

ニューノーマル時代の中小企業における中核人材確保の在り方 —人材シェアリングの活発化に向けた課題—

調査部 副主任研究員 星 貴子

目 次

1. はじめに
2. 人材シェアリングとは
 - (1) 人材シェアリングの定義
 - (2) シェアリング人材に求められる要素
3. 新型コロナ禍における人材需要
 - (1) 再び高まる中核人材の不足感
 - (2) 一変した社会経済環境
4. 人材シェアリングの動向
 - (1) 動き始めた人材シェアリング
 - (2) 背景に経営者の意識変化と働き方改革の進展
5. 人材シェアリングの活発化に向けて
 - (1) 残存する課題
 - (2) 求められる取り組み
6. おわりに

要 約

1. 新型コロナ禍からの回復に向け明るい兆しがみられるなか、中小企業においても企業経営を担う中核人材に対する需要が再び高まり始めた。中核人材への求人といえば、従来は大企業に勤務していたシニア層やリタイア層をイメージすることが多かったが、近年、社内のDXの軸となるICT技術者など、即戦力となる現役世代へのニーズが高まっている。こうした人材に対する需要は企業規模にかかわらず高く、都市圏の大企業を中心に人材獲得競争が激化する様相を呈している。中小企業、なかでも地方企業にとって、中核人材の確保は容易でないといえよう。
2. こうしたなか、正規雇用ではなく、副業・兼業をする人材やフリーランスといった外部人材を嘱託社員として雇用する、あるいは彼らと業務委託契約を締結するなど、企業ニーズに応じて活用する、いわゆる「人材シェアリング」を導入する中小企業が増加している。中小企業経営者の人材活用に関する意識が変化したことに加え、副業・兼業を解禁する企業の増加や業種の多様化、新型コロナ禍で急加速したテレワークやオンライン会議の普及が寄与している。
3. 今後、中核人材不足がさらに深刻化すると見込まれることから、必要な人材を獲得するための有効な手段として、中小企業にとって人材シェアリングは必要不可欠なものとなろう。しかしながら、人材シェアリングに対しては、労働時間や福利厚生など労務管理の煩雑さのほか、ニーズに即した人材の採用や、採用した人材のスキル・ノウハウの生かし方などに関して課題も残っている。
4. 人材シェアリングを時代に即した新たな雇用の在り方として、今後一段と活発化させていくためには、企業がニーズに即した人材を的確に採用し、その能力を最大限に活用できるよう、人材シェアリングを支える基盤を整備・強化していくことが重要である。具体的には、①人材シェアリングに関するガイドラインの作成に加え、アドバイス、フォローアップなどのコンサルティング体制の整備といった企業支援の拡充、②副業・兼業に加え人材レンタルの推進のほか、関連事業者のネットワーク化による人材データの共有化など人材シェアリング市場の整備に取り組む必要がある。

1. はじめに

2019～2020年度の2本の既報（注1、星貴子 [2020]）において、先行き大幅な不足が見込まれる中核人材（ICT技術者や経営人材等）が一部の地域や企業に偏在していることによる弊害、およびそれを回避するための人材活用法である「人材シェアリング」の有効性とその阻害要因を検討した。

足元、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大（以下、新型コロナ禍と称す）の下で低迷していた経済は、復活に向けた兆しをみせ始め、今後、企業等において中核人材に対する需要が一段と高まると見込まれる。ウイズ／アフター・コロナにおいて、人材シェアリングは一層不可欠な人材活用法となる可能性が高い。そこで、本稿では、新型コロナ禍における人材シェアリングの動向を検証するとともに、そのさらなる活発化に向けた課題について検討する。

（注1）JRIレビューVol.6 No.67「地方中小企業の中核人材不足解消に向けて」、JRIレビューVol.6 No.72「人材活用の新潮流・人材シェアリング」

2. 人材シェアリングとは

ここでは、論を進めるうえでの前提として、人材シェアリングの定義と本稿がシェアリングの対象とする人材について確認する。

(1) 人材シェアリングの定義

「人材シェアリング」とは、組織、業種、地域といった既存の枠組みを越えて複数の事業体が、人材を共有（シェアリング）することである。従来は、取引関係や提携関係など特定の枠組みのなかで、事業体同士の契約の下、一方の事業体が自らの従業員を他方の事業体へ派遣・出向させる、あるいは共同事業に参画させるという形態が一般的であった。

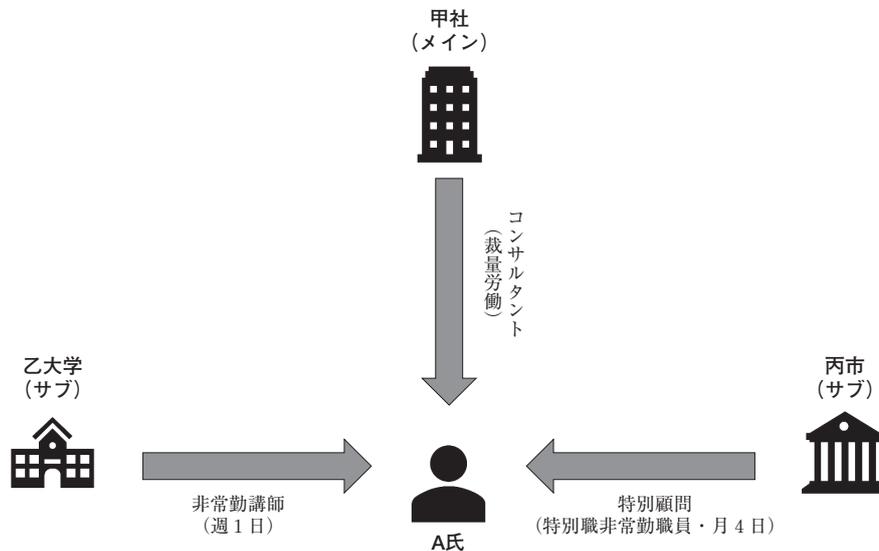
これに対し、本稿で定義する「人材シェアリング」は、関連のない複数の事業体が、他での雇用の有無に関係なく、それぞれの裁量で特定の知識やスキルを有する人材を、正社員や週1日の契約社員といった就労形態、あるいは業務委託契約で、活用することである。具体的には、コンサルタントをしているA氏が、甲社（メイン）において裁量労働で就労する一方、乙大学で毎週月曜日に非常勤講師（1講義）を勤めるとともに、丙市において特別顧問（特別職非常勤職員）として月4日程度（テレワーク可）就労するといったケースである（図表1）。なお、副業・兼業をする人材（以下、副業・兼業人材と称す）やフリーランスの活用は、人材シェアリングの手法の一つに位置付けられる。

人材シェアリングには、人材不足の緩和に加え、導入企業に次の4点のメリットが期待される。第1は、効率的な人材活用である。事業体は、ニーズに応じて即戦力となる人材を確保できるため、専門事業者に委託する場合や従業員が新たにスキルやノウハウを習得し対応する場合に比べて、コスト節減ばかりでなく、迅速に業務に着手することが可能になる。

第2は、従業員の成長である。シェアリング人材の持つスキルやノウハウ、新たに得た知識が他の従業員に共有・還元されることで、従業員全体のレベルアップを図ることができる。

第3は、イノベーションの促進である。シェアリング人材を通じた社外の知識やスキル・ノウハウの

(図表1) 人材シェアリングのモデルケース



(資料) 日本総合研究所作成

活用が可能となるとともに、他の従業員のモチベーションやスキルの向上により、技術開発や新規事業の創出が期待できる。

第4は、ネットワークの拡大である。シェアリング人材を通して取引先や提携先のネットワークを拡大させることが可能となる。このほか、新たなネットワークの下で新技術やビジネスが誕生する可能性もある。

人材シェアリングで先行する企業に対するアンケート調査などの結果から、すでに上記のような種々の恩恵が明らかとなっており、具体的には4章に示す。

加えて人材シェアリングには、導入企業が浴する恩恵ばかりではなく、結果的にわが国経済を持続的な成長へ導くことも期待される。人材シェアリングにより個々の事業体が活性化することで、地域の産業基盤の強化、地域経済の活発化が招来され、ひいてはわが国経済の成長へもつながっていく。また、企業や業種の枠組みを越えて様々な人材が集結、交流することで、イノベーションの加速、新技術や新産業分野の創出ばかりでなく、介護や貧困などの社会問題の解決に向けた手法（社会的イノベーション）が創出される可能性もある。

(2) シェアリング人材に求められる要素

シェアリングの対象となる人材は、企業の中核を担う人材（中核人材）である。中核人材とは、中小企業庁の定義によれば、中枢として高度な業務・難易度の高い業務を担う人材、組織の管理・運営の責任者、複数の人員を指揮・管理する人材、高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材を指す（図表2）。具体的には、管理職、ICT技術者やコンサルタントといった専門性の高い人材（専門人材）、企業経営や事業企画を担う人材のことである。とはいえ、最新の知識やスキル、職場経験に裏付けされたノウハウなどを有していれば、全員がシェアリング人材というわけではない。副業経験者に対するヒ

(図表 2) 人材の定義

人材の区分	中核人材	<ul style="list-style-type: none"> 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 組織の管理・運営の責任者となっている人材。 複数の人員を指揮・管理する人材。 高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	<ul style="list-style-type: none"> 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 中核人材の指揮・管理の下、各業務を行う人材。 中核人材の補助的な業務を担う人材。 その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。

