



# 中核人材確保に向けた 具体的な取組みについて

2018年3月12日

中小企業庁

# 「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

- 人手不足の深刻化や第四次産業革命などの構造的変化が起こる中、価値創出の源泉である人材力を強化し、人材の最適活用を実現していくために、「人材力研究会」及び2つのWGを2017年10月に設置。①働き手、②育成主体としての企業（大企業等）、③受け入れ主体としての企業（地域・中小企業等）、④労働市場（仲介支援機能）の各側面をトータルパッケージで議論。
- 中核人材確保WGでは、特に人材不足に悩む地域・中小企業の観点から課題と取り組むべき方向性を議論。

## 人材力研究会

（我が国産業における人材力強化に向けた研究会）

一体的に検討

### 人材像WG

求められる人材像と送  
出し企業（大企業等）  
の役割を提示

### 中核人材確保WG

中小企業が取り組むべきス  
テップと必要な支援、エコ  
システム構築に向けた検討

## 中核人材確保WGの報告書（案）骨子

（受け入れ主体）  
中小企業

### （1）多様な人材活用方法の検討の必要性

- 終身雇用型のフルタイム採用だけでなく、副業・複業・出向等多様な働き方を許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保、社内人材の育成等様々な方法について、経営状況や課題に応じて柔軟に検討する必要。

### （2）中小企業が人材確保のために取り組むべきステップ

- 求人・採用活動だけでなく、「経営戦略や課題・業務の見直し」を通じた「求人像の明確化」や、人材確保後の「職場環境の見直し」に総合的に取り組む必要。
- その上で、（求人情報以外の）企業の魅力や地域で働くことの魅力を働き手目線で発信することが重要。

労働市場  
仲介支援機能

### （1）仲介支援者の機能

- 中小企業等の中核人材確保に必要な不可欠な仲介支援者は、経営支援（経営戦略・課題や業務の見直し）と求人採用支援、採用後のフォローアップを総合的にシームレスに提供する必要。経営支援機能と求人採用支援機能で情報の一元管理できる仕組みを作ることが重要。

### （2）持続的なスキーム

- 地域金融機関や大学、NPOなど地域に根差した機関等による継続的な運営が見込まれる、自律的に持続可能な人材確保のスキームを確立していく必要。

働き手  
（送り出し企業）

### （1）「一歩踏み出す」仕組み作り（顕在的母集団形成）

- 働き手が中小企業等や地域で活躍しようと、実際に一歩踏み出すための仕組み作りが必要。企業に勤めながら、プロボノ活動や出向・社会人インターンシップ、副業・複業、学生時代のインターンシップは一つのきっかけになりうる。

### （2）学びの機会の提供（潜在的母集団形成）

- 働き手が、中小企業等や地域で活躍できるように、キャリア・オーナーシップと「社会人基礎力」を身に着ける機会を提供する必要。

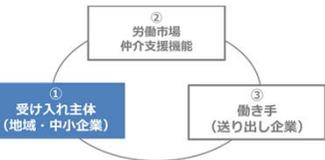
### <人材力研究会メンバー>

【座長】  
今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授 （「中核人材確保WG 座長」）

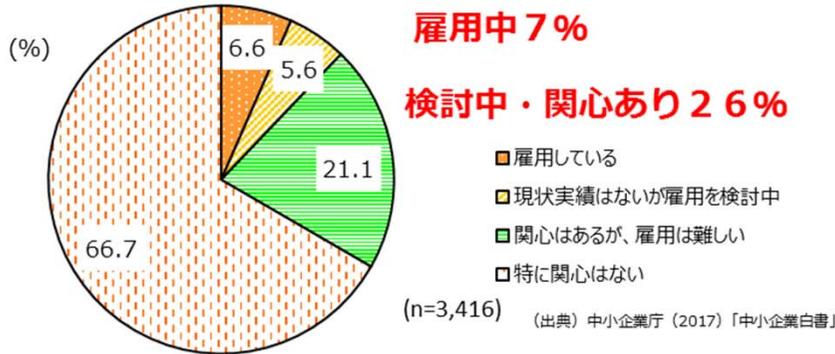
【委員】  
宇佐川 邦子 株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長  
小城 武彦 株式会社日本人材機構 代表取締役社長  
垣見 俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長  
諏訪 康雄 法政大学 名誉教授 （「人材像WG 座長」）  
西村 創一朗 株式会社HARES 代表取締役  
水谷 智之 一般社団法人地域・教育魅力化プラットフォーム 代表理事  
宮島 忠文 株式会社社会人材コミュニケーションズ 代表取締役社長  
米田 瑛紀 エッセンス株式会社 代表取締役

