

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5回）

議事概要

■日時：平成30年3月6日（火）

■場所：経済産業省本館17階第3特別会議室

■テーマ：研究会報告書案について

■概要

○アクションプランにある「仲介支援機能の担い手創出と育成支援」について、期待する機能を果たせる仲介支援機関がそこまで多くないと思っている。シームレスなサービス提供が本当に重要。我々の事業の中でも、経営課題の深掘りと人材を探すことを並行に進めたり、経営課題と人材の往復運動をしたりすることは多くある。

現状では、シームレスなサービスを提供できている主体は多くないと思う。そうした担い手が市場に入ってくるインセンティブをどう作るかが重要。既存の行政系の機関が、支援系の部署を立ち上げて、そこに補助金が使われるようなことは避けてほしい。

仲介事業者に対して、政府としてブルーオーシャンであることを伝えて、インセンティブ設計をしてほしい。

○人材サービス会社とコンサルティング会社とが業務提携をする、人材サービス会社がコンサルティング業務をやり出す、コンサルティング会社が人材サービス事業をやり出すなどが考えられる。

もしくは、政府がこの部分のパイが空いているということを示す。

○この点に関して、何かあるか。委員の企業は、かなりマッチングから企業内に入っている印象があるが。

○ここ2年ほど、表面的なヒアリングではマッチングできなくなった。人材像の対象を絞るために、経営課題まで遡ったり、悩みごとを聞いたりしていることは事実。そのときに感じていることは2点ある。(1) すごく手間暇がかかること、そして(2) その手間暇を掛けるとき個社ごとに対応せざるを得なく、経営者だけにヒアリングすれば情報を入手できる場合もあれば、情報を得るために何人にも会う必要があるケースもあり、お金とコストがかかること。非常に個別性が高いため、弊社でも誰でもが出来るわけではない。経験が浅いメンバーもいるため、経営視点を教育しなければならないのはハー

ドルが高い。弊社内で仲介者の育成をしていくときにどういう場をつくって
いくかなど、重要性は分かっているが、乗り越えなければならないものがある
と思う。

○都会と地方の中核人材のマッチングの機能を考えたときに、1つのところで
シームレスに対応しようとするれば、どこの事業者でも生産性が落ちるため難
しいから手を出さない。コンサルティング会社と人材サービス会社が、人材
情報や経営情報などを一元共有できるのかということも難しい。

普通に連携をしてほしいといってもなかなか連携は進まない。1つのきっか
けとして、求人求職の一元利用ができる状態にする、特定の事業者に認める
などの策はある。もしくは、民間事業者を活用するとどうしてもコストがか
かってくるため、政府側でどこかの部分をカバーする対応を取らない限り自
然発生的には広がらない。

○人材サービス事業者においては、人材紹介料だけでは難しいが、コンサルテ
ィングフィーをとるなどはできないのか。

○個別見積りをする事自体がコストであり、スケールしない。個別見積りに
なると、なぜその見積りになるのかの妥当性を示さなければならない。地方
の中小企業にとっては、営業コストまでかかってくる。

○我々は事業の中でお金を取る努力をしている。弊社社員の地方出身者のなか
には、自分の地元に戻って、コンサルティングをしながら人材紹介をすれば
どちらからもお金をとれて、事業として回っていくと思っている人はいる。

○地場で経営課題の整理や求人像の明確化などの前捌きをすれば、あとは大手
の人材サービス会社から人を送ってもらうなどの連携はあり得るか。

○その制度が回っていくためには、情報を隠さないようにすることが大事。

○民間紹介事業者に潜在的なニーズはあるがネックもある。また、シームレス
なサービス提供やネックに対する支援をどうするかなどの意見が上がった。
こうした意見に基づけば、小さいながらも、そうしたことを行っている仲介
事業者を探して、彼らへの支援策を考えることが大事。また、次年度は、前
半にそうしたステップを踏んでいただく必要もあるかもしれない。

