

Works 144

人事が変われば、社会が変わる。

2017.10-11
Recruit Works Institute



フリーランスがいる 組織図の描き方

連載 若者の時代：永井陽右氏（国際協力活動家）

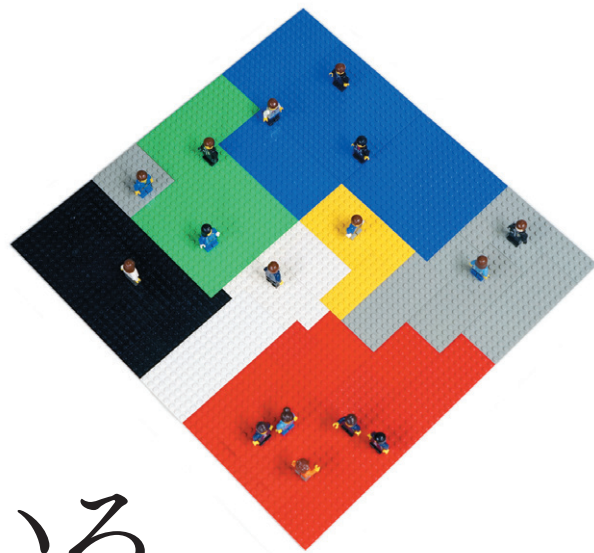
人事のジレンマ：外国人を経営幹部に登用したい × 彼らの能力を引き出す方法がわからない

大人が再び学んだら：いとうまい子氏（芸能活動＋ロコモ予防ロボットの研究・開発）

AIのお手並み拝見：コミュニケーション能力 AIに接客はできるのか

クールじゃないジャパン：もっと従業員とコミュニケーションを取ればいいのに！ 人事、仏に学ぶ：社員の意欲をどう引き出すか

成功の本質：ノート e-POWER／日産自動車 人事は映画が教えてくれる：『オデッセイ』に学ぶ修羅場の意味



特集

4 フリーランスがいる 組織図の描き方

5 半数の企業は
フリーランスを活用しない
—その選択は正しいか

- 5 企業がフリーランスを活用しない、その理由とは
- 6 今後、高度なプロフェッショナル人材を獲得し続けられるのか
- 7 イノベーションは同質性の高い組織で生まれ得るのか

8 フリーランスとともに
価値を生み出した
4つの事例



- 8 工場のブランディングに広報のプロを投入
GE ヘルスケア・ジャパン
- 10 経営企画部門の最強チームをつくる
アカツキ
- 12 新サービス開発でマーケティングのプロを活用
NTTドコモ
- 14 新商品開発にパートナーとして伴走してもらう
パイオニア

16 フリーランスと企業が
協業できる環境が
整ってきた

- 16 ビジネス系職種にもフリーランスが増えてきた
- 18 場所・時間にとらわれない
最適な人材の活用が可能になった
- 19 最適なスキルを持つ人材との
出会いの場ができた
- 20 規模の大きな仕事も依頼できるようになった

22 フリーランスとの協業で 成果を上げるために 企業がすべきこと

28 フリーランスという働き方を 魅力的にするために 社会がすべきこと

34 まとめ：個人と、「信頼」に基づく 新しい関係を築くために人事がすべきこと

清瀬一善（本誌編集長）

- 22 日本企業はどのようにフリーランスに仕事を任せてきたのか
- 24 日本企業はどうすればフリーランスをうまく活用できるか
- 26 フリーランスと協業し価値が高まる領域とは
- 28 フリーランスという働き方から生活の不安定さを軽減する
- 30 フリーランスの仕事から搾取の構造を取り除く
- 32 フリーランスのスキルアップを担保する



連載



- 36 **若者「かれら」の時代**
永井陽右氏（国際協力活動家）
- 40 **人事のジレンマ**
外国人を経営幹部に登用したい×彼らの能力を引き出す方法がわからない
- 44 **大人が再び学んだら**
いとうまい子氏（芸能活動＋ロコモ予防ロボットの研究・開発）
- 46 **AIのお手並み拝見**
コミュニケーション能力 AIに接客はできるのか
- 48 **クールじゃないジャパン**
もっと従業員とコミュニケーションを取ればいいのに！
- 49 **人事、仏に学ぶ**
社員の意欲をどう引き出すか
- 50 **成功の本質**
ノート e-POWER / 日産自動車
- 56 **人事は映画が教えてくれる**
『オデッセイ』に学ぶ修羅場の意味

58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2017年9月20日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

フリーランス がいる

組織図の 描き方

はじめに

日本のフリーランスの数は、1100万人を超え、労働力人口の約17%に達するまでに増えた^(*)。政府も「一億総活躍社会」の実現を目指し、柔軟な働き方の選択肢を増やすべく取り組みを開始しており、今後、この潮流は大きなうねりとなっていくことが予測される。一方、企業側の動きを見ると、実際にフリーランスを活用する企業は全体の2割程度に留まる。そして、活用したことはないが、活用したいと考える企業は約3割。残りの約5割はこれからも活用する予定がないという（右ページ図）。

実は、筆者はフリーランスであり、Works編集部から

業務を委託されて働いている。一方、執筆や撮影を担うフリーランスに仕事を依頼する立場でもあり、企業とフリーランスの中間地点に常に立っている身だ。それだけにフリーランスの活用を難しいと考える企業側の躊躇や、不安定さと引き換えに自由を選択したフリーランス側の戸惑いは十分に理解できる。同時に、それぞれの持つ躊躇や戸惑いを払拭していけば、よりよい協業の形を見つけ出せるであろうことも想像できるのだ。企業とフリーランスが協業して価値を生み出す「組織図」を描くことを本特集の目標としたい。 本誌編集／入倉由理子

(*)「フリーランス実態調査2017」（ランサーズ）

半数の企業は フリーランスを活用しない ——その選択は正しいか

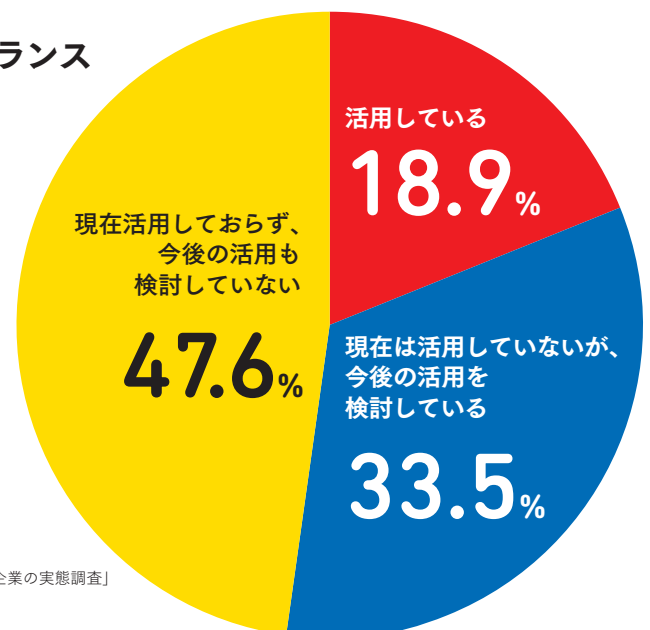
企業がフリーランスを 活用しない、その理由とは

フリーランスとは、企業と雇用関係を結ばずに働いている人々で、先のランサーズの調査では兼業・副業も含んでいる。前述の通り、日本企業の約5割はフリーランスを

活用したことがなく、今後も活用する意向はない、としている。その理由は何か。

同じ調査において、活用しない理由で上位に挙がったのは、「費用対

自社のフリーランス 活用状況

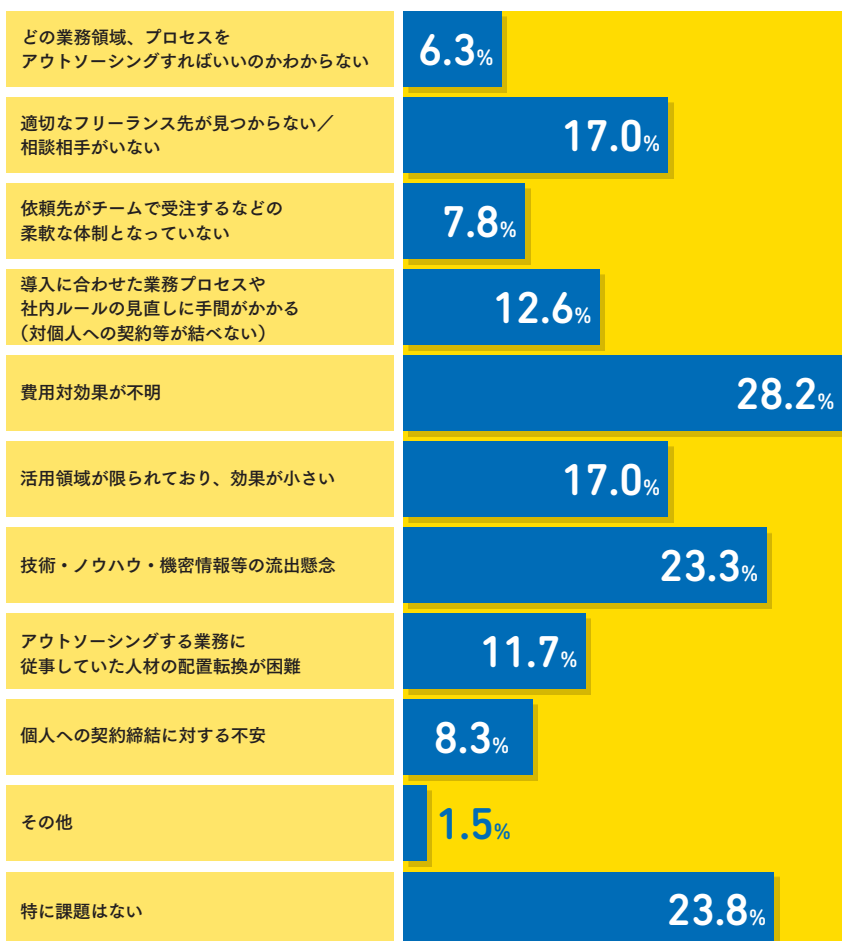


出典：「働き方改革に関する企業の実態調査」
(2016年、経済産業省)

効果が不明」「技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念」「適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない」「活用領域が限られており、効果が小さい」「導入に合わせた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる」「個人への契約締結に対する不安」などである。これまでフリーランスという「個人」と取引した経験がなく、「新しく始めるためにこれまでのやり方を変更するのは面倒だ」と言っているだけでも聞こえる。

この、日本企業にありがちなメンタルモデルのままでは、新しいチャンスや可能性をつかむことを逃し、競争上の優位を築けないのではないのか。事業環境の変化のスピードが加速度的に上がる未来を乗り切っていないのではないのか。そうあえていきたい。その理由を、次に挙げる。

フリーランス人材の活用の障壁（複数回答）



出典：「働き方改革に関する企業の実態調査」（2016年、経済産業省）

今後、高度なプロフェッショナル人材を獲得し続けられるのか

ゆるやかな景気回復局面が続いているという背景もあり、有効求人倍率は1.5倍以上とバブル期を超えて、企業は慢性的な人材不足に陥っている。帝国データバンクが2017年7月に調査した「人手不足に対する企業の動向調査」では、企業の45.4%が「正社員が不足している」と回答している。特に、IT系など情報サービス業では、69.7%が不足感を持つ

ているという。人口減少、少子高齢化に直面するわが国では確実に労働力人口は減っていき、人材獲得競争の激しさがゆるむことは今後もないだろう。

その一方で、事業環境の変化のスピードは上がる。そのときどきで、必要な人的資源の能力やスキル、経験や技能といった要件は変わる。それに対応しようと思えば、雇用して

いる人だけでなんとかするのは困難である。新卒採用と自前で育成では時間がかかりすぎるし、中途採用はそもそも労働市場が小さく、獲得競争も激しさを増している。ここで、「自社で雇用している人でなければ」「フリーランス（個人）との取引は不安」と躊躇しては、環境に合わせた事業の変革、会社の進化が滞りかねないし、本当に優秀な人材はいつまで経っても獲得することができない。そしてこれらは現実になりつつある。

人材不足感が強いIT系を筆頭に、優秀な人ほど、1つの企業に束縛されるのを嫌って独立したり、フリーとして働いている、という現象は既に起きている。人工知能（AI）やデータアナリティクスの領域では、信じられないほどの高額報酬での人材獲得競争が続いており、資金力が潤沢でない企業は正社員では採用できない状態である。しかし、フリーランス契約であれば、かけられるコストに合わせて仕事を依頼できる可能性は十分にありそう。

特に高度なプロフェッショナル人

材の力を借りるときの方法として、フリーランスの活用が十分に検討可能な時期に来ている。優秀な人の能力を借りるのに「正社員にできるかどうか（なってくれるかどうか）」を基準にしていると、大きな機会損失を招きかねない。

イノベーションは同質性の高い組織で生まれ得るのか

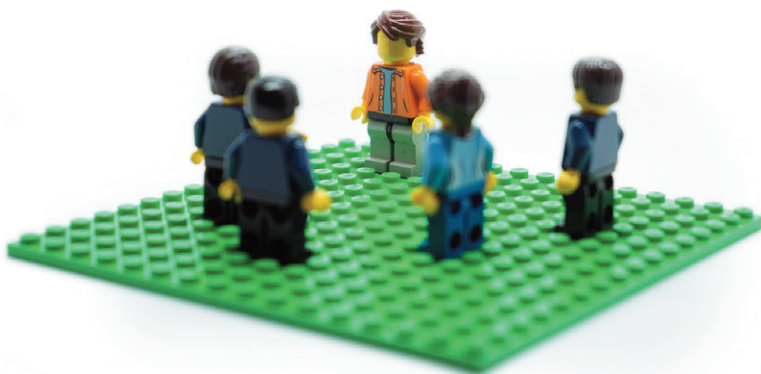
イノベーションを起こしたい、というのはどの企業も同じだ。イノベーションを起こすには、多様な視点が必要だ。だからといって外部の視点を持ったフリーランスを活用すべきだというのは、もちろん短絡的すぎる。だが、多様な背景を持つ人、多様な経験を積んだ人の多様な視点が加わることで、イノベーションの可能性は高まる。

また、イノベーションのプロセスでは、確実に越えるべき「高い壁」

が出現する。そこを越えるのに必要な能力を持つ人がいるのであれば、それが外部の人材であろうが、自社の社員になってくれなかりうが、その人の力を借りるべきであろう。

環境変化への対応であれ、イノベーションであれ、進化を求める企業であれば、外部の知恵や経験を取り入れるべき局面は必ず来る。現代とはそういう時代なのだ。

次項から、フリーランスと協業し、高度なスキルや能力を雇用ではない形で獲得している企業、新規事業開発のプロセスで出現した「壁」を乗り越えた企業の事例を見ていきたい。フリーランスといえば、クリエイティブ系職種やエンジニアを想起する人がほとんどだろう。ここでは、近年増加しつつある本部スタッフや企画、新規事業開発など、どのような業界にあってもかかわりのある職域のフリーランスとの協業を取り上げている。



フリーランスとともに 価値を生み出した4つの事例

企業は今、どのような役割でフリーランスを活用しているのか。

どのように人を選び、どのように協業しているのか、その実際を4社に聞いた。

工場のブランディングに広報のプロを投入

GE ヘルスケア・ジャパン

GE ヘルスケア・ジャパンでは、デジタル化を進めた「Brilliant Factory」である日野工場の、見学にかかわるコーディネートとそれを通じたブランディングをフリーランスに委託している。

Brilliant Factoryとは、GEの標榜する「Industrial Internet」を実現する工場だ。産業機器をインターネットでつなぎ、製造時から使用時にいたるまで

の状態をデータで把握して、最適化や生産性の最大化を図るのがIndustrial Internetの目指すところである。Brilliant Factoryでは、ネットワークで接続されたセンサーやソフトウェアにより、複雑で高度な機器や設備を統合して運用することや、集めたデータの分析によって、工場の稼働率を最大化することができる。

メンバーには時間も スキルもなかった

「世界450の工場のうち7つある最も先端的な工場の1つが日野工場です。新しいコンセプトの工場だけに、どのようにブランディングするか迷いました。戦略をまとめてパンフレットをつくろうにも、製造部門はこうした機能を持つ部署や人材を保有していません。そこで、マーケティングのプロの方にプロジェクトに加わってもらったのが、フリーランス活用の始まりでした」と、製造本部Brilliant Factoryプロジェクト長

の田村咲耶氏は説明する。2017年4月には、ビジネス誌で同工場の特集が組まれた。その掲載を機に工場見学の希望者数が爆発的に増え、数カ月先まで予約がいっぱい、という状態に陥った。だが、やはりここでも、そのような外部対応できる部署も人材もない、ということになった。そこで再びフリーランスの活用を決めた。

「工場見学のお客さまは企業の経営マネジメント層が多く、これまで取引がなかった企業からの申し込みも多い。見学のニーズも多様なため、満足して帰っていただくには、ニーズをつぶさに把握するなどの、丁寧な準備とフォローアップが必要になります。それには専門性も戦略も必要だと考えて、広報のプロに依頼しようと考えました」（田村氏）

田村氏は、フリーランスと企業とのマッチングを手がけるWaris社に紹介を依頼。「お客さまのニーズに合わせて案内役やプログラムを決め



田村咲耶氏

製造本部

Brilliant Factoryプロジェクト長

るなどのコーディネートができ、応対もしっかりしていること」(田村氏)を条件とし、教育機関や金融ベンチャーで広報経験を持つフリーランスの中村真弓氏に工場見学のトータルコーディネートを担ってもらうことにした。

GEの目線でともに 考えてくれるプロを求めた

なぜ、PR会社ではなくフリーランスに依頼したのか。「GEと同じ目線で一緒に会議に参加し、GEの立場で戦略を考え、実践してほしいから」と、田村氏は説明する。「社員と同じような役割ではありますが新規事業であるため、どれだけ続くかわからないことに社員を割くこともできない。そして、新しいサービスの立ち上げには他社の知見も必要でした」(田村氏)

中村氏に依頼した最大のメリットは、プロジェクトリーダーである田村氏が本来の業務に集中できることだという。「見学をご希望のお客さまからメールが届くと、やはり外部からの依頼のため仕事を中断してでも早く返信せねば、と思って焦ってしまいます。結果、本来私がやるべき戦略を考える仕事がおろそかになってしまうのです」(田村氏)

実際に中村氏が担っている業務は、見学希望の企業を受け付け、そのニーズを把握して見学のプログラムを立案することに始まる。関係者をアサインしての綿密な打ち合わせ、必要な書類の準備から当日のフォローアップと多岐にわたる。

中村真弓氏

製造本部

Brilliant Factory コーディネーター

2003年に新卒でICT事業の法人営業に携わる。その後、広報専門のビジネススクールや金融ベンチャーで広報・PRを担当。2017年初めよりフリーランスに転身。複数の企業のPRやブランディング業務を担う。

半身外、半身内部で いかに価値を生み出すか

実は、中村氏は、着任当初の1カ月は戸惑うことが多かったという。「田村さんは私にすべて任せてくれましたが、プロジェクトチームのメンバーはもちろん、工場の現場や法務など関係者が多く、社内ネットワークがない私はどう依頼すればいいか悩んでいました」と、中村氏。それを見た田村氏が、担当者一人ひとりに丁寧に中村氏を紹介し、彼女の役割を説明した。さらに、プロジェクトメンバーから課題をヒアリングする場を設けたことで進むべき道が明確になり、そこから急速に仕事が円滑に進むようになったという。

「『外部のプロとして価値を提供しなければ』という気持ちは常にありますが、社員と同じ名刺を持ち社員と同じ会議に出席し、チームのメンバーであるという意識を持って働けるのはとても幸せです。外の視点を活かしながら、社員と同じ価値を生み出すことにコミットしていく、半



身外、半身内部でいることが企業にとってもフリーランスの良さだと感じています」(中村氏)

仕事のオファーが来たときは、製造業やヘルスケア業界の経験がないため、務まるかどうか不安だったというが、「Warisのカウンセラーが背中を押してくれた。引き受けてよかった」と中村氏。ヘルスケアやGEに関する知識は、書籍などを通じてキャッチアップする毎日だ。

「田村さんのように、リーダーが目指すべきゴールを示してくれることは、フリーランスにとってとても重要」(中村氏)だという。「ゴールに向かって、社員が担うこと、私が担うことの線引きが明確になります。プロとして何が求められているか、何をすべきかに迷いがないため、今、とても仕事がやりやすいのです」(中村氏)

経営企画部門の最強チームをつくる

アカツキ

モバイルゲームを主事業とし、2016年3月東証マザーズに上場、2017年9月には東証一部に市場変更を果たしたアカツキ。経営企画部門は、経営企画や財務、IR、経理、情報システムなど幅広い役割を担う、約30人のチームからなる。そのうち正社員は6人。「残りは契約社員や業務委託で、そのうちの10人弱は週3～4日勤務で働く、ほかの仕事も持っているフリーランスです」と、執行役員事業開発室室長兼経営企画部部長の梅本大介氏は話す。

業務上はフリーランスと正社員とで区別はない

実は、梅本氏自身もアカツキとのかかわりはフリーランスのコンサルタントとして始まっている。前職を退職し、同社の上場プロセスや上場後の財務、IR、広報の組織の立ち上げ支援を行った。現場で幅広い業務に携わるなかで、社員の採用や評価といった経営企画部門の組織運営そのものも責任業務の範疇となり、実質的な「部長」ポジションでフリーランスながら経営企画部門のマネジメントを行うこととなった。同社との関係を深め、執行役員という立場でさらにコミットメントを高めるこ

とになったため、2017年4月に正社員となった。経営陣とは、フリーランスとしてアカツキ以外の仕事を個人で兼業することに合意しており、「私にとっては、単に法律上の契約形態が変わっただけ、という認識です」（梅本氏）という。

梅本氏が率いるチームのメンバーを見渡しても、勤務日数が人によって異なる以外は「人事管理上の違いはあっても、業務上は雇用形態の違いはほとんどわかりません」（梅本氏）という。注目すべきは、公認会計士、弁護士、IRスペシャリストなど、士業を含めた高度な専門性を持つフリーランスが集まっていることだ。

