

副業人材は“人手”ではなく“機能”である

人手不足を背景に注目が高まる「副業人材」。しかし実際には、「導入したが成果につながらなかった」という声も少なくありません。問題は人材の能力ではなく、企業側の“設計”にあります。本稿では、自治体での副業人材経験を基に、副業人材活用の本質と成果を分ける条件について解説します。副業人材は単なる“人手”ではなく、経営課題を解決するための“機能”として捉える必要があるのです。

副業人材活用は“条件付き”の解決策

人手不足が常態化する中、副業人材の活用は中小企業にとって有力な選択肢として語られる機会が増えており、特に地方企業においては、都市部の専門人材を活用する手段として、自治体主導のマッチング施策も広がっています。

しかし、「うちには合わなかった」という声も多く聞かれます。筆者は静岡県掛川市の副業人材として4年間従事した経験もあり、副業人材のメリットと限界を整理したうえで業務上の成否を分ける要因について解説します。つまり、副業人材は「導入すれば効果が出る解決策」ではなく、適切に設計された場合に限り成果が出る、という条件付きの解決策であると考えられるのです。この前提を外してしまうと、期待外れに終わる恐れがあります。

副業人材活用の本質…コスト構造の転換

まず、副業人材の活用を「人手不足対策」として捉えるのは不十分です。より正確には、副業人材の登用とはコスト構造の選択の問題であるといえます。正社員採用は、固定費として長期的なコミットメントを伴いますが、一

失敗は静かに起きる

一方で、副業人材の活用が期待通りに機能しないケースも少なくありません。ここで重要なのは、失敗の多くが「人材の質」ではなく「発注側の設計」に起因している点です。

問題は、失敗が分かりにくい形で進行するということです。最初の1カ月は順調に見えます。打ち合わせをして資料が出てきますが、現場は動きませ

副業人材の失敗は「使えなかった」のではなく「使いこなせなかった」結果なのです。いずれも特別な話ではありません。むしろ自然に起きることだからこそ、意識的に設計しないと避けられないのです。

成否を分けるのは“設計力”

では、どのような条件であれば副業人材は機能するのでしょうか。筆者自身の体験や成功事例を読み解くと、幾つかの共通点が見えてきました。

第一に、課題が具体的であることです。営業プロセスの構築、EC（電子商

取引の立ち上げ、新規事業の仮説検証など、解くべきテーマが明確であるほど成果が出やすい傾向があります。第二に、役割が専門特化していることです。「何でもできる人」ではなく、「この課題に対してこの機能を提供する人」として設計されている必要があります。第三に、継続的な関与があることです。単発のアドバイスではなく、一定期間伴走することで初めて成果が定着します。第四に、外部ネットワークの活用です。副業人材の価値は知識だけでなく、その背後にある人的ネットワークにあるといえます。

こういった成功のための要件が整えられているか、簡単なチェックリスト

図表 副業人材活用チェックリスト

導入前
✓ 解決したい課題が言語化できており明確である
✓ 課題の原因を仮説レベルで特定している
✓ 社員ではなく副業人材を登用する理由が説明できる
✓ 副業人材を「人手」ではなく「専門機能」として認識している
✓ 必要なスキルが具体化されている
✓ 成果物が定義されている
マッチング・採用時
✓ 類似環境での実績が確認できている
✓ 「何ができるか」だけでなく「どう進めるか」を説明できる人材である
✓ 提案内容が自社の現実（文化等）に適合している
✓ 社内メンバーに導入の目的を説明済みである
✓ 社内にカウンターパート（社内責任者）を置いている
✓ 継続・終了・内製化の判断基準がある

を用意しました。副業人材の導入前から運用において確認していくことを想定していますが、「このチェックリストを満たせば成功する」という意味ではなく、このチェックリストにある思考プロセスを重視してみてください（図表）。

例えば「課題が明確か」という項目は、単に言語化できているかを問うものではなく、なぜその課題が発生しているのか、どのレイヤーの問題なのかを分解できているかが問われています。営業が弱いのか、商品に魅力がないのか、ターゲットがずれているのか。このレベルまで落ちていなければ、副業人材は働けません。

また「成果物が定義されているか」という項目は、期待値の調整そのものです。ここがあいまいであれば成果の評価もできず、「期待と違った」という感想だけが残ります。更に「社内責任者がいるか」という項目は、副業人材を組織の中で機能させるための中核です。外部と内部を接続する役割が不在であれば、どれほど優秀な人材でも孤立してしまいます（筆者の場合には、外部人材である松久の発言を庁内で翻訳して伝えてくれる方が4年間伴走してくれました）。

このように、チェックリストは、形式的に埋めるものではなく、設計の質を高めるための思考補助として使うべきものです。設計の抜け漏れをあぶり出すための道具として活用してください。

ん。理由は単純で、現場がその内容を理解していないか、実行する前提が整っていないためです。2カ月目になると、徐々に温度差が出てきます。「思ったより踏み込んでくれない」「話が抽象的だ」という不満が従業員側から出る一方で、副業人材側も「情報が出てこない」「意思決定が遅い」と感じ始め、3カ月で契約終了。「悪くはなかったが、成果もなかった」という評価になります。

これはよくある典型例ですが、ここで見落としてはいけないのは、課題があいまいなまま導入してしまっているという点です。「売り上げを伸ばしたい」「忙しいから手伝ってほしい」といった状態では、副業人材は力を発揮できません（ちなみに「売り上げを伸ばしたい」は目標であって課題ではありません）。彼らは作業者ではなく、問題解決を担う存在なのです。従って、解くべき問題が定義されていなければ機能しません。

次に多いケースが「丸投げ」です。「専門家に任せれば何とかなる」という発想は、ほぼ確実に失敗します。副業人材はあくまで補完的な存在であり、意思決定や組織内調整は企業側が担う必要があります。更に、社内の抵抗も見過ごせないでしょう。外部人材に対して不信任があったり役割が不明確な状態だったりとすると、情報共有の停滞や実行段階での頓挫を招きます。

これらを総合すると、次のようにいえます。

副業人材は経営の選択肢を広げるが、万能ではない

副業人材の活用は、中小企業にとって有効な経営手段であることは間違いないありません。特に、専門性が必要でありながら常時雇用するほどではない領域においては、その価値は大きいでしょう。ただ同時に、それは万能の解決策ではありません。成果は自動的に生まれるものではなく、設計によって規定されます。従って、経営者に求められるのは「導入するかどうか」の判断ではなく、「使いこなせる設計ができるかどうか」の判断なのです。

最後にこのテーマをまとめると、次の通りです。



松久晃士（まつくらこうし）

株式会社ワーク・ライフバランス 執行役員50社以上の働き方改革プロジェクトを支援し、2万人以上のビジネスパートナーにアドバイスを提供。中央省庁、自治体、警察組織、研究機関など特殊性の高い組織での支援実績を持つ。静岡県掛川市DX推進員（令和4年度〜7年度）。累計10カ月の育休取得経験を持ち、地方移住・複業・育児を実践している。