

人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待①

－富士宮信用金庫（静岡県）における副業・兼業人材の受入れ事例－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）信用金庫、人手不足、副業・兼業人材、プロフェッショナル人材、
事務の標準化

（視 点）

信金中金月報2024年6月号では、当研究所主催で2023年度に実施した「経営戦略プランニング研修」の概要および講義内容、意見交換時のポイント等を紹介している。

この中で、多くの信用金庫が常勤役職員の減少に苦慮し、その解決に向けた主な対応策として、業務の効率化、人数の確保、職員の活躍拡大が挙げているが、それぞれに課題も少なくない。また、こうした常勤役職員の減少が、5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築する上での最大の制約要因となっていることも指摘している。

そこで本稿では、信用金庫における人手不足の緩和・解消策の一つとして、「副業・兼業」に着目し、静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点「SHIZ・PRO」の機能を活用して副業・兼業人材の受入れを実現した富士宮信用金庫（静岡県）の取組みを紹介する。

（要 旨）

- 金融庁が2024年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」によると、地域金融機関において「副業・兼業」への理解は深まりつつある。また、制度面からも従業員の意識面からも、副業・兼業が普及、浸透していく素地が出来上がりつつある。
- 富士宮信用金庫の事例は、“受入れありき”ではなく、人手の確保が困難になる中で「業務・事務の標準化」を命題にしていることが大きな特徴である。受け入れた副業・兼業者のパフォーマンスを最大限引き出す上でポイントとなる「仕事の切り出し」ができたことも、同金庫が期待する以上の成果を導き出せた要素といえよう。
- 今後、人手不足が深刻になっていく中、信用金庫においても、他業態・他社で活躍している人材を積極的に副業・兼業者として受け入れることは、有力な対応策の一つになっていくのではないだろうか。また、副業・兼業者の受入れを積極化することで、場合によっては信用金庫の営業地区における副業・兼業者の増加につながり、人的なつながりを広げるとともに、“人財の発掘”につながることも期待できるのではないだろうか。

はじめに

信金中金月報2024年6月号^(注1)「特集 信用金庫の新しいビジネスモデル策定—経営戦略プランニング研修（2023年度）実施報告—」は、当研究所主催で2023年度に実施した「経営戦略プランニング研修」の概要および講義内容、意見交換時のポイント等を紹介している。

このうち、「講義5 人材戦略（人材育成・人事制度改革）」では、多くの信用金庫が常勤役職員の減少に苦慮し、その解決に向けた対応策に取り組んでいることが紹介されている。主な対応策として、業務の効率化、人数の確保、職員の活躍拡大が挙げられているが、それぞれに課題も少なくない。また、「講義5-1 職員減少時代の中計策定動向」では、常勤役職員の減少が、5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築する上での最大の制約要因となっていることも指摘している。

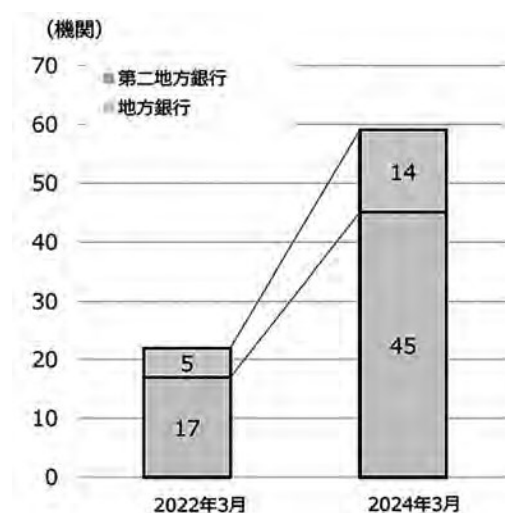
そこで本稿では、信用金庫における人手不足の緩和・解消策の一つとして、「副業・兼業」に着目し、静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点「SHIZ・PRO」^(注2)の機能を活用して副業・兼業人材の受入れを実現した富士宮信用金庫（静岡県）の取り組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、富士宮信用金庫 常務理事企画部長 松浦由美様、企画部 副部長（総合戦略課長兼資金運用課長）後藤淳様、融資部 与信管理課長 廣瀬隆幸様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 定着しつつある「副業・兼業」

