

## 質疑・意見交換

### 【司会】

それでは、続きまして、意見交換に入りたいと思います。

今ほどの基調講演と財務局のほうからの御説明を踏まえて、御意見、御質問のほか、普段お感じになられていること、お考えになられていることを御意見いただければなというふうに思っております。50分程度の時間を設けておりますけれども、多くの御意見をいただく観点から、大変恐縮ですが、お一人様御発言の時間を3分程度でお願いできればというふうに思っておりますが、皆様、どなたからでも結構でございますけれども、いかがでございましょうか。

まず、人材の受入れというような感じで、経営に携わっていらっしゃる立場の方から御意見なりいただければなと思いますが、いかがでございましょうか。

### 【メンバー】

実はプラットフォームを通じて私ども、富山県西部地区のDMOをプラットフォームに触発されて作ったということもあって、久しぶりに出てまいりました。いろいろな形で参考になるような情報を提供していただいて、大変ありがたく頑張っています。

まず外部人材の活用ということなんですけれども、大変素晴らしいことなんですけど、1つには、この前提条件がやはりなかなか零細小規模企業では難しいという問題があると思っています。そういう意味では、こういうマッチングを仲介されることも必要だとは思いますが、まずはやっぱりこの地域の産業構造をどうしていくのか。やっぱり中堅中規模企業、150人、200人ぐらいをめどとする中堅中規模企業にどうやって企業全体を整理統合していくか、その段階の中で、もちろん人の移動もそうなんですけども、小規模企業といえども様々な固有の知識であったり技術を持っている。それをどのようにして継承していくのかということ、ぜひ金融機関でも考えていただきたいということを思います。

それと、コロナで大きく変わってデジタル化が進んだと思います。私どもも例えば海外で仕事をしておりますと、日本というのはデジタル化の意味では本当に周回遅れになってきているので、ここをどうキャッチアップしていくのかというのは大切だと思っています。

ここに書いてあるように、これからの人材というのが、例えば労働集約型の職場、集団を管理していく管理職から、エキスパートやプロフェッショナルにどんどん変わっていくんだろうなというふうに思っております。

もう一つ、今後、どう考えてみてもコロナ以前の社会にはもう戻らない。グレートリセットという言葉が言われています。そうなったときに、これからの社会で必要なのは、やっぱり過去からの既得権だとか、あるいはしがらみだとか既成概念というものをもう一つゼロにして、リセットして、新たな大胆でシンプルな方法が必要になってくるんじゃないかと。

それともう一つは、先ほどデジタル化の話をしましたけども、もう一つ確実なのは、多分、人と人同士の物理的な距離というのは、今までみたいな近い距離ではなくなる。そういう意味では、格差も多分拡大していく。その格差拡大の中で、現在のアメリカの社会のように分断と対立というものを選ぶのか、そうではなくて、やはり共感と共助というものを大切にしていく日本という社会にしていくのかというのは、すごく大きな分かれ目になっていくような気がしています。私自身はやはり共感と共助というのを大切にしていっていただきたいなというふうに思っていて、その1つの格差拡大を調整する1つの方策としての、ベーシックインカム、これは少し格差拡大を調整する方策としてあり得るのではないかと。「富山は日本のスウェーデン」という本で言われているのは定率徴収をして定額給付をすることによって格差の倍率は狭まる。もちろん定額給付あるいは定率徴収するパーセンテージと給付の金額というのをどうするかというのは非常に問題なところですけども、今後の社会でひょっとしたらこういった大胆でシンプルな方法が大きな価値を持つかもしれないというふうに思っています。

さらにその方法を取ると、少子化対策にはなるだろうというふうに思っています。本当大胆で途方もない夢みたいな話ですけど、そういった方法も少し国としてお考えになったらどうかなという提案とさせていただきます。

