

～関西企業フロントライン～

第6回

関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態

平成30年3月28日

近畿経済産業局
中小企業政策調査課

はじめに

中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるものの、生産性の伸び悩み、人材不足、新規創業の停滞といった課題が進行する中、さらに人口減少によるマーケットの縮小や第4次産業革命への対応も求められつつあり、厳しい環境が続いています。

それに対応するための人的経営資源が必ずしも豊かでない中小企業にとって、必要に応じて外部の人材を活用することは有効な戦略と言えます。

創業期、成長初期、安定・拡大期などの各ライフステージによっても必要な人材のニーズは異なり、人材不足を克服する手段として外部人材を戦略的に活用することで様々な課題を克服し、更なる成長を目指す企業が存在しています。

本レポートは、「飛躍的成長の実現」や「課題の抜本的解決」といった企業の変革期において外部人材を要職に活用している関西の中小企業を対象に、その戦略や課題及び成長の秘訣等の実態を明らかにすることにより、多くの中小企業経営者の「気づき」を促すとともに、有効な課題解決策の創出、実践の一助となることを目的として作成しました。

構成

1. 「関西中小企業の外部人材活用に関する事例集」のポイント
～関西中小企業の外部人材活用モデルと事例の紹介
2. 中小企業を取り巻く環境変化
3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態

(別冊)

『関西中小企業の外部人材活用に関する事例集～中小企業経営に活かす20社の外部人材活用戦略～』

1. 「関西中小企業の外部人材活用に関する事例集」のポイント①

- 事例集に掲載の20社について、外部人材を活用するパターンとしては以下の4つのモデルに分類出来る。

継続活用型

モデル1 外部人材要職登用型

外部人材を社外取締役、役員、各部門責任者として登用し、直接経営ポスト、専門ポストとして就任させるケース。

モデル2 外部ブレン・メンター活用型

顧問、同業界・他業界の経営者などのブレン、メンターに指導を受けるケース。

委託・研修型

モデル3 外部人材スポット活用型

短・中期的に外部に特定業務(プロジェクト等)を委託するなどのケース。

モデル4 外部機関・セミナー 研修組織活用型

経営者会合や経営大学院、経営幹部養成・マネジメント研修、技能講座等の教育プログラムや研修・セミナー等を活用しながら、経営人材、専門人材を育成するケース。

1. 「関西中小企業の外部人材活用に関する事例集」のポイント②

	社名	創業年月	モデル	目的（課題）	ポスト	成果
1	アークハリマ株式会社	昭和44年8月	3・4	社内基幹システム導入	-	自社でやるべき部分の明確化で業務のコアを従業員に考えさせる。
2	株式会社アドインテ	平成19年5月	1	営業・マーケティング、IPOを目指した内部統制	副社長、CFO	大手企業とのネットワークを活かして取引の飛躍的な拡大に成功。開示資料の整備、財務面の要所を押さえた事業運営。
3	梅乃宿酒造株式会社	明治26年	1	営業・商品管理・財務部門の強化	取締役営業部長、 管理部長、課長	人事制度、販売、設備投資計画等で大きな進展。
4	大阪油脂工業株式会社	昭和28年12月	2	経営改善・財務体質強化	社外取締役	固定費削減、部門別損益管理の導入、資金繰りの安定化。
5	関西陸運株式会社	平成元年12月	1	業容拡大により社長の業務量が増加	役員、グループ会社の 社長	経営管理、資金調達、リスクマネジメント。
6	クローバーラボ株式会社	平成21年7月	1	業容拡大で管理業務までもCEOが兼任すると経営に専念出来ず弊害、 技術開発力強化、IPOに向けてCFO不在	CFO、CTO、 企画デザイン担当役員	管理部門のマネジメントと上場準備。新事業立ち上げ。
7	米田薬品工業株式会社	明治35年	1	営業力強化、財務・人事マネジメント	取締役副会長・総務部長、 常務取締役営業部長	営業力強化、財務・人事面の社内改革と組織活性化。
8	株式会社ジェニオ	平成15年12月	1	アプリ開発、Webシステム開発、Web制作人材確保	システム専門人材	徳島県三好市に四国支店(サテライトオフィス)を構え、Uターン人材の確保を実現。
9	株式会社城洋	昭和40年8月	1・2	業容拡大で代表一人では限界を痛感、さらなる拡大が困難に	顧問ほか	財務・経理、労務・人事などの内部管理に長けた人材確保により、社長は得意先との関係改善やネットワーク強化が可能となった。
10	すててこ株式会社	昭和21年8月	4	社長の自己研鑽を通じて社内の意思決定や課題解決を目指す	-	地元の福井県のドラッグストアを経営する代表が主催する「若手社長育成のための勉強会」に参加し、ランチェスター戦略をベースとした経営を展開。
11	株式会社大昇加工	昭和35年4月	1	社長の大病と入院を機に、社長が担っていた管理・技術・営業の人材の 必要性を痛感	リーダー	大手企業OBから管理部門、技術部門、営業部門それぞれの人材確保に成功し、会社の方針や投資計画などについて必ず相談して客観性を持った判断が出来るようになった。
12	ノアインドアステージ株式会社	昭和55年5月	1	マネジメント、新事業展開	支配人ほか	金融機関の支店長経験者を支配人として受け入れ、マネジメントを強化。フットサルの新事業展開も専門知識を持つ人材を受け入れて早い段階で軌道に乗る。
13	株式会社フィールトラスト	平成21年1月	1・2	技術開発力強化、急成長の実現、経営哲学の構築	CTO、社外取締役、顧問、 メンター	ホワイトハッカーの参画で事業の加速度的成長の実現。社外取締役がビジネスパートナーや支援者の紹介。顧問から経営者マインドや経営哲学などを学ぶ。
14	二九精密機械工業株式会社	大正6年3月	1	業容拡大で社内マネジメントの必要性を痛感	管理職、技術職	組織力の強化。
15	株式会社PAY ROUTEインターナショナル	平成23年4月	2	クレジットカード不正を撲滅するためのシステム開発	社外取締役	知り合ったシステムエンジニアが独自に研究開発していた認証技術にクレジットカード決済技術を融合させ、ID・PASSレスで認証・決済可能な技術を開発。
16	株式会社マイオリッジ	平成28年8月	1	創業間もない(平成28年8月創業)ため、人材面の充実を図りたい	CFO(採用予定)、顧問	VCに人材紹介を受ける。
17	株式会社マーベックス	平成13年6月	1・2	中・長期的な主力製品開発に向けて、研究・技術開発の人材が必要	研究開発人材、顧問	大手企業OBをスカウトで採用。また、研究開発の課題について大手企業OBや大学教授などからアドバイザーとして意見をもらっている。
18	株式会社丸昌	昭和48年4月	1	中国工場長が辞めた後任の人材調達	中国工場長	プロフェッショナル人材活用促進助成金(内閣府)を活用し、中国語が堪能かつコミュニケーション能力が高い人材の確保に成功。
19	株式会社Warrantee	平成25年10月	1	経営戦略として、もう一人のトップ人材を置き「攻守」両面を固める	COO	右腕人材として、現在は東京での営業現場の取り纏めを任せている。
20	株式会社ワントゥーテンドライブ	平成27年1月	1	プロダクトデザイナー、エンジニアの確保	社長ほか	企画段階からクライアントに入りこみ、プロトタイプを作り早い段階からクライアントに触れてもらいブラッシュアップしていくスタイルを確立。

2. 中小企業を取り巻く環境変化①～人手不足を背景とした事業環境の変化～

- 人口動態の変化を背景として企業の事業環境は激変。付加価値の源泉が「資本」から「人材」へと移行する中、中小企業を中心に構造的な「人手不足」に直面している。
- 今後、中小企業が持続的に成長していく上で付加価値創出の担い手となる「人材」を確保・活用していくことが必要であり、「経営戦略」＝「人材戦略」として再認識し、喫緊の課題として取り組んでいくことが重要である。

