

## 日本成長戦略会議スタートアップ政策推進分科会構成員 御中

起業家機構 EO (Entrepreneurs' Organization)

Tokyo Central 会長 山木 智史

(株式会社 Re-grit Partners 代表取締役社長)

起業家機構 (EO Tokyo Central) では、本年度において、「中小・中堅企業の経営人材の開発・育成に向けた政策提言」の取り纏めを進めております。

我が国では労働人口の減少が進む中、企業の 99% を占める中小・中堅企業の成長は重要な政策課題となっております。一方で、現行の労働基準法および関連制度については、実務との乖離や運用上の制約により、成長戦略の実行を阻害しているケースも少なくありません。

EO は日本全国で約 1,900 名の経営者会員を擁しておりますが、これまでの議論を通じて、当会員の属性 (創業者中心、年商数億円~数十億円規模の企業が多い等) に起因する課題は、日本経済団体連合会、スタートアップ協会等の他の経済団体とは異なる特性を有することが明らかになっております。

現在、当会では大規模なアンケート調査を実施し、経営者および従業員双方の視点から、中小・中堅企業における働き方の実態と課題を定量的に把握する取り組みを進めております。具体的な検討テーマとしては、「裁量労働制」および「高度プロフェッショナル制度」等の適用の難しさが挙げられます。これらの制度については、政府においても見直しの議論が進められているものと認識しております。

## &lt; 会員の声 (抜粋) &gt;

① 中小企業においては、役員・部課長等の幹部人材は一人ひとりの裁量が大きく、本来はより高い成果創出のために積極的に働きたいという意向を有している。しかしながら、現行制度では柔軟な働き方が認められにくい。

→ 将来の幹部候補である若手優秀層 (20~30 代のプレイングマネージャー) を採用できたとしても、厳格な時間管理が「成果志向」から「時間管理志向」への転換を招き、十分な能力発揮を阻害している。結果として、副業等へ流出するケースも見られる。

② いわゆるベンチャー企業の声として政策に反映される際には、メガベンチャーや大型資金調達企業の意見が中心に取り上げられる傾向があり、自己資金を基盤に着実な成長を志向する中小・中堅企業の実態や課題が十分に反映されていない。

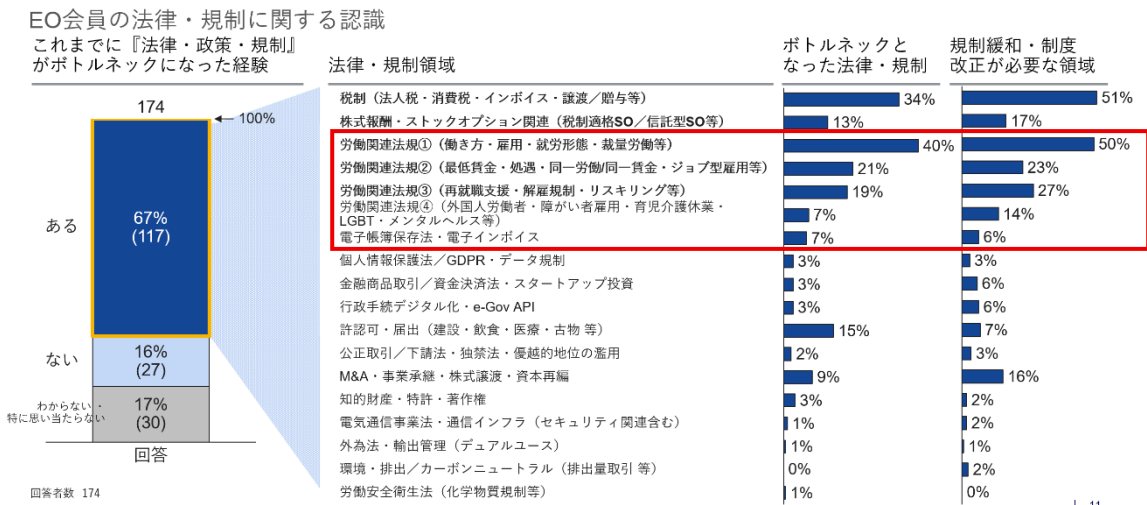
→ 中小・中堅企業では CXO 等の即戦力人材の採用が困難である中、新卒や未経験者等のポテンシャル人材への依存度が高く、人材育成は OJT 中心となる。しかし、労働時間規制の制約により、次世代リーダー育成に必要な学習機会・経験機会が不足している。

③現裁量労働制が過度な働き控えに繋がり将来の幹部候補の中長期的なキャリア形成や報酬向上においても機会損失がある。

→ポテンシャル人材においては業務の量質転化を経験し、技能が鍛錬されることでキャリアの選択肢が広がることで、報酬向上機会の獲得に繋がるが現制度が障壁になっている。一方で、併せてブラック企業の抑制や淘汰も検討の必要がある。

<2025 年実施の会員ニーズ調査>

・労働関連法規に関する課題が、他の経営課題と比較しても重要性・緊急性ともに高いことが確認されている。



<中小・中堅企業含むスタートアップ育成方策として検討いただきたい方向性>

- 幹部候補人材の能力発揮と成長機会の確保を通じた生産性向上を実現するため、企業規模や事業特性に応じた柔軟な就業環境の整備及び OJT を中心とした実践的な人材育成の充実を図ること
- 特に、次世代リーダーである幹部候補人材の働き方の実態を踏まえ、裁量労働制の対象範囲の拡大や明確化を含む労働法制の在り方について検討を進めること

以上