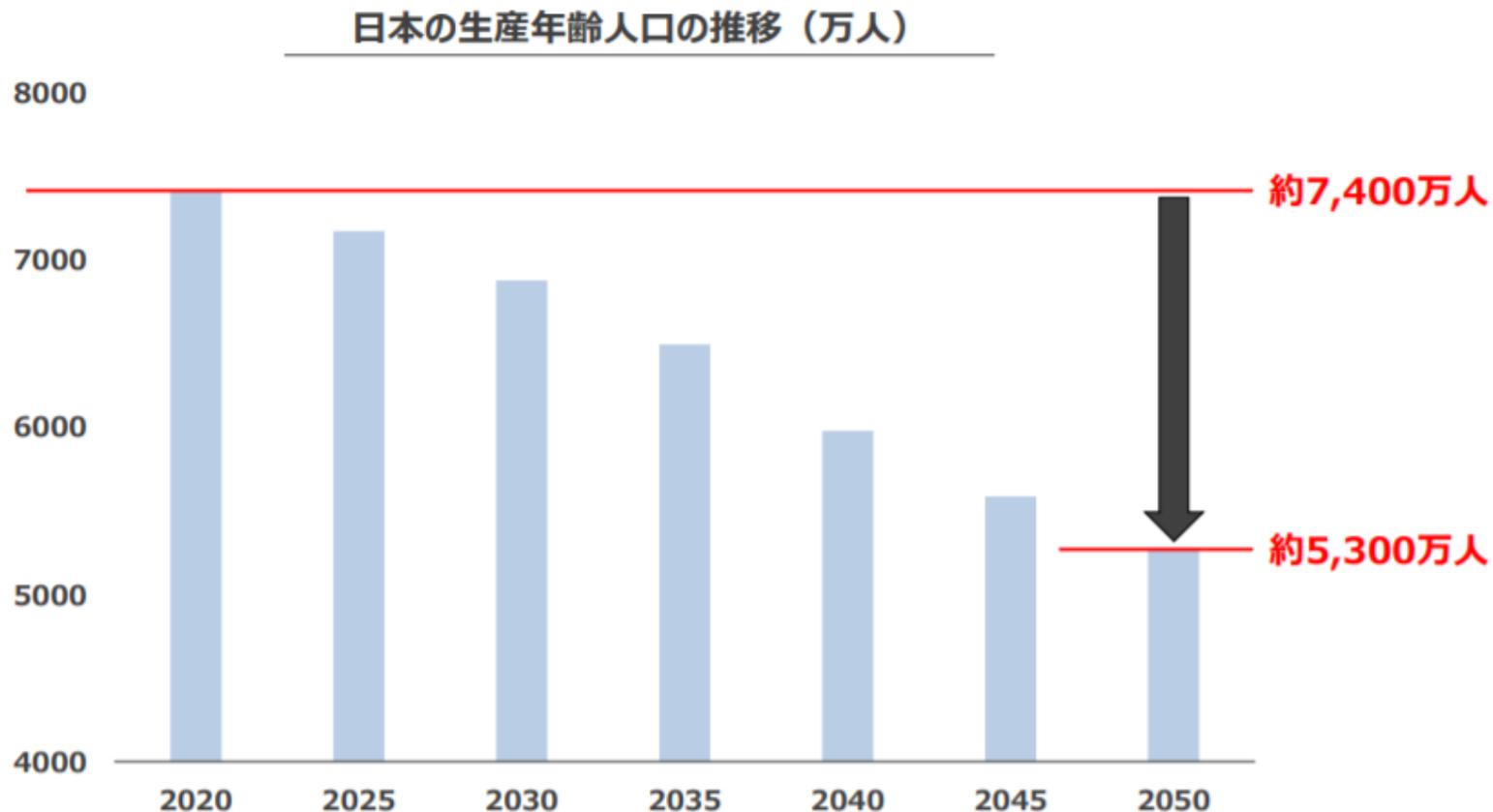


「地域の人事部」構想に関する取組について (概要版)

令和4年7月1日
(令和5年5月1日更新)

取組背景（地域中小企業を取り巻く環境）

- 2020年の生産年齢人口は約7,400万人であるが、2050年には2/3の5,300万人まで減少することが予測されている。



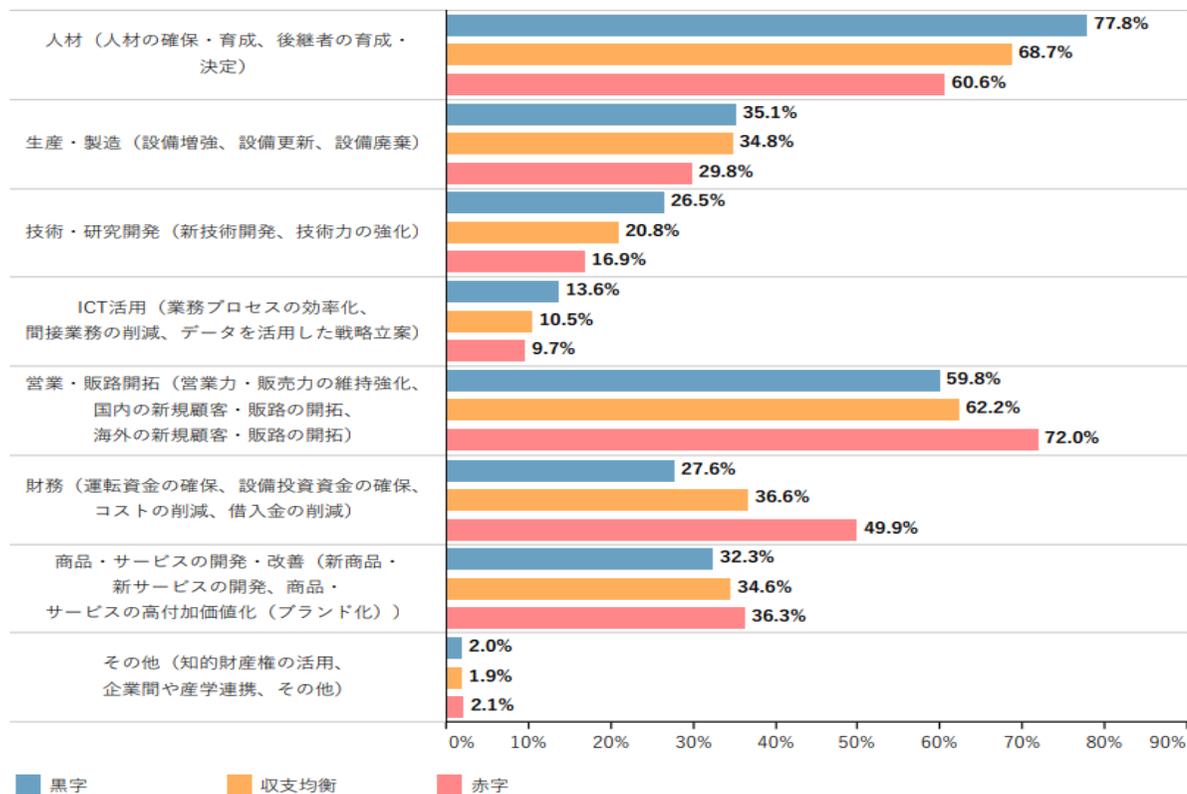
（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位(死亡中位)推計を基に経済産業省が作成。

（資料）未来人材ビジョン（令和4年5月）

取組背景（中小企業の経営課題）

- **多くの企業は「人材」を重要な経営課題であると認識**しているが、赤字企業よりも黒字企業になるにつれて、その割合が増加している点から売上に直結するものとは認識されていないことが窺える。

