

副業・兼業による都市圏プロ人材活用に向けて －金融機関等に求められる役割と連携の必要性について－

2021.06.21

みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社
社会政策コンサルティング部
課長 田中文隆



自己紹介

宮崎県出身

地域雇用創出政策、産業人材政策（成長分野・グローバル等）、多様な働き方に関する政策等の官公庁関連の受託調査研究業務、実証事業等に多数従事。

昨今は、地方創生と人材をキーワードに、山口 F G 等の地域金融機関向けのアドバイザーに注力し、地域企業の経営支援などのモデルづくり、地銀ネットワーク形成に取り組む。

寄稿：

週刊金融財政事情 2019年2月25日号（3297号）「地域金融機関による人材紹介支援の課題と可能性」

月刊金融ジャーナル2020.5 「地域金融機関の特色を生かす人材紹介～山口FG先行事例にみる着手のポイント～」

株式会社きんざい「第3章人材紹介業」『顧客本位のコンサルティング・フィー・ビジネス実践講座』（2020年）

講演：

一般社団法人全国地方銀行協会「法人業務部会」『地方銀行における人材紹介業務の可能性と課題』（2019年11月19日）

FIT2019（Financial Information Technology 2019）金融国際情報技術展「動き出した地域金融機関さまによる人材確保・活用支援について」



田中 文隆

みずほリサーチ&テクノロジーズ
社会政策コンサルティング部
雇用政策チーム
雇用政策第1課 課長

経歴

早稲田大学政治経済学部卒業、大手銀行勤務後、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士課程修了（国際関係学修士）。現在、埼玉大学大学院博士後期課程在学中。

2001年みずほ情報総研株式会社（当時：富士総合研究所）に入社。

2004年～2005年 厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室に出向（労働経済白書執筆に従事）。

2016年～2018年、内閣府プロフェッショナル人材事業全国事務局統括マネジャー

2019年～2020年 中小企業庁 中核人材確保スキーム事業 実証事務局 統括マネジャー

地域雇用創出政策、産業人材政策（成長分野・グローバル等）、多様な働き方に関する政策等の官公庁関連の受託調査研究業務、実証事業等に多数従事。

主な活動

- 労働政策研究・研修機構「雇用ミスマッチ解消のための人材ニーズ研究会」委員(2014年)
- 政策分析ネットワーク主催「地方創生シンポジウム（シニア人材×移住）『シニア人材の活用を通じた「地方創生」の可能性』～まち・ひと・しごと創生総合戦略の閣議決定を受けて～」パネルディスカッションファシリテーター(2014年)
- 中小企業庁「地域中小企業の人材確保・定着支援事業検討会」委員(2014年)
- 総務省「地方のポテンシャルを引き出すテレワークやWi-Fi等の活用に関する研究会」ワーキンググループ構成員(2014年)
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「『プロフェッショナル人材』のマッチング支援に関する検討会」委員(2015年)
- 内閣府プロフェッショナル人材事業に関する講演【21道府県】(2015年～2018年)
- 磐田信用金庫 経営塾講師「超売手市場下での雇用戦略」(2018年)
- 日本青年会議所千葉創生フォーラム講演「地方創生インターンシップ事業」(2018年)
- 東京都テレワークセミナー&働き方改革の最新情報セミナー講演「70歳まで働く社会における企業と社員の新しい関係性～戦略的中核人材活用の可能性～」(2019年)

1. 働き方の枠組みが変わる
2. 地域金融機関への期待と役割
3. 繋ぎ手^(※)の機能強化の取組例
4. 関係機関の連携によるシームレスな人材支援の必要性

ご参考

※繋ぎ手とは、企業とプロフェッショナル人材のマッチングに取り組む仲介者のこと
出所：北陸財務局説明資料「副業・兼業による都市圏プロ人材の活用に向けた取組」(2021年4月13日：第21回北陸地域連携プラットフォーム)

1.働き方の枠組みが変わる

フリーランスという働き方の台頭

- フリーランスという働き方が特別なものでなくなる時代が到来。ICTの活用の進展等によって、働き手は時間や場所、雇用関係という従来の制約から解放され、時間や場所を問わず自らの労働力を必要に応じて提供することが可能な環境に置かれている。いわゆる「シェアリングエコノミー」の台頭。
- また、企業も雇用だけに頼ることなく、不特定多数の働き手に対して業務委託を依頼する「クラウドソーシング」と言われるような労働力の活用形態も広がっている。民間調査の推計によると、米国と欧州におけるIndependent Worker（雇用関係を持たないフリーランサー）は労働力人口の20~30%（約1億6,200万人）存在するとされている。

欧米におけるフリーランス（独立した働き手）としての4つの分類

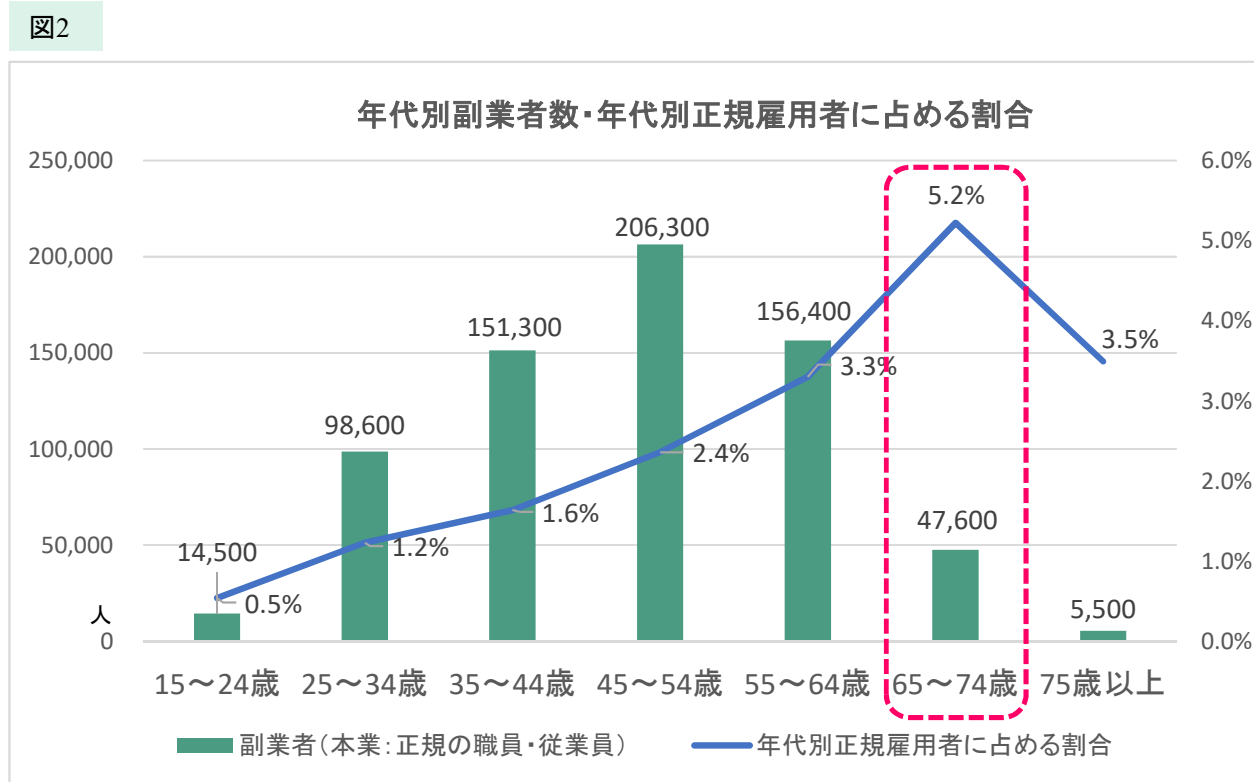
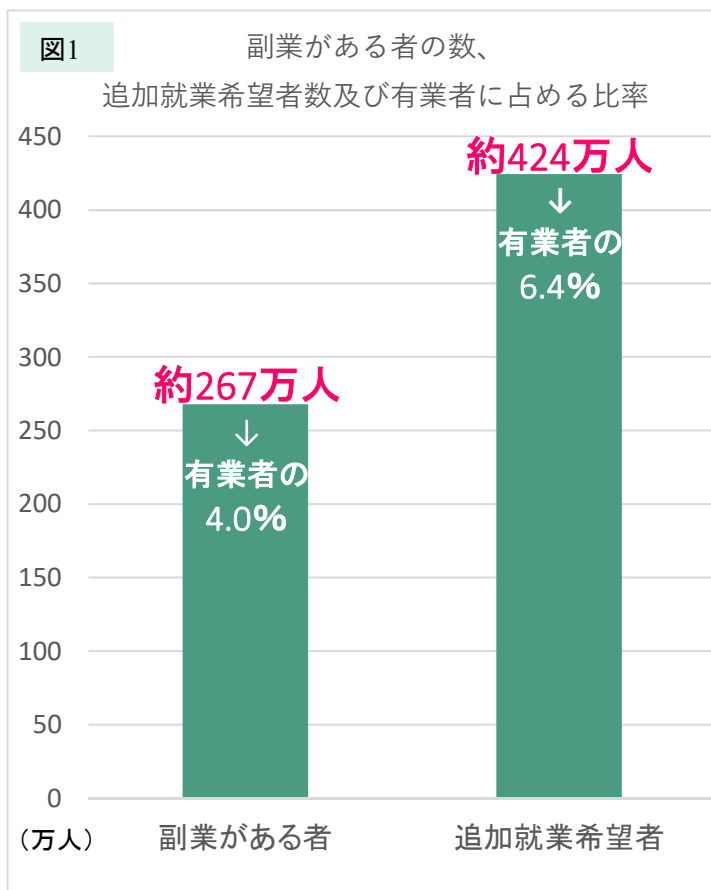
	Primary income 主収入	Supplement income 副収入
Preferred choice 自らが選択	Free Agent 30% 4,900万人	Casual earner 40% 6,400万人
Out of necessity やむを得ず選択	Reluctants 14% 2,300万人	Financially strapped 16% 2,600万人

