

第6回 生産性向上のための 人材流動性の向上



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業における生産性の問題と流動化の必要性
- II 先進事例
- III 生産性向上のための人材可視化と人材流動化

要約

- 1 日本企業の生産性はG7中最低であるが、その原因は人材流動性の乏しさにある。また、流動性の乏しさには終身雇用を前提に人材を採用し、メンバーシップ型雇用で育成するというシステムの問題もある。どうしても人材のミスマッチが生じてしまい、必要なスキルと人材が合致しない。生産性を高めるためにも人材流動性の向上が求められる。
- 2 先進事例として、AGCのCNA活動、ロート製薬の複業、タニタの日本活性化プロジェクトを取り上げる。
- 3 日本企業の生産性向上には、人材を流動化するための可視化と人材市場の形成が必要となる。それには、①経営戦略に基づく人材像の明確化とキャリア意識の醸成、②人材の可視化と要員計画への落とし込み、③社内人材を流動させるための仕組みづくり、④企業間で人材を流動させる仕組みの構築、の4つが考えられる。

I 日本企業における生産性の問題と流動化の必要性

日本生産性本部は2020年12月に、「労働生産性の国際比較2020」を公表した。その中で、経済協力開発機構（OECD）のデータに基づいた19年の日本の時間当たり労働生産性は47.9ドルと試算しており、米国（77ドル）の6割にとどまることが分かった。また、日本の労働生産性は主要7カ国（G7）で最低であり、統計をさかのぼることができる1970年以降、G7最下位が続いているというショッキングな内容であった。

このような日本企業の実生産性の低さには、サービス産業のIT化の遅れ、ホワイトカラーの実生産性の低さなど、いくつもの要因があると思われる。また、日本の雇用慣行による人材流動性の乏しさもある。終身雇用であることから、ポジションクローズと新しいポジションをつくることによる人とスキルセットの入れ替えが難しい。派遣社員がいることで雇用は流動化しているものの、その流動化は個人のキャリアアップとつながっていないといえる。そのため、欧米諸国と比較して、優秀な人材がキャリア形成を目的として積極的に外に出ていくことが少ない。また、日本企業の従業員には、保有するスキルと求められるスキルがマッチしていないといった問題も見られる。

さらに、日本企業で優秀とされるのは既存事業をしっかりとやり切れる人材であり、今まさに多くの企業で求められている「新しい事業を創出する、もしくは既存のプロセスの中から問題点を発見し、新しいプロセスを創出できる人材」には光が当たりにくいという

問題がある。結果として人材が埋もれてしまい、育成の場が少なくなってしまうのが現状である。素養のある人材を見い出すこと、その人たちに育成の機会を与えるような人材の流動化が求められる。

こういった日本企業における生産性の問題について、①人材流動化とキャリア形成、②社内における人材スキルのミスマッチ、③価値発見人材と育成の場の少なさ、の3点から見えていく。

1 | 人材流動化とキャリア形成

かつて終身雇用、年功序列、企業内労働組合という特有の仕組みは三種の神器といわれ、日本企業の強さの秘訣であった。しかしながら、現在はこの仕組みが組織の硬直を招いている面もある。特に人材の流動性が乏しくなり、求められるスキルに応じた人材の入れ替えができていない。その理由の一つは日本がメンバーシップ型雇用であり、個人の役割が明確になっていないことによるともいわれている。そのため、多くの企業がジョブ型雇用（職務等級制度）への移行を検討している。

日本企業がジョブ型雇用を検討する背景に、新卒採用への過度な依存を是正し、外部からデジタル人材を機動的に獲得していきたいという理由もある。今後、少子高齢化が進み、若年人口は減少し続ける。それに伴い、新卒採用競争は熾烈を極めることは明らかだからである。

現在、日本企業に求められているのは、業務のデジタル化、デジタル技術を使ったビジネスモデル改革といった即戦力が必要な領域である。筆者が顧客企業と議論をしていてこ

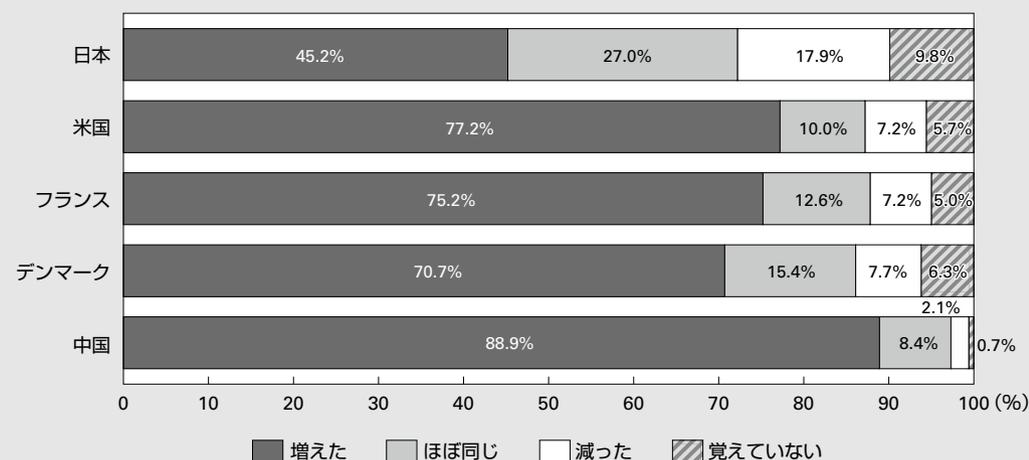
のような課題が上がると、「社内には人材がない」という話によくなる。社外から即戦力を獲得できれば解決するのだが、IT人材はどこでも求められているため獲得競争が激しい。相場観に応じた魅力的な待遇提示をするにも、社内人材とのバランスが難しいことが多い。そこで、ジョブ型雇用にすることで専門職に魅力的な待遇を提示しようということも背景の一つである。高い技能が求められる専門職は、ジョブ型雇用で役割を明確に定義し、外部から積極的に登用して人材の流動化を促そうということである。

これまで、日本企業における人材流動化とは人件費の削減と同義語であった。終身雇用を保つために、派遣社員を活用して人材の柔軟な調整と人件費の削減を行ってきたのである。円高に伴う人件費削減圧力の上昇で、まずは工場労働者の派遣採用が進んだ。そしてリーマンショック後、大量の派遣社員が削減された。これが、現在の格差問題や不安定な雇用による低賃金につながっている。

従業員の勤続年数にも変化が起きている。独立行政法人 労働政策研究・研修機構の「データブック国際労働比較2019」によると、雇用の平均勤続年数は、日本が12.1年、米国が4.2年、フランス11.2年、ドイツ10.5年、デンマーク7.2年である。米国が突出して短いが、フランス、ドイツは日本に近い。欧州企業の、労働者保護の意識が高く、解雇が容易ではない点は日本企業と似ている。そういった意味では日本の勤続年数が特別に長いわけではなく、雇用の流動化が進んでいるともいえる。

一方で、リクルートワークス研究所が日本、米国、フランス、デンマーク、中国で大卒の30～40代を対象に行った調査の結果によると、転職して年収が増えたと答えている比率は日本以外は7割を超えているのに対して、日本は45.2%と極端に低い（図1）。同研究所によると、その理由として、日本では転職で役職が上がるケースが諸外国と比較すると低く、また転職すると職種が変わる比率

図1 転職による年収の変化



※ 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所) リクルートワークス研究所の調査結果より作成

が高いことから、キャリアアップ型の転職が難しいためと分析されている。つまり、日本ではキャリアアップするための転職機会が欧米に比べて限定的であるという状況なのである。

