

社会課題解決の加速へ向けた
副業・プロボノ等人材活用の調査
～コロナ禍で3倍に伸びた
越境人材予備群をどう活かすか～

2023年3月7日



Build Beyond As One.

前提

- 本報告書の内容は、社会課題解決のための副業・プロボノ等に関するデスクトップリサーチ、インタビューおよびアンケート調査を基にしております。
- また、本報告書内に記載しているインタビューイヤーの所属・肩書も含めたインタビュー情報は、2022年2月現在のものとなります。

Executive Summary(1/2)

■ 社会課題解決を取り巻く環境（第3章）

- 社会課題の解決を担ってきたソーシャルセクターの活動においては人材不足が大きな課題です。
- 足許、越境人材予備群である個人としての副業・プロボノ等の登録者数は年々増加しており、2020年の1年間で3倍以上の増加が示唆されるデータも見受けられます。半面、受入団体においては外部人材の受け入れが十分に進んでいないため、社会課題解決の現場における外部人材活用にはまだ伸びしろがあります。
- 副業・兼業は行政においても「働き方改革実行計画」のひとつとして推進されています。
- また、企業においては、人材確保や人材育成、イノベーション創出等の観点から副業・兼業が導入されており、約1/3が副業・兼業を容認しています。

■ 外部人材活用による効果（第4章）

- 受入団体にとって、外部人材活用は様々な経営課題の解決に繋がるほか、事業の相談相手の獲得や、従業員が外部人材からスキル・知識を学ぶ機会としても有効です。
- また、送出企業においては副業・プロボノ等を経験した部下を持つ上司の8割以上が部下の成長を感じているほか、組織経営全体への効果ももたらしています。

■ 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化 ①受入団体（第5章）

- すでに外部人材活用に取り組む受入団体では、外部人材活用時に金銭以外の報酬の採用やリモートワークを組み合わせて外部人材活用の負荷を下げることで高スキルな外部人材を獲得しています。
- 受入団体が外部人材の活用へ踏み出すハードルを下げるためには、まずは信頼できる情報や過去の好事例を参照して、次に団体のビジョン・課題を整理することで対応策を明確化し、さらに対応策の実行計画段階から外部人材を活用することが求められます。

Executive Summary(2/2)

■ 社会課題解決の加速に向けた外部人材活用の活性化 ②送出企業（第6章）

- 従業員個人による副業・プロボノ等への参画意欲は高まる傾向にあります。ただし、制度・仕組みの整備、組織文化の醸成が不十分なことから従業員による副業・プロボノ等が進んでいない企業が多数存在します。
- 社外兼業・社内兼業の同時導入や経営戦略方針と副業制度の融合等により制度導入推進を、また副業・プロボノと本業での知見の融合や、経営層からのメッセージ発信、幹部層に対する副業・プロボノ等の参画推進により副業制度に関する企業文化の定着を図る企業が存在します。

■ 社会課題解決の加速に向けた外部人材活用の活性化 ③仲介事業者（第7章）

- 受入団体からの支援ニーズ等、社会課題の解決には仲介事業者による支援が不可欠であり、金融機関や人材紹介企業が、仲介事業者として社会課題解決の領域に進出する動きもあります。
- ただし、仲介事業者ではコーディネーター経験者数や効率的なサービス提供、受入団体への新規開拓に関して課題も存在します。対応として、仲介事業者自身によるコーディネーター業務の外部人材への依頼や仲介同士の案件分業、経験・知見をもつ仲介から他仲介へのノウハウの共有により、仲介事業者のキャパシティを広げます。

■ 社会課題解決に向けた外部人材活用の可能性（第8章）

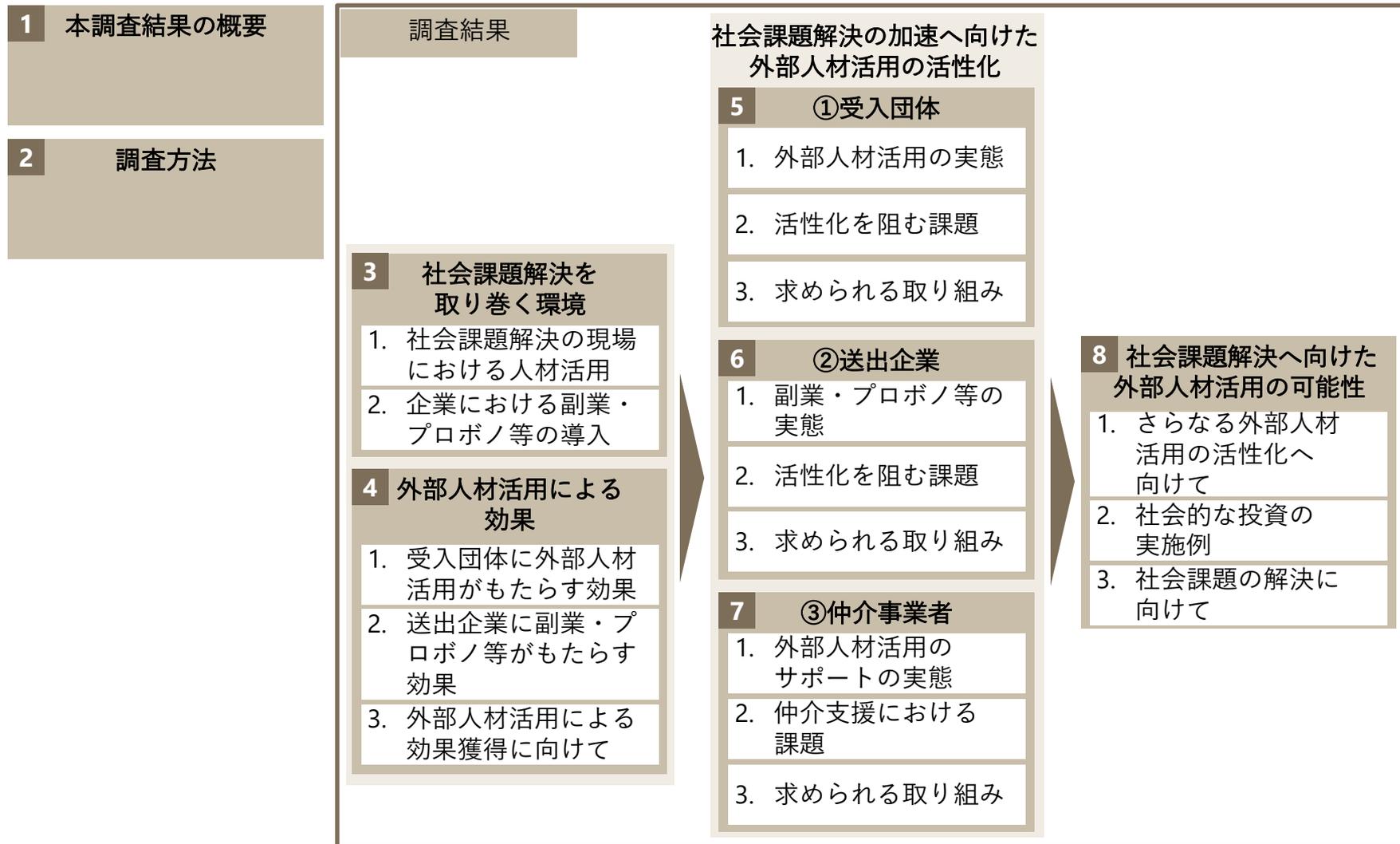
- 外部人材活用の活性化には、各プレイヤーの自助努力だけではなく自治体・大手企業が人的・経済的なりソースを先行投資して仲介事業者の市場開拓を促すための下地作りが重要です。
- 様々なプレイヤーが投資を続けることで仲介事業者に余力が生まれ、市場原理が届かず残り続ける社会課題解決の現場と自治体・大手企業を繋ぐきっかけづくりが進むことで、自律的に課題解決に向けた外部人材活用が進むと期待されます。

目次

Executive Summary	p. 2	5. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化：①受入団体	p. 60
1. 本調査結果の概要	p. 6	1. 外部人材活用の実態	
1. 本調査の背景と目的		2. 活性化を阻む課題	
2. 調査スコープ		3. 求められる取り組み	
3. 調査結果のハイライト		6. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化：②送出企業	p. 74
2. 調査方法	p. 16	1. 副業・プロボノ等の実態	
1. 調査体制		2. 活性化を阻む課題	
2. 調査スコープ		3. 求められる取り組み	
3. 調査アプローチ		7. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化：③仲介事業者	p. 93
4. インタビュー対象団体		1. 外部人材活用のサポートの実態	
5. アンケート実施概要		2. 仲介支援における課題	
3. 社会課題解決を取り巻く環境	p. 30	3. 求められる取り組み	
1. 社会課題解決の現場における人材活用		8. 社会課題解決へ向けた外部人材活用の可能性	p. 115
2. 企業における副業・プロボノ等の導入		1. さらなる外部人材活用の活性化へ向けて	
4. 外部人材活用による効果	p. 43	2. 社会的な投資の実施例	
1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果		3. 社会課題の解決へ向けて	
2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果		Appendix. インタビューサマリ	p. 125
3. 外部人材活用による効果獲得に向けて			

各章の構成

- 5章、6章、7章で社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化に係る課題と求められる取り組みを、8章でこれらを前提とした更なる示唆を記載しています。





1. 本調査結果の概要

1-1. 本調査の背景と目的

1-2. 調査スコープ

1-3. 調査結果のハイライト

1-1. 本調査の背景と目的

- 本調査では、地域課題・社会課題の現場における副業・プロボノ等の外部人材活用の可能性を探り、社会課題解決の加速へ向けた示唆の提供を目的としています。

背景

- 社会課題は未だに多く残されており、社会課題解決の担い手であるNPO・ソーシャルベンチャー企業等では人材が不足している。また、地方を拠点とする中小企業や農業・漁業従事者においても課題解決のための人材不足はより深刻化している。
- 一方で、民間企業では2018年の副業・兼業の解禁^{注1}に続いて、リモートワークの浸透により従業員に対して働く場所・時間の自由がもたらされたことで、社会課題解決の活動を希望する従業員にとっては、副業・プロボノ等もひとつの選択肢として広がっている。
- そうした中、前回調査^{注2}において、個人に社会課題解決支援への参画機会が与えられることにより、社会全体の問題解決力が上がる可能性を高められる、という示唆が得られた。

民間企業の副業・プロボノ等の制度利用者が社会課題の解決により多く関わることで社会課題の解決は加速する。

目的

社会課題解決を加速するために、更なる外部人材活用へ向けて必要となる要因を考察し、**社会課題解決加速のきっかけとなる示唆**を提供する。

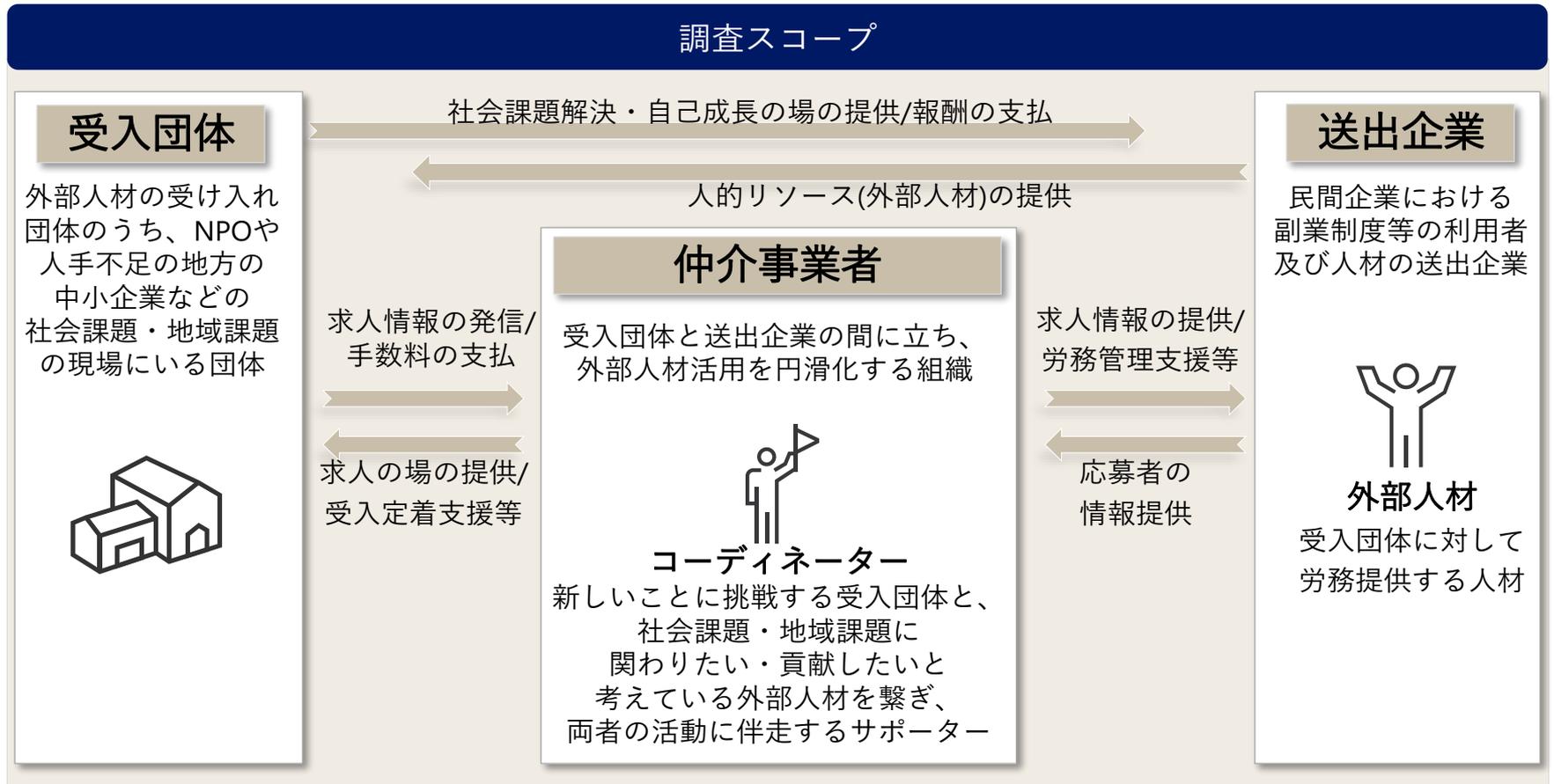
注1：厚生労働省「モデル就業規則」の改定に伴うもの

注2：2021年3月に発行した調査報告書「変化の激しい時代における社会課題解決主体の進化・適応に関する調査」

1-2. 調査スコープ

① プレーヤー

- 受入団体、送出企業、仲介事業者に加え、民間企業に勤務する外部人材、仲介事業者で受入団体・送出企業をサポートするコーディネーターが対象となります。



1-2. 調査スコープ

②対象とする副業の範囲

- 本調査の対象は、社会課題・地域課題の解決に関する副業・プロボノ等です。

副業等の範囲

具体的な働き方

本調査の対象

報酬授受に関わらず社会課題解決を目的とした活動

副業、兼業、出向(研修含む)、
企業プロボノ、個人プロボノ

※以下、副業・プロボノ等と記載

一般的な 副業・兼業調査の対象

他の企業等からの業務依頼に基づき
労務を提供し、対価として金銭報酬
を受け取る活動

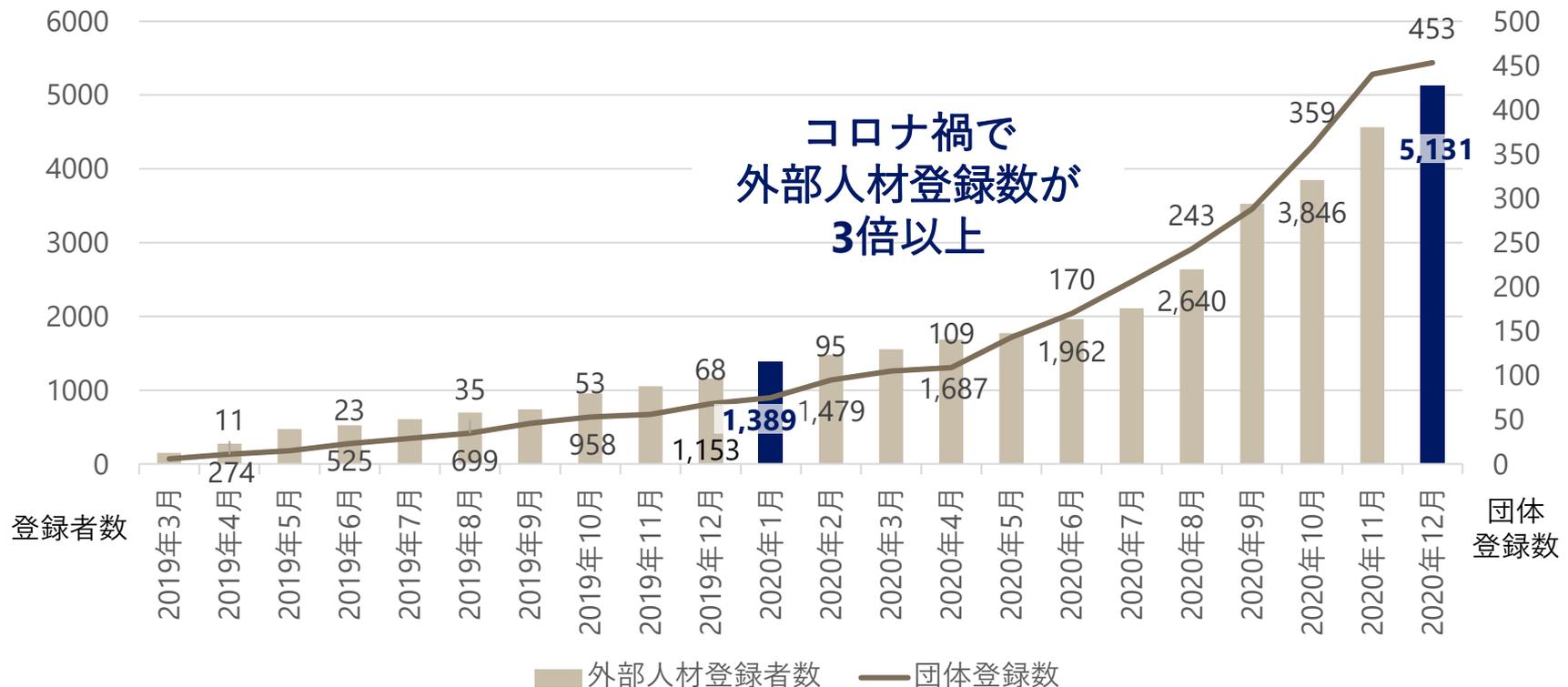
副業、兼業

1-3. 調査結果のハイライト

①外部人材のトレンド(1/2)

- 近年、副業・プロボノ等外部人材の登録者数が増加傾向にありましたが、特にコロナ禍の2020年8月頃から登録者数、団体登録数ともに急増しています。
- 実際、2020年の1年間で、越境人材予備群が3倍以上に増加していると示唆されるデータも見受けられます。

地域副業人材マッチングサイトへの外部人材・団体登録数(累計)



出所：JOINS「地域パートナー数20件ならびにパートナー登録人材5000名超のお知らせ(2021年1月14日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

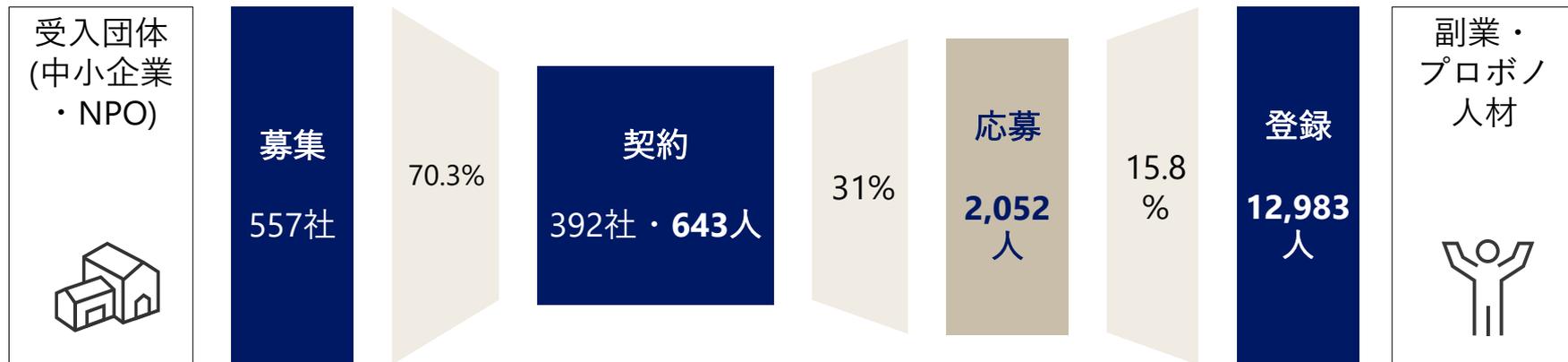
1-3. 調査結果のハイライト

①外部人材のトレンド(2/2)

- 副業・プロボノ人材の登録者数に対して募集案件数は少なく、伸びしろがあります。

受入団体と副業・プロボノ人材における契約成約数(累計)

地域活性化などを目的とした副業・プロボノマッチングサイト3社合計



副業・プロボノ人材の登録人数に対する契約人数割合は約5%

マッチングサイト	募集	契約		応募	登録
		受入企業	人材		
A社	343社	193社(56%)	201人(22%)	906人	6,165人
B社	120社	114社(95%)	269(28%)	973人	5,100人
C社	94社	85社(90%)	173人(68%)	255人	1,718人
	557社	392社	643人	2,052人	12,983人

1-3. 調査結果のハイライト

②受入団体に外部人材活用がもたらす効果

- 外部人材活用は受入団体が抱える様々な課題解決に繋がるほか、事業の相談相手となってもらえたり、従業員が外部人材からスキル・知識を学ぶ機会としても有効です。

外部人材活用の効果

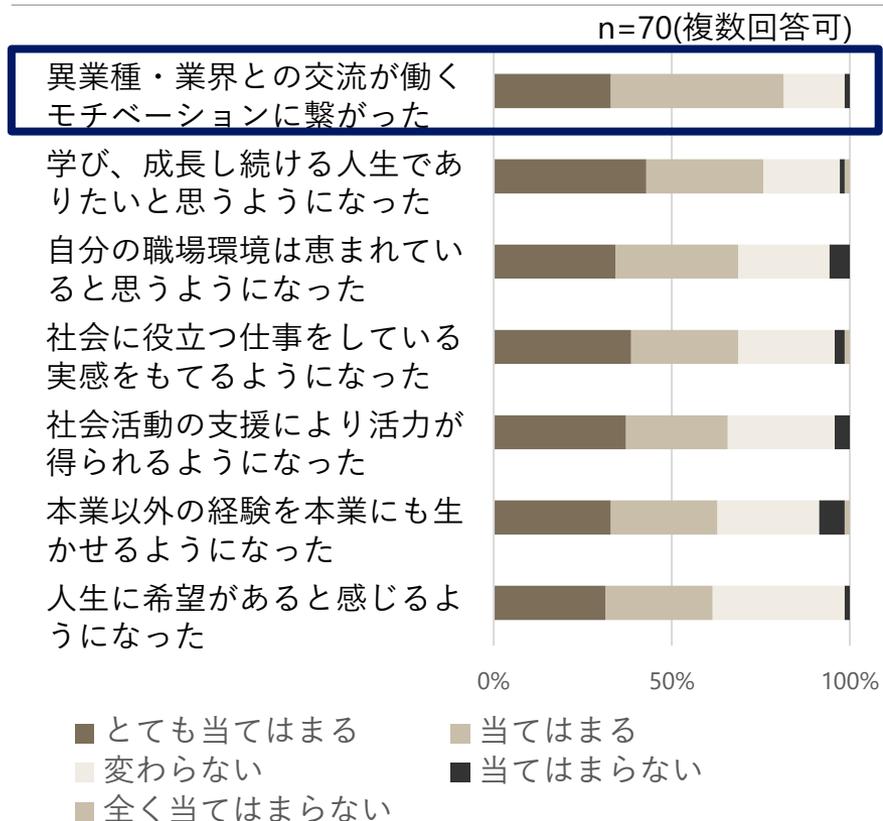
1	<p>経営課題の解決</p> 	<ul style="list-style-type: none">• スキル・ノウハウをもった人材の不足が解消された• 必要な時間だけ受け入れることで人件費を削減できるようになった• 従業員がコア業務に集中できるようになった• 新規事業開発・商品開発のアイディア創出できるようになった 等
2	<p>経営者の 相談相手の獲得</p> 	<ul style="list-style-type: none">• 経営の理解者が増えて相談できるようになった• 事業の意思決定が早くなった• 人脈が拡大した 等
3	<p>組織文化の変革</p> 	<ul style="list-style-type: none">• 大手企業の仕事のやり方を学んで従業員のスキル向上に繋がった• 膠着した職場の雰囲気改善された 等

1-3. 調査結果のハイライト

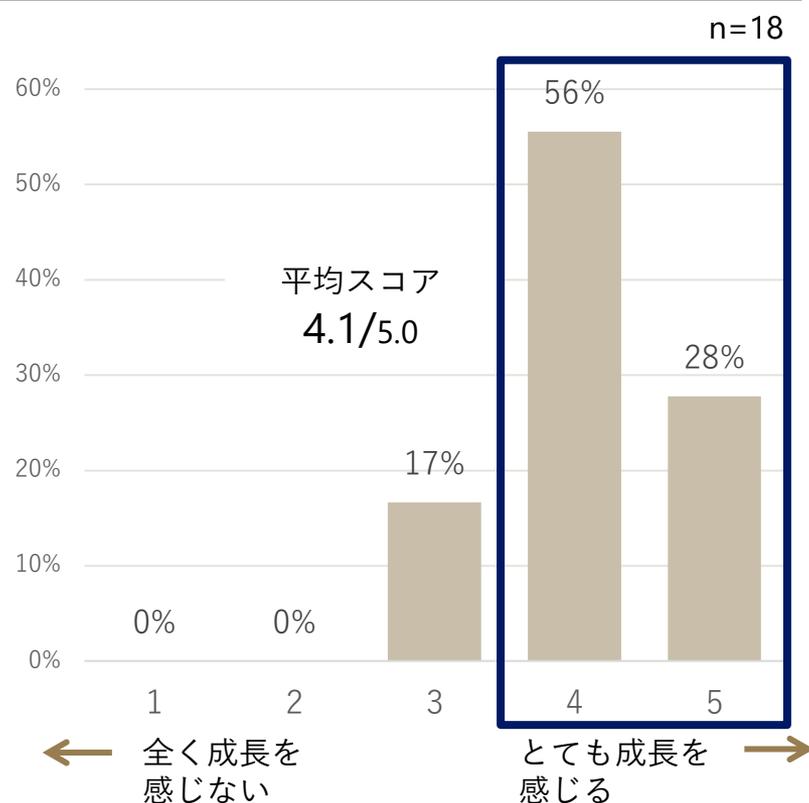
③送出企業にプロボノ・副業等がもたらす効果

- 副業・プロボノ等の経験により、8割以上は働くモチベーションが向上しています。
- 副業・プロボノ等を経験した部下をもつ上司の8割以上は、この経験を通して部下の成長を感じています。

副業・プロボノ等の経験後の変化



部下の副業・プロボノ等による成長の実感

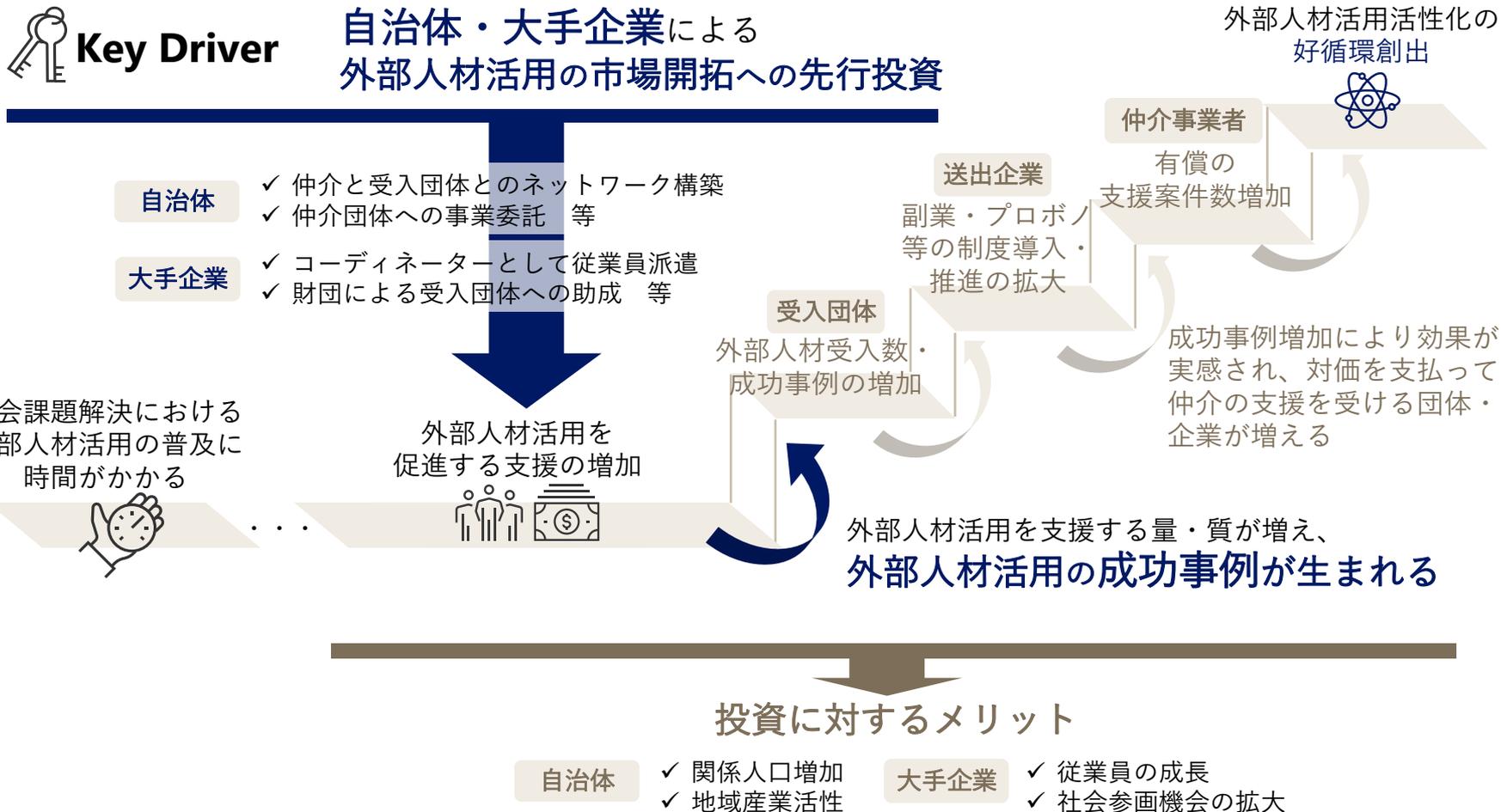


出所： 外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

1-3. 調査結果のハイライト

④さらなる外部人材活用へ向けた社会的な投資

- さらなる外部人材活用には、各プレイヤーの自助努力だけではなく自治体・大手企業の人的・経済的な先行投資が重要です。この投資によって自治体・大手企業には経済的価値と地域課題の解決がもたらされます。



1-3. 調査結果のハイライト

⑤自治体による投資

- 地域によって外部人材活用に対する自治体の投資には大きな開きがあり、積極的な投資をおこなっている場合は地方副業の案件数も多くなっています。

都道府県別の 地域副業案件数

	都道府県	案件数
1	鳥取県	349
2	大阪府	127
3	富山県	109
4	山口県	108
5	長野県	106
6	岐阜県	102
	⋮	
	⋮	

100件以下は割愛

上位の地域における主要な取り組み

鳥取県
県を主体とした「とっとり副業・兼業プロジェクト」を発足(2019年～)
・ 地方版ハローワーク「鳥取県立ハローワーク」の全県展開
・ 県と内閣府が協調して実施する「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点」を一体化した全国初のプラットフォームを構築

富山県南砺市
南砺市と南砺市商工会、富山銀行とmirai works社が連携し、「副業」応援市民プロジェクト事業を発足(2018年～)
・ 地方貢献を目指すプロフェッショナル人材と南砺市の企業をマッチング

長野県塩尻市
塩尻商工会議所・塩尻市・株式会社パナJOB HUB・経済産業省関東経済産業局が取り組み主体となり、「#復活」プロジェクトを発足(2019年～)

取り組み効果

- ・ 県内企業14社の求人にも全国から1,363人が応募し、12社に23人の副業・兼業が決定。
- ・ 中小企業が「攻めの経営」に転じることを期待。

- ・ プロジェクト開始1ヶ月で2社が都市部人材を確保。

- ・ 経営課題解決にむけた具体策・自社の経営理念など経営全般に対する意識変化があった。
- ・ 塩尻市内の中間支援機関複業人材活用推進に向け日常業務で必要な事項も把握できた。

出所：地方副業サイト3社よりABeamにて調査（2021年5月6日時点）、鳥取県公式HP、富山県南砺市「[南砺市『副業』応援市民プロジェクト](#)」、長野県塩尻市へのアンケート「[シェアリングエコノミー活用の取り組み](#)(2021年3月29日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

2. 調査方法

2-1. 調査体制

2-2. 調査スコープ

2-3. 調査アプローチ

2-4. インタビュー対象団体

2-5. アンケート実施概要



2-1. 調査体制

- 本調査は、アビームコンサルティング株式会社(以下、アビームコンサルティング)のプロボノ活動の一環であり、NPO法人ETIC.(エティック)(以下、ETIC.)との共同調査となります。
- ETIC.の社会課題解決に取り組む団体との繋がり、アビームコンサルティングの調査・分析力を活かした取り組みです。



NPO法人ETIC.(エティック)



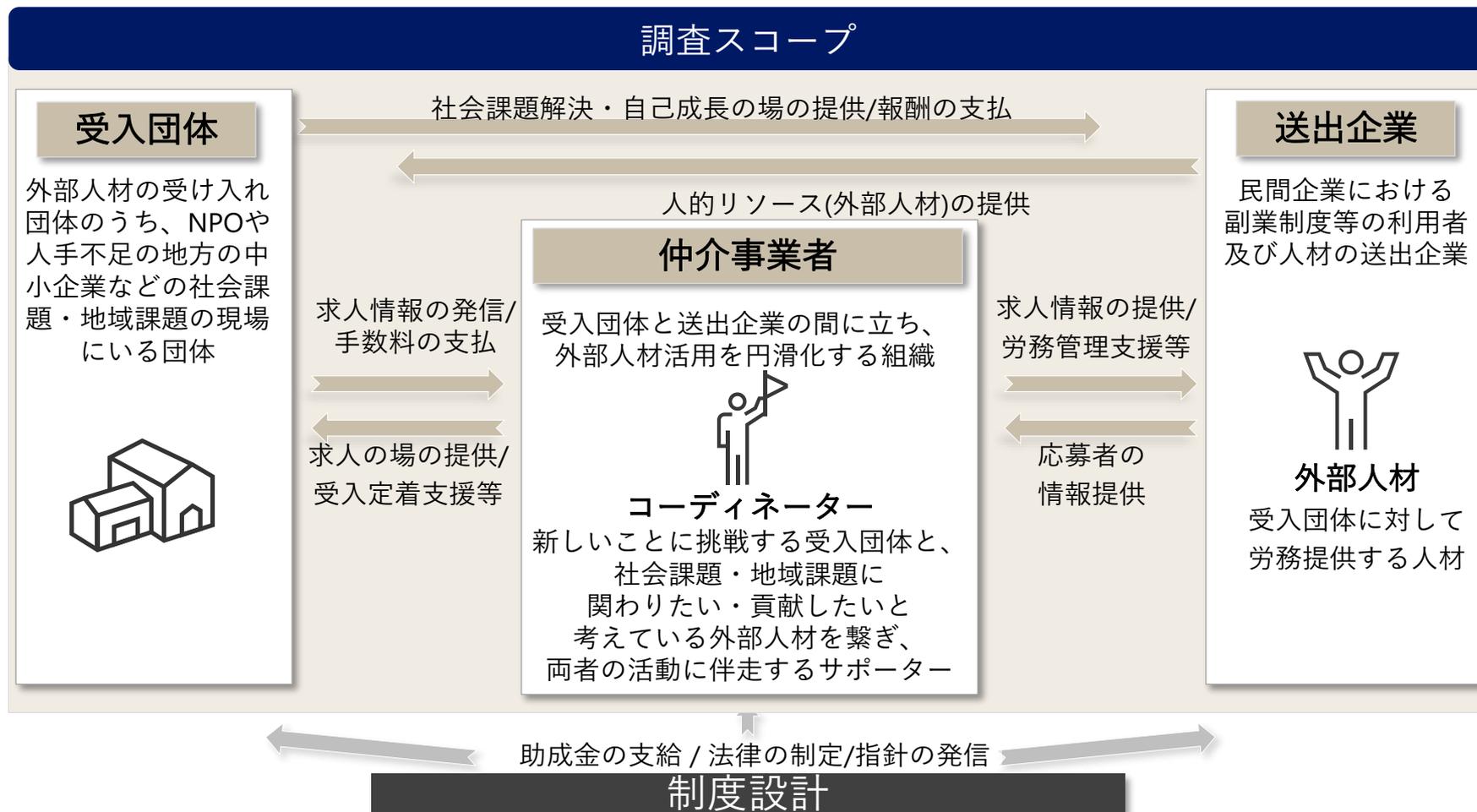
アビームコンサルティング株式会社

- 1993年の創業以来、実践型インターンシップや起業支援プログラムを通して、企業・行政・NPOといった多様なセクターを巻き込みながら、挑戦したい人を支える仕組みづくりを続けています。
 - 変革の現場に挑む機会を通して、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人材を育てています。そして、創造的で活力に溢れ、ともに支え合い、課題が自律的に解決されていく社会・地域を実現していくことを目指しています。
- 日本企業のBPRからグローバル展開の支援までお客様の成長とともに歩んで40年。
 - アビームコンサルティングは日本発、アジア発のNo.1グローバルコンサルティングファームを目指し、日本およびアジアを中心とした海外拠点を置く約7,000名を越えるコンサルタントと世界各地のアライアンスパートナーの「総合力」でお客様の企業変革実現への挑戦を支援しています。

2-2. 調査スコープ

① 概念図

- 外部人材の受入団体、送出企業、仲介事業者の取り組みのうち、社会課題・地域課題解決に関するものを対象とします。



2-2. 調査スコープ

②プレイヤーの定義(1/2) 受入団体、送出企業、仲介事業者

- 受入団体、送出企業、仲介事業者で主体となる法人およびその他団体が対象です。

プレイヤー	スコープの概要	対象	対象外
受入団体	NPOや人手不足の地方の中小企業などの社会課題・地域課題の現場にいる団体	<ul style="list-style-type: none">■ 法人： 中小企業、 ソーシャルベンチャー、 社団/公益法人、 NPO法人	<ul style="list-style-type: none">■ 法人： 大手企業■ 個人
送出企業	外部人材の主要な供給先である大手企業	<ul style="list-style-type: none">■ 法人： 大手企業	<ul style="list-style-type: none">■ 法人： 中小企業、 ソーシャルベンチャー■ 個人
仲介事業者	受入団体と送出企業の間で外部人材活用を円滑化する法人およびその他の団体	<ul style="list-style-type: none">■ 法人： 人材紹介会社、 地域金融機関、 ソーシャルベンチャー、 社団/公益法人、 NPO法人■ その他団体： 自治体、商工会議所	<ul style="list-style-type: none">■ 個人

2-2. 調査スコープ

②プレイヤーの定義(2/2) 外部人材

- 「外部人材^{注1}」は、受入団体に対し出向(研修含む)、副業、兼業、企業プロボノ、個人プロボノで労務提供する人材と定義します。

働き方の種類	働き方の定義 ^{注2}	労務提供先	報酬支払元
出向(研修含む)	関連会社等への経営支援・雇用調整ではなく、人材の育成・交流を目的として、勤務先以外の企業や行政の仕事につくこと。	受入団体	送出企業
副業	本業のほかにもつ仕事であり、その人の収入の半分に満たない職業。		受入団体
兼業	本業のほかにもつ仕事であるが、本業と同程度の収入を得ている職業。		送出企業
企業プロボノ ^{注3}	企業が社会課題解決を目的として無償で従業員のスキル・専門知識を提供すること。(従業員の労働時間に含まれるケースがある)		報酬なし
個人プロボノ ^{注3}	個人が社会課題解決を目的として無償で自身のスキル・専門知識を提供すること。		

注1：社内複業やボランティアは本報告書の対象外。なお、本報告書の送出企業においては、外部人材は「副業・プロボノ等」と記載されます。

注2：アビームコンサルティングにて定義。

注3：プロボノとは、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動を指す。

2-3. 調査アプローチ

- ETIC.とアビームコンサルティングの知見および本プロジェクトにて新たに集めた情報をもとに仮説を構築し、インタビューとアンケートにて検証しました。

I. 仮説構築

①初期仮説の構築

- ETIC.とアビームコンサルティングの知見者で議論し初期仮説を構築。

②デスクトップリサーチ

- 公開情報や先行インタビューから、外部人材活用の全体像や現場の生の声を把握。



③仮説の精緻化

- 外部人材活用の現状や更なる活用に必要な要因を分析し、仮説を詳細化。

II. 仮説検証

④インタビュー・アンケートで仮説を検証

- 受入団体、送出企業、外部人材、仲介事業者に対しインタビュー・アンケートを実施。
- 結果から得られた示唆を整理。



2-4. インタビュー対象団体

①受入団体

■ 中小企業やNPO法人 7 団体にインタビューしました。

No.	団体	インタビューー	団体概要
1	株式会社An-Nahal	代表取締役 品川 優様	神奈川県を拠点とし、日本で働きたい外国人と日本人ビジネスパーソンのためのメンタリングプログラム『MILE』の提供等、外国人材を雇用する企業のダイバーシティ推進における人材育成・人事に関するコンサルティングサービスを営む。
2	NPO法人 えがおプロジェクト	代表 出分 玲子様	富山県を拠点とし、学童保育施設を運営しながら、ひとり親家庭支援、DV被害者支援を行う。
3	尾鷲ヤードサービス 株式会社	代表取締役社長 岡 文彦様 経理・広報 笠松 千恵子様 一般社団法人つちからみのれ ファウンダー 伊東 将志様 夢古道おわせインターンシップ生 芝山 岳様、日向 風花様	三重県尾鷲市を拠点とし、工場施設等の保全、環境保全、不動産・緑地管理、とび・土木、造園、労働者派遣を営む。2018年に新規事業として農業に参入し、おわせむかい農園を始める。
4	グランコーヨー株式 会社	代表取締役 大庭 公善様	神奈川県横浜市を拠点とし、地域の幼稚園・保育園、小・中学校に学校教材・オフィス用品・医療機器等の販売およびリース等のサービスをワンストップで提供する。
5	株式会社 櫻井謙二商店	代表取締役社長 櫻井 公恵様	千葉県銚子市を拠点とした、創業90年の老舗総合食品卸企業。スーパーやレストラン、ホテル、ゴルフ場を主な取引先とし、一般加工食品、業務用食品、冷凍食品等の加工食品を取り扱う。
6	株式会社菅原工業	代表 菅原 渉様	宮城県気仙沼市を拠点とし、コーポレートスローガン『このまちをつくる』のもと、建設業、運送業等を営む。
7	中尾食品工業 株式会社	代表 中尾 友彦様	大阪府堺市を拠点とし、『伝統と創造を持って笑顔あふれる人生に貢献します。』を経営理念とし、こんにやく・ところてん等の製造・販売を行う。

2-4. インタビュー対象団体

②送出企業

■ 副業・プロボノ等の制度やプログラムを持つ企業にインタビューしました。

No.	団体	インタビューイ	団体概要
1	ロート製薬株式会社	広報・CSV推進部 岡田 真由香様、徳永 達志様	業務時間外に収入を伴う社外の仕事に就業することを認めるという「社外チャレンジワーク」制度を2016年に導入。
2	日本郵政株式会社	新規ビジネス室 担当部長 小林 さやか様	2017年に社内副業制度を活用し、ローカルベンチャーとの協業を立案・実装。2022年4月より地域のローカルベンチャーや地方自治体に2年間従業員を派遣することにより、協業による社会課題解決型ビジネスを企画・実施する「ローカル共創イニシアティブ」の取り組みを開始。
3	日本電気株式会社	NECマネジメントパートナー株式会社 人材開発サービス事業部長 中島 大輔様	若手・中堅向けの「社会課題体感型人材開発プログラム (SENSE)」や経営幹部向けの「NEC社会価値創造塾」等、従業員に社会課題解決の現場への越境学習を促す仕組みを導入。 「NEC社会起業塾」や「NECプロボノイニシアティブ」に長年にわたり取り組んでいる。 社内文化改革に取り組み、2021年11月社内兼業ルールの導入や兼業・副業の拡充を含めた「Smart Work2.0」を発表。

2-4. インタビュー対象団体

③外部人材

- 外部人材として本業以外の仕事の経験がある方にインタビューしました。

No.	インタビューー	活動概要
1	野村 慎一郎様	大手ITコンサルティング企業にてマネージャを務める傍ら、株式会社櫻井謙二商店ほか3社で副業に関与。
2	古屋 星斗様	リクルートワークス研究所にて次世代社会のキャリア形成を研究する傍ら、副業として一般社団法人スクール・トゥ・ワークを立ち上げ、就職活動前の学生に対しキャリア教育を提供。
3	三浦 卓也様	株式会社フェリシモにて新規事業開発を担当する傍ら、地域おこし企業人として2017年4月より3年間北海道厚真町に出向。
4	池山 貴大様 佐伯 はるか様	公益法人東京観光財団にて観光振興施策等(池山様)、旅行会社にて企業側へ営業活動等(佐伯様)に従事する傍ら、YOSOMON!提供の地域人材コーディネーター育成プログラムに参加し、募集準備、人材募集マッチング、伴走支援(コミュニティ運営)に関与。

2-4. インタビュー対象団体

④ 仲介事業者(1/2)

■ 地域・社会貢献に根差した仲介事業を展開している団体にインタビューしました。

No.	団体	インタビュイー	団体概要
1	NPO法人ETIC.	シニア・コーディネーター 山内 幸治、瀬沼 希望、 伊藤 淳司	スキルや経験を活かし、会社を辞めずに地方企業の課題解決に参画できるプロジェクト紹介サイト「YOSOMON」や地域プロデューサーが、若者と企業、自治体、大学をつなぎ合わせ、地域経済の新たな担い手を輩出する「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」等を運営。
2	認定NPO法人 サービスgrant	理事 岡本 祥公子様	非営利組織の基盤強化をチームで支援する長期プログラムや、個人による支援を促進する社会参加プラットフォーム「GRANT」等、社会のニーズに応えるプロボノプログラムを構築・運営。
3	特定非営利活動法人 G-net	代表理事 南田 修司様	地域企業と、地元や興味のあるテーマに関わりたい都市部の人材をつなぐ兼業マッチングweb「ふるさと兼業」等を運営。
4	塩尻市役所・ 塩尻商工会議所	地方創生推進課長 官民連携推進室長 古畑 久哉様 地域おこし協力隊 塩尻商工会議所所属 横山 暁一様	地域おこし協力隊の横山様を中心に、塩尻市内企業への外部人材活用活性化事業に取り組む。総務省の「関係人口創出・拡大事業」のモデル事業に採択され、NPO法人「MEGURU」と協働して外部人材を活用した地域課題解決を目的としたプログラム「MICHIKARA」やコミュニティ「塩尻CxO Lab」を運営。
5	JOINS株式会社	代表取締役 猪尾 愛隆様	大都市と地方の人材シェアリングサービス「JOINS」を運営。

2-4. インタビュー対象団体

④ 仲介事業者(2/2)

■ 前ページの続き。

No.	団体	インタビューー	団体概要
6	パーソルキャリア株式会社	塩尻地域おこし協力隊兼Loino関係者 横山 暁一様	地域副業マッチングサービス「Loino」を運営。 中長期かつリモートの副業案件が中心。
7	一般社団法人 フィッシャーマン・ ジャパン	コーディネーター 中村 志郎様	宮城県を拠点に魚で報酬を支払うことが特徴の水産業に特化した副業仲介サービス「GYO-SOMON! (以下、ギョソモン)」を運営。
8	NPO法人bankup	代表理事 中川 玄洋様	地域おこし協力隊向けの研修や個別相談業務、県内地方銀行と連携した創業や定住を支援。また、中長期における、地域課題発見や解決に向け企画設計から実装運用まで、外部人材の活用(大学生や複業者等)を軸にトータルに支援を行う。

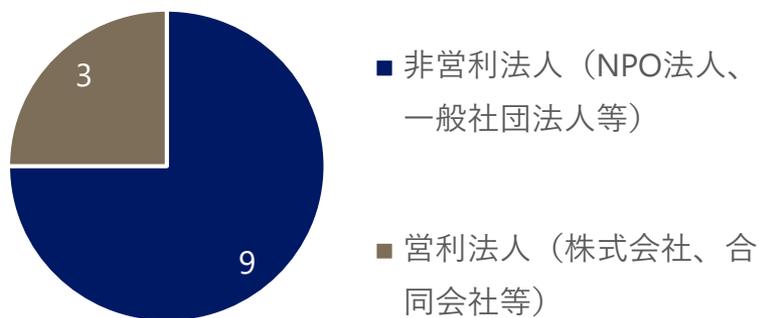
2-5. アンケート実施概要

①受入団体

- NPO等社会課題解決の現場や中小企業のうち、アンケートの趣旨に賛同いただいた12団体から回答を得ました。

回答者の属性

回答属性



回答者(営利法人)の主な業種

教育・学習支援業、医療・福祉、宿泊・飲食サービス業

回答者(非営利法人)の主な活動分野

社会教育の推進、環境の保全、国政協力、子どもの健全育成

内容

調査方法	Webアンケート
調査期間	2022/2/9~2022/3/8
調査対象	NPO等社会課題解決の現場や中小企業のうち、アンケートの趣旨に賛同いただいた団体
有効回答数	12団体 ^{注1}
アンケート内容	<ul style="list-style-type: none">■ 団体に関する基本情報■ 外部人材の活用状況■ 代表的な活用事例■ 外部人材活用の満足度・課題解決策

注1: アンケート結果は定性コメントとして利用

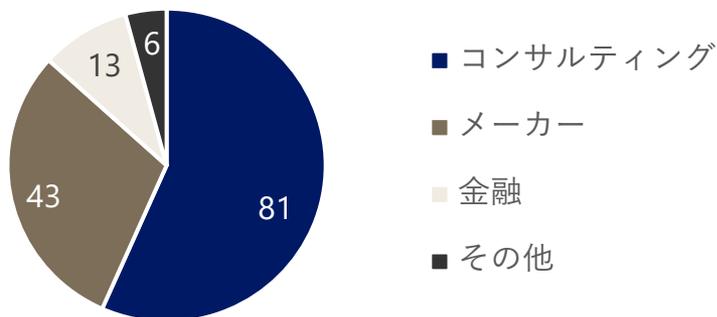
2-5. アンケート実施概要

②外部人材

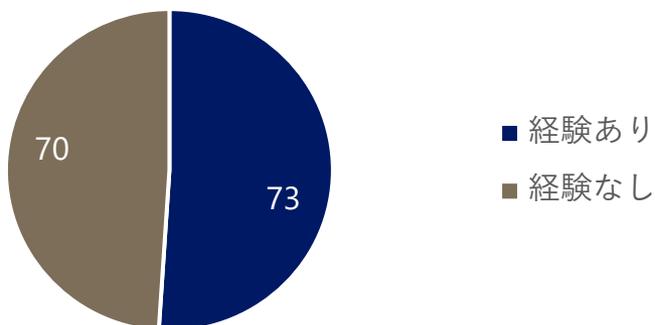
- 大企業のうち、アンケートの趣旨に賛同いただいた9社に所属する143人の方から回答を得ました。

回答者の属性

本業の業種



副業の経験



内容

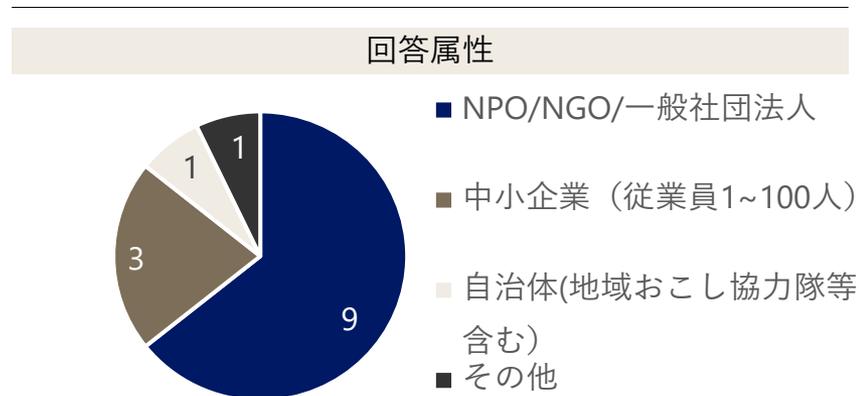
調査方法	Webアンケート
調査期間	2022/2/3~2022/2/18
調査対象	大企業のうち、アンケートの趣旨に賛同いただいた団体の職員の方
有効回答数	9団体(143人)
アンケート内容	<ul style="list-style-type: none">■ 回答者の基本情報■ 副業・プロボノ等の業務内容■ 副業・プロボノ等の目的■ 副業・プロボノ等の満足度■ 副業・プロボノ等の効果■ 副業・プロボノ等の課題

