資料４

事務局説明資料

平成２９年１２月

中小企業庁

1．中核人材確保支援の流れと論点

● 前回WGでは、中小企業側の取組（Step１～３）を中心に、その支援の在り方等につき議論いただいた。今回は、前回議論を踏まえ、**人材側の調整機能（母集団形成と人材育成）（I）**や、**求人採用支援の在り方（II）**、**採用後のフォローアップ（III）**、**中核人材確保全体のスキームの在り方（IV）**について議論いただきたい。

前回WG：委員等からのコメント

- 大企業の人の当たり前が、実は中小企業には当たり前でない。中小企業にお薦めしない人材もいる。
- 中核人材となりうる人材の母集団は、（潜在的にいても）顕在的には今の段階では多くないのではないか。
- 母集団形成の問題と、マッチングの仕組みをどうするかを議論する必要がある。
- （第2回WGの資料の整理は）求人側（中小企業側）のコーディネート機能。供給（人材）側の、ポテンシャルはあるが、まだマーケットに出ていない、もしくはマーケットに出るのに何が必要かに気付いていないところに対するコーディネート機能がないと、最終的にはマッチングまでいかない。供給側（人材側）の調整機能をどう持つかという観点も重要。
- 会社の風土に最もあった人材の発掘等、ステップ１～３とは異なる支援機能も重要。
- 入れた後のフォローアップが重要。入れてからが勝負ということが結構ある。入れる前と入った後にほとんど同じぐらいの時間を使っている。

2．人材（求職者）側の調整機能～母集団形成と人材育成

- 顕在化した**中核人材候補が少ない**中、**どのような工夫**が可能か。**どのように人材を掘り起こす**ことができるか。
- **中小企業で活躍できる・適応能力のある人材**は、**どのように育成**することができるか。

分析

母集団形成(委員等からのコメント)

■ **潜在的にはいても、顕在化していない中核人材候補**
- 分母とポテンシャルは極めて高いが、中小企業を本当に背負ってやりがいを感じる人は顕在的には多くない。
- 今の40代後半～50代くらいでそれほどチャレンジできる人が自然発生的に出てくる感じはない。
- 東京の人は東京の企業の情報しかほとんどない。地方の企業の存在すら知らない。情報の非対称性がある。

■ **30～40代での出向/修羅場経験が、その後のキャリア再構築に影響。**
- 現地法人の社長経験や子会社等の中小零細企業への出向経験を持った方は修羅場経験が多く適応力が非常に高い。
- 40代くらいで冷や飯食った経験や、修羅場を乗り越えた経験がある方はよい。

（参考）中小企業の求める人材要件(委員等からのコメント)

■ **異なる文化への対応能力（共感のｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ）**
- 中小企業・零細企業の人員レベルを認識していることは極めて重要。大企業のやり方で、当たり前に仕事をガンガンやっても、中小企業では人が付いてこない。
- 人を巻き込む能力が重要。

■ **自律性/職務遂行能力**
- 中小企業では資源がないことを前提に、自身の交渉力、ネットワーク、フットワークで仕事をとってくる能力が必要。
- 自分の仕事の範囲を強く意識する人は中小企業には向かない。

方向性

■ **情報の非対称性を解消すべく、（地方の）中小企業の情報発信強化が必要ではないか。**

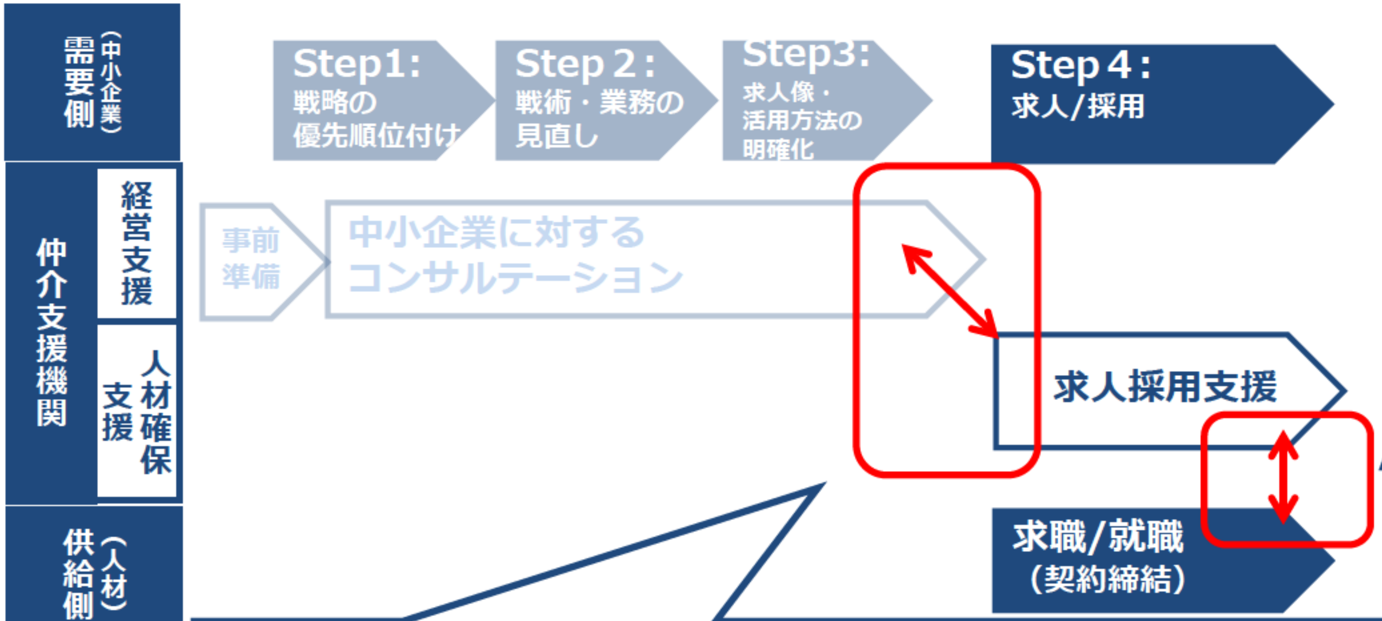
■ **顕在化した中核人材候補が少ない中、チームを編成するなど、工夫ができないか。**