「われわれのチームは、業務的な専門性だけではなく、ベンチャースピリットやチームワークといった組織面でのイニシアティブを発揮してくれるメンバーと一緒に働きたいと考えています。その両面のクオリティが高く、プロとしてコミットメントを示してくれる人が一緒に働きたい仲間であり、現時点のアカツキにおいてはそうした人が集まり、正社員という形態にこだわらない働き方をしています。本当のプロであり、仲間として一緒に働きたいと思えるメンバーがチームで能力を発揮してくれ

ることに価値があり、雇用形態というのはあくまで表面的な事務手続き上の区別と考えています」（梅本氏）

公認会計士の資格を持ち、経営企画部管理グループのシニアマネジャーとして働く泉光一郎氏も、週3日勤務のフリーランスである。新卒で監査法人に入社、公認会計士として働き、IT系企業に転職して経理に従事した後、フリーランスとなって2015年秋ごろから同社で仕事をするようになった。「フリーランスになった、というよりは公認会計士に戻ったという意識」だと、泉氏は振り返る。「もともと監査法人は個人事業主の集まりのようなもの。私には、正社員で働くよりは、公認会計士という専門性を活かして、自由度のある働き方をするほうが合っていたのだと思います」（泉氏）

同社で仕事を始めたきっかけは、「元の会社の上司がアカツキの役員になっており、彼に誘われたから」（泉氏）と話す。梅本氏のチームでは、このようにリファラル採用^(*)によってメンバーを集めることが多い。「一緒に仕事をしたことがあれば、その人の能力や人柄がわかりますし、そうでなくても周囲から評判を聞くことができます。期待値とのズレがあ

(*) 社員に人材を紹介してもらうなど、個人的なつながりを活用する採用手法



泉 光一郎氏

経営企画部 管理グループ

シニアマネジャー 公認会計士

大学卒業後、大手監査法人にて監査業務のほか、株式公開、JSOX導入支援業務などに携わる。その後、IT系上場企業の経理部門に経理マネジャーとして勤務。M&A対応、IFRS導入、会計システムの入替えなどを経験後、フリーランスに。2015年よりアカツキの経理部門のマネジメントなどに携わる。

高いプロが社内にいることが重要」(梅本氏) だという。「プロにいてほしい案件が多くある」=「プロが興味を持ってくれる面白い仕事が多くある」という図式が、同社では成立している。実際に、週3日で勤務していたフリーランスに、新規事業を行う子会社のCFO兼務を依頼し、週4日勤務に契約を変更した例もある。

同社にプロが集まる理由には、対等なパートナーシップが徹底している、ということもある。「上下関係や契約形態による区別はしません。相手が上の階層であろうが、社員であろうがなかろうが、言うべきことはきちんと言う。このカルチャーが浸透しています」(泉氏)

その基盤になっているのは「契約形態の別なく、上司とメンバーの間で行われる1on1ミーティング」(梅本氏) である。「上から下へのみならず、下から上にも率直にモノを言うことを推奨し、それを仕事上の義務にしています」(梅本氏)

正社員だから、フリーランスだから、という分け隔てをせずに、プロジェクトベースで必要なところに必要なプロをアサインする。スピード感を持って経営をするための、実に正しいありようではないか。

まりないのです」(梅本氏)

面白い仕事があれば プロは集まる

よく言われる「情報管理上重要な仕事をフリーランスに任せていいのか」という不安に対して、梅本氏は「プロが自身の生命線を断つようなリスクを冒すわけがない」と一笑に付す。また、管理部門で重責を担う人が、週数日の勤務で滞りなく業務は進むのかと問うと、「大きな問題にはならない」(梅本氏) という。「緊急対応が必要な案件が生じて、『今日はいないのか』と思うことはありますが、本当にその人の力をすぐ借りたいとなれば、電話やメールでやり取りすればいいし、今日は急遽来てほしいと依頼することもできる。週に数日しかいないことを所与の条件とすれば、それで回る仕事のやり

方が定着していきます」(梅本氏)

一方で梅本氏は、「できるだけ自由に働きたい」という志向を持つフリーランスの人々を、オフィスに呼び込む工夫を行っている。「チームでは“おもちゃ理論”と呼んでいるのですが、ここに面白い仕事があればここに来なくなる。専門性の高いフリーランスは単純に報酬の多寡だけではなく、どれだけ新しい仕事か、自己実現につながる仕事かどうかで、する・しないを選択する人が多いように思います」(梅本氏)

同社の場合、これまで、上場やスピーディな企業買収など、“チャレンジング”な案件が常にあった。「既成概念にとらわれず、やりたいことをやる」のが同社の信条であるため、「周囲に“できない”と言われるような案件も、“この方法であれば可能ではないか”と提案できる経験値の

新サービス開発でマーケティングのプロを活用

NTTドコモ

NTTドコモの国際事業部は、ローミングサービスなど携帯電話の国際サービスを担当する部門だ。そのなかで国際技術担当は、エンジニアを中心に全員男性の10人のメンバーを有する。そのチームを核に、海外旅行者向けの新サービスを開発するプロジェクトがスタートしたのは、2017年初めのことだった。

「プロジェクトのメンバーが全員男性かつ技術者のみという同質性の高い組織では、新しいサービスは生み出せないと思いました」と話すのは、同事業部国際技術担当主査の田中威津馬氏だ。田中氏は、バルセロナのESADEビジネススクールで学び、MBAを取得した経験を持つ。「新しいものを生み出すとき、チームに多様な視点があることの重要性を実感しました」（田中氏）。このビジネススクールの学生167人の国籍は60カ国にも上り、職業もばらばらだったという。「ビジネススクールの学生2人にプログラマー2人、プロのデザイナー2人というチームで社会課題の解決プランをつくりました。エンジニア出身の私には想像もつかない、『そうくるか』というようなアイデア

をデザイナーは出してくる。イノベーションにはそういう場が必要であり、ドコモの新サービス開発においても、どうしたらそれをつくることができるのか、試行錯誤の日々でした」（田中氏）

社員は社内や業界の常識を壊せない

新サービスは、女性をメインターゲットとしていたが、チームには女性がいなかった。「当初は部内の有志の女性を集めたり、旅行が趣味という女性を社員録で検索したりしました」と、田中氏とともにプロジェクトをリードする国際技術担当主査の高宮正明氏は言う。「どこか優等生

的なドコモらしさとは、一線を描くサービスを生み出したかったのです。イノベーションを起こすべく何度もミーティングを開きましたが、常識を壊す発想をメンバーからうまく引き出せず、その方法を模索していました」（高宮氏）

そんな折、高宮氏はフリーランスの高度プロフェッショナル人材を紹介するエッセンス社のサービスを知った。「そこで初めて、フリーランスと協業するという選択肢が浮上したのです。理解のある上司も背中を押してくれたので、話がスムーズに進みました」（高宮氏）

エッセンスから紹介を受けたのが、正能栄優氏である。正能氏は大学在



田中威津馬氏

国際事業部
国際技術担当 主査



高宮正明氏

国際事業部
国際技術担当 主査

学中にハピキラFactoryという地方の商品をプロデュースする会社を友人と2人で起業し、そのビジネスを続ける傍ら、ソニーに勤務する「パレルキャリア」の実践者だ。

実践でスキルを磨いてきたマーケティングのプロ

「ハピキラFactoryでの仕事は、商品が持つ本来の価値を見出して、それをターゲットに適した形で届けるというプランニングとマーケティングです。ソニーに入社したのも、実はイケてる基礎技術を、ターゲットに適した形で届けたいという思いからでした」と、正能氏は話す。ソニーには副業があることを前提に入社しており、コアタイム以外は自由に動けるという。

正能氏が自身の会社で主に手がけるのは、「日本各地の本当は素敵なのに売れていない商品」だ。「たとえば、高齢者が孫に送ることを想定した、リンゴやサンマなど地域の名産品を宅配する事業があります。孫の世代にしてみれば、リンゴやサンマをいっぺんに大量に、しかも丸ごと送られても困ってしまう。たとえばリンゴなら、切ってパッキングして、サンマはすぐに焼ける状態に内臓を取って、と加工するだけで喜ばれる商品に変わる。こうした消費者の感覚をきちんと説明し、利益が出

るビジネスモデルに仕立てていきます」(正能氏)

正能氏のマーケティングのスキルは、数十というプロジェクトに携わってきたことによって培われてきた。「バッテリーボックスに立つたびに、どうしたらうまくいくのかを自分で考え自分で学びます。それが、成長の秘訣だと思っています」(正能氏)

そんな正能氏に初めて会ったとき、高宮氏と田中氏は「異物」だと感じたという。

「ぶつかりげいこ」で企画をブラッシュアップ

「ドコモにはいないタイプ。^{ちよくぜつ}直截的な物言いも、女性や生活者としての感覚も、イノベーションの経験を重ねてきた専門性もすべて含めて適任だと思いました」(高宮氏)

2017年7月から正式に契約。基本的には週1回、2時間の会議を正能氏とチームメンバーで行う。この会議を田中氏は「ぶつかりげいこ」と表現する。「私が出した企画に対して、正能さんは『どうやって使うの?』『ユーザーはどうしてこのサービスを選ぶの?』とストレートな質問を投げかけてきます。どこが悪いのかを説明してもらい、次のセッションでブラッシュアップ案を出す、というサイクルで進めて

います」(田中氏)

企画立案者にとっては辛辣で厳しい言葉が続いても、会議は決して嫌な雰囲気にならない。「正能さんがロジカルに説明してくれることもあります。私たちは普段から海外の人々とビジネスをしているため、プランや意見を批判しているのであって、人を批判しているのではないという欧米では当たり前のスタンスが身についているからだと思います」(田中氏)

当初は、高宮氏、田中氏の2人で始めたようなプロジェクトだが、「今ではR&Dのチームも含め、20人近くの社員が会議に参加するようになった」(高宮氏)という。その会議が面白いという噂を聞きつけた、自発的な参加者が増えたというのだ。その結果、事業部内に新サービス開発を専門で担当するチームも最近できた。社内外の知恵を集めた新サービスは、今、芽吹こうとしている。



しょうのう ま ゆ
正能茉優氏

大学在学中に友人と2人で「ハピキラFACTORY」を起業。大学卒業後、博報堂に入社。2016年にソニーに転職。現在も事業を継続しながら勤務を続ける。

新商品開発にパートナーとして伴走してもらう

パイオニア

有機ELの技術を活用した照明の新規開発案件で、フリーランスを活用したのがパイオニアである。

同社では約20年前から、業界の先陣を切って有機EL技術の開発に取り組んできた。「ご存じの通り、有機ELの技術はディスプレイへの使用が主軸です。国内のテレビ市場が縮小するなか、私たちは有機ELの技術を見直し、新しい可能性を模索しなければなりませんでした。その1つが照明です」と、有機EL照明部事業戦略担当部長の吉村隆一郎氏は話す。

有機ELを使った照明は、白熱電



吉村隆一郎氏

有機EL照明部
事業戦略担当部長

球やLED照明と比較すると、ずっと自然光に近く、モノの本来の色がわかりやすい。その強みを活かし、まずは大手化粧品メーカーと提携し、カウンセリング時に用いるメーク用有機EL照明を開発した。「しかし、それだけでは事業の広がりに限界があります。一般消費者向けに新しい商品を自力で開発しようと考えました」（吉村氏）

前出のWaris社は、高度専門知識やスキルを持った女性のフリーランスの紹介を得意とする。「女性向けメーク用照明の開発ですから、女性の視点は欠かせません。メンバーのほとんどが男性の部署だったため、Warisに女性のプロフェッショナルの紹介を依頼しました」（吉村氏）

「新規事業に、新しく社内の人材をアサインするのはなかなか難しい」と、吉村氏は明かす。新規事業開発は当然のことながらリスクを伴い、成果が出る確率は極めて低い。成果をベースにした人事評価であればあるほど、高い評価を獲得できる可能性は小さくなる。人事も新規事業のリーダーである吉村氏も、“親心”のような気持ちから、社内の人材のアサインをためらってしまうのだとい

う。そんなある種の“日本企業らしい”事情がフリーランスの活用を後押しし、新商品開発の経験があり、化粧品に興味を持つ人材を外に求めた。

また、パイオニアは基本的に「個人」との契約はできないルールになっている。そこは、Warisという法人と契約することによって、セキュリティや情報管理への不安を払拭した。

本契約前に、お互いをよく知るために“合宿”

もちろん、「社内にはないスキルを持ち込みたいという意図もあった」と、吉村氏は振り返る。その点で、紹介されたフリーランスの角田夕香里氏は適任だった。角田氏は、ソニー勤務時代に、新規事業の社内ビジネスコンテストで入賞し、商品開発とマーケティングに携わった経験を持つ。

「私が注目したのは、角田さんのデザイン思考を使ったプランニングやマーケティングの経験です。イノベーションには欠かせない手法だと思うのですが、部内にはそのスキルを持つ人材がいませんでした。角田さんとともに仕事をするることによっ



角田夕香里氏

大学院の理工学研究科を修了後、ソニーに研究職として入社。その後、新規事業の社内ビジネスコンテストにチームで応募し入賞。プランニング、量産、マーケティングと、新規事業開発の一連のプロセスに携わる。量産化が決まった時点でソニーを退社。フリーランスとしてその事業のマーケティングに携わりながら、他企業の新規事業プロジェクトにも参加。

この時点での角田氏の役割は、開発する商品のターゲットを明確にするために、商品企画担当者に“伴走”すること。角田氏の新商品開発とマーケティングの経験を担当者たちがトレースできるようにすること、担当者が道に迷ったときに相談相手になること、ターゲットを決めていくうえでの意思決定の手法をともに実践することなどが求められた。

1社にとらわれず 幅広い経験がしたい

角田氏はフリーランスとしての自身のコアは、“顧客視点”だと話す。「大学院で化学を専攻し、ソニーに入社後は研究職として、10年、20年後を見越した研究をしていました。そのころ、もっとお客さまの声を聞き、もっとお客さまに近い商品をつくってみたいと考えて新規事業の社内ビジネスコンテストに同じ志を持つ社内の仲間と応募したのです。企画段階ではできるだけ多くヒアリングし、販売時には店頭に立ってお客さまの生の声を聞きました。その経験が、現在の礎です」(角田氏)

フリーランスになった理由の1つは、1社に限らず、広い視野で、幅

広い仕事を経験したかったからだ。フリーランスになると契約や請求といった間接業務を自らやらなければならない煩雑さもあるが、そこはWarisのようなエージェントが担ってくれるため、今は複数の顧客を持ちながらも、本業に集中できている。もう1つの理由は、夫が通勤族でなかなか一緒に暮らすことができなかったこと。パイオニアからの仕事の依頼があったのは、夫の通勤先である福岡で、ともに暮らすことを実現できた時期だった。福岡に暮らしながら2週間に1度の上京で仕事をこなした。

「パイオニアでの仕事は、プロジェクトのオーナーである吉村さんが権限を持っていることがありがたい」と角田氏は話す。「新規事業では、既存のやり方から脱却し、新しい手法を柔軟に取り入れることがとても重要。たとえば、デザイン思考の重要なプロセスの1つであるプロトタイプを検証では、デモ機を持ち出してターゲットになり得る人と1対1でじっくり話します。世に出ていない商品を外に持ち出すといったことを許可してもらえるのがありがたいです」(角田氏)

て、部内の企画担当者にデザイン思考の手法やプロセスを学んでもらいたいと考えました」(吉村氏)

前述の通り、新規事業開発は成果が見えにくい。フリーランスとどのように契約を結べばよいのだろうか。パイオニアの場合、契約にあたって丁寧なステップを踏んでいる。まず、1日のみの業務委託契約を結び、その1日でパイオニア側のチームと角田氏による“合宿”を行った。「私たちからは、社内にどのような技術があり、どれくらいの期間で何をつくりたいのかをまず伝えました。そのうえで角田さんのできること・できないことをしっかり聞いた。それによってお互いをよく知り、角田さんの役割、仕事の進め方やスケジュールまでを決め、契約を合意するにいったのです」(吉村氏)

フリーランスと企業が協業できる環境が整ってきた

フリーランスの職域の多様化、ネット環境の進化、出会いの場やチームのフリーランスの登場……

これらによって、フリーランスと企業の協業は急速に進んでいる。

ビジネス系職種にもフリーランスが増えてきた

前の4つの事例を見て、「活用領域が限られており、効果が小さい」ことを理由にフリーランスを活用しないと考えてきた企業はそのイメージを払拭できたのではないかな。実際、



曾根秀晶氏

ランサーズ取締役CSO（最高戦略責任者）
兼CFO

東京大学大学院工学系研究科建築学専攻修了。
マッキンゼー・アンド・カンパニー、楽天での勤務を経てランサーズに参画。経営戦略の立案、新規事業の推進、コーポレート部門の統括を担当。

近年、フリーランスの職種の多様化が急速に進んでいる。ランサーズの調査によれば、フリーランスの職種で最も多いのは、「接客・作業系」。それに続くのは、「ビジネス系」である（右ページ図）。ここでのビジネス系とは、経営企画、人事、経理・財務といった本社スタッフやマーケティング、新規事業開発、営業などを含む。つまり、ほぼすべての企業がフリーランスを活用し得るのだ。

なぜ、これまでフリーランスとはあまり縁のなかった本社スタッフや企画などの職種のフリーランスが増えているのか。

2017年1月にフリーランスという働き方の支援を目的に設立されたプロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会代表理事・平田麻莉氏は、「企業内で働くことを当然としてきた人たちのなかに、働き



平田麻莉氏

プロフェッショナル&パラレルキャリア
フリーランス協会代表理事

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院への交換留学を経て慶應義塾大学大学院経営管理研究科にて修士号取得。同大学大学院政策・メディア研究科博士課程に進学し、同大学ビジネス・スクールの広報・国際連携の職務にも従事。出産を機に退学し、フリーランスの広報、ケースライターとなる。

方に疑問を感じる人が増えてきているのだと思います」と、その理由を分析する。働き方改革は進行しつつあるものの、まだまだ企業での働き方は、一定の時間、場所の拘束を前提にフルコミットすることが求められる。せっかくやりがいを持って仕事をしていたても、人事異動で職種転換を余儀なくされる場合もある。「育

児や介護などの事情を抱えた人たちはもちろん、自分らしい生き方、働き方をしたい人たちにとって、オフィスに縛り付けられること、エンドレスな残業、本人の意向を無視した異動や転勤などは意味が見出せないものになっています」(平田氏)

専門スキルを持った人材がフリーランスとして最前線に

バブル崩壊以降、ジェネラリストからスペシャリストへという大きな流れがあり、1つの職種で専門性を高めてきた人も多く存在する。また、総合職として働く女性が増え、企業内で一定のスキルを獲得する人も増えた。専門性を持つ人たちが、雇用という形に窮屈を感じたり、出産や夫の転勤といったさまざまな事情で離職した後に、フリーランスとして最前線に戻ってくるというケースが増えているのではないかな。

これらの動きは、「企業側のニーズにも合致している」と指摘するのは、ランサーズ取締役CSO兼CFOの曾根秀晶氏である。「事業環境の複雑性や加速する変化のスピードのため、あらゆる職種で求められる専門性が高くなっています。それがたとえ、自社の戦略立案や商品開発など外部の人に任せたことがない業務であっても、社内にプロがおらず、人材獲得競争が激しいなか、正社員での獲得が難しいのであれば、フリーランスなど外部人材を活用せざるを得ないのです」(曾根氏)

フリーランスと企業のマッチングプラットフォームを提供するラン

フリーランスの仕事の職種(複数回答)



ビジネス系

経営企画・戦略、新規事業開発・立ち上げ、人事・採用・教育、経理・財務、法務、広報・マーケティング、カスタマーサポート、営業・販売、生産・物流、研究・開発、IT・情報システム

22.1%



IT・クリエイティブ系

Webデザイナー、グラフィックデザイナー、イラストレーター、プログラマー、エンジニア、編集者・ライター、翻訳・通訳

16.2%



コンサルタント・カウンセラー系

コンサルタント、カウンセラー、コーディネーター、プランナー、講師、スポーツトレーナー・インストラクター

10.4%



職人・アーティスト系

カメラマン、メイク・スタイリスト・ネイリスト、美容師・理容師、調理師・シェフ、アーティスト

8.4%



専門・士業系

弁護士、司法書士、行政書士、税理士、弁理士、公認会計士、社会保険労務士、中小企業診断士

2.7%



接客・作業系

店舗接客サービス、現場作業、事務作業

25.9%



その他

26.3%

出典:「フリーランス実態調査2017」(ランサーズ)

サーズでは、自社内でもフリーランスの活用が進む。「たとえば、自社のブランド戦略立案の仕事を外部の専門家に依頼しました。社員こそが自社のことを最も知っていると思いがちですが、社外のプロに加わってもらうことで、自社の立ち位置を外の視点から冷静に見ることができ、強みがより鮮明になりました」(曾根氏)。このように、ひとたびフリーランスと協業することでアウトプットの質や生産性の向上を実感した企業は、フリーランスの活用積極的に

になるという。

「プロジェクトを切り出しやすい新規事業開発がフリーランス活用の入り口になることが多いのです。そこで成果が出ると、ほかの部門でもやってみようということになり、活用が広がっています」(平田氏)。社内の課題を解決するにあたって、正社員もフリーランスも含めて最適な人材ポートフォリオを構築できる企業、フリーランスも人的資産として活用できる企業が、確実に増加しているのである。

場所・時間にとらわれない 最適な人材の活用が可能になった

フリーランスの活用を急速に促したのは、「ネット環境の進化」（平田氏）だといえよう。「依頼も打ち合わせも、そして納品もすべて、オンライン上で完結できる手段が格段に増えてきました。フリーランスという働き方が、都会と地方をつなぎ、能力はあるけれど、仕事の口がないという地方に住む個人と、最適な能力を持った人に課題解決をともにしてほしい、という企業の思惑を一致させることができるようになったといえるでしょう」（平田氏）

実際、ランサーズの仕事の発注主

は、6～7割が東京を含む首都圏。一方、受注側のフリーランスは地方在住者が7～8割となっている。「東京からの仕事を地方に再分配することにつながっています」（曾根氏）

