

MMRC-J-176

「経験こそ宝」

—企業等 OB 人材マッチング事業の現状—

東京大学大学院経済学研究科
GBRC 社会ネットワーク研究所
安田 雪

2007 年 9 月



東京大学21世紀COE [整備済]
ものづくり経営研究センター

「経験こそ宝」

—企業等 OB 人材マッチング事業の現状—

東京大学大学院経済学研究科

GBRC 社会ネットワーク研究所

安田 雪

2007年9月

1 支援を求める中小企業と OB 人材のマッチングにむけて

1.1 政府の取り組み－「企業等 OB 人材マッチング事業」とは

経済産業省が進めている「企業等OB人材マッチング事業」は、“経営戦略の見直しや新事業展開のために人材を必要としている中小企業・ベンチャー企業と、退職後も自らの知識・経験・ノウハウを生かしたいという意欲をもつ企業等OB（OB人材）とのマッチング（出会い）を支援する事業”である¹。平成15年度から、中小企業への支援意欲がある企業等OBを募集、OB人材として独自のデータベースに登録し、支援を希望する中小企業・ベンチャー企業に適任と思われる人材を紹介する事業を行っている。

もともとこの事業は、平成14年6月に政府が発表した「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」（骨太の方針）内の、経済活性化戦略の一つとしてかけられた“経営力戦略”強化に則るものであった。経済産業省が平成15年度から、“大手・中堅企業や国の研究機関OB等の高度人材が有する経営ノウハウ・技術を、地域中小企業や創業・ベンチャー企業にマッチングさせるための環境整備等を進めていく”重点事業を開始、全国各地に事業拠点が設置されてきた。

だが、平成18年12月に発表された「再チャレンジ支援総合プラン」では、OB人材の活用は重点課題である「複線型社会の実現」のために、退職した団塊世代の活躍の場を拡大することが必要だとされ、雇用対策的側面が強く押し出される。平成19年度の再チャレンジ支援総合プラン行動計画では、高度熟練技能者派遣事業、キャリア支援企業等育成事業などとともに、企業等OB人材活用推進事業も複線型社会実現のための事業と位置づけられ、当該事業は平成19年度末までのOB人材と中小企業のマッチング目標3000件をかけた、平成19年度予算として5億1800万円が確定している²。なお、担当省庁では、当該事業の来年度の概算要求を約22億円とし、新現役チャレンジプランの一環として、いっそうの事業の

¹ 日本商工会議所、「企業等OB人材をあなたの会社のアドバイザーに」p.3.

² 平成19年度の中小企業庁の企業等OB人材マッチング・モデル事業には、アブセック 関東、特定非営利活動法人経営支援NPOクラブ、(社)日本鑄造協会、(株)ベンチャーラボ、特定非営利活動法人ヴェイエムシイ、テンブロス(株)、ビジネスライブの会、特定非営利活動法人新現役ネット商縁プラザ、(財)素形材センター、(社)関西ニュービジネス協議会、(株)西条産業情報支援センター、(社)高知高専テクノフェロー 近畿産業技術クラスター協同組合、特定非営利活動法人シーズとニーズの会、(株)アソウ・ヒューマニーセンターが選定されており、マッチングのノウハウの開発、蓄積が期待されている。

拡充を図るという計画もある³。

企業等OB人材として登録を希望する者は、(1) 中小企業の特質を理解し、ボランティア精神と協調性のあること、(2) 大企業・中堅企業において一つの専門分野で通産 10 年程度の経験があり、実務指導能力が十分に発揮できること、(3) 登録時点の年齢が 50 歳以上で、心身ともに健康なこと、そして (4) 個人経営者、法人の常勤役員でないという条件を満たすものである⁴。

1.2 実施主体—「企業等 OB 人材マッチング全国協議会」と「中小企業基盤整備機構」

事業の実施にあたっては、「企業等OB人材マッチング全国協議会」が、全国各地の「企業等OB人材マッチング地域協議会」および独立行政法人中小企業基盤整備機構と連携しつつ行っている。地域協議会の窓口は、各都道府県の商工会議所が担っている⁵。連携先である中小企業基盤整備機構は、商工会議所が集めたOB人材のなかから、一部の人材をアドバイザーとして選定・登録し、支援を必要とする中小企業への派遣事業を行っており、全国 9 か所の「中小企業・ベンチャー総合支援センター」が窓口になっている。

