

# 都市部の副業・兼業人材の活用と地方創生

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

桑 本 香 梨

日本政策金融公庫総合研究所研究員

青 木 遥

## 要 旨

人口減少が加速するなか、地方の中小企業における人材不足解消の一手に、副業・兼業による都市部人材の活用が挙げられる。ただ、そのためには副業・兼業人材を地方に呼び込む取り組みが欠かせない。日本政策金融公庫総合研究所では、副業・兼業人材の受け入れに積極的に取り組む鳥取県、岐阜県、愛媛県松山市において、自治体等の支援機関、受け入れ企業、副業・兼業人材それぞれにヒアリングを行った。本稿では、ヒアリングの結果をもとに、副業・兼業人材を地方に呼び込み、企業の成長と地域の活性化に発展させる方策を探る。

3地域のいずれでも、副業・兼業人材に対して高い報酬よりもやりがいや地域貢献といったプラスαの価値を提供すること、副業・兼業人材と受け入れ企業の間で認識の相違やトラブルが生じないように密に連携すること、そのためにも双方のマッチングから副業・兼業中も支援機関が十分なサポートを行うことを重視していた。特に、都市部人材による地方での副業・兼業の大半はマッチングの段階からリモートで行われるため、意思疎通に一層の注意を払うことが求められていた。

また、副業・兼業人材の知識やノウハウを自社の成長に生かしている企業では、彼らと対等な立場で課題に当たることを意識したり、意見を出しやすいように環境を整えたりして、彼らの積極性を引き出していた。副業・兼業人材を選考する際には、スキルよりも企業の理念や目標に対する共感の強さが重視される傾向にあった。さらに、地域とのかかわりを副業・兼業後も維持する仕組みをつくることで、関係人口を増やしている地域もあった。

一方で、副業・兼業の受け入れを通じた中小企業の成長を、持続的に地域全体の活性化につなげていくうえでは、副業・兼業に対する受け入れ企業の理解を深めること、人材を安定的に供給する仕組みをつくること、副業・兼業人材と受け入れ企業の間に入り、伴走する支援人材を確保・育成することが課題として考えられる。

## 1 はじめに

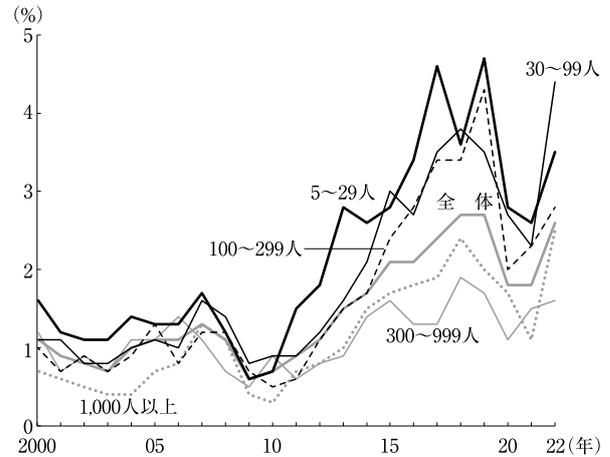
### (1) 中小企業で強まる人手不足感

2023年5月、新型コロナウイルス感染症の位置づけが感染法上の5類に移行した。消費活動は徐々に平時に戻り、日本政府観光局(JNTO)の調べでは、海外から日本を訪れる旅行客の数もコロナ禍前の水準を取り戻しつつある。2024年の春季生活闘争では、定昇相当を含めた賃上げ額、賃上げ率ともに、比較可能な2013年以降で最も高くなった<sup>1</sup>。2024年3月には日本銀行がマイナス金利を解除し、物価と賃金がともに上昇する好循環が期待されている。

持ち直しつつあるわが国の経済にとって大きな懸念材料の一つが、人手不足である。労働需要が高まる一方で、少子高齢化に伴い労働力人口は減少している。人材獲得競争が激しくなるなかで、人手不足感は中小企業で特に強まっている。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(2024年6月)による雇用人員判断DI(「過剰」-「不足」回答割合)をみると、大企業の-28に対して、中堅企業は-36、中小企業は-37と低い。

また、厚生労働省「雇用動向調査」でみる欠員率(未充足求人数÷常用労働者数×100)は、コロナ禍に一時的に下がったものの、2010年以降上昇傾向にある(図-1)。なかでも、5~29人や30~99人、100~299人の企業規模では、全規模平均を上回る水準となっている。分母となる常用労働者数が少なければ欠員率は高くなりやすいことからわかるように、全体の人数が少ない企業にとっては、1人の欠員による影響がより大きいといえる。

図-1 欠員率の推移



資料:厚生労働省「雇用動向調査」

(注) 欠員率=未充足求人数/常用労働者数×100

欠員率の高さからは、求人をかけても十分な応募がないという中小企業の現状もうかがえる。日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査—『全国中小企業動向調査・中小企業編』2023年10-12月期特別調査—」では、正社員が「減少」した企業<sup>2</sup>にその理由を尋ねている(三つまでの複数回答)。減少理由として最も多い回答は、「転職者の補充人員を募集したが採用できず」で58.1%に上り、「定年退職者の補充人員を募集したが採用できず」が23.3%で続く(表-1)。足元で増える需要に対応できる従業員がいなければ、成長の機会を逃しかねない。

人手不足への対策としていわれるIT化やDXにおいても、人材の確保が課題になっている。中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年)」では、DXに取り組むうえでの課題(複数回答)として、「ITに関わる人材が足りない」(28.1%)との回答が最も多く挙がっており、「DX推進に関わる人材が足りない」(27.2%)が2番目に続く<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 日本労働組合総連合会ホームページを参照。2024年6月5日時点で、賃上げ額は1万5,236円、賃上げ率は5.08%。

<sup>2</sup> 調査対象の24.7%が「減少」と回答。「増加」は25.3%、「変わらない」は50.0%。

<sup>3</sup> そのほかの回答は、「予算の確保が難しい」(24.9%)、「具体的な効果や成果が見えない」(21.0%)、「何から始めてよいかかわからない」(19.9%)、「DXに取り組もうとする企業文化・風土がない」(16.3%)など。

表－1 正社員が減少した理由(三つまでの複数回答)

(単位:%)

転職者の補充人員を募集したが採用できず	58.1
定年退職者の補充人員を募集したが採用できず	23.3
受注・販売が減少	16.6
定年を迎えた正社員を非正社員として再雇用	12.7
業務の一部を外注化	10.1
もともと人員が過剰	9.4
受注・販売が減少見込み	8.6
設備増強や業務効率化により人手を補えた	8.3
事業分野を縮小	5.8
定年を延長	4.8
正社員の業務を非正社員に置き換えた	4.5
工場・店舗・営業所等を閉鎖	4.4
その他	12.2
n	939

資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査—『全国中小企業動向調査・中小企業編』2023年10-12月期特別調査—」

(注) 正社員が「減少」と回答した企業に尋ねた結果。

ほかにも、海外展開や脱炭素などの新たな挑戦においても、人材の確保がハードルになっている。例えば、当研究所「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査—『全国中小企業動向調査・中小企業編』2023年1-3月期特別調査—」によれば、海外展開の予定や関心がある企業がこれまで海外展開してこなかった最大の理由(複数回答)が、「人材がない」(53.1%)であった<sup>4</sup>。

就職希望者がいないわけではないだろう。しかし、1回の採用人数が少なく、事業内容が特定の分野に限られる中小企業の場合、募集人員と就職希望者のミスマッチがより起こりやすいと考

表－2 三大都市圏と三大都市圏以外の間での人口移動数(2023年)

(単位:人)

		移動後	
		三大都市圏	三大都市圏以外
移動前	三大都市圏	305,549	468,020
	三大都市圏以外	575,655	1,195,415

資料:総務省「住民基本台帳人口移動報告2023年結果」

えられる。加えて、規模が小さい企業では、新卒採用者をDXや海外展開に対応できるように自社で教育する余裕はないのではないか。結果、中小企業における人手不足感が強まっていると考えられる。

