

実施報告書

経済産業省 平成 26 年度 多様な「人活」支援サービス創出事業

株式会社パソナ

平成 27 年 3 月

目次

1	はじめに.....	4
2	プロジェクト全体像.....	5
2.1	実施事業者 株式会社パソナ.....	5
2.2	事業テーマ・プロジェクト名.....	5
2.3	事業実施体制.....	6
2.4	マッチングモデル.....	7
2.5	本年度「人活」支援サービスモデルと実施項目.....	8
2.6	実施スケジュール.....	10
3	プログラム参加者の募集.....	11
3.1	プログラム参加者の募集.....	11
3.2	人材送り出し企業へのヒアリング調査.....	13
3.3	人材送り出し企業アンケート結果.....	15
4	人材受入企業の募集.....	17
4.1	人材受入企業の募集.....	17
4.2	人材受入企業募集結果.....	17
5	人材ニーズ調査.....	20
5.1	調査目的・対象・手法.....	20
5.1.1	調査目的.....	20
5.1.2	調査対象.....	20
5.1.3	調査手法.....	20
5.1.4	主な質問項目.....	20
5.1.5	調査実施時期.....	21
5.2	主な質問事項に対する回答.....	22
5.2.1	①求人職種は何か.....	22
5.2.2	②キャリア人材の採用実績、キャリア人材に期待する役割は何か。.....	22
5.2.3	③U・Iターン採用の実績、Uターン・Iターンに関する考え。.....	23
5.2.4	④出向制度の活用についてどのように考えるか。.....	24
5.2.5	⑤期待する役割は、経営層・採用担当者・現場で共有されているか。.....	24
5.2.6	⑥キャリア採用での工夫。情報発信方法及び注力している点は何か。.....	25
5.3	調査結果に関する考察.....	26
6	研修プログラム.....	28
6.1	研修プログラムの企画・開発.....	28
6.1.1	本年度研修プログラムのコンセプト.....	28
6.1.2	平成 25 年度プログラムとの比較.....	28
6.1.3	研修プログラム概要.....	28
6.1.4	研修カリキュラム.....	29
6.2	研修プログラムの実施.....	31
6.2.1	第 1 期プログラム.....	31
6.2.2	第 2 期プログラム.....	32
6.3	事前面談の実施.....	33
6.3.1	第 1 期プログラム事前面談.....	33
6.3.2	第 2 期プログラム事前面談.....	33
6.4	研修プログラムの評価と効果について.....	34
6.4.1	アンケート結果からの検証.....	34
6.4.2	講師・コンサルタントからの評価.....	34
6.5	研修カリキュラムの課題.....	35

6.6	グループミーティング	36
6.6.1	グループミーティング概要	36
6.6.2	グループミーティングの実施	36
6.6.3	グループミーティング・アンケート結果	37
6.6.4	グループミーティングの評価・効果	38
6.6.5	グループミーティングの課題	38
6.7	テクニカルスキル研修	39
6.7.1	テクニカルスキル研修概要	39
6.7.2	テクニカルスキル研修の実施	39
6.7.3	テクニカルスキル研修の効果・評価	39
6.7.4	テクニカルスキル研修の課題	39
7	カウンセリング及びマッチング	40
7.1	カウンセリング・マッチングの実施について	40
7.2	マッチング結果について	41
7.3	カウンセリング・マッチングにおける課題	42
7.3.1	カウンセリングにおける課題	42
7.3.2	マッチングにおける課題	42
8	課題と分析・考察	43
8.1	課題① 送り出し企業を増やす	43
8.1.1	背景と課題	43
8.1.2	課題①への対応	43
8.1.3	課題①への対応	45
8.2	課題② 参加者の転進マインド醸成	46
8.2.1	背景と課題	46
8.2.2	課題②への対応	46
8.3	課題③ 地方の中小企業における専門人材の獲得	49
8.3.1	背景と課題	49
8.3.2	課題③への対応	49
8.4	課題④ 出向受入企業を増やす	50
8.4.1	背景と課題	50
8.4.2	課題④への対応	50
9	事業検討会議	51
10	とりまとめ	52

1 はじめに

我が国の産業構造転換の重要性を鑑み、「スキルと経験を持つ社会人」が成長分野で活躍し更なる価値創造に貢献するために必要な研修・マッチングを一体的に行うサービス（“「人活」支援サービス”）の創出・振興の必要性が高まる一方、民間の人材サービス会社では、様々な理由からこうしたニーズを充たす役割を果たせずにいるのが現状である。

株式会社パソナ（以下、“当社”）では、こうした現状に対応する「人活」支援サービスの構築・振興を目指し、平成 25 年度に続き平成 26 年度においても「多様な「人活」支援サービス創出事業」を受託・運営した。平成 25 年度事業では、当社グローバル事業部を中心に「グローバル展開企業」と「グローバル人材」のマッチングをコンセプトとして事業運営を行なったが、本年度事業においては、当社再就職支援事業部門を中心にチームを編成し事業運営にあたった。

当社再就職支援事業部門では、過去 20 年に渡り「再就職支援サービス」を提供してきた。このサービスは主として大手企業退職者を対象に再就職実現に向けたサポートを提供するものであり、現在までの支援実績は 12 万人に上る。一方、これと並行し企業在籍者を対象として提供してきた支援サービスである「出向支援サービス」での支援実績は 1,200 人程度に止まり、「プログラム参加者が現在の業務を継続しながら転進活動に取り組む」という「在籍型」の支援サービスであるがゆえに転進の実現が難しいサービスとして認識されてきた分野である。「成熟分野から成長分野への失業なき労働移動」を実現していく「人活」支援サービスモデルは、この「在籍型」サービスであることが前提となる。

本年度事業では、「在籍型」を前提とし当社再就職支援事業部門におけるリソース・経験・ノウハウを活かし、更に成長分野におけるアプローチ対象を平成 25 年度のグローバル展開企業からグローバル成長企業（グローバル及びローカル）へと拡大することで、より標準的な事業モデルの構築を目指した。

本事業を通じて得られた自立したビジネスモデルとしての「人活」支援サービスの構築及び「人活」産業の創出・振興のためのフレームワーク構築に向けた知見が、「人活」を通じた産業構造転換の促進に貢献することとなれば幸いである。

2 プロジェクト全体像

2.1 実施事業者 株式会社パソナ

社名	株式会社パソナ
創業	1976年2月16日
本社所在地	〒100-8228 東京都千代田区大手町 2-6-4 (代表番号：03-6734-1111)
代表者	代表取締役会長CEO 南部 靖之
事業内容	<ul style="list-style-type: none">■ HR ソリューション<ul style="list-style-type: none">・ エキスパートサービス (人材派遣)・ インソーシング (委託・請負)■ HR コンサルティング<ul style="list-style-type: none">・ プレース&サーチ (人材紹介)・ グローバルソーシング (海外人材サービス)・ アウトプレースメント (再就職支援)・ アウトソーシング■ ライフソリューション■ パブリックソリューション■ シェアード

2.2 事業テーマ・プロジェクト名

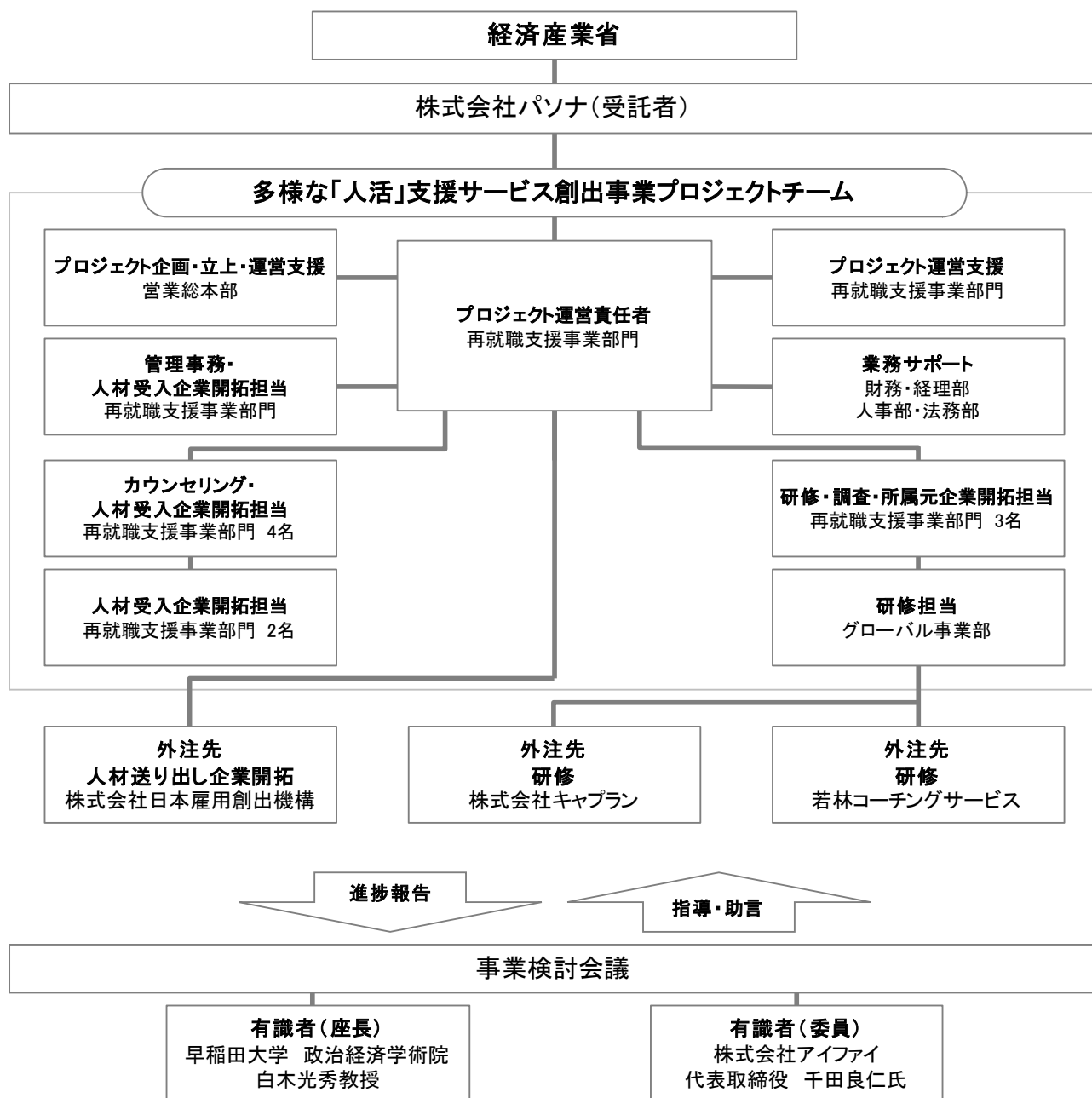
プロジェクト名：「グローバル成長企業×ミドル・シニアチャレンジャー マッチング・プロジェクト」

「スキルと経験を持つ社会人」（“ミドル・シニアチャレンジャー”）とグローバル成長企業（海外展開・国内展開・成長分野への展開等を通じて成長を目指す中堅・中小・ベンチャー企業）のマッチングを目指し、プロジェクト名を「グローバル成長企業×ミドル・シニアチャレンジャー マッチング・プロジェクト」とした。

本年度事業では、「在籍型」支援サービスを前提とした上で、当社再就職支援事業部門におけるリソース・経験・ノウハウを活かした「人活」支援サービスモデルを構築し、また成長分野の事業者のアプローチ対象を平成 25 年度のグローバル展開企業からグローバル成長企業（グローバル及びローカル）へと拡大することで、本事業の自立化を念頭に置いた、より標準的な事業モデルの構築を目指した。

2.3 事業実施体制

プロジェクトチームは、パソナ社員 14 名（うち専任 2 名）とし、人材送り出し企業開拓担当として株式会社日本雇用創出機構、研修実施担当として株式会社キャプラン及び若林コーチングサービスがそれぞれを担当した。また、外部組織として有識者 2 名を招いた事業検討会議を組成し、指導・助言を仰いだ。



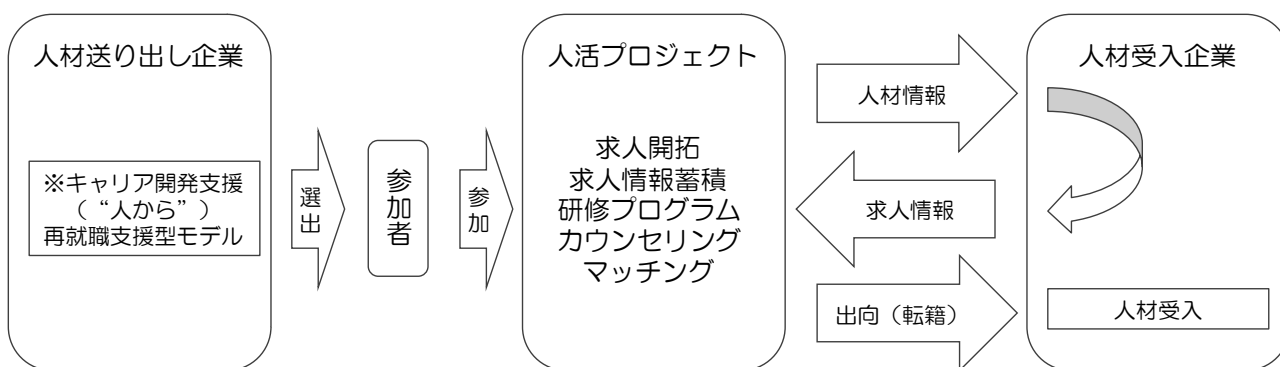
2.4 マッチングモデル

本事業における2つのマッチングモデルとして、「仕事から」モデルと「人から」モデルを想定した。「人から」モデルでは、人材送り出し企業から募集人材要件に合った人材選出が基点となる。選出された人材がプログラムに参加し、本人のスキル・適性・希望に沿った求人情報がプログラムを通じて提供され、マッチング・就業に至る流れを想定しており、再就職支援ビジネスを念頭に置いたモデルといえる。本年度事業では、「人から」モデルをベースとした「人活」支援サービスを実施した。

