

「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」報告書

中核人材確保 WG パート（案）

2018 年 1 月 18 日現在

目次

I 総論

1. 中小企業での中核人材活躍ニーズの背景
2. 現状と課題
3. 検討の方向性
～大企業等の多様な人材が中小企業等で中核人材として活躍するために

II 分析

1. 人材
 - (1) 中小企業が求める人材像
 - (2) 中小企業の魅力発信と中核人材候補の母集団形成
2. 中小企業
 - (1) 中小企業のカテゴリーと本 WG の射程
 - (2) 中小企業の中核人材確保の流れと取り組むべきステップ
 - (3) 中核人材の活用方法
3. 仲介支援者（コーディネータ）
 - (1) 仲介支援者（コーディネータ）に求められる要素
 - (2) 多様な中核人材確保に向けたスキームと仲介支援機能の担い手

III 政府の取り組むべき方向性

I. 総論

1. 中小企業での中核人材活躍ニーズの背景

(1) 中小企業側のニーズ：地方活性化・中小企業の生産性向上の柱「中核人材」

生産年齢人口が減少する中、人手不足は恒常化する構造的課題。中小企業等においては、経営者の高齢化に伴う事業承継も大きな問題であり、人材に関する課題が経営課題の上位に位置づけられるように。

地域や中小企業等の成長・発展には、付加価値向上を担う「中核人材」の存在が不可欠に。特に、成長・拡大を志向する中小企業に「中核人材」ニーズが強い。

(2) 人材側のニーズ：人生100年時代の到来と既存の雇用システムとのズレ

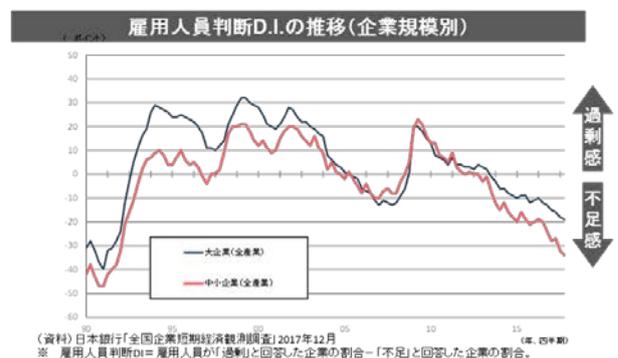
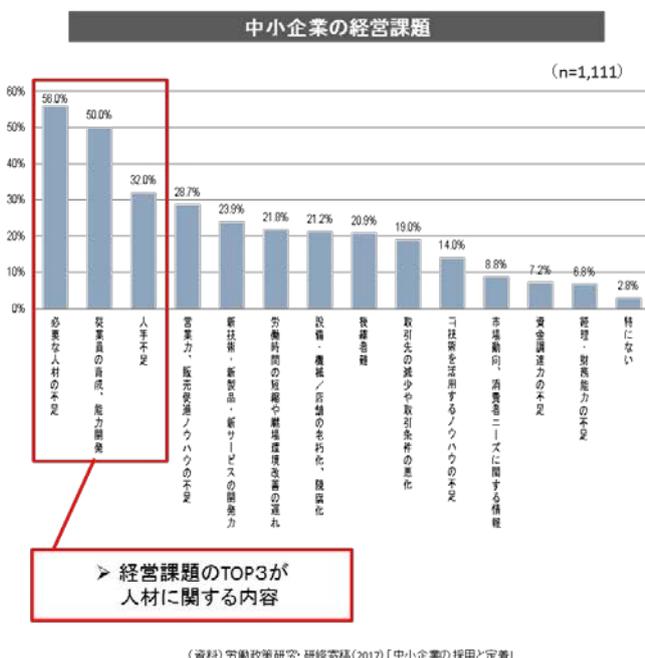
人生100年時代の到来により、働く期間が長期化し働き方も多様化する中、単一の企業で勤め上げることが困難になりつつある。

また、終身雇用を前提にした大企業等の日本型の仕組みが成り立ちにくくなり、企業としても、大量の多様な人材を非取引先等の関係を有さない企業へ派遣・転籍等をさせるスキームを検討せざるを得ない状況へ。

