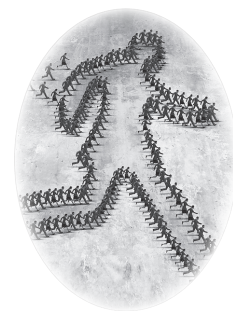


特集：人不足時代の中小企業経営

第5章 中小企業の未来を創る ——診断士の果たすべき進化への使命



原 正紀

東京都中小企業診断士協会中央支部

1. 人口減少対応は経営進化のチャンス

(1) 柔軟で強靱な組織づくり

本特集「人不足時代の中小企業経営」では、これからの中小企業が行うべき経営について、その対応策を中心に述べてきた。

中小企業の「人」問題を突き詰める（第1章）、「採用力」を強化するために（第2章）、多様な人材の参画促進（第3章）、中小企業の「人手不足」を「採用なし」で乗り切る（第4章）というテーマごとに展開してきたが、ここで伝えなかったことは、中小企業がいかに今後の構造的な人材難を乗り切っていくかという方法論である。

「採用力強化」、「採用対象拡大」、「生産性向上」という対策はそれぞれ有効であるが、可能ならばこの3つには並行して取り組んでいくべきと考える。つまり、採用力を強化しても対象を広げなければ多様な組織づくりにはならないし、採用だけを続けていっても生産性を高めなければ、コストアップにつながるだけである。

必要な人材を、多様性をもって確保しながらも、生産性を高め、柔軟な変化対応力と強靱な業務遂行力を兼ね備えた組織づくりにチャレンジしていかなければならない。

とはいえ、実際に中小企業がそのような自己変革の活動に、どこまで対応できるだろうか。言うのは簡単であるが、それを自力で実

行に移すのはかなりハードルが高い。

中小企業は商品開発から販売までのライン活動には力を発揮するが、人を中心とする管理活動には、十分なノウハウも注力するパワーも有していないケースが多い。だからこそ、診断士や各種の政策による支援が必要なのである。

もちろん、他力本願だけではなく、自らの自助努力を促していきながらの支援が求められる。

2. 国の政策動向や技術動向について

(1) 一億総活躍から働き方改革へ

平成28年6月の閣議決定において、一億総活躍プランとして同一労働同一賃金の実現、長時間労働の是正、高齢者の就労促進などが発表された。そのような取組みを進めていくうえで、生産性向上という視点は忘れてはならないものである。

生産性を向上させずに労働時間を削減すれば、パフォーマンスの減少につながる。その動きを受けて同年9月には「働き方改革実現会議」が設置され、いくつかのテーマについて議論を開始した。主なテーマは図表1のとおりである。

国の政策に関しては、個人の視点、企業の視点、社会の視点といった広い視野からの立案がなされている。わが国の未来を描くうえで、そのような多面的で俯瞰的な視点が不

図表1 働き方改革実現会議のアジェンダ

- ・ 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- ・ 賃金引き上げと労働生産性の向上
- ・ 時間外労働の規制の在り方など長時間労働の是正
- ・ 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援, 人材育成, 格差を固定化させない教育の問題
- ・ テレワーク, 副業・兼業といった柔軟な働き方
- ・ 働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備
- ・ 高齢者の就業促進
- ・ 病気の治療, そして子育て・介護と仕事の両立
- ・ 外国人材の受け入れの問題

出典：「働き方改革実現会議」, 2016年9月27日

可欠であり、中小企業もその社会システムの一員として自己変革に努めていく必要がある。

経営者はこのような働き方改革の波を、むしろ経営進化のチャンスと捉え、どのような経営を行うべきか、整えるべき制度や仕組みをどう構築するか、人材確保への対応と生産性の向上を両立させ、いかに競争力を高めていくべきかを考え抜いてほしい。

働き方改革実現推進室立ち上げ時に、安倍晋三内閣総理大臣はこのように発言された(要約)。「働き方改革によいよこれから我々は着手するわけではありますが、一億総活躍社会を目指す私たちにとって最大のチャレンジであります。それは人々のライフスタイルに直結するものであり、経営者・企業にとっても大変大きな課題であります。それだけに大変困難が伴うわけではありますが、私も先頭に立って取り組んでいく決意であります」。

国の本気度がうかがえるコメントであり、企業も本気で取り組むべきテーマであると認識された。

(2) 第4次産業革命

産業革命は3回にわたり行われてきた。蒸気機関の発明による第1次産業革命、石油と電力の活用で大量生産を可能とした第2次産業革命、コンピュータ制御を活用した第3次産業革命(情報革命)に続き、5年ほど前にドイツにおいて宣言されたのが第4次産業革

命である。そのコア技術であるIoT, AI, ロボット, ビッグデータなどは、働き方や仕事の内容にも大きな変化をもたらすだろう。

ラインの仕事である製造や調達などはロボットやIoTにより省人化されていくだろう。営業・販売といった対人的な仕事も、同様にAI, ビッグデータなどで自動化されていくと思われる。サービスの分野でもAIやロボットに置き換えられ、管理的な仕事はAIやクラウドに任せるようになって考えられる。