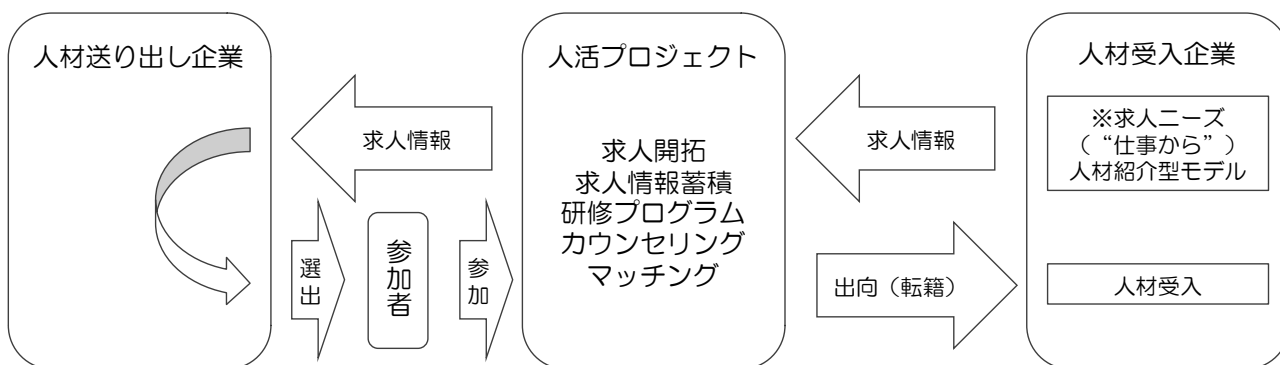
一方、「仕事から」モデルは、有料人材紹介ビジネスを念頭に置いたモデルであり、人材受入企業からの求人情報の獲得が起点となる。当該求人情報が人材送り出し企業に提供され、求人につながる人材が選出されて、プログラムに参加するという流れを想定したモデルである。

以下に概念図を示した。

【「人から」モデル】 人材の選出からスタート（※印）



【「仕事から」モデル】 求人ニーズ（※印）からスタート



2.5 本年度「人活」支援サービスモデルと実施項目

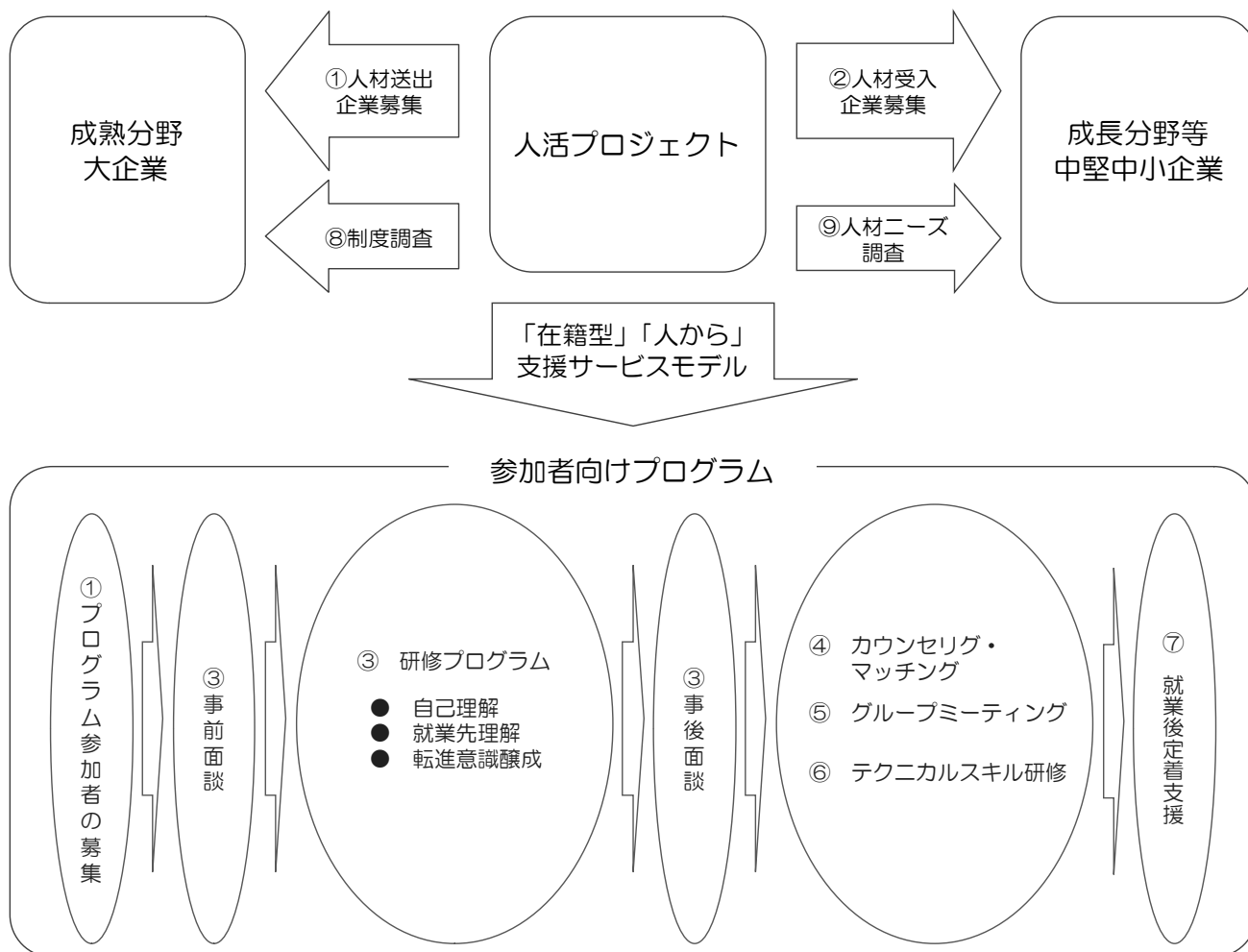
【在籍型支援サービスモデル】

本年度の「人活」支援サービスモデルは、「成熟分野から成長分野への失業なき労働移動」という観点から、プログラム参加者が所属企業における現在の業務を継続しながら転進活動に取り組む「在籍型」の支援サービスであることを前提として構成した。

【事業モデル】

本年度の事業モデルは、「在籍型」「人から」モデルの「人活」支援サービスとして構成されている。参加者は現在の業務を継続しながら研修、カウンセリング、グループミーティング等のプログラムに参加し、カウンセリングを通じて求人情報の提供を受ける等の活動を行なっていく。現在の業務を継続しながらの参加となるため、参加者の自発的な活動が重要となるモデルといえる。

以下に図を示した。



上図の①～⑨の番号は、次の【主な実施項目】に対応している。

【主な実施項目】

上図における①から⑨の実施項目の概略は以下の通りである。

①	人材送出し企業の募集 プログラム参加者の募集	募集要領に合った参加者の人選及びプログラムへの送り出しを参加企業に依頼。 第1期 2014年7月22日開始 30名募集 第2期 2014年10月6日開始 30名募集
②	人材受入企業の募集	以下の方法により人材受入企業を募集。 ・ダイレクトメールによる募集 ・パソナ再就職支援事業部門の支店網を通じた募集 ・参加者の希望に応じた個別募集
③	研修プログラム	【事前面談】 各期研修開始前に実施。参加者と当社カウンセラーの個別面談。プログラムに関する案内の他、参加者のプログラム参加に対する意識を確認。 第1期 2014年7月14日～18日 第2期 2014年9月16日～24日
		【研修プログラム】 第1期 2014年7月22日～8月1日 第2期 2014年10月6日～10月17日 ・自分を知る（ポータブルスキルを中心とした自己理解） ・相手を知る。（中小企業とそこでの就業に関する理解） ・上記を通じた転進マインドの醸成
		【事後面談】 個別面談。研修受講の感想を確認。今後の転進活動方針についての確認を行う。 各期研修終了後、出来る限り早い時期に実施。
④	カウンセリング・マッチング	月2回程度を目安に実施。個別面談。 ・キャリアプラン・ライフプランに関するアドバイス ・活動事例・就業事例紹介 ・応募書類作成に関するアドバイス、添削 ・面接対応・模擬面接 ・求人案件の紹介、応募手続き ・希望に基づいた求人開拓
⑤	グループミーティング	月1回開催。参加者が活動状況・情報の共有を行う。
⑥	テクニカルスキル研修	就業先決定者のみ。就業先において必要とされるテクニカルスキルと自身が持つテクニカルスキルを確認し、そのギャップを埋めるために有効と思われる研修を受講することで、就業に向けた準備を行う。
⑦	就業後定着支援	月1回程度実施。就業先での状況を確認し、定着に向けての助言等フォローを行う。
⑧	制度調査	人材送出し企業としての参加企業に対しヒアリング調査を行い、各企業のキャリア開発支援制度の有無、制度内容、実施状況を確認する。
⑨	人材ニーズ調査	地方及び首都圏の中堅・中小企業に対しヒアリング調査を行い、人材ニーズの掘り下げ、人材流動化促進のための工夫に関する事例の積み上げを行う。

2.6 実施スケジュール

主要な実施項目の実施スケジュールを以下に示した。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
第1期プログラム	第1期プログラム参加者の募集 (6月中旬まで)			事前 面談	7月22日～8月1日 第1期研修プログラム							
	第1期個別カウンセリング (8月4日以降、月2回以上)							就業決定までサポート				
	第1期定期グループワーク (8月22日以降、月1回、計7回)							就業先決定後 テクニカルスキル研修				
											就業後カウンセリング	
第2期プログラム	第2期プログラム参加者の募集 (9月中旬まで)			事前 面談	10月6日～17日 第2期研修プログラム		事後 面談					
	第2期個別キャリアカウンセリング (10月20日以降、月2回以上)							就業決定までサポート				
	第2期定期グループワーク (11月21日以降、月1回、計4回)							就業先決定後 テクニカルスキル研修				
											就業後カウンセリング	
募集	人材受入企業の募集 (事業期間中継続)											
調査	人材ニーズ調査											
	人材送し企業 ヒアリング調査											

上記の各実施項目に加え、有識者を含む事業検討会議を計6回開催した。(【9 事業検討会議】参照)

以下、3章から7章において主要実施項目に関し記述し、特に重要と思われる課題について8章に記述した。

3 プログラム参加者の募集

3.1 プログラム参加者の募集

【プログラム参加者募集概要】

以下の要領にて、当社と（株）日本雇用創出機構は、参加企業及びプログラム参加者の募集を行った。

	第1期プログラム	第2期プログラム
募集期間	2014年6月中旬まで	2014年9月中旬まで
プログラム開始日	2014年7月22日	2014年10月6日
プログラム終了日	2015年3月23日	2015年3月23日
募集人数	30名	30名
参加者の想定年齢	35～60歳のミドル・シニア人材	
参加者の想定人材像	グローバル人材（海外経験等） マネジメント人材（組織・業務マネジメント経験等） スペシャリスト（各種業務における専門性） その他、成長分野での活躍を期待できる人材	
対象企業	成熟分野大手企業を中心にアプローチ	
アプローチ社数	151社	

参加企業の募集において、当社は、再就職支援部門の既存顧客77社に対し、（株）日本雇用創出機構は、同社の既存株主企業と協賛企業74社に対して、本事業を案内し参加企業を募った。具体的には、本事業の募集案内を対象企業に送付あるいは手交し、概要についての案内を行った後、事業参加に関心を示した企業に対して、詳細資料による説明を行った。

参加者の想定人材像として、「スキルと経験を持つ社会人」として35歳から60歳までのミドル・シニア人材を想定し、昨年度事業のグローバル人材からグローバル、マネジメント及びスペシャリスト人材へと想定人材像を拡大することで、より広範な事例における実証を目指した。

【募集結果】

上記の募集を行った結果、以下の通り合計13社39名の参加企業及びプログラム参加者を得た。

	第1期プログラム	第2期プログラム
参加企業数	1社	12社
参加者数	17名	22名
合計	13社39名	

参加企業の業種と参加人数は以下の通りである。

第1期	
業種	参加人数
製造業	17名

第2期			
業種	参加人数	業種	参加人数
製造業	4	製造業	1
情報通信	3	製造業	1
情報通信	3	製造業	1
製造業	2	製造業	1
製造業	2	製造業	1
製造業	2	製造業	1

【プログラム参加者について】

第1期1社17名と第2期12社22名の参加者の年齢・職種について以下に示す。

第1期参加者 17名				第2期参加者 22名			
No.	所属企業	年齢	職種	No.	所属企業	年齢	職種
1	製造業	44	設計・開発	1	製造業	36	設計・開発
2	製造業	45	品質保証	2	製造業	43	設計・開発
3	製造業	46	品質保証	3	情報通信	50	設計・開発
4	製造業	47	設計・開発	4	製造業	50	設計・開発
5	製造業	50	総務	5	製造業	52	設計・開発
6	製造業	51	品質保証	6	製造業	53	設計・開発
7	製造業	51	品質保証	7	製造業	53	営業
8	製造業	53	経営企画	8	製造業	55	営業
9	製造業	53	品質保証	9	製造業	55	品質保証
10	製造業	54	品質保証	10	製造業	55	設計・開発
11	製造業	55	品質保証	11	製造業	55	事業企画
12	製造業	55	設計・開発	12	製造業	55	設計・開発
13	製造業	55	品質保証	13	製造業	55	営業
14	製造業	57	設計・開発	14	情報通信	56	部門管理
15	製造業	57	設計・開発	15	製造業	56	営業
16	製造業	58	設計・開発	16	製造業	57	営業
17	製造業	58	設計・開発	17	情報通信	57	工事管理
				18	情報通信	58	開発・運用
				19	情報通信	58	業務管理
				20	製造業	58	開発企画
				21	情報通信	58	設計・開発
				22	製造業	59	資材

【プログラム参加者の募集に関する課題について】

「人活」プログラムへの参加検討に際し、実際に参加した企業では、参加決定から参加者の選出までのプロセスがスムーズであったと認められるケースが多かったが、不参加となった企業では、事業趣旨に理解を示し、プログラム自体への魅力を感じながらも、「雇用調整施策と誤解される可能性があり、特定の個人への参加打診が難しい」、「対象年齢層全員への声掛け（公募）は困難」といった理由から、不参加としたケースが多くみられた。こうした企業の参加を促進することは、「人活」において大きな課題となる。本課題に関する検討は、【8.1】に別途記載した。

3.2 人材送り出し企業へのヒアリング調査

【調査目的】

各企業のキャリア開発支援制度の有無、制度内容、実施状況に関する事例を確認し、本事業の自立化における人材送り出し企業への提案作成の一助とする。

【調査対象企業】

「人活」プロジェクト参加の人材送り出し企業（第1期1社、第2期12社、合計13社）

【調査方法】

調査票に基づくヒアリング調査。

【調査内容】

キャリア開発支援関連制度に関し、出向規程の内容、キャリア開発支援の制度・内容、早期退職優遇制度の有無・内容、キャリア研修に関する取組みについての質問を行った。

【調査結果】

	出向について		早期退職制度について			キャリア開発支援について	
	出向規定	グループ外への出向	制度	優遇条件	活用状況	キャリア研修の実施	専門部署の設置
あり（多）	13社 100%	11社 85%	13社 100%	13社 100%	8社 62%	11社 85%	5社 38%
なし（少）	0社 0%	2社 15%	0社 0%	13社 100%	5社 38%	2社 15%	8社 62%