# 多様な人材活用方法の普及促進 ～本当に必要な人材を必要な時に必要な分だけ

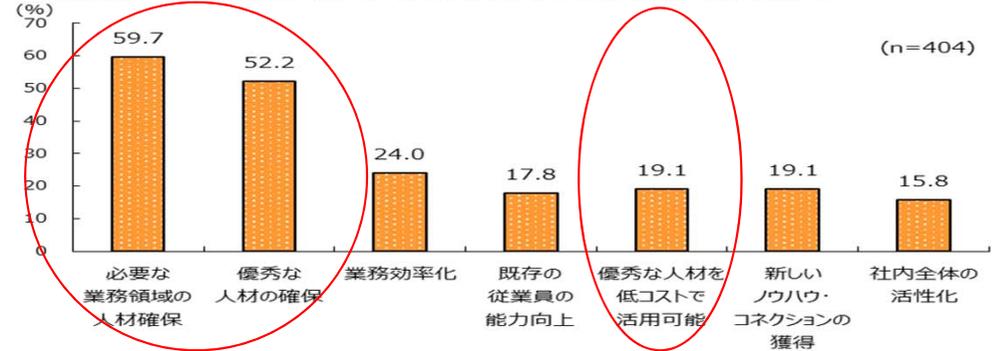
- フルタイム勤務の終身雇用型の採用を望む中小企業が多いが、給与面や仕事量（時間）を考えると必ずしも「1人分（フルタイム）」の人材確保が必要ない場合も多い。
  - ①フルタイム・終身雇用型の採用のみならず、②兼業・副業・出向等多様な働き方を許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保等の様々な活用方法を、企業規模・成長性等の経営状況や経営課題等に応じて、柔軟に検討することが必要。
- 今年度中に中小企業による多様な人材活用事例をまとめたガイドブックを策定し、全国に普及。



## 他社で副業・複業する中核人材の活用

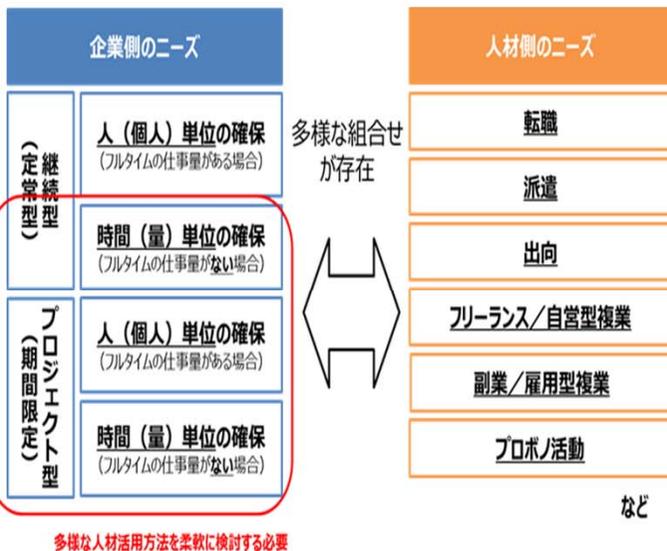


## 副業・複業する中核人材を活用する理由



(注) 1. 他社で兼業・副業する中核人材の活用について、「雇用中」、「検討中」と回答した企業を集計している。  
2. 複数回答のため、合計は100%にはならない。  
図5-6：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

