

論点 人材情報の開示・共有・循環に向けた 仕組みの構築について

2026年2月17日

中小企業庁 経営支援課

人材マネジメントの「型」

- 伸びゆく経営者は、人材は最も重要な経営資源との価値観を前提として、自社の目指す姿と成長への道筋を示した上で、人材マネジメントの「型」ともいえるべき、人材の確保・育成等への「コミット」、業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化」、これらの運用と改善のための「仕組み化」の3点に取り組んでいるのではないか。

経営者に求められる価値観

- 人材は最も重要な経営資源であり、利益の源泉である

目指す姿
道筋を
示す

- 自社の目指す姿と成長への道筋を示す

経営者に求められるアクション

コミット

『人材の確保・育成等への「コミット」』

- 人材確保・育成へのコミット 自社の目指す姿と成長への道筋を示した上で、その実現に必要なとなる人材像や業務イメージを明らかにし、人材の確保・育成にまで「コミット」しているのではないか。
- 業務のプロセス見直しと取捨選択 業務のプロセス見直しと取捨選択、生成AIやデジタル投資にも「コミット」し、その実施における経営者の役割を果たしているのではないか。

言語化

『業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化」』

- 自社の目指す姿と業務の意味等の言語化 人材の確保・育成等に「コミット」した上で、社員一人一人が担う業務の意味と業務から得られるスキルや今後のキャリアパスを「言語化」できているのではないか。
- コミュニケーションと必要な支援の提供 「言語化」により、社員との具体的なコミュニケーションや成長・貢献実感につながるフィードバックができているのではないか。

仕組み化

『「コミット」と「言語化」プロセスの「仕組み化」』

- 社内での仕組み化・定着 「コミット」と「言語化」のプロセスを、社内で仕組み化・定着までできているのではないか。
- PDCAサイクルの運用による改善 こうしたプロセスから多様な働き手のニーズを把握し、必要な支援の提供や、自社固有の課題の抽出・対応につなげるなど、PDCAサイクルが機能しているのではないか。

論点 人材マネジメントの「型」 (5つの経営メッセージ)

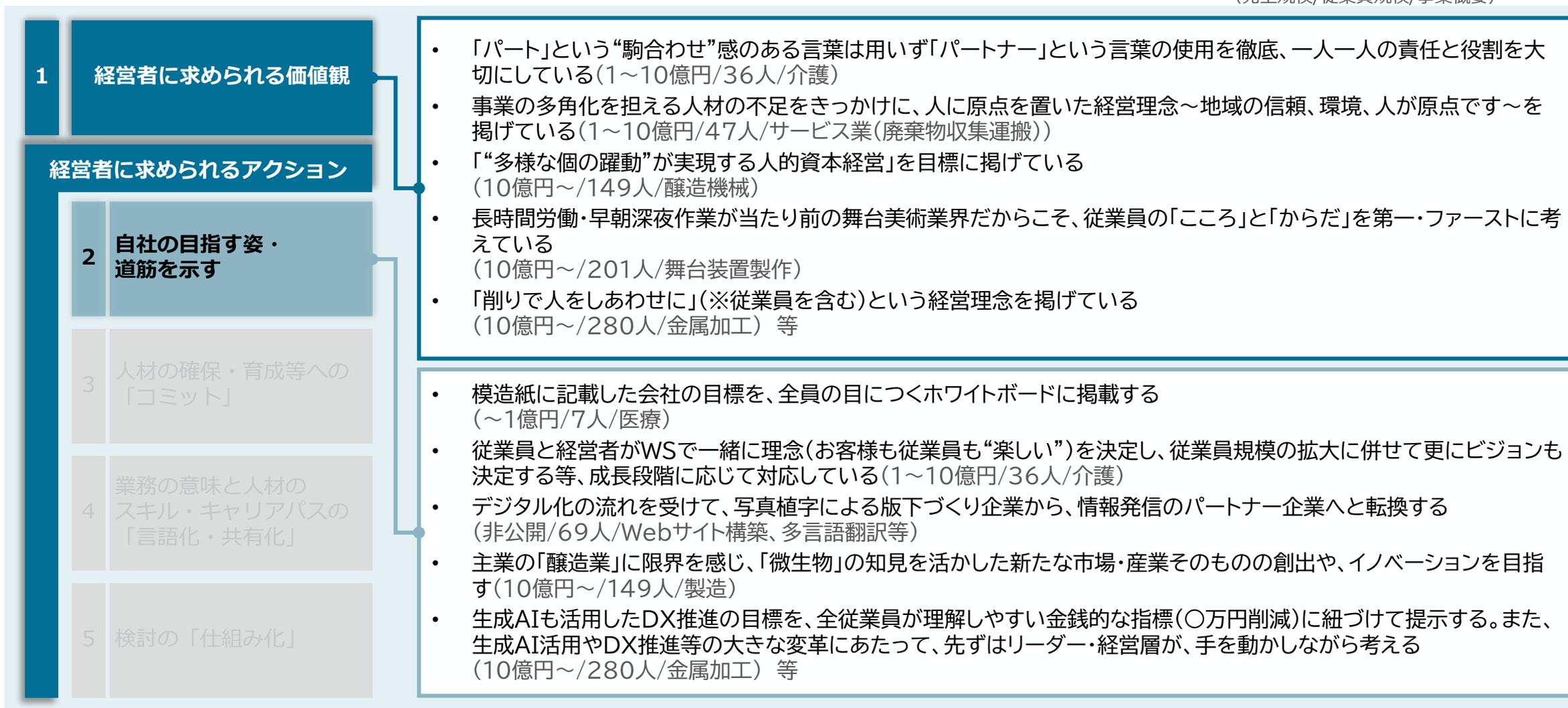
- 経営者の人材マネジメントの「型」は、10億、1億を目指す経営者に共通するものとして、以下の内容としてはどうか。
- その上で、経営者が人材マネジメントの「型」を参考に、人材課題について自ら考えることが重要であり、そのプロセスを後押しする仕組みを検討してはどうか。

1	経営者に求められる価値観	<ul style="list-style-type: none">• 人材は最も重要な経営資本であり、利益の源泉である<ul style="list-style-type: none">✓ 労働供給制約社会において、従業員はヒトが担うべき役割を担う✓ 自社の成長にとって、人材投資は必要不可欠な投資✓ 自社の成長は、従業員の自立的な行動で実現する
経営者に求められるアクション		
2	自社の目指す姿・道筋を示す	<ul style="list-style-type: none">• 経営者自身が大切にしている価値観 (= 企業理念) を示す• 売上目標の達成に向けた経営計画と達成時期を具体化する• 業務プロセスの合理化・取捨選択やアウトソース、生成AIや設備投資内容の具体化により、従業員が担う役割を明確化する
3	人材の確保・育成等への「コミット」	<ul style="list-style-type: none">• 経営計画の実施において、真に不足する人材やスキルを明確化する• 自社に不足するスキルの獲得のため、従業員の育成手法や時期を具体化する• 社外に人材を求める場合は、柔軟な人材確保のために特に必要とするスキルを絞り込む
4	業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化・共有化」	<ul style="list-style-type: none">• 自社において従業員一人一人が担う業務の意味や位置付けを言語化する• 従業員に求められるスキルや育成手法、キャリアの見通しや役割の変化を言語化する• 従業員が自分ごと化できる方法により共有化を図る
5	検討の「仕組み化」	<ul style="list-style-type: none">• 共有化の過程で得られた従業員の声から、自社の特徴 (= 強み・弱み) を把握する• 従業員の声を踏まえ、必要に応じて自社の目指す姿、「コミット」、「言語化・共有化」の内容や、各種支援制度等の構築・見直しを行う• 2～5のPDCAサイクルを継続的に回す (= 企業理念の定着)