調査対象企業数 13社、有効回答 13社。

【出向について】

各企業とも出向規程を持ち、出向社員はいるが、グループ内企業の出向が中心である。出向期間、人件費負担に関する基本条件是整備されているが、グループ外への出向に関しては、特に想定していない企業が多く、出向先企業との協議により個別に対応している。

【早期退職制度について】

定年退職前離職の制度に関しては、調査対象企業全てが何らかの仕組みを整備していた。優遇条件は、加算金、特別休暇、再就職支援サービスの組み合わせである。制度利用については、定年前の選択肢として利用しているケースが多いが、40歳代の前向きな転進のために利用しているケースもみられた。制度自体が十分に活用されていないとする企業も4割弱あった。

【キャリア開発支援について】

社員に対するキャリア開発のための支援制度に関しては、調査対象企業13社のうち5社が専門部門を設置し組織的な取り組みを行っていた。そうした部門が無い企業においては、今回の参加者への参加打診が必ずしも円滑に行われていないようであった。この点については、【8.1】で検討した。

また、キャリア開発支援の一環として、13社中11社がキャリア研修を実施しており、多くは40歳代及び50歳代で1回ずつ行っている。50歳代の研修では、マネープラン研修を同時に実施する企業も多い。一部企業では30歳代から実施している企業もみられた。

【ヒアリング結果について】

企業が行う本来のキャリア開発支援とは、社員の個人のキャリアの自律を促す様々なサポートを行うことであり、教育研修、評価、処遇を含めた仕組みとの連動が必要となる。ヒアリング対象企業におけるキャリア開発支援は、キャリア研修をメインとしたものが中心であり、セカンドキャリアの選択肢として、早期退職制度を有している。一方、出向については、企業活動上の要請によるものが中心であり、社員個人のキャリアの選択肢として、出向を行っている企業は少なかった。

キャリア開発支援は、効果が見えにくい取り組みであるため、経営にとってみれば、その目的が全社で共有できなければ、取り組み自体に理解が得られないことも考えられる。出向を含めたキャリア開発支援を企業が行うためには、現有の諸制度との連動、社員が必要とするサポートを行う体制の構築が必要であり、それ以前にそもそも、「なぜ、この企業においてキャリア開発が必要なのか」「キャリア開発を行う目的は何なのか」を明確にする必要があると考えられる。

3.3 人材送り出し企業アンケート結果

「人活」支援サービスへの参加を通じた満足度、評価、感想等を確認することで、本事業の自立化に向けた「人活」支援サービス改善の一助とすることを目的として、事業終了前の平成 27 年 3 月に人材送り出し企業 13 社（第 1 期 1 社、第 2 期 12 社）に対するアンケートを実施し、本年度の「人活」支援サービスへの参加を通じての満足度とその理由、研修、マッチング対応への評価、全体の感想について確認した。

【人材送り出し企業アンケート結果】

質問事項	大変満足	満足	普通	やや不満	不満	無回答
「人活」支援サービスを通じたプログラム全体の満足度	2 (15.4%)	7 (53.8%)	2 (15.4%)	1 (7.7%)	1 (7.7%)	0 (0.0%)
	(理由) <ul style="list-style-type: none"> ● 事業に参加したミドル・シニア人材の多くでマインドチェンジが為され、その結果多くの人材がより活躍できる、あるいはスキルマッチするポジションを自ら求めるという変化が生じたため。 ● 他社参加者とのコミュニケーションを通じ、これまでの環境と異なる状況を理解することができたこと、また今後のキャリア形成に向け大きな方向転換ができたこと。 ● 多くの案件を紹介いただいた。 ● 本人が希望する業種への転進が実現した。 ● 研修プログラム受講後、参加者のほぼ全員が「有意義であった」、「自身のキャリアのあり方について、今後の参考になった」等、非常に積極的、前向きな感想が確認できた。 ● 研修プログラムとその後の個別カウンセリング、グループワークによるフォローの仕組み等、流れのある充実したプログラムとなっている。 ● 参加者の意識改革、視野の拡大に繋がり、転進へとつながった。 ✓ カウンセリングの状況等について、もう少し頻繁に状況を把握できる場があれば良かった。					
参加者の意識転換や行動変化について	3 (23.1%)	5 (38.5%)	3 (23.1%)	1 (7.7%)	0 (0.0%)	1 (7.7%)
研修カリキュラム・グループミーティング・カウンセリングを通じた参加者へのサポート	3 (23.1%)	6 (46.2%)	1 (7.7%)	1 (7.7%)	1 (7.7%)	1 (7.7%)
参加者のマッチングについて	1 (7.7%)	3 (23.1%)	4 (30.8%)	4 (30.8%)	1 (7.7%)	0 (0.0%)

質問事項	参加したい	参加しない
来年度の「人活」支援サービスへの参加について	11 (84.6%)	2 (15.4%)
	(理由) <ul style="list-style-type: none"> ● マインドセット・気付き・ノウハウ取得・コンサルサービス等非常に有意義であると評価する。 ● 即マッチングに結びつかなくとも参加者の意識改革につながる。 ● 参加者のキャリア形成に有効であるとする。 ● ミドル層の社外転進は本人の努力や会社のサポートのみでは限界があり、「人活」の様な広範かつ集中的な支援が必要不可欠であったと、今回の取組みを通じて感じた為。 ● 参加者が前向きに自らのキャリアをしっかりと考え行動に繋がっていた。 ● 社会的にも有意義と考える為。 ● 日本の産業全体が活性化していくことを期待したい。 <p>✓ 約2週間という研修プログラムの参加日程確保が困難。就業時間後の研修を継続的に行っていただく方が参加しやすい。</p>	

【アンケート結果について】

プログラム全体、研修プログラムからカウンセリング・グループミーティングといったサポート内容、これらを通じた参加者の意識・行動の変化については約 60-70%の企業が満足あるいは大変満足という回答であり、マッチングについては同 30%程度となった。参加 13 社中 12 社が第 2 期の参加であり、第 2 期の就業先決定者は 22 名中 5 名となったことから、マッチングに関する不満が表明されたものと思われる。

本事業の自立化を想定し、より満足度の高いサービスを提供するためには、マッチング率の向上が大きな課題となると考えられる。マッチング率向上のための検討項目として「人材送り出し企業との連携」、「参加者の転進マインドの醸成・維持」、「求人案件の開拓」、「研修プログラム・グループミーティング内容・運営手法の改善」、「キャリアコンサルティングの質の向上」等様々なものが挙げられるが、その一部について【8】において検討を行なった。

4 人材受入企業の募集

4.1 人材受入企業の募集

人材受入企業の募集は、以下の3つの方法で実施した。

【ダイレクトメールによる募集】

送付数： 5,000 件
地域： 一都三県
業種： エネルギー・医療機器・介護・観光・農林水産・電気機器
企業規模： 従業員数 30 名以上
送付時期： 2014 年 6 月

【パソナ再就職支援事業部門の支店網を通じた募集】

対象支店数： 19 支店（東京都 3、神奈川県 6、埼玉県 5、千葉県 5）
募集方法： 支店コンサルタントに対し「人活」プログラムに関する説明会を実施し、人材受入企業の募集を依頼した。

【参加者の希望に応じた個別募集】

募集方法： 人材受入企業担当者が、参加者の希望に沿う企業に人材情報の提供を行い募集した。

募集対象企業は、成長分野の中堅・中小企業と参加者が多かった電気機器メーカーを中心とした。また、参加者の希望が明確な場合には、希望に沿った求人企業の募集に努めた。

4.2 人材受入企業募集結果

募集の結果、51 社 128 件の求人を得た。業種及び職種の内訳は以下の通りである。

業種	社数	職種	求人案件数
電気機器	15 社	営業	3 件
		営業（管理職）	1 件
		海外営業	1 件
		海外営業（管理職）	1 件
		企画	3 件
		企画（管理職）	1 件
		経理・総務	1 件
		コンサルタント	2 件
		人事	1 件
		製造系設計・開発	18 件
		製造系設計・開発（管理職）	1 件
		製造系保守	1 件
		設備管理	1 件
		総務（管理職）	1 件
		ソフトウェア設計・開発	1 件
知財（管理職）	1 件		

		品質保証	1件
		品質保証（管理職候補）	3件
サービス業	9社	営業	4件
		企画	2件
		経理・財務(管理職)	1件
		研究職	1件
		コンサルタント	5件
		事務	1件
		人事	1件
		施工管理	1件
		ソフトウェア設計・開発	1件
		その他	1件
		精密機器	6社
海外営業	1件		
企画	1件		
工場長候補	1件		
生産技術	1件		
製造系設計・開発	10件		
ソフトウェア設計・開発	1件		
品質保証（管理職）	1件		
介護・福祉	5社	介護	2件
		看護	1件
		企画	2件
		経理・財務（管理職）	1件
		コンサルタント	2件
		施設長	4件
		人事（管理職）	1件
情報通信	5社	営業	1件
		製造系設計・開発	4件
		設備工事	1件
		ソフトウェア設計・開発	7件
		ソフトウェア設計・管理	6件
機械	2社	営業	1件
		海外営業	1件
		材料管理（管理職）	1件
		生産管理（管理職）	1件
		製造組立（管理職）	1件
		品質管理（管理職）	1件
金属	2社	品質保証	1件
		営業	1件
		品質管理（管理職）	1件
その他7業種	7社	営業（管理職）	1件
		人事	1件
		経理・財務	1件
		購買（管理職）	1件
		海外部門統括（管理職）	1件
		コンサルタント	1件

		設備管理	1件
		品質管理	1件
		その他	1件
合計 14 業種	51 社		128 件

【人材受入企業への参加理由】

人材受入企業の本年度事業への参加理由として、以下のようなコメントがあった。

- ミドル・シニア層のマネジメント人材が不足しており、若手に対する指導・育成が十分にできずにいる。そうした人材を紹介して欲しい。
- 現在会社が拡大している状況であり、一定レベル以上の設計・開発の技術の採用が追いついていない。そうした人材の紹介に期待している。
- 採用が思うように進まない中で、こうした事業への参加を通じて大企業の優秀な人材獲得ができれば良い。
- 大手企業の良い人材の参加があれば出向受入あるいは採用を検討したい。
- 当社の人材ニーズに合う参加者の紹介があれば検討したい。

コメントの多くは、自社にニーズに合った優秀なミドル・シニアの人材獲得を行ないたいという主旨であった。また紹介手数料等が発生しないことを魅力として挙げる企業もあった。

また、本事業は「人から」モデルとして、人材送り出し企業により選出された参加者に対する支援サービスの提供であったこともあり、結果として参加した人材受入企業の人材ニーズに合致する参加者が少なかった。マッチング率の向上のためには、より多くの参加者と人材受入企業の確保が必要であると考ええる。

【人材受入企業に対するヒアリング結果】

本事業の支援サービスに対する満足度等を確認する目的で、プログラム参加者の実際の受入企業に対するヒアリングを行なった。以下に人材受入企業からのコメント等を示した。

	コメント等
マッチング対応について	<ul style="list-style-type: none"> ● 丁寧な対応をいただいた。 ● 当社の課題への対応という形で人材を提案いただき熱意を感じた。 ● 良い人材がいればというところに紹介いただけた。今回の採用はポストに対する採用ではなく、新たにポストを用意した。
受け入れた人材の満足度について	<ul style="list-style-type: none"> ● 「大変満足」あるいは「満足」との回答が大半であった。
ミドル・シニアの採用経験	<ul style="list-style-type: none"> ● ほとんどの企業で「採用経験あり」との回答であった。
今後の本サービスの活用について	<ul style="list-style-type: none"> ● 「自社のニーズにマッチする人材がいれば活用していきたい」という主旨の回答が大半であった。

5 人材ニーズ調査

5.1 調査目的・対象・手法

5.1.1 調査目的

【現状認識】

- 大企業から成長分野の中堅・中小・ベンチャー企業（大都市圏・地方）への労働移動は喫緊の課題である。
- 事業・組織拡大を目的とした、中堅・中小の大企業出身者獲得ニーズも一定数存在する。
- 大企業就業者の潜在的転職ニーズは、U・Iターンを含め一定数存在する。

【調査目的①】 人材ニーズの掘り下げ

- 首都圏及び地方のグローバル成長企業における募集職種及び期待される役割を確認すると共に、過去の採用事例の確認や潜在的求人ニーズを確認することで、人材ニーズの掘り下げを行う。
- 獲得した情報は、マッチングの向上への素材として活用していく。

【調査目的②】 人材流動化促進のための工夫に関する事例の積み上げ

- 採用手法、処遇条件の設定、採用プロセス、受け入れ体制等を確認する。処遇面・知名度等で不利であるグローバル成長企業が人材獲得のために行っている工夫に関する事例の積み上げを行う。
- 将来、人材受入企業の求人手法や受け入れ体制整備に関するコンサルティングを行っていくための知見を得る。

5.1.2 調査対象

パソナ既存ネットワーク（求人数 15,000 程度）、ウェブ情報等から対象企業の選定を行った。原則として、調査時点で求人を出している企業を対象とした。

【対象企業①】 首都圏の中堅・中小・ベンチャー企業 18 社
対象エリア：東京都（23 区内・八王子市・多摩市・三鷹市）、神奈川県（港北区・神奈川区）、埼玉県（川越市）

【対象企業②】 地方の中堅・中小・ベンチャー企業 49 社
対象エリア： 秋田・山形・宮崎・高知・富山・福井・長野・山梨・北海道

5.1.3 調査手法

調査担当者が、各対象企業を訪問し、主に採用担当者に対するヒアリング調査を行った。

5.1.4 主な質問項目

- ① 求人職種は何か。
- ② キャリア人材の採用実績、キャリア人材に期待する役割は何か。
- ③ U・Iターン採用の実績、Uターン・Iターンに関する考え。
- ④ 出向制度の活用についてどのように考えるか。

- ⑤ 期待する役割は、経営層・採用担当者・現場で共有されているか。
- ⑥ キャリア採用での工夫。情報発信方法及び注力している点は何か。

5.1.5 調査実施時期

2014年7月から12月にかけて以下の地域での調査を実施した。

エリア	社数
北海道	5社
秋田	5社
山形	4社
長野	5社
山梨	7社
富山	4社
福井	5社
高知	10社
宮崎	4社
地方計	49社
首都圏	18社
総計	67社

