

我が国産業における人材力強化に向けて

中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における
中核人材の確保・活用促進に向けたWG

2017年10月
経済産業省
中小企業庁

1. 総論概要 (政府における動きと本研究会における検討の方向性)

2. 中小企業等における中核人材の確保・活用に向けた検討

2-1. 中小企業等の人材不足の実態把握

2-2. 中小企業等の取組むべき方向性

2-3. 中核人材確保スキームの方向性

3. 論点と今後のスケジュール

政府における検討（1）経緯

2016年6月 「一億総活躍プラン」 策定

⇒ 保育・介護に力点

「働き方改革」をスピンアウト

2017年3月 「働き方改革実行計画」 策定

⇒ 長時間労働是正、同一労働同一賃金（格差是正）に力点

- 「生産性向上」への回帰
- 人生100年時代（LIFE SHIFT）への注目

人生100年時代構想会議

（議長：安倍晋三 内閣総理大臣）

何歳になっても学び直し、職場復帰、転職が可能となるレカレント教育・専門教育の充実、人材育成のあり方、企業の人材採用の多元化、多様な高齢者雇用、そのためのインセンティブ等を検討。

中小企業・小規模事業者の活力向上のための

関省庁連絡会議（議長：内閣官房副長官（参））

中小企業・小規模事業者の活力向上に向けて取引条件の改善、最低賃金引上げへの対応、生産性向上、長時間是正、人手不足等の課題を把握するとともに、その対策を検討。

政府における検討（２）働き方改革実行計画

- 平成29年3月28日、働き方改革実現会議（議長：安倍内閣総理大臣）が「**働き方改革実行計画**」を決定。
- 今後、同会議を改組した「**働き方改革フォローアップ会合**」が進捗を継続的に調査し、フォローアップを行う。

①長時間労働の是正

- 労基法に**罰則付きの上限**（単月100時間未満など）を新設
- 中小企業を含め、十分な準備時間確保
- 現在の労基法改正案（裁量労働の拡充など）の早期成立

②同一労働同一賃金

- 典型的な事例を「**ガイドライン案**」として提示
- **職務や能力等の内容の明確化とそれに基づく公正な評価**を推進
- パートタイム労働法、労働契約法、及び労働者派遣法の改正

③柔軟な働き方（雇用関係によらない働き方）

- 有識者会議を設置してガイドラインを改定、法的保護の必要性を中長期的課題として検討
- **働き手のセーフティネット整備や教育訓練等**援策を実施

④柔軟な働き方（副業・兼業）

- **原則副業・兼業を認める方向で、副業・兼業の普及促進**を図る
- **労働時間に関するガイドライン**を策定し、**モデル就業規則を改定**
- 創業・新事業の創出や中小企業の人手不足対応の事例発信
- 雇用保険・社会保険、労働時間管理、労災保険給付の検討を進める

⑤人材育成

- 専門教育講座の受講費用に対する教育訓練給付を拡充
- 上記のうち**第四次産業革命に関する講座を経済産業大臣が認定**

⑥転職・再就職支援

- 職業能力・職場情報の見える化（**日本版O-NET**の創設など）

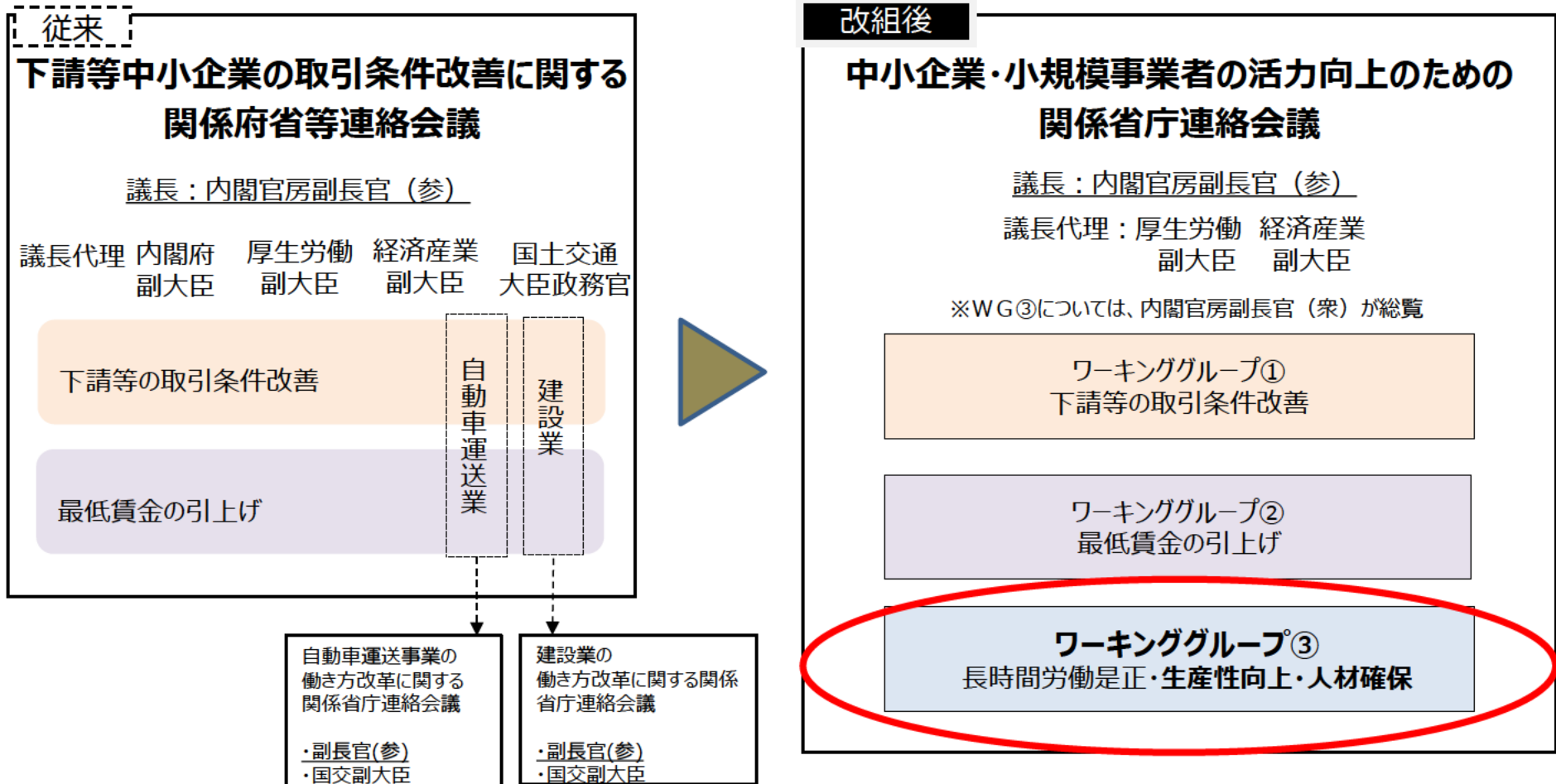
政府における検討（3）人生100年時代構想会議

<人生100年時代構想会議 メンバー>

(政府)				
議長	安倍晋三	内閣総理大臣		
議長代理	茂木敏充	人づくり革命担当大臣		
副議長	林芳正	文部科学大臣	榊原定征	日本経済団体連合会会長
	加藤勝信	厚生労働大臣	神津里季生	日本労働組合総連合会会長
議員	麻生太郎	副総理 兼 財務大臣	宮島香澄	日本テレビ報道局解説委員
	菅 義偉	官房長官	樋口美雄	慶應大学商学部教授
	世耕弘成	経済産業大臣	高橋進	日本総合研究所理事長
	野田聖子	女性活躍担当大臣	宮本恒靖	元サッカー日本代表主将、 現ガンバ大阪U-23監督
	松山政司	一億総活躍担当大臣		
			品川泰一	ユーキャン代表取締役社長
			米良はるか	READYFOR株式会社代表取締役
			三上洋一郎	GNEX代表取締役CEO、 慶応大学総合政策学部2年
(有識者)				1935年生まれ。高卒後、定年まで 銀行勤務。定年後パソコンを購入、 82歳でスマホ用ゲームアプリ開発
リンダ・グラットン	英ロンドンビジネススクール教授		若宮正子	
	世界的ベストセラー「ライフシフト」著者			
鎌田薫	早稲田大学総長（教育再生実行			
松尾清一	会議座長） 名古屋大学総長			