出所：2016 McKinsey Global Institute survey of 8,000US and European respondents

1.働き方の枠組みが変わる

副業に関する現状と展望①

- 副業の現状について、総務省「平成29年就業構造基本調査」によれば、副業がある者は約267万人であり有業者全体の4.0%を占める（図1）。
- 今後、副業をしたいと思う者（追加就業希望者）は約424万人であり有業者全体の6.4%を占める（図1）。
- また、現在正社員（本業が正規の職員・従業員）で副業を行っている比率が高い年齢層は65～74歳のシニア層である（図2）。



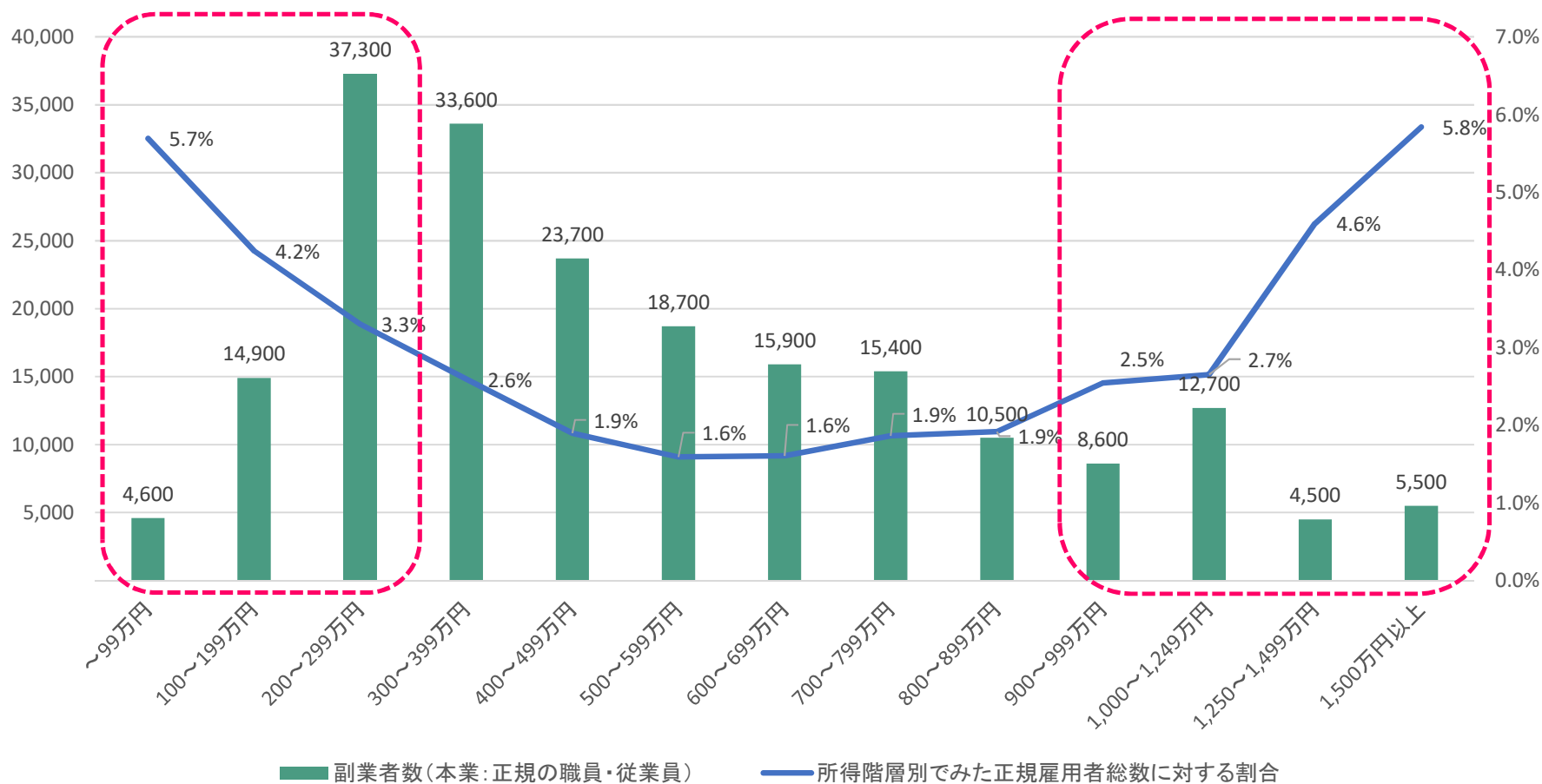
出所：総務省「平成29年就業構造基本調査」

1.働き方の枠組みが変わる

副業に関する現状と展望②

- 所得階層別にみると、正社員（本業が正規の職員・従業員）で副業を行っている者の比率が高いのは、低所得者層と高所得者層であり、二極化している。

本業所得別副業者数（本業：正規の職員・従業員）・所得階層別正規雇用者に占める割合



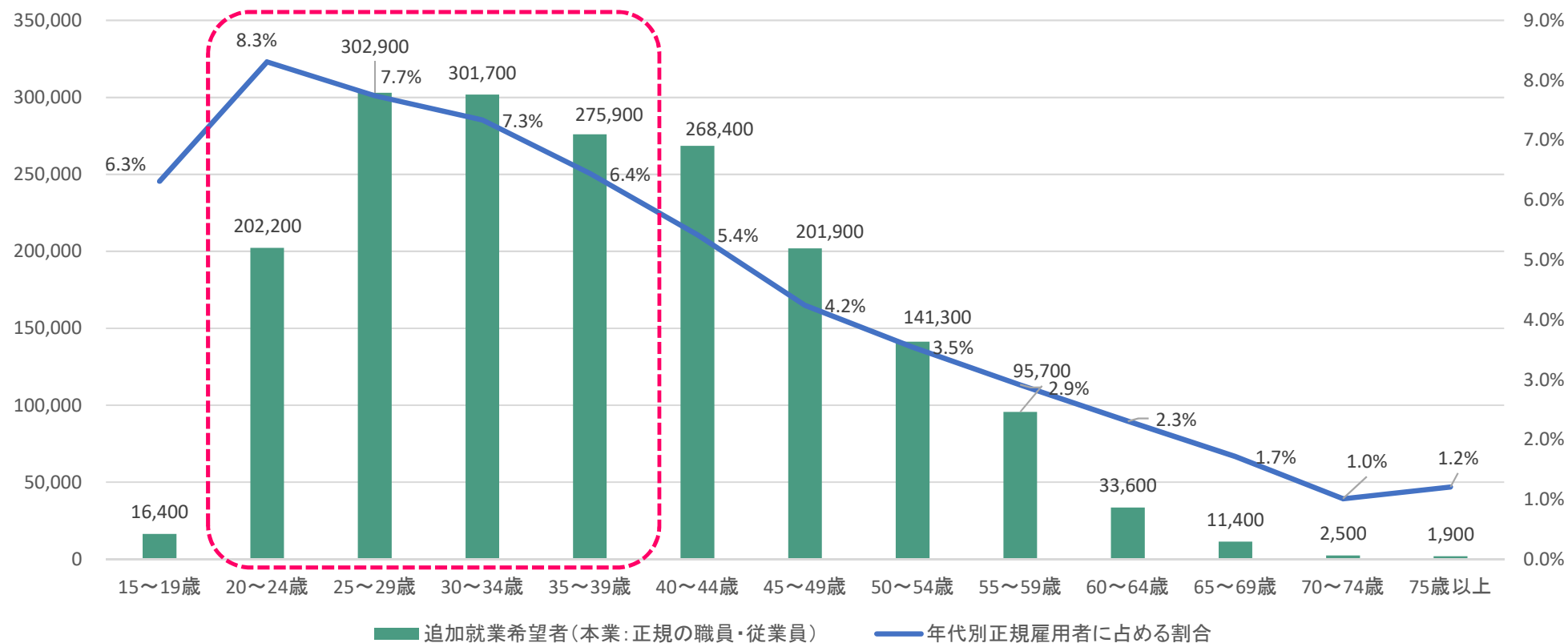
出所：総務省「平成29年就業構造基本調査」

1.働き方の枠組みが変わる

副業に関する現状と展望③

- 年齢別にみると、正社員（本業が正規の職員・従業員）で今後副業を行いたいと思う比率が高いのは、20代、30代の層である。

年代別追加就業希望者数・年代別正規雇用者に占める割合



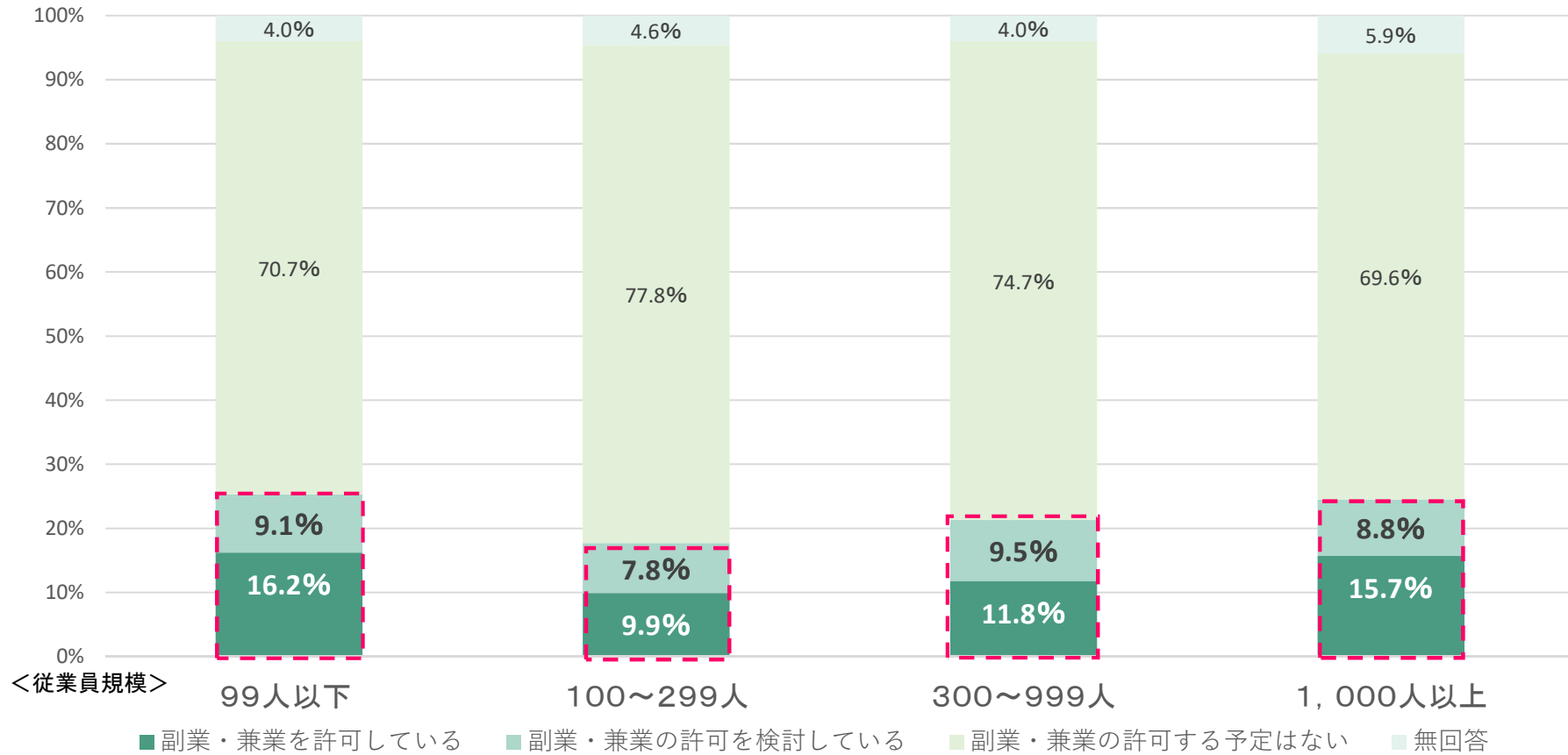
出所：総務省「平成29年就業構造基本調査」

1.働き方の枠組みが変わる

副業に対する企業側の意識①

- 従業員の副業・兼業に関する検討状況について従業員規模別で集計した結果が下図。
- 従業員規模に関わらず、おおむね20%の企業が従業員の副業・兼業を許可あるいは検討している。

従業員の副業・兼業に関する意向



出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2018）「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査・労働者調査）」

1.働き方の枠組みが変わる

出向、副業・兼業に対する企業側の意識②

- 出向、副業・兼業を含む、多様な働き方に対して、大企業人事も必要性・可能性を感じている。

対応可能なニーズ	内容
定年後のキャリア支援	<p>check</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 定年退職/役職定年のタイミングでUターン等のニーズへの対応。➢ これまで培った経験を「地方創生」「地域企業の活性化に活かすことに魅力を感じる社員へのキャリアチェンジニーズへの対応。➢ 実力・やる気があるにも関わらず、（役職定年で）本人のニーズに見合ったミッションを任せられないケースへの対応。
役職定年時のキャリア支援	
海外赴任時のキャリア選択	<ul style="list-style-type: none">➢ 海外で責任あるポジションを担った社員が帰任した際、その社員の能力に見合うポジションを国内では提供できないケースへの対応。
介護等生活の事由によるUターンニーズ	<ul style="list-style-type: none">➢ 介護等により勤務地が制限される場合がある。当該地域に事務所がない場合、優秀な社員であっても会社に留まることができない。その際に社員の必要に応じて、地域企業への出向で勤務機会を提供。
能力開発・人材育成（研修目的）	<ul style="list-style-type: none">➢ 経営経験、新規事業開発等、成長機会を社内では提供できない際に、地方創生を通して、社員の能力開発・人材育成に活かす。

