

期待を超える成果を生み出すプロ人材活用
上場企業の**約5割**が導入

proshare

パソナJOB HUB

プロ人材活用ガイドライン

詳細版

上場企業の約5割が導入する「プロ人材活用」とは 上場企業は、「採用」から「プロ人材シェアリング」へシフト

企業として常にステークホルダーから求められる「**成長**」。

企業の成長に欠かせない人材をどう取り入れ活かすのか、常に経営には問われています。

そのような中、「人口減少」に加え「生産年齢人口比率の減少」という課題を抱える日本において、「人手不足」は経営課題の根本とも言えます。

一方で、人手不足を解消するためのソリューションは多様化の様相を見せるようになりました。玉石混交と言われる人材サービスですが、それらを上手く活用し、高い満足度を感じている企業と、そうでない企業との違いは何でしょうか。

今回パソナJOB HUBのProShareでは、部長職以上の840名に対して、人材サービスの活用状況と満足度に関するアンケート調査を実施し『**成長企業の秘訣**』に迫りました。

調査概要

- 調査期間：2026年2月25日-3月9日
- 調査対象：従業員数100名以上の企業に属する部長職以上の方
- 調査方法：インターネットによる任意回答
- 調査人数：840名（スクリーニング調査時22,502名）

目次

前提	企業規模・上場区分別にみるプロ人材サービスの活用状況
Point 1	一般化するプロ人材活用 プロ人材活用の検討状況と導入意向
Point 2	プロ人材活用の重視する点は業界・役職ごとに異なる 業界別・役職別にみる重視する点の状況
Point 3	プロ人材活用の決め手は信頼にある 企業規模・業界別にみる決め手と考え方
Point 4	プロ人材の導入障壁と乗り越え方 プロ人材サービスを導入する上での障壁 各企業の実践的攻略法

このレポートから分かること

Point 1 一般化するプロ人材活用

予測不可能で不確実な社会において、プロ人材の活用は、判断をスピーディーな後押しをする一手として選ばれている。既に上場企業では約5割が導入している。

Point 2 プロ人材活用の重視する点は業界・役職ごとで異なる

業界ごとで外部人材（プロフェッショナル）の重視する点は異なり、業界の特長を指している。また、役職別では、置かれている立場により、「育成」観点か、「成果」の観点かで、重視する点が異なることが分かった。

Point 3

プロ人材活用の導入のきっかけは「緊急度」と「重要度」にある

すでに上場企業の約5割が活用経験があるプロ人材サービスの発注のきっかけは「緊急度」と「重要度」にあることが分かった。スピーディーかつ、会社内の優先順位が高いプロジェクトにおいて必要なサービスであると言える。

Point 4

プロ人材活用に関する導入障壁と乗り越え方

プロ人材の活用が初めての場合、導入障壁は下記の要素となっている。

- ①社内での合意形成がしにくい（28.2%）
- ②自社のニーズに合う人材が十分に登録されていない（19.7%）
- ③自社の企業文化や風土と合わないと感じる（18.3%）
- ④サービスの使い勝手やサポート体制に不安を感じる（18.2%）
- ⑤コミュニケーションの取りやすさに不安がある（16.7%）

一方で、専門性が高い、経験が豊富な方を迎え入れる場合、時間も費用もかかる。活用経験のある企業がどう乗り越えているか、弊社のProShareサービスを導入している、各社の事例・実績をお伝えし、外部人材（プロフェッショナル）活用の一助にしていきたい。

まとめ

- プロ人材活用はますます一般化してきている
- プロ人材活用の割合は上場企業ほど高い
- 導入のきっかけは、予測不可能な今の時代ならではの難易度の高さ
- プロ人材の利用意図は成果だけでなく、組織成長も求めている

一方で、プロ人材の非利用理由では、下記が挙げられる。

- ①社内での合意形成がしにくい（28.2%）
- ②自社のニーズに合う人材が十分に登録されていない（19.7%）
- ③自社の企業文化や風土と合わないと感じる（18.3%）
- ④サービスの使い勝手やサポート体制に不安を感じる（18.2%）
- ⑤コミュニケーションの取りやすさに不安がある（16.7%）

