



人の力で「かち」に行く！
人的資本経営



ちから

勝ち×価値

人の力で「かち」に行く！

人的資本経営 推進セミナー

Seminar

オンライン配信

B

多様な働き方(副業・兼業)を
理解する！

2024. 7/10(水) 13:30-16:30

セミナーレポート

Seminar report





「週1副社長」 プロジェクトに学ぶ！ ～効果的な副業人材の活用法とは!?!～



講師

一般社団法人
とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点
代表理事

松井 太郎 氏

ソフトバンクを経て2016年から現職。
「週1副社長」プロジェクトを立ち上げ、人口最少県の鳥取県を
副業・兼業実績で全国No.1に導く(日本経済新聞2022年11月12日付)
令和5年度全国知事会「総合部門最優秀賞」受賞。
著書:「週1副社長になりませんか。」

CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.2
- はじめに ▶P.4
- ① 週1副社長プロジェクトとは? ▶P.5
- ② 全国初のビジネス人材誘致プラットフォーム ▶P.6
- ③ 月3万円の報酬でなぜ人材が呼べるのか ▶P.8
- ④ 事例紹介 ▶P.9



ココ見て!

まとめシート

【第1部】
基調講演の大事なポイント。
詳しいレポートは
P4~11 もご覧ください。



01

国内とアジアで注目を集めた 地方と都市部を結ぶ働き方 「鳥取モデル」

鳥取県の「週1副社長」プロジェクトは、都市部の人々が週に一度地方企業の副社長を務めることで、地方と都市部の働き方を結びつける取組です。都市部のスキルや最新のビジネス知識を地方企業に導入することで、経営課題の解決や地方経済の活性化を目指しています。本プロジェクトの成果は国内外で評価され、2023年全国知事会で「総合部門最優秀賞」を受賞しました。他の地方自治体にも影響を与える可能性があり、今後も注目されています。

02

企業と副業人材の ニーズをつかみ 新しいスキームを確立

当初、鳥取県における経営課題の多くは人材不足によるものと考えられていましたが、実際には企業が優秀な人材を正社員として雇用するには余裕がなく、オーバースペックであり負担が大きいことが問題でした。また、従来の人材紹介会社を利用するスキームは高額な手数料がかかります。このような状況から、副業人材を活用する「週1副社長」プロジェクトが生まれました。県立ハローワークとプロ拠点を一体的に運用し、副業人材の無料紹介を行う仕組みを導入。都市部の大企業人事部にもアプローチして、副業のニーズを把握しました。これにより、鳥取県は全国初のビジネス人材誘致プラットフォームを実現し、副業を通じて経営課題の解決や企業の成長を支援する新しいスキームを確立しました。



TOTTORI



03

鳥取県企業と都市部大企業の マッチング率が高い理由

2019年に「週1副社長」プロジェクトを開始し、2020年度から本格稼働しました。この間の副業人材と県内企業とのマッチング率は、全国平均の約10%に対して、鳥取県は約50%を達成しています。これは、サブマネージャーたちが企業訪問を積極的に行い、企業への事業紹介を強化した結果です。初期には副業に対する懸念もありましたが、金融機関との連携や適切な人材選びのサポートにより、地域全体の活性化に寄与する体制が整いました。現在までに650社がプロジェクトに参加し、13,000人以上に応募いただいています。



04

実際、どんな人材が このプロジェクトに 参加しているのか

「週1副社長」プロジェクトの2021年度の調査データでは、関東・関西圏在住の30～40代の副業人材が多く、彼らの多くはIT・広告関連やメーカーなどの大手企業に勤めています。年収1千万円以上の人々が3割を占め、副業の目的は地方創生や地域活性化が約60%、次いでキャリアアップが続きます。興味深いのは、お金を目的とする人がわずか4%に過ぎないことです。また、副業者の約90%がこのプロジェクトを通じて初めて鳥取県を知ったことから、新たな地域との結びつきを創出していることが明らかになりました。

プロジェクトは、副業と兼業を区別し、企業が求める人材像を明確にして、地域経済の活性化に貢献する新しいモデルを確立しています。今後も、地域と都市部人材が互いにメリットを享受できる関係を築いていくことが期待されています。



はじめに

私は、今から9年前に鳥取に移住しました。

鳥取県のプロフェッショナル人材戦略マネージャーとして着任し、その後、結婚もしました。いわゆる地方創生の「移住」、「起業」、「結婚」という3つをクリアしているのは、広い世間でもなかなかいないと自負しています。

現在は、「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点(プロ人材拠点)」で、「週1副社長」に代表される副業・兼業の取組を推進しています。今日は、「週1副社長」プロジェクトについてお話しします。

● 副業・兼業サミット

毎年8月に「副業兼業サミット」というオンラインイベントを開催しています。2019年度からスタートし、今年で6回目になります。多いときには、700名以上の申し込みがあります。継続的なイベント開催により、副業・兼業の認知が広がっていると思います。

①週1副社長プロジェクトとは？

● アジアも注目する働き方改革「鳥取モデル」

このプロジェクトは、「鳥取モデル」とも呼ばれ、地方と都市部をつなぐ新しい働き方を提案しています。一言でいえば地方と都市部の働き方を結びつける「地方副業」です。

多くの経営者が様々な課題に直面していることがわかりました。具体的には、売上拡大、マーケティングの強化、組織の強化や人材育成、生産性向上に関すること。さらにコロナ禍では、飲食店はデリバリーや他事業の展開など新たな収益源を模索する必要もありました。こういったご相談をたくさん受けましたが、結局のところ課題はたくさんあるけど、何も解決していない。このような状況を目の当たりにしてきたわけです。

私は当時、経営課題の多くが生まれるのは、解決するスキルや経験を持つ人材の不足によるものと考え、人手不足なら人を採用すればいいと思い、このような発想に至ったわけです。

● 人材不足における県内事業者のホンネ

では、人を採用しようとなった時、人材不足における県内企業の本音は、優秀な人に来てほしいけど、正社員で雇う余裕がないということです。仮に優秀な人材を正社員で採用できたとしても、毎日行う業務が作り出せないし、見つからない。わかりやすく言えば給料に対して能力がオーバースペックということです。

当初のプロフェッショナル人材戦略事業のスキームは、民間の人材紹介会社を活用して正社員人材を紹介するというものでした。プロ人材拠点が県内企業を回って人材ニーズをヒアリングします。これを人材紹介会社にフィードバックし、人材紹介会社で人材を探していただいて、あとは県内事業者と人材紹介会社で直接やり取りをするという仕組みです。

ここには当然、紹介手数料が発生します。相場では年収の30～35%ぐらいでしょうか。例えば、ウェブマーケティングの人材を採用したいのであれば、年収約700万円。さらに紹介手数料が約210万円必要となれば、金銭的な負担は大きいものになります。

②全国初のビジネス人材誘致プラットフォーム

● 全国初のビジネス人材誘致プラットフォームを開設

このような状況の中、経営支援、経営者伴走支援、経営課題の解決という視点にから言えば、「正社員」で人材を採用しなくてもいいのではないかと考えました。この発想が「週1副社長」プロジェクトの始まりになりました。

鳥取県の場合は県立のハローワークがあるため、プロ人材拠点と一体化し、正社員だけではなく、副業人材の募集も行うという発想が生まれました。

また、都市部の大企業人事部にヒアリングを行い、自社の社員を地方で副業にチャレンジさせたいというニーズを知り、都市部大企業から鳥取県で副業したい人材を県内企業へ紹介するというスキームを作ることができました。

このようなプラットフォームができることによって、正社員・移住就職から副業・兼業までを一気通貫であらゆるニーズに対してお応えすることができます。

● 都市部大企業の副業・兼業人材が鳥取に大集合

鳥取県のプロ人材拠点と他県のプロ人材拠点の違いは、鳥取県で多くの副業人材とのマッチングが生まれるということです。民間の人材紹介事業者の場合は決定率が10%程度。プロ人材拠点全体の平均で約27%。鳥取県の場合は約50%もマッチングするという数字が出ています。

この要因としては、圧倒的な企業訪問数の多さと手厚いフォロー・サポートがあげられます。サブマネージャー2名が日々企業訪問を積極的に行っています。多いときは1日15社ほど訪問する一方で、アシスタント1名が県内企業へ200件/日ほど架電し、アポイント調整しています。マッチングした後も企業を訪問し、経営課題の解決の進捗状況を確認し、もしうまくいかない点があれば迅速にアドバイスを行っています。

マッチングだけでは終わらず、県内企業とプロ人材拠点、県立ハローワークの関係を継続していることが、このマッチング決定率の差にあらわれていると思います。

● 都市部大企業に属するビジネスパーソンが集まる

「週1副社長」プロジェクト開始当初は、まだまだ副業に対して疑心暗鬼な県内企業も多く、「片手間にやるんでしょう?」とか「バイト感覚の人が多いのでは?」というような誤解もあり、求人を集めるのに苦労しました。

そこで工夫したことは、地元金融機関と連携し、アツギの経営者に絞って副業人材の活用を強く促しました。アツギ経営者は、自分でやりたいことがあっても、過去のしがらみや先代とのやり取りがある中で、いきなり会社を変えるということが難しいという状況がある。だったら副業人材を活用しながら少しずつ自分のやりたいことを実現しませんか?というアプローチからスタートしました。年度ごとに求人数、マッチング数ともに伸びが出てきました。年度毎にうまくいった点、うまくいかなかった点もありますが、問題点についてはその年度内で解決するようにし、次年度に活かすということをきめ細かく対応していきました。

例えば、求人1件に対して平均20人ぐらいの応募がありますが、中には200件以上の応募があったケースもあり、その時は経営者がどういった人材を選べばいいかわからず、書類選考で全員不採用というようなケースも当初はありました。次年度は応募者がたくさんあった時には一定のルールを決め、絞り込んで面談を行う仕組みを作りました。このような取組もマッチング数を増やすきっかけになったと考えます。

