

株式会社コア

～ 実態把握に基づく複数就業モデルの提案

キーワード：複数就業、副業、キャリア・アップ支援、転職・独立支援、高度専門人材活用、追加的就業ニーズ

従業員数	985 名（2005 年 4 月現在）うち男性 875 名、女性 110 名
主な事業内容	組込ソフトの開発、アプリケーションソフトの開発・カスタマイズ、Web システムの開発等
既存の関連制度	なし（モデル事業の中で複数就業を実験実施）
本事業での主な取組内容	複数就業導入のメリットや懸念事項の整理 複数就業の当事者のニーズ把握...従業員へのグループ・インタビュー、社内の複数就業経験者のヒアリング、複数就業を導入している他社のヒアリング 複数就業の活用に向けた業務体制等の検討 情報サービス産業における複数就業モデルの提案

同社は、高度なスキルを持つ従業員を対象とする複数就業、役職定年者の働き方の選択肢としての複数就業について検討することを主な目的として本事業に参画し、複数就業をめぐる当事者（従業員、企業・職場、他社）の多様なニーズや現行の業務体制等の実態把握をもとに、情報サービス企業における複数就業の実行可能性を高めるような方策について検討・提言を行うこととした。

情報サービス企業の複数就業モデルとしては、緊急避難型、キャリア・アップ支援型、転職・独立支援型、高度専門人材活用品型、追加的就業ニーズ活用品型、の 5 つのタイプが考えられる。こうした複数就業モデルを導入し、適切に運用していくために企業が留意しなければならない点としては、就業規則の適切な策定、実際にモデル活用する従業員（モデル活用者）の給与の適切な設定、複数就業者の社会保険上の取扱いに関する検討、対象者、活用者の適切な選定、円滑なプロジェクト遂行体制の構築（業務分担の見直し、業務・顧客に関する情報の管理の徹底）、モデル活用者の就業状況や複数就業の影響の把握、があげられよう。

複数就業モデルは、導入や運用にあたって対処しなければならない課題も多いものの、IT エンジニアのキャリア・アップのために方策、高いマネジメント能力や専門性を併せ持つ人材を確保・処遇するための手段となり得る制度だと考えられる。わが国の情報サービス企業にとって、複数就業モデルの様々な可能性について検討し、それを人的資源管理のなかに適切に位置づけることの意義は、決して小さくないだろう。

【目 次】

1 . 企業概要	3
2 . 制度の概要	3
3 . 事業の全体像	3
3.1 事業の目的	3
3.2 事業の概要	4
4 . 「複数就業」とは	4
4.1 複数就業とは	4
4.2 複数就業の概況	5
5 . 複数就業モデルの導入	6
5.1 複数就業モデル導入のメリットと懸念事項	6
5.2 複数就業に対するニーズ	8
5.2.1 従業員のグループ・インタビューの結果	8
5.2.2 社内の複数就業経験者や他社に対するヒアリング結果	10
5.3 ITエンジニアの複数就業モデル活用における課題	11
6 . 情報サービス産業における複数就業モデル	14
6.1 情報サービス産業における複数就業モデル	14
6.2 複数就業モデル導入・運用における留意点	17
6.3 情報サービス産業の将来と複数就業モデル	20
7 . まとめ	21

1. 企業概要

株式会社コア（以下、「コア」と略記）は1969年に設立された、独立系の情報サービス企業である。従業員数は2005年4月現在 985名（男性875名、女性110名）で、従業員の平均年齢は33.9歳、平均勤続年数は10.3年である。事業分野は、

- ・ DVD、PDP等の情報家電から携帯端末、車載システム等のエンベデッドシステム（マイコン組込システム）の設計・開発や、インターネット関連システムの設計・開発といった「エンベデッドソリューション事業」
- ・ Webアプリケーション開発、e-コマースサービス、ネットワークシステム構築や、銀行システム（勘定系・情報系・国際系）構築等の「ビジネスソリューション事業」
- ・ 自社製品（技術情報管理システム、位置情報システム、資産管理システム等）の開発および販売等の「プロダクトソリューション事業」

の三つに大別される。

同社は、東京地区に3カンパニー（ビジネスソリューションカンパニー、エンベディッドソリューションカンパニー、プロダクトソリューションカンパニー）、その他の地域に6カンパニーを設け、それぞれの地域のニーズに即した地域密着型のサービスを提供している。この他にグループを構成する会社として、子会社、持分法適用関連会社がそれぞれ5つつある。また、海外でも、北京、上海に現地子会社を各1社設立し、グローバルな開発体制の確立を目指している。

グループ連結売上高は215億円、経常利益は16億円で、事業別売上高構成比は、情報通信ソリューション・サービス事業が57%、ビジネスソリューション事業が31%、プロダクトソリューション事業が12%である。

2. 制度の概要

現在、同社は、情報サービス産業の多様就業型ワークシェアリング制度導入事業で主に検討した多様な働き方（短時間勤務、在宅勤務、ジョブ・シェアリング、複数就業）のうち、短時間勤務を導入している。

3. 事業の全体像

3.1 事業の目的

同社は、次の2点を主な目的として本事業に参画し、従業員の副業を容認する複数就業モデルの実施を検討した。

一つは、ITコーディネータ等、高度なスキルを持つ従業員を対象とする複数就業である。これは高度なスキルを持つ従業員の更なるスキル・アップや就業意欲の向上のほか、彼らが社外に構築するネットワークが会社にも還元され、好業績へとつながっていくことを狙いとしている。

もう一つは、役職定年制度の本格的導入に伴った、役職定年者の働き方の選択肢として

の複数就業である。従業員の就業ニーズに合った複数就業が定着すれば、役職定年に至る前の年齢層の従業員も将来の働き方に関するビジョンをより明確に描きやすくなり、役職定年制の目的である社内活性化にもつながる。

3.2 事業の概要

同社は、本モデル事業で、複数就業をめぐる当事者の多様なニーズを把握し、その実態把握をもとに、情報サービス企業における複数就業の実行可能性を高めるような方策について検討・提言を行うこととした。

まず、複数就業モデルは従来の働き方とは一線を画するものであることから、導入のメリットや留意すべき点を整理した。それを踏まえ、制度運用の根幹となる就業規則・給与規程・退職金規程に関する検討を行った。次に、複数就業モデルに対する当事者の多様なニーズを、

- ・複数就業に従事することとなる従業員のニーズ
- ・複数就業を導入する企業・職場におけるニーズ
- ・複数就業者を活用する側にあたる、業界他社全般等のニーズ（社会的ニーズ）

という三つの側面から捉えることを目的として、従業員に対するグループ・インタビュー（開発担当者、プロジェクト・マネジャー、ライン・マネジャーの3グループ）と、社内の複数就業経験者及び複数就業モデルを導入している他社の人事担当者に対するヒアリング調査を実施した。

ニーズ調査の結果を踏まえ、活用の可能性がある複数就業モデルについて、実際に活用できるかどうかの検討を行った。同社の主要事業である、組み込みソフトの開発、アプリケーションソフトの開発・カスタマイズ、Webシステムの開発について、プロジェクトを構成する業務の内容、業務の担当状況、社員や外部人材のアサインの仕方等といった、業務遂行に関する具体的な情報を収集した。情報の収集は、主に上記3部門の部門責任者（ライン・マネジャー）を対象としたヒアリング調査に拠った。