こうしたことから日本では、有能なIT技術者やデータサイエンティスト、デザイン思考による事業開発推進者などが、求められるスキルを明確にして企業間での人材流動性を高め、キャリアアップしていける市場を形成することが必要と思われる。このような専門性が高い人材は、一つの企業にとどまるより、ある程度オープンにキャリア形成をしていく方が日本全体の人材の質も高められる。人材はそういった「他流試合」で鍛えられるという面もあるからだ。

2 | 社内における人材スキルの ミスマッチ

日本企業は、企業内人材の流動性も乏しい。それは、人材のスキルが更新されず、ずっと同じ業務にとどまってしまっていることによる。戦略や業務プロセス改革という観点から、求める人材像を企業側が明確に定めていないことがこの問題の根本にある。

現在、日本企業の多くはビジネスモデルを大きく転換しようとしている。製品を販売するビジネスモデルから、顧客体験（CX）を高め、リカーリングモデルのように、購入後に顧客とより太くつながっていくというビジネスモデルが求められるようになっており、従業員に求められるスキルも大きく変化している。一方で、日本の製造業における人事部門の考え方は過去の品質神話で成長した時代とさほど変わっていない。たとえば、従業員

の多くは生産に関する部門に配置されている。

ソフトウェアや通信、IoTに関係する部門、もしくはサービス設計やビジネスアーキテクトといわれる人材には、要件が明確に定義すらされていないことも多い。時代の変化に合わせてビジネスモデルは変化しているにもかかわらず、人材リソースの定義付けが追いついていないため、企業内のリソースが持つスキルセットが変化していないのである。

もちろん、欧米企業と異なり、日本企業には終身雇用という制度が根付いており、スキルセットが伴わないからといって、そうそう従業員を入れ替えることができない。だからこそ、個人の役割を明確にして人材の再教育、再配置をしていかなければならないのだが、従業員のスキルアップに対する意識や、社内における人材の流動性が向上できていないのである。必要なスキルを持つ人材を外部から獲得しようとしても、採用した分、人件費がどんどん増加してしまう。つまり、現在いる人材のリスクと流動化が必要なのである。

こうした状況で、日本企業では従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行が声高に叫ばれている。確かに現状では、プロフェッショナルを採用しづらいことなどメンバーシップ型雇用に由来する問題点があり、ジョブ型雇用の導入が解決の糸口となることもあるであろう。しかし、ジョブ型雇用にすればたちどころに解決する問題だろうか。日本企業が抱えている問題点は、時代に応じて組織機能を見直し、それに合わせて人材要件を明確にしてこなかったことにある。制度そのものというより、運用面にあるので

はないだろうか。

たとえば、中途採用の比率が上がってきているものの、新卒一括採用のメンバーシップ型雇用が中心であるため、企業の都合で職務、転勤や配属の変更が可能である。そのようにして自社組織に精通し、チームワークで柔軟に職務を遂行できるゼネラリストを中心に育成し、重宝がってきた。しかしジョブ型雇用は、職務とそれに付随する責任が明確なスペシャリストの育成に向いており、これまでの育成方針や仕事の進め方と大きく異なっている。日本企業がジョブ型雇用を採用してもあまりうまくいかないのは、こうしたミスマッチから適切な運用ができないからである。

ジョブディスクリプションを明確に定めるほど、時代にに応じて求められる役割の変化を反映させる負荷が大きくなる。ジョブ型雇用に移行しても、運用の負荷に耐えられない企業も多い。その状態のままジョブ型雇用に移行すればうまくいくと考えるのは、リスクが高い。ジョブ型雇用に移行する前に、日本企業は、組織が果たすべき役割を具体的に示して組織内の部門に落とし、従業員に求める役割・スキルを明確にすることが必要ではないだろうか。

中期経営計画を達成するための人材について、現状のスキルとのギャップを把握できている企業は極めて少ないが、計画の未達は人材リソースの原因でもある。現状、従業員がどのようなスキルを持っているか、どのような経験をして、どのようなスキルを向上させてきたのか、あるいは今後、向上させなければならないのかについても把握できていない。ゆえに、管理職はマネジメントはできる

のだが、従業員にどのようなスキルを身に付けるべきかのアドバイスやコーチングができないのである。

もはや、管理するだけのマネジメントに意味はなくなっている。リモートワークが増える中で求められているのは、従業員の仕事の進捗を見ながらアドバイスやサポートができるスキルである。皮肉なことにそれは、日本企業のマネジャーに一番欠けているスキルの一つなのである。

製造業のサービス化が叫ばれ、戦略上はサービス事業へのシフトを図り、多くの企業がそのようなミッションを担う部門を立ち上げた。ところが、部門を立ち上げてそこでどういう役割を果たさなければならないのか、またその役割を果たすにはどのようなスキルが必要であるか、ということまで落とし切れていないのである。仮にジョブ型雇用に移行したとしても、求められるスキルは常に変わっていく。それに合わせて組織の機能も変化し、従業員には必要なスキルの変化を明示し、スキルを獲得する機会（教育、OJTなど）を提供しなければならない。この運用の仕組みなくして、ジョブ型雇用を採用しても難しいだろう。

このように日本企業の問題は、事業に求められるビジネスモデルの変化、事業ポートフォリオの変化に合わせて、人材要件の明確化とそれに合わせた育成システムが十分ではないことにある。

3 | 価値発見人材と育成の場の少なさ

人材に関する問題は、日本企業の経営者にとって最大の課題であり、さまざまな取り組みも行われている。新規事業部門に短期間配

属し、武者修行させるなどの例もあるが、そこで問題になるのが育成する人材の選定方法である。

日本企業で優秀と呼ばれる人材は、指示されたことをきっちりやり切る実務型が圧倒的に多い。野村総合研究所（NRI）ではこれを「価値実現型人材」と呼んでいる。対して、今の日本企業に足りないのは「価値発見型人材」である。これは課題を発見し、問題提起し、新しい価値を創出し、既存のプロセスに疑問を持ち、プロセス改革ができる人材である。日本企業は品質重視による既存事業の成功体験から実務型の人材が多く、また事業部門など企業内の組織もこういった人材を評価するため、価値発見型人材が表立って見えにくいという問題点がある。

II 先進事例

1 | AGC

(1) 企業概要

AGCは1907年に設立された企業である。創業事業であるガラス事業から幅を広げ、ガラス、電子、化学品、セラミックの領域で新たな価値の創出に挑戦している。

(2) AGCのデジタル人財育成

① データサイエンティスト育成プログラム

「Data Science Plus」

AGCは、創業時のガラス事業から大きく転換するためにも、人財の育成に力を入れ、変化が激しい時代の要望に応えられるようにしている。特にデータサイエンティストの育成に力を入れている。

同社は、2017年に「人財で勝つ会社」を経

営方針の一つに掲げ（現在の新中期経営計画AGC plus-2023では「人財のAGC」と変更）、その実現に向けたさまざまな人財育成プログラムを導入している。なお、同社は人が財産という意味で「人財」と表現している。この項でもそれに従う。

19年10月には、独自のデータサイエンティスト育成プログラム「Data Science Plus」を確立した。このプログラムでは、専門性の高い業務知識に加え、高度なデータ解析スキルを持つ「二刀流人財」の育成を目指している。本プログラムを活用し、25年までに、データサイエンスを活用して自部門の課題を解決できるハイレベルなデータサイエンティストを、国内外にあるグループ社員の中から100人以上育成する計画である（表1）。

