



中核人材確保に向けて
仲介事業者が果たす機能の整理
～仲介事業者ヒアリング結果のまとめ～

平成 30 年 3 月

中小企業庁

経営支援課

本資料について

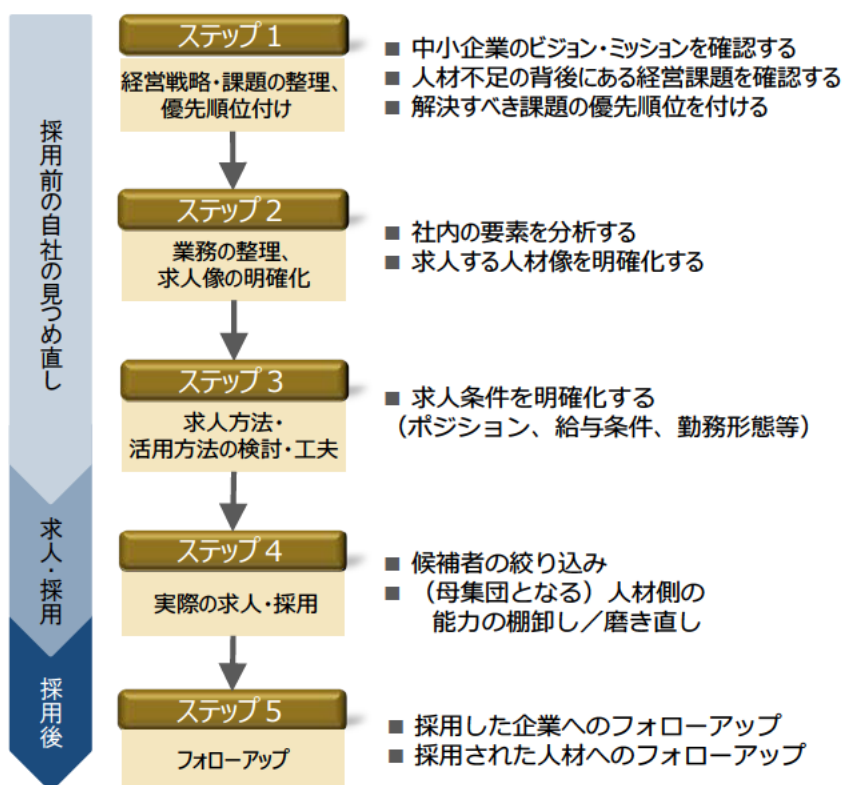
1 本資料の趣旨および仲介事業者の意義

- 昨年度、中小企業庁で作成した「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」において、中小企業における人手不足対応の第一歩として、経営課題や求人像の明確化が重要であることが示されました。
- また、今年度、「我が国産業における人材力強化に向けた研究会：中核人材確保 WG」を開催し、仲介支援機関が5つのステップ(経営支援～求人採用支援～採用後のフォローアップ)を総合的に取り組むことの必要性が示されました。
- そこで、中小企業・小規模事業者が経営課題を明らかにし、必要な人材像を明確にするためには、どのような仕掛け・コーディネーションが有効なのか検討するため、全国の仲介事業者(約 50 名)を対象に、ヒアリング調査を実施いたしました(平成 29 年 11 月～12 月)。
- 本書は、そのヒアリング調査をもとに、仲介支援者がどのように中小企業等の経営課題の発掘、求人像の明確化等を行っているかを整理したものです。

2 人材の確保・定着のステップ

- 中小企業庁では、人材を確保するために企業や仲介支援者がやるべきこととして、5つのステップをまとめました。(一部は、平成 28 年度に中小企業庁がまとめた「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」に基づきます)
- 本資料では、仲介支援者が中小企業・小規模事業者に対してどのような支援を行っているかを整理しています。

