

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③

－ 富士信用金庫（静岡県）による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援 －

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）労働力不足、副業・兼業、人材マッチング、信用金庫、事業者支援

（視 点）

副業・兼業が注目されるようになった主な理由として、「労働力供給の不足」というわが国のマクロトレンドのほか、「厚生労働省によるモデル就業規則の改定（2018年1月）」や「コロナ禍によるテレワークの普及」が挙げられている。また、就労に対する労働者側の価値観や、副業に関わる事業者の人材マネジメントにも変化がみられる。

このように、副業・兼業を巡って、外部環境に加えて労働者側と事業者側に変化がみられる中、本稿では、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援している富士信用金庫（静岡県）の取組みを紹介する。

（要 旨）

- 賃上げ機運が高まる中で労働市場の流動化が進んでいることから、今後、正社員だけではなく、副業・兼業者等のショートワーカーを含めた人材マッチングの需要はますます高まっていく可能性がある。
- 富士信用金庫の取組みは、各事業者から経営課題を聞き取り、解決策の一つとして「副業・兼業人材の活用」を人材会社と連携して提案するものである。地元事業者の経営課題に真摯に向き合い、細かいニーズを汲み取りながら、そこから導き出された人材課題の解決に向けて伴走支援するものとして、まさに“ベストプラクティス”といえる。
- 副業・兼業人材は、経営戦略立案、新規事業の立上げ等における経営者の右腕的な役割のほか、広報・PR、マーケティング、ECサイト構築、ITツール導入等、各専門分野で実働しており、経営課題の解決や各種ニーズへの対応といった面で不可欠な存在となりつつある。副業・兼業人材の活用は、中小企業にとって、「人手不足倒産」を回避する解決策の1つに位置付けられるのではないだろうか。
- 富士信用金庫の取組みは「今までにないサービス」として展開されている。「金利のある世界」という言葉が躍り金利競争が懸念される昨今、信用金庫にとって、地元事業者の“辛い所に手が届く”ような「低金利に勝るサービス」をきめ細かに提案することは、今後の「勝ち残り」の鍵を握るといえるのではないだろうか。

はじめに

(一財) 労務行政研究所 (2023) は、副業・兼業が注目されるようになった主な理由として、「労働力供給の不足」というわが国のマクロトレンドのほか、「厚生労働省によるモデル就業規則の改定^(注1) (2018年1月)」、「コロナ禍によるテレワークの普及」の3つを挙げている。併せて、今後の副業・兼業の動向について議論する上で入れるべき視野として、副業に関わる労働者側の「価値観の変化」、すなわち、「一つの企業で最初から最後まで働く」という形の現実味が薄れる中での「脱・組織化」の趨勢とともに、副業に関わる事業者の人材マネジメントの変化として、個人の自律的なキャリア形成を支援するという人事ポリシーを表明する事業者が増えたことを挙げている。

ニュース & トピックス No.2023-53^(注2) (2023年11月20日発行) では、事業者が副業・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、従業員個人および事業者の双方にとって、副業・兼業による好循環が生まれていることを示した。

このように、副業・兼業を巡って労働者側と事業者側に変化がみられる中、本稿では、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援している富士信用金庫(静岡県)の取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、富士信用金庫 融資部事業サポート課 課長 松浦大介様、課長代理 久保田晃弘様、北川瞳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. 需要が高まる人材マッチング市場

人材マッチングサービスは、「人材紹介」と「人材派遣」の2つに大別される。

「人材紹介」は、厚生労働省から許可を受けた有料職業紹介である。採用希望の事業者と転職希望者とのマッチングを行い、両者の雇用契約の成立までをサポートするサービスを提供する。

一方、「人材派遣」は、厚生労働省から許可を受けた労働者派遣事業である。派遣先事業者(業務の委託を受けた事業者)に対して派遣スタッフ(労働者)を派遣し、派遣先事業者の指揮命令の下で業務を遂行するサービスを提供する。