近年、企業に存在する膨大かつ複雑なビッグデータをいかに有効活用できるかが重要になっており、データを活用して課題を解決するデータサイエンティストの存在価値はますます高まっている。素材製造業には、開発・製造といった業務プロセスにかかわるデータが多数存在するが、そのプロセスが独自に開発された個別のものであるため、データサイエンティストには理論の習得に加え、プロセスを熟知することが求められている。

同社にとっては、デジタルのプロフェッショナルを外部から獲得することよりも、社員を登用してデータサイエンティストを育成することが喫緊の課題なのである。なぜならば、素材製造業としてデジタル技術を用いて、製品の開発手法を抜本的に変革しようとしているからである。

対象者はデータサイエンスにかかわる入門講座、基礎編、応用編と段階的に選抜される

表1 AGCのデータサイエンティスト育成プログラム「Data Science Plus」

プログラム		内容
データサイエンス入門講座		データサイエンスとは何か、データの種類・基本的な用語などデータサイエンスの一般教養を身に付ける
データサイエンティスト研修	基礎編	データサイエンスの各手法を体系的かつ網羅的に習得する
	応用編	プログラミング言語を用いて、データサイエンス業務の一連の流れを経験する
先端基盤研究所への社内留学		先端基盤研究所に半年～2年間、社内留学を行う 自部門のデータ解析を第一線のデータサイエンティストとともにを行い、その課題解決に取り組みつつ、実践的なスキルを習得する
出所) AGC提供資料より作成 https://www.agc.com/news/detail/1199854_2148.html		

研修を行った後、AGC先端基盤研究所における半年から2年の社内留学に進む。社内留学では、各部門の具体的な課題を持ち込み、起案から実用化までを複数経験することで、素材製造業に必要とされる体系的な知識と経験を習得できる。その後、自部門に戻り、データ解析による品質予測、異常検知、数理計画、製造条件最適化といった幅広い課題解決に取り組み、部門におけるデータ活用を促進する役割を担う。

入門講座では、そもそもデータサイエンティストとは何であるのかを学び、データの種類、基本的な用語に関する知識を身に付ける。こうして入門講座で学んだ社員のうち、意欲が高い、もしくは素養が高いと評価された人が、次の基礎編に進むことができる。基礎編では、データサイエンスの手法を体系的、網羅的に習得する。さらに応用編では、プログラミング言語を用いてデータサイエンス業務の一連の流れを経験する。最終的には、前述したように社内の研究所に半年から2年間留学し、上級のデータサイエンティストとともにデータ解析や課題解決に取り組

む。

入門講座～応用編の受講生は既に延べ1000人に達しており、受講した社員らの意識に変化が見られるという。19年にはデータサイエンティスト1期生によって、AIを用いた自動検査システムの内製開発が行われた。このシステムでは、リアルタイムに取得する画像データから欠陥を抽出・判別することが可能で、実際にガラス製造工程へ導入し、製品の高品質化に貢献している。今後、同社の事業にデータサイエンスを最大限に活用できるよう、さらに体制を充実させている。

② ビジネスプロセス変革とそれを進める リーダーシップコンピテンシー

AGCグループは、新中期経営計画AGC plus-2023の下、デジタル技術を活用し、ビジネスプロセスの変革を行う「スマートAGC」を推進している。製造、研究開発、営業など、あらゆる業務のビッグデータを活用し、業務のさらなる効率化とともに、顧客の新たな付加価値の提供を目指しており、ビジネスプロセスの変革に求められる人財を定

義づけ、それに向けた育成に取り組んでいる。

リーダーシップのコンピテンシーも明確に定義している。2009年には、グループ経営を担う人財に求められる能力や資質を明確化した「AGC リーダーシップコンピテンシーモデル」を策定した。そこでは、8つのコンピテンシーを設定し、さらに43の具体的な行動を定義している。これをベースに、人財のレビューや配置、育成計画、さらにグループグローバル全体における後継者の選抜を行っている。リーダーシップを養うために、自ら学び考える力やモチベーション、エンゲージメント向上のために、さまざまな取り組みを行っている。

また、経営人財育成の取り組みとして、グループ・グローバルレベルおよび各事業部門・地域レベルそれぞれで研修プログラムを実施している。グローバルベースのプログラムとしては、事業部長層やシニアマネジメント層を対象とする「グローバルリーダーシップセッション」「グローバルリーダーシップジャーニー」、リージョナルベースの教育プログラムとしては、地域ごとに実施する「AGCユニバーシティ」「AGCマネジメントカレッジ」などがある(図2)。

③人財可視化の取り組み——スキルマップと部門横断的ネットワーク活動のCNA

一方、2010年には独自の人財データベース「スキルマップ」を構築している。スキルマップは社員を専門分野別にデータ登録しており、どの部門に、どのようなスキルを持った人財がいるかを可視化してあるため、人財の有効活用や部門や国境を越えた社員間の交流

図2 「人財のAGC」



に活用されている。このスキルマップを利用し、11年には、CNA (Cross-divisional Network Activity: 部門横断的ネットワーク活動) も開始した。きっかけは、一つのデータベースであった。10年、当時の社長であった石村和彦氏の発案で、AGCグループはスキルマップの整備に着手した。技術系および事務系の社員が持つスキルを、大分類40、中分類200ほどにカテゴライズし、社員が自分の保有スキルを1~3つ選んで登録するというものである。

グローバルでカンパニー制を敷くAGCでは、各カンパニー(事業部門)がそれぞれ市場のニーズに迅速に対応してきたことが、10年に最高益を達成した要因の一つであった。一方で、カンパニーが独立性を高めてビジネスを行うということは、他カンパニーとの間で人や情報の流通がしづらくなることにもつながりかねず、俗にいう「組織のサイロ化」や「技術の蝸壺化」を招きやすいというリスクもあった。スキルマップの導入は、こうした課題の解決につながった。

しかしながら、カンパニーの事情や個人の事情によって、スキルの有無だけで機械的に異動を決めるようなことはできないという難しさもある。そこでスキルマップを活用したところ、戦略的な事業の縮小や拡大などに対応する際に、社員の現状のスキルを把握した上で配置転換や採用計画を検討でき、その有効性は一定の効果があつたという。

また、同社のユニークなところとして、社員のコミュニティづくりにこのデータベースを生かしている点が挙げられる。CNAは、スキルマップ構築の翌年に日本のAGC単体でスタートしたが、会社側でスキル分類ごとにスキルリーダーを任命し、同じスキルを持つ社員同士が部門横断で活動することを推奨した。そうして、社内に同じスキルを持った人財が部門を超えて集まるコミュニティが生まれ、それぞれのコミュニティでワークショップや勉強会が行われるようになった。

たとえば、登録している技術に関連するトピックについて講師を呼んでの講演会実施、社外のさまざまなところへの見学、メンバーが所属部門で抱えている問題点について解決方法を考えるなどの交流を行っており、テーマにもよるが年間5～6回のイベントを行うなど、積極的な活動となっている。CNAで部門を超えた横のつながりができたことから、社員の視野が広がるという効果も出ている。このように、どの部門にどのようなスキルを持った人財がいるかが可視化されることで、機動的な人財の配置やスキルを基に社員間の交流は促された。