5.2 主な質問事項に対する回答

以下に、主な質問事項に対する回答とそれに対するコメントを付した。

5.2.1 ①求人職種は何か

調査対象企業 67 社における求人職種を以下にまとめた。

業種	社数	募集職種	件数
サービス	10	製造系設計・開発	22
電気機器	8	営業	14
食品	6	経理・総務	7
機械	5	コンサルタント	6
自動車部品	4	研究職	5
精密機器	4	品質保証	5
卸売業	3	生産管理	5
化学	3	品質管理	5
繊維	3	事務	4
医薬品	2	設備管理	4
建設	2	介護	3
人材派遣業	2	工場長候補	3
電子部品	2	ソフトウェア設計・開発	3
陸運	2	海外営業	2
情報通信	1	施設長	2
銀行業	1	人事	2
金属	1	営業(管理職)	1
建設資材	1	企画	1
鉱業	1	購買	1
鉄鋼	1	製造系設計・開発(管理職)	1
発電	1	その他	11
物品賃貸業	1	計	21職種
不動産	1		107件
その他製造	2		
24業種	67社		

求人職種においては、今回調査対象とした企業では、製造系設計・開発といった専門人材に対する募集が多くみられた。スペシャリスト・グローバル人材といった「専門職」に関しては、地域のハローワークに募集を出しても採用が難しいという認識を持つ企業も多く、U・I ターンを含めた人材への期待が高いことも確認した。

5.2.2 ②キャリア人材の採用実績、キャリア人材に期待する役割は何か。

【キャリア人材採用経験】

	地方 (49 社)	首都圏 (18 社)	全体 (67 社)
採用経験あり	49 社 (100.0%)	18 社 (100.0%)	67 社 (100.0%)
採用経験なし	0 社 (0.0%)	0 社 (0.0%)	0 社 (0.0%)

当社再就職支援事業部門の取引先を主な調査対象としたこともあり、地方、首都圏共にキャリア人材の採用経験は100%であった。

【キャリア人材への期待（複数回答）】

	地方（49社）	首都圏（18社）	全体（67社）
即戦力	20社（40.8%）	16社（88.9%）	36社（53.7%）
新しいスキル・経験の導入	23社（46.9%）	4社（22.2%）	27社（40.3%）
社内変革・リーダーシップ・マネジメント	13社（26.5%）	6社（33.3%）	19社（28.4%）
ノウハウの伝授・人材育成	7社（14.3%）	1社（5.6%）	8社（11.9%）
マルチタスク	8社（16.3%）	0社（0.0%）	8社（11.9%）

キャリア人材への期待として、首都圏では、即戦力を期待する声が多く、地方では、新しいスキル・経験の導入及びそれらの伝授・人材育成といったことを行うことができる人材への期待が相対的に高い。これは、首都圏では多様な人材へのアクセスが可能であり、求める人材像は即戦力として表現されるが、地方ではそれ以前の問題として専門性を持った人材が不足しており、スキルの伝授を通じて自社の既存社員の人材育成を中・長期的に行わざるを得ない、といった事情が背景にあることが考えられる

5.2.3 ③U・Iターン採用の実績、Uターン・Iターンに関する考え。

県外人材・U・Iターンでの採用実績は以下ようになった。

	県外人材の採用実績	Uターンでの採用実績	Iターンでの採用実績
採用実績あり	30社（61.2%）	37社（75.5%）	18社（36.7%）
採用実績なし	19社（38.8%）	12社（24.5%）	31社（63.3%）

（地方企業49社の回答による）

また、UターンとIターンでの採用のクロス集計結果は以下の通りであった。

		Iターンでの採用実績	
		あり	なし
Uターンでの採用実績	あり	18社（36.7%）	19社（38.8%）
	なし	0社（24.5%）	12社（24.5%）

（地方企業49社の回答による）

地方の調査対象企業における、県外人材の採用実績及びUターンでの採用実績は共に70%前後と高いが、Iターンの採用実績は40%程度と相対的に低くなっている。回答企業からのコメントにおいてもUターン人材への期待がみられる一方で、「地元のやり方に慣れない」等の理由によりIターン人材の採用への不安に言及する企業もみられた。この点については、上記クロス集計のUターン採用実績がありIターン採用実績がなしとする企業が19社（38.8%）あることから推測される。

Iターン採用においては、後述する人材定着への課題と同様に、地域への順応サポート等の受入体制の整備が必要となると考えられる。社員の3分の1がIターンという企業において、受入体制の整備、人材定着への工夫を積極的に行っている事例もあり、こうした企業の取り組みが受入体制整備の参考となると思われる。また、U・Iターン者の採用におけるコストの高さ（採用プロセスでのコスト、受入後のコスト）を指摘する企業も見られた。

5.2.4 ④出向制度の活用についてどのように考えるか。

【キャリア人材の出向受入実績】

	地方 (49 社)	首都圏 (18 社)	全体 (67 社)
受入実績あり	23 社 (46.9%)	11 社 (61.1%)	34 社 (50.7%)
受入実績なし	26 社 (53.1%)	7 社 (38.9%)	33 社 (49.3%)

【今後の外部からの出向受入可能性】

	地方 (49 社)	首都圏 (18 社)	全体 (67 社)
受入の可能性あり	17 社 (34.7%)	9 社 (50.0%)	26 社 (38.8%)
受入の可能性なし	32 社 (65.3%)	9 社 (50.0%)	41 社 (61.2%)

【外部からの出向受け入れを不可とする理由】

	地方 (32 社)	首都圏 (9 社)	全体 (41 社)
機密保持・コンプライアンス	9 社 (28.1%)	2 社 (22.2%)	11 社 (31.0%)
出向はグループ企業取引先のみ	8 社 (25.0%)	2 社 (22.2%)	10 社 (27.6%)
その他 (実績がない等)	15 社 (46.9%)	5 社 (55.6%)	20 社 (41.4%)

出向受入実績 (グループ間・取引先を含む) と比較し外部からの出向受入可能性が低くなっている (全体で 35.6%)。出向受入を不可とする企業の 3 分の 1 が機密保持上の問題として捉えているが、残りの 3 分の 2 については、単に「グループ間のみ (経験がない)」「実績がない」等といった回答であり、出向に関する理解が十分でないケースも考えられ、今後人材受入企業における出向に関する理解を促進することが必要と思われる。この点については、【8.4】において検討する。

5.2.5 ⑤期待する役割は、経営層・採用担当者・現場で共有されているか。

	地方 (49 社)	首都圏 (18 社)	全体 (67 社)
共有されている	34 社 (69.4%)	13 社 (72.2%)	47 社 (70.1%)
共有されていない	15 社 (31.6%)	5 社 (27.8%)	20 社 (29.9%)

地方・首都圏を問わず、人材ニーズは現場と経営の間である程度共有されているようである。共有されていないケースとしては、経営サイドで採用が一括して行われており現場に共有されないケース、現場の認識と経営の認識の齟齬があるケースなどが見られる。また、人材の多様性を確保するため敢えて経営層の求める人材と異なる人材を推薦するケースもみられた。

現場と経営の認識の齟齬として、社長は大企業出身者全員がマルチタスク可能と捉えているが現場では異なる、現場では組織改善ができる人材を獲得したいが経営はそのように認識していない、経営はテクニカルスキルを重視するが現場ではポータブルスキルも重視している、といったケースがみられた。

5.2.6 ⑥キャリア採用での工夫。情報発信方法及び注力している点は何か。

【キャリア人材採用おける工夫】

	地方 (49 社)	首都圏 (18 社)	全体 (67 社)
工夫している	22 社 (44.9%)	9 社 (50.0%)	31 社 (46.3%)
特にしていない	27 社 (55.1%)	9 社 (50.0%)	36 社 (53.7%)

【工夫の内容 (複数回答)】

	地方 (22 社)	首都圏 (9 社)	全体 (31 社)
情報発信	12 社 (54.5%)	8 社 (88.9%)	20 社 (64.5%)
採用条件	12 社 (54.5%)	1 社 (11.1%)	13 社 (41.9%)

キャリア人材採用における工夫として、首都圏のほとんどの企業は情報発信での工夫に重点をおいているように思われるが、地方企業においては、採用条件の工夫を行う企業も多くみられる。これは給与等の条件において不利である地方企業が、採用条件を柔軟に設定することで人材確保を図っていることが背景にあるものと考えられる。

5.3 調査結果に関する考察

調査結果から課題を抽出するため、キャリア人材の採用における工夫・特徴・課題といった点において、明確な意見・課題を持つ企業を地方の各調査対象企業より選出した。

	都市	業種	注目点	特徴・課題	タイプ
1	秋田	運輸	顧客の海外展開への対応の必要性	専門人材の採用、採用コスト	②
2	山形	医薬品	専門人材の採用に苦戦	専門人材の採用、採用コスト	②
3	長野	電気機器	社員の3分の1がIターン	社長自ら広告塔となる	①
4	長野	医薬品	実力・成果より定着・融合を重視	組織への融合・定着	③
5	福井	繊維	専門人材の採用に苦戦、Uターン人材重視	専門人材の獲得、組織への定着・融合	②③
6	福井	電気機器	新規事業を展開	専門人材の獲得	②
7	富山	電気機器	首都圏人材の採用に動く	専門人材の獲得	②
8	山梨	自動車部品	採用が難しくなっている	組織への融合・定着	③
9	山梨	光学機器	技術者のほとんどがU・Iターン	社長自ら広告塔となる	①
10	高知	公益法人	専門人材の採用に苦戦	専門人材の獲得	②
11	宮崎	食品	専門人材獲得の必要性	専門人材の獲得	②
12	函館	ホテル	慢性的な人員不足	組織への融合・定着	③

上記12の事例をもとに、企業タイプを3タイプに分類し、それぞれの特徴を以下にまとめた。

【企業タイプ①】 独自技術を持つメーカー、社長自ら広告塔として活躍（成功型）

特徴	本業においては、独自の技術・製品を持ち、付加価値の高いビジネスを行なう技術優先型企業。首都圏企業との競合を意識し、給与水準も同地域の企業と比べて高水準である。社長自ら情報を発信し、独自技術・製品・開発環境に惹かれたU・Iターン技術者の比率が極めて高い。企業も技術者のポテンシャルが発揮されるよう、社内制度、職場環境の整備に積極的である。こういった要素が好循環を生み出し、人材獲得は順調であるが、手を緩めることはしない。独自技術の流出懸念もあり、機密保持の観点から出向の受入に関しては消極的である。
人材ニーズ	技術者（ハイスpek人材）

【企業タイプ②】 専門人材の獲得に苦戦、マッチング精度のリスクも課題（人材獲得に課題）

特徴	求める専門性をもった人材が地域におらず、地元のハローワーク経由での採用に困難さを感じている。U・Iターン人材に期待するところも大きいですが、採用が実現するケースは稀である。有料人材紹介を利用しての採用は、手数料も高く、マッチング精度の点でのリスクも負担に感じている。結果、専門人材の採用が進まず、重要な経営課題のパフォーマンスに影響がでるケースもみられる。こうした状況であるが、首都圏への情報発信を積極的に行っているとは言いがたい。また、専門人材を希望しているが、求めるスペックが必ずしも明確となっていないケースも多い。
人材ニーズ	専門人材

【企業タイプ③】 組織への定着・融合がなによりの課題（定着に課題）

特徴	採用難が意識される中、採用した人材が長期に渡り活躍してくれることが重要と認識。限定された社内リソースを投入した教育後の退職は大きな痛手であり、新たな採用コストも負担大。人事制度の改善、研修の提供、評価期間の長期化、定期面談の実施、等々により定着向上を目指す。過去の失敗から、地元慣習に馴染みの少ないIターン者の採用には消極的な場合もある。また、当初契約社員で採用し、ミスマッチリスクの軽減を図るケースもみられる。
人材ニーズ	特定の人材ニーズはない。

【まとめ】

今回の人材ニーズ調査では、人材ニーズの掘り下げ及び人材流動化促進のための工夫に関する事例の積み上げを目的として、首都圏 18 社、地方 49 社、合計 67 社の中堅中小企業に対する調査を実施した。

調査対象企業のキャリア人材のニーズは、調査結果により、首都圏においては「即戦力（88.9%）」とする企業が多く、地方においては「新しいスキル・経験の導入（46.9%）」が最も多く、次に首都圏と同じく「即戦力（40.8%）」であった。また、地方企業の特徴としては、「マルチタスク（16.3%）」があり、首都圏の企業においてはキャリア人材に対してマルチタスクを求めている（0%）ことがわかった。

質問項目として、「新しいスキル・経験」としたが、地方企業における「新しいスキル・経験」とは、当該企業で必要とする専門性を有する人材のことであり、また、入社後については、専門性の活用だけでなく、多くの役割が期待される（マルチタスク）ことも分かった。人材を獲得するルートとして、U・I ターン人材への期待が挙げられている一方で、I ターン人材については、地域文化、慣習等への適応について懸念されていた。

調査結果より地方における人材獲得の課題としては、第一に人材ニーズの掘り下げが不足していることが上げられる。人材ニーズの掘り下げとは、どのようなスキル・能力を保有する人材が必要で、どのような役割が期待され、どのような人物像を求めるのかの明確化である。スキル・能力の明確化及び期待する役割は明確にされているが、「求める人物像」の明確化がなされていない状態である。専門性を有しマルチタスクに対応できる人材に対して、同時に組織への適合を求めているが、当該企業がどのような風土であり、どのような仕事の進め方であるかが不明確であるため、地域文化・慣習等への適応や、定着に関する不安に繋がっていると考えられる。

人材流動化促進のための工夫という観点では、効果的な募集を行い専門人材の採用を実現している企業はまだ稀少であり、調査結果より分類した企業タイプ②及び③にみられるように、採用・活用・定着の各段階における知見が不足し、満足のいく結果が得られていない状況であると思われる。

キャリア人材獲得の一つの方法である「出向」の活用に関しては、調査対象企業の 40%弱が可能性ありとしているものの、40%強の企業では、「実績がない」等を理由として出向受入に消極的であった。今後の人材獲得方法の一つの選択肢である「出向」の理解の促進、活用が課題として考えられる。