このうち、③・④・⑤については、非利用理由だけでなく、導入時の決め手となっている「信頼」、「安心できる」という理由から、導入・利用したという結果も出ている。

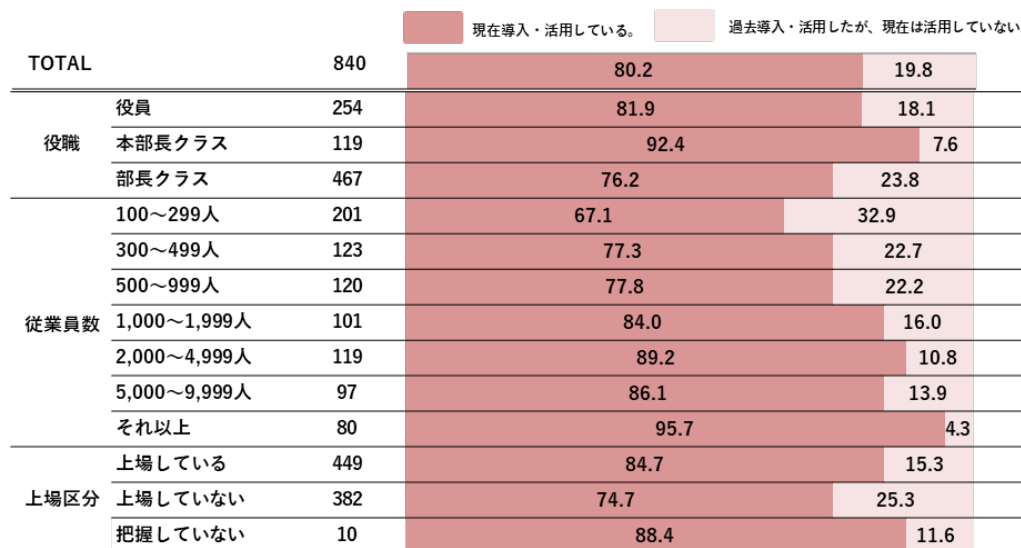
①・②については、顧客と伴走しながら、成果だけでなく、組織成長をも創り出す、「ProShare」サービスであれば、解消することが可能だ。現在の難易度の高い意思決定が必要な社会情勢の中で、有効な手段として活用いただいた、各社の導入実績を紐解くことで、プロ人材活用の導入・利用の後押しになることを期待する。

外部人材（プロフェッショナルサービス）をご存じの方々に、同サービスの導入状況について質問をした。

会社規模においては、従業員数規模が大きい会社ほど、現在も導入・活用している企業の割合は多く、上場をしている会社内では**約8割**以上が現在も導入・活用しているということが分かった。