③ 月3万円の報酬でなぜ人材が呼べるのか

● 月3万円の報酬でなぜ人材が呼べるのか

「月3万円の報酬でなぜ来てくれるのですか?」とよく質問されます。「報酬が安すぎるのではないか」、「活躍してくれないのではないか」という疑問です。

そもそも、私が当初考えていたのは、お金だけを目的とせず、地域に貢献していただける人が良いと考えていました。これにも理由があります。

まず、副業といえども10万円、20万円以上となると、県内企業も正社員を1人雇うのとそれほど変わりません。そうすると費用対効果を求めすぎるあまり、人材側が負担に感じてしまいます。加えて、お互いのコンディションが変わった時に、なかなかスムーズに契約解除できない場合も考えられます。

これを踏まえ、月に3万円から5万円という報酬設定で、ハードルを低くするという工夫をし、まずは都市部から人材を呼び込むことに注力しました。

さらに、コロナ禍で人材側の環境が時短勤務やリモートワークになり、平日に空き時間が増えてきました。地方への移住や、本業以外の会社に関わって経験値を積みたい、あるいは収入源が1つだと不安だからと考える人もいたと思います。こういったお互いの状況がある中でマッチしたと思います。

また、「週1副社長」プロジェクト開始当初はコロナ禍の前であったため、副業を行うにあたってはわざわざ鳥取県に来ていただくか、県内企業の経営者が東京出張の機会にリアルで会ってミーティングをするかというような方法しかありませんでしたが、コロナ禍でオンラインミーティングが一般的になったことがこの事業にとっては、追い風になったと思います。

● 都市部大企業との連携を強化

都市部の大企業においては、自社の社員が転職のエージェントや人材紹介会社にいきなり登録することに対して疑念を抱くケースがあります。それに対して、鳥取県が行う「週1副社長」プロジェクトは、人事部の方も安心感があり、自社の社員を安心して送り出すことができるという声もいただいています。

④ 事例紹介

● 事例紹介

2021年度に、マッチングした企業60社の事例を掲載した「鳥取県で週1副社長マッチング事例集」を作成しました。視覚的に分かりやすく、持ち運べてすぐに説明でき、ツールとしてかなり有効だと思います。

現在はウェブサイトに掲載しています。

この業務委託で副業人材との契約は3万円から5万円です。副業人材と雇用関係を結ぶ訳ではなく、業務委託契約を交わしています。3か月、半年、1年と契約期間など設定することができますが、鳥取県の場合は1か月更新を推奨しています。

なぜかというと長期契約してしまうと、お互いにコンディションが合わなくなったときに解除しにくくなる場合があるからです。契約を結ぶ際は問題無くてもどちらかのコンディションが変わって契約を解除したいとき言い出しにくいというケースもあります。これをスムーズにするために1か月単位の更新ができ、無理なく契約も解除できるよう配慮しています。

他にも業務委託契約の雛形を提供しており、それを参考例にして県内企業と副業人材が、契約の条件を詰めることに役立てていただいています。

● 「広がる地方副業」

「こういった業種が向いていますか?」という質問もよくいただきますが、ダメな業種というのはありませんし、事業者には幅広い副業人材の活用ができる可能性があると思います。

例えば、漁師さんは、副業人材を活用するというイメージがないと思いますが、地元の漁師が自分たちの手で直接、鮮魚を消費者の手元に届けたいという思いからECサイトの構築やマーケティングなどを副業人材の力を借りて取り組んでいる事例があります。

また、家具デザイン会社の事例では、新事業として「木のえほん」を企画し、作り始めたものの売り先がないという事態になっていました。絵本というと子ども向けですが、親が良いものだと思っても少し高価で手が出ないという状況がありました。

そこに副業人材が入り、祖父母からの出産祝いや入学祝いなどのニーズを狙って販路を開拓していきませんか?という提案をしたところ、発売から1週間で完売。2か月後に続編ができ、それも完売しました。

また、この事業者は親子で事業運営をされており、事業承継的な意味合いも含め、副業人材の活用を通じてスムーズに行われました。事業承継の問題を解決するための一助として副業人材の活用が有効であると思います。

また、対価として金銭を受け取ることができない人は、鳥取県の名産品を欲しいと言われるケースが増えているようです。

聞いた話では、副業先の鳥取県会社から例えばスイカ、梨、冬になればカニなど3か月に1回送られて来ると「鳥取県内の会社から特産品が送られてくるけど、これは一体何?」と聞かれる。「実は鳥取のその会社で週1副社長として働いている」と言うと、お子さんが「パパすごいね、鳥取県の会社で副社長なの?」といったように、本人曰く、今まであんまり家族の会話がなかったのに、週1副社長を通じて対話が増えてきたとのことでした。そしたら次の夏休みに「じゃあ一回鳥取へ遊びに行くか」ということになることもあるようです。

● 副業・兼業がもたらすもの

副業・兼業がもたらすものとして、3つ挙げられると思います。1つ目は都市部のビジネス人材の能力を活かした中小企業の経営支援を行うことができること。2つ目に副業人材自身の経験値やキャリアアップに繋げること。3つ目に「関係人口」の創出があると思います。先ほどご紹介した家族で鳥取に旅行するまでのお話は、意図せず行われ、自然に「関係人口」をつくっている事例です。例えば、ワーケーションで訪れる場合には数回の訪問で満足してしまうかもしれませんが、副業で関わっているなら鳥取に来る必然性が生まれるわけです。この3つが「週1副社長」プロジェクトが県内で浸透している理由だと考えています。



人材戦略としての 多様性の追求

～働き方の選択と副業～



事例発表者

医療法人社団明和会
大野浦病院 会長室
働き方改革推進 広報担当 室長

松原 かほり 氏

リハビリ科長として部署管理を担当、働きながら大学院に通い、MBA(経営学修士)を取得。
2018年から働き方改革推進者として組織の人的資本の最大化に取り組んでいる。

CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.13
 - ① 働き方の多様性とは ▶P.15
 - ② 明和会の取組 ▶P.17
 - ③ 多様な働き方による成果 ▶P.24
-
- 対談 ▶P.27



ココ見て!

まとめシート

【第2部】
先進企業事例発表の大事なポイント。
詳しいレポートは
P15~26 もご覧ください。

01

医療・介護業界の現状

医療・介護業界では、団塊の世代の高齢化に伴い、人材需要が増加している。一方で、2022年には介護士の離職者が求職者を上回り、賃上げが難しい業界特性から介護士の人材確保が困難な状況にあります。比較的、賃金の高い他産業への人材流出も懸念される中、医療・介護業界は時間や場所の制約が大きく、リモートワークやフレックスタイムなどの多様な働き方の導入も難しい状況です。



02

現状の把握と分析から始まった組織に合う働き方の模索

2018年から法人に合う働き方を模索し、現状分析を行ってきました。職員の年齢構成は30代から40代が多く、子育てや介護を抱えながら働いていることが分かりました。職員の理想の働き方は、家庭や地域での役割と仕事のバランスを取りながら、スキルアップや収入増加を望む声が多くありました。そこで、働ける機会を増やすため、月に2日多く働く「ワーク重視型」や「夜勤専任型」など多様な働き方を提案しました。

03

副業の導入とフィードバックが働き方を進化させる

2019年から「標準型」「ワーク重視型」「夜勤専任型」の3種類の働き方を運用し、報酬は1年の最後に一時金を支給する仕組みを開始しました。後に職員の要望で月に1日多く働く「準ワーク重視型」が追加され、契約期間も半年に短縮しました。法人外での副業制度も導入しました。2023年に初めて副業先への転職者が出たことを受け、管理者との面談を導入しました。また、法人内でのスポット的な副業制度を開始するなど、職員の意見を反映して制度の柔軟な改良を行っています。



04

多様な働き方と リスキリングがもたらす キャリアアップ支援

現在、働き方の選択制度が4つがあり、副業制度は「法人内」と「法人外」の2種類あります。さらに、リスキリングの機会として「法人内留学」を導入しました。これは職員が他部署や他職種の役割を学び、キャリアアップを図る仕組みです。元々教育体制を整備するために始まった取組で、他部署との連携強化や法人内副業への心理的ハードルを下げる効果を期待しています。



05

働き方の 選択制度を利用した 職員の声から感じる 手ごたえ

「働き方の選択制度」の利用者は増加しており、特に多いのは「ワーク重視型」です。利用の理由では「収入増加」が最も多く、「人員不足を補いたい」や「スキルアップ」もよく挙げられています。制度導入から職員に浸透するまでに約3年かかり、時間をかけて取り組むことの重要性を実感しました。また、副業制度の利用も広がっています。利用者は収入増加に加え、キャリアアップや視野拡大を求めており、法人内外での副業を通じて成長や新たな発見を得ています。

06

柔軟な働き方と積極性が 医療・介護業界の 新たな可能性を生み出す

医療・介護業界で働く際、まず従業員の特徴や制限を理解し、柔軟な働き方の仕組みを整えることが重要だと考えます。受動的な働き方になりがちな働き方を改善し、従業員が自ら働く時間や内容を選択することで、仕事とプライベートの充実を図ることができます。私自身、副業を通じて自分で選んだ働き方に前向きに取り組んでおり、人的資本経営の観点からも、従業員の満足度や生産性向上につながると考えています。大きな成果を期待するよりも、少しずつ変化を積み重ねることが次につながると考えています。

POSSIBILITY



はじめに

「人材戦略としての多様性の追求」～働き方の選択と副業～をテーマとして、2018年から当法人で行っている取組をご紹介します。

廿日市市の宮島の対岸にある大野浦病院での「病院勤務」が私の主業ですが、もともと言語聴覚士資格を持っていて、「リハビリの専門職」の副業を行なっております。私もまた副業をしている1人です。