図表 5つのステップ



ステップ1:戦略の優先順位づけ

1 ビジョン/ミッションの確認 ～「〇年後の姿」の共有～

【ポイント】

- 仲介支援者が、中小企業等の直近の計画・3年後・5年後の目標を確認し、それを達成するために何が必要か、どのような方策をとるべきかを経営者と共に考えている。

【コメントの詳細】

- 将来ビジョン等の絞り込みを行う際には、「今後、会社をどのようにしていきたいと考えていますか？例えば、5年後、10年後、15年後をどのように考えていますか？」等を問いかけている。
- 5年後の姿などを明確に語れる方であれば問題ないが、そうでない場合、まずは直接、解決したい課題や欲しいモノを尋ねる。
- 企業の将来像と目標数値などを考え、明確化している。明確化した上で、それらを達成・実現するためには何が必要であるかを経営者と共有し、これからのアクションを相談、検討する。
- 3年後のゴール設定を導き、達成するために必要な方策や機能を経営者と共に考えて、新しい人材ミッションを導く。
- オーナー企業の社長から信頼を得る（「俺の考えがよくわかったな」という反応を引き出せるようになる）には、経験を積むこと、傾聴し仮説を導ける引き出しを豊富にすること、コミュニケーション力、感じの良い人柄が重要である。
- 中小企業を訪問する際には、外部コンサルタント等がやるような、ロジカルで高度な分析を行い、経営方針から見直させたり、上位概念を整理したりすることは極力行わず、現場から上がってきている経営課題を大事にする。
- 社是、企業の基本方針は全ての案件において必要であるため直接尋ねるが、原則、HP等で事前確認をしてから訪問する。
- 中核人材を検討する際に、社長のやる気は大前提である。前のめりの会社にしか紹介できない。
- ヒアリングの際には、長年に渡り構築した経営者との信頼関係が必要であり、信頼関係があるからこそ、いろいろな問いにきちんと答えていただける。地域密着型として、長年に渡る、企業への伴走が必要。

2 経営課題の確認 (1) 経営者の経営課題認識

【ポイント】 (1) 経営者の経営課題認識

- 経営者の課題認識と、本来の課題にズレが生じている場合が多い。
- 仲介支援機関が、経営者の壁打ち相手になることで、経営課題を解決するための求人像が見えてくる。

【コメントの詳細】

- まずは経営者自身が捉えている経営課題や不足する人材像を尋ねるが、本当にその人材像が妥当か、経営者と一緒に慎重に検討を行う。
- 自社の戦略や経営課題を言語化できる経営者は少ないため、何度も言葉をキャッチボールして、戦略や課題を絞り込んでいる。
- 経営者の話を聞き、経営者に対してオウム返しで問いかけを行い、経営課題を提示することによって、経営者の考え方が整理され、経営課題が明らかになっていく。
- 企業が抱えている経営課題に寄り添うことを大事にしている。経営戦略の見直しや新たな価値創出といった発想ではなく、企業のお困りごとが起点。「〇〇のようなことで困っていませんか」といった例を示しながら聞いたり、「お困りごとはがあればお聞かせいただければ幸いです」というような言い方をしたり、企業の経営課題に傾聴する姿勢を大事にしている。現状を打破して良くしていきたいと思っている企業ほど、現在困っていることについて口を開いてくれる。
- 壁打ちを繰り返す中で、経営者が共感してくれる経営課題について深掘りを行う。大抵は当初求めていた人材とは異なる課題感を抱えていることが多い。
- 経営者と話をすることによって、経営者の発言に齟齬が生じ、本当の経営課題が明らかになってくる。
- 現状のままだとどうなりますか？と逆説的に問う。将来どうすべきかは整理ができていなくても今の経営課題はすぐに思いつくため。そこから将来像とのすり合わせを徐々に進める。
- 経営課題を「不足している機能」「コト軸」として捉え、それを補完・補強するためのミッションは何かという順番で必要なプロジェクトやそれを遂行できる人材像の絞り込みを行う。企業の将来ビジョンと求める人材像のギャップを探り、ギャップの原因が企業側にある場合は、経営者に将来ビジョンについて再考を依頼することもある。