(資料) 中小企業庁「中小企業白書 (2018年版)」p.131より抜粋

アリング調査結果や中小企業庁の報告書等を基にすると、シェアリング人材に求められる要素は、次の4点に整理できる。

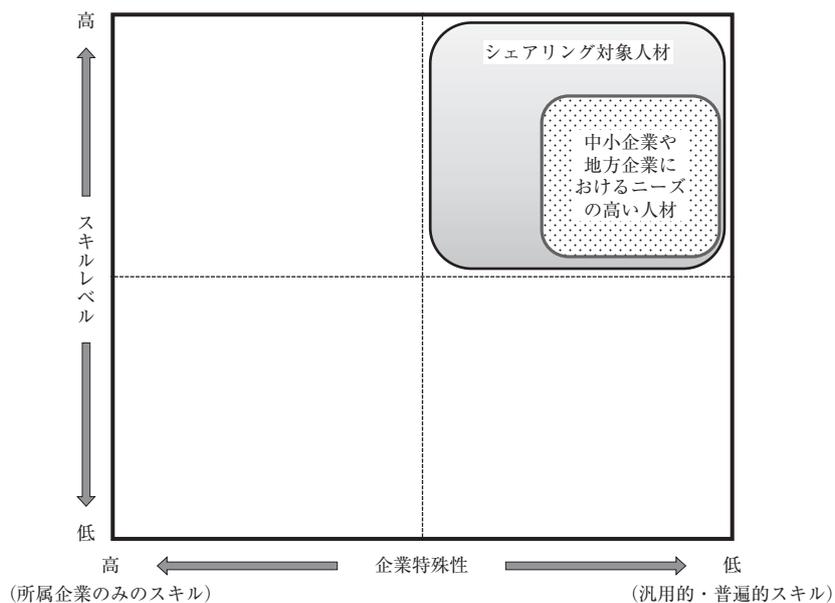
一つ目は、保有する知識、スキル、ノウハウの企業特殊性が低いことである (図表 3)。所属企業独自ではなく、汎用的な知識、スキル、ノウハウが求められる。

二つ目は、応用力である。シェアリング先の状況に合わせて、知識やスキルを活用することである。自らの方法論に固執しては、十分な成果を挙げることは難しい。保有する知識やスキルを十分に生かすためには、孤立せず、周囲と協調することも重要である。

三つ目は、自己管理能力である。とくに、マネジメントが求められるのが、シェアリング先での就労時間管理である。過重労働にならないように、スケジュールを適切に調整することが求められる。

四つ目は、自己研鑽力である。デジタル革命 (デジタル・トランスフォーメーション、DX、注 2) や持続的な開発目標 (SDGs、注 3) への対応要請など企業を取り巻く環境が変化するなか、企業ニーズに的確に応えるには、自己の知識、スキル、ノウハウを高めることが不可欠である。

(図表 3) シェアリング対象人材のスキル範囲



(資料) 日本総合研究所作成

(注2) 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること（経済産業省）。

(注3) 地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」ことを目的とした2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。貧困撲滅やクリーンエネルギーの確保など、17のゴールと169のターゲットから構成される。

3. 新型コロナ禍における人材需要

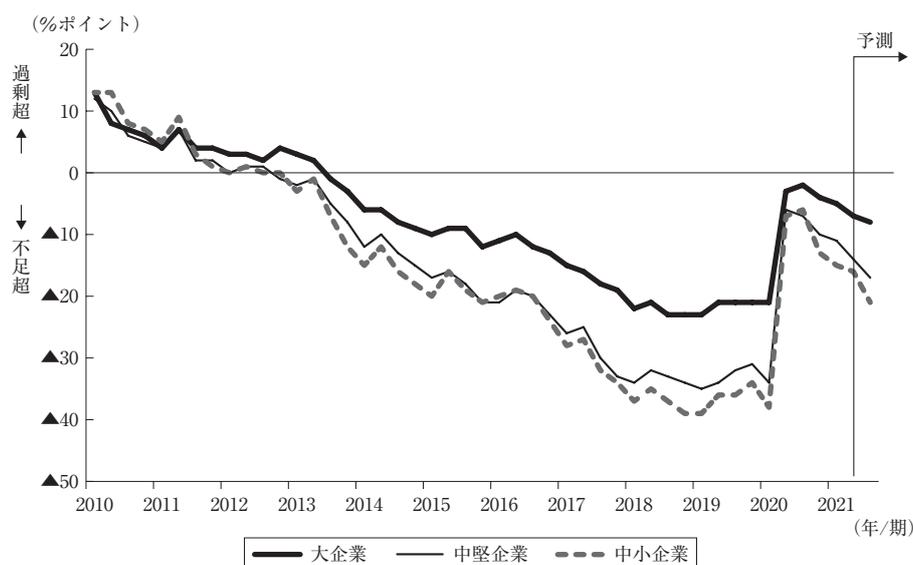
ここでは、新型コロナ禍における人材の需給状況についてみていく。

(1) 再び高まる中核人材の不足感

新型コロナ禍による景気低迷を受けて、わが国における雇用市場の逼迫はいったん緩和したものの、2021年に入り、再び人材不足感が高まっている。日本銀行の全国企業短期経済観測調査（短観）をみると、雇用人員判断D.I.は、新型コロナ禍の経済への影響が強まるにしたがい、2013年半ば以降拡大していたマイナス幅（人材不足）が急速に縮小した（図表4）。しかしながら、景気持ち直しの兆しが出てきたことから、2021年に入り、雇用人員判断D.I.のマイナス幅は再拡大している。企業規模別にみると、中堅・中小企業と大企業との差は、一度は縮小したものの再び拡大する様相を呈している。

不足が懸念されている人材は、建設作業員や介護職など現場で働く労働者ばかりでなく、企業経営を担う管理職やICT技術者などの専門職も同様である。財務省が2021年5月に公表した「各地域における企業業績と雇用等の動向」によれば、中長期的に人手不足が見込まれる職種は、不足すると回答した企業の割合の高い順に、「現場の技能労働者（38.1%）」、「社内事務のIT化を推進する人材（26.7%）」、「現場で定型作業を担う人材（20.0%）」、「中核的な管理職（19.1%）」であった（図表5）。企業規模別にみ

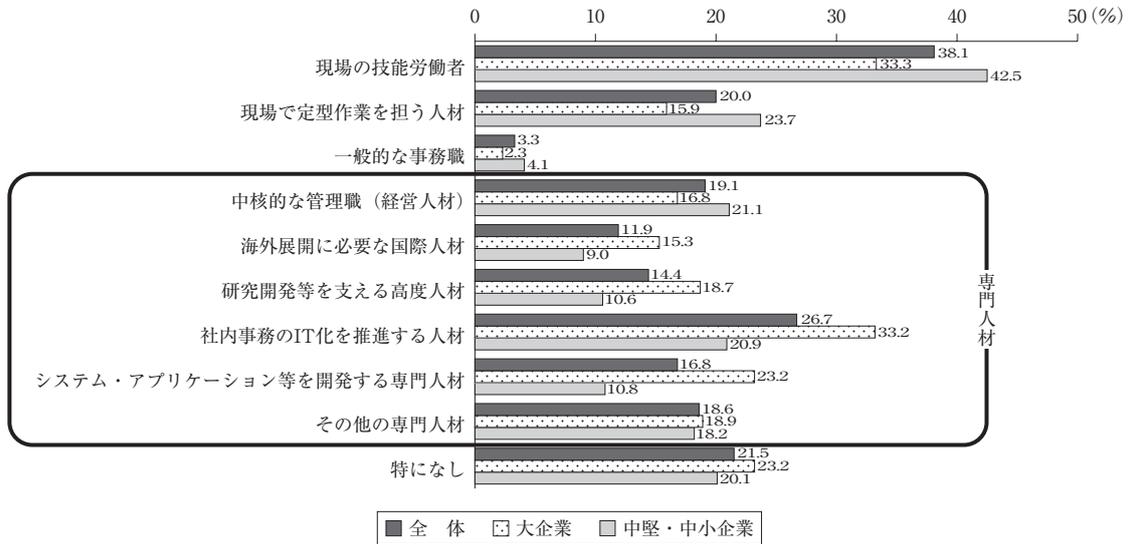
(図表4) 雇用人員判断D.I. (全産業)



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注) 「過剰」企業構成比-「不足」企業構成比

ると、中堅・中小企業では、中核人材の不足を挙げる企業の割合が総じて大企業に比べ低いものの、「中核的な管理職」については大企業を上回り、5社に1社が企業経営を担う人材を必要としている。

