



中小企業・小規模事業者における 中核人材確保にかかる関連データ（案）

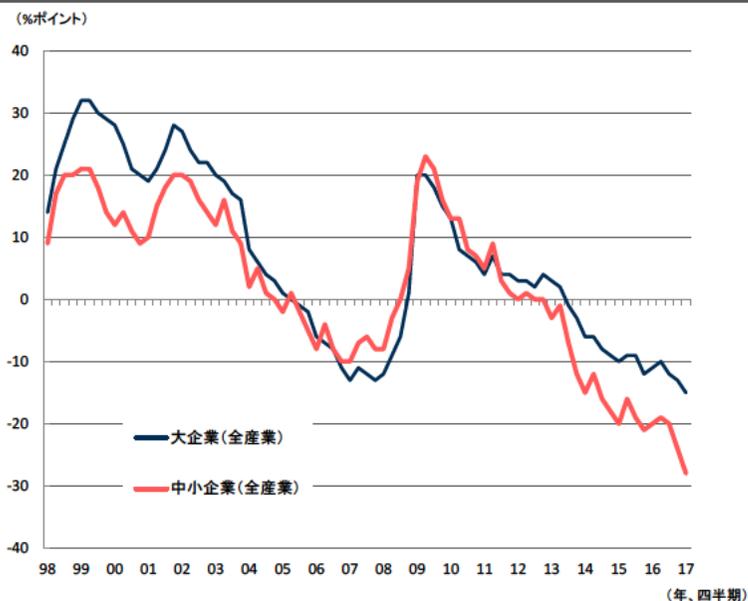
平成30年3月

中小企業庁 経営支援課

1. 中小企業等の人材不足の実態把握（1）

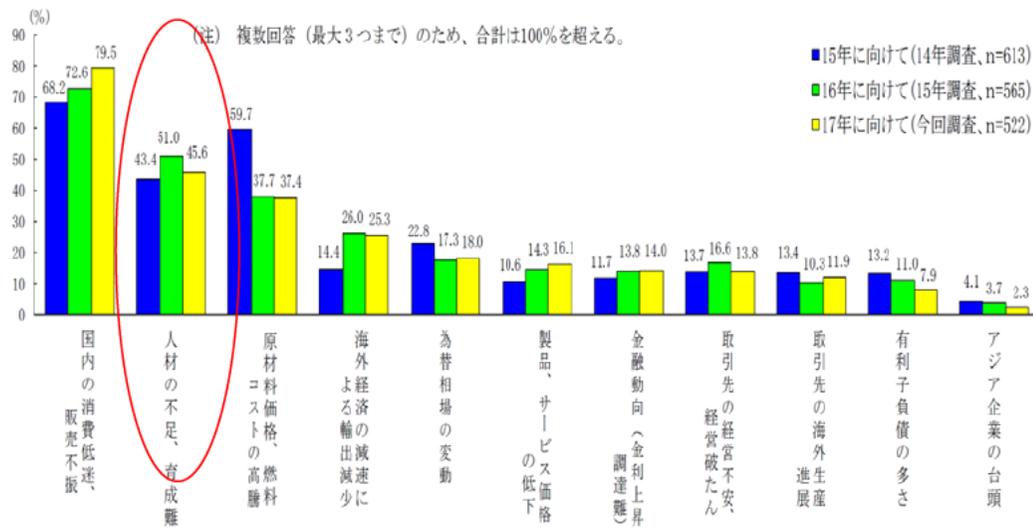
- 労働力人口の減少が構造的に継続する中、中小企業における人材不足は特に顕著。
- 人材不足は中小企業の経営課題として大きな位置を占める状況に。

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

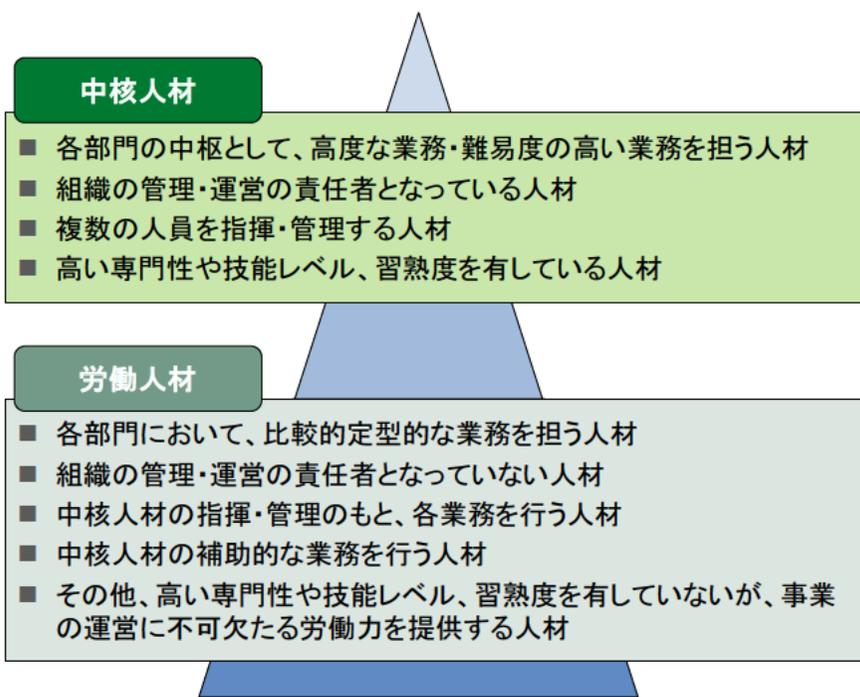


(出典) 日本政策金融公庫「2017年の中小企業の景況見通し」

1. 中小企業等の人材不足の実態把握（2）

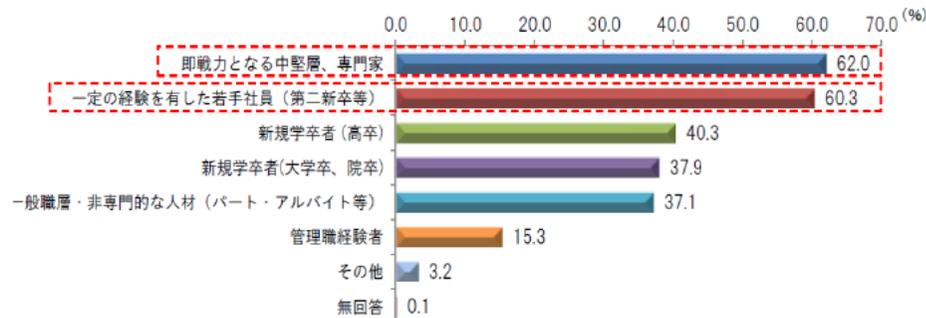
- 多くの中小企業が、即戦力となる中堅層、専門家、第二新卒といった中核人材が必要と感じている。
- 成長・拡大を志向する中小企業では中核人材の不足感が顕著。

中小企業が求める人材の区分



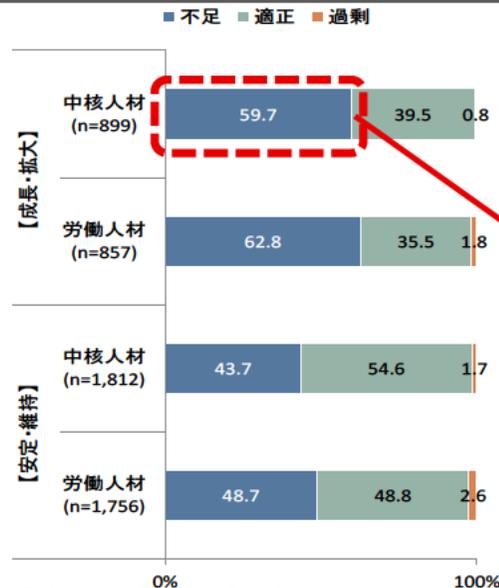
(出典) 中小企業庁(2017)「中小企業白書」

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)