2-5. アンケート実施概要

③ 仲介事業者

- 仲介事業を展開している団体のうちアンケートの趣旨に賛同いただいた14団体から回答を得ました。

回答者の属性



仲介事業の主目的

仲介事業の目的(複数回答可)		件数
需要側団体向け	1. 事業的な課題の解決	9
	2. 組織的な課題の解決	9
供給側団体向け	3. 事業的な課題の解決	5
	4. 組織的な課題の解決	4
社会課題	5. 特定の課題の解決を行うため	2
	6. 課題解決に挑戦し、外部人材が成長する機会を提供するため	6
地域課題	7. 特定の課題の解決を行うため	6
	8. 課題解決に挑戦し、外部人材が成長する機会を提供するため	9

内容

調査方法	Webアンケート
調査期間	2022/2/2~2022/2/16
調査対象	仲介事業を展開している団体のうちアンケートの趣旨に賛同いただいた団体
有効回答数	14団体 ^{注1}
アンケート内容	<ul style="list-style-type: none">■ 団体に関する基本情報■ サービス内容■ 仲介事業者の実態・課題認識■ 仲介事業を取り巻く課題■ 市場の概観

注1: アンケート結果は定性コメントとして利用

3. 社会課題解決を取り巻く環境

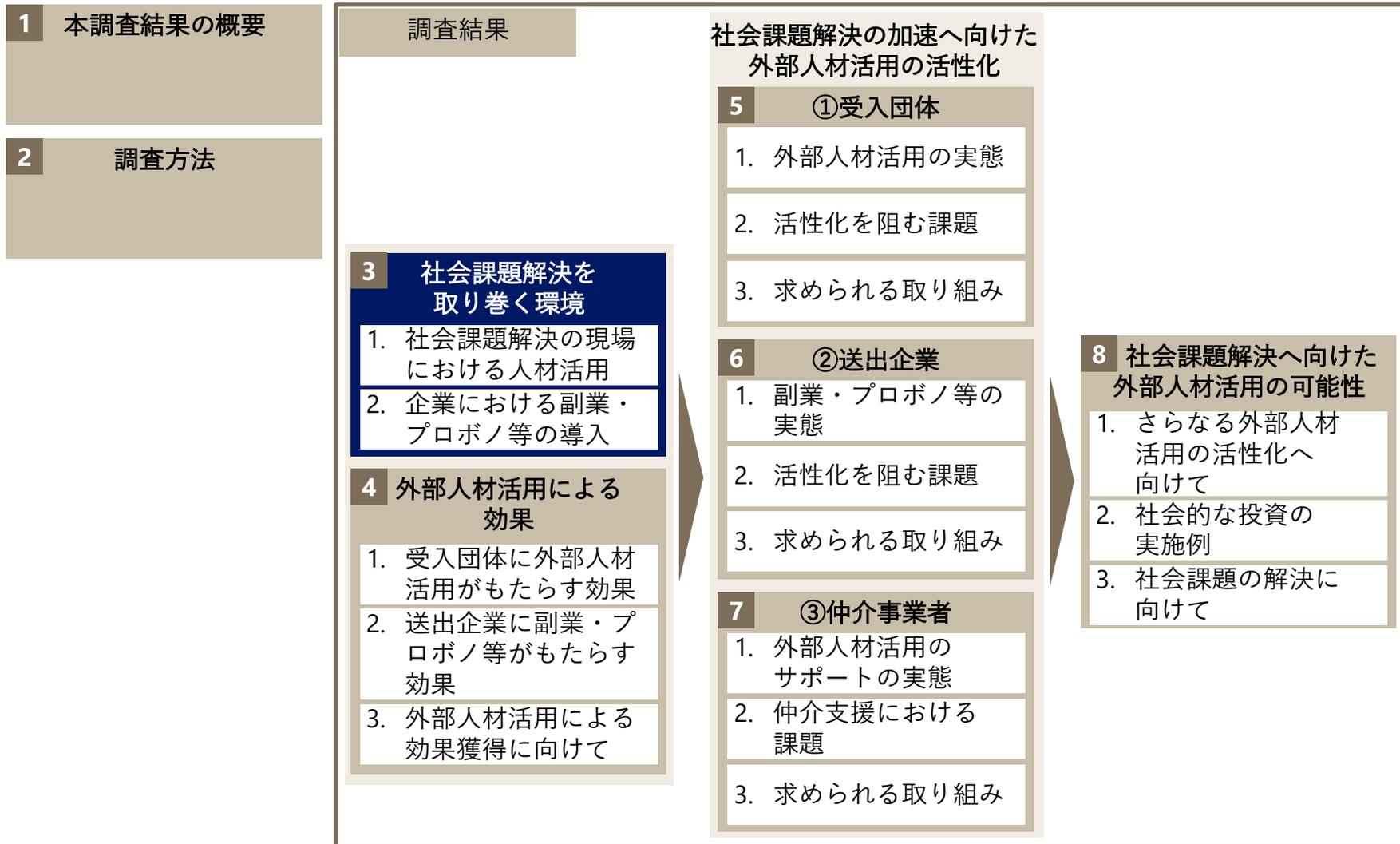
3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

3-2. 企業における副業・プロボノ等の導入



3. 社会課題解決を取り巻く環境

- 本章では、社会課題解決の現場における課題や行政による取り組みを示した上で、企業における副業・プロボノ等の導入状況を提示します。

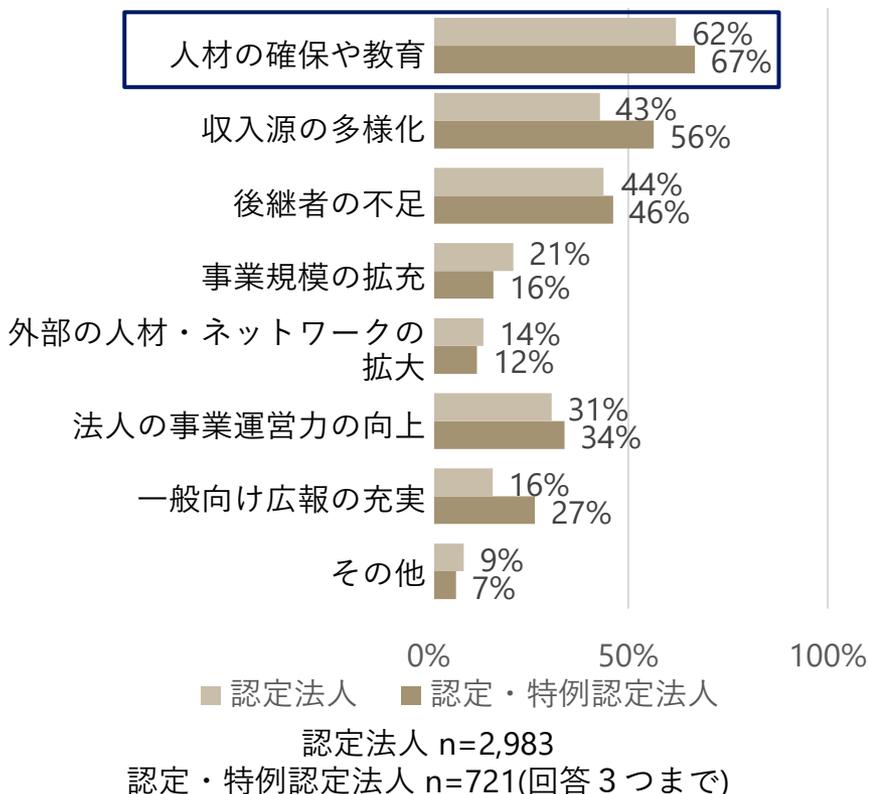


3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

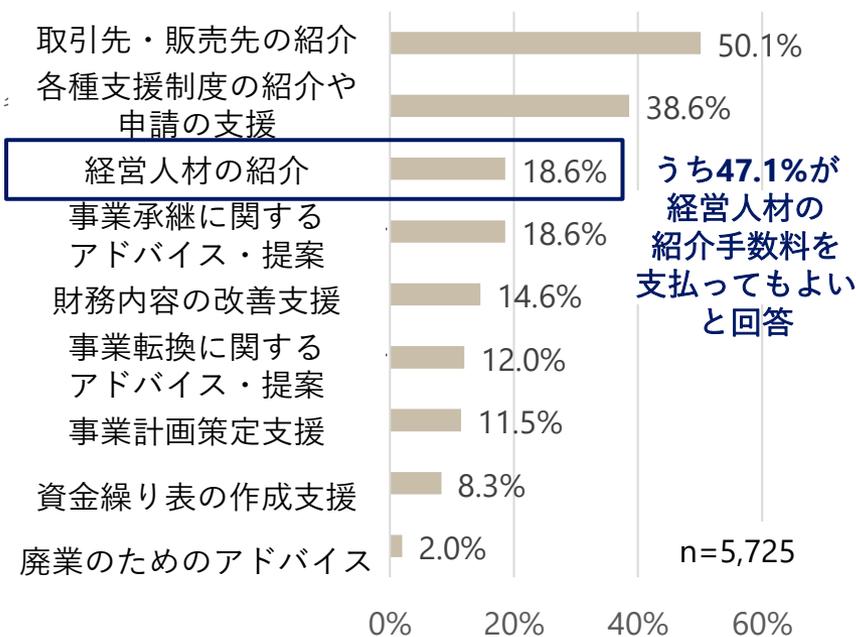
① ソーシャルセクターにおける人材不足

- 社会課題の解決を担ってきたソーシャルセクターの活動においては、量・質ともに人材不足が大きな課題です。また、地域企業でも経営人材不足が課題となっていると考えられます。

NPO法人が抱える課題



地域企業における 地域金融機関から今後受きたい支援



うち47.1%が
経営人材の
紹介手数料を
支払ってもよい
と回答

地域企業では
経営人材不足が課題のひとつと想定

出所：「令和2年度 特定非営利活動法人に関する実態調査(2021年8月)」、「金融仲介機能の発揮に向けた取組み」「企業アンケート調査の結果」(令和3年8月31日公表)を基にアビームコンサルティングにて作成

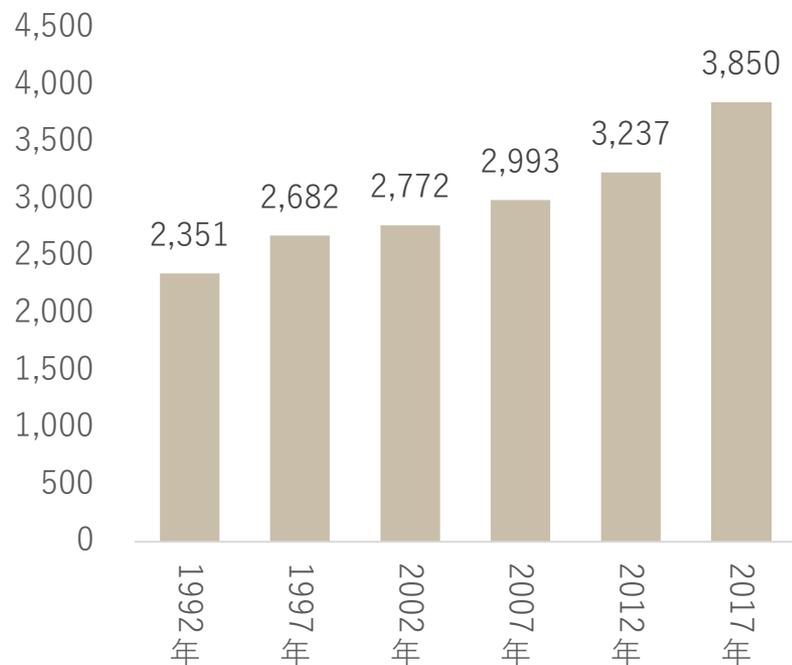
3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

②副業・プロボノ等のニーズの高まり

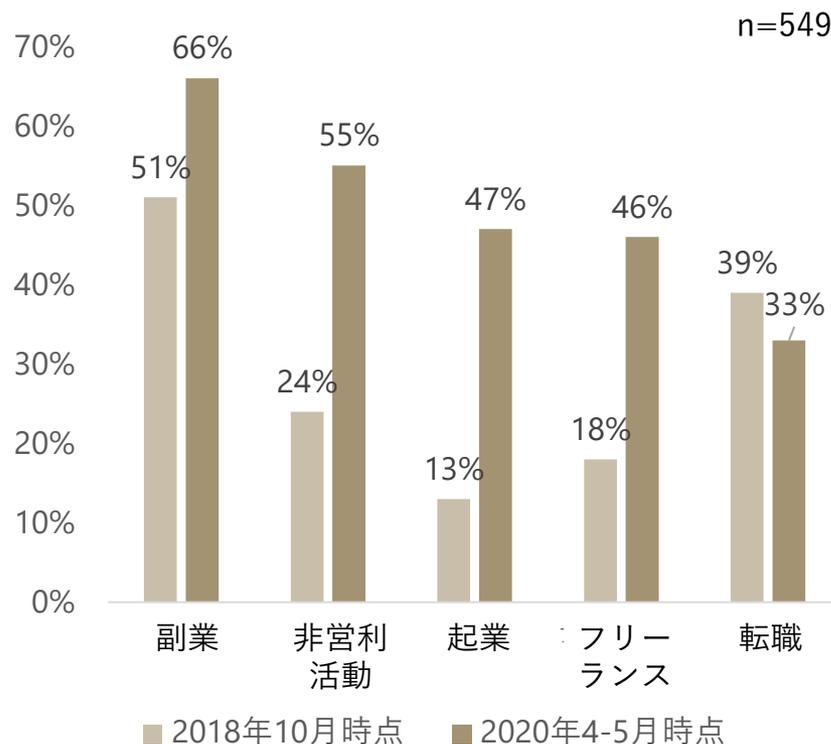
- 個人の副業へのニーズは年々高まってきており、コロナ禍におけるリモートワークの普及が後押しとなり一層その傾向は強くなっています。

副業希望者の推移(2018年)

(単位：千人)



コロナ流行前後のキャリア意識の変化注



注：「今の仕事や働き方の問題を解消する、または満足度を高めるための取組として考えていることはありますか」との問いに対し、「現在行っている」、「具体的に考えている」又は「いつかはしたいと考えている」と回答した者の割合。

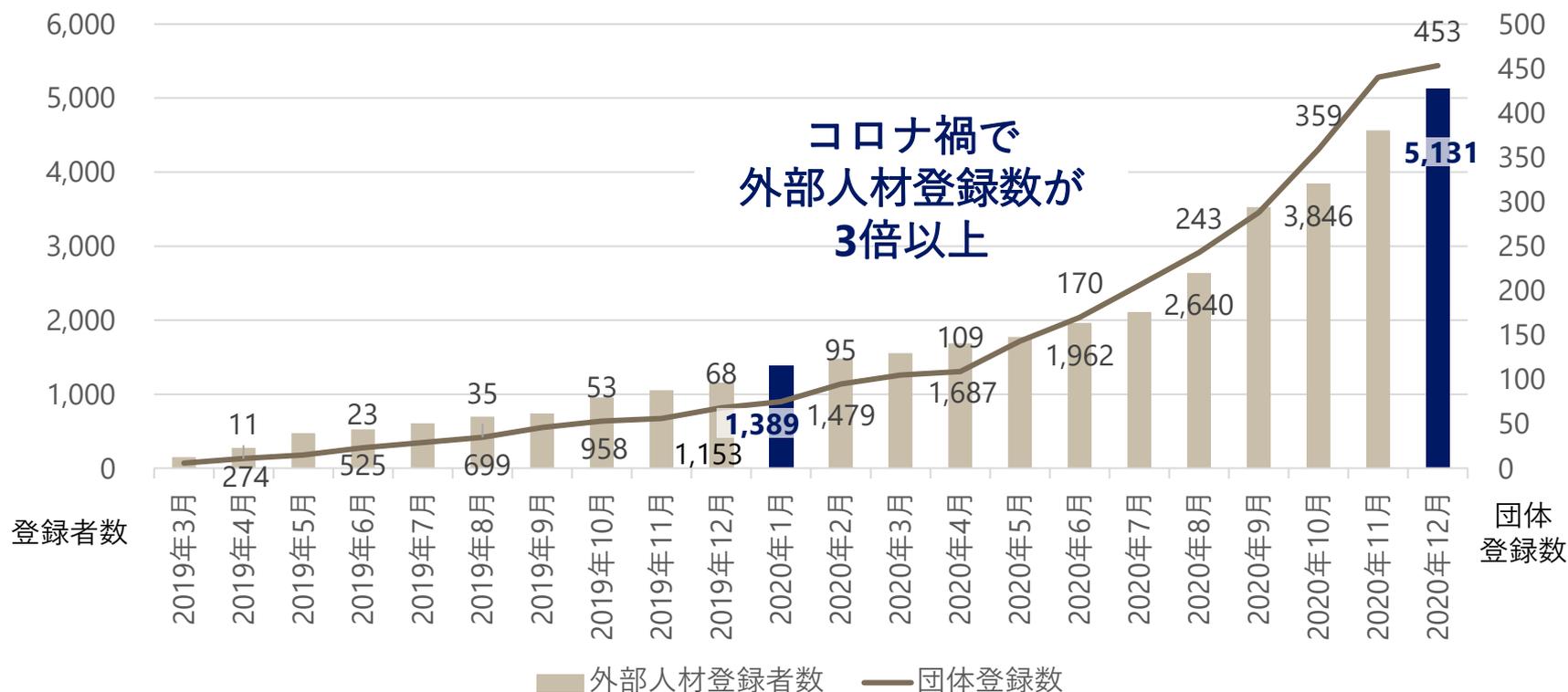
出所：厚生労働省「第2回副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会、資料5 副業・兼業の現状1(前回の資料のリバイス)(2018年10月2日)」、内閣官房日本経済再生総合事務局「未来投資会議(第39回)、基礎資料(令和2年6月16日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

③外部人材のトレンド(1/2)

- 近年、副業・プロボノ等外部人材の登録者数が増加傾向にありましたが、特にコロナ禍の2020年8月頃から登録者数、団体登録数ともに急増しています。
- 実際、2020年の1年間で、越境人材予備群が3倍以上に増加していると示唆されるデータも見受けられます。

地域副業人材マッチングサイトへの外部人材・団体登録数(累計)



出所：JOINS「[地域パートナー数20件ならびにパートナー登録人材5000名超のお知らせ\(2021年1月14日\)](#)」を基にアビームコンサルティングにて作成

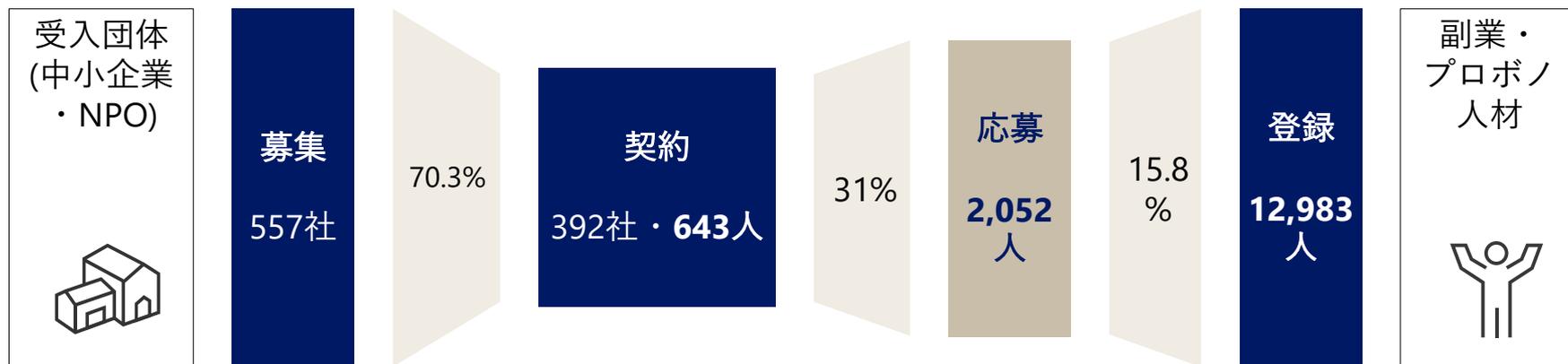
3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

③外部人材のトレンド(2/2)

- 副業・プロボノ人材の登録者数に対して募集案件数が少なく、伸びしろがあります。

受入団体と副業・プロボノ人材における契約成約数(累計)

地域活性化などを目的とした副業・プロボノマッチングサイト3社合計



副業・プロボノ人材の登録人数に対する契約人数割合は約5%

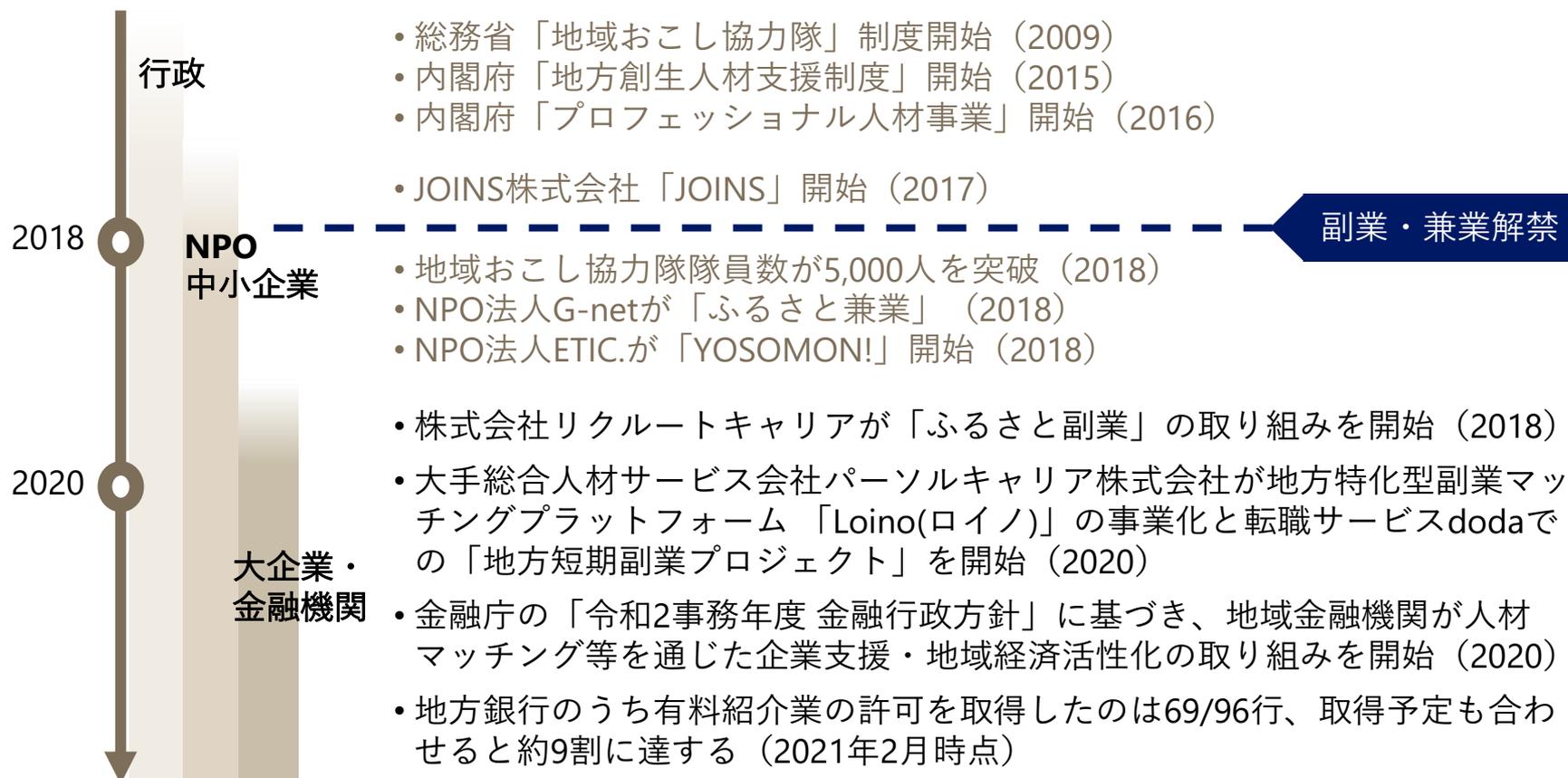
マッチングサイト	募集	契約		応募	登録
		受入企業	人材		
A社	343社	193社(56%)	201人(22%)	906人	6,165人
B社	120社	114社(95%)	269(28%)	973人	5,100人
C社	94社	85社(90%)	173人(68%)	255人	1,718人
	557社	392社	643人	2,052人	12,983人

3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

④外部人材活用を推進するプレイヤーの広がり

- これまで行政・NPO等が社会課題解決を目的とした人材紹介を主導していましたが、近年は大手人材紹介企業や金融機関の参入も始まっています。

外部人材活用を推進するプレイヤーの広がり



出所：総務省「地域おこし協力隊」、内閣府「地方創生サイト」、金融庁「令和2事務年度 金融行政方針(2020年8月31日)」「地域企業における人材ニーズと地域金融機関の位置付け」、JOINS株式会社、NPO法人G-net、株式会社リクルートキャリア「サンカク」、パーソルキャリア株式会社Webサイトを基にアビームコンサルティングにて作成

3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

⑤ 社会課題の現場と外部人材をつなぐコミュニティの創出

- 社会課題解決へ向けて、大手企業や自治体などのセクターを超えて、社会課題の現場と外部人材を繋ぐコミュニティ構築がNPO団体をハブとして始まっています。

社会課題の現場と外部人材をつなぐコミュニティ事例

Beyond Meeting

(2018年～)

オンライン関係人口未来ラボ

(2020年～)

運営

NPO法人ETIC.

NPO法人bankup

活動内容

- 「意志ある挑戦があふれる社会を創る」をミッションに立場や組織の垣根を超えて繋がり、イノベーションを起こすバーチャルカンパニー“and Beyond カンパニー”で実施する取り組み。
- 毎月、様々な社会課題解決に取り組む個人・団体がピッチし、参加者にお題を投げかけ、組織・立場・世代を超えたブレストでアイデア出しをおこなう。
- 応援フォームから、各登壇者に対して人を紹介することができ、人脈を広げることが可能。

- 2020年に鳥取県で開催された関係人口フォーラムを契機として、鳥取県に留まらない地方と都市部の関係人口の拡大へ向けたオンライン勉強会を毎週土曜日朝7時に有志で実施。
- NPO法人bankupを事務局とするが、基本的には自主的な集まりであり、メンバーの紹介やオンライン公開イベント(オープンラボ)などを通して、新規会員を増やす。
- 定期的に専門家(大学教員等)を呼んだ学習による形式知化や、企画の壁打ちなどを行ない、地域事業の企画から事業化へ向けたヒント・視点を獲得している。

実績

- ✓ 2022年4月までに累計77回、376人が登壇、3,749人が参加。
- ✓ ビヨンドミーティングを契機としたプロボノ案件が10件以上成立

- ✓ 2022年12月11日時点で累計140回開催し、70名超がコミュニティに参画
- ✓ 参加者同士で地域活性化プロジェクトを創出(国事業等の受託)

出所：Beyond ミーティングWebサイトを基にアビームコンサルティングにて作成
NPO法人bankup 代表理事 中川様へのインタビューより抜粋

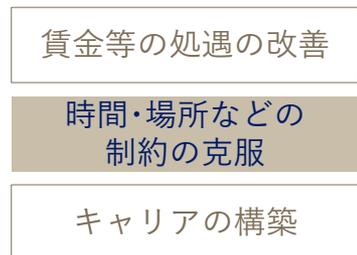
3-1. 社会課題解決の現場における人材活用

⑥ 行政主導の働き方改革による外部人材活用の後押し

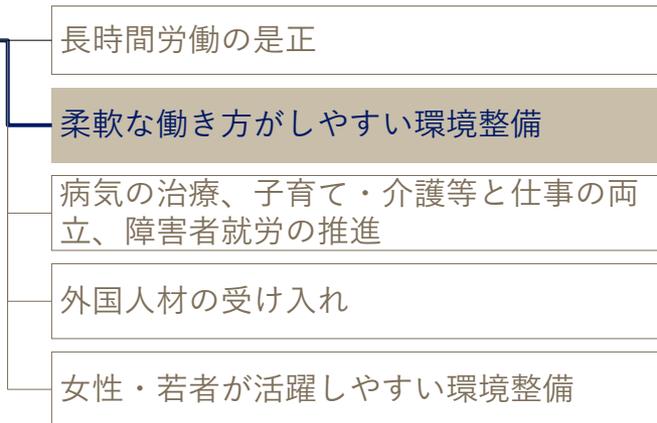
- 副業・兼業は、2017年当時の内閣総理大臣によって設置された働き方改革実現会議にて作成された働き方改革実行計画のひとつとして推進されるようになりました。

働き方改革実行計画

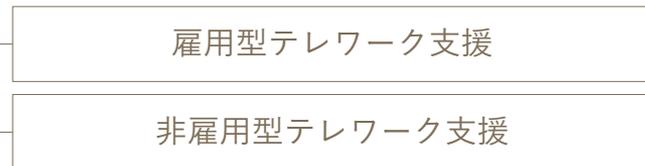
➤ 課題



➤ 検討テーマ



➤ 対応施策



副業・兼業の推進

「モデル就業規則」における副業取り扱いの変遷

	副業	本業への届け出	労働時間の管理
～2018年	禁止	-	
2018年～	時間外の副業を許可	必須	
2020年～		任意	労働時間の管理方法の詳細を追記

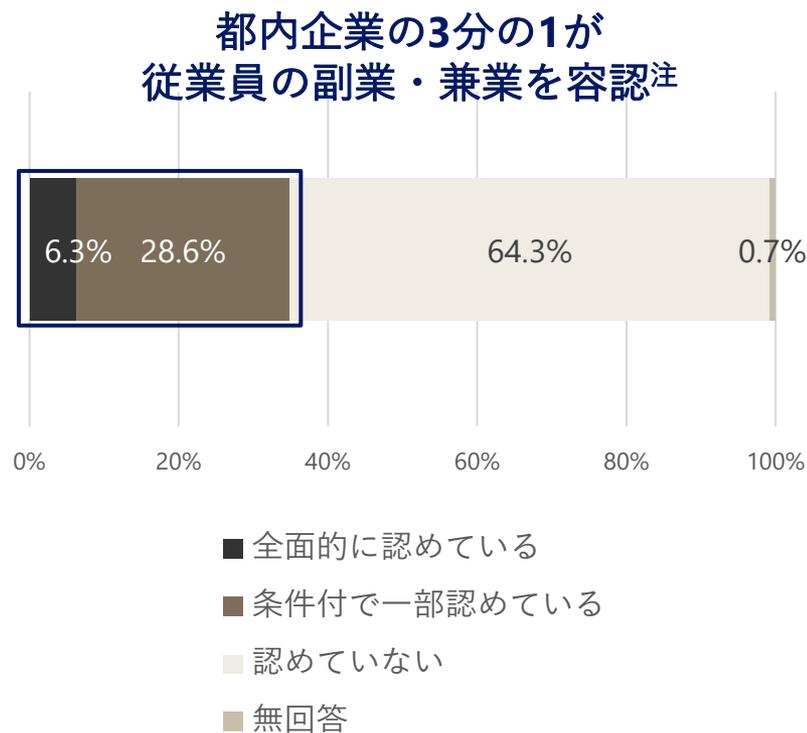
出所：首相官邸「働き方改革実行計画(2017年3月28日)」、厚生労働省労働基準局監督課「モデル就業規則」を基にアビームコンサルティングにて作成

3-2. 企業における副業・プロボノ等の導入

① 制度導入状況

- 外部人材活用推進の潮流を受けて、大手企業の約3分の1が従業員の副業を容認しており、副業や出向の経験を昇格要件に取り入れる企業もあります。

副業制度の導入状況



副業解禁事例

2012年

サイボウズ

離職率を防ぐ施策として解禁。離職率は、2005年に28%であったが、2015年には4%まで低下。

2016年

ロート製薬

個人の成長を目的として「社外チャレンジワーク制度」を解禁。
超大手企業の副業解禁は当時珍しく、話題を呼んだ。

2018年

SBI新生銀行

大手銀行で初めて解禁。
就業規定を改め、正社員、嘱託社員の合計約2,700人を対象とした。

2021年

三井住友海上
火災保険

副業を解禁だけでなく、2030年度からは、副業等「外部での経験」を課長昇進の前提とする予定。

注：有効回答数2,852票のうち、178票(6.2%)が大企業、2,674票(93.8%)が中小企業

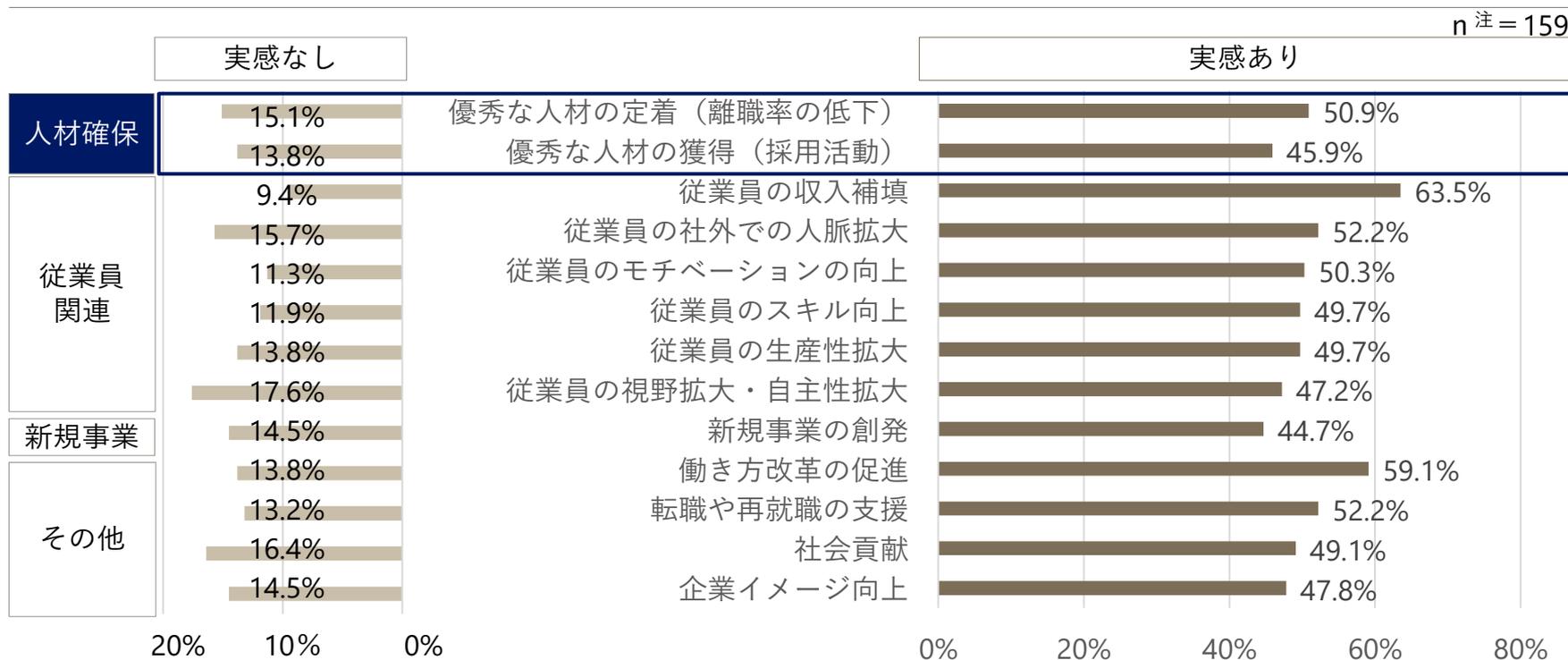
出所：東京都産業労働局「都内企業における兼業・副業に関する実態調査(2021年4月)」、[サイボウズ](#)、[ロート製薬](#)、[SBI新生銀行](#)、[三井住友海上](#)の公式HPを基にアビームコンサルティングにて作成

3-2. 企業における副業・プロボノ等の導入

②制度導入目的(1/3) 人材確保

- 企業にとっては人材確保のために、副業・プロボノ等の推進への取り組みが必要とされています。

副業・兼業によって企業が実感する効果



SBI新生銀行コメント

兼業解禁の狙いのひとつとして働き方の多様化・魅力的な職場作りを挙げる。多様な働き方を社員に理解してもらうと同時に、新規学卒者や外部の優秀な人材を採用する際のアピールポイントになるとも考えている。

注： 把握している副業者が5人以上いる企業

出所： 日本経済団体連合会「副業・兼業の促進(2021/10/12)」を基にアビームコンサルティングにて作成

3-2. 企業における副業・プロボノ等の導入

②制度導入目的(2/3) 人的資本への投資

- 令和3年閣議決議された「成長戦略フォローアップ」では働き方改革等への取り組みが求められており、対応のひとつとして副業・プロボノ制度導入が考えられます。

成長戦略フォローアップ (令和3年6月18日閣議決定)

金融審議会において、上場企業と投資家との建設的な対話等に資する開示制度の在り方について、以下の開示を含めて幅広く関係者の意見を聞きながら総合的に検討

- サステナビリティに関する開示：気候変動対応、人的資本への投資
- ガバナンスに関する開示：取締役会等の活動状況等

人的資本情報の「見える化」の推進

各省庁から企業へ
人的資本に関する
情報発信を推進

関係省庁が連携し、企業の人的資本に関する「情報の見える化」の促進や機関投資家等への情報発信を推進

企業の取り組みを
各省庁で「見える化」

多様な人材の活躍、従業員の働きやすい環境整備等に関する企業の取り組みを見える化する仕組みを省庁横断的に構築し、企業の取り組みをより一層促進

企業による
人的投資開示の促進

2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂も受け、人的資本への投資も含め、経営資源の配分に対する取締役会の実効的な監督や分かりやすく具体的な開示を促進

人的資本施策のひとつとして副業・プロボノ等の制度の推進が可能

3-2. 企業における副業・プロボノ等の導入

②制度導入目的(3/3) イノベーション創出人材の育成

- VUCAの時代において企業ではイノベーション創出が求められており、人材育成として従業員を会社の外に“越境^注”させて経験を積ませることも求められています。

イノベーター育成のための 越境経験^注の効果

イノベーターの条件	越境経験を積む効果
1 変革への強い情熱 起業家精神	具体的な問題の 「自分ゴト」化
2 First Moverとして 誰よりも早く行動し やり抜く力	新しい環境で 試行錯誤し 課題を解決する 力の醸成
3 多様な人々による 化学反応で イノベーションを起こす インクルーシブ・リーダー シップ	多様な価値観の 理解に根差した リーダーシップの醸成

出向・研修等による越境学習^注事例

留職プログラム

(主催：NPO法人クロスフィールズ)

概要

ビジネスパーソンが新興国の
NPOや企業で、現地の社会課
題の解決に挑む。

効果

リーダーシップの
育成

レンタル移籍

(主催：株式会社ローンディール)

概要

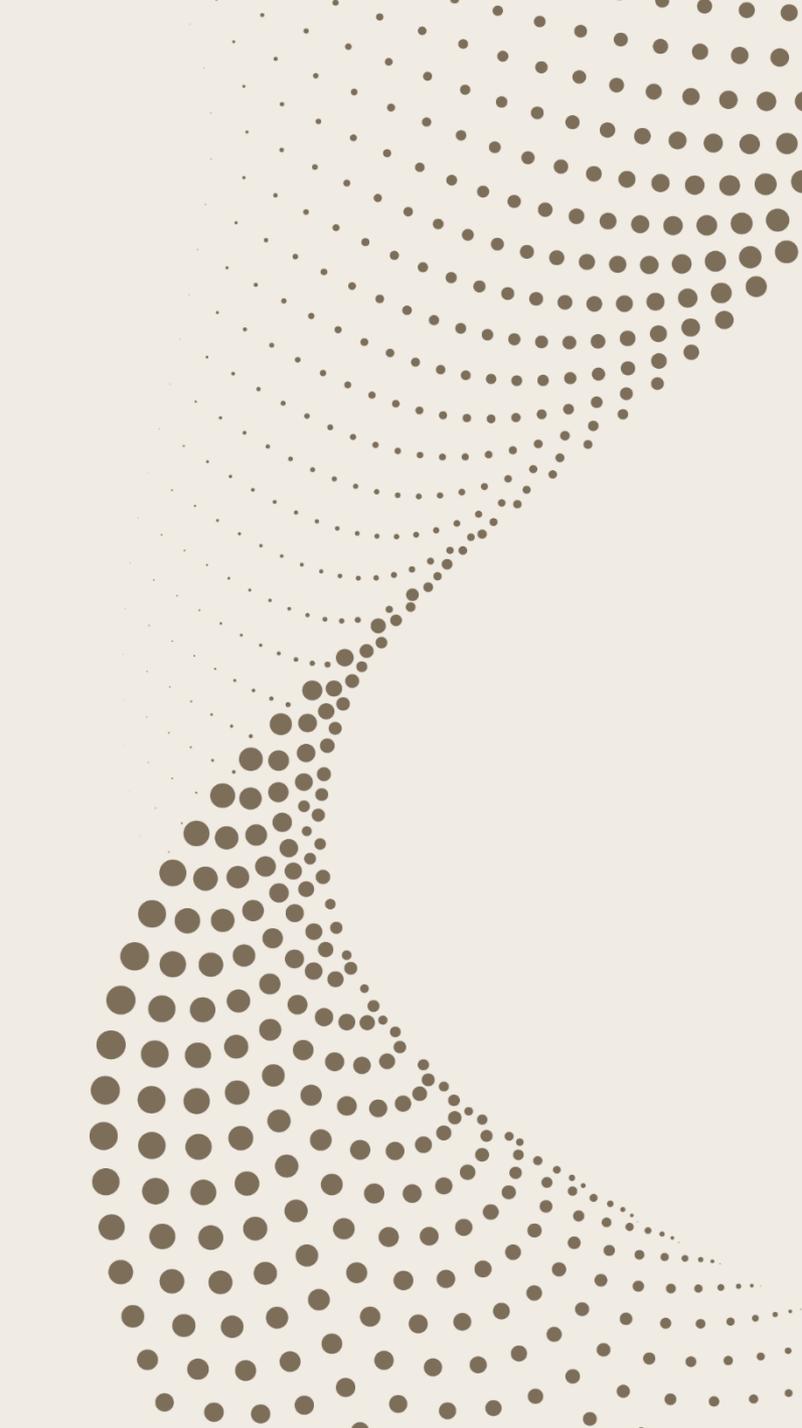
ビジネスパーソンが
ベンチャー企業における事業
開発プロセスを実践的に経験
するプログラム。

効果

挑戦し、
成長しつづける
マインドの醸成

注：越境経験・学習とは、ビジネスパーソンが所属する組織の枠を越え(“越境”して)、経験・学びを得ること。

出所：経済産業省「越境学習によるVUCA時代の企業人材育成」[LoanDEAL](#)公式HPを基にアビームコンサルティングにて作成。

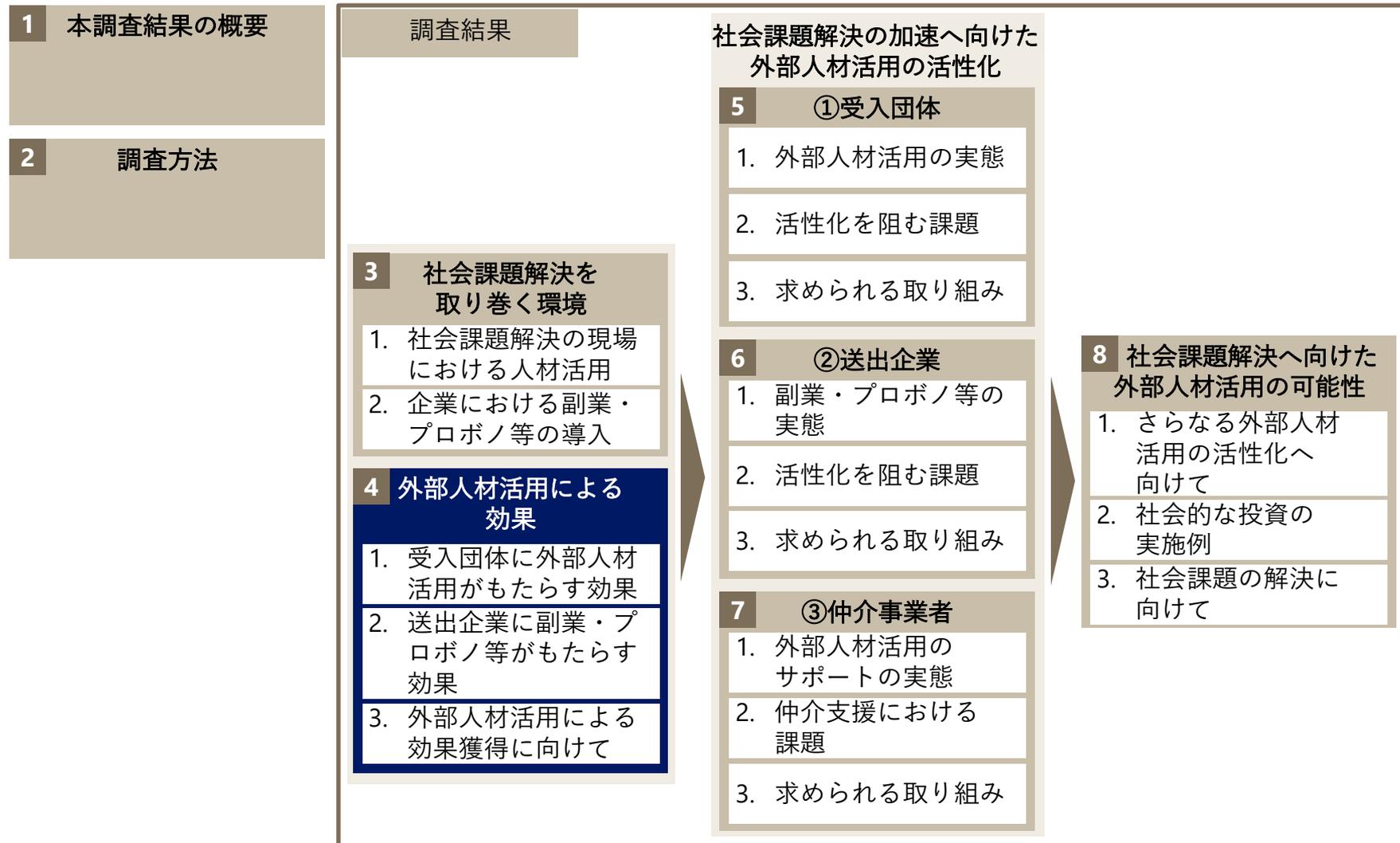


4. 外部人材活用による効果

- 4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果
- 4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果
- 4-3. 外部人材活用による効果獲得に向けて

4. 外部人材活用による効果

- 本章では外部人材を活用した受入団体や、副業・プロボノ等の経験者をもつ送出企業に対して期待される効果を提示します。



4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果

概要

- 外部人材活用は受入団体が抱える様々な課題解決に繋がるほか、事業の相談相手となってもらえたり、従業員が外部人材からスキル・知識を学ぶ機会としても有効です。

外部人材活用の効果

1	<h4>経営課題の解決</h4> 	<ul style="list-style-type: none">• スキル・ノウハウをもった人手不足が解消された• 人件費を削減できるようになった• 従業員がコア業務に集中できるようになった• 新規事業開発・商品開発のアイデア創出できるようになった 等
2	<h4>経営者の相談相手の獲得</h4> 	<ul style="list-style-type: none">• 経営の理解者が増えて相談できるようになった• 事業の意思決定が早くなった• 人脈が拡大した 等
3	<h4>組織文化の変革</h4> 	<ul style="list-style-type: none">• 大手企業の仕事のやり方を学んで従業員のスキル向上に繋がった• 膠着した職場の雰囲気改善された 等

4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果

① 経営課題の解決

- 外部人材活用は、新規事業立ち上げのノウハウ不足や、解決すべき課題や施策が明確ではない場合にも効果をあげている事例があります。

外部人材活用の効果事例

株式会社菅原工業 新規事業立ち上げのノウハウを獲得

団体概要	(業種) 土木建設業 (従業員数) 40名 (所在地) 宮城県気仙沼市
人材活用目的	新規事業立ち上げ(インドネシア料理店開業)

自社で働くインドネシア人技能実習生の定着率に課題を感じ、文化交流の場としてモスク併設のインドネシア料理店の開業を目指して、外部人材を採用。

- 飲食店開業に向けてすべきことが見通せていなかったが、外部人材が店舗オペレーションやマーケティングといった検討事項と今後のタスクを見える化し、各検討事項に対して提案型で動いてもらったことで、スムーズな開店に至ることができた。
- 店舗設備や食材の調達先などについて外部人材自身に知見がない場合も、都市部の人脈を生かして情報収集してくれたため、気仙沼にしながら東京の最新情報を得ることができた。

株式会社櫻井謙二商店 組織課題の発見・課題解決へ向けた施策の策定

団体概要	(業種) 食品卸売業 (従業員数) 36名 (所在地) 千葉県銚子市
人材活用目的	組織内の人事課題発見・解決

人手不足問題に対して、人材採用・定着における組織内の課題を発見し、従業員の働きにくさを解消する仕組みづくりのために外部人材を採用。

- 従業員アンケートや、外部人材と従業員の月に1度の1 on 1ミーティングを対面で実施して社内の不安や働きにくさを吸い上げ、社長・役員にフィードバックしてもらい、客観的に組織の課題を捉えることができた。
- コロナ禍で出勤が難しかったときにも、オンラインでのやりとりで人事評価制度の下地を作ってもらえた。

出所：株式会社菅原工業 代表 菅原様、株式会社櫻井謙二商店 代表取締役社長 櫻井様へのインタビューより抜粋

4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果

② 経営者の相談相手の獲得

- 経験豊富な外部人材を経営のアドバイザーとして活用することで、経営者目線で一緒に考えてもらい経営課題の発見・戦略立案が進んだという声があがっています。

外部人材活用の効果事例

株式会社An-Nahal

事業の意思決定が早くなり、課題解決が進んだ

団体概要 (業種) 人材育成事業 (従業員数) 5名 (所在地) 神奈川県横浜市

人材活用目的 事業開発の壁打ち・相談役

新規事業ローンチなど本格的な活動を開始していくフェーズにおいて、外部人材募集前の組織体制(6名)では中長期的な案件を専属で担当し、事業の進め方などをディスカッションしながら共に進めていく人材がおらず、活動が加速できない状態だった。企業理念に共感し、代表と共に営業戦略の策定や、実行に向けた計画作りなどを相談しながら進めていくパートナーとなり得る人材を募集。

- 外部人材には他社で経営に経験がある人にメンターに近い形で参画してもらったことで、必要な情報の獲得や、代表が一人で抱えていた事業課題を相談し、一緒に解決策を考えられるようになり、事業の意思決定が早くなった。
- ①フルタイム社員を雇用する程の業務量ではない、②雇用に向けた社内体制が未整備、③コスト面の制約という観点から、契約書の取り交わしで依頼できる業務委託は導入しやすかった。また、フルタイム採用の前段階として企業との働き方やカルチャーフィットを確認する良い機会となった。

出所：株式会社An-Nahal 代表取締役 品川様へのインタビューより抜粋

4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果

③組織文化の変革

- 外部人材を雇用することはプロジェクト自体の成果をあげるだけでなく、一緒に働く従業員を触発する契機になります。

外部人材活用の効果事例

グランコーヨー株式会社

膠着した社内の雰囲気から脱却し、従業員が活性化

団体概要 (事業内容) 教材販売業 (従業員数) 22名 (所在地) 神奈川県横浜市

人材活用目的 新規事業の立ち上げプロジェクトの推進

毎年新卒を多く採用はしないため、同じ人が長年勤めることになり、社内雰囲気が膠着してしまいがちなことに課題感があった。また、地域の閉じた中で仕事をしているので、異業種の方と交わる機会も少ないこともあり、新規事業の立ち上げプロジェクトの推進にあたり、外部人材を採用し社内の活性化に繋がった。

- これまで、会社文化に馴染む人ではなく毛色の違う人を入れて化学反応を起こそうと期待して採用した正社員が、定着しきれないで終わってしまった経験がある。外部人材活用は、社内雰囲気の膠着からの脱却として良い機会となった。また、異業種の方と交わる機会も少ない従業員に向けた学習の機会となり、従業員の成長に繋がった。
- 採用の観点としては、自社への適正と、既存メンバーとの相性に留意した。面接では会社の文化に理解を示してくれるかを確認した。上からアドバイスをするというコンサルタントというより、一緒になって手を動かす実務能力に長けている人の方が会社には合うと考えた。会社の文化を否定しない人材をコーディネーターと相談しながら採用を検討したことで、採用時の不安を払拭できた。

