

# 経営課題を解決する「外部人材」の活用について

筑波総研株式会社 企画調査部 上席研究員 山川 卓哉

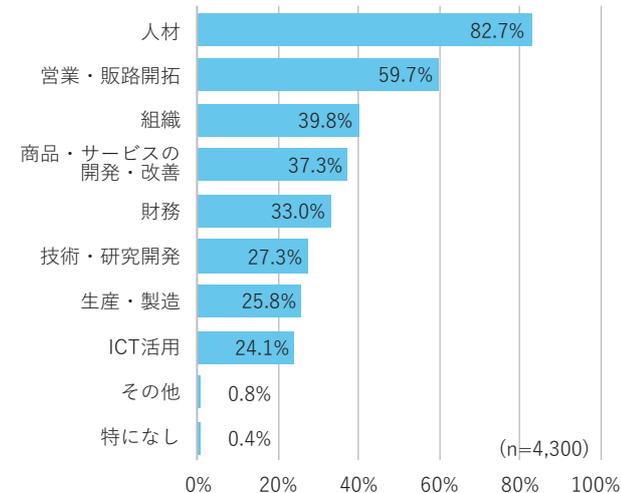
## はじめに

### 中小企業の人手不足と外部人材の活用

我が国の構造上の問題として、少子高齢化による生産年齢人口の減少があり、企業における慢性的な人手不足の大きな要因となっています。

「2022年版中小企業白書<sup>\*1</sup>」において(株)帝国データバンクが中小企業経営者を対象に実施したアンケート「中小企業の経営力及び組織に関する調査<sup>\*2</sup>」（調査期間2021年11月～12月）では、「直面する経営課題のうち重要と考えるもの」という問いに対して、「人材」と回答した割合が8割超となる結果が出ています（図1）。

図1. 直面する経営課題のうち重要と考えるもの



(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とまらない。  
 資料：中小企業白書（中小企業庁）をもとに筑波総研(株)作成

この中小企業の人手不足については、国がその解消に向けた施策を継続して実施しており、注力している施策の一つとして、「外部人材の活用」があげられます。

## 外部人材とは

「外部人材」とは、「フリーランス」や「副業・兼業人材」、「プロ人材」などといわれる人を指しますが、経済産業省関東経済産業局では、「外部人材活用ガイドンス<sup>\*3</sup>」において次のように定義しています。

特定の企業や団体、組織に専従しない独立した形態で、自身の専門知識やスキルを提供して対価を得る人

また、外部人材には、大きく分けて「独立系外部人材」と「副業系外部人材」がいます。

「独立系外部人材」は、いわゆる企業や組織に属さず雇用関係を持たない法人経営者、個人事業主、すきまワーカー（開業届未提出の定年退職者や主婦、学生など）に大別されます。「副業系外部人材」は、主となる企業や組織に雇用されたまま個人の名前で仕事をしている人で、1社に雇用されながら起業する人や他の組織等と契約を結ぶ人、2社以上に雇用される人（ダブル雇用）に分けられます。

## 外部人材の活用分野

外部人材活用ガイドンスでは、外部人材の活用で課題を解決できる分野を次のように整理しています。

<b>人事</b> 制度設計・研修導入・労務管理・組織風土改善等	<b>マーケティング</b> データ分析・販促戦略策定・Web広告運用等	<b>財務・経理</b> 資金繰り・調達支援・月次決算・製品別収支管理等
<b>広報</b> メディアプロモーション・HP・SNS運用等	<b>デザイン・編集</b> 印刷物制作・Webデザイン・記事作成・動画制作等	<b>IT導入・システム</b> HP・システム開発・営業メール配信効率化等
<b>新規事業</b> 市場調査・事業開発・事業計画書策定・PM等	<b>営業</b> 大都市圏・海外などへの営業代行・顧客情報収集等	<b>事務</b> データ入力・資料作成・営業リスト作成・翻訳等

資料：外部人材活用ガイドンス（経済産業省関東経済産業局）をもとに筑波総研(株)作成

## 中小企業の外部人材活用状況と活用のポイント

本稿では、中小企業における外部人材の活用状況を「2022年版中小企業白書」から紹介するとともに、外部人材の活用にあたって中小企業が取り組むべきことをとりまとめた「外部人材活用ガイドンス」のポイントを紹介します。

