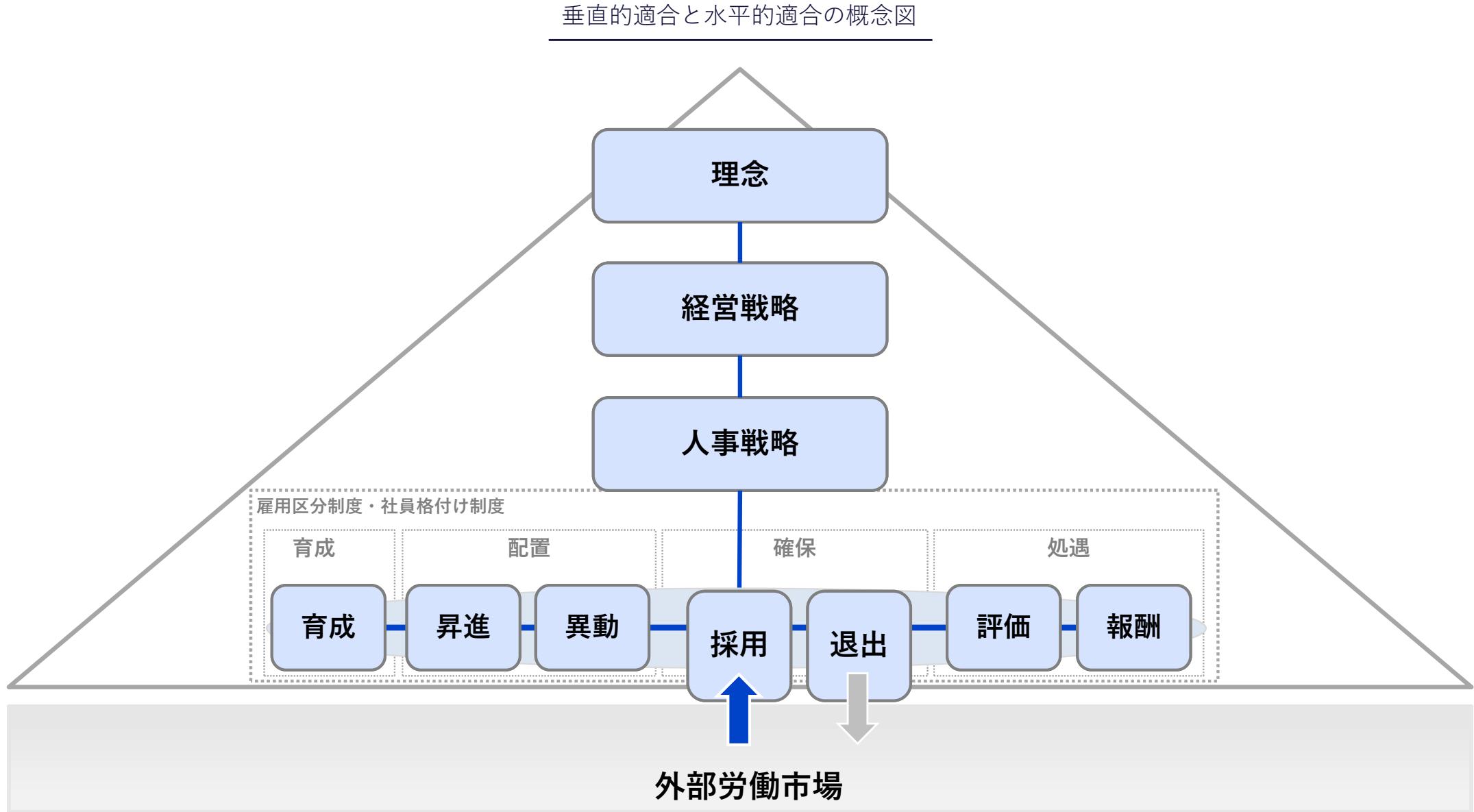
構造①：経営戦略と人材戦略の連動

- まず「経営戦略と人材戦略の連動」についてご理解いただく。



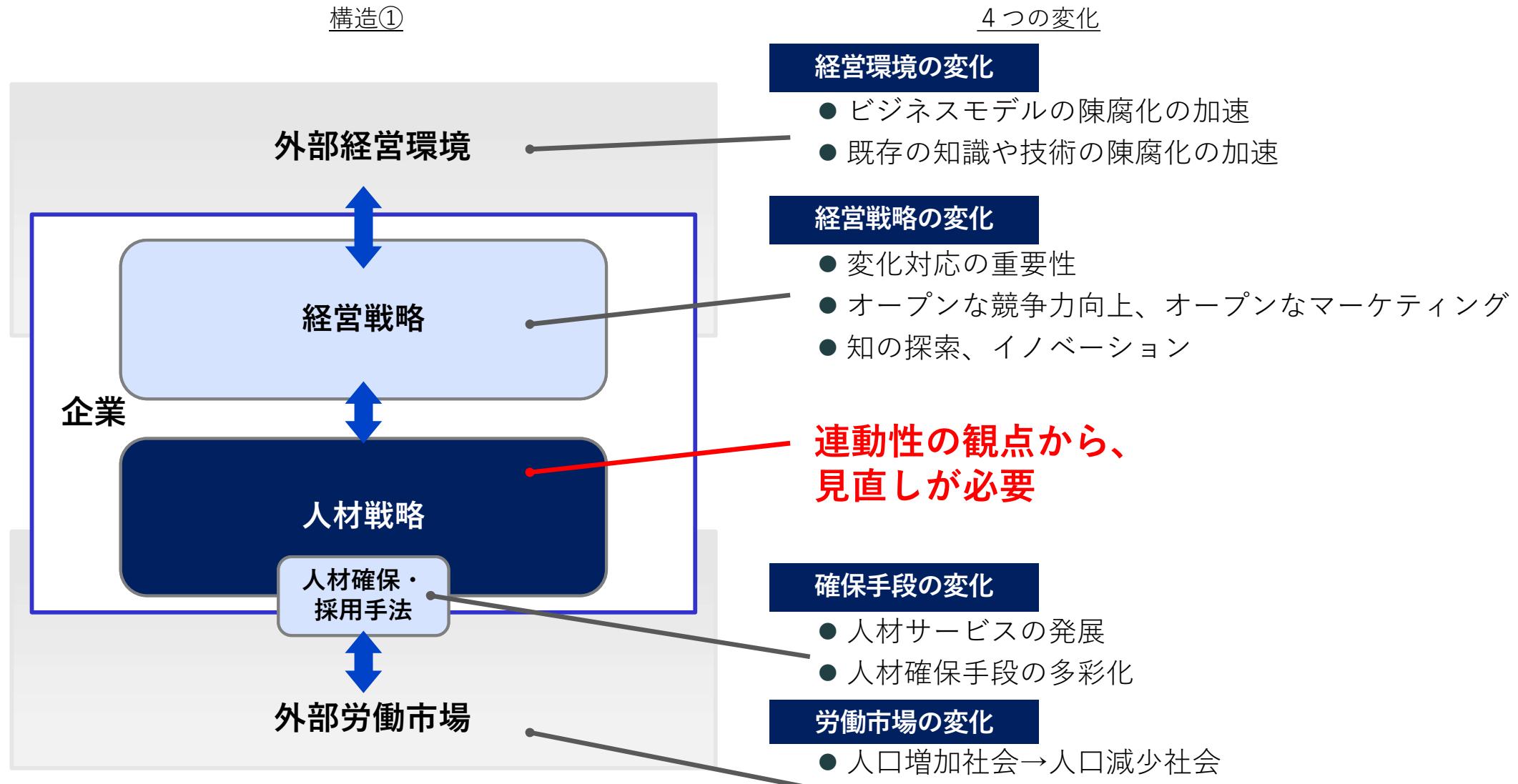
構造②：タテ×ヨコの整合性

- 実際の支援の場では、タテのみならず、人事施策間の連動性（ヨコの整合性）も重要。



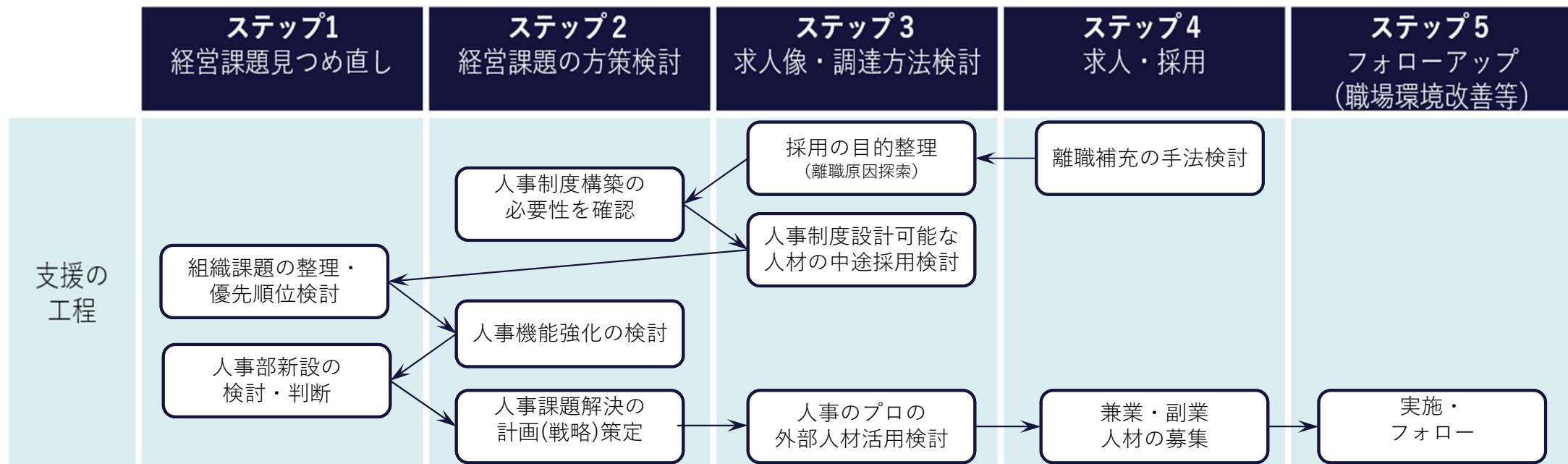
