

特集 地域複業と中小企業診断士の提供価値

第1章 地域複業の現状と 自治体の取組み

—愛媛県松山市の複業マッチング事業



大井 秀人
東京都中小企業診断士協会

リモートワークをはじめ、新しい働き方や関係人口の概念の広まりから、地域複業の動きが盛んだ。地域複業とは、都市部で働く人材が複業として地域にかかわる仕事を行う新しい働き方である。現在、地域活性化の処方箋として注目されている。

本特集では、地域複業の現状と中小企業診断士の提供価値について事例を中心にまとめた。本章では、地方自治体の状況や中小企業診断士への期待を、複業マッチング事業者や自治体へのインタビューを交え報告する。

1. 急速に広まる地域複業

2017年、厚生労働省は副業・兼業の普及促進に向け「働き方改革実行計画」を策定した。これを受け大企業などで副業が容認されるようになり、コロナ禍のリモートワーク定着で、ワーケーション、兼業、複業、在宅勤務などさまざまな働き方が本格化している。

今、特に「複業」が注目されている。副業が本業とは別に収入目的で働く考え方であるのに対し、複業は同時に複数の仕事に本業として取り組む働き方である。収入面に限らず自身の成長、社会貢献など、個人が複数の軸を持って自律的に働くスタイルを指す。

また、冒頭に述べた「関係人口」とは、地方・地域と多様にかかわる人々を指し、主に都市部に住みながらも地域づくりに継続的にかかわる層をいう。移住した「定住人口」と

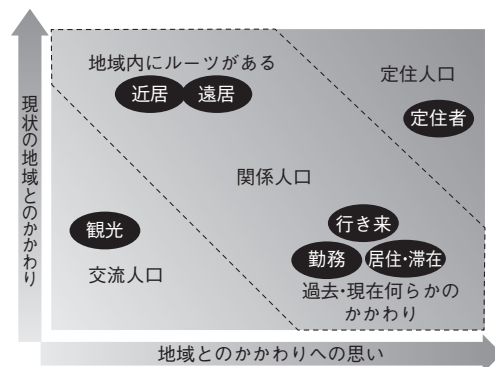
観光に来る「交流人口」の間に位置づけられる概念だ（図表1）。

地方圏は、人口減少・高齢化で地域づくりの担い手不足という課題に直面する。地方自治体は、「関係人口」に位置する地域外人材に、新たな地域づくりの担い手として期待し、さまざまな施策を打っている。総務省も2018年からモデル事業を選定し後押しした。

地域複業は、都市部人材の地域へのかかわり方として、関係人口に仕事の要素を入れたものともいえる。働き手不足に悩む地方自治体が注目しており、近年、全国の自治体が地域複業マッチング事業を始めている。

地域複業マッチングは、都市部人材と地域事業者の橋渡しをする事業だ。スキルシフト、ロイノ、パソナJOB HUBなど人材事業者が自治体の委託を受け運営しているケースが多い。

図表1 関係人口の概念



出所：総務省ホームページより筆者作成

2. 自治体の地域複業への期待と課題

多くの自治体から複業マッチング事業運営を受託している、株式会社パソナ JOB HUBのワークスタイルイノベーション本部ローカルチーム長の亀井諭氏に、自治体の地域複業の現状について伺った。



株式会社パソナ JOB HUB の亀井氏

(1) 自治体が地域複業に取り組む理由

地方自治体の少子高齢化や人口減少での人材不足は大きい。そこに副業解禁とコロナ禍でのリモートワーク加速の流れで、地域複業は一気に広まった。大きく2つの文脈があると亀井氏は言う。

①関係人口の創出

1つ目は、関係人口創出や移住促進である。総務省管轄の取組みだ。UIJターンはすでに自治体間の競争も激しく、そもそも移住自体が都市部住民にとってハードルが高い。そこで、まず地域に関係人口としてかかわっていただくというアプローチだ。複業と関係人口創出は相性が良いため、自治体の興味も高い。

②中小事業者への専門人材提供

2つ目は、地域の中だけでは企業が求める知識・経験を有する人材が不足している点だ。都市部からスキルがある人材を呼び込み、地域の中小事業者を活性化させたいというニーズである。

