

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

報告書

令和8年6月

中小企業庁

目次

1. 概要.....	3
1-1. 背景・目的.....	3
1-2. 実施事項の全体像.....	3
2. 研究会の実施.....	5
2-1. 研究会の概要.....	5
3. 経営者に求められる“人材マネジメントの「型」”.....	7
3-1. 「型」の全体像.....	7
3-2. 5つのSTEPの概要.....	8
3-3. 5つのSTEPの実践事例.....	9
3-4. 研究会における主な指摘事項.....	12
3-5. 「型」の活用方法と期待効果.....	12
4. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組みの方針”取りまとめ.....	13
4-1. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の背景・問題意識.....	13
4-2. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の目的.....	13
4-3. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の想定される主要機能.....	14
4-4. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の構成イメージ.....	14
4-5. 研究会における主な指摘事項.....	15
4-6. 今後の検討課題.....	16
5. より働きたい働き手への対応と支援機関連携の方向性の取りまとめ.....	18
5-1. 背景・問題意識.....	18
5-2. より働きたい働き手の実態と労働法制の運用上の課題.....	18
5-3. 対応の方向性.....	19
5-4. 支援機関連携の強化に向けた仕組み.....	19
5-5. 研究会における主な指摘事項.....	21
6. 中小企業を取り巻く現状調査.....	22
6-1. 調査概要.....	22
6-2. 調査結果サマリ.....	22
6-3. 調査結果の考察.....	27
7. 総括と今後の展開.....	29
7-1. 総括.....	29
7-2. 今後の展望.....	29

1. 概要

1-1. 背景・目的

中小企業・小規模事業者を取り巻く人材環境は厳しさを増しており、人材の確保・育成は経営上の最重要課題の一つとなっている。少子高齢化の進展に伴い労働力人口が減少する中、特に地方の中小企業においては、求職者からの認知度の低さや大企業との処遇差等を背景に、必要な人材を確保することが年々困難になっている。

こうした状況の中、多くの中小企業では、人材マネジメントに関する専門的な知識やノウハウが不足しており、人材の採用・育成・定着に向けて何から取り組むべきか分からないという経営者が少なくない。加えて、経営者自身が日々の業務に追われ、人材マネジメントに十分な時間やリソースを割けていないケースも多く見られる。経営者が実践可能な、具体的かつ段階的な指針の提供が求められている。

また、人材の確保・定着を図る上では、多様な働き方のニーズへの対応も重要な課題となっている。働き方改革関連法の施行以降、長時間労働の是正に一定の成果が見られる一方で、中小企業の現場においては「より働きたいのに働けない」という働き手の声や、「現場の実態に合わない」という経営者の声も一部には見られる。しかしながら、中小企業の経営者や現場の従業員の労働法制に関するリテラシーは必ずしも十分とは言えず、こうした課題に適切に対応できていない実態があるとともに、地方においては経営・人材マネジメント・労務に関する支援体制にも地域差があり、中小企業が必要な支援に十分にアクセスできていないケースも見られる。

なお、中小企業の人材課題に対しては、これまでも『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』を始めとする各種の支援施策が整備されてきた。しかしながら、これらの施策やガイドラインは現場での活用が十分に進んでいないという課題が指摘されている。

上記の背景を踏まえ、『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』の改訂や関連ツール・事例集の作成を目的として、中小企業における人材課題の実態把握や、今後の中小企業支援施策の方向性について、有識者を交えた研究会を通じて検討を行うものである。検討を進める中で、個別の施策やツールの提示に向けて、中小企業の経営者が人材マネジメントにおいて「何から取り組むべきか」を理解し、自ら実践できる枠組みの提示が不可欠であるとの課題認識に至ったため、経営者が自ら考え実践できる人材マネジメントの枠組み（以下「型」という。）の検討を行った。あわせて、よろず支援拠点と働き方改革推進支援センター等との連携体制の強化を通じた、より効率的・効果的な支援体制の在り方についても検討を行った。

1-2. 実施事項の全体像

以下の5点において、調査・検討を実施した。

- ① 研修会の開催（全4回）
- ② 人材マネジメントの「型」の取りまとめ

- ③ “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組みの方針”の取りまとめ
- ④ より働きたい働き手への対応と支援機関連携の方向性の取りまとめ
- ⑤ 中小企業実態調査（事業者ヒアリング）

2. 研究会の実施

2-1. 研究会の概要

【開催目的】

中小企業・小規模事業者等に対する人材マネジメント支援策の方向性等について、有識者を交えて、討議する

【開催日】

第1回	令和7年12月2日
第2回	令和8年1月14日
第3回	令和8年2月17日
第4回	令和8年3月19日

【開催場所】

経済産業省別館及びオンライン（Microsoft Teams）

【構成】

委員（50音順、順不同）

今野 浩一郎【座長】	学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー長
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：各会の議題等に応じて、以下のとおり招集（50音順、順不同）：

第1回	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
第2回	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
第3回	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
第4回	川口 俊徳	厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課長
	佐藤 弘太	日本商工会議所／東京商工会議所 産業政策第二部 労働担当課長

【各回の討議事項】

各回の議論のテーマ

第1回	<ul style="list-style-type: none"> □ 人手不足に関する中小企業の現状と課題 □ 経営戦略と一体となった人材戦略の重要性
第2回	<ul style="list-style-type: none"> □ 中小企業・小規模事業者の人材に関する現状と課題 □ 経営者の人材マネジメントについて
第3回	<ul style="list-style-type: none"> □ 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
第4回	<ul style="list-style-type: none"> □ より働きたい働き手への対応について

※研究会各回においては、各地方経済産業局の出席を得て、中小企業の人材の確保・育成等に関する論点や情報を提供するとともに、各局の意見を聴取する機会とし、各局の事業執行に資する助言等を受けた。また、適宜、各局との打ち合わせの場を設けた。

3. 経営者に求められる“人材マネジメントの「型」”

3-1. 「型」の全体像

人材マネジメントの「型」は、中小企業経営者が人材課題に対して「何から、どのように取り組むべきか」を自ら整理し、実行に移すための道筋を示す枠組みである。経営者自身の価値観を起点に、5つのSTEPを段階的に実践・循環させることで、持続的な人材マネジメントの実現を目指すものである。

売上が数十億円以上の企業は、採用リソースや人材マネジメントの仕組みが一定程度確保されている一方で、売上高数億円以下の企業は相対的に採用リソース等に乏しく、特にその成長に向けて「人材」が重要な課題になると考えられるため、本「型」は、主に売上高数億円以下で成長志向の中小企業経営者に共通する「5つの経営メッセージ」として整理しており、策定に当たっては、後述のヒアリング調査を通じて中小企業における人材マネジメントの実態・課題を把握し、その結果を踏まえて内容の検証・確定を行った。

また、本「型」は、一方的な「べき論」を提示するものではなく、経営者の価値観を起点とした実践を促す枠組みとして設計している。すなわち、経営者自身が「自社にとっての人材マネジメントとは何か」を考え、行動するプロセスを後押しすることに主眼を置いている。また、中小企業の実態に即した、経営者が実践可能なシンプルかつ段階的なステップとして整理していることが特徴である。

「型」は、以下の5つのSTEPで構成される。STEP1は、全ての土台となる経営者自身の価値観・信念であり、他のSTEPの前提として位置付けられる。STEP2～5は、経営者が具体的に実行すべきアクションであり、PDCAサイクルとして繰り返し回すことで、企業理念として組織に定着させていくことを目指すものである。