【企業の生声】

○取締役・営業部長は、販売に苦心していた時期に営業のプロフェッショナル人材として中途採用。営業スタイルの確立と営業組織の構築に大きく貢献し、現在は取締役として海外戦略にも携わる。大手家電メーカー出身の課長は、商品管理部門の仕組みづくりや人材育成も含めた部門全体のボトムアップに貢献。銀行出身の管理部長は、投資・資金調達の場面だけでなく、管理・間接部門の強化を期待している。【奈良県・食品製造業】

○当社の技術やビジネスモデルを認め、先輩経営者が社外取締役に就任。ビジネスパートナーや支援者を紹介してもらっている。【大阪府・システム開発業】

○外部エンジニアであった方に社外取締役に就任してもらい、当社が保有するインターネットの決済技術と社外取締役が保有していた認証技術を持ち寄り、金融に特化した個人認証システムを約1年6か月で開発することができた。【大阪府・システム開発業】

○優秀な外部人材に声を掛けたところですぐに入社してもらうことは難しい。社風に合うとも限らないため関係づくりの時間も必要。外部人材に少しずつ業務（物流システム効率化、資金調達計画）を依頼することからはじめ、信頼関係の構築に時間を掛ける。最終的には、当社の仕事だけで十分な報酬が得られることを示し採用する。【兵庫県・運送業】

○5年後、10年後の主力製品を開発するため、大手企業で研究開発経験のある人材をマッチング会で出会い採用した。研究開発で行き詰まったときは協力業者にも積極的にアドバイスをもらう。自社のノウハウという理由で外部に情報を出さないのではなく、できるだけ情報を開示し、新たな情報を得られる機会を作るようにしている。【大阪府・機械装置製造業】

2. 中小企業を取り巻く環境変化②～管理部門の強化～

- 人手不足が深刻化する中で大手企業出身者を採用し、その知見を内部に取り込むことにより自社に最適な人事制度の整備や福利厚生の拡充を図るなどの動きが出てきている。
- また、大手企業の知見を利用することで、リスクマネジメント等の取組も可能となっている中小企業もある。
- 環境変化が著しい経済情勢において、権限のある社外取締役を設置することで外部の知見を自社に活かすことで成長に結びつけている経営者が存在している。

【企業の生声】

○根本的に経営改善を図るには、外部のコンサルタントに意見をもらっても組織を変えられないのを実感していたため、信頼できるコンサルタントの方に最初から社外取締役としての権限を付与して入社してもらい改革を図った。【兵庫県・化学薬品製造業】

○金融機関で支店長経験のある人材を支配人として受け入れ、他業界のマネジメント手法の良い部分を取り入れている。
【兵庫県・サービス業】

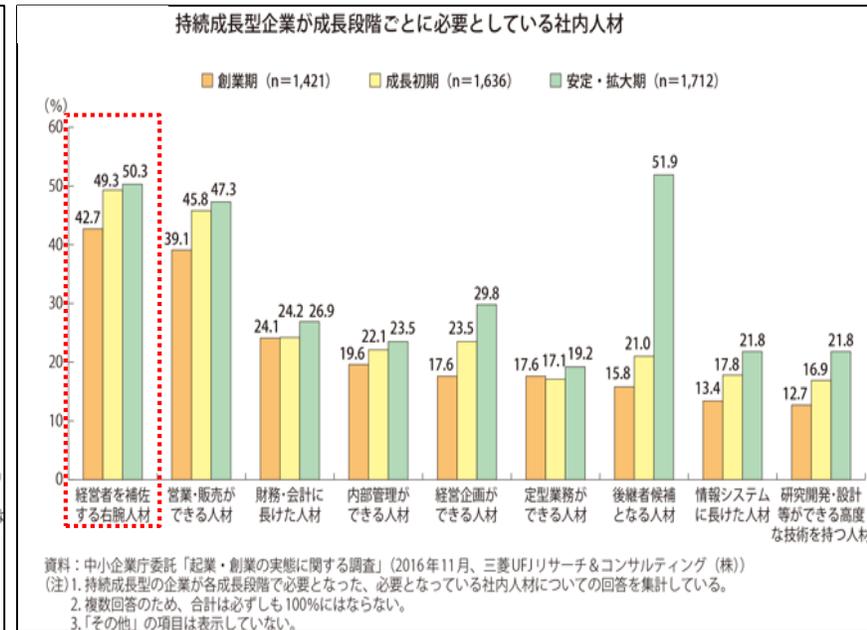
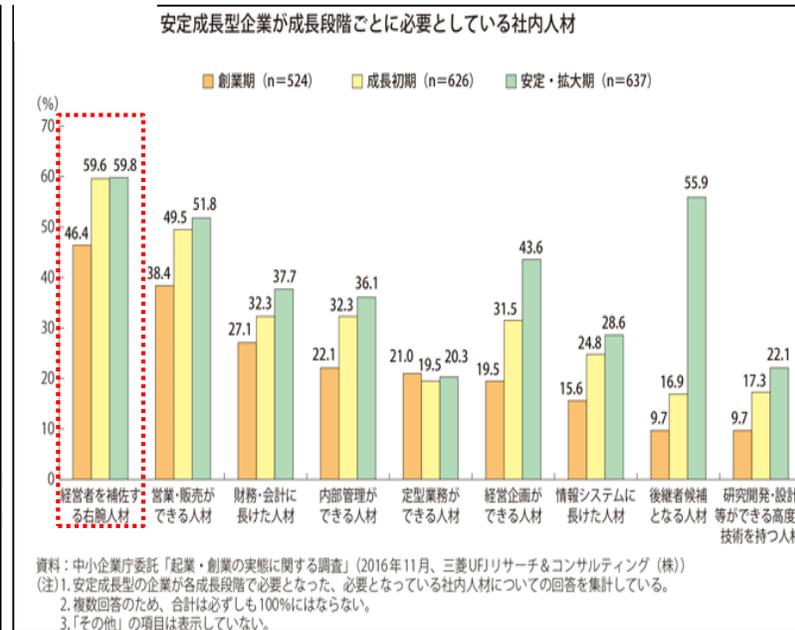
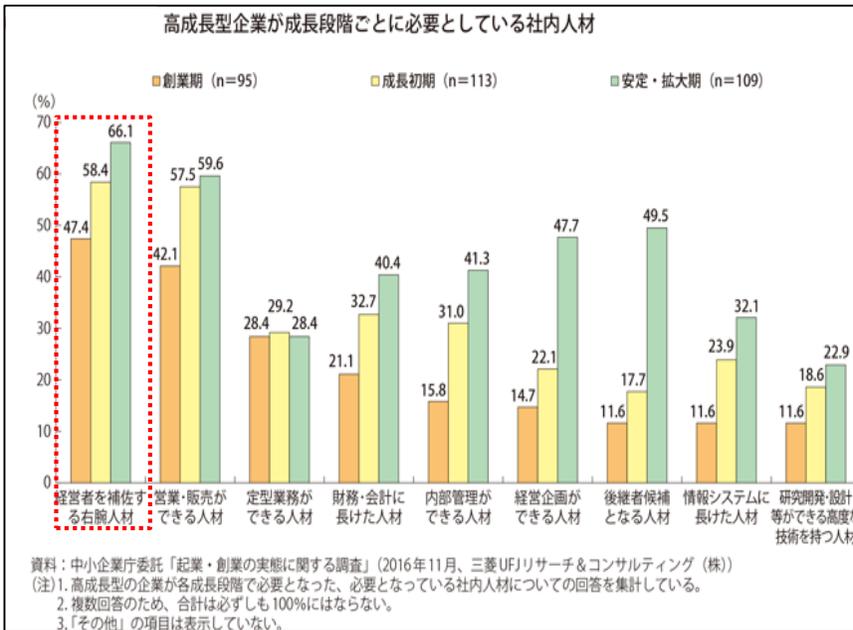
○人材採用のノウハウがなかったことから採用専門のコンサルタントと契約した。順調に採用が進み業容が拡大する中で従業員数が増え、人事に関するトラブルが発生する危険性に直面したため、前述のコンサルタントを取締役として招聘して人事制度の整備を行った。【大阪府・サービス業】