上場企業と非上場企業を含む全企業と比較した際、上場会社での活用は、**約50%**に達している。（次章で後述）

予測不能で、先行きが見えない社会情勢の中で、あらゆる規模の企業が、外部人材（プロフェッショナルサービス）を活用する価値を感じ、導入していることが分かる。



Point 1

一般化するプロ人材活用

▼上場企業における、プロ人材活用に関する実態

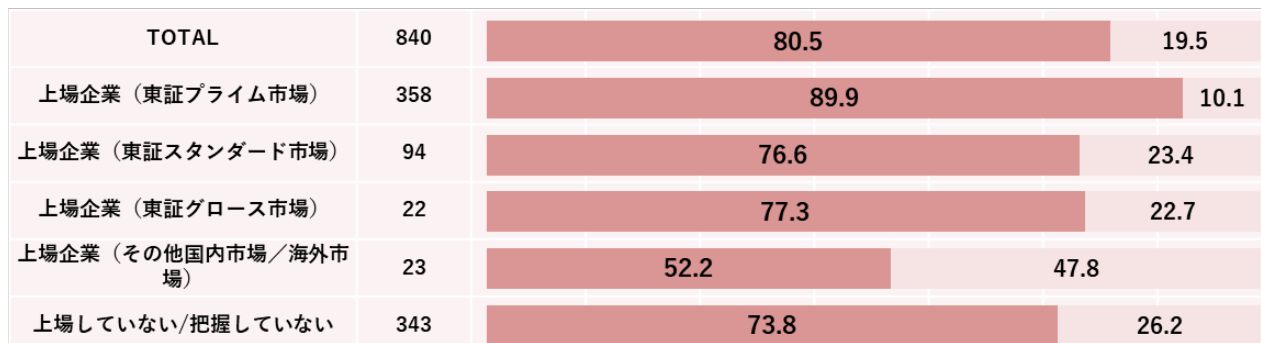
2022年4月の市場再編により、従来の「東証一部」の多くが、『東証プライム市場』に移行。企業群としては、グローバルな事業展開を行う大企業を中心に変貌。加えて、「東証二部」、一部の「JASDAQ」、「マザーズ」の企業が、『東証スタンダード市場』に移行し、安定した業績を創り出す中堅企業を中心に変化。かつての「マザーズ」、「JASDAQ」の企業が、『東証グロース市場』に移り、高い成長可能性を重視する企業の割合が増加した。

昨今の未曾有の社会情勢において、成長意欲の促進やガバナンス向上をいかに実現し、**持続的な成長や企業価値向上**を意識した経営を企業に促し、日本株市場全体の魅力を高めることが背景にあった。そのような市場区分後の、上場企業における「プロ人材活用」の実態はどうか。グラフやデータから考えたい。

下記データを見てみよう。企業内で、現在プロ人材活用をしている企業の割合は、市場区分の規模の大きさに一定比例することがわかる。また、現在プロ人材を活用している『東証プライム市場』の企業は**約90%**であり、『東証スタンダード市場』や『東証グロース市場』でも、**76%以上**と高い割合であることが分かった。

調査対象全体の中で、上場企業で現在導入・活用している企業は、**約50%**に達しており、問題解決をするときの選択肢として、プロ人材活用が、一般化し始めていることが分かる。

■ 現在活用・導入している ■ 以前は導入していたが、現在は活用・導入していない ■ 今までに活用・導入していない ■ わからない



Point 2

プロ人材活用の重視する点は業界・役職ごとで異なる

▼各業界・業種ごとにおける、プロ人材活用に関する重視点

製造業および、情報通信業での集計人数が多く、データの妥当性があるため、2業種での比較をメインにする。

1) 製造業：

製造業では、「安心できる」、「頼りがいがある」、「人材のマッチング精度が高い」、「実務経験が豊富なプロ人材がある」、などの「会社」への信頼が基盤にあると読み取れる。

2) 情報通信業：

情報通信業では、「商習慣に精通した人材がいる」、「専任担当によるサポートがある」、「要件定義・課題整理をしてくれる」など、対応する「コンサルタントへの信頼」が基盤にあると読み取れる。

サプライチェーンで上流から下流まで関わる製造業と、ハード・ソフトウェアなど、モノと人の連動連携が関わる情報通信業界としての、業界・業種の特性が色濃く出ていることが分かる。

	TOTAL	即戦力としてすぐに稼働できる	実務経験が豊富なプロ人材がいる	信頼できる	実績がある	人材のマッチング精度が高い	情報管理・セキュリティ体制が整っている	頼りがいがある	コストパフォーマンスが高い
TOTAL	177	18.6	20.9	23.2	22.0	21.5	23.7	16.9	22.6
製造業	48	25.0	25.0	18.8	22.9	31.3	20.8	25.0	22.9
情報通信業	21	23.8	19.0	23.8	14.3	9.5	23.8	14.3	23.8

	TOTAL	安心できる	自社と同じ業界の構造や商習慣に精通した人材がいる	料金体系がわかりやすい	自分の会社の企業文化にマッチしている	専任担当によるサポートがある	稼働期間・関与度を柔軟に調整できる	要件定義・課題整理を支援してくれる	成果・成功事例が豊富	最低契約期間が短い
TOTAL	177	20.9	23.2	20.9	23.7	23.2	23.2	15.3	20.3	14.1
製造業	48	25.0	18.8	18.8	27.1	20.8	10.4	12.5	14.6	14.6
情報通信業	21	19.0	33.3	19.0	42.9	28.6	23.8	28.6	28.6	33.3