法人の紹介をさせていただくと、設立は1994年で従業員は209名働いております。医療事業として病院には120のベッドがあります。介護事業としてグループホームやサービス付き高齢者向け住宅があり、他にも通所系のサービスも実施しています。

多様な働き方も様々取組んでいますが、どうしてその方法を選んだのか、実際行うことで、どのような成果が出ているのかについてお話したいと思います。

①働き方の多様性とは

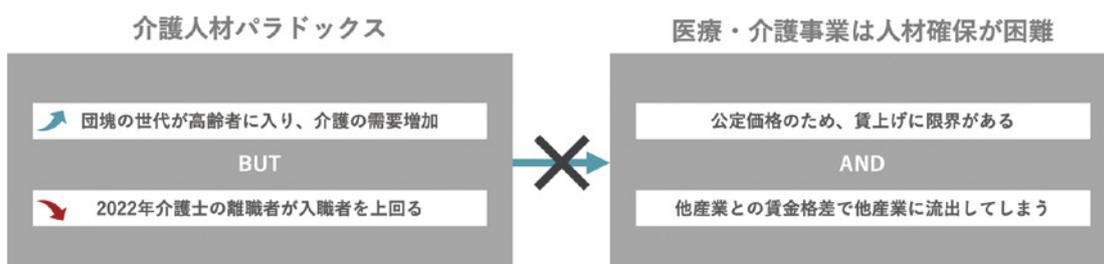
● 働き方の多様性とは

取り組み事例	
働く時間	<ul style="list-style-type: none">・フレックスタイム制・時差出勤制度・短時間勤務
働く場所	<ul style="list-style-type: none">・フリーアドレス・モバイルワーク・在宅勤務・サテライトオフィス・地域限定勤務
その他	<ul style="list-style-type: none">・副業、兼業

多様な働き方というと、従業員が時間や場所といった従来の枠組みにとらわれることなく、個々の状況やライフスタイルで働き方を選択できるということで、例えば、働く時間に関してもあればフレックスタイム制や時差出勤、働く場所であればフリーアドレスやモバイルワーク、在宅勤務、その他に副業兼業などがあります。

● 医療介護産業の現状

私たちは医療介護という事業体になりますが、このすべてを導入できる訳ではありません。どんな働き方が選択できるかには、医療介護産業の現状が関係してきます。



団塊の世代が高齢者に入り、介護の需要が増加しているため、介護士の需要も非常に高まっています。一方で、2022年に介護士の離職者が求職者を上回っています。本当は増やさなければならない介護士が実際には減っている。

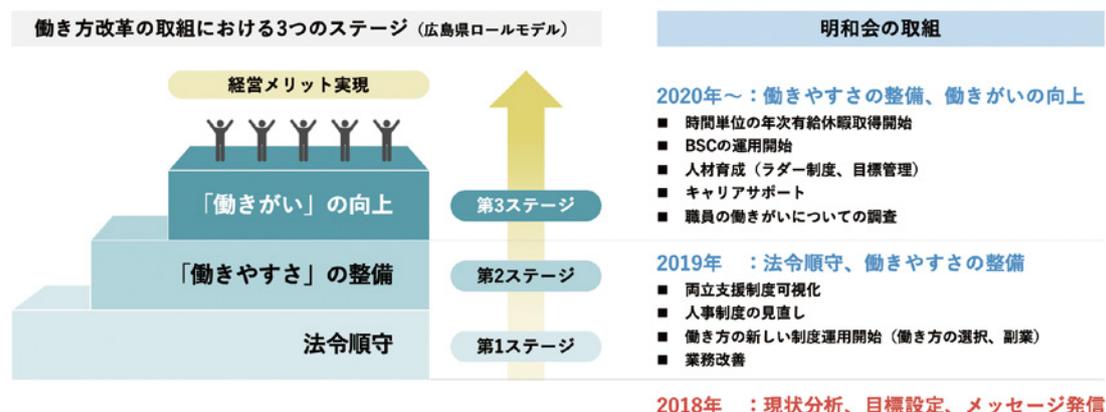
一般的には、採用を増やしたいと思うと、お給料を上げて来る人を増やそうとするのですが、この業界は公定価格があるため、売上げに限界があり、結果、賃上げも難しくなっています。その一方で、他の産業は賃金が上がってきているため、賃金格差がさらに広がり、むしろ他の産業に人材が流出していきます。このように医療介護事業は人材確保が非常に難しいと言われており、当法人も同じような状況にあります。



このような状況の中、多様な働き方を取り入れたらどうかという点について考えました。まず、病院や介護がどのような産業かという点、利用者や家族に直接的に治療やケアを提供しています。時には緊急対応が必要な場合もあります。また、1人でできる仕事ではなく、さまざまな専門職が連携してケアや治療を提供することが求められます。さらに、個人情報の保護やプライバシーの確保などの観点からセキュリティも重要です。これらの理由から、リモートワークやフレックスタイム制の導入がしにくい業界と考えられています。このような制約の中で、当法人にとっての働き方を模索していきました。

② 明和会の取組

● 働き方改革の開始



その模索をしていたのが2018年です。まず、事前の現状分析を行っていきました。その分析を基にして、2019年から2022年にかけて法令を順守をし、働きやすさを整備することで少しずつ働き方改革を進めていきました。

● 現状分析 | 明和会で働く職員

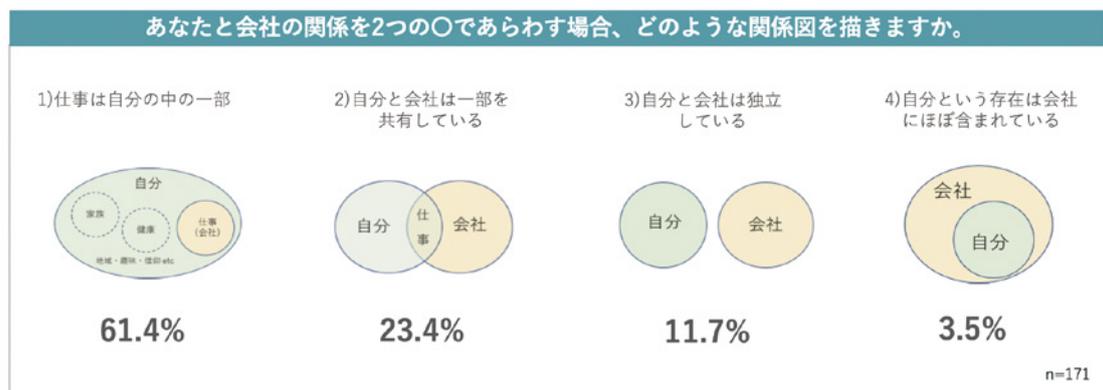
当時、明和会で働く職員の年齢構成は、30代、40代が多く、20代と50代が続いています。これはなぜかと言うと、当院は救急車が入ってくる総合病院ではありません。救急病院や総合病院でスキルを積み、次のステップやセカンドキャリアとして当院を選ぶ傾向があり、中途採用が非常に多く、30代以降の職員が多くなっています。

この世代というのは、子どもがいる(45.1%)、介護を要する家族がいる(16.6%)、5年以内に介護に関わる可能性がある(17.8%)と、様々な背景があります。男女比でいうと女性が67%で女性が男性より多いです。

さらに、理想の働き方とか暮らし方は何ですか?というような質問をしてみると「子育て中は仕事をセーブしたい」、「今のうちにもっと働いて、将来のために貯蓄したい」など、中には「残業なしでテニスに行きたい」と、皆さんそれぞれに理想の働き方があることがわかりました。

まとめますと、職員は家庭や地域などで様々な役割を担っていて、子育てや介護へ費やす時間、そして住宅費、教育費など必要な費用も多いことが予想できます。また趣味や地域活動もある中、専門職が多いのでスキルアップもしたいなど、とても忙しく暮らしているということもわかってきました。

● 現状分析 | 職員と法人の関係



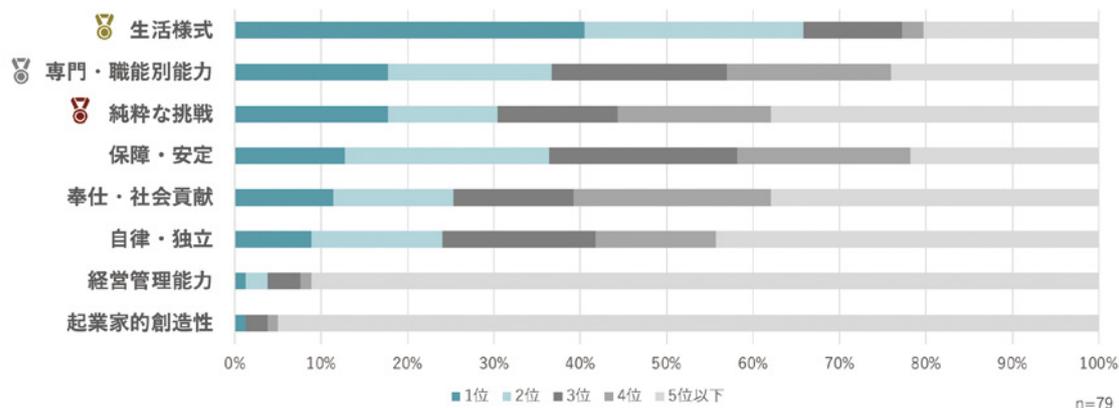
当法人にはいろんな価値観を持った職員が働いています。いくつかアンケートを取っていく中で、あなたと会社の関係を2つの丸で表す場合、どのような関係図を描きますか?という質問をしました。