両者の大きな違いは雇用契約形態であり、前者では、採用希望の事業者と転職希望者が直接契約をするのに対し、後者では、人材派遣会社と派遣スタッフが契約をする。

以下、それぞれの市場規模を概観する。

(注)1. 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>) を参照

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

(1) 人材紹介事業

厚生労働省が公表する「職業紹介事業報告書」(直近、令和4年度版)によると、2022年度の市場規模(手数料徴求状況ベース)は、7,703億円である。

2020年度は、コロナ禍で、前年比マイナスとなったものの、10年間のトレンドをみると(図表1)、2013年度(3,225億円)の約2.4倍に拡大している。

(2) 人材派遣事業

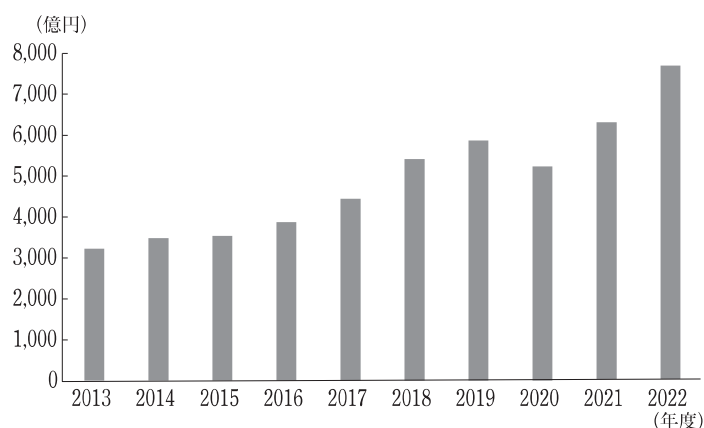
厚生労働省が公表する「労働者派遣事業報告書^(注4)」(直近、令和4年度)によると、2022年度の市場規模(売上高ベース)は、8兆7,646億円である。各種報道では、人材派遣事業も人材紹介事業と同様、休業等をはじめコロナ禍の影響を受けたと言われているものの、前期比6.4%の拡大となった。

なお、10年間のトレンドでみた場合(図表2)、2013年度(5兆1,042億円)の約1.7倍に拡大している。

有効求人倍率(パートを含む)をみると(図表3)、2023年は、1.31倍となった。コロナ禍の影響を受けた時期もあったが、1倍を超える(求人数>求職者数)状況が続いており、依然として“売り手”市場となっている。

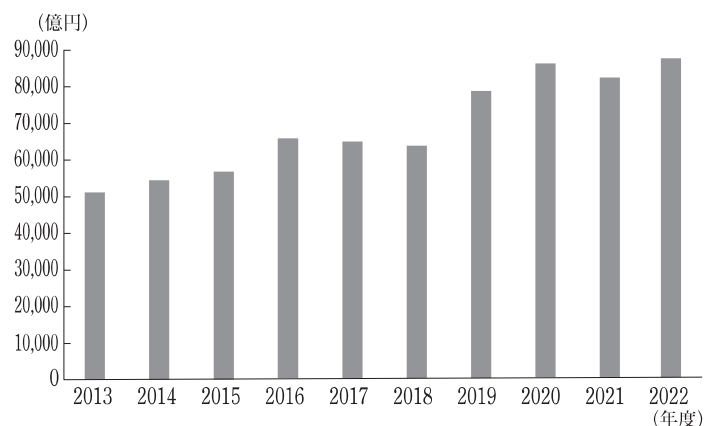
帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査(2024年度上半期)^(注5)」(2024年10月4日公表)によると、2024年上期の「人手不足倒産(従業員の退職や採用難、人件費高騰等を理由とする倒産)」は163件で、2年連続で調査開始以来の最多を更新している(図表4)。時系列でみ

図表1 人材紹介業の市場規模(手数料徴求状況)



(出所) 厚生労働省「職業紹介事業報告書」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 人材派遣業の市場規模(売上高)