### 1. 中小企業の外部人材活用状況

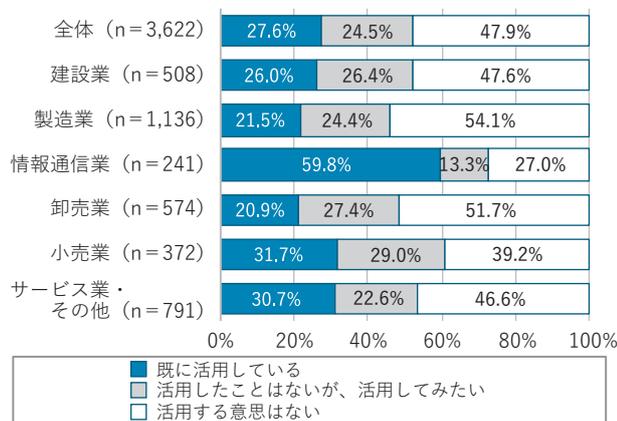
中小企業白書掲載の(株)帝国データバンク調査結果から、中小企業の外部人材の活用状況等について紹介します。

## 外部人材の活用意向（全体・業種別）

「既に活用している」事業者は全体の4分の1程

度ですが、「活用したことはないが、活用してみたい」を含めると、約半数の中小企業が外部人材を活用中あるいは活用に関心があることが分かります。業種別にみると、「情報通信業」において「既に活用している」が6割近くとなっており、突出しています（図2）。

図2. 外部人材の活用意向(全体・業種別)

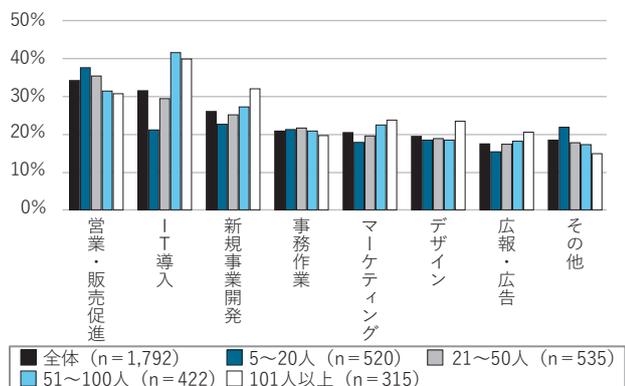


(注) 外部人材の活用意向について、「分からない」と回答した者を除いて集計。  
ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。  
資料：中小企業白書（中小企業庁）をもとに筑波総研作成

### 外部人材の活用を検討している分野 (全体・従業員規模別)

「全体」では、「営業・販売促進」の割合が最も高く、「IT導入」「新規事業開発」が続きます。従業員規模が小さいほど割合が高くなる傾向がみられるのは「営業・販売促進」で、従業員規模が大きいほど割合が高くなる傾向がみられるのは、「IT導入」や「新規事業開発」「マーケティング」「広報・広告」です（図3）。

図3. 外部人材の活用を検討している分野(全体・従業員規模別)



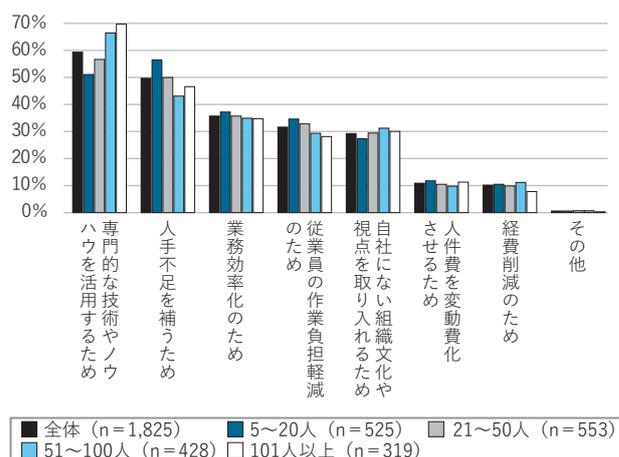
(注) 外部人材の活用意向について、「既に活用している」「活用していないが、活用してみたい」と回答した者に対する質問。  
ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。  
資料：中小企業白書（中小企業庁）をもとに筑波総研作成

