

2020年4月28日

No. 20-124

株式会社いよぎん地域経済研究センター

中核人材の確保と活用拡大に向けた課題と方向性

～企業成長のカギは中核人材の活用にあり～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称IRC、社長 重松 栄治）では、このたび下記のとおり、中核人材の確保と活用拡大に向けた課題と方向性についての調査結果を取りまとめましたので、お知らせいたします。

なお、詳細は2020年5月1日発行の「IRC Monthly」2020年5月号に掲載いたします。

記

【調査概要】

- ・ 中核人材とは、「高い専門性や技術などを有し、事業活動の中核を担う人材」である。経営全般もしくは各業務領域の中核を担い、経営者と一体になって企業の付加価値を向上させ、企業成長や持続性向上を実現しうるキーパーソンと言える。
- ・ 中小企業では労働生産性が伸び悩み、外部調査によると7割の経営者が労働生産性向上の必要性を「非常に感じている」としている。しかし、それらを担える人材が不足しており、半数近い中小企業が中核人材を「不足」と回答している。
- ・ 国は、中小企業と中核人材のマッチングを進めるため、「プロフェッショナル人材事業」を2015年度からスタートさせた。愛媛では累計1,769件（2019年度末時点）の相談があり、うち233件が成約に至っている。
- ・ 中核人材の確保にあたって、大半の企業が社内育成にこだわっていない。しかし、既存社員との処遇のバランスや受入方法などで課題を抱え、ミスマッチも少なからず起きている。
- ・ 中核人材の活用拡大に向けては、「経営計画に基づくミッションの明確化」「能力が発揮できる環境作りと社内融和の促進」「採用企業への支援体制の充実」が重要となる。

以上

はじめに

企業の成長戦略においては、その実現に必要な能力・技術を持つ人材を確保できるかがポイントとなる。そのような中核を担える人材を社内で育成していくことも大事だが、外部から確保してくる視点も必要だ。

そこで今回は、県内企業における中核人材の現状を整理したうえで、外部から中核人材を確保するにあたっての課題や活用拡大に向けた方向性についてまとめた。

1. 中核人材とは

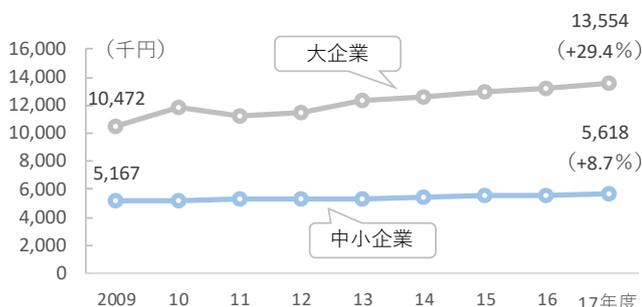
中核人材とは、「高い専門性や技術などを有し、事業活動の中核を担う人材」である(中小企業白書 2017年版)。経営全般もしくは各業務領域の中核を担い、経営者と一体になって企業の付加価値を向上させ、企業成長や持続性向上を実現しうるキーパーソンと言える。

2. 中核人材が求められる背景とその動向

(1) 伸び悩む中小企業の労働生産性

リーマンショック以降の労働生産性の推移において 2009 年度と 17 年度を比較すると、大企業では 29.4% 向上しているのに対し、中小企業は 8.7% の向上にとどまる(図表-1)。

図表-1 企業規模別労働生産性の推移(全国)



資料：財務省「法人企業統計調査」をもとにIRC作成(カッコ内は09→17年度増加率)
注：労働生産性=付加価値額÷従業員数。ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満とした。

(2) 半数の企業で中核人材が不足

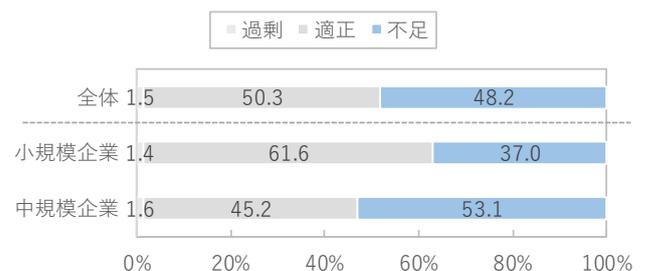
中小企業の労働生産性が伸び悩むなか、外部調査によると四国の企業の7割が労働生産性向上の必要