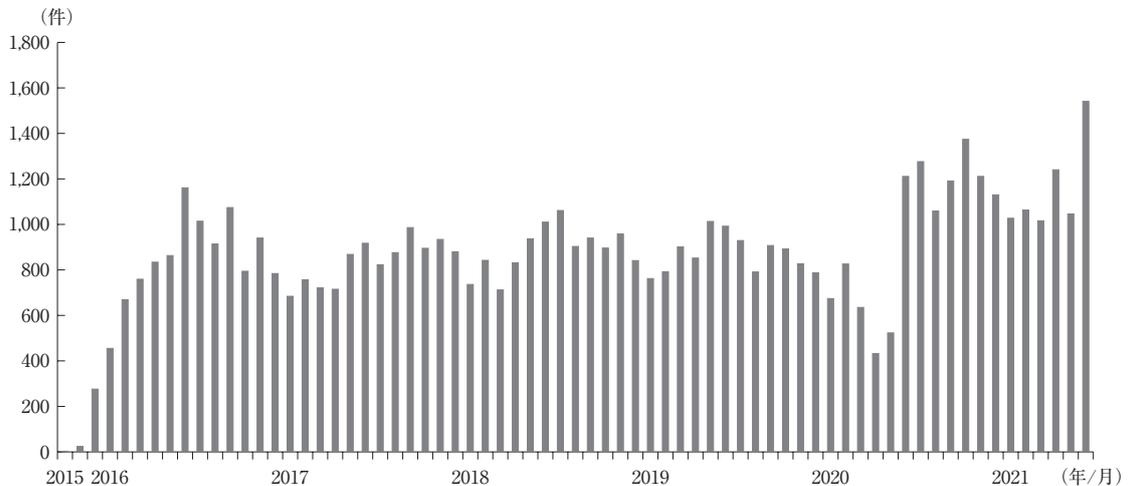
(図表5) 中長期的に人手不足が見込まれる職種(複数回答)



(資料) 財務省「各地域における企業業績と雇用等の動向(2021年5月14日)」

中小企業、なかでも地方企業では、後継者不足を背景にこれまでも中核人材に対する需要は高く、足元、人材獲得に向けた動きが活発化している。内閣府によれば、最初の緊急事態宣言期間が終了した2020年5月25日以降、プロフェッショナル人材事業(以下、プロ人材事業と略す)で取り扱った相談件数が急増している(図表6)。このペースが持続すれば、2021年通年では約1万4,000件と、前年比20%

(図表6) 月別にみたプロフェッショナル人材戦略拠点における企業からの相談件数

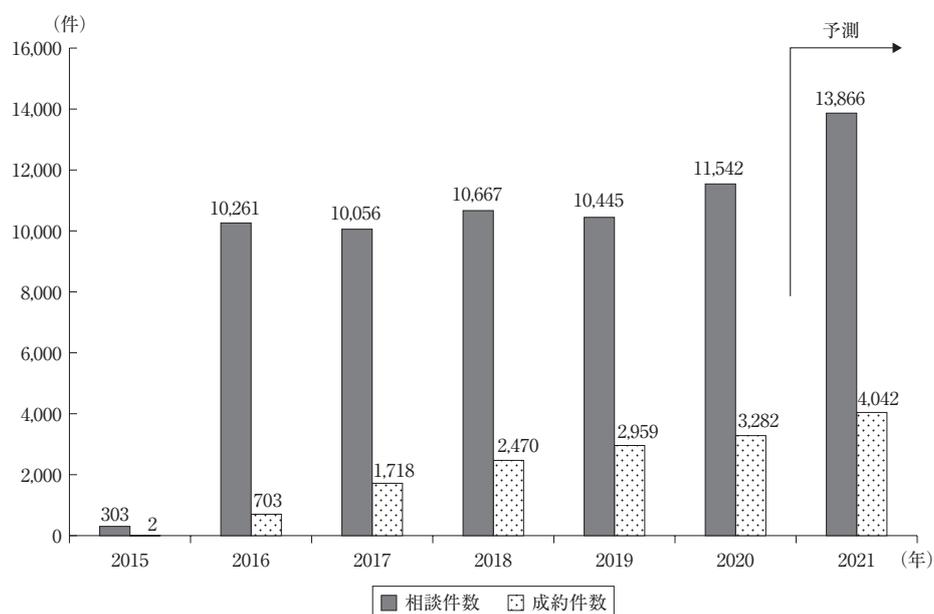


(資料) 内閣府プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト (<https://www.pro-jinzai.go.jp/recruit/index.html>)

増になることが見込まれる（図表7）。

需要の増加に加え、中核人材に求める質の変化にも注目すべきである。これまでは、大企業で就労していた業務経験豊富な熟練技術者、管理職や経営幹部としての経験を持つシニア層（55歳以上）やリタイア層（定年退職者）が中心であった。これに対し、近年、とりわけ新型コロナ禍以降は、大企業での経験の有無や期間の長短にかかわらず、社内のDXの軸となるICT技術者など、即戦力となる現役世代へのニーズが高まっている。

（図表7）プロフェッショナル人材戦略拠点における企業からの相談件数および成約件数の推移



（資料）内閣府プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト（<https://www.pro-jinzai.go.jp/recruit/index.html>）
（注）2021年は日本総合研究所による推計値。

地方企業と都市部の中核人材のマッチングを中心に手掛ける人材紹介会社や、幅広い求職者をターゲットにする人材紹介会社へのインタビューによれば、IoT・AI等の先端技術やノウハウを有する技術者、データサイエンティストなどの高度な専門人材に加え、最新の技術ばかりでなく身近なICTツールを社内業務や事業展開に応用できる人材を必要とする企業が増えているという。対象となる年齢層も、シニア層やリタイア層から、中堅として働く現役世代である30～40歳代に広がっているとの回答が得られた。

中核人材に対する需要が高まる一方で、中小企業にとって人材確保は厳しいままである。プロ人材事業を利用し必要な人材を確保した件数（成約件数）は、2020年半ば以降趨勢的に増加しているものの、前述の通り中小企業の雇用人員判断D.Iは、2021年に入り、マイナス幅が大企業を上回る勢いで拡大している（図表4、図表6、いずれも前掲）。各種報道によれば、都市圏では、より優秀な人材を獲得するために高額給与を提示する大企業も増えており、資力が相対的に弱い中小企業が大企業との人材獲得競争に打ち勝つことは容易ではない。

(2) 一変した社会経済環境

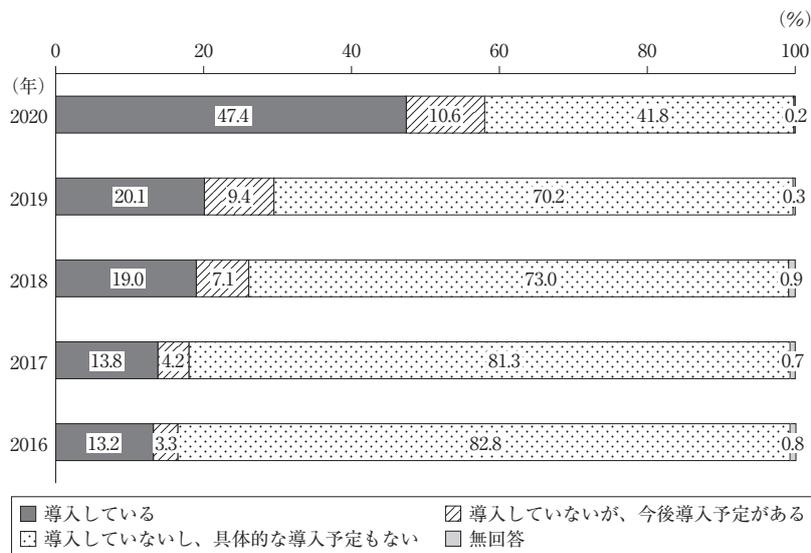
中核人材の需要拡大や質の変化が招来された背景としては、新型コロナ禍を機に、企業を取り巻く環境が一変したことが挙げられる。感染拡大防止の観点から三密（密集、密接、密閉）を回避するため移動や接触が制限され、実空間（リアル）での直接的なコミュニケーションが困難になったことから、観光業、飲食業、小売業をはじめ、様々な産業において多くの企業が経営やビジネスの見直しを余儀なくされた。当初は一時的な現象とみる向きもあったが、新型コロナ禍が長期化するなかで、現行の非対面や非接触が今後の新常态（ニューノーマル）と捉えられるようになってきたことから、ニューノーマル下において持続可能な企業経営やビジネスが模索され始めたのである。

さらにこうした動きに拍車をかけたのが、実社会でのデジタル化の急進である。総務省各種調査を基に、企業と個人・世帯に分けてデジタル化の進展状況をみてみよう。

A. 企業：業務のデジタル化の急進展

とりわけ、急速に進展したのがテレワークである。テレワークは、2010年代半ばから働き方改革の一環として推奨されていたが、新型コロナ禍以前は導入する企業数の伸びが緩慢であった。これが、新型コロナウイルス感染症が全国に拡大した2020年になると、導入する企業が急増した。「通信利用動向調査」によれば、テレワークの導入率は、2019年の調査時点で20.1%に過ぎなかったが、2020年になると一気に47.4%に上昇した（図表8）。導入率は、従業員規模が大きくなるほど高いものの、従業員100～299人の企業であっても2020年には前年比27%ポイント増の42%となった。また、2021年8月に実施された東京都の調査（注4）でも、テレワークを週3日以上実施する企業の割合が過半数に達した。最近では、テレワークを制度化する企業も相次ぎ、なかにはテレワークでの就労を基本とする企業も出てきた。

（図表8）テレワークの導入状況



（資料）総務省「通信利用動向調査（各年）」

（注）2020年は同年8月時点。

テレワークの普及に伴い、オンライン会議を導入する企業も増加している。民間調査（注5）によれば、2020年11月時点で9割の企業がオンライン会議を導入しており、そのうち6割が新型コロナウイルスの感染拡大後に導入していた。オンライン会議システムの利用範囲も、社内会議のみならず、商談や情報交換といった外部との交渉にまで拡大している。