重要と考える経営課題（経常利益の状況別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

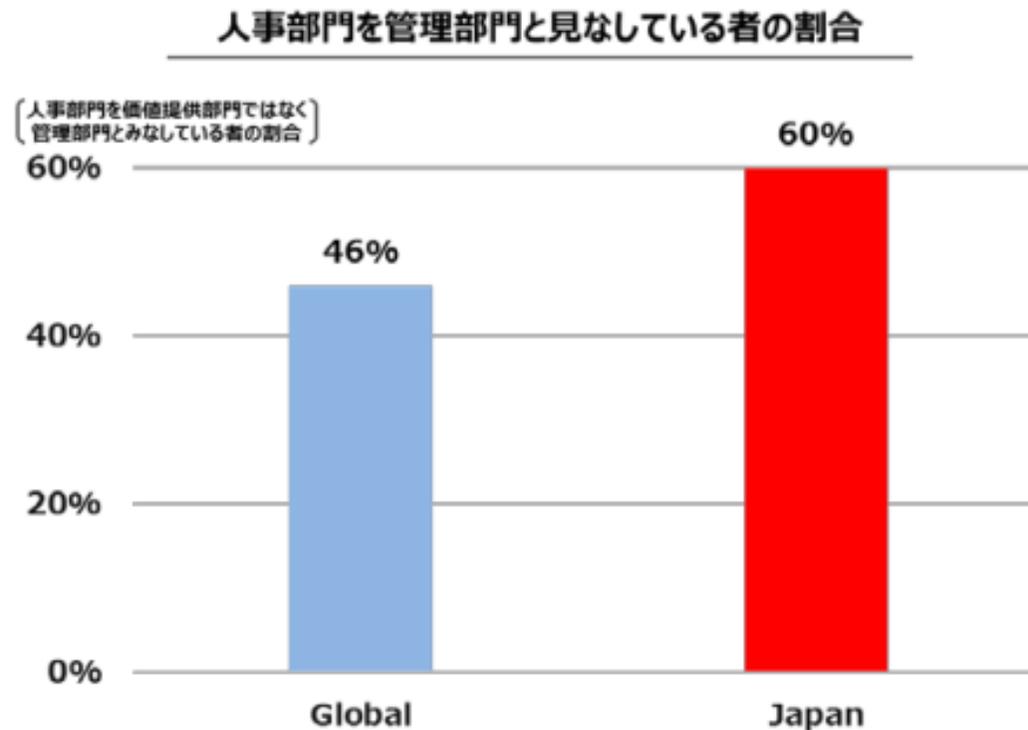
(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。黒字：n=2,251、収支均衡：n=1,090、赤字：n=724。

取組背景（中小企業における人的資本経営の重要性）①

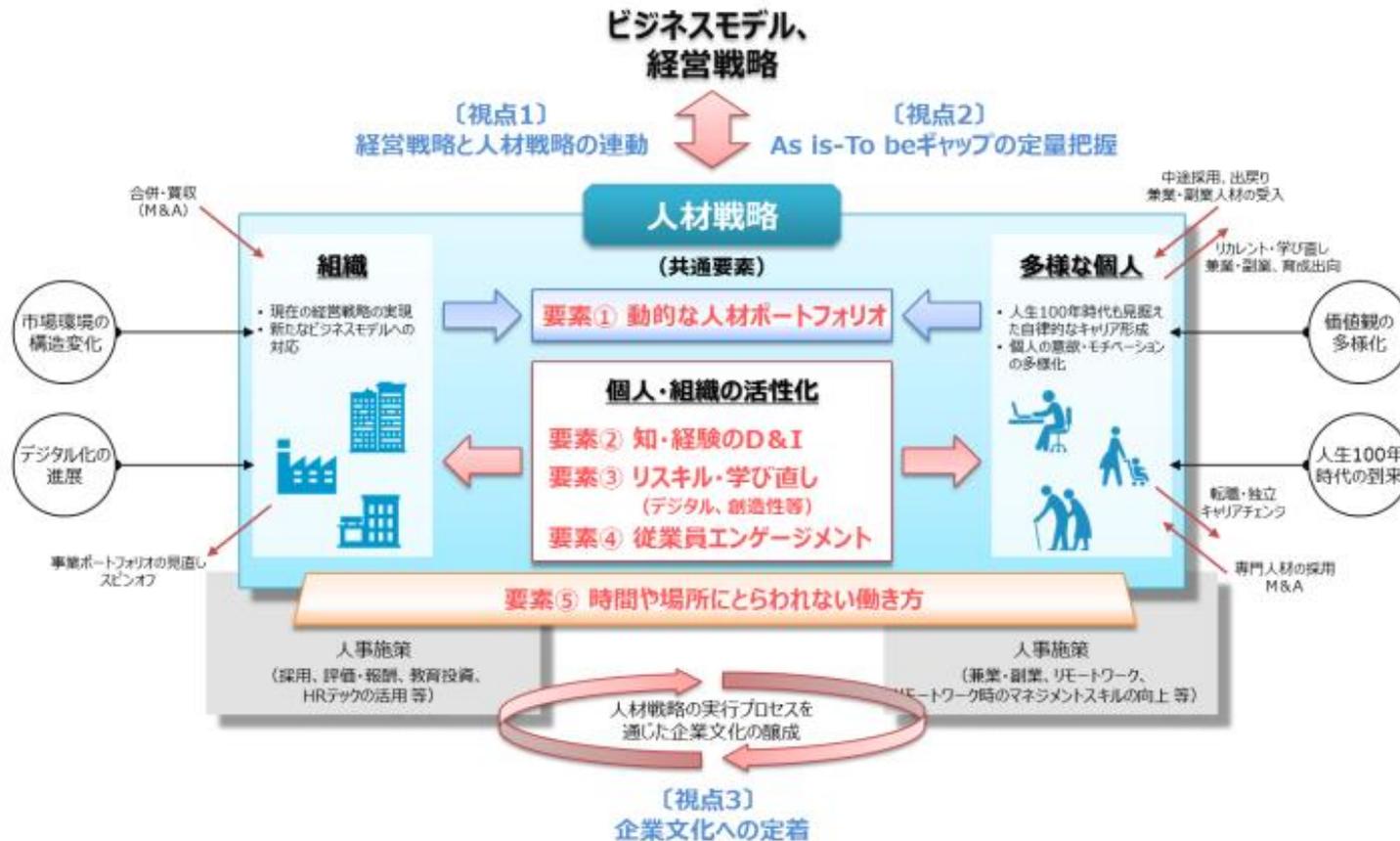
- これまで日本企業は、人材を「資本」ではなく「資源」として捉え、その人材に投じる資金を「費用」として捉える傾向にあり、人事部門の機能は人材を管理するものという意識が強かった。そのため、日本企業の人事部門は「価値提供部門」ではなく、「管理部門」と考えている者が多い。



(注) 「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。
(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