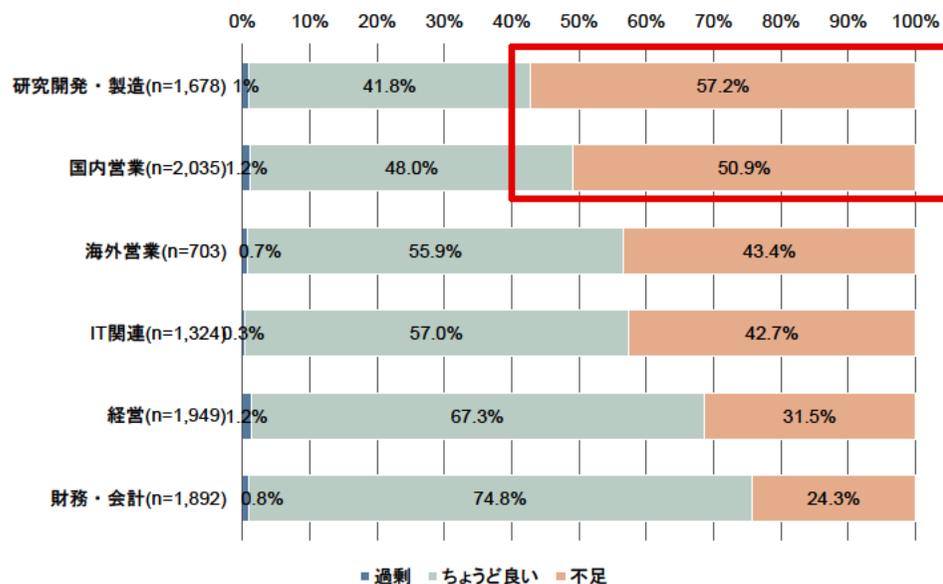
成長・拡大を志向する中小企業の約6割で、中核人材は『不足』

(出典) 中小企業庁(2017)「中小企業白書」

1. 中小企業等の人材不足の実態把握（3）

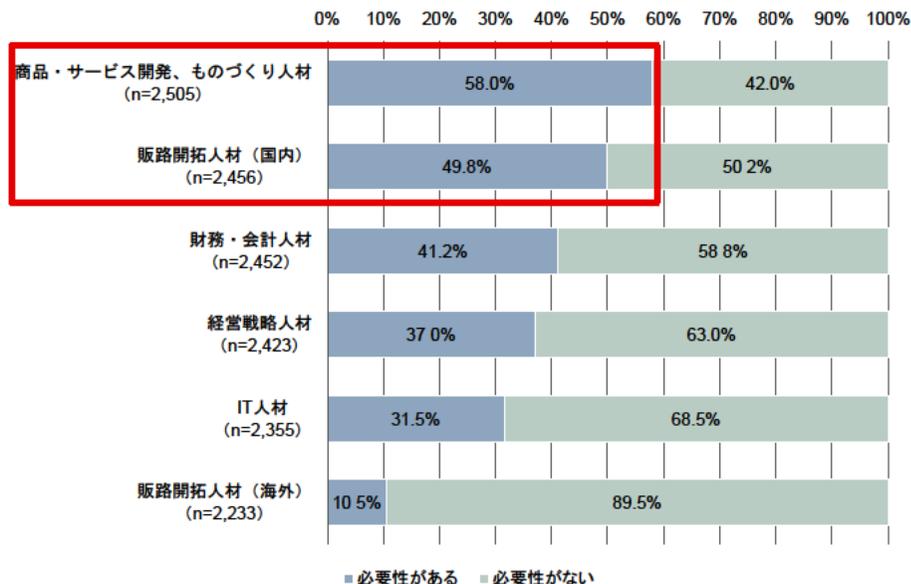
- 中小企業においては、全体として、特に「研究開発・製造」や「国内営業」分野等の中核人材への不足感が強い。

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



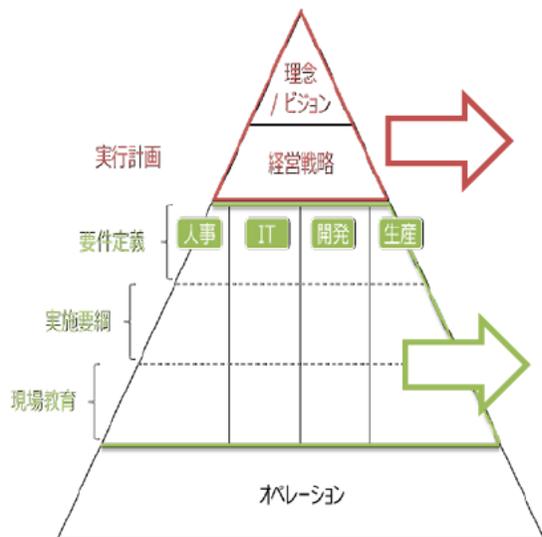
(資料) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

※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

2. 働き手・受入れ主体双方が抱える情報の壁（1）

- 中小企業等が求める中核人材カテゴリーとしては、「背負い系人材」と「専門人材」の2種類に分けて考えられる。
- それぞれの人材には、業務/勤務形態/職場環境/年齢等に特徴がある。



求める役割	必要と考える事業者の割合			
	全体	製造業	非製造業	
背負い系人材	自らも仕事上の成果を上げる人材	48.1%	50.2%	47.4%
	新事業の企画立案	29.9%	34.3%	28.5%
専門人材	人材育成（スキル継承、社長の後継者育成等）	42.8%	39.1%	43.9%
	職場環境の改善（社内のモチベーション向上、人間関係の改善等）	35.9%	37.3%	35.5%
	業務管理/マネージメント	31.2%	33.1%	30.6%
	販路開拓	25.4%	25.0%	25.6%

委員/有識者からのコメント

- 中小企業が求める中核人材像には、事業を背負う人材と専門的人材がある。
- 「改革主導型リーダー」とは、社会的課題を理解し、解決のコンセプトを立案、具体的解決策を主導できるリーダー層。
- 地方の中小企業社長は、大企業の幹部より多くを背負っているため、社長自らの言葉で語る志・ビジョン・経営課題は「背負い系人材」に強く響く。
- 事業承継の文脈で、経営者の息子のメンター、ワンポイントリリーフや、社内の人材の目線を上げるための人材ニーズがある。
- 「特定高度技能人材」とは、重点項目について、現場人材への教育～実行推進まで「実装支援」できる人材。
- 中小企業の中にプロジェクトをつくり、外部のプロフェッショナルをどうプロジェクトの中で活用していくのかということを考えている。
- 例えば、1週間だけプロフェッショナルに活動してもらおうプロジェクトなど、「必要な分」「必要な場所」で活用いただけなので、投資対象効果が高い。

引用：AeroEdge(株) 我が国産業における人材力強化に向けた研究会 (2017/11/6) 資料

(資料) 中小企業庁委託 (2017) 「中小企業 小規模事業者 中核人材ニーズ調査」

プロジェクト型 業界別活用テーマランキング



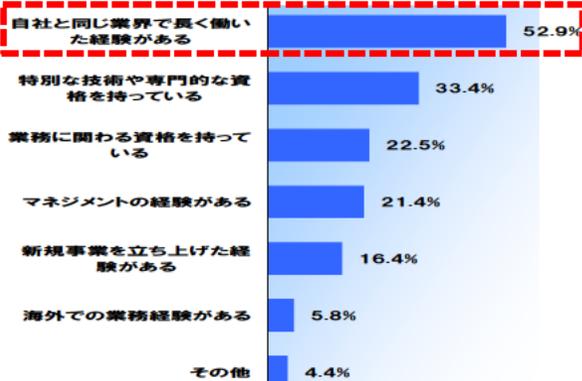
引用：(株)サーキュレーション 第1回中核人材確保WG (2017/10/27) 資料

2. 働き手・受入れ主体双方が抱える情報の壁（2）

- 中小企業は同業種からの人材移動を望むが、異業種間移動で採用した人材でも活躍している。
- 人材の採用を成功させるために検討すべき要素は、スキルセットに加え、マインドセットも重要。

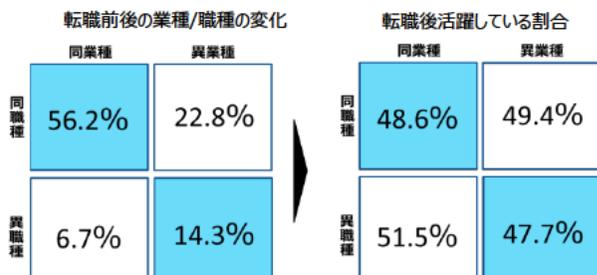
異業種間の移動可能性

- 中小企業は、同業種からの受入れを望んでいる。



引用：中小企業庁「中小企業・小規模事業者 中核人材ニーズ調査」（2017年）

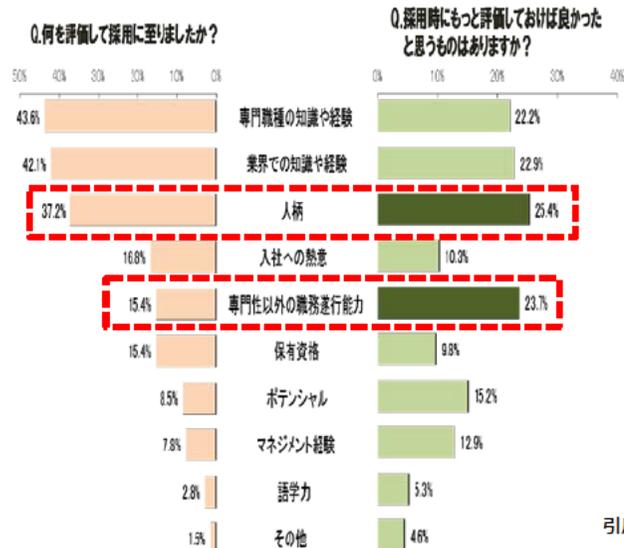
- 異業種への移動が成功している実態がある



引用：JHR「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」

企業の観点

- 採用後もっと評価しておけば良かったと思う項目は、「人柄」と「専門性以外の職務遂行能力(ポータブルスキル)」。



引用：JHR「中高年ホワイトカラーの中高年採用実態調査」

- スキルセットだけでなく、マインドセットを考慮し、人材確保に成功している中小企業の実態。

マインドセット

- ① 解決策創出に当り、これまで培った技術や経験を一旦取り払いゼロベースで取り組む態度
- ② ヒト・モノ・カネ全ての資源が限定的で計画や方針も流動的な中小企業にあって、未経験あるいは低付加価値作業も楽しみ、変化に積極的に対応できる
- ③ 明確な伸ばしたい経験値や将来キャリア像の保持

スキルセット

- ① 全社的な課題理解から現場スタッフへのアクションまで一貫して解決策をイメージでき、また、自身でもそれらをこなす事ができる
- ② 議論に不慣れな現場や立場の違う協業相手へ自らの意図を短時間で明確に伝えることができる
- ③ 会計・IT・語学の全てあるいは2点以上で過去のビジネス経験で一定以上の評価を得ることができる

引用：AeroEdge(株) 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（2017/11/6）資料

委員/有識者からのコメント（企業の観点）

- 大企業人材が中小企業で働く際に重要なのは「マインドセット」。①ゼロベースで取り組む姿勢、②未経験あるいは低付加価値な業務にも積極的に取り組む姿勢、③明確な将来像の保持の3つが重要。
- 経営者の理解が乏しく、求人要件がおかしいことがある。受入れ企業側は、分析が必要。
- 従来の専門性/経験年数/属性（ヒト）に加え、受入企業側の課題（コト）が明らかになれば解決に必要なポータブルスキルの見立てが可能。課題（コト）は業界や職種の枠を超えて共通するものなので、業種や職種を超えたキャリアチェンジのトリガーになる。