【ポイント】（2）経営者の経営課題認識のズレの調整

- 経営者から見た課題だけでなく、経営者以外の話も聞くようにしており、経営者と従業員の温度差や、風通しの良さなど社内コミュニケーションの状況なども把握する。

【コメントの詳細】

- 経営者からの情報に加え、経営者以外の情報を収集するようにしている。特にオーナー企業の場合は、従業員の目線や考えは大事。従業員側にどれほどの権限があるのかなど、風通しの良さも確認する。社内コミュニケーションの不足によって、経営者の経営課題認識がずれているようなケースも多い。
- 経営者だけではなく、現場のマネージャーや従業員の方にも話を聞き、経営課題の絞り込みを行う。経営者の温度感と現場の温度感が異なるときもあるため、自分が両者の間に入って、情報共有の円滑化など一緒に取り組むようにしている。
- 経営課題の抽出方法として、現場担当者の目線から課題をボトムアップしていくパターンもあれば、経営者との面談の中で経営者目線からトップダウンで落とし込んでいくパターンもある。
- 経営者自ら、自社の従業員に対し、「どうして人が続かないと思うか、人が来ないと思うか」また「なぜ、それなのに働いているのか」を聞き出すように促している（どんな価値感を持っている人が働いているのかを確認）。このようにすることで、会社の経営ビジョンや企業価値が、従業員にどう伝わっているのかを確認し、経営課題を経営者自ら探してもらう。

3 解決すべき課題の優先順位づけ

【ポイント】

- 目標が見えてくると求める人材も明確になる。経営課題の中で優先的に取り組むべき事項は何かを企業と一緒に整理するとともに、外部から客観的にみた経営課題などもアドバイスをしている。

【コメントの詳細】

- 企業側で求める人材要件が見えていないため、「優秀な人」「なんでもできる人」となってしまう。目指すべき目標やビジョンが見えれば、求める人材に対する要件も見えてくる。
- 経営課題と感じていることを伺いつつ、話を伺うなかで客観的に外部から感じる経営課題もアドバイスし、優先的に着手すべき内容は何かを整理する。
- （経営課題を切り出したプロジェクトに中核人材が参加する場合、）支援する企業を選定する際、「目標の高さ」と「独自性」に注目している。課題を設定するにしても、目標が低くても、支援する人材にとってやりがいのないものになってしまう。
- 企業が解決をしたい経営課題よりも優先順位が高い課題がある場合もあるが、企業から相談された経営課題を解決するための支援を優先している。企業側は経営課題解決のための資金を準備するなど、経営課題解決に対して前向きに取り組もうとしている。企業が望む支援を提供することによって、早期に経営課題が解決され、改善が進み、効果も出やすいためである。

ステップ2: 戦術や業務の見直し

1 社内要素の分析

【コメント】 (1) 社内要素の分析

- 企業内のバリューチェーンを改めて言語化し、事業戦略と照らして必要な人材を問いかけている。また、フルタイム勤務ではない採用形態や、人材以外に解決の方法があるかなどを探っている。

【コメントの詳細】

- バリューチェーン・商流を改めて言語化し、事業戦略と照らす。その上で「バリューチェーン上のどこに・どのような人材が必要か」を改めて考えてもらうことで、自社の強み／改善点があるのか改めて意識させる。場合によっては、「果たしてそこには本当に人が必要なのか？機械化・システム化等での代替はできないだろうか」といった問いかけも行う。
- 面談を通して、支援企業にとって必要な機能・業務を切り出し、フルタイム勤務だけではないことを感じてもらう。
- 中堅中小企業は、専門人材を直接雇用しないという、「持たざる経営」に舵を取るべきではないか。ある程度必要な機能や業務が明確化できていれば、その機能や業務を補うような人材を活用するという方法がもっと普及すればとよいと思う。経営者のなかには「人材は所有するもの」という感覚がまだまだ強いが、「人材をシェアリングする」という発想はこれから重要になってくると思っている。