取組背景（中小企業における人的資本経営の重要性）②

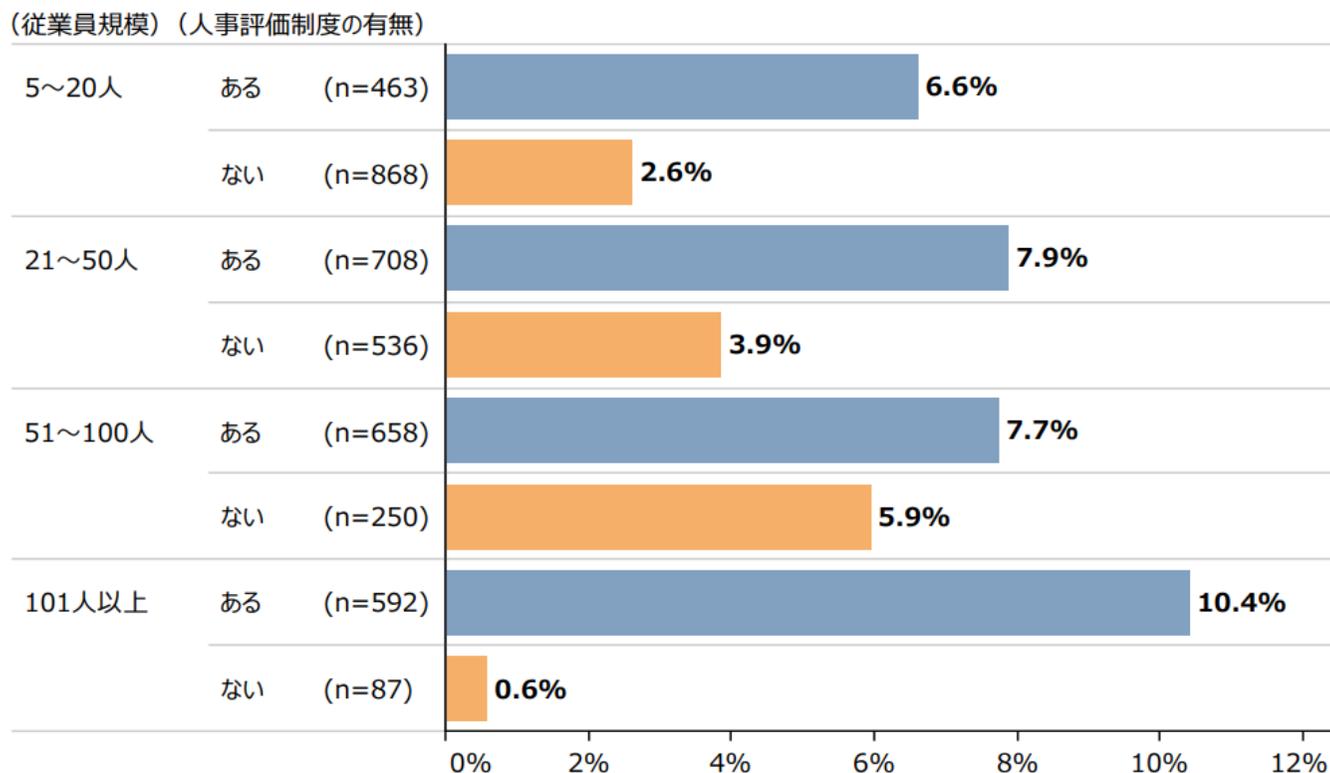
- 経済産業省は令和2年9月に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」を公表。
- その中では、経営戦略と人材戦略の連動をはじめとした人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（3P・5Fモデル）を提唱している。



取組背景（中小企業における人的資本経営の重要性）③

- 従業員規模の大小にかかわらず、人事評価制度がある企業の方が人事評価制度がない企業よりも売上高が増加している傾向にある。

従業員規模別及び人事評価制度の有無別に見た、売上高増加率



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

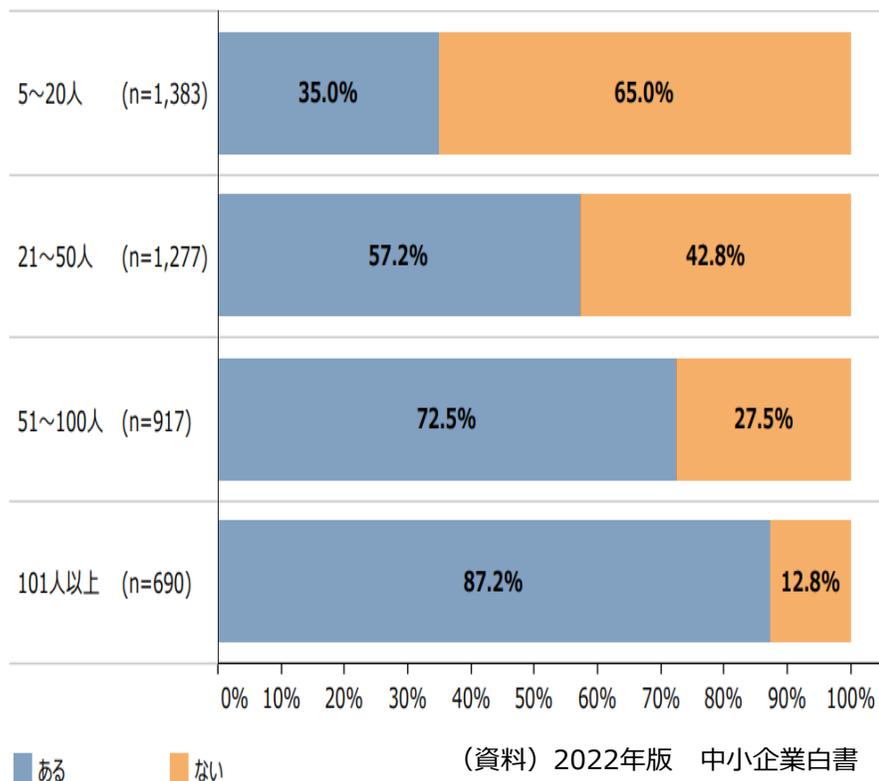
(注) 売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

(資料) 2022年版 中小企業白書

取組背景（中小企業における人的資本経営の重要性）④

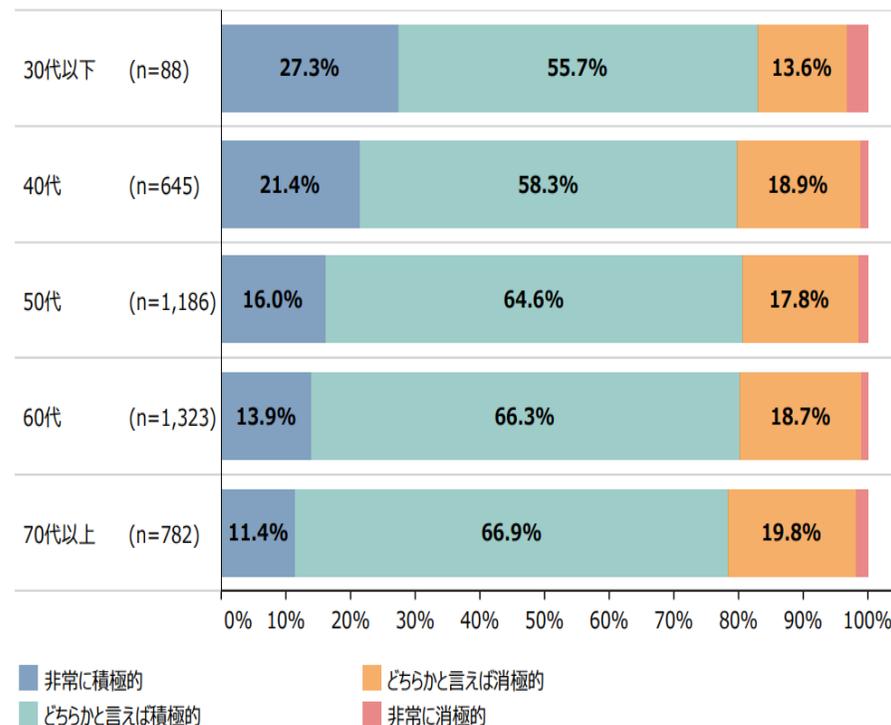
- 中小企業の中で、人的資本経営に向けた取組は普及していないのが現状。実際に、人事評価制度の有無や能力開発に対する積極性は、**従業員規模が小さくなるほど人事評価制度が無く、能力開発に消極的になる傾向にある。**