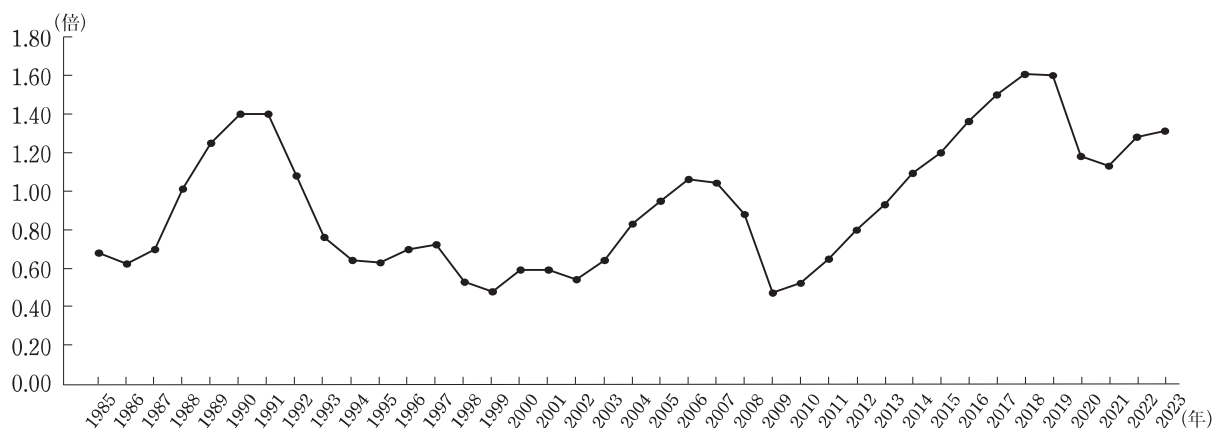
(出所) 厚生労働省「労働者派遣事業報告書」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 厚生労働省ホームページ(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/haken-shoukai/shoukaishukei.html)を参照。

4. 厚生労働省ホームページ(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000079194.html>)を参照

5. 帝国データバンクホームページ(<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241004hitode/>)を参照

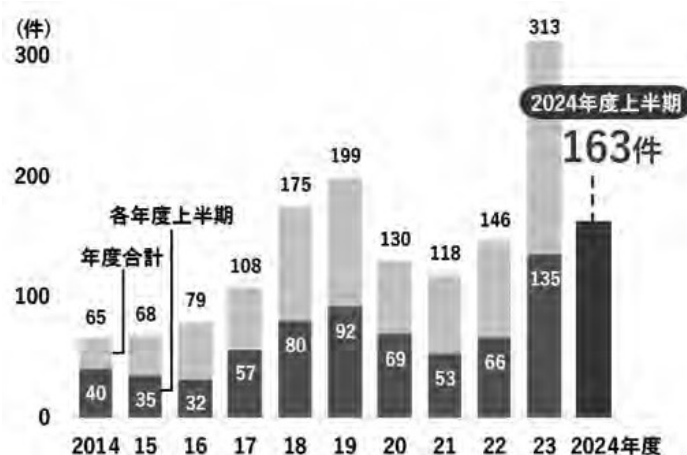
図表3 有効求人倍率（パートタイムを含む）の推移（1985年～2023年）



（出所）厚生労働省統計資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ると、2019年までは増加傾向をたどり、2020年～22年はコロナ禍に伴う経済の停滞で一旦減少、その後はコロナ禍の収束で再び増加に転じ、深刻さを増しているのが“現在地”である。また、厚生労働省の「令和6年版 労働経済白書^{（注6）}」（2024年9月6日公表）では、現在の人手不足の特徴について、今後の労働力人口の減少を見越し、「（過去に比べて）長期かつ粘着的」と表現している。さらに、パーソル

図表4 人手不足倒産の推移



（出所）帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査（2024年度上半期）」p.1

総合研究所・中央大学による「労働市場の未来推計2035^{（注7）}」では、シニア就業者やパートタイム就業者のほか、副業希望の就業者等、多様なショートワーカーの「働きたい」に基づき労働市場を整備することの重要性が提言されている。

賃上げ機運が高まる中で労働市場の流動化が進んでいることから、今後、正社員だけではなく、副業・兼業者等のショートワーカーを含めた人材マッチングの需要はますます高まっていくのではないだろうか。

（注）6. 厚生労働省ホームページ (https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_43038.html) を参照

7. パーソル総合研究所ホームページ (<https://rc.persol-group.co.jp/>) を参照

2. 富士信用金庫（静岡県）による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援

こうした状況の中、以下では、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援する事例の一つとして、富士信用金庫（静岡県）（図表5）の取組みを紹介する。