#### 【司会】

ありがとうございました。

そうしましたら、御意見がございましたらお願いいたします。

#### 【メンバー】

私の立場からすると、後継者がいたということは私のところは助かってはいます。ただ、

やはり右腕がないという、それが育っていないのは私が見ていてもよく分かります。ですが、うちの場合は180人という小さな会社ですけれども、社員の心理とかを考えたときに、富山で今まで家族的にやってきたのに、そこに新しく外部から人を入れると、その方が一緒に体を動かしたりしてもらえればいいですけど、そうでないことのほうが前は多かったという現実を踏まえると、やはり会社で育てなきゃいけないかなと思って、講習会とか勉強会とか、そういうのをよくやって、何とか生き残りたいというふうには今は考えています。

うちなんかの場合は、お客様が大きいところから本当に2、3人とか1、2人の個人業の方までお客様の層が広がっておりますので今の商売を継続するとなると、やはり人を大切にするしかないんですよ。どんなにいろんな大手から来た人が何だかんだとおっしゃっても、結果的にはうまくいかないの、外部から人を入れることが社員にとって本当によいのかしらと考えてしまいます。

#### 【司会】

ありがとうございました。非常にお悩みの深いところ、よく分かりました。

そうしましたら、御意見がございましたらお願いいたします。

#### 【メンバー】

プロ人材の活用というのは中小企業にとってとても大切なんです。それはなぜかという、やはり理論を体系化して語れる人、こういう人はなかなか中小企業にいないので、そういうことは非常に大切だと思っています。

私の会社でいいますと、情報産業なんですけれども、今、常勤で3名、元富士ゼロックスの部長経験者が2名と元三菱電機の事業部長をやっていた人で、3名を常用で雇用して、社長室のシニアディレクターという形でやっております。

それからもう1人は、先ほどセーレンさんの話で宇宙の話がありましたけども、実は私、福井県民衛星技術研究組合の理事長をしまして、製造グループはセーレンさんにリーダーとしてやっております、衛星データの利活用は富士通さんにやっています。その中で産総研の研究者として1人顧問契約をしまして、これは非常勤ですけども、いろいろ教えてもらっております。

中小企業に来たときに、そういう人たちが理論を体系づけて語れるということは大事なんですけど、やっぱり実行力。最後は理屈をどう実行するかということができなければい

けないので、そういう人たちをいろんな人脈を使って今までは見て、それでやってきていまして、特に東京の営業の教育としては富士ゼロックスさんの教育の質がすごいので、そこでやっていた人なんかはかなりいろいろしっかりと教えてくれますので、そういう面では助かっています。

ですから、自分のところでどういうスキルを持った人を受け入れるかと。皆さん、みんな再雇用ですから、60歳になってから再雇用の人も来ていますから、かなり経験を持っている。三菱電機から来ている人は、三菱グループの営業をしていたということで、そういう内容もしっかりと受け入れる。目的をしっかりとやっていただくと、かなり効果があるんじゃないかと。ですから、マッチングをされるときに、その辺をやっぱり業者側でも聞いてやる必要があるではないかというふうに思います。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございます。実際の採用の御経験を踏まえて、貴重なお話をありがとうございました。

そうしましたら、御意見がございましたらお願いいたします。

#### 【メンバー】

私どもは去年の11月15日に大手の通信建設業の協和エクシオ株式会社とM&Aをしました。101社とたくさん子会社が有る中で最も小さな当社、十数億しかできていない会社ですから、M&Aをしていただきまして私は感謝しております。事業承継については、私が大きな病気をしたときにすごく悩みまして、このままでは会社をやっているかと不安になりました。当社の歴史38年の中でバブルを二度乗り越え、またリーマンショックを経験し、今後その様な状態になった時にやっっていけるか。今の体制のままでは多分会社はどうなるか分からないぞという不安が大きくなり、M&Aを目指しました。

70歳以上の経営者の承継問題が、多く有ると先程の資料にございましたけれども、我が社は最近までその中の1社だと思います。もともと私は役員教育をして来ず、将来に向かって考えた場合、今のままでは当社の発展は無いと考え、金融機関にお願いしまして役員教育のセミナーやコンサルをして頂き、役員の意識向上に繋げました。金融機関の業務内容もいろいろと多様化して、こちらにいらっしゃる北國銀行さんに御支援をいただきました。その上、親会社をお願いしたのは、役員を全て若手に入れ替えますから、ぜひその点

