

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」

議事要旨

<開催日時>

令和8年1月 14 日(水)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)】

林 司 株式会社林製作所 代表取締役

松本 めぐみ 松本興産株式会社 取締役

【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・小規模事業者の人材に関する現状と課題について】

- ・ 「従業員規模が小さいほど、時間外労働がない事業所の割合が高い」というデータの提示があったが、同時に、「従業員規模が小さいほど、36 協定を締結していない割合が高い」というデータにも着目すべきと考える。これは、従業員規模が小さいほど、長時間労働を強いられている可能性が高いことを示唆するものであると考える。
- ・ 「経営戦略と人材戦略の紐付けができていない企業は約1割にとどまる」というデータの提示があったが、こうした実態を踏まえると、「戦術レベルの課題解決の支援」は大切にしつつも、同時に、「戦略レベルの課題設定の支援」を行うことが重要と考える。
- ・ 中小企業等に対する、支援機関による生成 AI の導入を含む業務プロセスの見直し・業務効率化の支援は、今後、重要になっていくと考える。その際には、戦術レベルで対症的に支援するのではなく、事業者や経営者としてしっかりと対話するなどして、戦略レベルで支援することが重要と考える。
- ・ 外部経営環境や個人の価値観・労働市場が変化する中であって、中小企業等が人材の活性化や組織の能力アップを図る上では、「攻め」と「守り」の両方の視点を持つことが重要と考える。
- ・ 経営資源に制約がある中小企業等にとって、業務の棚卸しのアプローチは有効と考える。
- ・ 中小企業等が「家業」から「企業」に転換を図る上では、社員に経営を自分事として捉えてもらう仕組みの確立が重要と考える。
- ・ 中小企業等は、顧客の多様化するニーズに対応する中で業務が膨大になっている現状にある。膨大な業務をスリム化するには、業務の要・不要の判断が重要となるが、そうした判断軸を言葉で明確にし、社内で共通認識を図ることは重要と考える。

【人材マネジメントの「型」について(総論)～「型」の方向性～】

- ・ 人材マネジメントの「型」の議論の対象とする企業を考える際には、売上高のような指標で機械的に考えるのではなく、成長志向・中長期的視点・コミットの姿勢の有無の観点で考えることが適切と考える。
- ・ 成長を志向する企業の経営者に求められるアクションとして、「コミット」・「言語化」・「仕組み化」の3つを挙げるのは良いと考える。
- ・ 「コミット」は重要であると考え。一方で、「言語化」は一度自ら取り組んでみたこともあるが、うまくいかなかった。やはり、文字で書かれたものは受け取り方が社員それぞれによって異なるものであり、また、忘れてしまうものである。「仕組み化」は、自社の取組においては、DX の取組と決算書を紐付けることによってうまくいったこともあり、納得感がある。ただし、決算書と紐付けて目標を掲げることも、見方によっては一つの「言語化」と言えるかもしれない。
- ・ 「コミット」・「言語化」・「仕組み化」という言葉は、受け手にとって様々な解釈の余地を残すような抽象的な印象を受ける。
- ・ 人材マネジメントの「型」のそもそもの主旨・目的が、中小企業等の「稼ぐ力」の向上を図るものだとすると、「コミット」・「言語化」・「仕組み化」の3つには、「稼ぐ」という観点が抜けていると考える。

- 「言語化」したとしても、中小企業等では大企業のように伝わりやすい傾向にあるのが現実である。社員にも伝わりやすい「言語化」するとなると、やはり「経営者の言葉」ではなく「金銭的な指標」で共通認識を図るのが望ましいと考える。
- 「コミット」・「言語化」・「仕組み化」のうち、特に「仕組み化」の観点からは、今後、より具体的に詰めて検討すべきと考える。
- 人材マネジメントの「型」という表現を用いているが、「型」は、HowTo 寄りの印象があるため、別のネーミングを考えてはどうか。経済産業省は「コーポレートガバナンス」等のガバナンス周りの施策を推進してきたと認識しており、仮に、そうしたガバナンスを企業活動を行う上での「必要条件」とすると、人材マネジメントは「十分条件」に相当するものとする。

【人材マネジメントの「型」について(各論)～「型」の中身・ポイント～】

- 人材マネジメントのポイントは、企業の規模によって異なると考えている。一方で、1 億円・10 億円といった事業規模・売上規模の切り口で検討した方が良いのか、それとも「人材マネジメントの成熟度」のような切り口で検討した方が良いのかは、議論の余地があると考ええる。
- 人材マネジメントのポイントを考える際には、「企業の規模」だけではなく、業種も考慮に入れて検討すべきであると考ええる。例えば、少人数であったとしても仕組み化が成されている傾向にある製造業と、非正規雇用が大半を占めるサービス業とを一括りにして検討を進めて良いかは、議論の余地があると考ええる。
- 人材マネジメントのポイントを考える際には、「企業の規模」だけではなく「人材マネジメントの Phase(フェーズ)」も考慮に入れて検討すべきであると考ええる。「Phase1」は経営者が目の前の課題の解消に追われている状態、「Phase2」は経営者が短期的に売上などの経営成績を追っている状態、「Phase3」は経営者がベテラン世代の引退等を見据えて中長期的な組織構築を行っている状態、「Phase4」は経営者が次世代の競争優位の構築を見据えて経営課題に連動した人材課題の必要性を感じている状態である。
- 人材マネジメントの方法論(「How」に相当する部分)は、企業の規模などによって異なる可能性はあるが、そうした方法論より上位のコンセプト(「What」に相当する部分)は、企業の規模などによって変わるものではないと考える。

【中小企業・小規模事業者における DX について】

- 中小企業等において DX を進める上では、まずトップ自らが手を動かすこと・コミットすることや、自分たちでアプリ開発をするといったような小さな成功体験を積み重ねること、社員の性格を踏まえながらイノベーター理論などの理論的な知見も活用して適切なメンバーを巻き込むことなどが重要と考える。
- 中小企業等において DX を進める上では、強力なトップダウンで DX を推進するという大前提の下、DX を社員が自分事として捉えられるようにすることや、自分も会社も変わるというマインドセットを持ってもらうことなどが重要と考える。
- 中小企業等において DX を進めるためには、経営者層の意識改革や経営・DX のリテラシーの向上が必要である。そのための方策の一つとして、例えば、ローカルベンチマークのような形で経営者のレベルやリテラシーを評価することや、各地におけるキーマン、インフルエンサー企業・キー企業の協力を仰ぎ、経営者向けの見学会やセミナーを開催することなどが挙げられる。
- DX と会計とを結び付けた上で DX の取組の成果を社員に還元するというサイクルは、賃上げ原資の創出などの観点からも参考になる取組である。

以上