STEP 1	経営者に求められる価値観
STEP 2	自社の目指す姿・道筋を示す
STEP 3	人材の確保・育成等への「覚悟と具現化」
STEP 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」
STEP 5	取組内容の検証と見直しの「仕組み化」

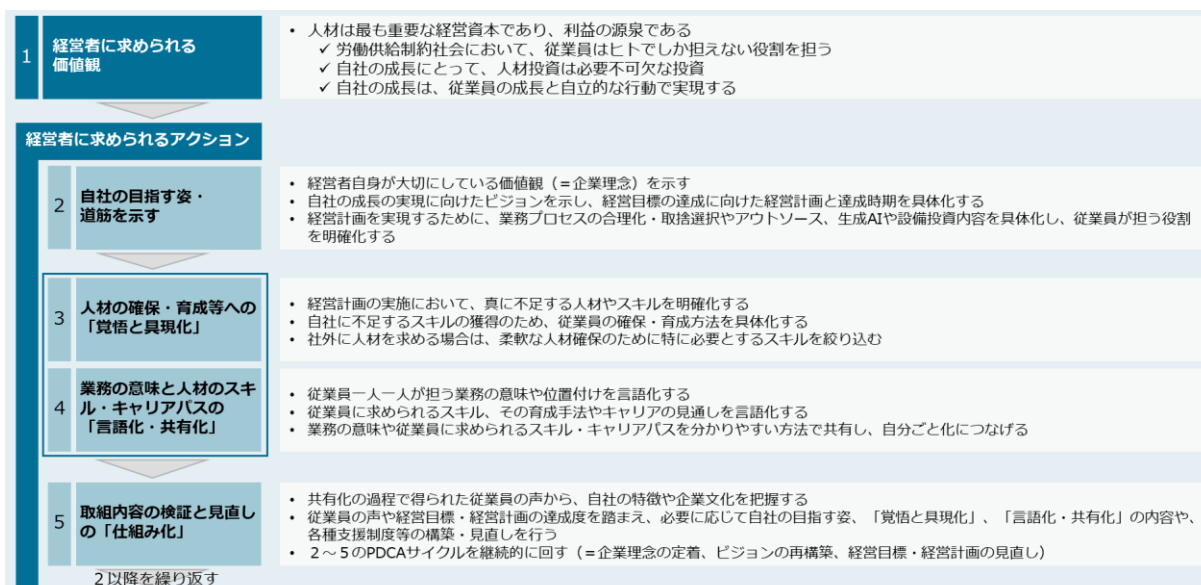


図 1 人材マネジメントの「型」

3-2. 5つのSTEPの概要

5つのSTEPは、経営者の価値観（STEP 1）を土台に、ビジョンの明示（STEP 2）→人材へのコミット（STEP 3）→言語化・共有化（STEP 4）→仕組み化（STEP 5）と段階的に展開する構造として設計している。なお、STEP 3とSTEP 4は行きつ戻りつしながら並列的に進むこともある。また、STEP 5に取り組んだ後は、STEP 2に立ち返り、PDCA サイクルを継続的に回すことが求められる。

表 1 5つのSTEPの概要

STEP 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 □ 労働供給制約社会において、従業員はヒトでしか担えない役割を担う □ 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、従業員の成長と自立的な行動で実現する
STEP 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 □ 自社の成長の実現に向けたビジョンを示し、経営目標の達成に向けた経営計画と達成時期を具体化する □ 経営計画を実現するために、業務プロセスの合理化・取捨選択やアウトソース、生成 AI や設備投資内容を具体化し、従業員が担う役割を明確化する
STEP 3 人材の確保・育成等への「覚悟と具現化」	<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、従業員の確保・育成方法を具体化する

	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 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
STEP 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"> ▫ 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、その育成手法やキャリアの見通しを言語化する ▫ 業務の意味や従業員に求められるスキル・キャリアパスを分かりやすい方法で共有し、自分ごと化につなげる
STEP 5 取組内容の検証と見直しの「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、自社の特徴や企業文化を把握する ▫ 従業員の声や経営目標・経営計画の達成度を踏まえ、必要に応じて自社の目指す姿、「覚悟と具現化」、「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、ビジョンの再構築、経営目標・経営計画の見直し）

3-3. 5つのSTEPの実践事例

以下に、3-2に提示した各STEPに関する、企業の個別・具体的な事例を記す。いずれもデスクトップリサーチ等にて調査を実施。（※文末のカッコ内の記載は、左から順に、それぞれ、「売上規模」/「従業員規模」/「業種」を表す）

<p><経営者に求められる価値観：人材は最も重要な経営資本であり、利益の源泉である></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ 「パート」という“駒合わせ”感のある言葉は用いず「パートナー」という言葉の使用を徹底、一人一人の責任と役割を大切にしている（1～10億円/36人/介護） ▫ 事業の多角化を担える人材の不足をきっかけに、人に原点を置いた経営理念「～地域の信頼、環境、人が原点です～」を掲げている（1～10億円/47人/サービス業（廃棄物収集運搬）） ▫ 「“多様な個の躍動”が実現する人的資本経営」を目標に掲げている（10億円～/149人/醸造機械） ▫ 長時間労働・早朝深夜作業が当たり前の舞台美術業界だからこそ、従業員の「こころ」と「からだ」を第一・ファーストに考えている（10億円～/201人/舞台装置製作） ▫ 「削りで人をしあわせに」という経営理念を掲げている（10億円～/280人/金属加工） <p style="text-align: right;">等</p>
<p><自社の目指す姿・道筋を示す></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ 模造紙に記載した会社の目標を、全員の目につくホワイトボードに掲載する（～1億円/

7人/医療)

- ◻ 従業員と経営者がワークショップで一緒に理念「お客様も従業員も“楽しい”」を決定し、従業員規模の拡大に併せて更にビジョンも決定する等、成長段階に応じて対応している（1～10億円/36人/介護）
- ◻ デジタル化の流れを受けて、写真植字による版下づくり企業から、情報発信のパートナー企業へと転換する（非公開/69人/Webサイト構築、多言語翻訳等）
- ◻ 主業の「醸造業」に限界を感じ、「微生物」の知見を活かした新たな市場・産業そのものの創出や、イノベーションを目指す（10億円～/149人/製造）
- ◻ 生成AIも活用したDX推進の目標を、全従業員が理解しやすい金銭的な指標（〇万円削減）に紐付けて提示する。また、DX推進等の大きな変革に当たって、まずはリーダー・経営層が、手を動かしながら考える（10億円～/280人/金属加工） 等

＜人材の確保・育成等への「覚悟と具現化」＞

- ◻ 求めるスキルを明確化。ハイスペックな求人と応募しやすい求人の二つを作成（1～10億円/8人/食品商社）
- ◻ 「求める人材像」と、対応する「評価のポイント」を、経営者自らが作成する（10億円～/40人/貴金属加工品）
- ◻ 「管理職/非管理職」の階層を無くすため、まずは経営者が、「課長・部長呼び」をやめる（10億円～/57人/製造）
- ◻ 昇格や配置転換などの組織改革に当たって、経営者が率先垂範する（非公開/73人/電気・防災設備の工事、保守、販売）
- ◻ 経営者自らが、会社の目指す姿・目標を、社内外に対して粘り強く発信する（10億円～/149人/醸造機械）
- ◻ 健康経営を推進するべく、まずは経営者自らが、メンタルヘルスマネジメントの資格を取得する（10億円～/201人/舞台装置製作） 等