自治体の商工労働部、経済産業省や中小企業庁の施策が関連する。商工会議所も取り組

んでいるが、リソースに限られる。特に専門性の点で都市部人材への期待が大きい。

(2) 地域複業マッチングの課題

自治体の地域複業事業はこの数年で進んだが、具体的な成果創出にはまだ課題も多いと亀井氏は語る。

①地域事業者の複業への理解・認知度の低さ
複業を人材紹介と考える地域事業者も少なくない。複業人材に対する理解が低いため、求める地域事業者は、まだ限られている印象を受ける。国が旗を振っているとはいえ、複業の認知度はまだ低く、複業人材がいかにか人材調達的手段として有効か認知度を上げる必要がある。

②地域事業者と複業人材のミスマッチ

複業人材との上手な付き合い方がわからず、地域事業者側が複業人材のパフォーマンスをうまく引き出せていないケースがある。その結果ミスマッチが起こり、事業者側が複業人材のパフォーマンスはよくないと感じてしまう。これが続くと、地域複業の動きが途絶えてしまう可能性がある。

③マッチングビジネスの採算性

人材業界における複業サービスのビジネスモデルは限定的で、人材紹介フィーによる「あっせん型」、求人サイト運営などの「メディア型」が多い。ほかには「業務再委託型」、「プラットフォーム運営型」などがある。

いずれも地方事業者の複業への理解や知名度が低く、中小事業者が実際に負担できる金額に限られることから事業性は厳しい。自治体などの行政支援が有効なフェーズといえる。

(3) 地域複業事業の自走化に向けて

地域複業は自治体の支援なしでは難しい状況だが、公的支援は時限措置である。受託事業では地域での自走化の施策も行っている。

①企業と人材の「共感マッチング」に注力

地域で複業マッチングを成功させるためには、企業と人材の「共感マッチング」が一番大事だ。事業者の思いやパーパスに共感した

うえで、事業者が抱えている課題や解決策について考えていく必要があると亀井氏は言う。

そこで複業人材には、事業者の課題を抽象的に示し、その事業者に共感した人材側に、具体的な課題特定と提案を促す仕組みにしている。これにより事業者と人材が協働で課題を探索でき、結果としてミスマッチを防ぐことができる。

②さまざまな複業人材のプール化

真の課題に近づくと、その課題解決には、さまざまなスキルの人材が必要になる。そのため、同社で支援を行っている愛媛県松山市では、人材がデータベースに登録されており、地域事業者が各々の課題に合わせて複業人材を自由に検索できるような試みを開始した。同様の取組みは今後の可能性の1つだと亀井氏は感じている。

③地域コーディネータ主体での事業運営

自治体が支援する複業マッチング事業は、基本的に単年事業である。パソナJOB HUBのような事業者が運営支援を続けることは、現実的でなく地域のためにもならない。数年後、各地域での自走化を視野に、受託事業では、必ず地域コーディネータと呼ばれる地域事業者に事務局に入ってもらおう体制にしている。

(4) 地域複業事業の先進事例

同社が支援している一例だが、関東経済産業局ではコロナ前の2019年から地域複業に取り組んでいる。今ほど複業という言葉が浸透しておらず、知名度のない時期からの取組みだったため、「#復活」というキーワードを打ち出し注目を浴びた。事業者向け複業人材の活用方法の発信なども積極的に行っている。