ところが、CNA活動は15年に、参加者が義務感から負担を覚えているということが明らかになった。年に一度、全スキルリーダー

が集まり、経営トップと話をする情報交流会の席上で、「成果を求められるプレッシャー」「やらされ感」「活動をやめたい」などの意見が噴出し、自主的な活動という趣旨と異なってきたのである。同年、島村琢哉氏が社長に就任し、宮地CFO、平井CTOとともに、あくまで自発的な活動にすることとし、CNAに生じていた義務感や使命感を持たせず、成果も求めないという方針を明示した。それから、スキルリーダーを中心とした活動はより活発になり、自由に展開されるようになったことでCNAは継続し、さらに定着している。

こうした活動は島村社長（当時）のリーダーシップによるところが大きい。10年に最高益を出したが、液晶ディスプレイ用ガラスの競争環境が激化し、業績は伸び悩んでいた。15年に島村氏が社長となると、「AGC plus」という言葉で経営方針を表現し、OneTeamになることを社員に語りかけた。島村氏は各地の拠点を回って現場の社員と積極的な対話を図ったが、その活動は現社長である平井氏も引き継いでいる。島村氏の社長時代は、年間150回ほど行ったという。当初は社員側にも戸惑いがあったが、継続するうちに社員からの発言が増え、若手の有志の合宿に経営陣が呼ばれるなど、社員と経営陣との距離が近くなった。

その後もCNAは、部門や国や地域を越えた組織横断的な自由な活動として継続されている。同様のスキルを持つ社員が部門を超えて交流し、専門性の深化やグループ視点での課題解決のための活動が行われている。この活動の費用はコーポレート部門で管理し、上司の許可を得れば勤務時間内の活動もできる

という。

CNAは自発的で目的を持った交流の場として、職場でも家庭でもない居心地の良い第三の場所（サードプレイス）になっている。18年に、ある大学院教授から「CNAは社内をつながりを生み出すサードプレイスである」と高く評価され、同社としてもその理念を再定義している。サードプレイスとは、個人にとって自宅（ファーストプレイス）や職場（セカンドプレイス）とは異なる、第三の居場所を指す言葉となっている。同社が目指しているのは、CNAを「個人が自己成長のために自発的に参加したいと思う場所」でありつつ、そこでの交流が「知の創造や組織の成長につながるような場所」にすることだという。

21年から始まった人事部門中期計画では、「人財のAGC」実現に向けたレジリエンスな組織の構築を目指すとともに、サステナビリティの考え方を基軸とし、AGCグループの企業価値の継続的向上を目指すとしている。これを支えるのは多様性の追求で、さらにそれを支えるのはエンゲージメントである。そのために継続的な社員のエンゲージメント向上を図り、さらに日本における働き方の大きな変化にも柔軟に適応できる組織づくりを目指している。

④2021年からの新たな取り組み

AGCでは、2021年からデータサイエンティストの育成に加えて、次の2つのカリキュラムを開講している。

〈各部門の上級管理者向けDX戦略立案研修〉

各カンパニー・コーポレート部門におい

て、DX戦略の立案に携わるシニアマネジャー層を選抜し、自社、および他社での取り組み事例を踏まえたケーススタディ、最新の技術動向などを踏まえ、自身が所属する部門でのDXプランを立案する。部門の方針に直結した実現可能性の高いプランを描くとともに、DXを推進する部門のリーダーとして自身の役割を認識し、意識を高めることを主な狙いとしている。向こう3年で100人程度のリーダーを輩出する計画である。

〈製造現場の技能職向けデータ利活用研修〉

工場の技能職社員に向けて、現場の改善活動にデータを上手に利活用している自社・他社の事例を紹介することで、従来の勘・コツに加え、現場の可視化によって、よりの確な判断ができるということに関する研修機会を提供する。半日程度の講習の後、実際にデータを使った改善テーマをピックアップし、自部門の改善活動に生かしていくこととしている。

同社ではこのように、上級管理者、データサイエンティスト、製造現場の技能職といったそれぞれの職務に応じて、必要とされるDXのスキルが身に付けられる多層的な研修体系を整備している。

2 | ロート製薬

(1) 企業概要

ロート製薬は1899年創業の製薬会社で、目薬、スキンケア製品などが主力製品であり、2021年3月期の売上高は、約1813億円となっている。

(2) 複業解禁による

社員のキャリアアップ支援

ロート製薬では、社員のキャリアアップのためにさまざまな経験を積める仕組みを整備している。ここでは、「社外チャレンジワーク」「社内ダブルジョブ」と「社内起業化支援プロジェクト『明日ニハ』」について述べる。

同社のこういった仕組みは、空いた時間で別の仕事をする「副業」というより、今後の社員のキャリアアップに向けて、経験やスキル向上を目指す「複業」として設計されている。

①社外チャレンジワーク、

社内ダブルジョブ

ロート製薬では、2016年2月24日に「社外チャレンジワーク」「社内ダブルジョブ」という制度の導入を発表している。「『ロート製薬』という会社の枠を超え、より社会へ貢献し自分を磨くための働き方ができるよう」といったことが狙いとなっている。

社外チャレンジワークは、土日祝日および終業後に収入を伴った仕事をする事、つまり兼業を認める枠組みである。社内ダブルジョブは一つの部署にとどまらず、複数の部門・部署を担当できる。どちらも社員の立候補によるものを審査し、その目的は、社員が自分のキャリアを考え、社内外問わず挑戦する機会を後押しするという事である。社員が人事部門に届出を行い、所属部門の上司との面談を経て認可となる。当然ながら、属している組織と利害関係のない組織であること、同社の守秘義務を守ることを前提に、個人の可能性を伸ばす一助になると考えてい

る。

このように社員に複業を認可することは、同社が社外チャレンジワーク制度の導入にあたって「会社の枠を超えて培った技能や人脈を持ち帰ってもらい、ロート自身のダイバーシティ（多様性）を深める狙いがある」と述べているように、積極的な意味で会社が得られるメリットも小さくはないという。

同社はもともと目薬を製造する会社だったところから、現在はスキンケアを主力事業とするなど、常に新規事業の育成に重きを置いている。新規事業への種まきという意味でも、「美と健康」に紐づく多様な経験によって得られるメリットも大きいだろう。社員が築いた外部人脈は新規事業参入のきっかけにもなり得る。さらに、社員に多様性を持たせることで、自社のビジネスを積極的に多角化したり、保有する技術が応用できる可能性を広げたりすることにつながり、同社の競争力を高めているとも考えられる。

たとえば同社では、地方創生や地方産業に携わろうと考えている人が増えており、創業家の生誕地である奈良県宇陀市に部長クラスの社員3人を派遣した。3人は、若手社員たちのコーディネートの下、オーガニック野菜畑で働き、地方でどのような問題解決ができるのかを考えた。こうした経験は、何のために生きているのか、自分は何者であるかを考えるよい経験になるという。

派遣された部長クラスの男性は営業の現場から離れ、3カ月で何ができるかについて地域の人々と議論をしたことにより、その後の部下への接し方が大きく変化したという。もともと大きな営業テリトリーを持つ部長であったが、部下が頑張ってくれれば自分がいな

くても仕事は回ることが分かり、部下を管理・指揮命令をするのではなく、サポートする形に変えた。その結果、部下に対する理解力が高まり、組織をリードする力が醸成されたという。

会長は、社員がこのように複業した結果としてロートを巣立っていてもいいと考えている。なぜならば、社員は会社のものではないと考えているからである。同社は、複業により社員に成長する機会を与えることで、さまざまな視点を持つ社員が増え、生産性が高まり、新規事業を生み出す組織の力が増すと考えている。

