

社会構造激変の時代に挑む！

日本型人事のブレイクスルー

第11回：「複業」の拡大による労働力確保の可能性

デロイト トーマツ コンサルティング

マネジャー 田中 公康

シニアコンサルタント 小出 翔

語られてこなかった 施策としての「複業」

人口減少やそれに伴う労働人口の減少が叫ばれる昨今、労働力確保のために日本企業も様々な施策に取り組んでいる。1人当たり生産性向上、システム化（省人化）、ワークシェアリングなどを意図したワークスタイル変革や、外国人労働者の受け入れ、企業機能の海外移転加速などは、一部の先進的な企業ではすでに導入が始まっている。その一方で、これらワークスタイル変革や外国人労働者問題とは対照的に、ほとんど議論されてこなかったのが「複業」だ。本稿では、「副業」改め「複業」（近年は、仕事に正副を設けないという考え方から「複業」と表現する企業もあり、本稿においてもより広い概念で捉え「複業」と表記する）にスポットライトを当てていきたい。

世界と日本の労働市場 ～日本の圧倒的人材不足感～

少子高齢化が進み2013年時点

図表1 日本の労働人口の見通し

		現在	将来 (2060年)	差分
平均寿命	男性	80.21年 (2013年)	84.19年	▲ 3.98年
	女性	86.61年 (2013年)	90.93年	▲ 4.32年
総人口		12,708万人 (2014年)	8,674万人	▼ 4,056万人 (32%減)
労働人口 (15～64歳)		7,785万人 (2014年)	4,418万人	▼ 3,483万人 (44%減)

※出所：平成27年度高齢者白書より弊社作成

© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

で7,785万人の労働人口が2060年には4,418万人と、ほぼ半減（44%減）する見込みとなっている（図表1）。また、マンパワーグループ（株）の調査によると、人材不足と答えた企業の割合が、世界平均で38%に対して、日本は83%と突出して高く、日本は世界でも人材が不足している国であることも明らかになってきた。

この背景には、グローバル化の進展やテクノロジーの急速な進化によってビジネス環境が急激に変化し、必要とされる役割や能力・スキルもこれまでにないスピードで変化し、企業側と人材との間でミスマッチが起きていることがある。企業は、労働人口の減少によって量的な側面で人材の確保が難

しくなっていることに加えて、ビジネス環境の変化に合わせて必要とされる人材を柔軟に組み替えていく質的な側面での対応にも迫られている。

複業トレンド（企業）： 中小・ベンチャーで火が つきはじめた複業トレンド

このような状況下、中小・ベンチャーにおいて近年トレンドとなりつつあるのが複業である。会社に属しつつ、別の仕事をかけ持ちで行うことができるため、「他企業からの転職は無理でも、会社をまたいで兼務してもらおう」ことや「自営業を続けながら会社の仕事も担当してもらおう」といったより