経営者の人材マネジメントの「型」の各ステップに該当する事例

• 人材マネジメントの「型」のステップ1～2に該当する事例

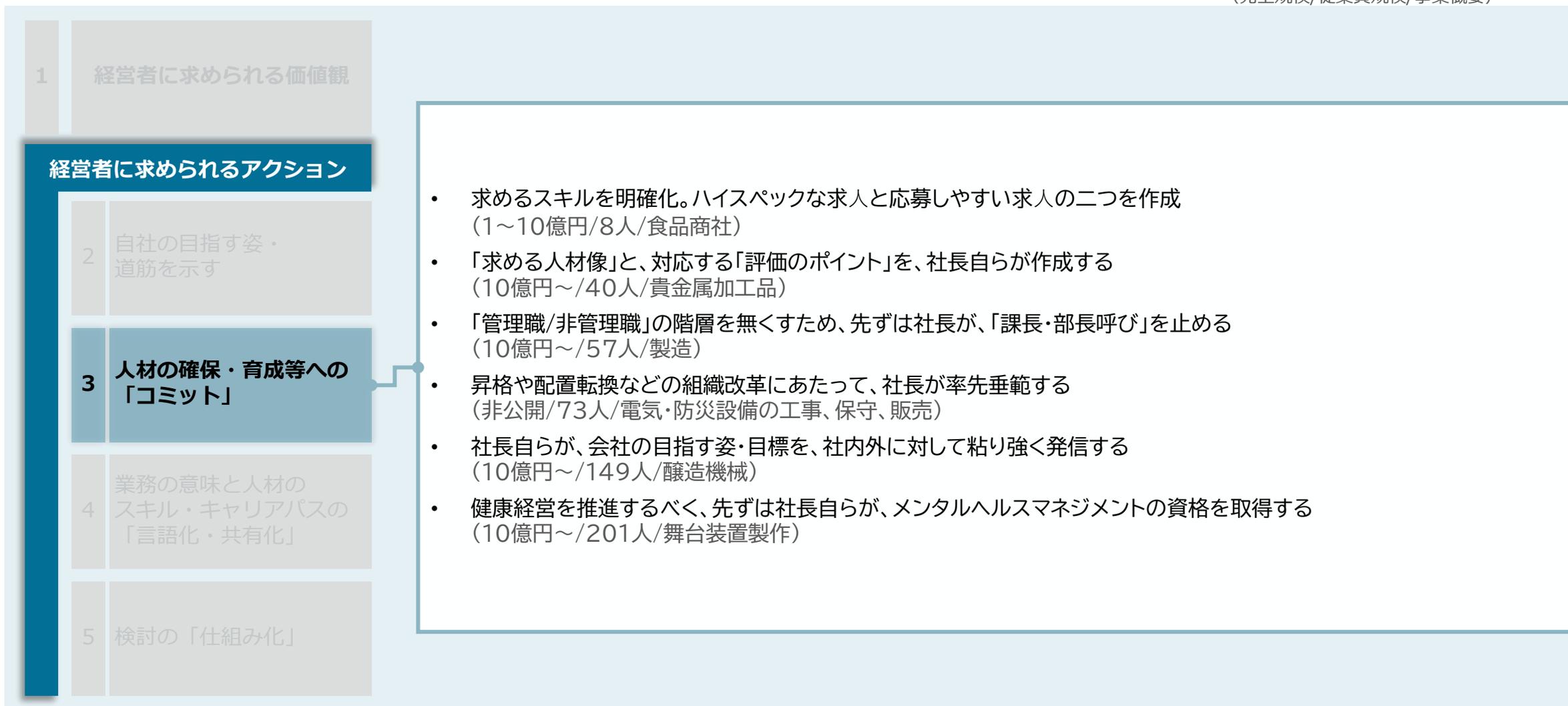
(売上規模/従業員規模/事業概要)



経営者の人材マネジメントの「型」の各ステップに該当する事例

• 人材マネジメントの「型」のステップ3に該当する事例

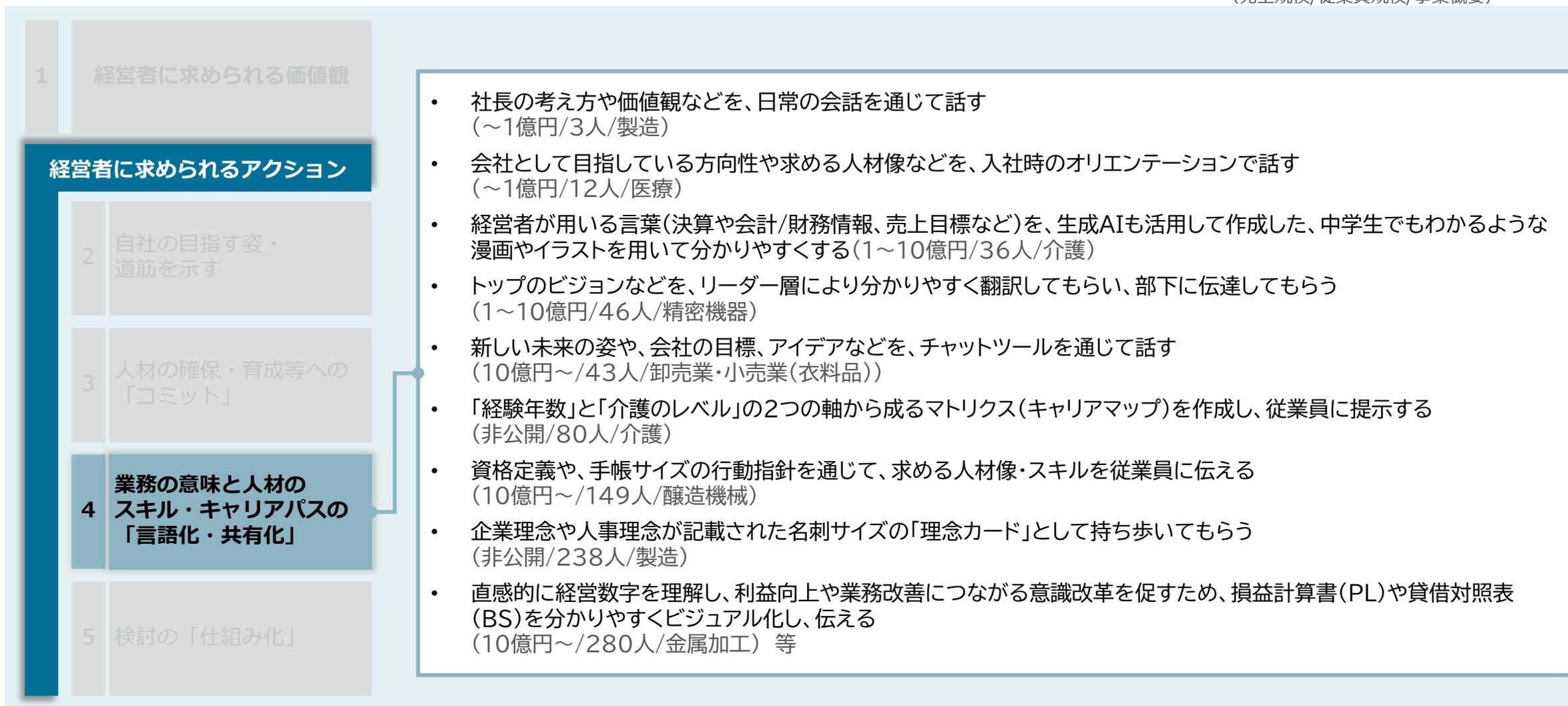
(売上規模/従業員規模/事業概要)