②社内起業家支援 プロジェクト

「明日ニハ」

また、ロート製薬は、社員の起業を支援する社内プロジェクト「明日ニハ」を2020年4月より始動し、21年3月31日までに新会社を3社設立している。「明日ニハ」はもともとプロジェクトベースで運営されていたが、21年6月に正式に部署として新設されている。

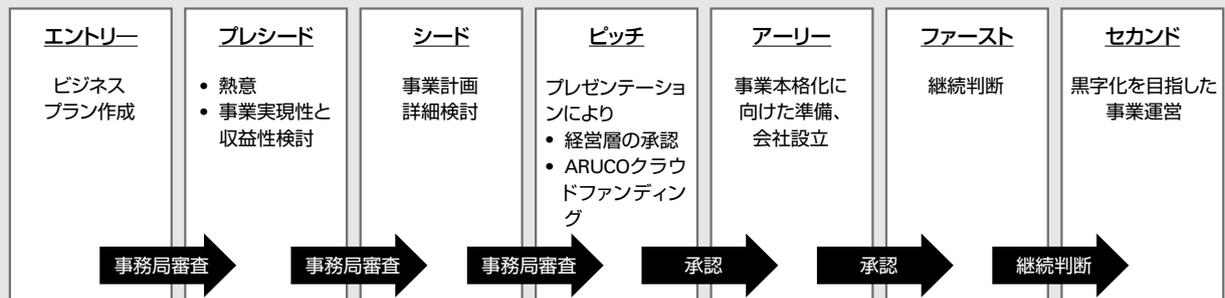
同社は社会に貢献する「自立した人」を輩出するため、これまでも複業解禁をはじめと

した人事制度や社内プロジェクトに取り組んできた。社会課題に向き合い、自身の思いとアイデアを基に起業する社員を支援することで、会社の枠に捉われないマルチジョブな働き方を推進している。

「明日ニハ」は社内ベンチャー制度のようなものであるが、2つのユニークなポイントがある。一つは、会長や役員だけではなく、全社員が審査員になっている点である。もう一つは、賛同した社員から社内通貨による出資を得てプロジェクトを成立させるというクラウドファンディング形式であるという点である。この「明日ニハ」を始めた目的は、社会課題を解決したいという社員の思いを実現し、実際に事業化に挑戦する機会を与えることである。

「明日ニハ」に取り組む社員は「明日ニスト（挑戦者）」と呼ばれるが、まずビジネスプランを作成し、「エントリー」する。それから「プレシード」「シード」を通して熱意や事業の実用性や収益性、計画の詳細について明日ニハ事務局の審査を受け、全社員向けにプレゼンテーション、「ピッチ」を行う。その結果、賛同を得られた「明日ニスト」は、「ア

図3 「明日ニハ」選考プロセス



出所) ロート製薬提供資料より作成
https://www.rohto.co.jp/news/release/2021/0409_01/

ーリー」へと進んで会社設立となる。その後、「ファースト」で事業の継続判断、「セカンド」で黒字化を目指すという道筋である(図3)。

全社員が参加可能なプレゼンテーションでは、「なぜこの事業をしたいのか」という夢を語り、応援者を募る。このステージを乗り越えなければアーリーへは進めない。全社員にジャッジしてもらうことにこそ意味があるという。

審査では、事業計画書だけではなく「明日ニスト」の思いを重視している。絵に描いた餅のような事業計画書では、「シード」から「ピッチ」に進むことはできない。実現可能か、マネタイズができるのかといった部分は確かに大事だが、未熟な計画書であっても熱意を重視して審査している。事業計画書に改善の余地があれば、事務局メンバーがサポートしつつ、「プレシード」「シード」とステップを踏んでいく。

経営に接する機会が多い社員であれば事業計画書は上手に書けるが、接する機会のない社員は事業計画書を書くことに慣れていない。それを事業計画書の審査で落としてしまうことがないように、事務局スタッフがサポートをするのである。「明日ニハ」に提出する事業計画書の内容は、同社が30年に向けてありたい姿を示す経営ビジョン「Connect for Well-being」にマッチしているかどうかが主な条件となっている。Well-beingとは、人々が心身ともに健康であることはもちろん、社会的にも健康な状態を保ちつつ、毎日幸せを感じながら生活を送れる状態のことである。

「ピッチ」で事業計画書のプレゼンテーショ

ンを聞いた社員は、賛同できると感じた事業計画に社内クラウドファンディング経由で投資を行う。ここで使われるのは社内通貨である健康コイン「ARUCO」である。「ARUCO」は、全社員が持つ活動量計などで日々の歩数や早歩き時間を計測した結果やスポーツ実施、非禁煙など、健康習慣の実施状況に応じて加算されるものである。貯まったコインは同社が運営するカフェレストランでの支払い、あるいは社内セミナーや自己研鑽につながる社内研修への参加に利用できる。プレゼンテーションを聞いた社員が、自分のために使えるこの社内通貨を応援ポイントとして投資する仕組みになっており、起業するには高い熱量で社員の心を動かすことが必要になっている。

3 | タニタ

(1) 企業概要

タニタは、家庭用・業務用計量器(体組成計、ヘルスマーター、クッキングスケール、活動量計、歩数計、塩分計、血圧計、睡眠計、タイマー、温湿度計)などの製造販売を行っている。従業員はグループ全体で1200人である。

(2) 日本活性化プロジェクト

2008年に谷田千里社長が就任した際、2つの懸念があった。一つは、経営状況が悪化したときの対策である。特に業績が悪くなった際、人材の流出をいかに防ぐかということであった。もう一つの懸念は、社員が力を十分に発揮できるように、いかにやる気が出る仕掛けを設けることができるかである。

人は「やらされ仕事」では実力を発揮でき

ない。そればかりか、やらされ仕事はメンタル不調の原因にもなりかねない。十分に力を発揮できるようにするには、雇用という枠にとらわれずに会社と個人の関係性を見直し、個人事業主として業務委託契約を結ぶ「日本活性化プロジェクト」のアイデアにたどりついた。

日本活性化プロジェクトに至った背景には、残業を減らすことのみならずフォーカスした働き方改革では経済全体の衰退を招きかねないという問題意識もあった。もちろん、過労死を招くような長時間労働はなくしていくべきであるが、残業を減らすことのみならずフォーカスすると、生産性が下がるのはもちろん、個人の成長やモチベーションも減退してしまう。その結果、企業の活力そのものが失われてしまうのではないかと問題意識である。残業時間を減らすことにフォーカスするのではなく、一人一人の社員が仕事にやりがいを感じて主体性を持ち、労働生産性を上げることこそが大事だといえる。やりたいことをできれば心身ともに健やかに働ける、そしてそれが同社の目指す健康経営にもつながると考えている。

同社は「健康づくり」を事業としており、「からだの健康づくり」をサポートする集団健康づくりパッケージ「タニタ健康プログラム」を展開している。一方、日本活性化プロジェクトは会社と個人の関係性を見直すことにより、それぞれの働き手個人に合った業務委託契約を締結することで、健康的な働き方を実現しようとしたものである。いわば「心の健康づくり」にフォーカスした取り組みである。その仕組みづくりは、谷田社長とともにその考え方を早期に共有を受けた経営本部