出所：ヒアリングによりみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

1.働き方の枠組みが変わる

副業に対する企業側の意識③

移住となるとハードルが高いが、副業・兼業であればマッチングの可能性が高いのではないかと。

人材交流に加えて、新規ビジネスの連携など、事業連携できる地域企業との出会いも期待している。

出向や副業・兼業という形態に加えて、会社研修という形態で地域企業に送り出すことも検討している。

当社は海外赴任経験のある人材が豊富。自身の知見やスキル、ネットワークが活かされる仕事であるならば、「地方」に抵抗を感じる社員は少ない。

社員に対しては、まずは社内兼務（兼業）という多様な経験を積む機会の提供や若手・中堅社員の武者修行の位置づけで「留職」の制度も整えている。

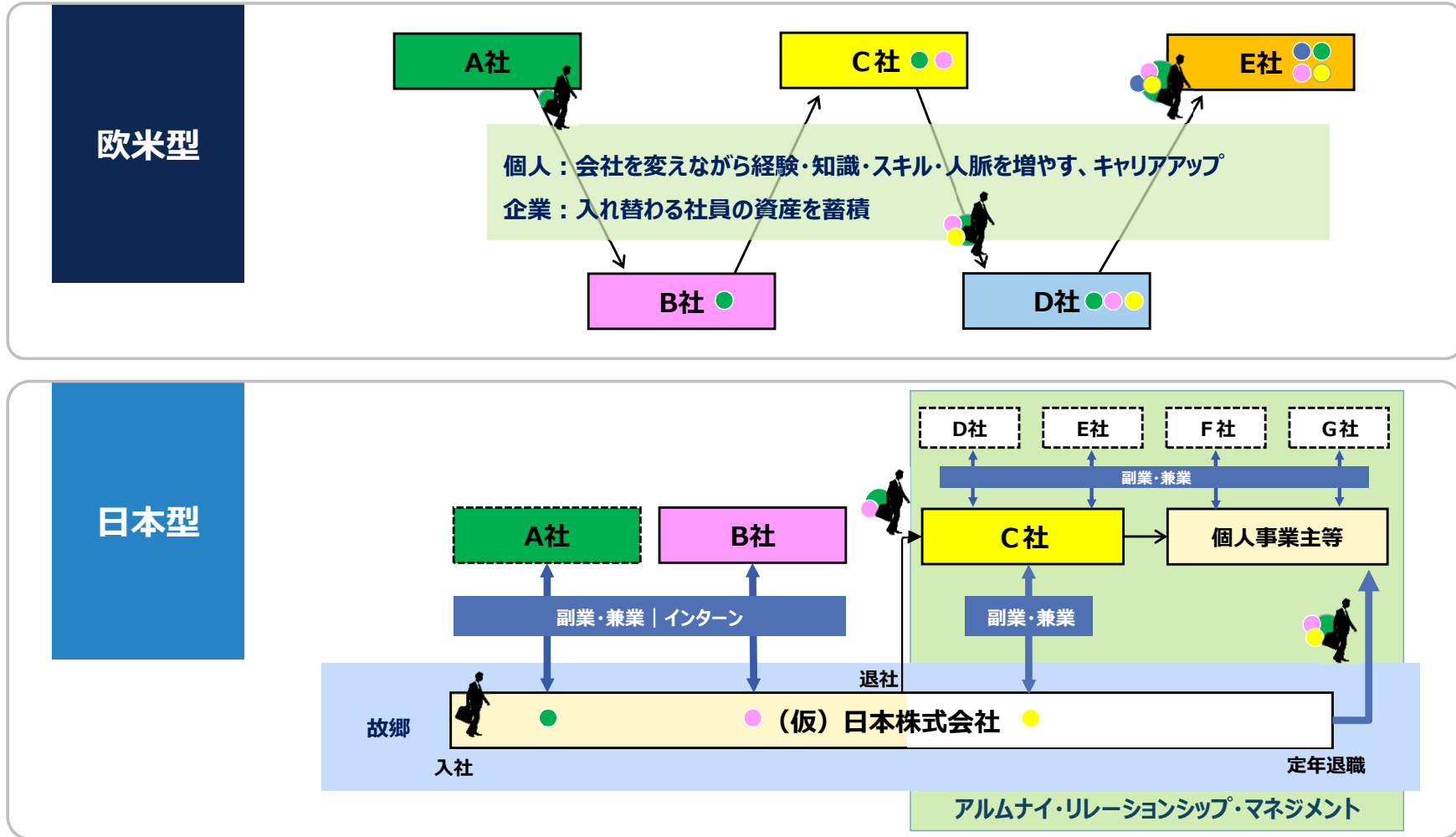


出所：大企業へのヒアリングによりみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

1.働き方の枠組みが変わる

社員と企業の関係性の変化①

- 多様な働き方を通して、社員と企業の関係性は「ゼロイチ」から変化。



出所：各種資料をもとにみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

1.働き方の枠組みが変わる

社員と企業の関係性の変化②

- 副業・兼業の機会や人脈形成は、報酬の1つ。

FESTimeリレーション		キャリアの時間軸			
		Time0 安心	Time1 喜び	Time2 成長	Time3 展望
		日々の生活や「働く」の基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他社でのキャリアを含む長期的な職業・ライフキャリアの見通し
幸福	Financial 金銭的報酬	<ul style="list-style-type: none"> 基本給 生活給的ボーナス、手当 食費補助・食堂 住宅補助・社宅 貸付制度 	<ul style="list-style-type: none"> 自社株 特許インセンティブ ピアボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> 学習費の補助 個人成果連動ボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> 退職金 企業別年金
