

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2月 17 日(火)15 時 00 分～17 時 00 分

<開催場所>

経済産業省別館7階 共創空間「ベツナナ」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

藪田 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)】

加藤 遼 株式会社パソナ JOB HUB 執行役員

川口 俊徳 厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課長

松井 太郎 一般社団法人とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点 代表理事

【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>

【「人材マネジメントの型(5つの経営メッセージ)」(※本稿では、「型」と表記)について】及び

【人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み(※本稿では、「プラットフォーム」と表記)の構築について】

<「型」や「プラットフォーム」の主旨・目的、効果・メリット>

- 「型」や「プラットフォーム」の主旨・目的の一つは、企業が資本市場に対して有価証券報告書などを開示するのと同じように、特に中小企業が、“人材市場”に対して、何らかの情報を開示する仕組みを作ることができないか、というものである。
- 「型」の5ステップ全ての記載を「プラットフォーム」掲載の要件としなくても良いのではないかと。例えば、小規模事業者については、ステップ1～2までを要件とする形でも良いのではないかと。ステップ1～2をまずは整理しないと、ステップ3以降に進まない。一方で、売上10億円を目指すような企業については、別途要件を整理することも一案ではないかと。
- 「型」の記載要件をあまり小難しくしない方が良いのではないかと。むしろ、拙くとも自分の言葉で書いてもらうことが重要ではないかと。
- 「型」自体には賛成だが、経営者が自由に作文できてしまうことが懸念である。重要なことは、経営者が自分の言葉で書いた内容を、従業員との相互作用の中で回すことではないかと。
- 経営者に「型」や「プラットフォーム」を利用してもらう上では、彼らが抱える課題である「稼げるようになること」、「人が採れるようになること」という「ヒト」、「カネ」の点を訴求することが重要ではないかと。特に、経営者は「ヒト」に関する課題感を抱えている傾向にあるため、「プラットフォーム」を通じて求職者にリーチできるようになるのであれば、経営者にとって大きなメリットである。
- 上場企業の場合は、「健康経営銘柄」や「えるぼし認定・プラチナえるぼし認定」、「DX 銘柄」といった各種の認定を求人情報に掲載することが可能だが、今回の取組を通じてそれに類することが可能になることが望ましいのではないかと。
- 仮に、「型」や「プラットフォーム」が企業の「稼ぐ力」の向上を強く念頭に置いたものであるならば、「型」や「プラットフォーム」を賃上げや持続化補助金の加点要素とすることなども一案ではないかと。
- 経産局単位などの何らかの単位で、「プラットフォーム」に掲載された企業の経営者同士がリアルに交流するネットワーク・コミュニティを形成することには価値があると考えている。人を活かす経営には継続的な取組が必要だが、継続するにはやる気やモチベーションが重要である。やる気やモチベーションの維持・向上を図る上でも、経営者同士のつながりは有効と思われる。また、経営者同士のコミュニティには、外部支援機関や伴走支援者も入ることが、長続きするコミュニティを形成する上で望ましいと考える。
- 「プラットフォーム」に事例を数多く掲載するに当たっては、人材マネジメントや経営といったものは「科学」ではないという点に留意する必要がある。他社の事例は、実際に追体験することで初めて意味がある。したがって、「型」のステップ5までで終わりにするのではなく、例えば、ケースメソッドを通じ、経営者自身が他社の先行事例を追体験として学び、受講者間で話し合う場を持つことは、経営者の教育として有効な手段である。

