

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

10 OCTOBER 2020
No.1213

特集

「ジョブ型制度」とは?

解説1 職務型制度の基本的な考え方と日本企業への適用

解説2 メンバーシップ型制度から移行する前に

事例 ソニー

新企画

【人事実務ラボ】
オンライン会議は
食わず嫌い!?

好評連載中

【働き方改革】
エヌエヌ生命

【採用最前線】
Chatwork

【人事再考】
いま、人事が直面する
法的課題とは

【就職・キャリア支援】
二松学舎大学



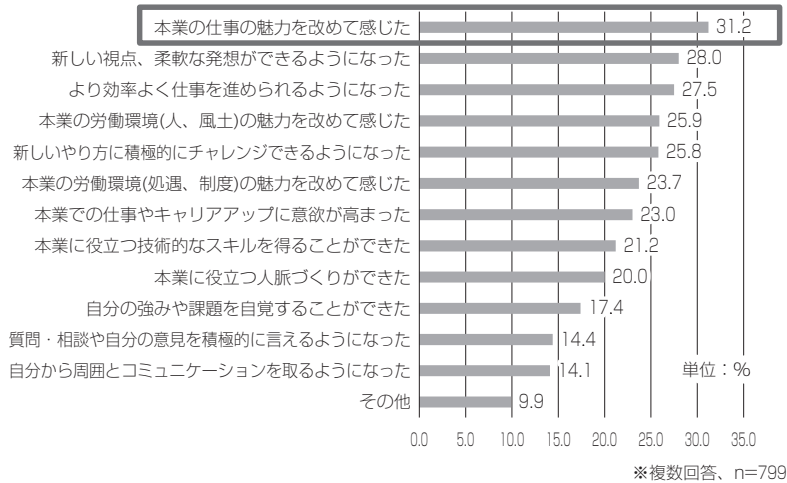
データでみる人事のこれから

第7回

副業人材の受入れが 組織とヒトを活性化させる

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

副業・兼業をしたことで本業に対して生じた変化（個人調査）



資料出所：リクルートキャリア「兼業・副業に対する個人の意識調査」(2019)

働き方改革で議論されたテーマのいくつかは、コロナ禍のもとで思いもしない形でつながりながら新たな形を見せつつある。その1つがテレワークとジョブ型雇用、そして副業・兼業だ。コロナ感染防止のため導入が進んだテレワークは、真のやるべき仕事(ジョブ)を切り出して視える化する。企業側にとってはジョブを明確化することで、副業・兼業で人材を調達したい仕事が明確になる。また、働く側は通勤時間がなくなり副業や兼業の時間が創出される。このように、テレワークによってジョブが切り出されることが副業・兼業を一段と進ませる。

特に注目したいのは、企業の副業・兼業に対する意識の変化である。これまで日本では本業への影響を懸念する企業の抵抗もあり、副業は認められないケースが多かった。

リクルートキャリアが2019年に行った企業調査でも、「本業がおろそかになる」「情報漏洩リスクがある」等を理由として約7割の企業が反対を表明していた¹。容認という企業もその理由として、「社員の収入増につながるため」「特に禁止する理由がないため」といった意見が多く、「イノベーションの創発・新規事業の促進につながるため」といった意見は少数であった。

しかし、ここきて新規事業開発の中核人材を外から副業人材として募集する企業が出てきている。ヤフーでは、他社で働く人材の副業先として自社に来てもらう制度を開始した。副業人材を「ギグパートナー」と名付け、高いスキルをもつ人材100人強と業務委託契約を結ぶ。新たな事業プランや企画を立案する業務では、「シン・ニホン」の著者である安宅和人CSO

(最高戦略責任者)と議論し、会社の方向性を示す。また、ライオンは今年5月から、SNSを活用した広告や海外向けの越境ネット通販事業における新規事業の立上げに携わる副業人材の募集を始めており、副業者5人程度の枠に40～50歳代も含めて1600人を上回る応募があるという。

こうした動きの背景には、メンバーシップ型といわれる日本独特の雇用慣行からの脱却にもがく企業の姿が浮き上がってくる。同質の人材が集まる村社会的組織は、高度成長期であれば強みであったが、今や製品やサービスは多様化しライフサイクルが短くなってきている。いかにイノベーションを起こし続けるかが企業の存在価値を左右する時代なのである。副業・兼業を行った個人調査²では、「本業の仕事の魅力を変えて感じた」「新しい視点、柔軟な発想ができるようになった」等、副業や兼業が本業の活性化につながることを伺われる。本連載の第5回でも紹介したが、いかに「知の探索」という仕組みを戦略的に組織に組み込むかが、これからのイノベーション戦略の重要なカギといえるが、これらの事例はその一例といえる。同時に、外部からの優秀な副業人材を潰すことなく、お互いにより刺激を与えつつ組織文化をよりオープンなものへと変えていくといった、現場のマネジメント力変革に向けて人事部門がどのようにサポートしていくかが問われてくるであろう。

東狐貴一（とうこ・きいち）

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. リクルート・キャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査(2019)」 集計対象：3,514人 調査方式：インターネット調査
2. リクルート・キャリア「兼業・副業に対する個人の意識調査(2019)」 集計対象：現在の主となる勤務先で兼業・副業が認められている正社員(回答者2,062人) 調査方式：同上