経営者の人材マネジメントの「型」の各ステップに該当する事例

• 人材マネジメントの「型」のステップ4に該当する事例

(売上規模/従業員規模/事業概要)



経営者の人材マネジメントの「型」の各ステップに該当する事例

• 人材マネジメントの「型」のステップ5に該当する事例

(売上規模/従業員規模/事業概要)

1 経営者に求められる価値観

経営者に求められるアクション

2 自社の目指す姿・道筋を示す

3 人材の確保・育成等への「コミット」

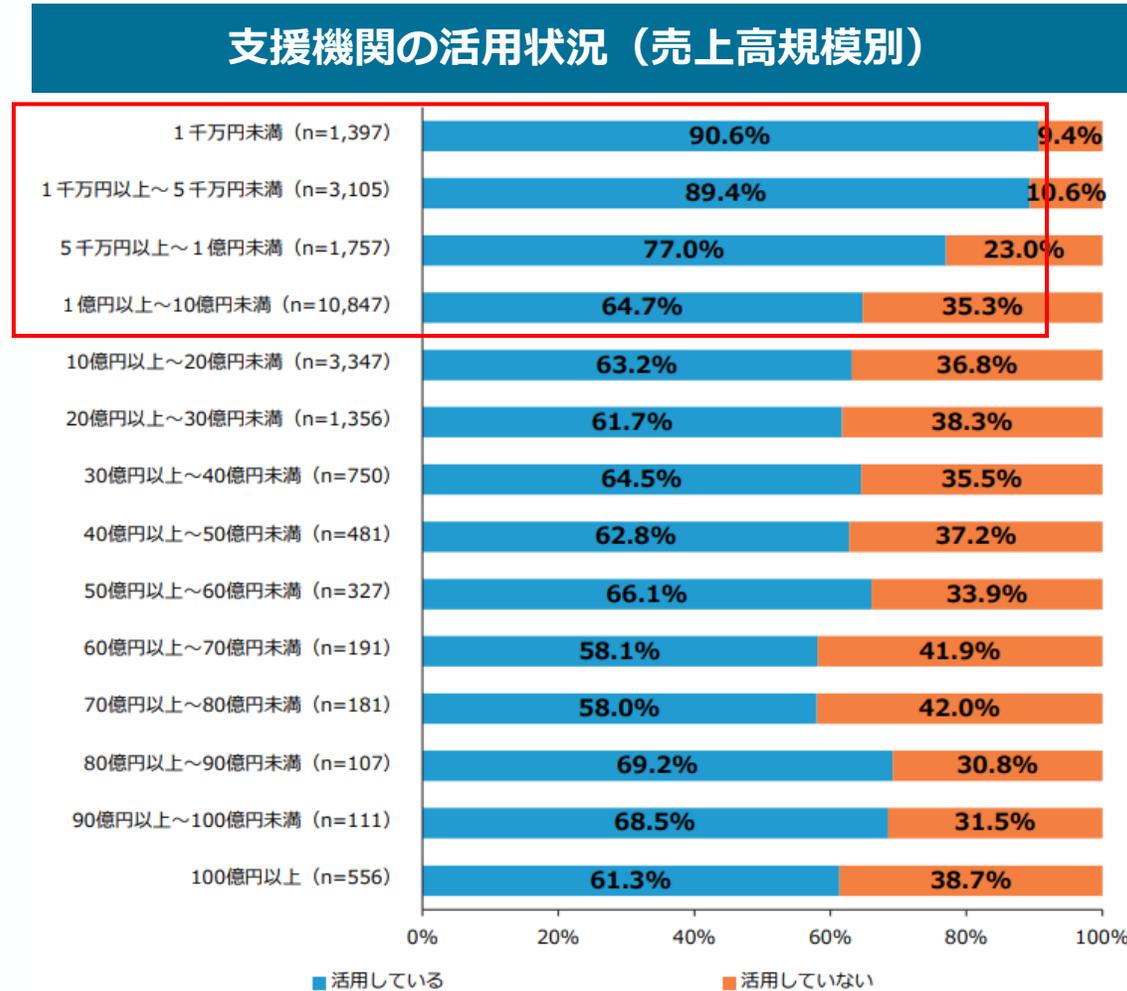
4 業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化・共有化」

5 検討の「仕組み化」

- 社員の育成や定着を促進するべく、個人面談やアンケート、管理職の意見などを踏まえて、育成体制や人員配置などの見直しを行い、良好なコミュニケーションがとれる健全な職場環境づくりを行う
(非公開/7人/空調機器販売・保守点検等)
- 経営者主導の採用・育成をAI等を活用して実施。個別キャリアパス提示、インターン育成ロードマップ、性格特性に応じた面談、1on1で成長支援を徹底し、仕組みとして運用している
(1~10億/20人/生成AIマーケティング)
- 自社HPや採用活動で使用する資料へ掲載する自社の強みを分析するため、社員インタビューを実施。社員目線での働きやすさや仕事を通じて得られる達成感などの魅力の明確化を行う
(1~10億円/31人/産業医療用高圧ガス製造販売 等)
- 年に2回、全従業員に対して、社長が「聞き役」に徹する1on1を実施。従業員の声を聞き、人事制度や労働環境の改善に繋げる(1~10億円/54人/総合建設業)
- 日報を用いて従業員の稼働状況等に見える化し、面談を毎月実施。数値に基づき目標の達成状況を評価し、課題の把握し業務効率化等の解決につなげる
(10億円~/43人/卸売業・小売業(衣料品))
- 月報を用いて業務効率化に向けた目標の達成度を確認し、課題の把握と解決につなげる
(10億円~/108人/半導体)
- サーベイツールを用いて、全従業員からFBを貰い、人材施策に反映する
(10億円~/149人/醸造機械)
- 前例踏襲の求人内容を継続していたところ、社内プロジェクトを社長自ら立ち上げ。各部門、各店舗の声を聞きながら、求める人材像を明確化しつつ、併せて、自社の魅力を再整理することで、求人内容をブラッシュアップする
(10億円~/160人/保険業、自動車小売業、他) 等

