

「複業」を通じた都市と地方の人材交流

○西川洋行（県立広島大学）

Keyword：複業、人材活用、地域企業活性化、地方創生

【問題・目的・背景】

地方と都市部の格差は、人材の差に起因するところが少なくない。少子高齢化や過疎化による人口減少に加え、若年層の転出による就業人口の減少が地域の活力低下に拍車をかけている。特に、様々な専門知識やスキルを有する人材の不足は、地域企業を始めとする地域産業にとって大きな制約となっており、事業の拡充や新ビジネスの開拓等を阻んでいる。

そうした地方の現状を打破すべく、「複業」という仕組みを用いて都市部の人材を地方に誘致し、その専門知識やスキル等を地方の企業で発揮してもらおうという複業人材事業(1)を開始した。首都圏在住の様々な専門知識やスキルを有する人材を、広島県安芸高田市に立地する企業に紹介し、企業が依頼したい業務と各人材が有する専門性のマッチングを行った。結果的に表1(1)に示す9社17件でマッチングが成立し、各人の専門性を活用して業務を開始している。図1は、複業人材事業の成果発表会の様子であるが、この成果発表会の後、マッチング成立した複業事業が随時開始され現在に至っている。

図1 複業事業成果報告会の様子

(2020. 1. 31@安芸高田市)



【研究方法・研究内容】

都市部人材は首都圏又は広島都市圏に在住で、安芸高田地域の企業と業務委託（受託）契約を結び業務に従事している。契約は2020年初旬から締結が始まり、2020年度当初より業務開始とするケースが多かったが、現状は新型コロナウイルス感染症対策の関係上、業務開始の遅れ等が生じている。そうした状況も含め、複業人材の業務実施状況

や地域企業にもたらした効果等について調査を行っており、現時点までの結果を報告する。調査手法は当事者へのインタビュー調査及び当事者間の相互比較・評価である。

インタビュー対象は都市部人材を受け入れた（業務委託を行った）安芸高田地域企業の経営者や採用担当者等、及び安芸高田地域企業から業務を受託した都市部人材である。それぞれの立場からの複業事業に対する感想や意見、並びに複業として委託・受託した業務内容や勤務環境等に関する意見や感想、等々を聞く計画である。委託・受託契約等

表1 複業マッチング成果（2020年1月30日現在）

企業	提案人材	マッチング状況
A社	食品製造業勤務	販路開拓、流通ルート見直し
	Webディレクター	販路拡大、商品PR
	(候補者1名)	(面談中: 援農関連)
B社	広報・PRプランナー、文筆業	100周年記念事業企画
	自動車関連エンジニア(IT系)	商品PR(有名メルマガ活用)
C社	百貨店マネージャー	閑散期の事業戦略、収益強化策
	IT関連企画、マーケティング	平日宿泊プラン企画、インバウンド対応
D社	広告設計、WEBマーケティング	IT化による業務効率化や情報発信効率化
E社	WEBディレクター	リブランディングに向けたWEBサイト作成
	WEBエディトリアルディレクター	営業用&人材募集用の2種類の会社案内作成
F社	自動車エンジニア(設計)	HPのリニューアルディレクション&SNSの導入
	広報PR担当の公務員	採用戦略とHPの更新
	事業開発、広報デザイン	社員紹介による会社案内の作成(HP上)
G社	IT人材会社のキャリアコンサルタント	フィロソフィーブック作成
	WEBディレクター	会社情報の見える化&言語化
J社	候補者4名	(面談中)
K社	候補者1名	(面談中)

に書かれた業務内容の分析や、元々地域企業が課題等に挙げている内容(1)と受託者(都市部人材)の専門性やスキル等の相互比較を行い、解析を進めている。

【研究・調査・分析結果】

当初(昨年度)の予定では2020年2月より順次、業務委託契約に基づく複業が開始される予定であったが、昨今のコロナ禍により開始が遅れている。ICT系のスキルやノウハウを活かした業務が多いが、それでも遠隔地との直接接触(対面での打ち合わせや見学、現業調査等)が全く不要というわけではないため、多くの事業で業務に支障が生じており、一部では業務の中断や開始できないといった状況に至っている。コロナ禍は依然厳しい状況にあると報道されており、複業事業の進捗は楽観できない状況にある。複業による業務は始まったばかりであり、全体的な傾向等の判断は時期尚早であるため、今回は、現在進行中の業務状況やその内容、進捗状況等について報告する。