政府における検討（４） 中小企業・小規模事業者の活力向上のための関係省庁連絡会議①

- 中小企業・小規模事業者の活力向上の観点から、下請取引の条件改善、最低賃金引き上げ、生産性向上、人材確保、長時間労働是正等、関係省庁が一丸となって課題解決に取り組む体制整備が必要。
- このため、「下請等連絡会議」を発展解消し、「**中小・小規模企業の活力向上のための連絡会議**」及び**3つのWGを設置**（2017年9月1日(金)に、第1回会議開催）。



(6月設置済。大企業に関する部分を含む)

政府における検討（５） 中小企業・小規模事業者の活力向上のための関係省庁連絡会議②

- ・ 中小企業・小規模事業者の長時間労働是正・生産性向上と人材確保に関するワーキンググループの構成員と検討項目等は以下のとおり（2017年9月27日に第一回WG開催）。

総覧：内閣官房副長官（衆）

座長	内閣総理大臣補佐官 （政策企画担当）
主査	厚生労働省政策統括官（総合政策担当） 中小企業庁長官
構成員	内閣官房内閣審議官 （内閣官房副長官補（内政担当）付） 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補 公正取引委員会経済取引局長 金融庁監督局長 総務省大臣官房長 法務省入国管理局長 国税庁次長 文部科学省生涯学習政策局長 厚生労働省労働基準局長 厚生労働省職業安定局長 農林水産省食料産業局長 経済産業省経済産業政策局長 国土交通省総合政策局長 環境省環境再生・資源循環局長

主な取組事項

○長時間労働是正

- ・中小企業・小規模事業者の課題を抽出
- ・課題を解決するための方策の検討
- ・地方における相談・支援体制の整備 等

○生産性向上

- ・模範的な手法の発掘と普及
- ・M & Aの活用、必要な行政サポート等の検討
- ・中小企業等経営強化法の執行体制の整備
- ・各省庁の支援策間での連携強化 等

○人材確保

- ・大企業等の人材の中小企業等での活用促進に向けた取組、必要な行政サポート等の検討
- ・女性・高齢者・外国人等の多様な人材確保のための支援策の検討 等

我が国産業における人材力強化に向けた検討の方向性（6）

我が国産業の人材力強化に向けて、①受入れ企業の変革、②送出し企業における環境整備、③働き手のマインドチェンジ、④労働市場・制度などを一体的に取り組んでいく必要。

人材像
(企業側ニーズ)
の明確化

①受入れ企業

- 外部人材活用に向けて中小企業等が取り組むべき具体的な方向性の提示
 - 各社の経営戦略/課題の優先度を踏まえた人手不足業務の特定
 - 働き手の立場に立った求人方法の見直しと職場環境の改善
- 中小企業等の取組支援のあり方（中小企業等と外部人材（働き手）をつなぐコーディネータの役割 等）
- 必要とする人材像の明確化

リカレント教育
キャリア自律
の促進

②送り出し企業

- キャリア自律を促す人事制度の整備（兼業・副業・複業、出向等の促進やキャリア面談の徹底など）

③働き手

- 終身雇用を前提としたスキル・マインドの再教育（リカレント教育の強化、「人生100年時代における社会人基礎力」の見直し）

転職・再就職等
の円滑化

④労働市場・制度

- 求人ニーズ・求職ニーズのミスマッチ解消
- 兼業・副業・複業、出向等多様な形態での働き方の推進（環境整備）
- 具体的事例創出のためのスキーム作りと支援のあり方
- 企業と人材をつなぐコーディネータのあり方

我が国産業における人材力強化に向けた検討の方向性（7）

- 以上を踏まえ、**本研究会**では、①リカレント教育の充実、②（特に大企業から中小企業等への）転職・再就職の円滑化、それらのベースとなる③必要とされる人材像の明確化や確保・活用、④産業界として果たすべき役割をパッケージで検討することが必要。

必要な人材像とキャリア 構築支援の在り方 働き手・送出し企業の課題

- キャリアの基盤となる「社会人基礎力」の見直し
- 従業員のキャリア構築に向けた企業の責任
- 産業政策からみる必要な人材像の明確化
- リカレント教育の在り方



中小企業等における 中核人材の確保・活用 受け入れ企業・労働市場の課題

- 中小企業における中核人材の具体的なニーズ把握
- 中小企業が取り組むべき具体的なステップとその共通手法
- 中小企業が中核人材確保に必要なサポートや有効なスキームの方向性

パッケージで検討

我が国人材力の強化

1. 総論概要 (政府における動きと本研究会における検討の方向性)

