

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  
議事要旨

<開催日時>

令和7年 12 月 2 日 (火) 9 時 00 分～11 時 00 分

<開催場所>

経済産業省別館 10 階 1031 会議室及びオンライン

<出席者一覧>

【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 (50 音順、順不同)】

宇佐川 邦子 株式会社インディードリクルートパートナーズリサーチセンター 上席主任研究員

黒澤 元国 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 中小企業診断士

藺田 直子 株式会社リンクス人事コンサルティング 代表取締役社長/社会保険労務士

【プレゼンター (50 音順、順不同)】

石橋 孝宜 株式会社タイミー 執行役員社長室室長/スポットワーク研究所所長

森安 亮介 慶應義塾大学経済研究所 産業研究所 共同研究員

【事務局】

中小企業庁

PwC コンサルティング合同会社

## <議事要旨>

### 【中小企業における現状の課題について】

- 企業の原点である「何のためにやるのか」の部分がないと、人材戦略も経営戦略もずれる傾向にある。戦術的・対処療法的なやり方で人材戦略を立てれば、問題の解決にはつながるかもしれないが、「何のためにやるのか」という部分が抜け落ちると、対処療法的なことしかやらなくなり、重要事項である人材の定着や育成に手が回らなくなる。
- 人事担当者にとってのメインの課題は人手不足であるため、人事担当者と経営者間で「何のためにやるのか」に関する視点はずれる傾向にある。経営者が中長期視点を社内に展開し、「ミッション、ビジョン、バリュー」を示すことが、人材定着につながる。
- 「理念」・「経営戦略」・「人事戦略」間の「タテの連動性」だけではなく、人事施策間の「ヨコの連動性」も重要である。
- 経営戦略・事業戦略を検討する上では、採用困難や高離職率を前提として踏まえる必要がある。
- 様々な相談を経営者から受けるが、重要な点は、社を縮小させたいのか、あるいはステップアップして成長させたいのかといった、「最終的にどこを目指したいか」である。
- 現在、中小企業は短期的な人手不足に悩んでおり、まずはこうした「傷口」を塞ぐことは重要だが、「傷口」を塞ぐだけでなく、次の成長につなげることも重要である。

### 【前回の『人材活用ガイドライン』について】

- 前回の『人材活用ガイドライン』の検討会の際には、機能分化した形で5つの戦略が別々に動いていたが、各戦略がもう少しシンクロ・連動すると良かったと感じている。
- 前回の『人材活用ガイドライン』はよくできていたと考えているが、経営戦略の「理念」、「ビジョン」、「戦略の再構築」といった視点は薄かったように思う。前回の『人材活用ガイドライン』は、発生する様々な課題に対する対処法を具体化するものであったため、戦略的というより戦術的・対症療法的である。
- 前回の『人材活用ガイドライン』は、コンテンツとしては及第点であるものの、伝え方や使い方に、より工夫の余地があると受け止めている。
- 前回の『人材活用ガイドライン』には、中長期的な施策だけではなく、短期的な施策も盛り込まれていると認識している。課題に対する施策を分類した「3つの窓」のうち、「第1の窓：中核人材採用型」については、副業・兼業という即戦力の活用を含んでいる点で短期的な施策であり、また、「第3の窓：業務人材採用・育成型」についても、短期施策であると認識している。
- 前回の『人材活用ガイドライン』は、1ページ目から順を追って読むことを想定した構成というよりかは、必要なページをピンポイントで見に行くような使い方を想定した構成である。

### 【『人材活用ガイドライン』の改訂方針について(コンセプト・方向性)】

- 中小企業の経営者にはシンプルに示さないと理解・納得をしてもらえないため、『人材活用ガイドライン』は極力シンプルにした方が良い。

- 新しい『人材活用ガイドライン』においては、【なぜ(企業理念、目的・理由)】、【どうやって(方法論)】、【何を(具体策)】を大切にしていきたい。経営者に対して、「事業の再構築への動機付け」や「経営リテラシーの向上」を伴走支援する必要がある。
- 新たな『人材活用ガイドライン』は、各支援機関のベテランがビギナーにノウハウを伝える際のツールになれば良いと考える。イメージとしては、赤字で注意書きのある「先生用の教科書」のようなものである。
- 事業規模に関係なく、『人材活用ガイドライン』を使用できるかという点、一概には言い切れない部分がある。人事戦略は、事業規模以外にも事業の方向性が成長志向・現状維持のどちらであるのか、既存市場・新規市場のどちらを狙うのか等によっても変わるものである。また、昨今頻繁に行われている M&A も踏まえると、やはり人事戦略を事業規模のみで語ることは難しいと考える。単純に1億、10 億、30 億、50 億といった事業規模別で語るのは難しい。
- 事業規模に応じた課題や対応を検討する際、売上規模で考えてはどうかという話があったが、企業の成長ステージや組織としての成熟度によって人材戦略は異なるため、規模別に課題や対応等を検討すること自体に違和感はない。
- 新たな『人材活用ガイドライン』は、「目の前の困りごとの傷口を塞ぐ」という対処法と、「どこに向かって経営していくのか」という引上げ策の2つの視点をもって作成することも一案。
- 新たな『人材活用ガイドライン』には、背景等のコンテキストも盛り込んだ支援者向けの「フルバージョン」と、経現場目線で重要な部分に絞って整理した経営者向けの「コンサイス版」があっても良い。
- 新たな『人材活用ガイドライン』等の作成方針について、優秀な人材の育成を志向・目的するものと、ある程度できる人材の育成を志向・目的するものの2つがある。

