

「金融機関におりましたから、会社を見る術はまあまあ持っていますという自負はありました。「この会社の本当の問題点は何か？」経営者が何を望んでいるのか？」などのヒアリングもしていました。しかし、その人材の本当の能力を見極めて、それを引き出すという視点がなかったのです。」

その2つの視点の「交わり」の部分から、責任者クラスの人材は、どのように企業に紹介すればいいのかという疑問に対する答えが、ボンヤリと浮かび始めた。

「それまでは人材を経理畑の出身、営業畑の出身という枠でしか見ていなかった。しかし、

責任者クラスの派遣や紹介は、それだけでは難しいのです。つまり、経営コンサル会社の人間が企業に人材をマッチングさせるのが難しいのと同じくらいに、人材会社の人間が企業に責任者クラスの人材をマッチングさせるのも実は非常に難しいのです。」

それぞれの視点が交わり、力が合わさったことで、中小企業にふさわしい番頭さんを紹介できるようになった。片方だけでやっていたら、今も失敗の繰り返しだったかもしれない。たまたま、偶然の産物だったので。

### 5%を50%に変える

その「偶然の産物」は今、偶然を必然に変えるべく、それまでに費やした時間や投資、そして失敗事例も含めた独自の研修ノウハウとして教育体系化。その名も「経営参謀養成講座」は、別名「転ばぬ先の杖研修」とも呼ばれている。中小企業への派遣や紹介前に、すべての登録者が



研修を受講する「番頭さん」候補のシニア、中高年の人々たち

いですか？ 例えば経営者の右腕、番頭さんとか。一度、商売抜きでそれを調べてみてはどうでしょう。」

山村氏の「経営を見る視点」と、古賀氏の「人材を見る視点」が交わった瞬間である。

### 「交わり」部分に金鉱あり

「金融機関におりましたから、会社を見る術はまあまあ持っていますという自負はありました。「この会社の本当の問題点は何か？」経営者が何を望んでいるのか？」などのヒアリングもしていました。しかし、その人材の本当の能力を見極めて、それを引き出すという視点がなかったのです。」

### 失敗事例が生んだ「番頭さん」

グーグルで「番頭さん」を検索すると、最上段に現れるのが、「番頭さん.com」というシニア・中高年向けの人材派遣・紹介サイトである。

運営会社は、シニア・中高年層に特化した派遣・紹介を行う人材ビジネス会社のビジネスインテリジェンス。登録者の年齢層は50歳から69歳。希望退職あるいは定年退職した大企業OBがその多くを占めている。

派遣&紹介のターゲットは中



山村博文代表取締役

### 「経営を見る視点」と「人材を見る視点」

当初は日本企業で「流行」し

小企業。知恵と能力、そして経験豊富な大企業OBの人材を経営参謀として活用し、「自社を変えたい」と考える経営者の右腕として力を発揮してもらいたい——そんな思いから2008年、事業として本格始動した。

しかし、派遣・紹介先の経営者の反応は予想外なものだった。「経歴書を見ながら「大企業出身のこんな優秀な人が我が社に来てくれるのか」と大層喜んでいて経営者が、入社初日に「すぐに引き上げてほしい」と電話をかけてくる。さらに、同じような反応が3人、4人と続く。誰一人として1カ月も待たずに解雇される。最初は理解できませんでした。なぜなのだ、と。実は番頭さんというネーミングは、そうした失敗から生まれたのです。」

そう述べるのは、同社代表取締役の山村博文氏である。

「社長、COOやCFOでは、中小企業の経営者にもわれわれの思いが伝わりにくいのではな

まシニア、中高年のベテランであっただけです。」

中小企業にとって、ビジネスインテリジェンスの人材サービスを受ける醍醐味は、「紹介後」も見据えたこの「本当に必要な人材」の見極めにあるといってもいい。

まさに「人材を見る視点」+「経営を見る視点」の相乗効果がなせる業であろう。



番頭さんのイメージキャラ「宝 福助」

「経営参謀養成講座」は、「中小企業マインド」の理解による不幸な出会いをなくすための「転ばぬ先の杖」として2008年からスタートした。登録者のすべてが受講。2日間の日程で「中小企業で生きるといふこと」の心構えを学び、さらに12種類の演習では「体感学習」として、グループ単位でのロールプレイングや討論なども採り入れられている。

「中小企業で起こり得るトラブル事例などを題材に、参加者がその当事者としてトラブルと向き合う。自分ならばどう対



養成講座の修了テストのサンプル

### 失敗事例が生きた教材に

「失敗事例がそのまま生きた教材になっていきます。細かいところかというと、カラオケでは社長の持ち歌よりも若い歌手の歌はダメとか、入社直後のボーリング大会で良いスコアを狙うのは厳禁など、実際に紹介先で起きた具体例を取り上げています。」