今年で4年目、8地域と広く活動しており、現在は「地域の人事部」というコンセプトも生まれ、推進されている。

3. 松山市における地域複業事業

地方自治体の事例として、四国地方の最大都市である松山市の「だんだん複業団」を紹介する。

松山市は比較的早くから取り組んだ自治体として注目を浴びている。その背景と成果や課題を、松山市役所の産業経済部地域経済課主事の兵藤嵩彰氏に伺った。



松山市役所の兵藤氏

(1) 「だんだん複業団」事業の背景

複業マッチング事業「だんだん複業団」は2020年より始まった(図表2)。

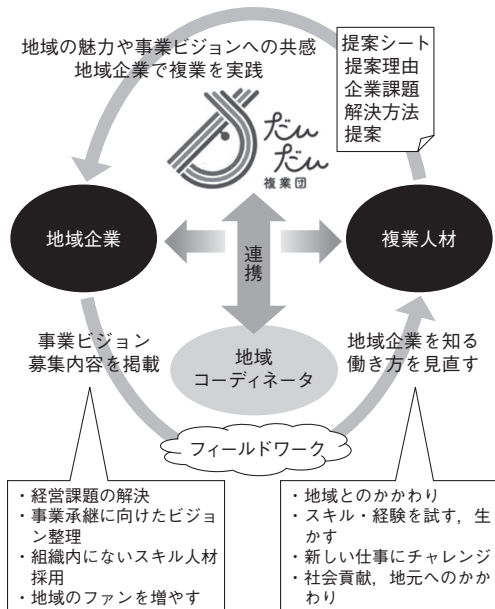
さかのぼること5年前、中小企業の人手不足解消のため、市内企業向けに「働き方改革推進プロジェクト」を進めた。生産性を上げて時間を創出し、次のサービスや商品開発につなげる取組みである。そこに厚生労働省の副業解禁の流れがあり、松山市では外部人材活用を検討することになった。

少子高齢化・人材不足・デジタル化といった課題の中で、特に人材不足にフォーカスしている。大企業は東京など都市部に集中しており、どうしても専門的人材が都市部に偏っている。そのような人材に松山市で複業としてかかわってもらい、専門人材不足の解消と関係人口創出を目指している。

(2) 「だんだん複業団」事業の特徴

松山市では、地域複業が市内の事業者に役立つことを認知してもらうこと、都市部人材には同市に親しみを感じてもらおうことを重視している。松山の方で「ありがとう」を意味する「だんだん」を冠し親近感を出した。まず事業への理解促進のため、松山市内の事業者・人材へのPRに注力しているという。

図表2 松山市地域複業事業のスキーム



出所：松山市役所ホームページより筆者作成

①地域コーディネータによる事業者発掘

松山市内の事業者には、まだまだ複業が知られていない。複業人材の活用を考える市内事業者の発掘が、事業企画段階で一番大事と兵藤氏は考えた。

そこで市内の事業者に広いつながりを持つ企業に地域コーディネータをお願いし、市内事業者への打診などを担ってもらっている。また、テレビの広報番組やWeb動画で事業成果を広め、新しい参加事業者を募っている。

②都市部人材からの提案

松山市では、都市部人材が市内企業を訪問し、事業所視察や意見交換を行うフィールドワークというイベントを市内で実施し、相互理解を深めている。その後、複業人材側から応募事業者への提案シートを提出する流れだ。事業者側がシートを評価後、候補者と面談し、合意したら複業に着手する。

特に提案シートが大事だと兵藤氏は言う。人材側から事前に多様な視点で提案があり、事業者側からすると大変ありがたい内容になっている。事業者も気づきを得られ、相互理解が深まり、結果的にマッチングがスムーズ

に進むため、この過程は重要と考えている。

(3)「だんだん複業団」の成果と展望

①事業者の満足度は高く、移住者も

2020年は、参加事業者13社、応募人材80名、マッチングが成立した方が14名。2021年は、事業者10社、応募人材86名、マッチングが成立した方が15名であった。参加事業者からは、

- ・新商品の開発が進んだ
- ・東京・大阪での事業活動の支援を受けられた
- ・不明瞭だった事業課題が明確になった
- ・都市部の方との議論自体新鮮で財産になるなど前向きな意見が多い。また、専門スキルを持つ複業人材の知見に触発され、自社人材のスキル強化にもつながったとの声も出た。

さらに松山市への移住者も出ているという。

ネガティブな意見は少なく、松山市では手応えを感じているが、提案シート評価などマッチングに時間がかかり、事業のタイミングに合わせづらいという意見もある。この点については、改善が必要と兵藤氏は感じている。

②取りこぼした応募者を関係人口に

マッチングできなかった人材も多く、関係人口創出の視点ではもったいない。せっかく松山市に興味を持っていただいたのに、そのまま終えては機会損失になる。

そのため同市では、興味を持つ人材をプールしてマッチングする仕組みが必要ではないかと考え、今年からオンラインでのコミュニティ活動を始めた。民間のコミュニティマネージャーに依頼し、Webサイト、SNSなどの運営を開始している。参加した事業者や複業人材がつながる場を作ろうとしている。