地域協議会と中小企業基盤整備機構は、共にマッチング機能を担うものの、その進め方はまったく異なっている。地域協議会は商工会議所を中心に、主として都道府県単位で、ややボランティア的要素の強いマッチングを行うのに対し、中小企業基盤整備機構は OB 人材派遣の報酬に対する予算を持ち、派遣内容・期間・報酬に制約を設け、コーディネータがマッチング過程に強く関与する。また中小企業基盤整備機構は、地域協議会の人材データベースの登録者のうち、一部の選定した者のみを対象としたマッチングを行う。

地域協議会も支援を希望する企業とコーディネータが調整を行ったうえで、データベースに登録された OB 人材から適任と思われる者を企業に紹介するが、支援に関する条件は企業と OB 人材本人が交渉、決定するものとして関与しない。担当者によれば、その報酬はおおよそ日給 2 万円程度というが、経験、技術、企業の要望に応じて、一律いくらとは言い難く、ボランティア意識は必要とするものの、人材の安売りは望ましくないと考えている。

一方、中小企業基盤整備機構では、OB 人材を経営実務支援アドバイザーとして派遣し、その報酬を 1 日あたり 24,000 円としている。この日給のうち支援をしてもらう企業が 8,000

³ 経済産業省担当者 T 氏の話 (2007 年 9 月)。

⁴ OB 人材マッチング東京協議会 (2007) 「企業経営発展のために OB 人材活用を」より。

⁵ 事業開始当時は各都道府県に地域協議会が存在していたわけではなく、複数の都道府県を担当する地域協議会もあった。なお平成 19 年 8 月現在では、全都道府県の商工会議所に地域協議会が存在し、マッチング事業の窓口になっている。

「経験こそ宝」

円、中小企業基盤整備機構が 16,000 円を負担する。民間コンサルティング企業に業務支援コンサルティングを依頼すると、1 日当たり 5 万円以上の経費がかかる場合も多いことを考えれば、比較的安価であり、かつ、公の事業として安心して支援依頼が可能になるシステムであると筆者は考える。

地域協議会が支援期間や支援回数に一切制約をかけないのに対し、中小企業基盤整備機構の事業では、一回のマッチングは 3 か月以内、かつ派遣回数を 10 回以内と定めている。現実には、同一の実務支援アドバイザーと企業が二度以上の契約を結び、派遣回数が 10 回を超える場合もあるが、その際には、二度目には支援名目（目的）を多少変更するなどの要件が必要である。また、企業にとってアドバイザーが優れて有用な人材である場合には、契約終了後に、一個人と企業として別途何らかの契約を結ぶことは許されている。実際には、約 3 割程度のアドバイザーが当初の契約終了後も支援企業と何らかの関係を維持しているとあるコーディネータは推測している。

中小企業基盤整備機構の事業では、OB 人材の勤務地までの交通費は機構が負担するが、業務時間内の移動交通費は企業が負担する。そのため中小企業基盤整備機構としては安価に通勤可能な範囲の派遣が望ましいとしているが、希望があれば、同一都道府県内のマッチングにかぎらない地域横断的な紹介も行っている。これは、地域協議会が商工会議所を中心に、都道府県単位で OB 人材の紹介を行うのと対照的である。