- 広島県の『人的資本開示レポート 2025』のように、「プラットフォーム」に掲載される情報項目は、より充実していることが理想ではあるものの、企業・経営者への負担や様々な制約も鑑みると、やはり「型」の記載項目や「プラットフォーム」への掲載要件は、極力シンプルにすることが望ましいのではないかと。
- 「プラットフォーム」は、求人情報を載せるサイトのようなイメージではなく、企業が経営戦略の中に人材戦略をどのように位置付けて、どのように推進しているか、推進する計画か、といった情報を集約して発信するようなイメージを想定している。
- 仮に、情報を開示・共有する「プラットフォーム」を作ったとしても、企業が情報更新をしないと意味がないため、留意する必要がある。
- 「プラットフォーム」を打ち出す上では、「ヒト」は資源ではなく資本であり、また、コストではなく投資であり、すなわち、「ヒト」こそが稼ぐ源泉であるという価値観や考え方をを持った企業を増やすことを狙いとすることが肝要である。
- 「型」や「プラットフォーム」は、経営戦略と人材戦略の連動という枠組みを意識して位置付けることが重要である。
- 経営者の人材マネジメントに関する情報を、「プラットフォーム」へ掲載するなどの形で国から何らかの認証を受けることは、企業にとって信用につながるため、非常に大きな意義があると考えられる。
- 「型」や「プラットフォーム」の取組を立ち上げると、第三者が副産物的に各種のアプリケーション（掲載された企業に関するリストや事例集など）を作成し、取組が広まっていく可能性がある。
- 「型」や「プラットフォーム」で目指すところの一つは、日本の“人材市場”や“労働市場”における情報の非対称性の解消である。
- 「型」のステップ1とステップ2の間がやや飛んでいるように感じるため、例えば、5年後・10年後の在りたい姿や、それを実現するための戦略構想、ビジョンといった要素を入れることも一案ではないかと。

<「型」や「プラットフォーム」への導線設計>

- 「型」や「プラットフォーム」に係る気運やブームを一気に作るという意味で、施策を時限的なものとするのも一案ではないかと。
- 情報の開示・共有・循環というと、ポータルサイトのようなものを連想しがちだが、ポータルサイトについては、既に厚生労働省や文部科学省など各府省発のものが乱立している状況である。そのため、既存のポータルサイトなどの差別化の観点から、「プラットフォーム」で成し遂げたいことを明確にする必要がある。
- ポータルサイトが乱立していると、求職者が探したくても見つけられなくなる恐れがある。仮に、「プラットフォーム」への掲載という形で国からお墨付きをもらったとしても、求職者がたどり着かなければ意味がないため、「プラットフォーム」に誘導するための導線設計に留意が必要である。導線設計の方法として、例えば、求人に対して「プラットフォーム」上の企業リンクを掲載することも一案。

<「型」や「プラットフォーム」の運営主体>

- 「プラットフォーム」の運営主体を誰が担うのかは、今後の争点の一つである。

<「型」や「プラットフォーム」のターゲット>

- 「プラットフォーム」を見るターゲットとしては、求職者(“人材市場”や“労働市場”)はもちろん、投資家(資本市場)もあり得るのではないかな。
- 「プラットフォーム」を見るターゲットとしては、新卒や中途、男女などを問わないものと想定しているが、特に、労働力の4割程度を占める30代から40代の女性のアルバイト・パート社員に着目いただきたい。この層を、アルバイト・パート社員として70歳まで働かせるのではなく、正社員として育成し戦力化することが重要と考えている。この層が正社員など長期的目線で会社を選ぶ際に、今回の「プラットフォーム」を活用してもらいたい。
- 「型」や「プラットフォーム」のターゲットとする企業の売上規模をどのように考えるのかは一つ争点だが、“100億宣言”クラスの企業は、人材マネジメントの取組が自走化してきているので「型」や「プラットフォーム」の対象に含めずに、1億円規模や10億円規模にターゲットを絞っても良いのではないかな。
- 売上規模が10億円であっても1億円であっても、「型」や「プラットフォーム」を用いて人材情報を開示・共有・循環させる仕組みは重要である。

【「型」や「プラットフォーム」への支援機関の関わり方】

- 支援機関の支援の範囲を「型」の作文(上流)までとするのか、作文した内容の実際の執行(下流)までとするのか、その両方とするのかは一つの争点ではないかな。
- 支援機関の実感として、「型」や「プラットフォーム」への取組をきっかけとして、経営者は成長志向寄りになり、支援機関は支援がしやすくなると思われる。

以上