社長補佐の二瓶琢史氏が主導してきた。

日本活性化プロジェクトは、希望する社員は誰でも手を挙げることができ、会社と合意に至れば個人事業主として独立し、会社から業務を受注することができる。同社のグループ従業員1200人程度のうち、日本活性化プロジェクトの対象は本社所属の約230人である。検討段階では性格傾向テストを行い、環境変化に適性の高い上位50人に絞って提案することを考えたが、労働組合の意向もあり、本社所属の全員を対象とした。主体的に働くための取り組みなので、本人の希望による公募とした。

社員から個人事業主への移行は、事務工数の関係から年1回、決まった時期に実施。10月に募集をかけ、希望者は規定フォーマットで意思表示をする。希望者には、二瓶氏が税理士などと作成した検討用資料を提供し、具体的にイメージできるようにする。また、経験、能力、業務内容などの理由で業務委託に向いていない場合は、事前に業務委託契約が結べないことを告知する。こうしたプロセスを経て、本人と会社が合意した場合、年内に退職届を出し、正式に業務委託契約を締結し、翌年1月から個人事業主として仕事をしてもらう流れとなっている。上長との調整については希望者が自分で相談することとなっている。

移行時の報酬は、前年の給与・賞与などを基に会社が負担していた社会保険料などを含めて決定する。2年目以降は、本人と業務発注者である部門長との間で個別交渉となる。部門長は発注者という立場であるため、人事考課ではなく、仕事の質や成果で評価される。アウトプットをしっかり評価・理解して

もらえば増額されることもある。

同社はこの仕組みにより、希望する社員が業務委託の契約を締結することで「自分の仕事をする」という主体性を生み出し、個人のライフステージやライフスタイルに合わせた働き方を選択することで、労働生産性も高めようとしている。それぞれが経営者の視点で物事を考えるようになるため、やらされ仕事をするのではなく、会社と対等な関係で長く付き合っていける状態を構築できると考えている。

本プロジェクトの大きな特徴は、会社の負担を押さえつつ、会社に貢献する人の「報われ感」を最大化し、やる気を最大限に引き出すことである。業務委託契約であるが故、引き受けるかどうかは本人の選択であり、引き受けた以上は自分の仕事として主体的に進めることが期待される。また、人によってライフステージに応じたさまざまなイベントがあり、ライフスタイルも異なる。こうした個人に対して単一的な働き方を強要しては、そのポテンシャルを十分に発揮してもらうことができない。そこで、現在、国を挙げて行っている労働時間の短縮へのクローズアップにはとどまらないことが必要だと考えた。

谷田社長の考え方に「筋肉理論」というものがある。筋肉は組織が壊れるくらい負荷をかけるとその反動で成長する。同様に、仕事は踏ん張りどきがあり、そこで頑張ると成長する。個人事業主になることで自由度が高まり、覚悟をもって取り組めば、自立と成長が促されると考えている。

社員の不安を緩和する工夫もしている。当初、日本活性化プロジェクトについての考え方を社内で説明したところ、不安の声が挙

った。その多くは、収入や社会保障面の不安定さについてであった。役員や管理職からは、指揮命令権がなくなることによる組織崩壊や人材流出への懸念も寄せられた。

こうした不安を取り除いたのは、移行時の処遇と3年契約の1年更新という安定性の確保である。まず移行時の処遇は、社員時代の内容をベースに契約することとしている。業務内容は、その人が担当していた仕事を委託することとし、報酬は社員時代の給与・賞与を業務委託報酬のベースとしている。ただし、退職金や社会保険料相当額、残業代も含めた金額とし、移行への不安を大きく引き下げている。そのため、基本的に手取り収入は社員時代より増え、移行後も収入の安定性が確保できる仕組みとなっている。社員時代に会社が負担していた社会保険料相当額も報酬に組み入れられるため、個人事業主として自分に必要な保険を選んで加入できる形となっている。

こうして、従前から行ってきた業務から継承される基本業務とそれに対する基本報酬を定めた上で、契約項目以外にスポットで依頼する追加業務や契約項目で想定されている以上に大きな成果を上げた場合には、成果報酬を支払う設計としている。こうした報酬の設計は、報酬が不安定になるのではないかとという不安を大きく取り除くことに寄与している。

さらに、3年契約の1年更新という安定性の確保も、不安を取り除く上で重要なポイントである。1年経ったところであらためて業務内容や報酬の見直しを行い、新たに2年契約を結ぶという仕組みである。会社もしくは個人の要望で解除する場合、既存の契約を2

年間継続するものなので、個人にとってはいきなり契約が解除されて収入が途絶えてしまうリスクをなくしている。会社にとっても、2年間は今まで通りの仕事をしてもらえるのでメリットが大きい。もちろん、双方の合意があれば契約期間満了前に契約解消もできる。

こうした改革には、マネジメント側の意識改革が非常に重要であるという。管理職は彼らには、社員に対するような業務指示はできない。命令や指示はできないが、仕事をうまく回すための調整は必要となる。仕事の状況を共有し、認識をともにするといったコミュニケーション力を高めなければならなくなっているのである。そういった意味では、業務を発注する側の改革であるともいえる。一般的に管理職は、優秀な部下が辞めないようにという発想になりがちだが、個人の働き方は多様性が高まり、むしろ会社と個人がお互いに依存しない、より良い関係をつくっていくことが不可欠になってくる。

この取り組みに企画当初から携わってきた二瓶氏は、谷田社長から日本活性化プロジェクトの構想を聞いた際は驚いたという。しかし、タニタ食堂のときなど、後になって振り返ると、その先見性に驚かされてきたことから、いかに谷田社長の構想を実現できるかを考え、取り組んだ。

二瓶氏は、「もし、他社が同様の取り組みをするのであれば、その取り組みをメインで回す人が必要であり、まずその人自身が実践することが必要だ」という。自分が社員の立場のままでも実施しようとしても、机上論では推進できないからである。また、自由意志で応募してもらうことが前提であるとしても、

最初は社長に近い人から展開することがよいという。そうすることで「労働法逃れ」ではないと安心してもらえる。

同社では社員に副業を解禁していないが、個人事業主であれば、タニタ以外の仕事をすることも原則自由となる。他社から仕事を得るには自分がスキルアップしなければならない。個人事業主に定年はないが、長く働くためには、個人が成長し続けることが必要であり、そうした自覚を持ち続けることが求められている。成長し続ける個人が増えれば、タニタも成長し続けることができる。そしてこの取り組みが日本全体に広がることで、日本全体の底上げになると考えている。「日本活性化プロジェクト」という名称には、そのような思いが込められているのである。個人事業主の目標人数は定められていないが、外部環境の変化があり、副業解禁などの動きも加速していることから、今後、この比率はさらに高まると思われる。

この取り組みは、働く人に対してメリットもデメリットももたらしている。メリットは、個人にとっては手取り収入が増加する、幅広い仕事を経験することで、スキルの向上や能力開発につながる、業務委託契約は毎年見直すため、仕事の内容や分量を変えることができる、働く時間や場所を自分で決められるため、行動の自由度が上がるなどがある。

デメリットとしては、収入の安定が確保されない、確定申告をしなければならない、自己コントロール力やライフプランニング力が必要になる、などがある。しかしながら、求められるスキルを常に意識し、自己研鑽するには、自己コントロールやライフプランニングは身に付けなければならないものである。

個人個人がこうしたスキルを身に付ければ、日本企業は変わっていくことができるということである。

日本活性化プロジェクトは、17年の開始当初は8人の希望者でスタートした。谷田社長と二人三脚で本プロジェクトの仕組みをつくり、自ら第一号のメンバーとなった二瓶氏は、「プロジェクト全体として、職種や年齢にとらわれず、最も大事なのは本人の意思でやりたい人が手を挙げて参画することである」と語っている。その上で、社内での取り組みに対する理解を図り、不安を抱かずに手を挙げてもらえるようにした。また二瓶氏自らが先陣を切ってメンバーになることにより、ほかの社員に安心感をもってもらえるようにした。