性を「非常に感じている」としている(四国生産性本部調査・2019年)。しかし、取材では「それを担える人材が社内にはいない」という経営者の悩みの声も多く聞かれた。

みずほ情報総研が実施したアンケート(2016年)によると、半数近い中小企業が中核人材を「不足」と回答しており、小規模企業よりも中規模企業で「不足」が顕著となっている(図表-2)。

その背景として、企業が成長し規模が大きくなるほど、より高度な経営管理体制が必要となることや、経営者自らがあらゆる業務に直接関わることが難しくなることが考えられる。つまり、企業成長の実現には中核人材の存在が重要なカギとなるのではないだろうか。

図表-2 今後の事業展開に向けた中核人材の過不足状況



資料：みずほ情報総研「平成28年度中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する作業報告書」をもとにIRC作成
注：無回答を除いて再集計。

3. 国による中核人材のマッチング事業

(1) マッチング事業「プロフェッショナル人材事業」

地方創生の一環として、中小企業と中核人材をマッチングさせる「プロフェッショナル人材事業」が2015年度から始まった。

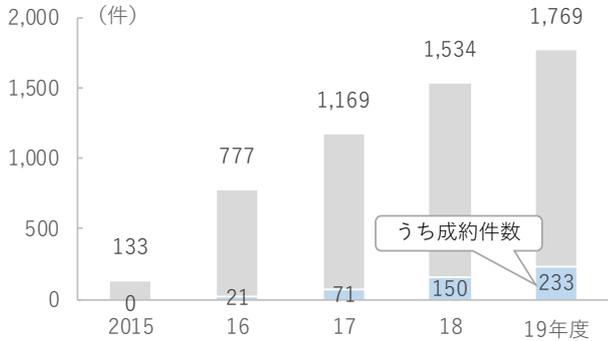
同事業では、プロフェッショナル人材戦略拠点を各道府県に配置。地域金融機関や経営支援機関などと連携しながら、企業の中核人材に対するニーズを掘り起こし、それぞれの戦略拠点に登録された人材紹介会社を通じてマッチングさせる仕組みとなっている。

(2) プロフェッショナル人材戦略拠点の実績

愛媛においても、2015年11月からプロフェッショナル人材事業が本格稼働した。これまでに、企業か

ら 1,769 件（2019 年度末時点）の相談があり、うち 233 件が成約に至っている（図表－3）。

図表－3 プロフェッショナル人材戦略拠点の相談件数と成約件数の推移（愛媛）



資料：愛媛県プロフェッショナル人材戦略拠点（各年度末時点）

4. 中核人材に対する県内企業の現状

以下では、えひめ産業振興財団の「愛媛県プロフェッショナル人材フラッグシップモデル事業における大企業連携及び働き方改革等調査業務」（IRC が調査受託）で実施したアンケートを引用しながら、中核人材に対する県内企業の現状を分析する。

愛媛県プロフェッショナル人材フラッグシップモデル事業における大企業連携及び働き方改革等調査【アンケート実施概要】	
実施時期	2017年10月18日～11月6日
調査対象	愛媛に本社がある従業員数30人以上の企業（1,488社）
調査方法	発送・回収ともに郵送
回答数	403社（回答率27.1%）

(1) 今後の事業展開は「成長・拡大」が約4割

今後の事業展開の意向について、約4割の企業が「成長・拡大」と回答した。「安定・維持」まで含めると、9割超の企業が現状維持以上を志向している。

(2) 今後の事業維持・拡大のカギは「中核人材」

事業の維持・拡大を図るための課題として、「社内人材の育成」が7割近くと最も多く、次いで「中核人材の採用（質の面）」が約半数を占めた。

(3) 中核人材の確保で「社内育成にこだわらない」が7割強

中核人材不足への解消方法として、「社内で育成する」と回答した企業は4分の1にとどまる一方、「社

外から採用する」と「いずれも対応する」を合わせた7割強の企業が、社内育成にこだわっていない。

(4) 課題は「既存従業員との融和」と「受入方法」

中核人材の採用にあたっての課題は、「既存の従業員との公平性の確保や摩擦の軽減が困難」が約7割と突出しており、「受入手段・方法が分からない」を課題とした企業も少なくなかった。