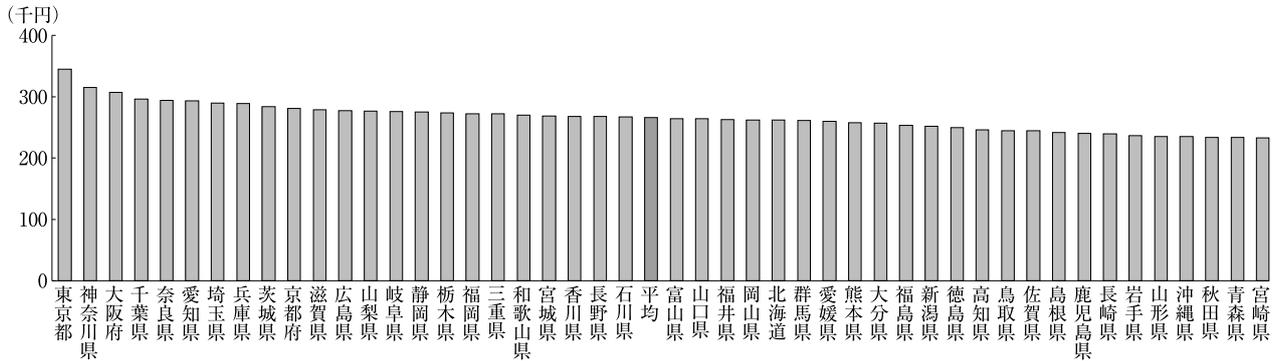
## (2) 人材の都市部への流出

地方の中小企業の場合は、さらに、人材の都市部への流出という問題も抱えている。暮らし方に対する意識の変化や新型コロナウイルス感染症の影響もあって、最近では地方での暮らしに関心をもつ人が増えている。それでも、総務省「住民基本台帳人口移動報告2023年結果」をみると、都市部への人口の転入超過が目立つ。表－2は、2023年の三大都市圏とそれ以外の地域の間での人口移動数をまとめたものである。三大都市圏から三大都市圏以外への移動者数46万8,020人に対して、三大都市圏以外から三大都市圏への移動者数は57万5,655人と10万人以上上回っている。

若年層の都市部志向も根強く、日本財団が2020年に行った「18歳意識調査『第29回—地方創生—』」をみると、将来暮らしたい場所として「都市部」を挙げる17～19歳の人には56.5%と、「地方」の43.5%を上回る。特に、「都市部」で育った人で「地方」を希望する割合は18.0%と少なく、「地方」で育った人は42.0%が「都市部」で暮らしたいと答えている。「都市部」で暮らしたい理由(複数回答)と

<sup>4</sup> そのほかの回答は、「販路を確保できない」(48.6%)、「海外にどんな需要があるかわからない」(38.1%)、「海外は商慣習や法規制がわからない」(36.2%)、「現地の人とのコミュニケーションに不安がある」(33.3%)など。

図-2 都道府県別所定内給与額 (10~99人規模)



資料:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2022年)  
 (注) 平均は、都道府県別の所定内給与額を単純平均したもの。

しては、「就労の選択肢が多い」が37.5%と、「生活がしやすい」(63.4%)、「娯楽が多い」(51.2%)に続いて3番目に多い。一方、「地方」で暮らしたい理由では、「就労の選択肢が多い」は4.1%とごく少ない<sup>5</sup>。また、大都市への人口集中是正のために必要だと思う対策を尋ねた結果(三つまでの複数回答)では、「企業のリモートワーク推奨」(35.7%)に次いで、「若年層の雇用確保」(31.0%)や「地方企業の所得向上」(24.0%)の割合が高い。

しかし、例えば厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で10~99人規模の所定内給与額(2022年)を都道府県別に比べると、上位には順に東京都、神奈川県、大阪府と大都市圏が並ぶ(図-2)。下位3県は宮崎県、青森県、秋田県で、最も低い宮崎県(23.3万円)では、東京都(34.5万円)を10万円以上下回る。地方の中小企業が大都市圏並みの就労条件を用意することは簡単ではない。

### (3) 副業・兼業人材という選択肢

地方の中小企業とすれば、自社に必要な知識やスキルをもった人材を採用できた方が、育成の時間や費用を省略できるので効率的である。ただ、即戦力となるような人材を正社員として採用するには、新卒採用に比べて人件費の負担が大きくな

る。雇われる側も、高度人材であるほど大企業からの引き合いも強く、前掲図-2でみたように比較的賃金の低い地方で中小企業に就職するインセンティブは弱くなることが想像される。

地域間の格差是正は、長期的な視点での取り組みが必要になる。地方の中小企業が足元の課題を解決するためには、より速効性のある取り組みが必要だ。その手段の一つとして考えたいのが、副業・兼業としての都市部人材の活用である。

これらの人材は勤務や自営を通じてスキルを積んでいるため、即戦力としての活躍が期待できる。中小企業は、採用の幅を広げられるうえに、正社員1人を採用するより少ない時間と費用で新たな知見や発想を取り入れ、事業の可能性を広げるチャンスを得られるのではないかと。実際、中小企業庁編(2022)は、フリーランスや副業人材などの外部人材を「既に活用している」中小企業の売上高増加率(2015年と2020年の比較)の中央値(9.5%)は、「活用したことはないが、活用してみたい」(7.7%)、「活用する意思はない」(4.1%)企業を上回することを示し、外部人材の活用により企業の競争力が高まっている可能性を指摘している。

副業・兼業人材の受け入れによって地方の中小企業のパフォーマンスが向上すれば、地域全体の

<sup>5</sup> 「地方」で暮らしたい理由では、「自然環境が豊か」(51.5%)が1番目、「生活がしやすい」(50.1%)が2番目に割合が高い。

経済活性化につながる。また、副業・兼業を通じて地域への関心が高まれば、関係人口の創出や地方への移住促進も期待できよう。

そこで、本稿では、都市部の副業・兼業人材の活用策について、複数の地域の事例をもとに、具体的に考えたい。構成は次のとおりである。まず、第2節で副業・兼業の実態について、他機関による調査結果や先行研究を概観し、事例分析の着眼点を整理する。続く第3節で、副業・兼業人材活用の特徴的な事例として、鳥取県、岐阜県、愛媛県松山市の3地域のヒアリング結果をまとめる。第4節で事例を総括した後、第5節で副業・兼業を地域の活性化につなげるうえで意識すべきことや課題を考え、まとめとする。

## 2 副業・兼業の実態

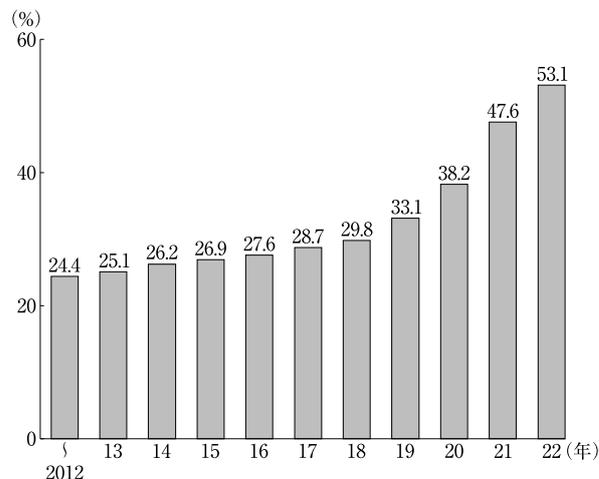
副業・兼業の環境は整備されつつある。国は、2018年にモデル就業規則から「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」との文言を削除し、副業・兼業に関する規定を新設した。同時に、副業・兼業人材や企業の留意事項等をまとめた「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定し、2020年、2022年に改定を行っている。

国による副業解禁が追い風になり、副業・兼業の動きは広がっている。他機関の調査データや先行研究を用いて副業・兼業の実態を整理し、次節以降の分析の足がかりとしたい。

### (1) 企業による従業員の副業・兼業の容認

日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」(2022年)によれば、会員企業の53.1%が従業員の社外での副業・兼業を認めており、「認める予定」との回答割合も17.5%に上る。「検討していない」が21.5%、「認める予定はない」が8.0%であった。「認めている」割合は、10年前の2012年以前は24.4%であり、年々上昇してい

図-3 副業・兼業を認めている企業の割合



資料：日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」  
(注) 1 会員企業のうち、全回答企業275社における比率。

2 「～2012」は2012年以前の累計。

ることがわかる(図-3)。特に、新型コロナウイルス感染症の流行が始まった2020年以降は、上昇幅が大きい。コロナ禍での業績悪化や営業時間の短縮による従業員の収入低下を補おうと、副業・兼業を認める動きが増えたのだと考えられる。加えて、3密回避のためにリモートワークが浸透したことで、副業・兼業の時間を確保したり、遠隔地の副業・兼業をしやすくなったりしたことも背景にあるだろう。

同調査による「認めている」割合は、従業員規模が大きくなるほど高い。100人未満で31.6%（「認める予定」は10.5%）、100～300人未満で38.5%（同15.4%）、300～1,000人未満で44.4%（同13.9%）、1,000～5,000人未満で52.3%（同20.6%）、5,000人以上で66.7%（同17.2%）となっている。

リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」（以下、「兼業・副業動向調査」）でも、従業員の副業・兼業を認める人事制度を有する企業は全体の51.8%と半数を超える。副業・兼業を認める理由（複数回答）は、「従業員のモチベーション向上のため」（50.3%）や「従業員の定着率の向上、継続雇用につながるため」（50.2%）、「従業

員の収入増につながるため」(48.7%)、「従業員のスキル向上や能力開発につながるため」(45.3%)などの回答割合が高い。

また、副業・兼業を認める企業の76.8%は、従業員が副業・兼業を行う際の条件やルールを設定しており、そのうち78.8%は「人事部や上司、産業医に、定期的に兼業・副業の状況を報告する場を設けている」といった副業・兼業を行う際の支援策を講じている。ただ、実際には、副業・兼業人材の申告がなければ、送り出し企業が従業員の管理を行うことは難しい点が指摘されている(雨夜、2020)。

事実、制度がある企業でも、「労働時間の管理・把握ができない」(50.4%)、「本業に支障が出る」(44.5%)、「従業員の長時間労働・過重労働を助長する」(42.7%)といった問題(複数回答)を感じている。これらと「情報漏えいのリスク」(35.3%)を合わせた上位四つの課題は、制度を導入していない企業がその理由として挙げている上位4項目と重なる。従業員を社外へ送り出す企業を増やすうえで、これらのリスクの軽減が課題になる。

## (2) 企業による副業・兼業人材の受け入れ

「兼業・副業動向調査」によれば、社外から副業・兼業人材を受け入れている企業は48.6%である。企業規模別にみても大きな差はなく、300人未満で46.1%、300~1,000人未満で48.8%、1,000~5,000人未満で50.5%、5,000人以上で49.0%であった<sup>6</sup>。

関東経済産業局(2022)は、副業・兼業人材への依頼業務を「タスク型」「プロジェクト型」「ミッション型」の三つに類型化している。タスク型は、期日、作業内容、納品物が明確にされており、単発での業務の外注に近い。プロジェクト型は新商品のマーケティングなど、成果物や業務の範囲

が明確で、委託期間が数カ月~数年と長い。ミッション型は、企業のブランディングなど、期間や成果物が明確に示されず、より大きなミッションのもとに業務を遂行してもらうものである。

「兼業・副業動向調査」で副業・兼業人材に任せている仕事の所要時間(複数回答)をみると、「数時間や1日で完了する仕事」(35.0%)、「1日以上1週間未満で完了する仕事」(34.0%)、「1週間以上1カ月未満で完了する仕事」(33.5%)が多く、タスク型が一般的であることがうかがえる。ただ、「6カ月以上必要な仕事」(14.0%)や「特に期間の定めがない仕事」(21.3%)もあり、プロジェクト型やミッション型の業務を委託する企業も少なくないといえる。

同じく「兼業・副業動向調査」で、副業・兼業人材に依頼する仕事の領域・分野(複数回答)をみてみると、多い順に「社内のデジタル化、IT化」(53.7%)、「業務プロセスの改善、効率化」(42.8%)、「マーケティング、プロモーションや営業強化」(37.7%)、「デジタルマーケティングやECの強化」(34.1%)などが挙げられている。タスク型が一般的であることと考え併せると、ホームページの作成・更新や販売データの入力・加工などの業務が多いものと思われる。

また、同調査で尋ねている副業・兼業人材を受け入れている目的(複数回答)は、「人手不足を解消するため」(54.8%)、「社内人材にはない知識やスキルを持った人材を確保するため」(47.6%)、「イノベーションの創発や新事業開発につながるため」(36.1%)、「多様な働き方を促進するため」(35.1%)などの回答割合が高い。

他方、受け入れて感じる課題(複数回答)としては、「情報漏えいのリスク」(59.1%)、「労務管理の観点での長時間労働・過重労働などによる健康リスク」(49.1%)、「競業となるリスクや、利益相

<sup>6</sup> 小規模企業では受け入れている割合が低くなる可能性があるが、「兼業・副業動向調査」では把握できない。

反のリスク」(37.7%)、「会社の社会的信用を傷つけるリスク(風評リスク)」(29.1%)、「突然やめてしまって人手不足になる」(28.0%)などが挙げられている(表-3)。

副業としてのギグワークについて言及している大久保(2023)は、単発の仕事であるため、副業者が期待どおりの仕事をしないとといったトラブルが生じやすいとし、マッチングサービスにおける情報の非対称性の問題を指摘している。副業・兼業人材を採用する際には、一定のフィルター機能や、問題が生じた場合の対応に関する取り決めが必要だといえる。

### (3) 個人による副業・兼業

「兼業・副業動向調査」では、正社員の9.9%が「兼業・副業実施中」で、46.4%が「今後の実施意向あり」と回答している。「今後の実施意向なし」は43.7%であった。若年層で「兼業・副業実施中」の割合が高く、20~24歳(16.3%)、25~29歳(12.9%)、30~34歳(11.0%)、35~39歳(12.0%)、40~44歳(11.1%)で平均(9.9%)を上回っている。また、副業・兼業の開始にコロナ禍が「関係している」という人は40.0%に上り、感染症流行以降に副業・兼業を認める企業が増加したこと(前掲図-3)と符合する。

「兼業・副業実施中」または「過去に兼業・副業の実施経験があり、今後実施意向(再開予定)がある」人が副業・兼業を実施した理由(複数回答)は、「生計を維持する最低限の費用以外に、貯蓄や自由に使えるお金を確保するため」(47.6%)、「生計を維持する(生活費や学費を稼ぐ)ため」(43.6%)という収入増加に関するものが多い(表-4)。ただ、1カ月の副業・兼業から得られる報酬は、「5万円未満」(36.6%)と「5万~9万円」(28.6%)で7割弱を占め、副業・兼業人材が期待したほどの報酬を得られていない可能性も考えられる。

マイナビ転職「副業に関する意識調査」(2020年)

表-3 副業・兼業人材を受け入れて感じる課題(複数回答)

(単位:%)

情報漏えいのリスク	59.1
労務管理の観点での長時間労働・過重労働などによる健康リスク	49.1
競争となるリスクや、利益相反のリスク	37.7
会社の社会的信用を傷つけるリスク(風評リスク)	29.1
突然やめてしまって人手不足になる	28.0
コミットメント量が不足するリスク	25.7
契約などの手続きが煩雑	23.5
適切な労働時間や報酬の設定が難しい	22.0
仕事の成果が当初の期待より低かった場合の対処が難しい	21.6
既存社員への影響	20.2
稼働管理や進捗管理といったプロジェクトマネジメントが難しい	19.7
チームビルディング	19.1
自社の組織文化との親和性	18.7
任せる仕事の切り出しや設計が難しい	17.7
受け入れ方法がよくわからない	6.9
課題や懸念(課題や懸念だと思うこと)はない	1.6
わからない	4.4
n	801

資料:リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」(表-4も同じ)

(注)社外の副業・兼業人材を受け入れている企業に尋ねた結果。

で副業経験者の希望の月収と実際の月収を比べると、平均13万2,546円という希望額に対して、実際は平均5万9,782円と半分にも満たない。実際の収入が「3万円以下」という人が47.2%と多く、「10万円以上」稼いでいる人は14.1%にとどまる。副業市場に参入する人が増えることで競合が激化し、報酬額が一層低くなることを懸念する指摘もある(諏訪、2018)。

ただ、経済的な理由による副業・兼業が大多数

表-4 副業・兼業実施の理由 (複数回答)

(単位: %)

生計を維持する最低限の費用以外に、貯蓄や自由に使えるお金を確保するため	47.6
生計を維持する (生活費や学費を稼ぐ) ため	43.6
主たる職業の仕事では得られないような知識や経験を獲得するため	25.6
兼業・副業での経験を主たる職業の仕事に活用するため	25.3
主たる職業の会社とは異なる場でやりがいを見つけたいため	24.0
転職や独立の準備に向けた経験をするため	20.5
自分の知識や能力を社外でも試してみたいため	19.5
自分の興味があること・好きなことをやりたいため	19.1
様々な分野の人とつながり、ネットワークをひろげるため	18.3
時間にゆとりがあるため	18.0
社会に貢献したいため	14.2
家族や友人、知り合いなどに頼まれたため	11.5
テレワークとなったのでできるようになった	9.9
主たる職業ではやりたい仕事ができないため	7.9
その他	0.8
n	932

(注)「兼業・副業実施中」または「過去に兼業・副業の実施経験があり、今後実施意向 (再開予定) がある」人に尋ねた結果。

であれば、従事する人の数は景気と逆の循環を描くと考えられるが、副業従事率と実質GDP成長率は正の相関関係にあることが示されている(鈴木、2018)。そこで、表-4に戻って残りの動機をみると、「主たる職業の仕事では得られないような知識や経験を獲得するため」(25.6%)、「兼業・副業での経験を主たる職業の仕事に活用するため」(25.3%)、「主たる職業の会社とは異なる場でやりがいを見つけたいため」(24.0%) などが多い。能力開発ややりがいの獲得を目的に副業・兼業をする人も少なくないといえる。