＜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」＞

- ◻ 経営者の考え方や価値観などを、日常の会話を通じて話す（～1億円/3人/製造）
- ◻ 会社として目指している方向性や求める人材像などを、入社時のオリエンテーションで話す（～1億円/12人/医療）
- ◻ 経営者が用いる言葉（決算や会計/財務情報、売上目標など）を、生成AIも活用して作成した、中学生でも分かるような漫画やイラストを用いて分かりやすくする（1～10億円/36人/介護）
- ◻ トップのビジョンなどを、リーダー層により分かりやすく翻訳してもらい、部下に伝達してもらおう（1～10億円/46人/精密機器）
- ◻ 新しい未来の姿や、会社の目標、アイデアなどを、チャットツールを通じて話す（10億

円~/43人/卸売業・小売業（衣料品）

- 「経験年数」と「介護のレベル」の2つの軸から成るマトリクス（キャリアマップ）を作成し、従業員に提示する（非公開/80人/介護）
- 資格定義や、手帳サイズの行動指針を通じて、求める人材像・スキルを従業員に伝える（10億円~/149人/醸造機械）
- 企業理念や人事理念が記載された名刺サイズの「理念カード」として持ち歩いてもらう（非公開/238人/製造）
- 直感的に経営数字を理解し、利益向上や業務改善につながる意識改革を促すため、損益計算書（PL）や貸借対照表（BS）を分かりやすくビジュアル化し、伝える（10億円~/280人/金属加工） 等

＜取組内容の検証と見直しの「仕組み化」＞

- 従業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取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（1~10億円/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、従業員へのインタビューを実施。従業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、経営者が「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つなげる（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が見える化し、面談を毎月実施。数値に基づき目標の達成状況を評価し、課題を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、全従業員からフィードバックをもらい、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経営者自ら立ち上げ。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、あわせて、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

3-4. 研究会における主な指摘事項

「型」の検討過程において、研究会で示された主な指摘事項を整理する。研究会では「型」の方向性は概ね了承されたものの、各 STEP の内容や STEP 間の接続についていくつか指摘があった。

主な指摘事項として、まず「型」の内容・構造面に関しては、STEP 1（経営者に求められる価値観）と STEP 2（自社の目指す姿・道筋を示す）の間がやや飛んでいるように感じるとの意見があり、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といったビジョ的な要素を間に入れることも一案ではないかとの提案がなされた。加えて、STEP 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」）については、文字・言語の受け取り方は従業員によって異なり、また時間の経過とともに忘れてしまうものでもあるため、言語化した内容を継続的に共有・更新していく仕組みが求められるとの意見も示された。

また、「型」の対象企業に関しては、検討の対象とする企業を売上高で機械的に区分するのではなく、成長志向や中長期的視点、コミットの姿勢を持っているかという観点で捉えることが適切ではないかとの意見があった。また、「企業の規模」だけでなく「人材マネジメントの成熟度」や「業種」も併せて考慮に入れるべきではないかとの指摘もなされている。

3-5. 「型」の活用方法と期待効果

本「型」は、行政施策における人材領域の指針として、また支援機関や経営者自身が活用する実践ツールとして、中小企業の人材マネジメントの底上げに寄与することを目指すものである。

主たる対象は、売上高数億円以下で成長志向の中小企業経営者を想定している。特に、人材マネジメントに課題を感じているものの、何から始めればよいか分からないという経営者にとって、取組の第一歩を踏み出すための実践的な指針となることを意図している。

活用シーンとしては、第一に中小企業庁等の行政施策における人材領域の指針としての活用が挙げられる。第二に、経営者自身が自社の人材マネジメントの現状を振り返り、次に取り組むべきことを確認するための自己診断ツールとしての活用が想定される。第三に、商工会・商工会議所やよろず支援拠点等の支援機関が、中小企業への伴走支援を行う際の共通の指針として活用されることを期待している。

期待される効果としては、まず経営者が人材マネジメントに取り組む「道筋」が明確になり、具体的なアクションに着手しやすくなることが挙げられる。また、経営者の価値観を起点とした枠組みであるため、外部から押しつけられた施策ではなく、経営者自身の納得感に基づいた持続可能な取組が促進されることが期待される。さらに、経営者と支援機関の間で「型」という共通言語が生まれることにより、支援の質の向上と効率化にも寄与するものと考えられる。

4. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組みの方針”取りまとめ

4-1. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の背景・問題意識

上場企業には、有価証券報告書等を通じて資本市場に対して自社の情報を開示する仕組みが整備されている。近年では、こうした開示の取組の中で、人的資本に関する情報開示も進展しており、企業の人材戦略や人材への投資状況が労働市場に対しても可視化される動きが広がりつつある。一方で、中小企業にはこうした情報開示の仕組みが一部には存在するものの、資本市場への開示はもとより、労働市場に対して自社の人材戦略を発信する手段は限られている。その結果、中小企業と求職者との間には情報の非対称性が生じている。

中小企業の経営者がどのような想いで経営を行っているか、どのような人材戦略を持っているかといった情報は、必ずしも求職者に十分に届いていないとの指摘もある。後述のヒアリング調査においても、求職者は「地方にはそもそも仕事がない」「その会社が何をやっているか分からない」という認識にとどまり、企業の認知度の低さや魅力発信の困難さが人材確保を阻む大きな要因として指摘されており、特に労働市場における情報の非対称性の解消は、中小企業の人材課題を根本から改善するための重要な論点である。

こうした問題意識を踏まえると、第3章で述べた人材マネジメントの「型」に基づき中小企業の経営者が取り組んだ内容を、社内にとどめるのではなく、社外に対して開示・共有・循環させる仕組みを促進することが望ましいと考えられる。国からの認証を通じて企業の信用を高め、人材確保につなげていく仕組みの更なる促進は効果的であると考えられる。

4-2. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の目的

本仕組みは、「ヒトは資源ではなく資本であり、コストではなく投資であり、ヒトこそが稼ぐ源泉である」という価値観・考え方を持った企業を増やすことを狙いとするものである。この価値観は、第3章で述べた人材マネジメントの「型」のSTEP1（経営者に求められる価値観）と通底するものであり、「型」を通じた社内での実践と、本仕組みを通じた社外への発信が一体となって機能することを目指している。

具体的には、以下の3点を目的として掲げている。

第一に、人材市場における情報の非対称性の解消である。前節で述べたとおり、中小企業には“人材市場”に対して自社の人材戦略を開示する仕組みが一部には存在するものの、人材戦略を発信する手段は限られている。本仕組みを通じて、中小企業が経営戦略と人材戦略の連動を“人材市場”に対して開示できる基盤を構築することで、求職者との情報格差の解消を図る。

第二に、経営者の取組の「見える化」と信用向上である。経営者が人材マネジメントの「型」に基づき自社の取組を自分の言葉で宣言し、それを本仕組みへの掲載等の形で国から何らかの認証を受けることで、企業の信用向上につなげる。こうした認証は、求人活動における訴求力の向上のみならず、取引先や金融機関等からの信頼獲得にも寄与することが期待される。

第三に、経営者同士の学び合いの場の形成である。人材マネジメントへの取組を継続していくためには、経営者自身のモチベーションの維持・向上が不可欠である。経済産業局単位等の地域における経営者間ネットワーク・コミュニティを形成し、取組の共有や相互の学び合いを通じて、経営者が孤立することなく取組を継続できる環境を整備することを目指す。