【ポイント】（２）新たな価値創造の気づき

- 現状の延長線上のニーズだけでなく、新たな価値創造にも目をむけるような問いかけをしている。

【コメントの詳細】

- 経営課題を聞いた上で、現状の延長線上のニーズではなく「手を付けたいが付けられていない」といった付加価値が高い開発や市場調査、経営者の右腕的な存在（事業継承を含む）の必要性を絞り込んでいる。
- 人員の穴埋め的な「補充」ではなく、新規に取り組んでいくための「補強」という考え方に沿って、どのような取組をしたいのかを問いかけている。
- 特に伝統のある企業では、「従来通りのビジネスモデルのままで良いのか」「既存の製品・サービスのままで良いのか」と問いかけている。市場動向・トレンドを踏まえて、経営課題とはまた別に、要望ということからブレークダウンしていくような問いかけを行う。「今後世の中的にはこうなっていくが、御社としてはどうですか」といった問いかけをして、新たな価値創出の可能性を探る。
- 「もし、社長がもう一人いるなら何をしますか」と問いかけ、新規事業の種や、経営課題を引き出す。「これからチャレンジしたいこと」「やろうと思っていて、できていないこと」を伺う。
- やりたいことに近い同業他社や、その他成功した複数の事例をインプットし、新たな価値につながりそうなアウトプットを引き出している。

2 人材像の明確化

【ポイント】（１）必要な人材像をどのように絞り込むか

- 経営課題から人材像を導き出すことが人材マッチング成功のポイントとなっている。
- 社内のハイパフォーマーを人材像の絞り込みの参考にヒアリングする。
- スキルセットよりマインドセットを重視した人物像となる。

【コメントの詳細】

- 大事なのは、マッチング段階ではなく、それまでの仕込みの部分。そこでいかに企業が困っていること、それを解決できる人材像や人材要件を明確化できるかが重要。
- 既存社員に入社動機について、また、活躍している人材について、様々ヒアリングすることで求人像を明確化する。また、当該企業のハイパフォーマーに対しては、人物像の絞り込みの参考としてヒアリングを行う。
- 経営者は、求める人材要件を絞り込み過ぎない方がよい。例えば「同一業種経験者に限る」や「〇〇の図面が読める人に限る」等の要件はやり過ぎである。Must と Want に分けして、人材紹介会社と柔軟にコミュニケーション・調整することが必要。
- 企業側にも、「本当に必要な条件」と「あったら良いと思う条件」があり、そこにギャップがある。昨今は、求職側も要望が高いため、緩やかなマッチングをするべく、口説いてあげない

とうまくいかない。アナログな調整が必要。

- 経営課題を分析した結果、「御社は営業職がほしいとっているが、マーケティングかコンサルティングの担当者の方が良いのではないのでしょうか」と別の提案を行うケースもある。
- 「経験者ではなくても素養があれば良いのではないか（スキルセットよりもマインドセットが重要な業務ではないか、マインドセットを持ち合わせていれば人材要件をそれ以上絞り込む必要はないのではないか）」という問いかけ・逆提案を行う場合もある。こうした問いかけを続けていくことによって、同業種・同職種間での転職ではなく、別業種・別職種から転職したようなケースもある。
- 経営者からは「スーパーマンのような人がほしい」という相談も来ることがしばしばあるが、「そのような人はそもそもいない」と伝え、改めて、企業として何がしたいのかを明確化させ、必要な人材像を絞り込んでいる。
- ほとんどの中小企業は「求める人物像」を明確にできない。その理由は、希望的観測、自社に応募しない人材を求めているためである。経営戦略、理念、社風など一定の企業情報と求める人物の乖離がないかを確認する。
- 経営者へのヒアリングに際し、企業に必要な人材と社内にいる人材について書き込んでもらうヒアリングシートを活用しているが、ほとんどの経営者が、（場合によっては社内の人材のことも含めて）このシートに自分たちの言葉で書き込めない。そのくらいの自社のことを分かっていない経営者が多い。

【ポイント】（２）社内の人材の育成・活用の検討

- 中核人材を外部から調達するよりもしっかり候補段階から育成していくほうが中小企業にとってのメリットは大きい。

【コメントの詳細】

- 欲しい機能を担ってもらえる即戦力人材をピンポイントで採るというよりも、将来的に社内の中核になりうる人材、そのような潜在能力のある人材を採用し、育成していくことを中心に支援している。
- 本来的には中小企業の中核的な人材は、外部から調達するよりも、内部で中核人材候補段階から、しっかりと育てていく方が、中長期的にみて企業にとってメリットが大きい。

ステップ3: 求人方法・活用方法の検討・工夫

1 求人条件の明確化

【ポイント】 求人条件の明確化

- 求人条件について、募集する人材に期待するミッションと、企業の抱える経営課題との関係を明示することがポイント。
- プロボノやプロジェクトへの参加を人材に促すには、企業の魅力（社会的な有用性、崇高な理念への共感、独自性など）を明示することが重要な要素。