	Environmental 環境的報酬	<ul style="list-style-type: none"> 安定雇用 無期雇用転換 定年延長 最低限の法令順守 労働時間/休暇取得 安全衛生/社会保険 法定以上の働きやすさ 健康支援 すり合わせ型転勤制度 契約条件 契約条件のすり合わせ 労働組織による条件向上 契約の履行 経営情報の開示 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的意義のある仕事 企業のビジョン 仕事の意味付け やりがいのある仕事 希望の仕事への異動 権限移譲（裁量） 役割・居場所 承認 表彰/インセンティブ 企業文化 企業、仕事のステータス 	<ul style="list-style-type: none"> 能力開発 スキルの向上 リーダーの育成 ポータブルスキル開発 挑戦機会 タレントマネジメント 戦略的人材配置 海外留学 サバティカル休暇 他社との協業機会 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の実績、評判づくり 中途採用の積極活用 フリーランスの積極活用 副業・兼業の容認 社員ボランティア支援 独立・開業支援
	Social 関係的報酬	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重(国籍、LGBT等) 差別がない(性別、雇用形態等) ハラスメントがない 同僚との良好な人間関係 	<ul style="list-style-type: none"> 一体感のある職場 経営への参加 社内での出会い ワークライフバランス 	<ul style="list-style-type: none"> ボス・アサインメント(上司任命) ロールモデルの存在 メンター 社内勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> 人脈 アルムナイ 再就職(出戻り)制度 過剰な拘束・同調圧力がない

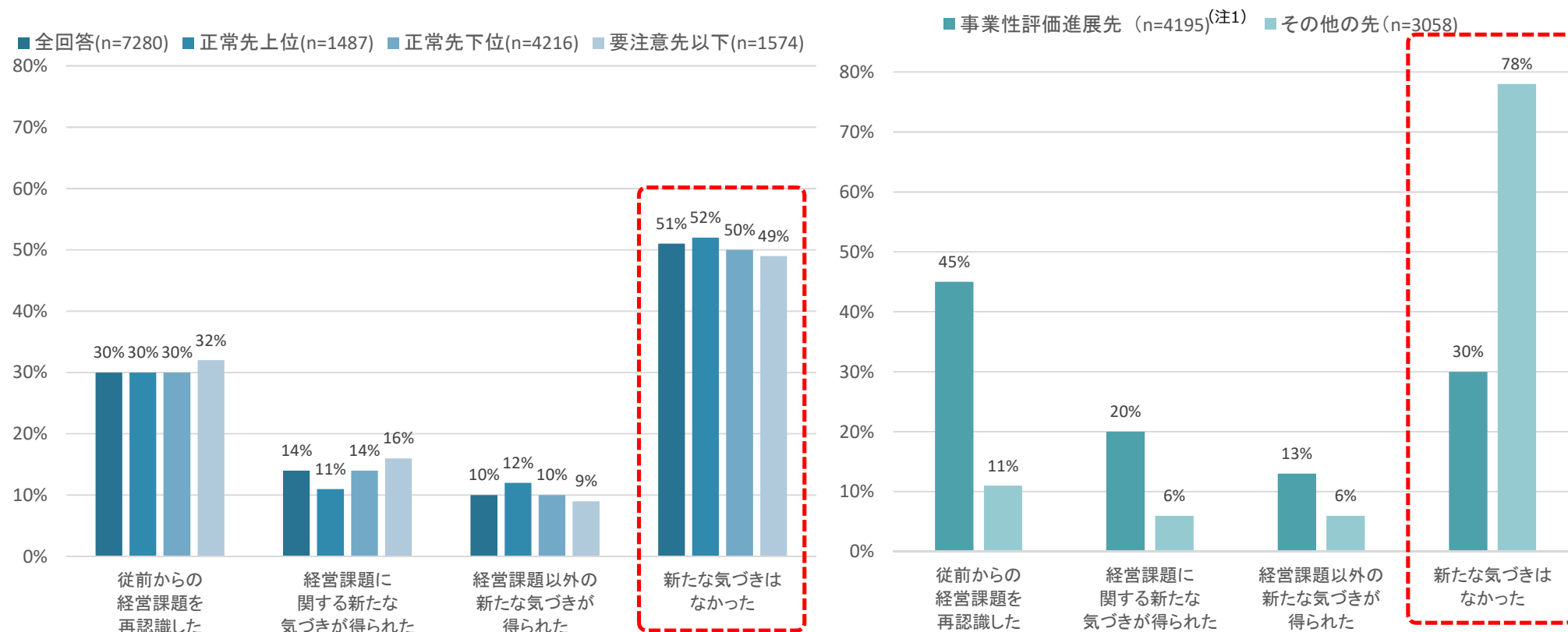
出所：リクルートワークス研究所（2020）【提言ブック】「マルチリレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—」45ページより作成

2.地域金融機関への期待と役割

地域金融機関による取引先企業への新たな気づきの提供

- 取引先の評価は、厳しい側面も。

Q 取引金融機関から伝えられた貴社の経営上の課題や評価により、
それまで気づいていなかった経営課題をはじめて認識するなど、新たな気づきが得られましたか。（複数回答可）



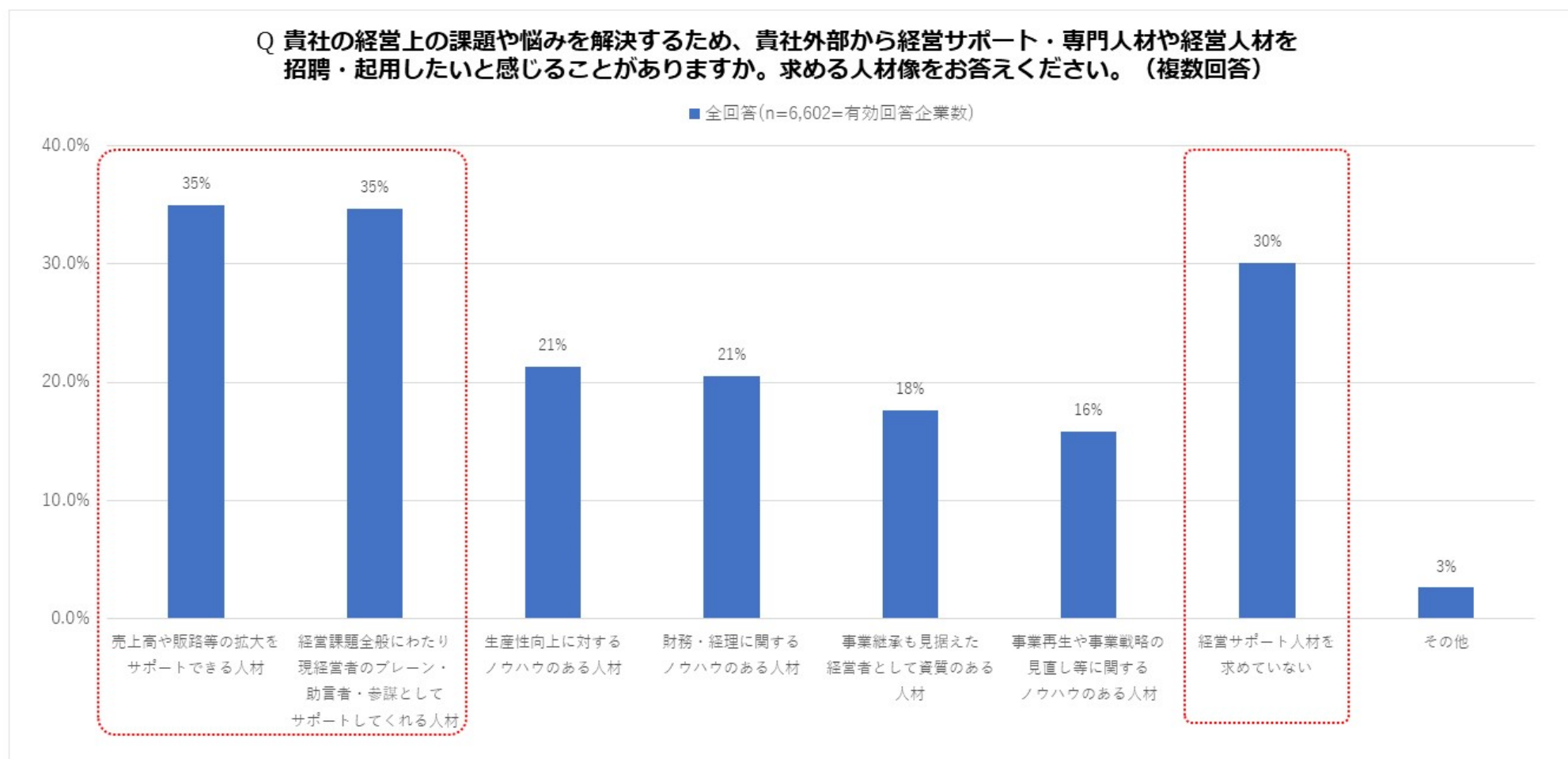
出所：金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（令和元年8月）