委員/有識者からのコメント（異業種間の移動可能性）

- 中小企業は同業種・同職種の人材を求めがちだが、異業種・異職種の人材でも半数は活躍している。

参考：求める人材像について（「社会人基礎力」）

「人生100年時代」を迎えつつある中で、学び直すことの重要性が高まっていることから、「社会人基礎力」は今や全ての年代が意識すべきものとして捉えなおす必要がある。

前に踏み出す力（アクション）

～一步前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～



主体性

物事に進んで取り組む力

働きかけ力

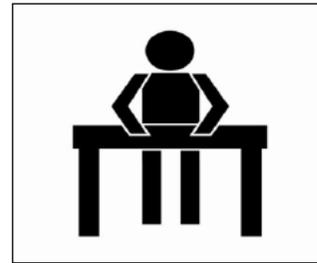
他人に働きかけ巻き込む力

実行力

目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力（シンキング）

～疑問を持ち、考え抜く力～



課題発見力

現状を分析し目的や課題を明らかにする力

計画力

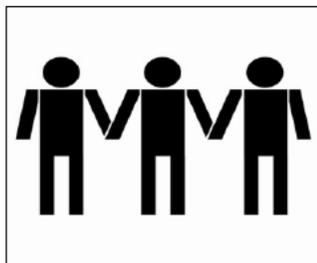
課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力

創造力

新しい価値を生み出す力

チームで働く力（チームワーク）

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～



発信力

自分の意見をわかりやすく伝える力

傾聴力

相手の意見を丁寧に聴く力

柔軟性

意見の違いや立場の違いを理解する力

状況把握力

自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

規律性

社会のルールや人との約束を守る力

ストレスコントロール力

ストレスの発生源に対応する力

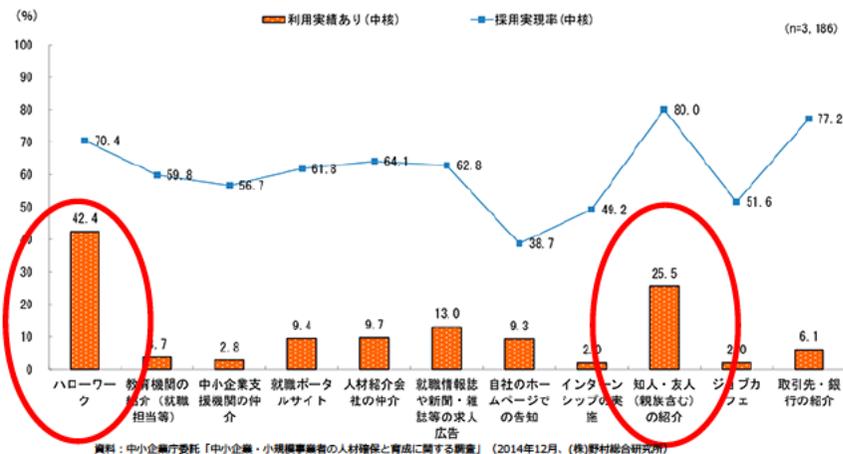
2. 働き手・受入れ主体双方が抱える情報の壁（3）

- 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。求める人材を十分に確保できていない状況。

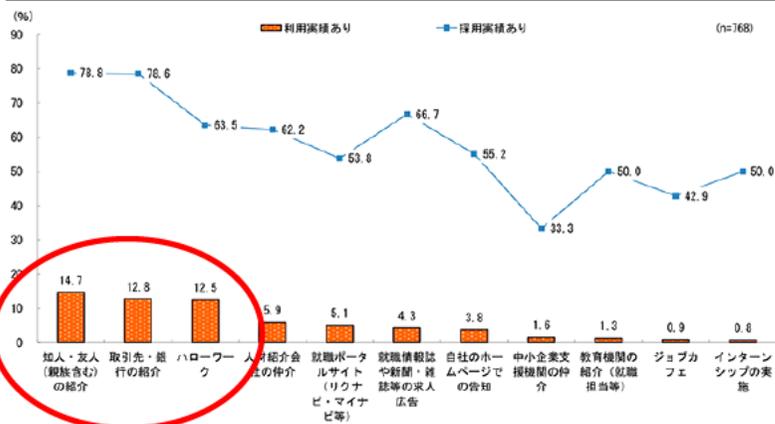
中核人材確保にかけられる費用



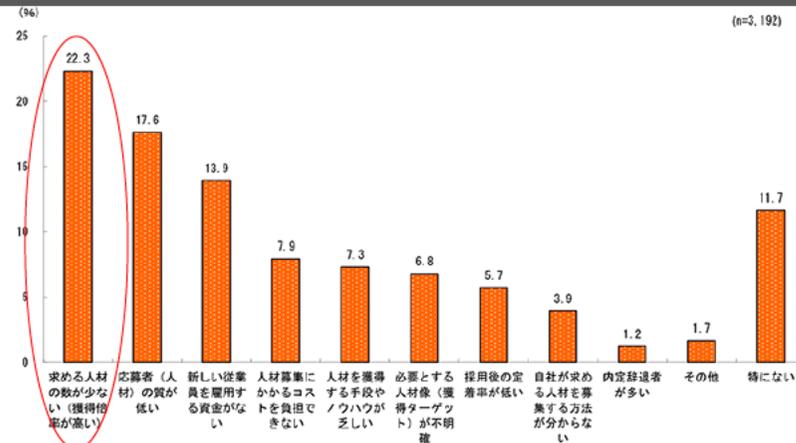
中核人材確保の採用手段



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



3. 中小企業等の取組むべきステップ（1）

- 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：働き手の立場にたつて、**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）

3. 中小企業等の取組むべきステップ（2） 成功事例

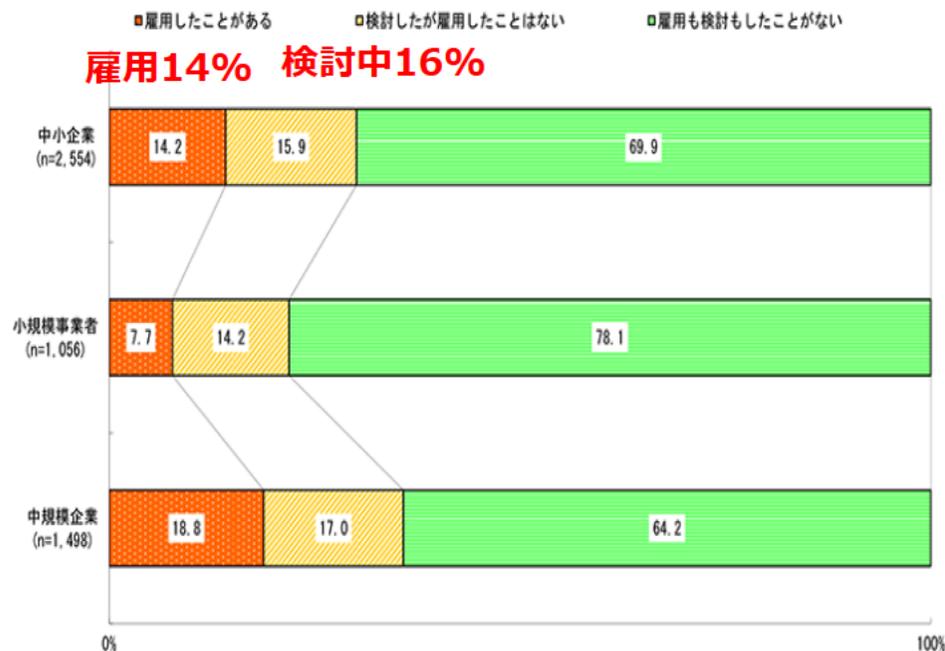
- 人材の確保・定着のためには、中小企業側が経営課題を見直し、必要な人材の職種・スキル等を明確化することが重要。

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状況。</u>	<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名の中核人材を獲得。</u>
(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ない状況。</u>	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中核人材を獲得。</u>
(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ない状況。</u>	<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があり、中核人材として獲得。</u>

参考：中小企業における大企業人材活用の現状

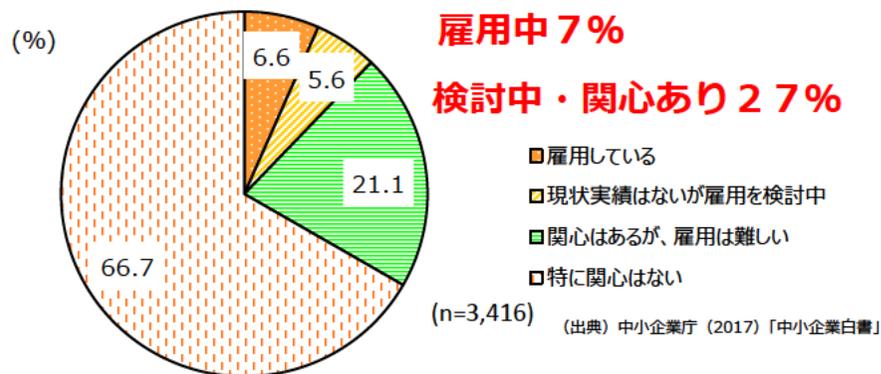
- 中小企業において、他社で兼業・副業する中核人材の活用についても一定のニーズが存在。