【コメントの詳細】

- 経営課題を明確化し、それを解決するため（させるため）に、採用する人材に期待するミッションをはっきり伝えることが、マッチングのポイントである。
- 求める人材像を明確化・具体化することを繰り返し伝えている。最初に企業が設定している求める人材像は、画一的なものが多く、他社との差別化ができていない。応募者が募集要項を読んで、自分のことだと思ってもらえるような内容まで落としこんでもらうことが重要。
- 入社後の業務の明確化として、「どのようなポジションで、いつ、なにをするか？」をイメージすることが重要。中核人材に入社後の業務イメージをはっきりと持ってもらうために、入社後の業務内容（目安として、入社後3年間）、キャリアの詳細を募集要項に反映してもらう。
- 新たに採用する人材には、既存の事業の延長線上の欠陥を埋める発想ではなく、新たなプロジェクトを立ち上げ、それを任せの方が良いとアドバイスしている。
- （経営課題を切り出したプロジェクトにプロボノワーカーが参加する場合、）社会的に有用で、理念に基づいた明確な目標設定が必要である。また、経営課題解決の手法に独自性があることも重要。目標が高くて独自性があれば、それに興味を有するプロボノワーカーのモチベーションも高まる。
- （経営課題を切り出したプロジェクトに中核人材が参加する場合、）事前にその人材に課すミッションを丁寧に伝え、また受け入れ先との3者面談も行う。その面談で上手くいかない判断した場合は、マッチングを行わず別の人材を再度探すようなこともある。

【ポイント】（2）ポジションについて

- （受け入れ企業における中核人材の）ポジションが、経営者の求めるミッションに比べ低すぎないか、受け入れる既存社員の環境にも配慮するようにしているか。
- 役職・権限を与えるタイミングとして、一定期間（半年・1年など）を設定して実績や社内文化を感じてもらってから、役職・権限を与えるようアドバイスしている。

【コメントの詳細】

- どのようなポジションに外部人材を獲得したいのか経営者の意向を聞き、尊重する。ただ、経営者が求めるミッションに比べ、用意するポジションが低すぎる場合は、年収とともに、上方修正を促すこともある。
- 基本的には複数のパターンを想定して当てはめていくが、時には人ありきで、その人にふさわしいポジションを創出することもある。
- 経営者の明確な意思は当然あるものの、主要なキーパーソンの理解を得た上で採用を決める。
- 1年間を目途として、どのような仕事を任せ、どのように権限を委譲していくか経営者と右腕を交えた会議で話をして決める。すぐに大きな権限を渡すのは反対している。特に幹部候補であればなおさら。できれば半年は社内では実績を積んだり、企業文化を感じたりしてから役職を与えることを勧めている。
- 一般的に中小企業においては実績のない人に役職、権威を与えることはない。まずは、入社後、会社を知る、現場を知る、社員を知る期間を設定して慣れてもらうことを優先する。
- 採用する人材以上に、受け入れる社員や環境に重点を置くことを勧めている。
- 組織図など見せてもらい、組織構成やレポートラインなどを確認すると、ポジションについてアドバイスしやすい。

【ポイント】（3）給与条件

- 報酬の設定に関し、経営者の意見を尊重しつつ、ミッションに応じた報酬設定をアドバイスする。
- 既存社員より高くないよう、また、社内人材がおなじ役割となったときに同様の報酬となるよう改善をアドバイスする。

【コメントの詳細】

- 社長に対し、「人にいくらまで投資できますか」との質問をするようにしている。（費用と考える社長、投資と考える社長で、採用に対する「本気度」を量る。）
- 40歳前後の即戦力採用なら、その方に「やりがいを感じてもらえる仕事や社長に魅力があるか」「それに見合うだけの採用条件（報酬等）を出せるのか」と言うことを何度も確認している。それはその世代のプロは、自らを絶対に安売りしないからである。
- 経営者には、「レベルの高い人材は、レベルを高く処遇せよ」と伝えている。経営者に説得するためには「この人材を獲得したら本年中に、売上が1億円、利益が3000万円上昇するだろう。その利益の3分の1である1千万円を報酬で払うことに問題があるか？」と問いかけると、納得してくれる。
- 報酬額は、社内の水準を壊さないようにし、上げる場合は全体のベースアップを検討してもらう。