（注1）本企業アンケート調査結果において、全ての回答企業のうち、「経営上の課題や悩みや課題を聞いてくれる」、「金融機関が認識する貴社の経営上の課題や評価を伝えてくれる」、かつ、「納得感がある」と回答した企業を「事業性評価進展先」とみなして集計。

2.地域金融機関への期待と役割

取引先企業の経営人材ニーズ

- 実質的な成果につながるサポートを求めていることに加えて、「壁打ち相手」を求めている。

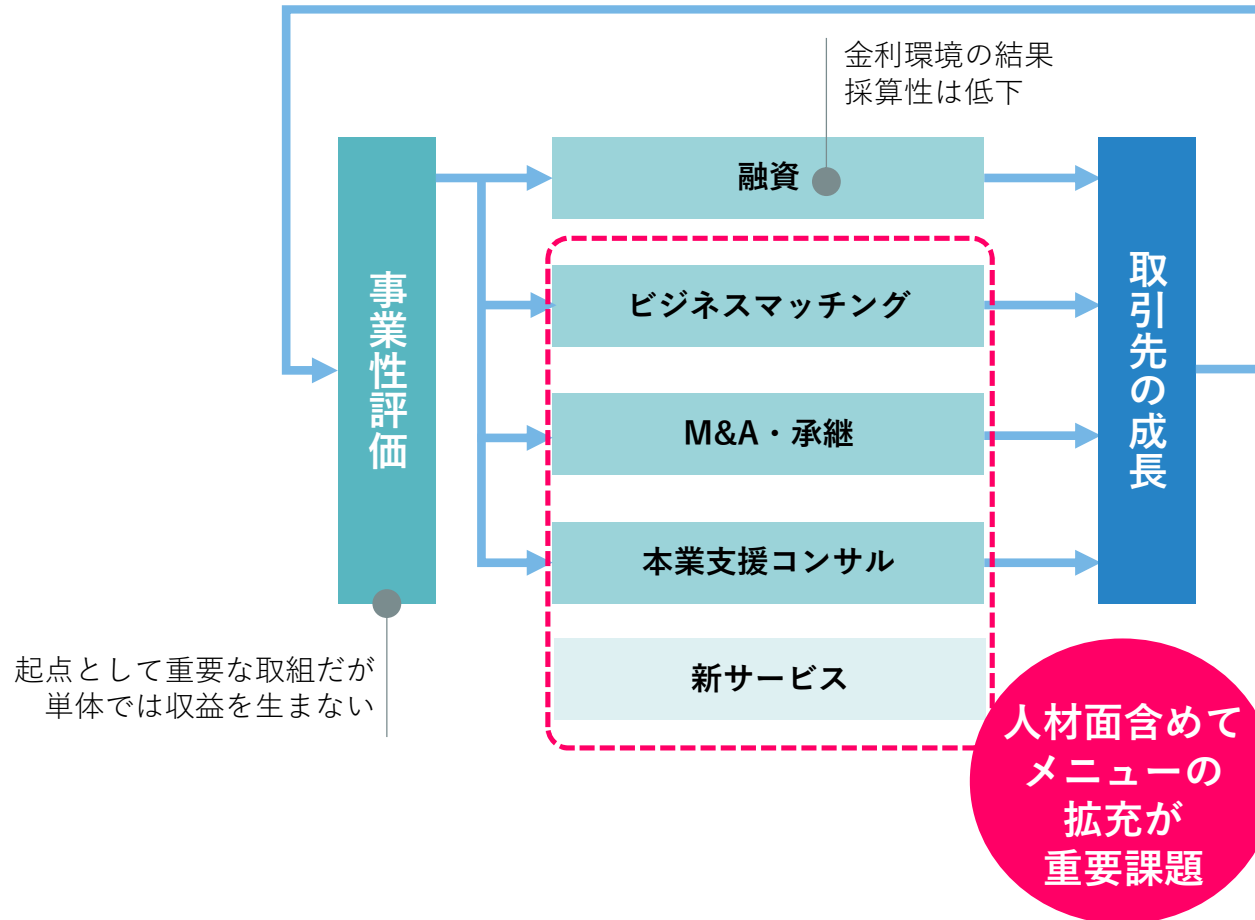


出所：金融庁ホームページ「企業アンケート調査」について（平成30年9月26日公表）

2.地域金融機関への期待と役割

事業性評価の目的

- 事業性評価と打ち手の準備は、両輪の関係。

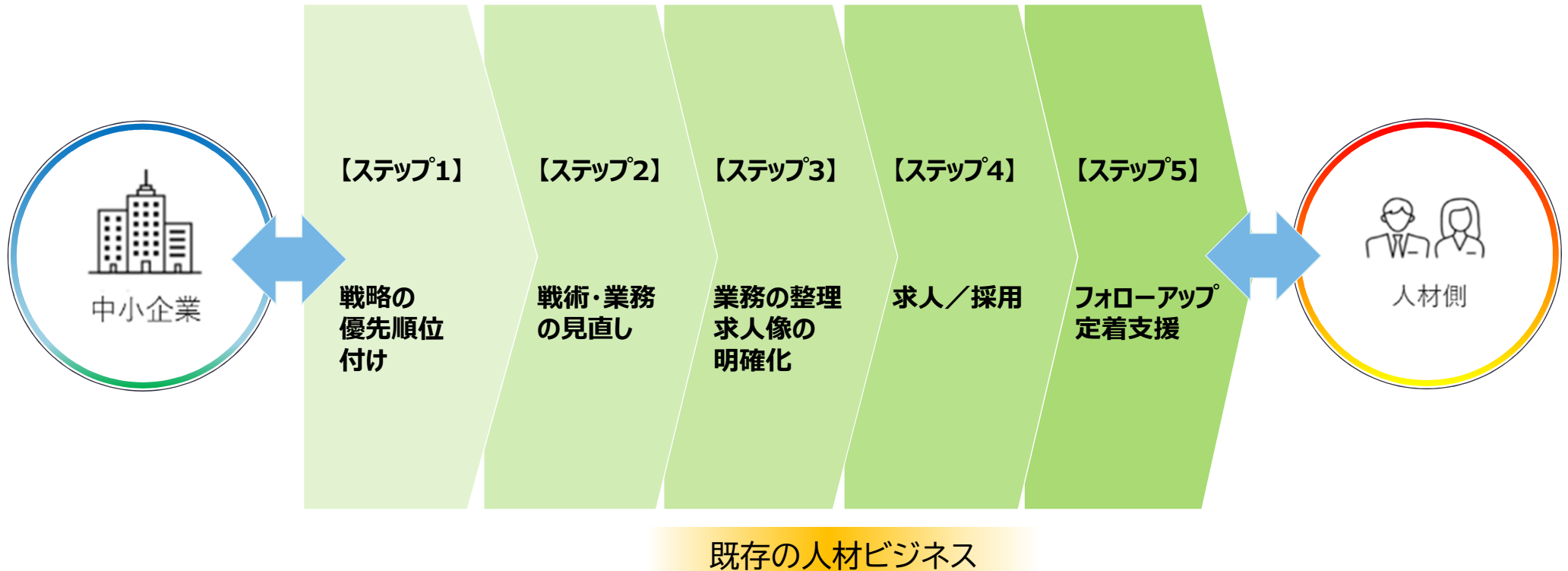


出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

2.地域金融機関への期待と役割

経営支援と一体となった人材ビジネス

- 守備範囲は広い。



経営支援と一体となった人材ビジネス(地域金融機関による人材支援サービス)

