

経営バイタル
の強化書 KEIEI VITAL

人材活用に関する課題解決のための
ガイドラインが公表されました

中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン



中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中で、売上拡大や資金繰り等の日々の経営課題の背景に、人手不足や人材育成など人材が大きな経営課題になっている可能性が少なくありません。経営者が人材に係る課題に正面から向き合い、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものか考え、行動を起こすことが重要です。

1 中小企業・小規模事業者人材活用ガイドラインの概要

中小企業庁は、2023年6月22日「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を3年ぶりに抜本的に改定した「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を公表しました。併せて、経営戦略と人材戦略に一体的に取り組み成果を上げた事業者を紹介する事例集も公表しています※1。

「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」は、人材活用に関する課題を解決するためのガイドラインで、人材戦略を検討するための3つのステップを段階的に進めていくことで、人材戦略に基づく具体的な取組を行うことができるようになっています。具体的な取組については、取組前の状況と取組内容、取組後の効果を示した製造業、建設業、情報通信業、サービス業、運輸業、医療・福祉、卸売業50社の事例を別冊で公表し、ガイドラインの効果をわかりやすく示しています。

また、人材戦略の専門家がいない中小企業・小規模事業者の支援機関が中小企業・小規模事業者を支援する際に活用できるように経営戦略と人材戦略の一体的な推進が可能となるような構成となっており、経営者に対して解決策をすぐに示すのではなく、対話と傾聴を繰り返し、経営者自らが本当の課題に気付くプロセスを重視している「経営力再構築伴走支援」手法によるアプローチとなっています。なお、「経営力再構築伴走支援」とは、支援者が中小企業の経営者と対話と傾聴を重ね、相手の立場に共感しつつ、問いかけや提案をすることで、相手の想いや考えを整理し、言語化していくプロセスを踏むことで、経営者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちすることができ、自走化への動機付け、自己変革力の向上を目指す支援モデルです。

2 ガイドラインの使い方

人材戦略を検討するためには、経営課題と人材課題を見つめ直した上で、人材戦略を検討し、具体的に検討した戦略を実行するという3つのステップが有効です【図1】。

【ステップ1】経営課題と人材課題の見つめ直しでは、チェックリストを用いて、経営課題とその背景にある人材課題を確認します。次に【ステップ2】で人材課題を解決するための戦略の方向性を3つの窓（類型）で整理します。3つの窓とは(1)中核人材採用型 (2)中核人材育成型 (3)業務人材採用・育成型となります。最後に【ステップ3】で人材戦略に沿って具体的な取組を検討し、実行します。具体的な取組には①確保手法（中途採用、新卒採用、副業・兼業人材／シニア人材等の活用、OJTによる人材育成、Off-JTによる人材育成（リスキリング）、副業・兼業人材等による人材育成）と②環境整備（人事評価制度の策定・見直し・キャリアパスの見える化、労働条件・処遇の見直し／テレワーク、業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化やアウトソーシング）があります。

【ステップ1】「経営課題と人材課題を見つめ直しましょう」では、10の経営課題（課題1 営業が不十分／販路を拡大できない、課題2 商品・サービスの開発・改善ができない、課題3 技術力の向上に取り組みせず、研究開発が進まない、課

【図1】人材戦略検討のための3つのステップ※2



課題4 生産管理が十分にできていない、課題5 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない、課題6 デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある、課題7 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない、課題8 賃上げができない、課題9 人材育成が十分にできていない、課題10 事業を承継する後継者が見つからない)が列挙されており、あてはまる経営課題とその背景を選択することで、想定される人材課題を明らかにすることができます。

例えば、経営課題が「課題1 営業が不十分／販路を拡大できない」ことで、具体的な課題が「取引先に営業はかけているが、受注を増やせない」「従来の顧客が離れたため、新たな顧客を増やしたい」であり、その課題の背景が「既存の顧客をつなぎとめる交渉を進められる人材がいらない」「営業担当者のマネジメント方針や管理手法・マニュアルが確立していない」ことであれば、想定される人材課題は、「マーケティング戦略を構想し、内部に浸透させ、実行することができる中核的な人材の不足」であり、課題の解決策として、中核人材採用・育成型の人材戦略を取れば対応できることになります【図2】。

次に、【ステップ2】人材課題を解決するための戦略の方向性では、【ステップ1】の人材課題に関する検討結果を踏まえ、求める人材のタイプが「中核人材」なのか、「業務人材」なのか明確にした上で、取り組むべき人材戦略の方向性を決めていきます。求める人材のタイプを確認するためには、担ってほしい業務内容や責任範囲などを明確にし、必要なスキル・能力を整理する必要があります。中核人材と業務人材には、下記のような違いがあり、どちらの人材を必要としているのか予め明確しておくことが必要となります。

- 中核人材**とは、事業上の様々な業務において中核を担う人材、高度な専門性を有する人材で、下記のような人材を意味します。
- 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材
 - 組織の管理・運営の責任者となっている人材
 - 複数の人員を指揮・管理する人材
 - 高い専門性や技能を有している人材
 - 将来、経営層の一員として想定される人材
- また、**業務人材**とは、事業運営において、各部門／業務の遂行

を担う人材で、専門性や技術レベルは高くないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材で、下記のような人材を意味します。

- 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材
- 組織の管理・運営の責任者となっていない人材
- 中核人材の指揮・管理のもと業務を行う人材
- 中核人材の補助的な業務を行う人材
- その他、高い専門性や技術レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材

人材戦略の方向性は、確保したい人材のタイプに応じて、大きく(1)「中核人材の採用」、(2)「中核人材の育成」、(3)「業務人材の採用・育成」の3つに分けられます。このガイドラインでは、これら3つの方向性を、人材戦略の方向性を決め、具体的な施策に結びつける「3つの窓」と呼んでいます【図3】。

