

# 外部人材活用に向けた評価基準に関する検討会

## ～東北の中小企業における外部人材活用の普及に向けた取組～

2023年3月

東北経済産業局

# 目次

- 1 趣旨
- 2 東北地域の現状と課題
- 3 外部人材活用をめぐる状況
- 4 外部人材活用に関する評価基準検討会について
- 5 中小企業の外部人材活用における経済的指標と組織開放性の指標
- 6 指標を用いた取組について
- 7 普及に向けて各プレイヤーに求められる役割

## 趣旨

東北地域は、全国に先駆けて人口減少と少子高齢化が進んでおり、働き手や需要の減少、事業承継等の課題先進地であると言えます。人口減少に比例して、今後の企業を担う中核人材、将来の中核人材候補である若者人材も不足しています。

東北経済産業局では、震災からの復興で得られた東北の強みを活かした「価値共創」の普及拡大のため「**人材共創経営のススメ**」(2022年3月)を公表しました。組織変革や多様な人材との共創を提唱し、外部人材との協業を推奨しています。内閣官房新しい資本主義実現本部でも、人材投資の質や量といった非財務情報が重視されているところです。

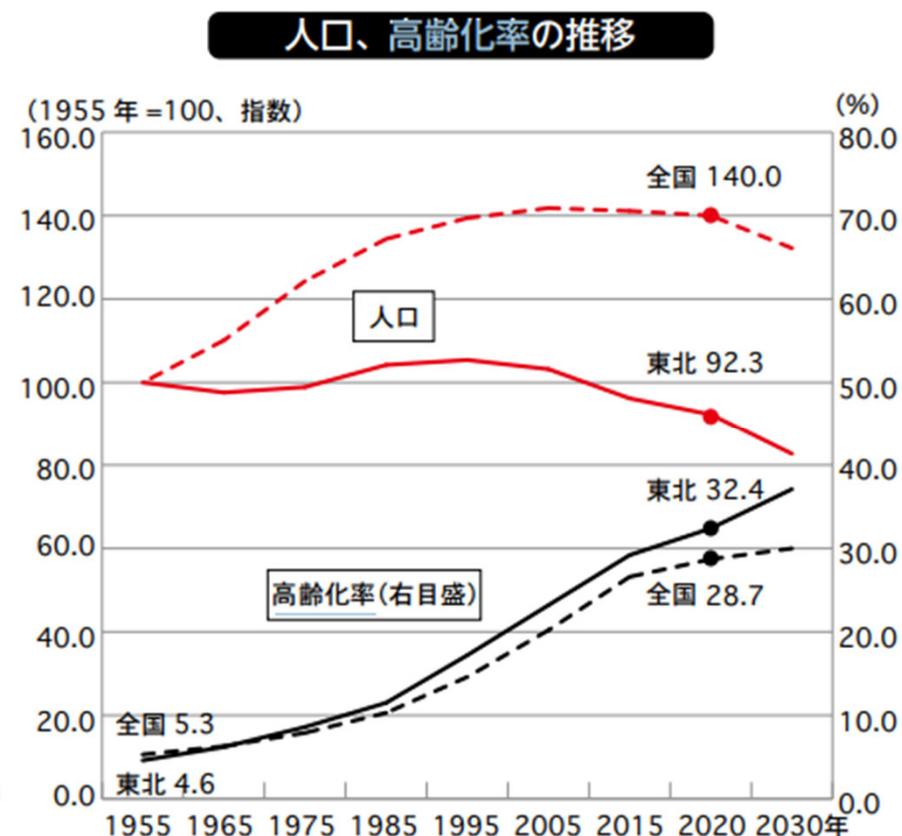
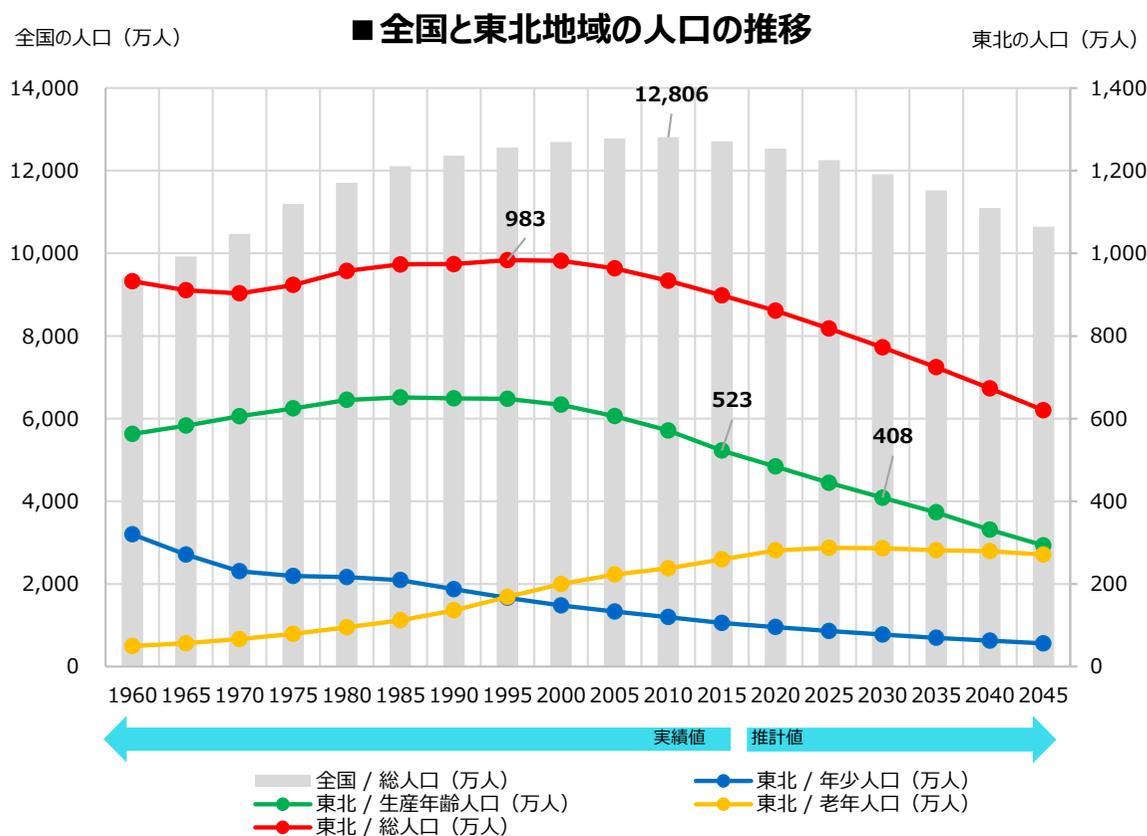
近年は働き方の変化で副業人材市場は拡大し、副業兼業人材活用に関する資料も既に多数公表される一方で、東北地域企業の受入れ志向は必ずしも高くはない状況にあります。

当局では、東北地域の中小企業等の取組を促進するにあたり、副業・兼業、プロボノといった外部人材の活用への関心を高めるとともに、その活用の敷居を低くしたいと考え、関心を持っていただくきっかけとなるような分かりやすい「指標」で活用事例を分析し、発信していくこととしました。また、外部人材活用の普及拡大に向けて、各プレイヤー（国・自治体・支援機関・企業等）の役割についても考察し、関係機関の皆様の取組推進の参考としていただくことで、東北地域で活用支援が推進されることを期待するものです。

## 2 東北地域の現状と課題

# 東北地域の人口と高齢化率の推移

- 東北地域の総人口は、1995年をピークに減少しており、全国に比較して15年も早い状況にあります。
- 東北地域の生産年齢人口は、2030年には約408万人となり、2015年比で約115万人が減少すると予測されており、現在の山形県と同等の人口が減少することになります。
- 東北地域の高齢化率は、2020年で32.4%であり、全国（28.7%）と比較して高い水準にあります。



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」を再編加工

出典：東北経済産業局「2022年版東北経済のポイント」より

# 東北地域の転出入状況と仙台市の人口動態

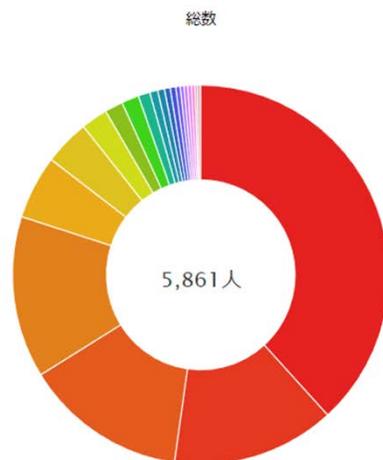
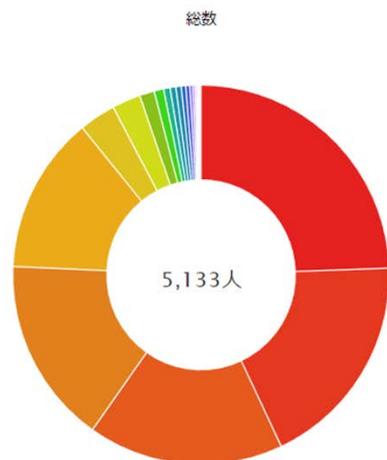
- 東北地域の転出入状況を見ると、東北地域から宮城県への転入数が多く（転入超過約4.5千人）、宮城県からは首都圏への転出数（転出超過約4.6千人）が多くなっています。
- 仙台市の人口動態を見ると、東北各地から仙台市へ転入するものの、仙台市から首都圏への転出が突出していることが分かります。