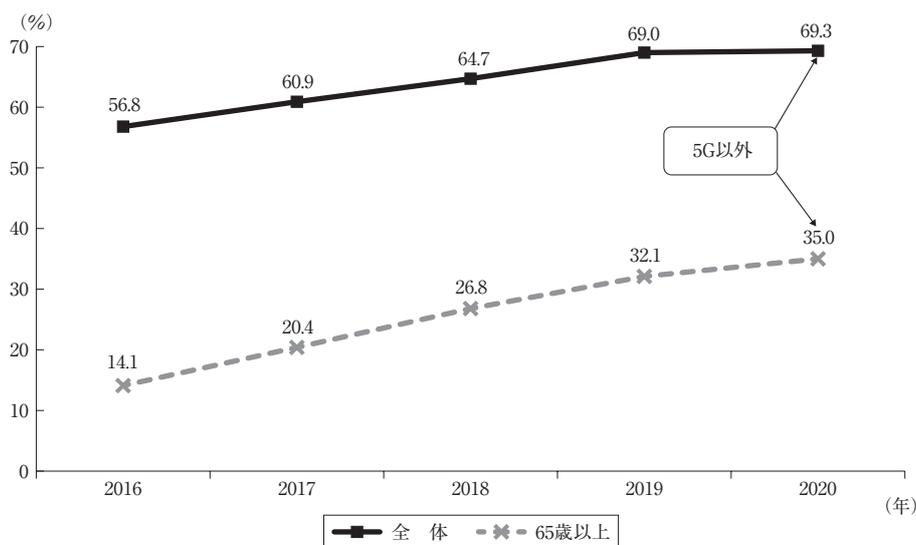
このほか、業務データのクラウド化や財務管理、労務管理などにICTツールを導入する動きも加速している。上記の民間調査によると、社内外の業務のデジタル化は、新型コロナ禍以降に対応した企業の割合が大きいという。

ここに来てテレワークの導入は足踏み状態にあるものの、業務の効率化、人件費を含めコストの節減等のメリットが期待できることから、大企業ばかりでなく、中小企業においてもデジタル化の流れは今後も加速する公算が大きい。

B. 個人・世帯：日常生活へのICTの浸透

まず挙げられるのは、スマートフォン（スマホ）の急速な普及である。スマホの保有率は、全世代で見ると7割程度で頭打ちの状況にあるが、高齢者のみに注目すれば、依然として上昇傾向にあり、2020年時点では35%に達した（図表9）。各種民間調査では、SNSなどコミュニケーションツールの存在が高齢者のスマホ保有の最大の理由との結果が出ている。パソコンに比べ容易にインターネット環境を利用できるうえ、ビデオ通話や電子決済アプリなど、新型コロナ禍での行動制限を補完するツールが搭載されていることが急速な普及につながったと考えられる。新型コロナのワクチン接種の予約、災害情報や緊急情報の発信にスマホの機能を活用する自治体が増えており、スマホは日常生活において重要なインフラツールの一つとなりつつある。

（図表9）スマートフォンの個人保有率の推移



（資料）総務省「通信利用動向調査（各年）」

（注1）2020年は同年8月時点。

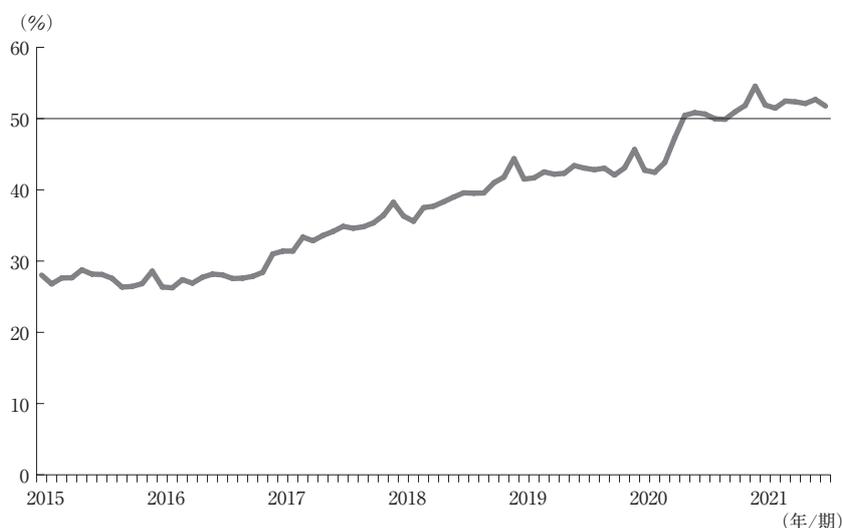
（注2）2020年は5G以外のスマートフォンの保有率。

（注3）個人保有率＝スマートフォン保有者数÷人口

次に、ICTを活用した消費行動、具体的にはインターネットショッピング（ネットショッピング）や電子マネーの定着がある。総務省統計局の「家計消費動向調査」をみると、ネットショッピングの世帯利用率は、2020年5月以降、50%を維持している（図表10）。三密の回避を目的に急速に利用が拡大した面はあるものの、自宅周辺に商店がない地域の住民（買い物難民）でも時間や場所の制約なく買い物ができることから、ネットショッピングの利用者は都市部のみならず、過疎地域へも拡大する可能性が高い。

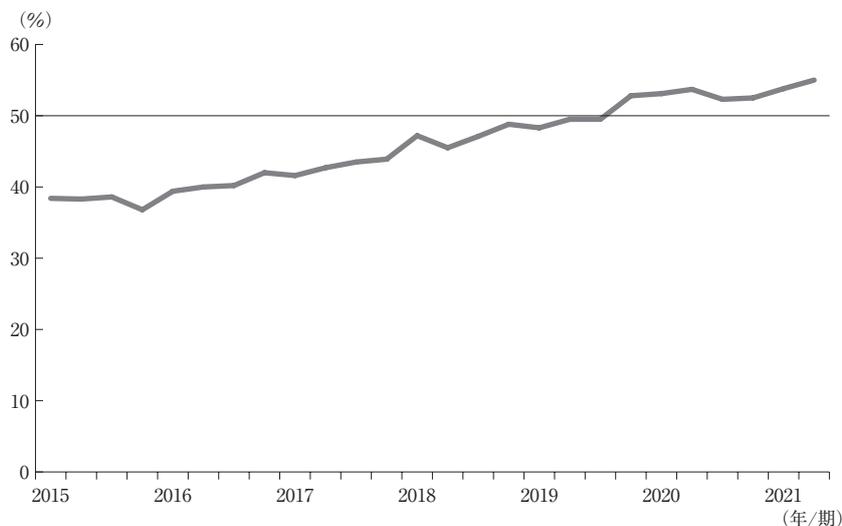
一方、電子マネーの世帯利用率も、統計を取り始めた2015年以降緩やかではあるものの上昇し、2019年10～12月期以降、50%超を持続している（図表11）。ICカード、スマホ決済ともに、読み取り装置に

（図表10） ネットショッピングの利用状況（2人以上世帯）



（資料）総務省統計局「家計消費動向調査（各年）」
 （注）インターネットを利用してモノ・サービスの注文をしたことがある世帯の割合。

（図表11） 電子マネーの利用状況（総世帯）



（資料）総務省統計局「家計消費動向調査（各年）」
 （注）世帯構成員の1人でも電子マネーを利用したことがある世帯の割合。

かぎすだけで支払いができる非接触型であることから、新型コロナ禍にあって利用が拡大したと思われる。レジでの煩わしさが解消でき、高齢者でも簡単に利用できるため、今後も普及する余地は大きい。

上記のような社会経済環境の変化の影響は、地域、業種、企業規模にかかわらず、一気に様々な企業に波及した。中小企業は、これまで主に大企業のシニア層を採用し、そこでの経験や習得した知見・技術を取り入れることで、グローバル化や第4次産業革命といった環境変化に対応してきた。しかしながら、大企業さえも経験したことがないような今般の環境変化にあって、中小企業は、従来のようなやり方を踏襲するだけで十分に対応することは困難である。実績や経験知に加え、ドッグイヤーやマウスイヤーといわれるほど急速に進歩するICTや事業環境の変化に柔軟に対応できる人材が必要になっているのである。

今後についても、ウイズ／アフター・コロナ時代の産業戦略として、DXやSDGsの実現に向けた動きが一段と加速するとみられることから、大企業のみならず、地方の中小企業においても、企業を取り巻く環境の変化を的確に捉え、最新のスキルやノウハウを企業経営や事業展開に活用できる中核人材への需要が高まる可能性が大きい。

(注4) 東京都産業労働局2021年9月3日付プレスリリース (<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2021/09/03/09.html>)。

(注5) パーソルプロセス&テクノロジー株式会社2020年12月17日付プレスリリース (<https://www.persol-pt.co.jp/news/2020/12/17/4841/>)