4-3. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の想定される主要機能

本仕組みは、いわゆる求人サイトとは異なり、企業が経営戦略の中に人材戦略をどのように位置付け、どのように推進しているか、あるいは今後推進していく計画かといった情報を集約し発信するプラットフォームとして構想している。

経営者が人材マネジメントの「型」(STEP 1～5)に基づき、自分の言葉で取組内容を書き込み公開するという形式を基本としており、経営者自身の言葉による発信を通じて、国の認証と経営者間ネットワークの力を活用しながら、取組の継続・深化を促す仕組みである。

表 2 想定される主要機能

機能	概要
①取組の公開	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
②ロゴ付与	PFは登録制とし、参加企業にはロゴを付与
③経営者ネットワーク	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
④優良事例表彰	中小企業・支援機関の優良事例表彰
⑤情報更新の仕組み	経営者が定期的に取り組をアップデートし、PDCAを回し続ける仕組み

4-4. “人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み”の構成イメージ

本仕組みは、主に売上高数億円以下で成長志向の中小企業を対象に、経営者の社内での実践(「型」)から社外への発信(プラットフォーム)、そして労働市場からの評価を経て人材確保・育成の進展へとつながる好循環を生み出す仕組みとして機能させることを想定している。すなわち、「型」による社内での取組と、プラットフォームを通じた社外への情報発信が一体となり、相互に作用し合うことで、中小企業における人材活躍の好循環を創出することを目指すものである。

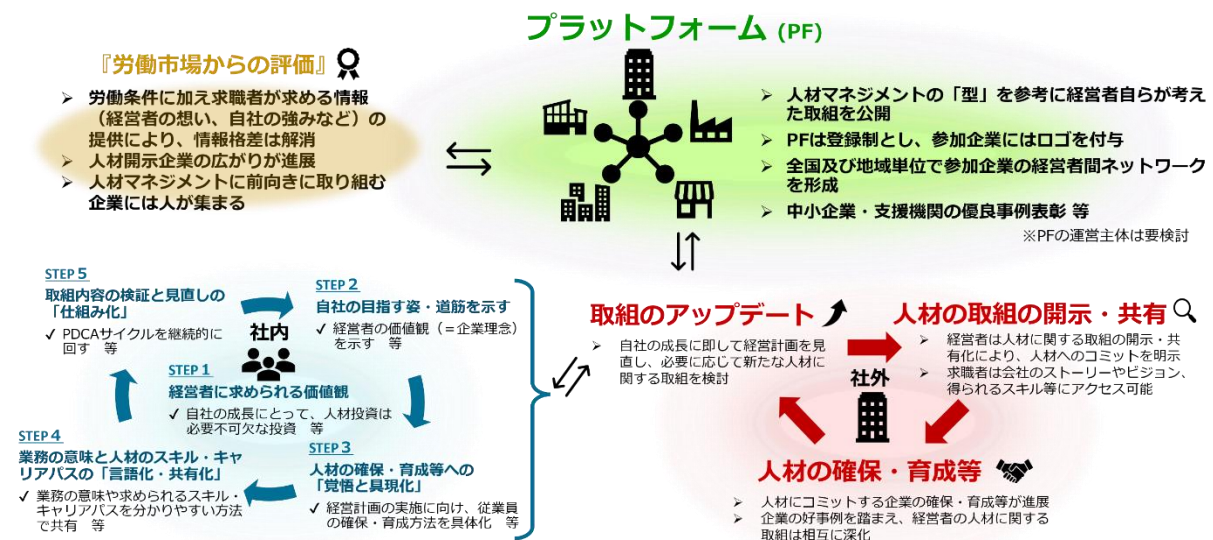


図2 人材情報の開示・共有・循環に向けた仕組み (案)

中小企業における人材活用の好循環創出プラットフォーム (仮称)

この好循環は、社内と社外の二つの情報流通の連動によって成り立つ構造となっている。

社内においては、経営者が人材マネジメントの「型」(STEP 1～5)に基づき、自社のビジョンや人材戦略を従業員に示し、対話を通じて取組を実践・改善していく。「経営者に求められる価値観」を起点として、「自社の目指す姿・道筋を示し」、「人材の確保・育成等への「覚悟と具現化」、 「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」、そして「取組内容の検証と見直しの「仕組み化」へと段階的に展開し、PDCAサイクルを回し続けることで、人材マネジメントを組織の文化として定着させていく。

社外においては、こうした社内での取組内容をプラットフォーム上で公開し、求職者や社会からの評価を得る。経営者が自分の言葉で発信する自社の人材戦略やビジョン、具体的な取組内容は、求職者にとって企業を選ぶ際の重要な判断材料となる。経営者の想いや自社の強みが可視化されることで、これまで「何をやっているか分からない」と認識されていた中小企業に対する求職者の理解が深まり、人材開示に前向きに取り組む企業に人が集まる構造の形成が期待される。

そして、社外からの評価が人材の確保・育成の進展につながることで、経営者は更なる取組の改善・深化への動機付けを得る。人材が集まり育つことで企業の経営基盤が強化され、その成果が再びプラットフォームを通じて社外に発信される。このように、社内での実践と社外への発信が循環的に作用し合うことで、中小企業における人材マネジメントの持続的な向上が促進される構造を目指している。

4-5. 研究会における主な指摘事項

研究会における討議の中で、本仕組みの実現に向けて有識者からいくつか意見が寄せられた。

主な論点として、経営者にとっての「ヒト・カネ」のメリット訴求、掲載要件のシンプル化、経営者同士が追体験を共有できるコミュニティ形成の重要性、そしてターゲットの検討が挙げられる。

経営者へのメリット訴求に関しては、経営者に本仕組みを利用してもらうためには、「稼げるようになる」「人が採れるようになる」というヒト・カネの両面からの訴求が重要であるとの意見が示された。特に、経営者は人に関する課題感を抱えている傾向にあり、本仕組みを通じて求職者にリーチできるようになることは、経営者にとって大きなメリットとなる。また、具体的なインセンティブとして、本仕組みへの参加を賃上げや補助金の加点要素とすることも一案として提示された。

掲載要件のシンプル化については、記載要件を小難しくせず、経営者が自分の言葉で書けるようにすべきであるとの意見が複数の委員から寄せられた。広島県の「人的資本開示レポート」のように情報項目が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を鑑みると、掲載要件は極力シンプルにすることが望ましいとの認識が共有された。一方で、経営者が自由に作文できてしまうことへの懸念も示されており、重要なの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していくことであるとの指摘がなされている。

経営者同士のコミュニティ形成に関しては、他社の事例は実際に自社で追体験することで初めて意味を持つものであり、プラットフォームに掲載された企業の経営者同士が追体験の結果を話し合えるような議論の場を設けることが有効であるとの意見が示された。人を活かす経営には継続が必要であるが、継続にはモチベーションの維持が不可欠であり、経営者同士のつながりはそのモチベーションの維持・向上に有効であるとされている。また、こうしたコミュニティには、外部の支援機関や伴走支援者も参加していることが望ましいとの意見も示された。

ターゲットの検討については、本仕組みの閲覧者として求職者のみならず投資家もあり得るのではないかと意見があった。また、求職者の中でも特に、30代から40代の女性のアルバイト・パート社員に着目すべきとの指摘がなされている。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、正社員として戦力化・育成することが重要であり、この層が正社員など長期的な目線で会社を選ぶ際に本仕組みを活用してもらいたいとの意見が示された。