地方に偏在する タレントを集める

Webサイトのユーザーインターフェイスやユーザーエクスペリエンスの改善案を提供するカイゼンプラットフォームは、改善したテストページをつくる「グロスハッカー」を約5000人有する。「グロスハッカーは副業・兼業者、あるいはフリーランスで、約4000人が日本国内在住者、そのほかは世界40カ国にいる海外在住者です。国内では9割が地方在住者となっています」と、同社Co-founder & CEOの須藤憲司氏は話す。「東京やサンフランシスコ、ニューヨークなど、IT企業は大都市に集中していますが、圧倒的な人材不足が続いています。一方、地方にはそれほど企業の数もなく、時間に余裕がある優秀な人材がいます。偏在するタレントを集めることが、われわれの仕事なのです」（須藤氏）

「東京で仕事をしていた優秀な人材が、地方に住みたくてフリーランスとして働いているケースも少なくなっている」（曾根氏）といい、ランサーズ

やカイゼンプラットフォームのような企業が地方自治体とプログラムを組み、地方在住のフリーランスの育成や戦力化に取り組む事例も出てきている。

このように、テクノロジーの進化は、職場に通えない人や通いたくない人の働き方をサポートしてくれるようになった。本来であれば正社員でもそのサポートを受けて働くことは可能なはずだが、“雇用”という枠組みで人材を調達する場合には、今でもやはり“通勤圏内”に住む人を採用するのが一般的である。リモートワークを認める企業であったとしても、数百キロ離れた場所に住む人材を社員として採用するのはなかなか難しい。また、極端な短時間勤務や週2回勤務などの短日勤務を希望する人を、正社員として雇用するのにもためらいはあるだろう。いくら能力・スキルが最適であっても、通勤距離や勤務時間といった条件は、雇用を前提にしたとたんに“障壁”になる。

しかし、フリーランスに仕事を委託するのであれば、距離や時間に縛られることはない。人事制度や労務管理のルール外にあるフリーランスであれば、どのような条件でも設定が可能だ。高度なスキルを求める企業にとってもメリットは大きいのだ。



須藤憲司氏

カイゼンプラットフォーム Co-founder & CEO
2003年早稲田大学を卒業後、リクルート入社。マーケティング部門、アドオプティマイゼーション推進室などを経て、リクルートマーケティングパートナーズ執行役員に。2013年にKAIZEN platform Inc.を米国で創業。

最適なスキルを持つ人材との 出会いの場ができた

6ページの調査では、フリーランスを活用しない理由の1つに、「適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない（17.0%）」があった。以前から存在したクリエイティブ系や職人系のフリーランスは人からの紹介というネットワークによって受発注が行われてきた。そうした業界に縁がなければ、どのように適切な人材を見つけるのかわからないというのも理解できる。だが、現在はフリーランスと企業の「出会い」の提供がビジネスとして成立するようになり、適切な人材との出会い

いは容易になりつつあるのだ。

「出会い」を創出するビジネスには大きく分けると2種類ある。Web上で発注者とフリーランスをつなぐプラットフォーム型と、企業の依頼に対して、登録者のフリーランスのなかから適切な能力・スキルを持った人材を紹介するエージェント型である。ランサーズ、カイゼンプラットフォームなどは前者を主事業とし、Waris、エッセンスは後者である。プラットフォームを活用すれば、企業はオンライン上で多くのフリーランスから最適なアイデアやスキル



米田瑛紀氏

エッセンス代表取締役

大学卒業後、地元広島にて人材ビジネスの企業に入社。2000年、人材アウトソーシングの専門会社に創業メンバーとして参画。2009年エッセンスを設立。

プラットフォーム、 エージェントが 企業に対して果たす役割

「出会い」の提供

フリーランスと仕事をマッチングするために、プラットフォームはWebをメインに「場」を提供し、エージェントは最適なフリーランスを企業に紹介している

登録者の質の担保

Web上でのマッチングにおいては、スキル情報の公開を促進。評価の高いフリーランスの検索も可能にし、スキルや評価が高いフリーランスを認定する動きもある。一部のエージェントでは、登録にあたって能力やスキルを審査することもある

仕事の要件定義

依頼する仕事の要件を明確にするため、発注フォーマットを提供する。企業が持つ課題を明確にし、それを解決するためにフリーランスの役割や仕事内容を定義するのを支援するエージェントもある

契約

プラットフォームやエージェントが契約の主体者となり、フリーランスに代わって企業と契約を結ぶ。条件を決めて契約書を作成するといった実務も担う

教育

一部のプラットフォームは、オンライン上にスキルアップのための講座を設けるなどして、登録するフリーランスのスキルアップを支援している

出典：取材をもとに編集部作成

を持った人を選択することができる。エージェントでは、人選から面談、契約の締結までをフォローアップしてもらえらる。長期プロジェクトや企業のなかに入り込んでともに仕事をするような場合に適しているといえるだろう。

いずれもフリーランスが自由に登録できる会社が多いなか、「登録にあたっては、審査を行っている」というのは、エッセンスの代表取締役、米田瑛紀氏だ。「当社のプロパートナーズ事業は、非常勤の社外人材の紹介サービスです。企業の経営課題の解決のため、新規事業、営業、経営、上場などの経験を持つプロ人材を紹介しています。登録希望者全員と面談しますが、経験を通じた高いスキルを本当に持っているのかを慎重に査定します。面談の通過率は約37%にすぎません」（米田氏）

個人との契約という壁を越える

こうしたプラットフォームやエージェントの存在は、「個人との契約締結に対する不安」を持つ企業が、フリーランスを活用するのを促進する力にもなり得る。

対個人の契約書をつくったことがない。個人に対する支払いの仕組みがない。瑕疵があった場合、賠償能力に限界があるはずだ。こうした不安が「個人との契約」にはつきまとうが、プラットフォームやエージェントを介することによって契約を法人とのものにすることができる。

プラットフォームやエージェン

トは、フリーランスとの契約にあたって、登録者の質の担保や契約書のひな型の提供などを行う。さらに、「どのような仕事を切り出していいかわからない」という企業に対して

は、仕事の要件定義の支援もする。

もちろん、個人との契約を忌避する、企業の過度に臆病な体質も変えていく必要があるだろう。これについては後述する。

規模の大きな仕事も依頼できるようになった

チームを組んで、1つの仕事を引き受けるフリーランスの集団も登場している。フリーランスのチームとの取引であれば、単独では請け負いきれそうもない規模の大きな仕事を依頼でき、病気やアクシデントで納期が遅れるというような事態も防ぐことができる。

フリーランスのクリエイター集団、GROW UPは、ディレクターの鈴木和顕氏を代表とし、デザイナー、カメラマン、プログラマーなど、約20人

のコアメンバーを擁する。本拠地は埼玉だが、神奈川、仙台、名古屋など地方在住者も多い。

GROW UPでは、集団の質をどのように担保しているのだろうか。

チームに入りたいという人からの「応募」は、Web経由で届く。「まずは実績を見ます」と、鈴木氏は話す。「作品を見ればクリエイターの実力はある程度わかります。また、クライアント企業を任せられるか、応募メールの文面からもビジネススキル、

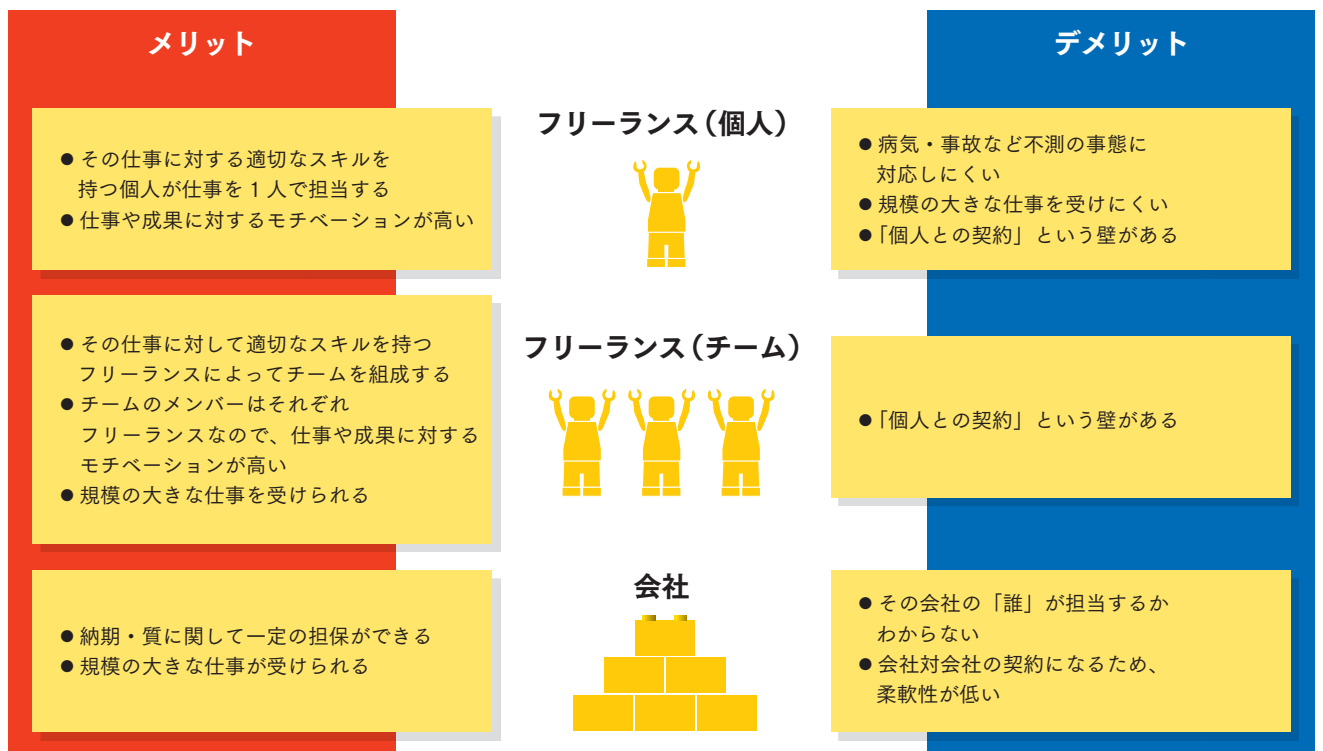


かずあき
鈴木和顕氏

GROW UP 代表

大学建築学科卒業。ハウジングメーカー、システム開発会社で営業を経験した後、27歳でグラフィックデザイナーを目指し、1年間専門学校へ。卒業後、広告制作会社に就職し、半年後、2005年に独立。

フリーランス（個人）、フリーランス（チーム）、会社への依頼の違い



出典：取材をもとに編集部作成

コミュニケーションスキルの有無を読みとります」（鈴木氏）

しかし、やはり実際に仕事をしてみなければわからない面もある。「小さな仕事をまずは伴走しながらやってもらいます。想定以下のスキルしかない人には、二度と仕事を依頼しない。そうやってふるいにかけているため、精鋭が残る、集団全体のクオリティコントロールができています」（鈴木氏）

1人でないことのメリット 会社でないことのメリット

1人でないことの最大のメリットは、「やはり事故や病気などで納期が間に合わないといったリスクを回避できること」（鈴木氏）だという。「また、依頼された仕事の中身に合

わせて、適切な人材をアサインできます。異なる職種を柔軟に結びつけることでさまざまなオーダーに対応できますし、適材適所によって納品物の質をより高めていくことも可能なのです」（鈴木氏）

1人では得られない“刺激”があるのもメリットだ。メンバー同士、働いている場所は別でも、常にコミュニケーションアプリでつながっている。「若手のフリーランスがベテランに質問したり、逆にベテランが若手の仕事を見て新しいやり方を学んだり、と切磋琢磨の環境があるので」（鈴木氏）

ならば「会社組織にすればいいのではないか」という疑問が生じる。これに対し、鈴木氏は、「一般的に会社員と比べると、フリーランスの

ほうが仕事に対する“やらされ感”が小さく、オーナーシップが高いと思います」と言う。

それはデータでも明らかだ。ランサーズの調査によれば、「仕事に誇りをもてる」という項目に「そう思う」「ややそう思う」と答えた人を合計すると、非フリーランスの56%に対してフリーランスは71%、「仕事に熱心である」はそれぞれ47%、68%と、いずれもフリーランスが高い数値を示しているのだ。

ここまで述べてきたように、企業にとってフリーランスを活用するにあたっての外的な障壁は、格段に低くなっている。ただし、活用してその果実を得るためには、企業自体も社会も変わっていく必要がある。次項ではそれについて論じたい。

フリーランスとの協業で 成果を上げるために 企業がすべきこと

フリーランスは多様な領域で増えてきた。活用の基盤も整った。

しかし、企業が変わっていかなければ真の活用は難しい。

その背景にあるものを分析し、企業がどのように変わるべきかを提案する。

日本企業はどのようにフリーランスに 仕事を任せてきたのか

企業がフリーランスと協業し、その成果を最大化するには何をしなければならぬのか。

『「雇用関係によらない働き方」実態調査』（経済産業省、2017年）によれば、企業やクライアントがフ

リーランスを活用していくのに必要な改善点として、「企業が個人との業務委託契約をもっと柔軟に可能にすること（33.9%）」「企業が取引先である働き手を業者扱いせず、対等なパートナーとして接すること（28.5%）」「取引先である働き手からの新たな提案を受け入れる柔軟性を企業が持つこと（17.5%）」「企業が外注するタスクを切り出す能力を高めること（11.7%）」などが上位に挙がる。回答者は「雇用関係によらな

い働き手」、つまりフリーランス4000人だ。フリーランスから見たとき、企業との契約や仕事において対等であるという意識を持てず、仕事内容がはっきりしないことに課題を感じているということである。

日本におけるフリーランス活用にこうした課題が生まれるのは、「歴史を振り返れば必然であることがわかる」と、慶應義塾大学特任教授・高橋俊介氏は指摘する。

プロは専門スキルが高く 1社依存度が低い

高橋氏は2016年から2017年にかけて実施された経済産業省の『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会』の座長を務めた。同研究会では、縦軸に専門スキルの高低、横



高橋俊介氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授
東京大学工学部航空学科を卒業後、国鉄に入社。マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社後、ワトソンワイアット代表取締役社長を経て、2000年5月慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授に就任。
2011年11月より現職。

軸に1社への依存度の高低として、フリーランスを4つに分類した(下図)。右上のAは専門スキルが高く、1社依存度が低い。この領域に属するのが取引先を1社に限らず、自身のスキルを売って稼いでいける、いわゆるプロフェッショナルのフリーランスである。

「しかし、従来、日本で活用されてきたフリーランスは、左下の専門スキルが低く1社依存度が高いDタイプと、左上の専門スキルは高いけれども1社依存度が高いBタイプです。前者はいわゆる“内職”、後者は生命保険会社や化粧品会社の営業職など

がその代表的な職業です」(高橋氏)

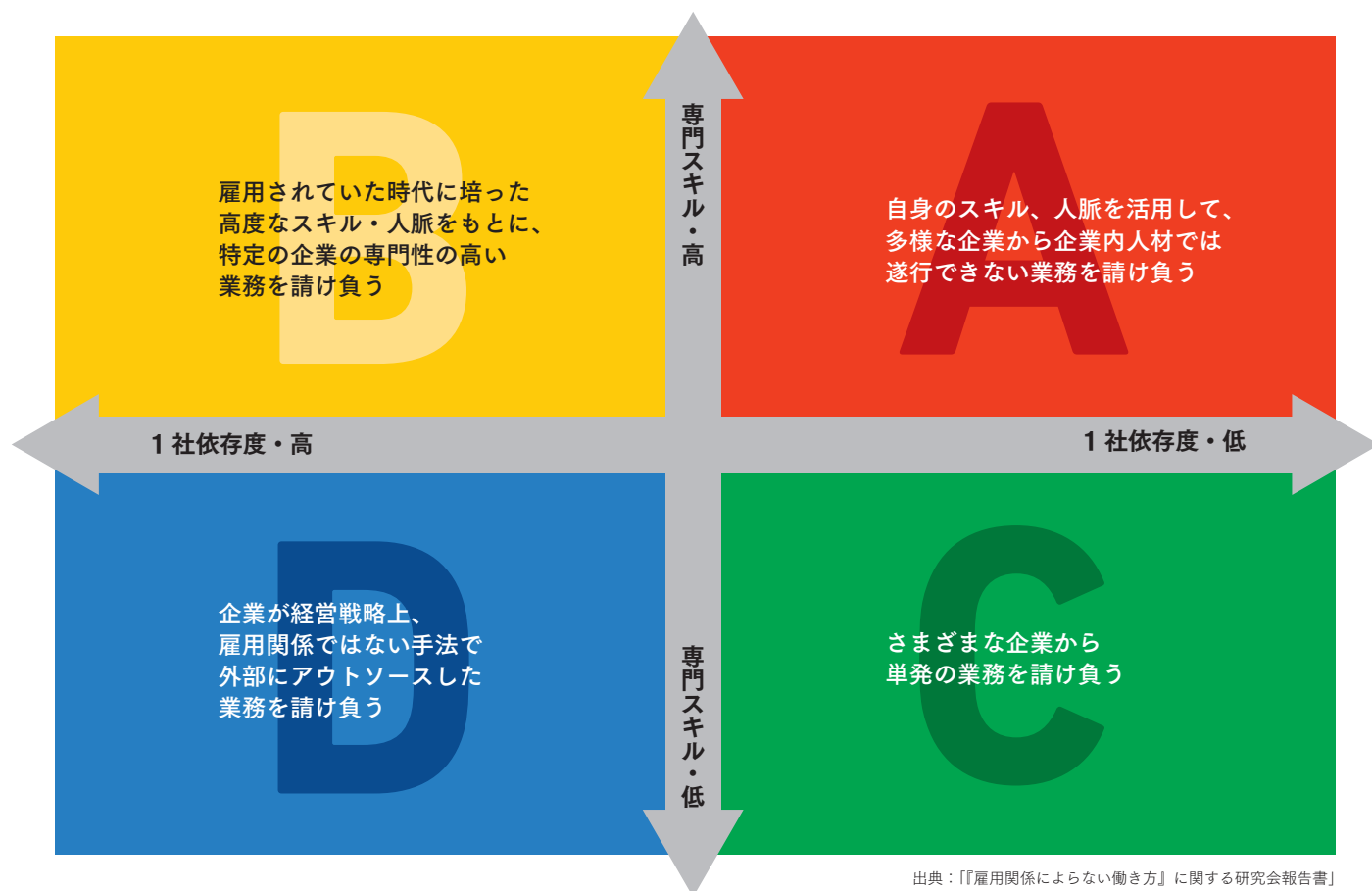
安い、人事制度になじまないという理由で活用してきた

これらのフリーランスの活用がなぜ積極的に行われてきたのか。「内職に代表されるDは、単純作業や熟練を必要としない仕事がほとんどで、企業が安価な労働力として活用してきました。つまり、活用の理由は人事管理をせずに安い労働力として“使える”からです。現代でいえば、Uberのドライバーがこの象限に属します。今、米国や英国でUberの労働者性を争う、つまり被雇用者と実

質的に同じとして保護すべきかを争う裁判があることからわかる通り、本来は雇用されて然るべき領域なのです」(高橋氏)

一方、生保や化粧品の営業職に代表されるBは事情が異なる。「彼らの働き方や処遇体系が日本企業の人事制度に合わなかったために、フリーランスという形での活用になりました。たとえば、日本企業の多くでは職種間異動があり、職種別賃金になじまないため、フルコミッション型の報酬や、個人業績に応じて高額な報酬を支払う仕組みを、特定の職種の人のみにだけ適用することができ

スキル×企業依存度によるフリーランスのカテゴリー分類



なかったのです」(高橋氏)

また、こうした営業職人材では、自律的に成果を出す人には続けてほしいが、それができない人には長く続けてもらう必要はない。ところが日本型雇用システムのなかでは、成果が出せないからといって、その人に退職してもらうことはなかなか難

しい。こうした事情も、これらの職種を“雇用の枠組みの外で”活用したいという動機になったのであろう。

このように、従来はコストを低減したい単調な仕事、人事制度のなかに組み入れられない・組み入れたくない仕事を任せる先がフリーランスだったのである。✓

がフリーランスの活用である。

このような今日的なフリーランスの活用をしようとするとき、「擦り合わせ型」で力を発揮してきた「日本型人事」が邪魔をする。

仕事の切り出しと マネジメント能力が課題

日本企業の雇用の中心は「無限定正社員」である。いつでも・どこでも・どんな仕事でも引き受けるのが無限定正社員の特徴。「それだけに、日本企業は一人ひとりのジョブディスクリプションをつくってこなかった。だから仕事や役割の線引きが非常にあいまいです。そのため、フリーランスを活用しようとしたとき、うまく仕事が切り出せないという悩みにぶつかるのです」(高橋氏)

また、無限定正社員しか部下に持ったことがないマネジャーは、どんな時間でも、どんな仕事でも部下にやらせることができた。「日本型人事の序列性のなかにあっては、部下はこれを拒否できません。この仕組みはマネジャーをスポイルし、彼らのマネジメント能力は育ちませんでした」(高橋氏)。ところが、フリーランスは、いつでも・どこでも・なんでもやってくれるはずもない。マネジャーにとっては“使いにくい”ということになってしまう。

「また、この序列性は、組織内での指示命令系統の話に留まりません。企業人にとっては、仕事の発注相手は基本的に序列性における“下”ですから、彼らが『なんでもやります』というのを当たり前だと思っていま

日本企業はどうすればフリーランスをうまく活用できるか

しかし、これから企業がフリーランスを活用すべき領域は、獲得しにくい高度で専門的なスキルを要求する仕事、前ページの図でいうところのAの領域に入る仕事だ。企業はそうしたフリーランスを「活用せざるを得ない。それはビジネスモデルが変化したからです」と、高橋氏は強調する。

「たとえば、従来日本企業が強みを発揮してきたのは、擦り合わせ型のビジネスモデルでした。暗黙知を共有した人たちが“あ、うん”の呼吸で改善を繰り返す。社内特殊技能を持っていること、そして各種技能の持ち主とのネットワークがあることが社内での人材の価値を決めました。このとき、新卒一括採用かつ長期雇用の日本型人事が強みを発揮してきたのは間違いありません」(高橋氏)。ところが、多くの製造業を中心に、

これから勝てるビジネスモデルは「組み合わせ型」になっていくと高橋氏は指摘する。「組み合わせ型のビジネスモデルでは、今、いちばんいいアイデアやスキルを持つ人たちが、それぞれが責任を持つパートでベストなものをつくり、それをつないで製品やサービスに仕立てていきます。たとえ初めて会った新たな人とでもすぐに協業ができる組織にならないと、組み合わせ型のビジネスモデルでは勝てません」(高橋氏)

