

パラレルワーク

~~副業~~ = 複業に人事はどう向き合う？

～プロフェッショナルの社外錬磨を企業の競争力に活かす要諦とは～

2枚目の名刺、パラレルキャリア、複業、マルチプルジョブ……。今、会社で培った経験を活かして会社以外の仕事やNPO活動に従事するプロフェッショナルが増えている。軸足はあくまで本業に置きつつ、社外での知見を何らかの形で本業に結びつけることを意識したキャリアのあり方だ。そこには、所得補填を目的に時間を切り売りする副業者や、月明かりの下で会社に隠れてこそこそ副業を行うMoon Lighterの姿はない。副業ではなく複業……。

そうした複業を実践する彼らパラレルワーカーを支援する企業も増えつつある。ここでも、兼業は本業の妨げとやみくもに禁止をしたり、消極的に黙認する姿はない。

束縛から紐帯へ。
社内外の知見を結び、変革を加速しようとする個人と企業の胎動。その背景に何かあるのか？ 禁止や制限、黙認を超え、積極的に容認や奨励、促進をしようとする

企業の狙いは？ 人事が得られる果実と留意すべきポイントは？ 専門家、人事、パラレルワーカー、支援事業者など多くの先駆者との対話から、プロフェッショナルの社外錬磨と企業の競争力が共鳴するHRM的要諦を探る。複業も本業？ 社外も社内？ 表は裏で裏は表……。旧来の常識では捉えられない表裏一体の個人と組織のメビウスの輪。その境界面の行く末を共に考えていこう。 本誌編集 藤井 薫

禁止



制限



黙認



容認



奨励



促進

ゲームのルールが変わった今こそ、 企業は、蓄積された人的能力を多重活用すべき

3人に1人が65歳以上。少子高齢化は、間違いなくボディブロー以上のダメージを社会にもたらす。今着眼すべきは、「日本にはまだ使われていない経営資源がたくさんあるということ」。米倉誠一郎氏はそう語る。「その最たるものが、個人に蓄積された多くの知識や経験です。それら優れた人的能力を、従来のように1つの会社が抱え込むのはあまりにもったいない。1人の人間が2役、3役こなせば減少する人口にも対応できるし、蓄積された経営資源の多重利用はイノベーションを生みます」

加えて、インターネットや3Dプリンタなどの新しいツールは、働く場所や時間などの物理的制約を大幅に緩和しつつある。「社会的環境は整ったわけで、しっかり活用しなければいけない」と米倉氏は強調する。

情報効率を上げるために加速されてきた細分化・専門化の領域は「機械がやってくれる」時代となり、人間に

求められるより重要な仕事は編集と統合、つまり情報創造になる。

「強い組織の要件は、この多様な情報創造能力を持っていることです。ならば、その能力に長けた人材をどうやって集め、育てるか。多様な知識や経験の源泉は、社内より社外にあるのです。個人がパラレルキャリアを積んだほうが、企業にとってはありがたい情報が入ってくる。従来のように『兼業は禁止。うちのために働け』では、あまりに視野が狭いというか、時代錯誤です」(米倉氏)

新しいイノベーションは“外の力”を使うことで生まれる。かつ、社会の変化スピードに追いつくためにも外の力は必要である。米倉氏は、オープンイノベーションとファストワーク(GE発のリーン開発手法)は「対の概念」だとする。「落ちてきた利益率や商品開発力を上げるため、日本企業はスピードアップして走らなければならない。そのとき力になるの

が、会社という狭い枠から開放された経営資源の多重活用です。たとえば、外の力を使うことで商品開発期間を半分にできれば、開発コストも半分。企業にとっては二重のメリットがあるわけです。世界的に見れば、もはやゲームのルールもペースも変わっているのです。個人、企業両者におけるオープンイノベーションがどれほどの価値を持つか、今後明らかになっていくでしょう」(米倉氏)



米倉誠一郎氏

Yonekura Seiichiro_一橋大学 イノベーション研究センター 教授

一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。ハーバード大学歴史学博士号取得。イノベーションを核にした企業の経営戦略と発展プロセス、組織の史的研究を専門とし、多くの経営者から支持を得ている。2009年より「日本元氣塾」塾長も務め、未来への一步を踏み出す個人の育成にも力を注ぐ。



【CASE 1】

自立した多様なメンバーが集まり、チームで成果をあげる。

多様なワークスタイルがそれを可能にする ——— サイボウズ

個人が自分の意思で自由に働き、成果を追求する環境づくりを



中根弓佳 氏

Nakane Yumika_サイボウズ 執行役員 事業支援本部長
大阪ガスを経て、2001年、サイボウズに入社。知財法務部門にて経営法務、M & A、知的財産管理などを経験した後、14年より現職(人事や財務経理などの責任者)。「100人いれば100通りの人事制度があってよい」という同社ポリシーのもと、その環境づくりに精力的に取り組んでいる。