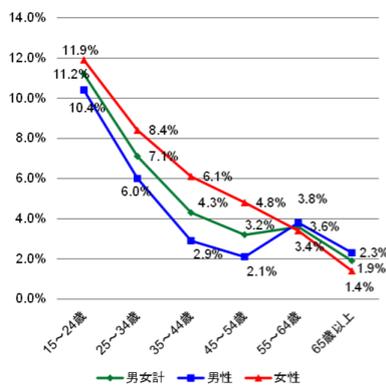
→経営戦略としての「人財戦略」と中核人材の「マッチング市場」へのニーズ

● 今後は、企業にとって「人財」戦略が経営戦略の一丁目一番地に位置づけられる時代に。

● 「中核人材」について、個別にマッチングをカスタマイズしていた時代から、多様な人材と多様な企業をつなぐマッチング市場が必要とされる時代へ

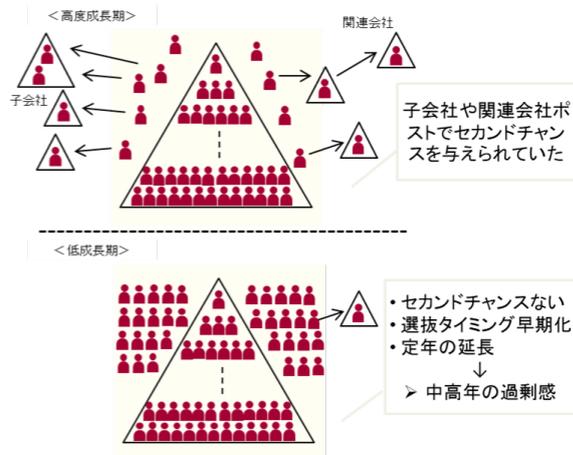


年齢階級別転職者比率 (2015年)



(資料) 総務省(2016)「労働力調査」

変わる社内選抜に漏れた中高年社員の処遇



(資料) 伊賀泰代(2016)『生産性』ダイヤモンド社 p.118をもとにMURC作成

2. 現状と課題

(1) 課題：中小企業側、人材側双方が抱える情報の壁

①中小企業の経営課題と人材募集要件の不一致による「不明確な求人像」

中小企業側が、自社のミッションや経営課題の絞り込み・明確化ができていないために、必要な人材像を明らかにできていないケースが多い。

このため、人材側も求められるスキル・スペック・能力等の必要要素が分からず、ミスマッチが発生する傾向。

②企業の低い魅力発信力～人材側の関心の薄さ

また、中小企業側も、人材側からみた自社の魅力が把握できない、又は、(中核人材候補の母集団が顕在化していないこともあり、)人材の母集団への発信力が低い等の理由から、魅力的な中小企業の情報が人材側に届いていない(情報の非対称性)。

このため、そもそも 中小企業等へ関心すら抱いてもらえない(転職等にあたり中小企業が検討の対象にすらならない)傾向。

(2) 現状：限られた個別ケースのみ成立する「市場」なき状況

こうした人材側・企業側双方の情報ギャップを埋めるには、相当の時間・コストを要する。このため、現状では、人材側・企業側双方を良く見知った 限られたケースにおいてのみ個別にカスタマイズしたマッチングが成立。中核人材に関する 「市場」は未だ発達していない 状況。

3. 検討の方向性

～大企業等の多様な人材が中小企業等で中核人材として活躍するために

(1) 市場形成に向けたステップ

現状は①「個別カスタマイズ・マッチング」ステージ。

市場形成に向け、まずは、風穴を開けつつ（②「風穴戦略」ステージ）、中期的に、本格的な市場形成（③「本格ボリューム展開」ステージ）を目指していく。

(2) 取り組む方向性

このため、まずは「ポジティブ」な成功事例の創出による「風穴戦略」の着実な実施と「持続可能でスケールするスキームの検討」を並行的に進めることにより「本格ボリューム展開」に向けた準備を行っていく。

