

地域金融機関の副業の解禁（制度化）動向

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 副業、副業・兼業、複業、多様な価値観の共有、組織の活性化、
副業者の労務管理

(視 点)

地域金融機関が今後も持続可能なビジネスモデルを構築するためには、新しい知見の取得や多様な価値観の共有が必要とされる。そのためにも、時代の変化に沿った柔軟な働き方改革の推進が求められている。こうしたなか、副業の解禁（制度化）を検討する動きが地域金融機関の間にも広がってきた。導入目的は、①組織の活性化や生産性向上、②従業員のスキル・モチベーション向上、③優秀な従業員の雇用確保などである。また、地域金融機関の従業員に適した副業は、大きく①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地域貢献・地域活性化のための副業などがあり、制度設計時に自行庫の問題意識と整合性を持たせる必要がある。

本稿では、参考事例として2010年から副業（複業）を認めるライフネット生命を紹介する。同社は全従業員の約1割が複業に携わっており、組織全体と従業員一人ひとりの成長やイノベーションに貢献している。組織の生産性向上が喫緊の経営課題である信用金庫が副業の解禁を検討するうえで、同社の取組みは参考となる。

(要 旨)

- 2018年1月に厚生労働省が「モデル就業規則」を改定して以降、地域金融機関の間で副業の解禁（制度化）に注目が集まるようになった。
- 地域金融機関の従業員に適した副業は、①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地域貢献・地域活性化のための副業に分類される。
- 副業解禁を検討する際の課題は、①自行庫に適した制度設計、②労務管理などの体制整備、③従業員の副業を認める組織風土の醸成などとなる。
- 2010年から副業（複業）を認めるライフネット生命では全従業員の約1割が複業に携わり、一人ひとりの従業員と同社の成長を後押ししている。

はじめに

地域金融機関が今後も持続可能なビジネスモデルを構築するためには、新しい知見の取得や多様な価値観の共有が必要とされる。そのためにも、時代の変化に沿った柔軟な働き方改革の推進が求められている。こうしたなか、副業の解禁（制度化）を検討する動きが地域金融機関の間にも広がってきた。導入目的は、①組織の活性化や生産性向上、②従業員のモチベーション・スキル向上、③優秀な従業員の雇用確保などである。また、地域金融機関の従業員に適した副業は、大きく①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地域貢献・活性化のための副業などがあり、制度設計時に自行庫の問題意識と整合性を持たせる必要がある。

本稿では、参考事例として2010年から副業（複業）を認めるライフネット生命を紹介する。同社は全従業員の約1割が複業に携わっており、組織全体と従業員一人ひとりの成長に貢献している。組織の生産性向上が喫緊の経営課題である信用金庫が副業の解禁を検討するうえで、同社の取組みは参考となる。

1. 副業解禁（制度化）の目的

(1) 副業者数

少子高齢化の進展による労働力人口の減少が深刻化するなか、わが国では働き方改革の推進やRPAの導入などを通じた企業の生産性向上が喫緊の課題となっている。こうした

なか2018年1月、厚生労働省は柔軟な働き方を後押しすべく「モデル就業規則」の副業・兼業^(注1)の項目を改定し、これまでの原則禁止から原則自由へと方針転換した。

最初にわが国の副業者数の推移を確認する。総務省『平成29年 就業構造基本調査の結果』では、わが国の副業者比率（有業者に占める副業がある者の割合）は、兼業農家の減少などから高度成長期を通じて低下が続いていた。その後の社会情勢の変化などを受け副業者比率は2000年頃に底を打ち、2017年には前回調査（2012年）より0.4ポイント上昇の4.0%となった（図表1）。