本事業の自立化を想定した場合、事業者の役割としては、人材受入企業に対して、どのような人材が必要なのか（求める人物像まで含め、人材要件の明確化を通じた効果的な求人票作成など）を明確するためのサポート、それに対して、当該企業におけるニーズに対応できる人材として、自分自身を人材受入企業に的確に伝えていくことができる研修プログラム・キャリアコンサルティングの拡充、また、I ターン希望者に対しては、地域文化・慣習への対応等を研修カリキュラムに盛り込むなど現地の不安への細やかな対応が必要となることが想定される。また、幅広い人材獲得ルートが必要となる受入企業への対応として、出向に関する規程化等のサポートも考えられる。

上記で挙げた課題のうち、「人活」事業の自立化の観点から特に重要と思われる「専門人材の獲得」については、【8.3】で、「出向の受入企業の開拓」については、【8.4】において対応を検討した。

6 研修プログラム

6.1 研修プログラムの企画・開発

6.1.1 本年度研修プログラムのコンセプト

平成 26 年度カリキュラムのコンセプトは、「人から」モデルであること、また、グローバル成長企業とは参加者が所属している企業規模より小さな組織規模である中小企業への転換となることが想定されたため、「スキル・経験を持つ人材が、中小企業という新しい職場環境で活躍するために必要なことを学ぶ」とした。大企業から中小企業への転換は、求められる役割も異なることから、顕在化しやすいテクニカルスキルだけでなく、新しい組織に順応するために必要となるポータブルスキルや個人としての習慣・行動規範などの潜在化しやすく可視化しにくいスキルやマインドを中心に、転進マインドの醸成を主な目的としたカリキュラムの構成とした。

6.1.2 平成 25 年度プログラムとの比較

平成 25 年度は、“グローバル展開企業×グローバル人材”がコンセプトであり、想定される業務に対していかにテクニカルスキルを発揮できるかが中心であったが、平成 26 年度においては、大企業の人材（チャレンジャー人材）がいかに中小企業（グローバル成長企業）で活躍できるかをコンセプトにカリキュラムの修正を行った。

	H26年度カリキュラム	H25年度カリキュラム
プロジェクト コンセプト	グローバル成長企業×チャレンジャー人材	グローバル展開企業×グローバル人材
マッチングモデル	所属企業にて選抜された参加者に対し、参加者の適性・スキル・希望に合った受入企業を開拓・紹介する。	海外展開を目指す企業からの人材ニーズに対し、所属企業から選抜されたグローバル人材を紹介する。
対象人材	グローバル人材・マネージメント人材・スペシャリストといったスキル・経験を持つ人材、そして成長企業での活躍を期待できる人材。	グローバル人材求人に対応して企業から選抜された、グローバル関連分野での活躍が見込まれる人材。
カリキュラム	ポータブルスキル等の再確認を行うと共に、大企業意識からの転換を促し、外部転進意識を醸成する。	4週間のカリキュラムにより、ポータブルスキル、テクニカルスキル等の再確認を行う。
H26年度の新たな取組み	研修カリキュラムの内容向上に加え、研修受講後の継続的な個別カウンセリング・グループワークとの連動により、マッチングの向上を図る。	—

6.1.3 研修プログラム概要

研修カリキュラムは、外部転進に対しての意識の醸成を目指し、①自分を知る②相手を知る、を2つの柱に構成した。

【自分を知る】

➤ 自己理解

顕在化しやすいテクニカルスキルだけでなく、新しい組織に順応するために必要となるポータブルスキルや個人としての習慣・行動規範などの潜在化しやすく可視化しにくいスキルやマインドを体験型ワークショップやアセスメントの活用、カウンセラーによる個別相談などで顕在化を促す。

➤ マインドセット

自らの人生のこれからの方向性や、求める価値等を見つめ直し、新しい外部のフィールドで求められるものの理解を大企業から中堅・中小企業への転職経験者等から、外部転進において必要とされる要件を体験談・事例を通じて具体的に理解を促す。

【相手を知る】

➤ 経営分析

大企業と中堅・中小企業の組織構造や企業文化の違いを、調査データや事例などを通じて具体的に理解を促すとともに、当該企業における事業そのものの理解を深めるために、業績評価に加えて、顧客の視点、業務プロセスの視点、従業員の意識・能力の視点などから多面的な分析を行う手法を学び、中堅・中小企業の全体像の理解を促す。

➤ 中小企業対応スキル研修

大企業から中堅・中小企業への転職経験者や、受け入れ側の人事担当者により、実際の現場で求められるスキル等の説明、中堅・中小企業に多く見られるオーナー企業へ転進する際の行動や考え方等を成功・失敗談を通じて理解を図り、自身の保有（テクニカル・ポータブル）スキル等から期待される役割、行動を整理する。

6.1.4 研修カリキュラム

【自分を知る】

	タイトル	概要
Day1	概要説明	研修の概要や本プログラムの全体像についての説明
	プログラム開始にあたって	自己紹介・自己変革などのワークショップを通じて、研修参加に対する意識の整理を行う
	キャリアビジョン	キャリアの振り返り、そして今後の新しい人生に向けたビジョンを描き出す
	外部環境で求められるスキル	新しい環境の中で、求められるスキルや発揮できるスキルも変わること気づく
	出向・転職再考	グループ企業などを離れ、外部の企業に出向・転職となる場合に、どのようにその機会を自分のために活かすかを考える
	本プログラムに参加しての成果	これまでと異なる職種・業界への出向・転職を成功させた昨年度の本プログラム参加者による、本プログラムに参加しての成果を共有する
	アセスメント	自己の適性等を客観的に知るために「V-CAT」を通じ客観的に理解する
Day2	前日の振り返り	前日の学習について振り返る
	ポータブルスキル	自らのポータブルスキル＝「どの仕事においても活用可能で持ち運び可能なスキル」の顕在化、今後さらに伸ばすべき点に関する確認を行う
	ポータブルスキル体感型ワークショップ	様々なワークショップを通じて、普段なかなか気づくことが出来ない、自らのポータブルスキルに対して気づきを得る
	ポータブルスキル整理表によるスキルの棚卸し	Day2を踏まえ、オリジナルシートを用いて自らの経歴を振り返り、ブラッシュアップする。ポータブルスキルに加え、テクニカルスキルについても棚卸しを行う
Day3	前日の振り返り	前日の学習について振り返る
	価値観・習慣	仕事において意識・無意識に行っている「価値観・習慣」に対する理解を深め、出向・転職先/所属企業を比較する視点を自覚するとともに、異なる価値観、習慣を受容する姿勢を培う
	自分と求められる役割	役割ネットワークという考え方を活用し、組織ニーズ、組織内での立ち位置などを考える
	キャリアカウンセリング①-1	個別キャリアカウンセリングを通じ、自らのキャリアの棚卸しを行う
	アセスメント	自己の適性等を客観的に知るために「CUBIC」を通じ客観的に理解
Day4	キャリアカウンセリング①-2	個別キャリアカウンセリングを通じ、自らのキャリアの棚卸しを行う
	アセスメント	自己の適性等を客観的に知るために「CUBIC」を通じ客観的に理解

【相手を知る】

	タイトル	概要
Day5	キャリアカウンセリング①の総括	Day3,4での個別カウンセリングを通じて抽出された全体に共通する観点を解説し、グループカウンセリングを通じて個々のキャリアの棚卸しを進める
	自分への気づきの振り返り	これまでの研修を通じて得られた自分への気づきの整理を行い、参加者同士でシェア(相互フィードバック)を行う
	講演「中堅・中小企業での成功・失敗談」	出向・転職経験者からの実際の体験談を通じて、自らの出向・転職に必要な事柄を見極める
	中堅・中小企業で求められるもの	様々な調査データなどから浮かび上がる中堅・中小企業の現状に対する理解を深め、働き方や求められるスキルなどをしっかりと理解する
Day6	前日の振り返り	前日の学習について振り返る
	出向・転職先の組織について考える	出向・転職先の組織・文化・風土などを理解するための視点や事例などを通じて、理解を深める
	多様な働き方	中堅・中小企業で働く上で知っておくべき若者や女性などの就業に対する多様な価値観や意識、更には正社員だけでなく、契約社員・アルバイト等、様々な形態での活用事情などについて、客観的なデータや事例などを参考に理解を深める
	見聞を広げるための情報収集力	ビジネスを遂行するにあたって対象となる業界、地域等に対するフォーマル・インフォーマルな理解を深める方策を確認する
Day7	前日の振り返り	前日の学習について振り返る
	Balanced Score Card (BSC)による企業分析	業績評価に加えて、顧客・業務プロセス・成長と学習や従業員の意識・能力の視点など、多面的な分析を行う手法を学び、企業の本質の理解を深める
Day8	ストレスマネジメント	新たな就業先など、これまでと異なる環境で生じる様々なストレスに対する対処方法について学ぶ
	自分と求められる役割・ギャップ解消	自分と求められるスキルの間のギャップを解消するためのアクションプランを作る
	キャリアカウンセリング②-1	個別キャリアカウンセリングを通じて、自らのキャリアの方向性を考える
Day9	キャリアカウンセリング②-2	個別キャリアカウンセリングを通じて、自らのキャリアの方向性を考える
	出向・転職に向けた応援メッセージ	出向・転職や再就職を支援してきた経験から、成功者の秘訣を語る
	まとめと発表	研修終了に当たって、2週間の学びや気づきを振り返るとともに、他の参加者と学びを共有しフィードバックを得て、今後の活動について整理する。

6.2 研修プログラムの実施

6.2.1 第1期プログラム

研修実施日	2014年7月22日～8月1日（土日、祝日除く）
実施場所	ベルサール神保町
実施時間	9:30-17:00
参加人数	17名（業務の都合により1名が1日欠席）
所属元企業	1社
研修目的	外部転進意識の醸成／ポータブルスキルの再確認
参加者の研修後の所感 （アンケートより抜粋）	<ul style="list-style-type: none">• ここまで自分を振り返るということはなく、今後進むべく道も真剣に考える時間はなかった。反面、これから進むかもしれない中小企業が容易ならざるものであることがいやというほどわかった。• ポータブルスキル、人脈ネットワークの重要性や転職先での心構えは知ると知らぬでは、その後の会社生活で非常に参考になる。また、自分を分析し、相手を分析し、そのうえでの付き合い方が整理できた。• 最終的にマッチングがうまくいかず、転職を諦めるケースもあるかもしれないとの気持ちはありますが、転職してもいいと思えるようにはなっていることも事実である。• 実際にこの研修を受け転職された方の講演を聴いたことで、漠然としていた転職へのイメージが具体的になってきた。• 自身が恵まれた環境であることに感謝し、期待に応じて早く再就職出来るよう、全力を尽くします。• これまで、転職について考えたことがなかったが、いざ次の人生設計の機会を頂き、自分を知る難しさをしった。その上で、自分は今後何をしたいのかを考える機会として良かったと思う。• 研修をとおして、自分の価値観やターゲットが確定していないことも認識しました。• 今回の研修が、自分を見直す機会ととらえることができた。何事も前向きにポジティブに考えて、自ら行動することが必要であると感じた。• 自分の中のポータブルスキルの気づきと共に、他企業との様々は違いについて学ぶことが出来た。期待される事に対して、その期待に応えなければならない、応えられるかという不安もあったが、そのギャップを一つずつクリアにして行くことで前に進めることから気持ちを楽しんでもらった。

6.2.2 第 2 期プログラム

研修実施日	2014 年 10 月 6 日～10 月 17 日（土日、祝日除く）
実施場所	ベルサール神保町、ベルサール九段下、当社会議室
実施時間	9:30-17:00
参加人数	22 名（業務の都合により 3 名が半日欠席）
所属元企業	12 社
研修目的	外部転進意識の醸成／ポータブルスキルの再確認
参加者の研修後の所感 （アンケートより抜粋）	<ul style="list-style-type: none"> • ほとんど転職に関する知識がなく、長丁場の研修に不安を持って臨んだが、最終日にはそれら不安が一蹴された。 • 今回の「人活」研修は、自分の将来含めて人生計画の策定と意識していたため研修内容に身が入りました。 • 今まで意識しなかった面について意識を向けるよい機会となった。 今後の自分の将来を検討していくうえで有用な研修プログラムであった。 • 中堅・中小企業の一般的な特徴について、転身者の経験をまじえた御講話により、実践的な知識を得ることができました。 • ポータブルスキルはどの企業でも使えるということを認識することができましたが、まだ洗い出し切れていないので、棚卸を行い、自分の強み、弱みを確認し、出向に臨みたい。 • 講義中心かと思って参加していたが、ほとんど自分で考えさせる内容であり、思いつかない場面も多くあった。いかに考えの浅い社会人生活であったかを反省させられました。 • 初めの「自分を知る」セッションでも、ポータブルスキルの整理ができず、どうなることかとも思ったが、講義の中でいろいろな角度から見たり、諸先輩の公演を聞いているうちにおぼろげながら先が見えてきたような気がします。 ✓ 研修プログラムは大変有益でしたが、まだ実務を担当している身としては、2 週間にわたり連続で自社を空けていることは不安でもあり、研修プログラム後に自社に戻るなど負担もありました。 ✓ 今後、現業務を遂行しながら活動しなければならないので、時間を作ることが課題としてあり、検討しなければならない。

6.3 事前面談の実施

6.3.1 第1期プログラム事前面談

研修実施日	2014年7月14日から7月18日
実施場所	当社カウンセリングルーム
実施時間	一人当たり1時間程度
対象者	第1期プログラム参加申込者17名
所属元企業	1社
実施目的	<ul style="list-style-type: none"> 研修プログラム目的等の確認及び個人情報保護方針等の確認 研修プログラム参加へ向けての参加者の意欲の確認
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> 参加者とカウンセリング担当者の個別面談 参加意欲はカウンセリング担当者の主観によりA・B・Cの3段階で評価
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> 17名に対し実施（個別面談を16名、電話対応1名） 個人情報の取り扱いに関する同意書の取得 参加意欲の確認 A：5名、B：9名、C：3名（A:前向き、B：普通、C:消極的）

6.3.2 第2期プログラム事前面談

研修実施日	2014年9月16日から9月24日
実施場所	当社カウンセリングルーム
実施時間	一人当たり1時間程度
対象者	第2期プログラム参加申込者22名
所属元企業	12社
実施目的	<ul style="list-style-type: none"> 研修プログラム目的等の確認及び個人情報保護方針等の確認 研修プログラム参加へ向けての参加者の意欲の確認
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> 参加者とカウンセリング担当者の個別面談 参加意欲はカウンセリング担当者の主観によりA・B・Cの3段階で評価
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> 22名に対し実施（個別面談を22名） 個人情報の取り扱いに関する同意書の取得 参加意欲の確認 A：11名、B：9名、C：2名（A:前向き、B：普通、C:消極的）