(3) 本 WG の切り口

本 WG では、「人材」「中小企業等」「コーディネータ（仲介支援機関）」それぞれの課題・役割の整理と「政府の取り組むべき方向性」を検討。

Ⅱ. 分析

1. 人材

(1) 中小企業が求める人材像

(1) 求められる中核人材カテゴリー

中小企業が求める中核人材カテゴリーとしては、背負い系人材と専門人材が存在。

●背負い系人材：【P】

高いポータブルスキルと汎用性の高い経営スキルを有するジェネラリストで経営の中核を担う存在

●専門人材：【P】

一定程度以上のポータブルスキルと高い専門スキルを有するスペシャリスト的存在

(2) 2つのミスマッチの存在

①ポータブルスキルの重要性と実際の人材とのギャップ

求められる中核人材像において、背負い系人材か専門人材かに関わらず、(スキル・経験以上に、)マインドセットが極めて重要。このため、中小企業等が求める求人像と大企業等の抱える人材が乖離している状態(→人材像のギャップ)

②中小企業のミッションや経営課題と求人要件の不一致

中小企業自体が、自社の経営課題を絞り込み・明確化できていないことから、当該企業にとって「真に必要な人材」が不明確であることも課題。

(2) 中小企業の魅力発信と中核人材候補の母集団形成

① 中小企業の魅力

人材側にとって、「給与」のみならず、「やりがい」「ミッションへの共感」等の要素が転職等の意思決定には極めて重要。

他方、中小企業は、人材側からみた自社の魅力を自覚できていないケースが多い。また、(人材候補母集団への)発信力が低い傾向。このため、魅力的な中小企業の情報が中核人材候補に届いておらずそもそも中小企業等へ関心すら抱いてもらえない(転職等にあたり中小企業が検討の対象にすらならない)傾向(情報の非対称性の問題)。

また、「やりがい」創出の観点から「地域単位」での魅力ある仕事の創出も重要。

② 見えない中核人材候補の母集団

以上の通り、(A) 求められる人材像や (B) 中小企業の魅力に関する 情報の非対称性 から、人材側と中小企業側でニーズがかみ合っておらず、中核人材候補の母集団についても顕在化していない状況。

→こうした 情報ギャップ、ニーズ・ギャップ を縮めていくことが必要。

③ 兼業・複業の可能性

その際、「兼業・複業」等が解禁 されることは、人材流動化の母集団形成の観点から一つの試金石 となる可能性。また、大企業等 にとっても、柔軟な働き方を提供 することが、社員のリテンションや人材確保等の観点から有効な戦略 となりうる。

