

# 2020 年

## オープン・アーキテクチャー社会の到来に向けた提言

「2020 年人材育成責任者の会」

株式会社アイ・エム・ジェイ 秋山 太郎

株式会社アイ・エム・ジェイ 大澤 美紀子

テバ製薬株式会社 菅野 健司

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 武田 行子

## 目次

### 第1章 はじめに(緒言)

- 1) 問題意識・本レポートの目的
- 2) 本レポートの提言

### 第2章 「オープン・アーキテクチャー社会」に至る背景

- 1) 2020年の日本企業・個人を取り巻く外部環境の整理
- 2) 外部環境の変化から、企業に起こると想定されるシナリオ
- 3) シナリオが現実化に対応するために必要となること

### 第3章 「オープン・アーキテクチャー社会」とは

- 1) 兼業が解禁されるとどのような社会になるか
- 2) 「オープン・アーキテクチャー社会」では何が変わるのか

### 第4章 「オープン・アーキテクチャー社会」の到来において取るべき対応

- 1) 経営層が判断すべきこと
- 2) そのために必要となること
- 3) まとめ

## 第1章 はじめに(緒言)

### 1) 問題意識・本レポートの目的

企業を取り巻く環境変化は年々厳しさを増している。グローバル対応、高齢層の増加、若年層の減少、女性の幹部職登用など、キーワードはあがっているが、その解決は不十分であり、企業に差し迫った状況は深刻さを増し、今や待ったなしの状態となっている。

その状況に際し、本レポートは、2020年という時間軸を設定して起こりうる変化と対応を下記3点にまとめ、経営に対する提言とすることを目的としたものである。

- 1 2020年に起きると想定される事象とその背景
- 2 2020年に起こりうる変化の詳細
- 3 2020年の変化を見据え、取るべき対応

### 2) 本レポートの提言

本レポートでは、2020年の社会において、「企業の従業員に対し、兼業が解禁されているオープン・アーキテクチャー社会が到来している」という仮説を基に、以下の3点を提言する。

- 1 オープン・アーキテクチャー社会に対応する職種ごとの必要スキルと責任の定義
- 2 職種、スキル、専門性のレベルに応じた報酬の基準・信頼できるアセスメントの重要性
- 3 企業と個人を繋ぐためのデータベースとエージェント機能の必要性

### 3) 前提

本レポートでは、前提として、「オープン・アーキテクチャー社会」および、「兼業の解禁」を下記の通り定義し、論をすすめる。

#### **オープン・アーキテクチャー社会**

オープン・アーキテクチャーとは、「主にコンピュータやソフトウェアで設計や仕様を公開すること」である。本レポートでは、人材の能力やスキルが明確化され、開示された状態であり、能力やスキルベースでのダイバーシティが起きている状態として表現する。企業の従業員にとっては、兼業が解禁された状態となっている。

#### **兼業の解禁**

兼業の解禁とは、「企業の従業員が、主に所属している企業一社以外の仕事ができる状態」と定義する。現在の企業では、「正社員」は「社則」で兼業が禁止されている状態が多い。その理由の多くは、「業務効率低下」「残業不可」「規律の乱れ」といった企業に対する「ロイヤルティの問題」と「情報漏洩リスクの増加によるコンフィデンシャルの問題」の2つに分かれる。

他業種に目を向けてみると、ユニクロ、セブンイレブン、TSUTAYA など、店舗を持つ企業の多くでは、アルバイトや業務委託でビジネスが回っている。それ以外でも、外部パートナー、アドバイザーなど、知恵や経験など異なる付加価値を取り込み、新規事業のフィジビリティなどに取り組むケースも増えつつある。