両組織にはコーディネータと呼ばれる専門職員がおり、支援を希望する企業と OB 人材のマッチングを行う。ただし、関与の度合いは、中小企業基盤整備機構のコーディネータのほうが強い。これは中小企業基盤整備機構の事業では、企業に対する支援予算枠の制約があるためである。中小企業基盤整備機構のコーディネータは、企業の支援希望内容や事業計画、業務状況などを精査し、支援を希望する企業の審査をおこなう。支援開始後も、コーディネータが最低でも電話を 2 回かけ（10 回の支援過程のうち、4 回目と 7 回目あたりが多い）、状況確認をする。問題がありそうな場合には、直接、コーディネータが企業を訪問して調整を行う。また、支援終了後には企業、OB 人材それぞれに A4 一枚程度の報告書提出を義務付けている。かくも中小企業基盤整備事業はマッチング過程における関与の度合いが高い。また、実務支援アドバイザーはあくまでも現場の実務に関する経営課題の解決者として派遣され、単なる労働力や顧客紹介者ではないことを強調している。

中小企業基盤整備機構、地域協議会ともに、人材の登録料は無料である。地域協議会では今のところ全国的に統一した研修はなく、OB 人材の得意分野や専門性は自己申告である。ただし、登録者は実質的に大企業の OB に限定し、地域の商工会議所が大企業 OB を紹介する実態をもって、制度及び紹介人材の信頼を担保している。

重要な点は、中小企業基盤整備機構では、地域協議会（と全国協議会）の登録者データベースの内から一部の人材を選抜し、実務支援アドバイザーとして選定・登録している点である。そして実務支援等アドバイザーに対して、年2回の研修を行なうなど、人材の質の維持を重んじ、よりきめ細かい管理を行っている。

1.3 OB 人材登録数と平成 15 年度以降のマッチング実績

平成 18 年 3 月末の時点で、企業等 OB 人材マッチング全国協議会の登録 OB 人材は約 4,700 人、マッチング実績は約 1,800 件である。また、支援可能分野の延べでは約 1 万人の OB 人材が登録されている。OB 人材が支援した分野は、「技術・製品開発」「生産管理」「販売・マーケティング」が多い（企業など OB 人材マッチング事業活用事例集 p.2 より）。平成 19 年 8 月の時点では、全国協議会において、これまでの事業の問題点を洗い出し、来年度以降の事業内容の拡大へむけた検討を行っている。

OB 人材としての地域協議会への登録には、写真も含め、詳しい個人情報が必要とされる。登録用紙には、最終学歴、企業内異動を除く職歴、職務内容と経験年数、技術と専門性、中小企業の支援経験の有無及びその期間と内容、専門・得意分野、アドバイス可能業種、得意な経験・業務スキル、保有資格などの詳細な記述が求められる。さらに支援条件として、支援可能な日数（月、週、その他）、支援可能時間、支援可能地域、その他希望条件（報酬を含む）自己 PR、メッセージなどの記入も求められる。OB 人材として登録可能な分野は、(1) 経営企画・戦略立案、(2) 海外展開・国際化、(3) 情報化・IT 活用、(4) 販売・マーケティング、(5) 技術・製品開発、(6) 生産管理、(7) 物流管理、(8) 経理・財務管理、(9) 人事・労務管理、(10) 法務・特許、(11) その他の 11 分野に分かれている。

中小企業基盤整備機構は、地域協議会のデータベースから一定の人々を選択、登録するのだが、平成 19 年 8 月時点、全国 9 支部における経営実務支援アドバイザーは約 423 名、これまでのマッチング実績は約 180 件である⁶。これは、全国協議会の人材 OB 登録者の 9% に相当する。423 人のアドバイザーのうち、企業から声がかかるアドバイザーは 4 割程度であり、必ずしも稼働率が高いとは言えない。これは企業ニーズがピンポイントであることから、支援可能な分野がなかなか一致しないことが一因だとされている。

ただし、中小企業基盤機構は、支援を希望する企業すべてに対して、アドバイザーを紹介するわけではない。これまでのマッチングの実績数は 180 件弱であるが、実際には、支援を希望する企業の 8 割程度に支援を行い、2 割は落としているという。選定基準の詳細は後述

⁶ 平成 15 年 10 月 28 日立上げ時からの、マッチングの実績数である。

「経験こそ宝」

するが、希望企業を売上規模とマネジメント力で分類し、一定以上の条件を満たす企業で、ニーズ内容がしぼりこめる企業を積極的に支援している。

なお、中小企業基盤機構は、従来から中小企業への専門家継続派遣事業を行っている。専門家継続派遣事業は、経営支援アドバイザーを派遣するものであり⁷、月1～2回の訪問アドバイスを半年から2年間に亘って行う有料サービス（10回分前納で167,000円）であり、申し込み時に企業審査がある。これは、企業等OB人材派遣事業とは異なる事業である。