従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

経営者の年齢別に見た、従業員の能力開発に対する積極性



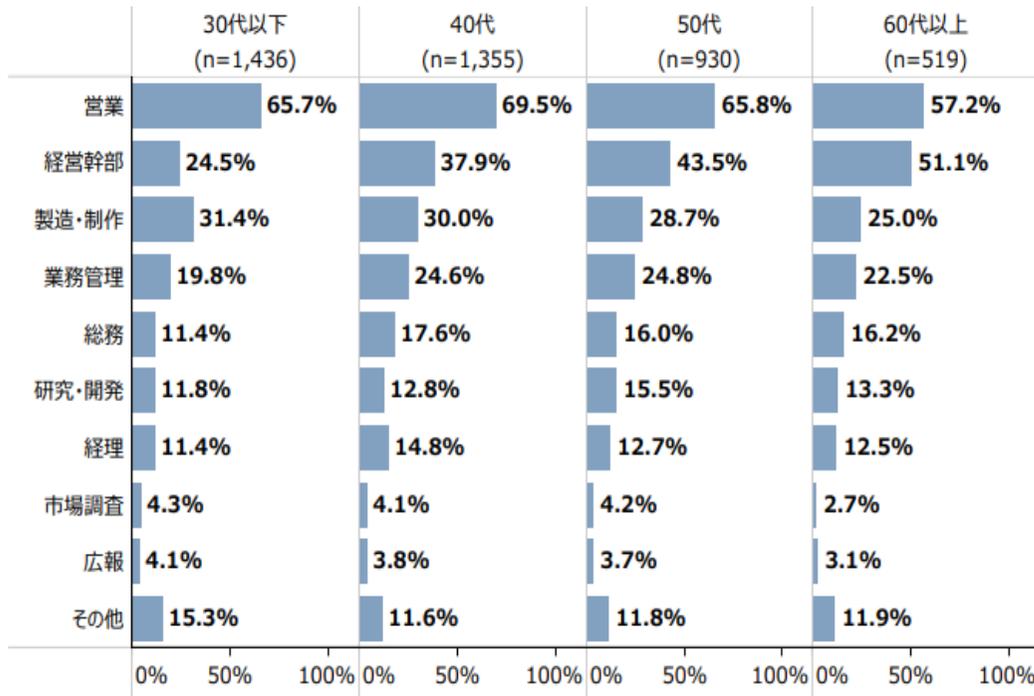
資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

(資料) 2022年版 中小企業白書

取組背景（中小企業における人的資本経営の重要性）⑤

- 中小企業が人的資本経営に十分に取り組みていない要因としては、経営者が人事の経験がないことや、社内の体制が整っていないことが挙げられる。

就任時の年齢別に見た、
経営者就任前に経験した職域

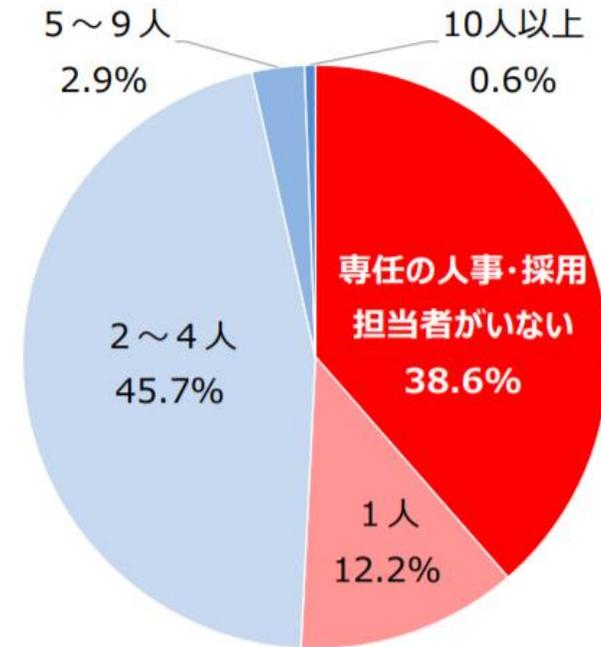


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(資料) 2022年版 中小企業白書

地域未来牽引企業における
人事・採用業務担当者数

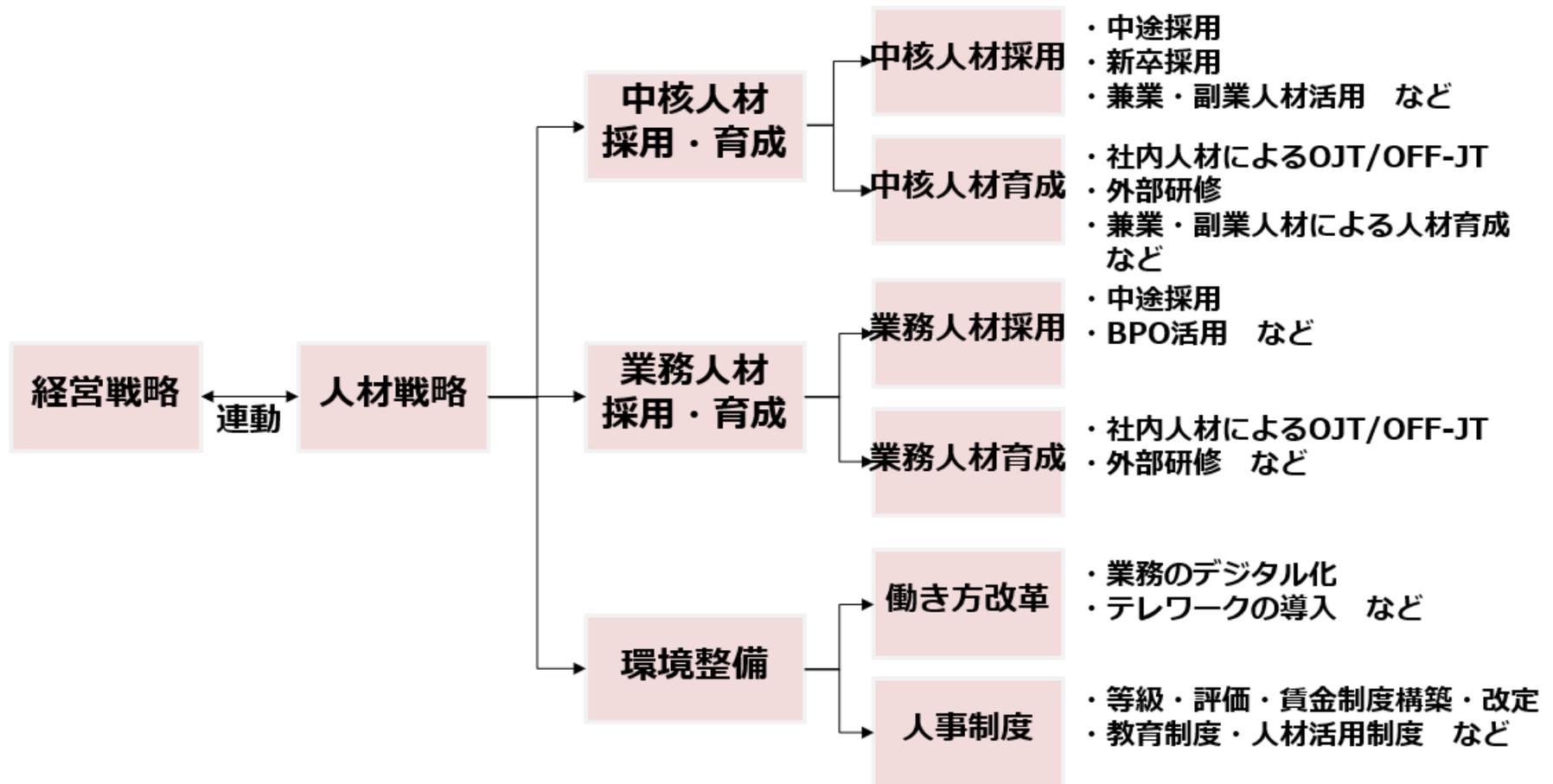


(出所) 経済産業省「令和元年度 大企業人材等の地方活躍推進事業（地域の中小企業による人材確保手法等の調査分析）」(2020年) 及び「中小企業庁「2015年版中小企業白書」を基に経済産業省が作成。