4. 人材シェアリングの動向

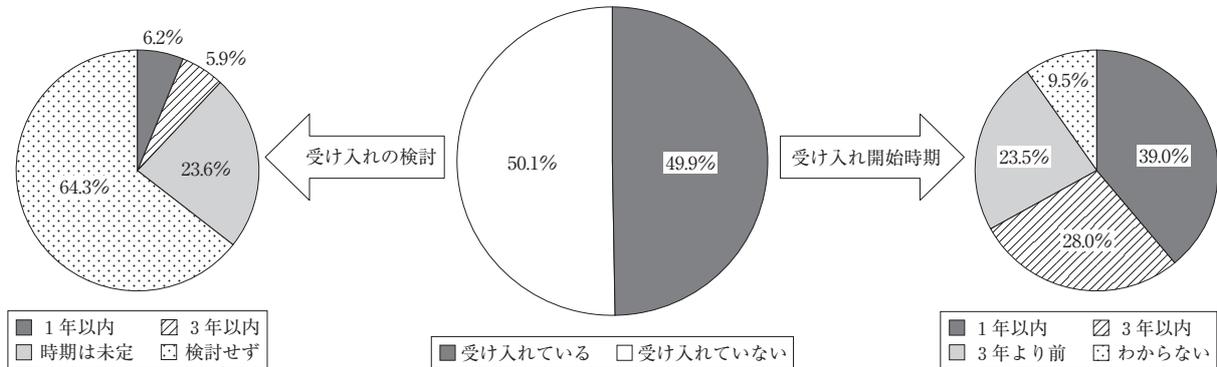
これまでみてきたように、新型コロナ禍で雇用市場全体が縮小するなかにあっても、中核人材に対する需要は拡大する一方であり、供給が追い付いていないのが実情である。こうした状況下、新卒一括採用のメンバーシップ型雇用を中心とした従来のわが国雇用体系から脱却し、他社でキャリアを積んできた副業・兼業人材やフリーランスなどの外部人材を、必要に応じて活用する企業が出てきた。そこで以下では、人材シェアリングの一つの形態である副業・兼業人材の活用を取り上げ、人材シェアリングの現状についてみていく。

(1) 動き始めた人材シェアリング

外部人材を活用する動きは以前からみられていたが、新型コロナ禍で加速する兆しが出てきた。株式会社リクルート（以下、リクルートと略す）の「副業・兼業に関する動向調査（2020年、注6）」によれば、すでに副業・兼業人材を受け入れている企業の割合は49.9%に達する。すでに受け入れている企業を、受け入れ開始時期別にみると、1年以内が39.0%、3年以内が28.0%、3年より前が23.5%となっており、最近になって受け入れ企業が急増していることがわかる（図表12）。また、内閣府によれば（注7）、2016年に本格スタートしたプロ人材事業では、副業・兼業人材のマッチングは、これまで203件が成約しているが、その9割以上に当たる185件が2020年4～10月に成約したものである。

外部人材の受け入れには、人材不足の解消ばかりではなく、社外から新たなスキルやノウハウを獲得

(図表12) 副業・兼業人材の受け入れ状況

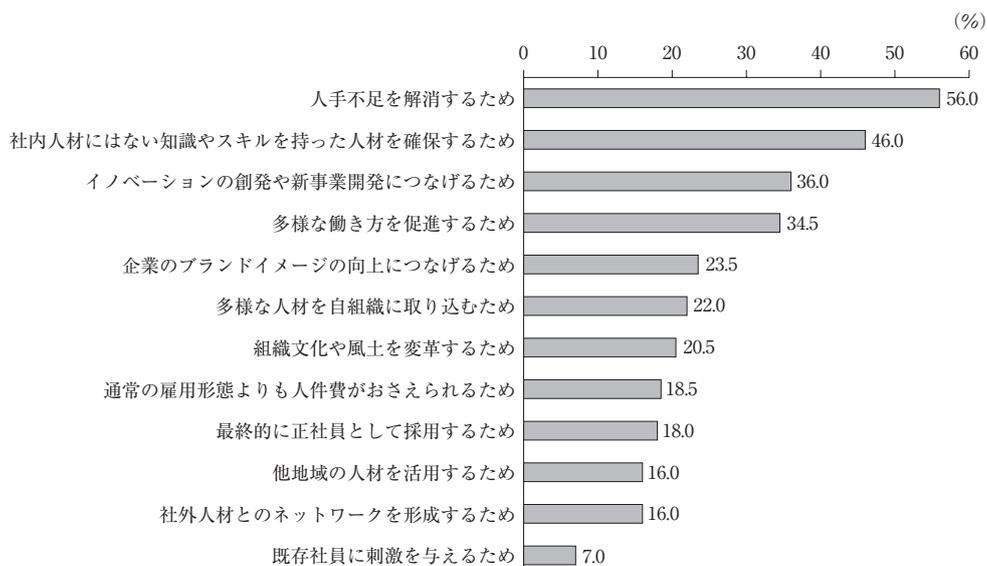


(資料) 株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査 データ集 2020 (2021年)」

し、積極的に事業戦略に活用するといった目的がある。上記のリクルート調査を基に副業・兼業人材の受け入れ目的をみると、回答企業の割合が高い順に、「人手不足を解消するため」が56.0%、「社内人材にはない知識やスキルを持った人材を確保するため」が46.0%、「イノベーションの創発や新事業開発につなげるため」が36.0%、「多様な働き方を促進するため」が34.5%であった(図表13)。

東京都が2020年8～10月に都内企業を対象に実施した「都内企業における兼業・副業に関する実態調査(注8)」によれば、外部人材の役割として最も多いものが「専門職」で、副業・兼業人材を活用する企業の51.1%が挙げている。次いで「一般人材」が33.4%、「顧問・アドバイザー人材」が27.1%であった(図表14)。このほか、「部門管理者」や「グローバル人材」など、企業経営や事業戦略を担う人材としての役割を挙げる企業もある。

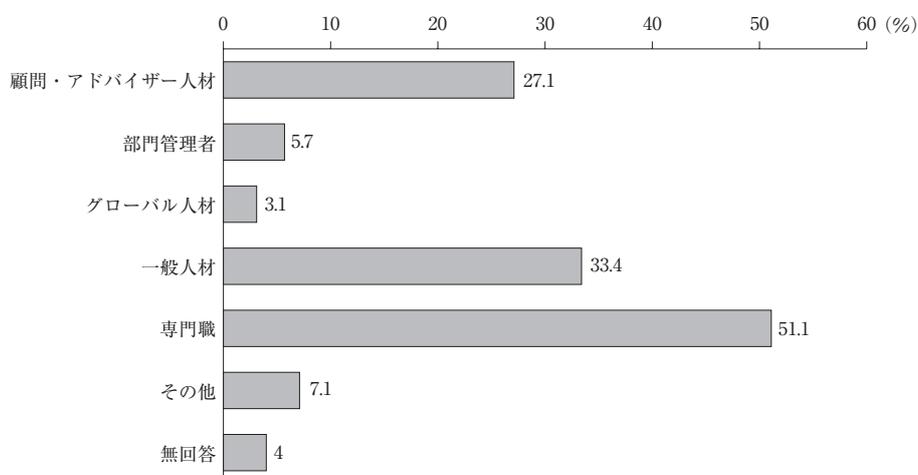
(図表13) 副業・兼業人材の受け入れ目的(複数回答)



(資料) 株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査 データ集 2020 (2021年)」

(注) 対象は、副業・兼業人材を受け入れている企業。

(図表14) 外部人材の役割 (複数回答)



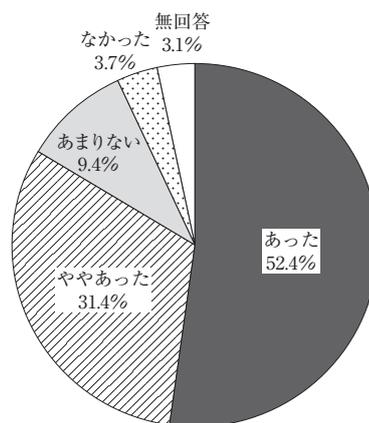
(資料) 東京都産業労働局「都内企業における兼業・副業に関する実態調査 (2021年)」を基に日本総合研究所作成

また、東京都調査では活用の効果についても尋ねており、副業・兼業人材を活用する企業の83.7%が「効果があった」、「やや効果があった」と回答した(図表15)。その効果としては、「人材不足の解消」を挙げる企業が活用企業全体の6割以上であったが、同時に、「業務の効率化」や「新たな知識・経営資源の獲得」、「人材育成・従業員のスキル向上」、「人脈拡大」といったように、外部人材の登用による自社の事業や人材へのプラス効果を挙げた企業も一定数あった(図表16)。

副業・兼業人材を企業経営に活用し成果を挙げた事例も報告され始めている。2021年の中小企業白書では、コラムのなかで新規事業立ち上げに副業・兼業人材を活用した旅館の例が紹介されているほか、前述のプロ人材事業による事例集でも、事業の多角化に活用したメーカーや電子商取引(EC)の立ち上げに活用した製造販売事業者など複数紹介されている。民間企業ばかりでなく、北海道余市町、長野県塩尻市、徳島県阿南市などのように、地方公共団体のなかには、都市圏の副業・兼業人材に限定し、地域戦略、業務改善、教育改革を担う職員を採用する自治体も出てきた。広島県福山市では、初めて2017年に副業人材を採用したが、期待した人材が採用できたとして、その後も継続的に副業人材を公募している。