### 外部人材を活用する意向がある理由 (全体・従業員規模別)

「全体」では、「専門的な技術やノウハウを獲得

するため」の割合が最も高く、「人手不足を補うため」「業務効率化のため」が続きます。従業員規模が小さいほど割合が高くなる傾向がみられるのは、「人手不足を補うため」や「業務効率化のため」「従業員の作業負担軽減のため」で、従業員規模が大きいほど高くなる傾向がみられるのは、「専門的な技術やノウハウを獲得するため」です（図4）。

図4. 外部人材を活用する意向がある理由(全体・従業員規模別)

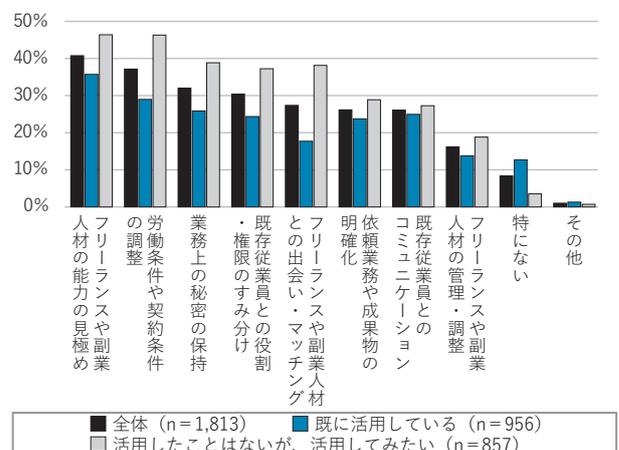


(注) 外部人材の活用意向について、「既に活用している」「活用していないが、活用してみたい」と回答した者に対する質問。  
ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。  
資料：中小企業白書（中小企業庁）をもとに筑波総研作成

### 外部人材を活用するにあたっての障壁・課題 (全体・活用状況別)

「全体」では、「フリーランスや副業人材の能力の見極め」の割合が最も高く、「労働条件や契約条件の調整」「業務上の秘密の保持」が続きます。「既に活用している」企業よりも、「活用したことはないが、活用してみたい」企業のほうが、外部人材活用に対する障壁や課題があると感じている割合が高くなっています（図5）。

図5. 外部人材を活用するにあたっての障壁・課題(全体・活用状況別)

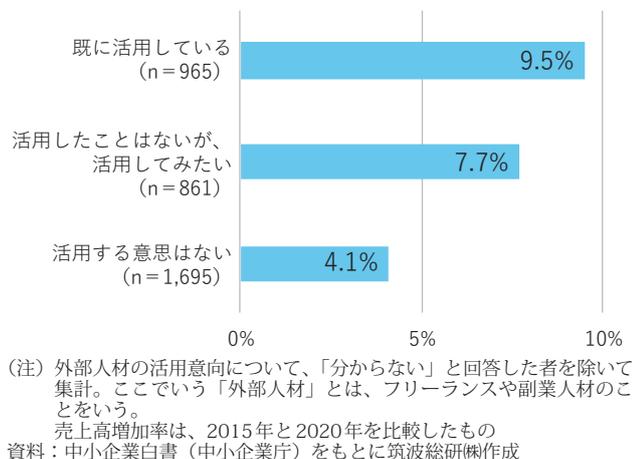


(注) 外部人材の活用意向について、「既に活用している」「活用していないが、活用してみたい」と回答した者に対する質問。  
ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。  
資料：中小企業白書（中小企業庁）をもとに筑波総研作成

## 外部人材活用状況別の売上高増加率（中央値）

「既に活用している」企業の売上高増加率が最も高いことから、外部人材の活用による技術やノウハウの獲得や人手不足による機会損失の防止などが、売上の増加につながっていると考えられます（図6）。