中小企業の大企業人材の雇用状況

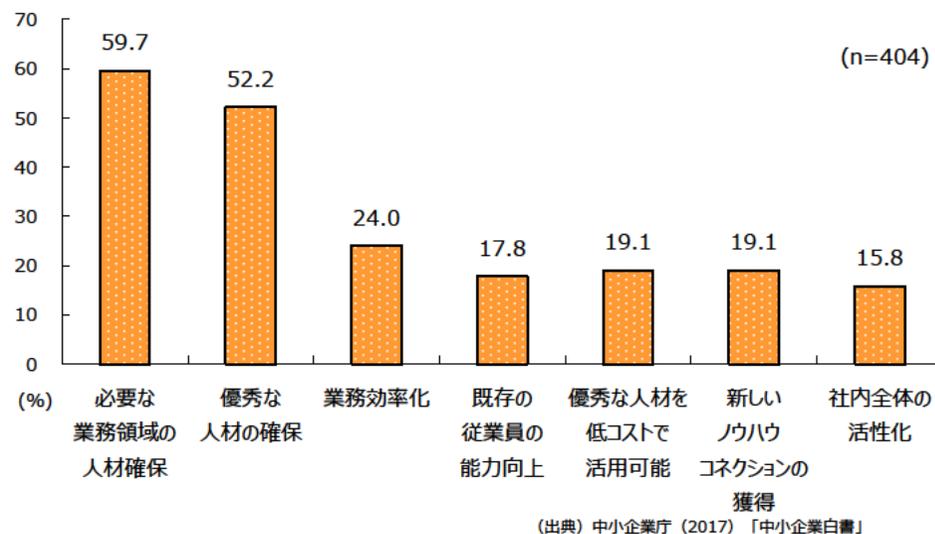


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

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



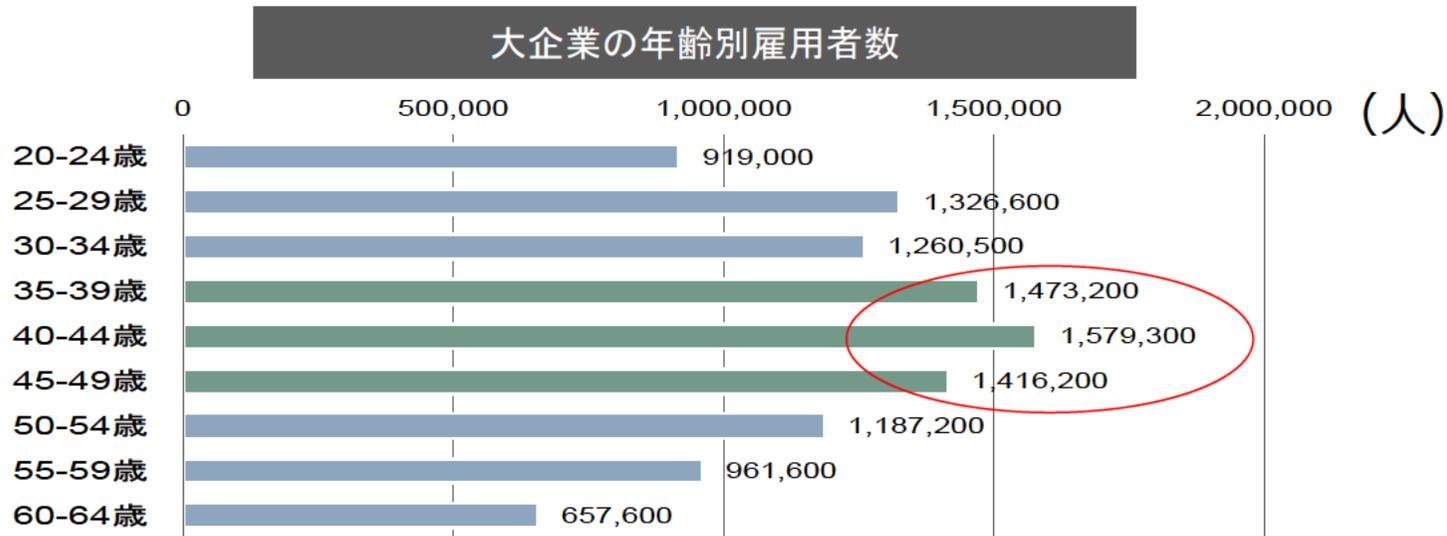
参考：中核人材の副業・複業を含む多様な活用方法

- プロジェクト型には、企業側のニーズや人材側の働く要件等によって、以下のような類型が存在する。

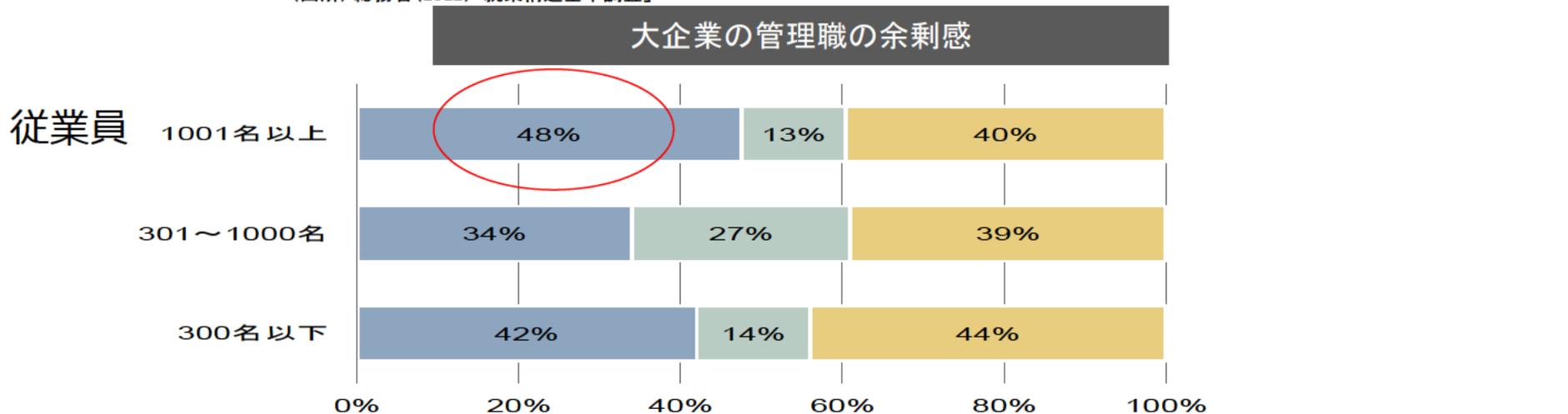
企業の ニーズ別	継続（定常）型			プロジェクト（期間限定）型		
	人単位	時間単位		人単位	時間単位	
例	本業型	複業型	副業型	本業型 (フル短期)	複業型	副業型
概要	受入れ企業等へ転籍する。	専門分野をベースに、複数の企業等で同時に活躍する。	本業を抱える人材が、勤務日・時間を限定し、他企業等で活躍する。	一定期間、受入れ企業等でフル勤務を行う。	プロジェクトベースに、複数の企業等で同時に活躍する。	本業を抱える人材が、平日夜や休日等を活用し、他企業等でプロジェクトを推進する。
形態	フル勤務	週2日×2 など	週1日など	1ヶ月（フル勤務）など	週2日×3社など	週1日など
人材活用の例	<p>受入れ企業等 転籍</p>	<p>受入れ企業等 A社 B社</p>	<p>受入れ企業等 本業 受入れ企業等 (副業)</p>	<p>受入れ企業等 フル勤務</p>	<p>受入れ企業等 A社 B社 C社</p>	<p>受入れ企業等 本業 受入れ企業等 (副業)</p>

参考：大企業における中高齢者の雇用の現状（1）

- 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』

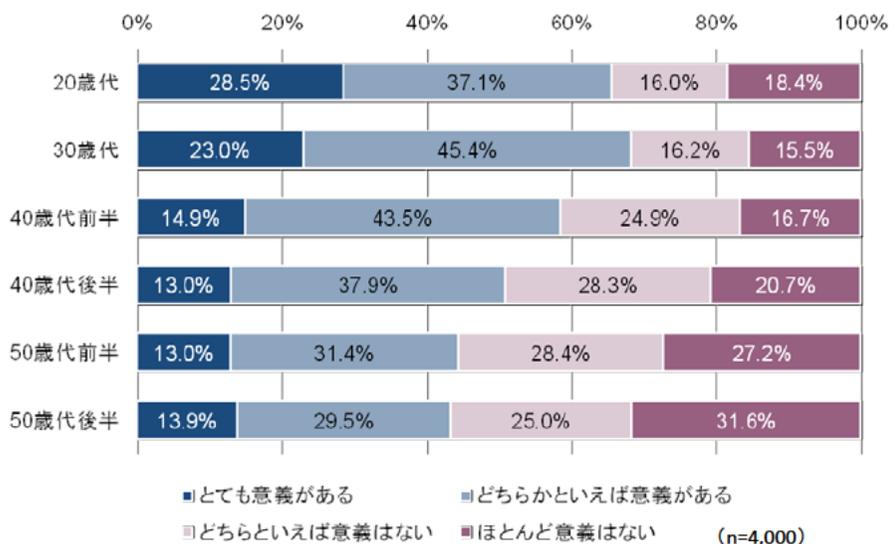
■ 非管理職に比べ、管理職の人員比率が多すぎる
 ■ 非管理職に比べ、管理職の人員比率が少なすぎる
 ■ 非管理職と管理職の人員比率は、ほぼ適正である

参考：大企業における中高齢者の雇用の現状（2）

- 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

(外部に出るタイミング別)

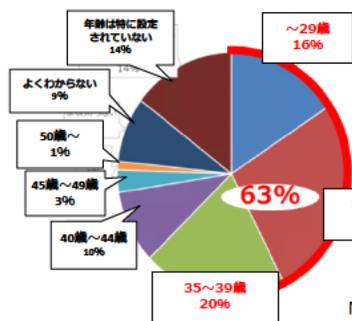


(資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2017) 「本業先以外での就業経験に関する実態調査」
 中小企業以外を本業先とする全国の30歳代～50歳代の正社員を対象に2017年3月実施
 (4,000人、クロスマーケティング社モニター)