○専門性を有する外部人材が専門性を発揮し、リスクマネジメントの構築に寄与してくれた。成長過程の中で事業運営上のリスク低減に大きく寄与しており、バランスのとれた企業成長につながっている。【兵庫県・サービス業】

○銀行出身の管理部長を採用したことで、人事制度面で整備の遅れていた育休・産休・有給や福利厚生面において、大手企業と比較しても見劣りのしない水準となり、働きやすい環境が整備された。【奈良県・食品製造業】

2. 中小企業を取り巻く環境変化③～右腕人材の必要性の高まり～

- 生産性の向上や人手不足への対応、後継者問題など、中小企業経営者が取り組むべき課題が一段と高度化する中、2017年版中小企業白書によると、中小企業を高成長型、安定成長型、持続成長型の3つの成長タイプに分けた場合、全てのタイプで成長ステージに関わらず必要としている社内人材は、「経営者を補佐する右腕人材」となっている。



【2017年版中小企業白書より】

【企業の生声】

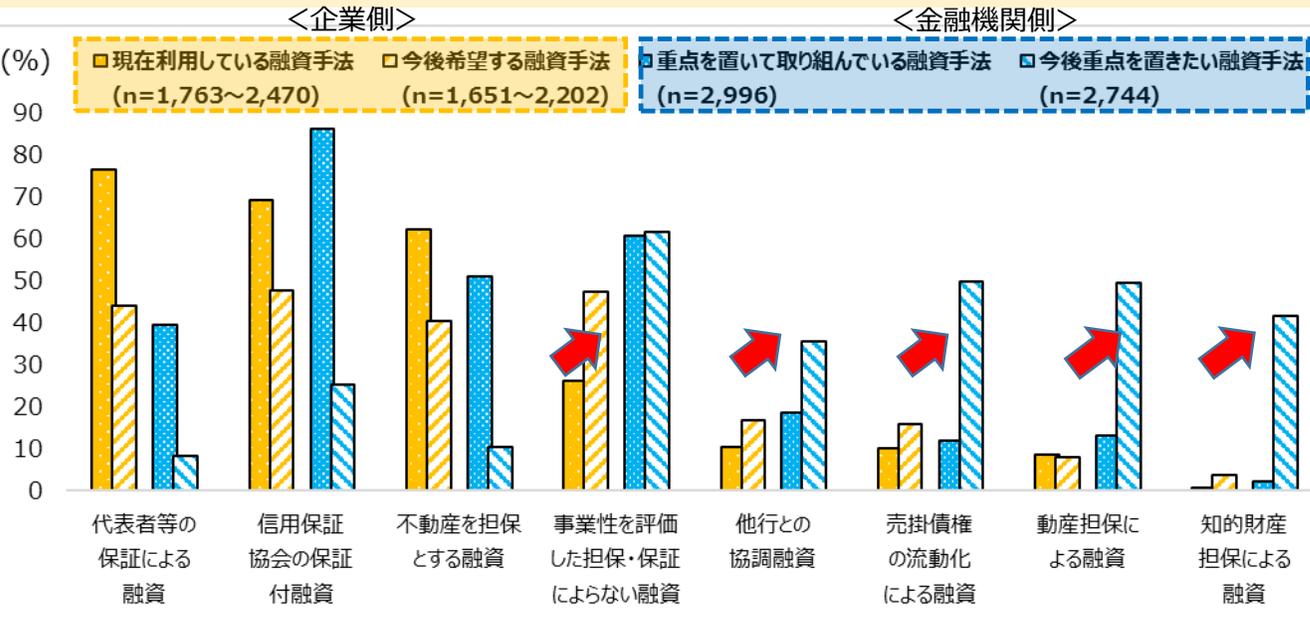
- 知人、経営者仲間からの紹介、交流会を通じて、CTO（最高技術責任者）、デザイナー、エンジニアを採用して、自社内でアプリ開発を行ってきた。また、「ワントップ」として社長の業務負担が大きくなり、「ツートップ」の体制を作るためCOO（最高執行責任者）を採用し、現在は東京で営業現場を取りまとめている。自分の右腕として任せられることを考えると、COOの採用はすごく価値があった。【大阪府・システム開発業】
- 全国のドラッグストアチェーンや薬局とのネットワークを拡大するため、同業界で活躍していた現在の常務取締役営業部長である営業マネージャーを迎え入れ採用。大手ドラッグストアチェーンとのコネクションを持つ強みもあったことから、社長の右腕として活躍し、販売チャネルを拡大した。【大阪府・医薬品製造業】

2. 中小企業を取り巻く環境変化④～財務人材の登用～

- 企業規模が拡大していく中で、財務等の管理部門に社長が主体的に関わることは企業の成長速度を落としてしまいかねない。また、調達方法についても担保・保証等に依拠した単純な借入だけでなく、事業性評価による無担保・無保証融資や売掛債権の流動化、資本性ローン等、その手法は多様化・一般化している。
- そのような中、財務責任者には専門的知識が求められており、外部の専門人材を雇用することで資金調達面の最適化を図り、社長自身は経営に集中している企業が存在する。
- また、財務分野の改革は金融機関やコンサルタント等の外部からの意見だけでは実効性が伴わない事態も想定されることから、専門家を一定の権限を付与した上で社内へ招聘し、組織改革に成功している企業もある。
- 社内で財務や管理に強い人材を育成するのが理想だが一定の時間がかかるため、変化が激しい経営環境を考えれば専門家を雇用することでスピード感を持った改革を行うことも必要となっているのではないだろうか。

【現在の融資手法と今後の融資手法】

○企業側は従来の融資手法から新しい融資手法での調達を期待しており、金融機関側も同様の対応が好ましいと考えている。そのような中で、CFOの役割はさらに重要となる。



【2016年版中小企業白書より当局にて加工・再編】

【企業の生声】

○業績や事業領域が日々拡大する中で、社長一人では限界があり、加速的な事業拡大も難しくなっていたことから、知人のコンサルタントを財務・経理の責任者として雇用し、銀行との交渉を含めた資金調達戦略とその実行を一任することで良質な資金の調達に成功した。

【兵庫県・機械部品製造業】

○企業が成長していく中で、管理業務までも社長（CEO）が兼任すると弊害があるため、経営に集中するためにもCFOが必要であった。【大阪府・システム開発業】

○財務分野の改革は社内変革にもつながるため、そのための取り組みを強力に推進するには権限を持った専門家が任に当たることが時には必要である。

【兵庫県・化学薬品製造業】

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態

<調査概要>

関西中小企業の外部人材の活用に関して、その活用目的と期待した成果、導入する際の意味決定プロセス、外部人材の属性、採用経路、在任期間等に係るアンケート調査を実施。

<抽出条件>

- ①5期前と比べて10%以上増収している中小企業
 - ②直近3期連続で5%以上増収している中小企業
- ※なお、①②ともに直近の売上高が1億円以上を対象
※対象数3,400、有効回答数736、有効回答率21.6%

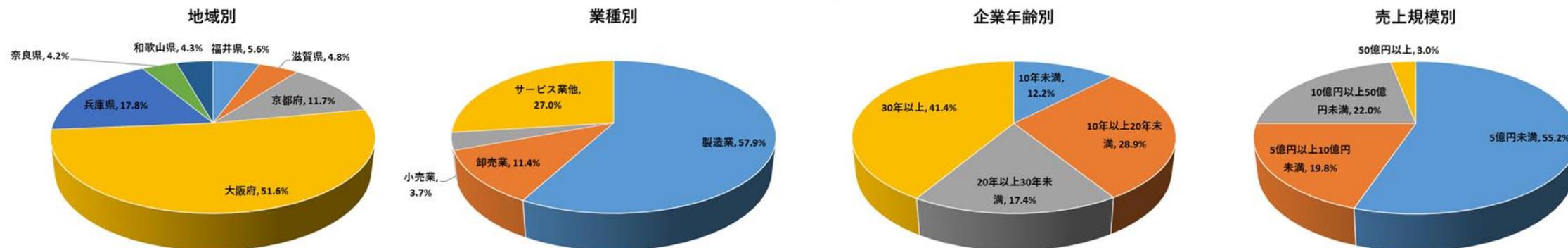
<抽出対象>

当局管内（福井県・滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県・和歌山県）における中小企業基本法の定義に基づく未上場の中小企業。
業種は、「製造業」「卸売業」「小売業」「サービス業」。

