



地方銀行における副業・兼業の取り組み

企画調査部 調査役 福田 亮司

要 旨

- 近年、政府の後押しもあり、副業・兼業が注目を集めています。
- 地方銀行においては、専門知識を持った優秀な人材の確保や、行員のスキルアップ・モチベーションの向上、外部との人・情報の交流を通じた事業創出機会の拡大等を目的に、副業・兼業を制度化する動きが広がっています。
- 行員に対し、これまでにない多様で柔軟な働き方を提供する地方銀行の動きに注目ください。

1. はじめに

近年、副業・兼業が注目を集めています。

収入を増やしたいという理由のほか、自分が活躍できる場を拡げ、様々な分野の人とつながりたいといった思いを抱く労働者が増えています。企業側も、社員に対して多様な働き方を提供しようという思いのほかに、社内では得られない知識・スキルを持った人材の確保や、副業・兼業による社員の知見向上に伴う自社の事業機会の拡大につなげようとする先が増えています。

政府においても、「働き方改革実行計画」（2017年3

月公表）の中で、副業・兼業を「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、そして第2の人生の準備として有効」と位置付け、その普及・促進を図っています。本実行計画を受け、厚生労働省は、副業・兼業における労働管理や健康管理など、労働者と企業の双方が安心して副業・兼業に取り組める環境を整備する観点から、2018年以降、関連する規則¹やガイドライン²を策定・改定しています。

2. 地方銀行の取り組み

全体像

これまで地方銀行は、例えば、家業としての農業や相続した不動産の賃貸等については、個々の事情を勘案しながら、例外的にその副業・兼業を認めるという運用を行っていました。しかし、人事制度上、行員の副業・兼業を明確に位置付けることはしていませんでした。

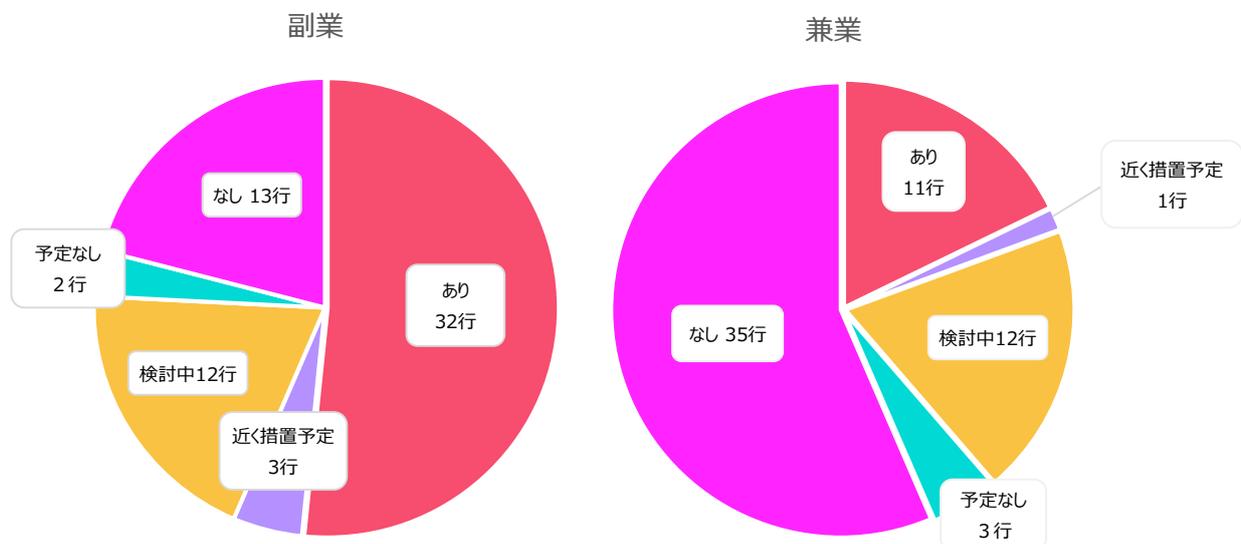
近年、地方銀行において、政府の後押し等も相まって、副業・兼業の活用機運が高まり、その制度整備を進める動きが広がっています。

副業と兼業の違いについて、厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」等で明確に定義されていません。地方銀行においても、各行によって考え方は区々ではあるものの、一般的に、兼業の方が副業よりも、本業以外の業務に携わる割合が大きいものとして捉