- どんなに優秀な外部人材を採用するとしても、既存社員と整合しない給与等を支払うことは中小企業にとっては耐えられないことだと思う。
- 報酬は、既存社員よりは高くないようお願いしている。新しい人を採用して既存社員がやる気を失くして辞めたら意味がない。お金だけが報酬ではない。経営者からの期待、ほめること、認めることを推進していただいている。

【ポイント】（４）勤務形態

- 勤務形態は様々。企業の人材含む社内リソースの保有状況、経営者のスタンス等を勘案し、それに応じて雇用、顧問、嘱託、業務委託等の活用形態を提案

【コメントの詳細】

- （中核人材の活用について、）中核人材の勤務形態は、正社員、契約社員、業務委託（兼業・副業を含む）等様々である。報酬額は月額、日額、目標達成に対するインセンティブ（成果報酬）等である。その他待遇としては、空き家や古民家を活用した社宅や寮の完備、車の貸与（通勤用）等様々である。
- フルタイム勤務でのマッチングではなく、顧問やスポットコンサルティング的な関わりでのシニア人材のマッチングを行っているため、多くは、顧問契約・業務委託契約・コンサル契約等が結ばれている例が多い。
- 顧問契約を例としてみると、月に1～2回の勤務、報酬額は企業と人材との協議により決定している。基本的に年間契約（1年単位）としている。契約終了後、契約が継続になった例もある。
- 勤務形態については、原則正社員。顧問など一時的な関わりでは覚悟がなく、中途半端に終わってしまう。中核的な人材ならなおさら企業を引っ張っていくという思いが必要なので、当事者になってやってもらえる人が必要だと思う。
- 勤務形態は様々。経営課題への取組を推進するためにどの程度の関与が必要か、支援対象企業の人材を含む社内リソースの保有状況、経営者のスタンス等を勘案し、それに応じて雇用、顧問、嘱託、業務委託等の活用形態を提案。
- 初めは顧問からスタートさせ、人柄や能力を見極めてから正規雇用につなげるケースが多い様に感じる。報酬額も、取り組む課題内容、雇用か非常勤かなどに応じて「事例」を提供。
- 非常勤の場合、販路開拓等、実績把握が比較的容易な課題への取組を依頼する場合は、実績に応じて成功報酬を組み込み、ベース報酬額を抑える等のやり方も提案。その他待遇については、認める必要経費の範囲や金額等について提案。

ステップ4: 求人・採用支援

1 候補者の絞り込み

【ポイント】

- 面接時には、実際に配属される部門長や同僚なども含めた複数の目で見て、複数回面談するようアドバイス。
- 応募者が未経験の分野でもチャレンジする意欲・素直さを持っているかを見るようアドバイス。