2. 中小企業

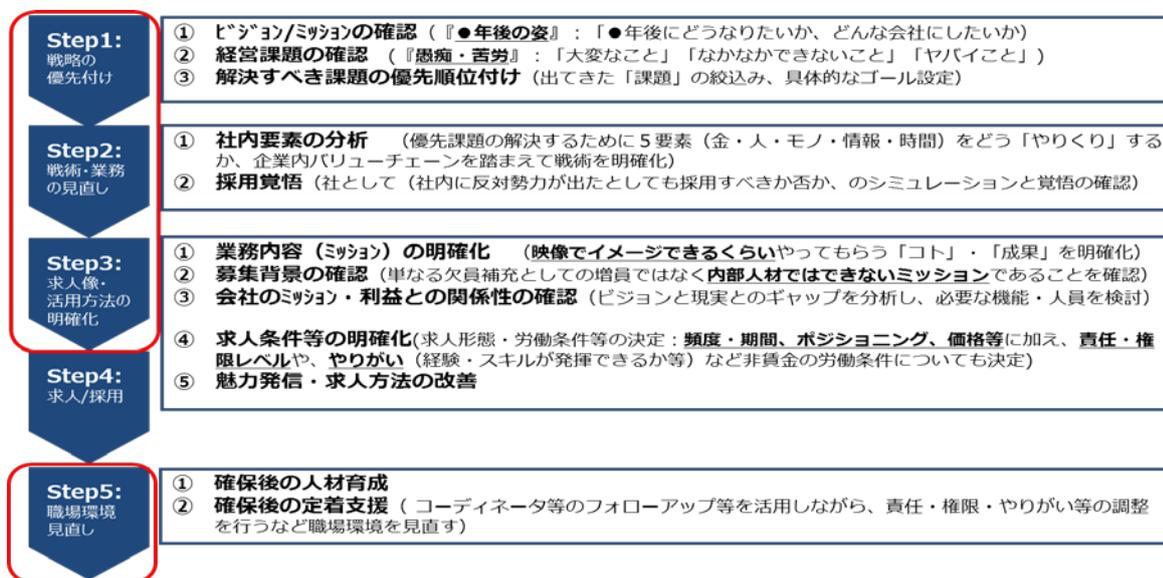
(1) 中小企業のカテゴリーと本WGの射程

本WGでは、中核人材の活用可能性のあるすべての中小企業等を対象に検討を行う。
「中核人材の必要性は認識しているが活用方法が分からない企業」に対し、中核人材活用に向けた支援を行うことにより成功事例を創出し、事例を蓄積するとともに、「中核人材の活用のポテンシャルに気付いていない企業」に対しても、成功事例の普及により、中核人材の活用ポテンシャルに「気付き」を与えることを目指す。

(2) 中小企業の中核人材確保の流れと取り組むべきステップ

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」におけるステップに沿った取り組みを行っていることが多い。

中小企業が中核人材を確保するにあたっては、「求人・採用」に加え、経営課題や業務の見直しを通じた求人像の明確化 (Step 1～Step 3) や 人材確保後の職場環境の見直し (Step 5) など、総合的に取り組む ことが必要。



(3) 中核人材の活用方法

中小企業が中核人材を確保するためには、①フルコミットメント型の採用のみならず、②プロジェクトベース（兼業・複業/副業・出向等）での確保や、③社内人材の育成等、様々な手法がある。

一般に、「フルコミット型」の採用を望む中小企業が多いが、フルコミット型の採用はリスクとコストが高い傾向。

他方、「プロジェクト型」の人材確保では、「人（個体）」単位ではなく「量（時間）」単位での人材の確保が可能となる。また、内部人材の育成による中核人材確保も有効な手段の一つ。

企業規模・成長性等の経営状況や経営課題等に応じて多様な活用方法を柔軟に検討することが必要。

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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 <ul style="list-style-type: none"> 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、背負い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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <ul style="list-style-type: none"> 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。
内部人材	<ul style="list-style-type: none"> 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

	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				

3. 仲介支援者（コーディネータ）

(1) 仲介支援者（コーディネータ）に求められる要素

中小企業の中核人材確保には、仲介支援者（コーディネータ）の役割が極めて重要。仲介支援者は、経営支援（ステップ1～3）、求人採用支援（ステップ4）、採用後のフォロー（ステップ5）の5つを総合的に取り組む必要がある。ステップ1～3とステップ4は異なる者が担当することが多いが、両機能の密な連携が、ミスマッチの防止に極めて重要（シームレスな支援が必要）。

また、中核人材確保後の伴走支援（フォローアップ）は、その定着に不可欠な要素。

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		Step1: 戦略の優先順位付け	Step2: 戦術・業務の見直し
必要な要素	事前の情報収集	ビジョン/ミッションの確認 (『●年後の姿』の共有)	社内要素の分析 (社内におけるバリューチェーン分析)
	<ul style="list-style-type: none"> 商品/製品・サービス、規模、人員、創業者の存在、株主構成等、基本的な情報を確認。 商品・サービスと販売先から商流・バリューチェーン上のどこに位置しているか探り、価格コントロール力等を確認。 	<ul style="list-style-type: none"> 社是・企業のミッションを確認。企業としてありたい未来、3・5・10年後の姿を聞き出す。 3年後どうなりたいか、どうい会社にしたいかを聞き出す。 	<ul style="list-style-type: none"> 優先課題の解決するために5要素（金・人・モノ・情報・時間）をどう「やりくり」するか、戦術を明確化。その上で、要素の一つ「ヒト」のニーズを固めていく。 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企業内バリューチェーンを探る。
	場の設定	経営課題の確認 (『愚痴・苦勞』の共有)	採用覚悟の確認 (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"> 社長と現場を動かせる人が同席した場を設定。立場や有する情報が違う4-Pのを一同に集めることで戦略、戦術を明確化する。 社長ディスカッションに加えキーマンインタビューを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 今「大変」「なかなかできない」と感じている内容を聞き出す。 どんな問題があるか、何が起きているか、社内の「ヤバイ」話をしてもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> 社長が望んでも社内で反対があり、転職後に社内圧力に負けた社長にハシゴをはずされるケースもあり。 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ことが重要。
		解決すべき課題の優先順位付け	
		<ul style="list-style-type: none"> 出てきた課題を一つに絞る。 テーマ（販路拡大/海外展開等）と具体的ゴールを設定する。 	

