

地方中小企業の中核人材不足解消に向けて —人材の還流とシェアを軸にした事業承継支援—

調査部 副主任研究員 星 貴子

目 次

1. はじめに
 2. 中小企業における後継者不足の現状と課題
 - (1) 進む経営者の高齢化と後継者不足
 - (2) 避けられない経済への影響
 - (3) 打撃が大きい地方圏
 3. 幹部人材の地方還流を巡る状況
 - (1) 地方就労に前向きな幹部人材の存在
 - (2) 分断した支援からシームレスな支援へ
 - (3) 低調な幹部人材の地方還流
 4. 人材還流の活発化に向けて
 - (1) ポイントはプロセスの効率化とチャンネルの増設
 - (2) 潜在的な地方就労希望者の顕在化に向けて
 5. おわりに
- <補論>
1. プロフェッショナル人材戦略事業
 2. 株式会社日本人材機構の経営幹部人材紹介事業

要 約

1. 中小企業の後継者不足が常態化するなか、中小企業庁は、今後わが国で、後継者不在を理由に休廃業する中小企業が急増し、2025年までに累計で約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があるとして試算している。この試算によれば、とりわけ、中小企業のプレゼンスが大きい地方圏は、95万社が休廃業に至るおそれがあり、東京圏以上に大きなダメージを被るとしている。地方経済にとって、後継者難にある中小企業の事業存続は喫緊の課題である。
2. これまでも、中小企業に対する事業承継支援として、後継者確保をサポートする事業が実施されたものの、使い勝手が良いとはいえず、利用は低調であった。そこで、2010年代の半ば以降、これまでの経緯を踏まえ、中小企業の人材ニーズの掘り起こし・明確化と、相談受付、人材確保、採用後のフォローアップまでのシームレスな支援を特徴とする新たな事業として、①内閣府のプロフェッショナル人材戦略事業、②公的企業である日本人材機構による経営幹部人材紹介事業が、相次いでスタートした。
3. 大手人材紹介事業者のなかには、東京圏の幹部人材を対象とする地方転職のサイトを立ち上げるところが出てきた。その背景には、人生100年時代といわれるなか、働き方や人生に対する考え方の変化を受け、地方で就労したいとする東京圏の幹部人材が目立ってきたことが、様々なアンケート調査から明らかとなったことがある。加えて、大手企業でも、人材の多様化や企業ネットワークの拡大などを目的に、従業員の地方就労に関心を寄せる企業が相次いでいる。東京圏の幹部人材と地方圏の中小企業の利害が一致し、地方圏に向けた人材還流の素地が整いつつあるといえよう。
4. しかしながら、これまでに地方へ還流した幹部人材の人数は千人に満たず、95万社とみられる後継者難の中小企業が休廃業のリスクに晒されている状況に変わりはない。人材還流が低調な要因としては、支援にあたる人員が限られているにもかかわらず、多くのマンパワーと時間を要する支援の在り方が挙げられる。人材ニーズの掘り起こし・明確化に重点を置いたシームレスで丁寧な支援を目指す一方で、その恩恵に与る中小企業は限定されている。
5. 以上を踏まえると、人材還流を促進するためには、現行の支援体制を早急に見直す必要がある。見直しのポイントごとに課題を整理すると、下記の通りである。

①支援プロセスの効率化

支援プロセスの効率化にあたっては、シームレスな支援を維持しつつ、多くのマンパワーや時間を要している企業の人材ニーズの掘り起こし・明確化やマッチングにAIなどの先端技術を活用することが必要であろう。AIによる採用選定はすでに実用化されているほか、マッチングについても実証中で近い将来実用化される見通しである。AIシステムを利用することで、マンパワーや時間の節減を図ることができるうえ、人材ニーズの明確化やマッチングの精度の向上も期待できる。こうしたシステムの開発は、ビジネスベースで進められることが多く、民間が得意とする分野の一つである。ただし、開発には多様かつ多くの実績データが必要になることから、官民が連携することが望まし

い。

②企業とのチャネルの増設

日本人材機構と全国45カ所のプロフェッショナル人材戦略拠点の総勢250人弱の体制では、支援を必要とする中小企業に対応しきれないことから、中小企業との接点（チャネル）をもう一段増やしていくことが必要である。こうしたなか、これまで中小企業とのチャネルとして連携していた地方銀行（地銀）が、今後より重要な役割を果たすことが求められる。すでに、2018年の規制緩和を受け、地銀の人材紹介業への参入が相次いでいる。加えて、一般の人材紹介業に比べより多くの収益が期待できるため、大手人材紹介事業者も地銀と連携し、人材還流支援事業に参入してきた。さらに、これらのほかにも、地元のコンサルティング事業者などが、地域金融機関や人材紹介事業者との連携を軸に、参入する可能性がある。

6. 以上の取り組みに加え、今後も継続的に人材を還流させるには、終身雇用にみられるような企業による人材の抱え込みから、企業、さらには地域の枠を超えて、必要な人材をシェアするという発想に転換する必要がある。労働や雇用に対する国民の考え方の転換を促し、限られた労働力を効率的に活用することは、人口減少に向かうわが国にとって不可欠な取り組みである。多様な働き方の普及と雇用市場の一段の流動化のみならず、転職が不利にならない社会制度の構築に向け、早急な対応が求められる。

1. はじめに

わが国の人手不足が常態化するなか、中小企業の後継者不足が一段と深刻になっている。こうした企業のなかには、黒字・高収益であっても自分の代で廃業することを検討する経営者が少なくない。中小企業庁によれば、2025年までに後継者不在を理由に休廃業する中小企業が急増し、累計で約650万人の雇用と約22兆円のGDP（国内総生産）が失われる可能性がある。とりわけ、中小企業のプレゼンスが大きい地方圏（注1）では、東京圏以上に大きなダメージを被ると予想される。地方経済にとって、後継者難にある中小企業の事業存続は喫緊の課題である。

中小企業の事業承継策として、後継者育成やM&Aに加え、東京を中心にした都市部に勤務する管理職クラスの幹部人材を地方の中小企業の経営幹部として紹介する事業が官主導で展開されている。もっとも、こうした事業が着実に実績を積み上げているとはいえ、当該事業によって地方に還流した幹部人材は数百人に過ぎず、多くの中小企業が休廃業を検討せざるを得ない現状に変わりはない。

そこで、本稿は、地方中小企業に対する事業承継支援の観点から、東京圏の幹部人材の地方還流を促進させるための方策を検討する。まず、次章で中小企業庁の調査を基にわが国の中小企業の現状と中小企業の後継者難が地方経済に及ぼす影響、続く3章で東京圏からの人材還流支援事業の実態や還流動向を整理し、最後に4章において幹部人材の地方還流促進に向けた課題と求められる取り組みについて考察する。

（注1）東京圏とは東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県の一部3県。地方圏とは東京圏以外の道府県。

2. 中小企業における後継者不足の現状と課題

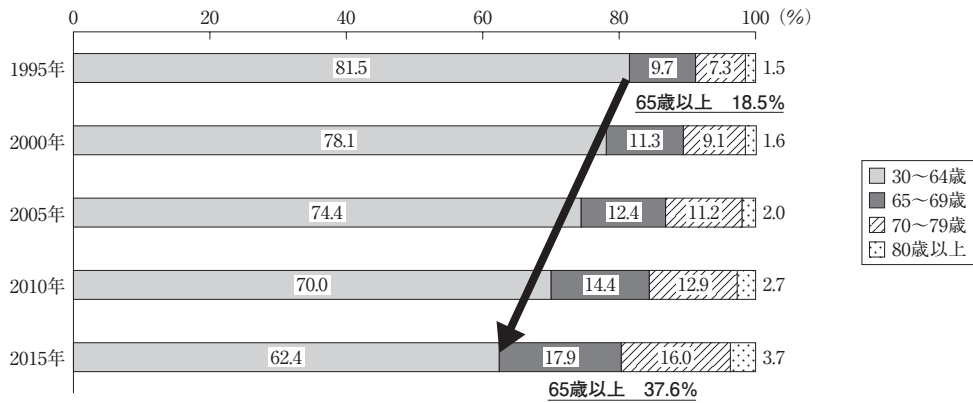
(1) 進む経営者の高齢化と後継者不足

中小企業では、経営者の高齢化や後継者不足が一段と進展している。中小企業白書（2018年）によれば、中小企業経営者の高齢化率（65歳以上人口の総人口に占める割合）は、年を追うごとに上昇し、2015年には、1995年の2倍にあたる37.6%、三人に一人となった（図表1）。このうち、半数以上は中小企業庁が平均引退年齢とする68～69歳（注2）を上回る年齢の経営者である。また、37.6%という値は2015年時点のわが国の高齢化率（注3）の26.7%を上回っており、中小企業経営者の高齢化が深刻な状況にあることは明らかである。

この背景には、経営者の世代交代が進んでいないこと、すなわち後継者不足がある。図表2は、1995年から2015年までの中小企業の経営者年齢の分布を5年ごとに示したグラフである。経営者年齢の最頻値（最も人数が多い年齢）は、5年経過ごとに約5歳上昇し、2015年には1995年の47歳から66歳へと上昇した。なかには高齢になってから起業した経営者もあろうが、1995年時点の経営者の多くが2015年も経営を担っており、多くの経営者が引退年齢に差し掛かっていることを強く示唆するものである。