## From-to分析（定住人口）

転入超過数内訳

宮城県  
2021年

転出超過数内訳



- 1位 青森県 1,255人 (24.45%)
- 2位 岩手県 953人 (18.57%)
- 3位 福島県 862人 (16.79%)
- 4位 秋田県 817人 (15.92%)
- 5位 山形県 690人 (13.44%)
- 6位 新潟県 161人 (3.14%)
- 7位 静岡県 125人 (2.44%)
- 8位 長野県 65人 (1.27%)
- 9位 宮崎県 42人 (0.82%)
- 10位 鳥取県 29人 (0.56%)

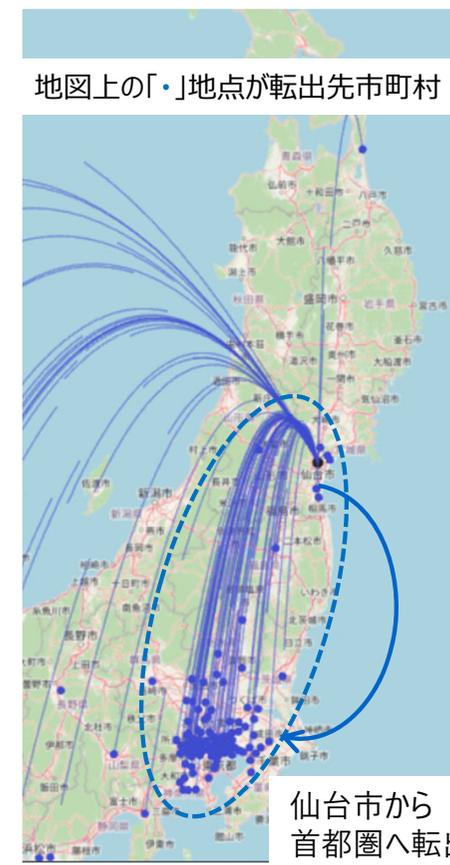
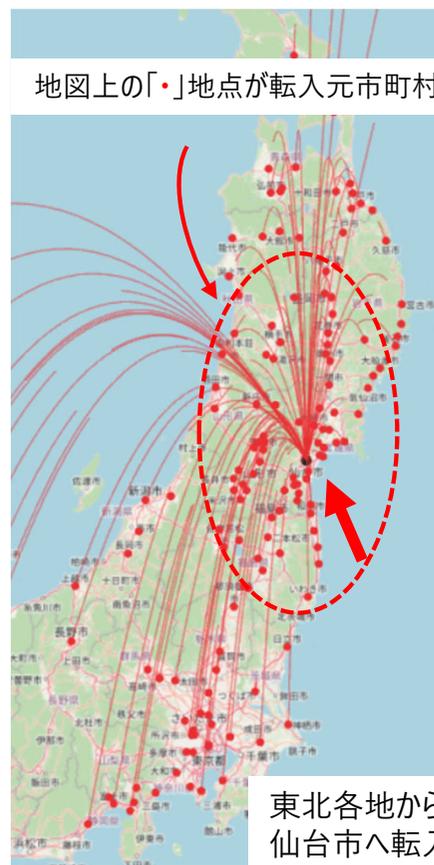
- 1位 東京都 2,242人 (38.25%)
- 2位 埼玉県 821人 (14.01%)
- 3位 千葉県 816人 (13.92%)
- 4位 神奈川県 809人 (13.80%)
- 5位 大阪府 318人 (5.43%)
- 6位 愛知県 228人 (3.89%)
- 7位 福岡県 134人 (2.29%)
- 8位 茨城県 91人 (1.55%)
- 9位 京都市 88人 (1.50%)
- 10位 栃木県 59人 (1.01%)

東北地域から宮城県への転入超過  
4,577人

宮城県から首都圏への転出超過  
4,688人

出典：RESAS\_総務省「住民基本台帳人口移動報告」

## 東京圏への転出等の人口移動 （仙台市・2021年）

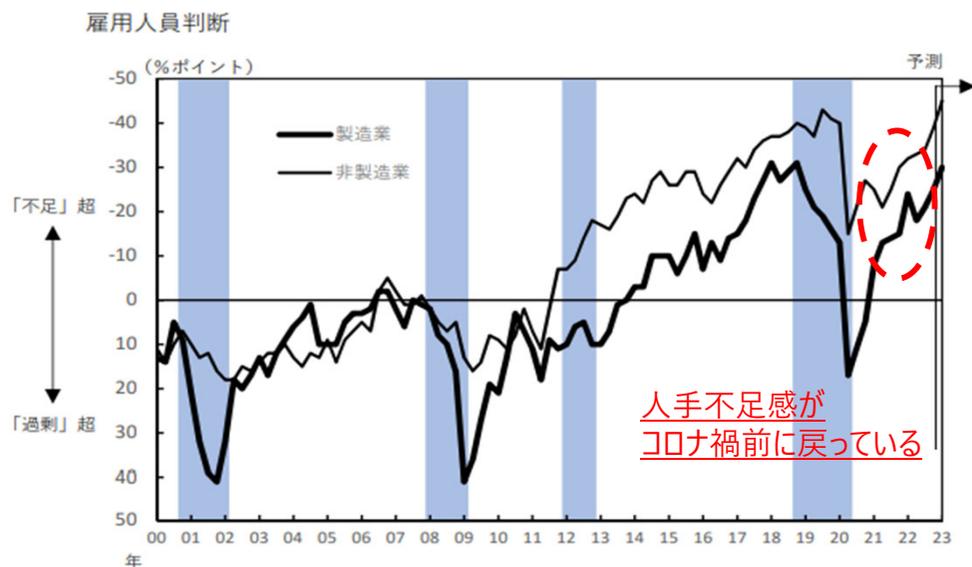


出典：RESAS\_総務省「住民基本台帳人口移動報告」

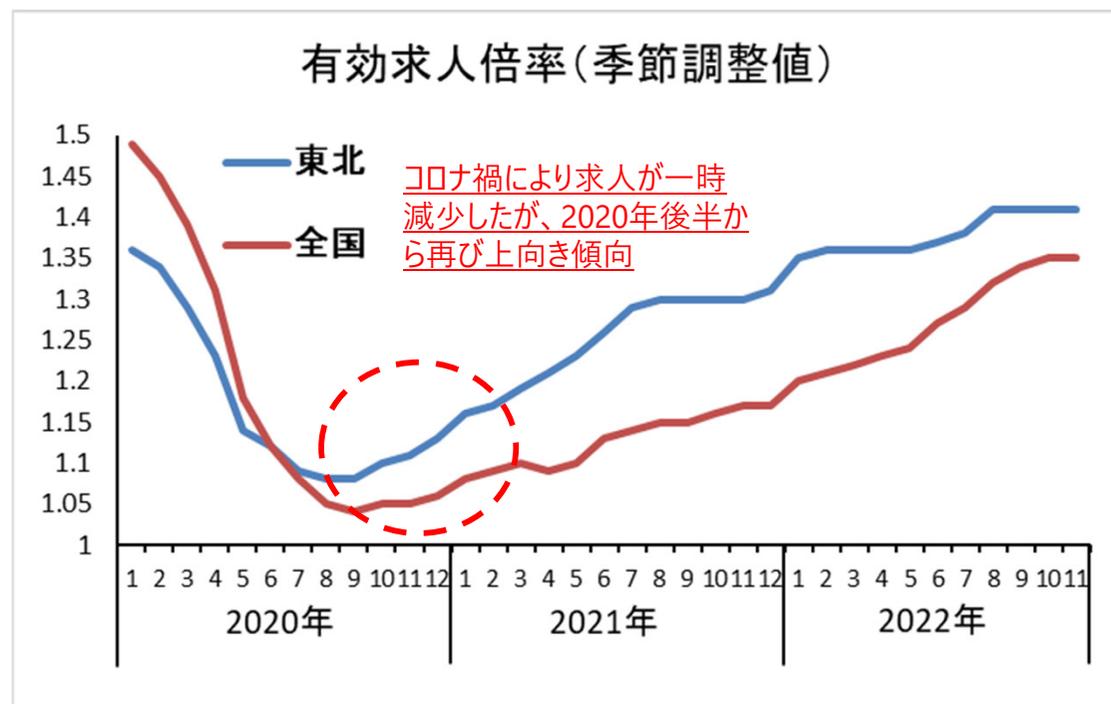
# 東北地域における雇用・人材環境

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響から、一時は製造業を中心に人材の過剰感が高まったものの、現時点では概ね人手不足の傾向にあります。
- 有効求人倍率は、2020年後半から上昇傾向にあり、全国より高倍率となっています。

