



# 事務局説明資料

平成29年11月

中小企業庁

# 本WGの論点について

## 1. 中小企業が求める中核人材

- (1) 中核人材像の特徴：背負い系人材と専門人材
- (2) 求人像の求め方：必要な人材と中小企業が描く人材との乖離の縮め方
- (3) 社内人材活用の可能性：社内人材の負荷軽減と育成

## 2. 中小企業の取組と仲介機関・コーディネータの役割

- (1) 中小企業の中核人材確保に向けた取組支援のあり方
- (2) 企業タイプ別アプローチと仲介機関・コーディネータの必要性

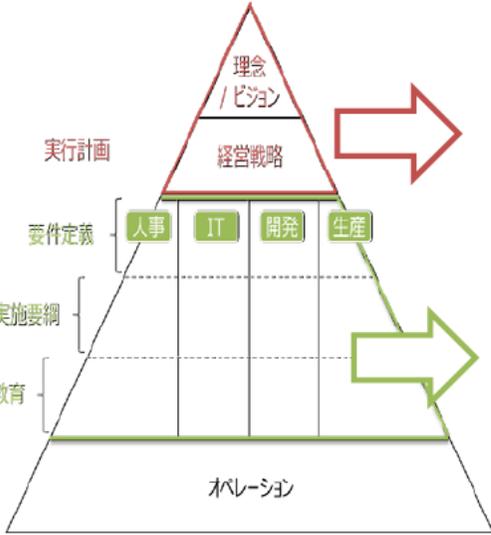
## 3. 中小企業の中核人材確保のためのスキームのあり方

- (1) 中核人材のタイプ等により異なる求人方法、受入体制、留意点等
- (2) 中核人材送出し企業側の課題・可能性

# 1. 中小企業が求める中核人材

## (1) 中核人材像の特徴

- 中小企業では、自ら主体となって成果を上げ、新事業の企画立案等を行う「**背負い系人材**」と人材育成や職場環境の改善、業務管理/マネージメント、販路開拓等を行う「**専門人材**」の**2種類**に分けて考えることが適当。
- それぞれの人材には、**どのような特徴（業務/勤務形態/職場環境/年齢等）があるか。**



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%

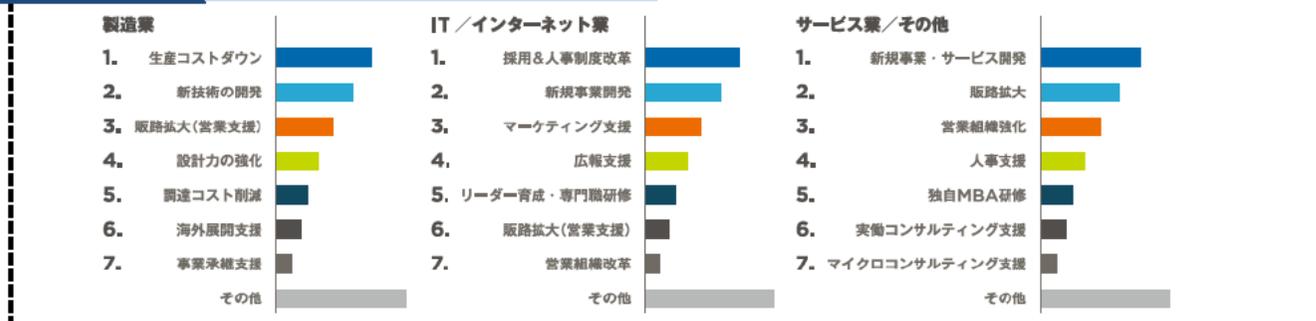
## 委員/有識者からのコメント

- 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

出典：経済産業省：中小企業向け 中核人材ニーズ調査 (2017)