【コメントの詳細】

- 面接の場でも、「選考」ではなく、「相手がこの会社に就職したいと思わせるような動機付け」を意識するなど、顧客づくりの感覚で接するように助言している。
- 中核人材については、自分 1 人でも当たり前のことが当たり前でできることが重要だと考える。この層の採用においては成果がなければ離職が必要だと考えており、人材を受け入れる中小企業も、入社する人材もそのくらいの覚悟をもたなければフィットしない。そのため、早期に力を示せるような人材であることが、外部中核人材には求められる。そうでなければ、受け入れる側からの信頼はされない。
- 中核人材として外部人材を受け入れるつもりでも、面接と初期の導入時は慎重にステップを踏み、結論を急がないようアドバイスしている。
- 可能な限り、人材採用の段階から、経営者や一部の役員だけでなく、実際に配属される部門長や社員等にも面接等に参画させ、早期に採用予定者の把握と育成イメージ、職場への溶け込みやすさ等に配慮できる体制づくりを提案している。
- 中小企業にマッチした人材を採用するには、まずは面接時に、未経験の分野でも積極的にチャレンジする意欲、素直さを持っているかを確認すること。「必要とされる能力に足りていない」と感じるような人材であったとしても、それらを持っていれば、入社後に成長するポテンシャルがある。
- 新たに採用する人材のポストや報酬額、その他処遇を硬直的に考えるのではなく、柔軟性を持って臨むこと。採用は経営者自身の仕事と考え、面接等に積極参加すること。起用した人材紹介会社との意思疎通を密にし、そのアドバイスに謙虚に耳を傾けることなどが重要である。
- 面談 1 回の印象で決めることなく複数回の面談を設け、経営者、求職者双方から忌憚のない意見を引き出すような場づくりを心掛ける。
- 企業から見た魅力と求職者から見た魅力の違いを理解し、マッチングイベント等では、一方的な説明ではなく、納得感がある説明、次につなげる説得力等を意識して、対話型のコミュニケーションを取るように助言している。
- 「面接」の前に「面談」の機会を設定して、一緒にご飯を食べることを勧めている。細かなところだが、そこでお互いに様々な一面を見ることが出来る。マナーや話し方などの表面的なコトに加えて、深い話もできる場合もある。
- 面接では、自社の魅力・強み、ミッション等を伝えるとともに、弱みや社員の定着率、残業時間、有給休暇取得状況などの説明を必ず行うこと。また、各面接でテーマを設計し、人材と共有して複数回の面接を実施することをアドバイスしている。企業の良い面ばかり見せず、むしろ

ろ悪い面を伝えることが大事。悪い面・改善点を伝え、「この課題を一緒に改善して欲しい」とメッセージを伝えることが大事。

- 経営者側は、これまでとは異なる環境を構築するために、新たな人材を迎え入れるのである。その新たに迎え入れる人材に対して、企業側が何も変わることなく「郷に入っては郷に従え」と人材側にのみ変化を求めることは、矛盾しているということに気がつかないといけない。マインドセットは、人材だけでなく、人材を受け入れる経営者にも必要となる。
- 中核人材は鳴り物入りで入社するが、既存社員との軋轢が生じてしまう。マインドリセット、気持ちを一つにする場が、特に中小企業には必要である。
- 企業側の経営課題・求人像等の明確化ができて、実際に採用を行うまで一貫したコーディネーターができていない場合、求人像と採用する人材のミスマッチが発生する。

2 人材側の能力の棚卸・磨き直し

【ポイント】

- 人材側にも、中核人材として採用される覚悟を決めてもらうこと、一人では何もできないことなどを徹底して伝えている。

【コメントの詳細】

- 人材側も、企業の経営を背負うような期待をされているのであれば、覚悟が決まっているかどうかは大事。入社後は、最初は白い目で見られたりもする。そこですぐに萎えてしまうような人材では難しい。
- 人材側には、「一人でできることは何もない」ことを徹底して伝えている。入社後、既存社員の心を把握し、組織を動かして改革に臨むことを強く進言している。
- シニアマッチング交流会等、採用前までにそれなりの面談機会などを設けるが、実際に働き始めてから信頼関係を築けるまでは時間が必要なのが事実。例えば、大企業出身者であることをひけらかし、上から目線や出過ぎたことを言うと、中小企業で受け入れられにくくなる。

ステップ5:フォローアップ支援

1 企業側のフォローアップ

【ポイント】

- 即戦力採用とはいえ、入社後6か月間程度は、適応期であり成果を性急に求めない方がよい。経営者自身が中核人材と既存社員とのパイプ役となることが重要。

【コメントの詳細】

- 経営者に対しては、「即戦力としての採用とはいえ入社後6か月間は「適応期」とも言われ、性急に成果を求めない方がよい」「中核人材が相談しやすいようなしくみと雰囲気作りを」「現場任せにせず、既存スタッフとうまく融合しているか、経営者が見守りフォローするのがよい」等、一般論として助言することがある。
- 既存の育成・定着策と離職者状況を踏まえ、ジョブローテーション制度や育成計画の見直しなど新たなチャレンジを促す。
- とにかく現在の従業員が満足している状況を作ることを第一に考えること。新しい人材が入社後、従業員が好意的に受け入れる環境を作ることを意識する。
- 最も重要なのは確保後の育成・定着部分だと思っている。育成計画がしっかりしていない、定着支援が不十分といった企業は、労働力不足がますます加速するこれからの時代生き残れない。セミナーで講演をする際も、企業には育成・定着面の重要性を繰り返し伝えている。
- 自社でプログラムを構築できる企業ばかりではないため、外部のプログラム活用も含め提案している。
- 新たに採用した人材の定着面のフォローについては、案件ごとにケースバイケースのフォローを行っている。例えば、顧問契約期間内での中間訪問で、成果状況を把握し、契約完了時の訪問で、人材の契約更新のフォローを行っている。
- 新たに採用する人材向けに、入社後6ヶ月間のプロジェクトをつくっている。また、長期間で育成するための育成計画を企業側と何度も調整しながら決定している。