そして、この結果をもとに、同社の主要業務において複数就業モデルを円滑に活用していくには、どのような取組が必要であるかを整理した。

また、情報サービス産業における複数就業モデル導入の意義や可能性について、同社の状況を踏まえながら考察した。

4 「複数就業」とは

4.1 複数就業とは

「複数就業」とは、文字通りある労働者が複数の仕事に従事することを意味するが、企業の従業員について言えば、特定の企業に雇用されながら、個人事業主または他企業の従業員として就業し収入を得ること（「副業」・「兼業」）となる。

また、企業の人事・労務管理の一環としての「複数就業モデル」は、「企業が様々な目的

から（目的の詳しい内容については後述）自社で雇用する従業員に、一定の範囲内で、個人事業主または雇用者として他の仕事に従事することを認めること」と、定義することができる。

4.2 複数就業の概況

企業に雇用されていて複数就業を行っている人の数は、総務省の『就業構造基本調査』によると、2002年10月時点で約198万人である。複数就業を行う雇用者の数は、1980年代の後半から90年代の初頭にかけて増加し、1992年には254万人に達した。ただその後は次第に減少傾向に転じ、とりわけ1997年から2002年の5年間では50万人近く（1997年：246万人 2002年：198万人）減っている。この急減の背景には、不況で求人そのものが減ったため複数就業も難しくなったこと、情報漏洩の防止等を目的に、自社の従業員が複数就業を行うことを厳しく規制する企業が増えたこと等があると考えられる。

では、複数就業モデルの企業での実施状況はどのようなものか。労働政策研究・研修機構が2004年に実施した『従業員の副業と就業規則等に関する実態調査』（回答企業1,111社）によると、正社員が就業時間以外に収入を伴う仕事（農業を除く）に従事することを禁止していない企業が16.0%、許可を必要とする企業が28.5%であり、禁止している企業が約半数（50.4%）を占めている。この結果を1995年に日本労働研究機構が実施した同様の調査（『就業規則等に関する実態調査』,回答企業1,306社）の結果と比べた場合、禁止企業の割合が約10ポイント増加しており、上述した副業に対する規制の強化をうかがうことができる。また副業の禁止や許可制等の規定を設けている企業では、従業員が規定に抵触した場合には、解雇するという回答が約4割と最も多かった。

一方、企業に勤める雇用者で複数就業を行いたいと考えている人（「追加就業希望者」）は、『就業構造基本調査』によれば、2002年10月時点で約277万人である。複数就業を実際に行っている人が急減しているのに対し、この追加就業希望者の数は1997年からむしろ増加している（1997年：268万人）。また、リクルートワークス研究所が三大都市圏の就業者を対象に実施した『ワーキングパーソン調査』（2000年、回答者数約17,000名）によれば、すでに副業を持っている回答者が約6%、約4分の1の回答者が今後副業を持ちたいと考えている。正社員・正職員に絞って見てもこれらの比率に変わりはなく、ほとんどの企業が副業を容認しておらず、以前と比べて複数就業が難しくなっている状況においても、複数就業に対するニーズは弱まってはいないことがわかる。

複数就業の意向を持つ就業者はなぜ複数就業をしたいと考えているのだろうか。この点については『就業構造基本調査』や『ワーキングパーソン調査』で明らかにされていないので、やや古くなるが日本労働研究機構が1996年に実施した『サラリーマンの社外活動の実態と支援策に関する調査』の結果を参照することとしたい。

回答者（506名）のうち今後副業をしてみたいという159名に副業をしてみたい理由についてたずねている。複数回答で最も回答が多かったのは「収入を増やしたいから」

(62.9%) だったが、これに次ぐのが「視野が広がるから」(48.4%)、「様々な分野の人とのつながりができるから」(43.4%)、「現在の仕事で生かすことのできない能力の活用・向上」(33.3%)といった理由であった。この調査の対象は異業種交流会組織に加盟する法人に勤める従業員ならびに個人会員であり、もともと他社や他業界に対する関心が一般企業の従業員よりも高いことが予想される点には留意する必要がある。ただ、企業による複数就業の導入により、従業員の経済的ニーズのみならず、自己研鑽・自己能力の活用に関するニーズが充足される可能性もあることを、この結果は示唆している。

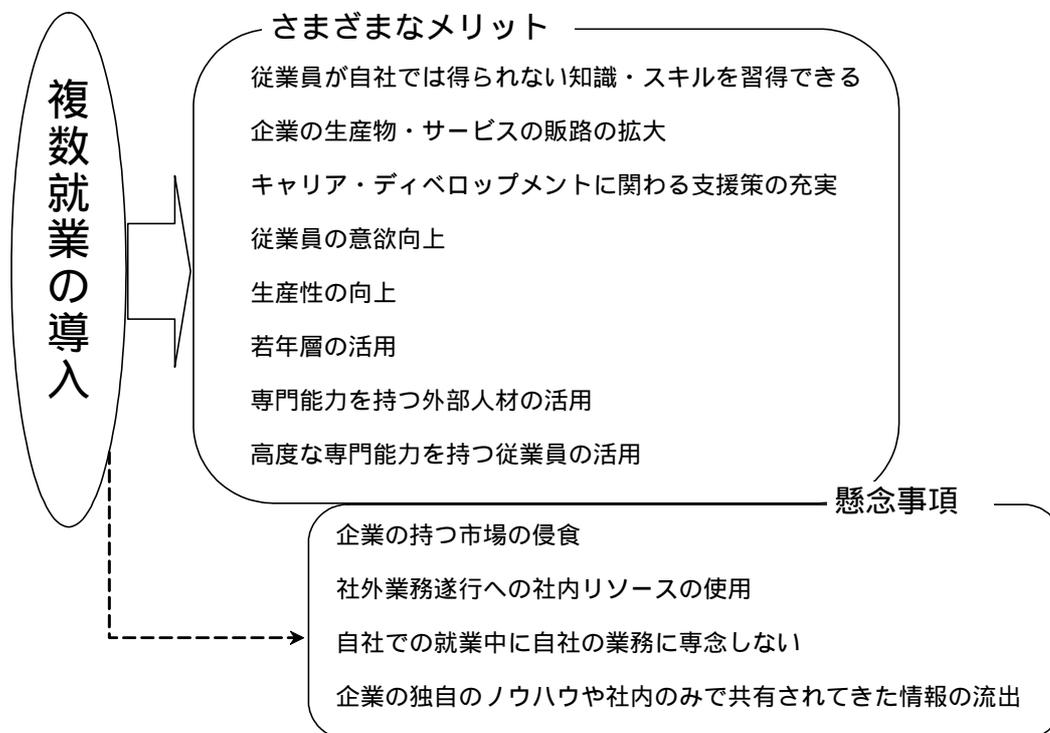
5. 複数就業モデルの導入

5.1 複数就業モデル導入のメリットと懸念事項

これまで見てきた統計や調査からは、複数就業に対する企業の規制が強まりつつある一方で、就業者の間では複数就業に対するニーズが弱まることなく、また複数就業が就業者の自己啓発やモチベーションの維持・向上につながり得ることが理解できる。こうした状況は、企業が人事・労務管理の一環として、複数就業モデルを導入した場合に、メリットとデメリットがともに生じうることを示しているとも言える。

では、複数就業モデルの導入に伴うメリットや懸念される事項がそれぞれどういったものか、モデルの効果的な導入を図る上で、検討しておく必要がある(図表1)。

【図表1 複数就業導入のメリットと懸念事項】



(1) 導入のメリット

複数就業モデルを導入した場合に、企業が期待できるメリットとして考えられるのは、次のような点であろう。

従業員が自社では得られない知識・スキルを習得することができる

自社の従業員が複数就業を経験することにより、社内業務では取得できないノウハウ・ノウハウを身につけることができ、企業としては共有できる情報の幅が広がる。

企業の生産物・サービスの販路の拡大

自社の従業員による複数就業への従事が、将来の顧客開拓につながる可能性がある。

キャリア・ディベロップメントに関わる支援策の充実

自社の従業員による複数就業への従事を、セカンドキャリアプログラムの一環として有効に活用することができれば、従業員のキャリア・ディベロップメントに対するニーズを充足すると同時に、キャリア・ディベロップメントに対し高い配慮を払っている企業として、社会的評価を高めることにもつながる可能性がある。