■ **30～40代でのキャリア再構築や中小企業等への出向機会・修羅場経験の提供などが重要ではないか。**
- 中小企業の情報をもっと大々的に出さなければならない。
- 今の大企業出身の50代では、一人で背負い系の中核人材として適性のある人はなかなかいないことを前提に、複数人で経営チームを形成し、役割分担をしながら学び、担保し合う仕組みは有効か。CEO/CFOの二人チームやプロパーの方との経営チームなど形は様々考えられる。
- 若いうちは、大企業を訓練校として基礎を学びつつ、その後は中小企業等で修羅場経験をさせるのは効果的。
- 社長を練習する場として中小企業での社長インターンシップは有益。

■ **中小企業で働くためのマインドセットプログラム（リカレント教育）を充実させることが必要ではないか。**
- 大企業の常識を押し付けてはならない等、中小企業に入るための心構え、マインドセットのようなプログラムも必要か。
- 大企業出身で50代を超えると、会社に過剰適用してしまいポテンシャルが飼い殺され、使いづらくなっている方が多い。
- 50代へのリカレント教育も必要だが、まずは30代に気付かせることが重要。

3．求人採用支援の在り方

- **<u>求人採用支援（人材確保支援）</u>**としては、具体的にどのような支援が必要か。
- 効果的に人材を確保するためには、**<u>経営支援機能と人材確保支援機能のシームレスな提供</u>**が必要と考えられるが、どのような**<u>課題</u>**があるか。どのような**<u>やり方</u>**が考えられるか。



■ **<u>Step 1～3の経営支援（企業側支援機能）とStep 4の求人採用支援（人材側支援機能）は異なる者が担当することが多いが、両者の密な連携が、ミスマッチの防止に極めて重要。</u>**

- <u>分業化されている経営支援機能と人材確保支援機能をどう接続するか</u>は各社のノウハウであろう。
- 経営支援機能（Step 1～3）は、<u>人材紹介業の資格を有していない</u>者が行うことが多く、<u>人材紹介業者は経営支援者に候補の人材について相談できていない</u>。これが<u>ミスマッチの原因</u>となっている。
- 人材会社の担当者に集まってもらい、<u>直接、経営者に成長の絵姿と欲しい人材像を発信</u>をしてもらう。結構それが有効。

求人採用支援（委員等からのコメント）

■ **<u>候補者の絞込みを行う</u>**

- 経営側（経営支援者側）で人材要件をまとめ、候補者をリストアップすることはできる（Step 3）が、会社のミッション・風土等との適合性など<u>非言語情報に基づいた候補者の絞込み</u>が必要。

■ **<u>人材側の能力の棚卸し・磨き直しを行う</u>**

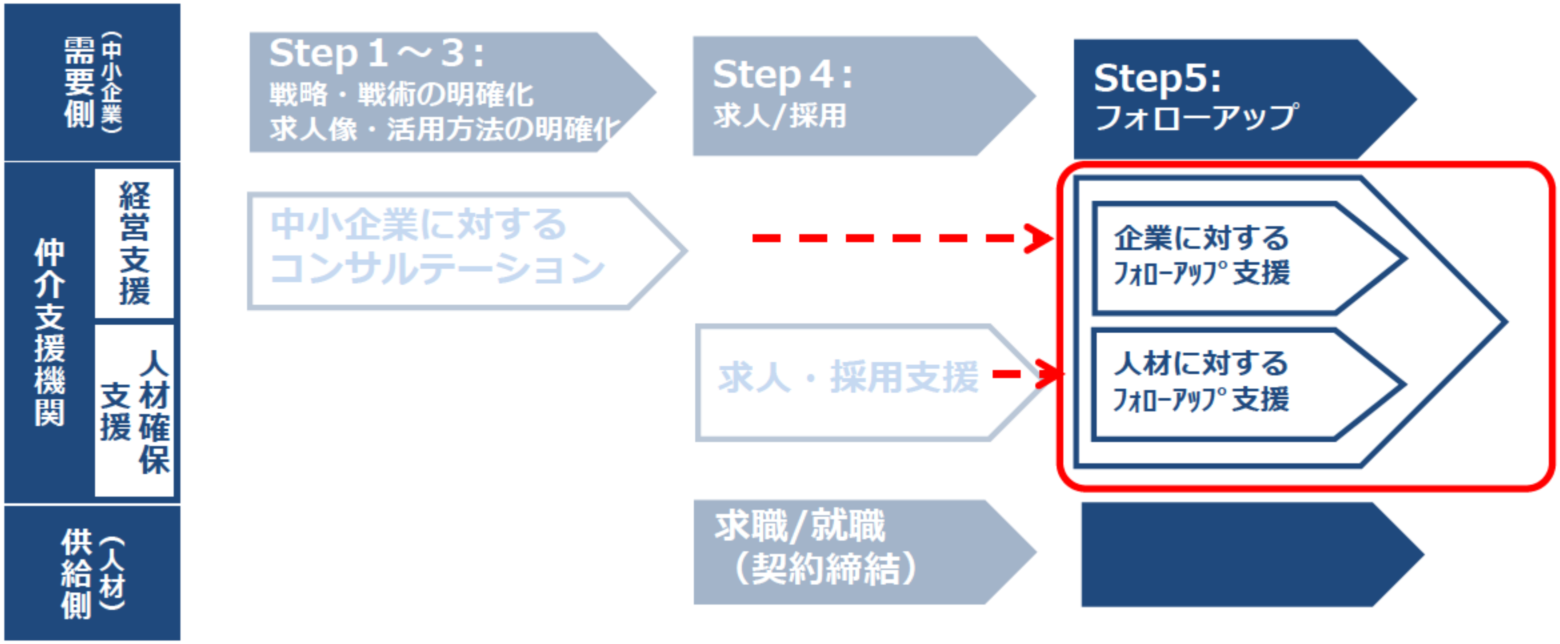
- 自身固有の能力の棚卸し・磨き直し（<u>会社資源による実績</u>と<u>自分資源による実績を分類</u>。修羅場経験等を基に「○○力」としてストーリー化・言語化）を行う。

