

我が国産業における人材力強化に向けた研究会 中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（第3回）

議事概要

- 日時：平成29年12月7日（木）
- 場所：経済産業省本館17階第1特別会議室
- テーマ：中小企業が中核人材を確保するための仕組み
- 概要

- 大企業労働力の偏在・硬直について問題意識を持っている。我々は企業側ではなく、キャリアデベロップメント研修で、個人側に焦点を当てている。「可燃型（※デロイトトーマツからの資料から引用）」の方をどのように燃えさせるかは研修をすることで対応できていると思っている。その意味で大企業側での前さばきの研修は大事だと思う。また、社内失業という実例も出てきており、キャリアの学びは大企業内でやっておくことは有効だと思う。
- 中小企業の人材需要と戦力のズレ、人材マッチングのズレは多々あると思う。何がギャップなのか、今のところ明確になっていない。マインド、スキル、また家族の存在などプライベート的なもの、いずれかかもしれないし、さらにそれが人によって違う。我々はそこをコーディネーターが支援することが必要だという結論に至っている。
- 人材流動化に向けた一つの試金石が「兼業・副業解禁」だと思う。
- 兼業・副業解禁については、おそらく言い訳を作りながらもう少し時間がかかる。ただし、プロジェクトベースという話はあると思う。
- 兼業・副業について、大企業の状況を踏まえると「高齢者はいいよ」という話はある。高齢者の60歳以降のキャリア形成のために兼業・副業制度を入れるという可能性はある。
- 地方の中小企業のオーナーの右腕を支援する仕事をしているが、現状は大企業の人事部門と組まないようにしている。当然だが大企業の人事部門は、自社にとって必要性が低い人材を推薦してくるため、転職を検討中の自分の企業の利益を優先しているため、人材個人に直接アプローチしている。

- 大企業の人事の方の問題意識がどの程度まで高まっているのか。外部での就業をオープンにすることが、長期的視点で利益につながると思っているのか。個人的にはそこまでいっていない気がするが。
- 同じ会社の中でも部門によって違うと感じる。大企業の人事はやはり保守的な傾向はあるが、トーンとしては高まってきていると思う。ただし、トーンとしては高まってきていると思う。長期的な労働力不足や採用が困難になってきているというトレンドや採用困難がなってきたというトレンド、働き方改革のムード、生産性を高めなければならない、イノベーションを起こしていかなければならない、いかに効率的に働くかという流れがあるなかで、全体的な意識は少しずつ高まりつつあると思う。
- 一方で、企業が自社でマッチングしている人材を出すわけがない。そのため、大企業側が仲介するのは難しいか。
- 人事部門側の課題感として、優秀層の離職に危機感を覚えていると感じる。採用時のブランディングとして、レンタル移籍的なことをやっていることが、企業の魅力につながればよいと思っている。
- レンタル移籍において、機密保持を気にする度合いは業界と部門で変わる。中小ベンチャー企業のなかでも機密情報保持にあまり関わらない、受け入れられる別のポジションはある。
- 母集団形成について、地方中小企業の求人情報はあるが、活字だけの色気も何もないところで、埋没している。従って、中小企業の良さをPRできるような何らかの仕組みをつくる必要がある。
- WG③の事務局資料では、リスクばかり気にしており、ネガティブをどう除去するかという考え方。ポジティブブランディングが絶対に必要。中小企業のオーナーの右腕をやったら成長できることを打ち出すべき。
- 求職側の母集団形成について、グロスを大きくすることができるかどうかのポイントだと思う。私も大企業が仲介するモデルはグロスを作るという点でイメージが持てない。出向であっても微妙なライン。それが組織の中にマイナス影響を及ぼすのではないかを懸念することは経営人事としての実情だと思う。

- 大企業の中のモデルキャリアを考えると、個人の力学に期待できる。働き方改革の流れで、総労働時間が少なくなり、若い人たちは勝手に外で経験を積んでいることに可能性を感じている。仕組みに縛られない実質的な副業体験、こうした経験を積んでいる人たちが多くなり、流れを作る可能性があると思う。
- 個人の選択と契約に縛られない範囲、ノーリスクで短期間、という仕組みができれば、グロスと象徴をつくっていける可能性があるかもしれないと思う。
- 大企業の人事部門が絡むことで拡大する可能性はあるが、実際はどうか。企業側の人事戦略なのか、個人側の機会創出なのかという観点で、どちらの匂いが強いかによって見え方も異なる。
- 私自身もボリュームを作ることは大事だと思っている。翻って現状を見ると、「意識高い系」に限定されている。会社としてもフルオープンにできないジレンマもある。こうした動きがさまざまな箇所で起きていることが必要だと思う。
- 大企業側から動く人材がどれだけボリュームがいるのかが気になる。中小企業の人材ニーズは非常に高いが、大企業から人を出すことは大きな壁がある。一方で、再就職支援に積極的な大企業は、こうした動きにも比較的オープンだと感じる。
- 不動産業界の大企業の例だが、企業内には年齢層が上がると同じスキルや同じスタンスを持った人のプールができる。このプールの一部は必要だが、その他は要らない状況になってしまう。その人材は、いろいろな知識や資格を持った人材であり、こうした人を中小企業に送る、そして逆に中小企業からも人を送ってもらう（人の交換）というケースはある。
- また、介護がきっかけで地元に戻るための求職者は非常に多い。介護できることが最優先になるため、業種・職種、企業規模をあまり気にせず、また辞めにくい。
- 働く側の母集団をどのように作り出すか、大企業が抽出してくれる人の数は非常に少ない。あるとしたら、55歳以上の方たち。それから大企業の中の潜在的な方たちをどのように引っ張り出すか、また大企業を辞めてマッチング