背景①：なぜ人材戦略を見直すべきなのか？

- 前掲の構造を踏まえ、なぜ人材戦略の見直しが必要なのか？見直すべき理由をご理解いただく。
➤ 例：企業を取り巻く4つの変化（※前回の第1回資料と重複のため割愛）



…しかし、経営課題と人材課題は「行きつ戻りつ」する

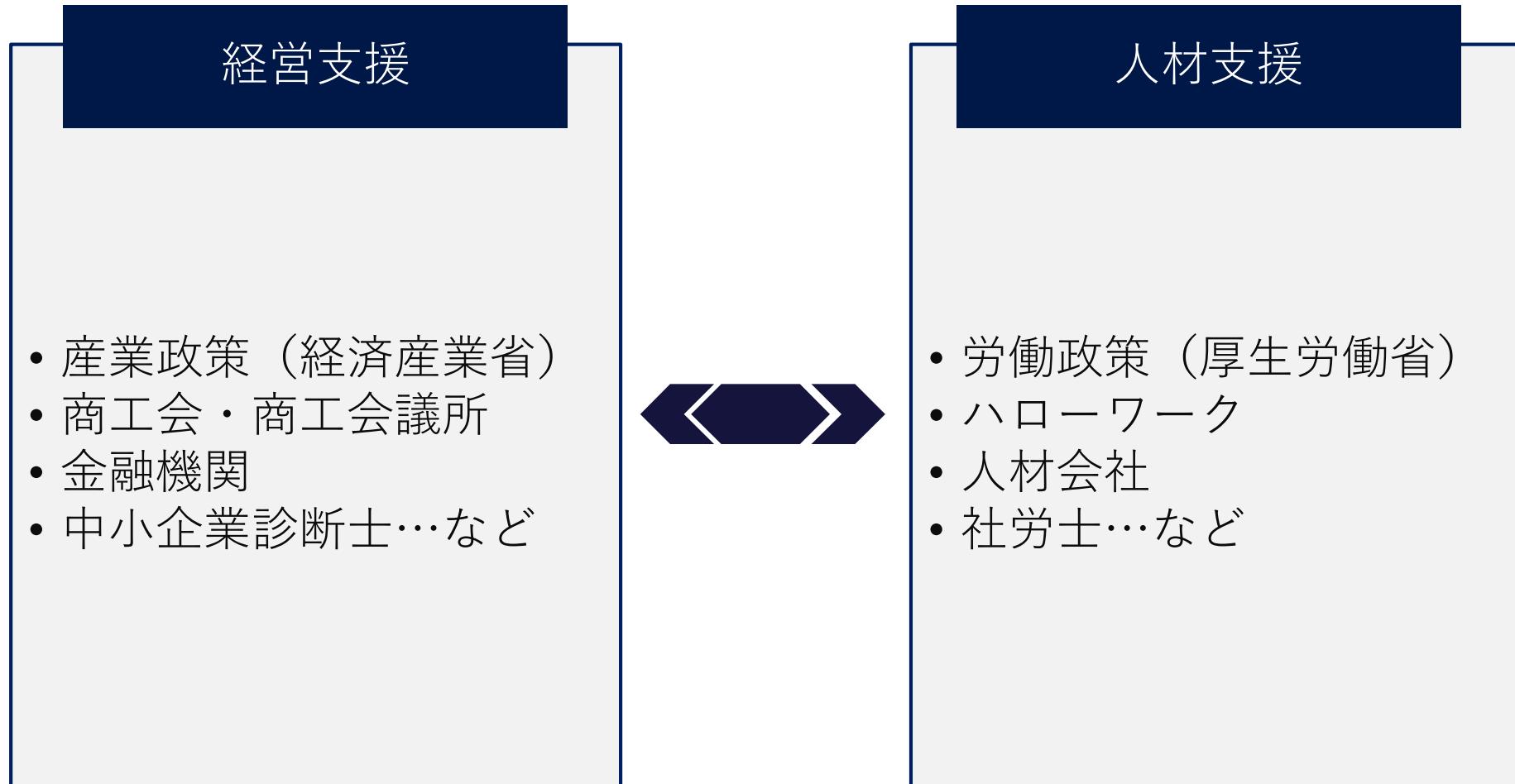
- 企業支援の場の現実的には、経営課題と人材課題は**行きつ戻りつ**しながら進む。