組み合わせ型のビジネスでは、すべて自前あるいは系列企業で、と考えると変化のスピードに追い付くことはできない。そして、新しいことをやろうとするときには、必ず能力・スキルに足りない部分、いわば“ミッシングピース”が出てくる。ミッシングピースを素早く調達することが重要であり、その手法の1つ

ビジネスモデルの変化による組織とマネジメントの変化

	これまで		これから
ビジネスモデル	コンテキストの共有が必要な 擦り合わせ型	➡	ルール・仕様が明確な 組み合わせ型
組織	新卒一括採用・長期雇用を前提に、 同じ場で同じ時間を長く過ごす 無限定正社員で構成。 メンバーシップ型	➡	外部環境の変化に合わせて スピーディに必要な能力、 スキルのある人材を集めて組成。 パートナーシップ型
個人の役割の切れ目	不明確	➡	明確
働き方	制限なし	➡	制限あり

出典：高橋俊介氏への取材をもとに作成

す。このようなメンタルモデルであるため、日本のマネジャーは、外からやってきたプロであるフリーランスに対しても、“格下”扱いをしてしまうのです」（高橋氏）

対等なパートナーシップと契約書による合意

日本企業はフリーランスを上手に活用するために、どう変わっていくべきか。高橋氏は、「プロであるフリーランスが提供するサービスのタイプによっても、留意するポイントは変わる」と言う。

『『プロフェッショナル・サービス・ファーム』などの著者であり、ハーバードビジネススクールの教授であったデービッド・マイスターは、プロフェッショナルサービスを

Expertise、Experience、Efficiencyの3つの型に分類しました」（高橋氏）

まず、Efficiency型は、効率性と低コスト化が求められる仕事だ。ここは企業側が非熟練のフリーランスに過度に低い報酬設定をしないことなどの倫理性が求められる。その意味で仲介するプラットフォームの役割が重要である。今後、日本企業が専門人材として特に取り入れたいのは、Expertise、Experienceの領域のフリーランスだ。

Expertise型とは、創造性と高度専門性を必要とし、解のない問題に企業内部の人と共同で取り組むタイプのもの。「このような仕事は、何をやれば成功するかかわからないため職務内容や成果物を明確に定義できません。詳細な契約書作成に腐心する

よりも、対等なパートナーとして条件を提示すべきです」（高橋氏）

そして、Experience型は経験と専門性を必要とし、それらを積み重ねるほど高い価値につながる仕事だ。システム開発や編集、経理などがこれにあたる。「このタイプでは、仕事の切り出し、求められる能力とスキルの明確化、的確なプロセス設計を行い、それらに基づいて何をどこまでやるかについての契約を交わすことが必要です」（高橋氏）

実際には、ExpertiseとExperienceが混ざる仕事も多いため、プロフェッショナルなフリーランスとの協業で最も重要なのは、対等なパートナーシップを組むこと、そして、契約書に基づいて仕事の内容と条件の合意をすることになるだろう。

フリーランスと協業し 価値が高まる領域とは

ここでは、企業内にあるどのような仕事がフリーランスに任せられるのかを検討してみたい。「社外の人に任せるべきではない仕事は、そう多くない」と、高橋氏は説明する。「任せるべきでないのは、自社の競争優位性の源泉となる領域、すなわちコアコンピタンスにかかわる仕事だけです」（高橋氏）

たとえば、商品開発こそ自社のコアコンピタンスだという思い込みが多くの企業にあるが、「実際にはそうとも言い切れない」（高橋氏）。「米国の生命保険会社で、セールスを競争優位性と定め、商品開発は外部に任せる会社があります。外部のプロ人材を有効に活用しようとするならば、自社の真のコアコンピタンスとは何かをあらためて問い直し、それ以外はどのような仕事であっても外部に任せられるというスタンスが求められるでしょう」（高橋氏）

ミッシングピースにこそ フリーランスを

一般的な事業活動のプロセスをベースにフリーランスの活用領域を示したのが右図である。

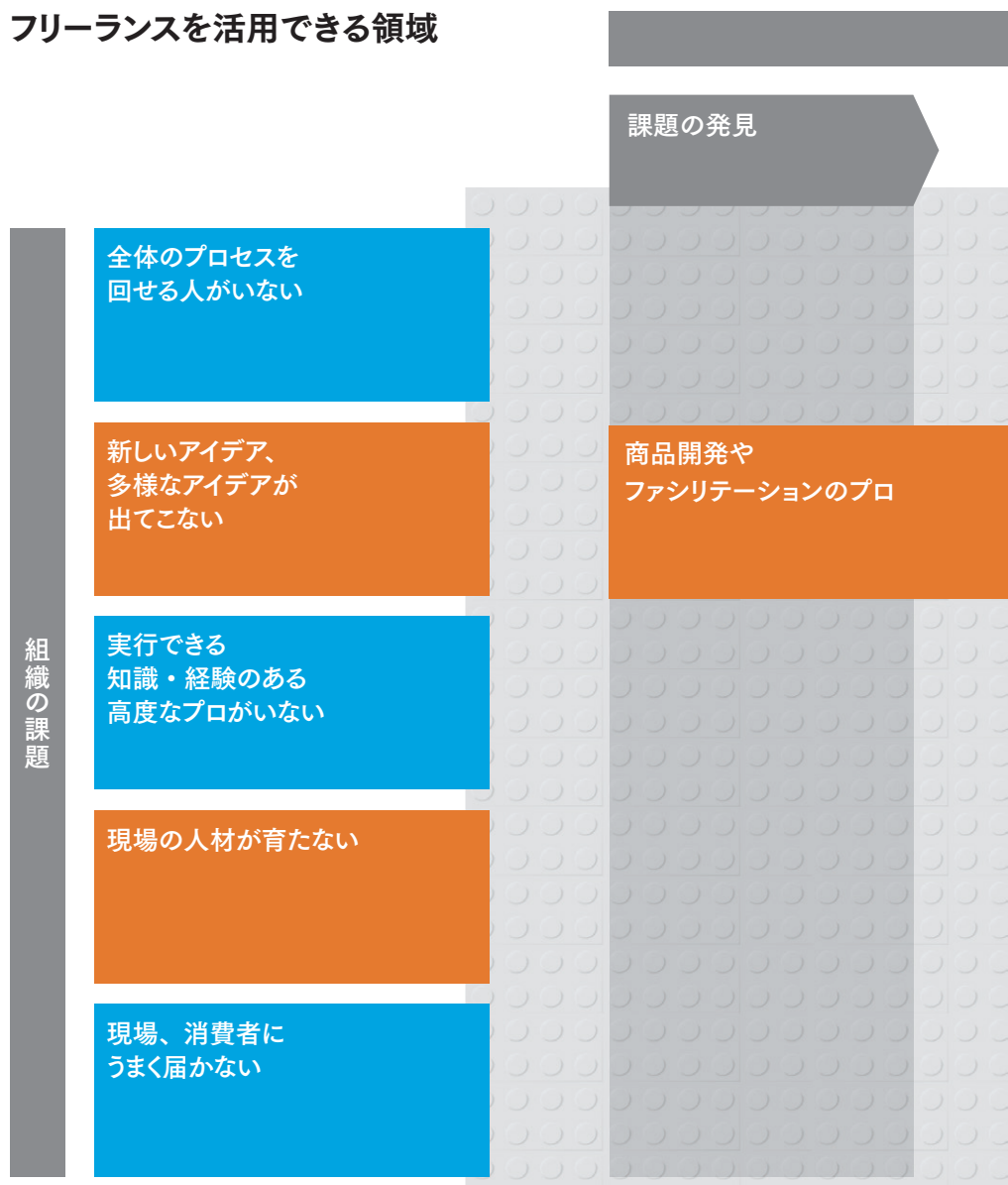
既に述べたように、組織が持つ課題を解決するにあたっては、「ミッシングピース」がどこにあるかを迅速に見極める必要がある。たとえば

株式公開や人事制度改革など、1つの企業で1度きり、あるいは、数年に1度しか発生しないような業務では、その業務のプロを自前で育成できていないことが多い。そもそも、1度きり、数年に1度しか起こらない

業務のための人材を自社で抱えておく必要があるかどうか検討すべきである。そうしたミッシングピースとなった部分を補ってくれるのが、外部のプロであるフリーランスである。

エッセンスの米田氏は、「高度な能力・スキルを持つプロが担ってくれば、生産性上がる仕事やプロジェクトは企業内に多くあるにもかかわらず、適材を採用できない、あるいはそれがコスト的に難しいとい

フリーランスを活用できる領域



うことは少なくありません。そういうときこそ、常勤の正社員ではなく、週1、2回の勤務やプロジェクトベースでフリーランスに依頼する、と考えるべきです」と指摘する。

正社員は「無限定」という考え方をあらためる

フルタイムの人を1人アサインするほどの量ではないと判断された業務を進めるのに、従来企業がとってきた方法の1つが、正社員に“兼務”

させる、というものだった。また、新事業領域への進出などにあたっても、いわば“素人”の正社員にそれを担わせてきた。確かにこうした仕事にアサインされることは、社員にとって成長の機会であることは間違いない。しかし、社員の成長を待っていたらスピーディにゴールに到達できないだけでなく、場合によっては、社員がいつまでも高度なプロになり得ないというジレンマにも陥る。正社員には、時間的にも領域的にも

無限定に仕事を与えられる、という考え方から、決別すべき時が来ている。

「フリーランスの営業マネージャーが加わることで正社員の営業メンバーのスキルがアップしたという事例もあります」（米田氏）というように、フリーランスの力を活かすとともに、社内に新たな能力や知見を定着させることも可能である。今後は、人材育成を目的とするフリーランスの活用も検討すべきだろう。

事業活動のプロセス

課題の明確化

ゴール、アクション プラン設定

実行

リリース / 展開

プロジェクトマネジメントのプロ

その領域のプロジェクトマネジメント経験がある人材が、その組織の意思決定に基づいて、プロジェクト全体を円滑に動かし、ゴール到達まで導く役割を担う

その組織にはいない、ターゲットに関する知見が豊富であったり、新商品開発の多様な経験を持つ。管理部門などにおける課題発見には組織のしがらみを持たないファシリテーションのプロなどが適する

実行に必要な高度なスキルを持つプロ

製造、管理部門、IT など各領域における専門知識や知見を持つ人材が、プロジェクトの実行を担う。株式公開や人事制度変革など、一度きりのプロジェクトには特に有効

その領域の知見を持ち、人を育てられるプロ

製造（開発、生産管理など）、管理部門（経理、人事、経営企画など）、IT（SE、プログラマー）などの専門知識とマネジメント経験を持つプロがプロジェクトの遂行と人材育成の両方を担う

営業やセールスで 高い成果を出せるプロ

営業や販売、サービスのプロとして、業績に結びつく高い売り上げをもたらす

営業やセールス領域で 人を育てられるプロ

営業や販売、サービスのプロとしてチームを率いて成果を出し、同時にメンバーのスキル向上のため、育成の役割を担う

広報や PR、編集制作 コミュニケーションのプロ

社内外に伝えるブランディングや伝えるための制作物をつくる役割を担う

出典：取材をもとに編集部作成

フリーランスという働き方を魅力的にするために社会がすべきこと

生活の不安定さや社会的信用の低さ、教育機会の少なさ……。

こうした課題を乗り越え、フリーランスという働き方を魅力的にしてこそ、ハイスキルなプロが増える。

そのために、社会ができることとは何か。

フリーランスという働き方から生活の不安定さを軽減する

フリーランスという働き方は、その名の通り“自由”を前提としており、基本的には自身が選択した働き方である。それだけに仕事に対するオーナーシップや満足度が高いということとは既に書いた通りである。



鈴木俊裕氏

損害保険ジャパン日本興亜
企画開発部 課長代理

しかし前出のランサーズの調査によれば、その「自由な働き方の障壁」として、「収入がなかなか安定しない（45%）」「社会的信用を得るのが難しい（17%）」が挙がる。本人の選択の結果とはいえ、今後、フリーランスを日本企業が活用していくためにも、フリーランスという働き方が、より安心・安全で魅力的になること、その結果として、優秀で豊富な人材がそこで生きていけるようになることが必要である。そのためには、企業がすべきこと、社会インフラで整えるべきことがある。

フリーランスと正社員の 不均衡を是正する

フリーランス協会の平田氏は、「手厚い保護を求めているわけではな

い」と強調する。「ただし、現在の社会保障制度は戦後、多くの男性がサラリーマンとなる時代に、彼らの生活を安定させるためにつくられたもの。フリーランスが増え続け、また人々の働き方が多様化し、女性や高齢者の就労が促進されるなか、最適な社会保障をゼロベースで議論すべきときが来ていると思います」（平田氏）

「特に労災保険や育児や介護のための休業支援などは、すべての働く人に最低限与えられるべき権利や保障。これらはフリーランスにも同等にあっているのでは」というのが、フリーランス協会の主張である。

また、仕事のミスや事故、納品物の瑕疵などによる賠償責任は、個人が負い切れるものでもない。これが企業から見たときの信用の低さにつながっている。こうした“弱者”的側面と収入の不安定さのせいで、住宅ローンが組めない、結婚相手として望まれないなど、社会全体でも“格下感”を持たれているのがフリーラ

会社員とフリーランスの保障の比較

	会社員の保障 (例)	フリーランスの保障	フリーランス協会のベネフィットプラン
健康保険	- 療養の給付 - 入院時食事、生活療養 - 高額療養費	- 国民健康保険 - 健康保険任意継続 - 国民健康保険組合	—
業務上の賠償	会社の各種賠償責任保険	なし	賠償責任保険 - 業務遂行中の補償 - 業務結果 (PL 責任) の補償 - 受託財物の補償 - 身体障害や財物損壊が発生しないような業務過誤の補償
各種相談窓口	- 税務関連相談 - 法律関連相談	なし	- 税務関連相談 - 法律関連相談
福利厚生	【健康管理】 - 人間ドック、健康診断助成 - 心と体の電話相談 【資質向上】 - セミナー／Eラーニング 【リラクゼーション】 ●施設利用	なし	【健康管理】 ●検診・人間ドック利用優待 【子育て両立支援】 ●保育施設利用優待など 【スキルアップ支援】 ●セミナー／Eラーニング 【相談ダイヤル】 ●健康・育児・介護などの相談 【リラクゼーション】 ●施設利用
労災保険	- 業務中のケガ - 労災時の休業補償	なし	所得補償制度 (任意)

出典：フリーランス協会の入会資料より抜粋、一部改変

ンスの現状だ。

個人のリスクヘッジや社会的信用の向上に、フリーランス協会とのコラボレーションで、損害保険ジャパン日本興亜を主幹事とする複数の損害保険会社が乗り出した。

損保会社が社会課題の解決に乗り出す

「フリーランスが急増しているという実態を踏まえると、彼らが安心して働けない環境というのは大きな社会課題です。彼らの不安定さを解消するのは損害保険の役割だと考え、フリーランス向けの保険商品を開発しました」と話すのは、損保ジャパン日本興亜企画開発部課長代理の鈴木俊裕氏だ。開発にあたってはフ

リーランスの生活の安定と充実、社会的信用の向上を軸に、賠償責任保険、福利厚生サービス、所得補償という3つの提供を重視した (上図)。福利厚生サービス部分はイーウェルというベネフィットプランの提供会社により運営されている。賠償責任保険は社会課題の解決という趣旨に賛同した東京海上日動、三井住友海上、あいおいニッセイ同和の3社を加えた共同保険であり、所得補償は損害保険ジャパン日本興亜が単独で提供している。

「この保険には革新的な点がいくつかあります」と、鈴木氏は説明する。「1つは、賠償責任保険と福利厚生サービスは、フリーランス協会に入会することによる自動付帯である点。

協会が契約者になることによって、個人で手続きする煩雑さや加入漏れをなくしています」(鈴木氏)

そして、賠償責任保険は、「フリーランス個人だけでなく、依頼者である企業が訴訟を起こされた場合にも適用される」(鈴木氏) ように設計した。依頼側の安心感を高め、フリーランスの社会的信用を担保することにもつながられる可能性がある。

また、労災保険の代替となる所得補償は任意保険だ。加入にあたっては別途保険料の支払いが発生するが、「個人で加入するより5割近く割安な保険料で加入できます。正社員と比べるとフリーランスの社会保障はあまりに手薄い。そこを是正したいという思いを強く持っています」(鈴木氏)

フリーランスの仕事から 搾取の構造を取り除く

企業が外注先に対して“上下関係（企業側が上で、外注先が下）”の意識を持っているがために、フリーランスと対等なパートナーシップを組みにくいことは、既に指摘した通りである。それは確かに、発注金額の低減化や能力のある人材の囲い込みといった問題につながっている。

法的な問題は タイプによって異なる

ただし、この問題について「フリーランスを一括りにし、すべてに対して過剰な規制をかけることはやめるべき」だと、平田氏は指摘する。「フリーランスは、経済的自立ができていない準従属労働者と、専門性を有し、自営ができているプロフェッショナルに分けられます（右

ページ図）。前者には、健康や家庭などの事情があって仕方なくフリーランスになった、という人も少なくありません。準従属労働者には“保護”が必要です」（平田氏）

一方、後者のプロについては、「立場の強弱を前提とした保護はなじまない」（平田氏）という。それよりも、対等なパートナーシップを組むための取引の公平性や透明性を実現すべきだ。

労働者性があれば 条件の改善が求められる

準従属労働者に対してはどのような保護をすべきか。「フリーランスにはそもそも、労働法が適用されません。ですから、労働時間や最低賃金の規制の外にいます」と、小

笠原六川国際総合法律事務所所長の小笠原耕司氏は説明する。雇用契約ではなく業務委託契約の場合、どのような金額・量の仕事を依頼しても、依頼先であるフリーランスが引き受ければ問題がないということになる。先述の、専門性やスキルが低く、1社依存度の高いフリーランスが「安いから」という理由で“使われる”ことが可能になるのには、このような法的背景がある。「しかし、実際にそのような活用をする企業は、裁判になったときに負ける可能性があります。業務委託契約か雇用契約かは、契約の形態がどうであるかではなく、その仕事の実態を見て判断されるからです」（小笠原氏）

雇用契約か業務委託契約かの判断に使われる基準は下記の通り。仕事依頼に対する諾否の自由、時間的・場所的拘束性、労務提供の代替可能性、業務用器材の負担関係、専属性、服務規律の適用関係、税金など公的負担関係、社員と比較したときの給与差などだ。これらを総合的に見て、労働法の規定が適用されるかどうか、つまり“労働者性”が判断される。

社員と変わらないような働き方をしていれば、それは業務委託契約とはみなされない。「労働者性があれば、社会保険の負担など、労働条件の改善が求められます」（小笠原氏）



小笠原耕司氏

小笠原六川国際総合法律事務所
所長・代表パートナー弁護士
一橋大学法学部卒業後、弁護士登録（東京弁護士会）。
東京銀座法律事務所代表弁護士を経て、2004年、小笠原六川国際総合法律事務所代表パートナー弁護士。
近著に『判例から読み解く 職場のハラスメント実務対応Q&A』（共著、清文社）などがある。

企業、フリーランスともに 契約リテラシーを身につけよ

独立自営を実現している専門性の高いフリーランスが求めているのは「対等なパートナー」としての契約だ。「契約には『自由の原則』があり、互いに合意すればどのような契約を結んでも原則としては問題はありません。ただし、どうしても契約書をつくる側、つまり企業側が有利な内容になることは否めません。日本人は契約リテラシーが低いため、内容を仔細に読まないケースが多い。これでは、企業側が有利な契約に知らぬ間にサインしてしまう現状を変えられません」（小笠原氏）

一方で、「契約において公平誠実であることが、今日的には重要になってきた」（小笠原氏）ともいう。

「過度なペナルティを設ける、瑕疵責任をフリーランス側だけに押し付ける、といった不平等な契約は、企業の社会的信用力を著しく低める可能性があります。平等の精神に立ち返って、対等に仕事を進められるような契約を結ぶことが企業のブランド価値となり、優位性を持つことにつながるという時代になりつつあると思います」（小笠原氏）

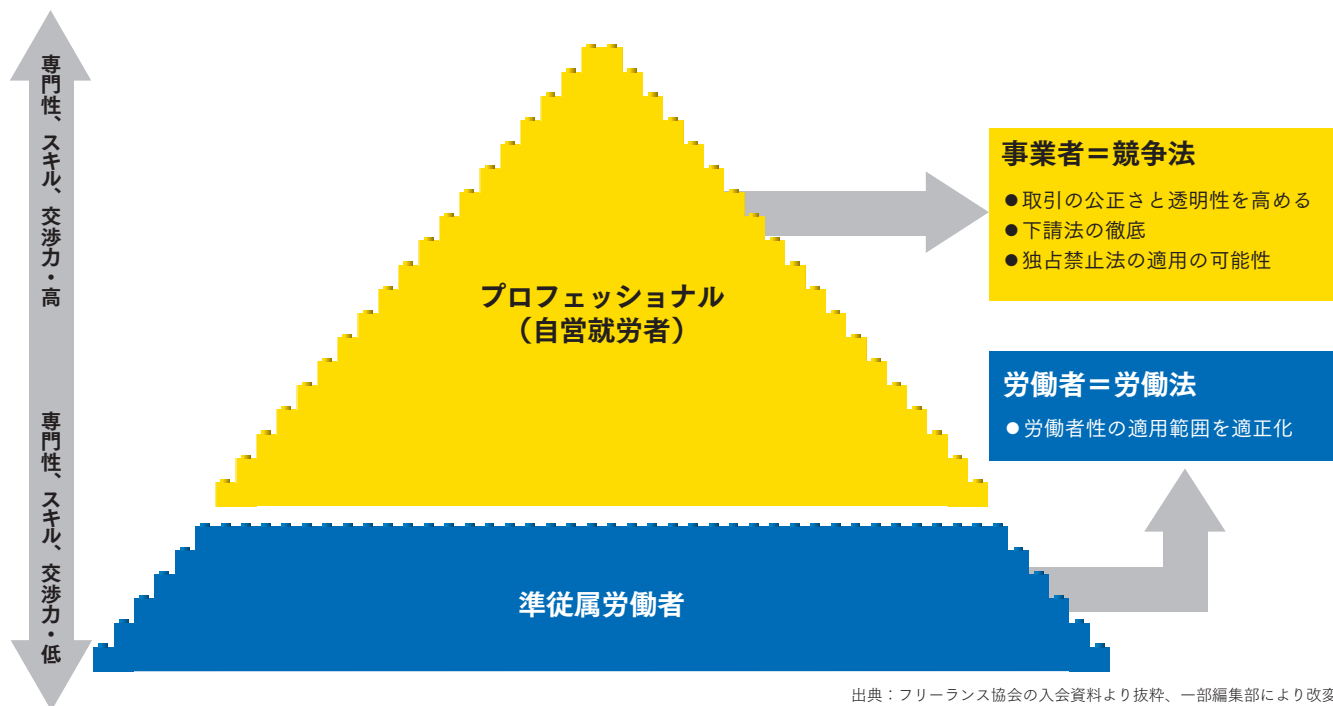
契約の内容をきちんと理解するためのリテラシーはどうやったら高められるのか。「学校に契約の授業があってもいいくらいです。フリーランス側へは、フリーランス協会やプラットフォームなどが学ぶ機会を提供すること、依頼する企業側はすべてのマネジャーに研修を施すことなどが必要でしょう」（小笠原氏）