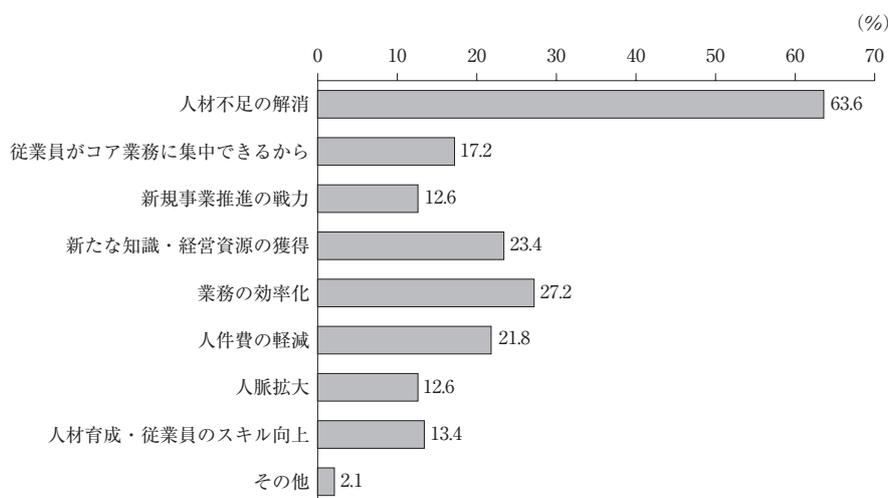
今後を展望すると、中核人材として外部人材を活用する企業はさらに増加する可能性が高い。前述のリクルートの調査では、現在は受け入れていない企業でも、1年をめどに受け入れを検討する企業6.2%、3年以内をめどに受け入れを検討が5.9%、時期は未定だが受け入れを検討が23.6%と、3分の1以上の

(図表15) 外部人材活用における効果の有無



(資料) 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)」を基に日本総合研究所作成

(図表16) 外部人材活用の効果 (複数回答)



(資料) 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)」を基に日本総合研究所作成

企業が今後受け入れるとした (図表12、前掲)。

また、前述の東京都調査によれば、現時点で副業・兼業人材の受け入れを行っている企業は全体の12.3%に過ぎないが、そのうち75%以上が今後も受け入れの継続、拡大を示唆している。さらに、兼業・副業による外部人材を活用した実績がない企業においても、その48%が今後の受け入れを検討しており、全体では半数以上の企業が外部人材の活用に向向きとなっている。

(2) 背景に経営者の意識変化と働き方改革の進展

シェアリング人材の活用に向向きな企業が増加している主な要因としては、次の3点が挙げられる。

第1は、人材活用に対する経営者の意識の変化である。企業の運営上、プロジェクトごとにチームを組成する方式が一般的となっていくなかで、ニーズに応じて人材を確保する必要性が生じてきた。その際、内部人材だけで充足できなければ、当然外部の中核人材の採用を検討することになる。

しかし、これまで中核人材を採用する際には、転籍による入社を前提に求人を出していたが、とりわけ地方の中小企業では、都市圏企業に比べ給与水準が総じて低いことに加え、移住が就労者にとってボトルネックとなることから、必要な人材を採用することは容易ではなかった。また、中小企業では、中核人材を常時従事させる必要がない業務や、一定の期間のみ中核人材が必要となるプロジェクトなど、必要に応じて人材を活用すれば事足りるケースも少なくない。こうしたことから、正規雇用にこだわらず、外部人材への業務委託といった活用形態を採り入れる企業が増えているとみられる。

第2は、シェアリング人材の拡充である。シェアリングの対象となる人材が増加しているほか、人材が保有するスキル・ノウハウの幅が広がった。これらをもたらしたのが、副業・兼業を認める人事制度を導入する企業の増加と業種の多様化である。この背景には、政府による推進に加え、従業員の成長、イノベーションの創出、ネットワークの拡大といったメリットを具体的に享受する企業が出てきたこと

が挙げられる。調査方法および対象が異なるため単純に比較はできないものの、リクルートによれば、2017年調査（注9）では社員の副業・兼業を容認している、あるいは推進している企業の割合は回答企業の22.9%であったのに対し、前述の2020年調査（注10）では社員の副業・兼業を認める人事制度を導入している企業の割合は49.5%となった。業種も、これまで中心であったICT関連企業に加え、製造業のほか、金融機関などのサービス業にも副業・兼業制度導入の動きが広がった。社員の副業・兼業を認める企業が増えてきたことで、幅広い専門性を持ったシェアリング人材が増えていると考えられ、以前に比べ、ニーズに即した人材を獲得しやすくなったといえる。

第3は、マッチング機会の拡大である。新型コロナ禍と前後して、「ふるさと副業（注11）」と称し、都市圏の専門人材や経営人材と地方の中小企業をマッチングする事業者が相次いでいる。大手人材紹介会社が専用サイトを開設しているほか、「ふるさと副業」に特化した事業者もある。さらに、全国各地で、「ふるさと副業」事業を展開する自治体や事業者が出てきた。なかでも地域金融機関では、2018年1月の金融機関に対する人材紹介事業の解禁や、人材マッチングを展開する地域金融機関等への補助金制度を受けて、大手人材紹介会社と連携し、地元中小企業と都市圏の専門人材をマッチングする事業が活発化している。金融庁の調査によれば、2021年2月時点で対象の地域金融機関の約7割が有料職業紹介業の許可を取得し、同事業を手掛けている（注12）。地方の中小企業にとって、自社の経営状況を把握している取引金融機関を通すことで、都市圏から実態に即した人材を獲得する可能性が高まった。

さらに、外部人材の活用を後押ししたのが、テレワークやオンライン会議の普及である。第3章で示した通り、テレワークは2020年時点で半数近くの企業が導入し、制度化する企業が増加しているほか、オンライン会議システムも9割近くの企業が導入し、外部との会合等にも利用され始めている。これらにより、就労場所の自由度が高まるとともに、移動時間の制約が大幅に緩和されたことから、地方就労へのハードルが下がり、地方の中小企業でも、都市圏の中核人材を活用することが可能になった。

（注6） https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/20210225_02cuj4f.pdf

個人調査と企業調査に分かれており、企業調査における調査対象は全国の社員規模10人以上の中小・中堅・大企業の人事担当者で、1,648人が集計対象。なお、公開されている調査結果では、「企業」ではなく「人」と表示されている。

（注7）「地方創生に関する都道府県・指定都市担当課長説明会（2021年1月15日）」資料（https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/tihousei_setumeikai/pdf/r03-01-15-shiryoku6.pdf）

（注8） https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/sodan/chousa/kengyo_fukugyo.pdf

都内の従業員10人以上の中小企業9,000社と大企業1,000社を対象に、2020年8月20日～10月30日に実施。有効回答数は2,852票。

（注9）「兼業・副業に対する企業の意識調査（<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/20170214.pdf>）」

対象は、従業員規模が10人以上の全国の中小、中堅、大企業2,000社。集計対象は1,147社（質問に一つでも回答があった企業）。

（注10）注6参照。

（注11）主に都市圏の大企業で働く人材が、地方圏の企業で副業することを指す。株式会社リクルートキャリアが2020年に注目される新しい働き方として提唱（株式会社リクルート2020年2月3日付プレスリリース、<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/pressrelease/2020/200203-01/>）。

（注12）「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート（2021年7月）」p.50。地方銀行・第二地方銀行100行に対して、人材マッチング業務に関するアンケート調査を実施し96行（コンソーシアムを締結する金融機関を1行として計上）のうち69行が2021年2月末時点で有料職業紹介業の許可を取得していた。

5. 人材シェアリングの活発化に向けて

新型コロナ禍を機に、人材シェアリングの歩みはやや速度を増した感があるものの、中小企業における中核人材不足の解消には程遠いのが実情である。ウイズ／アフター・コロナに向けてDXやSDGsへの対応が急がれるなか、企業にとって、それらを担う多様な人材の確保は喫緊の課題である。すでに都市圏の有力企業を中心に中核人材、とりわけICT技術等の専門人材の獲得競争が始まっており、未だ必要な人材を獲得できない中小企業が少なくない。働き手が減ることが確実なわが国においては、新型コロナ禍からの再生はもとより、次世代に向けた新たな事業の創出が困難となることはもちろん、1事業体の経営存続の問題のみならず、地域経済、ひいてはわが国経済全体の成長力を削ぐことになりかねない。

わが国経済が持続的成長を果たすためにも、東京などの大都市や大企業に集中している中核人材を、地方を含むより多くの企業で有効に活用することが不可欠であり、それを可能にする人材シェアリングは一段とその必要性が増しているといえよう。そこで以下では、人材シェアリングの活発化に向けた課題と求められる取り組みについて検討する。