従業員の就業意欲の向上

自社の従業員に複数就業を認めることで、従業員に収入増加のインセンティブを与えることができ、結果として従業員の就業意欲の向上を図ることができる。

生産性の向上

相対的に生産性の低い従業員、あるいは付加価値の低い業務に従事している自社の従業員に対し複数就業を認め、そのかわりに自社内での勤務時間を短くすることで、生産性の向上を図ることができる。

若年層の活用

自社の従業員、特に高齢の従業員に複数就業を認めて社外の仕事に従事してもらい、それまで高齢の従業員が行ってきた仕事に若手を抜擢することで、組織の活性化につながり得る。

専門能力を持つ外部人材の活用

自社で未経験の技術分野について技術者が必要だがフルタイムで雇えない(あるいは雇う必要がない)時に、他社の従業員に複数就業の形で自社の仕事に従事してもらうことで、専門技術・スキルの柔軟な活用が可能となる。

高度な専門能力を持つ従業員の活用

高度な専門能力を持つ自社の従業員に対して複数就業を認めることで、その従業員が実力を発揮できる機会を広げることができ、モチベーションの向上を期待することができる

(2) 導入上の懸念事項

一方、複数就業モデルを導入することにより、企業にとって懸念される事項としては、企業の持つ市場の侵食

社外業務遂行への社内リソース（ファシリティ・インフラ・情報等）の利用

自社での就業中に自社の業務に専念しない従業員がでてくること

企業の独自ノウハウや社内のみで共有されてきた情報の流出

といった点が予想される。このうち については、社外業務を一定の分類軸に沿って分類し、承認要件や承認プロセスに分類結果を反映させるという対応策（例えば、特定の内容や企業の業務に関しては、複数就業の形で従事することを禁じる等）が有効だろう。また、～ については行為を禁止した上で、発覚した場合には、企業が被った不利益に応じた罰則を課すといった対応策が考えられる。

5.2 複数就業に対するニーズ

実際に複数就業モデルを人事・労務管理の一環として導入するにあたっては、懸念される事項への対応とともに、期待されるどのメリットを享受することを目的として導入するのかを検討しなければならない。何を目的とするのかによって、複数就業を認める従業員層や、複数就業の実施形態が異なってくるためである。

複数就業モデル導入の目的を検討するにあたっては、企業を含む当事者が、複数就業に対するニーズを持っているかどうかを把握することが重要である。

そこで、本事業では、複数就業モデルに対する当事者の多様なニーズを、

複数就業に従事することとなる従業員のニーズ

複数就業を導入する企業・職場におけるニーズ

複数就業者を活用する側にあたる、業界他社全般等のニーズ（社会的ニーズ）

という三つの側面から捉えることを目的として、従業員に対するグループ・インタビューと、社内の複数就業経験者及び複数就業モデルを導入している他社の人事担当者に対するヒアリング調査を実施した。

5.2.1 従業員のグループ・インタビューの結果

同社を含む情報サービス企業で従業員の大部分を占める IT エンジニアは、複数就業への希望をそもそも持っているのだろうか。また、複数就業に対するニーズがあるとしたら、IT エンジニアは複数就業のどのような可能性に魅力を感じているのだろうか。

主に以上の点を明らかにするため、本モデル事業では、2年度目に、ライン・マネジャー（部長級、以下 LM、4名）、プロジェクト・マネジャー（以下 PM、3名）、管理職ではない開発担当者（以下 SE、6名）の3グループを対象に、グループ・インタビューを実施した。

(1) 複数就業によるキャリア・アップへのニーズ

まず、複数就業モデルを導入した場合に期待できる効果の一つに、自社では習得できないノウハウ・スキルを身につけることができる点があるが、IT エンジニアはこの点についてどのように考えているのか。

「特化した技術については、マネジャーレベルになると必要性が少なくなってくる。いろいろなところから仕事を取ってきて、部下に仕事を与えねばならない。PMには特化した技術はあまり必要ないと感じる。自分の技術の幅を広げるためには複数就業が必要。(PM)「顧客と離れた部分で、自分の興味で技術を磨くため、個人事業主の形で副業するならいいのではと思う。」(SE)「会社で取得できる情報系以外で、自社で活用できる(会計士等)資格・スキルを習得できるような複数就業であればよいと思う」(PM)「複数就業でも同業の仕事に従事していると、せっかくの機会なのに同じようなスキルしか身につかない。そうすると、変わるのは個人の収入だけで収入アップであっても、キャリア・アップではないと思う。業界団体の協議会へ参加する、大学で研究を進める、あるいは業種を超えた仕事に就くというのが、キャリア・アップの目的で複数就業に従事する場合には望ましいのではないか。」(PM)というように、同社のIT エンジニアの中には、事業運営に寄与する視野の拡大につながる機会、自社では身につかないような専門知識を獲得する機会、あるいは自分のエンジニアとしての実力を試す機会として、複数就業に対するニーズが確かに存在している。

だが一方で、「今でも社内でも多様な仕事に従事できているので、他社での仕事は考えていない。」(SE)「IT エンジニアの仕事は、そもそも他社の仕事に従事してキャリア・アップしていく性質のものである。あえて複数就業をしなくても、自社のプロジェクトを掛け持ちすればキャリア・アップは可能ではないかと思う。」(LM)「スキル・アップは、契約をして他社からお金をもらいながらできるほど甘くないもののような気がするし、他社からそういう機会を得たら失敗できないと思うので余計に難しいことだと思う。複数就業では、スキルの提供はできても、スキル“アップ”は難しい。」(SE)といった、自社の仕事で手一杯で複数就業の余裕がない、複数のプロジェクトに関わる現在の状況が複数就業に従事しているのと同様の状況なので、とりたてて複数就業の必要はない、あるいは、複数就業をキャリア・アップにつなげるのは難しいのではないかと認識も見られた。

(2) 追加的収入確保に対するニーズ

企業の従業員が複数就業に従事する動機としては、賃金補充や追加的収入の確保もある。こうした目的での複数就業の実施については、同社のIT エンジニア、特に非管理職層のSEの間で、「収入が増えるなら、大いに賛成。」(SE)「家庭を持ったら、賃金補充を目的とする複数就業はとても重要になるのではないか。」(SE)といったように肯定的な意見が少なくなかった。

もっとも「仕事より時間の方がほしい。最近は機密漏洩防止が厳しく5年前と副業事情

もずいぶん変わっている。」(SE)「やってもやらなくても良いなら、やってみたいという程度。就業時間外に自分のペースで過ごせないのはきつい。」(SE)等、余暇を使ってまで、追加的な収入を得るための複数就業をやるうとは思わないという意見もあり、また追加的な収入を得るための複数就業に興味のあるSEも、自分のペースで仕事を進められなければ従事したくないと述べている。