支援を希望する企業の業種、分野は多様であり、一概には言えないが、生産管理、財務管理、固有技術系の支援ニーズが高い。なお、中小企業基盤支援機構の支援対象は、中小企業基本法第二条で定義された中小企業に限定されている⁸。

なお全国協議会では、OB人材の支援を希望する企業が協議会のウェブサイト <http://www.obmatching-tokyo.jp/> に企業ニーズを登録できるしくみもつくっている。登録にはとりわけ厳しい審査などはなく、2007年9月の時点では、登録企業数は22社、支援を希望する内容は営業支援、技術支援、審査業務、法務など多岐にわたる。支援期間はフルタイム勤務を要請するものはほとんどなく、週当たり2日程度を希望する企業が大多数である。

2 OB人材マッチング東京協議会の実績と課題

2.1 東京協議会の事例—マッチング実績1300件

全国各都道府県に存在する地方協議会のうち、本節では東京都内の事業を担うOB人材マッチング東京協議会の状況を、事例として記述する。OB人材マッチング東京協議会の主要構成団体は、東京都内商工会議所、東京都商工会連合、東京都中小企業団体中央会、東京都商店街連合会、(独)中小企業基盤整備機構、(財)東京都中小企業振興公社、(財)東京しごと財団、(社)東京都雇用開発協会、(社)中小企業診断協会、NPO法人経営支援NPOクラブ、キャリア・コンサルタント共同組合などであり、東京商工会議所が幹事を務める。

⁷ これはOB人材から選抜・登録した経営実務支援アドバイザーとは異なる。

⁸ 製造・建設・運輸その他が資本金3億円以下又は従業員300名以下の会社・個人、卸売業では資本金一億円以下または従業員100名以下の会社・個人、サービス業(ソフトウェア業、情報処理業を除く)は資本金5千万円以下又は従業員100名以下の会社・個人、小売業では資本金5千万円以下又は従業員50名以下の会社・個人、ソフトウェア業・情報処理業は製造業と同基準である。

東京協議会には、平成 19 年 8 月現在、約 1,200 人のOB人材が登録されている。登録されているOB人材のうち希望者については、支援可能な分野、地域、連絡先などの情報を、全国協議会及び東京協議会のウェブページ <http://www.obmatching-tokyo.jp/> のデータベースで検索できる。

東京協議会が平成 19 年 9 月までに成立させたマッチングは、約 1,300 件である。初年度の平成 15 年度は事業のしくみづくりに追われ、OB 人材と企業のマッチングがほとんどできなかったと言われている。したがってこの数は、平成 16 年 4 月から平成 19 年 9 月までの実質 3 年半のマッチング数である。千人を超える登録者と支援希望企業のデータベースが安定的に稼働し始めているが、今後、どの程度のマッチングが実現していくか、注目に値する。

2.2 東京協議会におけるマッチングの課題

東京協議会において事業立上げ時から最も苦勞しているのが、OB人材の募集である。ウェブの積極的な活用、企業等に配布するOB人材マッチング事業活用事例集をはじめとする多様なパンフレットの作成、個別企業のOB会訪問、「企業&OB人材交流会」や「OB人材活躍の場フォーラム」の開催、「経験こそ宝」と記したキャンペーングッズの配布など、多様な広報活動を展開しているが、OB人材の登録数は、当初予測したほどには伸びていない。「東京には千人、万人単位の従業員を持つ大企業が多数あるのだから、東京だけでも数万人のOB人材の確保ができると思ったのだが、なかなかそう簡単にはいっていない」と担当者が嘆く⁹。