半面、上流工程といわれるような仕事、たとえば経営企画、マーケティング、研究開発などの仕事は増加して、かつデータサイエンティストなど最新技術に対応する人材が必要となる。IT関係の業務もハイススキル、ミドルスキルとも増加してくるだろう。

そのような動向を見据えながら、自社のどの業務において、生産性向上対策を打っていくべきか。現状の延長だけでなく、イノベティブな発想も必要である。技術の利用のほかにも、戦略的なアウトソースの活用や、他社とのアライアンスによるビジネスモデル化などが増えてくるはずだ。これをチャンスと捉えなければ、経営者失格ではないか。

問題はそのようなダイナミックな経営改善を、中小企業の社内において誰に任せれば良いかである。どうしても、社外の支援者が必要になってくるはずだ。そこで、中小企業診断士の出番である。

(3) 経済産業省・中小企業庁の対策

このような環境変化の中で、産業を管轄する経済産業省・中小企業庁において、第1章で紹介した「人手不足対応研究会」を含め3つの研究会が立ち上がった(図表2)。

- ①「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会」では、兼業・副業に関する企業のメリットとして、人材育成につながることで、優秀な人材の獲得や流出防止の効果、新たな知識や顧客などの経営資源を獲得できることなどを挙げている。その反面、デメリットとして、本業に支障が出るリスク、人材流出の危険性、従業員の健康配慮の問題、情報漏洩などを挙げているが、それを踏まえても促進すべき価値があると位置づけている。基本的な方向性として、労働者の自由としての兼業・副業を認めるべきであり、その正確な理解の促進と、意欲ある企業の支援という方針を掲げた。
- ②「雇用関係によらない働き方に関する研究会」では、働き方の選択肢を増やすことで、個人のライフステージに合った柔軟な働き方を選択できる社会を作り上げることを目指す。それにより多様な人材の参画を促し、労働供給の間口を広げていくという狙いで

ある。そのためには働き手のスキルアップが重要と考え、プラットフォームや公共・業界団体などが教育の場を提供することを必要としている。そして働くための環境整備をしてセーフティネットなどの対策を行い、企業の事例を増やして横展開していく方針を掲げた。

- ③「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」では基本的な考えとして、深刻化する人手不足を変革・成長のための機会と捉え直し、女性・高齢者・外国人などの多様な人材に視野を広げて人材を確保すると同時に、さまざまな手法で労働生産性を向上させていくことを目指すとしている。その前提で中小企業の重要な視点として、経営課題や業務、生産性や求人像、そして人材募集や職場環境を見つめ直すことを提唱している。

それぞれが産業振興に寄与するような施策をアウトプットしている。私が委員を務めたのは③の人手不足対応研究会であり、そこでは合計102件の事例をまとめた。その1社1社が中小企業にとって役立つ事例ばかりなのであるが、ここで少し紹介したい。

図表2 経済産業省・中小企業庁の3つの研究会

研究会名	目的
①兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会 (中小企業庁 経営支援部 創業・新事業促進課)	イノベーションの促進、人材確保、人材育成、創業の促進などさまざまな効果につながり得る、兼業・副業を促進する。
②「雇用関係によらない働き方」に関する研究会 (経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室)	フリーランス・アライアンスといった「雇用関係によらない働き方」を働き方の選択肢として確立させるため、現状と課題を整理する。
③中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会 (中小企業庁 経営支援部 経営支援課)	100を超える全国の人材活用好事例から人手不足対応の3つのステップを抽出し、ガイドラインとして取りまとめる。

筆者作成

3. 中小企業の人不足対応事例

経済産業省の「中小企業・小規模事業者の人不足対応事例集」では、次の3つの視点でインデックスを作っている。

- ①外形情報別：業種、企業規模、立地、創業からの期間で検索
- ②経営課題別：人手不足対応、人材の定着、女性活躍推進、長時間労働の解消、グローバル対応といった課題により検索
- ③事業戦略別：「人手の量的な不足感」、「ビジネスの改善・改革志向」の2軸で事業戦略を4分類して検索

上記のように多面的に検索することができるため、自社に類似した企業・課題・戦略により事例を参照することができる。

以下に主な事例を紹介するが、多様な事例集であるため、多くの中小企業の参考になると思う（中小企業庁のHPにて公表）。

(1) 株式会社大善（福島県喜多方市，物流業）

労働集約型の物流業では、労働力の確保が重要な課題となっている。同社はパワーアシストスーツや小運搬機器を導入して身体的負担を軽減し、女性および高齢者を積極採用し社員の安定的確保を実現した。女性も能力次第では男性以上の活躍と収入を得ることができる仕組みを作り、女性管理職も登用して、モチベーションを高めている。

(2) 株式会社ファースト・コラボレーション（高知県高知市，不動産業）

戦力となる女性社員が、出産や育児を機に退職しない会社を目指して、「働くママさん計画」を実施した。具体的には、女性同士が相談して職場改善を行うような風土を醸成し、勤務時間や勤務日を自由に選択できる制度や、残業・会議の免除、親子出社可といった施策を実施した。その結果、産休・育休復帰率が100%となり、女性の活躍で業績も絶好調となった。



