

# 中小企業・ベンチャー企業経営者からの提案 (案)

平成31年4月  
中途採用・経験者採用協議会

# 1. 中途採用・経験者採用拡大の意義

## (中途採用・経験者採用の意義)

- 中途採用・経験者採用の拡大は、人口減少社会における労働生産性の向上、女性や高齢者の活躍機会の拡大、就職氷河期やリーマンショックなどの外部要因により不本意な就職を行った人などが再チャレンジできる環境整備といった、社会全体からみた意義がある。また、人生100年時代の中で、仕事や学び直しにより獲得したスキルや経験を活かせる選択肢を広げ、ライフステージの変化に応じて多様で柔軟な働き方が可能となるといった、働き手・個人からみた意義がある。
- こうした意義を踏まえ、昨年12月に、中途採用・経験者採用に前向きな大企業の経営者にお集まりいただき、第1回中途採用・経験者採用協議会を開催し、先進的な取組の紹介や提案をいただいた。

## (中小企業・ベンチャー企業にとっての意義)

- 中小企業やベンチャー企業においては、大企業に比して深刻な人手不足に直面しており、労働力の減少等を背景に十分な人手を確保ができていない現状がある。
- こうした中で、大企業からの中途採用・経験者採用を含め、多様な活躍ルートが社会全体で構築されることで、中小企業が直面する経営課題に対応するために必要な専門スキルや経験を持つ人材の採用が可能となる。また、ベンチャー企業が自社の成長のために必要な高度で専門的な人材の確保が可能となり、社会全体での人材の最適配置、産業の新陳代謝・新産業の創出・育成といった効果が期待される。

## (社会全体での取組拡大に向けて)

- 第2回中途採用・経験者採用協議会では、中途採用・経験者採用を積極的に取り組んでいる中小企業・ベンチャー企業の経営者にお集まりいただき、各参加者より、以下の取組の紹介や御提案等をいただいた。
- 官民連携による取組の具体化が期待される。

## 2. 中途採用・経験者採用の拡大に向けた取組

### (1) 中小企業・ベンチャー企業における中途採用・経験者採用の現状と課題

- 中小企業・ベンチャー企業では、そもそも新卒の採用に応募が少ないこと、即戦力人材の確保が自社の成長に直結することから、中途採用・経験者採用に積極的に取り組んでおり【全国商工会連合会 森会長、全国中小企業団体中央会 大村会長 等】、中途採用・経験者採用は、大企業では、採用全体の4割に過ぎないが、中小企業・ベンチャー企業では、採用全体の7割以上を占めている【日本商工会議所 三村会頭】。
- 一方、有能な人材を採用したい中小企業にとって、首都圏と地方の給与水準の差があること、転入の準備でも労力や費用がかかること【株式会社西部開発農産 照井社長】、企業の認知度の問題から、就業しようとする者の家族の理解も得にくいこと【株式会社ビザスク 事例集p17】といった課題がある。
- また、高い成長を期待するベンチャー企業においては、入社後に活躍できるかについて面接だけでは明確なイメージが持てず、採用に躊躇するとの指摘がある【ABEJA株式会社 岡田社長】。
- これらの課題については、兼業といった形態でのお試し採用が労使双方にとり、ソリューションとなりうる【株式会社ビザスク 端羽社長】。

## (2) 多様な採用形態と受入れ環境の整備に向けた取組

### (多様なルートの構築)

- 中小企業やベンチャー企業における採用のルートも多様化しており、例えば、採用イベントへの参加、求人広告掲載、社員の紹介による採用(リファラル採用)などを行う企業【マイクロ波化学株式会社 事例集p19、WAmazing株式会社 加藤社長】や、外国人材などの多様な人材の採用を進めるとともに、兼業での受け入れなどを積極的に行っている企業もある【ABEJA株式会社 事例集p13、WAmazing株式会社 事例集p20】。
- また、高齢者の中途採用の際には、高齢者が注目しやすい新聞チラシで求人を実施し、前職を不問とする取組【株式会社オハラ 事例集p3】や、定年退職制度を廃止し、高齢であってもやる気のある優秀な人材を正社員として採用する取組も見られる【医療法人信和会高嶺病院 事例集p6】。
- 結婚、出産、介護等の都合で退職した社員を再雇用する制度を設け、慣れた環境で復職してもらうといった取組をしている企業もある【セロリー株式会社 太宰社長】。
- 中核人材の獲得に向けて、UIターンマッチングイベントを活用して、首都圏の人材を確保する企業もある【株式会社西部開発農産 事例集p7】。また、首都圏の人材サービス会社や地域のシンクタンクと共同で、まずは、都市部の人材を大学所属の「研究員」として、地域の中小企業の課題解決に取り組みせ、地域での人材定着を図る取組を行う大学もある【国立大学法人信州大学 濱田学長】。
- さらに、中小企業やベンチャー企業では、大企業と異なり、高い能力を持った人材を正規雇用することは難しい場合があり、正社員ではなく業務委託などの契約で、多様で柔軟な働き方を推進する企業もある【株式会社 tsumug 牧田社長】。