4-6. 今後の検討課題

本仕組みの実現に向けては、運営主体の決定、既存施策との差別化、求職者への導線設計を始めとする複数の検討課題が残されている。以下、研究会での議論を踏まえ、今後検討が必要と考えられる主な課題を整理する。

第一に、運営主体の問題である。本仕組みの運営を行政が直接担うのか、民間事業者に委ねるのか、あるいは第三者機関を設立するのかについては、今後の重要な争点の一つである。運営主体の選定は、仕組みの持続可能性や信頼性に直結するため、慎重な検討が求められる。

第二に、既存施策との差別化である。情報の開示・共有・循環というと、ポータルサイトのよなものが連想されがちであるが、既に厚生労働省や文部科学省を始めとする各府省発のポータルサイトが乱立している状況にある。こうした既存のプラットフォームとの差別化の観点から、本仕組みで成し遂げたいことを明確にし、独自の価値を打ち出す必要がある。

第三に、求職者への導線設計である。仮に本仕組みへの掲載という形で国からのお墨付きを得たとしても、求職者が本仕組みにたどり着かなければ意味がない。導線設計の方法として、例えば求人に対して本仕組み上の企業リンクを掲載することなども一案として提示されているが、求職者が自然に本仕組みにアクセスできる動線の設計は今後の重要な課題である。

第四に、掲載要件の詳細設計である。企業規模に応じた段階的な要件設定や、掲載情報の更新ルールの整備など、経営者にとって過度な負担とならず、かつ仕組みとしての実効性を担保するための要件設計を行う必要がある。

第五に、支援機関の関与範囲の整理である。支援機関の支援スコープを、経営者自身が「型」を参考に人材マネジメントの取組を検討する際のサポート（上流）とするのか、検討した取組を実際に執行する際のサポート（下流）とするのか、あるいはその両方とするのかは、一つの争点である。支援機関の関与の在り方は、本仕組みの普及と実効性を左右する重要な論点であり、今後の検討が必要である。

なお、プラットフォームを有機的な仕組みとするためには、掲載企業の人材マネジメントの取組の継続・深化を促していくことが重要である。そのため、人材課題について経営者が自ら考え、人材マネジメントに取り組む中小企業への支援もあわせて検討していく必要がある。その際、中小企業は事業規模によって組織・体制が異なり、取組内容も段階的になると考えられるため、事業規模に応じたものが求められる。

5. より働きたい働き手への対応と支援機関連携の方向性の取りまとめ

5-1. 背景・問題意識

働き方改革関連法の施行以降、時間外労働の上限規制を始めとする各種労働法制の整備が進み、長時間労働の是正に一定の成果が見られている。一方で、中小企業の現場においては、こうした規制の運用をめぐる、「働きたいのに働けない」という働き手の声や、「現場の実態に合わない」という経営者の声が一部には見られる。

労働者全体の意識としては、仕事を重視する人（仕事絶対、仕事優先）の割合は減少傾向にあり、働き手の価値観は多様化している。一方で、労働時間の増加を望む労働者も一定数存在しており、残業時間の一律規制を疑問視する声や、運輸・建設業において納期や工期との関係で従来どおりの受注が困難になっているとの声も一部の経営者からはある。

こうした現場の声は、労働者の健康確保を否定するものではなく、現行の労働法制の枠組みの中で、中小企業において実態に即した柔軟な運用が十分に実現できていないことも要因の一つであると考えられ、まずは現行制度の理解・活用の促進と、運用の在り方の改善が求められている。

本章では、「より働きたい働き手」の実態と中小企業における労働法制の運用上の課題を整理した上で、対応の方向性を示し、その実現手段としての支援機関連携の強化に向けた仕組み等を提示する。

5-2. より働きたい働き手の実態と労働法制の運用上の課題

【より働きたい働き手の実態】

厚生労働省「労働時間等に関する労働者の意識・意向アンケート調査（令和7年10月）」によれば、全体の10.5%が「労働時間を増やしたい」と回答しており、労働時間を増やしたい理由としては、「たくさん稼ぎたいから」（41.6%）が最も多く、次いで「自分のペースで仕事をしたいから」（19.7%）、「所定労働時間以外の労働分の収入（残業代）がないと家計が厳しいから」（15.6%）となっており、その他にも「仕事の完成度や業績をより高めたいから」

（10.2%）、「会社や社会に貢献したいから」（9.8%）、「業務を通じて知識や経験・スキル・技術を高めたいから」（7.0%）という回答があった。

このように、「より働きたい」という働き手の動機は一樣ではなく、生活のための収入確保にとどまらず、スキルアップや成果追求といった多様な価値観に基づくものである。こうした多様なニーズを踏まえた環境整備が求められている。

【経営者・現場の従業員のリテラシー不足】

中小企業の現場においては、36協定を始めとする労働法制の理解が十分に浸透していない可能性が指摘されている。特に、小規模事業者や創業間もない経営者においては、36協定の存在

自体を認識していないケースも確認されている。また、経営者・現場の従業員ともに、時間外労働の上限規制の基本的な枠組みは認識しているものの、特別条項の運用や変形労働時間制の具体的な活用方法まで理解が及んでいないケースが多い。

リテラシー向上に当たっては、法律の一般的な知識をインプットするのではなく、「自社にとってはどうか」という個別・具体的な理解の促進が重要である。

【変形労働時間制の運用上の課題】

変形労働時間制は、一定期間を平均して週の労働時間が法定労働時間以内であれば、労働時間を配分することができる制度であるが、中小企業の現場においてはその活用が十分に進んでいないといった指摘がある。また、繁忙期や天候等の他律的要因により、事前にシフトを確定させることが困難な業種も存在しており、事前に予測できない状況への対応が課題となっている。

【労使の共同体制の構築の困難さ】

労働法制の適切な運用には、経営者と従業員の間での合意形成が不可欠であるが、中小企業においては労働組合が存在しないケースが多く、労使の共同体制を構築すること自体が困難な実態がある。労働組合のない企業でも、労働者代表（過半数代表者）は存在するが、経営者と従業員のコミュニケーションが不足している企業においては、労務に限らず様々な経営課題に影響が及ぶことが懸念される。

5-3. 対応の方向性

前節で整理した課題を踏まえ、中小企業の経営層に対する労働法制の理解・適切な活用の促進と、中小企業の現場の実態を踏まえた労働法制の運用の在り方について、以下の方向性を整理する。

第一に、経営者・現場の従業員のリテラシー向上である。前述のとおり、リテラシー向上に当たっては、「自社にとってはどうか」という個別・具体的な理解の促進が重要である。業種・地域性・サービス形態等によって労働法制の活用の在り方は異なるため、個社の事情に即した支援の設計が求められる。具体的な手段としては、よろず支援拠点と働き方改革推進支援センター等との連携体制の強化を通じた、より充実した伴走型支援の実現を目指す。

第二に、中小企業の現場の実態を踏まえた労働法制の運用見直しである。中小企業の現場の実態や他律的要因を踏まえ、柔軟で多様な働き方のニーズに対応できるよう、労働基準監督署や働き方改革推進支援センターにおける労働法制の運用等の在り方を検討するように所管省庁に提案する。

5-4. 支援機関連携の強化に向けた仕組み

前節で整理した対応の方向性を実現するための中核的な手段として、よろず支援拠点と働き方改革推進支援センター等との連携体制の強化を通じた、より効率的・効果的な支援の実現を図る。本節では、支援機関連携の具体的な仕組みについて整理する。