契約書を交わしていても、トラブ

ルは起きる。「システム開発などの領域で、アウトプットが期待に沿うものではなかったとして企業が訴訟を起こすケースがあります。いざ裁判になったときのことを考えると、両者ともに仕事内容や成果物について詳細に決めておくこと、プロセスごとに成果が期待通りか確認すること、そしてメールのやり取りは詳細に残しておくべきです」（小笠原氏）

これまでフリーランスを弱者のまま放置してきたかのような日本の取引慣行にも、ようやくメスが入ろうとしている。フリーランスとの取引にかかわる企業行動を、独占禁止法の枠組みで監督しようとする議論が始まった。フリーランスの他社での活動を制限するといった行為は、優越的地位の濫用とみなされるなどの可能性が出てきている。

フリーランスのタイプによる保護や規制



フリーランスの スキルアップを担保する

フリーランスにはスキルアップの機会が少ないという課題がある。先のランサーズの調査でも、「自由な働き方の障壁」として、「自分のスキルが向上しているのかわからない（10%）」と回答するフリーランスがいる。こうした不安の声に応えようとする企業が、既に登場している。

バッテリーボックスに立つことこそが重要という価値観

フリーランスに教育機会を提供するのが、前出のカイゼンプラットフォームである。Webサイトの改善を依頼する企業に対して、グロース

ハッカーと呼ばれるフリーランスやパラレルキャリアの人々が改善提案を“投稿”する。改善を盛り込んだWebページを作成し、企業に提案することを投稿と表現しているのだが、そこで採用された投稿は、その後、アクセス数や商品のオーダー数などが改善されたかどうかを評価される。

「投稿数、採用率、改善率でグロースハッカーの評価が決まります。なかでも最重要の指標は投稿数にしています」と、須藤氏は説明する。「どんなに優秀なグロースハッカーでも、不採用になることも、採用されても改善に至らないことも多い。そうし

た失敗は無駄ではなく、なぜダメだったのか問うことによって学びとなります。バッテリーボックスに立つてこそ人は成長する、だから投稿数が大事、という価値観を浸透させているのです」（須藤氏）

同時に「グロースハッカーアワード」と呼ぶ表彰制度で優秀なグロースハッカーのモチベーションアップを図ったり、改善を実現した投稿のシェア、オンライン上のトレーニングの提供など多様な施策によってグロースハッカーのスキルアップを促進している。

「最も重要なのは、『やれば成長する』『評価される』というように、成長や評価が可視化されて希望が持てること。変化が激しい時代には、“自助”が非常に重要になります。具体的には、自ら学び続けることが求められます。そのときに必要なのが“希望”です。自助を支援する機会と意欲を向上させる仕組みが、成長を促すのだと思います」（須藤氏）

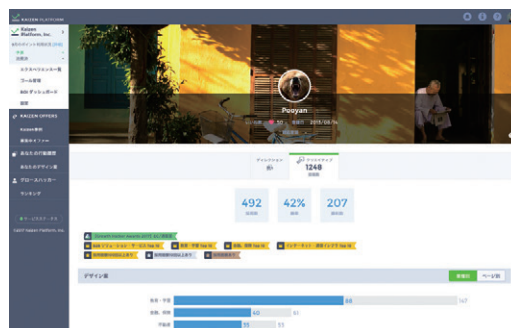
他者とのつながりが 人も事業も育てる

スキルアップには、“互助”、すなわち他者からの刺激や学びも重要である。大手企業やベンチャー企業、ほかのフリーランスとつながる場がフリーランスの成長につながっている。

千葉県柏市、柏の葉キャンパス駅にほど近いKOILは、三井不動産が営むコワーキングスペースだ。「柏の葉の街づくりのコンセプトの1つ、新産業創出の一翼を担うのがKOIL



毎年開催される、評価が高かった改善提案を表彰するグロースハッカーアワード（写真上）。グロースハッカーの個人ページ。投稿数、採用率、改善率のほか、業種別の投稿数と採用率も表示され、得意分野がわかるようになっている（写真右）





コワーキングスペースは、テーブルの間の距離感などレイアウトの工夫を続ける。「空間が人の居心地をつくる」(大須賀氏) からだ(写真右)。コワーキングスペースから「出世」して、入居する個室のスペースが並ぶ(写真上)。3Dプリンタがある作業スペースもある。他者から刺激を受け、着想したものをつくってみる。それをまたコワーキングスペースに持ってきてフィードバックを受ける。新しい商品やサービスが生まれる場として機能している(写真下)



です」と説明するのは、三井不動産ベンチャー共創事業部の定塚敏嗣氏だ。「KOILの4階から6階までがオフィススペース。そのうち、4、5階は企業向けのオフィスで、6階がコワーキングスペース。約800坪あります」(定塚氏)

都心にも三井不動産のコワーキングスペースはある。そことの差は、「集まる人の多様性」だと、KOILの



じょうづかとしつぐ 定塚敏嗣氏

三井不動産
ベンチャー共創事業部 主事

大須賀芳宏氏

カイケツ
31 VENTURES クラブ
コミュニティマネージャー

コミュニティマネージャーとして運営に携わるカイケツの大須賀芳宏氏は話す。「近隣の主婦から研究者、ベンチャー、大企業まで多様な人々が集まり、この街からイノベーションが起こることを目指しています。そのため、誰もが利用できるカフェを併設し、利用料も平日の昼間のみのプランであれば1人月額9000円と安価に設定しています。多様な人が集まり、自然に使ってくれてこそ効果があるのです」(大須賀氏)

互助の機会を最大化するために、大須賀氏のようなコミュニティマネージャーが存在する。「『最近どうですか?』と声をかけ、こんなリソースが足りないと言われたときには、適切な会員に紹介するなどします」(大須賀氏)

ビジネスミーティングという名の交流会も定期的実施している。「毎

回、2、3人の会員にどのような事業をやっているのか発表してもらい、そのあと併設されたカフェで交流を深めます。つながりの密度は濃くなり、“共創的”な受発注が生まれます。また、さまざまなサークル活動や自主勉強会も盛んです」(大須賀氏)

最初は1人でやっていたフリーランスが他者から刺激を受けて事業を大きくし、複数人用のスペースや、個室オフィスに“引っ越し”するケースもあるという。こうしたコラボレーションを促進する仕掛けをあわせ持ったコワーキングスペースは増えてつつある。

バッテリーボックスに立つ機会をつくる、つまり“自助”の意識を強く持つこと。そして、“互助”の機会を求めて、他者から刺激を受ける場に出ていくこと。必要なのはフリーランス側の意識の転換かもしれない。

個人と、「信頼」に基づく 新しい関係を築くために 人事がすべきこと

本誌編集長／清瀬一善

日本企業の約5割は、フリーランスを活用するつもりがない。そんなことで本当にイノベーションを起こせるのか——。この問題意識が、本特集を企画するきっかけとなった。

もちろん、働く個人全員がフリーランスになることはない。だが、正社員として1つの企業にフルコミットすることを選択する優秀な個人は、確実に減っていく。本特集でも紹介したように、専門性を追求したい、あるいはライフステージの変化に応じて柔軟な働き方をしたいなど、多様な価値観を持つ個人が増えた。そうした価値観を持つ人が優秀であればあるほど、副業やフリーランスといった選択肢を採りやすい環境になってきたからだ。こうした状況において、日本企業が優秀な個人を組織に呼び込みたいと考えたとき、1つの企業にフルコミットしないという決断をした人材とであっても、うまく付き合っていく方法を真剣に模索しなければならない。

そのため、本特集ではフリーラン

スとの付き合い方を題材に、価値観や働き方が多様化する優秀な個人を、企業としてどう活かすか、そして社会としてどう支援すべきかについて提案することに主眼を置いた。

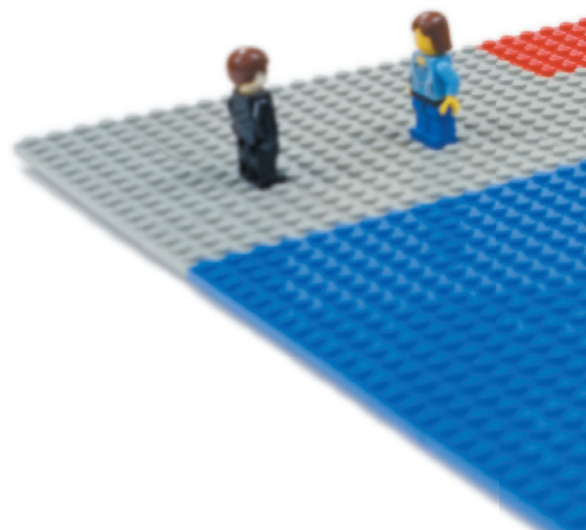
個人と「信頼」に基づく パートナーシップの構築を

これまで日本企業は、優秀な個人に対して正社員という雇用形態のみを提示し、「囲い込む」「手放さない」ことを軸に人材マネジメントを行ってきた。そして、それが長らく機能してきた。正社員という同質性もたらず擦り合わせ型のビジネスモデルや、そこで発揮される社員の改善力の高さが日本企業の強みであったからだ。しかし、優秀な個人がもはや「囲い込まれること」や「手放さないという約束」を欲しているとは限らないのだとすれば、企業は個人との関係の結び方を変えざるを得ない。新しい関係の基盤になるものは、「雇用」による結びつきではなく、企業と個人の「信頼」に

よる結びつきである。

ここで言う「信頼」には、2種類の意味がある。まず、企業が個人の能力とプロフェッショナリズムを信頼して仕事を任せること。そして、個人が企業の提示する「ゴール」や「目標」を信頼し、その達成に全力を尽くすことだ。これらは、仕事内容やそこにおけるゴールを一定の期限で区切り、それに対するコミットメントを明確にし、相互で約束するという点で、従来の企業と個人の関係とは大きく異なる、新たなパートナーシップの形である。

たとえば、GEヘルスケア・ジャパンでは、フリーランスである中村



感じる瞬間もほとんどなかった。企業に雇用される個人と、雇用関係がなく組織に参加する個人の両者が、共通のゴールと、それを実現するにあたっては相手の力が必要である、というプロフェッショナルリティへの敬意を持っているからこそ、そのような関係が成り立つ。

新しいパートナーシップの構築に向かって

こうした組織をつくるために、人事が担うべき役割は大きい。

氏に全幅の信頼を置き、工場のブランディングにかかわる仕事の多くを任せる。この期待に呼応するように、中村氏は自律的に動き、成果を出すことに懸命だ。また、アカツキでは、「面白い仕事を用意すれば、プロは集まる」というスタンスを貫くことで、高度な専門知識・能力を持つフリーランスのコミットメントを引き出すことに成功している。

これらの企業では、社内・社外という壁が低い、あるいはない。インタビューのなかで、契約形態の別を

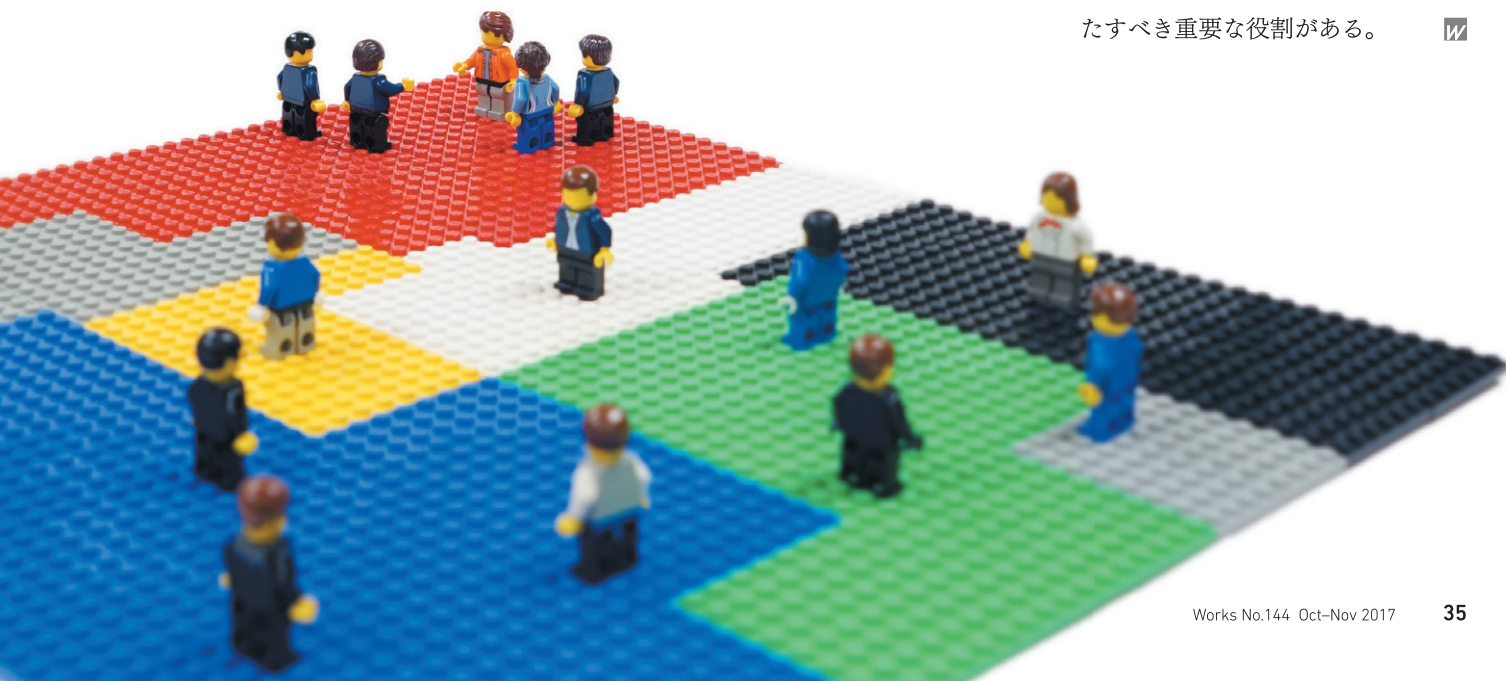
まず、本社人事は、先に述べた社内外、契約形態の別なく全員の強いコミットメントを引き出せる組織風土を醸成することが求められる。具体的には、“個人”と業務委託などの契約を結べる仕組みをつくること、フリーランスの“格下感”を払拭し、誰もが同じ目的に向かって協業している対等な立場の仲間であると考え、基本的な態度を一人ひとりに身につけさせること、さらには、契約形態ではなく、能力・スキルを重視し、適材適所を実現するジョブアサイン

メントの方法論をマネジャー教育に取り込むことなどが考えられよう。

事業部人事やビジネスパートナーなど事業に近いところにいる人事には、まず事業戦略を実現するうえでのミッシングピース、つまり自社に欠けている能力やスキルを発見することが求められる。そうした能力・スキルを持つ人材は、外部労働市場のどこにいるのか、彼らの力を借りるためにはどのような条件提示が必要かを考え、契約を結ぶまでの実務を担うことになる。対等なパートナーシップを結ぶための、契約リテラシーも欠かせない。

また、雇用に基づかない契約を個人と結ぶという経験がほとんどの人事部にはない。人事部単独で実施することが難しいならば、エージェントやプラットフォームと連携するという方法もある。

外部のフリーランスと対等なパートナーシップを構築できるようになったとき、内部にいる社員との関係性にも変化が生まれるはずである。社内の人材一人ひとりもまた、プロフェッショナルとして尊重され、信頼されるべき存在だ。人事部には果たすべき重要な役割がある。 

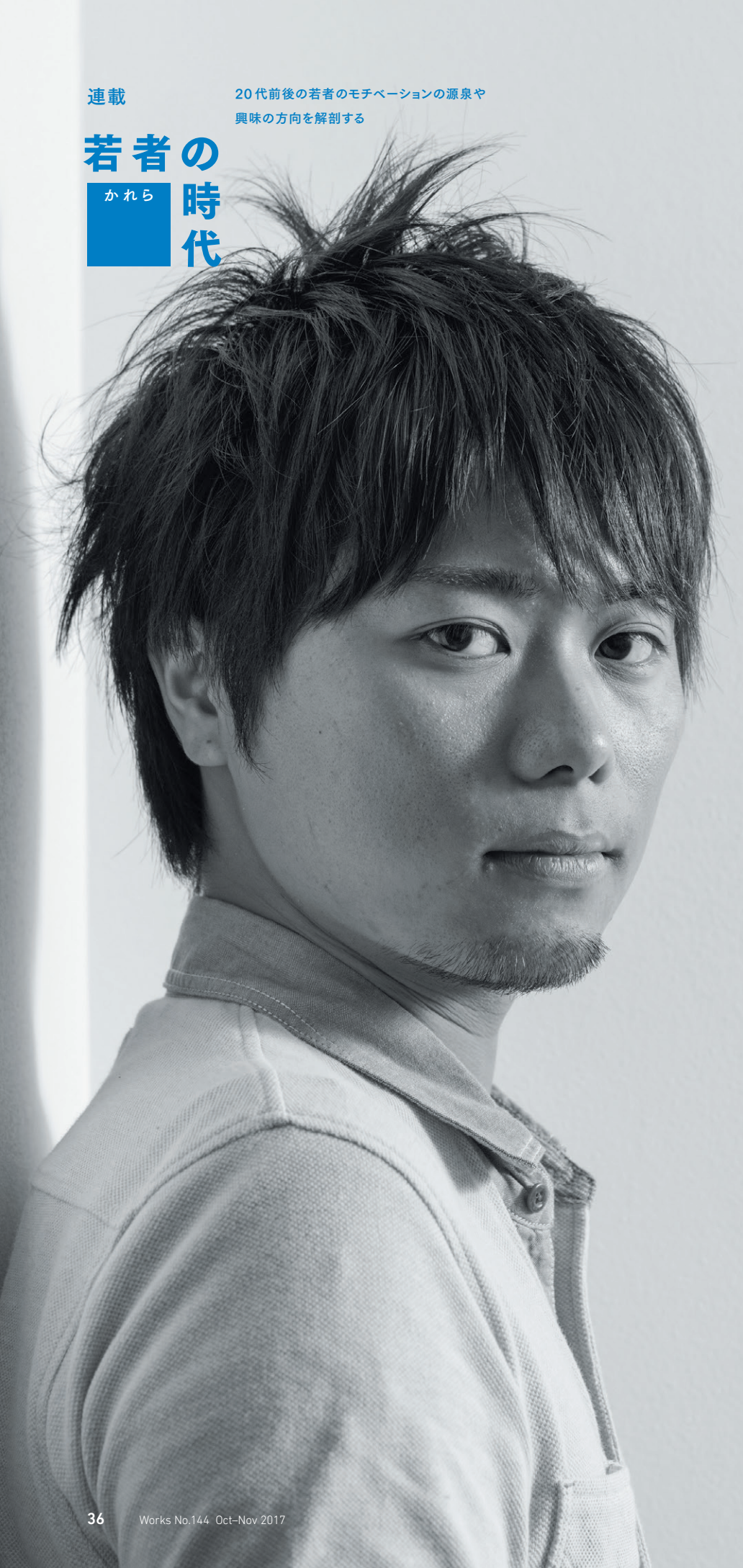


連載

20代前後の若者のモチベーションの源泉や
興味の方角を解剖する

若者の時代

かれら



age 26

国際協力活動家

永井
陽右氏

Nagai Yosuke 早稲田大学1年のときにソマリア支援に特化したNGO「日本ソマリア青年機構」を設立。2017年よりNPO法人化し「アクセプト・インターナショナル」に改名、代表理事に就任。ケニア、ナイジェリアなどにも活動の幅を広げる。2016年、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス紛争研究修士課程修了。著書に『僕らはソマリアギャングと夢を語る―「テロリストではない未来」をつくる挑戦』（英治出版）、『ぼくは13歳、任務は自爆テロ。―テロと紛争をなくすために必要なこと』（合同出版）。

行動する理由は好きか嫌いではなく、 自分になすべき使命に 真摯でありたいから

「比類なき人類の悲劇」といわれる人道危機のなかにあるソマリア。激しい内戦と虐殺が続き、その危険さゆえに紛争問題のプロでさえ取り組みを躊躇する問題に真正面から挑んでいる永井陽右氏。早稲田大学在学中にNGOを立ち上げ、テロリスト予備軍といわれる若者ギャングの社会復帰という独自の問題解決の道を切り開いてきた。永井氏を突き動かし、行動を支える源泉とは。

聞き手＝清瀬一善（本誌編集長）

——永井さんはソマリアについて、どのような活動をされているのでしょうか。

ソマリアは、アルシャバábといいうイスラム過激派組織が勢力を持ち、氏族間の対立なども重なって、世界で最も深刻な紛争地となっています。首都モガディシュでは2017年6月からの1カ月で44件のテロが発生しました。また、隣国ケニアのナイロビには多くのソマリア難民が移り住んでいるイスリー地区があり、そこでは社会的に行き場のない若者がギャングとなり、潜在的なテロリストの温床になっています。大学時代に立ち上げたNGO「日本ソマリア青年機構」は、イスリー地区で活動する現地NGOと協力し、若者ギャングの社会復帰に取り組んできました。プロジェクト名は「ムーブメント・ウィズ・ギャングスターズ（Movement

with Gangsters)」。劣悪な治安の原因となっている彼らを、テロリストではなく社会の変革者に変えることで、治安改善とテロ防止につなげる。医療や資金といった支援ではなく、ギャングと同世代の学生だからこそできることを模索したなかで見つけたプロジェクトでした。