▼役職ごとにおける、プロ人材活用に関する重視点

役職ごとにおいて、プロ人材活用に関する重視する点から、求めていることを考察する。

1) 部長クラス：

「コストパフォーマンスが高い」、「会社の企業文化にマッチしている」、「専任担当によるサポートがある」、など「成果・結果」を求める点が高く出ている。また、「情報管理・セキュリティ体制が整っている」などの「運用」「実務」へ関心も高いことがわかる。

2) 役員クラス：

「実績がある」や「情報管理・セキュリティ体制が整っている」などの「信頼性」や「ガバナンス」観点を重視していることはもちろんだが、「支援ノウハウが社内に蓄積される」や「中長期での伴走支援が可能」などの今後の「人材育成」の一環として捉え、「組織成長」を実現しようとしていることが現れている。

「部長クラス」は『成果・結果』を求め、「役員クラス」は『人材育成』や『組織成長』の観点を重視していることは、興味深い調査と言える。

	TOTAL	実務経験が豊富なプロ人材がいる	信頼できる	実績がある	人材のマッチング精度が高い	情報管理・セキュリティ体制が整っている	コストパフォーマンスが高い	安心できる
TOTAL	177	20.9	23.2	22.0	21.5	23.7	22.6	20.9
役員以上	36	16.7	19.4	30.6	16.7	27.8	25.0	30.6
本部長クラス	44	22.7	38.6	18.2	20.5	15.9	18.2	20.5
部長クラス	97	21.6	17.5	20.6	23.7	25.8	23.7	17.5

	自社と同じ業界の構造や商習慣に精通した人材がいる	料金体系がわかりやすい	自分の会社の企業文化にマッチしている	専任担当によるサポートがある	稼働期間・関与度を柔軟に調整できる	支援ノウハウが社内に蓄積される	中長期での伴走支援が可能
TOTAL	23.2	20.9	23.7	23.2	23.2	19.8	17.5
役員以上	27.8	25.0	22.2	16.7	27.8	33.3	30.6
本部長クラス	15.9	11.4	13.6	13.6	22.7	15.9	11.4
部長クラス	24.7	23.7	28.9	29.9	21.6	16.5	15.5

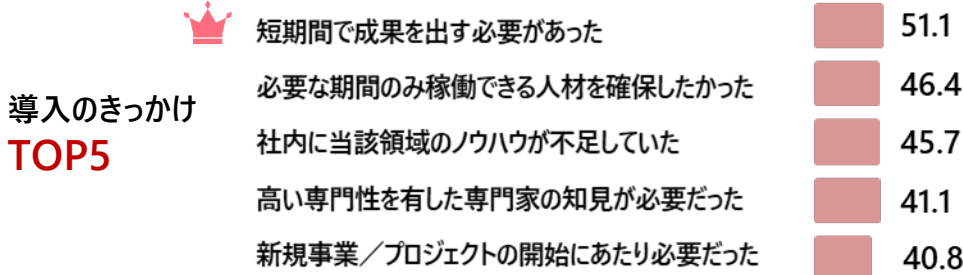
Point 3

プロ人材活用の導入のきっかけは「緊急度」と「重要度」にある

▼プロ人材活用・導入のきっかけ

当該データにおいて、会社規模においては、従業員数規模が大きい会社ほど、プロ人材の活用をしている企業は多く、上場企業は約5割が現在も導入・活用しているということが分かった。

予測できない未曾有な社会だからこそ、経営判断をスピーディーにできない。実行の方向性の判断がつかない、など様々な要因が考えられるが、実際のアンケート調査ではどうなのか。見てみよう。



各社の導入のきっかけとして読み解けるものは、『差し迫った時』に、初めてプロ人材活用・導入を検討するケースがあるということだ。

「短期間で成果を出す必要があった」、「社内に当該領域のノウハウが不足していた」、「高い専門性を有した専門家の知見が必要だった」そして、「新規事業/プロジェクト開始にあたり必要だった」などの上位4つのきっかけは、すべてこのケースに該当する。