柔軟な雇用が可能となる。

このように、複業を推進している企業を2社ご紹介する（下記出所：中小企業庁委託事業『平成26年度 兼業・副業に係る取組み実態調査事業 報告書』）。

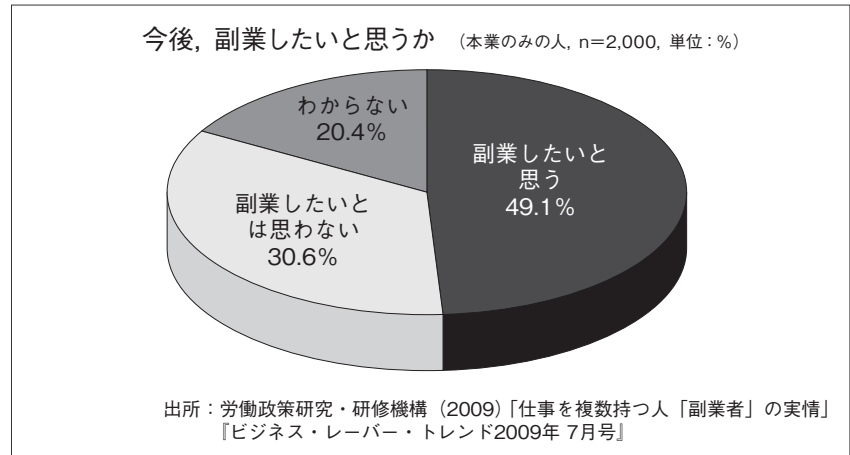
●事例1：サイボウズ

グループウェアの開発、販売、運用を行うサイボウズでは、かつて複業を禁止していたが、「複業は自立の一步」として解禁した。ルールとして、会社情報やブランド、役職名、製品名等会社に属する資産や名称を利用するときには、会社の資産を毀損しないか確認するため、事前承認制としている。基本的に複業は自己責任であり、本来業務に悪影響があれば、評価にも反映させるルールとしている。

●事例2：エンファクトリー

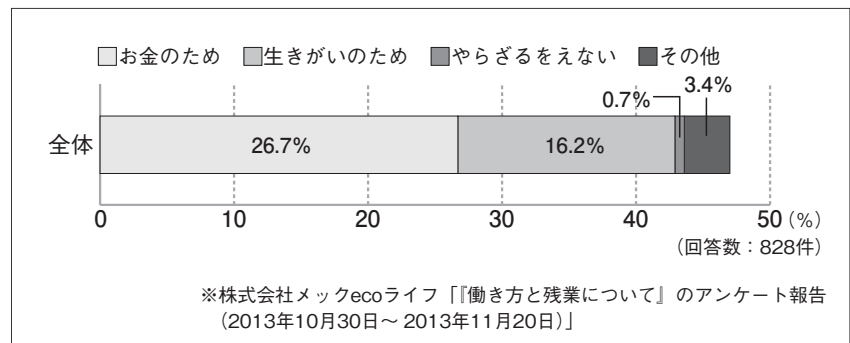
「All About ProFile」やECサイト「COCOMO」を展開するIT企業・エンファクトリーではさらに進んだ複業を推進しており、複業禁止ならぬ「専業禁止」を実践している。「自ら稼ぐ力をつけてもらい、自分はどこでもやっつけていけるという自信をつけることが、変革する力にもなり、プロ意識やマネジメント能力を高めることにも効果がある」という考えだ。複業は就業時間中も実施可能であり、どのような複業を行っている

図表2 従業員側の複業希望意識



© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

図表3 従業員が複業をしたいと思う理由



© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

かを全員にオープンにすることがルールとなっている。専業禁止を導入して以降、社員の残業時間は半減し、業績も向上したという。

このように、中小・ベンチャーでは複業を容認する取組みを実施しており、そのメリットは人材確保以外の要素も大きい。複業を実施する企業は、“新規事業の着想を得られる”“生産的に業務を行う姿勢・意識が定着する”“従業員満足度が高まる”“採用競争力が向上する”といったメリットも挙げている。

複業トレンド（人）：
半数の従業員が「複業をしたい」

企業側が人材確保を目的に複業の推進に取り組み始めた一方で、従業員側にも複業へのニーズは大きい。労働政策研究・研修機構の調査（2009）によると、「今後、副業をしたいと思う」との回答は約50%程度となっている（図表2）。また、複業をしたいという人たちの理由では、収入増の他に、自身の生きがいや趣味のためと考えている者が多い（図表3）。企

業側は人材確保のために、従業員側は収入や生きがいのために、それぞれ複業ニーズがあることが分かる。さらに、中小企業庁委託事業『平成26年度 兼業・副業に係る取組み実態調査事業 報告書』によると、従業員にとっても“人脈が広がる”“スキルアップできる”といったメリットを挙げる企業が多い。

