



番頭さんの 中小企業人事学

第一回

ビジネスインテリジェンス
代表取締役

山村 博文



関西学院大学卒、信用組合大阪興銀（関西興銀）入組。おもに企画部門、マーケティング部門に在籍。韓国初の民間銀行である「新韓銀行」設立準備委員。02年にビジネスインテリジェンス設立、大企業OBを中堅・中小企業に紹介する「番頭さん派遣」サービスを専業とする。

中小企業に「番頭さん」を紹介するということ

人材紹介を通じて 会社の問題を解決

当社は、希望退職などに応じて大企業をやめた中高年の方々に「番頭さん」、つまり社長の右腕となる経営幹部として中小企業にご紹介することを業としている。こうした業務は人材派遣会社が「紹介型派遣」のかたちで行っているものだが、当社のビジネスモデルは一般の人材派遣会社とは少し違う。

普通の人材派遣会社は、クライアントのニーズを聞いたなら、登録人材をペーパー上で選んで面接してもらっただけだ。人材を集めるための広告費や人件費などで1人当たり7万円くらいかか

り、そのなかで実際にクライアントに派遣できるのは3分の1くらい、派遣しても定着するのは約2割といわれている。したがって、かなりの規模の利益を働かせなければ採算をとることがむずかしい。これに対して、われわれはもう少し丁寧にマッチングを進めている。

まずクライアントのニーズについてだが、社長のいうことを真に受けると間違えやすい。たとえば、社長が「財務・経理を任せられることができる人がほしい」といったとしても、その会社にはすでに財務・経理を担当する古参社員がいることがある。社長は会社に必要な人材を告げているのではなく、自社

の従業員に対する不満をわれわれにぶつけてしまっている。

だから、その会社にどのような人材が必要かについて、極力複数の人に聞いたほうがいい。また、人材を紹介する前に必ず組織図を確認させてもらう。中小企業の場合、同じ人が三つくらいの業務を兼ねていたり、それが兼務で入っていると、あとでトラブルが発生しかねない。

結局、クライアント企業の社長が自分の右腕になる幹部人材をほしいというのは、たんに業務が忙しいから人手がほしいということではなく、会社に何か問題があって、その問題を解決

するために人材がほしいといっているわけだ。その根っこところが重要であって、たんに人材を紹介するだけではなく、人材紹介を通じて中小企業の問題を解決することがわれわれの仕事だと思っている。

労働市場に放り出される 中高年層

一方、紹介する人材は大企業の人事部で紹介してもらった方々、人づてにわれわれのことを聞いてきてくれた方々だ。この商売を始めたのは終身雇用制が崩壊して大企業がリストラを始めた2000年代初めだったので、広告宣伝費をかけなくてもほとんど人が集まった。いまでも希望退職は減っておらず、労働市場に放り出される中高年は増えている。

こうした方々のなかから、クライアント企業に必要とされる「番頭さん」をピックアップするわけだが、その際には経歴を確認するだけでなく、長時間の面接を行って苦勞話や体験談を聞く。「この人はこういう会社このポジションに就いたら

どうなるだろうか」と想像しながら話を聞くように心がけている。紹介した人だけではクライアントのニーズを満たしきれない場合には、当社のスタッフが応援に行くこともある。大企業は分業が進んでいるので、経理の専門家であっても自分で仕事作業をやったことがないというケースがある。そんなときは、当社の職員が応援に行く。

また、当社の特色として、独自の研修プログラムを用意して「番頭さん」になる心得を学んでもらう。研修プログラムをつくったのは、われわれが優秀な人を送り込んだと思っても、短期間でクビになるケースがあまりにも多かったからだ。大企業で働くことと中小企業で働くことは、いろいろな点で異なる。大企業で長い間、働いていた人はそのギャップを乗り越えられないことが多い。

中高年は中小企業でこそ活躍できる

こうして入口で手間ひまをかけているおかげで、当社が紹介した人材の定着率は約8割と高

水準を誇っている。古いデータだが、03年版の中小企業白書によると26%、00年3月の日本商工会議所の調査では24%の中小企業の社長が「右腕がいない」ことに悩んでいる。実際いろいろ聞いて回っても、26%どころか半数の中小企業で責任者クラスが不足している。一方で平均寿命が延びているので、人間60歳までは働き盛りといえるだろう。大企業から労働市場に放り出された中高年層を、社長の右腕がいない中小企業に紹介して、両方のニーズを満たす社会的な意義は大きいと考える。

ところが、中小企業の社長はできれば若い人を採用したいと思っている。彼らの決まり文句は「30〜40代で優秀な人」というものだ。しかし、中小企業に若くて優秀な人は少ない。給料が低すぎるからだ。中小企業で役員といっても、年収を1000万円ももらっている人は少ない。だいたい500万円から800万円の間だ。それで30〜40代を雇えたとしても、かなりレベルが低いか、どこかに問題のある人だろう。ところが、50代、60

代になると、かなりレベルの高い人材が年収400万円程度できてくれる。中小企業の社長は、こうした労働市場の現実を認識したほうがいい。

大企業ではごく普通の仕事を中小企業に移植することによって、中小企業の経営が劇的に改善することがある。そんな事例の一つを紹介しよう。ミカン畑でミカンを運搬する農業用モノレールをつくる会社があった。資金繰りに困って当社に相談にこられたので、応急措置をしたあと、抜本的な経営改善のために「番頭さん」を紹介した。その人はゼネコン出身で、営業管理が得意だった。

彼が会社に入って調べたところ、営業担当の責任者が出張にいつているはずなのに会社に行き、泊まっているはずのホテルに電話をかけてもいないことがあったりするの気がついた。カラ出張だ。また、その責任者は運送屋と組んで、梱包したモノレールを運送したことにして運送費の一部をバックさせていた。そこで、その責任者を処分して架空の出張費・運送費の計

上をやめたところ、2000万円以上のコスト削減になり、それだけで会社が黒字になった。

また、報告されていた売上げと見積書がウソで実際には赤字受注をしていることがわかった。そこで、受注金額を引き上げるように顧客と交渉したところ、ライバルが多い業種でもないのに、多くの顧客がそれに応じてくれた。さらに、研究開発をやめ、そこで浮いた人材を投入して、森林で木を伐採するために人や道具を運んだり、携帯電話の基地局を設置したりするためにもモノレールを使ってもらおうと積極的に営業をかけた。この番頭さんが偉かったのは、自ら積極的に行動したことだ。

その結果、売上げ3億円くらいで、2年目に赤字解消、3年目に経常利益1000万円、4年目に同5000万円になり、いままでも絶対に嫌だといっていた社長の息子が跡を継いでもいいと言いだした。われわれがその番頭さんに「すごいですね」というと、「こんなこと普通ですよ」と繰り返していたのが印象的だった。