を支援いただける方を数名お願いしますと、M&A交渉スタートからお願いをしました。親会社からの役員の支援、営業支援も頂き、お陰様で役員の意識も高まり、コロナ禍の中では有りますが今期、過去最高の利益を上げております。

金融機関の全体がこれから人材を支援する、マッチングさせていくという流れは、これから増えて行くと思えます。これまでの人材支援のいろんな業者さん、これまでの人材紹介の業者さんがたくさんおありだと思うんですね。そういったところの兼ね合いは国としてはどう考えておられるのかとか、それから、その業者さんを挟んだ場合に中小企業に対して高額な手数料だとか、そういったことが発生しないのだろうかという心配がございます。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございます。参事官のほうから補足があれば。

#### 【澤飯参事官】

まず、今の御指摘に対してお答えをさしあげますと、おっしゃるとおり、金融機関は、企業の課題を掘り起こし、企業と向き合いながらどういうふうに課題を克服していくかという、その部分は非常に通じているんですけども、なかなかそれに見合う人材を実際にマッチングをするとか、人材を具体的に引っ張ってくるとか、そういったところまでは、現状まだまだそこまで十分ノウハウ等が及んでいないと思えます。

また、おっしゃるとおり、金融機関が人材ニーズの掘り起こしから、具体的な人材のサーチ、マッチング等の全ての役割を担うことが適切なのかという問題もあるかと思えます。そこら辺については、私たちとして、例えば、無理にこの役割は金融機関にとか、あるいはこの役割は人材紹介会社にとかというふうな役割分担を決めようとか、そういうことは全くなくて、そこを両者がどういうふうに今後適切に役割分担をしていくのかというふうなことを、金融機関と職業紹介事業者と連携しながら、模索をぜひして行ってほしいなというふうに思っています。

私たち、金融機関の人材紹介業の取組の現状を見ていて感じますのは、企業がこういう人材が欲しいというふうな情報を整理し、人材要件を人材紹介会社に一生懸命分かりやすく提供しようというふうな金融機関もある一方で、企業の課題はこれですよと、こんなような人材が欲しいですよというふうな情報を抽象的なまま、ある種、民間紹介事業者に丸

投げをしているような、そういったケースも実は見られたりします。こういった後者のケースですと、多分、職業紹介事業者がどうやって企業のためによりよい人材を供給していくか、人材要件の整理・検討作業をもう一段しないといけなくなってしまう。そのようなケースは、企業の人材ニーズに応じたマッチングを実現するという点から、やはりもう一段金融機関が汗をかいた上での職業紹介事業者との連携が必要な状態と評価せざるをえないだろうと私たちは捉えておりまして、金融機関と職業紹介事業者との適切な連携を我々のほうから慫慂したりもしているところです。そういった連携が進んでいく中で中長期的に適切な役割分担の在り方が模索されていくことが、最終的には個別の企業のためにもなり、また中長期的には地域企業のためになるような人材マーケットみたいなものが地域において厚みを持っていく形で作られるのかなというふうに考えております。

#### 【司会】

どうもありがとうございます。

金融機関のところにも話が及びましたけれども、今回、資料の中でも金融機関に求められる役割というのがございましたけれども、金融機関のお立場から御意見ございますか。

#### 【メンバー】

私のほうからは、今回のプロ人材の活用の現状について私どもが取り組んでいる内容について御紹介したいと思います。

私ども、5年ぐらい前からですが、地元の企業のために何ができるかということを考えました。金融機関はどうしても、融資をお願いします、借りてくださいとか、預金をお願いします、そんなお願いが中心でございましたけれども、それって押しつけじゃないかと。そのような議論をいたしまして、お客様の課題を解決するようなコンサルティングを、とにかくお客様の課題を聞いてきて、その課題を解決する、そういったコンサルティング業務をやってみようというようなことを始めたのが5年ぐらい前でございます。