(3) プロジェクトの生産性向上に向けた複数就業モデルの活用

比較的生産性が相対的に低いプロジェクトメンバーが、自社で働く時間を減らし、その分他社で働くこと認めるといふ、生産性向上に向けた複数就業モデルの活用については、「確かに企業としてはいい部分もある。会社と対象者の間に合意があれば、そのような複数就業もそれなりのマネジメントができる。複数就業に従事するのが、生産性が低いのに相対的に高収入な人ならば、会社のコスト効率の面でも、その人自身の収入アップのためにも複数就業はいい。」(PM)「自社では活躍できない人でも他業界で活躍できる場合はある。開発は苦手だが顧客と話すのはうまい人、仕様書をうまく書ける人等は他社でも人材需要があり、他社での仕事を契機に花が咲くかもしれない。」(PM)というように、プロジェクト全体のパフォーマンスの伸張や、メンバーの潜在能力の発揮という観点から、肯定的に評価する管理者(PM、LM)が多い。

しかし、「客先常駐の場合、生産性の低いメンバーを“Time Slice”で活用するといった複数就業は無理。お客さんの理解を得るのは難しい。」(PM)「生産性の低いメンバーに複数の仕事を依頼することは本人の負荷を強め、さらに生産性を下げることになるので、高いパフォーマンスのメンバーの方が複数就業には向いている。複数就業が、生産性の低いメンバーのスキル・アップにつながるなら良いが、実際には難しい。生産性の低いメンバーが担える仕事なら、海外のITエンジニアに切り出した方が低コストだしレベルも高い。」(LM)等、生産性の低いメンバーが他社で活躍することに疑問を呈したり、海外へのアウトソーシング等複数就業以外の生産性向上策のほうが効果的という意見も見られた。

5.2.2 社内の複数就業経験者や他社に対するヒアリング結果

本事業では、社内の複数就業経験者や、複数就業を導入している他社の人事担当者にもヒアリングを実施した。

従業員に対するグループ・インタビューからは、前述した複数就業のニーズに関する三つの側面のうち、特に従業員や企業・職場のニーズに関して多くの示唆を得られた。社内の複数就業経験者や他社のヒアリングにおいては、これらのほか、複数就業を活用する側のニーズに関する情報も得られているので、ここで結果のポイントを紹介しておきたい。

(1) 社内の複数就業経験者のヒアリング結果

社内の複数就業経験者は、ITエンジニアが従事できる、また従事する意味がある複数就

業は数多くあると述べている。

「確かに情報漏洩の保護などに対する関心が高まり、他社の従業員にソフトウェアやシステムの開発担当者として従事してほしいという企業は減ってきているかもしれないが、ある程度のレベルのSEで複数就業の意欲があれば、現在でも開発関連の仕事で複数就業に従事できる状況にあるのではないかと思う。」「異業種からの仕事であれば、ITシステムやソフトウェアに関するコンサルティング業務に対するニーズは高いのではないか。こうした仕事に従事することは、顧客のニーズや、そのニーズに即した開発のあり方などについて情報を得たり、考えたりする良い機会である。」「複数就業ができるようなスキルや感覚を持つことは、日本の情報サービス産業が国際競争を勝ち抜いていくのに必要となる『高付加価値化』を実現するためにも、ITエンジニアに求められるようになるのではないかと思う。」

ただ、一方で、複数就業モデルの定着を図るには、成果に基づく評価の実現や、スキルを横断的に評価する基準の整備が必要だと指摘している。

「社内において成果に基づく評価体系を整備し、それを的確に運用することが必要だろう。そうすることで、時間に縛られて複数就業に従事できないという事態が減るのではないかと考える。また、仕事を依頼する側と従業員とのマッチングを円滑にするため、ITスキル・スタンダードのような、エンジニアのスキルに関する社会的基準の確立・普及も望まれる。」

(2) 複数就業を導入している他社のヒアリング結果

他社へのヒアリング結果として、コンサルティングサービスを営む企業の事例を紹介する。この企業では、準委任契約により業務を遂行するコンサルタント、すなわち個人事業主であるコンサルタントに対して複数就業を認めている。複数就業導入の狙いとしては、以下のような点があげられる。

高い専門性を持つコンサルタントに対して、個人の能力を重視した評価・処遇体系と働き方の多様化を、新しい人事制度の中で実現させること

コンサルティングという職務に対する「プロ」意識を醸成すること

より先進的な人事制度の運用を行うことにより、その成果と価値を顧客へのコンサルティングに還元していくこと

また、複数就業を行うコンサルタントが実際に副業として行っている仕事には、学術・研究機関での教育・研究活動や、公的機関でのコンサルティング業務等が多いという。

5.3 ITエンジニアの複数就業モデル活用における課題

インタビューから、同社に勤めるITエンジニアならびにプロジェクトの管理者の間に、様々な目的による複数就業に対するニーズや、場合によっては複数就業を容認するスタンスが存在することは確認できた。また、複数就業経験者や他社へのヒアリングから、複数就業者を活用する側（他社）も複数就業に対するニーズを持っている可能性があるという推測

される。

ただ、複数就業に対して IT エンジニア、企業、他社のニーズがあったとしても、実際に、現行の業務体制の中で IT エンジニアが複数就業に従事することは可能なのだろうか。同社の IT エンジニアに対するインタビューにおいてもこの点に対する不安の声が聞かれたが、さらに詳しく検討するために、ライン・マネジャーを対象としたヒアリング調査を行った。

(1) 通常の業務遂行体制と複数就業モデルとの両立

同社の主要事業は冒頭で述べたとおり、組み込みソフトの開発、アプリケーションソフトの開発・カスタマイズ、Web システムの開発の三つである。この三つの事業それぞれを管理する部門の責任者(ライン・マネージャー)に、それぞれの部門が担当する一般的なプロジェクトについて、プロジェクトを構成する業務の内容、業務の担当状況、社員や外部人材のアサインの仕方等をたずねてみた。

プロジェクトを構成する諸業務に従業員はどのように担当しているのか。いずれの部門のプロジェクトにおいても、従業員は設計からテストにいたる一連の工程全体に関わっており、一部の工程のみに限定的に携わる従業員は稀である。ほとんどのプロジェクトでこうした業務体制が取られているのは、試行錯誤でソフトやシステムを作りこんでいく上で都合が良く、また一部の工程だけ切り出して専門の従業員を置いてしまうと、その従業員の仕事を確保するために円滑な業務遂行が阻害される恐れがあると認識されているためである。つまり、このような業務体制を前提とすれば、同社の主要事業に関わる IT エンジニアの中には、自己完結的な工程の勤務時間を短くして余った時間を複数就業のために用いることができる者はほとんどいないと見られる。

もっとも、同社に、プロジェクトから切り出せる業務が全くないわけではない。ただ、そうした業務のほとんどは社外にアウトソーシングされている業務(テスト業務等)か、同社の社員が担当している場合でも常に従事する必要がある業務(アプリケーションソフトのメンテナンス業務等)である。現状の業務体制のもとでは、ソフト・システム開発を担当しながら、別の仕事にも従事できる従業員が現われる可能性は、今のところ極めて乏しいといわざるを得ない。

複数就業に従事する方法としては、日々複数の仕事に従事する方法の他に、企業に雇用されながら、一定期間は他の仕事だけに従事するという方法もある。ただ、この場合、他の仕事に従事して不在となる従業員の仕事を誰かが代替する必要がある。

同社の組み込みソフトの開発業務やアプリケーションソフトの開発・導入業務では、病気や離職でプロジェクトメンバーが欠けた場合、不在になったメンバーの担当業務は、同じプロジェクトの他のメンバーが担当する 경우가ほとんどである。他方、Web システム開発業務では代替りのメンバーをプロジェクト内から見つけるのは難しい場合が多く、顧客の了解を得た上で同じようなスキルを持った社外の人材を補充する等の対応をとっている。