また、株式会社帝国データバンクの調査（2017年、注4）を基に経営者の年齢階層別に後継者不在（いない、あるいは未定）の割合（後継者不在率）をみると、経営者が60歳代で53.1%、70歳代で42.3%、80歳代で34.2%との結果となった（図表3）。上記の図表1、図表2と合わせると、後継者がいないために経営者が平均引退年齢を過ぎても経営に携わらざるを得ない中小企業が相当数あることが窺

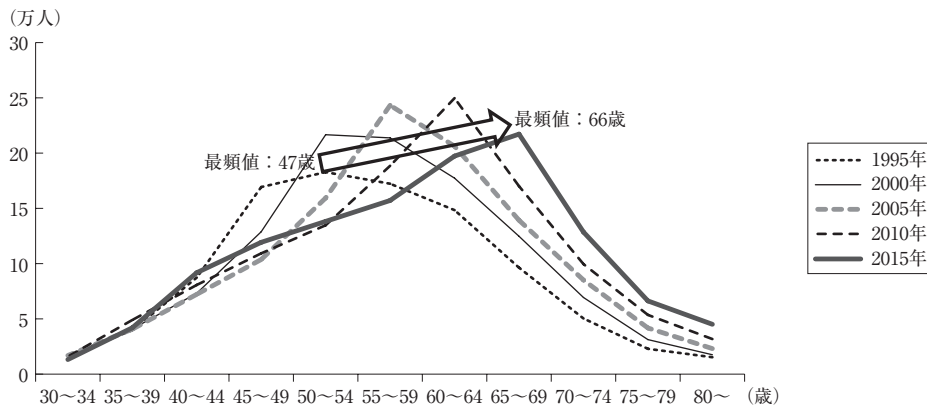
(図表1) 中小企業経営者の高齢化率の推移



(資料) 中小企業庁「中小企業白書(2018年)」を基に日本総合研究所作成

(注) 中小企業庁が株式会社帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル(2016年度)」を再編加工したデータを使用。

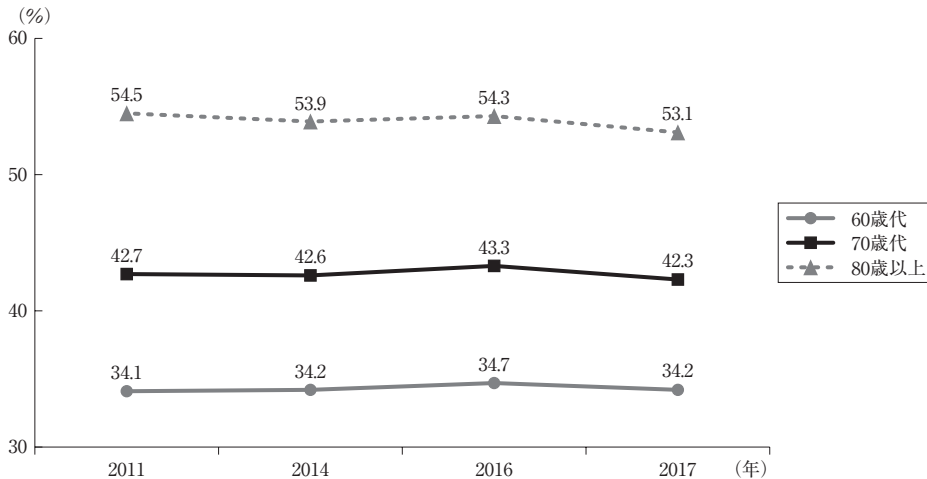
(図表2) 中小企業の経営者年齢の分布



(資料) 中小企業庁「中小企業白書(2018年)」

(注) 中小企業庁が株式会社帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル(2016年度)」を再編加工。

(図表3) 中堅・中小企業の経営者年齢階層別の後継者不在率の推移



(資料) 株式会社帝国データバンク「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」

われる。

(2) 避けられない経済への影響

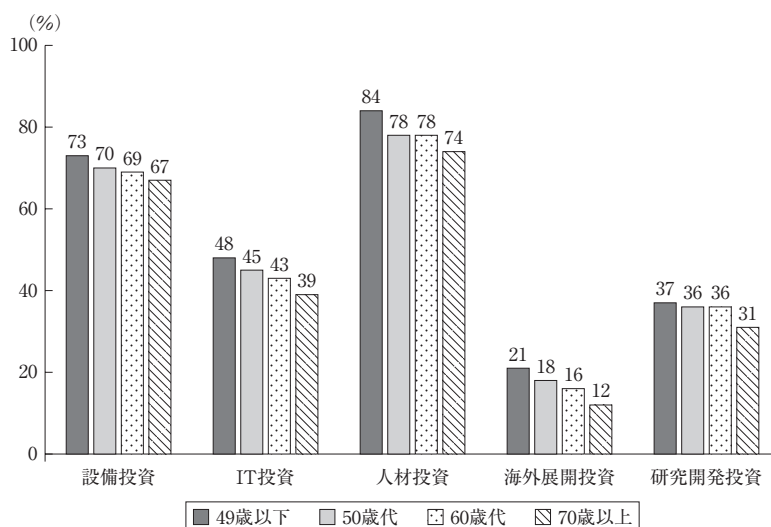
以上のような経営者の高齢化や後継者不足は、企業経営に深刻な影響を及ぼしつつある。まず、高齢化の影響であるが、中小企業庁によれば、経営者の年齢が高齢になるほど投資意欲が減退し、売上が低迷する（注5）。

具体的にみると、今後3年間（2017年基準）の投資意欲については、設備投資、IT投資、人材投資、海外展開投資、研究開発投資のいずれも、経営者の年齢階層が上がるに従い、投資に前向きな回答の比率が低下している（図表4）。また、直近3年間（2017年基準）の売上高の傾向をみると、売上高が増加したと回答した企業の割合は、40歳代の51.2%をピークに、年齢階層が上がるに従い低下し、70歳以上では14.4%であった（図表5）。その一方で、売上高が減少したと回答した企業の割合は、40歳代の11.6%を底に、年齢階層とともに上昇し、70歳以上では40.9%に達した。ロボットやAI（人工知能）などICT化が急速に進展するなか、高齢経営者はそうした新たな知識・技術の取り込みに必ずしも積極的でないため、時流に乗ることができず、売上が伸び悩んでいることも考えられる。

経営者の高齢化は雇用にも甚大な影響を及ぼすおそれがある。樋口美雄慶應義塾大学商学部教授を中心とするグループの推計によれば（注6）、経営者の高齢化によって、2025年には、大企業も含め2015年に比べ企業が83万社、従業員数が約700万人減少する。

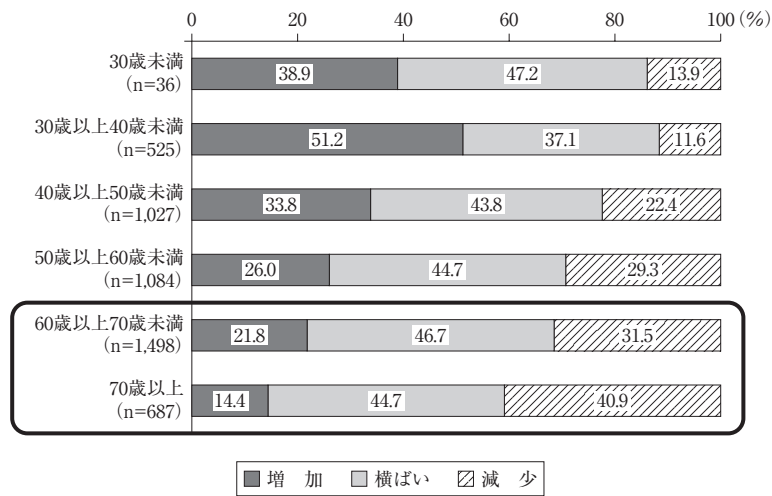
さらに、後継者不足が中小企業の事業継続の大きな制約要因となっている。株式会社東京商工リサーチの調査（注7）によれば、廃業の理由として、「会社や事業に将来性がない」や「業績が厳しい」といった経営不振を抑え、「後継者不足」が過半数を占めた。後継者不足を理由とする割合は、企業規模が小さいほど高く、中規模法人で33.3%、小規模法人で49.3%、個人事業者が53.4%であった（図表6）。

（図表4）中小企業経営者の今後3年間の投資意欲（複数回答）



（資料）中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題（2016年10月）」
（原典）株式会社帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」
2015年12月、中小企業庁委託調査