■ **<u>中小企業側の魅力を伝え、人材側を口説く</u>**

- 経営者が自社のミッションや経営課題を語ることが効果的。

４．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。
- 採用後に、**どのようなフォローアップを行うことが効果的**か。



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ついてフリーディスカッションを行っている。

5．中核人材確保のための全体スキームの比較

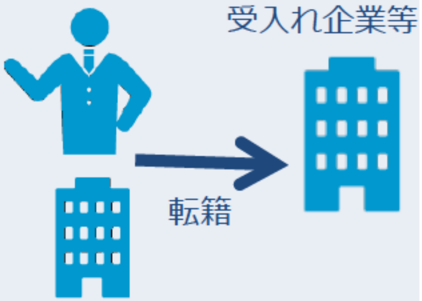
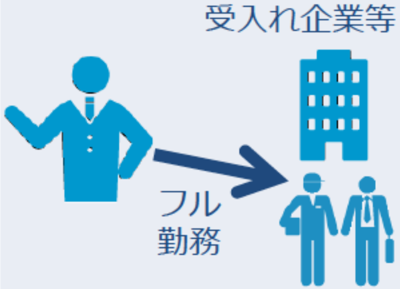
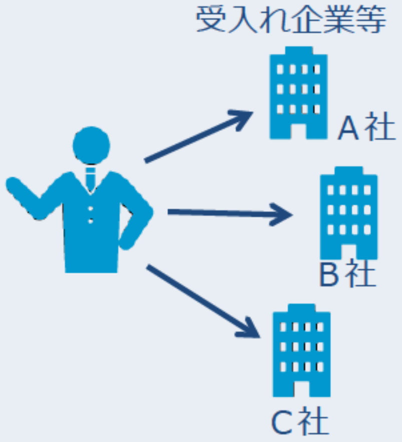
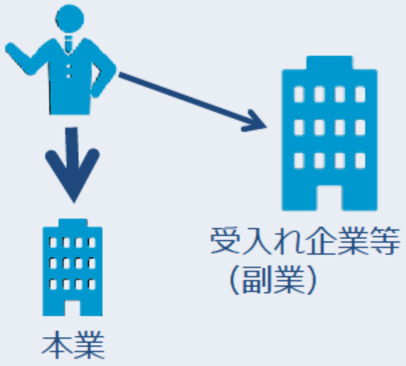
- 中小企業が中核人材を確保するためには、**①フル採用**や**②プロジェクトベースでの兼業・複業/副業・出向等の多様な形態での確保**、**③社内人材の育成**等、様々な手法がある。
- それぞれどのような**特徴**があるか。

形態		中核人材側の特徴	中小企業側の特徴
外部人材確保	フルコミット型	• 幅広い業務を担える「背負い系人材」など、**長期的な視点での経営人材獲得**が目的の場合が多い。 • 定着を目指すことから、**40～50代が多い（高齢者は多くない）**。 • このため、**生活面・仕事面での転職リスクが比較的高く**、人材獲得に時間がかかることが多い。 ✓ **生活面**：家族の関係から①**転居を伴う転職のハードルが高く**、②仕事のやりがいと並んで、**給与水準も重要な意思決定要素**である場合が多い。 ✓ **仕事面**：転職先の企業風土や番頭・従業員等と**合わなかった場合のリスク**が大きい。	• 企業側のコスト負担や職場人間関係等の観点から**リスク負担が比較的大きい**。 ✓ **コスト負担**：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、**企業負担は比較的大きい**。 ✓ **職場人間関係**：フルの移転であるため、番頭や従業員と**摩擦を起す可能性**あり。 • 一般的に**①成長性**があり（**社長のコミットメント**が強く）、②**【2～3億円/数十億円】程度以上の売上げ**がある③**従業員20～30人以上の会社**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	• **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。 • **年齢を問わず**、専門性に応じて可能（高齢者等も多い）。 • このため、**生活面・仕事面でのリスクが比較的高くなく**、人材獲得をスピーディーに実現可能。 ✓ **生活面**：生活スタイルに合わせて**兼業・複業/副業・出向等**の多様な働き方が可能であり、**人材需給の量のマッチングが可能**。やりがい中心で選ぶ傾向。 ✓ **仕事面**：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、**摩擦を起した場合のリスクも低い**。	• 企業側のコスト負担や職場人間関係等の観点から**リスク負担は（フルコミット型と比べ）比較的小さい**。 ✓ **コスト負担**：25万円～80万円/月（数ヶ月～数年）と様々であるものの、**企業負担は比較的小さい**。 ✓ **職場人間関係**：プロジェクトベース等であるため、番頭や従業員と**摩擦リスク**は比較的低い。
育成	内部人材	• **社内の人材** （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**社内の人材育成**を行う）	―