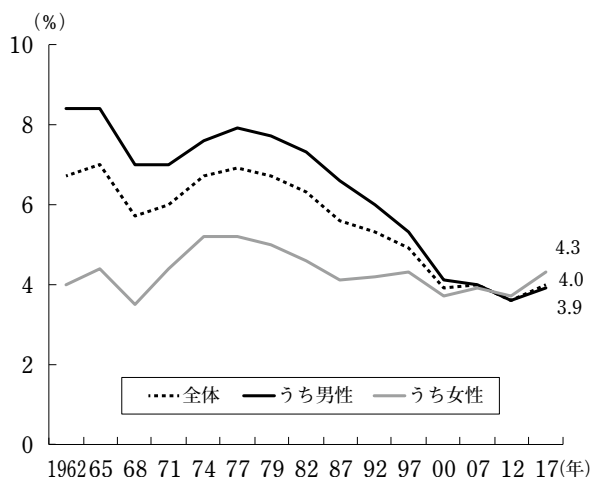
また、追加就業希望者比率（有業者に占める追加就業希望者の割合。副業希望者）は、6.4%あり、2012年から0.7ポイント上昇した（図表2）。副業を希望する人の割合は1990年代より上昇傾向にある。

(2) 地域金融機関にとっての副業解禁の目的

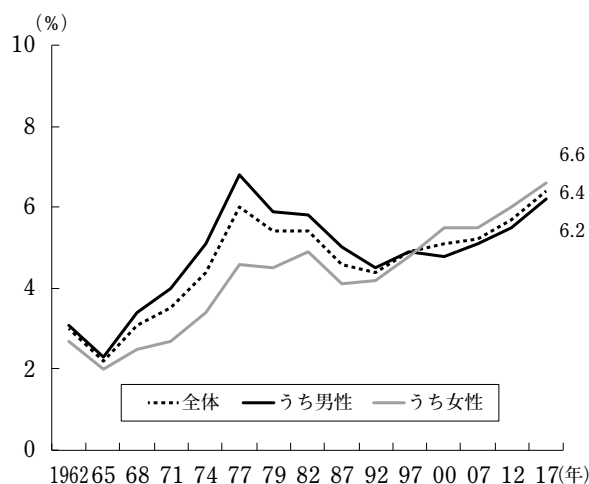
近年、働き方改革の推進の一環として副業を解禁（制度化）する企業が増えている。グローバル企業の商社やメーカー、従来の働き方に捉われない新興のIT企業などでの副業解禁が目立つ。一方、地域金融機関は個人情報を取り扱うことなどから副業の解禁に消極的だったが、前述のモデル就業規則の改定以降、解禁のあり方を模索する動きが強まっている。情報セキュリティの強化により、これまで課題とされた情報漏洩リスクが低減したことも解禁を後押ししていると考えられる。

(注)1. 本稿では、副業・兼業ではなく、副業に統一する。

図表1 副業者比率の推移



図表2 追加就業希望者比率の推移



(備考) 1. 正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員の合計
 2. 図表1・2ともに総務省「平成29年就業構造基本調査の結果」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 副業解禁の目的

組織の活性化や生産性向上	多様なキャリアやパーソナリティを有する従業員が同じ職場で働くことで、組織の活性化や生産性向上が期待される。
従業員のスキル・モチベーション向上	自行庫内では得られない経験や人的ネットワークなどを蓄積できるので、従業員のスキル・モチベーション向上が期待される。
優秀な従業員の雇用確保	より高いステップを目指す従業員の中途退職の防止や、新卒および中途採用時のPR効果が期待される。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ここにきて地域金融機関が副業の解禁に注目する理由は、①組織の活性化や生産性向上、②従業員のスキル・モチベーション向上、③優秀な従業員の雇用確保への期待などが考えられる(図表3)。

① 組織の活性化や生産性向上

多種多様なキャリアやパーソナリティを有する従業員が同じ職場で働くことで、組織の活性化や生産性の向上が期待される。ワークスタイルの異なる従業員が活躍するなか、組織内に新しい知見の取得や多様な価値観の共有、さらには異業種などとの人的ネットワークの拡大も見込まれる。