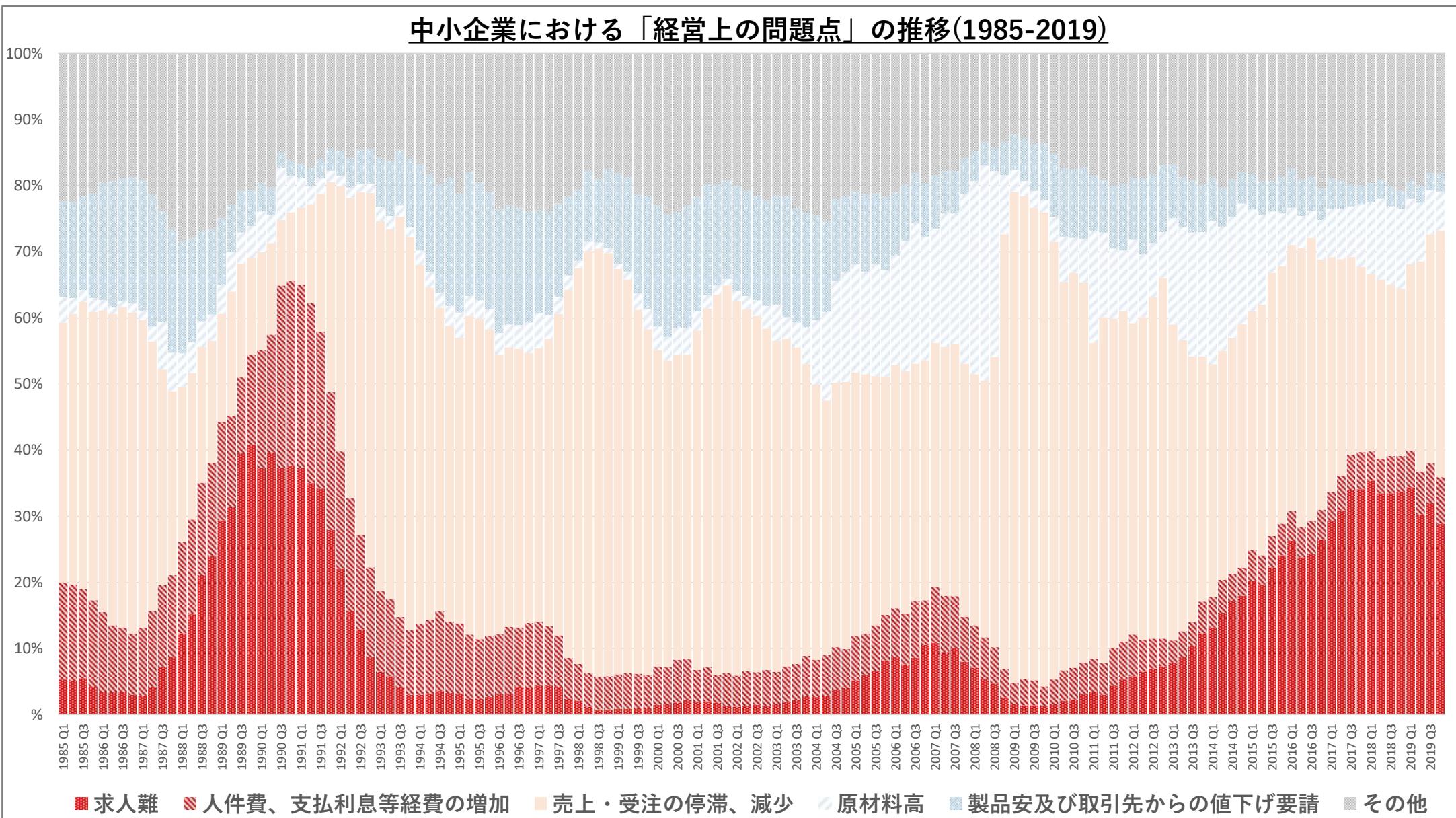
背景②：なぜ支援は難しいのか？-1.領域の分掌

- 「経営支援」と「人材支援」の双方にまたがる領域であり、これらが行きつ戻りつするため支援は難しい。

「経営支援」と「人材支援」の乖離



背景②：なぜ支援は難しいのか？-2.歴史的経緯



(画像出典) 森安亮介(2024)「地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望」『商工金融』11月号特集論文

※注：2020年版小規模企業白書でDL可能なデータを基に筆者作成。全国中小企業動向調査の質問「当面の経営上の問題点について最も困っているものを1つ選んで下さい」の回答割合を示す。なお、同調査の2019年3Qの有効回答数は7,067企業。

「人材活用ガイドライン」の狙い

- 以上の構造や背景をお伝えし、「人材活用ガイドライン」の工夫についてご説明。
- 経営戦略と人材戦略をつなぐ設計思想
 - ✓ ステップ1、ステップ2、ステップ3
 - ✓ 「3つの窓」
- 人材支援の深い専門性がなくても一定の対応が出来るような工夫を実施
 - ✓ 「10の課題」の例示
 - ✓ 事例集は、「採用」・「育成」・「環境整備」に分類
 - ✓ 連携先サポート機関・支援ツール・助成金等一覧

「人材活用ガイドライン」の振り返り

「人材活用ガイドライン」の目次

目次	内容
P1	表紙
P2	目次
P3	このガイドラインを開いてくださった方へ (『人材』を核にした経営が求められています)
P4	支援機関の皆さんへ～ガイドライン活用のポイント
P5	人材戦略検討の基本的な考え方
P6	人材戦略を検討するための3ステップ
P7	ステップ1：10の課題一覧
P8～14	ステップ1：課題1～課題10
P15	ステップ2：人材戦略の検討（中核人材と業務人材）
P16	ステップ2：3つの窓
P17	ステップ2：3つの窓に応じた施策一覧
P18～26	ステップ3：中途採用・新卒採用…など各種具体施策
P27～30	支援機関におけるガイドライン活用のイメージ
P31～36	参考：サポート機関一覧・支援ツール一覧・助成金等一覧