当初は、本プロジェクトを企画検討していた二瓶氏が先に1年間試行してみて、その後、社内で説明を行うことを考えていた。しかし谷田社長は「理解できる人がいるはず」と考えており、最初から社内に公募をかける方針としたところ、二瓶氏以外に7人が参画意思を表明した。

21年で5期目となり、社員から転じたメンバーは30人を超えている。性別や年齢に偏りはなく、人数としては、30代以降の比率が高い。職種は、営業系、企画系、事務系などさまざまである。最初に手を挙げた8人は社長と仕事をした経験が豊富で、社長のいうことであれば大丈夫だと感じて決断した人も多かった。2期目は第1期メンバーがまだ契約更新していない段階での募集であったため人数が減少したが、3期目では第1期のメンバーが誰も不利な立場とならず、収入を増やしていることを耳にして、希望人数が増えた。こ

のほか、社員からの移行ではなく、直接業務委託契約を結んだ人も複数いる。フルタイムでは働けないが、個人事業主としての自由な働き方であればということで選んだというメンバーもいる。

第1期メンバーの経済効果としては、手取り収入が平均28.6%増加している。最大では68.5%、最小でも16.3%の増加が見られた。これに対して、タニタが会社として負担している総額は1.4%の増加のみになっている。また、プロジェクトメンバーは、互助組織であるタニタ共栄会に加入することにより、会社の施設・備品などの利用が可能となる。会社の各種イベントに社員と同様に参加が可能で、確定申告についても税理士法人からのサポートが受けられるなどのメリットがある。プロジェクトメンバーが抱える、ローン問題など個人事業主の社会的信用度を担保する取り組みも検討しているという。タニタ共栄会の運営資金はメンバーの会費から拠出されている。このような仕組みを持つことで、個人事業主を支援する仕組みも充実させている。

タニタは、今後も日本活性化プロジェクトを推進することにより、より働きがいがある会社と個人の関係性を構築していくだろう。

Ⅲ 生産性向上のための人材可視化と人材流動化

日本企業が生産性を向上させるには、人材を流動化するための可視化と人材市場の形成が必要となる。その実施項目として、①経営戦略に基づく人材像の明確化とキャリア意識の醸成、②人材の可視化と要員計画への落と

し込み、③社内人材を流動させるための仕組みづくり、④企業間で人材を流動させる仕組みの構築、がある。

1 | 経営戦略に基づく人材像の明確化とキャリア意識の醸成

生産性を向上させるには、まず、人材要件を明確にしておかなければならない。そして、経営戦略と人事戦略の連動が不可欠である。

AGCは、創業時のガラス事業から大きく事業内容を転換するために人材育成に力を入れ、激しく変化する時代の要望に応えられる体制づくりをしている。特にデータサイエンティストの育成に力を入れている。これは同社が素材の会社として開発力を強化するためには、デジタル技術をフルに活用した開発プロセスによるイノベーションが欠かせないと考えているからである。企業が目指す事業の方向性・戦略からどのような人材が必要なのか、社員に明確なメッセージを出すことがポイントだ。会社がどのような方向に向かおうとしているのか、社員にどのようなスキルを求めているのかを明確に伝え、自覚を高めてもらうのである。

日本企業はいまだに終身雇用が多いため、就職イコール就社になりがちである。一度、与えられた雇用が失われることはそう多くない。これが従業員のキャリア意識の醸成を阻害している。会社が求める人材像を明確にすることは、従業員の視点からは、自分がどのような人材になるべきかを示す道標となる。社内のマーケットで求められている人材像を意識しつつ日々の業務にあたる意識を醸成させることが必要だ。

一方、企業は従業員が学ぶ機会を提供する。そしてその際、全員に均一な教育を受けさせるのではなく、やる気に応じて提供するプログラムを分けていくべきである。AGCは受講生の意欲と素養から受講させる教育を分けている。入門講座から応用編へと段階的に選抜される研修を行った後、AGC先端基礎研究所へ半年から2年の社内留学へと進めるようにしている。

これまで日本企業は、社員に対して均等な研修の受講機会を与えてきたが、これからは社員のキャリア意識を高めるためにも、社員の意欲や素養に応じて受けられる教育を変えていくべきだろう。

2 | 人材の可視化と要員計画への落とし込み

日本企業はビジネスモデルを大きく転換する必要に迫られており、それを推進できる人材をいかに育成または獲得するかという問題に直面している。事業のデジタル化に伴うビジネスモデル変革は、社外から高い専門性を有する人材を獲得しなければならないケースもある。この場合は、役割を明確に定義すると同時に、その役割の人が活躍できる組織としての業務プロセスを定めておかなければならない。

日立製作所では、Lumada事業を牽引するため、顧客の業務知識に詳しく、ソリューションの適用を推進できるドメインエキスパート、本質的な課題の発見ができ、解決策の策定ができ、顧客と合意形成ができるデザインシンカーなど、役割を明確にしている。そしてこうした人材が活躍するための事業開発プロセスである「NEXPERIENCE」を定義し

ている。このように人材の役割や業務プロセスを定義してはじめて、外部から獲得した人材は活躍できるのである。

日本企業で獲得した外部の専門家が活躍できないのは、その高い専門性を発揮するための組織の受け入れ風土、業務プロセスがないからである。たとえ専門性が高くてもすべてを一人ではできないもので、活躍するためのプロトコル、つまり共通ルールがどうしても必要になる。それが共通化された業務プロセスだといえる。

こうした人材の可視化と業務プロセスの策定は、大企業では膨大な時間がかかる。そのため、代表的なスキルセットを明確にし、それを保有する人材がどこにいるのかを探しにいくことと並行しながら、できるところから手を付けることにより、なるべく早く成果を刈り取れるようにする思考も必要だろう。

3 | 社内人材を流動させるための 仕組みづくり

終身雇用である日本企業は、人材に流動性を持たせることが欧米企業と比較するとはるかに難しい。欧米企業であれば、解雇もしくは社員自らキャリアアップ目的の退職、あるいはキャリア採用などで人材は常に入れ替わる。しかし、日本では人材の入れ替わりが少ないため、新しいスキルを持った人材を柔軟に雇用するのが難しいのである。

データサイエンティストなどの人材は日本企業には圧倒的に足りないため、外部からの獲得を行っている企業もあるが、現在いる社員を解雇するわけではないから、固定費は膨らむばかりだ。そこで既存の社員の質的転換が求められる。そのため、社内で人材を流動

化し、必要としているスキルを保有している人材を可視化した上で、キャリア形成の機会をオープンにして人材を流動的に起用していく仕組みをつくりたい。

たとえば、全社横断のプロジェクトのようなものは、求められるスキルを持っている人材をアサインすることにより、社員のキャリア形成を図ることなどが考えられる。全社横断のSCMのプロジェクトがあるとしよう。プロジェクトを推進する情報システム部門、SCM部門だけでは推進力不足である。なぜならば事業の調達、製造、販売、サービスを横断して変革をした経験がある人材がないからである。