川上 (2017) は、副業している人を、その目的別に金銭的動機(「1つの仕事だけでは生活自体が

営めないから」「収入を増やしたいから」など)と非金銭的動機(「自分が活躍できる場を広げたいから」「転職したいから」など)に分類して、本業の環境が副業保有率に与える影響を調べている。その結果、本業の労働時間や賃金が増えれば金銭的動機の副業は減るが、非金銭的動機の副業には影響しない。そして、非金銭的動機の副業は個人の嗜好に基づいて決定され、自己啓発効果が含まれるという。この結果は、動機によって副業・兼業での働き方や希望する仕事の内容にも違いがあることを示唆している。

なお、副業・兼業の就労形態は、大きくは雇用型と業務委託型の二つに分かれ、業務委託型が一般的である(日本経済新聞2024年5月27日朝刊)。雨夜(2021)は、従業員の副業・兼業を容認している企業を調査し、業務委託型の従業員がほとんどであったと述べている。ただ、業務委託型の場合、副業・兼業人材は労働法の保護の対象ではない。特別加入をしていなければ、副業・兼業に起因する傷病であっても労働者災害補償保険を受けられない。報酬の未払いや過剰な成果の要求などの問題も、雇用型に比べて起きやすい。鎌田(2019)は、企業による業務のアウトソーシングやインターネットを用いた商取引などが増えることで、雇用と自営の法的保護の格差がより際立つようになると問題視している。業務委託型の場合は特に、副業・兼業人材本人が企業との契約時に注意を払わなければいけない。

#### (4) 地方における副業・兼業の実施

前述した「副業・兼業の促進に関するガイドライン」では、副業・兼業は「都市部の人材を地方でも活かすという観点から地方創生にも資する面もある」と述べられている。国はまた、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の第2期版に係関係人口の創出を追記し、「副業・兼業で週末に地域の企業・NPOで働く～(略)～『関係人口』を地

域の力にしていくことを目指す」としている。副業・兼業の促進は、地域活性化の観点からも重要になっている。

テレワークの普及により、地方における副業・兼業の環境は整ってきている。テレワークを活用して大都市圏の高度な専門スキルを地方企業に生かす「知の流れ」が、移住者獲得が難しい地方の企業の価値創造を高めることが期待されている（佐竹、2023）。

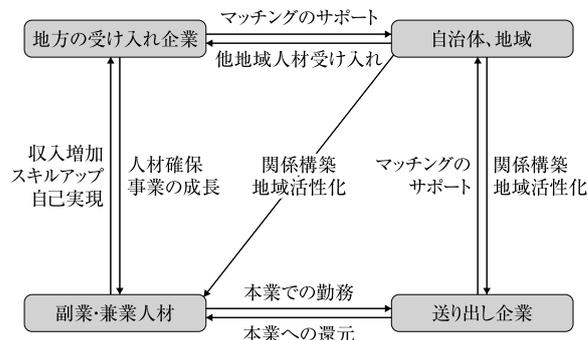
東北活性化研究センター（2022）が行った調査の結果をみると、副業・兼業を実施している人、実施を希望する人、実施に関心がある人が、首都圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）以外の地方で副業・兼業を希望する理由（複数回答）は、「移住や訪問をせずとも遠隔で働けるから（地域はどこでもよい）」（34.1%）が1番目、「仕事内容で選ぶから（地域はどこでもよい）」（29.2%）が2番目に多い。「将来的には地方に移住したいから」（25.4%）、「二地域居住を検討するきっかけにしたいから」（15.6%）、「地域問わず地方創生に興味があるから」（14.2%）など、副業・兼業を通じて地方とかわりをもちたいという人もみられた。

ただ、首都圏以外を副業・兼業先として希望する人は10.6%と少なく、東北活性化研究センター（2022）では、受け入れ企業の迅速な掘り起こしや、地域ならではのイメージや魅力の発信、持続可能な受け入れ体制の構築などが、地方に副業・兼業人材を呼び込むために必要だとまとめている。

### （5）事例分析の着眼点

ここまで、わが国の副業・兼業の状況について、副業・兼業人材を送り出す企業、受け入れる企業、副業・兼業人材個人、地方の観点から、外部の調査結果と先行研究を概観した。それぞれが、副業・兼業において互いに期待することをまとめ

図-4 副業・兼業に当たり期待すること



資料：筆者作成

ると、図-4のようになるだろう。国の副業解禁にコロナ禍が後押しするかたちとなって、副業・兼業人口は増えている。彼らの副業・兼業先として地方が増加すれば、地方の中小企業の人材不足を解消する手立てとなり、ひいては地域全体の活性化につながることを期待される。

ただ、副業・兼業先に地方を希望する人はまだ少なく、地方に呼び込むための工夫が必要であった。また、副業・兼業人材や受け入れ企業がトラブルを回避するためには、ミスマッチの解消や、採用時のフィルター機能、漏れのない契約手続きが必要だが、受け入れ側となる中小企業には負担が大きい。地域全体でマッチングや管理の体制を整えることが求められるだろう。加えて、関係人口創出の観点からは、副業・兼業を一時的なものにしない取り組みも重要である。

以下では、これらの問題について、当研究所が行ったヒアリングの結果をもとに、有用な取り組みを考えたい。

### 3 三つの地域の取り組み事例

本節では、当研究所が2023年7月～同年11月の間に実施した、鳥取県、岐阜県、愛媛県松山市でのヒアリング結果をまとめる<sup>7</sup>。ヒアリングは、

<sup>7</sup> 事例の内容はすべて取材時点のものである。

表-5 事例一覧 (鳥取県)

支援機関	一般社団法人とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点 (プロ拠点)	
代表者	松井 太郎	
所在地	鳥取県鳥取市	
開始年	2016年 (週1副社長プロジェクトは2019年)	
受け入れ企業	吉田建設(株)	山陰松島遊覧(株)
代表者	吉田 友和	川口 博樹
創業年	1961年	1963年
従業者数	47人	25人
事業内容	建設業	観光遊覧船
所在地	鳥取県鳥取市	鳥取県岩美郡岩美町
副業・兼業人材	廣瀬 正樹	佐藤 浩一郎
在住地	東京都	東京都

(注) 1 敬称略 (以下同じ)。  
2 従業者数は各社ホームページを参照 (以下同じ)。

現地取材とオンラインを併用し、自治体などの地域の支援機関、副業・兼業人材を受け入れている地域の中小企業、副業・兼業人材それぞれに対して行った。いずれの地域も、企業と副業・兼業人材のマッチングの仕組みを独自に構築し、都市部の人材を地元中小企業に呼び込む工夫を凝らしている。

地域ごとに、支援機関 (①)、受け入れ企業とそこで仕事を行う副業・兼業人材 (②③) の順にヒアリングの結果をまとめた。各地域のヒアリング先は、表-5~7に整理している。

### (1) 鳥取県のケース

① 一般社団法人とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点  
鳥取県では、県の委託を受けた一般社団法人とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点<sup>8</sup>(以下、プロ拠点)が、県内での副業・兼業人材の受け入れを主導する<sup>9</sup>。代表の松井太郎さん以下、2人のサブマネージャーと1人のアシスタントが業務を担っている。2022年度末時点までの県内の副業・

兼業人数は累計300人以上で、マッチングした企業は同293社に上る。

都市部の人材を募集する地域はほかにもあるなかで人材を呼び込む鍵は、プロ拠点がコンセプトに掲げる「週1副社長」である。副業・兼業では依頼する業務を具体的に指定することが一般的であるのに対して、県ではメンター型をうたう。プロ拠点の松井さんによれば、経営者に寄り添い、一緒に経営課題解決の道を探る副社長のような立場を理想にしている。

松井さんが「週1副社長」のヒントにしたのは、中小企業経営者の「1時間、黙って話を聞いてくれる人なら副業で雇いたい」という言葉だった。従業員の前では悩みを表に出しにくいのが、外部人材なら思いを話しやすい。会話のキャッチボールのなかで課題を整理できたり解決策や新たな気づきを得られたりすることは多いはずだと考えた。

会社の業務全般に目を配る社長の話し相手には、一つの分野に精通したスペシャリストより、幅広い業務経験をもつゼネラリストの方が適している。その点、大企業に勤める人は、複数の部署を経験している傾向がある。しかも、特定分野の専門家より数が多いのでマッチング率も高まる。コロナ禍によるリモートワークの浸透で、2020年以降は副業・兼業人材の送り出しを考える都市部の大企業との連携も進んでいる。