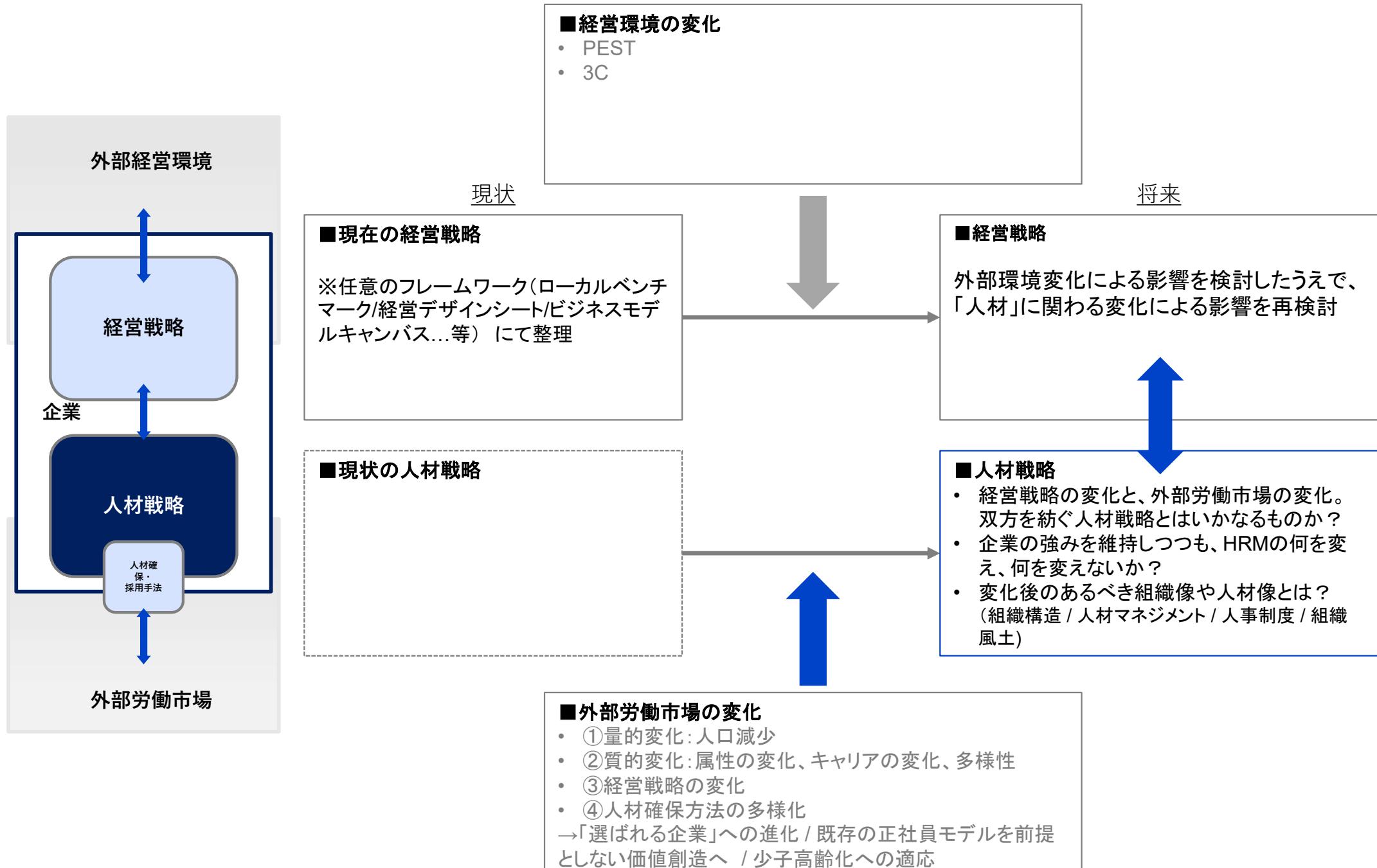
以下の点は薄かったかもしれない。

- 「人材活用ガイドライン」の設計思想
- 人材活用に関する構造や背景に関する説明

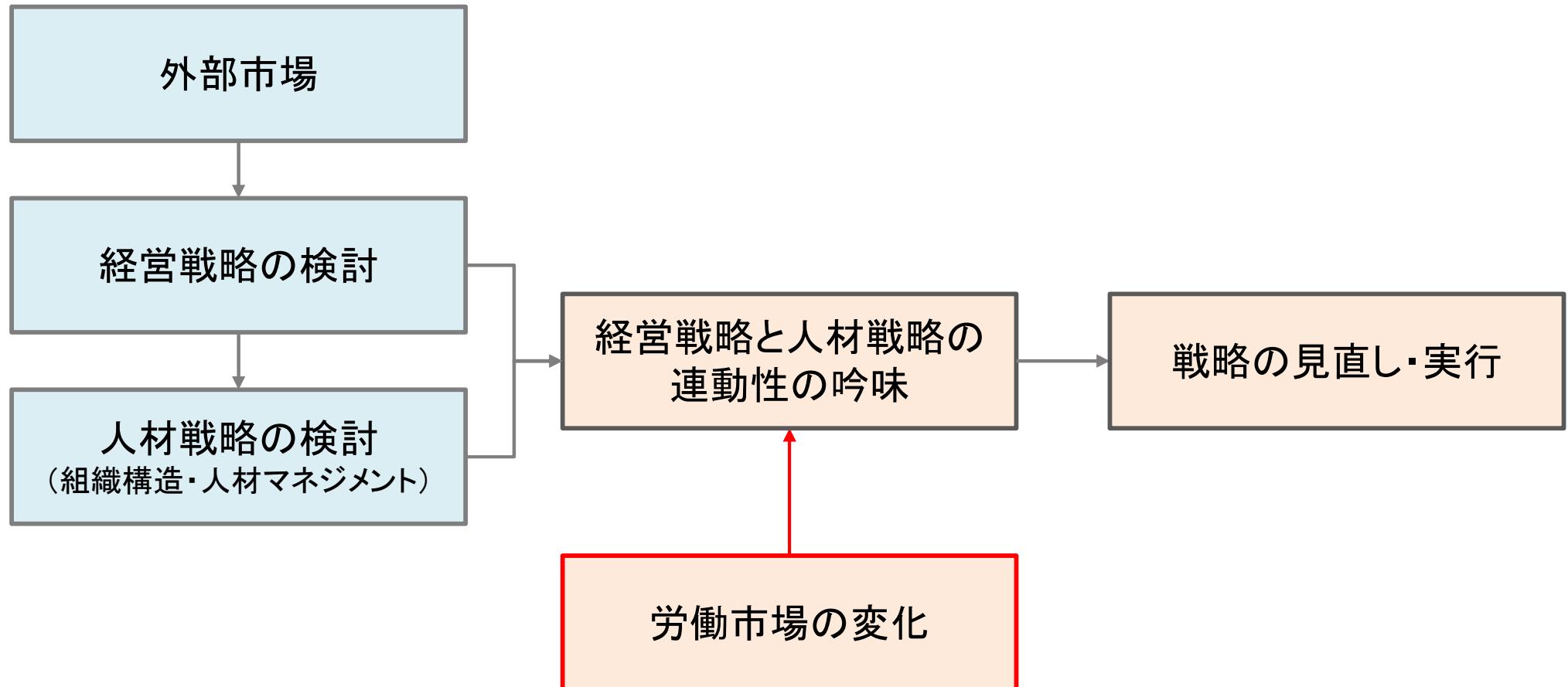
背景・構造をご理解いただくと、
ステップ論についてはご納得される傾向

→ 「**支援ノウハウの体系化**」から、
「発信・活用浸透の強化」へ

フレームワーク例



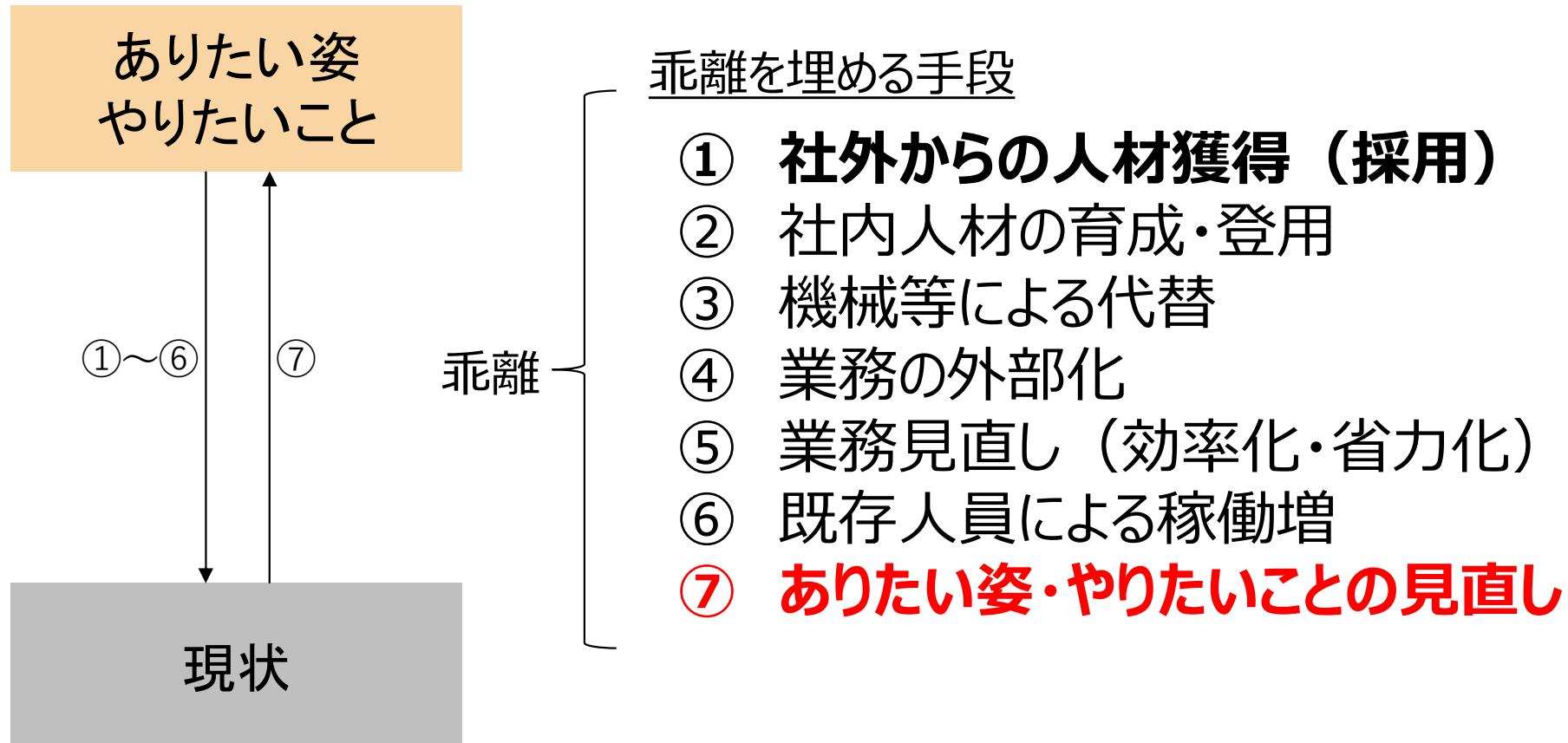
前述のフレームワークの設計思想



- 従来は経営戦略ドリブンで考えてきたが、労働供給制約下においては「労働市場の変化」を踏まえた対応が必要。

強化すべき視点①：「人が採れない・辞めることを前提に」

- これまででは、ありたい姿に向けた乖離を①～⑥の手段で埋めてきた。
しかし労働供給制約の状況下では⑦の重要性が高まる。
- →すなわち、「人が採れない&辞めることを前提とした経営戦略・事業戦略」の検討が必要



強化すべき視点②：「今いる社員を大切に」

- 「人が採れない・辞めることを前提」とすると、既存社員へのまなざしが今まで以上に重要。
- 企業事例をみても、社員の働きがい・働きやすさ向上に取り組み、結果として人材確保にもつながった事例が多い。

取組事例とその影響例

企業	企業概要	取り組み（一例）	人材確保等への影響
A社 (中部地方)	<ul style="list-style-type: none"> 缶の製造・販売 創業 約120年の歴史 社員数50名程度 	<ul style="list-style-type: none"> MVVの策定 自己申告型報酬制度 学ぶ意義を深める文化醸成 学びの支援（図書購入補助、資格取得推進等） 	<ul style="list-style-type: none"> 離職率低下 採用者数増 売上のV字回復
