

地方再生戦略に作用する 人事改革のインパクト

～企業人事の地殻変動は地方に何をもたらすのか～

第7回

これから求められる地方と連携した人材開発とは(1)

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

大企業が「副業奨励」に舵を切る背景

「ウォー・フォー・タレント」(人材獲得・育成競争)が叫ばれるようになって久しい。これは、人口減少が顕著な地方の中小企業において死活問題となっている。しかし、この問題は首都圏に所在する大企業にとっても対岸の火事ではない。

先般、ヤフーは週休3日制を試験的に導入する方針を明らかにした。また、働き方改革の一環として導入している「どこでもオフィス」(通勤せず、パソコンやテレビ電話で仕事する制度)を月2日から5日に増やしたほか、すでに新卒の一括採用も廃止している。また、会社が社員の副業を認める「副業解禁」のニュースも世間を賑わせている。直近ではロート製薬が副業を容認すると公表して話題となったが、実は副業を“容認”ではなく“奨励”している会社もある。その代表格はリクルートやサイボウズだ。さらに最近では、“奨励”の先を行く企業が現れて話題となった。それは、専門を禁止するベンチャー企業の存在であ

る。オンラインショッピング事業を営むエンファクトリーは、専門禁止を謳うことで「会社の仕事だけをしてはいけない」というユニークなメッセージを社員に発信している。

ただ、このような取り組みは、現状の日本企業において一般的ではない。実際、就業規則などで副業を禁止している企業はまだ多い。本稿を読んで「うちは兼業・副業なんでもってのほか」と違和感を感じる読者もいらっしゃるだろう。それでも、今後は、兼業・副業を容認(さらには奨励)する企業は増加していくはずだ。

タレントはどのように開発されるか

副業を容認・推奨していくような人事施策の転換の背景には、働き方の多様化に対応して「優秀な人材を確保する」狙いがある。ここで立ち止まって考えてみたい。この「優秀な人材」は、どのように確保されるのであろうか？ここで副業の奨励が社員と企業にもたらすもの(ここではあえて「メリット」とは言わない。その理由は後述する)を考えてみたい(図表)。

残念ながら、新卒で大企業に就社した社員のすべてが優秀なわけではない。企業が与えたキャリアパスを経る過程で人によっては大企業病にかかり、そのスキルは陳腐化していき、社内でしか通用しない人材になっていく。また、経営の先行きが不透明な時代に、企業が社員に対して適切なキャリアパスを示せなくなってきている。従って、副業を容認・推奨していくような人事施策の転換があったとしても、当の社員は、自分にとって快適な働き方が提示されたと手放して喜んだり、自分は優遇されていると勘違いをしてはいけない。企業は社員全員の事情を配慮し、各自の要望する働き方に応えていこうとしているわけではない。あくまで「優秀な人材」にとって望ましい(と思われる)働き方を模索して、実現しようとしているに過ぎないのだ。

つまり、大企業に就社して、かつ勝ち組であり続けたい社員は、常に優秀な人材の側に入っている必要があるのだが、では、どのようにして自らを優秀な人材に仕立て上げればよいのであろうか？

ここで、欧米企業で働く人材に目を向けてみたい。結論から言えば、彼らは数年先から10数年先のキャリア目標を自ら定め、それを達成するために必要な能力や経験を計画的に積み重ねていく。そのために積極果敢に“動く”のだ。



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リレージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email: info@ahsi.jp

そうして、自らのキャリアにつき「危機意識を醸成」し、労働市場における自らの「市場価値を把握」し、知識やスキルを積極的に更新することで「付加価値の向上」を図り、自分のキャリアを自分で経営する感覚を養っていく。すなわち「経営感覚の醸成」を図っているのである。

このような自ら優秀な人材になっていく（そうあり続けようとす）社員の努力を大企業は支援したいのであり、その一環としての副業奨励なのである。副業の奨励が社員に「メリット」をもたらすとあえて書かなかったのは、まだ多くのサラリーマンたちが、このチャンスを活かす備えをしていないからである。

「副業奨励」と聞いて 思考停止する人材 チャンスと捉える人材

副業奨励が企業にもたらすメリットは、大きく3つある。

1つ目は停滞した組織や組織にぶら下がっている滞留人材に危機感を醸成することによる「組織と個人の活性化」、2つ目は成果主義を徹底し、社員に任せている仕事や役割と本人の実年齢・勤続年数、家庭生活、そして雇用を切り離すことによる「カネとポストの抑制」、3つ目は外でも活躍できる人材を見極めることによる「タレント人材の発掘」である。

図表 副業奨励が社員と企業にもたらすもの

社員	企業
危機意識の醸成 市場価値の把握 付加価値の向上 経営感覚の醸成	組織と個人の活性化 カネとポストの抑制 タレント人材の発掘

従って、経営環境や社会環境の変化を受けた企業側の対応に合わせ、本来であればサラリーマンは積極的に働き方を変えていく必要がある。そうでないと、ポストも与えられず、いつの間にか働く時間も減らされ、給料も減らされる、ということになりかねない（詳細は、拙著『すごい上司』／ぱる出版ご参照）。

「副業奨励」と聞いて思考停止する人材の傾向は主に以下の通りである。

- 唯一の収入は会社から受け取る給料である。
 - 転職エージェントとつき合ったことがない。
 - 副業のためにすぐ使えそうなスキルがない。
 - 会社に対する忠誠心は強いと自負している。
 - 会社の仕事が忙しすぎて他に手が回らない。
- 一方、「副業奨励」と聞いてチャンスと捉える人材には以下のような特徴がある。
- いつでもどこでも、誰とでもすぐに仕事を始められる。
 - 特定の組織を離れても使える人

脈を持っている。

- スキルに市場性、汎用性があり、常に更新している。
- 複数の収入源がある、自分の会社を持っている。
- 自分と会社・仕事をつなぐエージェントとは友人としてつき合っている。

地方の中小企業は キャリア開発のチャンス

首都圏の大企業に勤めるサラリーマンは、今、危機に直面している。これまで支えてきた終身雇用というシステムがいよいよメルトダウンしているからだ。今や多くの企業が、社員の雇用と生活を保証する体力を失っている（そもそも社員を丸抱えすることが企業にとってメリットなのか疑問視されている）。この危機的な状況ゆえに、地方企業には活路が開けつつあるという見方もできる。首都圏の大企業に勤めるサラリーマンが「優秀な人材」であり続けるために、地方の中小企業は多大な貢献をすることになるともいえる（紙面の都合上、次回に内容を引き継がせていただく）。