その段階から課題というのは確かにいろいろとお聞きしますと、地元の中堅の企業、中小企業様、皆さんいろんな課題があり、うちで全て解決できるんじゃないかというようなことでいろいろ取り組んでまいりました。例えば業務の効率化でありますとかペーパーレスとか、会社の就業規則の制定でありますとか、今、メンバーからもお話がございましたけれど、人材の教育研修でありますとか、いろんなことをやってまいりました。

ただ、なかなか解決できなかったのが、今、一番地元の企業様が課題として大きく思っ

ていらっしゃる、やっぱり人材の確保。中核人材、経営の組織の運営者として、右腕、左腕になれるような人、もしくは高い専門性とか、そういったスキルとかをお持ちの方というのが、なかなかうちでは対応し切れませんでした。

そういったこともありまして、今回、2018年の3月から人材の紹介業が銀行にも業務として認められまして、私どもも1月より人材紹介業ということでさせていただいております。この12月までの11か月間で60件ほどの案件をいろいろ御紹介したりしながらやっております。これもお客様の中の事業性を理解しながら、本来、外部の人材を斡旋すべきでしょうけれど、まず経営課題の整理でありますとか解決策を考える中で、組織の中で代わり得る人材がないかどうか。本来は人材の紹介に結びつけるべきなのでしょうけれど、そういうことではなくて、社内にそういった人材がいらっしゃる場合は活用すべきであるというのがまず1つになります。そういった経営層の研修を通して、別の方にまたバトンタッチをお願いしたりとか、いろんなことを御提案したりするケースもございます。ただ、現状では経営層になりますと、なかなか社内にそういった人材がないということでの社外へつなぐ形になります。

今、金沢大学様と、先ほど御紹介いただきましたけれど、やっておりますような共創型の企業の人材展開プログラムでしたか。そういった形で金沢大学様で客員の研究員として所属していただいた方に、リカレント教育を含めて勉強していただいた上で、地域の受入れ企業に週に3回か4回行っていただいて、学校のほうへは週に1回だけ勉強にまた行って、そういうような形で6か月間、慣れていただくというような形で、地元の企業との触れ合いというか、理解を深めていただくようなことをやっています。この事業を通じて、確かに人も定着すると思いますし、そういったプロ人材の紹介もできると思います。

いろんなことで取り組んでおりますけれども、なかなか地元の企業の皆様の御要望にお応えし切れていないのも事実ですので、先ほど御紹介いただいた中でいいますと、副業の形というのもこれからの1つの大きな展開かなと思っています。こちらのほうで、今コロナの時代にあって、リモートとかそういうことも当たり前になってきましたし、副業という形で活用しながら、また御紹介できるのもあるんじゃないかなと。

10月と11月と12月で3件ほどの副業の御紹介というのが今、成立しそうでございます。これは恐らくインターネット販売でありますとか、そっちを強化したいというお客様に、そういった業務のできる方、そういうスキルのある方を御紹介しているようなケースですけど、世の中の変化に合わせた形で副業の人材活用というのを進めていけたらなと思って

おります。

私どもが今、取り組んでおりますようなところは以上のような感じでございます。また何かございましたら言っていただけましたらと思っております。

**【司会】**

どうもありがとうございます。

同じように金融機関の方でもし御意見がございましたら、いかがでございましょうか。

**【メンバー】**

人材紹介業が全てを解決するわけではないというのはもちろんですが、先ほど来話があるとおり、まず大前提として経営者の方が事業の見直しあるいは課題対応、成長戦略等自身の考えをしっかりと持つことが必要となります。当然、金融機関も認識を共有してサポートさせていただきますが、それがあの上で課題解決を具体的に実践する際に、この人材紹介が有効なスキームの1つになると思います。

手前どもも去年の7月から人材紹介業に参入しておりますが、今年度4月から10月の途中までの常用雇用型でのお客様の申し込みが二百数十件あり、同時に副業・兼業型での申し込みも7月から10月の途中までで七十数件あり、副業・兼業のニーズが結構足元で強まっているとの印象です。おのおの前年度より申し込み件数が増加し成約も増えていることから、我々も課題解決の1つのスキームとしてより積極的に御案内していこうと思っております。