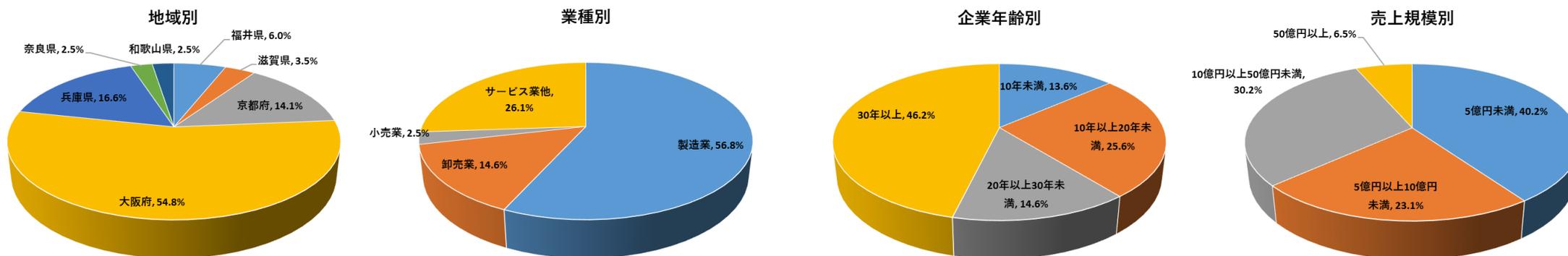
3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態～アンケート回答企業の属性～

- アンケート回答企業のうち「外部人材活用あり」と回答した企業群は、全体と比べて地域別、業種別でそれほど割合に違いは見られない。
- 一方、企業年齢別では創業後30年以上の割合が増加が增加しており、売上規模別では、売上規模が大きい企業の割合が増加している。
- 外部人材を活用することで、企業の成長がスピードが加速していることがうかがえる。

＜アンケートに回答した企業数(有効回答)＞n=736



＜うち外部人材活用ありと回答した企業数＞n=199

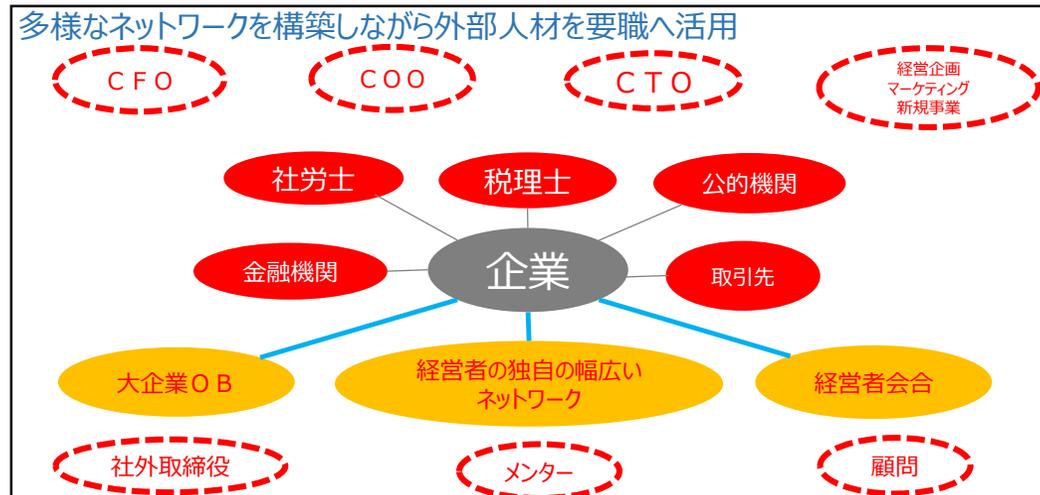
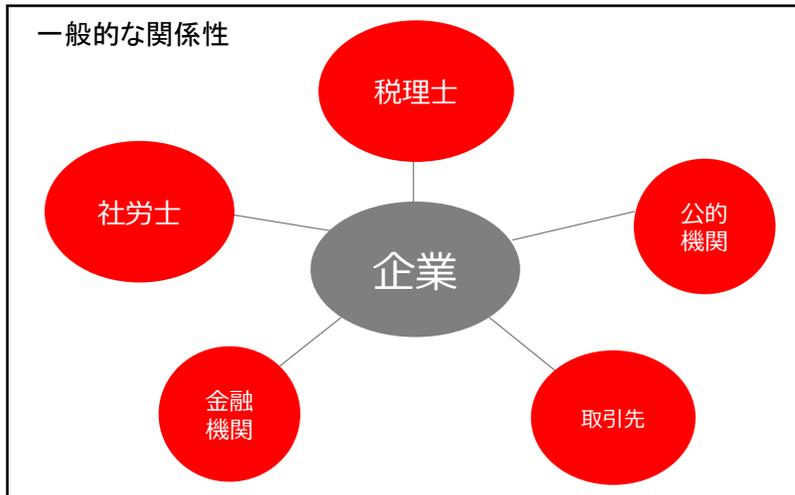
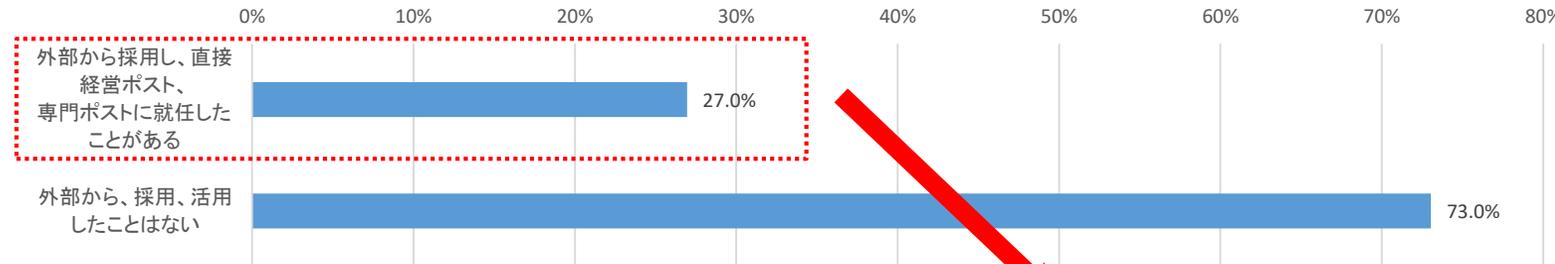


3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態①～外部人材の活用について～

- 外部人材活用について、外部から「経営人材」または「専門人材」を採用・活用したことが有ると回答した企業は27.0%となった。
- 経営人材・専門人材などの外部人材を戦略的に活用し、業績を伸ばしている企業が約3割あり、外部人材や、外部リソースを活用して、専門的な能力の活用や社内人材の意識改革や戦力化、育成に注力している企業が多いことがうかがえる。
- 一方で、外部人材を活用したことが無い企業が約7割となっており、逆に言えば、今後外部人材を戦略的に活用することで更なる成長の可能性が期待できると言える。