出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

2.地域金融機関への期待と役割

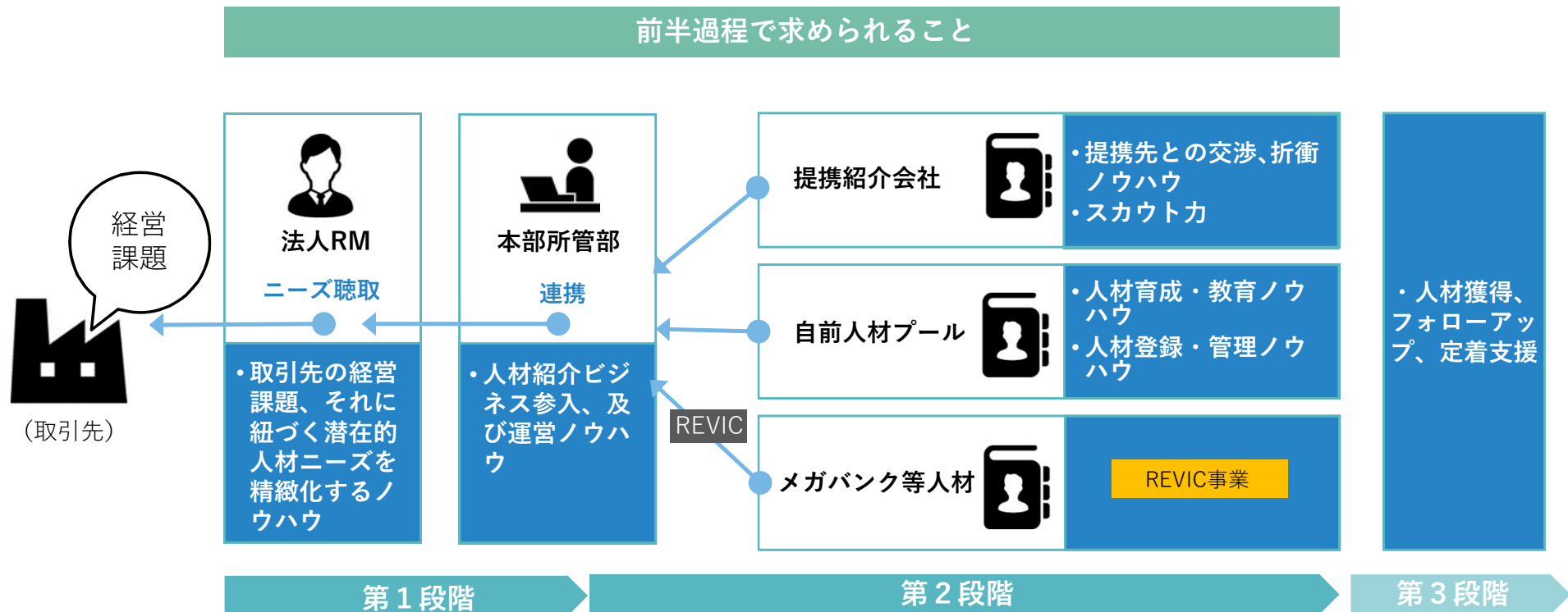
- ステップの行きつ戻りつが重要。

		Step1	Step2	Step3	Step4	Step5
		戦略の優先順位づけ	戦略・業務の見直し	求人像・活用方法の明確化	求人・採用	フォローアップ
Step支援の標準的な流れ		Step1～2を行うことで、効果的な求人(求人像、魅力発信等)につなげやすく、Step3～5が着実に進みやすくなる(企業の人材ニーズや経営支援機関等の人材確保支援の話題から入った場合も同様)。Stepを進める途中で、 <u>前のStepに戻る(1→2→3→2…等)ことも大事</u>				
事前の準備・支援体制づくり		限られたソースで実効性の高い支援を行うため、事前に <u>地域企業の一般的な人材課題やニーズを知る、支援体制をつくること</u> が望ましい <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の企業に多く見られる人材課題を把握する ・ どのような企業(企業規模、業種、成長意欲等の視点)がどのような人材(幹部、経験者、若手、副業・顧問等の視点)を望む傾向かを知る 				
支援内容	Must	企業の特徴(会社概要、成り立ち、事業など)、市場環境などの理解 ・ <u>会社のビジョン、ミッション、経営課題等の確認、深掘り、整理</u> ・ 経営課題の優先順位づけ	・ <u>人材確保で解決できる課題の絞り込み</u> ・ 課題解決によるゴールイメージの設定 ・ <u>経営者の採用覚悟確認</u>	・ <u>役割、業務内容、求人像、求人条件等の明確化</u> ・ ターゲット人材に適した求人方法等の提案 ・ 人材支援機関へのつなぎ	・ 候補人材の募集、集客、紹介など(※人材支援機関による) ・ 人材支援機関活用のアドバイス	・ 入社受け入れ時のアドバイス
	Want	-	・ 人材以外の課題について、アドバイスや専門家を紹介	・ 課題解決に適した多様な人材活用方法の提案(正社員/副業/顧問/業務委託/出向など)	・ 求人～選考プロセスにおける支援(企業の魅力の発信、求人票作成、職歴書の見方、面接方法、対人面など)	・ 入社後のフォロー

出所：中小企業庁 令和元年度地域中小企業人材確保支援等事業（中核人材確保スキーム事業）事業報告書（みずほリサーチ&テクノロジーズ受託）

2.地域金融機関への期待と役割

- 第1段階では、潜在成長力のある企業・経営者と繋がる力、経営課題発掘力、第2段階では人材ビジネス運営（オペレーション等）、提携会社との交渉、折衝ノウハウが求められる。
- ただし、これで終わらない。



出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

2.地域金融機関への期待と役割

- 自行で伸ばすべき領域、他機関と連携して強みとしていく領域、任せる領域を見極める



出所：全国地方銀行協会（2020）「地域金融機関のための人材紹介業参入概論」教材（株式会社SUSUME竹居 淳一氏作成資料）、
制作・監修：みずほりサーチ&テクノロジーズ

3.繋ぎ手の機能強化の取組例

- 金融機関同士の学び・実践の場。弊社にて企画、講義、顧客同行（OJT）、ワークショップ開催支援。



出所：「山口FGニュースリリース 地域の人材不足解消に向けた“地方銀行×信用金庫”の新たな連携モデル 「Career Bank 研究会」の設置について」
よりみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

名称	Career Bank研究会（キャリアバンク研究会）
活動期間	2019年11月27日～2020年3月13日
活動地域	YMFGエリア（山口・広島・福岡）
活動目的 (Vision)	地域の中小企業経営に最も身近な存在である地域金融機関が地域連携体を形成。それぞれの地域金融機関が効率的かつ効果的に中小企業の経営課題の明確化から人材確保等までの支援をシームレスに行えるよう、ノウハウ共有を含めた仕組みづくりの実証や、人材採用・確保の方策の検討を行うことで、地域を「面」とした協働共栄の人材確保支援ネットワークを構築する。
研究会の役割 (Mission)	i. 多彩な人材活用に関する最新事例・ノウハウの共有 ii. ジョブコーディネータの育成と参画機関のクオリティの平準化・高度化 iii. 地域の人材不足解消に向けた共同の企画立案・施策実行 iv. 地域の中小企業が抱えるニーズの把握、情報の見える化の推進
参画機関 (Member)	<地域銀行3行> 山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行 <信用金庫3庫> 萩山口信用金庫、西中央信用金庫、東山口信用金庫

3. 繋ぎ手の機能強化の取組例

企業情報

業種：酒造製造販売業
本社所在地：山口県山口市
設立年：明治27年
代表取締役社長：宮崎 朋香
従業員数：11名



企業課題・ビジョン

創業100年を超える老舗酒造。山口と永年寄り添い培ってきた歴史を地域の財とすべく、山口の厳選された素材を大切に、山口を愛する人々と山口を心で感じる酒をより多くの人に味わってもらいたい。そんな想いに共感頂けるパートナーを募りました。

採用した中核人材

当社が今後展開を目指している若年層の開拓とITを駆使した販売戦略・広報戦略の策定に向けた調査および戦略立案を手掛ける若手WEBマーケターを採用。

実証機関からの助言等

- 当社の課題は専務一人に依存した営業体制でした。今後の販路拡大を視野にロードマップを描きながらも、現状の営業体制で販路拡大を実現するには、まずは潜在顧客をしっかりと把握することが重要。専務への数度に渡るヒアリングを経てマーケティングに精通した人材の確保が第一段階のミッションとなった。
- 定着フォローの面では、副業者との「関わり方」について重点的にアドバイスをさせて頂いた。会社が「本気の間」を用意してあげること、副業者は外注ではなく経営の「パートナー」であること。副業人材の活用の際する留意点や心構えを再確認した。

出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成



代表取締役
宮崎 朋香 氏

当社は明治27年の創業以来江戸時代より酒造業を営んでいた山城安部を受け継いでいます。酒銘「杉姫（すぎひめ）」は、地元に残る姫山伝説と新酒を入れる杉樽にちなみ命名。そんな当社自慢の商品をより多くのヒトに味わってもらいたいという想いから、経営企画・販売促進を強化するスキルを持った人材が必要でした。当初、「副業」の方に事業に参画してもらうのは不安で一杯でしたが、実証機関の方の当社に寄り添ったアドバイスと金融機関として今後も見守ってくれるという安心感から新たな人材活用に向けてチャレンジする勇気が持てました。