(資料) 未来人材ビジョン（令和4年5月）

取組背景（中小企業における人的資本経営の重要性）⑥

- 人的資本経営に向けては、経営戦略と人材戦略を連動させることが重要であるが、人材戦略の中には、中核人材の採用から働き方改革まで多くの要素が含まれている。



地域における取組事例（事例紹介）

- 一部の地域では、地域中小企業を「人」の観点から支援する取組が見られる。

地域	体制
長野県塩尻市	塩尻市、塩尻商工会議所、地域おこし協力隊員が設立したNPO法人等が連携し、地域企業の経営に伴走し、経営課題を人事面からサポート。また、地域や企業とのプロジェクトを通じて、学生・社会人のキャリア形成の支援も実施。
静岡県静岡市	静岡商工会議所が地域金融機関やよろず支援拠点等と連携し、外部人材リソースの活用を支援。各種マッチングイベント、セミナー等を通じて、人材のデータベースも構築。
京都府宮津市	宮津市、宮津商工会議所、京都北都信用金庫が「MIYAZU未来デザインセンター」を立ち上げて、市内企業と経営課題解決に携わりたい人材とのマッチングを実施。また、宮津市役所と宮津市の地域課題解決に携わりたい人材とのマッチングも実施。
広島県安芸高田市	地域の経営者によるNPO法人がコンソーシアムを設立。コンソーシアムが人事部となり、企業間の情報交換・交流会、企業間ローテーションOJT研修、兼業・副業人材活用支援等を実施。
兵庫県神戸市	神戸市が、市内金融機関や産業支援機関と連携し、市内企業に対し副業兼業人材活用を推進。令和3年度は、「求人ステーションKOBE」を設け、企業や支援機関からの相談対応や人材マッチングサポートを実施するとともに、副業兼業人材活用の認知促進のためのセミナー等を開催した。なお、神戸市役所としても副業兼業人材を採用。
愛媛県松山市	松山市が、地元出身で中小企業支援ノウハウや地域企業との繋がりを持っている地域コーディネーターと連携し、市内企業と兼業・副業人材とのマッチングを実施。関係人口の創出も意識し、人材側には企業課題だけではなく、松山市の地域特性や経営者の想いも伝えている。

地域における取組事例（事例調査から見えてきた課題）

- 前項の取組について、以下のような体制面や運営面の課題があることが判明。

課題の種類	課題の詳細
体制の課題	経営課題の掘り起こしや人材支援について、一部のキーパーソンに依存する傾向が強く、支援機関の人材・ノウハウ不足。
	商工会・商工会議所、金融機関等の支援機関及び大学等との連携が不十分。地域内のリーダー役が決まっていない。
	現状は国・自治体等からの公費で運営しているため、自立に向けた体制整備や活動費確保（会費、有償サービス、成果報酬等）が困難。
運営の課題 (対地域中小企業)	地域中小企業に対して、兼業・副業人材活用の普及啓発が不十分。
	人材活用企業に対して、マッチング後のフォローが不十分。
運営の課題 (対兼業・副業人材)	マッチング後のフォローが不十分。
	副業人材候補が所属している大企業等においては副業が禁止されている場合もある。
	関係人口創出・移住定住関係事業との連携が十分に取られておらず、企業支援に携わった人材が当該地域に関心を持ってくれるようなスキームが出来ていない。

「地域の人事部」構想について（「地域の人事部」の概要）

- ここまでの考察から、地域の支援機関、人材活用の重要性を感じている人物等が単独で地域中小企業を支援するだけでは、支援の幅に限界があることが判明。
- 支援の幅を広げるためには、地域の支援機関等がそれぞれの強みを生かし、一丸となって地域中小企業の多様な人材活用を推進する体制（「地域の人事部」）を構築することが重要であると考えられる。



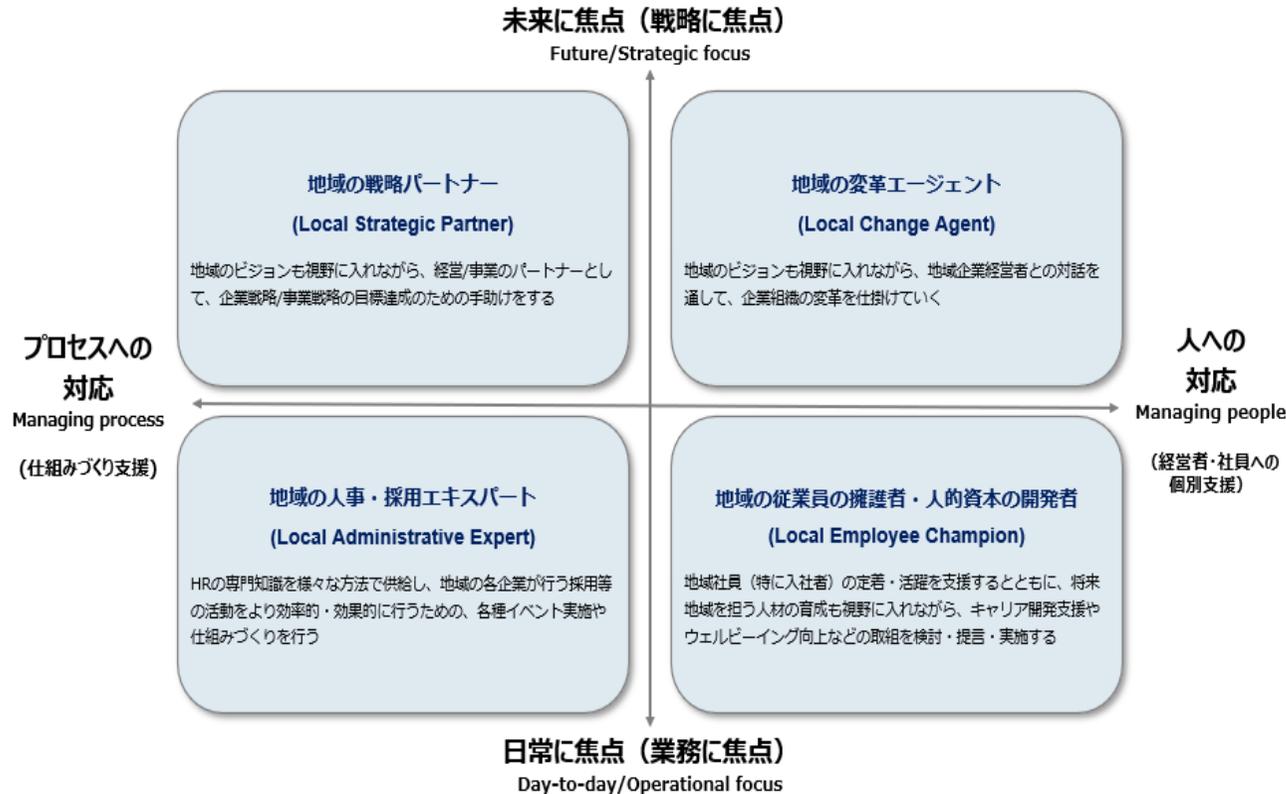
「地域の人事部」構想について（「地域の人事部」に期待される役割）

- 「地域の人事部」に期待される役割は6つに整理できる。

- (ア) 自治体、商工会・商工会議所、金融機関、地域中小企業等の関係機関がそれぞれの強みを活かして、中長期的な視点で、地域ぐるみで取り組むこと。
- (イ) 地域が目指す将来像に沿った人材戦略を策定ないし具現化する機能を有し、同戦略について関係機関同士で認識を共有したり、具現化に向けた実行を行うこと。
- (ウ) 地域の人材戦略に基づき多様な人材活用に係る経営者の意識変革の促進や、実行の後押しを行うこと。
- (エ) 地域トータルでの魅力を再発見したり発信する機能を有し、地域中小企業単独では成し得ないような人材確保支援に取り組むこと。
- (オ) 地域の人材戦略を踏まえた人材の育成と定着支援に地域全体で取り組むこと。
- (カ) 地域中小企業の生産性向上等による経済的価値の提供と、個性と魅力溢れる多極分散型社会の実現といった社会的価値の創出を目指すこと。