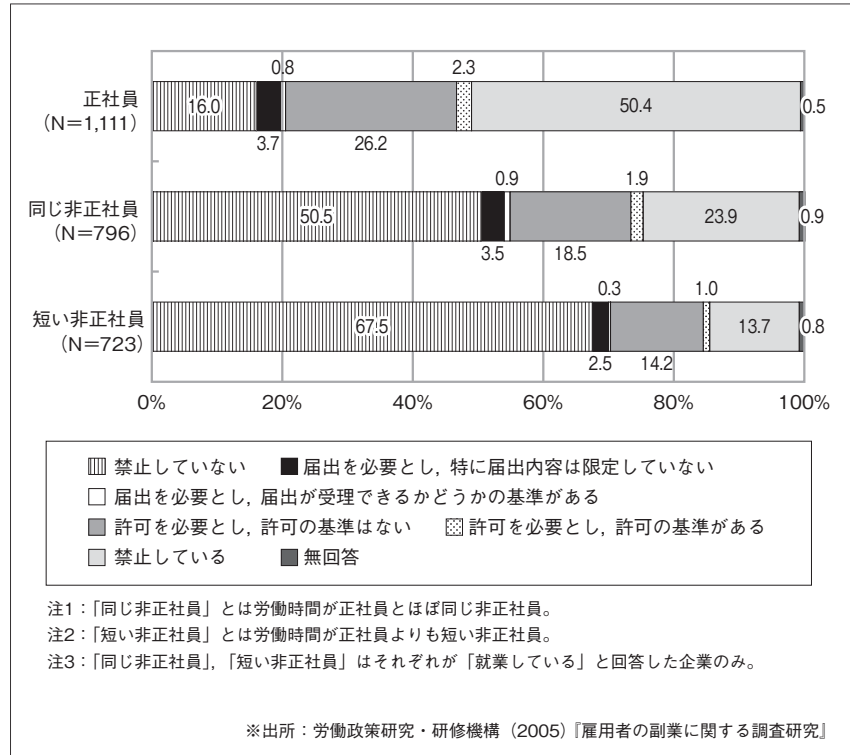
複業を認めない企業と禁止無効の見解

会社・従業員双方にとってメリットがあり、複業容認の動きがある一方で、いまだ複業を禁止している企業も多い。労働政策研究・研修機構の調査によると、正社員の複業を禁止している企業は約半数に上る（図表4）。

複業を禁止する理由では、「業務に専念してもらいたい」「業務に悪影響を及ぼす」「企業秩序を乱す」「機密保持」といった項目が挙げられている（図表5）。また、これ以外にも、「複業との業務の境が曖昧となり、労務管理を行いにくい」といった理由も想定される。

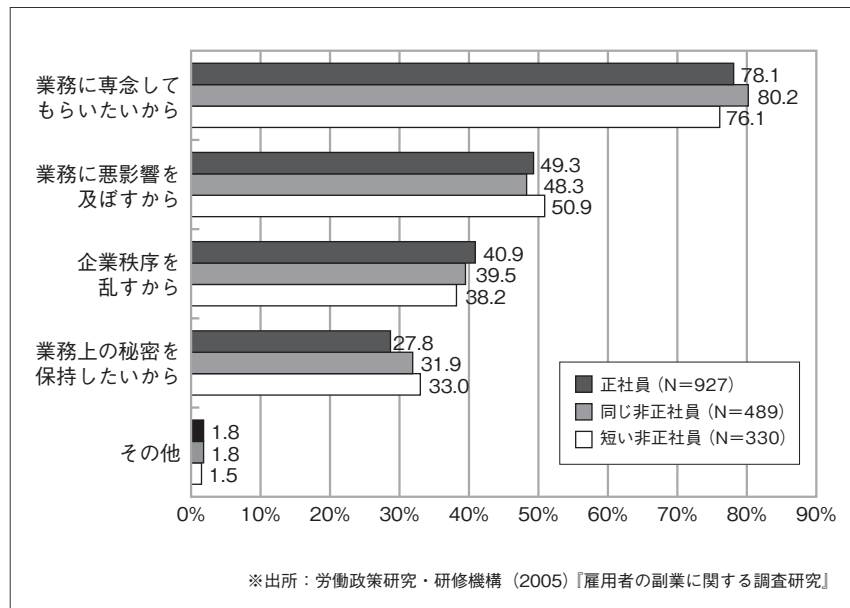
このように複業を禁止する企業も多いなかで、実は複業禁止は、法律上無効であるという見解もある。学説上、複業は労働契約上の権限が及ばない労働者の私生活における行為だとされる。厚生労働