現在の同社における業務体制においては（また同社のみならず、おそらくは多くの情報サービス企業の業務体制においても）ある一定期間のみ他の仕事に専念するという方法での複数就業の方が、日々複数の仕事に並行して従事するという方法に比べて、実現の可能性は高いといえそうである。ただ、その実現にあたっては、複数就業をする従業員が不在の間、効率性や品質を維持できる業務体制を構築し、顧客の納得を得ることが不可欠だろう。

（２）プロジェクトの管理者やメンバーの理解

IT エンジニアが複数就業を行うためには、担当業務の切り分け方を工夫する場合にせよ、不在の間の代替要員を確保する場合にせよ、他のプロジェクトメンバーの理解が不可欠である。中でも鍵を握るのは、プロジェクトを管理する層の十分な理解が得られるかどうかであろう。

同社の場合、プロジェクトの管理はPM層、LM層が担当している。彼らはプロジェクトメンバーが複数就業を行う要件について、どのように考えているだろうか。プロジェクトメンバーのキャリア・アップを目的とした複数就業の場合、「忙しくない場合は、就業時間の一部を割くことが可能だと思う。この業界は案件による繁閑の差が激しいので、そのメンバーに時間があれば複数就業を検討する余地はある。」（PM）、「複数就業を認めるかどうかは、複数就業の条件による。今までコアでやってきた以外の仕事に関わることができ、なおかつ時間があれば複数就業も認めるが、繁忙の場合は認められない。」（PM）といったように、閑散期であれば複数就業を認めても良いというのがPM、LMの共通認識のように思われる。

一方、複数就業によってキャリア・アップが可能となるのは、プロジェクトの中でも優秀なメンバーに限られると多くのPM、LMが考えているが、そうした人材には業務が集中し、常に繁忙となる傾向が強い。したがって、「複数就業を認めるようになれば、優秀な人が複数就業をやる可能性が高い一方で、優秀な人は自社の業務に不可欠である。そういう人は、自社の仕事で余った時間を、自社プロダクトの品質向上に活用してほしい。」（LM）、「業務遂行に不可欠な人材の複数就業は認められない。実際に今のプロジェクトで複数就業を認めることができそうなメンバーは、若手1名ぐらいしかいない。」（LM）等、メンバーの複数就業に対して消極的な意見もマネジャーから出ている。

プロジェクトを管理する立場からすれば、優秀な人材は自分のプロジェクトの成果を上げるためにも必要であり、キャリア・アップのためとはいえ複数就業に従事させることで、プロジェクトの生産性を落とすわけにはいかないというのが本音であろう。ただ、プロジェクトの管理者がこのような姿勢である限り、仮に複数就業と日常の業務体制との両立が可能な環境が整ったとしても、その実現は難しい。もしキャリア・アップのための複数就業モデルを導入するのであれば、管理者に対して、「（長期的な）人材育成」の必要性と、複数就業が人材育成にいかに寄与するかを、企業または部門のトップが強いイニシアティ

ブをもって示すことが求められよう。

プロジェクトメンバーの複数就業に関する、PM・LM層からの意見としては、「機密漏洩を防止するセキュリティの体制を決めておき、しっかり整備しなければならない。」(PM)「現在の担当部門の場合、品質保証の問題から在宅勤務による複数就業は考えられない。」(LM)等もあげられる。これらの意見は、複数就業モデルの導入に向けて、第一に複数就業に伴う機密漏洩の懸念への対処策を会社として徹底的に講じること、第二に各プロジェクトの状況に応じて、品質保証等プロジェクトを進める上での要請と複数就業との実施との両立を図ることができるように、複数就業を行う従業員の勤務形態と業務分担を決定することが、プロジェクトの管理者やメンバーの理解を得るために不可欠であることを示唆している。

6．情報サービス産業における複数就業モデル

ここまで、複数就業を導入した場合のメリットや懸念事項について考察した上で、同社の実態に即しながら、複数就業モデルに対するITエンジニア等のニーズ、複数就業モデル導入に向けた課題や対応策について検討してきた。

これまでの検討内容を踏まえ、最後に、同社を含む情報サービス企業全体を念頭に置いた複数就業モデルについて考察する。具体的には、複数就業モデルを経営や人事・労務管理の中にどのように位置づけて導入することが可能なのか、導入にあたっての留意点は何か、ここで改めて検討・整理することとしたい。

6.1 情報サービス産業における複数就業モデル

複数就業には先にあげた様々なメリットがあり、企業は享受したいメリットに応じて異なる複数就業モデルのあり方を追求することができる。企業経営上の必要性、ITエンジニアのニーズ、専門能力が重視されるITエンジニアの業務特性等を考慮に入れると、情報サービス企業では、次のような目的のもとで複数就業モデルの導入が考えられる。

経営不振に陥った時の緊急避難（「緊急避難型」）

経営不振に陥り、就業時間の短縮と賃金削減を実施せざるを得ない場合に、低賃金の補完策として、従業員に複数就業を認める。

従業員のキャリア・アップ（「キャリア・アップ支援型」）

複数就業を認めることによって、自社の従業員が、より高い専門性やマネジメント能力を身につけたり、別の専門分野を経験したりできるようにする。

従業員の転職・独立支援（「転職・独立支援型」）

転職や独立を考える自社の従業員が、社外の仕事を体験できるようにすることによって、転職・独立を支援する。

高度専門人材の確保・活用（「高度専門人材活用型」）

複数就業を認めることによって、高度な専門能力を持つ自社の従業員が実力を発揮できる機会を広げ、モチベーションの維持・向上や人材の確保・定着を図る。

従業員の追加的就業ニーズの充足（「追加的就業ニーズ対応型」）

自社の従業員に対し、追加的な収入獲得や自己実現の機会を容認し、モチベーションの維持・向上を図る。

これらの複数就業モデルのうち、については、複数就業を容認する条件やプロセスを就業規則等に定め、複数就業の際の社会保険の取扱い等について従業員に情報を提供すれば（デメリットを生じさせないような複数就業に関するルールの策定や、社会保険の取扱いは後ほど詳述）、導入は可能だと考えられる。これに対し、～の複数就業モデルを導入する際には、の導入のための措置に加えて、複数就業を行う従業員の労働条件（就業時間や評価・処遇のあり方等）を変更する必要がある。

導入に伴う労働条件の見直しが必要なる複数就業モデルは、を除くと従業員のキャリアとワーキング・スタイルに関わるものである。ITエンジニアのインタビューにもあったように、複数就業をキャリア・アップにつなげていくのは、複数の仕事において責任を果たすことが前提になるため、従業員に負担がかかることが予想される。常時複数の仕事に関わるというワーキング・スタイルは、一つの仕事に携わる場合以上にマネジメント能力が必要とされ、仕事内容が高度になるほどその必要性も一層高まる。したがって、こうした複数就業モデルを企業が導入するにあたっては、制度の目的である従業員のキャリア・アップに確実につながるように、複数就業を認める従業員の範囲を適切に絞り込む必要がある。

図表2は、キャリアやワーキング・スタイルに関わる複数就業モデルの導入範囲について目安を示したものである。この図では、管理能力と専門能力を軸に従業員を、「一般職層」、「専門職層」、「管理職層」、「エグゼクティブ層」という4つのグループに分けている。「一般職層」は、専門能力も管理能力も相対的に低い、若年従業員グループである。彼らはまず自分が担当する仕事を確実にこなせるようになることが必要であり、社内の仕事をこなしていく中で次第にキャリア・アップを果たしていく層である。よってこの層を「キャリア・アップ支援型」複数就業モデルの対象とする必要性は低く、複数就業を認めるとかえって円滑なキャリア・アップが阻害される恐れがある。