——どのような成果が出ていますか。

プロジェクトではギャングの若者を集め、イスリー地区の問題点をみんなで議論していきます。警察による脅迫、職がないために薬物に依存してしまう、社会から信用されていない……。みんな俺の話を聞いてくれと言わんばかりに必死で発言をします。特に「偏見を捨てて俺たちを受け入れてほしい。話を聞いてほしい。これが社会に望む最も重要なことの1つ」という発言には多くの若いギャングたちが賛同していました。

そして、社会や政府が変わるのを待つのではなく、若者である彼ら自身ができることを考えて、実践していく。その結果、プロジェクトに参加した若者のなかには、ギャングをやめて働き始めた人や、ソマリアに帰り両親と暮らし始めた人もいます。また、彼ら自身の発案で自ら小学校に赴き、将来ギャングになるな、と子どもたちに思いを伝える活動も生まれています。将来への夢を語る同世代のギャングたちの話を聞くと、彼らが僕らと何も変わらない存在だと気づかされますね。

世界でいちばんいじめられて いる人を助けたい

——この問題に携わるきっかけはどんなことだったのですか。

高校2年のとき、ツバルという国が地球温暖化による海面上昇で沈むという記事を偶然インターネットで目にしました。国が沈んでしまうということが衝撃的で、これはとにかく助けなきゃいけないという気持ちにかられたのです。

それまでの僕は自分以外のことに興味がなく、バスケとゲームに夢中で、小中学生のときはいじめにも加

わっていたような子どもでした。

けれどもツバルのことを知ってから、世界には自分と同じように生きている他者がいるのだということを強く意識するようになったんです。そのときなぜ自分のなかで一気にパラダイムシフトが起きたのか、自分でもわかりませんが、自分はこれまで他者に対してひどいことをしてきたんだ、と。いじめをしていた過去を後悔し、それからは、いじめられている人とも友人として付き合うようになりました。そして罪滅ぼしとしていじめられている側につくなら、世界でいちばんいじめられている人を助けなければ、と考えるようになっていきました。その頃、世界史

の教科書に載っていたルワンダのジェノサイドを知り、さらにもっと深刻なソマリアの内紛を知り、そこで苦しんでいる人を助けたいと強く感じたんです。

——彼らの苦しみを、自分のものとしてリアリティをもって感じるのは難しいことだと思うのですが。

自分の痛覚を通してみれば、彼らの痛みが理解できる。僕は痛覚こそがいちばん論理的で、相手への理解に誤差が生じない方法だと思っています。

相手のことを理解しようとするとき、感情で考えると必ず相手の感じ方との誤差が生じてしまうものです。何がうれしくて、何が怖いかは人に

よって違いますから。でもこの腕を切り落としたらどれほど痛いか、ということはなんとなくわかる。遠い国の会ったことも話したこともない相手だとしても、その痛みは理解できる。それは僕がその人のことを好きかどうかといった感情ではなく、同じ“霊長類ヒト科”だから。それが最も誠実だと思うんですね。

いちばん痛い思いをしている国の、いちばん痛い思いをしている人たちの痛みを、僕は解決したいと考えています。

人生のなかでなすべき使命のために生きていく

——今の永井さんにとってソマリアでの活動は、どういう意味を持っているのでしょうか。

“Something to live for”（生きる意味）でしょうか。

ソマリアにかかわり始めたものの、死ぬのは怖い。大学2年のとき、哲学の授業をとって死の恐怖をどう克服するかを考えていました。そこで学んだのが「明るいニヒリズム」。生きていることには何の意味も価値もないし、過去も未来もない。だから、今、目の前のことをがんばろうぜ、という考え方でした。この考え方を知ったことで、この価値のない人生のなかで、自分は何を「すべき」かを第一に考えようと。「自分がしたいこと、好きなことで生きていく気は微塵もない。ソマリアの人道支援、紛争解決は誰もやれない分野。でも誰かが『すべき』こと。だから僕がやるんだ」と心が定まりました。



◀2016年秋、ソマリアのバイドアにて。国連の防弾ベストとヘルメットを着用し、投降兵を保護する施設で活動。「ムーブメント・ウィズ・ギャングスターズ」の手法は国連をはじめとする他の団体や地域からも必要とされ、活動の場が広がっている。

▼「ムーブメント・ウィズ・ギャングスターズ」のプロジェクトのワンシーン。ソマリア難民が集まるナイロビのイスリー地区で、同世代のソマリア人ギャングたちと話す永井氏。



僕はソマリアでの活動に、生きる意味、存在価値を見出しています。仕事と割り切ってやることはないですね。でも自分がそう決めているだけで、自分の価値観を他人に押しつけることはないですよ（笑）。もちろんおいしいものを食べたり、楽しいことをしたりするのも好きです。結婚も自分のプライオリティを含めてうまくやっていける人ができたらしてみたい、くらいには考えています。

——NPOと一緒に活動する仲間はどうような人たちですか？

現在のメンバーは48人、うち社会人は13人、残りは学生です。ソマリアでの活動はつらく厳しいことが多いし、僕もメンバーに多くを期待しているので、厳しいことも言います。途中でやめる人も少なくありません。ですから今残っているメンバーはそれぞれが高い理想と使命感を持ち、芯が強い人たちです。同世代のなかではおそらく珍しいタイプの人たちだと思います。

——大学卒業後、就職しないという道を選んでいきますね。

ソマリアの活動を続けていくために、海外の大学院に進み、紛争解決の基本的なスキルを身につけることを考えていたので、就職はまったく考えませんでした。ロンドンの大学院時代には国連の武装解除研修や、イギリス陸軍のセキュリティブリーフィングなどを受け、最速最短であらゆることを学びました。おかげで活動の幅が広がっています。

ただ、社会人になった今、生活するための最低限の収入をいかに稼ぐ



か、ということは当然考えています。ソマリアの活動は稼ぐことが目的ではないので、稼ぐ手段は別であってもいいし、案外それが、健全なことなんじゃないかと思っています。

——これからのビジョンは？

究極的にはテロや紛争のない世界、恒久的な平和を実現したいですね。覚悟がありますね、意志が強いですね、とたまに言われますが、自分は

好き嫌いという感情で動いていないということが大きいと思っています。そこは「好きなことを大事にしたい」という同世代とは、考え方が対極にあるのかもしれない（笑）。

自分がなすべき使命に対して徹底的に真摯であるかどうか。迷ったときにはいつもそこに立ち返って考え抜くようにしています。自分の将来よりも今を真摯に生きたいのです。 

After Interview

「極めて異質」。インタビューを終えて永井氏に対して抱いた率直な感想はこれだ。不足や欠乏の少ない時代に生まれ育った彼と同世代の若者の多くは、身近な人や事物を大切に、人生のすべてにおいてバランスを取り、等身大であり続けることを重視している。他方で、この世代には、社会課題の解決に心血をそそぐ若者も一定数存在する。だが、実のところ、そうした若者の大半にとって、活動の動機は、「何者かになれる自分を探す」ことだ。だから、社会課題の解決や国際協力の現場が、自

分を何者かにしてくれると信じ、それにのめり込んでいく。しかし、永井氏はそんな彼らとも一線を画す存在だ。彼の特異さは、自分の満足や成長といった「自分発」の欲求をほとんど感じさせないところにある。

彼自身も「イシューファーストに生きたい」と明言する。世の中の不合理・不条理といった社会課題は解決されなければならない。それを誰もやらないので自分がやる。彼のこのシンプルなロジックには、「自分の居場所を見つける」という第2の目的が入る隙がまったくないのだ。

彼は、私たちオトナに突きつける。「あなたはどんなイシューのために生きているのですか」と。

連載

人事の ジレンマ

人事は常に二律背反に
向き合っている
ジレンマに対する解を探る

今月のジレンマ

外国人を経営幹部に
登用したい



彼らの能力を引き出す
方法がわからない



かけはし 梯慶太氏

日本板硝子
執行役員
グループファンクション
人事部 アジア統括部長 兼 グローバル人事特命プロジェクト担当部長

Takehashi Keita 1985 年日本板硝子入社。2002 年 NSG ホールディング USA 社（米国）社長、2008 年グループ人材開発部長などを経て、2012 年に執行役員 人事部アジア統括部長。2013 年 9 月よりグループ人材開発・報酬部長を兼務。2017 年 4 月より現職。

スティーブン・アイリッシュ氏

シーディエスアイ
ヘルスケア&ライフサイエンス
シニア・ディレクター、リージョナル プラクティス ヘッド
神経心理学博士

Stephen Irish 2006 年シーディエスアイ入社。一貫してヘルスケアとライフサイエンスを専門に扱うエグゼクティブサーチコンサルタントとして活動。2006 年ヘルスケア&ライフサイエンス担当のチームリーダー、2013 年同シニア・ディレクターを経て、2016 年 1 月より現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康

グローバル化の進展に伴い、日本企業でも経営幹部に外国人を登用するケースが増えている。そのなかには、日本的な常識や慣行にとらわれない大胆な改革を成功させた例がある一方、思うような成果を上げられない例も少なくない。一体その違いはどこにあるのか。2006年の大型M&Aを機にグローバル経営体制を構築した日本板硝子の梯慶太氏と、日系・外資系企業のエグゼクティブサーチを手掛けるスティーブン・アイリッシュ氏との対談から、日本企業において外国人役員のポテンシャルを最大限に引き出す要件とは何かを考える。

アイリッシュ：長年エグゼクティブ人材のヘッドハンティングに携わってききましたが、ここ10年ほど、外国人を役員に登用する動きが活発化しているのを実感します。海外売上高比率が5割を超える企業が増えるなど、日本企業の多くが変革期に突入しているからです。

日本板硝子における外国人役員登用の実態はどうなっていますか。

梯：日本企業がグローバル化する場合、日本を本拠として段階的に海外展開することが多いと思います。しかし、日本発の価値観やマネジメントの仕組みをそのまま海外に当てはめてもうまくいかないことが多い。

そこで当社は発想を転換して、2006年、当時世界シェア3位の英国

ピルキントン社を買収しました。「小が大を飲む」買収と言われましたが、海外売上高比率は80%を超え、一気にグローバル企業に転換したのです。

これをきっかけに、マネジメントの仕組みも旧ピルキンtonsのグローバルな仕組みをベースに一新しました。特に、2008年にピルキントン出身の英国人CEOを迎えたときは、驚かれました。

現在では、上級マネジメント層の約8割は外国人が占めており、しかも必ずしも東京本社に常駐していません。つまり世界中に本社機能が分散している状態なのです。

事業部門のレポートラインは地域軸を設けることなく、事業軸で一本

化しました。また、マネジメント層向けの人事制度も日本を含めて既にグローバルで統合しています。

アイリッシュ：ここまで大胆にマネジメントの仕組みを刷新した日本企業は、あまり例がないと思います。買収前からこうした方針を決めていたのですか。

梯：いいえ。買収後、一つひとつ是非々で考えて、これがベストプラクティスだと判断したものを採用していきました。買収を経て、従業員における日本人比率は16%、上級マネジメント層でも22%となりました。従業員の約8割が外国人であることを考えると、グローバルな仕組みを採用するのが合理的だと思います。

アイリッシュ：多くの日本企業でグローバル経営の実現に向けた変革が進んでいない最大の原因は、既存の組織体制や人材マネジメントを守ろうとしている点だと思います。

外国人だからこそ、率直に「Why？」と聞ける

アイリッシュ：外国人が経営陣に加わることのメリットはどのあたりにあるとお考えですか。



外国人役員はエンゲージメントを大切にするため、経営トップ層のピープルマネジメント力が必要

梯 慶太 氏

梯：やはり第一に、グローバルビジネスの戦い方を知っていること。そして、もう1つは、日本の文化や慣習にとらわれない新しい発想で経営ができるということでしょう。

たとえば日本人の場合、とかく本音と建前を使い分けがちですが、外国人は「原則」を守ります。経営理念やビジョンなどの価値観を首尾一貫して大切にし、安易に妥協しない。

また、「お客さまは神様です」といった、外国人にとっては過度に映る顧客重視の姿勢や、役員OBの経営への干渉、古くからの業界慣習など、日本的なしがらみや人間関係に縛られることなく、おかしいと思えば率直に「Why？」と突きつけてきます。

アイリッシュ：外部の視点で見るからこそ気付くことも多いのでしょう。

梯：そうですね。日本人を客観的に見るができるのだと思います。

組織統合の直後、英国人CEOが、管理職に向けて投げかけたメッセージがあります。それは、20代、30代の若手には海外に飛び出して“Real Job”を経験させるように、また、年齢にかかわらず全員高い専門性を身

につけるように、そして、上級幹部になりたければ英語力を身につけるべき、と指摘するものでした。つまり彼は、着任してすぐに日本人がグローバルで活躍するための課題をストレートに指摘したのです。

グローバル経営に欠かせない「人対人」のマネジメント

アイリッシュ：確かに、これらのポイントは重要だと思います。とはいえ、こういったよさを持つ外国人役員のポテンシャルを、十分に活かしきれていないケースも少なくない。日本企業の幹部になった外国人が、大きな成果を出す前に去っていくケースは後を絶ちません。どこに原因があると思いますか。

梯：いくつか複合的な問題があると思います。まず日本の企業の多くは、外国人を採用する際に、どういう役割を期待するのかを明確にしていない。最初に日本語力や経歴といった要件ありきで、期待する役割は後から考えようというアプローチなので、採用自体がうまくいかない。また、採用できても、本人もどのような役

割を期待されているのかよくわからないために成果も出しづらいという負のサイクルに陥りがちです。

アイリッシュ：外国人役員と中長期的に達成すべき成果について合意することも、重要だと考えています。日本企業の多くは、外国人役員はすぐに新しい環境に適応して、短期間で成果を出してくれるものと期待してしまいがちですが、多くの場合、そんなことは不可能です。着任するタイミングで、成果を出すまでの期間と成果の水準について十分に擦り合わせる必要があります。

梯：もう1つの重要な問題は、外国人ならではの思考・行動特性や就業意識を理解したうえでの動機づけが不十分だということです。総じて欧米人は、日本人よりも会社へのエンゲージメントを重視する傾向にあるので、この会社で働くことの価値を十分に伝えないと辞めてしまいます。よって、優秀な外国人役員を魅了し、自発的に自らの能力を発揮してもらえるように動機づける必要があります。そのためにはCEOやCOOといった経営トップ層には、エンゲージメ

外国人役員に活躍してもらうためには、 中長期的な成果について 合意しておくことも重要

スティーブン・アイリッシュ 氏



ントを高めるためのピープルマネジメントのスキル、「人たらし力」が必須なのです。

アイリッシュ：外資系企業の日本法人では、「漢字のカーテン」と呼ばれる現象がしばしば見られます。採用時には英語が堪能だった日本人役員が、入社した途端、なぜかあまり英語を話さなくなり、外国人役員への詳細なレポーティングが行われなくなってしまう。そのため、外国人役員と日本人役員との間で必要なコミュニケーションが滞ってしまうのです。こういった問題が起こると、すぐに語学力の問題が指摘されがちですが、実はそれだけではないと思いますね。

梯：マネジメントとは、突き詰めれば人と人の勝負です。部下の成功は、きめ細かなコーチングや部下への理解や励ましを抜きには成り立ちません。ところが日本人は、国内では人と人のつながりが大切だと言うのに、グローバル経営となると仕組みでマネジメントしようという発想に偏りがちです。グローバルで優秀な人材を幹部に迎え、活躍してもらうためのスキルと経験が、日本人に

は不足しているからでしょう。

また、日本企業は、日本の本社と海外現地法人との間に「ファイアウォール」を築いているとよく言われます。現地化を進めたとしても、海外のことは「過度に信用した外国人」に丸投げしてしまうことが多く、現地法人と直接コミュニケーションを取っていないので、本社は現地の実態をあまり把握できていない。ご指摘のように、これと同じようなことが、多くの企業において、日本人役員と外国人役員との間で起こっている可能性は高いでしょう。

日本人を優遇しない 日本本社にこだわらない

アイリッシュ：外国人役員の多くが、それぞれの国に勤務しているとのことでしたが、コミュニケーション上の問題はないのでしょうか。

梯：当社はグローバルでの事業部制を採っているため、各事業部門のトップであるビジネスユニット長のポジションに、最大市場がある地域の出身者を置くのは合理的だと考えています。将来的に地域ポートフォリ

オや重点戦略が変われば、ほかの地域の出身者に移ることもあり得ます。

アイリッシュ：一方で、日本に長期在住し、文化への理解も深い外国人役員のほうが、日本人役員との協業がうまくいく傾向があります。先ほどの話にあった通り、コミュニケーションを密接に取ることで、日本人役員と外国人役員が信頼関係を構築することも重要でしょう。

梯：信頼関係は重要だと思います。近年の技術革新により、対面でなくても、密接なコミュニケーションは可能になりました。CEOやCOOといった上級幹部には、対面でなくてもビジョンを示し、人材を動機づけ、ビジネスゴールに向かってまい進させる、リモートマネジメントの力が求められていると思います。

そもそも外国人採用において日本常駐を要件とすると、本当に優秀な人材は確保できません。グローバル企業においては日本人、日本という場所へのこだわりを極力捨て、真の適材適所を追求していくことが、グローバル経営体制構築への近道ではないでしょうか。



連載

学んだら

再び

大人が

働く、学ぶ、そして働くという
生き方が拓く未来とは



芸能活動＋ロコモ予防ロボットの研究・開発

いとう まい子氏

転身のプロセス

1982年 18歳

芸能活動を本格的に開始。以降、テレビ、映画、舞台などにおいて、女優・タレントとして幅広く活動。



2010年 45歳

早稲田大学人間科学部（e-school）に入学。予防医学やロボット工学を学ぶ。卒業後、同大学大学院修士課程に進み、ロコモティブシンドロームを予防するロボット「ロコピョン」を開発。

1日3回、決まった時間になると「私の前に来てください」とメッセージ。前に立ち、希望のスクワット回数を伝え、正しいペースと一緒に運動してくれる。



2017年現在 53歳

芸能活動を続けながら、博士後期課程に進み、生命科学の観点からロボットによる高齢者への影響について検証・研究を深めている。また、映画・テレビ業界に特化した人材派遣会社も設立するなど、多忙な日々を送る。

いこの業界で、私が今日まで続けてこられたのは、本当に周囲の皆さんのおかげ。40歳を過ぎたあたりから、その重みを実感するとともに、感謝の気持ちを強く抱くようになったのです。何か恩返しをしなければって。とはいえ、手だてが見つからず……まずは学び直そう、自分の土台をつくろうと考え、大学に行くことにしました」

かつていとう氏は、大妻女子大学を受験し合格したものの、始めたばかりの芸能活動と両立叶わず、結局1日も通学しないまま中退している。「学び損なった」未練のような気持ちに加え、生来旺盛な探究心が、再度の大学進学を後押ししたのである。

一念発起したのは45歳のとき。早稲田大学人間科学部（e-school）に入学し、主に予防医学とロボット工学を学んできたいとうまい子氏は、現在、博士後期課程に在籍、ロコモティブシンドローム^(*)（以下ロコモ）

を予防するロボットの研究に勤しんでいる。彼女の行動力の根源にあるのは、「人の役に立ちたい」という強い思いだ。

「18歳からずっと芸能界で仕事をさせてもらってきました。浮沈の激し

(*) 運動器症候群。骨や筋肉など運動器の衰え、障害による要介護の状態や、要介護リスクの高い状態を示す

自分を鼓舞しながらの勉強

受験時の面接で「芸能人はすぐにやめるから」と難色を示されたこともあり、いとう氏は「4年間でちゃんと卒業する」と決めた。最終学年は卒論執筆に十分充てられるよう、3年次終了までに全単位を取得する計画を立て、やり遂げている。仕事との両立を考えて選んだ通信教育課程ではあったが、それでも時間のやり繰りは想像を超える大変さだったという。ロケと試験が重なったり、レポート提出の締め切りが迫ったりすると、徹夜も繰り返した。

「そんなときは体調が悪いとか、仕事が忙しいとか、言い訳が頭に浮かんでくじけそうになるんですよ。でも、何のために始めたのか、『恩返しをするんじゃないかったの?』と自分を鼓舞しながら頑張ってきました。大人にはいろんな事情があるから、漠然とステップアップしたいくらいの気持ちでは続けられません。まず確固たる目的を持つことが大前提で、さらにそれが、自分ではなく“誰かのため”であれば、なお力が出るものです。そういう約束事があれば、逃げられなくなりますから（笑）」

ロコモ予防にテーマを絞る

3年次からロボット工学やネットワーク工学を専門とする健康福祉産業学のゼミに入り、いとう氏は自分の研究テーマを見いだしていく。もとより生物や科学が大好きな理科系

で、1995年には早くも個人のホームページを自作するなど、ITにも強い。ロボット工学と学んできた予防医学を組み合わせれば、「何かいいものができるはず」と、目算を立ててのゼミ選択だった。

「その何かは、ゼミで一緒に学んだ整形外科の医師から、ロコモの問題を教わったことで具体的になりました。超高齢社会の日本において非常に重要なテーマです。ならば、少しでも健康寿命を延ばすお手伝いができるようなもの、つまり、ロコモを予防するロボットをつくれば社会貢献につながる、そう考えたのです」

まずは、高齢者が正しく屈伸運動をできるよう矯正する装置を開発。「まだロボットと呼べる代物ではなかった」が、その着想は高評価を得て、開発協力を申し出る企業も出てきた。そして、大学院でさらに研究を進めたいという氏の設計をもとに開発されたのが「ロコピョン」（左ページ写真）。利用者に運動するよう呼びかけ、一緒に“正しいスクワット”をしてくれる愛らしいロボットである。使用テストによる評判も上々で、手応えを感じているところだ。

「いずれは量産し、1人でも多くの方に使っていただくことが目標です。実現に向けて、当面は改良を加えたロボットを30体ほどつくり、高齢者施設などで使ってもらいながら、効果を医科学的に検証していきます。それで博士論文を書く予定なんですけど……また、ひと山ですね（笑）」