## 企業ニーズの多様な働き方の組み合わせの例

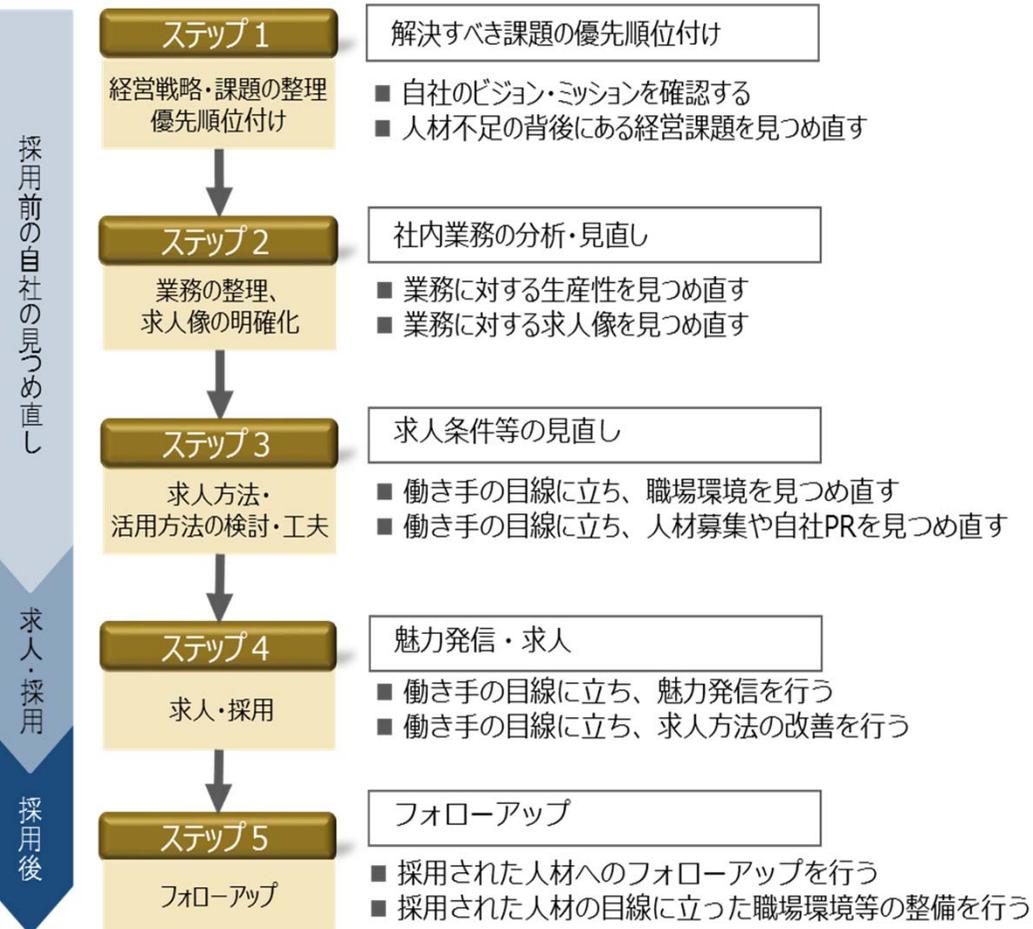


企業のニーズ別	継続（定常）型			プロジェクト（期間限定）型		
	人単位	時間単位		人単位	時間単位	
例	本業型	複業型	副業型	本業型（フル短期）	複業型	副業型
概要	受入れ企業等へ転職する。	専門分野をベースに、複数の企業等で同時に活躍する。	本業を抱える人材が、勤務日・時間を限定し、他企業等で活躍する。	一定期間、受入れ企業等でフル勤務を行う。	プロジェクトベースに、複数の企業等で同時に活躍する。	本業を抱える人材が、平日夜や休日等を活用し、他企業等でプロジェクトを推進する。
形態	フル勤務	週2日×2 など	週1日など	1ヶ月（フル勤務）など	週2日×3社など	週1日など
イ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