問題は、こうした人材が人事記録上では見えていないことが多い点である。もちろん、どのような経験をしているのかが可視化されていることと、こうした人材を全社横断のプロジェクトに有機的に起用できるような仕組みも欠かせない。こうしたプロジェクトの場合、有期でのアサインとなるが、その間、全社横断のプロジェクトを経験すれば視野を広げることができ、業務改革などの経験ができる。その間はできれば兼務ではなく専任にして、プロジェクトが終了した時点で元の職場に返し、人材を出す側の抵抗感を下げなどの工夫も必要だ。どの部門であれ、優秀な人材は出したくないため、困る傾向がある。そうなるとうかがえるのは常に同じ人材で、いくつものプロジェクトを兼務して多忙を極めるため、中途半端な参画になりがちである。

人材育成の観点でいえば、こうしたプロジェクトで経験したことを人事記録に載せることでキャリア形成ができる。それであれ

ば、プロジェクト期間中は専任としてもらい、終了したら元の部門に帰る形にしてアサインする方がよい。日本企業の問題は、こうしたプロジェクト参画者に常連メンバーが参画することが多いが、彼らは善意から兼務で参画しており、人事記録には残らない。もちろん彼らの視野は広がるが、明確なキャリア形成にはならないのである。こうした経験を積んだ人材は企業にとっては貴重であり、将来の幹部候補として人事記録に残しておきたいところである。

また、ロート製薬の事例で述べた「複業（副業）」も有効な策である。企業内で同じ職場に長く所属していると、視野がどうしても限定的になってしまう。これは職場による囲い込みが引き起こしている。異動を要望しなければ、もしくは優秀な社員としてローテーションに乗らなければ、同じ職場に長年とどまるケースも多い。社員のキャリア意識を醸成し、複業（副業）などにより社内でのキャリアパスを広げたい。

4 | 企業間で人材を流動させる 仕組みの構築

社内にとどまらない人材流動化も必要だ。一企業では十分な成長機会がない場合も多いからである。ここでは、①レンタル移籍制度、②社外副業、③個人事業主として業務委託契約、について述べる。

(1) レンタル移籍制度

レンタル移籍制度はパナソニックなどでも行われている制度である。起業間もないベンチャー企業などに社員を派遣し、事業立ち上げなど、社内ではなかなかできない経験をさ

せることができる。ローンディールが企業間レンタル移籍プラットフォーム事業を推進しているが、NEC、パナソニック、東芝テックなど多くの企業が利用している。社員は元の企業に在籍したまま、1年などの期間を決めて他社で働くことで、事業の立ち上げや組織開発などのスキルやノウハウが足りないベンチャー企業に人的支援をすると同時に、自社の人材育成ができるという仕組みである。人材育成の場が欲しい大企業と、組織開発などを推進する人材が欲しいベンチャー企業の間をつないでおり、日本的な人材流動化の創出に寄与している。

大企業からベンチャー企業へは、ローンディールのプラットフォームを通じて派遣が行われているが、製品を使用するユーザーの顔を見ながら、製品開発・改良をスピーディーに行うという大企業ではできない事業開発経験を積めるなどの成果が出ている。

(2) 社外副業

社外副業については、ロート製薬が行っているように「複業（副業）」として社外で経験を積むことにより、視野を広げ、スキルを向上させることができる。ロート製薬の「社外チャレンジワーク」制度では、会社の枠を超えた技能や人脈を獲得でき、同社のダイバーシティが推進されている。それを新規事業の種まきに生かそうとしている。自社のビジネスの多角化、技術の応用できる範囲を広げ、同社の競争力を高めることにもつながっている。

あるいは、企業の広報担当の女性がオリンピック・パラリンピックの組織委員での副業をすることで、スポーツ支援やSDGsについ

て学ぶことができ、ビジネスで周りを巻き込む方法や観客を楽しませる工夫など、本業である広報にも効果が出ているという事例もある。また、オリンピックはサステナビリティに配慮していることから、ごみの分別やリサイクルなど緻密に計算された会場設営がなされるが、こうした部門横断の取り組みが本業の取り組みに生かされるなどの効果も出ている。

(3) 個人事業主としての業務委託契約

個人事業主としての業務委託契約は、社員を個人事業主とすることで、やらされ仕事ではなく自分の仕事としてやりがいを最大限に感じられる環境をつくる有効な方法である。これは人材の流動化にもつながる。

この仕組みのメリットは、契約を結ぶ個人に定年までの保障がなくなるので、働く人としての「主体性」に磨きがかかり、緊張感をもって仕事に取り組んでもらえるということである。また、個人事業主として社内外の仕事を請け負うことで、視野が広がったり、スキルアップにつながったりするという効果もある。人脈もそれまでとは比較にならないほど広がるであろう。こうした自由な仕組みがあることに引かれて、優秀な人材が来ることも期待できるかもしれない。

もちろん導入にあたってはデメリットもある。雇用関係が解消されるため、労働基準法が適用されず、残業代は出ない。休憩も休日も関係ない。労働者ではなくなるので、労働者災害補償保険も対象外となるが、これはタニタが実施しているように、会社が負担していた社会保障費相当額を基本報酬に組み入れ、報酬を設計する仕組みにするなどの対応

で、個人事業主にとってもメリットが感じられる仕組みにすることは可能だ。

個人事業主がそれを原資の一部とし、強制保険である国民年金や国民健康保険だけでなく、さまざまな民間保険を組み合わせ、個人事業主もしくはその家族に必要な社会保障を構築することもできる。そのような仕組みを個人事業主に説明し、納得してもらうことが大事だ。タニタのように十分に説明を重ね、運用していくことが成功の秘訣であろう。

日本企業の生産性の低さは、喫緊に解決しなければいけない問題である。そのためには人材の流動性を高めることと同時に、人材側は常に求められるスキルを獲得して、企業内にとどまらず流動する仕組みをつくり上げることが求められる。難題ではあるが、できることから着実な取り組みが求められる。

参考文献

- 1 リクルートワークス研究所「『健全な人材流動化』をジョブ型雇用で実現する条件」(2020年11月6日)
<https://www.works-i.com/column/hatarakuronten/detail014.html>
- 2 働き方改革ラボ「株式会社タニタ 社員の個人事業主化への道のり(前編)日本活性化プロジェクトの軌跡/二瓶琢史氏」(2021年1月15日)
<https://workstyle.ricoh.co.jp/article/tanita-1.html>
- 3 西田直哉「データサイエンティストを育成し人材で勝つレジリエントな組織に」『月刊先端教育』2021年2月号、学校法人先端教育機構出版部
<https://www.sentankyo.jp/articles/1835ff69-3295-40af-87aa-f73e52f16414>
- 4 AGCニュースリリース「独自のデータサイエンティスト育成プログラム『Data Science Plus』

を確立——製造工程のスマート化に貢献」(2019年10月9日)

https://www.agc.com/news/detail/1199854_2148.html

- 5 ダイヤモンドオンライン「データサイエンティストに頼らなくても現場担当者が自ら予測分析できる環境を整える」(2021年3月31日)

<https://diamond.jp/articles/-/266215?page=3>

- 6 ロート製薬ニュースリリース「社内起業家支援プロジェクト『明日ニハ』でマルチジョブを推進」(2021年4月9日)

https://www.rohto.co.jp/news/release/2021/0409_01/

- 7 日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2020」

https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2020.pdf

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

野村総合研究所 (NRI) フェロー

専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革

米国公認会計士、中小企業診断士

『リカーリング・シフト』(日本経済新聞出版)、『マーケティング機能の再構築』『事業を創る。』『戦略実行力』(いずれも中央経済社) など著書多数