結果としては、「仕事は自分の中の一部」が61.4%と一番多かったです。自分という中に仕事、家庭、健康や趣味があったりということですね。

それに対して4)の「自分という存在は会社にほぼ含まれている」が3.5%あります。「会社の中に自分が存在する」という時代もあったのかもしれませんが、当法人では、今はそういう人は少数でした。それぞれが仕事を含めて色んな役割を担っていて、役割の中には例えば副業や、副業でなくても年に何回かは実家の畑仕事とかお米作りに参加するとか、いろんな形のお仕事をしている人もいるんだろうと想像できました。

● 現状分析 | 職員とキャリアアンカー

もう一つ、職員のキャリアアンカー（個人が自らのキャリアを形成する際に最も大切で、他に譲ることができない価値観や欲求）を調べてみました。



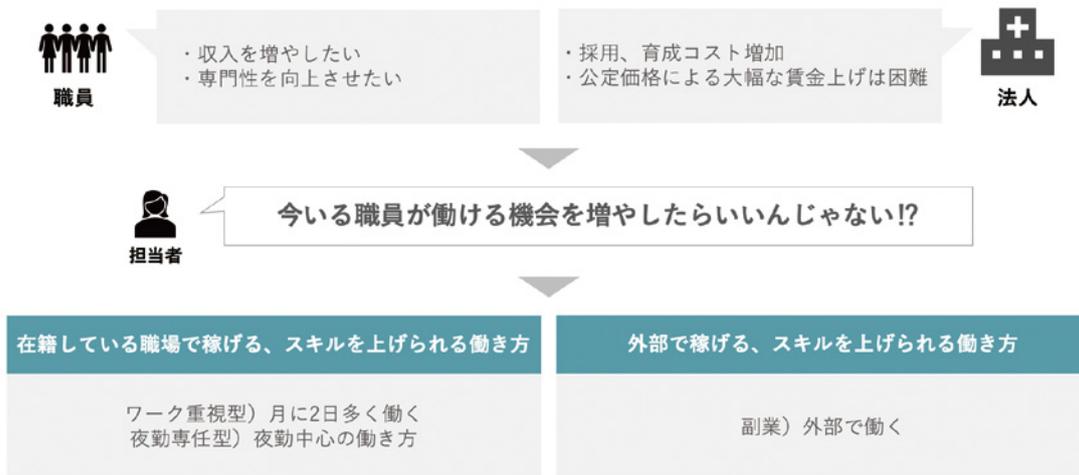
「生活様式」というのが一番上で、仕事と家庭のバランスを取っていきたいというような職員が多くいました。続いて専門家が多いため「専門・職能別能力」を大事にしている、伸ばしていきたいと考えている職員。次いで「純粋な挑戦」という日常で挑戦して行きたい、仕事の上で挑戦したいと思ってる職員が多い。このように職員が何を大事にしているのかを知っておくと、働き方を探していくときにすごく参考になると思いました。

● 当法人に合った働き方の多様性とは

実は調査の結果に対して、私は、「もっと休みが欲しい」、「給料をどんどんあげてほしい」といったことがもっと出てくるかと思っていましたが、「収入を増やしたい」という声意外に多かったです。

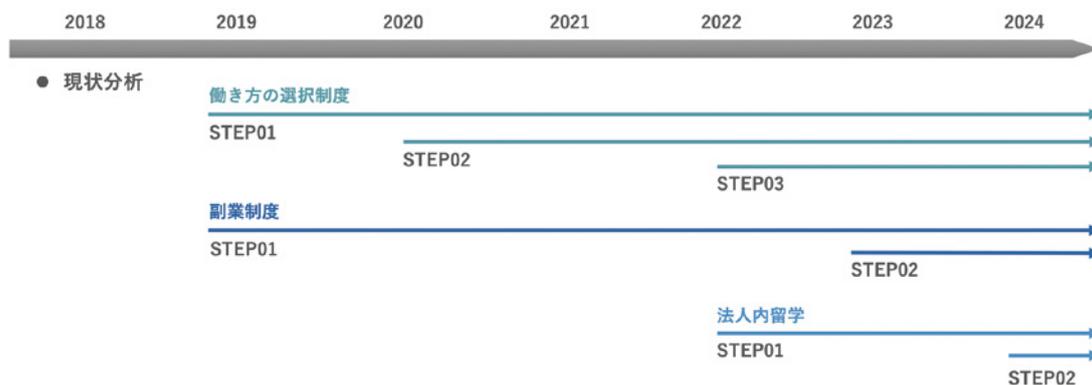
法人の課題としては、採用を行う際に人材紹介会社を利用すると採用コストがかなり高くなり、育成コストも増加しますが、公定価格があるため、大幅な賃上げは難しい状況があります。

そこで、標準的な働き方に加えて標準より多く働ける働き方や副業が実施できる方向に動いていきました。



「在籍している職場で稼げる、スキルを上げられる働き方」として考えたのが、〈ワーク重視型〉と〈夜勤専任型〉です。ワーク重視型は、標準的な働き方より、月2日多く働くという働き方で、夜勤専任型は夜勤中心の働き方です。「外部で稼げる、スキルを上げられる働き方」として副業を解禁し外部で働くことを認めました。

● 働き方改革における明和会の取組



2018年に現状分析を行い、2019年からSTEP01、02、03というように進めて行きました。制度をつくり、運用を試みたものの完璧ではないため、随時手を入れていく必要がありました。働き方の選択についても、副業についても同様で、運用しながら形を変えていく作業でした。

● 働き方の選択制度

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	STEP01	STEP02		STEP03		
	働き方の種類を増やす					
働き方の種類	<ul style="list-style-type: none"> 標準型 ワーク重視型 夜勤専任 	<ul style="list-style-type: none"> 標準型 準ワーク重視型 ワーク重視型 夜勤専任 				
	契約期間を短縮する					
契約期間	<ul style="list-style-type: none"> 1年 	<ul style="list-style-type: none"> 半年 				
	一時金を実労働日数により変化させる					
一時金	<ul style="list-style-type: none"> 一律 			<ul style="list-style-type: none"> 実労働日数により異なる 		

働き方の選択制度をご紹介します。副業とは違うかもしれませんが、考え方を変えると同じ職場で副業するようなものに捉えられるかと思い、事例に挙げています。

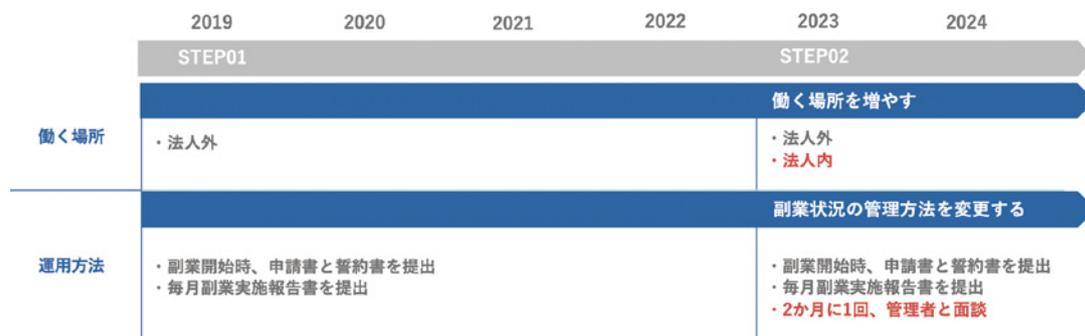
当初、働き方の種類は「標準型」「ワーク重視型」「夜勤専任型」の3つで、契約期間は1年でした。この働き方は働く人にとってのメリットとして、1年間働いたら最後に、一時金をボーナスとしてお渡しすることになっています。最初これで1年ほど行なったところで職員から意見があり、ワーク重視型は標準の働き方より1か月に2日多く働きますが、2日は難しいが、1日多くなれば働けるという方が何人かいたので、その条件の「準ワーク重視型」という働き方をもう1つ増やしました。そして契約期間は1年でしたが、1年では長いという話が出ました。例えば家族に病気の方が出たとか、1年の中で自分の状況が変わる可能性があるという話が出て、半年に変更しました。

一時金は2021年まで一律でお渡ししていましたが、2021年から22年ごろまでコロナが蔓延していた時に、契約していた日数が働けない状態になる職員も出て、実際に働いていないのに一時金が支給されてしまう現状があり、2022年に実際の労働日数によって最後のボーナス手当額を変えるという制度に変えました。

このように職員から意見をもらい、こちらで把握している課題を随時集めながら制度を変えています。

● 副業制度

副業制度は法人外から始めました。主業とは別の場所で働くということで、運用方法としては、副業開始時に申請書や誓約書等の提出と副業実践報告書を労務管理の点で、どのぐらい働いているのかを把握するために提出していただくというもので、これは現在でも継続しています。



2019年以来、副業をしている職員が副業先に転職することはありませんでしたが、2023年に転職者ができました。ただ、転職は悪いことではなく、キャリアチェンジという考えもあり、前向きのものであれば問題ないと思っています。ただ、私たちが転職を考えていることに気づくのが遅かったことは課題でした。職員が副業で何を考えているのか、何を得ているのかということを管理者が把握し、主業をマネジメントすることが必要だということで、所属している部署の管理者と面談をするということを始めました。

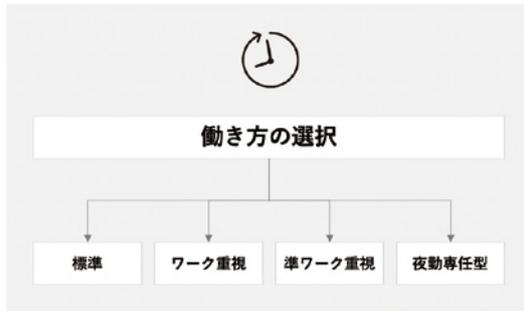
もう1つ変わったのが、今まで法人外で働く副業でしたが、「法人内副業」というのを始めました。法人内に病院や介護施設など、様々な事業を行っているため、同じグループの別事業でという意味の副業になります。