※WGや有識者等からのヒアリングをベースに作成

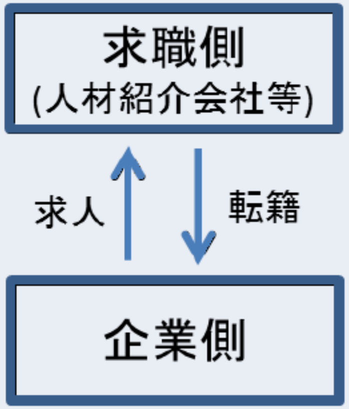
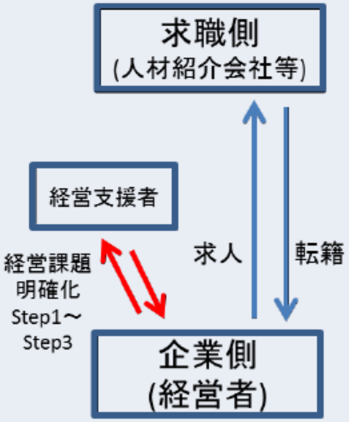
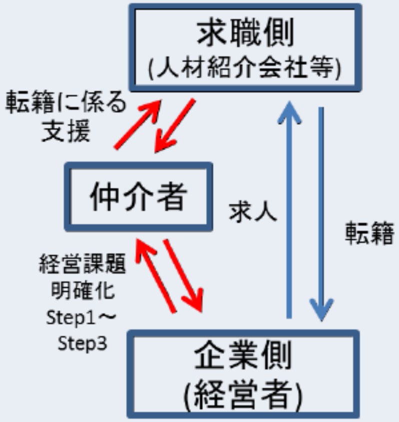
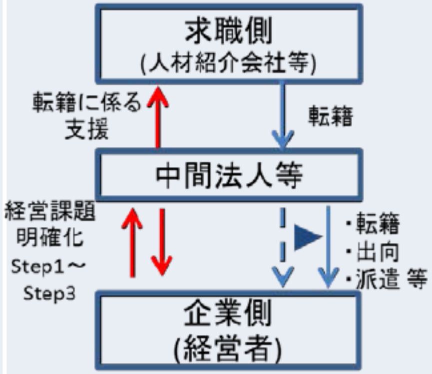
（参考）人材活用の類型

- 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**などによって、以下のような類型が考えられる。

	フルコミット型	プロジェクト型		
		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。	**一定期間**、受入れ企業等で**フル勤務**を行う。	**プロジェクトや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、**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（例）	転籍など	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				

（参考）人材確保の形態

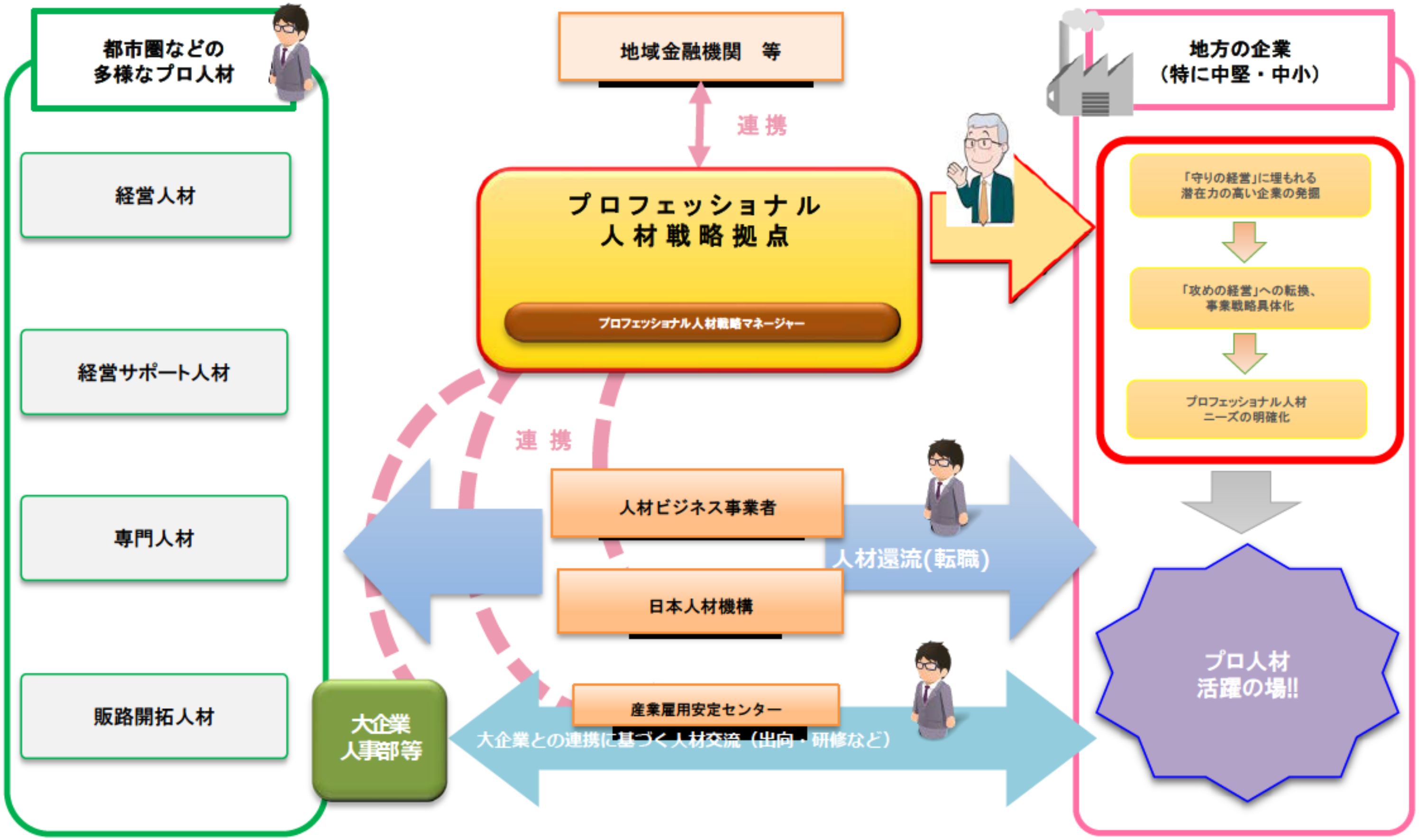
- 人材確保の形態としては、**リスクの大小**や**確保するまでにかかる期間/コスト**に応じて、以下のような類型が考えられる。