## 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

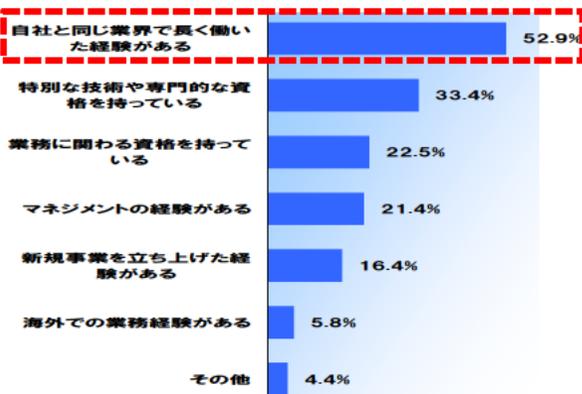
# 1. 中小企業が求める中核人材

## (2) 求人像の求め方～必要な人材と中小企業が描く求人との乖離～

- 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**。
- どのようにして、中小企業における**必要な人材像と実際の求人像の乖離を縮めていくべきか**。

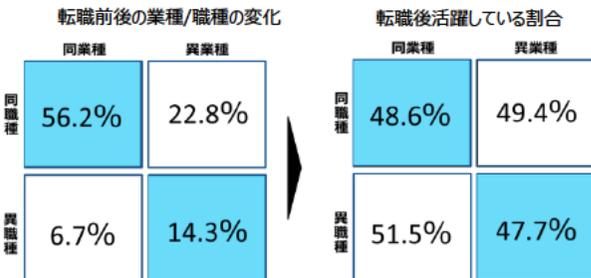
### 異業種間の移動可能性

- 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)