それでもいとう氏は、「大変さより楽しみのほうがずっと大きい」と言う。知らなかったことを教えてもらったり、新しい出会いや協働が生まれたり、思いもしなかった広がりを得たことこそが、学びの最大の価値だと実感している。

「ずっと芸能界にしかいなかったら、知り得なかった世界です。そして何より、私のいちばんの目的である社会への“恩返し”の道筋が見つかったのですから、一歩を踏み出して本当によかった。さらにこの先、どんな世界が待っているのだろう——そう考えるだけで心が躍ります」

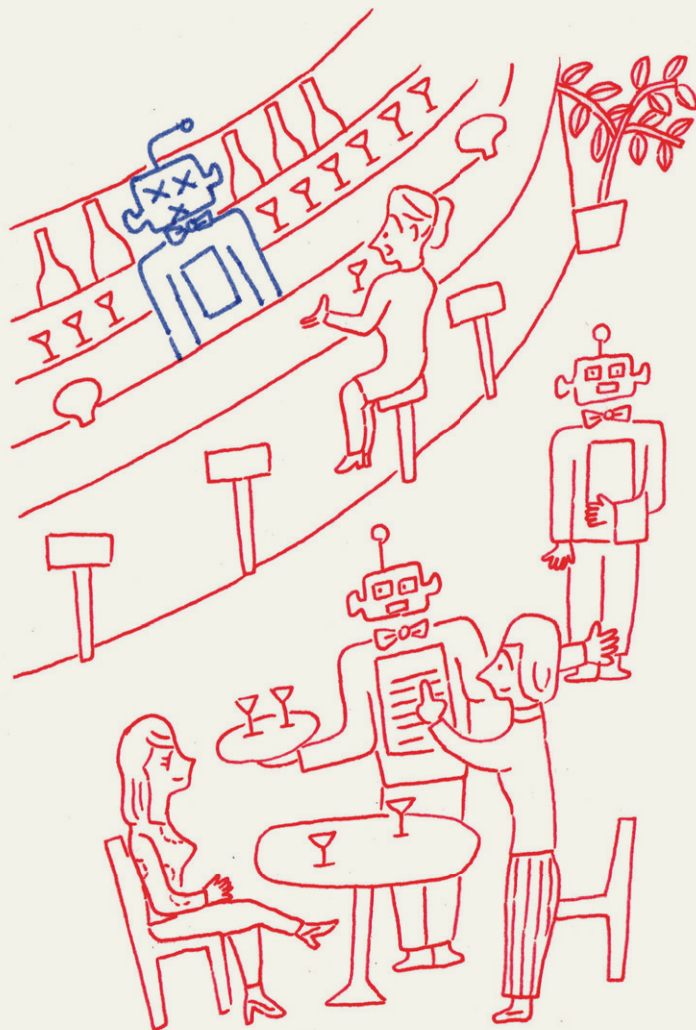


”
社会に恩返しするための
道筋が見つかった
“

今号の能力

コミュニケーション能力

AIに接客は できるのか



最近では、AIロボットが店頭で接客する姿を見かけることも増えてきた。身近な家電にも音声アシスタントが搭載され、Amazon EchoやGoogle Homeなどの新しいデバイスも次々に登場している。実際に会話をしてみると、想像以上の気の利いた受け答えに感心することもある。

AIがこれほど賢くなった要因の1つには、ある技術革新がかかわっている。それは、大量のデータから機械が特徴を抽出して学習する技術、ディープラーニングである。人間の力を借りずに、自動的にどんどん学習を進めていけるようになったことで、AIは急速な発展を遂げた。

ところが、ディープラーニングをもってしても、人間とAIとの自由な

コミュニケーションは実現できていないという。40年来、人工知能の研究に取り組んできた慶應義塾大学教授の山口高平氏はこう語る。

「AIは、言葉の意味を一切理解していません。膨大な対話のパターンから関連の深い言葉を抽出しているだけなのです。ディープラーニングによって、それが自動的に高精度でできるようになりましたが、言葉の意味がわかるようになったわけではありません」

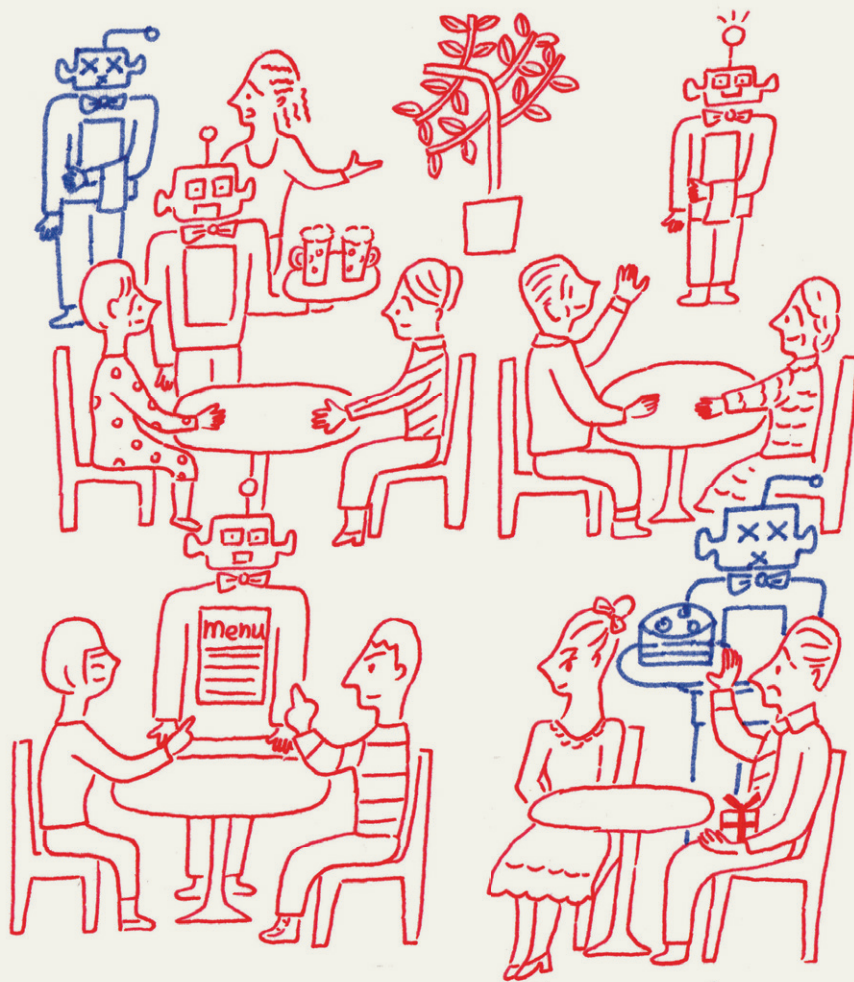
たとえば、「お父さんが入院した」という話を聞いて、AIが「それは心配ですね」と答えたとする。一見、会話が成り立っているようだが、AIは大量のデータから「入院」という言葉と一緒に使われることが多い言

葉を選び出し、最も適当と思われるセリフを言っているだけなのだ。人間にとっては当たり前の「入院＝心配なこと」という概念を理解しているわけではなく、もちろん心配もしていない。

言葉の意味がわからないと「常識」も持ち得ない

このようにディープラーニングは、言葉と言葉の相関関係を見つけるのは得意だが、言葉と言葉の間にある因果関係は理解できていない。先の例でいえば、お父さんが入院して「なぜ心配なのか」はわからない。

「AIは、“Why?”という質問が苦手です。だからこそ、“Why?”にどれだけ答えられるかが、AIの知性を測



山口高平氏

Yamaguchi Takahira 慶應義塾大学理工学部管理工学科教授。1957年大阪生まれ。1984年大阪大学大学院工学研究科通信工学専攻博士後期課程修了。2004年より現職。大学時代から人工知能の研究に取り組み、現在は、人と機械が共に学び合い進化していく「知能共進化型AI」の研究を進めている。

ので、古くから研究が進められてきた。「データ駆動型AI」のように自動的に情報を収集させるのではなく、人間の知識をデータ化し、人間の手でインプットする。仮に「豊臣秀吉」という歴史上の人物であれば、基本的なプロフィール情報だけでなく、「織田信長」「徳川家康」「天下統一」「猿」「出世」など想起される概念まで、AIが理解できる形でルール化し、教え込むといった具合だ。

現状ではまだ、技術者が手作業で知識を教え込むしかなく、時間と手間がかかり過ぎるのが課題だ。

「フレキシビリティのあるコミュニケーションを実現するには、データ駆動型か、知識駆動型かではなく、両者を統合したAIの開発が必要です。もし、手作業で与えている概念知識をディープラーニングで自動的に学習できるようになれば、一気に知性が高まるでしょう」

その実現に向けて、世界中で研究が進められている。



る1つの目安になっています」

言葉の意味が理解できないのは、コミュニケーション上の大きな問題だ。

「言葉の因果関係がわからないと、人間のように常識的な判断を下せません。たとえば、店舗など限定された場面でマニュアル通りの接客をこなすことはできるでしょう。しかし、そこで予期せぬ地震が起きたとしたら、『まずはお客さまを安心させるために落ち着いて声を掛けよう』などと、常識の範囲で柔軟に対応することは難しい。そのため、定型業務から外れた事態が発生すると、すぐにフリーズしてしまうのです」

これでは表層的な会話はできても、深い議論のようなコミュニケーションは期待できない。会話のフレキシ

ビリティを高めていくことは、現在のAI研究の重要なテーマとなっている。そのためには、AIに言葉の意味を教えていく必要がある。

データ処理と知識の活用で フレキシビリティを高める

近年はディープラーニングばかりが注目を集めているが、これはあくまでもAIの要素技術の1つにすぎない。一口にAIといっても、ディープラーニングに代表される大量のデータを処理する「データ駆動型AI」と、IBM Watson（ワトソン）のように人間の知識を活用する「知識駆動型AI」とに大別される。

「知識駆動型AI」は、人間に教えるのと同じように知識を与えていくも

イバイ・アメストイ氏は会社を創設する前に、日本企業で3年間働いた経験がある。当時、人事はなぜ、もっと従業員とコミュニケーションを取らないのだろうと感じたという。「一時期勤めていたバルセロナのグローバル企業では、社員の国籍、人種が異なり、価値観も多様な人々が勤務。そこでは、従業員同士はもちろん、人事とのコミュニケーションも頻繁に、密度濃く行われていました。それだけに、日本企業での人事

の対応に驚いたのです」

たとえば「従業員との人事面談は半年に1回」という規則があれば、それを頑なに守っていた。新卒一括採用で、日本人主体の比較的同質性が高い従来の組織であれば、それでも問題は起こらなかっただろう。しかし、本気で外国人を活用したいなら、規則など脇に置いてコミュニケーションをもっと頻繁に取るべきだとイバイ氏は指摘する。

「外国人従業員の多くは、育った環

境の違いゆえか、仕事へのモチベーションが日本人とは異なります。加えて、日本語が不自由だったり、文化のギャップを感じたりするので、彼らの定着や活躍を望むなら、彼らが何を求め、何に困っているのかを把握することが重要なのです。少なくとも、日本人の3倍くらいの頻度で面談をしてもいいと思います」

日本人と同じ観点で外国人を評価するのも改めるべきだとイバイ氏。

「当社が外国人スタッフをゲーム会社などに派遣する際に、『もっと日本語が上手な人が欲しい』と言われていることがありますが、日本語がうまいということは、日本での生活が長く、その分、最新の現地事情には疎いともいえます。『日本人と同等のスキル・コミュニケーション能力』

Why don't you communicate more frequently with employees?

(もっと従業員とコミュニケーションを取ればいいのに！)



イバイ・アメストイ氏

Ibai Amezttoy スペイン出身。2000年に来日し、大手ゲーム会社にてローカライズ業務を担当。2008年、ゲーム、アニメ、マンガといったエンターテインメント系コンテンツのローカライズなどを手がけるアクティブゲーミングメディア社を設立した。

を外国人に求めると、その分、失うものもあるのですよ。外国人従業員に何を期待するのかを深く考え、本当に必要とする能力以外は諦めるくらいの割り切りが必要です」

イバイ氏の指摘はもっともである。そして、それは果たして外国人に対してのみ、考慮すべきことだろうか。たとえ日本人だけの組織であっても、多様性が増す昨今、私たちが再考すべきことである。



今週のお題

社員の意欲を
どう引き出すか

説法者

金澤真勝氏

大日山神崎寺住職 二七山不動院院主

意欲とは、そもそも「欲」。そして、人の欲は必ずしも悪い存在ではなく、否定せず上手に扱うべしというのが仏教の教えです。ただし、己の欲望を満たし、目の利益ばかりを追求する「小欲」（我欲）にとどまってはだめ。そこを離れ、利他を願う「大欲」に至ることが大切です。

人には誰しも、他を幸せにし、他の喜びを己の喜びとする本質があるのです。すなわち仏の種子である「^{ぶつしゅ}仏種」を持っています。しかし、多くの人の仏種は小欲に埋もれ、芽を出せないでいます。特に現代は、^{しつけ}親の躾や学校教育、社会常識の変化などから、小欲のみを追求する人が増えているように感じます。

社員の「仏種」を磨き、
「大欲」へと育てよ

こうしたなか、人事に携わる人々には「自社の大欲」を明らかにし、社員の「仏種」を磨くことが求められます。企業がどんな夢を持ち、どのように成長し、どんな手段で社会貢献するのかを社員に伝え、共感を得ることが重要になるのです。

その際、重要な役割を果たすのが「縁」です。縁とは、万物が存在する上で必要になる、森羅万象のつな

Kanazawa Shinshou 外資系大手会計事務所やシリコンバレーの企業で会計士として勤務した後、仏門に入る。千葉・神崎寺にて関東最大の火渡修行を行い、真言密教最高修行である八千枚護摩を修する数少ない僧侶である。

がりを意味します。

人は独りでは生きられず、無数の縁に生かされています。そして、良い縁が得られることで、より良い人生を歩むことができるのです。

縁のなかでも、やはり重要なのは人との縁でしょう。人はさまざまな外部環境によって変化を遂げますが、最も強い影響力を持つのが人からです。社内に、大欲を体現するような人材を生み出すこと。そして、その良きエネルギーが新たな芽を引き出すような組織風土を作ること。人事がそれらを実現できれば、多くの社員が小欲の鎧を捨て去って大欲を育てられるはずです。

短期的利益や株式時価総額といった小欲ばかりを追求し、社会貢献などの大欲をなおざりにする企業は、いずれ失速します。そこでは社員も小欲しか持ち得ず、全社一丸で成長する活力に欠けるからです。逆に、「われわれは人々の幸せを実現するために尽くす」と言い切れる企業なら、社員は仕事に誇りを持ち、企業の力は何倍にもなることでしょう。



連載

成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

30年ぶりの新車販売首位へ
モーター駆動の走り味が
買い替えサイクルを加速

Vol.92 ノート e-POWER / 日産自動車



外部からの充電を必要とせず、エンジン自体が発電してモーターだけで走行するノート e-POWER。全長4.1m、全幅1695mmの5ドア・ボディ。

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



日本のコンパクト車市場で今、ある変動が起きている。始まりは2016年11月、マイナーチェンジした日産自動車「ノート」が新車月間販売台数（軽自動車を含む）で首位に立ったことだ。日産車としては「サニー」以来、30年ぶりの快挙だった。その後も計画の約1.5倍の売れ行きが続き、2017年上半期には、コンパクトセグメント（総排気量1600cc以下の小型・普通乗用車）で常勝だったトヨタ自動車のハイブリッド車（HV）「アクア」を抑え、1位を獲得。なかでも注目を浴びたのは、購入者のうち、e-POWERと呼ばれる新駆動方式を採用したモデル「ノート e-POWER」を選ぶ比率が約7割を占めたことだ。

HVはエンジンと電動モーターが駆動を適宜交代しながら走るが、e-POWERはモーターで走行し、エンジンは発電にだけ使う。そのため、外部充電の必要がない。燃費は最高で1リッターあたり37.2kmと、アクアやホンダ「フィットハイブリッド」と同水準。モーター駆動の特徴である静粛性では2クラス上のレベルを実現した。

ノート e-POWERのもう1つの特徴は「e-POWERドライブ」という運転モードが用意されたことだ。モーターは減速時には運動エネルギーを電気に変換し、生じた電力をバッテリーの充電に回す働きがある。その際、回生ブレーキという制動力が働く。この回生ブレーキについてエンジンブレーキより最大3倍以上の強力な制動力を発生させる方法を開発。加減速をアクセル操作だけで行い、ブレーキを踏まずに「止める」こともできる「ワンペダルドライブ」を可能にした。市街地ならオートマチック車に比べ、ペダルの踏み替え回数は約7割も減少する。

ただ、e-POWERは分類上はシリーズ・ハイブリッドと呼ばれる。そのため、ノート e-POWERをHVの一種ととらえる見方もある。しかし、それは本質を見誤る恐れがある。開発の経緯をたどると、ノート e-POWERは日産の電気自動車（EV）「リーフ」（2010年12月発売）の進化形の1つであり、その躍進は1世紀以上続いたガソリンエンジンの時代から、電動モーターの時代への変動の始まりを意味することが浮かび上がるのだ。

「手弁当」の「部活動」

物語は日産が社運を賭けたリーフの開発から始まる。EVは排気ガスが出ない環境性能に加え、夜間の余剰電力を大容量バッテリーに蓄え、家庭用電源として活用するといった社会的側面に関心が集まった。ところが、開発に携わった技術者たちは、まったく別の光景を見ていた。「それはモーターで走るクルマの楽しさでした」と話すのは一貫して電気系に携わり、ノートのプロジェクトではe-POWERのシステム開発を担当した第一製品開発部の羽二生倫之・次席チーフビークルエンジニアだ。

「エンジンは、アクセルを踏むと吸気弁が開き、点火が行われるためレスポンスに少し遅れがともないます。一方、モーターは回転がタイヤに直結しているうえ、作動時から最大トルク（回す力）を発揮します。リーフ用のモーターは1万分の1秒の精度で制御するため、レスポンスがすごくよく、アクセルを踏めば胸のすくような加速で走る。このモーター駆動の走りのよさを追求したのが



(左)直列3気筒の発電専用エンジンに、リーフで採用されている駆動モーターとインバーターが組み合わさった一体型パワートレイン。(中)大型の速度計と瞬間燃費、平均燃費、航続距離などを表示する車両ディスプレイを中央に配している。(右)インテリアの様子。

リーフでした。実際、発売後に試乗された方は走った後、必ず笑顔になった。その走り味を電気にちなんで『しびれる走り』、笑顔を『EVスマイル』と呼びました」

「モーターで走るクルマの楽しさ」。それはEV開発で先行した日産だからこそ知る新しい価値だった。だが、EVについて市場調査を行うと、「ゴルフカート」を想起する回答が多くを占めた。「環境にはよいが加速は我慢」というイメージが一般的であり、それが現実だった。

モーター駆動の走りのよさを広く知ってもらうためにはどうすればいいか。日産の技術者たちはリーフ開発途中の2006年ごろから自主的な取り組みを始めていた。当時のEVの航続距離は満充電時でも200km程度で遠距離走行には適さない弱点があった。そこで、外部充電を基本にしながらも補助的に発電用エンジンを搭載するレンジエクステンダーという技術の開発を進めたのだ。羽二生より少し上の世代の少数有志による、本業とは別の活動で、社内では「部活動」「手弁当チーム」などと呼ばれた。この技術がe-POWERへとつながっていく。

部活動はその後、羽二生の世代に引き継がれる。きっかけは、リーフをマイナーチェンジする際、羽二生たちシステム担当が、回生ブレーキの制動力を強めた「Bレンジ」という運転モードを生み出したことだった。

「Bレンジは高速域から減速するのにブレーキに踏み替えずに済みます。すごく楽なので、われわれは『楽々ペダル』『楽ペ』と呼んだりしていました。この楽ペの制動力をもっと強めて、『止まる』ところまでいったら面白いんじゃないか。今度はわれわれが部活動を始めました。

それがワンペダルドライブの開発の始まりです。日産は外からはコミットメント（必達目標）の経営しか見えなはいかもしれませんが、実は自由闊達な場があって、いろいろなアイデアを自分たちで具現化する裁量を与えられている。特にEVの場合、われわれが顧客を創造していくため、なおさらでした」（羽二生）

「朝練」で探った「秘伝のタレ」

一連の部活動の成果が商品企画部門の目にとり、マイナーチェンジを予定していたノートへの搭載が決まった。ノートは新車月間販売台数で常に4～5位に位置し、アクア、フィットに対抗し得る車種として期待された。

既にエンジンが組み込まれているノートにリーフと同じモーター、インバーター（各部品間の信号のやり取りを制御する機器）、発電機などの部品を入れ込む。この難題を、前席下にバッテリーを収納するという離れ業で解決すると、開発チームは「日産がつくる『エンジン付きEV』はどうあるべきか」というテーマに挑んでいった。

走り味に加え、静粛性、燃費、コストなどの問題も同時に解決しなければならない。静粛性や燃費はエンジンと関係が深い。クルマを加速させ、タイヤ音や風切り音などの走行音でエンジン音を消すことができるところで、エンジンを最も効率のよい回転数で作動させ、短時間で充電を終える。燃費もよくなり、快適性も高まる。「ただ、あちら立てればこちらが立たずのトレードオフが絶えず発生した」と調整役を担った羽二生は話す。

「モーター部隊にエンジン部隊、われわれシステム部隊、評価部隊などが毎朝集まっては、その日に解決すべき課題を決める。そして、週1〜2回、トレードオフ検討会を開いて大きな判断を下す。このサイクルを回しながらトレードオフを解決していきました。静粛性に関しても時速50km以上で走行してからエンジンを毎分2400回転で作動させることで、エンジン音が感知されず、燃費とのバランスもとれる制御を実現しました」

最も重要なモーターならではの走り味の追求については、試乗しては乗った感覚とデータを照らし合わせ、議論し、仕様に落とし込むプロセスを重視した。「朝練」と称して早朝、メンバーで実験車に乗り、テストコースを走り、朝食を食べながら問題点を洗い出す。何十台と実験車を用意し、日本中を走り込む。実証実験の延べ走行距離は地球7.5周分、約30万kmに及んだ。