えています。本業としての銀行業務に影響のない範囲で副業・兼業を認めている地方銀行が多く、まずは副業の制度化を先行し、兼業についてはより慎重に対応している状況にあると考えられます。

実際、兼業よりも副業の制度化を進めている地方銀行が多い状況にあります。2022年11月現在、地方銀行62行のうち、32行が副業を、11行が兼業を、それぞれ制度化しています。また、副業の制度化について、3行が近く措置予定、12行が検討中とし、兼業の制度化についても、1行が近く措置予定、12行が検討中としており、今後も制度化の動きは増えていくと考えられます（図表1参照）。

【（図表1）副業・兼業の制度化の状況（銀行別）】

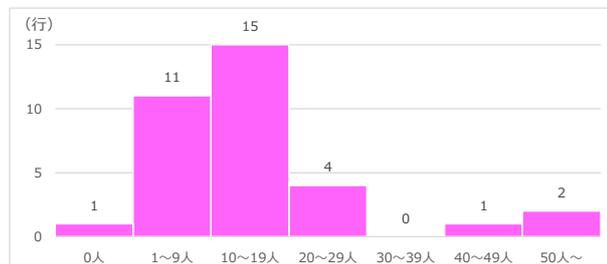


▲ 当協会調べ（2022年11月時点）。

次に、副業・兼業を行っている行員数をみると、地方銀行62行で594名（副業465名、兼業129名）となっています。また、副業・兼業いずれかを制度化している34

行において、その行員数を見ると、「20名未満」が27行と8割弱となっている一方、「50名以上」とする銀行もあります（図表2参照）。

【（図表2）副業・兼業を行う行員数区分別の銀行数（副業・兼業を制度化している34行の分布）】



▲ 当協会調べ（2022年11月時点）。注：一部銀行においては、社内副業の人数も含む。

地方銀行が認めている副業・兼業の形態は、他社の社員として勤務する「雇用型」よりも、各行員が個人として活動する「個人事業主型」が多い状況です。このため、現状、行員が自身の資格や特技、趣味を活かして副業・兼業を行うケースが多くなっています。

行員が副業・兼業を行っている分野については、多岐にわたっています。スポーツ関係（サッカー・テニス等の指導員・審判員等）が27行、文化・芸術関係（ピアノ講師や絵

画教室等）が21行、経営コンサルティング関係（経営アドバイザー、マーケティング支援等）が19行、デジタル化支援関係（Webページの作成や動画編集等）が13行となっています（図表3参照）。

その他、観光バスツアーの添乗員や、中小企業診断士や弁護士等の資格を活かした講演・執筆活動等も挙げられています。

【（図表3）副業・兼業の業務分野別の銀行数】



▲ 当協会調べ（2022年11月時点）。

地方銀行が制度整備を図り、行員に対して副業・兼業を認めるようになってきている狙いの1つには、多様な働き方を認めることによって、専門知識を持った優秀な人材を確保しやすい環境を整備することが挙げられます。銀行業務では得られないようなスキルの向上につながるということもあります。また、外部の多様な人材との交流機会を拡大（人脈を構築）すること等によって、銀行内に新しい風（意識）を吹き込み、新たなビジネスの創出や業務のデジタル化・効率化につながる可能性をも期待している点が挙げられます。

例えば、**山口フィナンシャルグループ**（山口FG：山口銀行、北九州銀行）は、起業家精神を醸成し、オープンイノベーションを推進するという中期経営計画を踏ま

えた人事制度改革の一環として、2019年4月に地方銀行で初めて副業を制度化し、推進しています。

また、行員の副業・兼業を認める場合、その副業・兼業が地域経済・社会に貢献できるかどうかという点を判断基準の1つとしている地方銀行も多くあります。同FGでは、副業を「地域企業との協業」と位置づけ、すなわち広義の「人事異動」とみなして運用しているとのことです。実際、取引先から銀行に対し、副業として行員を派遣してほしいとの依頼があり、それに応じて行員を紹介するケースがあるとのこと。この他、**滋賀銀行**では、地域情報を発信するWEBライター等の副業を認めています。

副業・兼業の運用状況

副業・兼業を行っている行員について、所属部署や年齢、役職等の基準や要件を設けていない地方銀行が多い状況です。制度の導入直後は、支店長等の管理職クラスの副業・兼業は認めなかったものの、その後こうした要件を緩和した銀行もあります。