外部人材の活用

n=736



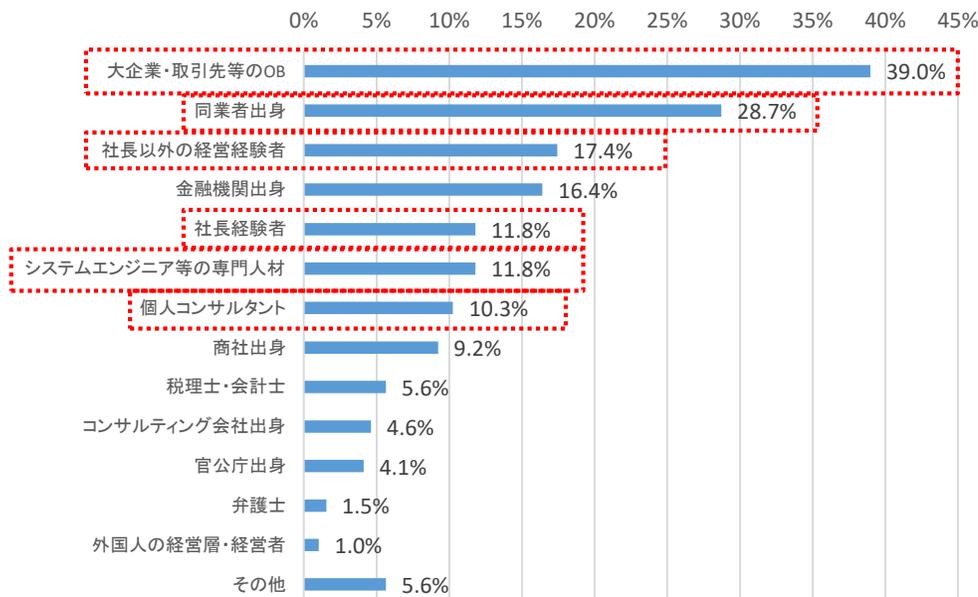
CFO: 最高財務責任者 (Chief Financial Officer)
 COO: 最高執行責任者 (Chief Operating Officer)
 CTO: 最高技術責任者 (Chief Technical Officer)

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態②～外部人材の経歴・属性について～

- 採用・活用した外部人材の経歴、属性で最も多かったのは、「大企業・取引先のOB」(39.0%)、次いで「同業者出身」(28.7%)、「社長以外の経営経験者」(17.4%)という結果となった。
- 専門的な知見を自社に取り込む動きも見られ、「システムエンジニア等の専門人材」(11.8%)となっている。これは、仕入先・販売先を含めたネットワークの拡大や、業界内特有のノウハウの内製化を意図したものと考えられる。また、積極的なIT投資による新規事業の展開を図る意図がうかがえる。
- また、「社長経験者」(11.8%)、「個人コンサルタント」(10.3%)を活用している割合も比較的高い。これは、経営者が自社を客観視できる外部パートナー(メンターの立場)の存在に必要性和価値を感じていることや、また他業界の成功事例を自社の事業展開に応用するために外部人材を活用しているケースも存在する。

経歴・属性

n=195
複数回答



ヒアリング調査における事例・生声

[大阪府・システム開発業]

元々中古パソコン販売と孫請けのシステム開発案件などが中心で、付加価値の高い新規ビジネス展開は構想段階で止まっていたが、取引先で知り合った極めて優秀なシステムエンジニアが入社してくれたお陰で大手企業との取引が増え、より川上に近いシステム開発案件を受注できるようになった。

IT企業の生命線となる新規事業開発も加速度的に展開が速くなり、既存のシステムエンジニアや従業員の意識変革と社内活性化にも繋がりが、結果的に全体の人材育成の効果も得ることができた。

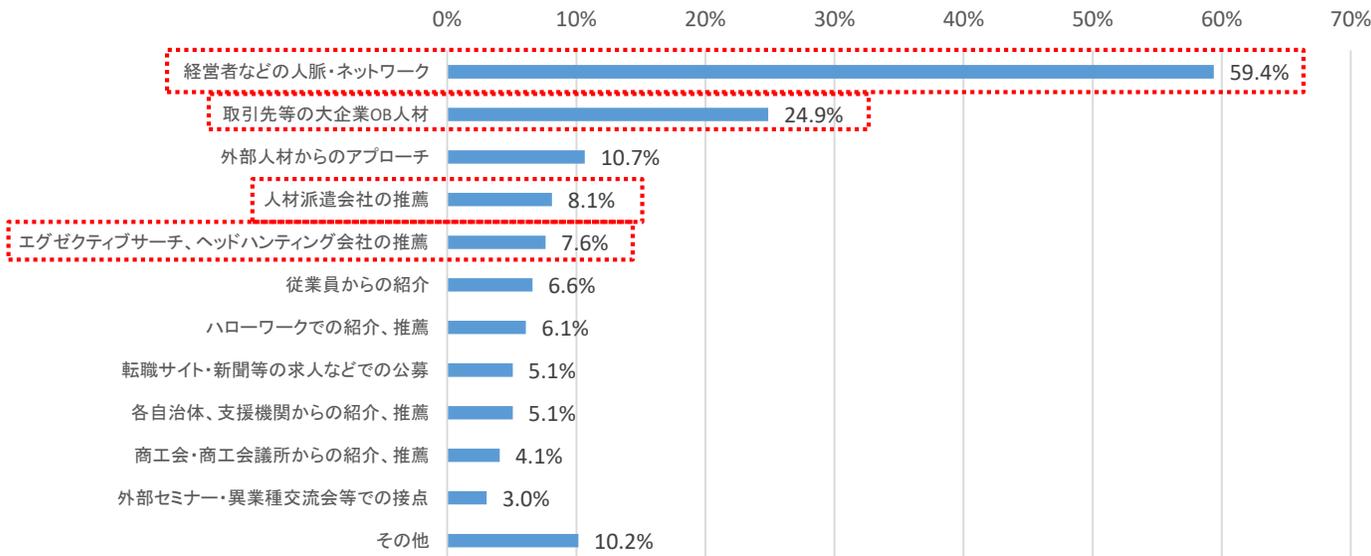
また、外部のコンサルタント等を顧問や社外取締役として活用し、経営力の向上やネットワークの強化等に繋げている。

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態③～外部人材の採用経路について～

- 外部人材の採用経路で最も多かったのは、「経営者などの人脈・ネットワーク」(59.4%)が圧倒的に高く、次いで「取引先等の大企業OB人材」(24.9%)となった。これは、経営者自らが持つネットワークの中で、信頼できる相手から自社にマッチする外部人材の情報を得ることが多いことがうかがえる。外部人材の能力やスキルの見極めや、大企業OBでも実績のある人物がどうか、自社の文化に合うか、社内人材との融合出来るかどうかを重要視しているためと推察される。
- 「人材派遣会社からの推薦」(8.1%)や「エグゼクティブサーチ・ヘッドハンティング会社の推薦」(7.6%)などの利用の割合は低かった。これは、優秀な人材確保が難しい近年の環境において、経営人材・専門人材などの重要なポストを担う人材を採用するためには、通常の推薦でマッチングする確率は低く、その外部人材に係る情報量や質、マッチングの適格性や価値がより重視されている傾向にあることがうかがえる。また、最初の一定期間非常勤として採用し、その後徐々に社内に融合させてから、本格的な改革を推進、成功させている企業もあることが分かった。

採用経路

n=197
複数回答



ヒアリング調査における事例・生声

[兵庫県・化学薬品製造業]

中小企業活性化センターの専門家派遣事業を活用し、公認会計士である財務改善コンサルタントと出会った。家内工業的な経営体制を改善する過渡期であったことから、非常勤役員として当社に採用した。

外部人材が社内にすぐに融合できるか不安だったが、徐々に社内の意識改革を実行していき、既存の社内人材も巻き込んでいった。

結果、固定費の削減及び部門別損益マネジメントに至り、収益体質の改善、資金繰りの安定化に繋げることができた。

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態④～成長ステージ別外部人材の採用経路について～

- 外部人材を活用する際の採用経路を企業の成長ステージ別で見ると、どのステージにおいても「経営者などの人脈・ネットワーク」が最も高く、次いで「取引先等の大企業OB人材」が高かった。やはり、ここでも経営者自らが持つネットワークの中で、信頼できる相手から自社にマッチする外部人材の情報を得ることが多いことがうかがえる。
- 起業段階における「商工会・商工会議所からの紹介、推薦」、「各自治体、支援機関からの紹介、推薦」はともに0.0%となっており、公的機関のコーディネート品質や抱えている人材の質が、起業段階、成長段階における経営者にとって効果的なものとなっていないことがうかがえる。ヒアリング調査においても、「創業当初や、経営経験がまだ3年も経過していない駆け出しの経営者であった当時、商工会議所や各支援機関へ経営課題を相談したことがあったが、時代感やスピード感を持った対応をしてくれなかったので頼りにならなかった。」という声も一部で聞かれた。