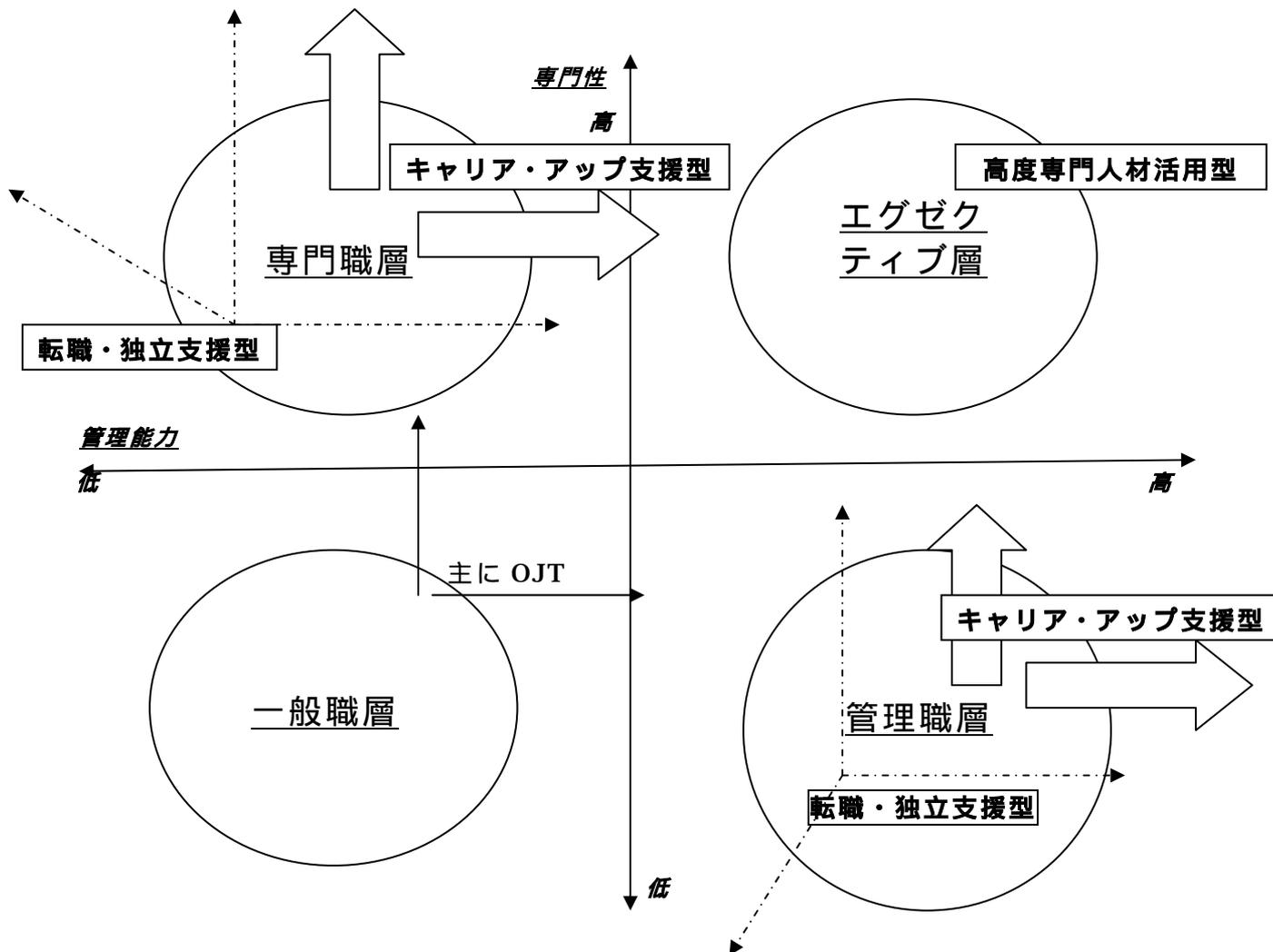
同社のITエンジニアのインタビュー結果等を踏まえると、「キャリア・アップ支援型」を活用できるのは、社内の業務を一通りこなせるようになった上でより一層のキャリア・アップを志向する従業員であろう。これらの従業員は、特定分野について相対的に高い専門性を持つ「専門職層」と、経験を積み重ねていく中でプロジェクトのマネジメント能力を高めてきた「管理職層」に大別される。「専門職層」は、複数就業を、専門能力をさせる機会として、社内でマネジメントに携わる機会が少ない場合にはマネジメントの経験を積

む場として、あるいは専門性をベースとした「提案型営業」の経験を積む機会として、活用することも考えられるだろう。一方、「管理職層」は、自社以外での就業を通じて、自社では体験できないようなプロジェクトに携わってマネジメント能力を高めたり、財務等業務知識やマネジメント能力の向上に資する知識・スキルを習得したりすることが期待される。

「転職・独立支援型」の複数就業モデルも、育成の初期段階に位置する若年の従業員はさけ、「専門職層」や「管理職層」に該当する、一定年数以上勤続した従業員を対象とするのが妥当と考えられる。この複数就業モデルを活用する従業員については、より高い専門性の獲得やマネジメント能力の向上のほか、情報サービス産業とは異なる産業や IT エンジニア以外の職務における活躍につながることもあり得る。

「高度専門人材活用型」の複数就業モデルの対象としては、様々なプロジェクトを管理できる高いマネジメント能力と、社外の市場で競争できる高い専門性を併せ持つ「エグゼクティブ層」が想定される。こうした複数就業モデルをこの層に適用するのであれば、社内の他の従業員の納得も得られると考えられる。

【図表 2 能力による従業員層の分類と複数就業モデル諸タイプの位置づけ】



6.2 複数就業モデル導入・運用における留意点

(1) 就業規則の策定

企業が複数就業モデルを導入するにあたっては、就業規則で複数就業について定める必要がある。まず、複数就業の対象者については、就業規則内に、()対象者の要件、()対象者を選定するプロセス、の少なくともいずれか一方を明らかにしておく必要があるだろう。

また、前述したような複数就業の導入に伴って懸念される事態に対応できるように、就業規則の中に罰則規定を設けておかなければならないだろう。これまでの判例解釈によれば、複数就業に従事することが、()本業に支障がある(深夜の長時間労働、重労働等)、()企業の経営秩序を害する、()対外的信用・対面を傷つける、()競合他社への副業により、機密が漏洩する(競業避止義務違反)場合等には、会社側は従業員の複数就業をやめさせることができる。これらの禁止要件が就業規則内の服務規程で一般的に禁止されている行為と重なる場合は、服務規程の内容が複数就業の場合にも適用されることを明記しておけばよいだろう

就業規則には、複数就業に従事する従業員の就業時間についても、記載しなければならない。就業時間に関する定め方は、どのタイプの複数就業モデルを導入するか、あるいは導入の対象を誰にするかで異なる。パターンとしては、()フルタイム勤務の上で就業時間外に他の仕事に従事することを認める(「追加的就業ニーズ対応型」)、()就業時間を短時間にした上で、他の仕事に従事することを認める(「緊急避難型」、「キャリア・アップ支援型」、「転職・独立支援型」)、()フレックスタイムや裁量労働時間制度等、より緩やかな就業時間管理の制度を導入する(「キャリア・アップ支援型」、「転職・独立支援型」、「高度専門人材活用品」)、()就業時間管理の対象からはずす(管理職以上を複数就業の対象とする場合、副業を個人事業主としての就業に限定する場合)の4パターンが考えられる¹。