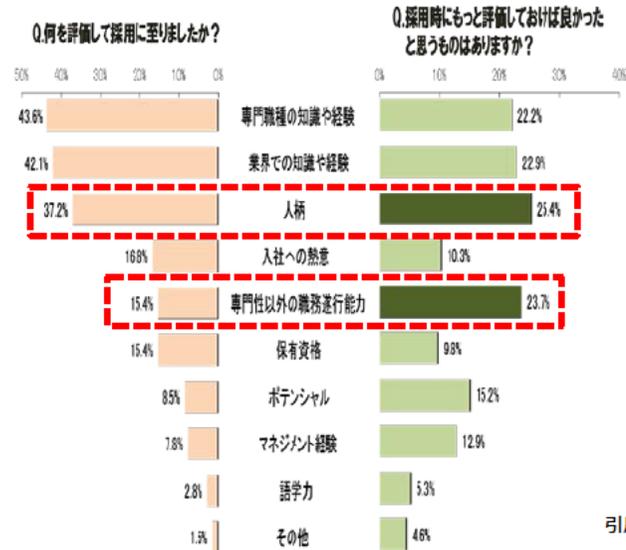
- 異業種への移動が成功している実態がある



引用：JHR「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」

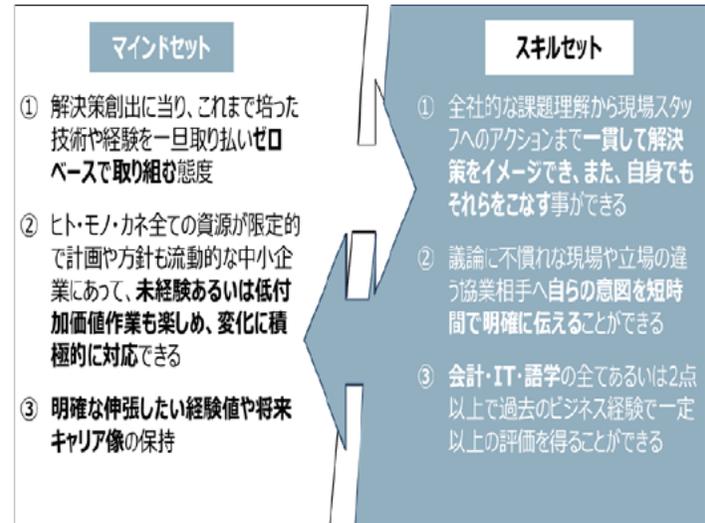
### 企業の観点

- 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。



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。

# 1. 中小企業が求める中核人材 (3) 社内人材活用の可能性①

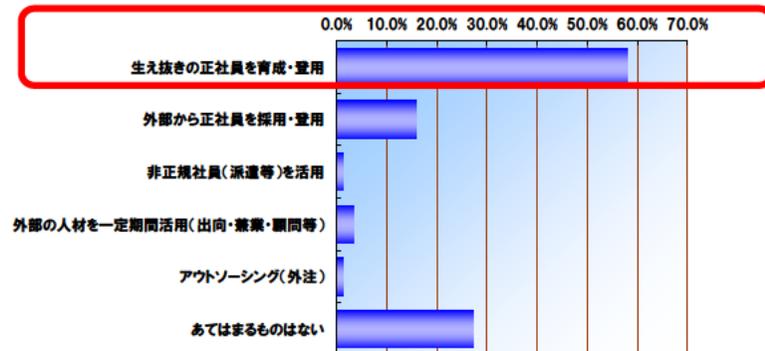
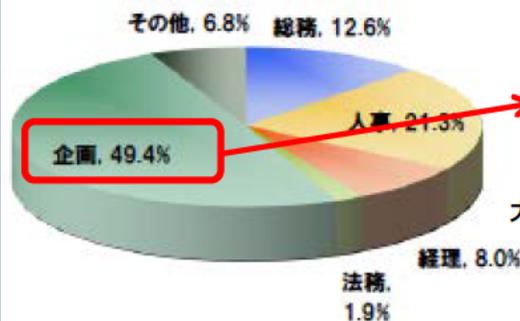
- 中小企業が経営課題解決のために強化すべきとしている機能（企画・営業等）は、必ずしも人手不足ではない事業者も存在。
- また多くの企業が、それらの人員確保を社内人材の育成で対応することを検討。

経営課題解決のために強化すべき機能

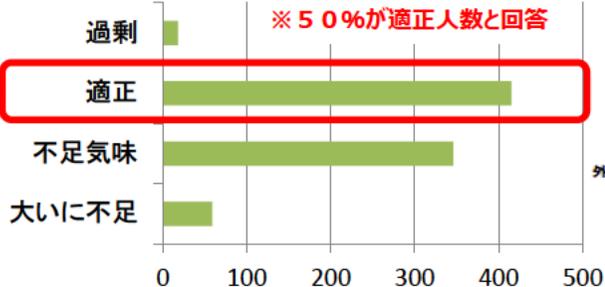
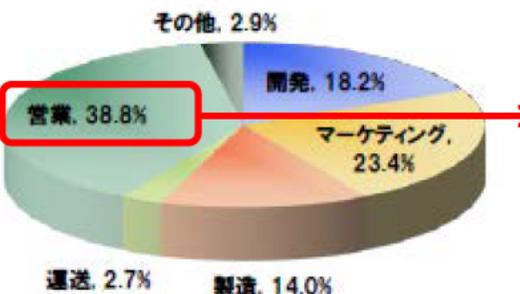
強化すべき機能の人材過不足状況

