

人口減少（人材不足）下の中小企業の 人材活用戦略：臥龍としての企業内診断士

遠原 智文
（神奈川県大学）
（経済学部教授）



2024年の新成人（2024年1月1日現在18歳の人口）は、前年から6万人減少して、106万人で過去最低を更新している。また2023年の出生数（将来の18歳人口）も、8年連続減少して、72.7万人と2年連続で80万人を割った。18歳人口を主な顧客としている大学に勤務する筆者としては、背筋が凍る思いである。一方、生産年齢人口（15～64歳）に目を向けると、団塊の世代ジュニアのほとんどが50代となった2023年は7,395万人であったが、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によれば、2040年には5,978万人まで減少する。これが2023年に生まれた人たちが、大学生となったころの我が国の状況である。

このような状況の中、人材不足が中小企業の経営上の障害として重くのしかかってきている。日本政策金融公庫総合研究所「2024年の中小企業の景況見通し」によると、中小企業の経営上の不安材料としては、「原材料価格、燃料コストの高騰（69.0%）」「国内の消費低迷、販売不振（61.7%）」「人材の不足、育成難（59.9%）」が主なものとなっている。この中でも、「人材の不足、育成難」は、2021年の37.0%（2022年は44.9%）から急激に増えている。この調査は、三大都市圏（首都圏、中部圏、近畿圏）の中小企業が調査対象であるので、地方の中小企業の状況は一層深刻なものであることは想像に難くない。

実際、中小企業基盤整備機構「中小企業・小規模企業者の人手不足への取組状況に関する調査（2023）」では、人材（人手）不足が「大変深刻、経営に支障が出ている状況」の企業が7.8%、「深刻、このままでは経営に支障が出る」企業が23.8%となっており、3割強の企業が待ったなしの状況に陥っている。一方、「対策を講じて改善できている」企業は、わずか3.5%である。

では、どのような人材が不足しているのだろうか。中小企業白書（2024年版）は、中小企業が求める人材を「中核人材」と「業務人材」に分類している。前者は高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う人材であり、後者は中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠な労働を提供する人材である。双方ともに必要不可欠な人材であることはいうまでもない。しかしながら、中小企業の持続的な成長・発展や地域の活性化に必要な付加価値の創出のためには、「中核人材」を確保することが重要となる。そして、この中核人材が地方ではとくに不足している状況にある。そこで、中小企業庁は「地域中小企業人材確保支援等事業（中核人材確保支援能力向上事業）」を実施している。

この事業において、中小企業の人材不足とくに質的な不足を解消するためには、必ずしも「1人分（フルタイムの時間）」の人材を確保する必要がないことが強調されている。つまり、“必要な”中核人材を“必要な”時に“必要な”時間だけ確保する、という人材活用方法である。よって、

中核人材は「人材シェアリング」される人材となる（星貴子 [2020]「人材活用の新潮流：人材シェアリング」『JRIレビュー』, 6）。ここでいう「人材シェアリング」とは、「関連のない複数の事業体が、他での雇用の有無に関係なく、それぞれの裁量で特定の知識やスキルを有する一個人と個別に契約し、その能力を活用すること（p.82）」である。そして、その代表的な手法が、副業・兼業である。

周知のように、働き方改革の一環として、2018年に厚生労働省は「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定し、モデル就業規則から「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」を削除している。これを受けて、副業・兼業に向けた整備は進んでいる。例えば、経団連が2022年に発表した「副業・兼業に関するアンケート調査結果」によると、大企業（常用労働者数5,000人以上）のうち、副業を認めていたのは、2018年では41.8%であったが、2020年に半数を超え、2022年には66.7%にも増えている。認める予定の企業も17.2%であり、大多数の大企業は副業・兼業の解禁に舵を切っている。

こうした流れを先取りしているのが、鳥取県が2019年度から実施している「とっとり副業・兼業プロジェクト『鳥取県で週1日副社長』」である。これは、地方の中小企業（の経営者）と大都市の優秀な人材の双方の思いを上手くハンドリングしている。地方の中小企業は大都市の優秀な人材を活用したいと考えているが、フルタイムで従事してもらうほどの業務量はなく、また高い年収を支払うことはできない。一方、大都市の優秀な人材もフルタイムでの勤務（転職）は、地方への転地と収入減がともなうので、躊躇する。そこで、月額3万円から5万円という報酬で副業・兼業を募集するというスキームがでてきた。これにより、企業規模の小さい企業でも支払い可能となるとともに、大都市の優秀な人材も地方の中小企業の力になるという一種の社会貢献的な姿勢で伴走していくことが可能となっている（日経トップリーダー [2021.10]）。

以上のことを踏まえて、本稿では最後に大都市の優秀な人材の代表的な存在としての「企業内診断士」の可能性について指摘したい。「企業内診断士」とは、端的にいうと、「中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家である「中小企業診断士」のうち、「プロコン（プロフェッショナルコンサルタルトの略で、有料コンサルで生計を立てている中小企業診断士）」とならずに、組織に属している中小企業診断士」である。本誌2024年5月号の論壇「中小企業に対する人的支援について考える」で川村悟教授（立正大学）も指摘しているが、中小企業診断士の保有者は約3万人にまで増えており、中小企業への人的支援の重要な担い手であるが、大都市に集中している。

中小企業診断士の約7割から約8割は、企業内診断士である。その多くが収入の維持のために転職することは考えていないが、その中には中小企業診断士として社会（社外）で能力を発揮したいと考えている人々も相当数いる。しかしながら、それが副業・兼業禁止の規程で阻まれており、彼ら・彼女らは「眠れる（埋もれる）資源（資産）」となっている（遠原智文・前田卓雄 [2017]「眠れる資源としての企業内診断士」『日本政策金融公庫論集』, 35）。

現在、世の中の流れは副業・兼業の推進へと大きく変わってきている。そして、鳥取県のように地方は大都市の優秀な人材を求めている。実際、我々のインタビュー調査でも、地方（北東北三県および山形県）では、プロコンが少なく、大都市から呼んできている状況であった。よって、「臥龍」の状態にある大都市の企業内診断士が地方の中小企業に人材シェアリングされ活躍していくことは、地域の中小企業ひいては経済の活性化に大いに資するといえよう。