### (評価・報酬制度の工夫)

- 年齢、経験などの区別なく採用している企業では、四半期毎に目標設定をさせ、3か月後に評価する仕組みを用意する取組もある【株式会社染めQテクノロジー 事例集p9】。
- また、目先の資金力で劣るベンチャー企業が優秀人材を確保するには、現金報酬だけでなくストックオプションなどの株式報酬を中心にするのが有効【株式会社FiNC Technologies 溝口社長】であり、在籍1年以上の全社員にストックオプションを付与している企業もある【トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社 中西社長】。

### (3) 定着・活躍に向けた取組

(きめ細かなフォローアップや積極的な人材育成)

- 中途採用者・経験者採用者が早く環境に適応し活躍してもらえるようにする観点から、多くの会社で中途採用者の入社後のフォローアップや、会社との相互理解を促進するため、担任制度を作り、日々、一対一でフォロー面談を行う取組【株式会社染めQテクノロジー 菱木社長】や、高齢者の定着に向けて、意欲の高い高齢者を人生の先輩として尊ぶ企業文化を構築する取組の実施【株式会社オハラ 小原社長】など、多様な工夫が見られる。
- また、人材育成においては、中途採用者・経験者採用者が即戦力として働くことができるよう、独自の育成プログラムを構築する企業【株式会社KMユナイテッド 事例集p5】や、地域大学との連携や職業訓練校の活用などを積極的に行う企業がある【エビナ電化工業株式会社 海老名社長、全国中小企業団体中央会 大村会長】。

(能力発揮のための環境整備)

- 中途採用・経験者採用を積極的に行っている企業においては、個々人の事情に対応できるように、柔軟な勤務時間や出勤形態を認めている企業が多い。例えば、土日祝日限定で60歳以上のシニアの方を中途採用するなど、多種多様な雇用勤務形態を導入した企業がある【株式会社加藤製作所 事例集p4】。また、多くの企業では、子育てや介護等のライフイベントに対応できるよう、子連れ出勤、短時間正社員制度、兼業制度、テレワークなどの柔軟な働き方を導入している【有限会社モーハウス 光畑社長、株式会社KMユナイテッド 事例集p5、株式会社Waris 事例集p11、ワンゲイン株式会社 事例集p12】。さらに、家事代行制度や自己啓発休暇制度の整備などの取組も見られる【株式会社ビザスク 端羽社長】。

## (4) 個社を越えた官民連携による取組の方向性

### (社会全体での人材交流の促進)

- 大企業における終身雇用の慣行により、大企業からベンチャー企業への転職者は依然として少なく、大企業からスタートアップ企業や、成長領域である中小企業・ベンチャー企業への人材の流動化を促すことが重要であるとの指摘がある【トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社 中西社長、GROOVE X株式会社 事例集p14】。スタートアップ、大企業の双方のニーズを満たすため、大企業が出戻り制度を持つことも重要との指摘もある【GROOVE X株式会社 事例集p14】。
- 大企業における副業・兼業人材の活躍により、首都圏から地方へのスキル・ノウハウの移転や、地方企業の人材不足解消などの成果が表れてきていることもあり、首都圏に集中する中核人材の一層の流動化として、大企業における副業解禁を推進する仕組みが必要であるとの指摘がある【株式会社山口フィナンシャルグループ 事例集p22】。また、副業の促進などによる一定の接触期間を設ける仕組みが必要との指摘もある【株式会社ビザスク 事例集p17】。
- さらに、技術系のベンチャー企業は大学教員が関与することが多く、アカデミアとの距離が近いので、産官学の人材交流を促進することで、中途採用・経験者採用が活発になるとの指摘がある【マイクロ波化学株式会社 吉野社長】。
- 加えて、中小企業の円滑な中途採用環境を整備するには、中小企業の中途採用手段として最も身近なハローワーク、更には産業雇用安定センターの機能強化が必要との指摘がある【日本商工会議所 三村会頭】。

### (中小企業支援機関の関与)

- 中小企業支援機関である地方銀行において、中小企業が抱える人材不足の課題に対し、事業評価を行い、経営課題の整理分析、人材要件の明確化から人材獲得を支援するスキームを構築する取組があり、こうした取組を横展開していくことが有効であるとの指摘がある【株式会社山口フィナンシャルグループ 吉村社長】。

### (リカレント教育等の学び直しの促進)

- 地方の大学・大学院での実践型のリカレント教育を通じた、地場の中小企業への人材供給には、効果検証を含めた取組が必要であり、また、全国展開には、地域の拠点大学が参画する仕組みづくりが必要であるとの指摘がある【国立大学法人信州大学 濱田学長】。
- 人手不足により職業訓練校等へ派遣できる中小企業が減少しており、中小企業の人材育成の促進策の強化が必要との指摘がある【全国中小企業団体中央会 大村会長】。