登録 OB 人材数が伸びない理由は、(1) 大企業が自ら人材派遣業の子会社を作るケースが増えており、勤勞意欲のある優秀な OB 人材が困り込まれていること、(2) 一方で多くの企業では人事担当者が積極的に退職予定者の面倒をみようと思わず、OB 人材の退職後の職務についての関心が薄いこと、(3) 登録者募集広告や求人広告一般に対する退職者個人の抵抗感、(4) 大企業 OB には退職後の強い就勞意欲と必然性がさほどない可能性などがあげられる。

具体的な支援条件に対する交渉が企業と OB 人材に委ねられている点は、登録の阻害要因ではないと担当者は考えており、今後は広報により力を入れていきたいとしている。この点は経済産業省の担当者とも認識が一致している。個別企業への依頼や、商工会議所のネットワークをこえて、大学・高専などの同窓会、企業 OB 会なども視野にいれ、広報活動を強化することが来年度以降の課題だとする。また、OB 人材が東京に偏っており、地方登録者が

⁹ 可能であれば、ものづくりインストラクター養成講座との連携もぜひ考えたいという意見もあった。同意見は、中小企業基盤整備機構の担当者からもうかがえた。

「経験こそ宝」

少ないことも問題とされている。これは制度が普及していないことが要因であり、全国的に連携した広報も必要だと担当者は考えている。

商工会議所の縁でOB人材の発掘を行ってきたため、ホワイトカラーの管理職経験者の登録が多いのも特徴である。今後は、工場の製造現場などにおいて、現物を相手にした生産ラインでの経験、改善経験をもつ人材など、多様な人材の募集に力を入れていく必要があると、担当者は考えている。

適切なマッチングのためのコーディネーション機能の強化が、東京協議会及び全国協議会の課題であることは明らかである。「研磨に詳しい人材を」という依頼に対してガラス研磨のOB技術者を支援者として送り込んだところ、求められていたのがアルミ研磨技術であり、まったくのミスマッチであったというような事例があると言う。ミスマッチを防ぐためにも、企業ニーズとOB人材の得意分野のコーディネーションが重要であり、中小企業基盤整備機構と比較すると、コーディネーティング力の弱さは否めず、人員増加も含めて、今後、克服すべき課題であろう。

注意すべきは、大手菓子メーカーM社出身のOB人材が、大手居酒屋チェーン店の仕入れ・サービス改善で大変力を発揮してくれたなど、異業種出身のOB人材活用の成功事例も多くあることだ。企業側からは、同業種・同職種の経験をもつOB人材の希望が多いが、異業種経験者の部外者としての視点が有益なことも多いため、単なる同業種同士のマッチング以上のコーディネーション力を養うことも課題だと思われる。

全般として、プロセス系や特殊な固有技術の場合は、マッチングが難しいとされている。一方、トヨタ生産方式をはじめ自動車の生産管理、物流管理の経験者に対する要望は非常に高い。多様な中小企業からの支援要請を、適切なOB人材へ結びつける高いコーディネーション能力をもった人材が必要であり、マッチングノウハウを開発、蓄積する必要がある。

なお、中小企業では短期的な売り上げを重視する傾向が強く、マーケティング支援を要請してきても、実際は単なる販路拡大、顧客紹介を求めているといったケースもあるそうである。事業本来の趣旨とは異なるこの種の要請を識別することも重要である。

実際にOB人材が支援に行った場で重要なのは、技術や能力もさることながら、中小企業の人々の目線にOB人材が立てるかどうかである。言い換えれば、大企業出身者と、中小企業の経営者や従業員との温度差や、文化の違いのすりあわせ技術である。OB人材には、相手の目線にあわせる柔軟さが必要であり、出身企業文化を全面に押し出すとかえって受け入れられない。世代間ギャップが支援の阻害要因になる場合もある。ベンチャーなどの若手経営者と、企業OBとの調整は難しいことがある。ある中小企業で、70代の会長がOB人材の支援を求めてきたのに対し、50代の社長が猛反発したという極端な事例もある。企業の規