B社 (近畿地方)	<ul style="list-style-type: none"> インテリア・DIY用品の輸入・製造、飲食・工務店・まちづくり事業等 社員数 151名～200名 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が働ける職場づくり、年齢や国籍に関わらない報酬体系 社員の相互投票アワード、全社員デザイナー化 社員の提案に基づく働きやすさの実施 等 	<ul style="list-style-type: none"> 求人応募増（1求人に応募100名以上） 離職率が30分の1以下に激減 20年で売上20倍以上
C社 (中国地方)	<ul style="list-style-type: none"> システムインテグレーション事業等、 社員数 201名～300名 	<ul style="list-style-type: none"> MVV明確化 若手社員アンケート&座談会 人事部新設（事務から創造へ） 健康経営、働きやすく働きがいある環境整備（男性育休、週休3日、兼業副業推進、残業制限・出張制限の申出制度、チャレンジ投資等） 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒定着率向上
D社 (関東地方)	<ul style="list-style-type: none"> 給排水設備のメンテナンス・設計・施工、排水処理施設・浄化槽の保守点検、等 社員数 51名～100名 	<ul style="list-style-type: none"> 現場業務のDX化・テレワーク化。 上記DX等に伴う自社独自のツール開発 ベテランから若手への技能継承支援 	<ul style="list-style-type: none"> 求人応募増（年間1人→年間100人） 女性比率増、女性技能者比率増

強化すべき視点②：「今いる社員を大切に」

- ✓ 良い企業の求人には募集が殺到する。
- ✓ 人を大切にしている企業には良い人が集う。
そして辞めない。（辞めても良好関係を保ち続けている）
- ✓ ただし、その手段は千差万別。企業にあったやり方を試行錯誤の上、各社実践されている。

...あまりにも当たり前で、
“人材確保”的には元も子もない話だが、
この事実はしっかりと伝えるべきではないか。

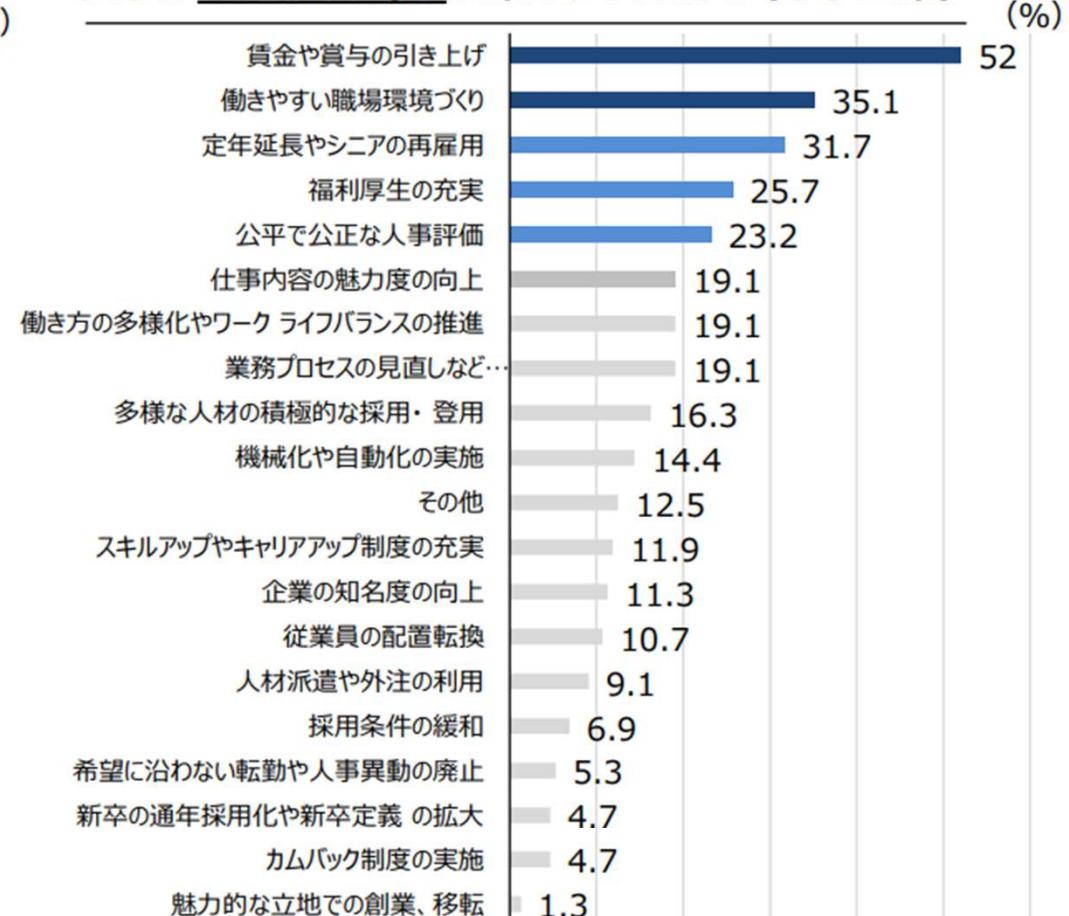
「今いる社員を大切に」という意識をいかに持つていただか?