売上規模が小さいほど支援機関を活用

- 売上高10億円未満の事業者においては、売上規模が小さいほど支援機関を活用している割合が高い。



※売上高規模は、直近（1期前）の売上高を示す。

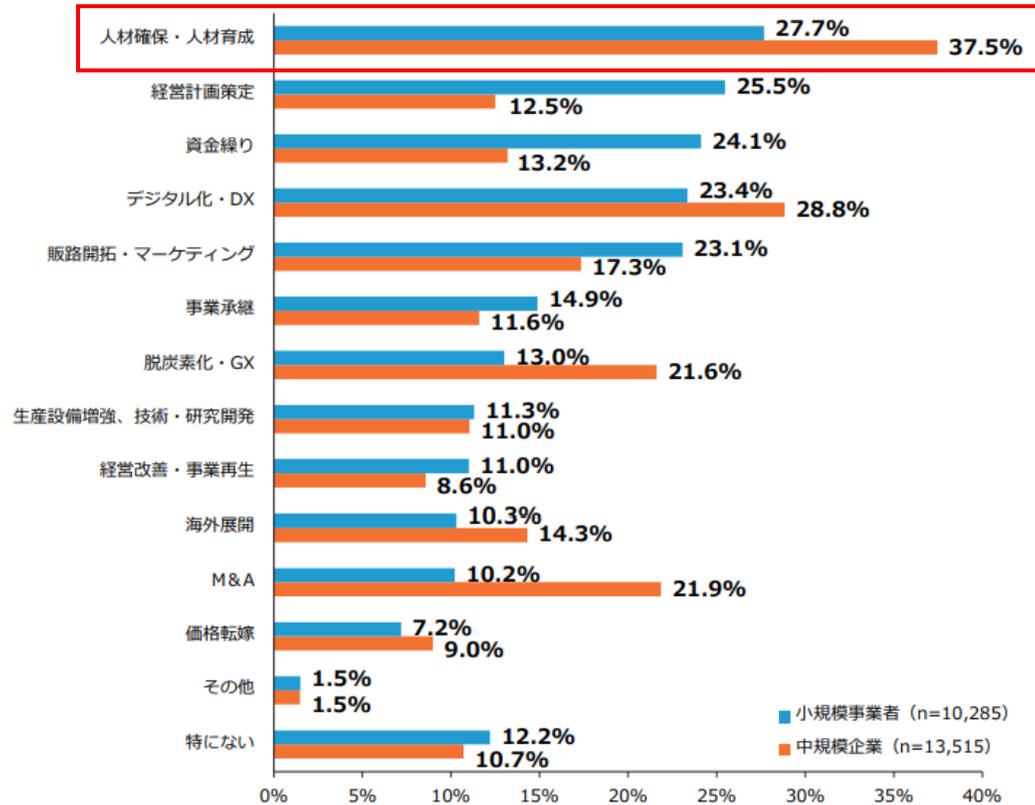
※「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

出典：中小企業庁「小規模企業白書2025」を基に作成

人材課題は事業者自力での対応が難しいが、必ずしも相談につながっていない

- 経営課題の中でも「人材確保・人材育成」について、自力での対応が難しいと考えている事業者の割合が高い。
- 一方、支援機関が相談される頻度が最も高い経営課題は、「資金繰り改善」や「販路の強化・開拓」であり、「人材確保・人材育成」とはなっていない。

事業者が自力での対応が難しいと考えている経営課題 (企業規模別)

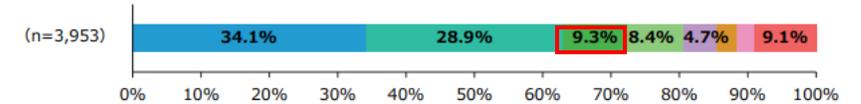


※事業者が自力で対応していくことが難しいと考えている経営課題について、当てはまるものを3つまで確認したものを複数回答として集計。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

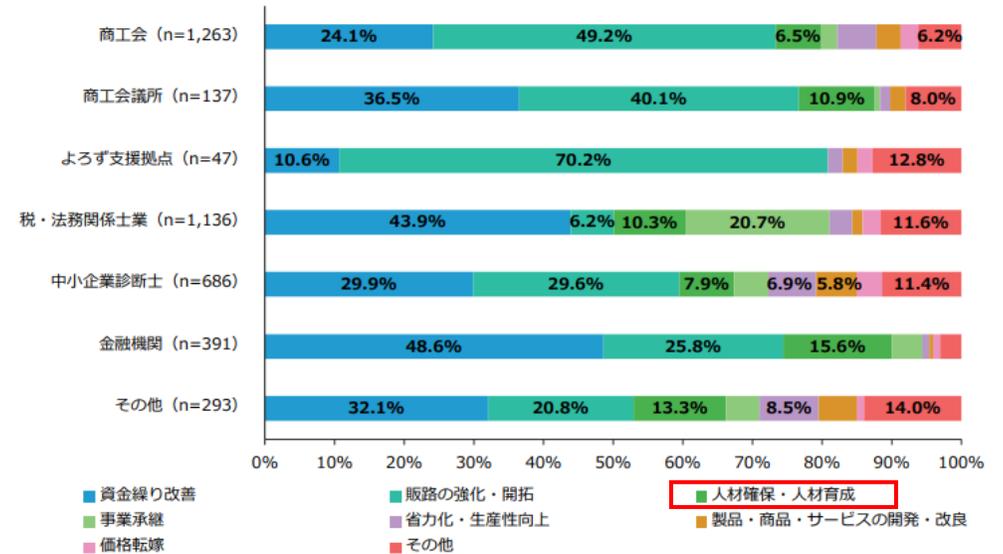
出典：中小企業庁「小規模企業白書2025」を基に作成

事業者から相談される頻度が最も高い経営課題

(1) 全体



(2) 支援機関別



※事業者から相談される頻度が高い経営課題について、上位1～3位までの回答のうち、1位として回答されたものを集計している。

※支援機関が支援先の事業者から相談される経営課題について、ここでの「その他」とは、「賃上げ」、「脱炭素化・GX」、「成長型M&A」、「デジタル・DX」、「その他」と回答した先を合計したもの。

※支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

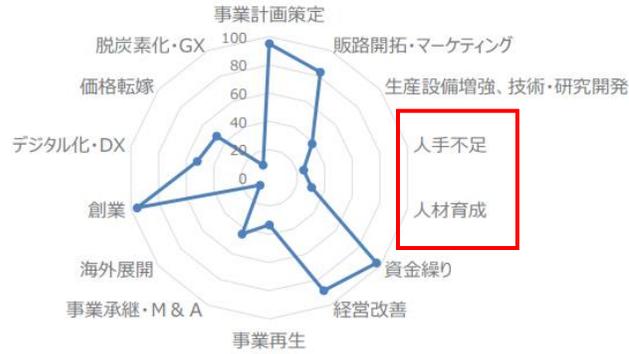
※「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