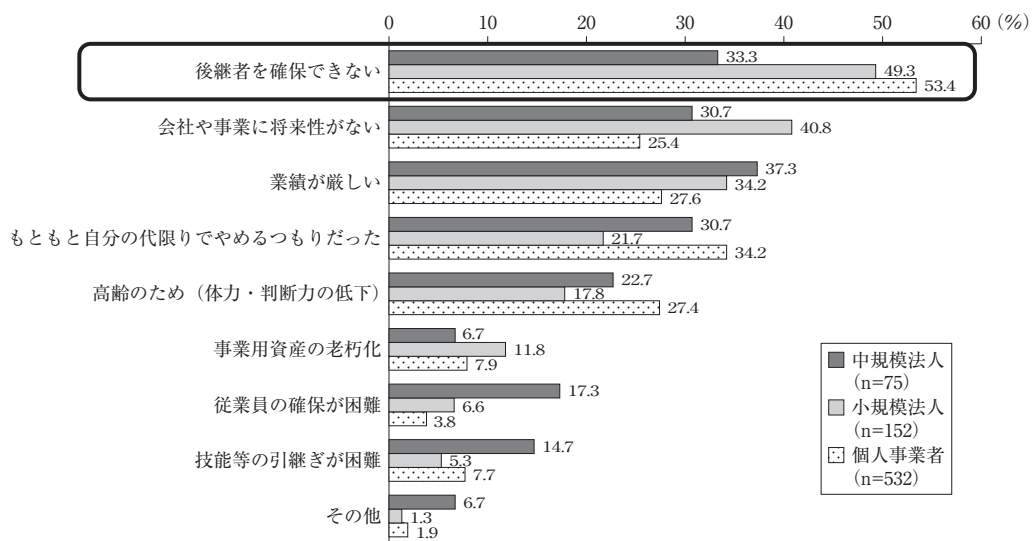
(図表 5) 年齢階層別にみた直近3年間の売上高の傾向



(資料) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題 (2016年10月)」
 (原典) 株式会社日本アプライドリサーチ研究所「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」2016年1月、中小企業庁委託調査

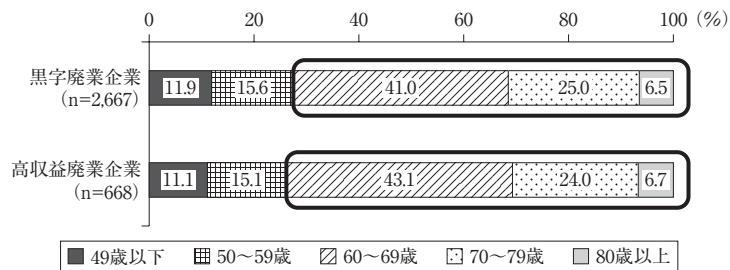
後継者不足による廃業の最大の問題は、黒字や高収益の企業が少なくないことである。中小企業白書(2017年)では、黒字や高収益であるにもかかわらず廃業した企業について、経営者の年齢階層別に構成比を算出している(注8)。これによると、黒字廃業企業(注9)の72.5%、高収益廃業企業(注10)の73.8%が、経営者の年齢が60歳以上であり、その4割は70歳以上であった(図表7)。後継者がいないため高齢になるまで事業を継続したものの、高齢ゆえの体力・気力の減退により、廃業を選択せざるを得ないという経営者の姿が窺われる。

(図表 6) 廃業理由(複数回答)



(資料) 中小企業庁「中小企業白書(2017年)」
 (原典) 株式会社東京商工リサーチ「企業経営の継続に関するアンケート調査」2016年11月、中小企業庁委託調査

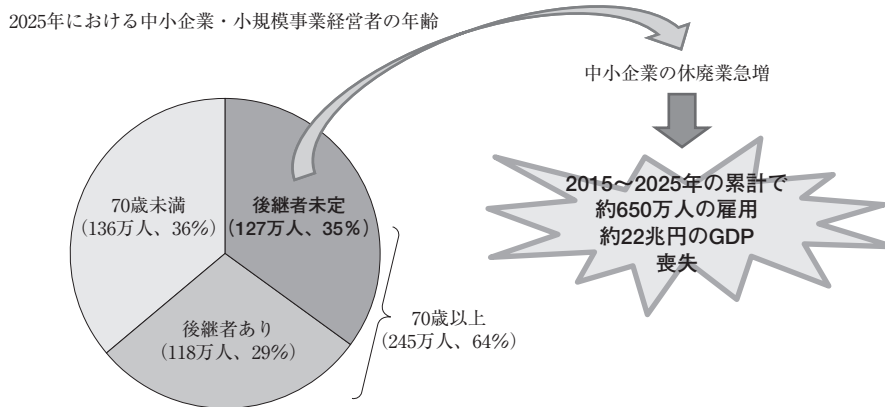
(図表7) 黒字・高収益廃業企業の経営者年齢階層構成比



(資料) 中小企業庁「中小企業白書 (2017年)」
 (原典) 株式会社東京商工リサーチ「2016年 休廃業・解散企業動向調査」

中小企業の後継者難は、個々の企業のみならず、わが国の経済成長の足かせになることが懸念される。中小企業庁の試算によれば、2025年に平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業経営者の半数が後継者未定であるため、今後、中小企業の休廃業が急増し、2015年から2025年にかけての10年間に累計で約650万人の雇用と約22兆円のGDP（国内総生産）が失われるおそれがあるとしている（図表8）。これは、中国地方、四国地方、沖縄県の現役世代（注11）全員が失業し、埼玉県の内総生産（注12）のすべてが失われることに等しい。

(図表8) 中小企業の休廃業によるわが国経済への影響（中小企業庁推計）



(資料) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の生産性向上について (2017年)」を基に日本総合研究所作成

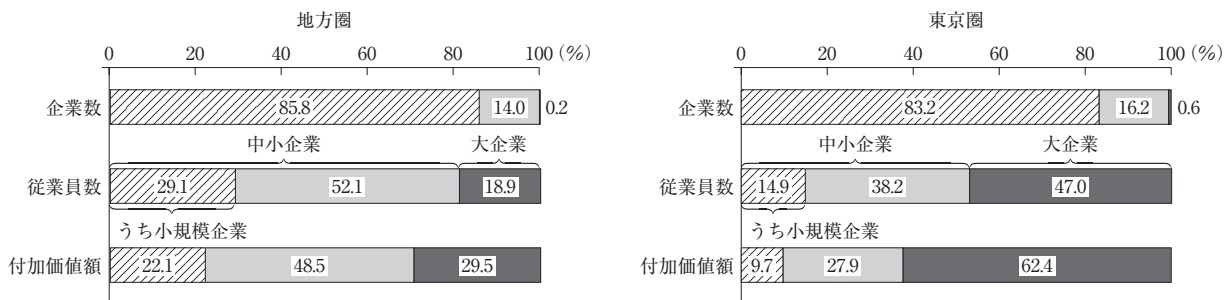
そのうえ、経営者の高齢化や後継者難は、経済への悪影響を通じて、わが国の財政を一段と圧迫するおそれがある。失業手当や生活保護費の給付額が増加する一方、雇用保険、健康保険、年金保険などの保険料収入のほか、所得税や住民税、法人税が減収する。これにより、社会保障や公共サービスを大幅に削減せざるを得なくなる可能性も否定できない。

(3) 打撃が大きい地方圏

経営者の高齢化や後継者難の影響は、東京圏に比べ地方圏の方がより打撃が大きい。地方圏では、中小企業のプレゼンスが東京圏に比べ大きいためである。

図表9は、中小企業庁のデータ（注13）を基に東京圏と地方圏に分けて、企業数、従業員数、付加価値額の企業規模別の構成比を表したグラフである。企業数をみると、東京圏、地方圏ともに、中小企業が全体の99%以上を占め、その構成に大きな違いはない。しかしながら、東京圏では全体の0.6%の大企業が従業員数の半数近くを雇用し、全体の6割以上の付加価値を創出しているのに対し、地方圏では、中小企業が雇用の8割以上、付加価値額の7割以上を占めている。このように、雇用面や生産面において、東京圏では大企業への依存度が高いのに対し、地方圏では中小企業への依存度が高い。

(図表9) 企業数、従業員数、付加価値額の企業規模別構成比 (2014年)

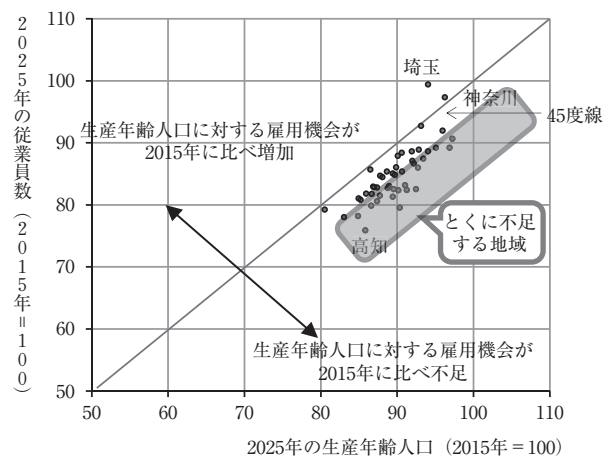


(資料) 中小企業庁「中小企業白書 (2018年)」付属統計資料 (都道府県別企業規模別データ) を基に日本総合研究所作成
 (原典) 総務省統計局「経済センサス・基礎調査 (2014年) および経済センサス・活動調査 (2012年)」
 (注) 企業数および従業員数は2014年、付加価値額は2011年のデータ。

このため、経営者の高齢化や後継者難による休廃業の影響は、地方圏の方がより大きいといえる。前述の樋口慶応義塾大学教授のグループの推計によれば、2040年の企業数は埼玉県と神奈川県を除いた都道府県で2015年に比べ減少し、そのうち32道県で減少幅が2015年比30%以上となる。なかでも、青森県、山形県、富山県では、企業数が半減すると見込まれる。

