

我が国産業における人材力強化に向けた研究会 中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（第2回）

議事概要

- 日時：平成29年11月13日（月）
- 場所：経済産業省本館17階第3特別会議室
- テーマ：中小企業が中核人材を確保するための仕組み
- 概要

- 経営者側のマインドを変えることは必要。「売上を伸ばしたいので営業本部長を呼びたい」という企業は多いが、その前に品質的に難しいということを説明し納得頂くしかない。安易に企業側が求める人材を、紹介会社に繋げることはしない。
- 経営者の啓発は必要。年齢で切る経営者は多いが、50代半ばで戦力化している事例は豊富にある。年齢ではなく機能で見ると痛感している。特に、成長企業の啓発が必要か。成功している企業をアワードで持ち上げるなどの対応も必要か。
- プロ人材の取説が必要か。中小人材がプロ人材をどう扱うべきなのかわかっていない。
- 「このまま10年やったらどうなる？」と問いかける。新卒にいくら払えるかをシミュレートさせ、売上を150%まで伸ばして行かざるを得ないマインドを植え付けることが効果的。
- OWG②の事務局資料の4ページに、中小企業経営者の声として、「本部機能が足りている」とあるが、経営実態を見ると足りていないことが多い。オーナーイメージと潜在的に必要な機能は異なることに留意が必要。
- 都市部大企業でも人材は潜在的にはいると思うが、地方の中小企業の情報があまりにもない。転職を考えるまでいっていない。求人情報を大々的に共有できる仕組みが必要である。
- 地方企業の情報発信は重要で、情報発信の支援は非常に有効。長崎拠点で考えているのは「社長求む」をキャッチフレーズにしたショートピッチ。
- 人材側にも履歴書に載らない情報がありすぎる。企業のほうは圧倒的に足りない。東北経済産業局の事業では、東京に東北のショーケースをつくる。企業のビジョンを書

かせている。情報量の多いマッチングが必要。

- 大企業の部長級は比較的マッチングしやすく、ここは結構変わりやすい。重要なのは『意識』であり、大企業人材への教育は、マインドセットが中心となる。
- 中小企業におすすめしない人としては、内部の資源を前提としている人。中小企業には資源がないことを前提に、外からとってくることを自然としなくてはいけない。大企業は内部に資源がある。そのために、交渉力、ネットワーク、フットワークなどが必要であり、共感のコミュニケーションが必要。正しいだけでは進まない。仕事の範囲の意識が強い方は難しい。中小企業を背負える人材はいるにいが、やはり意識を返る必要がある。
- 大企業の人材が出世できないとわかったときにも、いきなり中小企業に行くのは無理。兼業や副業など、リスクを下げる必要がある。
- 社長業を練習する場が必要か。社長インターンシップを考えている。社長の紹介予定派遣などができないか。例えば地銀の銀行員に出向にきてもらう方法などもあり、実際、二つの地銀と一つの信金で一緒に実施している。(半年~1年 CFO の補佐を実施する)
- 課題を抱える中小企業に対して、チームで対応するのは面白い。必ずしも CFO との 2 人ではなく、考え方に可能性を感じた。今後、チームとして動いていくパターンをいくつか構築できれば。
- チームで対応するときの中小企業側の規模感としては、紹介した事例では CEO は 1200 万円の年収で CFO は 700 万円くらい。オーナーは 2000 万円くらいもらっているの、その分をチームで配分するイメージ。
- 事務局資料では、中小企業に入ってからフォローアップの発想が抜けている。入ってからの方が時間はかかる。プロフェッショナル人材拠点マネージャーの属人的な力やネットワークもあり、ノウハウを実現させるのは簡単ではない。まずは、ノウハウを集約してからスケールしていく必要がある。
- 供給側のコーディネート機能が必要だ。中核人材の活用ポテンシャルを高められる供給側のコーディネート機能である。中間法人が採用し、コーディネートするような仕組みは面白い。この機能をどこにもたせるか。企業側の受入ノウハウも多様であり、

求人側が学び合える場が必要か。

- 実際、分母とポテンシャルは大きいですが、背負って中小企業に就いて・・・という人は多くないという前提で議論を進めることが必要。
- 『中核人材＝大企業でやってこられた人』を想定しているが、実際、そんなに人はいるのか？いたとして使えるのか？
- いると思う。都市部では56万人の部長がいると言われており、その中でもイノベーターはいる。3万人はいるのではないか。周囲が変われば変わるだろう。
- 大企業でも、51、2歳が増えてきている。また、40代で先がみえていの方は、もっといる。
- 今の50代・40代半ばでチャレンジできる人は自然発生的には出てこない。いるとすれば20～30代、もしくは定年間近の60代。60歳を超えて故郷で、地元企業に貢献して成功している場合がある。
- 求職側の母集団形成やマッチングをどのようにしていくか。母集団形成については、「こういう風にしていくと、母集団が形成される」というアプローチが必要か。マッチングの仕組みをどうつくるべきか、それを踏まえて前に議論を進められればと思う。

以上