最初の事例は老舗醸造メーカー(表1のB社、以後B社と表記する)である。B社は古くから当地で醸造業を営む、いわゆる老舗企業であり、表1に記載された委託業務内容からも分かる通り、来年に創業100周年を迎える。マッチングが成立した業務は2件であり、100周年記念の事業提案(B-1事業)と、自社商品の大都市圏に向けたPR事業提案(B-2事業)を実施している。B-1事業は創業百周年を迎えるにあたって記念となる取り組み提案を企業側が募集したことに応えた提案で、具体的には100周年にちなんだ100のレシピを開発するというものである。100のレシピは自社製品が使用されていること、様々な食品や料理のプロのアイデアや発案を集めて構成すること、等が構想されており、インタビュー時点(2020年7月)ですでにいくつかのレシピが構想されているとのことであった。B-1事業を提案し受託したのは東京在住の方であり、こうしたレシピ開

図2 B社(本店)外観 (2020.7.16@安芸高田市)



発は原則東京(首都圏)にて行っている。詳細は不明ながら、レシピづくりに携わる食品や料理のプロも、首都圏での知人やその知己であり、まさに発想は首都圏の人そのものである。このレシピの性格が首都圏のそれと異なるのは、用いる材料に安芸高田の老舗の商品が使われているところにある。そうした地域発の商品や特産品等を、首都圏をはじめとする都会のセンスで商品企画等に仕立て上げるところに本提案の特徴が表れていると思われる。

もう一つの提案(B-2事業)は、広島市在住の方からの提案を採用したものである。同じ都市部在住とは言え、人口規模も産業集積等も異なることから、B-1事業とは異なるセンスが期待されよう。さらに、同じ広島という地域性からは、異質の組み合わせによる予測不可能な可能性への期待は低下するものの、広島の感性で手堅くまとめられたものが生まれるのではないかと期待が大きい。B-2事業は、提案者の個人的なつながりを通じて有名なブログでの企業や商品のPRを仕掛けることを狙っており、広島の感性を特徴として全国的に発信していくのではないかと予想している。インタビュー時点(2020年7月)で3~4件の取材があり、順次ブログへの掲載が行われているとのことであった。

次に、企業経営者(社長)に本複業事業への参加の経緯についてヒアリングを行った結果を報告する。本複業事業が安芸高田で実施されるという話は、昨年(2019年)の初夏の頃に、安芸高田市商工会を通じてもたらされたそうである。その時点で関心があることを伝えたと、追って説明に伺うこととなり、そこで初めて本複業事業を実施している「あきたかたコンソ」並びに(株)パソナと面会することとなった。その際には、「あきたかたコンソ」代表のA氏と(株)パソナのB氏他2名の計4名が説明に訪れ、複業事業への参画の勧誘を受けたそうである。社長自身は話を聞いたその日のうちに参加の意思を固めていたそうであるが、いちおう社内の意見を聞いたうえで、後日、参加する旨の返答をしたとのことであった。参加表明後しばらくして、企業の紹介や委託したい業務内容等についての問い合わせがあり、その後の手続きや事業の経緯については既報(1)のとおりである。

マッチングの際に重視したのは提案の内容と提案者の真剣さや実績だったとのことであった。提案の内容については、当初希望した業務内容が自社を含めた商品等のPRであり、その方法やルート開拓を含め依頼したいということであったため、提案者の実績特にルート開拓については重視していたようであった。そしてなにより、真剣に取り組ん