また、同推計によれば、「2025年から2030年頃にかけて、2015年水準と比べて雇用機会が不足する可能性が高い (村上・児玉・樋口共著 [2017] p.86)」。図表10は、都道府県別に2025年の従業員数 (労働需要) と生産年齢人口 (労働供給、注14) が2015年に比べてどの程度増減するかをプロットしたものである。45度線の上方に位置する埼玉県と神奈川県を除き、いずれの都道府県でも従業員数 (労働需要) が生産年齢人口 (労働供給) に比べて減少幅が大きい、すなわち2015年に比べ雇用機会が減少することになる。45度線との乖離の大きい地方圏の3分の1の道県で、雇用吸収力は2015年の水準を大幅に下回り (図表10

(図表10) 2025年の従業員数と生産年齢人口 (2015年=100)



(資料) 村上義昭・児玉直美・樋口美雄共著「地域別企業数の将来推計 (財務省財務総合政策研究所フィナンシャル・レビュー通巻第131号、2017年6月)」図13を転載・加工

の囲みで示した部分)、北海道、青森県、高知県では有効求人倍率が1倍を下回るとみられる。こうした地方圏における雇用機会の減少は、雇用機会が増加する埼玉県や神奈川県などへの生産年齢人口の転出を招来し、結果的に、東京圏への人口集中、地方圏の過疎化を加速させることになる。

中小企業庁が後継者難の中小企業の休廃業により喪失すると推計した雇用650万人およびGDP22兆円(前述)を、経済センサスのデータを基準にして東京圏と地方圏に按分すると、地方圏では、95万社以上の後継者難の中小企業が休廃業に至るおそれがあり、455万人の雇用と14.5兆円のGDPが失われることとなる。

地方経済へのダメージを最小限に抑えるため、後継者難に喘ぐ地方圏の中小企業に対して、その経営をサポート、あるいは担うことができる人材を手当することは焦眉の急といえよう。

(注2)「中小企業白書(2018年)」。

(注3) 国立社会保障・人口問題研究所「わが国の将来推計人口(2017年推計)」。

(注4) 株式会社帝国データバンク「2017年 後継者に関する企業の実態調査」。

(注5) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題(2017年10月)」。

(注6) 村上義昭(日本政策金融公庫総合研究所主席研究員)・児玉直美(一橋大学経済研究科准教授)・樋口美雄(慶應義塾大学商学部教授)共著「地域別企業数の将来推計」『フィナンシャル・レビュー通巻第131号』、財務省財務総合政策研究所、2017年6月。

ただし、企業規模別に分けていないため、上記の推計には大企業も含まれる。なお、著者の所属役職はレポート発表当時のものである。

(注7) 株式会社東京商工リサーチ「企業経営の継続に関するアンケート調査(中小企業庁委託調査、2016年)」。

(注8) 株式会社東京商工リサーチ「2016年 休廃業・解散企業動向調査」を基に中小企業庁が再集計。

(注9) 休廃業・解散前の売上高経常利益率が黒字で廃業した企業。

(注10) 休廃業・解散前の売上高経常利益率10%以上で廃業した企業。

(注11) 2018年の労働力人口。中国地方385万人+四国地方191万人+沖縄県73万人=649万人。

(注12) 2015年の県内総生産(実質)。埼玉県は21兆7,458億円。

(注13)「中小企業白書(2018年)」付属統計資料6表、7表、8表。中小企業庁が総務省統計局「経済センサス・基礎調査(2014年)」および「経済センサス・活動調査(2012年)」を基に再集計。

(注14) 国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口の2025年の15~64歳の人口。

3. 幹部人材の地方還流を巡る状況

(1) 地方就労に前向きな幹部人材の存在

年功序列が一般的であったわが国では、課長職以上のいわゆる管理職の転職については、これまで、キャリアダウンや大幅な減収など、その後の人生にマイナスの影響が及ぶとして、否定的な見方が大宗を占めていた。ところが、近年、中間管理職や管理職に相当する35~54歳の正規雇用者の転職者、転職希望者の存在が注目を集め始めた。介護・看病等の理由も考えられるが、民間人材紹介事業者が管理職に限定した求職サイトを相次いで立ち上げていることを踏まえれば、自らの保有するノウハウ・スキルを生かした転職を希望する人材が少なくないと捉えることができる。

この背景には、バブル経済崩壊、アジア金融危機、リーマン・ショックといった経済危機を経て、とりわけ大企業において、役員ポストのスリム化や選考基準の厳格化など、幹部人材の選別が厳しさを増していることがある。人事考課が年功序列から成果報酬型にシフトするに従い、課長職、部長職であっても、そのうえのポジションに昇格できる保証が小さくなった。

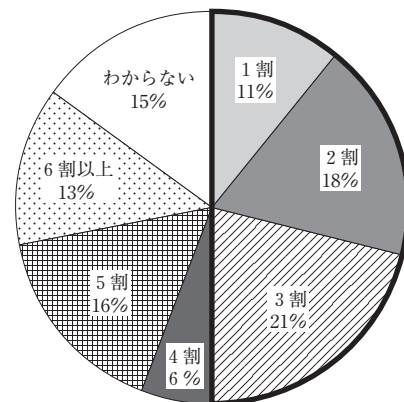
しかも、現在の人事制度の下では、人材管理能力、コミュニケーション力、企画力といった各人の能力を生かし切れていない管理職（課長職以上）、ミドル層（35～54歳）は少なくないとみられる。公的企業である株式会社日本人材機構（以下、日本人材機構と称す、注15）が35～65歳の管理職を対象に実施した調査（注16）によれば、「現在の勤務先の、あなたの同年代のなかで、能力を発揮し活躍している人の割合はどの程度か？」との設問に対し、管理職の50%が3割以下と回答した（図表11）。なかでも、3割との回答が最も多く、全体の21%であった。

こうした就労環境の変化を受け、東京圏で管理職として働くミドル層に、地方圏での就労、転職を前向きに捉える人材も出てきた。民間の人材紹介事業者が自社の転職サイトへの登録者に対して実施したアンケート調査によると、回答者の半数以上は地方圏での就労にポジティブであるとの結果が得られた。具体的にみると、管理職人材を主なターゲットとしている株式会社ビズリーチ（以下、ビズリーチと称す）が2015年6月に実施した調査（注17）では、地方への転職に前向きと回答した割合（やや前向きとの回答含む）は69%であった。また、エン・ジャパン株式会社（以下、エン・ジャパンと称す）が2018年1月に35歳以上のサイト利用者を対象に実施した調査（注18）では、回答者の58%が地方での就労に関心を示した。

このほか、日本人材機構が2017年10月に実施した調査（注19）では、地方就労に興味がある管理職の割合は「やや興味がある」を含め、回答者の48%であった（図表12）。そのなかで、年収が変わらず地方企業でのポジションを経営幹部に限定すると、興味があるとする管理職の割合は56%にまで上昇した（注20）。東京圏のミドル層では、終身雇用を前提としたキャリア構築を重視する考え方から、自分の保有する能力が生かせるのであれば地方への転職も厭わぬという考え方への変化が窺われる。

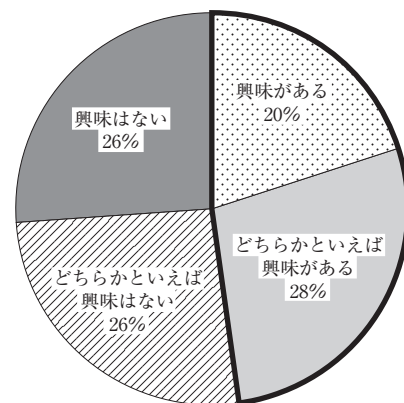
以上を踏まえ、2017年の賃金構造基本統計調査および労働力調査を基に推計すると、東京圏における従業員1,000人以上の企業で課長以上の管理職にあるミドル層のうち、63万人程度が地方就労に前向きであることになる（注21）。先述のビズリーチやエン・ジャパンの調査では、地方就労における懸念と

（図表11）能力を発揮し活躍している同年代の同僚の割合



（資料）株式会社日本人材機構「2018年度首都圏管理職の就業意識調査」
 （注1）首都圏＝東京圏。
 （注2）設問は「あなたの勤務先の同年代の中で、能力を発揮し活躍している人の割合はどの程度だと思いますか」。

（図表12）東京圏幹部人材の地方企業での就労に対する関心



（資料）株式会社日本人材機構「2018年度首都圏管理職の就業意識調査」
 （注）地方企業とは、東京・大阪・名古屋などの主要都市を除く。

して減収や就職先の少なさが挙げられる一方で、妥協できる点として収入の減少や役職・ポジションが挙げられている。筆者のヒアリング（注22）でも、収入に関しては交渉の余地が大きいという、減収を理由に地方中小企業への転職を断るケースは極めて少ないとの回答も得た。地方企業において担うべき業務や職務を明確にし、仕事に対する懸念を払拭することで、地方就労を検討する東京圏の管理職の数は増える余地は大いにあろう。

さらに、このような労働者個人の動きに加え、大手企業のなかにも、従業員の地方就労に注目する企業が出てきている。当初は、定年退職間近のシニア層や自社のOBの派遣・転職が中心であったものの、近年では、業務に精通したミドル層や管理職の派遣・出向を検討する大企業が増える傾向にある。具体的には、後述するプロフェッショナル人材戦略事業の下、丸紅、ソニー、旭化成、村田製作所など大手33社が、50歳前後の管理職、30～40歳代の中堅従業員を対象に、地方企業への派遣・出向制度を導入している。