人材課題への対応には支援機関によってばらつき

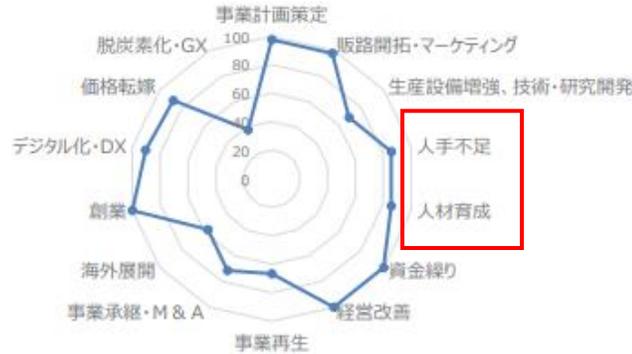
- 人手不足や人材育成に関するノウハウは、支援機関ごとにばらつきがある。

支援機関が単独で対応できる経営課題

(商工会・商工会議所)



(よろず支援拠点)



(税・法務関係士業)



(中小企業診断士)



(金融機関)



(その他)



※各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。数字の単位は%。
 ※ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

出典：中小企業庁「中小企業白書2024」を基に作成

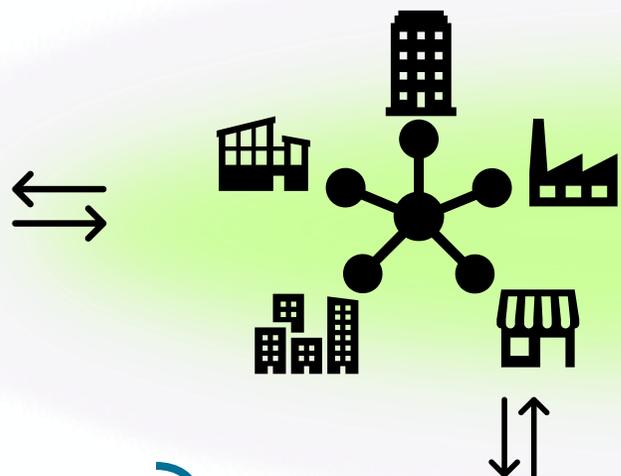
人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み（イメージ）

人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み（案） 仮称：中小企業における人材活躍の好循環創出プラットフォーム

『労働市場からの評価』🏆

- 労働条件に加え求職者が求める情報（経営者の想い、自社の強みなど）の提供により、情報格差は解消
- 人材開示企業の広がりが進展
- 人材マネジメントに前向きに取り組む企業には人が集まる

プラットフォーム (PF)



- 人材マネジメントの「型」を参考に経営者自らが考えた取組を公開
- PFは登録制とし、参加企業にはロゴを付与
- 全国及び地域単位で参加企業の経営者間ネットワークを形成
- 人材活用ガイドライン等の支援ツールの整備・活用、中小企業・支援機関の優良事例表彰等に取り組む

※PFの運営主体は要検討

STEP 5 検討の「仕組み化」

- ✓ 『PDCA』サイクル化 等



STEP 2 自社の目指す姿・道筋を示す

- ✓ 経営者の価値観（=企業理念）を示す 等

STEP 1 経営者に求められる価値観

- ✓ 自社の成長にとって、人材投資は必要不可欠な投資 等

STEP 3 人材の確保・育成等への「コミット」

- ✓ 経営計画等を踏まえ、従業員の育成手法等を具体化 等

取組のアップデート

- 自社の成長に即して経営計画を見直し、必要に応じて新たな人材に関する取組を検討

人材の取組の開示・共有 🔍

- 経営者は人材に関する取組の開示・共有化により、人材へのコミットを明示
- 求職者は会社のストーリーやビジョン、得られるスキル等にアクセス可能

人材の確保・育成等 🤝

- 人材にコミットする企業の確保・育成等が進展
- 企業の好事例を踏まえ、経営者の人材に関する取組は相互に深化

関連施策

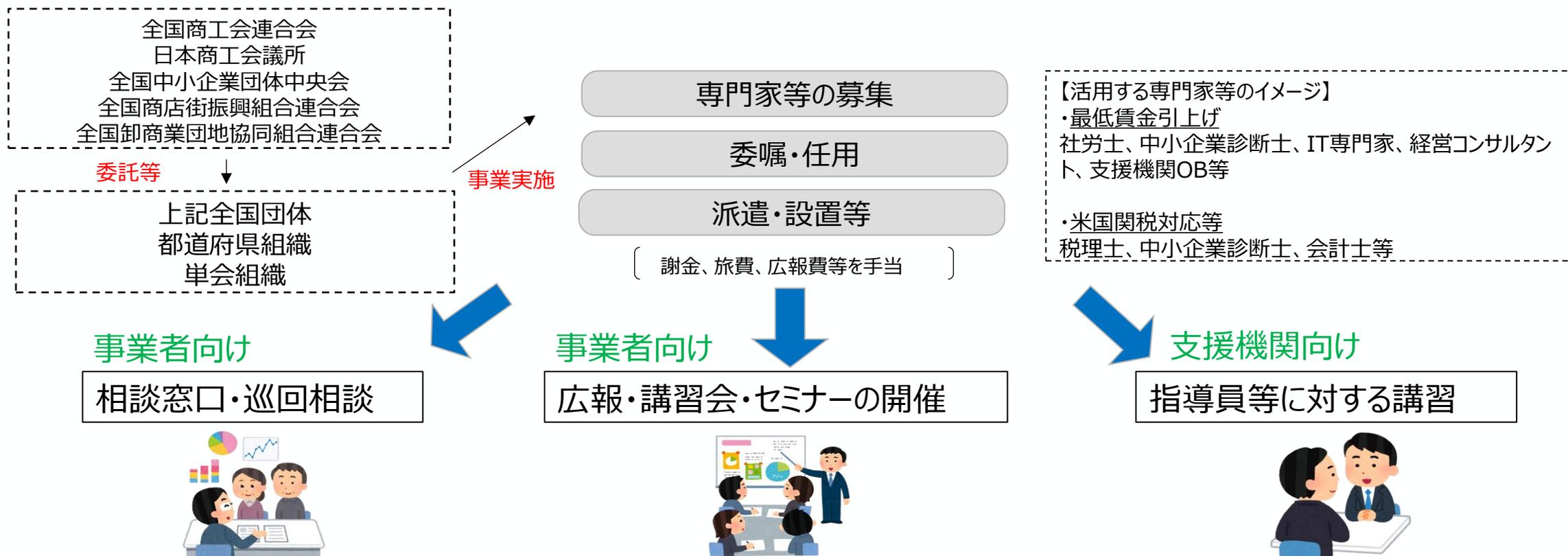
小規模事業者を支える商工会・商工会議所

- 小規模事業者の抱える課題を把握し、各種相談等に応じるためには、身近な支援機関である商工会・商工会議所の役割は大きい。
- 令和6年度における経営指導員が実施した経営指導の件数は、商工会・商工会議所合計で403万件。（その内、労働関係は約1割）