このため、副業・兼業を行う行員は多岐にわたっており、所属部署や年齢等に特徴的な傾向があるわけではありません。男性もいれば女性もおり、営業店の行員もいれば本部に勤務する行員もいます。年齢は20代から50代まで、幅広い行員が副業・兼業を行っています。実際に管理職クラスが副業・兼業を行うケースも見られます。

また、副業・兼業を行う時間は行員一人一人によって異なっていますが、銀行勤務時間外の副業・兼業を認めている銀行が多いようです。

一方で、地方銀行の中には、副業・兼業を行う時間を柔軟に運用しているケースもあります。

山口FGでは、平日の銀行勤務時間外や休日に副業を行っている行員が多いものの、勤務時間の要件を満たすことを前提として、平日（一定の曜日）の日中の時間を副業に利用する行員もいるとのこと。また、**鳥取銀行**では、平日の銀行勤務時間内に兼業の打ち合わせの予定が急遽入った場合、柔軟に本業と兼業を切り替えて働くことを認めています。本業の成果に影響がない範囲であれば、行員の自主性を重視した働き方を許容しています。このように銀行勤務時間に副業・兼業を行う場合でも、銀行員としての給与額は維持されているとのこと。

地方銀行の人事部門において、行員の労務管理を行っており、行員の副業・兼業を行う時間の上限値や目安を設定していますが、その基準を超過する行員はほとんどおらず、副業・兼業の制度をうまく活用している行員が多い状況のようです。

行員からの反応

行員からは、副業・兼業について、自身の資格やスキル等を活かした自由な働き方ができる点に好評を得ているようです。行員からの反応として、銀行業とは違った形で地域に貢献できることに魅力を感じ、生き生きと副業・兼業に取り組んでいるとの声が寄せられています。

例えば、三重県に本店を置く**百五銀行**には、副業とし

てカメラマンの仕事に従事する行員がいます。これまで趣味として写真を撮影していましたが、その実力が仕事として認められたことが自信につながったとのこと。百五銀行としても、行員のモチベーションが高まり、本業と副業をうまく両立できていることから、副業を導入した効果は大きいとしています。

今後の展望

一部の地方銀行においては、本業への影響を見極める必要がある、適正な労務管理のあり方を整備する必要があるといった指摘があり、副業・兼業の制度化に慎重な姿勢の銀行もあります。

一方、副業・兼業を制度化している多くの地方銀行においては、副業・兼業に係る課題はあるものの、優秀な人材の獲得・流出防止等の多くのメリットを見出すことができるとして、今後も副業・兼業にチャレンジする行員を増やしたいとしています。

そうした地方銀行では、行員により積極的に活用してもらえよう、行内のイントラネットへの掲示等により利用を促しています。さらに、副業・兼業の好事例を行内で共有したり、制度を活用している行員による座談会を開催すること等を検討している地方銀行もあります。

百五銀行では、中期経営計画において、プロフェッショナル人材の育成人数の目標を掲げています。今後、中小企業診断士やFP1級技能士等のプロフェッショナル資格の保有者を、2024年度中に450人にまで増やしたいとしています。その際、資格を活かした副業に従事することも認めることにより、資格取得者を増やすとともに、銀行業でその専門スキルを発揮してもらえるようにしていきたいとしています。

また、同行は、副業を、行員が定年退職した後のセカンドライフの支援としても捉えています。銀行に在籍しているうちに、行員に自身の将来を考えてもらうよい機会であるとして、副業を積極的に支援していこうとしています。

具体的な副業・兼業の事例

地域営農事業による果樹園運営～滋賀銀行～

滋賀銀行には、副業として、2006年から果樹園「宮ベリー」の運営を行っている行員がいます。滋賀銀行が副業制度を導入したのは2021年4月ですが、この果樹園の副業事例は、地域振興に資する活動として、特例的に認めたものです。

この果樹園は、同行の行員が、滋賀県甲賀市の地元有志とともに、耕作に向かず荒地となっていた休耕田を何とか有効活用したいとの思いから、農場づくりから始めた観光農園です。現在、8名の仲間と共同で、0.5haの土地に、気候に合い、土壌の質に関係なく育成が可能な作物として、17種類・約750本のブルーベリーを栽培しています。