出所： グランコーヨー株式会社 代表取締役 大庭様へのインタビューより抜粋

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

概要

- 従業員の副業・プロボノ等の実施により、実施した本人の生産性向上だけでなく送出企業の組織全体に対して効果をもたらしています。

従業員による副業・プロボノ等がもたらす送出企業への効果

従業員への効果	1	従業員のモチベーション向上 	<ul style="list-style-type: none">• 従業員の本業へのコミットメント向上• 従業員の自律的なキャリア観形成 等
	2	従業員の能力開発 	<ul style="list-style-type: none">• 本業では得られない経験、スキル、知見の獲得• 本業の業務に対する主体性・責任感の向上 等
組織への効果	3	ステークホルダーからの評価向上 	<ul style="list-style-type: none">• 働き方改革・社会課題解決のKPI達成• 社会課題解決の実績獲得 等
	4	組織の多様性獲得 	<ul style="list-style-type: none">• 従業員同士の多様な視点・価値観の尊重 等
	5	事業内容の変化 	<ul style="list-style-type: none">• 多様なプレイヤーとのネットワーク形成• 新規事業の着想源の獲得 等

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

① 従業員のモチベーション向上(1/4) 副業をやりたい従業員の声

- 本業のキャリアへの還元や社会課題解決への貢献等を目的とした副業・プロボノ等を実施したいと考える従業員が一定数存在すると想定されます。

企業人材の副業・プロボノ等の実施例

古屋 星斗様

本業と副業のキャリアの好循環を回すことを目的に「スクール・トゥ・ワーク」を設立

副業概要	(団体名) 一般社団法人スクール・トゥ・ワーク (業種) 教育 (役割) 代表理事
本業情報	(本業勤務先) リクルートワークス研究所 (本業職種) 研究職

- 副業として「スクール・トゥ・ワーク」を設立した理由は、本業の研究から得られた示唆を実践できるフィールドが欲しいと思ったからである。「スクール・トゥ・ワーク」のターゲットは、リクルートワークス研究所のメインターゲットからは外れているため、副業として非大卒分野の人々に関わることで、本業では経験できないキャリアの好循環が作れると思った。
- 個人的には、副業によって金銭以上に多くのものをもらっているので、直接的なお金はいらぬ。副業で実施している内容が、本業のキャリアにも還元されている感覚。

野村 慎一郎様

会社の枠に囚われず経験や能力を社会に活用することを目的に副業を開始

副業概要	(団体名) 櫻井謙二商店 (業種) 総合食品卸 (プロジェクト内容) 組織課題解決
本業情報	(本業勤務先) 大手ITベンダー (本業職種) IT・通信業

- 副業を始めたきっかけは、大手一社の経験では出会うクライアントや経験が限られるという危機感があり、セカンドキャリアを考える上で選択肢となった。中小企業への支援により日本の生産性を上げたいと考えている。
- 副業により視野が広がったことで自分自身の仕事のやり方・進め方のバリエーションが増えた。中小企業においては本業でのやり方・考え方が通用しないため、本業と違う視点で物事を捉えることを意識している。

出所：古屋様、野村様へのインタビューより抜粋

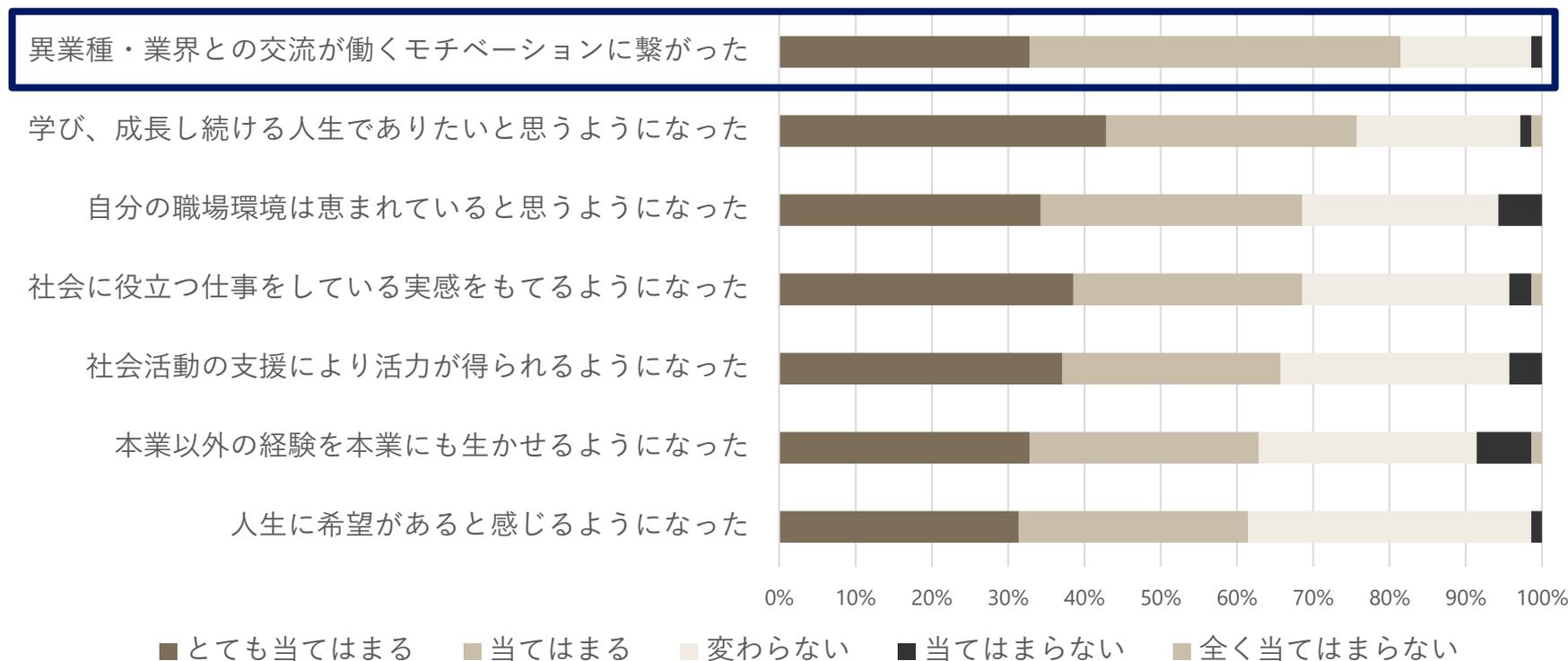
4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

①従業員のモチベーション向上(2/4) 経験後の変化

- 副業・プロボノ等の経験により、8割以上は働くモチベーションが向上しており、6割以上はキャリア観の変化や社会への貢献を実感するようになりました。

副業・プロボノ等の経験後の変化

n=70(複数回答可)



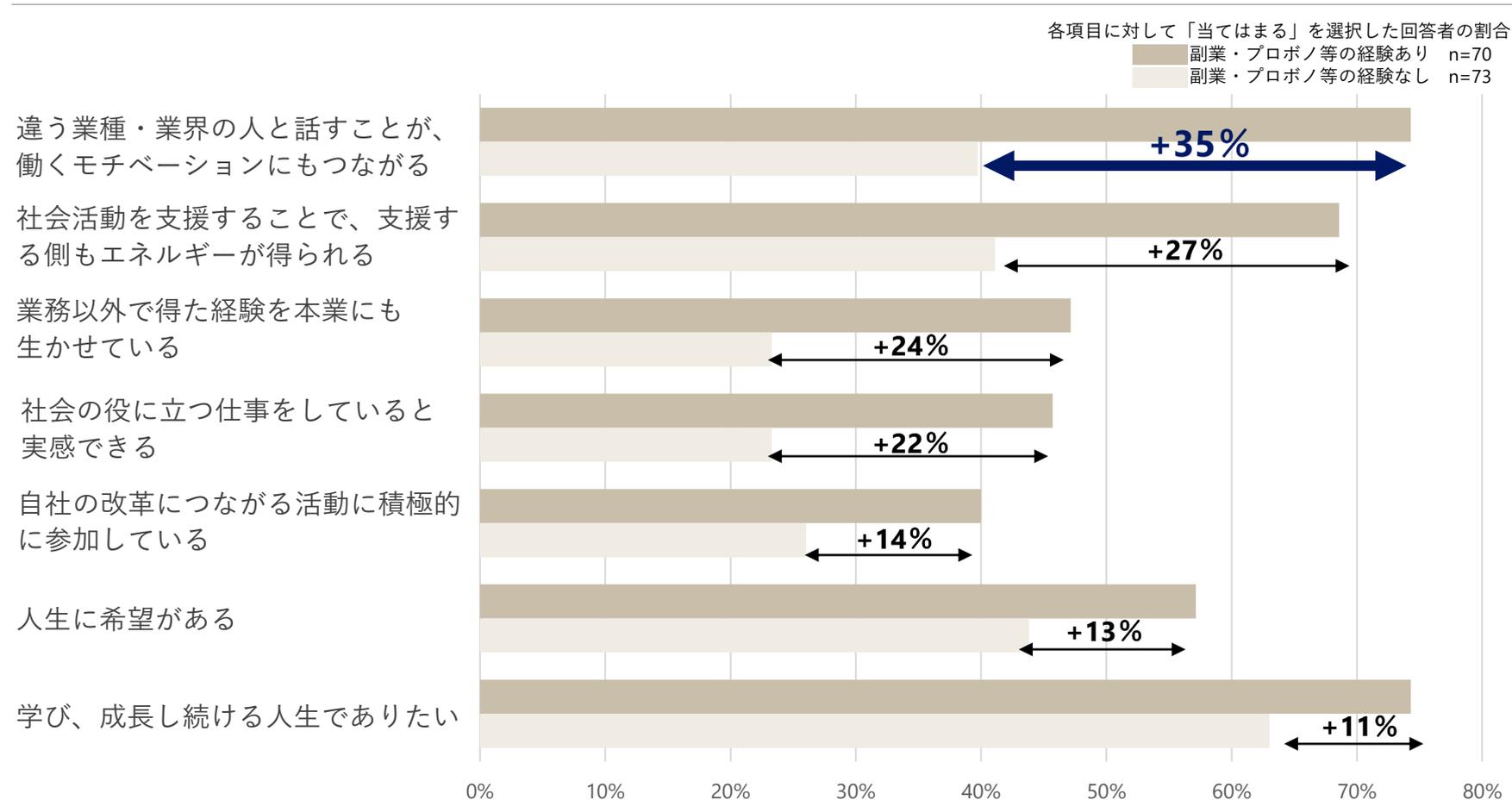
出所：外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

① 従業員のモチベーション向上(3/4) 本業に対する従業員の実感

- 副業・プロボノ等の経験がある従業員は経験がない人と比べて、モチベーションが高い傾向にあります。

本業に対する従業員の実感



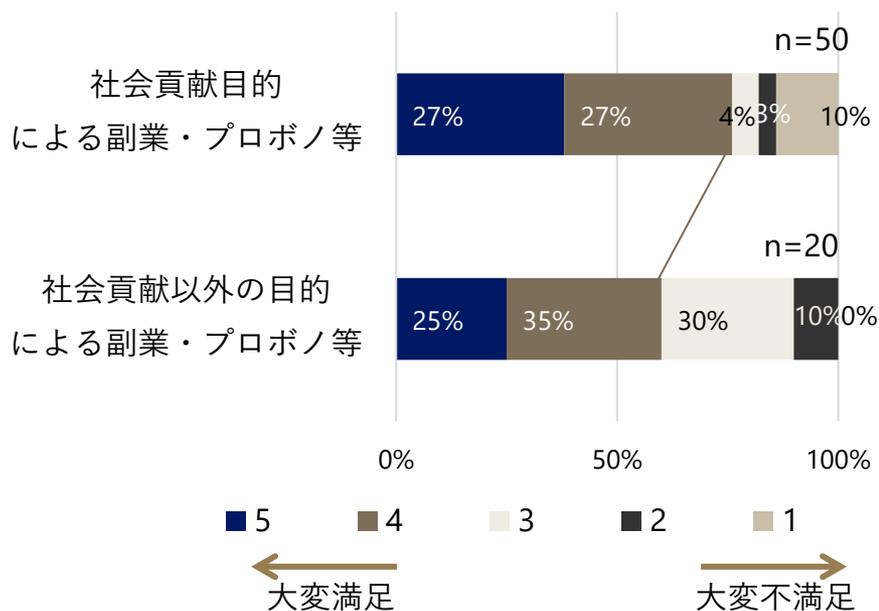
出所：外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

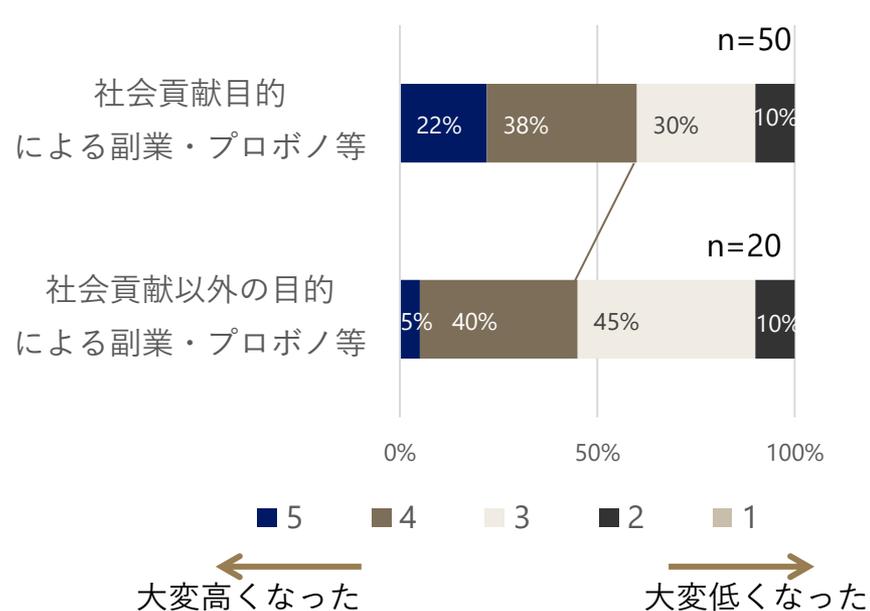
①従業員のモチベーション向上(4/4) 目的別の差異

- 特に社会課題解決を目的とした活動をおこなった人は、副収入や自己成長を目的とした人よりも副業・プロボノ等の満足度および本業へのやりがいやモチベーションが高くなる傾向にあります。

副業・プロボノ等の満足度



本業へのやりがいやモチベーションの変化

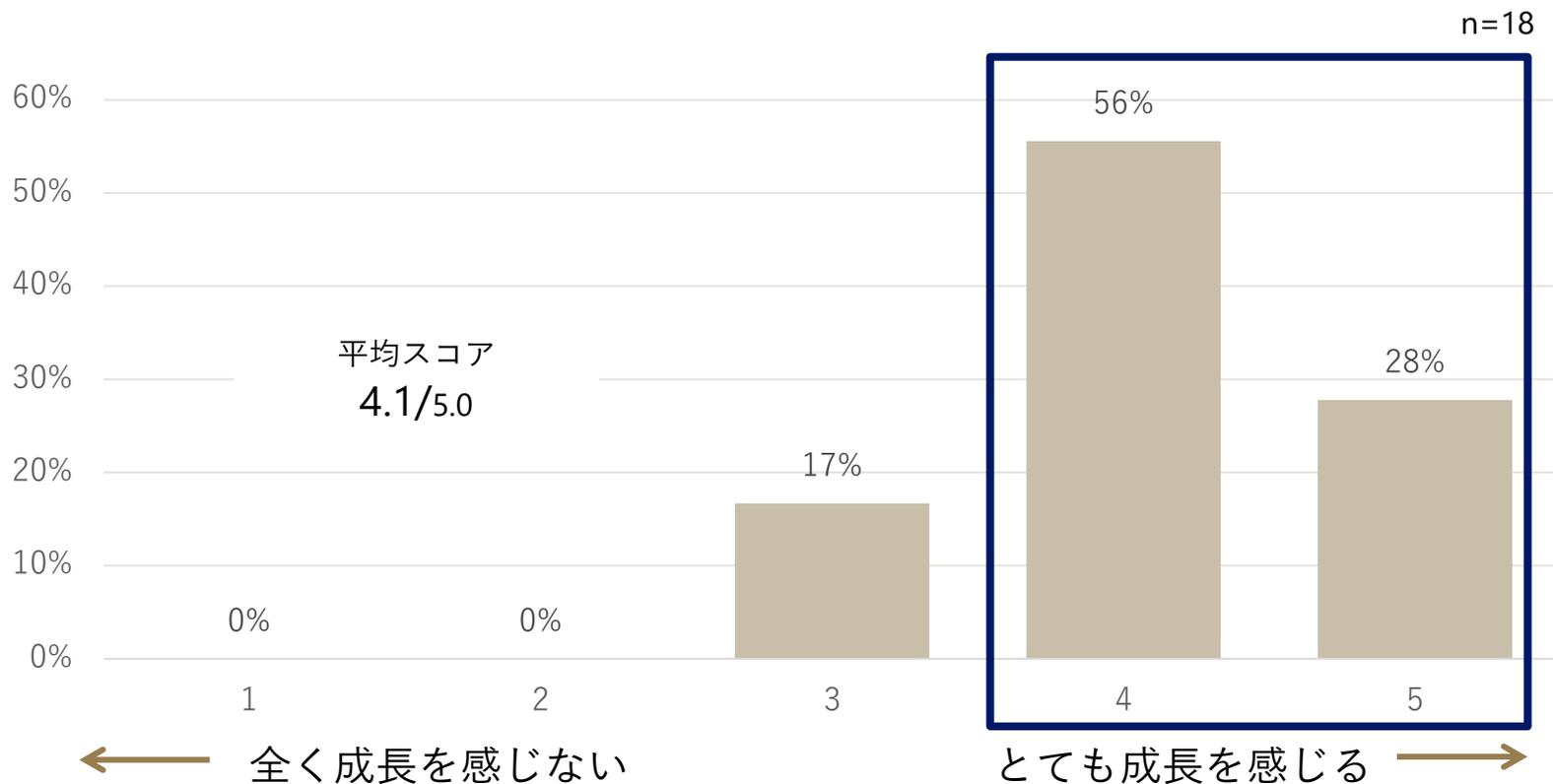


4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

②従業員の能力開発(1/2) 上司による評価

- 副業・プロボノ等を経験した部下をもつ上司の8割以上は、この経験を通して部下の成長を感じています。

部下の副業・プロボノ等による成長の実感



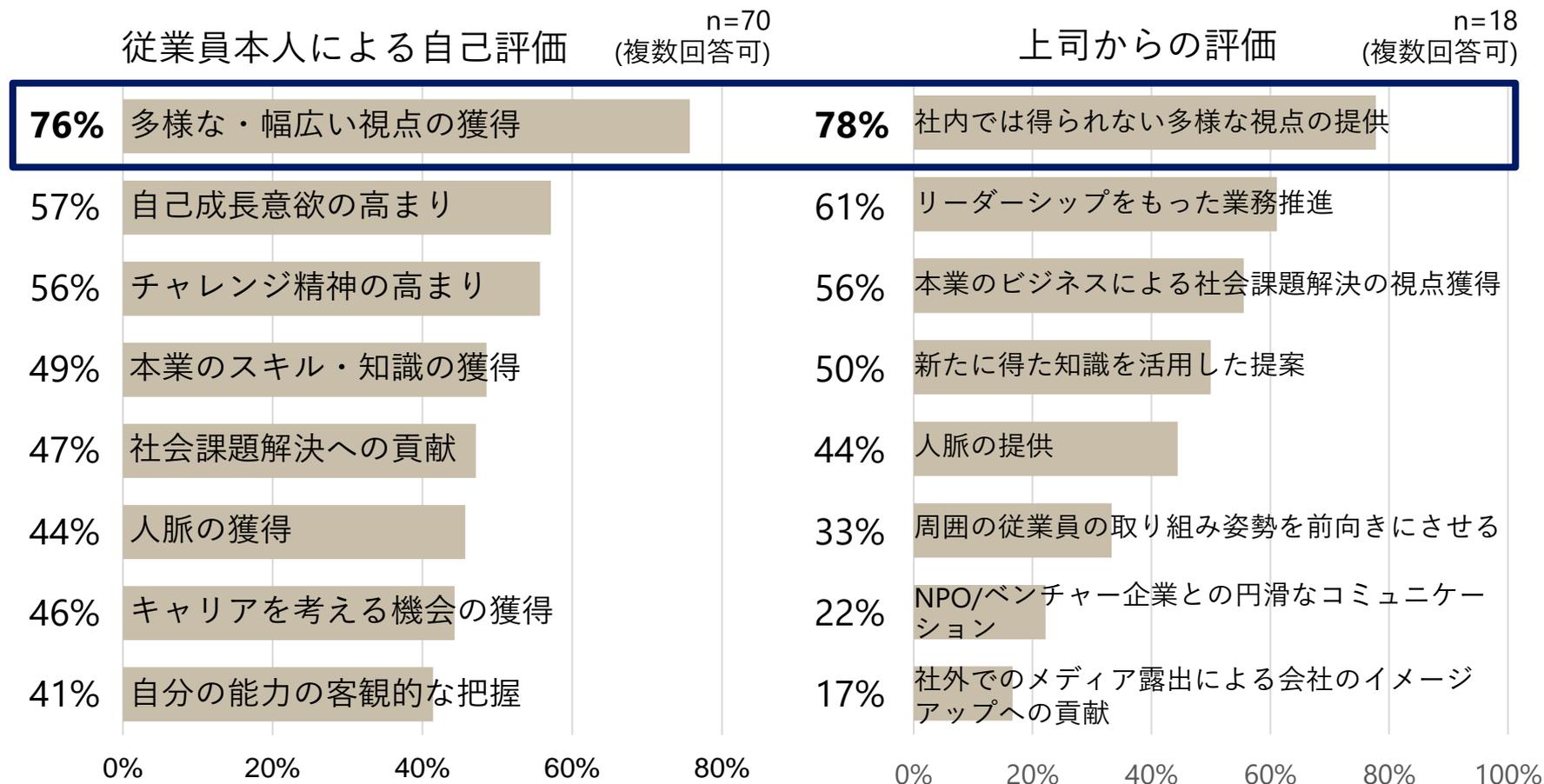
出所：外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

②従業員の能力開発(2/2) 本業への還元

- 副業・プロボノ等を経験した本人・上司のうち、75%以上が副業・プロボノ等を通して得られた「多様な視点」が本業に活かされていると回答しています。

副業・プロボノ等による本業への還元



出所：外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

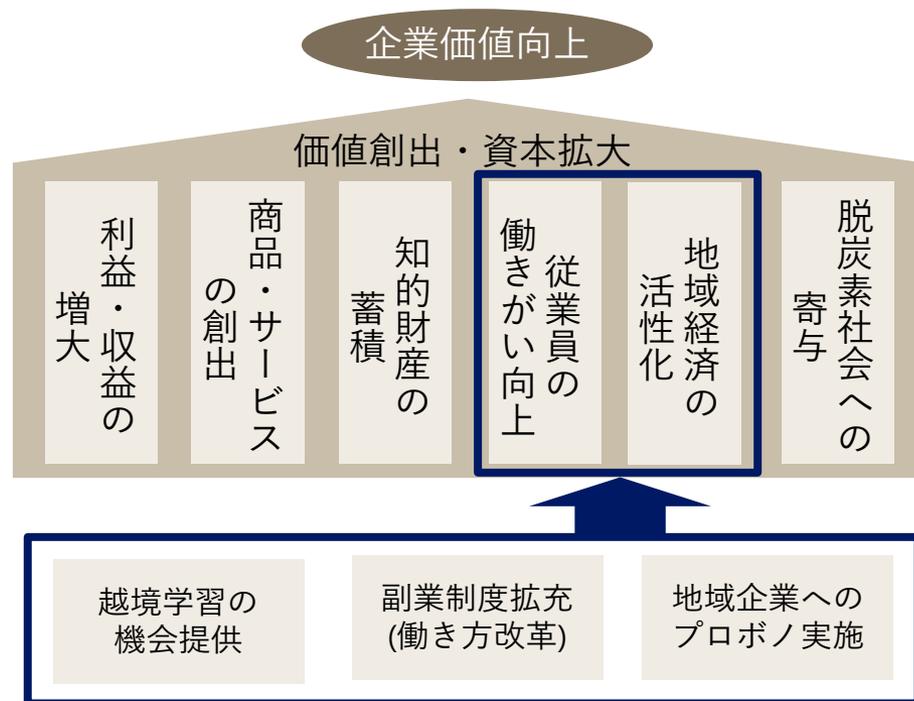
4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

③ステークホルダーからの評価向上

- 従業員の副業・プロボノ等の推進は非財務的な企業価値向上に繋がるほか、従業員の社外での活躍が商品・サービスイメージ向上の効果にも繋がり、ステークホルダーからの評価向上が期待できます。

非財務指標の向上

- 企業価値の向上へ向けて、ステークホルダーからは財務的な価値だけではなく非財務的な価値の創出を求められている。



企業イメージの向上

- 副業・プロボノによる従業員の社外の活躍が企業を知ってもらう契機になる。

ロート製薬株式会社 岡田様・徳永様 

副業先で“ロート社員”を知ってもらい、これをきっかけとするブランディングの効果が期待できる。

リクルートワークス研究所 古屋様 

本業では研究者として働いており、研究内容を実践できるフィールドが欲しいと思い、一般社団法人スクール・トゥ・ワークを立ち上げ。副業を始めたことで自分自身が本業の勤め先の看板を背負ってメディア露出する機会が増えた。

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

④組織の多様性獲得

- 社外経験を通じた従業員の多様な視点の獲得は、多様な価値観を取り込んだビジネス創出に繋がると同時に、社外の視点で自社のケイパビリティの再発見に繋がります。

組織内への多様な視点の取り込み

ロート製薬株式会社 岡田様・徳永様



本業への還元を目指した制度ではなく、従業員(ひと)を主語にしたときに成長をサポートする制度である。「違うレンズを手に入れられる」ということ自体がロートにとって成果であった。

日本郵政株式会社 小林様



ローカル共創イニシアティブ(出向プログラム)では各地域の郵便局が直接地域向けの事業に取り組むのではなく、ローカルベンチャー企業のような地域課題や人に精通している団体に人材派遣することで、日本郵政の従業員がベンチャー側の視点と行動を取り込み、課題の深い理解や、各地域における郵便局の新たな役割の発見に繋げることができる。

自社のケイパビリティの再発見

株式会社フェリシモ 三浦様



地域おこし企業人制度を利用して北海道厚真町に出向。地域に対して自社が何に貢献できるかがわからず悩んでいたが、通信販売会社として持つ幅広いネットワークを活用し、地域外の誰かを繋いでいけることがフェリシモのアセットのひとつであることに気付いた。

特定非営利活動法人G-net 南田様



トヨタ自動車では越境型の研修プログラムを通して従業員が「自社はチャレンジする企業で、歴史の中でカイゼンや効率化に挑み、その時々で何かを作り変えてきたパイオニア企業」ということに気付き、自分たちの会社を見直すきっかけになったという声があった。大手・中小・ベンチャーのそれぞれの良さを相対化しながら自社を捉え直す機会になっていると思う。

4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果

⑤ 事業内容の変化

- 副業・プロボノ等によって、社内にはない知見・リレーションの獲得や、異なるセクターのプレイヤーとの共創を促進します。

新規事業創出 (日本電気株式会社)

事業内容

- インドで生活習慣病の予防を目的とした出張訪問型健康診断サービス

ポイント

- NPO法人クロスフィールズの「留職プログラム」に参加し、2013年に半年間インドのソーシャル・ベンチャーのもとで現地の課題解決に取り組む。7年後に健康診断サービスを事業化。
- 現地での経験により社会課題解決への強い想いと、課題に対する解像度が上がった。
- 会社の看板が通じない現地での経験を通して、自ら課題設定し行動することへの自信を持てるようになった。

地域密着型CVC設立 (フェリシモ)

- 地域発での新規事業を支援する「株式会社 hope for」をフェリシモ100%子会社として現地に設立

- 北海道厚真町への地域おこし企業人としての出向を通じて、2018年にCVCを設立。
- 明確な地域課題があるわけではなかったため、会社の肩書で話すのではなく北海道厚真町への移住者として地域住民と話すうちに、「やってみたいこと」を聞けるようになった。
- 上からになったり、コンサルテーションのようにヒアリングしてしまうと、身構えられて逆に進め辛くなるため、町の人に溶け込み一緒に考えるスタンス、町の人に教えてもらうというスタンスが重要。

4-3. 外部人材活用による効果獲得に向けて

- 5・6章では、外部人材活用を通して受入団体と送出企業が効果を獲得するために、活用を阻む課題を各自で解決する方法を述べ、7章では両者では解決できない課題に対する仲介事業者に求められる支援とその支援拡大を阻む課題と解決策を述べます。

5章 | 受入団体

5-1
外部人材活用の実態

5-2
活性化を阻む課題

5-3
求められる取り組み

6章 | 送出企業

6-1
副業・プロボノ等の実態

6-2
活性化を阻む課題

6-3
求められる取り組み

7章 | 仲介事業者

7-1. 外部人材活用のサポートの実態

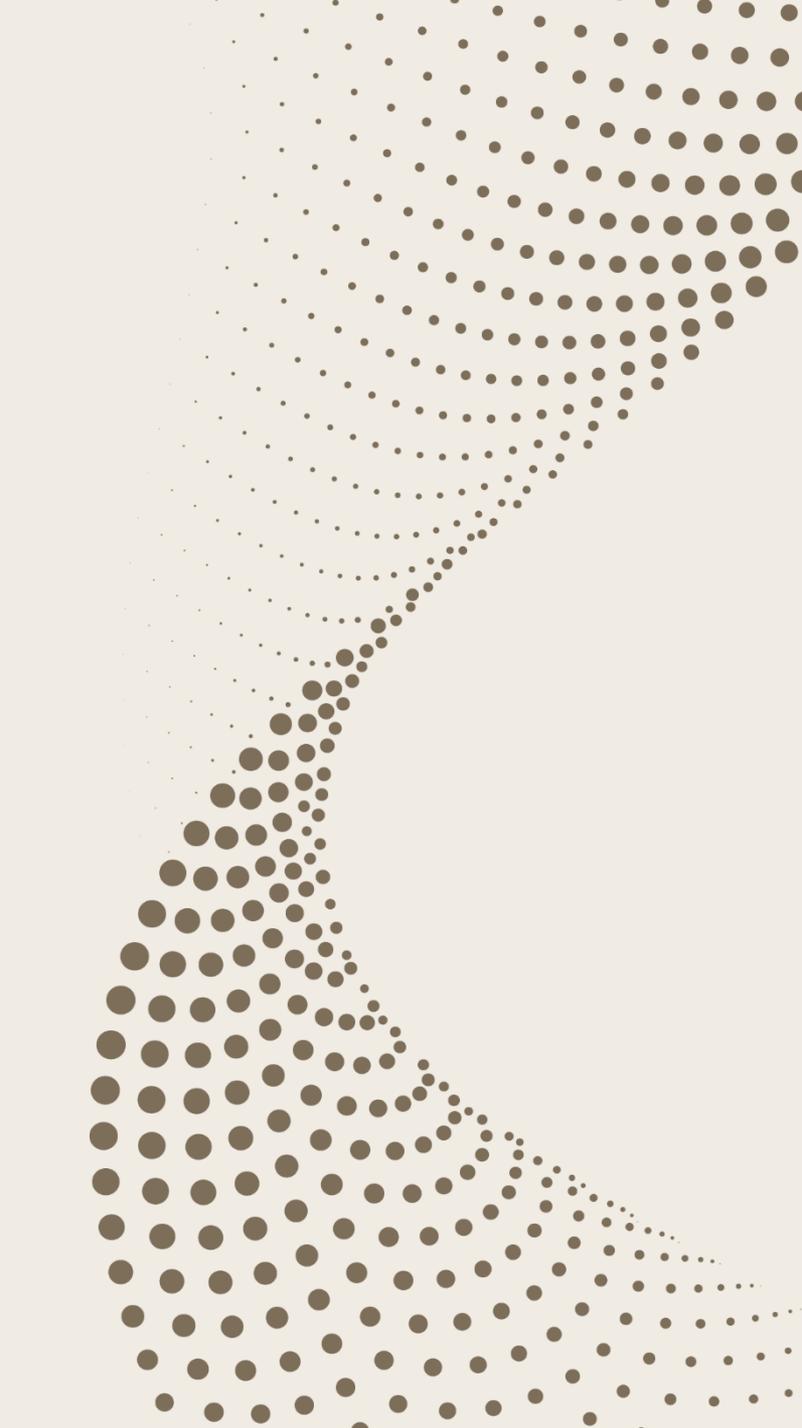
①仲介事業者の
全体像

②受入団体からの
支援ニーズ

7-2
仲介支援における課題

7-3
求められる取り組み

効果獲得

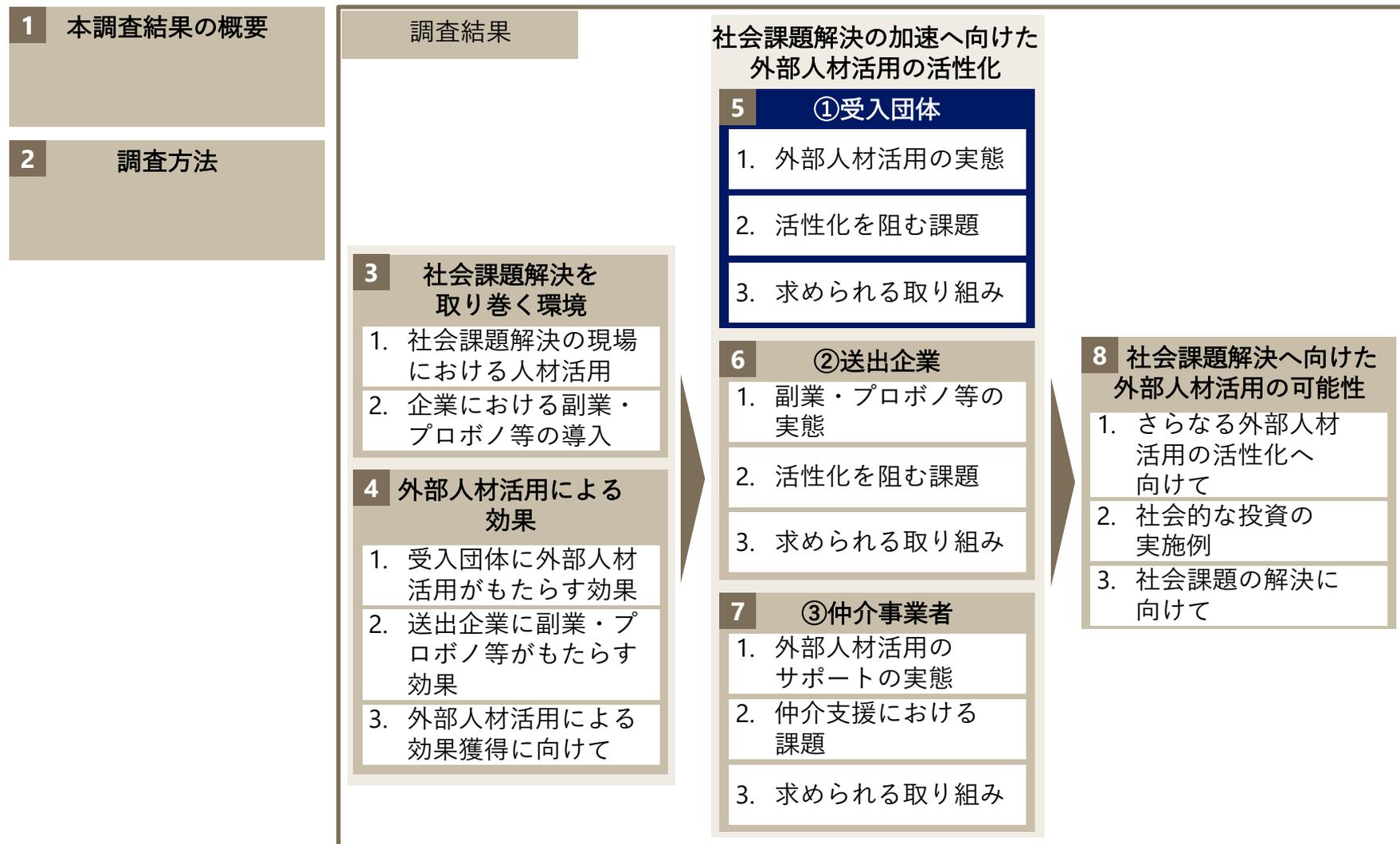


5. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化：①受入団体

- 5-1. 外部人材活用の実態
- 5-2. 活性化を阻む課題
- 5-3. 求められる取り組み

5. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化： 受入団体

- 受入団体の外部人材活用の実態を分析した上で、活用への一步を踏み出す時に生じる課題と求められる取り組みにつき、実例を交えた示唆を提示します。

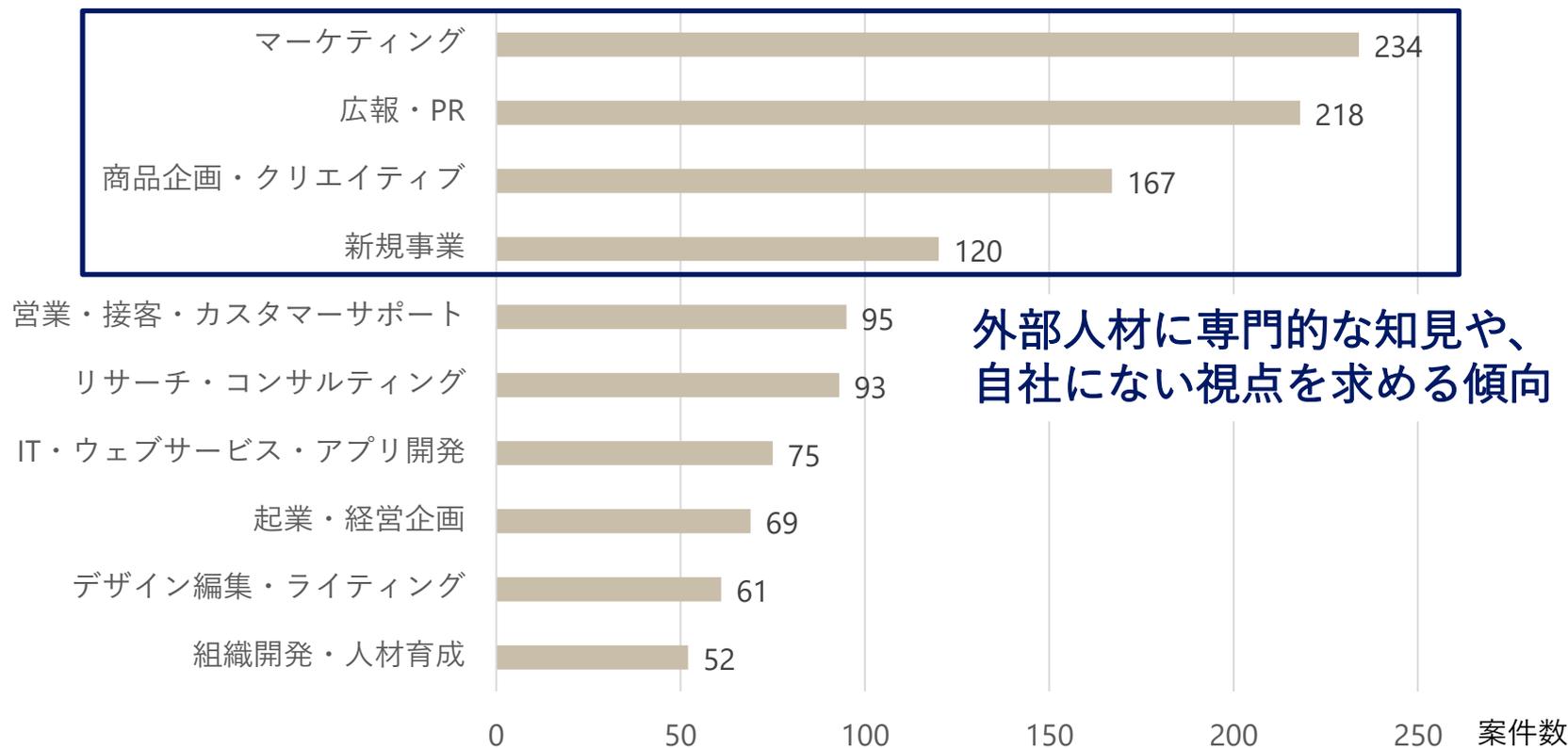


5-1. 外部人材活用の実態

①外部人材の役割

- 外部人材活用は、マーケティングや広報といった専門的な知見が求められる仕事や、商品企画や新規事業といった外部の多様な視点を取り入れてアイデアを出す仕事の依頼が多い傾向にあります。

外部人材への依頼案件内容上位10種



出所：地域向け仲介サイトを基にアビームコンサルティングにて作成(2022年8月10日時点)

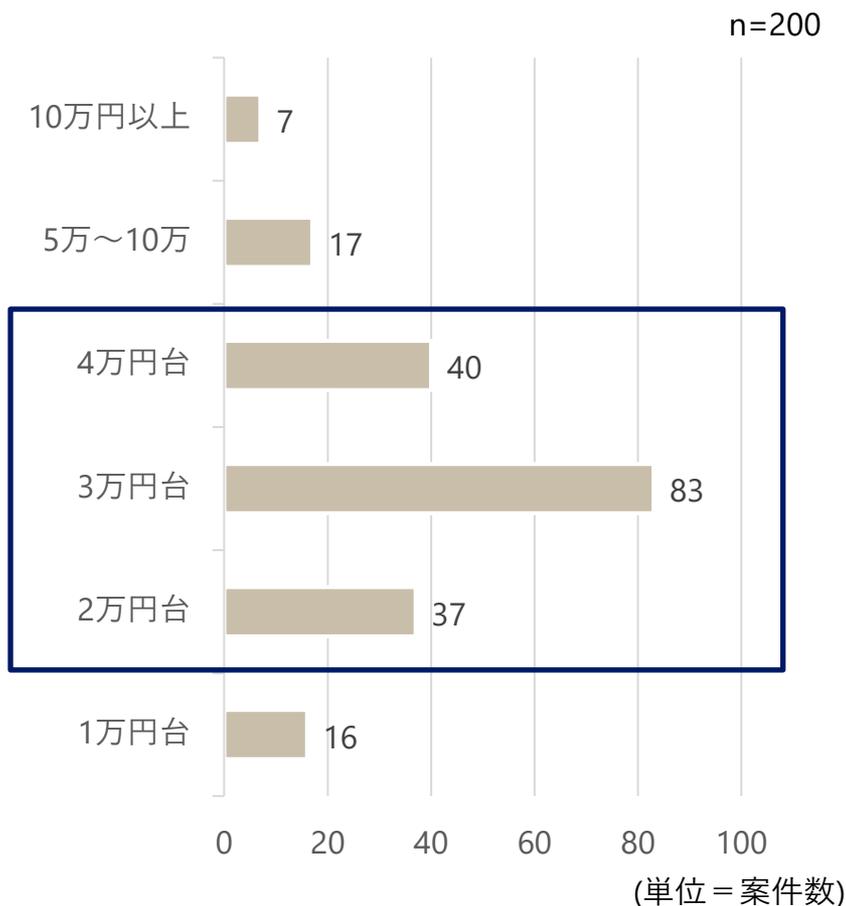
5-1. 外部人材活用の実態

②外部人材への報酬

- 地方を対象とした副業の報酬の相場は2~4万円/月が多いですが、金銭による報酬だけでなく、地域の特産品や体験を報酬とする副業もあります。

外部人材への1か月あたりの報酬額

金銭以外の報酬例



- ホタテ、焼き干、まいたけなどの特産品
- お米
- 木工製品
- ホテルでの宿泊体験
- 3食まかない付き・温泉入り放題
- 満点の星や非日常な空間・時間などの体験 等

一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン 中村様



当社では水産業の受入団体向けに、魚を報酬とした「魚払い」の副業案件をコーディネートしている。「魚払い」の案件に応募する外部人材は、社会貢献への思いはあるものの、初めて副業をおこなうため、自身が提供するサービスの対価としてお金をもらうことに少し抵抗がある人が多いと感じる。魚払いであれば受入団体の金銭的負担がない上、外部人材も経験を積みながら美味しい魚ももらえるので好まれることがある。

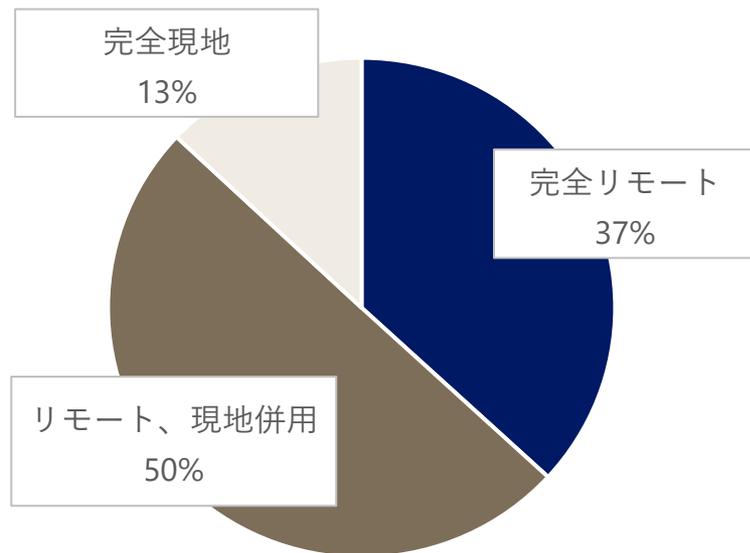
5-1. 外部人材活用の実態

③勤務スタイル

- 地方を対象とした副業も1/3以上がリモート勤務の案件になっており、仕事内容によって勤務スタイルを使い分けることで都市部の優秀な外部人材の活用が可能になってきています。

勤務スタイル

n=361



勤務スタイル別の業務内容例

完全リモート

- 新プロダクトの企画、アイデア提案
- 販路開拓
- Webマーケティング戦略立案

など

リモート・現地 併用

- 工場・卸売先の見学は現地/会議はリモート
- 調査は現地/仮説検証・計画策定はリモート

など

完全現地

- 農家のフィールドワーク
- 林業体験プログラム
- 着地型観光商品の企画

など

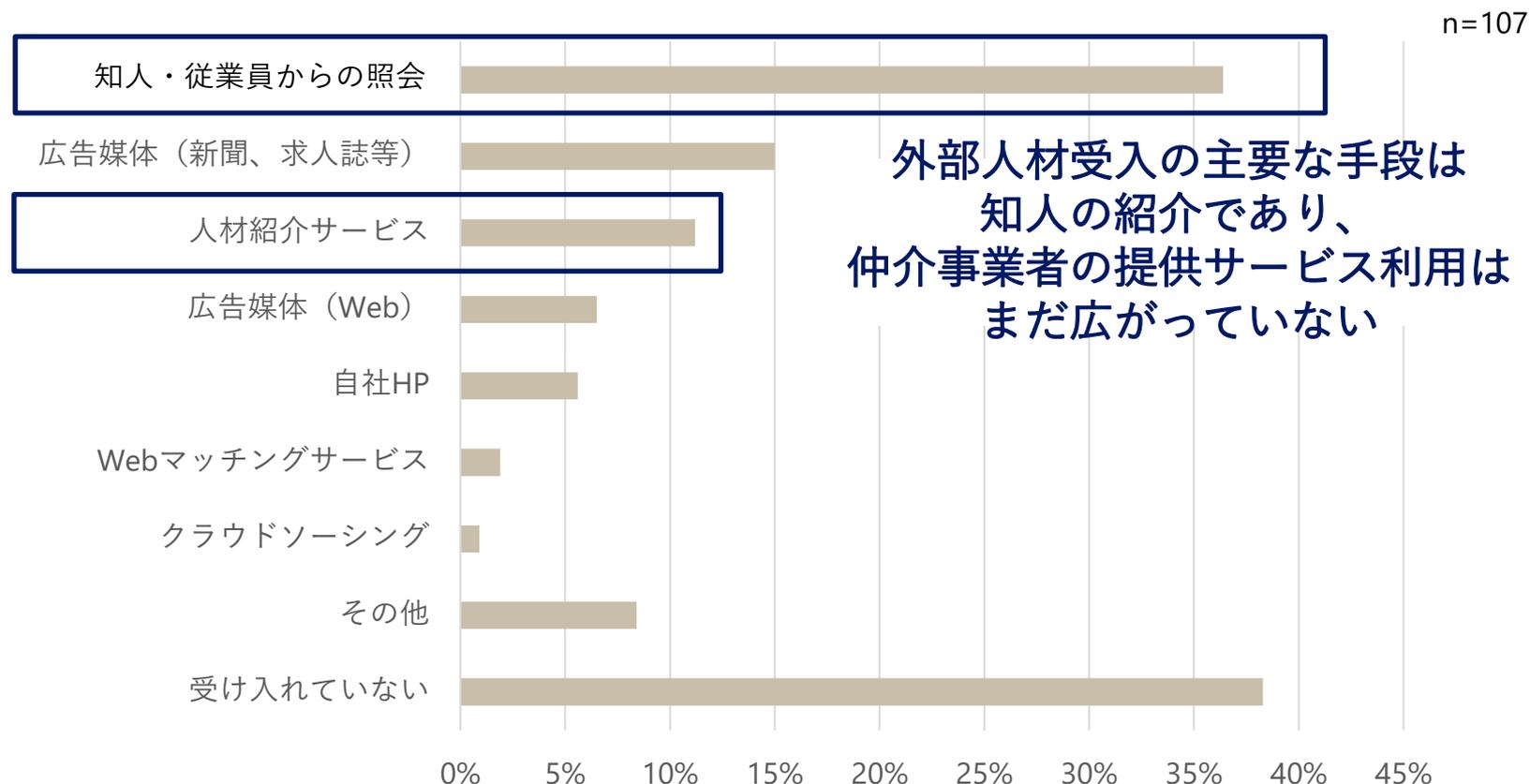
出所：ふるさと兼業「プロジェクト」(2022年5月6日時点)を基にアビームコンサルティングにて作成

5-1. 外部人材活用の実態

④外部人材の採用手段

- 副業人材の採用は知人・従業員からの紹介が最も多く35%以上であり、仲介事業者による人材紹介サービスの利用は限定的です。

副業・兼業人材の受入時に人材を発掘する手段



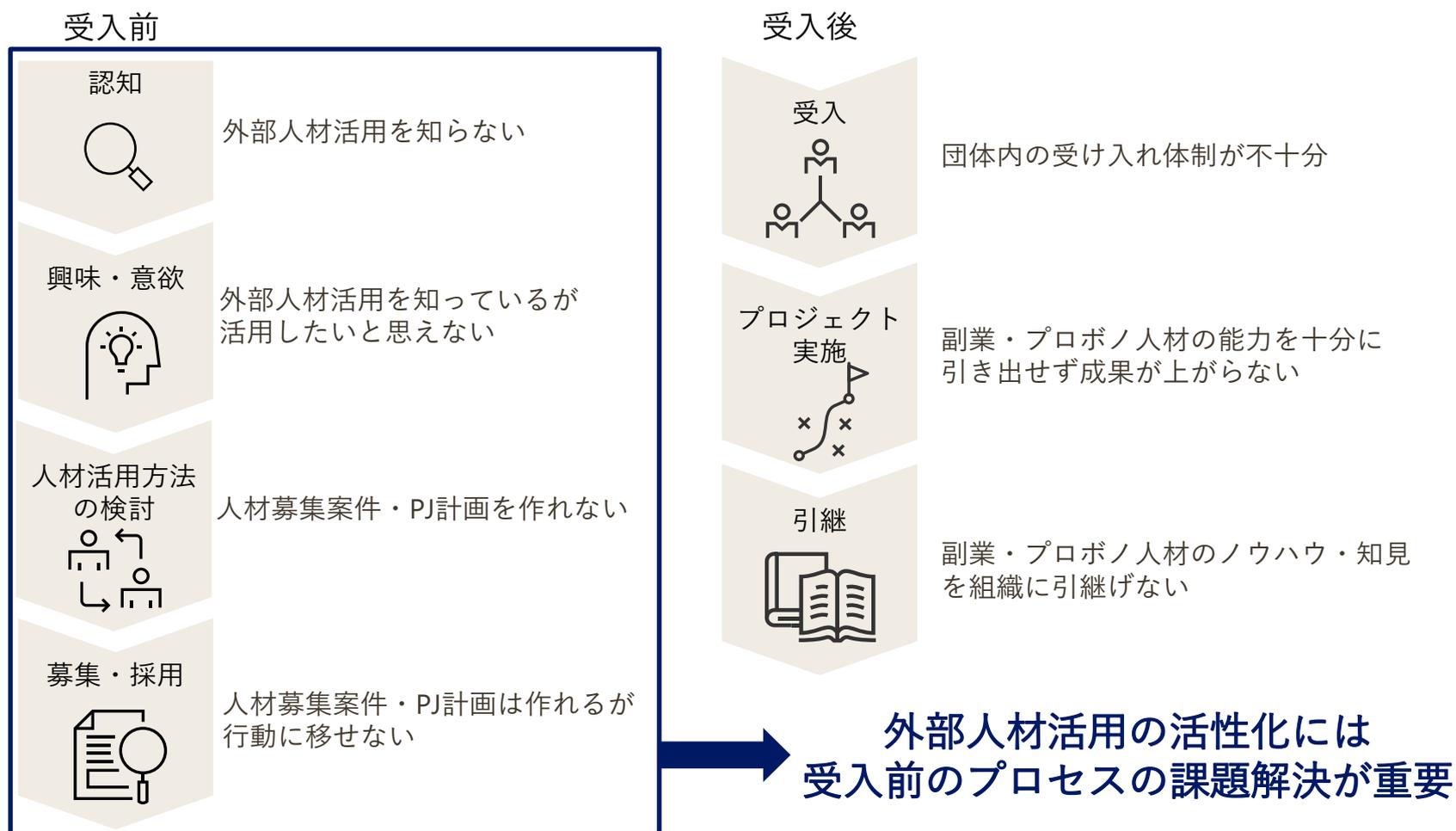
出所：関東経済産業局「平成30年度 関東経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業「兼業・副業による人材の受け入れニーズ調査報告書(2018年度)」を基にアビームコンサルティングにて作成