2. 中小企業等における中核人材の確保・活用に向けた検討

2 - 1. 中小企業等の人材不足の実態把握

2 - 2. 中小企業等の取組むべき方向性

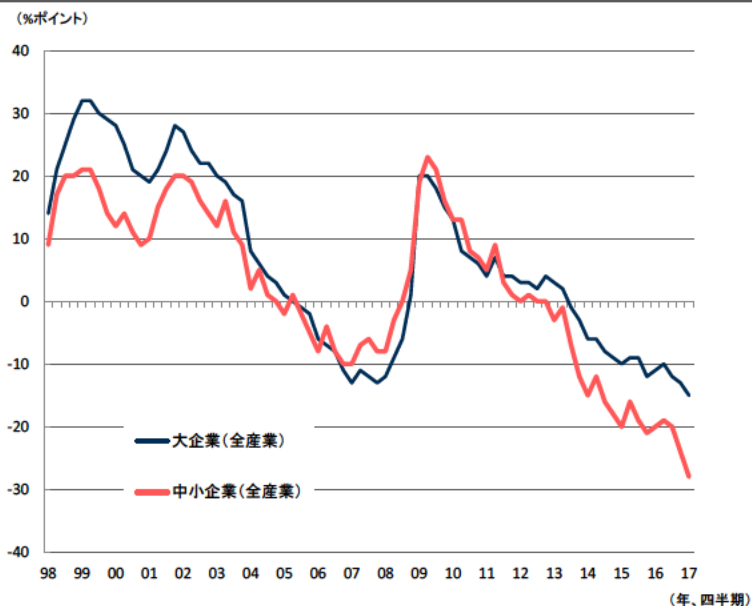
2 - 3. 中核人材確保スキームの方向性

3. 論点と今後のスケジュール

中小企業等の人材不足の実態把握（1）

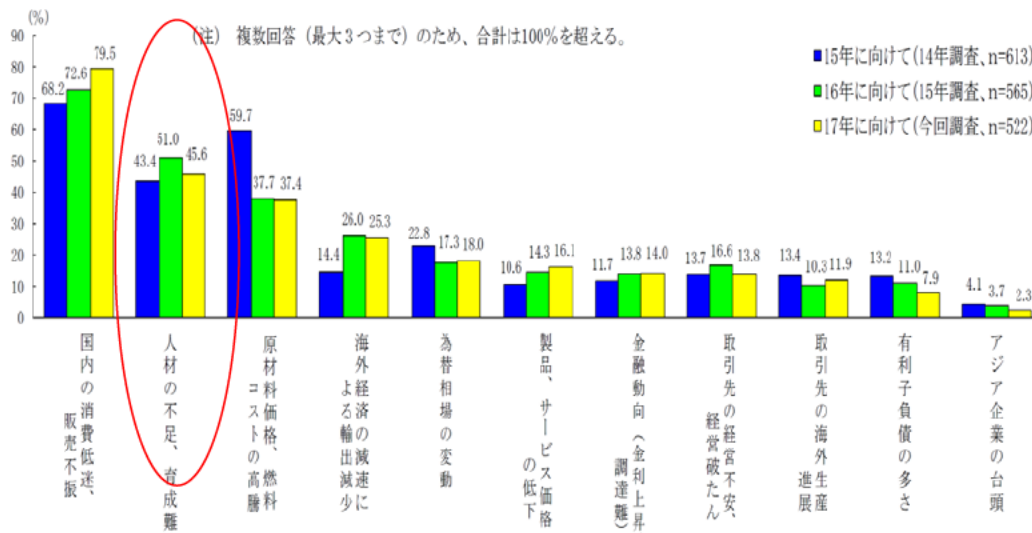
- 労働力人口の減少が構造的に継続する中、中小企業における人材不足は特に顕著。
- 人材不足は中小企業の経営課題として大きな位置を占める状況に。

中小企業の従業者過不足DIの推移



(出典) 日本銀行「第170回全国企業短期経済観測調査」

中小企業の経営上の不安要素

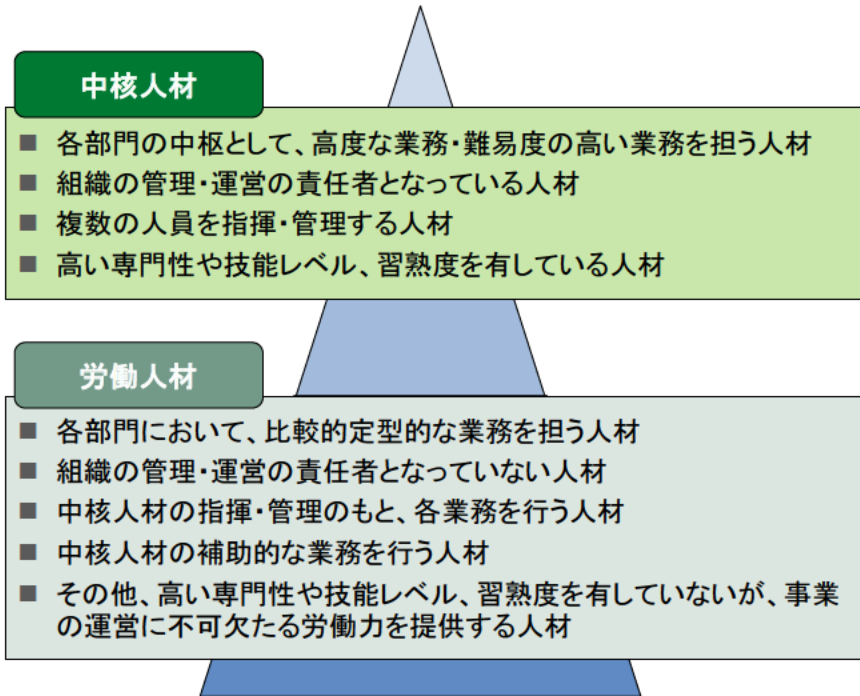


(出典) 日本政策金融公庫「2017年の中小企業の景況見通し」

中小企業等の人材不足の実態把握（2）

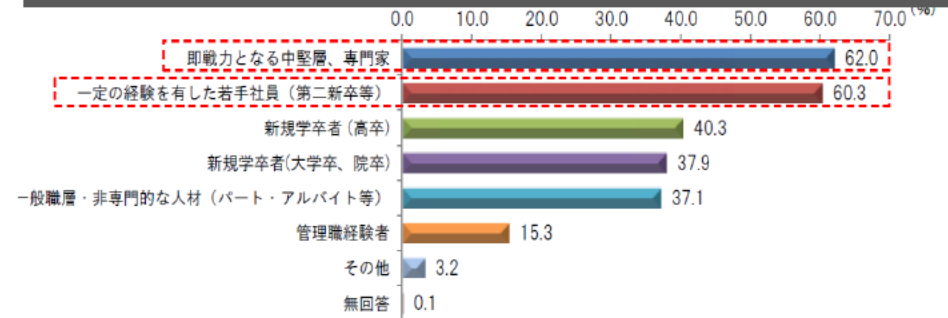
- 多くの中小企業が、即戦力となる中堅層、専門家、第二新卒といった中核人材が必要と感じている。
- 成長・拡大を志向する中小企業では中核人材の不足感が顕著。

中小企業が求める人材の区分



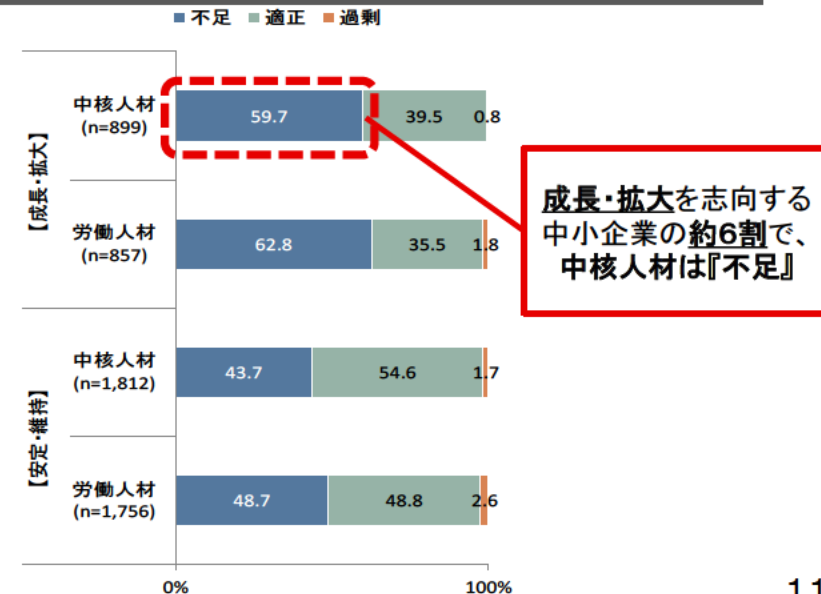
(出典) 中小企業庁(2017)「中小企業白書」

中小企業が必要と感じている人材



(出典) 日本商工会議所「『人手不足等への対応に関する調査』集計結果」

人材の過不足状況(事業展開の方針別)