模差、支援者と被支援者の年齢差、業種差、などの多くの次元における差異を認識、柔軟に対応していくが必要になる。

だが、これらの想定しうる問題に対処するための研修などは、東京協議会をはじめ全国の協議会でも行われておらず、今後の課題として残されている。

3 中小企業基盤整備機構の実績と課題

3.1 中小企業基盤整備機構の実績—経営実務支援アドバイザーの派遣

中小企業基盤整備機構は、全国9か所にある中小企業・ベンチャー相当支援センターを窓口に、企業等OB人材派遣事業を行っている。事業名称は、企業等OB人材派遣事業であるが、実際には、地方協議会の人材データベース登録者から選定した一部の者を「経営実務支援アドバイザー」という名称で派遣しており、全国協議会のいわゆるOB人材とはやや異なる。これまでの実績は派遣社数173社、派遣回数1,161回である。

経営実務支援アドバイザーは42歳から69歳までの者が登録しており、最も多いのが59歳から64歳の間である。男性のみで女性はいない。実績としては、マーケティング支援が3割、ものづくり・生産管理系支援が3割、残りが政策・立案関係であるという。

支援を希望する企業は、企業のポジショニング、受け入れ態勢と業況を確認したうえで、支援を実施する。希望があった企業のうち、実際に派遣を実施したのは8割程度である。企業選定の基準は、企業のポジショニングと支援ニーズの内容である。具体的な支援ターゲットは、売上高5億以上15億円未満（竹グループ）、売上高5億円未満（竹の子グループ）で、ともに会計レベルが税務会計と管理会計の中間程度といった企業としている。

コーディネータは、松・竹・梅・竹の子・桜という独自の企業マッピングを作成して使用している。竹の子グループは経営資源の補完を必要とする創業直後・ベンチャー企業群であり、竹グループは体質・体力強化によって売上高15億円以上、管理会計レベルのマネジメント力の獲得へ移行をめざす企業群である。この上位にIPO等積極的承継を目指す松グループ、売上高15億円以上で管理会計が固まっている企業群を位置させる。このように成長可能性（松、竹、梅）で分類し、中規模以上の売上をもつ竹クラスないし竹の子クラスで、問題意識の明確な企業への支援を中心としている。「お饅頭屋さんで家族が毎日100個作っている商店があるのはいいことだし、そういうお店も大事だが、機構で支援するターゲットはそこではない。そういう店舗にはまた別のところが支援をすべきであり、我々はこれから竹に育っていく“竹の子”の支援を担っている」とコーディネータは語っている。なお、年間

「経験こそ宝」

36 社程度の支援を実施した実績をもつコーディネータによると、このうち竹企業が 19 社、9 社が IPO をねらう松企業、残りは企業再生等を含む企業群だという。

3.2 中小企業基盤整備機構にみられるマッチングの課題

中小企業基盤整備機構の事業では、経営実務支援アドバイザーの能力や資質管理、支援企業の選定など、きめ細かいマッチングが行われている。“活動効果をあげるための目標設定、経営合意調節、支援期間の進捗管理、成果評価”をおこなっており¹⁰、“企業の位置取り確認、ニーズ確認、アドバイザーの選定、テーマの絞り込み、アドバイザー一進捗確認、終了評価”という流れができており、これはきわめて有効である。一方、予算枠の範囲の事業ということから、企業審査が厳しく、支援希望企業のニーズを必ずしも満たせないという問題はあ

る。また、支援に対するニーズが企業にあっても、中小企業サイドの外部者に対する警戒意識、問題設定の曖昧さのために支援が円滑に進まないといった、東京協議会と同様の問題も存在している。部外者である経営実務支援アドバイザーの支援を成功させるためには、コーディネータが何度も話を聞いたうえで、支援課題の絞り込みと調整を行い、適切なアドバイザーの人選をするという過程が重要である。中小企業の支援ニーズ内容もあいまいな場合が多く、経営課題の事前のすりあわせを含め、コーディネータの役割の重要性が浮上する。これはハローワーク、人材派遣企業、転職斡旋企業などでも同様に見られる問題であり、人材派遣の本質的問題でもある。