② 従業員のスキル・モチベーション向上

副業に携わる従業員は、自行庫内の日常業務では得られない経験ができ、更なる業務スキルの向上や人間的な幅の広がりが期待される。また、自身の価値観や人生設計に沿った柔軟な働き方が可能となるので、自己実現・ワークライフバランスに重点を置く従業員のモチベーション向上につながる。

③ 優秀な従業員の雇用確保

より高いステップを目指す従業員が副業に携わることで、自行庫内に留まりながら他社でのチャレンジも可能となる。そのため、優秀な従業員、現在の業務内容に不満を抱える

従業員の中途退職の抑制が期待される。また、副業という柔軟な働き方を認める方針を打ち出すことは、新卒採用および中途採用時のPRポイントとなり得る。

師を行ったり、専門書籍を執筆したりすることが想定される。自身で起業し、日常業務とは別に専門業務を受託する働き方なども考えられる。

2. 想定される副業のタイプ

地域金融機関の従業員に適した副業を挙げると、大きく①専門性を高めるための副業、②自己実現を図るための副業、③地域貢献・地域活性化のための副業に分類される(図表4)。なお、地域金融機関の従業員の間には、両親からアパート経営を相続するケースや、休日に先祖代々の田畑で(兼業)農家を営むケースなどもあるだろう。本稿では、こうした相続などを理由に取り組んでいる副業については対象外とする。

① 専門性を高めるための副業

スペシャリスト的な役割の期待される従業員が自行庫の業務では得られない経験やスキルを積むための副業である。従業員のレベルアップを通じ自行庫の業務の高度化や、従業員自身のモチベーション向上が見込まれる。例えば、法務部門の従業員が大学の非常勤講師

② 自己実現のための副業

趣味の延長や日常生活の問題意識を解決するために取り組む副業である。独立して生計を立てるのは難しいが、趣味を活かして収入を得るケースなどがあるだろう。例えば、地元スポーツチームの指導者や、グルメ・旅行記の執筆活動が想定される。ワークライフバランスを重視する従業員にとっての満足度が向上するほか、50代以降のベテラン層のセカンドキャリア形成での貢献が期待される。

③ 地域貢献・地域活性化のための副業

人手不足に苦しむ地元企業などを応援するための副業である。地域貢献や地域活性化の側面が強い活動で、有償のボランティア活動に近いと位置付けられる。これまでは、従業員の出向・転籍を通じて地元企業などを支援するのが一般的だったが、全ての先が従業員の受入れを求めている訳ではない。また、無

図表4 副業の分類

専門性を高めるための副業	従業員自身がより高いスキルを身に付けるための副業。例えば、大学の非常勤講師などが想定される。 一般に日常業務との親和性が高い副業を指す。
自己実現のための副業	趣味の延長や日常生活における問題意識を解決するための副業。例えば、休日の地元スポーツチームのコーチなどが想定される。 一般に日常業務との親和性が低い副業を指す。
地域貢献・地域活性化のための副業	人手不足などで苦しむ地元の企業を支援するための副業。例えば、休日の繁忙時におけるレストランの接客などが想定される。 日常業務との親和性はケースによって異なる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

償で休日の活動を従業員に強制しにくい時代であり、自行庫として手数料を得にくい性格でもある。これらの解決策の一つとして副業という選択肢が登場した。例えば、休日の繁忙時間帯の応援を求める飲食店に対し、従業員が副業という形で自発的に携わることが想定される。

3. 解禁への検討課題等

副業の解禁を検討する際の課題は、①自行庫に適した制度設計、②労務管理などの体制整備、③従業員の副業を認める組織風土の醸成となる(図表5)。

(1) 自行庫に適した制度設計

自行庫として副業を解禁する目的を再確認し、最適な副業のタイプ・諸条件を考える必要がある。専門性の高い業務に携わる従業員のレベルアップや中途退職防止を目的とするなら、前述の「専門性を高めるための副業」の要素を強めるべきだし、ベテラン層のセカンドキャリア形成といった趣味の延長を認めたいなら「自己実現のための副業」の要素を強めることが望ましい。それによって業務時間中の副業を認めるのか、業務時間外の副業に限定するのかなどが決まってくる。