人材の採用・育成方針

本部機能



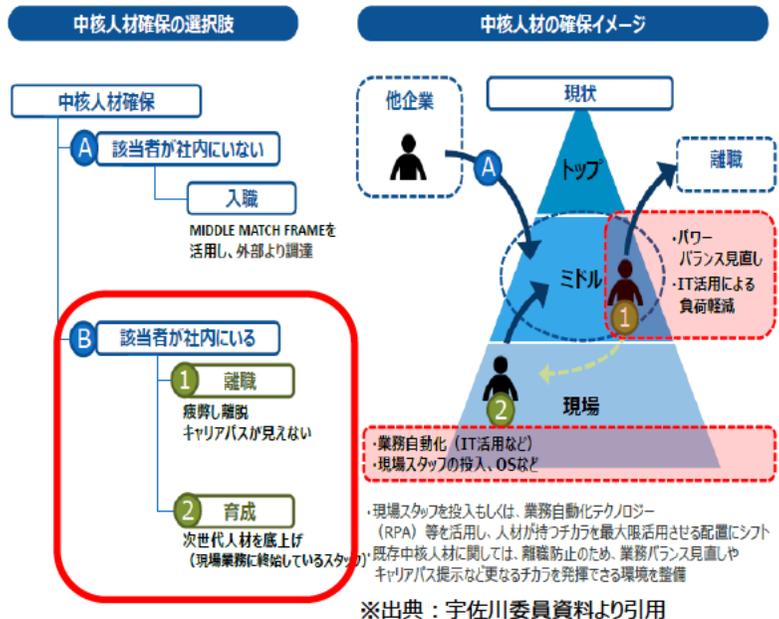
ライン機能



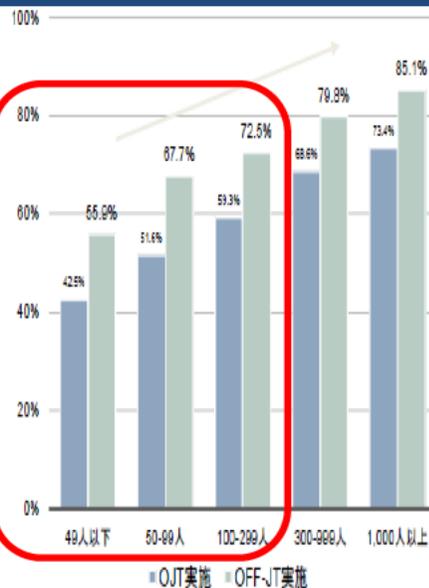
# 1. 中小企業が求める中核人材 (3) 社内人材活用の可能性②

- 中核人材(候補)が、中小企業内部にいるものの、本来とは違う仕事や育成不足により、機能不全・不足であることが考えられる。
- どのように社内人材の負荷を減らし、人材育成をしていくべきか。

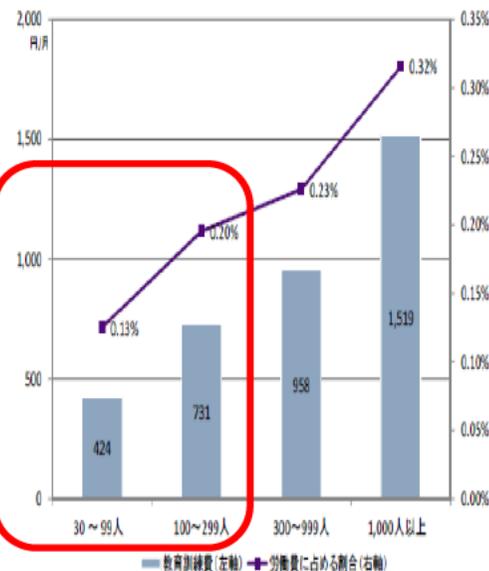
## 中核人材確保の選択肢



## 企業規模別OJT、OFF-JT実施状況



## 企業規模別労働費に占める教育訓練費の割合



## 委員からのコメント (前回WG)

- 中核人材が頭数としてはいるが、現場が手薄で現場に下りて行ってしまっていることがかなり多い。中核人材入れることを検討する際、「入れる」という行為も大事だが、「離職させない」「本来の期待役割に戻す」ことも重要。
- 「社長、人材居るじゃないですか？」というケースもある。社長は忙しいからトレーニングができないが、彼を鍛えればいけるということも多い。したがっていろいろな方法論があって、それをダイナミックに使うようなスキームもあっていいかと思っている。

## 2. 中小企業の取組と仲介機関・コーディネータの役割①

- 中核人材の確保に成功している中小企業は「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」における3つのステップに沿った取組みを行っていることが多い。
- こうした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り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。

仲介機関による支援

## 2. 中小企業の取組と仲介機関・コーディネータの役割②

- 中小企業に対する求人仲介機関（支援者）は、いかなる支援を行うことが望まれるか。特に、Step 1～Step 2の「企業戦略の優先順位付け」及び「戦術・業務の見直し」を支援するにあたり、必要な要素は何か、留意すべき点はあるか。

### 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現在実施中。  
下記は、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の。