中年世代のキャリア意識

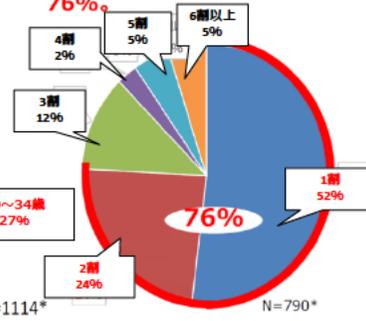
Q：選抜が行われる年齢は、新卒で入社した社員の場合、何歳くらいですか？

⇒『40歳までに選抜対象者が絞られる』と回答した割合は63%。



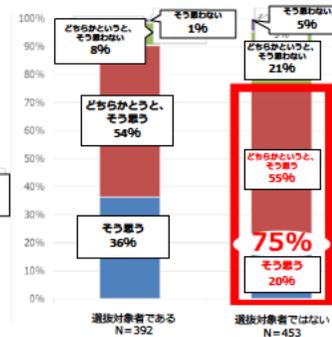
Q：同期入社者のうち、選抜対象者の割合はどの程度ですか？

⇒同期のうち選抜対象に入る割合については、『1割』と回答したのは50%。『2割』と回答した人を含めると全体の76%。



Q：今後、ビジネスパーソンとしてご自身の能力を発揮し活躍をしたいと思うか？

⇒非選抜者（と自覚している人）の内、『活躍したいと思う』と回答したのは75%。



【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

参考：中小企業等の取組と仲介機関・コーディネータの役割（1）

- 中小企業の取組を支援するにあたり、ステップ1～2（経営コンサル的支援）とステップ3（人材紹介的支援）では求められる支援スキルが異なるものの、全ステップを一貫した支援が求められる。

中小企業による取組（事例）

エアロエッジ

明和工業

Step1: 戦略の優先順位付け

- 会社が進む方向性や仕事の進め方、キャリアについてリーダー陣の誰もが同様の返答が出来るほど、会社のビジョンやミッションにつき討議を重ね共有を図る

- ポリシー「ファーストワン」を明確化
- これにより、新たなミッション・課題「営業と求人をしていない会社からの脱皮」が明確化

Step 2: 戦術・業務の見直し

- 量産対応×グローバル・プレゼンスの拡大の2軸から、獲得すべき経営能力（項目）を明確化

- 下請け営業でないメーカー営業への転換、海外営業強化（特に途上国）を行うため、人材確保が必要に

Step3: 求人像・条件の明確化 求人方法・職場環境改善等

- 求人像を明確化
 - ① 経営基盤強化のため改革主導リーダー
 - ② 特定高度技術人材
- 相互理解のために、1年以上継続して候補者にアプローチ
- 社内制度や勤務環境を柔軟に整備

- 必要な人材を明確化。
“外交的、語学力、自立心あり。
海外経験あり、自社に興味ある”

事前準備

企業に対するコンサルテーション

求人像の明確化/求人・採用サポート

- まず、テーマの設定、ゴール設計、解決のステップを行うが、ここまではコンサルティングの会社のメソッドである。その上で、頻度・期間・ポジショニング・コスト等を設計するが、これはアメリカのインディペンデントコントラクターのメソッドである。
- 中小企業の経営戦略や経営課題の絞込みやその解決に必要な方法について、社長のみならず主要幹部を呼んで、1時間前後で1～2回行う。その上で、なお人材を採用したいと思う企業に対して、求人像の明確化等を通じて具体的なプロセスに入ることが多い。

※経済産業省にて仲介機関・有識者等に対するヒアリングを現在実施中。
上記は、現時点（11月10日）までのヒアリング結果をもとに要素を抽出したものである。

参考：中小企業等の取組と仲介機関・コーディネータの役割（2）

有識者等へのヒアリングまとめ

※経済産業省にて仲介機関・有識者等に対するヒアリングを実施済み。
 下記は、平成29年11月10日までのヒアリング結果をもとに要素を抽出したものを。

仲介機関

事前準備

中小企業

事前の情報収集

- 商品/製品・サービス、規模、人員、**創業者の存在**、**株主構成**等、基本的な情報を確認。
- 商品・サービスと販売先から**商流・バリューチェーン上のどこに位置しているか**探り、価格コントロール力等を確認。

場の設定

- **社長と現場を動かせる人が**同席した場を設定。**立場や有する情報が違う**キーパーソンを一同に集めることで戦略・戦術を明確化する。
- **社長ディスカッション**に加え**キーマンインタビュー**を行う。

企業に対するコンサルテーション

Step1: 戦略の優先順位付け

ビジョン/ミッションの確認

(『●年後の姿』の共有)

- 社是・企業のミッションを確認。企業としてありたい未来、**3・5・10年後の姿**を聞き出す。
- **3年後どうなりたいか**、**どういう会社になりたいか**を聞き出す。

経営課題の確認

(『愚痴・苦勞』の共有)

- 今「**大変**」「**なかなかできない**」と感じている内容を聞き出す。
- **どんな問題があるか**、**何が起きているか**、社内の「ヤバイ」話をしてもらう。

解決すべき課題の優先順位付け

- 出てきた課題を**一つに絞り込む**。
- **テーマ**(販路拡大/海外展開等)と**具体的ゴール**を設定する。

Step2: 戦術・業務の見直し

社内要素の分析

(社内におけるバリューチェーン分析)

- **優先課題の解決**するために**5要素(金・人・モノ・情報・時間)**をどう「**やりくり**」するか、**戦術を明確化**。その上で、要素の一つ「**ヒト**」の**ニーズ**を固めていく。
- 社内の作業分担、人員配置、自動化状況等により商品完成までの行程から**企業内バリューチェーン**を探る。

採用覚悟の確認

(求人像を投入した場合のシミュレーション)

- **社長が望んでも社内で反対**があり、転職後に社内圧力に負けた社長に**ハシゴ**を**はずされるケース**もあり。
- **社として(社内に一部反対勢力が出たとしても採用すべきか否か、)このタイミングで覚悟を問う**ことが重要。

必要な要素

参考：中小企業等の取組と仲介機関・コーディネータの役割（3）

有識者等へのヒアリングまとめ（続）

※経済産業省にて仲介機関・有識者等に対するヒアリングを実施済み。
 下記は、平成29年11月10日までのヒアリング結果をもとに要素を抽出したものを。

仲介機関

求人像の明確化

求人・採用サポート

中小企業

Step 3：求人像・条件の明確化/求人方法・職場環境改善等

業務内容（ミッション）の明確化

（どんな「コト」をやってもらうか）

- 映像でイメージできるくらいやってもらう「コト」を明確化。役職（経営幹部、●●統括など）やジョブ・ディスクリプションではなく実現してほしい具体的な「成果」まで決めることが重要。

求人方法の見直し
 （魅力発信・求人手段など）

募集背景の確認

（なぜ外部人材を登用したいのか）

- 単なる欠員補充としての増員ではなく内部人材ではできないミッションであることを会社としても認識する必要。

求人条件等の明確化

（求人形態・労働条件等の決定）

- 頻度・期間、ポジショニング、価格等について決めていく。
- 責任・権限レベルや、やりがい（経験・スキルが発揮できるか等）など非賃金の労働条件は働く側にとって重要。

選定方法の見直し

会社のミッション・利益との関係性の確認

（当該外部人材が会社にもたらす利益は何か）

- バリューチェーン上の付加価値創出部門に必要な人員がいるか、経営者の愚痴・悩みはこの機能が不足しているか、ビジョンと現実とのギャップを分析の上、必要な機能・人員を検討する。