- 普及戦略を考えたとき、「中核人材」という表現のままでいくのか。
- 背負い系という色が出すぎると、プロジェクト型の色が薄まってしまうことを懸念している。もう少し考えてみる。
- 言葉の問題のため、決まれば一括変換すればよい。事務局で考えて案を出してもらおう。
- 産業人材政策室への質問になってしまうかもしれないが、大企業側の兼業・副業のスピード感はどうなっているのか。
- 兼業・副業については経済産業省・中小企業庁で課題整理をしてきた。その後、厚生労働省で検討会も開催した。結果として、モデル就業規則を2018年1月に、「他社において業務に従事しない」という表記から、「従事することができる」と変えることとした。
検討会でも議論されたこととして、制度的な課題をクリアしなければならない。一つは労働時間。副業した場合の労働時間をどう考えるのか。現行では、昭和27年の通達に準じて、「通算をする」とある。
もう一つは労災。モデル就業規則を変えたため、多くの企業は、自社の就業規則を変えるかは見守っている状況。厚生労働省を中心とした議論を見守っている。ソフトバンクなど規模の大きい企業でも副業・兼業を認める企業が出始めている。2018年は進んでいくのではないかと思っている。
- 報告書案14ページの兼業・副業部分について、もう少し強くアピールしてもよいのではないかと思った。人生100年時代というタイトルもあり、長期的な視点で取り組んでいる企業が人を確保できることを伝えるべき。
- 私もそう思う。長いキャリア、リッチなキャリアを作るという観点から副業を捉える意義は盛り込むべきである。
ちなみに、この下のインターンシップについて、研修の一環として、シニアのインターンシップという文脈にしてはどうか。企業内教育の手法としてのインターンシップという位置づけの方がよい気がした。
- 全体の構成はしっくりきている。あえてもう少し肉付けという点では、今回ドンピシャな人たちをマッチングするのは難しい、だからステップを踏まなければならない、だからプロジェクト型、だからインターンやプロボノまで

裾野を広げていかなければならないというストーリーだったと思う。
そういう意味で、プロジェクト単位のマッチングを何万人作っていくとか、
都会の大人が中小企業においてプロボノで何万人働いてみるとか、スケール
感を示すことも一つではないか。
また、仲介支援者とは一体誰が何を担うのか。正解が見えていない中で、一
体何が成功していて、何が失敗しているのか。プロセスをちゃんと作ってい
くことができれば動いていくと思った。

- 今の最後の点は、報告書案の18ページにあるスキームの問題。例示が書か
れているが、例示ということは、きれいに体系的にまとめられていないとい
うことでもある。
こういうタイプは失敗する、こういうタイプはこういう条件ならうまくいく
といった形で、全体をフレームワークとして整理できればよい。今回は事例
を並べるところまでに止まったということ。
- その通りだと思う。たとえば「求職側・受入れ企業側のリスク軽減型」につ
いて、誰がどう担えようまくいくのは見えていない。誰がこれをどう進めて
いくのか、誰がやるのかが分からない。
- このタイプを作る力学をどう作るか、起点をどう作るか、それが進む力学が
現状ではみえてない。例えば、出向制度は理論上すごく良い制度であると誰
もが分かっているけどスケールしていない。起点のエネルギーが見えていな
い。
- 今回の報告書の構成からすると、「風穴戦略」という表記ですべて包含して
いる。そこをもう少し整理できればいい。ちなみに、出向はその通りだと思
うが、出し手側の都合が強い。そこを変えなければならぬと思っている。
- 出向について、出し手側企業の社内調整の手間が多く（人事委員会等）、手
続完了まで多くの時間を要した。その意味でも、プロボノは有効な手段だと
考える。
- 最近人材不足の影響もあり、出向への温度感も落ちてきたという印象があ
る。本来なら、1度外を見てきて良いというステージの人材が、呼び戻され
ている例が出てきている。その意味でも、兼業・副業・プロボノなどは企業
側にとっても良い、ということ伝えていくべき。もう1点。資料2-2にあ

る、取り組むべき案の魅力発信の部分について、どういう企業が出てくると良いと思っているかを教えてほしい。

○役所が中途半端なものを作ることは避けて、民間の活力を生かすという意味であり、特定の方々を想定しているものではない。今も新しい取組は出てきているため、無いということではないが、給与や勤務時間など勤務条件的なところだけではなく、中小企業としての魅力を伝えていく仕組みを作っていければ良いと思っている。

