

特集 2019年を振り返る

第2章

副業解禁時代の中小企業



徳田 友美

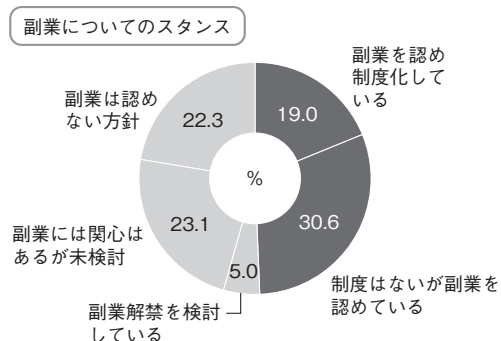
東京都中小企業診断士協会中央支部

「副業元年」といわれた昨年に続き、2019年も、みずほフィナンシャルグループがメガバンクで初めて副業を解禁する方針を明らかにするなど、大企業における副業解禁が加速している。

日本経済新聞社の調査によると、すでに約5割の大企業（東証1部上場などの大企業121社から回答）が副業を認めている。

大企業が副業解禁を進める理由は、「多様な働き方を促し、イノベーションを後押しする効果」を期待してのこととされる。しかし、「副業の解禁が進む中、実際の利用者は少ない」というのが実情であり、副業の制度は整っても、副業自体が促進されるには至っていない。

図表 大企業での副業についてのスタンス



(注) 東証1部上場など121社が回答

出典：「副業解禁、主要企業の5割 社員成長や新事業に期待」日本経済新聞、2019年5月20日

一方で、中小企業において、人材不足は常態的な課題である。大企業で副業の実施が可能となったことは、中小企業にとっては機会といえる。収入の水準が高い大企業出身の人材を正社員として迎え入れることは、ハードルが高いと考えられるが、副業であれば、中小企業でも活躍してもらえる可能性は高い。

本章では、どのようにすれば、中小企業において大企業の副業人材の活用を促進できるのか、経済産業省の調査や、マッチングサービスサイト運営事業者へのインタビューをもとに考察していきたい。

1. 進まない中小企業の副業人材活用

経済産業省関東経済産業局が2018年に実施した調査「兼業・副業による人材の受入れニーズ調査報告書」によると、中小企業における兼業・副業の受入れは5%程度にとどまっている。

この調査では、兼業・副業促進における課題として、(1)マッチングの困難さ、(2)受入れ態勢の未整備、(3)兼業・副業への偏見の3点を挙げている。

(1) マッチングの困難さ

人材のマッチングという点においては、副業市場自体が未整備・未発達な状態であるため、「転職市場や新卒市場のように発達したマッチングサイトやインフラが整っておらず、

どこで人材を探ることができるのか認知されていない」ことが課題となっている。

(2) 受入れ態勢の未整備

経済産業省の同調査報告書の考察によると、「①中小企業において兼業・副業で確保できる人材イメージが具体化されていない、②業務の切り分け・整理が行われておらず、依頼できる業務に限られている」とされている。

多くの中小企業では、まだ副業人材の活用経験がないため、どのような業務を依頼すべきかが未検討の状態であると考えられる。

(3) 兼業・副業への偏見

副業人材の活用が未経験であるがゆえに、不安が先行している面も否めない。前掲の調査報告書でも、「兼業・副業人材を受け入れるにあたって、企業秩序が乱されることを懸念点として挙げる中小企業が全体の約1/4存在している」、「大企業で働く社員や兼業・副業人材に対して、『プライドが高い』、『片手間で仕事をする』といった、外部の人材を受け入れることにマイナスのイメージを抱えている中小企業もいる」と挙げられている。

2. 中小企業の副業人材活用事例

副業人材活用の課題である「マッチングの困難さ」を解決する手段として、マッチングサイトの重要性が挙げられる。2017年から、地方の中小企業と都市部の副業人材とのマッチングサイト「Skill Shift」を運営する、株式会社 grooves の鈴木秀逸氏にインタビューを行った（情報は取材当時。2019年10月1日に Skill Shift 事業は株式会社みらいワークスとの合弁会社である株式会社スキルシフトに移管）。