プロ拠点では、副業・兼業人材への報酬は、月3万円を基準に設定している。受け入れ企業によって多少上下するが、この3万円という金額が、人材を呼び込むポイントである。報酬が高すぎると、期待どおりの成果を出せないのではと気後れしたり、拘束時間が長くなることを心配したりして、ゼネラリストが手を出しにくくなる。一方で、

<sup>8</sup> 「プロフェッショナル人材戦略拠点」は、2015年以降、内閣府地方創生推進室により東京を除く46道府県に設置されている。目的は、地方の中小企業による大都市圏の人材の獲得・活用の促進である。

<sup>9</sup> 設立の経緯について、詳しくは松井 (2023) を参照。

無報酬では責任感が薄くなり、仕事の出来がいいかげんになるおそれもある。月3万円は、副業・兼業による報酬よりも社会や地域への貢献を重視する人が集まりやすく、かつ、報酬を支払う受け入れ企業の負担が重くならない、バランスの良い金額なのである。

副業・兼業人材の募集は、大手人材紹介会社のプラットフォームを活用する。求人を出すタイミングは年4回で、各社の求人票はすべてプロ拠点で作成する。例えば、副業・兼業人材に単にホームページの制作を頼もうとする企業もあるが、制作したい理由を突き詰めれば課題や目的がみえてくる。そこまでプロ拠点が掘り下げ、依頼業務を一定の大きさまで広げていく。サイトに求人票を掲示してから2週間経っても応募が集まらない場合は、原稿を差し替える。

受け入れ企業による選考は、書類である程度の人数に絞ったうえで、オンライン面談で行う。プロ拠点は、面談を採用の必須事項として、ときには同席する。どれだけ立派な肩書をもっている人材でも、社長と馬が合わなければ副社長役は務まらないと考えるからである。

プロ拠点では、面談で最低限伝えておくべき項目も提示している。副業の期間、打ち合わせの頻度、リモートワークの可否、交通費を含めた報酬は、明確にしておかなければ後々トラブルに発展しかねない。そのほか、人選に時間がかかっている企業には、1週間ごとに電話や訪問で様子を確認してサポートする。

採用時には業務委託契約を交わすこと、契約期間は1カ月単位など小刻みにすることも強く勧められている。契約期間が長いと、副業・兼業人材の本業が忙しくなって時間を確保できなくなったり、互いが想定していた業務内容に齟齬が生じたりしたときでも、契約は簡単に解除できない。

マッチング後のフォローも欠かさない。副業・兼業の大半はリモートで行われるため、慣れない

企業には意思の疎通が難しい。初めの頃は、企業が副業・兼業人材に仕事を任せきりにした結果、関係が悪化してしまったケースもあった。プロ拠点では、受け入れ企業への小まめな連絡や年1回の満足度調査を通して、副業・兼業プロジェクトの問題を洗い出す。得られた気づきは、副業・兼業人材を受け入れる際のポイントとともに「副業人材活用ハンドブック」にまとめて地元企業に還元している。

地元企業に対してこれだけしっかり伴走できるのは、プロ拠点が日頃から県内の中小企業との関係を深めているからにはほかならない。松井さんは2019年のプロジェクト始動に当たり、県内の全中小企業1万5,000社のリストを手に、順に事業内容や抱えている課題を聞いて回り、地道に参加企業を増やしていった。今もサブマネージャーが、多い日には1日で4、5社を訪ねて話を聞く。日々、地元企業に接触して情報を蓄積しているから、プロ拠点は企業の課題を洗い出して求人票をつくったり、選考の際に的確なアドバイスをしたりできるのだといえる。

## ② 吉田建設(株)における事例

吉田建設(株)は、副業・兼業プロジェクトに第1期の2019年から参加している。3代目社長の吉田友和さんは、従業員一人ひとりが前向きに業務に臨むことで事業を成長させ、地域の未来を明るくする企業でありたいと考えていた。そのためには社内の意識を変えていかねばならなかったが、打つべき手に迷う。周囲に専門知識をもつ相談相手は少なく、外の意見を求めたいとプロジェクトに手を挙げた。

募集をかけると123人もの方が応募してきた。書類選考で6人にまで絞った後、オンラインで一人ずつ面談した結果、東京で勤務している廣瀬正樹さんを採用した。大手エネルギー会社で役員を務めたほか、複数の企業で営業や経営企画、経営、

人事の仕事に携わってきた廣瀬さんは、キャリアを生かして中小企業の発展に寄与したいという思いから応募していた。月2回、吉田社長とオンラインで議論を重ね、経験に基づいた提案をしたり、東京で得た情報を提供したりした。

話し合いのなかから吉田社長が始めたのは、人事評価制度の導入である。従業員一人ひとりが自分に対する評価を知ることができ、モチベーションが高まった。その後も吉田社長は廣瀬さんとの契約を更新し、体制づくりを進めた。民間工事と公共工事担当部門を分け、それぞれに部門長を置いて権限を委譲することで、管理職の業務執行力や判断力の向上につなげた。会社のために自ら考えて行動する従業員が増え、会社が成長する好循環が生まれているという。

2023年からは、廣瀬さんを社長室長として迎え、副業ではなく同社の役員として、吉田社長に伴走してもらうことにした。二人はさっそく、廣瀬さんの人脈も生かしながら新事業部門における販路を開拓している。

### ③ 山陰松島遊覧(株)における事例

県内の浦富海岸で遊覧船やグラスボートを運営している山陰松島遊覧(株)の川口博樹社長は、報酬が月3万円で済むなら試してみようと、東京在住の佐藤浩一郎さんと業務委託契約を結んだ。

佐藤さんは、勤務を経てフリーランスとなり、コンサルティングなど複数の仕事を掛け持ちしている。群馬県出身で鳥取県にゆかりはないが、以前、仕事で訪れたときに美しい海やおいしい食べ物に魅力を感じた。好きな地域とのつながりをつくりながら自身の経験値を高められる副業は、月3万円でも十分なメリットがあると考えた。

求人票のタイトルは「シーアクティビティをマーケティングで支えてください!」とした。鳥取県は砂丘が有名だが、浦富海岸に立ち寄る観光客は少ない。川口社長は、知名度を上げるためにホー

ムページやSNSの活用を考えていたが、何をどのように売り出せばよいかわからない。応募人材のなかには旅行会社に勤めるプロもいたが、一般の人の意見を聞いたかった。20歳代、30歳代の若手社員2人によるプロジェクトを立ち上げ、佐藤さんにアドバイザーに就いてもらうことにした。

初めのうちは若手社員と佐藤さんの3人に任せていたが、思うように進捗しなかった。隔週のオンライン会議に川口社長も同席して意見を伝えるようにしたことで、プロジェクトは動き始めた。

佐藤さんがほかの観光地や企業の特徴的なウェブサイトを集めて例示し、それをもとに皆でホームページのコンテンツを考え内製した。佐藤さんはまた、周辺エリアを検索して、浦富海岸が鳥取砂丘から車で10分しかかからないことや、近くに温泉地やアニメの聖地があることをアピールしてはどうかと提案した。川口社長には当たり前のことだったが、外から見れば立派な観光資源であった。遊覧船の船長による動画配信も始めた。同社ではいつも、船長が軽快なトークで乗客を盛り上げており、それも集客要素の一つになると佐藤さんに気づかされた。

川口社長は、佐藤さんを迎え入れてから会社の視野が広がったと感じている。知り合って3年が経つが、佐藤さんとの契約は続けるつもりである。

## (2) 岐阜県のケース

### ① NPO法人G-net

岐阜県のNPO法人G-net(以下、G-net)は、副業・兼業人材のマッチングサイト「ふるさと兼業」を自前で立ち上げ、運営している。活動拠点である岐阜県をはじめ、東海地区を中心に9地域と連携して2018年に開始した。これまでに600件を超えるプロジェクトを実施し、延べ1,000人以上の副業・兼業人材が参加している。

G-netでは、以前から地元企業で学生インターシップをサポートしてきた。代表の南田修司さん

は、社会経験のない学生が地域の企業に貢献したり、自身の成長につなげたりしている様子を見聞きするなかで、社会人による副業・兼業は、企業と社会人双方にとってメリットの大きい働き方だと思い至った。ふるさと兼業プロジェクトのきっかけである。

ただ、当初は、勤務の場所や時間が限られる副業・兼業人材とのかかわり方に懸念を示す経営者が少なくなかった。南田さんはまず、インターシップの受け入れ企業や地元紙で新しい取り組みを紹介されたことのある企業に参加を呼びかけた。新たなことに挑戦している企業は、副業・兼業人材の受け入れにも前向きなところが多いと考えたからである。受け入れの実績を積み重ね、徐々に参加企業を増やしていった。