■東北6県企業の人手不足DIの推移



■東北6県の有効求人倍率の推移



雇用人員判断 (「過剰」-「不足」・%ポイント)

		2022年9月調査		2022年12月調査			
		最近	先行き	最近	先行き		変化幅
					変化幅	変化幅	
東北	製造業	▲21	▲31	▲25	▲4	▲30	▲5
	非製造業	▲34	▲40	▲39	▲5	▲45	▲6
	全産業	▲30	▲37	▲34	▲4	▲39	▲5
全国	製造業	▲19	▲22	▲20	▲1	▲23	▲3
	非製造業	▲34	▲37	▲38	▲4	▲39	▲1
	全産業	▲28	▲31	▲31	▲3	▲33	▲2

有効求人倍率(季節調整値)

		2022年 I			2022年 II			2022年 III			2022年6月	7月	8月	9月	10月	11月
東	北	1.36	1.36	1.40	1.37	1.38	1.41	1.41	1.41	1.41	1.41	1.41	1.41	1.41	1.41	1.41
全	国	1.21	1.25	1.32	1.27	1.29	1.32	1.34	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35

※東北経済産業局 管内(東北6県)の経済動向(2022年11月分)より抜粋、作成

※日本銀行仙台支店 全国企業短期経済観測調査結果(東北地区6県)  
- 2022年12月調査 - より抜粋

# 地域未来牽引企業の人員不足状況（地方と東京圏比較）

- 地方では、域外への人材流出が大きな課題になっています。

## ■ 地方の企業

● …25%以上の項目

不足している職種

人員が充足できない理由	回答数 n=360	①立地地域の求めている人材がそもそもいない													
		割合	②立地地域の求人材が他地域(都市部等に流出し就職する)	③立地地域の競合他社との採用競争が激しい	④自社の属する産業・職種に魅力がない	⑤自社の賃金が低い	⑥自社の業務・働き方・職場環境・教育に魅力がない	⑦自社の知名度が低い	⑧自社の魅力をPRできていない	⑨募集のためのノウハウ不足	⑩募集のための資金不足	⑪募集のための人員(採用担当者等)不足	⑫採用できてもすぐに辞めてしまう、定着しない	⑬その他	
①営業系職種	132	36.7%	30.3%	47.7%	21.2%	21.2%	28.0%	12.1%	45.5%	34.8%	25.8%	8.3%	18.2%	15.9%	6.1%
②企画・管理系職種	99	27.5%	22.0%	35.6%	16.7%	18.2%	29.5%	11.4%	31.8%	26.5%	22.0%	8.3%	21.2%	9.8%	7.6%
③事務系職種(オフィスワーク)	29	8.1%	9.1%	10.6%	3.8%	6.1%	3.8%	2.3%	9.8%	6.1%	8.3%	0.8%	6.1%	3.0%	3.0%
④技術系職種(IT、SE、Web、通信他)	112	31.1%	21.2%	43.9%	21.2%	15.2%	25.8%	9.1%	35.6%	27.3%	21.2%	8.3%	18.9%	8.3%	6.8%
⑤技術系職種(機械、電気、電子他)	155	43.1%	34.1%	59.1%	37.1%	25.8%	35.6%	15.2%	55.3%	31.8%	25.0%	7.6%	18.9%	19.7%	6.1%
⑥技術系職種(建築、土木、設備管理他)	63	17.5%	14.4%	25.0%	18.2%	17.4%	9.1%	6.8%	15.2%	14.4%	9.1%	2.3%	8.3%	5.3%	3.8%
⑦技術系職種(医薬、化学、素材、食品他)	36	10.0%	7.6%	10.6%	4.5%	3.8%	7.6%	2.3%	10.6%	11.4%	8.3%	2.3%	3.8%	1.5%	1.5%
⑧運輸・物流系職種(ドライバー、警備、清掃他)	26	7.2%	6.1%	8.3%	5.3%	9.1%	7.6%	3.0%	7.6%	6.1%	4.5%	1.5%	3.0%	3.8%	0.8%
⑨販売・サービス系職種(小売、フード、ファッション他)	7	1.9%	2.3%	2.3%	1.5%	2.3%	1.5%	0.0%	1.5%	3.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
⑩専門サービス系職種(医療、福祉、介護、教育他)	5	1.4%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	0.8%	1.5%	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%	0.8%
⑪専門職系職種(コンサル、金融・不動産他)	6	1.7%	0.8%	3.0%	1.5%	0.8%	1.5%	0.0%	3.0%	3.8%	1.5%	0.0%	1.5%	0.8%	0.0%
⑫人材は充足している(不足している人材はいない)	29	8.1%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%	1.5%	0.0%	0.0%	0.8%	1.5%
⑬その他	27	7.5%	5.3%	5.3%	3.0%	10.6%	6.8%	1.5%	7.6%	3.8%	3.0%	0.0%	0.8%	5.3%	4.5%