社内の人材だけでは解決し得ないとき、そしてスピーディーに解決が必要なとき、が、今の経営の中では起こり得ていることが分かる。経営活動の難しさや難易度の高さを物語っていると言える。

Point 4

プロ人材活用に関する導入障壁と乗り越え方

▼プロ人材活用の導入障壁

プロ人材活用に関する導入・活用企業が増加していることはデータからもご理解いただけたらと思う。しかし一方で、プロ人材活用の重要性はわかっているにもかかわらず、導入できない企業も多い。その理由はどのようなものがあるか、データから見てみよう。



▼プロ人材活用をする上での乗り越え方

プロ人材活用が進まない理由は、前述のデータからも分かっただろう。一つは、「社内での合意形成が難しい」、「自社の企業文化や風土と合わないと感じる」などの、企業内に巣くう非言語の文化や風土がある。もう一つは、「自社のニーズに合う人材が十分に登録されていない」、「サービスの使い勝手やサポート体制に不安を感じる」、「コミュニケーションの取りやすさに不安がある」などの外部人材（プロフェッショナル）の方を活用する上での「不安」が大きい。

それでは、既にプロ人材を活用・導入している企業は、この問題をどう乗り越えているのか。実際のプロ人材を活用・導入している企業の事例から解決策を紐解いていく。



事例①

ウェインズトヨタ神奈川株式会社
執行役員 / DX推進&情報システム管掌
宮石 真希子氏

▼支援の概要：

プロ人材を活用し営業活動のDX化とマーケティング戦略のプロトコル化を実行。
戦略・実行面における経験不足。停滞気味の改革プロジェクトを、どう動かすか、が支援の全体像だ。

▼背景（なぜプロフェッショナル人材を活用したのか）

①パートナー：

今までの外部パートナーとの取り組みでは、シェアを奪われた事実がある。

②採用：

新規採用は、リスクの高い選択肢だった。ゼロ状態の組織に新たな人員を採用するのは難しい。特に、社内には経験者が少ない領域では、採用しても戦力化までに時間がかかる。そして、年収の高い即戦力人材の採用となると一層ハードルが上がる。さらに、産休・育休など復職前提の欠員といったケースでは、固定的に人を増やすことが合理的とは言えない。

そこで、プロ人材活用を選んだ。主な理由は以下の通りだ。

- 1) **即戦力の人材をプロジェクト単位で活用できる。**
- 2) **最短6か月からとフレキシブルな契約**ができ、**カルチャーフィットやスキルを見極めながら継続の判断もできる。**
- 3) **合わなければ切り替えられるため、リスクを抑えながら外部の経験を取り入れられる。**

▼成果・効果（プロフェッショナル人材がどのような結果をもたらしたのか）

①意識の変化：

外部から参画したプロ人材の動きから、自分たちの立場や役割を客観的に捉えるように変わった。「自分は何をすべきか」「何を身につけるべきか」といった話が自然に出てくるようになり、意識が変化した。

②コミュニケーションの円滑化：

プロ人材の方がミドルマネージャーと経営の間に入ってファシリテーターの役割を担い、社内のコミュニケーションが円滑になった。特に情報の理解度・深度が違うため、戦略提案も「戦い方を知っている人」ならではの内容で、とても納得でき、対話がスムーズになり、断絶感が無くなった。

③人材育成：

コンサルタントでは完全依存、社内人材は出来上がったものを受け取るだけだった。一方で、プロ人材は、組織が自走できる状態を目指して関与してくれる。コーチングともいえる形で社内人材の育成にも貢献してくれた。

外部人材（プロフェッショナル）の活用は、単にリソースを補うことが目的ではなく、経験値を導入するという意味を持つ。そのため、その経験をプロトコルとして組織に定着させることで、次の人材育成にもつながり、将来的にはスキルよりもポテンシャルを重視した採用が可能になることで、**組織成長**を推進できる。