ファースト・コラボレーション

(3) 株式会社日本レーザー（東京都新宿区，輸入商社）

経営悪化状態での大量退職が発端となり、女性、高齢者、外国人など求人幅を広げて採用した。多様な人材が働き続けられるような処遇体系や人事制度を徹底して作り上げ、自分のライフスタイルに応じた雇用契約を結び、さらにキャリアの進化を目指すことができる制度を実現した。社長が講師を務める「社長塾」を毎週実施している。

(4) 兵庫ベンダ工業株式会社（兵庫県姫路市，製造業）

社員の定着率を高めるために、最新技術を活用した職場改善に取り組んでいる。テレワークを導入することで、子育てや介護支援を行った。IoTやAIを活用して、安全徹底やムダの削減など工場内の職場改善を行い、従業員の負担を軽減した。それにより、従業員満足度を向上させ、子育て支援会社としての知名度も向上し、さらにはコストダウンを実現した。

(5) 株式会社ホーユーエルディング（兵庫県伊丹市，製造業）

技術職社員が定着しなかったため、品質を安定させるべくロボットを導入した。半自動溶接の工程を自動化して、さらに自社でロボットのプログラミングをすることにより、さまざまな作業への対応が可能となり、絶対に

辞めないマルチプレーヤーを雇い入れたような状態になっている。それにより、品質が安定して生産性も上がり、取引先の信頼も高まった。

いかがであろうか。人材の採用、多様な人材の活用、生産性の向上といった対策を組み合わせ、課題の解決に結びつけている。中小企業だからこそ、こういった柔軟な対応力により、高い成果を上げている事例ばかりである。ぜひ、参考にさせていただきたい。

4. 診断士への期待

(1) 診断士にとってもチャンスである

前述のように中小企業が自助努力だけでこのような対応策を実施していくことには限界があり、回り道をしてしまう危険もある。外部の力をうまく活用しながら進めていくことが大事で、そこで中小企業診断士の活躍が求められる。その意味では人口減少社会に向けて、診断士にとっても活躍のチャンスと捉えるべきである。

最後に診断士の活躍ポイントをまとめて、本企画の締めくくりとする。診断士に求める要件として、3つの知見を挙げたい。

①人材に関する知見の提供

採用、育成、定着、多様な人材、人材市場などについて

②技術に関する知見の提供

IT、WEB、クラウド、AI、ロボット、IoT、データサイエンスなどについて

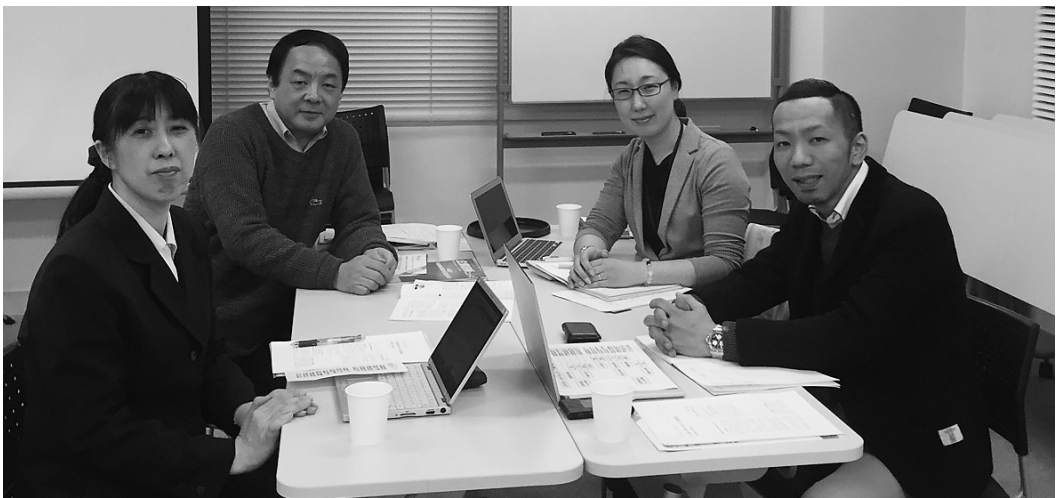
③業務プロセスに関する知見の提供

ビジネスモデル、業務改善、アウトソーシング、アライアンス、M&Aなどについて

もちろん、上記以外にもグローバルやファイナンスなど活用できる知見はあるだろうが、最も重要なのは上記のような中小企業の人材マネジメント力、技術活用力、生産性向上力を高めるような支援ができるかどうかである。

そして、単に知見を提供するだけでなく、それを具体的な計画に落とし、実行をサポートして、結果にコミットするような、ハンズオンの支援を伴走型で行うこと。それこそが診断士が成すべき中小企業支援であり、存在価値となるものである。

脳と体に汗をかきながら、中小企業の発展を支援する、とてもやりがいがある仕事ではないか。そのような知見と実行力を持つ診断士の皆さん、積極的に中小企業に対して、イノベーションの提案をしていこう。



左から高橋美紀氏、原正紀氏、夏原馨氏、飛毛俊祐氏