(2) 給与の設定

複数就業を行う従業員の賃金、なかでも基本給の取扱いについては、()従来通りの給与額を支払う、()一定程度減額する、の2つのケースが考えられる。給与の取扱いは、複数就業モデルの対象や、複数就業をする従業員が社内で従事している仕事の性格、および導入の際の就業時間の定め方に依りて変わってこよう。例えば、非管理職で短時間勤務になる場合(「緊急避難型」、「キャリア・アップ支援型」、「転職・独立支援型」)は就業時間の短縮に連動する形で賃金も減額するのが妥当であろうし、一方、時間管理の対象とならない従業員を想定する複数就業モデルを実施する場合(「高度専門人材活用品」等)や、時間管理の対象となる従業員でも仕事内容が成果によって評価される類のものであれば、

¹ 複数就業の双方が雇用契約による場合には労働時間が通算されて労働基準法の規制が課されることになる。

特に減額規定を設けず、引き続き成果に応じて給与額を決定するということも考えられる。

従来通りの給与を支払う場合も、減額する場合もそれぞれメリット、デメリットがあるので、留意が必要である。従来通りの給与を支払う場合には、様々な手続を省くことはできるが、他社の仕事に従事することで自社業務に専念できなくなる等の潜在的なリスクを企業側がすべて負う形となる。一方、減額する場合、こうしたリスクはある程度回避できるものの、減額が大きすぎると複数就業へのインセンティブが従業員に働かなくなる。

(3) モデル活用者の社会保険上の取扱いについての検討

複数就業モデルの導入に伴い、就業規則や給与規定の内容と共に考慮を要するのが、複数就業者の社会保険上の取扱いである。

複数就業者の社会保険上の取扱いにおいて往々に生じ得る問題として、まずあげられるのは休業補償給付の支払い問題である。例えば、2つの企業と雇用契約を結び、従来からの勤務先(以下「本業先企業」)で月18日、副業先で月4日働く複数就業者が、副業先での労災事故で2週間の入院を余儀なくされ、本業先企業を9日間、副業先を2日間休業した場合、休業補償給付の支払い対象日数はどのようになるか。対象となるのは、副業先を休業した2日間のみか。なお、労災保険料は本業先企業・副業先ともに給与に応じて正しく納めているものとする。

労災保険の休業補償給付は、()業務上の負傷又は疾病による療養のため労働できない、()労働不能である、()賃金が支給されないという、3つの要件が満たされた時、休業4日目以降の日について支給される。ちなみに休業3日目までは事業主、この場合は副業先に補償義務がある。休業4日目以降は、所定労働日はもちろん、休日や祝祭日についても休業補償給付の対象となる。本業先企業での休業日数についても、副業先の事故に起因して休業していれば、副業先から休業補償給付が受けられることとなる。

この場合の、休業補償給付の算定方法についてであるが、要件を満たした場合に、休業4日目から支給される休業補償給付は、給与基礎日額の60%相当額とされている。副業先の事故に基づく休業の場合、給与基礎日額は副業先での支払い賃金を日額換算したものとなり、本業先企業を休業している間も、この給与基礎日額に基づく休業補償給付が支払われる。

また、複数勤務先を移動している際に事故にあった場合、労災の取扱いはどのようになるのであろう。従来は、自宅から本業先企業、あるいは自宅から副業先への通勤途中で事故にあった場合には、労災として認められるが、本業先企業と副業先の間を移動している時の事故については、労災として認められなかった。しかし、労災保険法が改正され、本業先企業と副業先の移動中の事故についても労災の対象とされることとなった(2006年4月1日より施行予定)。なお、移動中の事故については、移動先の企業(複数就業者が向かっている企業)の労災が適用される。

社会保険上の取扱いが問題になるケースは以上にあげた例のほかにも想定されよう。各

企業が、導入する複数就業のタイプに応じて想定される社会保険上の問題をあらかじめ列挙し、社会保険に関する各種規定を確認した上で、どのように対処していくかを検討しておく必要がある。

(4) モデルの対象と活用者の適切な選定

複数就業モデルを導入するにあたっては、導入の目的や従業員の負担等を考えて、対象となる従業員を適切に設定する必要がある。先の図表2に「キャリア・アップ支援型」、「転職・独立支援型」、「高度専門人材活用型」の対象となる従業員層の目安を示したが、単に従業員の複数就業を容認するタイプである「追加的就業ニーズ対応型」についても、社内業務への影響等を念頭に、導入対象を一定期間以上の勤続や業務経験を持つ従業員や、これまでの業務成績からコンスタントに成果が期待できる従業員に対象をしばった方がよい場合もあるだろう。

また、導入した複数就業モデルの対象となっている従業員層の中から、実際にモデルを活用したいという従業員が現われた時には、自動的に複数就業を認めるのではなく、活用のための要件を充たしているかどうかを審査する必要があると思われる。審査項目としては例えば、() 社内業務以外に従事する業務(「副業」)の内容、() 副業に従事する際の就業形態(自営か雇用か、雇用の場合どのような企業に勤務するか)、() 副業に従事する期間・時間帯、() 副業を始めるタイミング、() 予想される社内業務への影響、() 「キャリア・アップ支援型」の場合は、副業への従事がキャリア・アップに資するか否か、等があげられよう。

このような審査プロセスを経ることは、活用希望者が複数就業モデルの所定の目的を達成できるか否か、あるいは活用希望者が複数就業をした場合に過度の負担がかからないかどうか等をチェックすると同時に、社内における他の従業員の納得を得るためにも不可欠であると考えられる。

(5) 円滑なプロジェクト運営体制の維持・構築

複数就業の実施にあたっては、同じ会社の他の従業員の理解・納得を得ることに加えて、担当するプロジェクトの顧客からも十分な理解を得る必要がある。顧客の理解を得る前提として、プロジェクトを円滑に運営していくことは最も重要となる。

プロジェクトにおける業務担当のあり方の見直し

複数就業を行いたいという従業員が現われた時、その従業員の所属するプロジェクトや部門では、複数就業と両立することが可能で、しかもプロジェクト全体の生産性を落とさないように、これまでにその従業員が担当してきた業務や、業務の進め方を変更する必要があるだろう。特に、「キャリア・アップ支援型」や「転職・独立支援型」で、短時間勤務と複数就業が併用される場合には、こうした業務担当の見直しが避けられない。

複数就業を行う従業員の仕事を見直すことにより、当然同じプロジェクトや部門に属する他の従業員の業務の進め方についても再検討を行う必要が出てくる。その過程の中で、複数就業を行いつつプロジェクトの生産性を維持・向上させるための工夫が生まれることを期待される一方で、プロジェクトや部門において代替要員を確保したり、増員したりする手段を講じなければならないケースも想定される。

業務情報・顧客情報に関する管理の徹底

複数就業者の所属するプロジェクトを円滑に運営していくためには、複数就業者から業務や顧客に関する情報が漏洩する懸念を封じるための措置も必要となる。

措置の内容として、具体的には（ ）従業員が機密情報を漏洩した場合に、会社側が解雇や損害賠償請求等を行えるように、会社と複数就業を行う従業員の間で事前に機密保持に関する契約を締結すること、（ ）複数就業者による、外部からの社内情報へのアクセスや社内からの情報持ち出しを制限できるように、情報に関するセキュリティシステムを構築すること等が考えられる。

（６）モデル活用者の就業状況や複数就業の影響の把握

企業が複数就業モデルを適正に運用していくには、従業員が複数就業を始めた後も、複数就業者本人や複数就業者の所属する部門、プロジェクトの関係者から定期的に情報を集め、複数就業者の就業状況や複数就業の影響について把握することが求められる。