図6. 外部人材活用状況別の売上高増加率（中央値）



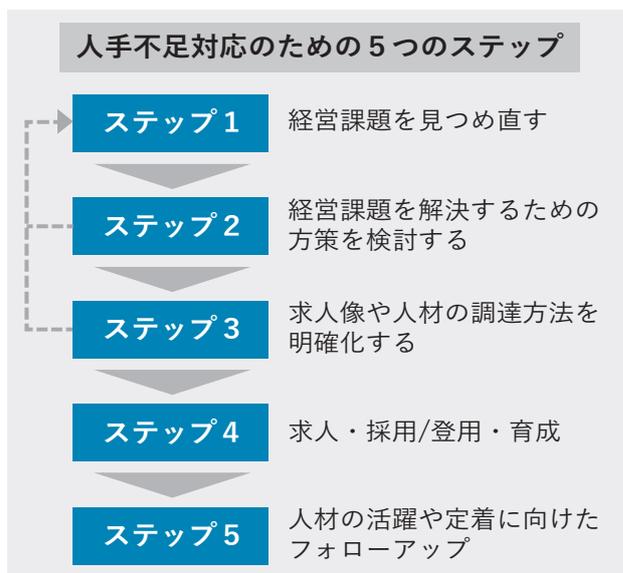
## 2. 外部人材活用のポイント

ここからは、先に紹介した経済産業省関東経済産業局の「外部人材活用ガイダンス」をもとに、実際に外部人材を活用する際のポイントを紹介します。

### ①活用前に行う経営課題の確認

フリーランス等の外部人材は、高い専門性を有しているからこそ活躍できるのであり、その活用により、社内に不足している技術・ノウハウの獲得や新たな視点・ネットワークによるオープンイノベーションの実現などが期待できます。その一方で、企業にとって本当に解決したい課題は何であるのか、必要なのは外部人材ではなく、外注や、IT・ロボットなどの技術の導入ではないのか、といったことを検討せずに募集・契約を進めてしまうと、結果として無駄な投資となってしまうこともあり得ます。そのため、まずは経営課題を明確化し、それを解決するために必要な人材像を定義することが大切です。

この経営課題を明確化するプロセスにおいては、中小企業庁が作成・公表している「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン<sup>\*4</sup>」と「人材確保支援ツール<sup>\*5</sup>」が活用できます。このガイドラインおよびツールは、外部人材の活用だけでなく、新規雇用や内部人材の登用・育成、IT・ロボットの導入などの多様な選択肢から課題解決に必要な手段を絞り込むことが可能となるように、経営課題の明確化と解決策の検討を丁寧に進められるように構成されています。また、求人・採用/登用・育成、その後のフォローアップまでを5つのステップで分かりやすく解説していますので、ぜひ参考にしてください。



資料：中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（中小企業庁）をもとに筑波総研作成

### ②募集要件の定義

経営課題の解決方法が人材によるものであった場合は、雇用（正規・非正規）、コンサルタント、外部人材（独立系・副業系）など、どのような形態で人材を確保するかを検討します。また、依頼する業務内容は従来の外注のような作業（タスク）か、あるいは特定の業務（プロジェクト）の遂行や特定の役割（ミッション）の遂行か、といったことも検討します。

業務内容が定まったら、募集要項をまとめます。外部人材の募集の場合は、あらかじめ業務内容や成果物、稼働工数・量、期間や納期、就労場所などを具体的に示すことが望ましく、報酬については、個々のスキルや経験値、需給バランスなどで大きく異なるため、目安とする水準を考えておきます。

### ③外部人材の探索

P21の図4「外部人材の活用にあたっての課題・障壁」にもあるように、「フリーランスや副業人材の能力の見極め」や「出会い・マッチング」は、これから外部人材を活用しようとする中小企業にとっての大きな壁となっています。

こうした中、外部人材とのマッチングサービスを提供する事業者が増加していますが、それぞれに得意とする分野、登録人材の職種、テーマ、ビジネスモデル、利用料などが異なるため、自社のニーズに合ったサービスを見極めて利用することが望ましいです。