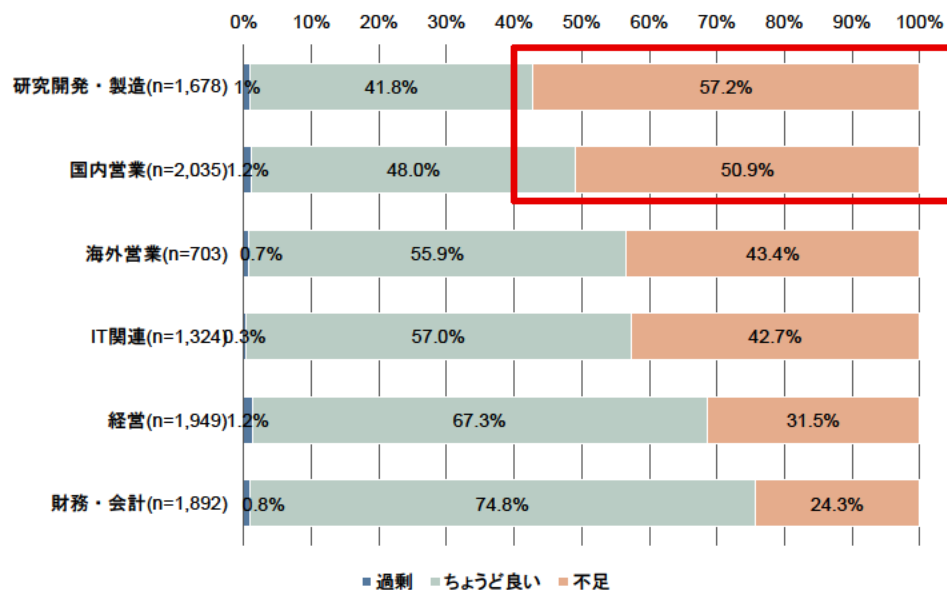
(出典) 中小企業庁(2017)「中小企業白書」

中小企業等の人材不足の実態把握（3）

- 中小企業においては、全体として、特に「研究開発・製造」や「国内営業」分野等の中核人材への不足感が強い。

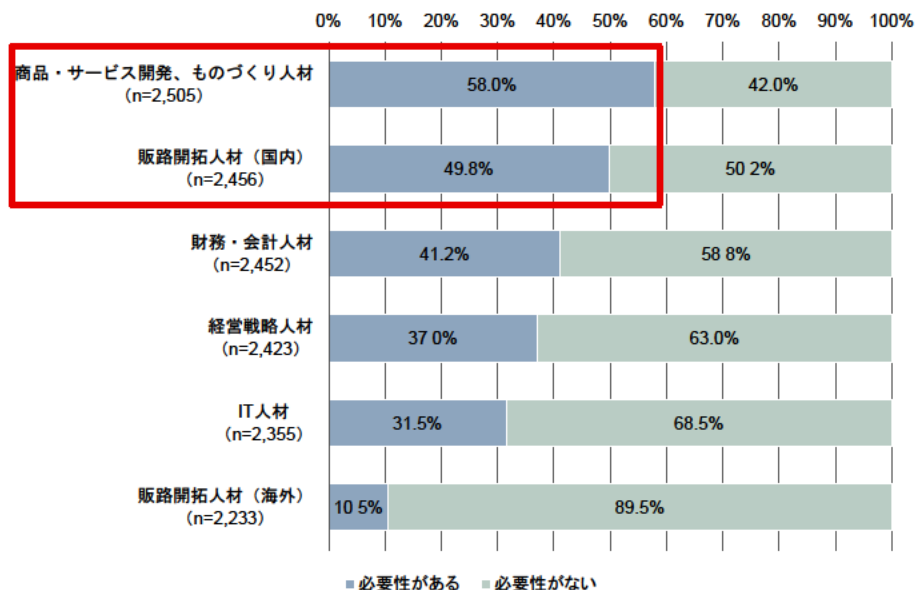
→業種や経営課題等によって、求められる職種/スキル等に特徴があるか【論点1】

中小企業が求める中核人材



(資料) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

中小企業における中核人材の育成の必要性



(資料) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

※中小企業委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

中小企業・小規模事業者：製造業、卸売業、小売業、サービス業、宿泊・飲食業、建設業、運輸・通信・インフラ業、不動産業、物品賃貸業

中小企業等の取組むべき方向性（４）

- 人手不足対応に関し、**100を超える中小企業の好事例**を集め、そのエッセンスを抽出した「**人手不足対応ガイドライン**」（**3つのステップ**）を2017年3月にとりまとめ。
- 人手不足対応について、求人のみならず、①**経営課題/業務の見つめ直し**、②**生産性や求人像の見つめ直し**、③（働き手の立場に立った）**職場環境の改善等**、**総合的に取り組むこと**の重要性が示された。

人手不足ガイドラインのポイント

1. 人手不足対応への基本的な考え方 ～人手不足を成長のチャンスに～

- (1) 女性・高齢者・外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった**職場環境整備**により**人材を確保**
- (2) **ITやロボット等の設備導入**や**業務改善・人材育成等**により**生産性を向上**

2. 人手不足対応に取り組むための3つのステップ

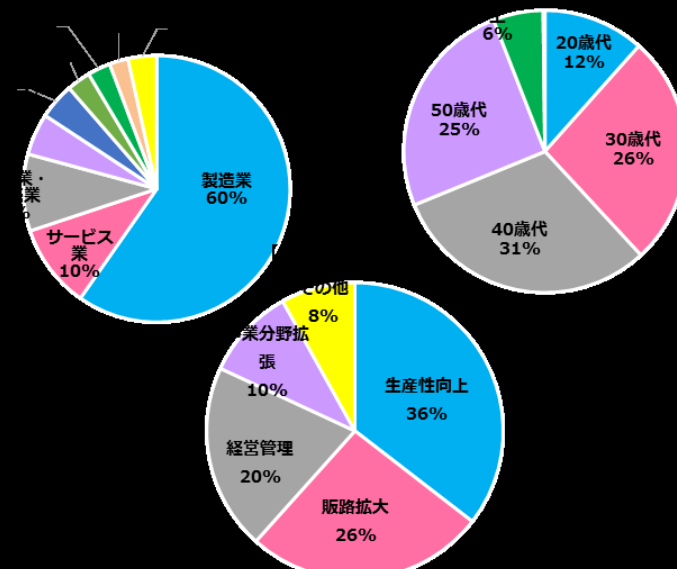
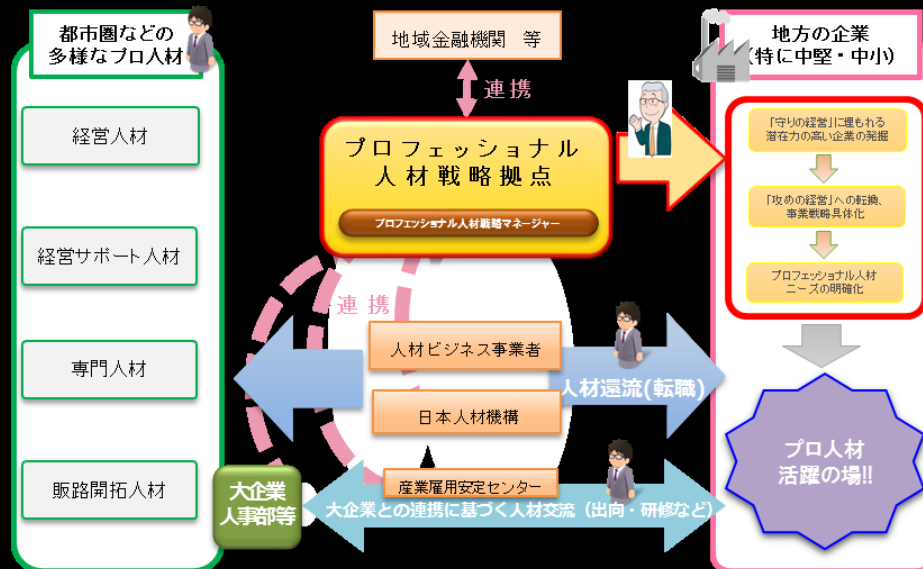
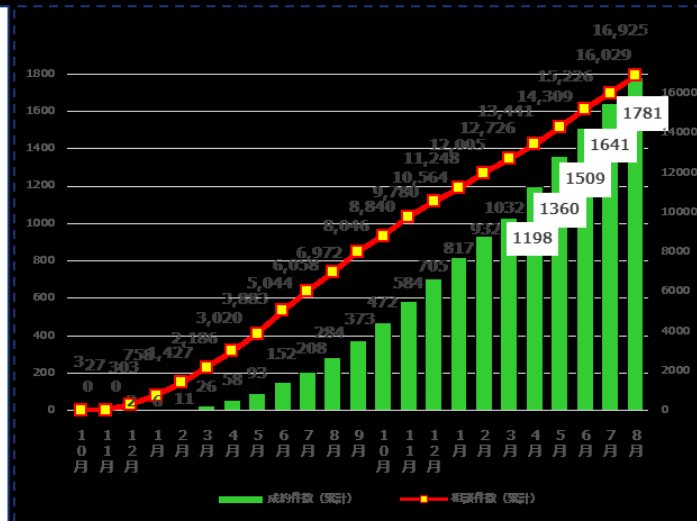
- ステップ1：**経営戦略/課題の優先度を再確認**した上で、人手が不足している**業務**を見つめ直す（業務細分化等）。
- ステップ2：**業務に対する生産性**（IT・ロボット等（ハード）と段取変更等（ソフト）の両アプローチ）に加え、**業務に対する求人像**を見つめ直す（求人像の拡大、明確化等）。
- ステップ3：働き手の立場にたって、**求人方法**（自社PR・採用手段等）を見つめなおすとともに、**職場環境の改善**を図る