また、企業は複数就業の実態の把握とともに、（ ）複数就業者自身の業務遂行や、周囲の従業員も含めた業務遂行体制への悪影響の有無、（ ）業務や顧客に関する情報の漏洩の有無、（ ）複数就業者の心身のコンディションへの悪影響の有無、（ ）「キャリア・アップ支援型」や「高度専門能力活用型」の複数就業の場合には複数就業の目的の達成度、等をチェックし、問題があれば、複数就業者自身や複数就業者が所属するプロジェクト・部門の関係者に状況の改善を求めたり、複数就業の容認をとりやめたりするといった対応をとる必要がある。

6.3 情報サービス産業の将来と複数就業モデル

わが国の情報サービス産業の市場規模は年々その伸びが鈍化しつつあり、企業の経営環境は日増しに厳しくなりつつある。こうした中、各企業は、収益の維持・向上のため、コスト削減と売上増加につながる「コア・コンピテンシー」の確立を、今まで以上に求められている。

こうした動向を人材活用の観点からみていくと、コスト削減に向けては、アウトソーシングの活用がより一層盛んになってきており、業務委託先もより低いコストを追求できる、中国をはじめとした海外の企業・個人へと広がりつつある。一方で多くの企業は、これからの収益源と見込まれる、システムインテグレーション事業や、システムコンサルティング

グ事業、あるいは戦略的アプリケーションの提案事業等を担うことができる、より高いマネジメント能力やコンサルティング能力を持つ人材の育成・確保を図っている。ただ、この点に関しては、IT エンジニアの業務多忙や、プロジェクト・顧客先への IT エンジニアの固定、あるいは人材育成に関する長期的・戦略的なビジョンの不足等から、十分な成果をあげている企業は少ない。

情報サービス企業におけるこうした人的資源管理の状況を念頭においた上で、本モデル事業における調査・検討結果を振り返ってみたい。

複数就業モデルは、これまで見てきたように、導入にあたって数々の課題の発生が予想され、それらに対処するために人事・労務管理においてかなりの配慮が必要となる。また、これまで複数就業モデルは、業績が悪化し、操業短縮や賃金カット、従業員数削減等の雇用調整を迫られた時に緊急避難的に活用されるもの、あるいは転職・独立を容易にするための手段としてのイメージがやや強かった面もある。

しかし、本モデル事業の調査・検討を通じて、複数就業モデルを、社内にキャリア・アップにつながる仕事が少ない、あるいは財務やセールス等自分の専門とは異なる分野のスキルを身につけたいという IT エンジニアのキャリア・アップのために活用できることが明らかになった。また、高いマネジメント能力や専門性を併せ持つ人材を、確保・処遇するための手段となり得ることもわかった。

このような調査・検討結果を踏まえれば、情報サービス企業にとって、複数就業モデルの様々な可能性について検討し、それを人的資源管理のなかに適切に位置づけることの意義は、決して小さくないだろう。

7. まとめ

コアは1969年に設立された独立系の情報サービス企業であり、その事業分野は、DVD、PDP等の情報家電から携帯端末、車載システム等のエンベデッドシステム（マイコン組込システム）の設計・開発や、インターネット関連システムの設計・開発といった「エンベデッドソリューション事業」、Webアプリケーション開発、eコマースサービス、ネットワークシステム構築や、銀行システム（勘定系・情報系・国際系）構築等の「ビジネスソリューション事業」、自社製品（技術情報管理システム、位置情報システム、資産管理システム等）の開発および販売等の「プロダクトソリューション事業」の3つに大別される

現在、同社は厳しい国内外の競争を乗り切るため、高度なスキルを持つ人材の確保や、社内の活性化を経営課題としている。そうした経営課題の解決に資することも期待できる人事制度として、今回のモデル事業においては複数就業モデルを取り上げ、役職定年者や高度な専門性を持つ従業員への試験的導入に向けて検討を進めた。

複数就業モデルは、企業や従業員に様々なメリットがある一方で、機密漏洩等の懸念事項や、制度の導入や活用に伴って企業や従業員に負担がかかることも想定される。今回の

モデル事業では、まず複数就業導入のメリットや懸念事項について検討した上で、ITエンジニア、企業、複数就業者を活用する側である他社という三つの側面から複数就業に対するニーズを把握することを目的として、同社の従業員に対するグループ・インタビュー、社内の複数就業経験者と他社に対するヒアリングを行った。

複数就業に対するこれらのニーズ調査の結果は以下のようにまとめられる。第1に、事業運営に寄与する視野の拡大や、自社では身につかないような専門知識、あるいは自分のエンジニアとしての実力を試す機会として、複数就業への従事を肯定的に評価する従業員は少ない。第2に、それにも関わらず、プロジェクトを管理する立場のPMやLMの共通認識は、プロジェクトメンバーに、キャリア・アップのための複数就業を認めるのは閑散期に限るというものであり、複数就業によるキャリア・アップの効果が高いと考えられる優秀な従業員ほど、なかなか閑散期がやってこないというジレンマがある。第3に、比較的生産性の低い従業員に対して複数就業を認めることについては、プロジェクト全体の生産性向上やそのメンバーの潜在能力の発揮という観点から、対象者本人の理解があれば実施してもよいというPMやLMが少ない。第4に、複数就業の仕事は、機密情報の問題等はあるものの、一定以上のスキルを持つITエンジニアであれば意欲次第で獲得できる可能性はあり、具体的にはコンサルタント業務、学術・研究機関での教育・研究活動等があげられる。

このように様々な留保はあるものの、複数就業に対するニーズは確かにITエンジニアの中に存在する。また、企業や他社にも複数就業に対する一定のニーズはあると考えられる。しかし、実際に、現行の業務体制の中でITエンジニアが複数就業に従事することは可能なのだろうか。同社のLMを対象としたヒアリングを通じて、ソフトやシステムの開発プロジェクトにおいて、個々のITエンジニアの担当する業務の範囲があいまいであったり、あるいはITエンジニアが常に顧客への対応または対応のための準備が求められたりするために、複数就業の機会を設ける余地が乏しいこと、顧客の信頼を確保しつつ、円滑にプロジェクトを運営するため、プロジェクト管理者がプロジェクトメンバーの複数就業に消極的になりがちなのことがわかった。このことから、情報サービス企業で複数就業モデルを導入し効果的に活用するためには、業務体制の見直しとマネジャーの意識改革が不可欠だと考えられる。

情報サービス企業の複数就業モデルとしては、緊急避難型、キャリア・アップ支援型、転職・独立支援型、高度専門人材活用法、追加的就業ニーズ活用法、の5つのタイプが考えられる。こうした複数就業モデルを導入し、適切に運用していくために企業が留意しなければならない点としては、就業規則の適切な策定、実際にモデル活用する従業員（モデル活用者）の給与の適切な設定、複数就業者の社会保険上の取扱いに関する検討、対象者、活用者の適切な選定、円滑なプロジェクト遂行体制の構築（業務分担の見直し、業務・顧客に関する情報の管理の徹底）、モデル活用者の就業状況や複数就業の影響の把握、があげられよう。

最後に、複数就業モデルは、導入や運用にあたって対処しなければならない課題も多いものの、ITエンジニアのキャリア・アップのために方策、高いマネジメント能力や専門性を併せ持つ人材を確保・処遇するための手段となり得る制度だと考えられる。わが国の情報サービス企業にとって、複数就業モデルの様々な可能性について検討し、それを人的資源管理のなかに適切に位置づけることの意義は、決して小さくないだろう。