

# 人生100年時代のシニア人材活用

わが社自慢のシニア人材、60歳からのキャリアを応援 取材執筆 馬場雅子

## キャリアを積んだシニア人材の「番頭さん」が、中小企業、課題解決の担い手に

「社長の右腕」を人材紹介するビジネスインテリジェンスのシニア活用とは？

「番頭さん」というユニークなネーミングでシニアの人材紹介をしている株式会社ビジネスインテリジェンス。シニア人材の活用は早くから着目し、働き手に困っている中堅・中小企業に、大企業を退職した高キャリアのシニア人材を紹介している。今号では、「番頭さん」事業を中心に、シニア活用のパイオニアとして同社が目指すこれからの事業ビジョンについて言及したい。

### 「番頭さん」とは？

2002年8月に設立した株式会社ビジネスインテリジェンスは、大阪に本社を置く人材派遣・紹介会社である。同社の最大の特徴は、社長の右腕となる「番頭さん」と呼ばれる幹部人材を派遣・紹介し、中堅・中小企業の経営をバックアップするという点だ。「番頭さん」とはどのような人で、どのように社長の右腕となって経営を支えるのか。宮本昌彦常務取締役（以下、宮本氏）に聞いた。

「弊社と一般の人材派遣・紹介会社の違いは、50代〜60代前半で中堅企業や大企業で役職経験を持つシニアの幹部人材をメインターゲットとしていることです。中堅企業や大企業で活躍された方で、新たに中小企業で活躍したいという方を中小企業に紹介し、『番頭さん』として社長の右腕となり、総務や財務、営業・管理面などで経営支援を行います。基本的に大企業では50代前半か

ら後半にかけて役職定年を迎えますが、今まで課長や部長だった人が役職から離れて一般職になり、待遇も低くなります。後輩が課長や部長になり、そのサポートに回ることが多くなります。現在では人材不足が深刻で、できるだけ会社に残って働いてほしいという企業のニーズがあるので、会社に残り安定した職を求める人もいますが、逆に、今までのように自分が中心になり幹部として活躍したい、違うステージに挑戦したいという方が番頭さんの候補者です」。

「当時は、電機メーカーなどが早期退職制度を設け、40代後半〜50代前半の人に割増退職金を出して退職を促したり、再就職支援なども活発化し始めていました。弊社でもそのような方々に就職支援をしていた時期もありましたが、20年前でも定年退職後も体力や知力があり、バリバリ働いている人もいました。中小企業の経営者に話を聞くと、経営的な判断と一緒にできる右腕がほしいという声が多くありましたので、その方たちを活用したいと考えたのが番頭さん事業です。大企業を退職した人と中小企業をマッチングできたら、双方にとっても非常にプラスになります。両方がWin-Winの関係を築けるというのが、こ

のビジネスをやっているこうと考えるたきっかけです」と宮本氏は振り返る。

### 徹底した番頭さん支援体制

大企業の役職経験者が中小企業に入る場合、環境の違いや自分のキャリア・プライドにギャップを感じ、職場に馴染めない人も多くと聞く。上から目線のシニア人材に対する意識改革のための解決策はあるのか。

「当初は失敗も多く、極端なケースでは翌日、この方は引き取ってほしい、うちに合わない、経歴を見てすごい人が来ると期待したが役に立たない、といったケースも



宮本常務取締役と番頭さんのモデル「宝福助」の像

ありました。その辺をヒヤリングしたところ、中堅や大企業で活躍したときのキャリアと中小企業、特に創業者オーナーの会社では、考え方や決定の仕方などが全く違うことが分かりました。上から目線で接すると、指示ばかりで全く動かないと見られてしまう。その辺の失敗を整理して、『経営参謀養成講座』という研修制度を作り、入社が決まったら入社前に1〜2日間、研修を受けてもらいます。研修項目は、1つ目が、中小企業と大企業の文化の違い、大企業のキャリアをリセットする。2つ目は、小企業の参謀能力というのは、どういうことかを伝える。今度は前職より立場が高くなること、が想定され、課長や部長だった人が社長の右腕、執行役員となるケースが多いからです。3つ目は、経営者の信頼を得ること、部下の扱い方です。社長との信頼関係を築かないと何を提言しても聞いてもらえませんので、まずは経営者の信頼を得ることが第一。また中小企業で長年働いている部下ができませんが、大企業時代の部下とは全く違います。そういう部下をどうやって動かすのかも課題です。次に番頭さんのサポート体制で

す。中小企業では今までの環境が激変します。入社3カ月〜半年までにさまざまな問題や悩みが生じます。そこで1週間後、1カ月後、3カ月後にフォローミーティングをしています。時にはお酒を飲みながら話を聞いて、できる限りサポートしています。また、例えば大企業の経理の部長クラスになると、給与計算や年末調整、社会保険への加入といった仕事は部下任せで、指示と最終チェックなどを行います。結果を見て判断することには長けていますが、細かい実務にはうといと回らないので、事務的スキルの知識習得や、一緒に問題解決するようにサポートしています」。

### 企業の存続・継承支援も視野に

「中小企業が提示する年収では高スキルのみドル層を雇用するのが困難ですが、シニアの高スキル、高キャリアの人はミドル層と比べ安く雇用することができます。そういうことを中小企業の経営者に説得し続けてきました。最初は30代、40代の人がいいと思っていたが、55歳の人を入れて期待以上の仕事をしてくれてありがたい、というような声がたくさん出てきています。シニアの良さが分かる成功事例が多くなり世間に周知されれば、シニア人材をほしいという企業が増えてくると思います。我々は番頭さんと呼ばれる高スキルの幹部人材と中小企業のマッチングを目指しています。番頭さんの活躍の場は中小企業ですが、経験とスキルを活かし、経営者に信頼されて活躍できる場を数多く提供したいと思っています。今、中小企業は経営者の人材不足で跡継ぎに困っています。番頭さんが事業を引き継ぐ（事業承継）、優秀な中小企業に事業を引き受けてもらう（M&A）といったところまでサポートする。番頭さんを紹介するだけでなく、人材紹介から企業の存続、継承までフォローする人材派遣・紹介会社としてゴールを広げられたいなと思います」。次号は、番頭さんとして長年活躍しているシニア人材を紹介する。