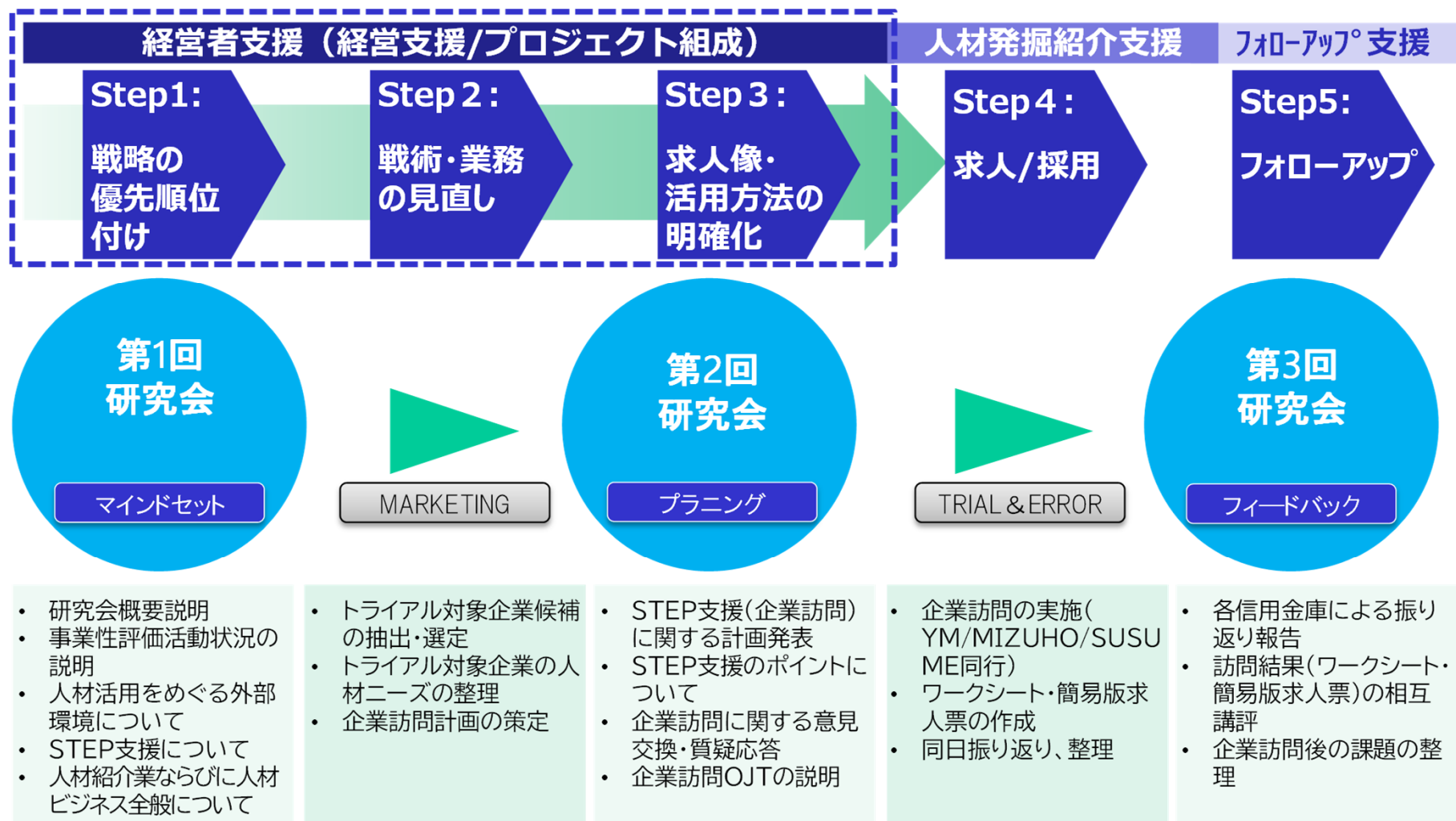
国内大手IT企業でWebディレクター、マーケターとして約6年勤務し、営業、企画、マーケティング、構築ディレクション、運用と一つのサイトや一つのクライアントに対して、トータルでサポートする経験を積んできました。今回、その経験を活かして地方に貢献したいと思ったのと、日本酒が大好きだったため応募いたしました。宮崎専務と実証機関の方と今後の取り組み方について膝を突き合わせて議論させて頂いたことで、事前に共通認識が持てたのと同時に、私に対する強い期待感を感じることができました。その期待に恥じないようしっかりと事業成長を後押ししていきたいと思っております。



中核人材
K氏

3.繋ぎ手の機能強化の取組例

- 診立てる。十人十色のヒアリング（面談）がある。



出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

3. 繋ぎ手の機能強化の取組例

- 食品製造業 従業員50名以下 売上100Mの伴走例

事前ヒアリング

- 主力商品の売上は増加基調。販売構成比が6割超となっており、新商品を開発中
- リスク回避のため主力商品の販売ウェイトを下げたい
- 他の食料品製造業・飲食店とのコラボ商品も増加させたいと考えている



課題仮説

- ✓ 県外直販ルートの開拓
- ✓ 売れる新商品のコンセプト・ストーリー作り
- ✓ 商品のPR不足。当社商品を使ったことがない人にいかに口にしてもらうか
- ✓ コラボ商品、OEM商品への取り組みが周知されていない

打ち手（対応策）

- ✓ 県外のビジネスマッチングイベント参加、よい仕事おこしネットワーク登録
- ✓ 新商品のコンセプト・ストーリーづくりのための専門家紹介
- ✓ webを活用した商品PRとイベントの連動