5-2. 活性化を阻む課題

①課題と主たる原因の全体像(1/2)

- 外部人材の活用経験のない受入団体が多いと考えられるため、本調査では受入前のプロセスにおける課題を分析しました。

外部人材活用におけるプロセスと主な課題



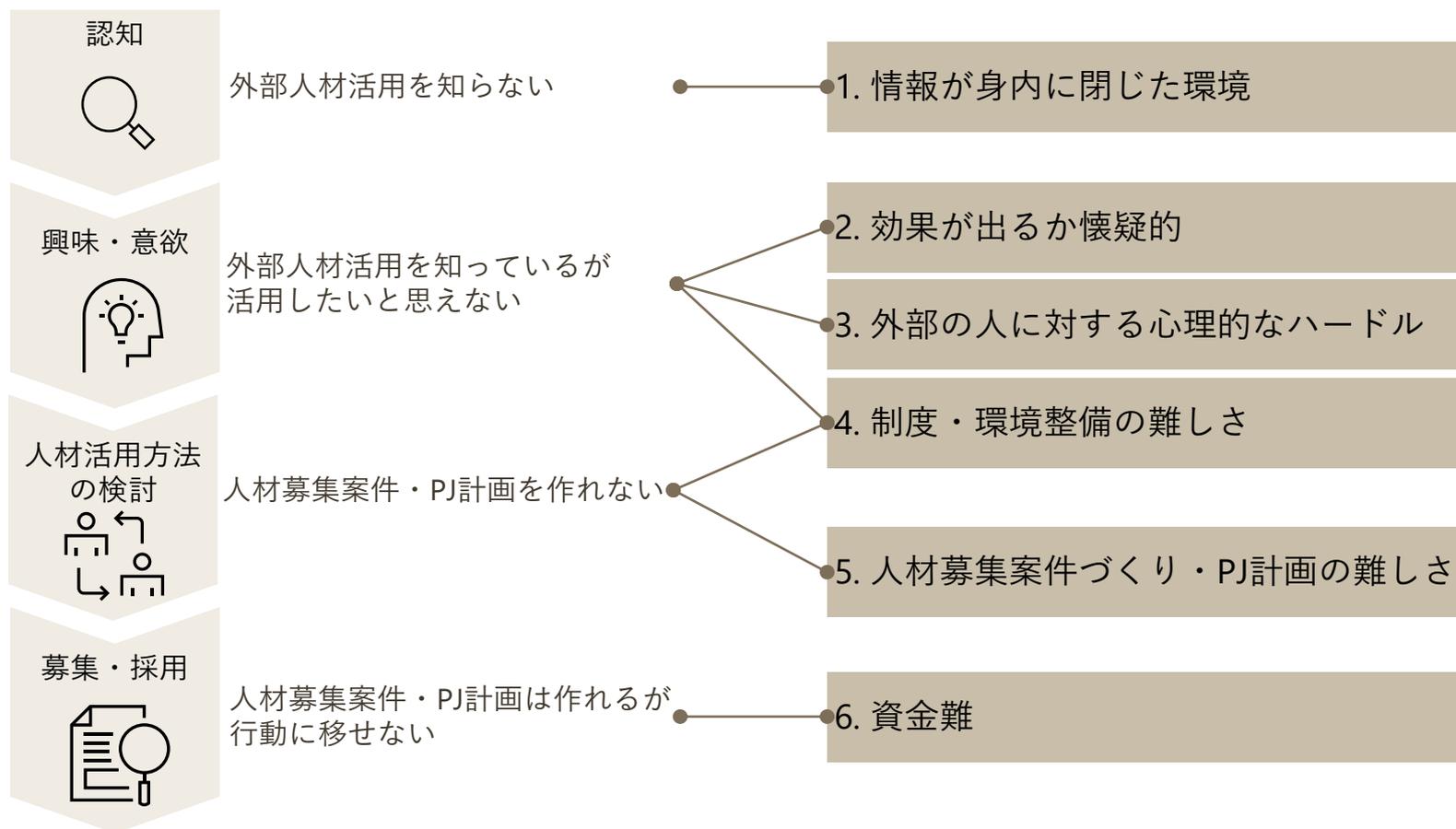
5-2. 活性化を阻む課題

①課題と主たる原因の全体像(2/2)

- 受入団体における外部人材活用の活性化を阻む課題を認知～募集・採用のプロセスごとに整理し、その主たる原因を抽出しました。

外部人材活性化を阻む主な課題

主たる原因



出所：受入団体へのインタビューを基にアビームコンサルティングにて作成

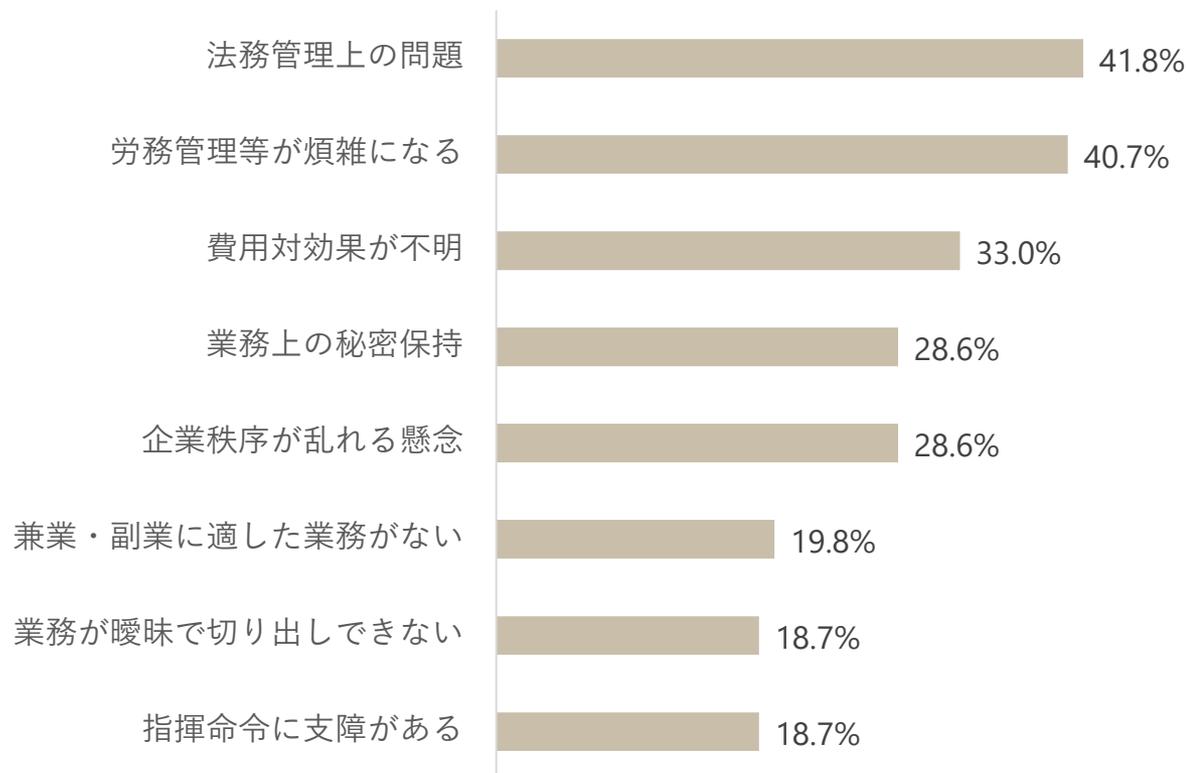
5-2. 活性化を阻む課題

②課題の実態

- アンケートでも外部人材活用の活性化を阻む主たる原因の実態が得られています。

従業員49人以下の地方企業における副業・兼業の課題

n=91 (複数回答可)



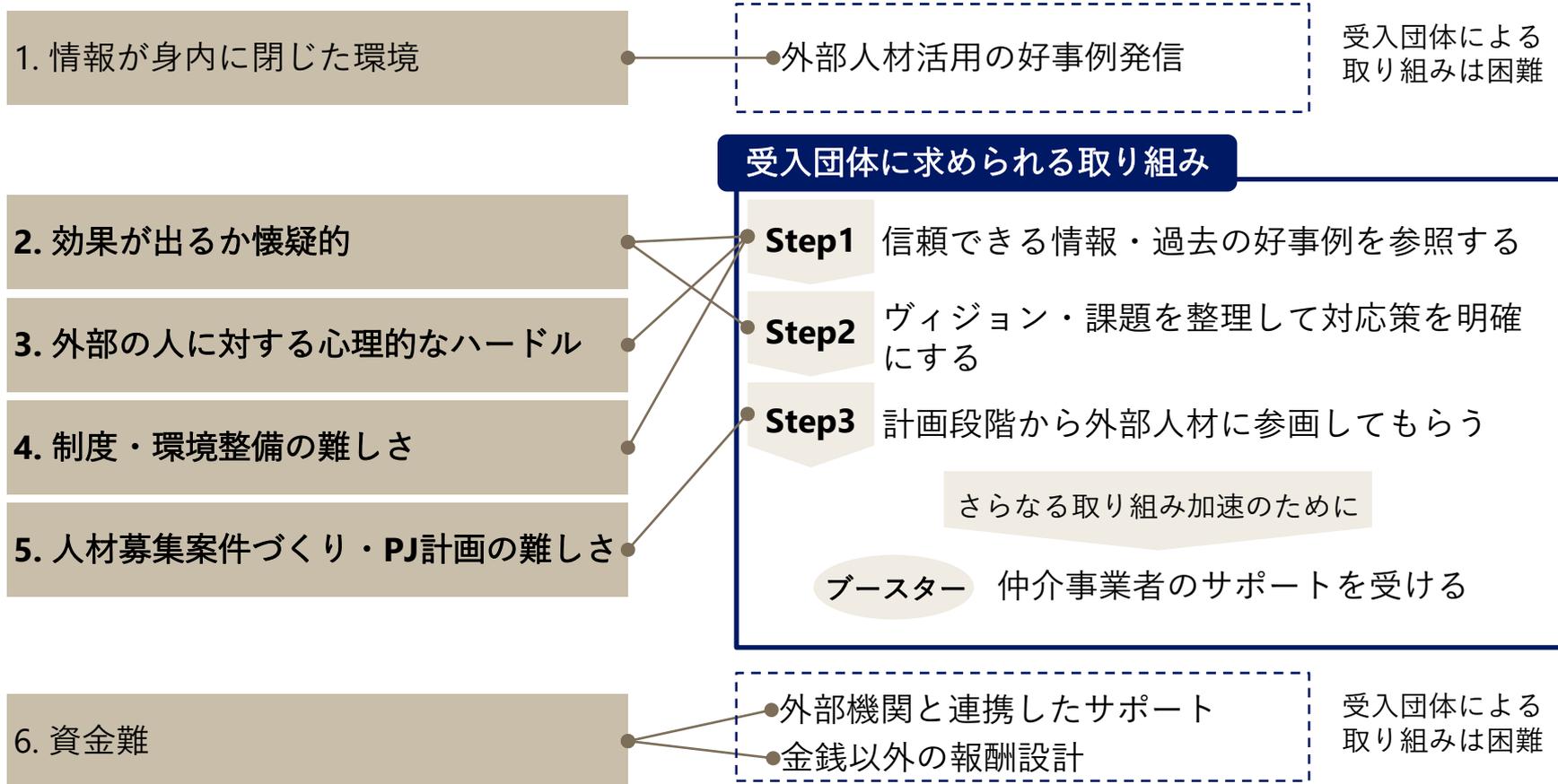
出所：経済産業省「[ウィズ・ポストコロナ時代における地域経済産業政策の検討\(人材\)](#)(2021年4月2日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

5-3. 求められる取り組み全体像

- 外部人材活用の活性化へ向けて、まずは受入団体自身が情報収集して、負担を抑えながらできる方法を模索し、小さな成功体験を得ることが重要です。

外部人材活用の活性化を阻む課題の主たる原因

求められる取り組み



5-3. 求められる取り組み

①Step1：信頼できる情報・過去の好事例を参照する

- 外部人材活用のための制度づくりの煩わしさや、組織外の人と働く不安の解消には、自治体や仲介事業者が発信する適切な情報源にアクセスし、自団体にとって負担の少ない方法を知ることが重要です。

信頼できる情報を参照する

- まずは地元の自治体等で外部人材活用の方法や、補助を受けられるか調べてみるのが重要。

Web検索

公的機関のサイト

- ✓ [外部人材活用ガイダンス](#)(経済産業省関東経済産業局)
- ✓ [中小金企業への「兼業・副業人材」活用推進におけるヒント集](#)(経済産業省関東経済産業局)
- ✓ [副業・兼業人材活用ハンドブック](#)(鳥取県)

民間のサイト

- ✓ [副業・兼業人材活用ハンドブック](#)(Skillshift)
- ✓ 各仲介団体サイトにおける紹介記事例)YOSOMON! [インタビュー・コラム](#)

イベント参加

- 自治体等が開催する副業イベントでコーディネーターからの事例紹介を受けたり、人材募集案件内容の相談をすることもできる。
- ✓ [横浜市イノベーション人材交流促進事業](#)

過去の好事例から負担が少ない方法を模索する

- 類似した団体規模や業界の事例を参照し、負担が少ない方法の模索が重要。

契約形態

- 雇用契約ではなく業務委託契約(請負,委任/準委任契約)を結ぶことで、外部人材の本業の勤め先と労働時間を合算管理するという煩雑な処理が不要になる。

コミュニケーションツール

- 時間を問わずに簡単なやりとりができるSNS(Slack等)、場所を問わずに顔を見ながら会話できるWeb会議(Zoom等)、リアルタイムに情報共有できるオンラインストレージ等の非対面コミュニケーションツールの組み合わせが、外部人材との円滑なやりとりに繋がる。

5-3. 求められる取り組み

②Step2：ビジョン・課題を整理して対応策を明確にする

- 外部との対話を通じて自団体のビジョン・課題を整理をしていくことは、外部人材活用の有用性を理解し、求める人材像を認識することに繋がります。

事例

中尾食品工業株式会社様

社外コミュニティで経営相談をするなかで、新商品のマーケティングに外部人材活用が効果的だと気づき、人材の募集を開始

外部人材活用の経緯

- 家業イノベーション・ラボ等、自分が面白そう・居心地が良いと思っていた社外のコミュニティのなかでETICの存在を知り、社内の体制や業務改善について相談していた時に、コーディネーターから提案をもらったことが副業・兼業人材活用のきっかけであった。
- 案件の内容は自身を中心にコーディネーターに相談しながら決めていった。組織図を見てもらいながらこのピースが足りないかを俯瞰してもらい、どこに外部の力を加えるのが最適か、相談するなかで、自身がマーケティングにかけている時間を削減する一手として提案してもらった。どのピースが足りないかが決まれば、あとはそのピースを補う人材がどういう人が重要になってくるだけで、外部人材自体には特に抵抗はなかった。

出所：中尾食品工業株式会社 代表 中尾様へのインタビューより抜粋

事例から得られる示唆

団体の外とのクイックな対話を通して進みたい方向や抱えている課題の解像度を上げることが外部人材の有効性の認識・理解に繋がる

ポイント

1 外部と壁打ちして整理する

- ✓ 経営者のビジョンや課題の壁打ちは、中小企業診断士やコンサルタントといった専門性の高いところだけではなく、副業経験者やインターンの学生など、気軽に相談可能な人と整理していくことも有効。

例)

- 商工会議所、よろず相談所
- 企業経営経験者
- 副業・プロボノ等の経験者
- コーディネーター研修の受講生
- インターン生

5-3. 求められる取り組み

③Step3：計画段階で外部人材に参画してもらう

- 人材活用のための準備が完璧にできなくとも、ある程度の可能性が感じられたら試しに外部人材を受け入れ、プロジェクトを実行しながら外部人材と一緒に何をやるか考えていく取り組み方も有効です。

事例

尾鷲ヤードサービス株式会社

「新たな事業への転換」に伴走するというプロボノ募集に対して、26名の人材を獲得し、会社自体の課題・強みの発見を始めている

外部人材活用の経緯

- コーディネーターから提案を受けるまでは外部人材の存在を知らず、プロジェクト計画の立て方や案件発掘方法は分からないものの、外部人材の可能性を知ったことで活用し始めた。
- 尾鷲市向井地区を生きつつ会社を存続させるために何が出来るか、何をすべきかから外部人材と一緒に検討している。先日全員でアイデア出しを行い、20数個あがった。
- 尾鷲市向井地区を何とかして盛り上げて行きたい強い思いがあり、採用の場で想いを伝えたところ、共感してくれた人に多く集まってもらえた。

事例から得られる示唆

計画→準備→受入の手順を踏むことがセオリーではなく、**計画段階から外部人材と一緒に考えることもできる**

ポイント

1

腹を割って話す

- ✓ 必ずしも綿密な計画は必要ではなく、自分が今置かれている状況を外部人材に腹を割って話し、外部人材にも当事者意識をもってもらい、プロジェクトを一緒に進めることも効果的。

2

自分が実現したいことを明確にする

- ✓ 自分が何を実現したいのか強い思いを持つことで、その実現手段をもつ人材を集めることができる。

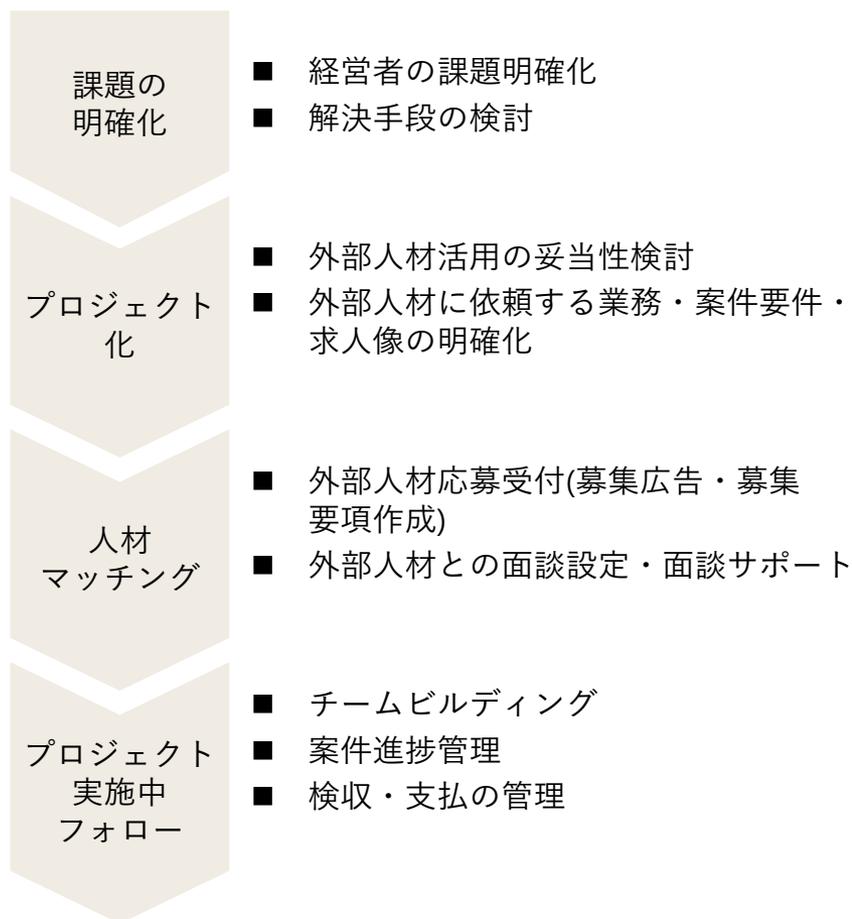
5-3. 求められる取り組み

④ブースター：仲介事業者のサポートを受ける

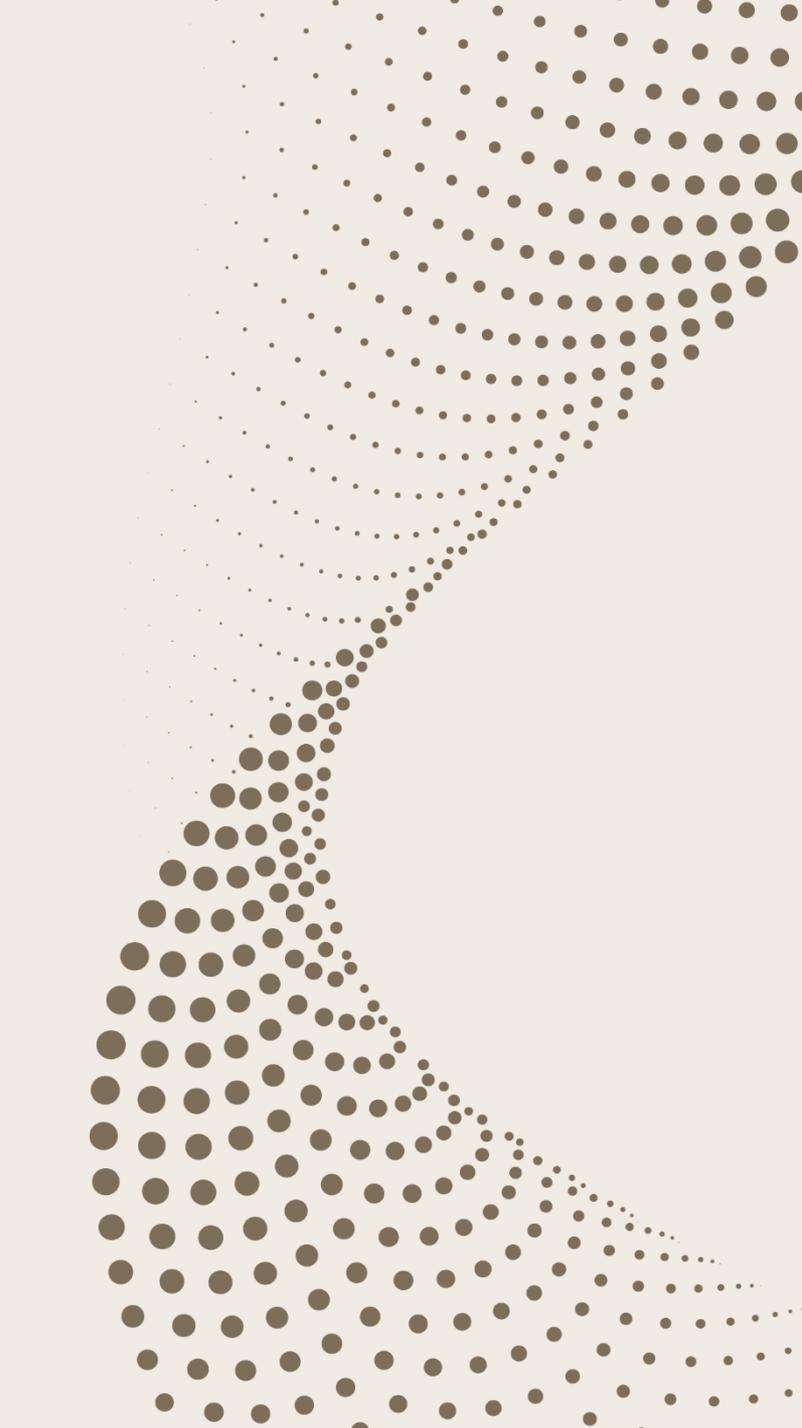
- 受入団体だけでは外部人材活用がうまくいかない場合、仲介事業者を触媒として外部人材を効果的に活用していくことも可能です。

仲介事業者の提供サービス

主なサービス提供事業者・サービス範囲



● 無償サービス提供あり

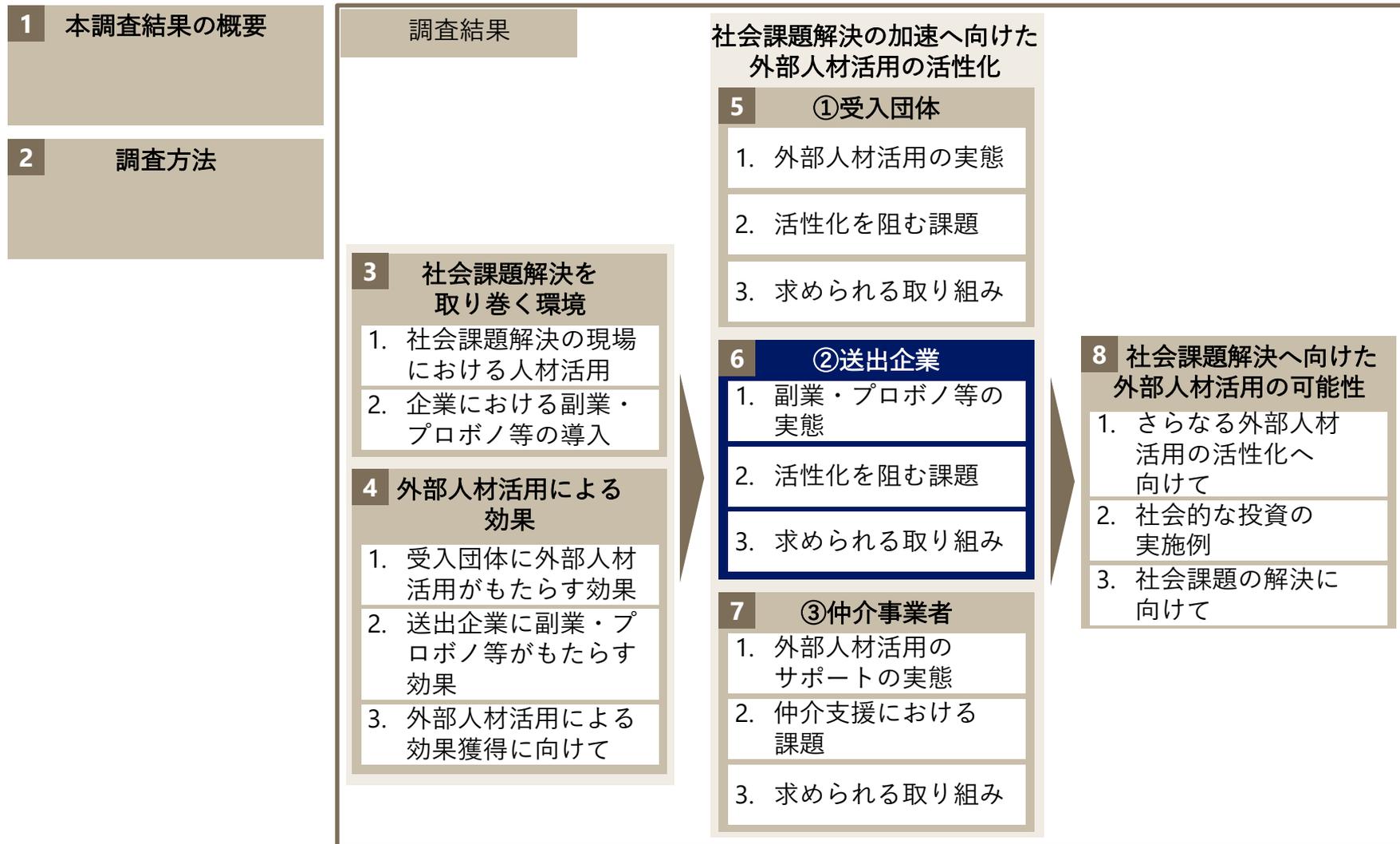


6. 社会課題解決の加速へ向けた外部 人材活用の活性化：②送出企業

- 6-1. 副業・プロボノ等の実態
- 6-2. 活性化を阻む課題
- 6-3. 求められる取り組み

6. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化： 送出企業

- 送出企業の副業・プロボノ等の導入実態を分析した上で、そこで示された外部人材の活性化に向けた課題と求められる取り組みにつき、实例を交えた示唆を提示します。



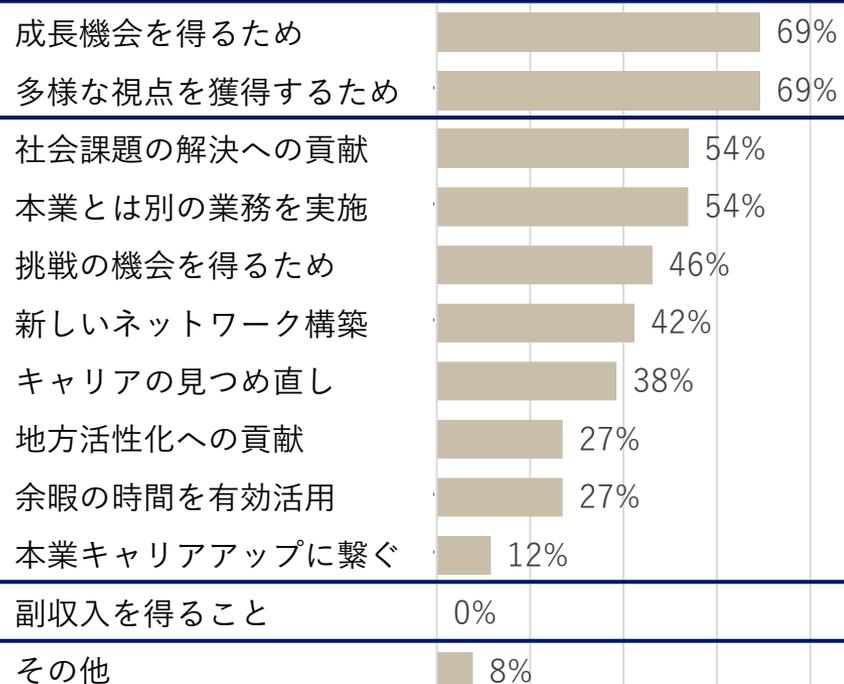
6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 従業員による実施状況

① 目的

- 地域や社会課題領域で副業・プロボノを考える層において、副業・プロボノの目的は社会課題の解決への貢献やキャリアアップに係るものが高割合を示しており、一般的な副業目的である「副収入を得ること」の回答はありませんでした。

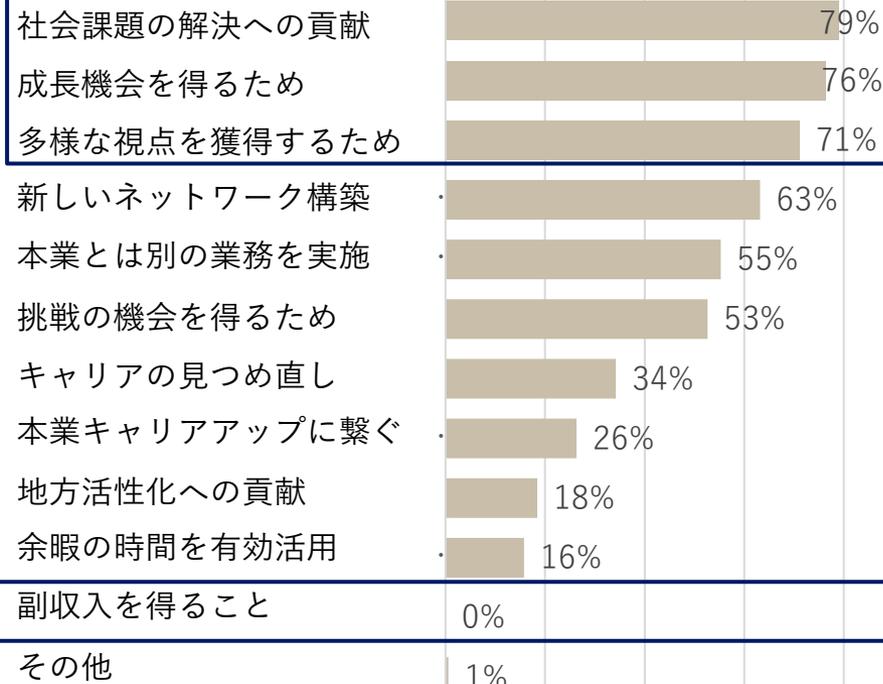
副業の目的

n=26
(複数回答可)



プロボノ等の目的

n=38
(複数回答可)



出所：外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

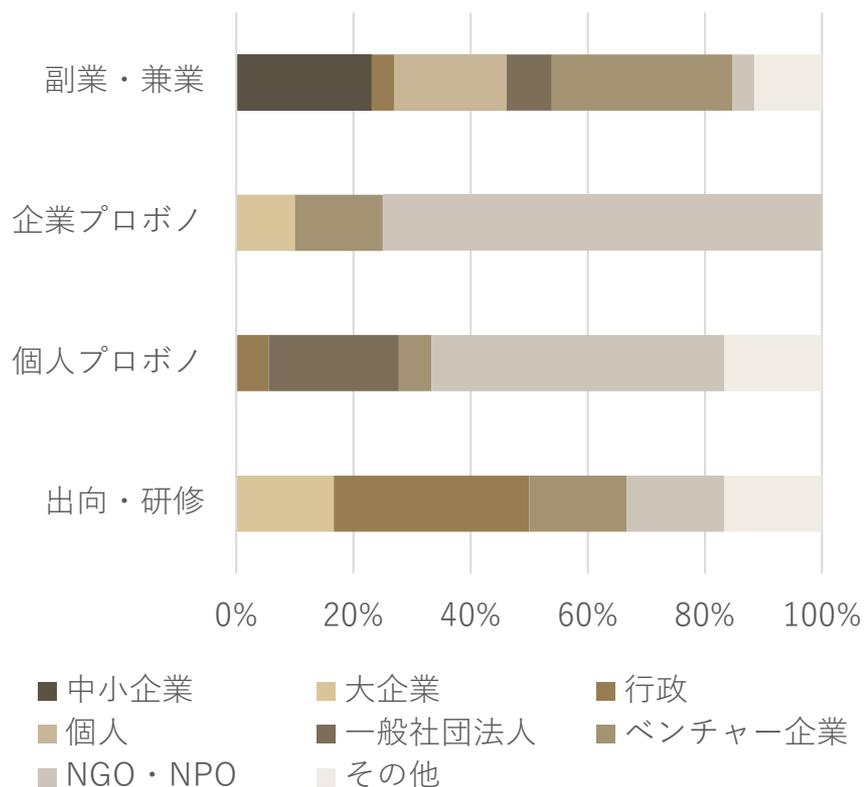
6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 従業員による実施状況

② 支援対象先(受入団体)ときっかけ

- 副業では中小企業やベンチャーの支援が多く、プロボノでは企業・個人を問わずNPO/NGOなどのソーシャルセクターの支援が大部分を占めています。
- 始めるきっかけは勤め先からの紹介や知人からの依頼・紹介の回答者数が多いです。

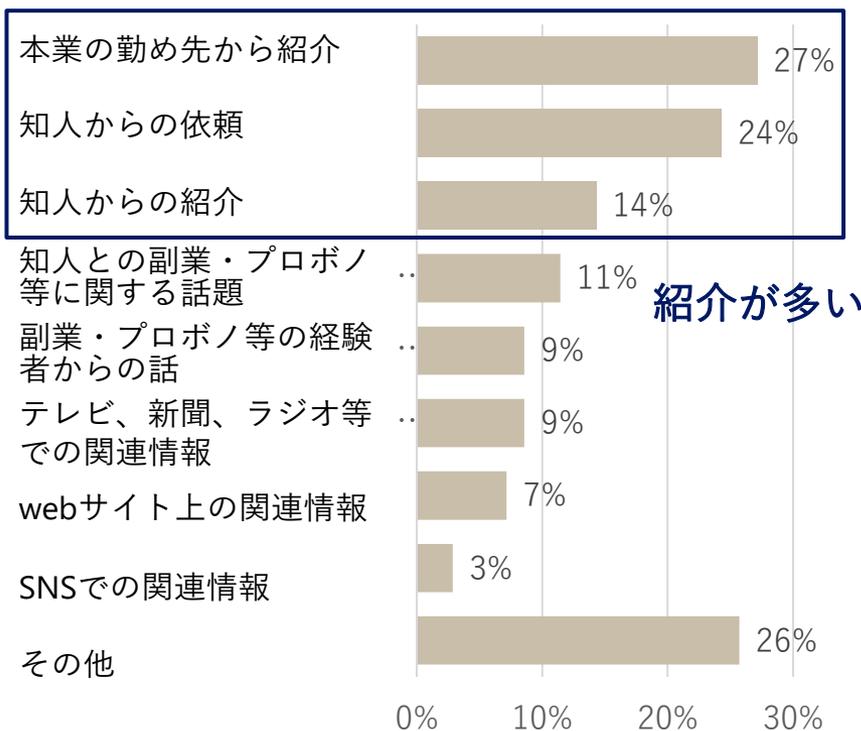
働き方別の支援対象先

n=70



副業・プロボノ等を検討のきっかけ

n=70
(複数回答可)



出所： 外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

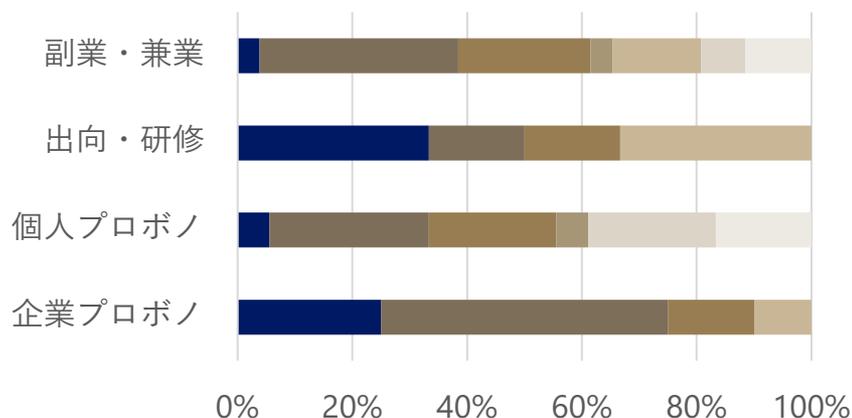
6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 従業員による実施状況

③業務・役割における本業との関連性

- 副業・プロボノ等での従事内容は本業とは異なるものが多いことが、価値観が違う人との協業機会として、成長機会に繋がる要因にもなっています。

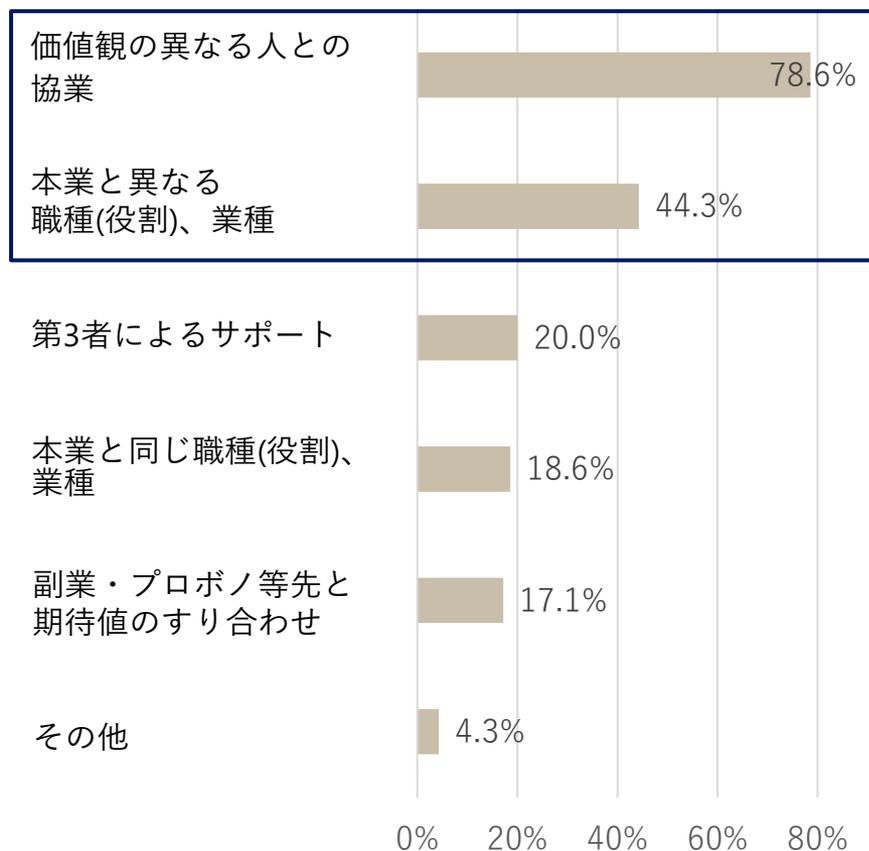
副業・プロボノ等と本業の業務・役割

n=70



副業・プロボノ等で良い影響が生じた理由

n=70(複数回答可)



出所： 外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

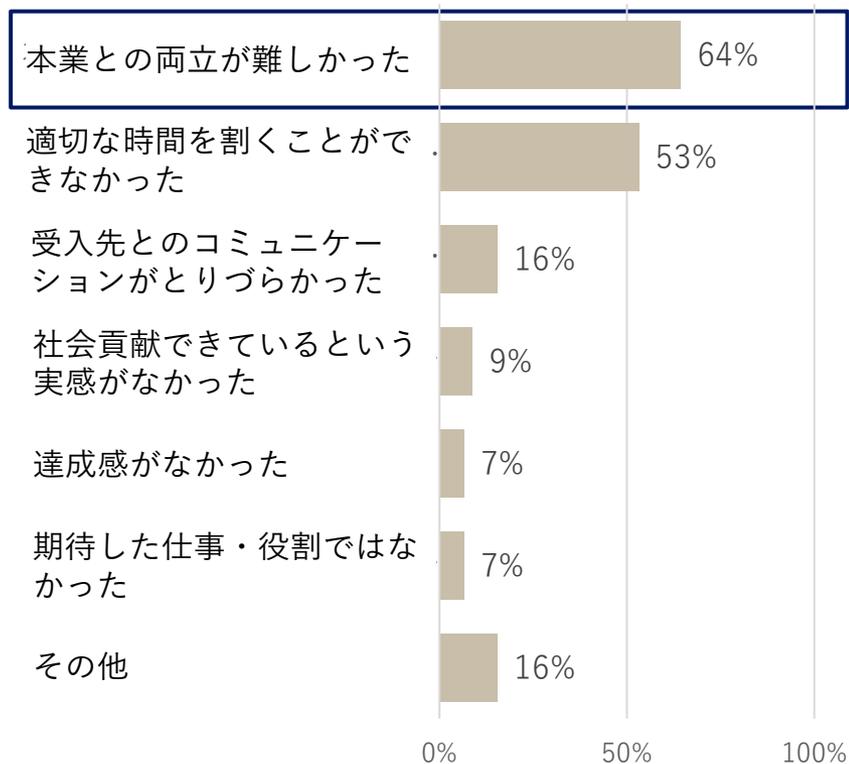
6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 従業員による実施状況

④本業との両立

- 副業・プロボノ等と本業との両立が難しかったことから、柔軟な働き方の制度の充実等が求められていると考えます。また、同僚や上司の理解・協力が求められていることから、職場における副業・プロボノ等への理解も推進上重要と考えます。

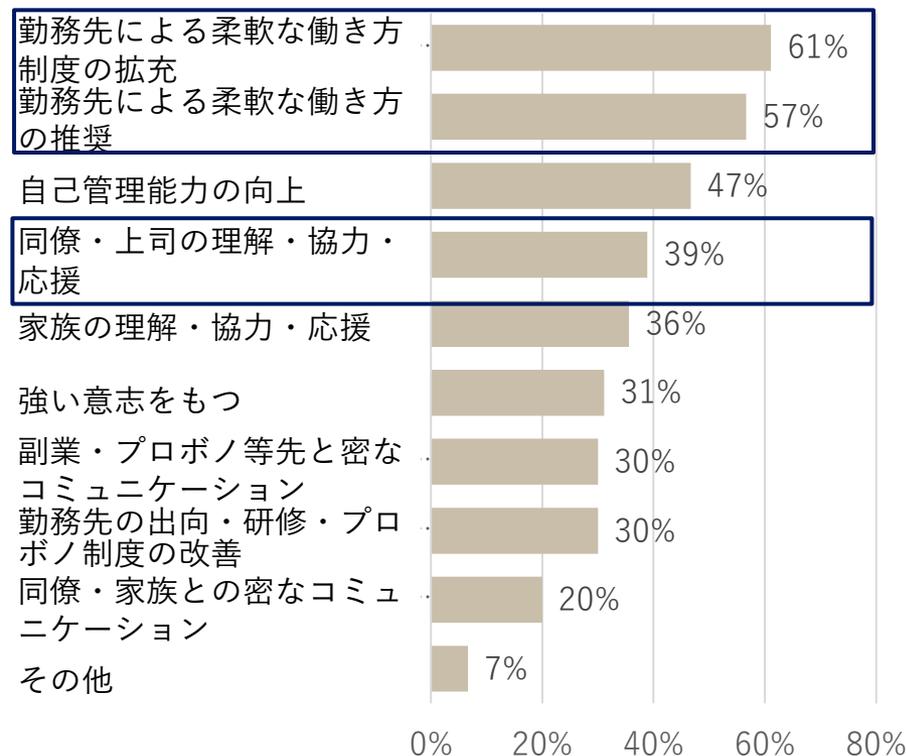
副業・プロボノ実施の不満

n=45(複数回答可)



時間のバランスをとる上で求めること

n=90(複数回答可)



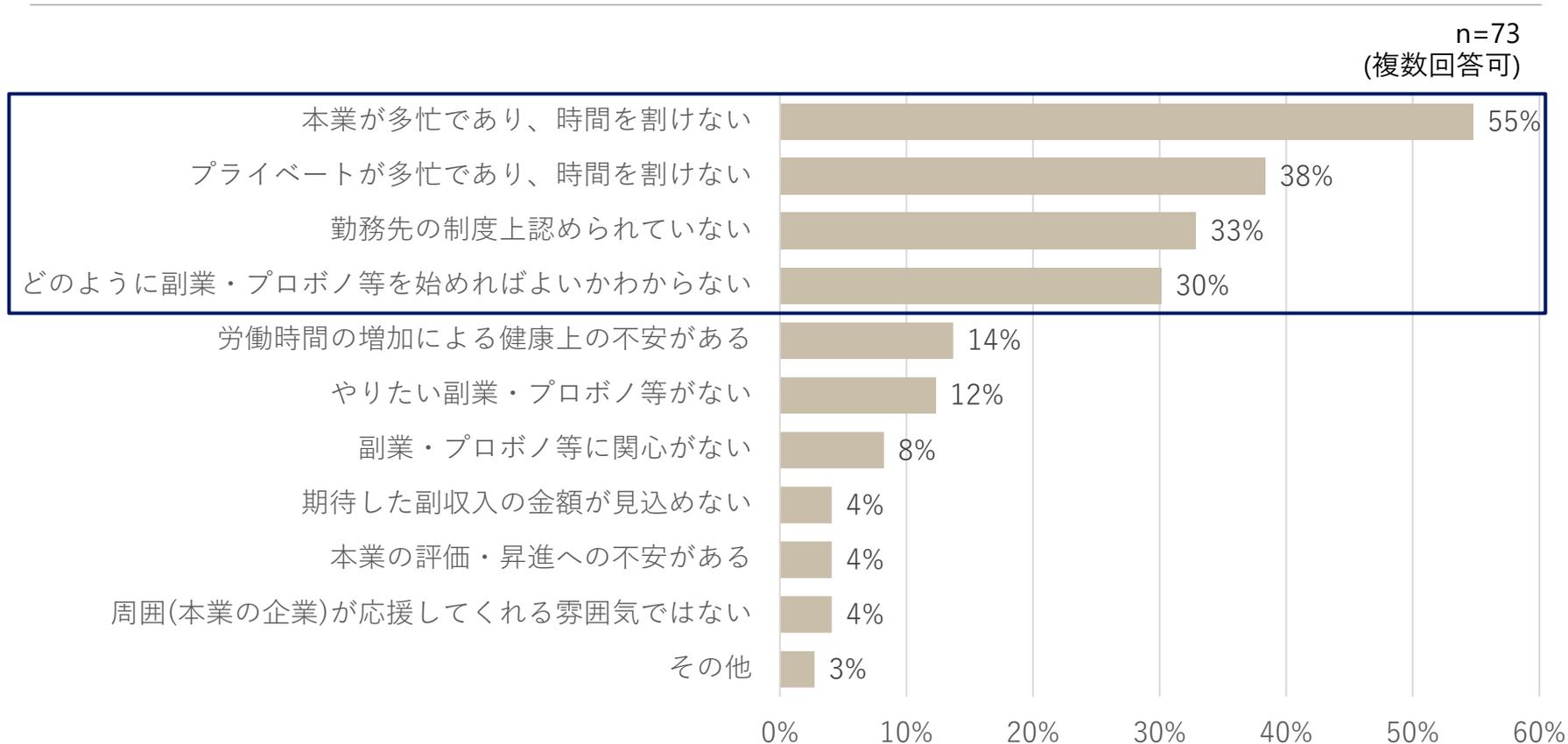
出所： 外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 従業員による実施状況

⑤不参加の理由

- 副業・プロボノ等への不参加の理由には、本業やプライベートが多忙で時間を割けないという理由以外に、制度上認められていないといった企業の制度対応の課題と、始め方がわからないという個々人の情報収集の課題が伺えます。

副業・プロボノ等をおこなっていない理由



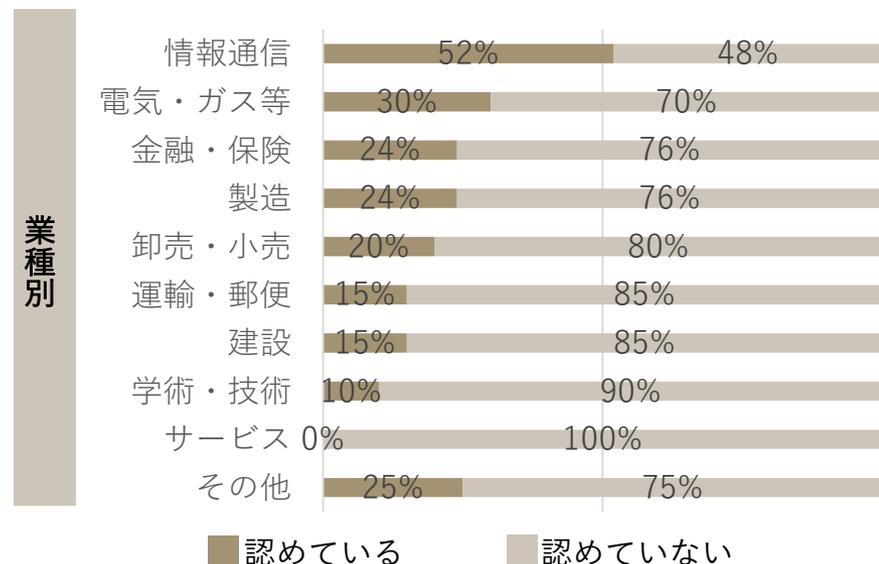
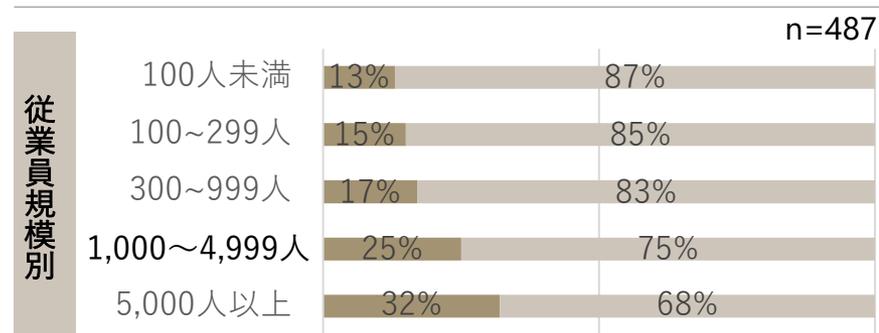
出所： 外部人材へのアンケート結果を基にアビームコンサルティングにて作成