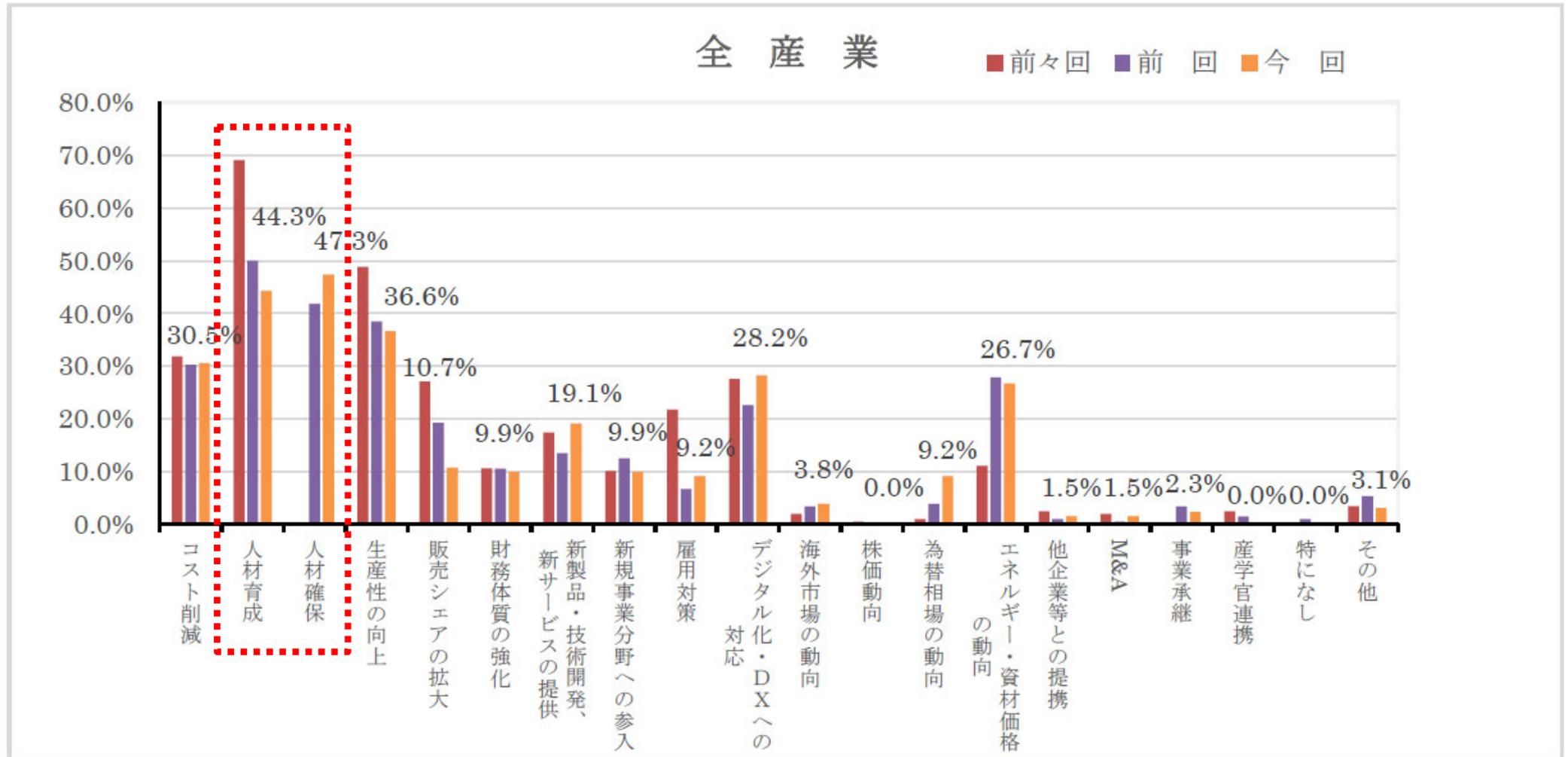
## 〈参考〉東京圏の企業

人員が充足できない理由	回答数 n=33	①立地地域の求めている人材がそもそもいない													
		割合	②立地地域の求人材が他地域(都市部等に流出し就職する)	③立地地域の競合他社との採用競争が激しい	④自社の属する産業・職種に魅力がない	⑤自社の賃金が低い	⑥自社の業務・働き方・職場環境・教育に魅力がない	⑦自社の知名度が低い	⑧自社の魅力をPRできていない	⑨募集のためのノウハウ不足	⑩募集のための資金不足	⑪募集のための人員(採用担当者等)不足	⑫採用できてもすぐに辞めてしまう、定着しない	⑬その他	
①営業系職種	13	39.4%	23.1%	15.4%	15.4%	7.7%	30.8%	7.7%	30.8%	15.4%	15.4%	15.4%	15.4%	23.1%	0.0%
②企画・管理系職種	6	18.2%	0.0%	15.4%	15.4%	7.7%	15.4%	0.0%	15.4%	7.7%	0.0%	0.0%	7.7%	23.1%	0.0%
③事務系職種(オフィスワーク)	3	9.1%	7.7%	7.7%	7.7%	0.0%	7.7%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%
④技術系職種(IT、SE、Web、通信他)	12	36.4%	15.4%	15.4%	23.1%	7.7%	15.4%	15.4%	46.2%	23.1%	23.1%	15.4%	23.1%	0.0%	0.0%
⑤技術系職種(機械、電気、電子他)	17	51.5%	30.8%	23.1%	46.2%	7.7%	15.4%	15.4%	38.5%	30.8%	30.8%	15.4%	38.5%	15.4%	7.7%
⑥技術系職種(建築、土木、設備管理他)	3	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%
⑦技術系職種(医薬、化学、素材、食品他)	4	12.1%	7.7%	7.7%	7.7%	0.0%	7.7%	0.0%	7.7%	7.7%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	7.7%
⑧運輸・物流系職種(ドライバー、警備、清掃他)	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑨販売・サービス系職種(小売、フード、ファッション他)	1	3.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%
⑩専門サービス系職種(医療、福祉、介護、教育他)	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑪専門職系職種(コンサル、金融・不動産他)	2	6.1%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%
⑫人材は充足している(不足している人材はいない)	3	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑬その他	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

# 企業経営で特に関心の高い事項は「人材確保」

- 東経連のアンケート調査によると、東北地域の企業における経営上の課題として、「人材確保」への関心が最も高く、次いで「人材育成」における関心が高くなっています。

企業経営上で特に関心の高い事項



出典：東北経済連合会「第90回企業経営に関するアンケート調査」令和4年12月22日公表

### 3 外部人材活用をめぐる状況

## 副業・兼業を取り巻く近年の情勢

①2018年1月に、厚生労働省が定める「モデル就業規則」が改正され、**大企業を中心に副業解禁が広がる。**（＝国が副業を推奨）

②コロナ感染症の流行の影響で、リモートワークの普及とともに、都市部の大企業に所属しながら、「**自らのスキルを活かしたい・磨きたい**」「**出身地や地方に何か貢献したい**」という人材が増加している。

→これまでのアルバイト的な副業とは異なる、**専門的、ハイクラスな人材が副業兼業市場に入ること**で、**市場が拡大している。**

## 副業・兼業を巡る国の主な動き

### ●2017年3月 「働き方改革実行計画」を閣議決定

働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段として提唱。計画中で、「副業・兼業」は、新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備にも有効として提言。

### ●2018年1月 「モデル就業規則」の改訂／副業・兼業の促進に係るガイドライン策定（厚労省）

さらに、2020年9月にガイドラインを改定し、副業・兼業時の労働時間の管理や健康管理についてのルールの特化を実施。

### ●2019年～ 地域人材支援戦略パッケージで副業・兼業等も含めた人材供給を大幅に拡大（内閣府）

まち・ひと・しごと創生基本方針2019にて、地域金融機関等による地域企業の人材ニーズの発掘の強化、人材の送り出し元となる東京圏の企業の開拓・連携強化等により、副業・兼業等も含めた多様な形態による地域への人材供給を大幅に拡大する方向となる。

### ●2021年6月 スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会とりまとめ（経産省）

2020年12月より、地域経済産業政策を全般にわたり見直し、ウイズ・ポスト・コロナ時代に向けた地域経済産業政策の在るべき姿を研究会にて議論。議論の柱のひとつ「地域の企業・産業を支える人材の確保・育成に向けた政策」の方向性として、以下2点を提言。

（①副業・兼業を通じた中核人材の活用促進、②地域ぐるみでの若者人材の確保・育成・キャリア支援体制の構築）

### ●2022年5月 「人材版伊藤レポート2.0」を公表（経産省）

2021年7月より、経営戦略と人材戦略を連動させた人的資本経営の実現を提唱するため、「人的資本経営の実現に向けた検討会」を設置。会議のとりまとめとして、「人材版「伊藤レポート2.0」を策定。社員エンゲージメントを高める手段として「副業・兼業等の多様な働き方の推進」を提言。

### ●2022年5月 「未来人材ビジョン」を公表（経産省）

2021年12月より、2030年、2050年の未来を見据えた人材のあり方を多角的に議論するため、「未来人材会議」を設置。会議のとりまとめとして、「未来人材ビジョン」を策定。旧来の日本型雇用システムからの転換に向けた手段として、「副業・兼業のより一層の推進」を提言。

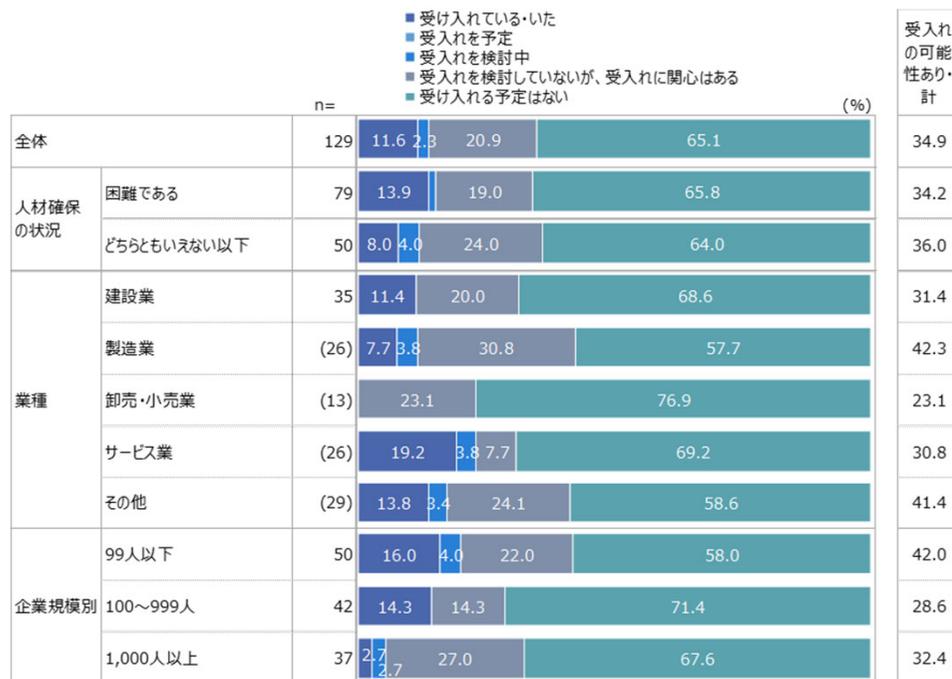
### ●2022年6月 経済財政運営と改革の基本方針2022（骨太方針2022）を閣議決定

「新しい資本主義」に向けた重点投資分野として、「人への投資」を抜本的に強化することを提言。学び直しを活用した手段の1つとして副業・兼業を提示。

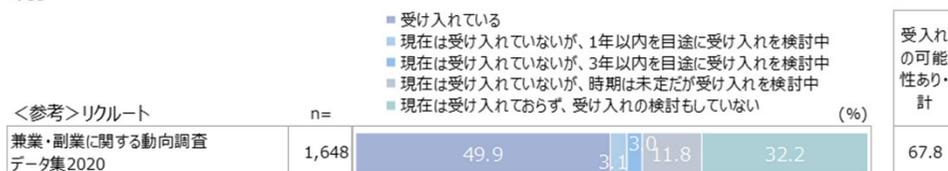
# 東北における副業・兼業、プロボノ人材等の外部人材に関する市場動向

- 東北地方において、外部人材を受け入れている企業、関心がある企業も含めた受入れの可能性のある企業の割合は、いずれも全国調査に比べて30ポイント以上低く、外部人材導入に慎重といえます。

## ■副業・兼業人材の受入れ状況および意向



※ 受入れの可能性あり・計 = 「受け入れている・いた」+「受入れを予定」+「受入れを検討中」+「受入れを検討していないが、受入れに関心はある」



※ 受入れの可能性あり・計 = 「受け入れている」+「現在受け入れていないが、1年以内を目的に受け入れを検討中」+「現在受け入れていないが、3年以内を目的に受け入れを検討中」+「現在受け入れていないが、時期は未定だが受け入れを検討中」