事例②

三井物産株式会社
モビリティ第一本部 人事総務室 次長
白石 大二郎氏

▼支援の概要：

積極的に活用されていなかった、自社で作成した幹部候補者向けの研修プログラム。プロ人材活用により、【グローバル市場を勝ち抜く】研修プログラムの見直しから見てきた、人事のグランドデザインの策定と実行を実現。

▼背景（なぜプロフェッショナル人材を活用したのか）

<目的・狙い>

選抜された現地採用の社員を将来のグローバル・グループ経営を担うマネジメント人材として育成していく方針だった。

幹部候補者には本店でマネジメントに必要な知識・スキルを学んでもらう2年間の研修プログラムがあったが、現場(現業)から離れることを不安視した者もあり、より積極的に活用されるプログラムに改定するにあたり、コンサルティングや研修会社を活用しようとしていた。

だが、**外部に完全に委託してしまう場合、今後の自部門や自社の姿を見越した上でのプログラム策定は難しいと判断。**

カスタム性が高く、自部門や自社の今後の姿を検討しながら進められる経験豊富な方にハンズオンで入ってもらうことが重要であると考え、外部人材（プロフェッショナル）を活用することに決めた。

研修プログラムは全社プログラムでもあるため。まずは当本部がトライアル的に取り組んでいく。そして、その後ブラッシュアップしたものを全社に共有していきたいという考えもあった。

▼成果・効果（プロフェッショナル人材がどのような結果をもたらしたのか）

①未来像が明確になる：

世界市場において私たちが目指すべきは、お客様から選ばれるだけの存在ではなく、今まで以上に「**自ら仕事をつくる**」存在になること。幹部候補者には、そのための武器となる知識やスキルを習得できる、充実した研修を届けたいと想いを刷新するに至った。

②本質的なプログラム体制に昇華：

現地社員を迎える上で受け入れ態勢が重要だということは理解していたが、プロ人材より、現地社員1名に対し、4～5名のチーム体制で迎える提案があった。統括、研修担当、世話係、メンターなど細かく役割を分けることなど、具体的なプランに落とし込まれており、「実際はそこまで必要なのだ」と気づかされた。すぐに部内で共有して動くことに繋がる。

③付随する重要課題への取組み：

グローバルな人材を含めた大きな枠組みでのダイバーシティ推進を実現させる必要性を再認識した。そこで、今後の経営を担える人材開発・人材育成のため、サクセッションプランを含めた策定にも寄与いただく。

以上、2つの事例からも、プロ人材活用をどう進めてきたのか、見てきたものもあるかもしれない。いずれも、「人材の採用」や「コンサルや代理店などのパートナー」を検討してきた背景がある。

しかし、成果につながったとしても、中長期的な「組織成長」の成果には繋がらないと判断し、外部人材（プロフェッショナル）を検討された。

先程の「社内での合意形成が難しい」、「自社の企業文化や風土と合わないと感じる」などの導入・活用ができない理由は、「採用」や「パートナー」活用などのメリット・デメリットを整理し、今の状況の中でのベストな選択肢をどれなのか、を明示する必要がある。