6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 企業における実施状況

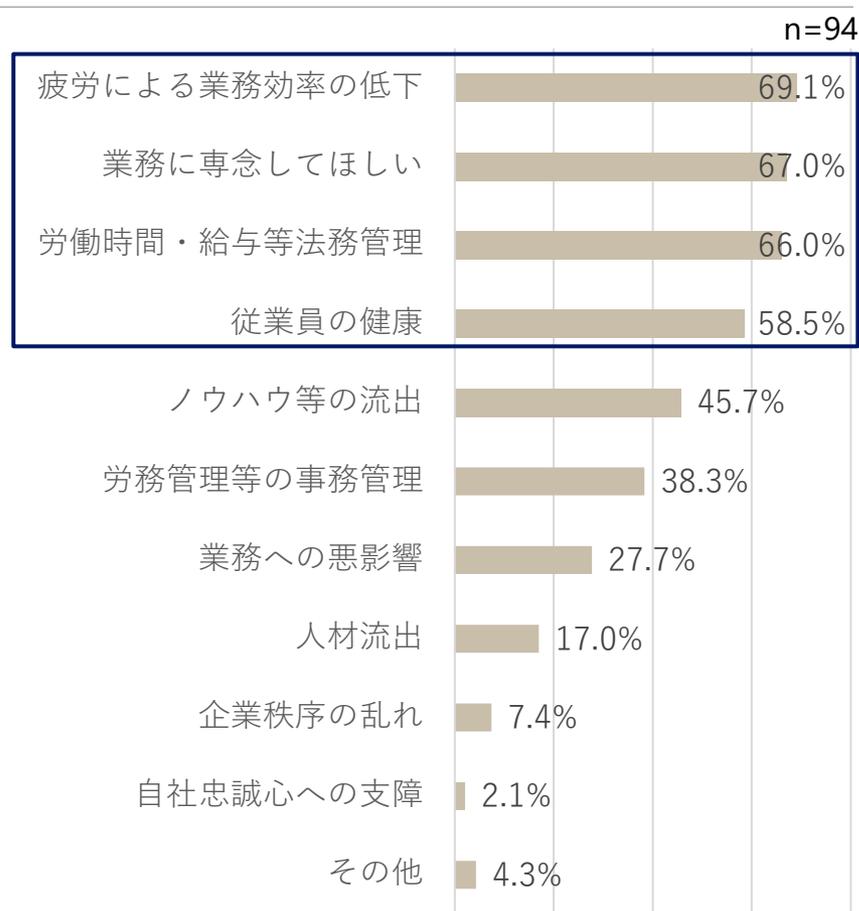
⑥ 副業・兼業の制度導入状況

- 経団連加盟企業のうち副業・兼業を認めているのは2~3割に満たず、特に本業への支障、従業員の過労、情報漏洩が制度導入の懸念点として挙げられています。

副業・兼業制度の導入実態



制度導入の懸念



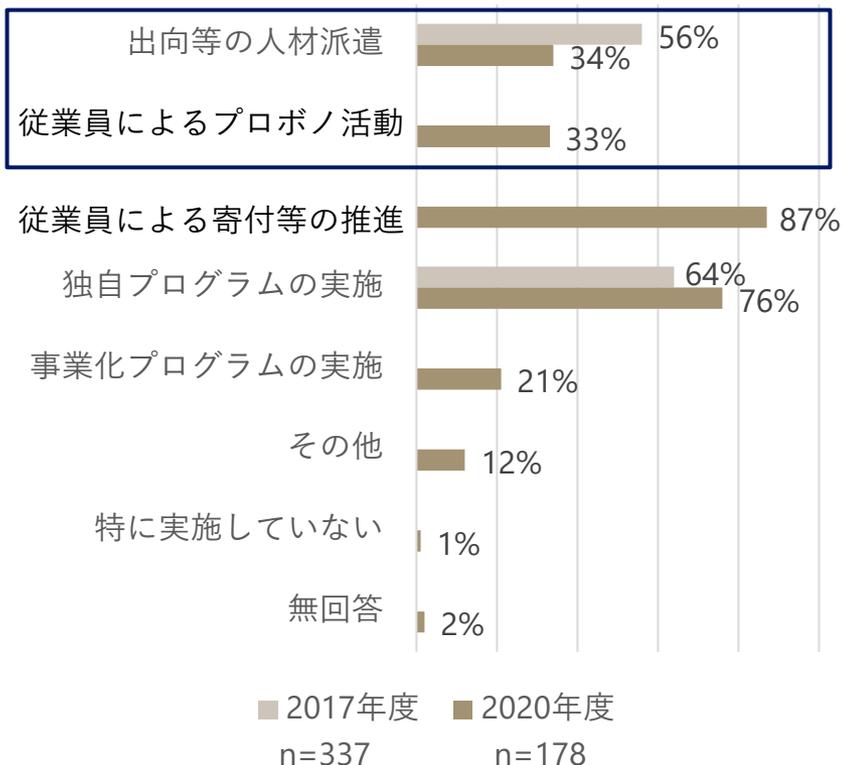
出所：日本経済団体連合会「2020年 労働時間等実態調査(2020年9月15日)」、株式会社学情/株式会社パーソル総合研究所「兼業・副業による人材の受け入れニーズ調査報告書(2018年度)」を基にアビームコンサルティングにて作成

6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 企業における実施状況

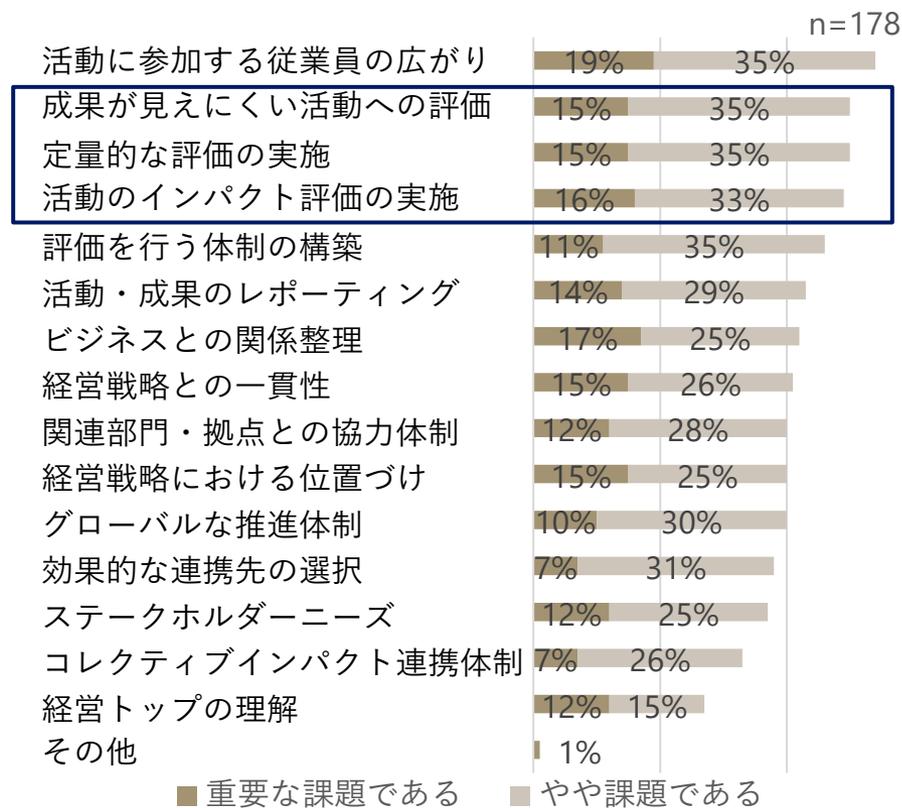
⑦出向・プロボノの制度導入状況

- 経団連加盟企業のうち出向・プロボノ等で従業員による社会課題解決の支援を実施している企業の割合も3割程度に留まっています。加えて成果の可視化や評価の難しさから、従業員の社会貢献活動への参加が広がっていないことが伺えます。

出向・プロボノによる社会課題解決の実態



社会貢献活動推進上の課題



出所：日本経済団体連合会「社会貢献活動に関するアンケート調査結果(2020年9月15日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 企業における実施状況

⑧制度設計(1/3) 副業

- 副業・兼業制度を先駆的に取り入れた企業では、各企業実態に即した副業・兼業等を設計しています。また、リモートワークやフレックス等の諸制度を組み合わせることで制度活用を促進しています。

副業制度に伴う施策と事例

副業・兼業の届出

- 競業や機密漏洩に加え、従業員の労働時間や健康の状態を把握のためにも、副業・兼業の仕事内容を従業員に申請・届出させることが望ましいと考える。
- 自社と副業・兼業先等の両方で雇用されている場合は、労働時間の通算等の労務管理が必要なため、雇用までを許可するかは各企業の状況に応じた判断が必要。

フレックス・リモートワーク

- 時間や場所に囚われない柔軟な勤務制度を企業が設けることは、従業員が副業等の実施を検討する上で大きなサポートとなる。

短日勤務制度 時短・週休3日

リクルートワークス研究所 古屋様

副業は届け出(副業概要、契約形態、想定給与)に近い許可制。団体の役員や代表以外の他社と雇用契約が発生するケースは許可していない。あくまでも副業は本業+αだが、フレキシブル休暇等、元々付与される年間の休暇日数が多いため、平均して実質週休3日にすることは可能。

NECマネジメントパートナー株式会社 中島様

2021年11月従業員の自律的な働き方によるハイブリッドワークを定着させ、働きがいの実感を高めていくことを目的に「Smart Work2.0」を発表した。その中で、従業員と会社双方の成長に向けて、社内兼業ルール(業務時間の20%までを他部門業務や横断活動に充てることを認める)や兼業・副業の拡充(NEC以外の会社や組織に雇用され働くことを認める)を順次実施していく予定である。

出所：各社インタビューを基にアビームコンサルティングにて作成

6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 企業における実施状況

⑧制度設計(2/3) 出向・研修制度

- 出向・研修等といった業務時間内における社外での学びの場を企業が提供することで、周囲の従業員からの理解を得ながら社会課題解決に取り組む事例があります。

出向・研修制度事例

	SENSEプログラム (日本電気株式会社)	ローカル共創イニシアティブ (日本郵政株式会社)
目的	<ul style="list-style-type: none">社会課題の最前線という「場」への越境学習による社会感度開発とリーダーシップ開発	<ul style="list-style-type: none">新規事業創出に向けた従業員の意識改革他社との協業による社会課題解決型ビジネスの創出従業員目線での組織文化改革
内容	<ul style="list-style-type: none">幹部候補と価値創造領域での活躍が期待される若手人材が主な対象社会起業家からの講演型、社会課題の理解を深めるワークショップ型、社会課題を疑似体験するジャーニー型、社会的企業へ中長期で人材を派遣するインターンシップ型等を展開	<ul style="list-style-type: none">入社5年以上経過した従業員が対象ローカルベンチャーに2年間出向し、新規ビジネスを生み出す現場で将来の経営層として判断感覚を磨くベンチャーと自社リソースを掛け合わせて新規ビジネスを企画・実行する
ポイント	<ul style="list-style-type: none">社会課題を深く理解する中で養われる、強い想いで主体的に社会価値創造に取り組むNECパーソンとしてのWill/Passion通常業務と異なる環境へ越境しチャレンジングな課題に取り組み、やり切るなかで培われる次世代リーダーとしてのMindset/Skillset	<ul style="list-style-type: none">スピード感のある現場で能動的な成長を促す自社のリソースを活用できるフィールド(ローカル)で新規ビジネス企画に没頭できる環境に置く学びだけではなく、企業としてのアウトカムを求める

出所：NECマネジメントパートナー 人材開発サービス事業部長 中島様、日本郵政株式会社 新規ビジネス室担当部長 小林様へのインタビューより抜粋

6-1. 副業・プロボノ等の実態 | 企業における実施状況

⑧制度設計(3/3) 企業プロボノおよび越境型の研修プログラム

- 企業プロボノや越境型の研修プログラムとしてNPOや地域の中小企業へ従業員を派遣する際、円滑に進行のためにコーディネーター団体による支援事例もあります。

出向・研修制度事例

	NEC社会起業塾 (NPO法人ETIC.)	NECプロボノイニシアティブ (NPO法人サービスグラント、 自治体等)	トヨタ自動車の 越境型の研修プログラム (NPO法人G-net)
支援対象	<ul style="list-style-type: none">学生や若者がソーシャルベンチャーやNPOを起業し、戦略的に運営できる人材の育成支援として、メンタリングやリソース提供を実施。	<ul style="list-style-type: none">NPO、社会起業家 (「NEC社会起業塾」卒業生、東北復興・地域創生に取り組む団体)福祉、地域コミュニティ団体教育機関等	<ul style="list-style-type: none">先進技術開発カンパニーとパワートレインカンパニーによる越境型の研修プログラムとして、従業員による東海地域の中小企業を対象とした経営課題解決プロジェクトの実行支援を実施。
活動内容	<ul style="list-style-type: none">2002年から2021年度までに累計68団体が卒業。NPO等の経営者に対してNECの従業員がメンタリング・コーチングをおこない、経営課題や事業展開・戦略の明確化を実施。その他に自社リソース提供による事業支援、事業ラインとの提携支援なども実施。	<ul style="list-style-type: none">2010年から2021年度までに延べ1,515名の従業員が参加。支援先団体に対して、業務マニュアル・営業ツールの制作、プロモーションの強化、マーケティング調査、オンラインイベント・探求学習の企画実施等を支援。	<ul style="list-style-type: none">2020年に開始し、これまで24社に対して72名のトヨタ自動車の従業員が4か月間支援を実施。既存商品の販路拡大・マーケティング・営業活動、新商品企画、事業立ち上げ、経営者の事業構想の棚卸し等、本業では未経験の領域に対して参画。

出所：社会起業イニシアティブ「NEC社会起業塾」およびNECマネジメントパートナー 人材開発サービス事業部長 中島様のインタビューを基にアビームコンサルティングにて作成
ふるさと兼業「トヨタ自動車/先進技術開発カンパニー様との地域実践型プロボノ研修を実施」を基にアビームコンサルティングにて作成

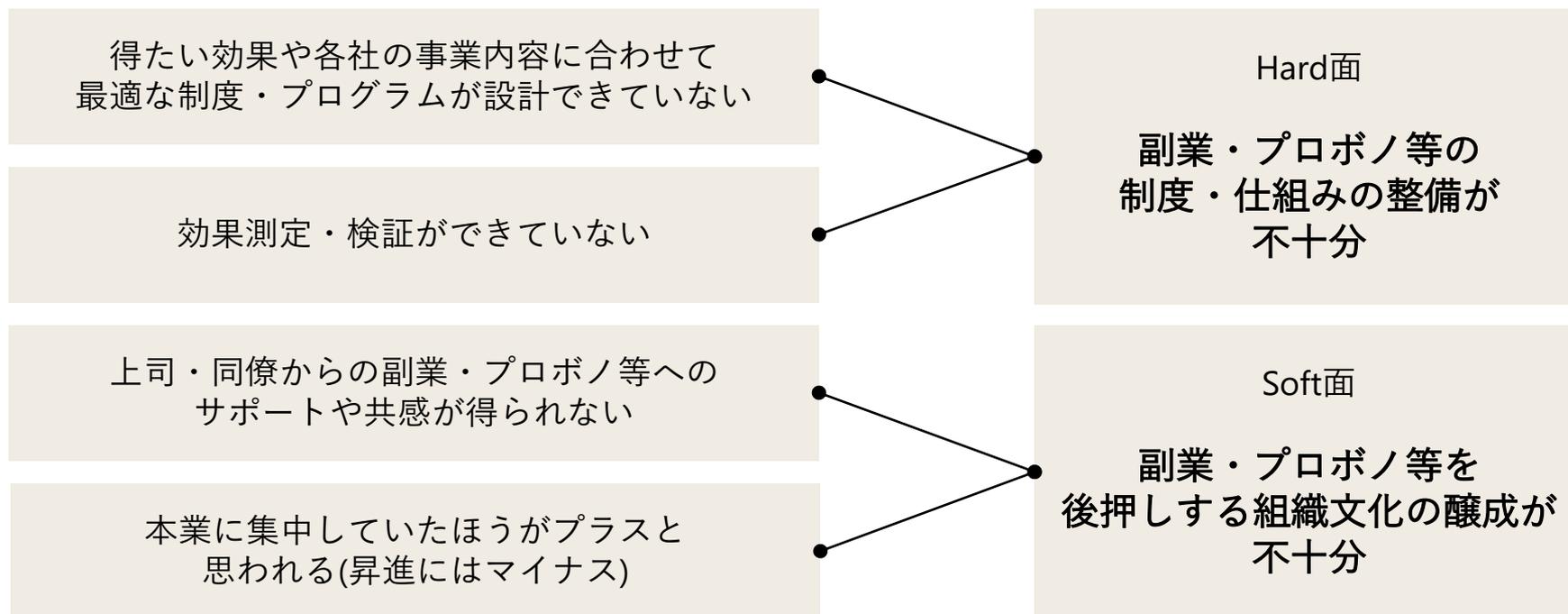
6-2. 活性化を阻む課題

①課題の全体像

- 従業員個人による副業・プロボノ等への参画意欲は高まる傾向にあるものの、Hard面である制度・仕組みの整備、Soft面である組織文化の醸成が不十分なことから従業員による副業・プロボノ等が進んでいない企業が多数存在します。

企業での副業・プロボノ等の推進における課題

課題の根本原因



6-2. 活性化を阻む課題

②送出国企業における副業・プロボノ等の取り組みの状態

- 企業における副業・プロボノ等の取り組みの状態は、制度・仕組みと、副業・プロボノ等を後押しする組織文化の有無により4パターンに大別されます。

送出国企業における副業・プロボノ等の取り組みの状態

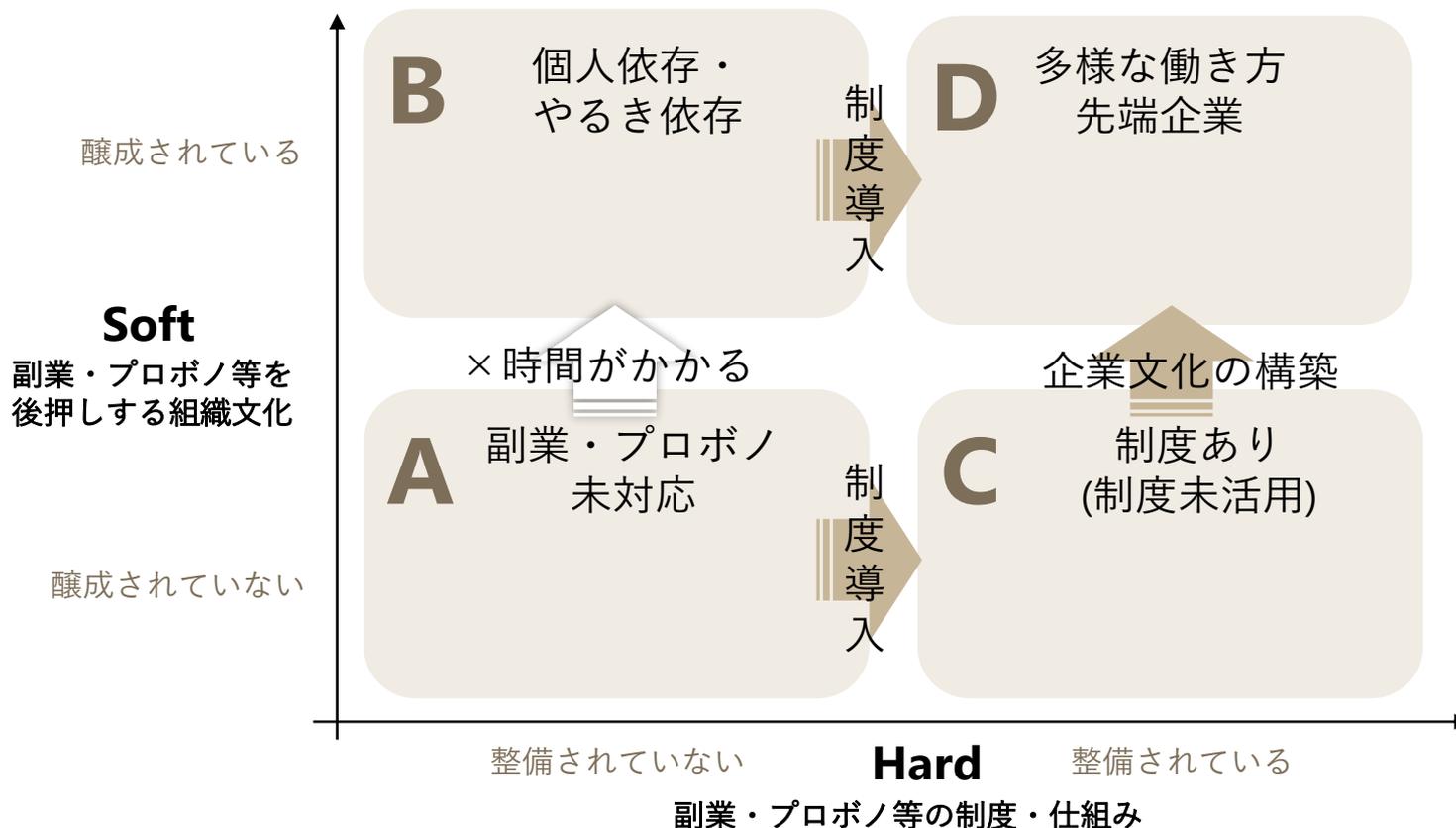


6-3. 求められる取り組み

①副業・プロボノ等の浸透へ向けたアクション

- 制度が未整備の企業では制度導入が必要です。その上で制度を導入しても十分に活用できていない企業は、副業・プロボノ等を後押しするための多様な意見を取り込む企業文化を醸成するため、制度利用を促す施策の実施が求められます。

送出企業における副業・プロボノ等の取り組みの状態



6-3. 求められる取り組み

②制度導入の施策(1/2) 社内兼業の導入

- 兼業制度を導入したタイミングで、相対的に障壁の低い社内兼業も導入したことにより、幅広い従業員への浸透が可能になりました。

ロート製薬株式会社

会社や部門の枠組みを超えた働き方に挑戦できる、「社外チャレンジワーク制度・社内ダブルジョブ制度」を制定

「従業員の成長」のための制度

- 立候補した従業員によるARK2014人事制度改革PJ^注が2014年8月に発足。ベンチャー精神のような「興す」気概と行動力を持つ従業員はどのようにすれば育つのか、ということを議論する中で両制度が生まれた。
- Well-beingの思想が広がるなかで「従業員は会社の所有物ではない」というトップの考えや「人生100年時代を生き抜いてほしい」という願いを反映。一社・一部署に留まらず社会全体に貢献してほしいという考え方が根底にある。本業への還元を目指した制度ではなく、従業員(ひと)を主語にしたときに成長をサポートする制度である。

社外チャレンジワークと社内ダブルジョブの並列導入

- 社内チャレンジワーク(兼業)
 - 本業は大切にしながら、自身の時間を使って(兼業という形で)社会に貢献したいという人のための制度。
 - 企業の枠を超えた働き方により、本人の成長につながる。
- 社内ダブルジョブ(社内兼業)
 - 就業時間の一部を、部門の枠を超えて、他部署でも従事するという制度。
 - 社外に出ていなくても「違うレンズを手に入れる」という目的を成長を達成できる環境を用意。

注：ARK(アーク)PJとはA(あしたの)R(ロートを)K(考える)プロジェクト。従業員自らが自発的に立候補をして参加。

出所：ロート製薬株式会社「兼業解禁！会社の枠を超えた新しい働き方、ロート製薬の「社外チャレンジワーク」スタートします」
およびロート製薬株式会社 広報・CSV推進部 岡田様・徳永様へのインタビュー結果を基にアビームコンサルティングにて作成

6-3. 求められる取り組み

②制度導入の施策(2/2) 経営戦略と制度の融合

- 制度導入の方法は一意ではありません。従業員からの働きかけが、経営戦略・課題意識と融合することで、ローカルベンチャー企業への出向制度が実現しました。

日本郵政株式会社

地方創生ビジネス、ソーシャルビジネスを領域とするローカルベンチャー企業へ従業員を派遣し、地域の方たちとビジネスベースで社会的な課題の解決を目指すプロジェクトを立ち上げ

ローカル共創イニシアティブ(出向プログラム)のはじまり

- 新たに立ち上がった社長直下の新規ビジネス検討組織において、思いを持ったある従業員が、全国の郵便局をはじめとするグループのリソースとローカルベンチャーの掛け合わせによる共創と日本郵政の従業員のチャレンジ機会づくりという企画を経営層へ提案。
- 経営層として全国(特に過疎地域)24,000局の郵便局をコストと捉えるのではなくアセットとして活用する方針を持っており、提案内容と経営層が感じていた課題感が繋がり評価されプロジェクトが実行できたと考える。

ローカルベンチャーと地域の郵便局の連携強化

- 地域をフィールドにしてローカルベンチャーと共創施策を生み出す。
- ローカルベンチャー企業のような地域課題や人に精通している団体に日本郵政の従業員が2年間出向し協働することにより、地域側の視点を取り込み、各地域における郵便局の新たな役割を見出す。

若手従業員の育成問題意識

- 大組織の壁に心が折れる前に、チャレンジしたい人材がチャレンジできる環境をつくる。
- グループ本社の従業員の公募制で、入社から5年が応募条件。ターゲットのメイン層は、20代後半～30代。
- ローカルベンチャー企業に出向することで打席に立つ機会を増やし判断感覚を磨いて、事業を生み出す現場で考えてもらうことを期待。この施策を通じてアントレプレナーシップと将来の経営層として必要な判断力を育成したい。

出所：日本郵政株式会社「ローカル共創のススメVol.1地域を支える基盤づくりに郵政社員が挑戦！「ローカル共創イニシアティブ」とは!？」
および日本郵政株式会社新規ビジネス室担当部長 小林様へのインタビューより抜粋

6-3. 求められる取り組み

③企業文化の醸成の施策(1/2) 経験の共有機会創出

- 副業・プロボノと本業での知見が偶発的に相乗効果を生み出すことがあります。その機会を積極的に活かすことで社内の多様性への文化醸成に繋がります。

古屋 星斗様(リクルートワークス勤務)

リクルートワークス研究所に勤務しつつ、一般社団法人スクール・トゥ・ワークを副業として立ち上げ

経験を共有・発表する場作りによる心理的安全性

- 副業開示に関する心理的安全性のある組織づくりをすることが重要。
 - 1対1の打ち合わせやチームミーティングなどの非公式な場で話を副業経験の共有の時間を設けたり、公式に表彰するなどの活動が考えられる。

企業が経験を活用する場を作る

- 企業が従業員の副業・プロボノ情報を収集し企業が積極的に利用することにより、従業員および企業、双方にとってメリットがある取り組みとなる。
 - 自身では、副業の本業への還元は時期尚早と感じていたが、副業の活動内容をオープンにしていたところ、本業の組織側から副業の領域と関連する研究の依頼が来た。
 - 副業で、厚労省からのヒアリングや学校での授業、高校卒の方のインタビューなどの実績が増えたことで、本業にも還元できる量が増え、好循環が生まれていった。副業が本業にブーストをかけたという評価を受け、高校卒就職者の研究は研究所内で最優秀賞をもらうほど評価された。

出所：リクルートワークス研究所 古屋 星斗様へのインタビューより抜粋

6-3. 求められる取り組み

③企業文化の醸成の施策(2/2) 幹部層の参画

- 経営層からのメッセージ発信や幹部層に副業・プロボノを経験させることにより、従業員全体に社会課題への対応が広まっています。

日本電気株式会社

中長期的に外部企業へのインターンシップ的な留学プログラムや社会課題解決を疑似体験するプログラム「社会課題体感型人材開発プログラム(SENSE)」を導入

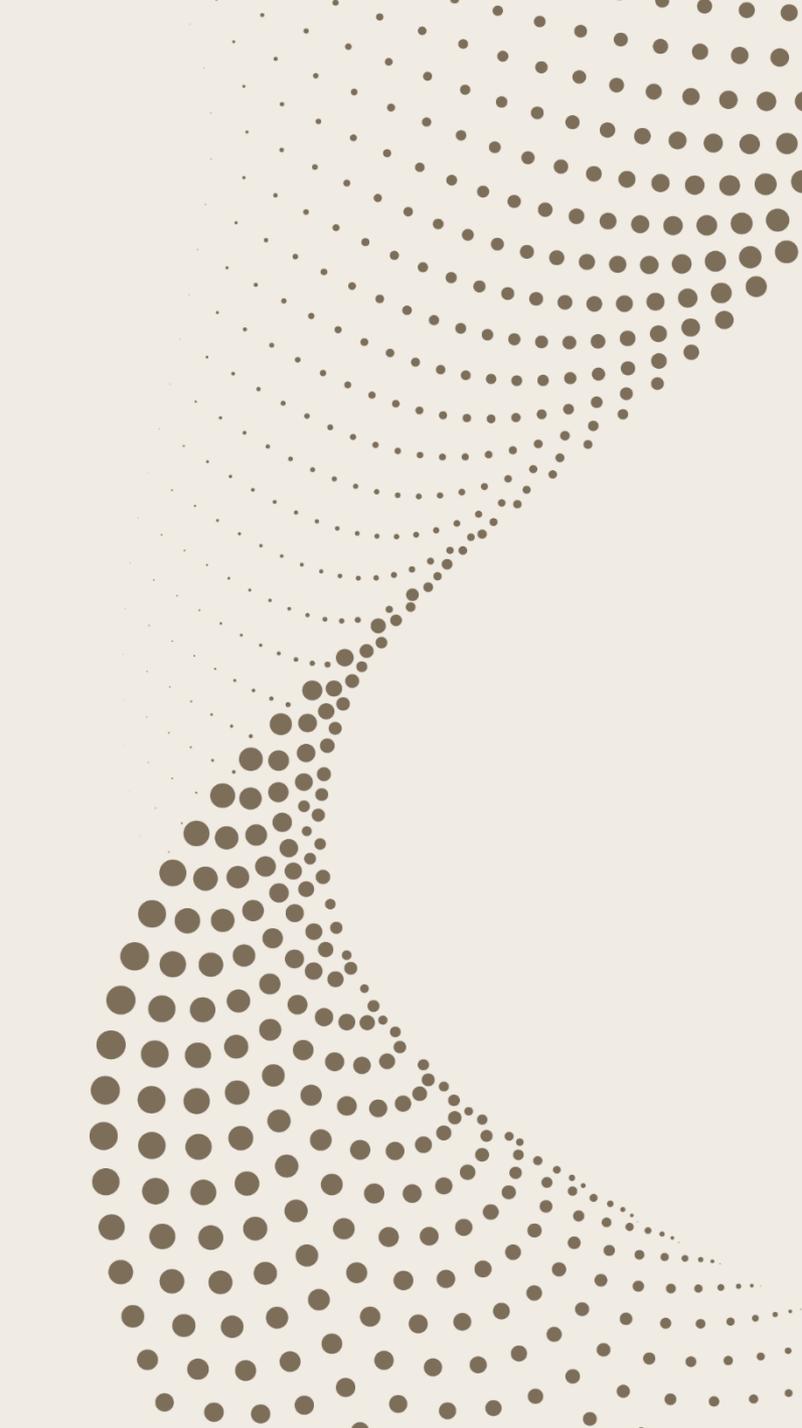
組織内での経営トップによる宣言

- 価値創造により永続的に社会に貢献し続けていくために、社内の文化改革とビジネスの変革に取り組む。このことを経営トップが宣言し、従業員との対話を続けている。また、社会価値創造を実現するためには多様な視点を持ちつつ、お客様や多様なステークホルダーと共に価値を創造していく力が必要であると認識し、ビジネスの行動変容に繋がる新たな施策を展開している。
 - 「会社を変革していく」ことを経営トップが宣言
 - 現場だけでなく幹部層(候補者を含む)がSENSEのようなプログラムへの体感や、それを通じた議論を継続して実施

幹部候補人材および管理職層による施策の自分ゴト化

- 現場の業務調整の権限をもつ管理職などの社内文化の醸成をリードする層がプログラムを体験し本業への効果を実感することにより、現場レベルでの施策浸透の促進に繋げる。
 - 現地学習を幹部候補人材のプログラムに組み込んでメンバーを選出している。
 - 中長期のSENSE等のプログラムに対して各職場の幹部層が前向きに考えてくれ、毎年メンバーをSENSEに送り出している。
 - SENSEのような取り組みに関する理解を職場管理者および従業員に広げていくため、SENSEのプログラム構成の中でワンデイセミナータイプで社会課題を考えたりする場も提供している。

出所：NECマネジメントパートナー株式会社 人材開発サービス事業部長 中島様へのインタビューより抜粋



7. 社会課題解決の加速へ向けた外部 人材活用の活性化：③仲介事業者

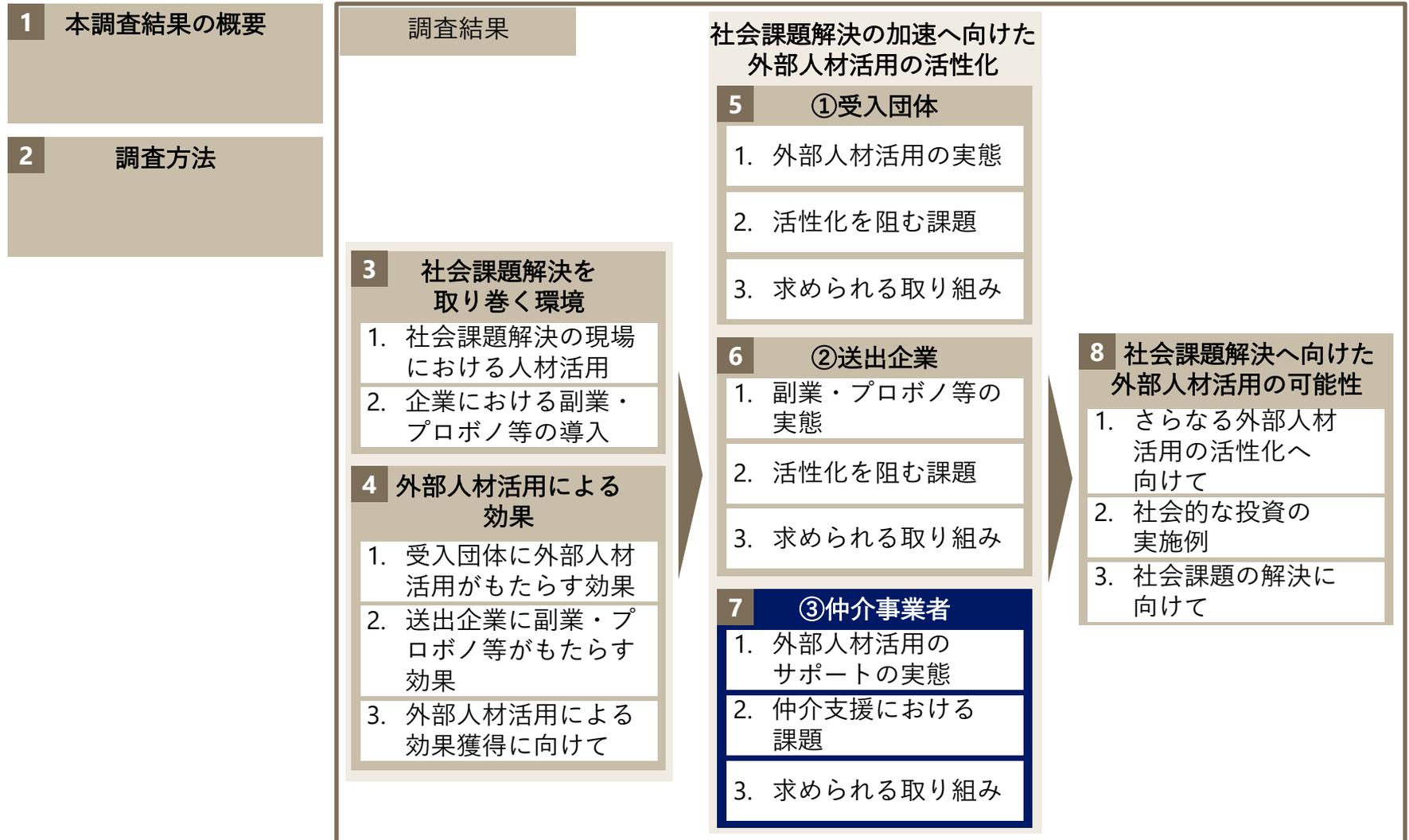
7-1. 外部人材活用のサポートの実態

7-2. 仲介支援における課題

7-3. 求められる取り組み

7. 社会課題解決の加速へ向けた外部人材活用の活性化： 仲介事業者

- 仲介事業者のグルーピングや受入団体からの支援ニーズ分析により、仲介事業者が外部人材活用を推進する上での課題と求められる取り組みを実例も交え提示します。



7-1. 外部人材活用のサポートの実態

① 仲介事業者の全体像(1/9) 事業目的による分類

- 副業・プロボノ等の仲介事業者は、事業目的の観点では「A. 社会課題解決型」、「B. 一般型(収益獲得型)」に区分されます。

仲介事業者の区分の観点		活動内容	団体(サービス例)
事業目的	A 社会課題解決型	<ul style="list-style-type: none">■ 投資対効果のみに依存せず、社会課題や地域課題を解消することを目的に副業・プロボノ人材を受入団体へ紹介	<ul style="list-style-type: none">■ 一般社団法人フィッシャーマンジャパン 水産加工会社の後継者不足と流通の課題に対する解決手段として副業・兼業人材を活用し人材確保の仲介を実施。
	B 一般型 (収益獲得型)	<ul style="list-style-type: none">■ 副業・プロボノ人材を受入団体へ紹介することにより手数料等の収益の拡大を目指す	<ul style="list-style-type: none">■ 株式会社ビザスク スポットコンサルとしてアドバイザーに1時間から対面・電話等で相談できる仕組み。アドバイザーは自身の隙間時間を活用。アドバイザーのコンサル料の30%をビザスクは手数料として受領。

出所：一般社団法人フィッシャーマンジャパン コーディネーター 中村様へのインタビュー、[株式会社ビザスクHP](#)を基にアビームコンサルティングにて作成

7-1. 外部人材活用のサポートの実態

① 仲介事業者の全体像(2/9) 事業カテゴリによる分類

- 副業・プロボノ等の仲介事業者は、事業カテゴリの観点では「1. 経営支援型」、
「2. 人材紹介型」に区分されます。

		事業カテゴリ	
		① 経営支援型	② 人材紹介型
活動内容		<ul style="list-style-type: none">■ 受入団体に対し仲介事業者が課題の特定・深掘りを行い、課題解消のための案件化を策定。	<ul style="list-style-type: none">■ 受入団体に対し仲介事業者は副業・プロボノ人材の案件を募集後、保有する自社プラットフォームに受入団体の案件情報を掲載。
団体 (サービス例)		<ul style="list-style-type: none">■ 塩尻商工会議所 商工会議所内で活用している地域おこし協力隊・地域活性化企業人は受入団体の課題深掘りおよび外部人材の受け入れ案件化を担う。 加えて自治体へ外部人材を活用する課題発掘型の案件の募集促進を依頼。	<ul style="list-style-type: none">■ 株式会社ビザスク ビジネス領域特化の日本最大級注のナレッジプラットフォームの運営、新規事業創出/組織開発支援。 「スポットコンサル」としてアドバイザーに求める条件を連携することにより、条件にマッチするアドバイザーをビザスクより提案。

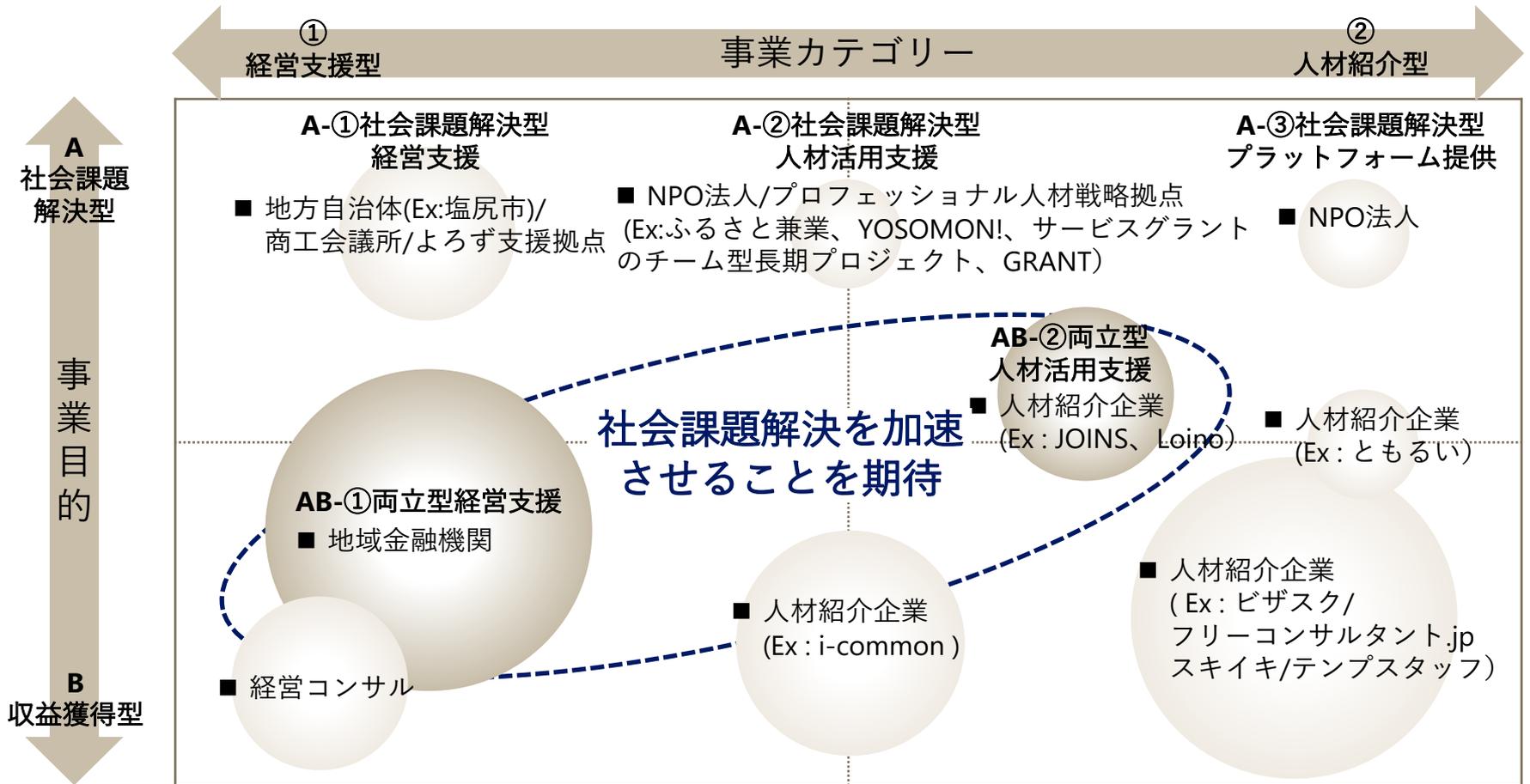
注：アドバイザー数において(40万人超 2021年11月時点)。

出所：塩尻商工会議所のインタビュー、株式会社ビザスクのHPを基にアビームコンサルティングにて作成

7-1. 外部人材活用のサポートの実態

① 仲介事業者の全体像(3/9) 仲介事業者のポジショニング

- 金融機関や人材紹介企業が、社会課題解決の領域にも進出する動きがあり、これら両立型は、資金力や人的資源を活かし、社会課題解決を加速させることが期待されます。



凡 各分類の案件数の
例 イメージ(大/中/小) 注

注：分類および案件数イメージは、本報告書調査対象団体をもとに作成。各分類の代表的な団体の案件数をベースにアビームコンサルティングでイメージ策定。

7-1. 外部人材活用のサポートの実態

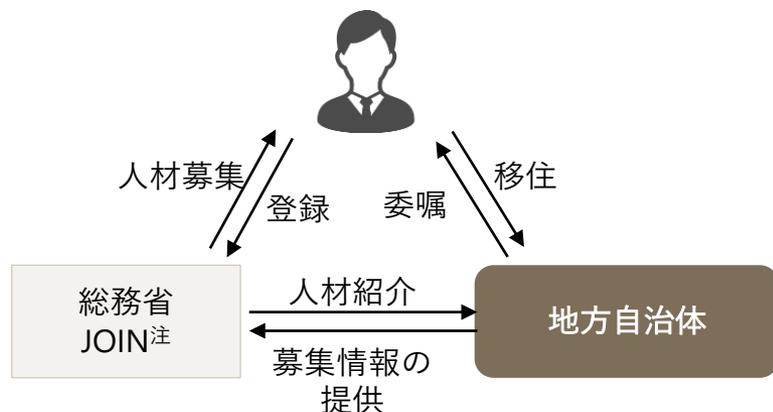
① 仲介事業者の全体像(4/9) 参考：行政による各種施策例

- 地域おこし協力隊やプロフェッショナル人材事業の導入に伴い、仲介事業者である地方自治体やプロフェッショナル人材戦略拠点でも外部人材が活用されています。

仲介事業者に関する行政の施策例

地域おこし協力隊

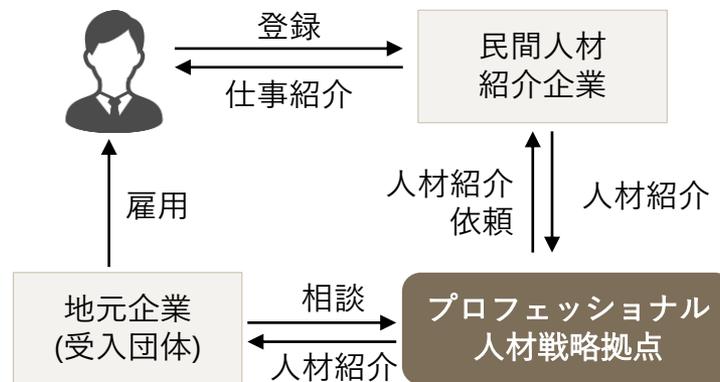
- 都市部から過疎地域に移住して各種地域おこし支援等に従事する人材について財政支援を行う



地方自治体では外部人材を
地域おこし協力隊として活用

プロフェッショナル人材事業

- 各都道府県に地域企業の経営相談を受ける拠点を設置し、変革を後押しする人材とのマッチングを行う



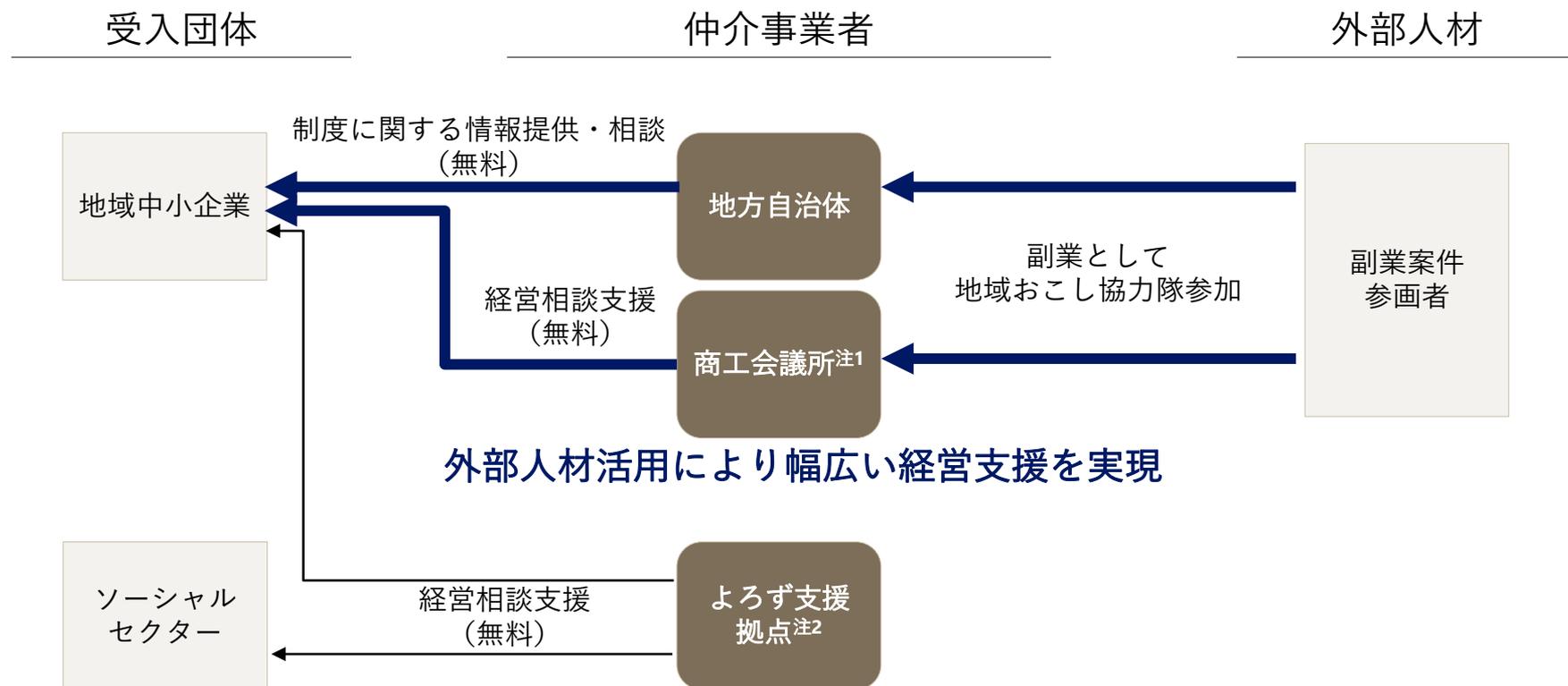
プロフェッショナル人材戦略拠点では
外部人材を受入団体へ紹介

注：一般社団法人移住・交流推進機構

7-1. 外部人材活用のサポートの実態

①仲介事業者の全体像(5/9) A-①社会課題解決型経営支援

- 高度な知見を持つ外部人材が仲介事業者として参画し、地域中小企業の経営相談等を支援する例がでてきています。仲介事業者が知見を持つ外部人材を巻き込むハブとなることで、経営支援拡大の可能性が広がります。



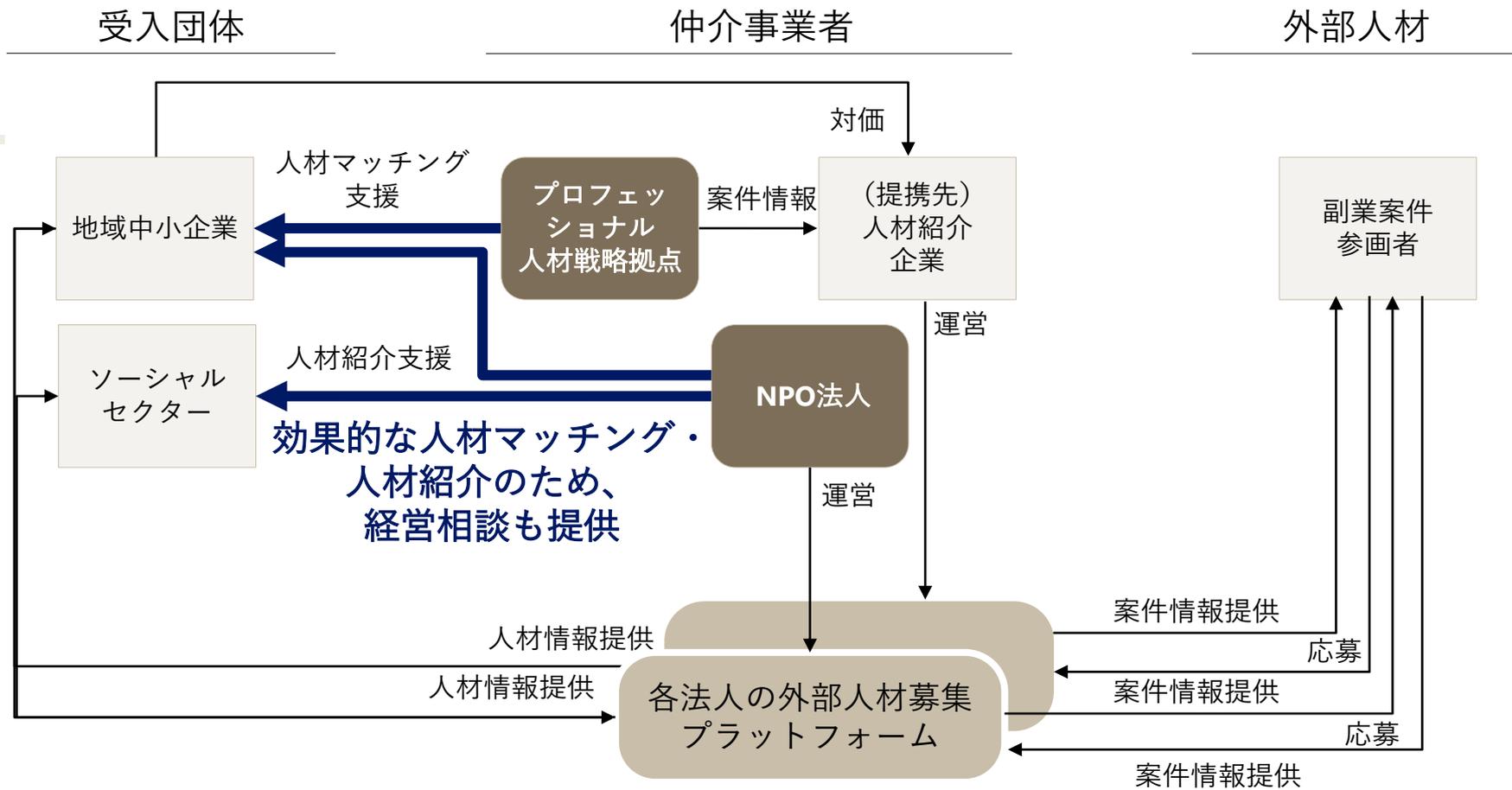
注1：好事例(P111参照)塩尻商工会議所では外部人材をコーディネーターとして採用し、地方自治体と連携

注2：地域の他の支援機関等とも連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える売上拡大や経営改善等に関する様々な経営相談に対応するワンストップ相談窓口として、平成26年6月に各都道府県に整備