都市圏の大企業が従業員の地方派遣・出向を検討するのは、非管理職のミドル層やシニア層の従業員に対し地方での就労機会を提供することで人件費を節減したいとの思惑ばかりでなく、次の二つの目的がある。一つは、人材育成である。役職が上がるに従い、業務の専門性に加え、人事、業務などのマネジメント力やコミュニケーション力が要求される。地方の中小企業の経営幹部は人事、経理、企画、渉外を一人で担当しなければならないことが多い。このため、経営幹部として派遣・出向した従業員は、こうした能力・スキルを幅広く身に付け、実務に生かすことができるようになる。管理職研修や幹部候補者向けセミナーといった社員教育に比べ、経営幹部として求められる能力・スキルを確実に習得できるとみられている。

もう一つは、事業の幅の拡大である。上述の通り、派遣・出向した従業員は、実務を通して、自社と異なる職務内容や業務を担当したり、その地域の事業慣習を経験することにより、自社勤務のみでは得ることができない様々なノウハウ・スキルを身に付けることができる。こうした派遣・出向者の知見によって、他の従業員の職業意識の変革や、別の側面からの事業見直し、イノベーションなどの相乗効果が期待できる。また、派遣・出向先を通じて新たなビジネスネットワークが構築できるとの期待もある。

(2) 分断した支援からシームレスな支援へ

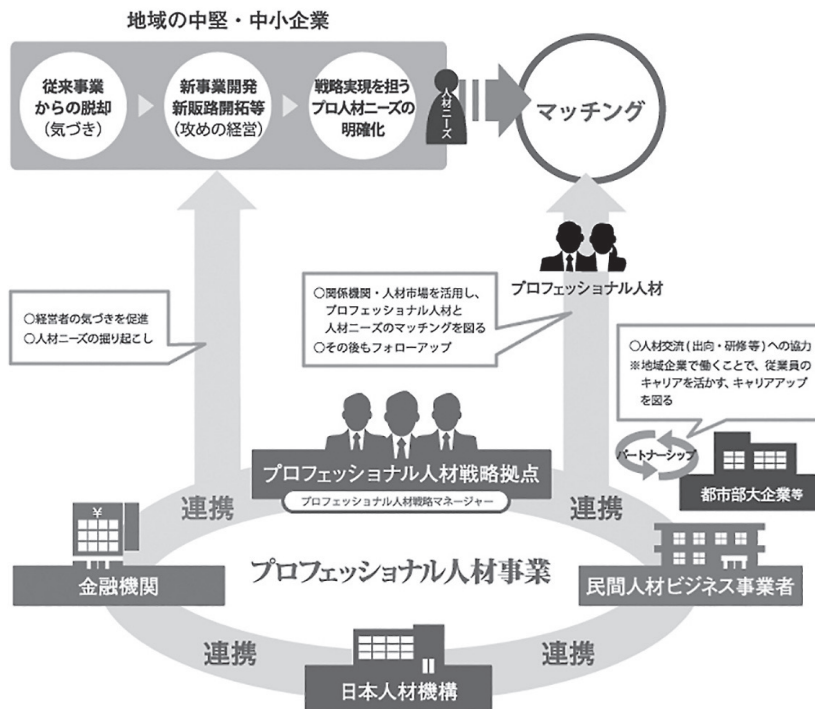
地方への人材還流支援については、これまでも、総務省（注23）や中小企業庁（注24）が取り組んできた経緯がある。しかしながら、これまでの支援が求人・求職に関する情報提供、相談に対するアドバイス、人材紹介事業者の紹介にとどまっていったことから、自力で人材を確保することが難しい中小企業にとって使い勝手が悪く、利用は低調であった。

このため、内閣府が中心となり、まち・ひと・しごと創生総合戦略（注25）の下、新たな人材還流支援事業（以下、支援事業と称す）が打ち出された。

主な事業としては、①内閣府によるプロフェッショナル人材戦略事業（以下、プロ人材戦略と称す）、②公的機関である日本人材機構（注26）による経営幹部人材紹介事業がある（図表13、図表14）。いずれも2016年初から本格的にスタートしている。

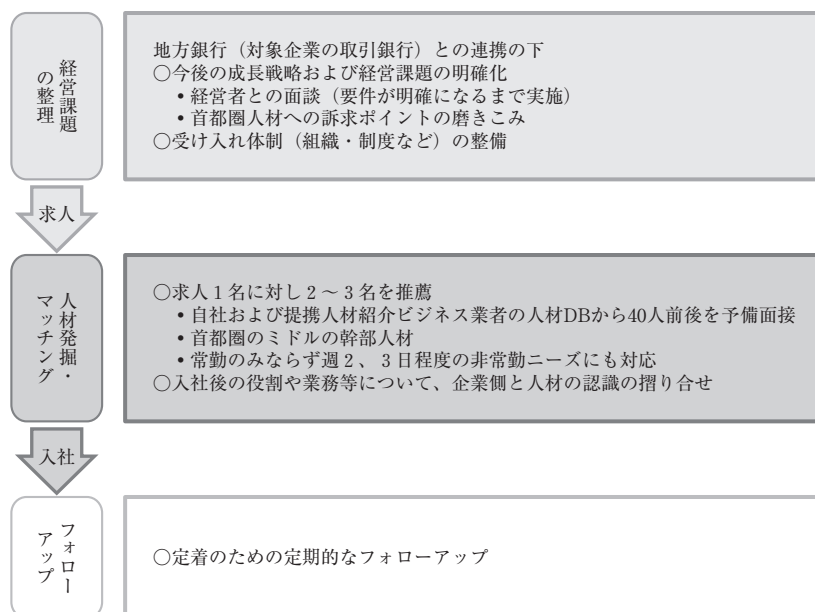
プロ人材戦略は、主に地方圏の中堅・中小企業を対象に、都市圏の経営人材や専門人材といった多様

(図表13) プロフェッショナル人材戦略事業の概要



(資料) 内閣府プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト (<http://www.pro-jinzai.go.jp/about/scheme.html/>) より転載

(図表14) 日本人材機構による経営幹部人材紹介の概要



(資料) 株式会社日本人材機構監修「ポスト平成の働き方」および同社へのヒアリングを基に日本総合研究所作成

な専門家（プロ）を民間の人材紹介事業者を通じて仲介するとともに、パートナーシップを結ぶ都市部の大手企業との人材交流（出向・研修）をサポートする。同事業の役割は、都市部の幹部人材や専門人材を地方圏へ還流させるスキームを確立し、1990年代（注27）にいったん頓挫した民間による人材還流市場を再構築することである。

日本人材機構は、主に地方圏の売上高数億～数十億円のオーナー企業を対象に経営幹部人材を民間の人材紹介事業者も活用しながら仲介する。同機構は、自律的な人材還流に向けてビジネス化をにらみ事業展開している。2023年3月末までの時限組織であることから、すでに事業の民間移管へ動き始めており、2017年11月に北洋銀行（北海道）と中小企業の経営課題の解決支援を行う企業を設立したほか、2018年12月に広島銀行が実施する人材紹介事業をサポートする業務提携を締結した。なお、各事業の概要については、補論で紹介している。

新たな事業では、従来事業の反省点を踏まえ、次の2点に重点が置かれている。

A. 企業の人材ニーズの掘り起こし・明確化

企業の経営方針や経営戦略を明らかにするとともに企業の抱える課題を根本的な要因にまで掘り下げること、課題解決に向けた方策やその実現のために求められる人材ニーズをより具体的にすることである。しかも、相談を待つだけでなく、その潜在力を引き出すため、地方銀行（地銀、注28）を中心とする地方金融機関（注29）と連携し、積極的に中小企業へ働きかけ、人材ニーズの顕在化を図っている。

筆者のヒアリングでは、とりわけ地方の中小企業は、経営課題の解決のために外部から人材を採用する必要性に気づきにくいという、求める人材像を自ら明確にすることが困難とのことであった。このため、必要な経営幹部人材を確保するには、企業の人材ニーズの掘り起こし・明確化が不可欠となる。しかしながら、これまでの事業では、中小企業の経営方針や今後の事業の方向性が明らかにされず、求められる人材像も不明確であったため、採用のミスマッチが生じるケースが少なくなかった。そのうえ、求人要件が不明確なことにより、東京圏の人材に対し十分に訴求できず、人材を確保できないといったことも指摘されていた。

こうした過去の事業の反省から、プロ人材戦略では、東京都と沖縄県を除く45道府県に設置されたプロフェッショナル人材拠点（以下、プロ人材拠点と称す）が、地域金融機関等と連携しながら、成長が見込まれる中堅・中小企業に個別にアプローチし、成長に向けてとるべき戦略とその実現のために必要な人材ニーズの掘り起こしを図っている。具体的には、プロ人材拠点の担当者が地域金融機関の担当者とともに経営者との面談を重ね、どのような商品開発を求めているか、どの市場を開拓したいかなど、事業戦略を一つひとつのミッションに落とし込み、それを基に求められる人材像を具体化している。

同様に、日本人材機構も、地銀と連携し、経営者との面談を通じて、抱えている経営課題を整理、分析し、経営方針や企業戦略を明確にしたうえで、必要とされる人材像の掘り起こしを図っている。具体的には、取引関係のある地銀を通じて、企業理念、今後の事業の方向性、企業にとっての課題等をあらかじめ提出してもらい、日本人材機構が、それらを分析し、その後の経営戦略やその実現に必要な人材要件の仮説を立てる。その仮説を基に、経営者と面談（状況に応じ地銀の担当者を帯同）し、具体