- 人手が不足している企業は、"外からの見られ方"を苦戦要因だと認識している。
- しかし、人材が不足していない企業は、"社内の働きやすさや働きがい"を成功要因だと認識している。

人手が不足している企業の、その要因（中小企業）



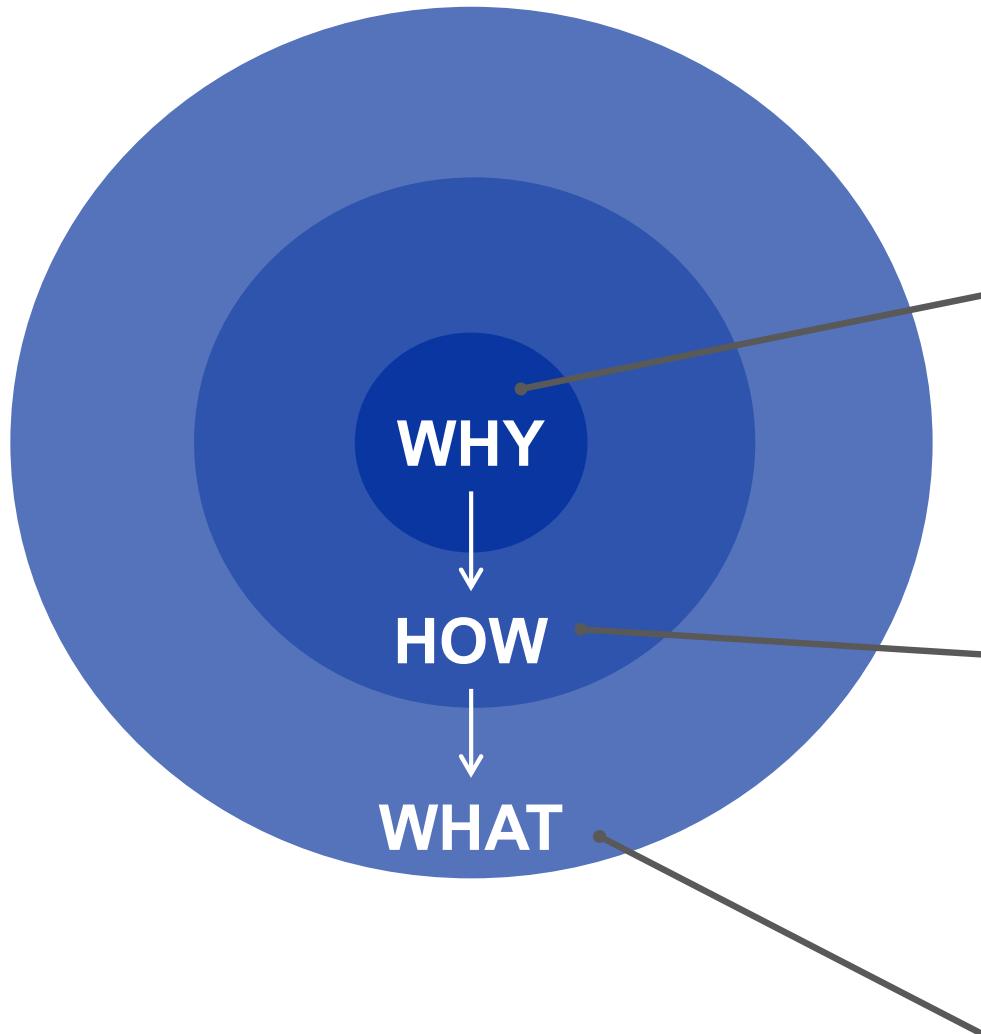
人手が不足していない企業の、その要因（中小企業）



(注) 帝国データバンクが企業における人材確保・人手不足の要因についてアンケートを実施。アンケート期間は2023年5月12日～16日。有効回答企業は1,033社。1,033社のうち、人手が不足している企業の「人手が不足している要因」、人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答を集計。「人手が不足している」と「人手が不足していない」と回答のあった企業は、それぞれ689社（うち中小企業592社分を集計）および346社（うち中小企業319社分を集計）。中小企業：中小企業基本法上の中小企業者。

(出所) 帝国データバンク「人手不足解消のカギ、「賃上げ」が51.7%でトップ」を基に一部加工。

(画像出典) 経済産業省(2024)「少子化対策に資する地域の包摂的成長について」。ただし赤枠線を加筆している。18



【なぜ】

- ・ 企業理念
- ・ 目的・理由

【どうやって】

- ・ 方法論

- ✓ 人材獲得
- ✓ 人材育成
- ✓ 省力化
- ✓ 外注...

【何を】

- ・ 具体策

- ✓ 採用サービスA・B・C...
- ✓ 育成A・B・C...
- ✓ DX施策A・B・C ...

強化すべき視点③：原点

- 前回検討会でも何度も登場したテーマ。
…しかし、かなりの時間をかけて議論をした割にはアウトプットとしては半ページのみ。
- この前提部分を伝えるべきだったかもしれない。

前回検討会での発言

■ 前回第1回議事要旨より

- ✓ 「本検討会では、**中小企業経営者が人材戦略の策定と取組に対して如何にやる気になってもらうかに焦点を当てて検討した方が良い**」
- ✓ 「副業・兼業はあくまでも手段である。**特定の手段だけに依存しすぎない**方が良い」
- ✓ 「**経営者の意識を改革するためのツールが重要。より中小企業向きの施策と成果のつなぎ方、伝え方を開発することも重要**」

■ 前回第2回議事要旨より

- ✓ 「**理念とビジョンの再構築**、事業戦略の再策定、既存事業変革や新規事業創造が必要」

■ 前回第3回議事要旨より

- ✓ 「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」

■ 前回第4回議事要旨より

- ✓ 「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」
- ✓ 「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」

ガイドラインへの反映

3

人材戦略検討の基本的な考え方

経営方針や事業の在り方に立ち返ってみましょう。

人材戦略の取組の意義や方針に迷った際は、「誰のために何がしたいのか」という事業の在り方の原点に立ち返ってみてください。事業の再構築なども含めて、経営方針を根幹から見つめ直し、経営戦略を立て直すことも選択肢の一つになります。

自社のミッション/ビジョン/バリューは全社的な取組実行に有効です。

経営方針を見直し、事業再構築を進める上で、ミッション/ビジョン/バリューを検討・策定することが重要です。社内で取組を継続させるうえで、経営者自身が骨子を提案し、従業員に意見を求めるながら一緒に作り上げることが大切です。これによって、従業員の中に「自分ごと」として浸透し、ミッション/ビジョン/バリューが、会社全体でその実現に取組みやすくなります。

ミッション (Mission)	組織が目指す目標 (自社の存在意義は何か?)
ビジョン (Vision)	ミッションを達成するために理想とする組織像 (自社のありたい姿は何か?)
バリュー (Value)	ビジョン実現のための組織の価値基準 (自社の価値観や行動基準は何か?)