この状況は、業種、業態によっては兼業が実質解禁されている状態といえ、社内プロパー社員のみでビジネスが成り立っている企業はほとんどないといえることができる。

## 第2章 「オープン・アーキテクチャー社会」に至る背景

### 1) 2020年の日本企業・個人を取り巻く外部環境の整理

2020年のビジネス環境の変化を大まかに捉えるため、「政治・経済・社会・テクノロジー(PEST)」の4視点でまとめたものが下図である。

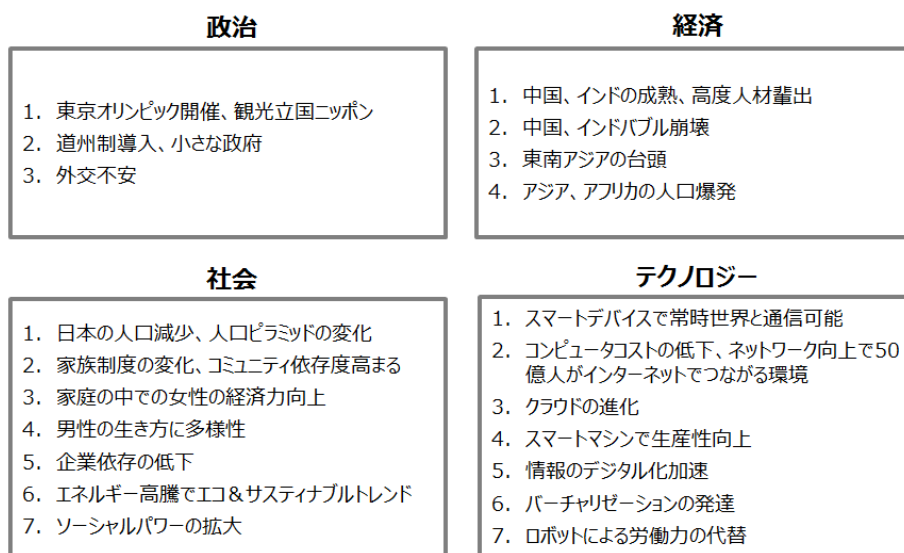


図1 PESTによる外部環境の整理

政治・経済の観点からは、外国人の来日、日本における就労の機会が増えており、国境のハードルは下がっている。成熟した中国、インドからは、高度人材が輩出され、マネジメント層、エグゼクティブ層として着任するだろう。経済成長を迎える東南アジアは、巨大マーケットとしてグローバル競争の中心地となるであろう。

社会の観点では、少子化から人口減少が止まらない日本において、市場の縮小に拍車がかかる。このことを人口オナーズ期に差し掛かっているといい、人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する。人口ピラミッドの変化により、人口オナーズ期が進行した社会では、社会保障制度の維持困難や、会社と従業員の関係変化、家族制度の変化も起こる一方で、老若男女の働き方、ライフスタイル、価値観に多様性が生まれてくる。

テクノロジーの観点では、世界各国の各地域、それぞれ中国の奥地や南米のジャングルともリアルタイムでつながることができるネットワーク環境が整備され、情報のデジタル化、クラウドの進化は加速していくと想定される。バーチャルでのコミュニケーション機会やロボットによる労働力の代替が進行し、テクノロジーの進化は人間の労働を

ものの置き換えや効率化を一層推し進めていくであろう。

PESTによる外部環境を2020年の日本企業・個人に大きく影響を与える環境変化として要約すると、以下3点にまとめられる。

- 1 少子化、人口ピラミッドの変化に伴う国内マーケットがさらに縮小
- 2 企業としても、個人としても、グローバル化による競争が激化
- 3 テクノロジー進化による労働の置き換えが加速

## 2) 外部環境の変化から、企業に起こると想定されるシナリオ

外部環境の整理からは、ビジネス環境が現在以上にシビアな競争激化のもとにおかれることが見えた。その変化を迎えたときに、企業に起こると想定されるシナリオとして、以下を想定した。