7-1. 外部人材活用のサポートの実態

①仲介事業者の全体像(6/9) A-②社会課題解決型人材活用支援

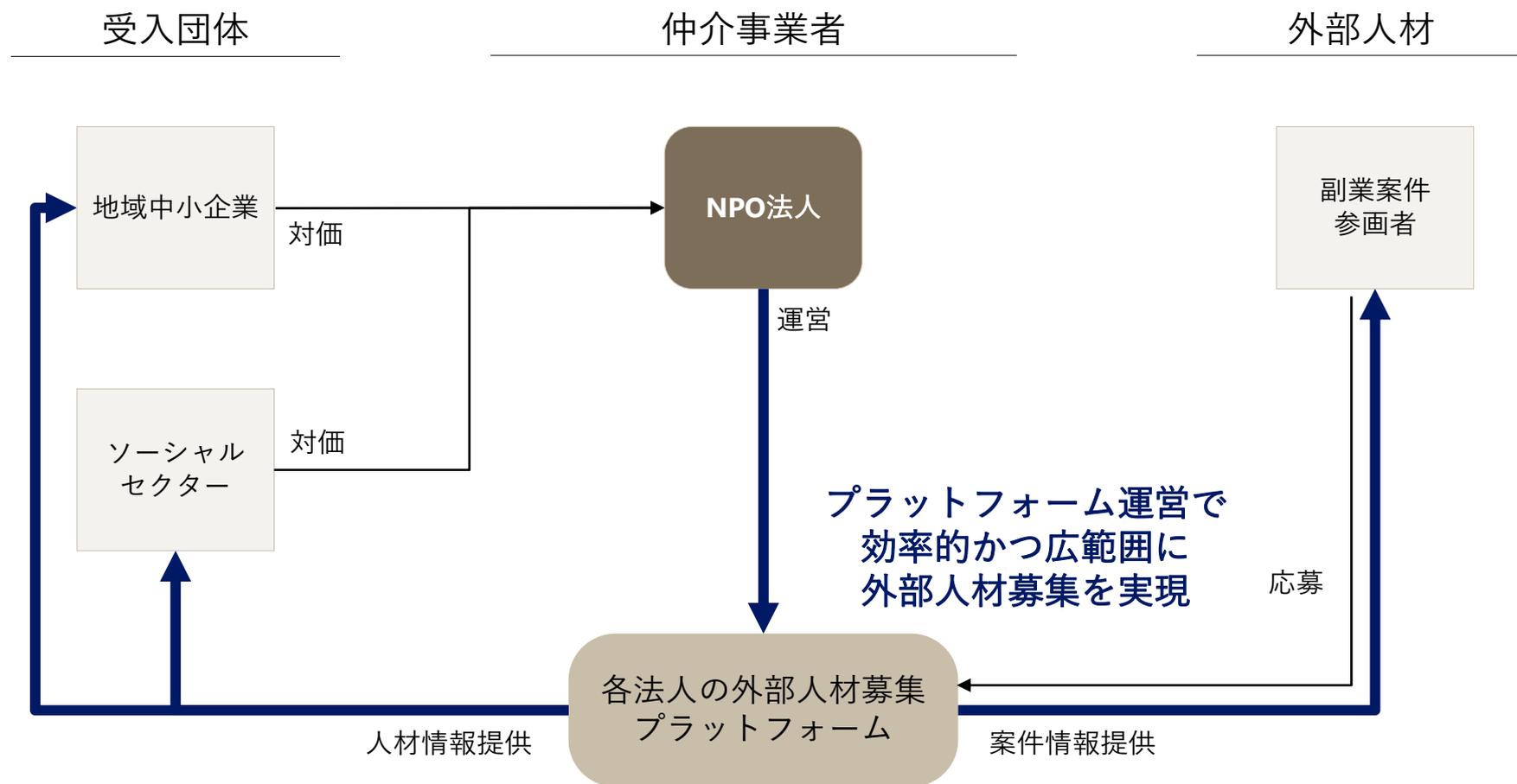
- プロフェッショナル人材戦略拠点からは受入団体と外部人材のマッチング支援、NPO法人からは人材紹介支援が提供されます。



7-1. 外部人材活用のサポートの実態

① 仲介事業者の全体像(7/9) A-③ 社会課題解決型プラットフォーム

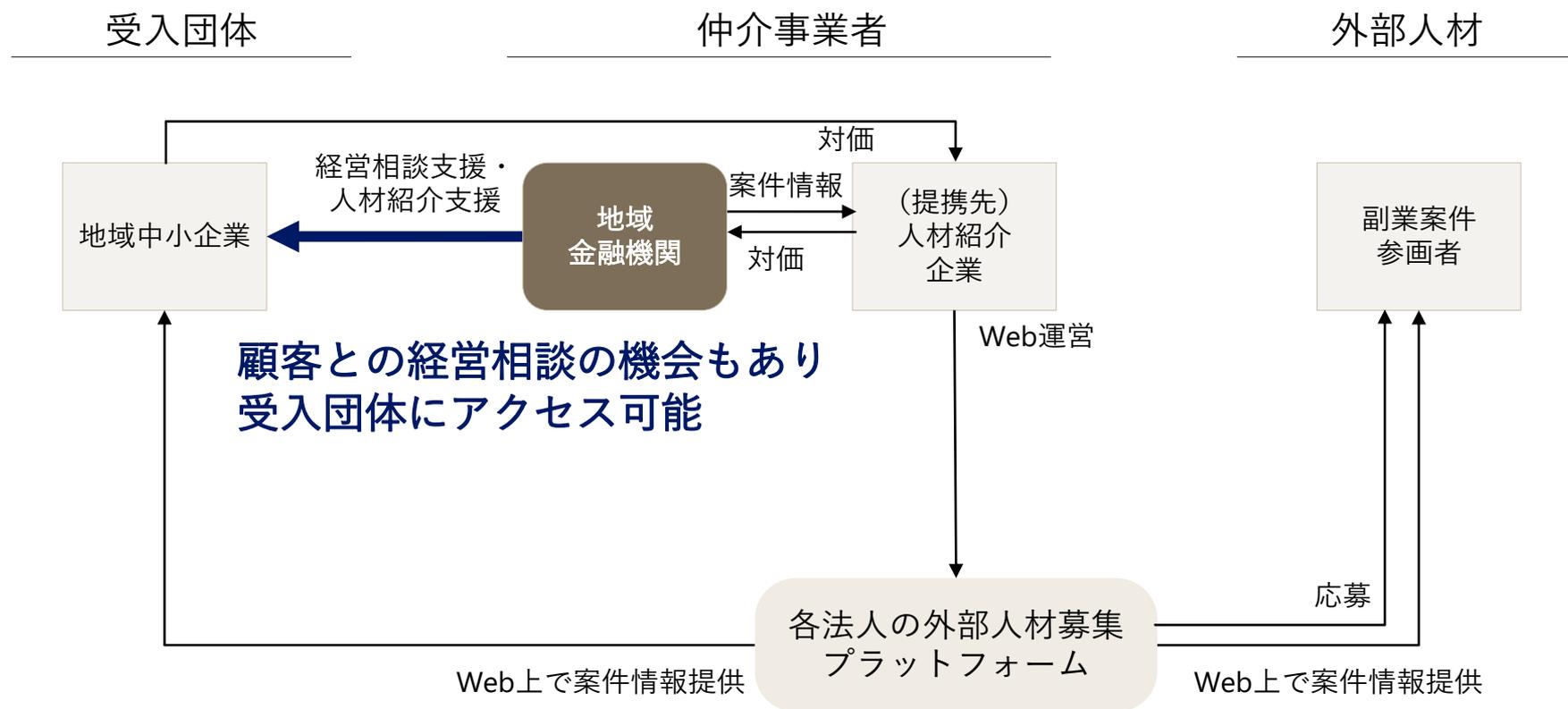
- 副業人材の案件募集情報を自社プラットフォーム上で公開し外部人材の副業案件への参画を推進します。プラットフォーム上でのマッチングのため、受入団体・外部人材双方への認知度向上がキーとなります。



7-1. 外部人材活用のサポートの実態

①仲介事業者の全体像(8/9) AB-①両立型経営支援

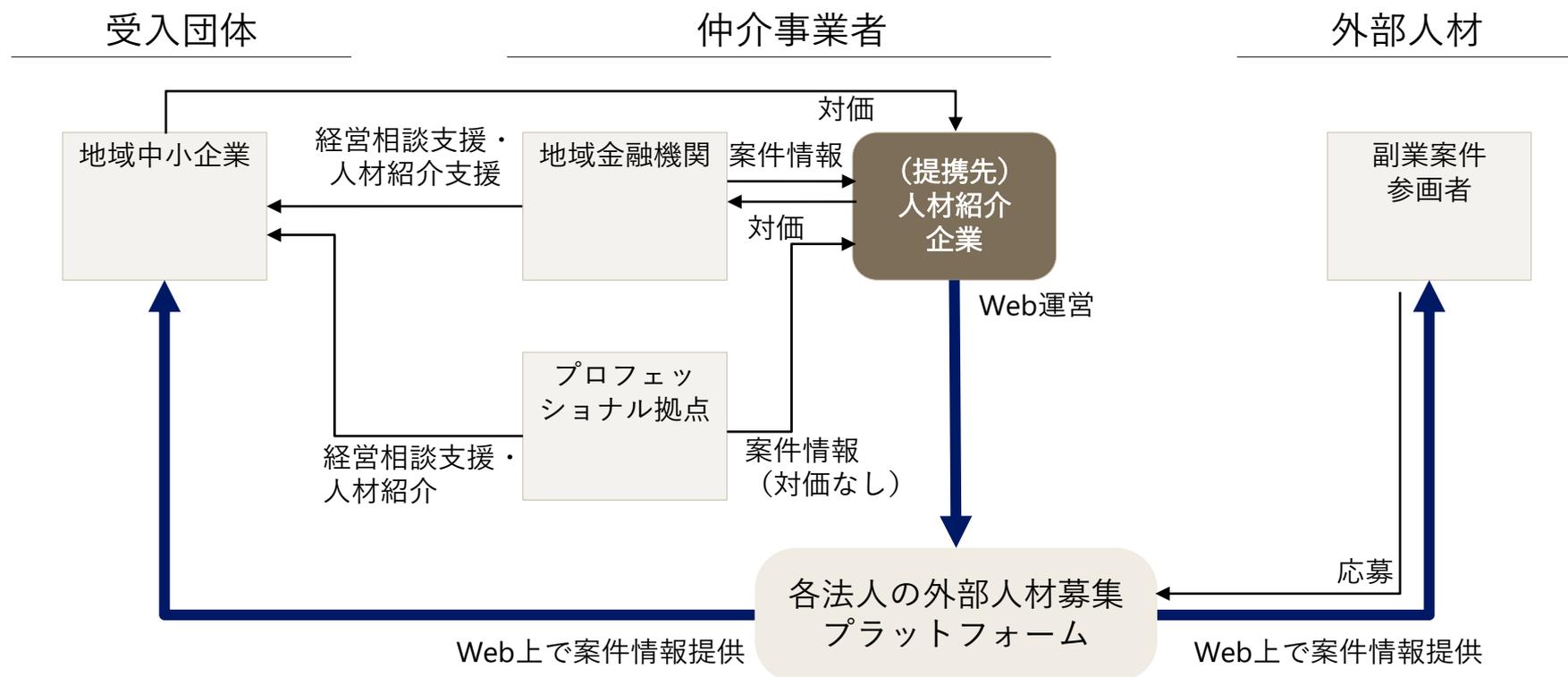
- 地域金融機関による地域中小企業への経営相談支援が行われてきましたが、金融機関への人材紹介業の解禁により、多くの地域金融機関が仲介事業に参入しています。副業人材活用推進のためにはコーディネートスキルの向上がキーとなります。



7-1. 外部人材活用のサポートの実態

①仲介事業者の全体像(9/9) AB-②両立型人材活用支援

- 人材紹介企業は金融機関やプロフェッショナル拠点と連携し、受入団体への経営相談も含む人材紹介サービスを提供します。ビジネス拡大のためには金融機関に対しコーディネート経験等の手数料以外のメリットをアピールすることが重要です。



案件発掘から人材マッチングまでのプロセスを
金融機関等と分業することにより**End to End**での支援を実現

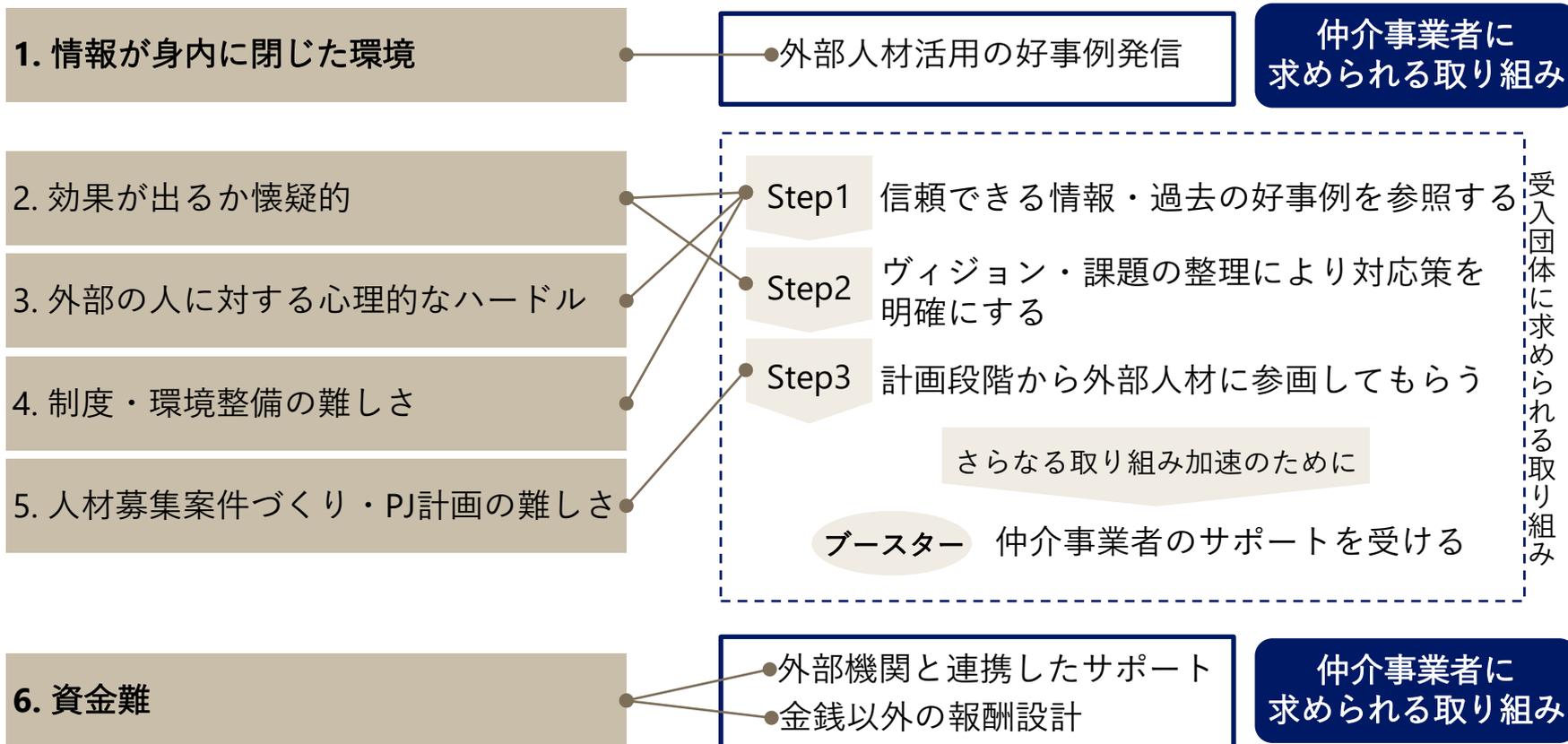
7-1. 外部人材活用のサポートの実態

②受入団体の支援ニーズ(1/2) 外部人材活用活性化を阻む原因

- 受入団体の外部人材活用が進まない原因のうち、受入団体だけで解決できないことに対しては、仲介事業者による取り組みが求められます。

外部人材活用の活性化を阻む課題の
主たる原因

求められる取り組み



7-1. 外部人材活用のサポートの実態

②受入団体の支援ニーズ(2/2) 仲介事業者に求められる取り組み

- 受入団体の外部人材活用活性化へ向けて、仲介事業者には好事例発信や、仲介サービスを提供する機関との連携、金銭以外の報酬設計が求められます。

外部人材活用の好事例発信

- 外部人材自体を知らない、活用に興味がない団体に対して認知を広げてニーズを喚起していくために、まずは好事例となる実績づくり・成功事例収集の発信が求められる。

外部機関と連携したサポート

- 仲介費用がネックで外部人材の受け入れを躊躇している団体に対し、自治体や金融機関などで受けられる無償の仲介サービスの活用検討を促したり、助成金・休眠預金を活用した資金獲得方法の設計、企業CSRの一環としてコーディネートの資金・人材を提供する枠組みづくりが求められる。

金銭以外の報酬設計

- 外部人材活用の観点では、要望や経験ニーズを満たすためのツールとして特産物や体験払い等の金銭以外の報酬も検討の余地あり。加えて、お互いの人間性・専門性についての信頼構築までの対応としても、金銭以外の報酬は有効。

株式会社櫻井謙二商店 櫻井様



外部人材の活用が進んでいないのは、必要性を見出せていないからではないか。身近に外部人材がいない、活用事例を知らないことも原因なので好事例を多く知ることが必要だ。

NPO法人ETIC. 瀬沼



地方銀行や信用金庫は定期的に地域の中小企業を訪問している。その際に資金面だけでなく、人材を含めたリソース調達についても相談に乗ることができれば、地域内の外部人材活用の幅が広がるのではないか。

一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン 中村様



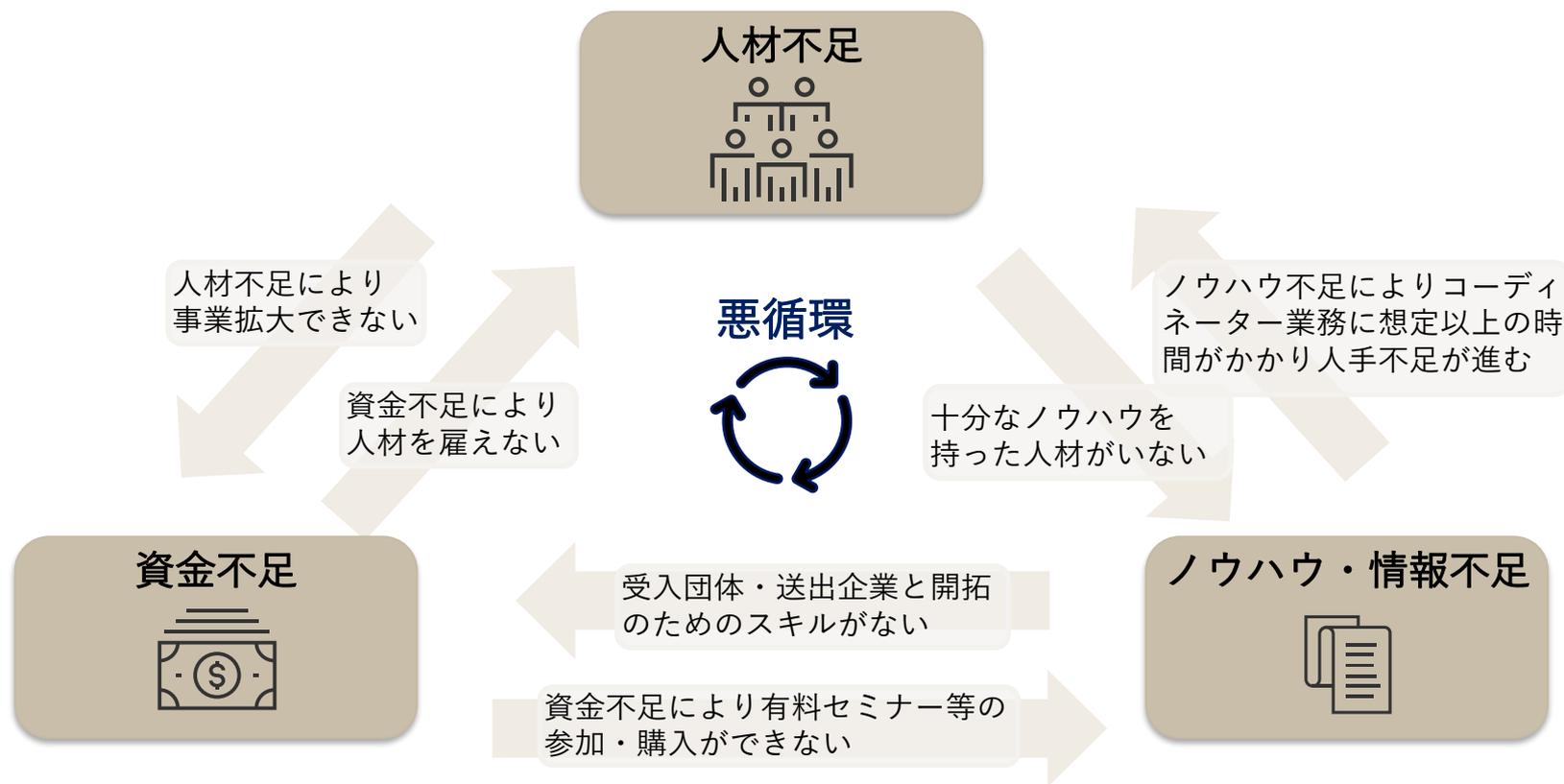
水産業等の業界に対して、行政の受託事業として外部人材活用をサポート。副業ギョソモンにおいて外部人材・受入団体における相互の信頼関係構築までは「試用期間」として魚払いを、「試用期間」後は魚払いに加えて更に業務委託(有料)を提示し外部人材へ多様な関わり方を提供。

7-2. 仲介支援における課題

① 仲介支援における課題の全体像

- 経験をもったコーディネーターが十分にいないため案件対応に時間がかかること、またノウハウ・情報不足により効率的にサービスが提供できないことや結果的に新規開拓に十分な時間が割けないこと等、仲介事業者の課題は相互に入り組んでおり、サービス範囲の拡大が難しい状況です。

仲介支援における主な課題



7-2. 仲介支援における課題

②仲介支援における課題の原因(1/3) 人材不足

- 人手不足の原因としては案件化前も人材受入後もにコーディネーターとして丁寧な支援が求められ、対応に時間がかかることが大きな要因になります。

人材不足の原因

- 案件化前・人材受入後は共にコーディネーターとして丁寧な支援が求められ、一つひとつの案件対応に時間も人も取られてしまう
- 他にメイン事業があるため、コーディネーター業務等の外部人材活用のための取り組みに人を当てられない

現場の声

塩尻市役所 古畑様



経営者の課題を見抜いたり、話し合う中で情報を構造化し解決すべき課題に優先順位をつけることが必要であり、こうした作業は丁寧にやるべきことなので、単純に数が増えればよいというものでもないと認識している。

一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン 中村様



PJ実行以降も仲介のサポートが必要、ないとPJが回らなくなる可能性が大きい。

塩尻商工会議所 横山様



商工会議所の職員がコーディネーターとして、経営課題の深掘ったり伴走したりする機能は元からないため、課題・人材要件の深掘りを行うことは現状では難しい。

7-2. 仲介支援における課題

②仲介支援における課題の原因(2/3) 資金不足

- 資金不足の主な原因としては、時間・人手不足により受入団体側への営業活動ができていないことが挙げられます。

資金不足の原因

- 本来一人のコーディネーターが案件を並行支援する前提だがコーディネーターの関与が想定以上に必要。時間・人手不足により新規案件獲得のための顧客(特に受入団体団体)へ営業活動ができていない
- 仲介サービスの価値を受入団体・送出団体側に感じてもらえず、特に課題抽出等の案件化前のサービスは無償になりやすい
- 行政が補助金や助成金を提供しているが、それらの情報を収集し、申請等の事務手続きに割ける体制ができていない

現場の声

仲介事業者向けアンケートのコメント



仲介事業を営む上での課題の中で
”受入団体側企業への営業活動が出来ていないこと”を選択した団体が**10/14(71.4%)**
と最も多かった。

仲介事業を営む上での課題の中で
”新規案件獲得のための受入団体側企業の開拓のための時間の不足”を選択した団体が**9/14(64.3%)**と多かった。

グランコーヨー株式会社 大庭様



一定期間以上のお付き合いがあり、自社の経営課題を把握してくれていれば価値はあるが、コストを抑えながら採用することも重要であり、局面によっては仲介は使わずリファラル採用が望ましいと考えている。

7-2. 仲介支援における課題

② 仲介支援における課題の原因(3/3) ノウハウ・情報不足

- コーディネーターとして技能を高めるため、現場での実践に加え、結果を振り返り再現性を高めるための継続的な研鑽の場やノウハウの共有手段が不十分です。

ノウハウ・情報不足の原因

- コーディネーターとして実際に案件を回していく力を養うため、現場での実践に加え、結果を振り返り、課題に落とし込み再現性を高める等継続的に研鑽をする場が不足している。
- ノウハウ・情報を持った組織・個人と繋がりが無い
- 組織内でノウハウを連携できていない・教えるスキルが不足している
- 世の中に情報や資料はあるものの、自ら情報を取りに行けず、存在を知らない

現場の声

NPO法人ETIC. 瀬沼



資料化されているフォーマットがあっても、個人・企業ごとに状況が異なるため機械的な対応が難しく、物理的に時間がかかる。個別事情に応じてどのように対応すればよいのかは一定の経験などが必要で、個人としてノウハウが溜まるのには時間がかかる。

特定非営利活動法人G-net 南田様



今後行政主導の動きも活発化するが、そうした財源を(本質的な課題解決のために適切に)活用できるポジションの人がほとんどいない。

NPO法人ETIC. 伊藤



コーディネーターをやったことがある人であれば伴走支援の観点・スキルはある程度身に付いていると思うので、どちらかという自分のノウハウをどう他人に教えていくかという、教え方のスキルの問題となる。

7-3. 求められる取り組み

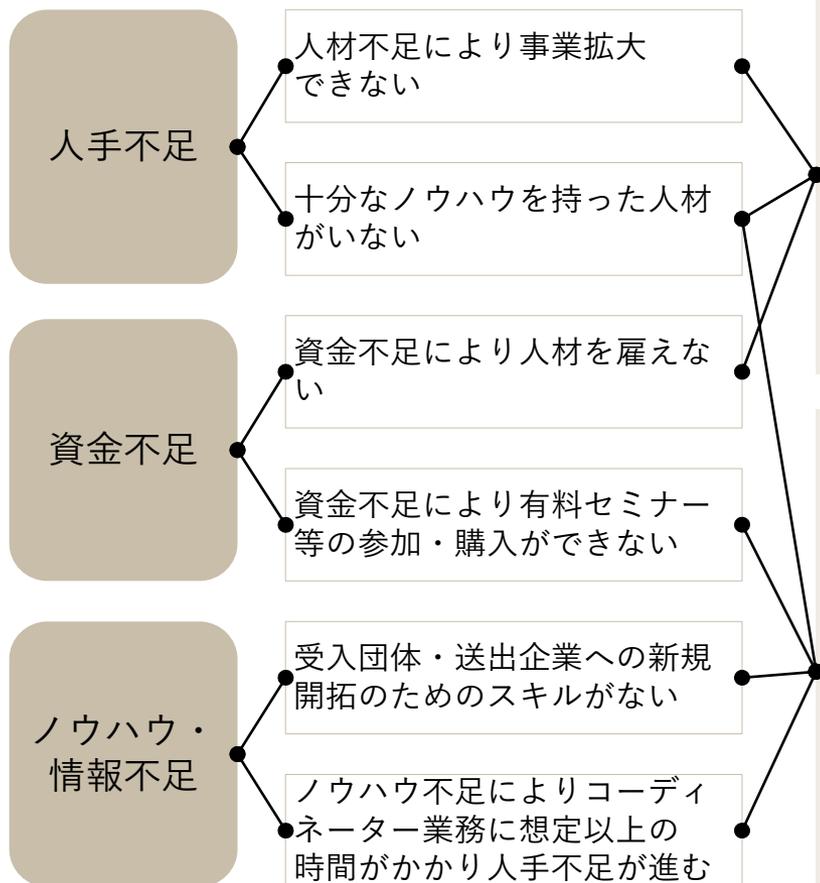
① 仲介支援におけるキーポイント 課題と解決の方向性

- コーディネーター業務の外部人材への依頼や仲介同士の協働により、仲介事業者のキャパシティを広げ、人手不足、資金不足、ノウハウ・情報不足を解消します。

仲介の課題

課題の詳細化

解決の方向性



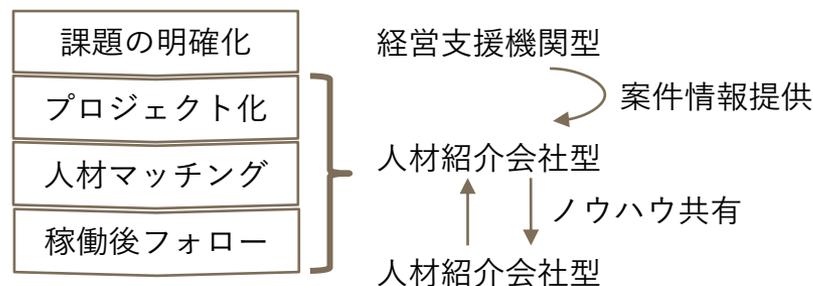
外部人材へのコーディネーター業務の依頼

- 仲介自身が外部人材によるコーディネーター業務を募集
- 外部人材へのコーディネーター業務依頼により、不足していた受入団体への営業へのリソース投入が可能



仲介同士の協働

- 仲介同士で案件を分業し双方の強みを活かす
- ノウハウや情報を持つ仲介からノウハウ共有によるサービス品質と効率化の向上



7-3. 求められる取り組み | 仲介支援における解決の方向性

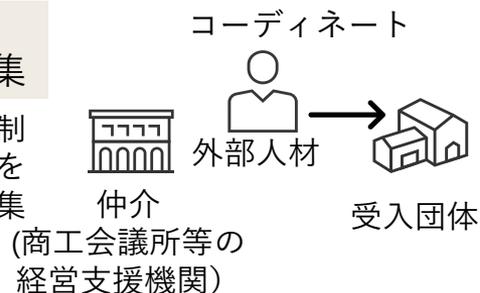
②外部人材へのコーディネーター業務の依頼(1/2) 案件取り組み

- 外部人材をコーディネーター業務で活用していくためには、受入企業に対する課題発掘型案件の取り組みの周知や参画した外部人材へのサポートがキーとなります。

外部人材をコーディネーター業務で活用するための施策

地域おこし協力隊制度活用し 外部人材コーディネーターを募集

地域おこし協力隊・地域活性化起業人制度を活用し、自治体が地域課題の発掘を行うコーディネーター人材を外部から募集



塩尻市役所 古畑様

外部人材は公務員や中小企業にはない知見がある。塩尻商工会議所の地域おこし協力隊への参画者は現職の人材派遣会社（パーソルキャリア）の従業員であり現職での人材要件の落とし込みやマッチングで培ったノウハウが活かしている。



課題発掘をテーマにした プロボノ・出向の増加

課題解決型だけではなく、課題発掘をテーマにしたプロボノ・出向案件を増やし、人材育成を望む大企業に副業参画をアプローチ



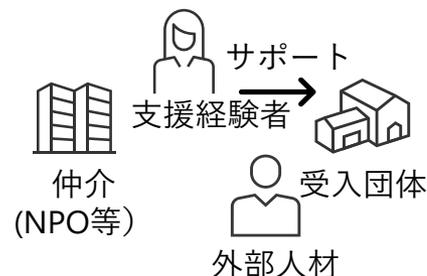
特定非営利活動法人G-net 南田様

大企業は実行力や主体性を身に付けたり、課題に対する全方位的な経験を積ませることを目的に参加。例えば富士フィルムビジネスイノベーションでは地域企業が取り組む経営革新プロジェクトに、G-netのプログラムを通じ外部社会人として3ヶ月間参画。



副業・プロボノ経験者による サポート

経験者をプロジェクトの伴走者として立てた上で事務局と、継続的なコミュニケーションを実施し、完了までサポート



認定NPO法人サービスグラント 岡本様

複数回のプロボノ経験を持つメンバーが「アカウントディレクター」となり、支援先の審査、課題の聞き取り、プロジェクトスコープの設定、成果物納品までの伴走役を担当するケースもある。



出所：塩尻市役所 古畑様、特定非営利活動法人G-net 南田様、認定NPO法人サービスグラント 岡本様へのインタビューを基にアビームコンサルティングにて作成

7-3. 求められる取り組み | 仲介支援における解決の方向性

②外部人材へのコーディネーター業務の依頼(2/2) 人材育成

- 副業としてコーディネーターを志す外部人材向けの研修提供により、人材不足やノウハウ不足を解消し、受入団体への営業にもリソース投入が可能になります。

外部人材をコーディネーターへ育成するための施策

外部人材がコーディネーターとして受入団体で活躍できるよう、スキル・知見向上のための研修を提供

事例：地域人材コーディネーター育成(YOSOMON提供)

- 「挑戦のエコシステム」(=チャレンジ・コミュニティ)創りを目指して、一緒に企み・一緒に伴走する「地域人材コーディネーター」を募集。
- 研修内容としては、座学で2~3時間×5回と、実技で指導者が持つ案件の補佐として参画し経験を積む。期間としては、およそ3か月~半年程度。
- 21名応募・9名採用(研修受講)で現在、2名ほどが案件を担当し兼業でコーディネートを実施中。応募者は20代から50代まで幅広く東京にいながら地域に関わりたいという人が多い。

NPO法人ETIC.

コーディネーター 伊藤



こういった活動を増やしていくことで、コーディネーターの業務を切り分けて分担できるため負荷軽減を図ることができる。

育成事業への応募者

旅行会社勤務 佐伯様



本業では得られないスキル・経験を求めて地域人材コーディネーターへ応募。地域人材コーディネーター研修により案件化は地域に入り込むことが重要であることを肌で感じた。経営全体から戦略を考えて細かいところまで落とし込むのはやはり本業ではなかなか経験出来ない点であり、自分のスキル構築になった。

育成事業への応募者

公益法人東京観光財団 池山様



地域に関わる部署へ異動となり地域人材コーディネーターへ応募。必ずしも正解がない中で人、地域、業務、各々を見つつアレンジすることがコーディネーター業務として大切と認識。研修で受入団体の社長のお話を聞き、行政の施策を受ける側の課題感や考え方を理解するという点で本業へのプラスになった。

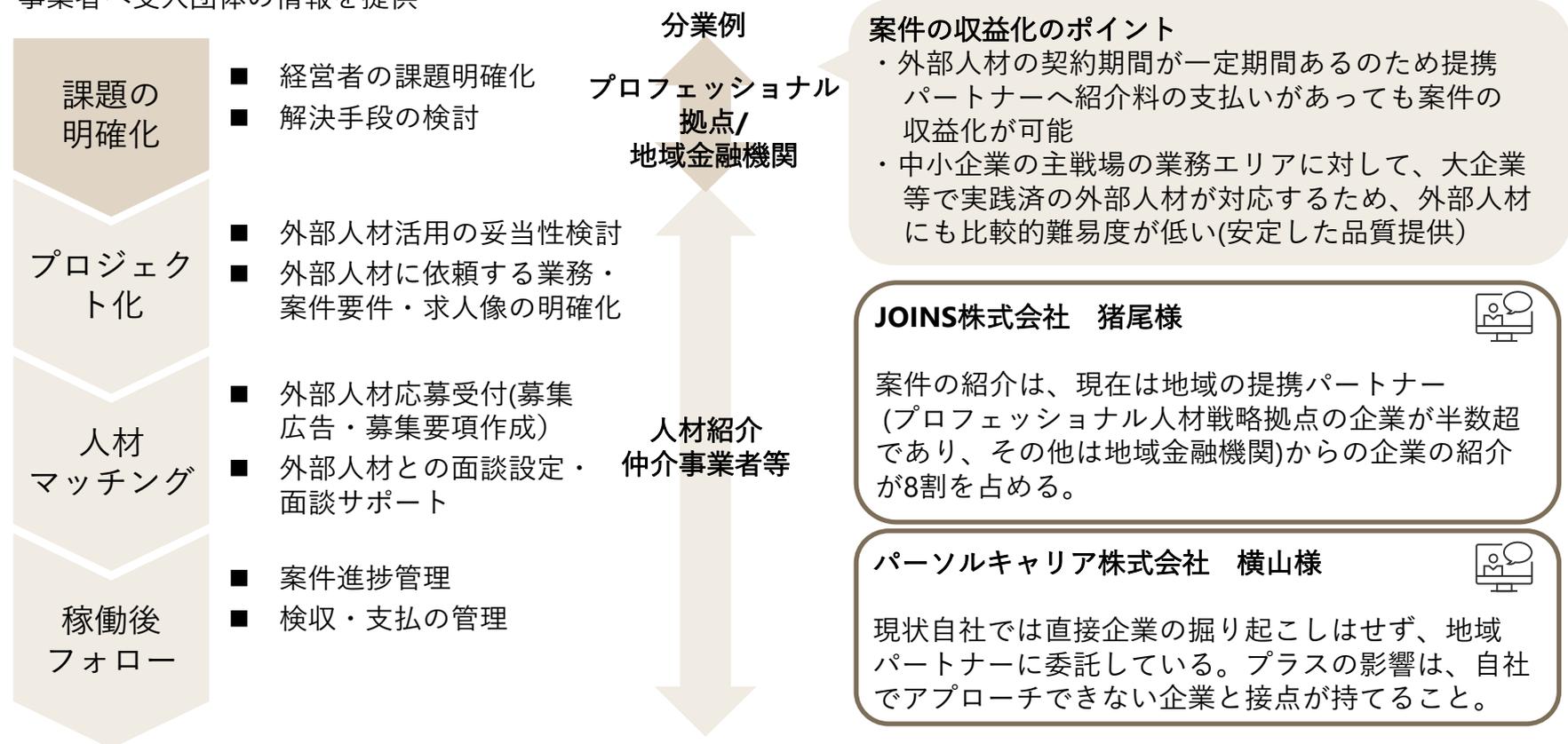
7-3. 求められる取り組み | 仲介支援における解決の方向性

③仲介同士の協働(1/2) 分業

- 仲介同士による分業により、双方の強みを活かしたサービス提供が可能となります。経営支援に関わる仲介事業者増加により課題解決の活性化が図られます。

仲介事業者が関与するプロセスの分業事例

プロフェッショナル人材戦略拠点や金融機関が受入団体側からの経営課題・人材のニーズを吸い上げて、人材紹介仲介事業者へ受入団体の情報を提供



出所：JOINS株式会社 猪尾様、パーソルキャリア株式会社横山様へのインタビューを基にアビームコンサルティングにて作成

7-3. 求められる取り組み | 仲介支援における解決の方向性

③ 仲介同士の協働(2/2) ノウハウ提供

- 経験やナレッジを多く持つ仲介からの他仲介へのノウハウ提供により、各仲介では提供可能なサービスの増加、品質の向上と作業の効率化が可能になります。

コーディネーター業務のノウハウ提供事例

プロボノアカデミー
の運営
(サービスグラント)

コーディネーターのノウハウ提供

- 中間支援組織に向け、プロボノプロジェクトの運営に必要な基礎知識や考え方、プロボノコーディネーターとして活動するための実践的な方法論を伝える講座プログラム。
有償で自治体へのサービスを提供。

自治体等への
サポート提供
(G-net)

マッチング後の支援プログラムを提供

- 関係人口^注の活用を目指す自治体や支援機関に対して、特にマッチング後を中心とした支援プログラムを有償で提供。
- 地域の地場産業と若者を繋げる取り組みを目指して、人材マッチング後の受入事業者のプロジェクトや人材活用ノウハウの蓄積などを継続的にフォローアップ。
支援機関による支援終了後も自律的に受入可能な体制作りをサポート。
注：関係人口とは副業・兼業で週末に地域企業・NPOで働くなど、地域や地域の人々に多様な形で関わる

仲介事業者間
の連携
(内閣府)

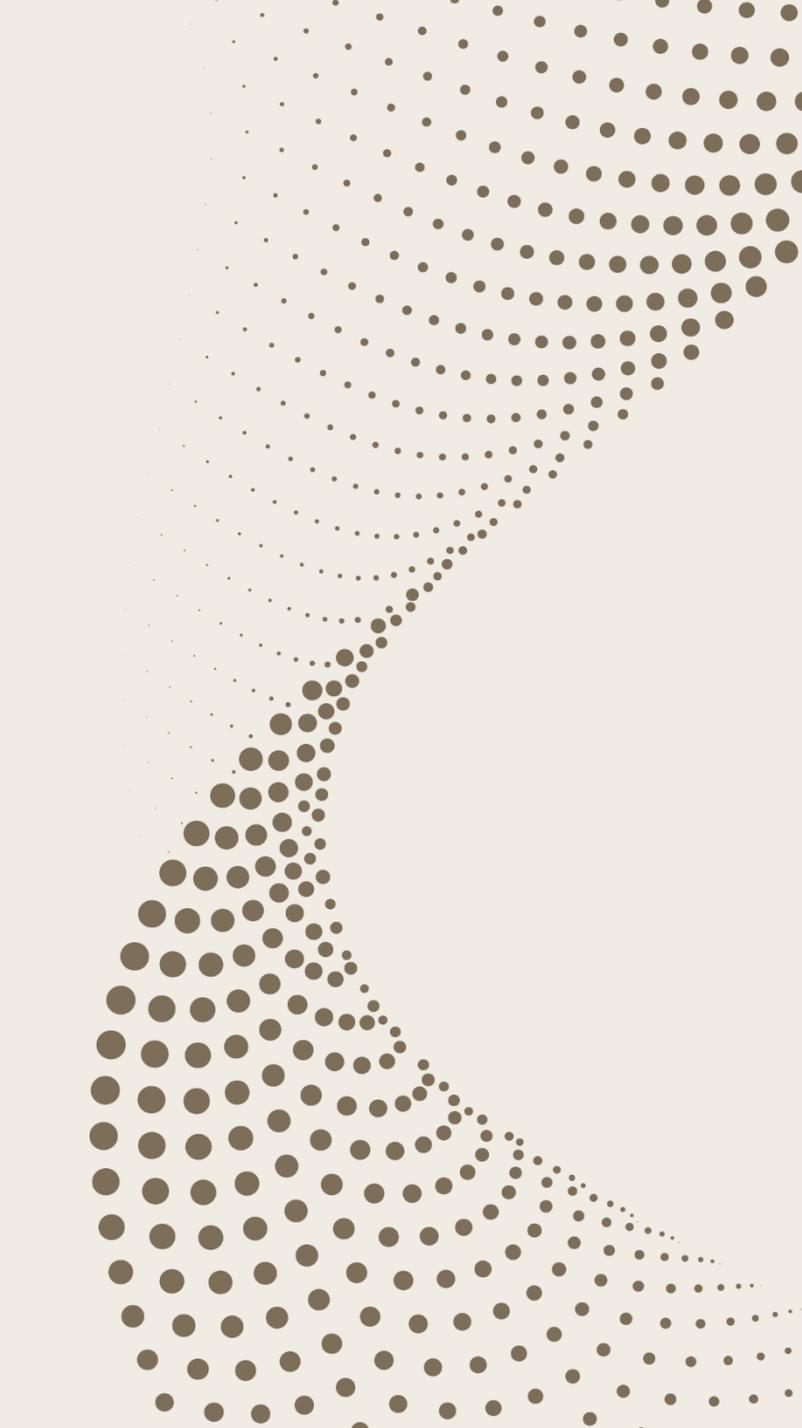
かかわりラボ

- 地域内での仲介ノウハウの共有・受け入れ企業へのノウハウ展開。
地域内で人材受け入れを実施する組織に対して内にコーディネート人材を養成し仲介の役割を担える人材を増やす。

関係人口創出・拡大のための中間支援組織の提案型モデル事業 報告会

- 複数の支援機関やセクターをまたいだ集合事例共有および勉強会。
- モデル事業として採択された団体(令和2年度は7団体)による報告会をオンラインにて開催。

出所：サービスグラント「[新たな取り組み](#)」、特定非営利活動法人G-netの公式HP、
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局/内閣府地方創生推進事務局「[関係人口の創出・拡大について](#)（2021年1月）」よりそれぞれ抜粋

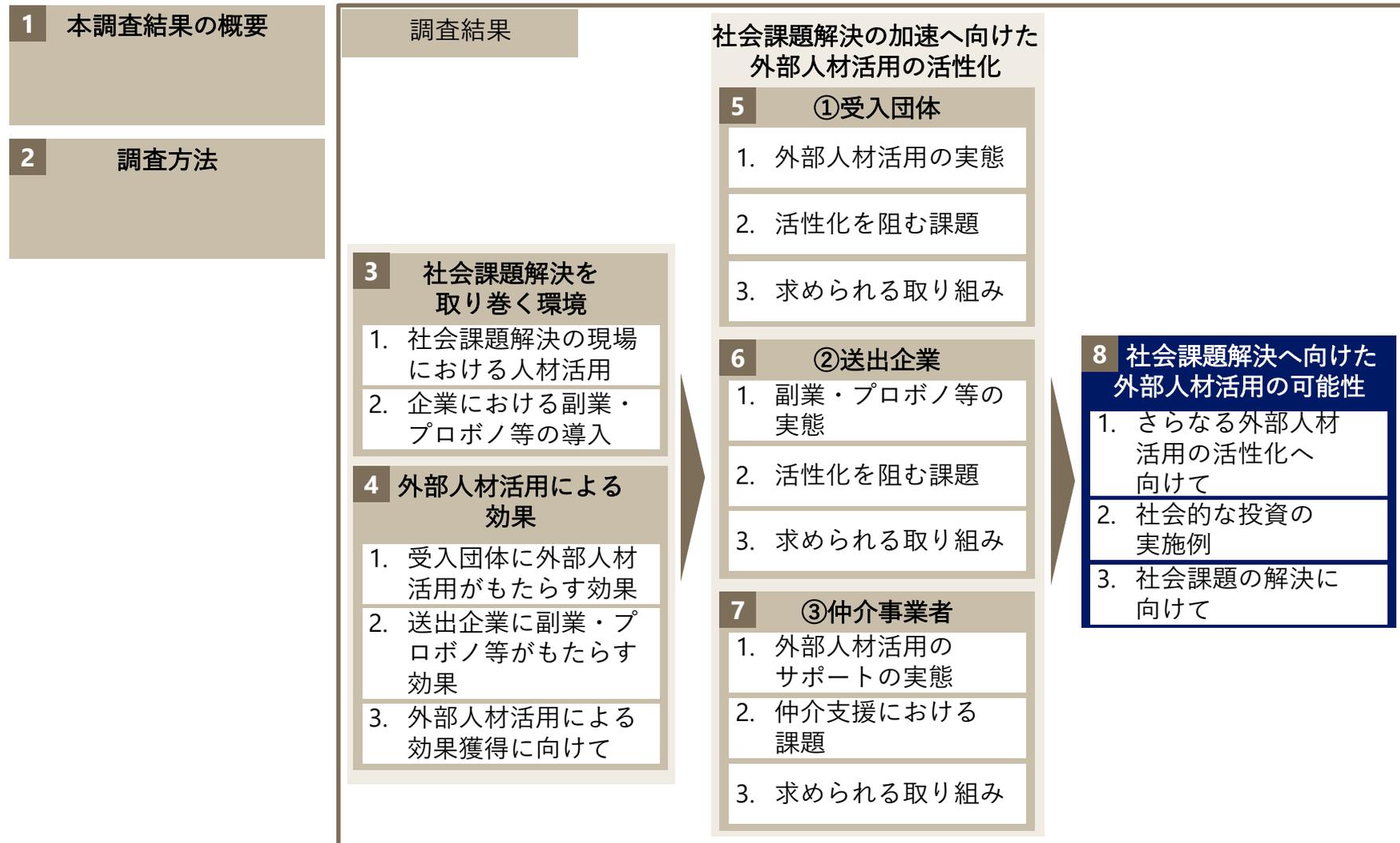


8. 社会課題解決へ向けた外部人材 活用の可能性

- 8-1. さらなる外部人材活用の活性化へ向けて
- 8-2. 社会的な投資の実施例
- 8-3. 社会課題の解決へ向けて

8. 社会課題解決へ向けた外部人材活用の可能性

- 社会課題解決のための副業・プロボノ等に関するインタビュー等の調査を基に、社会課題解決を加速するための更なる外部人材活用への必要な要因を考察しました。

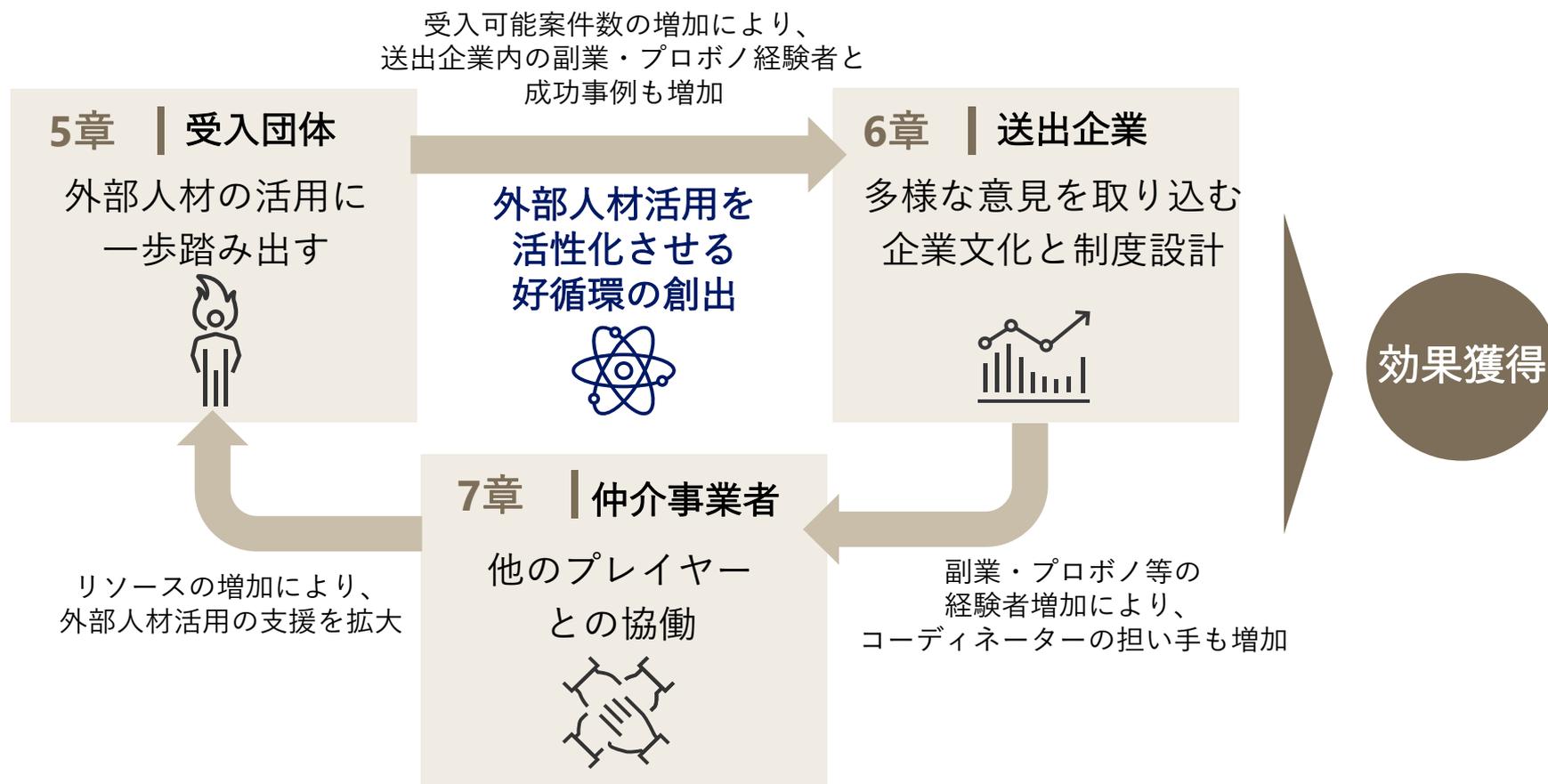


8-1. さらなる外部人材活用の活性化へ向けて

①各プレイヤーに求められる取り組み

- 5~7章で述べた取り組みを各プレイヤーが推進することで、各プレイヤーは相互に好影響を与え、外部人材活用の活性化へ向けた好循環の創出が期待できます。

さらなる効果獲得へ向けて各プレイヤーに求められる取り組み



8-1. さらなる外部人材活用の活性化へ向けて

②活性化を阻む要因

- 一方、社会課題解決の現場における外部人材活用は、受入団体の活用障壁が高く、仲介事業収益化のハードルが高い領域であるため、普及には時間がかかります。

各プレイヤーにおける 外部人材活用活性化を阻む要因

仲介事業者 ✓ 社会課題解決を目的とした人材仲介業は収益化のハードルが高いため、参入する仲介業者が少ない

送出企業 ✓ 企業経営への効果に懐疑的であるため制度導入・活用推進が進まず、意欲がある人材を取りこぼしている

受入団体 ✓ 団体運営への効果に懐疑的であるため活用に踏み切れず案件が増えない

外部人材活用の
普及には
時間がかかる



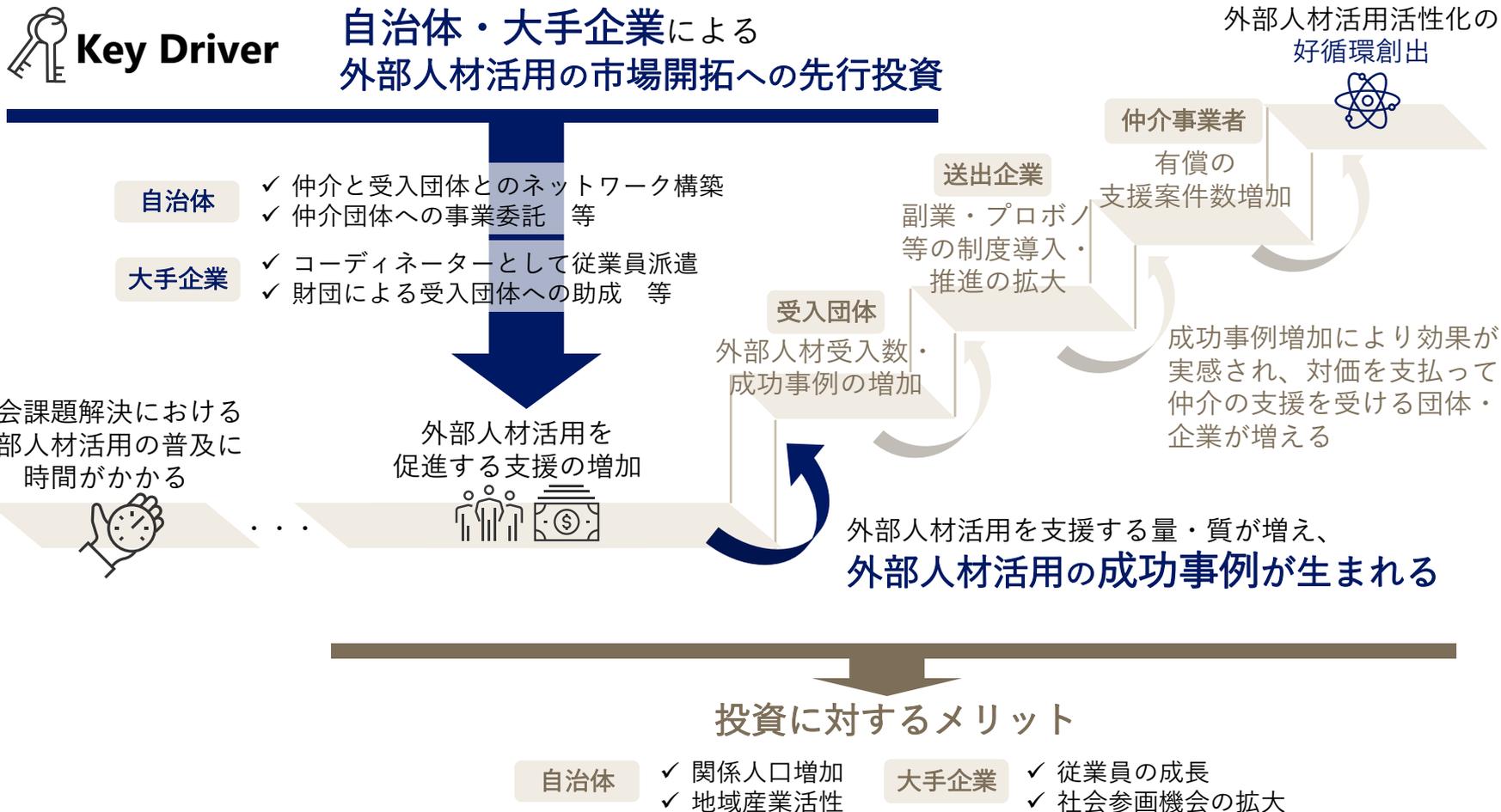
外部人材活用が活性化した状態

- ✓ **仲介事業の収益化**
受入団体から十分な仲介報酬を得て持続的にサービス提供できる
- ✓ **副業・プロボノ等の推進による効果獲得**
副業・プロボノ等の企業経営への効果が可視化され、活用が推進される
- ✓ **外部人材活用による効果獲得**
外部人材の活用による効果がわかり活用を試みる