ライフスタイルの変化に合わせて働き方を選べる「選択型人事制度」、時間や場所の制約を外した「ウルトラワーク」など、サイボウズは多様なワークスタイルを先取・実践する企業として知られている。複業OKもその1つで、これら柔軟な施策の根源にあるのは、「キャリアのつくり方や働き方もいろいろあっていい」という考え方だ。複業でいえば、本業への支障を恐れ禁止する企業は多いが、

「実際のところは杞憂となることがほとんど」だと中根弓佳氏は明言する。

「当社では、エンジニアが複業で技術雑誌などに投稿するといったケースが少なくないのですが、社員はそれを機に、より勉強や思考を重ねるから、結果として本人の市場価値が上がる。加えて、雑誌に社名でも出れば宣伝になり、チームにとってもメリットがあることも」(中根氏)

たとえば、不動産や株式投資で利益を得る、休日にテニスでスクール講師を務める——それは複業なのか否か。あるいは趣味や地域活動に時間を割くなど、収入の有無にかかわらず誰しにも複数の顔がある。「なぜ会社が人の行動を制限しなければならない

～サイボウズで一番重要な行動規範と定義～
「公明正大」の文化

- ・公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言えること。
- ・嘘や隠し事のない(臭いものに蓋をしない)風土を作る。
- ・多様な人材が、同じチームで働くための基礎要件。

多様な働き方を可能にしているのは、オープンな文化があってこそ。「公明正大」は、サイボウズの基盤を支える価値観である。月1回行われる全社ミーティングなど、文化を共有するための「オープンな場」もいろいろな形で用意されている。

のか。おかしくないか？ そもそもの発想はここです。ことさら人材育成やCSRを掲げるより、もっとライトな感覚。仕事でのパフォーマンスを評価し、それ以外の時間は、個人が生き生きと過ごせるように自由に使ってしか

るべきという考え方です」(中根氏) 社員がキャリアを選択できる自由があり、そこに強制はない。「そもそも『100%フルコミットできます』という人だけを集めようとする限界がきます。それに、そもそも同じ人

は1人としていなくて、多様だと思えます」(中根氏)

人は自身が選択したことには責任と自主性を持つ。かつて高かった同社の離職率が大幅に下がったという事実が、それを証明している。

複業で社会資産や知的資産が広がっている



IT ビジネスプロデューサー [2社勤務]

パラレルワーカー

中村龍太 氏

Nakamura Ryuta_サイボウズ 社長室/ダンクソフト 経営チーム(ともにデジタル ビジネス プロデューサー) NECで10年、マイクロソフトで16年とIT畑一筋。企画、営業、マーケティングなどの幅広い業務経験を活かし、2013年より、サイボウズ(雇用契約)とダンクソフト(業務委託契約) 2社に勤務。また、IT×農業の推進にも取り組み、マルチな活動を展開している。

サイボウズでの役割は、同社が開発したクラウドサービスを柱に将来のビジネスをつくること。そしてITベンダーであるダンクソフトでは、主にサイボウズ製品を使って企業に提供するシステムを構築しています。たとえるなら、住宅メーカーと建設会社に二重就労している感じですね。両社にとっては、新しいクラウド事業や、それを利用した事例づくりを増強していくという点で目的が重なっているから、成果物を共有できるし、私にかかる人材コストを分散できるというメリットもある。そして私もまた、複数の環境で仕事することで、得られる社会資産(人脈)や知的資産(スキル)は大きく広がっていると実感しています。

特徴的なのは、私と2社の社長の3人が膝を突き合わせ、私のそれぞれの会社での役割を共有していること。まだ珍しいケースでしょうが、こういう積極的な複

業は、今後増えてくるでしょう。

個人のオープンイノベーションが 企業や社会を変えていく

前職時代に、キャリアカウンセリングを受けたことが複業の起点になりました。「5年先にやってみたいことは何か?」。それまで中堅・中小企業のIT化支援、経営支援をしてきましたが、自分に向き合ってみると、やりたいことが複数出てきた。経営分野での研究や地方の地域活性、ITを活用した農業ビジネスなどです。それらに向かって、どうキャリアを積んでいけばいいのか。それには仕事、つまり“負う役割”を複数化し、違う環境で得られるさまざまな資産を吸収して組み合わせしていくことだと考えたのです。いわば、自分のなかでのオープンイノベーション。そういった力が、企業や社会のこれからを変えていくのではないのでしょうか。



【CASE 2】

「專業禁止」を掲げる真の狙いは、 不確実な時代を生きる力を育むこと

 ——— エンファクトリー

個人と企業の新しい関係性を築くキーワードは「相利共生」



加藤健太 氏

Kato Kenta_エンファクトリー 代表取締役社長
リクルートを経て、All Aboutの創業メンバーとして
財務、総務、人事、広報、営業企画など、あらゆる業務
を担当。取締役兼CFOとしてIPOを果たしたのち、現
在のエンファクトリーを分社、代表に就任。「生きる、
生きる力を身につける」をポリシーに、これからの新
しい働き方、生き方を提唱・推進する。