「地域の人事部」構想について（「地域の人事部」の機能）①

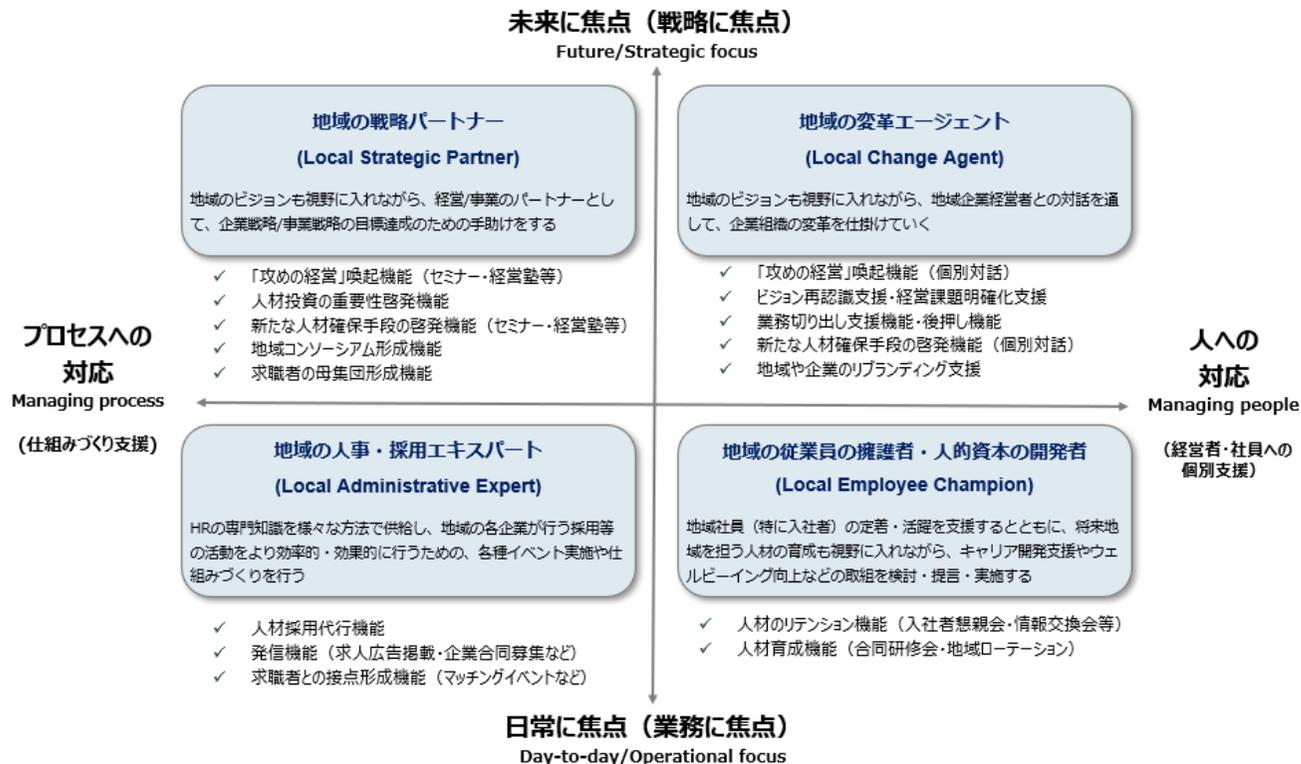
- 「地域の人事部」がどのような機能を果たすべきかについて、「未来（戦略）」もしくは「日常（業務）」、「プロセスへの対応」もしくは「人への対応」という2軸での整理を行った。
- 「未来（戦略）」に焦点を当てた機能こそ、「地域の人事部」の果たすべき役割である。



(資料) David Ulrichが提唱した人事の4つの役割を参考に、「地域の人事部」むけに援用し、森安亮介(みずほリサーチ&テクノロジーズ)作成

「地域の人事部」構想について（「地域の人事部」の機能）②

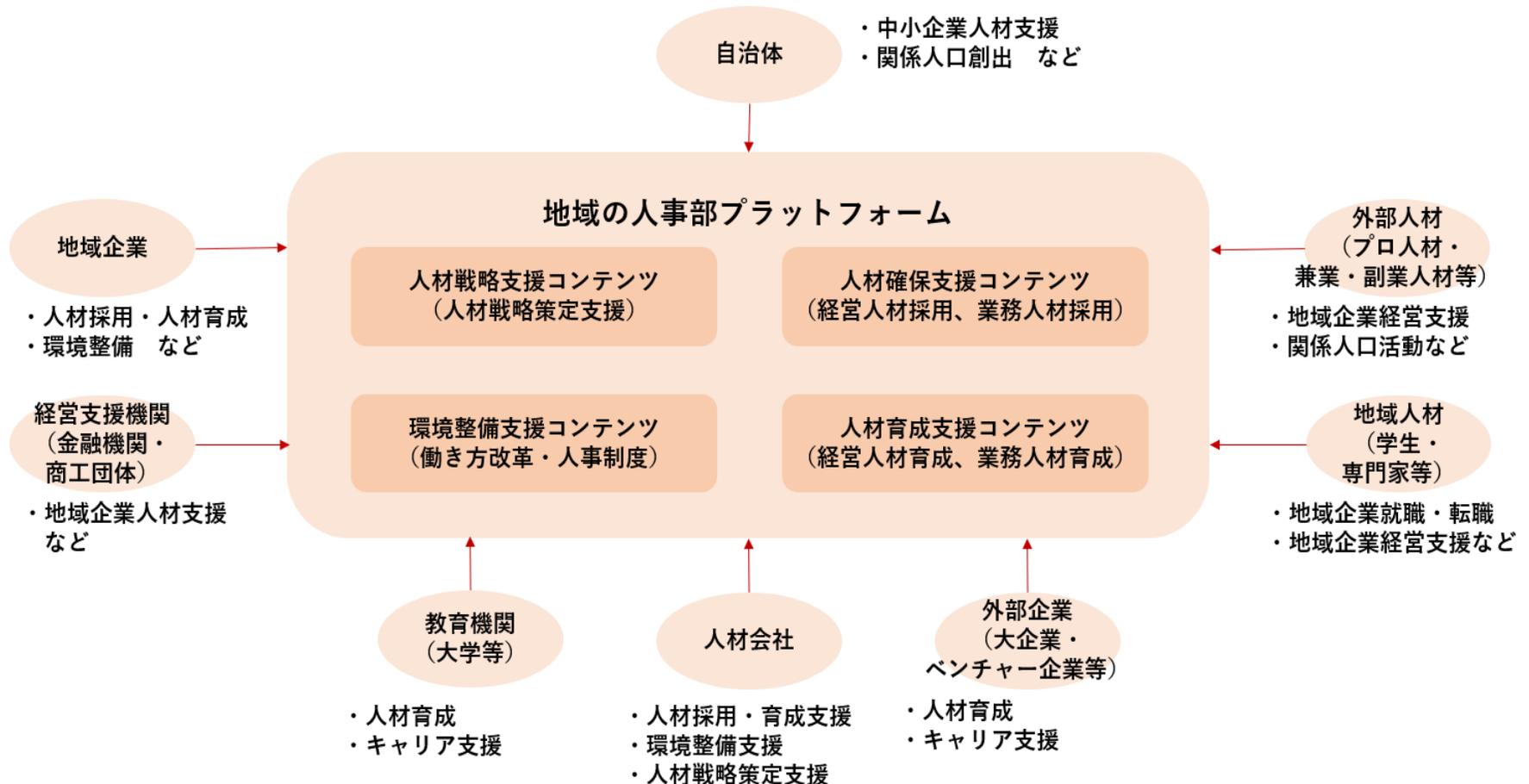
- 「地域の人事部」を構成する地域の支援機関等が行うアクションを整理。
- 例えば、「地域の変革エージェント」として地域の変革を牽引するためには、**地域中小企業との対話等を通じて地域中小企業の変革を促すことが必要不可欠**である。そのため、**個別対話による「攻めの経営」を喚起することや新たな人材確保手段の啓発等のアクションが重要**になる。