始まった理由は、法人側の事情としては、例えば、職員の病気が数か月間になったなどで、スポットで人手が必要な状況があります。そんな時に誰か一人を採用するのは難しい。という事情があります。一方、職員からは、法人外での副業を探すのは難易度が高いという声もありました。特に医療や介護事業で働く人たちというのはシフトで働いていて、その隙間に副業を入れたりシフトを考慮した働き方の交渉をするというのは大変な作業になります。

こういったことから、同じ法人内でスポット的に働く働き方を考えました。これはアルバイトのイメージで、例えばデイサービスで介護士さんが必要となったら、何時から何時週何回ぐらいで時給いくらでいかがですか?という募集をかけ、それに対して職員自らが手を上げて登録して働く。現在もこのような形で進めています。

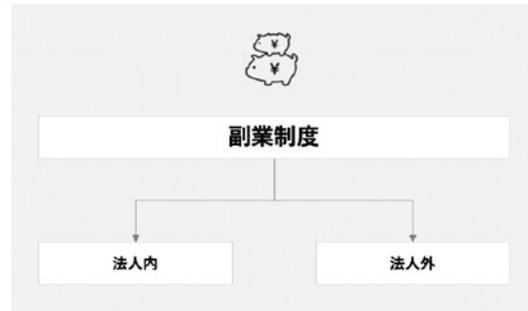
働き方の選択制度

看護師、介護士、セラピストは「標準型」「ワーク重視型」「準ワーク重視型」「夜勤専任型」の4つの勤務形態から選ぶことができる



副業制度

職員のスキルアップや収入増を目的とし、副業制度を導入した。「法人内副業」「法人外副業」の2つから選ぶことができる。



● 法人内留学(リスクリングの機会)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
					STEP01	STEP02
対象職種					対象職種を増やす ・看護師 ・介護士	・全職種
対象経験年数					対象経験年数を広げる ・2年目～主任	・一般職～係長
実施期間					期間をスキルレベルで変える ・5日間	・スキルレベル 半年～3日間

「法人内留学」は、最初はリスクリングの機会として始めました。例えば、私が看護師で病院の病棟で働いていて、他の部署の役割やどんな仕事があるのかを知りたいと思ったら他のグループの事業所に行ってその仕事を勉強することができる仕組みです。他部署他職種の役割を知る機会になりますし、職員のキャリアアップを後押しし、学んだ知識を現場に戻せることになっています。

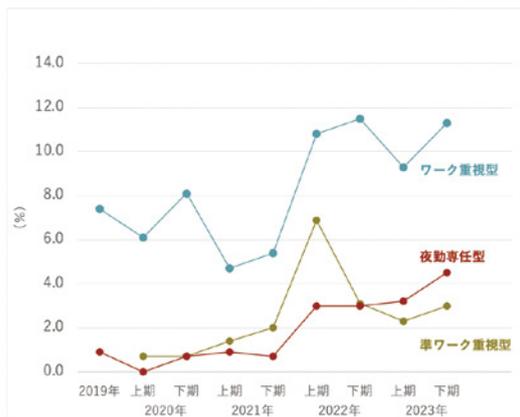
これは教育体制をつくっている主任レベルの会議での提案で、職員の育成や他職種の連携という視点から始まりましたが、私は法人内留学は法人内副業の土台になると思っています。自分の部署だけで働いていて、例えば掲示板でスポットで働く人を募集していたとしても、ハードルがあるかもしれませんが、このような「法人内留学」をしている部署として認知があれば行ってみようかなとハードルが下がるのではと思います。

③多様な働き方による成果

● 働き方改革の促進 | 働き方の選択制度

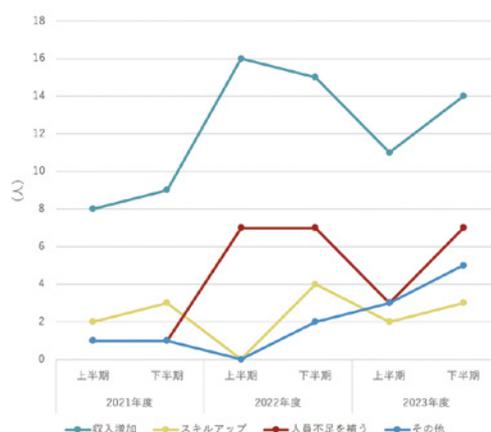
働き方の選択制度の利用者割合

働き方の選択制度を利用する職員は増加傾向にあり、ワーク重視型を選択する職員がもっとも多い。



働き方の選択制度を利用する理由 (複数回答)

制度を開始して3年が経過してから、現場の職員で人手不足を補おうという声があがり、ワーク重視型などを選択するスタッフが増えた



制度導入の成果ですが、徐々に働き方の選択制度を利用する職員が増えてきています。一番多いのは「ワーク重視型」の利用者です。

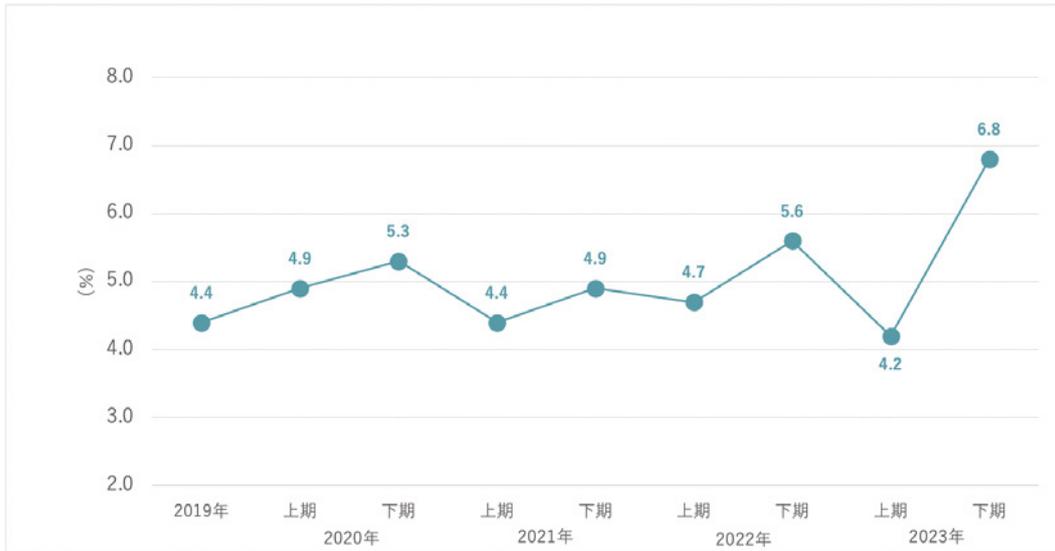
働き方の選択制度を利用する理由として一番多いのは「収入増加」です。次に「人員不足を補いたい」、「スキルアップをしたい」です。その他の中には「夜勤専任」の職員の回答で、パートナーが夜勤の仕事をしていてそれに合わせた選択というのもありました。

「人材不足を補いたい」という声職員から出始めたのが、2022年度頃からで、その頃から「ワーク重視型」を選ぶ人も増えてきていました。現場では人手不足感があった時に、法人側が採用してくれればいいのにと考えていたと思います。でも、人には働き方の選択もあるし、月に1回か2回働ける職員が増えれば、その分を補えるのではないかという話が職員の間で出てきました。

2019年にこの制度を始めてみて、その目的や意義、法人の思うところと職員の思いが一緒になるまでは、3年ぐらいかかりました。効果がすぐ出てくるものでもなく、時間がかかるし諦めないということも大事だと感じています。

副業制度の利用者割合

副業制度*)を利用する職員は増加傾向にある



*：副業を推進・容認している企業（100～299人規模）：30.1%。（医療介護業界ではもっと少ないと推測される）

副業制度の利用者の割合は小さいながら増加傾向にあります。「法人内副業」を始めてから増えていることがわかります。外で働くのはまだ少しハードルが高いのだと考えています。

職員の声

収入を増やすことが一番の目的だが、次いでキャリアアップや視野を広げることが目的になっている。法人内副業を実施している職員の全員が法人外副業をするために求職活動をした経験があった。しかし主業に合わせた働き方ができる仕事を探すことに難しさを感じ、現在は法人内副業を利用している。



まだまだ体力もあるので問題なく働くことができています。標準型よりも勤務日数が多いため、患者の状態を察知できる回数も増えた。看護師として成長でき、収入も増えたので充実している。



親の働く建設業の仕事で収入を増やすことを目的に実施。医療従事者でない方々と仕事することで様々な価値観を知ることができる。全く違う業種なので気分転換になる。月2回程度の副業であれば体力的に問題ないが、これ以上増えるとしんどいかもしれない。



子どもの教育費のために収入を増やしたい。また、人手が足りない現状にも貢献したい。介護福祉士の資格をもっているため、資格を活用してデューサービスで副業をしている。利用者の感謝の声を直接聴くことができ、やりがい、喜びにもつながる。仕事でありながら息抜きにもなっている。



収入を増やしたかった。法人外の副業も探したが主業のシフトに合わせた仕事を見つけることは難しかった。主業は病棟介護士、副業はデューサービス介護士。利用者層が異なるのでスキルアップもできる。デューサービスの利用者が入院する際には、スタッフ間の情報交換もしやすくなった。

職員の声をまとめてみました。

「ワーク重視型」で働く看護師の男性は、「患者の状態を察知できる回数も増えた。看護師として成長でき、収入も増えたので充実している。」

次に「法人外副業」をしている男性は、「収入を増やすため、建設業で副業している。他業種の方と仕事をする事で様々な価値観を知ることができる。全く違う業種のため気分転換になる。」