中小企業の経営・人材マネジメント・労務に関わる主な支援機関として、よろず支援拠点（47都道府県に設置、経営相談全般に対応する総合相談窓口）、働き方改革推進支援センター（47都道府県に設置、労務管理等の専門家による働き方改革全般に関する相談・コンサルティング）、商工会・商工会議所（地域の中小企業・小規模事業者に対する経営改善普及事業等を通じた経営指導）、ハローワーク（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）、取引かけこみ寺（中小企業の取引上の悩み相談への対応）等が存在している。

現状、これらの支援機関は各々の所管に基づき個別に支援を展開しているが、地域ごとに支援体制に濃淡が存在し、支援が行き届いていないとの課題がある。こうした課題を踏まえ、よろず支援拠点の機能拡充と働き方改革推進支援センター等との連携による、より充実した伴走型支援の実現を目指す。具体的には、以下の取組を想定している。

第一に、よろず支援拠点への企画調整機能の付与である。よろず支援拠点に経営・人材マネジメント・労務の包括的な支援に関する企画調整機能を付与し（運営要領に位置付け、担当コーディネータを配置）、年度活動計画を策定する。この活動計画において、働き方改革推進支援センター等と連携して実施する支援内容を具体化・共有する。

第二に、連携支援の実施である。よろず支援拠点と働き方改革推進支援センターを中心に、各地域の実情に応じて、経営・人材マネジメント・労務支援に関するセミナーの共催、出前相談会の合同開催等を実施する。

第三に、関係機関との接続強化である。商工会・商工会議所等、税理士等による認定経営革新等支援機関、各金融機関等が、経営相談等の事業者訪問や相談内容に応じた支援機関との連携を通じて、中小企業・小規模事業者に対する面的支援を実施する体制を構築する。

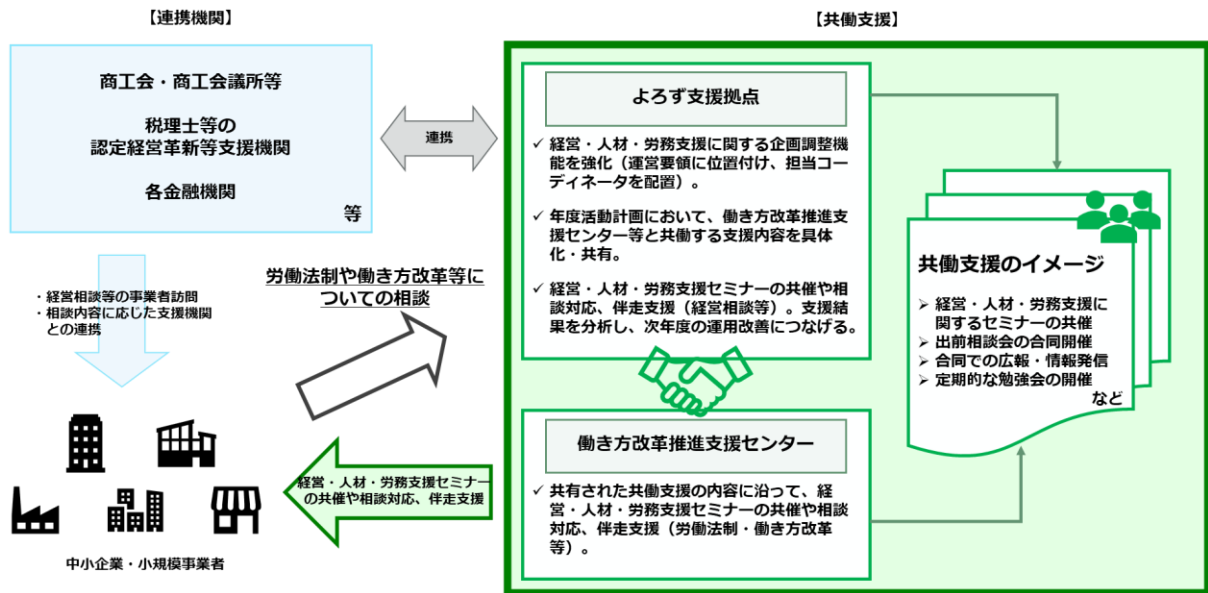


図3 効率的・効果的な連携体制の強化 (イメージ)

5-5. 研究会における主な指摘事項

第4回研究会においては、「より働きたい働き手への対応」をテーマに討議が行われ、有識者から複数の指摘がなされた。主な論点として、リテラシー向上の在り方、支援機関の連携の在り方が挙げられる。

リテラシー向上の在り方に関しては、法律の一般的な知識を提供するのではなく、「自社にとってはどうか」という個別・具体的な理解の促進が重要であるとの認識が共有された。経営者が困った時に相談できる相手を見つけること自体がリテラシー向上の第一歩であるとの指摘がなされたほか、日常的に関わる社会保険労務士・税理士が、商工会議所やよろず支援拠点などの外部支援機関とも連携しやすい仕組みづくりの重要性が指摘されている。

支援機関の連携の在り方に関しては、経営者は経営全体を考える中で人材課題に向き合っているものであり、経営戦略の中に人材マネジメント・労務を位置付ける形での支援が重要であるとの指摘がなされた。よろず支援拠点や商工会・商工会議所、働き方改革推進支援センターに経営者が足を運び、一緒に考えるという流れを地道に作っていくことが大切であるとの意見が示されている。

6. 中小企業を取り巻く現状調査

6-1. 調査概要

中小企業における人材課題の実態把握を目的に、業種を分けて事業者を選定し、ヒアリングを実施した。

調査目的	中小企業における人材課題の実態を把握する
調査対象	規模：売上5千万円～10億円前後（一部例外有り） 業種：製造業、サービス業、小売業等 対象者：経営者
調査機関	令和7年12月～令和8年2月
調査方法	個別インタビュー形式（28社）

6-2. 調査結果サマリ

6-2-1. 中小企業が直面する人材マネジメント課題

中小企業では、自社の魅力や求める人材像の「言語化」が不足しており、採用・育成の両面でミスマッチや離職を招いているとの意見が確認できた。加えて、経営者自身が日々の業務に追われ、本来取り組むべき人材マネジメントに十分な時間・ノウハウを割けていないことが課題であるとの意見も確認できた。以下は、調査で得た意見を体系化して整理したもの。

【人材確保の困難性】

<地方における人材確保の難しさ>

地方の中小企業にとって、人材確保の難しさは深刻である。学生を始めとする求職者からは「地方にはそもそも仕事がない」「希望の就職先がない」と認識されてしまっており、実際には地方にも優れた企業が存在するにもかかわらず、そもそもその企業が何をしているのかが知られていないために、求職者が集まらないという問題が生じている。

<求める人材層とのミスマッチ>

ハローワークや民間の求人サイトを活用して求人を行っているものの、応募者は未経験者や高齢者が中心であり、企業が本来求めるターゲット層からの応募が得られていないケースが多い。また、エンジニア等の専門人材についてはそもそもの絶対数が不足している中で、在宅勤務を認めていないといった働き方の制約がネックとなり、更に採用が困難になっている状況も見られた。

<自社の魅力発信の課題>

中小企業にとって、大手企業と比較した際に自社のアピールポイントを見出すこと自体が難しいという声が多く聞かれた。かつては「アットホームな社風」を訴求していた企業もあるが、近年の求職者にはむしろ敬遠される傾向にあり、従来の魅力発信の手法が通用しなくなっている実態がある。