2 人材側のフォローアップ

【ポイント】

- キャリアコンサルタントによるフォロー、定期的に面談を行い会社への要望などをフィードバックしている。

【コメントの詳細】

- 人材が、入社後どのような形で働いていくか、キャリアコンサルタントと面談を行っている。
- 月1回ペースで面談（TV面談もあり）を行い、人材の戸惑いや悩みを払拭させながら、会社への要望を汲み取って経営者へフィードバックしている。
- モチベーションアップや、事前のトラブル回避などを意図し、2ヶ月に1回のペースで外部人材との個別面談や、企業の育成担当者も含めた3者面談などを実施している。

- 入社していただいた後は、本人から職場環境改善についての面談などを通じて意見を吸い上げるようにしている。
- フォローアップをした際の傾向として、経営者からの不満はあまり聞かないが、人材側からは不満が出る。当初提示された労働条件や労働時間が異なる不満が多い。

ご協力者名	企業・団体名
浅野 宏一	株式会社アソウ・ヒューマニーセンター
安宅 恒夫	徳島県経営者協会
綾戸 高志	アールアドバンス株式会社
池谷 昌之	株式会社アフターリクルーティング
市村 寛	岡山県中小企業団体中央会
乾 俊人	大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点
内田 靖之	株式会社仕事旅行社
大内 由美	一般社団法人えひめ若年人材育成推進機構
岡田 基幸	一般財団法人浅間リサーチエクステンションセンター
奥村 嘉朗	高松商工会議所
加藤 新一郎	宮城県プロフェッショナル人材戦略拠点
加藤 唯	一般社団法人中部産業連盟
神永 拓人	一般社団法人キャリア支援機構
川原 光雄	岩手県中小企業団体中央会
菅 祐加	マンパワーグループ株式会社
栗原 恒雄	株式会社りゅうせきビジネスサービス
黒川 幹生	滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点
黒沢 幸治	広島県プロフェッショナル人材戦略拠点
古賀 敏幹	株式会社リクルートキャリア
古賀 正博	一般社団法人福岡中小企業経営者協会
小林 祐子	一般財団法人大阪労働協会
嵯峨 生馬	特定非営利活動法人サービスグラント
佐々木 順一	一般財団法人大阪労働協会
渋谷 厚	長崎県プロフェッショナル人材戦略拠点
須田 紘彬	株式会社あきた総研
瀬戸本 浩司	株式会社学情
高木 茂	株式会社オフィス55
田中 勲	特定非営利活動法人G-net
中嶋 壽志	静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点
西田 航	パーソルキャリア株式会社
野尻 浩美	株式会社ワークエントリー
橋詰 幹雄	認定経営革新等支援機関 株式会社メットコーポレーション
端羽 英子	株式会社ビザスク
浜口 好数	テンプスタッフキャリアコンサルティング株式会社 (近畿ブロック)
原 正紀	株式会社クオリティ・オブ・ライフ
平田 麻莉	株式会社ビザスク
藤原 秀悦	株式会社社会人材コミュニケーションズ
降矢 育歩	株式会社あきた総研
堀井 真理生	福井県中小企業団体中央会
益山 健一	キャリアバンク株式会社
松井 太郎	鳥取県プロフェッショナル人材戦略拠点
松井 孝憲	特定非営利活動法人二枚目の名刺
柳田 直人	株式会社サーキュレーション
山田 勝	パラフト株式会社
吉田 稀世	有限会社ミューズプランニング