(2) 労務管理面などの体制整備

従業員の健康管理などを踏まえた体制整備が必要である。自行庫での業務に加え、副業に携わることで従業員が過重労働に陥る危険がある。体調を崩して日常業務に支障が出ては副業を解禁する意味も低下するだろう。そこで、副業を希望する従業員に対し事前申告や事後報告を義務付ける必要がある。また、副業の許可にあたり情報管理などの誓約書を従業員が提出することも求められる。

(3) 従業員の副業を認める組織風土の醸成

従業員が副業に携わりやすい組織風土を醸成する必要がある。従業員の間で「副業＝後ろめたいもの」と思われたのでは、制度の定着は難しい。自行庫として、多様な働き方・価値観を認めるなか、副業を後押しすることが不可欠である。また、副業に携わる従業員に対して公平な評価を行うことも求められる。

4. ライフネット生命保険株式会社の取組み

2020年3月現在、従業員の副業を解禁済みの地域金融機関は数行庫に留まり、また実際の副業者も限定的である。そこで本稿では副業の解禁で先行するライフネット生命の取組

図表5 主な検討課題

自行庫に適した制度設計	自行庫の導入目的を再確認し、最適な副業のタイプ・諸条件を考える必要がある。
労務管理などの体制整備	従業員の健康管理などを踏まえた体制整備が求められる。通常は事前申告・事後報告の義務付けなどが必要である。
従業員の副業を認める組織風土の醸成	副業を希望する従業員にとって、副業＝後ろめたい活動と思わせないように、自行庫として副業を応援する必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

みを紹介する。

(1) 副業解禁の目的

オンライン生保のライフネット生命は、2010年から従業員の副業（複業）を認めており、組織の活性化や従業員のモチベーション向上を実現している（図表6）。

同社では、「副業」を「複業」と表現する。これは、一般的に使用される副業の場合、どちらかの企業がメインで、もう一方はサブといった主と従の関係が存在するためである。それに対し、「複業」は、主・従の概念が乏しく、兼業に近いニュアンスなので、同社では複業という表現を用いている。そこで同社の取組みについては「複業」と表記する。

同社は、創業間もない2010年から複業を従業員に認めていた。当初より事前申請に応じる形で、社員一人ひとりの多様な働き方を応援している。

複業解禁の目的は、「社員が社内では得難い経験を社外で得ることにより成長を果たすことや、社外の経験で得たスキル・ノウハウを活かし社内で一層の活躍をすること」としている。企業として複業を認めることで、従

図表6 ライフネット生命保険株式会社の概要

企 業 名	ライフネット生命保険株式会社
所 在 地	東京都千代田区麹町
設 立	2006年10月 (営業開始は2008年5月)
資 本 金	121億5,759万円 (2019年8月9日現在)
従 業 員	146人

(備考) 2019年3月末

業員は獲得したスキルなどを横展開でき、組織内への相乗効果が発現される。従業員一人ひとりと同社の成長に複業が貢献すると考えている。

(2) 複業の内容

同社の複業は、①正社員に認められている複業と、②複業を前提とした採用形態であるパラレルイノベーターによる複業とがある（図表7）。なお、パラレルイノベーターについては後述する。

① 対象・内容

同社は従業員（正社員）を対象に複業を認めており、全体の約1割が複業に携わっている。雇用形態は、同社と雇用契約を結び、複業先についてはフリーランスなどの扱いである。従業員が複数の企業と雇用関係を締結するタイプの複業ではない。複業に伴う所得税の支払いについては、複業者が自ら確定申告を行うこととしている。

複業の内容は、競合他社での勤務禁止など

図表7 複業の仕組み(フルタイム社員の場合)