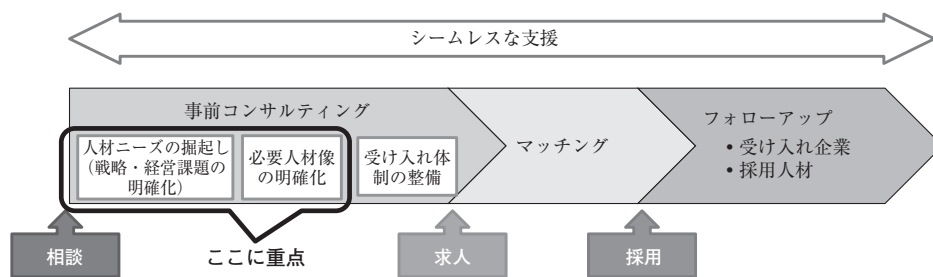
的な課題と対応策、必要な人材像を掘り起こす。こうした作業は、経営者が日本人材機構の提示した対応策や人材像に納得するまで繰り返し行われる。

B. シームレスな支援

両新事業以前に実施されていた事業では、各プロセスの担当者・機関の連携が十分ではなかったうえ、人材確保支援といっても相談者に人材紹介事業者を紹介するに過ぎなかった。このため、必ずしも企業ニーズに適した人材が採用できたわけではなかった。しかも、採用のミスマッチを回避できない、あるいはミスマッチに対する有効な対策が打てないケースが少なくなかった。

新たな二つの支援事業では、企業からの相談受付から、人材ニーズの掘り起こし・明確化や人事・賃金制度の見直し等の受け入れ体制の整備に関する事前コンサルティング、企業と人材のマッチング、受け入れ企業および採用者双方に対するフォローアップまでの一連の支援を継ぎ目なく提供することを目指している（図表15）。

（図表15）人材還流支援の流れ



（資料）中小企業庁「中小企業の人材マネジメントについて（第1回中小企業人材マネジメント研究会資料3、<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/management/2018/download/180919management03.pdf>）」を基に日本総合研究所作成

具体的には、従来の事業とは異なり、プロ人材戦略では、プロ人材拠点の担当者が地域金融機関と連携し、経営課題や人材ニーズの掘り起こしといった事前コンサルティングを行い、そこで具体化された人材ニーズを連携している人材紹介事業者に引き継ぎ、人材採用までの期間は企業をサポートする。人材紹介事業者は、プロ人材拠点から引き継いだ人材ニーズを基に人材の選定、マッチングを行うとともに、採用後の企業や採用人材に対するフォローアップを行う（図表13、前出）。

一方、日本人材機構では、経営課題の整理から採用後のフォローアップまで、原則として同じ職員が担当する。（図表14、前出）。経営課題や人材ニーズの掘り起こしについては、企業の取引先である地銀と連携するものの、具体的な経営課題の整理や人材要件の作成は、同機構の担当者が行う。次に、マッチングについては、同機構のデータベースや提携する人材紹介事業者のデータベースに登録された人材のなかから予備選抜し、当該人材に同機構の担当者が面接を行い、企業の要件に合う人材を選定し、企業に紹介する。さらに、採用決定の前後に、今後の事業に対する考えについて、企業と採用人材の摺り合わせを行う。そのプロセスにおいては、首都圏人材を採用することに躊躇する地方企業、あるいは地方へ転職することに躊躇する候補人材の双方を説得することも含まれる場合がある。フォローアップに

については、入社後半年間にわたり企業と採用人材それぞれに面談を実施し、問題があれば対応する。

このほか、中小企業庁が、2018年秋から、持続的に地方中小企業が中核人材を確保する仕組みを検討するための事業（以下、中核人材確保スキーム事業と称す）をスタートさせている。同事業では、経済産業省の「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」の報告書に基づき、地銀や人材紹介事業者などの民間主体を実証機関とし、多様な働き方や人材の活用方法を取り入れたスキームが検証されている（図表16）。

（図表16）実証モデルの概要

	実施主体	取組テーマ
1	地域産業振興法人・企業	中小企業への経営コンサルティング・人材採用支援を通し、事業承継に関する課題を解決する人材の確保を支援するスキームの構築
2	労働団体	中小企業の求人難における課題（魅力発信・採用力強化）の解決を目的とした、大企業在籍専門人材（広報・人事）を多様な形態で活用する人材確保スキームの構築
3	国立大学法人	首都圏中核人材への実証型リカレント教育と客員研究員制度を活用した、地方大学による中核人材定着エコシステムの構築
4	人材紹介事業者	NPO法人や地場支援機関等の中間機関と連携した、民間人材紹介事業者による専門家活用（業務委託契約による顧問人材活用）モデルの構築
5	人材紹介事業者	スタートアップ等を目指す人材と人材確保を図る中小企業を兼業・副業で結びつける人材確保スキームの構築
6	社会事業コーディネーター	中間支援団体が中心となって地域の人材活用スキームを構築し、地域ぐるみで中核人材を採用～育成する地域人材活用ネットワーク体制の確立
7	地 銀	金融機関ネットワーク・事業性評価を活用し、人材に関する課題を抱える地域中小企業に対する包括的支援を目指した、副業等を含む多様な人材確保スキームの構築

（資料）中小企業庁地域中小企業人材確保支援等事業ホームページ・モデル紹介（<http://corejinzai.chusho.meti.go.jp/model/index.html>）を加工

（注）実施主体については一般名詞に変更。

（3）低調な幹部人材の地方還流

新事業がスタートして以降年々増加傾向にあるとはいえ、幹部人材の地方圏への還流は大きな流れになっているとは言い難い。プロ人材戦略については、本格的にスタートした2016年1月から2018年3月までの累計で、相談件数は22,910件で、成約件数は2,879件であった。もっとも、成約案件のうち役員や部長など経営管理を担う人材として採用されたケースは全体の18%、人数にして514人であった。この人数には地方圏内での転職者も含まれているため、東京圏から地方圏に還流した幹部人数はこれよりも少ないとみられる。

また、日本人材機構が地方圏の中小企業に紹介し、採用された人数（業務委託契約等を含む）は、2018年半ばまでの累計で164人であった。なお、同機構は、プロ人材戦略とも連携していることから、前述の成約人数には当該事業との重複者が含まれている可能性がある。

これまで二つの新支援事業を通じて経営幹部として地方へ還流した幹部人材は、合計で678人前後である。このままのペースでは、中小企業庁が目安とする2025年（注30）までに、両支援事業により地方圏へ還流する幹部人材は、新たに3,000人程度増加するに過ぎない（注31）。民間人材紹介事業者も独自に地方転職サイトを立ち上げているが、それを介した人材を合わせても、必要とされる経営幹部の人数を賄うことは難しいとみられる。

このように人材還流が低調な要因の一つとして、多くのマンパワーと時間を要する支援の在り方が挙

げられる。現行では、1案件につき同じ職員が企業の人材ニーズの掘り起こしから経営幹部の採用まで担当し、その期間は平均約5カ月（注32）である。コンサルティング力やコーディネート力のほか、企業および人材の評価基準が職員ごとに異なり、企業や人材に関して分析した情報を共有することが難しいためである。

こうした状況において、支援に一貫性を持たせるうえで、日本人材機構のように同じ職員が支援の全プロセスを担当することは理に合っているともいえる。また、とりわけオーナー企業の多い中小企業では経営者と支援担当者の信頼関係が重要となるため、企業の経営方針や事業戦略に適した人材像を明確にするには、同じ職員が経営者との面談を繰り返すなど、時間をかけざるを得ないともいえる。

しかしながら、この手法では、一人の職員が対応できる企業数には限界がある。これまでの職員一人当たりの成約件数は、プロ人材戦略では約2件（注33）、日本人材機構では約3件に過ぎない。しかも、プロ人材拠点で1拠点につき3～5人、日本人材機構で50人と、支援にあたる職員数に限りがあるなか、全体の支援数も限定的にとどまらざるを得ないといえよう。このままでは、多くの後継者不在にある中小企業の休廃業が現実となるおそれがある。

（注15）2015年8月7日に官民ファンドである株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC、2013年3月18日に株式会社産業再生支援機構から商号変更）の子会社として設立され、同年末から業務開始。設立当初より、遅くとも2023年3月末までに解散予定。

（注16）日本人材機構「2018年度首都圏管理職の就業意識調査（2019年4月15日）」。

インターネットモニター調査

調査実施期間2019年3月8～12日

対象：東京圏に居住し東京都の大企業（従業員規模1,000人以上（サービス業は500人以上））に勤務する35～65歳の課長職以上の正社員

回答数：1,650人

（注17）「地方転職への興味・意向に関するアンケート調査」。

調査実施期間2015年5月

対象：東京圏勤務のビズリーチ会員

回答数：1,706人

（注18）30歳代および40歳代の管理職向け転職サイト（ミドルの転職）利用者に対するアンケート調査。

調査実施期間2017年12月1日～2018年1月3日

対象：上記利用者のうち35歳以上

回答数：2,372人

（注19）注17と同じ。

（注20）設問は「現在の年収と同程度で、経営幹部としてのオファーがあったときどう感じますか。」「興味がある」、「やや興味がある」を合わせた比率。

（注21）従業員規模1,000人以上の企業の雇用者数（労働力調査）×従業員規模1,000人以上の企業における管理職（課長職以上）のうち東京圏の企業に在籍する35～54歳の割合（賃金構造基本統計調査）×地方圏の就労に興味のある管理職の割合（日本人材機構）。