(1) 残存する課題

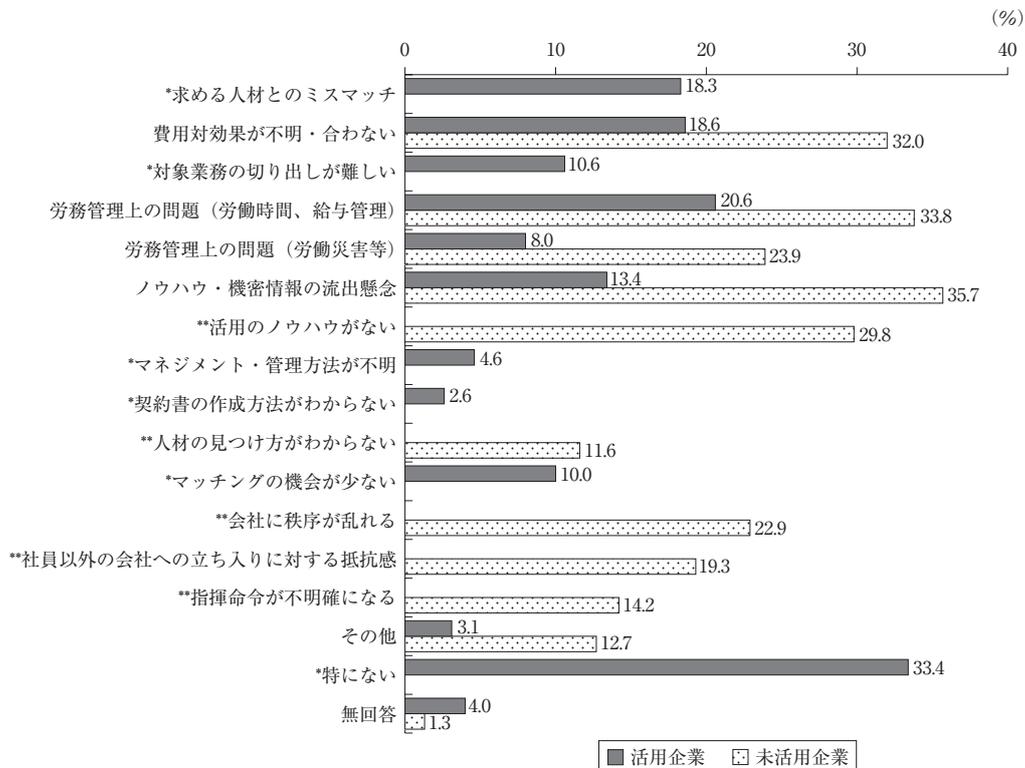
前述の東京都による副業・兼業に関する調査によれば、副業・兼業人材をはじめ外部人材の活用に消極的な企業のみならず、実際に活用している企業も、下記の通り、幾つかの課題を挙げている。

まず、外部人材を活用していない企業（以下、未活用企業と称す）では、無回答企業を除き、企業が何らかの懸念を抱いている。回答割合の高い順にみると、35.7%の「ノウハウ・機密情報の流出」を筆頭に、「労務管理上の問題（労働時間、給与管理、33.8%）」、「費用対効果が不明（32.0%）」、「活用のノウハウがない（29.8%）」、「労務管理上の問題（労働災害等、23.9%）」と続く（図表17）。また、1割以上の企業が人材のを見つけ方がわからないことを未活用の理由に挙げている。このほか、「会社の秩序が乱れる」、「社員以外の会社への立ち入りに対する抵抗感」といった心理的な理由を挙げる企業も少なくない。

これに対し、外部人材を活用している企業（以下、活用企業と称す）では、3分の1以上が「とくに問題はない」としているうえ、企業が課題として認識する項目にも未活用企業との相違がみられる。課題として挙げられた項目を回答企業の割合が高い順にみると、「労務管理上の問題（労働時間、給与管理、20.6%）」、「費用対効果が合わない（18.6%）」、「求める人材とのミスマッチ（18.3%）」となっている。このほか、「マッチングの機会が少ない」ことを課題として挙げた企業も1割存在する。未活用企業の35.7%が課題としていた「ノウハウ・機密情報の流出」に対する懸念は、活用企業では13.4%に過ぎなかった。「労務管理上の問題（労働時間、給与管理）」についても、割合が高いとはいえ、未活用企業に比べ3分の2にとどまっている。

以上より、未活用企業の懸念は、外部人材の活用に関する情報や知識を十分に持ち合わせていないことに起因しているといえよう。一方、活用企業については、未活用企業が抱いていた懸念の大部分は払拭されているとはいえ、ニーズに合った人材の獲得や人材の持つスキル・ノウハウの生かし方の難しさ、採用後の事務管理の煩雑さが、課題として残されているとみられる。

(図表17) 外部人材を活用しない理由・活用上の課題（複数回答）



(資料) 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）」
 (注) *は活用企業のみを選択肢。**は未活用企業のみを選択肢。

(2) 求められる取り組み

以上を踏まえると、人材シェアリングを時代に即した新たな雇用の在り方として、今後一段と活発化するためには、企業がニーズに即した人材を的確に採用し、その能力を最大限に活用できるよう、人材シェアリングを支える基盤を整備・強化していくことが重要である。具体的には、①人材シェアリングに関するガイドラインの作成に加え、アドバイス、フォローアップなどのコンサルティング体制の整備といった企業支援の拡充、②副業・兼業に加え人材レンタル（詳細は後述）の推進のほか、関連事業者のネットワーク化による人材データの共有化など人材シェアリング市場の整備に取り組む必要がある。主な施策を整理すると、下記の通りとなる。

A. 企業支援の拡充

企業支援の拡充の主なポイントは、次の2点である。

一つは、人材シェアリングに対する懸念の払拭である。社内の秩序が乱れるといった漠とした不安から、採用した人材の能力の生かし方や労務管理まで、企業が抱える課題は様々である。その多くは人材シェアリングに関する情報や知識の不足に起因しているとみられるため、中小企業庁や自治体など関係機関が中心となり、幅広く周知することが重要である。

具体的には、労務管理、人事体制、処遇、就労環境など、人材シェアリングに関するガイドラインを

作成、公開することが求められる。作成に当たっては、厚生労働省の「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(注13)が参考になる。このほか、すでに人材シェアリングを実施している事業者の事例を取りまとめ、公開することも効果が期待できる。ただし、なかには、事例を参考にするだけでは、自社に人材シェアリングを採り入れることが難しい企業もあるとみられるため、パートナーシップを組み、先行企業がノウハウを教授する仕組みも必要になろう。

もう一つは、コンサルティング体制の整備である。前述の通り、企業は活用前から人材の採用後に至るまで、様々な課題に直面していることから、各段階で課題解決に向けたコンサルティングがシームレスに提供されることが重要である。すなわち、外部人材の活用に関する相談窓口・アドバイス、企業ニーズの分析、外部人材受け入れの際の労務管理や業務プロセスの見直し等に対するアドバイス、ニーズに適した人材紹介・マッチング、マッチング後のフォローアップまでの一連の支援の円滑な提供を徹底することである。現在、プロ人材事業、中小企業庁や自治体のほか、民間の人材コンサルティング会社や人材紹介会社などが支援サービスを提供しているが、すべての支援をシームレスに実施している事業者は一部に過ぎない。一連の支援の提供を人材紹介業者の資格条件とすることのほか、自治体単位で、企業側のニーズやマッチングした人材などシェアリング案件に関係する情報を共有し、事前相談からフォローアップまでの支援を各機関・事業者が分担し提供する連携システムを構築することが方策として考えられる。

B. 人材シェアリング市場の整備

人材シェアリング市場の整備に向けて必要な取り組みの主なポイントは、次の2点である。

第1は、シェアリング人材の増加と多様化の加速である。確かに、副業・兼業解禁の動きが様々な業種に広がるとともに、多様なスキルやノウハウを持った人材が、シェアリング市場に出始めている。しかし、今後のわが国経済の成長とともに、中核人材に対する需要も一層拡大することが見込まれるため、副業・兼業を解禁する流れを幅広い業種で加速させることが求められる。

国はガイドライン(注14)を作成するなど、副業・兼業制度の推進を図っているものの、労務管理や情報漏洩に関する企業の懸念は十分に払拭されているとはいえない。副業・兼業制度の普及を加速するには、ガイドラインを提示するだけでなく、活用企業の具体的な対応を事例集として取りまとめ、公開し、必要に応じて社内規則や業務管理システムの構築をサポートするとともに、副業・兼業制度を導入した企業に対し税制優遇などのインセンティブを付与する必要がある。

もっとも、本業として就労する企業が副業・兼業制度を導入していたとしても、事業戦略や技術開発などを担う中核人材の場合、副業・兼業先が同業者であったり、本業企業の事業戦略の中核を担うといったケースでは、本人が希望しても認められるとは限らない。こうしたことを踏まえると、中核人材を自社に在籍させたまま必要とする中小企業に出向させること、いわゆる人材レンタルも有効と考えられる。副業・兼業は就労者が空いた時間や保有するスキル・ノウハウの有効活用を目的に自ら就労先を探すため、新たな就労関係に本業企業は原則かかわらない。これに対し、人材レンタルは在籍したままでの出向であるため従業員の他社での就労に関して本業企業が出向先の選定から実際の就労までかかわる点が大きく異なる。すでに、プロ人材事業のパートナーシップ制度のほか、民間でもビジネス化されて

いる（注15）。

具体的には、都市圏の有力企業が社内から募集、選出したレンタル人材候補を人材紹介会社に登録し、人材紹介会社は受け入れを希望する企業と登録された人材をマッチングさせる仕組みである。給与、福利厚生、社会保険などは本業企業が一元管理するため、副業・兼業に比べ、本業企業、受け入れ企業ともに労務管理等の煩わしさが軽減されるといったメリットもある。

人材シェアリング市場の拡充に必要な取り組みの第2は、マッチング機能の向上である。シェアリング人材の数、その保有するスキル・ノウハウが多様化しただけでは、ニーズに応じた人材を確実に確保することは容易ではない。前述した通り、活用企業の約2割が「費用対効果が合わない」、「求める人材とのミスマッチ」を課題として挙げており、ニーズに合った人材を採用することの難しさがうかがわれる。この背景には、受け入れ企業が自らのニーズを分析できていないことに加え、利用する人材紹介事業者のみでは選択肢に限りがあるうえ、事業者によって人材のスキルや知識などの能力の評価基準が異なることが指摘できる。

マッチング機能を向上させるためには、人材のデータベースをより多くの人材紹介事業者などで共有するとともに、人材の知識・スキルの可視化、標準化によって、マッチングの精度を高める取り組みが求められる。具体的には、次の通りである。