3人目は、「法人内副業」をする男性です。「子どもの教育費のために収入を増やしたい。法人の人手不足にも貢献したい。普段は事務職として働いているが、介護福祉士の資格を活用し、デイサービスで副業している。利用者の感謝の声を直接聞くことができ、やりがいや喜びにつながっている。仕事ではあるが、息抜きになっている。」

最後は「法人内副業」をする女性です。「収入を増やしたかったので法人外の副業も探したが、主業として病院で介護士をしているので、シフトの調整がつきにくく、他の仕事を見つけることが難しかった。現在は法人内でデイサービス介護士の副業をしている。働く場所が変わると利用者層が異なるのでスキルアップができる。デイサービスの利用者が入院する際には、職員間の情報交換もしやすくなった。」

副業や働き方の選択をする人たちの目的はまず収入を増やすことですが、キャリアアップや視野を広げることも目的になっています。

まとめ

多様な働き方を進めて行く上で重要なことは、

1つ目に、医療・介護業界でどんな働き方を選択すべきかを考えたときに、働き方に制限があることを踏まえて自社で働く職員の特徴を知っていくこと。

2つ目は、企業に合った働き方の仕組みづくり。

3つ目は、外部環境も内部環境も常に変わっていくので、小さなステップを重ねながら、どんどん仕組みを変えていくと良いと思います。

4つ目は、医療・介護業界だけでなくシフト制の働き方は特に働く日や時間も法人側に指定されることになり、受動的な働き方になりやすい仕事だと個人的に感じています。将来的には働く人が前向きに自ら仕事や働き方を選択することで、仕事もプライベートも充実した環境を目指せると思います。私自身、副業をしていて予想より忙しくはなっていますが、自分が副業を選択したということもあり、勉強への意欲などは今までと違います。

最後5つ目は、人的資本経営ということになりますが、このような取組をしていくと、従業員の満足度、エンゲージメントが高まります。生産性の向上につながるという話になりますが、急に売上げが増えることに直結するかというと、必ずしもそうではないと思うところもあります。実際できることを少しずつ始めて変えていくことで、見えてくるもの、次につながるものがあるのではないかと思います。

第2部

対談



講師

一般社団法人
とっとりプロフェッショナル
人材戦略拠点
代表理事

松井 太郎 氏



事例発表者

医療法人社団明和会
大野浦病院 会長室
働き方改革推進 広報担当 室長

松原 かほり 氏



対談ファシリテーター

株式会社ワーキングエージェント
働き方改革 上級コンサルタント

藤原 輝 氏

藤原輝氏（以下、藤原）

先ほどの松原さんの企業事例を発表いただきました。松井さん、いかがでしたか？

松井太郎氏（以下、松井）

大野浦病院や他企業でも副業推進に取り組んでいて、おそらくその傾向が今後、全国に広がっていくんじゃないかなと思いますね。

藤原

では逆に松原さん。松井さんの基調講演のお話について、鳥取県の素晴らしい取組についてはいかがでしたか？

松原かほり（以下、松原）

関係人口の創出のお話で、副業の取組のインパクトが大きく広がっているのが素晴らしいなと思いました。私たちの場合、外で副業をすることが難しい中、松井さんのような外とつなぐ役割があると広がっていくのかなと感じました。

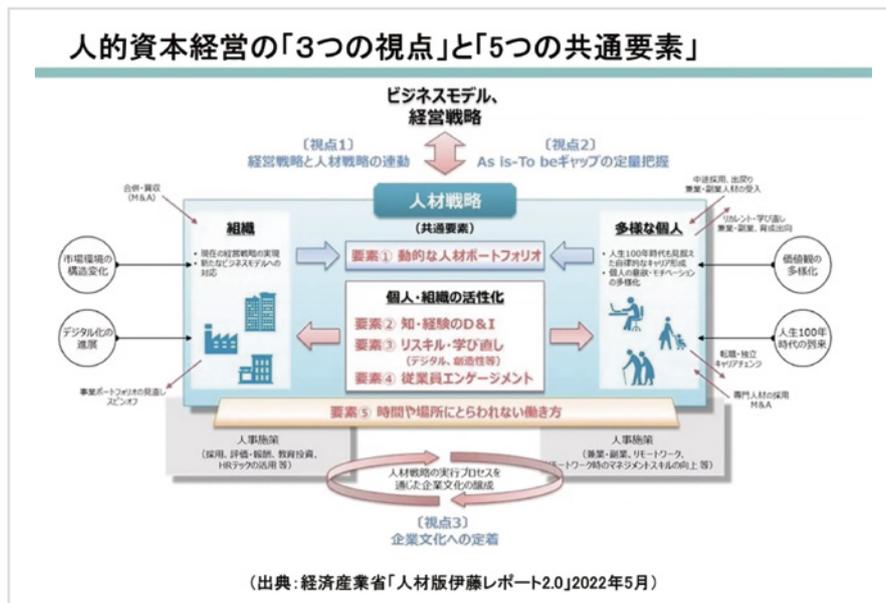
藤原

そうですね。実は副業って簡単じゃないけれど、松井さんのような取りまとめを行う機関が動くことによって鳥取県の副業は進んだようです。

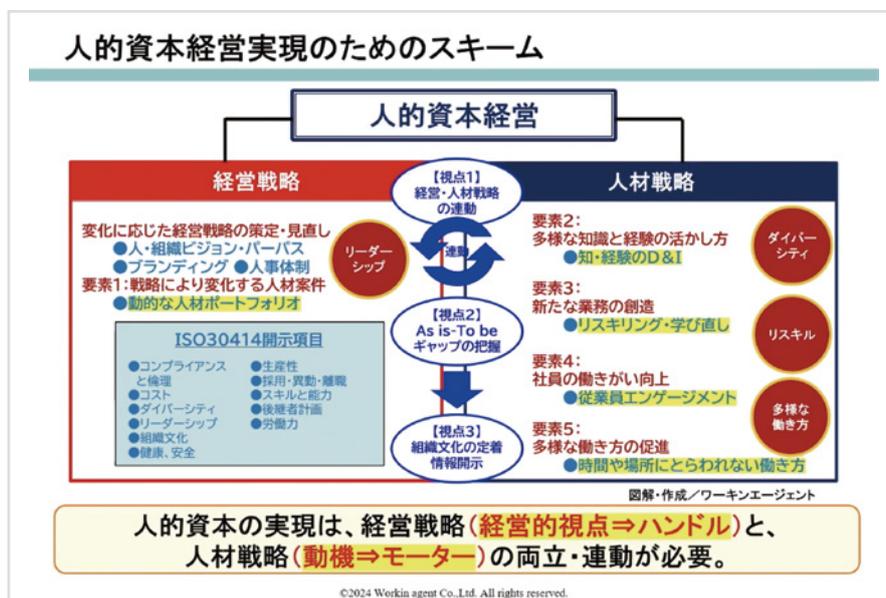
今まで副業については社員の満足度向上というような議論に留まっていて、実際には進んでいないこ

とが多々あります。今回、松井さんをお呼びしたのは経営者や人事担当の方が社員の副業を認めるという視点だけではなく、副業を取り入れた場合、自社にどんなメリットや可能性が見えるのかという視点も含め、議論する方が話が前に進むと思ったからです。

副業に関わったことで自社が補強したい人材も見えるかもしれないし、また社員が副業や地域貢献に関わることがスキルを高めるチャンスかもしれない。この両方向から考えることで副業の推進が見えてくる。今回、立場の違うお二人をお呼びしたのはこのような意図がありました。



今回、広島県では人的資本経営という位置づけの中で様々な取組を行なっています。ここにある、人的資本経営「3つの視点」と「5つの共通要素」の中での「要素⑤ 時間や場所にとらわれない働き方」が、副業や兼業につながります。



政府が副業・兼業を解禁し推進する理由は2つあって、1つは人材の流動化を進める必要があると考えていること。ただ企業側は理解しながらも、自社の人材が外部に流出する危険性をネックと見るので、流動化を進めようと言われても考えてしまう。もう一つは、労働不足が補えて、個人のキャリア形成が進むというところで、副業・兼業は意味があると言っています。

松井さん、今まで鳥取県の中小企業が取り組んだ兼業・副業のメリットには、このこと以外で何かありますか？

松井

県内企業の大きなメリットは先ほど説明した通り、優秀な人材に来てほしいけど、正社員で採用することが難しいという場合、必要な時、必要な分だけ力を借りることができるということですね。

ここで誤解してほしくないのは、例えばホームページの更新のような業務があるとして、業者に委託したら10万円かかるが、副業人材に頼んだら3万円で済むから依頼すると言うのは、我々の思う趣旨とは違うということです。

むしろ、経営理念や経営戦略、自分たちの会社の存在意義は何か？どうあるべきか？を考える時に、経営者のよき相談相手として、副業人材や都市部の人材にニーズがあると思います。自社の経営課題と地域課題との関係性を一気に通貫で見通せる機会というのは、副業人材の活用でしか得られないものだと私は思います。

藤原

実際に、副業人材をパートナーとして、経営に直結した課題解決を手伝うというニーズが多いのでしょうか。

松井

ほぼそうですね。経営者は副業で3万円から5万円で伴走支援をしてくれる人材がいるとしたら、やらない理由はないのでは？とも思いますし、そこで経営者の本気度も探れるんじゃないかなと思います。それと、人材側からすると今まで他流試合をしようと思うと転職一択しかありませんでしたが、副業・兼業ができるなら、転職しなくても他流試合ができる。それがすごく大きいと思います。一部には「本業をやめてしまうかもしれない」「副業先に転職したらどうするのだ」と言う人もいますが、それは人材側の問題じゃなく、人材が所属する企業側の問題だと思います。もしそう感じているのなら、副業人材を活用して人的資本経営をを実践するべきだと思います。