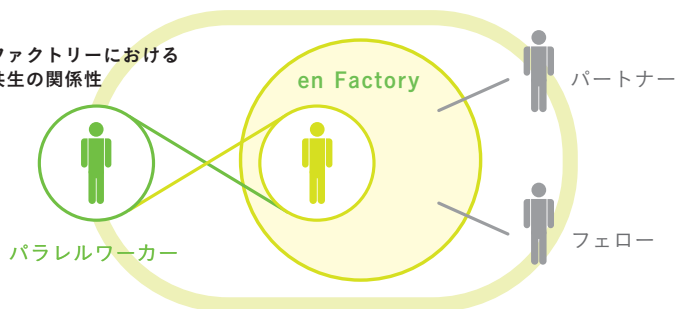
「專業禁止という言葉は少々エキセ
ントリックですが、当社設立以来の
『人材の自立を応援する』という理念
を強く表したものです。この先行き
が見えない時代において、これから
は、働き方や生き方を自分でデザイン
する力がなければ生き抜いていけま
せん。本気で取り組む複業はその力を
育むのに有効だと考え、推進していま
す」と加藤健太氏は力強く語る。

全員が必須というわけではなく、

常時、約半数の社員が複業をしてい
る。一時はモチベーションが上がっ
ても、効果の持続性が薄い一般的な
研修とは異なり、「社外でビジネスを
する」ことは当事者意識、経営者意識
を醸成する。実際、同社のパラレル
ワーカーたちは、総じて目線が上
がってくるという。「やはり視野が広
がるのでしょうか。本業だけでは得ら
れない情報や人脈を取り込み、立ち
上げから収益を上げるまでビジネス
を通観することで、経営というもの
を捉えられるようになる。皆、しっか
りしてきますよ」(加藤氏)

複業解禁が急速に注目されるよう
になったここ数年、加藤氏のもとに
は多くの会社が話を聞きに訪れる。

●エンファクトリーにおける
相利共生の関係性



「会社はあくまでもプラットフォームである」という考え方のもと、社員、パラレルワーカー、パートナー、フェロー
など、かかわるすべての人の関係性が対等かつ緩やかに保持されている。

よく拳がるのは、「社員が退職していくのでは？」という懸念だ。「それは自然なこと。優秀な人材に限って辞めていくという話は、昔からある」としたうえで、加藤氏はこう続ける。「当社では、社員が退職もしくは独

立した後も、協業や情報交換ができるフェロー制度を設けています」。会社をプラットフォームとする相利共生の仕組みだ。「そもそも、社員が辞めること＝人的資産を失うこと、という発想自体が時代に合っていませ

ん」。人に紐づく資本を形式知化して構造資本に変え、誠実な関係性資本に変えていけば、その価値を循環させることはできるという。「むしろ、企業にとっては長い視点でのリスクマネジメントにもなります」

自分で生きていける手応えを感じている



パラレルワーカー

山崎俊彦 氏

Yamasaki Toshihiko_エンファクトリー ショッピングユニット CSグループ マネジャー
ECカスタマーサービスのキャリアを活かし、2013年、エンファクトリーの企業理念に惹かれて入社。早々に複業することを宣言し、犬用の手作りグッズ・洋服を販売するネットショップを開始。仕事、家庭、趣味を一本の線でつなぐパラレルワークに取り組んでいる。

カスタマーサポート

×

ネットショップ運営

本業の成果目標は絶対に外さない、そしてメンバー全員に情報をオープンにする、それが複業におけるエンファクトリーのルールです。オープンにする場として、「en Terminal」というイベントがあるのですが、そこで「ネットショップをやります！」と宣言したのが始まり。もともと、僕が飼っているパグに着せる洋服が市販品では合わなくて、妻が手作りしていたんです。いずれは、同様の悩みを持つ飼い主さん向けに商売を始めたいと考えてはいたのですが、それを実現できたのは、この会社だからこそです。

複業を始めて、ことさら重要になったのは時間管理。いかに本業で効率を上げて時間を捻出するか。これはかなり意識するようになりました。時短だ、生産性アップだと声高に言われるよりも、自分が必要に迫られているほうが、よほど残業時間は減るものです。

1人で何役もこなすことで ビジネスを俯瞰できるように

大きく変わったのはコスト意識ですね。カスタマーサポートで見る数字は全体の一部ですが、ネットショップのほうでは、原価から最終利益まですべて管理しなくてはならない。同様に、仕事としても企画・製作、営業、マーケティングなど、それこそ1人で何役もこなすわけです。学んだことは本業にも反映され、ほかの業務を理解して仕事を進められるようになりました。

実は、僕の転職理由は以前に勤めていた会社の倒産です。看板がなくなって「自分には何も残っていない」と途方に暮れていたとき、人材の自立を応援する理念を掲げるエンファクトリーを知ったのです。この経験があるからこそ理念に強く惹かれたのですが、今は、自分で生きていける手応え、自信のようなものを感じています。



[CASE 1]