	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）フルコミット型のスキームの事例

①フルコミット型×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



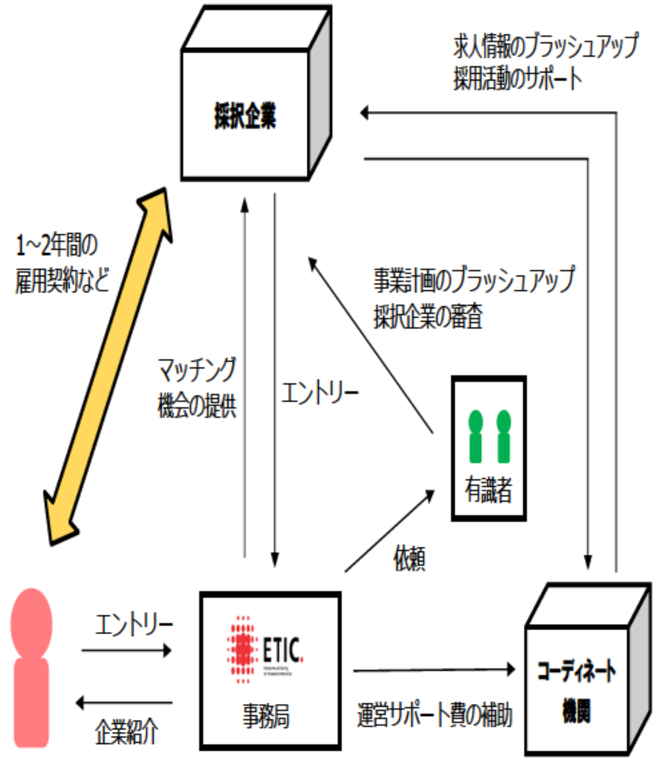
相談件数：16,925件

成約件数：1,781件　（平成29年8月時点）

（参考）フルコミット型のスキームの事例

②フルコミット型×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

マッチング件数：7件（平成28年度実績）

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）

[redacted]