他方、手前ども金融機関としても、例えば製造現場に課題があるお客様対応において、製造現場が分かる大企業を引退したシニアの方のサポートをいただき我々自身が助かっているケースもあります。

紹介できる人数が増えて人材の質が上がれば、さらにこの人材紹介スキームの有効性が上がっていくのだろうと考えております。

**【司会】**

ありがとうございます。

そのほか、いかがでしょうか。

そうしましたら、先ほど金融機関と大学との連携のようなところにも話が及びましたけれども、よろしく申し上げます。



#### 【メンバー】

北國銀行様からも御紹介をいただきましたとおり、北國銀行様に企業の紹介とマッチングをしていただいていること、それから外部の評価の意味として石川県様にも御協力いただいている、そのようなことで透明性とか信頼性というか、安心感みたいなのが得られているのかなというふうに思っております。

大学としましては、やはり使命としてはリカレント教育をしっかりとやっていきたいということで、先端科学・社会共創推進機構という産学地域連携を実験的にやっている機構があるんですが、そこの客員研究員をということで資格を取っていただいて、大学のゼミに参加してもらうということで、専門性を高めていただくとか意識の改革も含めて大学と関わるというような仕組みです。その中で、よりもっと学びたいという方もいらっしやって、大学院にも行こうかなと思うような方も出てきているようですので、さらにスキルアップや専門性を高めていくということで力を尽くしていきたいなというふうに思っております。

#### 【司会】

ありがとうございます。

同様に大学というお立場から御参加いただいていますメンバーからも願います。

#### 【メンバー】

最初にお話しいただきましたプロ人材のお話を聞きまして、非常に多様な方を派遣されて、マッチングがしっかりとされているんだなというふうに御紹介いただいたんですけども、ただ、ある意味、供給目線なのかなと。こんな人材を派遣できますということなんですけど、企業側というのはまだ分析が明確じゃないのかなというふうに思いました。企業側さんがどういうプロ人材を必要としているかということによって、例えば困っていない企業さんもいらっしやいますし、何かやらなきゃなと思っている企業さんもいらっしやいます。課題は分かっているんだけどできないというところと、課題は分かっているけどまだできないんだという企業さんのタイプ。何かやらなきゃと思っているんだけど何だろうなと思っていらっしゃる企業さんや、課題は分かっているとおっしゃるんだけど、実は課題認識がずれている企業さんが実は一番の問題と思っています。例えば人材教育がなっていないんだというふうに思われて、従業員のセミナーをいっぱい開きますよというふうにされるかもしれないんですけども、実は画面の打ち込み作業というのも、ミスを打ち込みやすいとか、非効率になっているとか、会社の中の動線が悪いとか、そういうちっちゃいこ

とで効率性を下げているということもあるかもしれない、そこじゃない課題によって大きく変わるかもしれないと思っていて、それを今後の対策というふうにおっしゃっているところもあるかもしれないので、何か企業側がどういう人を求めているかというのを、もうちょっと需要側からの目線というのが必要なんじゃないかなというふうに感じました。

#### 【澤飯参事官】

おっしゃるとおりでして、やっぱり先ほども少し講演の中で申し上げましたけれども、企業経営者の皆様方は自分たちの課題が何なのかということをもまず考えるところから始めなきゃいけないんですが、そのためには自分の会社のことをまず客観的に、かつ自分たちの会社を取り巻く環境変化みたいなものも的確に捉えないと、今後採るべき道筋ってやっぱり見えてこないんだと思います。それは、例えばある程度の規模の会社ですと、自社内で議論する中で、ある程度、的確性を持って見通すことができたりするんだろうと思いますけれども、やはり中小企業の場合は、先ほど申し上げましたように、非常に時間的にも精神的にも、いろんな意味で余裕がない。なかなかそれをきちんと一度立ち止まって考えるというような時間等がないというふうなことが傾向的には言えるんだろうというふうに思います。