「小さな実験」を重ねることは、絶好の成長機会に

TBSに入社して5年ほど経った頃、何となく自分のキャリアに課題を感じるようになりました。大きな番組制作の一部分を担っているというやりがいもありつつも、大企業の場合、なかなか“打席”に立つ機会が巡ってこない。小さくてもいいからもっと自分の裁量で取り組める仕事もしてみたい——焦りにも似た感覚でした。組織で一つひとつステップを踏みながら、社外活動でも実績をつくっていけばキャリアアップが早まる、そんな思いがあったのです。

所属長や人事に複業を申し出たとき、ありがたいことに理解していただき、僕の社外活動が目に触れる機会が増えるにつれ、追い風になって

きたと感じています。もっとも「自分が何をしているのか」の説明努力は必須ですし、複業するからには、社外で得た情報や知見を本業に還元する、つまり会社への貢献をより強く意識するように努めています。

社員のモチベーションを上げる無料の福利厚生

2枚目の名刺で活動するメリットはさまざまありますが、いちばん大きいのは「小さな実験」をたくさんできること。企業が、収益の柱となる安定事業を基盤に新規事業に挑むのと同様、複業者も、本業に軸足を置くからこそ、もう一方の足で面白い実験を繰り返すことができる。

そして学習もできる。先行きの見えない今の時代において、収入ややりがいを本業一本に頼るのはリスクがあるし、その分散という意味でも複業は価値ある働き方です。

会社にとっては、いわば社員のモチベーションを上げる福利厚生のようなもので、社費で留学や研修をさせるより、複業OKにしたほうがよほど費用対効果が高いと思います。加えて“際立った個人”を抱えておくと、採用や広報面でも有利に働くこともある。パラレルキャリアの事例がもっとたくさん流通し、それが小さな一歩でも踏み出す個人が増えれば、企業にも社会にもインパクトが生まれるのではないのでしょうか。



デジタル戦略 × コンテンツ開発

パラレルワーカー
柳内啓司 氏

Yanagiuchi Keiji_TBSテレビ 編成局 コンテンツ戦略部
 パラエティ・ドラマ番組制作、社内ベンチャーでの事業立ち上げなどを経て、現在は、インターネットを活用した番組の企画や宣伝を担当。自著『人生が変わる二枚目の名刺』の発行を機に複業を本格化させ、TVにこだわらないコンテンツ開発に力を注ぐ。書籍のプロデュースやWebコンテンツの企画など、その活動は多彩だ。

[CASE 2]

2枚の名刺の使い分けでしか得られない情報と人脈

前職時代も、就業外の時間を活用し、記名でWebメディアに記事や情報を発信する活動をしていたので、複業は認めてもらっていました。ですから転職する際も、フリーライター業との両立を前提に考えていたところ、今の社会のほうから「週4日勤務でどう？」と提案されました。最初は驚きましたが、社内には既に同様の勤務形態が実績としてあり、ほかにも時短勤務など、ワークスタイルの多様性を重んじる土壌があったのです。

「週4日だとパフォーマンスが落ちるのでは？」という懸念があるかもしれないかもしれませんが、むしろ逆で、私の場合はマルチタスク度がかなり上がりま

した。本業・複業合わせて、常に2桁の仕事が並走するなか、ToDoと優先順位を明確に整理し、どんどん処理していく。そして、インプットとアウトプットのバランスをどう取るか。それらの力がすごく鍛えられている日々です。

**互いの情報をオープンにし、
信頼関係を築くのが肝**

会社とフリーランス、それぞれでしか得られない情報や人脈があります。私は、小回りの利く個人のライター、ブロガーとして、仕事先に接する場合、また、会社組織の一員として動く場合など、仕事環境に応じて名刺を使い分けていますが、結

果得るものは多く、好循環にもつながっています。複業で培ったネットワークを会社に還元して生まれたプロジェクトもあるし、その逆も。いい意味で「お互いを使い倒す」感じでしょうか(笑)。

それができるのは、会社との信頼関係があってこそ。情報をシェアすることが大切で、私も自分がやっていること、やりたいことは徹底的にオープンにしています。もちろん組織規模や文化にもよるでしょうが、複業をはじめとする多様なワークスタイルを認めることは、企業と個人双方に新たな知見や価値感をもたらします。その観点からもパラレルキャリアは促進すると考えています。

広報 × Webライティング

パラレルワーカー

石川真弓 氏

Ishikawa Mayumi_ロフトワーク パブリックリレーションズ プランナー
2社のIT系会社でWeb制作、マーケティング・広報に携わり、2013年、ロフトワークに転職。同社が運営するデジタルものづくりカフェ「FabCafe」など、同社の全体の広報兼プランナーを務める。「週4日勤務の正社員」という立場で、10年以上続けてきた個人ブログや『ギズモード・ジャパン』などで執筆活動を行い、パラレルキャリアを実践している。