（1）取組みの背景・経緯

営業店から本部に共有される取引先の経営課題・ニーズは複雑化、細分化してきているが、それらのすべてに人材が関わる。そのため、同金庫は、取引先への人材支援について、2022年頃から積極的に取り組んできた。

図表5 金庫の概要

信用金庫名	富士信用金庫
理事長	浅見 祐司
本店所在地	静岡県富士市
設立	1953年2月
役職員数	290名
預金量	4,375億円
貸出量	1,918億円



（備考1）2024年3月末現在

（備考2）富士信用金庫ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

人手不足の深刻化に伴い、中小企業において経営課題・ニーズを解決するための正社員の確保が難しくなりつつある中、同金庫は、「専門的な分野の経営課題を、専門的な人材で解決する」という観点から、「副業・兼業人材」に着目した。中小企業の経営課題・ニーズの解決に向けて、正社員でなくてもスポット対応で可能なケースは多く、また、副業・兼業は今の時代に合った働き方であり、受入れ事業者にとって正社員を雇用するよりも低コストなことから、持続可能な経営につながることを期待できる。そこで、既存の業務提携先の中から、副業・兼業人材の紹介を業とする6社ほどを選択し、2023年10月から、融資部事業サポート課が中心となって、地元事業者による副業・兼業人材の確保を支援する取組みを本格的に開始した。

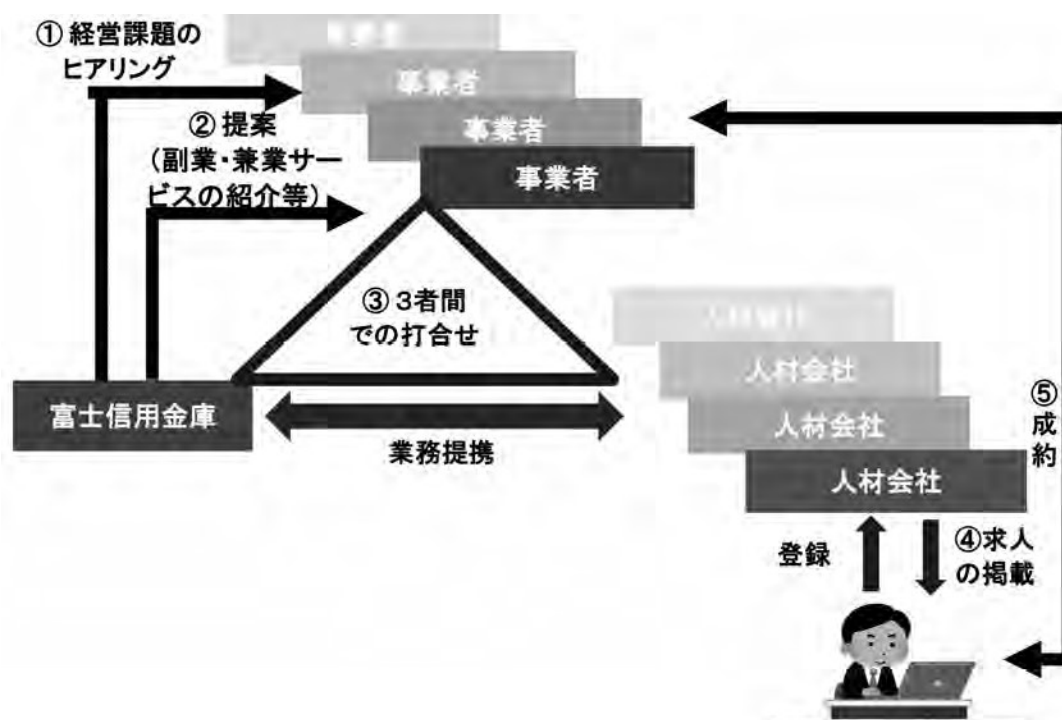
当初、同金庫の役職員の副業・兼業に対する理解度はまちまちであったことから、営業店担当者に融資部事業サポート課担当者（必要に応じて人材会社担当者も）が同行訪問しながら地道に成功事例を積み上げていくやり方で“スモールスタート”した。その後、2024年5月、営業店長向けに、人材会社担当者を講師としたセミナーを実施するとともに、毎月開催している職員を対象とした「本業支援レベルアップ研修」でも副業・兼業を定期的にテーマに取り入れる等、全階層への周知に努めている。