その際に、例えば金融機関であったり、別に金融機関じゃなくてもいいんだと思います。中小企業診断士の方、あるいはプロフェッショナル人材拠点の方とか、様々な方がその役割を担えると思うんですけど、いずれにせよ、一緒に経営者の皆様方と客観的にそこをできるだけの確に見極める、そういう作業をすることがすごく大切なのかなというふうに思っています。そういう意味では、今日は人材の活用、マッチングというふうなテーマで一応お話し申し上げましたけど、先生がおっしゃるとおり、その前段階の作業がとても大切だと。そこをやっぱり支援してあげることが、中小企業の今後のさらなる飛躍なり生産性向上につながっていくのかなと思いますので、ぜひ今いただいた視点を今後の施策を考えていく際に踏まえていきながら検討していきたいなというふうに思います。

#### 【メンバー】

1つ質問よろしいですか。

プロフェッショナル人材戦略拠点、全国45ですかね。これは福井商工会議所も一緒にやっているんですけど、それと今日説明を受けた人材マッチング事業との関係というのはどうということなんでしょうか。

### 【澤飯参事官】

プロフェッショナル人材事業は平成 27 年 10 月から始めました。一方、金融機関が中心となっていく先導的人材マッチング事業は今年の 4 月からスタートさせました。まず、マッチングを担う主体が、前者のほうは公的セクターでございます。後者は金融機関、すなわち民間セクターでございます。恐らく、これは私の個人的見解でもありますけれども、適切な人材紹介の仕組みは、地域経済エコシステムの中で自律的に回っていくことが望ましいんだろうと思います。

したがって、今はある種、地域経済のインフラみたいな位置づけでまずプロフェッショナル人材事業というのがあり、その上に、将来人材マッチング事業が自律的に自走化していくという、そういうことも視野に入れながら、民間金融機関が取引している企業の人材ニーズを掘り起こすという取組を促進していくと。この 2 層で当面走らせていく必要があるんだろうと思いますけれども、やはり将来的には民間レベルでそういったことが行われるようになることが望ましいんだろうなというふうに個人的には思っております。

【司会】 そのほか、御意見はございますか。

### 【メンバー】

人材と企業とのマッチングで一番難しいのは、情報がやはりセンシティブだということだと思います。例えば人材に関していいますと、自分がどういうノウハウを持っているのか、どの程度収入が欲しいのかという部分をオープンにしないといけないわけですね。それから企業の側から見ますと、自分たちがどこに経営の課題があるかということ、これもまたオープンにしないと自由なマッチングができないと。

それで、まさに今日、参事官がおっしゃった 8 ページ目に金融機関ならではの人材支援ということで経営課題の整理から人材要件定義まで、ここが金融機関の役割ですよと書いてあります。それから、北陸財務局でプレゼンいただいた 6 ページの資料に成約の障害として、副業・兼業人材に任せるプロジェクトの特定・切り出しに係る知識・経験不足と。

特に今は IT 関係はただ DX とか AI とか皆さんおっしゃるけど、具体的な中身で何をやればいいのか分からないという方が多いわけですね。私は何を申し上げたいかといいますと、先ほど民間との関わりとのお話もありましたが、いわゆるヘッドハンティング型の人材会社に頼っているだけでは、今はもう 100 万人以上いるという後継者未定の中小企業を救うことはできないということです。今申し上げたとおり、企業、人材とも非常にセンシ

ティブな情報を公開しなくちゃいけないという前提がありますと、やはり公的な機関、そしてまた準公的な機関としての金融機関の皆様の役割というのは非常に大きいと思っています。金融機関の皆様ですと、少なくとも貸出先にはBS、PLは提示を求めているわけですので、経営状況も分かっているということで、なかなか公的機関で立ち上げるのは時間がかかるということは分かっているんですけども、個人的な意見としますと、民間に頼るというよりは、この人材マッチングについては公的な機関、そしてまた準公的な機関としての金融機関の皆様の果たす役割が非常に大きいですし、また、そうしていただかないと、後継者不足、今日の参事官の資料でも127万人が未定と出ておりましたけども、この問題解決につなげることは難しいだろうというふうに思っております。

以上です。

#### 【司会】

どうもありがとうございました。

皆様全員の御意見をお伺いすることは時間の関係でできません。大変失礼ではございますけれども、お時間となりますので、このあたりで意見交換を終了させていただきます。

以上