雇用形態	同社と雇用契約を締結し、複業先はフリーランスなどの扱い
勤務日数	週5日 (フレックスタイム制度などあり)
複業の内容	競合他社で勤務不可などを除き原則自由（事前申請が必要）
手 続 き	人事総務部に申請書と誓約書を提出
複業の時間	業務時間外の活用 (業務終了後、休日など)
そ の 他	期間限定の複業も可能

(備考) ヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の他は原則自由である。現在、人事コンサルタント、サイト作成、システム会社経営、大学の非常勤講師など様々である。

② 手続き・複業時間

複業を希望する従業員は、人事総務部に申請書を提出する必要がある。これまで却下した事例はないが、人事総務部は必要に応じて申請を却下できる。従業員は、合わせて情報管理などに関する誓約書を提出する。

同社はフレックスタイム制度（コアタイム10-15時）を導入している。そこで複業者は、コアタイム以外の平日や土日で複業に取り組む。業務時間中に複業をする訳ではないので、複雑な申請手続きなどは不要である。ただし同社は、複業者の過重労働などに注意を払っており、仮に日常業務に支障をきたす複業者が出た場合、本人との面談を経て、当該複業を中止させることも可能である。

そのほか、複業の期間は様々で、外部のコンサルティング契約が終了した段階で複業を終了する従業員などもみられる。

(3) 高度専門職嘱託社員

自身の高度な専門性を活かして、フルタイムではない勤務をする雇用形態である。これは、個人事業主や会社を経営する人が同社に勤務するなどの事例を想定したものである。現在、システム部門には会社を経営しながら同社に週3日勤務をする高度専門職嘱託社員が存在する。

(4) パラレルイノベーター

同社には、「パラレルイノベーター」採用が存在する（図表8）。新卒から複業をする人を想定しており、雇用形態、勤務日数を含む労働条件や年収は個別に相談して決める。

図表8 パラレルイノベーターの概要

雇用形態	応相談
勤務日数	応相談（週3~4日）
処遇など	応相談
その他	正社員への転換制度あり

（備考）ヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(5) 評価等

① 効果・メリット

将来、専門家として独立開業や趣味の延長で生活したいとの潜在的な希望を持つ従業員は一定数存在すると考えられる。同社は、正社員としての複業に加え、高度専門職嘱託社員、パラレルイノベーター等の仕組みがあるので、中途採用・新卒採用の両面で好影響がある。多様な働き方に魅力を感じた優秀な学生などの応募が多い。

効果測定は難しいが、中途退職の抑制効果もあると思われる。『他にやりたい事があるので会社を辞めます。』ではなく、『とりあえず複業でチャレンジしてみます。』という声が届いている。

複業者が集まって、日常の業務だけでは得られないノウハウやスキルを共有する場も生まれている。同社内に新しい発想やイノベーションを生む土壌となっており、今後成長エンジンとなる可能性もある。

② 今後の検討課題

今後の課題は、複数の企業と雇用契約を結ぶ複業者への対応である。その場合、複業先の企業での勤務時間を含む労務管理などが発生するため、新たな制度設計やシステム対応などが必要となる。

おわりに

多様な働き方を認める社会への転換が求められるなか、地域金融機関だけでなくメガバンクも副業を解禁する方向である。定年退職まで同じ会社で働き続けるといった終身雇用

制度が崩壊しつつある現在、新卒採用や中途採用でのPR効果、優秀な従業員の中途退職を防止するためにも副業解禁は必要との認識がある。それ以上に自行内のイノベーションや新しい価値を創造するためには、多種多様な人材の活躍が不可欠との考え方があるようだ。

信用金庫の場合は、地域活性化や地域貢献の面からも副業を解禁する意味があるのではないか。地域コミュニティの一員として、信用金庫の役職員が副業という選択肢を用いて地域企業などを応援する仕組みを構築することは有益だと考えられる。

〈参考文献等〉

・総務省『平成29年 就業構造基本調査の結果』