- 【委員】（座長）今野 浩一郎（学習院大学経済学部経営学科教授） 宇佐川 邦子（リクルートジョブズリサーチセンター長）
海老原 嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役） 及川 勝（全国中小企業団体中央会事務局次長兼政策推進部長）
苧野 恭成（全国商工会連合会総務部長） 小林 治彦（日本商工会議所産業政策第二部部長）
島貫 智行（一橋大学商学研究科准教授） 原 正紀（株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役社長）

(参考) プロフェッショナル人材事業

- 地域企業の経営者との対話を通じて「攻めの経営」への転換とプロフェッショナル人材ニーズを掘り起こしを行う「プロフェッショナル人材事業」を平成28年から実施。

- 各道府県は、潜在成長力ある地域企業に対し、プロフェッショナル人材の採用支援活動を行う、「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、平成28年1月頃から、本格的に活動を開始した。
- 各拠点は、地域企業の経営者を対象に、成長戦略や人材戦略への関心を引きつけるセミナー等の活動を展開しつつ、成長が期待される企業に個別に接触し、経営者に「攻めの経営」と新たな事業展開を促すことで、プロ人材に対する有望かつ明確なニーズを発掘し、人材市場に発信する。
- 地域金融機関や各種支援機関等とも、有望企業の発掘やその成長戦略の策定などで積極的に連携。各地の拠点同士で協力しながら、都市部の大企業との人材交流の拡大や、地方創生インターンシップ事業との連携、都市部のプロ人材に対する地域経済の潜在力アピールなどの活動を展開。日本人材機構や、人材ビジネス事業者とも密接に連携しつつ、様々な形で、プロ人材の還流実現に取り組む。



中小企業等の取組むべき方向性（5）

- 人材の確保・定着のためには、中小企業側が経営課題を見直し、必要な人材の職種・スキル等を明確化することが重要。

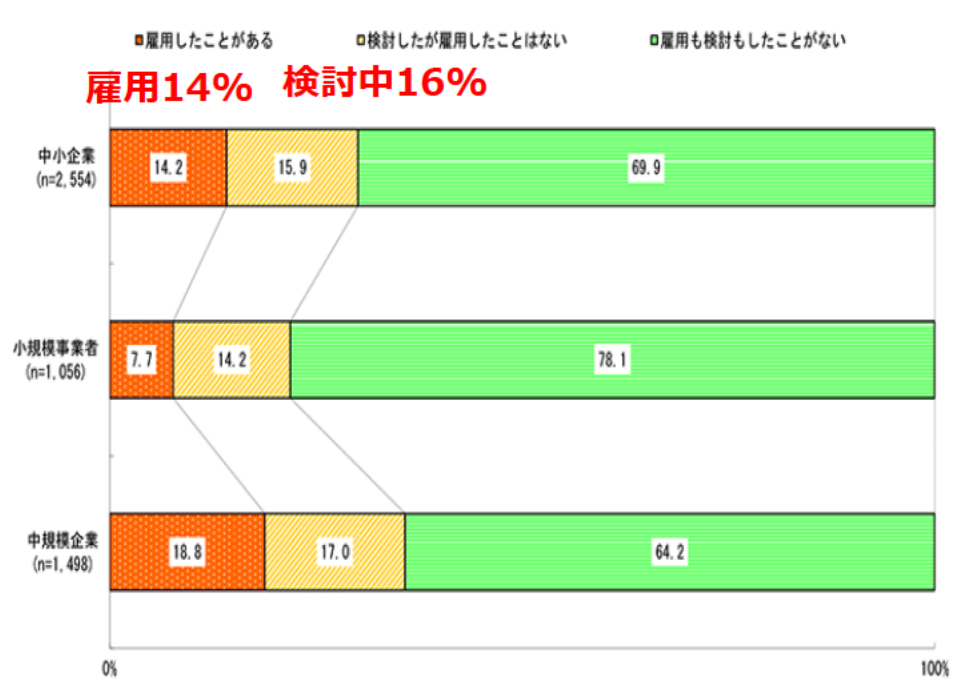
→中小企業等が、自社の経営課題見直しから求人・定着に至るまでの対応策を導き出すために
ノウハウはあるか。【論点2】

社名	業種	経営戦略/課題の明確化 (ステップ1)	求人像の明確化、 求人方法の見直し (ステップ2～3)	対応による効果 (獲得した中核人材)
エーゼロ(株)	サービス業等	<u>トップと各現場とのコミュニケーション不足、社内の体制整備・経営基盤の整理進まない</u> 状況。	<u>今後の事業、必要な人材について、外部機関((株)日本人材機構等)との対話で明確化し、募集する人材像を絞り込んだ。</u>	<u>マーケティング担当マネジメント人材、農林水産担当マネジメント人材の2名</u> の中核人材を獲得。
(株)瀬戸内ジャムズガーデン	製造販売業	従来の「モノづくりのブランド」から、「瀬戸内のライフスタイルを売るブランド」への転換にあたり、 <u>地域を巻き込むための人材がいない</u> 状況。	対象人物像を「 <u>地域の様々な機関・企業と連携するための高いコミュニケーション力</u> 」に絞り込んだ。	(地域を巻き込む戦力となる) <u>多様な職業経験を有し利害関係の調整で手腕を発揮してきた</u> 中核人材を獲得。
(株)鮮冷	製造業 (水産加工業)	海外事業を営業部総務課長が兼務し、 <u>海外事業を専任で取り組む人材がいない</u> 状況。	<u>プロジェクトのゴール(売上目標、競争優位性等)、5年、10年後の姿を明確化し、募集する人材像を絞り込んだ。</u>	<u>外資系コンサル出身、食品メーカーマーケティング出身の人材から応募</u> があり、中核人材として獲得。