- 東北活性化研究センターが東北の企業を対象に実施した調査（\*1）によると、全体では**副業・兼業人材を実際に受け入れている企業の割合は11.6%**に留まり、**受入れに関心がある企業も含めた受入れ可能性のある企業の割合も34.9%**に留まっている。
- なお、リクルートが**全国の企業**を対象に実施した調査（\*2）によると、**副業・兼業人材を実際に受け入れている企業は49.9%**と約半数となり、今後受入れを検討している企業を含めた**受入れ可能性のある企業の割合は全体の67.8%**となっている。
- **東北圏企業の受入れ可能性については、全国調査に比べ30ポイント以上低く、東北圏企業は副業・兼業人材の受入れに消極的**といえる。

\*1：一般社団法人東北経済連合会会員を対象に、副業・兼業人材の受入れに関する状況や意向、懸念点などを調査

- ・調査対象：東北経済連合会会員 129社
- ・調査時期：2021年9月
- ・調査手法：インターネット調査

\*2：「兼業・副業」のテーマにおける、働く個人および企業の人事担当者を対象とした調査

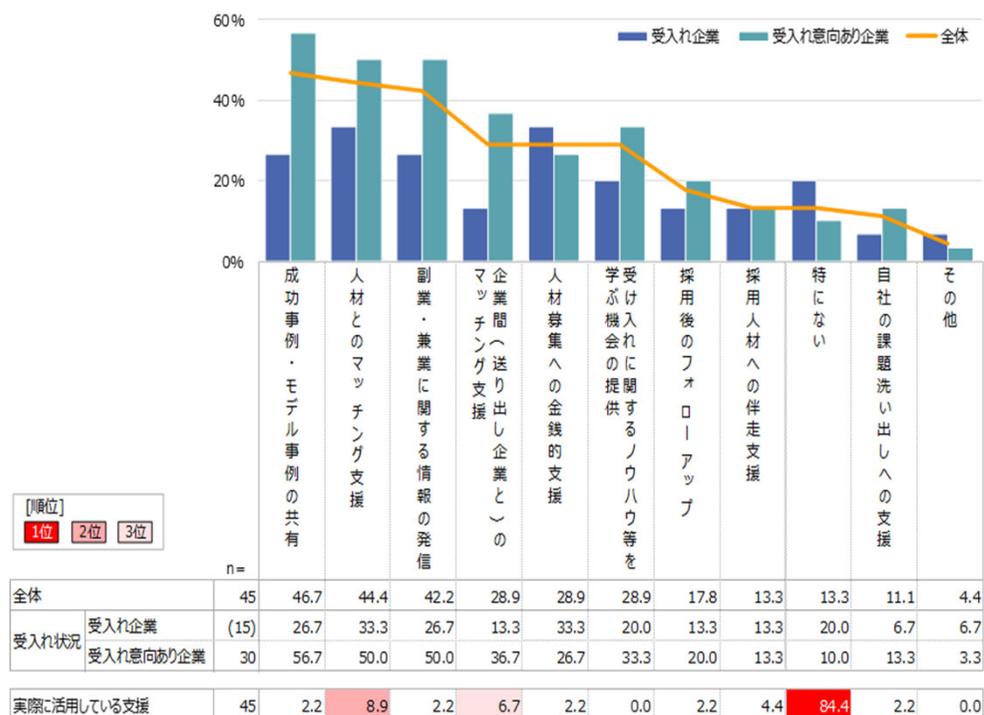
- ・調査対象：個人向け 1,156名、人事担当者向け 1,660名+1,648名
- ・調査時期：2020年12月～2021年1月および2021年3月
- ・調査手法：インターネット調査

出典：公益財団法人 東北活性化研究センター「副業・兼業による新たな人材・人口還流方策—ニューノーマルにおける首都圏人材と東北圏企業の意識調査から—」

# 東北における事業者が期待する支援と実際の活用状況

- 東北の事業者は、「成功事例・モデル事例の共有」、「人材とのマッチング」、「副業・兼業に関する情報の発信」等を経営支援機関に期待しているものの、活用実績は1割未満に留まり、外部人材活用のメリットや活用のあり方等の浸透不足が外部人材活用の遅れの要因になっていると考えられます。

## ■事業者が期待する支援



- 受入れ可能性のある企業（\*1）が自治体や金融機関、経済団体に期待する支援として、**全体では「成功事例・モデル事例の共有」（46.7%）が最も多く、「人材とのマッチング支援」（44.4%）、「副業・兼業に関する情報の発信」（42.2%）が続いた**
- 一方、**実際に活用している支援**は「人材とのマッチング支援」（8.9%）や「企業間（送出企業と）のマッチング支援」（6.7%）等が多いものの、**いずれの支援も1割未満の活用に留まり、十分支援が得られているとはいえない**

\*1：外部人材の受入実績のある企業及び受入れ意向のある企業

出典：公益財団法人 東北活性化研究センター「副業・兼業による新たな人材・人口還流方策—ニューノーマルにおける首都圏人材と東北圏企業の意識調査から—」

- 東北エリアでは、地域金融機関やプロフェッショナル人材戦略拠点など、各種支援機関によるマッチング支援機能が整ってきているものの、外部人材の活用が他エリアに比べて遅れている。
- 副業・兼業等の外部人材活用のメリットや活用のあり方が事業者(及び支援機関)に浸透していないことが、事業者が外部人材の活用に対して他エリアに比べて消極的となり、活用が遅れている大きな要因なのではないか？

## 4 外部人材活用に関する評価基準検討会について

## 検討会の論点

- 生産年齢人口が減少、社内の中核を担う人材も、比例して大きく減少。
- 経営者等が人手不足に対する本質的課題の特定を行い、適切な対応方針を設定することが重要。
- 働き方の変化で副業人材市場は拡大するも、東北企業の受入れ志向は約35%(東北活性研調べ)。
- 『人材共創経営のススメ』では組織変革や多様な人材との共創を提唱し、外部人材との協業を推奨。
- 副業兼業人材活用のガイドライン的な資料は多数公表済みだが、外部人材活用に関心ある企業は少ない。
- 内閣官房新しい資本主義実現本部でも、人材投資の質や量といった非財務情報が重視されているところ。
- 東北地域の中小企業の人材不足の解決および外部人材活用について新しい考え方を持つきっかけとなりうるよう、優良事例とみなすための評価指標を検討・整理し、外部人材活用をより一層普及したい。



### ➤ 関心を高めるには・・・

中小企業が関心を持つ指標は何か。どのような施策が効果的か。

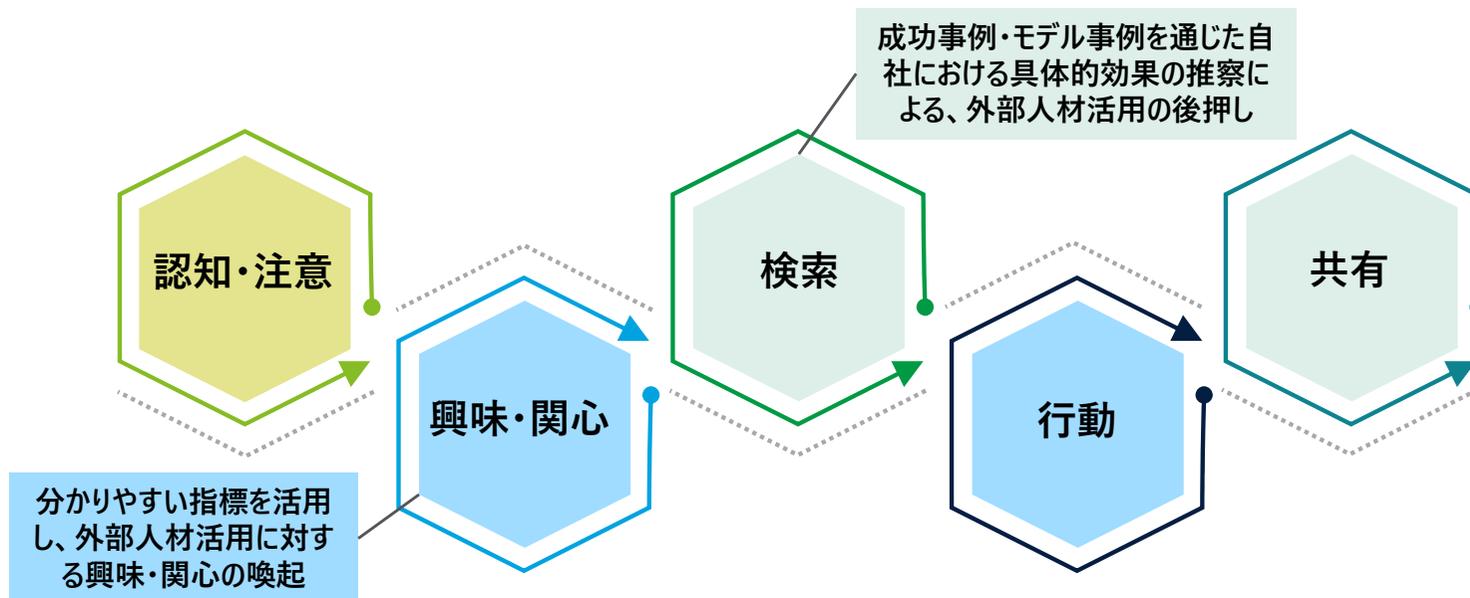
### ➤ 敷居を低くするには・・・

国からの情報発信、支援機関から企業への提案、補助金、地域＋人材会社の連携体の構築、など。

### ➤ 外部人材との協業の普及拡大に向けて・・・

国がモデル事例を示す、支援機関のサポート、企業側の意識変革、など。

- 外部人材活用に興味・関心を引くための評価指標があれば、事業者には外部人材活用のメリットやあり方をこれまで以上に伝えることができると考えられます。



- 外部人材活用に興味・関心を引くための評価指標があれば、外部人材のメリットや活用のあり方を事業者に対して分かり易く伝えることができるのではないかと？

(例)

- ✓ 外部人材に課したミッションの達成状況  
(売上高・営業利益等の収益向上、労働生産性向上、HP・SNSのPV数やフォロワー数増加、新規事業立上げ、各種戦略策定、人事制度構築etc.)
- ✓ 組織への影響度
- ✓ ...