金融庁が2024年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート^(注3)」では、2年前からの進捗状況を確認する位置付けで、地域金融機関における職員の副業・兼業制度の導入状況に関するアンケート調査の結果が示されている（図表1）。地方銀行および第二地方銀行それぞれで副業・兼業制度の導入が広がっており、地域金融機関において「副業・兼業」への理解は深まりつつあるといえよう。

図表1 地域金融機関における副業・兼業制度の導入状況



（出所）金融庁（2024年6月）「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」p.21

（注）1. 当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/publication/geppo/20240603-20246.html>）を参照

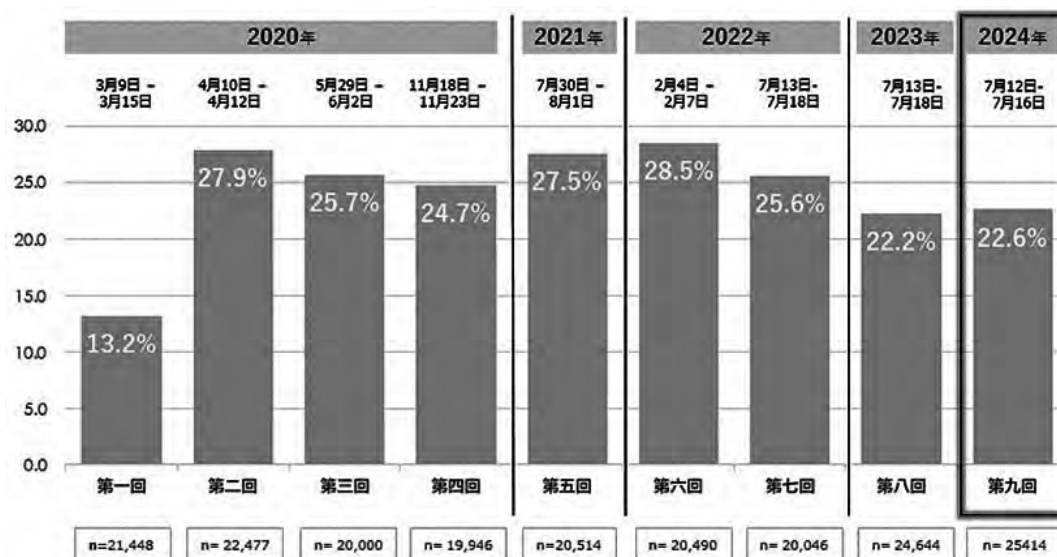
2. <https://pro-shizuoka.com/> を参照

3. 金融庁ホームページ（<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240628/20240628.html>）を参照

ニュース&トピックスNo.2023-53^(注4)(2023年11月20日発行)では、企業は副業・兼業を容認する姿勢をみせていること、各種アンケート調査結果から読み取れる副業・兼業の実態を従業員個人と企業の2つの視点から整理した結果、従業員個人および企業の双方に好循環が生まれていることを示した。

(株) パーソル総合研究所が2024年8月22日に公表した「第9回・テレワークに関する調査」にてテレワーク実施率をみると(図表2)、テレワークが定着しつつあることがうかがえる。また、テレワーク実施者を対象に今後のテレワーク希望を聴取した結果では、「続けたい」の意向が80.9%に上ることが示されている。テレワークが定着していくことで、副業・兼業人材が多様な働き方で活躍できる環境が整ってきているといえよう。

図表2 正規雇用社員におけるテレワーク実施率の推移(全国ベース)



(出所) (株) パーソル総合研究所(2024年8月22日)「第9回・テレワークに関する調査」
(<https://rc.persol-group.co.jp/news/202408221000.html>)