<採用における言語化不足>

採用活動においては、「良い人を採りたい」という漠然とした希望はあるものの、自社にとっての「良い人」とは具体的にどのような人材なのかを定義できていない企業が多い。どのような人材を求めているのかを採用段階で徹底的に言語化すべきであったという反省の声や、採用時に「うちで働くのは大変だよ」と伝えてはいるものの、その「大変さ」の中身や種類を具体的に言語化しないことでミスマッチが生じ、早期離職につながっているという指摘もあった。

【人材育成の課題】

<経営者の育成ノウハウ不足>

人材マネジメントに関するノウハウは中小企業の経営者にとって身近なものではなく、経営者自身が都道府県の実施する講習会に参加して外部の知識を取り入れたり、コンサルタントを活用したりしながら手探りで取り組んでいるのが実態である。

<言語化された情報の不足>

新規採用者や中途採用者にとって、業務内容や求められるスキル、会社の理念やビジョンが言語化されていることは極めて重要である。さらに、それが難しい言葉ではなく、分かりやすい言葉で整理されていることが求められる。実際に、新たな採用者に対する理念やビジョンの伝達が不十分であったために、過去に多くの離職を招いたという事例も確認された。

<中核人材・リーダー層の育成の遅れ>

中長期的な視点を持った人材の育成はすぐに成果が出るものではないため、日々の業務に追われる中小企業ではリーダー層の育成が後回しになりがちである。ヒアリングでは、社内改善を繰り返し推進できるような中核人材の育成が今後の課題であるという声や、経営者の考えを理解しつつ部下の声にも耳を傾けられる「中間レイヤー」の人材をいかに育てるかが重要であるという意見を受領した。

<研修制度の課題>

研修制度を整備している企業もあるが、研修を受ければそれだけで仕事ができるようになると

思い込んでしまう従業員が少なくないという課題がある。半年間の研修を実施したにもかかわらず業務遂行能力が向上せず、そのまま離職に至るケースもあり、「採用がリスクである」という意識を持つ経営者も存在する。

【経営者のリソース制約】

<日々の業務に追われる経営者>

中小企業の経営者は、自らがプレイヤーとして日々の業務に追われており、本来経営者が取り組むべきマネジメント業務に十分な時間を確保できていない。目先の顧客対応に忙殺される中で、「仕事としては進んでいるが、会社として前に進んでいるのだろうか」と自問する経営者の声も聞かれた。

<経営者の想いを伝える時間の不足>

企業の成長に伴い従業員数が増加すると、従業員一人一人の目標が異なってしまい、組織としての一体感が薄れていく。しかしながら、経営者が自らの想いやビジョンを従業員に直接伝えたくても、そのための時間を確保すること自体が困難な状況に陥っているケースが確認された。

【従業員に対する経営者の理解不足】

<経営者の言葉が理解されない>

経営者が従業員に対して経営方針や評価制度を伝える場面においても、その内容が従業員に十分に理解されないという課題がある。例えば、評価制度をまとめた冊子を全従業員に発表したところ、内容を正しく理解できた従業員は1～2割にとどまったという事例や、決算情報や売上目標の数字を共有しても正しく理解してもらえないという声が聞かれた。経営者と従業員では学んできた過程や専門分野が異なるため、経営者の言語や知識を前提として伝えても従業員には伝わらないという構造的な問題がある。

<働き方に関する価値観の変化>

若年層を中心に、働き方に関する価値観が大きく変化していることも、中小企業の人材マネジメントに影響を与えている。業務負荷に対する耐性が低下しており、仕事の負荷を与えると精神的に不調を来す若手社員も少なくないという。「残業は悪」という考え方が一部に見られ、残業をしてでもスキルを身に付けたいという意欲を持つ従業員が減ってきているとの声がある。一方で、経営者が成長機会を提供することでやりがいを感じ、「もっと働きたい」と考えている従業員も存在しており、こうした価値観の変化に対して、中小企業の経営者はこれまでの育成手法やマネジメントの在り方を見直す必要に迫られている。

6-2-2. 人材マネジメントへの打ち手

先進的な中小企業では、経営理念・ビジョンの明文化と従業員への発信を起点に、評価制度や面談制度の整備、業務の仕組み化・DX活用へと段階的に取組を展開している。取組の継続には、経営会議へのアジェンダ化や、リーダー層を介した伝達の仕組み化など、「経営者個人の属人的な努力」から「組織としての仕組み」への転換が鍵となっている。

【経営理念・ビジョンの明文化と共有】

<ビジョンの策定とそれに基づく人事制度の構築>

先進的な企業では、まず自社のビジョンを策定し、そのビジョンの実現に向けた人事制度の構築へと展開している。ある企業では、数年前にビジョンを策定し、その実現に向けた取組として人事制度を新たに策定した。策定に当たっては外部コンサルタントも活用しながら、幹部で今後のビジョンを話し合い、そのビジョンを実現するためにどのような人物が必要か、どのような部下に育ててほしいかといった将来像を具体化した上で、徐々に評価制度へと落とし込んでいった。

<経営理念の具体化・言語化と発信>

経営理念を更に具体化・言語化し、従業員に対して積極的に発信している企業も見られた。ある企業では、会社創立の10年式典の機会を捉え、経営者から従業員に向けてビジョンや10年後の将来像を発表した。また、別の企業では、ブランディングの立ち上げに当たり従業員を含めたワークショップを複数回開催し、経営理念を経営者と従業員で一緒に考えて策定するというプロセスを経ている。このように、理念の策定段階から従業員を巻き込むことで、理念の浸透と共感を図っている事例が確認された。

<採用段階からの理念共有>

理念の共有を採用段階から行っている企業もある。求人票にまず理念を記載し、その理念に共感する人材を採用するという方針を採っている企業では、理念を先に伝えることで、会社がどのような方向を目指し、何を実現したいのかという意図や想いが伝わるため、求職者からの反応も良いという。採用時点でのミスマッチを防ぐ上でも、理念の先行的な発信は有効な手法であることが示唆された。

【定期的なコミュニケーションの仕組み化】

<リーダーを通じた面談制度>

従業員とのコミュニケーションを仕組みとして定着させている企業も多く確認された。ある企業では、かつては従業員との面談を経営者自らが行っていたが、評価制度の導入を機にリーダー

が面談を担当する体制へと移行した。リーダーが部下に対して「うちはこの方向で仕事をしたい」という方針を伝える役割を担うようになったことで、組織全体への理念の浸透が進んでいる。また、評価制度の導入によって、リーダーが部下に対して「半年後にはこれを覚えてほしい」「次にこの仕事が来たら任せたい」といった具体的な指導がしやすくなったという効果も報告された。

<全社懇親会での情報共有>

年に2回、会社負担で全従業員が参加する懇親会を開催し、冒頭の30分間で自社の売上目標等を平易な言葉で共有している企業もある。この企業では、「経営計画」等の用語は従業員にとってアレルギー反応が出るため使わず、分かりやすい表現に置き換えて伝えるという工夫をしている。経営者の言葉が従業員に理解されないという課題に対する具体的な対処事例として注目される。

<オリエンテーション・定例会議>

新入社員に対してオリエンテーションを実施し、必ず理念について説明するという企業では、新入社員が入るたびに既存社員もできるだけ集めてオリエンテーションを行うことで、全社員が理念を定期的に復習できる機会としている。また、月1回の会議では訪問件数の推移や売上の変化を共有し、組織全体の状況認識を揃える取組を行っている。