#### 【『人材活用ガイドライン』の改訂方針について(ターゲット)】

- 『人材活用ガイドライン』を検討する上で最も重要なポイントの一つは、「誰に対して発信するか」である。
- 今後、全ての大企業は有価証券報告書の中に経営戦略と人材戦略の関係性を記すことが義務になる予定である。大企業であれば、そうしたIR的な観点からも、20-30 頁の『人材活用ガイドライン』であってもしっかりと読み込んでくれると考えられるが、中小企業も同様に読み込んでくれるとは限らない。そのため、中小企業に対してどのように『人材活用ガイドライン』を届け読んでもらうのかといった観点は重要である。

#### 【『人材活用ガイドライン』の改訂方針について(構成要素)】

- 前回の『人材活用ガイドライン』は3つのステップでポイントを整理しているが、仮に今回再検討して4つのステップ等の形で再整理し直したとしても、あまり共感は得られないと想定される。
- 「徹底した省力化」・「徹底した多様性」・「徹底した育成」といった「3つのチャレンジ」や、個々の成長や多様性を原動力とした「少数精鋭の成長モデル」への自己変革といった視点、業種別の事例等、いずれも参考なるものであり、新たな『人材活用ガイドライン』においても、これらを取り入れていく必要がある。

- 新たな『人材活用ガイドライン』において、施策を短期施策と長期施策のいずれかに振り分けるステップを盛り込む場合は、前回の『人材活用ガイドライン』におけるステップ1「経営課題と人材課題を見つめましょう」に相当する部分に盛り込むと良い。
- 経営者の腹落ちを考えると、新たな『人材活用ガイドライン』では、経営者の想いや苦労談を盛り込むことも一案。
- 新たな『人材活用ガイドライン』を検討する上では、関東経済産業局で2025年に出された『ゼブラ企業・支援拠点事例集』の構成も参考になる。同事例集では、基本となる考え方が最初に提示されたのちに、実際の事例が10個ほど記載されている。

#### 【『人材活用ガイドライン』の改訂方針について(利用方法)】

- 『人材活用ガイドライン』の利用方法は人によりけりというのが実感である。例えば、ベテランについては既に自身のノウハウを持っていることから、知識の不足を感じた箇所について『人材活用ガイドライン』を活用する傾向にある。一方でビギナーについては、各地の勉強会で聞いた話を踏まえつつ、自分なりに使っている傾向にある。
- 『人材活用ガイドライン』は、場所・エリアや産業等を問わず、多種多様な企業で用いられることが想定される一方で、1つの『人材活用ガイドライン』で全てのケースを網羅的に整理するのは現実的ではないため、標準的な『人材活用ガイドライン』を作成し、あとは各自のケースに合わせて使ってもらえば良い。

#### 【業務の切り出し・効率化について】

- 株式会社タイミーの仕組み・サービスを活用することで、中小企業が特に苦手とする「業務の切り出し及び業務を教えるために言語化する教育システム」と、「若年層が求めている承認」の両方が同時に達成できるが、中小企業がそのような体験をすることは非常に大きな意味がある。
- 業務を棚卸してリエンジニアリングしたとしても、「何のためにやるのか」という部分が抜けていると、自社の競争優位にはつながりにくい。一般的に、業務改善は「業務のスリム化」にとどまっており、経営改善や競争優位にはつながっていない状況がある。「何のためにやるのか」を押さえた上で業務のリエンジニアリングをすることが、経営改善・自社の競争優位につながる。
- 業務効率化の流れとしては、まず業務を必要・不要で仕分けて、不要な業務に仕分けられた業務を捨象するものと考えているが、業務効率化に関するノウハウも『人材活用ガイドライン』に掲載すると情報過多になるので、無理に盛り込まないことも一案。
- 人材支援を行う者であれば、切り出した業務に適する人材の採用方法等が分かるため、企業の業務を見れば瞬時に業務の切り出しを行えるが、経営支援機関は、そうしたノウハウがないため業務の切り出しが行えず、仮に切り出したとしても、採用できない市場で募集を掛けることとなる。
- 労働市場は多種多様であるため、業務を切り出す上では、本来は多種多様な人材サービスの活用を検討すべきであるが、「採用と言えばハローワーク」というような考え方をしている企業がいる。そうした企業にとっては、業務の切り出しの重要性を理解するのが難しい可能性がある点に留意が必要。

【支援機関・支援者に求められる役割や課題について】

- 多くの企業に共通して言えるが、経営者が経営方針を明確にできておらず、そのため、取りあえず人材を採用してしまい、その結果、定着につながらない現状がある。そうした背景もあり、支援者は、副業・兼業人材等の中核的な人材の定着を図る上では、経営理念の明確化(5W1Hのフレームワーク等を用いた明確化)や現状と理想とのギャップ分析、ギャップを埋める方法の検討(省力化等)、キュレーション(人材関係のプロやDXのプロ等)等をサポートすることが有効である。
- 支援者自身が2つの課題に直面していると感じている。1つは、そもそも支援者に支援する時間がないことであり、もう1つは、ベテランが独自の方法で支援を進めてしまうことによって若手が育たないことである。この2つの課題を前提とした上で、支援者には、「経営理念を明確にさせるための引き出し役」と「プロとの橋渡し役(人材関係のプロや、DXのプロ等)」の2つの役割を求めたい。プロとの橋渡し役を行う上では、どのプロに橋渡しを行うのが最適化なのかといった知識が支援者には求められるため、支援者にも初任者級、リーダー級、ベテラン級といったステップを設けることも一案。

以上