(2) 取組みの内容

本取組みは、「今までにないサービス」として、自金庫との取引の有無を問わず、地元事業者に広く展開している。本取組みのスキーム概要は、以下のとおりである^(注8) (図表6)。

③の打合せには、事業者と人材会社の2者だけに任せず同金庫担当者も参加し、「何のために、どういう場面で活躍してもらうか」等を一緒に考えることで、スムーズに進むことが多いという。

図表6 富士信用金庫における副業・兼業人材の紹介支援のスキーム概要



【フロー】

- ①営業担当者による経営課題のヒアリング（経営課題の洗い出し）
- ②必要に応じて、副業・兼業人材の活用を提案
- ③ニーズの顕在化を受けて、営業店から融資部事業サポート課にトスアップし、3者（事業者・人材会社・同金庫）間で打合せを実施
- ④人材会社で求人情報を掲載

（備考）取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）8. 取組み全体を底上げするため、営業活動面のインセンティブとして、「情報収集活動件数」ならびに「本部へのトスアップ件数」を個人評価、「成功報酬（手数料収入）」を店舗評価としている。

当初、人材会社の選定にあたっては、営業店担当者が事業者 서비스에 説明するにあたって混乱しないよう、(株)リクルートが運営する「サンカク^(注9)」を中心に取組んだ。手数料収入だけではなく、人材会社の担当者の熱心さや、面談や契約の前に副業・兼業者と事業者との間で行われる座談会から学べるが多かったこと等を考慮したという。なお、現在は、営業店担当者における副業・兼業への理解が深まったこと等から、取引先に応じた提携先の選定を行っている。

事業者へのアプローチでは、「サンカク」のサービス内容を紹介するチラシを用いながら、まずは経営者に副業・兼業のイメージを掴んでもらうことを優先した。同金庫としては、「副業・兼業をしっかりと理解してもらう」ことが最大のテーマであり、経営者に対して、副業・兼業そのものについてしっかりと説明し、アルバイトとは違うことや正社員雇用に比べてローコストであること、スポット対応で経営課題の解決に貢献できること等を理解してもらうことに努めた。これが、最大のハードルであったことから、当初は、営業店担当者と本部担当者に加え、人材会社担当者の3者で同行訪問することもあった。

求人情報を掲載してから採用までのリードタイムは、1～1.5か月が最も多く、採用されている副業・兼業者は、都市部の勤務者が目立ち、オンラインで仕事に取り組むケースが多いという。

成約後も、営業担当者は、定期的な訪問の中で、副業・兼業者の状況についてフォローをしている^(注10)。例えば、うまく活用できていない、あるいは新たな経営課題が出てきたといった場合には、他の外部機関に相談する等、その解決に向けたサポートを行っている。

成約できなかった先に対しても、代替案を提示している。例えば、副業・兼業人材の採用にあたって導入コストをかけたくない事業者にBeパレットふじ^(注11)(富士市地域産業支援センター)を紹介したり、副業・兼業者のスキル等が企業規模に見合わないケースでは、他の業務提携先を紹介したりする等、融資部事業サポート課において、企業の要望等に応じて前捌きで対処している。

(3) 取組みによる成果

2023年10月から24年3月まで、融資部事業サポート課が同行訪問した先は26先であり、うちトスアップは15先、成約は6先であった。2024年4月から2025年1月までは、トスアップは27先、成約は15先と、前年度同時期を上回っている。特に2024年に入ってから、積み重ねてきた定期的な研修等の成果がみられ、営業店担当者において副業・兼業への理解が深まったこ

(注)9. <https://sankak.jp/> を参照

10. 同金庫内では、「POWER EGG (<https://poweregg.d-circle.com/>)」により、取引先のビジネス俯瞰図や役員の情報をはじめとする企業情報、取引先との交渉履歴等を集約、情報共有が図られている。このうち、「相談シート」機能により、取引先からの相談受付からソリューションに向けた履歴を閲覧し、本部・営業店で共有できることから、フォローアップに活かしている。