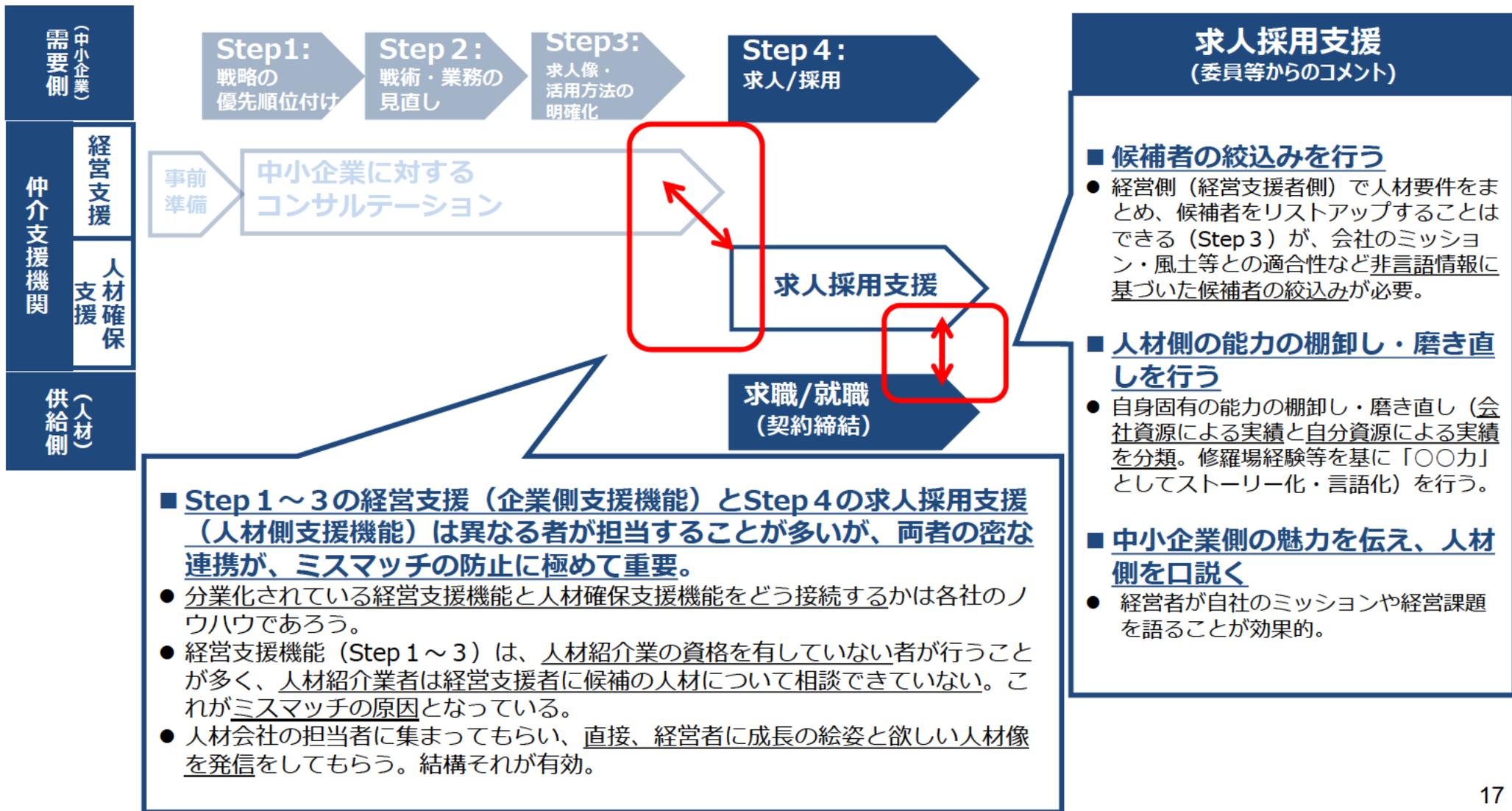
職場環境整備

など

必要な要素

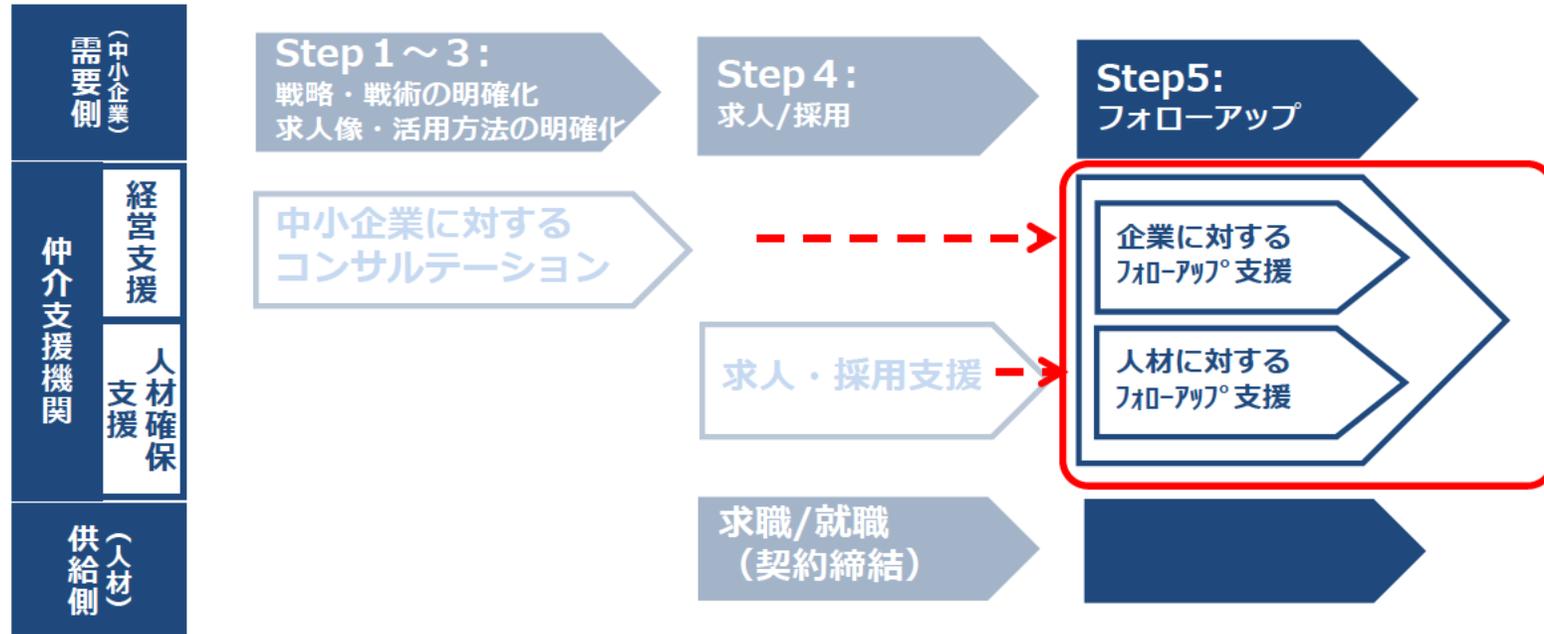
参考：経営支援機能と人材確保支援機能のシームレスな提供

- 効果的に人材を確保するためには、経営支援機能と人材確保支援機能のシームレスな提供が必要。



参考：採用後のフォローアップ

- 中小企業においては、仮に採用できても、定着率の低さが課題。
- 中核人材確保には、**伴走支援（フォローアップ）**が必要。



前回WG：委員等からのコメント

【企業に対するフォロー】

- 企業に対するフォローは、経営支援を行った者が行うことが多い。
- 外部人材を1人入れてやっていくうちに、次第に人を増やしていく傾向がある。1年たって、製造部長を入れよう、もう1年たって、次は、財務部長を入れようという形で、コンセンサスを作っていく。
- 経営会議を開いて、プロジェクトの進捗状況等の管理を行うことで、新社長が経営しやすい環境を作っていく。
- 既存の経営者・番頭らに対して対等な立場を作るという意味で、当該中小企業の株式を保有し、株主からの派遣者という形を取ることは有効。

【人材に対するフォロー】

- 人材に対するフォローは、人材確保支援を行った者が行うことが多い。
- (中核人材が) すぐに活躍できないという前提で話を進める。時間をかけてステップを踏んで軟着陸を目指す。
- プロ人材に対して本当に活躍できているか。活躍できていないとしたらなぜかを確認する。
- 定期的に(1年に2回)、中核人材を一堂に集めた座談会を開催。職場(中小企業)における不満や不安等についてフリーディスカッションを行っている。

参考：中核人材確保のための全体スキームの比較

- 中小企業が中核人材を確保するためには、①フルタイム・終身雇用型の採用のみならず、②プロジェクトベースでの副業・複業・出向等の多様な形態での確保、③社内人材の育成等、様々な手法がある。

形態		中核人材側の特徴	中小企業側の特徴
外部人材確保	継続（定常）型	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い業務を担える「背負い系人材」など、<u>長期的な視点での経営人材獲得が目的の場合が多い。</u> ● 定着を目指すことから、<u>40～50代が多い（高齢者は多くない）。</u> ● このため、<u>生活面・仕事面での転職リスクが比較的高く</u>、人材獲得に時間がかかることが多い。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>生活面</u>：家族の関係から①<u>転居を伴う転職のハードルが高く</u>、②仕事のやりがいと並んで、<u>給与水準も重要な意思決定要素</u>である場合が多い。 ✓ <u>仕事面</u>：転職先の企業風土や番頭・従業員等と<u>合わなかった場合のリスク</u>が大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業側のコスト負担や職場人間関係等の観点から<u>リスク負担が比較的大さい。</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>コスト負担</u>：600万円～千数百万円/年と企業の余力により様々であるものの、<u>企業負担は比較的大さい。</u> ✓ <u>職場人間関係</u>：フルの移転であるため、番頭や従業員と<u>摩擦を起す可能性</u>あり。 ● 一般的に①<u>成長性</u>があり（<u>社長のコミットメント</u>が強く）、②<u>[2～3億円/数十億円]程度以上の売上げがある</u>③<u>従業員20～30人以上の会社</u>が多い（成長性の高いスタートアップや事業再生等が目的の場合もあり）
	プロジェクト型	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>プロジェクトや特定分野での多様な専門人材の確保が目的の場合が多い。</u> ● <u>年齢を問わず</u>、専門性に応じて可能（高齢者等も多い）。 ● このため、<u>生活面・仕事面でのリスクが比較的高くなく</u>、人材獲得をスピーディーに実現可能。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>生活面</u>：生活スタイルに合わせて<u>兼業・複業/副業・出向等</u>の多様な働き方が可能であり、<u>人材需給の量のマッチングが可能</u>。やりがい中心で選ぶ傾向。 ✓ <u>仕事面</u>：仕事内容（役割分担）が明確であり、背負う系人材にはなりにくいものの、<u>摩擦を起した場合のリスクも低い。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業側のコスト負担や職場人間関係等の観点から<u>リスク負担は（継続（定常）型と比べ）比較的小さい。</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>コスト負担</u>：25万円～80万円/月（数ヶ月～数年）と様々であるものの、<u>企業負担は比較的小さい。</u> ✓ <u>職場人間関係</u>：プロジェクトベース等であるため、番頭や従業員と<u>摩擦リスク</u>は比較的低い。
内部人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>社内の人材</u> （中核人材以外の人材確保や省人化による生産性向上等により<u>社内の人材育成</u>を行う） 	—	