# 中小企業が取り組むべきステップと仲介支援機関の役割 ～シームレスな支援体制の構築

- 中小企業が中核人材を確保するには、「求人・採用」に加え、**経営課題や業務の見直しを通じた求人増の明確化や人材確保後の職場環境の見直し**など総合的な取り組みが必要。
  - 企業と人材をつなぐ**仲介支援機関**も同様に、経営支援、人材発掘支援、定着までの伴走型フォローアップを**シームレス**に行うことが求められる。
- (現状では、経営支援と人材発掘支援は異なる機関で行われ、個別事案の情報が共有されることは少ないが)  
**シームレスな支援が提供できる仲介支援機関の創出・確保**や経営支援機関と人材紹介会社間での**個別事案の情報共有体制の整備**について検討する。

## 中小企業が取り組むべきステップ



## 仲介支援機関に求められる役割



## シームレスな支援の必要性

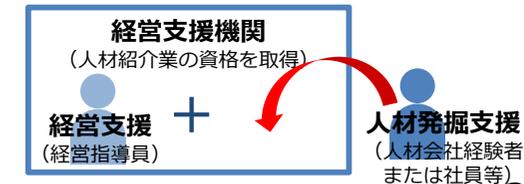
- (1)①経営者支援と②人材発掘紹介支援を連続的に行うことが重要  
(2)採用後のフォローアップの継続的実施が定着率向上に有効



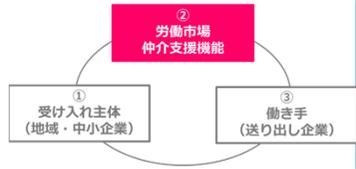
対策案1：  
シームレスな支援が提供できる仲介支援機関の創出や体制の整備

対策案2：  
仲介支援機関における担い手の育成支援

(例) 経営支援機関における  
人材発掘支援機能の強化



# 中核人材確保のためのスキーム確立と普及促進 ～持続可能なスキームの創出と横展開



- 中小企業による中核人材確保を実現するためには、**自律的に持続可能なスキームの確立**が必要不可欠。
  - 人材確保の手段（スキーム）は様々な形態が考えられ、**求められる人材や、人材確保にかけられる時間・コスト等を勘案**しつつ、使い分ける必要があるが、こうした多様な持続可能なスキームの**成功例を多く創出**するとともに、**横展開**を促していく必要。
- 平成30年度に**複数のモデル先進事例を創出**。  
 その上で、全国各地での**同様の取組を支援**することで**横展開を促進**する。
- あわせて、**プロボノ活動の普及**など、**働き手側が「一歩踏み出す」仕組み作り**も促進する。

## ＜中核人材確保のためのスキーム分類＞

	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				

## ＜スキームの担い手＞

**地域金融機関や大学、NPO法人等の地域に根差した機関**による**継続的な運営**が持続的なスキームの確立には不可欠。

# (参考) 持続可能な人材確保スキームの例 ①

## 【例1】産学連携によるオープン・イノベーション促進

### ■ 目的

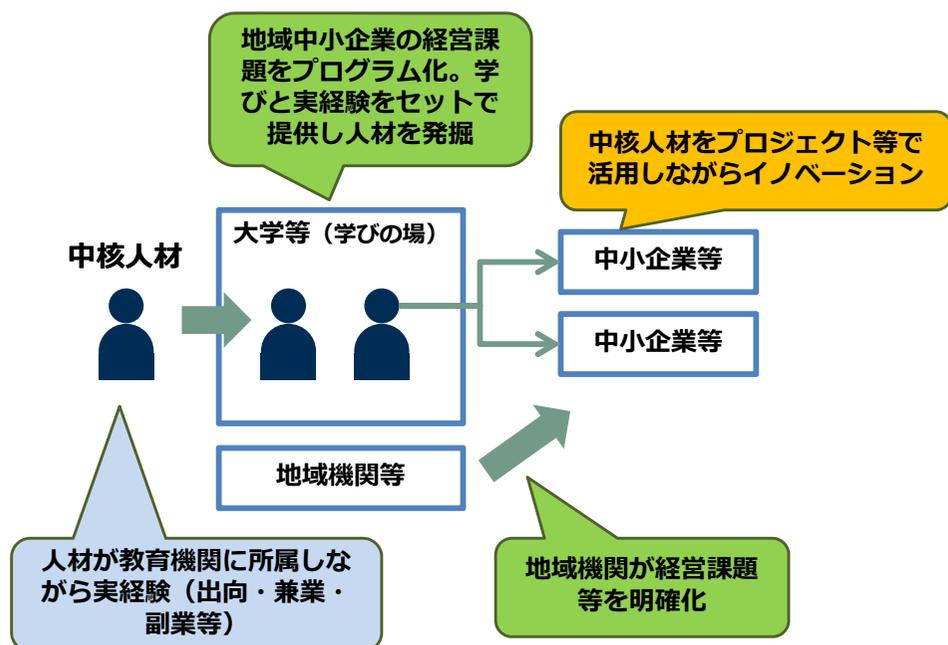
- 経営課題を有する中小企業と、教育機関に所属する人材をマッチングし、知と知を融合させることによって、オープンイノベーションを促進する