副業・兼業人材に提示する報酬は、月3万～5万円と多くない。それを補うのが、南田さんいわく「意味報酬」である。副業・兼業を通じて得られる新しい知識や経験、やりがいなどを指す。南田さんは、受け入れ企業にも、意味報酬の提供を意識するよう強調している。おのずと、非金銭的動機をもつ副業・兼業人材が多く集まるようになった。

副業・兼業人材の応募は、G-netが運営するマッチングサイトで行う。10人のスタッフが、それぞれ担当する企業について、募集要項の作成や、書類選考とオンライン面談、応募人材との業務委託契約に伴走する。

採用後もサポートを続ける。大半の副業・兼業がリモートで行われるが、オンラインでの会議では互いに遠慮して意見を言いにくくなるケースも多々ある。そこで、G-netのスタッフがコーディネーター役になり、意見を出しやすくしたり、話を整理したりしている。

## ② 早川工業(株)における事例

早川工業(株)は金属プレスメーカーで、早川寛明社長は5代目になる。副業・兼業の話聞き、オー

表-6 事例一覧(岐阜県)

支援機関	NPO法人G-net	
代表者	南田 修司	
所在地	岐阜県岐阜市	
開始年	2018年	
受け入れ企業	早川工業(株)	大東亜窯業(株)
代表者	早川 寛明	楓 英司
創業年	1967年	1951年
従業員数	26人	131人
事業内容	金属プレス	美濃焼製造
所在地	岐阜県関市	岐阜県土岐市
副業・兼業人材	野村 雄一	中川
在住地	インド	—

プンファクトリー事業立ち上げのための人材を募集した。以前、一般の人に工場を開放したところ、加工技術や製品に感心する見学者の反応が従業員のモチベーション向上につながったことから、いつでも来てもらえる工場にしたいと考えていたところだったのである。

書類審査と面談を経て、都心に勤務する広報やブランディングの知識をもつ3人を迎え、2020年から早川社長と従業員3人が加わるプロジェクトチームを立ち上げた。週1度のリモート会議を重ねて1年後に始めたのが、「ハレのシャコウ場」である。工場の2階で、廃材の真鍮でアクセサリーなどの小物をつくるワークショップを開いた。SNSやプレスリリースで発信すると、コロナ禍で旅行が難しいな思い出づくりや新しい体験ができると人気を集めた。

しかし、早川社長はプロジェクトをもっと大きく育てられたのではないかと振り返る。G-netが主催する勉強会で、副業・兼業人材の裁量を大きくしたことで期待以上の成果をあげた企業の話聞いたからである。当初、早川社長は副業・兼業人材に依頼する仕事を明確に示すことを心がけていた。それが彼らの業務を限定することになり、自由な意見が出てこなくなってしまったのである。

このときの気づきから、副業・兼業人材に業務

を逐一指定することをやめた。リモート会議の冒頭にアイスブレイクを入れ、意見を出しやすい雰囲気づくりに努める。出されたアイデアはすぐ否定せず、まずやってみるというフットワークの軽さを心がけるようになった。

その姿勢は従業員にも広がった。廃材を使ってインテリアやアクセサリをつくり、販売するなど、新しい活動が生まれている。また、副業やリモートワークといった多様な働き方を導入することで、従業員の意識も変わりつつある。ある男性従業員は、工場内で女性も作業しやすくなるようにと、昇降式作業台の購入を早川社長に提案した。

同社では、海外に移住した元従業員が副業で相談役を務めるほか、学生インターンだった野村雄一さんもオンラインで副業を続けている。野村さんは工業系の知見を得たいと、大学院在学中に同社のインターンに参加した。インドにあるコンサルティング会社に就職した後も、副業で同社の学生インターンをサポートする。学生に対して、前向きに業務に取り組み将来に活かしてほしいと考える早川社長と、仕事の進め方や学業との両立に悩む学生の間に立ち、学生がモチベーションを保てるよう支援している。

野村さんはインターン時代を含めると、同社と3年近い付き合いになる。就職後も副業を続けるのは、キャリア形成につなげたいという思いもあるが、インターン時に一から業界や会社のことを教えてくれ、自らの提案を受け入れ、快く挑戦させてくれた同社の風土や早川社長の人柄にひかれているというのが大きな理由だという。

### ③ 大東亜窯業(株)における事例

美濃焼メーカーである大東亜窯業(株)は、新商品の水耕栽培キット「saisui」でBtoCに挑戦するために、プロジェクトに応募した。意味報酬を意識し、募集要項では、伝統産業の復興やものづくりの現場に触れられる仕事であることをアピールし

た。多くの希望者のなかから選考の結果、営業戦略やマーケティング、SNS運用、クラウドファンディングの経験がある4人の副業・兼業人材を採用した。

4人との打ち合わせはすべてリモートで行った。3代目社長の楓英司さんは、慣れないリモート会議にG-netのスタッフが同席してくれたことで、複数の副業・兼業人材とプロジェクトを円滑に進める態勢を整えることができたという。提案された販売促進策を実践するなかで、効果的なSNSの発信方法やターゲットとする顧客像の考え方といったノウハウを学ぶこともできた。

saisuiプロジェクトが一段落した後、楓社長は大手メーカーに勤務する中川さんを副業・兼業人材として迎え入れ、生産工程の見直しに着手した。生活様式の変化や人口減少で陶磁器市場が縮小するなかで利益を出し続けられる体制づくりが必要だと感じていたからである。

中川さんにとって、同社は2社目の副業先になる。勤務先の肩書がなくても勝負できる人材でありたい、地域にかかわりたいという思いから、副業以外にもまちづくりのNPO法人を立ち上げたり、異業種の人材が集まる勉強会に参加したりしている。

中川さんは、週2時間、同社に直接出向いて仕事をする。生産工程の見直しは、現場を見なければわからないことが多いと考えたためである。勤務先ではフレックスタイムや在宅勤務、時差出勤など、勤務の時間や場所を柔軟に選べる環境が整っており、副業先に出向く働き方が可能になっている。契約は3カ月ごとの更新で、その都度、楓社長が期待していることと進捗状況を振り返る。中川さんにとって、受け入れ企業の考えや自身に対する評価を知る機会になっている。

生産工程の見直しでは、工程ごとの待機時間や不良品の発生率から改善箇所を絞り込んだうえで、製品の強度と含水率の関係を検証したり、

現場を観察して作業を平準化したりした。検証や改善の実行には従業員の協力が欠かせない。楓社長が従業員の心情に配慮しながら協力を仰ぎ、中川さんと焦らずに進めていった。焼き上がりから納品までの時間を、1週間から1.5日まで短縮できたラインもある。社長と副業・兼業人材が思いを一つに協力することで、着実に成果が表れている。

### (3) 愛媛県松山市のケース

#### ① 松山市

愛媛県松山市では、2020年から副業・兼業マッチングプログラム「だんだん複業団」をスタートした。「だんだん」には愛媛県の方言でありがとうの意味があり、プログラムには市内の企業と副業・兼業人材が互いをだんだんと理解し、感謝の気持ちをもてる関係を築いてほしいという思いが込められている。運営は、大手人材会社の(株)パソナJOB HUBに委託している。

受け入れ企業に対するサポートを充実させるため、参加企業は毎年10社程度に抑えている。企業の選出は、松山市内で会計事務所を経営する男性と事務局が連携して行う。その男性は仕事柄、普段から市内の多くの経営者とかかわっているの、事業内容や経営課題、業種のバランスをみながら参加企業を調整できる。続いて、事務局が参加企業の経営者と話し合いながら、副業・兼業人材に示す事業内容や取り組みたい経営課題を整理する。

その一方で、都市部で説明会を開き、副業・兼業人材となる団員を募る。団員向けのオンライン講座を開き、副業・兼業人材を求める市内企業の経営者が企業理念や事業内容、現状の課題を紹介する。続いて、経営者からじかに話を聞き、事業所や店舗を見学したり、商品・サービスに触れたりする1泊2日のフィールドワークを行う。オンラインでの参加も可能だが、毎年20人ほどが自費で現地を訪れる。他地域からの参加者に、地場

表-7 事例一覧（愛媛県松山市）

支援機関	松山市役所	
所在地	愛媛県松山市	
開始年	2020年	
受け入れ企業	(株)大学サポート	(株)ディライトアップ
代表者	埜 康介	森川 直子
創業年	2016年	2017年
従業員数	1人	4人
事業内容	インターンシップ支援	農家等の営業代行
所在地	愛媛県松山市	愛媛県松山市
副業・兼業人材	田中 敬子	A
在住地	東京都	—