果樹園では、毎年6月～8月に、ブルーベリー狩りの観光農園事業を行い、地元小学生40名程度を無料招待する社会科見学を実施しています。また、地元の農業高校と連携協定を締結して、高校生を実習生として受け入れ、枯れ樹の剪定等の職業体験も実施しています。

この行員は、平日は銀行の仕事に従事し、果樹園での仕事は休日のみであり、果樹園としての報酬は僅かしかないとしています。あくまでも地域に貢献したいという思いで携わっており、無料招待した小学生からお礼の手紙をもらったときなどに、とてもやりがいを感じているとのことでした。

【(図表4) 果樹園の様子】



また、この行員は、農業を通じた地域活性化への問題意識が強く、地元の農業法人に加入して、25名～30名の担い手とともに、休日に、中山間地域の高齢化した農家の圃場の耕作・田植え・稲刈り等の農作業も行っています。

同行は、こうした副業は地域活性化につながる活動であり、地域に根差す銀行として、そのメリットは非常に大きいとしています。また、行内では培うことができない価値観や想像力が得られるとして、この行員の熱意を尊重し、今後とも本業との両立を図ることができるよう支援していくとしています。



▲ 本ページの写真はすべて滋賀銀行提供。

▶ 中心市街地のまちづくりに注力～鳥取銀行～

鳥取銀行には、兼業として、まちづくり事業会社「株式会社まるにわ」の代表取締役を務めている行員がいます。

この行員は、2015年に鳥取市が開催したリノベーションスクールに参加し、市内の遊休不動産を活用した事業を考える中で、鳥取駅前の百貨店の屋上空間を芝生広場にすることを提案し、これをプロジェクトとして成功させるため、2020年に同社を設立しました。

当初、この行員から同行に対し、同社に兼業として携わってきたいとの申し出があり、同行は地方創生に資する活動として、特例的に認めました。その後、兼業を制度化することで、チャレンジ精神のある行員を後押しした方がよいとの判断に至り、2021年4月、地方創生につながる行員の起業（兼業）を支援する「地方創生起業チャレンジ支援制度」を導入しました。そして、本制度の第1号案件として、この行員を認定しました。

同社は、鳥取駅前中心市街地の遊休不動産を活用し、リノベーション物件としてシェアオフィス事業等を行っています。デザインコンサルタントや建築家など、メンバー5名全員が別の本業を持っており、それぞれの本業から得たノウハウを持ち寄って取り組んでいます。

この行員は、銀行では法人コンサルティング部に所属し、中小企業に対するICTや業務効率化等のコンサルティング業務に携わっています。一方、兼業の「株式会社まるにわ」においては、銀行勤務時間外および銀行勤務時間の4分の1を上限に、中心市街地の活性化や賑わい創出に関わる業務に携わっています。中小企業と街という違いはあるものの、本業も兼業も課題解決に向けて取り組むという点では同じであり、どちらの業務にもこの行員の知見やノウハウが活かされているとのこと。

同行としては、行員の取り組みを見守りつつ、両立できるように支援していくとしています。

【（図表5）「株式会社まるにわ」のワーキングスペースの様子】



▲ 本ページの写真はすべて鳥取銀行提供。

3. おわりに

これまで見てきたように、地方銀行においても、行員の副業・兼業を積極的に認めていく動きがあります。

今後、地域経済の課題解決や銀行自身の持続的な発展のためには、人材育成や能力開発が一層重要となります。行員が銀行の外で地域に貢献しながらスキルやノウハウを蓄積し、そのスキル等を銀行に持ち帰り、本業としての仕事に還元していくことができる副業・兼業は、

銀行、行員、地域にとって「三方よし」の取り組みと考えられます。

今後、地方銀行では、副業・兼業の促進を含め、行員が自由な発想を持ちながら働きやすい環境の整備がますます進んでいくと考えられますので、ぜひそうした動きにご注目ください。

¹ 2018年1月、「モデル就業規則」を改定し、労働者の遵守事項に係る副業・兼業の禁止規定（許可なく他の会社等の業務に従事しない旨）を削除。

² 2018年1月、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定。その後、労働時間管理や健康管理に係るルールの明確化（2020年9月）、企業による副業・兼業に関する情報（副業・兼業を認めているか否か等）の公表の推奨（2022年7月）のために改定。