株式会社（地域名）事業承継カンパニー

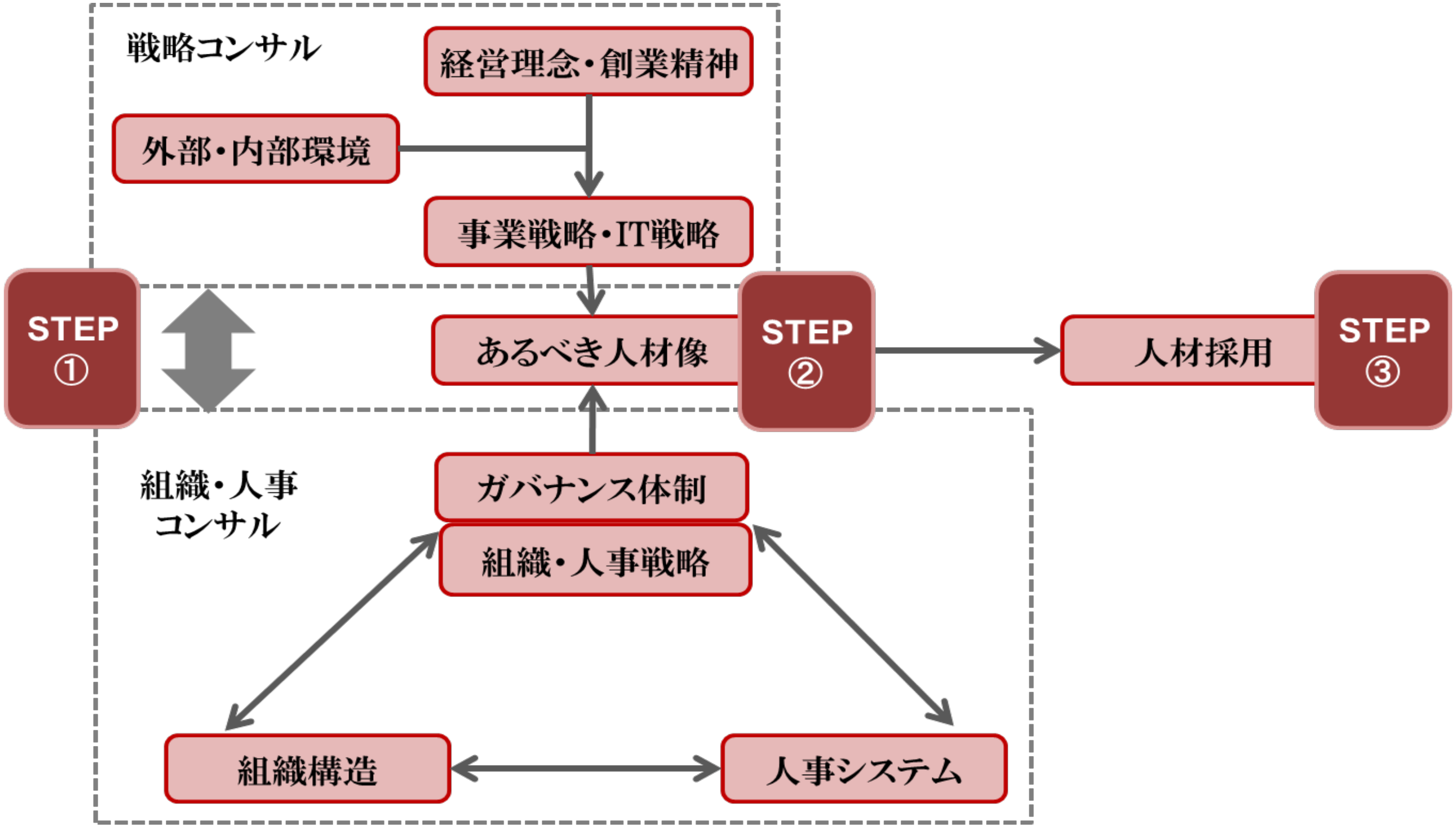
[redacted]