——2017年にサービスを立ち上げたきっかけを教えてください。

株式会社 grooves は人材紹介が主事業なのですが、売り手市場といわれて久しい中で、

しかも特に地方の中小企業は、なかなか思うように人材を採用できていません。地方の中小企業に対しても人材課題を解決するサービスが何かできないかと模索している中で、今後は副業人材が活用できるだろう、と始めたのがこのサービスです。

——Skill Shift は、職種をある程度限定されているようですね。

Skill Shift で募集している職種は、マーケティングや広報、経営企画、営業企画などの企画系の職種になります。なぜそこに絞っているのかというと、中小企業の場合、企画系の人材を正社員で雇って、その年収分のパフォーマンスを引き出すことは（企画系の業務量が多くないため）難しいからです。

とはいえ、たとえば自社にホームページがあって、何とか活用して売上を上げたいと考えた場合に、必要になってくるのはWebマーケターなどです。しかし、特に地方の中小企業が企画系の人材を募集しようとしても、年収が高すぎて雇えません。マーケター側も都市部の大企業に勤めている人が多く、中小企業や地方に行くことには抵抗があります。

これを解決するのが副業です。企画系の業務であれば、場所や時間を拘束されなくても、十分に活躍できる。さらに、副業であればお互いに気軽にマッチングできる。実際に中小企業では企画系の人材が不足しており、反応は上々です。



株式会社 grooves の鈴木秀逸氏

——募集をする中小企業側では、依頼する業務は明確になっているのでしょうか。

業務の計画は副業者とのディスカッションの中で決めていくことが多いです。経営者が、経営課題を「これです」と明確に言えることはまれなのです。そのため、応募してきた副業者からさまざまな提案を受けてディスカッションをしていくと、経営者が「実は募集した業務内容は間違っていました」と掲載を取り下げられるケースもあるくらいです。

中小企業には副業人材、すなわち外部の人材だから気づくことができる課題がたくさんあります。ディスカッションによって、そういった課題が浮き彫りになっていくため、Skill Shift が提供している価値もそこにあるといえます。

最近、多くなっているのが、採用を1名に絞り込めないケースです。経営者からすると、正社員であれば1名雇う場合、月に20～30万円はかかります。副業者を1名5万円でお願ひしたとしても、たとえば3名のうち1名の施策が当たればよい。3名採用しても、費用が抑えられるのです。

——副業人材の受入れは、中小企業側の従業員や組織へのメリットもありますか。

ある企業が、営業企画として「君たちの仕事をやりやすくするために入ってもらから」と、経営者が副業者を採用しました。副業人材の方が来ると、「テレアポはいつも何件しているの？そこからの商談件数は？契約件数は？」と現場の人たちが普段は意識していないことも含めて深く聞かれる。互いに目的は理解しているから、組織のコミュニケーションが活発になり、現場の人たちも自発的に数字を気にするようになったそうです。

売上倍増など華々しい結果につながっているわけではないそうですが、経営者から見ると、現場の動き方や考え方が大きく変わったと言っていました。外部人材とコミュニケーションを取ることで組織が活性化し、人材育成の効果もあるようです。

——逆に、応募してくる副業人材はどのような志向を持っていますか。

募集企業の地域に限らず、募集内容に興味を持って応募してきます。企画系の人材は、知的好奇心が旺盛で行動力があります。まったく知らない地域であっても、「こんな機会がなければ行くことはないかも」と、むしろ知的好奇心が刺激されるのかもしれませんが。かなり遠方の場所であっても応募があります。おそらく、地方の小規模企業に優秀な人材がこれだけ応募するサービスは、ほかにはないと思います。