(資料) David Ulrichが提唱した人事の4つの役割を参考に、「地域の人事部」むけに援用し、森安亮介(みずほリサーチ&テクノロジーズ)作成

「地域の人事部」構想について（「地域の人事部」が提供する価値）

- 「地域の人事部」は地域におけるプラットフォーム機能を有しており、このプラットフォームでは、各構成機関が自らのノウハウを持ち寄ることで「人材戦略支援」、「人材確保支援」、「人材育成支援」、「環境整備支援」の実行が可能となる。



「地域の人事部」実証事業について（令和4年度 実施概要）

- 令和4年度事業では8自治体において実証事業を実施。
- また、「地域の人事部」検討会議を開催して、「「地域の人事部」の立ち上げ、自走化」「大企業との連携」の2つをテーマに議論を行った。

燕市

◆(株)つばめいと
燕市、燕商工会議所、第四北越銀行、
協栄信用組合

長岡市

◆(株)ひとつぶ
長岡市、長岡商工会議所、第四北越銀行、
長岡信用金庫

松本市

◆松本商工会議所
松本市、松本ものづくり産業支援センター、
八十二銀行、長野銀行、松本信用金庫、
長野県信用組合、信州大学

塩尻市

◆NPO法人MEGURU
塩尻市、塩尻商工会議所、塩尻市振興公社、
八十二銀行、長野銀行、松本信用金庫、
長野県信用組合、信州大学、松本大学

茨城県北地域

○日立市
◆(公財)日立地区産業支援センター
日立市、日立商工会議所、常陽銀行

○常陸太田市
◆常陸太田市商工会
常陸太田市、常陽銀行、筑波銀行、
水戸信用金庫、茨城県信用組合

○大子町
◆大子町商工会
大子町、常陽銀行、筑波銀行、
茨城県信用組合

三島市

◆三島信用金庫
三島市、三島商工会議所、静岡銀行

◆は地域事務局

「地域の人事部」内での協議会

「地域の人事部」同士の
情報共有会

地域中小企業等向け人材確保等の
ノウハウ獲得セミナー

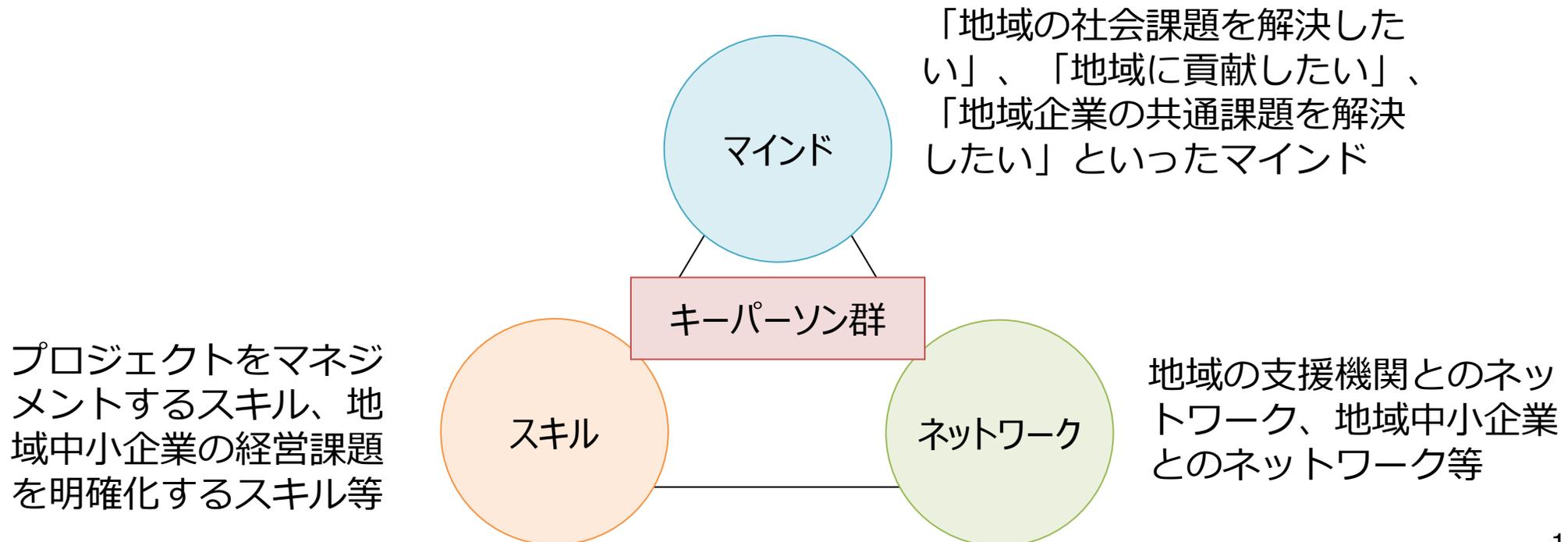
地域中小企業と兼業・副業人材
とのマッチング

若者人材向けインターンシップ

人材定着に向けたフォローアップ

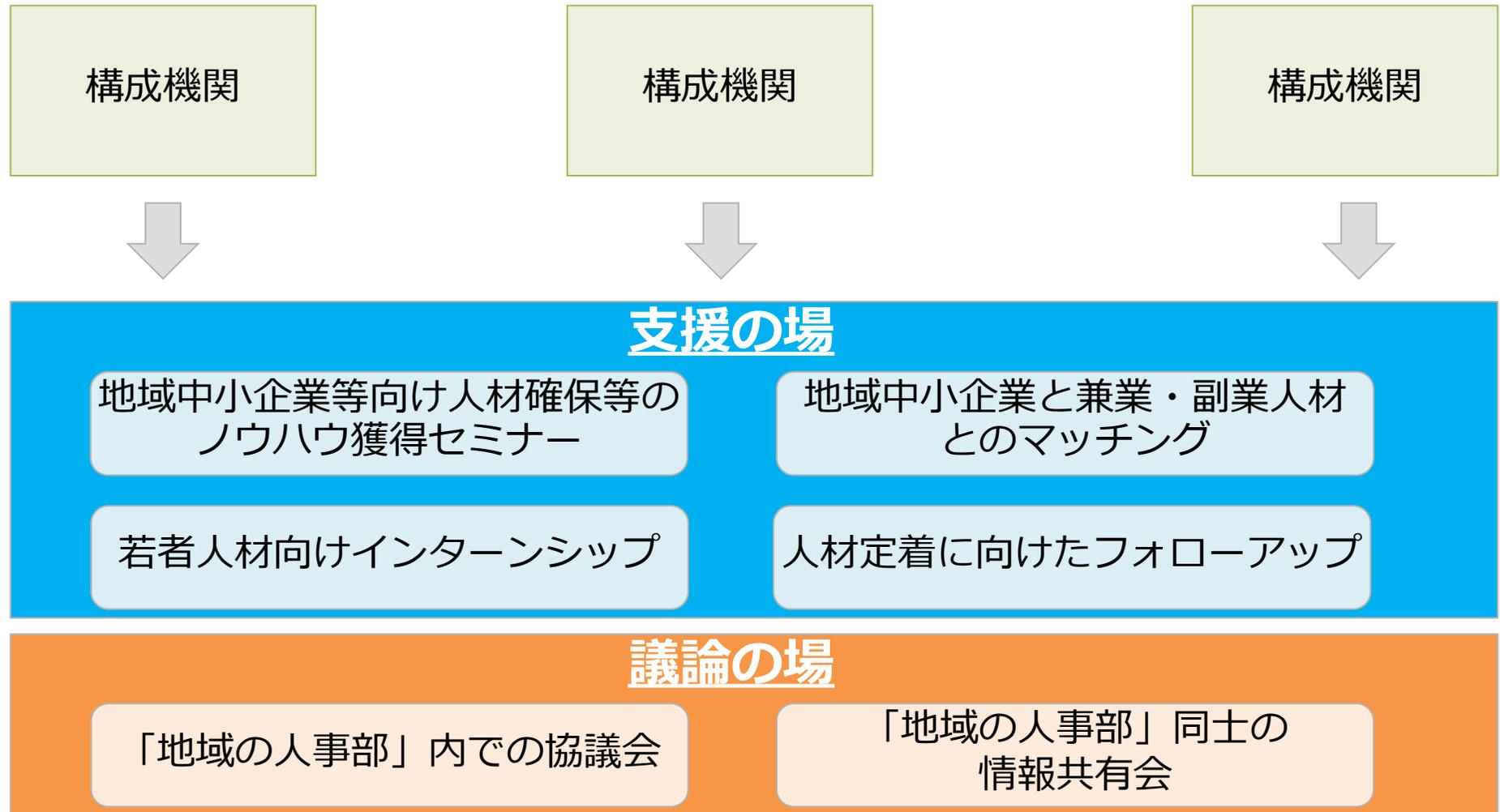
「地域の人事部」 実証事業について（実施結果からの考察） ①

- キーパーソンの対象を取組の中心人物1名のみに限定するのではなく、当該地域の中小企業を活性化させたいと考える全員をキーパーソンと広く捉え、その上で、そうしたメンバーを1人でも多く巻き込むことが重要。地域側は、「キーパーソン群」として集まれる場や活動できる環境を整える必要がある。
- 各キーパーソンがそれぞれの強みを他のキーパーソンに共有することが求められる。キーパーソン同士の様々な活動や事業を通じて、これらの要素を共有する必要がある。



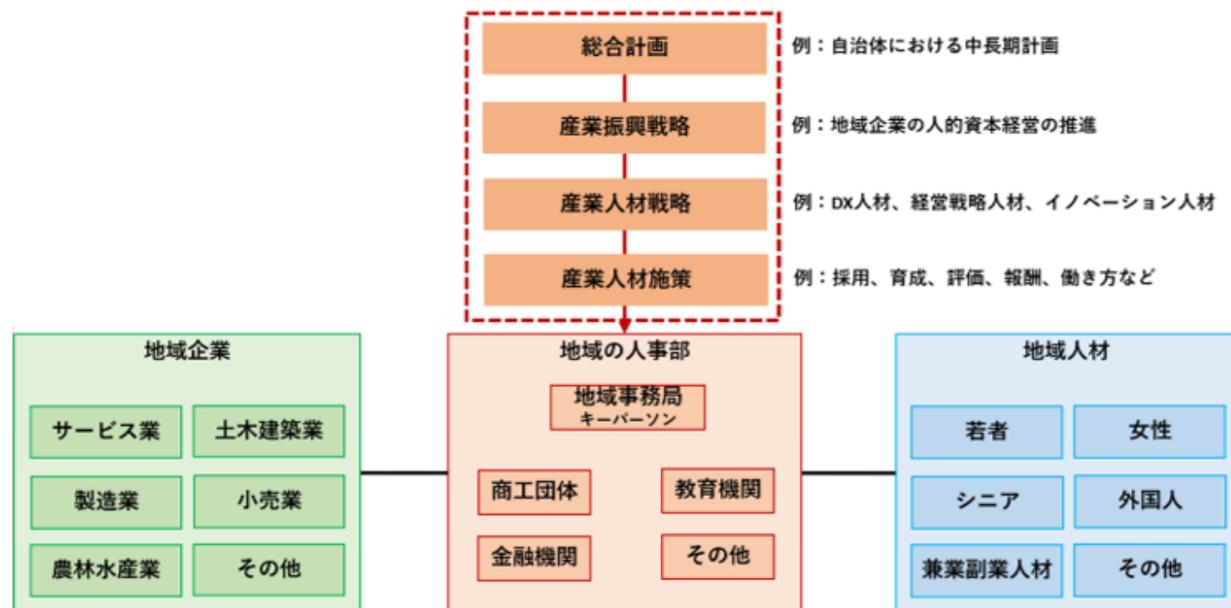
「地域の人事部」実証事業について（実施結果からの考察）②

- 「支援の場」と「議論の場」を共有することで、構成機関の問題意識が変化。