実施に向け検討中

（参考）フルコミット型のスキームの事例

③フルコミット型×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



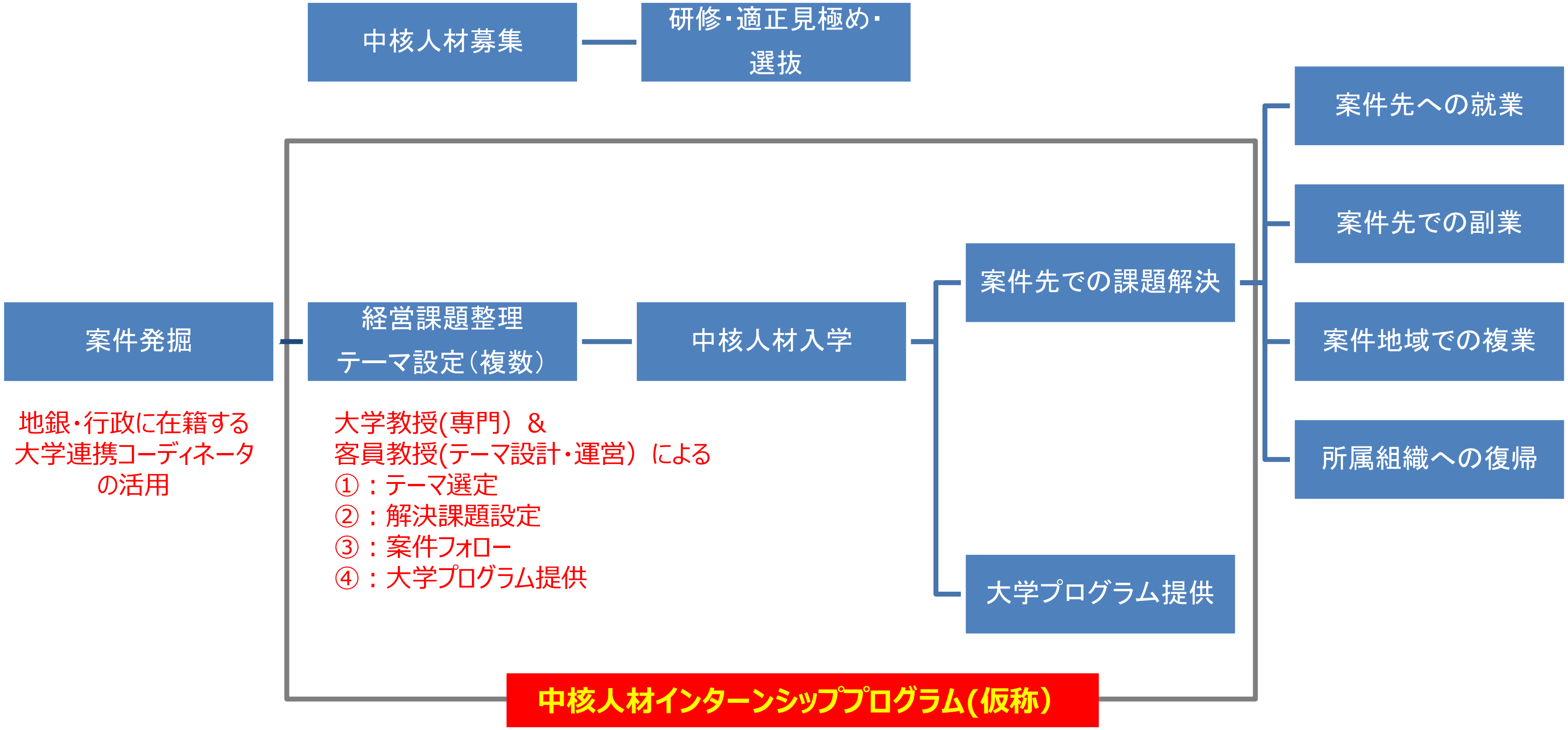
＜平成28年度実績＞
○人材紹介：22件　○コンサル：4件

＜人材紹介の詳細＞
－職位：部長職以上、または次期経営幹部候補
－年齢：平均48歳（最少29歳　最大54歳）
－決定年収：平均946万（転職前年収　平均932万）
－企業紹介から入社までの平均日数　289日

（参考）フルコミット型のスキームの事例

④フルコミット型×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

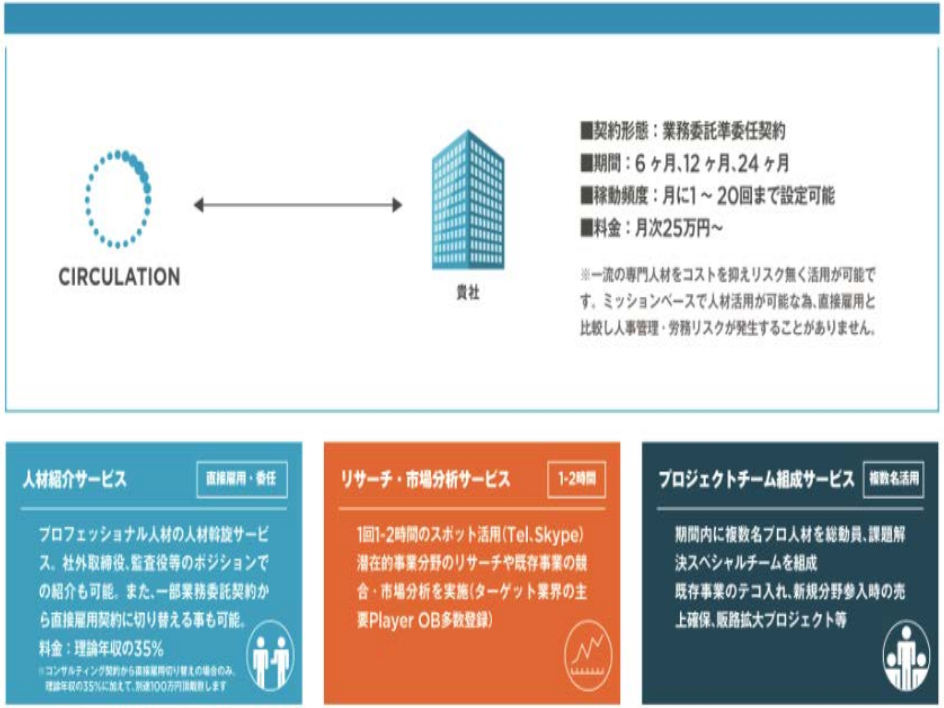
エッセンス株式会社（他社留学 ナナサン）

	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	送り手企業 受け手企業	送り手企業 受け手企業	送り手企業 受け手企業

