

# 多様性を尊重した 人財マネジメントで 新たな価値創造を

雇用・労働市場委員会(2016年度)

委員長／橘・フクシマ・咲江

(インタビューは5月26日に実施)

シェアリング・エコノミーの急速な発展は、企業経営や個人の働き方を大きく変える可能性を秘めている。企業はこれをチャンスと捉え、自社の成長に積極的に取り込むと同時に、新たな価値を創造することによってイノベーションを促進し、国際競争力を高めていくことが肝要である。このような時代に予想される就労形態や諸課題について、橘・フクシマ・咲江委員長が語った。



## 「デジタル+α」で新しい価値を 創造する人財の獲得・育成が急務

急速に進展しているデジタル化やシェアリング・エコノミーは、着実に経済社会、企業の事業活動に影響を与え始めています。デジタル技術というと、とかくAIやIoTのことがいわれ、日本ではこれを脅威と捉える傾向が強かったのですが、むしろ新たなチャンスと考えていくべきだと思います。

機械が人間の労働に取って代わる部分は今後ますます増えていきます。これは確かなことですが、現時点では新しい価値を創造する能力は人間ならではのものです。機械には到底及ばない能力です。特に、日本固有の伝統的な文化やサブカルチャー、おもてなしの精神、粋を極めた匠の世界などは、まだ人間が活躍する領域といえるでしょう。また、現場を大切に、きめ細かく人を思いやってサービスを提供するところは、日本の強みになるはずです。

これらを「+α」としてデジタルと融合させることで、グローバル市場で勝負できるものを創造していけるかどう

かが、日本企業にとって重要になっていくと思います。そして、こうした「デジタル+α」の価値創造を組織に持ち込める人財\*をいかに獲得し、育成していくかが、世界で競争力を維持していくための鍵を握ることになるでしょう。

## 企業は自社に最適な人財の ポートフォリオを構築すべし

「デジタル+α」の価値を創出し得る人財とは、経営、財務、IT、マーケティングなど、一つの高度な専門性を備えるどこでも成果を出せる「プロフェッショナル人財」です。今後はその獲得、育成競争が激化していくことが予想されますが、同時に組織で働く人財は、プロフェッショナル人財を含めて、以下のように分かれていくと思われます(右ページの図を参照)。

まずは、最も専門性が高いインハウス・プロフェッショナル(企業内プロ)、マルチエンプロイメント・プロフェッショナル(兼業型プロ)、インディペンデント・プロフェッショナル(自立型プロ)。この3タイプが、プロフェッショナル人財です。それに次ぐ専門性を持

つのが、セミ・プロフェッショナル、高度コンティンジェント・ワーカー、高度フリーランサーの3タイプ。そして、彼らをサポートする人財がワーカー、コンティンジェント・ワーカー、フリーランサーです。企業は、このような9タイプを組み合わせ、自社に最適な人財のポートフォリオを「適時・適所適財」に構築していくことが重要になります。

また、プラットフォームを通じた取引が盛んになって、個人間でのサービス提供が増加する中で、ある調査によると、アメリカでは広義のフリーランスが労働力の35%に上っています。日本でも、1,064万人が同様の働き方をしているというデータがあります。雇用を前提としない就労形態の働き方は今後も拡大し、労働市場も柔軟化していくことが予想されます。

一方、現行法制度の下では、自立型のインディペンデント・プロフェッショナルをはじめとした、雇用を前提としない就労形態と働き方は労働者として法的に保護されず、不安定な立場に置かれる可能性があります。2025年頃までには、インディペンデント・プロ

\*: 資産、財(たから)となる人材という意味を込めて、本提言では「人財」と表す。

橘・フクシマ・咲江 委員長  
G&S Global Advisors Inc. 取締役社長

1949年千葉県生まれ。74年国際基督教大学大学院、78年ハーバード大学大学院、87年スタンフォード大学大学院修了。2010年より現職。1999年経済同友会入会。2003～10年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より幹事。11～13年度人財育成・活用委員会委員長、14年度新しい働き方委員会委員長、15～16年度雇用・労働市場委員会委員長。