### 一人三役の「気遣い」

「例えば大企業の人事・総務出身者の多くは一人一役の職場

高齢者雇用・障がい者雇用・外国人雇用・育児女性雇用・フリーター雇用

# 「支援者」としての人材ビジネス

## 社会貢献のキーワードから探る派遣・紹介の「もう一つの役割」

レポート 伊藤秀範

### 第十一回

#### 人材を通して「会社を変える」を目標に！

#### ビジネスインテリジェンスの「番頭さん派遣」 後編

シニア・中高年の人材活用で「中小企業を変える」。ビジネスインテリジェンスの「番頭さん派遣」後編では、中小企業への働きかけ、および「中小企業で活躍できる」大企業OBの養成など、「紹介後」にもらんだ同社の取り組みにスポットを当てる。

### 経営者に「伝えたいこと」

去る1月18日、都内新宿NSビルで「中小企業が大企業に勝つための方法」と題した企業セミナーが開催された。参加者の多くは中小企業経営者。登壇したビジネスインテリジェンスの山村博文代表取締役は、「番頭さんで企業は変わる！」をテーマに、同社に登録する大企業OB（番頭さん）の派遣・紹介サービスの有効性を語った。

山村氏は今、中小企業の経営者を集めたセミナーなどの講師に意欲的だ。その理由を、次のように語る。

「人材紹介でお会いする中小企業の経営者の多くが後継者の問題や販売の伸び悩みの問題を抱え、誰もが経営基盤そのものの再構築を考え始めている。そして、その右腕となる番頭さんを求めています。」

ならば大企業のOBを採りなさいと私はいつも言っています。大企業で1人当たり1000万から3000万円もの人材教育を受けた経験豊富な

シルバー、中高年人材が今、国内で余っている。中小企業にとってはチャンス到来。今こそ中小企業は人材難からオサラバし、優秀な番頭さんを活用して会社を変えられる絶好の機会なのです。」

### レアメタルな大企業OB

しかし、人材ビジネスの領域の中でも、「需要と供給」あるいは「頭での理解と行動」がなかなか一致しないのが、このシルバー、中高年の派遣・紹介であろう。

「やはり中小企業経営者からすれば、警戒心や恐さもあるのだと思います。しかし、高い教育費と豊富な経験を持つ大企業のOBは、ある意味でレアメタル（希少金属）なのです。プラチナやタンクステンのようなもの。それを粉にして固い合金や新素材が誕生するように、レアメタル人材を番頭さんとして入社することで、その企業が大変身する可能性もある。そうした効果が見込めるのだという理解を、もっと中小企業側も深

「飲みながら、その人材の腰の軽さを見極めます。焼酎の水割りを作るときでも、率先して他人の水割りもテキパキと作る人、それを待っている人、ひたすら食べることに集中している人など、その光景はさまざまです。研修の緊張感が解けたこの素の状態が、実は一番の見極めポイントなのです。」

一人一役という大企業での常識は、中小企業では通用しない。「居酒屋研修」で問われるのは「一人三役の気遣い」があるかどうかである。「番頭さんとして紹介できるのは、研修後でも50%というデータが示すように、半数はその候補リストから外れる。」

### 「紹介後」からが本当の勝負

大企業OBを中小企業に派遣・紹介する場合、この「一人三役の気遣い」はそのまま「チーム番頭さん」のフォロー体制としても応用される。

「例えば大企業の人事・総務出身者の多くは一人一役の職場

めてほしいですね。」

もちろん、「番頭さん」候補となる大企業OBの人材側にも問題があることは、前号の「前編」でも触れた。入社後、大企業での「一人一役」体質そのままに「それ、私の仕事ですか？」と聞き返し、「使えない」と解雇を宣告される事例も、大企業OBほど多い。

「お互いの努力が必要なのです。中小企業も、大企業OBも。双方の理解が進んだ先に、本当の意味での高齢者の活躍の場が生まれるのだと思います。セミナーでの講演にしても、そうした相互理解を深めてもらうことが目的です。」



山村博文代表取締役

環境です。中小企業でなら当たり前の年末調整などの経験がない。「大企業出身者なのに、年末調整もできないのか？」話が違う！となる前に、当社では1週間ほど、プロパー社員がその人材のサポートチームとして入りませす。」

実際、豊富な経験、知恵と能力への期待が大きいシニア・中高年の派遣・紹介では、この序盤のプロセスの良しあしが成否の分かれ目。「番頭さん」としての信頼を勝ち得るための一里塚ともなる。

「序盤でのフォローのタイミングはとても大事です」と、山村氏は「紹介後」のプロセスでも気を抜かない。

「人材を企業に入れること自体は目標ではなく、手段にすぎません。本当の勝負は紹介後からです。その意味ではわれわれは人材会社ではないし、コンサルティング会社でもない。人材を通して会社を変えるための会社だと思っています。」

人材サービスの終着点を「経営基盤の再構築」に置く、同社らしいメッセージである。