参考：人材確保の形態

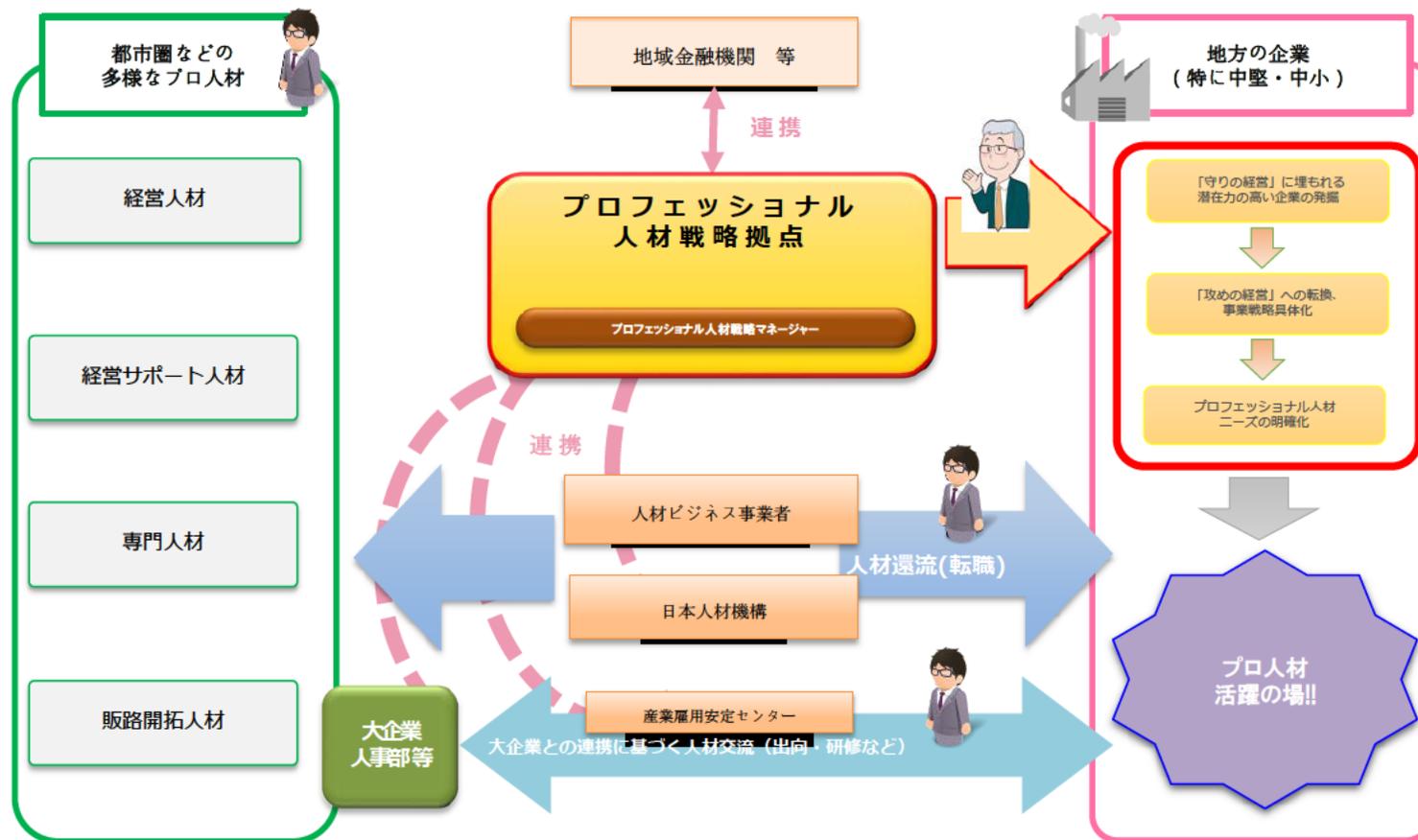
- 人材確保の手段（スキーム）としては、以下のように様々な形態が考えられる。

	標準型	受入れ企業側のリスク軽減型	求職側・受入れ企業側のリスク軽減型	
概要	人材紹介会社等を活用した一般的な転籍モデル。 ※企業側の経営課題と人材紹介会社の強みが相違する場合がある。	経営支援者によって、受入れ企業側の課題解決に即した求人像を明確化し、企業側のリスクを軽減した転籍モデル。	仲介者が、受入れ企業側の求人像を明確化と求職側の転籍に係る支援を行い、企業側のリスクを軽減した転籍モデル。	人材プールとなる中間法人等によって、受入れ企業側の求人像を明確化し、求職側・企業側のリスクを軽減した転籍モデル。
スキーム				

参考：継続（定常）型のスキームの事例

① 継続（定常）型×受入れ企業側のリスク軽減型

プロフェッショナル人材事業



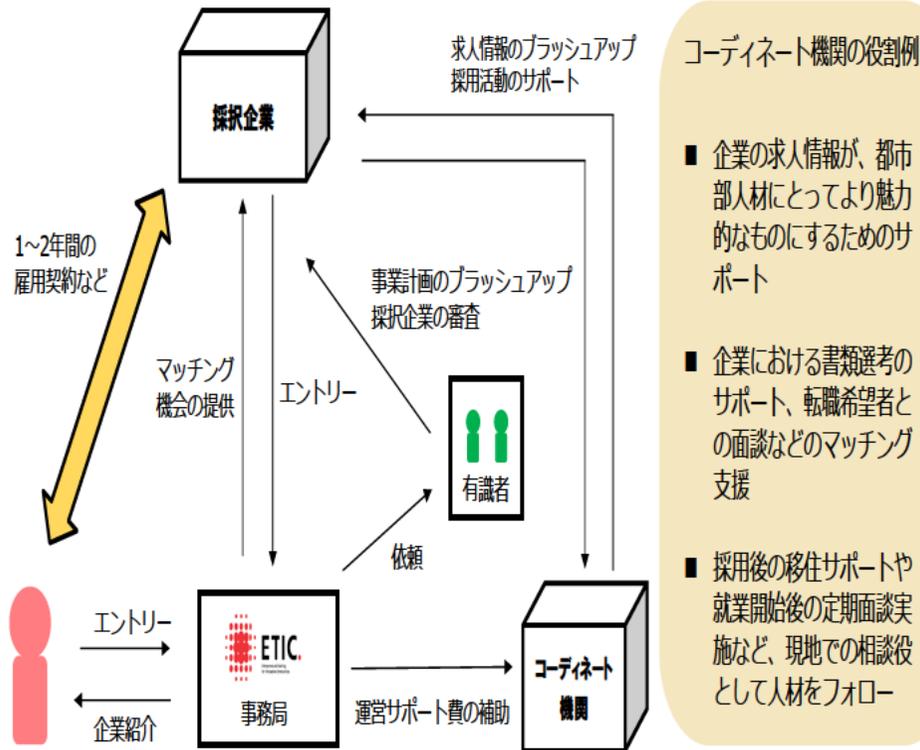
相談件数：16,925件

成約件数：1,781件（平成29年8月時点）

参考：継続（定常）型のスキームの事例

②継続（定常）型×求職側・受入れ企業側のリスク軽減型

NPO法人ETIC事業



コーディネート機関の役割例

- 企業の求人情報が、都市部人材にとってより魅力的なものにするためのサポート
- 企業における書類選考のサポート、転職希望者との面談などのマッチング支援
- 採用後の移住サポートや就業開始後の定期面談実施など、現地での相談役として人材をフォロー

事業承継ホールディングカンパニー (株式会社日本総合研究所)