でいただける姿勢が決め手であったようである。そうは言っても、実際のところ真剣さに欠けるような提案はなかったとのことで、本当は全ての提案を採用したかったそうである。最終的にマッチングに残った提案は3件で、そのうち2件が採用に至っている。不採用だった1件についても、提案内容が劣っていたというわけではないとのことである。SEO（検索エンジン最適化）業務等の経験を有する提案者からのHPの改良（リニューアル、最適化）を行うという提案だったそうで、業務の優先順位としてPR活動よりも下位であったことが今回不採択とした理由であると話されていた。当該提案者には、いずれHPリニューアルの業務依頼をしたい旨の意向は伝えてあるそうで、不定期ではあるものの連絡を取り合っているそうである。数年後には業務委託を行っているかもしれないね、と話されていたのが印象的であった。このように、業務委託を行っている方はもとより、今回は不採択だった提案者とも、本人の希望次第では連絡をとりあう関係が続いていることが分かった。既報(1)でも述べたように、業務委託やそのマッチングの過程で知己を得た人が、地域への関心度合いを高め、いずれ関係人口に数えられるようになっていく可能性があると思いましたが、それが現実のものになりつつある一つの事例と言えよう。

次の事例は、運輸事業者（表1のF社、以後F社と表記する）での事例である。F社は同時に3名の方と業務委託を行う計画である。業務内容は広報PR業務やHP等を活用した採用活動を想定しており、ICT等を用いた広報戦略やビジネスマーケティング等の業務実績・経験のある人材とのマッチングが成立している。

図3 F社外観（2020.7.30@安芸高田市）



F社の複業人材活用の特色は、まず複数の人材が役割分担し連携して業務を行っているところにある。複数人材が独立して業務を行うのではなく、一連の業務を連携しあって実施しており、具体的には、表1にある「F社：自動車エンジニア」の方がホームページ再構築の全体構成を考え

る（ディレクション）とともにデザイン等もこなす一方、同「F社：広報PR担当」の方は、その全体構成の下で企業紹介や採用活動のための記事等の作成編集を行い、特に女性の採用（F社は女性活躍のモデル企業でもある）といった点に注力した業務を行っている。この2名については既に業務委託契約が結ばれており、F社のHPのリニューアルも全体構成の変更は既に行われ、現在は記事の拡充や新たな企画の掲載等に向けた検討・準備の段階にあるとのことであった。

3人目の人材（F社：事業開発、広報デザイン）の方は、社員紹介動画等によるHPの拡充業務を提案されており、F社としては、HPのリニューアルが一段落した後に、動画等によるHPの拡充を考えているとのことであった。時系列的に他の2名よりも後になるということで、現時点では業務委託契約には至っていないそうである。しかし、最初の事例でもそうであったように、連絡や相談等は行っており、提案業務の実施時期が来たと判断した段階で業務委託契約を結び、動画等のコンテンツの拡充を図る計画にしているとのことであった。

このように、先のB社の事例でもこのF社の事例においても、企業は適切な時期を見計らって業務を委託することができ、人的リソースの面では効率が良い。一方、業務を受託する人材側も、不必要に企業等に拘束されることもなく、従前の仕事との折り合いを付けやすいこと等が複業という働き方のメリットではないかと考えられる。

3番目の事例は複業事業の母体となった「あきたかたコンソ」との連携についてである。先述の通り、「あきたかたコンソ」はパナソニックとともに本複業事業を立ち上げた組織であるが、本来は地域の人材確保/人材育成を中核業務とする地域コンソーシアム(2)である。複業事業に参加し複数の企業と業務委託契約を結んだ都市部人材の方が、「あきたかたコンソ」の事業にも参画し、専門知識を活かして人材育成セミナーの講師を務めた事例を紹介する。

「あきたかたコンソ」としては、人材確保・育成事業の一環という位置づけで複業事業に取り組んできたが、その本来の目的は、安芸高田地域の企業で不足している専門性やスキル・経験といった人材能力を補い取得することにある。幸いにして複業人材が多数安芸高田地域の企業で就業する運びとなったことから、あきたかたコンソ事業としても複業人材から地域企業に専門性やスキル・経験を学ぶ機会を提供しようという企画を開始した。その第1回として、「あきたかたコンソ公開講座」と題した、複業人材の方を講師に招いてのセミナーを実施した。（図4参照）

図4 公開講座の様子 (2020. 7. 7@安芸高田市)