中核人材確保スキームの方向性（6） 中小企業における大企業人材活用の現状

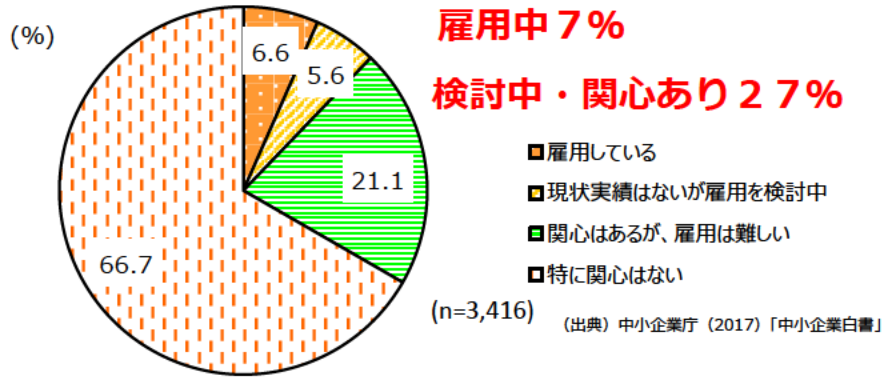
• 中小企業において、他社で兼業・副業する中核人材の活用についても一定のニーズが存在。