経済産業省が2022年5月に公表した「未来人材ビジョン」では、国際比較をした上で、わが国では、「現在の勤務先で働き続けたい」と考える人が少ない一方で、転職が賃金増加につながる傾向が強い等の理由から、転職や起業の意向を持つ人が少ないことが示されている。こうした点を考慮すれば、働く人々にとっての副業・兼業は、収入の増加につながることはもちろん、気持ちの切替えによるモチベーション向上、スキルアップに対する意欲の促進等にもつながる可能性がありそうである。また、労働移動が円滑に行われる社会の実現に向けて、「兼業・副業は、社内兼業も含めて、政府としてより一層推進すべきである。」と明記されてい

(注)4. 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20231120-post-468.html>)を参照

る。経済産業省が2022年5月13日に公表した「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～^(注5)」でも、「7. 社員エンゲージメントを高める取組」の一つに「(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進」を挙げている。

このように、制度面からも従業員の意識面からも、副業・兼業が普及、浸透していく素地が出来上がりつつあることから、信用金庫においても、人手不足の緩和・解消策の一つとして副業・

兼業人材の受入れを選択肢に加えていくことは、今後、有力な対応策となっていくのではないだろうか。

そこで、以下では、「業務・事務の標準化」を命題に、副業・兼業人材の受入れを実現した、富士宮信用金庫（静岡県）の事例

（図表3）を紹介する。

図表3 金庫の概要

信用金庫名	富士宮信用金庫
理事長	伊藤 壽文
本店所在地	静岡県富士宮市
設立	1933年6月5日
役員数	266名
預金量	4,069億円
金庫章	



（備考1）2024年3月末現在

（備考2）富士宮信用金庫ディスクロージャー誌をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 富士宮信用金庫（静岡県）における副業・兼業人材の受入れ

（1）受入れの経緯

① きっかけ・目的

同金庫は、2023年度、富士宮市からの依頼を受け、「ビジネスコネクトふじのみや」のスピノフ企画として、「地域事業者支援セミナー(全6回)^(注6)」を主催した。この中で、小池孝治理事長（当時）と松浦常務理事が静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点の担当者を講師とする回を聴講した際、「当金庫でも活用できるのではないか」という感想を抱き、企画部総合戦略課を通じて、各部門から、副業・兼業者を受け入れた場合にやってほしい仕事をエントリーするよう促した。そうしたところ、融資部から応募があり、試行的に、副業・兼業人材の受入れに取り組むことになった。

融資部では、与信管理システムからデータをダウンロードして、自己査定をはじめ各種関連資料を作成するという重要な業務があるが、廣瀬課長が当該業務を一手に引き受けている状況であった。このことが、属人的な作業を排して誰でも資料を作成できるよう「業務・事務の標

（注）5. 経済産業省ホームページ（<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>）を参照

6. <https://bizconnect-miya.com/news/20231011/> を参照

準化」に取り組む“原動力”となった。また、同金庫としても、仕事の属人化や責任の集中化を排除して「業務・事務の標準化（誰でも仕事・作業ができる態勢づくり）」を進めたいという意向が強く、この姿勢も副業・兼業者の受入れを“後押し”した。

融資部としては、具体的に、与信管理システム上の60に上るcsvファイルを1つのファイルに集約し、RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）等を活用した上で、各種関連資料の作成について、誰でもできるよう、わかりやすい与信管理の事務手順を構築することを、副業・兼業者に期待した。また、大きなプロジェクトを任せると副業・兼業者との間でトラブル等を生む懸念があることから、小さいながらも同金庫として重要な業務の一部を切り出して依頼することにした。なお、受け入れた副業・兼業者のパフォーマンスを最大限引き出す上でポイントとなる「仕事の切り出し」ができた大きな理由として、廣瀬課長が個別の実務のみならず業務全般について精通し、それぞれの作業に要する時間を推定できたことから、副業・兼業者に対して、期限を含めて、依頼内容を個別具体的にわかりやすく説明ができたことが挙げられる。

② 募集・採用の方法

同金庫における副業・兼業者の受入れに至るまでのプロセスは、**図表4**のとおりである。

静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点に相談したところ、複数の人材エージェントの紹介を受けた。人材エージェントの選定では、各社で保有する人材登録データベースにそれぞれ特長があるため、これを勘案して選定した。なお、優秀な副業・兼業者を確保する上で、人材エージェントが保有する人材登録データベースにアクセスすることには大きな意義を感じているという。