(注) (株)ディライトアップの森川直子氏は専務取締役。

産業や特産物など、地域のことを知ってもらう機会にもなっている。

その後、団員から、副業・兼業をしたい企業に対して、自身がどのような支援ができるかを具体的に提案してもらう。団員は、提案の理由や効果、打ち合わせの頻度といった企業とのかかわり方などを記入する定型様式1枚と、図解などで詳細を説明する任意様式から成る提案シートを作成する。作成に当たっては、事務局によるレクチャーを受けられる。そして、経営者と副業・兼業人材、事務局の3者でオンライン面談を行う。

ここまでで約半年かけることもある。エントリーからマッチングまでじっくりと行うことで、人材と企業のミスマッチをなくすことをねらう。

団員には毎年100人近くが登録しており、マッチングに至らない人も少なくない。こうした団員ともつながりをもち続けられるように、市は2022年にオンラインのコミュニティプログラムを開始した。団員であれば、誰でも参加できる。チャットツールを活用し、イベント以外でも団員同士が情報を交換したり、事務局が県内外でのイベントや説明会を案内したりしている。また、オンラインサロンで勉強会やフィールドワーク後の意見交換会を開くなどして、団員同士が横のつながりを深める場になっている。

時間をかけて企業と人材をマッチングするだんだん複業団にとって、コミュニティは、副業・兼業に対する意欲をもち続けてもらう場としても重要である。一度目にうまくいなくても、翌年再挑戦する動機になる。サロンの様子をウェブサイトで紹介することで、新たな副業・兼業人材の呼び込みにもつながっている。

2023年からは、団員同士のつながりを発展させる取り組みも始めた。3～5人の団員でチームをつくり、市内企業の課題と一緒に取り組む「共創プロジェクトプログラム」である。さまざまな仕掛けを通じて、市の関係人口を徐々に増やしている。

## ② (株)大学サポートにおける事例

(株)大学サポートでは、県内を中心に大学とのインターンシップのカリキュラムづくりや企業の新卒採用を支援する事業を行っている。インターンシップという共通するサービスを異なる二つの顧客に販売するビジネスモデルなのだが、副業・兼業人材にわかりやすく説明することが難しく、たわこうすけ 埜康介社長は事務局によるサポートがあったと話した。

首都圏に営業エリアを広げたいと考えていた埜社長に提案シートを出したのは、都内で企業研修の提案営業やキャリアカウンセリングをしている田中敬子さんであった。個人事業主として働く田中さんは、自らのスキルを鍛え直したいと考えていたときにだんだん複業団を知った。不安もあったが、経験を生かす機会を探すと思って気軽にエントリーしてほしいと説明会で聞き、挑戦を決めた。現地で参加したフィールドワークでは、経営者に質問したり、ほかの団員の意見を聞いたりするなかで、自分のキャリアの特徴ややりたい仕事が見えてきた。提案シートの書き方に関する事務局のレクチャーも受け、自身の経験と関連づけながら提案をまとめられた。

面談した埜社長は、若者の早期離職に対して自

分と同じ問題意識をもっていることや、首都圏での営業に対する熱意を感じたことから、田中さんの採用を決めた。今は、週1回のリモート会議で進捗を共有しながら営業を進めている。具体的な売り上げにはまだ結びついていないが、埜社長は、同じ思いをもつパートナーがいることは心強く、今後も田中さんとの契約を更新していきたいと話す。一方の田中さんも、埜社長から電話営業や提案書作成のこつなどを教えてもらい、自身の営業力を高められていると感じている。

## ③ (株)ディライトアップにおける事例

(株)ディライトアップは、地元の農家や漁業者の営業を代行している。森川直子専務取締役は、課題に感じていた生産者の開拓を、副業・兼業人材とともに進めようとしていた。しかし、商品ごとの取引の流れやコストを勘案しながら生産者と調整するノウハウを、外部の人材がすぐに習得することは難しいとわかった。だが、それこそが自社の強みだと気づく機会になり、IT化を進める投資に踏み切る決意ができたという。

一方で、森川専務のもとには、パッケージデザインや個人向けの販路開拓などさまざまな提案が寄せられた。事務局のアドバイスを受けながら優先順位や実現可能性、面談で確認すべき点を整理し、選考を進めた。採用を決めたのは、生産者向けの営業資料をつくるという提案である。

提案者のAさんは大阪の鉄道会社に勤める女性で、よく松山市を訪れていた。観光以外でもかわりをもてればとだんだん複業団に参加し、一次産業をサポートする同社の事業に魅力を感じた。マッチング後は、森川専務から仕事の流れを聞きとり、チャットを使いながら修正を重ね、事業をわかりやすく説明する資料を作成した。

森川専務から仕事の様子を聞くなかで、販売実績のデータ化のニーズを感じたAさんは、続いてデータ分析ツールの導入を提案した。森川専務の

要望を聞きながら、生産者別・品目別の出荷履歴を確認できるようにしたり、図表のデザインを整えて見やすさに配慮したりした。結果、事務作業に充てる時間を大幅に短縮でき、森川専務はその分営業に時間をかけられるようになった。

Aさんは、当初は自分のスキルが外で通用するか不安だったという。しかし、プレゼン資料の編集やデータ分析といった勤務先での経験を副業で生かせることで、自信をもてるようになった。副業を通じて地域に貢献できていることにもやりがいを感じている。

## 4 事例総括

前節では、3地域における副業・兼業人材の受け入れについて、支援機関、受け入れ企業、副業・兼業人材に対するヒアリングの結果をまとめた。本節では、主に支援機関の観点から、第2節で述べた着眼点に対応するかたちで、事例を総括する。

### (1) 人材を地方に呼び込む

第2節で触れたとおり、副業・兼業先として、地方は都市部ほど人気がなかった。地方でも、副業・兼業人材を呼び込もうとする自治体が増えるなかで、事例の3地域が心がけていたのは、副業・兼業の報酬を上げるのではなく、委託業務にプラス $\alpha$ の価値を付与することであった。

例えば鳥取県では、社長と同じ目線に立って一緒に課題を解決していく「週1副社長」を求めている。愛媛県松山市では、副業・兼業人材の方が、採用の過程で企業に対して業務を提案する。副業・兼業人材にとって、企業のトップの目線で課題解決に取り組む経験は通常の勤務では得難い貴重な機会であり、そこで得られるやりがいや社会貢献、地域とのかかわり、スキルの構築がプラス $\alpha$ の価値になる。この価値を岐阜県のG-netは意味報酬と呼び、参加企業に理解を促していた。

プラス $\alpha$ の価値は、タスク型の業務では提供しにくい。実際、各事例企業ともに、委託する業務はミッション型やプロジェクト型であり、支援機関も、募集の際に業務がタスク型にならないようにコントロールしていた。金銭では量れない価値をアピールすることは、地域間や企業間の価格競争を避けることにもつながる。

なお、鳥取県の週1副社長、岐阜県の意味報酬、松山市の業務提案型は、それぞれの地域での副業・兼業の特色として、都市部人材の目をひくキーワードになる。副業・兼業人材の受け入れを進める地域が増えるなかで、各地が独自の魅力を明確に発信することが、一層必要になっていくだろう。

### (2) ミスマッチを回避

いずれの地域でも、副業・兼業人材と受け入れ企業のマッチングを支援機関が主導し、誤解やずれ違いが生じないように気を配っていた。鳥取県では、各企業の募集要項を支援機関が作成し、その他の地域でも企業概要や委託業務の整理、文章化を支援機関がサポートしていた。さらに、松山市では、副業・兼業人材が応募前に経営者とじかに話したり、現場を見たりするフィールドワークを開催し、事業への理解を促している。

また、いずれも、副業・兼業人材の選考には必ず面談を取り入れていた。書類上の肩書だけでは、経営者との相性や業務に対する考え方の相違を把握できないからである。加えて、面談時には、副業の期間やリモートの可否、交通費の支給の有無などの必要事項を副業・兼業人材に伝えて、後のトラブルを回避している。鳥取県では、最低限必要な確認事項をまとめて、参加企業に示している。

さらに、多くの場合、面談には支援機関が同席していた。事業内容をわかりやすく説明できなかったり、選考に手間取ったりする企業もある。支援機関がコーディネートしたり、ときにアドバイ

スをしたりすることで、選考が円滑に進むようにコントロールしていた。

### (3) マッチング後も管理体制を維持

選考後も、副業・兼業人材と受け入れ企業の間でトラブルが生じないように、支援機関が頻繁に様子を確認している。副業・兼業人材との契約時には業務委託契約書の締結を強く推奨し、ひな型を用意する。鳥取県は、万が一の場合に契約を解消しやすいように、委託契約期間を短くすることを勧めている。