藤原

副業の解禁でこういった困りごとや心配事はよく聞く話で、これについて松井さんは企業のパーパス等の問題であると、核心を突いたお話だったように思います。

松原さんは今の松井さんのお話を聞かれてどのような感想をお持ちですか？

松原

そうですね。医療介護業界で副業を解禁した時から、人材が流出しませんか?と必ず聞かれます。実際、人材の流出はほとんどありませんし、主業側も人それぞれに目的があって働いていて、ここで何をしたいかも把握した上で何ができるか、なぜここで働きたいか、何を実現できるか、経営者がどうマネジメントしていくかが大きな課題だと思います。

藤原

松井さんの書籍によれば、副業人材を受けるときに、採用側が正社員と同等な期待値を持つと、正社員を採用することとイコールになり、副業人材にとって過度な負担になり関係が続かない。そこで、松井さんが企業の課題を副業人材が入る際にコーディネートを行なったと言うくだりがありました。ここに大きなヒントがあると思ったのですが、いかがでしょうか。

松井

そうですね。経営課題のない会社は存在しないと思いますが、副業人材を活用して経営課題を解決するとはいわずかな報酬です。例えば超大手企業の方が月3万円でやってきても県内企業の経営課題が全て解決することはありません。何か魔法や打出の小槌を手に入れたような期待する方もいますがそうではなく、県内企業に無理なく解決できる経営課題を洗い出して優先順位をつける。もう1つは「うちの会社はちょっと営業が問題で」とか「販路開拓したい」という相談がありますが、実は営業がうまく行かない、販路開拓ができないかという問題のその先に本質があります。多くの企業は表面的に起こっている事象が原因だと思いがちでうまくいかない。事前に課題の粒を揃えることで、県内企業が副業でスタートラインに立ったときにすぐに着手できる体制にしておくことがとても大事です。それ抜きで人材マッチングをすると、課題解決に着手するまでに時間がかかってしまい「副業人材を採用したけどなんかうまくいかなかった」、「ちょっと違うよね」ということになりがちです。そういう前捌きが非常に重要で、そのノウハウが「週1副社長」プロジェクトの成功要因の一つだと考えています。

松原

松井さんのお話しを受けて、まさに経営課題などの大きな視点、俯瞰して物事を考えたり分析するところに人材が足りない。私たちも含めて、そう考えている中小企業さんはたくさんあると思いました。

やはり、現場の人材をスポットで補う他に経営部門にこそ外からの視点を入れるために副業人材を採用すると良いなと感じました。そうすることで、次の経営に繋がり、ポジティブなところに進めるすごく良いヒントだなと思って今からどう取り組もうかと考えながらお聞きしていました。

藤原

次に、大野浦病院の取り組みについてお話を進めます。まず、こちらでは多様な働き方と勤務のボリュームが選べること。もう一つは副業を社内副業という形で取り組んだということですね。そして今はグループ内の副業を進めている。そこで職員の仕事に対する意識や考え方の変化を感じていらっしゃいますか。

松原

どうしても賃金が上がりにくい構造という前提で、副業したい人は収入を増やすことが目的というところがベースにあるのですが、副業をしたい職員にヒアリングをして感じるのは、副業に取り組んだことで、自分のキャリアを改めて考えたり、もっと学べるんだとか、より知識、技術を身につけたいなど、付随して何かを見つけ出している職員が多いです。

藤原

松井さんは首都圏や大阪の大手企業の方々の副業を見ていらっしゃいますが、都市部の人材は副業に何を求めているのか、何を得られていると思われませんか？

松井

副業人材の方は自分のキャリアアップはもちろんですが、今の自分の置かれている環境以外のつながりを持ちたい、自分の力を世の中や社会に役立てたい、いわゆる自己実現の一環の中に副業という流れがあるんじゃないかなと思いますね。

副業人材側に企業を選ぶポイントを聞くと、この会社を心の底から応援したいと思えるかどうか大事といわれます。受け入れる企業側からしても、副業人材が自分の会社のように思っていて関わってくれる気持ちを感じ取られた時にマッチングがうまくいく。むしろそうでないとマッチングはうまくいかないですね。

副業人材に実際に会社の中に入ってもらって、他の社員と面談をしてもらおうケースもあるみたいなんですけど、最初はどうかと不安を感じるらしいんですけど、面談を30分ほどして帰ってきたら、その社員の目がキラキラしてる(笑)。面談してもらって良かったと。要は社員も何か新しい気づきとか、新しい視点を求めているのです。それに対してお互いが刺激を与えられる関係は、本当に素晴らしいと思います。全てのケースがうまくいくわけではないんですけど、お互いのフィーリングが合うかどうか成功のポイントだと思います。

藤原

なるほど。松原さんの病院では、生活を豊かにするための収入増という目的がきっかけで副業をスタートしてみたら、収入のこと以外に、新たな経験を通してポジティブな考えも生まれてきた。そうすると、松井さんのお話にもあったように、人は誰かの役に立ちたい気持ちや実感であったり、自分の能力を他社で働くことで試すといった機会を得て、新たな経験やスキルを獲得するようになった。実は収入だけでなく、職員の満足度向上が、ゴールとしてつながっていることが見えているような気がします。松原さん、いかがですか？

松原

そうですね。収入のために始めてみたら、実は専門の領域っていうのは他の分野でも生かせるんじゃないかっていう風に考え始めて、その先に自己実現できるものがあるかもしれないと考えたと思うのです。当法人で副業とか働き方を変えている職員は30代~40代が多いです。性差はなく男性も女性も同じ傾向です。実際に話を聞くと、皆さん同じく視野が広がることを感じ、何か自分にできることがある

と思い変化をしている。主業で一定のスキルを身につけたところで、何かに活かしたいと動いていてチャンスがあるとすごく良いと思います。

そこに松井さんが進めている副業人材として刺激のある人が来てくれたらいいですね。例えば、私が組織の中で何かを発言したとして、もし外から来てくれた方が同じことを言ったとしたら、違うように聞こえたり納得性があったり、良い刺激になる可能性があると思いますね。

藤原

今、松原さんがお話されたように、副業をしているのは30代~40代が中心でした。松井さんのデータでも副業に取り組んでいるのはセカンドキャリア世代ではなく、30代40代が多い。松井さん、これは想定外でしたか？

松井

そうですね。私は50代後半なのであえて今の30代40代のことを若い人と呼ばせていただきますが、今だけ、自分だけ、お金だけみたいな風潮もある中で最近の若い人は志が高いですし、私がお会いした副業人材は本当にいい人たちで安定しています。安定しているというのは気持ちの部分でも感じますし、視野も広く少しでも多く学びを得ようとしている。自分が30代、40代の時と一番違うのは人の話をしっかり聞いて、整理してパッと返すという能力は鳥取県で副業している方々に共通するところですね。

藤原

なるほど。50代や60代の経営者より若手の方がもっと前向きに副業の意味を捉えているかもしれないですね。ただ、副業につきものなのが副業先に転職したりなど、どうしても心配はあります。松原さん、こういう問題に対してどんな取り組みが考えられますか？

松原

副業先に転職した事例を振り返ると、やはり役に立ちたいとか、自分のキャリアで何が得られるかなどは、副業を開始した時は考えていないけどだんだんと芽生えていくものだと思います。定期的にそういう話をする場を作ることが必要だと思いますね。その上で例えば、その人がやりたいことを今の組織で新たな取組として一緒に変えられないかを検討できれば良いですよ。

ただ一方で、個人的にはそれができる場所を見つけられたんだったら気持ちよく送り出したいし、活躍してほしい。

人材の流動性があったり、副業で外から人が入ることもあっていいと思いますし大事にしたいですね。退職した人がまた戻って来たり、再び何かの形で一緒にお仕事ができる関係性を作れる仕組みが作れたらいいなと思います。

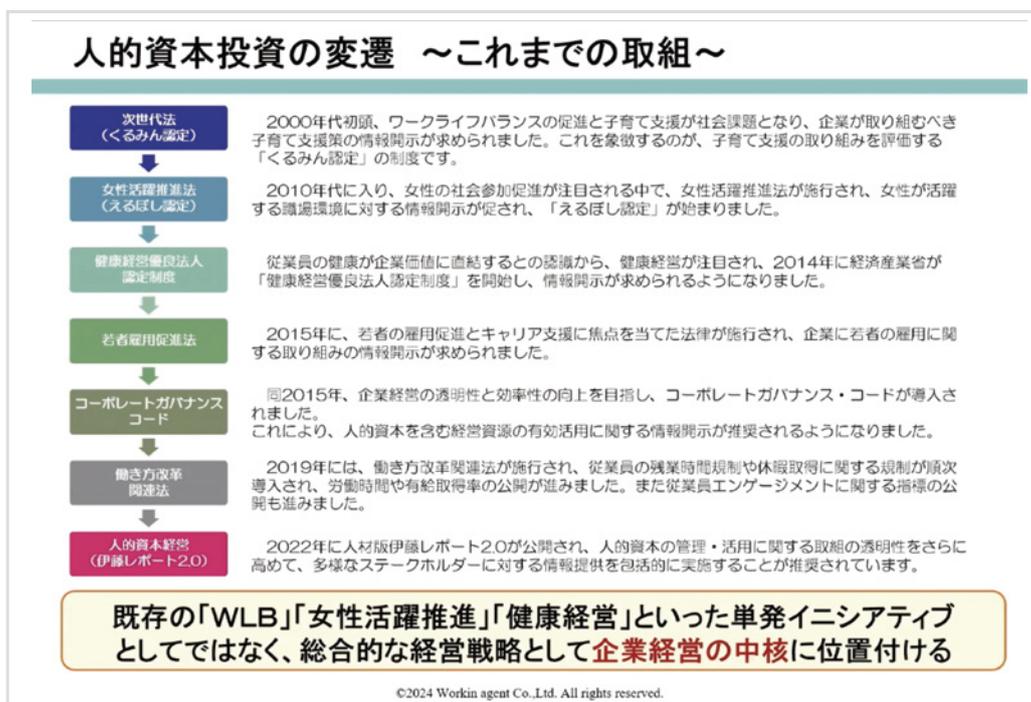
松井

松原さんのおっしゃる通りですね。退職で終わらないような企業と個人の間関係をどうやって構築するか、最近「アルムナイ(退職者のOB、OG)」という言葉も注目されていますが、アルムナイの人との関係をどうしていくかは考えていきたいですね。