### ■ 特徴

- 地域の中小企業にとっては多様な中核人材の知を活用することでイノベーションの契機になるとともに、中核人材側にとっては教育機関で学びながら実経験ができる環境を確保できる

### ■ スキームイメージとプレーヤー

- 例えば、教育機関（大学等）と地域機関（金融機関や支援機関等）等が一体となって運営する方法等が考えられる



## 【例2】NPO/起業家育成機関等による起業家育成/地域活性化支援

### ■ 目的

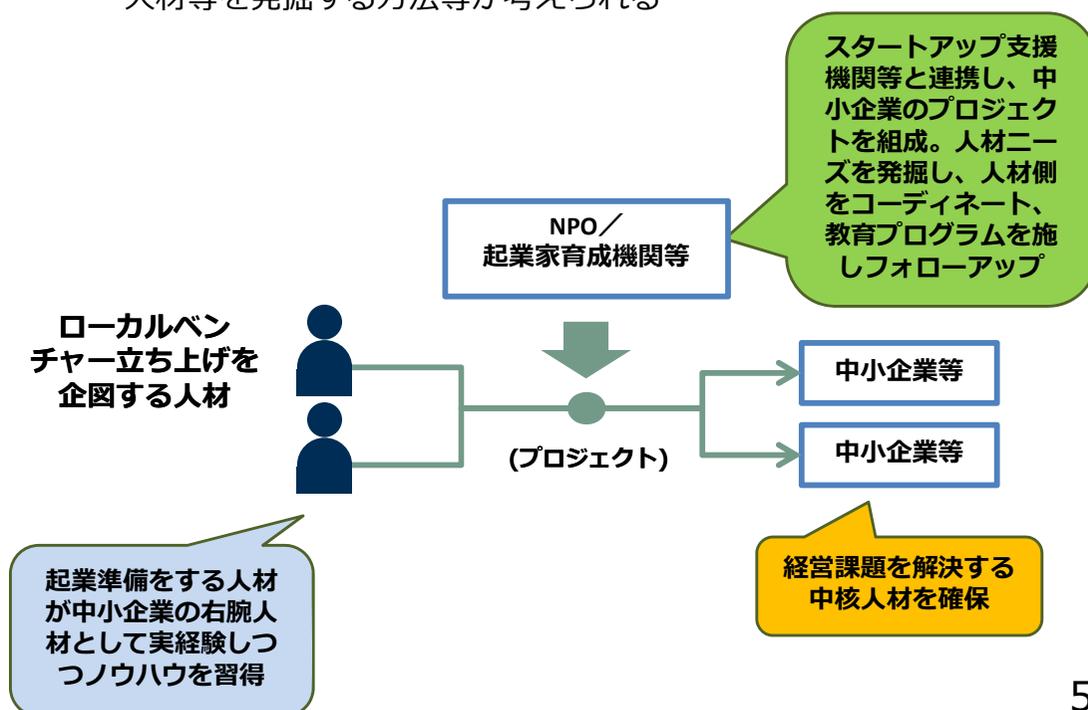
- 地域活性化を目的として、ローカルベンチャー等の立ち上げを企図する起業家を育成するべく、中小企業プロジェクトを軸とするプログラムを提供する

### ■ 特徴

- 地域の中小企業にとっては経営課題に基づくプロジェクトに必要な人材を確保できるとともに、起業準備等を企図する人材側にとってはその実経験を通してノウハウを習得することができる