プロ人材活用・導入を社内でも合意形成しながら進めてきた、2つの事例を有効的に活用できると良いだろう。

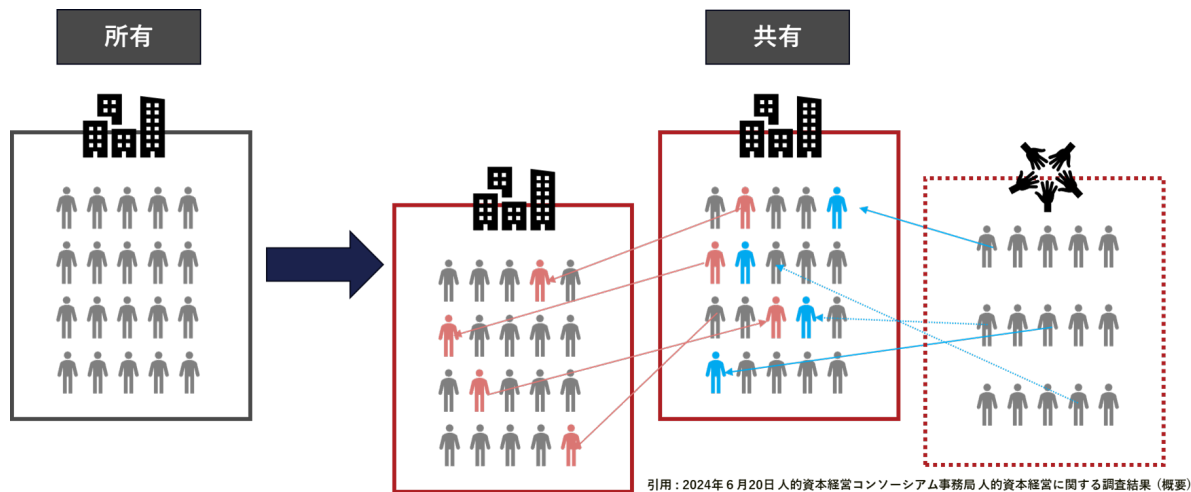
また、「自社のニーズに合う人材が十分に登録されていない」、「サービスの使い勝手やサポート体制に不安を感じる」、「コミュニケーションの取りやすさに不安がある」など、外部人材（プロフェッショナル）の方を活用する上での『**不安**』の側面についても、この導入事例を御覧いただければ解消できる一助にできるのではないかと。

コミュニケーションの円滑さは、プロ人材だけでなく、社内の対話も促進させる。短期的な「**成果・結果**」だけでなく、中長期的な「**組織成長**」への貢献も実現できる点は見過ごせない。

▼最後に

現在、あらゆる企業は自社の人材のポートフォリオを再度検討するフェーズに入ってきている。それは、採用がなかなか実現できない市場もそうだが、近年の人材をコストから投資と考える、「人的資本経営」の潮流からも分かることだろう。

今は、人材を自社で「所有」するのではなく、いかに必要な人材を「共有」しながら進めるか。人口減少が進み、生産年齢人口が今後減少していく社会を鑑みると、この考えは各社主流になっていくだろう。

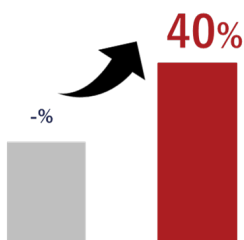


そして、外部の知見や経験の活用は、イノベーションや収益性にも影響がでることは、外部の調査結果からも分かる。今後、外部人材（プロフェッショナル）の導入・活用は、難局化する経営の意思決定に重要な選択肢となると予想している。

▼外部の人材を活用しない場合の事業影響度（インパクト）

イノベーション創出率の違い

外部人材の活用有無

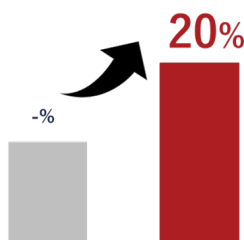


外部人材を
活用しない企業 外部人材を
積極的に活用している企業

※引用：独立行政法人労働政策研究・研修機構 外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント 調査より

収益性の違い

外部人材の活用有無



外部人材を
活用しない企業 外部人材を
積極的に活用している企業

※引用：独立行政法人労働政策研究・研修機構 外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント 調査より

各社が社内稟議を通す上で必要な内容は、下記資料を参考にしてください。

事業成長を加速させる

効果的な人的リソースの
活用法

proshare

▼ダウンロード



▼当該資料から得られること

- ・各解決手段、方法におけるプロコン整理
- ・各サービスを活用するときの特徴
- ・プロ人材サービスの優位性
- ・Appendix（費用対効果と投資対効果など）

発行元：

株式会社パナJOBHUB ProShare事業部 マーケティング部
〒107-0062 東京都港区南青山3-1-30 PASONA SQUARE

TEL: 03-6832-2901

Mail: pkinfo@pasona-jobhub.co.jp

proshare

わかちあう、プロがいる。

Produced by 株式会社パソナJOB HUB