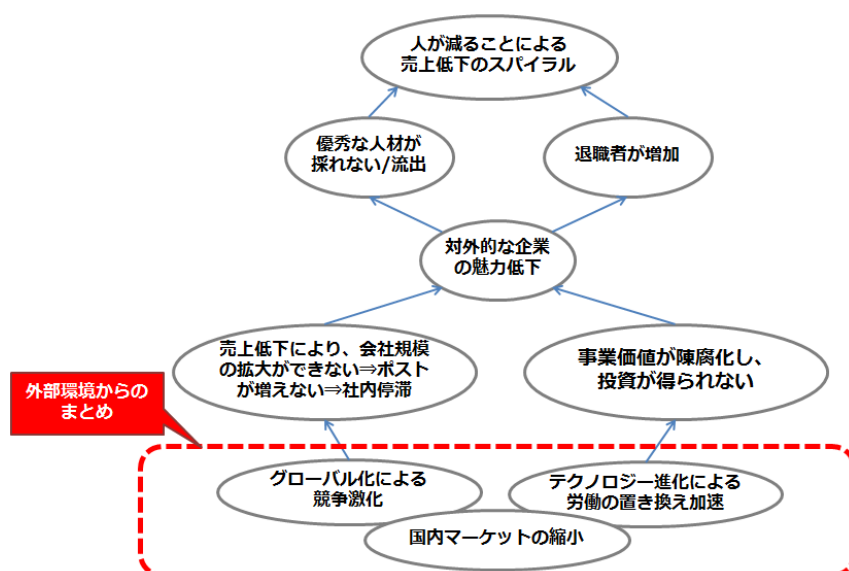


図2 2020年 外部環境の変化から企業に起こるシナリオ(1)

### 【2020年の企業に起こるシナリオ】

国内マーケットの縮小、グローバル化による競争激化、テクノロジー進化による労働の置き換えといった外部環境の変化により、企業は売上が低下する。売上げの低下から、会社の規模拡大ができず、ポストが増えない、社内の昇進や抜擢機会がなくなる、従業員の働くことへのモチベーションが低下する、といった内部停滞を招く。内部停滞は対外的な企業魅力の低下につながり、人材流出と採用困難を引き起こす。人材流出と採用困難はさらなる売上低下の要因となり、マイナスのスパイラルに陥っていく。

また、外部環境の変化は同時に相対的な事業価値が陳腐化して投資価値が下がり、十分な資金が得られなくなることもつながり、そこからは売上低下と同様のスパイラルのシナリオが想定される。

### 3) シナリオが現実化に対応するために必要となること

(2)で想定したシナリオを回避するためには、企業は「売上と事業価値の維持・向上」にアプローチしないとマイナスのスパイラルから抜け出すことはできない。そのためにはビジネス競争力の維持・向上に取り組まなければならないため、外部リソースとのコラボレーションによるイノベーションが必要になる。もはや、企業へのロイヤルティーにこだわっている状況ではなくなるほど、ビジネスの競争力向上の必要性が増してくる。この動きは、ビジネスの競争原理が激しい企業ほど加速度的に進むと想定され、一部パートナーのみでなく、従業員の大半に及ぶ流れとなっていくであろう。つまり、競争力の確保がよりシビアになる状況下では、正社員にとって兼業が解禁される状態の到来は時間の問題と言える。