### ■ スキームイメージとプレーヤー

- 例えば、地域で人材育成や起業家支援を行うNPOが、地域の中小企業の人材ニーズを発掘し、ローカルベンチャー等の起業を企図する人材等を発掘する方法等が考えられる



# (参考) 持続可能な人材確保スキームの例 ②

## 【例3】 地域機関や中核企業・自治体等による地場産業の維持・発展支援

### ■ 目的

- 地域中小企業の活動を維持・発展させるために、中核人材のニーズが明確な中小企業に対して、マッチングからフォローアップまで総合的かつ継続的に人材確保・定着支援をする仕組みを構築

### ■ 特徴

- 地域中小企業にとっては人材とのミスマッチが生じた際に人材を変更する等リスクを軽減でき、中核人材側にとっては自治体、地域金融機関が出資する中間機関に所属することで転職等のリスク軽減を図ることができる

### ■ スキームイメージとプレーヤー

- 例えば、地域機関（金融機関や支援機関等）と人材サービス等が連携をして中間機関等を設置し、自治体等とも連携をとりながら運営する方法が考えられる

## 【例4】 地域金融機関等による地域中小企業の成長加速支援

### ■ 目的

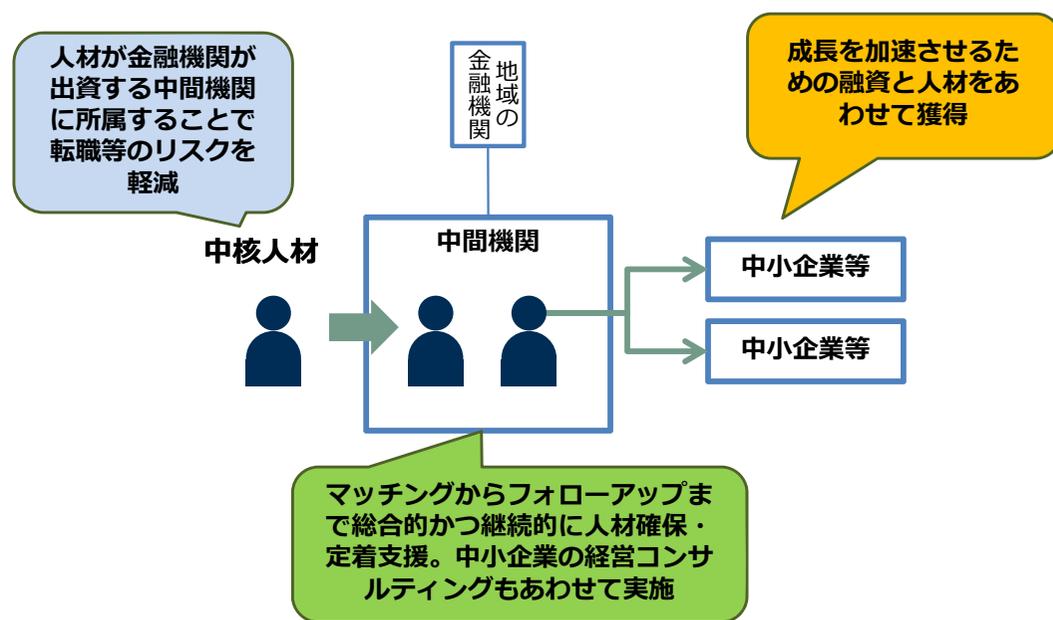
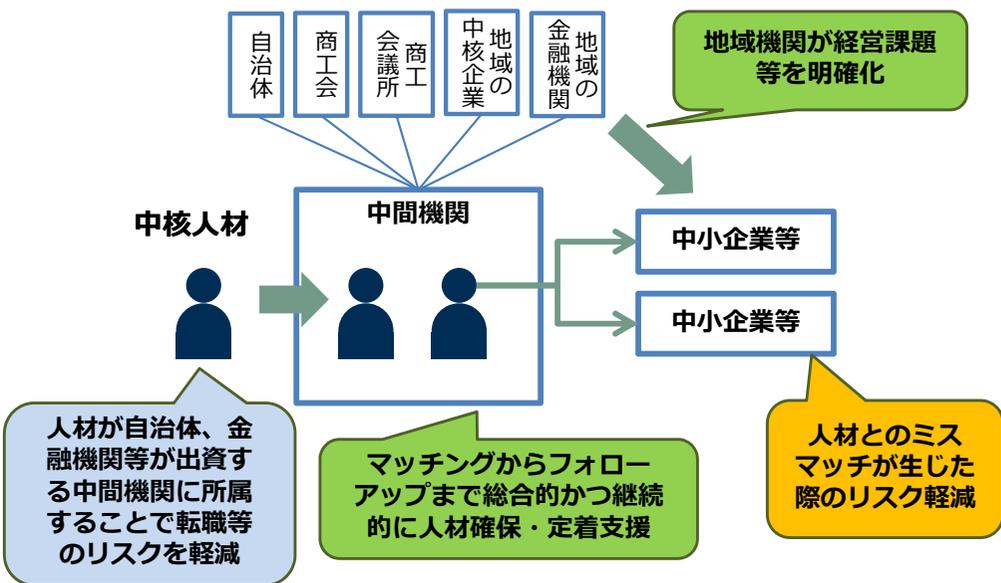
- 地域金融機関等が、融資先企業である地域中小企業の成長を加速させるために、融資に伴う経営コンサルティングと必要な機能を補う中核人材の確保支援を行う仕組みを構築