筆者の考えでは、厳密な企業審査や支援内容の精査は高く評価すべきであるが、一方でマイナスの側面もある。この予算制約、対象企業の限定がある以上、潜在的な企業の支援ニーズを十分に満たしているとは言い切れず、同機構がターゲット範囲としていない企業に対するマッチングを誰が担うべきなのかは課題として残されている。

4 企業等 OB 人材による中小企業支援の課題

以上、実施主体及び関連省庁の担当者のヒアリングをまとめると、企業等 OB 人材と支援を求める中小企業を結びつけていくための今後の課題が浮かび上がる。

第一の課題は、コーディネータのマッチング力である。データベースへの OB 人材の登録は、必ずしも、支援企業への紹介につながるものではない。実績をみても、登録はしたが声

¹⁰ 中小企業基盤整備機構（2007）“ソフト支援の活用法” p.7 より。

のかからないOB人材の割合は高く、実際に支援依頼を受けているのは一部の人材にすぎない。全国協議会による「OB人材・活用企業実態調査」結果概要¹¹によると、OB人材として支援を経験した人の数は、回答者 2937 人中の 23.9%（約 702 人）であるOB人材側の得意分野と企業の支援ニーズの需給差も要因であるが、なによりも重要なのは、具体的な企業ニーズと個々のOB人材の資質を知り尽くしたコーディネータの存在である。マッチングがなされやすいしくみと実績の積み重ねは喫緊の課題である。潜在的、顕在的OB人材の登録意欲が喪失し、事業の信頼性が薄れることだけは避けねばならない。マッチング数の増加のためにも、適材適所を実現するコーディネータの養成は不可欠であろう。

中小企業の経営支援に対するニーズと、企業引退後のOB人材を結びつけるための第2の課題は、登録OB数と利用企業の拡大である。商工会議所を核として進められているOB人材の登録は未だ限定的であり、分野、地理的分布ともに偏りがある。近年の団塊世代の大量退職状況をふまえ、事業の全国的な認知を促進し、多様な技能、技術、経験を備えた幅広い人材を全国各地でOB人材としてデータベースに登録してもらう工夫が必要であろう。

全国の中小企業、ベンチャー企業、経営革新企業は430万以上ともいわれ、その支援に対するニーズも多岐にわたる。OB人材の登録促進とともに、中小企業が積極的に制度を利用できるように、制度の具体的内容をより分かりやすく周知することが必要である。OB人材の活用事業については、実施主体が複数存在し、全国協議会と中小企業基盤整備機構、そしてモデル事業に選定された団体が存在し、それらの役割分担や制度の違いがわかりにくい。例をあげると、地方協議会のOB人材登録から選ばれ、中小企業基盤整備機構に経営実務支援アドバイザーとして登録されるための要件が具体的にいかなるものなのか、あるいは企業が支援を求める際に、地方協議会と中小企業基盤整備機構のいずれに行くべきなのか、こういった詳細はウェブページや広報資料からは明確に発信されていない。支援を求める企業とOB人材登録希望者の双方に、わかりやすく制度を説明する工夫が欲しい。

第3の課題は、登録人数の今後の拡大をみすえた、OB人材の資質・技量・能力に対する一定の品質保証であろう。中小企業基盤整備機構の経営実務支援アドバイザーは、一定の選抜をされた者であるが、全国協議会のOB人材登録者の能力や技能、経験を保証するしくみはない。登録人材への資格付与制度、あるいは研修制度の導入が考えられるだろう。

また、OB人材の出身企業規模による登録権限の有無には疑問が残る。現在では、OB人材登録データベースには、大企業・中堅企業のOBのみがOB人材として登録されている。中小や零細企業OB、引退した個人事業者などは登録ができないことになっている。OB人材の信用保証のしくみとして、現役時代の勤務先企業規模を要件とする必要は必ずしもなく、

¹¹ <http://www.objinzai.jp/report/repo-H18.shtml> より

「経験こそ宝」

優れた技能、技術、卓越した実務経験を持ち、事業の趣旨に共感する者であれば、登録を可能にする方法を検討すべきだろう。自己申告をもって登録要件とする現在のしくみを補完するための、企業規模制限であるが、検討する余地があろう。