# 当検討会の委員プロフィール

## 公益財団法人東北活性化研究センター 調査研究部 主任研究員 伊藤 孝子 様

東北福祉大学大学院修士課程修了。大手建設会社で高齢者施設の運営に従事し、2013年公益財団法人東北活性化研究センターに入職。新潟県を含む東北7県の地域・産業活性化に関する調査研究やプロジェクト支援、人材育成事業に携わり、近年では地域における人口・人材還流や企業における人材活用をテーマに調査研究を行っている。



## 七十七ヒューマンデザイン株式会社 代表取締役 庄司 大志 様

早稲田大学商学部卒業後、七十七銀行に入行。支店では主に営業・融資を経験。2015年より総合企画部広報・関連事業課長としてパブリシティとIR、グループ戦略を統括。2018年から3年間、宮城県内沿岸部の支店長として震災からの復興に尽力。その後コンサルティング営業部を経て、2022年8月より現職。



## JOINS株式会社 代表取締役 猪尾 愛隆 様

慶応義塾大学大学院修士課程修了。博報堂に入社し、法人営業を3年間経験。2005年にクラウドファンディングのスタートアップに入社。事業立ち上げ・運営に12年間従事。2017年6月に退職し、大都市副業人材地域とめ中小企業をつなぐ人材シェアリングサービスを提供する「JOINS」を創業。



## 山形県プロフェッショナル人材戦略拠点 マネージャー 吉田 勉 様

中央大学法学部を卒業後、山形銀行に入行。同行にて2006年に取締役融資部長、2008年に常務取締役を歴任。その後、2011年に山銀リース(株)取締役社長、2014年には両羽協和(株)取締役社長を歴任のうえ、2016年に山形県プロフェッショナル人材戦略拠点に参画、地方創生の一環として外部プロフェッショナル人材の地方還流の採用支援に注力。



## 株式会社サーキュレーション アライアンス推進チーム マネジャー 猪俣 菜央 様

慶應義塾大学にて行政学を専攻し、埼玉県庁に入庁。4年半で退職後、社会課題をビジネスを通じて解決する事業プロデュース会社のイーソリューションズを経て、2017年サーキュレーションに参画。独立/副業人材の経験と知見を循環させるプロシェアリングを拡大させ、行政機関をはじめとする内向き/保守的になりがちな日本の組織に刺激を与え、豊かな社会創造に貢献すべく尽力中。



## **5 中小企業の外部人材活用における経済的指標と組織開放性の指標**

- 検討会での議論を経て、経済的指標と組織の開放性を図る指標の2つの軸で整理しました。

指標タイプ	定量評価/定性評価 (客観的・主観的)	指標の説明	具体的指標 (例)
1 経済的指標	定量評価 (客観的)	➤ 経済的に優位性があるかを客観的に測るための指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売上高増加額・率</li> <li>✓ 営業利益率</li> <li>✓ 労働生産性</li> <li>✓ 付加価値額</li> <li>✓ 経常利益率</li> <li>✓ 営業利益(EBITDA)</li> <li>✓ 付加価値生産性</li> <li>✓ 人的資本ROI等</li> </ul>
2 組織の開放性を測る指標	定性評価 & 定量評価 (主観的 & 客観的)	➤ 組織の開放性を主観的 & 客観的に測るための指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社内人材への受入経緯の説明や意識、課題の共有</li> <li>✓ 社員の会社や仕事に対する行動・意識変容</li> <li>✓ 社内へのノウハウ定着</li> <li>✓ 人的資本力 (例：ダイバーシティやスキル向上、離職率低下等)</li> <li>✓ 幹部人材に外部人材を起用しているか</li> </ul>

⇒外部人材活用企業 ⇨ 経済的指標も良い傾向ということが示せたら、さらに興味・関心を引くことができるのではないか？

## 6 指標を用いた取組について

# 指標の活用について

- 指標の活用に向けて、東北経済産業局においては以下の取組を予定しています。
  - 外部人材を活用した企業について「指標」を用いて傾向などを分析・検証し、レポートにまとめること、東北地域の平均値との比較や、組織の開放性に関わる指標と経済的指標との相関関係の分析などを想定しています。
  - 分析結果のみでは中小企業に実感が沸きにくいと考えられるため、より身近に感じられるようレポート内で数事例程度を下記の事例イメージで紹介することを想定しています。
  - レポートはセミナー開催、メディア活用をするなどして周知広報を行うことも想定しています。

## 【事例のイメージ】

### 模倣性や汎用性の高い事例

・外部の人材の活用、協業によって経営課題解決や成果が上がり、模倣性、汎用性が高い事例を想定。数値や定性的な成果も取り上げ、外部人材活用のメリットを分かりやすく見せていく。

### 組織の開放性が極めて高い事例

・組織の開放性が高い経営をしている企業の方が経済的指標も高いことを示すとともに、「人材共創経営※」の普及につなげていく。

※人材共創経営とは  
 地域社会の未来を見据え、①組織変革（多様性・開放性・流動性）に挑戦し、②多様な人材との共創（パートナーシップ）により、③事業の成長や発展につなげている企業経営のこと。

<https://www.tohoku.meti.go.jp/kikaku/chihososei/topics/220331.html>

## 7 普及に向けて各プレイヤーに求められる役割

# 外部人材活用を取り巻くプレーヤー

- 外部人材活用に関しては、地域の中小企業の経営支援に携わるさまざまなプレーヤーが関与します。
- 今後、地域の中小企業の人手不足解消のため外部人材活用の訴求力を高めるとともに、外部人材との協業の普及拡大に向けて、行政機関からの情報発信、支援機関や人材ビジネス会社等のサポート、企業側の意識変革など更なる取組が望まれます。