（注22）2018年12月～2019年1月に日本人材機構および人材紹介事業者に対して実施。

（注23）起業家誘致・人材サイクル事業（2015年～、現在休止）。

（注24）事業引継ぎ支援センター（2011年～）。同事業では、2014年から後継者不在の中小企業と起業家をマッチングする後継者人材バンク事業をスタートさせたが、域内でのマッチングが中心であるため、本稿では、取り上げなかった。なお、後継者人材バンク事業によるマッチング実績は、2018年3月時点で38件。

（注25）2015年度から2019年度の5カ年の目標や施策や基本的な方向を提示。2018年12月に内容が一部見直され、改訂版が策定された（まち・ひと・しごと創生総合戦略2018 改訂版）。

（注26）注14参照のこと。

（注27）内閣府によれば、1990年代に民間事業者が人材還流支援のビジネス化を図ったものの、東京圏の幹部人材を地方圏の中小企業につなぐ有効なスキームが確立されておらず、事業内容に見合った収益を見込みにくかったことから、人材還流ビジネスは実現しなかった。

（注28）第一地方銀行と第二地方銀行。

(注29) 本稿では、地銀のほか、信用金庫、信用組合を指す。

(注30) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題（2017年10月）」のなかで、経済損失の推計（第2章2項に詳述）とともに、損失を抑制するには2025年までの集中的な取り組みが必要であることが指摘されている。

(注31) 2017年の実績を基に、プロ人材戦略による地方還流人数（経営管理人材）を年320人、日本人材機構による地方還流人数を年95人として計算。日本人材機構は2023年3月までに事業を民間事業者に移管し解散する予定であるが、ここでは同機構が2025年まで事業を継続すると仮定し、推計した。

(注32) 筆者のヒアリングによる。

(注33) 企業経営に携わる幹部人材のみ的人数で、プロ人材戦略事業の成約件数の19%にあたる。

4. 人材還流の活発化に向けて

(1) ポイントはプロセスの効率化とチャネルの増設

政府主導の二つの人材還流支援事業では、従来事業の課題であった人材ニーズの掘り起こし・明確化に重点を置いたシームレスで丁寧な支援が実現される一方で、その支援が一部の中小企業にとどまっているのが現状である。後継者難に喘ぐ地方圏の中小企業が95万社も存在することを踏まえると、より多くの企業がより速く必要な人材を確保できるように、現行の支援体制を早急に見直す必要がある。見直しのポイントとしては、①支援プロセスの効率化、および②中小企業とのチャネルの増設の2点が挙げられる。ポイントごとに課題を整理すると、次の通りである。

A. 支援プロセスの効率化

支援業務において、企業の人材ニーズの掘り起こし・明確化が容易でないこと、および企業や人材に関する情報を共有できないことが、多くのマンパワーと時間を要する原因となっている。ただし、企業に適した経営幹部を確保するためには、人材ニーズの掘り起こし・明確化や一貫した支援は不可欠である。したがって、プロセスの効率化を図る際、このような支援を維持することが重要である。

そうした観点からすると、人材ニーズの掘り起こし・明確化や企業と人材のマッチングにAIなどの先端技術を取り入れる必要がある。支援事業ではないものの、すでに、AIを活用したシステムで効果を出している事例が出てきている。

ソフトバンクでは、新卒の応募が毎年数万人に上るため、採用候補者の絞り込みに担当者が膨大な時間を費やしていたが、AIによるエントリーシートの自動判定を導入することで、その時間を4分の1にまで削減できたことが報道された。しかも、判定結果はベテラン担当者と同じ色がないばかりか、担当者による人選のバラツキを無くし公平な人選が可能になったという。

また、東京大学先端科学技術研究センターが、AIに採用実績を学習させることで、企業の求人情報と求職者の情報を加工することなく、両者をマッチングするシステムを開発し、実証実験を行っている。当該システムを利用しない場合に比べ、採用される割合が高いという。

このほか、動画やスカイプなどのインターネット電話を用いて選考や採用面接を行うシステムが開発され、ICT関連企業で利用され始めている。利用する企業によれば、応募者が志望動機および自らのセールスポイントなどを説明する動画やインターネット電話での採用面接を導入したことで、採用の確度や定着率が向上したほか、時間の調整や場所の確保といった手間が省略できたという。

以上を踏まえれば、企業の人材ニーズの掘り起こし・明確化やマッチングなど、事業の要所において

AIシステムを利用することで、マンパワーや時間の節減を図ることができる。しかも、AIシステムは、実績を積み上げることで、自動学習によって人材ニーズの明確化やマッチングの精度の向上も期待できる。こうしたシステムの開発は、ビジネスベースで進められることが多く、民間が得意とする分野の一つである。ただし、開発には多様かつ多くの実績データが必要になることから、官民が連携することが望ましい。

B. 企業とのチャネルの増設

全国で最大95万社と推計される中小企業の人材ニーズに応えるには、支援プロセスの効率化を考慮しても、日本人材機構と全国45カ所のプロ人材拠点の総勢250人弱の体制では十分とはいえない。中小企業との接点（チャネル）をもう一段増やしていくことが必要である。すでに、日本人材機構は2023年3月末の解散を見据え、民間移管に動き始めており、これまで中小企業とのチャネルとして連携していた地銀が、今後より重要な役割を果たすことが求められる。

地銀は、リレーションシップバンキング（リレバン、注34）の下、本支店を通じて地元企業と信頼関係を醸成しその経営支援に携わっているという強みを持つ。それに加え、プロ人材拠点や日本人材機構と連携することで中小企業の経営課題の掘り起こしや人材ニーズの明確化のノウハウを吸収することが可能になった。そのうえ、2018年1月に、金融庁が人材紹介業務を銀行業に付随する業務として認めたことが、支援事業への参入の追い風となっている。すでに、北洋銀行（北海道、注35）と山口フィナンシャルグループ（注36）が、東京圏から幹部人材を地元の中小企業へ紹介する事業を始めた。また、広島銀行、大垣共立銀行（岐阜県）、横浜銀行、常陽銀行（茨城県）などが、銀行本体や子会社を通じて人材紹介業に参入している。

加えて、ビズリーチ、パーソナルキャリア、JACリクルートメントなどの大手人材紹介事業者が、自治体や地域金融機関と連携して、地方中小企業に都市部の幹部人材を紹介する事業を展開している。なかには、人材の紹介のみならず、中小企業の求人ニーズを掘り起こす事業者も出てきた。

大手人材紹介事業者は、Webサイトを通じて直接企業からの求人を受けることで、人材ニーズを分析する実績を積み上げていたことに加え、地域金融機関と組むことで地方圏に新たに拠点を設立せず、地方中小企業の人材ニーズを把握できるようになったことが当該事業への再参入を後押ししていると思われる。さらに、地銀や大手人材紹介事業者のほかにも、中小企業の経営をサポートした経験のある地元のコンサルティング事業者などが、地域金融機関や人材紹介事業者との連携を軸に、今後、参入する可能性がある。

地方への人材還流事業に民間事業者の参入が相次いでいる背景として、当該事業では、従来の人材紹介業に比べ高い収益が期待できることが挙げられる。今回推計した63万人の幹部人材がすべて地方圏に還流するとして試算すると、当該分野の市場規模は約2.8兆円（注37）となる。所得の高い幹部人材を対象にする人材還流支援は、一般の人材紹介業に比べてメリットが大きい（注38）とみられる。

なお、中小企業のなかには資金力が弱いために民間ビジネスを利用できない企業もあることから、こうした企業に対しては、経済的支援で負担の軽減を図る必要がある。すでに幾つか対策が打ち出されており、宮城県、長野県、岐阜県など、東京圏から幹部人材や専門人材を確保しようとする中小企業に対

し補助金制度を設ける自治体が増加しているほか、政府も、後継者探しや事業承継の円滑化を目的に、現在5%に設定されている中小企業への地銀の出資規制を緩和することを検討している（注39）。

(2) 潜在的な地方就労希望者の顕在化に向けて

このほか、人材還流を促進させるためには、需要サイド（地方圏の中小企業）のみならず、供給サイド（東京圏の幹部人材）を増やす必要がある。本稿では東京圏で地方就労に前向きな幹部人材の数を63万人と推計したが、顕在化しているのは一部に過ぎない。こうした人材を市場に引き出すため、政府には、次の二つの取り組みが求められよう。

第1に、地方で就労する幹部人材の母集団を増やす取り組みである。大手企業による従業員の地方への派遣・出向の動きを加速させることである。政府の役割として、働き方改革、とりわけ働き方の多様化の推進が重要である。プロボノ（注40）や兼業・副業の導入を労働者の権利と法的に位置づけることが望ましい。加えて、地方に還流した人材の成功事例を広く周知するとともに、導入企業に対して税制優遇などのインセンティブを付与することも検討に値する。

第2に、地方に還流する幹部人材の権利等の保護である。大手企業による派遣・出向制度が企業の人員削減やコスト削減の隠れ蓑にならないように、税制優遇適用の際に従業員の派遣・出向前後の処遇・待遇などをチェックするといった対策も合わせて検討することが重要である。