仲介機関	事前準備	企業に対するコンサルテーション	
中小企業		Step 1: 戦略の優先順位付け	Step 2: 戦術・業務の見直し
必要な要素	<b>事前の情報収集</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品/製品・サービス、規模、人員、<b>創業者の存在、株主構成</b>等、基本的な情報を確認。</li> <li>● 商品・サービスと販売先から<b>商流・バリューチェーン上のどこに位置しているか</b>探り、価格コントロール力等を確認。</li> </ul>	<b>ビジョン/ミッションの確認</b> (『● <b>年後の姿</b> 』の共有) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社是・企業のミッションを確認。企業としてありたい未来、<b>3・5・10年後の姿</b>を聞き出す。</li> <li>● <b>3年後どうなりたいか、どういう会社にしたいか</b>を聞き出す。</li> </ul>	<b>社内要素の分析</b> (社内におけるバリューチェーン分析) <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>優先課題の解決</b>するために<b>5要素（金・人・モノ・情報・時間）</b>をどう「やりくり」するか、<b>戦術を明確化</b>。その上で、要素の一つ「<b>ヒト</b>」のニーズを固めていく。</li> <li>● 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<b>企業内バリューチェーン</b>を探る。</li> </ul>
	<b>場の設定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>社長と現場を動かせる人が同席した場を設定</b>。<b>立場や有する情報が違う</b>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。</li> <li>● <b>社長ディスカッション</b>に加え<b>キーマンインタビュー</b>を行う。</li> </ul>	<b>経営課題の確認</b> (『 <b>愚痴・苦勞</b> 』の共有) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 今「<b>大変</b>」「<b>なかなかできない</b>」と感じている内容を聞き出す。</li> <li>● <b>どんな問題があるか、何が起きているか</b>、社内の「ヤバイ」話をしてもらう。</li> </ul>	<b>採用覚悟の確認</b> (求人像を投入した場合のシミュレーション) <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>社長が望んでも社内で反対</b>があり、転職後に社内圧力に負けた社長に<b>ハシゴ</b>を<b>はずされるケース</b>もあり。</li> <li>● <b>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</b>ことが重要。</li> </ul>
		<b>解決すべき課題の優先順位付け</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出てきた課題を<b>一つに絞り込む</b>。</li> <li>● <b>テーマ</b>（販路拡大/海外展開等）と<b>具体的ゴール</b>を設定する。</li> </ul>	

## 2. 中小企業の取組と仲介機関・コーディネータの役割③

- 中小企業に対する求人仲介機関（支援者）は、いかなる支援を行うことが望まれるか。特に、Step 3の「求人像の明確化」にあたり、必要な要素は何か、留意すべき点はあるか。

### 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現在実施中。  
 下記は、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の。

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。

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。

#### 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。

職場環境整備

必要な要素

など

## 2. 中小企業の取組と仲介機関・コーディネータの役割④

### 企業タイプ別アプローチと仲介機関・コーディネータの必要性

- 企業のタイプ別にどのような傾向があり、どのようなアプローチが有効か。
- 中小企業等の取組支援の観点から仲介機関・コーディネータの担い手をどのように確保するか。

#### 企業のタイプ別アプローチの必要性

①中核人材を  
既に活用している企業

②中核人材の必要性は  
認識しているが  
方法が分からない企業

③中核人材の活用ポテンシャル  
に気付いていない企業

④その他の企業

#### 委員からのコメント（前回WG）

- 本WGでは全中小企業が対象。①中核人材を活用しようとする意欲も実態も伴った企業、②意欲はあるが方法が分からない企業、③意欲もない企業の3つに中小企業を分類して、その傾向と対策を検討していく。
- 変わろうとしているところから変えていく。どんどんくっつけてカテゴライズしていくことが、やらなければいけないことなのではないかと思っている。

#### 仲介機関・コーディネーター

類型	説明
転職型	■ 転職で、正社員として受け入れる (給与等も相応を準備)
出向・プロジェクト型	■ 一定期間や特定プロジェクトの期間(半年~2年程度)のみ当該中小企業の業務に従事し、期間終了後は、それぞれ元に戻る
兼業型	■ 週や月ごと決まった日数・時間数だけ出勤して、中小企業の業務に従事する
顧問型	■ 週や月ごと決まった日数・時間数だけ出勤して、中小企業の業務に顧問として携わる
副業型	■ 人材本人の本業"以外"の時間、つまり、平日の勤務時間外や休日に、中小企業の業務に従事する
遠隔地参画型	■ 人材本人にはオフィスへの出勤を求めず、本業に従事してもらいながら、週や月ごと決まった日数・時間数だけ貴社の業務に従事してもらう