## (参考) 現状の各プレーヤーの取組の例

### 規則関係

■副業・兼業の促進のための労務管理方法等の普及のためのガイドライン策定、モデル就業規則の改定・周知【厚労省】

### プロ人材と地域企業とのマッチング

- プロフェッショナル人材事業【内閣府地方創生推進室】
- 先導的人材マッチング事業【内閣府地方創生推進室】
- 地域企業経営人材マッチング促進事業【金融庁】

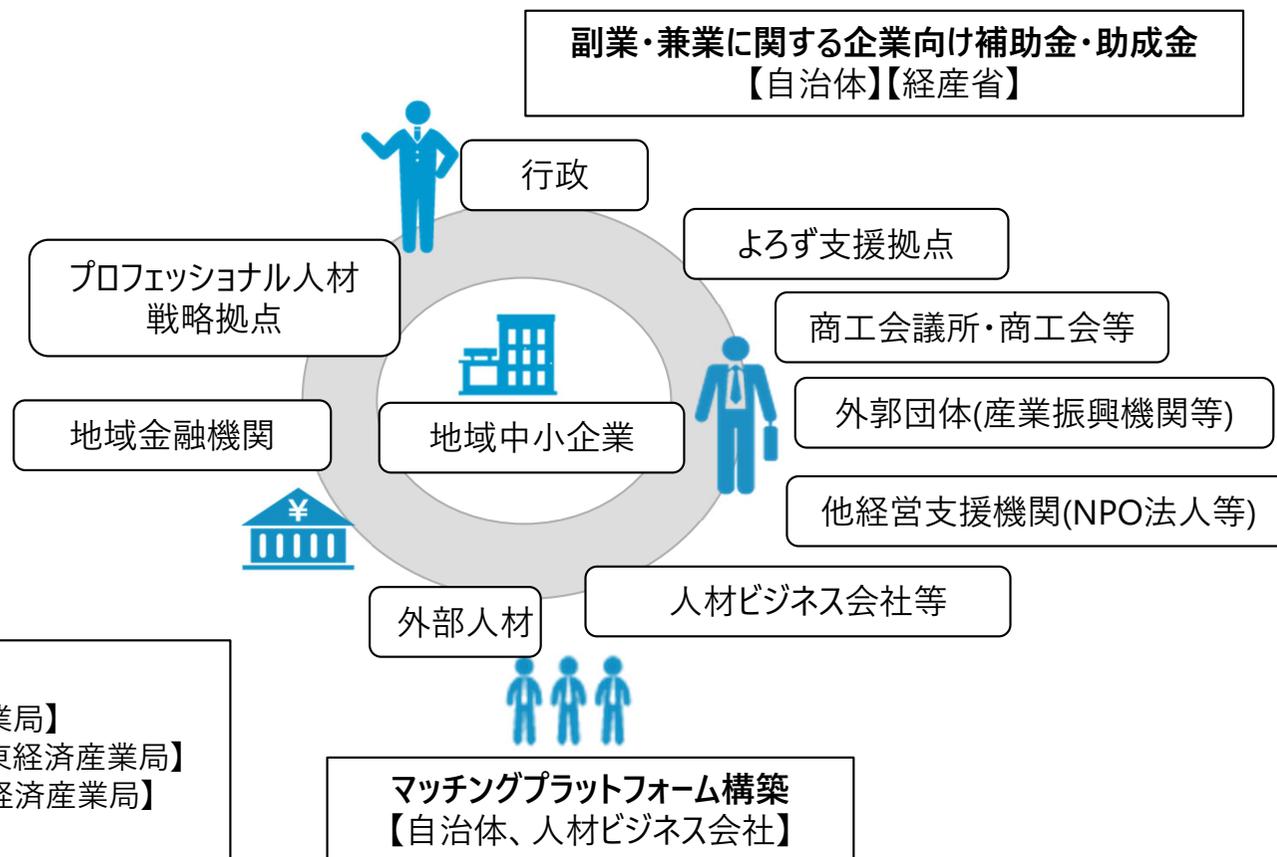
### 中小企業の経営相談窓口

- 【経営支援機関】
- よろず支援拠点（人手不足含め経営課題の相談対応）【中企庁】

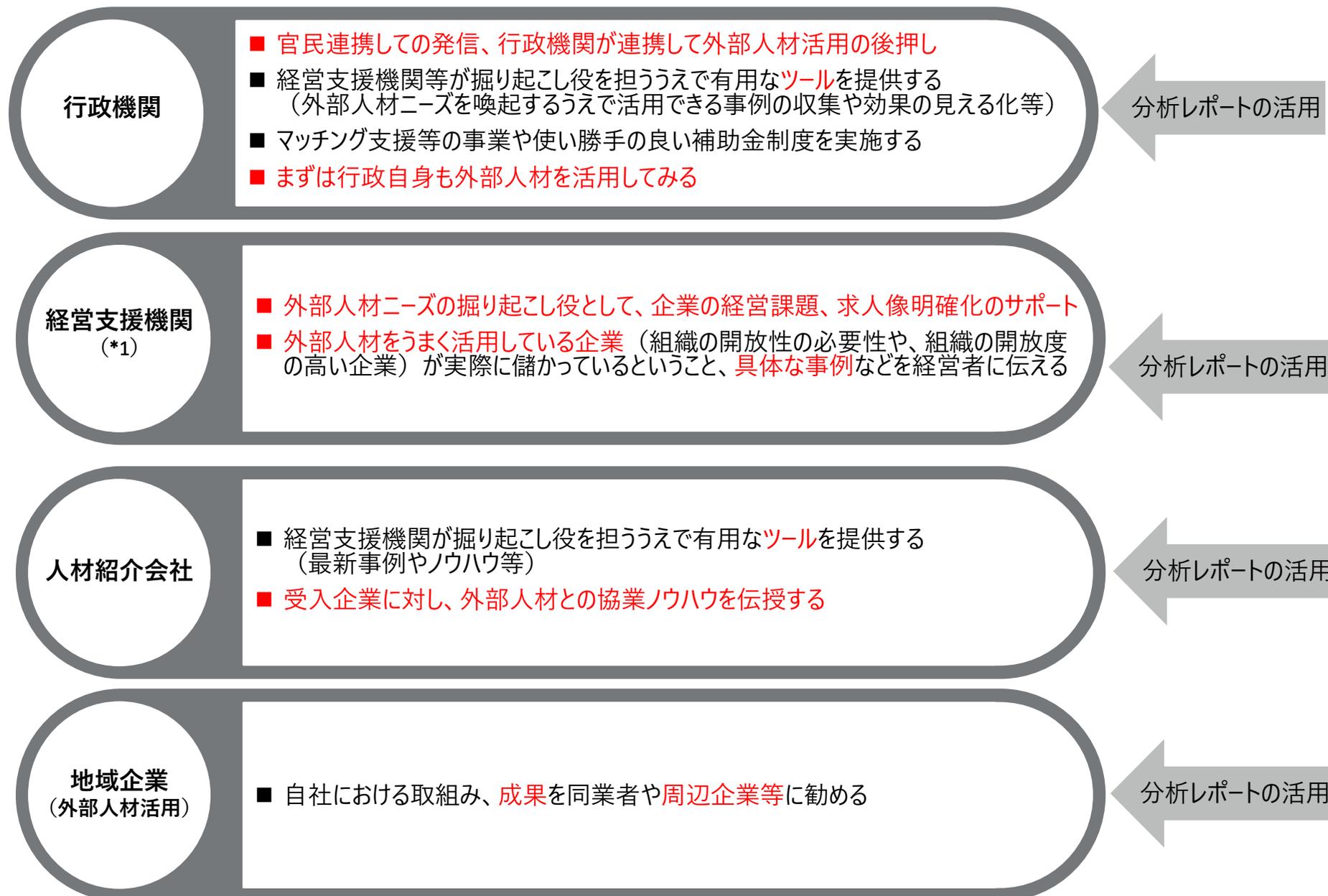
### ガイドブックや事例集の発行等

- 外部人材活用ガイドンス・事例集（2020.3）【関東経済産業局】
- 「兼業副業人材」活用推進におけるヒント集（2021.3）【関東経済産業局】
- 副業兼業人材を活用するという選択肢（2021.11）【近畿経済産業局】
- 人材共創経営のススメ（2022.3）【東北経済産業局】