図表4 複業禁止の状況



© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

図表5 複業禁止の理由



© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

図表6 企業の「複業禁止」が無効であるとする見解

<学説>

「二重就職も基本的には使用者の労働契約上の権限の及ばない労働者の私生活における行為であるので、その許可制の規程を限定解釈することは正当である」(菅野和夫 (2005)『労働法第7版』弘文堂, 377頁)

<厚生労働省「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書 (平成17年)>

労働時間以外の時間をどのように利用するかは基本的には労働者の自由であり、労働者は職業選択の自由を有すること、近年、多様な働き方の一つとして兼業を行う労働者も増加していることにかんがみ、労働者の兼業を禁止したり許可制とする就業規則の規定や個別の合意については、やむを得ない事由がある場合を除き、無効とすることが適当である。ここでいうやむを得ない事由としては、兼業が不正な競業に当たる場合、営業秘密の不正な使用・開示を伴う場合、労働者の働き過ぎによって人の生命又は健康を害するおそれがある場合、兼業の態様が使用者の社会的信用を傷つける場合等が含まれることとすべきである。

© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

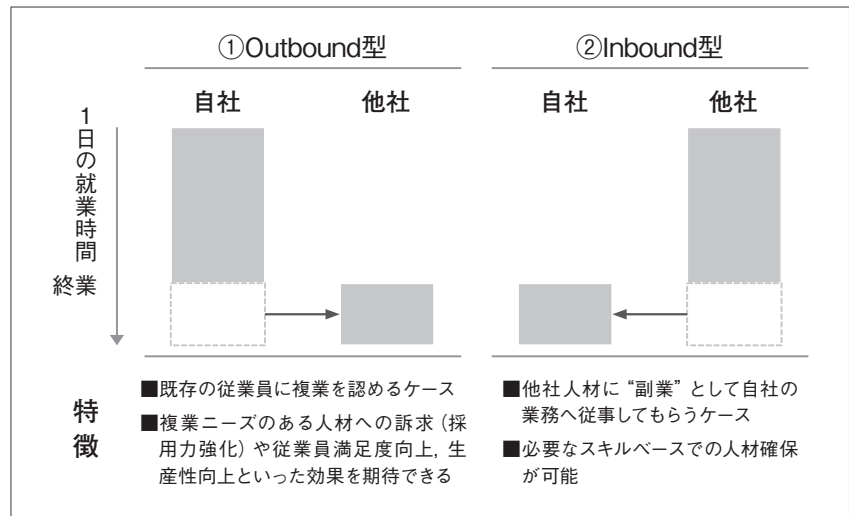
省では「労働者の兼業禁止や許可制とする就業規則の規定や個別の合意については、やむをえない事由がある場合を除き、無効とすることが適当」との見解も示している(図表6)。

“攻め”の姿勢で 複業を推進する動き

このような動きに対する企業側の1つの解として、複業を部分的にでも許容し推進していくことが考えられる。従業員への多様な働き方の提供は、人材引き止めの意味でも有効であると思われる。特に、スペシャリスト志向の強い従業員が連続スペシャリスト(*1)を目指す場合には、魅力的な処遇に映るかもしれない。