8-1. さらなる外部人材活用の活性化へ向けて

③外部人材活用を加速させるキードライバー

- 各プレイヤーの自助努力だけではなく自治体・大手企業の人的・経済的な先行投資が重要です。この投資によって自治体・大手企業には経済的価値と地域課題の解決がもたらされます。



8-2. 社会的な投資の実施例

①自治体による投資(1/2) 長野県塩尻市の投資事例

- 塩尻市役所が外部人材活用による課題解決へ向けた下地作りをおこなったことで、地域課題に多くの人に関わり、解決に繋げることができています。

2016年～

市役所職員向けに外部人材と地域事業者の経営課題解決の施策検討するプログラム提供 

- 企業変革・人材育成のプロを招いて市役所職員向けに地域の課題解決を検討するプログラムを提供。(MICHIKARA)
- 地域外からも参加者を募り、一緒に地域課題を検討。

効果①

役所内の官民連携意識向上

- ✓ 地域課題解決へ向けた外部人材の活用方法と有用性に対する市役所職員の理解・浸透

2019年～

市のまちの人事部事業に地域外から人材を募集 

- 塩尻市の外部人材活用活性化へ向けた地域の受入団体との関係性構築や経営支援をミッションとした地域おこし協力隊・副業人材を地域外から募集・採用。
- 市役所・商工会議所が地域の受入団体を地域外の人材に紹介し関係性構築を支援。

効果②

地域の仲介プレイヤー誕生

- ✓ 地域おこし協力隊員が生んだ地域内の外部人材活用の好事例を受入団体向けに説明することで有用性の理解・浸透を促進
- ✓ 受入団体との関係性を基に、地域おこし協力隊員が仲介団体を起業(NPO法人MEGURU)

2020年～

地域内の仲介事業者へ委託して関係人口創出事業実施 

- 地域内の仲介事業者へ事業委託し、外部人材による地域課題解決を目指すコミュニティ(CxOLab)を設立・運営。
- コミュニティを通じて塩尻市の受入団体の課題解決をおこなうプロジェクトを立ち上げ外部人材を募集。

効果③

外部人材活用案件の創出

- ✓ コミュニティを通じて50名を超える外部人材との接点創出
- ✓ 地域における外部人材活用の案件創出(2020-21年度で9プロジェクト)

投資による塩尻市へのメリット

関係人口の増加を通じてまちを活性化し、地域が抱える課題を解決

出所：塩尻市役所の公式HP、インタビューを基にアビームコンサルティングにて作成

8-2. 社会的な投資の実施例

①自治体による投資(2/2) 投資の効果

- 地域によって外部人材活用に対する自治体の投資には大きな開きがあり、積極的な投資をおこなっている場合は地方副業の案件数も多くなっています。

都道府県別の 地域副業案件数

	都道府県	案件数
1	鳥取県	349
2	大阪府	127
3	富山県	109
4	山口県	108
5	長野県	106
6	岐阜県	102
	⋮	
	⋮	

100件以下は割愛

上位の地域における主要な取り組み

鳥取県

県を主体とした「とっとり副業・兼業プロジェクト」を発足(2019年～)

- 地方版ハローワーク「鳥取県立ハローワーク」の全県展開
- 県と内閣府が協調して実施する「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点」を一体化した全国初のプラットフォームを構築

富山県南砺市

南砺市と南砺市商工会、富山銀行とmirai works社が連携し、「副業」応援市民プロジェクト事業を発足(2018年～)

- 地方貢献を目指すプロフェッショナル人材と南砺市の企業をマッチング

長野県塩尻市

塩尻商工会議所・塩尻市・株式会社パソナJOB HUB・経済産業省関東経済産業局が取り組み主体となり、「#復活」プロジェクトを発足(2019年～)

取り組み効果

- 県内企業14社の求人にも全国から1,363人が応募し、12社に23人の副業・兼業が決定。
- 中小企業が「攻めの経営」に転じることを期待。

- プロジェクト開始1ヶ月で2社が都市部人材を確保。

- 経営課題解決にむけた具体策・自社の経営理念など経営全般に対する意識変化があった。
- 塩尻市内の中間支援機関複業人材活用推進に向け日常業務で必要な事項も把握できた。

出所：地方副業サイト3社よりABeamにて調査、鳥取県公式HP、富山県南砺市「南砺市『副業』応援市民プロジェクト」、長野県塩尻市へのアンケート「シェアリングエコノミー活用の取り組み(2021年3月29日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

8-2. 社会的な投資の実施例

②大手企業・財団による投資(1/2)

- 地域経営者やNPO/NGO団体の経営力強化を目的とした経営人材育成プログラムや助成金の提供が、受入団体の経営課題の明確化に繋がっています。

2012年～

地域経営者へのメンタリングプログラムの
メンターとして大手企業のリソースを提供



- 経済同友会に参画する大手企業が東日本大震災復興を目指して発足したイニシアティブで、2012～17年の5年間で東北地域の経営者や起業家等を対象とした中期経営計画や財務目標を策定するプログラム(人材育成道場経営未来塾)を提供。その後気仙沼市で「気仙沼経営人材育成塾」として継続。
- 大手企業は戦略/事業構想、マーケティング、財務等に出向・プロボノで参画。ワークショップと並行して、不定期で公認会計士やコンサルタント等との対話型セッションでメンタリングを実施。

効果 受入団体の経営ビジョン明確化

- ✓ 2012～17年で85名、2018～19年は21名の地域の事業者が参画。海外進出や新しい事業分野への進出、新会社の設立等の事業構想を具現化している。

投資による参画企業へのメリット
従業員のスキルの向上

2001年～

NPO・NGO向けの組織基盤強化
プログラムおよび助成金を提供



- 2001年NPO/NGOによる戦略的な社会課題解決を目指し、組織基盤強化を目的としたファンドを設立し、第3者である外部人材の視点を取り入れた組織基盤強化の取り組みに対して助成金を付与する。(Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs)
- 組織の経営状況を診断できる8か月のプログラムを提供し、組織の優先課題と解決の方向性を明らかにした上で組織基盤強化計画を立案。
- 立案した計画に基づいて、助成金を活用して組織課題の解決や組織運営の改善に取り組む。

効果 受入団体の経営課題明確化・課題解決

- ✓ 2001～2020年で累計426件、5億3千万円以上の助成を実施し、助成先団体における財政規模や団体のスタッフ数、受益者数が増加。

投資による財団へのメリット
持続的な社会的インパクトの創出

出所：気仙沼市プレスリリース「「気仙沼経営人材育成塾」受講生を募集します(2018年8月28日)」、[Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs](#)のWebサイトを基にアビームコンサルティングにて作成

8-2. 社会的な投資の実施例

②大手企業・財団による投資(2/2)

- 受入団体と外部人材がよりライトに出会える場や仕組みを構築し、外部人材の活用のハードルを下げることが有効だと考えられます。

2022年～

副業・プロボノを3か月間お試しできるプログラムの共同開発



- 大手企業の従業員が気軽に本業以外の仕事として社会課題解決に挑戦できる機会提供方法を探ることを目的に、3か月間のお試しプログラム(Beyondワークβ) をand beyond company参画企業向けメニューとして提供。お試し期間後、今後も関わりたいニーズが受入団体・外部人材の双方にあれば、別途契約可能とする。
- 事務局では人材派遣先の選定とプロジェクト組成をおこない、各団体と外部人材のマッチングイベント開催し、プロボノ先の選考を実施。
- 3か月間のなかで、金額・週あたりの想定コミット時間を定めたメニューごとに受入団体と業務委託契約を締結。期間・費用をパッケージ化することで、受入団体・参加者の双方が外部人材活用に踏み出し始めやすい仕組みを構築。

効果 外部人材活用案件の創出

- ✓ 2022年6～8月に開催された第1回プログラムでは、応募総数44名(企業枠13名、一般枠31名)、うち20名超がPJに参画。
- ✓ お試しプログラムを経て受入団体・外部人材が継続して副業・プロボノを実施している事例も生まれている。

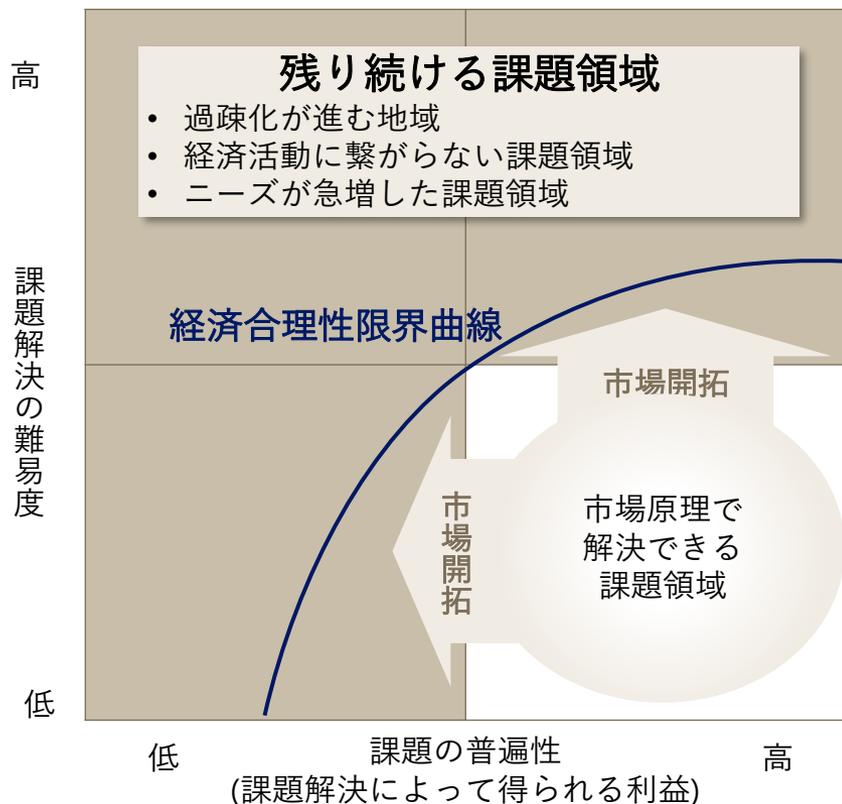
投資による送出企業へのメリット

従業員がライトに本業以外の仕事に取り組む機会の創出
プログラム参加を通じた従業員のエンゲージメント・スキルの向上

8-3. 社会課題の解決へ向けて

- 副業・プロボノ等の人材活用を進めることで、これまで市場原理が届かなかった領域に対しても市場化が進み、これまで残り続けていた社会課題解決に繋げることができるようになります。

経済合理性限界曲線



出所：NPO法人えがおプロジェクト 代表 出分様へのインタビューより抜粋

ニーズが急増した課題領域の事例

NPO法人えがおプロジェクト様

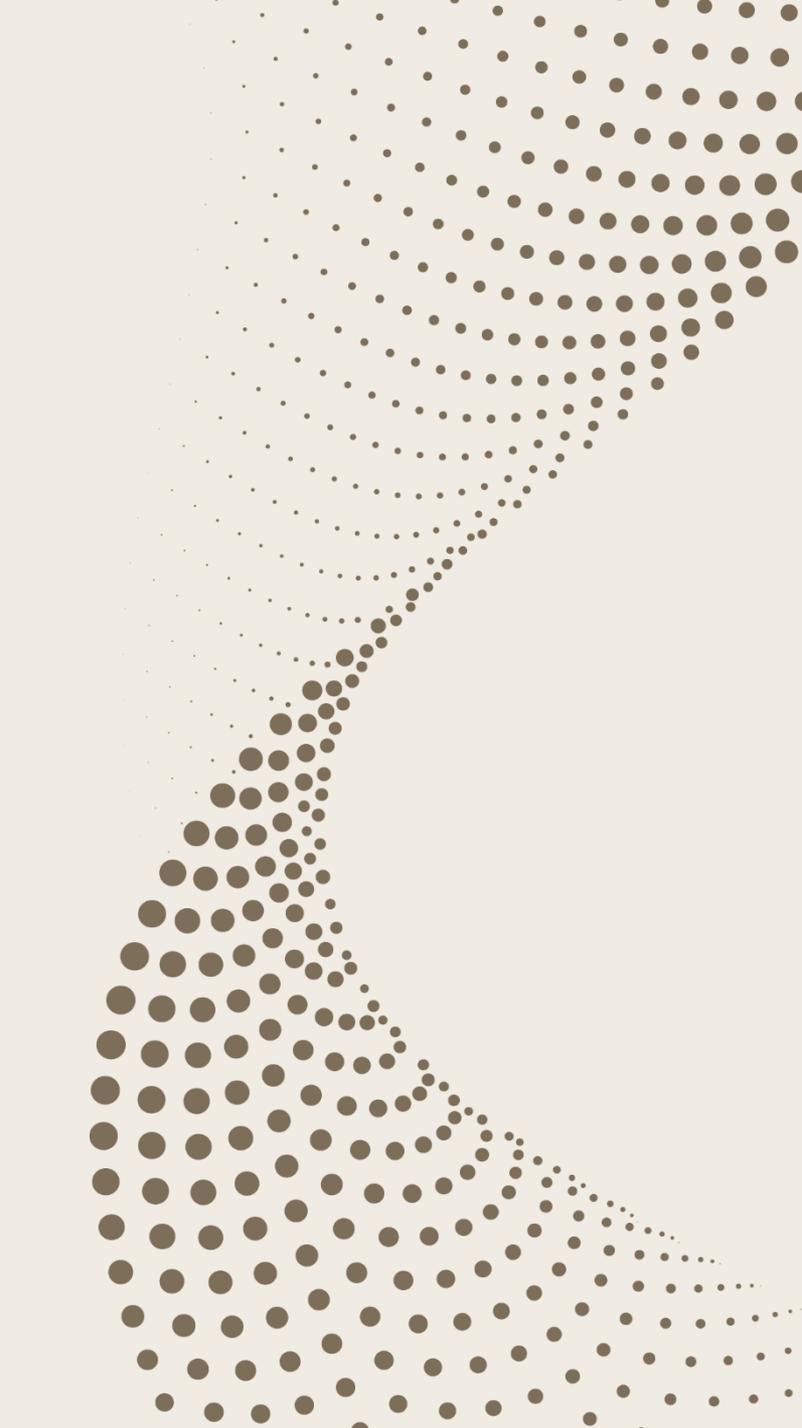
コロナ禍で職を失う女性が増えて支援ニーズが急増し、ひとり親支援事業の団体内のリソース(資金・人手)不足した

■ 外部人材への費用の支払いの難しさ

- 学童保育事業は保育料、市からの補助金で職員の給料を賄っている。ひとり親支援、DV被害者支援などの学童保育以外の事業は自身が無償で行っている。そのため、副業・兼業は考えたことがなかった。

■ 外部人材への仕事の依頼の難しさ

- 何でも自分でやらないと気が済まず、人に任せることが難しい。やることは沢山あるが人に任せられないという点も課題として感じている。



Appendix. インタビューサマリ

Appendix. インタビューサマリ

目次

■ 受入団体

1. 株式会社An-Nahal
2. NPO法人えがおプロジェクト
3. 尾鷲ヤードサービス株式会社
4. グランコーヨー株式会社
5. 株式会社櫻井謙二商店
6. 株式会社菅原工業
7. 中尾食品工業株式会社

■ 送出企業

1. ロート製薬株式会社
2. 日本郵政株式会社
3. 日本電気株式会社

■ 外部人材

1. 野村 慎一郎様
2. 古屋 星斗様
3. 三浦 卓也様
4. 池山 貴大様、佐伯 はるか様

■ 仲介事業者

1. NPO法人ETIC.
2. 認定NPO法人サービスグラント
3. 特定非営利活動法人G-net
4. 塩尻市役所・塩尻商工会議所
5. JOINS株式会社
6. パーソルキャリア株式会社
7. 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン
8. NPO法人bankup

受入団体 ①株式会社An-Nahal

代表取締役/品川 優様(1/2)

- 外部人材の活用に至るまでの経緯、活用メリット、外部人材活用する上でのポイントを中心にお話を伺いました。

団体概要	(代表) 品川優 (業種) 人材育成事業 (設立年) 2019年 (従業員数) 5名 (所在地) 神奈川県横浜市 (HP) https://an-nahal.com/
人材活用概要	(目的) 事業開発の壁打ち・相談役 (人数) 1名 (期間) 6か月 (勤務形態) リモート (報酬) 非公開

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
外部人材活用による効果	<p>経営者の相談相手の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用した方は他社で経営を行っているため、事業開発の壁打ちの役割をお願いしている。 コスト面でフルタイムメンバーを雇う余力がなく、また求める役割としてもフルコミットは不要であるため、副業がちょうど良い形だった。 (設立から間もない会社のため、) 人を雇うための社内環境の構築もこれからという状況であり、契約書の取り交わしで依頼できる業務委託がちょうどよいと考えている。 また、フルタイムコミットの前段階として、業務委託という形で企業とのフィット感を確認していくことがスタートアップ企業にはあっているのではないかと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存メンバーのリソースが足りない一方でフルタイムを雇用する程の業務量がない場合に外部人材の活用は効果的。 ✓ 正社員登用前の業務委託期間を通して、企業とのフィット感を確認することができる。 (4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果②)
受入団体の実態	<p>外部人材活用の普及状況</p> <ul style="list-style-type: none"> スタートアップ、NPO界限では、副業・兼業が当たり前活用されている。 大企業は、副業・兼業自体知っているが、会社の規定上できないという状況なのではないか。自身が身を置いていたコミュニティでは、人材獲得の手段として珍しくはなかった。 法整備ができて、副/複業兼業の利便性は向上していると感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 都市部に近いスタートアップ、NPO界限では、副業・兼業が当たり前活用されている。

受入団体 ①株式会社An-Nahal

代表取締役/品川 優様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
外部人材活用のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 近年、副業希望者が急増する一方、人材側と受入側が求めることにギャップを感じることもある。そのため、最近ではカジュアル面談をして期待値のすり合わせをしている。例えばこちらは事業の進捗が週次で変わることもあるため、業務を限定せず会社の成長に今必要なことに柔軟に対応できる人材を求めている。一方、人材側はピンポイントで営業・SNS運用などの機会を探している場合も少なくない。 また、人材側が本業でできないことにチャレンジしたい場合、お願いしたい業務のスキルや経験がないことも多い。副業マッチングサイトも職種で分類されており、アウトソースがしやすい業務かどうかでマッチングのしやすさが異なる。比較的柔軟性がある場合は、若手が多く、外部人材を育成することを前提とした採用になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受入団体と外部人材の期待値のギャップ解消のために、採用後にも、お互いの考えを事前に共有し合う定期的な面談が重要。
業務内容を定義する力	<ul style="list-style-type: none"> 副業・兼業人材を活用できる土壌がまだ少ないのではないかと感じる。双方にデジタル（リモートで協働する）スキルが必要である。顔を合わせてフルタイムで働く前提だと、限られた時間で働く副業・兼業人材とのコミュニケーションや協働は難しい。 受入団体も業務を定義する能力が必要。明確に定義ができる業務があればそこから外部人材活用ができるのではないかと。闇雲に採用するのではなく、どのような働き方・業務内容・工数でして欲しいということ定義する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 適した人材の採用・活用のためには、受入団体が外部人材に任せる業務範囲を明確に定義することが重要。

受入団体 ②NPO法人えがおプロジェクト

代表/出分 玲子様

- 受入団体の課題、外部人材に期待することを中心にお話を伺いました。

団体概要	(代表) 出分 玲子 (業種) ひとり親支援事業、DV被害者支援、子育て支援 (設立年) 2010年 (従業員数) 11名 (所在地) 富山県富山市 (HP) https://www.egao-project.org/
人材活用概要	外部人材活用経験なし

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
受入団体の実態	人件費の確保の困難さ <ul style="list-style-type: none"> 助成金で人件費が認められることが少ないため、人件費を支払うことが難しい。学童保育は保育料、市からの補助金で職員の給料を賄っている。ひとり親支援、DV被害者支援、などの学童保育以外の事業は自身が無償で行っている。そのため副業・兼業は考えたことがなかった。 コスト面を加味しなければ、副業兼業人材を活用してみたい。 	✓ 助成金を人件費に充てるのが認められ辛いいため、受入団体の外部人材活用の活性化には費用支援や、プロボノ等の無償支援が求められる。(8-3.社会課題の解決へ向けて)
	業務の定義の難しさ <ul style="list-style-type: none"> 何でも自分でやらないと気が済まず、人に任せることが難しい、という自身の課題がある。 深刻な課題を抱えているお母さんたちが、私との信頼関係があるからこそ打ち明けていることを、簡単に他者に共有することはできない。 構築した信頼関係が誰かのミスにより壊れることが怖いと感じる。 	✓ 困窮状態にある方の対応等、専門性が高い事業における外部人材の活用は、業務の定義という点で課題がある。(8-3.社会課題の解決へ向けて)
外部人材に期待すること	バックオフィス業務の依頼 <ul style="list-style-type: none"> 広報、報告書の作成、寄付金集め、寄付者へのお礼、会員の管理、助成金の申請・報告書作成を期待したい。 その分、自身はひとり親家庭のサポートに注力したい。 	✓ NPO法人では、広報、報告書作成、寄付金集め、助成金申請、会員管理等のバックオフィス業務を外部人材に依頼するニーズがある。

受入団体 ③尾鷲ヤードサービス株式会社

代表取締役社長/岡 文彦様、経理・広報/笠松 千恵子様(1/2)

- 主力としていた鉄事業から農業への事業転換をきっかけとして副業人材の活用を始めた企業の方にお話を伺いました。

団体概要	(代表) 岡 文彦 (業種) 観光農園 (事業内容) 果樹栽培、農業体験 (設立年) 昭和62年 (従業員数) 2名 (所在地) 三重県尾鷲市 (HP) https://owasemukaifarm.com
人材活用概要	(目的) 新規事業として始めたおわせむかい農園での農業支援、向井地区の盛り上げ、尾鷲での事業継続 (人数) 26名 (期間) 3ヶ月 (勤務形態) リモート (報酬) 無償

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
受入団体の実態	外部人材の認知度	<ul style="list-style-type: none"> 尾鷲における副業人材の認知は皆無だと思う。地方なので閉塞感があり、あまり外へ出ていく人がいないため情報が入ってこないのではないかと。地元に着して手伝ってもらえる人がいればと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地方における外部人材の認知度の低さは、人の出入りが少ないことに起因。(5-2. 活性化を阻む課題)
	外部人材に対する報酬・契約形態	<ul style="list-style-type: none"> 今回のマッチングで利用した「新しい働き方会議」は経済産業省の事業のため、マッチング料はかかっていない。 副業人材への報酬は0円。今後に向けたお金の作り方や補助金の検討も一緒に考えて頂きたいと考えている。 企業に採用したり、プロボノを継続したり、報酬ありで継続したり等、様々な選択肢があり、プロジェクトの性質によって変わると考えている。今回のような立ち上げの時期(応援団・ファンサイトを作らなくてはならない段階)であれば、プロボノが良い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政サービス等を活用し、外部人材への報酬・マッチング費用をかけずに外部人材を雇用するチャンスがある。(5-3. 求められる取り組み)
	外部人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> 向井地区を盛り上げたいと考えているが、まずは尾鷲を継続させるために力を貸して欲しいとお願いしている。向井地区を生かしつつ会社を存続させるために何が出来るか、何をすべきかの検討から外部人材と一緒に実施頂いている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ビジョンがあれば外部人材とともに経営課題の整理から始めることも可能。(5-3. 求められる取り組み)

受入団体 ③尾鷲ヤードサービス株式会社

代表取締役社長/岡 文彦様、経理・広報/笠松 千恵子様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
課題	受入団体の リソース不足による案件不足	<ul style="list-style-type: none"> コーディネーターの有無にもよるが、作業ならやれることは多いと思うが、ヒアリング・プロジェクト設計能力がある人は少なく、育成が必要だと思っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受入団体は自力でプロジェクト設計ができる人が少ないため、サポートが必要。
外部人材活用の成功のポイント	普及	<ul style="list-style-type: none"> 尾鷲で外部人材活用を広げていくためにはまずは現在のプロジェクトで結果を出し、地域の人にも知ってもらうことがひとつと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の好事例が外部人材活用を広げるポイントになる。(5-3. 求められる取り組み)
	採用	<ul style="list-style-type: none"> 採用説明会では、鉄から土の仕事に変えたが会社の存続が厳しい状況にあり、助けて欲しい旨を説明した。結果、案件内容が明確ではなかったが外部人材が集まった。説明会で伝えた想いに感動して応募してくれた方もいた。 各案件ベースで考えているため、その案件に必要な人材を募集し、受け入れることになった人材に合わせて呼び方が変わるだけだと考えている。昨年別のプロジェクトで学生と社会人を混在にした外部人材活用をしたところ上手くいったため、分け隔てなく募集している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社長の熱意が伝われば、無償であっても外部人材は集まる。 ✓ 副業だけでなく、学生インターン等の多様な人材を取り入れること重要。(5-3. 求められる取り組み)

受入団体 ④ グランコーヨー株式会社

代表取締役/大庭 公善様 (1/2)

- 現在副業されている外部人材の現状や活用に至るまでの背景、外部人材活用に関する障壁等、幅広くお話を伺いました。

団体概要	(代表) 大庭 公善 (業種) 学校教材等卸 (事業内容) 学校教材・OA機器・事務用品の販売等 (設立年) 1974年 (従業員数) 22名 (所在地) 神奈川県横浜市 (HP) http://grankoyo.co.jp
人材活用概要	(目的) 低コスト・低リスクで事業展開に必要な人材を確保 (人数) 1名 (期間) 10か月 (勤務形態) リモート・現地同行訪問など (報酬) 4.5万円/月

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
外部人材へ求めること	マインド	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材の特性は、自社への適正と既存メンバーとの相性を気にしていた。また、上からアドバイスをするというコンサルタントより、一緒になって手を動かし、実務の能力が長けている人を求めている。 目線が同じ位置ではないとチームとしてはアウトで、良い意味で違いを感じさせないで動いてもらうことが自社としては重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受入団体には組織文化とマッチしているか、一緒に考え、手を動かすことを厭わない外部人材が求められている。
外部人材活用の効果	社内環境	<ul style="list-style-type: none"> 同じメンバーで長年勤めていると社内雰囲気が膠着してしまいが、新規事業を試す等して固まった社内文化を脱却しようと試みている。その一環としての副業人材活用はいいきっかけとなった。 外部人材との働きによる効果の一番は社員の成長。変化や学びを柔軟に取り込む社員もいるので、今後も相応しい案件発生時の重要な選択肢の一つになると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社文化に馴染む外部人材と既存社員が協業することで良い化学反応が生まれる。(4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果③)

受入団体 ④ グランコーヨー株式会社

代表取締役/大庭 公善様 (2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
外部人材活用の実態	普及	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材活用が現状広まっていない背景としては、ニーズがない、現状で稼ぐことができている、インターンで十分、情報や出会いがない点が要因と考える。 副業で時間の制約があるため、やろうと思っていたことができなかったり、想定していたことと違ったりという可能性はある。本業がある中での副業は忙しいと思うので仕方がない部分だが、スピード感という面では多少改善の余地がある範囲と考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受入団体の外部人材活用を増やすためには、会社の課題・気づきを提供し、それに対応した人材がいることを発信することが重要。 ✓ 副業への関与率が多様化することが求められる。
仲介事業者との繋がり	きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ETICとは過去に大学生のインターンを受け入れたことで繋がり、そこからイベントに断続的に参加したことで近況報告をしていた。付き合いとしては10年になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ゆるやかなコミュニティが外部人材活用に繋がるきっかけになる。
	仲介の価値	<ul style="list-style-type: none"> 一定期間以上のお付き合いがあり、自社の経営課題を把握してくれていれば価値はある。一方でどの企業も新しい人材確保については、いかにしてコストを抑えながら採用をできるかがキーになっているのでその兼ね合いは今後も課題になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有償の仲介サポートを伸ばすためには受入企業に仲介の価値を伝えることが重要である。

受入団体 ⑤株式会社櫻井謙二商店

代表取締役社長/櫻井 公恵様(1/2)

- 現在副業されている外部人材の現状や活用に至るまでの背景、外部人材活用に関する障壁等、幅広くお話を伺いました。

団体概要	<p>(代表) 櫻井 公恵 (業種) 食料品卸売業 (事業内容) スーパーや小売店、レストラン、ホテル、ゴルフ場を主な取引先とし、千葉県北総部及び茨城県鹿島地域に事業展開している総合食品卸売会社。</p> <p>(設立年) 1954年 (従業員数) 36名 (所在地) 千葉県 銚子市 (HP) 企業HPなし</p> <p>※参考HP: https://yosomon.jp/int/1360</p>
------	--

人材活用概要	<p>(目的) 人材の採用や定着に関する課題にくわえて、会社内の幅広い課題解決</p> <p>(人数) 1名 (期間) 3年以上 (勤務形態) リモート・現地 (報酬) 3万円/月</p>
--------	--

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
受入団体の実態	外部人材の普及	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材が身近にいたわけではなく、今ほどリモートワークも普及していなかったため、外部人材活用は都会だけの話だと思っており、具体的な活用イメージは湧いていなかった。 外部人材活用が普及しない原因としては、経営者がまだ外部人材の必要性を見出していないからではないか。身近に外部人材がいない、活用事例を知らないことも原因なので、好事例を多く知ることが必要だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業・兼業をしている人材が身近にいないとイメージが湧かない。(5-2. 活性化を阻む課題)
	外部人材に対する期待	<ul style="list-style-type: none"> 会社に必要な人材 (例: 人事や経理の経験者など) を認知していれば募集のハードルは低いが、今回は組織内人事の課題だけではなく、幅広い会社内の課題解決を一緒に行う人材を募集した。数ある課題の一つを解決してもらっただけではなく、自社の課題の優先付けや整理を一緒に行ってほしかった。 漠然とした経営課題解決という内容で募集をかけたが、結果として、外部人材からは新たな観点から意見をもらうことができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受入団体の外部人材に対するニーズは、課題解決だけではなく、自社の課題の優先付けや整理にもある。(5-3. 求められる取り組み)

受入団体 ⑤株式会社櫻井謙二商店

代表取締役社長/櫻井 公恵様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
受入団体の実態	外部人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材と相談しながら、まずは従業員への1on1を実施した。従業員の良い部分を評価してモチベーションを上げてくれており、自社組織とは違う観点から各社員を見て従業員の意見を引き出してくれるので、私自身が思い描く「いい会社」と社員にとっての「いい会社」のギャップをすり合わせ、「本当に安心して働ける場所」を作っている。 オンラインを活用して一緒に人事評価制度の下地を作った。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部の視点を入れることで、組織内課題を聞き取りやすくなる。(4-1.受入団体に外部人材活用がもたらす効果①) ✓ オンラインでも任せられる仕事がある。(5-1.外部人材活用の実態)
外部人材活用の効果	経営者の相談相手の獲得	<ul style="list-style-type: none"> それまで一人で抱えていた課題を一緒に解決できた。人材不足・高齢化などの社会課題から、会社および経営者自身の課題を俯瞰して一緒に解決の糸口を見つけてくれる人材は重要であり、このように別の観点から意見を出す人材を求めている企業はたくさんあると思う。また各々が本業で得意とする分野・スキルは他の会社で大きな価値になる可能性があり、個人のスキルが法や企業財産に触れることなく上手に受け渡されることは理想である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営者が一人で抱えていた経営課題を外部人材と一緒に解決できる。(4-1.受入団体に外部人材活用がもたらす効果②)
	経営課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> 数値化はできていないが、社員のモチベーション変化は目に見えて認識できたので、役員層にも現場層にも外部人材活用を納得してもらえている。人事制度改革については、当初は期初の目標設定や期末の評価面談を煙たがられていたが、必要な取り組みだということを私自身で説明して実行した。 外部人材導入時は、役員から「意味があるのか」と問われたが、これからの会社だからこそ必要な役割だと説明した。役員を説得するためには、社長のワンマンではなく、納得感のある理由付けを大切にしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部人材の導入に対する組織内の理解の醸成のためには、経営者自らによる取り組みの必要性の説明が重要。(4-1.受入団体に外部人材活用がもたらす効果)

受入団体 ⑥株式会社菅原工業

代表/菅原 渉様(1/2)

- 新規事業立ち上げにあたり、外部人材活用に至るまでの背景や、成功のポイントを伺いました。

団体概要	(代表) 菅原 渉 (業種) 土木一式 舗装 管 水道施設工事 (設立年) 1980年 (従業員数) 40名 (所在地) 宮城県気仙沼市 (HP) http://sugawarakogyo.co.jp/
人材活用概要	(目的) 新規事業 (インドネシア料理店開業) 立ち上げ (人数) 3名 (期間) 6か月 (勤務形態) リモート・現地 (報酬) 27万円/月

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
外部人材活用の効果	<p>受入団体にとっての学び</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部人材を雇用することで、自分にとって勉強になった。飲食店を開業するにあたり、何を準備しなければならないか、ノウハウを教えてもらった。 当初は現地から食材を調達し、お湯を注ぐだけの簡易なものを提供することを想定していたが、簡単にいかず悩んでおり、YOSOMON!の取り組みに魅力を感じた。(飲食店開業の知見はなかったが) 副業人材に自分の強い想いを語る事ができた。 	<p>✓ 外部人材が活用が受入団体にとって新たな知見獲得のきっかけとなる。(4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果①)</p>
受入団体の成功ポイント	<p>方向性への共感</p> <ul style="list-style-type: none"> 副業人材の方に対して、単純に“副業人材”としてではなく、ヒト対ヒトとして付き合うようにしている。腹を割って話ができる人なのか、自分が腹を割って話をしたときにどのような反応を示すのか、という点が重要。最終的な方向性に共感してもらえなければ、同じ方向を向いて仕事はできない。 自分からは現状とありたい姿を示し、副業人材の方にはその間のプロセスを組み立ててもらうイメージを持っている。 	<p>✓ 外部人材を労働力とみなすのではなく“ヒト対ヒト”として対峙し、受入団体の方向性に共感する人材を採用することが重要。</p>

受入団体 ⑥株式会社菅原工業

代表/菅原 渉様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
ポ イ ン ト	外部人材活用の成功の コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> • SNSを使ってコミュニケーションを取っており、すぐに返信が必要なものはSNSでは質問をしなかった。 • スケジュールのすり合わせは定期的に行い、やるべきことを明確にした。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 伝達内容によって適切なコミュニケーションツールを活用し、スケジュール・タスクを明確化にすることが短時間勤務の外部人材活用において重要。
施 策 の 方 向 性	行政団体との 連携	<ul style="list-style-type: none"> • 気仙沼市の地元企業と学生を繋ぐ“まちの人事部”としての事業を2020年より開始しており、一部、助成金について市役所へアプローチしている。 • 菅原工業という一企業へ相談することに不安がある人もいるため、行政から発信ができると信頼度が上がる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政など信頼のおける機関からの情報発信が外部人材活用の普及において重要。(5-3. 求められる取り組み)

受入団体 ⑦中尾食品工業株式会社

代表/中尾 友彦様(1/2)

- 今後活用する外部人材の採用に至るまでの背景、外部人材活用に関する障壁等、幅広くお話を伺いました。

団体概要	(代表) 中尾 友彦 (業種) 食料品製造業 (事業内容) こんにゃく、ところてん等の製造・販売 (設立年) 1975年 (従業員数) 18名*1 (所在地) 大阪府堺市西区 (HP) https://nakaoshokuhin.co.jp/
人材活用概要	(目的) SNS等を通じての広報の改善 (人数) 5名 (期間) 6か月 (勤務形態) フルリモート (報酬) 3万円/月+こんにゃく製品

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
実態	外部人材活用の認知 <ul style="list-style-type: none">家業イノベーション・ラボ等、自分が面白そう・居心地が良いと思っていたコミュニティでETICの存在を知り、社内の体制や業務改善について相談していた時に、コーディネーターから提案をもらったことが副業・兼業人材活用のきっかけであった。	✓ 幅広いコミュニティへの参加が副業・兼業人材を知るきっかけになる。
	外部人材活用の案件化 <ul style="list-style-type: none">案件の内容は自身を中心にコーディネーターに相談しながら決めていった。組織図を見てもらいながらどこのピースが足りないかを俯瞰してもらい、どこに外部の力を加えるのが最適か、相談するなかで、自身がマーケティングにかけている時間を削減する一手として提案してもらった。どのピースが足りないかが決まれば、あとはそのピースを補う人材がどういった人が重要になってくるだけで、外部人材自体には特に抵抗はなかった。	✓ 経営課題の俯瞰とその解決に必要な人材要件が分かれば、外部人材の活用への抵抗は少なくなる。(5-3. 求められる取り組み)
	外部人材の採用 <ul style="list-style-type: none">外部人材募集前はどのような人が来るのか不安はあった。ただフルリモート前提での募集であったため母集団が広がったことに加え、実際に応募してくださった5名全員が高いスキルを持ち合わせていたので、今では期待の方が大きい。	✓ 外部人材が副業しやすい条件の案件は高いスキルの人材が集まりやすい。

*1 2021年5月時点

受入団体 ⑦中尾食品工業株式会社

代表/中尾 友彦様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
実態	副業人材に対する期待	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材にはマーケティングの専門性に期待している。SNSの情報発信タイミングの計画等を任せたいと思っている。外部人材からは自分にはない視点を取り入れたい。 2022年4月入社の新入社員に、マーケティングの分野で会社に貢献してもらいたいと思っているが、自分自身はマーケティングのプロではないため、外部人材から意見をもらいながら新入社員も成長させていきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材は新入社員の育成の活用も見込める。(4-1. 受入団体に外部人材活用がもたらす効果)
求められる取り組み	成功事例の共有	<ul style="list-style-type: none"> 多くの食品製造会社がWebマーケティングは外部の力を借りたいはずだが、外部人材活用にうまく繋がっていないのは、活用のイメージを持っていないからだと思う。具体的に「大手XX会社のXXのスキルを持った外部人材がいる」と教えてあげることと、実際に活用した成功事例も一緒に共有すれば、やってみようという気になると思う。 事例共有は同業他社の方が響くと思う。こんにやく製造会社となると狭すぎるが、同じエリアの食品製造業というくくりであれば感化されやすいと思う。 また、ほとんどの企業が見ず知らずの外部人材にいきなり報酬をあげることに抵抗があると思うので、予算感を伝えたり、報酬だけを求めているのではないということをきちんと伝えることも大事だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> 受入団体の外部人材活用のイメージをもち、活用の意欲を持たせるためには、同業他社の成功事例共有が有効。(7-1. 外部人材活用のサポートの実態)

送出企業 ① ロート製薬株式会社

広報・CSV推進部/岡田 真由香様、徳永 達志様(1/2)

- 会社や部門の枠組みを超えた働き方に挑戦できる、「社外チャレンジワーク制度(兼業)・社内ダブルジョブ制度(社内兼業)」についてお話をお伺いしました。

企業概要	(代表) 杉本 雅史 (業種) ヘルスケア・製薬事業 (設立年) 1949年 (従業員数) 1,599名<単体> (HP) https://www.rohto.co.jp/
------	--

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
社外チャレンジワーク兼業の実態	目的とゴール	<ul style="list-style-type: none"> • 本業-副業が主副の関係にあるのではなく、どちらの仕事も並列で捉えた「マルチワーク」という考えを表している。 • 制度利用者数の目標はなく、いろいろな制度を使って自己実現してほしいという願いを持っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 様々な制度を利用した従業員の自己実現を推進することが重要。
	制度利用者への期待値	<ul style="list-style-type: none"> • 本業への還元を目指した制度ではなく、従業員(ひと)を主語にしたときに成長をサポートする制度である。「違うレンズを手に入れられる」ということ自体がロートにとって成果であり、目に見える成果を追っているわけではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社のみでなく社会全体に貢献することや多様な視点を得ることを目的に制度が導入されている。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果④)
	他制度の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> • 兼務制度のほうが副業より利用者数は増加。社内でも「違うレンズを手に入れる」という目的を達成できる環境を用意。 • 「明日ニハプロジェクト」(社内ベンチャー支援プロジェクト) を使い、業務時間を利用して、従業員の応援を得ながらWell-beingの領域に拡大して新規事業を走らせるという選択肢もある。 • 特に調査はないため副業との因果関係が不明だが、組織健康度調査は実施している。最近「ロートの好きなところどこか」というアンケートで自由・挑戦・手上げの文化というポジティブな言葉を受もらった。もしかしたら“自分のやりたいこと・自己実現できるという風土”ができたのかもしれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外チャレンジワークと社内ダブルジョブの並列導入。(6-3. 求められる取り組み②)

送出企業 ① ロート製薬株式会社

広報・CSV推進部/岡田 真由香様、徳永 達志様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
効果	副業先へのブランディング	<ul style="list-style-type: none"> 副業先で“ロート社員”を知ってもらい、これをきっかけとするブランディングの効果は期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業を通じて従業員・企業を知ってもらうというブランディング効果を期待している。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果③)
	採用現場でのブランディング	<ul style="list-style-type: none"> 採用の現場などでも「素人ながらもまずは挑戦してみよう」というメッセージを出しており、企業理念に共感した人が入社してくれているかもしれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材採用で企業理念への共感を期待している。
成功要因	Well-beingの思想の広がり	<ul style="list-style-type: none"> Well-beingの思想が広がるなかで、「従業員は会社の所有物ではない」というトップの考えや、「人生100年時代を生き抜いてほしい」という願いを反映している。主語が会社ではなく、従業員側にある発想。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ トップの考や企業風土に基づき制度を構築している。(6-3. 求められる取り組み②)
課題	本業との両立	<ul style="list-style-type: none"> 週5ロート勤務+副業という働き方のため、本業とのバランスやライフイベントとの兼ね合い、本人の体調管理など、より自立した働き方が求められると考える。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オーバーワークになりやすいため、本業と副業のバランスのとり方は重要。
その他	離職への懸念	<ul style="list-style-type: none"> ロート社員は「家族」であり、「家業」ではなく別の道を選ぶのも応援する文化がある。 副業を理由とした離職のケースはないと思う。従業員がやりたいことを目指すのであれば、応援するスタンスである。 転職をしてまた戻ってくるという事例もある。 組織に問題がある場合でなければ一気に離職して事業が回らなくなることはないと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業が離職の理由になるところはないと想定。

送出企業 ②日本郵政株式会社

新規ビジネス室 担当部長/小林 さやか様(1/2)

- 新規ビジネス室でローカルベンチャーへの出向制度「ローカル共創イニシアティブ」の導入経緯等についてお伺いしました。

企業概要 (代表) 増田 寛也 (業種) ホールディングス事業 (事業内容) 日本郵政グループの経営戦略策定
(設立年) 2006年 (従業員数) 1,994名 (HP) <https://www.japanpost.jp/>

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
実態	社内の状況	<ul style="list-style-type: none"> • 会社の成り立ちからしても、社会の役に立ちたいと考える従業員が多いが、本社勤務だと守りの業務が多く、社会に役立っている実感を得る機会が少ない状況。そのため、社外に社会貢献の機会を求めている従業員もいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会貢献を本業に繋げたい従業員は一定数存在する。
社内副業における課題	本業との両立	<ul style="list-style-type: none"> • グループ会社である日本郵便の社内副業制度は2017年夏ごろに始まり、自身の案件は2018年度より事業化した。社内副業制度自体は翌年度頃に終了。 • 本業に加えて兼務で活動を行っていたが、本業の上司から兼務先業務の理解を得ることが難しく、どうしても作業や打ち合わせは時間外で行う頻度が高くなる。本業が忙しくなったことが原因で離脱したメンバーがいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業等を行う場合、本業の上司や同僚から副業への理解を得ることが難しいため継続を断念するケースあり。
	出口戦略	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員のモチベーションアップを期待して社内副業制度を整えたと考えられるが、提案が通った事業をどの組織で実行していくのか(責任の主体含む)、明確にならない点もあり、出口設計が不足していた面がある。 • 前記の点で不満を持ち、途中で離脱する従業員もいた。形になるか否かは、制度運用に頼らず企画を諦めなかったかどうか分かれ目となったのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業提案の機会があっても、出口戦略までセットでないと制度の継続は難しい。 ✓ 出口戦略がない場合、不満を持ち、途中で離脱する従業員も出やすい。

送出企業 ②日本郵政株式会社

新規ビジネス室 担当部長/小林 さやか様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
出向制度による効果	<ul style="list-style-type: none"> 現トップの方針で新規ビジネス室が立ち上がり、ここであれば全国の郵便局の新たな役割模索と日本郵政の従業員のチャレンジ機会づくりができるのではと考え、部署異動を希望し提案を実施できた。 トップの問題意識としても、全国(特に過疎地域)の郵便局を活かす方針を持っており、従業員がローカルベンチャーに出向し協働することで、郵便局の新たな役割を見出し、少しでも収益に寄与できる可能性を明確に伝えたことが、経営層が感じていた課題感と繋がり評価されたのだと思う 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員からの働きかけと経営者の課題認識が融合し副業・出向制度を導入。(6-3. 求められる取り組み②)
制度と組織の変化	<ul style="list-style-type: none"> グループ本社の従業員からの公募制。入社から5年が応募条件。ターゲットのメイン層は、20代後半～30代。 日本郵政の人材がローカルのベンチャー企業に出向し、打席に立つ機会を増やし、事業を生み出す現場で考えてもらうことを期待。この施策を通じてアントレプレナーシップと将来の経営層として必要な判断力を育成したい。 ローカルベンチャー企業のような地域課題に精通しビジネスを実行している組織に日本郵政の従業員が2年間出向し協働することにより、地域側の視点を取り込み、各地域における郵便局の新たな役割を見出すことが可能。目的を人材の成長のみに置くのではなく、協業による新規ビジネス創出であることに拘る。そのため、出向元が伴走する体制をとっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の意識改革を目的に制度を導入している。(6-1. 副業・プロボノ等の実態⑧/6-3. 求められる取り組み②) ✓ 出向を通じて、多様な視点を得ることが可能。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果④) ✓ ローカルベンチャーと大企業の協業。(6-3. 求められる取り組み②)
要成功	<ul style="list-style-type: none"> 実行したいプロジェクトがあった場合でも目の前の業務で成果を出すことで、社内の協力者を増やすことができた。組織に対する感謝の気持ちを忘れないことを大切にしていた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業に対する協力者を増やすためには本業で成果を出すことが不可欠。

送出企業 ③日本電気株式会社

NECマネジメントパートナー株式会社 人材開発サービス事業部長/中島 大輔様(1/2)

- 共創型の社会課題体感型人材開発プログラム(SENSE) や副業認可ルールの導入等、現在進められている人材開発施策等についてお話をお伺いしました。

企業概要	(代表) 森田隆之 (業種) 製造業 (事業内容) 社会公共/社会基盤/エンタープライズ/ネットワークサービス (設立年) 1899年 (従業員数) 21,350名 (HP) https://jpn.nec.com/	
カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
実態	<p>社会課題体感型人材開発プログラムの作成の経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> 「社会価値を創造していくために私たちはどのように変わっていかなければならないのか?」という問いに対し、多様な視点を持ちつつ、お客様や多様なステークホルダーと共に価値を創造していく力が必要であると認識。こうした課題意識から幹部候補人材向けの人材開発の中に社会課題を体感するプログラムを組み込み課題認識が広がる過程において、「SENSE」という更に発展した社会課題体感型人材開発プログラムの体系化を推進している。 SENSEでは、中長期的に外部企業へのインターンシップ的な留学プログラムや、社会課題解決を疑似体験するプログラムを実施している。 	<p>✓ 社会課題への対応等、多様な視点でお客様や多様なステークホルダーと共に価値創造できる人材が求められている。 (6-1. 副業・プロボノ等の実態⑧)</p>
	<p>副業制度の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> 「Smart Work2.0」の中で、成長意欲の高い人材のポテンシャルを引き出すことを目的に、社内兼業ルールの導入(業務時間の20%までを他部門業務や横断活動に充てることを認める)と兼業・副業の拡充(NEC以外の会社や組織に雇用され働くことを認める)を今後順次進めていく予定。 	<p>✓ 成長意欲の高い人材のポテンシャルを引き出すことを目的に、社内副業・兼業制度等の導入が進められている。</p>
	<p>社会課題に取り組む意義</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社全体として新事業(投資)への積極性も高まっている。新規事業開発については事業価値での評価も実施し、今までなかった成長に向けた指標も認められるようになってきた。また、従来のようなすぐに価値(事業成果)に転換できる知識やスキルだけでなく、時間がかかることも意識した人材育成やリスキリングのニーズの高まりはとても大切なことである。 	<p>✓ これまでのビジネスに直結する知識やスキルに加え、社会課題等の認識自体が新たな価値を持つものとして注目されている。</p>

送出企業 ③日本電気株式会社

NECマネジメントパートナー株式会社 人材開発サービス事業部長/中島 大輔様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
施策の実施・改善方法	<ul style="list-style-type: none"> ①「会社を変革していく」ということを経営トップが宣言した点。②現場だけでなく幹部層が現地学習プログラムの体感や、それを通じた議論を続けてきている点があげられると思う。 SENSEは社会課題を学ぶ意欲のある若手従業員などが中心的なターゲットとなるが、リーダークラスの人材が、社会価値創造塾等の経験を踏まえて、課題意識をもって取り組み始めている点が大きいと考える。 社会課題の現場で刺激を受けるだけでなく、その先にどのようなビジネス、組織、人材を作るかを、時間をかけて議論と実験を重ねていくことが必要なのではないだろうか。 	✓ マネジメント層からのメッセージにより社内での認識強化を推進している。(6-3. 求められる取り組み③)
社会課題体感型人材開発プログラムの実施方法	<ul style="list-style-type: none"> 現地学習を幹部候補人材のプログラムに組み込んでメンバーを選出している。SENSEのような取り組みに関する理解を職場管理者および従業員に広げていく活動もしっかりと継続していく必要があり、SENSEのプログラム構成の中で、1Dayセミナータイプで社会課題を考えたりする場も用意している。 SENSE等の中長期にわたるプログラムに関しても、すべてではないが各職場の幹部層が前向きに考えてくれ、毎年メンバーをSENSEに送り出してくれている。 	✓ 幹部候補向け研修を軸に組織内の浸透を推進している。(6-3. 求められる取り組み③)
社会課題体感型人材開発プログラムの更なる発展のための施策	<ul style="list-style-type: none"> 奇抜な新しい取り組みは用意していない。現在行っている施策の中で、本当に新しい可能性が広がってきているかを見ながら、アジャイル型で施策の改善を進めていく。良かれと考えられることであればまず実験する。昔であれば批判もあったかもしれないが、今の時代は違う。実験した結果・ファクトを評価して、軌道修正もしながらあるべき姿を考えていく。 	✓ 推進中の施策を実施しつつ、並行してアジャイル型で施策改善についても進めている。