企画系の人材の志向として共通するのは、「キャリア・スキルアップ」「地域貢献」「生活の質の向上：旅行のような楽しみなど」です。その中でも一番大きいのが「キャリア・スキルアップ」です。たとえば、大企業で人事採用を担当している方は、「私は人が辞めていくのは人事制度設計に問題があると考えています。ただ、自分の会社で改革をするとなると大プロジェクトになってしまいます。地方の中小企業で、『従業員が辞めないための制度設計』という募集があったならば、私の仮説をぶつけてみたい」と言っていました。自分の興味や関心を試して実現できるのが副業のメリットです。

——副業人材を受け入れた結果で、うまくいかなかったケースはありますか。

それは、やはりあります。原因は1つで、経営者がコミットしないことです。経営者もしっかりと参画し、従業員ともコミュニケーションを取る必要があります。経営者がコミットしているかどうか、本気で実践しようとしているかどうかは、従業員にも伝わります。従業員は面倒なことはやりたくありませんので、経営者の本気度を見せることが大事です。

Skill Shift では、最低単価は月3万円と規定しています。無償とはしないため、中小企業側にも副業人材側にも責任が生じます。副業人材側も、「忙しくなったからごめんなさい」とは言えない。中小企業側も、無償の人

を使いたがる企業は経営にコミットしない傾向があります。お互いにコミットすることで、うまくいくと考えています。

——副業人材のマッチングを促進するための課題は何だと思いますか。

Skill Shift の募集案件に対する応募実績は、率でいうと99.4%です。1人も応募のなかった案件は1件だけです。

ご利用いただいた経営者からは「全然リスクがない」とおっしゃっていただけますが、まだ多くの経営者にサービスが知られていないのが課題です。セミナーをやらないと、なかなかメリットが伝わらないため、そこがつかうところ。地方の金融機関などとも連携して、地方企業のユーザーを増やしていきたいと考えています。

3. 求められる中小企業診断士の役割

株式会社 grooves の鈴木氏のインタビューから、中小企業で副業をしたいという大企業人材のニーズは多くある一方で、中小企業側には解決すべき課題があることが見えてくる。その中で、中小企業診断士が中小企業の副業者活用を支援する際のポイントは2点あると考える。

(1) 経営者にメリットを理解してもらう

経済産業省の調査では、(1)マッチングの困難さ、(2)受入れ態勢の未整備、(3)兼業・副業への偏見の3点が課題に挙げられていた。

まず、Skill Shift のようなマッチングサイトで人材募集を行うことで、応募者との面談（ディスカッション）を経て「何をするか」「誰を採用するか」を具体的に決めることができる。これにより、「事前にしっかりと自社の課題を見極めて依頼業務を準備する」と構える必要はないため、行動を起こす敷居が下がり、さらに「大企業人材の人柄に対する不安」も軽減できると考えられる。

これらの理解が促進されると、前掲の経済

産業省の調査で挙げられている中小企業側の課題の多くも解決できると思われ、中小企業がメリットを享受できる機会は増えるだろう。

(2) 経営者に心構えをアドバイスする

ただし、大前提として、経営者が副業人材を活用していく「本気度」の醸成が必要である。単に、報酬が安価だからやってみようではなく、やるからには結果を出すという覚悟がなくては成功しない。既存の従業員へのフォローも重要である。経営者にその理解を促すことも、中小企業診断士の役割と考える。

中小企業の人材不足を抜本的に解決するまでは難しいが、大企業の副業解禁の潮流により、解決策の選択肢は広がったと考えてよい。大企業の優秀な人材を安価に活用できるメリットは大きい。特に地方の中小企業であっても、機会が得やすくなっていることは大きな変化だと感じる。まずは、広くこのメリットを理解してもらうことが重要であると思う。

中小企業での副業事例が多くなれば、副業に対する理解も促進され、結果として中小企業全体の活性化に貢献できるだろう。

徳田 友美

(とくだともみ)

慶應義塾大学卒業。長年、IT企業にてシステムエンジニア、プロジェクトマネージャー、コンサルタントとして、主に会計システムの構築に従事。2019年中小企業診断士登録。技術経営修士（MOT）。