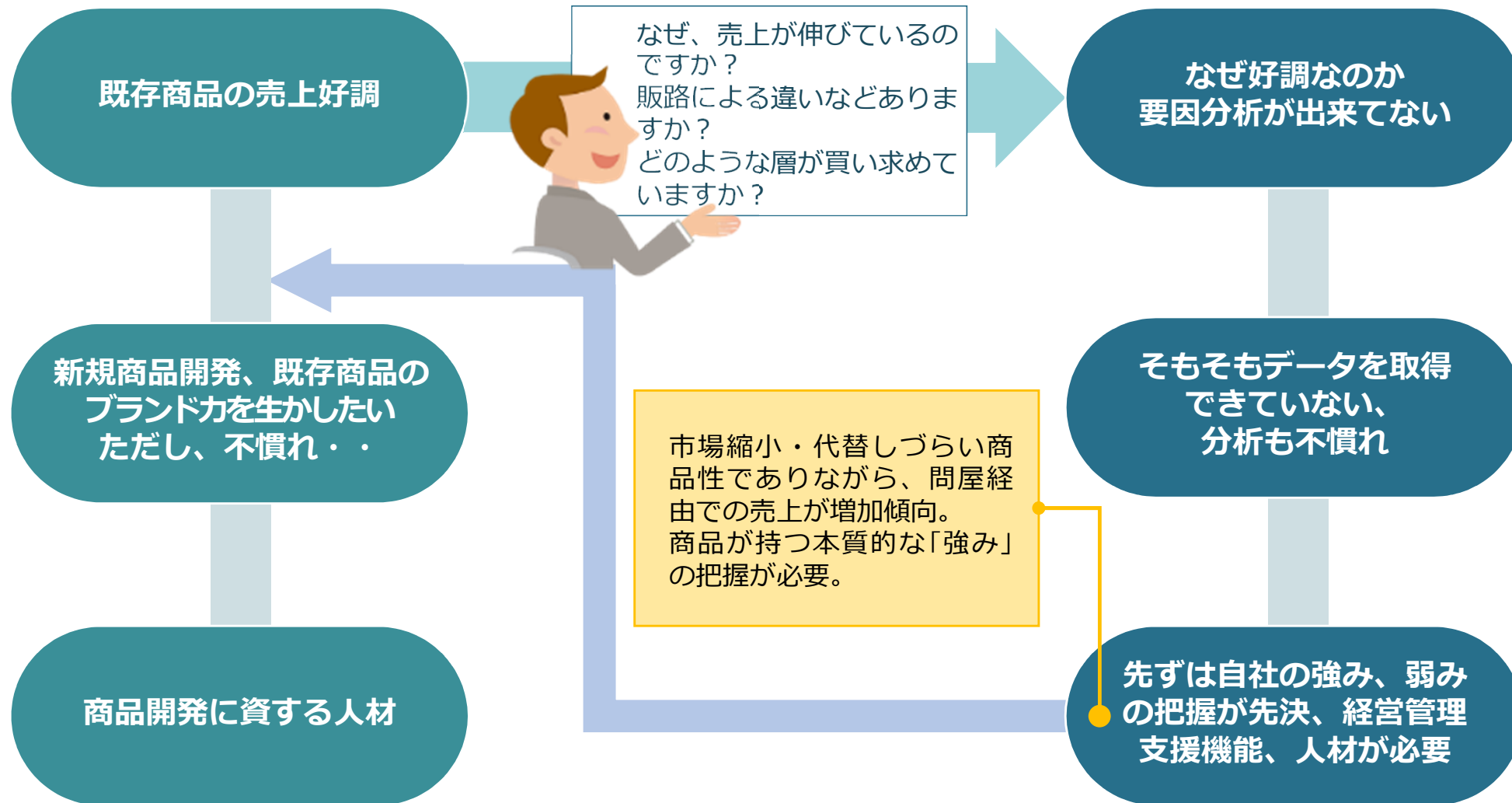


商品開発に資する人材が必要？

出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

3. 繋ぎ手の機能強化の取組例

問いを重ねることで、真の課題を掘り起こす

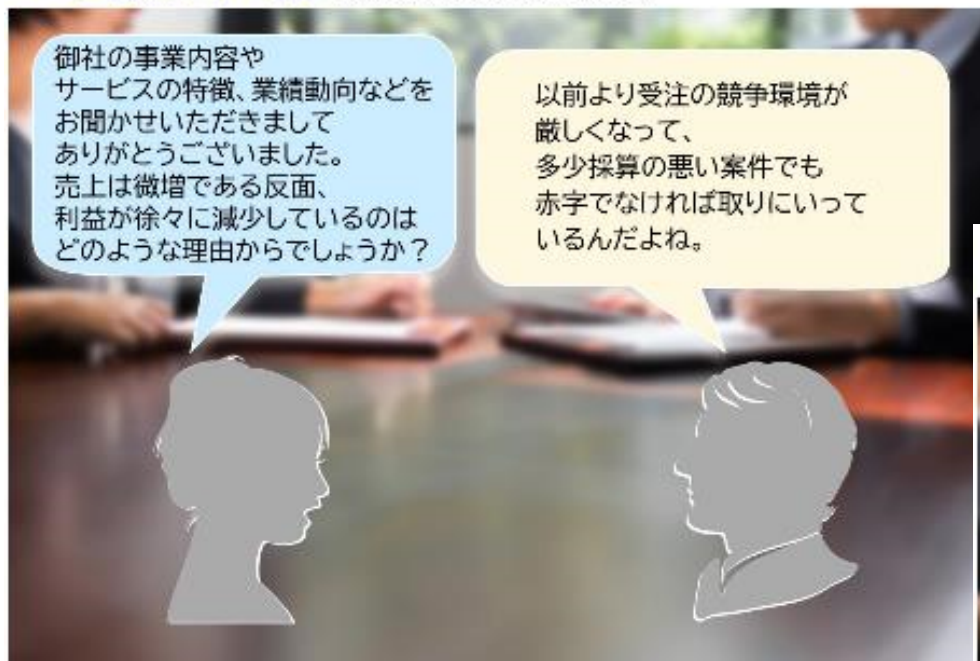


出所:みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

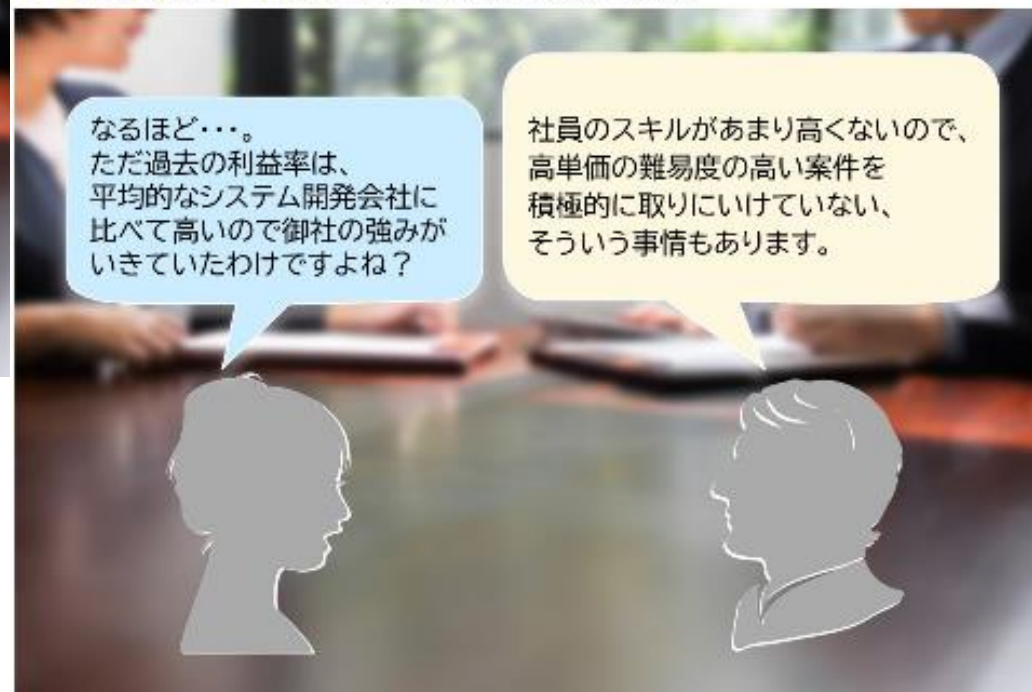
3. 繋ぎ手の機能強化の取組例

- 全国地方銀行協会（2020）「地域金融機関のための人材紹介業参入概論（動画研修）」にて、対話例を紹介、解説。

■ 経営課題の確認 | システム開発会社(受託開発と社員常駐がメイン)、POSシステム関連が得意分野、社員数40名、創業社長(48歳)



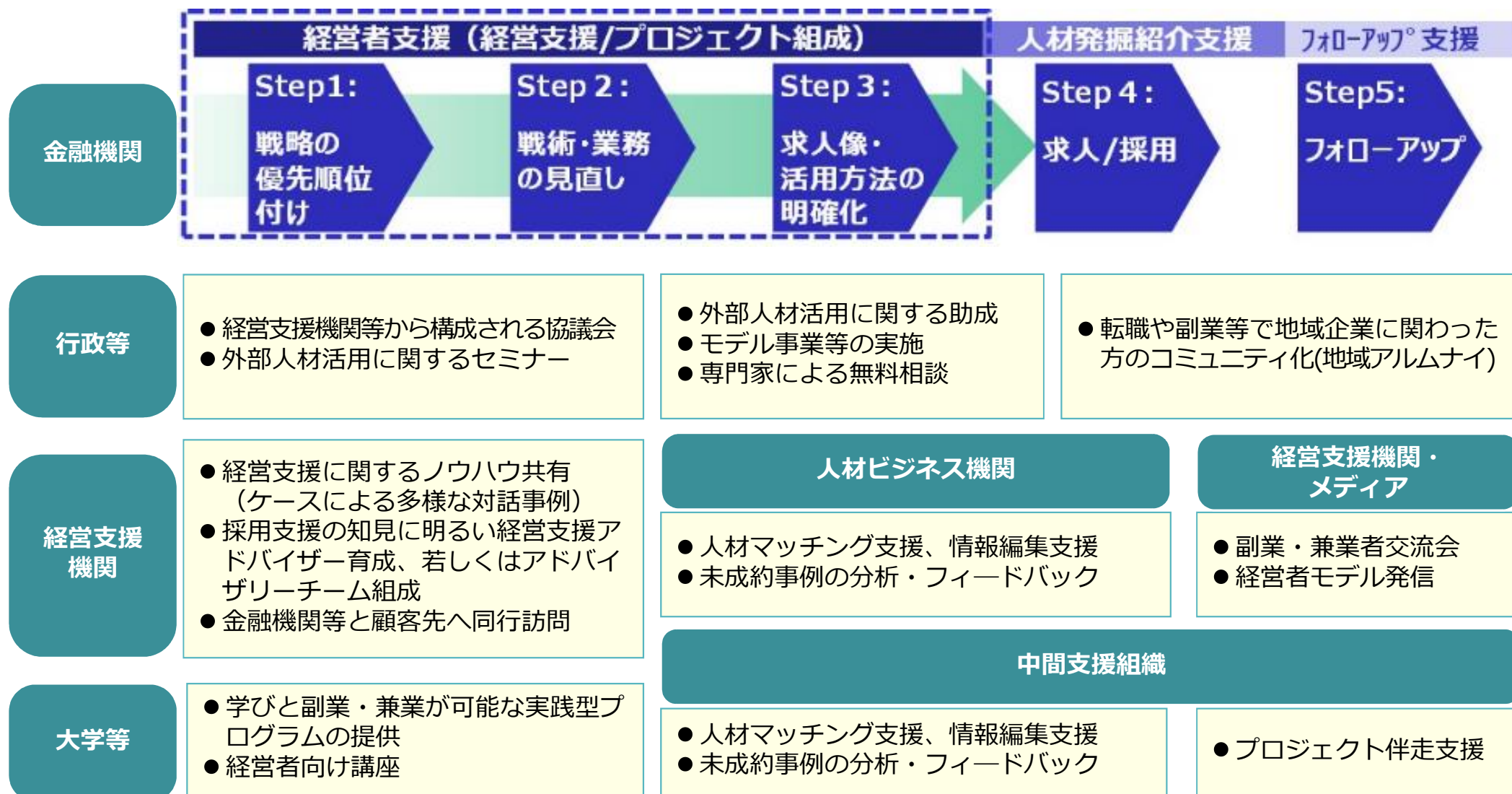
■ 経営課題の確認 | システム開発会社(受託開発と社員常駐がメイン)、POSシステム関連が得意分野、社員数40名、創業社長(48歳)



出所：全国地方銀行協会（2020）「地域金融機関のための人材紹介業参入概論」教材 制作・監修：みずほリサーチ&テクノロジーズ

4.関係機関の連携によるシームレスな人材支援の必要性

- ステップの行きつ戻りつが可能な連携体制が重要。情報のデリバリーで終わらないことが大事。



出所：みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

- 第3章「人材紹介業」について執筆



第1分冊 コンサルティング・フィー・ビジネスの概要と手法 I

1. コンサルティング・フィー・ビジネスの概論と現状

法人業務におけるコンサルティング・フィー・ビジネスとは何か／当局が考える「顧客本位の業務運営」「地方創生」「共通価値の創造」と「コンサルティング・フィー・ビジネス」の関係／地域金融機関における方向性（中期経営計画等の内容）と取組みの現状、今後の展望

2. 商流支援

顧客への商流支援はどのようなものがあるか／ニーズの把握／コンサルティング費用等の概要／商流支援へ取り組む際の留意点と課題／今後の展望

3. 人材紹介業

地域金融機関による人材紹介業参入の背景と意義／人材紹介業とは何か／経営課題の発掘と人材ニーズの把握／地域金融機関による人材紹介の現状・課題と今後の展望／各金融機関の現況・問題意識

4. オルタナティブ・ローン

オルタナティブ・ローンの概要／オルタナティブ・ローンの各種手法／今後の展望／補遺 シンジケート・ローン