<経営会議へのアジェンダ化>

人材に関する課題を継続的に議論していくためには、定例の経営会議にアジェンダとして組み込むことが重要であるという指摘も得られた。ある企業では、通常の経営会議に加えて、人材戦略会議を週1回の頻度で実施しており、人材マネジメントを経営の中核的な議題として位置付けている。こうした「仕組み化」により、人材課題が日常的な経営の議論の中に組み込まれ、継続的な改善が促進されている。

【育成投資と外部支援の活用】

<経営者自身の学び>

人材マネジメントのノウハウが十分でない中、経営者自身が積極的に外部から知識を取り入れている事例も確認された。都道府県が実施する講習会に参加したり、外部コンサルタントを活用したりしながら、経営者自らが人材マネジメントの知見を習得し、自社の施策に反映させている。

<右腕人材への外部研修投資>

経営者の右腕となる人材の育成に重点的に投資している企業もある。ある企業では、右腕人材1名を外部研修に積極的に参加させ、経営マネジメントや財務諸表の読み方等を学ばせている。経営者一人で全てを担うのではなく、経営的視点を持った人材を計画的に育成することで、組織としてのマネジメント力の底上げを図っている。

<キャリアパスの提示>

従業員本人の希望をヒアリングした上で、20年後程度までのキャリアパスを提示している企業も見られた。長期的なキャリアの見通しを示すことで、従業員のモチベーション維持と定着促進につなげている。

【業務の仕組み化・システム化】

<業務の分解と自動化>

人材マネジメントの前提として、業務そのものの仕組み化・効率化に取り組んでいる企業も確認された。ある企業では、日常的に課題を発見しては業務を分解し、自動化を進めており、現在では280ものシステムが稼働しているという。また、問い合わせへの返信・対応を行う専用のアシスタントを配置し、従業員が営業活動に集中できる体制を構築している。業務の仕組み化によって従業員の業務負担を軽減し、より付加価値の高い業務に注力できる環境を整えている。

<業務の合理化とアウトソーシング>

ITの活用を始めとした業務の合理化を推進している企業も多い。チャットツールやオンライン会議の活用、ペーパーレス化等に取り組みつつ、業務を切り分けて自社で行う必要のない作業は外注するという方針を採っている。限られた人的リソースを最大限に活用するため、業務の取捨選択とアウトソーシングの活用が、中小企業の人材マネジメントを支える重要な基盤となっていることが示唆された。

6-3. 調査結果の考察

ヒアリング調査を通じて明らかになった中小企業の人材マネジメント課題には、いくつかの共通した特徴が見られる。以下では、課題の特徴を整理した上で、「型」による支援の必要性について考察する。

【中小企業の人材マネジメント課題の特徴】

第一に、経営者のマインドの不足が根本的な課題として挙げられる。人材を「投資」として捉え、中長期的な視点で人材マネジメントに取り組む経営者がいる一方で、短期的な業績圧力や日々の業務に追われる中で、人材への投資を後回しにしてしまう経営者も少なくない。ヒアリン

グ調査において、先進的な取組を展開している企業と課題を抱える企業との間で最も顕著な差異が見られたのは、経営者自身の人材に対する価値観・意識の部分であった。

第二に、人材マネジメントを進める上で、「何から始めるべきか」が不明確であるという点がある。多くの経営者は人材に関する課題意識を持っているものの、具体的にどのような手順で取り組めばよいか分からず、結果として着手できないまま時間が過ぎてしまうケースが見られた。ヒアリングにおいても、「何から手を付ければよいか分からないまま、日々の業務に戻ってしまう」といった声が複数聞かれた。大企業のように専任の人事部門を持たない中小企業においては、経営者自身が実践可能な道筋の提示が求められている。

第三に、取組を継続するための仕組みや動機付けが不足していることが挙げられる。先進企業の事例では、経営会議へのアジェンダ化やリーダーを介した伝達の仕組み化など、取組を「組織の仕組み」として定着させる工夫が見られたが、多くの中小企業ではこうした仕組みが整備されておらず、経営者個人の属人的な努力に依存しているのが実態である。

【経営者の人材マネジメントの「型」の必要性】

以上の課題を踏まえると、中小企業の人材マネジメントを支援するに当たっては、経営者が自ら考え、実行できる「道筋」を示すことが重要であると考えられる。すなわち、抽象的な理念や高度な人事制度の導入を促すのではなく、経営者が「まず何をすべきか」「次に何に取り組むべきか」を段階的に理解し、実践に移せるような枠組みが求められている。

その際、大企業向けに設計された高度な人事制度をそのまま中小企業に当てはめるのではなく、中小企業の実態に即したシンプルかつ実践的な枠組みとして提示することが不可欠である。加えて、ヒアリング調査で確認されたとおり、経営者自身の価値観が企業の人材マネジメントの質を大きく左右することから、経営者の価値観を起点として人材マネジメントを段階的に推進していくアプローチが最も効果的であると考えられる。

こうした調査結果を踏まえ、中小企業の実態に即した形で、「経営者に求められる価値観」「自社の目指す姿・道筋を示す」「人材の確保・育成等への「覚悟と具現化」」「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」」「取組内容の検証と見直しの「仕組み化」」といった要素を一体的に整理した実践的な「型」を構築した。

7. 総括と今後の展開

7-1. 総括

『人材活用ガイドライン』の改訂・ツール・事例集の作成に向けて、より効果的なアウトプットを生み出すため、人材マネジメントの「型」の構築とプラットフォーム構想の検討を行った。あわせて、より働きたい働き手への対応と支援機関連携の方向性についても検討を行った。以下、主な成果を整理する。

第一に、研究会の開催である。有識者委員4名の参加の下、全4回の研究会を開催した。中小企業の現状、ガイドライン改訂の方向性、人材マネジメントの「型」、プラットフォーム構想、より働きたい働き手への対応について討議を行い、後述する今後の政策展開への示唆を得た。

第二に、人材マネジメントの「型」（5つの経営メッセージ）の構築である。経営者の価値観を起点とした5つのSTEPからなる人材マネジメントの「型」を構築した。研究会における有識者の議論を経て、方向性について了承を得ている。

第三に、プラットフォーム構想の方向性の整理である。中小企業の人材情報の開示・共有・循環を促進するプラットフォームについて、その目的・機能・構成イメージを整理した。あわせて、研究会での議論を通じ、運営主体、既存施策との差別化、導線設計等の今後の検討課題を明確化した。

第四に、より働きたい働き手への対応と支援機関連携の方向性の整理である。働き方改革関連法の施行以降、一部には「より働きたい働き手」がいることや、中小企業の現場では労働法制の運用上の課題もあることを踏まえ、経営者・現場の従業員のリテラシー向上、支援機関連携の強化等の対応の方向性を整理した。

第五に、中小企業の人材課題の実態把握である。中小企業の経営者へのヒアリング等を通じ、人材確保・育成における課題、経営者のリソース制約、言語化不足等の実態を把握した。これにより、人材マネジメントの「型」の妥当性を検証するための経営者の生声を得ることができた。

7-2. 今後の展望

今後は、人材マネジメントの「型」とプラットフォーム構想を土台として、プラットフォームの具体的な企画へと展開していく予定である。

プラットフォーム構想の方向性を踏まえ、具体的な機能仕様・運営体制・導線設計等の企画を進める。あわせて、研究会で指摘された検討課題、すなわち運営主体の決定、既存施策との差別化、掲載要件の設計等について、具体的な検討を深めていく。

また、より働きたい働き手への対応についても同様に、研究会で提示された方向性、すなわち、地域の実情に応じた支援機関連携の仕組みの実現等について、具体的な検討を深めていく。

(以上)