中小企業の大企業人材の雇用状況

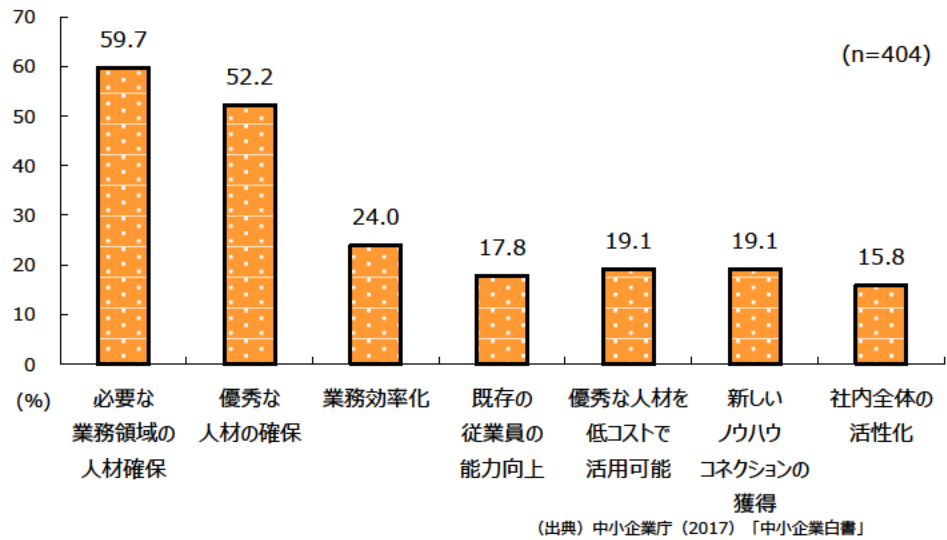


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

他社で兼業・副業する中核人材の活用

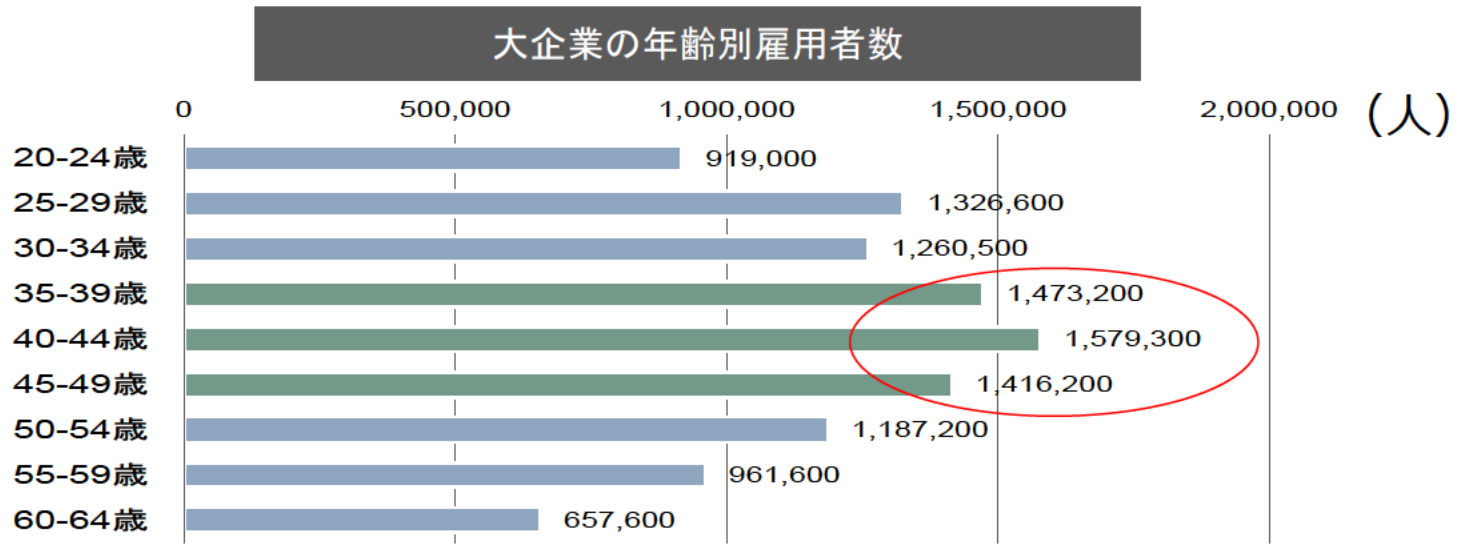


兼業・副業する中核人材を活用する理由

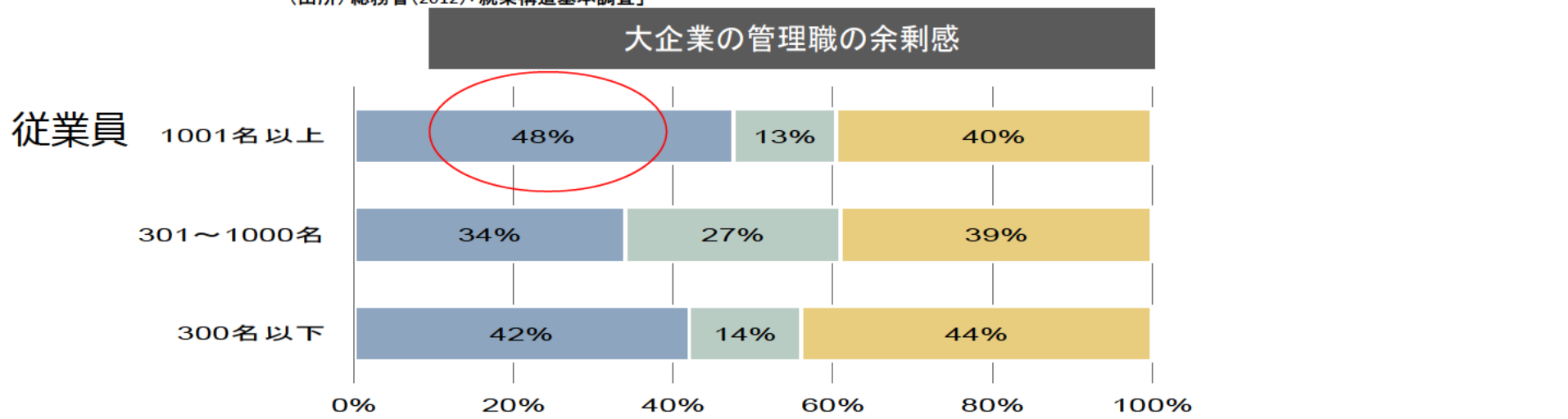


中核人材確保スキームの方向性（7） 大企業における中高齢者の雇用の現状

- 大企業は35～50歳の人材を多く抱え、50%近くの企業において管理職に余剰感。



(出所) 総務省(2012)「就業構造基本調査」



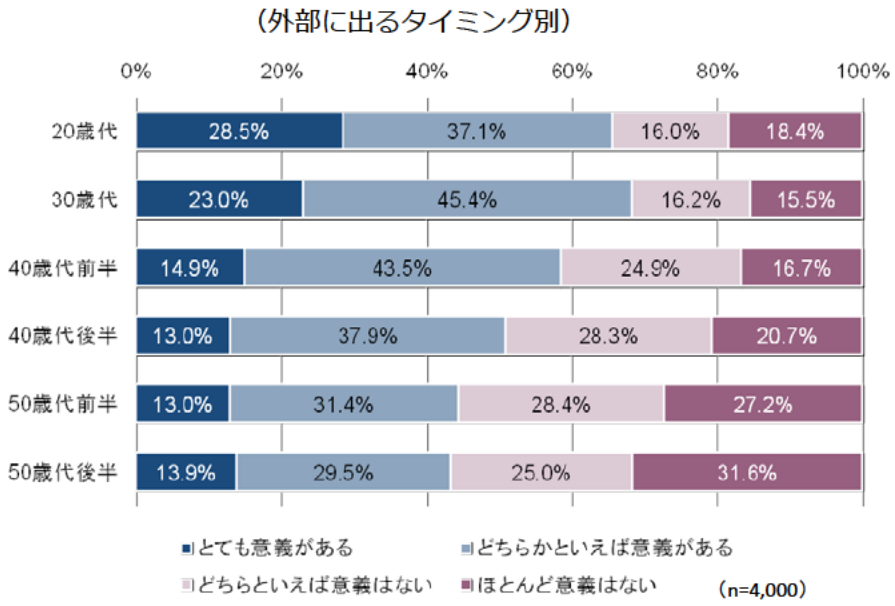
(出所) トランストラクチャ(2014)『「適正人員数・人員構成に関する調査」結果レポート』

- 非管理職に比べ、管理職の人員比率が多すぎる
- 非管理職に比べ、管理職の人員比率が少なすぎる
- 非管理職と管理職の人員比率は、ほぼ適正である

中核人材確保スキームの方向性（8） 大企業における中高齢者の雇用の現状

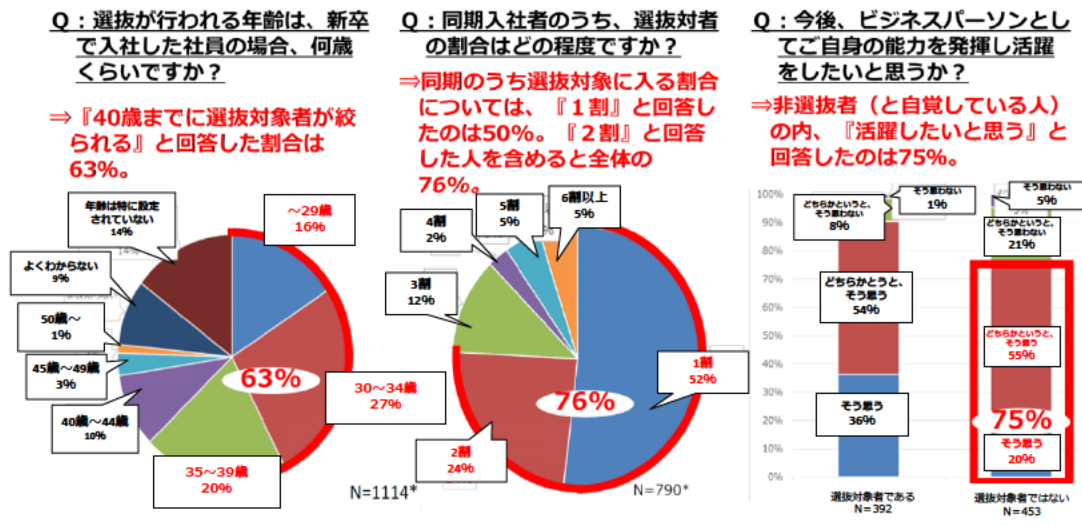
- 本業先以外で就業経験を積むことについて、30代が最も積極的だが、**40～50代においても相当な割合が積極的。**
- 管理職向けアンケートによれば、**中年世代の多くは活躍の場**を求めている。
- このため、大企業等から中小企業への移動は**潜在的に実現可能性**がある。

本業先以外での就業経験を積むことの意義



(資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2017) 「本業先以外での就業経験に関する実態調査」
 中小企業以外を本業先とする全国の30歳代～50歳代の正社員を対象に2017年3月実施
 (4,000人、クロスマーケティング社モニター)

中年世代のキャリア意識



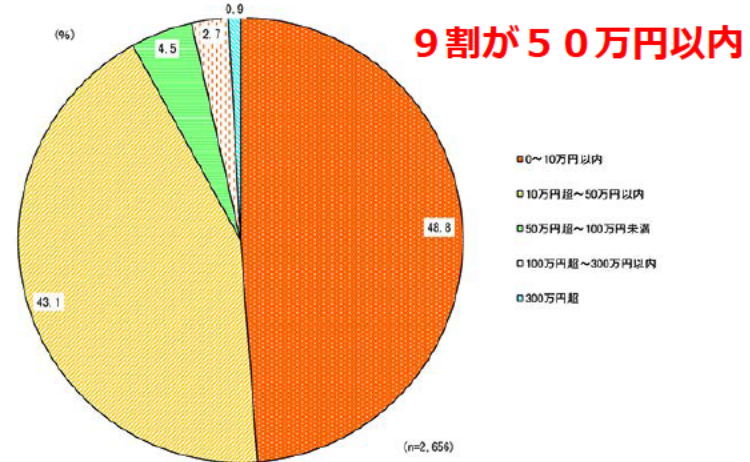
【調査概要】 首都圏管理職の就業意識調査2016 (日本人材機構)
 調査方法：インターネット調査 対象年齢：35歳～65歳 回収数：1641名

中核人材確保スキームの方向性 (9)