6.4 研修プログラムの評価と効果について

6.4.1 アンケート結果からの検証

研修についてのアンケートは、①当日終了後、各カリキュラムについての満足度を1～5の5段階評価（5＝大いに満足より）、②研修終了後、印象に残ったカリキュラム、参考になったカリキュラムをそれぞれ3項目、③研修終了後、全体を通じた満足度を1～5の5段階評価（5＝大いに満足より）にて実施した。

- | | |
|----------------------|--|
| ① 各カリキュラムの5段階評価 | 第1期全体平均＝4.144
第2期全体平均＝4.092 |
| ② 研修プログラム全体について5段階評価 | 第1期全体平均＝4.122
第2期全体平均＝3.811 |
| ③ 印象に残ったカリキュラム | 第1期＝①ポータブルスキル ②体験型ワークショップ ③外部講演
第2期＝①ポータブルスキル ②外部講演 ③BSCによる企業診断 |
| ④ 参考になったカリキュラム | 第1期＝①外部講演 ②BSCによる企業診断 ③ポータブルスキル
第2期＝①BSCによる企業診断 ②外部講演 ③ポータブルスキル |

第1期は、参加者アンケートより、研修プログラムに対する満足度は高かったと考えられる。また、目的である外部意識の醸成、ポータブルスキルの再確認についても全体所感より、概ね達成できたと考ええる。第2期は、参加者アンケートより、第1期より若干数値が下がったものの、研修プログラムに対する満足度は高かったと考えられる。また、第1期と同様に目的である外部意識の醸成、ポータブルスキルの再確認についても全体所感より、概ね達成できたと考ええる。

第1期からの低下については、複数社からの参加であり、最初に“様子見”であったこと、本人の状況理解度及び会社からのメッセージの不明確さが考えられる。

6.4.2 講師・コンサルタントからの評価

研修プログラム参加前と終了後に外部転進活動に対する参加者の“気持ち”を確認し、今後の活動につなげるため、キャリアコンサルタント及び研修プログラム講師が個別にカウンセリングを実施した。カウンセリングにおける評価は、担当者コンサルタントの主観でA・B・Cの3段階で評価した。

コンサルタントの評価の視点は、外部転進に対して“前向き”であるかどうかの評価であり、研修プログラムについての期待や参加者の評価の観点でヒアリングは行っていない。研修プログラムの目的の一つである外部転進に対する意識の醸成を見る上では、研修プログラム前後の“前向き”度の評価の変化で見ることが可能と考えた。

研修プログラム前後の評価は、変化無し、若しくは、評価が上がったものであったが、研修プログラム前から評価が下がった者は、第1期で4名、第2期で4名いた。コンサルタントの所感としては、下がった要因としては、外部転進に対して消極的になったというより、研修プログラムを通じて具体的に外部転進を考えるようになり、不安が顕在化したため評価が下がったようであり、研修プログラム自体が外部転進に対して負の影響を与えたということではないと考えられる。研修プログラムの効果を考える上では、外部転進に対して真剣に考える機会としては、研修プログラムは有効であったと考える。

6.5 研修カリキュラムの課題

【第1期・第2期の参加者属性の違いから】

本年度の研修カリキュラム実施のポイントの一つは、第1期は1社からの参加であり、第2期は12社からの参加であったことが上げられる。前述の研修プログラムに対する満足度評価では、第1期の参加者の方が評価は高い。考えられる要因としては、研修プログラム時のグループディスカッションなどにおいて、第1期は同一企業であることから、他の参加者に対する警戒感がなく、一種の安心感があつたように思われる。第2期については、複数社からの参加であったためか、研修プログラム冒頭では「様子見」の雰囲気もあり、講師の感想としても、「盛り上がり」に欠ける部分があつたように見受けられた。ただし、複数社からの参加のメリットとして、他社動向の情報交換ができたことにより、第1期とは別の安心感が生まれたようである。本事業の自立化を想定した場合は、各企業の社員に対する方針等の違いなどが考えられるため、複数社での研修プログラム開催は難しいように思われるため、一企業ごとの対応となることが想定され、研修プログラムのカリキュラムも当該企業向けにカスタマイズし構築する必要があると思われる。

【転進マインド醸成は機能していたか】

本研修プログラムの主な目的の一つに外部転進意識の醸成があつた。アンケート結果によれば研修プログラムの受講により、外部組織の理解の促進は図られ、外部転進に必要となるスキル（ポータブルスキル）の確認は達成できたと考える。ただし、外部転進意識の醸成は図れたが、外部転進への一歩を踏み出すまでには至らなかった。外部転進とは、現所属組織、現状の自身の状況を認識し、現組織に残留する、外部転進することのメリット、デメリットを自身及び家族等の関係者と検討した上で一歩を踏み出すことが可能となるものであると考えられる。研修プログラムにおいては、外部転進する際に必要となる意識・スキルの認識が中心であり、外部情報については、研修プログラム及びカウンセリングで説明することはできたと考えられるが、現組織に残留することのメリット・デメリットの情報を発信するのは、企業側の役割であり、一部現組織における自身の認識を明確にできていない者も見受けられた。研修プログラム自体は、転進マインドの醸成に機能していたと考えるが、第1歩を踏み出すためには、人材送り出し企業との連携が必要であると考ええる。

6.6 グループミーティング

6.6.1 グループミーティング概要

「人活」プログラム参加者の転進活動に関するモチベーションの維持・向上、転進活動に関するノウハウ面でのフォローなどを目的として、研修プログラム実施後、月1度のペースで実施した。

第1期、第2期、別々の開催とし、2015年1月16日の回のみ、第1期第2期の合同開催とした。

6.6.2 グループミーティングの実施

【第1期】

	開催日時	会場	内容
第1回	2014年8月22日(金) 9:30-11:30	当社研修室	<ul style="list-style-type: none"> ● 転進アクションプランの共有 ● これまでの活動ポイントの共有 ● 求人サイトの紹介
第2回	2014年9月26日(金) 9:30-11:30	当社研修室	<ul style="list-style-type: none"> ● 応募書類作成の工夫ポイントの共有 ● 修正版転進アクションプランの共有 ● 転進事例紹介
第3回	2014年10月24日(金) 9:30-11:30	当社研修室	<ul style="list-style-type: none"> ● 直近の活動内容の共有 ● 7月の研修内容の振り返り ● マネープラン研修
第4回	2014年11月21日(金) 13:30-15:30	ベルサール神保町	<ul style="list-style-type: none"> ● 面接対策(講義) ● 模擬面接
第5回	2014年12月12日(金) 13:30-15:30	ベルサール神保町	<ul style="list-style-type: none"> ● 模擬面接
第6回	2015年1月16日(金) 9:30-15:30	ベルサール神保町	第1・2期合同 <ul style="list-style-type: none"> ● 参加者自己紹介 ● 直近の活動内容の共有 ● 転進アクションプラン再作成 ● ケーススタディの検討
第7回	2015年2月20日(金) 13:30-15:30	ベルサール神保町	<ul style="list-style-type: none"> ● 面接体験の振り返り、共有 ● 通過できなかった面接の要因分析

【第2期】

	開催日時	会場	内容
第1回	2014年11月21日(金) 9:30-11:30	ベルサール神保町	<ul style="list-style-type: none"> ● 10月の研修の振り返り ● 転進アクションプランの共有 ● 求人サイト紹介
第2回	2014年12月12日(金) 9:30-11:30	ベルサール神保町	<ul style="list-style-type: none"> ● 面接対策(講義) ● 模擬面接
第3回	2015年1月16日(金) 9:30-15:30	ベルサール神保町	第1・2期合同 <ul style="list-style-type: none"> ● 参加者自己紹介 ● 直近の活動内容の共有 ● 転進アクションプラン再作成 ● ケーススタディの検討
第4回	2015年2月20日(金) 9:30-11:30	ベルサール神保町	<ul style="list-style-type: none"> ● 模擬面接 ● 面接体験の振り返り・共有 ● これまでの活動体験の共有

6.6.3 グループミーティング・アンケート結果

1月16日の第1期第2期合同グループミーティングにおいて無記名式アンケート調査を実施し、22名の参加者より19の有効回答を得た。以下にアンケート結果を示す。

質問項目	計	%
■ グループミーティングの開催頻度はいかがでしたか		
①ちょうど良い	12	63%
②ふつう	6	32%
③もの足りない	1	5%
■ グループミーティングの内容はいかがでしたか		
①非常に良い	0	0%
②良い	13	68%
③ふつう	6	32%
④悪い	0	0%
⑤非常に悪い	0	0%
■ グループミーティングの内容は転進活動のお役にたちましたか		
①非常に役立った	2	11%
②役立った	13	68%
③ふつう	4	21%
④役立たなかった	0	0%
⑤まったく役立たなかった	0	0%
■ グループミーティングで転進活動への意欲が醸成されたと思いますか		
①非常に思う	3	16%
②思う	13	68%
③よくわからない	2	11%
④思わない	1	5%
⑤まったく思わない	0	0%
■ 他の参加者の取り組みから気づくことがあったと思いますか		
①非常に思う	3	16%
②思う	15	79%
③よくわからない	1	5%
④思わない	0	0%
⑤まったく思わない	0	0%
■ 講師の説明はわかりやすかったですか		
①わかりやすかった	14	74%
②ふつう	5	26%
③わかりにくかった	0	0%
■ グループミーティングの取り組みで良かったと思うものに囚してください(何個でも可)		
<input type="checkbox"/> 転進事例の紹介	13	68%
<input type="checkbox"/> 転進アクションプランの共有	11	58%
<input type="checkbox"/> 面接対策(講義)	11	58%
<input type="checkbox"/> 模擬面接	11	58%
<input type="checkbox"/> 書類作成の工夫ポイントの共有	10	53%
<input type="checkbox"/> 研修のふりかえり	7	37%
<input type="checkbox"/> 様々な求人サイトの紹介	7	37%
<input type="checkbox"/> 直近の活動内容の共有	5	26%
<input type="checkbox"/> 各自の転進活動ポイントの共有	4	21%
<input type="checkbox"/> マネープラン研修	4	21%
● 一期の参加者の方へ		
合同グループミーティングはこれまでのグループミーティングと比べいかがでしたか		
①良い	6	
②かわらない	0	
③悪い	0	
他の企業の方と一緒に取り組むことによって気づくことができましたか		
①あった	6	
②なかった	0	

参加者のコメント等
グループの中に再就職が決まった人と面接で苦勞されている人がいて、経験にもとづくお話が聞けました。事例紹介を含めて大変参考になりました。
研修全体で考えてポータブルスキルというものと自分のポータブルスキルについての気づきは大きな驚きでもありました。少し先に行く同輩などの話も有効で自分の活動に対してのカンフル剤にもなります。特に第2期との合同開催は2期メンバーから新しい刺激を頂き、成功だったと思います。
研修プログラムであった「人活」から転職された方の講演を再度お願いしたい。
自己PR方法の具体例をより多く紹介して欲しい。
一期の方々より苦勞している点を聞かせていただき、先に活動を始めている方々も同じ大変さはあるのだと実感。特に「ジョブフェアでは一枚目の書類しか見てもらえなかった」等応募書類の一枚目の重要性を痛感した。自分の書類の一枚目をあらためて確認するつもりである。また、内定を頂いた方からは、昼食時に改めて「人脈の重要性」を教えてくださいました。自分の中で人脈が無いことへの不安があるため、今一度社内の人脈の拡大ができないか試す。
転進事例や実際に転進した方のお話も聞けて大変よかったです。落ち込んでいるときも、グループミーティングで同じ環境の人と話ができ勇気づけられました。
情報のシェアが出来たことは大変有意義。転進には高いモチベーションが必要と感じています。
研修後も定期的に他の活動者の生の声を直接聞けて良かったと思う。
他の人のやり方や進み具合を共有でき、自分の活動の振り返りや反省ができ有意義でした。

6.6.4 グループミーティングの評価・効果

上記のアンケート結果において、回答者の84%が、グループミーティングが転進活動意欲の醸成に役立ったと回答し、回答者の79%がグループミーティングは転進活動に役立ったと回答した。個別プログラムでは、転進事例の紹介、転進アクションプランの共有、面接対策、模擬面接、書類作成の工夫ポイントの共有、が良かった取り組みとして挙げられた。また、所属企業が同じ第1期参加者に対して、第2期参加者と合同で実施したグループミーティング（1月16日実施、第1期第6回、第2期第3回）の評価を求めたが、回答者の全てが前回までと比較して良かったと回答し、また他企業の参加者との取り組みによる気づきがあったと回答した。様々な背景や立場の人たちと対話し交流することによる効果がみられたと考えられる。これらより転進活動に関するモチベーションの維持・マインドの向上、転進活動に関するノウハウ面でのフォローというグループミーティングの目的は達成できたものとする。

6.6.5 グループミーティングの課題

上述のようにグループミーティング全体としては、参加者の評価も高く、特に情報交換を通じたモチベーションの維持・マインドの向上、転進活動に関するノウハウ面でのフォローとして機能したと考えられる。自立化における事業モデルを考えた場合には、第1期プログラム参加者のアンケート回答に見られるように、複数企業から多様な人材が参加している事が情報交換という面からは望ましいと考えられる。その一方で【6.5】で指摘した様に、本事業の自立化においては単一企業へのサービス提供が多くなることが想定されることから、他企業の人材との情報交換に代わる様々な情報提供での工夫を行っていくことがポイントとなる。

6.7 テクニカルスキル研修

6.7.1 テクニカルスキル研修概要

対象者	就業先決定者
目的	就業先決定者が就業先において必要とされるテクニカルスキルと自身が持つテクニカルスキルを確認し、そのギャップを埋めるために有効と思われる研修を受講することで、就業に向けた準備を行う。
内容	<p>① 研修講師との個別カウンセリングを通じ、以下の事項を確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 就業後の業務概要及び求められるスキル（見込み含む）の確認 ➤ 現状におけるテクニカルスキル(※)の確認 <p>※ 業界で求められる専門知識の他、ビジネススキル（ロジカル・シンキング、プレゼンテーション、マネジメント、交渉力、ビジネス英語（語学力）、財務会計、経理、人事、調達、法務、マーケティング、等</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 現状と求められるスキルのギャップについての確認 ➤ ギャップを埋めるために有効と思われるテクニカル研修の確認 <p>② ①の内容に応じ、研修メニューから講座を選択し、受講する。</p>
実施時期	就業決定後から就業開始日までの期間に行うことを原則とするが、同期間が短い場合には、就業後に行う場合もある。