- まずは、連携に前向きな機関と連携し、経験や実績を積み上げることが重要。



「地域の人事部」立ち上げ時に取り組むべき内容と役割分担

- 「地域の人事部」立ち上げ時においては、「支援の場」「議論の場」を支援機関等で共有することが重要。
- 自治体はキーパーソン群の一員として、地域内支援機関に対し地域中小企業が人的資本経営に取り組む意義等を説くことやキーパーソン群が集まれる場、活動できる環境を整える役割も求められる。また、支援事業の取組内容については、自治体が掲げる計画と連動することが必要。
- 支援事業者、商工団体、金融機関等はキーパーソン群の一員として取引先、会員等の地域中小企業との接点を活用した啓発が求められる。



「地域の人事部」実証事業について（令和5年度事業の考察ポイント）

- 令和5年度においては、「キーパーソン群」、「ネットワーク構築」の観点を中心に考察する。

キーパーソン群について

- キーパーソンが不在の地域において、どのようにキーパーソン群を構築し、支援することができるか。キーパーソン群が「マインド」「スキル」「ネットワーク」の3要素をどのような方法で会得することができるか（例えば、「ネットワーク」であれば、すでに支援機関が構築している地域企業との信頼関係をどのようにキーパーソン群に補完できるか）。
- キーパーソンが存在している地域において、ネットワーク構築に向けたキーパーソン群の有効な動き方は何か。
- 対外的な活動において、キーパーソン群が活動しやすい環境をどのように整えることができるか。

ネットワーク構築について

- 構成機関に対して、支援の場、議論の場を共有していく中で、構成機関にどのような変化があるか。いかにして、構成機関の問題意識を変化させることができるか。
- 議論の中で、当該地域独自の課題を捉えることができるか。その課題に対して、対策の方向性を検討し、各構成機関の役割を示すことができるか。
- 具体的に連携が進む中で発生するであろう課題について、どのように解決すべきか。
- 構成機関の既存の支援コンテンツと「地域の人事部」が提供するコンテンツについて、どのような連携が有効か。
- 構成機関の通常の経営支援業務の中に、人的資本経営の推進を組み込むことができるか。

その他

- 地域外の人材へどのようにアプローチできるか。
- 令和4年度事業の支援成果を活用した企業アプローチができるか。令和4年度事業に参画した企業について継続的に「地域の人事部」が実施する支援の場に参加してもらい、人的資本経営の理解を深めてもらうことができるか。
- 令和4年度事業で地域に関心を持ってもらった人材との関係を継続させることができるか。人材情報をどのように蓄積することができるか。関係人口の創出につながるか。

「地域の人事部」実証事業について（令和5年度事業の方向性）

- 令和5年度事業は、令和4年度事業で実施した内容をベースに実施。
- また、令和5年度事業は「リスキングに関する事業」「大企業との連携事業」を加えて、実施する方針。