また、現在は政府としても外部人材の活用を推進しているため、外部人材の募集を支援する行政組織、経営支援機関、地域金融機関なども増えて

きています。これらの組織や機関はマッチング事業者とも提携しており、全国各社の人材データベースから、よりニーズに適した人材を探索することが可能です。

#### ④ 契約の締結

外部人材に業務を委託する際には、事前に業務範囲や工数、成果物、著作権の帰属などについて「明示的に」合意する必要があります。また、業務委託契約のもとで働く外部人材は自営業者であり、一般の従業員のように労働基準法、職業安定法の対象ではありません。外部人材を採用する事業者は、民法、独占禁止法、下請法、自営型テレワークの適正な実施のためのガイドラインなどを順守することが必要です。

#### ⑤ リスクヘッジ

外部人材に業務を委託する場合は、報酬や納品物の条件、秘密保持も含め、契約書を交わしてから業務を開始することが後々のトラブル防止につながります。

また、初めて依頼する相手にいきなり大きなプロジェクトを任せるのではなく、まずは軽め・短期・低額の仕事を任せて相性をみるようにすると、ミスマッチを防ぐことができます。

加えて、情報漏洩や納品物の瑕疵、著作権の侵害、偶然な事故による納期の遅延等、損害が発生した場合に賠償が受けられるよう、契約時に賠償責任保険への加入を確認しておくことも重要です。

#### ⑥ コミュニケーション

外部人材は外注とは異なり、自社の組織やチームの一員と捉えて、密な情報共有や報告・連絡・相談を通じて業務を遂行してもらうような体制の構築が重要です。

例えば、すべてのコミュニケーションを1名の担当者に任せる「マンツーマン型」や、複数の従業員で構成されるチームに外部人材を配置し、チーム内でのコミュニケーションを行う「チームメンバー型」、外部人材に社内の情報インフラやリソースへのアクセス権限を与えて様々な従業員とコミュニケーションをとる「ミッション型」など、依頼する業務に合ったコミュニケーション手段を選択します。

また、兼業や副業人材などでは、業務やコミュニケーションの大部分をリモートで行うケースも多く、メールや電話だけでなく、チャットやビデオ会議、共同編集・ファイル共有、スケジュール

管理などのリモートワーク向けのツールを適宜活用することも重要です。

#### さいごに

多くの中小企業は、「人材」に関する経営課題を抱えており、外部人材の活用に関心があるものの、外部人材の能力の見極めやマッチングが難しいと感じています。また、外部人材を有効に活用するためには、自社の経営課題の明確化による求める人材像の定義、適切なマッチング事業者の探索や業務委託契約の締結など、様々な検討や実務が必要となります。

そのため、日常的に多様な役割をこなさなければならない中小企業の経営者にとって、外部人材の活用はハードルが高いものとなっていると考えられ、こうした問題の解決策としては、前述した行政組織や経営支援機関、地域金融機関の活用が有効です。

筑波銀行では「人材紹介サービス」を提供しており、日頃からお客様との接点となっている営業店の情報をもとにヒアリング等を行うことで、優先すべき経営課題や真の求人ニーズを把握し、提携している多様なマッチング事業者や支援機関を通じてニーズに合った人材をご紹介します。また、課題解決の手段が人材確保よりも業務のIT化のほうが適当と判断された場合は、適切なITツールをご提案します。

外部人材の活用に関心のある方は、お取引のある営業店にお声かけ下さい。

#### 【参考文献】

- ※ 1. 中小企業庁「2022年版中小企業白書」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>
- ※ 2. (株)帝国データバンク「令和3年度中小企業実態調査委託費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書」  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000046.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000046.pdf)
- ※ 3. 経済産業省関東経済産業局「外部人材活用ガイドランス（令和元年度）」  
[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo\\_hukugyo.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo.pdf)
- ※ 4. 中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku\\_guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku_guideline.pdf)
- ※ 5-1. 中小企業庁「人材確保支援ツール」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku\\_tool01.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku_tool01.pdf)
- ※ 5-2. 中小企業庁「人材確保支援ツール（分析支援編）」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku\\_tool02.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusoku_tool02.pdf)