業務を委託してからも、支援機関が頻繁に企業に様子をヒアリングする。企業によっては、副業・兼業人材に仕事を任せきりにしてしまうところもあるが、それでは、成果物が当初の想定と異なる、副業・兼業人材のモチベーションが続かないといった問題が生じやすくなる。企業には定期的なコミュニケーションを促すほか、必要に応じて支援機関が副業・兼業人材と企業のオンラインミーティングに同席して、双方の良好な関係が続くように気を配る。

### (4) 関係人口に発展させる

第2節で触れたとおり、副業・兼業には関係人口の創出も期待されている。副業・兼業が終わった後も、地域との関係を継続してもち続けてもらう工夫が必要である。

いずれの地域でも、タスク型の業務の委託を避けることで、副業・兼業人材の受け入れ企業に対する積極的な姿勢を引き出していた。それが、地域とのかかわり方に反映され、副業後に受け入れ企業に就職した吉田建設(株)の廣瀬さんのようなケースもみられた。企業と副業・兼業人材との良好な関係づくりを支援機関がサポートすることも、副業・兼業人材の地域に対する印象を良くし、契約終了後も地域とのかかわる機会を増やすことにつながるといえる。

また、松山市では、都市部の副業・兼業人材に対して、現地を見学するフィールドワークを開催している。応募前に企業や経営者に対する理解を深めてもらうねらいだが、同時に、地元の産業や特産物を知ってもらう機会にもなっている。さらに、応募したものの副業・兼業に至らなかった人も参加できるオンラインのコミュニティプログラムを立ち上げ、継続して都市部人材とつながり続けられるような仕掛けにしている。

## 5 おわりに

本稿では、増える副業・兼業人材を地方の中小企業で活用する具体策について、3地域の事例をもとに考えた。事例企業では、副業・兼業人材を受け入れることで、人手不足を解消するだけでなく、新たな分野に挑戦したり、気づきを得たりしていた。最後に、副業・兼業を企業の成長につながるために意識すべきことと課題を考え、まとめたい。

副業・兼業人材の知見や発想を受け入れ企業で十分に発揮してもらうためには、まず、委託業務を限定しすぎないことが重要である。単なるタスク型業務を委託したり、一方的にコンサルティングを受けたりするのではなく、副業・兼業人材と受け入れ企業が協働する姿勢が大切になる。

ただ、都市部人材が地方で副業・兼業を行う場合、多くはリモート形式になる。打ち合わせの頻度も月2、3回程度に限られるため、意識して連携し、互いの信頼関係を強めていく必要がある。

例えば、事例では、副業・兼業人材の裁量を限定せず、オンラインミーティングでは意見を出しやすい環境を率先してつくるのが、これまで考えつかないような提案を受けることにつながっていた。また、チャットツールなどを活用して気軽に連絡を取り合える環境をつくるのが、互いの疑問を解消したり情報を共有したりして、業務を

円滑に進めることに結びついていた。

副業・兼業人材の協働を促すためには、企業に対する共感を得ることが大切である。受け入れ企業の目標を理解し、同じ方向を目指す姿勢をもつことが、企業に対する積極的な提案や自発的な行動に結びつくからである。事例の3地域でも、副業・兼業人材と事前に面談することで共感の有無や強弱を見定めており、多くの場合で共感は高度なスキルよりも優先されていた。

副業・兼業人材の共感を得るためには、受け入れ企業も事業内容や目標と課題を具体的に示す必要がある。ただ、中小企業の経営者のなかには、自社の課題を明確に認識できていなかったり、企業として数十年先に目指す姿を描き切れていなかったりする人もいる。また、経営者個人の人脈やスキル、ノウハウに基づいた事業である場合は特に、事業内容が第三者に伝わりづらいことがある。企業や経営者のことをよく知り、課題の整理や事業の説明をサポートする支援機関の存在が欠かせない。

副業・兼業人材を中小企業の成長に生かす取り組みが広がれば、地域全体の活性化にもつながる。ただ、そのためには課題もある。ここでは大きく三つ示したい。

一つ目は、地域の中小企業に副業・兼業に対する理解を促すことである。副業・兼業の効果に懐疑的であったり、変化を求めなかったりする経営者は少なからずいる。副業・兼業人材を単なる外注先ととらえたり、彼らに売り上げの増加ばかりを期待したりする企業もあるだろう。

岐阜県では、新しいことに挑戦している企業を皮切りにして事例を積み上げ、意味報酬の大切さを理解する企業を少しずつ増やしている。鳥取県では、副業・兼業人材を受け入れた地元企業の声や、受け入れ時の考え方とポイントをまとめたハンドブックを作成して、県内の企業に配布して周知を図っている。企業が成長のプロセスとして副

業・兼業人材を受け入れ、長期的な視点で付き合い姿勢をもつように、理解を促していくことが大切である。

二つ目は、都市部人材の供給の安定である。都市部の副業・兼業希望者にアクセスするには、大手人材会社のプラットフォームを活用することが効率的だが、登録料がかかる。鳥取県と愛媛県松山市では、副業・兼業人材への報酬以外はすべて、県や市が負担する。ただ、国の補助金や県の予算が副業・兼業事業に充当され続ける保証はない。岐阜県のG-netでは登録料は企業が負担するが、参加しやすいように低めに設定しており、その分事務局のコストがかさむ。負担を抑えながら、外部人材の活用を継続して行えるような仕組みを考える必要がある。

なお、岐阜県では他機関と連携して運営を軌道に乗せる道を探っている。鳥取県では、副業・兼業を従業員の研鑽の機会にしたいと考える大企業との連携を増やすことで、安定して人材を供給できる体制を整えつつある。

また、副業・兼業人材に注目する地域や企業は増えており、いずれ獲得競争が起きる可能性も否めない。今後は、地域の特色も生かしながら差別化を図っていくことも求められるだろう。

三つ目は、地元の企業をよく理解し、副業・兼業人材との間を取りもつ支援人材の確保である。事例の3地域ではいずれも、受け入れ企業に支援機関が手厚い伴走支援を行っていた。しかし、すべての地域でサポートを行える人材を確保、育成することは難しい。参加企業が増えるほど1社に充てる時間が減るジレンマもあるだろう。副業・兼業の仕組みがある程度定着した後は、中小企業が自走できるように促していくことも求められる。

わが国の副業・兼業人口の増加は、少子高齢化が著しい地方の中小企業にとって好機ともいえる。地域の垣根を超えたマッチングによる相乗効果が、さまざまな場所で生まれることが望まれる。

<参考文献>

- 雨夜真規子 (2020) 「副業・兼業と労働時間規制」 京都大学大学院人間・環境学研究科 『社会システム研究』 第23号、pp.157-173
- (2021) 「副業・兼業促進における課題—副業・兼業に関する実態調査結果を踏まえて—」 京都大学大学院人間・環境学研究科 『社会システム研究』 第24号、pp.249-265
- 大久保敏弘 (2023) 「副業としてのギグワークはなぜ広まらないのか—就業者実態調査から見る現状と課題—」 NIRA総合研究開発機構 『NIRAオピニオンペーパー』 No.64、pp.2-8
- 鎌田耕一 (2019) 「雇用によらない働き方をめぐる法的問題」 労働政策研究・研修機構 『日本労働研究雑誌』 No.706
- 川上淳之 (2017) 「誰が副業を持っているのか?—インターネット調査を用いた副業保有の実証分析」 労働政策研究・研修機構 『日本労働研究雑誌』 No.680、pp.102-119
- 関東経済産業局 (2022) 『兼業・副業人材活用のスズメ—多様な人材活用で経営力を高める—』 経済産業省関東経済産業局社会・人材政策課
- 佐竹泰和 (2023) 「地方企業によるテレワークを活用した人材獲得の動向」 日本地理学会 『日本地理学会発表要旨集』
- 鈴木紫 (2018) 「日本の労働市場における副業—米国の労働市場における副業との比較分析」 文京学院大学 『経営論集』 第28巻第1号、pp.37-50
- 諏訪康雄 (2018) 「副業・兼業、テレワーク、そして高齢者就業」 労働政策研究・研修機構 『日本労働研究雑誌』 No.694、pp.73-76
- 中小企業庁編 (2022) 『中小企業白書 小規模企業白書 2022年版①』 日経印刷、pp.Ⅱ 134-138
- 東北活性化研究センター (2022) 『副業・兼業による新たな人材・人口還流方策—ニューノーマルにおける首都圏人材と東北圏企業の意識調査から—』 東北活性化研究センター
- 松井太郎 (2023) 『週1副社長になりませんか。—人口最小県「とっとり」にビジネスエリートが続々集まるワケとは—』 今井出版