6.7.2 テクニカルスキル研修の実施

	第 1 期	第 2 期
就業先決定者数	11 名	5 名
個別カウンセリング受講者数	4 名	3 名
研修受講者数	1 名	2 名
受講講座内容	労務管理関連 プロジェクト管理関連 ヒューマンエラー関連	財務・経理関連 個人情報保護関連 労務管理関連

6.7.3 テクニカルスキル研修の効果・評価

受講者に対するヒアリングによれば、個別カウンセリングに関しては、現状と（想定される）求められるスキルとのギャップを確認できた、就業準備の方向性を確認できた等の評価を得た。また講座受講者からは、曖昧な理解をしていた知識を整理できた、受講により就業に向けての意識が高まった等の評価を得た。これより、就業に向けての準備としてのテクニカルスキル研修の目的は果たせたと考える。

6.7.4 テクニカルスキル研修の課題

【スケジュール確保に課題】

就業先決定者 16 名中 7 名が個別カウンセリングを受講し、7 名中 3 名が研修講座を受講した。この 3 名は就業先決定から入社日までの期間が 1 ヶ月以上あり、日程確保が容易なケースであった。これ以外の参加者は、日程を確保できず、個別カウンセリングあるいは研修受講の辞退となった。就業先決定前から受講日程を確保する等運営方法の改善が必要となる。

7 カウンセリング及びマッチング

7.1 カウンセリング・マッチングの実施について

研修プログラム終了後、月2回を目安として当社カウンセラーと参加者の個別カウンセリングを実施した。また、カウンセリング時あるいは電子メール等を通じて参加者に求人案件を紹介し、マッチングを行った。

以下の表におけるマッチング件数は、求人案件に対する応募件数及び面接回数を合計しマッチング件数とした。

	第1期	第2期
参加者数	17名	22名
カウンセリング実施期間	2014年8月～2015年3月（8ヶ月）	2014年10月～2015年3月（5ヶ月）
カウンセリング回数（総計）	197回	140回
平均回数（一人当たり）	11.6回	6.4回
平均回数（活動月当たり）	2.0回	1.25回
カウンセリング・マッチング	月2回程度を目安に実施。個別面談。 ・キャリアプラン・ライフプラン ・活動事例・就業事例紹介 ・応募書類作成 ・面接対応・模擬面接 ・求人案件の紹介、応募手続き等	同左
マッチング回数（総計）	173回	114回
平均マッチング回数（一人当たり）	10.2回	5.2回
就業先決定者数	11名	5名

7.2 マッチング結果について

本事業を通じた16名の就業先決定者について、所属元、就業先の業種・職種を以下にまとめた。

No.	年齢	所属元企業		就業先企業		
		業種	職種	業種	規模	職種
1	43	製造業	研究・開発	製造業	100-500人	研究・開発
2	44	製造業	設計・開発	製造業	1-50人	設計・開発
3	45	製造業	品質保証	卸売業	500-1000人	品質保証
4	46	製造業	品質保証	製造業	500-1000人	品質保証
5	47	製造業	設計・開発	製造業	1-50人	生産管理
6	50	製造業	総務	製造業	1000人超	生産管理
7	51	製造業	品質保証	製造業	1000人超	品質保証
8	53	製造業	営業	製造業	100-500人	営業
9	54	製造業	品質保証	介護・福祉	—	管理
10	54	製造業	品質保証	製造業	500-1000人	品質保証
11	55	製造業	営業推進	その他金融	50-100人	営業企画
12	55	製造業	品質管理	製造業	100-500人	品質管理
13	57	製造業	資産管理	労働支援（財団）	—	事業推進
14	58	情報通信	事業管理	情報通信	100-500人	システム運用
15	58	製造業	開発	官公庁	—	調査
16	58	製造業	技術	製造業	1000人超	事業企画

7.3 カウンセリング・マッチングにおける課題

7.3.1 カウンセリングにおける課題

カウンセリングにおける課題として最も強く意識されたのは、研修終了後のカウンセリング開始時において転進活動に関し積極的ではない参加者が一部にみられたことであった。こうした参加者は、カウンセリングを受ける回数自体が少なく、こういった参加者のケースでは、転進マインドの醸成がなされない限り、就業の実現は困難となる。この点に関しては【8.2】において検討した。

7.3.2 マッチングにおける課題

【求人案件の確保】

本年度のマッチングモデルは【2.5】で示した「人から」モデルであり、プログラム参加者の適性・スキル・希望に沿った求人案件をどれだけ開拓・提示していけるかが、マッチングにおけるポイントの一つとなる。本事業では、当社再就職支援部門で持つ求人案件約 15,000 件から参加者への提示を行なったが、出向受入企業の求人に関しては、出向受入自体に消極的な企業も多く、求人案件の開拓・提供に課題が残った。この点に関しては、【8.4】において検討した。

8 課題と分析・考察

本年度の多様な「人活」支援サービス創出事業の運営プロセスの中で、実施メンバーそれぞれが、様々な気付き・課題を認識してきた。本章では、「人活」支援サービスの自立化を検討する際に重要となると考えられる以下の4つの課題を取り上げ、これらに関する分析・考察を行い、対応を検討した。

- 課題① 人材送り出し企業を増やす
- 課題② 参加者の転進マインド醸成
- 課題③ 人材ニーズ調査からの課題（専門人材の獲得難、人材定着に難）
- 課題④ 人材受入企業を増やす

8.1 課題① 送り出し企業を増やす

8.1.1 背景と課題

【背景】

「人活」プログラムへの参加検討に際し、参加企業では、参加決定から参加者の選出までのプロセスがスムーズであったと認められるケースが多かったが、不参加となった企業では、プログラム自体への魅力を感じながらも、「雇用調整施策と誤解される可能性があり、特定の個人への参加打診が難しい」とする一方、「対象年齢層全員への声掛け（公募）は困難」といった理由から、不参加としたケースが多くあった。

【課題①】送り出し企業を増やす

今後の「人活」への参加を促進するために、参加企業と不参加企業の差異を比較し、対応を検討することで、参加企業の増加へと結びつけていく必要がある。

8.1.2 課題①への対応

参加企業と不参加企業のコメント及び状況を以下のようにまとめた。

参加企業コメント・状況	不参加企業コメント・状況
<ul style="list-style-type: none">● 経産省の案件ということもあり声掛けが容易であった。● 前向きなプロジェクトとして参加を打診できた。● 多くが外部転進の経験・仕組み・キャリア開発支援制度を持つ。● 人員余剰感は様々。	<ul style="list-style-type: none">● 人員余剰への対応として、雇用スタンスを明確にするインセンティブが生まれる。● 余剰感の小さい企業では、「人活」へのニーズは限定的となる。● 企業全体としての余剰感がない場合でも、特定の年齢層における余剰感が存在するケースがある。（例：バブル期大量入社世代）

上記の参加企業と不参加企業の状況について比較・検討した結果、以下の2つの要因における差異がみられた。

要因① 「雇用スタンス」の明確化（注）	要因② 人員余剰感
<ul style="list-style-type: none"> ● 「雇用スタンス」の明確化を行っていない企業においては、歴史的に「社内で吸収」することが合意されると想定される。これらの企業においては、「雇用調整施策」と誤解されるリスクを懸念し声掛けができない、という結果となったと推察される。 ● 明確化を行っている企業においては、キャリア開発支援制度等が整備されている、あるいは整備中であるケースが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員余剰への対応として、雇用スタンスを明確にするインセンティブが生まれる。 ● 余剰感の小さい企業では、「人活」へのニーズは限定的となる。 ● 企業全体としての余剰感がない場合でも、特定の年齢層における余剰感が存在するケースがある。（例：パブル期大量入社世代）

（注）「雇用スタンス」が明確であるとは、「社内でのキャリア形成が困難な人材」に対し、「原則として社内（グループ内）での配置転換等により吸収する」、「社外キャリアの選択を促す」、といった方針が決定されており、経営－社員間で共有されている状況を指す。

上記の「人員余剰感」と「雇用スタンス」それぞれを軸とし、「人活」プログラムへのニーズ及び参加・不参加の関係を以下に示した。

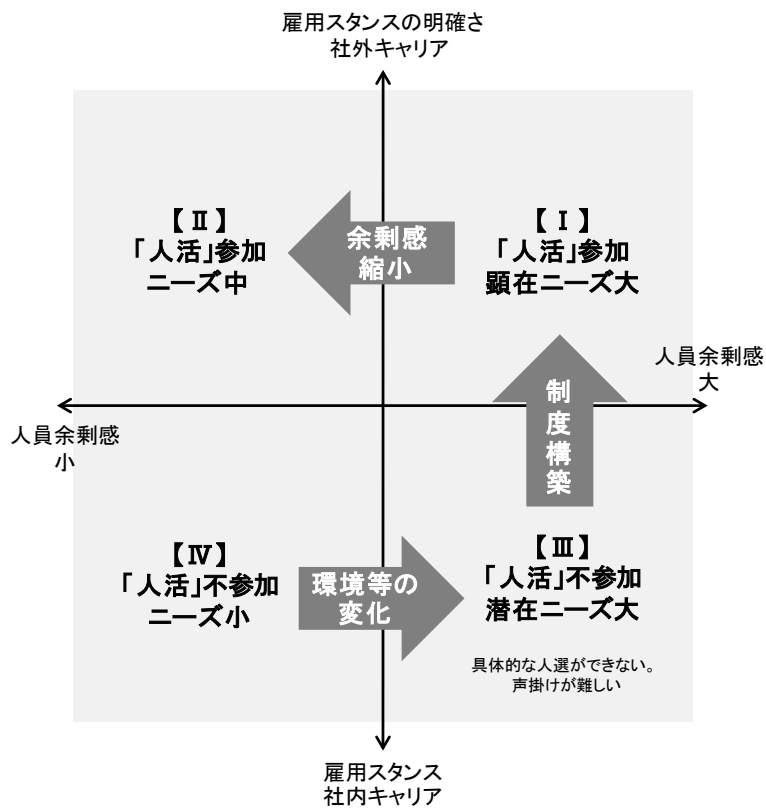


図 8.1-1 の区分【I】～【IV】のそれぞれの特徴を以下の様に整理した。

【I】	人活参加に関する意思決定・参加人材の人選についてもスムーズに行うことができる。参加人員として大人数を選出することも可能であり、人活プログラム参加企業の主要部分となる。
【II】	人活への参加に困難さは感じないが、人員余剰感は小さく。参加人数規模は小さい。かつて人員余剰感が大きかった時代に制度構築をおこない、現状人員余剰感が縮小した企業もある。
【III】	人活へのニーズは大きいですが、現状での参加は困難。「雇用スタンスの明確化」を前提とした制度構築が参加条件となると思われる。「声掛け不能」を理由に参加を見送った企業群。
【IV】	人員余剰感も小さく、外部キャリアの選択をサポートする方針も持たないことから、人活自体へのニーズが小さく、参加可能性も低い。実験的な参加がみられた。

【Ⅳ】の企業群は、現状人員余剰感を持たないが、経済環境、技術革新等の様々な環境変化により人員余剰感が生じた場合に【Ⅲ】へと移行することとなる。これは企業全体における余剰感もあれば、バブル期の大量採用世代に代表される特定の年代層の余剰感として意識される場合も考えられる。【Ⅲ】の企業群は、雇用スタンスの明確化を通じたキャリア開発支援制度等の構築により【Ⅰ】に移行する。更に【Ⅰ】の企業群においては、新たな環境等の変化による人員余剰感の縮小により【Ⅱ】に移行していくという流れがあると考えられる。

「人活」普及のためには、雇用スタンスの明確化・制度構築を通じ【Ⅲ】から【Ⅰ】への移行を促進していくことが重要であると考えられる。

8.1.3 課題①への対応

【キャリア開発支援制度の構築が必要】

「人活」プログラムに不参加であった企業が、参加企業へと転じるためには、従業員の社外キャリア開発をサポートする、といった全社的な合意が必要であり、その合意に基づいた制度構築、運用・改善プロセスの確立等が不可欠であると考えられる。

【制度構築に向けたサポートの提供】

人材サービス会社においては、こうしたキャリア開発支援制度構築を志向する企業に対するサポートの提供が求められると考えられる。

8.2 課題② 参加者の転進マインド醸成

8.2.1 背景と課題

【背景】

本事業では、参加者は現在の業務と並行して転進活動を行なうという事業モデルであったが、業務を継続しながらの「転進マインド」を醸成・維持が困難であった参加者が一部にみられた。その中には研修・カウンセリングを通じて転進活動に積極的なスタンスに転じていく参加者もあったが、カウンセリング、グループミーティングには顔を出すものの、転進活動には終始消極的な参加者もあった。

【課題②】 参加者の転進マインド醸成

「在籍型」プログラムである「人活」支援サービスでは、できる限り多くの参加者の転進マインドを醸成・維持していくことが、その普及へ向けた課題として意識される。転進マインドが低かった参加者の状況を分析・検討することで、転進マインドの醸成に結び付けていく必要がある。

8.2.2 課題②への対応

プログラム参加者が転進活動に消極的で、転進が進まないケースを以下のように5つに分類した。

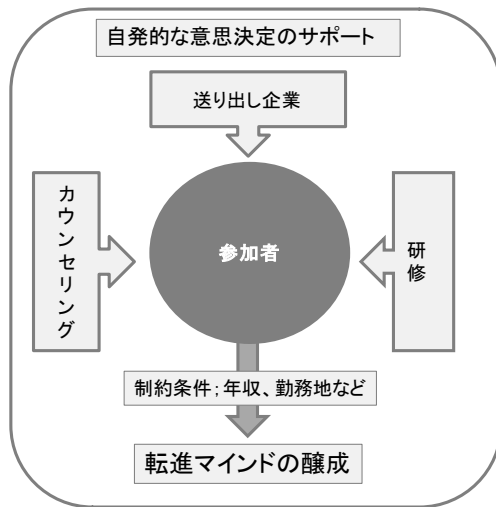
	概要	内容
ケース 1	上長からのメッセージ、あるいは人選に問題があったケース	(人事から直接ではなく)上長より「まずは研修に参加してみて、転進を考えてみてはどうか」といったメッセージを受け研修に参加し、その後の活動が消極的な参加者がみられた。自発的な参加とは言えず、参加当初より転進を想定していなかったようである。「自分は現在の職場で必要とされており、転進を検討する必要が無い」とした参加者もあった。
ケース 2	業務多忙で活動時間の確保が難しいケース	日常の業務に多忙感があり、応募書類の作成が進まない、カウンセリングを受ける時間が確保できないといった参加者がみられた。
ケース 3	転進に関する情報が不足しているケース	参加者が転進に関して曖昧な意識で参加しているケースが挙げられる。年収低下の可能性、中小企業での就業に関するイメージ、自身のスキルに関する自覚等の情報提供と学習の結果、転進を選択しないとする参加者がみられた。
ケース 4	内的な制約条件が厳しいケース	自己評価が高く、現在の給与水準と同等以上の案件でなければ検討・応募しないといったケース、中小企業での就業はプライドが許さず大企業への転進に固執するケースがみられた。「良い案件があれば検討する」とするが現実的とは言い難い条件を挙げるケースもみられた。
ケース 5	外的な制約条件が厳しいケース	学費、住宅ローン等金銭的な制約があり、現在の職に留まることが最善と判断している参加者が見られた。