フェッショナルが健全に拡大し、企業にとっても働き手として積極的に活用し得る権利保護の仕組みや社会インフラの整備が不可欠になるでしょう。

### 「秒進分歩」のデジタル時代に経営者は未来志向で改革を

デジタルの世界は、日進月歩ならぬ「秒進分歩」のスピードで変化していきます。ここまで述べたことは、この数年で顕在化していくでしょうから、残された時間はあまりないのです。

今回の提言では、2025年までに経済同友会がすべきこととして「企業経営者の行動宣言」を掲げました。産業構造が急激に変化している中で、経営者として何をすべきかを五つにまとめていますが、これを「しない」という選択肢は、もはや存在しない段階にきています。デジタル化やシェアリング・エコノミーに親しんでいる若い世代は、働き方の多様化やプロフェッショナル化の必要性をすでに肌で感じているのではないのでしょうか。経営者が率先垂範し、未来志向で改革に挑んでほしいと思います。

提言概要(5月26日発表)

## シェアリング・エコノミー等が雇用・労働市場に与えるインパクト —多様なプロフェッショナル人財による「デジタル+α」の価値創造で世界をリードする—

### 提言Ⅰ 企業がすべきこと

- メンバーシップ型人事制度の見直しとプロフェッショナル人財の拡大
- 生産性が高くイノベティブな
- 未来志向の組織・風土への変革
- 自立型プロとの協業促進
- 企業における人財マネジメント力の向上

### 提言Ⅱ 個人がすべきこと

- ライフステージに応じた自立したキャリア・デザインの策定
- プロフェッショナルとしての能力習得と
- 継続的自己研鑽
- 守秘義務の遵守等のプロとしての矜持きょうじ

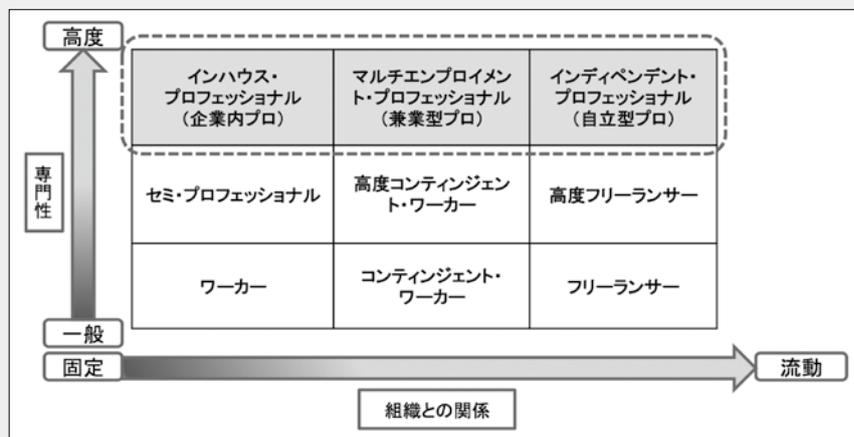
### 提言Ⅲ 政府がすべきこと

- 自立型プロ、高度フリーランサー、フリーランサー等の雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護の整備
- 欧米型を参考にした契約付き「インハウス・プロフェッショナル」(企業内プロ)の拡大および法的基盤整備
- 「適時・適所適財」を可能にする
- 労働市場の再構築
- 新しい就労形態と働き方に対応した社会インフラの整備
- わが国のブランディング強化および特区制度の活用による多様な就労形態と働き方の推進

### 提言Ⅳ 企業経営者の行動宣言

- ①「デジタル+α」の価値創造を組織に持ち込めるプロフェッショナル人財の獲得・育成を強化し、自社の企業戦略に基づく最適な人財のポートフォリオを実現する。
- ②インディペンデント・プロフェッショナル(自立型プロ)等、外部人財との協働を促進するなど多様性を取り入れ、「デジタル+α」の新しい価値を創造できる未来志向型のイノベティブな組織・風土に変革する。
- ③多様な就労形態の人財のエンゲージメントの向上に結び付く、客観的な市場価値に基づいた評価制度および報酬制度を確立する。
- ④自社の雇用・労働慣行を抜本的に見直し、スマート・ワークを可能にすることで、生産性向上と「デジタル+α」の価値創出に結び付く働き方改革を実現する。
- ⑤人財のダイバーシティ(就労形態を含む)は経営戦略であると認識し、自らと社員全員の意識改革を行う。

多様な就労形態



詳しくはコチラ