11. <https://be-palette-fuji.com/> を参照

とから、本部担当者が同行訪問を行わずとも、営業店担当者だけで事業者に提案活動ができる態勢になっている。

提案する事業者を業種や規模、あるいは相談内容の領域・分野で絞り込みはしておらず、全方位的な対応を心がけている。営業店担当者は、事業者の経営課題をまんべんなく洗い出した上で、必要に応じて副業・兼業人材の活用を提案していることから、成約案件をみると、多様な領域・分野の経営課題に対処できる人材を斡旋できており、企業規模についても小規模事業者を含めて幅広くなっている。また、成約した事業者の共通点として、ガバナンスがしっかりしていることが挙げられ、それ故に副業・兼業人材の受入れに向けた対応のスピードも早いという。

本取組みは、地元事業者に「今までにないサービス」と受け止められている。地元の経営者の間で口コミにより広がっていくことで、今後、同金庫と地元事業者とのリレーションがますます深まっていくことが期待できるのではないだろうか。

おわりに

経済産業省関東経済産業局が公表する「中小企業への「兼業・副業人材」活用推進におけるヒント集^(注12)」では、「中小企業への「兼業・副業人材」活用支援は、経営支援と人材活用支援の両輪で実施することが必要不可欠」とし、優秀な人材の確保に向けて、まずは経営課題の明確化が大切であることが強調されている。また、中小企業の人材課題の解決のため、中小企業庁は2024年5月に、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン^(注13)」を更新・公表している。併せて公表された「人材活用事例集」では、副業・兼業人材の活用により一定の成果を上げた事例も紹介している。事例を概観すると、経営戦略立案、新規事業の立上げ等における経営者の右腕的な役割のほか、広報・PR、マーケティング、ECサイト構築、ITツール導入等、各専門分野で実働しており、中小企業における経営課題の解決やニーズへの対応のために大きな役割を果たしたことを確認できる。

なお、取引先に対する人材課題について深く知識を得たいという場合には、経済法令研究会が提供する通信講座「人的資本経営を理解し 取引先の人材課題解決をサポートするコース(2か月／3か月)^(注14)」の受講をお勧めしたい。本コースでは、特に地域金融機関による中小企業への総合的な人材支援について、人材紹介業務による外部からの人材採用のほか、既存従業員の育成や人材の定着・離職防止、副業・兼業人材の紹介等の支援方法を、動画やセールストーク例から学ぶことができる。

(注)12. https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo_hintshu.pdfを参照

13. 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>)を参照

14. 詳細は、経済法令研究会ホームページ (https://www.khk.co.jp/course/course_detail.php?pid=54226)を参照。なお、筆者は、当該通信講座の添削問題を担当している。

本稿で紹介した富士信用金庫の取組みは、地元事業者の経営課題に真摯に向き合い、細かいニーズを汲み取りながら、そこから導き出された人材課題の解決に向けて伴走支援するものとして、まさに“ベストプラクティス”といえる。副業・兼業人材の活用は、中小企業にとって、「人手不足倒産」を回避する解決策の1つに位置付けられるかもしれない。また、本取組みは「今までにないサービス」として展開されている。「金利のある世界」という言葉が躍り金利競争が懸念される昨今、信用金庫にとって、地元事業者の“痒い所に手が届く”ような「低金利に勝るサービス」をきめ細かに提案することは、今後の「勝ち残り」の鍵を握るといえるのではないだろうか。

<参考文献>

- ・一般財団法人労務行政研究所編（2023年）『人事部のための副業・兼業管理の実践ノウハウ』株式会社労務行政
- ・厚生労働省（2024年9月6日）「令和6年版 労働経済白書」
- ・経済産業省関東経済産業局（2022年7月）「中小企業への「兼業・副業人材」活用推進におけるヒント集」
- ・株式会社帝国データバンク（2024年10月4日）「人手不足倒産の動向調査（2024年度上半期）人手不足倒産、急増止まらず 年度上半期の過去最多を更新」
- ・株式会社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」