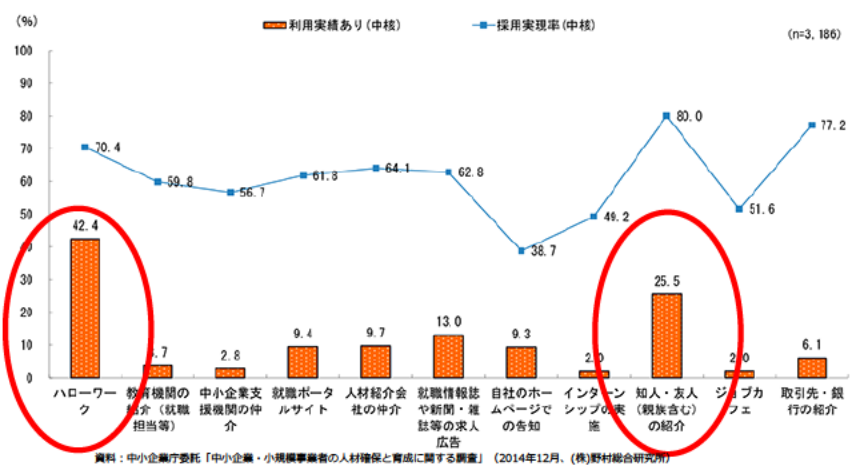
中小企業の人材確保に関する手段の現状

- 中小企業が中核人材確保にかけられる費用は50万円以下。
- 多くはハローワークか知人・友人の紹介だが、求める人材を十分に確保できていない状況。

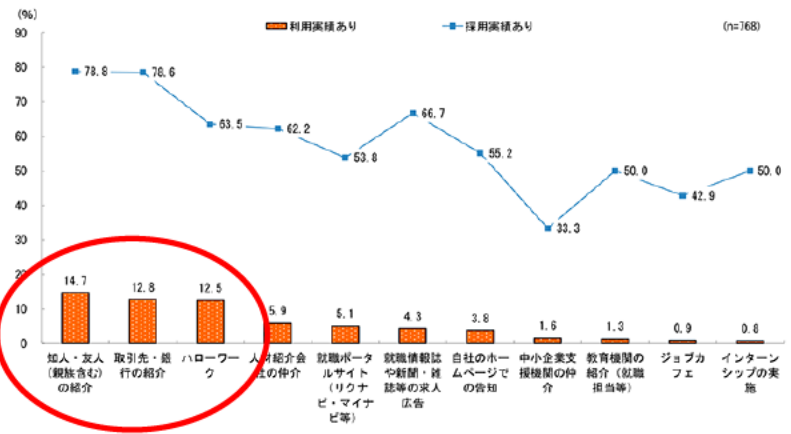
中核人材確保にかけられる費用



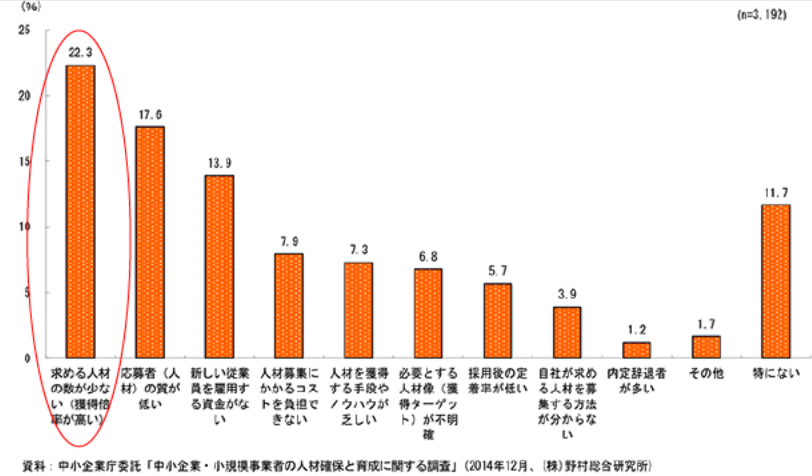
中核人材確保の採用手段



大企業からの人材確保の手段



中核人材確保における課題



- 近年、兼業・副業・複業、出向等の多様な形態での働き方を提供する動きが見られる。

→具体的な事例創出につながるスキームのあり方（兼業・副業・複業、出向等の多様な形態を含む）【論点3】

兼業・副業・複業、出向等に取り組む民間企業・仲介事業者の例

民間企業	企業事例	兼業・副業の方針	
	オイシックス株式会社	兼業・副業が「当たり前」の会社に	
	株式会社クラウドワークス	従業員の働き方が会社のショーケース	
	サイボウズ株式会社	100人いれば、100通りの人事制度があって良い	
	さくらインターネット株式会社	働き方改革の取組の一つに位置づけ、社員の創造性と生産性の向上を支援	
	株式会社ドン・キホーテ	対象者限定で兼業先と労働時間通算を試行	
	株式会社フューチャースピリッツ	会社公認“働かない制度”	
	株式会社MUGENUP 大手製造業A社	多様な経験が社員の創造性を刺激し、個々の成長を促すことで事業の成長へ 優秀な人材＝タレント確保、シニア世代のセカンドキャリア開拓	
仲介事業者	社名	サービス名称・概要	特徴・キーワード
	株式会社Loan DEAL	企業間レンタル移籍プラットフォーム	出向・レンタル移籍
	エッセンス株式会社	ナナサン	本業7割他社留学3割
	NPO法人クロスフィールズ	留職プロジェクト	新興国・留学（職）
	NPO法人二枚目の名刺	二枚目の名刺	本業＋NPO
	独立行政法人国際協力機構（JICA）	民間連携ボランティア制度・現職参加	本業（休職）＋新興国・休職・ボランティア
	NPO法人サービスグラント	サービスグラント	本業＋NPO・プロボノ
	プロボネット	プロボネット	本業＋NPO中小・プロボノ
	ビヨンドネクストベンチャーズ株式会社	起業家育成プログラム	本業＋起業家育成
	サンカク（株式会社リクルートキャリア）	サンカク	本業＋スタートアップ・ディスカッション
	タイムチケット（株式会社グローバルウェイ）	タイムチケット	本業＋スキマ時間
	VQ（株式会社ビザスク）	スポットコンサル	本業＋スキマ時間

1. **総論概要**（政府における動きと本研究会における検討の方向性）
2. **中小企業等における中核人材の確保・活用に向けた検討**
 - 2-1. 中小企業等の人材不足の実態把握
 - 2-2. 中小企業等の取組むべき方向性
 - 2-3. 中核人材確保スキームの方向性
3. **論点と今後のスケジュール**

論点と検討スケジュール

論点（案）

① 中小企業における中核人材の具体的なニーズの把握

- 業種や経営課題等によって、求められる職種/スキル等に特徴があるか
【アンケート調査を実施】

② 中小企業が取組むべき具体的なステップと必要なサポートの方向性

- 中小企業が経営課題見直しから求人・定着にいたる対応策を導き出すために、どのようなサポートが必要か、手法・ノウハウはあるか
【仲介機関・経営支援機関等有識者へヒアリングを実施】

③ 中小企業が中核人材を確保するためのエコシステム構築に向けた取組

- 具体的な事例創出につながるスキームのあり方（兼業・副業・複業、出向等の多様な形態を含む）

論点と検討スケジュール

検討スケジュール（案）

1. 第1回（10月27日）論点の整理

- （1）検討の方向性と論点整理
- （2）(i)受入れ企業（中小企業）、(ii)市場（仲介機関）からの報告

2. 第2回（11月13日）中核人材のニーズと中小企業が取組むべき方向性

- （1）中小企業における中核人材の具体的なニーズ（調査結果を踏まえた議論）
- （2）中小企業が取組むべきステップと必要なサポートの方向性
（仲介機関（中小企業－人材間のコーディネータ、プラットフォーム）へのヒアリング結果を踏まえた議論）
- （3）仲介機関等からのヒアリング

※第3回は、12月7日に開催予定。