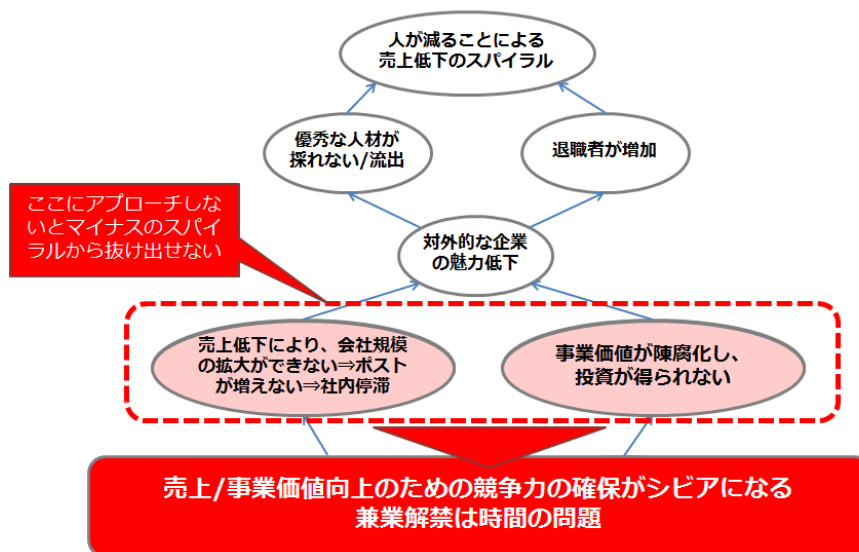


図3 2020年 外部環境の変化から企業に起こるシナリオ(2)

### 第3章「オープン・アーキテクチャー社会」とは

#### 1) 兼業が解禁されるとどのような社会になるか

企業の正社員にとって兼業が解禁される状態になった社会は、「オープン・アーキテクチャー社会」となっている。オープン・アーキテクチャー社会は、多様な個の能力・スキルを組み合わせ、結合させることによって、組織やプロジェクトで創出される価値を増大させることを企図した社会である。能力、スキルが明確化されていることによって、能力、スキルや時間を売ることができ、プロジェクトベースで仕事をすることができ、高いモビリティ(流動性)を備えているのが特徴である。

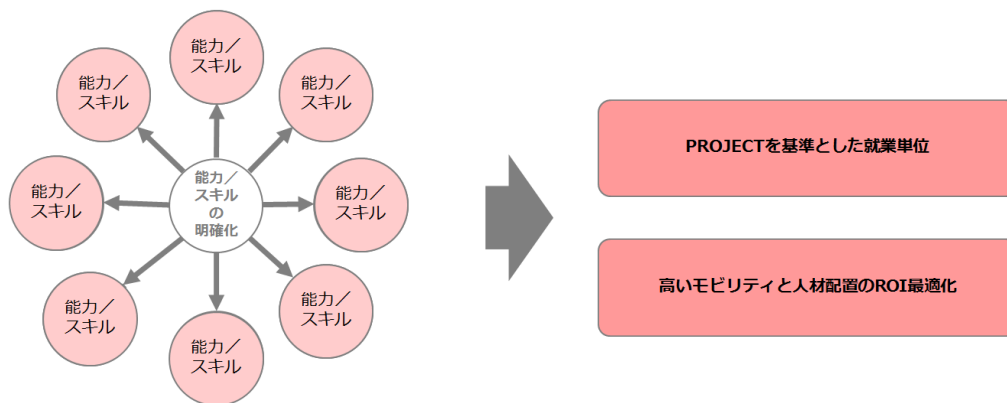


図4 「オープン・アーキテクチャー社会」の概念図

## 2) 「オープン・アーキテクチャー社会」では何が変わるのか

兼業が解禁されたオープン・アーキテクチャー社会では、会社と従業員の関係、仕事のあり方に大きな変化がある。会社は従業員がロイヤルティーを誓うプラットフォームから、多数あるプロジェクトとプロジェクトに携わる人材をマネジメントするプラットフォームへととなり、仕事自体も会社主導で配置や役割を決めておこなうものから、ミッション・ビジョン主導プロジェクトベースへと変化してゆく。この変化によって、今まで出席してきた会社をよく知るジェネラリストではなく、自身の持つ能力、スキルを理解して活かすことのできるプロフェッショナルが活躍する社会となる。専門性よりも社内政治が価値であった社会から、複数の専門性が価値となる社会へと移行していくのである。社会の変化に伴う人事制度の変化を[Before-After]でまとめると下記の通りとなる。