(5) 不明確な経営戦略がミスマッチの主因

取材では、ミスマッチが生じている事例も少なからず見られた。

ミスマッチが起こるのは、経営者自身が自社の将来ビジョンや経営課題、またそれに基づく中長期的な経営戦略を十分描き切れていないことがあるのではないだろうか。そのような状況だと、中核人材側も経営者が求める役割や成果が十分理解できず、採用後にお互いが「こんなはずではなかった」という事態に陥りやすくなる。

他方、中核人材を採用して“満足”している企業では、明確な経営戦略を持ち、経営者と中核人材との認識共有に時間と労力をかけている。それらの共通点があることが、数十先の取材を通して明らかとなった（図表－4）。

図表－4 中核人材を採用して満足している企業の共通点

明確な戦略

- 経営課題を深掘りし、将来ビジョンが明確に立てられている。
- 中核人材の採用を“投資”（培ってきた能力・技術を買う）と考えている。

相互理解

- 経営者が求める人材像について、人材紹介会社が十分認識できている。
- 経営方針や将来ビジョン、お互いの考えを理解するため、十分な面接時間をとっている。
- 工場・店舗見学や各部門長を面接に立ち合わせるなど、多面的な面接を行っている。

社内融和促進

- 既存社員の信頼を得るため、採用当初は比較的効果が出やすい業務も担当させている。
- 既存社員が納得のいく受入理由の明確化と受入体制作りができています。
- 経営者と中核人材が、採用後もしっかりコミュニケーションをとっている。

5. 中核人材の活用拡大に向けた方向性

(1) 経営計画に基づくミッションの明確化

中核人材の採用・活用にあたり、まず自社の将来像を描き、それを実現する上で経営課題を明確にする必要がある。その課題解決に向けて、自社に不足している部分こそ、中核人材の担うべきミッションだからだ。そして、将来像やクリアすべき課題を共有するためにも経営計画が不可欠である。

経営者が経営計画の策定によって“道しるべ”を明確に示すことこそ、中核人材の活用の第一歩と言える。

(2) 能力が発揮できる環境作りと社内融和の促進

人材紹介会社の話では「職場に馴染んでいないのに、いきなり中核人材に大きな成果を求める経営者が少なくない」とのことだが、大きな成果を出すには一定の時間を要する。そして、なかなか成果が現れないことが、社内不和につながっているケースが多い。

一方、中核人材の活用已成功している企業では、「採用が目的化してはダメ。大事なことは、採用後に活躍してもらうことだ」として、採用後の社内融和や能力が発揮できる体制作り時間に時間と労力を費やしている。

(3) 採用企業への支援体制の充実

中小企業にとって、相当のコストと手間をかけて採用した中核人材でミスマッチが起こると大きな痛手となる。取材でも「中核人材をどう受け入れたらよいかわからない」といった声は多く、それに対する人材紹介会社などからの具体的なサポートはあまりなかったという話が大半だった。

一方、採用後に人材紹介会社などが経営者と随時意見交換することで、問題点をすぐに改善して社内不和が拡大するのを防いだ事例があった。

ミスマッチを少なくするためにも、人材紹介会社などによるサポート体制の強化が望まれる。

おわりに

今後、人手不足が解消される見込みは小さく、環境変化のスピードも加速していくのは間違いない。過去の延長線上の経営では、競争力を維持していくことは難しいだろう。

今こそ、中小企業は持続的な成長の実現に向けて、中核人材の活用を視野に入れた成長戦略を具体化させる時ではないだろうか。

中小企業においては中核人材の活躍によって事業が発展し、中核人材にとっては豊かなライフプランの実現につながる。そのような Win-Win の取り組みが愛媛で広がっていくことを期待する。

(土岐 博史)

[コラム] 伊予銀行が人材紹介業務をスタート

伊予銀行では2020年4月から人材紹介業務を開始した。提携する複数の人材紹介会社を通じて、人手不足によって成長の実現に悩む中小企業と必要な人材を引き合わせる。

中小企業にとって大きな経営課題である人材に関する課題解決手段を充実させることで、中小企業の成長を支援。それにより、地域経済の活性化に向けた好循環を生み出すことで地方創生に貢献するものだ。

中核人材のみならず人材確保にお悩みの企業は、最寄りの営業店に相談してみてもいいだろうか。