実際に大企業でも、人材採用に関するコンサルティングや再就職支援を行うリクルートキャリア(*2)では、複業を容認する取り

図表7 複業の2つの形態



© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

組みを行っている。基準は業務に支障がない範囲の「活動時間」で、申請に基づき「継続性」「活動内容」も含め総合的に判断され、承諾されれば複業可能となる。実際には、業務の特性上キャリアカウンセラーの資格を持っている人が多く、大学でカウンセリングなどを行っている例があるという。

現在行われている複業や、今後

行われるであろう複業の形態を整理すると、大きく2種類が挙げられる(図表7)。

(1) Outbound型

企業が在籍している従業員に対し、複業を認めるようになった場合に想定されるケースがOutbound型だ。企業は従業員に対し終業時間以降(または自身が担当するそ

の日の業務が終了次第)の複業を認め、従業員は各自が複業先企業に出勤し、次の仕事に着手する。

これは、前段で挙げた「業務に悪影響を及ぼす」といった懸念を抑制しつつ、複業を推進することができ、最も導入しやすいパターンだ。これにより、外部の複業ニーズのある人材への訴求(採用力強化)や従業員満足度の向上、また、すでに複業を認めている企業で挙げられているような生産性向上といった効果を期待できる。

(2) Inbound型

外部から業務ベース、またはパートタイムで自社に勤務してもらうケースがInbound型だ。例えば、特定のプロジェクトミーティングへの参加、専門知識を要する特定領域の契約書作成業務等、高度な専門性が必要であるものの自社内では確保できない場合に、そのスキルを狙って確保できる。今後、テクノロジーの進化がさらに加速し、スキルの陳腐化が起りやすい状況で、非常に合理的な人材確保(スキル確保)の方法であると考えられる。

現在、複業を認める中小・ベンチャーで主流なのはInbound型とOutbound型の中間、すなわち自ら自社・他社で働く時間を決め、行き来する働き方だ。正副ないことから、本当の意味での複業といえる。今後、複業を認めるに当た

っては、複業ニーズのある人材への訴求という観点からInbound型を実施しつつ、外部から必要なスキルを有した人材を部分的に確保するOutbound型を実施するという組み合わせで、うまく人材確保を図っていききたい。

複業人材マネジメント 4つの鍵

複業には人材確保以外にも、採用力強化、従業員満足度向上、生産性向上といったメリットがある一方、やはり「現行業務が疎かになるのでは」「他社業務への切り替えが曖昧となり、トラブルが生じるのでは」「自社の情報が漏えいするのでは」といった懸念もある。そのような懸念を抑制・解消し、複業施策を成功させるためには、以下の4つが鍵になると考えられる。

(1) 対象者・対象業務の設定(業務管理の観点)

職種やランクによって季節性や業務の繁閑が予め分かるものについては、時期や職種・職位によって対象外とする人材を決めておくことが重要だ。会社の利益相反となる仕事や、競合他社の利益となるような複業は禁止することも当然必要である。また、複業を行うには各人がうまく自身の時間をコントロールし、どちらの複業にも

対応していくスキルが必須である。まだこのようなスキルを充足していない入社間もない人材などは複業の対象外とし、一定の経験を積んだ人材(入社後5~10年)を対象とすることが望ましいであろう。

(2) 線引きルールの明確化(労務管理の観点)

複業を行うに当たり、2つの仕事間で線引きが曖昧となり、勤務時間や成果がどちらの業務に属するかで問題となることも懸念される。このようなリスクを回避するためにも、明確な線引きを行うルールの作成と周知徹底が求められる。具体的には、複業したい者には事前の申請と承認を義務づけたうえで、日常業務のなかで複業に切り替える際にも必ず申請させ、会社が認識できる状態とすることが必要だ。

(3) 企業による複業の浸透方法(風土醸成の観点)