	商工会	商工会議所	合計
商工会・商工会議所数	1,589	515	2,104
商工業者数	132万者	378万者	510万者
会員数（組織率）	77万者(59%)	126万者（33%）	203万者(40%)
経営指導員数 延べ	4,053人	3,393人	7,446人
経営指導件数	250万件	153万件	403万件

経営相談体制強化事業 【R7補正予算148億円の内数】

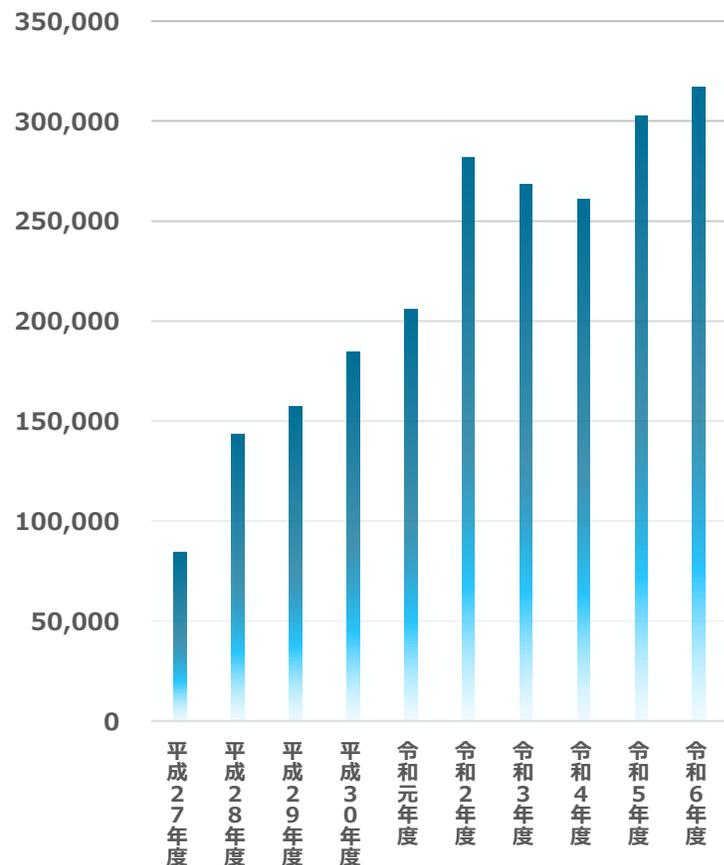
- 地域の中小・小規模事業者が、経営相談等の従来の課題に加え、省力化・賃上げ、エネルギー価格・物価の高騰、米国関税等の足下の課題に適切に対応していくためには、身近な相談機関である商工会、商工会議所等の相談体制を強化することにより、経営課題の解決を積極的に図っていくことが必要。
- 具体的には、社労士、中小企業診断士、エネルギー管理士、税理士といった当該分野への知見を有する専門家を派遣することにより、商工会・商工会議所の相談体制の強化を図るとともに、指導力向上を推進。
- また、令和7年度補正予算においては、プッシュ型支援の強化の観点から、措置を拡充。



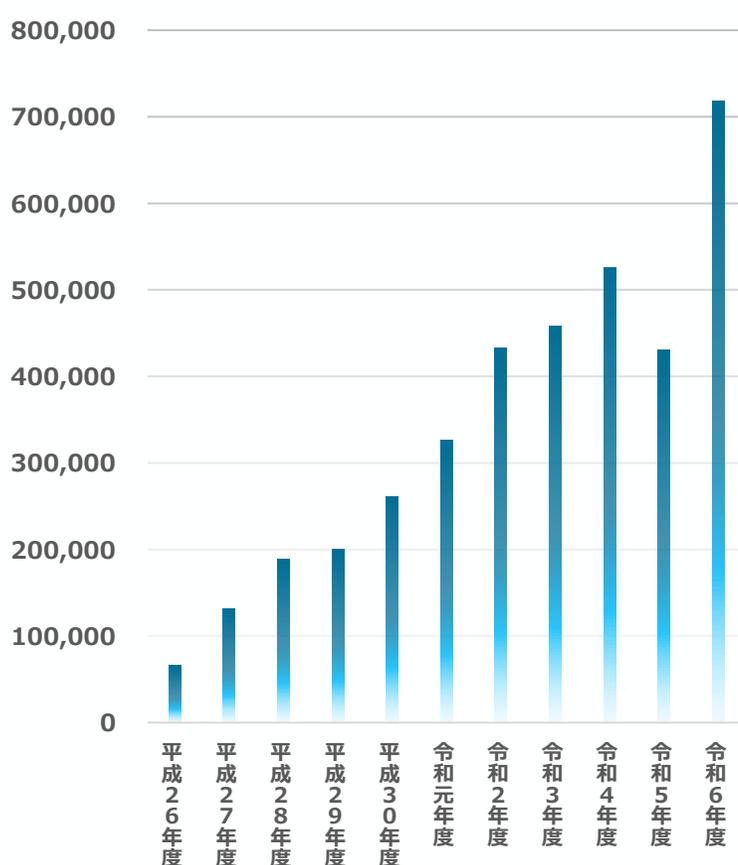
よろず支援拠点

- 平成26年度に事業を開始し、令和6年度で創設から10年が経過。知名度の向上により、年々相談件数は増加。令和6年度は30万件強の相談対応を実施。
- 小規模事業者を中心とした様々な業種の事業者からの、売上拡大、経営改善、創業、事業承継、人手不足等の多様な経営課題に関する相談に対応しており、よろず支援拠点で対応した事業者の課題の延べ件数も増加傾向。