以下に上記のそれぞれのケースにおいて想定される対応を検討した。

	概要	主体	想定される対応
ケース 1	上長からのメッセージ、あるいは人選に問題があったケース	人材送り出し企業	送り出し企業との連携を強化し、プログラムの趣旨に沿った人選、プログラムの趣旨の参加者への浸透の徹底を図ることが重要となる。また本人の今後の社内キャリア見直しを含めた説明が行われることが必要と思われる。人事からでなく上長が説明を行う場合には、説明者によって説明内容が異なることのないよう人事と上長間の意思疎通が大切となる。
ケース 2	業務多忙で活動時間の確保が難しいケース	人材送り出し企業	参加者の業務量の調整等が必要であり、上長、職場の理解を得ながら活動を継続する環境作りが必要である。
ケース 3	転進に関する情報が不足しているケース	研修	転進経験がない参加者にとって、転進の具体的なイメージを持っていないことは、ある意味で当然ではあり、研修等を通じた情報提供があつて初めて転進に関し判断可能となると考えられる。この意味で、全ての参加者が転進マインドを持つに至るとは限らない事を前提としてプログラムを構築する必要がある。
ケース 4	内的な制約条件が厳しいケース	カウンセリング	参加者自身の市場価値と自己認識のギャップを埋めていく、参加者のスキル・適性にあつた求人案件を提示する等のカウンセリングが必要である。こうしたカウンセリングは強制していくものでなく、あくまで自発的な「気付き」となるような配慮が重要である。
ケース 5	外的な制約条件が厳しいケース	カウンセリング	「マネープラン研修」等の受講も大切であるが、参加者自身の今後キャリアを検討していく中での、条件の優先付け等に関するカウンセリングが必要となる。

【6.4】で触れたように、外部転進における自発的な意思決定は、現所属組織及び組織内での自身位置付けに関する認識、スキルや適性に関する自己認識、価値基準に関する認識、転進することのメリット、デメリットを自身及び家族等関係者と検討した上で初めて可能となるものであると考えられる。そのためには参加者に対して十分な検討材料の提供を行なう必要がある。これらは研修・カウンセリングといったサービスのみで全てを提供することは困難であり、送り出し企業との連携により情報提供をすすめていく必要がある。

以下に概念図を示した。



送り出し企業	研修	キャリア開発支援方針、企業の現状等の周知・浸透。
	面談	今後のキャリア見通し等情報提供等。
人材サービス会社 「在籍型」転進支援サービス	送り出し企業サポート	キャリア開発支援制度の運用サポート
	研修	転進全般に関する情報提供(スキルの自覚、働き方等を含む)を通じた転進マインドの醸成。
	カウンセリング	個別の状況に応じた内的制約条件・外的制約条件への対応。モチベーションの維持への対応。

【参加者への情報提供は、送り出し企業と連携して行うことが重要】

研修・カウンセリングを通じて提供できる情報は限定されたものとなる。参加者の所属企業の経営環境を含めた状況、キャリア開発支援に関するスタンス・制度、参加者の今後のキャリアパスの見通しといった情報提供が不可欠である。これは送り出し企業のみが提供可能な情報である。

【制度運用サポート・研修・カウンセリングの向上】

参加者の転進マインド醸成にはどういった検討材料の提供が有効であるかを検討し、送り出し企業に対するキャリア開発支援制度の運用サポート、研修カリキュラムの充実、カウンセリング内容の向上等を実現していく必要がある。

8.3 課題③ 地方の中小企業における専門人材の獲得

8.3.1 背景と課題

【背景】

地方の中小企業においては、事業の継続・発展のために専門人材の確保に対する課題及び人材ニーズを有してはいるものの、地元のハローワークや人脈等の限られた募集チャネルしか活用しておらず、期待する人材の採用ができずにいる企業が多くみられる。

【課題】

地方の中小企業における専門人材の獲得に関するサポートについて検討していく必要がある。

8.3.2 課題③への対応

「専門人材の獲得」に苦戦している企業をみると、以下の理由により採用が進んでいないように思われる。

採用が進まない理由	想定される対応
求める専門人材に対するスペックが明確化されていない	<ul style="list-style-type: none">・具体的な人材情報の提示による人材像の明確化・必要とされるスペックの優先順位付けに関するアドバイス
人材紹介会社の活用を通じたコストをかけた募集・採用についてのノウハウ不足	<ul style="list-style-type: none">・事例紹介、求人票作成のためのサポート等を通じたノウハウ提供
人材獲得手法に対する知識やノウハウ不足	<ul style="list-style-type: none">・出向契約、顧問契約等の各種人材獲得手法の紹介・新規手法導入時のサポート

【コンサルティング機能の充実】

人材サービス会社等が中心となり、効果的な人材採用・活用事例の広報と共に、求める人材像の明確化を通じた雇用・契約形態の最適なマッチングを促すコンサルティング機能を果たすこと必要である。

8.4 課題④ 出向受入企業を増やす

8.4.1 背景と課題

【背景】

「出向受入」に関し、出向受入を可とする中堅中小企業は今回の調査対象の40%弱という数字であった。マッチング過程においても参加者が応募を希望する企業が、出向受入に前向きとは言えないケースがみられた。

【課題④】出向受入企業を増やす

通常の求人案件開拓と並行し、出向受入を可とする企業を増やしていくことは、「人活」産業の創出・促進のための重要な要素のひとつである。出向受入に対し消極的な企業の状況を検討し、出向受入企業を増やしていくことが必要である。

8.4.2 課題④への対応

本事業で実施した人材ニーズ調査結果において調査対象社数67社中41社が出向の受け入れに関して否定的であった。その理由を以下の4つのケースにまとめた。

	出向受入を不可とする理由	コメント	割合 (注)
ケース1	機密保持・コンプライアンス上の理由	企業としてのスタンスが明確であり、今後も出向受入の可能性は低いと考えられる。	31%
ケース2	グループ企業間・取引先のみが対象	● 外部人材の採用手法としての位置付けがない。 ● 出向＝必ず帰任といった固定観念がある。	69%
ケース3	経験がない、実績がない		
ケース4	帰任する可能性がある出向は難しい		

(注) 41社に対する比率

上記ケース2～4に該当する企業に対し、以下の対応を通じて出向受入企業を増やしていく必要がある。

【新たな外部人材獲得手法】

「出向」は、グループ企業間・取引先相手での人材交流手法という観念があり、外部人材を獲得するための手法という認識は乏しい。出向を既存手法に加えることで、人材獲得の可能性が増えることを広く伝えていく必要がある。

【転籍前提の出向コンセプトの普及】

出向者は必ずいつか帰任するものという意識が強い。人材定着に課題を感じ、長く働いて欲しいという希望を持つ企業では、出向という形態に対する拒否反応を示す企業もみられる。転籍を前提とし出向期間＝試用期間と捉え、短期出向からの転籍を想定した出向のメリットを訴えていく必要がある。

また本事業の調査では、ヒアリング対象が一部企業を除き現場の採用担当者であった事を考慮し、今後経営層に対する働きかけを行うことで、より効果的な対応できる可能性があると考えられる。

9 事業検討会議

本年度事業では、有識者（2名）、当社プロジェクトチーム、日本雇用創出機構、経済産業省経済産業政策局産業人材政策室（オブザーバー）により構成される事業検討会議を計6回開催した。当社実施メンバーからは事業企画・運営に関する進捗を報告し、有識者、オブザーバーからの指導、アドバイスを頂きながら事業運営を行った。

有識者 座長 早稲田大学 政治経済学術院 白木光秀教授
有識者 委員 株式会社アイファイ 代表取締役 千田良仁氏

	開催日	主な議題
第1回	2014年7月9日	プログラム参加者募集進捗、人材受入企業募集進捗、人材ニーズ調査企画、研修プログラム企画。
第2回	2014年9月5日	プログラム参加者募集進捗、第1期研修プログラム実施報告、人材受入企業募集進捗、人材ニーズ調査企画。
第3回	2014年11月7日	プログラム参加者募集実施報告、人材ニーズ調査進捗。
第4回	2014年12月16日	第2期研修プログラム実施報告、カウンセリング・マッチング進捗、人材ニーズ調査実施報告、人材受入企業募集進捗。
第5回	2015年2月6日	カウンセリング・マッチング進捗、実施報告書作成に向けての論点整理。
第6回	2015年3月5日	カウンセリング・マッチング進捗、グループミーティング実施報告、自立化に向けてのディスカッション

10 とりまとめ

本年度事業では、「在籍型」・「人から」モデルとしての「人活」支援サービスモデルを構築して事業運営を行ない、その成果として大手企業 13 社よりミドル・シニア人材 39 名に参加いただき、研修プログラムの受講、カウンセリング、グループミーティング、マッチングを経て最終的に 16 名が就業決定となった。また人材受入企業として 51 社より 128 件の求人案件を得ると共に、こうした中堅・中小企業を対象とした人材ニーズ調査を首都圏 18 社、地方 49 社を対象として実施し、人材ニーズ及び課題について確認することができた。

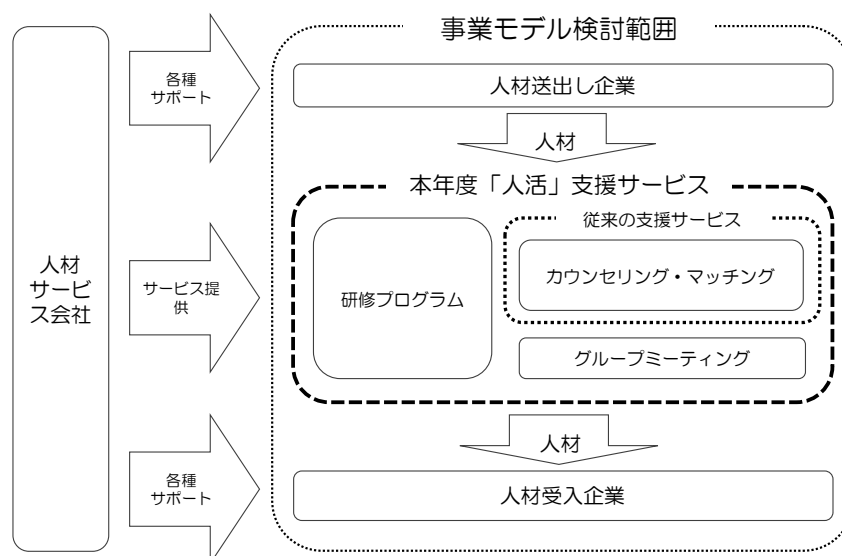
事業開始当初、当社の実施チームでは、「人活」支援サービスを、現行の「在籍型」支援サービス（カウンセリング・マッチングのみの提供）の延長線上に想定し、現行サービスに研修及びグループミーティングを加え一体化した事業モデルの構築・運営を進めてきた。しかし、そこから生じた課題を検討する過程で、「人活」支援サービスは、現行のサービスの延長ではなく、「新しいサービス分野として捉える必要がある」との認識を持つようになった。

これは現行サービスが送り出し企業を選出した人材に対し、単に支援サービスを提供するという事業モデルであるのに対し、「人活」支援サービスは、人材送り出し企業、参加者及び人材受入企業に対するサポートを含めたトータルな一体型のサービス分野となるという認識からである。

「人活」の普及という見地からは、「成熟分野から成長分野への失業なき労働移動を通じ、日本の産業における人材リソースを再配置する」というコンセプトに賛同し、雇用スタンスの明確化を通じて従業員の選択肢を拡張していく企業を増やしていく必要がある。また【8.1】でみたように企業が「人活」支援サービスに参加するためには、全社的合意としての雇用スタンスの明確化が必要であり、更にそのスタンスを受けたキャリア開発支援制度等の導入等による従業員のキャリア形成サポート体制の整備が必要となる。今後「人活」というコンセプトを通じ、こうした制度の構築を目指す企業をサポートしていくことが人材サービス会社にとって重要となると考えられる。

更に【8.2】で見たように、参加者に対しては、初めの一步を踏み出すために必要十分な検討材料を提供していくことがポイントであり、また、出向等を通じて実際に就業する際の金銭面、メンタル面でのサポートも重要となると考える。また、【8.3】、【8.4】で指摘したように、求人開拓においては、専門人材獲得のサポート、出向受入に関する啓蒙活動も必要となると考えられる。

このように「人活」支援サービスは、送り出し企業に対する制度導入へ向けてのサポートから個別従業員に対する転進支援サービスの提供、人材受入企業に対するコンサルティングまでを含めたパッケージとしてのサービスとして捉えることができ、現行サービスの延長とは異なる新しいサービス分野であると言える。以下はそのイメージ図である。



企業の従業員が社外にキャリアパスを求めるといふ意思決定を行うためには、様々な検討材料が必要である。それらが全て提供され理解・検討されることが転進マインドの醸成のための必要条件と考えられる。今後、必要十分な情報とは何かを検証し、どのように提供していくかを検討し、上記パッケージに効率的に盛り込んでいく必要がある。

本年度当社が実施してきた研修、カウンセリング等一連のサービス内容は、上記パッケージの重要な位置を占める。社外へのキャリアパスの追求を目指す従業員をサポートすること全社的合意としている企業が存在することを念頭においた場合、こうしたサービスの充実は、人材サービス会社にとって短期的対応が必要な部分であると考ええる。一方、雇用スタンスの明確化、制度の導入といった課題は、そうした意思決定がなされていない企業における短・中期的な課題となるものと考えられる。

「成熟分野から成長分野へ」の「失業なき労働移動」を通じた産業構造転換の実現のためには、「在籍型」サービスである「人活」支援サービスを民間ビジネスとして普及していくことが不可欠であると考ええる。この実施報告書にとりまとめた様々な課題と対応のアイデアが人材リソースの再配置を通じた産業構造転換への一助となれば幸いである。

以上