座学でもロールプレイングでもない「実践型の人材能力開発」

社会人が2枚目の名刺を持つ機会を提供するプラットフォームの一つが、NPO二枚目の名刺だ。「我々は、次代を創る人材を輩出するハブとして活動しています。人材育成やイノベーションの創出を促し、それを個人だけでなく社会につなげていきたいのです」と代表の廣優樹氏は語る。

その機会というのが、社会活動団体(Social Purpose Organization: SPO)への支援と企業(社会人)の活性化を推進するサポートプログラムだ。往々にして事業運営に課題を抱えるSPOにとって、社会人のスキルは貴重な戦力になる。また、多様な背景を持つ社会人チームで“他流試合”を経験する参加者にとっては、新たな成長機会につながる。「2枚目の名

刺は、必ずしも本業のスキルにこだわる必要はありません。むしろ通常の仕事とはまったく違う分野、興味・関心のあることにチャレンジする点に、価値や面白さがあると思っています」(廣氏)

社会課題の解決に挑むソーシャルアントレプレナーと膝を交え、本気でプロジェクトを完遂させる。座学でもロールプレイングでもない実践型の人材能力開発だ。当事者意識が高まるのはもちろん、『社会をどうするんだ』という情熱に触れ、否が応にも価値観が磨かれていく。

「そして、社会課題という分野に立つことで、知見はもとよりイノベーションの種を獲得する機会になります。そのような変化を面白いと捉えるか、保守的に会社外での活動を否

定するか。企業の度量や感度が問われている時代です。これからを見据える企業は、人材を外に出し、戻しといった正のスパイラルをつくり始めていこうと思いますね」(廣氏)



廣 優樹 氏

Hiro Yuki_二枚目の名刺 代表
金融機関からオックスフォードのMBAに留学し、プログラムの一環で事業戦略コンサルティングプロジェクトに携わる。「本業以外にも自分の知識や経験を活かせる」ことを実感し、成長機会となった自らの経験から、2009年、「二枚目の名刺」(2011年にNPO法人化)を設立。代表を務める一方、現在は1枚目の名刺として商社勤務の肩書を持つ。

サポートプログラム導入企業



田口 徹 氏

Taguchi Toru_NTTデータシステム技術 常務取締役
人材育成の観点から「二枚目の名刺」サポートプログラムを採用。導入企業第1号となった。

変化を見逃さず、積み上げ、浸透させていくことが重要

システム構築・保守を主要業務とする当社は、仕事の特性上、チャレンジよりも堅実性を優先する傾向が強いため、社員の意識改革を促すことを目的にサポートプログラムを導入しました。社を離れた異業種混合チームで、かつ普段のSE職とはまったく別の役割を担いながら、プロジェクトをゴールまで走らせる——この経験は、知識習得型の研修とは違った効果を生んでいます。

「自分の仕事のやり方が社外で通用した」ことで自信を深めた者、SPOの情熱に触れることで、仕

事の意義を再確認した者など。参加者本人だけでなく周囲からも具体的な成果の声が挙がっています。

応募の実績としては、参加プログラム6件、参加者11名。まだトライアルですが、参加社員の意識は確実に変わってきているので、それを見逃さず、積み上げ、組織に浸透させていくことが重要だと考えています。若手に限らず管理職なども含め、社員の成長意欲に応える「場」を提供することが、また組織の強さにつながっていくはずですよ。

プロボノは、CSR だけでなく人事プログラムの観点からも有効

サービスグラントは、プロボノ(仕事で培った経験や専門スキルを活かしたボランティア活動)中間支援団体の草分け的存在である。支援の形は、プロボノワーカーとNPOをつなぎ、有期の「プロジェクト型助成」を提供するもので、実績数は200近くに及ぶ。受益者であるNPO、プロボノワーカー両者に実りをもたらす機会として、その活動は広く認知されるようになった。「旧来の雇用モデルが崩れ、自立が求められる社会になった今、社外活動に出る人は確実に増えています。会社だけで得られる成長機会には限りがあること、社会にアンテナを立てる必要性を多くの人が感じ始めているのです」と代表の嵯峨生馬氏は語る。

事実、プロジェクト参加者の大半

が「今の仕事に活かせる有意義な経験を得ることができた」「スキルを磨くことができた」と、自己成長の手応えを得ている。

昨今では、CSRの観点だけでなく、人事プログラムの一環としてプロボノを捉える企業も出てきている。職種や年齢の垣根を超えた社外でのプロジェクト経験は、分業化・専門化による視野狭窄をカバーし、加えてチームマネジメント力を養う。「仕事がアグレッシブになったり、社内コラボレーションの場面でリーダーシップを発揮したりと、将来的に期待できる人材へと成長させられる点が高く評価されています」(嵯峨氏)