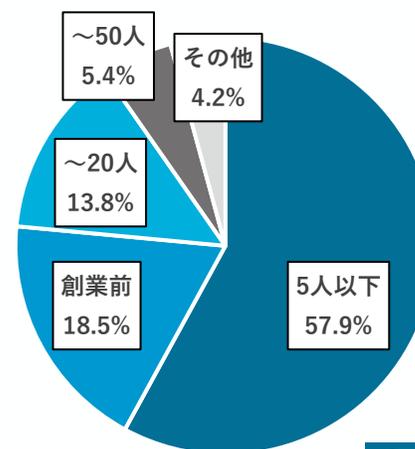
相談実績件数（相談回数の延べ件数）の推移



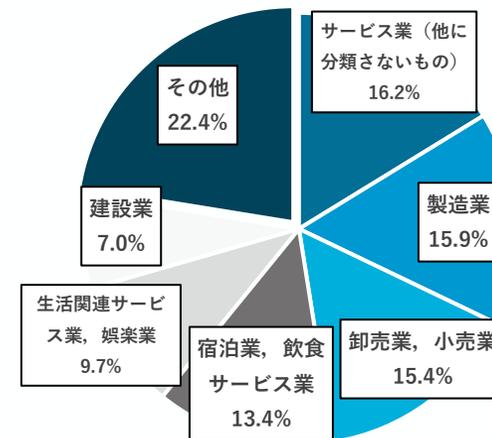
相談対応件数（課題（中）の延べ件数）の推移



従業員数



業種



相談内容

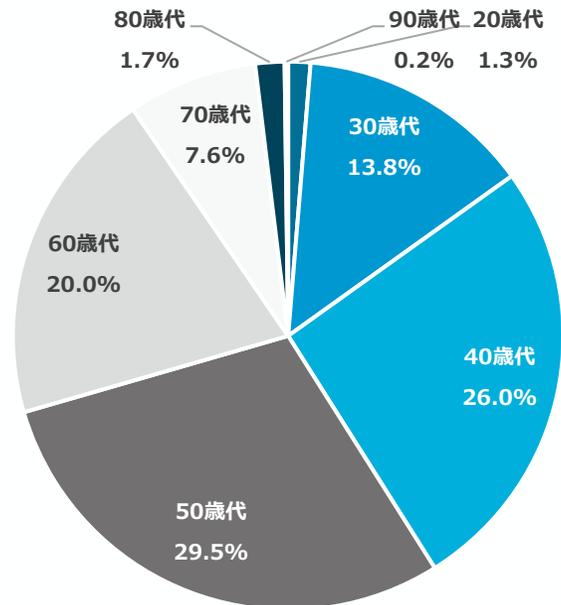
主な経営課題	割合
1. 売上拡大	57.0%
2. 経営改善	23.8%
3. 創業	14.5%
4. 事業承継・廃業等	4.7%
うち、人手不足関連	25.0%

※上記1~4の経営課題から細分化した分類のうち、「IT活用（内部管理）」、「雇用・労務」、「現場改善・生産性向上」に関する相談対応を、人手不足関連とカウントしている。

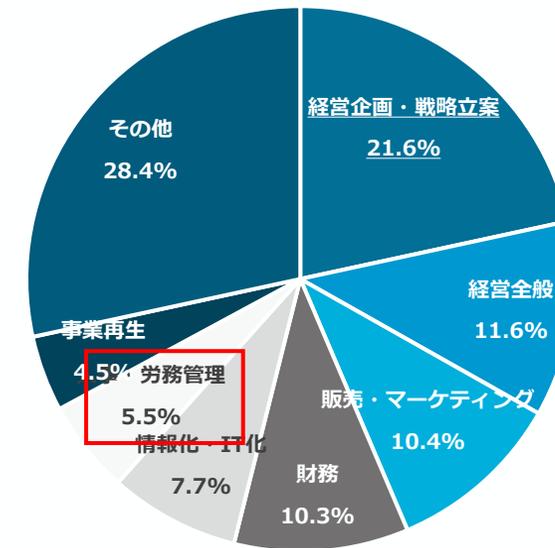
中小企業診断士

- 中小企業診断士は、中小企業に対して、その経営資源に関する適切な経営の診断及び経営に関する助言（経営診断）を行う。登録者数は令和6年度末時点で33,451人。
- 中小企業診断士の主な活動分野は、「経営企画・戦略立案」が21.6%と最も高く、「経営全般」11.6%、「販売・マーケティング」10.4%、「財務」10.3%、「情報化・IT化」7.7%の順となっており、「労務管理」は次いで5.5%。

中小企業診断士の年齢構成



中小企業診断士の主な活動分野



※「その他」の内訳は事業承継・M&A、生産管理、創業支援、海外展開など

※（左図）中小企業庁作成（令和6年度末時点）

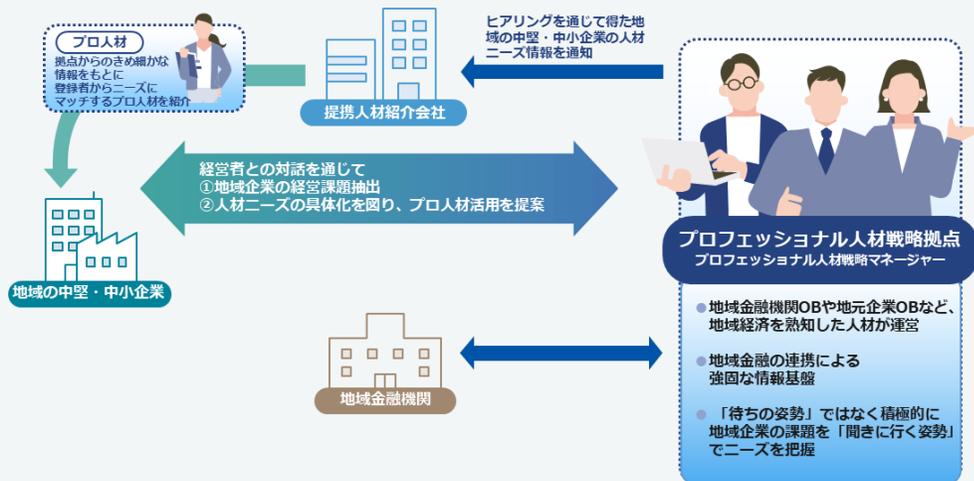
（右図）一般社団法人中小企業診断協会「中小企業診断士活動状況アンケート調査（令和3年5月）」 ※法人の名称は当時のもの

プロフェッショナル人材事業

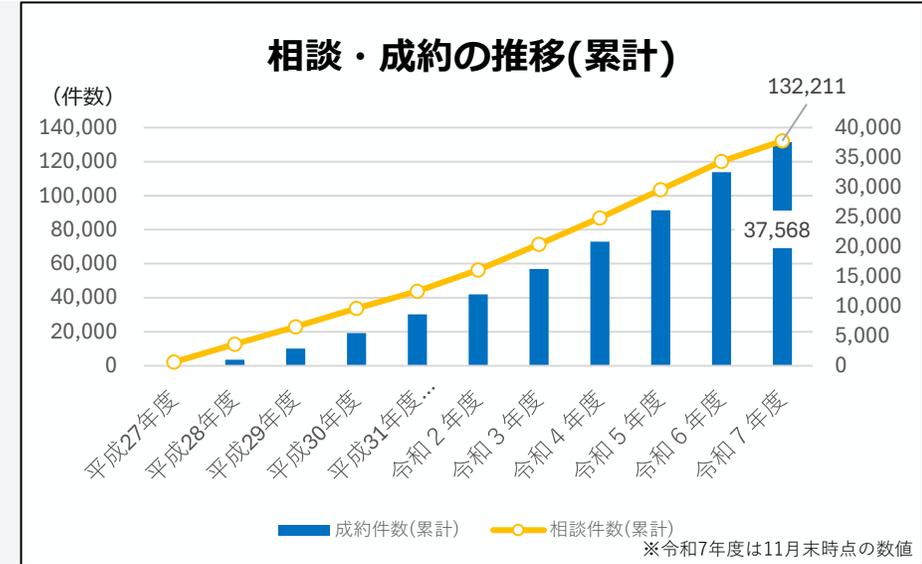
事業概要

- 45道府県が「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、平成28年1月から本格稼働。地域企業に対し、経営戦略の策定支援やデジタル実装にも資する人材等のプロフェッショナル人材の活用支援活動を行う。
- 各拠点は、地域企業の経営者を対象に、成長戦略や人材戦略への関心を高めるセミナー等の活動を展開しつつ、企業を個別に訪問。経営者に事業継続・成長に資する業務効率化や競争力強化を促すとともに、その実行に必要なプロ人材ニーズを明確に切り出し、優良な雇用機会として人材市場に発信する。
- 地方創生における取組として、副業・兼業の活用を促進するための補助制度を新設（R7年度予算）。地域企業の副業・兼業人材に対する心理的・資金的ハードルを下げ、更なる活用促進を図る。