また、多様な働き方の推進については、正当な理由がなく労働者の権利取得申請を却下した場合や、権利を行使したことにより当該従業員の人事評価を引き下げた場合など、違反した企業に対して罰則規定を適用することも必要であろう。ただし、兼業・副業が普及しない要因として、従業員に対する労務管理、年金保険や雇用保険などの福利厚生、税務処理といった人事業務が煩雑なこともある。法的拘束力を強化するだけでなく、関連法制度を改正し、人事業務における企業負担を軽減することも重要である。

さらに、労働者にとって転職がキャリア形成において不利にならないようにすることも重要である。その一つとして、ブロックチェーンを利用したジョブ・カード（注41）の普及がある。カードの作成が労働者の任意となっている現行制度を改正し、企業側に従業員全員のカードを作成、職務内容や職位などの変動を随時記録することを義務付ける必要がある。また、トレーサビリティおよびポータビリティの観点から、同カードはマイナンバーで管理することが有効であろう。

(注34) 金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル（金融庁）。

(注35) 日本人材機構との合弁。P.18参照。

(注36) 中小企業庁の中核人材確保スキーム事業。

(注37) 東京圏の幹部人材の新たな採用先での平均年収を1,000万円（各種調査を基にした地方中小企業の経営幹部の平均年収）、事業者への手数料（成功報酬含む）を年収の45%（還流支援の全プロセスに対応している日本人材機構の手数料）として推計。
 $2兆8,350億円 = 63万人 \times 1,000万円 \times 0.45$

(注38) 厚生労働省「職業紹介事業報告書（2016年度）」によれば、2016年度の人材紹介事業者による就職あっせん件数は59.5万件で、その手数料収入（紹介手数料のみ）は約3,876億円であった。この額に成功報酬を加えると、総売上高は約1兆円と推計される。
 $1兆円 = 3,876億円 \div 59.5万人 \div 0.108（紹介手数料率） \times 0.3（民間人材紹介事業者の平均手数料率）$

(注39) 第41回規制改革推進会議（2019年2月26日）。

(注40) 社会人が自らの専門知識や技能を生かして社会貢献するボランティア活動全般。

(注41) 個人のキャリアアップや、多様な人材の円滑な就職等を促進するため、生涯を通じたキャリア・プランニングおよび職業能力証明の機能を担うツール。2008年度に主に非正規労働者を対象に創設されたが、2014年度から全労働者を対象にする現制度へ移行。

5. おわりに

以上、地方圏の中小企業の事業承継といった観点から、人材還流支援の現状と課題について考察してきた。後継者不足が地方経済に深刻なダメージを及ぼすと指摘されるなか、東京圏から地方圏への幹部人材の還流は焦眉の急である。現行の支援策は実績を積み上げつつあるとはいえ、本格的な人材還流を生み出すまでには至っていない。今後、人材還流を活発にするには、民間活力を利用し支援拠点の拡充を図るとともに、官民が連携しAIなどの先端技術を活用し支援プロセスの効率化を進めることが重要である。

さらに、継続的に人材を地方に還流させるには、終身雇用にみられるような企業による人材の抱え込みから、企業、さらには地域の枠を超えて、必要な人材をシェアするという発想に転換する必要がある。労働や雇用に対する国民の考え方の転換を促し、限られた労働力を効率的に活用することは、人口減少に向かうわが国にとって不可欠な要素である。多様な働き方の普及と雇用市場の一段の流動化のみならず、転職が不利にならない社会制度の構築に向け、早急な対応が求められる。

(2019. 4. 30)

<補論>

主な政府（公的機関）による人材還流支援事業の概要は、下記の通りである。

1. プロフェッショナル人材戦略事業（内閣府：2016年1月本格スタート）

(1) 目的

地域の中堅・中小企業の潜在成長力の開花とそれによる地域経済の活性化の実現。

(2) 概要

東京都と沖縄県を除く45道府県に設置されたプロフェッショナル人材拠点が中心となり、地方銀行など地域の関係機関と連携しながら中堅・中小企業に対し事業革新や新商品開発といった成長に向けた取り組みを支援するとともに、民間人材紹介事業者等を通じてそれを実践していくプロフェッショナル人材と企業のマッチングをサポートする。また、プロ人材拠点とパートナーシップを結ぶ都市部の大企業（2018年12月末時点で33社）に、各地域のプロフェッショナル人材に対するニーズを提供し、大企業による地方企業への人材派遣・出向を支援する。プロ人材拠点の構成は、拠点の責任者である戦略マネジャー、サブマネジャー、アシスタント、コンサルタントで、人員数は拠点ごとに異なり、戦略マネジャーを含め4～7人である。プロ人材拠点への相談は無料であるものの、民間人材紹介事業者等によるマッチングは有料（斡旋人材の年収の30～40%）となっている。

2. 株式会社日本人材機構の経営幹部人材紹介事業（2016年本格スタート）

(1) 目的

地方の中堅・中小企業の生産性ならびに雇用・賃金の拡大・向上を通じた地方創生。

(2) 概要

地方の非上場の売上高数億～数十億円のオーナー企業を主な対象に、企業の経営課題や今後の経営戦略の策定を支援するとともに、その実現に向け経営者の「右腕」となる経営幹部人材を紹介する。具体的には、中堅・中小企業の取引先である地方銀行と連携し、経営者との面談（通常2、3回）を通じて抱えている経営課題を深掘りし、とるべき対応策を明確にしたうえで、課題解決に向け必要とされる人材像を掘り起こす。それを踏まえて、自社および連携する人材紹介事業者の人材データを活用し、東京圏の幹部人材を紹介、マッチングする。採用決定の前後に、今後の事業に対する考えについて、企業と採用人材の摺り合わせを行う。そのプロセスにおいては、首都圏人材を採用することに躊躇する地方企業、あるいは地方へ転職することに躊躇する候補人材の双方を説得することも含まれる場合がある。フォローアップについては、入社後半年にわたり企業と採用人材それぞれに面談を実施し、問題があれば対応する。人材紹介に要する期間は平均160日程度、手数料は採用人材の年収の45%である。同社は2023年3月末までの時限組織であるため、それまでに人材還流のノウハウを民間に移管する予定となっている。

2017年4月にインターネットサイト「Glocal Mission Times」を立ち上げ、地方で働くことの生きた情報を提供するとともに、2018年12月には具体的な地方の幹部求人情報を提供する「Glocal Mission Jobs」を立ち上げ、首都圏人材の地方への還流を推進している。

また、2017年11月に北海道の北洋銀行との共同出資による株式会社北海道共創パートナーズを設立し中小企業の経営課題の解決を支援しているほか、広島銀行をはじめとする地方銀行による人材紹介事業への参入をサポートしている。

参考資料・ホームページ

- ・経済産業省・中小企業庁 [2018]. 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書」2018年3月
- ・中小企業庁 [2015]. 「平成27年中小企業白書」2015年
- ・中小企業庁 [2016]. 「平成28年中小企業白書」2016年
- ・中小企業庁 [2017]. 「平成29年中小企業白書」2017年
- ・中小企業庁 [2018]. 「平成30年中小企業白書」2018年
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2018]. 「諸外国における副業・兼業の実態調査—イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ—」JILPT資料シリーズNo.201、2018年4月
- ・村上義昭・児玉直美・樋口美雄共著 [2017]. 「地域別企業数の将来推計」『フィナンシャル・レビュー—通巻第131号』財務省財務総合政策研究所、2017年6月
- ・株式会社日本人材機構監修 [2018]. 「ポスト平成の働き方」『月刊事業構想別冊』学校法人先端技術

教育機構事業構想大学院大学、2018年11月

- ・株式会社日本人材機構プレスリリース「2018年度首都圏管理職の就業意識調査—平成最後の首都圏管理職調査 地方への転職気運が向上」2019年4月15日
- ・株式会社帝国データバンク [2015]. 「中小企業庁委託 中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」2015年12月
- ・株式会社帝国データバンク [2017]. 「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」2017年11月28日
- ・エン・ジャパン株式会社 [2018]. ニュースリリースNo.2781「ミドルに聞く「地方で働くこと」調査」2018年1月30日
- ・株式会社ビズリーチ [2015]. プレスリリース「約7割「地方転職、やりがいあれば前向きに検討」」2015年6月30日
- ・首相官邸ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/>)
- ・経済産業省ホームページ (<http://www.meti.go.jp/>)
- ・厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/index.html>)
- ・総務省統計局ホームページ (<http://www.stat.go.jp/>)
- ・中小企業庁ホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/>)
- ・中核人材確保スキーム事業ホームページ (<http://corejinzai.chusho.meti.go.jp/index.html>)
- ・内閣府ホームページ (<https://www.cao.go.jp/>)
- ・プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト (<http://www.pro-jinzai.go.jp/>)
- ・財務省財務総合政策研究所ホームページ (<https://www.mof.go.jp/pri/>)
- ・株式会社日本人材機構ホームページ (<http://jhr.co.jp/>)
- ・株式会社帝国データバンクホームページ (<http://www.tdb.co.jp/index.html>)
- ・株式会社東京商工リサーチホームページ (<http://www.tsr-net.co.jp/>)
- ・みずほ情報総研株式会社ホームページ (<https://www.mizuho-ir.co.jp/index.html>)
- ・エン・ジャパン株式会社ホームページ (<https://corp.en-japan.com/>)
- ・株式会社ビズリーチホームページ (<https://www.bizreach.co.jp/>)