そして、得た効果を人や組織の活性化につなげるために、嵯峨氏はこう進言する。「プロボノに参加すると刺激

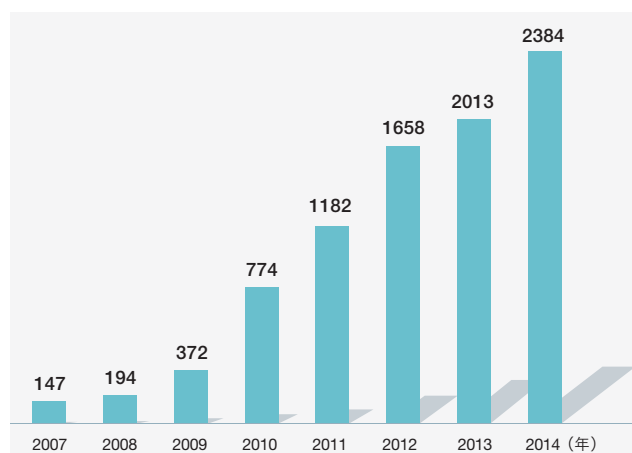
を受けて、ある意味体温が高くなるんですね。『その意欲をちゃんと見ていますよ』という空気、コミュニティを形成することが大切。その人たちのポテンシャルをより引き出すことができれば、本質的なリテンションにもつながるはずですよ」



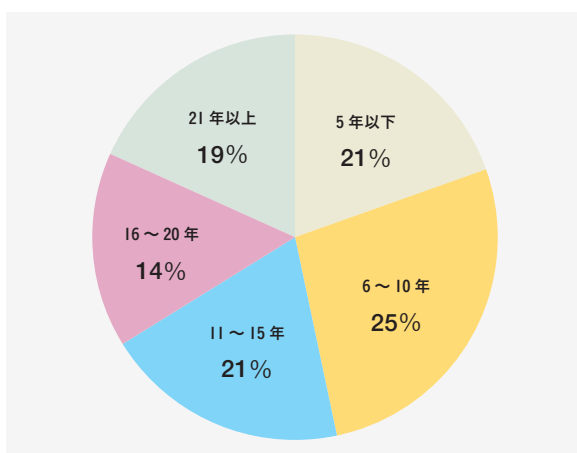
嵯峨生馬 氏

Saga Ikuma_ サービスグラント 代表理事
日本総合研究所に在籍していたとき、NPO視察のために訪れた米国で、プロボノ中間支援団体「タッパールート」に出会う。この取り組みに触発され、2005年、任意団体「サービスグラント」(2009年にNPO法人化)を設立。医療・福祉、子ども・教育、女性支援など、さまざまな分野で高い支援実績を誇り、国内のプロボノを牽引する。

● プロボノワーカー 登録者の推移 (単位：人)



● プロボノワーカー 社会人経験年数で見るとの構成比



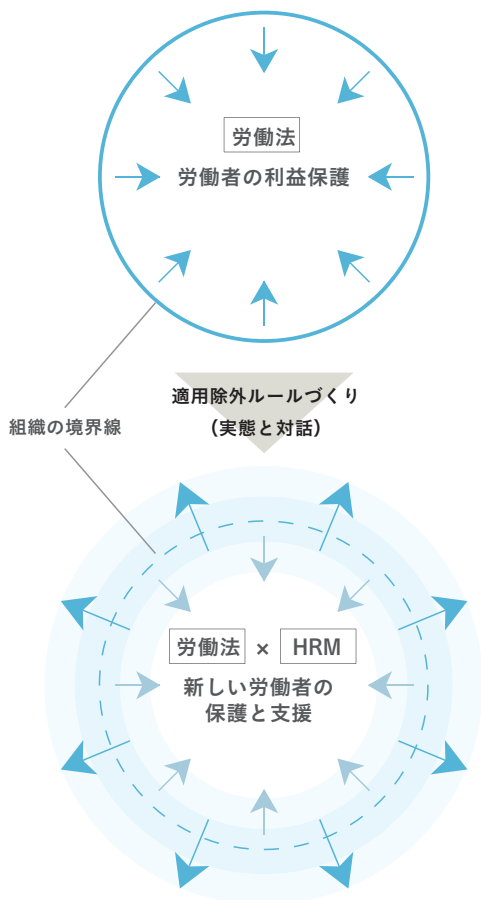
一昔前、ほとんど認知のなかったプロボノが市民権を得るようになったのは2010年前後で、背景には、リーマンショックや3.11がある。プロボノワーカーの登録者数は大きく伸び、その世代も、当初は若手中心だったが、近年では働き盛りのベテランまでと幅広さを増している。出典：サービスグラント



大内伸哉 氏

Ouchi Shinya_神戸大学大学院法学研究科 教授
東京大学大学院法政学研究所博士課程修了(法学博士)。労働契約論、労働者代表法を主要研究テーマとし、2001年より現職。著書に『法と経済で読みとく雇用の世界』『人事と法の対話』(共著、有斐閣)、『君の働き方に未来はあるか?』(光文社新書)、『解雇改革』『労働時間制度改革』(中央経済社)などがある。