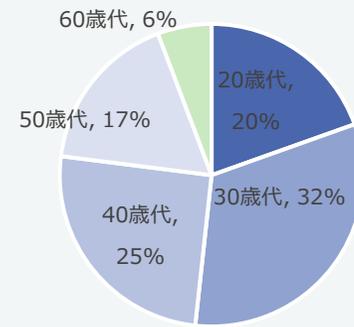
スキーム図



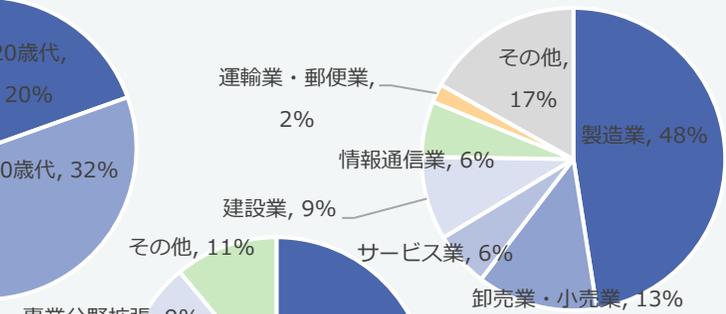
実績



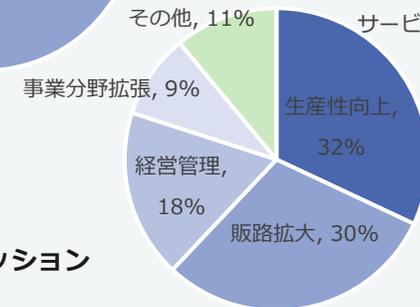
プロ人材の年代



受入企業の業種

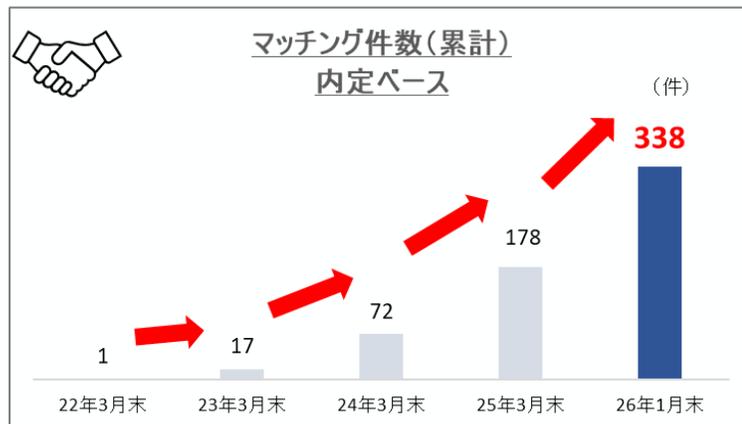


人材のミッション



レビキャリア

- 転籍や兼業・副業、出向といった様々な形を通じた、大企業から中堅・中小企業への人の流れを創出するため、金融庁と経済産業省が連携し、「地域企業経営人材マッチング促進事業」（以下「レビキャリア」）を実施。レビキャリアを活用し人材を採用した地域企業に対する給付金制度を整備し、大企業経験を持つ人材の各地域における活躍を後押し。
- 大企業社員の自律的なキャリアデザインやセカンドキャリアの獲得機会に貢献。地域志向を持つ社員が兼業・副業・出向形態で外部での経験を積むことにより、本業の成果向上にもつながる可能性も。



公共職業安定所（ハローワーク）

- ハローワーク（544所）の全国ネットワークによる支援のほか、雇用対策協定（317自治体）に基づく連携施策や、自治体とのワンストップ窓口（341か所）等により、地域密着型の就職支援を実施。

（令和6年度実績）新規求職者数440.9万人、新規求人数995.2万件、就職件数114.4万件、雇用保険受給資格決定件数133.3万件

（注）箇所数については令和7年4月1日時点、雇用対策協定の締結自治体数については令和7年3月31日時点の数値

- 求人者に対しては、全国ネットワークを活用した職業紹介、求職者ニーズに基づく求人充足に向けた助言・指導や、就職面接会の開催などの求人者向けサービスを実施し、人材確保を支援。

全国で求人を公開



ハローワークに申し込まれた求人は、全国のハローワークや、ハローワークインターネットサービスを通じて、全国の求職者などに広く提供し、求人者のご希望に合う求職者を紹介しています。

ハローワークインターネットサービス 検索

事業所のPR情報の提供



（ハローワークの求人検索コーナー）



事業所の外観、職場風景、取扱商品などの画像情報や事業所からのメッセージといったPR情報などについて、ハローワーク内に設置されたパソコンやハローワークインターネットサービスで公開します。

（ハローワーク内の企業情報PR情報の掲示）



豊富なデータに基づく情報を提供



募集する職種について、地域にはどのくらいの求職者がいるのかなど、地域の労働市場の状況について、バランスシートなどを提供しています。また、賃金や就業時間をはじめとする求人条件についての相談も受け付けています。



各種助成金制度の案内

若年者、高齢者、障害者など、労働者の新たな雇入れ、雇用の安定、人材育成に取り組む事業主に対して、様々な助成金を用意しています。

【主な助成金】（支給決定等は労働局で実施）

○雇用調整助成金

景気の変動などの経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、休業、教育訓練又は出向により、労働者の雇用の維持を図った場合に、それにかかった費用を助成

○キャリアアップ助成金

非正規雇用労働者の企業内のキャリアアップを促進するため、正社員転換、処遇改善の取組を実施した事業主に対して包括的に助成

○特定求職者雇用開発助成金

高齢者、障害者等の就職が特に困難な者を継続して雇用する労働者として新たに雇い入れた事業主に対して、賃金の一部に相当する額を助成

○トライアル雇用助成金

職業経験、技能、知識の不足等により安定的な就職が困難な求職者を一定期間試用雇用（原則3か月）する事業主に対して助成

その他のサービス（主なもの）

その他、以下のような取組を行っています（一部は主要な所で実施）。

○就職面接会や企業説明会などを随時開催しています。

○応募が増えるような求人条件の提案や雇用管理に関する提案を行っています。

○各ハローワークで、求職者向けの求人情報冊子を作成し、配付しています。

（業界団体と連携した事業主説明会・体験会）