仲介機関	求人像の明確化	求人・採用支援	フォローアップ支援
中小企業	Step3: 求人像・条件の明確化/求人方法改善等	Step4: 求人・採用	Step5: 職場環境改善等
必要な要素	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)	候補者の絞り込み	人材側のフォローアップ
	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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（Step3）が、会社のミッション・風土等との適合性など非言語情報に基づいた候補者の絞り込みが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 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に、時間をかけてステップを踏んで軟着陸を目指し対話を続ける。 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についてフリーディスカッションを行う ※「展れる場所」の提供。
	募集背景の確認 (なぜ外部人材を登用したいのか)	人材側の能力の棚卸し/磨き直し	企業側のフォローアップ
	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 自身固有の能力の棚卸し・磨き直し（会社資源による実績と自分資源による実績を分類。修羅場経験等を基に「100力」としてストーリー化・言語化）を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援を行った者が行うことが多い。 既存の育成・定着策と離職者状況を踏まえ、ジョブローテーション制度や育成計画の見直しなど職場環境改善を促す。 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あり。
	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)	中小企業側の魅力を伝え、人材側を口説く	
<ul style="list-style-type: none"> ピ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。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業のミッションや経営課題、やりがいを伝え、人材側を口説く。 		
求人条件等の明確化 (求人形態・労働条件等の決定)			
<ul style="list-style-type: none"> 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。 			

(2) 多様な中核人材の確保に向けたスキームと仲介支援機能の担い手

① 多様な中核人材確保に向けたスキーム

人材確保の手段（スキーム）としては、中核人材側と企業側による単発のマッチング（標準型）に加え、中小企業の経営課題や求人像を明確化した上でのマッチング（受入れ企業側のリスク軽減型）、更に人材側・中小企業側双方の情報ギャップを軽減させた上でのマッチング（求人側・受入れ企業側のリスク軽減型）などミスマッチ・リスクの大小や人材確保までにかかる時間/コストによって様々な形態が考えられる。

② 仲介支援機能の担い手

中小企業の中核人材確保の重要な役割を担う「仲介支援者」としては、地域金融機関や大学、NPO 法人等地域に根ざした機関を含む多様な担い手が考えられる。

「本格ボリューム展開」ステージに向けて、中期的に、持続可能なスケールするスキームの確立や担い手の確保が重要。

	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				
ミスマッチのリスク	高			低
期間/コスト	短/小			長/大

Ⅲ. 政府の取り組むべき方向性

(1) 人材

① 中小企業の人材ニーズを踏まえた人材育成・キャリア構築

中小企業側の人材ニーズを踏まえた 中核人材候補に対するリカレント教育等の提供を支援することで 人材と中小企業 mismatches を削減するとともに、「中小企業で働く」経験や キャリア構築機会の提供などにより、将来的な中核人材の母集団形成を促す。

② 中小企業の魅力発信強化

地域・個社による 魅力発信力強化に向けた支援を行うとともに、人材側が求める 情報プラットフォームの在り方の検討を行う。

(2) 中小企業

① 経営相談支援の強化

中小企業が、経営課題や業務の見直しを通じた 求人像の明確化や人材確保後の 職場環境の見直し等に取り組むことが重要。こうした取組みを支援すべく 経営相談支援の強化を図る。

② 中核人材の活用方法の具体事例の取りまとめ・普及促進

また、フルコミット型の採用のみならず、兼業・複業等のプロジェクト型の人材確保や 社内人材の育成も有効な選択肢。企業の経営状況や経営課題等によって 異なる活用方法を具体事例に沿って取りまとめ、普及促進することにより、多様な人材確保の在り方を推進する。

(3) 仲介支援機関（コーディネータ）

成功事例の創出と持続可能なスキームと担い手の検討

中小企業の経営状況や課題等に応じて多様な人材確保手段（スキーム）が考えられるが、それぞれについて、特徴的な成功事例を創出する。その際、市場形成の観点から、持続可能なスキームにすることが必要不可欠。その 担い手の確保も含め、中長期的にスケールする仕組みを検討する。