「われわれが追求したのは、EVを持つ日産だからわかる走りの気持ちよさのツボ、いわば『秘伝のタレ』でした。それには、モーター駆動の新たな進化をどう定義するか、目指すクルマ像を全員で共有する必要がありました。その点、われわれは誰もがリーフに乗り、EVらしさの感覚が刷り込まれていた。ノートe-POWERはリーフのアセット（資産）の上につくられたのです」（羽二生）

それを物語るエピソードがある。プロジェクトチームはリーフの開発メンバーが移行し、そこにエンジン部隊が加わった。EV系の技術者たちはエンジンと発電機をひとくくりにして「発電機」と呼んでしまった。エンジン部隊は当初反発した。が、開発が終わったとき、モーター

羽二生倫之 氏

日産自動車
Nissan第一製品開発本部
Nissan第一製品開発部
第一プロジェクト
統括グループ
次席チーフ
ビークルエンジニア

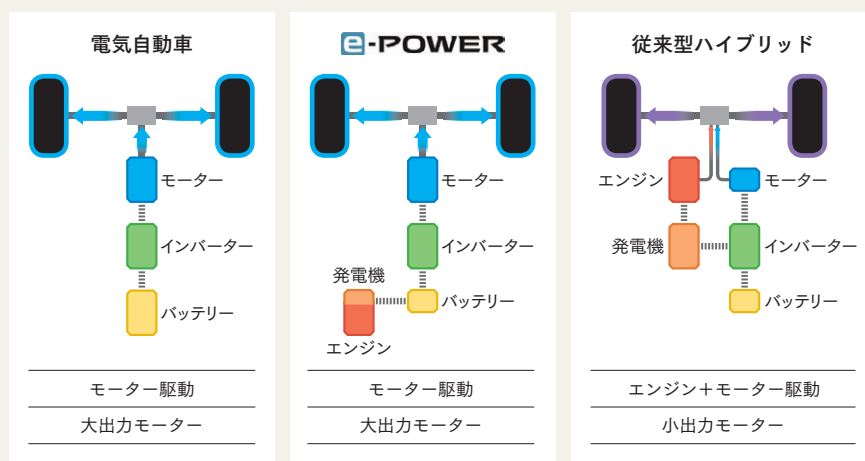


駆動の意味を理解し、その呼び方を受け入れるようになった。この話が他社に伝わると、「日産があのプライドの高いエンジン屋たちを相手に『発電機』と呼んだ。歴史的快挙だ」と話題になったという。

「ひと踏み惚れ」キャンペーン

開発チームに続き、大きな課題に直面したのがマーケティングチームだった。「モーターで走るクルマの楽しさ」をいかに顧客に伝えるか。チームは2つの「決断」をした。1つは「e-POWERをハイブリッドと呼ばない」ことだ。HVとして売り出せば、市場の反応はある程度読める。逆にHVと名乗らないことで市場への浸透が遅れるリスクもあった。それでも、新しいカテゴリーを打ち出すため、あえてe-POWERという固有名詞を使った。2つ目の決断は、その走り味を「言葉で表すこともあえてしない」。南智佳雄・チーフマーケティングマネージャーが話す。

「ビューンと走るとか、氷の上を滑っているようだとか、



従来型のハイブリッドは(右)エンジンとモーターを併用して駆動するが、e-POWER(中)ではエンジンがタイヤに直接つながっておらず、モーターのみで駆動する。電気自動車(左)との違いはバッテリーに蓄えた電力に加え、ガソリンエンジンで発電した電力も使う点だ。

いくつも案が出ましたが、これはという言葉にめぐり合いませんでした。入社して約30年、こんな感覚のクルマに出合ったのは初めてで、言葉で表すのは難しい。そこで考えたのが、『しびれる走り』で『EVスマイル』を体験してもらおう試乗戦略でした。テレビCMで『発明。』のコピーを使ったのも、お客さまに『発明とまで言うなら乗ってみよう』と、試乗へ誘う導線をつくるためでした」

全国2100の販売店に試乗車を通常の2倍の2台ずつ配備。『ひと踏み惚れ』をしてください」というキャッチコピーで、モーター駆動の魅力を訴求するキャンペーンに注力した。試乗コースも信号や坂があって、ワンペダルドライブが威力を発揮するポイントを入れ込むよう徹底。大手流通のイオンやネット通販のアマゾンと連携し、来客者用の駐車場での試乗や、試乗車の宅配も試みるなど考えられる手を次々と打った。

「試乗の成果は大きく表れました。購入者の7割は日産車からの乗り替えです。通常は購入7年後の3回目の車検時に乗り替えるのですが、ノートe-POWERについて

は試乗した結果、1～2回目の車検時で乗り替えるケースが目立ち、なかには車検の最中に試乗して購入を決め、急遽前のクルマを下取りに出される方もいて、代替えのサイクルが格段に速まりました」(南)

世界はEVにシフト

残りの3割は他社製品からの買い替えだが、そのなかには既存のHVの下取りも入ってくるようになった。南によれば、「これは販売店経由で聞いた情報ですが、ある同業大手は怒っているとか。われわれは虎の尾を踏んだのかもしれない。これから逆襲が来るぞと気を引き締めているところです」。

ノートe-POWERのヒットは何を物語るのか。米カリフォルニアではZEV(ゼロ・エミッション・ビークル=無排気車)規制により、2018年モデルからHVはZEVの対象外になる。フランスやイギリスも2040年までにガソリン車とディーゼル車の販売を禁止する政策を表明。中国やインドもEV優遇策を進める。世界規模で加速するEVシフトに対応するため、トヨタはマツダと資本提携を結び、EVの共同開発の方針を打ち出した。ただ、EV開発が本格化すれば、環境性能に加えてクルマの走りのよさについても、価値観の転換が求められる。ノートe-POWERの開発が示すように、日産は先んじて新しい世界に歩み入った。トヨタが「本気」になれば猛追が予想される。そのとき、新たなモーター駆動の「走り味競争」が始まるに違いない。(本文敬称略)



南 智佳雄氏

日産自動車
日本マーケティング本部
チーフマーケティング
マネージャー・オフィス
チーフマーケティング
マネージャー

効率性の追求か、楽しさの実現か クルマの本質のとらえ方次第で 開発の思想も変わる

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

ものごとの本質とは、時と場所によって変わる
ことのない普遍的な意味や価値をいう。そこで問
われるのは、本質をどのようにとらえるかだ。

1つの例をあげれば、芭蕉の「古池や蛙飛び込
む水の音」の句の本質は何か。人の意識はいつも、
「何かに向かっている」という志向性を持つ。芭蕉
が「水の音」を体感したとき、意識はその背後に
ある静寂性へと向かっていた。つまり、この句の
本質は静寂性にあり、読み手はその本質を直観し
たとき、磨き抜かれた言葉の意味に共感する。

ビジネスにおいても同様だ。リーフの開発に携
わった技術者たちは、モーターという動力源に意
識を向けたとき、その本質は「走りの楽しさ」に
あると直観し、EVの新しい価値に共感した。

技術者たちが自主的な活動を始めた理由もここ
にある。アクセル操作だけで「止まる」ところま
で制動力を効かせる発想は、本質を直観したから
こそ着想した「跳ぶ仮説」だった。組織としては
そう簡単に取り組むことはできなくても、技術者
にとっては挑戦すべき価値があった。結果的にそ
の成果が商品開発の流れに影響を及ぼし、ノート

e-POWERの開発に至った。「部活動」を許容する
自律分散的で自由な風土が日産に根づき、ヒット
商品を生むベースとなった点も着目すべきだ。

もう1つ特徴的なのは、一連のプロジェクトにお
いて、「しびれる走り」「EVスマイル」「楽ペ」「秘
伝のタレ」「ひと踏み惚れ」等々、感覚質を表現
するメタファーが多用されたことだ。開発の過程
でトレードオフが生じると、メンバーたちは実験
車に乗って文脈を共有し、議論しながらよりよい
バランスを追求した。そして、走り味の感性を数
字に変換していった。その際、メタファーが媒介
として大きな役割を果たす。目指すクルマ像が共
有され、共感で結ばれたチームであればあるほど、
共通言語としてのメタファーが豊富になる。

今回、最も印象的だったのは、ハイブリッドを
基幹技術としたトヨタとの対比だ。トヨタはエン
ジンとモーターの両方を動力源とするハイブリッド
について、本質は「燃費の効率性」にあるとと
らえた。一方、日産はいかに顧客を創造するかと
いう視点から、「走りの楽しさ」に意識を向けた。

効率性の追求か、楽しさの実現か。同じクルマ
でも、本質をどうとらえ、何を観るかによって、
開発の思想もあり方も変わる。ただ、1つ言える
のは、開発の志向性が明確なプロダクトほど、ユー
ザーの共感を喚起できるということだろう。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

この連載は、毎回1本の映画から人材育成や組織作りのヒントを得ることを目的としています。

優れた映画や文学は、人の心の機微に精通した人たちが作り上げたシミュレーションワールド。緻密な設定、ストーリーに基づく蓋然性とリアリティのなかで、「自分ならどう意思決定をするか」と考えながら見ると、ときにフィクションだからこそ本質的な気づきが得られます。現実のケースの解釈にはしがらみなどのバイアスがかかりがちですが、フィクションだと、よりピュアな視点で問題を捉えることができるんですね。

第1回の教材は『オデッセイ』。有人探査中のアクシデントで、たった1人火星に残された植物学者のマーク・ワトニー（マット・デイモン）が、苛酷な状況を生き抜いていくというストーリーです（あらすじは右下参照）。

現実のビジネスの世界でも、想定外の事態に直面し、自分の力で局面を開拓しなければならぬ修羅場はときに訪れます。そこでどう行動す

るべきかをこのシミュレーションワールドは教えてくれます。

ワトニーがまず決めたのは「次に有人探査機が火星にやってくる4年後まで生き抜く」ということ。頂点にこの大目的があり、その下に「食糧の確保」「通信手段の確保」などのいくつかの小目的を設定。そして、この小目的を達成するために、「今の状況でできること」を一つひとつ実践していく。このときワトニーの頭のなかには、課題が連鎖している樹状図が描かれています。これは一種の「目的工学」といえるでしょう。

行動をするときに常に最良の結果と最悪の結果を想定していることもポイントです。修羅場においては楽観的になりすぎるのも悲観的になりすぎるのもリスク。好条件が揃っているわけではないのだから失敗はつきものです。ワトニーも最初の水の製造には失敗します。そして人間らしく失望もする。しかし、そこでめげることなく、失敗の原因を究明し、再度チャレンジしていくのです。

ジャガイモの栽培に成功するまで

絶体絶命の局面でこそ
求められる
目的工学に基づいた思考と行動

『オデッセイ』に学ぶ修羅場の意味



『オデッセイ』2016年2月公開

監督 リドリー・スコット

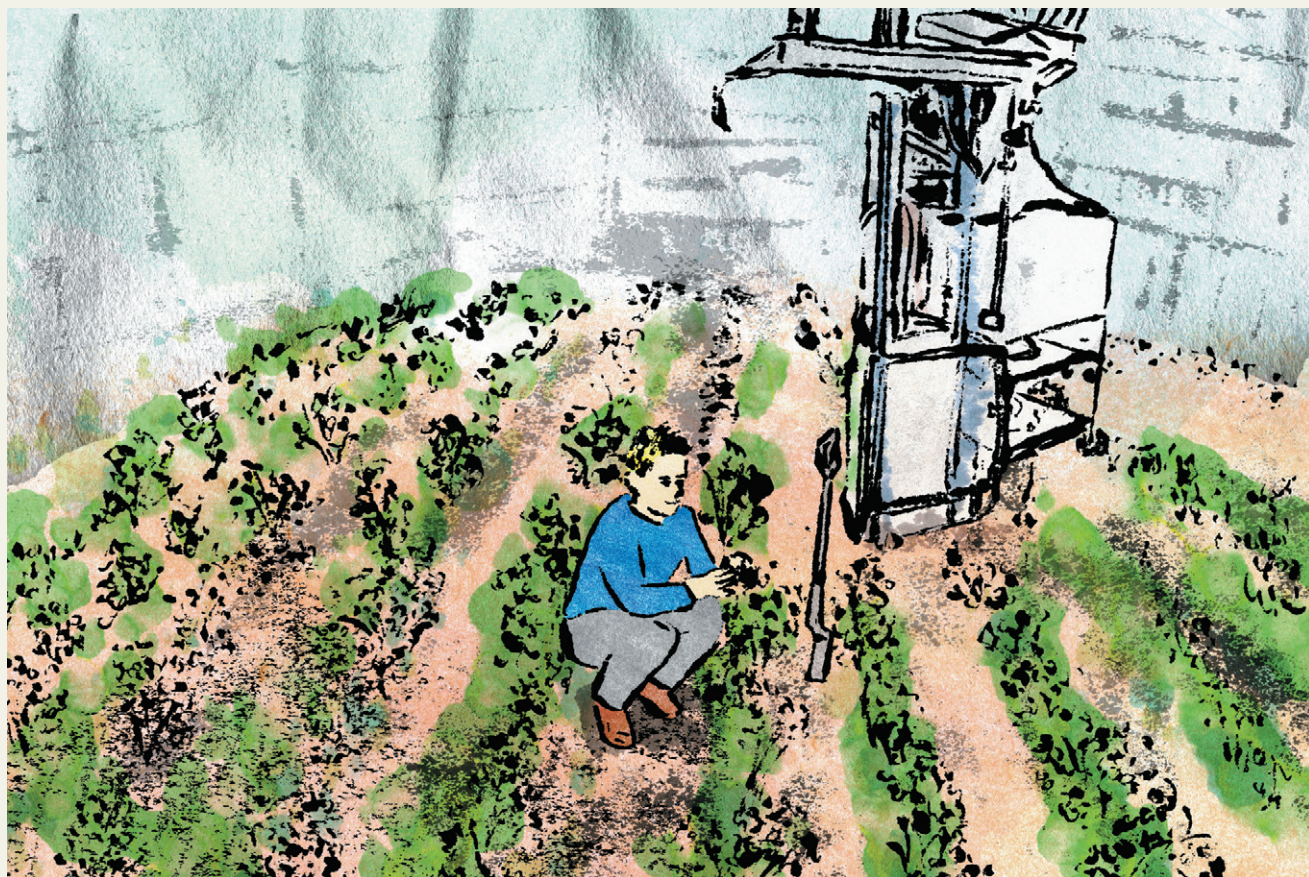
キャスト マット・デイモン ほか

ブルーレイ発売中（1905円＋税）

20世紀フォックス ホーム

エンターテインメント ジャパン

【あらすじ】有人火星探査ミッションが突然の嵐によって中止に追い込まれた。その際に死亡したと判断されたクルーのマーク・ワトニーは、奇跡的に生きていたが、たった1人火星に残されることに。有人探査機は4年後までやってこない。交信手段もなく、食糧も酸素も水も足りない絶望的な状況にあったが、彼は生きて地球に還ることをあきらめなかった。やがてワトニーの生存を知ったNASAや仲間のクルーたちは、一刻を争うなかで前代未聞の救出計画を実行に移す。



生存には食糧の生産が不可欠。ワトニーは居住モジュール内に畑を作り、仲間や自分の排泄物を肥料にして備蓄食のなかにあったジャガイモの栽培に成功する

のシーンはSF映画としてはかなり地味ですが、この小目的の達成は作品全体のテーマを象徴しています。

私は、昨今、ビジネスの世界で「条件が揃っていないからできない」「今の状況では難しい」といったセリフが多く聞かれすぎると感じています。また、マネジャーも部下に失敗させることを恐れる傾向がある。もちろん、安易に無謀な挑戦をすることを肯定するわけではありませんが、今あるもので、今の条件下で「なんとかする力」もビジネスパーソンには欠かせません。

『オデッセイ』はこの「なんとかする力」のメカニズムをわかりやすく提示してくれます。それは不屈の精神力と目的工学との掛け合わせです。

そして、この力は修羅場での実践を通してこそ養われます。ワトニーのたたずまいや語る言葉がこの映画の最初と最後でどれだけ変わったか。彼は最初からスーパーマンだったわけではなく、1年半の修羅場経験を通して大きく成長したのです。

加えて、目的工学に基づく日々の実践と小さな達成の繰り返しは、人を前向きにさせる力を持っていることも、この映画はリアルに示しています。もし、ワトニーが、食糧などが十分にあり、ただ助けを待つだけの状況にあったとしたら、彼は孤独に苛まれて精神的に参ってしまっていたのではないのでしょうか。

なお、ワトニーが最後まで独りきりだったら、この物語は成立していま

せん。ワトニーの生存が確認されて以降、NASAや探査機クルーの懸命のサポートがあったからこそ、究極の修羅場を乗り越えられた。彼らは、組織の力学のなかで葛藤しながらも、ワトニーを放置しませんでした。その点で、修羅場にある社員を会社や上司がどうサポートできるのかも、この映画は示唆しています。



Noda Minoru 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

読者の声

前号『Works』143号（2017.08－09）に寄せられた読者の声です。

特集『僕の育休が会社を変える』に関するご意見、ご感想

- あらためて日本の男性育休取得率の低さに驚きました。長い歴史によって培われた日本の文化（男性は外で頑張る、女性は家庭を守る）が、いまだ根強く日本人のDNAに残っているのだと感じます。人事としてもっと本気になって取り組まないと世の中を変えられないと思いました（化学）
- 「お互いさま」風土の醸成に強く同意します。育児者や介護者の周囲の方は、「お互いさま」と思って協力していればよいでしょう。何事もなく人を助けるばかりで退職を迎えたら、損したのではなく、すごく幸運だったと誇ってよいのではないのでしょうか（建設）
- 育休を取得することには、男女ともに課題が多いと思います。所得の保障、地位の保障など諸施策を講じなければ、育休取得向上のみならず、少子化に歯止めがかからないと感じます（繊維）

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のジレンマ：人事に限らず、社会のあらゆる場面がデジタル化されていくにあたり、法遵守は当然として、プライバシーへの配慮は重要な課題となります。「リスクがあるからやらない」が従前の考え方でしたが、どう前向きにうまくやっていけるかがあらゆる意味で成功のカギになるのではないのでしょうか（電気機器）
- 生き物のチカラに学べ：企業戦略、事業戦略において、「死んだふり」というのは1つの選択肢です。自然界での死んだふりについて知識がなかったため、参考になりました。（コンサルティング）

Next

次号 No.145 のテーマは

出直しの働き方改革

（仮題）

働き方改革を実施する企業が7割を超えたといわれるが、一方で生産性や従業員満足の向上といった成果を実感する企業は少ない。現状のまま働き方改革を続けることに意味があるのか。成果を出すために何をすべきか。“出直し”の方向を模索する。

発行は、2017年12月8日（金）です。

編集後記

今号から誌面デザインと連載ページをリニューアルしました。新しいWorksはいかがでしたか。誌面デザインは、ページをめくっていただいたときの「動き」やページごとの「変化」を感じていただけるように意識しました。また、新連載は、若者、学び直し、外国人、仏教に映画と、バラエティに富んだラインナップにしました。とはいえ、半歩先の人事課題に正面から向き合うというWorksの姿勢は、今後も変わりません。皆様のご意見・ご感想を是非お聞かせください。（清瀬）

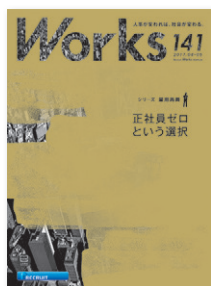
右も左もわからない新人時代、なんとか1人で記事をつくれるようになったのは、会社の諸先輩はもとより編集やライター、デザイナーといったプロのフリーランスの方々の支えあってのことでした。社員にチャレンジングな仕事を任せるのは当然のことです。一方、彼らの成長を願うのであれば、周囲に雇用形態を問わずプロを配置することも欠かせません。「人事は映画が教えてくれる」で登場したワトニーも、修羅場を超え、成長したのはプロの支援あってこそ、でしたね！（入倉）

「成功の本質」が16年目に突入しました。ビジネス雑誌でこれほどの長期連載は稀でしょう。なかには複数回、取り上げた企業も出てきており、いずれも3回と、最多登場回数を誇るのがサントリーとトヨタです。今回、実は初めて日産を取り上げました。この9月、電気自動車「リーフ」2代目を華々しくデビューさせましたが、その前哨戦をみごと勝ち抜いたのが「ノート e-POWER」です。電気駆動の魅力にはまった人が、次は果たしてリーフに乗り替えるのか、興味津々です。（荻野）

BACK NUMBERS



No.143 2017.08-09
僕の育休が会社を変える



No.141 2017.04-05
正社員ゼロという選択



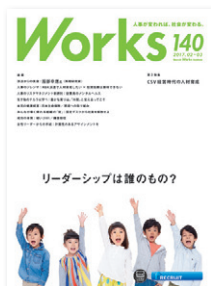
No.139 2016.12-2017.01
働く人の新しい“安心”を求めて



No.137 2016.08-09
同僚は、人工知能



No.142 2017.06-07
登場！人事エンジニア



No.140 2017.02-03
リーダーシップは誰のもの？



No.138 2016.10-11
人事評価なんてもういらない



No.136 2016.06-07
人事は日本型雇用を守りたいのか

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長）

大谷友樹（ヤマトホールディングス 上席執行役員）

古寺猛生（ソニー健康保険組合 理事長）

菅原明彦（日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital
America Corp. Chairman & CEO）

曾山哲人（サイバーエージェント 執行役員 人事統括）

二宮大祐（メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長）

和光貴俊（三菱商事 人事部 部付部長）

※50 音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／清瀬一善

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、内田丘子（TANK）、

荻野進介、木原昌子（ハイキックス）、白谷輝英、

瀬戸友子、金井あかり

執筆／勝見 明

アートディレクター／八十島博明（Grid）

デザイナー／石川幸彦、井上大輔（Grid）

表紙アートディレクター／永井雄二

表紙デザイナー／中村理絵、岡田麻里奈（デザインホース）

フォトグラファー／相澤裕明、刑部友康、鈴木慶子、

平山 諭、宮田昌彦

イラストレーター／信濃八太郎、山下アキ

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルートホールディングス

リクルートワークス研究所

web. / <http://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel. / 03-6835-9256 fax. / 03-3575-5229

第23巻 第4号 通巻144号2017年10月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 清瀬一善 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