副業・兼業者の採用までの手続きは、企画部総合戦略課が主に担当し、最終的な採用の決定は、個別事案として常務会に諮った。採用後の諸手続きは、人事部が担当している。企画部総合戦略課では採用基準を特に定めていないものの、面接に際し、以下の点に留意した。

<留意点>

- ① 月額報酬、委託期間を明示すること（特に金銭面の条件は詳細まで煮詰めること）
- ② 月次で進捗報告を求めること
- ③（必要に応じて）最低月1回以上の来庫を求めること
- ④ 通勤で1時間程度の圏内に居住していること（新富士駅を起点に東西1時間の範囲内）
- ⑤ 温厚かつ実務に長けていること


```

graph TD
    Worker[副業・兼業人材] -- 登録 --> Agency[人材会社]
    Agency -- 紹介 --> Hub[静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点]
    Hub <-->|業務提携| Bank[富士宮信用金庫]
    Bank -- 相談 (人材会社の紹介) --> Agency
    Bank -- 相談 (人材会社の紹介) --> Hub
    Agency -- 要件確認 --> Bank
    Agency -- マッチング 人材紹介 --> Bank
    Bank -- 人材会社選定 --> Bank
    Bank -- 求人ニーズ明確化 --> Bank
    Bank -- 求人申込み --> Bank
    Bank -- 面談(3回) --> Bank
    Bank -- 書類選考 --> Bank
    Bank -- 採用決定 --> Bank
    Bank -- 契約締結(採用) --> Bank
    Bank <-->|業務委託契約| Worker
  
```

実際の面接においては、同金庫からの要望等に対してレスポンスが率直かどうか^(注7)を最優先に、負担する経費（交通費等）を勘案した上で留意点④で絞り込んだ。また、留意点①では、3回にわたる面接の中で、IT業界の慣習等を理解しながら、最終的な金銭面の条件を決定している^(注8)。なお、採用後の諸手続きで用いた業務委託契約書等は、人材エージェントから提供されたひな形を適宜修正し、庫内でリーガルチェックをした上で使用した。

募集から1週間で、北海道から東海地方に至るエリアから24名^(注9)のエントリーがあった。それぞれ第一印象は良好で、プロフェッショナル意識の高い応募者が多く、プレゼンテーション力に優れたケースもあったことから、同金庫として、面談を通じて“学び”を得ることも多かったという。

9. 所属は大手企業から個人事業者等まで、業種もITや金融等、さまざまなバックグラウンドを持つ経験者からの応募があった。

(2) 受入れの実態・成果

① 雇用の状況

採用を決定後、副業・兼業者には2回、来庫してもらった。1回目の来庫では、情報漏えい等への配慮から、外部へのアクセスを制限した作業用パソコン（MSアクセスをインストール）を貸与した^(注10)。併せて、3時間近くにわたり、廣瀬課長から、融資部として依頼したい作業を個別具体的に丁寧に説明している。その1か月後の2回目の来庫では、さっそく仕上げた成果物（アクセスファイル）を受領し、3時間ほどかけて、実際の個人データで稼働させる試験運用をし、エラーの共有を行った。

副業・兼業者のプロジェクト管理能力は高く、同金庫側が期待する以上のスピード感で作業を仕上げており、また、3日に1度の頻度で密なコミュニケーションもでき、自主的に進捗レポートも提出していることから、2回目の来庫以降のやりとりは、電子メールが主となっている。成果物（バッチファイル）の容量が大きくないことも、電子メールでのやりとりを容易にしている。

② 今後の課題等

想定以上の成果が出ていることから、融資部としては、情報の守秘義務の観点を踏まえつつ、「さらに追加で依頼できることがあるのではないか」という期待感を抱いている。また、廣瀬課長としては、融資部以外で自身が業務経験のある各部門でも、RPA等を活用して標準化できる業務・事務は多いのではないかと期待を抱いている。