株式会社(地域名)事業承継カンパニー

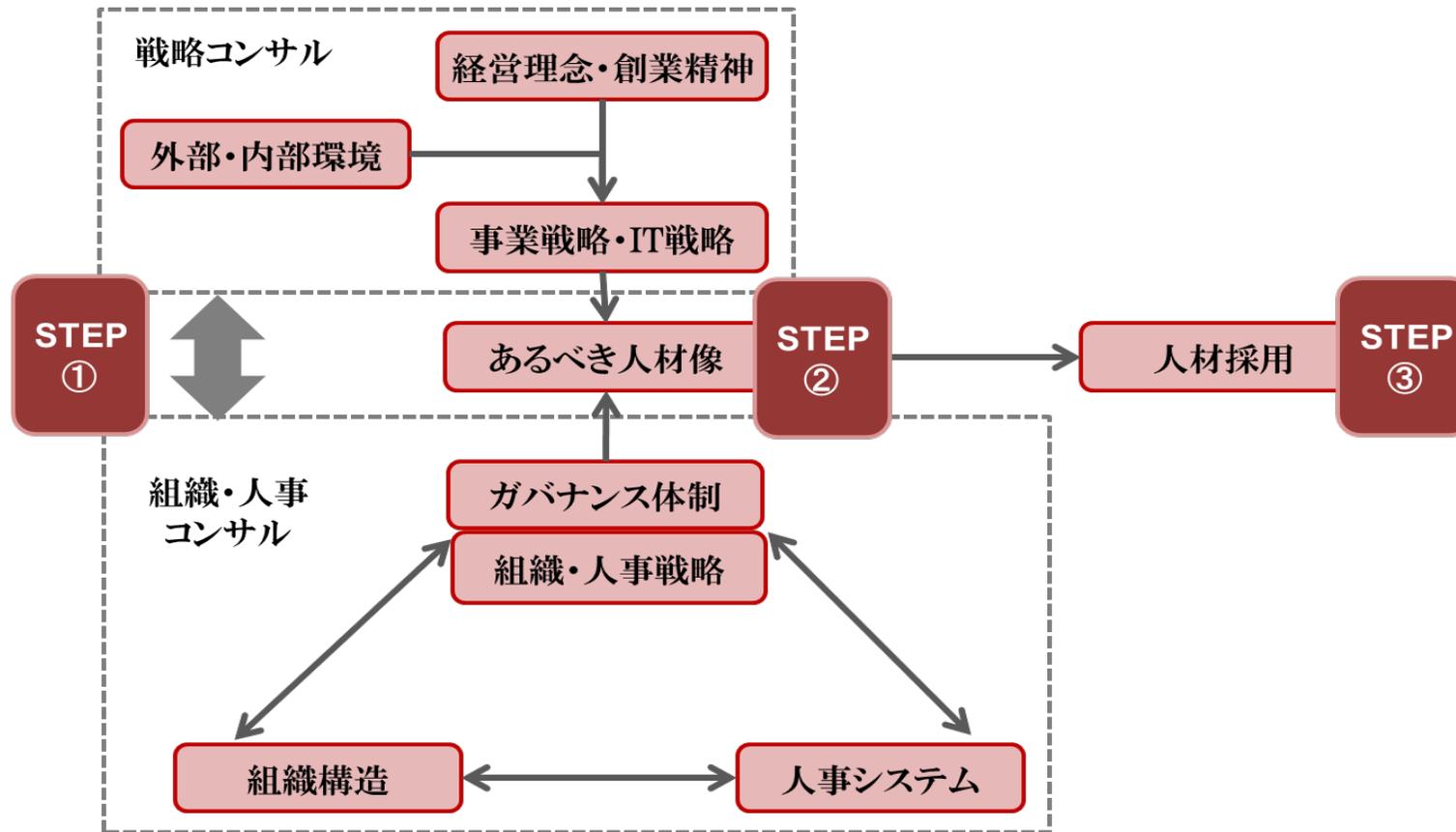
マッチング件数：7件（平成28年度実績）

実施に向け検討中

参考：継続（定常）型のスキームの事例

③継続（定常）型×求職側・受入れ企業側のリスク軽減型

株式会社日本人材機構



<事業開始（平成27年末）～平成30年1月>

○人材紹介：46件 ○コンサル：28件（19社）

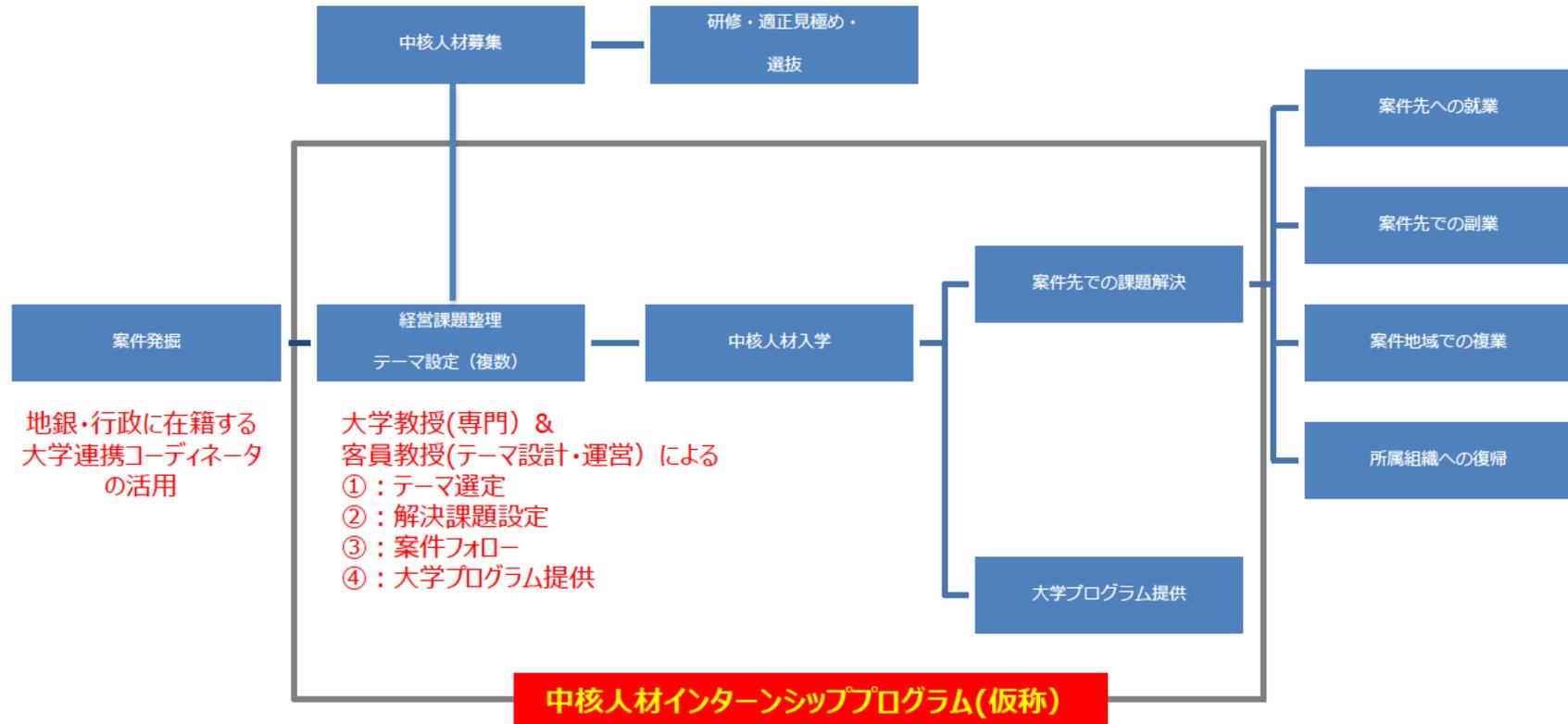
<人材紹介の詳細>

- 年齢：平均48歳（最少29歳 最大57歳）
- 決定年収：平均981万（転職前年収 平均963万）
- 企業紹介から入社までの平均日数 235日

参考：プロジェクト（期間限定）型のスキームの事例

④プロジェクト型 × 求職側・受入れ企業側のリスク軽減型

中核人材インターンシッププログラム（仮称）（日本人材機構×大学）



実施に向け検討中

参考：プロジェクト（期間限定）型のスキームの事例

①プロジェクト型（本業型・複業型） × 求職側・受入れ企業側のリスク軽減型

エッセンス株式会社（他社留学 ナナサン）

	交換留学型	現場投入型	プロジェクト型
対象例	若手社員	営業部門	管理・企画部門
期間	6ヶ月（フル）	1ヶ月（フル）	週1回
テーマ	人材育成	課題抽出	課題解決
概要	他社業務の実践から自社の強みや課題を相対的に理解する	受け手企業の営業現場に入り実際に営業活動を行うことで、他社の視座から課題抽出や改善案の提案を行う	受け手企業が求めている経験やノウハウを持つ人材が課題解決プロジェクトを推進する
イメージ			

プロジェクト型マッチング件数：20件弱（今年の実績）

②プロジェクト型（複業型） × 求職側・受入れ企業側のリスク軽減型

株式会社サーキュレーション



CIRCULATION





貴社

- 契約形態：業務委託準委任契約
- 期間：6ヶ月、12ヶ月、24ヶ月
- 移動頻度：月に1～20回まで設定可能
- 料金：月次25万円～

※一流の専門人材をコストを抑えリスク無く活用が可能です。ミッションベースで人材活用可能な為、直接雇用と比較し人事管理・労務リスクが発生することがありません。

人材紹介サービス 直接雇用・委任

プロフェッショナル人材の人材紹介サービス。社外取締役、監査役等のポジションでの紹介も可能。また、一部業務委託契約から直接雇用契約に切り替える事も可能。
料金：理論年収の35%
※コンサルティング契約から直接雇用契約へ移る場合のみ、理論年収の35%に加えて、別途100万円開始します

リサーチ・市場分析サービス 1-2時間

1回1-2時間のスポット活用(Tel, Skype)
潜在的な事業分野のリサーチや既存事業の競合・市場分析を実施(ターゲット業界の主要Player OB多数登録)

プロジェクトチーム組成サービス 複数名活用

期間内に複数名プロ人材を総動員、課題解決スペシャルチームを組成
既存事業のテコ入れ、新規分野参入時の売上確保、販路拡大プロジェクト等

プロジェクト件数：1,650件（2014年1月事業開始）
（第1回中核人材確保WG プレゼン資料より）

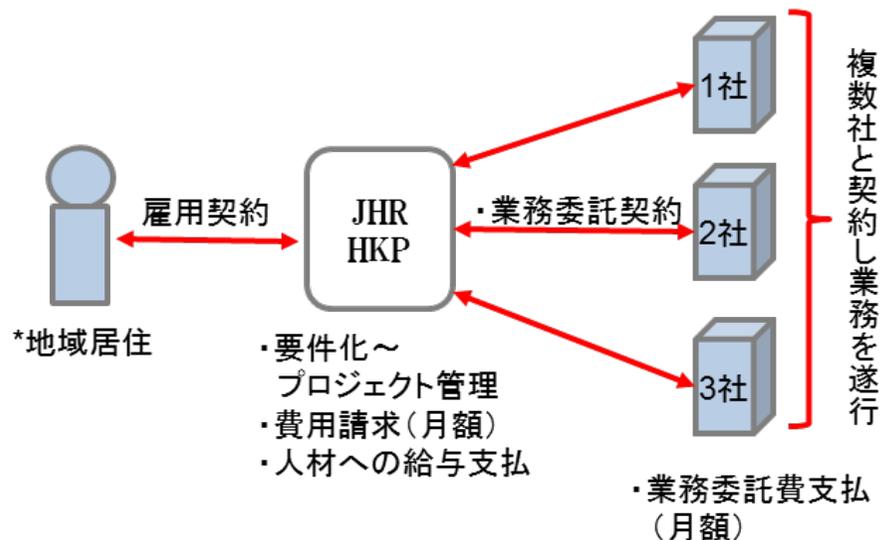
参考：プロジェクト（期間限定）型のスキームの事例

③プロジェクト型×求職側・受入れ企業側のリスク軽減型

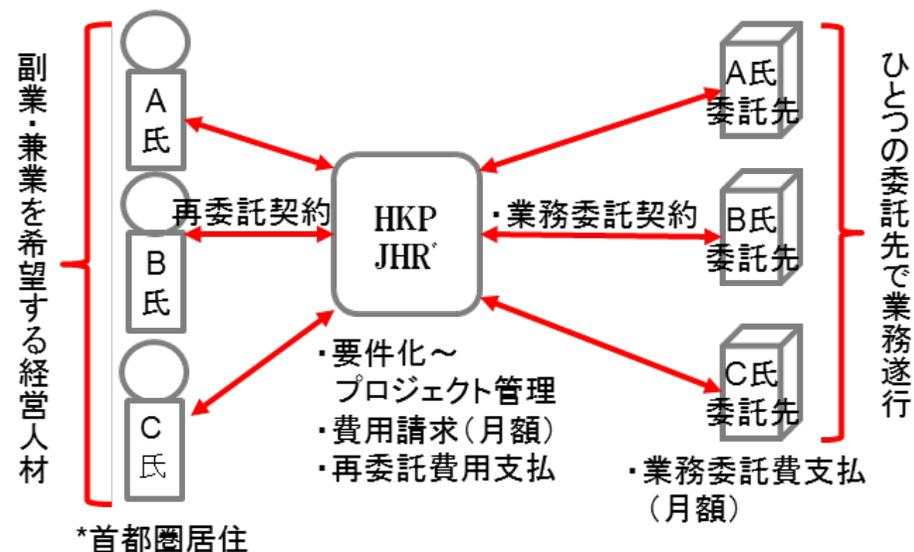
北海道共創パートナーズ（日本人材機構×北洋銀行の共同事業）

人材マッチング（副業・複業パターン）

パターン1（自社で雇用し企業へ）



パターン2（副業・兼業人材を企業へ）



※北海道共創パートナーズ
(2017年9月27日に設立。現在は、日本人材機構・北洋銀行による共同出資。)