できずに転職市場に残っている方たちも入るかもしれない。どこまでターゲットとして絞るのかを一回整理して欲しい。

- 母集団形成について、私も個人主導だと思う。アーリーアダプターは個人で、大きくなれば企業も乗ってくると思う。
- 中小企業サイドの魅力を訴求して、面白い機会があることを示す。怖いのは、行く人材にそれに見合う能力が伴っているのかという点だが。
- 企業介在型について、再就職支援ではある程度のボリュームで企業は出しているが、これはどうか。大企業内で一定のボリュームとして登場している層のなかには、今の会社とは合わないけど、能力を持っている人はいる。
- もう一つ、企業が介在してボリュームを出すことが企業にもインセンティブがあるとすると大出向労働市場はできないか。現在は、みんな相対（1対1）でやっている。出向専用ハローワーク、出向専用紹介会社などはできないか。
- 再就職の話は、別件のシニアの雇用促進事業で仕掛けているものがある。来週企業にプレゼンするためそこで確認する。ただし、大企業の中高年層は、他企業を見てきていない方たちであり、動くかどうかは分からないといわれている。
- 技術者派遣の特定派遣業も、実は機能面を見れば出向労働市場に近い。現在は技術職のように職種ごとだが、地域ごとなど、いくつかの単位で模索するのは面白い。
- 60歳以上の方は個人として出向労働市場に登録する、もし若い人材であれば個人でも良いし、企業側で登録するようにして良い。
- その案は、マッチングの力量が相当いると思う。ボリュームは出ると思うが、市場原理に任せると結局打率が下がるのではないか。出向労働市場は、もう少しボリュームが出た後の方が良いのではないかと思う。転職するときの心構え、退路を断ってくる方と、出向の方は、推薦の仕方が異なると思う。
- 例えばどこかの大学と組んで、実践型MBAのようにして、1年間中小企業のオーナーの右腕をやり、1年間座学を修めればMBAを出すなどはできないか。

- 採用後のフォローアップや定着支援については、産業政策の視点が必要だと思う。事務局資料の10ページの日本人材機構のスキームについて、地方の地でやれば利益が出ると思っている。地銀が業務の一貫としてやろうと乗り出してきているところも出てきた。金融行政が産業政策的な施策面から取り組みだした。
- ボリュームなのか、風穴をどこから開けて崩していくのかという議論のどちらなのか。ボリュームならば、大企業の50代以上の人なのかそうではない別の層か。中核人材候補をどこに設定するのか。論点整理が必要だと思う。
- 実際中核人材は何人くらい必要なのか。事務局資料の最後のページの三角形があるが、それぞれどのくらいのニーズ分布になっているか。必要なのが100人くらいなら個別にやればいい話になる。
- 大継承時代というなかで、どのような企業に中核人材が必要になるのか。200名を超えてくれば既存の社員で対応できるかもしれない。
- どの企業群たちに、どれくらい行かせることを念頭に置いて議論をしているのか、研究会だけでなく、世の中全体であやふやになっていると思う。
- 年収1,200万円クラスの転職が国内でどの程度起こっているのかを調査したところ、年間1,000人程度だった。年間200名が動けば、キャズムを超える。地方転職に興味のある人たち実に実際に動いてもらうためには、例えばビズリーチなどのプラットフォームを使った場合、10倍の2,000人レベルの母集団が必要。地方の中小企業には、縁故とハローワークしか経験が無いので、そうした外部の人材が入ってくるという発想がそもそもない。この議論が何を目的とするかだが、母集団をどう広げるか、整理が必要だと思う。
- 風穴にするのか、もう少しボリュームを広げるのか。今回はこのエリアだ、ということをもって議論ができればよい。ターゲットゾーンの絞り込みの絵が、事務局資料最後のページの三角形の絵しかない。
- 市場を作っていくためには、政府の力を使って風穴を作ることが必要。何となく大企業で活躍できないから中小企業に行く、東京で活躍できないから地方に行くという例ではダメ。東京でいくらかでも活躍する場があるにもかかわらず

ず、地方の中小企業に行くような見せ方が必要。ボリュームを出す手順としては、まずは風穴を開けて、公的な力を使って大々的にPRしてもらうことが必要。

- 風穴戦略ステージ、本格展開ステージとまとめられるが、その中間に何かあるか。物事は3つあるときれいだが。
- 予備軍をどれだけちゃんと作るかだと思う。20-30代前半は、勝手に外部でプロボノをやっている。ボランティア休暇があるなら、キャリア休暇を作っても良い。また、学生のインターンシップは大事。インターンシップ先が中小企業であったり、地方であったりすると、将来的に中小企業や地方で働くことへの抵抗感が低くなる。また仮に東京の大企業で一度就職しても、その後の働き方、キャリア選択が全然違う。
- 今日ここでは母集団形成戦略を考えたが、戦闘員をどう形成するかと、予備役をどう形成するかは別の議論として整理すべきだということだとも思う。これをどう整理するか事務局に考えていただきたい。

以上