セミナーのテーマはネットワークを利用した会議やミーティングである。昨今のコロナ禍によりWEB環境を用いたオンライン会議やリモートワークが急速に広まる中で、なかなか導入に踏み切れない地域企業が多かった。そこで、こうした社会の動きに追随するためにも、社員（や経営者）がネットワークやWEB環境の知識を獲得し利用促進を図ることが、特にコロナ禍以降には必須になるであろうと考えて企画実施した。講師として招いた複合人材は、すでに安芸高田地域の複数の企業から業務を受託している方で、WEBを利用した情報発信やWEBマーケティングを専門としており、WEB会議システム等の実践的な活用法をわかりやすく紹介していただいた。これは、複業事業で縁のある人材に「あきたかたコンソ」事業にも協力・参画いただくことが有効であるという事例でもあり、複業事業と「あきたかたコンソ」の本来事業の連携によるシナジー効果が得られる可能性の一端が見えたのではないかと考えている。

最後に、昨今のコロナ禍の影響について現状を説明する。コロナ禍による移動の自粛（制限）は複業事業にとって重大な影響を及ぼしているのではないかと懸念される。実情について尋ねたところ、直接の接触（会合等）ができないのは不便であるという点が指摘されたものの、多くの業務がそもそもリモート（受託者の自宅等）で実施することを前提としていたため、それほど影響が出ているとは思っていないとのことであった。それよりも、受託者の従前の仕事への影響がある（B社）そうで、その影響から複業（＝委託業務）への従事を一時中断する必要性が生じたことが痛手であるとの返答があった。首都圏在住の方への影響が大きいようで、B社での業務の中断を余儀なくされた方は首都圏在住の方であった。また、社業に関しては、業務用の売上げが激減する一方で、家庭向け需要は増加しており、全体的な売上げは減少しているものの、売上げ減をカバーする対策（この場合は家庭用用途の拡充）を進めるた

めにも、今回の委託業務が役立つ可能性があるとのことであった。B社においてはコロナ禍の影響は大きいものの、業務委託者が有する専門性をうまく活用してこの難局を乗り越えようとされている。そして、もともとリモートワークを想定していたこともあり、複業事業自体も、このコロナ禍の下でも想像以上に機能し役立っている印象であった。またF社では悪影響に関する話を聞くことはなく、コロナ禍で通信販売等が活況になっているとの報道もあることから、社業への影響は深刻ではないのかもしれない。当初の期待通りに複業事業が機能しているようであった。

企業から提示された業務内容は、広報や宣伝、商品企画やデザイン等の内容が多く(1)、ICTを活用したものが多かったため、比較的遠隔業務が可能な業務が多かった。それが複業事業に対する親和性の高さに繋がっていると想定(1)しているが、今回突発的に生じたコロナ禍においても、現状を見る限り、遠隔業務に対する親和性の高さが奏功しているように思われる。もちろん、コロナ禍はこの複業事業にも大きな影響（開始時期の遅延等）を与えているが、遠隔業務が可能なICT系のスキルやノウハウを活用する業務の特徴がコロナ禍に対する耐性の高さにつながっているのではないかと思われる。

【考察・今後の展開】

インタビュー等の調査は現在も進行中であり、最新の状況や調査結果を基に分析検証を進め、学会当日に報告する。

【謝辞】

本研究の実施に当たっては、複業人材事業に参画されインタビュー調査にご協力いただいた関係者の方々に感謝申し上げます。また「あきたかたコンソ」代表理事（NPO法人キャリアプロジェクト広島代表）の有田耕一郎氏、同事務局長（NPO法人キャリアプロジェクト広島副代表）の竹本寛美氏、並びに安芸高田市役所、同市商工会及び(株)パソナには多大なるご支援とご助力をいただきました。本事業に関わる関係者及び安芸高田市の皆様からの多大なるご協力と合わせ、ここに感謝申し上げます。

【引用・参考文献】

- (1) 西川洋行、2020年、複業を通じた人材交流による地域活性化、地域活性研究、(投稿中)
- (2) 西川洋行、2019年、地域人材育成による地域振興—あきたかたコンソ事業—、地域活性研究、Vol. 10、pp. 107-116