成長ステージ別／外部人材の採用経路

n=197
複数回答

	起業段階	成長段階	成熟・次なる成長を検討する段階
経営者などの人脈・ネットワーク	50.0%	44.1%	36.9%
商工会・商工会議所からの紹介・推薦	0.0%	1.7%	2.8%
各自治体、支援機関からの紹介・推薦	0.0%	1.7%	4.0%
エグゼクティブサーチ・ヘッドハンティング	0.0%	5.1%	3.6%
人材派遣会社の推薦	0.0%	4.2%	6.7%
転職サイト・新聞等の求人	0.0%	5.1%	4.4%
取引先の大企業OB人材	16.7%	9.3%	20.6%
外部人材からのアプローチ	16.7%	9.3%	4.8%
外部セミナー・異業種交流会等での接点	16.7%	3.4%	0.8%
ハローワークでの紹介・推薦	0.0%	2.5%	4.4%
従業員からの紹介	0.0%	4.2%	4.8%
その他	0.0%	9.3%	6.3%
総計	100.0%	100.0%	100.0%

ヒアリング調査における事例・生声

[兵庫県・広告代理業]

創業当初、相談できるネットワークを有していなかったこともあり、商工会議所へ人材不足や人材育成に関する経営課題を相談したことがあった。

しかし、バブルの頃の話や本に書いてある理論のみでリアルな時流に合ったアドバイスや事例などは無かったため、それ以来行政や公共機関に対して相談することはなくなった。

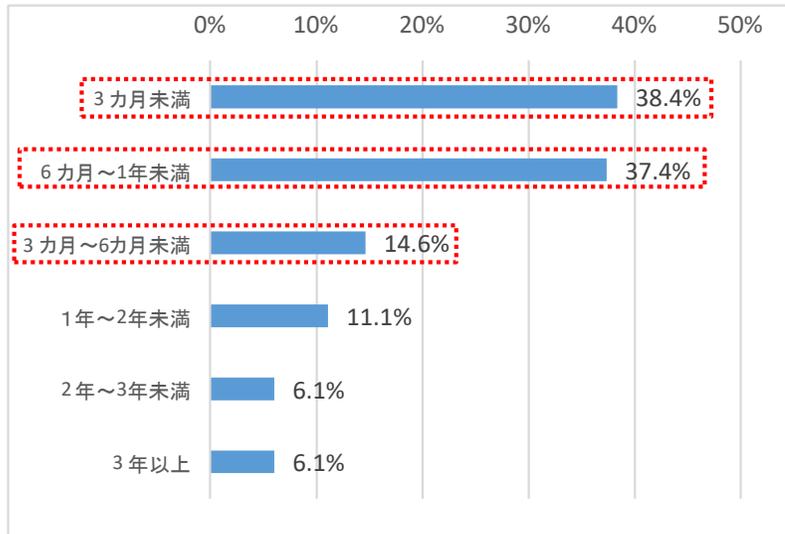
ただ今後、質の高い外部人材を紹介、マッチングしてくれる機能や場があれば是非活用していきたい。

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態⑤～外部人材の検討導入期間&在任期間～

- 採用した外部人材を導入する際の検討～採用期間に関して、「3ヶ月未満」(38.4%)が最も多かった。次いで「6カ月～1年未満」(37.4%)、「3カ月～6カ月未満」(14.6%)となった。これは、1年以内に意思決定している企業が大半であり、「経営者のネットワーク」や「取引先からの紹介」による案件など、信頼性の高い外部人材との接触機会を自主的に創出していることがうかがえる。
- 外部人材の在任期間として、最も多かったのは「3～5年」(31.9%)、次いで「2～3年」(27.7%)、「5～10年」(27.2%)となった。外部人材を採用してから3～10年以上と中期的に在任している企業が多く、また中には数年のみ外部人材を活用し、その外部人材が有するノウハウ等を社内に蓄積してその仕組みを内製化させることにより組織運営体制の強化に繋がっているところもある。

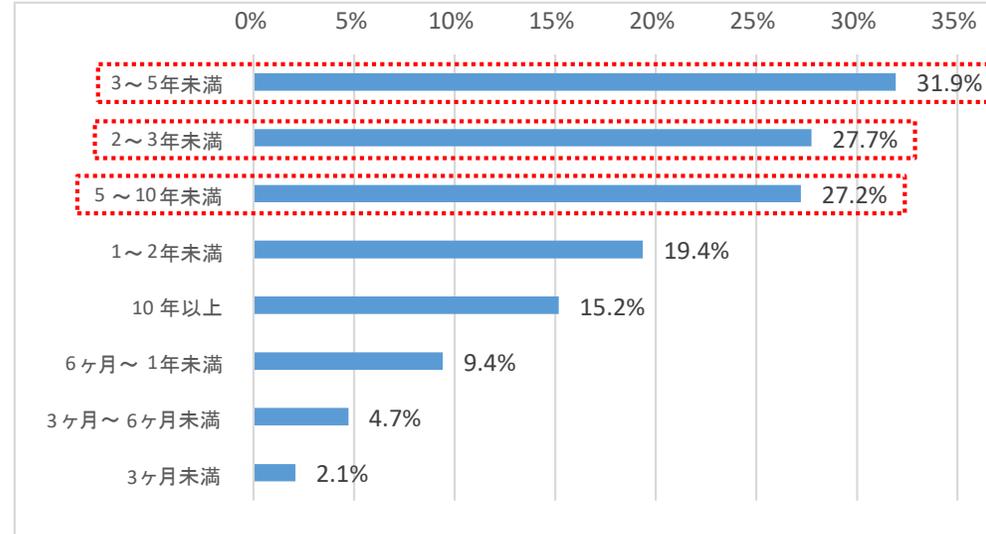
外部人材の検討導入期間

n=198
複数回答



外部人材の在任期間

n=191
複数回答



ヒアリング調査 事例・生声

[大阪府・部品組立業]

管理部門、技術部門、営業部門にそれぞれ大手メーカーのOB外部人材を取引先からの紹介により採用。在任期間は原則2年としている。

大手企業のやり方は中小企業に合わないケースもある。大手企業のやり方をそのまま当社に持ち込む気はないが、彼らの経験から意見を聞くことで計画に客観性を持たせて、事業計画進捗管理の精度向上に繋がっている。