ほか多数

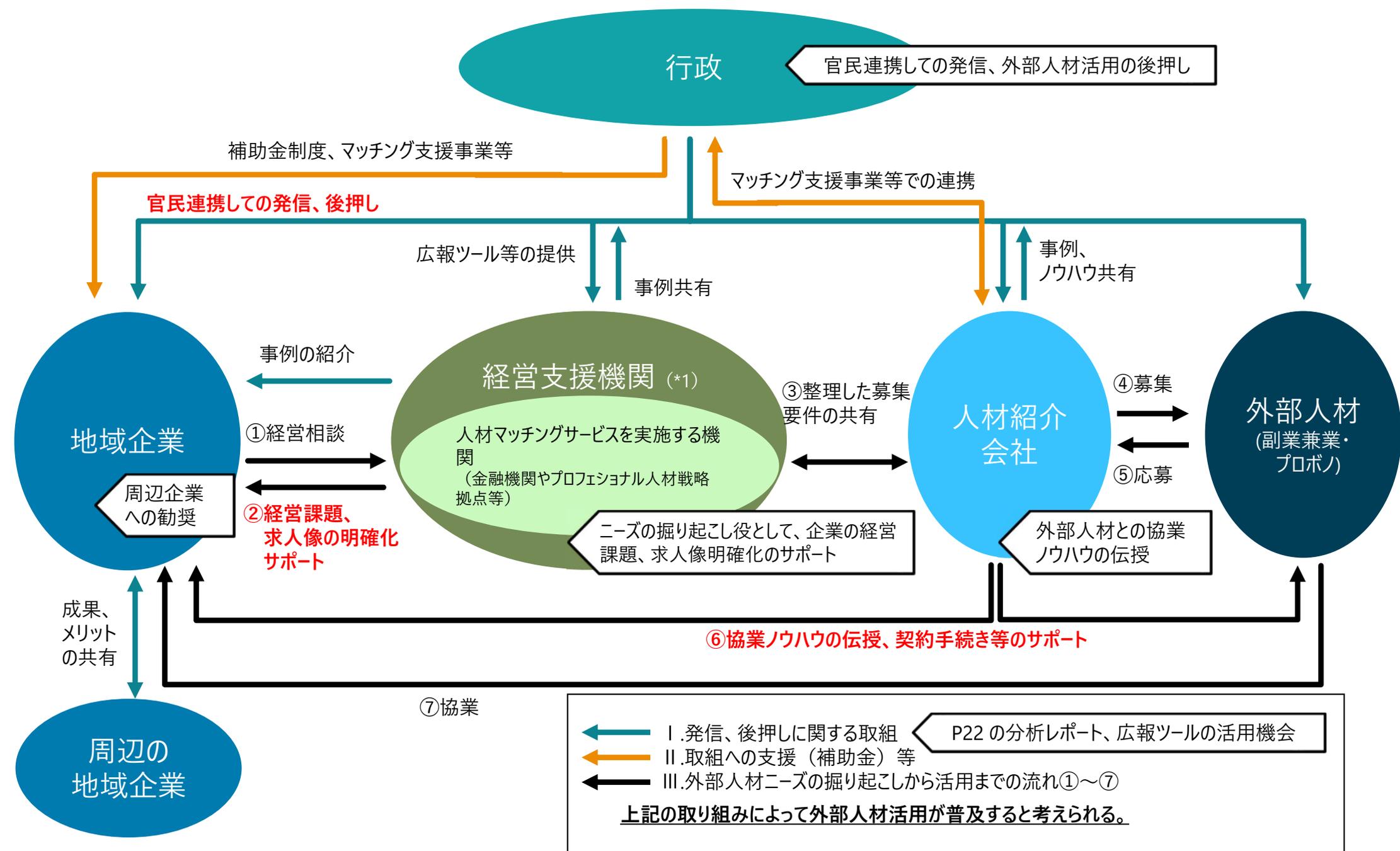


# 普及に向けて各プレイヤーに求められる役割



\*1：金融機関、商工会議所、商工会、プロフェッショナル人材戦略拠点、よろず支援拠点、中小企業診断士等

# 普及に向けた各プレイヤーの連携イメージ



\*1：金融機関、商工会議所、商工会、プロフェッショナル人材戦略拠点、よろず支援拠点、中小企業診断士等

# Appendix

## 青森市「地域貢献人材マッチング支援事業」の取組み

### 「青森地域貢献人材活用プロジェクト」体制図



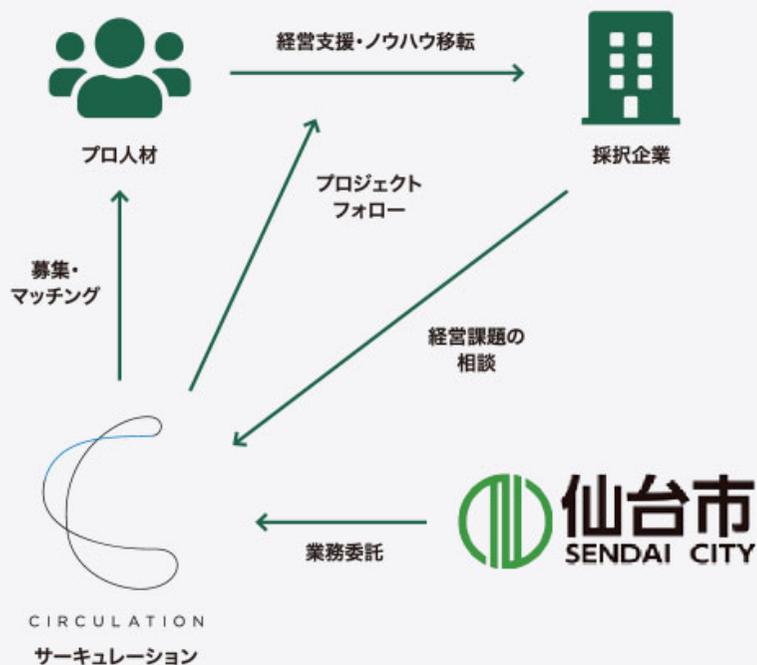
Copyright 2023 © MIRAIWORKS | All Rights Reserved.

出典：株式会社みらいワークス 提供 (2023-3-24)

## 仙台市「プロフェッショナル人材活用による中小企業の課題解決支援事業」の取組み（公開時）

仙台市では、新たに外部のプロフェッショナル人材を活用して企業の課題解決を支援する事業を実施します。

この事業は、新型コロナウイルス感染症の影響により企業を取り巻く事業環境が厳しさを増している中で、自社の経営資源だけでは経営課題の解決が難しい市内の中小企業と優れたビジネススキルを持つプロ人材をマッチングし、一定期間、プロ人材の持つ優れたノウハウを活用して支援することで、中小企業の課題解決を図ることを目的としています。



中小企業の経営支援を行うにあたり、  
本事業の事務局として  
株式会社サーキュレーションが選定されています。  
サーキュレーション社で保有する多彩な  
プロ人材を活用し、中小企業の経営支援を行い、  
中小企業の成長促進を目指します。

## マッチング

### 福島県「パラレルキャリア人材共創促進事業」の取組み



### 福島の課題をプロジェクト化 ▶ プロ人材をマッチング

働き方の多様化が進み地方百業百態の新しい人材が増えています。福島県では、都内企業・団体等が抱える地方特有の課題をプロジェクト化し、専門のスキルを有する人材をマッチングすることで、都市部と地方の新しい関係性を共創します。



出典：福島県 ホームページ (<https://pro-fukushima.com/>) (参照 2023-2-3)

## セミナー

### 東北経済連合会「兼業・副業人材活用セミナー」の取組み

兼業・副業人材活用オンラインセミナー  
「今が狙い目！“兼業・副業人材”の活用術」

福島県内  
企業対象  
参加無料

コロナ禍において、リモートワーク×兼業・副業による新しい働き方・暮らし方への関心が高まっています。経営課題解決や人材確保にお悩みの経営者の皆様、人事労務担当の皆様へ**新たな担い手として注目の兼業・副業人材活用術を解説します！**ぜひこの機会に、東北経済連合会会員の皆様をはじめ、福島県内企業の方々の多くのご参加をお待ちしております！

日時 2022年10月21日(金) 13:30~15:00

お申込みはコチラ！



右のQRコードまたは下記URLよりお申込み下さい。

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeTWqWp0AyFTy25cNTk1bDBI60qZiQzrQEOBRoKlwsyK9T\\_Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeTWqWp0AyFTy25cNTk1bDBI60qZiQzrQEOBRoKlwsyK9T_Q/viewform)

兼お申込みいただいた方に、視聴用Zoom URLをお送りいたします。

参加者の声

様々な事例を知る事ができ、非常に参考になった！  
県内でも兼業・副業の人材活用が進んでいることが改めて良く理解できた！  
プロ人材拠点、金融機関で様々なサポートを実施されていることを知り驚いた！

#### 第1部 兼業・副業人材活用術の情報提供 (13:30~14:30)

1. 開会挨拶 (一社)東北経済連合会 副会長 阿部 聡
2. 講演「地域企業のための兼業・副業人材導入セミナー  
～兼業・副業人材と事業を加速させる3つのポイント～」(13:35~14:15)  
株式会社バソナ東北創生 執行役員 林 光人 氏  
コロナ禍で求職にリモートワークが広がった首都圏では、やりがい求めて新しい働き方にチャレンジするビジネスパーソンが急増しています。実際に兼業・副業を始めたいという首都圏人材は4割を超えているというデータもあります。「どうすれば地域企業がこの人材の大きなうねりの受け皿になれるのか」というテーマで、実際に個人で兼業・副業をしている、会社で兼業・副業人材を使っている、地方企業に兼業・副業人材を紹介している立場から、具体的な事例で考えていきます。
3. 質疑応答 (14:15~14:30)

#### 第2部 兼業・副業人材相談窓口等の情報提供 (14:30~15:00)

1. 福島県の取組み (14:30~14:45)
  - ・福島県プロフェッショナル人材戦略拠点の取組み  
福島県 商工労働部 経営金融課 副主査 大河原 佑太 氏
  - ・福島県副業人材マッチングサイトの取組み  
福島県 企画調整部 地域振興課 主査 藤田 尚将 氏
2. 福島県内企業の兼業・副業の取組み (14:45~15:00)  
株式会社東邦銀行 人事部 人事課 調査役 西山 恵里 氏  
※各時間は質疑を含みます。

主催：(一社)東北経済連合会 共催：福島県、福島県商工会議所連合会  
お申込みに関するお問合せ：info@duallife-tohoku-niigata.jp (平日10:00~17:00)

#### 第1部 兼業・副業人材活用術の情報提供 13:30 ~ 14:30

時間	内容
13:30 ~ 13:35	開会挨拶 (一社)東北経済連合会 副会長 阿部 聡
13:35 ~ 14:15	「地域企業のための兼業・副業人材導入セミナー」 ～兼業・副業人材と事業を加速させる3つのポイント～ コロナ禍で急速にリモートワークが広がった首都圏では、やりがい求めて新しい働き方にチャレンジするビジネスパーソンが急増しています。実際に兼業・副業を始めたいという首都圏人材は4割を超えているというデータもあります。 「どうすれば地域企業がこの人材の大きなうねりの受け皿になれるのか」というテーマで、実際に個人で兼業・副業をしている、会社で兼業・副業人材を使っている、地方企業に兼業・副業人材を紹介している立場から、具体的な事例で考えていきます。 講師 株式会社バソナ東北創生 林 光人
14:15 ~ 14:30	質疑応答

#### 第2部 兼業・副業人材相談窓口等の情報提供 14:30 ~ 15:00

時間	内容
14:30 ~ 14:45	福島県の取組み ・福島県プロフェッショナル人材戦略拠点の取組み 福島県 商工労働部 経営金融課 副主査 大河原 佑太 氏 ・福島県副業人材マッチングサイトの取組み 福島県 企画調整部 地域振興課 主査 藤田 尚将 氏
14:45 ~ 15:00	福島県内企業の兼業・副業の取組み 株式会社東邦銀行 人事部 人事課 調査役 西山 恵里 氏