上段で記載した通り「業務への支障」を懸念し、上司が部下の複業を認めたがらない傾向が生じる事態も想定される。会社として複業を推進するに当たり、このような心理的障壁を乗り越えていく必要がある。そのためには、まず対象範囲を絞って複業を導入し、Quick Winを創出することも有効だ。その後、対象範囲を段階的に

拡大し、徐々に「複業容認カルチャー」を醸成していくことで、複業を浸透させるのである。

(4) 情報漏えいを未然に防ぐ仕組みの整備(セキュリティの観点)

複業を容認することで情報漏えいリスクの顕在化を憂慮するケースも多い。情報漏えいを防ぐためには、ITを活用して情報が漏洩しない物理的な環境を構築することや、情報セキュリティに関する教育・制度などを整備して心理的な抑制を図っていくことが重要となる。具体的には、本業の業務用端末やネットワーク環境を利用した複業の禁止を当然のルールとして定め、違反時の罰則規定も設ける。そのうえで、本業と複業の情報が1つの業務端末内で入り乱れて自社の機密情報が相手側の情報に紛れて流失することを防ぐため、VDI (Virtual Desktop Infrastructure: デスクトップを仮想化し、サーバー上で集約管理する方法) などで業務環境を物理的に切り離してしまう (ローカル端末にダウンロードさせない)。また、複業を認める際にその内容を確認し、複業先に情報が漏えいした場合の影響なども踏まえて、複業を容認するかどうかのコミュニケーションを行うことも重要となる。

デロイト トーマツ コンサルティング マネジャー 田中 公康

たなかともやす: デジタルテクノロジーを活用した新しい組織・人事ソリューションの開発に従事。直近では『デジタル人事』領域の推進リーダーとして、ワークスタイル変革以外にもクラウド、ソーシャルメディア、ビッグデータを組織・人事の世界に応用し、生産性向上や職場環境の改善を積極的に推進している。『ワークスタイル変革』(労務行政) 他、執筆・講演多数。totanaka@tohatsu.co.jp



デロイト トーマツ コンサルティング シニアコンサルタント 小出 翔

こいでしょう: 組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事制度設計、要員・人件費分析、組織再編、営業改革等のプロジェクトに従事。近年は、BYODの導入について、人事・労務や従業員の心理的側面からアプローチするプロジェクトへの参画や、イノベーションを創出する人材流動化のあり方に関する研究を行っている。skoide@tohatsu.co.jp



働き方改革の推進が 複業を可能にする

企業と労働者の関係は大きな変化を迎えようとしている。米国では自らをフリーランスと認識している労働者は約30%に上り、その対象はあらゆる業種に広がりつつある(*3)。注目すべきは、このような労働者の大部分が望んでフリーランスになっており、仕事、ワークライフバランス、スキル向上やキャリアの積み方などに対する満足度が高いという点だ。「不安定な非正規就労の拡大」といった捉え方ではなく、企業に所属しない働き方が1つの選択肢として労働者に肯定的に認知され始めてきている点を見ておきたい。

複業を推進するには、ぜひとも働き方変革にも取り組みたい。複業を行うためには本業を通常の勤務時間内で終わらせることが前提となるため、働き方変革を成功

させて効率的に時間を使うことが必要不可欠となる。働き方変革による労働時間の適正化を実現してはじめて、複業も含めた創出した時間の有効活用が可能となる。これからは、充実したライフとキャリア構築の観点から、働き方と複業のあり方を検討していくことが企業と従業員の双方に求められる。

(*1) リンダグラットンが著書『ワークシフト』で述べているこれから求められる人材像。これからは広く浅い知識や技能を有しているゼネラリストではなく、専門的な技能を複数領域で有している連続スペシャリスト (専門的技能的連続的習得者) が求められると述べている。

(*2) 出所: 中小企業庁委託事業『平成26年度 兼業・副業に係る取組み実態調査事業 報告書』

(*3) 「自分はフリーランス」米労働者の3割、仕事にも満足<http://www.cnn.co.jp/business/35070381.html>