当拠点の職員も、ここで次のキャリアを見せることができなければ私の責任ですし、仮に見せたとしても、それがやっぱり本人の次のキャリアのステージと違うのであれば気持ちよく送り出してあげたいです。そういう気持ちを経営者が持っていて、相談できる環境がある懐の広い会社だと辞めないし、従業員も安心して働ける。逆に相談できない会社だと辞めますね。何のために人が働くのか、お給料もありますが自分の能力を活かせることと次のキャリアが見えるかどうかです。この2つのポイントは大きくて、そこが見えないと、人が辞める問題は永遠につきまといます。

藤原

なるほど。ありがとうございます。



現在、企業は人的資本への投資については、「くるみん認定」や「若者雇用促進法」などを通じて社内の取組を対外的に開示しています。

若者雇用促進法で企業に義務付けられている情報開示

カテゴリ	項目
(ア) 採用・募集に 関する状況	<ul style="list-style-type: none"> ●過去3年間の新卒採用者数・離職者数 ●過去3年間の新卒採用者数の男女別人数 ●平均勤続年数
(イ) 職業能力の 開発・向上に 関する状況	<ul style="list-style-type: none"> ●研修の有無・内容 ●自己啓発支援の有無・内容 ※教育訓練休暇制度・教育訓練短時間勤務制度がある場合はその情報を含む ●メンター制度の有無 ●キャリアコンサルティング制度の有無・内容 ※セルフ・キャリアドックがある場合はその情報を含む ●社内検定等の制度の有無・内容
(ウ) 雇用管理に 関する状況	<ul style="list-style-type: none"> ●前年度の月平均所定外労働時間の実績 ●前年度の有給休暇の平均取得日数 ●前年度の育児休業取得対象者数と取得者数(男女別) ●役員に占める女性の割合と管理的地位にある女性の割合

※新卒者などから求めがあった場合、企業は(ア)～(ウ)のカテゴリから最低1つ以上の項目に関して情報提供することが義務付けられている。

これまでの情報開示は求職者へ働きやすさを示すもの

©2024 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

特に採用の募集状況、離職者数、能力開発の取組や研修内容など、情報開示はプライム企業に限らず中小企業も既に行なっているところです。

情報開示プロセス(実践⇒可視化⇒開示)

人事・経営戦略 (テーマ)	実践項目 (現場レベルの取組)	可視化 (開示項目を算出・管理する仕組み)
柔軟な働き方	テレワーク、週休3日、 兼業・副業・業務委託、 勤務間インターバルなど	<ol style="list-style-type: none"> 1)平均残業時間・平均労働時間 2)男性の育休取得率 3)雇用形態別人数 4)リモートワーク実施率 5)離職理由に占める「働き方」に関する項目の割合など
リスキリング	社外研修、 外部派遣・出向、 大学・研究機関等との連携、 社内公募・FAなど	<ol style="list-style-type: none"> 1)役員・社員のスキルマップ 2)重要ポストの内部育成(登用)率 3)社内公募・FA数 4)1人あたりの付加価値 5)1人あたりの研修時間・種類 6)新規提案件数など
女性活躍	キャリア形成支援、 管理者・リーダー養成研修、 両立支援拡充など	<ol style="list-style-type: none"> 1)役員・管理職に占める女性労働者の割合 2)全体に占める女性労働者の割合 3)男女賃金格差 4)育児休業等からの復職率 5)離職理由に占める「両立」に関する項目の割合など

©2024 Workin agent Co.,Ltd. All rights reserved.

多様で柔軟な働き方の実践や取組が、経営において効果をあげているのかを可視化して確かめないといけない。そして、それを公開することによって良い人材が集まる。そこで取組が間違っていないことを確認できます。

松原さん、このような現状の中でお気づきのことなどありませんか？

松原

可視化というのは外向きの可視化であると同時に、内部の職員に対しての可視化でもあると思っています。実は働く職員は組織の取組や状況を知らなかったり、どんな影響を与えているか実感しにくいのではないかと思います。内部の職員に対しても分かりやすく、どのように出していくかという工夫をしていかないといけないと思いますし、本来は内部を先に大事にするべきかと感じています。

藤原

なるほど。現場で実践している松原さんのリアルなご意見だと思います。松井さんはいかがでしょう。

松井

いや、松原さんがおっしゃられたのもう言うこともないんですけど(笑)、外向きの数字という部分には違和感がありますね。これらの項目は作れますが、これが本質ではないなと感じます。特にリスクリングに関してですが、極端な例でいうと、今までずっと営業畑の人がいきなりプログラムを覚えなさいと言われ、社内で取り組んだり社外研修に出したりとか事例がありますが、ちょっと無理があるなと思います。それに、リスクリングを実践していない社員は実はいなくて、毎日仕事をする中で何らかの形で新しいことを覚えるわけです。ルーティン作業でも毎日全く同じことはありません。「歯磨き」するように当たり前リスクリングを行なっている。その視点で見て、業務改善とリスクリングが紐付けられていないと、いきなり特定の項目の可視化を目指して取り組んだとしても、社員は面食らうだけです。その他にも今まで面談と呼んでいたものが「1on1」になって、メンターの方も慣れなくてうまくいかない可能性もあります。まず、経営者自身がなぜ人的資本経営が大事なのかを考え、自分たちの会社に落とし込んで、コンセンサスを得てから取り組むことをお勧めします。やりたいことは分かりますけど、それをすべての会社が同じ尺度で行えないと思うので、それぞれにカスタマイズが必要だと感じました。

藤原

松原さんと松井さんは同じ意見をお持ちでした。人的資本経営がその企業にとってどんな意味があるのか考えて可視化し検証することは最初のステップとして意味があると思いますね。この実践と可視化に関しては結論出てませんが、様々な意見を出してフィットさせていきたいなと思います。

さて、ここからは参加者の方からのご質問に答えたいと思います。まず、松原さんへの質問です。法人内副業の際の賃金はどのような形態で支給されていますか？

松原

労務の詳細までは担当していないので、ご期待に沿えないかもしれませんが、主業以外で働くということになりますので時間外になります。主業が終わってから副業先でプラス何十時間働いた分をお給料として振り込んでいる形かなと思います。

藤原

なるほど。松井さんのお話では副業人材への報酬の支払いは業務委託契約ということでしたが、こちらも詳しく教えていただけますか？

松井

原則として業務委託契約における稼働時間ですが、人材側が所属する企業に副業を申請します。月にどのぐらい稼働するかを確認するのですが、30時間や40時間となると本当に大丈夫ですか？本業に影響でませんか？というようなやりとりは必要になります。ただ、実際に申請されるのは大体10～15時間ぐらいです。倍の30時間以上になると本業に影響が出て土日仕事をする事になり、プライベートの時間を失ってしまいますから。

藤原

そうですね、副業は勤務時間の換算が難しいです。業務委託契約は1つのヒントとなりそうですね。

他にもいろんなやり方を見つけていきたいですね。

次の質問ですね。社内留学に強く関心を待ちましたので、少し詳しく教えてくださいということです。松原さん、お願いします。

松原

社内留学はリスキリングがメインです。年に1回どこの部署で社内留学が可能か、学べる内容を示した一覧表を出します。各人のスキルも経験年数も違うので、経験年数ごとに何日間というのが決められています。

部署と期間の条件をみて、ここに留学したいと手を挙げます。それぞれの所属長がOKを出したら勤務時期を調整し、規定の期間行うという形で運用しています。終了したら必ずどんなことが発見でき、自分の仕事に活かそうかを簡単なレポート提出でフィードバックしてもらっています。

藤原

ありがとうございました。最後にお二人から視聴者の皆さんにメッセージをお願いします。

松井

副業・兼業の取り組みは特別なものではなく、3年、5年経つと全国に広がって一般的なものになると思っています。県内企業にとっても、副業にチャレンジしようと考えている方にとっても、一歩踏み出そうと思ったら、百聞は一見にしかずでまず副業案件に応募するところから始めてみてはいかがでしょうか。応募するのは無料ですからね。県内企業さんも求人出すのは無料です。まずオンライン面談が副業の疑似的な体験になると思うので、その上で判断していただければと思います。今回の話が広島県の皆さまのお役に立てれば嬉しいと思います。本日はどうもありがとうございました。

松原

副業というと、自分の企業の中で働く職員がどこかで副業をするというだけでなく、逆に副業人材を雇用、採用して新たな人材の流れを作るといった副業もあると思うので、手始めにどちらから、どこからできるかを考えて小さなステップで始めていけたらいいのかなと思いました。私も次にどんなことをしようかなと考えるきっかけをいただきました。どうもありがとうございました。

藤原

今まで副業は、従業員の他流試合によるスキルアップだとか満足度向上などと捉えられていて、そこから議論が進んでいない感じでしたが今回、お二人から副業を取り入れるという考え方とメリットの示唆をいただき、議論がより深まったと思いました。お二人ともどうもありがとうございました。