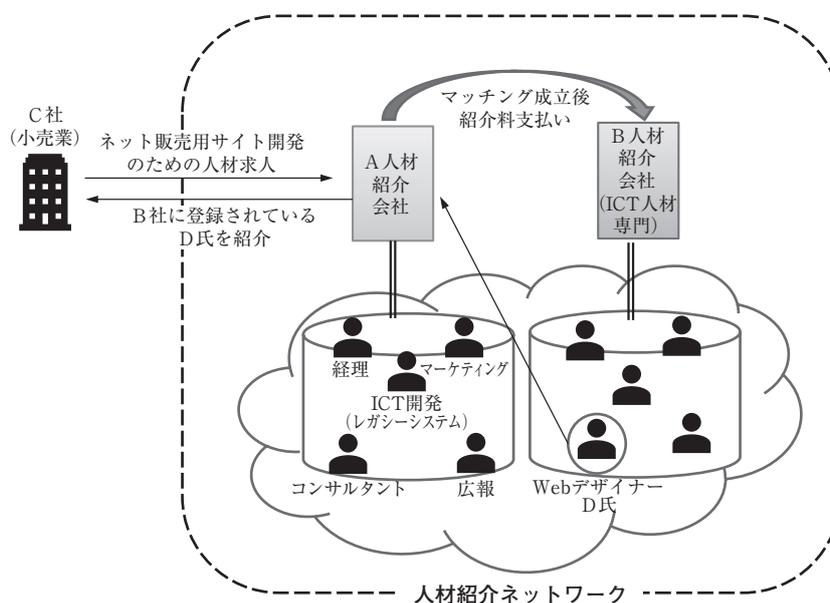
人材のデータベースに関しては、副業・兼業人材やフリーランスのみならず、前述のレンタル人材の情報を一元管理するデータベースを構築することが望ましい。政府は、地域経済活性化支援機構（REV-IC）を通じて整備している人材リスト（注16）を拡大させ、データベースとして活用することを計画している。しかしながら、リストへの主な登録対象が金融機関や商社のシニア層であるため、職種が限定されるうえ、人数が2021年初頭の段階で100人程度と、今後3年間で1万人とする当初の計画を大幅に下回るなど、実用化には程遠いのが実情である。

民間企業各社と官をネットワーク化したうえで、それぞれがすでに構築しているデータベースをクラウド化し、一つのデータベースとしてどの人材紹介事業者でも活用できるようにすることが求められる（図表18）。あわせて、他社が保有、管理する人材情報を利用した際の利用料の設定やマッチング後のフォローアップなどに関するルールの明確化のほか、人材データの重複が発生しないよう、複数の事業者に登録されている同一人材について名寄せするなどの対応も必要になる。

一方、人材の知識・スキルの可視化および標準化については、ネットワークスペシャリストやデータベーススペシャリストといった資格・肩書きの有無ばかりでなく、業務経験年数や手掛けたプロジェクトの種類、業務内容を加味することが重要である。人材の能力の評価基準については、厚生労働省の「職業能力評価基準」があり、同省の職業情報提供サイト（日本版O-NET、注17）にも使用されているほか、企業の人事考課やキャリアパスなどにも多く利用されている。しかしながら、「〇〇ができる／できない」、「△△をしたことがある／ない」といった設問のため、企業独自の知識・スキルの判断・判定に利用されたり、評価者の主観が入る余地が大きい。企業特殊性を排除し、客観的評価判定を実施するには、システム関連の資格試験のように、その職種、資格のレベルであれば当然保有しているべき知識やノウハウについてテスト形式で行うことが効果的と思われる。

導入するテストは、国家資格のように定期的に試験を実施し能力を判定するものではなく、上述のデ

(図表18) 人材紹介ネットワーク (例)



(資料) 日本総合研究所作成

データベースに人材を登録する際に、15分程度で解答できるものとする。また、国は統一テストを作成、実施するのではなく、能力判定に関する統一基準を整備したうえで、その基準に基づき、すでに民間でビジネス化されているスキル・能力判定テストを認定するといった仕組みを確立することがより現実的と考えられる。

(注13) 副業・兼業を希望する者が年々増加傾向にあるなか、安心して副業・兼業に取り組むことができるよう、副業・兼業の場合における労働時間管理や健康管理等について示したもの（厚生労働省）。2018年1月に策定され、2020年9月に改定された。

(注14) 注13参照。

(注15) 例えば、株式会社ローンディールでは、都市圏の大企業の中堅社員をスタートアップ企業に1年程度研修として送り出す「レンタル移籍」を展開している。

(注16) 菅政権の下、2021年度にスタートした「地域企業経営人材マッチング促進事業」。人材マッチングを行う地域金融機関等の支援が目的。

(注17) <https://shigoto.mhlw.go.jp/User/>

「ジョブ」、「タスク」、「スキル」等の観点から職業情報を「見える化」し、求職者等の就職活動や企業の採用活動等を支援するWebサイト。アメリカ労働省が1998年から公開している職業情報データベース（O*NET）、ならびに2000年から運営する職業情報サイト（O*NET OnLine）を基に命名。O*NETは、アメリカ職業分類に含まれる約900職種について、具体的な能力、必要な知識、向いている興味や価値観等を共通尺度上で数値化したデータを提供しているWebサイト（以上、上記日本版O*NETより抜粋）。

6. おわりに

以上、副業・兼業の現状を踏まえ、人材シェアリングの活発化に向けた課題と求められる取り組みについて考察してきた。DXやSDGs経営の加速に伴い、企業のみならず、地域経済、ひいてはわが国経済の持続的な成長を支える中核人材が一段と不足することが予想されるなか、人材シェアリングは不可欠な人材活用法といえる。折しも、人材シェアリングに前向きな事業者の増加に加え、副業・兼業制度や

テレワークが普及し始めた現状は、人材シェアリングの活発化にとって、好機といえよう。政府の積極的な取り組みを期待したい。

また、多様化する企業ニーズに即した中核人材を充足するには、人材シェアリングの活発化に加え、従業員の知識、スキル、ノウハウを向上させ、中核人材の重層化を図ることも重要である。希望者がニーズに応じて学び直し、新たな知識等を習得できるよう、文部科学省、厚生労働省、産業界、大学や高等専門学校といった教育機関などが連携し、リカレント教育システムの整備、拡充を急ぐことも必要である。

(2021. 10. 29)

参考資料・参照ホームページ

- ・金融庁 [2021]. 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」、2021年7月
- ・財務省 [2021]. 「各地域における企業業績と雇用等の動向」、2021年5月14日
- ・中小企業庁 [2018]. 「2018年版中小企業白書」、2018年4月
- ・中小企業庁 [2020]. 「2020年版中小企業白書」、2020年4月
- ・中小企業庁 [2021]. 「2021年版中小企業白書」、2021年4月
- ・東京都産業労働局 [2021]. 「都内企業における兼業・副業に関する実態調査」、2021年4月28日
- ・東京都産業労働局 [2021]. 「テレワーク実施率8月の調査結果」2021年9月3日付プレスリリース
- ・パーソルプロセス&テクノロジー株式会社 [2020]. 「業務のデジタル化に関する意識・実態調査」、2020年12月17日付プレスリリース
- ・株式会社リクルート [2017]. 「兼業・副業に対する企業の意識調査 (2017)」、2017年2月14日付プレスリリース
- ・株式会社リクルート [2018]. 「兼業・副業に対する企業の意識調査 (2018)」、2018年10月12日付プレスリリース
- ・株式会社リクルート [2020]. 「2020年キャリアトピック「ふるさと副業」地方企業と都市部人材との新たな共創のカタチ」、2020年2月3日付プレスリリース
- ・株式会社リクルート [2020]. 「兼業・副業に対する企業の意識調査 (2019)」、2020年3月24日付プレスリリース
- ・株式会社リクルート [2021]. 「兼業・副業に関する動向調査 (2020)」、2021年2月25日付プレスリリース
- ・株式会社リクルート [2021]. 「兼業・副業に関する動向調査 データ集 2020」、2021年4月22日
- ・星貴子 [2019]. 「地方中小企業の中核人材不足解消に向けて」JRIレビューVol.6 No.67、2019年5月
- ・星貴子 [2020]. 「人材活用の新潮流・人材シェアリング」JRIレビューVol.6 No.72、2020年4月
- ・金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp>)
- ・経済産業省ホームページ (<http://www.meti.go.jp/>)
- ・厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/>)

- ・首相官邸ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/>)
- ・総務省ホームページ (<https://www.soumu.go.jp>)
- ・総務省統計局ホームページ (<http://www.stat.go.jp/>)
- ・中小企業庁ホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/>)
- ・東京都産業労働局ホームページ (<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/>)
- ・内閣府ホームページ (<https://www.cao.go.jp/>)
- ・日本銀行ホームページ (<https://www.boj.or.jp/>)
- ・内閣府プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト (<http://www.pro-jinzai.go.jp/>)
- ・エッセンス株式会社ホームページ (<https://www.essence.ne.jp/>)
- ・エン・ジャパン株式会社ホームページ (<https://corp.en-japan.com/>)
- ・株式会社ビズリーチホームページ (<https://www.bizreach.co.jp/>)
- ・株式会社みらいワークスホームページ (<https://www.mirai-works.co.jp/>)
- ・株式会社リクルートホームページ (<https://www.recruit.co.jp/>)
- ・株式会社ローンディールホームページ (<https://loanddeal.jp/>)