○一つはお金の使い方を見直したい。企業側が一方向的に説明するだけの合同説明会もあるが、これは受け手の人材を無視している。各社で何が違うのか整理して伝え、タグ付けができるようにすることが受けて側には重要。新たに何かというより、今あるものを拡張する、方向性を変えるだけでも十分だと思う。

○UIJターンで環流が進むところと進まないところの違いは明確。UIJターン経験を語れる人がいるかどうか。その地域やその企業に飛び込んだ人自身が語る魅力は非常に大きい。それをどう出していくか。

もう一つ。UIJターンで移住する住民をどう確保するかという点では、現在でも各自治体で子育て支援や住居支援などは手厚い支援が多い。ただし、中核人材が行った場合、そこで生活をする場合の支援はどうか。住民が1人増える以上の価値がある。

1つの企業と個人のマッチングという概念の中に価値を閉じないようにして、職業マッチングという範囲を超えた視点が必要ではないか。例えば、プロボノが1万人で地域に行った場合どれだけ地域経済に寄与するのかという視点まで見ていく必要がある。

○論点に戻ってしまうが、大企業サイドで、兼業・副業のトーンが下がっているという委員の話について心配している。大企業サイドに兼業・副業の意義をどう伝えていくか。大企業は最近「オープンイノベーションが大事」といっているが、人材交流がものすごいオープンイノベーションにつながる、付加価値にプラスの影響があるということを伝えるべきだと思う。

○全く仰るとおりだと思う。このWGでも、企業からそうした話があった。人材像WGでも、仰っていただいたことをずっと議論してきた。個人にとって兼業・副業はプラスになることは、ある意味で自明だが、個人の成長のベク

トルと企業の成長のベクトルをどう合わせていくかという議論をしてきた。オープンイノベーションに貢献するような体験や実践を積むことが、結果として企業にとってもプラスになるということを報告書には書き込んだ。

○もう一つ。経営者人材、特に大企業の経営者を育成するときに、中小企業で経営を経験していくことは非常に重要だと思う。ポジティブな意味で言及いただければ助かる。

○まとめると、転職するときに何を魅力と感ずるのかというと、(1) 住む魅力と(2) 働く魅力。そして、その魅力を伝えるときにすでに転職した人に話してもらったことが大事だということである。住む魅力というと、一企業の範囲を超えて行政の責任ということになるか。

○そうである。ただし、人口単位が10万人を超えてくると変わってくる。10万人を超えると、産業がある程度発達しており、基盤的にもしっかりしているが、10万人以下になると何か足りない。教育、医療、職場など何か足りないため支援が必要。

○今の委員の意見にあえて意見をしたいが、今までのUIJターンの問題は、地域に力点が置かれすぎてきたことに問題意識を感じている。東京にいる能力のある人材を口説くためには、地域に縁があることも大事だが、情報の出し方として企業の魅力を伝えることが先。地域があつて企業があるという主従が逆転してしまうと、これまでと同じことの繰り返しになってしまう。

○もちろん企業の魅力が非常に重要だが、意志決定をする際に本人だけの選択では決まらない家族の理解などの部分が出てくる。そうしたときにハードルを下げる必要があるということ。

○個人的な願望として、今回の議論の結果の期待するところは、プロボノを実施することに大義名分が付くようになることである。これまで何かがあると労働法や制度が壁になったが、労働法制の外にあるプロボノという活動に可能性を感じている。

中核人材のど真ん中は難しいかもしれないが、働き方改革的アプローチになり、中小企業の中核人材の裾野拡大にもつながり、また、丸抱えのフルタイムの分解にもつながる。議論の対象としては周辺だが、もしかしたら「風

穴」のど真ん中に位置付いていくのではないか。「うちの会社ではこういうプロボノはダメなのですか」という従業員から声が上がっていく姿が大事だと思う。

○実態はほとんどやっていないと思う。ただし、私自身も委員の意見に賛成で、一つの大きな風穴になるのはプロボノだと思う。プロボノという位置づけで、社外で活躍している人材となれば、今までのアウトプレースメントとは真逆で、良い人材だから外部へ出て行くというポジティブな作用がある。可能性を感じている。

○全体としてうまくまとまったと思う。変数も整理して作っていただいた。今日の意見を反映して、バージョンアップをして完成版を作っていたらと思っ

以上