今回の経験を踏まえると、副業・兼業者に対して「仕事をしっかり切り出して説明できるか」が大きな鍵を握ることから、「各部門において「切り出す仕事」をしっかりと特定できるか」が、今後、副業・兼業者を受け入れながら「業務・事務の標準化」の実現に向けて成果を上げていく上での課題といえよう。

おわりに

リクルートワークス研究所（2022）によると、本業のある副業・兼業者を受け入れるにあたってのポイントとして、以下の3つが挙げられている。

<留意点>

- ① 所用時間を想定し、適切な量の業務を依頼する。
- ② 仕事の範囲やゴールを継続的にすり合わせる。
- ③ ほとんどの業務が非同期で進む前提で、コミュニケーションの方法を設定する。

(注)10. 依頼した作業が個人情報に関することから、廣瀬課長がすべてダミーデータに転換の上、そのダミーデータによるデータベースで作業をしてもらうようにしている。なお、ダミーデータへの転換作業には3営業日を要したという。

①では、特に社内で経験者のいない仕事を副業・兼業者に依頼する場合、すなわち所要時間の想定が難しい場合には、業務内容を具体化し特定することで^(注11)、想定される稼働量に制限をかけることが勧奨されている。②では、限られた時間で価値を発揮してもらうため、何を、どうするのか、どこまでやってほしいのか、という具体的なゴールを設定すること、成し遂げてほしいことを素直に伝えることを優先すること等が勧奨されている。③では、副業・兼業者が平日の日中は本業に専念しているからこそ、ITを活用して意識的にコミュニケーションの方法を決めておくことの必要性を示している。採用した副業・兼業者の能力を引き出す工夫が求められているといえよう。

富士宮信用金庫の事例では、“受入れありき”ではなく「業務・事務の標準化」を大命題としていることが大きな特徴であり、初めての受入れにも関わらず、①から③のポイントをすべて充足している。信用金庫では、本事例と同様、属人的になっていたり責任が集中化したりしている業務・事務があると推察される。人手の確保が難しくなる中、富士宮信用金庫のように「業務・事務の標準化」の観点から、「副業・兼業者へ切り出す（切り出せる）業務・作業の特定」をすることが望まれよう。また、副業・兼業希望者との面談を通じて得られる知見等も少なくないことから、“学び”の観点からも、副業・兼業人材の受入れに取り組む意義は大きいのではないだろうか。

リクルートワークス研究所（2022）は、「「副業者の受入れ」については、時流に乗って副業を解禁した企業でも、検討さえ行われていないのが実態」とし、副業先の選択肢が増えなければ、副業・兼業者の増加にはつながらないと指摘している。（株）パーソル総合研究所・中央大学（2024）によると、金融・保険・不動産において、2035年の労働力不足は、7.8万人相当（1日あたり36万時間）と推計されている。今後、人手不足が深刻になっていく中、信用金庫においても、他業態・他社で活躍している人材を積極的に副業・兼業者として受け入れることは、有力な対応策の一つとなっていくのではないだろうか。また、副業・兼業者の受入れを積極化することで、信用金庫の営業地区における副業者の増加につながり、人的なつながりを広げるとともに、“人財の発掘”につながることも期待できるのではないだろうか。

(注)11. 「月に4回の会議の参加だけお願いします」、「月1回のレポートは3枚以内で提出してください」等、業務内容を明確にすることが勧奨されている。

＜参考文献＞

- ・金融庁（2024年6月）「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」
- ・経済産業省（2022年5月）「未来人材ビジョン」
- ・（株）パーソル総合研究所（2024年8月22日）「第9回・テレワークに関する調査 2024年7月のテレワーク実施率は22.6%、前年同期比で微増 22年から続いたダウントrendが、2年ぶりに上昇に転じる」
- ・（株）パーソル総合研究所・中央大学（2024年10月17日）「労働市場の未来推計2035」
- ・リクルートワークス研究所（2022年9月）「Works Report2022 副業のリアル 受入れガイドライン」
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2024年6月）「信金中金月報 特集：信用金庫の新しいビジネスモデル策定―「経営戦略プランニング研修（2023年度）」実施報告―」