ミッション/ビジョン/バリューの検討に向けて
ミッション/ビジョン/バリューの骨子を考える際には、次のようなツールが活用できます。

- 経営デザインシート (P33)
- ローカルベンチマーク (P33)

次のような取組を行い、成果につながっている企業があります。
(愛知県製造業の企業の事例。詳細は事例集「事例33」を参照ください。)

- 次期経営者が骨子を作り、全社員が参画する検討プロセスを主導して経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）を策定。
- 社員の仕事のやりがいを創出し、自社製品開発、人材育成、広報活動の一体的な取組につながり、採用数の増加・優秀な人材確保を実現。

【参考】業務切り出し・多様性...等も、WHYがあってこそ。

- 前回検討会で、業務切り出し・人材ポートフォリオ構築・多様性の3つの必要性を提起させて頂いた。
- …しかし今思えば、「企業が何を残すのか？自社のコアは何か？」が明確にあることが大前提。残すべきものが明確だからこそ、変えるものが見えてくる。

前回検討会でお示しした「3つの力」

「3つの力」の大前提

業務を切り出す力

人材ポートフォリオを組む力

多様な人材と共に創する力

そもそもその背景に…

- ・何を残すか
- ・なぜ残すのか

といったWHYがってこそ。

(画像出典)中小企業庁(2022)「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1回 森安委員提出資料

【まとめ】「人材活用ガイドライン」の振り返り（追記再掲）

「人材活用ガイドライン」の目次

目次	内容
P1	表紙
P2	目次
P3	このガイドラインを開いてくださった方へ (『人材』を核にした経営が求められています)
P4	支援機関の皆さんへ～ガイドライン活用のポイント
P5	人材戦略検討の基本的な考え方
P6	人材戦略を検討するための3ステップ
P7	ステップ1：10の課題一覧
P8～14	ステップ1：課題1～課題10
P15	ステップ2：人材戦略の検討（中核人材と業務人材）
P16	ステップ2：3つの窓
P17	ステップ2：3つの窓に応じた施策一覧
P18～26	ステップ3：中途採用・新卒採用…など各種具体施策
P27～30	支援機関におけるガイドライン活用のイメージ
P31～36	参考：サポート機関一覧・支援ツール一覧・助成金等一覧

以下の点は薄かったかもしれない。

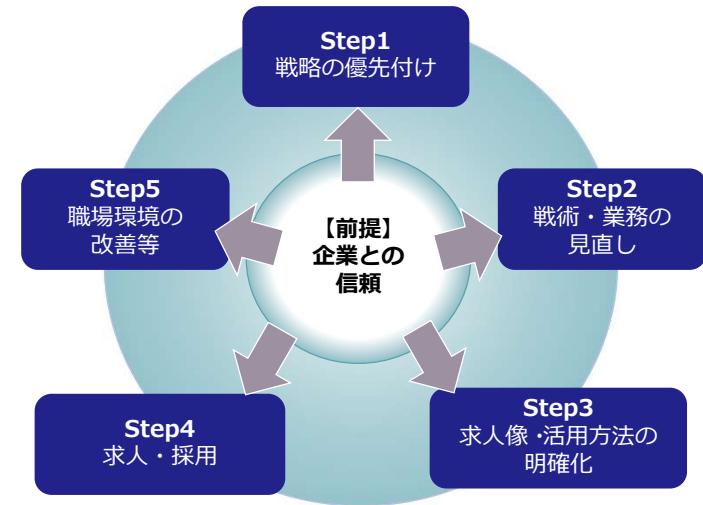
- 「人材活用ガイドライン」の設計思想
- 人材活用に関する構造や背景に関する説明
- **そもそも…**
 - ・企業の原点(WHY)がまず大事
 - ・人が採れないことを前提に、今いる社員を大切にしてこそその各種方法論

背景・構造をご理解いただくと、
ステップ論についてはご納得される傾向

→「支援ノウハウの体系化」から、
「発信・活用浸透の強化」へ
(目的理解の浸透、支援方法の共有)

Appendix 1

- 企業の「WHY」の部分にまで支援機関が支援しようとすると信頼関係が大前提。
- 前回検討会では、並行していた「伴走支援」検討の関係から議論の対象外となつたが、今回は包括的に検討するのも一案。



(画像出典)中小企業庁(2022)「中小企業・小規模事業者的人材戦略に関する有識者検討会」第2回 森安委員提出資料

支援員の個力向上から、企業等との関係性向上へ

	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"> 経営支援員個人 	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援員 - 経営者 間の関係性
強化の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援員の知識向上 経営支援員のスキル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援員と経営者の関係性の向上 経営者→経営機関の信頼獲得・向上
強化策	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援員向けの研修や各種情報提供 経営支援員向けの支援ツール 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
前提とするモデル観	<ul style="list-style-type: none"> 直線的な効果 	<ul style="list-style-type: none"> 相互的/循環的な効果

(画像出典)中小企業庁(2022)「中小企業・小規模事業者的人材戦略に関する有識者検討会」第2回 森安委員提出資料 23

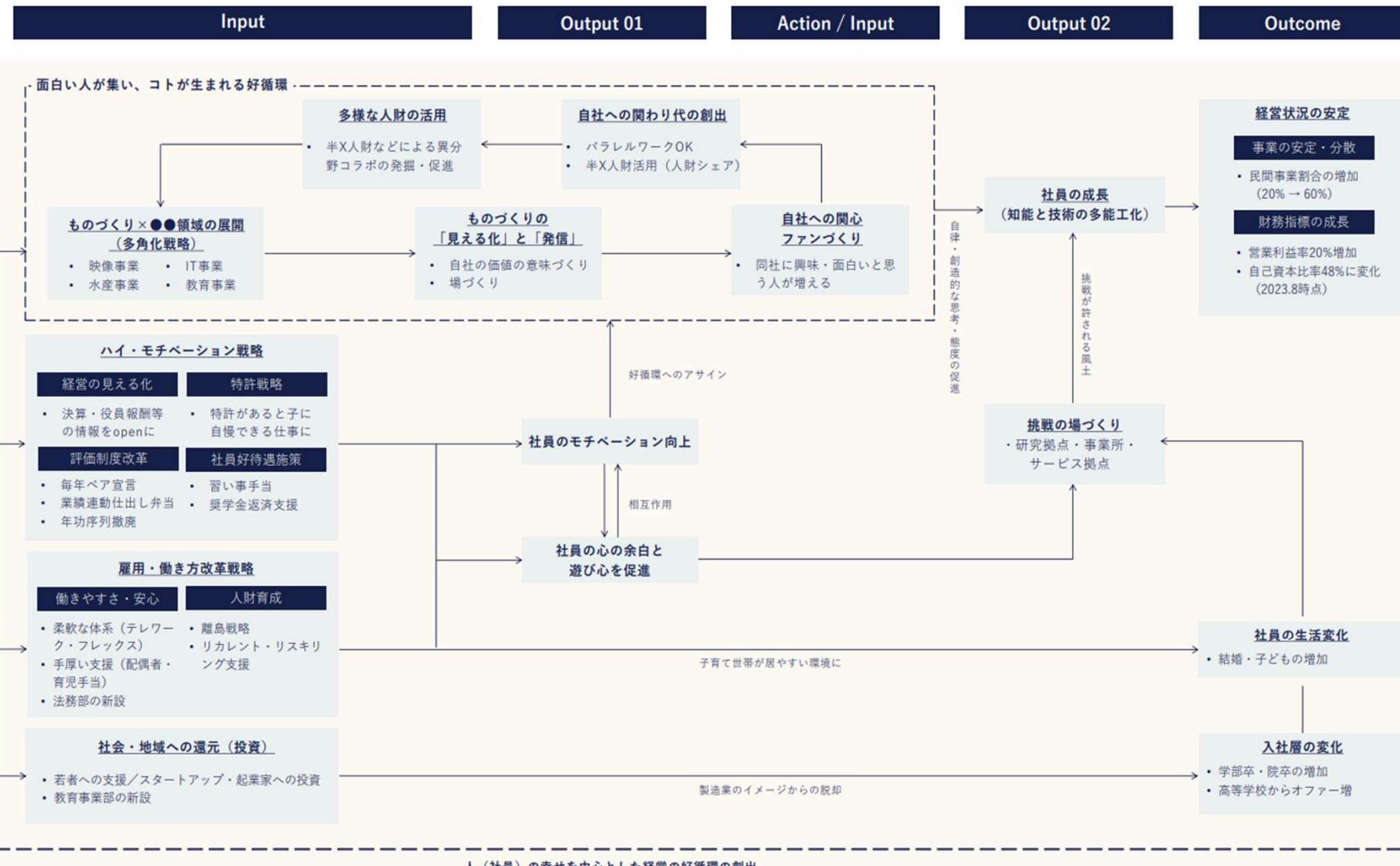
Appendix 2 : 近畿経済産業局「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」