### ●人材採用：

[Before]仕事よりも会社の文化にマッチする人材を長期的な雇用を前提として採用

[After]プロジェクトのミッション・ビジョンに共鳴、専門性を前提とした即戦力による採用

### ●人材配置：

[Before]会社主導、会社を良く知るために配置を決定

[After]プロジェクトリーダーがプロジェクトに応じた必要な人材の配置で決定

### ●日常のマネジメント：

[Before]会社のピラミッドによるトップダウンでポジションパワーによる均質性の統制

[After]プロジェクトリーダーが能力、スキルを組み合わせ、ダイバーシティのマネジメント

### ●評価とキャリアマネジメント：

[Before] 会社のピラミッド構造での上からの評価実施、マネジメントが定めた基準に達するか否かで評価

[After]プロジェクトメンバーにおける360度の対話をベースとした合意で評価

●入退社：

[Before] 会社都合、個人都合で会社への所属・離脱

[After]プロジェクトベースで能力、スキルが活かせる場面で出入

第4章「オープン・アーキテクチャー社会」の到来において取るべき対応

1) 経営層が判断すべきこと

我々の結論として、「同一労働・同一賃金」の早期実行が、最も重要な判断事項であると位置づけた。

具体的な進め方としては、職種・スキルの規定とそれに応じた給与・報酬テーブルの策定から着手すべきと考える。一方で、「同一労働・同一賃金」が実行された段階では、賃金それ自体のみならず、プロジェクトベースで集散を繰り返す人材の雇用保険などの共益費のモビリティ化が必要になってくる。これは裏返せば、雇用保険に対する複数企業間でのシェア、即ち企業のベースコストの削減を意味することにもつながるのではないかと。

また、策定された上記項目については、自社内はもちろん、対外的にも広く告知と共有を実行し、必要回数の説明実施も肝要となる。即ち、プロジェクトチームの組成における、自社内正規雇用と社外との重要なポジションへの配置に関する暗黙の線引き型から、広く雇用形態を問わずに、必要なスキルを有する人材を重要なポジションに配置することが可能な、広義のダイバーシティ型への移行である。

2) そのために必要となること

前述の経営判断事項として掲げた内容の実現に向けては、一定の客観性を持った「ものさし」が必要になると考える。「ものさし」の検討の軸としては、下記が主要な要素であると考察する。

- 1 プロジェクトにおける職種ごとの責任および責任分界点の定義
- 2 専門性の必要スキルの定義
- 3 必要スキルと認定された項目のレベル別アセスメント定義、賃金の一定の相場の基準
- 4 企業と該当スキルを有する個人の利益を調整するエージェント機能
- 4 (債務不履行、労働時間の管理、社会・労働保険の調整など)
- 5 アセスメントタームと原紙の定義
- 6 雇用形態による法定福利などの間接報酬格差の調整

非正規雇用によるプロジェクトの参画の増加は、各企業の人事管理者が、どの職種・スキルの人材がどのプロジェクト、あるいは企業に属しているかを把握できるデータベース化が将来的には望まれるところである。このデータベースは 1 企業内のプロジェクトアサイン状況のみに基づくものでは、価値がなく、あらゆる企業に開かれたオープンな仕掛けとなることが理想的であるとして検討に上がったが、スモールスタートとしての議論には沿わないため、今回の提言内容からは除外している。

3) まとめ

人口オーナス期に入り、頭打ちの国内労働力と、主にテクノロジーの進化により、エンジニアリングなどの分野で多様化を遂げる国内外の労働力を特定の企業で「囲い込み育てる」という時代は終焉を迎えつつある。これから



は、いかに人材を惹きつけるか、労働のあり方について真剣な討議を重ねていかなければならない。

その点に関して、プロジェクトチームの組成という現在のビジネスにおいては避けて通ることのできない、主要な一部分を切り出し、その環境を取り巻く理解と、優れた労働力の量の確保のため、「同一労働・同一賃金」とそれに紐づく雇用保険などの複数企業間シェアなど具現化の推進が肝要であると、今回の提言では結論付けたい。