人材戦略の方向性を「3つの窓」で決めたら、【ステップ3】で具体的な対策を検討します。複数の施策が必要な場合は、経営資源を踏まえ、優先順位やスケジュールを検討します。

【ステップ2】で、求める人材のタイプが「中核人材」((1)中核人材採用型、(2)中核人材育成型)であれば、【図4】のような人材確保手法と人材確保のための環境整備施策を検討することになります(ページ数は「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」のページ数)。

【ステップ2】で確保したい人材が(1)中核人材採用型で、確保手法として「副業・兼業／シニア人材等の活用」を検討したい場合、【ステップ3】「副業・兼業／シニア人材等の活用」で【図5】のような取組ポイントに留意し、支援機関、支援ツール、補助金・助成金・税制を検討し、併せて取り組み事例集で具体的な成功事例を確認します。

人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等、人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例、関連する補助金・助成金・税制例は、ガイドライン巻末にQRコード付きで掲載されており、必要な対策を参照することができるようになっており、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」及び事例集を公表します」のウェブサイト※1では、都道府県別の連絡窓口一覧も、QRコード付きで掲載されています。

【図2】 ステップ1 経営課題と人材課題の確認※2

課題1 営業が不十分／販路を拡大できない

この課題が当てはまるなら、以下のチェック1 具体的な課題、「チェック2 その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック1 例えば、次のような課題を抱えていませんか□

- 取引先に営業はかけているが、受注を増やせない
- 従来の顧客が離れたため、新たな顧客を増やしたい
- 国内市場が縮小しているため、海外への輸出を増やしたい

想定される人材課題

マーケティング戦略を構想し、内部に浸透させ、実行することができる中核的な人材の不足が課題となっています。P15~17の人材戦略の方向性のうち、

ステップ2

- (1) 中核人材採用型
- (2) 中核人材育成型

を確認しましょう。

営業担当者の知識、経験の不足や、販路拡大を担う意欲の欠如が課題となっています。P15~17の人材戦略の方向性のうち、

ステップ2

- (3) 業務人材採用・育成型

を確認しましょう。

【図3】 人材戦略の方向性を決める「3つの窓」※2

人材確保手法

外部からの確保が中心 育成(社内での確保)

第1の窓 中核人材採用型 第2の窓 中核人材育成型

第3の窓 業務人材採用・育成型

【図4】 ステップ2 人材戦略の整理※2

第1の窓 中核人材採用型

中核人材を採用するためには、求人職の明確化や、求める人材がどこで働きたいか思いつく環境整備が必要です。

(1)-① 確保手法 (1)-② 環境整備

中途採用 P18 人事情報の調査・見直し P24

新卒採用 P19 労働条件・処遇の見直し/テレワーク P25

副業・兼業/シニア人材等の活用 P20 業務の「マニュアル化/デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング

第2の窓 中核人材育成型

中核人材を育成するためには、育成に必要な時間を創出するための業務改善・効率化や、従業員がスキルを高めたいと思えるよう働きやすい環境を整えます。

(2)-① 確保手法 (2)-② 環境整備

OJTによる人材育成 P21 人事評価制度の策定・見直し P24

Off-JTによる人材育成 (リスケーリング) P22 労働条件・処遇の見直し/テレワーク P25

副業・兼業等による人材育成 P23 業務の「マニュアル化/デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング P26

【図5】 ステップ3 具体的な取組※2

副業・兼業／シニア人材等の活用

業務の企画・管理の能力、専門技術等の高度な知識や能力を有する人材は、多くの企業が確保を望みます。採用によって実現したいこと、解決したい課題を整理し、最適な手段を検討しましょう。

取組のポイント

- 多様な人材に目を向ける
- 固定観念にとらわれず、長年培った経験・ノウハウが豊富なシニア人材、副業・兼業人材の活用など、人材層や働き方の視野を広げよう。
- 業務の切り出し・稼働期間の設定
- 取組でもらいたい業務の切り出し・稼働期間の設定などを予め検討することが重要です。
- 実施方法を見直す

引手あまたの人材を確保するためには、経営者自身が人材と扱い、企業の魅力、とりわけミッション/ビジョン/バリューを語り、人材と共鳴することが重要です。面接でも「企業が人材を選ぶという姿勢で臨むのではなく、『なぜ彼が必要なのか?』あなたが来たことで企業をどうしたいのか?』など具体的な話を交わしましょう。

人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する (p.31)
- 金融機関に相談する (p.31)
- 人材紹介会社に相談する
- ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する (p.31)
- 産業雇用安定センターに相談する (p.32)
- 経済産業局のセミナー・マッチングイベントに参加する (p.31)
- 中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する (経営戦略等の見直し) (p.31)
- ような支援拠点、商工団体、中小企業診断士に相談する (p.31)

人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 副業・兼業の促進に関するガイドライン (p.33)
- 兼業・副業人材活用のススメ (p.33)
- 新規役員交流会に参加し、シニア人材を活用する (p.33)

関連する補助金・助成金・税制例

- 副業・兼業支援補助金 (p.35)

中小企業における具体的な取組事例 (事例集の事例番号)

- 新会社の立上りした事業に専念させるために、業界経験が豊富なシニア人材を採用し、多様なアイデアの提案や取り組みに貢献している。(事例2)
- 社内のノウハウが定まりつつある分野については積極的に社内の力量をよりよく活用し、(事例7)
- 社内に不足するスキルや経験は、副業人材の知見を借りて補った。(事例13、14)

※1 「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」及び事例集を公表します(中小企業庁)(URL: <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>)
 ※2 「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン(PDF)」(URL: <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.pdf>)