● 組織融解時代の労働法



労働法は、労働者の利益を保護するために、企業の権限を抑えていく規制立法。今後、組織が融解していく時代には、パラレルワーカーなど、企業の境界線上の人たちは、労働者なのかどうか曖昧になる。ホワイトカラーエグゼンプションのように、規制を外していく方向もあれば、零細事業主の保護は必要との議論もある。いずれにしても“新しい労働者”をめぐるルールづくりは、労使の対話で進んでいく。

〔労働法の視点から〕

労使の対話による新しいルールづくりが
時代の変化に対応する力になる

パラレルキャリアが表出した背景には、終身雇用制の形骸化、組織や事業寿命の短命化がある。加えて、ITや人工知能の急速な進歩で産業構造も大きく変化しており、単線の職業キャリアだけではリスクな時代であることは明らかだ。「パラレルキャリアは、労働者側から見ると、複線的なキャリアがなければ長い職業人生をやっていけないという一種の保険としての意味と、仕事以外のことでも自分の人生を充実させたいという要望とが混在している。それが企業側のニーズとうまく合えば、パラレルキャリアの本当のよさが生まれるわけですが、そこで大事なのは自主性です」と大内伸哉氏は語る。

たとえば副業を、企業のほうが強要するような形で促していくとなると、労働者のニーズに合わないおそれがあるだけでなく、法的なリスクも伴う。大内氏は、製造業などで広く見られてきたQC活動を例に挙げる。「就業時間外での自主的な活動と位置づけられていても、それが企業

の利益につながっており、何らかの強制性があれば、労働時間に算入されて残業代を支払うことが求められたりする可能性があります。社外での就業についても、従業員のなかには望まない人もいるわけで、みんなにやらせるといったことになると、やはり同様の問題が出てきます」

副業に関しては法律上の定めはなく、禁止するも自由にさせるも企業の裁量に委ねられている。働き方が多様化し、組織の境界線があいまいになる時代。人事管理はどう向かっていけばいいのだろうか。「パラレルキャリアについては、これから何か新たな法律が必要となるものではありません。重要なのは、法律に頼らずに労使で話し合いながらルールをつくるという視点です」。副業のニーズにしても業種・職種によって全然違う。実態に合うルールを、労使の対話で形成していくことが必要だ。「自主性や納得のあるルールが変化に対応する強い力になると思いますね」(大内氏)

【事業構造改革の視点から】

パラレルキャリアの価値を上げる肝は、 異なるシステムの全体観を把握することにある

右図は、経営・組織コンサルタントとして、数多くの事業構造改革に携わってきた秋山進氏作成による「パラレルキャリアの3段階」だ。段階1“^{かみ}ではの守”というのは、「Aではこんなことが、Bではあんなことが」という具合に、異なる世界・情報に触れて気づきを得るレベルで、「実態としては、ほとんどの人がここ止まり。従来の人事ローテーションと大して変わりません」と秋山氏は見る。

「パラレルキャリアによる人事的果実は何かといえば、企業の多くは、人材力アップによるイノベーション創造を期待しているわけですね。それを実現できるのは段階3で、イノベーターの出現率は1%くらいでしょう。つまり、パラレルキャリアによっていきなりイノベーションが生まれる、という安易な話ではないのです」

実際には、パラレルキャリアの“本丸”は段階2にあると秋山氏は続ける。「能力開発の観点からすれば、肝になるのは全体観の把握。外の異なる事業システムの川上から川下ま

でを把握することは、ひるがえって、自社事業の成り立ちを洞察する力になり、全体における自分の役割理解も進む。これは素晴らしい機会

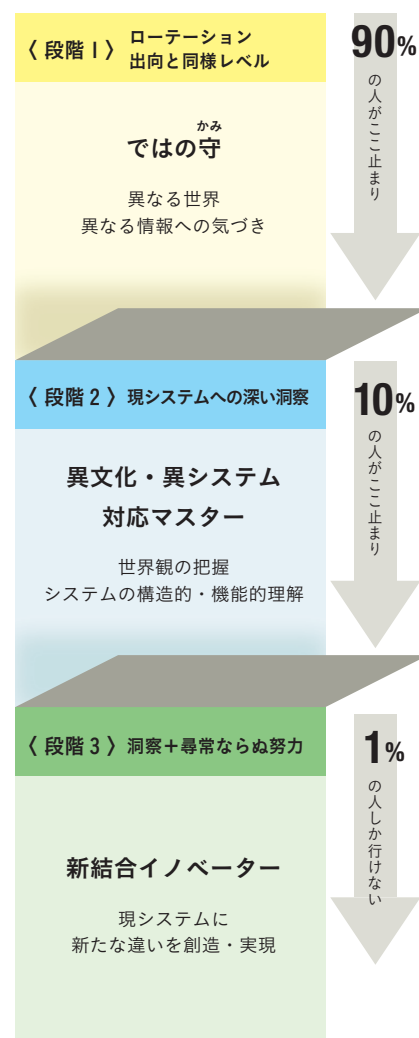
で、段階3への入り口になります」
これをマスターするには、要件があるという。原則的にまったく違う領域で、かつ小さなユニットに参加することだ。「違う世界に行けば討ち死にする可能性も十分ありますが、異システムを理解し、そこでも機能して生き残れば、個人の著しい能力アップにつながります。次に小さなユニットというのは、1人で何役も担うことになりますから、システムの全体観がつかみやすい。そして、本丸の段階2となって自社に戻ってくれば、次に行ける可能性が高くなると思うのです。パラレルキャリアは、段階それぞれにおいてインパクトをもたらすのは確かですが、真のイノベーションにつなげるには、『異質の構造を把握する技術を持つ』ということだと思えますね」(秋山氏)