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

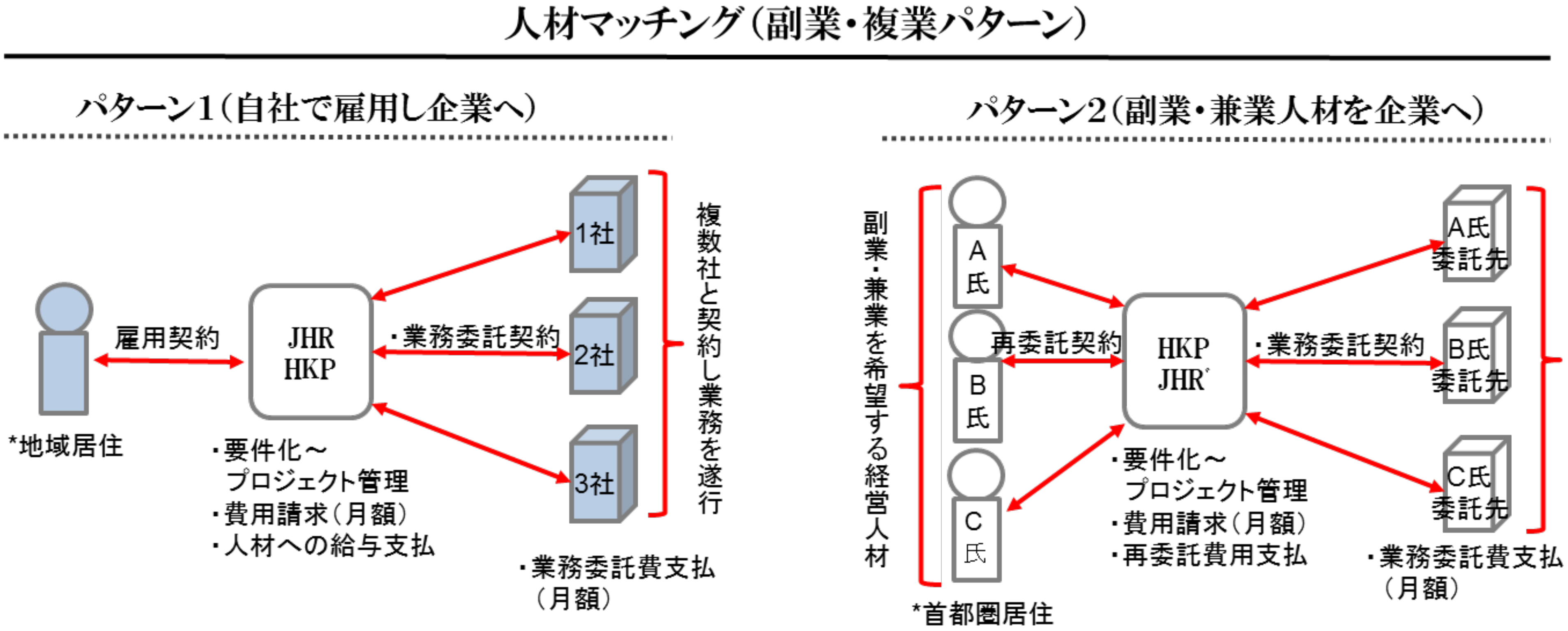


プロジェクト件数：1,650件（2014年1月事業開始）
（第1回中核人材確保WG プレゼン資料より）

（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

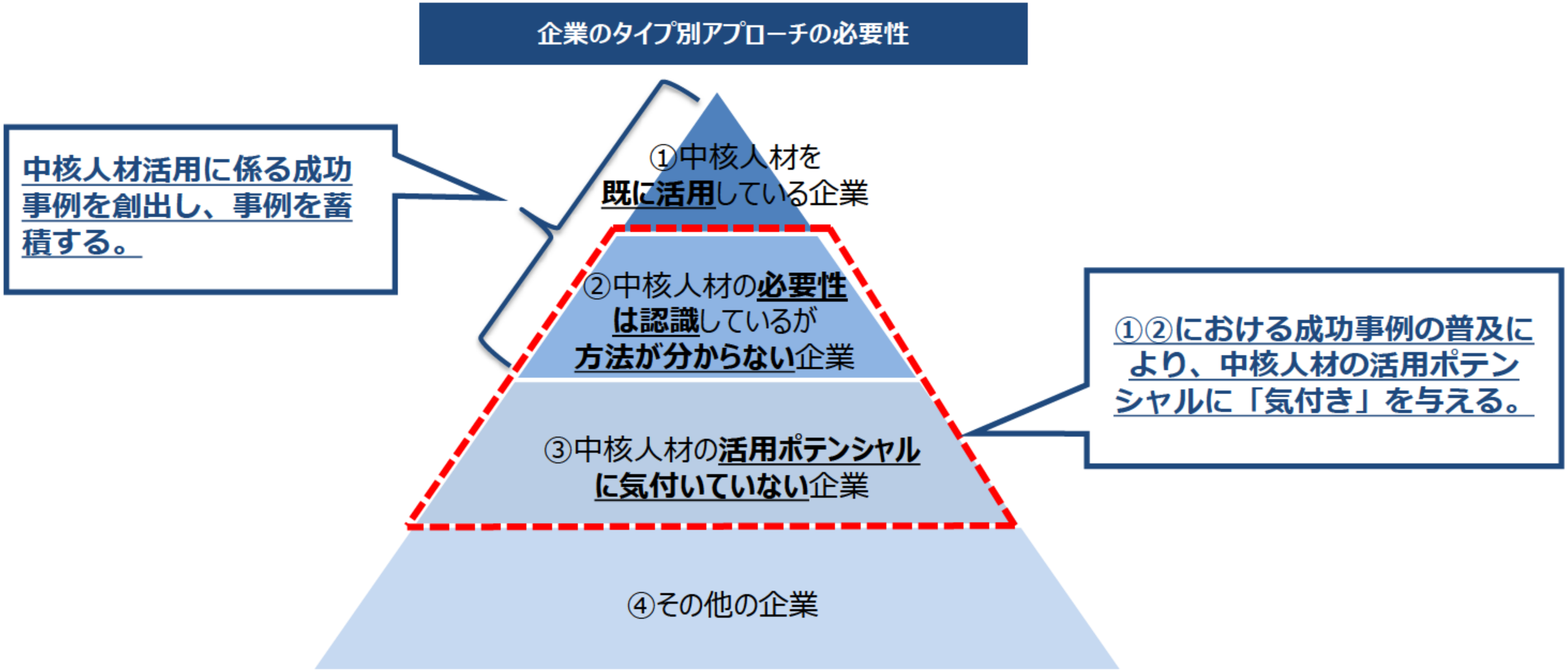
北海道共創パートナーズ（日本人材機構×北洋銀行の共同事業）



※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。）

6．企業タイプ別アプローチについて

- 事業規模、経営状態、経営課題等の状況によって、**最適な中核人材の確保手法**はどう変わるか。
- また、**中核人材の活用に目を向けていない中小企業への気づきを与える仕組み**も必要ではないか。



ポテンシャルに気付いていない企業(委員等からのコメント)

- モーニングピッチなどを、自分の目で見に行くことが重要。自分の目で見させないと、目が開かない。
- 成功している企業をなんらかのアワードで持ち上げるといったやり方も必要。