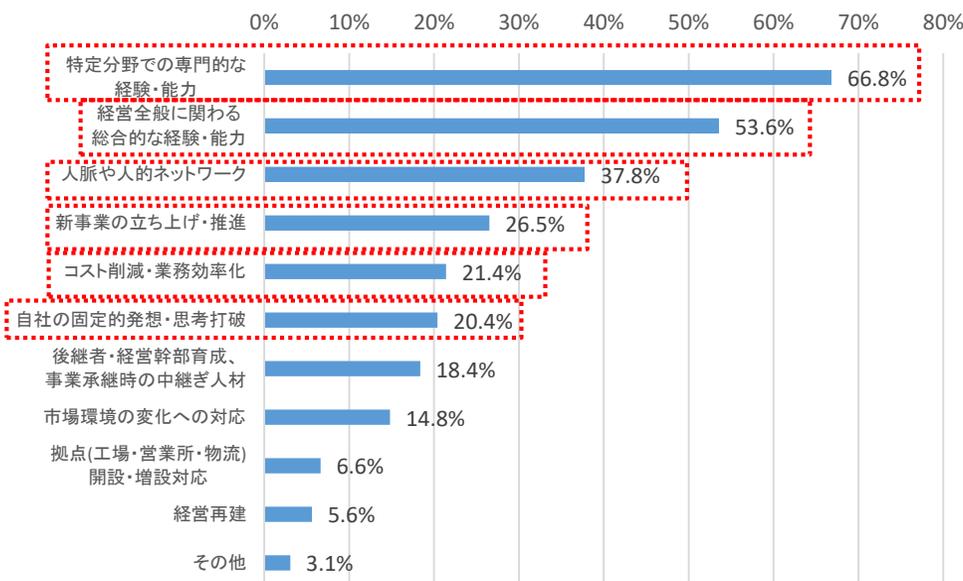
外部人材採用の一番の目的は社内人材の育成、仕組みの構築にある。

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態⑥～採用前に外部人材へ期待した成果～

- 「採用前に外部人材に期待したこと」で最も多かったのは、「特定分野での専門的な経験・能力」(66.8%)、次いで「経営全般に関わる総合的な経験・能力」(53.6%)、「人脈や人的ネットワーク」(37.8%)となった。これは、成長のコアとなる財務改善、生産管理・技術、営業分野などの専門業務や、社長以外のマネジメントを担う存在、並びに同業界の取引先の紹介などの人的ネットワークの拡大を期待していることがうかがえる。
- 次に、「新事業の立ち上げ・推進」(26.5%)を意図した外部人材の活用している割合が高く、さらに「コスト削減・業務効率化」(21.4%)、「自社の固定的発想・思考打破」(20.4%)、「後継者・経営幹部の育成」(18.3%)と続く。これは、業績を伸ばし続けている企業は、常に経営環境の変化を的確に予測し、事業継続の担保となる新事業・新分野進出の基盤となる人材確保・育成への先行投資を実施し、既存事業の運営体制のリニューアルを同時並行で進めていることがうかがえる。

採用前に期待した成果

n=196
複数回答



ヒアリング調査における事例・生声

[奈良県・食品製造業]

経営環境が変わり、販売に苦心していた時期に営業のプロフェッショナル人材として外部人材を招聘した。当社としての営業スタイルの確立と営業組織の構築に大きく貢献し、現在は取締役として海外戦略にも携わっている。

また、銀行出身の外部人材を幹部採用し、投資・資金調達の場合だけでなく、事業の更なる成長を目指す中で管理・間接部門の強化に繋がっている。

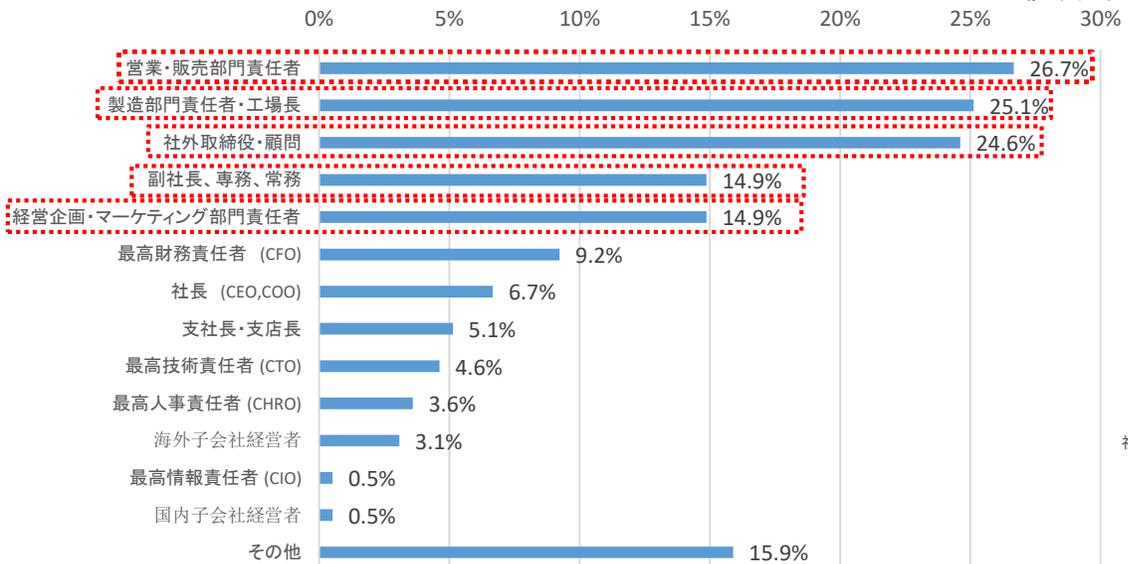
適所に外部の経験豊富な人材を据えて成長を追求するための体制を構築している状況にある。要職にも積極的に新しい風を取り入れ、実力を発揮しやすい環境を整えている。

3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態⑦～外部人材のポスト&活用する際の課題～

- 採用した外部人材のポストとして最も多かったのは、「営業・販売部門責任者」(26.7%)、次いで「製造部門責任者・工場長」(25.1%)、「社外取締役・顧問」(24.6%)となった。これは、収益に直結する要素の高いコア機能となる“製販”のマネジメントの質を高める目的で外部人材を採用する企業が多いことが背景として考えられる。
- また多くの中小企業の課題となっている「経営人材の育成」、「戦略的なマーケティングを実践出来る人材の不足」を克服する目的で、「副社長、専務、常務」(14.9%)、「経営企画・マーケティング部門責任者」(14.9%)として外部人材を導入する企業もその次に多い結果となった。
- 外部人材を活用する際の課題として、最も多かったのは「報酬・フィー」(51.5%)、次いで「社内人材との融合・共存」(42.9%)、「導入の際の能力・スキルの見極め」(37.8%)となった。大企業で実績の有る外部人材が必ずしも中小企業で収益や人材育成面で成果を挙げられる能力が有る訳ではないため、採用導入前後の目利きの部分は重要課題となっていることがうかがえる。