外部人材 ①野村 慎一郎様(1/2)

- セカンドキャリアを見据えつつ日本の中小企業の生産性を上げることを目的に櫻井謙二商店等で実施されている副業に関して、課題や効果等のお話をお伺いしました。

副業・プロボノ等概要	(団体名) 櫻井謙二商店 (業種) 総合食品卸 (プロジェクト内容) 組織課題解決 (役割) 人事コンサルティング (期間) 2年半 (報酬) 3万円/月 (本業勤務先) 大手ITベンダー (本業職種) IT・通信業
------------	--

		インタビュー内容	考えられる示唆
副業を始めた経緯	副業を始めるに至った理由	<ul style="list-style-type: none"> ①大手一社の経験では出会うクライアントや経験に限られるという危機感を抱いた。②中小企業を支援することで日本の生産性を上げたい、また③セカンドキャリアを考える上でアクションを起こしたいと思った。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セカンドキャリアへの準備や経験を広げる上で副業・兼業の活用が可能。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果①)
	副業先の選定	<ul style="list-style-type: none"> Skill ShiftとYOSOMONで検索。自分がマネージャの立場で経験してきた「従業員のモチベーションを上げてきたこと」「楽しく働くこと」にマッチした案件が櫻井謙二商店の案件だった。 第二の人生としてSDGsの4(質の高い教育をみんなに)と8(働き甲斐も経済成長も)に貢献したいと思っているので、この観点と社長の人柄で決めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業先の選択条件の一例として、自身の経験で副業先に貢献できることがあげられる。
副業の課題	支援先企業の課題	<ul style="list-style-type: none"> 人材開発は長期的目線が必要だと経験則でわかっているため、契約時に櫻井さんや他の支援先には最低2年は必要だと理解をいただいている。 櫻井さんと長期的スパンの組織開発の話をする一方で、1on1の実施により従業員の笑顔や口数増えるといった日々の小さな変化は感じている。社長の下の従業員の一部から当初あまり受け入れなかったが、時間が解決したと思う。従業員の小さな変化が見え認めてくれる従業員も増えた。 櫻井さんからポジティブな評価を頂いているために続けられていることも大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業先の課題解消が長期スパンに及ぶ場合は期待値調整が必要。 ✓ 受入先の現場において副業(外部人材)への理解が不十分な場合、スモールウィンを目標に設定。 ✓ 受入先から外部人材へのフィードバックも重要。

外部人材 ①野村 慎一郎様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
副業の課題	<p>企業の副業への理解</p> <ul style="list-style-type: none"> 人事部は、若手はまず本業に注力すべきと考えているのに対し、野村さんは自身の経験の幅を広める上で本業に支障がない範囲で副業は「やった方がよい」と推奨。 副業する場合、すべてを本業に集中している人に比べて同程度の注力をしきれないため、本業での成果・評価を考えると、わざわざリスクを冒して副業をする人は少ない。 当社はオーナー社長ではないためトップダウンで副業を推進することは難しい。「すべての従業員が定年までこの会社にいるわけではない」という危機意識を持たせて、人生を自分で設計できる人材を育てたい。 	<p>✓ 副業への理解や推進について積極的ではない会社は他にもある可能性あり。</p>
副業による変化	<p>自身の成長・周囲からの評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分自身の幅だしができた。中小企業においては本業でのやり方・考え方が通用しない、本業の視点では綺麗ごとに見られるなどと感じることがあるので、本業と違う視点で物事を捉えることを意識している。 どのような観点で従業員を褒めるか、どうやって従業員のモチベーションを向上していくか第三者目線で新しい観点を提供した点は評価されている。 本業と副業を比較するとクライアント規模がかなり違うため仕事内容に大きな還元はできていないが、オンライン化も伴って効率・生産性を求めるようになったことで、時間の使い方にメリハリがついた。 本業のメソッドを副業に還元はできるが、クライアント規模の差異もあるため副業の経験の本業に戻すことは考えていない。効果を得るといふより、SDGsの4と8をベースに中小企業向け別サイクルを回しながら副業先を増やしていきたい。 	<p>✓ 副業を行うことにより、本業で得たことを違う視点で捉え応用する機会を得ることが可能。 (4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果①)</p>

外部人材 ②古屋 星斗様(1/2)

- 勤務の傍ら副業として設立・運営されておられる「スクール・トゥ・ワーク」について、副業と本業の好循環の構築等を中心にお話をお伺いしました。

副業・プロボノ等概要

(団体名) 一般社団法人スクール・トゥ・ワーク (業種) 教育
 (プロジェクト内容) キャリア教育事業 (役割) 代表理事 (期間) 2018年より
 (本業勤務先) リクルートワークス研究所 (本業職種) 研究職

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
送出企業の実態	<p>副業のきっかけ</p> <ul style="list-style-type: none"> 本業では研究者として働いており、研究内容を実践できるフィールドが欲しいと思った。「スクール・トゥ・ワーク」のターゲットは、リクルートのメインターゲットからは外れているため、副業として非大卒分野の人々と関わることで、本業では経験できない好循環が作れると思い副業として「スクール・トゥ・ワーク」を立ち上げ。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本業で経験できないことを副業で行うことで本業と副業の好循環を作ることが可能。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果①)
	<p>本業勤務先の副業の取り扱い</p> <ul style="list-style-type: none"> 副業は届け出に近い許可制で、許可が下りないのは、他社と雇用契約が発生するケースなど。団体の役員や代表は許可。あくまで他社との雇用契約が発生していないことや競業関係がないことを確認するための手順であると認識している。 あくまでも副業は、本業+αで働いている。 副業に取り組んでいるのは、1割~2割ではないか。 副業で他社との雇用契約はできない規定になっており、業務委託契約での実施となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 制度導入の際は許可制にするか、雇用契約や副業概要等の申告に対して決める必要あり。(6-1. 求められる取り組み⑧)
	<p>本業との両立</p> <ul style="list-style-type: none"> フレキシブル休暇等、付与される年間の休暇日数が多いため、平均して実質週休3日にすることが可能。 本業部分の業務量は月次ベースできちんと報告している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 制度の充実により、副業の調整がやり易くなる。 ✓ 本業の業務量を報告することで長時間労働リスクへの対応が可能。

外部人材 ② 古屋 星斗様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
副業の効果	本業への還元	<ul style="list-style-type: none"> 副業を始めたことでメディア露出の機会が増え、その際に本業の名前を出すことができ本業へも明確に還元できたと思う。 副業を通じた現場の「生声」に基づく仮説構築やミッションドリブンで熱意をもって研究する方法も周知されたと思う。副業が本業にブーストをかけたという評価をいただいた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業ブランディングの観点で、副業をいかに本業へ還元させるかという観点が重要。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果③)
	金銭以外のメリット	<ul style="list-style-type: none"> 個人的には、副業によって金銭以上に多くのものもらっている。直接的なお金はいらぬ。副業で実施している内容が、本業のキャリアにも還元されている感覚。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本業と副業の好循環により、金銭以外のメリットを享受することが可能。
成功要因	関係者への副業情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 本業の企業側が、場を設けることが大事だと思う。自身では、副業の本業への還元は時期尚早と感じていたが、副業の活動内容をオープンにしていたところ、本業の組織側から副業の領域と関連する研究の依頼が来た。副業成果を開示する場、開示しやすい心理的安全性のある組織づくりが重要になると思う。例えば、1対1の打ち合わせやチームミーティングなどの非公式な場で話を副業経験の共有の時間を設けたり、公式的に表彰するなどの活動が考えられるのではないか。 リクルートワークス研究所がメインという姿勢があったからこそ副業の評価にもつながったと思う。 マイナス面での評価はなかった。むしろ、高校卒就職者の研究は研究所内で最優秀賞をもらうほど評価された。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経験を開示しやすい場所作りや、企業が積極的に副業の経験を活用するよう促す等により、従業員の心理的安全性を担保することが重要。(6-3. 求められる取り組み③) ✓ 本業の成果を出すことにより、副業への理解や評価に繋がる。
成功の要因	本業と副業の好循環	<ul style="list-style-type: none"> 副業で、厚労省からのヒアリングや学校での授業、高校卒の方のインタビューなどの実績が増えたことで、本業にも還元できる量が増え、好循環が生まれていった。本業と副業の距離が比較的近く、本業側でも副業と関連する領域を研究できるようになったことがターニングポイントになったと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本業でも副業と関連する領域の仕事をするにより、更なる好循環をうむ。

外部人材 ③三浦 卓也様(1/2)

- フェリシモ勤務の中で北海道厚真町の地域おこし企業人をされたご経験を通じ、副業の課題、地域貢献のメリット、地域貢献の成功要因を中心にお話を伺いました。

副業・プロボノ等概要

(役割) 北海道厚真町における新規事業創出 (地域おこし企業人として出向)
 (期間) 3年 (報酬) なし (本業勤務先) 株式会社フェリシモ (本業職種) 新規事業開発

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
実態・課題	<p>副業経験を本業で活用するための仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当時、新規事業の担当をしており事業を作るとしたら、自身の課題感がある現場で何か取り組めないかと思っていた中、知人を通じ厚真町のローカルベンチャースクールへ参加。厚真町から地域おこし企業人にならないかとの提案を頂き、社内で相談し実験的な位置付けでの参加として了承を得る。 • 地域貢献と社内での活動を繋げられない理由は、会社の中に地域で働く制度もなく、地域で何か取り組むというミッションも会社から与えられていなかったことであった。そのため、まずは会社の中で地域と仕事を繋げるための方法を考える必要があった。 	<p>✓ 副業経験を会社のキャリアで活かすための社内の仕組みづくりが重要。</p>
	<p>従業員のパッションを引き出す仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • (フェリシモは制度はなかったものの) 制度があってもカバーできること、できないことがある。制度とは別に従業員のパッションを引き出す仕組みが必要だと考える。 • 実際に現地に行って感じる等の様々な方法があると思うが、現場の課題と触れあう機会が必要なのかもしれない。 	<p>✓ 制度導入に加え、従業員のパッションを引き出す仕組みが必要。</p>
地域貢献のメリット	<p>個人におけるメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> • 北海道と勤務先の2拠点を رفتり来たりしていたことにより、地域に住む人の視点と企業人としての視点の両方を持つことができた。 • 地域にずっといてもその視点は持てなかったと思う。企業人として他の地域にも付随する課題を横ぐしで俯瞰してみることができた。 	<p>✓ 地域貢献を通して、地域に住む人の視点と企業人としての視点の両方を持つことが可能になる。</p>

外部人材 ③三浦 卓也様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
地域貢献のメリット	<ul style="list-style-type: none"> • 社内で厚真町への関心が高まり、心の関係人口が広がった為、震災発生後もすぐに基金を立ち上げることができた。 • 地域との接点が増え地域への関心度が増えた、自分の役割にも気が付けた。相手のやりたいことを聞いて伴走する方が機能すると感じた。 • 従業員満足度、働き方改革の文脈で、2,3年地域に関わることでキャリア、働き方が変わったということが経済的リターンではない指標で表せたらいいのではないかと考える。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域貢献を通して、地域への関心度が高まることにより地域の課題に対する自身の関わり方を見出すことが可能。
地域貢献の成功要因	<ul style="list-style-type: none"> • 参加前は、地域に課題が沢山あると思っていましたが、明確な課題があるわけではなかった。 • フェリシモの肩書で話すよりも、移住者として話すうちに、地域の方々の「やってみたいこと」を聞けるようになった。 • 深く掘れば問題意識に繋がるが、「こんなことやりたいんだよね」という人が多く、「やってみたい」を聞き出す方が上手く進んだと感じている。 • 地域の方々に構えられると逆に進め辛い。上からになったり、コンサルテーションのようにヒアリングしてしまうと、身構えられるため、逆に進め辛くなる。 • 町の人に溶け込み一緒に考えるスタンス、町の人に教えてもらうというスタンスが重要 • フェリシモの名刺だけだと反応しなかった人が、地域おこし企業人の名刺を両方出すことで面白がって話を聞いてくれる人もいた。 • 通信販売会社としてもっている幅広いネットワークを活用し、地域外の誰かを繋いでいけることがフェリシモのアセットの1つであることに気が付いた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域に深く入っていくことで企業が持っているアセットを地域課題にどう活用できるかを見つけることが可能。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果④)

外部人材 ④池山 貴大様、佐伯 はるか様 (1/2)

- 地域コーディネータとして活動するための研修に副業として参加した経緯や、コーディネーター業務を通じた気づき等を伺いました。

副業・ プロボノ 等 概要

(団体名) NPO法人ETIC. (業種) プログラムコーディネーター (プロジェクト内容) 地域コーディネーター育成プログラム (役割) 研修への参加と研修を通じた募集準備、人材募集マッチング、伴走支援 (期間) 3か月～半年 (報酬) 研修参加は無償 (本業勤務先) 公益法人東京観光財団(池山様)、旅行会社(佐伯様) (本業職種) 観光(池山様)、旅行(佐伯様)

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
副業を始める経緯	<p>副業の動機</p> <ul style="list-style-type: none"> 本業との繋がりが一番の理由である。地域に関わる部署に異動となったことがきっかけで、もっと地域に入り込むことができないかと悩んでいた。このような中で、YOSOMON!を見つけ地域人材コーディネーターに応募した。(池山様) 本業では得られないスキル、経験が欲しかった。クライアントから地域創生を実施したいとお声がけ頂いたが、地域の課題を知らない自分に気が付き案件を探したことがきっかけ。また、クライアントを地方に連れて行った際に、自分は(受入側・副業人材側の)双方に良いと思ってもらえる機会を今後増やしていきたいと気づいた。(佐伯様) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本業以外の経験・スキルを求めている場合、副業は効果的。特に、地域に関連する副業は、募集者自身が“地域のことを知らない”と葛藤する経験があると、地方での副業の必要性を強く感じる傾向がある。(7-3. 求められる取り組み②)
	<p>本業への還元</p> <ul style="list-style-type: none"> 本業に対してすぐに効果がでるものではなかったが、研修で社長のお話を聞いて、行政の施策を受け取る側の課題感や考え方を理解するという点でプラスになった。(池山様) 通常、業務の中で経営者の方とお話をする機会が多くはないため、経営全体から戦略を考えて細かいところまで落とし込むところはやはり本業ではなかなか経験出来ない点であり、自分のスキル構築になった。(佐伯様) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本業とはスキルセットの異なる副業を行うことで、スキル向上により本業への還元が可能。(7-3. 求められる取り組み②)

外部人材 ④池山 貴大様、佐伯 はるか様 (2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
地域コーディネーターの特徴	求められる要素	<ul style="list-style-type: none"> 地域人材コーディネーターの価値観として、来る人と受け入れる人、双方向のことを考えなければならないため、必ずしもマッチングがよいわけでもなくバランスが必要。(佐伯様) 必ずしも「正解が無い」なかで、その人・地域・業務を見ながらアレンジしていくことがコーディネーターの業務だと認識している。(池山様) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域コーディネーターとして、人・地域・業務等全体のバランスを見ながら柔軟に対応できるスキルが求められている。(7-3. 求められる取り組み②)
	現地への入り込み	<ul style="list-style-type: none"> 地域企業との案件化を進めるには、地域の人を仲間にして案件を取るところに時間がかかることと、地域に入り込まないと難しいということを実感した。(佐伯様) 地域の案件掘り起しはリモートでは限界があるが、その後の募集準備以降のプロセスであれば、副業でも現地に行かずともできると思う。(佐伯様) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 案件のフェーズ等にに応じてオンラインで対応できる業務か否かを判断することが、副業での関与方法を判断する上で重要。
地域コーディネーター育成	研修効果を得るためのポイント	<ul style="list-style-type: none"> 大原則はありつつも正解はないという点も重要なポイントで、個々のコーディネーターの個性や、受入団体や、それぞれの立ち位置により異なるため、どうアジャストしていくか、ということが重要だと教わった。(池山様) インプットしたことをアウトプットするところは多くあったが、社長の意見を聞いたり、実際にサイト上で自分が考えた案件を出してみても、どのくらいこれって人が集まるかという実感値はプラスアルファで欲しい。(佐伯様) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域コーディネーターは臨機応変に対応することが求められるため、研修として事前に様々な経験を踏める場があると効果的。
	若手従業員のコーディネーターへの巻き込み	<ul style="list-style-type: none"> 募集内容と本業内容が異なりスキルの的に不十分で選ばれないため応募をやめたという声があった。経験者と未経験者をペアで組んで副業をおこなう方法もあるだろう。(佐伯様) 業務を分散させ会社全体の利益に繋がるので、友人同士や部署単位等のチームでの応募はありがたい。(池山様) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スキルの壁で応募を断念する方も一定数存在。ペア制やチーム制等工夫し募集をかけることで副業人材が増える可能性あり。

仲介事業者 ①NPO法人ETIC.

シニア・コーディネーター/山内 幸治、瀬沼 希望(1/2)

- 仲介事業者として実践インターンシップ等を提供する観点から、受入団体の支援ニーズや仲介事業者の課題や解決の方向性に関する意見を提示しています。

団体概要	(活動内容) 実践型インターンシップや起業支援プログラムを通じた人材育成 (設立年) 1993年 (従業員数) 124名 (所在地) 東京都渋谷区 (HP) https://www.etic.or.jp		
支援内容	■ スキルや経験を活かし、会社を辞めずに地方企業の課題解決に参画できるプロジェクト紹介サイト「YOSOMON」や、地域プロデューサーが若者と企業、自治体、大学をつなぎ合わせ、地域経済の新たな担い手を輩出する「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」等を運営。		
カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
態 仲介事業者の実	受入団体の支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none">地方銀行や信用金庫は定期的に地域の中小企業を訪問している。その際に資金面だけでなく、人材を含めたリソース調達についても相談に乗ることができれば、地域内の外部人材活用の幅が広がるのではないか(瀬沼)。	<ul style="list-style-type: none">✓ 地方銀行や信用金庫から資金に加え人材も含めたリソースの調達も相談が可能。(7-1. 外部人材活用のサポートの実態②)
仲介支援における課題	ノウハウ・情報不足	<ul style="list-style-type: none">資料化されているフォーマットがあっても、個人・企業ごとに状況が異なるため機械的な対応が難しく、物理的に時間がかかる。個別事情に応じてどのように対応すればよいのかは一定の経験などが必要で、個人としてノウハウが溜まるのには時間がかかる(瀬沼)。コーディネーターをやったことがある人であれば伴走支援の観点・スキルはある程度身に付いていると思うので、どちらかというと自分のノウハウをどう他人に教えていくかという、教え方のスキルの問題となる(伊藤)。	<ul style="list-style-type: none">✓ 案件の状況に応じた対応が必要なため、ノウハウが資料化されていても、活用できるようになるための期間が必要。(7-2. 仲介支援における課題②)✓ 取得した知見を他のコーディネーターへ教えていくためのスキルが重要。(7-2. 仲介支援における課題②)

仲介事業者 ①NPO法人ETIC.

シニア・コーディネーター/山内 幸治、瀬沼 希望(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
解決の方向性	<ul style="list-style-type: none">地域人材コーディネーター育成(YOSOMON提供)のような活動を増やしていくことで、コーディネーターの業務を切り分けて分担できるため負荷軽減を図ることができる。	✓ コーディネーター業務を外部人材に依頼することで、仲介事業者のリソース不足解消につながる。(7-3. 求められる取り組み②)

仲介事業者 ②認定NPO法人サービスグラント 理事/岡本 祥公子様(1/2)

- 非営利組織の基盤強化を支援するチーム型支援や社会参加プラットフォーム「GRANT」等を通じたプロボノ活動促進における現状について伺いました。

団体概要	(代表理事) 嵯峨 生馬 (活動内容) プロボノの提供を通じたNPO等支援事業 (設立年) 2009年 (従業員数) 25名 (所在地) 東京都渋谷区 (HP) https://www.servicegrant.or.jp/
支援内容	■ プロボノの提供を通じたNPO等支援事業やプロボノプログラムの運営。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
仲介事業者の実態	仲介支援内容の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 2020年までの支援プロジェクト数は1000件を超えた。 活動実績が1年以上の団体を対象とし、団体の立ち上げに伴う支援、営利のみを目的とした法人・組織への支援はお断りしている。 近年はオンライン参加ができるようになったため、場所も関係なく支援が可能となっている。 会議費、交通費など実費経費以外は無償での支援が基本となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支援団体は年々増えており、オンラインでの支援も可能になったことが支援内容の幅を広げている。
	支援先団体の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 団体として外部からの支援の必要性や優先度の認識が高いこと、支援することで成果を見出せる課題設定ができるかを重視。 課題整理からの支援を必要とする中小規模のNPOも多い。有給・無給問わずで週4日以上従事する人的リソースがあることも採択の条件。 行政との協働プログラムも実施しており、自主活動、地域活動をしている地域団体の応援も実施。町会、自治会といった団体の支援も実施している。 外部人材の登用は、プロボノが初めての機会になることが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 課題の整理から支援を必要とする団体が多い。 ✓ 行政と組むことで、より小規模の団体へも支援が可能となる。 ✓ 無償のプロボノは団体にとって外部人材受け入れのハードルが低い。
	受入団体の獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> 自組織での説明会の定期開催。行政などが呼びかける説明会登壇、過去支援先からの紹介、ウェブ検索等で新規支援先を獲得。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 説明会・紹介を通して団体数を伸ばしている。

仲介事業者 ②認定NPO法人サービスグラント 理事/岡本 祥公子様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介にあたる上での工夫	<ul style="list-style-type: none"> • 団体側が外部に何を頼るのが良いか、課題の棚卸や、支援内容の設定へのニーズの高まりもあり、「スコパソン」というワークショップを通じて、双方の参加間口を広げている。 • 団体と個人間でプロボノをスタートできるセルフサービス型の「GRANT」にて、プロボノ経験者が活躍する流れがある。 • コーディネート機能を持つ団体がGRANTのコーディネーターとなり、地域単位の実施件数を増やしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロボノ希望者の需要が高まっている。 ✓ 過去にプロボノ経験した人や団体はノウハウを持っているので、セルフサービス型のプラットフォームを提供することで需要にえている。
	<ul style="list-style-type: none"> • チーム型で取り組む長期のプロボノでは、過去のプロボノ経験者が伴走支援を担う体制移行が進んでいる。プロジェクト管理のノウハウを生かした個人型プラットフォーム構築に注力し、より選択肢の広いプロボノの進化を模索。 • 情報発信、事業戦略、業務改善、資金調達の4カテゴリーに20種類のメニューがあり、それぞれに進行ガイドを用意したり、過去の成果が閲覧可能な状況を作っている。 • 期待値のずれといったトラブル防止のため、団体、プロボノメンバー、スタッフ、またはアカウントディレクターといったプロボノ経験がある伴走支援者の三者関係を作っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ カテゴリを分けたメニューを用意することで、プロボノワーカーでプロジェクトが進められるよう工夫。 ✓ 受け入れ団体とプロボノワーカー、仲介の三者間で関係性を構築し、仲介が適度に間に入りサポートすることがある程度必要。(7-3. 求められる取り組み②)
仲介事業者の課題	<ul style="list-style-type: none"> • 「社会課題の解決」につながることに共感してくれる会社がプロボノの導入に前向きで、会社外で経験を積むことだけを重視する企業からは選ばれていないと感じている。 • サービスグラントのミッション・ビジョンとして「社会参加先進国」につながることをしたい。社会参加の在り方として、所属企業の後押しがあって安心して参加できた、また本業への還元があったという声は多く、企業にとっても人材育成や活性を視野に、導入のメリットは高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロボノが社外経験にとって有効だという認知が十分に広まっていない。 ✓ 企業による後押しがあれば社会参加する従業員は存在し、企業にとっても社外経験を積ませられるメリットがある。

仲介事業者 ③特定非営利活動法人G-net

代表理事/南田 修司様(1/2)

- 全国規模で地域企業と都市部の人材を繋ぐマッチングプラットフォームを運営するなど、外部人材活用を広げるなかで感じる効果や課題について伺いました。

団体概要	(代表理事) 南田 修司 (活動内容) 起業家的・創造的人材の育成とまちづくり(コミュニティデザイン) (設立年) 2001年 (従業員数) 15名 (所在地) 岐阜県岐阜市 (HP) https://gifist.net/
支援内容	■ パラレルキャリアプログラム「シェアプロ」や、プロボノ・兼業マッチングプラットフォーム「ふるさと兼業」事業の運営。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の実態	<ul style="list-style-type: none"> • もともとは岐阜で副業マッチング業を立ち上げようとしていたが、それでは数多あるマッチングサイトのなかで埋もれてしまうため、全国のコーディネーター機関と協力した「ふるさと兼業」を立ち上げた。 • 全国の団体と連携することで各地域の団体が楽になり、その分新しいチャレンジができる。また各地域での失敗を糧にしたり、質の底上げや、重複している作業の効率化ができる。 • 全国と繋がるのが岐阜のためになるからやっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全国のコーディネーター機関と連携することで、機能の一部を肩代わりするという分業が成り立つ。その結果新しいチャレンジができたり、失敗経験を糧にした改善が図れる。
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> • G-netの取り組みの“目的”を突き詰めると、人材育成だと思っている。しかし産業を支援することは“手段”ではない。これまでの経験から、「人の成長」にフォーカスするよりも、「産業や地域の活性化」にフォーカスした方が人材育成は進むと考えている。 • 実行力や主体性を身に付けたり、多様性の中で事業を回していく経験であったり、もしくは課題が明確なスモールビジネスの領域で全方位的な経験を積ませるという意味で、実践型プログラムが求められることが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材の育成には育成そのものより「産業や地域の活性化」にフォーカスしたほうが効果がある。 ✓ 企業では従業員に実行力や主体性、全方位的な経験を積ませることを目的にプロボノ等を活用する傾向がある。(7-3. 求められる取り組み②)

仲介事業者 ③特定非営利活動法人G-net

代表理事/南田 修司様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の実態	プロボノの効果	<ul style="list-style-type: none"> プロボノ活動をやってみて、「所属企業は、そもそもがチャレンジをする企業で、歴史の中でカイゼンや効率化に挑み、その時々で何かを作り変えてきたパイオニア企業だった。」という気付き、自分たちの会社を見直すきっかけになったという声もあった。 大企業を巻き込むことによる地域側のメリットは、一義的に見れば人材確保の効率化と財源を作ることである。いっぽうで、大企業の人材が中小企業に入って試行錯誤していく中で、気づきを得て、変わっていく過程は、従業員の仕事に対する「オーナーシップ」を高める事に繋がっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロボノは送り出し企業の従業員に新たな視点を獲得する機会となる。 ✓ プロボノは送り出し企業の従業員に仕事に対する考え方を与えるきっかけにもなる。(4-2. 送出企業に副業・プロボノ等がもたらす効果④)
仲介事業者の課題	活動拡大への課題	<ul style="list-style-type: none"> 課題は案件を作るための人的リソースがないことである。また、受け皿をつくってからだとコストが高いし、案件を作ってからだと安定的に人材を派遣する先が保証できない。 少ない受入先とタグを組んで地域でやれるだけの実績を作り上げていくのは、かなりエネルギーがいると実感している。このエネルギーを割ける人がいない。 今後行政主導の動きも活発化するが、そうした財源を(本質的な課題解決のために適切に)活用できるポジションの人がほとんどいない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仲介団体では人的リソースが不足している。 ✓ 金銭的支援だけでは解決が難しく、仲介人材を育成していく必要がある。(7-2. 仲介支援における課題②)
	課題解決への方向性	<ul style="list-style-type: none"> コーディネーターは送り出し企業と受け入れ企業、双方の立場のつなぎ役として、どのようなビジョンで副業人材活用を進めるか共有していくことが重要である。 安くて、使える人材が成果出してくれるから副業人材を活用する、というメッセージは、10年後の地域を苦しめるだけであり、受入企業も外部人材も自らのマインドチェンジに資するというメッセージを発信できることに価値があると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コーディネーター間のノウハウ共有が重要である。 ✓ 副業人材を単なる労働力の提供と考えず、異なる環境の人が出会うことで産まれるマインドチェンジに価値を見出すべき

仲介事業者 ④塩尻市役所・塩尻商工会議所

地方創生推進課長/古畑 久哉様、地域おこし協力隊/横山 暁一様(1/2)

- 副業人材と課題を抱える地域の経営者のマッチングを行政が橋渡しする仕組みを構築されている、塩尻市役所と商工会議所の方にお話を伺いました。

団体概要	(所在地) 長野県塩尻市 (人口) 66,605人(2022年4月1日時点) (活動内容) 外部の人材を受け入れ、地域・社会課題をビジネス視点で解決に導く官民協働事業を展開 (HP) https://www.city.shiojiri.lg.jp/
支援内容	■ 地域内外問わず多様な主体が地域づくりの担い手として協働で持続的な地域課題解決に取り組む仕組みづくりや、オンラインコミュニティを運営。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の実態	仲介支援内容の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 市役所と商工会議所の職員で日々コミュニケーションを密にして業務にあたっている。 副業人材の活用を正面から提案するのではなく、経営課題の伴走から始め、解決策のひとつとして副業人材の活用を提案することを通して10件の案件を作った。 行政がシビックイノベーション拠点「スナバ」というコワーキングスペースをオープンし、スナバで事業支援を行う中で、副業人材の受け入れ・課題の抽出も含め、行政が橋渡し役を担っている。 商工会議所は経営課題を深掘ったり伴走したりする機能は元からないため、課題・人材要件の深掘りを行うことは現状では難しい。コーディネータとして外部人材を活用している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政や商工会議所が外部人材の利用を後押しすることで活用が進む。(8-2.社会的な投資の実施例①) ✓ 行政や商工会議所の職員が課題・人材要件の深掘りを行うことは難しい。(7-2. 仲介支援における課題②) ✓ 仲介のためのコーディネータ業そのものを外部人材活用により賄うことで、不足する機能を補うことができる。(7-3. 求められる取り組み②)
	外部人材をコーディネータとして活用するメリット	<ul style="list-style-type: none"> メリットとしては2つあり、1つは地元のしがらみが全くないので第三者目線で課題を指摘できる。もう1つは、企業に勤めているからこそできることもあり、良い意味で企業での活動を応用している。 公務員や中小企業にはない知恵があり、現業で培ってきたノウハウが活かしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 客観的に課題を把握できる ✓ 大企業での知見やノウハウを活かすことができる。(7-3. 求められる取り組み②)

仲介事業者 ④塩尻市役所・塩尻商工会議所

地方創生推進課長/古畑 久哉様、地域おこし協力隊/横山 暁一様(2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の課題	<ul style="list-style-type: none"> • 今年度も受入側の案件数に比べ、供給が圧倒的に多いという状況は続いている。 • PR不足もあり、基本的にインバウンドで副業人材を活用したい、という企業が少ない。塩尻市では地元企業での活用事例も増えており経営者から見た副業人材活用ハードルは下がっていると感じる一方、依然として副業人材の活用をしないと相談に来る企業はない。 • 行政側のリソース不足から案件組成の件数が限られてしまっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業人材が認知されていないため、能動的な受け入れ企業が少ない。 ✓ 案件組成のためのリソースが不足している。
	<ul style="list-style-type: none"> • 現状100名超えの応募があっても結局9割近くが採用できない状況もったいない。現在、地域おこし協力隊がマッチングから漏れた人のフォローやデータベース化を行っている。案件によってはもう少し簡単に対応できる案件もあり、案件の解決難易度のレベル振り分けの必要性を感じている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の社会課題解決に興味のある人材のDB化が有効。 ✓ 人材と案件のマッチング効率化のため案件解決難易度のレベル振り分けが必要。
課題に対する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 副業人材が課題の切り出しに伴走するというのは塩尻CxOラボでやっている。半年間の副業人材（塩尻市に関わりたい方のオンラインコミュニティ）で、課題の顕在化をする際に仕様書を作っている。仕様書によって顕在化された課題に対し改めて副業人材を募集し課題解決を行うというプロジェクトになっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 課題の顕在化をする際に仕様書を副業人材が作成している。顕在化された課題に対し改めて副業人材を募集し課題解決を行うというプロジェクトになっている。
	<ul style="list-style-type: none"> • 商工会議所、金融機関、第三セクターの塩尻市振興公社、スナバのそれぞれにターゲットとしている法人顧客が異なるため、横の連携を強化し金融機関や商工会議所で、コーディネーターの育成観点を持って他の中間支援機能の強化が必要だと考える。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仲介機能の強化には仲介同士の連携強化が求められる。

仲介事業者 ⑤JOINS株式会社

代表取締役/猪尾 愛隆様(1/2)

- オンライン中心で仲介を実施していく中で、地域パートナーと連携して案件を創出するなどの仲介にあたる上での工夫を中心にお伺いしました。

団体概要	(代表理事) 猪尾 愛隆 (活動内容) 大都市と地方の人材シェアリングサービス (設立年) 2017年 (従業員数) 50名 (所在地) 長野県北安曇郡白馬村 (HP) https://joins.co.jp/
支援内容	■ オンライン中心でできる副業・兼業の仲介を実施。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の実態	<ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍があった去年の春以降に大きく案件数が増え、市場の拡大を感じている。 • 副業解禁の動きや、コロナ禍によるWeb会議の浸透により、組織の壁(大企業に勤める人材が中小企業で副業を始める)と距離の壁(都心部の人材が地方企業で副業を始める)が解けて、多様な人材が流入している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会の流れ(副業解禁・省庁からの推奨・コロナ禍によるリモート促進)が追い風となり、副業への参入が加速しており副業人材のニーズが増えた。
地方副業における案件の実態	<ul style="list-style-type: none"> • 案件の種類としては、大きく新規事業の創出か既存事業の改善かで分かれる。 • 種類としては地方の中小企業のDX推進が多い。AIやIOTの活用などの革新領域よりは、ExcelのマクロやAccessを使った効率化、デジタルでの勤怠管理など、大手・IT企業では既に行われている業務効率化などの改善領域に関する案件が主流である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務効率化はどの経営者も同じ課題感を持っているので、ここに対してアプローチできれば関心を持たせられる。
	<ul style="list-style-type: none"> • 長く、いい関係になるためには、最初の3ヶ月に具体的な成果が出て、企業の中に人材の居場所を相互に感じる事が大事。そのために、企業に対しては、最初の実現したい状態を明確に挙げてもらった上で、それを実現できる人に応募してもらうようにしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 課題が明確な場合、欲しい人物像も明らかなためマッチングしやすい。

仲介事業者 ⑤JOINS株式会社

代表取締役/猪尾 愛隆様(2/2)

■ 前ページの続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
仲介にあたる上での工夫	副業人材の受け入れ	<ul style="list-style-type: none"> 契約直後のオンボーディングには多くの時間を割いており、特にチームビルディングにはかなり力を入れている。 具体的には契約時に従業員・外部人材双方にガイダンスを行い、3か月間の具体的な行動目標決めや定例会議の日程、コミュニケーションツールなどの認識を合わせる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受け入れの場面で仲介が間に入り、業務の進め方は事前に認識合わせを行い外部人材がスムーズに適應できるようにすることが大切。
	案件の創出	<ul style="list-style-type: none"> 優先順位を明確にしこだわるのではなく、社内のペインを書き出して一つひとつ募集をしていき、良い人材が応募してきたところから取り組んでいってもらおうという、アジャイル的な進め方を提案している 短期間でスモールウィンが実現できるようなことをゴールにするよう推奨している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アジャイル的な進め方が副業人材を活用する上で有効。
		<ul style="list-style-type: none"> 好事例を作り、実績を積んで発信することが重要と考えるが、案件を奪い合うのではなく各社で役割分担や情報交換を行い、全体の案件数を増やしていくことにフォーカスしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実績を積んで好事例を作成・発信することが案件創出には重要。
他の企業・団体との横連携	<ul style="list-style-type: none"> 既にプロフェッショナル人材拠点・地銀ともに40件程度は地域パートナーとして連携できているため、新規開拓よりも既存パートナーとより連携を深めるべきフェーズだと考えている。 案件の発掘は地域パートナー施策・ダイレクト施策に分かれるが、現在は地域パートナーからの紹介が8割を占める。 リモート・副業人材が当たり前のように働く組織の中でのチームの作り方や働き方のノウハウを世の中に広めることがミッションではないかと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仲介自ら営業に行くより、別の仲介(地域パートナー)から紹介を貰う形が効率的。(7-3. 求められる取り組み③) ✓ 仲介の持つノウハウを広めることができれば、外部人材活用がより活性化される。 	

仲介事業者 ⑥ パーソルキャリア株式会社

塩尻地域おこし協力隊兼Loino関係者/横山 暁一様(1/2)

- パーソルキャリアの副業マッチングサービス「Loino」ではプロフェッショナル人材戦略拠点や金融機関と地域パートナーになり案件の掘り起こしを依頼しています。

団体概要	(代表取締役) 瀬野尾 裕 (活動内容) 人材紹介サービス、求人メディアの運営、転職・就職支援、採用・経営支援、副業・兼業・フリーランス支援サービスの提供 (資本金) 1,127百万円 (従業員数) 4,538名 (所在地) 東京都 (HP) https://www.persol-career.co.jp/corporate/overview/
支援内容	■ 地域副業マッチングサービス「Loino」を運営。中長期かつリモートの副業案件が中心。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介実施の実態	<ul style="list-style-type: none"> • 2020年頃から全国のプロフェッショナル人材戦略拠点のミッションに副業兼業が加わったことや、金融機関に向けて金融庁から人材マッチング事業に対する補助金が出るようになったことを受けて、もともとあったアライアンスを活用し、副業兼業のニーズに対応するサービスを作ろうとしたことが背景である。より副業人材に特化できるサービスはなかったので、今後の副業領域の拡大を見込んでLoinoを立ち上げた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロフェッショナル人材戦略拠点や金融機関とアライアンスを活用し副業事業サービスを創出が可能。 ✓ 特に金融機関では金融庁からの補助金の活用を想定
マッチング後のサポート状況	<ul style="list-style-type: none"> • マッチングビジネスというビジネスモデルの性質上、マッチングがメインの収益事業でありその後のフォローはコストを割けないため、マッチング後の動きを定期的に追ったり伴走したりしているわけではない。そのため、地域企業による人材受入後の変化の察知や、受入先の視点をもって支援するという視点を社内でもってもらうことは難しいと感じているが、目先のマッチングフィーをどう得るかよりも、その先にある地域社会の活性化や副業人材の働き方自体をアップデートしていくという、全社として掲げる方針に沿う視点を周囲の従業員にも広げている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マッチング後のフォローアップに対するサポートは難しい。

仲介事業者 ⑥ パーソルキャリア株式会社

塩尻地域おこし協力隊兼Loino関係者/横山 暁一様(2/2)

■ 前ページの続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
案件情報・外部人材情報	受入先団体	<ul style="list-style-type: none"> 企業規模としては30~200人規模で、新しいもの好きで年齢層が30~50代前半程度の、副業に抵抗のない若い世代が経営している企業の割合が高い。案件の契約期間としては3~6ヶ月程度が一般的である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 案件の契約期間は3~6ヶ月程度が一般的である。
	外部人材の属性	<ul style="list-style-type: none"> 属性としては30-40代が多く、会社員が7割。ミドル~ハイクラスの人材が中心を占めている。 職種としてはマーケティングや広告宣伝などの企画・管理系が多く、営業職・技術職と続いている。登録者は自身のキャリアやスキルを高めるため応募している人材が多い。月額固定の金額で契約するケースが多いため4-5万円/月が相場。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部人材の登録者は自身のキャリアやスキルを高めるため、何かにチャレンジするために応募している人材が多い。
地域パートナーへの依頼	案件掘り起こし方法	<ul style="list-style-type: none"> 副業案件が圧倒的に足りていない状態である。現状自社では直接の企業の掘り起こしはせず、地域パートナーに委託している。そのため、今はパートナーの拡大や育成に注力している。具体的には金融機関、プロ拠点やグループの派遣会社であるテンプスタッフのつながりを活用し、パートナーを育成することで案件を獲得していくことを重要視している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域パートナーに案件の掘り起こしを委託する方法もあり。(7-3. 求められる取り組み③)
	地域パートナー委託に関するメリット・デメリット	<ul style="list-style-type: none"> メリットとしては、自社でアプローチできない企業に対してアプローチができるという点大きい。 デメリットとしては、企業の課題感の切り出しの粒度についてはパートナーの金融機関ごとにばらつきがあり、マッチング率に影響が出ているため、今後の課題だと考えている。 加えて、地域パートナーに連携することによりリード獲得の主導権が握れず、関係構築に時間がかかる場合があることもマイナスとして認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社でアプローチできない企業へアプローチが可能なことは地域パートナーへ依頼するメリット。 ✓ 課題感の粒度のばらつきやマッチング率等がばらつくことがデメリット。

仲介事業者 ⑦一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン コーディネーター/中村 志郎様 (1/2)

- 新たに開始したギョソモンの斬新な仕組みや、仲介事業者として経営者に対してどのように寄り添うかに関して、インタビューを実施しました。

団体概要	(代表理事) 阿部 勝太 (活動内容) 育成事業、販売事業、PR事業、環境整備事業 (設立年) 2014年 (従業員数) 28名 (所在地) 宮城県石巻市 (HP) https://fishermanjapan.com/
支援内容	■ 水産業に特化し魚で報酬を支払うことが特徴の副業仲介サービス「GYO-SOMON! (ギョソモン)」を運営。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の実態	<ul style="list-style-type: none"> 副業というよりも“魚払い”というところがギョソモンのプロボノのモデル。お金はいらなからいい魚を送ってほしい、という副業人材との関係性から成り立っている。 水産業の課題(後継ぎがない、薄利多売、復興付加価値の仕組みがない等)を掘り起こしに行くことで若い経営者への啓蒙喚起となり、その手段のひとつに副業が入っている。 外部人材・受入団体における相互の信頼関係構築までは「試用期間」として魚払いを、「試用期間」後は魚払いに加えて更に業務委託(有料)を提示し外部人材へ多様な関わり方を提供している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部人材・受入団体における相互の信頼関係構築までは「試用期間」として特産物等の金銭以外の報酬を提示することが可能。(7-1.外部人材活用のサポートの実態②)
副業・プロボノ人材に対する報酬設計	<ul style="list-style-type: none"> 「魚払い」に応募する人は社会貢献をしたい思いがあるが提供するサービスのプロとあってよいか迷う人が多いと感じている。お金をもらうことに少しの抵抗があるが、魚払いであれば経験を積めていい魚ももらえるので好まれることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会課題解決のための想いがあれば、お金ではない所に価値を感じ副業へ積極的になる可能性がある。(5-1.外部人材活用の実態②)
受入団体の意識	<ul style="list-style-type: none"> 社長のコミット感がキーになる。お付き合いではなく、事業自体や副業の受け入れを本気でやりたいと思うかどうか重要である。また、事業を実施するかどうかのジャッジをゆだねようとするなど、副業者に過度の期待を寄せてしまうケースもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部人材任せではなく、経営者が本気となり積極的にコミットする姿勢が重要。

仲介事業者 ⑦一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン コーディネーター/中村 志郎様 (2/2)

■ 前ページの続き。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
仲介事業者の実態	<ul style="list-style-type: none"> 受入団体に対するプロジェクトの内容は「変化・追加」を是としている。水産業界、地域に関わらず中小の経営者は何が課題なのか、何から手を着けるべきなのか、が決まり切っていないケースが多々ある。これは決めきれないのではなく全てのジャッジが集中する、相談する相手、実行する従業員がいない、少ない等という中小企業特有の課題と考えられる。 副業者が入ることで、多くの「壁打ち」が行われ、社長の頭がクリアになっていき、プロジェクトにプラスアルファが加わって動いていくことがある。実際にこの相乗効果が起きている会社は経営者と副業者の視点が合っているので、プロジェクトが円滑に進んでいることが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 副業者と「壁打ち」をすることにより経営者の課題認識の明確化が可能になる。
仲介事業者の課題	<ul style="list-style-type: none"> 支援途中で仲介はフェードアウトすることで、手掛ける件数を増やしたいところだが、離れてしまうと案件が回らなくなることが多い。そのため案件の数に限界がきてしまう。現状の仕組みだと数を追うより質を重要にしないといけない。これが望ましいとは思っていないが、現状はそうになってしまう。 社長・副業者とそれぞれ会話し思いを引き出したりチームを再構築したりと働きかけ、頻度高くコミュニケーションは取っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PJ実行以降も仲介のサポートが必要となり、仲介のサポート負荷が大きくなっている。(7-2. 仲介支援における課題②)
コーディネーター不足	<ul style="list-style-type: none"> 人が足りていない分、コーディネーターの育成をしないとイケないが、その担い手もいない。副業のコーディネーターはインターンと異なり社長と交わることが多いので、知識より場数が必要で、そこまでの仕組み作りまではできておらず悩ましい部分ではある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コーディネーターの存在は必要で仲介同士で補完し合える関係性が求められている。

仲介事業者 ⑧NPO法人bankup

代表理事/中川 玄洋様

- 鳥取県を中心として、大学、行政、企業、地域／集落をつなぎ、協働してきた知見を生かして、行政の方々が取り組む「未来をつくる」事業を支援します。

団体概要	(代表理事) 中川 玄洋 (活動内容) 地域おこし協力隊向けの研修や地域課題発見、解決に向けた支援 (設立年) 2002年 (従業員数) 常勤6名、非常勤1名 (所在地) 鳥取県 (HP) https://www.bankup.jp/		
支援内容	■ 地域おこし協力隊向けの全県研修や個別相談業務や県内地方銀行と連携して創業や定住に関わる事業計画のブラッシュアップや資金的な相談業務も実施。また、中長期における、地域課題発見や解決に向け企画設計から実装運用までトータルに支援		
カテゴリ	インタビュー内容		考えられる示唆
仲介事業者の実態	活動内容	<ul style="list-style-type: none">• 2020年に鳥取県で開催された関係人口フォーラムを契機として、鳥取県に限らない地方と都市部の関係人口を促進するための勉強会(オンライン関係人口未来ラボ)を4月より開始。• 参加者は有志を原則とし、事務局をNPO法人bankupが担う。• オンラインコミュニティとして自主参加で毎週土曜日朝7時に集まり、学習や企画の壁打ちなどを実施。<ul style="list-style-type: none">- 定期的に参加するメンバーもあればプロジェクトが落ち着き参加など、入りやすい雰囲気づくり。オープンラボを通じて新規会員が参画。- メンバーの紹介や公開イベントなどを通して、新規会員を少しずつ増やしコミュニティの活性化を実施	✓ ステークホルダー同士を超えた対話の場を持つことにより地域や社会課題解決のきっかけが生まれる。(3-1. 社会課題解決の現場における人材活用⑤)
	効果	<ul style="list-style-type: none">• 毎週のオンライン勉強会の企画と実施効果としては、以下の通り。<ul style="list-style-type: none">- 参加者同士のプロジェクトの創出(国事業等の受託)- 企画から事業へのヒント・視点の獲得- 定期的な専門家(大学教員等) による形式知化	

著者・監修・協力紹介

著者



岩井 かおり

Digital Technology-ITMS /CWO, Principal

原田 航平

Digital Process-FMC /Director

戸田 翔太郎

金融ビジネスユニット /Senior Manager

大橋 綾子

金融ビジネスユニット /Manager

工藤 昌之

Digital Technology-ITMS /Manager

佐々木 千恵

金融ビジネスユニット /Senior Consultant

監修・協力



山内 幸治

事業本部 /シニア・コーディネーター, Co-Founder

瀬沼 希望

ローカルイノベーション事業部 /シニア・コーディネーター

保田 亮太

情報発信チーム

会社紹介

アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約7,000名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。アビームコンサルティングは、企業や組織とともに新たな未来を共創し、確かな変革に導く創造的パートナーとして、企業や社会の変革に貢献します。

ホームページ：<https://www.abeam.com/jp/>

NPO法人ETIC.(エティック)について

1993年設立、2000年にNPO法人化し、人口減少、経済縮小、超高齢化社会における都市と地方の関係や、日本や世界の未来を考え、実践し、支え合い、学びを共有し、また次の未来を描く、未来をつくる人たちのコミュニティづくりの活動を推進しています。日本初の長期実践型インターンシップの事業化や若手社会起業家への創業支援を通じこれまで約11,000名の若者たちが変革・創造の現場に実践者として参加、1,800名を超える起業家を輩出。またその仕組みを全国80地域の連携組織へ広げています。変革の現場に挑む機会を通して、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人材を育み、そして、創造的で活力に溢れ、ともに支え合い、課題が自律的に解決されていく社会・地域を実現していきます。

ホームページ：<https://www.etic.or.jp>

調査協力



and Beyond Companyについて

and Beyond Companyは、「意志ある挑戦が溢れる社会を創る」をミッションに、立場や組織の垣根を超えて繋がり、一人ひとりの妄想を形にしていくことを目指すバーチャルカンパニーです。いま、様々な組織において、どうイノベーションを生むかが課題になっています。イノベーションを生み出すのは、突出したリーダーだけではありません。未来はいつだって、誰かの妄想から始まる。だからこそ、and Beyond Companyでは、未来を担う次世代のリーダーや社会起業家をはじめ、学生、企業、行政、NPO、どんな所属や立場の人でも、自由に発想し、垣根を越えて応援しあい、挑戦できる環境を提供しています。

ホームページ：<https://andbeyondcompany.com/>

お問い合わせ先

調査報告書の利用に関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社

サステナビリティユニット

〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 丸の内永楽ビルディング

TEL：03-6700-8800 FAX：03-6700-8801 [E-mail：JPABSustaina@abeam.com](mailto:JPABSustaina@abeam.com)

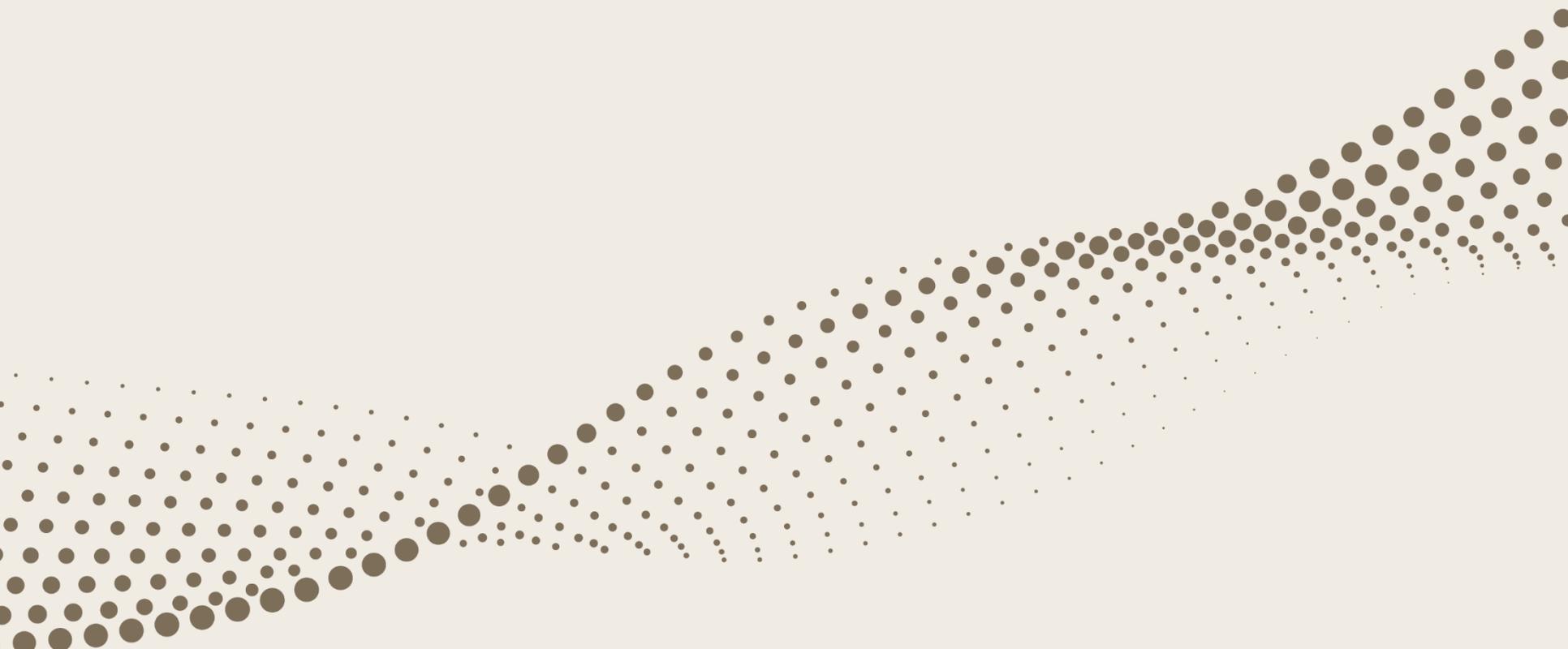
調査内容に関するお問い合わせ先

NPO法人ETIC.(エティック)

〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1丁目19-19 恵比寿ビジネスタワー12階

TEL：050-1743-6743 FAX：050-3606-6347 [E-mail：info@etic.or.jp](mailto:info@etic.or.jp)

- 本報告書の無断転載・複写を禁じます。
- 本報告書は経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティング株式会社は、本報告書によって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
- アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
- 本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。
- 本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本報告書制作時のものです。



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。©2021 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.