③観光・帰省だけでない仕事のつながりを

都市部人材の地域へのかかわり方として、観光や帰省だけでなく、仕事を通じた関係にまで一步踏み込めるようにしたい。やはり事業者の課題解決が一番大事である。仕事を通して関係人口を創出する大きな流れを作りたいと兵藤氏は考えている。今後も自治体が予算措置を続けて管理するのは現実的でなく、自走化を課題として認識しながら進める予定

だ。そして、その先に何か新しいことができないうか常に模索している。

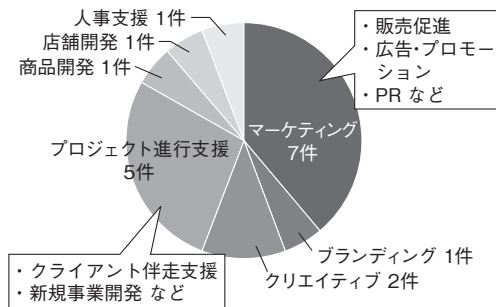
4. 地域複業で活躍する診断士像

(1) 求められるスキルは多種多様

松山市のマッチング実績を見ると、マーケティング・クリエイティブ・プロジェクト進行支援の件数が多い（図表3）。兵藤氏によると、ニーズが高く短期間やりモトで成果を出しやすいため、初めて複業人材を活用する事例として多くなるのではとのことだ。実際には生産管理、IT/DXなどのニーズもあり、幅広い分野の人材が求められている。

中小企業診断士は、補助金関連サポートや事業計画の作成なども期待されている。さまざまな事業者の現場を見ており、知見も豊富だからとのこと。マッチング事例もある。

図表3 複業マッチングテーマ（松山市2021年）



出所：松山市役所ホームページより筆者作成

(2) 熱意と共感のマインドセット

亀井氏は、中小企業診断士は、経営全体が見えていて課題の整理力がある点、経営者を腹落ちさせるスキルを持つ点に特に強みがあるという。ただ、地域の経営者は中小企業診断士やMBAといった資格に身構える傾向があり、資格保有が必ずしも有利なわけではない。専門スキル・価値を先に出し、中小企業診断士としての総合力を裏で使いこなすのが受け入れられやすいのではということだ。

事業者は、純粋に都市部人材の熱意や共感を求めている。複業人材と事業者は対等な立

場でありパートナー。クライアントでもなければ、お互いの上下関係もない。対等であることが大切とのことである。

(3) 目指すは経営者の壁打ち相手

兵藤氏は、地方の経営者は壁打ち相手を求めていると言う。案件で信頼を得られれば、中小企業診断士の持つ経営知識やスキルは壁打ち相手として最適ではと語る。

また、地域事業者の経営課題整理にも活躍の可能性は高い。これも経営者への共感や熱意は必須である。スキルとマインドセットの双方を併せ持つことが大切だ。

5. 地域×複業で中小企業診断士は輝く

地域事業者の理解や継続性などの課題はあるが、地方自治体の都市部専門家への期待は大きい。地域複業は人口減少社会において地域活性化への処方箋の1つといえよう。

従来から中小企業診断士は公的支援、商工会議所との協業などで地域支援を行っている。企業内診断士も複業として支援できる機会は多く、地域×複業で輝けるといえる。

本特集では第2章で遠隔地の中小事業者支援に取り組む若手診断士、第3章で自ら複業団体を立ち上げ地域を支援する企業内診断士を紹介する。第4章では商工会議所担当者から企業内診断士グループの支援事例や期待を、第5章では地方へ転勤し地域支援にかかわる中小企業診断士から地域複業への期待を伺った。

これらの取組み事例の紹介が、都市部や企業内の中小企業診断士が地域活性化に貢献する一助になればと願っている。

大井 秀人

（おい ひでと）

化粧品DX関連企業で商品開発やR&DのDXに従事。工学系大学院修了後、化学・IT・電機など複数業界で製品開発のデジタル化や業務改革を推進。地域のチャレンジを後押しすべく中小事業者の業務分析や事業計画策定支援にも複業でかわる。2020年中小企業診断士登録。愛媛県松山市出身。