秋山 進 氏

Akiyama Susumu_プリンシプル・コンサルティング・グループ 代表取締役
リクルートで事業・商品開発、戦略策定などに従事したのち、インディペンデント・コントラクターとして多くの企業、団体の事業構造改革に携わる。2008年より現職。企業のリスク管理や組織設計などを専門とするコンサルタントとして、幅広く活動する。

● パラレルキャリアの3段階



本業と複業の境界線が消える時代 HRMはHRAに概念進化する

複業支援による人事の果実

成長機会

生産性

課題解決力

リーダーシップ

人材求心力

ここまで、複業をめぐる個人と企業の新たな胎動を見てきたが、あらためて人事が得られる果実を整理してみよう。1つ目は「成長機会の提供」だ。かつてP.F.ドラッカーは、「歴史上、初めて人間の方が組織より長命になった」と指摘したが、複業は企業では満たせない、個人の生涯視点での成長機会を提供する。2つ目は、「生産性の向上」。時間内で優先順位を付け成果を出すパラレルワーカーの姿は、残業禁止の掛け声よりはるかに実効的だ。3つ目は、「課題解決力の涵養」。4つ目は、「リーダーシップの強化」。NPOをはじめ、パラレルワーカーが向き合う他流

試合の多くは、課題設定力と試行錯誤の力が成果の命運を握る。異なる人々と異なるシステムのなかで、権力に頼らないリーダーシップが鍛えられる。5つ目は、「人材求心力の向上」。パラレルワーカーのメディア効果は絶大だ。彼らの存在は、採用市場、社内組織双方に企業の多様性や豊穡性を訴求し、優秀な人材を惹き付け、リテンションを高める力となっている。

成長機会、生産性、課題解決力、リーダーシップ、人材求心力。複業は、まさに人事が渴望してきたものなのではないだろうか。

ただし、複業がもたらす知見で企

業の競争力の扉を開くには、5つの鍵が必要だ。最初の鍵は無論、「自主性の担保」だ。前出の大内氏の指摘通り、企業の強制的な複業支援はリスクが伴うばかりか、そもそも効用はない。2番目、3番目の鍵は、「可視化支援」と「表出化支援」。話を伺ったパラレルワーカー全員が社外活動を上長に包み隠さず公開し、企業は彼らの社外活動を公認し、社内に出す機会を設けていた。4番目の鍵は、「新結合の支援」。社内外の知見を結合し、新たな価値を生み出す枠組みだ。前出の秋山氏の指摘通り、新結合に至る出現率は極少だ。まずはパ

競争力向上の要諦

自主性

可視化

表出化

新結合

紐帯化

ラレルワーカーのナレッジ表出と交流支援から始めたい。最後の鍵は、「紐帯化支援」。卒業生と互惠関係を結び、誠実な関係資本を紡ぐエンファクトリーの思想と実践は、大いなる学びだ。

**「終身雇用」から「終身信頼」へ
明日を支配する組織進化の好機**

自主性を持った人材の、社外活動の知見を表出させ、既存事業との新結合で創発を図り、中長期で紐帯する。こうして5つの鍵を見つめると、企業は、パラレルワーカーに対して、従業員としてではなく、1人の起業家として向き合うべきだとも思えてくる。

環境変化が速く、事業の栄枯盛衰が激しい今日、企業にとって最も大事な能力は、起業家のように考え、起業家のように動く力である。

「Googleの生徒であり、Teslaの教え子として、あらゆる企業から学ぶことが大事だ」。GEイメルト会長兼CEOの箴言だ。オープンイノベーションを進め、変革を加速しなければすぐに陳腐化する時代。そこに大企業やベンチャーや個人の区別は存在しない。

実際、SNSの世界を覗けば、大企業をはるかに超える関係資本と共感資本を獲得する個人も多出している。ネットワーク社会では、法人格も個人格も

区別のない人格が問われているのだ。

そうした新たな境界面に、社内の人材が自らのライフワークを懸けてなだれ込むとき、人事はどう向き合うか？

本業と複業、個人と組織が区別できない表裏一体のメビウスの輪。ここでは、個人と企業が創発し合う信頼と対話の基盤進化が始まっている。

「終身雇用」から「終身信頼」へ。HRMからHRA(Human Relation Alliance)へ。明日を支配する組織は、人事の概念進化が握っている。まずは自らが、メビウスの輪を歩いてみることから始めてはいかがだろうか。