### ■ 特徴

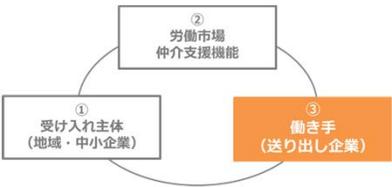
- 地域中小企業にとっては成長を加速するための機能を補完する人材を確保でき、地域金融機関にとっては、融資先企業の経営改善を促すことが可能となる

### ■ スキームイメージとプレーヤー

- 例えば、地域の中小企業を支援したい地域金融機関と人材マッチングが可能な人材サービス等が連携をとりながら運営する方法が考えられる



# リカレント教育の提供 ～中小企業の人材育成支援



- 働き手が、より中小企業や地域で活躍できるように、中小企業の従業員の人材育成を支援する。
- 具体的には、平成30年度に、中小企業が中核人材に①**求める能力（キャリア・オーナーシップ、社会人基礎力）**や②**求めるスキル（専門スキル）**に関する講座（コンテンツ）を、**従業員の業務内容やステージ（役職）**に応じて作成。
- これまでの一方通行型の座学のみならず、**Ed-Techを活用した多様な学びのスタイル**を提供する。
- 加えて、受講前後のスキル診断と、受講後の反復学習を併せて行うことにより定着度を高めるとともに、各講座の受講履歴等を一元的に管理することで、**理解度を可視化**する。

## 【コンテンツ（何を学ぶのか）】

OS  
(能力)

### 1. キャリア・オーナーシップ

- スキルの棚卸し・キャリアプランの見直し 等

### 2. 社会人基礎力

- 問題解決型思考の獲得
- リーダーシップの構築／自律性の獲得  
(主体的な意思決定・行動) 等

アプリ  
(スキル)

### 3. 専門スキル

- IT活用（リテラシー）講座
- 中小企業からのニーズの高い「**営業・販売・サービス**」や「**生産現場**」等に関するマネジメント講座 等

## 【提供スタイル（どのように学ぶのか）】

### 1. 双方向簡易型スタイル【ウェブ型】

- ※**時間がない社会人でも「すきま時間」を活用した学びが可能**
- 受講時間：いつでも
- 受講場所：どこでも
- 受講方法：PC・スマホ・タブレット

### 2. 双方向ライブ配信スタイル【ライブ型】

- ※**オンライン機能を活用し、双方向型の学びが場所を選ばず可能**
- 受講時間：ライブ日時は固定・録画はいつでも・どこからでも
- 受講場所：どこでも
- 受講方法：PC・スマホ・タブレット

### 3. ワークショップスタイル【対面型】

- ※**一度に集中して学ぶことが可能**
- 受講時間：固定
- 受講場所：指定された教室等
- 受講方法：集合・座学