第4の課題は、OB人材の支援に対する報酬に関する、ある程度の社会的合意の形成である。先の「OB人材・活用企業実態調査」結果概要によると、OB人材として支援を経験した人のうちの1割程度が無償のボランティアとして支援を行ったとしている。有償支援の場合の報酬は、支給基準別では1日あたりが多く、その平均金額（手取り分）は17,530円である。なお、平均報酬を支給基準別にみると、1回あたりが23,733円、1時間あたりは、2,002円、1か月あたりは157,966円となっている。

同調査によれば、OB人材の報酬に関する満足度は、「満足＝非常に満足＋どちらかといえば満足」が45.3%、不満（非常に不満＋どちらかといえば不満）が16.4%である。報酬と支援内容については、双方の事後の不满を最小化すべく、事前の綿密な調整が必要である。

また、同調査では、報酬金額の基準が明確に規定されることを望む者が28.2%、個別交渉で柔軟に決定することを望むものが25.7%であり、何らかの基準を求めるものも少なからず存在している。ボランティア精神を前提としていけば、支援行為に対する適正な価格評価、あるいは支援の売込みは容易ではなく、一定の目安の存在が望ましいとするのはきわめて健全な考えであり、中立的機関の調整力が問われるところだろう。

安田の調査（2005）では、ベテランものづくりインストラクターが望む報酬の平均時給は約1,500円、日給が約15,000円程度であったが、全国協議会の調査結果のほうが、いずれも高い金額である。安田の調査ではOB人材に相当する「ものづくりインストラクター」たちの具体的な労働時間（ないし日数）が想定されていないことや、ものづくりインストラクターは製造業に特化した人材であり、経営戦略や特許などのホワイトカラー実務に携わる者が含まれていないこともあり、この差額については単純には比較できない。さらに、中小企業基盤整備機構の支払い金額（日給24,000円）が、OB人材の労働市場価格設定に影響を及ぼした可能性もある。いずれにせよ、営利を主眼とせず、中小企業ひいては我が国の企業競争力の発展に貢献する奉仕活動への理解を前提とした、OB人材の支援活動に対する一般的報酬は、日当25,000円程度が上限だと推定される。もちろん海外における支援活動や、特殊な力量や技術が要請される場合にはこの限りではないし、事業内容に共感し、まったく無償で企業の支援を行うOB人材が存在すれば、それは資金繰りに苦しむ中小企業へには心強い支援であろう。

第5の課題は、女性登録者の拡大である。現在、中小企業基盤整備機構では、女性のアドバイザー登録者はゼロであり、東京協議会では7名程度だという。ものづくり現場における

安田

固有技能や技術の伝承分野はさすがに敷居が高いものの、政策・立案、マーケティングなどの分野では女性 OB の能力を発揮できる余地はあろう。女性 OB 登録者の開拓も中小零細企業における女性活用という観点からは重要課題なのである。その他にも考え得る課題はあるが、現時点では五つにとどめておく。

最後に、事業として純粋に営利目的で中小企業等に対する支援を行うことを希望する人々には、この OB 人材による中小企業支援事業の枠組みはあてはまらない。ボランティア意識を持たず、営利追求を目的とした人々と企業とのマッチングは当該事業の趣旨ではないことを重ねて記しておく。企業等 OB 人材活用事業を政策として実施する根拠は、あくまでも、団塊世代等の退職者等の経験知や技術を活用するとともに、我が国の中小・ベンチャー企業の育成と発展を促進することである。そこで求められているのは、節度のない無条件な海外への技能・技術流出に加担することなく、ボランティア精神と協調心をもち、中小企業の特性を理解し、“Know How や Do How を墓場にもっていくよりも、社会に残し、働ける間は少しでも社会に貢献したい”と考える人材である。東京商工会議所の広報グッズには「経験こそ宝」と記されているが、以上のような条件を兼ね備えた企業等 OB 人材が全国に多数存在するならば、それこそが我が国の宝であり、より多く、より適切な、OB 人材と中小企業のマッチングを実現するための施策が急がれる。