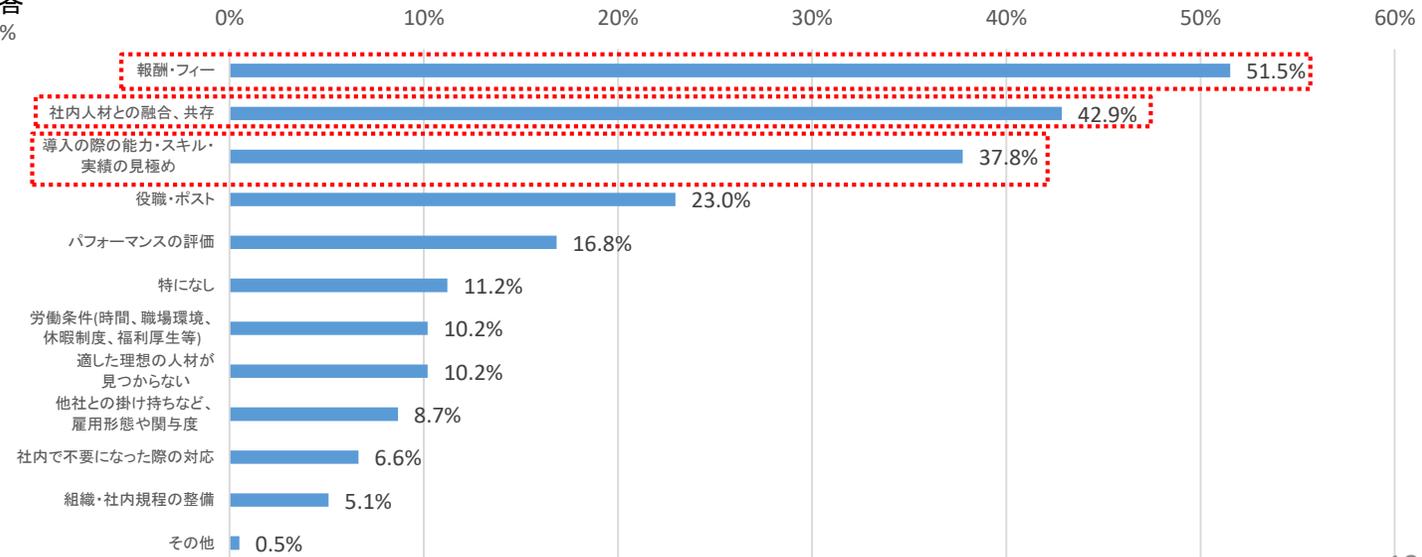
採用した外部人材のポスト・役職

n=195
複数回答



外部人材を活用する際の課題

n=196
複数回答

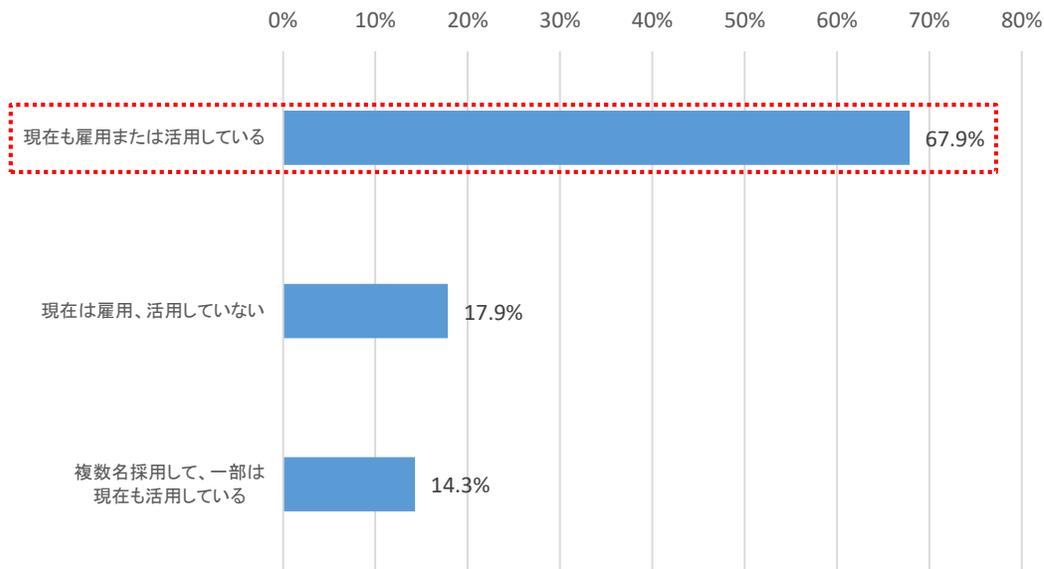


3. 関西中小企業における外部人材の要職への活用の実態⑨～外部人材の雇用活用状況&活用をやめた理由～

- 採用した外部人材の現在の雇用状況に関しては、「現在も雇用・活用している」(67.9%)が最も多かった。外部人材を採用している高パフォーマンス企業は、中長期的な意図、目的で活用しているケースが多いことがうかがえる。
- 外部人材の活用をやめた理由として最も多かったのは「外部人材からの要望・引退」(36.2%)、次いで「外部人材の力量不足」(31.0%)、「自社の性質や文化に合わなかったため」(29.3%)、となった。これは、外部人材のスキルや社内融合が図れるかどうか等について最初から見極めることは難しい部分もあり、会社から離れるケースも少なくないと推察される。
- アンケート調査やヒアリング調査においても、「大手企業OBから経営人材や専門人材を採用したが、中小企業や自社のスタイルに合わないため、数か月から半年程度で辞めた。」というケースが非常に多く聞かれた。また、「雇用できなくても、中小企業支援に長けている外部人材から継続的に支援を受けられる制度や仕組み」を求める声も多かった。

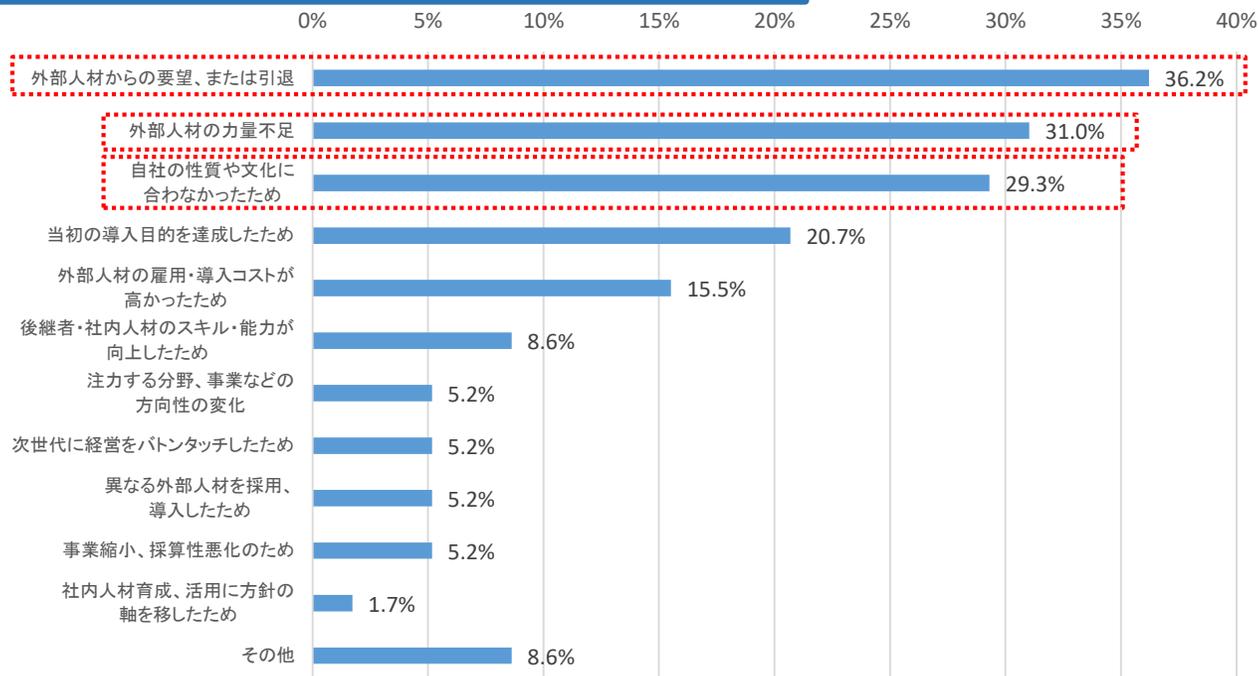
採用した外部人材の現在の雇用活用状況

n=196



外部人材の活用をやめた理由

n=58



まとめ

生産性の伸び悩み、人材不足、新事業の停滞といった課題が進行する中において、価値創造型のビジネスを創出し、それを支える経営人材、専門人材を確保するために「外部人材を活用すべきか、社内人材を育成すべきか」という議論が有りますが、しかし全てを外部人材の活用により解決することは不可能であり、また全てを内部人材からの発掘、育成するだけでは、変化の激しい数年後のマーケットを予測しづらい経営環境においてリスクが高まる可能性も高いと言えます。

優秀な人材の確保が容易でない近年の経営環境において、経営人材、専門人材などの重要なポストを担う人材を採用するため、最初の一定期間は非常勤として採用し、その後徐々に社内に方針やノウハウを融合、蓄積させてから本格的に社員としてスキルを発揮してもらい成功している企業も存在するなど、その方法は多様なものとなっています。

中小企業の人材不足、活用に関する課題を克服する手法として、事業戦略の実現に必要な人材をタイムリーに調達することが重要であり、また中期的には、外部人材のノウハウを社内の仕組みに変換し、中核人材を育てていく視点も必要です。

本レポートにおいて、多くの中小企業経営者の「気づき」が促進され、戦略的な外部人材活用の取り組みがより前進することを期待します。

～これまでの「関西企業フロントライン」の調査項目～

- 第1回：大手家電・電機メーカーの構造変化を受けた関西中小企業の事業転換の実態
(公表日：平成29年6月30日)
- 第2回：関西長寿企業に学ぶ中小企業の持続的成長
(公表日：平成29年9月13日)
- 第3回：関西中小企業の事業承継時におけるM&Aの活用の実態
(公表日：平成29年10月19日)
- 第4回：関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態
(公表日：平成30年1月17日)
- 第5回：人手不足下における関西中小企業の人材確保の実態
(公表日：平成30年2月21日)

※各レポートは、当局ホームページからご覧頂けます。

平成**30**年**3**月

近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課

TEL.**06-6966-6057**