- 近畿経済産業局はこの点を真正面からとらえ、3か年の研究プロジェクトを実施。示唆に富むレポートを発出されている。

ヒヨウゴベンダ

16

Model Diagram

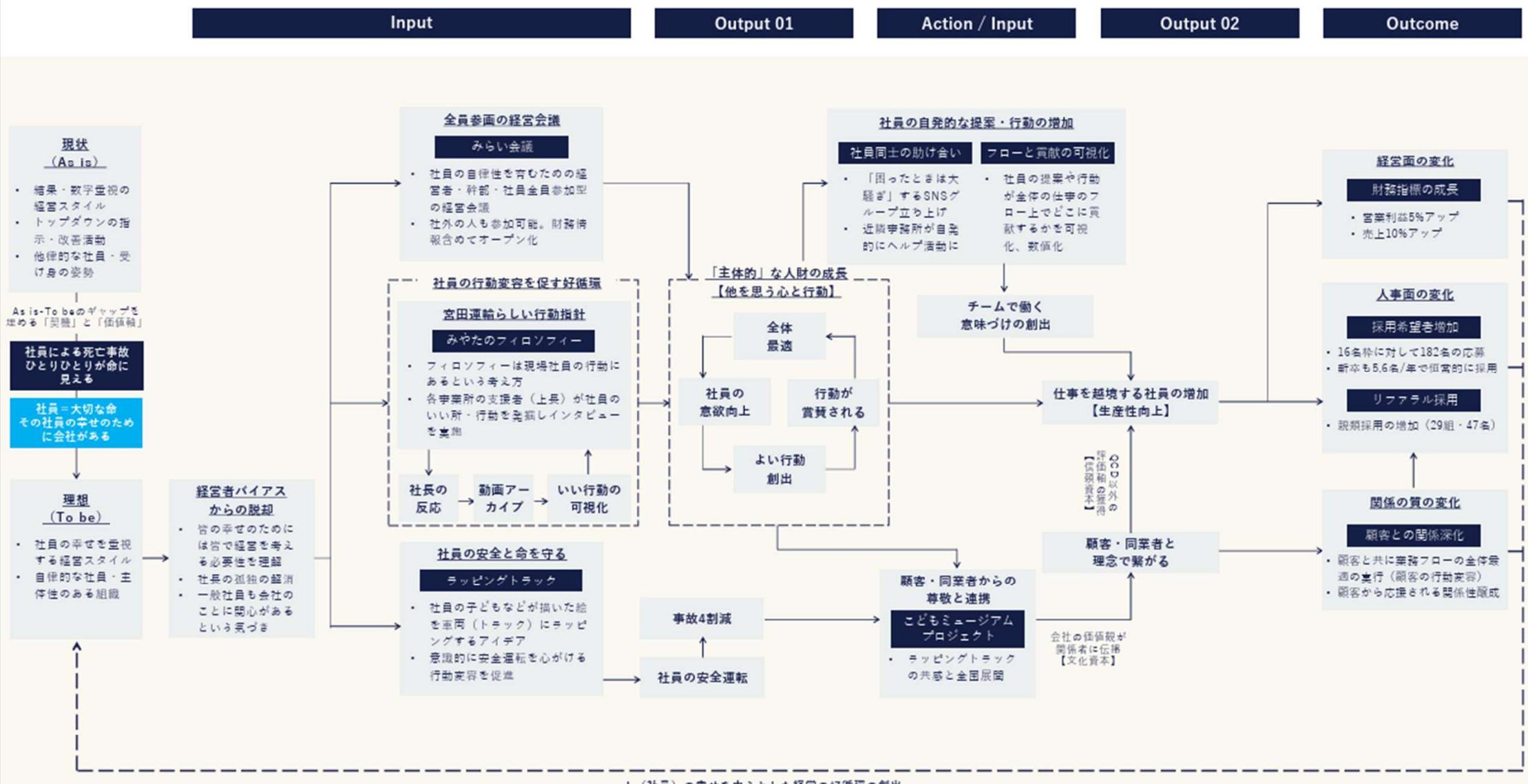


Appendix 2 : 近畿経済産業局「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」

- 近畿経済産業局はこの点を真正面からとらえ、3か年の研究プロジェクトを実施。示唆に富むレポートを発出されている。

MIYATA TRAFFIC

Model Diagram



人の幸せに向き合い続ける経営

社員の幸せを追求する経営は、画一的な福利厚生や表面的な働き方改革とは異なる。それは、社員一人ひとりの個性と意思を尊重し、挑戦と成長の機会を提供し、働きがいと生きがいを育むことである。そのような経営が実現したとき、会社と社員の間に描るぎない信頼が生まれる。信頼は、目に見えない最大の資本となつて、創造性と情熱を引き出す。こうして、社員は自分の意思で、会社のため、顧客のために貢献しようとするのではないか。即ち、自由(自分に理由がある)に仕事ができて初めて、「いい仕事」が生まれるのではないか。

そして「社員の幸せ」の意味を紐解く中で、LOVED COMPANYにおける組織のあり方を探求していくと、いわゆる組織の論理に個人の論理が服従させられるのとは真逆のことが起きていることに気づく。

「自ら主体的に動き、価値を創造する人財」は、どんな企業も喉から手が出るほど欲しいと願うのは当然のことだが、LOVED COMPANYの真髓は、そのことを会社の都合で社員に押し付けていないことだ。つまり、社員が自分の能力や時間を会社での仕事に投

資するかどうか、それを決める主体はあくまでも個人であるという前提に立っているのだ。

もちろん、会社として掲げる理想の姿は各々の経営者が描いている。その姿が提示されているからこそ、そこで働きたいという人財が惹きつけられるのも事実だ。ただ、その理想を現実のものにするために、バーツとして社員をはめ込むのではなく、社員自身の意思で動くこと、そして社員が育った結果、その理想の姿に近づくことを重要視しているのだ。そして、今いる社員や出会った人財の特性を(ある意味で、偶然の巡り合わせも含めて)活かすことに長けているのがLOVED COMPANYの経営者の得難い能力と言えるかもしれない。

だからこそ、組織の論理と個人の論理を天秤にかけて、頭ごなしに組織の論理を優先する経営者は、LOVED COMPANYの中にはいない。人に向き合うことは決して簡単ではなく、時間もかかる上に、人は合理的な生き物ではないので、時代や社会の変化以上に可変性が大きく予測不可能だ。それでもLOVED COMPANYの経営者たちが往々にして

自分も会社も変容していくことを恐れない(というよりも変容を前提にしている)のは、目の前の社員である「人」に目を向けること、その可能性と尊さにリスクを払っているからだ。そして、それのLOVED COMPANYのありたい姿自体にバリエーションがあることは、経営者の考え方や取り組みの違いだけでなく、そもそもそこに集う人が違うからという極めて当然の理由に抱るところも大きいのである。

そして、LOVED COMPANYの経営者たちは、社員が幸せに働ける場所として会社をつくりあげる過程において、深く強い覚悟を持って、計り知れないほどの苦労と挫折、数え切れないほどの試行錯誤を潜り抜けてきたはずだということを、ここに記しておきたい。

Appendix 3 : 中部経済産業局「人材活用ガイドライン実践支援ツール」

- また、人材活用ガイドラインの活用促進においては、中部経済産業局にて検討・ツール作成に取り組まれている。

令和6年度「中部経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業」

人材活用ガイドライン実践支援ツール <人材活用ガイドライン俯瞰ツール>

